

urea

LEAN·发现 / 3

公平竞争不是梦

查克·马丁 著

胡琛 沙东健 译

上海远东出版社

ean



LEARN

发现 / 3

发现 存于生命的点滴之间

公平竞争不是梦

[美] 查克·马丁 著 胡琛 沙东健 译

上海远东出版社

First published in the United States under the title
The Digital Estate: Strategies for Competing, Surviving,
and Thriving in an Internetworked World.
Copyright © 1997 by Charles L. Martin, Jr.

本书中文简体字版由美国 McGraw-Hill 出版公司授权
上海远东出版社独家出版。
未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何
方式复制或抄袭。

版权所有 翻印必究



LEAN

发现/3

公平竞争不是梦

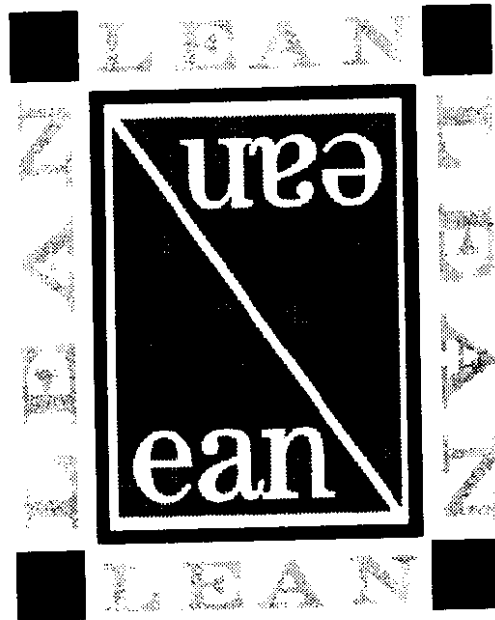
〔美〕查克·马丁 著 胡琛 沙东健 译

出版 上海远东出版社
(上海冠生园路 393 号 邮编 200233)
发行 上海远东出版社
经销 全国新华书店
排版 上海希望电脑排印中心
印刷 上海长阳印刷厂
开本 787 × 1092 1/32
印张 8.25
千字 185
版次 1998 年 8 月第 1 版
印次 1998 年 8 月第 1 次
印数 1-5100

ISBN7-80613-588-X / T·150

图字: 09-1998-100

定价: 10.00 元



Enjoy reading, enjoy LEAN.

前言

最近,我讲完课从落基山一个管理人员休养所打道回府的途中遇上了一场暴风雪被阻在路上,所以我跟司机聊了起来。他告诉我,他就住在当地的一个村子里,跟人合伙开了一家专门组织探险旅行的小旅行社,他们组团进行漂流、山地自行车旅行和登山活动,他的大多数客户都是外国人。

当我问他三个人的小企业怎么招徕世界各地的客户时,他回答说:“我们大概有三分之二的生意是从 Internet 上来的。”

我很惊讶,将信将疑地听他给我讲 Internet:他怎么建立了一个“主页”,让全世界的人都能知道他的企业;他怎么有了几千个“热链接”,把客户带进他的“站点”;他怎么在“网上”做了一个客户端的旅行软件包;他的客户们又怎么事先用信用卡付帐。他用电子函件跟客户联系,并给他们一些旅游点的“影片片段”让他们先睹为快。他还在站点上发布“时事通讯(Newsletter)”。正是因为有了 Internet,他的生意蒸蒸日上。

欢迎加入数字化产业

传统的第四产业——大众传媒(原先叫“新闻界”)正在通过计算机和远程通信汇集到网络上,这绝对不亚于创造一个人类通信的新媒体。

而且,按照查克·马丁(Chuck Martin)的说法,一个新产业出现了:这些企业和组织正在创造和开发一个数字化媒体。我相信他的想法可以揭示这一新经济体系艰难曲折而又势不可挡的发展趋势。

迄今为止,已经有很多人透过产业巨头的汇合和 Internet 的崛起注意到了这一新兴媒体。凭心而论,这一经济体系已经占了很大比重——1997 年仅北美就有 1 000 000 亿美元。但这还不能等同于数字化产业,因为有许多传统技术和媒体企业还没有成为这一新产业中的一分子。而且,它还应把落基山那位轿车司机的那类企业也包括进来。

这些企业和组织——我所谓的网上第二代——正在走出那些通常被戏称为“手册”的传统网络应用。它们在这个数字化媒体上开创新企业,改造过去的经营模式。开发者和用户之间的鸿沟已经开始弥合了,因为每个数字化产业中的企业都免不了既是用户又是开发者。

第一代 Web 是信息型的,企业和其他组织会把它们的年报表和产品信息放到网络(所谓的“手册”)上,这虽然有用,但有很多局限性。比如,当我试图访问某个组织或政府的首脑人物时,我可以找到这个站点,进行一些了解。但是,看过了一次之后,就不会有再看第二次的兴趣了,多数情况下还不如看一部《我爱露西》之类的老片子。

