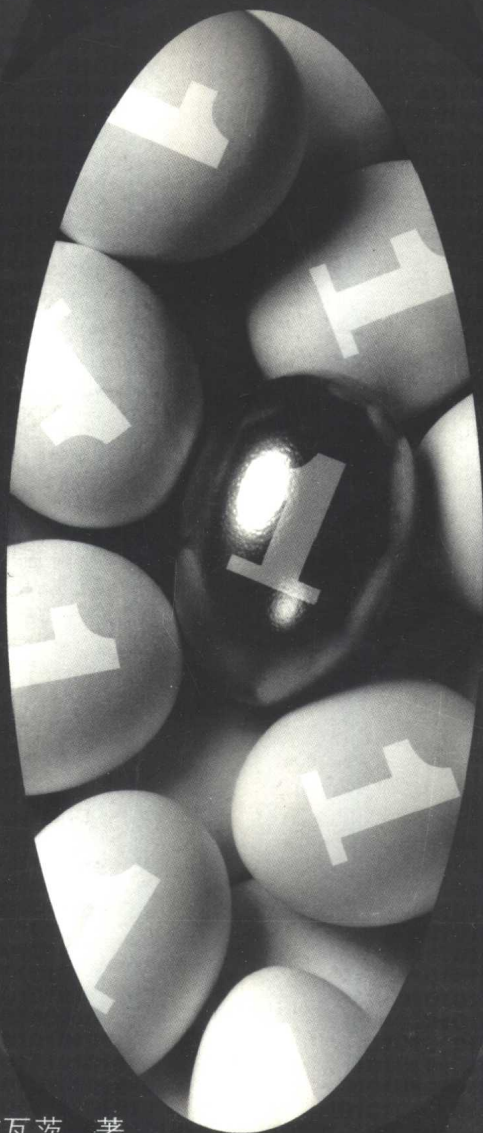


数位达尔文主义

在残酷的网络经济中求生的7个突破性经营战略



龙媒选书

龙媒选书 / 奥美推荐网络行销系列 企业管理出版社

(美) 埃文·施瓦茨 著

(台) 陈正平 译

数位达尔文主义



龙媒选书·奥美推荐网络行销系列

数位达尔文主义

网络时代的生存竞争策略

(美) 埃文 I. 施瓦茨 著

(台) 陈正平 译

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

数位达尔文主义 / (美) 施瓦茨著, 陈正平译. - 北京:
企业管理出版社, 2000.10

ISBN 7 - 80147 - 404 - X

I. 数… II. ①施…②陈… III. 企业管理: 现代化
管理 - 研究 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 71271 号

北京版权合同登记号: 图字 01 - 2000 - 2657 号

Copyright © 1999 by Evan I. Schwartz

由 NTC/Contemporary Publishing Company 授权

通过美国大苹果多丽美代理公司和北京版权代理有限公司共同代理

简体字中文版权 © 2000 企业管理出版社

版权所有 翻印必究

数位达尔文主义

(美) 埃文 I. 施瓦茨 著

陈正平 译

责任编辑: 张志骧

*

企业管理出版社出版发行

发行电话: 68414644

(地址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

各地新华书店经销

北京朝阳印刷厂印刷

850 × 1168 毫米 32 开本 9.125 印张 182 千字

2000 年 10 月第一版 2000 年 10 月第一次印刷

印数: 1 - 8000 册

ISBN 7 - 80147 - 404 - X/F·402

定价: 19.80 元

网络经济正带来迅猛的变革，别让你的企业在网络经济时代到来之前灭绝。在这本书中，作者详尽阐释了帮助你的企业在网络时代求生、发展并获得丰厚利润的7个关键性战略。

网络经济是当今世界中变化最快的商业领域，处身这一竞争残酷的领域的企业必须比以往任何时候都更具远见卓识，更能迅速应变，更具创新精神、更具适应性。自然选择永远都会发生，它将淘汰那些没有与不断革新的技术和不断变化的消费者同步发展的先行者和冒险家。在《数位达尔文主义》这本书中，埃文·施瓦茨对高度竞争的网络经济进行了前所未有的深入考察，概括出立足网络的企业在形形色色的网上市场中生存与发展的7个关键战略。通过对诸多企业采用惊人的战略赢得顾客忠诚和丰厚利润的个案进行深入全面、引人入胜的研究，施瓦茨揭示了网上生意成功和失败的根源，指出传统生意在网络时代的两条出路：要么随网络发展而革新，要么走上恐龙灭绝的老路。施瓦茨研究了 Priceline、E Trade 这些最早尝试在网上面向普通消费者进行销售的企业和 Instill、Band - X 这些 BTOB 的先行者的经验教训，使这本书对于所有类型的企业都具有巨大的价值。它将帮助你在网上建立品牌，为消费者生产最好的包装产品、让你所有的分支机构获取最大的利润，更重要的是，将网络经济融入你所有的业务领域。无论你是将开始一项基于网络的新事业、改组一个全球性的大公司，抑或仅仅是寻求完善一项业已存在的网上业务的新途径，

