

数字化时代

The Magnet Effect

磁体

效应

杰西·博斯特 著
潘将之 译



中国大百科全书出版社
McGraw-Hill Education

Mc
Graw
Hill

磁体效应

杰西·博斯特 著

潘将之 译

中国大百科全书出版社

McGraw-Hill Education

The Magnet Effect

by J. Berst

ISBN 0 - 07 - 134803 - 4

Copyright © 2001 by McGraw-Hill Companies, Inc.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc.
Chinese language Copyright © 2001 by McGraw-Hill Education and Encyclopedia of China
Publishing House

All rights reserved.

本书中文简体字版由中国大百科全书出版社和美国麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

图书在版编目(CIP)数据

磁体效应/(美)博斯特(Berst, J.)著;潘将之译. - 北京:中国大百科全书出版社, 2001. 12

(数字化时代)

书名原文: The Magnet Effect

ISBN 7 - 5000 - 6511 - 6

I. 磁… II. ①博… ②潘… III. 电子商务—市场营销学 IV. H713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 081239 号

著作权合同登记号:图字-01-2001-4490

中国大百科全书出版社出版发行

(北京阜成门北大街 17 号 邮政编码 100037)

河北省大厂第一胶印厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

开本 850 × 1168 1/32 印张 5.75 字数 139 千字

印数:1 ~ 4000

定价:11.50 元

致 谢

我对利萨·斯韦奈(Lisa Swayner)的帮助深表谢意,同时,马西娅·莱顿·泰勒(Marcia Layton Taylor)也为本书付出了艰苦劳动和大量的时间,克里斯·阿尔布雷克特(Chris Albrecht)则对本书进行了认真的编辑工作,在此一并致谢。

目 录

第一章	如何让意识和网络接轨.....	1
第二章	磁体效应:吸引客户.....	18
第三章	螺旋式营销:主流媒体和网络.....	41
第四章	为何以及如何建立电子邮件联系	60
第五章	电子商务:从新的发布渠道获益.....	81
第六章	多米诺效应.....	100
第七章	等待中的市场.....	123
第八章	B2B 电子商务	135
第九章	案例分析.....	155

第一章

如何让意识和网络接轨

作为 CNET 的首席执行官 (CEO), 哈尔西·迈纳 (Halsey Minor) 是第一批意识到因特网巨大商机的先驱之一。虽然 CNET 从事有线电视业务始于 1992 年, 迈纳却迅速着手于把电视节目和网络结合起来的工作。今天, CNET 已经成为世界上顶级的技术网站之一。

迈纳和其他人的区别主要在于他的思维方式。他看到电视和因特网互补的一面, 而不是把它们孤立开来对待。这个想法对他和他的公司意味着数千万美元的收益。同样的机遇, 对于那些愿意突破原有的思维局限的人们也存在。

在数字时代如何才能成为一个成功者呢? 当然, 首先要有全新的思维, 全新的概念, 同时还要创造全新的用词。事实上, 我们在扩展语言的同时也扩展着我们的认知领域, 而伴随这些认知而来的则是新的机遇。《美国新闻与世界报道》曾有文章指出, “语言塑造并重构了”一个孩子大脑中的概念关联。学习新词的过程也同时改变一个孩子的思维模式。

与此相似, 一些新的词汇的出现也改变了人们的意识, 使之和网络接轨。我们所熟知的情况是, 新的概念中往往包含着重要的潮流导向。这些概念帮助我们理解将要发生什么并且告诉我们可以做什么。

本章将介绍这样一些全新概念：

- 磁体效应——新时代的强力趋势，它强调吸引客户是商家的当务之急

- 螺旋式营销——长时间维持稳定客户群的策略

- 多米诺方法——了解客户继后需求的关键所在

在我们开始说明这些概念之前，还需要在语言方面作如下铺垫。

与计算机相关的定义

既然已承认语言对数字时代的重要性，我们有必要对一些最新的词汇加以解释：

Forelash = 反斜线，除非你已经对它感到厌倦

IPOSuction = 通过 .com 公司的公共投入从投资者那里吸引到更多的现金

Anticipointment = 仅仅还是假设而未实现的设想或预期

Prestalgia = 对尚未发生情势的热切期盼

Vuja de = 某种怪诞的感觉，即你一看到某种事物就再也不愿看到它了的感觉

忠告：在追踪最新技术发展的同时，保持幽默感可以使你不受它的逼迫和牵制

业务发展前景

因特网的迅速成长是没有秘密可言的，它几乎影响到了世界上的每一个国家及其每一项产业。因此，它也正改变着我们发展业务、从事社交以及教育儿童的方式。

下面我们将介绍六大变化来说明新的业务发展前景。（图 1-1）

越来越短的生产周期 即使在快节奏的软件行业中,公司也用年来衡量产品的研发周期。例如,微软使用一个典型的软件生产周期来描述它生产产品的过程。(图 1-2)

