

HZ BOOKS  
华章经管

尼古拉斯·尼葛洛庞帝作序

一本具有实践意义  
和富有说服力的指南书

# 打造 顶尖企业的 12项原则

Unleashing the Killer App  
Digital Strategies for Market Dominance

(美) 拉里·多尼斯 昆卡·穆伊 著 劳帼龄 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

# 打造 顶尖企业的 12项原则

Unleashing the Killer App  
Digital Strategies for Market Dominance

(美) 拉里·多尼斯 昆卡·穆伊 著 劳帽龄 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

Larry Downes, Chunka Mui: unleashing the killer app: digital strategies for market dominance

Copyright © 1998 Larry Downes and Chunka Mui

Chinese(Simplified Characters only)Trade Paperback copyright © 2002 by China Machine Press/Huazhang Graphics Inc.

Published by arrangement with Harvard Business School Press through Arts & Licensing International, Inc., USA

All rights reserved.

ISBN: 0-87584-801-X(英文版书号)

本书中文简体字版由Harvard Business School Press通过Arts & Licensing International, Inc.USA 授权机械工业出版社在全球独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

**本书版权登记号: 图字: 01-2001-0672**

**图书在版编目(CIP)数据**

打造顶尖企业的12项原则 / (美) 多尼斯 (Downes, L.), (美) 穆伊 (Mui, C.) 著; 劳帼龄等译. - 北京: 机械工业出版社, 2002.11

书名原文: unleashing the killer app: digital strategies for market dominance

ISBN 7-111-10923-6

I. 打… II. ①多… ②穆… ③劳… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第068113号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 石会敏 版式设计: 赵俊斌

山东高唐印刷有限责任公司印刷·新华书店北京发行所发行


2002年11月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 8.625 印张


定价: 18.00 元

凡购本书, 如有倒页、脱页、缺页, 由本社发行部调换

## 被《商业周刊》评为最畅销书




“用最清晰的语言和例子说明了技术普及的原因。”




——托尼·杰克逊 (Tony Jackson), 《金融时报》  
(*The Financial Times*)

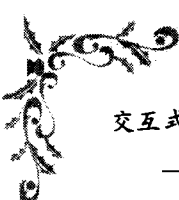
“我在旧金山国际机场登机前开始看这本书，等到我在LAX降落时，我觉得我对未来的发展可以说已经有了一个大概的了解了。我建议，任何想要成为企业家的人们，或是仅仅想要了解一下与招人喜爱的应用程序有关的问题的人们，都应该去读一下这本书。”

——肖恩·杜甘 (Sean Dugan), 《信息世界》  
(*InfoWorld*)



“本书重新改造了数字时代的战略，它为我们理解因特网时代起到了重要作用，是任何有兴趣想要在





交互式的未来获得成功的人必须读的一本好书。”

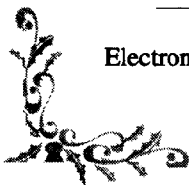
——唐·珀卜斯 (Don Peppers), *The One To One Future*和*Enterprise One To One*的合著者

“多尼斯和穆伊通过这本书，向读者介绍了昨天那些鲜为人知的经营者们是如何通过释放招人喜爱的应用程序进行创新，从而成为今天的行业巨人的。每一个想要为数字经济做出实实在在贡献的企业家们都应该读一读这本书。”

——吉姆·伯利斯 (Kim Polese), Marimba公司  
总裁兼首席执行官

“那些仍旧认为虚拟时代的破晓不过是一场白日梦的人们最好看一看这本书，它将会让那些把身价压在他们对‘企业’的传统理解上的人们大惊失色。”

——约翰·伯瑞·巴洛 (John Perry Barlow),  
*Electronic Frontier*基金会的共同创始人





13世纪到20世纪间，从统一性到多样性的运动变化速度依次被打破，其变化的加速度越来越快。一代思想所统治的时间长了，就需要有一种新的社会思维来取代。尽管所谓思想不过就是在不确定的溶液中撒入的食盐，但它必须进入到服从新法则的新阶段中。上万年以来，人们的头脑对外界新法则的反应一直是成功的，迄今为止，还没有任何东西能够证明人们的头脑无法对外界新法则做出反应——但人们的思维需要跳跃发展。

