

用富有人情味儿的方式解套当今商业之重轭，
不懂得市场就是对话，那么，这本书就是传统企业的讣告！

线车 宣言

互联网的95条军规

The Cluetrain Manifesto

【美】Rick Levine
Christopher Locke
Doc Searls
David Weinberger 著



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

线车 宣言

互联网的 95 条军规

【美】 Rick Levine
Christopher Locke
Doc Searls
David Weinberger 著



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

线车宣言：互联网的 95 条军规 / (美) 莱文, 洛克, 希尔斯, 温伯格著;

江唐, 丁康吉译. ——北京: 中国青年出版社, 2010.8

ISBN 978-7-5006-9390-1

I. 线… II. ①莱… ②洛… ③希… ④温… ⑤江… ⑥丁…

III. 计算机网络—应用 企业管理

IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 118498 号

THE CLUETRAIN MANIFESTO: 10th Anniversary Edition

By Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls, David Weinberger, and McKee Jake

Copyright © 2000, 2001, 2009 by Fredrick Levine, Christopher Locke, David Searls, and David Weinberger

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by China Youth Press

Published by arrangement with Basic Books, a Member of Perseus Books Group through Bardon-Chinese Media Agency

博达著作权代理有限公司

All Right Reserved

线车宣言：互联网的 95 条军规

作 者：〔美〕里克·莱文 克里斯托弗·洛克 道克·希尔斯 戴维·温伯格

译 者：江 唐 丁康吉

策划编辑：李玲香

责任编辑：孙 明

美术编辑：高凯波

出 版：中国青年出版社

发 行：北京中青文文化传媒有限公司

电 话：010-65516873/65511270

网 址：www.cyb.com.cn www.diyijie.com

制 作：中青文制作中心

印 刷：北京凌奇印刷有限责任公司印刷

版 次：2010 年 8 月第 1 版

印 次：2010 年 8 月第 1 次印刷

开 本：850 × 1020 1/20

字 数：250 千字

印 张：14.5

京权图字：01-2009-7510

书 号：ISBN 978-7-5006-9390-1

定 价：29.90 元

我社将与版权执法机关
配合大力打击盗印、盗版活
动，敬请广大读者协助举报，
经查实将给予举报者重奖。
举报电话：

北京市版权局版权执法处

010-64081804

中国青年出版社

010-65516873

010-65511270

中青版图书，版权所有，盗版必究

目 录

前 言 小托马斯·派特辛格 \ 007

线车宣言 扭转传统企业思维的95个论点 \ 011

序 言 \ 019

十周年纪念版序言 \ 021

① 传统企业的终结 戴维·温伯格 \ 021

② 市场就是人际关系 道克·希尔斯 \ 027

③ 它究竟味道如何 里克·莱文 \ 041

④ 对上帝和国家百依百顺的狮子狗们 克里斯托弗·洛克 \ 053

⑤ 为乐观主义辩护 戴维·温伯格 \ 069

第一章 互联网启示录 克里斯托弗·洛克 \ 087

古代的集市上充满着喧哗——人们的交谈声。那时候，人们交易手工制品，这些商品留有制作者的印记。后来，规模化生产催生了规模化销售和大众传媒：工人、产品和消费者都变成了可以替换的，由等级森严的官僚机构对它们进行支配和控制。然而因特网证明，工业时代不过只是一段插曲而已，如今人们已经恢复了交谈，这次是在全球范围内。

第二章 渴望互联网上真正的声音 戴维·温伯格 \ 123

在我们弄清网络的用途之前，“我们的文化就已经热烈地欢迎网络的到来，这是因为我们相信，网络会把我们深切怀念的东西——我们的声音——重新归还给我们。当初为了换取这样的幻觉，即“我们生活在一个可以管理、安全无虞的世界上”，我们在职场上放弃了那么多的个性，如今我们要终止这场浮士德式的交易了。我们渐渐领悟到，这场文化变革其实也是精神变革。

