

TURING

“本书为企业在21世纪的进化勾勒出了一幅简单、清晰的路线图。”

—— 丹尼尔·平克 《全新思维》作者

互联网 思维的企业

THE CONNECTED COMPANY

[美] 戴夫·格雷 Dachis Group集团高级战略副总裁 著
[美] 托马斯·范德尔·沃尔 著
张玳 译

O'REILLY®



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

TURING

014042007

F272
453

互联网思维的企业

THE CONNECTED COMPANY

[美] 戴夫·格雷 Dachis Group集团高级战略副总裁

[美] 托马斯·范德尔·沃尔

著

张玳 译



北航

C1729466

O'REILLY®

Beijing • Cambridge • Farnham • Köln • Sebastopol • Tokyo

O'Reilly Media, Inc. 授权人民邮电出版社出版

人民邮电出版社

北京

F272
453

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网思维的企业 / (美) 格雷 (Gray, D.), (美) 沃尔 (Wal, T. V.) 著; 张玳译. — 北京: 人民邮电出版社, 2014. 5

书名原文: The connected company

ISBN 978-7-115-34930-9

I. ①互… II. ①格… ②沃… ③张… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第043589号

内 容 提 要

本书指导企业跳出仅更新自家产品和服务的怪圈, 在管理方式、组织结构和企业文化方面进行变革, 建立具有互联网思维的企业。书中通过大量图示和示例阐述了互联式企业必需的基础元素 (透明的互动和交流平台, 推崇自治和应变的组织结构, 实验和学习的企业文化), 以及一套鼓励员工创新的新式管理和奖励体系。最后, 讨论板可方便你在工作时间和同事探讨如何增加企业的互联程度。

本书适合企业员工、管理层及商务人士参考阅读。

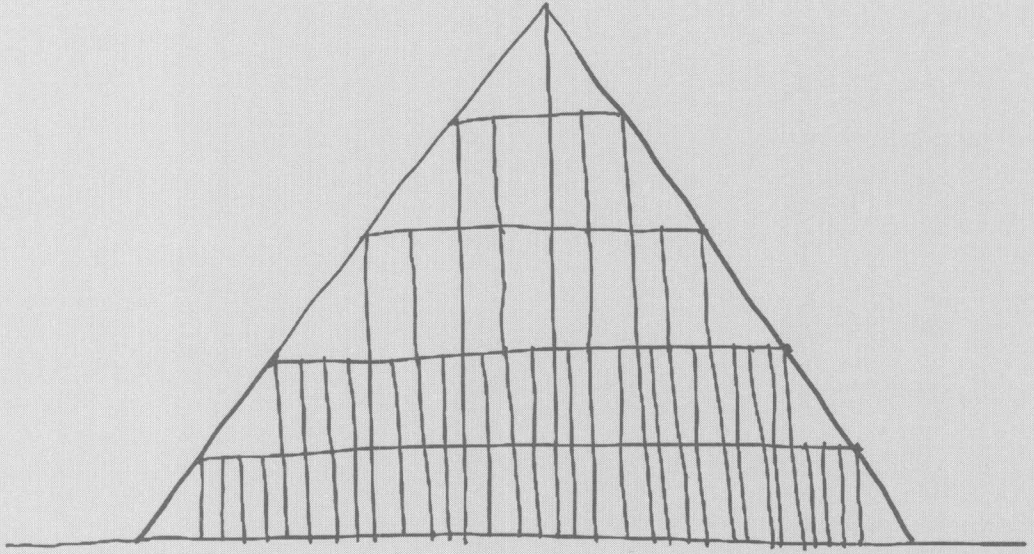
-
- ◆ 著 [美] 戴夫·格雷 托马斯·范德尔·沃尔
译 张 玳
责任编辑 李松峰 毛倩倩
执行编辑 程 芃
责任印制 焦志炜
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 720×960 1/16
印张: 18.75
字数: 284千字 2014年5月第1版
印数: 1-5 000册 2014年5月北京第1次印刷
- 著作权合同登记号 图字: 01-2013-6739号
-

