

哈佛商学院独家授权

哈佛精品文库

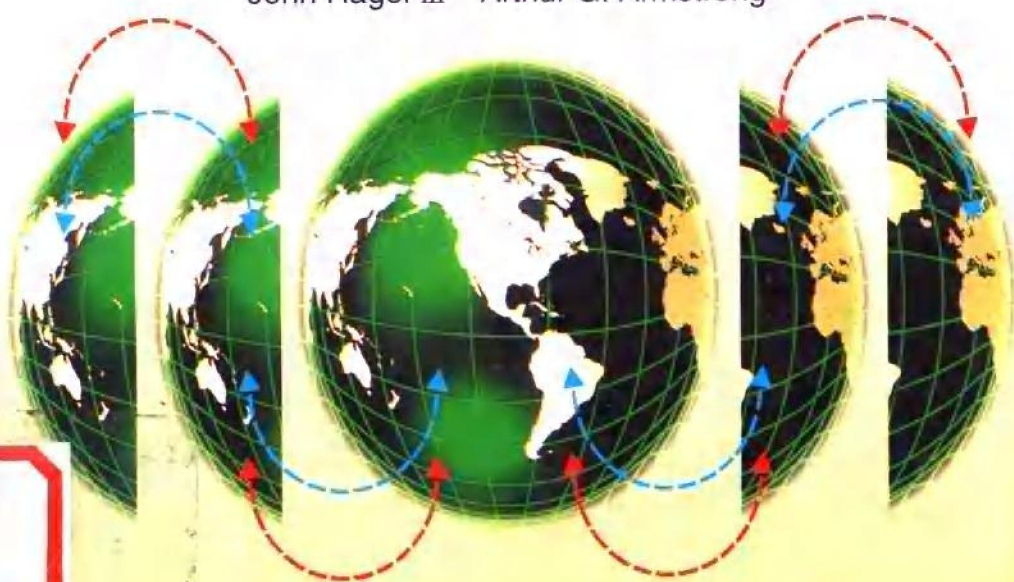
网络利益

——通过虚拟社会扩大市场

约翰·哈格尔三世 阿瑟·阿姆斯特朗 著

Net Gain

John Hagel III Arthur G. Armstrong



新华出版社

网络利益

[美] 约翰·哈格尔三世, 阿瑟·阿姆斯特朗 著

王国瑞 译

Net Gain

John Hagel III

Arthur G. Armstrong

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

网络利益/ (美) 哈格尔三世 (Hagel III, J.), (美) 阿姆斯特朗 (Armstrong, A. G.) 著; 王国瑞译. —北京: 新华出版社, 1997. 9
(哈佛精品文库)

ISBN 7-5011-3830-3

I. 网… II. ①哈…②阿…③王… III. 商业网 IV. F713.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 20242 号

Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities
Copyright © 1997 by Mckinsey & Company Inc.
Chinese translation copyright © 1997 by Xinhua Publishing Corp.
Published by arrangement with Harvard Business School Press
Copyright licensed by Arts & Licensing International, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED

本书版权属麦金西公司
中文版权属新华出版社

网 络 利 益

〔美〕 约翰·哈格尔三世 著
阿瑟·阿姆斯特朗

王国瑞 译

新华出版社出版发行

新华书店经销

北京印刷二厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 8.625 印张 150,000 字

1998 年 2 月第一版 1998 年 2 月北京第一次印刷

ISBN7-5011-3830-3/F·550 定价: 15.80 元

序 言

我们对虚拟社会发生兴趣已经有很多年了——在“网络”时代，这是一种真正的永恒。它开始于本世纪 80 年代末，当时我们观察了“井”的出现和发展，“井”是一个生气勃勃的、吸引人的、由在技术和文化变化交汇点上的前沿思想家组成的联机社会。“井”把中心放在公告牌和电子函件上，使人明白网络最终创造人际联系的信息。它还强调由“井”成员联机联系产生的一种新型内容的重要性。在“井”的公告牌上积累的公告变成一个信息宝库，把更多人吸引进来，并引导他们对该社会积累的知识发表评论和作出贡献。

