

第1章

用户创造价值

Web 2.0采用一种完全不同的视角来看待企业、客户及合作伙伴的交互。因此，它开创了一系列新的业务模型。早在1980年，Alvin Toffler的畅销书《The Third Wave》就预言了一种新类型的“生产型消费者”(prosumer)，他们既是DIY生产者，又是离线市场中的消费者。这是一个伟大的设想，但是，如果没有Web和数字技术作为依托，那么大多数在线宽带和移动用户将无法实现这次重大的飞跃，他们依旧是被动的浏览者和读者，而不会转变为主动的社会参与者、协作上传者和个人贡献者，也不会成为Web创建者。

Web 2.0使得网络效应迅速扩大，因为在线用户的局限性不再是能够从Web上找到、查看或下载多少东西，而是能够做多少事情，能够进行多少交互、合并、重新混合和上传，以及能够为自己进行多少定制。这种在线DIY自我表现不仅使个人上传者受益，而且为企业和其他用户带来了利益。

作为一家Web 2.0照片共享网站，Flickr在上传者对业务和经济产生的影响以及显著的集体用户价值方面，给出了最好的诠释。我们将分析Flickr的多种收入流和成本结构，帮助读者熟悉如何评估客户盈利性以及迁移到Web 2.0业务模型的财务估值方面的利弊。

我们还将其与Netflix进行对比，后者是一家建立于dot-com时代的在线音像出租网站，它使用了很多相同的技术，但具有根本不同的、更复杂的业务模型。

本书的大部分章节将以理论作为开篇，然后进入细节讨论。但是，作为全书的开始，看一下Web 2.0公司的概貌是有帮助的。

1.1 Flickr和集体用户价值

Flickr是Web 2.0的范例，如图1-1所示。它为用户提供了一种轻松共享照片的方式，整个过程以图1-2所示的简单影集作为开始。

接受默认公开照片模式的Flickr用户不必做任何事情即可共享他们的照片。他们可以上传照片，方便地添加标题和评论(元数据)，其他人可以立即看到这些内容。如果用户想看到朋友粘贴的最新照片，只需简单地访问他们的Flickr页面。用户也可以对这些进行更好的组织(如图1-3所示)，并显示为幻灯片(如图1-4所示)。



图1-1：与Flickr照片共享服务进行交互

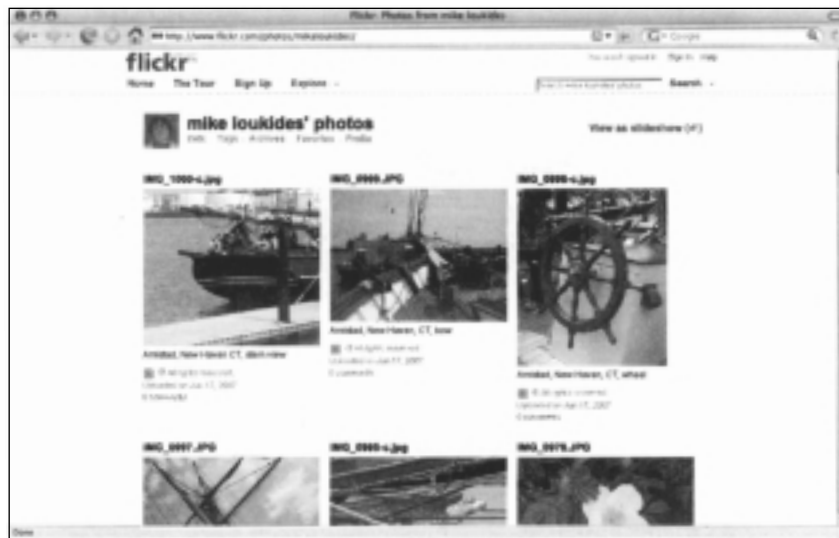


图1-2：用户的影集，首先显示最近的图片

当然，这只是开始。Flickr为用户提供了一系列上传和操作照片的方式，也提供了几种组织照片方式，以及一组用于将照片连接到地图的有趣工具，还提供了一些以各种格式打印照片的选项。有关Flickr提供了哪些更多选项的信息，请访问<http://flickr.com/tour/>。



图1-3：按主题组织照片

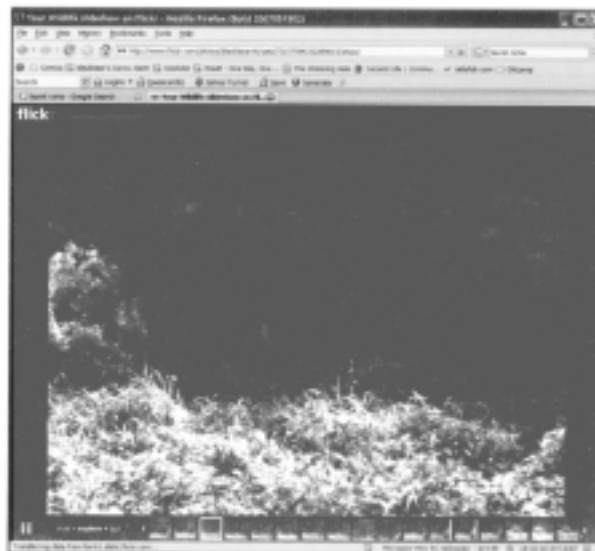


图1-4：相关照片的幻灯显示

Flickr拥有友好且易于使用的Web界面，并提供了免费的照片管理和存储服务，这些都是Web 2.0“免费增值”业务模型充分利用集体用户价值、正网络效应和社区共享的优秀示例。

术语“免费增值(freemium)”^(注1)是在风险投资家Fred Wilson的博客“AVC”上首先提出的(<http://avc.blogs.com/>)，他这样描述：

让你的服务免费，或许有广告支持，也可能没有，这将通过口碑传播、推荐网络和自然搜索等手段有效地获得大量客户，然后可以向客户群提供优质的增值服务或增强版本的服务。

采用了这种典型的Web 2.0“集体用户价值”方法后，Wilson在网上征集此业务模型的命名建议，Alacra的电子商务总裁Jarid Lukin成为了最后的获胜者：Free + Premium = Freemium (免费 + 增值 = 免费增值)。

《Business 2.0》杂志2006年11月一期的第一篇文章就是有关“免费增值”战略的，文章题目是“Why It Pays to Give Away the Store”。^(注2)《Business 2.0》后来把它发布到网上，标题是“A Business Model VCs Love”，这种战略已经被各类公司采用，包括Adobe公司的PDF Reader和Macromedia公司的Shockwave Player，以及Skype、Flickr和MySpace等公司。

在Flickr案例中，实际上营销成本为零，只有极低的在线分发成本和资本投资，这使得包括增值服务在内的多种收入流迅速收回基本免费服务和客户获取的成本。此外，在第2章中，我们将看到广告收入和N边市场充分利用了Flickr的集体用户价值和社区价值的正网络效应。

1.1.1 集体用户价值和正网络效应

Flickr的客户越多、流量越大、收集的反馈越多，系统为每位用户提供的功能就越强大，这归功于直接的正网络效应。很多用户浏览站点、共享照片、创建用户定义的标签和标签集，共同进行过滤和排名，召集小组活动、将照片链接到其他网站以及创建博客，这些用户为Flickr提供了主动或被动的点击量，在正反馈的不断累积下，Flickr的系统不断改进。不同类型的用户参与到系统的不同部分中，如图1-5所示。

