

[美] 理查德·古森◇著

(Richard J. Goossen)

冯 杨◇译



PRENEUR

企业家

从Web1.0到Web2.0和维基

如何善用网民协作的力量来创办自己的网络公司



山西出版集团
山西人民出版社

〔美〕理查德·古森◇著
冯杨◇译

e企业家

E-PRENEUR

山西出版集团
山西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

e 企业家 / (美) 古森著; 冯杨译. —太原: 山西人民出版社, 2010.11

ISBN 978-7-203-06967-6

I. ①e… II. ①古…②冯… III. ①电子商务—市场营销学
IV ①.F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 181991 号

e 企业家

著 者: 古森 (美)

译 者: 冯 杨

责任编辑: 蔡咏卉

装帧设计: 思想工社

出 版 者: 山西出版集团·山西人民出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

发行营销: 0351-4922220 4955996 4956039
0351-4922127 (传真) 4956038 (邮购)

E - mail: sxskcb@163.com 发行部

sxskcb@126.com 总编室

网 址: www.sxskcb.com

经 销 者: 山西出版集团·山西新华书店集团有限公司

承 印 者: 北京市通州兴龙印刷厂

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 11

字 数: 126 千字

印 数: 1-10000 册

版 次: 2010 年 11 月第 1 版

印 次: 2010 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-203-06967-6

定 价: 30.00 元

如有印装质量问题请与本社联系调换

谨以此书献给

Brenda、Brooke、Matthias、Neil和Kaylyn

目 录

前言：什么是“新虚拟市场”？为什么它很重要？

从Web1.0到Web2.0和维基	001
疯狂的大众与聪明的暴民	005
大众力量的演化	008
大众力量的种类	010
世代落差	012
e企业家：从华尔街到维基	015
Web2.0高峰会的十大流行语	017
Web2.0高峰会的十大金句	020
Web2.0大师提姆·欧莱利	022

第一步 创业观点

Web2.0和新虚拟市场	033
Web2.0高峰会与创业家	035
创业流程	038
大众创业家的兴起	041
作为大众创业家在新虚拟市场上获胜	045
寒武纪工作室与大众创业法	048

第二步 以创新把握契机

区分创意与机会	059
关于创新的经典见解	060
关于创新的当代见解	065
个人与用户导向的创新	070
以社交网络为创新平台	073
大众外包大师杰夫·豪	076

第三步 机会的可行性分析

产品或服务的可行性分析	083
产业或市场的可行性分析	085
竞争者分析	089
运用大众力量的六条原则	091
NowPublic与“渐进式可行性分析”	094
提贝特、NowPublic和大众新闻业	098

第四步 规划有效的大众力量商业模式

商业模式的重要性	109
有效商业模式的要件	110
网络广告和行销战略	112
大众商业模式的四要件	115
寒武纪工作室两年来的商业模式发展	117
弗鲁瓦格鞋业和“开源鞋”	124

第五步 融资与壮大事業

过去的教训	132
融资的来源	137
大众公司的融资	140
大众公司的战略规划	143
公司成长的八大法则	146
采访西科斯基：寒武纪工作室及其大众外包之路	152
结论：作为大众创业家在新虚拟市场上获胜	161

前 言

什么是“新虚拟市场”？为什么它很重要？

很多事业有成的企业家都认为自己已经将网络融入了事业之中。对他们来说，网络就是进入到一长串公务电子邮箱的入口，是联结着五花八门的广告网页的高速公路。总之，网络就是一种让他们的营运更为便利的工具。

然而，这些企业家恐怕没有充分意识到网络正在改变，而正是这些新的改变将对商业运营的方方面面产生巨大的影响。随着网络技术的不断演化，网络已经具备了通过一种互动模型来进一步转变商业运营的潜力，而这种互动模型将增进创业活动并转变企业与顾客之间的关系。新虚拟市场提供了一群来自世界各地的人，他们愿意互信、合作、沟通、想象，愿意与公司携手共创事业。他们是有史以来最富于活力、分布范围最广的社群，这就是新虚拟市场之所以重要的原因。