定价: 59.00元

读者服务热线: (010)51095186转600 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号



分工式企业

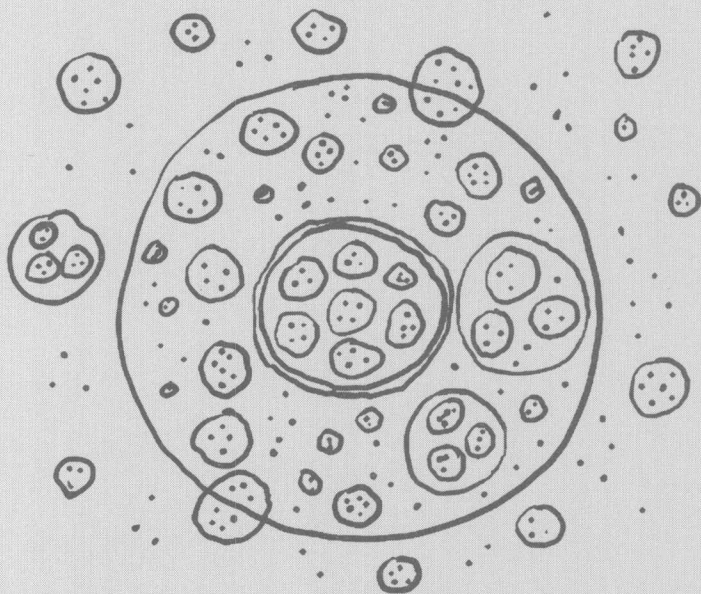
层级结构

工种隔离

专业化

稳定

在稳定环境中可预估绩效



互联式企业

群组结构

全功能团队

自治权

灵活

在不确定的环境中可以自适应

版权声明

© 2012 Dachis Group.

Simplified Chinese Edition, jointly published by O'Reilly Media, Inc. and Posts & Telecom Press, 2014. Authorized translation of the English edition, 2012 O'Reilly Media, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

英文原版由 O'Reilly Media, Inc. 出版 2012。

简体中文版由人民邮电出版社出版，2014。英文原版的翻译得到 O'Reilly Media, Inc. 的授权。此简体中文版的出版和销售得到出版权和销售权的所有者——O'Reilly Media, Inc. 的许可。

版权所有，未得书面许可，本书的任何部分和全部不得以任何形式重制。

O'Reilly Media, Inc.介绍

O'Reilly Media通过图书、杂志、在线服务、调查研究和会议等方式传播创新知识。自1978年开始，O'Reilly一直都是前沿发展的见证者和推动者。超级极客们正在开创着未来，而我们关注真正重要的技术趋势——通过放大那些“细微的信号”来刺激社会对新科技的应用。作为技术社区中活跃的参与者，O'Reilly的发展充满了对创新的倡导、创造和发扬光大。

O'Reilly为软件开发人员带来革命性的“动物书”；创建第一个商业网站（GNN）；组织了影响深远的开放源代码峰会，以至于开源软件运动以此命名；创立了Make杂志，从而成为DIY革命的主要先锋；公司一如既往地通过多种形式缔结信息与人的纽带。O'Reilly的会议和峰会集聚了众多超级极客和高瞻远瞩的商业领袖，共同描绘出开创新产业的革命性思想。作为技术人士获取信息的选择，O'Reilly现在还将先锋专家的知识传递给普通的计算机用户。无论是通过书籍出版，在线服务还是面授课程，每一项O'Reilly的产品都反映了公司不可动摇的理念——信息是激发创新的力量。

业界评论

“O'Reilly Radar博客有口皆碑。”

——Wired

“O'Reilly凭借一系列（真希望当初我也想到了）非凡想法建立了数百万美元的业务。”

——Business 2.0

“O'Reilly Conference是聚集关键思想领袖的绝对典范。”

——CRN

“一本O'Reilly的书就代表一个有用、有前途、需要学习的主题。”

——Irish Times

“Tim是位特立独行的商人，他不光放眼于最长远、最广阔的视野并且切实地按照Yogi Berra的建议去做了：‘如果你在路上遇到岔路口，走小路（岔路）。’回顾过去Tim似乎每一次都选择了小路，而且有几次都是一闪即逝的机会，尽管大路也不错。”