通过“井”我们还注意到存在一个广泛的、高度分散的、由通过电话网络运作的独立公告牌组成的地下文化。由热心于特殊主题的人通常于业余时间空闲的卧室或车库里建立和维持的公告牌，已经变成有共同兴趣者的联机聚集地。体育、演戏、糖尿病、收集枪、管件供应、政治、关系、股票投资，主题范围无穷无尽。有几千个这样的公告牌，虽然大多数公告牌只有几百名成员，但是加起来，国内外参加者有几百万人。

大多数这些倡议的动机是热情，而不是利润。实际上，在联机世界里，特别是在因特网上，存在一种强大的反商业文化。因特网当时是一个比较新的网络讲坛，主持很多“新闻小组”，围绕共同感兴趣的主体把人们聚集在一起。在出现“奇才”、“美国联机”和“计算机服务”等商业性联机服务前，几乎完全没有利润动机。“美国联机”和“计算机服务”的成功再一次突出说明人际联系的重要性，它们把重点放在公告牌和交谈区上，而“奇才”则把中心放在“广播”出版内容上。

这本书的第二个动力来自我们同麦金西公司顾客的合作。这些顾客来自很多行业，包括媒体、电信、保健和金融服务，他们已经开始在网络上提供内容和服务，希望开拓新的市场。在同顾客的合作中，我们很快就发现：在联机网络中，要想利用新的市场机会，关键是通过内容和通信的结合。虚拟社会为这种结合提供了强有力的环境，因此不仅仅是一种令人感兴趣的社会现象，实际上是一种全新商业模式的核心。

麦金西公司努力帮助顾客斟酌多媒体技术的商业意义，也形成了我们的观点。多媒体技术为用户提供更加丰富的经验，形成新型的商业活动，从而正在改变电子网络。我们在同顾客的合作中，完全根据这些多媒体网络，开始预见到全新企业的出版，同在有形空间运作的企业相比，全新企业可能为顾客提供大得多的价值。当然，虚拟社会不是在真空中出现的。它们受今天正在变化的环境中许多其他因素的影响，例如多技术不连续性以及贸

易自由化和取消控制。这些因素要求对战略和组织采取新的方法，包括网络战略、情况管理、演变模拟以及“调拨人员以充实”公司自己现有企业的能力。

我们决定写这本书，目的是让人们广泛注意这种虚拟社会商业模式。我们相信：这种虚拟社会商业模式必将成为今后十年商业环境的一个中心特点。我们希望这本书有很多读者。首先，我们讲话的对象是希望建立自己的虚拟社会的人，特别是大公司的高级经理，他们能够接受这种新的模式，并能够在比甚至最雄心勃勃的经理的想象更加广泛得多的水平上创造价值和顾客关系。我们还希望影响有创造性的企业家，他们已经闯进网络，并用各种方法试验这种新的商业模式的诸因素。其中许多人接近于实现这种新的商业模式的全部力量，但是，正如我们在这本书里将要议论的，谁也没有揭开这个秘密，谁也没有利用这种力量。更加广泛的情况是，我们希望对公众讲话，特别是对那些人讲话，他们已经在电子网络的发展中看到一些非常新的可能性的曙光，但是他们还不能肯定：对他们的专业或个人生活来说，这究竟意味着什么。

我们想说明我们的意图。我们打算使所有的读者理解这种新的商业模式，以此来帮助他们通过挑战，把虚拟社会当作商业企业来建立和管理。我们不谋求解释这个新的世界——我们的目的是帮助改变它。

因为我们不谋求了解结局，所以我们不详细叙述和分析虚拟社会倡议。我们也不企图提供一本关于虚拟社会形成的详细的“基本知识”手册，这在现阶段也许是太

早了。相反，我们集中讨论成功的虚拟社会发展的基本原则，这将有助于发动所需要的创造性和革新精神，用以探索和利用虚拟社会概念中的巨大潜力。

还应该说明：我们把虚拟社会作为一个商业企业来讨论。霍华德·莱因戈尔德等人有见解地叙述了纯粹是一种社会现象的虚拟社会。有些观察家认为：虚拟社会同商业是对立的。我们的观点是：利润动机实际上会创造新型的虚拟社会，它们强大的商业因素会提高并扩大虚拟社会的基本要求——互相信任并互相承担义务。

