



Empowered

Unleash Your Employees, Energize Your Customers,
and Transform Your Business

(美) 乔希·贝诺夫 (Josh Bernoff) 著
泰德·谢德勒 (Ted Schadler)

毕崇毅 译

创新推动者

互联网时代的企业英雄

1.0时代

企业是个中心化的组织，
企业家处于企业网络的中心，
一切围着企业家转

2.0时代

企业将成为“去中心”的组织，
一线员工成为企业网络中的节点，
一切将围着企业英雄转。



机械工业出版社
China Machine Press

创新推动者

Empowered

Unleash Your Employees
Energize Your Customers
and
Transform Your Business

(美) 乔希·贝诺夫 (Josh Bernoff) 著
泰德·谢德勒 (Ted Schadler)

毕崇毅 译



机械工业出版社
China Machine Press

Josh Bernoff, Ted Schadler. Empowered: Unleash Your Employees, Energize Your Customers, and Transform Your Business.

Copyright © 2010 by Forrester Research, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2011 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Harvard Business School Publishing 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2011-2880

图书在版编目(CIP)数据

创新推动者/(美)贝诺夫(Bernoff, J.), (美)谢德勒(Schadler, T.)著;毕崇毅译. —北京:机械工业出版社, 2011.6

(新经济必读丛书)

书名原文: Empowered: Unleash Your Employees, Energize Your Customers, and Transform Your Business

ISBN 978-7-111-34827-6

I. 创… II. ①贝… ②谢… ③毕… III. 人事管理学 IV. D035.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第097859号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:许可 版式设计:刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2011年6月第1版第1次印刷

170mm×242mm·16.25印张

标准书号:ISBN 978-7-111-34827-6

定价:39.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

企业英雄化

兰博、曹操和罗伯·夏普 (Rob Sharpe)，哪类英雄更时髦？

兰博是个体户英雄，被自己的部队出卖，只能单打独斗，他已经 out 了。曹操是老板型的英雄，而且专门排斥个体户，因为他曾对刘备说“今天下英雄，唯使君与操耳。本初之徒，不足数也”，他也 out 了；而罗伯是兼有个体户与老板特征的英雄，即英雄型员工，像老板一样思考，却作为员工那样行动，是具有曹操头脑的兰博，他正时髦。

企业英雄化指的是企业员工“遍地英雄”化

本书讲的就是像罗伯这种高度灵活且足智多谋的员工，即英雄型员工。罗伯在生活中是位典型的 DIY 爱好者，喜欢自己动手造东西。他曾重新设计装修过自家的厨房，还在屋顶上自建了一个平台。这不足以成为英雄。使他成为英雄的是他把为自己做事的主动精神、创造性用到了工作中，使尽浑身解数做老板没有要求的事，成为救老板命的英雄。

企业是群体，英雄是个体。在传统企业中，英雄只

能出在舞台中央，比如老板，员工则“不足数也”；在未来企业中，英雄则在舞台中央以外，分布式地存在，“遍地英雄下夕烟”。企业英雄化讲的是英雄从企业中央向四周“扩散”这种现象的普遍化，也就是企业“遍地英雄”化。

过去有一种争论，一种见解认为英雄创造历史，另一种见解认为群众创造历史。对企业英雄来说，这种争论不存在，因为英雄直接等于群众，是英雄即群众创造历史。

企业英雄化解决的是组织被解构后，企业靠谁发展的问题

1.0 时代，企业是个中心化的组织，企业家处于企业网络的中心，一切围着企业家转；2.0 时代，企业将成为“去中心”的组织，一线员工成为企业网络中的节点，一切将围着企业英雄转。

企业英雄是个相对于“公众风潮”的概念，公众风潮是指消费者 2.0 化（点对点化）。本书的作者乔希·贝诺夫同时也是《公众风潮：互联网海啸》^①的作者，他解释：“我们所说的新公众风潮，无论是在工作还是生活中，它们总是以点对点的方式（即个人对个人）影响着每一个人。”企业英雄是指生产者也必须 2.0 化（点对点化）。他们是“高度灵活且足智多谋的个体”（highly empowered and resourceful operatives）。由于其首字母英文缩写是 HERO，因此可以简称为“英雄个体”。