——亨利·亚当斯 (Henry Adams), “加速度定律” (1904)



unleashing  
the  
**Killer  
App**

## 译者序

---

本书由哈佛商学院出版社出版（1998年），作者是独立咨询顾问兼律师、教授的拉里·多尼斯（Larry Downes）和商业杂志*Context*的执行编辑兼Diamond Exchange高级经理人论坛的负责人昆卡·穆伊（Chunka Mui），麻省理工学院媒体实验室主任尼古拉斯·尼葛洛庞帝（Nicholas Negroponte）为本书作序。

本书自出版以来，得到了各方的关注和好评，故哈佛商学院出版社自1998年推出本书的精装本后，又在1999年推出了本书的磁带，2000年再次推出了本书的平装本。

本书作者认为，人类进化史上的每一项新发明所带来的变革不是缓慢和渐进的，而是跳跃式的。无论是指南针、活字印刷，还是蒸汽机、原子弹，所有这些发明，其所造成的影响都远远超出了发明它们的人最初发明它们时的本意，结果是给整个社会、经济和政治体系带来了极大的冲击，其影响远远超出了这些发明最初的使用范围。

在今天的数字化革命中，围绕着数字技术为中心的发明创新，有

## VIII

一个专门的名词，叫做招人喜爱的应用程序（killer applications），英文简写为“killer app”。killer app是由杀手killer和应用程序app两个字组成的，其字面意思是杀手程序，代表着一种摧毁之力，能够创造出神话般的财富，而且能够给陈腐的经济体系带来新的生命力。就如同印度教的主神湿婆神一样，它既能带来毁灭的灾难也能带来重建的希望。套用中国的一句老话：“置之死地而后生”，所以killer app代表了对旧事物的毁灭和对新事物的创新，因而受到人们的喜爱，成为招人喜爱的应用程序。一个招人喜爱的应用程序其实是一种完全崭新的新商品或新服务，谁首先发明它并推广它，谁就能获得几百倍的回报，如个人计算机、文字处理软件，这些都是招人喜爱的应用程序的例子。而在企业的数字化战略方面，招人喜爱的应用程序其实就代表了企业的数字化创新。

全书由数字化战略、设计数字化创新、发动数字化创新三部分共10章组成。

在第一部分，作者认为，今天招人喜爱的应用程序不断涌现的原动力是来自技术与经济这两方面。通过3个基本法则——摩尔定律、梅特卡夫定律以及科伊斯的经济理论，我们将找到答案。摩尔定律解释了计算机、电信服务以及数据存储系统是如何在违背商业法则，提高升级换代速度的同时，变得更快、更便宜，并且体积更小的。梅特卡夫定律证实了为什么这些技术都有一种快速发展的趋势，以及这些技术是如何从早期的采纳大幅跳跃到被广泛接受，而不是缓



慢地平滑过渡的。科伊斯的经济理论则解释了这些现象背后所蕴含着的经济学原理，说明了招人喜爱的应用程序为什么会对那些长期以来所形成的商业传统和那些最为稳定的行业造成极具破坏力的影响。综合这3种理论，对于今天那些招人喜爱的应用程序的一个最简明的回答就是，摩尔定律使之成为可能，梅特卡夫定律使之能为人们带来收益。