注1：Fred Wilson, “A VC: The Freemium Business Model,” Fred Wilson的博客，评论发布于2006年3月23日，http://avc.blogs.com/a_vc/2006/03/the_freemium_bu.html。

注2：FKatherine Heires, “Why It Pays to Give Away the Store,” Business 2.0, http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2006/10/01/8387115/index.htm。

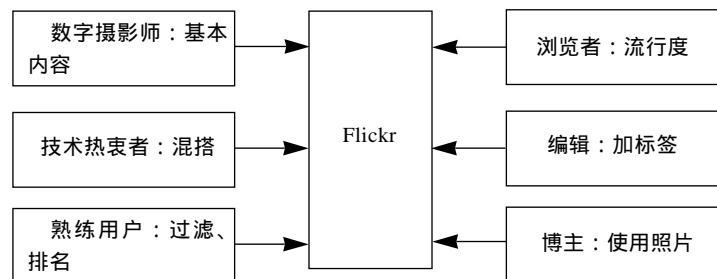


图1-5：累积的正网络效应

用户可以主动上传照片，他们对内容做出贡献并进行合作。即使他们不从事这些活动，仍然被动地提供了点击流反馈，广告客户、市场营销商和补充服务及产品提供商可以对这些反馈建立索引并进行量化。每次人们为照片加标签或元数据（例如Turkey、bubbles、cute）时，Flickr的知识池都会增加。当社区提供关键字、执行搜索以及编写标题和评论时，用户将更容易找到数据，可搜索照片的数据库也变得更有价值。

聆听用户的声音

Flickr的业务模型依赖用户，但它与用户的联系更为深入。Flickr的创立者是Ludicorp公司，该公司创业之初做的是游戏网站。实际上是用户使Flickr的创立者将业务重点从游戏转移到在线照片共享上，公司听从了这个建议。

Ludicorp的管理和开发团队通过多种渠道征求反馈意见，包括论坛和一个博客。当时Ludicorp只拥有一个很小但联系紧密的社区，来自这个社区的反馈使得Ludicorp大吃一惊。

Flickr的用户建议公司转型为一个类似于社会网络的站点。这个站点通过提供在线照片共享、免费在线存储和业余摄影来吸引注册的访问者，从而为大量用户提供服务，同时有机地成长为一个大型和有价值的数字照片仓库和在线目录。

Web 2.0方法使得两位创始人Catarina Fake和Stewart Butterfield能够迅速地将其核心产品从游戏平台转换为照片共享平台。这两位创始人都是技术和软件开发人员，为了开发产品特性、服务和平台，他们与积极的用户一起使用户输入进入快速的发布周期（有时是每天）。

Flickr的管理层如此近距离地倾听用户意见并就此改变其核心业务模型，这看上去可能有些不合理。但是，这在一夜间改变了公司的战略方向，Flickr照片共享社区由此诞生了，或者更准确地说，仿佛它的前身游戏平台脱胎再生为凤凰。

1.1.2 为社区和交互提供一个可信的环景

默认情况下，Flickr用户公开共享他们上传的照片。很多Web 2.0公司将公共共享做成“无需点击”或默认选项，这是不成文的标准。那些希望将文件保持为私有的用户仍然可以选择私有。

当用户发现很容易连接其他人并展示作品时，他们越来越喜欢上传照片并共享自己创建的内容，频繁的交互建立了社区、信任和自我监督规范。到2006年，Flickr的平台使超过200万注册用户成为积极的上传者，上传照片超过1亿张，其中80%是通过Flickr照片数据库公开共享的。Flickr在线平台及时利用了宽带普及的正网络效应，包括数码相机和手机相机使用的激增、博客、社会网络和RSS (Really Simple Syndication) (在线联合的内容将在第4章深入阐述)。

为什么公开共享的“开放内容”照片是Flickr的一个重要方面呢？开放所有的知识和图像以后，能够帮助社区学习摄影、选择图像并更有效地进行构建、设计或编码，从而得到更好的结果。用户每次进行协作时，不仅会产生新的知识，而且每次有人加入社区并带来知识和技能时，每个人的效率也会提高。

1.1.3 接触和吸引长尾用户并从中获益

用户可以根据个人标准、偏好的类别、实用性、社会兴趣和经验进行选择。每点击付费广告 (PPC) 点击通话 (click-to-call) Web分析和点击流使得网站很容易向这些个性化的用户群提供有针对性的服务或补充服务，也可以招揽有兴趣的赞助商或广告客户为这些服务提供赞助。如图1-6所示，Flickr的创建者采用了一种全新的方式来接触在线摄影世界中的长尾用户，他们作为新的在线照片用户，不熟悉如何让朋友和家人以外的人分享自己的照片。

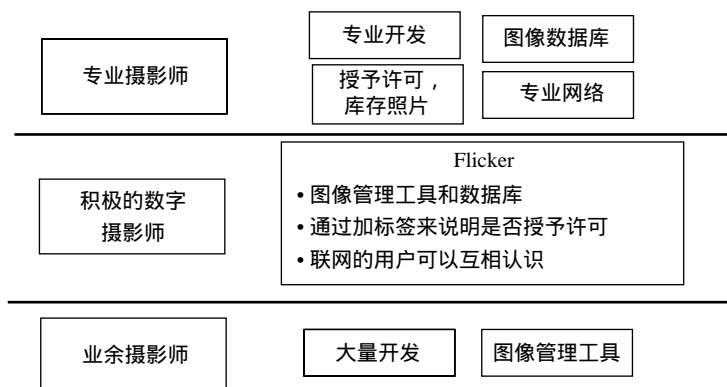


图1-6：Flickr改进服务满足用户需求

数百万用户积极地参与进来，他们贡献和定义了感兴趣的目录、活动、事件和小组，这些都被松散地连接到照片共享社区和数据库。

为什么用户要花时间把照片上传到Flickr并为它们添加标签呢？因为他们能从三方面获得乐趣。首先，用户可以存储自己的照片并进行排序，快速地解决问题。其次，用户可以连接到极具创造力的照片数据库和知识池中，从而学习有关数字摄影的知识。再次，这是一种发现天才摄影师的途径。

对于Steve Rubel来说（Micro Persuasion博客的作者，[http://www. micropersuasion. com/](http://www.micropersuasion.com/)），这些按照人们兴趣加了大量标签的数据库为商家提供了很大的价值，商家可以实时查看用户实际上热衷于什么。“眼球汇集的地方，就会有尝试营销的机会。”

1.2 Flickr通过交互创造用户价值的6种方式

2004年创立之初，Flickr O'Reilly新兴技术会议上的一个幻灯片精炼地总结了其核心业务精神：

不是构建应用程序，而是构建用于交互的环境。

2005年3月，Flickr因为“重塑了一个已经萧条的业务”而跻身Fast Company 50强之列。在接受杂志采访中（注³），创始人Catarina Fake和Stewart Butterfield将成功基础归于他们的用户：

我们快速创建了最大且组织得最完善的在线照片库，它包含180万张照片，其中81%是公开的，85%有用户添加的元数据。这意味着你可以找到任何符合你感兴趣的图片。Flickr是无限共享的，并且易于搜索。

1.2.1 向全球用户交互开放数字内容

Flickr照片共享功能将个人上传的数字内容（照片和图像）引入到全球在线社区中。当用户将照片上传到Flickr时，他们不仅与朋友及家人共享照片，而且也与Flickr用户社区和整个Internet共享这些照片。由于Flickr的默认照片可视设置是公开的，而不是私有，因此在第一年之后，超过80%的照片是公开的。

在Linux开始的开放系统运动以及Google随后的开放应用编程接口（API）之后，开放用户生成和上传的数字内容成为开放系统运动的下一个阶段。开放系统和开放API对硬

注3：Fast Company 50 interview with Stewart Butterfield, “Reinventing a category whose flashbulb burnt out,” <http://www.fastcompany.com/magazine/archives/2005>.

