

DIGITAL DISCIPLINES

Attaining Market Leadership via the Cloud,
Big Data, Social, Mobile, and the Internet of Things

新动能 新法则

新一代信息技术驱动企业
实现转型与指数型增长

[美]乔·韦曼 (Joe Weinman) ◎著

胡西悦 夏克浪 姚 刚◎译

大数据、云计算、移动互联网、社交媒体、物联网五大核心战略
信息优势、方案领袖、亲密联盟、加速创新四条互联网法则
新技术、新模式助力企业拥抱互联网
新生态、新法则推动虚拟经济与实体经济无缝融合



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

新动能 新法则

新一代信息技术驱动企业
实现转型与指数型增长

[美]乔·韦曼 (Joe Weinman) ◎著

胡西悦 夏克浪 姚 刚◎译

DIGITAL DISCIPLINES

Attaining Market Leadership via the Cloud,
Big Data, Social, Mobile, and the Internet of Things

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

新动能 新法则 : 新一代信息技术驱动企业实现转型与指数型增长 / (美) 韦曼 (Weinman, J.) 著 ; 胡西悦, 夏克浪, 姚刚译. — 北京 : 人民邮电出版社, 2016.5

ISBN 978-7-115-42258-3

I. ①新… II. ①韦… ②胡… ③夏… ④姚… III. ①信息技术—应用—企业管理—研究 IV. ①F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第083133号

内 容 提 要

在互联网时代生存和发展,企业需要依靠与时俱进的信息技术来抓住未来的各种机遇,让自己以快于竞争对手的速度适应未来,成为市场的主导者而不是盲从者。

本书详述了利用最先进的信息技术创造客户价值的五大战略——云计算、大数据、移动互联网、社交媒体和物联网,并说明了这些技术如何塑造和转变公司的相关策略,创造更好的顾客价值,使公司实现指数型增长。在五大战略的背景下,乔·韦曼整合并介绍了信息优势、方案领袖、亲密联盟、加速创新这四条互联网法则,指引企业利用新法则获得发展新动能。

本书还介绍了现代互联网巨头如亚马逊和Netflix等企业的成功经验,也研究了老牌企业如耐克、UPS、通用电气的互联网转型的成功案例。这些真知灼见和案例分析为不同产业中的各类企业提供了未来走向的发展蓝图。

本书对那些希望能获得数字化生存技能的商业人士尤为适合,同时适合各类机构的决策者、咨询人士以及高等院校相关专业的师生阅读。

◆ 著 [美] 乔·韦曼 (Joe Weinman)

译 胡西悦 夏克浪 姚 刚

责任编辑 姜 珊

执行编辑 田 甜

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>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 22

2016 年 5 月第 1 版

字数: 285 千字

2016 年 5 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2015-6984 号

定 价: 69.00 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

D 本书赞誉 *igital Disciplines*

本书令人大开眼界，尤其值得探索的是书中谈及的多种可能性，以及那些无法理解互联网时代重要性的人可能面临的风险。

——弗莱德·威尔斯玛 (Fred Wiersema)，美国宾夕法尼亚州州立大学商业市场学研究所顾客战略分析师、B2B 领导董事会主席，畅销书《市场领袖的信条》合著者

