

颠覆性 商业模式

智能运营、用户黏性与
点对点商业网络

[美] 王瑞光 (R "Ray" Wang) ◎ 著
龙红明 ◎ 译

谁正在颠覆你的商业模式？
他们是如何颠覆的？

**DISRUPTING
DIGITAL BUSINESS**

Create an Authentic Experience
in the Peer-to-Peer Economy



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

颠覆性 商业模式

智能运营、用户黏性与
点对点商业网络

[美] 王瑞光 (R “Ray” Wang) ◎ 著 龙红明 ◎ 译

**DISRUPTING
DIGITAL BUSINESS**

Create an Authentic Experience
in the Peer-to-Peer Economy

人 民 邮 电 出 版 社

北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

颠覆性商业模式：智能运营、用户黏性与点对点商业网络 / (美) 王瑞光著；龙红明译. — 北京：人民邮电出版社，2017.1

ISBN 978-7-115-44210-9

I. ①颠… II. ①王… ②龙… III. ①网络营销—研究 IV. ①F713.365.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第288987号

版权声明

Original work copyright © 2015 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

本书中文简体字版由 Harvard Business Review Press 授权人民邮电出版社在全球独家出版发行。未经出版者许可，不得以任何方式复制或节录本书的任何部分。

版权所有，侵权必究。

内 容 提 要

新技术改变了人们的沟通方式，也改变了传统商业中的一些既有模式与规则。本书作者基于对硅谷新技术公司的咨询、调研与分析，从品牌承诺、用户黏性、智能运营系统以及点对点商业网络等角度，提出了一套企业实现数字化商业模式转型的实战策略。

阅读本书，将使各类企业的管理者明白两个问题：谁正在颠覆你的市场？他们是如何做到的？

◆ 著 【美】王瑞光 (R “Ray” Wang)

译 龙红明

责任编辑 王飞龙

执行编辑 孙闰松

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市海波印务有限公司印刷

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：6.5

2017 年 1 月第 1 版

字数：120 千字

2017 年 1 月河北第 1 次印刷

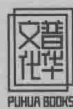
著作权合同登记号 图字：01-2016-6697 号

定 价：45.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广字第 8052 号



我
们
一
起
解
决
问
题

| 译者序 |

从被颠覆到颠覆

这是一个变革的时代，这是一个爆破式变革的时代，这是一个颠覆旧商业模式的时代，这是一个具备无限可能的时代。这个时代，既能让在五年前、十年前甚至数十年前都拥有傲人业绩的一些世界 500 强公司轰然倒下，比如诺基亚；又能让在十年前、五年前、三年前甚至一年前还名不见经传的公司陡然成为时代的宠儿，比如 Facebook 和印象笔记（Evernote）。

这个时代，人们不仅关注产品和服务，同时也关注产品和服务的真实性、获得的便利性、参与体验的舒适性。人与人之间的信任不再局限于一家之言，而是基于大数据，基于人们之间以前的所有记录和言行。这个时代，人们不再人云亦云，连接无处不在、无时不在，你在网络上所有的痕迹，包括评论、留言，每一次交往互动，每一次购买记录，每一次浏览记录，每一次状态更新……都将可以被追踪，个人的隐私甚至也将无处遁形。从数字经济的角度出发，本书通过翔实的案例和数据分析，为您详解 5 种类型的网络，提供 7 种力量倍增工具，指出 7 个影响信任的因素。

在目睹着市场领导型和快速追随型公司在数字商业时代的成功的同时，那些谨慎接受型和落后型的公司都陷入了深深的互联网焦虑之中。新的商业模式层出不穷，五年前看起来荒谬的事情，到今天，许多都变成了现实；有些商业模式甚至完全颠覆了过去人们的认知。过去，1% 的免费是为了销售剩下的 99%，而网络经济时代的免费模式是为了销售剩下的 1% 而让利 99%。企业与企业之间的关系，哪怕是竞争对手之间，也从竞争走向共享、共创和共研。美

国通用电气公司（简称 GE）基于开源技术建立的工业互联网联盟，其技术类的合作伙伴甚至包括潜在的竞争对手，比如富士通（Fujitsu）、三菱电器（Mitsubishi Electric）和东芝（Toshiba）。而这一联盟解决方案，每年为 GE 带来 10 亿美元的收益。从商业模式的角度来看，本书通过丰富的案例分析，为你解答了两个问题：是谁正在颠覆你的市场？打破传统的竞争者又是如何颠覆你的市场的？

五年以前，公司需要 200 个人才能完成的工作，现在只需要 20 个人就可以更加高效率地完成。数字工匠是数字商业时代新的核心竞争力，在数字时代的组织转型过程中，企业对于数字工匠的需求呈上升趋势。这将是一场关于天才的争夺战，其关键将是如何吸引、发展并且持续留住这些数字工匠，让他们为企业服务。从竞争的角度来看，本书将通过翔实的数据和丰富的案例，为你解答五个问题：什么是数字工匠，如何打造具备数字基因的企业文化；数字时代的五类数字用户（数字原住民、数字移民、数字旁观者、数字抵抗者、数字逃兵）分别具备什么特征，如何设计新的用户体验；如何利用新的技术为现有的基础建设服务；如何基于数

