

[美] 杰夫·贾维斯 著

陈庆新 赵艳峰 胡延平 译

Google What Would Google Do?

将带来什么？

Google不仅仅是一家公司，它完全是一种新的思维方式。贾维斯把这种思维方式延伸到商业与文化领域，揭示出其强烈的革命性特征，为我们做出了极其重要的贡献。

—— 克里斯·安德森，《长尾理论》作者倾情推荐

仅供个人阅读研究所用，不得用于商业或其他非法目的。切勿在他处转发！

本电子书制作者

[美] 杰夫·贾维斯 著

陈庆新 赵艳峰 胡延平 译

Google 将带来什么？



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

Google 将带来什么? / (美) 贾维斯著; 陈庆新, 赵艳峰, 胡延平译.
—北京: 中华工商联合出版社, 2009. 8
书名原文: What Would Google Do?
ISBN 978-7-80249-150-2
I. G… II. ①贾…②陈…③赵…④胡… III. 网络企业-企业管理-经验-美国
IV. F279.712.444
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 105898 号

What Would Google Do?
Copyright© 2009 by Jeff Jarvis
Simplified Chinese Translation copyright© 2009 by China Industry & Commerce Associated Press Co. Ltd
All rights reserved. Published by arrangement with CollinsBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers,
10 East 53rd Street, New York, NY 10022.
本书由美国哈珀·柯林斯出版集团授权中华工商联合出版社有限责任公司以中文简体字版出版
发行。
北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2009-2292 号

Google 将带来什么?
What Would Google Do?

作 者: [美]杰夫·贾维斯 (Jeff Jarvis)	印 刷: 三河市华丰印刷厂
译 者: 陈庆新 赵艳峰 胡延平	版 次: 2009 年 8 月第 1 版
策划编辑: 李怀科	印 次: 2009 年 8 月第 1 次印刷
责任编辑: 于建廷 关山美	开 本: 710mm×1020 mm 1/16
专业校订: DCCI 互联网数据中心	字 数: 210 千字
封面设计: 北京攀通号艺术设计有限公司	印 张: 16.5
责任审读: 海 鸿	书 号: ISBN 978-7-80249-150-2/F·080
责任印制: 张 萍	定 价: 39.00 元
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司	

服务热线: 010-58301130
销售热线: 010-58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044
<http://www.chgslcbs.cn>
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究
凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010-58302915

Google 将带来什么？

似乎没有哪个公司企业、政府部门或社会团体真正理解，如何在互联网时代生存下来并走向繁荣昌盛。

但是 Google 除外。

所以，在面临各种挑战的今天，这种设问是意义深远的：Google 将会怎么做，Google 会为我们带来什么？

在管理、商业、新闻、媒介、制造、营销、服务、投资、政治甚至是教育、宗教领域，正确回答这个设问，是在快速变革的当今世界中游刃有余的关键所在。

这个世界常常上下颠倒，里外混淆，违背常理，令人迷惑。谁能想到，一种免费的分类服务方式会对整个报业产生深远而持久的影响？谁能想到，那些仅仅拥有摄像头和网络链接的孩子们会集聚起比有线电视网络更加海量的观众？谁能想到，那些仅仅拥有键盘的孤独者能够打倒政客与公司？谁能想到，那些中途退学的学生能够建立起资产高达数十亿美元的巨大企业？

他们做到了这一步。不是靠打破规则，而是靠建立新时代的新规则。对他们而言：

- 如今的用户都处于管理之中。他们的声音在全球都可以听到，可以随时对一个庞大的组织产生影响。
- 不管在哪里，人们都可以找到对方，他们可以团结起来支持你或反对你。
- 大市场已经死去。
- “市场即对话”这句名言来自 1999 年出版的《线车宣言》(*The Cluetrain Manifesto*)，一本互联网时代的开创性著作。这意味着，任何组织在当今社会的关键技能不再是市场营销，而是对话交流。
- 如今的我们生活在一种可被称为“后稀缺经济”的时代，对销售或产品的控制将不再是奖赏或利润的保证，所以我们必须去学习如何在充裕状态下进行管理。
- 使用户与你的合作成为可能——只有去共同创造、分配、营销和支持

Google 将带来什么？

产品，才能在如今的市场中获得回报。

- 如今最成功的企业是网络平台及基于其上而建立的网络公司，它们的成本很小，所以它们的发展速度无与伦比。

- 对销售渠道、人脉、产品甚至是智力资产的拥有不再是成功的关键。成功的关键在于开放。

Google 的创立者和主管们对互联网带来的变化深为理解，他们正如此成功、如此强有力地经营着被《伦敦时报》(*Times of London*) 称为“世界史上发展速度最快的公司”。对少数革命性的资本家或准资本家来说，道理是一样的，比如，Facebook 的创始者马克·扎克伯格 (Mark Zuckerberg)；自称 Craigslist 的创始者和客户服务代表的克雷格·纽马克 (Craig Newmark)；维基百科 (Wikipedia) 的创始人之一吉米·威尔士 (Jimmy Wales)；亚马逊 (Amazon) 的创始人杰夫·贝索斯 (Jeff Bezos)；掘客网 (Digg) 的创始人凯文·罗斯 (Kevin Rose)。与他人不同，他们看到了不同的世界，做出了不同的决定，那些在旧产业的规则下没有什么意义的决定，如今能够开花结果，蔚然成风，部分要归因于这些新方式和新思想者。

对所有这些变化的明智反应，就是去探寻这些革命者——如马克、克莱格、吉米、杰夫、凯文，当然还有 Google——究竟会给我们带来什么。Google 慷慨地在它的网站上与我们分享了它的哲学理念，宣布了“Google 发现的十大真理”，它们都是鲜明而有技巧的 PPT 条目，在职员教育中非常有用（当你的职员总数在一年内以 50% 的速度增长——即从今年年底的 1.6 万人增加到来年年底的 2 万人时尤为必要）：“以用户为中心，其他一切自会纷至沓来。”Google 宣布道，“最好把一件事做到极致……快比慢好……你可以通过正当途径赚钱……信息始终在不断地累加……对信息的需求超越了所有的国界……”这些总结都是有用的，但并未把一切道理都说出来，如果你对 Google 有所关注，应当会感悟到更多的东西。

我们在书中提出的问题，关系到思维的新方式，解题的新方法，如何面对新挑战、发现新机遇，以及理解经济结构、社会结构及互相联系的新途径。我们需要尝试像 Google 那样去看待这个世界，需要冷静分析拆解 Google 的成功原因从而将我们的感悟应用于我们的公司、机构和职业。我们可以一起对 Google 做逆向工程处理。你可以将同样的方法应用于其他成功的、令你迷惑不解但又令人钦佩的竞争者、公司和引导者身上。事实上，你必须这样做。

Google 是我们新思维的榜样，因为它是如此异乎寻常地大获成功。研究网络流量的 Hitwise 公司 2008 年的报告显示，Google 占据了美国 71% 的搜索市场份额，占据了英国 87% 的搜索市场份额。2008 年，对在线广告服务公司双击（Double Click）收购之后，Google 对在线广告服务市场份额的控制达到 69%（据 Attributor 的数据），在线广告收益的市场份额达到了 24%（据 IDC 市场研究公司的数据）。在英国，2008 年 Google 的广告收益超过了最大的商业电视实体 ITV（独立电视台，Independent Television），预期下一步会超过所有英国报纸的广告总收益。它还在继续爆炸性地扩张：2007 年，Google 的流量增加了 22.4 个百分点。Google 不再发布服务器的运行数量——据估计达到百万台——Google 也不再发布网页的监控数量，但是，当它于 1998 年开始运行的时候，它只能对 2600 万个网页进行搜索；到 2000 年，可搜索网页数量达到 10 亿个；到 2008 年中期，可搜索网页数量达到 10000 亿个。2007 和 2008 两个年度，根据 Millward Brown 公司发布的世界著名品牌 100 强数据，Google 连续两年排名第一。

相对而言，雅虎（Yahoo）和美国在线（AOL）这两个曾经屹立于网络之巅的王国，如今已经衰落。它们是在旧规则下运行的，它们认为控制了内容和发布就能获得用户、人缘和点击率。它们定好目标，傲慢地认为用户们会追随之至。他们在市场上花费巨额资金去吸引用户。可以说，雅虎是最后一个旧媒介公司，而 Google 是第一个后媒介公司。

Google 不是一个像雅虎那样的门户网站，它是一个网络，一个平台。Google 采用分布式的思维理念走向大众。事实上，无数的 Google 分布在全世界的互联网上，Google 约 1/3 的收益——2007 年估计为 200 亿美元——并非来自 Google.com，而是来自遍布于网络上的 Google 链接。这里有一个例子，我们可以借此了解其运作方法：Google 的 AdSense 软件广告系统页面代码首先被植入我的博客所在的主页 Buzzmachine.com，使我成为 Google 帝国的一个组成部分并显示某些相关的广告。然后，Google 会根据这些广告的数量付钱给我，并通过搜索功能为我送来更多的读者。Google 通过向这些读者们展示更多的广告而获益，因为它知道我的网页上都有什么内容，从而使投放的广告与网页内容更为贴近、有效并有利可图。我之所以邀请 Google 进驻，是因为它能帮助我做我想做的事，使我的生意得以展开。

反过来，我通过把 Google 的广告嵌入自己的网页，把 Google 的 YouTube

Google 将带来什么？

视频、Google 地图和 Google 搜索栏嵌入自己的博客而宣传了 Google。当我链接到一个网页上时，我可以帮助 Google 弄清网页的内容以及它的流行程度。我使 Google 变得更加智能，随着我们的点击与链接，我们也都变得更加聪明、智能起来。Google 十分聪明地把这些知识组织起来并加以利用。它开发群体智慧，因此对作为群体的我们表示了尊敬。Google 信任我们——当然，是我们中的大多数，不包括那些该死的垃圾邮件制造者——不过放心，Google 有很多方法能把我们中为数甚少的坏蛋甄别出来。Google 明白我们都是一些个体，生活在一个由利益、信息和地理等小社区所构成的几乎无限的宇宙中。Google 没有把我们作为大众来对待。Google 明白经济体系由大量的微分市场构成，坚信小即新，小即大。Google 不把自己视为一种产品，而是视为一种服务，一种平台，一种手段，令他人在这个范围内认识到无限。

如今，想象 Google 会衰落非常艰难。它可能会因发展得太弱小而无法有效运行，但我从内部听到的消息是，由于公司已经非常庞大，以至于快速的发展正变得越来越难。它可能会发展得过于强势，从而导致政府管理者试图把它分解。事实上，2008 年，美国司法部雇用了——一个顶级律师调查是否需要针对 Google 在广告市场中的强势地位提起诉讼。不过，此处要提醒注意的是，Google 获得这种地位是得到了雅虎、报纸和广告代理商们的热切默许的。Google 还可能发展得异常巨大，以至于它难以再继续扩张，这似乎已经变成了事实。当 Google 滥用关于我们的数据或决定利用我们对它的依赖设卡收费时（就像有线公司、电话公司或航空公司那样），它可能会失去我们的信任，可能迷失前进的方向或把事情弄糟。当 Google 的 Gmail 邮件系统罕见地出现断线故障时，Google 的首席执行官埃里克·施密特（Eric Schmidt）曾提醒世界道：“我们并不完美。”

所以，我们也不要痴迷于成为 Google，模仿 Google 的一切所作所为。本书的内容不仅仅是介绍 Google 和它的各种规则，不仅仅讨论技术和商业，更主要的是希望我们能像 Google 那样去看待这个世界，探索不同的思维方式。从这个意义上讲，这不是一本关于 Google 的书，而是一本关于你自己的书，是一本关于我们的世界的书，内容涉及它如何为我们所有的人而变化，涉及我们如何从中获取收益。因为无论是广告商、航空业、零售商、汽车制造商、汽车经销商、消费品品牌、电脑公司、时尚设计师、电话公司、有线电视运营商、政治候选人、政府领导者、大学教育者，无论身处什么样的行业或组

织，在不久的将来，从中挑出哪个不需要回答“Google 将带来什么”这个问题，都将是非常艰难的。

在本书下面的部分，我会帮助你回答这个问题，阐释 Google 的智慧，它们可以成为你在任何社会生活与商业活动中的一系列法则。然后，在接下来的部分，我们会看到这些法则如何应用于各种公司、企业和社会团体，每一次都是不同思维方式与行动方式的练习。最后，我们将讨论 Google 思维如何影响我们的生活，如何影响“Google 世代”（Generation Google）的未来。

我们首先开始考察经济与社会生活中的这种新权力结构，在这种生活中，我们突然被 Google 管理起来并被授予某种权力。

目 录

引言 Google 将带来什么? / 1

第一部分 Google 规则

第一章 新关系 / 3

让权公众，于己有益 / 3

戴尔之痛 / 4

最差的客户 = 最好的朋友 / 11

最好的客户 = 经营的伙伴 / 14

第二章 新建构 / 16

链接改变一切 / 16

扬己所长，链接四方 / 18

加入网络联盟 / 19

成为平台 / 24

分布式思维 / 28

第三章 新公开性 / 33

不能被搜寻就不能被发现 / 33

人人需要搜索优化 / 35

生活更公开，商业亦然 / 38

用户就是你的广告代理 / 39

第四章 新社区 / 41

优化组织 / 41

第五章 新经济 / 47

- 小即新，小即大 / 47
- 后稀缺经济 / 50
- 加入开源，礼品经济 / 52
- 大市场式微，小市场万岁 / 56
- Google 把一切商品化 / 60
- 欢迎加入 Google 经济 / 62

第六章 新商业现实 / 64

- 原子商业之累 / 64
- 中介的没落宿命 / 67
- 免费是一种商业模式 / 70
- 确定你在何种商业之中 / 74

第七章 新态度 / 77

- 控制与信任成反比 / 77
- 信任 / 78
- 倾听 / 82

第八章 新伦理 / 86

- 让错误对你有益 / 86
- 人生也是测试版 / 88
- 诚实 / 90
- 透明 / 92
- 合作 / 93
- 不作恶 / 94

第九章 新速度 / 98

- 即时答案 / 98
- 直播生活 / 100

快反一族 / 101

第十章 新诚令 / 104

警惕摇钱树 / 104

鼓励、激活和保护创新 / 106

简化，再简化 / 109

闪开，快闪开 / 111

第二部分 如果 Google 统治了世界

第十一章 媒体 / 117

Google 时报：后报纸时代 / 117

Google 坞：娱乐开放 / 124

Google 出版社：灭书以救之 / 131

第十二章 广告 / 139

雪崩下的死亡之吻 / 139

第十三章 零售 / 147

Google 饮食：建立在开放基础上的生意 / 147

Google 商店：建立在人际关系上的公司 / 151

第十四章 公用事业 / 157

Google 电力与照明公司：Google 会怎么做 / 157

Google 电话与电报公司：Google 应该怎么做 / 161

第十五章 制造业 / 167

Google 汽车：从保密到开放 / 167

Google 可乐：客户不仅仅是消费者 / 173

Google 将带来什么？

第十六章 服务业 / 178

- Google 航空：旅客的社交市集 / 178
- Google 地产：信息就是力量 / 182

第十七章 金融 / 186

- Google 资本：金钱网络化 / 186
- Google 第一银行：无中介市场 / 193

第十八章 公共福利 / 197

- 圣 Google 医院：公开性的益处 / 197
- Google 互助保险：合作出生意 / 201

第十九章 公共机构 / 207

- Google 大学：开放的教育 / 207
- Google 合众国：极客规则 / 214

第二十章 Google 之外 / 218

- 公关和律师：希望渺茫 / 218
- 上帝和苹果：超越 Google? / 222

第三部分 Google 世代

继续对话 / 239

感谢与揭秘 / 240

第一部分

Google 规则

第一章 新 关 系

让权公众，于己有益

戴尔之痛

最差的客户 = 最好的朋友

最好的客户 = 经营的伙伴

让权公众，于己有益

在接触 Google 定律之前，请允许我从介绍在互联网上领悟到的我自己的第一定律开始：

· 授人以控制权，会被人们利用。但如果不这样做，你就会失去人心。

这是新时代的基本规律。在此之前，诸如公司企业、公共组织和政府部门这样的强力机构相信自己处于主控状态，事实上也确实如此。但是，它们已经风光不再了。如今的互联网允许我们向全世界讲话，向旧方式挑战，去自我组织、发现信息、传播信息，重掌控制权。

当然，我们都想掌握控制权。你有过不想成为你的工作、生意、家庭、时间和金钱的主人的时候吗？那是你的人生。如果没有必要，你会把控制权拱手让给别人吗？一旦控制权丧失而又有机可乘，你会不将控制权夺回来吗？当如今的我们被迫在家里等待电脑或有线电视修理工上门的时候，或者被迫在停机坪等待飞机起飞的时候，我们就经常变得气愤难平。这是我们为什么在单位发飙的原因——如今，我们可以在互联网上做同样的事情。这同时也说明了，当我们被尊敬、被赋予控制权的时候，我们这些消费者为何能令人惊讶地变得宽宏

所有的公司都应该清楚，
唯有把控制权让渡给客户，
公司业绩才能蒸蒸日上！

Google 将带来什么？

大量并乐于助人。

不少好书已经对这些新消费者的崛起表示了肯定。在本书中，我们想讨论如下的一些问题：在这个新的时代，你应该怎么做？这种权力的转换会怎样改变公司、组织和经理们工作的方式？你将如何生存下去？如何从中获益？问题的答案——也是这本书中首要和最重要的启示——所有的公司都应该清楚，唯有把控制权让渡给客户，公司业绩才能蒸蒸日上！给我们控制权，我们会利用它，而你会获得成功。

戴 尔 之 痛

下面是关于贾维斯第一定律的一个案例，牵涉到戴尔（Dell）和我。但它主要不是一个关于我——一个愤怒的消费者——的故事，它主要讲述戴尔如何在消费者主控的时代从最差转变到最好的历程。曾几何时，戴尔是一个昭示你“不能做什么”的代言者，而今，它变成了一个告诉你“应该做什么”的模范。

当我辞去媒体主管的职务，远离了报销单据之后，我需要买台新笔记本电脑。多方权衡之后，我买了一台戴尔笔记本，因为它比较便宜，还因为它有良好的售后服务名声。为保险起见，我还购买了上门服务。

从我第一次打开电脑的那一刻起，各种毛病就不停地出现。这台粗糙的电脑产生了不少的故事，我会告诉你其中一些令人痛苦的细节。只要说说下面的事情就够了：这台电脑有一堆的程序缺陷，我一次又一次地想把它们修好，花费了数不清的待机时间与长途话费。尽管早已为上门服务埋单，我还是不得不把机器送出去修理，每次又都能在修过的机器中发现新的问题。每次我斗胆联系戴尔，都不得不像西西弗斯（希腊神话中的一个人物——编者注）那样从头再来。我从未取得过真正的进展，我快要疯掉了！

最终，绝望的我于 2005 年 6 月在我的博客中发了一个帖子，题目是“戴尔真烂”（Dell sucks）。如今这话听起来已经不那么幼稚了，因为如果你用 Google 搜索任何以“真烂”（sucks）结尾的词组，你都能发现相关的消费报告。我想增加群众的智慧——Google 已经提供了这种可能，我想警告下一位潜在的买主在敲下购买键之前，明智地搜寻一下“戴尔真烂”这个词组——本来我当初也应该这么做的。答案就在那里，就在 Google 中，需

要我做的这一切就是去查询。网上已经有数百万条的有关“戴尔真烂”的帖子，我的那条帖子只不过是多了一个而已。我不认为这条帖子能够解决我的问题，我不认为这条帖子会产生任何的结果，但是我必须发泄一下胸中的怒气，这会使我感觉好一些。如果我当时知道我的帖子会引发一场大众运动和公关洪流，我的语气一定会收敛一些。但是，嗨，我当时实在太气愤了。下面是我当时发的帖子：

我刚刚买了一台新的戴尔笔记本电脑，并且花钱购买了4年的上门服务。但是，这台电脑是次品，所谓的上门服务也只是一种谎言。

我遇到了各种硬件故障：散热不良，无法上网，CPU 常常被100%占用从而导致电脑的运行速度极慢。它是个次品。但更令我气恼的是，戴尔说如果他们的上门维修没有奏效的话，我只能把电脑送到公司去维修，加上检测这个废物的时间，大概需要7~10天。所以，结果就是，我买了一台破电脑，花钱请他们上门维修，但他们不仅修不好，两周之内我还用不了电脑。

戴尔真烂！戴尔撒谎！请把这两句话放进你们的Google搜索中，让戴尔大曝于天下吧！

然后，令人吃惊的事情发生了。最初是几个人，然后是一二十人、数百人，最后是成千上万的人在網上集结起来，大声疾呼：“看他都说了什么！”他们在我的博客上发表评论，在别的地方写博客然后与我的博客链接，把我的遭遇散布给成千上万甚至上百万的人，扩大了“反戴尔”俱乐部的人数。他们给我发送电子邮件，讲述他们那些令人痛苦的细节——到现在为止，有些人还在给我发电子邮件。

这个故事反映出网络生活的特点：当相关链接越来越多时，就会引发关于博客、用户和公司间的广泛争论。我们这些博友认定这是一个考验：戴尔读博文吗？会倾听吗？《休斯敦新闻》（Houston Chronicle）的技术专栏作家德怀特·西佛曼（Dwight Silverman）像记者那样致电戴尔，请求他们把与此相关的政策发布在博客上。“对于博客，我们只看不理”——这就是戴尔的官方回应。如果用户想要与戴尔对话，那位女发言人就会说，用户可以按戴尔的规定在戴尔的官方网站留言，但戴尔的用户们在谈论戴尔时，早已抛开了所谓的官方网站与官方控制，并且遵循的是自己的规定。

我的博文在Google搜索中的排名日益靠前，很快显示在相关搜索结果中的珍贵的第一页，仅仅落后于链接戴尔主页的有限几条信息。关于我的博文

的讨论开始影响到戴尔的品牌形象。

此时，戴尔的活力下降，用户满意度下滑，营利状况令分析家失望。股价缩水，最终比这个传奇故事开始前的市值少了一半。这不全是我的错。我只是骂了它名不副实的地方。尽管有些人认为戴尔的威望因我而降，因此赞扬我或抱怨我，但这并非事实。事实上我几乎什么事都没有做，我所做的一切只不过是写了一篇博文，而它碰巧变成了那些对戴尔失望者的聚焦点而已。如今他们站在我的旁边，高举草叉和火把，借助网络、博客和 Google 的组合力量集结起来。他们，而不是我，本来就应该是被公司、分析家和记者们所留意和关注的人群。他们讲述的只是发生在戴尔身上的真实故事。

在我发布博文两个月之后的 2005 年 8 月，《商业周刊》（*Business Week*）把它发表了，题目是：“博客家园中的戴尔”。这份杂志这样写道：

最近数月，个人电脑产业圈一直难以平静下来，据密歇根大学于 8 月 16 日发布的一项研究结果证实，戴尔的客户满意度从一年前开始严重下滑。所以，戴尔最近需要做的事情是把客户服务问题变成一桩著名的讼案。

请进杰夫·贾维斯的博客。

这一次，我设法弄到了笔记本电脑的退款，尽管这并非写博客的结果。我曾经给戴尔公司的市场营销主管发了一封电子邮件，带点儿嘲笑的意思，我还把邮件发给了它的首席道德总监。那位和蔼耐心的女士的工作，是与那些越过副总们寻求帮助的不满者进行沟通。她通过手机找到了我，我发誓，我当时正在店里选购我的苹果电脑。她提议为我更换一台新的戴尔笔记本电脑，我告诉她，我已经对戴尔产品及服务失去了信任，只想得到退款。她答应了。

那年 8 月，我退回了那台笔记本电脑，相信我的戴尔之旅已经结束。在这出“好戏”的最后一幕，我在博客中给迈克尔·戴尔写了一封公开信，提出了关于如何对待博客群与客户群的我自认为真诚有益的忠告。要知道，博客群与客户群如今已经是难分伯仲了。

你的客户满意度正在下落，你的市场份额正在降低，你的股票价值正在缩水。

让我从一个消费者的角度给你分析一下其中的原因吧……问题的关键在于：你的低价策略可能打动我去购买一台戴尔电脑，但你售出的是次品，你

的客户服务令人无法接受……

我正在一台苹果笔记本电脑（Apple Powerbook）上敲下给你的这封信，我还为我的家人另外购买了两台。

但是，你失去的，不仅仅是三台电脑的销售额，以及我这个客户。

如今，当你失去一个客户时，你还冒着失去这个客户所有朋友的风险。借助于互联网、博客和客户评估这些工具，你的客户们的朋友已经遍布于全世界了。

我告诉他，我的消费伙伴们都认可对戴尔的抱怨。我建议他派实习生——最好还有副总——好好读读网络博客中关于戴尔公司的言论。我还向他提到，那些一流的出版商，包括《商业周刊》在内，已经登载了相关的报道。为了嘲笑戴尔的产品，《快速公司》杂志还把用户们的在线抱怨转化成了一个动词：“你被戴尔了！”

但是，我打心眼里喜欢的一段内容——我在公开信中也提到了——来自里克·塞格尔（Rick Segal），一个写博客的多伦多风险投资家。在公司大楼的餐厅里，他坐在两个银行出纳员的旁边吃饭时，听到了她们的讨论。可见信息的网络传播是多么的容易啊！塞格尔在博客中描述了这个场景：

女士甲：“我想买一台新的戴尔电脑，但你听说过杰夫·贾维斯和他十足的痛苦经历吗？”

女士乙：“是的，我知道，那个 IT 人士告诉我……”

塞格尔对戴尔的忠告是：“注意：很多人——是指戴尔的人吗？——仍然认为，普通人或大众并不阅读博客，因此，就可以对博客掉以轻心，不管不顾。这显然是巨大的错误！”我对戴尔的忠告则包括前后相连的四个小提示：

1. 阅读博客

上网，通过 Technorati、Icerocket、Google、Bloglines、Pubsub 等博客搜索引擎寻找并阅读戴尔的相关信息。千万不要再认为这不过是“博主们”的想法，是一些陌生的卑鄙小人们喋喋不休的呓语。如果你幸运的话，他们不过是一群人而已，但它们却是你的消费者，是你的市场，是你的客户。你肯定得花费财力去做客户研究、市场调查、小组座谈和智囊研讨工作，以便发现他们的真实想法。但在博客中，他们会免费告诉你相关的一切，你需要做的全部工作不过是阅读和倾听而已。

2. 与客户交流

戴尔的一个高管曾经说过，“只看不理”是戴尔针对博客的政策，这是多么具有侮辱性的话呀！你做事的时间，能对你的客户视而不见、置若罔闻吗？如果你给人几千美元，但他们却对你不理不睬，你的感觉会怎么样？你还不习惯这样被对待，我们也一样。这是粗鲁。这些博客对谈论你的产品、服务和品牌十分关心。你至少要利用他们并参与到对话之中。关于市场对你产品的看法，你从他们那里可以比从智囊那里得到更多的信息。迈进一步吧：垂询你的客户，了解他们的想法，最终你会推出更好的产品，会更好地把它们卖给更加满意的客户，如果你允许的话，这些客户之间甚至能互相帮助。这才是好生意，绅士派。

3. 开设博客

如果微软（Microsoft）、太阳（Sun）甚至通用（GM）公司能够出于方方面面的考虑，要求他们最聪明的高管们开设博客的话，那你为什么就不能呢？换个好听些的说法：为什么你也要开设博客呢？只因为它是一种时尚吗？不！不是！因为它使你在孩子面前显得更酷吗？不！不是！因为它显示出你的坦率开放、无所畏惧吗？不！不是！开博意味着你的热心，意味着赢得客户，意味着言行一致！

4. 倾听一切关于你的负面信息

倾听一切关于你的负面信息：例如不利的新闻与博客信息，客户的抱怨，跌落的股价以及低价策略的失败等，然后利用博客承认你存在的问题，然后再告诉大家你准备如何提高质量并让大家提供帮助。然后制造更好的电脑，雇用高素质客服人员为客户服务。

“如果你能及时加入客户们的讨论，”我总结道，“它就可能还不是太晚。”关于我这篇博文，仅仅来自戴尔消费者的回复就至少超过 600 条。其中一个人写道：“我不知道戴尔总在产品质量上掉链子。几年前我对此还一无所知。对消费者来说，有了这种新的信息传播方式是一件挺好的事情。”

这就是一切，或者说因此我才这样想。但是，8 个月之后，在 2006 年的 4 月，戴尔开始按我的建议行事，而这些建议在别人看来都过于昂贵和不现实了。戴尔派出技术人员，为那些发出抱怨的博客提供帮助，承诺解决相关问题，一次一个。

直接与消费者对话是一种发现问题和解决问题的有效方式。

你猜发生什么事情了？当这些技术人员解决了那些博客们的问题后，戴尔得到了令人惊讶但令人愉快的博客评价，糟糕的公共形象开始好转。戴尔发现，与怀疑论者的看法相反，直接与消费者对话是一种发现问题和解决问题的有效方式。

2006年7月，戴尔开设了自己的博客“直通戴尔”（Direct2Dell）。开始时表现一般，只能缓慢地提升公司和产品的信誉，未能正视现实中的根本问题。但是几周之后，首席博主莱昂内尔·蒙查卡（Lionel Menchaca）以直接、公开的坦承态度参与到讨论之中，链接并回应针对戴尔的批评，并且承诺：“我们是真诚的人，我们在倾听。”他公开讨论了“笔记本燃烧丑闻”——一台电脑的电池发生相当罕见的爆炸并引发燃烧，相关照片遍布网络，相关产品的召回对其他电脑制造商也产生了冲击。他还引介其他高管们对消费者关于电子商务、产品设计还有客户服务等问题进行回答。戴尔开始派人阅读博客文章及相关评论，并允许客户在戴尔的网站上对戴尔的产品进行正负面评价。戴尔开始倾听，开始用崭新的、可信的、人性的声音进行发言。

2007年2月，迈克尔·戴尔下令启动“创意风暴”（IdeaStorm）网站，在这个网站上，消费者可以告诉戴尔应该做些什么，还可以对社区中最好的创意进行讨论和投票。戴尔不仅耐心倾听各方面的意见与建议，而且不忘付诸行动。客户们希望戴尔推出预装Linux而不是Windows系统的电脑。戴尔担心这样做会导致问题增加，但客户们提出了应对的路子。戴尔担心对Linux系统的支持力度问题，但客户们说有相应的网络社区专门解决这些事情。如今，戴尔确实在销售预装Linux系统的电脑。在后来的一次采访中，迈克尔·戴尔承认，销售Linux电脑不是一笔大生意，但它是一桩重要的象征性行为，是公司与客户间建立起新伙伴关系的标志。

我这么说，不是想借戴尔的转变来夸耀自己，只是想提醒大家，当初我在公开信里提出的所有建议都被戴尔采纳了：阅读博客并与博客们交流，自己开设博客，让公司能够听取消费者提出的各种建议，并将建议付诸行动。正因如此，我必须肯定戴尔：它走上了正确的道路，已经参与到对话之中。

在接下来的4月份，我前往奥斯汀（Austin），在戴尔的后院会见了戴尔博客的首席博主蒙查卡，他曾经读过我的博客。他邀请我与他的同事们到外面喝啤酒。在去酒吧的路上，蒙查卡给他的母亲打电话，说他正要去和博主杰夫·贾维斯聚会，而她的反应是：“你能肯定你会一切顺利吗？亲爱的？”

没想到，我的名声竟然领先于我这个真人了。但是，戴尔团队的人像我一样心无芥蒂的到场了，而且他们还让我信服，他们已经了解了包围着他们的博客风暴，正利用博客与消费者建立一种新的关系。

2007 年秋季，我来到位于得克萨斯州圆石市的戴尔总部，为《商业周刊》杂志采访迈克尔·戴尔，听取公司转变的故事。当我们坐下来开始交谈的时候，戴尔先生没有那么温和——这大概正是他作为首席执行官（CEO）的样子，或者说，问题的根源在我——毕竟，我就是当初那个闹出乱子的人。一开始他承认：“我们把事情弄糟了，不是吗？”接着，他又用首席执行官的腔调说道：“你必须追根溯源，设法解决问题，以便使它们不再发生。”

但终于，戴尔先生听起来开始像一个博客的主人。我想，他如果把我的第一定律铭刻在黄铜上、摆在桌子上也许更好。“对所有的公司而言，这里边有许许多多的教训，”他告诉我，“最简单的思维方式就是，无论你是否喜欢，这些对话都会发生，不是吗？那好，你是愿意参与其中，还是置身事外？我的观点是，你必须参与对话。你可以从中学到很多东西……通过倾听与对话，你可以成长为更加优秀的公司。”

当然，戴尔为走出困境，比我的博客中所建议的做得更多。2007 年，戴尔投资 1.5 亿美元以加强它的电话呼叫中心，加强客户支持以及对投诉的响应、处理。前制造总监迪克·亨特（Dick Hunter）退休后成为客服中心的主管，引领起全体工作人员对这项工作的管理热情。戴尔一直用每个电话的平均通话时间来评判电话中心职员的工作效率，但亨特认识到，这种评价标准仅能促使员工设法转接呼叫者的电话，以摆脱怨声载道的客户，致使他们成为别人的负担。据统计，客户打入的电话有 45% 可能被转接，但亨特把这个数字下降到了 18%。更令人吃惊的是，在打电话求助的每周约 40 万戴尔客户中，有 7000 客户要忍受 7 次或更多次的电话转接。

亨特抛弃了对平均通话时间的追捧，转而计算每个问题的平均解决时间，从而使问题的解决成为工作的目标。他启动了一项领航员计划，惠及 5000 名尚未出现过电脑问题的纽约人（如果你能幸运入选的话……），希望借助专家把戴尔这个远亲变成可信赖的顾问。他坚持认为，戴尔至少可以与它两千万客户的一半建立直接的联系。

与此同时，技术人员被派出去解决博客上发现的问题。当网上发布的抱怨因戴尔的主动联系而使问题得以解决时，我越来越多地看到博客上传起令

人惊讶的正面回应。亚当·卡尔西（Adam Kalsey）在博客上谈道，自己在一台旧戴尔电脑上重装微软操作系统时遇到问题，结果他很快就得到了布拉德（Brad）——一个戴尔的消费者和拥护者——的在线帮助，解决了所有的问题。卡尔西在博客中写道：“我已经从杰夫·贾维斯那里得知，戴尔正在努力工作，改变自己服务不好的形象。很显然，他们确实正在努力多做点什么……一年前，我劝一个咨询者不要买戴尔的机器（当时他们确实表现不好），现在的我则不会推荐其他任何品牌。戴尔和布拉德真棒！”让我们来集体拥抱吧！

我向戴尔团队询问，这种每次为一位抱怨的博主解决问题的方式是否奏效。他们连连称是。当博主们描述他们的问题时，技术人员就能够解决这些问题。其结果是，无论客户还是公司都节省了花在电话上的时间和费用。

戴尔的在线公关活动取得了成效。根据戴尔的计算，在这个计划启动之后，负面的博客讨伐声从 49% 下降到了 22%。这意味着，在扩展服务计划开始之前，关于戴尔的半数博文都是负面信息；在该计划启动之后，类似的言论只剩下 1/5 了。

从戴尔的故事中，我们可以得到很多教训：如果对客户不友好，他们聚众闹事的危险会很快出现在你的身边，倾听并信赖客户非常必要，与客户合作会带来种种的利益回报，客户的宽容是新型关系的基础等——在随后各章中我们将详细讨论这些主题。但是，戴尔故事中揭示出的最基本的教训是：商界人士多年来一直在高喊客户最明白，客户是老板，但今天我们必须真正意识到这一点。客户最好处于控制之中，如果失去这种控制，肯定要出乱子。

客户最好处于控制之中，
如果失去这种控制，肯定要
出乱子。

最差的客户 = 最好的朋友

现在，让我们把你最糟糕的噩梦——惨遭博客风暴打击的日子——变为现实，看看你能从戴尔的乱子中学到什么让自己渡过危机，并且发展得更好，与客户和公众建立起新的人际关系。

从 Google 开始，发现问题。现在，去 Google 吧，搜索自己的相关信

息——关于公司的，关于品牌的，甚至关于你自己的——弄明白大家都在说你什么。如果你还没有完成这个工作，你也可以使用类似的博客搜索引擎如 Technorati、Icerocket、Blogpulse、YouTube、Twitter（一个发布短信息的博客平台）、Facebook（在那里你可能发现拥护你或抵制你的网络组织）等。

现在，你要做出回应了。不要依靠一名实习生或一家公关公司去搞搜索与联系工作，一定要自己去做！不要盲从！要找到那些发现问题的人，致力于对话以发现更多的问题，然后解决问题，并从中吸取教训。然后告诉人们你从中学到了什么。你可能在过去的日子，在多年的时间内，通过信件、电话等与属下有过类似的交流，但如今，对话将在公众间进行，就像你的教育必须社会上完成一样。不要害怕，这是一件好事！

假设，你发现了一个客户——叫他“愤怒的吉姆”（Angry Jim）吧——在使用你的产品（姑且叫它“小组件” eWidget）时发现了问题。吉姆在博客中写道，他买了个次品，而且售后服务很糟糕，货物无法退换，保修也难以兑现。他那有所选择的语言向人们明示：你对你的客户毫不在乎。

想象一下愤怒的吉姆在网上都会干些什么吧。他会在他的博客中百般抱怨，然后，在某个网站上——姑且称之为“小组件网站”——会对这个问题进行专门讨论。一旦他开始发帖，当他和他的读者们想知道你究竟需要多长时间才会对此有所关注、有所行动时，倒计时就开始了。吉姆可能会把他与你公司打交道的记录晒到网上，其中记载着每一次的电话内容（包括每次电话的通话时间与话费统计），记载着每一封自动生成的回复邮件。他可以把电话录音上传到网上，其中包括一次又一次的提示：他的问题与你有关。为了传播他的信息，他会在相关联的博客、留言板和亚马逊论坛上发表评论。他可能制作一段视频上传到 YouTube 网站，用他自己掌握的信息对这个“小组件”进行解说。如果它很有趣，它就会被传播开来。他可以公开与他相链接的网站清单，这可以更加便利地集聚起他的伙伴。然后，吉姆能够动员他的伙伴们把失效“小组件”的照片上传到网站上。他们能够在 Facebook 上形成群组，集中火力对该组件进行抨击。当吉姆得到一群网民的支持时，他的“小组件网站”就会在 Google 搜索“小组件”的结果中名列前茅。即使你对这些关于你的谈话内容充耳不闻，但新闻记者和你的竞争者不会同样行事。如果你以往不认为这个问题已经众所周知，那么现在你肯定会深有同感了。

此时，你会做什么？逃跑？躲避？咒骂那个笨蛋？起诉他？提高广告费？

雇用公关公司做点平息混乱的事儿？等待它自生自灭？查找你的黄金降落伞条款？当然，你可以尝试所有这些做法，但它们不会有任何效果。你的客户们知道你在哪里，你无法在他们面前隐身。你和你的雇员们所做的一切都处于监视之中，其结果瞬间就会传遍世界。不过，你还有一次机会去做正确的事情，以解救自己。你应该做什么呢？

如果我是你，我会给吉姆发电子邮件。是的，他曾对你的产品说三道四，你会认为他是一个不理智的抱怨者。你可能担心你所说的一切在公众舆论的法庭中对你不利（而且你可能是正确的）。你憎恨这种在对话中失去控制权的想法。但是要记住：什么时候你移交了控制权，你才开始步入制胜之道。

告诉吉姆，你想了解问题所在并准备解决问题，你非常感谢他的帮助。是的，他正在帮助你！他本可以像其他消费者那样轻易地抛弃你，但是，他正在告诉你哪里出了问题，如何去解决问题。要牢牢地记住，如果你的雇员们早已听取了相关话语，事情本不会变得这么糟糕。事态之所以逐步升级，是因为吉姆发现他好像在与一堵品牌围墙谈话，毫无效果。要知道，他本就喜欢你的产品，这正是他当初购买你的产品的原因。你会尽可能地从客户吉姆的身上发现有用的知识、经验和看法——既因为你会认识到也因为他将注意到你正在倾听。

最终，我会鼓励他在博客上公开对话内容（你不必特意邀请他）。噢，再通过联邦快递（FedEx）给他邮寄一些免费的新组件。

现在，真正关键的时刻来到了。你有一家公司，有一种企业文化，它们受到了损害，这场博客风暴最好没有刮起来，但是，没有人会谴责你的新伙伴吉姆，他们确实不想保护你的信誉、品牌和生意。你会召集你所有的职工开会，并且把吉姆的博客内容投影在大屏幕上，让大家过目。某些经理或高管们可能会与吉姆争辩：吉姆错过了保修期；他往印度打电话的时候正好是半夜；他没有阅读说明书；他是个爱抱怨的家伙。但是，必须明白，如果吉姆只是一个孤独的抱怨者，就不会有一大群同伙啸聚在他的周围。他的真实信息为太多的用户敲响了警钟。

某些经理或高管们会寄希望于各种反思措施：聘请顾问，在媒体上多露脸，升级网站内容等。忽略这些措施吧，现在是

如果吉姆只是一个孤独的抱怨者，就不会有一大群同伙啸聚在他的周围。他的真实信息为太多的用户敲响了警钟。

Google 将带来什么？

新方式的时代了！

首先，要让你的经理或高管们去做同样的调查研究工作，分派他们最好的员工——最和蔼的，最渊博的，最开放的——去解决他们发现的每一个问题：或修理，或更换，或退款，总之做用户需要的一切。这么做的代价，肯定要比博客风暴形成后对公司可能产生的形象损失要低得多。

然后，我建议你开设一个博客，在那里，你可以公开地、坦率地把相关问题及解决方法如实地公布出来。我不明白，一个首席执行官为何不能与公众公开而直接地对话呢？对自己的用户还有什么害怕可言呢？有了上述这个例子，首席执行官可以期待其他的高管和雇员们依次进入同样的对话过程进行学习，这会更好地改进企业文化，最终把用户吸引过来使用公司的产品。这会比一打顾问、一百场活动或者一百万广告印刷品的效果更好。

噢，对了，在公司博客的第一篇文章中，别忘了感谢吉姆！

最好的客户 = 经营的伙伴

不再愤怒的吉姆会向他的博友转告你的转变。意见正被听取的他会晒出更多的提高产品质量、提升公司信誉的建议。吉姆是个热心人，不是敌人，他只是一个用户，甚至是公司产品的追随者，是你的朋友。如今，面对更多吉姆的挑战和机遇之门打开了。与此并行的挑战，是围绕与用户建立起的新关系重组和再定位公司的每一个部门——设计、生产、营销、零售、客服等，只不过，我们习惯称之为用户的人如今将转化为经营伙伴。

把这种新关系移交给一个部门——单一的客服部门、公关部门或市场营销部门——将不再有效；外包给某些负责危机处理的公关公司或广告代理商有可能使事情变得更糟，你必须处处转变你与公众的关系。这种新型的人际关系——伙伴关系——将接管商业公司、政治运动、政府机构、综合大学、慈善团体以及任何公共组织、事业单位。

开始时，请遵循戴尔的引导：开设博客，与博主交流，允许用户对你的产品进行批评，允许他们提出各种想法。然后，允许他们参与你的产品的开发甚至是设计过程（我们将在后面的“Google 汽车”一章详细讨论）。在这种设想中，为什么不采用 eWidget——当然，是 eWidget2.0——的新设计方案并公之于众呢？把所有的东西都拿出来：科学研究、服务报告、市场需求、设计理念、草图概略、详细说明、崭新创意等。前进吧，试一试！不过，这个产品可能已经陷入麻烦之中了，它会伤害到谁？我估计你的诽谤者和竞争者

可能会谣传 eWidget 已经深陷困境，意思是说你正在铤而走险。但是，如果你的用户和你一起参与了这个研发过程，为产品增加了价值，获得了一定的所有权，那么，这种事情是不会发生的。然后，你会笑到最后，成功收场。

你可以用多种方式扩展这种新型的关系，比如，你可以邀请你的用户提供各种支持，甚至是帮助做市场营销，或者你可以允许你的用户使用你的公司作为一个平台，建立他们自己的公司。在本书的其余部分，我们将不时重回本章的主题——新关系。这是因为，互联网和 Google 搜索的唯一重大的革命性的力量与技术、媒介甚至是商业几乎无关，它是关于人的，是关于营造新型人际关系的，总之，一切都可归结为不同的人际关系。

互联网和 Google 搜索的唯一重大的革命性的力量与技术、媒介甚至是商业几乎无关，它是关于人的，是关于营造新型人际关系的。

第二章 新 建 构

链接改变一切

扬己之长，链接四方

加入网络联盟

成为平台

分布式思维

链接改变一切

2001年9月11日的上午，我乘坐末班车从新泽西（New Jersey）刚到纽约世贸中心（World Trade Center）的时候，那架被恐怖分子劫持的飞机就撞上了北塔。尽管我早已多年不做专职记者的工作了，但我仍然是个正在为一家新闻公司工作的新闻工作者，所以，我决定留下来，关注这个重大事变——当时我还没有认识到它是多么地巨大，多么地危险。我开始搜集现场素材，与幸存者交谈，并把相关报道发给公司的网站。一个小时之后，当世贸南塔坍塌的时候，我正站在与世贸中心仅一个街区之隔的地方。大楼坍塌激起的烟尘从我的头顶漫过，模糊了我的双眼，包围了我的身体，好在我幸运地在一家银行找到了藏身之所。然后，我步行前往时代广场（Times Square），在那里写完了我的新闻报道，最终找到了回家的路。感谢上帝！

第二天，我感觉对昨日的所见所感及相关新闻还有很多话要说，因此，我决定开设一个博客。此前我就阅读过博客，还与我的老板对 Pyra Labs 公司的投资事宜进行了协商，这家公司推出了 Blogger 软件（一款极流行的免费开博软件），并普及了博客这种形式（Blogger.com 已于 2003 年被 Google 收购），但我自己并未开设博客，因为当时我觉得无话可说。“9·11”之后，我开博

了。我原计划是写上几周，直到我掏空记忆为止。

但是，在写完第一篇博文后，我得到了一个启示：它将永远地改变我对媒体和职业的看法，并最终促成了本书的撰写。洛杉矶（Los Angeles）的几个博主读到我的博文之后，在他们的博客上发表了评论，并要与我的博客做链接。我回复了，并与他们的博客链接起来。就在那一刻，一记铜锣在我脑海中敲响，我意识到我们正在对话——一种因链接而变为可能的、发生在不同时间不同地点但又可以共享的分布式对话！借助 Google 的搜索功能，我能够在瞬间找到有关“9·11”和我的博文的其他讨论线索。我看到了一种崭新的媒体架构：双向交流，互动合作。我意识到，这种架构将对商业、营销、政治、行政、教育等各个行业——也就是整个世界——做出重新定义。链接与搜索创造了寻找任何事、联系任何人的方法。如今，任何人都能讲话，所有人都能听到，人们能够因为任何一种兴趣、工作、需求、市场或动机组织起来。链接与搜索引发了一场革命，而这场革命才刚刚开始。

链接与搜索引发了一场革命，而这场革命才刚刚开始。

2002 年，Blogger.com 的创始人梅格·

修利翰（Meg Hourihan）写下了一篇具有开创意义的论文，就这个新系统的构成单元进行了阐释。你可以利用 Google 找到它，论文题目是《当我们开博客的时候，我们正在做什么》（*What We're Doing When We Blog*）。修利翰认为，在线媒体的组成单元不再是传统媒体想象中的出版物或纸页，而是包括零散思想的博文。每篇博文都有一个永久的链接地址，永远都找得着，可以从任何地方链接起来。修利翰意识到，在分布式对话的基础之上，这个永久链接标志既是我们组织相关信息的手段，又是我们建构社交网络的途径。这就是洛杉矶的博友链接到我的博客时所发生的一切。我们有了交流，成了朋友，后来甚至共同做事。我们的链接把我们联结在一起，“就言论自由本身而言，”修利翰写道，“我们所说的内容并不像能让我们去说的这个系统那么重要。”

这个系统要求与你有关的一切内容，比如你的产品，你的生意，你的信息等，都要有一个永久的在线地址，以便使人们能够搜到你、指向你、回复你、甚至分发你说出的内容。与主页远远不同，它是一个记载你所有行为的网上家园。通过存放在网上之家的这些内容，你可以与他人——比如朋友、客户、委托人——通过链接在网络上进行合作，这些网络又建立在 Blogger 和 Google 这样的平台上。如今，无须任何中介，你就可以直接与他人联系。这

种链接和搜寻简便易用，但其社会影响却非常深远。

扬己所长，链接四方

网络链接改变了每一件事情，每一个机构。

要说明它对新闻的影响是最容易的。如果新闻事业被发明在今天，那么，不仅是邮件的链接，而且是与之有关的一切——如新闻是如何收集的，如何共享的，甚至一篇报道是如何组织起来的——都会有所不同。比如，在印刷新闻中，记者总被告知要提供一段经过总结的背景信息，以防读者漏掉了某些内容。但是，在网络新闻中，记者可以与历史记录中的背景信息相链接，而不必去重复它，这是因为某一位读者可能需要了解不止一段的背景信息，而另外一位读者已经了解了相关的背景信息，不想再浪费时间去阅读熟悉的内容。链接还有更多的用途。例如，当引用某次访谈的时候，难道不应该把报道与会议记录或主题网站链接起来？如果另一家新闻机构弄到了唯一的新闻照片，难道读者们不会期盼一篇完整的报道与其相链接？

网络链接改变了新闻机构的组织与经济状况。如果能够简捷便宜地链接到运动网站上更好的比赛报道的话，任何报纸都不再需要自己的高尔夫写手。这样可以节省资源，更好地用于本地报道。当电影在全国放映而我们人人都是评论家时，任何报纸都不会再需要地方的评论家。由于链接的出现，报纸不应该投入精力去改写我们已经知道的新闻，而应该去发现新的有效信息。

网络链接改变了新闻产业的结构。如果一份报纸希望自己卓尔不群——如果它希望人们通过搜索与链接寻找到它的内容的话——它就需要创造出价值观念独特的报道。如果报纸要生存下去，就必须在自己在乎的地方全力以赴，把读者们送到其他地方去寻找信息。简而言之：扬己所长，链接四方（Do what you do best and link to the rest）。

在媒体之外，零售商应该与制造商链接以寻求生产信息，制造商应该与正在谈论自己产品的消费者链接，作者应该与专家链接（但愿书籍也能链接），猎头公司、各类会议、产业联盟以及综合大学也都应该利用链接，努力联系那些表现出有需求的人。

对几乎所有的产业部门和公共机构而言，链接促进了专业化。为用户提供通用标准（one - size - fits - all）产品的观念，或者说，在现今时代为任何

人做任何事的观念，是社会交流不畅时代的一种思想残余。当初，得克萨斯人（Texans）无法直接从美国《纽约时报》、英国《卫报》（*Guardian*）或英国广播公司（BBC）获取新闻报道，但如今却不存在这些问题；芝加哥人（Chicagoans）当初无法在地方的 a&p 超市买到最好的热销沙司，但如今他们可以从热卖沙司网站（HotSauce.com）订购。同样的专业化压力已经使不少面面俱到的百货商店在竞争中关门大吉——其中首先出现的竞争对手是购物大厦中的小商品经营者，如今则是高度专业化的在线零售商。就像我们将要讨论的那样，为大众服务不再是企业自始至终的追求目标，为小众或特定的目标对象服务——就像 Google 所做的那样——才是未来的发展方向。

由网络链接所引发的专业化风潮鼓励合作——我做我能做的，你来补我的缺儿。专业化风潮会创造新的管理工作机会——当数百家灯具商店、数千家巴黎网站出现在网络之上的时候，就需要某个人去组织它们并链接到最佳网站。专业化风潮还会提高对品质的需求——如果你打算致力于某种市场或服务，你最好成为其中的最优秀者，只有这样人们才会与你链接，你在 Google 搜索结果中的排名才能上升，人们才能找到你并点击选购。

在零售、媒体、教育、行政、保健乃至各行各业，网络链接都引发了对专业、品质与合作的追求，它除旧布新，改变了社会和产业的基本结构，就像钢梁铁轨曾经改变了城市与国家的建设与运作方式一样。Google 让链接发挥了作用，它就是我们这个时代的美国钢铁公司。

Google 让链接发挥了作用，它就是我们这个时代的美国钢铁公司。

加入网络联盟

各产业部门与公共机构，在他们的救世主心态最为强烈的时刻，最容易按自己的想法看待互联网：零售商人把互联网看做一个商店——一个商品目录和一个结账柜台；市场商人把互联网视为发布品牌信息的工具；媒介公司把互联网视为一种媒介，在线意味着内容和发行；政治家们把互联网视为发布竞选信息、募集支持资金的一种渠道，同时也是发放宣传品的一种新途径；有线电视公司和电话公司则希望互联网不过是它们要拥有的下一根线缆而已。

Google 将带来什么？

他们都想控制互联网，因为这是他们看待世界的惯有方式。听听他们关于企业价值的花言巧语吧：公司会拥有客户、控制发行、独家经营、阻击竞争、保守秘密。互联网推翻了所有这些关于控制的观念，它憎恨集权化，推崇平等化，拆除准入门槛，蔑视秘密，奖励开放，欣赏合作而非独占。当意识到对互联网无法控制时，这些曾经的强权者们开始不无惧意地走向互联网。

互联网增进了网络社区间的链接，借助信息，人们互相联系起来。正是在这种互相联系中，价值被创造出来，效率在提高，知识在增长。借助这些，互联网诞生并成长壮大起来。这就是互联网能编织起巨大网络的原因，就像小网络与网络集合的关系一样。

彼此间的关联越多，互联网的价值越大。你肯定听到过关于网络原理的这一古老说法：对一台传真机来说，如果没有可

彼此间的关联越多，互联网的价值越大。

传真的对象，那它便是毫无价值的。如果有两台传真机可以互传信息，那么它的功能就会增加两倍。如果把数百万台传真机联系起来组成网络，那么它的功能就会呈指数级增长。同时，规模经济的出现还能降低每一个产品的购买价格，包括价格过高的墨盒市场。总之，网络的功能远远超过联网机器功能的简单相加，不过，这还只是一种单向网络：每台机器每次只能与另一台机器单向通信。而互联网则是一种由双向连接所形成的三维空间，其时间分配及使用功能大为增加。Google 就是这种价值创造的总代理。

Google 的这种魔力当然是通过搜索表现出来的：一眨眼的工夫，你就能找到你想要的东西。根据尼尔森（Nielsen）的统计，在 2008 年，仅美国每个月发生的搜索次数就高达 44 亿。在每一次的搜索中，新的联系在人与信息或人与人之间建立起来。Google 创造了一个良性循环：我们在搜索结果中点击得越多，Google 就变得越聪明；Google 越聪明，它的搜索结果就越符合用户的要求，用户就越多地使用 Google。

Google 用广告支持它的点击与链接经济。Google 发布的广告既可以出现在像我的博客这样的小网站，也可以出现在像《纽约时报》这样的大网站，几乎每个人都能加入到它的广告网络之中。如果 Google 像传统媒体——比如像《时代周刊》（Time）或者雅虎网站（Yahoo）——那样思维，就会控制内容，建起围墙，努力把我们将圈在里面。与此不同的是，Google 走的是开放式道路，它把广告发布到四面八方，建立了一个非常巨大、非常有效的广告网

络，同时承担了媒体与广告企业的双重任务。即使在 Google 与其在线合作、提供动力的时候，也是如此。于是，Google 创造了又一个良性循环：Google 向各网站输送的带广告的内容流量越大，各网站赚钱就越多；各网站赚钱越多，就越能为 Google 创造更多的内容，供 Google 组织使用。Google 还通过提供地图、小插件、搜索页、YouTube 视频等方式为这些网站提供帮助。

我感到惊讶，因为尚未有传统媒体公司尝试去拷贝 Google 的这种模式——创造开放的网络。但是，一家新媒体公司正在建立这样的网络。Glam 是一家为女士提供时尚信息、健康信息与名人信息的网站。仅仅在两年之内，Glam 迅速成长为最大的女士网站品牌。根据美国市场调查公司 comScore 的数据，就在写作本书的时候，Glam 已经在美国拥有 4300 多万的月用户，在全球拥有 8100 多万的月用户，超过了此前女士网站的巅峰 iVillage 网的 1800 万月用户。iVillage 与雅虎一样，仍然在传统媒体的模式下运作：创造或控制内容与市场以吸引读者，向读者展示广告，直到他们离开为止。与 iVillage 不同的是，Glam 建立了一个包括 600 多家独立网站的网络联盟，这些独立网站有些是由独立的博客建立的，有些是由较大的媒体公司建立的。Glam 在这些会员网站上销售广告并与它们分享收益。Glam 还在 Glam.com 网站上复制网络联盟中的最佳内容，以更高的价格销售广告并分享收益。Glam 为它的会员网提供技术和内容，以便促进它们更好地发展。Glam 为会员网提供流量，会员网之间同样互相链接，互供流量。每个会员网的流量越大，越需要向其他网站发送信息——这就是网络联盟的效果，又一个良性循环。与 Google 不同的是，Glam 还有选择地为会员网提供信誉评估：Glam 的编辑们发现他们喜欢的会员网，就会加亮显示其最佳内容，从而使 Glam 成为一个有管理的内容与广告网络。这种做法使得 Glam 能够告诉易受惊吓的广告商，他们的广告信息会出现在安全且有品位的网络环境中，当然，广告商将为此付出更高的费用。

Glam 的网络运行策略中还有另外一个很大的优点：成本低廉。它既不需要雇用高薪员工去创造大量的内容，也不需要支付相关内容的版权费用。最初的时候，Glam 保证对部分会员网支付最低额的报酬——这其实是一种对网络内容的投资，是为事业起动而支付的费用——但是，Glam 后来撤除了这种保证。如今，Glam 是一个互惠互利型的网络联盟：会员网的内容越好，它们的流量就越大；它们在网络联盟中发送的流量越大，Glam 就越能卖出高价的广告。媒体公司应该去问：上帝会怎么做？Glam 还会怎么做？

需要明确的是：Glam 绝不是 Google，至少现在还不是。Glam 尚未赢利，2008 年还在使用风险投资——投资方包括德国博达出版集团（German publisher Burda），用于网络的增长培育与技术加强。Glam 的网站及网站内容还需要改善之处，但是，不再只是我一个人相信这种模式有发展前途。当核心业务受到挑战的时候，《卫报》、路透社（Reuters）和《财富》杂志（Forbes）都开设了博客广告网络联盟，以便去扩展内容，增加广告机会。这些企业正在从 Google 及其对网络化架构的理解中吸取教益。下文中我将进一步主张，餐馆、零售店，当然还有政府、大学，甚至是航空公司、保险市场等，都可以像网络联盟那样运作，它们在自己的世界中创造的关联越多，它们创造的价值也越多。

2005 年，我在纽约参加了由风险投资公司合广投资（Union Square Ventures）举办的一次圆桌会议，讨论开放式网络平台的对等生产与创造能力。当企业家、投资人和学者们纷纷发言，对建立在这种运营方式之上的各公司的成功案例进行分析时，一个个乍听起来不合常理的经验回荡在会议室中。汤姆·埃弗斯林（Tom Evslin）也坐在那里，这是一个网络发展史中的无名英雄，曾经促进了互联网的爆炸性增长——在担任美国电话电报公司（At&T）旗下互联网接入企业“全球网”（Worldnet）的总裁时，他把尚无限制的因特网接入费限制在每月 19.95 美元的固定价格上，从而关闭了因特网使用中的警钟，降低了用户的支出，使所有人都可能痴迷于网络。

埃弗斯林为网络人上了令人困惑的一课。呈爆炸性增长的网络公司——如 Skype、eBay、Craigslist、Facebook、Amazon、YouTube、Twitter、Flickr 以及 Google 自己——只要市场能够负担，就不向用户收取费用。他们只向用户收取他们能够负担的最低费用。正是因为如此，他们能使网络上的每个人走向发展与价值最大化。埃弗斯林用一个广告网示例了用这种方式建立规模经济的价值效应。与那些贪婪的竞争者相比，一个从会员网的广告收入中抽取它能承受的最低佣金的广告网，将会发展得越来越大，因为会有更多的网站加入这个广告网。在吸引付费更高的顶级广告商之前，广告网需要拥有达到临界数量的用户，所以，收取少量的佣金以发展壮大，就能够在更高的价位上获得更大的广告销售额。

更加令人挠头不已的是：埃弗斯林认为，如果经营网络的公司赢利很大，就会吸引竞争者的加入从而降低利润，夺走市场份额。“如果你做得很好，但

你的经营仅处于或接近收支平衡的局面”，他随后在他的 TomEvslin.com 博客上解释说，“那么，任何人不走赤字经营的路子都不可能削弱你的地位。”埃弗斯林的网络定律可以总结如下：从网络中赚取最小的利润，将使网络的规模和价值得到最大限度的发展；在保持低成本和低利润以打击竞争者的同时，可以使会员网获取更多的利润。

这就是为什么没有多少传统网络继续运营的原因。有线电视公司把网线遍布于我们的四周，以榨取最大限度的费用。电话公司、报纸和零售商也是一样。收取市场能够承受的一切给他们带来了良好的感觉，但如今，他们面临着来自新一代网络的竞争。在增加付费业务之前，提供免费服务的 Skype 呈现爆炸式增长——在 2007 年年底已拥有使用 28 种语言的 2.76 亿账户——这极大地削减了传统电话公司的收入。当 eBay 购买它的时候，它的创立者已经从中获取了利润。从每单交易中几乎分文不取的 eBay 已经创立了一个崭新的零售市场。eBay 曾一度认为自己独自傲立峰巅，然而，它已经开始提高收费标准，但这正好可以让在线零售竞争对手亚马逊和 Etsy 能够抢走一些客户。

埃弗斯林心目中网络发展的典范是分类广告网站 Craigslist。它放弃了绝大多数市场绝大多数分类广告的收益，仅仅在少数城市对招工目录和房地产广告收取费用，但这已经使它获得了绝大多数分类广告的市场份额。“如今，如果克雷格（Craig）试图对分类广告收取高百分比的费用，实现利益最大化，那么竞争之门就会对竞争对手轰然打开。”埃弗斯林说，“对竞争对手来说，按当前的汇率，降低收费根本没有机会抢夺克雷格的分类目录（还有读者们）。”Google 也在这种经济模式中运行。在最初几年中，Google 没有任何收益模式，直到它偶然进入广告行业，才开始扭转局面。“储蓄用户而不是金钱”，这是 Google 的副总裁玛丽莎·迈尔（Marissa Mayer）对创造新产品、建立新网络的忠告。2006 年，她在斯坦福大学（Stanford）演讲时谈道，Google 推出各种产品的时候，并不担心商业模式问题。“我们非常关心的是，我们能否拥有用户。”这是因为，在互联网上，“金钱随用户而至。”

在纽约的圆桌会议上，一位企业家引用了以色列的传奇投资家约西·瓦尔第（Yossi Vardi）的话。瓦尔第说过，当他推出先锋性的即时通讯工具 ICQ（后被美国在线 AOL 收购）时，他唯一关心的就是 ICQ 的成长。“收益令人分心。”他大声宣告。这条超越收益的规律在 web1.0 的泡沫中被损坏殆尽。当新公司把大把的投资花在市场上时，为的是让自己看起来庞

大无比，但当金钱烧尽、用户消失的时候，它们还没想到自己最终会走到崩溃的结局。今天，web2.0 的发展策略是放弃市场营销的投入，取而代之的是创造更加优秀的内容，以便让用户们去自愿分发——走向“病毒式”传播的道路。一旦发展壮大起来，就能发现收益。这种收益可能并非直接来自于用户的付费或订金，而可能来自于广告、门票、商品的销售额，或者来自于对数据的创造性运用——数据的重要性甚至超过可卖的商品——这是任何一个网络系统都要学习的规律。随后我会在本书中讨论这些“旁门但不左道”的收益方式。

网络经济学可能令人困惑，但网络本身是简单的，它们不过是种种关联而已，你已经在不少网络中体验过了。找一块最大的白色书写板吧，以便你能从多种角度把你的网络关联画在上面：首先，把你的公司和所有的关联方——如用户、供应商、市场、管理者、竞争对手——都画出来。现在，从你的用户的角度画一个网络，看看你适合被放在哪里。然后，在你的公司或企业内外画出你的个人网络。不要把你拥有的公司画得像一个封闭起来的有组织的图表，而要画成一个具有许多关联方的网络。在每个关联方标出哪种价值被交换或获得——当你卖出东西时，你会得到收益；当你与用户交谈时，你会得到知识；当你遇到对手或搭档时，你可以建立联系。现在，审视一下吧，看看这些网络会如何发展，想想你如何在彼此之间增加关联，每一种关联如何能对每个人更有价值。不要再把你自已看成一条线向上、多条线向下的金字塔型封闭结构，取而代之的是，要把你自己放在一片云雾似的复杂关联之中，炸响每一次链接的闪电，以便让整片联系之云变得越来越大，越来越密，越来越亮，越来越有价值。然后，你的世界就开始与 Google 类似了。

成为平台

网络是建立在一定平台上的，因特网就是一个平台。例如 Google，以及提供照片服务的 Flickr 网站，提供博客服务的 WordPress.com，提供支付服务的 PayPal，提供自行出版服务的 Lulu.com，提供商业软件服务的 Salesforce.com。这些网站都提供了一个服务平台，帮助别人创造价值。任何一家企业都可以成为一个平台。美国最大的家居用品零售商家得宝（Home Depot）就是一个为承包商提供服务的平台，而美国大陆航空（Continental Airlines）

则是一个提供旅游预订的平台。这些平台帮助使用者创建他们自己的产品、商业、社区和网络。如果这个平台是开放式的和协作式的，那么那些用户反过来还可以为这个平台增加价值，例如，当 IBM 公开了它在 Linux 开源操作系统中的进展时，它就获得了这样的增益价值。

Google 有很多的平台：Google 的博客提供了信息发布服务平台；Google 的办公套件（Google Docs）和 Google 日历（Google Calendar）提供了办公协作服务平台；Google 的 YouTube 提供了视频服务平台；Google 的 Picasa 提供了照片服务平台；Google 的分析工具（Google Analytics）提供了网络流量追踪服务平台；Google 的网上论坛（Google Groups）提供了社区交流服务平台；Google 的广告联盟插件（AdSense）提供了广告服务平台。Google 地图（Google Maps）作为一个服务平台是如此之好，以至于 Google 把它放在了 maps.google.com 网站上，以便快捷告诉用户前去使用。Google 也开放了它的地图服务，以便于植入其他网站中。例如，酒店可以张贴出它的 Google 地图指示图，郊区的居民可以在他们的博客中嵌入地图告诉顾客跳蚤市场的位置。Google 利用它的地图服务来加强自身的搜索能力，并且可以提供当地广告服务。它正在快速成为新的黄页查询簿（Yellow Pages）。我的苹果手机（iPhone）中的 Google 地图服务非常有用，我也很乐意为这些服务来支付费用。

在传统的集权式、控制型商业模式中，Google 地图会成为用户们可能使用的一种产品，Google 可以把用户再转卖给广告商。但这是在假设 Google 想保持控制权的情况下可能出现的结果。与此假设不同的是，Google 把控制权转交给了每一个人。Google 公开了地图源码，以便于其他人能在这个基础上开发新产品。这种开放性孕育出了无数类似于“混搭”（Mashup）的新应用程序。在 2007 年 6 月的《连线》（Wired）杂志上，梦工厂（Dream Works）的三维动画程序员保罗·拉特马赫（Paul Rademacher）公布了混搭的地图。早在 2004 年，当拉特马赫在旧金山寻找公寓的时候，他手里拿着一大摞打印出来的克雷格网络广告和地图，他意识到，应该像第一个把花生酱和巧克力混搭起来的那个人一样，把广告和地图组合起来。他发现他可以深挖到 Google 源码中，把广告列表和地图组合起来。8 周后，他公布了演示版本，一天之内就吸引了数千用户的注意。“我没有想到会取得这么大的反响，我只是想提供一些有用的东西”，拉特马赫说。“微软和雅虎很快跟

Google 将带来什么？

进”，据《连线》杂志报道，“很快，网页上挤满了混搭地图”。Google 非但没有因为拉特马赫在未经授权的情况下侵入 Google 的产品而起诉他，反而聘用了拉特马赫。

开放的 Google 地图作为一个平台，不仅孕育出优秀的应用程序，而且孕育出全面的商业内容。手机服务公司把 Google 地图植入到手机中，给新用户提供方便快捷的地图服务。Platial.com 网站在 Google 地图之上创建了一个精致的用户界面，只要用户输入使用码，无论在这个世界上任何地方度假，都可以查询到当地广受喜爱的餐馆和酒店。邻居们借助合作可以在地图上增加更详细的当地信息（可以精确到地面的坑洼）。这些地图还可以植入到博客或报纸页面。新闻网站已经利用地图让读者可以在类似英国洪涝灾害等大事报道中加入他们自己的图片。

艾德里安·霍洛瓦蒂（Adrian Holovaty）是一个新闻记者兼技术专家，也是产业界需要克隆的一个“稀有品种”——他利用 Google 地图制造出一个新产品，进而又创建了一家公司。具体来说，他将芝加哥的犯罪记录与 Google 在线地图混搭在一起，使市民能够看到每一个社区的每一个犯罪案例。由于霍洛瓦蒂的工作成果像 Google 在线地图一样也是开放的，另外一个人在他的混搭地图上继续混搭，创建了一个网站，使那些某条路上的“常行者”，能够在网站上追踪自己回家的道路，并了解沿途发生的所有犯罪事件。霍洛瓦蒂把他的“芝加哥犯罪事件网”（ChicagoCrime.org）糅进了新网站“每个街区（EveryBlock）”，在这个新网站的邻里地图上，展示着各种各样的数据——从犯罪行为、建筑许可到涂鸦清理，应有尽有。

Google 提供的这个平台创造了很多新的产品和商业机会。平台商用帮助 Google 建立了关于地图和地方信息的标准，每月上千万的用户为 Google 地图带来了巨大的流

Google 提供的这个平台创造了很多新的产品和商业机会。

量。Google 投入资金，获得了卫星图片的使用许可，雇用飞机和卡车捕捉地面图像，为的是让 Google 地图好上加好。2008 年，在慕尼黑的博达数字、生活、设计大会（Burda DLD）上，负责搜索产品和用户体验设计的 Google 副总裁迈尔（Mayer）说：“我认为，我们的地理技术平台建造了一面反映世界的镜子。”她说 Google 的在线地图覆盖了全世界一半以上的人口和 1/3 的土地，公众在使用的过程中，又往里面添加了更多的信息，出现了数以万计的

网站。在智利的圣地亚哥（Santiago, Chile）和阿根廷的布宜诺斯艾利斯（Buenos Aires, Argentina）的用户还在 Google 地图的基础上创建了当地公交系统的综合地图，用户还上传了数百万张带有坐标的图片复合在地图上，让我们可以看到当地的新信息。

如果有一个平台，你就需要开发者和企业家在上面创建更多的功能和价值，并带来更多的用户。脸谱网（Facebook）就是这样做的。当允许外人在服务平台内创建新应用程序的时候，Facebook 这个社交服务网站在受关注程度和用户数量方面都得到了巨大增长。数月之内，脸谱网——2008 年拥有 500 名员工——在没有花费任何人力成本的情况下，获得了 20 万开发者为其网站用户开发的 2 万个新的应用程序。当 Facebook 开通西班牙语和德语服务版本时，并没有提供翻译，而是为用户创建了一个翻译平台，把翻译任务交给了提供免费翻译服务的用户。

Facebook 获益匪浅，因为它的扩展让用户有了更多的理由花费更多时间在 Facebook 的服务上。为了做到这一点，Facebook 必须开放它的信息网络基础设施和其中一些秘密，让外部程序能够在它的平台上开发、运行。相比之下，2008 年欧盟对微软公司处以 14 亿美元的罚款，因为微软公司未能以收取合理费用的方式，让外部开发人员能够进入微软的平台，并进而在此平台上创建新产品。

Facebook 甚至走出了更为深远的一步，它取消了一些内部开发人员已经写好的应用程序，因为它相信网络社区上将创造出更好的类似产品。我的儿子杰克，在他 15 岁做网管的时候，为 Facebook 设计了一个可以和同学们分享课程表的软件 Courses——后来被 Facebook 毙掉的程序之一。请原谅一个父亲的片刻夸耀，不过杰克的应用程序在所有竞争者中上升到了第一位——它聚集了 150 万项课件。后来他把这个软件卖给了一个竞争对手，所得的收入足以支付他一年的大学费用。

Facebook 没有向使用其源代码的用户杰克或其他开发者收取任何费用，也没有从开发者赢得的收益中切下一刀。

帮助开发人员成功开发程序是 Facebook 的兴趣所在，因为它们能为公司带来价值的增长。它的价值确实增长了，在 2008 年对 Facebook 进行投资的微软公司对 Facebook 公司的估价是 150 亿美元。相比之下，其竞争对手 MySpace 在 2005 年被新闻集团公司（News Corp.）仅以 5.8 亿美元收购。