施瓦茨所提出的 7 项战略都为你提供了企业发展与获取竞争优势所必需的基本信息。

《数位达尔文主义》不但包含切中肯綮的分析、协调一致的建议，更提供了一系列“生存指南”，是每一个希望在网络经济中获胜的人——从刚刚开始事业的企业家到已经担任企业首脑的成功者——的必备手册。

作者简介：

埃文 I. 施瓦茨 (Evan I. Schwartz)

Wired 杂志和《纽约时报》专栏作家，曾任《商业周刊》编辑。他的上一本书《网络经济》(Webonomics)曾名列亚马逊网上书店商业读物销售排行榜榜首。施瓦茨应邀担任诸多知名企业的特约顾问和商学院的客座教授。现和妻子及两个女儿住在马萨诸塞州的布鲁克莱恩，可以通过访问 www.digitaldarwinism.com 与他联系。

译者简介：

陈正平

台湾政治大学企管硕士。在电脑业界工作 20 年，现任职台湾最大的网络产品制造商友讯科技公司。译有《弹指乾坤》《龙卷风暴》《大金刚法则》等书。

目 录

推荐序 1	宋秩铭 (4)
推荐序 2	毛希勉 (6)
专文 大家都将是互联网公司	王志文 (11)
译序	陈正平 (25)

绪论 急速而狂乱的演化	(29)
-------------------	------

1 建立金字招牌	(53)
----------------	------

解决方案的品牌策略并不是新创的，多年以来，从 IBM 到 EDS 等高科技的服务企业便一再宣传“我们推销解决方案”(We sell solutions)的口号。然而，网络世界却促成了互动式解决方案的兴起。这一新领域所创造出来的品牌，必将与大众媒体所培养出的传统品牌相互对抗，并展开竞争。

2 动态弹性定价	(83)
----------------	------

在网络的经济社会中，价格不仅可以随购买的时间和地点而变动，而且还可以因人而异，因购买频率而异，并随时根据供给、需求和竞争的形势来调整价格。

3 联属网络行销	(119)
----------------	-------

联属网络像一个金字塔式的传销架构，但却不具备金字

2 数位达尔文主义

塔的实体形状。或者说它很像是一个多层次的行销体系，但又不存在那些层级。此外，它也颇类似一种连锁体制，但却并不提供独家授权。本质上，联属网络是存在于网络社会的一种非常独特的手法，可用来纠集附从、协助行销推广活动的进行。

4 营收最大化的价值配套 (149)

当把数个单独的采购决策合而为一的时候，消费者感觉比较容易下定决心，所以有望较快地展开采购行动。其结果便是配套销售所获得的营收，要显著大于个别项目分别出售后的营收总和。从另一方面来说，这种方法降低了因消费者什么都不买所引发的风险，使营收金额达到最高的水准。

