



云端的员工

互联时代的用人模式与新商业生活

克里斯·达克 (Chris Ducker) 著
诸葛雯 译

VIRTUAL FREEDOM

How to Work with
Virtual Staff to Buy More Time,
Become More Productive,
and Build Your Dream Business

传统的工作场所和员工的定义已被改写
敏捷的企业正在连接云端的虚拟员工拓展事业
克里斯将手把手教你掌握未来商业游戏新玩法



中国人民大学出版社

VIRTUAL FREEDOM

How to Work with
Virtual Staff to Buy More Time,
Become More Productive,
and Build Your Dream Business

云端的员工

互联网时代的用人模式与新商业生活

克里斯·达克 (Chris Ducker) ◎ 著
诸葛雯 ◎ 译

中国人民大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

云端的员工：互联时代的用人模式与新商业生活/达克著；诸葛雯译. —北京：中国人民大学出版社，2015.12

ISBN 978-7-300-15101-4

I. ①云… II. ①达… ②诸… III. ①企业管理-组织管理学-研究
IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 263193 号

云端的员工：互联时代的用人模式与新商业生活

克里斯·达克 著

诸葛雯 译

Yunduan de Yuangong

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 148mm×210mm 32 开本

版 次 2016 年 1 月第 1 版

印 张 8.25 插页 2

印 次 2016 年 1 月第 1 次印刷

字 数 171 000

定 价 45.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

VIRTUAL FREEDOM

引言

超人情结

一只具有放射性的蜘蛛偶然爬进了高中生彼得·帕克的背包，还咬了他一口。自此，彼得的命运发生了转变。尽管当时他对此一无所知，但超凡蜘蛛侠于那一刻诞生了。

起初，彼得不过是对自己身上的超能力感到新鲜罢了。他靠这些本事过足了电视明星的瘾，还轻松赚了不少钱。但很快他就发现，能力越强，责任就越大。对企业家而言，亦是如此。

你也没有逃过被咬的命运，虽然你我也许并不知晓这是何时发生的事。当然，咬你的不一定是具有放射性的蜘蛛，不过这一口的威力同样不容小觑——你身上一样会发生转变。咬下这一口

的可是创业者之虫^①。

对有些人来说，一些改变了其命运的事件也有异曲同工之妙。例如，偶然间设计出一种新产品或新服务、接过家族产业的衣钵，或是失业。无论诱因如何，都能因此激发出你强大的技能与才干。

你的超能力也许包括：

- 能够发现别人无法觉察的机遇；
- 拥有一天工作 14 小时的冲劲与精力；
- 有勇气接近陌生人，与他们分享你的观点；
- 能敏捷地变身为公司所需的各种角色。

拥有这些能力是种幸运，因为你的潜力不小，能靠自己的洞察力与创造力改变无数人的生活。但它们同样也是一种诅咒，因为你会觉得能凭一己之力遨游商海。

朋友，欢迎加入超人情结综合征的行列。你一定会出现如下症状：

- 不放过任何一个能靠自己动手来节省开支的机会；
- 凡有不会之处，必定自学成才；
- 也许无法接受任何形式的批评；
- 坚信自己的想法和观念比别人强上百倍；
- 不眠不休地工作。

毕竟，公司就像是你自己的孩子。还有谁比你——这个将它

^① 作者在此玩了小小的文字游戏。英语中有个固定表达叫 bitten by the entrepreneurial bug，字面意思是被创业之虫咬了，实际指的是开始创业。

带到世间的人，更能照顾好它呢？然而，这种想法最终会害了你。作为一个企业家，你所拥有的力量会开始产生适得其反的效果。这些超能力最终会将你置于它的掌控之下，将你的能量蚕食殆尽，把你生活中的自由时间悉数榨干。你会不堪重负，劳累过度。最后，于任何人、任何事而言——包括你自己的公司在内，你都会变得一无是处。

成为虚拟首席执行官

你也许会认为，作为虚拟团队管理者的代表，职业历程一直都是如下模式：一众虚拟员工在埋头工作，而自己则脚踩人字拖，身穿汤美·巴哈马 T 恤^①，进行远程遥控。听起来很惬意，但这并不是我的故事。

精疲力竭

2008 年，我在菲律宾创办了一家名为 Live2Sell, Inc. 的外包客服中心，专注于为中小企业提供境外营销拓展与境内客户支持服务。到了 2008 年末，公司已从一个只有 7 名员工的小供应商发展成为一家拥有 75 名全职雇员的成熟的客服中心。

