

普
华
经
管

WILEY

大融合

互联网时代的商业模式

CONVERGE: transforming business at the
intersection of marketing and technology

站上**大数据**平台，抓住**云计算**机遇，
创建成功的互联网时代的冒险事业！

普适计算暗藏什么样的商业机遇，
科技如何指引企业创造**极致的客户体验**？

没有边界的互联网时代，
唯有融合思维方可成就企业未来

美 | 鲍勃·罗德 (Bob Lord) | 著
雷·维勒兹 (Ray Velez)

朱卫未 孙昕昕 王茜 | 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

大融合

互联网时代的商业模式

CONVERGE: transforming business at the
intersection of marketing and technology

【美】 | 鲍勃·罗德 (Bob Lord) | 著
雷·维勒兹 (Ray Velez) |

朱卫未 孙昕昕 王茜 | 译

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

大融合：互联网时代的商业模式 / (美) 罗德 (Lord, B.), (美) 维勒兹 (Velez, R.) 著; 朱卫未, 孙昕昕, 王茜译. — 北京: 人民邮电出版社, 2015. 1
ISBN 978-7-115-37625-1

I. ①大… II. ①罗… ②维… ③朱… ④孙… ⑤王… III. ①网络营销—商业模式—研究 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第274646号

内容简介

大数据和创意的大众化, 互联网思维的发展, 下一代科技的呈现, 使得身处这个时代的大小企业都不得不快速改变现有的商业模式。未来的赢家恰恰不是那些能最快掌握时髦术语的公司, 而是专注于消费者体验的公司。

本书作者来自世界最大的数字营销机构、移动互联网时代最有影响力的商业模式创新者——睿域公司。鲍勃·罗德曾任睿域公司全球CEO, 雷·维勒兹是睿域公司全球CTO。两位作者指出, 在这个消费者说了算的世界, 必须彻底改变传统的商业模式, 将营销和科技完美“融合”, 进而创造出极致的客户体验。

本书既分析了思科、奔驰、谷歌、微软、亚马逊、苹果等科技创新型企业的融合实例, 也给普通企业画出了商业融合的路线图, 解释了云计算、大数据、普适计算、API等在融合中的重要作用。

这是一本企业未来生存手册, 无论何种类型的企业, 只要还希望产品营销做得更好、经营获得成功、生意持续兴旺, 那么必读此书。

◆ 著 [美] 鲍勃·罗德 (Bob Lord)

[美] 雷·维勒兹 (Ray Velez)

译 朱卫未 孙昕昕 王茜

责任编辑 许文瑛

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 14.5

字数: 135千字

2015年1月第1版

2015年1月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2013-9211号



北京市丰台区成寿寺路11号

定 价: 49.00 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: 京崇工商广字第 0021 号

这本书见解独到，紧扣主题。对于那些希望产品营销做得更好、经营获得成功以及生意持续兴旺的读者，本书将别具吸引力。

鲍勃和雷简单、明晰地直陈观点：创意、科技和媒体必须融合，这个观点促使我们对营销和商业的看法发生了转变。鲍勃和雷告诉人们：在这个不断进化的世界，在这个消费者说了算的世界，目前正发生着什么，我们又该如何去生存。

创意、科技和媒体都能丰富消费者的体验，但是迄今为止，三者丰富消费者体验的方式一直互不相干。而在本书中，三者之间的融合被鲍勃和雷描绘得有如水乳交融，这促使我们反思传统的思维方式，重新去思考我们做了什么、下一步该如何做，以及我们现在的组织情况是否与时代合拍。

