

以一当百

孟庆祥
◎ 著

互联网时代的效率手册

互联网思维的本质到底是什么？是快，是效率！

如何在互联网时代提高企业的效率和创新力，使你的企业以一当百？

周鸿祎 | 作序推荐

“我们其实已经处在一个智力劳动生产力大解放的时代，我认为以一当百切中了这个时代最关键的脉搏。”





以一当百

孟庆祥◎著

互联网时代的效率手册



图书在版编目(CIP)数据

以一当百：互联网时代的效率手册 / 孟庆祥著.
—北京：中国友谊出版公司，2014.6

ISBN 978-7-5057-3381-7

I. ①以… II. ①孟… III. ①脑力劳动-劳动生产率-研究 IV. ①F014.2②F242

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 097848 号

书名 以一当百：互联网时代的效率手册

作者 孟庆祥

出版 中国友谊出版公司

发行 杭州飞阅图书有限公司

经销 新华书店

印刷 杭州钱江彩色印务有限公司

规格 710×1000 毫米 16 开

15.25 印张 199 千字

版次 2014 年 6 月第 1 版

印次 2014 年 6 月第 1 次印刷

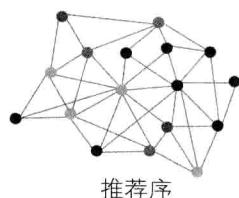
书号 ISBN 978-7-5057-3381-7

定价 42.00 元

地址 北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼

邮编 100028

电话 (010) 64668676



“以一当百”——互联网的本质

我认为互联网的本质就是高效率和创新。

高效率包括几重含义。

首先，高效率是靠自动化实现的。正如本书提出的一个问题，同样都是 IT（信息技术）服务行业，为什么 IBM（国际商业机器公司）创造 1000 亿美元的收入需要 40 多万人，而 Google（谷歌）创造 400 亿美元的收入只需要 32000 人？因为前者是人与人的接触式服务，后者是机器对人的自动化服务。一个大型企业，内部 IT 人员常常多达数千人，他们为十几万人服务。而一个大型的互联网公司为全球数亿人提供许多服务，维持上百万台的服务器运行，也只有几千人的运维人员。最关键的区别何在？这主要在于企业内部 IT 是半自动化的，而互联网服务是全自动化的。

其次，高效率体现在互联网公司本身的运作模式上。互联

网公司开发产品，然后将产品放到网络上任由市场进行自然选择，生存法则非常客观而严酷。在这种生存模式下，没有繁文缛节，容不得复杂的组织和决策流程。长此以往，互联网公司形成了高效、讲求实用的行业文化，在激烈的竞争中，不断淘汰低效、选拔高效。互联网公司必须以一当百，否则没有机会生存。

互联网公司的高效模式一旦进入传统领域，也会大幅度地提高传统行业的效率。如本书案例所述，Google 开发一个手机操作系统只需要一个 250 人的团队，而传统的软件公司开发这样的操作系统，投入 10 倍以上的人都不够。再比如，同样提供公共邮箱服务，微软 Hotmail 的成本超过 Google Gmail 的成本数倍，这就是互联网公司和传统产品公司的差异。

奇虎 360（奇虎 360 科技有限公司）是一家互联网公司，当然也必须具备互联网公司的高效基因。以安全杀毒软件为例，奇虎 360 为数亿用户提供免费杀毒，保障计算机安全运行。如果不采用互联网模式，在企业用户中，要有专门的运维人员保障网络安全，个人用户更要花费大量的时间查毒、杀毒、进行软件升级。自动化的互联网模式省去了绝大部分人的工作，将网络安全保障变得自动化、高效化。奇虎 360 只有 1000 多位研发人员，要研发几十种产品，代码量巨大，产品更新换代频繁，这在传统模式的公司看来是不可思议的，但是，互联网公司必须这样运营。

互联网提供的多数服务都是面向个人的，似乎促进生产的东西不多，互联网更像是一部供人乘坐的轿车而不是可以被当作生产工具的卡车。每种业务演化的轨迹和规律都十分复杂，终有一天，互联网也会提供能提高可观生产力的服务。比如，当下人们热炒的云计算，大多数都是传统 IT 企业在炒作，在互联网公司看来，现在所有面向个人的服务几乎都是云计算。而企业内部的 IT 服务还封闭在一个个低效的围墙之中，迟早有一天，互联网也会以一种恰当的方式延伸到大大小小的企业内部，为企业提供一种自动化、高效率的 IT 解决方案，以取代现在的半自动化 IT 工具。

