



群体智慧 社交网络 维基 众包
集数千名社会化媒体先行者的智慧精髓



“我们”比“我” 更聪明

群体智慧（社群）如何引领商业未来

[美] 巴里·李伯特 (Barry Libert) 等◎著 潘晓曦◎译
乔恩·斯佩克特 (Jon Spector)

WE ARE
SMARTER
THAN ME





WE ARE SMARTER THAN ME

“我们”比“我”更聪明

群体智慧（社群）如何引领商业未来

[美] 巴里·李伯特 (Barry Libert) 等◎著
乔恩·斯佩克特 (Jon Spector)
潘晓曦◎译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

“我们”比“我”更聪明：群体智慧（社群）如何引领商业未来 /
（美）李伯特，（美）斯佩克特等著，潘晓曦译．—北京：中国人民大学出版社，2011

ISBN 978-7-300-14438-2

I. ①我… II. ①李… ②斯… ③潘… III. ①网络企业-企业管理-研究 IV. ①F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 203993 号

“我们”比“我”更聪明：群体智慧（社群）如何引领商业未来

[美] 巴里·李伯特 等著
乔恩·斯佩克特

潘晓曦 译

Women Bi Wo Gengcongming: Qunti Zhihui (Shequn) Ruhe Yinling
Shangye Weilai

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242（总编室）

010-62511398（质管部）

010-82501766（邮购部）

010-62514148（门市部）

010-62515195（发行公司）

010-62515275（盗版举报）

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>（人大教研网）

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

规 格 145 mm × 210 mm 32 开本

版 次 2011 年 10 月第 1 版

印 张 6.5 插页 2

印 次 2011 年 10 月第 1 次印刷

字 数 108 000

定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

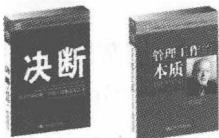
目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) **教科书**：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) **专业书**：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) **大众书**：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. **本土图书**：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) **“著”作**：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) **“编著”图书**：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作**和**生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



收益



花费



一顿麦当劳

工资的晋级



一本书



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉

社交网络，一种新的生产方式

“数字经济之父”唐·泰普斯科特

大多数人看重的是社交网络的社交功能。MySpace 的注册人数每周增加 200 万，现在一共吸纳了 2 亿名成员，突破 5 亿看来并非难事。美国的大多数大学生都在使用 facebook。每一秒钟都有一个新的博客诞生。在第二人生（Second Life）^①里，生活着 100 多万个化身（avatar）。

但是，最聪明的领导者看到的是社交网络的作用，这才是社交网络真正有利可图的地方。实际上，社交网络作为一种新的生产方式正逐渐形成。

想一想，倘若你可以通过社交网络和集体协作创造出 一部百科全书（维基百科），那你还能做些什么呢？设计一个操作系统（Linux）或应用软件（比

^① 第二人生是一个在美国非常受欢迎的网络虚拟游戏。玩家可以在游戏中做许多现实生活中的事情，比如吃饭、跳舞、购物、卡拉 OK、开车、旅游等。这是一个网络游戏 + 社交网络 + Web 2.0 的组合。——译者注

如 125 000 个开源应用项目之一的 Sugar CRM^①) 怎么样? 建立一个公共基金 (marketocracy.com)、一个端对端借贷系统 (zopa.com), 或是做做 T 恤设计 (threadless.com^②)? 能不能为橄榄球超级碗大赛 (Super Bowl) 做出一个电视广告呢?