从Web1.0到Web2.0和维基

1990年代中期，网络作为一种“高速公路”——即一种轻松地传播信息、从事各种电子商务的形式——出现，从而为社会带来

了翻天覆地的改变。如今，这类网络泛称为“Web1.0”，它让小公司也能从创办人的地下室向全球行销商品。各个公司和投资人急着在这片新市场上开疆拓土，在这里，掌控媒体比产品的专业化更为重要。例如，亚马逊创办人杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）就是网络行销的专家而非传统的专业书商。他深谙科技所扮演的角色，并能充分运用自己的营销专长，把书籍、DVD 等不同商品和服务分销给日益扩大的顾客群。

在 Web1.0 时代，各式各样的新公司与经营模式兴起，eBay 就是其中一例。与此同时，也有很多公司辗转挣扎，并从此销声匿迹。并不是每个与网络有关的点子都行得通。此外，2000 年 3 月网络的泡沫化给网络事业造成重创，而 2001 年的 9·11 事件更是让网络前景雪上加霜。这些因素浇灭了投资人的热情，迫使网络开始进行彻底的结构重整。在重整的过程中，一些公司凭借创新和专业技术来满足实际的需求和机会，从而浴火重生，其中最著名的就是谷歌公司（www.google.com），这些公司在网络上建立了可行并且获利可观的商业模式，因而安然度过了惨淡的灾难时期。

回顾以往，Web1.0 已经为集体协作（mass collaboration）酝酿了最初的雏形。用开放的源代码写成的 Linux 系统就是集体协作的知名案例（Linux 是大家为了共同利益、群策群力，不断上网改进的免费软件）。另一个推动网络合作的动力是维基（Wiki 是夏威夷语，意思是“迅速”），这是一个允许用户直接从网络浏览器上编辑和创造网页而无需使用额外软件的网站。当然，“维基”这个词最为大家所熟知的，就是全球超大流量网站维基百科（Wikipedia）的字首。不过，一直到网络进入下一个阶段，亦即 Web2.0 时代，集体协作的概念才真正得以成型。如果说 Web1.0 讲的是信息，那么 Web2.0 讲的就是合作与社群。

在网络上，全球流量排名前五的网站中有六大网站都采用“用户自创界面”，合作的普遍特性由此可见一斑。由网友自愿参与、共创 220 多万条信息的维基百科就是一个很好的例子。另一种形式的合作就是网络社群，例如会员近百万人的大学导向社交网站 Facebook。

这些例子表明，我们生活在一个科技日新月异与社会迅速变迁的时代。2006 年，《时代》(Times) 杂志宣布以“你”作为年度风云人物，就明显体现了网上社群的兴起及大家自我表现的需求。文中说道：“我们看到了生产力与创新的大爆炸，但这仅仅只是个开始，因为数百万个原本隐形的头脑现在都借由网络聚集在了全球智慧社群。”

Web2.0 的蓬勃发展已经涌入了商业主流，市场上不断传来出售与收购网络事业的消息。Youtube 刚成立没几年，就以 15 亿美元的高价卖给 Google，其创办人因此一夜致富。罗伯特·默多克的新闻集团也以 5.8 亿美元的高价买下了 Myspace。

这些网络社群为什么会有如此惊人的身价？马尔科姆·格拉德威尔在其畅销书《引爆点：如何制造流行》中写道：“在人们相互疏离和防范的世界里，口耳相传变得比以往更加重要。”从更激烈的角度来看，泰普斯科特和威廉姆斯在他们的《维基经济学：大规模协作如何改变一切》一书中写道：“但是对那些没能跟上这一无情变化的社会、公司和个人来说，这种新的参与带来的将是剧变、混乱和危险。”因此，人们越来越需要建立相互之间的联系、平等和合作，这一动态的追求已经迅速形成了一个庞大的需求市场，而网络正好应运而生。

