

WILEY

运用互联网思维运营企业
成就消费革命新时代



The End of
BUSINESS AS USUAL
互联网思维

传统商业的终结与重塑

[美] Brian Solis 著
周蕾 廖文俊 译

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

WILEY



The End of
BUSINESS AS USUAL
互联网思维
传统商业的终结与重塑

[美] Brian Solis 著

周莹 廖文俊 译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网思维：传统商业的终结与重塑 / (美) 索利斯 (Solis, B.) 著；周蕾，廖文俊译. — 北京：人民邮电出版社，2014.9
ISBN 978-7-115-33855-6

I. ①互… II. ①索… ②周… ③廖… III. ①互联网—影响—商业经营—研究 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第104839号

版 权 声 明

Brian Solis

The End of Business as Usual

Copyright © 2012 by John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

All right reserved. This translation published under license.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 **John Wiley & Sons** 公司授权人民邮电出版社出版，专有出版权属于人民邮电出版社。版权所有，侵权必究。

内 容 提 要

当今最流行的移动互联网、社交网络、游戏、实时正在改变着人们的消费形式，进而对企业的商业模式和经营模式产生巨大的影响。人们现在更多地通过互联网分享信息，实现消费过程，进而通过社交网络来分享消费体验。要顺应社交网络的变革，在这场社会文化的进化中更好地生存下去，企业也必须终结传统的商业模式，积极采用新的经营方式和市场营销手段，更好地迎合消费者的需求。

本书对不同消费群体的消费理念、行为和方式的变革进行了深入探索，研究这一变革将会如何改变企业的运营，改变媒体，以及如何改变文化。通过不断消亡的传统商业巨头和方兴未艾的商业新贵这两个方向的经典案例，本书向你揭示拥抱变化、主动变革之道。本书将改变对企业运营的看法，让你对企业内部的销售、市场营销、客户服务、产品开发以及企业领导力及企业文化都有全新的认识。

本书适合企业领导者、社会化网络研究者、社会化网络营销人员阅读参考。

- ◆ 著 [美] Brian Solis
- 译 周蕾 廖文俊
- 责任编辑 陈冀康
- 责任印制 彭志环 焦志炜
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路1号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
- ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：20.5
字数：264千字 2014年9月第1版
印数：1-4000册 2014年9月河北第1次印刷
著作权合同登记号 图字：01-2012-4886号



定价：42.00元

读者服务热线：(010)81055410 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315

序

去年夏天，我邀请了几位朋友和同事到我家来吃午饭，在相互问候拥抱之后，我们来到餐厅，我端出了自制土豆沙拉，到露台上看着大家准备开始烧烤。

当我摆好盘子之后，我“听”到了陌生的聊天声从另一个房间传来……但其实没有这样一间房间，大家都在自顾自地用各种电子设备聊着。如果是在以前，我的这些客人们或者在无聊地打瞌睡，或者安静地呆在一旁对着三文鱼和沙拉大快朵颐。而今天，他们却都坐在桌旁，一个人在看 iPad，两个人在用 iPhone 发短信，还有一个人在疯狂地敲打着黑莓手机的键盘。

我本来坚持要求这顿午餐不得携带任何电子设备的。

你肯定已经注意到，在饭馆里，在球场上，甚至在电影院或者看演出时，人们都不能停止自己的手指运动，过去的黄页时代已经悄悄走远。

今天，我们生活的方方面面都受到数字化的影响，我甚至还曾设想过人们在呼叫等待时会做什么。现在，手机已经成为微型的计算机，可以在任何地方以无线方式上网互动。

今天的世界正在飞速变革着，就仿佛亨利·福特、怀特兄弟、爱迪生聚在一起，每天都能够产生带来翻天覆地变化的发明。

我曾经录下 YouTube 五周年庆典，对于这个庆典，我的第一个想法是：“哇，竟然才过了五年。”我想起当年与美国 ABC 公司著名主持人布莱恩特·冈贝尔（Bryant Gumbel）在“今日”（Today）电视节目上一同解释互联网究竟是什么，这一情景恍若昨日，而今天，我们要宣讲的变成了 @ 代表什么意思。

社会化媒体的出现极大程度地改变了企业的运营方式，特别是对于我

而言。媒体受众现在可以以前所未有的方式与信息进行互动，而不再是被动地看节目；他们还可以一边看电视，一边发微博、发帖，或者在 Facebook 上讨论，实时地发送他们的各类看法。

