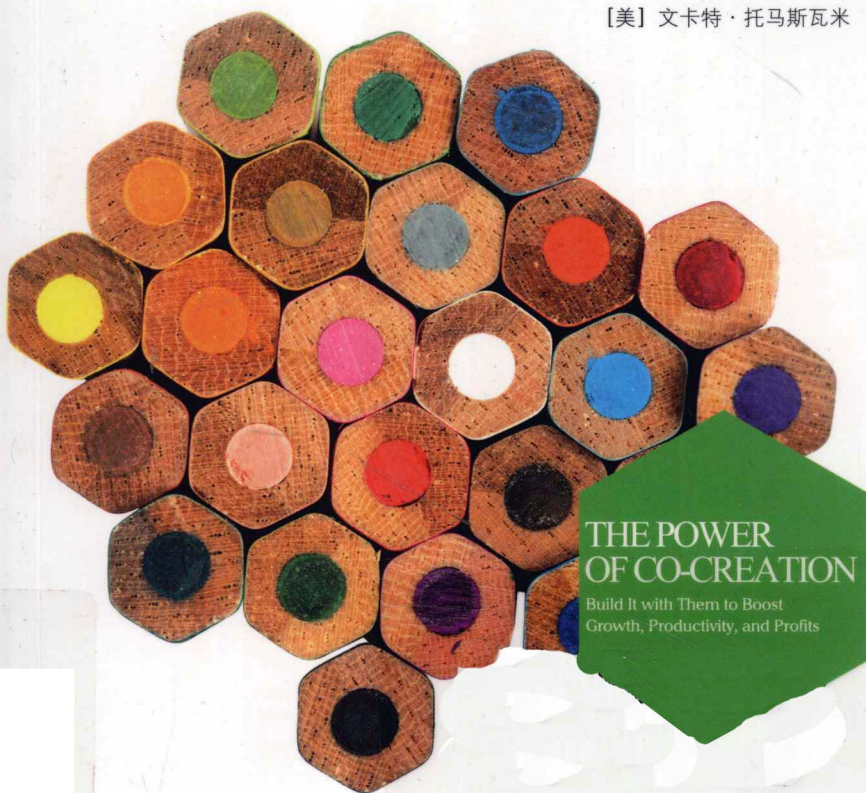


众包²

群体创造的力量

[美] 文卡特·托马斯瓦米 弗朗西斯·高哈特◎著 王虎◎译



耐克、星巴克、苹果、壳牌、雀巢、联合利华、诺基亚、思科、亚马逊、IBM、印孚瑟斯……让这些公司告诉你，它们是如何**实践众包模式**的。



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

众包2

群体创造的力量

[美] 文卡特·托马斯瓦米 弗朗西斯·高哈特◎著
王虎◎译



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

众包2: 群体创造的力量 / (美) 拉马斯瓦米, 高哈特著; 王虎译. —北京: 中信出版社, 2011.9

书名原文: The Power of Co-Creation

ISBN 978-7-5086-2964-3

I. 众… II. ①拉… ②高… ③王… III. 商业管理—研究 IV. F712

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第 158017 号

The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits by Venkat Ramaswamy and Francis Gouillart

Original English Language edition copyright © 2010 by Venkat Ramaswamy and Francis Gouillart

Simplified Chinese translation edition copyright © 2011 by China CITIC Press

Published by arrangement with the original publisher, Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc.

All Rights Reserved

本书仅限于中国大陆地区发行销售

众包2——群体创造的力量

ZHONG BAO 2

著 者: [美] 文卡特·拉马斯瓦米 弗朗西斯·高哈特

译 者: 王 虎

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 17.5 字 数: 210千字

版 次: 2011年9月第1版 印 次: 2011年9月第1次印刷

京权图字: 01-2011-0718

书 号: ISBN 978-7-5086-2964-3 / F·2415

定 价: 42.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



THE POWER OF CO-CREATION

在这个网络信息时代，
没有企业敢于忽视众包和群体创造的存在！

THE POWER OF CO-CREATION



推荐序一

THE POWER OF CO-CREATION



思想互联下的创新

回顾网络经济近 20 年的发展历程，我们在慨叹互联网给我们带来变化的同时，也一直在苦苦追寻导致这种变化的根本原因，希望能够透过一个多世纪以来工业经济带来的尘埃看到人类社会发展的未来。

