

Collaborative Communities
Partnering for Profit
in the Networked Economy

协同共赢

利用合作关系满足
客户的个性化需求

杰弗里·舒曼 (Jeffrey Shuman)
(美) 贾尼丝·通布利 (Janice Townmbly) 著
戴维·罗滕贝格 (David Rottenberg)
陈景琰 殷雄 汪季玉 周祖军 译



机械工业出版社
China Machine Press

Collaborative Communities

Partnering for Profit
in the Networked Economy

协同共赢

利用合作关系满足
客户的个性化需求

杰弗里·舒曼 (Jeffrey Shuman)

(美) 贾尼丝·通布利 (Janice Townmbly) 著

戴维·罗滕贝格 (David Rottenberg)

陈景琰 殷雄 汪季玉 周祖军 译



机械工业出版社
China Machine Press

Jeffrey Shuman, Janice Twombly and David Rottenberg. Collaborative Communities:
Partnering for Profit in the Networked Economy.

Copyright © 2001 by The Rhythm of Business, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means,
electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and
retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Dearborn Trade授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未
经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-4630

图书在版编目(CIP)数据

协同共赢: 利用合作关系满足客户的个性化需求/(美)舒曼(Shuman, J.)等
著; 陈景珪等译. -北京: 机械工业出版社, 2004.8

书名原文: Collaborative Communities: Partnering for Profit in the Networked
Economy

ISBN 7-111-14679-4

I. 协… II. ①舒… ②陈… III. 制造业-商业协作-商业企业-研究 IV.
F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第058030号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 颜诚若 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年8月第1版第1次印刷

718 mm × 1020 mm 1/16 · 10.5印张

定价: 28.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

献给我们的母亲

伯莎·舒曼、伊丽莎白·通布利和雷切尔·罗滕贝格

感谢她们终生的爱与理解

前 言

在我构思我的上一本著作《企业竞争优势》(*The Rhythm of Business*)的时候,我发现了一种直觉的处事方式,所有天才企业家都是运用这一处事方式来建立并运营一家成功企业的。

在商业分析的整个历史中,传统的观点认为,如果对于一家企业你有一个想法,并且这个想法是正确的,同时你也适当地实施了这一想法,那么你的企业将会获得成功。而如果你的这一想法是错误的,或者你没能正确地实施这一想法,你的企业将会面临失败。

在新的观点形成的那一刻,我意识到了这一传统观点是错误的。在现实生活中,无论你的想法有多好,无论你是否正确地实施了这一想法,你都将发现你的企业需要实行变革。这一变革并不仅仅是在营销方式或者产品设计上做一些小的调整与改动,而是要实施全方位的变革。以前你从未留意到的客户将可能需要你的产品,而你原来的客户将可能需要完全不同的产品,或者什么产品也不需要了。

简而言之,那些在商业中取得成功的人士并不总能设计出别人从未想到过,而消费者们突然需要的产品和服务,但是,他们都很灵活,对于信息非常敏感,他们能够理解客户给他们的信息,并且能够迅速做出反应,为客户提供他们真正需要的产品和服务。

这一思维方式(实施起来并不像看上去那么容易)意味着,商业与商业想法是一个流动的循环。每一个循环都开始于一个想法或假设,而这一想法或假设都基于对客户需求最初层面的理解。接着,这一想法或假设被付诸实施。然后,商品市场(主要由消费者构成)就会做出反应。基于这一反应,又一个新的想法或者假设就会诞生。在所有企业的成长与发展中,这一循环

都在反复进行。但是正如你能从这一循环中所看到的，首要的商业技能并不在于最初层面的想法与假设（因为任何人提出的最初假设都不可能是完全正确的），而在于从客户的回应中收集信息的能力，然后将这一信息注入新的想法与假设，这一新的想法与假设将更接近于客户的真实需求。

当我有了这一观点以后，通过自己作为一个企业家所拥有的经验，同时参考其他企业家的经验以及从我在本特利学院担任教授和企业研究方面负责人等角度，我花了几年的时间去验证它的正确性。我一次又一次地发现，《企业竞争优势》一书正是反映了这一思维方式。

每一个成功的企业都是在这种循环中发展起来的。商业评论作家与商业思想家（甚至企业家）可能会混淆这一事实，在正确的想法出现之前，他们会把所有的失败或无效的结局误认为没有结果的努力。但事实上，那些失败或无效的结局最终都会带来正确的想法，正是这些想法创造了成功。