最后，我们应该承认，在写作这本书时，遇到三种不可避免的限制。第一种限制来自同正在演变的电子网络和电脑空间出现的无数商业模式有关的许多深刻的不肯定因素。一方面，我们有把握知道的唯一的情况是，这个新的环境的演变将会使我们大家都感到吃惊。另一方面，我们深信某些可能的演变方向。我们已经明确提出我们的设想，使得读者能够试验它们并对它们作出评价。

第二，需要我们简明扼要对虚拟社会可能的演变以及成功的主要原则作了一些概括。所有这些概括在用于具体情况时，不可避免地会有例外和改进。为了让读者认清形势，为了使一种非常混乱的环境简化，概括是有用的；但是，如果机械地用于一切情况，那么概括是危险的。正如我们将要叙述的，可能出现各种虚拟社会，区分它们的办法是看中心、成员、经济学、文化根基和形成时间。每一个社会都是独特的，都需要有它自己的一套成功战略和组织。

第三，我们不指望虚拟社会成为公用网络上唯一的“生活方式”。确实，其他许多商业的和非商业的形式（包括姓名地址录、市场空间、“网区”、公司网址和游戏区）也会在这些网络上繁荣起来。但是，如果需要中心，而且我们相信虚拟社会将是最有竞争力的商业联机形式，那么我们选择完全集中在这种形式上。

为了引导读者通过这个不熟悉的环境，我们把《网络利益》分成三个部分。第一部分《虚拟社会的真正价值》叙述虚拟社会概念的力量和潜力。它开头叙述对本书主要观点总的看法，接着更详细地叙述虚拟社会——把经济价值从卖主转到顾客方面的作用，根据增加利润的动力学创造价值的潜力，以及通过一系列阶段可能发生的演变。

第二部分《建立一个虚拟社会》集中讨论进入这种新的商业。它讨论以要起步的虚拟社会为目标；一个成功的进入战略的原则，强调需要产生、从事和专注通信量；理解虚拟社会组织的特点；以及选择正确的技术。

第三部分《占领阵地准备在更广泛的竞赛中取胜》，从虚拟社会本身拉回来讨论虚拟社会的出现和发展将改变传统商业的基本方法。我们的论点是：传统商业的功能——特别是直接同顾客接触的功能，例如推销和销售——在虚拟社会环境中将会发生很大的变化。更加广泛地说，我们预料：虚拟社会将会改造传统行业结构和商业组织。虚拟社会不是董事们可以选择取舍的一种机会，而是代表不可改变地改革商业环境的一种深刻变化——

谁正视它，谁就得益。

鸣谢

在这本书的写作过程中，我们得益于各方面的大量帮助。我们最多的学识来自同顾客的合作，他们使我们集中于很容易领悟推测和抽象概念的一个领域内。我们的方针是为顾客保守机密，所以我们不能对顾客的帮助和鼓励鸣谢，但是我们确实希望对在美国和世界各地很多环境中为试验和改进我们的观点提供机会表示感谢。

在麦金西公司内，我们的同事和伙伴支持我们的努力并作出了贡献。我们特别要感谢多媒体实践领导——恩纽斯·伯格斯马、桑吉夫·德希尔、洛兰·哈林顿、康纳尔·基欧、尼古拉斯·洛夫格罗夫、塔卡什·纳瓦、迈克·内文斯、格雷格·里德、约翰·罗斯、保罗·萨加瓦、查克·斯塔基、丹尼斯·斯威尼和迈克尔·威尔希尔。在无数的顾客讨论会和内部讨论会上，我们合作形成一个关于多媒体环境的观点，为这本书的写作提供了强大的基础。我们特别要感谢迈克·内文斯，他不倦地阅读每次重复的原稿，并对改进提出详细的评论和建议。我们还要感谢这个领导小组成员的帮助，他们现在已经离开麦金西公司，并在他们自己的企业中应用其中的一些概念——他们是奇普·奥斯汀、理查德·布卢、威利·伯克哈特、托姆·艾森曼、托马斯·赫西和威尔·兰辛。