鲍勃和雷认为，成功在于去除企业内部的“竖井”，发展融合型组织；一旦融合产生，就会激发大规模的融合性思考，人们开始认可事物之间过去未曾发现的联系。

大数据和创意的大众化，互联网思维的发展，下一代科技的呈现，

这些东西足以让人眼花缭乱同时又心驰神往：企业若想成功，必须进行变革。我在联合利华见证了这种变革。进化中的消费者行为迫使我们发展出更为协调的运作模式。

尤其要指出的是，日新月异的移动技术正在品牌、贸易和消费者间建立起强劲的、全天候的、一对一的关系。这让我们不得不去思考：如何将多种营销活动进行融合？

在寻求可持续发展的过程中，我们联合利华认识到，整个商业模式都必须改变，我们要成为领头羊，我们的商业模式就要能适应已然发生了巨大改变的、融合性的世界。

不过，我们知道，联合利华无法通过孤军奋战达成可持续发展的目标。这是一场能给消费者、社会乃至整个世界都带来长远利益的变革，我们应当分享识见，建立伙伴关系，相互合作，共商对策，重构品牌。我们有组织地在全球层面上把营销、公关和可持续化放在一起讨论，并探求融合的方式。我们所面临的挑战是建立一个运作模式，让思维化为具体的、实实在在的、能持续获得的竞争优势。在这个只能用大数据“充饥”的、高度融合的社会，我感觉自己像组织结构图一样，有必要从云技术形成的角度思索我们的商业活动。

融合的概念变幻莫测。在阅读本书时，请放飞思维，问问自己，我和我的公司是不是如书中所述，为了成功，已经准备好直面那些必经的挑战。

凯斯·韦德



联合利华营销与对外沟通部门首席执行官

 英文版前言
converge

本书讨论了如何将创意、科技和媒体相互交融，融合于正在以光速发展的商业环境下，并获得成功。我们将探究这些商业环境中的流行趋势，分析为了利用好这些流行趋势，你的企业需要做出哪些改变。本书的核心内容是关于“革新与成功”，以及“当下与未来”的。不过在讨论核心内容之前，请大家先看看我们睿域公司（Razorfish，在中国的分公司叫睿域龙拓）是怎样一路走来的。

我们的故事要从 2002 年讲起。对于全球大多数企业来说，那一年绝非丰年；对于当时才 7 岁的睿域公司来说，更是如此。“9·11”事件后，那种由不确定性带来的沉重压抑感使得整个商业领域像一张巨大的吸墨纸，被诸如安然（Enron）、世通（WorldCom）、泰科（Tyco）等公司的商业丑闻所污染。那一年，仅《福布斯》公布的会计财务丑闻就有 22 起，这还不包括内幕交易和其他非法商业活动。对于睿域，让事情雪上加霜的是，无人确知该如何应对互联网给行业带来的冲击。20 世纪 90 年代后期，网络的成长点燃了企业成长之火，但 21 世纪初，曾迅猛发展的

互联网势头减弱，企业成长之火也随之被熄灭。

在我们这一行（互联网咨询与代理行业），当时的局面可不是用紧张兮兮就可以概括的。网络泡沫的冲击不仅扼杀了 Pets.com、Webvan、eToys 这些颇有雄心的新兴企业，还扫光了很多人对网络的兴趣。网络销售竞争对手的减少也意味着五百强公司会削减在网络咨询方面的投入。在营销行业也是如此。到 2002 年年末，数额已一路下滑的互联网广告投入，当年被削减了 13% 之多。认为网络只是一时兴起之物，而现在大势已去的想法在商界蔓延开去。睿域公司正是随网络狂热而兴起的，当时也同样悲哀地信服了上述看法。