今年超级碗大赛的观众看到的多力多滋 (Doritos) 的广告就是百事的消费者在网络上创造并投票选出来的。你也许还可以尝试生产一些复杂的商品? 比如, 中国的摩托车工业 (如今已是世界上最大的摩托车产业了), 在没有一家堪比哈雷戴维森摩托车公司 (Harley Davidson) 这样大规模的公司于背后支持的情况下, 零件制造商借助网络的力量相互联络, 推动中国摩托车工业取得了这样的成绩。要不来试一试世界上最为复杂的产品之一——新一代大型喷气式客机? 波音公司在设计 787 梦幻客机时, 没有选择令人头疼的供应链规划之路, 而是出人意料地以同侪为中心建立起一个网络, 在世界范围内数千名合作者的帮助下, 设计出了这款客机。

① SugarCRM 是一款客户关系管理系统, 美国 SugarCRM 公司是一间创立时间不到三年, 但迅速在全球范围取得一定影响的客户关系管理软件厂商。——译者注

② 在这个网站上, 用户提交 T 恤的创意, 其他人投票, 直到最受欢迎的被制作和销售。——译者注

在这个合作方式不同以往的时代里，同侪常常可以聚到一处做出创造价值之举。然而在传统方式中，这通常只会发生在公司的高墙以外。日用品巨头宝洁公司就是一个完美的例子。

以前，宝洁公司的保密工作之严是众所周知的。那时宝洁公司正在走下坡路，2000年股市崩溃更是其下坡路上的一个显著标志。在这样的情况下，新任CEO拉夫利(A. G. Lafley)决定借助公司以外的力量，完成公司50%的创意，他带领宝洁公司走上了一条雄心勃勃的复兴之路。如今，意诺新(InnoCentive)、九西格玛(NineSigma)和yet2.com等网站为宝洁公司牵线搭桥，让宝洁通过网上市场轻松获得来自网民的创意。根据在网上购买到的创意，宝洁开发了数百种新产品，其中一些甚至发展成其明星产品。股市崩溃后的第五年，宝洁公司的股价翻了一倍，现在还骄傲地拥有了价值220亿美元的品牌投资组合。

在同一时期，加拿大黄金公司(Goldcorp)也陷入了同样的困境。

该公司拥有的金矿均境况不佳，连地质学家也不清楚这些金矿里是否还有矿石，公司处在倒闭

的边缘。此时，公司的 CEO 罗布·麦克尤恩（Rob McEwan）做出了一个在业内闻所未闻的举措，那就是将公司的机密地理资料于网络上公开，并开展一次竞赛，看是否有人能找出公司的金矿所在。最终，公司收到了来自世界各地的总共 77 份意见书，其中的一些意见书中采用的技术和方法是该公司从未听说过的。公司提供的奖金是 500 000 美元，收获的却是价值超过 30 亿美元的金矿，公司的市值也因此翻了几番。这次打开门户寻求合作的经历，让该公司股东的荷包也鼓了起来。

不过，可以预见的是，革命性的新生产方式一定会带来混乱和错位。人们对这种生产方式采取冷淡态度，甚至可能是直接讽刺或敌视的态度。变化总是会遭到权力阶层的抵抗。老派的领导总是很难接受新事物。公司里的其他人则担忧借助社群智慧带来的益处会慢慢消失，因为在当今这个世界里，凭借一个人的智慧也可能创造出具有竞争力的产品（而且是免费的），从而和公司争夺市场份额。聪明如比尔·盖茨的人也以为，这种全球性的“共创共享”活动，尤其是其中一些科学和文化内涵丰富的活动使资本主义遭到了破坏。这些人怕大规模的社群联合和新生的商业模式会减少经济社会中的

赚钱机会。

然而，本书将告诉你的是截然相反的观点。如今，有超过 10 亿的个体正通过新型多媒体宽带媒介相互联系，这是一种新的人际交往方式。团队合作已经成为在商业领域中获得成功的首要推动力。懂得和供货商及客户取得联系、共享信息，又知道创新和及时行动的公司，会让其他竞争者黯淡无光。不管在哪个行业，能够驾驭公司内外的个人智慧和社群智慧的聪明的公司都能发展壮大。

可能这是你读到的第一本由社群成员合作著成的书——但绝不是最后一本。希望你能记住本书，并发现它很有用处。我希望本书能激发你的灵感，带你走入社群协作的革命中。相信当你真正参与到这场革命中，你会发现你既能与更多的人交流，又可愉悦身心，更可发展致富。

