



从客户体验到 到技术为王

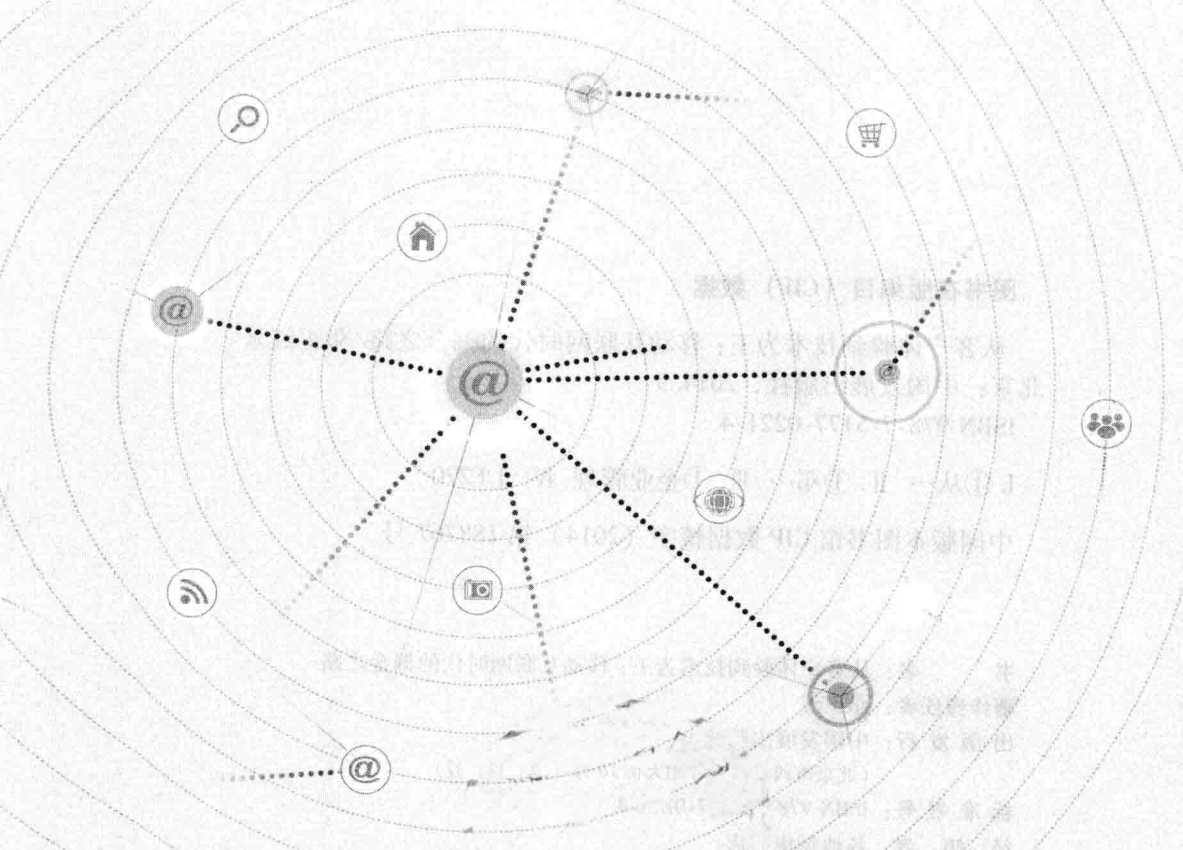
移动互联网时代的掘金之路

邓正红◎著

世界超
首次推

性之道
从微数据走向大数据 对互联网公司而言，最重要的是技术、技术、技术！

 中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS



从客户体验 到技术为王

移动互联网时代的掘金之路

邓正红◎著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

从客户体验到技术为王:移动互联网时代的掘金之路/邓正红著.
北京:中国发展出版社,2014.9

ISBN 978-7-5177-0221-4

I. ①从… II. ①邓… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 188767 号

书 名: 从客户体验到技术为王:移动互联网时代的掘金之路

著作责任者: 邓正红

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街16号8层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-5177-0221-4