Google 将带来什么？

我是一家名为 Daylife 的创业企业的合伙人，这个平台搜集、分析、组织和传播全球的新闻。就在它刚刚开始运作的时候，我把创始人厄盆德拉·夏南德（Upendra Shardanand）带去见风险投资家弗雷德·威尔逊（Fred Wilson）。在结束会面之前，威尔逊问我：“我能通过你的平台创建自己的生意吗？在你给我答案之前，我想告诉你，正确的回答是‘可以’。”威尔逊先生把建立平台看做战略投资，“在现代经济中，如果你不能成为一个平台，你就会被淘汰。”他认为，Google 将在与微软和雅虎的竞争中取得胜利，因为有太多的公司为建设 Google 这个平台投入了很多的财力，这将使他们成为 Google 的忠实拥护者。

扪心自问一下：作为平台你能做什么？别人能在你这个平台上做什么？你怎么能为其增添价值？你能从中汲取多少价值？基于你的平台而建立起来的网络能发展到多大？这个平台如何更好地向用户学习？你如何创造一种开放的标准，甚至让竞争对手也能使用并且为你的平台作出贡献，同时你也能从中获益？现在是创建你自己的良性循环的时候了。

分布式思维

自从西尔斯公司（Sears）的邮购产品目录衰落、大众市场破晓而来之后，绝大多数公司追求集中化，它们也确实做到了集中化。这些大公司让我们——消费者——走向他们，他们在市场营销上花费大量的金钱吸引我们，期待我们回应广告的诱惑，长途跋涉走进他们的商店、经销点、报刊摊，或者是如今的网站。他们甚至认为我们愿意走向他们，认为我们确实是被吸引到他们身边的，我们就像飞蛾一样扑向他们的品牌。

Google 不是这样的。Google 采取的是分布式思维。无论在什么时候，以什么方式，它都能来到我们面前。无论在网上的任何地方，Google 的搜索框都能够出现在我们的浏览器或任何一个网页上。如果我们确实不怕麻烦地前往 Google.com 的主页，那么除了空闲的 Google 搜索框，或偶尔出现的季节性商标装饰物外，同样没有任何奖赏，也没有任何广告。2008 年，著名财经频道 CNBC 的吉姆·克莱默（Jim Cramer）向 Google 的首席执行官埃立克·施密特（Eric Schmidt）问道：如果在主页上收取广告费用的话，Google 能从主页赞助商那里收到多少？“可能几十亿美元吧。”施密特回答。但是，Google 是

不会在主页上销售广告的，因为“人们不喜欢”。不过，雅虎和绝大多数其他网站都试图把它们的主页变成网络冲浪的目的地，在那里，密集地排列着他们认为会吸引读者、服务商家的内容和广告，然而，许多用户根本不看这些主页。据统计，对很多新闻网站而言，多达 80% 的日间用户是通过搜索或链接进入相关内容的，而从不登录主页。

雅虎和许多其他的互联网站把自己视为终点，但 Google 则把自己视为中继站。在 Yahoo 的早期，它的创始人之一杨志远（Jerry Yang）曾经告诉过我，他的工作是让用户们尽可能快地进出雅虎。当雅虎决定变成一个媒体公司时，杨志远的这种追求发生了改变。它的新目标是尽可能地让用户停留在它的栅栏中。数年之后，我开始听到杨志远和副手们吹嘘雅虎主页上产生的流量过大问题。像很多其他网站一样，他们认为主页的任务是把你带到他们想让你去的地方。而 Google 与此不同，它把主页看做一种途径，引导你前往想去的地方。而且，抵达目的地之后，你会有很好的机会去发现一个 Google 的广告或应用程序。那就是 Google 想达到的目标：无论哪里，只要想去！

那就是 Google 想达到的
目标：无论哪里，只要想去！

Google 自己发行自己。它把广告植入到数百万并非为自己拥有的网页上，为那些网站和自己赚入数十亿的美元。它提供数十种的小插件——一些免费的组件，不时地更新那些任何人都能上传到网上或桌面上的内容或功能：从天气到卡通、从聊天到日历、从赛事成绩到照片、从处方到游戏、从格言到赠券等。这些小插件中充斥着其他公司的内容，Google 仅仅是创造了这个发布平台。多年以前，雅虎、美国在线和其他一些内容网站也应该创建类似的发布平台，把自己分散开来，让他人能利用自己海量的内容和功能进行内容发布和功能创建。但他们从未这样想过，他们从未采用分布式思维方式，他们还是想让我们向他们靠拢。

出于这种对分布式网络的理解，Google 于 2006 年花费 16.5 亿美元收购了 YouTube 网站（尽管 Google 已经有一个较小的视频服务部门）。YouTube 已经成为网络视频的标准，因为它让视频段落不仅易于上传和在线播放，而且易于嵌入或分发到任何的网站。我的商业伙伴皮特·豪克（Peter Hauck）和我一起用这个平台建立了博客网站 Prezvid.com，通过 YouTube 的视野全面展现了 2008 年的美国总统选举过程。Google 让我们能够围绕它的视频创建新的内

Google 将带来什么？

容——这也是提升 Google 的举动——我们还利用这些内容与华盛顿邮报网站（WashingtonPost.com）和哥伦比亚广播公司新闻网站（CBSNews.com）联合起来，做了一些业务。

在 2007 年伦敦举办的媒体大鳄会议上，针对 Google 的分布型思维模式问题，我还与我的朋友、前同事、《纽约时报》公司负责数字化运营的资深副总裁马丁·内森霍尔茨（Martin Nisenholtz）陷入了一场温和的争论。我敦促在场的 200 多名全球媒体高管像 Google 那样去思维——这是我第一次公开建议大家应该去思考“Google 将带来什么”的问题。我奉劝他们以 Google 为榜样，尽可能广泛地把自己分发出去，走向读者所在的地方，而不是让读者来寻找自己。内森霍尔茨回应道，对某些品牌比如《泰晤士报》（*The Times*）来说，到它们的网站一游是值得的。他是对的，但《泰晤士报》采用分布式发行同样是有意义的。

在同一场会议中，两位卓越的咨询家——哈佛商学院（Harvard Business School）的杰弗里·瑞泡特（Jeffrey Rayport）、美国哥伦比亚广播公司新闻部（CBS News）的前主任安德鲁·海沃德（Andrew Heyward）建议高管们把他们的媒体所有权“彻底”翻转过来，邀请观众或听众进入其间。他们对了一半。这个结论的问题在于，它仍然把媒体公司置于内部核心位置，这并非他们客户的世界观——人们在勾画自己的生活圈子时，总是把自己放在中心，把其他人（尤其是那些想要他们钱的人）放在外围。这才是各家公司企业和公共组织如何看待自己的正确方法：身处外围，请求进入。

“我们不能期待消费者来找我们”，哥伦比亚广播公司的互动网络（CBS Interactive）总裁昆西·史密斯（Quincy Smith）是这样向《华尔街日报》（*The Wall Street Journal*）讲述的：“对任何的媒体公司来说，这种想法都是傲慢自大的表现。”史密斯抛弃了他的互动网络关于创建目标网站、吸引观众前来浏览的战略。他开玩笑地说，那个失败的入口地址应该写成 CBS.com/nobodycomeshere（即“哥伦比亚广播公司.com/无人来此”）。在自己的领地，史密斯的发展战略是围绕用户建网络，尽可能多地把各种展览或演出发布在网站和平台上，并使它们附带嵌入功能，希望人们能把它们发布得更远。迄今为止，这种战略是有效的。

可嵌入性设计比简单的发行对网络更为有利，因为它给出了推荐建议。如果我把剪下来的一段乔恩·斯图尔特（Jon Stewart）主持的《每日秀》

(*Daily Show*) 放在我的博客上，就等于我在推荐它，希望你去观看。即使我对它持批判态度，我也在表示，这里有些东西，值得大家观看和讨论。你能当场欣赏它，而不必到喜剧中心 (Comedy Central) 去费心挑选。这样以观众为中心的网络战略，令观赏者兼任了发行人员和市场商人两个角色，以便把相关内容带入到更广阔的对话之中。当这种市场战略奏效时，这种由大众执行的病毒式发行方式，要比通过市场营销方式吸引观众的效果更好，成本当然也低得多。

观众也能参与销售。在 BarnesAndNoble.com 网站的会员制营销计划中，任何人都可以在博客中加入一个小插件，进而对书名进行推荐，从而成为一个书籍销售者。如果读者愿意购买，博主就可以获得 6% 的佣金。这样做虽然无法使用户成为富翁，但确实为用户提供了又一个成为发行者兼销售者的动机，让书店不再是孤军奋战。通过 Google 对任何目录中的“会员制营销计划”进行搜索，你会惊讶地发现，成千上万的人们乐意分享销售礼物、鲜花、鞋子、保险、《圣经》的收益。零售业，就像网络搜索和网络内容一样，可以采纳分布式思维方式。

报纸上的分类广告曾经是集中化市场的节录或摘要：你必须到报纸上去买卖一辆汽车或一幢房子，或去寻找一个工作或一个雇员，因为那是每个人做生意的地方。对买卖双方来说，你没有别的渠道可以找到对方。随后，互联网和克雷格分类广告网的时代来到了。克雷格分类广告网的创始人克雷格·纽马克 (Craig Newmark)，曾被谴责从报业吸走了数十亿美元的广告业务，但这是不公平的，他不过是发明了一种使市场更为有效的工具，给那些交易者的口袋里留下了数十亿美元而已。如果克雷格没有这样做，其他的人也会这么做的 (Google 无疑会希望它已经这么做了)。克雷格分类广告网是集中化经营的，它不过是一个不太贵和更有效的市场而已。更为分散化的解决方案有可能削弱它的数据库 (尽管不会毁灭它的网络社区)。专门的搜索引擎，如 SimplyHired.com、Indeed.com 和 Oodle.com 等，同样能够聚合起网络上的每一份工作记录和个人简历。克雷格目录的相对优势，仍然是它并不收取那些未来由市场负担的费用——相反，它只收取自己将要负担的最低费用——因此，它拥有一个忠诚的网络社区。

我并不是在说，任何的在线业务都应保持分布式形态。当极少量的信息和交易到处传播时，它们会变得难以被发现。此时，就有必要把它们重

Google 将带来什么？

新聚合起来——商业机遇也将随之而来。Google 新闻网（Google News）和我供职的“每日生活网”（Daylife）从全球网络上搜集整理重要新闻，以便让我们能够从任何地方找到最近发生的所有新闻信息。某些报纸反对被收集起来，但我相信这些报纸应当请求被收集起来，以便让更多的读者发现它们的内容。每日生活网（Daylife）收集重要新闻并把它们放在网页或插件中，以便让各个网站能够继续分发它们。这种分发和聚合模式是分布式网络的阴阳推拉模式：你希望被分发出去，然后被聚合起来，然后再被分发出去。你希望被发现。

第三章 新 公 开 性

不能被搜寻就不能被发现
人人需要搜索优化
生活更公开，商业亦然
用户就是你的广告代理

不能被搜寻就不能被发现

曾几何时，条条大道通罗马。时至今日，条条大道出 Google。

Google 为你的网络应具备的风采做出了定义。当然，你需要有个网站，谁不需要呢？但是，不要把你的网站当为你的信息被人理解的场所，不要纠缠于别出心裁的主页和想让用户使用的导航路径（并且当

曾几何时，条条大道通
罗马。时至今日，条条大道
出 Google。

我访问时请不要播放音乐）。记住，绝大多数的人不会看你的那个主页，他们更乐意通过 Google 的问题检索找到你关于解决该问题的次级网页。

问题在于：你有答案吗？这决定了你应如何定位你的网站：将每个你能想出的问题的答案都清晰简洁地放置在一个页面上，以便让 Google 和忙碌的读者都能很快找到它，理解它。如果你是一位制造商，那么就应当让用户很快找到产品的详细介绍和售后服务。如果你是一位政治家，那么就应当让投票人了解你的政治立场和人生履历。如果你是一家食品公司，那么就应当让消费者了解你产品的营养信息。如果你是一家服装公司，那么就应当让购买者得到一个优秀导购员可能提供的信息——要大批量生产吗？在哪里我能买到你的产品？怎样能够联系到你？你的用户们已经告诉过你他们想知道什么。

Google 将带来什么？

要让网民们在 Google 的搜索结果中看到你，他们才会点击某个链接来到你这里。这是你需要回答的系列问题中的出发点。

我是从 About.com 学会浏览 Google 中的问题的。About.com 可谓 Google 时代的第一家媒体公司，它绝大多数的巨额流量来自于 Google，大部分广告收益同样来自于 Google。About.com 作为 Google 的一个部门可能更好，但它不是。它仅仅是建立在 Google 的平台上而已。About.com 的拥有者是纽约时报公司，这家公司于 2005 年以 4.1 亿美元的价格收购了 About.com（并且聘请我做了顾问）。当这件事发生的时候，我得承认我对这件事的收获有点怀疑，但我错了。如今，当诸多报纸在新经济态势中努力挣扎的时候，About.com 在所有报纸的损益表中成为罕见的亮点之一。

About.com 最初想与 Google 竞争，甚至想成为 Google。About.com 最初由斯科特·库尔尼特（Scott Kurnit）于 1997 年创立（比 Google 成立公司的时间早了一年），公司原名为 The Mining Company（开采公司），工作目标是为互联网使用者提供人力指导。但当雅虎也采用这种工作方式时，这种做法就变得艰难和昂贵起来，尤其当互联网变得如此巨大、深不可测的时候，就更是如此。公司被重新命名为 About.com，成为包括 700 家网站的内容服务商（由独立写手维护），拥有超过 100 万条的通常是无标题的帮助性文章，涵盖从汽车维修到甲状腺疾病的各类专题化生活主题。所有这些文章都被细分后加以组织，以便 Google 能够方便地找到它们。

About.com 努力工作，让自己为 Google 的搜索作好准备。写手们都受过搜索引擎优化（SEO）的技巧培训——即如何巧妙地围绕关键词构思头条、导语、标题和正文，以便 Google 能够识别每篇文章的内容，他们还被教导去监控搜索中的问题。如果 About.com 还没有提供用户所提问题的答案，就要赶快作出答案。保持对搜索关键词的关注是 About.com 采取的一种有关读者调查的先行措施，即不仅要询问人们都读过什么，还要找出他们想要阅读什么。

About.com 为搜索引擎优化所做的努力渗透在它的兄弟公司中。《纽约时报》的编辑们开始为网络改写报纸的标题，以便让使用 Google 的计算机能够更好地理解它们，并把更多的流量带给它们。例如，在《时代周刊》的印刷版上，一篇书评的标题可能机智巧妙但难以理解，除非你看过该书的封面照片或内容简介。在互联网上，合适的标题行应该包括题目和作者，以便让任

何人都可以从不同角度找到这篇书评。《泰晤士报》同样在某种程度上为取悦 Google 而创建内容——各种各样关于新闻事件与企业的主题页面，《泰晤士报》希望它们能够成为人们长久点击或链接的资源，以帮助这些页面在 Google 的搜索结果中提高排名，带来更大的网站流量。至于《泰晤士报》后来为什么改变了它的数字商业模式，为什么停止对在线内容的使用收取费用，我会在下文中详述，当然，Google 是其中的关键原因。开放的《泰晤士报》的最重要收获就是：人人都需要 Google。

人人需要搜索优化

Google 是可供你享用的灵丹妙药，因为当 Google 对你青睐有加的时候，整个世界也会对你青睐有加。这是又一个良性循环：你得到的链接、点击或关注越多，在 Google 的搜索结果中你的位置就越靠前，从而为更多的点击奠定了可能性，让富者更富，让 Google 人更“Google”。我怀疑将来有一天，对公司业绩的评价标准不再是它们的纳税数目、市场份额、利润及扣除息税折旧摊销前的利润数目，而是它们得到的 Google 份额的多少。

当 Google 对你青睐有加的时候，整个世界也会对你青睐有加。

对那些没能让自己的信息可搜索化的公司来说——比如，由于地方商业部门没有建立自己的网站，或者没有向制造商上传销售数额，或者没有向期刊杂志公布产品细节，或者把过于复杂的设计图纸与相关数据展示在网上，以至于 Google 无法阅读，那么，Google 能带来的效益就会十分有限。对那些愤恨 Google、认为避开 Google 就是惩罚 Google 这个“邪恶巨兽”的传媒公司来说，被搜索的效益同样也不复存在，他们正在切掉自己的鼻子，也不再顾及自己的脸面。欧洲的报纸一直认为，Google 和 Google 新闻正从他们的内容中获取金钱，所以，他们已经要求 Google 停止搜索他们的网站。对一个网站来说，要这样做很容易：只需在所有网页上增加一小段代码，通知网络机器人和网络蜘蛛——为各搜索引擎服务的网络漫游程序——走开即可。阻隔 Google 只能意味着它将停止向你输送读者，这对你来说，则无异于自杀。这有点类似于报社向报摊主人说：“你竟敢在发行我的产品的时候赚钱？退还我的报纸吧，要么我就起诉你！”在这些报社看来，Google 不过是它们的新报摊

Google 将带来什么？

而已。

以 Google 为敌是一种疯狂的行为。即便是雅虎也没有这么做，并且它请 Google 代销自己的广告。如今大家的目标是成为 Google 的朋友，或者至少让它成为你的“敌友”（frenemy）。与 Google 为友、开发 Google 的途径就是要允许你被搜索。

以 Google 为敌的方法是调戏和垃圾化它的搜索结果。这些作恶使坏者会竭力破坏 Google 的运算规则，以便为他们的低级用户赢得欺诈性的 Google 点击。有些人使用自动生成的软件制造垃圾博客（spam blog）——在英语中可合称为 splog——它们携带虚假内容及大量指向它们客户的链接，试图欺骗 Google 对所有这些链接进行索引和评估。有些公司雇用人力去做这种肮脏的工作，意图哄骗 Google，使其作弊行为更难被发现。有些垃圾制造者在一些贫困的国家付费雇人制造假冒网站。有些公司雇用博客写手为他们的委托人歌功颂德，事实上，它们写的东西什么都不是，没有任何人会去阅读。这些看起来无可争议的博客写手，只不过是制造了更多的假冒博客链接，帮助那些坏家伙们得到更多的 Google 点击而已。真是诡计多端啊！不过，令人悲哀的是，在清除这些假冒网站写手方面，Google 没有如我想象的那样一直那么勤勉。因为这些页面同样携带 Google 的广告，可以使 Google 赚钱。

对 About.com 这样的大公司和所有小公司、小组织或小人物来说，什么东西同样有用呢？我们都想在 Google 上被发现，我们都需要 Google。而如今的用户们则期待着世界上的任何信息在一“点”之下招之即来。所以，每一家餐馆都应该把它的菜单、特价菜品、营业时间、营业地点及更多的东西放在网上。在我最近的一次休假中，如果要为家人寻找吃饭的地方，我就只去那些开设了网站的餐馆。我想别人可能对此不太在乎，但我觉得，没有能让 Google 搜到并送给用户的最新网站信息，就像没有电话号码或门牌号码一样。在如今的社会中更是如此，因为上网是如此的容易，互联网高高在上的时代早已结束了。餐馆可以用免费博客工具——如来自 Google 的 Blogger——发布每日特价信息；它可以与 Google 联合，通过购买显现给当地人的网站广告以吸引客户；它还可以让自己显示在 Google 地图上，并在那里发布广告。

同样的道理对作为个体的你也是适用的。你也需要在搜索中存在。你的个人履历应该放到网上，因为你永远不知道什么时候会有一个职位降临到你头上。当你要卖房卖车或卖高尔夫俱乐部的时候，你会希望它们出现在能被

搜寻到的地方。就像我们要在本书的结尾所讨论的那样，没有在 Google 中留下过痕迹，老朋友们（还有女朋友和男朋友）将永远找不到你。将来，如果你不能在 Google 中被发现，你甚至有可能被社会认定为根本不存在。

你如何确信自己能在 Google 上被发现呢？一个基于这种需求的新产业已经出现了。如今，在传统的楼宇中挤满了搜索引擎优化公司，允诺帮助你到达希望的桃源：基于某个与你相关的主题而精选出来的搜索结果首页。许多的书籍和顾问都能带你了解有关搜索能力的所有技术细节。我不想假装成一个搜索引擎优化的行家里手，但是，我发现，在如何看待你的网络出场问题上，确实存在一系列简单而又明显的规律。

- 确保把任何人想了解的有关你的点滴信息都放在网上，能被 Google 搜索到。

- 对网页信息进行组织，以便它能被机器和人理解。简言之，要清晰。如果你是一位牙医，就说自己是一位牙医（dentist），不要把自己说成一个“微笑医生”（smile doctor）。把“牙医”这个词用在页面标题、大字标题和文章开头之中——要让它显而易见，即使是电脑也不会感到疑惑。这也意味着当人们来到这个页面时，他们会知道你在做什么。清晰总是会有回报的。

- 不要使用花哨的技术让你网页上的内容“载歌载舞”。多数内容将无法被 Google 识别，读者们也会因此而生气。请保持简洁。

- 不要把你的内容掩藏在别出心裁的内容管理系统中，这等于掩藏在 Google 无法到达的数据库中。

- 为你发表的所有东西赋予一个永久地址（permanent address）——可简化为 permalink，即永久链接或固定链接之意——以便它能吸引和计算更多的流量、更多的链接，使 Google 能顺利地把人们送到这个地方找到你。

- 为不同的主题创建不同的网页。如果你有一家餐馆，菜单页和指南页要分开，以便当我上网搜索“杰夫饭馆的菜单”时，Google 能把我直接送到你的菜单页上。

- 如果出于任何可能的原因，其他地方的任何人想在网络上链接到你，应该让他们能轻松地做到。如果有一些网站和博客提到你所在城镇的那些餐馆，要让他们找得出你的网址。Google 会关注他们的链接，并在评级中多给你几个宝贵的“经验值”。

- 一旦人们访问你的网页，要确保你已经让他们清楚地知道了他们身处

Google 将带来什么？

何地：把你的品牌放到每个网页上。当人们上网查询一个答案并通过点击 Google 的搜索结果找到它的时候，他们通常并不知道他们来到了什么地方，也不知道为他们提供答案的到底是何人。要获取他们的信任。

生活更公开，商业亦然

当照片服务网站 Flickr 刚刚启动的时候，它的创始人卡特里纳·费克（Caterina Fake）和斯图尔特·巴特菲尔德（Stewart Butterfield）夫妇，作出了一个近乎偶然但却意义重大的决定。就像费克所说的那样，他们设计的“默认值是面向大众”。这就是说，当其他在线照片服务网认为用户会希望始终保持个人照片私密性的时候——这种看法顺理成章，不是吗？——Flickr 决定反其道而行之，把照片公之于众（除非未得到用户的允许）。

令人惊讶的事情发生了。人们对彼此的照片评头论足，相关网络社区随之形成。他们为自己的照片添加标签，以便它们能在网络搜索中被发现，因为他们想让自己的照片被别人看到。由于照片被人看到，他们贡献出了更多的照片。并且就像我将在后面解释的那样，他们对照片的关注帮助其中那些有趣的照片在网络上四散传播，这种情况之所以能出现，只是因为它们都是公开的。

费克把这种情形称之为“公开性”，它已经成为 Google 时代社会生活的一种关键性质。如今，我们都生活和工作在透明的玻璃房子（还有办公室）里，这不一定是坏事。

公开性的体现远不止于有一个网站，它还意味着行为的公开化，意味着人们能够看到你的所作所为，意味着人们能够对你的所作所为有所回应，能够提出建议并转告朋友们。如今，生活公开化是一个与开明进步的自我利益观念相关的问题。你必须公开生活以被别人发现。每当你决定不公开某些事情的时候，你就制造了一个不能被用户发现或信任的风险，因为你正在保守秘密。公开化还是一种伦理规范。你越能面向大众，就越容易被发现，你的各种机会就越多。

你越能面向大众，就越容易被发现，你的各种机会就越多。

用户就是你的广告代理

一个世纪以来，公司的公共形象一直表现为它们的广告、口号、品牌和标志。如果一个公司的公共形象确实具有公共性，确实令客户满意并使其愿意与别人分享，确实属于那些与客户具有直接关系的员工们，那该多好啊！品牌就是人气。

如果这是理想，那么这就是目标：削减广告，或者至少炒掉你的广告代理。噢，当然，你不能彻底摆脱广告。而是，每当一个客户把你或你的产品推荐给一个朋友的时候，你就获得了一个不必向这个朋友花钱做广告的机会。如今，这样的想法是可能的：一个精彩的词句能像广告那样，被传播得尽可能地遥远。这种设想并非幻想。当我的戴尔电脑发生种种问题后，人们来到我的博客，纷纷留言，说他们已经决定不再购买戴尔电脑，他们还经常补充说，他们还会把自己的誓言转告给朋友们。此时，我能知道戴尔已经损失了部分市场份额。没有人告诉你一个离你而去的客户会为你带来多大的损失，这句话的反面同样也是正确的，因为一个愉快的客户能够帮你销售产品。如今，那些博主们正在网上夸赞戴尔。当客户们对公司重新看好的时候，新的销售额会自然出现。当戴尔开始在 Twitter 上——一种向更多的用户传递即时信息的网站——为用户们提供折扣的时候，公司的销售额很快增加了 50 万美元。

你的客户们对你的品牌的认可度越高，你需要花在那些烦人广告上的费用就越小。我能听到你的广告代理说：“你不能把差事转交给他们，他们会跑题坏事的。”好，转告你的广告代理吧，他们自己的差事有可能要没了，因为你的用户们一直认可你的品牌。

做广告仍然是你最后的优先权，最后的解决办法，是一种因为朋友不够多而出现的令人遗憾的副产品……向 Google 汲取经验吧，它几乎没有在广告上花什么钱，它也没有做过什么市场营销，却已成为世界史上发展速度最快的公司，它的发展壮大并非通过广告获得，而是拜朋友们的捧场所赐。在《Google 发现的十大真理》一文中，Google 公司认为，它的成长壮大“并非来自电视广告或商业活动，而是来自对 Google 感到满意的用户之间彼此传递的良好口碑”。雅虎曾经花费数百万美元用于商业活动，在广播、电视上高唱“雅虎……”，然而，那些对“雅虎……”的广告声音感到厌烦、难以忘记的

Google 将带来什么？

同一代人，正在免费使用和传播 Google。

当然，Google 是幸运的。它创造了一个引人入胜的产品，在正确的时间解决了一个问题，从而成为互联网的必备工具，就像它已经做到的那样，得以在其所属范围内无限地增长。人们需要 Google，热爱 Google。你可能没有这么幸运，你可能在充满竞争的传统市场上负责销售一种无法改变世界的产品，这确实令人遗憾，但是，你可能拥有最好的客户服务，而这正是人们所乐于谈论的。在与著名的客户服务代表克雷格·纽马克（克雷格分类广告网的开创者与管理者）共进午餐之后，风险投资人布拉德·伯恩海姆（Brad Burnham）在博客中写道：“客户服务乃新的市场营销方法。”2008 年，一家名为“满意而归”的网站（GetSatisfaction.com）以伯恩海姆总结的法则为题，举办了一次研讨会，使这个法则得到了进一步的推广。“满意而归”网站创建了一个平台，为任何用户与任何公司之间的纠纷提供帮助。“倾听用户的声音，确实是你所能拥有的最完美的市场营销方式。”戴尔的市场营销总监马克·贾维斯（Mark Jarvis）——不是我的亲戚——如此说道。即使你没有令人喜爱的产品，你还可以有一个值得钦佩的公司。2008 年，合金传媒（Alloy Media）对大学生的调查表明，在大学生们喜爱的对社会负责的品牌中，有 41% 的品牌在两年内的业务量增长了 24%。或许这才是你的用户们会谈论你的原因。

这再一次涉及到关系问题——生活在公众中的关系问题。每当有人因你的产品、服务、信誉、诚实、开放或乐于助人而在网上夸赞你的时候，你就可以把广告预算中的另一张美元踢开。这个数字会变成零吗？但愿你是个幸运儿！

第四章 新 社 区

优化组织

优 化 组 织

在瑞士的达沃斯（Davos, Switzerland）世界经济论坛国际传媒理事会（World Economic Forum International Media Council）的年会上，当一家大新闻机构的领导人请求 Facebook 的创始人、年轻的马克·扎克伯格谈谈他的成功秘诀时，我正悄无声息地坐在一群高管听众之间。那个出版人恳求道：“如何才能让我的出版物建起一个像你那样的网络社区呢？我们应该拥有一个网络社区，不是吗？请告诉我们怎么去做吧。”

扎克伯格当时 22 岁，是一个惜语如金的极客^①。有些人认为他平素的寡言少语及在重大会议上穿便鞋的习惯都是傲慢自大的标志。但这并非事实。他害羞，坦率，是一个极客，而这也正是极客何以成为极客的原因。最好习惯他吧！当这些极客们统治世界的时候——他们会——简洁生硬的词语加上一个沉默的凝视，会成为一种社会规范。但是，扎克伯格才气横溢，成就

^① “极客”是来自英文“Geek”一词的翻译。以前是对那些残忍的马戏表演者和令人厌恶的不食人间烟火的计算机癖的老式称谓，用以形容他们的自由思想和离经叛道的计算机嬉皮士的形象。很长时间在西方文化里 Geek 的意思一直偏向鄙意，在 PC 革命初期，Geek 开始衍生为一般人对电脑黑客的贬称，他们具有极高的技术能力，对计算机与网络的痴迷有时会达到不正常的状态。但如今，随着互联网的日益普及，那些一直被视为怪异者的边缘人物，突然被历史之手推向舞台的中央，转变成为社会主流。Geek 们自己却对“局外人”身份感到骄傲，宗教一样强烈信仰科技的力量。现在国外普遍定义 Geek 是指一些喜于业余时在电脑网络上与人交往的人，一般认为在电脑和网络上进行生活的人就是 Geek。但是和工作中必须使用电脑的人不同，Geek 需要把他们的休闲时间也在电脑上度过。

卓著，因此，他的话语尽管极少，却还是值得等待的。

在这位出版界的大人物就如何建立自己的社区问题征询扎克伯格的建议之后，扎克伯格的全部回答是：“你不能。”

句号。冷峻的凝视。

后来，他提供了较多的忠告。他告诉那些在座的传媒界大腕们，他们提出的是一个错误的问题。他说，你不能创建一个社区，因为社区已经存在。它们已经在做着他们想做的事。你应该提出的问题是：你如何能帮助他们做得更好。他开出的药方是：带给他们“最优化组织”（elegant organization）。

让我们仔细品品这个带有修辞色彩的词组的含义吧。最优化组织！认真回想一下，这正好是扎克伯格用他的社交平台带给哈佛的东西，然后又带给了其他大学，带给了全世界。在扎克伯格到来之前，哈佛社区做它想做的事情已经超过3个世纪了。他所做的不过是助其更好而已。Facebook 使人们能够对他们的社交网络——扎克伯格称其为社交地图——进行组织：他们是谁？他们做什么？他们了解什么？还有并非不重要的因素：他们有什么外在的特征？由于满足了同学们的社交需要，Facebook 迅速走红，组织起了哈佛的社交生活。

在这次达沃斯会议上，扎克伯格讲述了一个他在哈佛选修艺术课程的故事——它并未记录在案，但扎克伯格允许我在博客上发布。扎克伯格当时没有时间去听一门课程或去做相关的研究，毕竟他正忙于建立一个150亿美元的大公司。期末考试在一周后就要举行了，他的心理处于恐慌之中。退出哈佛去创建一个足以改变世界的公司是一回事，临阵放弃或考试不及格是另外一回事。扎克伯格随后很自然地登录了一个本地的网站，下载了他认为可能在考试中涉及的所有艺术作品的图像，他把这些内容放在一个网页中，并且在每个图像下面留下了空白。然后，他把网页的地址用电子邮件发给了同学们，告诉他们，他刚刚提供了一个学习指南。想想汤姆·索亚（Tom Sawyer）忽悠孩子们刷篱笆墙的故事吧，班里的同学们尽职尽责地出现了，在空白处补上了与每个艺术图片相关的基本内容，并且互相检查互相编辑，分工合作确保答案的正确。这就是哈佛，他们做了一件很好的工作。

你可以想象这个故事的高潮：扎克伯格以优异的成绩通过了考试。但是，出人意料的结局还在后面：教授说这个班级整体水平比平时获得了更好的成绩。他们捕捉到了集体的智慧，并且互相帮助。扎克伯格创造了让班级合作

的途径，为他们带来了最优化组织。

看看你的选民、客户、社区、观众——甚至是你的竞争对手——并且问问自己：你怎样才能带给他们最优化组织，尤其是现在，互联网能破坏一切。在某些人看到新世界混乱不堪的地方时，另外一些人却能看到重新组织起来的机遇。这种策略是很多网络公司的基本原则：例如，Google 帮助我们围绕搜索、广告、地图、文献以及更多的内容进行组织，其使命可谓一点儿也不亚于对全世界信息的组织。eBay 让我们为商品组织市场。Amazon 帮助我们围绕它所提供的每一件产品组织起各种用户评论社区。Facebook 和类似的其他各大服务网站——比如 LinkedIn（在商业领域称大）、Bebo（在欧洲称大）、Google 的 Orkut（在巴西和印度称大）以及 StudieVZ（在德国称大）——帮助我们和朋友和同事组织起来。Skype、美国在线和雅虎为我们的网上聊天、电话和视频提供合作工具，把我们的网络社区组织起来。Flickr 让我们把照片及围绕照片形成的兴趣社区组织起来，del.icio.us 为我们的书签和推荐做着同样的事情。BlogAds 让博客把广告网络组织起来。维基百科（Wikipedia）的平台让我们把我们的集体智慧组织起来。戴尔的论坛把客户们的智慧组织起来。互联网为我们提供了如此之多的联系他人、获取信息和其他功能的途径。很长时间以来，我们一直需要下大力气才能将人们组织起来。政府和媒体为我们做的正是这样的工作。然后，网络接口和在线媒体追随着它们的集权化世界观而崛起。但是，下一代的组织企业——Facebook、Flickr 以及 Wikipedia——并不组织我们，它们只是一些帮助我们进行自我组织的平台。

纽约大学教授克雷·薛基（Clay Shirky）在他的《众志成城》（*Here Comes Everybody*）一书中认为，在理解互联网对社会的影响时，“自我组织”是一个关键词。如今，我们可以在没有组织的情况下组织起来。这是薛基的定律。他曾对一家名为 Meetup 的纽约公司——任务是利用网络工具促成人们的自我组织——的最初几年的运行状况进行过研究。这家公司的创始人斯科特·海佛曼（Scott Heiferman）曾受到罗伯特·普南姆（Robert Putnam）《独自打保龄》（*Bowling Alone*）的启示，这本书认为，当人们之间的联系越来越少的时候，社会就被分拆成碎片。海佛曼希望促成人们之间的联合，以便对破碎的社会进行修补。“利用互联网来摆脱互联网”——这是 Meetup 主页上的口号。在别人看到杂乱失调的地方，海佛曼看到了机遇。在对 Meetup 公司首年状况的考察中，薛基发现组织起来的各种团体并不符合预期。什么最受

Google 将带来什么？

欢迎？不是足球妈妈、足球粉丝或针织圈子，而是迷人女巫。是的，是女巫。这种回顾是有意义的。女巫们几乎没有什么途径组织大聚会或咖啡谈话会，但 Meetup 帮她们做到了。

在经营报纸网的时候，我努力通过主题论坛和网页工具为各社区提供组织方式，但在我像把门人一样工作的时候，我犯了错误：我为这些社区确定了名字——父母、老乡、厨师，我以为我懂！如果能够改变的话，我宁愿提供一个开放的平台！想一想，谁知道究竟会有多少女巫在新泽西聚会呢？为个人或团体提供最优化组织的关键之处——对所有的平台来说都是关键之处——在于：要让人们如其所愿地使用这个工具，他们最清楚自己的需求！这种开放和弹性还能促进更多团体的形成。每个团体可能都不大，但是加起来就聚合成一个巨大的网络组织集团——巨大的微众集合。

谁将赢得社交空间？什么公司会拥有网络空间？这个争论一直在持续，但这是对机遇的一种执迷不悟的看法。互联网已经是一种社交网络，社会生活也是如此，互联网仅仅提供了加强彼此联系的更多途径而已。胜利者并非那些招我们进门并在墙内组成小社会的公司们，比如社会化的美国在线 (AOL)、MySpace 或就这个意义上而言的 Facebook，胜利者将会是那个领悟者，它能够明白如何把最优化组织带给确实缺乏组织的网络社会。我们正在等待 Google 人。扎克伯格表露出来的雄心就是成为下一个 Google，而且 Google 也担心他会成功，这也说明了为什么 Google 会推出名为“开放社区” (Open Social) 的开发标准，并与其他社交网站联合起来，希望在 Facebook 开创的游戏中击败 Facebook。要想获胜，Facebook 还需要更加开放，超越围墙，放眼四望，解决如何把组织带给其他在线生活的问题。我敢打赌，他们总有一天会足够聪明地做到这一点。

至少，政治家们正在学习这些利用网络进行自我组织的技巧。2004 年，霍华德·迪恩 (Howard Dean) 的总统竞选使用了博客与网络论坛，还亲自到 Meetup 网站组织志愿者，募捐款项。巴拉克·奥巴马 (Barack Obama) 2008 年的竞选出色地使用了网络社区工具，包括 Facebook 和 iPhone 去组织集会，获得捐赠。意义更加深远的是，这次竞选利用网络社区组织了运动。这次竞选还利用了这样一种现实：其他网络社区——例如 DailyKos 中的博客——已经团结在奥巴马的周围，这不会有什么麻烦，因为 Facebook 的创始人之一克里斯·休 (Chris Hughes) 就是奥巴马的竞选顾问。

我们都希望互相联络。在互联网时代，我们得到了反社会化的恶名——我们坐在沙发上，膝上放着笔记本电脑，耳朵中塞着耳机，从来不与任何人交谈。但事实上，我们正在更多的地方、比以前更加频繁地与更多的人交流，因为我们有更多的途径来做到这一点。感谢 Google 和 Facebook，我已经与老同学和老朋友们恢复了联系，建立了新的业务往来。Facebook 的成功在很大的程度上来自对我们真实身份、真实信誉和真实关系的回归。匿名行为在网络上占有一定的位置——在短时间内这是饶有趣味的，就像传奇卡通《纽约客》(New Yorker) 所说的那样，那时候没人知道你是一条狗。但现在我们正乐于回归社会，与我们认识、喜欢和信任的人在一起交流。我们还常常希望在此基础上更进一步，共同做些事情。

社区组织是一种商业模式。看看你周围的社区吧——不是你开创的社区，而是你为之服务的社区。即使你是一家航空公司或有线电视公司或一家诊所，都有这样的一个社区，那里的人们具有共同的利益和需求。你曾经促成他们互相交流、分享知识（包括他们已有的知识和需要了解的知识）、彼此支持、共同做事甚至是社会化吗？你可能正与一群人一起工作，并且他们都有共同关心的问题：比如订书针公司那些经营小生意的客户，美食杂志那些喜爱美食假日的读者，思科（Cisco）路由器那些对网络了解多多的购买者，还有那些需要工作的学生，那些正在工作的大学生，他们正聚集在你的“屋子”外面。你需要做的一切，就是打开四周所有的“窗户”，让大家互相交谈。

但是千万要注意，不要认为这些人在乎你，或者把他们看做是你的社区成员。不要以为你能创建一个社区。他们不是你的人。他们不会穿着 Target 公司的 T 恤或唱着丰田公司的歌向你走来——不会，除非你拥有特别的产品和品牌，比如一个娱乐品牌，或一个热销的名牌商标，或苹果电脑。这是我从任何公司都能听到的最愚蠢的话：他们都在讨论“他们的”社区。我总是与那些糖果、肥皂、百货商店行业的大品牌头脑们在一起开会，他们总是说，他们拥有自己的一些社区，这些社区里的人会光临他们的网站，并且会如公司所愿做某些事情。扎克伯格的忠告是：各个社区已经在做他们想做的事情，如果你幸运的话，他们会允许你提供帮助。

一旦某个社区确实聚集在你的周围，要谨记你并不拥有它，它拥有它自己。儿童玩具品牌“芭比娃娃”在网上开设了一个俱乐部，在这个地方，小

Google 将带来什么？

女孩们能够互相交流，能够通过玩游戏获得点数和礼物。对芭比娃娃品牌的所有者美泰公司（Mattel）来说，这个网络俱乐部的生意不够大，因此，有一天它就被封杀了。这种举动伤透了我的女儿朱丽亚（Julia）的心，因为这还切断了她与网络朋友之间的联系。美泰本应该知道究竟是谁推动它运转起来的。要知道，一旦你把控制权移交出去，那是无法收回的。

我们如今已经拥有自我组织的种种工具，我们能够找到对方，围绕政治因素、糟糕公司、天才人物、商业交易或思想观念聚合起来，我们能够共享和整理我们的知识储备与行为举止，我们能在瞬间联络沟通并走到一起，我们还拥有源自这种崭新组织的崭新伦理观念与生活态度，能够以我们现在尚未明白的方式开放、宽容、合作、高效地改变社会，我们正在利用互联网的联合组织去跨越障碍——不管它们围绕着的是乡村、公司还是人口统计，我们正在重组社会。这是 Google——还有 Facebook 和 Craigslist——的世界新秩序。

第五章 新 经 济

小即新，小即大
后稀缺经济
加入开源，礼品经济
大市场式微，小市场万岁
Google 把一切商品化
欢迎加入 Google 经济

小即新，小即大

首先要提醒大家的是，大还是大。沃尔玛（Wal-Mart）是世界上最大的公司。像家得宝（Home Depot）这样的大卖场依然推动着失业小夫妻的五金店的发展。传媒公司正在合并，航空公司正在合并。由于巨型教堂的崛起，甚至连小教堂都正在变成小公寓。美国超级杯足球赛（The Super Bowl）仍然吸引着 9700 万观众。嗨，Google 不是一般的大，而是巨大无比。

但是，小也正在崛起。当把产品卖给通过 Google 就能够发现自己的世界市场时，一个弱小的起步企业能够变成利用别人的工厂组织生产和销售的大制造公司。只要使用博客软件并用 Google 的广告支付费用，我们中的任何一个人都能开设一个高度专业化和目标化的传媒公司。一个人播下一粒种子，就能够发动一场革命。

不会再有单独的一个新零售巨头像东京湾（Tokyo Bay）里的那些日本巨人一样与沃尔玛战斗了。相反，沃尔玛和其他大型连锁企业隆隆前进的车轮

正受到上百万微小竞争者的阻碍——其中有大约 50 万这样的微型企业聚集于 eBay 网站。2007 年，eBay 的 54.7 万个在线商店卖出了 594 亿美元的货物。与沃尔玛 3450 亿美元的销售额相比，594 亿美元这个数字可能相形见绌，但是，2007 年的 eBay 因此而打败了美国最大的百货公司连锁企业联合百货（Federated）——也叫梅西百货（Macy's）——的 263 亿美元。

如今，某些博客的流量和链接量比大媒体的网站还要高。新媒体公司 Gawker Media 是由尼克·邓顿（Nick Denton）创立的一系列漫谈式博客的聚合，2008 年 7 月它非常自豪，因为它的 12 个网站就把洛杉矶时报在线的流量翻了一番——2.54 亿对 1.27 亿的月网页浏览量。根据皮尤互联网与美国生活项目（Pew Internet and American Life）的调查数据显示，所有网络博客如今拥有的读者总量，早在 2006 年就达到了 5700 万，它超过了每天买报的读者人数——根据美国报纸协会（Newspaper Association of America）的数据，2008 年初买报读者为 5000 万。更为惊人的是，皮尤披露道，早在 2004 年，5300 万美国人已经在互联网“发表想法、回应别人、邮寄图片、共享文档，对网络内容的爆炸作出了贡献”。作者的数量已开始超过读者的数量。

小人国的居民们已经获胜了。如今，规模经济必须与微型经济竞争。有所改变的只是关于“足够大”的定义——足够大才能赚钱，足够大才能生存和成功，商业中的临界转折点已经从天空跌落到视平线。曾几何时，在零售业中，你必须有店面，而店面需要地点；你必须有资本去购置存货；你必须有现金去雇用职员、购买广告、吸引客户。然后，你必须建立连锁商店去聚合供应商的力量，创造营销效率。如今，你可以通过 eBay、Amazon（既是零售商又是零售商的平台）、Google（在这里你可以购买价格低廉、目标明确的广告）和像 Etsy.com（销售手工制作的服装和工艺品）这样整洁优雅、货品独特的新在线市场去寻找客户。你的利润很快会增加，因为你无须实体的店面、必要的资本，无须在市场营销上花费钱财。

曾几何时，除非有大出版商为你出资，否则你无法以写作谋生；一个人之所以能买得起印刷机，是因为他拥有大量的读者（这是当时的一种良性循环）。如今，很多作者通过写博客赚钱。钱足够多吗？是的，那是由你自己决定的。它足够支付你的网络托管、一两顿午饭或者是体面生活的费用。下面是我的博客收入单：2007 年，我在我的名为“嗡嗡机”（Buzzmachine）的博客中赚到了 13855 美元，其中的 4450 美元来自 Google。你可能会说，我本无

须辞掉我的日间工作。但是正因为有了 Buzzmachine，我才被聘请为纽约城市大学新闻研究生院（City University of New York Graduate School of Journalism）的教授（每年大概有 6 位数的收入），我才能够参加咨询会和演讲会（好的时候能挣几倍于前的收入），获得这本书的出版合同（版税大概是那些咨询会演讲会收入的两倍）。所以，几年过后，我的博客可以轻松赚取 7 位数的收入。而我支出的成本是：每年 327 美元，用于支付奢侈的网络托管费用。还有一些博客们比我赚得更多，但 Buzzmachine 已经足够大了。

如果你想独自走进网络，就计算一下正在下降的工作成本吧——不需要办公室，不需要上下班，不需要西服领带，并且对收入、临界点和成功的定义都变小了。谋求独立的费用已经降了下来。在一个有太多人厌烦工作的年代里——你知道你是什么样子——这种自力更生的现象正在加强。在我的人生中，雇主对雇员的忠诚已经死去了。如今，如果有机会赚到“人生自由钱”（FU money）并且把办公室政治抛在脑后，雇员对雇主的忠诚也会随之减少的。我们将看到更多的人去尝试独立赚钱，因为他们希望这样做，也能够这样做——或者是因为，当正在收缩的公司辞退他们的时候，他们没有任何选择。

对这些新独立的代理人来说，他们与前老板的关系应该是怎么样的呢？公司应该鼓励和支持某些个人性的抽资撤股。当英国足球作家里克·瓦格浩恩（Rick Waghorn）被他所服务的位于诺威奇（Norwich）的报纸辞退的时候，他开设了自己的足球博客，并与以前的一个商业伙伴合作开设了足球社区。他们的老报纸把他们视为竞争者。多么愚蠢啊！正是这份报纸自己造就了瓦格浩恩的品牌与观众。当报纸解雇他的时候，就失去了这份投资以及他的内容，它本没必要这么做的。恰恰相反，这份报纸本应该向瓦格浩恩销售广告，促进他的网站发展，并利用它的专业见解、工作、声誉和读者为自己服务而不用支付薪水的。与此同时，瓦格浩恩是可以建立一家公司的。果真如此则双方都可以获利。如果是我在经营这家报纸，我会为瓦格浩恩投资，会建立一个瓦格浩恩的网络。

但是，要成为一个瓦格浩恩并不容易。如果没有这家报纸成为它的促进者，他和类似他的人都要经历一段艰难的时光，才能达到所需观众和广告的临界数量。即使在“小即新，小即大”的时代，它也可能太小了。在纽约城市大学举办并由我负责组织的一次新闻合作会议上，在线新闻企业家马克·

波茨（Mark Potts）说，对于小网站而言，要想获得成功，或许唯一的途径是去成为某种大型网络联盟的一个组成部分。“大”依然有其位置，但大与小之间的关系正在发生变化。

如果我们最终造就了更多的独立代理人，他们能够做自己最擅长的事情——无论是挣钱、提供电脑服务或是网络写作——我希望我们能开始看到大规模生产和零售业带给这个世界的商业大厦的反转：等规模经济。在柏林墙倒塌之前，我惊奇地发现，甚至在共产主义的东柏林，也有一家贝纳通（Benetton）的商店。它们到处都有。星巴克咖啡和 Pret A Manger 三明治的分店（麦当劳拥有其 1/3 的股份）已经代替了原先遍布伦敦的酒馆。住在纽约 Hip Soho 中的不再是艺术家，不再是专卖流行时装的商人，而是中南美洲香蕉共和国（Banana Republic）的人们。什么东西都是相同的，没有了区别，并且剥夺了生产、购买和拥有的乐趣。这个“小即新，小即大”的世界能为我们带回世界的多样性：手艺人又住进了 Etsy、eBay、Amazon 还有很棒的 T 恤公司 Threadless（在那里由购买者和穿着者进行设计）。

2005 年，我读到了两篇由市场预言家、作家和博主赛斯·格丁（Seth Godin）所写的帖子，它们是针对那些对微型经济满不在乎的公司而写的。他的帖子给我带来了灵感，因此我在博客中认为，如今我们可以创造新的竞争者，“小即新，小即大”。与此同时，格丁同样得到了灵感，把这同一行字写进了他的博客，而且他战胜了我，因为他还用这句话做了一本书的题目。“往小处变”，格丁在博客中写道，“往大处想。”

往小处变
往大处想

后稀缺经济

我们正在进入后稀缺经济时代，在这个时代中，Google 正在教我们如何去应对丰饶，正在挑战 1767 年首次被写下来的经济学基本规律——供需法则。

许多行业把其价值建立在资源稀缺的基础之上。航空公司、百老汇（Broadway）剧院和综合大学有很多的座位，这意味着它们的主人能够收取他们想要的费用。它们属于稀缺资源，因此更为可贵。各家报社拥有城市中的印刷机而你没有，所以他们能够向你收钱以走向读者。杂货店的货架空间是

有限的，所以制造商要为销售其产品的行为付钱。电视网每天的播出时间是有限的，但有那么多的眼球在观看节目，因此，广告商要在竞争中购买商业广告时间。稀缺与控制相关：那些控制稀缺资源的人显然能够获得定价权。

如今不会再这样了。想把你的产品卖给目标市场吗？你不需要为 1000 家商店中货架上的一个地点而战斗，如今你可以把产品卖给在线世界中的每一个人。在同一个小店购物时你想找到一件别人都没有穿过的衣服吗？如今，只需轻轻一点，只需有联合包裹服务公司（UPS）的快递，你就能发现无数的选择。不想在报摊上买《纽约时报》或花钱接入 WSJ.com 阅读与你所在行业有关的新闻吗？如今，网络上存在着无数同样的信息。即使 The Journal 在其支付墙后报道了一则独家新闻，一旦这个消息外泄——比如到处被引用、被链接、在博客中被发表、被打包、被重编或被电邮——它便不再是独家新闻，不再可能保持信息的稀缺状态。

从广告代理商们的行动来看，似乎广告的总量仍然是有限的，尽管如今在互联网上存在着几乎是无限供应的广告机会。广告代理商们一直钟情于一站式购买方式。每年的秋天，他们会在各种聚会之前来到网络，在那里，各种节目被提前观看，葡萄酒被倾泻进杯子中，整个季节的所有广告被大量售出。尽管看电视的人正史无前例地减少（理性地看，这更显稀缺），但像周四晚上这样的黄金时段，正值电影厂播出周末电影首次公映的广告之时，因此仍以从未有过的高价卖出。按照传统的商业法则，正像收购 IBM 时不会有技术人员被解雇一样，收购电视时也不会有广告人员被解雇。广告代理商们对新广告经济的任性忽略，出自他们自己的经济学观念：他们得到的是一定百分比的广告费用。广告时间越稀缺，广告费用越高；广告费用越高，广告代理商的投入越高；广告代理商的投入越高，得到的利润也越大。这并非一个良性循环，而是一个危险的陷阱。

广告业那荒谬的大媒体经济学观念已经扩散到了网络。《广告时代》（*Advertising Age*）杂志报道说，广告代理商正对包括雅虎在内的门户网站主页上的广告量缩减发出抱怨之声，看到这个报道时我禁不住大声叫喊起来！这些广告代理商们创造出了一种错误的稀缺现象。在全世界互联网几十亿的网页上，拥有无数尚未卖出的广告机会。对他们的需求来说，许多网页的目标定位更为准确，而且比雅虎的主页更为便宜更为有效。除此之外，特定广告商的信息不会被来到雅虎主页的每个人看到，就如同每个人不会都去雅虎的主

页一样。在印刷和广播媒体中，广告商为所有的读者或观众付出了费用——因为每位阅读杂志的人事先被假定为会阅读每一条广告。在互联网上，广告商仅为那些登载了自己广告并确实被阅读的网页支付费用——或者说，借助 Google 的 AdSense 软件，仅当读者点击广告的时候，广告商才会支付费用。互联网是一个更加经济更加量化的广告媒介，但是它的效率并未进入广告代理商的兴趣范围之内，因为，你需要牢记的是，他们的支出越多，赢利也越多。

媒体中还有什么稀缺资源吗？有些人认为，我们的注意力正在缩减，但我不这么认为。我的注意力一如往常——一天有 24 个小时，其中有 18 个小时我是清醒的，有 17 个小时我是冷静的。在这些时间中，我会选择我需要注意的内容。我相信我的注意力是更加集中了，而且比以往更关注那些高品质的内容，总之，现在我对我的时间有了更多的选择权和更多的控制权。有些人认为，信任已成稀缺之物。是的，我估计这一直是正确的，但是，现在我比以前任何时候都有更多的新闻来源——不仅有地方性报纸，而且还有《华盛顿邮报》、《卫报》、英国广播公司、我尊重的博客等等。质量仍然稀缺吗？是的，那当然，但是，被创造出来的内容越多，促使更多人创造出更好内容的机会也越多。其中的挑战之处在于，你要全部筛选一遍才能发现真正优秀的东西。在我们看到挑战的地方，Google 教我们去寻找机遇。商业交易可以建立在对需求的筛选之中：商业网站寻找最好的商品，新闻网站先行阅读相关内容以便我们不必再重复类似的劳动，娱乐服务网站把群众的各种批评意见集中起来了。互联网消灭了稀缺现象，创造了丰饶的机遇。

Google 已经发现了一个关于创造、开发和管理丰饶的商业模式：供其组织的内容越多，投放广告的位置就越多，广告的效果就越好。如果你的事业建立在稀缺资源之上——绝大多数都是如此——你就需要扪心自问一下：你如何才能管理和开发丰饶呢？

加入开源，礼品经济

许多显要人物对开源经济的奇妙感到惊讶。这个故事经常能听到：大量分散在各地的程序员创造出了互联网中的最重要软件，包括从驱动大多数网络服务器的 Linux 操作系统到免费的 Apache 网络服务器软件，后者把大多数网页送到了能够显示它们的 5 亿个开源 Firefox 浏览器上。

为什么这些程序员要免费做这些工作呢？因为他们是慷慨的人，他们想成为某个东西的组成部分，他们在乎这些东西。他们可能想用这些东西顶那个人（即盖茨先生）一下。而且他们知道，在开放的网络中团结起来，能让他们比在大多数公司工作时创造出更好的产品。

开源软件计划怎样才能不致走向混乱呢？纽约大学新闻学教授杰伊·罗森（Jay Rosen）对火狐狸计划（Firefox project）进行了研究，希望把同样的协作精神带给他的新任务网络计划（NewAssignment.net project）中的新闻业。他发现，与通常的误解不同，开源计划并非处于无政府状态之中。他们有自己的领导和组织。他们有专人去争取那些愿意提供帮助的人。它是一个一流的工作组织。开源的维基百科全书（Wikipedia）是一个令人难以置信的资源，一个人类知识的集合，比任何的百科全书都更为巨大，反响更为热烈。在创建维基百科的人中，没有一个人得到酬金。他们出于慷慨和自我而做出了奉献，而且他们相信他们拥有这个百科全书。注意，要开展礼品经济工作，是不需要它的全部社区为一个计划做出奉献的。在维基百科全书的使用者中间，仅有大约1%的人参与了创建工作——这就是维基百科的1%定律。事实上，如果这个数字翻上一番，也许会产生混乱。研究社会化软件的纽约大学教授克雷·薛基（Clay Shirky）在他的《众志成城》（*Here Comes Everybody*）一书中，计算了一个条目的作者们的工作量：“在‘沥青’条目的129个投稿人中间，有100人每人仅贡献了一次编辑工作，与此同时，6个最积极的编辑贡献了大约50次编辑工作，几乎占总工作量的1/4。”就积极性而言，最积极的奉献者大约是最不积极的奉献者的10倍。

维基百科是非赢利产品。它已经孕育了一个叫Wikia的赢利性搜索服务引擎，用户们甚至正在发明驱动它的数学算法。它有商业竞争伙伴，比如Mahalo，就是一个由连续创业者杰森·卡拉卡尼斯（Jason Calacanis）创建的人力搜索指南，向作者付费。2008年，在慕尼黑召开的博达数字·生活·设计大会（Burda DLD conference）上，卡拉卡尼斯就未曾向作者付费问题与维基百科、Wikia的创建者吉米·威尔士（Jimmy Wales）争了起来。威尔士回应道，没有任何人会免费工作。“人们免费做事是有乐趣的……我们不会一边看着篮球赛或者是那些周末打球的人，一边说这些人免费做事真是傻瓜。”如果人们知道他们能做成某些事情，能产生社会影响，能帮助同样的消费者（往往不是公司）并获得某种所有权和控制权，那么他们就会贡献出自己的智

力和时间。

消费者在出谋划策方面从不吝啬。2008 年，星巴克开动了“我为星巴克出主意”网站（MyStarbucksIdea.com），在那里星巴克的消费者们被邀请对公司业务提出建议（这是对戴尔头脑风暴的追随，双方都使用了 Salesforce.com 的创意平台）。消费者们的回应是即时的、真诚的：出现了数千个想法、建议和评论。有一位消费者希望星巴克在冰块中加咖啡，这样当冰块融化时，就不会冲淡冷饮的味道——有 7600 名星巴克消费者立即表示同意。另一位消费者则提议在卫生间放置一个架子——否则，当你喝得太多的时候，在哪里能放下你的饮料？少数消费者认为这种想法有些令人讨厌，但星巴克把这个建议称为“昏昏欲睡者的想法”，同样值得关注。

有些不错的思路从这些建议和讨论中出现了。对不需要现煮咖啡的消费者来说，很多人希望能开设快速取货柜台，这样就不用在那里所谓的咖啡迷后面慢慢等待了，因为那些咖啡迷们有着各种各样的要求：一半这个；一半那个；加脱脂奶；泡儿多些；不要泡儿；加冰块等等。有些消费者请求允许他们用 iPhone 发送订单，有些消费者建议——而且有数千名消费者附议——连锁店应该让他们能够把常用定单编程载入星巴克消费卡，以便让他们能够进店刷卡，把下定单和付账单两项任务同时完成，跳过收银机付账环节。不止一个人建议开设一个自倒咖啡的角落，其他人则请求增加端送咖啡的服务。讨论的主题——即星巴克存在的问题——是清楚的：时间长，速度慢，效率低，人着急。但是没有一个消费者从抱怨开始自己的建议。恰恰相反，他们为这些问题提供了修补解决的方法。所有的星巴克店都必须按要求去做。

克里斯·布鲁斯诺（Chris Bruzzo），星巴克的首席信息官（原亚马逊高管，在那里学习了很多与客户联系的新方法），建立了“我为星巴克出主意”网站。讨论会曾是星巴克雇员们多年来经历的延伸：当他们说出他们在哪里工作时，“人们就会在他们的心中打开‘需要去做什么’这个任务列表，他们有非常明确、非常具体的想法。”布鲁斯诺告诉我。如今，星巴克已经为他们开设了一个能够共享创意的公共平台。因为它是开放的，消费者也能够对所有的建议做出反应，因此，有些想法获得了进展，有些想法则中途夭折。消费者帮助公司抛弃了许多无用的东西，比如提供减肥药粉，把它放进饮料里或掺在蛋糕中，或者为庆祝奥运会把不同容量的星巴克咖啡改名，比如把“大杯”改为“金牌”。还有一些想法被否决了（比如提供免费的生日咖啡，

但后来星巴克又接受了)。

布鲁斯诺说，对公司来说，下面这些做法是至关重要的：“用一种真诚的方式结束这种互动，展示星巴克的承诺以便对听到的意见与建议做出回应，这意味着我们会把这些创意付诸行动，或者与消费者一起把这些创意整合起来。”简言之：“我们确实需要把这些意见与建议融入我们的商业流程，融入产品的发展、经验的增长以及店面的设计之中。”为了做到这些，他在全公司任命了48位“创意伙伴”，让他们参与到消费者的讨论之中，把网络论坛作为一个实验室。回到各自的部门之后，他们将变成创意冠军，“所以，当确定产品方案的时候，自由的消费者将在会议桌旁获得一席之地。”星巴克与戴尔一样，拥有一个类似版本的内部运行平台，供员工们分享和讨论他们的建议。

马克·贝尼奥夫 (Marc Benioff)， “销售力”网站 (Salesforce.com) 那位坦率直言的首席执行官，首次让自己的消费者和雇员使用这个创意平台，然后才向其他公司开放。“它就像一个充满活力的从不解散的焦点访谈小组”，他在一封邮件中说道：“我相信，目前这种借助 wikis、博客、Twitter、YouTube 或你熟悉的其他工具而实现的快速交流，能够保证，无论你是哪一类的公司，客户们都正在谈论你的产品和业务。每一家公司都不得不问的问题是：‘我想成为这场讨论的一员吗？我想从中学到点什么吗？我愿意在它的基础上做出革新吗？’如果你想借助社区的力量，那么你将从中获益；如果你想背转身去置之不理的话，那么当竞争对手兴旺发达的时候，你却与机会失之交臂，渐行渐远。带有截止日期的意见箱和网络自动回复都是公司对此漠不关心的表现，令人难以容忍。”（就这个主题而言，如果贝尼奥夫的话听起来有些像迈克尔·戴尔，那么有一个原因：他是建议戴尔发动头脑风暴的人物之一。）

任何公司或组织都可以使用类似的平台。政府应该用它来会聚公民的建议，编辑应该用它来征集和讨论读者们的报道创意，零售商应该用它来帮助决定应上架的货物。问题在于，到底有多少公司和组织愿意向礼品经济开放，愿意让他们的委托人参与决策进程呢？礼品经济远不止出于谦恭或尊敬而去倾听消费者的声音——如今的公司要想获得成功，不能仅仅躲在电话号码和电邮地址后面把消费者发配到电话电邮的监狱中服刑。它关系到一种理解，那就是，消费者和委托人希望能发出自己的声音并获得控制权。这是一种更好的工作方法。消费者能够帮助设计产品吗？公民们能够帮助撰写法律条文

Google 将带来什么？

吗？他们能够被聘任为新闻记者吗？我们将在本书的下一部分讨论这些问题。

你愿意让你的消费者坐到你旁边的桌子上与你一起工作吗？他们是愿意的，让他们试试吧。

大市场式微，小市场万岁

“大众是另一类人”，社会学家雷蒙德·威廉姆斯（Raymond Williams）1938 年在他的《文化与社会》（*Culture and Society*）一书中认为：“事实上并没有大众；有的只是把人们看成大众的种种方法。”

广告商、制造商、零售商、传媒公司和政治家们发现，把我们视为大众非常方便。这是他们的事业、他们的效率、他们的影响、他们的经济规模的本质所在。我们是他们的临界力量。对他们来说，当我们接入网络时，我们像个体一样行事，却获得了异军突起的新力量，并且在 Google 的搜索结果中高居于他们之上——无论我们是在与他们竞争，还是在抱怨他们——都是一种极大的刺激，甚至是一种威胁。

如今，以大众为基础的产业和组织担心“碎片化”——这是一个被那些控制大众市场的人所使用的术语。但是，一旦来到市场上，我们则把它称为“选择”。给我们更多的选择，我们会利用它，我们会追求自己的利益、趣味和社区。生活、商业和媒介的自然状态就是选择。

远离大众市场经济学的最近一次理论转换，极好地记录在克里斯·安德森（Chris Anderson）于 2006 年出版的《长尾理论》（*The Long Tail*）这本划时代的著作中。安德森认为，当互联网创造出种种方法让我们去制造、去发现、去关注那些无穷无尽、各种各样的任何内容时，文化与商业对大众接受的依赖将会减少。极少数人可能看过一段如何捕捉蝴蝶的视频，但是，当我们能够创造和观看无限供应的高度目标化的类似内容时，所有这些极少数观众的数量累加起来，将在观众的总关注度中占据一个可观的份额。2008 年，安妮塔·艾尔波斯（Anita Elberse）在《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）中撰文挑战安德森，认为安德森的长尾理论无法在实践中获得证明，因为数量并不算多的一些商品仍然占据社会注意力和销售额中的大宗份额。安德森在自己名为“长尾”（LongTail.com）的博客中轻易而优雅地对艾尔波斯的质疑做出了回应。他对艾尔波斯的部分数据和定义做了重新解释，从而证

明了，就像他所认识的那样，“长尾”确实是一个不容忽视的要素：尽管消费者仍然从沃尔玛购买大量热销 CD，而这些热销 CD 又集中于有限的种类，但是，他们的注意力一直专注于未能在沃尔玛销售的音乐之上。这个事实是不容置疑的，这种“长尾”是正在成长的。

不管你是否相信，这场争论中的一个重要学术文献是一个幻灯片文件：尤迈尔·哈克（Umair Haque）的新媒体经济学（到 Google 上搜索“哈克新媒体经济学”即可找到；我也建议你浏览他的博客 Bubblegeneration.com，它曾经影响到安德森和我）。不要被他那 107 个幻灯片和令人眩晕的经济学图表所迷惑，其实哈克的教程很清楚：靠重磅炸弹的打击获取商业成功的时代已经一去而不复返了，通过控制生产、发行和营销来赚钱成了一种逐渐收缩的游戏方法。哈克认为，第二代媒体有三个创造价值因素的根源，它们分别是发现（找到好东西）、聚合（发行升级版 2.0）和创造（例如通过混搭使内容得以延伸）。他说，这种经济类型要求的是微本经济间的开放、分散和联通，而非大众市场上的重磅炸弹。新的机遇就潜藏那个长长的尾巴之中。

我知道反方也会提出一系列论据：奥斯卡、奥运会、《哈里·波特》（*Harry Potter*）、《达芬奇密码》（*The DaVinci Code*）、《美国偶像》（*American Idol*）、沃尔玛。是的，毋庸置疑的是，将来仍然会有重磅商业炸弹出现，但让我们也同时承认这些商业因素吧：能让任何人去创造和发行商品的工具，以及能衍生近乎无限选择的媒体。公众会愈加抓住这些选择。一旦注意力被贯注于此，这种新选择浪潮的价值将会增长。在对丰饶经济的促成、组织和货币化过程中存在很多新的机会，而重磅炸弹策略一直带有赌博性质，如果持续赌下去，将成为险于此前所有赌博的更大一次赌博。要知道，大众市场对经济的控制力正在减小。

大众市场是一个短暂的现象，它始于 20 世纪 50 年代中期对电视的大规模使用，在大多数美国城市中伴随着第二大或第三大报纸的灭亡，在广播和印刷领域都产生了均码式的大众产品。在 20 世纪 80 年代中期的电视遥控器时代，我成为《人物》（*People*）杂志——美国最后一个成功的大众杂志——的一个电视评论员。在最初十年中，这本杂志的经营是一件相当轻松的事情：只需把大幅明星照片印在封面上，然后就等着看它如何畅销吧。但是，我永远也忘不了这种局面颓然结束的那一天，当时帕特·赖安（Pat Ryan）——我在《人物》杂志工作时的编辑和良师——站在大厅的另一端向我吼叫：“电视

死了，贾维斯！它死了！”

她当时刚刚收到一系列最近的糟糕销售报告，都是针对封面上那些来自于顶级秀中的明星照片而做的，这些明星照没有产生任何有保障的冲击力，因为并非所有的美国人都乐意观看同样的表演。如今，我们醒来后，不会再发出全国性的追问：“究竟是谁枪杀了杰（J. R. Ewing）？”恰恰相反，当我在欣赏音乐电视频道（MTV）的节目时，你正在观看历史频道（History Channel），她正在观看高尔夫频道（Golf Channel），而孩子们正在摆弄那个闪烁着12:00数字的新型录像机或者正在玩视频游戏（不用担心，那时互联网和 iPod 还没有问世）。有些人对源自大众传媒的大量共同经历的逝去表示哀悼，并把它描绘成美丽的电子之家——我们围坐在它的四周，沉浸在一种共同的文化氛围之中。我不这样看，我珍视选择。

媒体的瓦解把昔日的经营策略抛进了恐慌之中。广告商仍然希望把所有人都一网打尽，因此媒体必须努力寻找大众以满足广告商的愿望。正是在那个时候，《人物》杂志发生了转变，从报道明星们的职业转变为报道他们的生活，其他的出版物也随之跟进。关于新闻业的整体潮流，我称之为：有关名人的死亡、疾病、情爱、丑闻、婚礼、孩子、离婚的故事。主流出版物中权力的均衡——至少是在封面上——发生了种种变化：从新闻转向名人，从报道转向闲谈，从编辑转向公关。从雇佣文人转向广告宣传员。明星们认识到了他们的名字与脸蛋带给杂志的金钱价值，同时这也正是他们的公众性被人们接管的时刻。编辑们习惯于针对最有价值的日用品——即观众——扮演看门人的角色，但从此之后，公关人开始成为更有价值的资产——即名人——的把门人。他们会协商有关采访途径、封面保证、照片授权、记者挑选的事情，甚至是挑选和改变名人们发言的能力。如今的公关人之所以能够掌握这样的权力，是因为他们掌握着杂志吸引大量读者的能力钥匙。种种杂志全都报道着同样的名人和丑闻——它们变得更加集中——但这是因为几乎没有什么能吸引大量购买者的话题。我们有太多的人正忙于观看发现频道（Discovery）的节目而不是电视剧《豪门恩怨》（*Dynasty*）。而且，这反过来改变了电视的内容经济学。眼看大众观众的数量正在日益减少的电视网络，更加难以承受那些戏剧化演出的昂贵赌注，就更不用说迷你连续剧了——你还记得它们吗？它们已被所谓的真人秀节目所替代，因为这种节目不仅更加便宜，而且更加令人感动。

是什么替代了大众？是“长尾”的聚合——即大量的分众或称为小众、微众。我们每个人都可以坚持自己的兴趣，并且，借助于新型而又便宜的在线内容创造工具，肯定会有适合你的某种内容存在——如果没有，我们也可以自己把它创造出来。有 500 个频道的世界从来没有成为现实，但具有 10 亿种选择的宇宙已经出现了。根据互联网跟踪服务机构 comScore 的调查数据，2008 年我们每月可在线观看 100 亿段视频。当然，其中的每一段视频都不具备美国超级杯的收视率，但是把 100 亿段视频的点击率累加起来，就占据了我们的注意力中的巨大份额。eMarketer 说过，2007 年有 9400 万美国人阅读了 2260 万个博客——关于编织的博客，关于心脏病的博客，关于小博客写作的小博客，等等——数量远超报刊杂志。当我写这本书的时候，维基百科辞典已经拥有 230 万个条目，甚至它还有了新的竞争者，包括星球大战版的“星战百科全书”（Wookieepedia）。每一个人，每一种兴趣，都能在互联网上找到相应的空间。

沉溺于一站式购销的广告商们，仍然在电视上花费巨额预算，这与观众们在电视上花费的时间不成比例，与我们花费在互联网上的时间更加不成比例。这种在电视上花费巨额预算的做法不会永远持续下去。不久之后，广告代理商们将不得不为生存而工作。替代这种反复购买黄金电视时段的不同做法是，广告代理商们需要把网络上的小媒介与少量观众累加起来，以达到特定的临界数值。这条道路更为艰难，但也更为目标化，更为有效。如今，为什么还要在我——还有我那些十几岁的孩子们——观看的一个节目中为尿布做广告？什么时候帮宝适（Pampers）尿布能在妈妈们的博客中做广告呢？

当广告商和代理商们遭遇大众市场死亡的时候，资金将向网络转移，这反过来会支持新内容的诞生，这些新内容会吸引到更多的观众，会让你赚到更多的金钱。这种良性循环将周而复始，持续不断，直到电视成为一个空壳为止。将来仍然会有重量级节目出现，比如《一掷千金》（*Deal or No Deals*）的热播被视为我们如今的重要共同经历，但是，类似的节目将越来越少。