作者把 2.0 化的客户称为增权型客户，如今企业要想赢得增权型客户的支持，必须向自己的员工放权，使他们成为 2.0 化的英雄，让他们变得像老板一样积极主动和充满创意，只有这样才能有效地帮助客户解决问题。

① 本书中文版已由机械工业出版社出版。

一对一单练，前现代与后现代有何区别

一对一，从传统社会的单打独斗，变为后现代社会的点对点（P2P）。二者有什么区别是本书的最大看点。如果混为一谈，创造的历史就会倒退回历史。

二者最大的区别就是网络的有无，是否依赖社会协同。兰博的英雄行为是游离于团队的，而罗伯的英雄行为却是依靠网络协同进行的。

因此，利用网络协同发挥个体优势就成为本书的主要看点。

本书的前半部分介绍英雄个体如何展开工作，展示各种英雄项目，并通过一个评价表来帮助企业评估是否值得实施这些项目。接下来，对不同类型的增权型客户进行详细的统计分析，并在此基础上提出应对这些客户的四步解决方案。这一方案称为 IDEA 方案，即识别大众影响力（identify mass influencers）、提供公众风潮客户服务（deliver groundswell customer service）、利用移动应用技术武装客户（empower customers with mobile information）和扩大粉丝效应（amplify the voice of your fans）。

本书后半部分重点介绍了如何通过管理层和技术部门的协作创建英雄型企业。英雄型企业的管理意味着你必须在公司内建立起技术和管理框架，同时创造一种鼓励员工自主解决问题的企业文化。分析了为提高员工创造性解决问题的能力，企业的英雄个体、管理层和 IT 部门各自应当承诺尽到哪些义务。我们会谈到员工使用技术的模式以及企业该如何对他们进行管理；然后讨论 IT 部门和管理者应如何利用鼓励创新协作体系来激励英雄个体的表现。最后，本书介绍了 IT 不但是能支持员工的技术应用，而且是能保证企业安全经营的重要力量。

本书的目的就在于，为大家提供一种应对这一管理挑战的工具，帮

帮助大家创建和参与英雄型企业。本书从营销、销售、客服、管理和 IT 等不同角度分别说明，帮助大家了解这些部门应当做出哪些改变以适应这种新的形势。

特别之处与启发点

本书的主题是企业英雄化。这个主题令人产生很多想法，其中有两点值得关注。一点涉及理论，一点涉及实践。

从理论上说，企业英雄化了，首先会受到冲击的将是“企业家的企业”这种理论。企业家处于企业的中心地位和企业经营活动的中心，这是传统理论的看法，也符合传统企业的现实。按照企业家的企业这种理论，员工的地位显然是被动的，是围着企业家转的。

问题是，如果市场前提假设发生了变化，顾客从简单变得复杂，从集中变得分散，从确定变得不确定，信息从不对称变成对称，处于组织中央的企业家远离一线、无法及时反应时，要不要从理论上重新认识员工的地位？这不仅仅涉及自上而下授权的问题，而且涉及权力本身结构的调整，从中央集权模型转向分权模式。然而，在分权到员工的模式下，会不会最终走向“员工的企业”，变成自由人的自由联合？

从实践上说，云计算服务是最值得关注的新现象。

本书专门谈到云计算服务。例如汤森路透公司利用云服务开发新客户。还有 Stanley 公司、Urban Spoon 公司、美国银行（Bank of America）、全美互惠保险公司（Nationwide Insurance）、Benjamin Moore 涂料公司、Pizza Hut 公司等利用新技术创新商业模式的案例。

云计算服务的经济意义在于将初始固定投资与边际投入、固定成本与流动成本进行了重构，将初始固定投资与固定成本集中于云，而将边

际投入与流动成本集中于端，利用前者形成成本领先优势，利用后者形成差异化优势，从而解决了波特认为两种战略无法兼容的问题，整体突破了波特竞争战略的局限。

例如，客户关系管理公司 Salesforce. com 开发的联系人管理软件是一款基于云服务的软件，它使每一次客户关系不需要重复进行固定成本投入。客户只需接入互联网，打开某个网站，所有需要的联系人信息马上就会呈现在眼前，使每一位企业英雄专注于差异化的服务。