1. 编写代码以实现特定的需求
2. 开发并实现内部测试代码
3. 进行第一轮测试,或称为 alpha 版本软件测试
4. 进行紧接而来的大量后续测试,或称 beta 版本测试(这一步对外部的测试者也是开放的)
5. 发布产品
6. 发布补丁或纠错后的版本
7. 重复研发,对产品进行升级

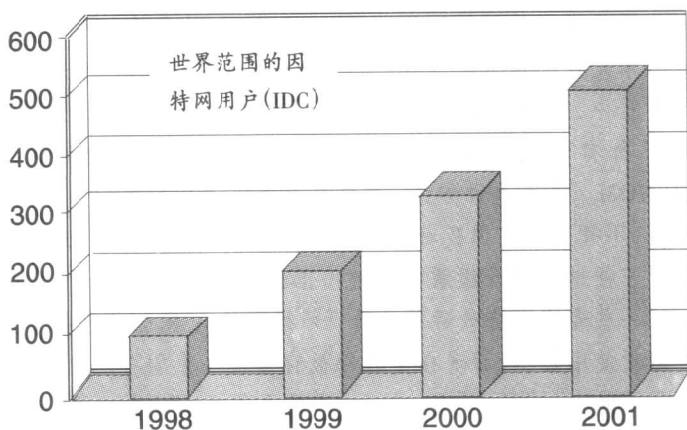


图 1-1

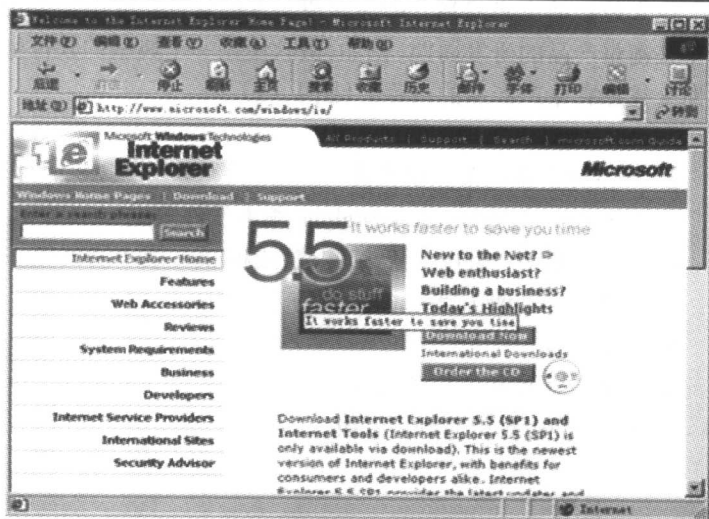


图 1-2

微软发布的因特网浏览器 5.01 版本,其中的 .01 指的是该版本是在已发布的 5.0 版本基础上二次研发的。在这一特定例子中,软件可以通过因特网下载或从 CD-ROM 得到。最终,所有的软件都将通过因特网下载而不是通过购买 CD-ROM。利用这种方式,客户可以更方便地得到软件(任何时候,不管白天或黑夜都可以买到),而对于商家而言,这样可以更方便地发布升级版并有效修正错误。

一些专家预言软件将成为“可租赁的”,意味着客户只需对每次使用付费,而现在是软件被存放在一个服务器上,当客户需要时可以“租借”它。例如:当你要使用 Microsoft Word 的时候,并不用购买一个完整的拷贝,而只需连接上服务器,“借用”该软件一段时间即可。当然,目前带宽和可靠性问题限制了“租赁方式”的实际操作,而且在未来五年内仍然无法突破这些局限。

今天,全球化的竞争和无处不在的因特网两者的结合也面临着同样的压力。

回过头来看,我们可以发现软件产业的魅力正在于它所操作的对象是比特。如果拥有一台计算机和合适的工具,任何人都可以创造出软件。与传统产业不同的是,软件行业几乎不需要太多有形资产的投入(除了计算机),基本不存在如存货、仓储、运输等问题。这一特征决定了启动软件产业的障碍远比其他行业小得多。

软件行业几乎是不受限制的,任何人都可以开发软件。但是当越来越多的人开发软件时,竞争就加剧了。为应对这种激烈的竞争,软件公司大都致力于缩短产品的研发周期以尽快推出新的软件产品。