第三章 交谈简便易行 里克·莱文 \ 131

声音——这种令人信服的个性表达不但体现在我们的言谈中，也体现在我们亲手制作的产品中——正在互联网上复苏过来。实际上，互联网就是一场对话交流，它有着丰富多样的载体——网页、电子邮件、讨论组、邮件清单——它为人际关系带来了新的可能性。传统企业并不愿意看到这一幕，因为对话总是不可预测、杂乱无章、无法控制的。但富有人情味的声音是不可抑制的，明智的公司将会学会如何参与到这场对话交流中来。

第四章 市场就是对话 道克·希尔斯 & 戴维·温伯格 \ 157

规模化生产促使工业界开展规模化营销，工业界将“宣传信息”不加区分地派送给不愿接受这些信息的人们。如今网络再一次使人们在市场上交谈成为可能，人们将有关产品、企业、自身需求的真实情况口耳相传——他们的学习速度比企业更快。企业必须设法加入这场全球化的交谈，而不能依赖从前那些营销技巧：公关、营销宣传、广告和其他形式的宣传活动。我们这些客户压根就不需要宣传信息，我们想用有人情味的声音，跟你们的企业交谈。

第五章 超级链接化的企业组织 戴维·温伯格 \ 193

就像在市场上的顾客一样，企业内部网上的员工正在学着用自己的声音发言，他们对组织结构图不理不睬，并且将真实情况告知彼此——同时也透露给他们的顾客。企业内部网实现的这种员工对员工的直接联系，正在破坏

古老的管理层金字塔，把堡垒企业的壁垒转变成对话。企业正在自下而上地接受公开透明、分权管理、允许出错的做事风格和背景资料翔实而凌乱的信息、故事、值得信赖的个人的话语声。

第六章 简单的答案 克里斯托弗·洛克 & 戴维·温伯格 \ 235

我们正在经历一场历史性的变革，因此没有简单便捷的答案可循。实际上，容易解决的问题也同样不复存在了。人们在杂志文章和政治演说中最常问的那些问题，都只是尝试将我们的注意力从正在发生的深刻变革上移开的障眼法而已。我们最好学会倾听那些发自内心的问题。

第七章 启示录之后 克里斯托弗·洛克 \ 247

唯一一场举足轻重的革命已经开始了（顺便说一句，我们势必会赢）。网上随处都可以见到一种奇特的、儿戏式的态度，这就是革命已经开始的证据。人们普遍抱有一种睿智的嘲讽态度，它破坏了传统制度的核心假定。互联网确实不乏宜人乐趣，但企业最好对互联网予以重视。当自相矛盾已经化身为典范的时候，再要寻找灵丹妙药，医治“公司的语言缺陷紊乱症”，已经来不及了。是想象一下全新的角色、全新的理由和全新的世界的时候了。

附 录 \ 259

- ① 作为对话的新闻业 丹·吉尔莫 \ 259
- ② 乐高是如何搭上这班“线车”的 杰克·麦琪 \ 267
- ③ 办公室里的“线车” J. P. 兰加斯瓦米 \ 277

致 谢 \ 285

如今他们身在何处 \ 287

前言

接一壶温度刚过冰点的水，把它加热，静静等待。水温开始逐渐升高，再多等一会儿。等到水温一直上升到华氏 211 度，这时，还看不出有何变化。但接下来，只要水温再提高小小的 1 度，猛然间，这壶水就会变得沸滚起来，热气腾腾。

尽管眼下您还看不出，但您捧在手上的，正是这样一种催化剂。《线车宣言》一书会将您的企业推向完全沸腾的巅峰状态。

我是如何了解到这个“引爆点”的呢？且请听我一一道来。不久前，我出席了《前线》(The Front Lines) 在旧金山的日航酒店 (Hotel Nikko) 举办的一场报告会，《前线》是刊登在《华尔街日报》上的每周专栏，我为该专栏供稿已有 4 个年头了。会议期间在采访活动的间歇，我查看了读者发来的电子邮件（互联网使我与上千名读者建立起了联系，他们为我充当了耳目）。就在当天，有一位读者强烈建议我去看看这个新成立的网站“www.cluetrain.com”。