Google 已经领悟到如何在小众或称为微众的宇宙中遨游并从中获利了。它创造了一种让广告商接触高度目标化观众的新方式，它只会在网民们搜索和阅读相关内容的时候才会发生。对传统媒介更具瓦解力的是，Google 并不向眼球的数量即观众的数量收费，而是对所有的点击即阅读行为收费。如今，

Google 将带来什么？

广告商们能对他们的投资回报进行统计，而不再是仅仅能对那些面无表情、也许听了也许没听的大众数量进行统计。更具瓦解力的还有，Google 不像传统媒体那样设定广告价格，它允许市场在拍卖中设定关键词的价格。因为广告的点击率越高，Google 的收益率越大，因此，持续提升目标化能力与工作效率，本就是 Google 的兴趣与利益所在。这同时也提升了广告商的投稿效率与 Google 的账本底线。这个所有良性循环中的良性循环，是 Google 之所以能抓住大众市场衰落、小众市场崛起的时机建立起 Google 帝国的根本原因。

你也必须学习如何从大众市场向小众市场转换，学习如何对其进行开发利用。如果你仍然面向大众销售产品，你将会发现它变得越来越难。如果你正在生产适合所有人的均码产品，那么一定要认识到它们不可能适合每一个人。消费者将告诉你他们需要些什么其他东西。如何适应和利用这种远离大众的运动浪潮？在本书的下一部分，我们将对这些情景进行考察：汽车制造商应如何让我们帮助他们制造汽车？零售商应如何帮助我们找到独特的商品？大学应如何帮助我们完成学业？等等。这种远离大众的运动是一种实质上的权力转换：从上层到下游，从中心到边缘，从他们到我们。

大众市场死了，它是自杀而死的。Google 不过是递上了那把枪而已。

Google 把一切商品化

在网络兴起的最初时期，我关注过一些焦点小组座谈会，在那里用户们集中思考的问题往往指向一个令人惊奇的新公司，它包含了你能想象到的任何话题的任何内容，就好像来自图书馆、报刊杂志和天气服务的综合一样。这个公司就是网景公司（Netscape），它仅仅推出了第一款商业浏览器，以便把读者们带向其他公司的网址。但是，网景公司获得了声誉。

如今，那个令人惊奇的品牌换成了 Google。人们上网冲浪，找东西找答案，却常常不知道是在哪儿发现它的。这是 Google 发现它的！如今，人们更加聪明，并且知道 Google 并不拥有它能链接到的所有内容。但这无所谓，只要他们能找到需要的东西就行——而且 Google 确实擅长于此。这对用户来说真是棒极了，但对各个在线品牌来说却是糟透了。你得独立创建一个在线品牌；你得建立工艺流程和员工队伍以便去保障网站的运行；你得花钱做市场营销和搜索优化以便让人们去发现它；你得告诉广告商究竟有多

少用户来到你的网页、热爱你的品牌。但最终，为数巨大的用户们却根本无法想起来过你的网页，无法为你的品牌赢取声誉。当我为一个报纸的网站工作的时候，我们知道我们拥有比调查数字更多的用户，但其中的问题在于，当用户们被问起他们在哪里看到了直接来源于我们网站的信息时，他们却经常想不起来。这是因为，有 Google 替他们找到了信息，是 Google 削弱了我们的品牌。

Google 已经把商品化转换为一种企业策略。首先，内容被商品化了：要想在网上找到我写过的关于某个话题的文章，Google 可以让你像找《新闻周刊》上的文章一样轻松地找到它。曾几何时，这是品牌自身组织信息的一种方法，但如今组织者变成了 Google。其次，媒体被商品化了：Google 把商家的广告放置在网站上，但不用告诉商家这些广告具体会出现在哪里。它不像广告代理商那样根据观众数量、调查结果、信任程度或媒体的品牌价值发放广告，而是根据广告与网页内容的一致性发送广告。广告的价格仅仅取决于点击率的多少。如此一来，躲在有广告的网络内容之后的媒体品牌就变得不够关键和不够可贵了。再者，甚至连观众都被商品化了：网民彼此之间几乎没有区别——在年龄、收入、性别、学历、兴趣等方面没有区别，而在过去广告商对所有这一切都要付费。每个人都和另外的人相似，我们不过是无区别的用户而已。最后，连广告商也被商品化了：他们的文本广告看起来没有它们的昂贵标志和品牌信息，你可能会认为他们会反对，但他们并不在意，因为他们仅仅为点击率付账。Google 已经聪明地消减了广告的风险，所以广告商们愿意听凭 Google 的调遣。

并非一切都变糟了。在由互联网和 Google 驱动的运动场中，同样能让一家卖针头线脑儿的小商店找到它的理想客户，或者让一位博主在传统的大型媒介旁边冲浪畅游。但是在这个过程中，即使我们可以经由 Google 而被发现，我们独一无二的身份、个性、品牌、资质、兴趣、关系和信誉——即互联网赋予的种种价值，都会损失殆尽。

面对这种商品化的威胁，我们该如何行动？一种明智的做法是像 About.com 那样，按 Google 的游戏准则做事，赚 Google 的钱。或者你可以像 Glam.com 那样，与其他专业性小经济体一起共同加入网络社群，以谋求达到临界数值。或者像苹果电脑（Apple）那样，让人们主动链接你，谈论你，因为你是如此的优秀。或者把你的广告投放放在高度目标化的网站上（你知道你

Google 将带来什么？

的客户就在那里)，用免费的婴儿食品资助妈咪博客以寻求忠诚的读者群。你不仅要利用 Google 的搜索功能，而且还要利用诸如 Facebook 这样的社会服务系统与你的委托人建立起深厚的关系，以便他们能直接回到你的身旁。与其为大众市场提供糟糕服务，还不如为小众市场提供优良服务。

欢迎加入 Google 经济

2008 年 4 月，正当美国经济陷入不景气的时候，Google 公布了又一个令人震惊、利润丰硕的季度报告。《纽约时报》的大字标题是：“Google 挑战经济”（Google defies economy）。我想它本应被读作“Google 定义经济”（Google defines economy）。

传统的经济定义主要关注大公司的表现及其间的互相影响（参阅道琼斯工业平均指数）。媒体和广告仅为大公司服务，因为只有大公司能够负担得起巨额的广告费用。除非制造商在大规模经济状态下运行，才有可能得到零售空间。这就是大众经济。随后，Google 面对各种规模的广告商建立起来的经济市场，宣告了“小即新，小即大”的生态系统或称为小众经济、“长尾”经济的诞生与发展。

Google 的广告是在拍卖市场中运行的，这意味着它的经济更加具有流动性，填补了空缺。当经济低迷影响旅游业时，像《康德·纳斯特旅行家》（*Condé Nast Traveler*）这样的杂志将遭受航空公司与旅游胜地广告的减少之苦，并且没有更多的大广告商去填平《旅行家》杂志的价格差距。但是在 Google 上，如果美国航空公司（American Airlines）和丽兹酒店（Ritz）这个月不购买“巴黎”这个关键词，其他的广告商或许购买它。这个关键词的价格可能因需求而下降，但是，在 Google 非常广阔的经济体系中，其他关键词的价格（如“取消抵押赎回权”、“信用”）可能会上升。

这种在流动市场中近乎无限的广告供应呈现为一种新的经济模式，这很可能把 Google 与其他一些筑基于大众和稀缺之上的经济动力学区分开来。Google 有自己的经济学。

Google 还折射出已经显现的新经济现实。

Google 有自己的经济学。

2008 年秋季，在经济灾难到达顶点的时候，
我们不仅仅看到了抵押、衍生产品、银行和规则的失败，我们还看到了新经

济的破晓而来。通过 Google 的镜头我们可以更好地进行观察和理解。不管是缘于事先的设计，还是因为单纯的幸运，Google 都是为正在显现的新世界秩序而建立的一家公司。当银行、公司甚至是国家都在摇摇欲坠的时候，Google 仍然在宣布：其利润上升了 26 个百分点。

在 Google 经济中，各家公司将不再需要通过借贷大量资金、赚取大量利润的方式发展到临界点，至少在可预见的将来不会这样。恰恰相反，他们需要向 Google 学习，通过搭建助人成功的平台谋求发展与壮大。事实上，与促成他人在网络上建立价值、削减开支、分散风险相比，那种通过在公司内部掌握资产、积聚风险的方式去发展壮大的机会将更为少见。前者才是 Google 的道路。

第六章 新商业现实

原子商业之累
中介的没落宿命
免费是一种商业模式
确定你在何种商业之中

原子商业之累

原材料在 20 世纪是如此重要，但如今却没有人再想去操控原材料了，因为这既不便利又很昂贵。如果你拥有原材料，要想去解释已故的伟大的乔治·卡林，就不得不为它找到一个位置。你必须购买原料并用它制造你需要的材料，接着你还不得不储存你的原材料，并为持续增加的原材料谋划出足够的空间，以期某一天把它们辗转运到可能十分遥远的地方。同时，你必须花钱掌握原材料的详细清单，否则就要冒落伍的风险，被一大堆无用的、陈旧的原材料套牢。任何人都能通过逆向工程仿造出同样的原材料。你也许会争辩，说他们造出的原材料没有你的好——就像卡林所说的那样，“注意到了吗？他们的原料是狗屎而你的狗屎是原料！”——但是，一旦有竞争性对手出现，你将不得不把手中的原材料廉价出手，以求多卖出一些。这时原材料会变成痛苦的来源，但数字不会。

自人类进入工业社会开始，对物流的控制、对生产营销发行手段的控制一直被定义为商业的内容，汽车制造商卖汽车，报社卖报纸，出版社卖书。他们被他们的产品所规定和限制。我们就是我们制造的产品。

杂志社卖什么？杂志吗？不会那么持久的。2008 年，科林·克劳福德 (Colin Crawford)，美国科技出版商国际数据集团传播公司 (IDG Communica-

tions) 的高管，宣称他的公司不再是印刷公司。早在两年前，当它蒸蒸日上的在线收入超过了日渐衰落的印刷收入时，美国国际数据集团已经破釜沉舟地从印刷业转向了数字产业。结果，克劳福德在博客中写道，他的团队能够聚焦于“客户的转变需要”且致力于新网络、新移动通讯产品和重大商业事件。他说，原材料是“印刷业难以承受的负担”。

印刷已经成为出版公司的负担，因为无论是获得出版内容还是印刷发行都很昂贵。印刷限制了为读者提供各种满足的空间和能力，限制了为读者提供适时更新的时间和能力。印刷业在新鲜的时候就已经走味儿了。它以不变应万变，不能适应每一位消费者的需要。随之而来的，就是它无力通过点击获得更多的内容。它不能被探究或推进，也没有存档文件，它毁掉了一棵又一棵的大树，消耗了能量，你是在应该反复使用它，尽管这是痛苦的。出版业令人不快，原材料令人不快。

那么谁想要原材料？不是亚马逊网。的确，杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）围绕着卖东西建立了一个了不起的公司：书、小配件、硬件，以及能被送货上门的所有东西。正像克雷格网站的克雷格·纽马克的被谴责（这不公平）给了报纸致命的一击一样，贝佐斯被埋怨削弱了书店，带来了独立出口的灭亡及连锁书店的苦难。但是，谁又能谴责购物者冲着折扣、便利和选择余地而造访亚马逊网站呢？

关于原材料，贝佐斯表现出竭尽所能的聪明。他掌握着尽可能少的存货目录，获取着尽可能多的符合预定需要的商品交易。他不拥有任何店面，不支付任何租金，不雇用任何销售员工，他并不拥有供他使用的运输设施，但他得到了可能最好的外部服务，因为他弄出的动静实在太大了。因为这名声，他从供应商手中获得了最好的进价，使他能够把部分节余——互联网的红利——转手给他的客户们，这只能树立起他更大的名声。这是一种有效、有名、有周转但赚头较小的买卖。

我购买了亚马逊网的股票，并且一直攥在手里，不是因为贝佐斯创建了更好的书店，而是因为他正在创建数字资产。他向其他商人出售他的零售服务，送给他们在线客户并且分出一点收入，在某些情况下入库储存，转运他们的存货并收取服务费。他同样拥有必须建设的计算机基础设施，并且向任何公司提供价格低廉、即用即付的服务：计算能力、存储量、数据库以及为程序员付酬的机制。如今，无数的公司都把使用亚马逊的网络服务（Amazon

Web Services) 作为它们幕后的、先期的或至少是预防性的电脑与软件投资。亚马逊网还提供流水线作业的基础设施创建服务。公司布置了需要完成的重复性任务，并且让每个人都能赚到钱——不过少到一个任务一分钱——比如通过一幅画来核实地址，或按内容进行分类。不过对参与者来说，这是个弹性市场。通过这些服务，亚马逊正在努力掀起一个创业的浪潮。为什么一个书店能够做到这些？因为亚马逊把消费中心变成了赢利中心——并且先于 Google 走向这个机遇（后来 Google 也跟着做了）。

贝佐斯并不是在建立一个原材料公司，我相信他创建了一个能探知根本的公司。没有人比亚马逊更了解可以确认的个人交易情况——甚至连沃尔玛（对于他们来讲，我们通常是泛泛之众）或那些信用卡公司（他们也不必清楚我们从杂货店买回了什么产品）也做不到。但是，亚马逊知道我们买了什么，知道我们是什么时候买的，知道我们还另外买了什么。它能从中提炼出销售趋向，可以发现什么作品最畅销。它对我们了解很多，足以预测我们可能需要什么，因此它就能诱惑我们去购买它。它已经拥有了来自购买者和使用者关于每一本你能想象得到的书籍的数百万书评和等级评定——与消费者报告本身相比，这是一个更有价值的消费者报告数据库。关于这些我们购买的原材料，没有任何人比贝佐斯知道得更多。对原材料的处理，居然能够变得如此智慧。

亚马逊转向数字内容发行商的定位十分完美。它正在向个人电脑用户和使用电子阅览器的读者销售和发行书籍，它正在把电影直接卖到我们的电视机上，它正在销售可下载的音乐。由于从书籍评论到书籍内部搜索再到自动化的书籍推荐等多方面的改革，亚马逊已经在内容服务领域奠定了自己强有力的地位。反过来说，我们中的很多人在买东西之前会先到亚马逊网检验产品，那是亚马逊网的招牌和存在价值，其意义不亚于它卖掉的货物本身。

贝佐斯建立了一个提供数字知识和数字服务的帝国。这正像快餐连锁店卖可乐比卖奶酪汉堡包更赚钱、某些零售连锁店在房地产领域获取的价值要大于货物销售一样，贝佐斯并未通过推动实体经济真正赚到钱。就像 Google 一样，他通过变得越来越聪明、通过建立数字资产来创造价值。

你仍然被你的原材料所限制吗？如果一家杂志出版商不再自视为杂志公司，如果一家书店能够建立起一家探知根本的公司，那么试问你能成为

什么？你真正的价值在何处？我敢打赌，它不在你走来走去的实体世界里，它位于你所知道的或如何提供服务的或如何能够参与的种种需要之中，难道不是吗？

中介的没落宿命

没有人喜欢中间人，当然，我那非常棒的文稿经纪人除外。当她开始阅读这本书的出版建议时，中间人已经产生了。她声明道：“这是我的工作，杰夫。”抱歉地说，她是对的。但当她把这本书卖给出版商的时候，你也可以说她卖出了自己的职业讣告。

不过又一次，她做成了买卖。如果没有她，没有她与出版商之间的关系，我的出书提议就不会卷入三家出版商的竞争之中，抬高了价格（好家伙，真够有趣的），尽管我的经纪人比地产公司的经纪人收费还高（高很多），但她确实为我争取到了更多预付款，其数目远远超出我付给她的佣金数量。她的代理公司还提供编辑、法律和营销方面的建议。我的代理人不仅让市场运作变得更为有效，而且还为我赢得了更大的价值，并通过对海量图书创意和作者的成功筛选让出版商的市场运作也更为有效。

20 世纪 90 年代，当我作为网络高管前往一家媒体公司开始工作时，我欣喜不已。因为一旦出版商上线，我就能与其一同工作了。但是我的老板告诫我说，我不应该这么兴奋，他解释说，出版商与读者（他们与书店有关系）甚或是天才的作家（他们与代理商有关系）并无直接的关系。他说，出版业做的是发行买卖，出版商也只是中间人。

如今，科学技术和互联网已经培育出新的自助出版公司——如露露网（Lulu.com），布勒网（Blurb.com）等，这些网络自助出版公司能使作者们把自己的图书设计、印刷、销售、发行出来，并能获得高达 80% 的版税分成，与此相比，在传统的出版业中，出版精装书的作者也只能从主流出版商手里拿到大约 15% 的版税（减去给代理商的 15%）。作者们还不如通过亚马逊网直接向读者卖书为好。不过，主流出版商当然会辩解，由于他们与书店有着供货关系，与媒体渠道有着相互促成的关系，他们能够卖出数倍之多的图书，获得更高的利润，这要比作者直接卖书强多了。从现在来看，他们还可能是对的。这也是为什么连我这样一个网络人都选择用传统方式来出书的原

因——这本书和我的思想将被广泛发行和宣传，我和我的出版商都有可能赚到更多的钱。在本书的下一部分，我们将探讨 Google 时代中的出版商需要如何更新其生意与书籍。

对所有的中间人来讲，
时钟指针正在滴答作响，存
在价值问题正在赫然耸现。

对所有的中间人来讲，时钟指针正在滴答作响，存在价值问题正在赫然耸现。Google 每建立一次直接连接，中间人的价值就被缩减一次。你是中间人吗？对你的业务来说，如果网络正对它产生伤害而不是帮助，那么回答也许是肯定的。如果你使市场更加有效率，如果你解决了有关纷扰、混乱或附加价值的问题，那很好。但即便如此，每个人也都能通过互联网来削弱你——比如把你的业务放到免费的克雷格分类广告网上去。如果你的谋生方式能够告诉人们什么是不能做的，那是因为你控制着资源或人脉；如果你还在一个信息权和选择权都受到控制、价值观念模糊不清的封闭市场中工作，那么你算是时日无多了。请注意，我正在与你们谈话——所有的汽车推销员、广告代理商、政府官僚、保险业中的利益否认者、猎头人、旅行社（噢，对不起，他们已经快完了）和地产代理商。

因特网痛恨无效率或低效率，因此，不管 Google、亚马逊、eBay、克雷格分类广告网等网络公司在什么时候把买方与卖方、需求与满足、问题与答案、SWF 与 SWM（两种不同的文件格式）联结起来，都是在消灭无效率或低效率行为。经济学家尤迈尔·哈克为《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）撰写博文，谈到了从低效市场经济到高效市场经济的一种转换。在低效市场经济中，所有权和控制权被集中化了，但在高效市场经济中，信息是开放的，控制权被边缘化了。“竞争优势基本上与低效营销有关。”他说，“一种灾难性的有效的途径是设法隐藏或模糊信息，以便获得比谈判对手更多的讨价还价权。”成功的新途径是反其道而行之：“设法消除信息瓶颈，使工作更顺利。”换言之，不能再借干涉交易来赚取钱财。

我最不喜欢的低效率市场就是房地产市场。我痛恨付给房地产中介 6% 的佣金却换来那么一点点服务。反过来，当我在博客中谈论他们的时候，他们也在恨我。我对房地产中介的看法在全世界都是一个公开的秘密。《英国新闻评论》（*British Journalism Review*）提供的一份 2008 年的调查报告显示，房地产中介是最不受信任的职业，甚至比小报记者还差劲。只有 10% 的英国人相信他们。

但是房地产中介却不会对我——或者因特网——有任何恐惧，因为他们还控制着商业领域最后一部分秘密信息汇总之一：待售不动产的多重上市服务（MLS）数据库。如果你的房子未在那里列出，买主就不会看到它，其他的代理商也无法出示和销售它。但是，只有房地产代理商能够在多重上市服务数据库中列具房屋目录。我把它称之为垄断性贸易管制，房地产代理商却称之为“服务”。美国司法部则把它称之为反垄断主义，并在2008年与全美房地产经纪人协会（National Association of Realtors）达成和解，在某种程度上向贴现经纪人开放多重上市服务。这是抵制房地产中介的一次小小的胜利。

代理商说，他们会为你做出专业的房价评估。但是在美国，“吉楼”网站（Zillow.com）会根据周围地区类似房产交易的数据为你提供一份自动生成的房价评估。吉楼网还通过对实际售价与预估售价的比较追踪自己定价的精确性。想想看，你从中介小姐那里得到的那点专家意见也不过如此。

代理商说，他们为你买卖房子。呸！他们习惯于在周日报纸上登选房广告，但是那些买卖特定房地产的广告同时也提升了他们公司的声誉。房地产广告就像食杂店广告一样能诱惑你进来，或者是因为侧腹牛排在热卖，或者是因为一座房子吸引了你的眼球。如今，由于互联网的出现，房地产中介在报纸上登广告已经没有什么必要了。他们完全可以在自己的网站乃至克雷格和吉楼的网站上发布信息以节省资金，不同的是他们绝少将节余的钱财分发给房主。

代理商说，他们把专家意见带给买主，而不仅仅是卖主。当我买房子时，我去找了房屋代理，也因此见识了多重上市服务数据库，并且挑选到了我的房子。代理商提供的唯一真正的服务，就是带着我到处转并让我进入到房子里。

“你不大可能被房地产代理商视为同盟者，你只是一个被欺骗的对象。”斯蒂文·D. 列维特（Steven D. Levitt）和斯蒂芬·J. 都卜纳（Stephen J. Dubner）在2005年出版的“赞美诗”《魔鬼经济学》（*Freakonomics*）一书中，从不同的角度提出了自己的看法。他们引用了一项研究成果，这项研究发现，房地产代理商自己的房子往往比他们代言的房子要在市场上平均多放10天，并以高出3%的价钱进行出售。列维特和都卜纳解释说，对代理商来讲，如果他们能更快地抓住你并售出房子，即使少赚点钱，也是更有效率的。“看吧，”他们写道，“这是代理商们的主要武器：把信息转化为恐惧。”从长

Google 将带来什么？

远看，吉楼网和相似的服务商将变得比最精明的代理商还要精明。在网上，更多的信息等同于更大的权力和价值。

20 世纪 90 年代前期，当我从事和报纸相关的工作时，我就预见到房地产代理商会脱离报纸转投网络。我建议报纸自己主动进入房地产生意，只要成为代理商就能掌握多重上市服务系统的数据。报纸并不属于出版行业，而是属于信息行业，而多重上市服务系统是掌握房屋信息的关键钥匙。噢，上帝，不！出版商们说，我们不想和代理商作对并失去他们的广告。但无论如何，报纸注定会失去它的。

报纸并不清楚他们到底身属何种行业，不知道他们真正的消费者到底是谁。他们以为他们的行业就是卖房地产广告的，而不是为房主（即读者）服务。报纸甚至试图阻止房主们张贴自己的待售广告，因为代理商把房主视为竞争对手。对房地产代理商远比对读者更忠心耿耿，这对报纸没有好处。事实上，代理商并未对这种忠诚做出足够的回报。据统计，报纸在房地产、工作和汽车方面的分类广告收入从 2000 年的 196 亿美元下跌到 2007 年的 142 亿美元（扣除通货膨胀因素，几乎下降了 40%）。如果报纸已经看到了它们的前景多么可怕，他们也许不会仍旧围绕着他们保护过的代理商四处活动，并为读者开放信息。但不久之后为时已晚，尽管房地产广告随着房价的上涨而增加，但房地产泡沫终于在 2008 年破碎了，报纸最后一列轻松发大财的列车出轨了。

作为中间人，房地产代理商和报纸并非低效市场上的特例。被有线电视公司、电话公司、广播公司、广告公司、卫生保健公司和政府部门所衷心喜爱的垄断、双头垄断、求大于供、垄断集团及可控市场，正受到互联网上信息开放市场的挑战。Google 不是他们的竞争对手，Google 只是他们竞争对手手中挥舞的武器。

免费是一种商业模式

免费是不可战胜的竞争手段。最有效率的市场是免费市场，而金钱是前进途中的障碍。市场营销和获得客户是需要花钱的，然后你才能把商品卖给他们。获得报酬是需要花钱的，但向客户收费会导致数量不定的客户停止使用你的产品和服务，这会阻碍你与客户建立关系。记住，钱能

生钱。

这听起来仿佛极其荒谬可笑。任何企业的目标都是积聚钱财，赢取利润。要达到这个目标，最明智的方式就是向使用你产品的人收取费用，不是这样吗？不完全是！回到关于网络的那一章，网络中那些新时代的电话公司（Skype）、零售市场（Amazon、eBay）以及分类广告市场（craigslist）都是靠少收费甚至是不收费而发展壮大起来的。

尽管我对那些在传统经济规则下运作的媒体颇有微词，但要知道，在一个世纪之前，这些媒体开创了一种不向消费者收取全额费用的新经济模式。媒体并未让读者或观众负责全部成本，而是向那些媒体能接触到的希望影响他人的人收取费用——他们向广告商收费。这是形成免费广播和低价报刊杂志的原因。每本高端杂志可能需要4~5美元的生产与发行费用，可能还需要另外的20~30美元做市场营销以赢得订户。然而许多成功的月刊仅向读者收取每本1美元的订金，这近乎于免费。在这种情况下，出版商第一年要为每个订户补上50美元或更多的资金缺口（这提高了订户续订的意向）。显而易见的是，杂志可以从广告中赚钱——这足以把他们从经济缺口拉出来，从间接途径获取数量可观的利润。

Google 和互联网已经创造出更多的从间接途径赚钱的模式。这条道路的吸引力在于，通常情况下你不必拥有资产便可赚钱。Google 并不想拥有它所搜索内容的所有权，它只是希望各种知识能够免费上网，以便它能够对这些内容更多地加以组织利用。20 世纪 90 年代后期，我正在为一家杂志出版社工作，Google 的高管们来找我，尝试说服我们拿出所有的存档文件——当时可以用它们来向需要的读者收取费用——并且免费放在网上，反过来，Google 搜索能把很多读者带向这些旧有文件。Google 还提议把它的广告放在这些页面上，以便让这些旧内容生出新钱财。Google 还向我们保证，这会让我们从这些存档文件中收取到比以往更多的费用。他们很可能是对的，但是我知道他们不可能说服我们杂志的出版人从其他地方发现价值，因为他对拥有并开发自己的资产再熟悉不过了。那时出版人不理解，限制在线接入是将读者拒之门外的做法，我们的杂志本可以向这些读者展示广告、销售杂志和建立关系的。与机遇的代价相比，高筑院墙所取得的收益简直少得可怜。

与机遇的代价相比，高筑院墙所取得的收益简直少得可怜。

《纽约时报》从自身的经历中学到了这个教训。报纸的高管们特别熟悉的是卖报纸，而不是向接入网络内容的读者收费，因为他们甚至无法理解那些把所有内容免费上传网络的创意。他们决定向在线读者收费，便不得不寻找某些内容藏在付费项目里，这些必须是某种不会伤及自己广告业务的东西。比如，他们不愿将富有广告价值的旅游内容藏起来，以免失去观众和广告收益。但是，读者期盼的某些内容仍然值得付费。2005 年，纽约时报网站（NYTimes.com）屏蔽了专栏作家的文档及其他一些特别吸引人的内容，并向接入者每年收取 44.95 美元的费用。“时报精选”（TimesSelect）服务获得了 22.7 万名付费订阅用户（印刷报纸订户和学生订户免费）。据称这为《纽约时报》带来了 1000 万美元的年度收益。但我从未看到过《纽约时报》为获得这些订户或提供客户服务而做市场营销时所花费用的账目，利润率也从未公开过。在当时的一次演说中，《卫报》的编辑阿兰·鲁斯布里奇（Alan Rusbridger）展示了《纽约时报》奢侈新总部的一张图片，并且揭露说，那个收益数目连大楼的燃气费都无法支付。

2007 年，《纽约时报》停止了网上付费订阅服务，再次免费推出所有内容，其原因有如下几条：第一，这样做增加了登陆时报网站的读者人数。据统计，在拆毁付费墙后的数月之内，读者数目增加了 40 个百分点；第二，通过向新增读者群展示广告，《纽约时报》能够赚到更多的钱；第三，开放策略带来了更多的点击和链接，提高了《纽约时报》获得 Google “营养液”的数量，这反过来又产生了更大的流量。最终，收费站的拆除把专栏作家带回了《纽约时报》。鲁斯布里奇曾经说过，《纽约时报》把它的专栏作家隔离起来对《卫报》来说是“英明的”，因为它打开了接触《纽约时报》前读者的大门——《卫报》在美国获得了《纽约时报》1/3 的读者。最终，《纽约时报》重新发现了免费的价值。

Google 比任何人都更懂得免费的价值。当它买下 Blogger 的时候，它停止了收费服务，增加了广告。当它花巨资启动 Gmail 的时候，采取的是免费服务，同时提供目标化广告。最近 Google 已经开始推动耗资 70 亿美元的手机分类咨询服务，用 1-800-GOOG-411（即 1-800-466-4411）号码提供免费的咨询。迄今为止，每查询一个号码，我那可恶的手机服务商仍然要向我索取 1.79 美元的费用——告诉你，我查询电话号码的唯一原因，就是我要使用这个公司的网络去打一个电话，而打电话我是要付钱的。这相当于有个商

店指示我们到它那儿去花钱，却还要向我们额外收取咨询费。

Google 肯定会在它的手机咨询服务中用广告赚钱。它将从中更多地获知我们的行为特点和种种需求。我能想象，它会利用我们创建一个关于相关查询对象的巨大的评荐数据库（“通话结束之后请留下您的评论”或“请用您的键盘对餐馆投票”）。Google 或许能因此而发现另外一条赚钱的途径。技术书籍出版人蒂姆·奥赖利（Tim O'Reilly）在他的博客中推测，当我们提出咨询请求的时候，Google 可能还会收集起数十亿条声音样本，这将使其语音识别技术更加智能，从而为进入电话和电脑对人声做出反应的时代做好准备。《连线》（*Wired*）杂志的编辑克里斯·安德森（Chris Anderson）估计，到 2012 年，如果向使用电话咨询服务的用户收取费用，Google 能赚到 1.44 亿美元，但是如果放弃这笔收益，Google 将能在手机语音搜索市场上赚到 250 亿美元。就报纸分类广告市场来说，整个产业可能萎缩，但是胜利者将抓住剩下来的最大市场份额。这个胜利者可能是一个新选手，而不会是一个竭力保护旧利益和旧资产的人。在即将到来的手机爆炸时代，Google 将借助这种免费服务为自己奠定信息提供商的领头羊地位。在吉姆·克莱默（Jim Cramer）主持的 CNBC（美国环球广播公司的一个下属财经金融专业电视台）节目中，Google 总裁·施密特（Eric Schmidt）说道，公司期望在手机市场比在桌面市场收入更多，因为手机为目标化广告提供了更好的方式，而目标化能力正是 Google 的真正力量之所在。

这相当于有个商店指示我们到它那儿去花钱，却还要向我们额外收取咨询费。

目标化能力正是 Google 的真正力量之所在。

《长尾理论》（*The Long Tail*）的作者安德森（Anderson）在他的下一本书《免费！》（*FREE!*）中认为，免费是一种商业模式。在《连线》杂志刊登的《免费！》一书的预告中，安德森提供了一个研究案例：瑞安航空（Ryanair），这个从都柏林（Dublin）发展起来的廉价航空公司，一直向欧洲发售最低价仅 20 美元的机票，还希望提供一些免费座位。这家航空公司是通过使用比较偏僻的机场来节省费用的，但谁又会对低价机票大加抱怨呢？一旦你成为它的乘客，它还会收取提前登机费、行李费、食品费和信用卡处理费等附加费用。美国的航空公司已经启动了类似的收费项目，但仅限于高价机票，且服务质量高下不一。瑞安航空同样提供机体广

Google 将带来什么？

告——这是对已登机乘客的一种理想的经济开发方式。它还希望开展登机赌博业务，因为这是挣大钱的一种方式。

在最近几十年，深受咨询人士喜爱的一个热点词汇是“零预算”（zero-based budgeting）——即在遗产中没有房地产等的情况下，从零开始重新考虑、重新建立你的事业。如今，你真的可以从零开始了：如果你的商品一文不值该怎么办？如果什么钱都收不到该怎么办？你的价值存在于什么地方？你的事业的本质是什么？你从中能学到什么？你如何赚钱？有没有间接途径……你的生意可能在不同规模上运行：它可能规模较小，但成本较低，利润较高。或者，它可能规模较大，但利润较低，用少量的投资、冒较小的风险就能帮助它更快地发展壮大。但是，它肯定会与众不同。在线房地产估价服务网“吉楼”的创始人里奇·巴顿（Rich Barton）告诉《纽约时报》：“互联网是一个免费大竞赛。任何人，在能够免费的时候，却用收费的方式建立自己的商业模式，都会陷入不利的战略地位。”

所以，你准备如何首先走向免费呢？

确定你在何种商业之中

Google 到底属于什么行业？当然，它是一家搜索企业，这也是我们为什么使用它的原因。但是，它并不从它的搜索执照中获取利润。它当然还属于服务行业，为我们提供众多服务项目：从电子邮件到文档管理、电子地图、出版工具、社会网络、电话查询、视频分享等，但是，关于这一切服务它都不向我们收取任何费用。尽管它并未完全摆脱物质的专政，尽管它购买了大量的实体电脑，并且需要大把的钱来维护它们的正常运转，但它不属于材料行业，不去转运或销售东西。它同样不属于内容提供商，除它的合作伙伴、与维基百科辞典类似的 Knol 外，它并不创建或控制原始内容，只是对他人的内容进行组织——拥有内容会把 Google 推到与为 Google 的开发提供内容的供应商相竞争的位置上。从根本上说，Google 属于组织企业与知本企业。关于我们已经知道什么、还想知道什么以及利用这些知识准备做些什么等问题，Google 远比任何其他组织了解得更多。但是，它的利润并不来自组织与知识这两个方面。Google 的利润来自广告，在这方面 Google 占有优势地位，因为它非常擅长于搜索，有很多的用户，非常地了解市场，因此它能更有效地为

目标广告实现定位投放服务。Google 有自知之明。

美国在线（AOL）认为自己属于内容行业，这正是时代华纳（Time Warner）这个内容公司在与美国在线合并中损失惨重、铸成大错的原因。事实上，美国在线属于网络社区行业和服务行业，因为它的聊天室和论坛是先驱性和大众性的，远早于 Facebook 或 MySpace，它的在线邮件提醒方式“你有邮件了”（you've got mail），也早于 Gmail 的“你收到了”（you've gotten it）。美国在线未能提出正确的问题：我们到底属于什么行业？

可怜的雅虎也认为自己属于内容行业，这也是它为何会聘请一个好莱坞制片厂的高管特里·塞梅尔（Terry Semel）来做首席执行官的原因。这位首席执行官致力于把雅虎变成一个数字电影制片厂，但雅虎本可以因拥有网络搜索能力而成为网络目录的先驱者的，它把这个位置拱手让给了 Google；它本来也可以成为网络搜索广告的先驱者的，但它同样放弃了网络自动广告的领导权，把它拱手送给了 Google。雅虎到底属于什么行业？我想它从来没有确定下来。

你到底属于什么行业？

许多公司担心它们无法完成向数码时代的转变：从模拟到数字，从实体到虚拟，从互联网 1.0 到 2.0。有些公司比他们想象的还要近些。柯达（Kodak）是一个从实体时代向数码时代转变的经典案例：它从实体胶片转向了数字影像，从市场销售转向了市场服务。如果它很快地认识到自己属于影像和记忆行业，如果它没有用它推动起来并发扬光大的实体胶片对自己进行定位，它是本可以抢先击败雅虎而买下照片与社区服务网站 Flickr 的。如今，每当我想到图片时，闪现在脑海里的第一品牌是 Flickr，有些人想到的也许是 Google 的皮卡萨（Picassa）。我还想到过我的带摄像头的诺基亚手机。如今还有谁会想到柯达或宝丽来呢？估计一个人也没有！

航空公司是最终的实体企业，把我们从一个地方运送到另一个地方，并且在行程中烧掉大量的燃油。但是，即便是航空公司也能成为关系与知本企业。有线电视公司是只能成为有线网络的管理者，还是也应该成为我们所创造的数字财富的主人？医院只能成为治病的地点，还是也应该成为我们的保健公司？保险公司是只能成为风险套利者，还是也应该成为我们的安全保证人？食品杂货店是只能成为材料公司，还是也应该成为我们的知识工厂？餐馆是只能成为厨房，还是也应该成为我们的社交场所？我们将在本书的下一

Google 将带来什么？

部分考察这些关于企业定位的矛盾观点。

你也应该询问：我是一家知本公司吗？我是一家数据公司吗？我是一家社区公司吗？我是一个应用平台吗？我是一个网络社群吗？你的价值和收益何在？记住，它们可能不在同样的位置，金钱可能从间接渠道向你走来。

它们可能不在同样的位置，金钱可能从间接渠道向你走来。

身份危机的时代已经到来！

第七章 新 态 度

控制与信任成反比
信任
倾听

控制与信任成反比

与大多数人——尤其是那些权力人物——的认识相比，信任更加具有两面性。当然，被赋予信任的时候，政府部门、新

信任的获得很难，但丧失却很容易。

闻媒体、公司企业和综合大学的领导人认为他们和他们的组织能够获得信任。信任的获得很难，但丧失却很容易。当这些组织像对待一群傻瓜、小孩、罪人、囚犯那样对待当事人的时候，或者说，当他们完全不再倾听的时候，是不可能形成那种互相尊重的温暖感觉的。信任是一种开放的行为，是一种双向的透明与共享。你在展现自己、倾听别人方面的途径越多，你越能更多地获得别人对你的信任。信任就是你的品牌。

授人以控制权，会被人们利用。但如果不这样做，你就会失去人心。这是我的第一定律所描述的内容。一段时间之前，在国家公共广播电台（National Public Radio）举办的一次 web2.0 峰会上，我听到大卫·韦恩博格（David Weinberger）——《线车宣言》（*The Cluetrain Manifesto*）的作者之一，《混乱》（*Everything's Miscellaneous*）的作者，一个哈佛人——对这个定律有所扩展。他可能认为这个定律是他自己的独家发明，但我宁愿称之为“贾维斯第一定律”的“韦恩伯格推论”（Weinberger's Corollary）：“控制与信任成反比。”在 Google 时代，看似违背常理的结论很多，其中一条就是：你的控制越

多，你获得的信任就越少；你移交的控制越多，你获得的信任就越多。这是对公司和组织在前互联网时代运营原则的否定，他们当时相信，正是他们的控制造就了我们的信任。

在互联网的早期，一些新闻界人士远离网络博客、维基百科、在线讨论等新信息源，因为他们认为这些信息不是由专业的同行们创造出来的，不值得信任。然而，可悲的现实却是公众不信任新闻界。2008 年的一次哈里斯调查（Harris survey）发现，54% 的美国人是不信任新闻媒体，圣心大学（Sacred Heart University）的一次调查证明，只有 19.6% 的美国人信任所有的或大多数新闻媒体。在英国，2008 年的一次 YouGov 调查得出了一个看似很高的相当信任 BBC 记者的数字——61%——但是，这已经比 2003 年的调查数字下降了 20 个百分点。

再补上萨利·菲尔德的一句话：我们不喜欢你，我们真的不喜欢你。

当被问起如何恢复信任的时候，多数接受盖洛普调查的世界公民们——有 32% 的答案是“透明”，有 13% 的答案是“与消费者对话”。韦恩伯格的推论正在起作用：改革开放，移交控制权，你将重新开始获得你已经失去的信任。

信 任

在公众试图信任权力人物之前，权力人物必须首先学会信任公众。

20 世纪 80 年代中期，当我在《人物》杂志担任电视评论员一职时，我学到了信任人民这一课。那是流行文化史中关键性的一课，电视摇控器已经控制了沙发上超过 50% 的美国人。遥控器、有线电视盒和录像机达到了临界数值，联合起来把我们投入媒介消费之中。我们再不用屈从于波班克（Burbank）节目制作人的糟糕趣味而局限于对《吉利甘岛》（*Gilligan's Island*）的欣赏之中了。

在当时的一个演季快要结束的时候，我正打算继续在哥伦比亚广播公司（CBS）的早间节目谈谈本演季的收视率问题，这时候，栏目的制片邦妮·阿诺德（Bonnie Arnold）向我走来，把她认为我要说的话做了总结：“你正在为美国人民的欣赏趣味做辩护，对吗？”我有些惊慌地退缩了，我说：“我永远也不会这么做的。”我怎么能说大众拥有欣赏趣味呢？我是一个评论员！一个

媒体专家！这是我们正在讨论的电视！一个巨大的文化沙漠，记得吗？阿诺德与我辩论道：“你正在证明好节目上升到了收视率的顶端，而差节目的收视率在下降，所以，你正在证明观众们拥有良好的欣赏趣味。”

“叮……”钟声在我脑海中鸣响，她是对的！我正在为美国人民的欣赏趣味进行辩护。那个时刻，我的世界观发生了改变。当互联网再一次改变了我的世界观的时候，已经是20年之后。就在当年那个时刻，我认识到，一旦人们获得了选择权与控制权，他们就会自然挑选出其中的佼佼者。他们获得的机会越多，挑选出的东西就越好。他们挑选出的东西越好，好莱坞为他们创造更好作品的压力就越大。这是又一个良性文化循环，又一个定律：丰饶催生质量。

当然，一直有例外存在——比如搞笑节目（blooper show）、游戏节目（game show）、八卦节目（tabloid show）、“拖车族”脱口秀（trailer - trash talk show）等。我们一直担心这类节目会占领荧屏，影响社会。但是，在每个案例中，我们的国家都会对我们所获得的罪恶的快乐过量用药，逼使它们逐渐枯萎。长期以来，我一直认为电视的黄金时代不在20世纪50年代，我们对当时潇洒的电视歌舞杂耍节目常有一种错误的怀旧之情。我觉得，电视剧《米尔提叔叔》（*Uncle Miltie*）是当时冲击电影界的一个骇客，《黑道家族》（*The Sopranos*）比《过家家90》（*Play house 90*）更加高雅，《辛菲尔德》（*Seinfeld*，又译《宋飞正传》）、《干杯》（*Cheers*）和《办公室》（*The Office*）比《蜜月》（*Honeymooners*）更加有趣。这或许有点亵渎经典，但这是我真实的想法。电视的黄金时代是现在——或者也可能是明天，因为电视已经被重新改造并向互联网进行开放。

在20世纪80年代的那一天，我学会了信任人民。邦妮·阿诺德的挑战把我变成了一个平民论者。我认识到，如果你不信任人民，你就无法信任民主。即使有些时候我们确实把事情搞砸了！你也无法相信自由市场，否则某些人不应该被看管起来吗？你也无法相信新闻和教育，如果人民都是傻瓜，你如何向他们传达信息？你甚至不能相信宗教改革——大众肯定不应该与上帝直接对话。

在网络生活影响下，我的新平民主义世界观又得到了强化。如今，互联网不仅让我们控制对媒体的消费，而且能让我们控制对媒体的创造。互联网促成了无数的创造，而且，由于丰饶催生质量，我们现在已经拥有了更多

Google 将带来什么？

的好东西。我知道，你会因一段 YouTube 视频而刮我的鼻子了——比如在视频中表现一个人放了个响屁，或表现正在旋转的猫——你会争辩说，互联网同时打开了低俗创造之门。确实是这样，但是，它同时还为天才提供了新的机遇，为声音提供了新的舞台，这是无法出现在传统的控制系统之中的。在书店的书架上，在优秀图书的旁边，也一直是糟糕的图书存在。——参阅：丹尼埃里·斯蒂尔（Danielle Steel）的小说。在将来的网络上，也一直会有恶劣的虐猫视频紧挨在艺术作品的旁边，但是，如今我们有机会制作更多的艺术作品了，其挑战之处在于能如何找到并支持它。这正好是 Google 进军的领域。Google 不能也不应该做好一切，我们仍然需要监护人、编辑、教师——还有广告销售人——去寻找和培育最好的东西。但是，Google 确实为文化选择提供了基础设施。

Google 的运算法则与商业模式之所以有作用，是因为 Google 信任我们。这就是那个令人警醒的“叮……”的时刻，它激发了谢尔盖·布林（Sergey Brin）和拉里·佩奇（Larry Page）去建立他们的公司：他们认识到，通过对我们点击和链接对象的跟踪，我们能够引导他们找到好东西；反过来，他们又能够引导别人去找到这些好东西。当然，“好”是一个相对性很强、含义很丰富的词汇，“相对的”这个词是对 Google 的页面级别（PageRank）评定的一种较好的描述。就像 Google 在它的公司网站上解释的那样：

PageRank 依靠的是网络的独特民主特性，它利用大量的链接结构指示某个独立页面的价值。从本质上来说，Google 把从网页 A 到网页 B 的一次链接解释为网页 A 对网页 B 的一次投票。但是，Google 并非纯粹考虑投票的数量，比如，它还对投票的网页本身进行分析。本身“重要”的网页的投票权重更大，有助于增强其链接网页的重要性。利用这些或其他更多的因素，Google 最终可以对网页的相对重要性提出自己的看法。

Google 并不是同等地观察来自人们的所有链接。你的网站得到的链接越多，你与其他网站的链接越多，也就会被评定为越有价值。如此一来，Google 会更关注那些被我们关注的人。Google 认识到，信任是在我们彼此之间共享的一种东西。或者，换个方法说，我们的任何朋友都是 Google 的朋友。

Google 在信任中发现了价值。其他网站也正在把创建信任系统作为其商业的核心。Facebook 帮助我们创建我们认识和信任的人物目录。通过在陌生人中间打造值得信任的实体商品交易平台，eBay 把网络商业的弊端——担心

被不认识的商人抢劫——转化为唯一的机会。不少调查研究发现，消费者容易向获得他们信任的商人支付更高的价格。亚马逊网站也已经创建了一个值得信任的书评系统（尽管中间也可能存在作者及其敌人的渗透），并且用事实说话，告诉我们谁在买这本书的同时又买了哪本书。Prosper.com（我将在下一章“Google 第一银行”部分对此进行讨论）创建了一个值得信任的个人对个人贷款系统。贝宝（Paypal）在个人对个人的支付方面做了同样的事情。我们正见证着信任产业的成长。

新闻服务网站 Digg 已经围绕信任建立了一个社区。用户们发现并上传各种报道到网站后，网络社区会投票决定什么内容应该显示在首页。这是由群众所做的有效编辑（尤其是当你的兴趣受到奇客的吸引时更是如此）。Digg 有数千名的志愿编辑而非员工在网络上寻找富有趣味的、值得关注的新闻，而且互相比赛，看谁能首先把它放到 Digg 网上去。这使得 Digg 的服务速度非常之快，从而成为一个关注新闻与更新资源的巨大源泉。通过更快地发现更有趣味的报道，像被同伴们施了涂油礼的掘客（Digger）们树立起了自己的信誉。

我认识的新闻界人士怀疑 Digg 及其网民侵犯了他们的特权与工作。有一天，我与一位新闻高管和我的儿子杰克一起吃午饭。这位高管是个很不错的人，但是对青少年不太感兴趣，所以当这位高管贬低 Digg，认定 Digg 将要完蛋的时候，杰克一直把鼻子埋在自己的 iPhone 上。“无论是谁，怎么会相信这种事情呢？”他问道。我转向杰克，问他正在做什么。“噢，上 Digg。”他说。当我们向他提出咨询的时候，杰克告诉这位高管，他从来不直接登陆某个品牌网站——比如这位高管的报纸网，甚或是他自己喜爱的博客。他极少直接从键盘上敲入这样的网址并期望能从中获得什么。请注意，杰克阅读大量的新闻——远比我在他这个年纪时的阅读量要大，但是，他仅仅通过 Digg、朋友的博客和 Twitter 的链接浏览这些新闻。

值得信任的网络建立在
平行与对等的基础之上。

他在被同伴们编辑过的庞大的网络里遨游，因为他信任他们，知道他们与他有共同的兴趣。值得信任的网络建立在平行与对等的基础之上。

在我继续论述之前，我当然承认凡事都可能出差错。2005 年，《洛杉矶时报》决定通过创造“维基社论”（wikitorial）——一种在网络上邀请公众参与编写的时报社论——来获取网络喝彩。很快，围绕第一个维基社论的话题品

味就降到了暴乱监狱大院的水平，因为《洛杉矶时报》一开始就出现了基本错误：维基是一种协作工具，但《洛杉矶时报》所提供的关于伊拉克战争的维基社论话题却没有可供协作的内容。我看到事情要搞砸，因此在博客中写道，《洛杉矶时报》本可以明智地推出双头维基社论的架构——一个正方一个反方——就像一场牛津辩论赛一样。这种架构对反方人群的挑战会是：把你们的绝招拿出来，让读者们去评判吧。非常巧的是，维基百科的创始人吉米·威尔士（Jimmy Wales）看到了我的帖子并表示赞同，他也建议《洛杉矶时报》把维基社论一分为二，可惜已经为时太晚了，洛杉矶时报已经把致命的尖桩插进了维基社论的心脏，无药可救了。从此之后，当人们谈起互动的时候，就会有人指出类似维基社论的危险。

网络互动也有其局限性。在互动中，有些人确实做错了，有些人则是笨蛋，有些人则纯属有病，但是千万不要让他们将好的创意破坏掉。我常常听到各行各业的保守派们建议我们把互联网这个孩子与洗澡水一起泼掉——每当他们在网上看到一次恶意的评论、戏言、谣言、谎言，他们就竭力借此攻击整个互联网或互联网服务。这简直是因噎废食，就像我们在使用电话、汽车或餐刀时，有可能产生某些不良后果，但如果因此就要把它们完全取缔，不是同样的愚蠢吗？当然，人们有可能会错误地使用互联网。但他们也可能错误地使用任何其他的工具，为什么对互联网就不能一视同仁呢？哪里有挑战，哪里就有机遇，例如，Liveworld 就以对网络社区的跟踪和维护为业。

太多的公司不是建立在信任他人的基础上，而是建立在制订规则和禁令的基础上，它们致力于告诉客户什么不能做，它们会因客户的错误而惩罚客户。Google 则一直把它的帝国建立在信任我们的基础之上，这同时也是我们信任 Google 的坚实基础。

太多的公司不是建立在信任他人的基础上，而是建立在制订规则和禁令的基础上，它们致力于告诉客户什么不能做，它们会因客户的错误而惩罚客户。

倾 听

在 Google 那里，我们就是上帝，关于我们的数据就是《圣经》。通过对我们活动数据的分析，Google 能够“听”出我们需要什么、选择什么。Google

的副总裁玛丽莎·迈尔曾经说过，Google 一直致力于预测和解释网友的愿望，以便它能预知我们将要做什么，即了解我们的意图是什么。它通过观察我们的一举一动来完成任务。当迈尔的团队弄不清一个网页应该使用哪种颜色时，他们自己并不试图做出决定，也不会召开小组座谈会，而是直接把两种不同颜色的网页放在网上做选择测试，以了解哪一种能产生更好的使用效果。迈尔在斯坦福大学告诉学生们：“我们将会科学地、定量地证明哪个颜色的网页获得了更好的用户反应。”这表现出一位工程师对数学的信仰。

如果一位 Google 的员工找拉里和谢尔盖谈有关用户需求的问题，迈尔的建议是，她最好能拿出比自己的结论更多的材料来，并配有数据。“他们马上会问的就是，‘你对多少人做过了测试？’”这种作为用户意志代理人的理念，这种对相关数据的信任，在 Google 的企业文化中是如此的根深蒂固，以至于它甚至取代了公司政治。“我们对数据的依赖是如此之大，我们所做的相关测试是如此之多，因此，你不必担心你的创意会被否决，只要你的创意最受人欢迎即可。”迈尔说，“数据与政治无关。”

Google 对数据的信仰源于它对我们的信仰。当你关注詹姆斯·索罗斯基 (James Surowiecki) 2004 年出版的《群众的智慧》(*The Wisdom of Crowds*) 一书中的伦理观念时，你一定要认识到，你面对的群众——你的用户、你的客户、你的选民、你的学生、你的观众、你的邻居等——都是明智的。下一个问题是：你如何捕捉这种智慧并将其付诸行动？你如何倾听？你如何能让他们彼此之间分享智慧并与你分享智慧？你如何让他们帮助你变得更加聪明（而且为什么他们要操心）？你有合适的倾听渠道吗？你有相应的企业文化将所听所闻付诸行动吗？

第一个答案是：先听后说。有些公司不止一次地告诉我，它们要开设博客，开始与客户对话。我告诉他们：好的，继续干吧，要先读后写，即先利用搜索工具查阅那些网上早就出现的关于你的种种谈话内容，然后再加入对话。要注意查看有关客户行为的每一点数据，以便更多地了解他们的愿望，并找出你能搜集新数据的方法。要设法直接询问或间接调查你的服务对象。如果你像 Google 一样幸运的话，你会找到在一天之内对几千或几百万用户的行为进行调查的方法。About.com 拥有 700 个小网站，携带着大量关于诸多方面话题的有用信息，引来了数百万用户。我曾经与他们共事，无数次地参加网络商讨会，每到此时，那些高管们都会凝视着投影上的大量使用数据，追

Google 将带来什么？

踪所有网页上的每一次链接行为。无论何时他们想有所改变，都会对不同版本的网页进行严格的测试。

并非每家企业和组织都能得到 Google 和 About.com 的数据“祝福”。当然，有时候一对一地直接倾听群众的心声会更好，就像星巴克和戴尔用它们的“告诉我们你的创意”平台所做的那样，也像无数的公司阅读博客和论坛时所做的那样。这些方法的效果胜过小组座谈与市场调查，因为后两者是随机挑选被调查人的，被调查者可能无话可说。倾听那些对你有话要说的人的意见效果会更好。宝洁公司的董事长和首席执行官雷富礼（A. G. Lafley）在《战略与经营》（*Strategy + Business*）杂志上说过，他希望消费者“被重视不仅仅是因为他们有钱，而是因为他们信息指示的源泉”。

有时候，倾听本身会变成你的产品。Flickr 在倾听方面做得很好。这个由卡塔林娜·费克（Caterina Fake）和斯图尔特·巴特菲尔德（Stewart Butterfield）创建，如今被雅虎收购的照片服务网站，建立起了每天可接受 100 多万张照片的惊人基础设施，并且允许用户们围绕标题和标签——一个单词的描述——对这些照片进行组织，使感兴趣的用户能够找到它们（并且互相之间都能找到）。就像我们在前文曾经讲过的那样，所有这些可能的做法都源于 Flickr 的一个决定：默认值 = 把照片向公众开放。

Flickr 不仅为我们带来了群众的智慧，而且为我们带来了群众的美学，并把它展示给我们所有的人去欣赏。键入 flickr.com/explore/interesting/7days 网址并点击“重新载入”（reload）键几次，或者在那里点击让你能够把这些影像当幻灯片浏览的链接，我估计你将不会很快离开，因为它太富有吸引力了。这些照片是已经被 Flickr 标示为“有趣”的照片。这是怎么做到的呢？根据流行等级？不，这很有可能会导致某些不良照片的泛滥。是用大量的编辑完成照片筛选任务的吗？不，这可能反映了传统媒体的做法，但就像 Flickr 在硅谷所说的那样，这仍然不够规模，因为他们调动了几乎整个国家的编辑力量从每分钟进入 Flickr 的 3000 张照片中进行筛选，最终才出现了你所看到的结果。

Flickr 是如何发现有吸引力的照片呢？当然，严格来说，这些照片不是他们发现的，是我们发现的。就像巴特菲尔德和费克向我解释的那样，Flickr 通过多种方法决定照片的“趣味指数”。首要也是最明显的方法是：Flickr 测量照片的互动指数，即围绕一张照片所发生的评论、电邮、标签和链接数量。

第二，他们会绘制包含所有这些互动行为的信息地图，以便从中看出哪位用户成了活动的中心。这些人被假定为富有影响者，他们的行为会获得更大的权重，因为 Flickr 社区必须信任他们——这是一种与 Google 使用的网页级别有所区别的逻辑方式。第三，Flickr 会执行一种反向社会分析：如果鲍勃（Bob）和萨莉（Sally）一直互相邮寄和评论照片，系统会把它们当做亲戚或朋友看待，他们之间的社交关系可能建立在彼此熟悉的基础之上。但是如果在不知道是什么原因的情况下，鲍勃与吉姆的照片产生了互动，系统就会认为他们之间的关系建立在照片而非生活之上。这种趣味指数算法会“贬低”鲍勃和萨莉的社会关系，并对鲍勃和吉姆围绕照片的互动行为赋予更高的趣味指数。好好想一下，你会发现这是一种表面上违反直觉但实质上却更为理性的选择。

Flickr 已经站在一条永不停息的趣味盎然的照片的河流之中。就像相关性之与 Amazon 或精确度之与 Google 那样，你会发现让 Flickr 变得饶有趣味并非是什么难以通过的考验。迄今为止，我敢打赌，只要浏览一下 Flickr 的照片“画廊”，你就会同意几乎所有的选择都非常富有趣味。Flickr 采用数学算法对群众的美学智慧进行了集中，并为每位用户提供了更好的服务，与他们建立起了互相信任的坚实关系，为自己提供了获得更大流量和更大收益的机会，甚至诞生了新的产品。而归根溯源，这一切都来源于正确的倾听。

第八章 新 伦 理

让错误对你有益
人生也是测试版
诚实
透明
合作
不作恶

让错误对你有益

大多数人都耻于犯错。还是应该耻于犯错的好，不是吗？正确地做事是我们的责任，不对吗？所以当我们犯错时，我们的本能是把错误缩小为一只小球，然后盼着它们消失得无影无踪。改正错误尽管是必要的，却令人尴尬。

但是就犯错与纠错而言，关于真相的真相却是在表面上违反直觉的：改正错误非但不会降低我们的信誉，反而会使之升高。站出来并承认错误会令你备受信赖，它会给你的观众带来一个信念，那就是，即使你将来还会犯错误，但同样会改正。

当公司因其糟糕的业务表现道歉时——就像捷蓝（JetBlue）航空公司让乘客在停机坪上等了好几个小时之后他们所做的那样——那是在告诉我们，他们知道他们的表现还不合格，而且我们对我们的服务标准有着更好的看法。

敢于犯错是创新的关键。宝洁公司的董事长雷富礼说，策略 + 商业运作使他提高了公司的商业成功率，因为新产品的市场投放率从 15% ~ 20% 飙升到了 50% ~ 60%，但是他不想再把这个比率提高了，因为“如果我们不够谨

慎，就将冒犯错的风险；致力于革新而又几乎不改变既有的游戏规则才能够将其安稳推进”。错误能使人获益匪浅，而完美的代价却相当高昂。最差劲的错误莫过于把自己粉饰得好像从不犯错误一样，那就等于把自己放在了偶像崇拜的天坛上，当你快速跌落下来时，最好注意观察：当初上去的第一步是何等漫长。

想想著名电视新闻主持人丹·拉瑟（Dan Rather）吧。2004年在哥伦比亚广播公司（CBS）的《新闻60分》栏目中，他报道了乔治·布什（George W. Bush）在越战期间逃避兵役的事情，博友们质疑他持有的证据是伪造的。在“小绿足球”（Little Green Footballs）的博客中，查尔斯·约翰逊证实了这一点。他向拉瑟提供了一纸备忘录，证明了那份据说是用20世纪70年代IBM出品的电动打字机打出来的文件，其实是在21世纪的计算机上用微软公司的文字处理软件做出的“二度创作”。他甚至制作了一个小巧的动画加以证明——在动画中，当他把自己做出来的文件覆盖在那个所谓的原件上时，你可以看出两者是多么的吻合。他的结论一出现在博客上，便迅速传遍整个网络。在整整11天中，拉瑟一直对激起的网络风暴未置一词。当他做出回应时，他只是把他的批评者定位为政治特工。作为一个新闻从业者和知识分子，拉瑟更聪明、更诚实的回应本应是这样的：“谢谢大家，让我们共享所知，并一起寻求真相吧。”

拉瑟来自一个被控制的年代，令人啼笑皆非的是，那时的新闻从业者被教导在公众面前隐瞒真相——信息来源、调查研究、决策制定和看法评价。“对我们的评价要看结果而非过程。”在艾斯本研究机构（Aspen Institute）讨论到新闻透明度的问题时，一位前任网络新闻总裁这样告诉我。但在今天，在因特网上，过程正在成为结果。通过对工作进程的揭示，新闻记者们能够相对透明地展现他们的工作方法，能够从公众那里打开相关报道的报料途径。博主们故意发布不完善的信息，以便能获得他人的帮助以完善信息。高客传媒（Gawker Media）的出版人尼克·登顿（Nick Denton）解释说，如此这般“半生不熟”的博客帖子是在告诉读者：“这是我们所知道的，这是我们所不知道的，你知道什么呢？”在这里，改正错误是极受欢迎的。

我听说人们非常厌恶谬误和谎言出现在因特网上，当然是了，也确实有人相信或愿意相信那些谬误和谎言。但也有一些人，比如那些为拉瑟所憎恶的博主们愿意并能够从中发现真相。“我们能用搜索引擎找到你的软肋。”博

Google 将带来什么？

主肯·雷恩（Ken Layne）在 2001 年说道。我们从维基百科中可以发现，错误被广泛关注，但令人印象更为深刻的是观看纠错过程、完善词条质量，那些完成这些工作的人除了能获得自我满足感外，从中得不到任何其他的报酬。Snopes. com 网站存在的目的就是为了解发城市传奇的真相；Wikileaks. org 的存在目的就是为了解发者提供一个晒出某些人恶行证据的空间。2007 年，当一位联邦法官试图关闭这个网站的时候，这个网站的网民们的回应方法是把这个网站复制到世界各地的网络上。事情的真相最终将水落石出。

对比一下拉瑟事件与一个路透社的事件吧。2006 年，路透社的一个摄影师被控在以色列轰炸贝鲁特（Beirut）的照片上做了手脚。包括约翰逊（Johnson）在内的很多博主，都证明了那个被控摄影师使用了图像处理软件 Photoshop，他通过复制图片的某一部分使画面中的云团状黑烟变得更大更暗。通讯社立即删除了这位摄影师拍摄的照片，并对他的其他作品进行调查。最终，路透社炒了他的鱿鱼并修改了发稿程序，以便及时发现日后可能出现的篡改行为。最重要的是，路透社对博主们表示了感谢，也对他们关注事实的行为表示赞赏。这才是如何“犯错误”——其实是纠正错误——的好办法。

人生也是测试版

Google 推出的几乎每一个新服务项目都是测试版：一次测试、一项试验、一项进展中的工作、一件半成品。有一句硅谷妙语这样说道：Google 的产品永远都是测试版——以此类推，Google 新闻服务软件也尚未完成，因为它的测试期已经超过三年，相比之下，微软公司在其产品最终达到（基本）完善之前就要首次发布，然后再次发布、第三次发布。

“测试版”是 Google 永不必说抱歉的方式，也是 Google 的话语表达方式，“这里肯定有错误，请帮助我们找出并修改它们，以期提高产品质量。告诉你们希望它如何改变。谢谢。”如果把未完成的产品投向市场，大多数成就卓著的公司都会将其视为犯罪：你们不能生产不完美的产品——更别说是已经这么做了——这会砸了牌子的，对不对？但是，如果你敢于犯错并善于纠错，那么，就不会砸掉牌子。“创新，并不是立刻拿出完美产品。”Google 副总裁玛丽莎·迈尔给斯坦福大学的学生们提出这样的建议，“反复测试才是关键。当你要推出新产品的时候，对你犯过的错误，你了解得足够多吗？从你的用

户那里，你学到的足够多吗？这最终可以让你真正快速地反复进行测试工作。”因特网使反复测试与飞速发展成为可能。

迈尔把 Google 的世界观放到了文化背景之下：“我把这称做我的苹果和麦当娜理论（Macs and Madonna theory）。当你看到苹果和麦当娜时，1983 年时他们看起来很酷；23 年之后的 2006 年的今天，他们依然很酷。”他们是怎样做到的呢？“每一次，他们都不是以完美形象出现的，在发展过程中存在无数的失误之处。比如，苹果电脑曾有‘牛顿’牌掌上电脑的失误，麦当娜曾有写真集《性》的失误。”当你犯下过错时，迈尔建议：“你要反复试验摆脱困境，或者彻底改造自己。”

迈尔回顾道，在 Google 新闻服务软件发布之前，工程师曾经存在一个争论。在测试版即将启用的几天前，这些工程师们有足够的时间为软件再增加一项功能——按日期或地点排序——但是，他们不能确定到底按哪种方法排序，于是他们什么都没有做。到了 Google 新闻服务被发布的那一天，他们收到了 305 封电子邮件，其中 300 封都要求按时间排序。用户们为自己回答了工程师们争论的问题。“把产品放在那里，然后就会有用户告诉我们，哪里的问题更重要，需要我们花费时间去解决问题。”Google 并不完美。“我们每一天、每一次都在出错。”迈尔坦承道，“但是如果你发布产品并快速地反复测试，人们就会忘记那些错误，而且会对你如此快速地改进与完善产品的举动饱含敬意。”

Google 不怕出错，不怕因错误而花钱——这是一种勇气，是商业领域难得一见的品质。广告营销高管谢乐尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）犯过一个错误，后来她从 Google 辞职，做了 Facebook 的首席运营官。她可能不会讲述她犯的这个错误为 Google 带来数百万美元损失的细节，但她对《财富》杂志坦承：“决策糟糕、转变过快、缺乏适当的控制，浪费了一些钱财。”她向老板拉里·佩奇道歉，老板的回答是：“我很高兴你犯了这个错误，因为我希望我经营的公司能够高速运转，高速发展，而非谨小慎微、缺乏试验。如果我们不犯任何类似的错误，那么就只能说明我们还没有承担足够的风险。”Google 首席执行官埃里克·施密特告诉《经济学人》（*The Economist*）杂志他如何激励员工的：“请尽快地失败——唯有如此，你才能重新尝试。”

Facebook 倾向于无意中发现新产品，在发展过程中犯错。当 Facebook 推出从朋友的网页和活动中精选出来的新闻信息订阅源时，尽管这些内容已经

被公开化了，还是会有用户对此感到别扭，因为他们把收到的信息视为一种隐私的泄露。于是，抗议者群体在使用服务的过程中诞生了，他们利用 Facebook 来发起对抗 Facebook 的战斗。Facebook 的创建者马克·扎克伯格为没能很好地向用户做出提示、解释网站性能而做出了道歉——交流是他遇到的真正难题。后来，Facebook 增加了新的隐私监控功能，用户才没有大批离去。如今，我想任何用户都不会不认同网络新闻订阅源的诞生出自于卓越的见解；这也是 Facebook 的服务核心。

尽管扎克伯格犯了错，但他通过听取用户意见并快速做出回应而把问题处理得很好。当涉及 Facebook 一个新广告项目的混乱平静下来之后，博客风险投资人瑞克·西格尔（Rick Segal）恳求我们所有人给扎克伯格留出一些空间。“他将会犯很多错误，他也将继续学习和成长……一般而言，我们在打击扎克伯格和 Facebook 时需要慎重……因为我们寄希望于这些人在寻找新创意时超越极限，努力在所有这些泛滥的信息中发现意义。努力尝试，收集相关反应，做出相关调整，找到兴奋点，反复试验以达到目标……如果他们真的做了很差劲的事情，大家只需轻点鼠标就可以做出否决。”这就是说，犯错并不重要，重要的是你针对所犯错误都做了些什么。

诚 实

另类新闻的大腕主持乔恩·斯图尔特（Jon Stewart）是美国最受人信赖的新闻工作者之一，因为他“胡说”。霍华德·斯特恩（Howard Stern）是全美传媒界的国王，因为他诚实。在卫星广播中，由斯特恩主持的新闻节目的口号就是：“不再胡说。”这是否应该成为每家新闻社或每家公司的口号呢？

1996 年，我对斯特恩为《电视指南》杂志所做的节目做了评论，与日常直觉不同的是，我发现他不是一个短时间内能被人喜欢的人，而是一个长时间内才能得到大家欣赏的人，从那时起我就成了他的粉丝。如果你从他那里听到的都是他信口胡诌的东西，那么即便开除他你也会被人原谅。但是斯特恩本人远比他所说的那些屁话伟大得多。倾听几天，你就会听出一个珍稀的男人——尤其在广播领域更为罕见——凡他想到的，他都敢说出来；也敢说我们只敢想不敢说的话。在一个由电视中的机械记者和广播中的娱乐大师组成的易受影响的封闭化世界中，听到一个人公正无私、仗义执言、坦率诚实的

话语，对我们绝对是一种放松。他的人生是开放和透明的，敢于提出最尖锐的问题。我只希望那些承载了太多公关负担的早间节目，能够展现出如斯特恩般的直率或者如斯图尔特般的质疑。

斯图尔特，美国喜剧中心频道（Comedy Central）《今日秀》（*The Daily Show*）栏目的大腕主持。在 2007 年皮尤研究中心（Pew Research Center）人民与新闻项目（People & the Press）的民意调查结果中，斯图尔特位居美国最受钦佩新闻人士第四名，与著名的电视主持人布赖恩·威廉斯（Brian Williams）、汤姆·布若考（Tom Brokaw）、丹·拉瑟（Dan Rather）和安德森·库柏（Anderson Cooper）的名字联系在一起。斯图尔特节目的副产品是斯蒂芬·寇贝尔（Stephen Colbert）的仿制节目《寇贝尔报告》（*Colbert Report*），也正在向那些浮夸的新闻节目、谈话节目、权威人士和公关专家猛烈开火。

斯特恩、斯图尔特、寇贝尔和各地博主们都在说他们想说的话。从他们的话中，我们可以听出，网络时代的语言特点是：诚实、直接、明了、中肯，没有胡说，也很少道歉。他们的语气可能令那些在情感上比较传统，有所克制的人感到惊愕或愤慨，但是简单的抱怨、撇嘴或试图把它清除或忽视掉的行为，都是不起作用的。由诚实和直率养育成人的后媒体一代，期望着从他人那里获知真相和直言。有了 Google，再想躲在官腔背后操控信息，或者期望人们会忘记你昨天说出的话或今天犯下的错误，已经变得更加困难了。真相距你不过是一次点击的距离。

公共机构正在学会承认错误并做出道歉。当前任纽约州州长埃利奥特·斯皮策（Eliot Spitzer）因性丑闻落马、大卫·帕特森（David Paterson）随后就任纽约州长一职时，帕特森抢先承认了一桩藏于其他小过失之间的风流韵事。史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）公开承认，苹果公司在 Mobile.me 服务的市场投放上已出现接近于灾难的后果。这是一次用人性化声音发布的诚实谈话。甚至在机械时代——Google 时代——这种声音将传扬出来，并战胜那些经过过滤包装的制度性论调。《线车宣言》——你可以上线车网（Cluetrain.org）免费阅读——用它的 95 个论点讲述了这一课程，下文是它的开头：

1. 市场即对话。
2. 市场由人而非统计图表组成。
3. 人与人之间的对话应该听起来富于人性味儿，他们应该以人性化的声

音进行对话。

4. 无论是发表信息、观点、展望、否定性争辩或幽默的题外话，人性化声音的典型特点是开放、自然和直率。

5. 同样，由于这种人性化的声音，人们彼此认可。

6. 互联网正在使人类之间的对话成为可能，而这在大众传媒时代是完全不可能的。

在每一次相互交流中，你和你的客户都要用人性化的声音进行交谈，就像你们正在面对面交谈一样。当你承认错误时，要做到勇敢、坦率和诚实。当你不同意公众的看法时，也要这样做。把你的公关人员锁起来吧！并且记住，你说的每一件事都是能被搜索出来的。把 Google 看做你肩膀上的天使吧，它会令你永葆诚实！

透 明

我的人生是一个开放的博客，在“相关信息”页面上，我努力实践着我所奉行的透明原则。我公开了我的业务关系方，即那些我正为之工作、写作、演讲和提供咨询的公司。我还公开了我的个人关系方：即那些我曾经工作过、结交过朋友的公司，甚至是我求职曾经被拒绝的地方。我列出了我持有的所有股票，我有时写写关于自身经历的文章，所以说，我展示了自己。因为我经常写关于政治的文章，我也展示了自己的政治观点和投票倾向，展现了我对传统新闻从业者的厌恶。这个页面是我用以对抗谴责的防御工事，用以防止别人指控我可能试图隐藏同盟关系、观点意见或违背公众利益的行为。在这本书的末尾，我也将对与本书内容相关的情况做出揭示。

我将在你的组织里向你发出挑战：为什么保密？或者说，为什么要保守比你应该保守的更多的秘密？我曾听过这样的观点：你的竞争者会偷走好点子。但是透明会让你和你的客户建立一种诚信的关系，进而开拓出新的机会。这种透明伦理学是对本书前面所讲内容的一种总结：使客户潜心于你工作进程的必要性，通过开放信息来移交控制权的必要性，在网络中开放源码的好处，礼品经济的好处，倾听的能力等。