——Linux Journal

译者序

进入数字时代之后，我们的工业越来越自动化、数字化，导致工厂工人减少，这部分人逐步转移到了服务业。生活材料的富足也促使经济逐步朝服务型经济转变。在新技术的帮助下，“大规模服务”开始出现。

在互联网出现以前，我们其实很难有“大规模服务”这样的理念。服务业往往是小规模的，比如餐馆，服务的也就附近的几十上百人，理发店、修理铺，都是如此。它们规模小，所以也特别灵活。有时候餐馆连标准化菜单都没有，就靠跑堂的报菜名，如果需要什么特别的做法，没关系，告诉厨师，他也许就会按你的方式来做。

慢慢地，我们有了电话，有了网络，服务业也开始发展壮大。对于那时候的人来说，唯一能想到的规模化方式，就是标准化，流水线的工厂做派。问题在于，标准化就要砍掉灵活度，而人们对个性化服务的需求非但没有降低，反而随着经济和文化的发展越来越高。

这种对立导致了今天我们习以为常的很多服务措施。比如录音答复热线电话：“你好，个人业务请按 1，对公业务请按 2，故障报修请按 3。”相信大家对这样的热线电话都再熟悉不过了。再比如网站的联系表单。请选择你的咨询类型：一般建议、提问、产品相关、合作相关。然后填写内容。

这些都是典型的标准化服务。它方便的是企业，麻烦的是客户。客户必须按照企业预先设定的规则，层层选择，然后也许能找到自己想找的。如果没找到，或者客户的需求不在预先设定的规则中，就麻烦了。

更麻烦的是听到这句：“请稍等，我给你转到 XX 部门，请他们解决一下你的

问题。”然后是优美的音乐，几分钟后：“你好，这里是 XX 部门，有什么事儿？”然后，你再把事情说一遍。

相信大家对此都不陌生。你在打服务电话的时候，最好知道这个企业是怎么运作的，有哪些部门，各负责什么，然后准备好把你的问题重复多次。也许你还需要“下周二打过来”。当然，再打过来的时候也许接电话的人早就变了，你可能需要再跟他们说一次。反正企业花了那么多钱建这些服务中心，接线员闲着也是闲着。你的时间？企业根本不关心。你钱已经花了，东西已经买了，能搭理你已经是额外的开销了，你还想让企业怎样呢？

很多企业都是这样的思维。把客户不当人，而是当成机器。不把客户服务看做企业第一脸面，最高效的宣传手段，而是把它视作额外成本。不把客服人员视为企业中“最接近神的人”，而把他们视作最底层，最不受待见的人。

这样做的结果，就是客户体验相当差。浪费时间，浪费精力，结果所谓的服务业不再是服务。第一眼看到所谓热线电话，或者服务电话，我们想到的不是周全的服务，而是：也许根本没人接；也许我要等十几分钟；也许会叫我打给别的部门；总之，多半解决不了我的问题，我也享受不了什么服务。

有意思的是，每个人都会在某时刻成为“客户”。虽然经营企业的人自己也吃过恶劣服务的苦头，但是他们似乎习惯了，也觉得这个世界就是这样运转的。互联式企业的兴盛着实给这类企业上了一课。它们走的是完全不同的扩张道路。

它们不用做工厂的方式来扩张服务，而是把企业当做一个城市。城市里，大家各自安排自己的生活，井井有条，没有管理者在空中细致指挥每个人的行动，但是卖早餐的人总是按时出门，市场总是按时运转，每个人的生活都按部就班。如果出现了低效率的地方，必然会有人自行补上。比如，如果有人需要从城东送东西到城西，又愿意出钱，就一定有人跑腿。如果经常有这样的事情，也许就会出现一家快递公司。

我们都知道，在工厂中，人的数量和工厂整体效率并不是一直保持同比增长的。效率提高的速度跟不上人数增长的速度，因为人一多，管理成本就会逐渐增加——一直达到一个临界点，人再多的话，效率就反降不升了。可是城市却