21 年来，我当过记者、编辑、总编、报纸专栏作家，而我这些年来的心得体会竟然被这个网站用寥寥几页的篇幅，在一份宣言里简明扼要地归纳了出来：商业归根结底是有人情味的；缺乏美感的技术只能是二流的；朴实、有人情味的对话才是真正的商业语言；只有当企业内部的员工能够与企业以外的人充分接触时，企业运营才会臻于最佳状态。

最重要的是，这些古老、永恒和真实的商业原则，如今在商界再次风行起来。当然，促成它们再次风行的，是一种全球性通讯系统的问世，它恢复了市场上买卖双方轻松惬意的对话交流，拆除了权力架构和不合理的官僚制度，使所有人都能畅通无阻地建立联系。

有几百人签署了这份宣言，浏览这些签名让我由衷感到：我可以在自己主笔并且最为中意的这个专栏里，把自己未曾诉诸笔端的真知灼见一吐为快，真是一桩幸事。

由于《前线》栏目刊登的通常是叙事文章，因此我对这份宣言的由来做了一番调查。据我所知，这份文件起源于四名分散在美国各地的网民长时间的网上交流，其作者并不像我原先设想的那样，是大学刚毕业的新新人类网友。他们分别是里克·莱文，规模庞大的太阳微系统公司的工程师；克里斯托弗·洛克，IBM、MCI 和卡耐基梅隆等大公司的顾问；道克·希尔斯，著名的硅谷评论家；戴维·温伯格，来自波士顿，常年从事高科技市场销售，我是从美国国家公共广播电台的《考虑周全》（*All Things Considered*）节目中认识他的。

他们都是高科技行业中的资深权威人士。他们身为权威人士的过硬资格，使他们发出的这一呼吁——号召企业摆脱传统企业模式——显得更有分量。

刊载这份宣言的网页被人们竞相传阅，有些读者觉得这份宣言有点自命不凡、自以为是（对敏感的人来说，的确如此），有些读者觉得这份宣言有点无法无天（其实并非如此）。但所有人都觉得这份宣言引人瞩目，不容忽视。这份宣言一举成为互联网经济的某种“用户说明书”。构成互联网经济这一领域的，正是下面这些人群：新出现的网络群体、自发组织起来的企业员工、诸如 Linux 等看似凭空出现的“开源”活动团体。因此，我们为没有第一时间看到这份宣言的人，以及想要了解更多详情的人出版了《线车宣言》一书。

平日里，我大量浏览商务书籍，其中有一部分，我确实通读过，我还就更多书籍发表过评论。下面我来说说《线车宣言》有哪些独到之处。

首先，这不是一本教人盲目乐观的书，尽管全书的主题基调是乐观的，但细节方面却会让你坐立不安。它是传统企业的讣告，它向你表明，你制定的互联网发展战略有多么陈旧过时，互联网如何让你的新员工与负责市场营销的副总裁一样能干。您不妨想想《屠场》（*The Jungle*）给肉类加工业带来的影响，想想《寂静的春天》（*Silent Spring*）给化工业带来的影响，还有《再慢也不安全》（*Unsafe*

at Any Speed) 给底特律带来的影响。^①《线车宣言》一书给那些对电子商务不以为然的企业,也带来了同样的当头棒喝(尤其值得注意的是,有些最宝贵的素材源于作者本人在大公司任职时的切身体会,而且他们在讲述这些经历时是指名道姓的)。

第二,这不是一本教你如何做事的书,除非您需要在“怎样才能更有人情味”方面补补课。尽管诸位作者对于互联网变革抱有合情合理的信念,但他们并未贸然对您应该如何经营企业、如何干好事业指手画脚。种种一步到位的“系统安排”和“方法论”,不过是企业顾问欺骗客户和商家诱使人们买书的花招而已。而本书原原本本地勾画出了企业的本来面目,以及它的未来发展趋向。读完本书,你会获得一种崭新的眼光,重新调整你的事业方向,并根据企业自身独有的环境因素,使企业蓬勃发展。

第三,本书并不沉闷无聊。总体而言,全书的主旨是让你用富有入情味的口吻说话。这意味着本书用故事取代了说教,用幽默取代了盛气凌人的架势,用描述取代了死板的分析图。您上次阅读商务书籍被逗得开怀大笑,是什么时候的事了?