如果你读了本书，它将颠覆你对互联网技术的理解，请做好准备迎接一场正在向你袭来的商业巨变吧！

——阿伦·普度 (Arun Pudur)，Celframe & Pudur Group of Companies 集团公司总裁、亚洲 40 岁以下富豪之一

本书为那些想积极发展信息技术、变革企业以应对竞争白热化大环境的商业人士提供了指导。

——威廉·鲁哈 (William Ruh)，GE 软件副总裁

乔·韦曼也许是最有资格预测互联网时代未来走向的人。

——侯赛因·斯拉姆伯奇 (Hossein Eslambolchi)，AT&T 实验室前主席兼 CEO、AT&T CIO 兼 CTO

本书完美阐述了云计算和商业战略的结合。

——提姆·霍兰 (Tim Horan), Oppenheimer & Co. 总经理兼资深分析师

本书为企业提供了与时俱进的信息，指引企业利用新型技术重新制定业务流程并为顾客创造更多价值。

——布莱德·鲍尔 (Brad Power), 分析师、《哈佛商业周刊》撰稿人

真正理解信息技术的人寥寥无几，更不用说像乔·韦曼这样屈指可数的懂得如何传达信息技术知识的人。

——巴布·达罗 (Barb Darrow), 《财富》杂志

没有人能像乔·韦曼这样用兼具启发性和趣味性的方式把商业和技术融合在一起。

——雷·乐·迈斯特 (Ray Le Maistre), 《Light Reading》总编辑

本书研究详尽精心，论证合理、机智、诙谐，是企业主管、学者或任何一位想要了解技术是如何颠覆经济和世界的人的必读佳作。

——迈克·多佛 (Mike Dover), 《维基品牌：顾客导向市场中的革新企业》作者

D 推荐序 igital Disciplines

市场成功是一个众人竞相追逐，但很难达成的目标。在大多数行业中，只有一小部分公司能胜过同行业中的大部分对手。这些公司在吸引顾客、财务成果或增长前景等方面傲人的成绩使它们鹤立鸡群。但是，在动荡的大环境中，顾客势力和买家需求不停地攀升，即便是优秀的公司也会面临衰退。

想要取得市场领导地位，企业需要付出实实在在的努力。20多年前，我通过调研得出这一结论，并将其写入我与人合著的《市场领袖的信条》（*The Discipline of Market Leaders*）一书中。此书当年位列畅销书排行榜第一名，被译成18种语言出版发行。该书以一些取得市场领先地位的公司为例，引出了基本和持久的市场成功理念。加上这些年我对许多优秀公司的研究，发现它们成功的关键并不是为所有的顾客提供全方位的服务。相反，这些公司发展并且打磨出一种服务：从特定顾客群最切身相关的方面着手，例如最佳总成本、最佳解决方案和最优产品等，为他们兑现卓越价值。除此之外，想要持续吸引需求量大且多变的顾客，这些公司认识到，无论是通过更快捷、更便宜、更优质的产品和更特别的服务，还是其他方案，只有不断地为顾客提供更高的价值才是不二法门。

跟当时一样，现在的顾客依然渴望获得更多，他们期待被取悦、获得惊喜。而当今，没有谁比颠覆全球市场的数字巨头更具有制造惊喜的力量了。

20年前我在做调研时，几乎没有人把互联网当成获得市场领导地位的重要因素之一。“Internetworking”（网络互联）一词在我合著的书里只出现过一

次，而“Digital”（数字）一词根本没有出现。现在我不得不感叹这翻天覆地的变化。今天，在我所知道的任何一家处于市场主导地位的公司里，技术都是不可或缺的战略。越来越多的公司逐渐认可了技术战略，而且数量还在不断激增。有鉴于此，截至2015年4月，苹果（Apple）和谷歌（Google）位列全球股市市值排名前两位也在情理之中。微软（Microsoft）、Facebook、甲骨文（Oracle）和亚马逊（Amazon）紧随其后，而大部分增速较快的企业也都来自互联网领域。

考虑到互联网领域惊人的增长和数字才能的重要性，乔·韦曼的《新动能 新法则》的出版恰逢其时。本书的价值在于，它阐明了令人眼花缭乱的已有的和正在开发中的互联网技术，并说明了这些技术如何塑造和转变公司的相关策略，创造更好的顾客价值并使公司居于市场主导地位。他的真知灼见和案例分析为所有产业中的各类公司提供了蓝图，帮助公司优化策略，以便在信息技术时代中更有竞争力。他在书中谈及的四条互联网法则，和我当年在书中总结的久经考验的市场领导法则之间有着奇妙的关联。对我来说，本书展示了互联网技术如何为创造顾客价值提供巨大推动力。实际上，韦曼在我提出的原有法则中注入了新的兴奋剂。

《新动能 新法则》用丰富且有趣的案例介绍了技术的潜力和技术对顾客策略的影响。即便我对这个领域已经有深入的了解，本书依然令我大开眼界，尤其值得探索的是书中谈及的多种可能性，以及那些无法理解互联网时代重要性的人可能面临的风险。