件和软件开发人员、产品和服务产生了巨大影响。无限制上传的数字内容对大众媒体市场、数以百万计的宽带和移动用户以及所有媒体的消费者产生更为广泛的影响。

这种类型的共享数字内容在图像数据库的广度和多样性方面带来了直接的正网络效应，并且激发了“病毒式营销”。每个新成员都将他自己上传的数字照片添加到完全由用户生成的、集体共有的Flickr照片数据库中，而不是保持（或存储）为专有的私人照片。当然，Flickr在为用户提供公开共享照片的同时，也保持了对许可和所有权的控制。300万注册用户发布了近1.3亿张照片。开放的照片共享使得Flickr成为完全由用户生成的图像数据库。显然，YouTube在几年之后采取相同的路线，只是目标略有不同，YouTube要建立了一个用户生成的视频数据库和用于在线共享的开放社区。

1.2.2 通过用户生成的信息创建更好的搜索

你是否曾经向朋友借过做了标注的已经卷角的书？你会发现笔记与原书内容一样有趣。标签、脚注和注释都是元数据的形式，它们是对原始数据的解释、强调或框定。

Flickr鼓励所有用户和浏览者都积极地为自己或他人的照片添加标签和注释。这些操作有助于将照片图像分类为标签簇，并提供聚合到一起的反馈，从而允许人们在导航时进行更好的“模糊”搜索。例如，Flickr通过标签单词组合的动态分析来创建标签簇，例如“Turkey”和“Istanbul”组合与“turkey”和“Thanksgiving”组合形成对比。图1-7显示了这些标签的最高层视图，称为标签云。最流行的标签按字母顺序列出，它们的大小用于区分流行程度。



图1-7：Flickr上最流行的标签，排列为标签云

Flickr在吸引用户参与方面非常成功，超过85%的照片具有人们添加的元数据。与Google的PageRank和AdWords算法一样，随着更多用户浏览、添加注释、标记为喜欢或为照片加标签，搜索质量和图片分类结果也不断改善。在这种来自更多用户的直接网络效应的影响下，系统作为一个整体变得更有效，也更有价值。此外，个人生成的注释和标签为元数据提供了更丰富和复杂的窗口，这可能产生令人惊讶的多维视图。例如，小猫玩耍照片的标签更多地使用了带有感情色彩的描述词，如“可爱的”或“让人想抱一下”，而不是更客观的分类，如“小猫”或“猫”。

正如Stewart Butterfield所说：^(注4)

加标签的工作不是为了将世界上所有信息组织为整齐的分类，而是为了增加现有的海量数据的价值。

用户生成的标签系统通常叫做“folksonomies”，^(注5)这个术语是信息架构师Thomas Vander Wal创造的。他将其描述为：

我们最愿意看到的一件事情就是人们真正花时间来加标签，并且在社会环境中做这些事情，而且不断提高效率和效果。参与的人越多，价值就越大。

1.2.3 通过在线小组进行发现和探索

Flickr在创建照片图像元数据方面是领先者，这使得人们更容易对其开放的照片数据库进行过滤和搜索，Flickr还鼓励数以百万的摄影师通过小组进行探索和发现。一些集体价值来源于Flickr对汇集到一起的照片和标签的充分利用，照片和标签汇集到一起后，可以在系统对使用 and 用户行为进行动态分析，从而为那些给Flickr数据库贡献照片的用户提供更优质的服务，例如“搜索”或分组。此外，具有特殊兴趣的Flickr用户还可以聚到一起，其中很多人都爱好旅游，他们可以参与小组和组织活动。

1.2.4 促进和增强团体社会网络效应

Flickr也拥有其自己的用于排名、排序和查找图片的动态算法，Flickr将其称为兴趣度(interestingness)。Flickr有一个秘密的公式，而不是仅仅运行Popularity Contest插件，或仅使用PageRanking(考虑链接数)，也不是基于Google“juice”上的流量(最近的流量或交互)，或是要求用户去投票。Flickr的秘密公式包含各种因子，包括照片被浏览

注4： Daniel Terdiman, “Folksonomies Tap People Power,” Wired.com, Feb. 1, 2005, <http://www.wired.com/science/discoveries/news/2005/02/66456>.

注5： Ibid.

览、添加评论、标记为喜欢和加标签的次数。系统还关注每次操作都是由谁在何时执行的。

简单地统计照片受欢迎的次数只是对流行程度的一种简单度量。给予特定用户比其他用户更多的重视将算法推进到一个社会影响的全新领域，并且充分利用了这些人的力量，因为他们是引领潮流的人、观察潮流的人或者是对社区起到催化作用的人。

1.2.5 DIY自助服务联合

作为先行者，Flickr率先提供了集成的自助服务工具集、Web 2.0平台服务和API，这些针对的是数码相机及拍照手机、高速宽带以及低成本基础设施的爆炸性使用（这些基础设施用于数字照片存储和宽带）。Flickr利用这些服务使人们更容易通过RSS将照片和可视图像与博客、社会网络和联合整合为一体。2006年，超过3亿的相机共拍摄了10亿多张照片。据估计，Flickr上有10%的照片是直接来自移动设备上传的。

联合（Syndication）是Flickr成功的一个重要元素。它是一个全新的理念，允许用户将照片作为RSS文件（RSS feed）来提交。（译注1）通过提供一个基本的免费账户和对主流博客平台的全面支持，Flickr迅速成为越来越多积极博主的首选，他们成为付费Pro Account服务的主要订阅者。

1.2.6 鼓励其他人成为自己数字生态系统的一部分

借助于Flickr的开放API、第三方个人开发人员、公司以及适用于各种操作系统的图片上传工具，人们很容易从多种不同的设备和应用程序连接到Flickr。例如，ShoZu为拍照手机用户构建了工具，zipPhoto为Microsoft的智能电话构建了工具。

Flickr成为数字照片生态系统的中心，吸引了大量合作伙伴、第三方应用程序、mashup开发人员和博主。这不仅节省开发成本并培育创新，而且与经验丰富的技术行家及开发人员建立了信任和长期关系。

1.3 为什么共享能创造利润

Flickr是如何捕获价值的？这些价值又如何度量？

- 公司内部的业务经理可以对公司的业务模型进行分析，以识别公司的利润引擎，并用图形进行可视化表示。

译注1：RSS feed与RSS file通用，均表示RSS文件。

- 从公司外部进行评估的行业分析师或战略家可以将其与竞争对手和行业参与者进行对比，从而评估其股票市场资本价值、收购价值或总的企业价值。他们可以使用行业结构分析和以消费者为重点的财务评估。

我们将采用第一个角度，即将业务模型作为利润引擎，它适用于经理和企业家，他们正在制订关键的业务决策，并且为了将他们的思想转化为利润和可持续发展的业务而做出各种权衡。我们从考查企业有单一收入流、多个收入流还是互相依赖的收入流谈起。然后，看一下每种收入来源、收入流、它们的增长潜力以及新客户产生现金流的时间。