但是，我必须承认，在关于 Google 的这本书里，我所提倡的透明在 Google 公司中存在反讽之处，这在很多方面就像迪克·切尼（Dick Cheney）

一样的不透明和偷偷摸摸。比如，如果不签署保密协议，你是不可能进入 Google 办公室的。Google 不会公布那些经营 Google 广告的网站所获得的收入细节，拒绝发布它的新闻来源清单，不会告诉我们它有多少台服务器。它不使用开源软件实现某些功能（比如云计算的管理），因此它能保持既有的优势。

尽管如此，就像我们已经讨论过的那样，通过发布未完善版本并从用户那里得到帮助的方法，Google 确实已经公开发布了它的绝大多数产品。从这个意义上看，Google 是相当透明的，它愿意开放地工作并与用户共谋发展。我建议大家以 Google 的产品发展为榜样，而忽略它在其他方面的沉默与不透明。

合 作

如果你不开放的话，就无法与人合作。与用户合作是最高的和最有益的互动形式，在你的产品上市之前，正是公众告诉你他们对产品的功能有何需要的良机。如果你幸运的话，他们还将在共同创造的产品中获得所有权，他们将不仅购买它，还会逢人说项进行推荐。

我曾经努力使这本书成为合作的产物，我没有像其他作者那样，把写完的书挂到网上，由读者去校正并编辑，这实在是先斩后奏了。我也没有试图把这本书包装成民主政治的产物（大家表决一下我应该说什么吧），因为决定说什么最终是我的工作。与此不同的是，当我研究它们，得出结论并在博客中寻求读者的指导时，我得到了他们慷慨无私的帮助，然后我在这本书中讨论了这些看法。下一章，纯粹是这种讨论的产物。

合作是好事情。迈克尔·戴尔（Michael Dell）曾对我谈过关于“合作创造产品和服务”的问题，这是一个来自于大公司的激进观念，而这个公司的政策曾经一度是对它的博客用户“只看不理”。如今它试图去创造、改变并支持完成产品协作。一旦你能听取他们的意见与建议，“我能肯定会出现一大堆甚至我都不能想象但我们的用户能够想象的事情。”戴尔说，“但这样大规模的公司已经不能只让几个人拿出建议，而是要让数百万人集思广益，并把这些建议转化为强大的力量。”

开始的时候，要先让你的用户进入你产品的源头：你的设计过程。不可

能！你抗议道：这是个秘密！那么，为什么会这样呢？在封锁设计的同时，你也把来自他人的最好创意封锁在外，而他们正是需要你的产品、购买你的产品和关心你的产品的人。如果能正确地为用户提供他们所需要的产品，就想想你的产品和公司将会创造多大的价值吧。选取一项方案或产品，并且尝试高度透明化的操作。比如，可以在博客上发布你的计划与决定，和用户们进行人性化的对话，询问大家你应该做什么。要敢于承认错误，开放胸襟。

你的竞争优势不在于你的保密设计，而在于你与用户们建立起的一种紧密关系。我并不是在建议你

要让好的创意浮出水面
并在内部和外部发展下去，
使用户和员工都能有机会提
升你的创意和产品。

把设计全部移交给一个委员会，这将无疑于把会议室转换为一个巨大的座谈会场。优秀的设计不可能产生于松散的公司大会，你的工作仍然是要拿出好的创意，要去发明创造、激发灵感、震惊世人，要好好完成任务。公司政治并非民主政治，但也不应该成为专制政治，而应该成为精英政治（尽管这种情况相当罕见）。这对你挑战之处在于：要让好的创意浮出水面并在内部和外部发展下去，使用户和员工都能有机会提升你的创意和产品。

不 作 恶

“不作恶。”如果不讲讲 Google 这个著名的自我告诫，我们就不能结束关于伦理与 Google 的这一章内容。2004 年，拉里·佩奇和谢尔盖·布林在 Google 首次公开发行股票之前所写的一封信中，对这一诫律做出了解释：“我们坚信在很长的一段时期内，我们将从一个公司获得很好的服务——无论是作为股东，还是在其他所有方面——这个公司即使放弃短期获利，也要为世界做好事。这在我们的企业文化中是非常重要的方面，并且在公司内部得到了广泛的认同。”

他们对良好行为的定义是：传送没有偏见的搜索结果和不接受因占据搜索列表中的有利地位而付出的费用。

与报纸的规则不同，他们发誓要为广告做出清晰标志，要把自己与市场上的商人们区别开来：“我们相信，获得最好的信息资料与研究成果——而不仅仅是有人花钱让你去看的信息——对每个人都很重要。”

任何人都可以把 Google “不作恶” 的誓约看做他们傲慢的顶点——Google 宣称自己是“美德公司”的总部，当然，你也可以把它看成是一次“言论秀”。有必要询问 Google 是否践行了它的信条。Google 在中国对搜索结果有所审查，他们的争辩是：有一个受到管制的互联网总比彻底没有的强。我不认同也不相信 Google 能有比它自己所知的更多的力量，去强制这个世界上的所有国家对网络开放和言论自由表示尊重。Google 和雅虎一样，都把信息移交给政府——Google 在印度这么做，雅虎在中国也这么做。我认为 Google 缺乏广告收入明细的透明度并非邪恶，但也称不上道德。有些人可能会认为 Google 是个坏家伙，因为当那些新闻机构正在苦苦挣扎时，Google 却借助它们的新闻标题赚取钱财。我不同意这种说法，并且我要说：Google 正在帮助这些新闻网站获得观众。有些人可能会说，Google 可以利用它所拥有的关于我们的搜索、点击甚至是病历等私密信息干坏事，但我认为我们至今还没有看到这类滥用权力的迹象。

Google 是垄断者吗？在 2008 年，当美国司法部（U. S. Justice Department）开始针对 Google 为雅虎售卖广告一事开展反托拉斯调查时，《纽约时报》的专栏作家乔·诺塞拉（Joe Nocera）报道称“工具源”网站（Sourcetool.com）曾投诉 Google，反对它把公司的广告费用提高到惊人的地步。Google 的电脑和员工们均发现：工具源网站并不符合 Google 广告投放的相关标准，它类似于一个垃圾网站，或许它就是一个垃圾网站。因此，抬高广告价码是 Google 赶走工具源网站的一种途径。工具源不同意这种做法，并声称 Google 正在毁掉它的合法生意。这件事暗示出 Google 能够发挥垄断者的能量。但是在 Google 时代，任何事情的表里都难以如一。问题在于，Google 并非一个垄断者，而是变成了这样一个市场——它不仅是我们寻找信息的最好场所，而且是广告商寻找我们的最好场所——就像报纸在当年社会中的地位和克雷格分类广告网在当今社会中的地位一样。商业场所有能力单方收取市场要负担的费用，克雷格分类广告网则对它上面的绝大多数广告不收取任何费用。Google 声明自己不会定价，但允许通过拍卖方式让市场来完成这项工作。除去工具源网站这个特殊情况，Google 确实在做单方面定价。问题在于，我们是否相信 Google 有能力这么做。Google 是垄断者吗？目前还不是。

下一个问题是，当 Google 变得巨大而笨重的时候，当中层管理人员开始在事后批评老板的时候，当红利贪欲或简单的利己主义压倒 Google 福音的时

候，Google 还能够靠它的金科玉律继续生存下去吗？这一点恐怕只有时间才能告诉我们。

将来 Google 会作恶吗？总的来说，我不这样认为，但是 Google 毕竟年轻，至少 Google 在努力做好事。对于某些公司来说，这远非某个人的一句话——“我确信我们都能做出决定”——就能说明一切的。其他公司都不愿认真地发出类似的不作恶的誓言吗？这个誓言本应镌刻在华尔街的所有大门之上。在导致 2008 年金融危机的令人痛苦的过程中，要是足够多的人们去询问那些寻求和发行有害抵押、制造和销售有害资产的行为是否属于作恶——而不是在询问其他人的问题——那该有多好啊！我想知道我们的危机是否已经达到了最低点。

想象一下，假设在有线电视公司的会议上，当正在讨论定价问题、打包问题或限制互联网接入的问题时，有人提问：这是我们能为客户提供的最好服务吗？我们是在开发他们吗？我们这是在作恶吗？想象一下，假设在一次会议中，当各家航空公司准备对抗纽约州政府的法律，不想再为乘客提供清洁的空气和饮用水的时候，有人提问：无论如何，这是我们对待乘客的应有方式吗？难道我们不是在作恶吗？我是不太愿意成为这样的人的——伪善的道学先生（Mr. Goody - Goody）。但是我确实相信，如果这些公司扪心自问——并且员工们被赋予询问的权力——他们对自己的客户和社群究竟正在行善还是作恶，那么他们会经常做出不同的决策。这不是一个坏规则。

沃尔玛在 2008 年初期制造了新闻，当时它对一名因遭卡车撞击而导致大脑严重损坏的前员工提出了控告。沃尔玛曾为这位员工支付过医疗费，因此，在她打胜了与卡车运输公司的官司并得到 100 万美元的赔偿之后，沃尔玛希望追回已经付出的大笔伤员护理费用。除去诉讼费，受害人得到了 41.7 万美元的赔偿金，而沃尔玛的诉讼请求是追回 47 万美元，这会导致这位受伤员工的家庭拿不到一分钱去支付受害人的护理费用。很显然，沃尔玛想追回这些钱，是有它的法律与合同依据的，这正是那些难懂的条文所传达的意思。但是，在这个案例中，哪怕只有一个人在备忘录或会议上提出这个正确的问题——这是在作恶吗？沃尔玛就会把自己从网络新闻、报纸和博客中盛传的那些可怕的名声中解救出来，媒体中的那些人利用报道作为“证据 A”证明了沃尔玛的邪恶。最终，沃尔玛放弃了原来的诉讼请求，做出了正确的举动：它不再通过诉讼去与那个大脑严重受损的女人作对。但是沃尔玛为应对公关

危机所支付的费用，远远高出了它先前支付的护理费用。可见“不作恶”是件好事儿。

下面的观点是乌玛尔·哈克（Umair Haque）提出的。2008 年后期，他曾针对 Facebook 阻止 Google 利用 Facebook 会员数据（曾得到他们的同意）一事，对 Facebook 提出批判。在他的哈佛商业评论（Harvard Business Review）博客上，哈克称 Facebook 是邪恶的。我要说这话说得有点重了，但他正在提出一个商业观点：“这里究竟发生了什么？一场大规模的结构变动正在动摇经济的前景。所有的这些选手们正逐渐认识到会议的首要任务不过是为了时时处处尽力少作恶。在可怕的经济学语言中，当相互作用力爆发的时候，作恶的代价开始超过既得的利益。”

让我们重复一遍，并把它称作哈克法则（Haque's Law）：当相互作用力爆发的时候，作恶的代价开始超过既得的利益。我认为，当 Google 承诺不作恶的时候，它所谈论的内容同样是哈克法则。这不是一场起誓运动，这是一条适当的商业法则：当人们能够坦率开放地与你交谈，谈论与你有关的内容或围绕着你谈论有关话题时，对他们的压制已不再是一个有效的商业策略。

第九章 新 速 度

即时答案

直播生活

快反一族

即 时 答 案

Google 已经把我们彻底惯坏了。回想一下 Google 出现之前的日子——不过 20 年之前——你就能记起那些你必须去努力挖掘才能找出点滴信息的知识宝藏。善良的上帝啊，我们确实去过各种图书馆，我们在那里搜寻答案，然后两手空空地离开那里。如今，我如果向 Google 咨询一个问题——任何一个问题——它总能在不到 1 秒的时间内把答案告诉给我。我想告诉你相比之下——比如，与一眨眼的时间相比——这个速度有多快。所以我该怎么做？当然，我会找 Google 询问一眨眼的时间究竟有多快——0.3 秒之后，它告诉我，一眨眼的时间恰巧也是 0.3 秒。

在《Google 发现的 10 大真理》中，“快比慢好得多”是其中的真理之一。在 Google 的“Google 化设计原理”目录中，这也是重要支柱之一：“每一毫秒都有其不可估量的价值……速度是用户的福利，它同时也是 Google 没有相当充裕的理由就不能牺牲的一种比较优势。”速度是 Google 笃信的原则之一。

Google 已经把我们变成了没有耐心的人类，其实际情况远比我们知道的要严重得多。如果能在一眨眼的时间内获得这个世界上的任何一种知识，我们为什么还要在电话或排队中等待呢？或者一直等到上班的时间？当完整的信息在搜索之下唾手可得时，为什么某些人还只给我们提供不完整的信息？

如今，我们需要我们想要的东西，并且我们没有理由得不到它。

各行各业都受到了这种新速度的影响。时尚界——比如 Zara 和 H&M 这些久经沙场的全球时装零售连锁巨头——一夜之间就能对新的风格做出反应。一种潮流以及它的效仿者——即吹捧者——离开流行轨道的时间往往也就是一刹那。关于热销或滞销商品的信息源源不断地反馈回来，商店就可以及时调整库存，甚至是调整公司的制造与设计计划。速度不仅成为一种比较优势，而且还成为一种战略需要。商家越能根据客户的行动与愿望做出快速调整，就越能从客户那里快速了解各种信息并努力保持领先局面，也就越能成为更优秀的企业。

缺乏速度是一种战略失势。很多企业因原材料与复杂工艺的羁绊而不得不忍受着缓慢的速度。汽车是一种时尚产品，但由于它们的机械设备和供应链条太过复杂，不到潮流过时，厂家就无法开拓新潮流（还有汽油价格）。——还有别的选择余地吗？我将在后文中进行详细讨论。

书籍出版行业的速度之慢令人赧颜。在你拿到这本书一年之前，我就已经谈好了这本书的出版合同（顺便说一下，我一直想感谢你拿起这本书）。对一本书来说，这是一个可恶的速度。当其他形式的知识、娱乐和内容创造活动加速进行时，书籍出版业也必须加快速度。

教育行业常以其不变的速度而自豪。作为一个大学老师，我欣赏这种深思熟虑的美德，欣赏各种思想受到的质疑和挑战，欣赏知识在时间历程中的发酵和增长。但是，我们这些在快速变革领域给学生传道授业的老师（我教数字新闻方面的内容），必须更好地跟上——不，是领先于——我们的学生、产业和社会的发展速度。

或许只有宗教能从速度的诫令中请求解脱，如果有任何特殊人物更多地追求永恒而非变化，那只有上帝。

Google 就像上帝一样，珍重永恒。在它的搜索结果中，Google 对那些在线历史足够长久、已经通过点击与链接建立起持久名声的网站会给予更多的信任——这是网页评级的本质所在。其结果是，在搜索那些完美而中肯的信息方面，Google 一直做得很好。在对近期话题的链接处理方面，Google 并不在行。Google 在自己的数据库中有很多新近的链接，因为它总是持续而快速地扫描互联网，去寻找最新的内容，但如果这些新内容不能集聚起更多的链接与点击时，Google 是很难知道如何去利用它们的，在 Google 这个巨人的

Google 将带来什么？

“盔甲”上，这会成一道有致命缺陷的裂缝吗？

直播生活

正当 Google 和我们一起开始伸出双手拥抱流行、寻找最近的信息时，网速变得更快了，互联网正在走向实况直播阶段。

我曾经在互联网上用我的诺基亚手机向世界做过视频直播——没有卫星转播车，没有微波中继站，没有广播电视塔或有线电视公司，只有我和我的手机，以及实况转播。下一次，当一个重大新闻事件发生时——类似纽约的“9·11”事件，伦敦的“7·7”事件，或者中国的“5·12”大地震——目击者将不仅能捕捉到他们所看到的信息，而且能与世界分享他们所看到的相同的信息。

目击者的现场视频将对新闻网产生深远的影响。每当有诸如此类的事情发生之后，新闻网会请求目击者发送他们的文字、图片与视频资料。2007 年，当弗吉尼亚科技大学（Virginia Tech University）的一个学生持续开枪疯狂杀人时，一个同学用他带摄像头的手机记录下了当时的枪击过程，他把这段视频发给了 CNN（美国有线新闻网），一个多小时之后这段视频才通过检查并在电视和网络上播出。如果那个学生当时一直用手机在向像 Qik.com 和 Flixwagon.com 这样的视频直播服务网上播出现场视频，他就不会给 CNN 发送任何东西，而是与其他人直接共享自己拍下的视频。CNN 的选择将只剩下是否链接到这个学生的视频广播，或者是否把这段视频嵌进自己的网页或广播之中。CNN 是不会迟迟不做决定的，因为，一旦时过境迁，这段现场视频将再也无法成为直播视频了。

2008 年 5 月，当中国四川遭受可怕地震的时候，一些感受到地震的人们通过 Twitter 与人们分享了他们的经历。Twitter 是一个微型博客平台，允许用户利用互联网或手机短信在互相追踪的朋友之间发送和接收 140 个字符（合 70 个汉字）的更新资料。Twitter 的创始人之一是伊万·威廉姆斯（Evan Williams），他也是最早推出 Blogger 软件的 Pyra Lab 公司的创始人之一，而 Blogger 软件对网络发行作出了革命性的贡献。如今，他一直负责手机发行与实况直播业务。这种才刚刚开展了两年的服务，已经传到了中国，这令我震惊，不过当时，我间或会忘记互联网即时传播的特点，其实距离的远近根本无所谓。地震灾区的人们可以使用 Twitter 更新朋友们的信息，这是它之所以被创

造的目的所在。如果我经历一场地震，我会希望告诉家人和朋友我是平安的，难道你不是这样吗？

Twitter 正在成为新闻宝库中的金丝雀。英国广播公司和路透社的宝库开发者们利用 Twitter 的潜在能力和应用程序去监控和寻找新闻流行语，如“地震”、“疏散”等。在中国四川地震期间，Twitter 用户 casperodj 写道：“真令人恐惧啊！就在我敲字的时候，发生了一次余震！”在专业摄影师到达灾区之前很早的时候，各家新闻社已经开始在 Flickr、YouTube、Facebook 和博客中寻找目击者记录下来的相关照片与视频资料了。

想象一下实况直播带给 Google 的问题吧：它如何搜索并发现正在发生的事情？说来奇怪，在流行信息的更新速度方面，维基百科词典比快速的 Google 更为迅速，比如，它抢在各大新闻网之前报道了提姆·拉瑟特（Tim Russert）和保罗·纽曼（Paul Newman）去世的消息。在重大事件（如 2004 年大海啸）发生的日子，维基人一直保持着最近 1 分钟的新闻更新记录。在约翰·亨利（John Henry）参与的挖掘隧道人机大战中，看到亨利胜了一场也是很不错的。或许我们需要更多的人力手段去识别到底什么是新的什么是热点——这也是人力搜索引擎 Mahalo 的主张，是人力汇总网站 Digg 的核心价值所在。对新闻组织、汇总网站和网络博客们来说，在寻找流行内容的过程中是有商机存在的——这是对 Google 完整性的一种补充。

实况直播为网络带来了一种重要的利益：它促进了互联网的互动化，实现了某种意义上的“人对人，面对面”。当某种实况在线播出时，我们可以围绕它进行对话，我们可以共享同样的经历并加以讨论，我们可以对事件施加影响。但是对那些正被谈论的企业来说，同样会产生网络风险——除非企业拥有倾听的设备，并且能够在事情发生时加入对话。

快反一族

在这种实时联络机制中，具有相同利益和目标的人——可以把他们称为不同的社区或族群——能够在片刻之间找到对方，协同组织并开始行动。霍华德·雷恩戈尔德（Howard Rheingold）在他 2002 年出版的一本书中，把这些人称为“快反一族”。

在 2008 年的奥斯汀（Austin）西南偏南会议（South by Southwest confer-

ence) 上，我目睹了一次规模不是特别宏大的 Twitter 形式的快反族活动。当与会者兴奋地蜂拥到最具期待价值的聚会现场时——当然，是 Google 举办的——只看到有排成一条线的三位奇客一直在那儿玩着轮滑。其中之一应该是与会者加里·韦纳舒克 (Gary Vaynerchuk)，这是一个技术水平很高的葡萄酒商人和视频博主，在随后有关零售的章节中，你会听到他的故事。韦纳舒克已经决定把 Google 的聚会搅散，进而举办自己的聚会。他用电话给 Twitter 发了个信息，询问有谁想参加他的聚会。韦纳舒克已经有几千名追随他的朋友，其中有百八十人就住在奥斯汀，他们曾经多次帮助韦纳舒克把一些高级葡萄酒转运到了得克萨斯。在 Twitter 上，我注意到他的朋友们一个接一个地互相通报要参加聚会的消息，几分钟之后就集合起来。一次聚会形成了。

这段插曲过去不久，我看到科技博主迈克尔·阿灵顿 (Michael Arington) ——他经营着一个强大的名为 TechCrunch.com 的科技博客网站——尽其所能地用 140 个字符在 Twitter 上大声抱怨，原来他与 Comcast 公司的网络连接已经被切断 36 个小时。他先后给我们讲述他打了多长时间的电话，他如何被告知是加利福尼亚方面出了问题 (尽管加利福尼亚方面在 Twitter 上回答说他们没有问题)。阿灵顿只好来到一个朋友的家里，接入网络，在 Twitter 上不停地发言，声称要用自己的博客给 Comcast 公司点颜色看看。我把它链接到了我的博客，我估计凭阿灵顿的影响力，肯定能在片刻之间集结起 Twitter 上的快反族。不过令人吃惊的另外一幕发生了：Comcast 公司给阿灵顿打来电话，并派出技术人员来解决他的问题。原来，他们早已经在监视 Twitter，并且发现了他的困难。其他的博主和 Twitter 用户对此表示怀疑，纷纷提问，一位 Comcast 的代表在 Twitter 上回应大家，证明自己确实在那里倾听。Comcast 公司明白，当与自己有关的对话发生的时候，它必须密切掌握对话的过程。每一秒都是有价值的。

互联网让你对很多东西——比如品牌、信息、价格、竞争、秘密——失去了控制，但最重要的是，你丧失了对时间的控制。你不再能单方决定对外发言或回应批评的时间。无论你多么频繁地告诉用户说他们的电话对你非常重要，你也无法再让客户们无怨无悔、心平气和地拿着话筒等你而不是快速、公然地离你而去。那种想控制产品并把它们作为惊喜突然推向市场的想法，对你的用户们是一种侮辱 (当然，除非你是苹果电脑)。事实上，他们越早进入你的营销过程，效果就越好。互联网已经改变了商业事务的速度、节奏和

进程，下一步，它将对政府的行政活动产生同样的影响。

当用户通过 Google 前来搜寻你的时候，你最好在网站上提前做好各种问题的答案。当消费者公开谈论你的时候，你最好有办法随时倾听并做出回应。对你的竞争对手来说，用一个更好的答案就可以在刹那间抢走你的客户，这同样是一件非常简单的事。

第十章 新 诚 令

警惕摇钱树

鼓励、激活和保护创新

简化，再简化

闪开，快闪开

警惕摇钱树

有时候，成功会蒙蔽你的眼睛，使你对即将到来的失败的可能性视而不见。反之，对失败过于恐惧，则可能使你远离成功。

在 20 世纪 90 年代中期，当我为《电视指南》杂志担纲电视评论员的时候，它的年销量要比美国的任何杂志都多得多。但是，这个销量慢慢地萎缩了，陷入了死亡的第一个阶段：被拒绝。当我还在那里工作的时候，它的销量从每周的 1700 多万份下降到 1500 多万份，然后再下降到 1300 多万份——当然，这全都是我的糟糕趣味惹的祸。《电视指南》无法与电视的爆炸性发展保持同步：先是几十个频道，然后是数百个频道，根本无法全部塞入那有限的杂志页码中。编辑们不止一次地试图推出带彩色网格的大号版本，但这本杂志的老读者们拦住了去路，因为他们仍然留恋原来的电视节目清单。当然还有其他的问题：这些读者们已经老了，而且越来越老。我记得，当一次读者问卷调查带着比往昔少很多的答案回到编辑部时，一个后续研究找出了人们未完成所有调查表的原因。这个答案是：在没有做出回应的人中，大多数人都已经“仙逝”了。

与此同时，市场竞争仍在加剧。电视节目清单开始出现在电视与电脑的屏幕上，逼迫《电视指南》杂志也进入这些商业领域。报纸上的电视节目清

单长期以来被观众免费使用。我们当时也曾经讨论过《电视指南》与报纸联合经营节目清单的问题——要是使用 Googlethink 的话，还能起到宣传品牌的效果，但是《电视指南》杂志害怕这样的做法会分拆出自己的核心产品，因此并未付诸实施。记住，要谨防任何建立在分拆保护基础上的战略定位，因为它可能意味着分拆者正站在你的门口，等着把你的肉当做丰盛的晚宴。

要谨防任何建立在分拆保护基础上的战略定位，因为它可能意味着分拆者正站在你的门口，等着把你的肉当做丰盛的晚宴。

向前再快进 12 年，此时我离开《电视指南》杂志已经很久了。2005 年，《电视指南》转变为带彩色网格的标准开本杂志。与此同时，它几乎砍掉了所有的地方版本（共 140 个），同时提高了销售价格。并且，它把向广告商保证的销量降低到了 320 万份。与当年 1700 万份的销量相比，这是一个令人震惊的跌落！当时，我正与我在《电视指南》工作时的前老板一起吃午饭，她也早就离开了这本杂志。我感慨地说：“《电视指南》终于做了 12 年前就应该做的一切事情：推出正确的产品，降低生产成本，更现实地看待自己正常的销量。可为什么我们过去没有这样做呢？”她回答说：“你知道为什么，因为那是一棵摇钱树。”

摇钱树会蒙蔽你的双眼，让你看不到改革创新、艰难抉择的战略必要性。把《电视指南》的遭遇当做警告吧：对宝库中的摇钱树要保持警惕！

究竟有多少企业未能注意到类似的种种警告呢？——他们明明知道警告就在那里，但却拒绝去看。音乐产业是数字化时代受害者的最好例子。许多零售连锁店在网上开店但又驻足不前，没能像亚马逊网站那样留心与客户建立新关系的机遇。电信公司因开放网络的出现而受到影响，减少了业务——尽管它们就在电信公司自己的网络上运行。广告公司一直设法阻止行业改造，甚至当目标化能力更强、效率更高的广告机会在互联网上日渐发展起来之后，仍然在购买大众媒体作为广告投放阵地。新闻高管们自认为能够免于变革，甚至相信自己拥有相应的免疫能力，因为他们是圣火的持有者：带大写首字母“J”的新闻业（Journalism）。当他们看到巨大的奈特·里德报业集团（Knight Ridder chain）被麦克莱齐报业集团（McClatchy）收购的消息时，他们终于被惊醒了，这次收购似乎使身处此领域的每家上市公司都损失了几十亿美元的市值。如今，新闻人愿意做出变革了，但这对他们来说可能已经太

Google 将带来什么？

迟了——就像此前《电视指南》这位行业巨人一样。他们丧失了下一代的消费者，丧失了对自己命运的控制权，只因为他们仅想保留自己的过去。因此，保护并非直面未来的正确的战略决策。

鼓励、激活和保护创新

Google 为其技术人员提供了一个机会：他们可以利用自己 20% 的工作时间去琢磨新点子、新产品和新商机，Google 因此而闻名遐迩。“一个追梦许可”，这是 Google 的玛丽莎·迈尔在《快速公司》杂志上对这个政策的命名。在《哈佛商业评论》2008 年发表的一篇文章里，作者巴拉·伊尔（Bala Iyer）和托玛斯·H. 达文波特（Thomas H. Davenport）引用了一位 Google 员工的博客中的一段话：“这并非是需要你在业余时间去做的一件事，而是由公司投入时间请你去做的更为积极的一件事，哎，我还没有一个优秀的 20% 工作计划，但我需要一个。如果我拿不出什么东西来，我敢肯定它会对我的公司形象产生负面影响。” Google 要求员工去刻意创新，因为它是公司工作的组成部分，是员工们被大为珍重的一种方式，也是 Google 之所以能发展壮大原因所在。据迈尔在 2006 年披露的数据，Google 于 2005 年后半年启动的半数新产品和新功能项目均来源于 20% 规则下的工作成果。

我并不是在鼓吹每家公司都要像 Google 一样，能够或应该执行 20% 的创新时间原则。甚至连 Google 自己也没有把这种机会、这种期望分摊给所有的员工——伊尔和达文波特说这是一个错误认识，但我理解这种政策是如何的不现实。或许你离成功已经很近，因此你会害怕这种工作时间与生产力的重新分配会把你甩到一边。或许你的员工们并非为创新而生——毕竟，不是每家公司都像 Google 那样，挤满了高科技专业的博士们。

但是，在一个公司里，任何岗位的任何一個员工都能提出卓越的创意。你如何去听取？你的员工们如何提出新产品、新方法或新系统的创意？是通过设定了截止日期的意见箱吗？他们会因创新而得到什么样的奖赏吗？谁又会试图停止他们的创新活动？你有一个追求创新的企业文化吗？或者，这仅仅是你在管理会议上随口说过的一段话而已？

你应该鼓励员工们提出新的创意——哪怕这些建议会分拆、摧毁或重塑你的公司。对你来说，自己摧毁和分拆自己，总比竞争对手对自己下手要好

得多。就像戴尔、星巴克和销售力网站 (Salesforce.com) 坚持对员工保留自己不同版本的创意平台一样, 就像百思买 (Best Buy) 拥有“蓝衫国” (BlueShirt Nation) 网站一样, 员工们可以在它的在线社区解决各种问题, 因此, Google 也应该保留自己的创意园地。“它像一个投票室, 在那里你可以对某种创意的优劣做出自由评论。” 迈尔告诉《快速公司》杂志, “那些评论会激发出新的创意。” 把开放、透明的成功经验加入创新性需求之中, 你最终将建立起不同的创新园地, 你的员工们可以在那里分享并提升创意。宝洁公司的雷富礼说过, 在“战略+商业”的模式中, “一种开放的创新实践” (他的重点) 与“一种广阔的社会互动网络”是至关重要的。“一种新产品的创意可能诞生于一位员工的头脑之中, 但唯有集体的努力才能带动这个创意顺利走过原型与起始阶段。”

对创意的所有权归属有不同的看法。雷富礼强调集体的努力。迈尔说在 Google “不可思议的开放文化”中, 公司会努力避免各自为政, 并且提倡“给创意以奖赏, 但不因奖赏而创意”。耐克同样理解这种拥有并保护创意的需要。2008 年, 我在耐克公司参加了一次头脑风暴会议, 目的在于找到更好的体制去鼓励员工为单位作贡献。我们听取了四位员工的报告, 他们都已经独立地做过相关的工作。其中有一个人是鞋类设计师狄韦恩·爱德华兹 (D'Wayne Edwards), 他为年轻热心的设计师们组织了一场竞赛。爱德华兹有很多设想, 比如, 他希望公司去培养像他那样的设计师。在长大成人的过程中, 爱德华兹的梦想一直是设计运动鞋, 一些老师为他提供了指导, 这给他带来了好运, 使他得以在耐克获得了理想的工作。他希望对此有所回报。他还认为耐克欠城市年轻人很多, 因为正是这些年轻人捧红了公司的品牌, 并使其流行起来。他相信他组织的竞赛会帮助公司发现和培养有新创意的天才。爱德华兹说, 尽管竞赛的获胜者只是十几岁的青少年, 但他们有足够的天分和创新精神, 能够胜任加入耐克后的工作。

会议对爱德华兹的工作方法进行了讨论, 希望能够复制——或者至少是不要毁掉——他的创意与激情。事实上, 我们听出了他的担心: 由于爱德华兹不希望这件事被叫停, 因此一开始就没有要求公司的许可。耐克公司总是告诉员工们, 最好的工作态度是去寻求事后的原谅而不是事先的许可, 尽管去做吧, 你懂的。爱德华兹也不想让别人接管他的项目, 以从中获利或者毁掉它, 他需要所有权。爱德华兹需要耐克, 因为耐克的牌子能吸引年轻人, 激发他们的创

造欲。耐克是爱德华兹的一个平台。为了使用耐克的牌子，他必须请律师审查他的项目计划，但他找了一些能提供帮助的熟人。这是一个有些“淘气”的运作过程——创新的定义本来就是“淘气”。因此，耐克在这里组织了一次由内部人员和外部人员参加的会议，试图解决如何培养更多创新性“淘气鬼”的问题。

官僚主义、专案小组、组织架构和标准流程无法哺育创新，甚至会毁掉它。1984年，我在时代公司（Time Inc）工作的时候，提出了创办《娱乐周刊》（*Entertainment Weekly*）的提议，但这个创意立即被拒

官僚主义、专案小组、组织架构和标准流程无法哺育创新，甚至会毁掉它。

绝了，因为公司的总编不认为一本杂志能同时为喜爱电影、电视、书籍、音乐和录像的所有用户提供服务。他坚持认为，看电视的人不会读书。不过6年之后，我的提议再次从被封杀的文件中拿了出来。我做出内容丰富的样本之后，我们又竭尽全力地对相关创意进行测试，使商业计划更为周详。当这一切都做完之后，一个专案小组便成立起来，试图尽快完成这个项目。你可以说，他们的到来是为了恪尽职责；你也可以说，他们的到来是为了替老板收拾烂摊子，总之，这本杂志最终开始启动了。在投入了令人咋舌的2亿美元资金之后——不全是我的错——《娱乐周刊》变成了每年收入数亿美元的摇钱树。不管是什么组织结构，创新实现了！

2008年，我在达沃斯世界经济论坛上参加了一场关于创新的研讨会。那是一场高度形式化的会议，整个会场中的人围坐成一圈，令主持人头脑发晕。我们被要求写出我们最喜爱的技术的名称，然后与邻座交换意见，从内容的混搭中提出一些小巧的发明创意。我们听到了一些“可爱”的想法，然后，谢天谢地，会场中的一位科学家制止了这种活动。他说，这不是制造创新的方式。科学家们要先去发现问题，然后再去设法解决问题。在后面的章节中，我将向你阐述关于Google基金会的内容，Google的创建者们通过如下顺序走向创新：首先是发现问题，其次是解决问题。千万要警惕那些听起来很酷的想法。

千万要警惕那些听起来很酷的想法。

当然，创新和创意不能仅仅来自于内部。记得迈克尔·戴尔（Michael Dell）说过，一个公司不能建立在区区几个人的头脑之上。迈尔告诉斯坦福大学的学生：“创意来自四面八方。”她还说，当Google进入地图业务后，发现澳大利亚的工程师们“令人惊讶地精通地图

界面”，然后就雇用了他们。Google 用这种方式购进了其他种种产品与创意，为博客、消息源、谷歌文档（Google Docs）和广告系统创建了各种应用平台。2007 年，《维基经济学》（*Wikinomics*）的作者堂·塔普斯科特（Don Tapscott）在英国广播公司（BBC）的“做买卖”（*In Business*）节目中，告诉主持人皮特·德伊（Peter Day），宝洁公司如今依赖那些不在公司内发明而“在公司外发现”的创意与解决方案。

德伊继续对著名的解决方案平台意诺新（InnoCentive）进行报道。他说，在意诺新平台上，会有几十甚至上百家的公司提出种种期待解决的问题，并注明解决问题的报酬，以此寻求来自独立发明家、科学家和修理师们——意诺新把这些人称为“解决者”——的解决方案。网站上提出的待解决问题五花八门：从深奥难解的——比如，奖金 100 万美元，寻找“一种生物标记物，用以在肌萎缩性脊髓侧索硬化（Amyotrophic Lateral Sclerosis，简称 ALS，又名卢·盖瑞格氏症，Lou Gehrig's Disease）中检测病理进程”；到科学奇客的——比如，关于水溶液中石碳酸与非溶性物质复合时的近乎完全转化问题；再到一般的问题——比如，有一家大公司为小吃产品寻求“干酪烘烤技术”；另外一家公司提供 5000 美元奖金寻求“轻柔有效地把宝宝洗干净的新方法”；洛克菲勒基金会则提供 2 万美元的奖金寻求“由太阳能驱动的互联网路由器”。

无论创意来自何方，创新当然是关乎人、关乎人的天才、关乎人如何培育它。里沙德·特白寇瓦拉（Rishad Tobaccowala）——一位广告界高管——说道，Google 20% 规则的天才之处在于，如果你能让人们追随他们的激情，他们就会尽可能地为你提供义务工作。他说，Google 知道如何去寻找聪明人，并给予他们所想要的东西：“他们工作的希望是成为胜利者，他们希望能感到自己非同一般，他们希望能追随他们的激情，他们希望能赚到钱财，他们希望能增加他们的对外市场价值——总之，帮助我建立起一个品牌：我自己。”迈尔说，在公司中，仅仅是“与聪明人一起工作”这一条，对别人就是一种挑战，除此之外，他们还易于管理。

Google 的经验一目了然：企业创新。

简化，再简化

一旦你明确了自己的行业定位，一旦你确定了自己的发展战略，一旦你

解决了在 Google 时代的新架构与新现实中如何付诸实施的办法，一旦你与你的世界建立了新的人际关系，一旦你把这个新时代的道德伦理融进了你的企业文化，一旦你把创新做成这种企业文化的基石，那么，你还有一件重要的事情需要去做，这就是又一条向 Google 学习的关键经验：简化。

2005 年，大卫·A. 怀斯（David A. Vise）与马克·马西德（Mark Malseed）在他们的《Google 的历史》一书中，回顾了 Google 与用户们共同测试早期版本的 spare 和 spartan 主页的故事：

测试者被告知利用 Google 寻找一个小问题的答案：在 1994 年奥运会中，哪个国家获得的金牌最多？他们键入 www.google.cn 以便调出 Google 主页，然后他们开始等待，15 秒时间过去了……20 秒……45 秒。玛丽莎·迈尔怀疑是否发生了什么事情，但还不想去干涉这件事情。最终，她问他们道：“你们在等什么？”“等网页上其他的内容被加载进来。”他们回答。迈尔回忆说，在一整天中，同样的事情一直在发生，“网络上的内容是如此拥挤，它们运动着，闪烁着，让你去点击页面上如猴子般上蹿下跳的广告。他们只能等待着网页上有用的东西显出来。”

迈尔的团队改变了设计，把提示信息放在页面底部突出的位置，只是为了让用户们知道，这个网页已经完全打开，他们可以开始使用了。

当我与我的编辑和出版商争论这本书的名称时，我不得不自己去学习简化这一课。我这本书的原名是：WWGD? ——What Would Google Do? 我知道这是一个只能在美国产生效果的玩笑，它是我从写着“WWJD?”（上帝会怎么做）的保险杠贴纸和手镯上得到的灵感。在这个代数式中，“Google”即“上帝”。但是出版公司认为这种双标题过于复杂，他们想简化它。我与他们争论，坚持我的意见。令编辑们感到不快的是，我决定把这场争论带到我的博客读者中去，就像我现在的思维方式一样。一场很棒的讨论开始了，出现了几十个跟帖，但大多数人不赞同我的意见。然后，一个名叫艾伦（Ellen）的跟帖者劝我：“对我来说，我们怎么想并不重要，你应该根据‘Google 会怎么做’来做出决定，因为那是你书中的观点。”对！Google 会怎么做？它会对此进行简化。我必须遵循我自己的原则。于是，我对标题进行了简化。

Google 可能是地球上任何人都能使用的最强有力的专用工具之一，但它同时也是最简单的工具之一。把 Google 的主页与下面各种东西相比：电视遥控器、纳税单、保险单、任何法律文书、很多电子商务网站、微软 Word 工具

栏、大多数公司的组织结构图以及你写下的最后 5 条备忘录，比较之后你会发现，Google 是最简单的。

Google 在网络上公布了自己的设计理念，让所有人都能看到。Google 的用户体验团队（The Google User Experience team）的设计目标是：实用、迅速、简单、迷人、新颖、通用、赚钱、美丽、可靠、个性。这个团队在 Google 的一个博客上写道：“在这 10 个原则之间达成和谐与平衡是一个永恒的挑战。能够获得这种平衡的产品可称为‘Google 化产品’，它将令全世界的人们感到满意和快乐。”他们的关键设计原则是：“简洁是强有力的……Google 团队在追求不那么重要的功能时，会反复考虑牺牲简洁的代价。”或者再引用一下 Google 公司的另外一个内部原则吧：“最好把一件事做得非常非常好！”

Google 团队在追求不那么重要的功能时，会反复考虑牺牲简洁的代价。

简洁具有强大的力量。我不必按别人的指点使用 Google，跟随它的导航路径前进就可以了；我不必在寻求指导的时候感觉自己很愚蠢。Google 从来没有在我犯错的时候让我感觉到自己很笨（“你是要找……”当我写错字或敲错字的时候，它这样和蔼地问我）。在我试图寻找我所需要的东西时，它不会浪费我的时间。它只给了我一个填空的方框，但把整个世界放在了框子的后面。

它只给了我一个填空的方框，但把整个世界放在了框子的后面。

网站的设计原则远远超出美学理论之外，进入了伦理学范畴，成为你与公众互动的通道。并非只有杂志、服装和汽车是被设计出来的。除此之外，公司也是被设计出来的，服务也是被设计出来的，规则也是被设计出来的。不过，设计越简单、越清晰，效果越好。要想简单就得直接，要想直接就得诚实，要想诚实就得人性化，要想人性化就得与人对话，要想与人对话就得合作，要想合作就得交出控制权。于是，我们又回到了本书开始的地方，回到了贾维斯的第一定律：给我们以控制权，我们就会利用它。但如果你不这样做，你就会失去我们。就这么简单！

闪开，快闪开

这是来自另外一位领袖人物的另外一个定律。

克雷格·纽马克，是克雷格分类广告网的创始人，是一个很好的人。你再也遇不到一个比他更加谦逊的改革者和大人物。他是一位自豪的奇客，穿着一一点也不时髦（有一次我看到他打着领带，他说只是为了吓吓人才这么做的），他声音柔和，性格顽皮，爱说反话。他不是你想象中的那种人，哪方面都不是。

纽马克经营着一个几乎完全免费的服务网站，令传统的商业人士惊慌失措。他仅仅对部分城市的招工广告和房地产广告收取费用。通过各种计算，他已经毁掉了报纸广告业几十亿美元的收入。但是，就像我早就说过的那样，纽马克并没有错——有错的是互联网。克雷格分类目录没有公开披露过收入数字，但据估计，它仅有的 25 个员工每年能创造 1 亿美元的收入。然而，金钱仍然没有激起纽马克和他的董事长吉姆·巴克马斯特（Jim Buckmaster）大赚其钱的冲动。纽马克本可以大力开发他的广告服务网，以谋求数倍以上的收入和资产，他也可以把网站卖掉以获得财富，但他无意于做其中的任何一件事情。这正是商业人士们不理解他的原因所在。对这些商业人士们来说，他就像是一个外星人（说实话，他还真有点像美剧《住家外星人》中的外星人 ALF）。

纽马克的自我介绍是：克雷格广告网的创建者及客服代表。这总会引发一片友善的笑声，但他并非仅仅把它当做玩笑话来讲。这正是他的工作所在：客户服务，而且这也正是克雷格分类广告网的核心价值所在。如果社区上的垃圾邮件发送者和互联网诈骗犯泛滥成灾，这个社区将失去价值。所以，纽马克会听取成员们的抱怨并设法解决问题。克雷格变成了警察。

在纽约大学新闻学研究生院，纽马克向我的学生们讲述了一些他正为之努力的公众服务项目，例如为严肃新闻的未来投资。一个学生问纽马克：“为什么你不把克雷格分类广告网卖掉赚上几十亿美元呢？你是可以做到的，并且可以把资产投入慈善事业。”纽马克回答说，他相信他正在为人们提供更多的帮助，因为他通过克雷格网站把金钱留在了大家的口袋里，并远离了中间人的盘剥。纽马克认为，克雷格广告网的成功在于他把他的网民视为利益相关者，他正在为他们派发网络红利。

纽马克的网络运作涉及本书中谈到的许多原则。他为他的社区居民创建了一个平台，一个网络，他相信群众的智慧，他为社区带来了一流的组织结构，他理解免费是一种商业模式，他依赖礼品式的互惠经济，他消灭了中间人，他运营着一个令人放心的简单系统，然后，他提出了自己关于科技、社区和互联网的统一原则。下面是克雷格的一个经典短语：

“闪开，快闪开。”

这就是克雷格的定律：闪开，快闪开。他认为，如果你打造了一个人们确实想使用的大平台，然后，你能做的最糟糕的事情就是把自己放在中间，挡住人们走向它的道路。作为一个消费者，我经常感受到，航空公司、有线电视公司、电话公司、保险公司、医院、汽车经销商、银行、学校都挡在我前进的道路上——那是它们的商业模式，不是纽马克的。

当把克雷格广告网作为邮件分类目录启动的时候，纽马克会告诉你，他不清楚它到底会变成什么，他不知道它会对传统的分类广告和报纸产业产生什么样的影响，他也不知道人们会利用简短的几行信息，就能在他的网站上找到对象，然后去约会，去为这些约会找到餐馆，然后结婚、生孩子、买婴儿用品、买公寓、买汽车，提高生活水平。但是他们都这样做了。他不知道，在卡塔丽娜飓风的袭击之下，新奥尔良的离散者会使用克雷格广告网找到对方，找到工作和家庭。如果一开始他就对此有所预见，如果一开始他就呈现出研究与规划过度，并为如何使用克雷格网定下种种规则、限制、导航、指示、收费标准，那么，受到卡塔丽娜飓风袭击的人们，将不会去使用这个网络实现他们的目标，而且，这个网络会比现在要小得多。

纽马克创建了人们可以使用的有益对象，然后他撤到了一边，让人们去做他们想做的事。他听取他们的意见，增加他们需要的功能。在用户的使用过程中，他一直倾听着用户的意见与建议，并通过技术途径努力解决各种问题。顺便提一下，在 Google 的旁边，克雷格广告网大概是你能发现的最丑陋但最实用的设计成果。

Google 也在努力让开通路。它创建了可为用户使用的平台——甚至能让他们在上面做生意。种种功能，Google 一开始也不能全部预测和设计出来，也不能限制（好在不多），并且一般不能收费。Google 认识到，它的真正价值不在于限制人们可能的行为，而在于帮助他们做唯有他们才能想象的事情。这是 Google 世界观的核心所在，也是我在本书的下一部分试图把它推广应用到一系列企业和公共组织的原因。我们用你能从 Google 和克雷格广告网学到的最好的一句忠告来结束这一部分的内容：创造有用的产品，帮助人们使用它，然后就要……

——闪开，快闪开！

第二部分

如果 Google 统治了世界

“搜索引擎将控制这个星球。”作家保罗·科尔贺（Paulo Coelho）宣称。但是它肯定不会控制一切，对吗？似乎 Google 不想去经营某些乏味的业务，比如开设一家公用事业公司（它正投资电力是个例外），或者开设一家电话公司（是的，它差点如此），或者进入医疗保健行业（但它刚刚做过），或者开设一家餐馆（再次提示，它的餐厅和餐厅的主厨同样赫赫有名，这位大厨写过《食品升级版 2.0》一书）。有些人希望 Google 能够接管一家报社（《纽约时报》经常被点名），或者能够接管一家娱乐公司，甚至是接管软件业巨头微软公司。但是 Google 都没有这样做，因为 Google 有自知之明，它的雄心并非接管世界，而是对世界进行组织。

所以，如今我们已经把 Google 的成功经验提炼为一系列定律和课程，我们将尝试把它们推广应用到其他一系列的企业和组织中去。我不会假装我能在区区几页纸中解决一个公司的问题，但愿它是这么的简单……我也不会声称我已经发现了 Google 所有的成功秘密，但愿我能够全部发现……

问题的关键在于，要以不同的眼光去看待世界，去理解 Google 时代的根本变化，去提出尖锐的问题，去把握新的机遇，去重新思考、重新想象和重新创造。这才是我们应该向 Google 学习的东西。所以，这些案例中的具体细节远不如其中的规律、态度、想象力和勇气更为重要，Google 正是利用这些规律、态度、想象力和勇气引导了这个时代意义重大的历史剧变。比如，即使你并非在广告这个行业中工作，我也希望，在关于如何重新定位广告业的讨论中，你能从中发现对自己的工作现状十分有益的启示与理念。这些行业和组织提供了一片种类广泛的试验田，启发我们如何在 Google 原则指导下生存发展下去。并非所有的原则都能推广应用到你的特殊环境，但是对每个人来说，用新的方式思考和看待世界也都是势在必行的。

“Google 已经为不同年龄和不同民族的人类思维方式带来了巨大的转变。”广告业预言家夏德·托巴科瓦拉（Rishad Tobaccowala）说道。他预言这种转变的结果之一是：“一个巨大的新产业将会出现，它将根据数字世界中的仿真心理学而建立起来——任何事情必将与治疗有关。我认为，这也是如今的水疗（spa）产业如此兴盛的原因。”这或许能解释 Google 的办公室里为何提供减压舱和安乐椅的原因——在那里，员工们可以与外在世界切断联系，可以看到水族箱里的绿草与游鱼，由此缓解对世界做出某种及时的组织与改变的压力。但是，在入住疗养院之前，你要记住这些 Google 故事中所包含的本质精神是：如果 Google 能这么做，那么你也能。Google 正在发现问题，正在解决问题，正在借助新的思维方式寻找机遇。这一切，都与寻找你的新世界观有关。

在这些行业之中，有两种消灭问题的途径：改革或毁灭。在某些情况下，我们会选择其中一条路；在另外的情况下，我们会两条路都选。但是，无论在任何情况下，明智的决策都是摧毁既有模式——当然要抢在一些小孩儿或者哈佛、斯坦福的学生们在车库或宿舍替你想出解决办法之前。像 Google 那样思考，像 Google 那样成功——当然也要抢在 Google 之前。

第十一章 媒 体

Google 时报：后报纸时代

Google 坞：娱乐开放

Google 出版社：灭书以救之

Google 时报：后报纸时代

在 2008 年这个多事之秋的某一天，爱德华·罗塞尔（Edward Roussel），英国电讯媒体集团（Telegraph Media Group）的数字编辑，用过茶点之后告诉我，他一直在思考我这本书的标题所提出来的问题。他用一种惊人的观点对报纸的未来做了回答：如果把报纸的大部分工作移交给 Google 会怎样？罗塞尔理智地认识到，Google 已经是它们最大的在线竞争对手，他无法想象哪家报社能够创造出比 Google 更好的技术，或者吸引到比 Google 更多的科技人才。在广告业，Google 是众所周知的胜利者。所以，为什么我们不把发行、技术和大量的广告销售工作外包给 Google 这个平台，以便让报社专心致志做它的本职工作即新闻呢？

罗塞尔正在接受《明确你的行业定位》（*Decide what business you're in*）一书中的一个关键原则。第二天，我向他的竞争对手《卫报》提出了同样的挑战。我在《卫报》工作，并在那里组织了一系列关于新闻业未来的研讨会。我的任务是提出当前报业应该回答的 10 个问题。我的第一个问题是：“我们是谁？”报业必须不再把自己视为制造商或发行商。那他们属于信息产业吗？这将成为显而易见的事情。但是，当信息能被如此迅速如此容易地商品化时，它就是一个危险的定位。那报业属于社区服务业吗，就像 Facebook 那样？绝对不是。几乎没有什么报纸能够让各种社区去进行自我组织。那报业属于知

本行业吗，就像 Google 或亚马逊那样？还不是，他们还没有把自己放在“了解读者之所了解”的位置上。最终，我鼓励报纸成为更大新闻网的各种平台——但是，它们还没有就位。

那天晚上之前，《卫报》已经邀请哈芬顿邮报博客网（The Huffington Post）的创始人阿丽安娜·哈芬顿（Arianna Huffington）作演讲。她宣布，她正在推行服务地方化的工作，她可能会“侵入”芝加哥，聘请一位编辑，让他去吸引芝加哥最好的博客写手建立一个网站。在被“围攻”的《芝加哥论坛报》工作的一位记者问我他们的报纸应该如何做出回应——如今，这份报纸早已不再与哈芬顿邮报网为敌了。我当时的回答是：老办法应该是一直把哈芬顿视为竞争对手，新办法应该是设法与其合作。比如，可以向她推销本地广告以便从她的收益中分一杯羹。反过来，还可以在报纸上转引她的博文，可以利用她的新兵和关系赢得友谊和点击率。还可以开设让哈芬顿的写手们愿意交流链接的新博客。还可以在报纸的网络上提供哈芬顿的头条新闻，这也能反过来链接到报纸。我告诉他，《芝加哥论坛报》不再拥有市场，它的雄心应该是去加入并帮助某个网络联盟。

然而，众多新闻机构还没有这种想法。就在我来到伦敦的那一周，我开始在线卷入一群博主与美联社（Associated Press）的战斗——美联社已经向一个网站递送法律文书，要求它撤除对美联社消息的摘录（有些摘录仅仅短至 33 个单词）。美联社认为这些博客正在剽窃它的消息，然而这些博客坚信，他们每次摘录或链接美联社的消息时，都是在帮美联社的忙。

在这次交锋中，我们目睹了新旧两种媒介模式的千年冲突：内容经济 vs 链接经济。美联社，就像它为之服务的各家报纸一样，认为它的内容就是它的财富和吸引力所在。但是，在网络上，无人链接的内

无人链接的内容就如同森林中倒下的一棵树那样不为人知。

容就如同森林中倒下的一棵树那样不为人知（并且最终可能变成了新闻用纸）。所以，这次交锋中真正有价值的地方，不在于内容的剽窃（按美联社的观点），而在于链接的赋予（按博客的观点）。内容经济通过控制和销售内容而赚钱，但在链接经济中，当原创内容仅需一个链接、一次点击即可获得的时候，复制内容的销售将不再有钱可赚。

链接经济带来了 5 种需求：第一，你必须生产具有鲜明价值的独特内容，

商品化内容将无法为你赢得链接或 Google 排名。第二，你必须开放，以便让 Google 和世界能够发现你的内容。第三，当你得到链接和观众时，就需要你对它们进行开发利用了，常见的是广告方式。第四，你应该利用链接去发现新的效率源。第五，寻找机遇，开发位于链接层之上的价值，如对最佳内容的整理，使链接能被发现的基础设施，帮助创建者把链接和流量转化为货币的广告网络等。对这种结构性的转换进行开发，即观察这个世界是如何被摧毁的并从中寻找机遇，是 Google 的一项关键技能。

对那些新闻机构来说，走向数字化并非向网页里填内容那么简单。这种改革要求彻底的改造——如何看待自己，如何运作，如何与大众联系，如何快速赚钱等。南加州大学安能博格学院（University of Southern California Annenberg School）数字化未来研究中心（Center for the Digital Future）的杰弗里·科尔（Jeffrey Cole）在 2007 年的一份调查报告中发现，12 ~ 25 岁的年轻人“从不阅读报纸”。从不！菲利普·迈尔（Philip Meyer）在他 2004 年出版的《正在消失的报纸》一书中写道，如果当前的这种趋势继续发展下去，最后一张美国报纸将在 2040 年出版——并且自从他说过这些话以来，在越来越陡峭的下滑坡道上，报纸衰落的趋势似乎更加明显了。

Google 对媒体的影响比其他产业的影响更为直接、更为迅速——尽管它们的转变正在到来。所以，作为对适应 Google 规则的一种示例，我通过列举相关规则并为报业做出明确解释的方式来开始这一章的内容——这与其他下续章节有所不同。

实体是一种拖累。报业往往认为其优势在于拥有大规模的生产与发行系统。在建立于稀缺资源基础上的传统内容经济中，他们是正确的。但是，如今的印刷设备带来了令人难以承受的成本负担，所以，我认为报业应该在不太遥远的将来为其关闭设定一个日期。

真是太蠢了！你会这样说吧？传统的大众媒体仍然有其价值，你很可能这样认为，因为在线收入仍未赶上印刷收入。但是，当读者们转向网络时，报摊的收入会消失。在广告活动中，大把的钞票被网络小钱所替代。人们已不再需要报纸了吗？不是的，但是报纸的业务规模将永远不会与今日相同了，它们不再拥有本地垄断的可能。在从实体到数字、从大众到微众的转换中，开发报纸遗留价值的最好途径是利用其传统媒体的宣传功能去提升和建设即将到来的产品。首先，一份报纸必须抢在报社销声匿迹之前，决定下一步的

发展方向，它必须设计和建设它的后报纸产品——重新训练和招募员工，甩掉不必要的成本。它必须建设自己的新产品，哪怕以分拆自己作为代价。当观众和广告商已经找到其他的新闻来源之后，主动说服他们走向未来，要比被动地跟在他们屁股后面走向未来好得多。

抛弃实体拖累将允许各家报纸去大肆宣传：不再有森林的砍伐与氧气的缺失（据一家生态网站统计，2001 年新闻用纸的生产消耗了大约 4.53 亿棵树），不再有吸进汽油、喷出废气的卡车四处运输，不再有新闻社的能量消耗，不再有废物需要循环使用，不再有石油被抽取出来去制造墨水。原来的报纸一跃变成了生态英雄。

2005 年，《卫报》刚刚完成价值 1.5 亿美元的小版面印刷机的安装工作后，邀请我和它的管理人员讨论一下即将到来的数字化问题。当编辑阿兰·罗斯布里奇（Alan Rusbridger）承认这可能是他们最后一次购买这些印刷机时，他抢了我的风头。“最后的印刷机”，我无法想象一位美国的出版人能够说出这样的话，除非是在临终之前。罗斯布里奇把带领《卫报》越过它所面临的鸿沟——从印刷到在线、从实体到数字——视为自己的工作。他的使命不是把旧媒体保护起来，而是尽可能快速、安全和明智地把其价值带进新世界。

报纸可能不会消失。但如果它们一点不为可能的转变——或必然的转变——预作规划的话，那么，除印刷机外它们将什么都无法保护。再次强调：保护绝对不是面向未来的正确策略。

保护绝对不是面向未来的正确策略。

分布式思维。新闻机构不能再依赖这样的理念：世界将把道路修到你的门前。人们正在通过无数的新途径找到自己的新闻之路——例如朋友的博客，新闻聚合网（比如 Google 新闻和 Daylife），新闻协作体（比如 Digg），Facebook 或 Twitter 上的新闻订阅源，手机上的应用程序等。就像 2008 年一个大学生在《纽约时报》上所说的那样：“如果新闻是那么重要的话，它将能找到我。”因此，新闻机构应该停止把自己视为目的地，要开始把自己视为服务部门，努力推出信息订阅源，为各网络联盟提供相关内容，总之，要把自己的新闻送到有人看的地方去。这是一种新的家庭发行方式，而互联网就是送报人。

成为一个平台，加入网络联盟。要知道，你不可能独立完成一切事情。

通过加入合作网，你就能获得帮助。对报纸来说，这可能意味着请求公众的帮助以完成报道，可能意味着招募和动员公众进行报导，也可能意味着让他们在网上开业，当然，这还意味着欢迎公众的投稿和修正（应该追随的一条规律之路是：敢于犯错，勇于纠错）。

报纸能够为合作者提供原材料去生成新产品——例如可供评论的新闻报道，可供重新编辑的录像资料，可供继续完成的各种任务等。《纽约时报》和全国公共电台（NPR）都宣布了某种程度上的内容开放计划，允许人们通过应用程序界面上的编程接口（API）对自己提供的内容进行重新编排。报纸还可以提供博客工具与重新打包功能，例如，可以把 Google 地图重新打包为合作社区的信息源。报纸能够培训合作者，分享他们的知识——如何获得公共信息，如何避免诽谤诉讼，如何拍摄视频资料（就像旅游频道和部分地方电视台所做的那样）等。报纸能为优秀网站带来改进和流量，通过为合作者建立网络联盟的方式获得收益。回过头来，报纸还能够得到自己在低成本低风险时没有能力汇集起来的新闻信息，并且会成为比他们更大的某个系统的组成部分。

这或者就是原理所在。各在线报纸的圣杯——迄今尚未得到——一直是超越本地新闻协作网的创意：众多的博客从他们学校的黑板和街道事务中汇集和共享着新闻与照片。一直有很多想完成这个任务的尝试，当然也有同样多的失败，但始终未曾出现过探索热情的减退。我知道，期待人们来到我的报纸网站并贡献他们的劳动是一种错误，因为他们通常想在自己的地盘上拥有自己的员工。我还知道，博客需要支持他们工作的手段——这就是，钱。

2004 年，我在 Meetup 网站上发起了一次聚会，劝说大家在 NJ.com 网站上开设博客。新闻记者黛布拉·格兰特说：“好主意！但是杰夫，这个主意太好了，因此不适合你的网站去做。”她开设有自己的博客 Baristanet.com，读者覆盖新泽西的蒙特克莱尔（Montclair），如今每日为 10000 名读者和 100 家广告商提供服务。它与我供职的《明星纪事报》（*Star - Ledger*）的网站和报纸的关系应该如何呢？它们已经超越竞争，于 2008 年合作印发了蒙特克莱尔联合指南，利用报纸和博客同时销售广告，以共享内容和信誉。这还只是开始，下一步，我希望看到由几十乃至上百家的 Baristanet 网站组成的网络联盟能够覆盖数百个城镇的读者，最终获得成千上万的利益。

合作。合作是一种共同的创造。它要求放弃对资产的某些控制权，以便

让合作者能够重新编排、增补和分发内容。报纸能够得到更多的内容和更多的谈论，这正是它为何能得到新链接、新读者、新关注、新忠诚的原因。

2007 年，纽约公共电台（WNYC）的主持人布赖恩·雷乐（Brian Lehrer）试图利用节目的力量动员公众参与一项新闻合作计划。雷乐请求他的听众走进当地的商店，通报牛奶、生菜和啤酒的价格。有数百人这样做了，为电台提供了无论哪个记者都不可能单独收集到的数据。纽约公共电台把这些数据绘制在 Google 地图上，能够显示出哪些邻近地区被调查过，它还能让人看出部分商店正在对牛奶收取不合法的高价钱。

在一个公共实验室里，英国广播公司开放了它的许多资源，称作“后台资料”（Backstage），允许任何人在这个基础之上开发新产品。混音产品可一直获得英国广播公司的新闻信息源，可在 YouTube 和 Flickr 上搜索相关材料，可发现哪些报道在网络上被人们谈论最多，可在 Google 地图之上标示流量数据。英国广播公司——就像 Facebook 一样——吸引了几十上百家开发者创造新产品，使英国广播公司的资源更为有用，并且在一文不花、一天不耽搁的情况下——这是巨大的组织系统根本无法做到的——为这个媒体巨头带来了许多新点子。

好好倾听。就像 About.com 和 Google 监视搜索请求以观察公众究竟需要了解什么一样，报纸也应该为公众创造途径，让他们表明他们需要了解什么，表明他们需要给记者指定什么样的工作。掘客网（Digg）曾经让用户对它应该在 2008 年政治大会上向政治家提问的问题进行投票。2007 年，我在德国博达出版集团（German publisher Burda）与新进职员们一起自由讨论产品问题。其中一位员工提出了一个问题，当时我真恨自己，因为我从来没有向自己提出过这个问题：“为什么公众不向我们分派任务？”是啊，读者们知道他们想知道什么，新闻记者需要一个途径，就像“我向星巴克出主意”（My Starbucks Idea）的网站一样，去收集任务。这种机制抢先一步扭转了记者与公众之间的关系。如今公众是老板。如果记者们对此感到不适应，就意味着他们不信任他们所服务的公众。记住，群众是智慧的化身。还要记住韦恩博格（Weinberger）的推论：控制与信任成反比。

互联网消灭了低效率。报社是低效率的企业——因为，作为一度富有的垄断者，它们会变得低效。当鲁伯特·默多克（Rupert Murdoch）得到《华尔街日报》时，他对每一篇报道都要由平均 8.25 个编辑插手而抱怨不已。在

《纽约时报》，有3个编辑为每位作者提供服务。当萨姆·蔡尔（Sam Zell）接管论坛公司（Tribune Company）时，曾经请效率专家计算作者们到底创造了多少英寸的文字版面。这些可能只是肤浅的形式，但它们所揭示出的道理是：仍然存在很多有待改变的空间。事实上，这种改变正在到来，按博客 Papercuts 的说法，在2008年的前10个月内，各家报纸已经解雇了12299名记者。一旦一份报纸的定位确定下来，显而易见的是，它必须集中所有力量主攻一个目标。比如，对地方报纸来说，就应该致力于地方的报道。

大众市场已死，微众市场万岁。报纸不应该仅仅制造一种大众产品：一张报纸。部分报纸正在为定位更加准确、具体的利益、场所和社区推出新服务项目，比如地方运动会脱口秀，地方高尔夫杂志，手机天气预报，地方工作事务，父母指南等。这些产品不需要全部由公司来生产或拥有，它们可以由别人生产，由报纸负责发行与销售。你服务的社区越多，你的效益就越好。小即新，小即大。（Small is the new big）

一流的组织。一张报纸应该像 Facebook 的马克·扎克伯格那样为它的社区提供服务。在某种意义上说，报纸通常具有这种能力。它们能对社区的知识进行组织，所以就能更好地组织自己。如今，要完成这些工作已有更多的工具可用。报纸可以创建各种平台，在那里，邻里、城镇、学校、俱乐部或兴趣相同的人们可以共享他们的知识，编辑们可以从中获取新闻信息。一旦这个平台建立起来，他们就应该遵循克雷格·纽马克的忠告：让开前进的道路。

警惕摇钱树。报纸坐在它们的现金流上，仍然按兵不动，并且想象会有某些东西来挽救它们。这是不可能的！如今，报纸就要完蛋了。但是，社会对新闻的需求不仅不会随之消逝，而且会越来越大。新型产品和竞争对手将会出现，并且有足够的观众和金钱去支持它们的发展——如果他们无法承受印刷成本的话。那些幸存下来的报纸能够在自己的企业文化的支持下发明出这些新产品吗？网络电视公司 Revision3 的首席执行官吉姆·劳德白克（Jim Louderback，下文详述）对那些传统公司有如下的忠告：“看看史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）是如何创建苹果公司的吧。他组建了一个核心任务小组，然后把他们送到一个密闭的空间中，然后他们创造出了某些完全不同的东西。所以，你也组建一个核心任务小组吧，并且把他们送到肯塔基（Kentucky）或圣路易斯（St. Louis），让他们创造出一些崭新的东西来。”重新思考一切

吧：新闻报道究竟是什么？就是一个主题页面再加上一辆好汽车所覆盖的地方新闻吗？新闻究竟应该如何被集中起来？究竟应该如何被分享？究竟应该如何获得支持？鼓励、促成并保护创新吧！

如果报纸不再是报纸，那么它会是什么？它将不再仅仅是一个由少数记者和编辑构成的网络系统——仍然只在那里提供必要的新闻，并从中获取收益。报纸的升级版 2.0 将与一批能够收集和分享新闻的博客、企业家、公民和社区共同工作并提供支持。一份新报纸将不再只是一部挣钱的印刷机，而是一个比多年老报更为宏大的网络系统，能更为深入地扎根于社区，能产生更大的影响，能赢得更大的价值。要想达到这个目标，就需要报纸往大处想，往小处做，并且用不同的眼光来看待这个世界。

Google 坞：娱乐开放

娱乐业建立在重磅炸弹经济学的基础之上：其冲击力是巨大的，其他的一切仅仅是你付出的博取成功概率的费用。这个系统长期以来依靠稀缺的资源谋生：只有这么多的电影银幕，只有这么多的电视时间供这么多的观众收看，只有这么多的货架矗立在音像店里（如果还有带子和店面能够出售的话）。观众们被成群结队地集合起来，在有限的选择中进行消费，其中的胜者就是那些能够吸引大多数观众的重磅炸弹。将来仍会一直有娱乐业的重磅炸弹出现，这只是因为某些东西是那么优秀（如伟大的电影），或者是因为我们喜爱谈论某些共同的经历（如无聊的真人秀节目），或者是因为那些天花乱坠的广告宣传太过巨大使人难以忽略（如奥斯卡颁奖晚会）。总之，好莱坞会永恒地存在下去。

自从最后一次新媒介技术浪潮——录音、电影、广播——的冲击以来，丰饶经济学——如微众经济学、长尾理论——已经以前所未有的方式，为我们打开了娱乐业新商业模式的大门。如今，我们能看到我们想看的一切，我们还能制造出我们想要的一切。将来，推出娱乐业的重磅炸弹会变得越来越难，因为已经有了那么多的竞争对手在争抢我们的眼球。但是，生产出为更多人喜爱的更多的娱乐产品还是可能的——这是我们的新丰饶资源。

好莱坞建立在一个控制性系统之上。除非能通过经纪人、制片人和发行人的多重考验，你才能闯进好莱坞，因为这些人控制着金钱，控制着通向观

众的渠道。如今，互联网已经把这个系统甩到了一边，但是我们不必坐等网络为我们解脱束缚，先成为一个叛逆者是可能的，如今确实容易多了。

我要重新提到霍华德·斯特恩（Howard Stern），他不仅是自我加冕的全媒体之王，而且我认为他还是 Google 出现之前的 Google 人。他看到整个电台行业都围绕着地方的广播塔而建，各自为政，便从 1986 年开始打破规则，创办了一个让他名扬全美的电台辛迪加节目——当然，这个节目也同时使他在全美声名狼藉。他没有依赖现成的网络，自己建立了自己的网络。然后，他以电台为平台，促成了自己在电视上的露面机会。他利用电台成了一本畅销书的作者，并把这本书拍成了一部有冲击力的电影。后来，他成了互联网上的巨人，还把自己的卫星广播节目送上了轨道。

斯特恩与听众之间的特定关系，是他表现得与众不同的原因。他创建了一个协作性产品——不仅仅因为他接入了听众的电话，而且因为这些听众制造了他们自己的娱乐——如假冒的电话，杰出的歌曲模仿秀，为倒霉的节目制片人制作的主题曲，游戏，甚至是电影等，并将其慷慨地送给了斯特恩的节目，他们为斯特恩献出了自己的创造力与忠诚度，而斯特恩则为他们献出了播出时间及关注度。这是他们之间的双向互惠式礼品经济。

很久之前，斯特恩就下定决心，不会像对手唐·伊姆斯（Don Imus）那样去推出一个为自己提高名声的慈善募捐节目，或者像拉什·林堡（Rush Limbaugh）在自己的节目中卖鼠标垫那样卖俗气的赠品。我不介意去买一件有斯特恩头像的帽子或夹克——我会自豪地穿出我自己的品味——但是斯特恩是不会把它们卖给我的，因为他拒绝把钱夹在我们的关系之中。他知道他的价值取决于他的粉丝。2006 年，当他因联邦通讯委员会（Federal Communications Commission）对他提出的内容低俗指控而被迫跳槽到天狼星卫星广播公司（Sirius Satellite Radio）工作时，他对自己与观众的关系做了一次赌博。据说他因这次跳槽收到了 5 亿美元的合同酬金，当然，这个动力足够强大了，但是，当时大家都无法确定他的数百万粉丝——这是决定他能否值这个价码的根本——是否会追踪而至。事实上，他的粉丝们确实这样做了。在天狼星公司，斯特恩已经把控制权移交给他的听众，当听众们告诉他要改变他在两个 24 小时频道中主持节目的现状时，他听从了。

我利用斯特恩作为 Google 思维的案例进行研究，为的是说明你不必非得成为 Google——或者非得上网，非得依靠高科技甚至是非得受到 Google 的启

发才行，你只要有这种开放的新思维方式即可。斯特恩打破了原先的控制系统与控制规则，而它们正是娱乐业不愿放手并据以建立起自己强大帝国的内容。这仍然与人际关系有关，互联网不过是把打破规则与进门许可变得更加容易而已。任何有长处的人都能立志成为任何媒体或某些媒体的君主。他们或许不能像斯特恩、乔恩·斯图尔特或史蒂文·斯皮尔博格那么伟大，但是，在一个后重磅炸弹的经济时代，在一个“小即新，小即大”的经济时代，他们根本不必那么伟大。

现在让时间回放回到 2005 年，当时，凯文·罗斯（Kevin Rose）正供职于科技电视频道（Tech TV），担任奇客秀节目的主持人，但当这个科技频道与游戏频道 G4 合并后，他便离开了科技电视频道。罗斯没有去另外一家电视频道再找一份工作，他开设了自己的网络，因为他能做到。首先，他创建了掘客网（Digg），这是一个新闻协作网，在那里用户们可对相关报道先做提名，然后投票确认社区首页的内容。它吸引了每月超过 2500 万的用户。这种服务是革命性的，它赋予公众而非编辑们以新闻审查的权力。当然，公众始终在做着自己的判决，罗斯只是认识到了这种现实，并使大家能够共同来做而已。