这一优势正是发展任何规模、任何行业的成功企业的思维方式，这一思维方式不仅对今天有效，而且对过去和将来都是有效的。这是一个不变的模式，但并不总有相同的表现方式。然而绝对正确的是，不同的企业都是从相同的思维方式中成长起来的。

从大规模生产的20世纪前10年到大规模定制的20世纪八九十年代，再到倡导个性化服务的今天，由于政治、社会、经济与技术的发展，商业运营模式发生了巨大的变化。这些发展改变了客户的需求，也为企业提供了新的方法去满足这些需求。但不变的是什么？是思维方式。同样，每一个企业都是从一个想法或假设开始建立起来的，接着该想法或假设被付诸实施，然后商品市场（主要由消费者构成）就做出反应，基于这一反应，新的想法或假设诞生了。正是由于政治、社会、经济和技术的发展，不同的商业形式在相同的思维方式下成长起来。

这个技术革命横扫全球（向网络经济的转变，在网络经济中，任何人都能瞬时与另一人建立联系）的时代，显然正需要商业形式发生变革。通信技术与信息技术正使越来越多的客户提出个性化的需求，同时，通信技术与信息技术也为我们的企业提供了满足这些个性化需求的方式。但如何去满足这些需求呢？新的商业形式是什么呢？

参照《企业竞争优势》一书的方法论与新技术，我又有了第二个观点。

21世纪需要的商业形式是我所说的合作共同体。

但对于任何想法来说，这一观点都只是很简单的一部分。新想法的出现总是轻而易举的，最难的部分是如何去发展这一想法，并且验证这一想法是正确的，这需要花很多年的时间。

此书正是这一观点和多年辛勤工作的结晶。

杰弗里·舒曼

2001年1月

美国马萨诸塞州牛顿市

导 言

当决定接受挑战，撰写这本书的时候，我们知道我们必须从多个角度去观察经济高速发展的今日世界，而且，为了精确地描述我们正身处其中的技术革命的重要性，我们必须要看清整个世界的发展形势。这就是说，我们必须站在一个非常高的角度去描述瞬息万变的商业世界。同时我们还知道，我们正在描述的是一个20世纪商业世界的深刻变化，必须站在较低的层面上去描述这一商业世界。

除了从两个不同的高度去阐述以外，我们还必须从两个不同的角度去描述商业世界中正在发生的一切。我们知道，技术革命不仅赋予消费者和企业以力量，而且正在改变几乎所有企业家的想法。这意味着，我们除了要从传统的角度（商业角度）去观察这一新的商业世界以外，还必须从消费者的角度去描述这一商业世界，遗憾的是，许多企业家都不喜欢从这一新的角度去思考。

但是我们没有其他选择。通信技术与信息技术正在极大程度上改变着企业与消费者之间的平衡，以至于今天的消费者们确实希望得到他们所需要的产品和服务——在适当的地点、以适当的方式、在适当的时候、以适当的价格。所以，为了取得成功，现在我们必须从消费者的角度去思考问题。我们必须采用跟以往完全不同的方法进行经营，并且从客户的角度进行思考，去规划我们的企业，而不是从公司CEO（首席执行官）的角度去思考。这导致了一个全新的商业形式和许多可能的业务模型的诞生。同时，正如我们在前言中所说的，思维方式是相同的，但采用的商业形式却不同。

在过去三年中，我们和企业竞争优势公司的同事们与许许多多企业家和公司进行了合作，帮助他们理解当今以网络为中心、以客户为导向的经济形

式，并且帮助他们发掘和实施合作的业务模型以取得成功。这些经验，加上我们创办公司的经验，帮助我们理解了站在客户的角度思考问题的真正含义，并且站在这一角度上去发展企业。

我们撰写这本书的时候所面临的挑战之一是思考我们该如何利用新的通信技术来帮助读者更好地理解本书的主题。然而问题是，互联网时代的到来并不像我们原来想象的那么快，但商业与技术革新的步伐却正在加快，所以，我们希望找到一个方法，使读者们能够继续与我们一起学习（甚至在此书正式发行以后）。在做了一些研究之后，我们决定将一些技术方面的知识写入此书，使读者能够与我们保持联系，从而继续深入理解如何在这一全新的网络世界中获得并保持成功。