序言 “我们”可以做到 /1

01 “我们”的力量 /7

网络让将近10亿人联系到一起，而这10亿人的头脑又形成了一股驱动力，驱动这场由网络带来的社会变革到达从量变向质变转化的阶段。作为一个整体，“我们”这些网民的力量不可估量。

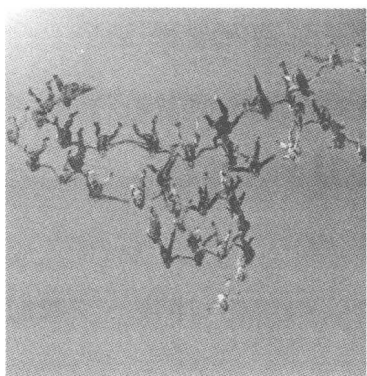
02 社群，从研究与开发到研究与“我们” /31

人们积极参与某家公司的社群活动的主要原因之一就是，他们曾经对使用过的产品或服务时有过惨痛的经验。在听取客户的意见并吸取教训的过程中，公司能学到有关如何改进产品质量的很多东西。



03 “我们”如何互相帮助 /61

对于公司来说，网上客服是一项一箭双雕的安排。客服人员的担子轻了，公司节约了成本，同时还形成了一个具有内部凝聚力的、忠诚度的老顾客社区。公司可利用这一社区来做其他事情——比如说新产品测试。



04 让客户自动销售 /83

所有人都喜欢与人分享自己购买和使用的产品。平常人每周会在100次谈话中提到特定品牌56次。调查显示，如今的消费者在消费时对他们的朋友和同事的信赖甚于对电视广告的依据。因此，最强有力的营销就是一个值得信赖的朋友表达的对某一产品的支持。



05 “我们”可以创造，所以“我们”来了 /105

利用社群力量促进公司生产的精髓在于“意愿”，也就是社群为公司创造产品的“渴望”。年复一年，我们看到技术的提升让社群有能力为公司创造更多价值；年复一年，我们看到网上的新宠儿利用社群的力量。机会是无穷无尽的，只是被有限的想象力和愿望约束住了。

06 欢迎来到“我们”的世界银行 /129

小额信贷网站给普通人提供了将钱借给小规模企业的途径。其中的决策（对每笔贷款的风险的评估）都是由个人完成的，贷款的价格则由放款人竞标来确定。我们希望这些贷款决策优于银行里的专家做出的贷款决策。



07 人人都是 C-WE-O /149

社群能否成功地决定公司的发展方向？能否制定出有关产品或服务的种类以及如何制造、营销和分配这些产品的战略决策？答案是，直到今日还不能，不过这方面的尝试很多。



08 Yes, 倒过来领导 /159

构建一个社群需要公司付出大量的时间、金钱和努力。而且，公司会不可避免地想要像管理公司的其他部门一样驾驭这个社群。这是一个糟糕的想法。众包的所有意义在于汲取社群新鲜而强大的灵感和想法。公司的角色只不过是指出方向。

后记 加入人群中 /179

译者后记 /185

“我们”可以做到

五年前，我们刚有一点社群合作的经验，有关社群作为一个整体比成员个体更为聪明的观念还没形成。从表面上看，群体思考就像是最小的公分母，身处其中的每个人都清楚，集体讨论往往可能会导致指鹿为马的后果。今天，多亏了一批畅销书的出版，我们对社群合作有了更多的了解。但即便到了众包、维基经济学和开源技术等新词儿已经流行于商业领域的现在，却仍然没有出现一本手册教你如何将以上新观念转化为实用工具。本书填补了这一空白，详细介绍了分属不同行业的公司怎样利用群体的智慧为其服务。其实，写作本书的初衷就是为了帮助那些想要借助广大网民的智慧和力量，却又不知如何开始的商业人士。