我的工作时间逐渐由每天 11 小时增加到 16 小时。可即便投入了这么多的时间与精力，也还是无法满足工作流程的需要——就在那时，我的“超人情结综合征”发作了。我觉得自己能在不

^① 美国著名休闲品牌，阳光、大海、棕榈树和沙滩是该品牌永恒的主题。

断发展的企业中扮演任何角色。不论需要花费多少时间和精力，需要具备何种天赋，我都做好准备接受挑战。我觉得自己拥有无尽的时间与精力。

就在那时，我的儿子查理出生了——现在，我们变成了五口之家。我一边尽量帮着打点家里的琐事，一边继续长时间地疯狂工作。2009年底，我觉得自己已经精疲力竭，并感受到了前所未有的压力。某天清晨，我睁开眼睛时突然意识到一件令人惊讶的事：实际上，不是我拥有这家公司，我自己就是公司！

是时候做出一些改变了。

炒自己的鱿鱼

希腊哲学家柏拉图曾经说过：“需要乃发明之母。”只要你好好想一想就会发现，这句话能解释清楚许多事情：

- 为什么人们能神奇地在最后一刻完成任务——因为他们必须这么做。

- 为什么你在紧要关头总能冒出一些绝妙的主意——因为你必须想出点儿什么来，不然下场会很惨。

- 为什么我的好友帕特·弗林（Pat Flynn），Smart Passive Income 公司的创始人，在下岗后由建筑师摇身变成了成功的数字企业家——因为他别无选择。

这也是为什么鄙人，克里斯·达克尔选择炒自己的鱿鱼，舍弃了让自己精疲力竭、从头管到脚的首席执行官一职——因为我不得不这么做。于我或是企业而言，这都是最好的选择。一个很简单的事实就是，我再也无法一边如此长时间地工作，一边继续

当着好丈夫和三个孩子的好爸爸。于是，我把自己给炒了。

我再也不认为投入更多的时间和精力能解决一切问题。我再也不会当一个事无巨细的管理者，因为这会给企业的日常业务带来瓶颈。我再也不想一肩挑起建立业务的重任。相反，我选择了借助技艺精湛的本地雇员与虚拟员工构成的体系来拓展业务。

我并不是说自己再也不用工作了，也不是说工作出了什么问题。我指的是从公司中的某些具体岗位中抽身而出——这些工作更适合由别人来完成。这也意味着，我必须放弃某些特定的思维方式。

我不得不承认，自己并不总能设法争取到自由；我再也不相信，只有我忙着做事的时候，才能创造经济价值。我的超人情结已经发展到了一定程度。它让我意识到，自己必须开始更加相信员工，允许他们完成自己的工作，而不让面面俱到的管理阻碍他们的个人发展。

现实就是，现在的努力能带来更多的工作机会及成功的契机。所以，我制定了一项计划，预备在 2010 年底成为一位虚拟首席执行官，并在一个名为“虚拟商业生活方式”的博客上定期记录自己的历程。这就是现在的 ChrisDucker.com。

我迈着小步，从一点一滴做起。例如：

- 将自己从大量转发的电邮讨论中解放出来；
- 聘请额外的虚拟员工来管理日常行政工作，如答复询问等；
- 聘请全职培训师为新招募的员工进行培训，而不是自己处理培训事宜；
- 组建一支内部管理团队；

- 设立基准目标、明确各项任务，不进行事无巨细的管理；
- 聘请有经验的线上营销人员及其他虚拟员工来协助拓展业务、开发潜在客户。

如果把这些细小的步骤转变成每月的目标，实现起来就会更容易。

有些目标很容易达成，但另一些则需要加以调整。例如，一旦聘请了运营经理，我就必须再次关注培训事宜，因为培训师自己也需要额外学习！

那么，接下来怎样了呢？

成果

2010 年底，我和我的管理团队实现了业务系统化。以前，我每周工作六天，每天工作 12~16 小时，而现在我把相当于一两个完整工作日的时间分散到了一周之内。

我的企业已经完全改头换面。可以说，现在我是企业的主人，而不是它的员工了。这种感觉很棒，并且会一直保持下去。

既然腾出了时间，又创建了更高效的系统，我就能着手创办另一家公司：虚拟员工职介平台（Virtual Staff Finder），一家专业的虚拟员工职介所。同时，我开始制作在线内容，内容的质量因此上了一个台阶。目前该内容在多个媒体平台同步发布：