第二代站点已经不再是简单地提供信息,而是增加了更

为细致的内容。有例为证：

- 与其给用户看葡萄园的资料,还不如让他们通过网络买你的葡萄酒。“虚拟葡萄园(Virtual Vineyards)”就是这么做的。

- 与其在网上给你们公司的牛仔裤做广告,还不如让用户通过网络设计和生产他们自己的特色牛仔裤——就像“列维个性化设计程序(Levi's Personalized Pair Programming)”所做的那样。

- 与其向市民介绍政府的工作程序,不如创建一个“虚拟授权代理”,协助那些接受社会救助的人用简便的手续取得救济金。

- 与其拿出漂亮的图片向人介绍你们银行的服务多么多么的无微不至,还不如让你的用户建立自己的个人主页,把他们所有的个人财务资料都归拢到一起——蒙特利尔银行(The Bank of Montreal)就是第二代网上银行应用的领头羊。

- 与其告诉用户你有多么好玩的东西,不如带他们走进你五光十色的娱乐场,让他们流连忘返——“百事(Pepsi)”就这样做了。

- 与其让科研工作者用电子函件跟同行联系,不如给他们一个网上记事本,让他们展开即时讨论。

- 与其建立一个你们公司内部的人力资源网(Intranet),不如为每一位员工建立个人主页。这样,他或她就可以非常自信地回顾自己的职业计划、薪金、评价和每一个进步。

正因为有了第二代应用的业务基础,企业才得以改变其经营模式。

例如,向你的日本客户兜售活动房,还不如让客户和建筑设计师在屏幕上把他们的房子画出来。客户付款后,设计方案就通过网络送到那些负责测量、地板、墙板和电器装置等的

公司。两星期后,活动房就装进集装箱从温哥华送到东京去了。这样,从产品的生产销售到服务的整个经营模式都改变了。

大英百科全书公司就是一个第二代网络应用的例子。公司把它的产品从一本书转变为一份订阅服务的电子目录。大英百科全书中的热链接会为你提供指向全世界其他有用的信息源,它把销售渠道从实体改为数字化的了。1996年,该公司停止了上门推销,它把客户从个人变为团体。它与20多所大学签署了对所有学生无限制开放数字化大英百科全书的协议,它改变了组织结构和企业文化。(莫扎特专家不单要了解作曲家本人,也需要了解莫扎特站点和热链接。)当然,它也改变了业务处理过程。

换句话说,大英百科全书必须改变它自己以适应在数字化经济条件下进行展示的需要——一种与书本大不相同的形式。

第二代应用也有着不同的技术要求。因为它们使得数字化商务(Internet上货物与服务的买卖)得以实现,它们必须安全可靠,必须比第一代站点更为有效。

与第一代站点相比,它们通常需要内部数据库有更好的集成性。比如蒙特利尔银行,就需要更好地集成各个应用领域(每一间银行都可找到),来使传送个人网页成为可能。

它们也开发公共基础结构(集成技术联合会称之为Exonet)来执行业务。与其用钩子钩住用户、供应商和其他人的计算机系统,你的公司还不如使用那些正在成长的公用工具来指导业务。

一个世纪以前,在公共发电厂成长起来之后,许多公司关掉了它们的内部发电厂,正如将来公司会把信息系统的功能和作用移植到公共信息结构上来一样。

如果 Internet 应用成熟和技术含量的新生代真正引发一个新产业的话,我们就可以定义一些新的成功动力学和新规则。

这就是查克·马丁的重大贡献。他阐明了这一新产业中所出现的诸如企业的市场开发、广告策划、公共关系、品牌拓展、社区建设以及商业规划等许多关键性商业问题在这一交互式媒体中的含义,而且所有这些问题都通过数字化产业公司的实践经验进行了详细阐述。

企业要从马丁对这些新兴企业的分析中学习的东西都极其重要。数字化产业公司正在为一个新的经济体系建造基础设施——改变我们创造财富和支持社会发展的方式。任何不积极参与这一数字化媒体的组织和团体都将被迅速抛到后面。

事实证明,反应迟钝的那些公司已经很快受到了惩罚。正如马丁所说的,加入数字化产业并成为其中一员已经迫在眉睫了。就像老式西部片中那样,谁先到达数字化的前沿,谁就会得到好地皮。

从我个人的角度来说,我是怀着喜悦的心情看到马丁出版他的第一本书的。两年前,我的几个同事认为要为数字化媒体创造一种新的思维模式和研究机制,因此我们推出了集成技术联合会,并成功地获得了几十家公司的支持,它们都是这一新兴经济领域里的主要参与者。在一个至为关键的时刻,我接到了查克的电话,他想和我谈谈,看看他能帮上什么忙,我们如何进行合作。

通过极为广泛的自由讨论,我们为联合会找到了新方向,而查克也成了我们一位积极有力的支持者。在此期间,我们经常交流彼此的想法,而且虽然他最近在 IBM 公司任职,但他仍然是我们积极的支持者和同盟军。

好好读一读吧,本书可读性很强,你会在书中找到取得成功的方法。如果你还没有加入数字化产业,那就快来吧!