为了启动或调优业务利润引擎，让我们从识别内部工作的收入源、关键成本驱动因素、投资规模和关键成功因素开始。通常，公司有4种如何使用收入流的选择。

单一收入流

公司依靠一种主要的收入流，它来自一个产品或服务。

多个收入流

公司从多个产品或服务收集多个收入流。

互相依赖的收入流

公司通过销售一个产品集合来刺激另一个产品集合的收入和增长，例如剃刀和刀片。

亏本商品

在多个收入流中，并非每个收入流都是盈利的，但那些亏本的商品能够吸引更多顾客，从而刺激其他商品的销售，因此实现总的盈利。

Flickr没有依靠单一收入流，而是选择多个收入流模型，包括：

- 从每月的收费账户订阅者收取订阅费，这些用户享受无限存储、全分辨率图像并且不受广告打扰。
- 向广告客户收取环景广告的广告交易费。
- 从拥有大型零售链的合作伙伴和提供补充服务的照片服务公司得到赞助费和收入分成。

Flickr的收入模型使用了6种收入模型中的前三种。这些模型包括：

订阅 / 成员资格收入模型

根据订阅者的数量提供固定数额的定期收入，客户通常在接受产品或服务之前付费，

例如，健康会馆的会员资格或杂志订阅。Flickr Pro Account（高级账户）每年收费24.95美元，用户享受无限存储、全分辨率图像并且不受广告打扰。

基于广告的收入模型

允许用户从免费产品或服务得到收益。广告客户为点击付费（例如Google搜索引擎），或者为浏览量付费（例如网络电视广告）。Flickr使用环景广告，借助于庞大且不断增长的用户群以及在线使用，这种收入模型能够有效地利用点击来赚钱。这种模型的一项额外优势是能够提高每个客户的广告花费，具体取决于广告和营销活动的投资回报（ROI）。

交易费用收入模型

客户向促成交易的公司支付固定费用或交易总价值的一个百分比。例如，eBay向卖方收取8%的交易费。Target百货公司与Flickr分享Flickr的点击流照片开发收入的一部分。

基于容量或单元的收入模型

客户或购买者向卖方支付每个单元的固定价格，并得到产品或服务。这种收入模型常见于离线的、传统的业务和服务。

许可和加盟收入模型

客户支付用于使用或转售产品的一次性许可或加盟费。通常，买方在B2B交易中支付单独的许可费或版税，例如，企业向软件公司支付一定数额的站点许可费，或制药公司向来自一家新兴生物技术公司的药物授予许可。iStockphoto向从其网站下载图片的用户收取小额的许可费，iStockphoto是一家在线风景照片网站，它被最大的风景摄影公司Getty Images收购了（几位博主曾经指出，Flickr要实现许可收入或加盟收入并不难，这将使得那些发布照片的用户从感兴趣的照片买方那里获得许可版税，其中一定比例的收入会流向Flickr）。

赞助/合作营销收入模型，也称为收入分成模型

赞助商为直接营销和客户的品牌访问付费。

Flickr没有效仿风景照片和广告代理商在专业摄影行业所使用的许可收入模型，也没有选择Shutterfly和Ofoto数字照片印刷公司所使用的基于容量/单元的收入模型，而是利用了更大且未被开发的业余数字摄影师和宽带用户、移动用户和笔记本多设备用户。

低成本、高品质和高像素数码相机和拍照手机极大地改变了用户的拍照模式。用户现在可以抓取更多数字照片，立即删除不喜欢的照片，仍然会有很多照片可以共享、保

存或组织。与35毫米电影胶片的处理方式不同（其中客户拍摄的每个胶卷都需要花钱，然后为每幅打印到4×6相纸上的照片付费），大多数业余数字摄影师需要一种免费或低成本且易于使用的方式来共享、存储、组织、管理和在线访问他们的个人数字照片，这些照片的增加速度非常快。

Flickr实质上放弃了对业余数字摄影师最需要的服务进行收费，即照片共享、在线存储、索引、加标签和照片库。Flickr的收入模型聚焦于三种收入模型（订阅、广告和交易/收入分成），这是对非商业业余摄影师社区的最大吸引力。这种收入模型考虑到了在数字共享、多设备、存储和重用方面的使用模式的巨大转变。

Flickr的主要照片共享社区可以被看作互相依赖的收入流中的一件亏本商品，因为免费服务得到其他更盈利的收入流的资助。但是，亏本商品通常只是一时的损失，它会招揽更多客户。相比之下，免费增值和N边战略实际上是一种创新的在线业务模型，它基于跨网络效应。

并非每个收入流都必须盈利，只要客户量可以刺激其他销售并实现总盈利和增长即可。在Flickr案例中，维护一个免费、非商业（但受到高度信任的）、交互式 and 开放的照片数据库是促使用户积极参与的关键所在。这个免费的数据库还驱动了社区、伙伴关系和第三方开发人员生态系统的发展，除了为客户的直接需求提供服务所需的成本以外，它相对只有极少的成本。

1.4 Flickr的成本驱动因素

要了解成本结构的内部工作原理，需要回答以下关键问题：

- 什么是最大的成本驱动因素，它们是固定的、半变动的、变动的，还是非经常性的？
- 成本驱动因素是如何随着时间改变的？又如何随单元容量、客户数量和使用而改变？

从一开始，Flickr就发现了创新方式来避免零售照片印刷企业和在线风景照片公司的4种主要成本驱动因素。Flickr的集体用户价值战略将其显著的成本节省转化为竞争优势和正网络效应的生成工具。

第一个关键成本驱动因素是图片库。典型的风景照片公司（无论提供在线服务还是离线服务）必须购买高质量的风光照片库，并开发分类和管理功能，以便让用户能够访问庞大的图片库，并易于向浏览者、潜在卖家和图片许可证颁发者分发图片库。

第二个关键因素是薪金。零售照片印刷企业需要付给照片开发和印刷处理的员工直接的薪酬，还需要向收款柜台或涉及商店设施维护或供应的员工付给间接的薪酬或支持薪酬。

第三个关键因素是信息技术和开发人员。与不进行在线销售的零售商店相比，大多数Web商店的很大一部分成本花费在IT设计、开发、维护和支付系统上，而前者需要的是办公室或零售场所的租金成本（按房屋的面积计算）。

第四个关键因素是营销、广告和客户关系管理（CRM）。营销和广告成本大多是售前成本，而客户关系管理成本则大多是售后成本。由于零售照片印刷和在线风景照片行业的门槛较低，因此营销、广告和客户关系管理对于实现差异化、增加交易量和吸引新客户具有至关重要的意义。

表1-1的左边一栏列出了7项集体用户策略，上面列出了不同成本结构的主要成本中心。标为“主要”的单元格表示Flickr由于使用了集体用户策略而实现的主要成本节省区域。标为“重要的”单元格表示Flickr实现的重要成本节省区域（与更传统的方法相比，后者无法从用户贡献和交互中获益）。

表1-1：Flickr的成本结构中能够节省成本的地方

成本节省	直接薪酬	支持薪酬	图片库	IT系统	维护/广告/客户关系管理
开放照片共享	主要		主要		主要
自助服务		主要			主要
DIY工具		重要		主要	主要
加标签		主要	主要	重要	主要
合作过滤		重要		重要	主要
小组发现		重要		重要	主要
联合和博客		重要	主要		主要