去年，布莱恩·索利斯（Brian Solis）在他自己的网络节目中采访了我。在这里，我必须承认我自己有点过于谨慎，因为作为科技界媒体所发出的声音，我必须要从互联网庞杂的信息中找到真正所需的信息。我两年前开始接触社交媒体，一开始是用 Youtube，后来开始使用 Facebook 和 Twitter，以及我自己的“网络秀”应用。但我不认为自己已经成为这方面的专家。

当我把这些隐忧告诉布莱恩后，布莱恩告诉我，他有时候也会有类似的感觉，感到这个世界变化实在太快，没有办法成为真正的专家。我们只不过都是学生，每天在不停地学习新的事物。

布莱恩这席话让我的内心稍稍安定了一些，因为我看到一些所谓的技术专家作出一副无所不知的样子，仿佛他们手中掌握着开启数字化城堡的钥匙。但是布莱恩明显不太一样，当人们在数字海洋中搜集信息或提供内容的时候，他力求做一个领航者，就像是喜马拉雅山上的向导——夏尔巴人一样，带着大家按照自己的步伐向上攀登，而如今，我们每个人都必须要在数字山峰上向上攀登。

当我完全融入数字世界之后，我的确看到了在我周围的许多支持者或者反对者。就像我在之前提到的那样，社会化媒体好的一面在于任何人都能够发出自己的声音，不好的一面也同样如此，任何人都能发声，那么声音之浩大与庞杂是不可想象的。

还有一些图书曾经描述了来自社会化媒体的噪声，它们很多是负面的、匿名的，而且以野火般的速度将负面言论迅速蔓延。

但我也看到总体上这种全球性的人与人之间的相互连接给新闻行业带来积极的影响，让信息更容易分享。

无论生活中或者工作中，我们每个人都需要利用社交媒体和数字技术

找到一条适合自己的、最有效率、最具产能的道路，寻找这条路也许是一种胆大妄为的行为。但布莱恩则力图担当一位技术方面的“导游”。他的耐心、他的知识，以及他对社会化媒体的理解，令你开始向数字巅峰攀爬，享受美丽新世界的风景。

凯蒂·库瑞克 (Katie Couric)，美国 ABC 公司著名记者、主持人，作家

前言

变革互联网文化如何创造出一个社交消费主义新纪元

这本书记录了未来的新纪元时代，阐述了企业、消费者以及作为读者的“你”在未来时代里所扮演的角色。

首先感谢你拿起这本书。想必你刚刚认识到，自己是这场消费者变革的一部分，看到消费者变革正在改变企业、媒体和文化的未来，如果你只看了这几行文字就放下，不再读下去，那么，虽然你是这场变革的一个组成部分，但并没有积极参与到变革中去。

消费者之间相互连接起来，足以构成一个庞大而高效的信息网络，这个网络有巨大的能量，可以塑造并操控消费体验及商业社会。无论你是一位商界人士还是一位普通的消费者，你都是这个相互连接的新时代的一份子。这个时代也可以被称为社交消费时代，你可能以个人身份参与其中，也可能在搜集信息，无论如何，你的一言一行都有可能产生巨大影响。无论企业还是消费者，他们每天都在社会化媒体中学习和演练社交网络所赋予的权利，人们每天的一言一行都在或大或小地改变经济运行轨迹。所以，像你我这样的普通人联合起来，足以改变商业社会。

人们每时每刻都在为社交网络中的集体智慧添砖加瓦，而这些集体智慧又反过来实时地教育更多的人，并引导着他们的行为。今天，信息已经成为一种按需供给的商品，这些信息可能是你我所贡献的，也有可能是所

学到的，总而言之，人们在不停顿地贡献智慧，收获知识。

这种来自于群众的智慧正在形成一种群众的力量。就在很短的几年之前，维基百科（Wikipedia）在网友的集体智慧作用之下蓬勃发展，取代了《大不列颠百科全书》的权威地位。这种群众力量的另外一个体现就是网络中的团购行为，团购已经产生了巨大的交易额，众多的人们一起购买，一起省钱，催生出许许多多类似于 Groupon、LivingSocial、Facebook Deals 等无数的团购网站。这些人形成一股强大的购买力，将购买打折商品的机会分享在互联网中，或者在现实世界里与他们相互连接的人们。

而消费者在与品牌和企业沟通的过程中会产生各类体验，他们将这些体验分享到点评类网站、博客、在线社区等，激发出大量的讨论，这样就形成了一个新型的消费者影响力世界。众多的消费者们相互连接起来，使得这种影响力的能量足以横扫一切。