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京恒宇印刷厂

开 本: 700mm × 980mm 1/16

印 张: 17.5

字 数: 250千字

版 次: 2014年9月第1版

印 次: 2014年9月第1次印刷

定 价: 38.00元

联系电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网络订购: <http://zgfzcbbs.tmall.com/>

网购电话: (010) 88333349 68990639

本社网址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: 121410231@qq.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

代序

互联网大佬们如是说

搜狐网总编辑吴晨光：有内容未必为王

纸媒时代，传统媒体以内容生产为核心，而互联网时代，渠道及产品背后的技术驱动价值凸显。传统媒体转型不成功的原因，往往是过分倚重内容，总是认为一篇文章是很重要的；而对互联网来说，一篇文章的确重要，但它仅仅是信息海洋中的一个浪花，要获得关注、产生影响，更多要看内容依靠什么渠道分发，以及内容的丰富程度，比如有没有相关链接、延伸阅读、配图等，关键看能否把读者“网住”。

因此，传统媒体转型需要加强对渠道、产品、技术的了解，加强对全媒体传播形式的适应，但同时一定要继续保持自己的优势，比如逻辑、深度、价值观，这是互联网所欠缺的。

有些传统企业存在误区，觉得用互联网就是花钱买技术，讲到互联网就是云计算、大数据、社交网络、移动终端，好像花了钱、用了互联网的东西，就变成了互联网企业。我觉得那些都是战术，传统企业面对互联网的挑战，要善于把互联网变成自己手里的武器。

奇虎 360 董事长周鸿祎：转型先转基因

今天，传统企业向互联网转型，面临的最大的挑战就是企业基因的问题。

题，就像让海洋动物到地面上生活，让陆地上的动物到空中飞行一样。如果你的基因没有变化，一只猴子跟鲨鱼怎么讲陆地上的生存要领，也不足以支持它的转型。传统企业应意识到互联网有些基本的价值观和传统商业是不一样的。这就不得不提到互联网的四个关键词。

第一，用户至上。不是买过你的产品、使用过你服务的就是有价值的用户，那些不断买产品而且持续和商家有互动、有反馈的用户，才是最有价值的用户。

第二，体验为王。今天，所有的产品都高度同质化，最后你会发现产品能胜出的决定性要素，其实是用户体验。

第三，免费的商业模式。互联网经济强调的不是如何获取收入，而是如何获取用户。这正是传统企业容易误读互联网的地方。

第四，颠覆式创新。在互联网上，颠覆式创新非常多，也发生得非常快。现在颠覆式创新越来越多地以两种形式出现：一种是用用户体验的创新，另一种是商业模式的颠覆。

今日头条创始人兼首席执行官张一鸣：贴近用户创造内容

随着互联网的发展，内容分发将变得越来越简便。在《今日头条》上，5分钟就可以设立一个账号并创造内容，只要你的内容足够好，不需要拉“粉丝”，不需要做广告，不需要积攒口碑，一天就会被几万甚至几十万的读者看到。而未来内容分发将更准确、更快速、更全面，因此，《今日头条》给传统媒体提供的一个思路是：要在离用户最近的地方创造内容。

很多人认为互联网思维的说法都快烂大街了，但我觉得互联网思维才刚刚开始改变和影响人类社会。目前，我比较赞同小米公司雷军的解读：专注、极致、口碑、快。“专注”就是要做好属于你的那个“一”；“极致”是不断超越自己，从而让别人无法超越；“口碑”是以足够好的用户

体验让用户替你说话、为你推广，成为你的免费传播者；“快”是不断革新求变，保持创业心态。

百度发展研究中心研究员吴坤：试试数据新闻吧

在传统制造业时代，生产经营活动的核心是产品；在互联网时代，生产经营活动的核心是用户。未来互联网世界的游戏规则是：哪个行业距离用户更近，哪个行业更有前途；哪个产品距离用户最近，哪个产品就是最可怕的产品。得用户者得天下，谁拥有用户谁就拥有话语权。