字经济做出目的导向型决策；如何构建颠覆性的数字商业模式，与新的合作伙伴共创共研。

本书希望通过对新技术所带来变革的全面分析，为企业在新数字经济下重新确立竞争优势提供思想与实践方面的指导。本书的作者长期专注于“破坏性技术和新的商业模式对企业的影响”这一领域的研究，书中丰富而翔实的案例都源自于作者本人及其团队长期跟踪研究的用户，这些用户主要来源于硅谷的企业。本书适合商业领导者、企业管理者、正处于互联网转型焦虑过程中的读者以及其他对数字经济感兴趣的读者阅读。通读本书将帮助你更好地理解新数字经济时代的商业特征，企业的竞争与合作关系，用户特征，从而快速思考并弄清楚如何带领公司从被颠覆到成为颠覆者，或者在被颠覆以前构建适合自己的颠覆性数字商业模式。

龙红明

长沙师范学院

| 前 言 |

为品牌注入新的公信力

现在，正是数字商业革命的黎明时分。在每一场变革的初始时期，只有那些完全置身于其中的人才能感受到、察觉到甚至意识到有某些重要的事情正在发生。然而在这时候，还很难对变革做出量化的描述，许多数据并不清晰，因此也很难对变革的程度进行衡量。但我们却可以感受到，变革正在加速，旧的规则已经难以适应新的正在发生的变化，甚至很难对新的变化进行归类或者进行条条框框的设定。

但是，我们还是可以对变化进行描述的。我们已经为此零星地做了许多工作，我们经历着一个个有关旧的大规模商业模式遭到破坏的故事。甚至，我们所有人都目睹了数字技术对于个人生活产生的影响，无论是我们与其他人之间的交互，还是我们在组织中的行为以及所从事的工作，这些变化都实实在在且正在改变我们的生活。

这还仅仅只是这场大规模的、颠覆性的数字变革的开端。许多企业将面临中途夭折的命运，许多现在我们所熟知的工作岗位将会消失，竞争对手之间将出现新的价值主张。数字化商业模式将迎来极限速度的时代，在这个时代，信息流通如水晶般透明，数据将保持它原始的精确度。

从积极的方面来看，新的商业模式将驱动变革加速，商业模式之间的摩擦和融合时间会缩短，变革带来的高效率为创新提供了资源和时间，而且变革过程中对不同技能的需求，将为社会创造新的不同类型的工作岗位。

当然，变革已经开始。互联网革命已经多多少少改变了我们的世界。回顾 21 世纪初互联网商业模式对传统的砖和砂浆式企业的破坏性变革，再看美国 2008 年前后的状况，

至今的8年间，经济衰退的步伐丝毫没有减缓。事实上，经济衰退是变革的加速器和催化剂。有亿万美元正在为新的商业模式买单，技术型初创企业专注于颠覆现有商业模式。过去十年间，我们目睹了许多新的商业模式概念的出现，比如社交媒体、云计算、统一通信、移动性、大数据和物联网。

这些技术概念为只有在艺术领域中才可能实现的变革铺平了道路。虽然每一种趋势看起来都预示着下一次重大的变革即将发生，但现实是真正的变革本身却并没有出现。在这个过程中，我们逐渐意识到，正是这些技术进步的融合，以及政治、环境、社会、经济 and 立法等的变化，为当前我们所置身的数字商业革命奠定了基础。

公司、品牌、企业和组织在数字时代制胜的关键不仅仅在于为颠覆性的技术提供了机遇，还有一个重要因素是这类组织和企业对于数字时代的组织及其行为的深刻理解和把握。成功的领导者会为组织构建具备数字基因的企业文化，并且基于对数字时代的深刻理解，他们还将利用这些颠覆性的技术为企业创建新的商业模式。

在这个新的时代背景下，品牌神话变得更加重要和至

高无上。你的公司品牌必须代表我在后文列出的立场或情怀，必须能够回答公司为什么存在。你的回答不能再像过去一样，仅仅局限于讲述单纯的品牌故事，这个回答必须超越品牌故事本身。每一次与顾客的交互和接触，都必须能够真实地体现和反映公司品牌所做出的承诺。公司上上下下任何一个层级，都必须对品牌身份信息有一致的认同和共鸣。因为，现在我们卖的不仅仅是产品和服务。在数字时代，顾客需要企业能够专注于提供真实可靠的体验和结果。企业必须从过去仅仅销售产品向现在的持续信守品牌承诺转变。

持续信守品牌承诺要求企业能够做到真实可信，在数字时代，人们对于真实可信和信息透明的需求更加强烈。坚持品牌承诺可能为企业带来稳定的盈利，著名的例子有迪士尼（Disney）、福克斯新闻（Fox News）、通用电气（GE）、梅奥诊所（Mayo Clinic）、飞利浦（Philips）、丝芙兰（Sephora）、维珍航空美国公司（Virgin America）。这些公司通过持续兑现品牌承诺，维持着利润率、市场份额的增长，并以此来改善顾客的忠诚度。