然后，罗斯启动了他的视频网络 Revision3 及网络上的第一个节目《掘客一代》（*Diggnation*），在这个周播节目中，他与前科技电视频道的同事亚历克斯·阿尔布莱希特（Alex Albrecht）总是坐在一个邋遢沙发上，每人拿着不同的啤酒，在那里谈论掘客网上那些令人钟爱的报道，一直要聊上 30 多分钟。如果其中一人必须要做人们喝完啤酒后必做的事情了，他们也不会停下录像带——亚历克斯就那样站起来，进了卫生间。这个节目不能再随便了，也不太像电视节目，但是它非常地真实。我的儿子杰克是个掘客粉丝，他介绍我上了那个网站。我试图通过向大家分享来自美国公用无线电台（NPR）和英国广播公司（BBC）的专业科技播客的方法来做出回报，但只要我开始播放它们，我就能意识到，它们没能像掘客网那样坚持同样的真实性，因为他们的包装性太强了，不够自然。

《掘客一代》吸引了每周多达 25 万名的观众，相比之下，部分电视网的夜间有线新闻节目仅有 15 万名比较忠实的观众。因此，仅仅因为它位于网络之上，并不意味着它天生弱小，但是，它的制作成本却是微小的。非虚构类电视节目——如新闻节目、纪实戏剧——在电视网中的制作成本是每小时 30 万美元，而每小时 Revision3 网络节目的制作成本仅是前者的 1/10（即 3 万美

元)。网络电视的制作成本应该还能变得更加便宜。2007 年,我曾经参观了伦敦道提街 (Doughty Street) 18 号,这是一个保守党的脱口秀网络节目制作地,每晚播出 5 小时的网络电视节目。在这个联体别墅的起居室中,配置有全套的电视节目制作设备:沙发,7 台摄像机,1 个导播间,还有小型掌上电脑。我要求网络创始人莱恩·戴尔 (Iain Dale) 估算一下他每小时节目的制作成本,答案是 140 美元。当然,这种比较是不公平的。电视新闻网有记者、办公室、制片人、经理主管、昂贵主持、撰稿人、化妆师、发型师、摄像师、录音师、导演以及免费的小松饼。但是,他们需要这一切吗? 2007 年,我为《CBS 晚间新闻》(CBS Evening News) 的一条短命新闻写下并记录了一个综合评议书 (注:这条新闻从未播出——我提到的辞退主持人丹·拉瑟的事件可能与此有关)。到录制节目时为止,我看到共有 12 人参与此事,这还不包括无数的编辑以及未看到的监制和技师在内。那天,我在家里用同样的本子记下了我对我的苹果电脑的类似评议,其花费是零。

电影业更糟。不久之前,我在曼哈顿正巧碰到一次摄影棚拍摄。尽管我报导这个行业已经有不少年头了,但我还是再次被其巨大的成本、被那些堆放在一边的大量道具给震惊了。在一辆卡车上,巨大的车厢内装满了木头,木头上面烙着派拉蒙 (Paramount) 的标志。当然,电影厂确实需要很多这样的道具,以便让电影在大银幕上看起来辉煌无比,但是,他们确实需要所有这些东西吗?《掘客一代》的拍摄中只有对准沙发的一台摄像机,但它同样有娱乐性。

在网络文本中,新旧不同的两种制作方式的成本增量同样有巨大的差别,这正是导致无数博客和后来者创建内容网站的原因。在电影或录像业,成本的增量高达数倍之多。我相信,在机遇越来越多的情况下,网络电视节目会得到更多的投资。Revision3 以极少的资金开张,但已经收到了据说是 900 万美元的投资,用以制作更多的节目,建设演播室,聘请首席执行官。首席执行官吉姆·劳德白克 (Jim Louderback) 告诉我,Revision3 目前仍然以极低的成本继续运营。他说:“网络报导是一种无情的效率商业模式,它正在拆除行业准入的种种障碍。”

Revision3 节省了设备费用,劳德白克把这归功于摩尔定律 (Moore's Law)。英特尔的戈登·摩尔 (Gordon Moore) 于 1965 年做出预测:芯片中的晶体管数量每两年会翻一番,由此会推动芯片的计算能力每两年翻一番。这

个定律不仅使 Google 和互联网能够继续存在，而且可以通向本书中的每一个定律。数字摄像机的价格已经直线下降。Revision3 拍摄凯迪拉克时使用的是价格为 8500 美元的机型，但我已经看到有些报社甚至是电视台在使用价格为 10000 美元的手持设备记录高清素材。Revision3 使用便宜的液晶屏和镜子，而没有使用品质优良的台词提示器以及为之编写内容的价格昂贵的撰稿队伍。Revision3 使用苹果电脑完成编辑工作，而没有使用价格数万甚至数十万美元的编辑系统。劳德白克说，他们唯一未从摩尔定律受益的设备，是供拍摄移动镜头时使用的手工制作的意大利支架，这个支架上没有电子设备，要依靠精密的滚球轴承进行工作。该死的实体！

Revision3 的人工费同样很低。Revision3 没有雇用美发俊脸的主持人去阅读撰稿人放在台词提示器中的内容，而是雇用对所讨论的话题有知识、有激情并能吸引社区观众的主持人。Revision3 的发行几乎不花什么钱，因为它有那么多的小伙伴，包括 Google 的 YouTube，可以把视频片断传播到四面八方。市场营销费用？当你拥有忠诚的观众群时，根本没有做市场营销的必要。当《掘客一代》这个有声播客节目来到纽约拍摄并吸引了 2000 人来到现场时，我也是这群现场观众的一员。我是那里年纪最大的奇客，与我的儿子有着同样的感受，他正站在那个长着灰色头发的唯一领袖的旁边，那时的感觉，就像让妈妈带着去参加滚石音乐会一样。为了推销自己，Revision3 从自己的节目中剪出最好的部分上传到 YouTube 网站上，以便让粉丝们能把它传向四面八方。——这是一种示范，证明你的产品能够成为你的广告，你的用户就是你的广告代理人。

Revision3 的收入情况如何？劳德白克说，到 2008 年中期时，像《掘客一代》这样长度的节目，以每 1000 名观众（广告的标准计量规格）80 ~ 100 美元的价格卖给了 3 个赞助商。作为对比，普通网站上条幅广告的价格低至每千人几个美元甚至是几个美分。《掘客一代》为何能博得这种高额的回报呢？仍然是缘于人际关系。赞助商发行商业广告，观众应该记得他们。劳德白克说，Revision3 的 100% 的会员无需帮助就能回忆出一个赞助商的名字，93% 的会员则能回忆出两个赞助商的名字。这个数字在电视广告中是闻所未闻的，在电视上，商业广告往往被观众忽略或跳过去。所以，做个简单的数学题吧：借助每周 25 万名观众，Revision3 每年就可获得 400 万美元的收入，而且这个数字还在增长。这对两个坐在沙发里的家伙来说，确实不算糟糕。

Revision3 动员资深技师参加与魔法书和连环漫画有关的节目。劳德白克不仅在电视上还在网络上邀请观众提交节目样品以从中寻找天才。如果你清楚如何倾听的话，互联网就是个惊人的新声音之源。天才或许不是到处都有，但也不像人们曾一度想象的那样稀缺。

劳德白克说，关键之处是要认识到，互联网“是一种新媒介，它与传统媒介完全不同。想想泰德·特纳（Ted Turner）是如何创建美国有线新闻网（CNN）的吧，他并不想简单地跳进有线广播网里，而是想创建一种完全不同的新媒介”。凯文·罗斯（Kevin Rose）也是如此，他的网络节目就是社区化节目，他是一位新特纳（Ted Turner）、新默多克（Murdoch）、新赫斯特（Hearst）——或者新奥普拉（Oprah），他是下一代媒介的大腕，因为他的思维方式与众不同。

用纽约大学新闻学教学杰伊·罗森（Jay Rosen）的话来说，我们与“从前被当做观众看待的人们”的新关系是合作。我并不是想说，最终我们每个人都要为电影写出一个结局。我不想这样，因为编结局是作家的工作。尽管如此，娱乐业已经变得合作化了。曾经发生过这样的一个网络传奇：一个美丽的十几岁女孩儿——网名为“寂寞女孩 115”（LonelyGirl115），在她的卧室里，通过摄像头向网络观众谈论起自己的另类生活，因而一举成为 YouTube 娱乐界的网络红人。这个传奇中最迷人的地方，不是这位寂寞女孩儿的视频，而是那些环顾在四周的观众，他们对她做出回应，提出问题，影响着叙述的进程。当最终结果显示，这位寂寞女孩儿的故事并非现实而是纯属虚构时，观众们的反应——很多人表现出愤怒和失望——同样是迷人的。这个艺术品具有互动的性质。类似的事情在“无憾电视”（Television Without Pity）网站的论坛上也发生过。在该网站上，那些受到收视下滑威胁的电视剧制片人，可以得到来自观众的关于情节与人物的忠告。这些制片人已经认识到，观众与创作者对节目拥有同样多的控制权。

娱乐业如今可以摆脱旧形式的束缚了。情景喜剧不必每集都是 22 分钟的长度再加上 8 分钟的广告，电影可以变成肥皂剧，节目可以合作，天才可以来自四面八方，观众同时也是发行者，我们可以在任何地方观看娱乐节目。

好莱坞——尤其是好莱坞的电视——并未对这种变化视而不见，他们从音乐产业的命运中获得了启示：在一个已经无法控制的世界里，音乐产业还

在竭力保持控制权，势必难以成功。电视网或许刚刚开始自救行动，因为它们已经打破了原来的规则。美国广播公司（ABC）甚至不惜伤及自己的发行者——地方电视台，ABC 把一些节目放在网上，并把它们卖给了 iTunes。美国全国广播公司（NBC）和福克斯公司（FOX）还推出了一个名叫 Hulu 的令人印象深刻的播放器。在英国，英国广播公司（BBC）在 iPlayer 中也已开始做同样的工作。像 Google 一样，它们已经学会了分布式思维方式。

在 Google 时代，好莱坞制片厂和电视网会变成什么样子？从某个层面来说，它们不会发生变化：它们将继续祈求重磅娱乐炸弹与制造重磅炸弹的明星的诞生。从社会高端看，名人经济很可能是永恒的，因为同一段时间只能有那么多的大明星。但是，从社会基础看，我们将发现各行各业的更多名人——即使他们的名气会相对小些，这种情况是沃霍尔定律（Warhol's Law）的表现：每个人都会因 15 次的网络点击、链接、Tweeter 上的发言或 YouTube 上的视频而出名。名声，就像天才与观众一样，也不再是稀缺资源。

对这种丰饶资源的管理会呈现出很多机遇。我们对指南的需求前所未有，但可怜的《电视指南》如今已经奄奄一息，万用均码式的评价体系也难以再发挥作用。但是，一个能为我们提供互助途径、帮助我们找到最佳娱乐方式的系统将会是富有价值的。如果我是在今天才启动《娱乐周刊》，那么它会成为一条正好能找到我喜爱内容的途径，会成为一种协力完成的 Google 趣味。

娱乐作品将呈现出更复杂的社会经历。尽管我仍然希望作者们恪尽职守，推敲故事，但并不意味着我不愿意看到其他人对节目和影片进行重新编排。在观念受到控制的旧模式中，重新编排是一种侵犯版权的行为。但在开放式、分布式的新思维模式中，它只是一个你要如何加入对话的问题。喜剧中心频道（Comedy Central）的史蒂芬·科尔伯特（Stephen Colbert）像斯特恩一样，一直向他的观众们发出挑战，让他们重新制作有关他和约翰·麦凯恩（John McCain）的视频。有些做得很好，有些则更加糟糕。但在这个过程中，观众们把他的挑战带到了 YouTube、Myspace 和博客中的每个角落。它是一种礼品式互惠经济，是一种利己经济学：每一位制作视频的人都想获得关注，并且能从科尔伯特及其网络社区获得关注。内容即广告，观众即创作者和发行者，而科尔伯特就是催

或许未来的娱乐业会化身为数百万好莱坞中的星星之火，它将激发出更多的创造性，同时把所有的观众和社区吸引到创造性活动之中。

化剂。或许未来的娱乐业会化身为数百万好莱坞中的星星之火，它将激发出更多的创造性，同时把所有的观众和社区吸引到创造性活动之中。

Google 出版社：灭书以救之

我承认，我是个伪君子。如果我当时遵循了我自己的准则——如果我当时吃了狗屎的话——你现在将见不到这本书，至少不是一本纸质的书。你或许能在网络上免费地读到它，通过链接和搜索发现它，从而使你能够纠正我的错误，使我能够根据令人惊讶的最近的 Google 数据来更新这本书的相关内容。我们还能够围绕书中讨论的一些观念进行对话。由于我的博客的读者对我的帮助，这样的计划甚至会更有合作性。我们或许会在 Facebook 上形成一个 Google 思想者小组（Googletinkers），你或许能对孤孤单单的我提供更多的经验、更好的建议以及更新的世界观。那样的话，我可能得不到出版商的预付款，但我可能从演讲和咨询中赚钱。

但是，我确实从出版商的预付款中赚了钱。这也是你能在这里阅读这本书的原因。抱歉，狗屎还得吃。

其实，我已经做了几乎所有上面提到的事情，只不过不在这本书里，而是在我的博客上。在那里，我的思想可以被搜索、协作、更新和改正，而且我希望被这本书所激发出来的对话之星火能够继续燃烧，并终成燎原之势。我相信这两种方式会集中在一起——这也是本章部分内容的精义所在。与此同时，我也不是傻瓜，我不能拒绝来自出版商柯林斯（Collins）的支票以及很多服务项目，包括编辑、设计、宣传、销售、与书店的关系、演讲人的办公室、在线帮助等。其原因在于，出版业仍然在出版，仍然有利可得。它能像这样坚持多久呢？它应该坚持多久呢？

就在我建议报社应该关掉印刷机的时候，我对出版业也有一个建议：我们应该消灭图书以便拯救它们。关于图书的难题在于：我们太爱它们了。我们把书放在书架上，把它们视为人类文化的最高形式，以至于它们成了我们崇拜的对象，神圣不可侵犯。一本书就像英国人的发音一样，似乎任何英文发音听起来都更为高雅，事实上并非如此。当然，也有很多坏书。美剧《办公室的故事》（*The office*）、《监听风云》（*The Wire*）和《单身毒妈》（*Weeds*）的每一集——仅拿最近的几集来说——都比书架上太多太多的书要好看得多，

然而，我们只把电视作为低端文化的典型，我们允许政府对电视节目进行审查，但不可能允许政府去禁止图书的出版。书是神圣不可侵犯的。

我们需要超越图书。只有到那个时候，我们才能彻底改造它们。图书并不完美，它们凝结于时间之中，除非再版，便无法更新与改正。在出版物中，它们难以搜索。它们创造的是一种单向联系：图书教导读者是没错的，但它们一旦被写完，却难以去影响作者。它们无法像在网络中那样，可以链接到相关的知识、争论与各种资源。大卫·韦恩博格（David Weinberger）在《混乱》（*Everything's Miscellaneous*）一书中教导我，当知识凝结在书页上时，它就只能静静地栖息在某个场所某个书架上的某个小地方，所以也只能有一种方法去接触它。在互联网时代，有很多途径可以获取知识，因此，图书的尘封对图书本身来说是一种失败。图书的生产成本是昂贵的，它们依赖于稀缺的货架空间，依赖于重磅炸弹型经济学，并导致一棵又一棵的树木被毁掉，这意味着只有少数人才能成为胜利者，而大多数人都是失败者。它们屈服于把门人的品位与心血来潮。

图书并未得到充分的阅读，我想我们都会认同这种看法。图书统计网（BookStatistics.com）的唐·波因特（Don Poynter）经常汇编令人清醒的产业规模与阅读量数据。在图书出版网（BookPublishing.com）上，他的报告显示：有 80% 的美国家庭在一年之内不会购买或阅读一本书，有 70% 的美国成年人已经连续 5 年没逛过书店，有 58% 的美国成年人中学毕业后没有读过一本书。——这些数据与美国国家艺术基金会（National Endowment for the Arts）的数据相冲突：2004 年，有 56.5% 的美国成年人说——只是说过——他们一年之内阅读了一本书。当没有地方可供图书存放时，图书就会被扫地出门，以垃圾或纸浆的形式结束生命。40% 的已印图书从未被卖出过。图书成了死亡话语的坟墓。

当图书变身为数字化形态时，各种优点便随之产生。图书可以变身为多媒体形式，就像哈利·波特报一样，有运动的画面，有声音和互动效果。它们可以被搜索、链接和更新，它们能够永世长存并找到五湖四海的新观众。围绕书中观点而产生的对话会越来越多，并促使这些图书得到新读者的接受。图书未来研究所（Institute for the Future of the Book）的本·弗什波夫（Ben Vershbow）在《图书馆学刊》（*Library Journal*）上发表文章，对数字生态学进行了展望：“图书的部分内容将与其他图书的部分内容互相参照。图书可以

由远程数据库和服务器的输出组件编辑而成。”凯文·凯利（Kevin Kelly）在《纽约时报杂志》（*The New York Times Magazine*）撰文写道：“在新世界的图书中，每一点信息之间都互相关联，从任意页可阅读其他所有页的内容。”当一种观念在公众之间传播开来，它就能发展壮大，被人采纳，超越书页继续存在下去。在2006年的一次书商大会之前，作家约翰·厄普代克（John Updike）把凯利称为“马克思主义者”，把凯利关于“关系、链接、联系、共享”的想象称为“一个相当令人振奋的场景”。

在这种关于数字出版天堂的想象中，只有一个问题需要解决（包括我自己）：钱。当如此多的图书在网络上免费可得的时候，作者们将如何得到报酬，然后才能不怕麻烦地去报导、想象和写作？互联网是没有同情心的。

当我写作本书的时候，罗伯特·米勒（Robert Miller）是迪斯尼海波龙出版公司（Disney's Hyperion）的前出版人，后来去了哈珀·柯林斯出版集团（Harper Collins）。他的使命是改良图书出版业务及两个伴生问题：预付款和回报率。他对我解释说，困难之处位于中间层次。在高端层次，畅销书能赚钱；在低端层次，我们有办法为无数的微众市场出小书——在美国，有6个巨大的联合出版企业控制着高端市场，但是，《出版商周刊》的报告显示，美国出版商的总数，已经从1947年的357家，增加到了2004年的85000家，其中有很多小角色；然而，在中间层次，给像我这样的作者的预付款一直在增加，这在无形中增加了出版的风险和损失。

这是重磅炸弹经济学中的一个问题：出版商把很多东西甩到了墙上，希望有什么东西能粘在上面，但是却永远都不知道哪一个能得偿所愿。米勒说，尽管出版社的所有权已经有所合并，但并未在多大程度上影响到书稿竞价问题。抬高价格所需要的一切，不过是要有两家出版社抢购同一部书稿。1952年，文学作品经纪人斯科特·梅瑞迪斯（Scott Meredith）在出版商之间开始举行拍卖活动，而不是像当时这个行业的绅士们的习惯做法那样，每次只把书稿送给一家出版社。自1952年以来，书稿竞价的案例一直不断。如今，大多数图书都无法赚到足够的钱去填补出版商预先支付给作者的预付款。米勒说，如果一家出版社有20%的图书能够挣回它们的预付款，就算做得很不错了。想想其他的出版社吧，其中，由你创造的80%的产品是赔钱货。这是一种越来越强烈的疯狂行为。

米勒提供的解决办法是：他正在向作者提供较少的预付款——最多约10

万美元，作为报答，作者可与出版社分享图书的利润，一半对一半。（可以做个比较：我可以得到精装本零售价的 10 ~ 15 个百分点，平装本的 7.5 个百分点，并与出版商分享国际销售收入）这个点子的本质在于：作者要与出版社共担风险，同时共享回报。

然后，还有一个回报的问题。出版业实际上是一种寄售行业，因为书店可以把没能卖出的图书退给出版商——这是一种令西蒙和舒斯特出版公司（Simon & Schuster）大受埋怨的行为——所以，事实上是出版商在独担风险，更不要提印刷、运输、储存以及把所有没人要的书化成纸浆的巨大费用。图书是各种实体化的但却又容易腐烂的价值。如果书商愿意承担他们所征订图书的风险的话，米勒也愿意为销售商提供更高的分成比例。但这种办法对出版商和作者可能产生的风险是：书商为求保险，将不会订购足够的图书去满足市场的需要。但是，米勒说，出版商已经越来越善于快速加印所需图书了。

米勒的目标是使当今的印刷业获得更高利润。无论怎么说这都是没错的。他承认还有其他一些模式需要去尝试。比如，或许你可以像一个狄更斯作品订阅者那样，一章一章地购买一本书——如果书不好，可以停止购买，你还能少花点儿钱。图书出版网说有 57% 的新书没有被读完。或者你可以先购买印刷版图书，再利用类似亚马逊 Kindle 那样的电子书阅览器把它作为音频读物来阅读。还有人对于按需即印报着高度的希望，这可以让书店把任何一本书快速卖给你，借此或可击败亚马逊网站的寄送延迟。但是，这些做法的成本仍然是昂贵的，并且只能生产平装本。我们还知道，读者会因即时的满意而付钱，这也是他们仍然愿意去逛书店的原因。如果你愿意等待 1 ~ 2 周以便让出版商去汇集订单直到数量足够开机付印的话，或许出版商可以提供折扣。如果读者愿意接受笨拙的 PDF 格式图书的话，还可以让出版商卖书时免去制造费用，降低价格。或者读者们可以向某个作家的作品或系列丛书进行预订，以保障出版商与创作者的现金流动，并为他们下一本书的出版提供一个理由。甚或作者可以告诉读者，除非有特定数量的读者事先购买，他们才会动笔去写一本书。

皮特·奥斯诺斯（Peter Osnos）是又一位肩负拯救出版业使命的理想家，他推出了让出版商能以各种方式销售图书的“大篷车计划”（Caravan Project）：可以是传统方式，可以是按需即印方式，可以是全部或部分章节的数字图书方式，还可以是音频图书方式。他在世纪基金会（The Century Founda-

tion) 说道：“当一个读者需要一本图书时，售货员的回答一般应该是：‘你需要什么格式的？’” 奥斯诺斯告诉我，出版业存在的根本问题，是可获得量与库存管理量之间的矛盾问题。如果他能推动 20% 的图书以即需即印方式或数字方式销售，他相信他将能在印刷待售图书时节省大量的成本，从而他将能够承担得起使这种商业模式发挥作用的营销支出。有一天，他在《纽约时报》上读到一段话，来自 Google 在报纸上对它的新 Chrome 浏览器的介绍，文中认为 Google 需要控制自己的命运。他说，这句话是其中的精义所在，出版商也应该像 Google 那样行动，要控制自己的命运。

里克·斯默兰 (Rick Smolan) 因制作《美国 24/7》一书而闻名遐迩。这本书用 1000 名顶级摄影记者的图片详细记载了美国人一周的生活。斯默兰已经发现了另外一条支持他那华丽昂贵的摄影图书的道路：赞助。“为什么？”斯默兰自问自答，“因为没有出版商会出版我们的第一本书《澳大利亚人生活中的一天》(A Day in the Life of Australia)。我们访问了澳大利亚的工商界，然后自费出版了这本书，可喜的是，它长时间成为澳大利亚畅销书榜上的第 1 名，卖出了 20 万本——在这里的市场上，赢得 1 万本的销量就算畅销书了。”最近，他又制作完成了《美国人家》(America at Home) 和一个英国副本，每本下面都有明显的赞助商名字——宜家 (Ikea)，其实宜家几乎没花什么钱。(斯默兰还有另一个革命性的想法：读者们愿意花钱去购买封面上印有自己照片的任何一本书。)

为什么图书不应该像电视、报纸、杂志、电台和网站那样得到广告的支持呢？与电视广告打断节目的播放进程或条幅广告在网页上向你不停地闪烁相比，图书中的广告不会那么惹人厌烦。与在《商业周刊》中我写的报道之后插入广告相比，在本书中插入广告会更加烦人吗？你必须得告诉我。如果我的这本书有一个或两个赞助商，你会如何看待我的工作成果？如果戴尔买了一个广告——毕竟，我确实为他们的现在说了好话——你会怀疑我卖广告给他们的动机吗？我担心你会的。如果是一条 Google 的广告又会怎么样呢？这显然不会有作用。雅虎？哈哈，在这种情况下，即使你也帮助它支持它，还会有谁想与你交流吗？还有谁会吧本书中的思想与自己联系起来吗？如果赞助的出现降低了书价，会不会对你的思想产生影响呢？从出版商的角度来看，这会降低风险，增加利润。从我的角度来看，这可能意味着图书的成本下降，所以能卖出更多，书中的思想也能传播得更远。(到我的博客来吧，让

我们继续争论平装本中的广告问题，或许我们能在 eBay 网上拍卖掉几页。)

所有这些模式仍然忽略了来自互联网的最大挑战：免费。免费将毁掉出版业，就像它已经毁掉了音乐产业一样，对吗？也许不对。或许免费恰好能拯救出版业。

我认识的最 Google 的作家是保罗·科尔贺 (Paulo Coelho)，他也正好是当今世界仍然健在的最成功的不朽的作家之一，他并不反对卖书。他已经卖出了令人惊骇的 1 亿本小说，他估计应该还有 2000 万本盗版书在那些蔑视版权的国家被印刷出来。尽管如此，科尔贺仍然相信应该放弃网络版权，供人免费阅读。他自己其实也是个盗版者。

科尔贺在俄罗斯认识了免费的价值。在那里，他一本书的盗版译本被放到了网上，结果，他的正版书的销量在不到 3 年的时间内就从 3000 本蹿升至 10 万本，然后又蹿升至 100 万本。“所以我得说，这可能是那个盗版译本的功劳。”科尔贺在他的巴黎寓所中告诉我，“类似的事情还发生在英国人、挪威人、日本人和塞尔维亚人中间。如今，当图书以硬拷贝的方式发行时，销量是颇为可观的。有证据显示我又做对了。”他相信，这种盗版行为帮助他变成了当今还健在的译作销量最多的作家。

各种盗印版本对科尔贺的帮助是如此之大，以至于他把这些盗版书也链接到了自己的网站上。在 2008 年慕尼黑的博达数字·生活·设计大会 (Burda DLD conference) 上，我遇到了科尔贺，他吹嘘完自己的开放胸怀之后，接到了一个来自简妮·弗雷德曼 (Jane Friedman) 的电话，当时她是科尔贺的出版商哈珀·柯林斯的总裁。“与她谈话我吓得要死，因为我知道什么正在到来：暴风雨。她说：‘我有个问题找你。’”弗雷德曼抓到了科尔贺的自我盗版行为——她发现，一本被科尔贺链接的盗印嫌疑版本上，竟然还有科尔贺自己的注释与纠正。她说：“保罗，快点吧，别骗我了。”他尴尬地承认了自己自我盗版的行径，但是他也承认，他的任何一本书都能承受让盗版下架所带来的影响力损失，因为这些书已经拥有了广泛的名声。最终他们达成了妥协：在他的书中，每个月要有一本能够被免费在线阅读，但要使用一个特殊的在线阅读器，不能让用户复制（或搜索、链接）书中的内容。这是一种开始。

当本书付印的时候，哈珀·柯林斯和我已经商讨过多种数字化选择方案，比如，在本书出版之前，利用上述的阅览器把全书内容上传到网上几个星期；在限定时间内在线连载本书的内容片断；提供免费的本书幻灯片和视频版本

等。我将在我的博客上对已经启动的内容做出报告。

在科尔贺看来，免费的网络一直为他提供了比图书销售更多的东西。他喜欢在他的博客中用一种不同的语气写作。“我想，你写博客时的语言，与你给《卫报》撰稿时的语言肯定是完全不同的，不是吗？”当我为一个专栏采访他时，他对我说，“我们得改变自己，我从中得到了很多的乐趣。”当我初次认识他的时候，他说他的博客不会影响到他的图书。但是6个月之后，刚好在他完成他最近的一部小说《胜者孤独》（*The Winner Stands Alone*）时，他说他的博客读者们已经很好地向他解释了品牌的时尚感与吸引力问题。

科尔贺使用 Twitter。他使用一个小型的 FlipVedio 便携式摄像机记录他的观众通过 Seesmic.com 网站这个视频对话平台提出的视频问题。受到联系紧密而又热情高涨的助手保拉·布拉考诺特（Paula Bracconot）的启发，科尔贺请求他的粉丝们拍摄他们阅读他的图书时的照片，以备在法兰克福书展（Frankfurt Book Fair）上做实物展览，纪念他的第1亿本书的出版。科尔贺还开始邀请读者们参加他的聚会。第一次，他在他的博客上说，他要在一个遥远的西班牙小镇举办一次聚会，他会邀请最早几位有兴趣的读者参加。结果，无数的回应从全世界向他飞来，他开始害怕他们会希望由他来支付飞机票。但是，他们自己支付了旅费，最远的从日本飞了过来。他在网络上播放了后续的活动，有1万人在网络上因此而露面。

科尔贺还请读者们把他的小说之一《波特贝罗的女巫》（*The Witch of Portobello*）做成电影。随着“实验女巫”（The Experimental Witch）计划的启动，他邀请粉丝们用电影去讲述书中每个人物的故事。如果有足够数量的作品提交，他答应去聘请一位剪辑师做最后的剪辑。他还找到了赞助商——惠普和 Myspace——为这个计划付账。当相关作品上传进来时，他曾把这些作品的链接传给了我。有些作品显示出作者极大的努力和天分。

请注意其间共同的线索——从协作性新闻精选到 BBC 的新闻重编，再到斯特恩听众们的歌曲模仿秀，再到“寂寞女孩 115”的视频，再到科尔贺的开源电影：创造本身就会形成共同的社区。图书出版网说，有81%的美国人相信他们会写一本书。可能其中没有任何人能成为科尔贺，科尔贺的书将一直成为他们的钟爱，但是，创造性能激发出创造性，而且互联网允许我们将其转变为一场对话。科尔贺故事的精神，就像下面所说的话一样：它与人际关系有关。互联网给了他什么？“给了我很多的欢乐。”他说，“因为，当你写

作的时候，你的心灵是孤独的。”但如今不会这样了。他的在线目标是寻找更多读者的友谊，卖出更多的作品。科尔贺仍然相信印刷出来的图书。他曾经亲切地轻抚着一本 3D 图书——那是关于他丰富人生的一本厚厚的自传——谈论这本书的形式是如何的完美。

出版商把 Google 当做敌人看待，因为 Google 扫描他们的图书，使其能被人搜索得到（尽管你无法在 Google 网站从头到尾地阅读全书）。其实，如今的出版商应该热情拥抱 Google 和互联网，因为通过搜索和链接，会有更多的读者发现作者和作者所说的话，进而发展起关系，或许就会去购阅他们的图书。作者还可以影响到那些从未去过书店的大量观众。如果出版商和作者能够找到把图书带进对话的新途径，图书存在的时间就会更长，信息传播的范围就会更广。我没有应对图书业挑战的现成答案，但我们必须去改造它的形式。互联网不会毁掉图书，反而会提升和改善图书。让我们把科尔贺的忠告送给出版商和作者们吧：“别担心。”

附言：就在我要在这部手稿中敲下最后一个句点的时候，Google 宣布，它将为出版商和作者们的绝版图书创造途径，从愿意获得其全本在线图书的读者那里收取费用，Google 将从中收取 37% 的固定代理费用。Google 可能还会在电子书页上投放广告，并与出版商和作者们分享收益。谢尔盖·布林告诉《华尔街日报》的博客，这种支付系统将可推广应用到视频、音乐和其他媒体上去。

出版商和作者们针对 Google 扫描图书的争斗引发了诉讼，在诉讼的和解过程中，Google 的这种使图书可在线搜索的提议应运而生——据估计市场份额高达 700 万美元。但是，对那些愤怒的出书人来说，这种行为意义远远超出安抚品之外。突然之间，Google 改变了生活周期，改变了图书经济，并为人们最为迫切的数字化需求给出了部分可能的答案。如今，图书将越过廉价库存书处理架和图书化浆机继续生存下去，它们将能被搜索到，它们将超越时间与空间找到新的读者，它们将能赚到更多的钱。总之，Google 不是图书的敌人，它正在变成未来图书的平台。

第十二章 广 告

雪崩下的死亡之吻

雪崩下的死亡之吻

以前，我认为市场商人的最终目标，应该是通过改良产品和加强人际关系来削减广告。如果真是这样的话，消费者将会是多么地幸运。然而，媒体公司是以广告谋生的，因此，它们只会祈祷这样的事情永远都不要发生。

媒体公司的祈祷者们将会得到答案。我们将永远离不开广告和广告代理商，因为所有的企业永远都无法到达制造完美产品的天堂——这些完美的产品人人喜爱，人人购买。市场上的商人们仍将需要介绍新产品并用高档品牌的假象对商品进行包装。

从某种意义上讲，Google 对广告业的改变，比我在本书中提到的任何行业都要多。Google 自己身处广告业之中，对广告经济产生了革命性的影响，使市场商人能够为广告的效果而不是为地点、时间和眼球付账。它为目标化广告发明了很多新手段，并使它们发挥出新的效力。它开放了巨大的空间去投放广告，终结了媒体资源的稀缺局面。它吸引了无数的新广告客户。它不仅在付费搜索广告领域居于支配地位，而且如今在条幅展示广告领域也占据了优势地位，它还开始在印刷业和广播业销售广告。

然而，面对 Google 为广告经济所带来的天翻地覆的变化，广告代理商们基本上没有什么变化。这是因为代理商们仍然控制着金钱，而且没有人愿意和那些手持信用卡的家伙们厮混在一起。但是他们的 Google 免疫力就要结束了。

里沙德·特柏科沃拉（Rishad Tobaccowala）是阳狮媒体集团（Publicis

Google 将带来什么？

Groupe Media) 的首席创新官 (Chief Innovation Officer)，他在阳狮集团旗下成立了德诺 (Denuo) 资讯公司，拥有智囊团和实验室，致力于创建下一代广告代理机构。当被问到在这项工作中 Google 教会了他什么的时候，他列举了下列五项内容。

第一，聚焦天才。“Google 给人的感觉是它昨天才被创建出来，但实际上这个公司已有十多岁了。”他说，“美国在线服务公司 (AOL) 是祖父级的。”代理商们往往被想象得新潮、年轻，但是特柏科沃拉说，由于在经理与客户之间已形成多年“死亡之握” (death grip) 的关系，他们的行为很传统，“Google 会拥有经营这块地盘的能力，而不是占有”。

第二，创新。“在服务性行业，”特柏科沃拉说，“你采取了为公众工作的形式，如果你真的想改变，那你就需要有培养客户的新方式。”Google 这样做了，其方式是在传统的大公司前面重新创建一个服务于“长尾”广告客户的市场。“不考虑广告的人，就没有广告代理。”他们没有制定规则，所以只能按 Google 的游戏规则行事。

第三，数据。广告客户们对数据的热爱几乎赶上了 Google，他们认为数据能告诉他们到哪里去花钱，能告诉他们得到了多少的投资回报。几十年间，广告客户们接受的一直是数量可疑的杂志读者（假定每个所谓的陈旧副本都分送给了各大集团）和广播听众（的确，他们不能相信尼尔森的收视率统计）。随后，历史上最易定量分析的媒体诞生了：互联网。在那里，广告客户们可以获得比以往任何时候都要多的客户信息。

第四，另辟蹊径，通过间接途径来赚钱。“Google 和苹果公司一样，都以免费服务的方式放弃了业务中的关键部分，然后通过其他途径赚钱。”大多数公司经常自以为是地认为他们做的任何事情都有价值，都需要去抓住、收费、变现、保持、限制和保护。与此不同的是，真正的价值可能来自间接途径——旁门（但不左道）。

第五，引用 Google 的第一定律：“专心于用户，其他一切自会随之而来。”澳大利亚广告高管皮特·比格斯 (Peter Biggs) 告诉美国广播公司国家电台的媒介报告栏目 (ABC Radio National's The Media Report) 说：“广告业确实是一个由消费者驱动的行业，但消费者并非我们最重要的受众。我们最重要的受众是我们的客户和他们的品牌。”这显然是在为大多数的广告行业辩护。特柏科沃拉的语意正好与此相反，他说：“我们关注的重点不应该是我们

的客户，而应该是我们的客户想去吸引、销售和互动的受众。我们应该成为这些人的拥护者，这也往往是我们坐失良机的地方。”

我不知道，专注于消费者而非客户是否会占据代理商的大量工作时间，就像我们现在所知道的那样。在一家公司中，专注于消费者应该是每一个人的工作——每一个人！在商业领域，我们长期以来一直声称要以消费者为中心，但如今你必须当真了，否则你的消费者将不再会相信你。专注于消费者的任务不能外包给代理商。

直到广告经济发生改变为止，代理商们都将拒绝改变，因为他们的赚钱方法就是从广告花费中切下一块儿。他们由此受到激发，倾向于花费更多的广告费，而不是在品牌与顾客之间建立更有价值的人际关系。所以，广告客户或许是广告业中第一个需要变革的主体。就如我告诉报业要去想象某一天他们会停开印刷机、图书出版商要去考虑超越既有图书一样，作为一种练习——我奉劝市场上的商人们也要去想象一下如下问题：炒掉广告代理，取消广告预算，甩掉广告活动，并且重新开始。到那个时候，你与消费者之间的关系会怎么样呢？你会把资金投到哪里？你会把第一笔广告资金花在什么地方？并且为什么要这么做？

当然，首先要对你的产品或服务进行投资。特柏科沃拉说，即使有再多的广告，也不会为糟糕的产品服务。“停止这种关于‘你的 Facebook 战略是什么’的叫嚷吧。”他告诉客户，“一定要保证你有上好的产品或服务，一定要保证你有上好的客户服务。在这个世界上，这是所谓的广告业必须关注的两个首要原则。如果你没有执行这两个原则，就不要付钱给任何人去做任何事情。”

然后，要把你与客户的关系颠倒过来。首先，要对客户服务进行投资，把让每一位顾客满意作为你的工作目标。记住，最挑剔的客户是你最好的朋友。第二，要对社交工具进行投资，让客户能够告诉你你应该怎么做，以便尽可能地把控制权移交给客户（在关于制造业的一章中，我从其他角度出发对此进行了讨论）。生产令人喜爱的产品必须成为你的目标。所有的公司都声称客户喜爱他们的品牌，但是我想表达的意思是，客户如果非常喜爱你的产品，他们是会乐意向世界转告这种喜爱的——就像他们对苹果电脑的喜爱一样。

每一个产品都是伟大的，每一种关系都是令人满意的——这可以力争一

切。所以，如今你正在支付比广告费更多的公关费用，你已经把对产品和品牌的控制权移交出去，并且闪开了道路，如果到现在为止你还没有歇业，还没有让你的每一位老板、理事会成员、分析家、记者和股票经纪人认为你已经疯了，那么它就可能已经发挥作用了。

你还继续做广告吗？问问你自己为什么。你会去打断和干扰那些随机碰到的人们吗？不会的！你会去说服消费者，让他们相信某劣质产品是优良产品吗？不会的！你会去利用媒体投放的强大力量领先竞争对手一步吗？不会的！你会去让人们通过观看周日上午的节目而买你的股票吗？求求你，不会的！你会去告诉客户某些他们不知道但需要知道的关于你的产品的事情吗？会的！就要这样！特柏科沃拉把广告定义为“信息经济学”——这是1961年一篇论文的标题，论文的作者是谁？诺贝尔奖获得者、芝加哥大学教授乔治·J. 斯蒂格勒（George J. Stigler）。广告应该告诉我们有关产品及其价格的信息，以便能让我们节省寻找它所花费的精力、时间和金钱。互联网已经使广告行为变得更加有效了。如果消费者的目标是削减他们的交易成本——即为寻找合适价格、合适产品所付出的努力——那么互联网就不能替代广告吗？能的，常常如此。

丹尼尔·A. 爱普斯坦（Daniel A. Epstein）写于2007年的一篇经济学论文，对出现在昂贵报纸广告和免费克雷格网络广告上的相同车型的定价问题进行了比较。他的理论假定是：做广告的汽车销售商会希望降低车价，以便更快地卖出汽车，所以他们会在广告中尽量降低投入。但他的研究证明，他的理论假设是错误的。报纸广告上的汽车标价平均高出《凯乐蓝皮书》（*Kelly Blue Book*）0.423个百分点，而克雷格广告网上的汽车标价则只相应高出0.042个百分点——这只是前者的一小部分。你可以把这种差别看做销售商做广告的动机之一：做广告能多赚钱。但是，我把这个案例归咎于暂时的不完全竞争市场，这个市场假定做广告的销售商是精明的，知道如何去谋取更多的利益，而在克雷格广告网上做免费推销的人可能一向是糟糕的谈判者，不知道他们是否还能通过其他途径得到更多的回报。当Google和克雷格网站用更多的商品信息、更大的价格竞争把市场向更加开放、更加透明推动时，仅此一点就能把市场价格降下来。爱普斯坦的理论假设或许某一天会变成现实：广告客户将难以承担广告费用，难以保持竞争能力。

当然，仍然有人不知道你的产品，不知道去寻找它因为它是一种新产品

或他们尚未被告知。在广告活动的经典案例中，他们也许还不知道自己存在某种问题，而你已经解决了这个问题。1919 年，为除臭剂“窝露多”（Odo - Ro - No）代理广告的广告商发明了“狐臭”（B. O.）一词，同时也“发明”了与之相伴生的不安全感。贸易杂志《打印机墨水》（*Printers Ink*）宣称：“广告活动帮助大众保持对生活方式及周围丑陋事物的不满。”不管是好是坏，广告活动仍然有其作用。

但是大众市场将不再是最有效的信息传播手段。知道如何接近目标客户的竞争对手——通过关联性而不是内容或统计数字——将增加效果、提高效率并降低成本。谁是当今世界领先的关联性引擎？它不是大众市场的电视（以及它那些可跳过的广告），不是万用标准的、正在收缩的报纸，也不是放在路边或网站上的广告板，它就是 Google。

继续做广告的另外一个理由，可能是想宣传某个品牌，帮助它变得更酷一些，因为广告是很酷的，或者它会出现在一个很酷的地方。品牌广告在网络上是否有效？这个问题在媒体中一直存在争论。广告商说，他们不会清除互联网上的品牌广告，因为他们认为网络是一个直效反应媒介，在那里，可以计数的点击率就是国王，就是倾向，这恰恰是无法在易被忽视的条幅广告中传达出来的价值。传统媒体则努力让广告商相信品牌广告在网络上没有作用——因为他们能从品牌广告中收取更多的钱财，还因为他们不希望仅仅根据点击率收取费用。他们全都盯着那些错误的问题。就像《线车宣言》所观察到的那样，互联网上充斥着朋友和伙伴们的声音，所以那些虚假的、老套的、夸张的品牌广告和标语口号将愈发被揭示出空洞和错误的性质。Google 那些简简单单的、信息丰富的、关联性强的文本广告更显真实。

市场营销必须发展。广告商正准备说出正确的话——它与人际关系而非信息有关。我听他们这么说过。《线车宣言》的作者之一克里斯托弗·洛克（Christopher Locke）在他 2001 年出版的《共荣营销》（*Gonzo Marketing*）一书中认为：“市场营销的基本信条必须从‘我们想要你的钱’向‘我们共享你的利益’转变。从这个意义上说，公司在产品中留下名字是一种方法——或许是目前唯一可行的方法——因为这些公司兑现了诺言。”他敦促各家公司去相关的博客上购买广告——这种方式的目的不是去用条幅广告发送信息，而是去博客中留下公司的名字，就像他们会在美国公共广播公司（PBS）的节目中所做的那样。赞助商说，通过他们的支持行为，他们可以分享博客读者

们的利益和关爱。这需要指派或拉拢那些博主们吗？只要博客内容与广告内容之间的界限是清晰的，就没有必要。洛克还敦促各公司允许员工们开设博客，以便他们能与客户建立起更为直接的、有益的和人性化的关系。FastCompany. TV 网站的当今站长罗伯特·斯考博（Robert Scoble）是实践洛克思想的现实典范，他在微软公司内部开设博客，但只说自己想说的话，而不是只替自己的公司说话。他几乎独自扭转了这个公司的在线名声。你的产品和客户就是你的广告，同理，你的员工也是你的广告。

如今，对一个品牌进行宣传的最好方法不再是去接近媒介资产如《Vogue》杂志或“超极杯”比赛，而是去接近公众，比如博客写手萨利（Sally）或 Facebook 的朋友。媒介即是信息，而消费者即是媒介，萨利就是新的《Vogue》杂志。

如果把如今的广告代理功能分拆为媒体购买、数据研究和创意人才等几个部分，每个部分都会发生什么变化呢？

按洛克的理论，媒体购买如今变得比信息传递更为重要。当你的客户已成为你的广告时，媒介不再意味着内容，它意味着人气。网络人气将成为广告活动中的一种力量。包括福布斯（Forbes）和路透社（Reuters）在内的媒介公司，已经正在为商人们运营博客广告网。在 Facebook 上讨论某种产品的一群粉丝顶得上 1000 个广告。

每家公司都必须为它自己的研究成果和相关数据负责。它必须清楚它为客户能做的一切事情，它必须清楚它的产品是如何被购买、如何被评价和如何被使用的。这些知识的意义，远远超出了那些从行为调查、市场调查或随机用户提问中统计出来的原始数字。但我们不是数据，我们是活生生的人。所以，真正的理解要从人际关系中得来。

问问你的客户吧，注意倾听，记住它是一种互惠型礼品经济，如果你值得它们慷慨大方的话，他们会慷慨大方的。

但我们不是数据，我们是活生生的人。所以，真正的理解要从人际关系中得来。

创意人才？信息传递？你把它们移交
给客户越多，效果就越好。苹果公司制作了很多经典而有趣的广告，但是，2004 年，一个名叫乔治·马斯特斯（George Masters）的教师为苹果的迷你 iPod 制作了一个如今堪称传奇的广告短片，在某些方面比专业广告更具吸引力，因为它是用个人的激情做出来的。

广告有什么变化？第一次，广告经济可能会收缩。在过去，每当新媒体出现的时候，金钱都会从旧媒体转向新媒体——从报纸转到了电视，从电视转到了互联网，但并未退出市场。这是鲍勃·加菲尔德（Bob Garfield）的看法，他是美国公共电台《媒体》（*On the Media*）栏目的主持人之一，《广告时代》杂志的评论员。加菲尔德观察到，当旧媒体收缩的时候，新媒体往往并未做好迎接大广告商的准备工作，大广告商也并未准备转向新媒体。其结果是，广告费将消失在新旧媒体之间的深坑中。加菲尔德把它称为广告业的“混乱场景”。

除此之外，当人际关系取代广告活动时，广告费用会减少。当供应增加而需求减少时，丰饶的在线新媒体资源将拉动广告价格下降。Google 的系统将更为有效地把广告投入到更为目标化的市场，进一步削减成本。与 Google 一起开放市场同样会降低成本。这些节省下来的资金将不会再投入市场营销，而需要用于降低价格，因为互联网为消费者带来了前所未有的比较能力，不同的商店与价格将变得更为重要。部分节省下来的资金必须在致力于提升产品质量的同时，致力于提升与消费者的关系，因为产品质量承担着广告的作用，而消费者则是新的广告代理人。

广告代理和广告活动需要在公司与客户之间的关系中闪开。广告代理或许能帮助解决某些问题，比如教授公司如何与客户们建立网络，帮助他们做产品发布，但是，一旦这些咨询工作完成之后，优秀的咨询师都会选择抽身离开。

特柏科沃拉建议广告代理商把自己重新整合为不同的广告网络。他引用了芝加哥大学经济学家罗纳德·寇斯（Ronald Coase）写于 1937 年的开创性论文《公司的性质》（*The Nature of the Firm*）一文，这篇论文还被引用于《维基经济学：众志成城》（*Wikinomics, Here Comes Everybody*）一书，并且似乎被引用于后来出版的半数商业图书之中。寇斯认为，当内部摩擦少于外部摩擦时，当与内部人员打交道比与外部人员打交道更为容易和廉价时，各家公司就能够生存和发展下去。“在一个网络化的世界里，对我们来说，与外部人员共事比与内部人员共事要更为容易。”特柏科沃拉说，“即使在辉煌时期，Google 仍然是一个相信伙伴关系的公司。”他说，广告代理商和其他的公司看起来将会更像好莱坞制片厂，在那里，一部电影 80% 的内容都来自外部。Google 甚至主动提供技术，去促成类似的合作。所以，Google 并未改变广告

Google 将带来什么？

的本质，它仅仅改变了公司的本质。广告网络正变得比广告公司更为有效。

Google 的到来是一次雪崩，并且它刚刚开始滑下山峰。媒体与 Google 的所作所为最为接近，因此，Google 对媒体的影响也一直最为深远和持久——并且它还远没有结束。位于 Google 前进道路之上的就是广告

Google 的到来是一次雪崩，并且它刚刚开始滑下山峰。

业，尽管它与 Google 也非常接近——事实上它们属于同一行业——Google 雪崩的隆隆声已隐然可闻，广告代理商即将葬身雪海，但他们仍未能看到雪崩的到来。我们下面将要考察的各类企业可能还自认为是安全的，自认为远离雪崩的山谷，沐浴在一片阳光之下。但是，Google 的雪崩将同样给他们带来巨大的冲击。

第十三章 零 售

Google 饮食：建立在开放基础上的生意

Google 商店：建立在人际关系上的公司

Google 饮食：建立在开放基础上的生意

根据 Google 的理念，一家餐馆应如何经营？不再装饰五彩缤纷的霓虹灯？不再使用套着大袋子的座位？不再为每张桌子提供 Fruit Loops 果脆圈早餐和 M&Ms 朱古力？

代一家餐馆或者说是所有餐馆设想一下开放经营与数据经营的问题吧。例如，如果当我们拿起菜单时，能看到每种菜品都被多少人点过，这会影响我们的选择吗？会的，这会帮助我们发现餐馆真正的特色菜（人们肯定是冲这个蟹肉糕来的），或许让我们有了新发现（上个月点了夏威夷比萨的 400 人不会都错了吧）……可能吗？

如果餐馆经营者遵循 Google 理念，他将渴望得到更多的数据。为什么不在用餐即将结束时对用餐者进行调查呢？这似乎很吓人——要是他们不喜欢鱿鱼菜该怎么办？但是这没什么可怕的。如果鱿鱼菜不受欢迎，大厨也听到了客人的反馈，老板就可以把它从菜单中删去并推出更好的菜品。这对每个人都有好处。老板也会因热心听取顾客的建议而给他们留下深刻的印象。这种做法要远远胜于在桌子边随意逡巡并随口询问顾客的用餐感受——作为一名用餐者，我发现抱怨是愚蠢无礼的，就像在感恩节对祖母的酸果曼沙司吹毛求疵一样。为什么不直接提出问题并给每个人一个回答的机会呢？最挑剔的用餐者可能是你最好的朋友。

你各方面的数据越多，你对相关情况了解得越多，你的建议就会越有帮

助：喜欢这个菜的顾客也往往喜欢那个菜；这是餐馆中流行的菜色，是一种健康理念的代表；这是会点价格昂贵的红酒的人，或许是高品位的代表。

如果你了解周围人对酒类的爱好，为什么不把斟酒服务员的工作众包 (crowdsourcing)^① 出去呢？请用餐者对每瓶酒进行评价和描述，告诉用餐者哪种菜配哪种酒，什么东西令用餐者感到满意。如果这种数据的收集活动在一家餐馆中具有价值，那么在更多的餐馆中这种价值将成指数级增长。往更广的地方想想，为什么不能从很多老字号大餐馆收集和链接信息呢，以便让用餐者能了解哪些酒与哪些特色菜最相配、最流行。如果你想做一个勇敢的人，那么为什么不能透露某些喜爱这家餐馆的用餐者同时喜爱另外一家餐馆的信息呢？当然，这会为另外那些家伙赠送生意——都是有联系的——但是，在一个信息开放的空间中，他们也会带回生意。没有人每天晚上在同一家餐馆用餐（不过我也有经常去麦当劳的时候）。在信息链接经济中，甚至一家餐馆也可以考虑成为一个餐馆网络联盟的会员。

网络的诞生会催生专业化。在一个互相联系的世界中，你不会企望自己能八面玲珑，讨所有人的喜欢，但你会企望发挥自己的长处，坚持自己的特色。这就是为什么在《厨房噩梦》(Kitchen Nightmares) 节目中大厨戈登·拉姆齐会专注于那些由他指定的餐馆菜单的原因，所以，他们知道自己处身何种行业。为小众、微众而不是大众提供服务吧，做你最擅长的。

现在，就如艾默瑞 (Emeril) 可能说的那样，让我们再提高一个等级吧：公开餐馆资源。把菜谱公开到网上，邀请大家提出建议，甚至可以把它放在维基网上进行编辑。也许大家会建议多放些盐，也许大家会不怕麻烦，亲自在家下厨进行多种尝试，然后再回馈信息。在网络发展的早期，我正在参与“美食网” (Epicurious.com) 的开办事宜。这是一个为《美食家》和《好胃口》杂志开办的在线网站，在这两本杂志中，我吃惊地发现人们在分享他们的菜谱——这也是一种礼品经济——还在分享他们对杂志上所提供菜谱的评价与革新。例如，《美食家》杂志上刊登过一家蛋糕店的墨西哥巧克力蛋糕的改良配方，建议用浓咖啡代替水（许多点评大厨喜欢这个主意，尝试之后公

^① 这一概念是由美国《Wired》杂志的记者 Jeff Howe 在 2006 年 6 月提出的。Howe 在维基百科上为“众包”下了一个定义：“一个公司或机构把过去由员工执行的工作任务，以自由自愿的形式外包给非特定的（而且通常是大型的）大众网络的做法。众包的任务通常由个人来承担，但如果涉及到需要多人协作完成的任务，也有可能以依靠开源的个体生产的形式出现。”

开表示认同)；加两倍的肉桂；往糖浆里加咖啡酒 (Kahlua) 或朗姆酒；用奶油干酪粉代替糖浆；不浇汁，把奶油和浆果拌在一起；烘烤果仁；用脱脂乳替换牛奶和橘汁；在蛋糕坯上涂可可粉 (增加黏性，你明白吧)；甚至加辣椒 (辣椒?)。经过这些改良，你可以认为这份食物完全变样了，口味可能更好了，也可能更差了。我并不是在建议配方与菜单要通过投票来决定——请参阅“人多误事”的前 Google 规则。要知道，如果蛋糕太辣的话，要承担责任的是大厨而不是公众。所以我将小小地冒犯一下贾维斯的第一定律，因为我不会把控制权全部交出去。但是，收集和采纳餐馆中的智慧又有什么不好的呢？一个好的餐馆要有欣赏和了解美食的人，应该尊重他们的品味与知识，这就是 Google 之道。

人们希望创造、参与、分享并做出成绩。也许一家餐馆将成为他们的平台。或许会举行一场蛋糕烘烤比赛，把大厨和简妮的做法都试一下，然后让胜出的进入菜单。公众可能直接建议大厨为他们烹制他们喜爱的菜肴：“我在维也纳 (Vienna) 的一家小餐馆吃过一种美味的水果馅饼，我在博伊西 (Boise) 也特别想再吃一次。”一位称职的大厨会把那看成是一种恭维。

当然，最好的广告是有一位满意的顾客，这个法则对于餐馆较之大多数其他行业要更真实。地方餐馆——或者是提供健康饮食的国际连锁餐馆——都可以加入相关的网络对话与网络群体，不要去散发大量的广告信息，而要留心倾听各种想法与愿望，并使其变为现实。大量的饮食爱好者已经在网上进行谈论了。饮食博客之博客网 (FoodBlogBlog) 包括了 2000 个博客，但这只是个开始。英国有一个饮食博客协会 (Food Bloggers Association)；饕饕网 (Chowhound.com) 的会员已经遍布美国各地。在纽约，饕饕网曾经举办过“我渴望什么” (What's My Craving) 论坛，在那里，用餐者曾经询问其他伙伴在哪里能找到墨西哥卷饼 (厚厚的、塞满馅的玉米粉圆饼)、一包印度特有的廉价香烟，或者是韩国炸酱面 (带有黑豆豉酱的面条)。如果你考虑一下把饮食作为不同网络社区的主题——饕饕网就是如此——然后你将可以像 Facebook 网站的马克·扎克伯格那样去思维，并且帮助他们进行组织。也许用餐者们想要举行聚会，那么你就可以提供论坛进行帮助。你的餐馆也可以成为克雷格网站上素未谋面的男女们约会的地方：可以在这里吃饭、喝酒、转运、结婚。

一个充满活力的在线社区，如果总是围绕着一家餐馆忙来忙去，将会

Google 将带来什么？

帮助这家餐馆进行营销。当用餐者或用户们谈论一家社交餐馆并与它的菜谱进行链接的时候，这家餐馆在搜索引擎中的排名结果将飞速上升。一家把自己的大量资料——比如菜肴的配方、葡萄酒与菜肴味道的评价数据——放到网上的透明餐馆，同样会在 Google 搜索的结果中提升名次。尤其是如今的 Google 正在推出更多的本地搜索结果，如果你告诉 Google 你住在哪里，当你下次上网搜索“比萨”时，Google 会将附近地段的比萨链接送给你。如果人们在该地区搜索到哪里去买杀手蛋奶酥（killer soufflé）的答案，那么，餐馆的名字——用餐者正在那里讨论蛋奶酥及其配方——就应该提高到与菜肴同等的位置。

一家由 Google 经营的餐馆，不会变成一家由计算机经营、有自动生成菜单的小酒店——机器人餐馆。这与 Google 思维无关。恰恰相反，这些工具能使任何行业与消费者建立起一种新的人际关系。不是每一个消费者都希望建立起个人关系，大多数人会吃完饭后就走掉。根据维基百科全书的百分之一规则，只需有小比例的消费者参与进来就能贡献出极大的价值。餐馆甚至正在实行众包方式。据趋势追踪网 Springwise 的报告，在阿姆斯特丹已经开张了一家叫“你说我做”（Instructables）的餐馆，在那儿由用餐者决定一切。《华盛顿邮报》报道过一家名为“原理”（Elements）的餐馆的创建情况，餐馆的所有者声称它是美国第一家实行众包模式的餐馆。它的志愿者合作完成了餐馆的概念、设计和标志。这些志愿者将因参与程度的不同共享餐馆利润的 10%。作为一个热汉堡包和蒸墨西哥玉米饼的粉丝，我不太着迷于原理餐馆的理念：“可持续素食/生食餐馆”——在网络论坛上，还有人讨论要在以沙拉和绿色蔬果汁为主的 24 小时早餐中加入“洁食认证”（kosher）与无麸食品要求。《华盛顿邮报》写道，这个老板“正在创造类似燕麦纤维球这样的生食乐趣”。我是会找另外一群人寻找饮食乐趣的。

到目前为止，我一直在建议餐馆利用互联网来把聚光灯对准食客。Google 化餐馆也可以利用网络而成为餐馆中的明星。从不止一档的厨房真人秀节目的流行趋势来看，我认为是时候让大厨们从操作间走出来了。餐馆中有很多故事、戏剧、喜剧和知识可以分享。如果我是一名大厨，我会直截了当和诚实坦率地在博客上介绍我的餐馆，介绍我的口味、旅程、灵感以及我看到的发展趋势。用这个方法，霍华德·斯特恩已经在电台上获得了成功，大厨拉姆塞在电视节目获得了成功。因此，隔壁的大厨也能成为地方的明星。我

会制作成录像教人如何烹饪，记住，礼品经济是双向运作的。我会与我最忠实的粉丝——我最好的客户，我的合作伙伴——一起开设一个烹饪俱乐部，并让他们在那里讨论尚未确定下来的菜单和食谱。在晚上我甚至可以把地方交给我的社区居民使用，让他们在现实生活中上演拉姆齐的《厨房噩梦》节目，把餐馆变成节目制作现场。餐馆不只是销售做好的实体食品，还是一个享受与讨论饮食口味的平台。一个社区和它的创造力可以围绕着社区的主题发展壮大起来。

Google 商店：建立在人际关系上的公司

让我们去拜访一位零售商吧，他一直在学习和运用很多类似的经验，并且渴望有更多的实践。他的名字是加里·韦纳舒克，是新泽西州斯普林菲尔德的一位葡萄酒商人，并于 2006 年突然出现在互联网上，每天更新视频博客。让我们把这本书放一放——仅仅一分钟，先到葡萄酒图书馆网站（WineLibrary.TV）去看看他的一个节目。准备好被他的人格魅力和人生激情折服吧。韦纳舒克根本不像典型的葡萄酒势利商人，倒是像极了兜售马经或者为自己钟爱的足球队——纽约喷气机队（New York Jets）——疯狂呐喊的人。他是一个人中之人，与公众联系密切，这正是他的魅力所在。他正在把葡萄酒民主化。

在开通他的视频博客之前，他就和原籍俄罗斯的父亲及家人成功地经营着一家小店。后来，他们把小店重新装修成了一个令人惊异的两层楼零售店——简直是一家酒类博物馆，几年之内，经营利润就从每年 400 万美元涨到了每年 6000 万美元。《华尔街日报》曾在 2006 年报道过他。多年以来，我一直光顾他的小店，但我们的初次相识却是在网上。

他的视频博客使他成了网上新星，每天有 8 万人次的浏览量——做到这点并不容易，在 20 分钟的时间里，你只能在那里观看一个男人对葡萄酒高谈阔论，并不时把一小口酒吐入黑玉吐酒桶（Jets bucket）。他的激情富有感染力，因此他的粉丝们把他传到了四面八方。有一天，在节目达到高潮时，他提到正计划在自己的店里为在线社区的网友们搞一次活动，当他发出参加邀请后，有 300 多名视频观众出现在活动现场，有的甚至从加利福尼亚州和佛罗里达州飞过来参加他的活动。

韦纳舒克能够成为电视名人，还得感谢网络，他先后亮相于“科南·奥布莱恩深夜秀”（*Late Night with Conan O'Brien*）、“艾伦·德杰尼勒斯秀”（*The Ellen Degeneres Show*）、由同样富有感染力的吉姆·克莱默（Jim Cramer）主持的 CNBC 的“我为钱狂”（*Mad Money*）等节目中。他还得到了不少演讲约定。在本书的前面，我讲过他利用 Twitter 在奥斯汀的西南偏南会议上举行快反聚会的故事。当他在那次的一个小组会上发言的时候，旁边就坐着他的好莱坞代理商。然后，他出版了一本书，名字叫《肯定能带给你灵感、快乐及力量的 101 种葡萄酒》（*101 Wines Guaranteed to Inspire, Delight, and Bring Thunder to Your World*）。这本书可以订购时，韦纳舒克的粉丝们就踊跃抢购，使该书迅速上升到亚马逊畅销书的第 36 位。韦纳舒克已经启动了一项合作生产葡萄酒的计划，这种酒的名字叫“播客红葡萄酒 2007”（*Vayniac Cabernet 2007*），葡萄酒的调制由他的社区负责，这些人甚至帮助完成了粉碎葡萄的工作。我曾经订购了一些这样的酒，这本书出版后大概就能到了，所以到时候我会在博客里让你知道它的味道到底怎么样。韦纳舒克明白，他得为他的社区提供一个平台——他把这个平台称作棒球场——这样社区里的人们就可以一起活动了。

韦纳舒克告诉我，他变成网络明星不仅仅是为了卖酒，他的目标远不止于此。他正在为“韦纳舒克品牌”进行投资。这是他为何每天都要更新视频博客的原因：“内容，宝贝，搜索指数”等等。每个人都需要“Google 营养液”（*vin de Googlejus*）。网络上与他有关的信息越多，他就越容易被人们发现。他就是他自己的广告。以前零售商成功的重要因素是所处的位置，位置，还是位置。但现在是网络链接，Google 及 Google 营养液。我在 Google 里面打入 wine，搜索结果中韦纳舒克的小店在首页便显示了出来，仅屈居于另外一个零售商“葡萄酒网”（*wine.com*）的后面，而这个葡萄酒网是在花了不知道几百万美元之后才创立起自己的品牌和搜索名次的。当我在网络上搜索“葡萄酒视频”（*wine TV*）时，韦纳舒克的节目赫然出现在首位，雄霸所有的搜索排行——试问饮食网络联盟在哪里呢？在这个巨大的行业里，这简直可以说是令人难以置信的。他没有在市场营销上花费一分钱，就建立起了自己的品牌与市场地位，尽管他的博客是我曾经看到过的唯一一个在新泽西公路边上的广告牌上做广告的视频播客。他是借助自己的人格魅力、人生热情以及人际关系才在互联网上树立起自己的品牌的。

韦纳舒克有一个目标，他告诉我：“我想改变人们对葡萄酒的认识，改变人们做生意的方式。”在克莱默主持的《我为钱狂》节目中，韦纳舒克嘲笑那些葡萄酒与白酒巨头们都没有尽到社会的义务，他们像搞关门经营的可口可乐，而不像维他命水、红牛饮料等品牌——他们都是通过把顾客变成宣传员从而发展起来的，走的是病毒式营销道路。韦纳舒克要传递的信息是：“真正的社会型经济是我们这个社会的未来。”

我对韦纳舒克说过，如果他的店面能走向真正的 Google 化，那么我会愿意从他的商店中得到更多的东西。我在购物时，乐于汲取他那些富于激情的伙伴们的智慧，乐于请他们为我推荐葡萄酒。正如韦纳舒克所说的那样，每次品味葡萄酒，总与尝试某些新事情有关。在最近一次造访他的小店时，我碰到了一种名为“嘉维之嘉维”（Gavi di Gavi）的意大利葡萄酒，我记不大清楚韦纳舒克在他的节目中是如何评价这种酒的，于是便向一名店员询问，他告诉我这是一种干白果酒，并推荐我购买。这很有用，但是我不知道这个店员的名字，也不知道他的品位如何。我当时应该拿出自己的 iPhone，键入物料编号，看看韦纳舒克和他的播客观众们的相关评价究竟如何。通过观察别人喜欢的酒来判断他们的品位，我就能更好地决定是否花费这 18 美元。如今，如果我在韦纳舒克竞争对手的商店里找不到韦纳舒克喜欢的那种酒，我就会通过韦纳舒克不断发展的邮购业务进行购买。他的顾客简直就是他的店员。一家好的商店可以从顾客的知识中创造价值，这是一笔无形的资产。商店需要想方设法去争取、共享和开发这一资源。

结算之后，我喜欢索要一份打印好的购物清单，上面附有提示信息，这样我就能选出适合晚饭时饮用的酒，并能与来访的宾客分享相关知识。我还想索要一份我的购物记录卡，让我可以登录韦纳舒克的葡萄酒社区以及 Corkd.com 网（一家专为喜爱喝酒的朋友提供服务的网站），这样我就可以查看别人的品酒体验，添加我自己的记录。韦纳舒克也同意这样做，但他说，当他最初给人们发放卡片用以追踪自己的购物信息时，人们以为这些卡片只能用于享受更多的折扣，而不是建立相关的内容社区。当时这张卡没发挥什么作用，但现在可能没有问题了。在网络上，我发现有时一个点子不怎么吃香，只是因为它出现得太早了。

如果顾客能向韦纳舒克说出自己想买什么，我会非常欣赏的。就像厨房里的大厨一样，他仍然是酒窖中的老板。但我还是想看到，是否会有一大群

具有批判性的播客观众会说出这样的话：“西拉葡萄酒（shiraz）已经够多了”或者“梅洛红葡萄酒（merlot）就是新的黑品乐葡萄酒（pinot）”。或许我们会请他为我们寻觅一瓶葡萄酒：上好的奥地利沙漠产葡萄酒，价格低于20美元。他或许会转过身来并询问我们是否有足够多的人愿意买这种酒，只有这样他的努力才是值得的。买卖应该成为合作事务。

韦纳舒克所做的大部分事情——或者说我们梦想中的餐馆愿意做的事情——其实在任何一家老店中都可以做到。为什么不公开商店的销售数据以便我在购物时作为参考呢？为什么不向我自己公开我的购物数据，从而据此提供建议呢？为何不收集和共享关于商品的各种评论以便我能做出最好的选择、买到自己所需的商品满意而归呢？为什么地方的商店还不能追随亚马逊的榜样提供类似的服务呢？在斯蒂芬·贝克（Stephen Baker）所著的《数字天才》（*The Numerati*）一书中，作者就谈到，零售商们如今刚刚开始设法对他们拥有的关于我们的购物数据进行开发，比如，可以利用我们的购物卡做出个人购物推荐。

我妻子和我有时会要求超市给我们购进某种产品，但会遇到不同的结果。难道商店就不应该举办一些论坛，让顾客能在那里提出欲购产品名称、让经理们能够明白顾客们想要的是什麼？我知道，这种建议忽略了杂货生意或者其他零售生意中的一个基本的经济因素——各品牌的上架费用，这是商店的收入底线。但我不得不认为，一个能让我买到我想买商品的商店，要比一个只能让我买到别人付钱上架的商品的商店要好得多。

没有哪家地方的商店或连锁店能与在家在线零售店相竞争，因为后者具有服务快、库存低的高效率，以及近乎无限的选择性。因此，我想知道的是，地方商店的角色究竟要如何转变。或许，它会更像是由厂商经营或为厂商经营的产品陈列室。与其说是卖东西的地方，还不如说是轻松订货、收取佣金的地方。在关于出版业的一章，我会讨论图书的即需即印问题。在关于制造业的一章，我会讨论后 Google 时代汽车的销售问题。如果我是一个商人——经营一家百货公司，一家连锁店，一家地方零售店——我都希望能像 eBay 和 Etsy 网站对待自己的顾客那样，为自己的客户设法存储管理独特的商品。或许，一家商店就像一家报馆一样，越来越不需要成为一个存储货物的交换中心，越来越需要成为一种向购物者提供必需商品的渠道。

或许一家商店就像一家餐馆一样，能围绕着特定的需要、品位或者激情营造一个社区。看看那些由 Netflix 和亚马逊所创造和共享的销售排行数据、

自动生成的商品推荐以及顾客们的各种评论吧。如今，再想象一下这些人开始直接对话的情景。当韦纳舒克的顾客和粉丝们互相谈论时，他们有问有答，共享心得，在他们与韦纳舒克的种种联系中寻找新的价值，这个时候，还有什么东西发现不了呢？当然，你很难想象，这样的一个社区是围绕着一家轮胎商店而建立起来的。但不难想象的是，很多其他的商店能够催生出很多的社区：体育商店（我当地那家店推进了长跑俱乐部的活动，耐克也在举行世界巡回赛以鼓励形成这样的社区）；食品商店（一群橄榄油爱好者很快组成了一个社区，聚在那里讨论选择何种品牌）；电器商店（如果我能亚马逊网上看到电视机的排名情况，我在上 Best Buy 网时为什么不看看那里的评价情况呢）；园艺店（每个人都知道如何远离麋鹿吧）；五金商店（让我们共享儿童游戏室的开源计划吧）；玩具店（一位老人想给自己 8 岁大的孙子买个视频游戏机，有什么建议吗）；还有服装店（HMV 应该提供一项约会服务：“小四号，寻腰围 34 英寸、袖子 34 英寸、长度 42 英寸的上衣一件，不要卡其布，谢谢）。

社区成员（亦即顾客们）能够成为销售代理。亚马逊和 BarnesAndNoble 网的会员服务能使博主们共享推荐。如果有读者因此而购买了被推荐商品，博主便能获得一笔佣金。在线鞋店 Zappos 还为各种产品提供自动生成的推荐小插件。我敢打赌，韦纳舒克的网络社区也会为他们最喜欢的畅销葡萄酒推出推荐插件的。这会变得有些烦人——我可不喜欢自己的各个社区被弄得像是开保鲜盒派对（Tupperware party）一样。如果博主们推荐产品的目的只是为了卖出产品，他们的品牌和声誉就危如累卵了，这是一种慢性毁灭的行为。如果我买了一瓶你力推的葡萄酒，结果却很难喝，那我以后肯定不会再听取你的意见了。但如果我因此找到了一种自己喜欢的葡萄酒，那我肯定会对你大加赞赏，也会感激促成此事的生产商。

网络使得我越来越少去商店了。我甚至记不清楚上次光顾百货商场是什么时候。以前常去的大型购物商场，如今却令我厌烦。沃尔玛的面积就让我害怕。我现在仍然喜欢逛苹果专卖店（Apple store），当然只是在享受教育熏陶或者有免费的无线网络体验时才去，有时也趁机向同行中的偶像寻求建议。现在的商店都很乏味。与网络商店相比，他们提供的货物千篇一律，选择余地很小。他们的存货很少，总是断货，价格也比我从网上发现的更高。店员们为我提供的商品信息也要比我从 Google 或从购买伙伴那里得到的更少。而

且，我还得开车去商店，耗去更昂贵的汽油和时间。

商店的拯救者是顾客。零售商们应该以韦纳舒克为榜样，把因特网当作商业平台而非竞争者。要让你的顾客帮助你从同行中脱颖而出。在上千家相同的卖运动鞋、汽车或者葡萄酒的实体商店或网络商店中，我为什么非要到你的商店去买一件完全相同的商品呢？价格问题将不会再让我前去那里，因为如今我不需开车出门，只需上网用 Google 搜索一下，就能找到最好的价位。有良好的服务？那应该是一种假定。有丰富的信息？如果它来