Web2.0 带来的关系发展影响着所有的企业（不论这些企业是否以网络为基础）如何看待顾客以及如何与顾客互动。传统意义

上，企业将顾客视为观众，企业通过电视或报纸杂志的广告、告示牌、宣传册、商品包装等单向方式与顾客沟通，顾客则以是否购买商品来加以回应。偶尔有时候，顾客会通过要求退货、打客服电话、参与电话调查、写感谢信或投诉信等方式来回应。但是，就像去戏院看戏的观众一样，顾客的反应只限于掌声、嘘声，以及在精彩或糟糕的表演后写一封剧评而已。

然而，Web2.0 开始改变了人们对顾客与企业之间关系的预期。观众突然站上舞台接掌戏剧，告诉演员怎么走位、说什么台词。现在，观众变成了导演、编剧和舞台设计，开始创造他们自己的戏剧，开始在台上掌控一切，而企业必须冒着收益减少的风险听从观众的指示。实际上，用简单的话来说，这就是“大众力量”的根本概念。

在这种主客颠倒的环境下，有些企业善于利用大众的力量，他们没有退缩到角落或大声主张传统立场，而是听取顾客的建议和点子来制作或改进他们的产品和服务，从而开发出一片新的市场。这些企业表现出来的运营模式就是我所说的“大众创业”（crowd-preneurship）。

“crowdpreneur”（大众创业家）一词是“crowd-powered entrepreneur”（大众授权的企业家）的缩写，意指个人或组织在创业时，采用多种多样的形式（集体智慧、集体协作、大众外包，等等）来充分运用网络大众的授权策略。换句话说，“大众创业”就是将创业原则直接套用在 Web2.0 的创新领域当中。

本书的主要目的就是详细介绍在新虚拟市场中运营得非常成功的大众创业公司，而不只是收集表面信息并作个粗略的评论而已。为了充分了解这些公司，我深入访问了这些公司的创办人，尤其是弗鲁瓦格鞋业（Fluevog Shoes）、公民新闻网站（Nowpublic）、寒武纪工作室（Cambrian House）的创办人。此外，我也访问了几位主

要的意见领袖，并特别把杰夫·豪的访问内容单列出来，“大众外包”（crowdsourcing）这个词就是他首创的。

疯狂的大众与聪明的暴民

网络社群（或网民）和集体行动有何不同？不论是在约翰·韦恩的西部片里出现的抗争分子群起包围警长办公室，还是在非洲国家的部落之争和种族冲突中出现的令人发指的大屠杀，我们常常听到“暴民”集体的歇斯底里行为，看到许多团体为了某种原因而团结起来，衍生出无数的暴行和误判。那么，现实中的民众与网络上的大众又有何不同？我们必须深入地探查出理性大众和非理性大众之间的差异。

一谈到大众行为，人们往往首先想到查尔斯·麦基于1841年出版的《大癫狂：非同寻常的大众幻想与全民疯狂》一书。麦基在书中描述了愚昧群众的有趣历史，他写道：“大众幻想的起源之早、范围之广、历史之久，别说两三卷，就是写上五十卷也不足以详述其历史。”他描述了各个年代的全民疯狂事件，例如密西西比计划、南海泡沫、郁金香狂热、炼金术等等。麦基描述的故事和他出版该书后至今发生的一系列投资狂潮事件都有诡异的相似之处，这表明大众一窝蜂的愚蠢行为自古已然、丝毫未减。

麦基描述的投资狂潮之一是密西西比计划，这个计划是由英国人约翰·罗于1719—1720年策划的。当时他在法国，法国国会把“和东印度、中国交易的独家特权，以及法国东印度公司财产的独家拥有权”授予密西西比公司。约翰·罗借机四处推销一连串的投资机会，1719年，他对外发行了5万股股票。麦基解释道：“约

翰·罗所提供的投资前景极其诱人，他承诺每股面值 500 里弗尔的股票每年可获得 200 里弗尔的红利，而又由于人们是用国库券的面值购买股票，其 500 里弗尔的面值实际只值 100 里弗尔，所以每股股票的获利率高达 200%。”于是，狂热的投资者们纷纷抢购，当然不用说，约翰·罗承诺的丰厚利润后来并未兑现。

