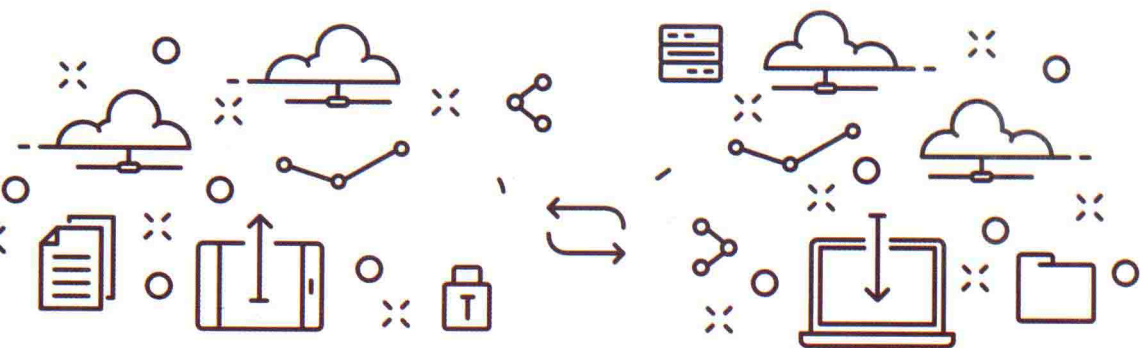




让这个时代的企业管理者倍感焦虑、恐惧、彷徨，甚至无奈。
每一个企业，每一位高管都深切地感受到了外部环境的变化给企业经营所带来的深重压力。

互联网的 云管理思维

本书提出了适应互联网时代的云管理思维，
详述了未来组织管理中云管理的意义，扁平化管理，
云管理的发展未来等。

揭开新管理的面纱+网络时代的管理革命

孙希文/著

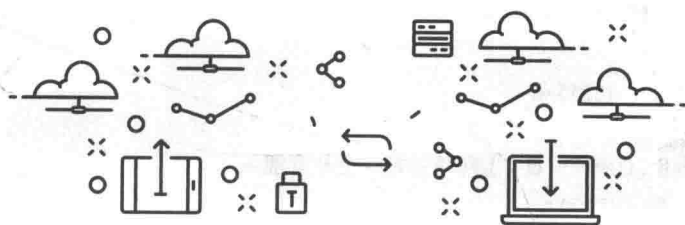
The Cloud Management Thinking
of the Internet

本书适合互联网企业、传统企业中的高管或职业经理人；
创业型企业及创客型组织的创始人、管理者阅读，会让自己的管理更加便捷。

商业周刊
特别推荐

天津出版传媒集团

天津人民出版社



揭开新管理的面纱+网络时代的管理革命

The Cloud Management Thinking
of the Internet

互联网的 云管理思维

孙希文/著

常州大学图书馆
藏书章

天津出版传媒集团

天津人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网的云管理思维/孙希文著. --天津:天津
人民出版社, 2018.7
ISBN 978-7-201-13255-6

I. ①互… II. ①孙… III. ①网络公司—企业管理—
管理模式—研究 IV. ①F490.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 073495 号

互联网的云管理思维

HULIANWANG DE YUNGUANLI SIWEI

出 版 天津人民出版社
出 版 人 黄 沛
地 址 天津市和平区西康路35号康岳大厦
邮 编 300051
邮购电话 (022) 23332469
网 址 <http://www.tjrmcbs.com>
电子信箱 tjrmcbs@126.com

责任编辑 刘子伯
装帧设计 孙希前

印 刷 香河县宏润印刷有限公司
经 销 新华书店
开 本 710×1000毫米 1/16
印 张 15
字 数 120千字
版次印次 2018年7月第1版 2018年7月第1次印刷
定 价 39.80元

版权所有 侵权必究

前言

QIANYAN

云管理，提起来大家一定觉得很陌生，那么，什么是云管理呢？云管理的专业定义，是应用社交网络、移动互联网、云计算等新兴技术所带来的新的、创新型的管理模式。对其最简单的理解办法，就是拆一下字，“云管理”就是“云”+“管理”。大家都知道什么是云，云是由千万颗水滴组成的，非常富有诗意。管理却是严谨的、流程化的、程序化的，甚至是古板的。这样一个严谨的管理和具有艺术特征的云结合起来，这就是云管理，它是一种管理和艺术的完美结合。