源于网络上的购物者社区，那我会更加相信它。你如何才能与这样的社区进行联系？根据扎克伯的原则，你能如何帮助他们进

顾客就是你的商标与品牌，
你的公司要靠他们来保持。

行组织？根据韦纳舒克的原则，你能如何建立起一个他们愿意去活动的棒球场？要把你的商店中的一切都展示出来，并且要围绕着客户而非产品大做文章。顾客就是你的商标与品牌，你的公司要靠他们来保持。

第十四章 公用事业

Google 电力与照明公司：Google 会怎么做

Google 电话与电报公司：Google 应该怎么做

Google 电力与照明公司：Google 会怎么做

这里有个实例，一种行业以 Google 为榜样得到了再造，获得了新生，这可不是假想出来的。Google.org 作为 Google 公司一个追求赢利的慈善组织，获得了 Google 资产收益的 1%，现在正尝试重整能源行业，进而重整我们的能源经济。它现在正为一些公司 and 研究项目提供资金，希望找到比煤电成本更低的电力生产途径。他们为这种开创性的项目起了一个很有噱头的名字：RE < C 计划（比煤炭廉价的可再生能源）。

Google.org 还有其他的投资项目，致力于对健康危机做出早期预警、改善公共服务系统、促进发展中国家的企业发展等，但与这些慈善性项目不同的是，RE < C 计划不仅不是这样大公无私，反而是追求自我利益的一种实践。Google 与其强大的服务器系统是巨大的电力消耗者，其消耗对经济和世界的影响与日俱增，可见 Google 也不是完全不受实体设备的拖累。如果 Google 在其运行的每个地方都能帮助创造出更为清洁、廉价的电力资源，无疑会改善它的财务状况——因为电力的成本在 Google 的损益表中一直在向电脑自身的成本逼近。这个项目也会改变人们对 Google 的指控，因为 Google 现在正在成为碳污染的大户。Google 将会把自己的服务器灵活地布置在世界上几乎任何地方，借以扩大其影响力。Google 甚至已经因为提出在海洋平台上建立由海浪提供电力的水冷式服务器厂房的创意而获得了专利权。Google 拯救地球的行动将会得到应有的赞扬。“我们的首要目标并非修复地球。”佩奇曾说过这

样的话。但修复地球难道就不能成为美好的额外福利吗？

在 2008 年的达沃斯世界经济论坛上，在我参加的一个分论坛上，Google 的创始人提出了他们的能源构想，我离开的时候还在想，他们会如何管理其他的行业甚至是政府（下文会有更多相关的阐述）？这让我对这些工程师们的世界观有了新的认识。就在这个 Google.org 论坛召开之前，我还与博诺（Bono）和前美国副总统戈尔（Al Gore）一起参加了一次会议，在会上他们阐述了自己的工作重点：其中，赤贫、债务减免及疾病方面的事务由博诺负责，环境方面的事务由戈尔负责。这两个人试图向大厅中的权势人物强调，他们的工作目标是互补的——他们认为，如果这件事不做好，你是无法解决那件事的——但事实上，他们不过是在为获取在场的政府部门与各家公司的政治与经济关注进行比拼而已。戈尔坚持认为，解决全球变暖问题的方法，是征收碳排放税，制订各种规则禁令，甚至是做出必要的牺牲。当戈尔讲述这些内容的时候，语气中饱含着激情甚至是怒火。他带着权威和信心，当场发布了事先拟好的、我们也经常听到的那些待办环保事项。

然后，我爬上山去，到另外一个地方听 Google 团队——包括 Google 的创始人佩奇和布林，还有 Google.org 的行政总裁拉里·布莱林特（Larry Brilliant）——的演讲。双方的观点截然不同，但可简单总结如下：在戈尔认为需要征税和控制的地方，Google 团队却建议创新和投资；戈尔和公司想提高碳排放即碳污染的成本，而 Google 团队却希望降低能源的成本。我有点不赞成戈尔的说法，因为他认为税收可以为技术发展提供资金支持。但是，Google 不需要这样的税收资金。如果 Google 是一个国家，它的 200 亿美元收益将使其在各国国内生产总值（GDP）的排名中大约占据第 80 名的位置。它自己就能投资自己的能源研发部门。

我们从中可以看出，仍有两种不同的世界观在发挥着作用。“仅仅通过节能无法成功，因为这样你不会有经济上的发展。”布莱林特说，“要寻求一种方法来生产电力——不是去减少电力的使用量，而是去生产出你从未敢奢望过的更多的电力。”去生产你从未敢奢望过的更多的电力，去创造并管理丰饶的资源，而不是控制稀缺资源——这仍然是 Google 的世界观。

就在戈尔谈论我们不能怎么办的同时，Google 却在谈论我们能够怎么办的問題，从中我们可以看出政治家与工程师在思维观念上的明显区别。

就在戈尔谈论我们不能怎么办的同时，Google 却在谈论我们能够怎么办的问題，从中我们可以看出政治家与工程师在思维观念上的明显区别。Google 人发现问题之后就会寻求解决方案，他们会确认某种需求，找到某种契机，然后系统地、合理地、积极地通过创新解决问题。佩奇解释说，现在有一个市场，可以提供每度电 10 美分的绿色能源。尽管这个价格有些昂贵，但仍然有某些人和某些公司愿意购买，因为他们想做有益于社会的事，或者想建立良好的公关形象。但是，绿色能源的真实市场价格仍然要远低于此。Google.org 想寻求一种生产可再生能源的方法，价格为每度电 3 美分，这比煤电还要便宜。这种做法不仅能让 Google 大赚其钱，而且还能让那些污染环境的煤电厂关门大吉。

如果这个计划能够获得成功，这种能源基础将改变 Google 的商业模式，改变其他行业的整体发展——从汽车工业开始。有了这种廉价的能源，Google.org 设想把车辆接入电网，解决汽油燃烧所造成的环境污染问题，改变石油发电的政治平衡问题——尽管他们也指出当前的电网也迫切需要升级。Google 正在支持开发一款由电力驱动的名为 RechargeIT 的新车，旨在加速对混合动力车的使用。作为示范，Google 正在把自己的车队改装成丰田的普瑞斯混合动力车。Google 为每一种车都建立了网页，借以展示其能源效率——我们都知道，Google 是多么地喜欢用数据来说话。这些车将利用 Google 园区内的太阳能充电站补充电力，到 2008 年为止，这些太阳能充电站就为公司输送了 1.6 兆瓦的电力。“它一直都很棒。”布林说，“它不仅为我们提供了庇荫的地方，还降低了成本。”Google 专门为那些电力汽车爱好者创建了一个制作 YouTube 视频的网络平台，还把它们放在 Google 地图上，展示大众对电动汽车的支持与需求。Google 坚信它有助于创建一个混合动力车的市场——为什么不会呢？它已经为科技和广告创建了新市场。

布林在达沃斯世界经济论坛上说过，Google 与那些职责所在的石油公司相比有一定的优势，因为它没有传统石油行业的遗留问题，不需要防止被分拆。然而，仍然有人问他，他这种狂想曲式的投资方式难道不会损害股东们的利益吗？佩奇回答说，该投资的数目是适度的，但回报是巨大的。

布林说，除光伏发电之外，基金会的研究对象目前集中于三种能源：太阳能、深层地热和高海拔风能。他解释说，如今风能已经与煤电一样便宜了，但风能的获得是间歇性的，并且在地表也不易获取。这正是他们为何要使用

Google 将带来什么？

风筝在高海拔地区进行试验的原因。那里的风力是持续而强劲的，比风车的成本更为便宜。深层地热的获得需要相应的基础研究才具有可行性，但是 Google.org 正在为此制定长期的投资计划。

Google 已经在自己的研发部门雇佣专家开展能源研究，但在这条道路上它并不孤独。到 2008 年，Google 除为电力汽车 RechargeIT 的研发投入 400 多万美元之外，还为公司之外的电力研发项目投入了 3600 万美元资金。Google 并非唯一一个发现投资商机的企业。在达沃斯世界经济论坛上，美国著名风险投资公司凯鹏华盈（Kleiner Perkins）的风险投资人约翰·多尔（John Doerr）——曾向 Google 投资并且是 Google 的董事——就对博诺和戈尔表示出极大的热情，而戈尔对 Google 和凯鹏华盈同时提出了申请。多尔也谈到了能源发展的必要性和各种机遇，到 2008 年时，他的公司在清洗技术上的投资已经累计达到了 10 亿美元。

如果 Google 果真经营一家电力公司，它将会是什么样子的？它会为我们提供价格可能最优的所有电力资源，然后从中找到各种赚钱的办法。Google 可以利用电网自身来分配网络资源，而这一举措将有助于 Google 创造更多的广告收入，它可以被用于补偿电力生产与网络接入的成本。Google 将会给我们提供电力使用数据——尤其是在越来越多的电子设备接入互联网的情况下，更应如此。试想如果每个家庭都将拥有自己的网页，上面清晰地列举着每项设备的用电明细，就像 Google 为其汽车所做的那样。甚至我们不再需要节省的时候，这些数据也会告诉我们该如何去节省，它还会让 Google 知道我们的生存状况——总的来说，这会让 Google 变得更加聪明。

在《世界又热又平又拥挤》（*Hot, Flat, and Crowded*）这本书中，作者托马斯·弗里德曼（Thomas Friedman）对未来世界的设想也是由各种联网设备实行电源自我管理。如果我们能在家里自产太阳能、风能或地热能，那毋庸置疑的是，Google 电力与照明公司（Google Power & Light）将会为我们创建起一个大市场，用以收购我们的电力入网，抑或捐献给慈善机构。电力资源不仅会形成一个新市场，而且会变成一种新通货。

非常遗憾的是，Google 电力和照明公司将永远不会出现，因为 Google 并不以此为生。但是无论如何，Google 作为 Google，或许会很好地重塑这个行业。

Google 电话与电报公司：Google 应该怎么做

但愿 Google 能经营我们的有线公司和电话公司，如果真能如此的话，我们的生活将变得多么美好，我们也不用再花太多的时间拿着电话或窝在家里等候业务员的出现。

事实上，Google 差点就拥有自己的有线公司和电话公司了。Google 在其总部所在地即加利福尼亚州的山景城提供免费的无线网络接入服务。一直有传言说 Google 考虑过在其他城市推出这种无线上网的公共服务但后来又否决了这些计划，在此之前，还有传言说 Google 正致力于推出自己的电话公司。与此完全相反的是，Google 创建了一个开放的移动电话管理系统，可以为任何电话制造商所使用——德国电信（T-Mobile）是第一个行动者。为了努力推动联邦通信委员会（FCC）和移动电话行业更加开放，Google 于 2008 年参加了无线频谱的拍卖活动，并同政府讨价还价：如果 FCC 走向开放，Google 保证为 FCC 提供最低 46 亿美元的出价——这意味着，任何设备（比如那些使用 Google 操作系统的设备）都能在所购频谱的大量波段中运行，并由电话公司进行管理。Google 最终并未赢得拍卖，但赢得了赞誉。尽管在好几个小时中，它的出价最高，本应该获得该频谱和一家电话公司。

在华盛顿特区的一个论坛上，当拉里·佩奇畅谈如果有一天他的公司进入了电话行业时，神思显得有些恍惚和忧郁。想象一下，如果得偿所愿，他会怎么做呢？此时此刻，我们应该能看到他正摸着下巴抬头仰望，好像有一片白云从上空飘过，他正在展望一种不一样的未来，一种建立在系统开放及处处联通基础上的远景。那是真正的梦想：Google 无处不在。Google 正在坚持不懈地为越来越多的人提供上网支持，价格也越来越便宜。这种行动本身是利己主义的。“如果我们在美国提供的网络连接比别的运营商好上 10%。”佩奇对路透社说，“那我们在美国的收益就将增加 10 个百分点，对我们来说那可不是个小数字。”

佩奇在华盛顿游说政府部门启用所谓的电视频道间的空白地带——它已经随着美国向数字电视的转换而成为可能获得的模拟电视频段——同样是免费接入，就像为无线网络所使用的频率一样。这场运动将促成“超级无线网络”（wi-fi on steroids）的诞生，据拥护者们声称，超级无线网络可以为我们

Google 将带来什么？

提供每秒数十亿比特的传输速度，从而远远超过我们目前可用的每秒仅数百万比特的传输速度，届时我们就能够在任意地方观看、制作或传输视频资料了。这或许会使可怜的美国宽带产生突破性变化，根据联合国经济合作与发展组织（OECD）的统计，2007 年美国的宽带网络排名世界第 15 位。但是，据 OECD 的说法，美国宽带用户的上网费用差不多是日本宽带用户上网费用的 2 倍，这意味着平均网速要慢上 10 倍。

也有人不喜欢 Google 提出的利用电视空白频谱的想法。全美广播工作者协会（The National Association of Broadcasters）对此持否定意见，认为这个计划会干扰他们的电视信号。我得说他们也不想让更多的竞争对手轻易地吸引我们的注意。有线公司不喜欢 Google 的点子，因为他们从互联网接入中获取了高达 40% 的利润，因此不欢迎更多的竞争和分裂；电话公司不喜欢 Google 的点子，因为他们刚刚涉足有线行业；移动电话公司不喜欢 Google 的点子，因为一旦宽带可以在任何设备上使用，我们就可以用它来做任何事情，甚至从网站上打电话而不用按时间计费。随着种种开放性设备在不同的开放性网络上投入使用，我们就可以告别那些提前签署的两年的使用合同及提前取消服务的赔偿金了。对 Google 来说，通讯领域是一个完美的竞技场，因为现在正是改变商业模式的成熟时期，技术的发展促成了这样的现实，而技术正是 Google 的专长。Google 并不想涉足线缆传输行业，但如果我们的网络连接方式摆脱了现有的束缚，Google 就能从中获益，我们就能在网络上停留更长的时间，创造和消费更多的东西，而 Google 也会得到更多可供搜索和组织的内容，提供更多的广告，赚到更多的钱。我们花费的费用也会更少。这是 Google 和反对通讯垄断的人所能得到的伟大共赢。

谁会愿意总与有线网络的工作人员绑在一起呢？2007 年，密歇根大学（University of Michigan）所做的美国消费者满意度（ACSI）调查表明，有线电视和卫星电视是“所有被调查行业中最令人不满意的行业”。该调查认为造成这种结果的原因在于这些行业占据的垄断地位及由此产生的价格控制：“Comcast 是 ACSI 调查中得分最低的公司之一。虽然该公司的消费者满意度在过去一年中降低了 7 个百分点，但其营业额却增长了 12%，纯收入增长了 175%，而且 Comcast 的股票价格也上涨了近 50%。”让我们再想想这些数字：尽管我们更加痛恨

愤怒的消费者绝对不是可持续发展经济模式中的必要组成部分。

有线公司了，而它的营业额、利润和股价却全都在上升！这种局面或许在今天还行得通，但某一天华尔街肯定能认识到，愤怒的消费者绝对不是可持续发展经济模式中的必要组成部分。

《广告时代》的鲍勃·加菲尔德（Bob Garfield）因 Comcast 对他在家获取服务的简单要求不以为然而大动肝火，加菲尔德——他承认对我那个关于戴尔该死的帖子十分嫉妒——发动了一场针对 Comcast 公司的讨伐运动：在《广告时代》杂志中，在网络播客中，在一个名为“Comcast 必然灭亡”的博客中，他力促客户们共同分享他们的噩梦。“恭喜你。”他说，“你已经不再是一个受到不公正待遇的愤怒客户了，当然，我也不希望你成为电子暴民中的一员。但是，你是一个具有革命精神的人，敢于从垄断组织手中夺取控制权，并且是为客户们索取这项权利的。你的力量是巨大的，请明智地使用它。”Comcast 对此做出的回应是指派了一位副总裁去阅读博客和 Twitter 上的文章内容，设法处理顾客们的抱怨及困难。这种做法确实有用，但它并不能解决实质问题：有线电视公司的存在就是为了打败我们。我在我的博客上对加菲尔德做出了回应，我认为，更具建设性的途径可能是帮助 Comcast 自我改造。

一个理想的有线电视公司和电信公司——Google 电话与电报公司（Google Telephone & Telegraph，简称 GT&T）——会是什么样子的呢？首先，同时也是最重要的，它应该是一个平台，能够帮助我们做我们想做的事情。它不仅仅可以用来打电话和消费，更应该为我们拓展周围的渠道，帮助我们去创造、共享和交易。它应该是我们的雄心的家园和主人。Google 已经购买了开博软件 Blogger，使我们能够在网络上发表文章；Google 也已经购买了 YouTube 网站，使我们能够在网络上播出视频信息。如今，Google 的有线电视公司将成为我们的个人技术平台，使我们能够得到创造内容、产品甚至是公司的种种工具。如果我们成功了，它也就成功了。

即使我们没有这样的创造雄心，Google 也会为我们在云计算方面提供无数的服务。事实上，它已经在通过多种方式提供服务：比如 Google 的 Gmail 电邮，这是最好的网络邮箱和最好的反垃圾邮件软件；还有 Google 的 Docs，这是一个免费的协作性字处理及电子表格软件；还有 Google 日历、Google 地图以及 Google 应用程序等种种软件。如果 Google 是我的地方有线电视和电话公司，我会期望它能为我和我的邻居们提供加入社区、共享信息的方法——这也是地方报纸应该做到的地方。我住处的周围以及邻近城镇也应该能够被

Google 将带来什么？

检索到。Google 已经开始在地方信息中加入地图、新闻以及广告内容，但是让我们想象一下，当 Google 真正地方化之后，我会得到它的一个版本，它的特制服务将进入到我的活动范围，我的办公室，甚至是我的家庭。

GT&T——Google 电话与电信公司——将走上开放式道路。公司通过告诉顾客他们不能做什么也能赚钱的时代将会很快过去，而那些有线电视公司长期以来就是这样做的——比如，你不能上传太多内容；你不能收看需要支付额外费用的即时内容；在不支付更多费用的情况下，你无法按你的需要在家里接收更多的电视节目；你无法在不安装有线电视盒的情况下收看电视节目；你不能只买你想看的频道而不购买索价过高、打包出售的节目；当技术人员不出现时你甚至不能解决任何问题……Google 知道，我们对网络的利用越多，Google 以及假想中的有线公司和电话公司的经济状况就越好。

我认为 Google 电话与电报公司会给我们带来便利：就像 Google 的 Gmail 能让我在任何地点、任何设备上获取邮件一样；不用有线电视盒、数字录像设备或网络视频转接器（Slingbox），我也能借助 Google 在家中甚或是全国任何一家旅馆的任何一个房间中收看我已经付费的视频节目。而我现在无法做到这些，其错误并不完全在有线电视公司，还在于人们为那些过时技术所设计的陈旧的版权保护观念。电影制片厂和电视网都一直坚称，如果有线公司一直在其服务器上保留着我已经购买的电影拷贝，以便让我可以从任何地方收看它，就构成了侵犯版权的行为。但是在 2008 年，当一家上诉法院判定远程存储并非侵权行为之后，这一状况有望得到转变。另一个妨碍我们获得便利服务的障碍便是硬件设施。有线电视公司正在做向我们出租有线电视盒的生意，这缓解了他们的资金紧张并且给他们带来了控制权。有线电视公司没有看到出租有线电视盒如何对他们构成了限制，如何加大了他们的基础投资，如何延迟了他们的技术进步，以及如何削减了我们对其服务的使用能力。Google 电话与电报公司会为每一个生产电视机或录像机的人提供开放的标准，消灭电视盒，并且能让人们将任何设备接入电视网，就像接入因特网一样。当 Google 发布它的开源浏览器 Chrome 时，Google 遵循了这种开放模式，增加了使用效率和实用性。当电子消费品公司和有线电视公司终于达成协议认可某种程度的产品整合时，硬件的发展终于出现了转机。

Google 将会理解，在一个更大的内容与信息网络中，它的机遇所在，便是帮助我们找到我们所想要的东西。它将为有线电视公司提供指南，就像它

为世界的信息提供指南一样。Google 电话与电报公司将会成为与一个新搜索引擎和一个新社交网络打交道的新《电视指南》杂志和新数字录像设备。它从哪里能得到那些指导信息呢？Google 如今是从我们这里、从大众这里得到相关信息的。我们全都会成为网络系统，互相推荐各种节目，而不用再只是局限在少量网络系统的趣味追求与时间安排之中。我们将作为微众的集合而非无区别的大众进行活动。毫无疑问，Google 将会对我们的行为和趣味进行数据分析，并以建议的形式反馈给我们，就像如今他在网络搜索中所做的那样。Google 电话与电报公司为什么不能成为最大的个性化娱乐与文化搜索引擎呢？如果没有其他人愿意率先尝试的话，那么 Google 或许会首开先河。

人们不会把 Google 视为客户服务公司。它的员工只是在公司里工作。我很少听到人们抱怨 Google 的员工，就像他们抱怨电话公司和有线电视公司的员工那样。当我向《线车宣言》的另一位作者道克·希尔斯（Doc Searls）讲过我的书之后，他把自己与 Google 相关的客服经历写在了博客上。他需要注册一个域名。如果你曾经在 Network Solutions、GoDaddy 或其他网站做过这样的事情，你就会知道，那可能是一件令你感到无比混乱的事情，它能让你忘记对相关框子进行点击确认，从而因额外的服务而多花费用——这是一种古老的销售诡计：当我少年时期在诚德罗萨牛排屋（Ponderosa Steak House）工作时，被教导要先在顾客的牛排上放一勺罐装的蘑菇汁，然后再问顾客是否需要，这就好像“不”根本不是一种可用的回答一样。域名的注册中也存在这种“蘑菇汁”战术吗？“毫无例外，在我的域名注册经历中，好像一直在用一种逆流而上的精神来应对、抵制令我分神的湍急洪流。”希尔斯写道，“没有人比域名注册者更恨那些待填的空白区域了。”但是，当他发现 Google 以 10 美元的价格提供这项服务时，他使用了这一服务，并且在几分钟之内就把事情做好。“我使用 Google，是因为我相信他们不会像对待畜生——或者更糟糕些，像对待一个潜在的傻瓜那样一样对待我……我是从 Google 购买的这个域名，因为我和它之间存在着一种互相尊重的关系。这种关系不需要人力的干预，但它确实需要人性的价值标准，尤其是尊重。”

Google 电话和电报公司将会和顾客们签订一份合约来提供可靠的服务。一旦它失败了，我们就可以使用 Google 自己的工具来反对它。当我们的有线电视出现问题时，我们可以绘制出一张把我们所有的遭遇都包括在内的 Google 地图。我们可以把我们与客服人员的对话录下来，把这些对话和我们

Google 将带来什么？

的抱怨放在 YouTube 视频网站上，并且让人们通过 Google 能搜索得到。我们将能在任意地址分享网络的高带宽、高速度，并且把它全部发布到用 Google 软件制作的电子数据表中。Google 会知道，它不可能与我们对立或试图战胜我们。Google 所搭建的只是一个让人们了解 Google 的平台。

我们还需要花上一整天的时间来等待 Google 有线电视的技术人员吗？不需要。如果“有线”变成了无线，并能与符合开放标准的任何设备协同工作，那么我们家里就不需要拉扯任何的电线，不需要安装与维修任何的设备。只要我们愿意，我们就能选择使用自己的宽带，就像我们任意使用我们自己的水电一样。我希望有线电视公司能够遵循贾维斯的第一定律。那不是一件很神奇的事情吗？——控制权掌握在顾客的手中！

Google 电话和电报公司怎样获得利润？怎样获得其他方面的利益？答案是广告。它可能仍然得向我们收取带宽及服务费用。但是 Google 会足够聪明地为地方性和全球性的目标化广告创造出种种新的办法，利用那些收益来资助服务项目，以便让我们更少地花钱，更多地使用它。因此 Google 电话和电报公司将会赚到更多的钱：这是一个良性的经济循环。如果我们使用宽带所做的事情具有足够的价值，那么对宽带的使用就会成为免费的服务。我希望 Google 能改变主意，进军有线电视和电话行业。但如果它不愿意改变主意的话，我们这些被有线电视折磨的人就没有理由不像我已经列出的那样去进行操作。你不需要成为 Google，也不需要完全效仿 Google，但你必须对 Google 有所借鉴。

第十五章 制 造 业

Google 汽车：从保密到开放

Google 可乐：客户不仅仅是消费者

Google 汽车：从保密到开放

不久前，我曾与一些汽车制造商在一起坐过，发表过可能是带有侮慢性的话语：我敦促他们开放汽车设计的进程，从而使其既公开透明又具有合作性。汽车制造公司尚无良好的途径去倾听客户的想法，否则，早在几年之前，我就会成为进言客户中的一员，我将很乐意告诉他们应该投资 39 美分为汽车收音机安装一个插头，以便让我们能用它连接我们的音乐播放器 iPod。每当我试图通过各种设备在汽车内收听播客内容的时候，我都会咒骂那些汽车公司及其支持者，因为调频发射器无法把信号发送到一英尺之外，而盒式录音带播放机的声音又高又不稳定（如果你还有这个玩艺儿的话）。我力劝他们，至少让我们帮忙设计车里的收音机吧。

我的恳求可能有点亵渎神灵的意味，因为汽车制造商们长期以来对设计都是保密的。他们认为，设计和惊奇是他们的专用武器。这也是为什么他们要像隐藏机密武器一样隐藏新推车型，并与那些试图挖出秘密的摄影记者们开始玩起似是而非的“猫咪和汽车”（cat - and - car）游戏。如今，除了那些最为狂热的汽车粉丝外，我们还会对这些秘密念念不忘吗？我记得，我们对新一年新车的期盼，就像对新一季的新电视节目的期盼那样，早已经飘然远逝了。汽车已经失去了它们的新季节，年复一年，一成不变——似乎所有的汽车越来越缺乏区别了，几乎无法重燃人们的激情。一家汽车公司怎样才能把影响力重新注入它的产品和牌子中呢？怎样才能多获得人们的一点热爱之

情呢？我认为，正确的方法应该是让客户参与进来，让他们拥有表达自己想法的机会，并为他们生产他们所需要的汽车。

网络分析师耶利米·奥扬（Jeremiah Owyang）在他的博客上编辑了一份关于汽车制造行业社交媒体效应的清单：某些汽车制造商允许客户独立制作汽车广告、汽车标志或是汽车彩图。通用公司的副总裁鲍勃·芦茨（Bob Lutz）在博客中说，克莱斯勒（Chrysler）已经开始征求客户们的相关创意，但这个活动采用的是封闭式组织形式，意在防止应征客户们对彼此的想法进行评论。克莱斯勒还选择了 5000 名司机组成了一个客户顾问委员会。宝马的迷你车（The Mini）也有自己活跃的社区车主组织。

而这种种努力中存在的问题在于，汽车制造商们并不允许客户对其产品公开施加影响。或许在若干年之后，曾经发送到克莱斯勒邮箱中的某个创意，或是在迷你车社区中曾经讨论过的某个创意，才会影响到汽车制造商的某个决定，但我们对此可能永远也难以知晓。事实上，这些公司在互动活动中试图努力阻止客户们做出危害他们的举动，但是，这些互动就像是儿童博物馆中那些受到限定的互动一样：你可以按这里的按钮，但你不会破坏任何东西，孩子们，可劲玩吧！但是，正如这些公司应该将其品牌移交给客户一样，他们还应该将其产品同样移交给客户们。

如果从某个汽车品牌中只选出一种车型并付诸开放性合作设计的话，结果会怎么样呢？再次声明，我并不认为设计都应该成为民主的展示，但是，难道设计不应该至少成为一种对话性活动吗？设计者可以把他们的创意放到网上，客户们可以提出建议并进行讨论，然后设计者可以从中找出最佳创意加以采纳，并给予相关客户以应得的肯定。我不幻想客户们能在传动装置和燃油泵的设计上进行合作——尽管某些客户只要有机会或许也能给出很好的建议，但是，他们会对乘客舱室、汽车外观、汽车性能及其他种种选项方面作出很大的贡献。他们甚至能参与到经济决策中：如果放弃电动玻璃窗的配置，但能降低车价，或者另配一个更好的内置收音机，你会乐意购买吗？这种合作方式能把客户的力量投入到产品之中，能引发人们的热情，能使人们在网站上讨论并链接这些产品，获得 Google 营养液。它能改变客户对品牌的关系，也能使品牌本身得到改变。想象一下吧：这是一辆在社区合作中诞生的汽车——我们的汽车！

一家汽车公司可以拿出任何现存的品牌和车型与周围的相关社区一起工

作。只要登录 Facebook 网站，你就能发现与许多汽车品牌有着或多或少关系的社区。在 Facebook 上，当点击 500 页之后，我已经记不清到底有多少与宝马有关的社群了，其中包括“如果宝马 M5 是个女人的话我就会娶它”社群（有 800 多会员）、“我恨宝马司机因为他们都是劣等人（c-ts）”社群（510 名会员）以及“我气死人因为我开宝马”社群（446 名参加者）——因此，不要邀请后两者参加同一个聚会。在 Meetup 上，有六个俱乐部允许人们驾驶宝马车举行聚会。宝马公司也拥有自己的官方汽车俱乐部，为它的 75000 名会员提供购车回扣和布鲁克斯兄弟服装公司（Brooks Brothers clothes）的购物折扣（他们从中看到统计学上的幽默了吗）。这些人是公司的最佳客户，还是公司的合作伙伴。宝马应当在宝马汽车设计、宝马司机互助（俱乐部论坛上很少出现）甚至是宝马汽车销售方面寻求他们的帮助。

宝马邀请客户在 Facebook 网站上为它的汽车涂上颜色。很难想象还有什么比这更像一座儿童博物馆的了——一个公司在这里诱使成年人人为其汽车喷涂颜色。但是，在仅仅几天时间内，就有 9000 多人提交了他们的设计样稿。这使我知道，他们不仅热爱自己的宝马汽车，而且还喜欢看起来显得独一无二的宝马汽车——宝马汽车表达了他们的生命力与艺术想象力。这是汽车产业多么好的一个机会啊，它把人性 and 个性还给了汽车。如果我们中有很多人喜欢在博客、YouTube 视频网、Facebook 网、Bebo 社交网、Myspace 网和 Flickr 相册中表达自己，如果像 Google 所理解的那样，我们中有很多人希望通过自我表达得到一个强有力的在线身份，那么我们为什么不能通过自己的汽车来进行自我表达呢？汽车公司一向利用这种同一性把产品转化为商品。我知道，这涉及到效率问题——在四个品牌下面建设四条生产线，装配相同的发动机和其他机身配件，会使他们获得更大的成本效益。制造商的效率论与经销商的经济学还让我们无法定制汽车。我们只能从停车场而非工厂中买走汽车，并且我们购买的汽车经常搭配些我们不需要的东西，比如，每当我发动我的汽车时，都会关掉夜视后视镜——一个我不想要但又不得不买的东西，一个价值 100 多美元的可选项。当然，他们还提供更多的配件选项——比如松香条、旋转轮毂帽以及挡泥帘——但是，哎，那实在不是我想要的东西。

丰田的塞恩（Scion）让驾驶者为他们的汽车设计徽章，借此向个性化迈出了一小步。如今再往前走一步，想象一下我能把自己未经涂色的汽车交给 Facebook 网上的任何一个宝马设计者或我的涂鸦艺术家学生，让他们为我的

车上色，以便使它看起来与众不同。这会让我破费，但从此也将我与那辆特别的汽车绑在一起，它张扬了我的个性。

那辆没有上色的汽车会成为汽车公司考虑开源合作的起点。如果该公司还生产了一部汽车，使我可以把别人的仪表板、座位、格栅或引擎移植上去，那将会怎么样呢？在本书的前面，我曾经谈到，Google 已经把公司车队的车全部换成了丰田的普锐斯（Toyota Prius）混合动力车，这款混合动力车经过改装，其备用电池已经可以用太阳能进行充电。这就是 Google 汽车。Google 把普锐斯作为一个平台，丰田应该为此感到高兴，因为它应该能创造出修改其汽车的种种机会和无数方式。我也能够听到反对意见：这可能使生产复杂化，增加成本，并且混淆品牌。或许会这样，但是这样能让我得到我想要的汽车。未来的汽车公司应该成为更多汽车公司的平台，为驾驶者生产他们想要的汽车，而不是让他们只能接受既定的汽车。

还有一些旨在研发开源合作汽车的项目，其中包括德国的奥斯卡（Oscar）项目；荷兰一些大学的通用氢能汽车项目；可持续机动学会（Society for Sustainable Mobility）的可持续机动汽车项目（根据快速公司的说法，这个学会由 150 个兼职工程师组成）；比尔·哥罗丝概念实验室的 Aptera 项目（更多的材料见本书后面的“Google 资本”一节），Aptera 是一种美丽的三轮混合动力车或电动汽车，将在加利福尼亚州推出；特斯拉汽车公司（Tesla Motors）正在研发一种六位数（six-figure-plus）的全电动跑车，研发资金来自于支付宝（PayPal）的一个创始人。他们都很酷，我祝他们好运。但该死的是，很难有一家汽车公司去组织规模化运作——问问约翰·德罗宁（John DeLorean）吧。

这就是为什么我认为一家规模经营的汽车公司应该考虑开源方式，并欢迎在自己的基础之上研发这些新生事物的原因。想象一下未来的情况吧，你可能在路上看到了 100 万辆普锐斯（Priuse）、萨图恩（Saturn）、福特（Ford）或阿普泰拉（Aptera），但却不知道车内是什么配置，不知道它的动力是什么，不知道是谁喷涂的颜色，不知道在哪里可以得到这么棒的格栅。再想象一下吧，你已经被赋予了完全定制自己心目中汽车的权力。汽车将再一次激动人心。如果让我控制自己的汽车，我就将拥有那个品牌，打造那个品牌，爱上那个品牌，并出售那个品牌，因为它是我的而不是你的。这将是 Google 汽车营销的关键：激情、个性、创新、选择、激动、新奇。驾驶者将组建 Face-

book 网社群、博客和 Meetup 俱乐部，赞美他们所选购的——不，应该说是他们所制造的——汽车的种种奇迹。外部的产品设计者和制造商将进一步修饰与改善这种开源汽车——就像外部开发者曾经制作 Facebook 网应用程序、混搭 Google 地图一样——这将支持新的业务崛起，并帮助销售更多的汽车。这就是作为平台的优势。

现在让我们来看看汽车公司面对的大问题：经销商。我们不喜欢汽车推销员——2007 年的盖洛普民意调查结果显示，美国人把他们与说客相提并论，评价很低：只有 5% 的人认为经销商有很高的诚信和道德。他们对汽车交易的贡献极低甚至是零，对汽车产品则没有贡献出任何价值，他们只会让购车人感到不舒服。美国的汽车公司深陷于专营法则之中，不会允许他们进行直接销售。那么他们应该怎么做呢？我建议他们首先为消费者创建一个平台，让消费者直接表达自己对汽车推销员的看法，以便让公司对经销商有所惩戒。也许公众的声音能影响并说服国会解除对汽车销售的管制，使其走向开放。现在我们大多从网上购车。我们对比商店，阅读评论，审查规格，并与朋友交谈。我们对经销商的所有要求不过是一次试驾。一旦我想买车，为什么我必须驾车跑到经销商那里？为什么经销商或制造商的业务代表不能把车带给我？为什么我不能在车展上购买汽车呢？当公开标价的网站已经告诉我市场的承受力有多大的时候，我为什么还要为一款完全相同的产品与三个销售商讨价还价呢？现有的经销商机制建立在低效率与高成本之上，无论是这个行业本身，还是我们，都无法承受。

汽车维修系统也好不到哪儿去。我的保修证书实质上是一项保险政策，我应该能够在任何修理店获得服务。汽车公司应该继续提供人员培训——我更愿意去找经过认证的人员——并且出售零件。如果维修市场更具竞争性，汽车公司和我都将从中受益。

我与风险投资家弗雷德·威尔逊（Fred Wilson）——你很快就能听到他的故事——讨论过开源汽车平台的基本原理，我问他，一家 Google 化的汽车公司将会是什么样子。他回答说，它已经存在，那就是 Zipcar 汽车租赁公司，这家公司在不同的城市和校园为 20 万名司机提供 5000 辆汽车。驾驶者每月花 50 美元即可加入 Zipcar 公司，然后经网上预订便可在一系列车库中的任意一家车库中挑选一辆汽车进行使用。在纽约，支付每小时 9 美元或每月 65 美元的费用可行驶 180 英里（保险费与汽油费均包括在内）。我可以在传统租赁

公司得到类似的价格，但服务的灵活性和便捷性有所不及。Zipcar 称他们的每一辆车取代了 15 辆私家车，有 40% 的会员决定放弃拥有自己的汽车。与此相同的是，巴黎市长在 2008 年宣布，这座城市将继续推行已大获成功的自行车共享计划，让市民可以在 700 个存车点间选择使用 4000 辆电动车。此举的目标在于减少巴黎市民购买汽车的数量。

我知道你正在想什么，并且能听到来自汽车城底特律公路上的轰然大笑：汽车公司最不希望发生的事情就是卖出更少的汽车。你发疯了吗，贾维斯？你是一个保护树木的抱树狂吗？不，当然不是，我只是想把这个产业颠倒过来。当我向广告人里沙德·特柏科沃拉（他的代理公司为汽车产业服务）提出这个问题时，他说底特律并非真正地属于汽车制造行业。他为这家 Google 化的汽车公司进行了引导，他说：“我正在从事着把人们从甲地转移到乙地的行业。我如何才能以不同的方式做到这一点呢？当人们从甲地转移到乙地时，我怎样才能使他们感到安全并且与他们时刻保持着联系呢？”他说，除睡觉之外，我们在路上比在家里花费的时间更多。“除家庭和办公室之外，星巴克曾经是我们的‘第三个去处（third place）’。如今，汽车成了我们的第三个去处。”什么是汽车的真正功能？他说，是“导航和娱乐”——不一定是制造业。事实上，特柏科沃拉说过，通用汽车公司（GM）的业务中最有趣的部分是上星服务（OnStar）和信贷危机中的融资问题。制造业的成本昂贵，容易受到商品价格及劳动密集程度的影响，容易被巨大的效益成本和竞争力压倒。这是实体商业暴政的体现。

如果汽车公司在聚合公众、使用他人硬件的过程中成了领导者，那么飞机、火车、汽车等行业将怎么办？只要你告诉这个系统你需要前往何处——或者访问你的 Google 日历，它就会知道——并且为你提供不同价位的选择：今天，你可以乘火车前往，因为那会省钱；明天，你得自驾出行，因为你要办事；后天，你得跟人拼车，因为你要攒钱；这个周末，你开了一辆不错的奔驰梅赛德斯，因为你要参加周年晚宴；下一周，你需要一辆有专职司机的汽车，因为你要给客户留下深刻的印象。一路之上，您可以付钱获得各种功能：汽车上的同步娱乐，火车上的无线连接，苹果手机中的即时提醒，以及指导你避开交通堵塞的导航系统，等等。这是建立在传统汽车公司平台之上的新型个性化交通与链接公司。快跳上 Google 的汽车吧。

Google 可乐：客户不仅仅是消费者

如果大汽车难以 Google 化，包装类消费产品就更难。他们是大众市场的积木，把生产效率和市场营销置于临界数值的基础之上。自从互联网成为广告媒体开始，这就一直是个不言自明的真理——没有人会通过点击条幅广告的方式去购买厕纸，更不会有人通过加入俱乐部或撰写相关博客文章的方式去购买厕纸。这是个人人可以理解的例子：厕纸难以从互联网中受益。厕纸的 Google 化没有任何意义，不对吗？除了可能在厕纸上印制维基百科的知识（有厕纸出版商）或“用可再生、可循环资源制造”的标志外，我必须承认：我难以设想出 Google 超软卫生纸（Google Ultra Soft Toilet Tissue）的创意。

所有的消费类产品都命中注定要在未能 Google 化的情况下直面生活吗？让我们想象一下 Google 可乐这个创意吧。像其他消费类产品一样，可乐的优点与缺点都是它试图以一种规格满足所有需求。是的，一系列可乐品牌和类似品种都在那里争夺稀缺的超市货架空间。但是，永远没有足够多的可乐品种，因为我找不到自己心目中完美的可乐。我想要的可乐是不含咖啡因的、用糖而非人工甜味剂制作的（我受不了它们的余味）；它应该装在小罐中以防止被压扁，瓶装或许更好，可以重复使用。它也可以添加某种口味（今天樱桃，明天咖啡）。可口可乐和百事可乐我都会喝（我是双可乐接受者），但是我不喜欢那些不知名的品牌——我依然会不寒而栗地记得霍华德·约翰逊（Howard Johnson）的 HoJo 可乐（HoJo Cola）。如果我承诺会在一年内购买很多特殊口味的可乐，那么，改装可口可乐的灌瓶机以生产和发行这些特别订制的批次产品会怎么样？我会愿意支付额外费用订购我心中完美的可乐。如果我把我的这种杰夫可乐（Jeff Cola）出售给我博客上的其他人或我的邻居们——说服他们，无咖啡因的咖啡味苏打水并非无法调和的矛盾——也许我的价格能够下降，因为我会带来更多的销售额与出货量。我会创建一个可乐俱乐部，这与加里·韦纳舒克的那些播客观众们（Gary Vaynerchuk's Vayn-iaks）制造并促销他们自己的葡萄酒没有什么两样。我们同时会成为产品经理、销售人员以及消费者和客户。我们可以创造我们自己口味的可乐，用我们自己的品牌进行销售，把可乐作为一个生产和销售平台。届时我们将置身于可乐行业之中。我的可乐能走向大众化吗？没有任何机会。但大量的“小”

Google 将带来什么？

可以累积成“大”，可乐最终可以与大量的消费者形成一种互相忠诚的新关系，可以了解更多的公众口味，或许能开发出能更大规模销售的新型产品。它可以节省市场营销的费用，因为合作者也能销售产品。它可以多得到一些生意，这也能多占据一点市场份额。它可以找到一种途径，与消费类产品的商品化潮流竞争，并且加入“小即新，小即大”（small-is-the-new-big）的经济模式。

这种可乐战略可以推广应用于绝大多数的消费类产品，它们将受益于专业化和个性化：饼干、糖果和家用绿色清洁用品都散发着个性化的魅力。在利用诸如亚马逊和易趣这样的销售平台的情况下，这种战略不仅可以由大公司组织实施，而且更容易由小公司组织实施。我所知道的唯一一个提供用户定制服务的大众化产品是姆姆巧克力（M&Ms），你可以订购印有照片的产品（21 盎司 39 美元）或是自定义颜色的产品（56 盎司 48 美元）。这是一个很好的噱头，但它不会改变产品的本质。如果我能为我自己或我发现的类似于我的数百人弄到咖啡味的姆姆巧克力，或者是我喜欢的不含咖啡因和酒精的、咖啡和姆姆巧克力混合口味的瓶装饮料，那么谁能满足我的需要呢？那将会是 Google 可乐。

然后，小配件会怎么样呢？个人电子产品似乎不受 Google 化影响，因为它们在工程设计和制造方面是如此的复杂。然而，比起汽车来，技术因素同时也是更易推动小配件发生改变的因素，因为一种设备可以通过软件而不是硬件进行更新。这正是 Google 正在努力的事情——将其移动操作系统提供给任何一家手机制造商。

我能够看到，Google 最近正在提议为无数的可连接设备制定一套开放式的标准。现在，我们已经可以通过互联网来购买电冰箱了。而他们构想中的承诺是：将来有一天，他们将能获得电冰箱内储存物品的目录，告诉我们可以用什么原料做出什么东西，同时还能帮我们自动订购我们所需要的东西。这就是 Google 乐意组织的信息类别。到那个时候，提供送货上门服务的美国“鲜货直送公司”（Fresh Direct）和小豆荚（Peapod）公司，以及英国的“特易购公司”（Tesco）可以让我们预订、为我们配送我们所需的所有物品，并提供相关产品的优惠券。而 Epicurious 网站可以根据我们冰箱里的食材提供食谱建议。如此一来，我们的冰箱将俨然成为这些公司展现自己服务能力的舞台。

我们已经用传感器和摄像头建立了互相连接的家庭安保系统。我们已经

建立了互相连接的家庭娱乐系统，可以把网络电台的节目、苹果 iTunes 软件播放的音乐和电影、YouTube 网站的视频传送给家庭中的任何联网设备。在未来的日子中，我们的联网汽车将与交通信息及娱乐信息连接在一起。我们的摄像头将与全球定位系统（GPS）的通讯卫星和我们的电脑相连在一起。我们的手机也正变得越来越像电脑。任何设备，只要能够产生信息，能够被个性化，或者能够与我们交流、为我们带来娱乐，都将被连接到互联网上进行 Google 化处理。如果获得我们的许可，Google 会深入了解这些小器具并提供相关信息。Google 会乐意利用这些信息向我们提供高度目标化的相关定位广告。这或许会被那些隐私维护者视为荒唐之举，但是如果我们能够控制这种流量并从中获利的话，比如得到相关内容和广告、特价商品和用户服务补贴，我会乐于把我的冰箱和电话连接起来。这样，Google 不仅能成为网络和世界的操作系统，而且能成为我们家庭和我们生活的操作系统。

另一个挑战是：时尚。我们知道 Google 化的时尚就是 T 恤、短裤和凉鞋。Google 的风格已被设计师、时尚编辑和好莱坞所鄙视，所以很难想象简单朴实的、非主流的 Google 会对时尚的品位及新风的创立产生什么影响。时尚是自上而下管理严密的，或者说，它曾经是这样的。就像网络让新闻与娱乐走向民主化一样，其风格是开放性的。T 恤公司 Threadless 就是开放式时尚运动中的一个宠儿，它邀请用户提交设计方案，并由 Digglike 上的社区组织进行投票，从中胜出的设计者可获得 2000 美元的奖金外加 500 美元的信用，一项设计如果再版的话，每次再版还可得到 500 美元。他们变成了众包道路上“向群众取经”的著名设计师范思哲（Versace）。

就像在娱乐业中一样，我们知道公众拥有创作冲动，渴望在作品中留下自己的痕迹。因此，明智的解决办法就是去创造一个平台，把这种冲动与渴望变成现实。CafePress 网和 Zazzle 网就为大家提供了类似的途径：你可以设计并出售你关于 T 恤、杯子、汽车保险杠甚至是内衣的种种设计，然后从每一笔按需订购中获得一份收入。Threadbanger，一个每周更新的网络视频节目，教观众们如何与年轻的设计师们一起自己动手制作自己的酷酷时尚，可资参阅的还有德国出版业巨头博达媒体集团（Burda）“博达风网站（Burda-Style.com）”的开源缝纫服务，博达决定放弃其服饰款式的版权，邀请公众对这些款式进行利用、改良、创造与共享。于是这个网站上充满了各种服装款式、制作方法及相关讨论。Springwise 网站报道说，一个纽约的小商标

“SANS”，已经于 2008 年停止销售其售价曾高达 85 美元的衬衫，随后公开发布了这款服装的样式。如今，你只需付 6 美元就可以得到这款样式（你可以在家里把它打印出来），还有一个“SANS”商标供你缝进衣服里。这种对设计的开放固然是个好主意，但是像我这样的人却并不会缝纫。因此，在某些人亲自制作 SANS 和 Burda 款式的方式之外，那些手工艺人们还可以再开发一种订做生意，然后就像某些人正在做的那样，在 Etsy 网上进行销售。这个网站上到处是待售的独特手工制品，自 2005 年起已经成为 10 万多名售货者的网络商场了。

好吧，消费品、小玩意还有时尚产品都能被 Google 化，那么 Google 厕纸怎么办呢？我们肯定不可能把 Google 思维应用到厕纸上去，因为无法在网上围绕厕纸形成各种社区。我曾经看到过一则厕纸广告，其独特的销售主张（USP）是它不会在你的屁股上留下纸屑。看过这则广告后，关于“厕纸升级版 2.0”的想象令我不寒而栗。好家伙，那必定是一次艰难的销售会议，而我无法再为广告消失想出更好的理由了。

就如报纸一样，也许已经到了厕纸退出造纸业并思考自己真正属于何种行业的问题了。清洁行业，对吗？在达沃斯世界经济论坛期间，我能与许多国家以及产业的领导人住在一块儿，这固然令我惊讶，但当我在会议中心看到一个自动化的、带有自净功能的马桶座圈时，我的惊讶不亚于前者。在冲水之后，一只机械手就伸出来抓住马桶座圈，在其旋转时进行清洁，真是奇妙至极。我给它录了像并上传到 YouTube 网上与网友共享——如有兴趣，你可以用 Google 搜索“达沃斯的盥洗室”（Davos toilet）寻找我的录像，或者作为一种更为有趣但政治上不太正确的实证，你也可以在 YouTube 网上搜索“瑞典的马桶座圈 Gizmodo”，但这一产品的制造公司并不属于纸业，而位于清洁座圈的条目之下。

东陶（Toto），一个日本的马桶制造商，已决定将自己归类在既非纸业亦非清洁座圈业而是屁股清洁业和幸福业的门类中。东陶发明了卫洗丽（Washlet）电脑全自动马桶座圈，这项科技奇迹可以将马桶座圈加热到令人惬意的 110 华氏度，并且在你完事儿后为你喷出温和而清洁的水；随后它会用柔和的暖风吹干屁股，同时奇迹般地去除臭味。在 YouTube 上，搜索“东陶卫洗丽冲水视频”（Toto Washlet Flush TV），就可以看到霍丁·卡特四世（W. Hodding Carter IV）的演示，卡特四世是美国前总统卡特的儿子，同时也

是《马桶如何拯救文明》（Flushed: How the Plumber Saved Civilization）一书的作者。在你发笑之前，请注意东陶已经卖出了 1700 万套卫洗丽。他们在我的 BuzzMachine 博客上做着广告——一些惬意的光屁股上叠印着笑脸。东陶的视频因数万甚至数十万次的观看而在 YouTube 上十分火爆。好莱坞影星威尔·史密斯（Will Smith）曾经在电视上炫耀自己拥有价值 5000 美元的豪华卫洗丽，因此，没有在厕纸上花过一分钱。在这里，我们把相关问题与解决方案、硬件与软件、科技与生活完美地结合在了一起。这就是“后厕纸时代的 Google 化盥洗室”。

即使在实体企业中，由网络造就的种种联系也能够带来商业利益。无数的消费品将从更为开放的对话中获得帮助：工具制造商要去听听工匠们的说法，厨具公司要向厨师们开放，运动器械公司要关注运动员和教练员的需求。人们应该寻找机会去生产更有针对性的产品，与消费者们一起设计、支持和销售商品。Google 和互联网会改变所有东西，甚至是工厂。

第十六章 服 务 业

Google 航空：旅客的社交市集

Google 地产：信息就是力量

Google 航空：旅客的社交市集

我几乎早已放弃了如何用 Google 思维来改造航空公司的思考。尤其是那些境况已严重恶化的航空公司，利用这种商业服务还能做些什么？当今航空公司的商业模式建立在如下的基础上——售空座位；对行李检查收费；对枕头和饼干以及他们能想到但却与航空无关的所有东西收费；尽可能地利用舱内空间，其拥挤状况甚至达到了折磨人的程度；把乘客当作囚犯，把他们长时间地困在跑道上不给水不给食物也不会犯法，并且扣留信息——一直在上涨的价格。Google 无法解决这些问题，没有任何人能够解决这些问题。

但是，随后我把 Google 关于互相联系、关注群体智慧的原则还有马克·扎克伯格的一流组织原则、我的互联网第一定律应用到航空业中，询问如何为那些在飞机、火车、轮船或者酒店、度假胜地的游客们提供更多支配权的问题——当然，飞机驾驶室要排除在外。我一直在想，如果飞机上的乘客们组网联络会怎么样呢？如果乘坐航班变成具有独特经济效益的社交经历又会怎么样呢？

这样假设：我们大多数人在地面就已经用互联网建立联系，不久之后，我们将在空中的飞机上联系起来，就像在酒店中一样，最终能够使用无线上网（在早期的尝试失败之后）。对航空公司来说，无线上网是个不错的选择，因为它不仅能创造一些新的收费项目，还能让旅客们有事可做，可能减少因航班晚点而引起的抱怨和不满——尽管在问题出现时，我们可能还是会在博

客上就每一个细小问题发发牢骚。一旦接入了互联网，乘客们就可以互相联系了。围绕航班和目的地建立聊天室和社交网络，对航空公司或是乘客自己而言都不是件难事，这样旅客们就能在登机之前以及飞行过程中互相联络了；飞机降落之后，我们还可以组织拼车节省费用；我们还可以向同行的乘客咨询有关酒店、博物馆、商店和道路的情况以便前往。如果无线上网的定价合理，座位上又有电源插座的话，大家还能够共同玩游戏来共度快乐时光。

回顾历史，当波音 747 被推出的时候，最初设想是要提供休闲室的，供旅客们聚会使用。但这并没有持续多久，因为休闲室很快就被拥挤的有收益的经济座椅所取代。如今，休闲室在新波音 787 梦想客机和空客 A380 巨型客机上的出现，被视为休闲室的某种回归。所以，试想一下，通过飞机上的在线社交网络，我们可以找到我们愿意遇到的人：比如，参加同一个会议的同伴，具有共同兴趣的旅行者，甚至是未来的丈夫或妻子，而且，我们还可以在休闲室里约会见面。这样，我们的航空旅程就变成了一次社交经历。

我知道，就我们现今的航空旅行经历而言，我这种设想听起来太不现实。但是参与并合作吧！社交化将成为航空服务重新商品化的关键。如果旅客们选择这家而非那家航空公司只是因为他们更熟悉和喜爱这里的人们，又该怎么办呢？宝马的车主们在 Facebook 上交互动往来，汉莎航空公司（Lufthansa）的旅客们同样可以这样做，并且他们还有更多的共同点——对旅行和目的地的共同喜爱。不要忘了：公司固然归你所有，但客户才是公司真正的品牌。航空公司应该鼓励更多有趣的乘客光顾，因为这些有趣的乘客可以吸引到更多的乘客。航空公司还可以用折扣和积分来回馈

公司固然归你所有，但
客户才是公司真正的品牌。

那些在社交活动中积极主动且大受欢迎的乘客。如今，航空公司提供的商品仅仅是座位，如果他们能够同时提供乘机阅历和社交机遇又会怎么样呢？我知道，很多人最害怕的就是身边一直坐着一个喋喋不休的难缠家伙。或许这是因为我们在上飞机前就已经有了坏情绪。暂时放下怀疑吧。回想一下我们在飞机上巧遇有趣乘客的那些日子，或许乘客们就会选择坐在彼此身边了。如果能坐在好的聊天对象旁边，我会接受一个中间位置的。有可能坐在我旁边的正是大卫·李特曼（David Letterman，CBS 著名脱口秀主持人）或者欧普拉（Orpha，美国脱口秀女王），这确实是有可能发生的。

乘客网络提高了航空公司利用航班创建新经济的可能性。航空公司至少

可以拍卖一些特殊的座位，就像捷蓝航空（JetBlue）2008 年开始在易趣网上进行试验的那样：对你来说下周一飞奥兰多（Orlando）值多少钱？如果晚订票的乘客能在开放性市场中从同机乘客那里买机票，这样就能解决一些航空公司超量预订的问题。这肯定胜于只从航空公司购买机票。是的，投机者可能利用机票套利，但只要他们已付清款项并且不能退费，航空公司还有什么问题呢？那些转售者成了市场的开辟者。这种商品交换为机票创造了新的市场价值，有些时候还会比航空公司的定价更高一些。

航空公司可以用这种交易预测市场，争取运载量的最大化。或许出于种种难以预测的原因——比如，一个新的会议或节日，对一个旅游胜地的良好宣传，一份旅游合同，或者币值的波动激发了潜在的需求等，可能会发生前往某个目的地的乘客激增的现象。但只要有足够的重视，航空公司能赶在套利者行动之前增加客容量。从前，航空公司一向控制供应；如今，它们还要对需求有更多的了解。类似的是，如果一架航班出票很少，航空公司可以为乘客们提供大折扣的选择方案，减少航班节省开支，并能够在飞机起飞之前为旅客们提供足够的时间变更行程。通过这种方法，航空公司提高了效益，乘客获得了额外的折扣，环境也得到了保护。开放灵活的社交市场是可以改造航空公司的经济体系的。

为何航空公司不能把那些飞行常客的飞行里程转入开放市场呢？在这些累积起来的飞行里程中，航空公司创造了一种虚拟货币，其影响力和价值大大超过了“第二人生网”（Second Life）和 Facebook 中的网络虚拟货币。但飞行里程在本质上是无法变现的。除非你要在 10 年之后的那个圣诞节飞往波兰的克拉科夫（Krakow），否则经常坐飞机的你几乎不可能从航空公司那里拿到奖励机票。

航空公司提供的其他选择，比如用飞行里程去换台电视，都不是很吸引人，这是 Google 搜索告诉我的。飞行里程的转换已经贬值到了这样的程度——航空公司提供的刺激力度越来越小（比如可以选择乘坐的机型），它们已经不再是航空公司最开始预定的商品等价物了。所以说白了，让我们还是用投标获得旅客奖励座位、升舱服务和银卡里程吧。让我们还是用实物交换飞行里程吧（我将把这个 iPod 卖给你换成我假期出行需要的飞行里程）。这样，这种虚拟货币会重新获得使用价值，这也意味着更多的飞行里程会被买回，但尽管如此，航空公司仍然如头悬利剑，战战兢兢。

这种物物交换会有点微妙。有些时候，我不想表明我的真实身份（比如告诉一个陌生人我要离开城市），而另外一些时候，我愿意告诉他们（因为我做生意）。买卖机票的时候，为求安全等原因，个人的真实身份和信用卡必须输入到航空公司的系统中。但是，这么一个网络系统的建立，可以把率先推行类似服务的先驱性航空公司重新包装为一个社交性航空公司——有趣的航空公司，美好的航空公司，那些让我又重获控制权的航空公司。（我会利用这种社交网络推动一场运动，以便从那些笨蛋那里拯救我的膝盖，他们会猛然把座位后放以便让自己能舒适地乘坐。在一个开放性的市场中，我甚至会付钱让他们别那么做。）

现在想象一下，航空公司是否会利用这些网络系统去捕捉那些对旅行非常在行的乘客们的聪明才智，并把这种聪明才智转化为价值。在我们的回程旅途中，航空公司应该请求我们对我们的常去的酒店和餐馆打分评价，应该要求本地乘客与其他乘客分享关于在城里什么地方吃饭购物更好的中肯意见。与此类似，酒店应该收集客人们关于附近餐馆的评价——就像凯悦酒店和它的旅游社区已经开始做的那样；游船公司应该收集关于每个港口的购物小贴士；旅行社应该为这些信息付费：他们应该用旅客的飞行里程或者下次旅程的特定折扣来奖励我们。而且因为知道我们的身份，他们可以匿名收集数据来强化信息的力量，就像我为餐馆所提的建议一样：“美国运通白金卡客户推荐……”或者“去过佛罗里达的加拿大人最喜欢……”。航空公司可以从掌握最新信息的真正的旅客那里收集资料，建立起一个令人难以置信的实况信息数据库。随着时间的推移，他们就能超过“旅行顾问”（Trip Advisor）和“福多”（Fodor's）这样的大公司，或者航空公司也可以为他们提供独家内容，这反过来会提升航空公司的形象。航空公司只需用心聆听、收集并分享旅客们的信息，就可以成为权威发言人。

用这种方法改造航空公司的关键，是要赋予旅客们控制权，尊重他们，并为他们提供组织途径，帮助他们互相找到对方聊天或交易。旅客们同样也会提供价值。航空公司可以用新方法去捕捉这种价值，借此提升服务价格和公司收益。但是如果乘客们没有受到重视的话，如果乘客们仍然被当作牲口和罪犯对待的话，他们是不会向航空公司提供自己的价值的。

在达沃斯世界经济论坛期间的一次聚会中，我遇到了 Google 的一位创始人，我向他提到我正在思考一个问题——如果由 Google 来经营一家航空公司，

这家公司将会是什么样子？我说，我认为它应该是一家社交化的企业。他听完笑了，并向我解释，的确有一位技术高超的企业家成立过这样的一家航空公司，但遗憾的是，由于他的员工卷入了毒品走私事件，公司最终不得不关闭了。遗憾啊！

Google 地产：信息就是力量

我已经公开发表过我对房地产代理商及其垄断收费体系的不满。因此，本章内容并不想为他们如何改造自己而提供建议，而是想思考另外一些人会如何破坏、削弱甚至毁掉他们的行业。

我需要解释一下为什么我会对这些代理人有这样的看法。我曾经遇到过一些坏蛋，但我同样知道还有很多不错的代理人。这并不关乎个人意见，而是关乎财务问题。我并不相信那些代理人在房产交易中仅增加了 6% 的价值，他们能够要求这笔回扣的唯一理由是他们掌管着房地产的多重上市服务数据库（MLS）——那是让你的待售房屋能被买主看到的关键所在。在交易过程中，代理商并非唯一敲诈我们的人。产权保险尤其令人头疼，因为它是制定或重新制定房产全面评估的必需品。同样关于房屋，这些审查的骗子们从来不会在我搬入新居之前发现任何的问题。我们也不能忘了那些把这件事搞得远比本身复杂的律师们，他们同样会敲诈我们。除此之外，那些刊登质次价高广告的报纸同样在做着类似的事情。

房地产行业现在是该叫个暂停整顿一下的时候了，所有的努力均告失败的原因是他们只是试图打破现存的体制，推出经纪人佣金折扣，促使房产进入珍贵的多重上市服务数据库。尽管美国司法部于 2008 年通过了一项反垄断法案，要求向折扣经纪人开放多重上市服务数据库，但我们仍然受制于他们互开方便之门的封闭体系中。所以，我们需要更换现有的体系。如果将来我们都把房产信息放到 Craigslist（美国最有影响力的分类广告网站）或与其类似的网站上，我们便会摆脱当下的多重上市服务数据库带给我们的困境。一些聪明的地产公司如今将房屋信息放在了那些可供选择的数据库中。购买者同样也可以将他们买房、租房或寻找同住者的种种要求发布在网站上（就像在克雷格广告网上已经出现的那样），并且某些人——例如 Google——可以编写一个程序将需求者和销售者直接联系到一起，使互联网本身成为一个市场。

其他服务商们可以在这个市场中放入它需要的有效信息。以美国著名的房地产交易网站吉楼网为例，它收集了很多最近的房屋交易信息，以便于购房者和售房者能够对什么样的房价才算公平有一个自己的判断。

我知道，只要房地产代理商——或代理商的丈夫，往往是这样的——读到这一章，我就会收到一封封愤怒的电子邮件或者博客评论，抨击我对他们所带来的价值一无所知。但如果你一定要阐明你的价值所在的话，它也并没有你所想象的那么大。即使得到了所有应得的尊重，这种反应还是暴露出了那种在本书中已经谈到过的防御性、保护性思维方式，而这种思维方式已经严重地破坏了其他的行业。面对这样的挑战，比较明智的反应方式，应该是从挑战中看到机遇。我并非一定要站出来诋毁（房地产）代理商，我只是想让他们变得清醒一些。如果你确属最明智最具竞争力的代理商，你应该会希望跳过你那些安逸的竞争者，瓦解他们的生意，同时探求网络带来的种种新机遇。否则，必然会有一个新锐率先开始这样做的。

售房者和购房者依然需要各种各样的服务商。或许下一代的代理商应该为他们提供“自由点餐服务”。首先，售房者会希望购房者能够找到他们的房子，这就是市场营销。代理商会说那正是他们现在所提供的服务，只是不太充分而已。正如我之前所说的那样，当代理商在报纸上投放广告的时候，他们在推销房屋信息的同时也在推销自己。我要开办一家公司，除在开放的网络上帮助销售房子之外什么都不做，我会在克雷格广告网上制作待售房产的项目表，会为相关房产拍摄图片和制作视频资料，会为相关房产制作宣传网页，并且保证让这些网页出现在搜索引擎的结果列表之中，甚至会在 Google 上购买广告。借助 Google，你自己就能够搞定这一切——你可以链接到大量的图片（你需要多少就链接多少，这在 Google 上是免费的）、视频（在 YouTube 上是免费的，可用 100 美元的 Flip Video 摄像机轻松拍摄）、吸引注意力的地图（Google 地图是免费的）、鸟瞰图（可借助 Google 地球图片）、当地餐厅的列表与评论（可借助 Yelp 网站，也出现在 Google 地图上）。售房者还能把他们最喜欢的去处、最好的杂货店以及孩子们的玩耍场所添加进链接之中。你能够出售的，不只是你的财产，还有你的经验、社区和生活方式。用不了多久，你就可以把购房者介绍给我们的邻居并链接到他们的博客或 Facebook 网页。许多房主并不想亲自做类似的事情，因此，就会出现某种商业机遇，他们以此来提供帮助。我会出售这些服务社和选择权，我会从中收取特定数

目而非特定百分比的费用，因为后者的数目会随交易价格的上涨而上涨。

售房中的另一个问题是看房时的争论。我乐意开办一家提供礼宾服务的公司，由他们为可能的购房者提供日程安排和接送服务，这些礼宾员不用参与卖房（作为一个购房者，我不需要任何人打开房间向我介绍它们有多么的宽敞，非常感谢）。购房者可以付钱请礼宾员把他们从一家送到另一家，卖房者也可以付钱请礼宾员看管打开的房子（还可以煮咖啡，做甜饼）——我认为，如果购房者知道他们不会被售房者的代理商跟踪，他们更有可能去参观一户人家。我不会对当地房屋观光博客们的出现感到吃惊，那些博主们会拍摄游程与照片，并且会把市场上新房屋的出现当作新闻。我乐意去阅读它们并在那里点击广告。

结局是最后的激战。我们需要更改法律来简化程序，把控制权和利益从律师向房屋买卖者转移。

结局是最后的激战。我们需要更改法律来简化程序，把控制权和利益从律师向房屋买卖者转移。

技术上的机遇同样存在。我会需要一种可以与 Google 地图和全球定位系统相连

的手机应用程序，这样，作为一个购房者，我就可以在手机中输入我的购房要求——面积多大，价位如何，区域何在，然后我的手机上就可以显示出一天的寻房信息，为我排好看房日程，提供相关指导，让我能在合适的时间到达已经打开的房子。这个应用程序应该能够向我展示相关图片和视频，能够联系礼宾接待人员、房屋代理机构或是房屋拥有者进行预约。当你可以独自前往时，谁还会愿意开着一辆高级奔驰轿车与一位房屋代理人一起去兜圈子呢？或许我只是进入反社交的精神状态了。

购房者可以运用网络工具和移动技术去体验自己未来的居住环境。诸如“街区处处”（EveryBlock.com）这样的新服务网站可以围绕房屋住址列出周围所有的相关数据——如犯罪率、建筑许可甚至是涂鸦清理工作情况等。此外，Outside.in 网站可以组织当地的博客贴出与社区有关的各种内容，你可以借此了解你的邻居们正在谈论些什么。在智能搜索的帮助下，购房者可以得到学校的数据和当地的新闻档案。他们可以查询并联系当地 Facebook 网站的用户。除此之外，一个名为 CleverCommute 的小巧新网服公司还能提供交通拥堵的真实图片。这些开放的数据将把那些房屋代理商们彻底驳倒，因为他们只会告诉你每一位邻居都令人愉快，每一套房屋都有升值潜力。

“购房代理升级版 2.0”将用内容丰富的网站来展示它所覆盖的城镇以及那些它帮助销售的房子，并且还有大量该地区的信息链接。它会需要 Google 的广告搜索排名。当我开始寻找一套房子的时候，我可能通过搜索找某人求助——那或许是一家经过重塑的房屋代理机构，或许是一个突然出现的后来者，或者我可以自己一个人干。我会在一个开放的竞争性市场中寻找最好的服务和最好的买卖——不必付给任何人 6% 的中介费。

第十七章 金 融

Google 资本：金钱网络化
Google 第一银行：无中介市场

Google 资本：金钱网络化

我无法想出比风险投资更加 Google 化的产业了，这是显而易见的：风险投资人的交易总是与创新、变化和风险为伴。他们时刻紧盯 Google 的一举一动，并且垂涎于 Google 的成功，甘心追随于那些投资者。弗雷德·威尔逊 (Fred Wilson)，一个风险投资家，同时也是合广风险投资 (Union Square Ventures) 的合伙人，当我告知他我正在写这本关于“Google 将带来什么？”的书的时候，他笑了笑说：“我们一直在提出这个问题，那也正是我们的投资策略所在。”他和他的伙伴也提出过类似的问题：“红杉资本 (Sequoia Capital) 会怎么做？”红杉资本过去一直支持 Google，这也是 Google 为人所嫉的原因之一。

在这个最 Google 化的风投产业中，威尔逊是我所认识的最 Google 化的人之一。他是第一批开博客的风险投资家。当他刚刚开博的时候，他的竞争对手都把他看成笨蛋。因为风险投资本身是一种秘密事业，你不能让竞争对手察觉你的所思所想，了解你对相关潮流、公司和人物的关注追踪。你的工作目标是努力做到捷足先登，因为这是一场比赛。然而，对威尔逊来说，他反倒得益于将其所思所想公之于众的做法。这能帮助他认清目标，吸引生意——他说，他 1/3 的投资决定来自于博客和网上聊天。也正是因为他的敢于公开，使得威尔逊在网络上赢得了很好的名声，在更广泛的网络范围内打开了自己的交际圈，而且这些人还能够帮助他打理工作。有一次我见到他，他正要前往欧洲，想在那儿——比方说，斯洛文尼亚——寻找几笔生意。他在一

篇博文的结尾部分曾经提到了他此次的行程，结果马上有一百多人想约见他，而这些人遍布欧洲各国。当他出行的时候，我通过 Twitter 的更新内容对他的会见情况进行了追踪。

他说：“敢于公开、可供搜寻具有非常重要的作用——在 Google 搜索结果的首页中，你就能看到弗雷德·威尔逊这个品牌性的名字。”如果你在 Google 上搜索弗雷德·威尔逊这个名字的话，那么排在首位的结果就是他的博客（位于 avc.com 网站上）；第二条和第四条是他的个人简历；第五条是他在维基百科全书上的条目；第六条是他的 Tumblr 博客（一个平台，而这个平台的创建公司曾经接受过他的投资）；第九条是他的 Twitter 信息（Twitter 也接受过他的投资）。当然，搜索结果中还有与弗雷德·威尔逊同名的其他人的条目：有一位与他同名的艺术家，找过美国公共广播公司（PBS）的人为他拍过纪录片，还有一个与他同名的乐队。但是如果谈到 Google 的话，我所指的弗雷德·威尔逊就是这个曾经投资过 Google 的人。

在自己的博客中，威尔逊通过使用这些新的平台和工具，逐渐提炼出自己的想法和产品。他的博客上曾经乱糟糟地排列着一些又酷又新的小插件，使得他的读者们几近疯狂。但是后来他又投资了很多这样的小工具。威尔逊对待博客和投资的态度，与我看待我的博客和媒体的态度很相近：我们不断学习，实验，延展我们的声誉，与形形色色的人打交道。他通过写博客来帮助自己运作生意；通过博文来搜寻最新的生意伙伴。他建议其他的公司聘用“网民”，他们非常了解这个新的网络世界，因为他们就居住在那里——而且没有比网络更好的地方能让你方便地找到他们了。威尔逊还鼓励他的很多竞争对手——其中的绝大多数人都想投资网络而不是其他的什么大项目领域，诸如生物技术，基础技术设施——开始写博客。现在已经有一批杰出的风险投资人在写博客，他们通过博客向企业家解释如何与风险投资人打交道，如何运营自己的公司。

这种共享规范被带到了联合广场（Union Square）的企业名录之中。威尔逊告诉我，他曾经向一家名为“可点击”（Clickable）的搜索引擎营销公司进行投资，这家公司经常在别人的网站上加入讨论，只是回答一些通常与本公司毫无关系的问题。他们的这种行为不一定会提升公司的名声，但他们可以相互分享知识，如同礼品互惠经济环境下的优秀公民。“他们留下的痕迹就是他们的品牌。”他说。他还向我讲过另外一个新兴公司的总裁，这位总裁喜欢

参与到网络对话之中——他甚至在自己已经不堪重负时还与那些愤怒的用户进行对话——因为他能从中了解海量用户的需求问题。

Web2.0 的各种平台——对外开放、价格低廉的软件和服务，使得推出新网站、新服务、新公司的工作相对轻松，也不用花费多少钱——这为投资者同时提供了商机和挑战。如果你已经像风险投资人那样习惯了大笔投入、大笔产出的话，“小即新，小即大”的新网络经济法则将使你的生活变得十分艰难。如今，有很多新公司并不需要风险投资，而且即使在他们需要的时候，需求金额也相对较少。如果风险投资人不得不对更多公司的小额增量进行投资的话，他们在管理投资组合方面就会变得更加困难，这样做会增加他们的投资成本与投资风险。千万不要认为你会对风险投资产生同情，要谨记啊！

考察一下“出出进进”（Outside.in）这家公司吧，它的创办者史蒂文·约翰逊（Steven Johnson）兼具作家、记者和企业家多重身份。这家公司围绕地点和主题组织当地的博客文章与相关对话，对 Google 地图、免费数据库和其他开源软件进行了创造性的利用。约翰逊仅用从一位投资人那里获得的 6 万美元就启动了这项服务。他说，如果他试图更早地开创这项业务，哪怕只早上 5 年的时间，就可能得花上 5000 万美元。那个时候，他甚至连建立页面寻址技术的资金都负担不起。而如今，这种技术是由 Google 免费提供的。为了扩张规模和聘用员工，“出出进进”公司拿到了风险投资（其中就包括威尔逊的资金），但风投资金的总额怎么也到不了 5000 万美元。

随着投资金额数目的变小，企业家们的年龄也变得越来越小了。很多 Web2.0 版的火爆新公司——例如 Facebook 和掘客网——都是由 20 岁出头的年轻人创办的。威尔逊在他的博客中写道：“在这一个月中，在这一年中，我所见识到的最有趣的事情，就是这些初生牛犊的孩子们的种种创造。”他认为这种现象并非偶然。“如果你已经是成年人了，每天早晨都阅读报纸，那么对你来说，设计出新的模式将会无比困难。但是，现在我们拥有了一代新人，他们从不依赖于通过阅读报纸、观看电视和浏览杂志来获得身心愉悦和汲取信息。他们是网民。他们就是泡在美国在线的聊天室里长大的，饭后他们会与自己的朋友用短信聊上几个小时，一到学校就登录 Facebook。互联网就是他们之间的联络媒介，而且他们也在向我们证明网络应该如何得到应用。”他们促成了因特网的发展现状，这也正是威尔逊想要投资的原因所在。

与我同龄的很多企业家对博客跟帖都感到厌烦（提示：我的胡子都已经

花白了)。然而克雷·薛基 (Clay Shirky) 支持威尔逊对年轻人的看法, 他争辩道: “那些年轻的技术企业家们拥有的宝贵资产就是还有很多的东西他们不懂。几乎在所有其他的境况下, 这都会是劣势, 但在这个圈子内、在这个时代中就不同了……如果世界真的在一夜之间就完全改变了, 如果新奇的事物成为可能而你对此却一无所知, 那么, 5 分钟之前才来到这里的人就会理解这种新的可能性, 并且他们能够完全理解这些新生事物, 因为对于他们来说, 这些东西并非新生事物。”

当薛基说他从生活经历中得知你会在音像店挑选音乐, 会在买裤子之前进行试穿, 会通过读报来获取信息和工作时, 他是站在我这一代人的角度立论的。“我不得

如果世界真的在一夜之间就完全改变了, 如果新奇的事物成为可能而你对此却一无所知, 那么, 5 分钟之前才来到这里的人就会理解这种新的可能性, 并且他们能够完全理解这些新生事物, 因为对于他们来说, 这些东西并非新生事物。

不忘却每一件类似的事情以及所有类似的事情, 这样才使得我成了一个不算太差的分析师, 因为我得先将这些新技术解释给我自己听——我的年纪太大, 已经使我不能自然地去进行理解了, 但是它还是让我成为了一个糟糕的企业家。”

有些人说威尔逊不是一位年龄主义者, 只不过他和他的伙伴看到了越来越多有着新颖想法的年轻人, 威尔逊对此异议做出了回应。“恰恰正是这些年龄在 15 ~ 20 岁的年轻人所建立和启动的可信的网络服务真正满足了市场的需求。”正如他在自己的博客中所写的那样, 他曾经链接到一个由我儿子杰克经营的网站, 杰克当时只有 15 岁, 已经编写和出手了几个 Facebook 的应用程序, 其中的一个还卖给了另外一家风投公司。有一次, 杰克来到了合广投资的办公室, 当威尔逊及其伙伴盘问过杰克的网络世界观之后, 威尔逊建议杰克找一位技术顾问, 并亲自向他推荐了大卫·卡普 (David Karp) ——Tumblr 工具 (也是一个合广投资的投资对象) 的创建者。威尔逊警告我说, 卡普已经离开他所就读的高中, 开办了自己的公司, 甚至没上完高中! (我妻子对我们的儿子讲: “想都不要想!”)