相信不相信新经济是每位读者的自由，财富往不往读者的腰包里去是新经济的自由。

姜奇平

中国社科院信息化研究中心秘书长、《互联网周刊》主编

致 谢

Acknowledgements

这本书的写作对我们来说确实是一个很大的挑战。

因为此前从未有人尝试写过关于“创新推动者”这个话题，仅内容的构思就让我们颇费脑筋。在本书的创作过程中，我们时常感觉自己就像高度灵活且足智多谋的员工，在经济萧条的背景下在某个忙碌嘈杂的市场调查公司中探索和开发新创意。我们希望各位读者喜欢我们得出的结论，也乐于和大家分享我们的心得，告诉企业如何才能走上创新的道路。

首先，我们要感谢弗雷斯特公司管理层三位同事对本书的巨大支持，他们分别是公司创始人兼首席执行官 George F. Colony，正是他对新创意理念的热情倡导帮助我们写作了《公众风潮》（*Groundswell*）和现在这本书；公司首席运营官 Charles Rutstein 强烈建议我们把对增权型消费者和增权型员工的理解联系起来，为我们创作本书提供了原始思路；公司首席财务官 Dwight Griesman 帮助我们把本书从模糊的概念成功变成现实的作品，我们对此非常感激。没有你们的支持，这本书肯定无法完成。

此外，整个弗雷斯特公司对本书的创作也提供了巨大的支持。我们有幸得到公司 300 多位分析师和无数调

查人员的帮助，书中处处都汇集着他们闪光的智慧。在此，我们想特别感谢以下分析师的协助，他们是 Julie Ask、Matt Brown、Bobby Cameron、David Cooperstein、Sean Corcoran、Nate Elliott、Nigel Fenwick、Frank Gillett、Charles S. Golvin、Mike Gualtieri、Jeffrey Hammond、Liz Herbert、Khalid Kark、Rob Koplowitz、George Lawrie、Sharyn Leaver、John McCarthy、Chris McLean、Sheri McLeish、Stephen Noble、Christine Overby、Natalie Petouhoff、Augie Ray、Clay Richardson、Emily Riley、James Staten 和 Rob Whitely，感谢他们无私分享对创新推动者的深刻认识。同时，我们也得到了一些数据专家的鼎力帮助，其中包括 Remy Fiorentino、Emily Van Metre、Cynthia Pflaum、Peter Schmidt 和 Roxana Strohmenger。我们还要感谢 Jennifer Wise 所做的插图工作和 Jens Kueter 的设计支持工作；感谢 Amy Lewis 和 Corey Mathews 把我们的创意制作成网站共享；感谢 Phil LeClare、Karyl Levinson、Tracy Sullivan 和 Jon Symons 帮助我们吧书中内容发布到媒体和博客供大家探讨；感谢 Michael Woodring 对整个写作过程的有效管理。在写作中，我们得到了弗雷斯特公司研究小组无私提供的资源和灵感，为此我们要特别感谢 Cliff Condone、Julie Meringer、Tom Pohlmann 和 Dennis van Lingen，他们的支持真实体现了英雄契约中管理者应当具备的精神。

我们要诚挚感谢本书的出版代理人 Ike Williams 和编辑 Jacque Murphy，是他们的帮助使得弗雷斯特公司成功出版了第二本作品，让我们相信有希望就一定能创造奇迹。

此外要感谢的是我们的家人，没有他们的鼓励肯定就没有这本书的出版。泰德要感谢家人 Deirdre、Rory 和 Sohpie；乔希要感谢家人 Kimberley、Rachel 和 Isaac，感谢他们不离不弃、始终如一的支持。

最后，本书的问世离不开那些为我们提供素材的创新推动者，他们几乎无处不在，其中既有我们的客户，也不乏知名企业，当然还包括那些每天在工作中利用 Twitter 响应客户需求、向我们展现何谓高度灵活和足智多谋的普通员工。感谢你们的不懈努力以及对案例的清晰描述，我们衷心希望你们的努力能激发全球出现更多的创新推动者。