- 博客：ChrisDucker.com；
- 播客：NewBusinessPodcast.com；
- YouTube 频道：YouTube.com/ChrisDucker；
- 社交媒体频道：Twitter.com/ChrisDucker 以及 Face-

book.com/ChrisDuckerDotCom。

如果没有团队成员的参与，也就没有这一切以及出现在我面前的额外机遇，如培训、咨询、投资、演讲等。

是时候作抉择了

那么，你呢？我的故事听起来是不是有点耳熟？你是不是也把自己累得半死，而理想的实现依旧遥遥无期？你身上的超人情结是不是已经蠢蠢欲动了？

在我看来，你需要做决定了：要么因精力不支而垮掉，要么着手打造自己的团队。

我并不是说你马上就会垮掉，也不是说你做不到每周工作七天，每天工作 14 小时。可总会有那么一天，你会为此付出代价。工作这么长的时间会影响你的人际关系，导致你失去某个重要客户，甚至造成严重的健康问题。

选择权在你的手上。现在，我只希望你能继续读下去。

为什么要打造一支虚拟团队

对某些人来说，聘请一些自己也许一辈子都不可能见到的人并与其共事，这种想法实在是有些另类。可事实上，我们的世界，尤其是商界，在过去 10~15 年间发生了巨大变化。

互联网不仅使我们能进行远距离交易，而且让全球人才如潮水般涌来，为我们所用。在此之前，我们根本无法接触到这

些人。

当然，与虚拟员工共事也存在一些缺陷，例如，时区不同、无法定期碰面、可能存在文化差异等。但只要处理得当，其优势远胜过缺陷。这些优势包括：

- 节约成本，尤其是当你与海外员工共事时；
- 聘请员工时不受地域限制；
- 能够快速、简便地为一次性工作招人；
- 把对办公室的要求降到最低。

综上所述，许多首次做出尝试的外包商都担心，因为自己与虚拟员工之间距离遥远，很可能在某种程度上被他们占便宜。这个假设很合理，有些雇员的确会这么做。但作为本书的作者，我有义务告诉你怎样从一开始就让事情走上正轨：不论是实体招聘还是虚拟招聘，招聘过程中难免会出现反复尝试。我们要限制这种尝试的次数，最终帮助你像我和其他人那样，爱上这些虚拟员工。

莱斯利·塞缪尔（Leslie Samuel）就是一名试水者。他是一位全职的大学教授，同时还身兼全职线上企业家一角。创业之初，莱斯利白天教书，晚上则为自己的新事业做牛做马。他的婚姻备受煎熬，健康也受到影响。事实上，他生活中的方方面面都变得一团糟。在落实了几个系统并最终聘用一位虚拟员工替他打理自己的线上小公司之后，事情才慢慢开始好转。现在，莱斯利觉得聘请虚拟员工不仅挽救了他的公司，也拯救了他的生活。

另一位将虚拟员工引入自家公司的企业家是思想领袖迈克尔·哈耶特（Michael Hyatt）。自从他的博客异常火爆之后，迈

克尔就有些招架不住了，于是他开始聘请虚拟员工。这让他能腾出时间专心做自己真正喜欢的事——写作。

你会在这本书中读到许多像莱斯利和迈克尔这样的故事——全球各地的企业主都在借助虚拟员工来工作。你能遇到像凯尔·齐默尔曼（Kyle Zimmerman）和娜塔莉·西森（Natalie Sisson）这样的人。前者在新墨西哥州拥有并经营一家摄影工作室。而后者在创建线上企业的几年中一直没有停下脚步。透过书中的案例分析与自由聚焦专栏，与你一样的企业家跟我们分享了他们在和虚拟员工共事的过程中所面临的困境及其解决之道。

跟随本书开始行动吧

在我们纵身跃入虚拟员工的世界之前（在本书中，我还会把虚拟员工叫做虚拟助理、自由职业者、虚拟雇员、外包雇员等），让我们弄清楚这本书是写给谁看的，你又能从中学到什么。

我最不想暗指的事就是，虚拟员工只适合某些特定类型的人或企业，其实远非如此。这本书是写给那些预算有限的个体老板的；是写给博主及其他类型的电商的；是写给那些一手包揽了大小事务，并且不想因此被逼疯的自由职业者的。我在写书的时候，把实体店和电子商务都考虑了进去。例如，那些想借助网络的力量来推广业务、吸引新客户的小镇店主以及那些想扩大市场覆盖率的线上企业主。任何打算腾出更多时间、提高生产效率、大幅促进企业发展、增加盈利的企业家都能从本书中获益。