目 录

前言

导言

第一部分 商业的革命

第1章 挑战	2
第2章 20世纪	11
第3章 改革的开始	23

第二部分 新的环境

第4章 产品、服务与信息的个性化	38
第5章 共享的利益	50
第6章 企业家心态	60

第三部分 新的商业模式

第7章 合作共同体	78
第8章 建立一个合作共同体	83
第9章 编导角色的业务模型	98
第10章 业务和信息架构	117
第11章 资源组合	138
第12章 系紧你的舞鞋	150
参考文献	155

第一部分

商业的革命

现在是星期五晚上7点，你刚刚完成了一生中最大的一笔交易，此时，你正坐在晚霞中，对着那辆福特雷鸟静静地沉思。你已经等待了好久，一直希望能买一辆按自己的喜好定制的汽车。所以，你打开移动电话，登录福特公司的网站，仔细搜索每一个经销商的产品和工厂即将投产的产品。如果你找到了想要的汽车，这辆汽车很快就能送到；如果你没能找到，你也可以点击鼠标，按照自己的需求选择配置，然后生产商能够在7天之内为你度身定做出完全符合你需求的汽车。

第1章

挑 战

我们正生活在一个经济革命时代的初期，这一经济革命的规模和激烈程度就如同工业革命刚刚开始时那样。在21世纪初，通信技术与信息技术的进步打破了企业与消费者之间的平衡，它逐渐向消费者一端倾斜。现在，消费者能够迅速得到大量的信息，而以往，这些信息只有一些大型组织能够得到。目前，企业与消费者之间能够进行空前细致的信息交流，而消费者的力量显得更为强大了，因为他们能够选择将信息提供给哪个企业以及与哪个企业进行交易。几乎对于每一种产品或服务而言，其竞争都已不再仅仅局限于某一个国家或地区，而是在整个世界范围内存在。消费者力量的增强，以及他们拥有的随时随地与其他人共享信息的能力都在迅速改变着企业的经营方式。

1.1 网络经济

如果你还没有完全相信所谓的新经济是确实存在的话，那么请看一下福特汽车公司在思维方式上的转变。2000年9月，福特公司的总裁兼首席执行官雅克·纳瑟在戴尔计算机公司直联大会上指出：

消费者能够决定任何事情。由于互联网的发展与信息流的及时获得，消费者对公司、产品以及服务的了解程度已经大大超过以往任何时候了。而且由于逐渐超越国界的网络世界的发展，当

消费者准备购买商品时，他比以往有了更多的选择余地。消费者已经取得了完全的控制权与指挥权，他们能够决定所有企业的未来命运。¹

显而易见，纳瑟的发言揭示了当今的商业世界与90年前的巨大差别，那时，亨利·福特告诉他的T型车客户们：“汽车只有一种颜色，那就是黑色。”

你可能会认为，不仅仅是福特公司需要重新评价其与客户之间的关系，传统的业务模型也正在悄然发生变化。直到现在，企业还在告诉消费者们，他们可以获得哪些商品，这些商品的价格是多少。但在不久的将来，消费者的个性化消费模式就能把他们的需求以及理想价格告诉企业了。

我们才刚刚开始理解这种改变了的消费者与企业之间关系的真正含义。在戴尔公司的大会上，福特公司的纳瑟还指出：“界定一个公司所从事业务的传统特征正变得越来越难以描述。我到底是汽车公司的首席执行官，还是一个正在创建无线移动消费服务的人？”²

事实上，福特公司与其他公司正经受的冲击，远比仅仅界定福特公司正在从事何种业务要深远、重要得多。在《Business 2.0》对20世纪杰出的商业哲学家彼得·德鲁克的访问中，德鲁克说道：“我们所理解的公司已经存在120年了，但这些公司在未来的25年中将难以继续生存下去。也许在法律或财务上，这些公司没有问题，但在结构与经济上，这些公司将面临巨大的挑战。”³

在通信技术进步方面遭受的挫折，恐怕没有比美国电报电话公司（AT&T）更好的例子了：

经过了一个世纪的努力，美国电报电话公司终于将通信线路和无线电波覆盖到了整个美国，它曾经是美国最大、最富有、实力最强的公司，但现在，它正在自我解体。

美国电报电话公司115年的兴衰史揭示了美国资本主义发展两个最简单的教训。第一个是，在社会、经济和技术变革面前，不管多大、多强的公司都不能轻而易举地生存下来。

第二个是，当玛·贝尔公司不能提供本地化的服务时，它就失去了与客户、数百万员工以及市场的重要联系。⁴

1.2 发生的变化

当我们想到企业的时候，我们会自然而然地想到工业革命时期诞生的传统的公司与产业结构。这些传统的体制非常成功地完成了它们的历史使命。没有人能否认，几十年来，传统的公司与产业结构服务了数以亿计的人。然而，正是这些体制所创造的技术孕育了新一代的信息与通信系统，而正如我们所知，这些系统正在使传统的体制变得过时。