还记得黄页吗？像 Yelp、Craigslist、Angie's List 以及 Foursquare 等这些新兴的网站联合起来，将消费者们的信息和体验搬到在线社区和社交网络之中，很快取代了传统服务提供商。

曾经的大型企业，如大型连锁书店 Borders、唱片连锁店 Tower Records、二手唱片连锁店 Wherehouse、连锁数码商店 Circuit City、影视租赁商店 Blockbuster 等，都像恐龙一般倒下了，这些公司都是数字达尔文主义的牺牲品。当消费者开始进化，当社会和技术开始进化之后，这些庞然大物却没有能力进化。而从另一方面看，数字达尔文主义是众生平等的，所有的企业都会感到威胁。

这只是消费者行为改变商业世界的管窥，而商业世界的转型才刚刚开始，这并不是什么新闻。企业需要正视的正是“变革”二字，只有那些已经意识到社会的变革，而已经开始着手创新，创立出适应新时代的文化和流程的企业，才能在数字达尔文时代“物竞天择、适者生存”的法则下存活下来。

消费者也正在发生着巨大的变革，那么，如何更好地理解“你”个人

作为新兴的社交消费者及企业员工这两个角色？由于市场的变革和每个人息息相关，所以，你必须开始研究消费者如何、何时、何地以及为什么会相互连接，他们如何进行消费决策，他们如何影响他人的消费决策。这样可以让你能够更有目标地工作，有目标地创建和操控消费者的体验，并将这些体验转变为你自己企业的优势。

本书展示了数字文化是如何改变企业、消费者和工作环境的，并对位于其中的“你”如何应对新时代提出了建议。

从旁观者到站立潮头

这本书用于勉励那些新时代的领导者，这些人勇于站出来寻求新时代的答案，并积极带领其他人进入这个未知的领域。他们力图研究企业和商业文化、社会变迁，并从中找出趋势，发现这一切变革的意义，这也是我们每个人实现个人成长和职业成长的路线。研究新时代的变革和新媒体的特征，并将洞察力应用于实际工作和日常生活，可以使我们全面融入新时代。

成功企业的要素是什么？是价格优势，还是良好的服务？是广泛的营销渠道，或者更好的产品？没错，这些都是成功企业的要素，但经验告诉我们，成功企业还需要一名雄心壮志、脚踏实地、力图建功立业的领导者。在这种思维模式下，人们会把客户体验等同于一些数字，比如商业目标、成本降低、效率提升、销售预测等，仿佛所有的企业领导人都认为这才是优秀企业的标准，但是，这一标准能够适应数字达尔文时代吗？如果市场营销和公共关系部门只作为企业的喉舌来存在，那么，企业的本质究竟是什么呢？

目前有两类企业，一类是以市场为驱动，另一类则是以市场营销为驱动，两者的区别正在于市场营销和公关部门的角色。在上述的案例里，企业的真实声音和真实个性很难显露出来。不过，当有客户致电服务部门或当面访问企业索求更加个性化的服务方式时，企业的面对方式体现了这个

企业的本质。此时，位于一线的服务/销售人员成为关键，他决定客户服务体验的好坏，并且决定了客户可能的下一步行为，比如是否会分享体验等。那么，服务/销售代表是否了解应该如何操控客户体验呢？他们能否有足够的激励去培育客户的良好体验呢？他们有无能力鼓励客户分享正面体验呢？但今天，服务/销售代表通常以传统的方式来衡量，比如用销售额衡量，或者以谁能够更快地响应客户电话或邮件，通过解决问题的时间长短和交易满意度来衡量，显然，这是远远不够的。

通常情况下，在与销售代表沟通之后，消费者带着各种感想离开，也许是正面的，也许是负面的，或者是正负夹杂，人性使然，令他们去与朋友分享刚刚的购物体验，他们还可能与任何愿意倾听他们说话的人来分享。重复一遍，这样的行为并不是什么新发现，这只是人性本质使然。而企业长久以来一直都知道，满意的客户只会告诉几个人，而不满意的客户会告诉很多人。

但是，这类貌似平常的生意经已经发生了转变，这也正是本书的宗旨所在。

当然，对于任何企业而言，与赢得消费者一样重要的事情是留住消费者，而赢得消费者的难度比留住消费者要大得多。一些企业已经看到这个现实，但依然无能为力；还有一些企业发现正面体验的分享可以让他们用更少的成本赢得新客户。