为什么不笑呢?笑正是人们在交流时发出的、带有鲜明特征的悦耳声调。这本书表明,为什么平等对话构成了企业活动的基础,为什么企业一度失去了平等对话的口吻,为什么多亏了互联网科技(它鼓励我们,往往也要求我们,说出自己的真心话)使这种平等对话的风气回归企业。

容我套用摇滚乐评人乔恩·兰道(Jon Landua)评价布鲁斯·斯普林斯汀(Bruce Springsteen)的话说一句:我已经看到了企业的未来,那就是《线车宣言》。起初,你可能会因为有了 customers.com 之类的网站,而将本书束之高阁。但是,要不了多久,你就会发现这本书开始畅销。本书终究会被人们接受,哪怕不是全部接受,它注定会成为必读书籍,为什么我这么有把握?因为本书别具一格,它向我们展现了如何

① 小说《屠场》为美国作家厄普顿·辛克莱所作,揭露了当时肉类加工业不佳的卫生状况。《寂静的春天》为蕾切尔·卡森的环保题材名著。《再慢也不安全》为拉尔夫·奈达所作,是揭露汽车制造商不愿增进汽车安全性的批判作品。

把握商业和科技中人性化的一面，还向我们表明，尽可能地富有人情味，是我们永远不可推卸的使命。

小托马斯·派特辛格

——《华尔街日报》编辑、记者、专栏作家

线车宣言

——扭转传统企业思维的95个论点

世上的人们啊……

一场强有力的全球性对话已经开始，人们正在通过互联网探索和创造出崭新的方式，以令人目眩的速度分享相关知识，所以客户变得日益精明强干，其变化的速度之快，令多数企业难以企及。

市场就是对话。人们市场中交流时，使用的语言是朴实自然、开诚布公、直言不讳、幽默风趣的，而且还常常是生动活泼的。不管是做解释还是在抱怨，是开玩笑还是谈正事，那种富有人情味儿的口吻确实是诚挚恳切的，这种口吻是伪装不了的。

但从另一方面看，多数企业只知道用企业目标宣言和营销手册上那种肤浅、一本正经的单调口吻，和“欢迎您来电垂询”这样的场面话来交谈。用一成不变的腔调，说着一成不变的谎言。难怪网络客户对那些不如他们有能力、有意愿进行沟通交流的企业，感到不以为然。

学习用富有人情味儿的口吻来交流，可不是什么骗人的花招。企业不能仅凭“倾听顾客需求”这样冠冕堂皇的话，就让人们相信他们有人情味。企业授权给真正的人，让他们作为代表，为企业的利益说话，只有这样，企业的话听起来才会有人情味。

如今为企业代言的人已经为数不少，但多数企业忽视了他们传递有价值信息的能力，只让他们说些空洞贫乏的漂亮话，结果轻侮了客户的智商，客户心里明

白得很，他们才不会买账呢。

企业员工网络化的程度也在日益提高。对于员工和客户的需求，企业都应当认真听取。基本上，企业应该主动让路，让工作在企业内部网络上的员工与互联网上的客户直接交流。

企业的防火墙把精明强干的员工困在了企业内部，把精明强干的客户挡在了企业外面。要拆除这些壁垒，确实会带来痛苦，但结果却会促成一种新型的交流，这样的商业交流将会是最激动人心的。