表1-1中省略了关键的商品销售成本（COGS），因为它不是Flickr的主要因素，但根据定义它也属于主要节省之列。

Flickr面临一个巨大的技术挑战：在不花费巨额成本的前提下构建一个可伸缩的、可搜索的图片数据库。Flickr的基于标签的方法提供了搜索帮助，并且为数据库项目提供了一个与先前很多图像存储项目不同的优先级集合。使用该方法构建应用程序使得Flickr能够充分利用用户的贡献，同时解决技术问题。Flickr与用户和第三方开发人员建立伙伴关系，而不是以专有代码的方式在内部构建所有功能，这极大地降低了开发和实现一个超级（并且需要精心构思的）照片管理数据库的成本和风险。集体用户价值是Flickr及类似的Web 2.0技术公司成本结构转型中的主要竞争优势和战略优势。

1.5 计算公司价值

2005年3月，Yahoo!以约3000~4000万美元的价格收购了Flickr。尽管Flickr的创立者报告说（<http://blog.flickr.com/en/2005/03/20/yahoo-actually-does-acquire-flickr/>）他们将“不必再通过抽签决定谁是最后的收购者”，但事实是较为明显的：Flickr可以将其超速增长战略带给Yahoo!，而Yahoo!可以为不断发展的照片服务提供额外的公众效应和基础设施。

但是，Flickr究竟价值几何，这是一个很难回答的问题。价值显然不仅仅是公司的基础设施，甚至也不是其品牌。对于一家发展如此快的公司来说，价值取决于客户。过去，这个观点在理论上得到认可，但很难量化。公司财务价值是根据市盈率、市场预测及单元生产增长而计算的。然而，人们开发了新形式的“基于客户的”公司评估公式和模型，用于分析众多的订阅业务和服务，例如，宽带和手机服务，在这些业务中，收入与客户费用直接联系，而不是单元价格。

跟踪个人客户的行为及标准，而不是将单元销售量作为收入增长和业务模型的实际“基础”，这导致了一些令大多数业务经理和MBA不甚熟悉的术语。分析师使用术语“个人客户盈利性”、“平均生命期客户价值”和“忠实度”来强调这样一个事实：许多以客户为中心的行业（包括游戏和娱乐行业）中的量化标准可以总结为细粒度的企业财务评估。还可以对这些标准进行战略分析，以便极大地提高个人客户层面上的盈利性。Harrah的Casino就是一个典型的示例：其“VIP and high-rollers”的量化个人客户分析极大地改变了公司的服务和业务模型。

当订阅者的平均生命期可能从1个月至5年不等时，使用具有已贴现现金流模型的企业基本总价值公式来计算生命期价值尤其重要。当采用定期收费模式时（如按月），如果用户群极有可能在不同的计划或公司之间“变动”或“切换”，那么使用上述公式也非常重要。

相比之下，对于在线企业来说（例如Flickr、Yahoo!和Google），基于广告的收入构成“平均生命期客户价值”的很大一部分。通过Web分析以及PPC和页面访问次数的数字跟踪，大多数在线企业都能够计算“每个搜索查询的平均收入”，根据这个数字即可计算每天、每月或每年的“每客户平均收入”。例如，在2006年Web 2.0峰会上，Morgan Stanley的首席Internet分析师Mary Meeker曾提到，Google的平均收入预期是每客户13美元。

如果我们看一下Internet上排名较高的一些网站的每用户（每年）的广告收入，就会发现Google的收入约为13美元，YouTube的收入则不足1美元。我们认为将Google作为该

水平的一个基准 (<http://www.oreillynet.com/lpt/a/6848>), 有助于认识其他站点的盈利能力。

在Flickr的案例中, 公司被收购的主要原因是其拥有忠实且积极的200万用户群, 以及Web 2.0平台, 4000万美元的收购价可能意味着在未来3~5年内, 这200万用户将产生每个用户20美元的复合平均广告收入、增值收入和合作伙伴收入流。尽管每个用户20美元这种“乘法”看起来可能过于简单了, 但在Facebook的最近评估上的几条分析师评论也使用了类似的基于用户的方法。毕竟, 200万用户(在Flickr的案例中)或5000万用户(在Facebook的案例中)的广告和市场接入是极具价值的, 由于有了“每点击付费”, 立即会得到来自广告客户和赞助商的现金收入。

一些与Yahoo!官员的非正式讨论显示出Yahoo!也非常重视最有吸引力的那部分用户的价值, 这部分用户占1%~10%, 他们是Flickr社区的最积极贡献者。这部分用户具有很重要的意义, 因为积极且有影响力的用户具有更高的生命期价值, 这不仅体现在真实的集体用户价值方面, 而且也为用户社区做着贡献。这些积极用户还通过提高整个系统的价值、质量、参与度以及通过“病毒式营销”和“推荐营销”进一步吸引更多客户。

例如, Yahoo!产品战略副总裁Bradley Horowitz 在他的博客“Creators, Synthesizers, and Consumers”(<http://www.elatable.com/blog/?p=5>) 中这样写道:

在Yahoo!的组中, 1%的用户发起小组, 10%的用户积极参与并且实际创作内容, 100%的用户从上述小组的活动中受益。

即使在Wikipedia中, 所有编辑工作中的一半也是由仅仅2.5%的登录用户做出的。社会软件站点的巨大价值并不需要100%用户的积极参与。

对于面向客户的企业来说, 这种评估方法强调客户的重要性和公司价值的增长(可能还包括客户在非金融方面的后续贡献, 虽然这很难量化)。

在Flickr的案例中, 这可能是衡量公司价值的唯一相对简单的方式。

1.6 回顾: Netflix的不同挑战

Netflix是一个骄傲者, 因为它在经历了dot-com兴衰之后生存下来, 并且从那时起就在其网站中不断添加了越来越多的社区功能。Netflix与Flickr的类似点包括:

- 诞生于通信介质性质不断发生变革的时代。
- 向用户分发海量的可视信息。

- 依靠不断演进的Web界面与客户进行交互。
- 借助用户口碑传诵而快速发展（快速增长的市场份额不易被抢占）。

然而，与Flickr不同的是，在Netflix开始崛起的时代，人们仍然很难创建共享的内容，而且服务的传递依靠物理方式，即通过DVD将数据仓库中的内容传递给客户和后端。DVD的物理性质和购买DVD内容的成本为Netflix带来了一系列问题，这些问题的解决方案正是利用了纯Web方法的很多优势。

1.6.1 增长的代价

“资金消耗率”（Burn rate）是dot-com时代的流行术语。由于规模经济是Web的一项关键优势，因此通常的想法是快速增长公司的市场份额。图1-8所示的J型现金流曲线演示了当新兴公司尝试用投资者的金钱来招揽新客户和扩大市场份额时将发生什么情况。