另一个诱惑群众的故事与荷兰的郁金香有关。麦基解释了 1630 年代郁金香为什么会大受欢迎：“有钱人家如果家里没有郁金香，就会被认为品位低俗。”（显然，郁金香是奢侈舶来品的先驱）。随着对郁金香的持续追捧，“中产阶级与商人，甚至升斗小民，也开始竞相攀比郁金香的稀有程度及其离奇的买价。”当人们争相陷入这类疯狂举动的时候，通常不会预料到价格暴跌，相反，听说他人获利反而使他们愈发大胆。“1634 年，荷兰的郁金香风潮过于盛行，连一般产业都因此受到冷落。郁金香交易已成为全民运动，连社会最底层的人也参与其中。”这种情形让我想起一句俗话：当出租车司机和牙医都能从房地产或股市获利时，就意味着市场快要崩盘了。

那么，我们应该怎样来看待大众及其行为呢？麦基悲叹道：“俗话说得好，人类会群体思考，也会群体疯狂，但只有当人群重新分散为一个一个的个人时，理智才会慢慢地恢复。”尽管麦基把这些人群定义为“大众”，但这个定义是否充分代表了所有大众互动的动态呢？不见得。集体的投资狂热与独立的思考是有明显区别的。

霍华德·莱茵戈德是一位擅长描述科技发展对社会影响的顶尖作家，他在 2002 年出版了《聪明暴民：下一个社会革命》一书。他刻意使用了“mobs”（暴民）这个词，这个词与群众集体行动有关，通常带有负面意义，但莱茵戈德却以“聪明”一词来形容这群人。他解释道：聪明的暴民“是由可以一起行动的人所组成的，即

使他们素昧平生。”在他完成此书的2002年，莱茵戈德对网络大众的正面力量持乐观的看法。例如，Web1.0的一大要件就是评价系统的发展，买家与卖家在eBay和亚马逊等网站上可以获得评价，因此陌生人即使从未碰面，也可以放心地在网上交易。这不是人类的一种新欲望，只不过是更为简单地获取结果的一种方法。莱茵戈德指出：“如今（2002年）的网络评价系统是一种促使人们以更新更强大的方法操纵人类古老的基本特性的电脑科技。”莱茵戈德认为网络人群是有价值的，不过在他撰写该书时，还没有充分分析网络合作行为的真正价值。

2004年，詹姆斯·索罗维基出版了《群众的智慧》一书，成为了解群众价值的转折点。他的结论发人深省，他提出：“在适宜的环境下，群众很有智慧，往往比他们之中最聪明的人还要睿智。”乍一看，这个说法似乎违背了我们的直觉，因为我们早已熟知暴民、非理性的群众会导致哪些后果。但是，索罗维基却以合理的分析说明了在特定的情况下，由个人组成的群体为什么会比独自一人更为优异。索罗维基表示：“本书所提出的一个争议性主张就是：遵循某一个专家的看法不仅是错误的，而且代价很高。”

索罗维基把焦点放在群众智慧能有效解决的三类问题上，这三类问题是：“认知问题”，即带有确定答案的问题（比如，谁会赢得世界杯？）；“协调问题”，即需要团队成员协调行为以达成解决方案的问题（比如在交通拥挤时，到达目的地的最佳路线应该怎么走？），以及“合作问题”，即激励互不信任的自利者一起合作，即使从一己之私的角度来看不应参与（比如，我们如何处理污染问题？）。

索罗维基在结论中对群众智慧做出了关键的区分。他表示：“群众智慧”在每个个人为共同的议题而各自运作时效果最好，此

时个人之间的行动可以相互平衡，得出的结果往往比单个人的结果更为优越。索罗维基写道：“对大多数事情而言，平均就意味着平庸。但在决策方面，平均起来的结果往往比较卓越，就好像我们天生就适合集思广益一样。”