全球管理潮流基本上都源起于美国，因为那个国家先进、热衷于创新，同时占

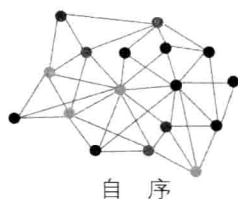


有传播的制高点。因而，就像普通商品一样，美国人写书更能令人信服。但事物的发展有时会出现另一面，就像中国互联网一样，整个行业并非靠跟随和壁垒生存。特定的生态环境有适应性的物种，特定经济环境也有适应性的企业。中国互联网行业虽没达到引领世界潮流的地步，但是其众多的创新性的尝试不可小觑，行业本身蕴藏着巨大的能量。

中国的经济蓬勃发展，也必然产生一些新的管理思想，我认为“以一当百”切中了这个时代最关键的脉搏，我们其实已经处在一个智力劳动生产力大解放的时代，只是缺乏描述和总结归纳。当然，智力的潜在效率远未发挥出来，所以在这个时代探讨如何提高智力劳动的效率相当有意义。

两年前，我看过本书作者的另一本著作《山寨革命》，这种书只有中国人才写得出来，原因很简单，“山寨”是中国独特而突出的经济现象。以前，中国劳动力成本低，效率不是最优先考虑的因素，现在劳动力成本上升现象已经非常显著，效率必然会成为一个最重要的问题。管理思想的发源地——美国，虽然劳动力成本更高，但在他们看来，效率问题已经解决了（虽然事实上没有），他们关注的焦点在创新上。其实，效率损失是更根本的问题。泰勒想解决的是如何快速生产产品，而本书想解决的是如何高效生产创意。

奇虎 360 董事长 周鸿祎



理念改变世界

世界是在一些理念的推动下前进的，企业管理也是如此。对于卷帙浩繁的管理书籍和管理理论，人们真正记住的不过是几个基本理念。由进化造就的人脑不具备记住大量文字信息的能力，却能够灵活处理若干事务，只要有一个基本理念，人们自然就会清楚大体上该怎么做。

德鲁克著述几十本，人们记住的主要是他“企业的唯一使命是创造需求”的告诫，以及企业应该问自己的三个问题；人们阅读科特勒多达百万字的《营销管理》，印象最深刻的恐怕就是“细分市场”；《定位》这本经典著作不断被人提及的是它的书名；科林斯的《基业长青》流行起来之后，各个企业忙着反思自己的使命和愿景到底是什么，尽管这些看起来更像广告语的东西明显有点虚伪，但是人们仍然相信科林斯说的，这些东西可以使公司提高生产力，会产生基业长青的奇效。

这样的例子甚至充斥于整个人类文化体系之中：孔子的思想被简化成等级秩序和仁、义、礼、智、信；孙子的思想精华则是“知己知彼，百战不殆”；经济体制被简化成市场经济和计划经济；政治体制则被简化成专制和民主等。

这种概念简化并不是一种讽刺，而是一个基本事实。人们惯常的思维方式是从具体的事例中总结出几条基本的理念，惯常的行为方式则是从基本理念中派生出行动细则。

有人说，他读一本书很长时间后，也就只记住三五句话或者几个基本理念。实际上，80%的读者都只能记住一本书中的一两个想法，另外的20%则什么都记不住。人们的大脑没有芯片的记忆力，但是，却有一种灵活的创造力，人们可以从它所记忆的概念或者认可的理念之中自然演化出有关的细节设计和行动方案。比如，一个企业认定电子商务是潮流，就会去研究自己的产品是否适合做电子商务，该怎么做，并招来懂行的人去干这件事；即使没有懂行的人，仅仅是做电子商务这样一个理念就会催生有关电子商务的具体做法；人们阅读《长尾理论》之后，就可能去找一些针头线脑的小东西集腋成裘；管理者认定集权可以提高效率，就会想方设法集权，不需要按照书本上的条条框框行动；等等。