1995 年，睿域公司诞生于纽约。这个有着滑稽名称^① 的公司代表了那个时代的人们所特有的兴奋与激情。公司创始人衣着奢侈，结交名流，甚至还坐拥自己的夜总会。他们大胆、狂放，堪称新潮商业思维的代言人，并且试图通过新潮的商业思维将互联网收入囊中。他们的专题报道频频出现在《60 分钟》（60 Minutes）节目和《连线》（Wired）杂志中——两者被并称为“新媒体孔雀”。这些报道都反映了睿域公司创始人对于聚光灯的渴求，以及媒体对于睿域的极度怀疑。睿域的创始人思想前卫新潮，却拙于言辞，即使是在公司成立之初的重要时期，他们依然由于缺乏利用媒体的技巧，而难以准确传递公司能给客户带来的价值。《60 分钟》节目曾报道过睿域创始人之一杰夫·达奇斯（Jeff Dachis）和 CBS（哥伦比亚广播公司）记者鲍勃·西蒙（Bob Simon）的著名访谈，达奇斯在访谈中郑重说道：“我们启发客户重新考虑公司的

① Razorfish 在英文中的含义为“竹蛭”，一种贝类海产品。——译者注

商业背景。”西蒙在“重新考虑公司的商业背景”处打断，说道：“告诉我，你们是做什么的——用英语说。”（这段访谈的记录还刊载于2000年9月的《连线》杂志上。）

尽管这样，依然有一些实力雄厚的公司想寻找“新潮的声音”，来帮助他们理解互联网。这些公司找到了睿域。通过向客户提供一系列的商业策略、科技手段和设计，睿域赢得了诸如福特汽车公司（Ford Motor Co.）、乔治·阿玛尼（Giorgio Armani）、嘉信理财（Charles Schwab）等重量级客户，在几年内就发展成为大企业。睿域加入了当时进行首次公开募股（IPO）的发烧友行列，于1999年4月公开上市，募集资金4.8亿美元。睿域股票的最初定价为每股16美元，第一天的收盘价为每股38美元，这一飞涨也表现出了当时的市场已被疯狂的思维所主导。到2000年，经过一系列的并购，睿域在全球13个城市拥有了1800名员工。然而不到一年，互联网泡沫开始破裂，衰退开始了。纳斯达克综合指数在2000年3月高达5000点，而到2002年9月末已降至1200点以下，差不多3/4的市值蒸发了。2002年11月，睿域公司仅有230名员工，股价不到每股2美元，公司被收购——收购价仅为820万美元。对于一些行业的公司来说，这就是穷途末路：筵席散去，有着滑稽名字的公司被贱卖。

当时睿域积累了不少公共关系，但收入情况却不容乐观，被收购后的公司变得支离破碎，这在网络泡沫的毁灭行动中已成了大家熟悉的故事。在当时的一次采访中，奈德·斯特林汉姆（Ned Stringham）——睿域新东家，也是软银集团（SBI Group）时任首席执行官（CEO），陈述了他对睿域品牌淡淡的热情：“我们会继续使用‘睿域’一阵子。”

但这并不是睿域的终结。

其实，即使是在那些灰暗的时期，睿域也依然有一些积极的发展。在睿域品牌仍未消失这个基点上，还有很多迹象表明，睿域有着不仅能保命还能茁壮成长的未来。特别是，还有一些客户在约见我们，这向我们表明，互联网决不是一时的热度，如果使用得当，它可以成为公司与消费者联系的极佳方式。

这些客户中就有著名的思科系统公司（Cisco Systems），它的路由器和交换机促进了互联网的飞速发展。尽管思科对于网络作用重大，在2002年它也和IT行业的其他公司一样，步入了艰难时期。就在那之前两年，思科的市场资本还居世界之首，但经过2001年那次最大的债务减记之后，各大企业对IT技术的投入减少，思科硬件的需求量急剧下跌。

思科当时还面临着另外一个问题：作为公司面向全球顾客的门户，思科的远程网络并不好用。网站设置的出发点是服务于这个庞大公司的许多业务部门，而不是直接服务于顾客。简单说来，如果你想买路由器或是交换机（思科公司的核心产品），想在思科的网站上找到购买方式不是件易事。认识到这个问题后，思科请睿域重新设计了公司网站，加入了更智能化和具有互动性的模块，更注重帮助客户应对和解决问题。我们在设计时，根据思科经销商的需求建成了内容管理系统，还根据思科销售商的垂直门户网站发布相关产品信息。