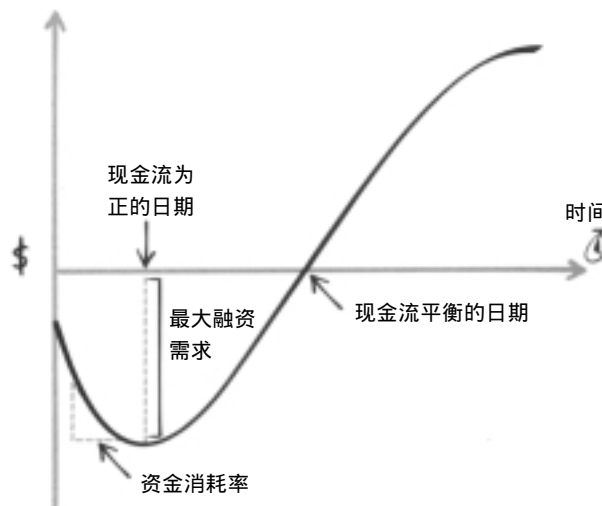


图1-8：现金流的J曲线

第一部分下降曲线反映了公司在建立市场份额中的花费大于收入的时期。最初的资金消耗率很大，因为公司需要在营销、雇佣和扩大基础设施方面投资，而客户尚未对投资做出回报。随着更多客户的到来，收入开始超过支出，曲线的下降速度也变缓慢了，变得更平坦，然后开始向上。当曲线上向爬升时，现金流是正的，这将（有希望）实现最终盈利。

Netflix面临着一个非常基本的问题：获得新客户需要巨大的花费。当然，建立Web基础设施也是昂贵的，但更大、更难的问题是向客户寄送DVD的成本。DVD是1997的新

技术（甚至在2000年也是新技术），每张DVD都要耗费很多成本。Netflix通过为其早期用户提供低成本甚至免费的昂贵电影赢得了他们的热情。对于租赁图书馆来说，很难保证客户总是能够拥有最新和最好的服务，即使当只有数千名客户的时候亦是如此。

DVD的价格对于获取客户和收回成本的时间有着巨大影响。通过跟踪单一客户（并且忽略营销成本），我们可以看到这些成本是如何增加的（有关详细信息，参见下面部分中的内容“Netflix从一位客户得到的收益率和预期价值”）。

Netflix从一位客户得到的收益率和预期价值

从单一订阅者得到的收益率是平均收入（客户每月支付的订阅费）减去获取及保留该订阅者的成本。

如果Caroline于1月开始订阅Netflix，并立即在她的“Movie List”中租借了4张DVD，那么她将通过邮递收到这4张DVD，Netflix为她提供这4张DVD的成本是80美元（从音像商店购买每张DVD需要20美元）。Netflix还将支付8美元运费（每本DVD的往返运费为2美元），因此获取新客户的总成本为88美元，这是Netflix必须承担的现金流出或预先支出。同时，因为Caroline享受一个月的免费促销服务，因此1月份Netflix没有收入或现金流入。尽管Caroline是一位重要的新的订阅者，但她在最初的一个月是不带来利润的，而且她的第一个月的会员资格导致净流出现金88美元。

在一个月试促销期过后退出的新订阅者占30%，如果Caroline是他们中的一员，那么一个月后她带来的盈利和生命期价值将为负数。

然而，于同一时间开始订阅的Chris决定留下来，支付每月20美元的订阅费（订阅期是6个月）。那么在6个月之后退出的订阅者的现金流等于6个月 \times 6美元净现金流/月（20美元减4美元邮资，再减10美元增加的DVD成本），因为Chris选择了其他退出的订阅者归还的DVD和库存里已有DVD。此外，Netflix还免除了一次性80美元的光盘采购成本。像Chris这样的6个月订阅者的现金流约等于 $\$30 + 80 = \110 。

同时，如果Peter自1月份开始订阅Netflix服务并且延续6个月以上（这类订阅者有28%），那么他每月将为Netflix产生6美元的收入和现金流，每年就是 $\$110 + 36 = \146 正的现金流。

根据这些假定并且在简化了其他成本的情况下，我们可以计算这三种基本类型的新订阅者的平均预期价值：Caroline，只享受一个月免费服务的订阅者；Chris，6

个月的订阅者；Peter，在一年之后成为忠实客户并且总计时间达到5年的长期订阅者。

我们很容易计算出一个新订阅者的平均预期价值：有30%的几率是-88美元，有42%的几率是110美元（6个月订阅者），有28%的几率是146美元（长期订阅者），这样总的预期价值是60美元/年，或者说每位Netflix订阅者产生的年净利润是60美元。

那么，这种简化的个人订阅者盈利分析和现金流定时跟踪如何帮助我们评估当前Netflix业务模型的生存能力以及成功IPO（首次公开发行股票）的机会呢？

第1步：现金流状况是好是坏？我们可以首先看一下在一年时间中，每位Netflix订阅者带来的利润。但是在一个月免费试用客户的成本88美元与回报之间有一段滞后时间，因为每个月的净现金流只有6美元。在客户快速增多的情况中，这种预支问题更加严重，因为来自忠实订阅者的收入无法抵偿获取新客户的高成本，如前面的图1-8所示。我们可以对Netflix订阅者的年均复合现金流进行计算，假定订阅者的人数如下：1999年110 000，2000年420 000，2001年630 000，2002年945 000，2003年140万，2004年210万（增长率为50%），这些数字是根据这段时期内发布的DVD播放器销售数量估计的。根据开销、固定成本和产品开发支出的假定，Netflix在2000年流出的资金约为1500~2000万美元。这在2000年的夏季不大可能实现成功的IPO，特别是因为纳斯达克股市在那年春季经历了下跌。更严重的是，看起来Netflix在维持高增长率中会面临现金短缺。

第2步：为了极大地改善现金流状况，需要怎样更改业务模型呢？个人订阅者的现金流分析使得流入和流出的现金的时间和规模更为清晰。第1个月是现金流出最多的一个月，因为没有订阅费用并且需要花费DVD成本，因此这些是要考虑的关键事情。

首先，我们可以取消1个月的免费促销。这样，每位新订阅者第一个月将产生额外的20美元，这极大地减少了新订阅者的现金流需求。然而，这也可能会极大减少新订阅者的人数，而且增长率可能会下降50%。

其次，我们可以通过与音像商店协商来减少购买新发行的DVD的成本，这样就减少了获取新客户的成本。在VHS租赁世界中，大的零售连锁（如Blockbuster）都与音像商店有60/40收入分成协议，这使得Blockbuster能够确保为客户提供他们想要的新片，并且能够“让租赁连锁和音像商店在每部特定影片上的收入都实现最大化”。

第三，我们可以改变每个月向客户邮寄的DVD数目。如果将第一个月为新客户邮

寄的DVD数目由4个改为3个,那么在现金流出中每个新客户将节省20美元。此外,还可以针对不同的服务水平进行不同的收费——按照使用、频率和每月租用DVD的数量进行分类。如果用户的组成是“长尾”部分(如第3章中的LinkedIn案例所述,其中90%的用户是稳定用户,但相对来说不总是基本用户,并且10%是增值用户和非常活跃的用户),那么这肯定是有意义的。

由于为每位新订阅者寄送的4张DVD(大多数是新影片)的成本非常高,因此每位订阅者的4~6个月的费用才能够补偿最初的现金流。与采购DVD的成本相比,邮资成本相对就不明显了。

从理论上讲,Netflix值很多钱,因为它拥有很多乐于付费的客户。使用“计算公司价值”小节中描述的企业总价值公式,Netflix在1999年大约值1.2亿美元。

然而,做一个相对简单的分析就会知道,Netflix的业务模型所产生的现金流曲线证明Netflix不太可能生存到实现其企业总价值。

1.6.2 逃离陷阱

避免获取和保持客户的高成本需要几个不同的步骤。DVD的总成本(每张约20美元)是一个迫切的问题,不仅仅是在客户获取阶段。Netflix是一家独立的公司,不附属于任何音像商店,因此音像商店没有任何直接的理由帮助他们。Netflix是音像商店的一家大客户,音像商店热衷于向Netflix销售DVD,从而赚取利润,但他们的商业利益不符合Netflix的利益。

根据Rentrak News(一个家用媒体零售在线新闻简报网站)(注6),在“高价租赁录像带的鼎盛时期”,客户直接购买VHS录像带将为电影音像商店带来65美元收入,这些收入主要来自较小的租赁连锁店,他们希望能够销售过去30天中已经被看过的新影片。大的连锁(例如Blockbuster)约有70%的新影片是与音像商店进行60/40收入分成的,但在合同上受到廉价销售的限制,以避免影响新影片的直接销售。

Netflix现在有60%的新影片是通过收入分成形式采购的,根据内容总监Ted Sarandos的说法:“收入分成是一种最大化客户满意度的双赢方式……”(注7)

注6: Kurt Indvik, “Rev-Share Still Lives,” Rentrak News online, Sept. 16, 2005, http://www.retrakonline.ca/content/news/news_09-16-05.html.