理念是一种方向性的判断，是一种思维方式，同时，它具有明显的时代特征。通常，明星企业的榜样作用以及理论总结，能够形成一个时代的商业理念。

100多年前弗雷德里克·温斯洛·泰勒在《科学管理原理》中提出了一个可以落实的提高体力劳动效率方案，亨利·福特则通过实践找到了提高劳动效率的方法。于是，动作分析、优化、流水线、自动化等理念席卷了与劳动相关的所有领域，整个社会的工作效率因此提高。

经济史学家丹尼尔·贝尔说：“如果任何社会大变动都能被归功于某一个人的话，效率原则作为一种生活方式要归功于泰勒。”20世纪末，德鲁克在回顾管理学本世纪的发展时说，自从泰勒之后，体力劳动的效率已经提升了50倍。对于体力劳动而



言，机械化和自动化是最重要的武器，作为一种软力量，泰勒提出的思想原则也是居功至伟的。

德鲁克同时提出了一个命题，他说，在过去的 70 年中，智力劳动的效率不但没有提高，反而还有所下降。对此命题，很多人有不同的看法。我虽不完全认同他的观察，但智力劳动效率欠佳，找不到像“泰勒制”（即科学管理）一样有效的提高方式，则是不争的事实。

在过去的一个世纪中，穿插着数不清的小理念，它们所带来的影响有的波及少数行业，有的只有几年的生命周期，唯有泰勒和福特提出的大理念塑造了工业的生产方式，长久地改变了人类社会的面貌。如果说泰勒思想是一个大理念、一个大创新，其后的各种理念则是微创新，那么现代商业就是这些混合理念的真实映像。

百年后的今天，有没有可能产生一个新的大理念？我觉得有可能，而且这个大理念一定是解决智力劳动领域的问题，它要解决的就是德鲁克命题——如何提高智力劳动行业的效率。

仅从定义方面看，智力劳动效率就不可能像生产效率一样容易定义。一个月写一本书一定比一年写一本书效率更高吗？一百个创意一定优于一个创意吗？但效率问题确实存在，一种管理方式产生的智力劳动成果会明显超出另外一种管理方式，在 IT 相关行业，仅仅从形成产品的人均编码数量，互联网企业明显超过以传统方式管理的企业。

衡量智力劳动效率不可能有简洁有效的方法，解决智力劳动效率提升的问题也没有可能提出像泰勒一样简洁有效的方法，原因多半是在智力工作领域未必存在“动作分析”这么有效的方法。

我自比亚当·斯密之前的托马斯·霍布斯、威廉·洛克，达尔文之前的拉马克，或泰勒之前的法约尔等，希望能为后来人找到一条更简明有效的方法，大幅度地提高智力劳动的效率。大幅提高智力劳动效率的时代已经来临，随之而来的必将有各种

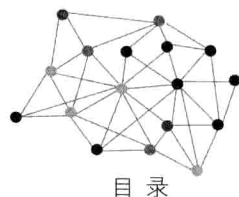
各样提高智力劳动效率的理念或者主张。我们必须注意到一个基本的事实——同样是智力密集型企业，一些公司的效率明显高于其他公司，有些组织方式确实优于其他方式。

在案例方面，提高智力劳动效率的革命中，可能并没有福特汽车公司这样的典型公司或亨利·福特这样的典型人物，而是各行各业的杰出公司都在为效率的提高添砖加瓦。相对论几乎是爱因斯坦一人的成就，同样大放异彩的量子力学则是群星的贡献。

现在，大多数人尚未意识到我们已经处于智力劳动效率大幅提高的时代之中，敏感的作者的使命就是最早观察到这种趋势，并把它陈述出来。高明的作者的使命就是分析这些现象，将其总结成规律，就像泰勒、斯密和达尔文所做的一样。

一个有影响力的实践，再加上一套较为严密的理论就会改变世界，就好比福特加上泰勒。我的判断是，现在二者都在临产的前夜。互联网行业作为一个智力密集型行业，在极大的创新压力下，正逐渐形成一种高效挖掘和利用智力资源的模式，也就是说正形成特别的理念，这种互联网的思维模式一旦成型、跨界，就会成为整个社会的理念。就好比流水线在汽车行业流行后，由于它的竞争优势，不可避免会扩散到其他行业，成为一种社会思维方式。