互联网的95条军规

1. 市场就是对话。
2. 市场是由具体的人组成的，而不是由市场统计得出的抽象群体组成的。
3. 人与人之间的对话听起来是富有人情味的，这样的对话是用有人情味的声音传递的。
4. 不管是传达信息、意见、看法、异议，还是幽默风趣的题外话，富有人情味的声音的特点是：开诚布公、质朴自然，不矫揉造作。
5. 人们通过这种有人情味的声音来建立认同。
6. 互联网使得人与人之间可以自由交流，这一点是大众传媒时代无法实现的。
7. 超链接颠覆了森严的等级。
8. 在互联网上客户之间，以及企业内部网上的员工之间，人们都在以一种强有力的崭新方式进行交流。
9. 这种网上交流，促成强有力的新型社会组织和新型知识交换方式的出现。
10. 因此，客户变得越来越精明强干、消息灵通、有组织性。参与网上市场，使人发生了根本性的转变。
11. 参与网上市场的人已经认识到，他们从彼此之间获得的资讯和帮助，要比商家提供的更胜一筹。企业花言巧语，不外是为了抬高商品的售价。

12. 没有秘密可言。网上客户对企业产品的了解，胜过企业自身对产品的了解。不论消息是好是坏，网上客户会一概公布出去，让天下皆知。
13. 客户的改变同样也发生在员工的身上，“公司”只是介于客户与员工这两者之间的抽象概念。
14. 企业发言时的口吻与这些新型的网络交流不同。公司在对预期的网上听众发言时，听起来空洞浮浅，冷漠无情。
15. 用不了几年，当前这种通行于世的“商业腔调”——那种企业目标宣言、营销手册上的腔调——听起来就会像18世纪法国宫廷语言一样矫揉造作。
16. 使用大肆推销、马戏表演式的语言说话的企业，将会再也找不到听众。
17. 如果企业认为，网络客户与习惯观看产品电视广告的老客户并无不同，那企业就是在自欺欺人。
18. 如果企业没能意识到，其客户已经变成相互连网的个人，从而学乖一些，深深投入到交流当中去，就会贻误良机。
19. 如今企业可以直接与客户沟通交流。如果他们把这次机会搞砸了，那就不会再有下次机会了。
20. 企业需要明白，他们的客户经常冷嘲热讽，所嘲笑的对象正是企业。
21. 企业需要放松一些，别总一本正经地端着架子，他们得有点幽默感。
22. 有幽默感并不意味着要把一些笑话放在公司网站上，应该着眼于重要价值，谦卑、坦率直言、观点真诚。
23. 试图给自己“定位”的企业需要选定立场，这一立场最好与其客户真正看重的东西有关。
24. 言过其实的自吹自擂——“我们的定位是成为某某企业的优秀供应商”——并不能表明自己的立场。
25. 企业应当走出象牙塔，跟他们想要与之建立业务关系的人进行交流。
26. 公共关系与公众并不相干，企业面对客户深感畏惧。
27. 企业通过使用平淡乏味、自以为是的语言，树起壁垒，将客户拒之门外。

28. 多数营销计划的制订，都是基于这样一种恐惧心理：企业生怕客户发现企业内部的真实情况。
29. 艾尔维斯(Elvis)表述得最准确：“要是我们心怀猜忌，就无法彼此共处。”
30. 客户对企业忠诚，就意味着企业业绩稳定，但双方的关系难免会破裂，而且这一结果随时都会发生。因为客户已经连上了互联网，精明的客户能快速地重新协议商业关系。
31. 网络客户可以在一夜之间更换供应商，网上的员工可能会在一顿饭的工夫炒了老板的鱿鱼。你的“裁员措施”会让我们提出这样的问题：“忠心耿耿？那究竟是什么玩意儿？”
32. 精明的客户会找到与他们有共同语言的供应商。
33. 学会用有人情味的口吻说话，你不可能在某些高级会议上学到这些。
34. 要想用有人情味的口吻说话，企业必须真正为客户群着想。
35. 但首先，企业应当加入到客户群中去。
36. 企业必须自问：他们的企业文化到哪里止步。
37. 如果他们的企业文化在客户群面前止步，他们就不会有客户了。
38. 人们相互认同、组建群体的基础，是对话交流——是针对人们所关心的问题而发表的有人情味的言论。
39. 这种交流的群体就是交易对象。
40. 不属于任何交流群体的企业将无法生存。
41. 企业热衷于保密，但在很大程度上，这样做是多此一举。多数企业对竞争对手的防范，还不如他们对自己的客户和员工防范得那么严密。
42. 公司内部的员工也通过网络直接交谈，他们谈论的话题可不止是规章制度、上级指示和盈利底线。
43. 如今，这样的交谈只发生在企业内部的局域网，但前提是情况一切正常。
44. 企业往往严密部署局域网，以便发布人力资源方针和其他公司信息，而员工则对这些尽可能地视而不见。