利用大数据挖掘出有价值、有意义的新闻不仅可以使传统媒体更接地气，在商业模式上，也可以使媒体从卖报纸、卖广告到卖数据、卖报告等增值服务中获利。抓住互联网思维带来的新机会，媒体将会有更多的变现方式。

前言

客户体验——互联网思维的核心

互联网技术正在改变人类的生产、生活方式，如果对发展趋势没有一定的了解，企业在战略决策上就有可能存在非常大的风险。一些以信息服务为主的行业，正受到互联网技术的冲击，在重新构建竞争形态。在移动互联的时代，任何环节的信息交流均会被加速，互联网改变了信息传输的效能。

互联网思维是从互联网特征中衍生出来的。互联网思维可概括为：精确、快捷、丰富、便利。互联网思维的本质是创新，创新的目标是客户体验，客户体验是互联网思维的核心。

从互联网价值发展趋势看，网络掘金分为两个阶段：第一阶段是网络共性价值与网络个性价值并存时期（1995~2005年）。这个时期中，用户对互联网的个性体验要求不是那么显著，互联网的共性价值大于个性价值，网络公司的收入来源于互联网本身所具有的媒体价值。第二阶段是网络共性价值收缩、网络个性价值大幅度提升时期（2006年以来）。这个时期中，网络作为媒体的价值已被白热化的互联网竞争所稀释，媒体所提供的内容变得不是很重要了，网络共性价值被个性体验价值充分放大，单一的网络共性价值走向沉沦，媒体加个性体验的网络综合价值大幅提升。

2006年以前，作为第一代互联网媒体公司，雅虎无疑是成功的，主要是因为它把握了网络媒体的共性价值。互联网的兴起改变了传统媒体的

广告业态，雅虎敏锐地捕捉到了网络广告发展的商机，从浪潮之巅创出了一条媒体掘金之路。

随着谷歌、脸谱等第二代互联网公司的崛起，网络共性价值逐渐转移到以网络搜索、社区体验为代表的个性价值上来，使得网络竞争进入差异化的时代。互联网掘金已由单纯的“访问量+显示广告”变成了综合的“技术创新+用户体验+显示广告”。但是，雅虎沉湎于过去的辉煌，没有看到技术的重要性，忽视了用户体验和用户注意力向移动转移的趋向，仍坚持发展“优质数字媒体公司”。由于技术跟不上，缺乏创新，雅虎终于还没有成熟就开始衰老。从2006年起，雅虎开始走下坡路，最终在网络个性时代败下阵来。2012年7月，雅虎首席执行官梅耶尔上任后，将用户体验和雅虎尚未涉足的移动领域作为雅虎复兴计划的目标。

同样，作为第一代互联网零售公司，亚马逊所走的道路与雅虎的不同之处，就是一贯重视客户体验和技术创新。首席执行官贝佐斯早在14年前就提出了个性化、电子商务等先进理念。贝佐斯在1997年致股东的信中写道：“如今，电子商务为顾客节省了开支和宝贵的时间。未来，通过个性化，电子商务将加速这个特殊的发现进程。亚马逊将利用互联网为客户创造真正的价值，同时希望建立一种经久不衰的专营权利，不管是对于已经建立的市场甚或更大的其他市场。”

亚马逊忍受连续8年亏损和连续5年资不抵债的痛，大力推进基础设施和互联网技术建设，旨在为客户创造领先世界的体验价值，如丰富的品类选择、方便用户购买的个性化功能以及快捷的物流，并且同时提供价格最低的产品。

亚马逊坚持一切从客户出发，坚守核心价值，四面出击，以颠覆式创新改写了诸多传统业态，使一茬又一茬的竞争对手遭受其威胁和挑战；持续创新技术、产品及服务，努力为客户提供最大的价值；商业模式运转快如车轮、势如破竹，客户价值增长成为常态；构建了像亚马逊热带雨林一