我不会让你坐好、放松，然后教你该怎么做。相反，我要你

马上行动起来。我们将讨论的某些东西听起来完全符合逻辑，所以你肯定会频频点头；而有些东西听上去却没有丝毫的吸引力且似乎毫无必要，你可能就会想，“要是跳过这部分应该没什么问题。克里斯不会介意的。”

打住！想都不要想——因为克里斯会介意的。

我本人及许多真正的企业家——那些与真正的虚拟员工一道，用真金白银做实际项目、创办真实企业的人们——都尝试、测验并体验过书中所有的活动和想法。

这本书不是在介绍一些简单的技巧，让你能零散地外包一些任务出去。朋友，这本书讲的是如何制造引擎。有了这台引擎，你的四缸企业之车就能改装成一辆双涡轮赛车了。

这是不是意味着我说的方法无法进行调整，以适应你的具体需求呢？当然不是。不过，为了能使我的策略贴合你的实际，你必须先学会怎样运用它们。现在，一步一步地开展每个活动就显得很重要。你完全是一名学生，而我则完全是一位虚拟教师。在这件事上，我一点也没有掉以轻心。我保证不会用无用的信息、不必要的重复，或是廉价的趣闻来浪费你的时间。我最讨厌那些有如注水牛肉般乏味空洞的书了。

需要记住的事

在你启程前往个人自由之路或是继续沿着这条路前行的时候，我希望你能记住一条简单的道理：

冰冻三尺，非一日之寒——以一己之力也不可能为之！

不要再试图一个人担下所有的事务。这是一个学习的过程，

也是一个团队构建的过程。当你对虚拟商务生活方式越来越游刃有余的时候，就能很轻松地、有条不紊地运用一些概念和想法。但另一些则需要根据你的需求进行个性化调整。

读完这本书，你就能绘出一张蓝图，将自己从一个不堪重负、劳累过度的企业家变成一位精力充沛、重新聚焦、重获自由的人。你能享受再次创业的美好前景，而不仅仅是经营好手头的公司。

还记得第一次开门迎客时的情景吗？记得自己每天干劲十足的样子吗？记得你向所有人大谈自己公司时的陶醉感吗？

我会帮你找回所有最初的热情，并助你做好准备，在下一个十年成长为最成功的企业家。这一切都源自那些打造并利用虚拟团队的策略。这支队伍能帮你经营、支持和发展企业。

准备好启程了吗？

第一章 在云端找到适合你的虚拟员工

虚拟“游戏”的基本规则 / 003

超级虚拟助理只是个传说 / 004

综合虚拟助理才是你要的 / 005

创建外包任务的清单 / 009

准备起程 / 012

两种不同的外包模式 / 013

定义不同岗位的虚拟员工 / 015

去哪儿寻找你要的人 / 028

明确描述所需岗位 / 032

十大必备面试问题 / 039

合同与保密协议 / 043

第二章 在云端培训虚拟员工

- 你首先要做对三件重要的事 / 050
- 了解你的虚拟员工 / 058
- 云端培训三合一套餐 / 060
- 教会虚拟员工简化流程 / 069
- 培养虚拟员工承担挑战性任务 / 071
- 至此，虚拟成功等式终得破解 / 073

第三章 如何确保虚拟员工完成任务

- 莫要成为一只虚拟秃鹫 / 079
- 不同岗位虚拟员工的管理细节 / 089
- 重复性任务与项目的管理区别 / 098
- 善用项目管理软件 / 102
- 虚拟员工的工作报告 / 104
- 激励措施 / 109

第四章 无法回避的问题：本地还是海外

- 本地虚拟员工的先天优势 / 118
- 海外虚拟员工不适合所有人或业务 / 121
- 客户支持是否例外？ / 123
- 海外外包的推荐目的地 / 124

第五章 打造高效能虚拟团队

- 整合不同岗位虚拟员工开展合作 / 142

设定团队目标及奖励措施 / 159

团队在线互动强化归属感 / 161

为虚拟团队创建社交网络 / 164

适时设立虚拟项目经理 / 166

第六章 与虚拟团队合作创建在线内容

21 世纪最佳的创业模式：在线内容运营 / 180

优秀在线内容的标准 / 185

在线内容开启客户与你的互动入口 / 188

带有你人格特质的内容更具黏性 / 193

让虚拟团队实现你的内容构想 / 193

第七章 该你大展拳脚了

带你走上正轨的最初六个月 / 207

结束语 虚拟团队改变了我的工作与生活 / 211

附录一 虚拟团队建设的十大误区 / 215

附录二 虚拟团队建设工具箱 / 231