注7: “NetFlix Signs Revenue-sharing Pacts with Warner, Columbia,” Ultimate AV magazine online, Dec. 17, 2000, <http://ultimateavmag.com/news/10893/>.

非常奇怪的是，在2000年12月，Netflix是第一个与大的电影发行商Columbia TriStar和Warner Home Video有收入分成协议的DVD经销商。当时，Netflix库存了9 000张DVD影片，并且拥有250 000位订阅者，他们每月支付19.95美元即可无限制地租借电影。Netflix的创立者之一兼首席执行官Reed Hastings说：（注8）

我们非常高兴这些大的音像商将Netflix作为他们内容的一个重要发行渠道。借助于这些收入分成合作，我们能够继续履行我们的承诺，提供最出色的电影体验，随时为客户提供他们想要的影片，客户可以尽情享受他们喜欢的电影。协议还帮助我们在保持快速增长的同时不影响服务质量。

Warner Home Video总裁Warren Lieberfarb（注9）还指出将DVD作为未来格式标准的重要性，并且DVD租赁将打开比新影片更大的市场。

DVD是未来的娱乐形式，Netflix是我们增长最快的DVD租赁客户。我们希望与Netflix的合作能够将Warner的巨大的电影库引荐给DVD观众。

Columbia销售副总裁Steve Lyons（注10）也非常重视DVD市场和电影爱好者的特色：

我们与Netflix建立业务关系的原因是他们与DVD观众有着非常好的关系，很多观众的电影知识非常渊博，他们正在寻找改善电影体验的新方式。我们相信Netflix就是将我们的电影引荐给电影爱好者的渠道。

DVD技术仍然处在“幼年期”，需要昂贵的DVD播放器投资。DVD技术要想超越录像带成为大众选择，尚需一段时间。Netflix利用了DVD形式的主要优势，他们通过邮件来寄送DVD，从而建立了一种对客户有吸引力的业务模型，因为客户在电影租赁商店会遇到各种问题，例如过期费用。DVD具有突破性的力量，Netflix承诺进一步增强这种力量，并以更低的成本、更好的体验和更高的质量将它们直接带来客户。

Netflix极大提高了DVD的需求，如果从中获得巨大收益的DVD播放器制造商能够为Netflix提供资助，作为DVD采用率提高的回报，那么Netflix将会感到更高兴。但这并没有发生，这也不足为奇。相反，Netflix将目标转向了其供应商，从他们那里寻找降低成本的方式。

供应商也从Netflix的努力中获益良多，因为他们向Netflix销售了大量昂贵的DVD。然而，在Netflix购买了DVD之后，其影片库对供应商就没有太大的贡献了，而且会抑制

注8： Ibid.

注9：“Netflix announces agreements with major motion picture distributors,” Netflix press release, Dec. 6, 2000, <http://www.netflix.com/MediaCenter?id=1024>.

注10： Ibid.

DVD的销售，因为人们知道可以从Netflix 租借电影，而无需购买自己的拷贝。Netflix 设法打破了这种格局，尽管这意味着将会产生长期的收入冲击。

那么解决方案是什么呢？是一项同时符合Netflix及其供应商利益的方案，即允许Netflix以1美元价格购买DVD，作为回报将这些DVD所产生的收入的40%支付给供应商。前期成本的降低缓解了Netflix的现金支出，并且现在供应商更希望看到Netflix成功，但每个客户所产生的长期潜在收入降低了。

这并不是Netflix在2000年所采取的唯一重大举措，在这一年它还撤销了已计划好的IPO申请。Netflix在其客户获取方面还实行了一个有风险的战略，即终止了一个月免费试用计划，并将客户一次可租用的影片数从4张减为3张。这使得新客户可租的影片数少于第一批采用者，但那时Netflix已经拥有足够的客户群来继续使用和传播他们的服务。

出乎Netflix意料的是，尽管停止了一个月的免费试用，但公司仍然实现了极为快速的增长。2000年收入增长到3700万美元，几乎是1999年收入的8倍。到2001年3月，Netflix拥有310 000名订阅者，比上一年增长100%。由于精心调整了业务模型，Netflix于2001年10月报告500 000订阅者已产生正的现金流。2002年5月24日，Netflix成功上市，募集8600万美元，尽管申请IPO经历了一段艰难的时期。

1.7 汲取的教训

Flickr和Netflix都精心设计了Web站点，并拥有稳定的付费用户群。由于几点原因，Flickr的快速成功之路产生了不同的结果。

1.7.1 客户获取成本、影片库及增长率

Flickr的数字照片共享社区与Netflix的DVD电影共享俱乐部最明显的业务区别在于Netflix的客户获取成本。这些成本直接关系到需要花费多少成本来构建和更新媒体出租库/影片库/数据库。尽管Netflix做出了重大变革，但Flickr在构建和更新库方面仍然比Netflix轻松，如表1-2所示。

表1-2：Netflix与Flickr的比较

	收入分成之前的Netflix	收入分成之后的Netflix	Flickr
新客户获取成本	\$100 (5张DVD， 每张\$20+\$5邮资 +平台成本)	\$3 DVD + \$3 邮资+平台成本	0+平台成本
客户数量	3年后300 00	5年后600 000	2年之内200万

Flickr的超过1亿张数字照片数据库（85%是加标签的）完全是由用户生成的。Netflix的DVD库来自那些希望获得补偿的供应商。因此，在以客户为重点的高速发展企业中，集体用户价值对于成本结构和现金流需求有着直接且明显的影响。

1.7.2 现金流曲线和赢利时间

Flickr遵循图1-9所示的Web 2.0曲线，而Netflix则遵循Web 1.0曲线或更典型的物理世界曲线。

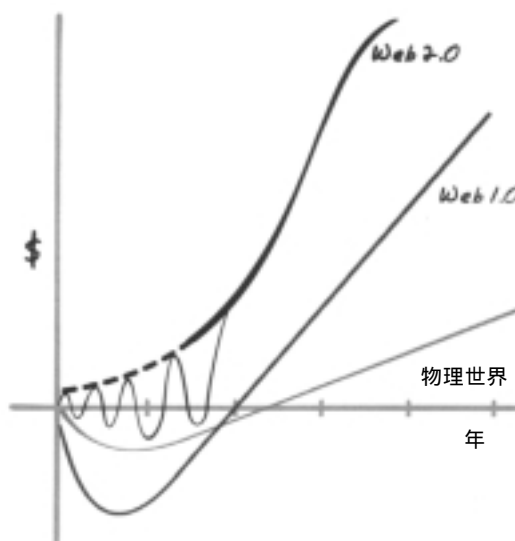


图1-9：物理世界、Web 1.0和Web 2.0的现金流对比

物理世界曲线显示了更传统的盈利路线，并且节省了在网络中用于留住客户的巨额投资，但它也不会产生相应的回报。Web 1.0曲线显示了在寻找大量客户中的更高花费，但在吸引投资者进行投资上也会获得更高的回报。正如Ernst & Young的风险投资咨询集团的全球总裁Gil Forer在2007年3月的新闻发布会上所说：