样庞大的电商生态系统，并以稳健的软实力走势和高效能的价值放大及资源整合优势穿越竞争丛林，成为称霸互联网的商业巨头。

2001~2013年亚马逊客户价值增长平均指数为0.291，软实力平均指数为0.357，软实力平均指数大于客户价值增长平均指数6.6个百分点，说明亚马逊有足够的软实力储备支撑客户价值增长。

客户体验是移动互联网时代的王道。成也客户体验，败也客户体验。亚马逊和雅虎的正反案例就是鲜明的对比。互联网移动时代的到来，意味着客户体验进入免费时代。企业以免费或者说赔本的体验赢得客户，就为自己构建了赢得利润的运营生态。这就是我们常讲的“先舍后得”的软实力。当然，这是以为客户提供最大价值为前提的。客户从体验中获得价值增长，企业由此就可获得绩效增长。

本书重点阐述从客户体验到技术为王的价值关联。衡量客户体验、价值增长、绩效增长的关键数据就是软实力指数，软实力指数和客户体验一样，极为细腻、微小（我们称之为“微数据”），但经过价值放大，能使公司营收、利润、市值变为成百上千亿美元的大数据。

软实力指数工具的首次推出和运用，是本书最大的原创。通过软实力指数工具剖析亚马逊、雅虎这一对正反案例，读者就会明白，从细微的客户体验到上千亿美元的业绩，其间存在着必然的联系。

最后，我们得出结论：重视客户体验，微数据可变成大数据，软实力可转化为硬实力；移动互联网时代的客户体验，就是一场以技术为底气的软实力的较量！

邓正红

2014年6月2日

目 录

CONTENTS

第一章 追根溯源：价值巨大的微数据 1

本章推出贯穿全书的“微物质”放大模型，并运用独创的软实力指数工具，对公司“微物质”进行了量化分析，用微数据说话，解剖公司从“微数据”到“大数据”的路径，从而揭开世界超一流公司创造“大数据”的奥秘。

- 第一节 难以觉察的“微物质” 3
- 第二节 巴菲特的获利秘诀 11
- 第三节 将“微物质”转化成大数据 22
- 第四节 撬起大数据的微数据 35

第二章 基因定位：微数据放大的艰难历程 49

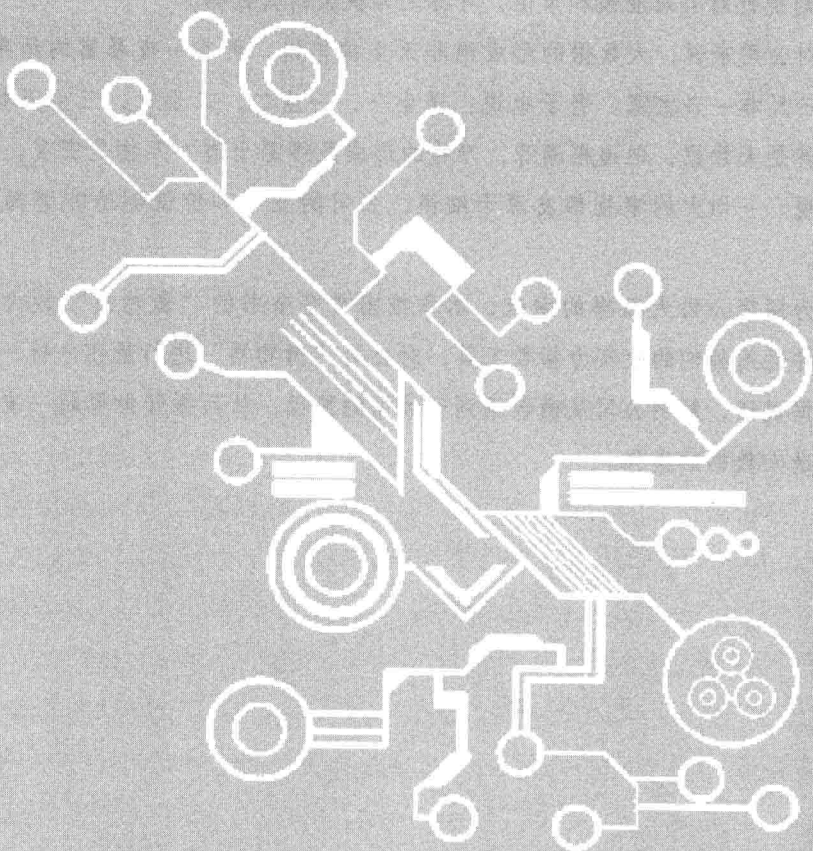
本章运用“微物质”放大模型和软实力指数分析工具，深入其里解剖雅虎 18 年来的发展历程，找出了雅虎“堕落”的症结——公司基因出了问题。雅虎最致命的错误就是忽视了客户体验和技术，最终使得软实力指数持续下滑，业绩每况愈下，至今仍在微数据放大的路上艰难跋涉。