5 客制化的网络生产 (181)

现在又到了改朝换代的时候。制造业者不再是先把东西做出来，让顾客看看是否喜欢、是否愿意购买，而是让顾客设计自己决定要购买的东西，然后再着手制作。网络本身便是推动促进各行各业遵循这一回到未来的生产方式新典范的主要力量，只不过这次不再是用火来锻制铁块，而是用数位技术来推动事业的发展。

6 网络中介附加价值 (207)

当今网络世界上最成功的媒介或数位中间商，应是那些深入了解某一特定产业冷暖虚实的业者。换句话说，除

了数位技术之外，还要深入了解产业特点与实务，不能是外行。只有在身临其境、充分了解之后，才能够着手改变现状，并且开始创造新的附加价值。

7 数位商务生活化 (237)

升阳 (Sun Microsystems) 的技术首脑乔义 (Bill Joy) 说“未来的世界也就是个人网络的世界。”他所描述的网络世界中的大多数彼此链接的装置并不都是电脑。要完成链接，就要轻松愉快，不必像现在这样大费周折。电脑、电子装备，以至于其他的智慧形物件，基本上都应能回应人类或企业的要求，而不是坐待我们去特别设定软件来指挥。乔义的同事，升阳嵌入技术部的总裁托利佛说“在持续进化的过程中，一个以各种装置为成员的社群将会形成和不断修正。”

结语 适者生存 (271)

编后记 (285)

推荐序 1

互联网（Internet）的兴起中，经常被谈到的是变化的速度、上市（IPO）、技术及股价的变动。这造成许多企业及个人的急躁，从我们周遭的企业体及接触的人，处处可见这种急躁的感染。

Dot Com 的风潮亦快速吹向传统的企业，最常见到的现象是抢先插上一脚，不管是自己的企业网站或是转投资，先进去再说了。

在这一片混乱或是兴奋、刺激的氛围之中，某种程度的冷静及抽离是需要的。网络时代的来到，代表的是生活形态的改变。作为家庭之中的一员，尤其是父母的角色，将面对子女的改变；作为公司的成员，尤其是公司的经营者，将面对员工的改变。“忠诚”的态度、取得资讯的方法、交朋友的方式、对工作的看法等等将会有根本的改变。

行业的生态亦在改变之中，经营之间的界限模糊化，竞争与合作的关系同时存在。在这个变化的过程中，如何去调整经营的心态可能是困难又是关键的。

互联网时代最具体的现象是每个人都可以接触许多、许多的资讯。由于资讯太多，如何找到你要的、你感兴趣的资讯？这些资讯又如何内化成为你的知识，又如何更进一步内化成为你的信念及态度，而表现在你的决定及行为之上？

奥美尝试做到，在混乱的资讯泛滥之中，陆续推荐我

们认为比较重要的书籍，或是在这个阶段比较有代表性的观点，供中国的读者参考。

这次推荐两本：

《许可行销》 对于行销及传播业界从业人员，可能是最佳的入门读物。当你把互联网当成行销及传播工具时，如何取得并维系消费者/顾客的“许可”是根本的关键。这本书做了相当清楚的论述。

《数位达尔文主义》 对于任何已有网站厂商或即将设置网站的经营者或从业人员，都是相当值得参考的一本好书，可以让你进一步检讨你的网站策略，包括客户关系的维护及生意来源的策略。

奥美将陆续推荐一系列与互联网相关的书籍，设法让中国的读者及相关行业的从业人员不会与世界互联网的发展脱钩。

谢谢“龙之媒”徐智明先生让这个想法实现。

宋秩铭 奥美集团（中国）董事长

推荐序 2

“别被骗了，革命是不会倒退的。”——美国林肯总统

这几年来，互联网已变成一个无所不在的话题。

靠着互联网，世界上每一个角落的人都将联结在一起，几乎不用任何成本，就能非常方便地交换文字、图像、声音、动画等的所有信息，做所有复杂的运算。企业的官僚体系会被颠覆，权力会回到消费者与员工的手中，每一个产业都会被改造，庞大的社会成本会消失，人们生活、工作、学习与沟通的方式将会永远改变。