乔希·贝诺夫和泰德·谢德勒

于马萨诸塞州剑桥

2010 年 3 月

推荐序

致谢

第一篇 创新推动者的定义

第一章 企业为什么需要创新推动者/ 2

第二篇 创新推动者的特征

第二章 创新推动者及创新型项目/ 22

第三章 消费者影响力分析/ 41

第四章 提供公众风潮客户服务/ 64

第五章 利用移动应用技术武装客户/ 86

第六章 扩大粉丝的营销效应/ 109

第三篇 创新型企业

第七章 DIY 技术促成英雄契约/ 132

第八章 成就创新型企业——你准备好了吗/ 151

第九章 创新推动者的领导和管理/ 165

第十章 帮助创新推动者实现创新/ 178

第十一章 帮助创新推动者协作/ 187

第十二章 保证创新推动者的安全/ 204

第十三章 利用技术创新支持创新推动者/ 219

第十四章 成为创新型企业/ 234



当网友 Dooce 在网上表达自己的观点时，她的描述一向绘声绘色，在形式和内容上都令人感同身受。Dooce 对身为人母的真实描述让很多女性都产生共鸣，特别是那些刚做妈妈的人。从这一点来讲，成为她抨击的目标绝对不是一件好事。

Dooce 是一位 34 岁的女性，真实姓名是希瑟·阿姆斯特朗（Heather Armstrong）。2009 年 8 月，她终于忍无可忍地爆发了。两个月前，希瑟的第二个孩子马里奥出生了，这给她带来了一个大难题——每天要洗成堆的衣服。由于家里那台肯莫尔（Kenmore）洗衣机已经老掉牙无法使用，她买了一台大容量的美泰克（Maytag）洗衣机。几十年来，美泰克公司一直向用户宣传自己的产品坚固耐用，这也正是吸引她做出决策的原因。除此之外，希瑟还购买了为期 10 年的产品保质服务。

可是，让她郁闷的是，马里奥出生还不到 3 个月，这台新洗衣机就彻底“罢工”了。于是，气愤的希瑟在个人网页上发起了牢骚。在这些评论中有一篇名为“Containing a capital letter or two”，其中有这样一段关于美泰克洗衣机的抱怨：

瞧，这就是我刚买的破烂儿，才用了一个星期就不转了。上面光显示错误提示，就是不能进水……我们给美泰克公司打电话投诉，对方说马上派修理员，可过了3天才见人影；等这哥们到了一看，就撂下一句话：“要换零件。”得！我们又得等8~10天。

那我们要洗衣服该怎么办呢？这可把我们折腾坏了，每次洗衣服都必须把手伸到洗衣机里面，然后轻轻碰两下某个零件，可即便如此洗衣机还是时而正常时而不正常，谁也不知道它啥时候能用。拜托！这可是我们花了1300美元刚买的新洗衣机，居然还要手动应急操作！这算哪门子优质产品啊？！

现在我家堆满了满是奶渍的衬衣，发出一股股酸臭的味道，没错，这就是奶水变质后的味道，真不知道你们能否想象得出那股味道有多要命！而我换起尿布来又特别勤快，只好把脏衣服一件一件往洗衣间里塞。现在这里堆着一堆短裤，一条小毛毯，七八条毛巾，还有各种各样要洗的东西。每次要洗衣服时我们全家都会围着洗衣机祈祷，心里默念：“拜托，千万别坏。”可结果总是听到提示：“故障！故障！”

10天后，要换的零件终于来了，那哥们又上门来修理了，您猜怎么着？他瞅了半天跟我说还要再换几个零件！我差点儿没晕过去，敢情又要等上8~10天！

瞧，这就是希瑟的悲惨遭遇。大家要是想看整篇帖子，可以在网络上搜索“Maytag washer poor service”（美泰克洗衣机服务水平低劣），保证很快就能找到。

或许是因祸得福，希瑟居然一下子出名了。她出版了一本关于育儿和产后抑郁的作品，书名叫《孕妇手记》（*It Sucked and Then I Cried: How I Had a Baby, a Breakdown, and a Much Needed Margarita*），成为

2009年4月《纽约时报》推荐的畅销图书。受此影响，她的博客访问量高达每月35万人次。这些读者非常支持希瑟，她的每一篇帖子都能得到数百条评论和回复。显然，在谈及育儿方面，希瑟具有举足轻重的影响力。

好了，长话短说，我们来看看整个洗衣机事件的最后结果是怎样的。在美泰克公司的第三次维修以失败告终之后，希瑟给对方的客服部打去了电话。她在博客中这样记录当时的情景：

今天我给客服部门打电话，详细说明了我们的情况，对方说除非有记录显示维修工至少修理过三次未果，否则根据公司产品规定不予进行产品更换。哦，是吗？那好，我告诉她维修工已经来我家修了三次了，可对方的答复是：没错，但他只修好了一次，所以不能算三次维修。