没有这个问题，城市里的人越多，城市的吸引力越大，其效率也越高，生活也越丰富。

这有点类似于老子说的“无为而治”，或者亚当·斯密的“看不见的手”。

这种企业的服务电话完全是另一种光景。一旦打进去，你不用找这个部门，转那个分机，客服人员会帮你找，你只需要跟客服人员进行交流。如果你的问题不能当场解决，客服人员会留下你的电话，然后自己给你打回来。打回来的仍然是原来的客服，你不必再描述你的问题，因为他全都知道。

之所以能做到这一点，是因为每个客服都有独立判断的权力。他们可以根据当时的情况和客户的问题，找任何需要找的部门，帮助客户解决问题。

那么，如何确保和客户接触的人能做出正确的判断？

这就要靠统一的文化、使命和价值观了。如果一家快捷酒店的使命是“为客户提供最省心的住宿服务”，那么，员工就应该以此为绳来工作，并享有足够的自主权来达成这个使命。

如果客户着急坐飞机，但退房时有条毛巾找不到了，前台应该怎么做？打电话问问经理能不能放人？先收了客户的毛巾钱再说？如果以最初的“省心”作为目标，那么前台应该首先确保客户能顺利成行，至于毛巾，那只是小问题。信任客户，为客户着想，换来的自然是客户的忠诚，并向其他人推荐。企业的第一宣传阵线不再是电视、海报上的光鲜形象，而是前台。

本书把这样的企业称为“互联式企业”。在这样的企业中，文化、使命和价值观就像是一个城市和国家的法律与道德，它提供了一套行为指南。企业的各种设备就像是城市中的水、电、下水道等基础设施，它们为企业的正常运转提供支撑。除此之外，员工就很自由了：他们像城市居民一样因为各种共同目标而走到一起，形成小团队，具体怎么做，由团队自主决定。企业也许没有一套详细的行为规范，但是企业中的每个人都按照某种规范来行动，形成了一种统一的品牌形象。

互联式企业不仅对客户有利，对员工也有利。在工厂式企业中，每个员工就像是一颗螺丝钉，安在哪儿，就在哪儿。工作重复而无聊，条条框框和森严的层级限制了员工的思考，他们并不想创新，而只是思考如何完成交待的工作。而在

互联网企业中，每个人都可以自己独立判断，可以推行新的想法和观点——只要符合企业的使命和基本的规则即可。人不是机器，如果每个人都能把自己的创造力运用起来，既可以满足自我实现的需要，又可以帮助企业发展。

如果你对这样的企业感兴趣，不妨看看这本书。它详细地介绍了互联网企业的来世今生，并提出了一套完整的理论体系来支撑这个理念，还阐述了互联网企业的发展路线，很有参考价值。希望世界上真正以人（客户和员工）为本的企业越来越多，做得越来越好！

引言

现在的商业类书籍很多，比过去多太多了。谁还能全部看完？我们这本书就是专门为今天的忙碌读者而设计的。在目录部分我们加入了每章的概略介绍，让大家对本书的大纲有一个深入的了解。通过这个大纲，读者也可以迅速地了解本书的主要观点。

不过，如果你能把这本书从头到尾读一遍，那样对这本书的了解会更加完整透彻。按顺序阅读，你就可以对互联式企业的来龙去脉有更清楚的了解，从今天的互联世界带来的挑战，到互联式企业的核心理念，直到阅读最后的内容，了解如何从今天开始就朝互联式企业跨出第一步。

