

一条“鲑鱼”的呐喊
——转型是要流血的

高雄勇 著
高惠然 绘

互联网 鲑鱼法则

企业转型如何
正确发掘人才

传统企业转型的
最佳路径

互联网干将激活传统
企业的稀缺经验



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

互联网鲇鱼法则

企业转型如何
正确发掘人才

高雄勇◎著 高惠然◎绘



图书在版编目 (CIP) 数据

互联网鲑鱼法则 / 高雄勇著; 高惠然绘. —北京: 中信出版社, 2015.10
ISBN 978-7-5086-5483-6

I. ①互… II. ①高… ②高… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 208515 号

互联网鲑鱼法则

著 者: 高雄勇

插 画: 高惠然

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 7.25 字 数: 139 千字

版 次: 2015 年 10 月第 1 版

印 次: 2015 年 10 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-5483-6 / F · 3469

定 价: 38.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



中国人习惯喊口号，越缺什么越喊什么。政府一提“互联网+”概念，似乎所有的企业都号称自己做的就是“互联网+”。尤其是很多传统企业，连互联网的门朝哪开都没找着，口号却喊得比谁都响亮，似乎“互联网+”是可以喊出来的。

在传统企业转型互联网的过程中，创新不易，除旧更不易。打破旧体制中的条条框框，虚心向互联网企业中的年轻人学习，也许才是真正的转型。而且转型是一定要“流血”的，那些指望和平过渡的企业，即便你更努力，但是最终的命运只能是被淘汰。

首先申明，我只是一名在消费电子领域混迹多年的产品经理，虽然有些小文艺（有人说产品经理都有些小文艺，也许是吧，反正我是），但我不是文学青年。文学在我眼里是一件很崇高的事情，我与

文学最接近的事情应该是中学时追女同学写的那些排在一起还算押韵的“情诗”，另外就是大学期间我在校记者站和校报混了一段时间，也算是折腾了一段时间的文字。主要收获是让我这个理工宅男得到了一些文学女青年的仰慕，而这也已经过去 20 多年了。所以本书的读者千万不要拿文学的标准来要求我，就当听一个产品经理的“酒后”真言吧！

写这本书其实很偶然，在一次“扯淡会”上，因为本人有幸（其实是不幸）被某著名杂志的记者描述成传统企业的一条鲇鱼，而成为大家的谈资。几个不安分的人开始起哄：大家都说你是一条鲇鱼，发挥了什么鲇鱼效应，你到底干了啥？你这条“鲇鱼”有什么获奖感言啊？

对啊，大家似乎都只看到鲇鱼效应给企业带来的作用，却没有关心鲇鱼自身的心路历程，更不会关心鲇鱼最终的命运是什么？这是一个很有意思的问题，引起了我至少一周的思索。想来想去，如果不把这问题好好理清楚，给自己一个交代，这坎儿我似乎过不去。于是开始静下心来回顾自己做鲇鱼的整个过程，内心竟然闹腾得很。如同《超体》里面描述的时间倒流一样，所有场景历历在目，只是我自己既是剧中人又是旁观者，激动之余有了更冷静的思考，或者说人生感悟有了一个小小的升华。所以开始筹划这本书。也可以说这不是一本“严肃”的书，只是我个人的一些随想。大家千万别对号入座，如有

“躺枪”，纯属误伤，本人概不负责。

无疑，我们正处在工业革命后期、互联网革命到来的一个关键时刻，这个趋势已经不可阻挡，用一句时髦的话说是“已经起风了”，而且是狂风。作为一个在传统企业混过的互联网人，我有幸在这个变化的时代亲身经历传统企业的转型。我个人经历的机制上的、意识上的，甚至是人性上的种种阻碍，是目前传统企业都面临的问题，而这些问题也恰恰是很多传统企业一直无法完成转型，并最终被时代淘汰的真正原因。