拜托！这样的话你们也说得出口？你们没开玩笑吧？那哥们来我家三次难道不算吗？当然不算！再说了，这洗衣机整整两个月都没法用，难道这也不算证据？还是不算！那我们购买的10年质保服务呢，这又该怎么解释呢？很抱歉，这些统统不算。

于是，我只好给美泰克总公司打电话。经过5分多钟的“请按……键”和“请稍候”，我终于在电话中听到了客服人员冷冰冰的声音。我忙不迭地把事情的前因后果向对方解释了一遍，尽管我心情恼火，而且已经好几天没有睡好觉，但我还是表现得很冷静，因为我知道这不是她的错。可是，对方的回答无非是再三表示无能为力，建议我把维修记录单传真过去，说他们会进行审核，然后重新安排人来维修。至于时间嘛，也许又要等上三五天。

事已至此，我就差泪如雨下地求他们了。有谁知道这些天我是怎么熬过来的？有谁理解我的遭遇？既然你们都不当回事，那我只能按自己

的方式来解决问题了。你们知道 Twitter 吗？要知道，我在 Twitter 上可有 100 万粉丝，要是我把这段遭遇公布出去，你们是否会马上派人来解决问题呢？对方满不在乎地答道：“我知道 Twitter，随便您怎么做，但是我们还是要按照规定办。”

美泰克公司的这一举动可谓相当不明智。彻底失去信心的希瑟很快就发布了自己的微博，没多久她的 100 多万粉丝就看到了下面这段话：

各位亲爱的朋友，我强烈建议大家不要购买美泰克产品。我重复一遍：使用美泰克产品的体验简直是一场噩梦！

不知道我是否说过使用美泰克产品的体验，请大家千万记住，美泰克是绝对错误的选择！

还记得我家那台刚买的美泰克洗衣机吗？对方已经派人修了三次，可还是不能用，所以请坚决抵制美泰克！

是啊，我刚添了一个儿子；没错，我每天都要洗大量的衣服——可我刚买的洗衣机却不能用！这就是我反对购买美泰克的理由！

最后，这件事还是通过惠而浦公司（美泰克是其子公司）得到了圆满解决。惠而浦公司负责监控社交媒体的工作人员发现了这条微博，由于无法通过电话联系，他们使用公司账号@ WhirlpoolCorp 给希瑟回复了一条留言。希瑟看到留言后给惠而浦发来了电话号码，对方第二天一早就打来了电话，通知她马上会派一个更得力的修理员上门服务。就这样，美泰克公司两个月来先后派出三次维修工未能解决的问题最后总算画上了一个句号。

但是，由于这次事件造成的负面影响却远未结束。试想一下，在希瑟数百万的粉丝中，有多少会因此坚定了拒绝购买美泰克的决心呢？这恐怕绝不是个小数目。同样，希瑟也肯定不会收回先前说过的话，原因很简单，正如她对我们所说的那样：“这一切实在太痛苦了，为什么要我来承受这一切？”

据统计，她微博中的这个帖子共吸引了2 906条回复。为此，《福布斯》杂志还专门写了一篇文章报道。

对惠而浦公司来说，这起事件显然是一个教训。现在，公司已经学会公开通过 Twitter 等渠道帮助消费者解决问题，此举无疑将对公司未来的客服业务产生重大影响。从这个案例我们不难看出，在这场微博个人对拥有 67 000 名员工、价值 170 亿美元的跨国企业的对决中，蚂蚁显然战胜了大象。

释放员工的积极性

从上面的案例中我们可以得到以下教训。

如今，像希瑟这样的消费者在和企业较量时手中握有的影响力正变得越来越大。除了通过微博等社交性网站之外，他们还可以利用智能手机随时随地联通互联网，影响他人。另外，他们还可以通过视频网站、搜索引擎、Facebook 和成千上万的互联网应用程序增强自己的力量。

显然，作为企业，你永远无法、也不可能对每一个客户的要求提供敏捷的服务。企业总是有既定的规章制度和部门障碍，要想迅速响应客户要求谈何容易。

但是，你的员工却能做到这一点。而要让他们做到这一点，你就必须学会释放他们的创造力和积极性。要知道，那些让客户如虎添翼的互联网技术对你的员工来说并不陌生，他们每天也在乐此不疲地使用着