



連結經濟時代興起

《Google會怎麼做？》

方繼德 ◎ 亞洲新動力股份有限公司商務運營部總監



Google會怎麼做？
傑夫·賈維斯著·龐文真·林麗冠譯
天下遠見/9804/328頁/22公分
380元/平裝
ISBN 9789862163177/494

從Internet正式轉向商用開始，透過新聞媒體不斷報導網路的各種傳奇創業故事開始，網際網路這個名詞早已開始蔓延到全世界。不管是企業、政府或是社會組織，無不想善加利用這個新興的媒體，而每個企業或其管理層也都幾乎認同網路所代表的開放、民主、自由、無遠弗屆、分散等概念。

然而諷刺的是，幾乎沒有任何企業、高階主管或是任何的機構團體，真正瞭解如何在現階段的網路時代裡持續生存與壯大，當然這其中也包含已是網路公司的雅虎跟美國線上（其失敗案例可到維基百科查閱）。

原因很簡單，因為他們一直保持著舊時代的思維（這不能怪他們，因為企業要改變作為與思路，需要面對極大的挑戰！），只想著控制內容、控制通路，以為這樣就可以擁有消費者、顧客關係和注意力，繼而讓消費者瘋狂的造訪他們的網站。

根據2009年6月2日的美國報業協會的報

告。今年第一季度，美國新聞報業廣告業務銷售收入與去年同期相比縮水了28.3%，縮水金額達到26億美元（請參閱下圖）。



如果上述的數字還無法讓你有所警覺，看看這些傳統媒體現在的處境：擁有《洛杉磯時報》和《芝加哥論壇報》的論壇報業集團已經宣佈破產；全國性日報《基督教科學箴言報》由日報改為週報發行；《紐約時報》集團旗下的百年老報《波士頓環球報》身陷鉅額虧損。

上述的慘痛教訓，是否讓傳統報業開始正式面對，網路所造成的整體閱報率下降、廣告主思維逐漸改變、媒體呼風喚雨的日子已不再的現實？他們的回答令人遺憾：傳媒巨擘、新聞集團總裁默多克在日前在芝加哥美國報業論壇中明確表示，免費網上閱讀的

時代即將結束；時代華納高層認為電視媒體收入情況還說的過去，原因是這些電視節目還沒有開放免費給用戶收看。

本書作者Jeff Jarvis認為報業媒體所面臨的困境都是來自於，傳統的內容經濟逐漸被開放的連結經濟侵蝕替代。在傳統內容經濟是靠控制和販賣內容來賺錢，但在連結經濟，只要輕敲滑鼠就能連結到內容，賣內容已經不能再賺錢了。

◆ 傳統經濟退潮，連結經濟逐漸興起

投資大師華倫巴菲特說過：退潮之後，你才會知道誰在裸泳。傳統經濟所帶來的利益將逐步減少，我們已經可以看到誰開始在裸泳（媒體業尤其明顯）。除了媒體業首當其衝外，各行各業真的可以無視已經到來的連結經濟浪潮？

作者認為連結改變了每一種產業、每一個機構。連結迫使所有的產業和機構幾乎都必須專門化，一體適用的制式商品已經成了舊商業的邏輯。以媒體業為例，現在報社不能再把自己視為新聞的終點，而是要拿出具備獨特價值的新聞報導，並透過大量的連結，來產生連結的經濟效益。

除了媒體產業之外，零售業者應該連結到製造商，取得商品資訊；製造業應連結到網路上討論他們的消費者，作家應該連結專家；人才公司、研討會、產業協會、大學等都該使用連結，將那些有共同需求、知識和興趣的人串連在一起。

連結經濟同時更把「專門化」的重要性，提到了一個非常顯目的位置。過去提供制式商品的大賣場或百貨公司，逐漸被鎖定

特定銷售對象的網路零售業者所侵蝕。專門化也創造了對品質的要求，如果你只想專注於一個市場或服務，你一定要做到最好，人們才會連結到你，你在搜索結果中的排列位置會上升，人們更容易發現並點選到你。

零售業、媒體業、教育業、醫療產業，所有產業都是如此，連結提高了專門化、品質，改變了產業與社會的基礎架構。

◆ 加入網路，學Google創造價值

每個企業都想控制網際網路，零售商把網路看做店面；媒體把網路看做是媒介；政客認為網路是選戰信息和募款的管道。企業或組織對網路又愛又怕，因為發現它根本不受控制。也因為如此，傳統的企業與組織千方百計想要控制網路，但卻很難從網路上產生效益創造價值。

作者提出的解藥是，學學Google創造開放的網路。Google用廣告來支撐點選與連結的經濟模式。越多人從Google連到有Google廣告的網站，Google就賺得越多；那些網站賺越多，就會創作更多更好的內容讓Google來蒐集整理。此外，Google提供多樣的服務與工具，來協助這些網站創造出更棒的內容，如：Google map、Youtube等等。