幸好在这近 20 年的发展中，我们积累了大量的成功或失败的案例，积攒了对未知新领域探索的宝贵经验。本书作者从这些案例中总结出了“群体创造”这样一种共性的趋势，并阐述了建立“群体创造”模式的要点和基本思路。这不论对那些急于走出工业经济暮霭的人，还是对那些迷失在网络经济迷雾中的人来说，都是一个很好的借鉴。无论从什么角度来理解，这本书都为我们提供了一个理性思考新经济创新模式的典范。

人类社会生态系统的联系纽带就是信息的传递，当信息联接模式发生变化的时候，社会生态系统必然会发生彻底的变化。这一点在印刷术、广播、电视、

互联网等的发展历程中已经充分体现。所以对信息联接模式的分析是了解社会生态系统演变的基础。

互联网发展早期，我们对其带来的信息联接模式变化的认知主要在速度和范围方面，认为它不过是对工业经济某种程度的拓展和加速。但随着社交网络等一系列新商业模式的出现，证明了这样一次信息联接模式的变化远不止于速度和范围，而是对人类社会生态系统的一次彻底的革命。因为借助于互联网，我们实现的已经不再是计算机的互联、人的互联，而是思想的互联。在思想互联的过程中，每个人的价值都可以得到尊重，这些来自不同智慧头脑中的思想可以互相碰撞、借鉴、补充、启发，从无序到有序、从散乱到集中、从微小到宏大，从而迸发出我们在工业经济时代无法想象的力量，并带来“群体创造”这样一种全新的社会形态。

网络环境下，社会经济的主体已经逐渐从侧重物质生产的企业向人类思想的根本源泉——个体的方向转变。这是一个艰难的转变过程，传统的思维已经让我们习惯了以企业为主体的模式，但无论企业表现得多么重视消费者，传统的做法往往还是在背离网络时代的消费者。因为这些消费者已经不再是一个被动的信息接受者，不管你愿不愿意，他们事实上已经融入你的企业：通过微博、论坛、社会网络，以及每一个企业中的每一个年轻员工的思想。消费者已经不会按照你事先设计好的接触点来接触你的企业，所以，那些传统的营销模式正在坍塌。面对这样的主体变化，最为重要的就是以一种开放的胸怀去拥抱每一个人，包括企业所有的合作伙伴，努力建立一种更好地促进实现每一个人思想价值的新模式，并在让每一个人的价值得到体现的过程中，实现组织的价值。

推动这场变革的力量也不再是单纯的物质追求，如果在一个物质生活尚不富足的地区，是很难实现群体创造这样一种商业模式的。“群体创造”这样一种

价值创造形式所依靠的是人对美好世界的更为本源的追求，也就是他们的兴趣、爱好等。正是由于这些非物质的个体因素的生产力化，才推动了越来越多的人参与到群体创造的过程中来。

本书所阐释的理念将为我们开启一个不同的视角，从而让我们能深刻思考技术进步、文化变迁、经济发展、社会治理等问题。书中精选的案例覆盖范围广泛，从传统制造行业到新兴服务产业、从商业模式到企业运营、从教育到科研、从企业管理到社会管理，每个读者都能发现自己熟悉的案例，从而深入领会作者所探讨的群体创造的精髓，思考我们所处环境即将发生的变化。

随着网民数量的不断增加、质量的不断提升，我们已经意识到大众参与经济生活、社会生活的主动性和创造性。人类社会的下一步发展必然是基于对个体的尊重以及个体能力的释放。当所有人都能通过网络平等地参与社会、经济生活的时候，我们所倡导的群体创造理念就能够发挥真实而强大的力量了。