那么投资人怎么去面对不同年龄段的企业家呢? 在我看来, 他们需要与更多的边缘化风险承担者在更为开放的网络中进行操作。风险投资人仍然是

控制过程中的一个阻塞点：他们从投资人那里筹集资金；他们选择性地处理与新兴公司之间的关系；他们为投资人付钱并为他们保持股份。他们是中间人，而 Google 则绕过了这些中间人。当风险投资人发生规模上的变化时——投资的项目越来越多，但投资金额却越来越小——让他们继续保持中间人的地位变得艰难起来，寻找和评估新公司同样更加艰难。阅读日渐流行的 TechCrunch 博客令我头疼，它涵盖了 web2.0 版的新公司，但我不希望关注所有的公司：诸如移动电话公司，社交公司，仅仅致力于管理博客评论的公司等。启动和运行一家新企业的低成本，意味着他们能够在这个“小即新，小即大”的时代为微本经济提供服务。但成为竞争者的障碍极其微小，离地的距离不过是毫厘之差。因此，要在众多竞争对手之中发现哪一个将会胜出，简直是前所未有的困难。

因此，投资人就需要利用更为广泛的可信任人际关系网络去帮助自己发现并管理新的公司。如果他们的发现能够赢利的话，就可以从这些值得信赖的代理人那里获得风险投资，并给予他们一份利润，还可以组成一个由大风投人支持的迷你风投人网络。这种模式的变体就是纽约天使投资（New York Angels），这是一个由 65 位成功投资人组成的团体，目标是对刚刚启动的公司进行共同评估。各种创业孵化室对各种公司的起步发挥了更为积极的作用。基地位于德国的霍尔茨布林克（Holtzbrinck），一个大型出版集团，经营着一个实验室，这个实验室开办了几家公司，还对另外几家公司进行了投资，然后再决定是否把这些公司购买下来。由大忙人企业家比尔·葛罗斯（Bill Gross）建立的创意实验室（Idealab）已经孵化了一大批公司，包括有“序曲”（Overture）（后来成为搜索广告行业雅虎的基础——同时也是 Google 的间接基础）、“宠物大卖场”（PetSmart），Picasa（现在是 Google 的图片软件），“城市搜索”（Citysearch），还有电动汽车公司 Aptera Motors。这两个创业孵化室都能提供公司空间、办公室服务、意见和资金。后来又有一批新生代的创业孵化室成立，意在为 Web2.0 版的新企业提供建议和进行投资。这些创业孵化室包括“Y 聚合器”（Y Combinator）——资助那些小成本的企业家，而且为公司从创意到成立的全过程提供帮助；“种子训练营”（Seed Camp）——为欧洲的起步公司提供有序竞争帮助；“作品测试版”（Betaworks）——为起步企业提供资助和建议。

投资人仍然需要深入麻省理工大学（MIT）和斯坦福大学的学生宿舍——

或者更进一步，走进我儿子所就读的高中——因为各种创意正在这里孕育发展。我之所以决定去教书，是因为我已不再能让一家媒体公司产生足够的变化，但我还能创新多做一些事情，可以帮助学生们成为发明者。在纽约城市大学，我开设了一个关于企业家新闻的培训班，目的—是想证明这个名称本身并非一个自相矛盾的话语，二是讲授有关新闻业务的内容。我的学生们为可持续发展的新闻事业构思了商业计划，同时，由于麦考米克基金会（McCormick Foundation）的资助，培训班可以为那些最出色的学生提供创业的原始资金。威尔逊通过观察发现，不同年龄的人往往有着不同的思维方式，我的学生们再次做出了证明，他们在像年轻人那样思考的时候表现非常出色，当他们像胡子花白的老人那样去思考的时候，表现就很糟糕。而有些时候，正是胡子花白的老人向他们指出了这一点。美联社的策划部领导吉姆·肯尼迪（Jim Kennedy）在听完我所有学生的发言后，他告诉他们，他很失望，因为他拥有他们所提及的所有网站。他说到“网站”这个词时语气中实际上带有轻蔑，就如同有人说“迪斯科”一样。不过，他为其中的一名学生带来了灵感，这位女生想创建一个专门针对十几岁女孩的在线杂志，想从普通网络转向 Facebook。她必须用不同的方法进行思维。

企业家在年轻人当中的比例越来越高。有个专门为年轻资本家建立的博客，名为“大学生创业网”（口号是：从学校宿舍走出致富路）。2007年，尤因·马里恩·考夫曼基金会（Ewing Marion Kauffman Foundation）委托哈里斯互动公司（Harris Interactive）对企业家进行相关调查。调查的主要对象是具有企业家身份的人，该项调查发现，在8~21岁这个年龄段，有63%的年轻人说他们有能力有愿望去开创企业，其中有40%的年轻人已将计划付诸实践。感谢上帝，我们拥有这些“骄傲自负”的年轻人。

也许风险投资业应该成为一间教室：风险投资者不仅能够提供资金，而且还能够提供教育（有些人在他们的博客中进行）。如果我是一名风险投资者，我会走进大学校园，为那些天才的企业家们提供帮助，为那些具有伟大创意的年轻人提供种子资本。我会敞开我的大门，把家庭变成一个创业孵化室，为那些伟大的商业创意提供免费的帮助，同时我也能够对其中的一些创意进行投资。（在后面的“Google 大学”内容中，我们还会讨论在大学校园当中培养创新想法的其他途径。）

或者风险投资业可以更像是一个开放的市场。我曾向葛罗斯这位大企业

Google 将带来什么？

家请教，询问他是如何将其领域 Google 化的，他回答说：“我总认为应该有一个比较健全的新兴市场，就像是一个为新兴企业建立的微型股票交易所，仅对合格的投资者开放。但是要开放所有的信息，并使信息更加一致，更加透明。”对创始人和员工们来说，他们的问题正如俗语所说，只要公司不被卖掉或没有上市融资，他们就不能撤走资金。在私有新兴公司股票的高端市场上，可以让他们卖掉一点股份去购买他们的宝马汽车，但仍要保持公司的正常运转。2008 年 Facebook 就采用了这样的做法，允许在员工之间买卖股票。葛罗斯，这位企业家中的企业家，应该会乐意创办一家公司去建立这样的—一个市场。

大型公司能够在他们的层次上光大企业精神吗？当然，Google 已经规定为部分技术员工提供 20% 的工作时间，致力于公司内部的各种创新，如果某些创新对公司有益的话，Google 还会购买这些创新技术。但是，这样的操作显然还不够充分，因为当 Google 公司在 2008 年启动自己的风险资金的时候，这一举动曾令投资界大为震惊。当我在大公司中工作的时候，我目睹过对于他们来说要想投资新兴公司是多么不容易。投资需要有各种各样的技巧，要从网络上发现那些新兴公司，在处理与这些新兴公司的关系时更像是在搞教育。并且，大公司还需要耐心等待他们的投资按自己的途径和时间表发展壮大。对你能叫出名字来的任何一个行业、任何一家公司来说，对创新的支持力量仍然都是至关重要的。其实，不一定非得像 Google 那样推行 20% 创新时间的章程，或许公司还可以为员工提供股票作为回报，借此也能在公司内推动创新。或许大学可以提供帮助。在我工作的大学中，我正在着手创立一个新闻产业孵化室。

风险投资的目标是去发现有天赋、有好创意的人才，并为其提供必要的资源付诸实施。如果我是一位与 Google 有同样思维方式的风险投资人的话，我就会考虑怎样为企业家们建立一个平台。我会像弗雷德·威尔逊那样公开自己的创意与希望，并以此吸引更多的企业家。我会考虑成为一个“媒人”而非中间代理商，不时把投资人和新兴企业直接联系起来，努力不成为两者中间的障碍。我会借助于一个值得信赖的大型分布式网络帮我去寻找和管理投资，并在这个网络上为他们提供回报。我会把这些新兴公司——无论我是否有投资进入——聚合为不同的网络以便他们能够互相帮助。我会认为如今创建其他类型的公司也会变得越来越容易，因为创建内容和媒体已经变得既

简便又便宜。当然，所有的这一切都以我拥有大量的资金为假定性前提。但事实上我没有。噢，算了吧。

Google 第一银行：无中介市场

银行业是最后的中介业务，它储蓄资金，满足借贷双方的需求并从双方的联系中获益。从小的方面来讲——在“小即新，小即大”的新网络经济中——互联网通过建立直接的联系已经能够实现对产业的直接投资。

以对等借贷为例。2008 年，在“昌盛网站”（Prosper.com），有 75 万名会员借贷总额超过了 1.5 亿美元，其中的最小交易额为 50 美元，该网站几乎可以对任何要求提供支持——从启动新生意到偿还学校贷款到还清信用卡欠款。程序非常简便而且无比的人性化。看看下面的故事吧：“自从 9 年前我移居美国之后，就一直梦想开一家那不勒斯的比萨饼店。我决定先开一家小的店面，再弄一辆食品车，然后逐渐扩大规模……是时候把我们的食物车换成完整的比萨饼店了。”我准备往里面投资。有人说：“这笔贷款可以用来启动一项业余生意——办生食烹饪班。”什么？生食烹饪？我想我不会考虑的。接着有一个学生希望有人帮助她偿还最后一年的大学费用。“我有一个全职的工作，还去学校上课。目前我的总平均分是 3.9（满分是 4）。现在我正在努力获得会计及财务审计专业的学位，理解按时交纳各项费用和保持良好成绩的重要性。”好了，她卖给我了。为了预防拖欠，昌盛网站建议用户们考虑多元化贷款的方法（网站还发布了代收欠款公司的名单）。尽管利率在上涨，但这决不是发财致富或建立新美国银行（Bank of America）的好办法。但是，这样的办法是引人注目和令人愉快的。昌盛网站把这个最没人情味的行业变成了充满梦想、充满成功与失败的挑战的现实生活秀。

其他主题类似的网站有：“走吧”（Zopa）提供存款证明服务，并为投资人提供借款建议；“罗尼欧”（Loanio）试图通过联合签署及获得更多文件的方法确保贷款更加安全；“原始资金”（Virgin Money）处理亲友之间的借贷细节；“贷款俱乐部”（Lending Club）通过 Facebook 促进贷款的社交化。

致力于创造美好生活的小额贷款方式已经很有知名度。在发展中国家，这些贷款可用于买牛、做生意或送孩子上学。登录“姐哈那网站”（dhanaX.com）去看看发生在印度的故事吧（那里或许只有印度人可以投

资)，或者去“基瓦非营利性网站”（Kiva.org）浏览一下，在那里你能够为世界各地的公司发放最低仅 25 美元的小额贷款。基瓦已经提供了 3500 万美元的贷款总额——平均每笔贷款的金额是 485 美元，贷款人分布在 43 个国家，98.1% 的贷款已经被偿还。（作为对照，在美国，2.7% 的一级贷款到 2008 年春季时尚未偿还；16.6% 的次级贷款尚未偿还。）一条来自基瓦的要求是：柬埔寨的范丽太太在自己的家里养猪，每天赚 7 美元；而她的丈夫种地每天赚 5 美元；两个在当地服装厂工作的孩子也在支持着这个家庭。范丽太太提出了贷款 1000 美元的请求，希望为她的丈夫买一台耕地用的拖拉机。在附录中，基瓦告诉我们，在柬埔寨，有很多人靠出租拖拉机来赚取额外的收入。基瓦的贷款不向贷款人收取利息，但是当地的管理者会索要利息。这些贷款一下子把整个世界变成了一家企业。那是一种源自网络的红利。

要想在美国产生类似的影响力，可以参阅“捐赠选择网”（DonorsChoose.org），在这里你可以为满足教师的需求作出贡献，同样是提供小额款项的方式。还可以参阅 Facebook 的“事业申请”（Causes application），会员们可以在这里开始自己的事业，可以加入、支持和捐款给各种事业项目。所有这些新的实体依赖于小额资金累积起来的大影响，依赖于人与人之间的直接联系，依赖于对拥有者资源的使用与控制，依赖于各种开放的信息。

2008 年，从美国向全世界蔓延的信贷危机的根源是，秘密的呆账与优质贷款一起被卖到资金市场，每笔贷款都没有人负责，也不透明。平等网络贷款的运作不是这种状况。我并不想谎称这种社交银行系统能够取代银行，但银行能从中学习到很多东西。为什么不干脆建立一个直接市场使我能够在小商业贷款、房屋抵押和学生贷款中建立我自己多样化的投资组合？为什么不使用银行的基础设施简化我们的金融业务，就像“原始资金”和“贝宝”所做的那样？为什么银行不能再人性化一些？在那些老牌银行中，我们可能看不到这样的改进——因为它们实在是太大太老了。这也正是我们之所以能目睹到那些全新的、革命性的平等银行和金融机构纷纷出现的原因。但是可能会有不同的问题出现，因为这个行业既需要更大的透明度，也需要更强的责任感。

互联网也为金融市场提供了商机。在丰富的网络资源中，我们可以获得与公司相关的各种新信息和新评价，而不仅仅是那些为不同金融机构工作的分析家们得出的自相矛盾的分析结果。那些投资人之间也能共享知识、数据、

战略、成功以及失败。“花衣小丑网站”（The Motley Fool）中的客户定制解决方案平台（CAPS）就会收集投资人的见解以帮助社区中的每位成员。我曾经投资过 Covestor 网站，在那里股票投资者可以共享他们的交易历史，其他人便可以跟着他们一起投资。任何投资者都能成为自己的共同基金的组织部分，而且成功的投资人还能通过其他渠道锦上添花。

在我的企业家新闻课上，薛基就建议学生们设法说服私人金融网站提供信誉好的信用卡，以便从社区中积累数据，让人们知道自己的地位所在：“警告——与同样收入的同龄人相比，你下馆子吃饭的钱多出了 15% 呢。”深入研究大量的数据一直是 Google 理念中的重要环节。银行与信用卡公司比我们任何人都清楚我们的消费状况，就像亚马逊公司非常了解我们所购买的物品一样。从个体来看，那是我们的消费数据；但从集体来看，那是我们的生活智慧。我希望他们能够把这些数据告知我们，这样我们便能依据这些消费数据来更好地理财了。

当然，对银行服务和金融市场进行规范有很好的理由——无须太深入探讨，只需通过信贷危机的结果即可做出判定。在这些领域，我们需要谨慎地对待。但是，网络向我们展示了新的思维方式与商业理念，甚至在笨重的传统理财业中也是如此。

令我感到奇怪的是，互联网尚未对相关产业造成多大的影响。每次看到我家附近有零售商场开放，总会看到有某家银行进驻，我就会感到沮丧，多么无用，多么无趣啊！我宁愿进驻的是一家星巴克咖啡店，或者是一家塔可钟（Taco Bell）墨西哥食品店，或者是一家老式的面包房。为什么那些银行仍然在从事这样的业务——开办那么多的实体零售店并塞进去那么多的员工？互联网问世之后，也确实有一些纯网络银行这么做过，但是它们从没有真正红火过，而且很多还被别人收购了：在英国，Egg 被花旗银行收购，First Direct 被汇丰银行收购，它们并未给我们提供足够的奖励机制让我们改变以往的习惯。如果网络银行能将其储蓄转给我们——网络现金分红——或许我们会更有动力光顾这些虚拟的网络银行。

将来的某一天，当无纸办公成为现实之后，美国有可能成为一个无现金的社会——换句话说，这永远也不可能变成现实。我们经常会听到芬兰人、日本人通过手机购买可口可乐、支付停车费用，但是在美国我们还没有见过这样的事情。微软想借助自己的通行证服务（Passport service）成为网络现金

Google 将带来什么？

注册商，只要拥有微软的通行证就可以进行现金交易。但我想不会有人能放心地把自己的钱交给微软打理。Google 提供的结算服务（Checkout service）也一直没有推广开。现在归 eBay 所有的贝宝，已经成为人们网络现金支付的便捷手段，但是极少有商人们使用这项业务。或许我们需要一种新型的、世界通用的网络虚拟货币，并在此基础上建立一种全新的金融体系。“Google 元”（Googlebuck）听起来怎么样？我们信任 Google。

第十八章 公共福利

圣 Google 医院：公开性的益处

Google 互助保险：合作出生意

圣 Google 医院：公开性的益处

当我在进行一场关于公民记者的讨论时，某些自视甚高、自以为是、心胸狭隘的新闻人士常常就会对我咆哮：“为什么我应该信任公民记者？你不会想找一个民间外科医生为你治病吧，是不是？”的确，我不会。

但我确实希望医保能向 Google 时代开放，并且能充分利用它所提供的机会来收集和共享更多医疗数据，把患者与更好的治疗方法和医疗信息联系起来，把具有共同疾病和共同需要的病友们联系起来，并且利用协作工具和开源运动的潜力来推进医学的发展。

在我的博客里，我已经冒犯了访客中那些最神圣的隐私捍卫者们：我暴露了我的个人健康信息，写到了有关我心房纤维性震颤症的发作史（有时心率不齐——我很好，谢谢）。通过向网友公开我的病史，我获得了极大的好处。病友们都很支持我，他们向我提供网络资源链接，向我介绍他们的治疗体验（对这些治疗方法我已经开始考虑选择性使用），向我发送那些正探索新疗法的公司的更新材料。甚至于 Google 的创始人谢尔盖·布林在他的博客中说道，他早已知道自己身上的基因突变有可能让他患上帕金森症。

想象一下，如果我们这些病人能够在病症发作之前在网站上记录下我们的生理状况与行为举止，那该有多好啊。对某些人来说，暴饮暴食、饮酒过量、压力过大或者活动过多都有可能诱发疾病；但是对另一些人来说，却没有关系。医生已经掌握了一些类似的数据，但仅限于有限的几种病例。如果

世界上数百万的患者都能共享相关数据，那么我们是否就能从中发现新的致病因素、新的交互作用、新的发病原因甚至是新的治疗方法呢？我不能断定。但是只要我们敢于尝试，只要我们能够采取开放的态度，只要我们能够提供收集并分析相关信息的途径，我们就能做到。

“病友”网站（PatientsLikeMe）已经创造了一个良好的网络交流平台，这个平台迄今仍围绕有限的几种疾病提供服务，这类疾病包括多发性硬化症、帕金森症、抑郁症、创伤后应激障碍症。几个月以前，我曾与一个男人谈过话，他的妻子被确诊患有多发性硬化症，这位丈夫说这个网站是无价的，它可以为患者提供必要的信息、经验和支持。7000 名多发性硬化症患者组成了一个网络小组，小组每个月新增 700 个成员，此小组按照症状和治疗方式将患者分类，并且按时上传医疗记录与药物用量数据：我们能据此发现有 395 名患者服了某种特殊药而导致了疲劳；有 23 名患者为了避免严重的副作用而停止服用此药；有 21 名患者由于服药无效而停药；有 14 名患者由于药物昂贵而停药。这些医疗数据对于促进患者们理解和接受治疗的作用非常之宝贵，甚至对于整个医疗产业的发展也不无价值。公司是这样解释它的运营成本来源的：“与医保提供者建立伙伴关系，通过使用‘病友’网站允许转载的海量数据库，推动医疗研究，提高医疗保障。”当我们能共享网络信息时，所有的网络成员都将为此受益。

为了建立这样的网络，我们需要将健康状况视为一种可以公开的报道，并且需要重新考虑某些不准向公众公开的禁令。在保险公司或员工们根据某些既定条款能够拒绝我们要求的情况下，我们并不鼓吹开放。我也不想在通用的医保方式能够解决大部分问题的时候，去发动一场政治运动。即使到那个时候，我也不是在建议大家要曝光自己所有的疾病。如果你不愿谈论你的疾病，我是能够理解的。但是如果你愿意说出来，结果可能会对你更有利。健康领域仅仅是一个例证，它再次证明了互联网的公开性是如何对我们的生活方式产生微妙但深刻的影响的。

2008 年，Google 在网上开通了健康在线服务（Google.com/health）。在这个网站上，用户们可以输入自己的病情和用药，还有杰夫·贾维斯的 201 种检测数据（例如胆固醇检测），这些数据可能下载于已签约很久的一些医疗公司。患者的信息并没有打算全部公开，尽管有些在线用户一直希望能公开自己的健康网页，以便能从这个医疗网络中获利，我们还是没有这样做。Google

的宗旨是为用户提供更多的信息（Google 曾给了我很多关于病症的新闻报道），让用户自由控制自己的信息，因为用户们如今拥有的控制权太少了。

有一场追求“规范化个人健康记录”的运动正在进行中，它与另一场运动有关——创建各种系统，由客户控制与卖方的关系，这种系统被称为“卖方关系管理系统”（VRM），与“客户关系管理系统”（CRM）互为镜像。卖方关系管理系统正由博客先锋多克·西尔斯（Doc Searls）率先推出，他还是哈佛大学伯克曼网络与社会研究中心（Harvard's Berkman Center for Internet and Society）的员工。他所做的事情就是把控制权移交给客户，我把这视为贾维斯第一定律的生活体现。西尔斯并非医学博士，他曾因胰腺炎而住院，在医院度过的曲折复杂的一周之中，他躺在病床上，通过 Twitter 详细记录了自己的医疗过程（后来改用了博客）。自此之后，他把自己对卖方关系管理系统的注意力转到了医疗健康领域。他抱怨说，由于缺乏对相关信息的了解，导致他和他的医生在信息不灵通的情况下做出了一些决定，致使他的病情更加恶化。后来，西尔斯链接了另一位博主弗雷德·特罗特（Fred Trotter），特罗特的遭遇同样显示出掌握个人健康信息控制权的问题值得关注。西尔斯因此认为：“我相信医保规则那封闭和私密的性质正是它本身需要被根治的痼疾。”特罗特在博客中也写道：“让我们想象一下，某些生活事件会要求我把那些健康记录收集起来，为了这样做，我需要打电话寻找为我看过病的每一位医生，以获取我的医疗记录。”无一例外，那些医生们都愿意传真他的医疗记录。“这个传真的电话线路通向美国的‘医疗资料交换网’。”特罗特说。他会最终获得大量的病历文件，但无法通过网络搜索得到，而且内容大量重复，不易读懂。他的医生是不太可能花费必要的时间去筛选所有资料、寻找特定的宝贵的疾病线索的。

西尔斯赞成在医疗信息领域推行开放标准，以便于组织相关数据，并由患者进行控制。他将这项任务与互联网的创建本身做了比较（或者就像我将要展开的那样：要将 Google 理念带入医疗事业）。“我们无法仅仅在制度层面上改善现有的医保体系。”他在博客中说，“任何公司或政府机构连互联网或电脑方面的现有问题都无法全部解决，更别提医保方面的问题了。那些必须解决的问题，恐怕要由黑客们为每个人而不仅仅是自己来制定解决方案。”西尔斯希望在他暮年回顾人生的时候，能够看到医保制度借助互联网的开源设施从根本上得到改变，他还希望看到新业务能创造出一个“患者至上”的

平台。

如今，让我们把这种伦理态度——开放的、标准的、上进的——不仅应用于医保领域，而且应用于医学研究吧。如果更多的数据被公开、更多的工作采用开源合作方式完成的话，那么，药物研制工作会获得多大的好处啊！我们都听到过这样的说法：“药物研制的费用是令人震惊的。除非研发企业能全面拥有相关信息和成果并得到费用补偿，否则他们不可能研发出下一粒救命药丸。”我不赞成这种说法，我尊重他们的工作，尊重他们的商业需要和他们的知识产权。但是，我们仍然需要进一步讨论病患信息的开放对医学研究的影响。难道需要政府提供更多赞助之后，研究结果才能公开吗？如果大学、政府和医生能在标准的、开放的和免费的数据库中共享数据的话——同时要鼓励病人多添加他们的知识与经验——会比当前缺乏透明度的体制更具效益吗？如果更多的研究成果被公开，医药产业会发生什么样的变化呢？谁能为我们组织相关的知识呢？Google 今天已经公开了大多数的人类知识——并且是数字化的、可搜索的——所以我确信 Google 同样可以公开医学知识。正如西尔斯所盼望的一样，我也希望能活着看到那一天。

医学知识仍然是太过于深奥和封闭了，至少当它与病人相关的时候是这样的。2008 年，我参加过一次国际会议，吃午饭的时候，我与一群来自全世界的医生们坐在一起，他们皱着眉、摇着头，感慨地讲述着病人们的故事——这些病人上网寻找资料，却只能找到一些不全面甚至是错误的信息。这些医生们希望他们的病人不要做自己的研究工作，希望作为专家的医生们能一直控制着对信息的接触。好啦，这太晚了！我奉劝他们要为病人提供良好的医学资料，如果他们创建医疗资源网站，又有什么不好呢？如果他们用博客发布信息使病人随时了解自身的病情——同时还可以在更大范围内与那些应对类似病情的医学同行们联络，又有什么不好呢？如果他们的病人能够获得更多的、更确切的信息，难道不能让他们成为更好的病人吗？那些医生们有些勉强地接受了我的这些观点。我曾经和我的医生针对我的处方和治疗方案发生了争执，我真正想从他那里了解的，是那些关于我选择的数据和信息，它们能让我们共同做出更好的决定。我的确不是一个民间心脏病专家，但那是我自己的心脏，我有权了解它。我还希望得到更多的医生们的公开资料，这有可能会泄露医院做某些手术的成功率数据（尽管令人悲哀的是，隐瞒这些记录有时会阻止医疗机构接受高危病例）。在各种在线服务网站上，病

人们会对医生进行评价，就像他们给教师和水管工们进行评价一样，但是这没有多大的帮助，因为我对留下评论的人一无所知。但至少我想得到一个清单，上面要列出一个医生所治疗的所有病症以及治疗频率，以便让我能够挑选出最有经验的专家。如果一个 Google 化的酒店能告诉我有几个就餐者点过蟹味蛋糕，一个 Google 化的医生就应该能告诉我他多长时间治疗过多少病人。假如为我治疗的医生已经在网上记下了我的详细病历资料，那会使我铭记于心的。假如我看到了其他医生与我的医生做了链接，我会更加感动的。

我们所涉及到的所有医疗方面的变化都与信息有关：开放它，共享它，组织它，分析它，把网络的效力带进我们的医疗产业与身体健康之中。这正是 Google 的专业之处。

Google 互助保险：合作出生意

在研究此书的内容时，我在博客中写到：我发现某些行业对 Google 化改革具有免疫力。其中保险业名列榜首。（我们很快会谈到其他行业。）

保险业建立在诱使我们打傻瓜赌的基础之上——甚至是一次甘愿赔本的赌博。为车祸、火灾、水灾、健康或人生购买保险不需要理由。比拉斯维加斯还要糟糕的是，我们知道保险公司会暗中布局对付我们，这是他们的经营得以成立的基础。如果我们不出钱投保，我们会遭受损失（我们损失了金钱）。如果我们出钱投保，我们仍然会遭受损失（不好的事情发生了）。如果保险公司赔付太多，生意垮了，我们这些投保的人仍然会受损失。无论如何我们都无法获利。赔付时，保险公司必须先怀疑我们是骗子，让我们证明我们的不幸，然后才会不情不愿地退回我们所投入的保金。他们使保险经济变得过于复杂，从而使我们不知道自己到底是什么样的傻瓜，这样我们才会傻乎乎地继续为安全而投保——其实是为保险业的安全而投保。由此，我们与保险业的关系必然是敌对的，双方建立在互不信任的基础上。你们看，这种“非 Google”的保险运营策略是多么地无可救药啊！

我的读者们不同意我的这种观点。他们中有数十人在我的博客上发表评论，认为保险业可以进行改革，并且提出了改革的措施。这里是其中的一些对话摘录。（让这一章的内容借助开放、合作的思维力量成为一次现场教学课吧。）

首先发表评论的是塞斯·戈丁（Seth Godin），他是《紫色母牛》（*Purple Cow*）、《小即新，小即大》（*Small Is the New Big*）、《部落》（*Tribes*）以及其他商业畅销书的作者，他指责我说：“从全局想想，杰夫！”他提供了一些有关社会保险的例子。第一个例子：

20 户家庭集中资金从事经营，但每次只启动一种生意……这个集体中的每一个人都拥有巨大的动力希望促成每一种生意的成功，只有这样，轮到自己使用资金的时候他们才能拿到钱。设想根据平等的原则建立保险业，其中的每一位成员都互相合作以降低经营中的风险，结果会怎么样呢？

一位来自法国的评论者伯特·哈特（Bertil Hatt）说：“在某种程度上，法国互助保障组织（MAIF）依靠这种互助利益的某些原则进行经营，提供类似家庭保险与儿童保育这样的社会保险与社会服务项目。保险金一般要高些，但对年轻人、穷人和学生收费要低些。”“他们是怎样做到的呢？”她说，“这是因为有一项隐性合约存在：当你富有时，你与他们仍然保持关系不仅仅是为了获得服务，而是因为你相信他们的做法正确。”这种保险由此成为一种合作性业务，尽管是私营的，但却是完美的。

戈丁后来又谈到那些可能需要较少保险的智能设备，比如刹车较好的汽车投保费用会低一些，如果这些汽车能使我们更加安全，修理费用及保单费用同样会降低——这仍然是一种保险的形式。戈丁进一步建议道：“智能产品可以与其自身的保险同时推出，因为它们的性能是如此之好，可以互相协商。”

当汽车能定位、能预知问题的时候，或者当汽车与其他的汽车、司机、公路、警察结合为一体化的网络时，保险难道不应该做得更好吗？

对。网络正成为一种保险形式，因其联网设备可以被监控、维修、改进，可以变得更为有效、更加安全。克里斯·克兰雷（Chris Cranley）顺着戈丁的想法提出了自己的看法，正如智能产品可能需要较少的保险一样，头脑聪明的人也可以降低投保费用：“如果我知道如何避免某个问题的发生，我就不会为它上保险。”教育和信息变成了与保险对抗的保险。当戈丁开始不仅为更聪明的人而且为基因更健康的人推算投保机遇的时候，他把这类想法推向了极端。基因检测工作可以请为用户分析 DNA 的“23andMe”公司代劳——这家公司的创始人是 Google 创始人之一布林的妻子安妮·沃伊斯基（Anne Wojcicki），曾经得到过 Google 的投资，这家公司发现布林身体中存在帕金森基因。

戈丁说：

尽管有些人可能并不喜欢这种想法，但当 23andMe 公司获得大量高智商、高健康度的人类基因库并开创他们自己的生命保险合作社的时候，结果又会怎么样呢？

英国财经记者詹姆斯·鲍尔（James Ball）同意我的看法，他认为保险业是“一个风光的赌场”，在那里，保险公司“提供对抗特定结果——不利后果——的各种概率，但由我们投保者为其赌注买单。保险公司与赌博者之间的相似性可以很容易地叠加起来”。他在评论中又补充说，公开的赌博交易已经粉碎了赌博者对概率与佣金的控制权，在保险业中同样也可以这样做。“社会保险的不成功并无内在的原因。”他写道，“实际上，它可以相当顺利地开展工作。”鲍尔这是在主张信息公开的力量会使市场更有效益，这和我多次在本书中提到的主张是一个意思。

他给我开了一剂我自己写过的药方，我非常赞同。但是，我仍然在回答中争论道，其间还存在欺诈的问题，人们如果试图摒弃保险公司，会削弱建立在信任基础上的各种社区与市场。鲍尔的回答是，在某些情况下，欺诈不算什么大问题。“让我们假设，如果我们在付款前要求得到犯罪通报，然后才会参加保险以挽救被盗损失。”他写道。这种要求给保险公司提供了一种安全度量，他进一步写道：

无论是危险的或是可信的保险公司，都可以通过索要更少证据的方式为索赔请求提供更差的“概率”。但如果将保险业当成任何其他形式的赌场，我们将能得到由很多小赌博者提供的更有效的保险。

尽管这种做法很聪明，但是，保险市场会从某些市场的保费收入中切下一块（比如，5%），并且利用它去计算索赔请求的随机比例，对那些试图规避风险的保险公司来说，或者对那些对道德风险特别敏感的市场来说，尤其如此。

鲍尔说，他心目中的保险市场会运用技术手段及社交网络理论去更多地依赖透明原则而非信任原则。他总结道：“健康保险当然应当得到更多的关注。但再次强调，我生活在英国，所以健康保险对我来说不是个问题。”我再问你一次，你为什么不会有问题呢，鲍尔？

我的一个朋友、前同事肖恩·亚伯拉罕逊（Shaun Abrahamson）发表评论

说，他觉得最初的保险公司像信用社一样，应该被视为社会网络系统的先驱者。

然后，他在讨论中开始挑战社会极限：“针对鲍尔下赌注和造概率的说法，你会认为一群互相认识的熟人在评估风险的时候能超过保险精算师吗？你会认为欺骗一个熟人团体——这个群体是由朋友的朋友联结起来的——是一件轻而易举的事情吗？”换句话说，如果一个社区能自己为自己保险，还会有欺诈朋友邻里的社会弊端出现吗？

一位英国的网络企业家伊万·波普（Ivan Pope）同意亚伯拉罕逊的观点，他告诉我说我的前提是错误的，他说，保险业本来就是社会性的。

同样，互助型社会组织和合作型社会组织都是社会性的，所以保险是一种社会契约。我们都向保险中投进一些小钱，有需要时就从中取用。当然，我们将它的管理私营化了，放弃了利润，把它变成了一个巨大规模的经济活动……因此，我们需要一些想象力、一些雄心和一些技巧，把保险业重塑为社会性组织。

Meetup 的创始人斯科特·海佛曼（Scott Heiferman），从历史的角度进行了讨论，为即将来到的下一个十年写下了一份简短的宣言。这份宣言中使用了很多时髦的博客资料（例如他提到的“社会图表”，就是马克·扎克伯格所谓的 Facebook 个人关系架构）：

历史上，当人们自由地聚居生活和相互交往时，会自发地、合作地组织起社会保险业务，后来就变成了我们今天所熟悉的集中化的、专业化的保险产业。我预计，到 2018 年 4 月 27 日前，将会出现一种大规模的克雷格化的社会保险体系。这种体系是去制度化的——既不属于政府管理体制（如社会安全体系），也不属于企业法人（如国际保险巨头美国国际集团 AIG）。这种新型社会安全体系是去中心化和自组织化的，不仅是 DIY（自己动手做），而且是 DIO（大家动手做）。这是为当今社会任何组织所适用的大主题。

Google 时代拥有这种巨大的实力做出这种伟大的承诺：DIO（大家动手做）。最后，评论员格里高里·兰特（Gregory Lent）对 Google 时代的理想状态进行了总结。

（互联网升级版 2.0）将大大扩展保险业务，因为它将透明地链接起整个保险系统的每一个环节，投保者，承保者，由保险公司付钱的服务机构等，

没有可以隐藏的地方，责任或义务到处存在，费用将会下降，利润或节余更加公平地分摊。美好的事情将会发生。

把这一切联系起来，我们可以开始画出一幅保险企业分裂图，它通过将保险控制权移交给一个社区的会员而加强这个社区的力量。我曾经为几个保险业高管描绘过这幅未来的图景，他们说我可能是疯了，但这些想法是正确的。

让我们想象一下，某个具有发展眼光的公司——比如 Google——创建一种新型的保险契约：如果某保险社区能使自己更加健康并降低自己的保护成本，提高保护效率，保费将会下降。这种做法可能会鼓励这个社区对其成员施加压力，促使这些成员们变得更加健康和更加聪明。如今的保险公司努力促使我们更加健康，努力推动我们参加健身俱乐部或保健饮食组织。但是，除了可以令我们感觉更好以外，医疗成本的直接经济效益几乎就是整个保险公司的效益，但是我们从未看见过这样的效果账目被公开过。而保险公司的升级版契约授权于保险社区，并赋予它互助的利益和责任。

为社区提供控制权意味着要为其提供信息。保险公司会需要向客户完全透露关于保险的精算数据、成本和利润。同时，保险公司需要促使医生们把他们的工作数据移交出来，以便社区成员们能够就治疗方式做出更加明智的决定。

反过来，社区需要处理自身的医疗保健事宜，包括对医疗机构的监督等。举个例子吧，由于我患有心房纤维性震颤症，我的医疗小组要我每 4 个星期检查一次，服用血液稀释药，然而我的病情没有任何好转。每次去检查时，我都会因我看到的低效率而吃惊：先后有两位护士取我的指血，出尽了洋相（有些糖尿病患者每天可以自己为自己取血六次）。医疗小组同时从我的挂号费和医保费中获取利润，这是一种浪费！我不想在这方面再多做些什么。除了互相的不信任和不方便外，保险公司与我没有任何关系，就算我抗议和检举也不会为我带来任何好处。如果由我的社区和我一起负责我们的医疗保险问题，情况就会大不一样。我会把它当作我自己的事情来做。

保险社区还可以选择性地赞助一些有益健康的活动，如运动比赛、减肥活动、健康讲座等，如果社区认为自己对这种健康活动所下的赌注能够顺利收回的话，所需费用就可以从保费中支付。如果大家认为物有所值的话，保险社区还可以提供像法国互助保障组织 MAIF 的家庭与儿童保育之类的服务项目

目。社区自己就可以拥有决定权。事实表明，社区成员越来越希望能通过利益互助的方式，在低成本、低风险的情况下保持更加健康的身体状态。他们之所以能够做到这些，是因为新的保险公司提供了一个有工具、有信息、有组织的平台，帮助社区实现自己的目标。处于主管地位的不再是保险公司，而是互助保险社区。这是一种保险业的理想愿景，它遵循了 Google 的许多经营理念，起步于贾维斯的第一定律。

这种理想愿景来自于我的读者们，他们把互联网的新方法推广应用到老问题之中，探讨有什么东西可以得到改善。他们相信，增加市场的信息透明度将发挥伟大的作用。他们相信，社交元素的加入——社区的共同利益与共同压力——会增加价值。他们告诉我，把控制权移交给市场会增加互信，而保险业正与互信有关。因此，他们提出了建立互相需要、互相服务的互助网络概念，它即使不能消除中间人，至少能够减少中间人。

我可以自豪地说，这些奇思妙想都不是我自己想出来的，它们来自于我那些慷慨的读者们。他们是我写作本书的保险，使我不至于写出空洞的章节来。

第十九章 公共机构

Google 大学：开放的教育
Google 合众国：极客规则

Google 大学：开放的教育

当我们已经拥有 Google 的时候，谁还会需要一所大学呢？世界上所有的数字信息知识都能通过 Google 搜索得到。我们能够把求知者与已知者链接起来。我们能够把学生与最适合他们的老师链接起来。我们能够找到任何方面的专家。教科书不必再那么凝固在页码上，而是能够与信息 and 讨论链接在一起，它们可能是不断更新、修改的合作成果，能够回答问题，进行测验，甚至能唱歌和跳舞。没有任何理由再让我的孩子们局限在一所学校的课程中，如今，他们甚至能在线获得麻省理工学院和斯坦福大学的课程。同样，也没有任何理由不让我这个早已大学毕业的人去接受这些课程。

你可能怀疑，因为我是个教授，因此我将运用修辞方法从关于种种现实机遇的冗长论述中跳转出来，证明为什么我们必须保持大学应该有的景象。但是，我不会。当然，我珍重大学和它的传统做法，并不想把它摧毁。但是，在 Google 时代，正如本书中考察过的其他每种体制都面临着关于本质和存在的基本挑战一样，教育体制也是如此。事实上，现有的教育业是最值得摧毁的体制之一——当然，还有那些最大的机遇会从中诞生。

把我称为理想主义者吧，我正在想象一种崭新的教育生态环境，在那里，学生们可能从任何地方选修课程；指导老师们可以选择任何的学生；在那里，所有课程都是合作的、公开的；在那里，创造性被培育出来，如同 Google 培育它一样；在那里，敢于犯错、善于纠错被认为胜于亦步亦趋和安于现状；

在那里，继续教育将超过 21 世纪；在那里，考试和学位远不如自己的作品重要；在那里，互惠礼品经济可能把任何一个有知识的人变成老师；在那里，研究、推理和提问的技能将比记忆和计算能力更受重视；在那里，大学会把丰富的知识教给那些求知者，而不是仅仅去管理教室中的那些稀缺座位。

谁还会说学院是唯一的甚至是最好的学习地方呢？威尔·理查德森（Will Richardson）教同事们如何在教室中使用互联网，他在自己的博客（Webblog-ed.com）上为自己的两个孩子泰丝（Tess）和塔克（Tucker）写了一封公开信：“我想让你们知道，如果你们不想去上大学，你们就不必去。还有很多其他途径能让你们走向未来，这些途径有可能比获得一个学位更具指导性与关联性，更富有意义。”他说，教育或许能把他们带进教室，取得毕业证书，但是同样也可以通过围绕他们建立起来的游戏、社会和网络进行学习。“当你不再是墙上的一张纸时，那就说明你成为一个专家了。”他告诉他的孩子们，“你将通过一系列的作品、经验、反思和谈话来充分展现你的专长与知识。它将由一系列作品和一个学生网络组成，你将持续求助于它，它将随着你的成长而成长，让你获得你需要的大多数重要的知识。”

如果这就是教育，那么大学应该是什么样子呢？我在我的博客中提出了这个问题，为 Google 工作的企业家和技术专家鲍勃·威曼（Bob Wyman）做出了回答。他的办法是把大学的关键作用抽象为三个词：教学、考试、研究。我要再加上第四个词：社会化，这也是大学的非官方作用。让我们反过来检验一下。

当然，社会化是我们自己上大学并且送孩子上大学的一个关键原因。成人们往往把上大学看成是一个逐渐成熟的过程，一个不断增强独立性与责任心的过程，而学生们则可能把上大学看成是一个逐渐脱离父母的过程。无论如何，都有道理。咨询师兼哈佛商学院教授杰弗里·雷柏特（Jeffrey Rayport）曾与我在纽约的哈佛俱乐部聚会，他告诉我，这个俱乐部是哈佛的一个毕业生设计的，不过这个学生并不太喜欢学校中的严厉氛围。在这个俱乐部中，他创造出了他所希望看到的哈佛景象：温暖的木制品和炉火，洗却了浮华与庸俗的《哈利·波特》，迪斯尼世界般的教育经历。我确实认为总有一天我能获得这种经历并与同伴们一起生活。老年人也是这样认为的。我的父母生活在佛罗里达州的太阳城，一个在法律上规定 55 岁以下的人不可以居住的城镇。为什么没有一个年满 30 岁后就要被驱逐出境的青年大学城呢？

但是说真的，如果一个人在被工作和债务绊住之前拥有奢侈的时间和资源去探索世界，那该是多么完美啊。这些探索世界的方式，可以是背着背包去亚洲旅行、住校或者参加和平外援队（Peace Corps）。或者，这些日子可能意味着可以开设一家公司，因为年轻岁月对我们来说有可能是最有创造性和产出性的时光。比尔·盖茨、马克·扎克伯格和 Google 的创始人在不同的时期离开学校创建了他们的巨头公司。在年轻人发挥创造性之前，我们是否还应该逼他们度过 18 年、16 年或者 12 年的学校时光，以努力让他们全部用同样的思维方式去思考？我们总是通过四季不断的电话要求我们的年轻人去服兵役——这在某种程度上不是一种浪费宝贵资源的行为吗？——我们不应该换一种方式帮助他们寻找和培育他们的灵感吗？

或许我们需要把青年时光与学校教育分割开来。学习应是永不停止的，青年时光应该用于探索、成长和社会化。我们可能想为青春建立一个保护区——就像 Google 保护他的发明家一样——源源不断地为年轻人提供营养和挑战。如果我们告诉我们的学生，他们应该像 Google 的工程师一样，把每周一天或每学期一门课的时间或大学时光中的一年时间用于创造：创造一家公司、一本书、一首歌、一尊雕塑、一项发明，那结果会怎么样呢？学校应该像一个创业孵化器一样，指导、推动、培养学生们的创意。随之而来的结果将会是什么呢？非凡的与平凡的事物。但这样会迫使学生们对自己的行动承担起更大的责任，并且打破同一性的束缚。这样会促使他们在获得答案前先学会提出问题，会显露出他们自己的天分和追求。对此，一些怀疑论者会说，并非每个学生都有足够的责任心或主动精神。或许吧。但是如果我们不把学生们放在特定的环境中去进行考验，我们怎么才能知道他们有什么能力呢？并且为什么要根据少数人的最低共识为每个人设定教育体制呢？

从男权主义（尽管这个用词不太准确）的眼光看，大学这个社会的另一副产品是它的老男人网络。这个老男人俱乐部长期以来对寻找工作、雇佣员工和建立联系产生着作用，但是如今我们拥有史无前例的最好的联系工具——互联网——那么我们还需要这种传统的联络机制吗？LinkedIn、Facebook 和其他的网络服务方式能够让我们创建和组织各种扩展网络（包括你的朋友网络等），这些网络不仅可以产生于学校，而且可以产生于工作单位、各种会议甚至是博客网站。耶鲁大学“骷髅会”（Skull and Bones）的会员们和哈佛大学商学院的毕业生们也许会提出反对意见，但是作为一个互联网的拥

护者，我为这种旧网络系统能被新知识精英所超越而叫好。Facebook 不仅能为那些大学带来良好的组织形式，而且能把它们改造为网络系统的创造者。

在一个采用分布式架构的新世界中，大学的另一种功能将很难得到良好的培育。纯粹的、直接的科学研究活动是学术机构的价值所在，仅靠市场可能难以独力支撑，除非这种研究活动具有市场价值并由某个公司资助经费。科学研究活动必须得到各种基金会、各种捐赠款物和税收资金的资助，通常还离不开研究者的慷慨激情。这种情况仍然会持续下去。问题在于，科学研究是否必须在学校或智库中完成？是否必须由教授或智囊们来完成？科学研究必须在大学中由专家们完成的做法是没有多少道理的，同样，这些专家们不能在更为广阔的网络中工作的做法也没有多少道理。长期以来，当研究论文需要被同行评议、研究结果需要被反复验证时，科学研究更多地是一种过程而非结果。如今，当研究项目已经在各种网站、博客和 wikis 上在线开放、当研究内容已经可以通过 Google 进行搜索和链接的时候（Google 在 scholar. Google. com 网站为学术论著提供搜索服务），情况就更是如此。这种开放性的研究欢迎投稿、合作和检查。

大学的另一种功能就是考试和发证，包括学位的授予与专家的鉴定。当知识积累和社会需求都在快速变化的时候，那种一生一次、以一当百的教育理念——文凭制——便显得更加荒诞。还有比学位更好的检验知识和思想的标准吗？为什么教育应该在 21 岁时停止？文凭已经变得过时了。我在职业生涯中完成的大多数工作一直要求已经毕业很久的我去学习各种新课程——技术、商学、经济学、社会学、自然科学、教育学、法学和设计学等。最近，借助于读者的帮助，我已经在我的博客中公开学习了很多这样的课程。这也正是为什么我要敦促其他学者去开设博客、面对公众挑战的原因。我相信这应该被视同为发表活动。“要么开博，要么死亡”，我觉得这是个问题。

我们的在线工作资料——能被 Google 搜索到的——已经变成了我们人生的新履历表。《卫报》的编辑尼尔·麦金托什（Neil McIntosh）在博客中写道，当他面试那些应征网络记者的年轻人时，他希望他们拥有一个博客。“对一个想在网络上工作的学生记者来说，没有一个博客是无法想象的。”他写道，“而且，博客的质量非常重要，因为它能让我了解一个人有多么的优秀，因为它是未经审校、完全自发的。”我们的作品——即我们的艺术品、好奇心、见解和公司的集合——显示着我们人生的容量。在工作面试之前，什么

样的老板不用 Google 搜索应征者的相关信息？——顺便说一句，这种做法在芬兰被法律明令禁止。我们可能担心老板会发现假期中我们那些令人尴尬的酗酒照片，但是我们有理由相信他们同样发现了我们的博客和作品集。

有些时候，老板们会需要证书。这正如威曼（Wyman）所说的那样，那正是考试的目的所在：确保我们的新医生、新律师和新电脑服务人员了解他们的员工。但是这些考试常常由医学会、律师会这样的职业组织而非学校举办。考试前的准备工作由卡普兰（Kaplan）这个融考前准备与商业教育于一体的公司承担，各大学把这份市场转给了它们。然而，考试仍然具有意义；那是我们告别“公民外科医生”的保证（或者说，又一个公民获得了外科医生的资格）。在学生已经学完一门科目之后对他们进行考试会更有意义。如果从中发现的不是学生已经了解的内容而是学生需要学习的内容，那么，参加教育之前的考试——入学考试——可能会更好地为学生提供服务。在美国，在“不让一个孩子落后”（No Child Left Behind）法令所要求的学术才能考试（SAT）和普通考试之间，我们正屈服于一种将学习商业化的考试专制。这种系统试图证明每一个学生都是没有区别的。

最终，我们到达了核心——大学的真正价值：教育。在这里，当我说对个人教育的完全控制不应该总是针对学生时，我违反了我自己的第一定律。因为当我们学习时，我们常常不知道我们不知道什么。或者用 Google 的术语来说，就是我们不知道我们去寻找什么。

因为当我们学习时，我们常常不知道我们不知道什么。或者用 Google 的术语来说，就是我们不知道我们去寻找什么。

教师仍然有其作用和价值：如果你想学习如何维修电脑、如何在膝盖上动手术或者理解形而上学，你就可以将自己交付给一位老师，他通过拟定教学大纲来指导你的学习。当你清楚你想学习什么的时候——如何用 FinalCut 编辑一段视频、如何说法语等——对一个学生来说，通过教科书、视频材料或实习实验自学成材是有可能的。互联网也使老师与学生之间的联络变得更加容易——可参考 Teach - Street. com 网站的做法，根据 springwise 网站提供的数据，Teach - Street. com 仅在两个城市就拥有 55000 名教师、学员、教练及相关课程。我或许会通过它帮助我拾起那荒废已久的德语。

分布式大学网络的好处之一就是：学生可以选择老师。指导老师的选择

将不能再依据任期（我就是这样一个有任期的老师），而必须依据成绩。如今，学生们可以在 RateMyTeacher.com 这样的评教网站上为老师分出等级，但在学校中却仍然是老师看管下的囚犯。如果他们能从任何地方选修课程，那么，教学指导市场就会出现，聚合性大学将会从中脱颖而出。指导老师也可以从中挑选最好的学生。一个班级可能成为一个精选团队，从而围绕某个课题进行集体研究，在博客上公开他们集体探索的过程，或者撰写一本教科书，为下一个“班级”或公众留下他们经常提问的问题及问题的答案——除常见问题解答外课程还能是什么呢！这种成果将可以在网上被搜索到，并且可以为后来的学生们提供一种方式，让他们能够发现、评判这些课程与指导教师。这是一种教育内容中的搜索引擎优化，把互联网对透明性的追求带入了课堂。

会有许多新的教育模式出现。一种可能是订购教育：我向某个老师或机构提出订购请求，希望他们在多年之内为我提供新信息、新挑战、新问题和新答案。许多学校在学生毕业后为他们提供技术更新或升级服务；在纽约城市大学的新闻研究生院，我们把这种做法称之为“提供十万英里行程的保证”。教育场所可以成为一个俱乐部而不仅仅是一个课堂：我们加入这个集体，在一起互教互学，有些时候可以把教授的职责转交给在某个特定科目上表现最好的学生。在互联网上的对等教育效果很好，就像我们可以在 Livemocha 这样的语言学习网站上看到的那样，某种语言的老师变成了另一种语言的学生，受惠于这种礼品经济中的每一个人，可以批评或帮助其他任何的学生。这是一个学习的网络。

在不管是真实还是虚拟的教室中，Google 促使教育者实行因材施教。当各种知识通过网络搜索唾手可得时，为什么我们还在要求学生们去记诵各种事实？与满足研究和推理方面的好奇心与求知欲相比，记忆并非至关重要的一条戒律，因为如今的学生们知道他们的疑问所在，知道如何去发现问题、寻找答案，知道如何对自己及相关资源做出判断。

在后 Google 时代还会有大学吗？当然，这些教育机构太过庞大、富有和珍贵，不会黯然消失。但是像其他任何社会机构一样，它们应该利用新的机遇重塑自己。大学需要问问：它们在教育事务中究竟增添了什么价值？称职的教师？帮助学生拟定课程？提供学习平台？我们需要问问，何时有必要与同学们和老师们集中在一个教室里？为什么？上学时间很宝贵，但并不总是必要的。很多 MBA 的专业课程已经找到节约时间的方式，使教育不至于打乱

人们的生活。柏林创意领导学院——我在那里的顾问委员会工作——让学生们在世界各地的城市中走动，以了解当地专家的见解。大学能变得比校园更大。通过把世界各地的特殊兴趣与需求集中到一起的方法，大学还能变得更小一些——可以集中精力研究各种微细的知识分支，同时把另外一些课题留给其他研究机构去做。学校也应该如此，做自己最擅长的工作，其他工作则交由能够链接到的更适合的他人去做。这要求他们开放他们的知识，并使其成为可以搜索的知识——Google需要这样。

大学如何进行商业运作？麻省理工学院前教授汤姆·雷勒，曾针对著名的德国火箭工程师来到美国国家航空航天局一事写过一段话，让我们引用一下：“‘一旦火箭升空，谁还在意它身落何处。只要不是我的住所。’沃纳·冯·布劳恩（Wernher von Braun）如是说。”如果我教3门课，每门课2个学期，每个学期3个学分，每门课20个学生，这些学生以每学分约250美元的价格付费给我所在的州立大学，那么，这将带来9万美元的收入，这就是我的报酬（我这样做不是为了钱）。在一个竞争性市场中，学生们会为我的课付出每学分750美元的价格？这要取决于我的教学质量，取决于我所在这个大学的声誉和我所在这个国家的竞争力。如果他们愿意支付这个价码，仍然没有钱能留给大学。正如现在一样，支持学校运行的资金仍然需要来自于公众或者私人赞助。这看起来不像是一个可持续发展模式。

再来看看凤凰城大学（Phoenix University）、卡普兰大学（Kaplan University）和其他不断涌现出来的赢利性专业教育公司吧，它们一直教导学生寻找工作所需掌握的知识。它们不是牛津大学这样的学术机构，但是它们扮演了一种角色，像商业机构那样运作。它们对每个学分子时的收费高于我所工作的州立大学，但低于著名的私立大学。当互联网促使一个新的教育市场横空出世时，我想我们会看到更多的企业投入到教育事业中来。或许不同的实体将继续扮演不同的角色。比如，如果想学习数据库编程，你就去卡普兰大学；如果想成为一个企业家，去创造出一个新的Google，你就去斯坦福大学。

在Google官方的博客上，Google为学生们提供的种种建议，不仅与他们应该去哪里学习有关，而且与应该学习什么有关。产品管理领域的资深副总裁乔纳森·罗森博格（Jonathan Rosenberg）在自己的博客上表示，公司正在寻找“非常规性解决问题的技巧”。他举的例子是：检查拼写错误的常规方式是查字典，非常规方式是关注人们做出的各种修正，并依此提出不在任何字

典内的新单词拼写方法。罗森博格说，Google 寻找具有五项技能的人：分析推理能力——“我们从数据入手，这意味着我们能谈论我们已经知道的事实，而不是我们认为我们所知道的材料”；交流技巧；实验意识；团队精神；激情与领导才能。他说：“在这个现实的世界中，所有的考试内容都来自于公开的书籍，但你的成功却无情地决定于你从自由市场上学习到的课程。”罗森博格对学生和大学的最好忠告是：“常规性教育很容易，创造性教育很艰难。”Google 在对创造性的发现中脱颖而出，我们的教育系统正在为学生们供职于各种“Google”或者是创造各种“Google”做准备吗？我不知道。

Google 合众国：极客规则

如果一个 Google 人做了美国总统那将会是什么样的情景？在本书的前边，我曾经讲述过一个我亲眼目睹的故事：在应对环境与能源危机时，拉里·佩奇和谢尔盖·布林这两个 Google 创始人与美国前副总统阿尔·戈尔表现出两种截然不同的世界观。Google 的两个创始人通过他们的工程师的眼睛看待这个世界和它的种种问题，在寻找解决方案时，他们更多地依赖发明与投资——你能做什么，而不是依赖规则与禁令——你不应该做什么。如果极客们接管了这个世界——他们会——我们就能进入一个科学理性的政府管理时代。其他一些非政客出身的人已经对行政管理做出了改良：迈克尔·布鲁姆博格（Michael Bloomberg）用商业经营的方式管理纽约，阿诺德·施瓦辛格（Arnold Schwarzenegger）用个人魅力管理加州。如果由一个 Google 人去负责政府管理事宜，或许会把政府办成一个解决问题的服务部门。

无论他们是否有管理的机会，Google 和互联网都将对政府的运作方式、对它与公众的关系以及我们对它的期望产生深刻的影响。既然我们拥有促进政府开放、透明的技术手段，我们必须坚持一种开放性的新道德原则。所以废除《信息自由法案》（Freedom of Information Act），并把它彻底地倒转过来吧。为什么我们必须从我们的政府寻求信息？政府肯定会要求永远与我们保持距离，因此，政府的每一种行为都应该是公开的、可搜索的和可链接的。政府所了解的信息必须上网并获得永久地址，以便于我们链接、讨论、下载和分析。政府需要一种透明的新态度：官员们和代办处应该开设博客并且与委托人进行开放的对话。自从技术使这些做法变得可行之后，他们就应该网

络实时直播每一次会议。请牢记贾维斯第一定律的韦恩博格推论：控制与信任成反比。我们的领导人在信息方面对我们越信任，我们对他们以及政府的管理就越信任。如今，双方之间几乎没有什么信任可言。

我希望政府启用类似“我为星巴克出主意”（MyStarbucksIdea）和戴尔的“创意风暴”一样的工具——“行政风暴”（GovernmentStorm）平台，使市民们能够在上面提出建议，分享点子，发表评论。英国有一个“电子请愿书”（E-Petitions）网站，这是由首相办公室于2006年建立的，网站的建立还得到了“我的社会”（mySociety）网站——为政府的开放提供各种工具——的一些平民活动家的帮助。在提交上来的那些请愿书中：“废除计划中的汽车追踪和道路收费政策”获得了180万个签名；“根据欧盟法律的允许范围把对果汁与饮料的增值税由100%削减为5%，以鼓励购物者做出健康选择实现‘5 a day’（每天摄取5份蔬果）计划”获得了1.04万个签名；“在公共区域用母乳为所有的婴儿和孩子喂奶合法化”获得了约6000个签名。该网站开通的第一年，有2.9万份请愿书被提交上来（其中的1.4万份由于重复、开玩笑或不合法而被拒绝），获得了580万个签名。这是一种新的聚集公众意见的方式。

我们也需要使用这些工具将与政府的对话变得积极和富于建设性。我们花了太多的时间去抱怨政府，总是试图在现场抓住坏蛋们的把柄。现在还有许多坏蛋要去抓。但是有些政府人员很在乎这些东西并在努力地工作。除非我们去想象最好的人，否则我们将只能看到最差的人。让我们像工程师一样思考吧，确认问题的存在并努力寻找合作性的解决方案。我是个盲目乐观的人吗？是的，但是如果我们永远不放弃一味地抱怨，我们就将永远无法有新的建树。

如果我们永远不放弃一味地抱怨，我们就将永远无法有新的建树。

我并不是在建议政府管理应该采取大众方式。我并不想被乌合之众统治，哪怕他们是聪明的乌合之众。互联网需要有人去做筛选、缓冲、检查甚至是怀疑的工作。对话也是如此，只有这样才能为国家提供力量。对于一个共和国来说，公众代表应担负筛选任务。这些有权力的人物可以利用互联网更好地了解我们的需求和愿望，我们则可以利用互联网自由发言。互联网能把互惠式礼品经济转化为互惠式礼品社会。

互联网——如此经常地被控只会制造回音室，因为在那里我们通常只能

听到同样的思想——让我们能够以新的方式围绕各种问题而不仅仅是政党的旗帜进行组织。任何政党或地区的人民，不管是民主党还是共和党，都能因为他们所关注的环境、税收、教育、医保或犯罪问题而聚集在一起。这就要求要有一种个人化的新政治开放性：我们需要表明我们的立场，并寻找站在同一立场的其他人。我乐意看到公民们把互联网作为“个人政治网页”（PPP）使用，如果我们愿意选择的话，我们每个人都可以在上面表明我们的立场、见解和忠诚：这就是 Facebook 的民主性。我会使用 PPP 表明自己的个人政治观点。就我个人来说，我是一个民主党的温和派成员；我为希拉里·克林顿（Hillary Clinton）投票；我愿意积极支持用宪法第一修正案反对美国联邦通信委员会审查制度的运动；我认为我们必须支持一个积极进取的国家宽带网络政策；我支持全民健康保险。在我的网页中，我会解释和讨论这些问题，会链接到我自己写过的博文，或者链接到能有效代表我个人观点的博文。因为我要努力做到透明化，因此我已经在我的博客上对相关问题做了披露；我的读者们有权利了解我写问题的立场，以便他们可以对我的说法做出相应的评判。

在我的 PPP 上，我还能管理我与政治家之间的关系——这是一种类似于多克·西尔斯（Doc Searls）的卖方关系管理系统（VRM）的变化形式，如果称之为“政治关系管理系统”（PRM），你觉得怎么样？我想说，候选人和各种组织可以通过这个系统寻找资金或者时间。我会邀请我的反对者努力说服我以使我改变我的思想，加油吧！如果有人能够说服我，我会在这个网页上改变我的政治立场。PPP 会成为一个曝光的标准，可以用明确的语言表明政治家与新闻人士的立场、抵触和偏见。

让我们想象一下，可以被搜索和分析的数百万个人政治页面，可以揭示出持续的舆论局面：如今，非民意测试机构对于控制我们的思想和观点已经无能为力，Google 作为投票站就永远不会关闭。这个新公共场所使各种政见和民意的表达成为一个持续的过程，而不是一个每年一次或四年一次的重大活动。它也是一个组织公众的平台。我们可以通过 Google 找到那些同意某个观点的人，并设法把他们集中到一个网页、一份请愿书、一个团队、一个政治家或一个组织中来。

当我在博客中开玩笑似地表明这种看法时，《廷德尔报告》（*Tyndall Report*）的一位批评家、电视业分析家安德鲁·廷德尔（Andrew Tyndall）从中

看出了一种潜能——这可能潜在地减少以左右派进行分类的影响力，我们经常迷失在这种分类方法之中。廷德尔说——

这种分类方法极难把意识形态完全不同的人们联合起来——比如一些华尔街的自由贸易信奉者，他们希望让墨西哥移民入境自由化；比如卡托研究所（Cato Institute）的一些放任自由主义者，他们希望让麻醉药合法化；比如民主党的温和派成员杰夫·贾维斯，他希望实现全民医保；比如一些新保守主义的理论家，他们希望在中东（Middle East）用民主人士替换那些独裁者和神权政治家；比如像迈克尔·布鲁姆伯格（Michael Bloomberg）这样的无党派官员，他们想把当今社会的主要交通工具由私家车转变为公共交通。

PPP 的出现，允许我们每个人从我们对政党及民意测验者的传统的左派与右派、专制与自由的二元区分中脱离出来，允许我们直接围绕具体问题进行联合。

就在 Facebook 在自己社区的帮助下被翻译成西班牙语的同时，它在哥伦比亚被用来组织对抗哥伦比亚革命武装力量（Revolutionary Armed Forces of Colombia，简称 FARC）的各种活动。Facebook 还被用来为巴拉克·奥巴马入主白宫的竞选活动组建青年支持力量。Facebook 的 Causes——一个慈善方面的应用程序——被用于帮助公众募集支持资金。互联网和维基百科电子词典被用来通知选民。Meetup 网站被用来帮助组织选民。这些工具都能帮助我们协作起来管理我们的政府。但是，Google 并非在直接接管华盛顿，而是在帮助我们接管华盛顿。

第二十章 Google 之外

公关和律师：希望渺茫

上帝和苹果：超越 Google？

公关和律师：希望渺茫

当我在博客上提出还有三种行业无须借助 Google 思维而复兴时，我的读者们否定了其中的一种——保险业（这在本书前面的章节中已经论及）。不过还好，没有人对公关和律师行业提出异议。我并不是要把它变成一个打趣公关人员和律师们的笑话，因为现存的笑话已经足够多了——用 Google 搜索“律师笑话”，慢慢欣赏吧。恰恰相反，我将利用这个机会，通过那些可以证明相关规则正确性的例外情况，来对 Google 化的关键原则和先决条件进行检验。

公关人员和律师们的难处在于他们要为客户服务。他们必须代表一种立场，正确的或是错误的。然而，由于他们被支付了酬劳，因此他们所说的任何话语背后的动机都必然是值得怀疑的。他们无法完全透明，因为那可能会对他们的客户造成损害。他们无法始终如一，因为他们可能今天代表了客户的一个立场，而明天又代表了客户的另一个与之相反的立场，我们永远不可能知道他们真正的想法。在一个珍视真相和事实的环境中，他们无法总让真相获胜；他们往往扭曲事实，从而取得狡诈的胜利。他们针锋相对地进行磋商，直到事情解决为止，这令他们难以彼此合作。可谁让他们的工作就是要帮助客户而不是其他任何人呢。他们是中间人。当然，他们也不会承认犯了错——客户是不会为错误买单的。

虽然说这些人无法按照 Google 的方式进行改造，但并不是说他们不能使用

我们评介过的那些工具来获得利益。一些人已经那样做了。许多律师开通了博客（在 Blawg.com 上可以看到一些）。像风险投资家一样，他们可以在谈论自己的专长、提供建议、吸引业务、宣传自己、有时为某观点进行游说中获得利益。部分具有宝贵经验、背景和前途的内容可以加以整合而警示后人。律师是一群聪明的家伙，令人惊讶的是，他们能用普通英语代替法律术语进行书写。甚至于，当一位律师博主建议我去检查一下我那些由中国制造的轮胎是否有问题时，我会觉得他是在寻找集体诉讼的客户——律师从某种意义上说也好比做生意。

有些律师利用在线网络的功能去创建虚拟律师事务所，省去了办公室的花销，削减了雇用员工的费用。根据博客“法律沙龙”（Lawdragon）的报道，虚拟律师事务所利用这些节省下来的费用为其合伙人提供 85% 的营业收入，相比之下，实体事务所的这一数字一般只是 30% ~ 40%。虚拟公关与咨询公司的运营也很松散，当需要与客户、与外面的公司进行交流合作的时候，它们就会吸收网络会员。

公关人员正在尝试用 Web2.0 的理念、用 Google 等搜索引擎和社交媒介来升级自己的业务。其中很多人都开设有博客，例如，可以参见理查德·爱德曼（Richard Edelman）的博客，他是同名公关公司的总裁，他的 web2.0 版的公关同伴史蒂夫·鲁贝尔（Steve Rubel），同样开设博客，他使用 Twitter，努力添加来自世界各个角落的电子时尚，因而能为客户们提供相应的信息。公关人员利用这些工具时刻关注着与他们客户有关的评论，一旦发现他们感兴趣的话题，他们就会立即参与到这些对话中去。可是他们也曾经引火烧身。2006 年，有两位博主写下了他们乘坐娱乐车游历全美沃尔玛的经历，他们声称在沃尔玛遇到了无数的快乐员工。后来，事情的真相被揭露出来：这是一次由爱德曼公关公司事先安排的活动，由沃尔玛的外围组织“沃尔玛工作之家”支付费用，这次游历变成了一次过时的公关表演，只不过是使用了博客这种新方式。爱德曼在一篇博客公告中提出辞呈：“我需要承认，我们的错误在于未能让两个博主从一开始就公开身份。这百分之百是我们的责任和错误，而不是客户的。”这个例子说明：公关人员不透明，也不可能透明，因为他们有客户。

但是，既然困惑和谎言在网络上可以轻易被揭穿，那么公关顾问的工作就应当是让客户明白透明和诚实对他们是有利的。这意味着，公关的功能发生了天翻地覆的变化：与其说是代表客户与世界周旋并展现客户，不如说是

时刻提醒客户世界正在看着他们。他们还可以帮助公司在网络信息生态系统中扮演好自己的新角色。我们期待各家公司去创建网站、共享信息，即使不是完全透明，至少要做到实事求是。开放是最好的公关方法。然而，由于公关人员只能提供建议，因此他们往往无法改变一家公司的运营方法。

我敢肯定，律师和公关人员会像房地产经纪人一样，乐意告诉我我在哪里犯了错，我也欢迎他们在我的博客上进行讨论：让我们讨论讨论吧，如果有什么办法能将这个行业 Google 化，那就太值得庆贺了。与此同时，公关和律师这两个领域都需要注意，Google 和互联网这样的工具还允许其他人去做非居间化投资，进而削弱和揭露他们。

法律及法律的执行都得益于法律的复杂，互联网可以提供解决方法。像维基百科一样，许多志愿者在线发布有关法律和法律文书的简明、清晰的免费解释。它所需要的一切就是由一位慷慨的律师——这并非一个自相矛盾的说法——去毁掉海量同行们的游戏基础。我已经看到一些此类的网站，但做得都不是很好，没有一个值得推荐给大家的，但它们却是一个良好的开端。