我们还得到多媒体实践中其他许多人的帮助，他们已经看到虚拟社会概念的力量和潜力，并对加强本书提出的观点作出了贡献。谢伊尼·麦魁德在研制一个以计

算机为基础的商业动力学模型方面作出了贡献，这个模型有助于定量分析虚拟社会概念巨大的经济潜力。在艾米·艾斯纳、尼克·霍夫曼和苏·金的支持下，谢伊尼同研制模型软件的高性能系统公司的科里·佩克密切合作，并得益于他的见解。我们要感谢在联机世界各地漫游后提出观点的同事，包括尼尔·普拉特、米纳·穆拉基、申加扎·达森特、凯文·查尔顿和艾纳特·威尔弗。我们还要感谢乔安娜·巴什、罗伊·伯格伦、萨米尔·奇斯蒂、贾斯廷·科利奇、杰德·登普西、鲍勃·丹尼斯、乔恩·加西亚、拉吉·加格、拉尔夫·赫克、马萨奥·希拉诺、德特莱夫·霍奇、克里斯蒂娜·伊萨科维奇、戴维·卡茨、里奇·科佩尔、罗德·莱尔德、马克·莱特、布鲁克·曼维尔、艾伦·迈尔斯、芬恩·珀森、尼娜·普斯蒂尔尼克、罗布·罗西埃洛、托尼·萨科纳格希、杰克·斯蒂芬森、索穆·苏布拉马尼亚姆、安德斯·苏林、卢斯·乌比纳斯、希尼奇·尤亚马、库尼希科·约戈和迈克尔·蔡塞。对电子商业和虚拟社会，他们都有共同的经验和见解。

在帮助设计虚拟社会经济模型方面，我们得到商业动力学实践的大力支持。特别是格伦·科尼特、安德鲁·多曼、奥利维尔·西伯尼和贾扬特·辛哈提供了宝贵的见解和建议。

本书还得益于该公司通信组兰·戴维森慷慨的帮助和编辑指导。在整个写作过程中，兰都同我们一道工作，以便加强信息，紧缩结构，删除次要材料。我们还要感谢

帕特哈·博斯以及《麦金西季刊》的编辑们，感谢他们为本书中的一些概念提供论坛和强有力的鼓励。在期限很紧的情况下，吉恩·泽拉兹尼和戴维·温特沃思提供创造性的说明和展品，并帮助我们说明许多比较抽象的内容。琳达·克雷默和格雷格·普兰格帮助为本书收集材料，提供说明要点的例子。我们忠实的助手卡里·豪厄尔和罗斯玛丽·加西亚，在晚上和周末也高高兴兴地提供支持，保证我们的原稿在期限前完成。

在麦金西公司外，我们还吸取了许多勇敢企业家的经验，他们正在开拓虚拟社会领域。“现实世界生产”的彼得·弗里德曼、詹纳·伍达尔和伯纳德·伯恩斯坦，“总的纽约”的约翰·博思威克、贾尼斯·吉尔特森和特德·沃思，“发行 1.0”的杰里·米查尔斯基，“主要象限”的梅森·迈尔斯和凯文·沃特斯，“代理人公司”的尼克·格劳夫和萨尔曼·马利克，“小世界软件”的斯科特·墨菲，以及“有吸引力的人互相作用的演播室”的格雷格·约翰逊——每一个人对我们的思想都提供了宝贵的意见。哈佛商学院的杰弗里·雷波特和戴维·约菲也帮助形成我们在关键领域的思想。关于增加利润以及深刻影响我们对待很不肯定商业环境的复杂适应系统的行为和演变，桑塔菲学院的布赖恩·阿瑟和斯图尔特·考夫曼提供了一个更广泛的理论观点。

最后，但是显然不是最不重要的，我们要向哈佛商学院出版社的同事表示感谢，他们鼓动我们进行这个项目，他们的投入、响应和支持对完成这本书是十分重要的。我

们特别要感谢尼克·菲利普森、巴巴拉·罗思、卡罗尔·弗朗科以及查克·德雷斯纳、萨拉·麦康维尔、盖尔·特雷德韦尔和莱斯利·佐特林。尼克·菲利普森是我们的编辑，他感觉灵敏的见解帮助把我们的信息集中在原稿进展的每个阶段。巴巴拉·罗思耐心地安排这本书通过一个加速生产的计划。卡罗尔·弗朗科是出版社社长。我们也非常感谢《哈佛商业评论》编辑托姆·凯利，根据他的倡议才第一次考虑围绕这个主题写一本书。