对于追求实用的读者而言，“以一当百”这个概念值得留存和追求，它具有顾名思义的简洁性。顾名思义是人的一种思维习惯，它实际上也是一个褒义词，不管是好的广告、好的理念，还是好的主张，都要有顾名思义的效果，这样才能被人们记住并且执行。



目录

推荐序 “以一当百”——互联网的本质 周鸿祎 / I

自序 理念改变世界 / V

01

“以一当百”公司的诞生 / 001

榜样的力量 / 004

苹果公司给了人们什么样的观念? / 009

小米的实践 / 016

微软为什么敌不过Google? / 024

什么是互联网思维模式? / 031

02

低效劳动 / 039

怎样认识效率 / 042

智力劳动的效率低下的原因 / 046

大公司的反效率逻辑 / 052

小企业低效率的原因 / 059

磨洋工的劳动者 / 062



03 高效的原则 / 069

泰勒和福特是怎么做的? / 073

高效率的原则 / 077

04 精确制导 / 081

不能命中靶心的失败 / 084

关键决策 / 088

选出“最大的麦穗” / 093

明星产品 / 098

05 人定胜天 / 103

韩愈之问和管理思维 / 107

智能研究 / 114

遴选天才 / 120

保持新陈代谢 / 128

06 率先求变 / 135

开启的大脑与活跃的尝试 / 138

中国效率 / 144

集群效应 / 148

产业变革的次序 / 154

07

效率工具 / 161

不再重复发明轮子 / 164

从工业地主到种子公司 / 170

信息技术 / 178

开源与免费 / 181

电子商务 / 185

向互联网学习先进的生产力 / 192

08

远景 / 197

工作的终结 / 200

尖锐的分化 / 206

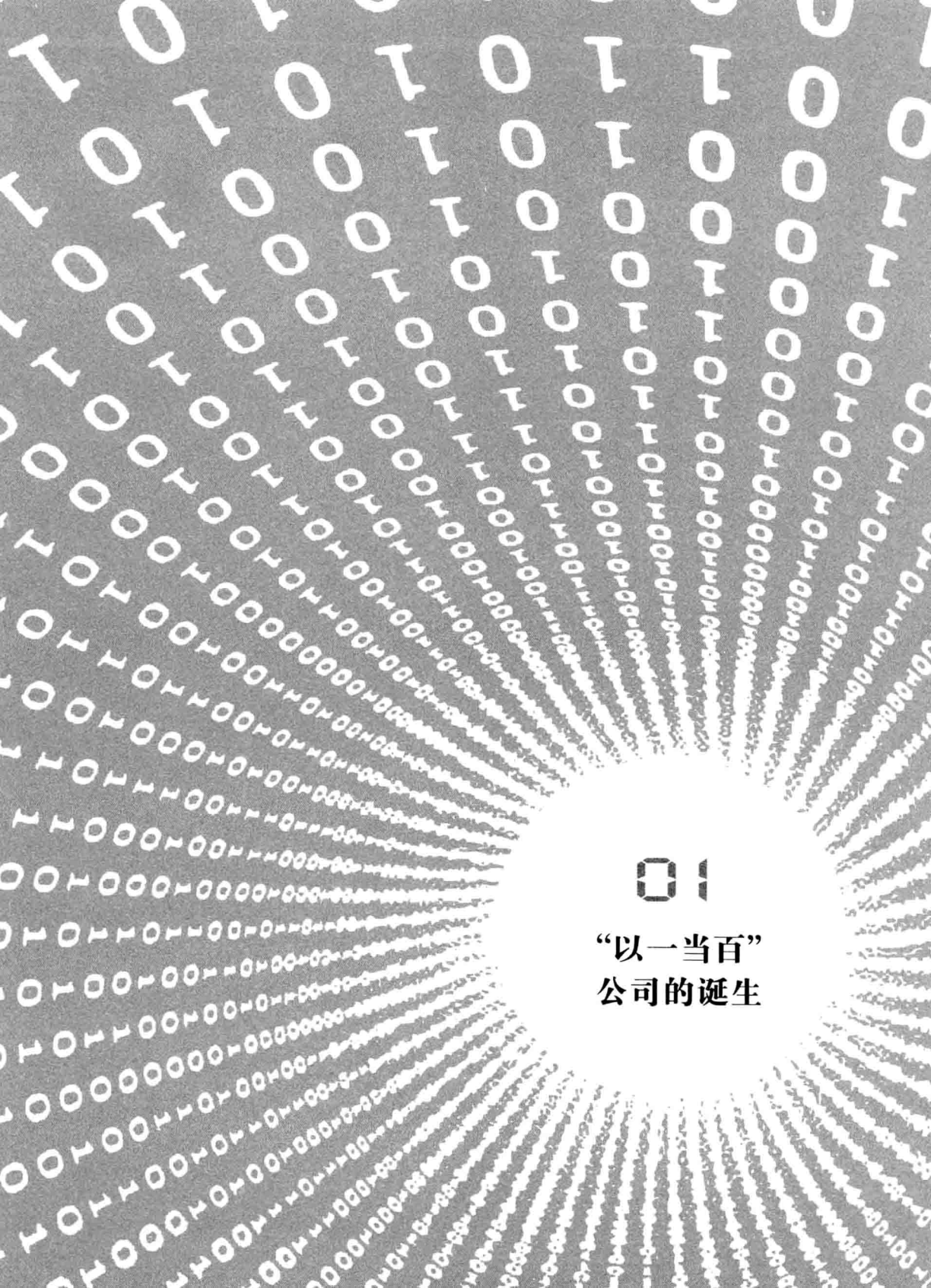
濒临下岗的工程师 / 211

打破常理的时代 / 215

附录 / 221

用网络串起智慧的珠子 / 223

华为面临的威胁和挑战 / 227



01

“以一当百”
公司的诞生

美国当红经济学家、2008 年诺贝尔经济学奖获得者保罗·克鲁格曼说过，生产率不等于一切，但长期地看，它几乎意味着一切。