从投资者的角度看，低资本需求、潜在高回报以及从开发到产生收入的更快时间是Web 2.0市场风险投资增长的主要驱动力量。此外，诸如YouTube这样的成功案例对企业家和投资者都是一种积极影响。

参见http://www.ey.com/global/content.nsf/International/Media_-_Press_Release_-_VentureOne_New_Web_for_more。

几点原因导致了Web 2.0曲线的不同（也更具有吸引力）：

客户获取成本开始时很小

建立社区与尽可能多地吸引客户不同。最初的投资很小（尽管在每位用户上的投资可能很多），然后社区本身就会帮助吸引用户。

产品成本下降

物理资产的减少（或者在某些情况下，按需来创建这样的资产）也降低了前期成本。

开发成本已经转变

构建大型Web站点所需的巨大初始硬件和软件投资已经下降了，因为免费软件和低成本且易于扩展的硬件设置减少了初始投资。

迭代改变了曲线形状

较小规模的、基于社区的模型有助于迭代开发方法的使用。公司可以从基础开始，并在进行大的投资之前获得一个收入流。

指数级效果起到更大作用

当社区达到关键规模时，它所产生的价值是某种单一类别的站点无法创造的。随着Flickr的发展，其效用性得到极大提高，从而吸引更多人并实现进一步扩张。

有时，J曲线可能会突然停下来，就像对于成功来说没有魔术公式一样。但是，Web 2.0的基于社区的方法能够帮助降低启动成本（此时的预算十分紧张），并且能够在（如果）成功到来时提高回报。

1.7.3 公司财务价值

企业总价值的计算提供了一种以客户为中心的方法来评估公司，但它只是分析师和经理用来确定公司价值的多种不同工具之一。

如前所述，Flickr的最终独立评估是Yahoo!所支付的4000万美元。有关这个价值是如何确定的并不是完全清楚，但从这个企业总价值向回推算可以得到每个客户约为20美元。由于Flickr的主要资产是其客户及其品牌（品牌将公司与客户联系起来），看起来评估是基于客户的。

相比之下，Netflix面向公众市场，其IPO赚得8600万美元。企业总价值计算暗示生命价值为20美元的600 000客户应该价值1.2亿美元。然而，市场并不这样认为，或许市场认为Netflix不断增长的DVD库既是成本，也是为其客户提供的关键利益。

1.7.4 企业家/创立者的退出净值

公司评估还影响财务计算（退出净值），这对于Netflix或Flickr这样的新兴公司的企业家/创立者来说是非常重要的。

像很多成立于dot-com时代的公司一样，Netflix是由风险投资家投资的。但像很多使用Web 2.0技术创立的公司一样，Flickr的资本需求、照片库、营销和开发成本都非常低，因此两位创立者从未需要求助于风险资本来发展为盈利和可持续发展的公司。这使得他们得以保持大部分资产所有权，因此最后才能以4000万美元的价格出售给Yahoo!。

当Netflix通过IPO募集8600万美元时，风险投资家已经为Netflix的收支平衡和盈利等待了5年，他们要得到50%的内部回报率（IRR），作为耐心地进行持续风险投资的回报。由于成立5年以来的多次资金投入和现金流问题，这使得最初创立者在IPO净值中只占有较低比例的所有权。

1.8 要问的问题

无论是对于现有企业还是新公司来说，Flickr和Netflix看起来可能距离我们自己的计划很远。以下问题可以帮助我们评估本章的经验教训，读者也可以将它们应用于自己的项目。

1.8.1 战略问题

考虑企业和行业现状

你在多大程度上充分利用了集体用户价值——通过多种方式让项目、团队或组织内外的用户可以轻松利用、凝聚和激发集体工作、知识和系统？

站在CEO和战略领导者的角度

Web 2.0所实现的集体用户价值打破了当前实践、业务模型、竞争优势和企业及行业经济，那么你是在何时以及如何认识到这一点的？领先者和落后者的风险是什么？什么时候才会成为正式的会议议程？

站点CIO和项目经理的角度

对于一些关键的功能领域，例如营销和销售、产品和服务开发、客户支持、库存管理、物流和运营、招聘和培训、合作伙伴和供应商关系、采购，你如何为集体用户价值和社区变化在这些区域中的影响设定一个基准，并更好地分析、比较和量化这些影响？

新客户获取成本、现金流曲线、每用户分析和每点击标准的量化如何为企业和财务评估提供了新的基础？

如果你是项目团队成员

你是否准备好了与你的小组成员进行头脑风暴活动，以讨论如何将前面讨论的Flickr集体用户价值实践有效地应用于你的业务——无论是以客户中心的业务，还是面向行业、产品或服务的业务；无论是离线业务还是在线业务、本地业务还是全球业务；无论企业大小。什么事件可以成为一个试点项目？

1.8.2 战术问题

- 你的Web站点、店面、Web外观、开发生态系统和用户体验是否符合并利用了集体用户价值最佳实践？
- 你（或者你的管理层）是否愿意在你的站点上听到用户的声音？
- 你是否允许用户参与你的站点？他们是否能够在你的网站上与别人共享自己的问题和想法？
- 你如何吸引用户来参与你的站点？站点最初为他们带来的什么，是什么吸引他们再次回到你的站点？
- 你的站点的哪些功能帮助用户互相建立联系？用户能否与其他用户组成小组？
- 你的站点支持的内容丰富吗？用户是否可以上传声音、视频，还是仅支持格式化的文本？
- 你是否提供了帮助用户在你的站点上建立他们自己的导航机制（例如添加标签）？
- 你是否支持用户在你的站点上添加评论？
- 你的站点如何从用户那里学习并针对用户来调整自己？在你的站点中，哪类用户行为最具潜力？
- 你如何鼓励用户介绍其他人来访问你的站点？
- 你如何鼓励用户公开共享信息，从而产生正网络效应？换言之，你的站点是“默认公开”的吗？
- 你是否能够建立（或加强）用户请求与公司实现这些请求的能力之间的反馈循环？
- 用户是否能够通过联合（RSS 或类似的方法）来与你的站点保持同步？

- 你是否为开发人员提供了应用编程接口（API），以便他们可以将站点内容与来自其他地方的补充材料组合在一起？
- 你的站点内容使用了什么许可模式？用户可以为他们自己贡献的内容指定什么许可模式？（例如，“保留所有权利”与“保留某些版权的共享许可”。）
- 当用户将信息委托给你的站点时，他们是否觉得能够控制他们的信息？用户将来可以提取信息吗？
- 你如何为积极的社区成员提供支持？
- 你是否有机会对你的网站提供的服务进行收费？如果有，你是否能够将这些收费划分为层次结构，使得直接从站点获益最多的用户成为付费用户，而让那些做出贡献的用户少付费或免费？