- 第一节 泡沫经济下的畸形价值 51
- 第二节 “大数据效应”遭受重创 59
- 第三节 基于移动转型的疯狂收购 69

第四节	技术迷失酿成决策失误	78
第五节	首席执行官斗不过“圣牛”	88
第六节	守不住庞大的用户访问量	95
第七节	媒体运营模式彻底失败	105
第八节	从媒体掘金到技术掘金	116
第九节	基因再造的技术路径	124
第十节	向移动预测搜索突围	134
第三章	客户体验：从微数据到大数据的价值之路	143
<p>亚马逊与雅虎是同一时期出道的互联网公司的先辈，但它的命运与雅虎恰恰相反。亚马逊1997年上市，当年营收仅1.5亿美元，市值14亿美元；到2013年营收已达744.5亿美元，市值高达1779亿美元。通过“微物质”放大模型和软实力指数工具的分析，亚马逊已成功地走出一条始终以客户体验为中心、从微数据到大数据的价值扩张之路。</p>		
第一节	连续8年亏损的网络抗战	145
第二节	连续5年资不抵债构筑“称重机”	155
第三节	连续9年盈利崛起在线商业帝国	168
第四节	从“一键下单”到第三方平台	183
第五节	客户价值增长成为常态	193
第六节	强大的技术与精确的客户体验	202
第七节	从客户微体验到云端大数据	211
第八节	从零售电商到生态巨头	221
第九节	线上线下的零售竞争	231
第十节	半路杀出来的难缠对手	243
第十一节	云端高手之间的互联网战争	255
后记	关于企业软实力研究	268

| 第一章 |

追根溯源：价值巨大的微数据



这是一个伟大的时代。全球化、云计算、大数据、海量信息……无处不体现“大”。当然，还有一种“大数据”可能读者较少关注，就是那些世界超一流公司持续创造的巨额业绩和超高市值。当今热门的“大数据”一词主要针对信息量，可称之为广义的大数据；本书所指的“大数据”则是针对公司业绩和市值，可称之为狭义的大数据。

对公司来说，大数据的形成绝非天上掉馅饼，更非一夜暴富的结果。冰冻三尺非一日之寒。老子也说：道生一，一生二，二生三，三生万物。万物就是大数据，但追根溯源，万物的形成最终源于道。万物是宏观，道是微观。一切大的事物都发源于细微，公司的业绩和价值创造亦遵循此规则。

为探究公司大数据的由来，本章推出贯穿全书的“微物质”放大模型，并运用独创的软实力指数工具，对公司“微物质”进行量化分析，用微数据说话，解剖公司从微数据到大数据的路径，从而揭开世界超一流公司创造大数据的奥秘。

第一节 ▸ 难以觉察的“微物质”

世界一流公司的“大数据”

