

《紐約時報》2010年暢銷書 **Open Leadership**

How Social Technology
Can Transform the Way You Lead



開放式 領導

分享 參與 互動

從辦公室到塗鴉牆，
善用社群的新思維

李夏琳

Charlene Li | 著

胡瑋珊 | 譯

**員工成為點子王！
顧客變身為研發志工！**

奧美公關企業公關事業部
董事總經理

王馥蓓

台灣數位文化協會
執行長

徐挺耀

悠識數位顧問公司
創辦人

蔡明哲

悠遊卡股份有限公司
董事長

劉奕成

城邦媒體控股集團
首席執行長

何飛鵬

專業推薦

《紐約時報》2010年暢銷書 **Open
Leadership**

How Social Technology
Can Transform the Way You Lead



開放式 領導

分享

參與

互動

從辦公室到塗鴉牆，
善用社群的新思維

李夏琳

Charlene Li | 著

胡瑋珊 | 譯

Open Leadership: How Social Technology Can Transform the Way You Lead

Copyright © 2010 by Charlene Li

Chinese(in complex characters only) translation copyright © 2012 by EcoTrend Publications,
a division of Cité Publishing Ltd.

Published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED. This translation published under license.

經營管理 94

開放式領導：分享、參與、互動—— 從辦公室到塗鴉牆，善用社群的新思維

作者 李夏琳 (Charlene Li)
譯者 胡瑋珊
企畫選書人 文及元
責任編輯 文及元
行銷業務 劉順眾、顏宏紋、李君宜

總編輯 林博華
發行人 涂玉雲
出版 經濟新潮社

104台北市中山區民生東路二段141號5樓
電話：(02)2500-7696 傳真：(02)2500-1955
經濟新潮社部落格：<http://ecocite.pixnet.net>

發行 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
104台北市中山區民生東路二段141號2樓
客服服務專線：02-25007718；25007719
24小時傳真專線：02-25001990；25001991
服務時間：週一至週五上午09:30~12:00；下午13:30~17:00
劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司
讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw

香港發行所 城邦（香港）出版集團有限公司
香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓
電話：852-25086231 傳真：852-25789337
E-mail: hkcite@biznetvigator.com

馬新發行所 城邦（馬新）出版集團 Cite (M) Sdn Bhd
41, Jalan Radin Anum, Bandar Baru Sri Petaling,
57000 Kuala Lumpur, Malaysia.
電話：603-90578822 傳真：603-90576622
E-mail: cite@cite.com.my

印刷 宏玖國際有限公司
初版一刷 2012年8月7日

城邦讀書花園

www.cite.com.tw

ISBN：978-986-6031-17-5

版權所有・翻印必究

售價：380元

Printed in Taiwan

〈出版緣起〉

我們在商業性、全球化的世界中生活

經濟新潮社編輯部

跨入二十一世紀，放眼這個世界，不能不感到這是「全球化」及「商業力量無遠弗屆」的時代。隨著資訊科技的進步、網路的普及，我們可以輕鬆地和認識或不認識的朋友交流；同時，企業巨人在我們日常生活中所扮演的角色，也是日益重要，甚至不可或缺。

在這樣的背景下，我們可以說，無論是企業或個人，都面臨了巨大的挑戰與無限的機會。

本著「以人為本位，在商業性、全球化的世界中生活」為宗旨，我們成立了「經濟新潮社」，以探索未來的經營管理、經濟趨勢、投資理財為目標，使讀者能更快掌握時代的脈動，抓住最新的趨勢，並在全球化的世界裏，過更人性的生活。