网络大众就是索罗维基理想中的最佳范例，因为网络正是结合了每个个体的互动。尽管一个聊天室或者博客可能包含有众多网民的评论，或者一个网页同时有上百万个网民涌入，但是这些网民更有可能是单独坐在自己的电脑面前，而不是坐在人数众多且彼此思维模式相同的大礼堂中。换句话说，在任何情况下，网络“大众”都是由持有不同想法的个人所组成的群体，他们聚集的地方是科技界面而非实际地点，他们在群体中相互交流，而无需出现在同一地点。因此，正如索罗维基强调的，他们在合作时可以保留个人的判断。

大众力量的演化

对群众智慧的接纳和了解，如今已经逐渐演变成对群众力量的开发和运用。这主要是受两个社会因素的影响。第一，诸如博客和大流量网站（维基百科、Myspace、Youtube 等）这样的用户自创媒体的崛起，显示了大众从网络汇集点子的力量。第二，生产者和消费者之间的传统界线已经日益模糊。Web2.0 使世界变得更平等，现代科技可以让更多非科技界人士进入网络来贡献自己的一技之长。这种一群人上网合作达成特定目的的概念，后来衍生出大量意义相似的用语。

开放式创新

网络大众活动的一种类别是“开放式创新”(open innovation),^①这是伯克利大学开放式创新研究中心的教授兼所长亨利·切斯波罗所推广的词汇,其中心思想是:在知识广泛分布的世界里,公司无法再完全仰赖内部的研究,必须向其他公司购买程序或发明,或者取得外部的授权。此外,公司的内部发明如果没有用于内部事业,就该通过授权、合资或另设公司等方式拿到外部去发展。与之相反,“封闭式创新”则是指内部知识只在公司里使用,而公司也不大运用外部知识。本书后面介绍的创新中心就是开放式创新的一个范例。

开放源代码的软件就是开放式创新的常见例子。“开放源代码”是指把源代码公之于世,让大众免费获取,任何人都可以根据自己的需求(在一般性的公共授权下)加以免费使用和修改,从而促进软件开发的合作。用户免费把自己修改的部分加入原程序中,借此改进和扩充程序核心。总是有一群热心的网民组织免费支持网络,而这样的程序开发不仅速度更快,而且比商业销售的竞争软件更贴近用户需求,Firefox 网络浏览器就是我们耳熟能详的一个例子。

集体协作

另一个常见用语就是集体协作,这是指许多人独立加入同一项目的合作形式,这种项目通常是由标准组件组成。集体协作与其他大规模合作的主要区别在于,集体协作的合作流程是以大众创作的

^① 另一个类似的术语是“用户导向创新”,这是由麻省理工学院的 Eric von Hippel 提出的。

内容作为媒介，而其他大规模合作则以人与人之间直接的社交互动作为媒介。这个术语最近在泰普斯科特和威廉姆斯所著《维基经济学》一书中作为副标题广为引用。

集体智慧

“集体智慧”一词流传已久。麻省理工斯隆学院的托马斯·W.马龙教授表示，麻省理工集体智慧中心的目的就是要解决一个问题：“人与电脑如何相连，才能使其联合行动比任何个人、团体或电脑更有智慧？”^①集体智慧一词由网络意见领袖提姆·欧莱利率先提出，Web2.0 一词的发明也多半归功于他。开放源代码程序的发展是推动“集体智慧”的契机，欧莱利表示：“开发源代码软件善用网络效应，是利人利己、改变参与结构的力量。”^②他把集体智慧融入“网络效应”，使网络因集体智慧的注入而价值倍增。欧莱利表示：“当 Web2.0 公司完全发挥网络效应的潜力时，公司就能掌握集体智慧。”在 2005 年 9 月的文章中，欧莱利率先为 Web2.0 与集体智慧下了定义，他写道：“为这些用语界定范围很难，实际上，它们是 Web2.0 这个一般性概念的具体指标。”

大众力量的种类

有些与大众有关的词汇基本上就包含了大众力量的元素，而掌握大众智慧的战略有多种不同的说法，从“大众威力”到“大众外

① 摘自麻省理工学院的交流论坛，2007 年 10 月 4 日。

② 见作者对提姆·欧莱利的电话采访，2007 年 9 月 5 日。