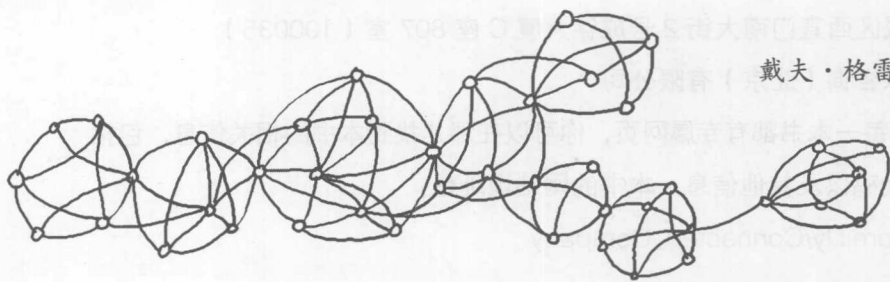
当然，你也可以跳跃阅读。你可以读一读目录上的简介，然后阅读自己想看的部分。我们写书的时候专门考虑到了怎么方便读者浏览：每一章都有一个核心理念总结，并且细分了部分，用粗体字表示。书中加入了很多图表，以帮助你理解相关理念。我们还在书的最后加入了一些讨论，方便你在工作时和同事探讨如何增加企业的互联度。

我们的终极目标是让本书易读、易查，让忙碌的人们可以轻松找到需要的信息并吸收利用。祝你开卷有益！

戴夫·格雷 (Dave Gray)

@davegray

2012年7月





Safari Books Online (www.safaribooksonline.com) 是应需而变的数字图书馆。它同时以图书和视频的形式出版世界顶级技术和商务作家的专业作品。Safari Books Online 是技术专家、软件开发人员、Web 设计师、商务人士和创意人士开展调研、解决问题、学习和认证培训的第一手资料。

对于组织团体、政府机构和个人, Safari Books Online 提供各种产品组合和灵活的定价策略。用户可通过一个功能完备的数据库检索系统访问 O'Reilly Media、Prentice Hall Professional、Addison-Wesley Professional、Microsoft Press、Sams、Que、Peachpit Press、Focal Press、Cisco Press、John Wiley & Sons、Syngress、Morgan Kaufmann、IBM Redbooks、Packt、Adobe Press、FT Press、Apress、Manning、New Riders、McGraw-Hill、Jones & Bartlett、Course Technology 以及其他几十家出版社的上千种图书、培训视频和正式出版之前的书稿。要了解 Safari Books Online 的更多信息, 我们网上见。

联系我们

请把对本书的评价和发现的问题发给出版社。

美国:

O'Reilly Media, Inc.

1005 Gravenstein Highway North

Sebastopol, CA 95472

中国:

北京市西城区西直门南大街 2 号成铭大厦 C 座 807 室 (100035)

奥莱利技术咨询 (北京) 有限公司

O'Reilly 的每一本书都有专属网页, 你可以在那儿找到本书的相关信息, 包括勘误表、示例代码以及其他信息。本书的网站地址是:

http://oreil.ly/Connected_Company

对于本书的评论和技术性问题，请发送电子邮件到：

bookquestions@oreilly.com

要了解更多 O'Reilly 图书、培训课程、会议和新闻的信息，请访问以下网站：

<http://www.oreilly.com>

我们在 Facebook 的地址如下：<http://facebook.com/oreilly>

请关注我们的 Twitter 动态：<http://twitter.com/oreillymedia>

我们的 YouTube 视频地址如下：<http://www.youtube.com/oreillymedia>

致谢

仅凭个人之力是写不出这样一本书的，本书中的理念也是建立在前人的思考之上。本书是慢慢发展出来的，在这个过程中，我们和很多人聊过，看了很多书，了解了很多企业的情况，还阅读了很多文章。

虽然不太可能和每个人都聊聊，了解每个企业，看看每个人推荐的每本书每篇文章，但是我尝试并且尽力了。我的书桌上高高摆满了书、文章和采访稿，我总是会尽快把它们打上标记，贴上便利贴，然后叠起来。除此之外，我还利用了对照检索用的索引卡、图表和草图。

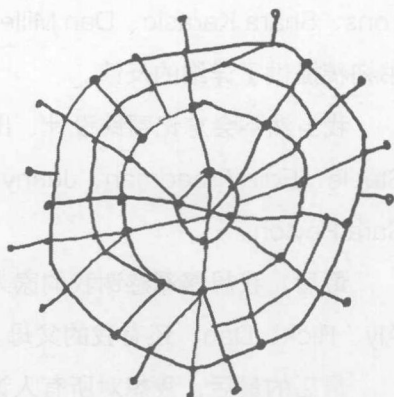
如果没有大量朋友的帮助，我不可能把这么多资料融入到这么小的一本书里。在这里，我要专门感谢对我帮助特别大的朋友们。