让我们先看看出版业所遭受的巨大震动，像斯蒂芬·金这样的作者现在正通过网络发行其电子版的书籍。而此时，查尔斯·斯克维博又已经重新定义了什么才是一个成功的金融服务公司。在音乐领域，对等网络技术正从根本上改变音像行业。由于这些事情，在信息管理方面的技术进步正在与尖端的无线发送机制紧密结合，从而改变数字化信息的传播方式。技术不仅正在对出版、金融服务、音乐与电影行业进行着翻天覆地的革命，而且正在给其他任何可能提供数字化产品与服务的行业带来巨大变革。

在规模生产的时代，垂直整合的公司是最有效率的业务模型。而在规模定制时代，很多公司都将其所需的生产业务外包给其他公司，占据统治地位的业务模型是虚拟公司。但是有个涉及上万亿美元产业的问题：当客户们的力量变得空前强大，以至于可能要求得到个性化的产品和服务的时候，什么样的业务模型才最适合提供这种个性化的需求服务，同时又能保证公司盈利？

当今世界，许多领先的商业巨子都已经认识到，我们需要一种新的经营模式来重新定义、组织与建设企业。幸运的是，那些使客户们对未来更加憧憬的新技术也在帮助企业满足这些更高层次的需求。从而，不管这些业务模型是被称做有活力的有机体⁵、商业网络⁶还是被称做价值网络⁷，它们都被定义为网络经济中创造价值的新模式。

1.3 业务模型必须迭代发展

商业学者们正在逐步意识到，真正重要的并不是业务模型本身，而是要将一个随着技术与客户的需求而变化的业务模型付诸实施，这比去定义或发明一个最新的业务模型要重要得多。

《哈佛商业评论》的执行编辑尼古拉斯·卡尔在《行业标准》一书中写道：

“在网络产业中取得成功，往往需要从一个业务模型跳跃到另一个业务模型。”⁸一位领先的战略思想家加里·哈默尔在其畅销书《领导企业变革》中也写道：“在产业革命的时代，商业理念的创新将会被定义为竞争的优势所在。”⁹

然而，尽管这些商业思想家都在大力关注着改革业务模型，他们可能还没有完全理解这种想法的内涵。

为了取得成功而改变一家企业的业务模型并不是什么新鲜的事情，它不仅仅是互联网时代的一个现象。商业中的成功总是与满足客户不断变化的需求分不开，而且，为了满足客户的这些需求而建立一个成功的业务模型总是需要使用直觉以及不断根据客户的需求进行修正。

市场营销方面的专家帕特丽夏·赛博尽管在最近的一篇文章中强调：“没有一家电子商务企业在刚成立时就打算要改变其业务模型。”¹⁰但她还是描述了几家必须改变业务模型以求生存的电子商务企业。

问题是，绝大多数人仍然认为我们可以一开始就找到成功的业务模型。许多人仍然认为只要有足够好的想法，我们就能够在这一想法的基础上建立起成功的企业。反之，如果你认为你的想法还不够好，那么你还不能去建立企业。

毫无疑问，每个人在走向成功的道路上都会碰到挫折，而且也都愿意去做一些微小的调整，但是几乎没有人愿意进行大规模的改革，也没有人愿意去改变整个行业。然而，为了在商业中取得成功，这些常常都是必不可少的。为什么呢？

因为当你开始经营一家企业的时候，你必须做一些假设，而这些假设并不都是事实。而且当你的企业还没有开始运作的时候，你便不能从顾客那里得到反馈。即使你已经开始运作你的企业，并得到了顾客真实的反馈，你还必须去理解这些信息，而这些信息总是在不断变化的，因为顾客以及他们的需求也总是在不断变化。

1.4 在经营中获得成功

有一点必须知道：在经营中获得成功并不是公司业务模型的功能，相反，在经营中获得成功并加以保持需要你实施一个业务模型建立流程，这个流程使你的业务模型能够在不断变化的客户需求中得到改进与提高。事实上，在当今