之所以選擇「經營管理——經濟趨勢——投資理財」為主要目標，其實包含了我們的關注：「經營管理」是企業體（或非營利組織）的成長與永續之道；「投資理財」是個人的安身之

道；而「經濟趨勢」則是會影響這兩者的變數。綜合來看，可以涵蓋我們所關注的「個人生活」和「組織生活」這兩個面向。

這也可以說明我們命名為「經濟新潮」的緣由——因為經濟狀況變化萬千，最終還是群眾心理的反映，離不開「人」的因素；這也是我們「以人為本位」的初衷。

手機廣告裏有一句名言：「科技始終來自人性。」我們倒期待「商業始終來自人性」，並努力在往後的編輯與出版的過程中實踐。

獻給我的父母，丹尼爾（Daniel Li）和珍娜·李（Janet Li）。

感謝生命中伴隨著我的價值觀和愛。

目錄

開放式領導

Open Leadership

【推薦序】 手放開，其實還不夠 何飛鵬 11

【推薦序】 社群趨勢新解讀 王馥蓓 17

——這是最開放的時代，也是最需要領導的時代

【推薦序】 換角度也換高度 劉奕成 20

【推薦序】 擁抱開放，不需要太算計 蔡明哲 23

【推薦序】 開放的力量 徐挺耀 27

——從莫拉克災情中心、全球之聲到維基百科

前言 31

第一部 放棄掌控的好處

第一章 掌控還管用嗎？ 47

第二章 開放的十大要素 67

第二部 規畫開放策略

第三章 目標，決定開放的程度 111

第四章 開放，究竟有什麼好處？ 143

第五章 開放，也需要建立結構 181

第六章 如何協調組織內部的開放策略？ 217

第三部 開放式領導，就是重新定義「關係」

第七章 開放式領導的思維和特質 253

第八章 如何培養開放式領導的能力？ 285

第九章 失敗是必要的過程 319

第十章 開放，將為公司帶來什麼轉變？ 353

致謝	387
附註	393
延伸閱讀	413

【推薦序】

手放開，其實還不夠

何飛鵬

在數位浪潮風起雲湧的現在，以我所屬的公司——城邦媒體控股集團為例，已從傳統的紙媒介變成數位多媒體公司，所有的工作人員離不開網路；因此，使用社群網站也成為工作中的必然，但也因而產生了新的管理議題。甚至可以說，在社群網站盛行下，企業經營已經發生質變。整個職場生態、組織行為，面臨前所未見的衝擊。身為企業經營者或經理人，究竟該如何因應這樣的衝擊調整領導方式？

看完《開放式領導》這本書之後，我找到了答案，那就是「手放開，其實還不夠，而是訂妥行為準則之後，才能放開手」。

閱讀本書之餘，也讓我想到社群網站影響管理方式的體驗：

社群網站事件簿之一：老闆篇

有一次，我到一家高科技公司演講，公司董事長邀我單獨吃飯，原來他有一個極為困擾

的問題，想私下聽聽我的意見。

他的部分員工，在社群網站上秘密組了一個社群，談論公司的事，讓他不知如何是好。這個社群姑且名為「花果山」（假名），大家把董事長形容為善良但無能的「阿斗」猴王，而總經理則是囂張跋扈的孫悟空，雖然能力強，但不講理，幾近胡作非為，大家都期待「阿斗猴王」哪天能覺醒，並積極處理，否則「花果山」就要垮了。

我問他，既然是私密社群，他何以會知道？參與的員工有多少人？有沒有主管參與？有沒有影響到公司的正常運作？

他回答，有熱心的員工私下向他反映，要他注意。其實參與討論的大都是基層員工，可是也有少數主管，目前雖然沒有立即的實質影響，但部分激進的發言，已涉及公司及人身攻擊，他害怕，未來可能引發更大的事件。

聽完整個劇情，由於是第一次面對這種事，我不敢立即給他建議。但隱然間，我發覺企業經營已經在社群網站盛行下，發生質變，整個職場生態、組織行為，正面臨前所未見的衝擊。

我確定：類似的「花果山」社群事件，在許多的公司中都已经發生，只不過都隱在暗處，在員工之間悄悄流傳，並沒有成為被公開討論的話題。但企業經營應要有心理準備，並妥善因應。

事後，我給這位老闆的建議是：對「花果山」事件，應該寬容並且繼續假裝不知情。但對其中所反映的各種現象，應私下進行了解，如果真有其事，應該要深刻自我檢討改進。

最笨的做法是，把「花果山」事件表面化，並禁止員工上社群網站，如果再進一步針對發言者進行秋後算帳，那必然會使公司人心陷入不安，最後，讓這些對公司不滿的員工，隱藏到更深的暗處，變成公司的不定時炸彈。