45. 企业内部网会变得枯燥乏味，这是自然而然的事。最棒的企业内部网是由忙碌的员工自发合作建成的，他们想建立的，是更有价值的东西：企业内部部的交流对话。
46. 运行良好的企业内部网能够以各种方式将员工组织起来，其成效要比任何组织的纲领都要显著。
47. 尽管这一点让不明事理的企业深感忧虑，但他们也要依靠企业内部网来生成和分享重要信息。他们总想“改善”或控制这类网络对话，但是他们应该放弃这一迫切需求。
48. 当企业的局域网不受畏惧心理和规章制度的约束时，员工之间对话的方式将接近于发生在网上市场的谈话。
49. 企业等级制度在从前的经济体内部能够行得通，在陡峭的管理等级金字塔上，种种规划能够得到充分领会，详细的工作指令会自上而下地传达下来。
50. 如今，企业组织结构是由超级链接组织起来的，而不再是垂直式的，对实用知识的尊重要胜过对抽象权威的尊重。
51. 支配与控制模式的管理风格是官僚作风、权力欲望和偏执文化，反过来也是对他们的一种强化。
52. 偏执扼杀了交流对话。缺少了开诚布公的交流，企业将会无法生存。
53. 有两种对话交流正在进行，一种是企业内部部的，一种是客户之间的。
54. 在多数情况下，两种对话都进行得不大顺利，失败的原因几乎总是可以归结到支配和控制这些陈腐的观念上。
55. 作为政策，这些观念是颇为有害的；作为手段，它们也已经失去了效用。支配和控制会在企业内部网上的知识工人中遭到敌视，会在互联网上的客户中引发猜疑。
56. 这两种对话愿意相互交流，他们说的是同样的语言，他们彼此认可对方的口吻。
57. 精明的企业会主动让路，还会帮助势必发生的事情早日实现。

58. 如果把企业是否自愿让路作为衡量智商的标准，那么有这种头脑的企业寥寥无几。
59. 尽管眼下企业尚未明确意识到，但如今数百万网民仅仅将公司视为这样一种古怪的虚拟机构：它积极阻止这两种对话产生交集。
60. 客户想要与企业攀谈。
61. 可悲的是，网络客户想要与之攀谈的企业，其所扮演的角色，往往是躲在强行推销、不实之词的烟幕后。
62. 客户不愿意和宣传员、推销员交流，他们想参与公司防火墙背后的对话。
63. 别再藏头露尾了，像正常人那样站出来吧：我们就是客户，我们想跟你谈谈。
64. 我们想了解你公司的信息、你的计划和策略、你最出色的构想、你真正的信息。我们不会满足于四色印刷的宣传手册，不会满足于徒有其表、缺乏实质内容的网站。
65. 我们也是确保你的公司运营良好的员工，我们希望用自己的声音直接与消费者交谈，而不是照本宣科地说些陈词滥调。
66. 不论是身为客户还是身为员工，我们都受够了通过遥控来获得信息的方式。我们为什么要通过不署名的年度报告和第三方市场调查来相互介绍呢？
67. 作为客户和员工，我们想知道你为什么不愿意倾听，你说的就像是另一种语言。
68. 你在媒体上、会议上四处宣扬的那些自吹自擂的空话，与我们有何相干？
69. 也许你让投资人和华尔街印象深刻，但你没有让我们印象深刻。
70. 要是你不能让我们印象深刻，你的投资人就会血本无归，难道他们不明白这一点？要是他们明白的话，是不会允许你那样说话的。
71. 你陈腐的“市场”观念无法吸引我们的目光。在你的规划当中，我们看不到哪里有我们的位置——这也许是因为，我们发现自己已经另找别的好去处了。