接下來打造一個「開放的平臺」，開始建構與大眾彼此的連結。過去舊商業的語言是集中與控制，然而成為開放的平臺，則要交出「控制權」，讓任何人都可以在這個上面創造自己的價值。

有兩個極端的例子可供借鑑：Facebook與微軟。Facebook開放自己的基礎結構與部分機密，讓外部用戶能夠在他們的平臺上建立應



用程式；微軟雖開放自己的操作系統給外部開發人員建置應用，但卻收取「不合理」的高價，2008年歐盟就對微軟處以14億美元的高額罰鍰。

另外，開放的程度與先後，也讓Facebook與MySpace這兩個平臺服務出現了戲劇化的發展結果：我們用Google Trends for Websites、Compete、Quantcast來觀察Facebook以及MySpace在美國地區的網站流量統計。Google Trends for Websites 在2008年11月時產生交叉，Compete 在2008年12月時產生交叉。Quantcast 在2009年3月產生交叉。這幾個流量統計網站都證明，在美國地區，過去社交網站到達率最高的MySpace已被Facebook超越了！（Facebook於2007年5月推出開發平臺，此舉史無前例為獨立開發商提供了在社交網站經營的機會；Myspace則到了2008年2月5日才宣布提供開放平臺）

這說明了「開放與協作」是未來的趨勢，只要稍一遲疑，「封閉與寡佔」將會讓自己逐漸凋零。

◆ 如果Google經營其他產業？

本書另一個值得關注的部分，就是作者試著把Google對於連結、開放平臺的理念思維，延伸到各行各業的經營上。作者試想，如果Google經營這些產業會如何來經營，這其中包含了：媒體業、廣告業、零售業、公用事業、製造業、服務業、金融投資業、社會公義、公共機構等等。

如果Google經營報社，它將許多內容與資料開放，讓用戶在上面產出更多有價值的內容。作者認為未來2.0的報社會跟一群部落

客、創業家、社會大眾以及社群一起合作，蒐集新聞，分享新聞，形成為一個網路，則其影響力將超越傳統媒體，能深入社群，創造更多的價值。

如果Google經營傳統的廣告業，它將以「相關性」來鎖定目標顧客，而非內容或年齡來區分顧客，如此一來將提升效果、效率，也能降低成本。

如果Google經營餐飲業，它會盡力營造快樂的顧客，同時加入相關的線上討論和團體，聆聽消費者的想法和期望，並加以實現。因為Google會認為活躍的網路社群有助於提升餐廳生意。充滿社交性質的餐廳會因為用餐者美好的經驗，透過線上討論和連結它的食譜，而在「搜尋引擎」上名列前茅，進而再增加餐廳實體的人氣與收入。

如果Google經營房地產，傳統房地產經紀人的產業將一去不復返。房屋買家可透過網路公開的資訊，瞭解附近的地址或是房屋相關資料：例如犯罪、營建許可、在地部落格文章、鄰居的話題、學校資料、當地新聞、交通狀況等等。所有的這資料都勝過經紀人，因為經紀人會告訴你，每個鄰里都很棒、每間房子都潛力十足。但Google可不會這麼做！

如果Google開銀行，它將讓過去只能看銀行臉色的貸款，透過更多的管道與方式獲得。它透過小規模的方式進行直接連結，摒除了銀行貸款經紀人的職能。書中舉例了許多以Google精神為核心的貸款服務：例如，prosper.com網站（目前共有75萬會員，總借貸已經超過1.5億美元）；借貸俱樂部透過Facebook使貸款變成社交活動；kiva.com可以對

全世界的企業提供少到只有25美元的小額貸款（已在43個國家提供3500萬美元的貸款）。

◆ 邁向連結經濟之路

本書所討論到的Google法則：關連、連結、透明、開放、公開、聆聽、信任、智慧、慷慨、效率、市場、小眾、平臺、網絡、豐富。這些法則隨著網路的日漸普及，已逐漸影響我們對世界的看法與世界的互動，同時，也影響了民眾與企業、政府、機構的互動。

因此，企業應該徹底改變對事業的認知了！本書作者爲了讓企業組織在連結經濟的浪潮中不致遭受滅頂，針對尚未轉型以及正在轉型中的企業提出了一些忠告與建議：

一、別只看見搖錢樹：大把大把的現金流容易造成企業決策的迷失，因而錯失機

會，或是讓敵人有機可乘。最聰明的方式，就是在那些新模式即將取代你之前，自己逐步毀掉過去的商業模式。

二、讓顧客幫企業脫穎而出：商店的救星是顧客，從買家社群得到的資訊會比較可靠。協助社群進行組織，持續提供有用的資訊。你會發現你的顧客就是你的品牌，也是公司成長的動力！

三、靈活運用Google法則：企業不需要模仿Google的所作所爲，或是立志做第二家的Google。而是要以Google的角度來審視觀察世界，找到屬於公司自己的世界觀，並以迥異於前的眼光看世界。

所以，我們應突破過去的傳統，以全新的思維與行動，乘著連結經濟的巨浪，再一次邁向成功之路。