任何組織都會有「非正式組織」，或因友情而結合，或因利害而群聚。在沒有社群網絡的時代，這些「非正式組織」沒有常態的溝通機會，不至於變成集體的行為。可是，社群網提供了方便的管道，也使「非正式組織」呈現新的風貌。

每個組織都會有一些問題，也會有一些因挫折而心生不滿的分子，社群網站上的抱怨串聯，如果只是這些組織邊緣人的行為，都可視為常態。所以老闆絕不宜大驚小怪、小題大作。反而應該把這些意見反映當成鏡子，以檢視自己的經營邏輯，改善其中的缺失，而不要把這些人、這些意見，當成毒蛇猛獸。

當然，社群網站上的串聯，如果也包括公司裡的中高階主管，或者數量變成整個組織的多數，那代表這公司已病入膏肓，分崩離析，已不遠矣！

社群網站事件簿之二：小主管及工作者篇

另一個關於社群網站改變管理方式的體驗，則是一位小主管是社群網站的重度使用者，社內、社外朋友眾多。一次偶然的機會，我間接聽到他的部屬抱怨，部屬想成為他社群網站上的朋友，但他卻沒回應，部屬以為他的社群裡都沒有其他同事，也就不以為意，可是後來發覺他有接受其他同事成為朋友，這位被拒絕的部屬很難過，覺得主管是不是討厭他。

我找來這位小主管，問他是不是有這回事，他承認確有其事。我告誡他，身為主管，在社群網站的言行要注意，否則就完全拒絕部屬成為朋友，讓社群成為純私人朋友聯誼；如果一旦在社群網站加入部屬成為朋友，就必須一視同仁，不可有選擇性。

我的道理很簡單：「大夫無私交」，在職場中，主管也是某一種形式的「大夫」，對外代表公司，對內帶領團隊，執行公司交付的任務，在公眾場合，只能有組織賦予的角色，不可以有個人喜好的親疏遠近。

這位主管回答：「社群交友網站是我個人與好友間的私密來往，並不是公眾場合。」

我說這是重大的認知錯誤，這種錯綜複雜的連結，就是社群網站的本質，所以社群網站如同是非圈一般，所有發生的事，終究會傳開來。所以身為主管，只要接受一位部屬成為朋友，就沒有權利拒絕別的部屬。

社群交友網站毫無祕密可言，你相信朋友，可是你怎麼知道他還連結了其他哪些朋友？我進一步告誡他，因為不私密，所以在社群私密朋友圈中，絕對不可以談論公司事務，尤其不能臧否組織、人事、論同事長短，更不能抱怨公司的要求或制度。因為這些事一旦傳回公司中，一定會對他的工作產生很大的困擾。

同樣的，主管也不宜主動去加入部屬的朋友圈，若被拒絕，很沒面子，而且只要主動加入任何一位部屬成為朋友，也就要主動要求成為所有的部屬的朋友，否則主管與特定部屬關係密切，一定會讓其他部屬覺得不安，影響到團隊內部的管理，這就是「主管無私交」的道理。因為「公平」是主管最重要的準則，皇后的貞操，絕對不能有任何懷疑。

而且部屬在社群網站上的談話，最好是「笑談風月，不涉公事」，談家庭、談朋友、談私事，就是不能談公事，一旦網站上的發言，涉及公司的公務、組織、人事、短長，都有可能在輾轉傳播後，引發不必要的誤會。

不只主管如此，就算一般的工作者，也應遵守這樣的網路社群交友與發言邏輯，因為私密社群絕對不私密，任何發言都有可能被公開，不可不慎。

以上這二個例子，說明社群網站改變了職場中的人際關係，如此一來，領導方式也得跟著調整。《開放式領導》這本書提醒經理人，只是放開手，其實還不夠，而是要以適當的紀律規範，如此一來，才能真正實踐開放式管理。

社群網站改變了管理與領導方式，身為領導者的你，是否已經準備好因應之道？如果答案是否定的，那麼，《開放式領導》就是為你而寫的社群時代領導學。

（本文作者為城邦媒體控股集團首席執行長、暢銷書《自慢》作者）