大家都说，这是第二次工业革命，是瓦特发明蒸汽机后的 250 年来，人类文明受到的最大冲击。面对如此重要的潮流，梦想家、野心家、实业家、投机分子和不甘落后的人全都跳出来了。每个人都用自己有限的知识提出见解。摸到象腿的人说是柱子，摸到象鼻子的说是水管，摸到象肚子的说是墙壁，没摸到象只摸到一堆凑热闹的说这是一个大泡沫。

而最近全球互联网股票的崩盘，也证实了泡沫的存在。许多互联网的应用被证明不切实际，无法在市场上产生足够的价值来获利。因此当初一窝蜂地拥进的很多投资者，又一窝蜂地逃了出来。

蒸汽机所引发的西方工业革命，足足耗费了 150 年人类的聪明才智，不断发展、摸索和应用，才大势底定——所

有影响巨大的科技革命在发展初期，总是得在尝试错误中学习，难免在过渡乐观和过渡失望中摆荡。这是个必要的过程。

面对复杂的新事物，虚心是很重要的。

互联网这个平台，承载了有史以来人类所有文明的结晶：各种最先进复杂的软硬件科技、企业运营管理的智慧、市场营销的知识、资本经济运作的经验、对创意思考、艺术、沟通、设计以及人性的深刻理解。

有人开玩笑的说，“我不是互联网的专家，可是我知道说自己是个专家的人，肯定是个骗子。”

互联网既挑战了许多传统思维，同时又得结合许多传统智慧。面对如此复杂，又急剧发展进步的新世界，哪一部分的过去该保留，哪一部分的过去该扬弃，在什么样的时机，采取什么样的手段——全球天文数字的人才，揣着天文数字的资金，全都在为此绞尽脑汁。

人类历史中已经发生过很多次经济革命，我们有幸目睹和参与了这一次。

更令人兴奋的是，由于知识的快速传播与互享（互联网本身对此贡献良多）以及全球经济体系的形成，这一次的革命，速度会比上一次快十倍以上。

两百多年前，中国因为闭关自守，错过了蒸汽机带来的第一次工业革命。在数百年后的这一次机遇里，我们应热心地与虚心地拥抱来自世界各个角落的经验，记取别人犯过的错误，避开别人已走过的弯路，应用所有得到验证的普遍性法则。这是我们把贡献与竞争力带回世界舞台最

快的方式。

在互联网发展处于领先地位的美国，与互联网相关的书籍已出版了数十万种，其中蕴藏了大量的宝贵知识与经验。我们将尽我们有限的的能力，挑选出最受欢迎、评价最高、影响最大的代表作，推介给国人。希望能为国内互联网的健康与快速发展，尽一点绵薄之力。

在我们第一批推介翻译的两本书中，施瓦茨所撰写影响深远的《数位达尔文主义》，精确地预告了互联网产业，在全球无数投资者与消费者组成的市场经济的铁腕下，如何以惊人的速度，无情和有效率地互相竞争与互相淘汰，来成就自己。他阐述了互联网进化的几个阶段，和企业在物竞天择中存活的几项重要策略。最后，互联网公司这个名词会在这个世界上消失，因为所有公司都会变成互联网公司。

塞思·戈丁是网上市场营销的先驱。在《许可行销》一书中，他将数据库营销的理念更推进了一步，分析并宣告了传统单向强迫式市场传播的衰微。因为互联网能让企业利用数据库，非常方便与低成本地与大量的客户进行一对一长期频繁的针对性沟通，消费者将会开始拒绝所有与他们不相干的垃圾信息。如何了解每一个客户个别的需求，并一步一步取得他们的同意，与他们作更深入的对话，将会是每一个企业未来成功的关键。

