

第一部分

认识规律

利用资源满足欲望的经济

“经济”就是人们利用资源满足欲望的方式。这种方式在历史的进程中已经有过多次重大改变，驱动今天这次变化的三种力量是——互联、速度、和无形资产的增长。

由于我们是最近才卷入这场转变的漩涡之中的，我们对它的体验可以用一个词来概括——模糊。互联的模糊——由于经济这个大游戏的各位玩家被联结得如此密切，他们之间的边界变得模糊不清了；速度的模糊——由于商业经济正处于飞速变化中，你很难看清你周围的境况；无形资产的模糊——未来以如此之快的速度向你奔来，以至于有形资本反而成了一种负债，而不是资产。价值越来越多地体现在信息和关系上，这都是你根本不能看见，并且常常不能测量的。

我们习惯的种种方式，如为挣钱而工作，为商品和服务付钱，以及在组织之间划分清晰的界限，已经全部模糊了。第一部分，认识模糊，就是我们理解面前这个新世界的开端。

第一章 注视模糊

速度 × 互联 × 无形资产 = 模糊

速度：商业经济的每一方面及互联的组织都是即时运营和改变的。

互联：每一事物都通过电子通讯技术和别的事物联系在一起——产品、人、公司、国家、和所有一切。

无形资产：每一种供应品都同时具有有形的和无形的经济价值。无形的部分增长得更快。

模糊：你将会在其中生活、工作的新世界。

变化的速度已经加快到使你感觉不舒服的程度了吗？过去指导你决策的原则是否已经不再可靠？如果是这样，那么，你和那些正在关注变化的人是一样的。你已不是在幻想。

推动这场重大改变的因素基于宇宙自身基本的三维：时间、空间和质量。由于整个经济和你的企业是宇宙的一部分，因此，时间、空间和质量也是他们的基本三维。直到最近，这种观念还是显得过于抽象和用处不大。但现在，我们逐渐意识到这种理解对于商业世界有着惊人的力量。



例如，几乎瞬间的通讯和计算机的操作都在使时间收缩并使我们直面速度。互联使每个人，每种事物都以某种方式直接联系——从而造成了“距离的死亡”，即空间的收缩。各种无形价值，像服务和信息，正在爆炸式地增长，削弱着有形实体的重要性。

互联、速度和无形资产——时间、空间和质量的派生物——正在使规则模糊化并重新定义我们的商业活动和生活动。它们正在摧毁旧的体系，像批量生产、分段定价、和标准化等等，它们都只是在相对缓慢，未连接的工业世界中才起作用的。事实上，你的周围发生了巨大的变化，足以使你感到失去平衡、头晕目眩。放松点。事情本来就是这样的，你正在体验模糊。如果不注意这些力量，模糊就会使你生活凄惨，发财无望。控制和利用它们，你就可以进入模糊的世界，把握它的节奏，重新看清这个世界。

你会看见什么呢？所有传统界限的消融。在模糊的世界中，产品和服务在融合。买者出售，而卖者购买。井井有条的价值链成了混乱不堪的经济网。家就是办公室。结构与过程、拥有和使用、知道和学习、现实和虚拟之间再也没有一条清晰的界线了。雇员和雇主之间的差别也越来

越少了。在资本的世界里——资本本身也更多的成为负债而不是资产——价值的移动是如此之快，你根本不能分辨固定和流动的差别。在各个方面，对立的事物都正在融合。

本书提供了一个透镜，使你看到某个时刻静止的、清晰的模糊。就像在舞厅中频频闪动的灯光下，人们仿佛僵住了，处于一动不动的姿势。但不要认为你可以放慢模糊，更不必说停止它。它将会永远地加速前进，那些错过这一点的人将错过一切。作为经理、企业家、消费者和个人，你的任务是掌握模糊，继续保持它的加速度，让你的世界发生变化并脱离平衡。不要试图放慢它，也不要试图认清它，解释它，修改它。承认它。学会它的新规则。你将能够以模糊的速度运动——并且会以令人吃惊的方式蒸蒸日上。