品牌承诺失效将有可能导致企业陷入一场永无止境的死

亡竞赛中，竞赛对手会提供更好、更快、更便宜的产品或服务。所有企业的业务运营都必须追求高效率，而通常情况下，创新的高成本又将使得企业无法赚取利润。在数字时代，企业如果无法真正理解这个时代的特征，无法深刻理解这个时代的变化，那么将很可能缺乏适应时代的产品、相关的人才，甚至将丧失为争取成功而应有的威信或者声望。在日新月异的数字商业变革时代，这类企业将被迫进入为生存而挣扎的阶段。这个过程就类似在飓风中，它们试图通过踏水来求生。

许多企业领导者已经意识到，若忽略这场地震般的变革，忽略数字商业模式对于企业的颠覆性作用，或试图忽略这些变化而不做出应有的变革，企业都将遭到市场严酷的惩罚。许多行业已经为此付出了代价，比如零售业、媒体业、印刷业等。这些行业中的许多企业已经目睹或者正在经历收入缩减、重组甚至破产的痛苦过程。然而，也有少数组织因为把握了数字时代的基本规律而获益匪浅。这类组织的领导者和组织本身获得了巨大的市场优势，并且构建了全新的适应时代的商业模式。

如今，企业成功的关键在于对颠覆性数字商业模式的开发和构建。组织和个人必须非常清楚自己的目标和愿景，知道自己希望成为什么样的组织和人，希望如何活着，希望与谁共命运、同呼吸。构建颠覆性的商业模式，企业必须追求以下目标。

- **聚焦变革：**渐进式的创新是不够的，企业必须聚焦于设计大规模的、全公司范围内的创新。

- **构建个性化服务：**环境将驱动企业在内部鼓励并引导大规模个性化能力的形成和发展。

- **树立诚信品牌：**大规模数据骨干网络和开放访问使得信息流通和数据公开透明成为可能。

- **培养信念，面向未来：**只掌握所谓的最佳实践规则和流程控制是不够的，我们必须对下一步即将发生什么进行预测。

- **打造网络化的商业模式：**在新的点对点网络经济（people-to-people, P2P）条件下，企业必须由聚焦于短期利益和个人能力向与各种类型的合作伙伴开放合作和共创共赢转变。

成功开发颠覆性的数字商业模式要求企业必须做到上述

五个方面。而且，这种“做到”不能是零碎的、片段的，而是必须对这些方面进行系统化的设计，从而为新的商业模式提供服务。

现在，许多数字化时代赢家的收入和整体盈利能力在市场竞争中仍然以指数级的速度增长。这样的公司有亚马逊（Amazon）、Airbnb、易保（eSurance）、印象笔记（Evernote）、Lyft、Nest 智能家居公司、特斯拉（Tesla）以及优步（Uber）等，他们都开发并构建了新的数字商业模式。平均来说，这种类型企业在他们所在的领域囊括了 70% 的利润并占领了 40% 的市场份额。与该类型增长企业相比，落后者们很难再有复苏的机会。正是这些构建了颠覆性商业模式的人，重新改写了历史，并且成长为其所在行业和领域的领导者，拥有属于他们自己的声望和权力。早期的开发者们——那些市场领导者和快速的追随者，正在取得胜利。

本书并不是要对新的数字商业模式及其趋势进行分析。本书是为那些寻求见解的商界领袖而作。他们正在寻求如何利用变革作为催化剂来改善他们的经营策略，其目的不仅仅是为了挑战现有的数字企业的竞争对手，同时也是为了

创造新的发展机遇。事实上，有许多公司正在努力扭转局面。比如，阿里车队服务（ARI Fleet Services）、安飞士租车（AVIS）、GE、霍尼韦尔（Honeywell）、万豪国际酒店集团（Marriott）以及飞利浦等，这些公司正在努力利用旧的生产线构建新的颠覆性的数字化商业模式，而他们的努力可以给其他企业提供灵感和启发。

当你通读本书时，请思考下列问题：

今天，是谁正在颠覆你的市场？

那些打破传统的竞争者又是如何颠覆你的市场的？

本书的观点将有助于你快速思考并弄清楚如何带领你的企业从被颠覆者变成颠覆者。本书的目的是在你的企业被颠覆以前，帮助你构建颠覆性的商业模式。

| 目 录 |

第一章 成为市场领导者——主动构建颠覆性商业模式 / 001

渐进式创新与转型式创新 / 004

转型之前必须做好的三项准备 / 005

找到颠覆性基因——面对变革的四种企业文化 / 006

建立合适的报告体系 / 011

分配合理的预算 / 012

商业模式的变革 / 014

我们需要为创新商业模式的决策找到一些关键的衡量指标。新模式能成功颠覆旧模式，就是因为前者在这些关键指标上超越了后者，这才是整个问题的本质所在。此外，我们不仅仅需要理解衡量转型的指标，同样需要理解我们所设计、构建并维持的品牌承诺及其价值。