1996年财富世界500强排名第1的日本三菱集团营业额为1843.65亿美元，孰料17年后，2013年财富世界500强排名第1的荷兰皇家壳牌石油营业额高达4817亿美元。17年间，世界500强头把交椅的营业规模提高了近3000亿美元。

1967年沃尔玛的营业额仅为1260万美元，2012年营业额达到4691.62亿美元，45年间营业规模增加了37234倍。这还不算，据2010年美国《福布斯》杂志预测，到2020年，沃尔玛的营业额将突破1万亿美元。

1982年10月初，苹果公司市值仅10.4亿美元，到2012年10月初，苹果公司市值高达5439.2亿美元。30年间，苹果市值翻了543倍。

2004年8月，谷歌首次公开招股上市的股价才100美元，2013年10月18日美东时间15点59分，谷歌股价首次突破1000美元，达1011.41美元。9年的时间，谷歌股价净涨900%之多。值得一提的是，此时的美国政府因新一年的预算案在国会未获通过，暂停办公，关门达半月之久，整个股市相当沉闷。谷歌股价破1000美元，带动了纳斯达克综合指数攀升，标准普尔500指数创下历史新高。道琼斯工业平均指数上涨7.90点，涨幅0.05%，至15379.55点；纳斯达克综合指数上涨36.13点，涨幅为0.94%，至3899.28点；标准普尔500指数上涨6.81点，涨幅为0.39%，至1739.96点。英国利差博彩公司（Spreadex）交易员戴维·怀特在一份报告中表示：“今天的市场情绪转为温和，投资者返回正常的交

易中。尽管很少有人认为美国真的会出现违约，但是大多数经理人都为此做足了准备。现在，市场已经恢复至对未来价值的定价，并在观察各公司的业绩。”

作者列举上述数据，旨在告诉大家，那些世界一流的卓越公司从来就没有停止过脚步。这些公司似乎天生就装有一部永动机，在持续推动公司发展强大。上述列举的那些“大数据”就是最好的佐证，也仿佛应验了世界浩大的发展潮流。

“微物质”：卓越公司的“永动机”

本书的研究则是逆流而动，探寻卓越公司何以成其大，追溯卓越公司持续做大做强的根源。可以肯定的是，世界上从来就没有永动机。在物理学家的眼中，所谓的永动机，是想象中的不需外界输入能源、能量，或在仅有一个热源条件下，便能够不断运动并且对外做功的机械。永动机不存在的理由是它违反了能量守恒定律和热力学第二定律。因此，1775年法国科学院通过决议，宣布永不接受永动机，现在美国专利及商标局也严禁将专利证书授予永动机类申请。不过，从公司持续发展进步的角度看，确实需要类似永动机的引擎来持续驱动。

作者一直在琢磨一个问题，那些卓越公司不论经历多少年（少则三五年，多则几十年，抑或上百年），尽管走过的道路算不上一帆风顺，但它们的业绩却像膨胀的宇宙，总能持续保持增长。这些卓越公司的体内是否存在一种类似基因的“DNA序列”，使公司得以持续发展？

在《再造美国》一书中，作者研究世界500强美国公司的转型是从现象入手的，那些老牌公司营业规模在相对由大变小，但并没衰落，反而利润越赚越多，主要原因是公司的软实力越来越强；而那些新生的信息技术类公司营业额与利润都在与日俱增，也是软实力在起作用。

我们看那些卓越公司就像一座座壮观的山峰，其山底下是否有秘密？

秘密肯定有，但是微乎其微。因为我们习惯对它们仰视，看到的都是公司的风采，包括业绩、市值、形象包装等，这部分内容大抵占了公司全部的99%，然而真正最有价值、最出彩的地方，却很难察觉，这部分内容仅占公司全部的1%。这1%的“微物质”是公司最绝密之处，一般情况下是不会轻易示人的。所以，卓越公司1%的“微物质”，总是在我们看到的99%的内容之外，而公司所谓永动性的基因就隐藏在这1%的“微物质”中。