我想起诺基亚被收购时其首席执行官说的一句话：我们什么都没有做错，可是我们失败了！失败的传统企业真的没有做错吗？它们到底错在哪里？其实很多错就在它们自身，就在那些看似不大其实很关键的事情上。我是多么希望这样的凄凉不要降临到中国那些曾经优秀的企业身上啊！尽管这只是我的个人愿望，因为这样的结果一定会在某些传统企业身上发生。但是我希望中国传统企业能真正面对互联网，真正接受和拥抱互联网。即使最终被淘汰，也至少挣扎过。当然我也绝对相信，还是会有一批优秀的传统企业，它们因为勇于接受新生事物，勇于抛掉包袱，最终在这次信息革命面前屹立不倒。那将是我们中国企业的骄傲。所以写这本书的初衷是，希望我的这些经历和感悟能给它们一些启示，或者是一种提醒，这也算是我对我从事的行业所

做的些许贡献吧。

当然，除了关心这个行业，我还有些私心。在传统企业转型过程中，有一大批和我一样的鲇鱼在以各种方式努力奋斗，在大家眼里鲇鱼再厉害也只是一条案板上的鱼，大家最关心的是鱼肉是否新鲜，而不关心它在什么环境下长大，更不关心它的结局。鲇鱼其实也过着艰苦的日子，在全世界都在寻求理解的环境里，我希望它也能得到些许的安慰和同情。所以这本书也算是一条一直奋斗并艰苦着的鲇鱼的正式“吐槽”吧！

这本书写的就是这样一个传统企业里的互联网人的故事，是一个互联网人在传统企业做鲇鱼的亲身经历，讲述传统企业在转型中发生的一个个真实故事。有些啼笑皆非，有些发人深省，但无不映射现今传统企业面对互联网冲击时急于转型而又束手无策的种种窘态。同时从鲇鱼的角度来解析互联网转型，更能清晰地看到企业需要真正面对哪些实际问题。

最后，我还要感谢我的妻子和儿女，一直陪着我颠沛流离。尤其要感谢我的女儿高惠然，她特别喜欢画画，在她的画作里，世界是那么纯真美好，总是让我心情愉悦。考虑到这本书的话题过于沉重，所以我选了她的一些作品作为插画，希望给读者阅读时穿插一些轻松的色彩，同时也时时激励我们不要放弃心中的纯真与梦想。

目 录

序 言 V

第一章

鲇鱼效应 001

第二章

企业为什么需要鲇鱼 031

第三章

谁愿意当鲇鱼 077

第四章

鲇鱼应该怎样做 103

第五章

如何让鲇鱼发挥效应 157

第六章

鲇鱼的最终命运是什么 195

第七章

鲇鱼的出路在哪里 211

后 记 223

第一章

鲇鱼效应



传统企业进行互联网转型，似乎都喜欢利用鲑鱼效应，然而我们都关心鲑鱼效应给企业带来的作用，却很少关心鲑鱼效应发生作用的深层原因以及背后的故事，更没人关心鲑鱼最终的结局。结果企业总是期待鲑鱼效应的发生，却又经常不得法。



说到企业转型，大家经常会提到鲇鱼效应，不过大多数人对于鲇鱼效应了解很少，只是人云亦云，滥用概念而已。所以在本书的开篇，我们还是需要先了解一些鲇鱼效应的基本知识，然后从这些基本知识来探究背后的深层含义。我惊奇地发现，市面上还没有专门研究鲇鱼效应的书籍，更不必说研究“鲇鱼”了。在这个信息爆炸的年代，做这个探究还是比较容易的，“谷哥”（谷歌）不在，“度娘”（百度）还在身边，是不是？

那么我们借助百度，先追根溯源，了解一下鲇鱼效应吧。百度是这样介绍的：

鲇鱼效应

英文名称：Catfish Effect

鲇鱼效应即采取一种手段或措施，刺激一些企业活跃起来投入到市场中积极参与竞争，从而激活市场中的相关物流企业。其实质是一种负激励，是激活员工队伍之奥秘。^①

这是百度词条上的原文。看完这个解释，估计大家不觉得有什么特别，和我们之前理解的差不多，鲇鱼效应也就是一种管理者激活员工的办法或者手段而已。也许是做过鲇鱼的关系，我看过后却觉得其中的一些奥妙，很有意思，对此也很有些感触，非常想给大家好好解读一下。不过在解读前，我们还是先把鲇鱼效应说完吧。