经济大发展的时代，这个不断修正的业务模型建立流程已经成了惟一持久的竞争优势。

在当今经济大发展的时代，这个不断修正的业务模型建立流程已经成了惟一持久的竞争优势。

你应该如何实施这个不断修正的业务模型建立流程呢？你应该开发这样一个业务模型，它能使你得到你所需要的信息，从而做出越来越准确的假设。换句话说，你应该试图开发出一个能够满足客户需求业务模型。然后，你到市场上去检验它，从检验中获得经验与教训，并优化它以便能够更精确地满足客户的需求。接着，你应该不断地重复这一流程。

你必须理解，当你实施业务模型的时候，事实上你正在检验它所依赖的假设。而你应该记录下所有对你的企业非常重要的指标，从而使你能够得到做出越来越精确的假设，包括你的客户群是谁？他们的需求是什么？你的业务模型在多大程度上满足了他们的需求？换言之，当你开始运作企业的时候，你应该利用收集来的信息，将其与你的假设进行比较。只要你的假设还不够准确，就必须进行修正，同时也要对业务模型进行修正。接着，你应该不断地重复这一流程。

这一迭代发展的循环以及“企业的竞争优势”表明，变革在任何一个行业中都是不可避免的。事实上，字典中把“迭代发展”一词定义为“周而复始地重复某一流程以得到越来越接近于所需结果的过程”，而这正是你的企业所必须做的。不像变革，反复实施业务模型并不是一件你不愿意做的事情。迭代发展是一个重要的流程，通过这一流程，企业不断对业务模型进行修正，使它越来越接近于客户的真实需求，从而使企业获得成功。所以我们没有必要对业务模型需要变革这一理念感到惊奇。由于迭代发展业务模型并不是孤立的，因而我们必须认真进行计划。成功的企业正是这样建立起来的。

请仔细想一想：如果你拥有全面而准确的信息，你就不必要再去做假设，因为你对客户已经非常了解了，知道该怎样去满足他们的需求。然而，由于没有人能够拥有这样的信息，所以当你经营一家企业的时候，你必须在现有已知信息的基础上做出决策。不管你拥有多少年的经营企业经验，客户与技术都是在不断变化的，所以你的业务模型也必须随着你得到的信息发生

变化，从而使你的假设更为精确。

1.5 老板喜欢听到收银机的铃声

当然，商场与生活的瞬息万变使我们面临着如何抓住时机的问题。为了创造价值，时机绝不能被随随便便地描述，它必须是精确的。

为了创造价值，时机绝不能被随随便便地描述，它必须是精确的。

在大多数商学院以及商业出版物中，时机的重要性经常被强调，但不幸的是，没有人非常深入地对这一主题进行探索研究，因为没有人能够解释清楚并向人教授如何培养时机感。然而，虽然把握时机总是跟直觉有某种程度的联系，但事实上它可以被传授，我们同样也能够对其进行培养。

请考虑一下这个例子。假设有一家老式的百货商店，一个星期六，百货店的老板正在后面的仓库中清点货物，一个兼职的高中生正在收银台工作。由于这家店很小，所以老板在后面仓库里也能清楚地听到店内收银台的声音，收银台发出“咔嗒，咔嗒，咔嗒”的声音，听上去生意不错。突然，声音停止了，店里越来越安静。老板从后面仓库走了出来，想知道究竟发生了什么事。兼职小伙子仍然坐在那里，手撑着头，正在享受着片刻的清闲，因为店内没有顾客了。老板立即拿起一支粉笔和一块黑板，写上了一些之前没有对外发布的信息：“星期六超级特价商品”，把它挂在百货商店的窗上。几分钟以后，那个收银台的小伙子又开始忙起来了，“咔嗒，咔嗒，咔嗒”-的声音又能听到了，于是老板满意地回到后面的仓库。

这就是把握时机。

接下来是一个相似的快速更新的故事。在与一位企业家交谈的过程中，我们听到企业家的手机响了，当我们告诉这个企业家我们不会介意他接这个电话时，他非常惊讶地告诉我们这不是电话。他对手机进行了设置，每当有顾客从他的网站上订购商品时，他的手机就会响，这简直让我们难以置信。他现在距离公司有5000公里，却正在聆听收银机的响声。显而易见，商业的真谛还是一样的。

当然，在以上一新一老两个故事中，企业家不仅局限于聆听收银机的响