作者认为，今天的市场正在以摩尔定律所预言的速度改善着其效率，同时依照梅特卡夫定律所预言的影响在发挥其效益。企业若能紧跟市场的变化节奏，就能超越工业时代的企业特点。也正因为如此，所以有的企业产品只用了几个月甚至几个星期的时间就获得了相当数量的用户群，而有的企业则要花上几年的努力。这种在被市场接纳上不断增大的差距导致了缩减公司定律的诞生，这一定律改变了科伊斯最初形成的观点。作者认为，随着市场效率的提高，现代工业企业的庞大规模和复杂的组织结构形式变得不再经济，因为企业的存在仅当它们可以更有效地降低交易成本时才是有意义的。现在的企业趋向于缩小规模、实行外购，将企业的活动由集中式的管理转向分散化的管理，这种趋势在将来还将进一步加剧。不过在将来，企业并不会消失，只是其规模将变得更小，企业将由那些具有良好管理关系的商业伙伴形成的复杂网络构成，这些商业伙伴包括客户、供应商、管理者，甚至还包括企业的股东、企业的员工以及企业的竞争对手。

作者认为，摩尔定律和梅特卡夫定律的交互作用除了会对企业

的组织结构产生影响外，还会产生强大的副作用，这种副作用已经在不经意间对整个商业体系的根基形成了挑战，而且还对社会、经济和政治体系形成了挑战。今天的数字化革命也给那些未能跟上数字化改革步伐的企业造成了相当大的压力，数字化革命的发展速度和发展轨迹产生了许多更为严重的分裂影响，而且这种影响要远甚于以前的技术。多年前，阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）曾描绘过“未来之冲击”，而今天的数字化革命向我们每个人展示了这种冲击。作者把这种现象叫做分裂定律，所谓分裂定律就是指社会体系的变革呈渐进态进行，而技术的变革则呈指数态进行，随着两者间距离的不断加大，就会产生潜在的断裂，产生分裂，就会发生真正的革命性变革。

招人喜爱的应用程序即数字化创新就是分裂定律起作用的鲜明例子，即一种新技术的运用改变了事物原来稳定的运作状态。对企业来说，招人喜爱的应用程序改变了客户关系、改变了分销网络、改变了竞争对手的行为，还改变了经济的规模。招人喜爱的应用程序造就了全球性的竞争者。招人喜爱的应用程序还赋予客户、供应商以及新的进入者一种强大的能力，借助这一力量，他们可以推翻企业原来利用技术精心培养建立起来的竞争优势。对于具有创新精神的企业家来说，这些新的力量可以激发他们从根本上改变企业的潜力，使企业能够在新的竞争环境下生存下来并兴旺发达起来。不过，真正要做到这些，他们必须首先摒弃自己原来所熟悉的许多规划和战略方法，而采纳作者在本书中所介绍的数字化战

略的新模式。

在第二部分，作者介绍了数字化战略的设计。作者从摩尔定律、梅特卡夫定律、科伊斯的经济理论以及作者自己定义的分裂定律中，归纳出了制定数字化战略的12条基本设计原则，同时运用来自各行各业100多家不同企业的例子来介绍这些原则。作者按照由外及里的顺序来介绍这12条原则：即首先从企业所处的环境，再到企业与其商业伙伴间的界面，最后是企业的核心，这样一步步地进行设计。作者以一个建筑项目为比喻，来说明数字时代的新经济和新实际需要怎样的新工具来帮助选择和评估企业的建立地点，来设计与企业原来的结构形式完全不同的崭新结构、来改变企业现有的内部结构形式以满足新一代网络居民的需求。

在第三部分，作者介绍了数字化战略是如何将新的规则与企业的规划过程相结合的。作者根据自己多年来为客户实施数字化战略的经验以及对各企业实施数字化战略成功与失败经验的研究，认为应该把重点放在：学习、合作、建立原型以及战略规划这几个早期的阶段上，而不是招人喜爱的应用程序的具体实施和应用上，作者认为这些早期的工作是最艰巨的也是最重要的。因为在早期的工作中，不仅需要创新的理想并付诸实践进行尝试，而且还要推动企业从工业时代到信息时代的转型，因而异常艰巨。另外，因为企业的数字化创新并不是一句空话，而是一个脚踏实地实施的战略方案，对企业来说需要有一个健康的环境来发现、培育和重新定义这些招人喜爱的应用程序，而且无论这些新的数字化战略是由企业自己发明