如果没有和 Thomas Vander Wal 的一系列谈话，我就不会写最初那篇和本书同名的博客；而如果不是 Tim O'Reilly 看到那篇博客并觉得可以写成一本书，就不会有这本书出版。

我很快就召集了一堆朋友，一有什么想法就请他们帮忙参考，他们给了我莫大的帮助。其中包括：Thomas Vander Wal、Michael Dila、James Macanufo、Aaron Silvers、Elliot Felix、Gary Thompson、Bo、Kristi McFarland、Rawn Shah、Gordon Ross、Matt Ridings、Amber Naslund、Ben Reason、Scott Mitchell、Chris Messina、Brynn Evans、Larry Irons、Kevin Hoffman、Andrew Hinton、Chris Heuer、Ian Fenn、Bill DeRouchey、Marcel Botha、Mike Bonifer、Richard Black、Jim Benson、Tom Graves、Alex Baumgartner、Jerry Michalski、Alison Austin、Andy Budd、Christopher Allen、Chris Carfi、Joe Sokohl、Johanna

Kollman、Joachim Stroh、Megan Bowe、Kevin Clark、Peter Merholz、Christian Crumlish、Sheila Kim、Monique Elwell、Rachel Happe、Kevin Jones、Todd Sattersten，以及 Richard Gray 博士。

我还从 Dachis Group 的同事那里得到了很多帮助和支持，特别是：Jeff Dachis、Dion Hinchcliffe、Peter Kim、Ethan Farber、Brian Kotlyar、Susan Scrupski、Amanda Johnson、Lara Hendrickson、Lee Bryant、John De



Oliveira、Erik Huddleston、Jen van der Meer、David Mastronardi、W. Scott Matthews 和 Aric Wood。

我还有幸得到了一些大师的帮助和指点，比如：Richard Saul Wurman、Saul Kaplan、Kevin Kelly、Jared Spool、Peter Vander Auwera、Dan Roam、Thor Muller、Paul Pangaro、Lane Becker、Peter Morville、Lou Rosenfeld、Nilofer Merchant、John Hagel III、JP Rangaswami、Doc Searls、Stowe Boyd、Jay Cross、Marcia Conner、Ben Cervený、Chris Brogan、Bob Logan、David Armano、Alex Osterwalder 和 Don Norman。

虽然我个人并不认识下面这些人，但他们的理念亦融入了本书之中，在此对他们表示感谢：Gary Hamel、Clayton Christensen、Arie de Geus、Ricardo Semler、Eric Beinhocker、Daniel Pink、Richard Florida、Stewart Brand、Bill McKelvey、Stafford Beer、Herbert Simon、John Boyd。尤其是感谢 W. Edwards Deming 博士，他之前的很多突破性理念现在终于慢慢实现了。

感谢那些帮助我了解和接触互联式企业内部构造和工作方式的人：Ray LaDriere、Kevin Kernan、Michael Bonamassa、Jerry Rudisin、Sunny Gupta、Adrian Cockcroft、Harry Max、Mary Walker、Mark Interrante、Ben Hart、Livia Labate、Sherri Maxson 和 Sharif Renno。

特别感谢我的朋友 Bo McFarland，感谢他的良好协作，他一直给我详细的反

馈，并且一直都在大方向上给我指导。特别感谢 Jay Cross、Sheila Kim、Larry Irons、Shara Karasic、Dan Miller、Richard Black 和 Monique Elwell，他们对本书初稿提供了详细的反馈。

我当然不会忘记帮助设计、出品和宣传本书的优秀团队：Bill Keaggy、Julie Steele、Edie Freedman、Jenny Murphy、Betsy Waliszewski、Steve Weiss 和 Sara Peyton。

最后，我想深深感谢我的家人，感谢他们的帮助和宽容：Michelle、Isaac、Aly、Rick、Dan，还有我的父母。

最后的最后，我想对所有人说一句：谢谢！