另一个能够同时为律师和客户提供帮助的方法，就是开展法律和判例上网运动，使其可以进行免费搜索。有些人认为我们的议会和法院的工作往往隐藏在某些私人资金之后，这是一种丑闻。Westlaw 和 Lexis 两个著名的法学数据库，即所谓的 Wexis 双头垄断者，已经把我们的法律变成了一个价值 65 亿美元的产业。Wexis 通过组织信息来提高价值，但是其他数据库正在削弱他们的价值。《福布斯》杂志 (*Forbes*) 报道过“快速案例” (Fastcase) 这个新兴公司的故事，这个公司使用计算机替代人工编辑对相关案例进行索引，不但可以降低成本，而且可以降低律师费用。更加令人欣喜的是，public.resource.org 网站正在努力使法律法规免费上网。如今，专利发明已经发布在互联网上，使用 Google 就可以搜索得到。（进入 Google 网的专利页面，网址 google.com/patents，要想找点乐子，可以搜索“粪铲”——一种卫生器具，用以收集和保留动物的排泄物，或者搜索“永动机”，或干脆搜索 Google 本身。）法律法规和政府文件对 Google 的直接投资来说是一块肥肉。有时，律师仅仅被聘来产生威慑性力量，但是现在的互联网具有集结快闪族的力量，使那些被威慑者能够回敬来自律师的威慑。我就看到过许多这样的例子，有些博主公开请求社会的帮助以对付某些大机构的威慑和控告。通常情况下，借助媒体博客协会 (Media Bloggers Association) 的帮助，他们能够从公益律

师代表那里获得专业建议。然后，那些威慑者就得面对洪流似的冲击。互联网并没有拔去律师们的尖牙，但是它可以使他们的牙齿变钝甚或反咬自己。

我乐意看到一个开放的律师市场出现——你可以先提出你的问题，然后接受律师们的投标，这些投标的律师应该曾经处理过类似的案例，应该提供自己的胜诉率数据。法律代表的确认也可以采用众包的方式进行运作，使其成为一种开放式的资源。那些曾经处理过很多案例的人可以提供免费咨询来帮助别人：我就是这样与我的房东打交道的，这些是我用过的所有文件，大家可以随意去复制使用。

我们的目标是把法律——我们的法律——从那些法律传教士们的控制中解放出来，使它成为属于我们的、自由的法律。在将法律和案例放到网上并使之可以被搜索到的同时，要想创建那些让任何人都可以使用的简便法律文书，举起法律武器反对法律胁迫，建立一个更加透明化的市场，我们就应当对律师界的权力进行各种检验，而不能因为某些人的过错而取缔这个行业。

即使是最高法院（Supreme Court）也能从少许的 Google 化中获得好处。2008 年，当最高法院那些令人尊敬的法官们在一日之内作出了两个错误的判决之后——其中一个案件涉及死刑和强奸儿童，另一个案件涉及能源规章——这两个错误都被一些博主们纠正过来了，只要有机会，他们一直很乐意在最后判决做出之前发现错误并纠正错误。对此，我激动得几乎不能握住呼吸。

还有哪些行业对 Google 思维具有豁免力呢？风险投资人佛瑞德·威尔逊（Fred Wilson）认为是建筑业，因为建筑业中充满了太多的实体因素。的确如此！但是建筑业正在逐渐开放，我曾经在设计的创造与使用中不止一次地见到过资源共享方面的努力。我们也可以用开放资源的方式来修缮我们的家园，垃圾处理呢？这仍然属于实体方面的问题，但是我敢打赌，我们这些消费者，将可以运用网络工具联合起来与营造商对抗，逼迫他们削减他们那些令人讨厌的装修服务。家具业怎么办呢？有一个叫做“宜家黑客”（Ikeahacker）的博客，允许宜家的粉丝们在上面分享他们那些如何改造刻板的标准瑞典产品的想法。那么采矿业呢？有一本叫做《维基经济学》（*Wikinomics*）的书，书中愉快地讲述了一个矿业公司的故事，这家公司公开了自己拥有的地质数据资料，以便于让公众帮助公司寻找矿藏，作为回报，公众可以分享因此而获得的部分财富。那么色情作品呢？毫无疑问，他们几乎一直是每一次在线媒介改革中的先行者，在每一次运动中都有所受益，直到那些业余的色情作

品出现在某个网站上——这是一个工作时最好不要打开的网站——一直处于稀缺状态的色情作品业的商业利益才开始受到影响。那么军事方面呢？事实上，在最早的博客和维基用户中，军事方面的内容就已经出现，因为这些博主们希望各个部队都能够分享他们的经验和知识。至于恐怖分子呢？非常不幸，他们已经对互联网和搜索引擎优化进行了非常高效的

现在，几乎没有什么行业可以豁免于 Google 的影响了。

利用，以此去散布流毒和创建网络。现在，几乎没有什么行业可以豁免于 Google 的影响了。

上帝和苹果：超越 Google？

那好，上帝又会怎么样呢？能豁免于 Google 的思维方式吗？教会一直在利用互联网来传播文字、举办虚拟聚会（也可以通过 Meetup 聚会网站进行）。有许多大型宗教网站（如比 YouTube 更神圣的 GodTube）和宗教社群已经在巧妙地利用其他的网站：上帝对 MySpace 和 Facebook 这两个大型社交网站都青睐有加。《圣经》和《古兰经》不仅可以在互联网上搜索到，甚至可以在 iPhone 上搜索到。很难想象上帝会认同维基版本的圣经，甚至还有 Web2.0 升级版的宗教运动。开源犹太教的灵感来自道格拉斯·洛西可夫（Douglas Rushkoff）于 2003 年出版的《没有神圣：犹太教真相》（*Nothing Sacred The Truth About Judaism*）一书，已经创造出了开源版的《哈加达》（*Haggadah*）（一本祈祷书）。由此看来，上帝也不能豁免于 Google 的影响力。还有什么我们尚未讨论到的实业吗？有没有违反了本书中论及的 Google 原则而又大获成功的反 Google 机构呢？有的，我能够想到的一个就是：苹果公司（Apple）。

考虑一下：苹果公司藐视贾维斯第一定律。把控制权移交给客户吗？你一定是在开玩笑。史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）控制着一切，而且我们希望他能控制一切。多亏了他卓越专一的远见以及对于完美的不懈追求，他的产品才能表现得如此出色。相比之下，微软的产品就好像是由战争委员会设计出来的一样。Google 的产品尽管比微软的产品更为好用，并且有相当多的用户使用，但似乎只是通过一台计算机来设计完成的（我在等待美学算法）。

苹果公司反对协作。但这并不是说，它不关心我们的想法。当一种产品

问世之后，苹果公司一直在默默地学习如何改正自己的错误。为了让第一代 iPhone 的耳机插孔显得更加美观，设计者将其设计成了凹陷形，但是这样的耳机插孔只适用于苹果公司自己的产品，不适用于其他品牌的产品。在下一代的 iPhone 上，这个问题已经被解决了。犯错是有好处的吧？苹果正默默地改正着错误。最近，苹果公司已经对其发行的拙劣 MobileMe 软件表示道歉，但是类似的道歉非常罕见。

苹果是拥有大量狂热追捧者的公司，它的客户就是它最好的市场营销人员——这是十分 Google 化了的。苹果公司的客户们已经为苹果产品制作了不少广告，他们同样喜爱它们。但是苹果公司仍然花费了大笔广告费用，使其品牌形象更酷更靓，这是因为它的各种产品广告和它的产品一样，在设计与制作上都十分完美。其中，苹果公司最有效的宣传广告是乔布斯在苹果电脑全球研发会议上的主题演讲与专题演示。这家公司不可能再向单向交流、缺乏互动的方面继续发展了。

苹果公司是离透明最远的一家公司。它曾因为一些博客泄露苹果公司的机密而提起过诉讼。它正在攻击它自己的粉丝们不够博（客）、不够酷，但是苹果公司根本不在乎这些糟糕的公共形象。因为它是非同凡响的苹果公司！

苹果公司憎恶开放。这也正是它的产品广受好评的原因之一，因为它自己控制着在产品上可以运行什么、如何运行以及如何盈利的规则。当 iPhone 推出的时候，有很多思想开放的奇客们对不能在上面安装自己喜爱的程序而大加抱怨。然后，在下一代的 iPhone 上，苹果公司就创建了一个具有多种选择的封闭应用程序库，那些抱怨者便开始忙于试用这些新玩艺儿，很多人表示，使用这些经过品质筛选的应用程序是件很开心的事，与此不同的是，Facebook 和 MySpace 已经变成了软件跳蚤市场。

当网络世界正在兴高采烈地借助开放的网络摧毁音乐产业时，苹果公司在商业运营上采取的封闭策略便成为了它的一大优点。它为“粉丝”们创造了种种途径，使他们可以合法而快乐地购买数以百万计的各种歌曲。

其实，苹果公司是支持开源软件的，它在自己的网站上宣传自己贡献了很多源代码。这是一个明智的商业决策。苹果产品的操作系统建立在开源的 Unix 系统上，并没有去独立开发一个自己的操作系统，这要比 Windows 系统更为安全、可靠和简便。苹果公司不蠢。

Google 将带来什么？

苹果公司不采用分布式思维方式，它让我们心甘情愿地拜倒在它的圣坛之下。

苹果公司创造出新的稀缺领域，因此无须面对并管理丰饶。我目睹过那些狂热的苹果“粉丝”们扎营熬夜，只为了能得到 iPhone 的每一个版本。按照博客里的说法，苹果公司为了使第二天的 iPhone 销售能够接续起来，便在尚有库存的情况下停止了第一天的销售。苹果公司为自己制造了拥堵火爆的场景。

实体方面呢？苹果在这方面没有任何问题。它的 iTunes 软件驱使客户们去购买更多的苹果硬件。

在苹果公司，免费是一种商业模式吗？存在互惠式礼品经济吗？其实，苹果公司并不慷慨，而是靠自己的产品质量来收取费用。

苹果也遵循着 Google 的一些规则。上帝知道，它一直在创新，并且没有任何人能更好地简化苹果公司的工作和设计。

苹果是怎么做到的呢？甚至当其他的公司和企业不得不对自己进行重新定位时，它是如何成功逃脱这种趋势的呢？它确是做到了，做得非常好，前景非常光明，产品的表现甚至更好。20 世纪 90 年代，我曾经把苹果电脑抛弃过一次，那是在史蒂文·乔布斯重回公司之前，当时我正在忍受一系列垃圾笔记本的折磨。但是当我与戴尔发生类似纠纷的时候，我又回到了苹果电脑的身边。如今，我的家中人手一台苹果电脑（还有一台新戴尔），此外还有 3 个 iPhone 和许多 iPod；我成功说服我所任教的新闻学院把苹果电脑作为标准配置。我是一个苹果的信徒，一个虔诚的礼拜者。但是我之所以没有把这本书写成一本关于苹果的书，是因为我相信它是一个伟大的例外。著名音乐人弗兰克·西纳特拉（Frank Sinatra）可以违犯每一条语言规则，只因为他是西纳特拉。苹果能够在下一个千年违反各种商业规则，只因为它是苹果（而且更重要的是，因为乔布斯就是乔布斯）。

所以，苹果是反 Google 的终极版，是这样吗？

没有这么快。当我把这种观念告诉里沙德·特柏科瓦拉的时候，他不同意，并且说苹果和 Google 的内核其实是十分相似的。

“他们对人们的需求有很好的感觉。”他说。乔布斯的“趣味引擎”（taste engine）对此做出了很好的保证。这两个公司都创建了各种平台，供其他公司——无论是制作 iPod 设备或 iPhone 程序的新兴公司，抑或是在 iTunes 上寻

找发行新策略和新网络的娱乐公司——在上面从事各种开发工作。

苹果像 Google 一样，也懂得如何吸引、保留、激励有才华的人。“苹果人相信他们甚至比 Google 人做得更好。”他说，“他们都是酷人。”

苹果的产品同 Google 的产品一样，追求简约的设计，但是特柏科瓦拉认为苹果有一点做得比 Google 好：“他们把美丽定义为性感。”

苹果深谙网络的力量。它的成功产品全部与网络相关。苹果和 Google 一样，关注的焦点始终对准用户、消费者亦即我们，而不是它自己和自己的产业。同时我还要再增加一点，两个公司都制造最好的产品，都对质量都有着狂热的追求。

但是特柏科瓦拉认为，使得两个公司非常相像的地方在于——和任何大品牌一样——他们都对一个强烈的愿望做出了回应：“人们都希望被当作上帝对待。”Google 为我们提供了全能的检索，Google 地球（Google Earth）借助自己天堂般的高度，为我们提供了像上帝一样看世界的视角。苹果把世界包装在具有“禅之美”的对象之中。特柏科瓦拉说：“这给了我上帝一样的力量。”上帝会怎么做？Google 会怎么做？就是这样做！

第三部分

Google 世代

Google 正以我们刚刚开始能加以估算的方式改变着我们的社会、生活、人际关系、世界观，甚至可能是我们的大脑。

先从我们的人际关系开始说起。我相信今天的年轻一代——用惯了 Google 的一代——对友谊的理解和经历正在不断变化，因为互联网不会让他们和生活中的其他人失去联系。Google 会让他们时刻保持联络。承认吧：你曾在 Google 上搜索过前女友或前男友（还想知道他们是否也用 Google 搜索了你）。你能否找到那些熟悉的旧面孔的能力似乎与你的年龄成反比：你的年纪越大，你就越难在网上找到你的老朋友。我使用 Google——纯粹只是学术上和技术上的练习和了解——并且搜索了以前的女朋友。我找到了大学时代的女友，现在是一位哲学教授。但是我没能找到我高中时期的女友，因为她没有在网上留下任何能用 Google 搜索到的明显线索。但是她后来通过我的博客找到了我，因为在那里我留下了如雪中牛群一样多的痕迹。我现在住在东西两岸，当我去她生活的城市出差时，我们见了个面，谈论起那刚刚逝去的 30 年时光。如果没有 Google，我们根本就没有机会聚在一起叙旧。谢谢你，Google。

这将不仅仅是今天的年轻人能拥有的经历。感谢我们的这些连接在一起的网络，有可能终其一生，他们都能始终保持联络。通过他们的博客、MySpace 网页、Flickr 相册、YouTube 视频、Seesmic 聊天工具和 Twitter 信息源，以及所有尚未发明的用来分享人生的种种方式，他们将留下终生的 Google 搜索线索，这使得找到他们变得更加容易。营销公司 Alloy 在其 2007 年的一份报告中说，96% 的美国青少年都在使用社交网络——这在本质上都具有普遍性——所以即使一条联系渠道被切断了，年轻人仍旧能够通过其他渠道——从来不会超出一个或两个——与朋友们的朋友们保持联系。

我相信这种持续的联系能提升友谊的性质，也能改善我们与对方的相处方式。简单地逃离过去，或像小人一样溜之大吉不再会那么容易。更多的线索会将更多的我们联系在一起，其持续的时间要长过我们过去住在小镇的日子。如今，我们的朋友圈子只会变得越来越大。朋友的大量增加会意味着人际关系的肤浅化吗？我不这么认为。友谊能找到它的自然平衡点——我们知道自己处理人际关系的能力，同时会与那些我们最喜欢的人保持最亲密的关系。有个所谓的邓巴数字（Dunbar number）认为我们每个人大概能同时与 150 个朋友保持密切的关系。我认为这个数字还能增加，因为各种类型的网络人

际关系更易保持，但是请记住，让 Facebook 如此成功的关键在于：它把真实的姓名和真实的人际关系带给了网络。这和能否交到好朋友有关。

难道我们的尴尬不是在继续存在吗？我们的种种失策，因年轻而犯的错误以及各种轻率的行为会变得更加公开，更为持久，在我们的余生里一直纠缠着我们，因为这个世界由于 Google 的出现记忆力变得更好了。没错。但是在这里，确保相互出丑的观念会跳出来保护我们。我们都会有承认它的理由。这种光辉不再的反向“金箴”（Golden rule）^① 是这样的：如果你赦免我的过错，我也会赦免你的过错。或者，为了把它再说清晰一些，我要再次引用作家大卫·温伯格在一次会议上的发言——据当时与会的博主丽莎·威廉姆斯（Lisa Williams）Twitter 信息源，温伯格是这样说的：“一个透明的时代必然也是一个宽恕的时代。”我们的新公众形象使我们更加容易带入感情，并最终原谅每一个人甚至是公众人物的错误和缺点。我们可以看到这已经发生了。当 Google 把我们都搬进透明的玻璃城时，我们该向谁扔石头呢？用 Google 化的术语来表达：生活只是个测试版。

但同时，我也听到了这样的说法，我们的生活不是变得更加公开了吗？个人隐私已经变成什么样子了？“你曾经的所作所为，没有一样会消失，也没有一样能逃脱公众的注意”，一位互联网之父、Google 高管文特·苏尔夫（Vint Cerf）最近在西雅图这样告诉观众。然后他又补充道——请注意，这话带有反讽意味——“根本就没有隐私，越过它吧。”他是正确的。我认为，隐私是这个时代最被滥用和最令人恐惧的词。隐私不是问题，如何控制隐私才是问题。不管它是否被公开或只是对某个人公开，不管它是如何被使用的，我们都需要控制我们的个人信息。那是我们的权利，至少对公共领域之外的事来说是这样的。

在 Google 一代人中，关于隐私的道德准则和种种期望已经彻底改变了。像我这样年纪的人或再大一点的人，对年轻人公开自己所有信息的行为感到

^① Golden rule, 译“金箴”、“金规”、“黄金律”、“为人准则”等。这个规则在西方文化中起源于《圣经·马太福音》（7.12）中的耶稣。它的最一般的表述是：“对待他人如像你愿他人待你一样。”它也有另一种否定性的表述：“你不愿他人怎样待你，你也不要那样待人。”金箴作为行为的第一原则而被广泛接受，它体现在许多核心的社会道德准则中。不过许多哲学家对它的性质和价值提出了问题。现在一般认为，金箴必须与其他行为原则一起使用。另外的主要问题是，这个规则的实质是什么。有些人相信，它通过一种角色转换的检验来教人什么是公正，其他人则把它看成是一种自主性原则，即参照他人的行为来判断自己的行为。

愤怒与忧虑。我试图解释这种分享个人信息的行为是一种社交行为，它构成了由 Google 促成的彼此互相联系的基础。当我们把某些个人信息透露给公众，我们其实是在以这样一种方式为自己贴标签，以便使我们能因为这些描述而被发现。就如我在有关健康的一章中讲到的那样，搜索我的心脏病症状就能找到我。这就是别人如何能接近我以及我们如何能分享信息的原因。信息的公共性带给我的个人利益远超过它的危险性。

公共性也为我们带来集体的利益，由于我们的搜索、点击、链接和创造等公共行为，Google 不仅可以聚集我们的集体智慧，而且可以反过来让我们分享这些集体智慧，迄今为止，这种现象应该是变得越来越明显了。公共性是一种群体资产。群体拥有群体的智慧，还可以从集体知识中抑制相关信息——比如，一次链接，一个餐馆评价，一点建议——这有可能成为对“反社会”或者至少是“自私行为”的一种新定义。

基于所有这些理由，同时还有一个比所有这些理由更加强有力的理由——利己主义——我们将会继续在网络上泄露更多的个人信息。我们希望发表言论，希望被别人发现。我们在网络上的镜像变成了我们的真身。为了显得与众不同，我们需要独特的身份。我敢打赌，家长们很快就会为孩子们取一些独一无二的名字，以便于他们能在 Google 搜索中独一无二。《连线》杂志的编辑克里斯·安德森联想到这个趋势的早期表现时说，《婴儿命名宝典》（*The Baby Name Wizard*）一书的作者劳拉·瓦滕伯格（Laura Wattenberg）在 20 世纪 50 年代报道过，1/4 的孩子们获得了一个排名前 10 位的婴儿名字；而最近这个数字降到了 1/10。我曾经预言过，在不久的将来，家长们在给孩子取名之前，会反复检验以确保该名字能申请到同名的网络域名。后来，我在 Google 上搜索到，我的预言太正确了——美联社（Associated Press）在 2007 年就已经报道：“事实上，在给孩子取名之前，马克·潘可夫（Mark Pankow）必须确认 BennettPankow.com 还没有被人注册。‘其中的一个起名标准是，如果我们喜欢这个名字，同名的网络域名必须也能申请得到’，潘可夫说。”在最后确认名字的时候，小班尼特还没有开博，但是他的数字前途已经被设定了。

与名字相比，身份将与成就和作品具有更为密切的关系，也就是那些能缩小你的 Google 搜索范围、能让你出名的东西。我是那个喜欢在博客中探讨 Google 与媒介的博主杰夫·贾维斯，而不是那个爵士乐号手杰夫·贾维斯，

不是那个在泰国开赛格威（Segway）旅行社的杰夫·贾维斯（见鬼，我想我也愿意像他那样），不是那个移动服务软件提供商的总裁杰夫·贾维斯（不管他是什么），当然更不是那个中学运动员杰夫·贾维斯（可惜呀，我太老了，也太笨了）。我是那个一号杰夫·贾维斯。在 Google 的搜索大战中，对每个杰夫来说他都是他自己。

这给我们带来了另一个反对公共身份的论据：它把我们变成了一个自我而任性的爱出风头者。我们分享一切，甚至是最亲密和最普通的事。谁关心我吃了什么早餐？为什么要分享这个信息？伦敦的博主雷莎·莱凯特（Leisa Reichelt）发现这种“外围亲密”（ambient intimacy）——比如通告生活的细节，通告我们正在做什么，我们和谁在一起，什么时候剪的新发型，或者什么时候买的新车——能够让我们“经常地、亲密地与人们保持联系，由于有时间和空间的双重限制，这种联系方式在平时根本无法做到。”这种“外围亲密”有利于友谊。“它能帮助我们深入了解那些可能仅仅是熟人的人。它能让我们感觉到和那些我们关心但难以随意接近的人拉近了距离。”莱凯特同时认为，在实践层面，“这也为我们在真实的生活中最终真正赶上这些人而节约了大量的时间。”

互联网和 Google 正在引发无数的微小的行为变化，它们的影响同样还难以清楚地衡量。某些变化可能只是短暂的时尚，某些变化可能对社会规范造成长期的影响。下面是其中的部分变化：

- 自从我开始用电脑工作以来，我已经发现，凡是涉及机器和软件的问题总是有方法解决，你只需要找到它。这是一种可怕的诱惑。如果生活也是这么均衡和完满就好了。我担心现在的年轻人在面对比我这一代要严酷、荒诞和不完美的现实生活时会变得更加失望。要知道，我们也曾经是花季儿童。
- 我也不敢确定，Google 对定量数据的执著依赖、对数字说明真相的坚定信仰，会不会让我们丧失对生活的某种定性的、感性的、人性的看法：灵光乍现的时刻往往来自于非理性的直觉。我们还能发现面包霉菌、盘尼西林这样意外得来的礼物吗？
- 也许所有的这些都能磨练我们的分析能力。Google 不允许它的员工仅仅依赖直觉、预感、希望和信仰进行工作，也不允许他们的工作只关注事物的常规方式——一目了然的答案和众所周知的智慧。如果我们的员工、老板、政治家和教育者们也采用这样的标准，他们或许能为我们提供更好的服务。

- 如果教育不那么强调对那些能轻易查到的东西进行死记硬背的话，我会更加高兴。但是我不知道，Google 对每一种答案的即时提供会不会令我们的记忆细胞发生萎缩。或许这只是我对年龄的恐惧。

《大西洋》(*The Atlantic*) 月刊 2008 年刊登了一篇名为《Google 让我们变蠢了吗?》(*Is Google Making Us Stupid*) 的文章，作者尼古拉斯·卡尔 (Nicholas Carr) 是一个互联网怀疑论者，在博客领域有时也是我的辩论对手。在这篇文章中，卡尔对我们在互联网影响下的习惯、大脑和社会的种种变化深感担心。他承认自己如今书读得少了也读得杂了——我也一样，但是，“一系列印刷页为我们所提供的深度阅读，不仅仅对我们从作者的字里行间获得知识大有裨益，而且也对我们因阅读行为而激发起来的智力震荡深具价值”，卡尔认为，“在连续而专心地阅读一本书或者是任何其他沉思行为所开辟的安静空间里，就此时而言，我们常常浮想连翩，在推理和类比中孕育着我们自己的想法。正如玛丽安·沃尔弗 (Maryanne Wolf) 所说的那样，深度阅读与深度思考密不可分。”

Google 的首席执行官埃里克·施密特反对卡尔的说法，他说：“我观察到，我们比以往任何时候都更为聪明。”卡尔可能会指责我的必胜主义思维——这也不会是第一次——但是我还是要说，深度互动能引发更为深度的思考。由于我写的是博客短文而不是长篇大论，所以我的思考看起来似乎更快更浅——你可以自由地得出这样的结论。但是我的思想可能分散在许多博文中，往往需要数周甚至是数月的时间才能定论成形，同时我还要从我的大量博客读者和评论者那里吸收各种思想，接受他们的挑战与辩论。在这种压力下，我还会放弃那些没用的思想。对我来说，开设博客同时是团结协作和同行审查的一种新颖有效的方式，它促成了这本书里的很多新思想。所以，虽然我对书架上的那些没有读过的书籍、书桌上尚未打开的《纽约客》(*New Yorker*) 杂志还有浏览器中不断增加的未读标签确实深感懊恼，我也知道我每天都在网络上学习大量知识。我现在的做法是更好还是更差？我不能确定这个判断是否还有什么意义。我在用一种不同的方式进行学习、讨论、观察和思考，其中不同的思考方式是 Google 时代的关键产品和关键技能。

一直有这样的说法：现在的年轻人从种种游戏和社交软件中接受新的行为准则、道德规范和政治观点——我不是指性和暴力，而是指更加微妙的世界观。“社交软件是以可执行文件的形式展现出来的政治学”，纽约大学的教

授克雷·薛基（Clay Shirky）在一篇文章中这样说道。“游戏世界中的社交规范有管理效果”，他在另一篇文章中这样说到。斯坦福大学的法学教授劳伦斯·莱斯格（Lawrence Lessig）精彩地宣称：规范即是法律：“社交规范，或者说社会架构，为网络生活设定了相应的条款。它能决定隐私的保护、言论的审查是多么容易还是多么艰难，它能决定信息的获取是开放的还是受限的，它能决定谁能看到什么或者什么会受到监控。”他认为规范让人们“要么实现价值，要么失去价值。要么获得自由，要么失去自由。”

所以，Google 中所包含的伦理思想、价值观念、生活习俗和社会模范，以及我们对它们的应用情况，可能对 Google 一代产生什么样的影响呢？再次警告：这很难知道，但我们可以推测。我在本书的前面谈到过，我从博客和博主那里学到的那些伦理规范是：链接、透明、修正。那么 Google 还能为我们提供什么呢？

- 我相信，我们在网上看到的简单美学变成了一种简单伦理。优雅规范既节省又有效率。极客文化规范被带进了 Google 的主页和设计之中，复杂的工作完成起来似乎既简单又容易——可以说，简单是复杂被完美处理后的一种结果。它可能会从我们的网站再先后进入我们的产品、文化和生活观念之中去。

- 我们期盼得到越来越多的 Google 奖励——开放性。在生活中，公开性往往采取个人透明的形式——例如博主们的规范，就是要求披露个人的内心冲突和思想偏见。在商业中，建立在资产保密基础上的公司可能得不到信任。现在的公众将希望他们进行开放性运作。

- 我认为我们会越来越多地看到对少数另类群体的尊重。追赶潮流的大众观念如今已让位于令人自豪的个人独特性，这是因为 Google 会对小众社会中的独特性会给予以奖励，还因为那些另类的极客们正在对文化的统治产生影响。

- 但是，我担心我们的文化会成为一种抱怨文化——鉴于我曾经有过的戴尔之战，我会对此承担我的个人责任。在网络上，抱怨会得其所偿，在屈服于公司控制这么多年之后，我们这些少数人的获胜让我们感觉极好。但是在网络上，任何的抱怨都预示着可能成为一场战争。作为人类，我们必须懂得，我们的力量比我们所知的更大，我们必须学会去明智地使用它。

在互联网形成的这些新社会规范之外，我最大的希望，是希望我们的后

代们能够与政府和各种组织继续强化执行言论自由原则。互联网是被带进生活的《第一修正案》。它憎恶和颠覆检查——无论什么言论在什么地方被压制，它都能够或将在另一个地方重新出现。这是全球化联系的积极力量。但是，这种全球化也包含着危险，这就是，当言论自由受到最糟政治体制的压制时，无论这些压力是来自于政府、压力团体（例如美国的反电视节目组织和丹麦的反动画片组织）或是来自于落后的诽谤法（有些人认为这些法律已经过时因为如今人人拥有回应的手段），我们的言论自由都会被减低到最低值。我们必须期望类似 Google 这样的强力组织，能运用它们的经济的、文化的和道德的影响，对中国、伊朗及其他国家施加压力，促使它们重视和保护言论自由。

就像薛基在《众志成城》（*Here Comes Everybody*）一书中所谈论的那样，无论出于什么原因，Google 一代都能在不需要组织的情况下进行自我组织。这种凝聚能力将对各种机构产生一种深刻的破坏性影响。我们可以绕过政府、边界、政党、企业、学术机构、宗教团体和种族群体进行自我组织，这不可避免地会削减他们的力量，坚持我们的生活。在《外交事务》杂志（*Foreign Affairs*）2008 年的一篇文章中，理查德·哈斯（Richard Haass）认为世界的格局正从两极和单极（例如冷战及其结果）向无极（例如无人处于监管之下）方向发展。如今的我们生活在开放市场的势力之中。Google 使公开我们的兴趣成为可能，使我们能够找到朋友、组织活动、与他人采取一致的行动。我们不再需要控制机构来控制我们的活动日程。哈斯辑录了政府力量渐渐削弱的历史。博主尤麦尔·哈克（Umair Haque）和弗雷德·威尔逊（Fred Wilson）已经写到了公司的衰落，在本书的前面章节，我也讨论过网络正变得比公司更加有效的思想。在我的博客里，我认同第四种力量即新闻界正在摇摇欲坠的说法。互联网正在推动第三力量即人民的崛起。不过，互联网不仅带来了组织的力量，还可能预示着无政府主义的出现。

我们的组织是特别组织。在这个世界的任何地方，我们都可以找到有相似兴趣、需要、观点、口味、背景和世界观的人，并和他们一起行动。我希望这能使个人领导力产生新的进展：在网络上，你可以完成你希望单独完成的工作，也可以集合起一群人进行合作。失去权力不能成为寻找权力的借口或阻碍。这可能会鼓励更多的人参与到社区和国家的事务之中——我曾经目睹了 Facebook 网上团结在巴拉克·奥巴马身边的大批年轻人，这也是一代人

应该了解的重要一课。

在互联网崛起的早期过程中，我不清楚互联网的本质到底是自由还是保守。传统的智慧认为，服务于大众的广播电视是左媒介，而服务于大量散众、能推出反面信息的谈话电台和有线电视则是右媒介。那么，互联网是左媒介还是右媒介呢？首先，我认为互联网是自由主义者，因为它不成比例地拥有了那么多早期政治博客们的精神。它的意义是：互联网胜利了，使个人自由成为可能。但是随着时间的流逝，我知道了互联网既不是里程碑也不是媒介。在产业和政治中，它分解元素，然后使自由的原子重新聚合为新的分子。它分解旧事物，组成新事物。它废弃了传统的正统观念，废弃了左派右派的传统定义，为我们表达更细微的政治世界观提供了机会。正是在那个时候，我意识到互联网既非左媒介、右媒介，亦非自由主义者，而是一种把所有世界观都汇集起来的连接设备。

我祈祷着 Google 和互联网能够改变、传播和加强民主。Google 的大众权力思想是一种有时会被遗忘的民主理想。这种革命将不会发自政府和机构这样的上层阶级。就 Google 所触及的每一种事物而言，这种革命将会发自不同种类和规模的底层社区，因为更多人的参与会带来新的组织、管理和统治方式。这就是我们所说的权力滑向边缘而不再集中的意思。政治运动不再需要从华盛顿开始，而可以始自无数个互相链接的网络。如果数百万人每人为一场运动捐出十个美元——而不是由十个人捐款每个人捐出一百万美元——一个政党的权力就会滑向边缘，这是有可能的。这正是政治战略家乔·特里皮 (Joe Trippi) 在他《新革命不会电视化》(*The Revolution Will Not Be Televised*) 一书中所谈到的内容。Google 一代对成员、忠诚、爱国和权力会有不同的感受，他们将会属于新的群体：一群极客，一群艺术家，他们可能对他们的群体比对他们的城市和国家更有忠诚感。

听听“感恩而死” (Grateful Dead) 乐队前词作者、电子边界基金会 (Electronic Frontier Foundation) 创始人约翰·佩里·巴洛 (John Perry Barlow) 1999 年的《网络空间独立宣言》 (*Declaration of Independence of Cyberspace*) 吧，“工业世界的政府啊，你已厌倦了肥肉和钢铁，而我来自于网络空间，它是思想的新家园。为了未来的世界，我请求你不要再来管我们。你不受我们的欢迎。你不拥有我们网络空间的主权。”巴洛警告说，旧世界的产权法、身份法和运动法“都建立在物质的基础之上，而这里没有物质。”他说所有的网

络文化都认可的法则只有出自《圣经》的金箴。“我们正在创造这样一个世界，在这个世界中任何人在任何地方都能表达他或她的信仰，不管这种信仰是多么的奇异，也不必担心会被强迫沉默或顺从。”

20 世纪 60 年代的孩子们，就是我这一代，因不墨守成规而自豪，但是这种不妥协渐渐变成了顺从。这恐怕是潮流。一些人担心 Google 一代的不妥协和个人性会导致名义多于能力，孤独多于社交，娱乐多于教育。任何这种情况以及比这还要坏的情况都可能出现。但是我对这一代充满信心，因为比他们中的大龄人还要大得多的人——即我的同龄人——今天的年轻人已经掌握了领导权，促进了社会和经济的发展，创造了伟大的事业——伟大的技术、伟大的公司和伟大的思想。

这就是我们最终要回归的地方：创新。看看互联网吧，你肯定会被人们的创新意志而震撼。我在本书的前面引用过的一项调查结果表明，我们中的大多数人都说自己想写一本书。另一项调查结果相当巧合地表明，大多数年轻人都认为自己会拥有一项事业。我们已经统计了自己的创造物：我们创造了数千万的博客，数亿的 Flickr 照片，数十万的 Facebook 申请人，每分钟内就有 10 个小时的视频被上传到 YouTube，人们在 Threadless 上设计新的 T 恤、在 Ryz 上设计运动鞋、还有在 Etsy 上的各种各样的东西，就连孩子们也在网络上建立公司，等等。

互联网不是让我们变得更有创意，而是让我们创造的东西能被别人看到、听到和使用到。它使每一个创造者都能找到他需要的大众。这让创造物离开了所谓的创意阶层的专属控制。互联网问题论者认为 Google 和互联网破坏了社会，因为它剥夺了创意阶层的资金支持和闭关自守——即它们的生存基础。但是互联网必胜论者，包括我自己，认为互联网打开了创造的大门，超越了过去万用均码体制、质量测控方式和关于品质的神圣定义，不仅让我们找到自己喜欢的事业，而且也让我们找到那些热爱我们事业的人。互联网一劳永逸地消灭了大众，大众经济和大众媒介将逐渐消亡。但是，我不会悲叹它们的逝去。

创意阶层将仍然存在，但是它对大众的作用以及与大众的关系则可能会发生变化，他们不仅会作为创造者而存在，同时也是他人的榜样、教育者和鼓舞者——他们是创意的火花。当保罗·科埃略请他的读者为他的书拍一部电影时，他就成为了这样的创意阶级。

问题论者仍然认为这个档次的竞争平台上充斥着垃圾：品位在丧失，辨别力在丧失。我的看法恰恰相反，即只有这个平台是完全平等的。为了出人头地，你必须崛起于价值之上——因为这要由公众而不是大师们作出判定——同时你的回报就是大众的注意力。这就是我们的关于链接和搜索的文化。这是一种实力主义，只在当今，成就与价值才有了这么多的不同定义方式，每一种定义方式都必将实现。

我们一直相信——我也一直受到这样的教育——文化中有两种稀缺资源：才能和注意。生活中只有这么多有才能的人，我们对他们的才能也只能给予这么多的注意力——两者都远远不够。但正像我们的经济资源已经从稀缺走向了丰饶一样，我们的文化资源也同样由稀缺走向了丰饶。我们有丰富的专业人才和他们无限的创造意向，但他们却一直被坚持同一性的教育体制压抑着，在只能为少数巨人提供回报的大众经济体制中奄奄一息，在只能使封闭的创意阶层神圣化的批评体系中失所。如今，这些大众创意的敌人们正从丰饶走向稀缺，是 Google 和互联网扭转了这种潮流。如今，才能不同、水平不同的各种各样的人都可以自由地表现自己并逐渐成长。我们需要创造，需要宽容地对待我们的创造物。我们会得到应有的注意。这意味着垃圾会被忽视——当然这得看你对垃圾的定义是什么。

当我们谈论 Google 时代的时候，我们其实是在谈论一个新的社会。本书中探讨过的各种规则——Google 规则——就是这个新社会的规则，它建立在联系、链接、透明、开放、公众、倾听、信任、智慧、宽容、效率、市场、散众、平台、网络、速度和丰饶的基础之上。这新一代人和它的新世界观会改变我们看待世界的方式，会改变我们与世界打交道的方式，会改变商业、政府和各种公共组织与我们打交道的方式，并且还只是刚刚开始。

我希望我能知道这种改变的结果是什么，但是能在此与你一同见证它的诞生，我同样是激动万分！

继 续 对 话

我希望我们的讨论才刚刚开始。毫无疑问，你已经看到了我尚未发现的 Google 时代的规则，你可以进一步做出修正、增加论据、分享经验，还存在很多探索的机会。我希望你能到网上看看我的博客（Buzzmachine.com），去继续对话，去接着回答这个问题：Google 会怎么做？

世界的 Google 化，不仅会影响到各家公司企业和公共组织，而且会影响到所有的人类个体。它为你带来了新途径、新期望，让你能够提升或改善你的职业生涯、生活方式与工作日程。如果你想成为 Google 人，并好好利用这些新的机遇，那么你需要去好好理解 Google 是如何重视创造、开放、联系、独特、协作与发明的。如果你正准备运用 5 步程序法（Five Steps）通过开博、链接、使用 Facebook、Flickr 等种种方法成为 Google 人（Googlier You），那么，我将与你分享我的建议、链接和贴士——你可以在 Buzzmachine.com/tips 找到它们。

如果你忘记了我的网址，没关系，Google 一下我就行了。

感谢与揭秘

首先也是最重要的，我要感谢我的博友们——那些阅读过、评论过、链接过我的博客（Buzzmachine.com）的人，感谢他们为这本书提供的宝贵的、有见地的、无私的帮助。他们启发我，教育我，纠正我的错误，挑战我的观点，他们为我提供想法，拓展我的思路。这样的朋友太多了，我感谢所有的这些朋友们。

我要感谢我的编辑 Ben Loehnen，因为我不止一次地诅咒他（例如：该死，他是对的）。甚至当我对传统的出版方式提出质疑的时候，他仍用他的聪明才智、深刻洞见和始终如一的出色编辑工作证明了传统出版业的价值所在。同时，我要感谢我的出版机构柯林斯（Collins），它那种在网络上寻找新途径的开放心态令我震惊。（当它为这本书推出数字化出版战略的时候，他们告诉我，我才是那个缺乏勇气的人。）关于柯林斯出版集团，我要感谢 Carla Clifford、Hollis Heimbouch、Larry Hughes……（此处漏掉较多内容，需要补上）

我同样要感谢我的代理商 Kate Lee，她来自美国国际创作管理公司（International Creative Management，简称 ICM）——这个行业中第一个把博客当做人才和创意来源的经纪公司。她容忍了我的各种观点，并且为之努力奋斗，直到我完成《Google 会怎么做？》这本书为止。

在我撰写这本书的过程中，我的家人们表现得不能再好了。我聪慧美丽的妻子 Tammy，容忍我在写作、出差上占用大量时间，容忍我的勇气，由于她的这些容忍才让我有可能完成这本书；我的儿子 Jake，向我展示了通往未来的道路；我的女儿 Julia，为我树立了一个居家作者的榜样。他们同样容忍了我。我的父母 Joan Jarvis 和 Darrell Jarvis，我的姐姐 Cindy，他们鼓励我成为了一个作家，他们也从来不提及我是在晚了 24 年之后才实现我出版一本书的人生目标的。

宽容的老板和同事们使我能够撰写博客、了解数字技术，我也要感谢他们。他们包括纽约城市大学的 Steve Shepard 院长和副院长 Judy Watson；《明星报》（*Star - Ledger*）的 Jim Willse；Advance.net 的 Steve Newhouse；《卫报》（*Guardian*）的 Alan Rusbridger、Emily Bell 和旗下 Media Guardian 的编辑们；Daylife 网站的 Upendra Shardanand 和 Tom Tercek。我还要感谢《商业周刊》

(*Business Week*) 的编辑们，他们分派给我的报道任务也为这本书的撰写作出了贡献。

我要感谢 Peter Hauck, Margaret Kimble, Scott Karp, Clay Shirky, David Weinberger, Doc Searls, Jay Rosen, Rishad Tobaccowala, Paulo Coelho, Paula Bracconot, Gary Vaynerchuk, Seth Godin, Craig Newmark, Fred Wilson, Samir Arora, Marc Benioff, Chris Bruzzo, Mark Zuckerberg, Edward Roussel, Tom Evslin, Dave Winer, Umair Haque, Martin Nisenholtz, Jeffrey Rayport, Andrew Heyward, Kevin Rose, Peter Osnos, Jim Louderback, David Cohn, Dave Morgan, Nick Denton, Scott Heiferman, Chris Anderson, Steven Johnson, Ken Layne, Matt Welch, Caterina Fake, Stewart Butterfield, Bob Garfield, Jimmy Wales, Joan Feeney, Bob Wyman, Will Richardson, Andrew Tyndall, Rick Segal, Bonnie Arnold, Tim O'Reilly, Henry Copeland, Marcel Reichert, Stephanie Czerny, Jochen Wegner, Hubert Burda, Wolfgang Blau, Claudia Gonzalez Gisiger, 世界经济论坛 (World Economic Forum), 艾斯本研究所 (Aspen Institute), Lionel Menchaca, Richard@Dell, Michael Dell, 还有 Dell 公司本身。

请注意，我不是在感谢 Google。我要感谢的是 Google 的出现，感谢它带来的经验教训和灵感刺激，而不是玛丽莎·梅耶尔那些可引用的在线建议。但是我要强调，我并没有为这本书而谋求进入 Google 内部，因为我想要跟 Google 保持一定距离，在此基础上对它进行公正的判别并向它学习。因此，我对 Google 的赞扬并不是因为我与 Google 公司的任何关系，而完全是因为它那令人难以置信的示范性。

现在，我本着透明且充分的精神披露以下关于我自己的信息：

我曾经为下面提及的组织工作过或者与之合作过，包括：纽约城市大学新闻研究生院、《卫报》、每日生活网 (Daylife)、纽约时报公司 (New York Times Company)、阿帮网 (About.com)、前进出版公司 (Advance Publications)、时代华纳 (Time Warner)、德诺公司 (Denuo)、新闻集团 (News Corp)、博达出版集团 (Burda)。

我拥有很多种我写到的公司的股票，包括 Google (我是在将要完成研究的时候买入的，这样我就可以从不同的角度追随 Google 的财富发展；在我写作本书的同时，由于严重经济危机的影响，我的投资已经缩水 30%)、时代华纳、苹果公司、亚马逊公司、天狼星 XM 卫星广播公司 (Sirius XM)，还有微

Google 将带来什么？

软公司。我在包括 Covestor 和 33Across 在内的一些新兴公司中拥有小额投资，并任职于 Publish2 网的董事会。在不同的时间，我曾经为包括 Technorati、Outside. in 和 Meetup 在内的新兴公司提过建议。

借助 Google 的 Ad - Sense 和 BlogAds 软件，我可以从我的博客获得各种广告收入。

关于我自己，我会在我的博客页面 [buzzmachine.com/about - me](http://buzzmachine.com/about-me) 上持续更新一项列表来不断批露新的信息。

最终，我要感谢你阅读这本书。

Index

- About. com
- Abrahamson, Shaun
- abundance
- AdSense
- advertising
 - abundance of
 - in auction marketplace
 - book publishing and
 - data and
 - eliminating
 - links with
 - newspaper
 - targeted
 - telecommunications and
 - ubiquity of
- advertising agencies
 - abundance and
 - costs of
 - customers as
 - as networks
 - ubiquity of
- affiliate programs
- airlines
- Albrecht, Alex
- Amazon
 - communities and
 - print industry and
- ambient intimacy
- American Girl
- analytical reasoning
- Anderson, Chris
- antitrust
 - MLS and
- AOL
- APIs. *See* application programming interfaces
- Apple
 - advertising and
 - honesty and
- application programming interfaces (APIs)
- Aptera Motors
- Arnold, Bonnie
- Arrington, Michael
- attention
- AT&T Worldnet
- auction marketplace
- automobile industry
- The Baby Name Wizard* (Wattenberg)
- Baker, Stephen
- Ball, James
- banking
- Barlow, John Perry
- Barton, Rich
- Bebo
- Benioff, Marc
- beta versions
- Betaworks
- Bezos, Jeff
- Biggs, Peter
- BlogAds
- Blogger
- Bloglines
- Blogpulse
- blogs
 - advertising and
 - collaboration and
- blogs (*continued*)
 - Comcast and
 - Dell and
 - interacting with
 - lawyers and
 - listening to
 - 9/11 and
 - profit from
 - restaurants and
 - search engines
 - VC and
 - video
- Blurb. com
- BMW
- Bono
- book publishing
- Bowling Alone* (Putnam)
- Bracconot, Paula
- branding
- Brilliant, Larry
- Brin, Sergey
 - on energy

Google 将带来什么?

- on evil
- Gore *v.*
- Bruzzo, Chris
- Bubblegeneration. com
- Buckmaster, Jim
- Burda
- Burnham, Brad
- Bush, George W
- BusinessWeek
- Butterfeld, Stewart
- Buzzmachine
- CafePress. com
- Calacanis, Jason
- Caravan Project
- Carlin, George
- Carr, Nicholas
- cash flow, innovation *v.*
- cashless society
- censorship
- centralization
- Cerf, Vint
- certification
- Chicago Tribune
- China
- Chowhound. com
- Chrome browser
- CleverCommute
- Clickable
- clicks
- The Cluetrain Manifesto* (Locke, Searls & Weinberger)
- c, mm, n hydrogen car
- CNN
- Coase, Ronald
- Coelho, Paulo
- colas
- The Colbert Report*
- Colbert, Stephen
- Cole, Jeffrey
- collaboration
 - Apple and
 - blogging and
 - with customers
 - entertainment and
 - with government
 - links and
 - newspapers and
 - ownership *v.*
- Comcast
- Comedy Central
- commodification
- communication
 - customers with
 - direct
- communities
 - on airlines
 - automobile industry and
 - elegant organization and
 - health care and
 - restaurants and
- complaints
- construction
- consumer products
- consumers
 - focus on
 - input of
- content
 - commodification of
 - free
 - Glam and
- control
 - Apple and
 - customer
 - trust *v.*
- conversations
- Cork'd
- corporate value
- corrections
- Covestor
- craigslist
 - newspaper ads *v.*
- Cramer, Jim
- Cranley, Chris
- Crawford, Colin
- creation
- credibility
- credit crisis
- CRM. *See* customer relationship management
- crowdsourcing
- Culture and Society*
 - (Williams, R.)
- customer relationship management
 - (CRM)
- customers
 - as ad agency
 - collaborating with

- communication with
- control of
- input
- partnering with
- retailers and
- trust in
- worst
- customer satisfaction
- customer service
 - Dell and
 - Google and
 - as marketing
 - Newmark and
- customization
- The Daily Show*
- Dale Iain
- data
 - advertising and
 - health care and
 - restaurants and
 - retailers and
- Davenport, Thomas H.
- Daylife
- Day, Peter
- Dean, Howard
- Declaration of Independence of
 - Cyberspace
- Dell
- Dell'Abate, Gary
- Dell, Michael
- democracy
- Denton, Nick
- Denuo
- design
 - automobiles and
 - collaboration and
 - open
 - simplicity and
- dhanaX. com
- Digg
- Diggnation*
- digital equity
- digital publishing
- DIO. *See* Do It Ourselves
- Direct2Dell
- directory assistance
- distributed thinking
- distribution
- doctors
- Doerr, John
- Do It Ourselves (DIO)
- domain registration
- DonorsChoose. org
- DoubleClick
- Dubner, Stephen J.
- Dunbar number
- eBay
 - JetBlue and
 - Skype and
 - Wal-Mart v.
- Edelman, Richard
- education
- Edwards, D' Wayne
- Elberse, Anita
- Electronic Frontier Foundation
- energy
- entertainment
- Entertainment Weekly
- environment
- Epicurious. com
- Epstein, Daniel A.
- e-readers
- Estrada, Joseph
- ethics
 - of privacy
 - of publicness
 - of transparency
- Ersy
- European Union
- Everyblock
- Everything' s Miscellaneous*
 - (Weinberger)
- evil
- Evslin, Tom
- exhibitionism
- The Experimental Witch* (Coelho)
- experimentation
- eyeballs, clicks v.
- Facebook
 - automobile industry and
 - Causes application
 - Google and
 - government and
 - mistakes and
 - as platform

Google 将带来什么？

- politics and
- trust and
- Fake, Caterina
- FARC (Revolutionary Armed Forces of Colombia)
- fashion
- Fast Company
- Federal Communications Commission (FCC)
- Federated
- financial meltdown of 2008
- First Amendment
- Flickr
 - communities and
 - customer input and
- Flixwagon. com
- FoodBlogBlog
- forgiveness
- fragmentation
- fraud
- Freakonomics* (Levitt & Dubner)
- free
 - book publishing and
 - as business model
- Freedom of Information Act
- Fresh Direct
- Friedman, Jane
- Friedman, Thomas
- friendships

- G4
- Galant, Debra
- Garfield, Bob
- Gawker Media
- Generation Google
- GetSatisfactio. com
- gift economy
- Glam
- Gmail
- Godin, Seth
- Gonzo Marketing* (Locke)
- Google
 - ambitions of
 - antitrust inquiry of
 - customer service and
 - economy
 - embedding
 - Facebook and
 - fooling
 - growth of
 - home page
 - Justice Department investigation of
 - links and
 - media revenue plan
 - platforms of
 - success of
 - Google Analytics
 - Google Apps
 - Google Calendar
 - Google Checkout
 - Google Docs
 - Google Groups
 - Google Health
 - Googlejuice
 - New York Times and
 - Vaynerchuk and
 - Google Maps
 - embedding
 - real estate and
 - Google News
 - Google. org
 - Gore, Al
 - government
 - Gross, Bill
 - growth

 - Haass, Richard
 - hacking
 - Haque, Umair
 - Hatt, Bertil
 - health care
 - Heiferman, Scott
 - Here Comes Everybody* (Shirky)
 - Heyward, Andrew
 - Holovaty, Adrian
 - Holtzbrinck
 - home pages
 - honesty
 - Hot, Flat, and Crowded* (Friedman, T.)
 - Hourihan, Meg
 - Huack, Peter
 - Huffington, Ariana
 - Hughes, Chris
 - Hulu
 - Hunter, Dick

 - Icerocker

- ICQ
- Idealab
- Ideas platform
- IdeaStorm
- identity
 - business
- Ikea
- incubators
- Indeed. com
- inefficiency
- InnoCentive
- innovation
 - cash flow *v.*
 - newspapers and
- Institute for the Future of the Book
- insurance
- interestingness
- iPhone
- "Is Google Making Us Stupid?"
 - (Carr)
- iterations
- iTunes
- iVillage
- Iyer, Bala

- Jarvis, Mark
- JetBlue
- Jobs, Steve
 - honesty and
- Johnson, Charles
- Johnson, Steven
- journalism
 - online
 - stagnancy of
 - transparency and
 - trust and
- Justice Department

- Kalsey, Adam
- Kaplan University
- Karp, David
- Kelly, Kevin
- Kennedy, Jim
- Kindle
- Kitchen Nightmares*
- Kiva. org
- Knol
- Kodak
- Kurmit, Scott

- Lafley, A. G.
 - lawyers
- Layne Ken
 - leadership
- Lehrer, Brian
- Lehrer, Tom
- Lent, Gregory
- Levitt, Steven D
- Lexis
- link economy
- LinkedIn
- links
 - with ads
 - SEO and
- Linux
- listening
- LittleGreenFootballs
- live
- LiveMocha
- LiveWorld
- Loanio
- Locke, Christopher
- LonelyGirl15
- The Long Tail* (Anderson)
- Los Angeles, Times
- Louderback, Jim
- Lulu. com
- Lutz, Bob

- Madonna
- magazines
- Mahalo
- MAIF. *See* Mutuelle Assurance
 - Instituteur France
- Malseed, Mark
- map mashups
- marketing
 - customer service as
 - mass
 - piracy as
- mass market
 - decline of
 - niches *v.*
- Masters, George
- Mayer, Marissa
 - innovation and
 - on iterations
- McCain, John
- McIntosh, Neil

Google 将带来什么?

Mechanical Turk
 media
 buying
 fragmentation of
 mistrust of
 revenue plan
 Meetup
 Menchaca, Lionel
 Meredith, Scott
 Meritocracies
 Meyer, Philip
 microloans
 Microsoft
 middlemen
 military
 Miller, Robert
 The Mining Company
 mistakes
 MLS. *See* multiple-listing service
 M&Ms
 mobs
 Moore, Gordon
 Moore's Law
 Motley Fool,
 movies
 multiple-listing service (MLS)
 Murdoch, Rupert
 music industry
 Mutuelle Assurance Instituteur
 France (MAIF)
 MyStarbucksIdea. com

 National Association of Broadcasters
 "The Nature of the Firm" (Coase)
 Netflix
 Netscape
 networks
 advertising agencies as
 on airlines
 insurance as
 joining
 open
 on platforms
 social
 specialization and
 universities and
 network theory
 "New Economics of Media"
 (Haque)

Newmark, Craig
 newness
 newspaper ads
 craigslist *v.*
 decline of
 newspapers
 New York Angels
 New York Times
 API of
 free content and
 niches
 mass market *v.*
 newspapers and
 Nike
 Nisenholtz, Martin
 Nocera, Joe
Nothing Sacred: The Truth About
 Judaism (Rushkoff)
 NPR
The Numerati (Baker)

 Obama, Barack
101 Wines Guaranteed to Inspire
 Delight and Bring Thunder to
 Your World (Vaynerchuk)
 OnStar
 Oodle. com
 openness
 Apple and
 ownership *v.*
 PR and
 open-source
 Apple and
 automobile industry and
 Coelho and
 fashion
 religion and
 restaurants and
 Open-Source Judaism
 O'Reilly, Tim
 organization, elegant
 airlines and
 newspapers and
 Orkut
 Osnos, Peter
 Outside. in
 ownership
 Owyang, Jeremiah

- Page, Larry
 - on environment
 - on evil
 - Gore *v.*
 - on mistakes
 - telecommunications and
- PageRank
- partnering
- passion
- passivity
- patents
- Paterson, David
- PatientsLikeMe
- PayPal
- Peapod
- peer-to-peer lending
- personal liberty
- personal political pages (PPPs)
- Picasa
- piracy, as marketing
- platform (s)
 - craigslist as
 - newspapers and
- Platial. com
- politics
 - trust and
- Pope, Ivan
- populism
- pornography
- PornTube
- portfolios
- post-scarcity economy
- Potts, Mark
- PowerPoint
- Poynter, Don
- PPPs. *See* personal political pages
- Prezvid. com
- print-on-demand
- Prius
- privacy
- Procter & Gamble
- Prosper. com
- PR. *See* public relations
- Publicis Groupe Media
- publicness
- public relations (PR)
- Putnam, Robert
- Qik. com
- quality
- Rademacher, Paul
- Ramsey, Gordon
- RateMyTeachers. com
- Rather, Dan
- Rayport, Jeffrey
- RE < C
- real estate
- RechargeIT
- Reichelt, Leisa
- religion
- restaurants
- retailers
- revenue
 - digital publishing and
 - growth *v.*
 - for media
 - movie
 - side door
- Revision
- Revolutionary Armed Forces of Colombia. *See* FARC
- The Revolution Will Not Be Televised* (Trippi)
- Rheingold, Howard
- Richardson, Will
- Rose, Kevin
- Rosenberg, Jonathan
- Rosen, Jay
- Roussel, Edward
- Rubel, Steve
- Rusbridger, Alan
- Rushkoff, Douglas
- Ryanair
- Ryan, Pat
- Salesforce. com
- Sandberg, Sheryl
- SANS
- scale
- Schmidt, Eric
 - on Carr
 - on Gmail
 - on home-page sponsors
 - on mistakes
 - on mobile market
- Scion
- Scoble, Robert

Google 将带来什么？

search-engine optimization (SEO), rules	Technorati
search engines	TechTV
Searl, Doc	telecommunications
VRM and	Telegraph Media Group
secrets	television
Seed Camp	cable
Seismic. com	decline of
Segal, Rick	listings
self-publishing	networks
self-searches	Television Whout Pity
Semel, Terry	Tesco
SEO. See search-engine optimization	Tesla Motors
Sequoia Capital	testing
Shardanand, Upendra	Threadbanger
Shirky, Clay	Threadless
Silverman, Dwight	TimesSelect
simplicity	Time Warner
SimplyHired. com	Tobaccowala, Rishad
Sirius Satellite Radio	on Apple
Skype	toilet paper
<i>Smart Mobs</i> (Rheingold)	TomEvslin. com
Smith, Quincy	Toto
Smolan, Rick	Toyota
social business	transparency
social graph	journalism and
socialization	PR and
social-media	Tribune Company
social responsibility	Trippi, Joe
social web	trust
Sorrell, Martin	control v.
Sourcetool. com	in customers
specialization	Tumblr
speed	Turner, Ted
Spitzer, Eliot	TV Guide
splogs	20 percent rule
Starbucks	23andMe
Stern, Howard	Twitter
Stewart, Jon	Dell and
StudieVZ	mobs and
Supreme Court	real time and
Surowiecki, James	Tyndall, Andrew
talent	Union Square Ventures
Tapscott, Don	University of Phoenix
targeting	Updike, John
teaching	<i>The Vanishing Newspaper</i> (Meyer)
teamwork	Vardi, Yossi
TechCrunch	Vaynerchuk, Gary

- VC. *See* venture capital
- vendor relationship management (VRM)
- venture capital (VC)
- Vershow, Ben
- Virginia Tech University
- Virgin Money
- Virtual Law Partners
- Vise, David A.
- VRM. *See* vendor relationship management
- Waghorn, Rick
- Wales, Jimmy
- Wall Street Journal
- Wal-Mart
- Washlet
- Wattenberg, Laura
- Weinberger, David
- Westlaw
- Widgets
- Wikia
- Wikileaks. org
- Wikinomics* (Tapscott)
- Wikipedia
 - communities and
 - growth of
 - mistakes in
 - open-source and
 - speed of
- wikitorials
- Williams, Evan
- Williams, Raymond
- Wilson, Fred
- Wine. com
- WineLibrary. TV
- The Winner Stands Alone* (Coelho)
- Wired
- wireless access
 - airlines and
- wireless spectrum
- The Wisdom of Crowds* (Surowiecki)
- The Witch of Portobello* (Coelho)
- WNYC
- Wojcicki, Anne
- Wolf, Maryanne
- World Economic Forum
- Wyman, Bob
- Yahoo
 - China and
 - communities and
- Yang, Jerry
- Y Combinator
- youth
- YouTube
- Zappos
- Zara
- Zazzle
- Zell, Sam
- zero-based budgeting
- Zillow
- Zipcar
- Zopa
- Zuckerberg, Mark

世界在变，你变了吗？

智慧应对变革 理性直面危机

「日」大前研一

知性力I：变革时代，上班族的核心竞争力
知性力II：充电！要成为锐利的商务人士

大前研一职场图书开山之作！日本亚马逊，台湾金石堂职场图书畅销榜首！

知性力：就是激烈变革时代敏锐的洞察力，是超越常识、跨越国界的思考力，是不畏困难、提高附加值、提升职场竞争力的行动力。

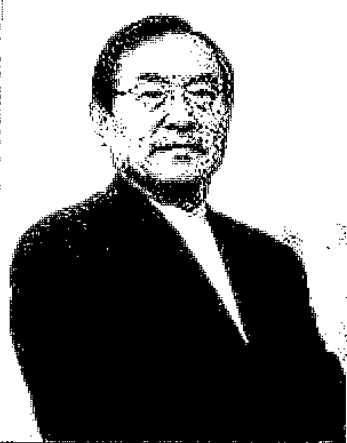
现在的社会已经由工业化社会转变成信息化社会，社会改革之快已超出我们的想象；因循守旧、故步自封注定要被淘汰。只有打破固有的思想疆界，不断提高自己的知性力，才能跟上变革的步伐。通过向自己投资来提高附加值，掌握无论在任何情况下都能生存下来的能力。从大前研一身上我发现成功的人都共有的一特质，今天的工作不要拖到明天，只要工作没有做完就绝对不会回家。而这方面的能力确实是我们80后的人所欠缺的，我们太爱自己，太心疼自己。

北京读者 NLSI

日本管理战略之
无国界世界第一
全球经营管理大师

知性力

「日」大前研一著



变革时代
上班族的核心竞争力

知性力，就是激烈变革时代敏锐的洞察力；
是超越常识、跨越国界的思考力；
是不畏困难、提高附加值、提升职场竞争力的行动力。

サラリーマン・サバイバル

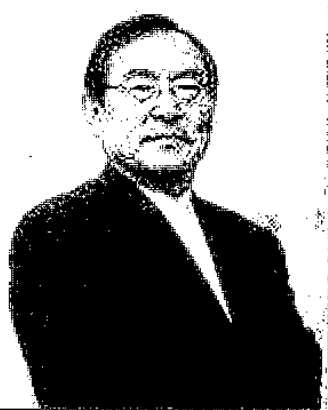
中华工商联合出版社

サラリーマン・リカバリ

知性力II

充电！要成为锐利的商务人士

「日」大前研一著



究竟自己的人生是否为存在？失败难道就不行吗？自己的人生由自己把握，必须决一胜负的时刻也只有自己才能做出抉择。Are You Ready?

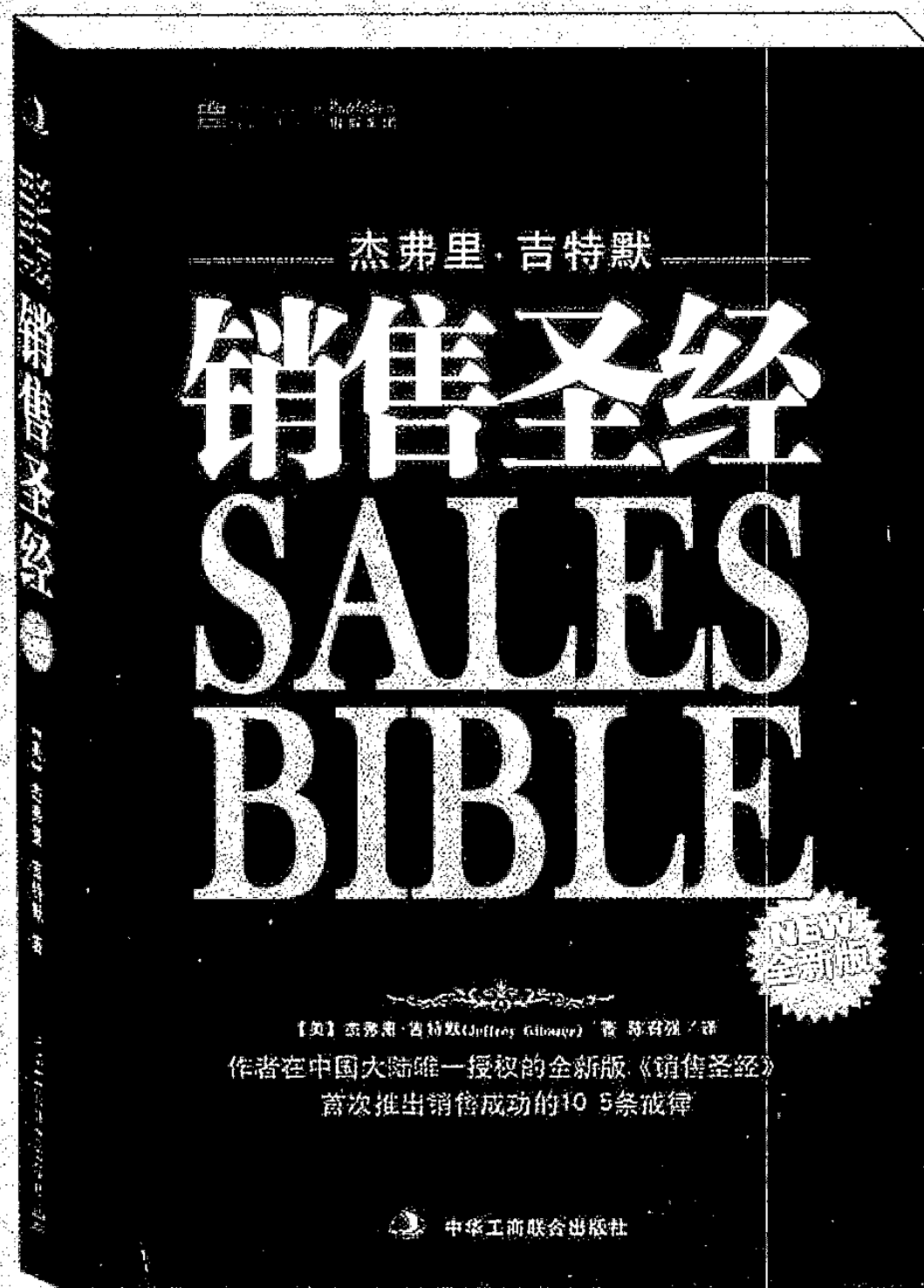
中华工商联合出版社

大前研一

马云：这本书是“让天下没有难做的生意”在今天最完美的阐释！

Sales Bible

杰克·考沃特 肯·布兰佳 联袂推荐
作者在中国大陆唯一授权全新版本
首次披露了关于销售成功的10.5条戒律



《销售圣经》在两年前读过，而且也有些实战。感触蛮深的。再读时，回想着自己走过的路与面对客户时采取的方式。很多可以借鉴。记得之前老总说过，只要把《销售圣经》给弄透了，销售业绩就起来了。今天看到了《销售圣经》的3.0版本，双色的，更系统，更清晰，更便捷，步步为营。

深圳读者 蓝辰诗

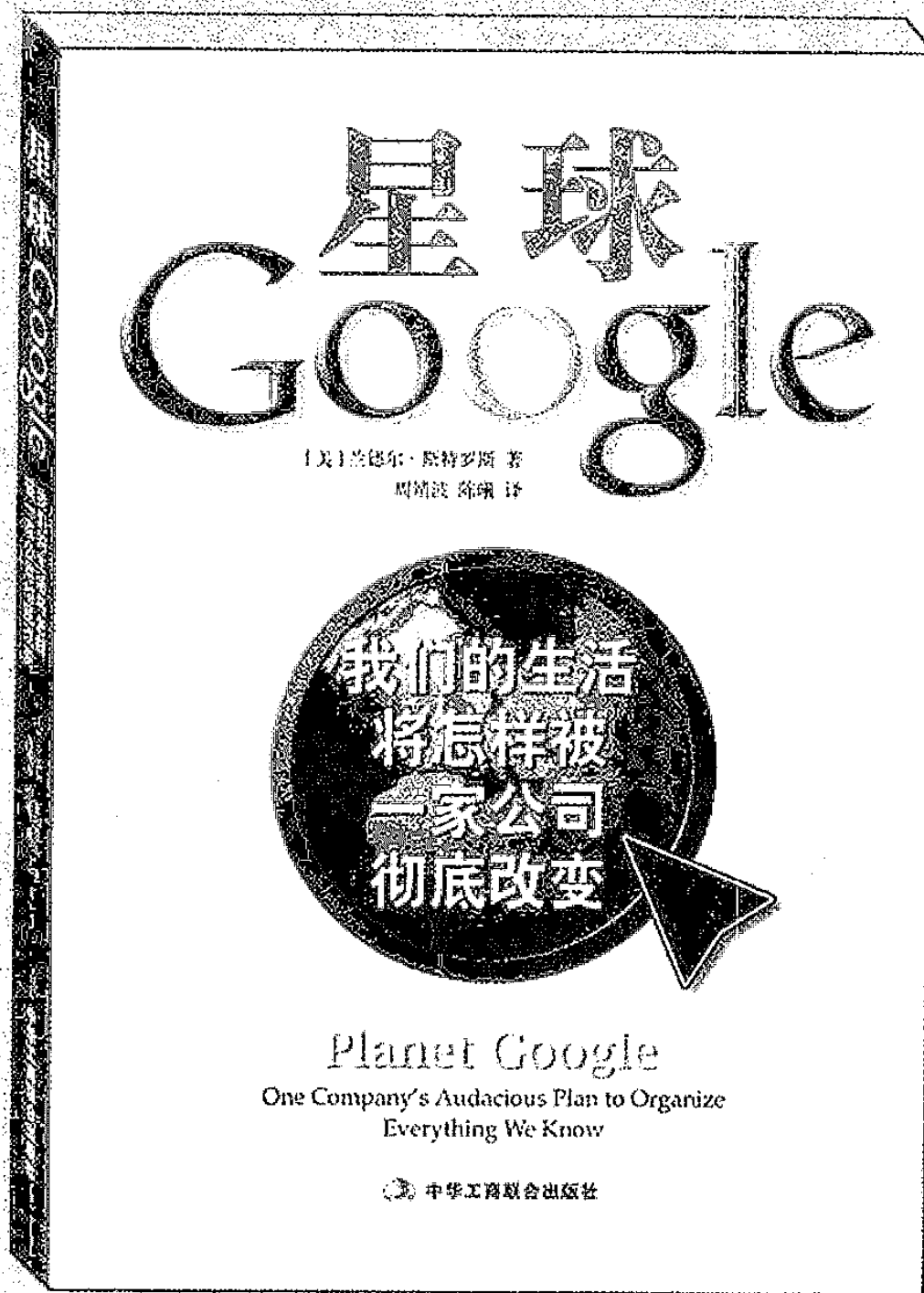
世界三大书报杂志集团作品
国际新闻出版社集团重点书目

Plannet Google

深入Google总部泄密独家Google成长史
展示Google一统全球信息野心的战略图谱

星球Google

美国作家 斯蒂芬·列维茨基



Google 将带来什么？

《Google将带来什么？》是一部杰出的著作，它捕捉到了互联网正在我们的文化、营销和广告活动中所引发的巨大变化。

克雷格·纽马克 (Craig Newmark)，克雷格分类广告网 (Craigslist) 创始人

对每一位正在web2.0版的市场营销新领域努力寻找真正富矿的人来说，杰夫·贾维斯的《Google将带来什么？》都是一把标尺。在与Google相关的各类问题、现实状况及行动路线方面，贾维斯处处展现出锐利的眼光。这不正是如今我们所有人都需要的吗？

马克·贝尼奥夫 (Marc Benioff)，销售力网站 (salesman.com) 总裁兼首席执行官

杰夫·贾维斯为网络时代的商业逻辑撰写了一本不可或缺的工作指南，因为他看到了赋予人们控制权过程中的机遇，也非常清楚放任竞争对手捷足先登的危险。

克雷·薛基 (Clay Shirky)，《众志成城》(Here Comes Everybody) 的作者

稍等，请停下来！你的手中正拿着一本罕见的出自真正预言家的著作，这个人乐意不断地积极地向现状挑战。5年之后，很多人将因未曾及时阅读这本著作而感到后悔——他们本来是有机会阅读它的。不要犯这个错误！至少Google不会。

塞斯·格丁 (Seth Godin)，《部落》(Tribes) 的作者

如果你想了解网络革新是如何在.com时代开花结果的话，请读读这本书吧，它将开阔你的视野，让你看到你的业务在新世界中的种种现实可能性。

唐·塔普斯科特 (Don Tapscott)，

《维基经济学》(Wikinomics) 和《数字化成长》(Grown up Digital) 的作者之一

 HarperCollinsPublishers
哈珀·柯林斯出版集团

www.harpercollins.com

上架建议 经济与管理

ISBN 978-7-80249-150-2



9 787802 491502 >

定价：39.00元