衷心希望本书能够进一步激发每一个人对新经济的好奇心和创造性，让我们把思维互联，共同书写人类社会的新篇章！

朱岩

2011年8月于清华园

推荐序二

THE POWER OF CO-CREATION



这本由密歇根大学罗斯商学院教授文卡特·拉马斯瓦米和资深全球顾问弗朗西斯·高哈特合著的《众包 2：群体创造的力量》是一部开创性著作。本书将最新的产品和服务创新方法论提升到更加高效的层面。“群体创造”，即指企业与其各种不同利益相关者通过新的方式和途径群体创造价值。它为企业管理者介绍了在 21 世纪如何将这种群体创造产生的价值，转变成新的企业竞争力。

本书创作基于一个基本前提：企业内部的知识 and 经验不能够解决企业所遇到的全部问题。“群体创造”的方法可以帮助企业在组织内外各个层面集思广益解决问题。企业管理者必须了解在此过程中需要充分的分权，由仅局限于企业内部的价值创造方法演变成与其客户、用户群体、供应商、合作伙伴以及员工团队积极互动和参与的集体价值创造的方法。

本书介绍了一系列成功运用“群体创造”方法论并颇具代表性的企业案例，如：耐克、星巴克、戴尔、苹果商店、乐高、雀巢、诺基亚、思爱普和俱乐部

旅游观光株式会社。“群体创造”可以通过两种方法实施：由内及外和由外及内，任何一种方法都能够为企业丰厚的回报。“群体创造”不仅能够提高各类利益相关者的参与程度，而且较之于其他创新方法成本更低。通过生动而清晰的描述，作者讲解了如何确定内部和外部“群体创造”的性质和范围，同时分享了“群体创造”的整体蓝图和具体步骤。

“群体创造”，即企业通过组织和激励不同角色的人群运用新方式互动，以充分挖掘并发挥他们潜在的创造力。传统的理念认为企业由上至下地控制着创新流程，但是“群体创造”的基本理念是：创新应该作为一个公共平台，积极发挥企业内部和外部不同群体的力量共同为企业创造价值。

这种革命性理念和方法将为众多中国企业带来极大的启发和影响，帮助中国企业提升创造力并实现创新价值。在中国“十二五”规划中，中央积极推动七大产业的快速发展，包括能源储备、环保产业以及下一代信息技术等。政府旨在推动中国的工业重心从制造业转向高科技与服务产业，这对于中国经济的可持续发展具有非常重要的意义。在此过程中，创新将作为这次经济转型的关键。因此，本书中文版本的发行对于中国读者来讲恰逢其时。

中国的商界流行这样一种说法：“依照国家经济发展战略重点，快速为企业在市场竞争中定位能够大幅度地提升市场竞争力及商业成功。”理解并应用“群体创造”能够帮助企业加快前进的步伐。

本书的第十章介绍了开放式战略，描述了企业如何通过整合多种需求和观点，运用“群体创造”的方法来制定战略，融合战略规划过程中的不同角色：员工、客户、监管机构以及其他利益相关者。领先的中国企业已经运用“平衡计分卡”的方法论有效地执行其战略。过去10年中，许多成功经验证明这是一个非常强有力的工具。在设计和梳理企业战略的过程中，企业的中层和高层管

理团队通过研讨战略地图的方式统一战略思想和具体目标，并在分解战略的过程中，通过发挥核心骨干成员以及中层管理团队的力量，共同设计企业各职能和业务部门的战略重点。很多知名企业（包括宝钢、青岛啤酒、新奥集团等）通过实施平衡计分卡在战略执行和管理方面已经取得了显著的收益。

第八章中提及的伊尔姆环境资源管理咨询公司通过“群体创造”的方式建立了平衡计分卡体系，广大的中国企业会发现这是一个强有力的新方法。我预计将会有更多的中国企业通过运用“群体创造”的理念去创新产品和服务、提升战略管理水平并实施转型，最终取得突破性成果并创造更大的企业价值。

《众包2：群体创造的力量》是一本不可错过的实用著作，运用鲜活案例为中国读者带来战略性的收益。书中分享的先进理念和实践原则将帮助我们在当今和未来共同努力实现战略性创新，取得经济和民生方面的双丰收。