现在听起来，我们当时帮思科做的项目可能非常简单，但是在那时候可是个很不容易的项目。可以这么说，当时世界上没有哪家代理公司或是科技公司能做到我们所做的。为什么？因为你既需要知道商业计划、营销计划，还需要知道如何有效利用IT技术将两种计划结合。从根本上来讲，这就是使数字资产（digital assets）适应客户需要，而不是使之囿于公司的竖井。

这些客户中还有美国职业棒球大联盟的先进媒体——MLB.com。MLB.com 号称美国职业棒球大联盟的先进媒体，可在当时一点儿也不先进。作为有 130 年历史的职棒联盟的衍生品，MLB.com 并不在联盟所在的公园大道的豪华总部办公，而是在切尔西市场办公（几年后谷歌诞生于路对面）。如今的切尔西市场是工作、娱乐、自由、浪漫、融合的代名词，有美味糕点房、餐馆、咖啡店，阔绰的“赖班族”（office dwellers）能在此饱食畅饮。当时的切尔西市场可不是这样的，那时的办公室里老鼠害虫游走不断。一天夜里，MLB.com 的一位高管通宵工作后躺在地上睡觉，结果被跳蚤咬醒。MLB.com 确实是隶属于联盟内部的公司，但几乎是白手起家的，从他们艰苦的办公环境你就能了解到这一点。

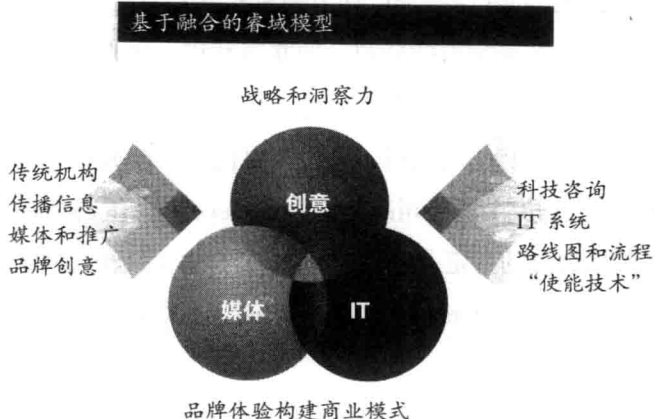
MLB.com 创办于 2000 年，创办的主要目的是将职业棒球大联盟的数字资产拧在一起、转化为资金。在一次会谈中，职业棒球大联盟所有的 30 个成员俱乐部都被说服了，他们都同意把数字产权转让给 MLB.com。想要理解这一举措的重大意义，就请把这 30 个俱乐部看成 30 家独立经营的分公司，它们有着各自的历史和文化，其中有不少俱乐部还是有宿仇的对头。说形象一点，这比让红袜队（Red Sox）和洋基队（Yankees）达成统一战线还难，但是 MLB.com 做到了。

接下来，MLB.com 需要创造消费者体验。为此，它雇用了塞恩特投资公司（Scient）来完成这件事（塞恩特投资公司最终被并入睿域）。塞恩特团队为 MLB.com 创建了全面的网站基础设施、票务基础设施，以及流媒体。当时那是个巨大的成功。正如一篇文章中所总结的，“职棒大联盟终于可以与成千上万其他大企业一起，站到同一种机遇的面前：如何利用网络渠道来赚钱、营销、提升客户体验……他们最终承认互联网这一渠道能更好地服务于球迷。”