真正的企业本质体现于消费者集体体验的汇总，那么，你知道客户是如何评论你的吗？随着社会化媒体的兴起，人们之间相互连接，从而形成一个大型的网络，人们可以在这个网络中充分互动。网友的社交图谱正是源于这样一个大型的社交网络，人们可以与他们的受众，以及受众的受众沟通。那么，究竟是谁在掌控网络中的信息流动呢？掌控者不是品牌，不是精心的信息传送，不是吸引人的促销活动，或者创意性的招数，而是网友自身在掌控，他们所做出的消费选择，他们所分享的消费体验，通过他们的语言、关系、行为、影响力等，使得信息在网络中流动。

本书将介绍这些相互连接的消费者的特征，告诉读者他们如何搜索、发现和分享信息，并最终做出购买决定。从很多方面来说，他们并不是你以往所知道的那种消费者。我们中的很多人也是新型消费者中的一员，可以说，我们大家在改变着这个商业社会。我们将自身处于聚光灯之下，我们对这个变化的时代有自己的看法，我们不自知地在把职业与生活连在一起。但是，今天的很多企业却没有意识到消费者的这种转变。

理解了这些新兴的关联消费者，可以帮助我们在两点上赢得未来成功的要素，即有能力感受消费者之间的共鸣，以及有能力去变革企业；而这两点在过去的很长时间都被企业文化所摒弃。未来，为了能够从身心两方面都能赢得消费者的关注，我们必须努力投入，让消费者获得难忘的正面体验，并愿意去分享这些体验。

理解这些消费者，知道究竟是什么推动了他们，感动了他们，可以帮助企业获得更好的竞争力，帮助企业更好地塑造品牌。

有更高远目标的企业不能原地踏步，有更高远目标的人们必须去追求更大的目标。企业的目标应是让客户有机会感受，有机会讨论，有机会分享体验。总之，你就是新数字文化中的一部分，并且塑造着未来的企业文化。变革由你，变革靠你。

最强者不一定生存，最智者不一定生存，唯适者生存。

——查尔斯·达尔文

目 录

第 1 章 静之混乱：信息鸿沟和文化变革	1
人类的基因遭遇数字 DNA	4
社交网络从儿童开始	5
变革中	5
第 2 章 崭新一代：千禧一代年轻人对数字化生活方式的冲击	7
爆发式增长	10
数字进化论：在动态中保持平衡	12
第 3 章 信息不仅仅发自媒体	15
以社交网站为运营系统	17
别再 Google 我，Facebook 我	19
“推”给我……Facebook 的一代人	20
第 4 章 注意力赤字危机与信息短缺	22
懊恼与社交网络疲乏症	23
懊悔的发帖人	25
流行的薄纱后，是否潜伏着注意力破产的危机？	26
不能触及他们，便加入他们的网络	28
进步的进步	30
第 5 章 网络经济与人际网络的进化	34
昔时，内容为王	35
今日，语境为王：语境决定用户体验	37
社交的转向：细分关系网与兴趣图谱	39
认识细分关系网的价值	46
成熟信息网络的框架：兴趣图谱	48

第6章 下一代网络：定义未来的信息网络	51
我认识你吗？哦，是的，你是我朋友的朋友的朋友	53
毕竟，世界更小了	55
无论有没有媒体目标，信息都在传播	57
第7章 拥有受众的受众	60
注意力短缺的战场	61
拥有受众的受众	65
曾经的受众	66
拥有受众之受众的心理分析	66
扎克伯格定律	68
兴趣图谱理论	69
按需社交：可窄可宽的体验	73
第8章 融合：媒体与人际网络的交点	77
数字化足迹	78
我想要一台网络电视……小心别许错了愿	80
引导一个联网的受众	81
客厅直播，请点击	82
新消费主义：从点击到圈子	83
信息大使的受众	85
第9章 衡量数字影响力和社交资本：从小人物到大人物	88
人类算法	89
数字影响力创造新媒体秩序	90
定义影响力	90
寻找相关度高的社交网络用户	91
社交股市	93
社交资本：影响力的平方根	94
明星代言的新时代：当小人物成为大人物	97