在这种加速推出新产品的竞争中,许多问题也相伴而来。任何软件产品在进入市场时,同时也发布一些程序中已知的错误。例如,Windows 2000 已知的错误就多达 63 000 处。我们并不关心这些错误数量的多少,但相应的软件公司必须向市场提供软件的补丁和经修正的软件版本。

流失的空闲时间 大量研究表明,当代从业人员的闲暇时间要比他们的父辈和祖父辈少得多。在詹姆斯·格莱克(James Gleik)的《加速:快节奏的一切》(Faster: The Acceleration of Everything)这本书中,作者讨论了快捷的通信如何加速了周边的一切。例如,原来的业务处理一般都通过普通信函往来。这个过程包括起草文件并邮递发送,接收方在这个过程中只能等待,在收到后又要起草适当的复函并寄出。而在拥有了电子邮件、传真和联邦快递(FedEx)的时代,这中间的等待过程被大大缩短了。因此,需要更快地做出决定。在通信得以加速之后,原来的空闲时间被决策和生产所代替,从而导致了更多的产出。在大多数发达国家,最宝贵的商品并非食物、金钱或自然资源,而是时间。有了时间,我们可以做我们想做的事。当然,另一方面我们也必须付出更多的劳动。

信息过载 据专家估计,人类在过去 30 年中创造的信息是前 3 000 年的总和。因特网使人们接受信息更为快速和方便,从而彻底改变了过去在图书馆中或等着阅读晚报的信息获取方式。因特网同时也是一种廉价的媒体,人们可以在网页上发布自己的信息(不管是否是事实)。任何人都可以发布,任何人也都可以访问。现在面临的挑战已经从发现信息转变为筛选信息,而不要被信息“淹没”。

注意力不足 由于要在更少的时间内处理更多的信息,如何吸引客户注意力就成为公司面临的日益困难的事情。在过去的十年中,出现在我们面前的形形色色的广告和宣传图像数量激增。由于媒体种类的丰富性(从报纸、广播、电视一直到因特网),信息的数量以及我们获取这些信息的渠道都大大增加了。在 20 世纪 70 年代,根据大量测算,我们每天接触到的宣传图像平均约为 1 000。在 1990 年初,同一指标跃升为 3 000。而在下一个十年,每天的广告数量极有可能突破每天 10 000 的大关。由于这种飙升的态势,我们花费在单一消息上的时间必然锐减,与之相对的信息加工方式是同时接收并处理多条消息。如果一个公司想要它潜在的客户响应它的宣传并付诸行动,那么它的广告必须独具匠心并引人注意。但是即使是最富创意和吸引力的广告都有可能被淹没在铺天盖地的信息海洋中。

消失的保护屏障 以前,大多数行业,包括您所从事的行业,在很大程度上有保护自身免于竞争的屏障。这些屏障有其历史原因和地缘因素(如某一城市的唯一一家商店)。而因特网却正在铲除这些屏障,它无时无刻不在运作,一天 24 小时,一周 7 天,一年 365 天,从不停歇,从而在全世界范围内掀起了巨大的竞争浪潮。假设一个居住在得克萨斯的人想买一些阿拉斯加的熏鲑鱼。在以前,他必须开着车满镇子转着去寻找,如果没有这种商品的话,这个潜在的客户就失去了。

再来看看因特网上的情况,地域的界限已不再是问题了。读者自己尝试一下,就会发现要找到 smoken-fish. com 这样的网站是很容易的。(图 1-3)之后,只要再完成几次鼠标的点击,你所想买的熏鱼就已经在路上了。

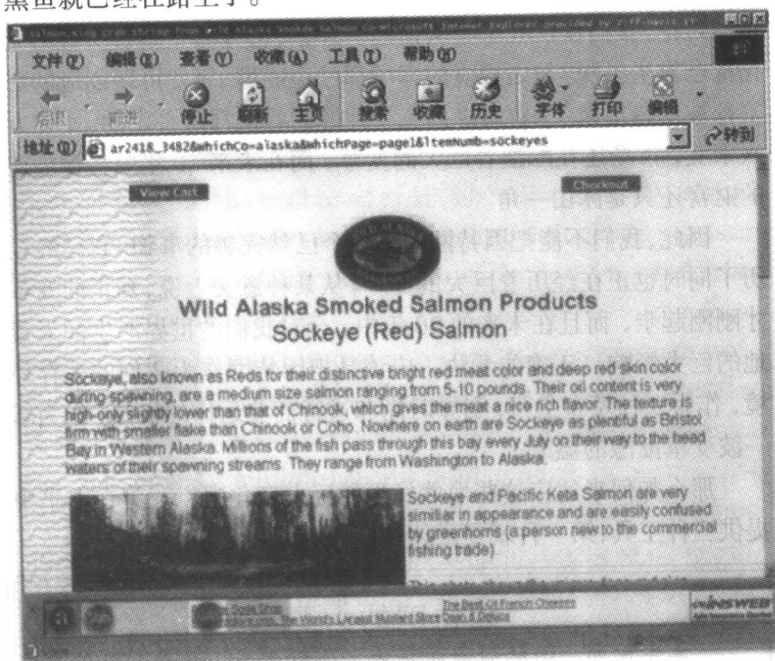


图 1-3

“在线商业已经成为一股不可逆转的潮流。”