鲇鱼，是一种生性好动的鱼类，并没有什么特别的地方。然而自从有渔夫将它用作保证长途运输沙丁鱼成活的工具后，鲇鱼的作用便日益受到重视。沙丁鱼，生性喜欢安静，追求平稳。对面临的危险没有清醒的认识，只是一味地安于现有的日子。渔夫聪明地运用鲇鱼好动的天性来保证沙丁鱼在长途运输过程中的存活率，在这个过程中，他也获得了最大的利益。^②

① 百度百科：鲇鱼效应。

② 同上。

这个解释有些抽象，对于我们这些小时候被连环画、《故事会》、手抄本，现在被门户网站、微信、微博“熏陶”过的“标题党”来说，还是比较喜欢故事，于是我查到了鲇鱼效应在MBA（工商管理硕士）智库百科的版本：

挪威人爱吃沙丁鱼，尤其是活鱼。渔夫在海上捕得沙丁鱼后，如果能让它活着抵港，卖价就会比死鱼高好几倍。但是，由于沙丁鱼生性懒惰，不爱运动，返航的路途又很长，因此捕捞到的沙丁鱼往往回到码头时就已经死了。即使有些还活着，也是奄奄一息。只有一位渔夫的沙丁鱼总是活的，而且很生猛，所以他赚的钱也比别人多。该渔夫严守赚钱秘密，直到他死后，人们打开他的鱼槽，才发现只不过是多了一条鲇鱼。原来鲇鱼以鱼为主要食物，装入鱼槽后，由于环境陌生，就会四处游动。而沙丁鱼发现这一异己分子后，也会紧张起来，加速游动。如此一来，沙丁鱼便能活着回到港口。这就是所谓的“鲇鱼效应”。运用这一效应，通过个体的“中途介入”，对群体起到竞争作用，它符合人才管理的运行机制。^①

如果以鲇鱼效应来解读企业人才引进机制及其效果，渔夫就是

① MBA 智库百科：鲇鱼效应。

企业家，沙丁鱼就是企业原骨干，鲑鱼就是那位老板为转型而引进的人才。

“鲑鱼效应”的启示

这个故事是否是原版，我无法考证。我从这个故事里看到“鲑鱼效应”的几个要点，在此和大家分享一下：

人们想吃的是沙丁鱼，而且是活的沙丁鱼，不是想吃鲑鱼。

这一条我希望大家能记住，我在后面还会反复提到这个观点，因为这是鲑鱼效应的根本。人们经常在走了很远以后忘了为什么出发，然后兜一个大圈又回到原点。这是人性的一个弱点，虽然我们都知道这个道理，不过很少有人能够避免。看看北京、上海等城市早上拥挤的地铁，人们奔波、忙碌，疲于奔命，却不知道为了什么。我也经常看到很多人在KTV（卡拉OK电视）里嘶吼汪峰的《飞得更高》，可人飞得再高也要回归地面啊！你还经常思考当初为什么来北京吗？在企业转型的问题上也是一样，企业总是喊着“转型！转型！”，最终

却忘了当初为什么要转型。所以世间万物有时道理都是相通的。

回到鲑鱼效应，表面上看，鲑鱼是主角，实质上不是。真正的主角是渔夫，这是一只躲在幕后的手，他操控着一切，他是真正鲑鱼效应成败的关键。说得更简单一点，他有点像电影里的导演，虽然只在电影播放前露出一个名字，可是电影里的所有演员、场景甚至每一句台词都是他说了算，他才是真正的大咖。在鲑鱼效应里，渔夫并不是多么喜欢鲑鱼，也不是所谓的培养鲑鱼。渔夫（企业家）和鲑鱼一般没有血亲关系，当然不可能让鲑鱼成为企业家想要基业长青的骨干，他发起鲑鱼效应的目的是要救沙丁鱼，要让沙丁鱼活蹦乱跳地活着。因为只有这些沙丁鱼活着，才能卖个好价钱。所以“被需要”是鲑鱼存在的根本价值。有句话说：我把你捧在手里，你是一个杯子；我一松手，你就是玻璃碴子。当鲑鱼也是如此，渔夫需要的时候你很重要，不需要的时候你就会让人觉得扎手，所以鲑鱼千万别太高估自己的重要性。