不用说，在思索虚拟社会的方向和潜力方面，我们选择了敢于闯非常危险的领域。在这本书里所表达的观点，虽然由许多人和影响形成，但是最终还是我们自己的。我们迫切期望有朋友也来闯这个领域，但是现在，我们愿意自己来检验它的力量。不管后果如何，这个看法总是有力量的。

序 言 (1)

第一部分 虚拟社会的真正价值 (2)

 第一章 竞赛中快者取胜 (3)

 第二章 颠倒的市场：顾客怎样获利 (18)

 第三章 虚拟社会新的经济学 (46)

 第四章 未来事物的形态 (95)

第二部分 建立一个虚拟社会 (128)

 第五章 选择进路 (129)

 第六章 奠定基础：达到临界数量 (152)

 第七章 园丁的技巧：管理有机发展 (174)

 第八章 装备虚拟社会：选择正确技术 (198)

第三部分 占领阵地准备在更广泛的竞争中取胜
 (216)

 第九章 重新思考功能管理 (217)

 第十章 改造市场和组织 (237)

 后 记 (253)

管理日程 (254)

第一部分

虚拟社会的真正价值

第一章 竞赛中快者取胜

在联机网络中虚拟社会的兴起推动了空前的权力转移，从货物和服务的卖主转向买主。理解这种权力转移并选择通过组织虚拟社会利用这种权力转移的卖主，将会丰硕地得到无比的顾客忠诚和巨大的经济利润。但是，在建立虚拟社会的竞赛中，快者取胜：谁行动快，敢作敢为，谁就会取得优势，并可能保持这种优势。

相对来说，商业企业是联机世界的新来者。到目前为止，几乎还没有什么商业企业在联机世界赚钱。今天，在因特网和其他网络上的大多数企业不过是在全球网的“广告牌”上宣传他们的商品，希望浏览者停留足够长的时间以至来买东西。这些穿着新媒体服装的老媒体广告不过是表明：推销员还没有发现发挥因特网和其他网络革命潜力的秘密。

象每一种通信网络一样，因特网用于建立并加强人际联系。亚力山大·格雷厄姆·贝尔的发明发展成为今天最大、最有名的通信网络，但是他本人却长期抵制，这是一个教训。贝尔相信：他的新装置的主要价值是向人们提供新闻报道和交响乐。直到无可否认的证据摆在他的面前，他才承认电话的主要用途是人们互相联系。

贝尔不得不承认，电话的最好用途是人们互相联系

电视在最初几年里也被人误解了，当初人们把电视看成不过是舞台剧的一种媒体。最初的电视广播只是把一个话筒放在舞台边上，并把摄像机对准演员。电视广告是稍微改动一下的电台广告。后来，登广告者和节目编排人才认识到：电视这种媒体不仅允许而且要求采用新的方法。今天的因特网处在类似的阶段，登广告者和提供内容的人都还没有开发利用这种媒体固有的能力，使之有利于他们的销售和内容。[作者按：本书讨论所有电子网络上虚拟社会的发展。因特网很可能是今天正在运行的最有名的但是远远不是唯一的电子网络。象“美国联机”那样的商业联机服务，以及象使用电话网络的银行和公告牌服务的资金转移网络那样的私营网络，都是虚拟社会的讲坛。因为因特网越来越多地提供联结所有其他网络的手段，所以如果没有另外的说明，那么我们所说的因特网是指一般的网络讲坛。]从本世纪 70 年代初以来，科学家一直使用因特网和以前的网络分享数据、合作研究和交换信息。科学家实际上已经形成不是存在于有形的校园里，而是存在于因特网中的互相联系的研究社会。这些就是第一批虚拟社会。

从此因特网就以指数关系发展。从 1996 年开始，全世界进入万维网的计算机用户已经超过 3000 万，到本世纪末这个数字将大大超过 1 亿。1996 年，“奇才”、“计算