爱因斯坦说“我不过是个在真理的大海前，拣拾贝壳玩的小孩子”。愈是探索，愈是觉得懂得太少，要学的东西太多。这大概是现代人的幸福和悲哀吧。

愿与读者共同摸索浩瀚互联网的奥妙。

奥美互动国际集团
毛希勉
(中国) 董事总经理
simeon_mao@attglobal.net

说明：

本书为台湾地区的人士翻译，在编辑出版简体字版的时候，我们根据大陆的习惯用法对一些用词及表述做了改动。比如将“最高执行长”改为“首席执行官”，将“软体”改为“软件”等等。但对一些易懂的用词及表述未加改动，所以大家阅读此书时会发现一些大陆不常使用的词和表述方法。

对于一些著名企业的名称和人名、地名，我们根据大陆习惯做了部分改动，比如将“帅奇”改为“斯沃琪”，但对一些不太常用的人名、地名和企业名称则未加改动，保留了台湾地区的常规用法。

《数位时代》杂志副总编辑王志文专访本书作者施瓦茨

大家都将是互联网公司

王：我们知道您过去的关注焦点一直在于高科技产业，那么这次引发您写作《数位达尔文主义》（Digital Darwinism）一书的主要动机为何？

施瓦茨：这本书的主题是关于下一阶段的电子商务会是什么。经历了第一阶段的爆发期，在互联网商务中我们看见一种优胜劣败的势态逐渐浮现，“天择”（the great sorting）的原则使少数企业体能在不断演化中成为新世代的“领导物种”（species），而大部分的企业只能成为记录历史的化石。我发现越来越多对电子商务的错误认知，使很多企业投注大笔金钱却仍然不能掌握住顾客忠诚度或成为主流。因此本书的主要目的便是提出一些真正能在现阶段电子商务中发挥作用的观念及策略。

王：您是否可以为我们的读者简单介绍这本书的主题呢？

施瓦茨：这本书的主题是以达尔文主义为隐喻，来表现互联网为一种新的商业生态环境，塑造了新的商业地景（business landscape），而企业体想在演化中生存就必须不断适应新环境。我个人认为达尔文式的命题对于厘清互联网商务的重要策略有很大的帮助。而我所阐述的策略将提供企业体适应和生存手段的理性选择。

王：在本书中您提及很多从事电子商务的公司以及由

年轻创业家成立的新兴企业（start-up）。您是否可以告诉读者，由这些企业体所构成的族群带给您最深刻的印象是什么？

施瓦茨：我相信是他们共有的乐观主义。在这个族群中大部分公司的组成分子都非常年轻，他们没有很多的企业经历或包袱。对他们而言任何事都是可能的。这也是他们投入精力、金钱，并且充满兴奋之情的原因吧！

王：但这样的乐观主义是否轻忽了电子商务领域的高度竞争性呢？您在书中提到竞争的发生和……

施瓦茨：没错，因此我在第一章中就强调建立品牌的重要性。建立一个以“替消费者解决问题”为宗旨的强势品牌，是电子商务存活的关键策略。但是当今电子商务界却对品牌有一种普遍的错误认知，他们纷纷投注数百万美元在提升市场知名度的行销案上，仿佛只要把网址炒热，就能拥有一个强势品牌。网址的知名度并非唯一的关注点，你的品牌必须具有一些正向的特质。例如：品质、创意、良好的客户服务，或其他任何你认为对你的品牌有利的实质属性。事实上，我想呈现给读者的是一种对比：在互联网中脱颖而出的品牌与传统媒体所创造的品牌有极大的不同。你可能会发现你找不到任何由互联网异军突起的软性饮料品牌，同样的，运动鞋、牛仔裤、汽车、洗洁剂等商品中，也没有因为电子商务的盛行而声名大噪的新强势品牌。这是因为，消费者期待互联网商务提供的是解决问题的新方法。

所有依靠互联网而崭露头角的成功者，皆属于一种我