在微观经济层面，每个公司的成败各有原因，但总体上均可以解释为效率的差异。效率高的总是战胜效率低的，高效模式总是淘汰低效模式。

效率是一个常用词，自然无须任何人来定义它到底是什么。它同时也是一个过于宽泛的、难以落实的抽象词汇，所以，人们很难把握住它的精髓，而且并不清楚如何提升效率。

“流水线”也是一个人们耳熟能详的词，它非常具体，所以更容易落实和推广，本书此后会多次提到这个词。流水线的实质是一种提高效率的具体方法。在没有找到流水线这样的方法之前，人们也有提高效率的愿望，但大多通过加班加点、提升劳动强度、减员增效等各种各样的办法来实现。

几百年的工业革命已经将体力劳动的效率挖掘到极致。在美国，农业劳动人口只占总劳动人口的 2.1%，一人种粮食养活 100 个人，大鱼大肉随便吃，粮食还大量出口。农业工业化后，劳动生产率比传统农业社会提高了百倍。

体力劳动效率的提高挤压出大量的劳动力，后来，又分化出许多不需要体力劳动的产业，服务业和智力劳动行业随后兴起。如果可以类比的话，现在智力劳动行业的工作方式相当于一个世纪之前的体力工作，低效、无序充斥于整个智力劳动领域。

少数公司已经在一些具体的行业找到了较为高效的劳动方法。现在，这些公司已经不局限于自己的“一亩三分地”，高效公司正在开赴新的战场，入侵传统产业。

亚马逊公司是一家从网上卖书起家的电子商务销售公司，最近进入了出版行业。他们也组建了自己的编辑、出版队伍，但没有照搬原来的出版社模式。

“我们只有 20~25 人的团队，以一种小型出版商的方式运作。当然，因为我们的网站和数据库，我们拥有强大的出版能力，可以尝试创造新的出版方式。我希望利用当年在时代华纳和利特尔 & 布朗出版社（Little, Brown and Company）工作的经验。”

像亚马逊公司一样，在很多行业中都可以找到效率显著高于同行的公司，假以时日，这些新型的高效模式一定会被整个行业仿效，从而提高整个社会的效率。为了形象起见，我们称之为“以一当百”的公司。

榜样的力量

人们的观念或者信条通常不是来源于某种理论，而是来自于榜样。

1913 年 4 月，福特汽车公司在海兰帕克（Highland Park）的移动装配线完成了实验。最初的实验是提升飞轮永磁发电机的生产效率，以前福特组装一台永磁发电机需要 20 分钟，通过步骤分解和生产线组装，时间缩短为 13 分 10 秒。1914 年，福特将生产线的高度提高了 8 英寸，避免了工人不必要的弯腰，进一