——弗莱德·威尔斯玛，美国宾夕法尼亚州州立大学商业市场学研究所顾客战略分析师、B2B 领导董事会主席，畅销书《市场领袖的信条》合著者

前言

Digital Disciplines

1993年，两名管理顾问迈克尔·特里西（Michael Treacy）和弗莱德·威尔斯玛为《哈佛商业周刊》（*Harvard Business Review*）撰写了一篇题为《顾客亲密度与其他价值法则》（*Customer Intimacy and Other Value Disciplines*）的文章。随后，他们在畅销书《市场领袖的信条》中详述了他们的洞见。根据一项为期数年，以数家公司为对象的研究，他们提出：“如果公司想要获得成功，必须通过卓越的运营、领先的产品或亲密联盟为顾客创造独特的价值。”

卓越的运营关注的是发展差异化过程，如提供更低的价格或更大的便利性。例如，戴尔公司（Dell）改变了个人计算机业务，用直接面对消费者的订单装配模式取代了零售渠道传统的备货型生产模式，这样做既降低了产品价格又增强了便利性。

领先的产品是指开发并生产尖端的产品和服务。关于这一点，特里西和威尔斯玛特别谈到强生集团（Johnson & Johnson）旗下的子公司卫康（Vistakon）。卫康在极短的时间内获得了一种新型抛弃式隐形眼镜的生产权，然后进行了大规模生产，即旗下的品牌安视优（Acuvue）。

亲密联盟旨在完善公司与客户之间的关系。其驱动力来自深入了解客户的问题并积极解决这些问题，这要以灵活的过程、系统、员工和企业文化为支撑。特里西和威尔斯玛指出，家得宝（Home Depot）的员工非常乐于为顾客解决家居维修问题，不管需要多长时间。IBM的销售团队也同样如此。

不论在过去还是现在，价值法则的洞见依然是正确的。但执行价值法则的细节发生了显著的改变。特里西和威斯尔玛深感信息科技中蕴藏的机遇，他们特别例举了通用电气公司是如何使用一个名为“直接连接”（Direct Connect）的系统让个体经销商能够利用一个无存货的配送模式，从虚拟仓库中销售产品的。同时，这种模式也能让通用电气公司更好地掌握顾客订单，让经销商获得更高的利润，让顾客享受更好的服务。

即便如此，当年的大部分信息技术仅涉及企业系统，互联网还处于发展初期，移动智能终端都还没出现。今天，在我们生活的时代里，一个三岁小孩手里把玩的智能手机和平板电脑都远胜于当年最强大的超级计算机。互联网渗透生活的方方面面，带宽的不断增加为服务的推陈出新提供了支持，比如流媒体家庭影院以及移动社交网络。传感器能测得心跳和轻微地震；全球定位系统能追踪汽车；云计算不仅能对海量数字资料进行运算，还能用于视频、演讲和图片资料。

本书尝试解答一个简单的问题，那就是如何升级特里西和威斯尔玛提出的价值法则框架，使之能应用于眼下全球范围内出现的云计算、大数据及分析学、社交网络、无线宽带和无线连接，以及各种智能互联的事物——小到恒温调节器，大到喷气式飞机。换句话说，信息技术如何影响价值法则，从而变成互联网法则？

我们可以简单总结为一句：万物保持不变，但又瞬息万变。

更好的处理流程仍能驱动竞争优势，但是依靠单一的（有形的）卓越运营已远远不够。卓越的信息才能使竞争优势生效并且得以完善和拓展，这包括实时的动态优化计算，以及真实世界和虚拟世界的无缝融合。

更好的产品和服务依然是必要的，但是光改进一项单独的产品已不再足够。今天，产品不只是数字的、智能的，它还和云服务后端相连，并从那里进入社交网络和一个能够无限扩展的生态系统。这同样适用于服务的实际体现，例如，越来越多医疗服务涉及药片、起搏器和医疗设备，而这些具体服务都和病人信息数据库、诊断系统和医院资产管理系统相连。

更好的客户关系不再仅仅关注培养善解人意和懂得客户需求的服务人员，或是勤勤恳恳并愿意花时间在高尔夫球场上了解客户的业务团队。客户关系还包括更好地满足每一位客户的个性化需求，通过客户资料的集成大数据获得微妙的见解。这方面的例子有零售业中的追加销售（Upsell）和交叉销售（Cross-sell）策略，更有针对性的娱乐推荐以及个性化医疗。