可口可乐缘何这么牛？

以可口可乐为例。将其2000~2013年的营业收入和市值绘成直方图（见图1-1），可口可乐每年的业绩就像一座座耸立的山峰，峰峦起伏，且海拔不断上升。从图1-1还可看出，可口可乐的市值比营业收入要高出几倍。2012年可口可乐的营收为480.17亿美元，市值却高达1641.02亿美元，是营收的3.4倍；2013年的营收较上年略有收缩，为468.54亿美元，但市值并未受影响，反而比上年增145.68亿美元，为1786.70亿美元，是营收的3.8倍。

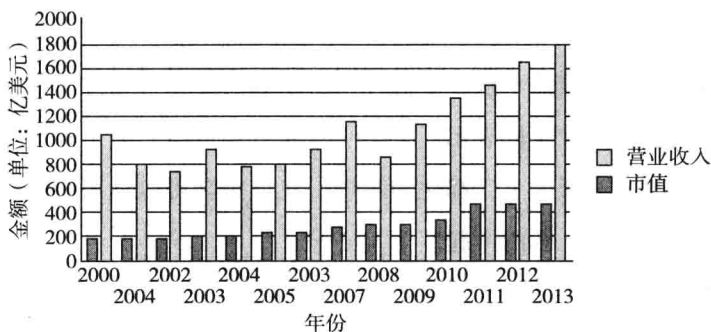


图1-1 2000~2013年可口可乐营业收入及市值

资料来源：邓正红软实力研究应用中心。

在这里，作者做个比喻：营业收入就好比露出海面的冰山，市值则代表公司高耸入云的形象，未露出海面的那部分则隐藏着公司1%的秘密。

众所周知，可口可乐物质构成的绝大部分是水，而最关键的配料可能还不到总量的1%。但近一个世纪来，人们却无法破解这1%的核心物质。正是靠着这1%的“微物质”，可口可乐一直保持着自己的独特口味。

1886年5月8日，药剂师约翰·彭伯顿在不经意间搅合出一杯喝起来很爽的碳酸混合糖浆，合伙人弗兰克·梅森·罗宾逊从糖浆的两种原料成分——古柯（Coca）叶和可乐（Kola）果受到启发，将之命名为可口可乐（coca-cola）。从那时起，尽管可口可乐配方历经多次改进，但配方中占总量不到1%的神秘物质——“7X”配料是可口可乐公司的核心技术，属于绝对机密，至今无人破译。

且不说可口可乐一百多年来通过制造和保持配方神话来诱惑全球消费大众，假若没有神秘配方的光环罩着，可口可乐的所有价值恐怕和一般的饮料无异。也正是创造了这一神秘配方技术，可口可乐才有恃无恐、大肆渲染自己独特的价值形象。一百多年来，一款再平常不过的碳酸混合物被它做得出神入化，消费者尽管并未获得超过碳酸水本身的附加值，却一直保持着亢奋的可乐态势，饮此不疲，由此使得可口可乐持续获得基于神秘配方所带来的超高附加利润和超高人气。

在《再造美国》一书中，作者从政治层面剖析了可口可乐的扩张之道，在这里，撇开政治不谈，单讲可口可乐如何经营神秘配方。前任总裁罗伯特·伍德鲁夫曾这样表示：“我可以毫不夸张地认为，即使一夜之间在世界各地的可口可乐工厂都化为灰烬，我也完全可以凭可口可乐这块牌子从银行获取贷款，东山再起！”

作者粗略地统计一下，从1983年到2013年，31年间可口可乐累计实现营业收入6254亿美元，获得净利润1172亿美元，资产总额从1983年的45亿美元增加到2013年的900亿美元，公司市值由1984年的42亿美元增长到2013年的1786亿美元，公司融资从1983年的16亿美元拓展到2013年的568亿美元。这就是可口可乐持续做大做强的历史记录，但至今