的还是由其他人发明的（或许是出于完全不同的目的），最终对企业来说是要将这些数字化创新转化为企业在市场上的占有率，因而非常重要。

作者认为，要发动企业的数字化创新，企业的管理者就必须要有创新的远见卓识，学会预见到它们的出现，并准备好将所需要的实验环境、伙伴关系以及与新的商业模式结合起来尽快地运用。

最后，作者指出，数字化战略其实并不是一种规划方法而是一种新的运作模式。释放出招人喜爱的应用程序，也就是发动企业的数字化创新，需要企业做出巨大的变革、迈出巨大的步伐来跨越渐进式的变化与指数式的变化之间的鸿沟。如果没有这种大无畏的精神，那么新的数字化创新很有可能会给企业带来毁灭性的灾害。更为重要的是，一旦企业实施了，那也就开始了数字化创新的风险之旅。

麻省理工学院媒体实验室主任尼古拉斯·尼葛洛庞帝专门为本书撰写了序言。在序言中，尼葛洛庞帝认为，就如他在《数字化生存》（*Being Digital*）一书中所提出的，我们现在可以用“比特与原子”这样的字眼来描述这个世界，而且全球化的比特市场空间正在张开双臂欢迎企业的加入，即使是最小的企业也不例外，他认为企业应该快速地抓住这些既无重量又无大小，而且又无形无色，能以光速传递的0、1序列。

尼葛洛庞帝以自己亲身经历的发生在1987年英伦半岛上的20世纪最大的飓风为例，把数字化革命比喻为一场大风暴，并认为数字化革

### XIII

命对传统的经济模式和传统的商务实践所造成的影响，以及由此而导致的巨变，相当于里氏震级十级的力量。

《打造顶尖企业的12项原则》一书既有理论又有丰富的实例介绍，内容非常丰富，出版后，受到了各方的关注和赞誉。

本书由劳帼龄翻译，参加本书翻译工作的还有李峰、王晴、竹宇光，此外，周杰、冯蔼芳等也为本书的出版做了大量的工作，在此一并表示感谢。由于译者水平有限，书中难免有翻译不当之处，敬请广大读者批评指正。

劳帼龄

## 序 言

---

unleashing  
the  
Killer  
App

通过外围视野，你能最佳地观察未来。

有时候，即使我们全神贯注并结合了以往的经验，直接观察问题也会错失重要的部分和新的观念，因为这些东西往往来自于我们所不注意的看似无关的地方，用棒球术语来说，叫做“左外野”。具有讽刺意义的是，你或你的企业越成功，你就越会忽视这些表面看起来似乎无关的东西。有时，成功可能是你的绊脚石。

在多尼斯和穆伊合写的这本书里，他们扭转了你们的视线，要求你们先暂缓做出判断，要透过数字市场的面纱先仔细观察一番。如果你不愿意主动改变你的视线，那就如那句俏皮话所说的“把你大卸八块而不是吃了你”，他们会强行扭曲你的视线。你最好相信这一点，即使你并不是玩任天堂长大的一代，现在也应该是你了解数字化世界的时候了。

当我能用三言两语来解释某件事情的时候，我对这件事情的理解是最透彻的。就如我在我的《数字化生存》一书所提出的，我们现在可以用“比特与原子”这样的字眼来描述这个世界。事实上，随着时间的推移，作为对数字化世界的描述，“比特与原子”的声望

不再是那么低下而是在提高。人们快速地抓住了这些既无重量又无大小，而且又无形无色，能以光速传递的0、1序列。

让我们来举几个例子：你拥有更多比特的边际成本是零；你不需要库存；你可以同时销售或拥有它们；对比特来说，原件和复制品没有什么区别；比特不会停留在海关，连政府部门也说不清楚比特到底在哪里；管理者无法测定比特的相应权限；而全球化的比特市场空间则张开双臂欢迎企业的加入，即使最小的企业也不例外。