最后，在今天这个竞争白热化的世界，创新是一项重要的必行之策，它能更快和更节省地产生高质量成果。创新不仅仅围绕产品和服务，还包含处理流程和客户关系，而且创新也能受益于由云计算支持的构想，比如点子市场和挑战，这些构想也能让创意团队走出公司，走向世界。在研究了几十个公司的案例之后，我们发现那些成功的公司都在以上几个方面下了功夫，而没落的公司大部分都没有这么做。比如亚马逊和对手鲍德斯书店（Borders）、Netflix 公司和百视达（Blockbuster）、维基百科（Wikipedia）和不列颠百科（Encyclopedia Britannica）、WhatsApp 和运营商提供的短信业务，还有几十个应引以为戒的实例都告诉我们：公司必须懂得通过强化信息技术来颠覆和重建产业，用谋略击败竞争对手，不然只能被反超。

我希望本书能够为董事会、高级管理人员（如首席执行官、首席信息官、首席创新官、首席数字官、首席财务官、首席营销官等）、中层管理人员以及信息科技行业内外的运营人员贡献有价值的见解。这本书处于商业和科技的十字路口，恰到好处又通俗易懂。在一个几乎所有消费者不是数字原住民就是数字移民的世界里，信息技术不再是温室中的数据中心，而是任何一家想要获得成功的企业都必须使用的重要武器。

本书隐含的一个主题是，赢家取胜的秘诀不是偶然的运气，而是久经考验的结构性原则。这些原则相辅相成。例如，侧重顾客成果就需要与顾客建立长期的良好关系，仅凭单一的产品很难达成目的，但是可以通过一个互联的解决方案来实现。

本书的编排一气呵成且可读性十足，读者们可以从头到尾逐一阅读，但每一章节也独立成篇。因此，书中难免出现重复的内容。本书为专攻商业的

读者介绍了一些关键技术，为专攻技术的读者介绍了一些关键的商业策略。

本书的前几章以特里西和威尔斯玛的价值法则框架和相关的策略模型作为背景，对关键的见解进行了概述，从更详尽的角度阐述了互联网法则和五大关键技术：云计算、大数据、移动互联网、社交媒体和物联网。这些关键技术共同为这股竞争策略的新趋势搭建了平台。

紧接着是四个主要部分，分别讨论四条互联网法则，即信息优势、方案领袖、亲密联盟和加速创新。每一部分包含三章，其中一章介绍主要背景知识和法则，例如波特五力分析模型（Porter's Five Forces Model）或创新因素；另一章解释法则的关键主题和促使法则形成的趋势；还有一章分析具体案例，案例分析的对象包括 Burberry、Netflix、耐克、宝洁、通用电气公司等，讲述了企业是如何应用法则的。

由于成功的执行和顾客接纳主要依靠人来实现，所以第六部分中有两章侧重讨论人类行为和游戏化，其中一章讨论普遍原理，另一章提供了 Opower 公司的个案分析，这家公司利用人类动机原理和信息技术，同时达成了顾客目标、商业目标和社会目标。

最后，任何新方案在成功实施的过程中，都可能面临挑战和预警。这些挑战和预警可能与策略一致性和项目管理有关，也可能与隐密性和安全性有关。

技术在不断进步。几年前，Twitter、Facebook、Instagram、WhatsApp、Snapchat、iPad、iPhone 以及其他许多当下信息技术时代的元素根本不存在，而变革只会不断加速却不会减慢速度。最后一章谈论的是新出现的技术，并且为读者提供了一些将本书中的内容具体应用到实践中的建议。

我试图抓住特里西和威尔斯玛已经十分生动且深刻表达出的意图。但是，想要解释自己在 20 多年前的想法都已经很难了，更别提是别人的想法了。所以，任何的错误和误读都是我的过错。

这类书籍就像遭受了挥之不去的魔咒，因为书中被视为业界典范的公司很可能在市场动荡中败下阵来，而且数量还在上升，这在很大程度上就是因

为它们在信息技术上失利。事实上，在我撰写此书的过程中，书中提到的公司经历了调整策略、放弃品牌、收购、停止产品销售和方案，并且遇到了新的全球竞争对手。尽管如此，书中的案例分析体现了真实公司在动荡市场中某个时间点上的快照，讲述了它们是如何应用得当的策略来处理遇到的问题、制定解决方案以及获得成功的。