你会乐于加入灯火频闪处的舞蹈行列，在那里你将以模糊的速度运动。记住，固定的图像是虚假的，现实是不断地运动着的一场模糊风暴。

互联，速度和无形资产：模糊的三位一体

我们可以对自己说，速度、互联和无形资产没什么可奇怪的，在近代，它们都已经历了自己的变形。

1991 年 1 月 17 日的傍晚，克里斯正从家乡洛杉矶飞往波士顿时，驾驶员宣布“沙漠风暴行动”已经开始。然后，他打开了飞机上 DC-10 娱乐系统的 CNN 电台，旅客们便收听到了驻巴格达记者的描述。这些报道通过以色列电台的转播向全世界播放，被他们乘坐的飞机接收，然后送到了他们的耳机里。在得知了这个重大的事件后，你会做什

么？克里斯立即拨通了波士顿他妻子玛丽的电话，告诉她这条新闻。所有这一切是通过空中联网进行的，这可比 40 年前朝鲜战争中军事飞行员的任何装备要强大多了。这是怎么成为可能的呢？是通过事物之间的即时连接。

电讯业的放开、卫星的微型化、和移动技术的发展使互联可以在任何时间、任何地点、对任何人使用。现在，随着互联网的升温，我们已进入信息经济的第二阶段，计算机主要用于进行互联而不是数据处理：把人与人、机器和机器、产品和服务、网络和网络、组织和组织以及所有的组合体连在一起。

1999 年，近地轨道卫星（LEOS）将使这种能力遍及地球上的每一个角落。到 2000 年，美国的电讯网络传播的电子数据会比语音还多。更令人吃惊的是，到 2003 年，语音将少于网络流量的百分之二。想象一下，网络支持着电话，而不是电话系统支撑着网络。全球电信的成本将一跌再跌，和这 20 年来长途电话成本一再降低的情形一模一样。互联的迅猛增长将改变企业的运作方式，不仅会把当前的企业 and 经济模式搞得面目全非，而且还会更深入更迅捷地把我们带入模糊世界。

移动电话、寻呼机、语音邮件系统、条形码扫描器、卫星电话、电子邮件、全球定位卫星、以及其他连接我们的电子装置，都是互联的有形实体。一旦这些东西彼此连接，它们的动作就会触发多米诺效应并改变经济运作方式。

1987 年 10 月股票市场崩溃的原因就是计算机化的交易，其中的每项交易都没有显式连接。损坏的原因是独立的投资者指令的交互作用——一种贸易程序的互联网。类

似地，1965 年，由于电网设施共享了互联，导致了历史上最严重的一次东北电厂的停电。这些互联把系统中一个点的过载转化成整个网络串联的失败。这就是 1987 年金融事件之后安装的交易限制装置被称为“电路断路器”的原因。

上述例子都说明了互联的重要性：单一的自动电路断路器，只有有限的影响。但如果把 1000 个连接起来，就没有人能够说出系统的作为了。1997 年 10 月金融电路断路器的首次使用是对这一天上午亚洲市场的疯狂销售作出的反应，也是全球金融系统互联的进一步证据。

海湾战争的即时通讯就是互联的一个惊人事例，但就其速度方面来说，却是不值一提的。新闻的传播速度总是迅速及时的。当我们谈到速度时，我们是在说纯粹的经营速度在过去十年中是如何提高的。比如，收发之间的时间发生了戏剧性的缩短。凌晨 2:00 向 PC 互联公司订购了一套软件，10 小时后就会送货上门。同样的，在生产和销售之间，购买和交付之间的时间也在缩短。在东京，星期一订购一辆丰田，到星期五就可以驾车兜风了。

速度把产品生命周期从年缩短到月甚至星期。速度来自于全世界的电子网络，通过它，金融机构能够以每分钟 410 亿美元的速度传送货币。对于个人来说，速度就是每天大量的信息，它创造了几乎连续的通讯。错过一天，世界就会离你远去。加速的产品生命周期和基于时间的竞争已成为企业行话的一部分。这一切改变着人们的感觉。我们现在期望即时的响应，每天 24 小时。这种对任何时间即时响应的推崇，正是无形价值重要性不断增长的体现。