——戴维·罗迪 (Ecommerce, Deloitte&Touche)

无所不知的客户 作为前面讨论的保护屏障的一种,因为客户很难对商家进行比较,进而取舍,使得商家得到了保护。这种被保护的状况是全行业范围的,其原因是客户往往不能获取足够的信息来进行评估。现在情况就大不相同了,如果您对本地区车分销

商提供的价格不满意的话,就可以通过上网访问 autobytel.com 或 carpoint.com 来了解分销商的进货价格,还可以参照其他分销商提供的汽车售价来进行比照。

上面提到的六个变化已经全面改变了传统产业。对于这些变化的讨论,我们仅仅开了个头而已。那么,迄今为止是否所有的变化都已发生了呢?与之相应的市场都已经成型了吗?可以创造的财富都被创造出来了吗?对上面三个问题的答案都是否定的。变化方兴未艾,市场还在酝酿着巨大的变革,而在未来 10 年中将被创造的财富还只是冰山一角。

因此,我们不能把因特网看做一个已然完善的事物。它已经经历了同时也正在经历着巨大的变革,从某种意义上说,真正的变革才刚刚起步,而且在未来的 20 年中,会对我们的世界产生翻天覆地的巨大影响。正确的看法,应该是把因特网作为我们的生存环境,作为一种发布主张,引导时尚和进行商业运作的机制,作为新一波变革酝酿的温床。

那么如何来适应这些悄然发生的巨大变化呢?我将在本书中提供三种工具,第一种就是磁体效应。

因特网的力量

毫无疑问,因特网彻底改变了传统产业。我们已经进入了数字时代:

- 根据国际数据公司 (IDC) 的技术统计,1999 年全球共有 1.032 亿台个人计算机,这一数据比 1998 年增长了 14.3%。
- Nua Internet Surveys 的调查数据显示,全球共有 1.58 亿人上网。国防数据公司预测,到 2002 年这一数字将达到 3.29 亿。

- 根据福雷斯特调研公司的数据,到 2003 年,全球电子商务营业额将高达 32 000 亿美元,占该年商业总销售额的 5%。另外,在接受福雷斯特调研公司调查的经理人中,23% 的经理期待他们的公司在 1999 年底通过电子商务创造出 1 000 万美元的利润(图 1-4)。
- 网上图书经销商 amazon.com 的市场投入令其他数家传统书商的投资总和相形见绌。这些书商,包括巴诺公司、Borders Books & Music 的投资总和只有亚马逊的 1/7。1999 年亚马逊的市场投入为 208 亿美元,而巴诺和 Borders 的投资只有 30 亿美元。

然而不幸的是,许多人只是把因特网作为接触市场的一种渠道以及商业企划的一部分。更差的情况下,仅仅把因特网作为一个可有可无的考虑对象,这是不正确的。

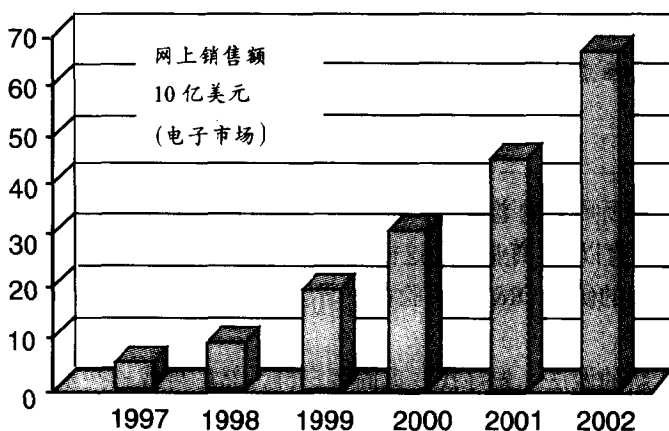


图 1-4

磁体效应

上面描述的那些变化在一开始就改变了传统产业，通常的产业模式一般从生产产品开始，然后寻找客户。今天，必须首先从吸引并巩固客户开始（或与那些有一定客户群的商家合作），然后寻找可以卖给他们的商品和服务。这就是磁体效应的本质和核心。在数字时代，第一重要的是创建一个磁场来吸引客户。在这个信息充足，甚至过量的世界中，寻找客户实际上已成为最为困难的工作。如果你能吸引到足够数量的客户，你将有很多法子赢得利润。可以出售商品，出售服务，甚至抽取其他商家接近这些客户的信息费。像美国在线(AOL)和雅虎(Yahoo!)就经常从它们的商业伙伴中获取这样的费用。