在偶然之中，我们萌发了写这样一本书的想法。给予我们灵感的众多公司中，有一家专门从事呼叫中心管理的公司。

该公司组织了一个 200 人的团队，每名成员掌管一个或多个呼叫中心。成员之间的合作很活跃，对呼

叫中心的了解很深，这是个人力所不能及的。因此，当团队成员遇到技术或战略问题时，他可以立即向其他成员寻求帮助，并能很快得到值得信赖的意见。实际上，团队成员在寻求帮助时并非只是简单地扮演一个管理者的角色，而是学着作为一个社群来工作，而团队给出的集体意见是任何个人都无法给出的。

这个故事让巴里有所顿悟，并最终形成了做这本书的想法。他认为，把所见略同的人（不管是雇员、客户、搭档，还是投资人）联合到一个社区中，充分利用他们提供的知识和资源，可以让不同行业的公司同样受益——既提高了盈利能力又节约了成本。于是，他将呼叫中心公司发展成一家致力于帮助其他机构接近和利用社群力量的公司，并将其命名为“共享洞察力”（Shared Insights）。

那时，巴里感到有必要写出一本书，将他正快速积累着的经验和知识与更多的人分享。但是为了忠实于基本理念，他不愿意一个人撰写此书，他认为这应当是由一个社群来完成的事情。集体的洞察力一定是优于任何作者的个人想法的。

与此同时，乔恩正开始一份新的教育事业。2004年，他被任命为宾夕法尼亚大学沃顿商学院的副院长和经理人教育主任。几个月后，他得知巴里正寻找合伙人，准备为撰写本

书建立一个社区。不久之后，乔恩加入了这个项目。

时机在偶然间出现了。詹姆斯·索罗维基 (James Surowiecki) 在他的热销书《群体的智慧》(*Wisdom of Crowds*) 中提出，大众的聪明甚至超过了传统专家的才智。紧随其后的是另一本影响更大的书：唐·泰普斯科特和安东尼·威廉姆斯合著的《维基经济学》(*Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*)。那本书讲述的是某些公司运用社群合作和开源技术击败竞争者的故事。另外，维基百科这本由读者亲手写出来的网上百科全书俨然已发展成了网上的佼佼者。还有，托马斯·弗里德曼 (Thomas Friedman) 的那本《世界是平的》(*The World Is Flat*) 也认为，群众不仅聪明，而且当他们紧密联系在一起时，更能做出不凡之事。但颇具讽刺意味的是，除了维基百科以外，还没有人能真正调动集体的力量进行写作，索罗维基自己就曾苦闷地说道：“我一人孤独地写完此书。” 因此，我们这本书可说是开了社群写作的先河，是一次具有开创性的活动。另外，乔恩碰巧还对最适合出版这样一本书的出版社很熟悉。

一些难以回答的问题也在此时浮出水面。在这样的一个写作社区里，成百上千的人参与到创作中，那么谁能享有多大份额的版权收入？谁又能享有著作权？还有，谁来决定每

一章包括哪些内容？谁又来确定哪一段文字应入选？

最终，我们于2006年的秋天建起了网站^①，并在网站上公布了我们的目标，随即便得到大约3000人的回应。他们就沟通如何作用于公司发展、本书怎样成形等问题提出了各种意见。他们还适时地提出，我们应该安排骨干版主，以支持新成立的写作社区的发展。我们的这个项目一度吸引了众多博主、播客、颇有潜力的作家和未来编辑加入社区，一时之间热闹非凡。许多社员还出席了在拉斯维加斯召开的第一届社区2.0会议（Community 2.0）。然而，我们最终发现书的正文、结构安排以及视觉设计还是得以传统的方式来完成，依赖于社区并不能很好地完成这些工作。但是，公平地讲，你现在正在阅读的这本书其实是对社区成员从实践中总结的智慧、我们自己的研究成果的综合。其中，散布在书中的用引号标出的言论，更是直接来自于社员的维客、播客、讨论帖和在社区2.0会议上的个人发言。

另一个难题也解决了，社区集体同意将版权收入捐赠给慈善机构，而为该项目尽力了的所有人都平等享有可获得捐赠的慈善机构的选择权。

^① www.wearesmarter.org——作者注