影响力非知名度，而知名度亦非影响力	100
社交资本的评估工具	101
影响意见领袖	104
第 10 章 社交网络消费主义的黎明	107
走入信任区间	108
互联消费者的一天	110
签到新的地理空间	113
激励顾客	118
当购物变成社交话题	120
在社交网络中塑造自身品牌	122
第 11 章 集体商业的崛起	125
在网上，1 是一个孤独的数字：社交化商业	127
网络社区中的第五个“C”——社交商业	129
和朋友一起买！和大家一起省钱	131
建设社交商务平台，但受众会来吗	134
吸引力与亲近性法则	136
ABC：一定要成交	141
第 12 章 创造神奇体验	146
移动电子商务：智能手机带来智能购物	147
虚拟现实的体验	149
价格对比应用诱发购买或竞争性采购	150
价格优惠，但缺乏忠诚度	152
虚拟镜像反映真实的关联消费者	155
离开商店却没有购物	156
设计可分享的体验	158
第 13 章 共同塑造品牌的时代	162
强化消费者关系	162

如果无知是福，那么认知便是觉醒	164
在人际网络中，品牌由消费者所分享的内容塑造而成	166
觉醒后的转变	171
媒体和诗歌般语言	175
第 14 章 为互联商务再造品牌和销售体系	182
决策网格	183
再来一次，这次有感觉了	184
我不仅正在听你说，我还听见你说什么了；我能理解和感觉到你在说什么	186
让品牌的精髓重生	186
品牌精髓练习	187
情感参与模型	189
通过时间的漏斗	190
销售漏斗的瓦解和新消费者接触点的出现	194
决策环	199
第 15 章 推动个性化，激励消费者	205
细分市场带来多元化	208
行为蓝图	213
鲜活的兴趣图谱：星巴克顶级粉丝的研究	218
第 16 章 最后一英里：未来的企业模式由消费者分享的体验来决定	228
我眼中的“苹果”：奇妙体验的设计者	229
互动参与的法则	232
初相遇法则：对待消费者仿佛初相遇	235
重构企业资源与战略，积极参与消费者互动	241
企业变革源于市场转型	243
第 17 章 文化准则：当文化和社会责任成为竞争优势	245
Zappos 的故事：颠覆性的客户服务	247

Zappos: 以消费者为中心的服务	248
Zappos: 建设消费者拥护的企业文化	249
Zappos: 传递幸福感	250
新型 CEO: 首席体验官	251
优秀公司: 慈善资本主义与企业社会责任的新实践	254
回馈社会成为企业发展新法宝	255
没有鞋子的一天: 向繁荣与社会责任迈进	256
产生“共鸣”, 助力成功	258
第 18 章 适应型企业模式: 将客户和员工团结起来, 共同建设明天的企业	261
适应型企业成长之路: 先倾听, 再参与	262
进退维谷的革新者	264
企业未来再思考: 建设全新组织框架	266
从下至上转为从上至下, 从外至内转为从内至外	270
戴尔的启迪	272
戴尔积极塑造网络口碑	274
企业的未来在于每个人	283
第 19 章 变革无处不在: 变革管理势在必行	285
未来的企业始于变革, 终于变革管理	286
企业变革的蓝图	287
第一阶段: 将变革分步骤来实施	288
第二阶段: 管理变革	289
第三阶段: 深化变革	290
将企业的价值定位与个人价值相连	290
这是你的时代	294
第 20 章 下一步是什么? 从适应型企业向预测型企业进化	296
尾注	301

第 1 章 Chapter 1

静之混乱： 信息鸿沟和文化变革

某年某月的某一天，我早晨醒来后，发现自己已置身于一个全然不同的世界……

在过去的二十年中，我一直乐于收集传统钢笔。钢笔优美的外形、精致的笔尖以及和谐的整体设计都彰显于我写下的每个字中。写字于我乃是一种艺术，但是现实中我不再像之前那样练习书写了，最后一次收集钢笔也是七年前的事了。现在，不仅仅书写感觉已经逐渐消逝，手中的钢笔同样也不具有先前的质感。我开始意识到，儿时以及青年时拿笔的肌肉已经渐渐失去力量，如今，我的大拇指和食指在按手机键盘的时候，比拿笔更加灵巧。

如今，几乎所有写作都是借助电脑、手机、iPad、麦克风/视频头或者其他任何有键盘的东西来完成的，可以预见，在不久的未来，想写的任何事情，都会显示在眼前的屏幕之上。

这只是人与人之间的交流方式发生巨变的起始，借助于乔布斯所发明的苹果电脑特殊的操作方式，两个手指的捏放之间，便可实现所需操作，而这种“捏与放”正成为电脑的标准配置。年轻的一代人比我更加适应这样的操作，他们将这类动作视为一种下意识的自然反应。在放大或滚动浏