孙永玲博士

普华永道管理咨询合伙人，博意门咨询公司创始人

目 录

THE POWER OF CO-CREATION



推荐序一 / IX

推荐序二 / XIII

第一部分 价值的群体创造

第一章 成为“群体创造”的企业

耐克：“群体创造”的企业 / 9

星巴克的企业转型 / 23

群体创造：从现在开始 / 31

第二章 “群体创造”的原则

俱乐部旅游观光株式会社中的现场会议 / 42

戴尔的顾客参与 / 44

苹果公司零售店：零售体验转型 / 49

乐高积木的实体体验和数字体验 / 55

iPhone 手机: 移动参与平台 / 57

雀巢和诺基亚的客服中心转型 / 60

葛兰素史克的非处方减肥药阿莱: 利用私人社区空间 / 64

印度斯坦联合利华、思爱普和英图易公司对公共社区空间的开发利用 / 68

第三章 群体创造型创新

Camiseteria: 消费者作为设计主力军 / 78

华歌尔开启产品研发大门 / 79

创意无界: Orange / 83

挖掘各方智慧: 摩斯拉和意诺新 / 85

苹果内部的群体创造 / 88

IT 的群体创造型创新: 印孚瑟斯 / 91

商业新机遇: IBM 和壳牌 / 94

第四章 群体创造带来商业网络的革命

兄弟: 经销商参与到商业网络中 / 101

通用电气医疗集团合作伙伴与小企业的互动 / 104

丰田赛恩: 搭建消费者与利益相关者之间的桥梁 / 107

美国压榨园葡萄酒厂: “群体创造”生态系统 / 110

第五章 用群体创造构建社会生态系统

印度烟草公司的“电子乡村会所” / 118

小型企业的参与：BEME / 124

环境和社会效应：ABB（阿西亚布朗勃法瑞公司） / 126

非营利性公民领域：爱创家协会 / 128

第六章 搭建群体创造的平台

扩大体验空间 / 136

扩大互动的范围和规模 / 137

扩大平台链接 / 140

扩大生态系统中利益相关者的关系 / 142

“共同设计”的崭新一页 / 146

第二部分 管理中的“群体创造”

第七章 “群体创造”中的企业转型

法国邮政零售部门的群体创造型革新 / 154

企业转型新观 / 169

第八章 | 引领“群体创造”的企业

思科的管理改造 / 174

印度计算机有限公司：围绕员工体验的组织设计 / 179

伊尔姆环境资源管理咨询公司成长所面临的挑战 / 182

第九章 | 超越传统企业流程：群体创造参与体验

Predica 保险公司：“群体创造”的新产品管理模式 / 193

群体创造的新战线 / 209

第十章 | 开放企业战略

凯泽化工的“群体创造”战略 / 215

企业战略：一个“群体创造”的发现过程 / 226

第十一章 | “群体创造”制度变革

察亚纳瓦拉银行：“群体创造”慈善事业和公民银行 / 231

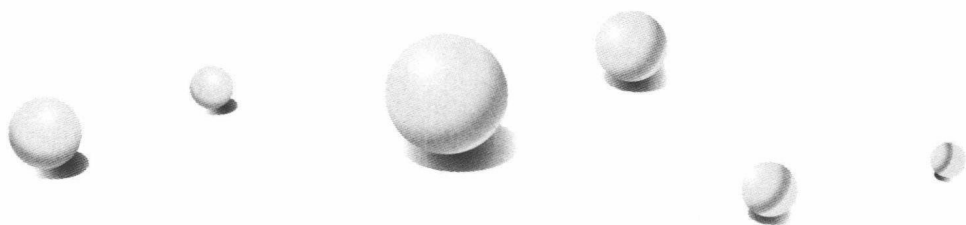
首尔：市民参与决策制定 / 240

南里奥格兰德的 2020 议程 / 244

印度证券交易委员会：寻找有形之手与无形之手的平衡点 / 247

结束语 | “群体创造”声明 / 253

致 谢 / 259



第一部分

价值的群体创造

THE POWER OF
CO-CREATION

第一章

成为“群体创造”的企业