在这一点上，作为导演，渔夫其实很清楚。他们往往深藏不露，但是心若明镜。不清楚的往往是鲑鱼，当然还有沙丁鱼。鲑鱼很容易迷失在自我感觉良好的膨胀中，所以经常做些“功高盖主”的事情。有时还觉得自己是明星，耍耍大牌。而沙丁鱼呢，也经常忘了渔夫的苦用心，拼命给鲑鱼“下药”，殊不知这些药水最终会流进自己的

身体里。本来应同甘共患难的鲑鱼和沙丁鱼，在导演的安排下，有了剧情冲突，于是闹出一场鲑鱼效应的大戏。可惜的是鲑鱼和沙丁鱼往往入戏太深，结果忘了自己为什么来到这里，来干什么，最后就只有哭死在水池里了。

沙丁鱼生性懒惰，不爱运动，所以经过长途旅行容易死。

在运送过程中，沙丁鱼不是缺乏氧气憋死的或者空间太小挤死的，也不是内部群殴被打死的，其实是懒死的。只要勤于锻炼，沙丁鱼是可以活下来的，而且还可以活得很生猛。这和我们通常的理解不一样，我们通常认为竞争是因为资源匮乏，人多粥少，所以大家去争、去抢。正所谓：人为财死，鸟为食亡，天经地义。可是在鲑鱼效应里，最初沙丁鱼们成群死去却是懒死的！

看到这里大家不要笑，听说过过劳死的（尤其是现在的互联网圈、媒体圈，很多年轻有为之士猝死，让人惋惜），没听说有懒死的。其实这个道理很简单。猝死过于激烈，属于突发事件，容易引起人们的注意。而懒死是慢慢死掉的，属于自然死亡，不太容易引起关注（除非你是名人或者政治人物）。事实上，懒死的人远远多于猝死的。懒其实是一种病，一种慢性病。人一旦懒下来，人体各种

机能就明显下降，免疫力自然降低，从而容易得病。这就很容易理解为什么很多人老了也不愿意停止工作，比如一些位高权重的政治家，退休了也不愿意去颐养天年，有时不是他们舍不得权力，而是害怕陷入无事可做的悲惨境地。对他们来说，一旦真的退休，就等于被宣判为“死缓”。很多人一从岗位上退下来，立马就老了很多。所以对权力和地位的贪恋其实是人求生的一种本能，尽管这种本能不值得提倡（因为可以有很多其他方式去替代，比如在院子里养养花、写写回忆录，或者来个环球旅游等）。可怕的是懒病还很难治，因为没人会承认自己懒，懒首先是一种精神上的疾病，然后导致身体的疾病，从而形成一个恶性循环。要想治懒病，首先要从精神上着手，但不是像老牛耕地一样，只要拿着鞭子抽那头老牛就行，还需要用一些技巧。这就是后面我要详细说的，鲇鱼效应其实是治懒病的一个方法。这个方法更多的是治精神上的懒病，而不是机体上的。精神上的疾病一旦得到治愈，机体上的病是否可以痊愈，其实还需要看治疗后的锻炼和保养，也就是说靠病人自身的努力。这也是鲇鱼效应是有期限的根本原因。

另外还需要说明一点，即懒病是养成的，不是天生的，也不是遗传的。它很大程度上依赖于环境，一旦环境变了，有些懒人可以变得很勤快。有很多从传统企业出来创业的人，或者“叛变”到互联网