用“顾客”来替换粉丝，你就会理解本书的核心思想了。MLB.com 从诞生之初就认定顾客第一，至于企业的竖井、组织图，甚至所谓的“企业自尊心”，都远不如顾客重要。用正确的、靠技术实现的创意来吸引顾客，就能创造出既让顾客频频惠顾，又让自己收益颇丰的体验。随着 MLB.com 不断创新，它的优势愈加清晰。它的 MLB.TV（一档转播所有赛事、需订购服务的节目）大获成功。《快公司》(Fast Company) 杂志上的一篇文章提及，到 2012 年，MLB.com 从票务、移动应用和流订购（streaming subscriptions）中获利约 6.2 亿美元。文章还说，如果它之前按照公司所有者磋商的结果上市，那么首次公开募股价格大约会达到 25 亿美元。“棒球的数字臂膀”，文章中提到，“不动声色地证明了自己是过去 10 年中纽约顶级的科技新公司。”

从上述两个公司的案例中，我们都看到了营销、媒体和科技是如何联合起来的，我们也发现了面向消费者的公司要为融合做好准备，这至关重要。思科需要超越自己的结构性偏见，打造顾客能够理解的网站。MLB.com 需要让多个股东联合，创造以客户为中心的体验，而不是支离破碎的体验。现在，顾客所到之处都可以找到 MLB.com 的节目。电脑、平板机、手机、苹果电视（Apple TV）、Roku 机顶盒、Xbox 游戏机中，MLB.com 的节目无处不在。

至关重要的是，MLB 和思科认可了睿域对自己的定位，而当时许多持否定态度的人还在不停地告诉我们，睿域必须在科技公司或是营销公司之间二选一。批评声内外夹攻，大家都说一个“什么都想做”的公司是走不远的。那时候，我们就认为二选一的提议是荒谬的；时过境迁，我们更加确信这个提议是错误的。



睿域精于通过品牌体验构建商业模式。这些体验产生于创意、媒体、数据和IT的交融点上。

图 I-1 睿域模型

对于我们来说，思科和 MLB.com 是 2001 至 2002 年互联网产业遭遇整体萧条时的亮点，是融合暗潮涌动的表现。之后，随着亚马逊、微软和苹果的进一步创新，以及谷歌、Facebook 和 Twitter 的加入，融合加速发展。人们一度认为，在非理性繁荣时代，公司上市趋势横扫全球，只是因为媒体的夸大宣传，这些公司创造出的长期价值寥寥甚至为零。当 2012 年 Facebook 斥资近 10 亿美元收购当时零收入的照片分享服务公司 Instagram 时，首次公开募股表现惨淡，人们便更坚定了自己的看法。然而事实证明，即使是再膨胀的泡沫也是可以创造价值的。尽管网络泡沫的危害范围极广，但它还是给我们带来了 eBay、亚马逊，以及睿域——你的全新的咨询合作伙伴。

2002 年，睿域濒临倒闭，当时仅剩 200 人，后来经过收购重整，如今有 3000 多名员工，在全球有 20 处办公楼，在母公司阳狮集团（Publicis Groupe）还有一家迅速发展的数据公司。睿域的客户有汽车制造公司，如

福特汽车、奔驰；有包装产品公司，如卡夫和家乐氏；有科技公司，如微软、三星；还有其他一些有实力的公司，如联合利华、优衣库、史泰博、耐克和百思买。睿域成功地经营营销业务、提供技术解决方案和产品，也因此获得了多家行业刊物的认可，《广告时代》将睿域称为 2011—2012 年度的一流公司。研究分析公司高德纳（Gartner）和弗雷斯特（Forrester）也对睿域表示了充分的肯定，后者在其 2012 年的《最新互动式机构情况分析》（*New Interactive Agency Landscape*）这一报告中称睿域为商业模式改革者。