在我的一生中，我还从未看到过如此轻描淡写地对待虚报和瞎扯，但现在我遇上了。我相信若干年后我们的曾孙回忆起今天的情形时一定会感到奇怪：为什么我们的曾祖父母会没有预见到这场大风暴的来临呢？那是1987年10月15日，我在雨夜中飞抵伦敦。晚上11点电视新闻的气象预报员说，明天的天气是“阴有小阵雨”。第二天早上，我却被英伦半岛本世纪最大的飓风吵醒。这次飓风将海德公园一半的树木连根拔起，还造成了其他很大的损失。那为什么气象预报会漏报了呢？

正如本书所指出的，传统的经济模式和传统商务实践在发生巨变时，其情形是非常相似的，如果用里氏震级来表示的话，很明显，那就是十级的力量。我们还没有清楚地看到这场暴风雨的原因之一——即我们为什么还认为明天不过就是阴有小阵雨的原因，是因为目前的数字化市场空间还太狭小，还不够协调，另外主宰这一市场的还主要是那些低收入的年轻人。事实上，只要你关注一下有关万维网的人口统计数据，你就会发现在网络用户中30~60岁的年龄段仅占其中的很小一部分。这个年龄段的大部分人群，

我把他们称之为“数字空间无家可归者”，他们往往抱怨自己太忙没有时间使用网络。而其实真正的原因并不是没有时间，也不是缺乏教育或收入太低。真正的原因很简单，那就是他们才刚刚来到这个数字化的世界，还没有自然而然地被数字化。

所有做父母的都知道孩子的成长速度有多快。今天的儿童将成为市场发展的动力，他们不仅仅会成为明天的购买大军，而且还是今天市场的影响者、趋势的领导者，甚至在某些方面还是我们的老师。我建议所有还没有被数字化的CEO（也是大部分的CEO）暂时先撇开他们的信息技术部门，而去“找一个孩子”来，就像与你的家人沟通那样，向孩子们学学数字化世界是什么样的。然后回到公司，向你的IT部门提出挑战，要他们解决一些真正棘手的数字化问题。如果公司的IT部门能够解决这些问题，那就什么也不用多说了。

通过本书一些富有刺激性的故事，你将会认识到这些理念。如果这些轶事趣闻式的证据还无法说服你，那你只要简单地想一想人与狗之间最根本的差别在哪里就可以了：当你用手指在指方向的时候，狗看到的是你的指尖，而人看到的是你所指的方向。

尼古拉斯·尼葛洛庞帝

于马萨诸塞州剑桥



## 前言

---

unleashing  
the  
**Killer  
App**

在过去的几年中，我们的研究工作的重点主要是致力于为企业寻求在市场受到数字化技术冲击的情况下，如何生存和进行巨大变革的方法。我们两人都不是偶然开始这一研究工作的。在根据像安达信咨询这样的咨询顾问公司的建议对近10个正在开发的大规模的信息系统一一进行投资后，除了对我们客户的运作有一些改进外，随着这类系统的失败，我们没能得到什么收获。随后我们开始独自寻求更好的方法。拉里·多尼斯，主要是在战略巨人McKinsey & Co.公司和硅谷的一家律师事务所从事研究工作，而昆卡·穆伊则主要在CSC Index公司从事企业流程重组的开创性工作。

我们在穆伊于20世纪90年代初期参与创立的Index Vanguard公司重新开始了我们的合作。Vanguard公司的环境比较特殊，它有一个研究论坛，来自美国和欧洲的100多家企业的代表可以聚集在这个论坛上，探索数字化技术的新的发展趋势。Vanguard公司的成员中有一些是全世界知名的技术专家，如麻省理工学院媒体实验室的创始人尼古拉斯·尼葛洛庞帝，个人计算机之父艾伦·凯（Alan Kay），计算机设计师兼风险资本家戈登·贝尔（Gordon Bell），