唐·泰普斯科特

致 谢

没有数字化产业公司的合作就不会有本书,很多公司的高层主管都贡献了他们宝贵的时间和精力详尽地阐述他们的思想,为此,我要深深地表示由衷的感谢。本书意欲使人们注意这些公司的商业行为,并希望传统公司采用它们的一些崭新的思路 and 习惯。

需要特别感谢让我受益良多的三个人:硅路埃里卡特公司(AlleyCat)的合伙创建人安娜·科普兰·威特里(Anna Copeland Wheatley),感谢她为本书提供了宝贵的研究工作,没有她我写不出这本书;唐·泰德曼(Don Tydeman),感谢他在无数次自由讨论时所表现出的机敏的洞察力以及对新思想和新观念的不断共鸣;以及唐·泰普斯科特(Don Tapscott),《数字化经济》一书的作者和集成技术联合会(Alliance for Converging Technologies)主席,感谢他自始至终所给予我的指导。

我还要感谢网络指南公司(NetGuide)的杰西卡·艾德尔森(Jessica Adelson)和波尼·海尔泼(Bonnie Halper),感谢他们为我详尽地介绍了硅路的情况;感谢《交互时代》前任流通

部主任戴安娜·高穆(Diane Gaume),感谢她在直销模式方面对我的帮助;感谢数字化产业风险投资商杰丽·科罗那(Jerry Colonna);感谢IBM公司的瑞克·西尔维奇(Rick Selvage),感谢他为我提供了活动空间;以及我在 Leigh Speakers' Bureau 的朋友们,感谢他们替我广为传播。

我也要感谢斯蒂夫·拉森(Steve Larsen),感谢他帮助我们对网络商业行为中难以对付的商业规则所进行的艰苦清理工作;感谢珍妮特·斯泰兹(Janet Stites),埃里卡特公司(AlleyCat)的另一位合伙创建人,感谢她帮助我们了解硅路以及网络行为规则。

此外,我还要感谢帮助我将这本书以印刷和在线方式推向市场的编辑贝特西·布朗(Betsy Brown),感谢帮助我成书的出版人斐尔·拉佩尔(Phil Ruppel),还要感谢过去就与我有过愉快合作的设计师沙朗·若特(Sharon Reuter),感谢她为本书设计的插图。

我还要向那些在许多方面给过我帮助的很多人致谢,我将永远感谢他们。

我也要特别感谢我的父母利奥(Leo)和阿格尼斯·马丁(Agnes Martin),感谢他们对我的终生鼓励和鞭策。

最后,也是最重要的,我要感谢我生命中的欢乐——我的两个儿子,7岁的赖安·马丁(Ryan Martin)和5岁的蔡斯·马丁(Chase Martin),他们让我看到了孩子们在接受新技术变革时有多么迅速,他们给我数字的和现实的生活都带来了无穷的希望。

查克·马丁

目 录

前 言	1
致 谢	1
1 数字化产业的诞生	1
取得的经验	4
一个不装腔作势的产业	8
2 跳出框框	11
先推出再学习的经营策略	13
我们在做哪一行	16
转变立场	21
3 从小处着眼	24
离开书签标记的轨迹	25
现在你看到它,下个月就看不见了	28
做零钱生意	31
小处着眼,大处着手	34
4 由社区统治的环境	35
交互式读者	36

建立社区	38
广泛的讨论	39
单身俱乐部	43
在 Internet 上定义社区	46
5 集成整个世界	50
突破性思路	51
国内集成	53
全球性扩展	56
超越行业界限的思路	60
你指尖上的地球	62
6 数字化的推和拉	63
拉式播放	64
“哦,不! 他有点击癖!”	67
从第一线得来的教训	69
数字化推/拉的协调	72
数字化推/拉的七种方法	74
7 Internet 契合	78
服务、服务、服务	79
把销售变为服务	91
8 要有远见	92
洞察未来	95
确立最终目标	97
CNET 的经历	98

勇往直前的 Oracle	100
Netscape: 神话还在继续	102
着眼未来	103
9 品牌之争	108
另一种意义上的品牌	109
如何在 Internet 上开发大品牌	116
10 以群体为目标,各个击破	121
自内而外地确定目标	122
切片和切块	128
“我会让我的代理与你的代理联络”	132
把广告信息送到用户手中	135
11 强有力的彻底改变	137
向用户授权的新思路	138
内部联网的企业	147
以客户为中心的网络	150
12 背景为王	152
将内容放入背景	153
背景的开发	154
信息的含义在不断扩展	163
13 网络生活	164
虚拟思维	165
协同性网络	166

数字化产业中的合作	167
数字化货币	170
跟上时代的挑战	175
14 从零点开始的竞争	176
网络管理员登场	178
坚守阵营	179
零点商务	182
合并我？不，我将合并你	187
在零点合并	187
传统公司的制胜策略	190
小型公司/新兴公司的制胜策略	191
15 信息道路上的障碍	193
摸着石头过河	195
想谈论变化吗	198
前线危机	200
虚紊乱	203
新的一天，新的机会	206
16 数字化产业中的网络行为规则	207
100 条网络行为规则	208
网络行为规则中的 10 条重要规则	216
17 这一领域的未来	218
潮流所向	218
与交互一代碰面	223

他们就是网络	223
看看潮流	227
18 虚拟章节	230
附注	231
Web 索引	236