经济的无形资产部分正在悄无声息地增长，在不知不

觉中改变着我们眼中的世界。无形资产包括四类：

首先，也是我们最熟悉的，是在经济中占主导地位的服务，其内容十分广泛，包括翻动汉堡包的工人和大脑外科医生。

第二类是信息，像数据库中的专业知识，乔治·卢卡斯的广为人知的“星球大战”以及活动和交易反应在信用卡帐目和股票记录器上的先兆。

第三类是产品的服务部分。如计算机模拟服务，可以模拟汽车、建筑、甚至窗户和壁纸，使顾客在实际订购之前体验不同的配置。

第四类是情感。人们对于某一品牌的信任、忠诚；某个商标传达的荣誉；舞台、屏幕或演艺界中名人的风采。

梦工厂（SKG）堪称是无形价值的一个典范。当公司成立时，仅投资 2.5 亿美元，既没有工作室也没有产品，但公司上市时，狂热的投资者就把它市场资本抬高到了 20 亿。诱人之处在于它的发起人的无形价值。史蒂文·斯皮尔伯格，杰弗里·凯森伯格和戴维·格芬，他们中的每一个都是娱乐业的佼佼者。无形资产通过革新，品牌，信任和关系等形式发挥了作用。

无形价值比有形价值增长得更加迅速。但在互联经济中，对无形资产的需求增加也带来了一些经济问题。比较一下豆煮新鲜玉米与软件即可明白这一点。对于豆煮新鲜玉米，两英磅可买到一英磅的两倍。但对于软件来说，第二份拷贝则是完全免费的。而且，如果我们买一英磅的豆煮新鲜玉米，不是我们吃掉，就是你来吃掉。但软件却可以一次次地复制而无须额外开销。

互联、速度和无形资产使我们在夜间辗转难眠，思考我们的未来。如果要知道我们将被带往何方，就要关注经济的一举一动。

利用资源满足欲望的经济

总之，唯一不变的是经济的职能：转变资源以满足欲望。然而，其实现方式却经过了多次变化。搜索与收集经济持续了成千上万年，直到它们让位于农业经济。农业经济持续了一万年，这种劳力与土地集约化经营方式后来被工业时代的机器和工厂取代。工业时代带来了城市增长、批量生产、污染、工会和银行系统的发展。

过了两百年，这一时代又让位于拥有计算机的信息经济。在发展了 40 年后，信息经济可以说已经走完了前半历程，前 40 年计算机被用作处理工具，其中包括数据处理和仓储、更大更快的机器、超级计算机以及其他“加工厂”以代替常规的脑力劳动。

信息经济的后半历程，我们称为模糊经济，在模糊经济中资源通过另一套安排来满足欲望。其中之一是丢了解决方案标准化的思想。在模糊经济中，成功的企业既不是静止的，在给定时刻也不是清晰的。随着有序的、熟悉的、循序渐进的研究、设计、生产、分配和消费链锁的消失，产品流程的开始，中间和结尾也正在彼此融合。当生产厂商新开发样的产品已经开始被杂志评论时，目前的产品还在以浮动的市场价格销售，而同时你还可看到更前的那种产品早已打折甩卖了。一年一个式样使模糊成为一个连续体。这并不要求关闭工厂以重新装备，它只是电子

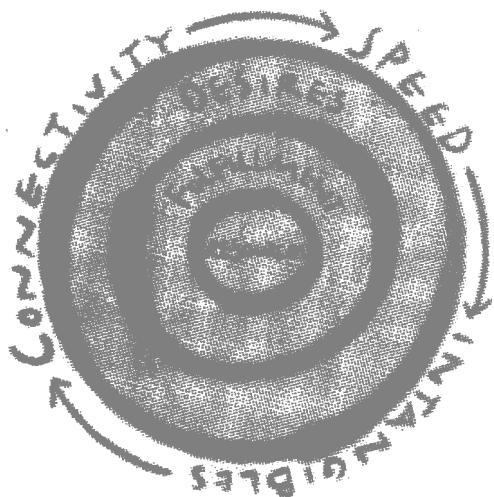
方面的不断升级与下载。基于耐用的生产现在意味着基于变化的生产。就像祖父的摇椅，随着时间的逝去，所有物理组成都被更换，但无形资产——祖父椅子的概念——依然保留着。

模糊经济分为三个主要领域：

1. 欲望模糊（经济的需求方）。在这一领域中，产品与服务彼此融合成为一个整体——提供，而卖方与买方的角色也融合成一种交换。

2. 满足模糊。其中的策略和组织分解为经济网和可渗透关系。

3. 资源模糊。其中人员不再分为劳动者和消费者，资本也更像是负债而不是资产。这些资源猛烈地摆脱着传统意义就仿佛从湖中爬上岸的狗抖落身上的水一样。



如何阅读和使用本书

模糊的本质意味着它的三个组成部分彼此连接并必须同时加以考虑。对于本书的内容，你可以按任何顺序阅读：资源，满足，欲望；或欲望，满足，资源。本书是以欲望开始的，但你可以从人力和资本读起。