睿域的成功是因为 15 年来我们坚守在融合大潮的风口浪尖，做了世人告其不可为而为之的事情。

读者想要了解更多情况，请阅读此书，或与作者联系，书中所引内容也可通过访问网站 concergebook.com 了解。

/ 第一部分 融合 = 科技 + 营销 + 大数据 /

- ▶ 第一章 没有边界的互联网时代：
新媒体、新科技和新创意的碰撞 / 2
 - ▶ 互联网时代前后的媒体 / 7
 - ▶ 互联网时代前后的 IT 技术 / 7
 - ▶ 互联网时代前后的创意 / 8
 - ▶ 别让组织结构妨碍消费者体验 / 12
 - ▶ 融合型商业模式的五大准则 / 16
- ▶ 第二章 站在大数据平台，讲好品牌故事 / 20
 - ▶ 广告狂人之死与创意科技师之生 / 24
 - ▶ 科技引发创意大爆炸 / 30
 - ▶ 合作与众包 / 33
 - ▶ 让品牌意识成为服务意识 / 38

- ▶ **第三章 大数据创造极致体验 / 44**
 - ▶ 奥巴马如何用数据守住白宫 / 52
 - ▶ 企业在大数据运用方面任重道远 / 56
 - ▶ 大数据如何帮你获得三位数的投资回报率 / 60
 - ▶ 不要站在亚马逊模式的对立面 / 63
 - ▶ 利用大数据做好定位 / 67

- ▶ **第四章 云催生绝妙创意 / 72**
 - ▶ 抓住云的真谛 / 77
 - ▶ 那些著名的云服务提供商——从亚马逊到谷歌 / 80
 - ▶ 云的两大优势——便宜、快捷 / 84
 - ▶ 云的第三大优势——催生创意 / 86
 - ▶ 用云来处理云的问题 / 89

- ▶ **第五章 营销成为商务，商务成为营销 / 96**
 - ▶ 商店已死，商店万岁 / 102
 - ▶ 零售商面临的挑战 / 105
 - ▶ 保持消费者体验的一致性 / 110
 - ▶ 大型零售商如何创新 / 114
 - ▶ 中小零售商如何创新 / 116

- ▶ **第六章 新媒体，新挑战 / 120**
 - ▶ 被移动设备宠坏的顾客如何使用媒体 / 126
 - ▶ 广告预售阻碍媒体策略创新 / 131
 - ▶ 智能化广告与原生广告 / 135
 - ▶ 转变媒体策略，用好新媒体 / 138

► 第七章 下一波机遇藏在普适计算之中 / 144

- 未来，可穿戴电子产品将融入生活 / 149
- 被连接的家 / 150
- 基于科技的创意改变生活 / 153
- 企业如何抓住普适计算带来的机遇 / 157

/ 第二部分 商业融合路线图 /

► 第八章 植入融合思维 / 166

- 融合颂歌 / 169
- 找到有远见的领导者 / 170
- 灵感击毁一切 / 171
- 建一艘大船 / 172
- 画出自己的路线图 / 175
- 运用可视化技术，同时算好账 / 176

► 第九章 改变企业结构 / 178

- 首席数据官的成长 / 181
- 自下而上的解决方案 / 182
- 创建跨部门的项目组 / 183
- 在营销和 IT 部门内设立新职位 / 183
- 奔驰如何处理营销与 IT 部门间的合作问题 / 184
- 建立合作的文化 / 185

▶ 第十章 改变工作流程 / 188

- ▶ 改变评估方式 / 190
- ▶ 改变规划模式 / 191
- ▶ 改变预算方式 / 192
- ▶ 像软件公司那样思考 / 193
- ▶ 改变薪酬体系 / 194

▶ 第十一章 敏捷方法实现融合 / 196

- ▶ 个体与交互胜过过程与工具 / 202
- ▶ 可以运行的软件胜过面面俱到的文档 / 203
- ▶ 客户合作胜过合同谈判 / 203
- ▶ 响应变化胜过遵循计划 / 203
- ▶ 我们如何使用敏捷方法 / 204
- ▶ 与海外团队协同工作时，敏捷方法必不可少 / 206
- ▶ 如何开始使用敏捷方法 / 208

▶ 最后的思考 / 212

▶ 致 谢 / 213