“网络经济通常呈现出需求不足的状况而非生产不足的状况……。在 Web 上，数量有限的主要商品是忙碌的人们关注的焦点。网络经济中商家竞争的关键也在于如何引导和维持这一注意力。”

——埃文·施瓦茨《网络经济——在环球信息网上发展业务的九条基本法则》

众所周知的老做法：制造出一些可以卖的东西然后寻找其买家。一直以来，商业都是这样运作的。在 20 世纪的大半部分，公司在它们的研发(R&D)实验室中研制出新的产品，然后才开始寻找客户群。

新的做法：先寻找并巩固客户群，然后再找一些东西卖给他们。这种现象现实世界中有（如迪斯尼乐园、硬石咖啡、耐克城），而在虚拟世界中则更为突出。例如，雅虎和美国在线如果不是靠磁体效应的话，其业务根本不可能突飞猛进；也就是说，他们认识到首先需要把足够多的人们吸引到自己周围，然后才能考虑提供各种

服务来维系这个客户群。

在后续的章节中,我将会谈到磁体效应更多的方面,以及如何充分利用它作为有效的竞争手段。

雅虎是如何利用磁体效应的

Yahoo! 作为全球访问量最大的门户网站,是磁体效应的完美典范。Yahoo! 最开始是做目录服务的。这些分类目录充当了最初的“磁石”,吸引了来自因特网上的大量客户的注意力并使他们成为网站的固定客户。在这里,Yahoo! 与众不同的做法是,它把网站地址也分门别类放在各目录下,用户可以很方便地在目录下找到他们想访问的其他站点。

当 Yahoo! 备受关注和欢迎之后,网站的所有者又睿智地发现了其他帮助他们客户的方法。免费电子邮件是一个开端,随后是电子商务、网上购物、在线聊天和形形色色的讨论组。这样,原来的客户就更加离不开网站了,新的访问者则被其服务所吸引从而加入到固定客户的行列中来。

雅虎的首席执行官蒂姆·库格勒(Tim Koogle)解释说:“我们从其他很多网站中搜集大量资料,利用它们建立了一个平台。现在,对一个因特网用户来说,他只要记住我们的网站,就可以从我们这里知道他感兴趣的所有内容,当然也包括他想买的货物和服务。”这就是磁体效应的魔力。

螺旋式营销

如果吸引客户是新时代商业运作的当务之急,那么如何保持这些客户就是第二步需要考虑的问题。这一步,也就是螺旋式营

销发生作用的地方,这种方法提供了一种强有力的手段,使您的客户始终追随您的公司和产品。它是使您和客户保持长期联系的关键所在。

我可以用下面一些简单的说明来概括这种方法:

1. 利用**被动媒体**(如电视、报纸、广播、户外广告)吸引人们的注意并促使他们访问您的网站。
2. 利用**Web 站点**为用户提供一定的服务,收集他们的电子邮件地址,并取得允许发送邮件的许可。
3. 利用**电子邮件**开始长期的对话和信息交互。引导客户重复进行第一步和第二步,从而把他们推入新一轮的循环。

“网络经济……驱赶了传统的智慧,而代之以浅显的导向性宣传——在这个过程中唯一受损的只是人们的注意力。”

——詹姆斯·戴利《Business 2.0》主编

螺旋式营销中的一大重要内容,就是使用所有的媒体来制造强大的舆论声势。主流媒体、网络 and 电子邮件共同构成了一个“闭合循环”,它们环环相扣,把客户从这个环节输送到下一个环节,使客户始终处于三者首尾相接的封闭循环中。这是一个导致正反馈的循环,每经一次循环,都变得比先前更强大,创造出更多利润。

可以确信的是,市场这么多年来一直是各种营销行为和销售企划的舞台。但是,通常这些营销策略无非是同时通过多种传媒渠道发布广告而已。与之形成对比的是,螺旋式营销是一种精确的方法,它清楚地界定了各种传媒的特定用途,并且不遗余力地完成那些重要工作,力争把客户保持在一个螺旋式循环内。(图1-5)