市面上许多涉及策略和信息技术的书籍都为处于领导层的读者提供了详细的法则和具体的主题，例如授权和透明度。我相信那些书籍都言之有理，但对于那些处于竞争不断增加并面临数字化挑战的行业的领导者而言，却无法从中得到明确的指导。因此，我希望本书的见解能够为你提供一个框架，从而帮助你找到一个明确的数字化战略，并获得你所在行业的市场领导地位。

目录

Digital Disciplines

第一部分 引擎： 新技术创造新法则

以大数据、云计算、移动互联网、社交媒体和物联网为代表的新一代信息技术是一股成倍加速，愈演愈烈的旋风，企业只有遵从信息优势、方案领袖、亲密联盟和加速创新这些新法则，才能获得驱动企业转型的新动能，从而获得新动能带来的新机遇。

第1章 策略至上 / 003

第2章 框架为基 / 020

第3章 转型之迫 / 038

第4章 云计算、大数据、移动互联网、社交媒体及物联网 / 051

第二部分

新动能与新法则 1： 从运营优势到信息优势

商业各个领域都受益于完善的流程和充分的资产利用，其中一项重要资产就是利用信息技术来发展和支持战略决策，从而优化并完善运营流程。此外，运营和信息的无缝融合拉近了企业和顾客以及合作伙伴之间的距离，同时也是当下虚拟经济和实体经济相结合的真实写照。

第 5 章 运营和信息 / 065

第 6 章 信息优势法则 / 084

第 7 章 Burberry：信息技术和企业架构的交织 / 102

第三部分

新动能与新法则 2： 从产品领袖到方案领袖

解决方案是互联的、云支持的产品与服务的升华，其关注点是怎样通过信息技术获得差异化并最大化顾客体验。产品和方案的区别是零售商单次匿名销售与持续关系的区别；是有限产品和无限可延伸服务的区别；是一个单调可替换物件和一个强力生态系统的区别；也是匿名性和紧密的去中介化社区的区别。

第 8 章 产品、服务和方案 / 117

第 9 章 方案领袖法则 / 129

第 10 章 耐克：一份写满成功的履历表 / 149

第四部分

新动能与新法则 3： 从顾客亲密度到亲密联盟

亲密联盟法则是建立在信息技术与顾客亲密度的协同作用的基础上的。顾客亲密度法则要求企业与每一位顾客都建立紧密联系；而亲密联盟法则旨在利用信息技术搜集客户偏好和实际行为，从而实现更好的推荐和更高的顾客满意度，达到人气、用户行为、多样性、新鲜感、个性化及情绪化之间的平衡。

第 11 章 顾客体验和顾客关系 / 167

第 12 章 亲密联盟法则 / 180

第 13 章 Netflix：打破娱乐秩序 / 195

第五部分

新动能与新法则 4： 从传统创新到加速创新

无论是针对流程、产品和服务创新，还是针对顾客关系创新，互联网技术都可以通过许多方式加速创新步伐。加速创新法则要求企业达到一种平衡，即系统性和偶然性、理论和时间、竞争和合作、方向和自由、管理和资质、内部和外部、封闭和公开、短期和长期、策略和机遇之间的平衡，同时实现以商业、顾客和技术为导向的创新模式。

第 14 章 创新与颠覆 / 211

第 15 章 加速创新法则 / 230

第 16 章 宝洁公司：异军突起 / 251

第六部分 成功执行

没有成功执行，再好的策略也无济于事。而执行离不开人的积极参与，包括员工、合作伙伴、顾客、终端用户以及社区。此外，成功执行互联网法则还离不开有效识别互联网技术的陷阱及应对技术问题的能力。

第 17 章 通用电气：展翅高飞 / 265

第 18 章 人类行为与游戏化 / 279

第 19 章 Opower：人类智慧的力量 / 293

第 20 章 互联网技术的陷阱与挑战 / 300

第七部分 未来方向

未来并不是我们要达到的目标，而是我们要创造的事物。

第 21 章 展望未来 / 319

DIGITAL DISCIPLINES

第一部分

引擎：新技术创造新法则

以大数据、云计算、移动互联网、社交媒体和物联网为代表的新一代信息技术是一股成倍加速，愈演愈烈的旋风，企业只有遵从信息优势、方案领袖、亲密联盟和加速创新这些新法则，才能获得驱动企业转型的新动能，从而获得新动能带来的新机遇。