不像多数的商业书籍，模糊不是确定问题然后指出解决方案。那样做只是修补昨日的缺陷，仅是对你的弱点投资，相反，我们是提供一个动态调整的镜头，通过它，使你能看到速度、无形资产和互联的汇聚如何产生了模糊。我们要重新定义你以及你的企业在经济中的位置。

读完本书后，你应该能够理解今天正在发生的事物本身之外的东西。然而我们更希望你能够拥抱并加入它。因此，在最后一章中，我们教给你 50 种模糊企业的方法，10 种模糊自身的方法，这 60 个简单的例子教你如何去应用所学的知识。记住，即使你合上本书，或退出你的 PC 机或苹果机，这次旅行依然在开足马力前进，所有景象也在保持着不断的变化。我们所有人必须保持前进的步伐，创建模糊社会。现在是你加入这次旅行的时候了。

第二 部 分

欲 望 的 腹 部

欲 望

人类的需求在整个经济历史过程中没有发生什么变化，现在也不太可能变化。我们中大部分人接受的是工业时代的传统经济学训练，头脑里想的还是产品和服务、买家和卖家。以这种方式来构想未来是完全不行的。

第二部分包括两章。在提供一章中，我们考察经济欲望，以显示我们是如何把产品和服务模糊成为满足广泛欲望的提供的。在交换一章中，买家和卖家在交易中的对立角色被扩展，形成一种双向的交易，即双方之间三种价值的交换：经济的、信息的、和情感的。这两章合起来描述了经济中需求方的转化。

第二章 供应

**没有不带服务的产品
没有不带产品的服务**

产品和服务的区别已经模糊到了这样一个地步，以至于它们之间的差别成了一个陷阱。只有同时既是产品、又是服务的供应才能成功。

想想在公路上驾着你的奔驰车，突然听到一声轻响。是发动机发出的响声？敲击声？（是雨衣腰带卡在门中了吗？）它还会再响吗？不用担心，奔驰公司正在测试一个新系统来把车上的软件通过因特网连到顾客服务中心。这使得他们在汽车还在公路上时便能诊断故障——有时甚至把修理方案从大的计算机系统转到较小的计算机系统。

希尔顿饭店允许顾客免去登记手续，而在若干“智能卡”亭子登记住宿。在一个与美国运通信用卡和 IBM 互联的向导程序中，一个旅游者的美国运通信用卡上除了贮存了希尔顿荣誉号码外，还存有她的一些偏好——不吸烟，特号床，等等，并允许她随时更新有关她的背景描述。亭子自动送出一个钥匙和去房间的路线图。

当一个车主购买了一套洛杰克牌防盗装置后，车当然还有可能丢，但却可保证很快物归原主。隐藏的装置发出信号告诉近处的警车它的确切方位，引导警车前来。只要花 595 美元车主就可放心了。



车、旅馆房间、防盗装置、管理咨询，这些是产品还是服务？在一个速度、无形和互联的世界，很难也无需作出判断。在所有这些以及其他无数情况中，产品和服务的界限正趋于模糊化。

给出模糊化背后的驱动力，意义就很清楚了。速度——商业各方面的加速发展——是第一位的驱动力，它驱使产品和服务在各种方面彼此融合。想想看，现在产品的生命周期只是原来的一小部分。产品的迅速过时意味着需要不断升级和替换，不再有把产品卖给顾客后就忘了他的事了；你今天的顾客六个月后又将是你的顾客——否则就是别人的，当你以那样的频率与同样的顾客打交道时，难道你不像是处于一个服务性行业中吗？

同时，速度的需要正使许多服务业中的人感觉他们正在卖产品，顾客需要迅速得到服务——无论是买汉堡包还是建房子。在时间的压力下服务完全不是针对每一个顾客的“量体定做”的方式了，它们必须标准化——组件化、包装、嵌入软件——它们得很像产品。

第二个主要驱动力甚至更重要：商业价值中不断增长的无形部份。服务当然都是无形的，服务的整体概念是你