那么云管理对企业的未来有什么影响呢？

一、云管理对产业发展带来深远影响

云管理带来生产要素体系的变革。传统的生产要素包括劳动、土地、资本和企业家才能。而现在，数量爆发增长的数据信息、形式多样的联网终端成为云管理实现的物质基础，推动人与人、人与物、物与物之间实现实时连接。数据和信息越来越成为现代经济和工业发展的关键要素。政府是数据信息资源的重要主体，真正打通、共享和盘活这些海量的数据资产，使其能够广泛深化运用并能为国家治理、企业决策乃至个人生活服务所用，是政府创新管理的核心议题。

二、云管理改变了政府管理

从历次科技变革和技术革命发展过程中可以看到，每一次科技变革都会对政府管理带来影响，互联网时代背景下，云管理的影响将更为广泛和深远。一是政府管理对象和环境发生变化。互联网时代不断产生的新模式、新业态，使政府管理的对象、环境发生颠覆性变化，快速、高效、多样性、人性化、弹性化成为新的外部环境下对政府管理服务提出的新要求。产业形态多样化以及服务对象多样化与快速更迭对政府传统的管理服务产生颠覆性的挑战。重审批轻监管的传统政府管理服务模式不能适应新要求，政府监管理念、模式与体制机制必须加快创新。

云管理重塑了结构与关系，包括组织结构、社会结构与关系结构，改变了合作模式，比如跨界、融合，还有众包、众筹。互联网时代组织管理模式也发生了变化，云办公、云协作、云智能会成为流行的办公方向，而云管理将是人类组织管理学未来的方向。

本书提出了适应互联网时代的云管理思维，详述了未来组织管理中云管理的意义，扁平化管理，云管理的发展未来等。本书适合互联网企业、传统企业中的高管或职业经理人；创业型企业及创客型组织的创始人、管理者阅读，会让自己的管理更加便捷。

前 言 / 001

第一章 走进云管理 / 001

认识云管理 / 002

云管理的工具 / 003

互联网思维 / 006

第二章 扁平化是云管理的未来 / 013

金字塔到扁平化的过度 / 014

扁平化企业的管理模式 / 018

第三章 云管理下的客户为本 / 033

客户也是企业重要的资产 / 034

独特性能创造竞争优势 / 036

顾客就是上帝 / 041

第四章 云管理离不开执行力 / 047

执行力越强管理越好 / 048

管理就是提高决策能力 / 053

知道更要做到的独特思维 / 058

第五章 云管理就是正确授权 / 063

管理者应善于授权 / 064

会管人、会使用权才会管理 / 070

善于授权，敢于放权 / 075

没有沟通，就没有管理 / 080

对人才要做到知人善用 / 084

懂得扬长补短 / 089

留住人才便留住希望 / 093

以任职资格标准体系来规范员工 / 096

第六章 云管理离不开正能量团队 / 101

领导需要好团队 / 102

领导者如何赢得信任 / 106

敢于对过失负责 / 109

正直是块试金石 / 112

卓越的领导才能 / 115

云管理下的领导者能力 / 119

危急时刻的中流砥柱 / 123

第七章 有效激励，完美管理 / 129

激励是“做实”作风的体现 / 130

用高薪酬来留住人才 / 132

以身作则，激励员工 / 135

有效运用激励体系 / 137

激励，要因时因人而异 / 139

第八章 云转型企业的必经之路 / 141

人力资源“云转型”的三种可能 / 142

云管理下的云应用创新模式 / 150

云制造，未来有多远？ / 151

被云改变着的商业 / 157

“云”中的 HR 管理 / 162

云募资平台的潜能和风险 / 164

第九章 云管理案例 / 171

苏宁云商：要打造互联网零售生态圈 / 172

海尔集团的“人单合一双赢”管理模式 / 178

匹克体育用品有限公司 / 210

第一章 走进云管理

云管理的核心技术是：SOA 面向服务架构和 BPM 业务流程管理，应用功能主要包括：以 OA 为核心的社交化管理应用，以及以此为门户的 ERP 等应用。

认识云管理

云管理是借助云计算技术和其他相关技术，通过集中式管理系统建立完善的数据体系和信息共享机制，其中集中式管理系统集中安装在云计算平台上，通过严密的权限管理和安全机制来实现的数据和信息管理系统与过程。

一、应用

云管理是指运用社交网络、移动互联网、云计算等新兴技术所催生的创新型管理模式。

“社交网络”，即社交网络服务，源自英文 SNS（Social Network Service）的翻译，中文直译为社会性网络服务或社会化网络服务，意为社交网络服务。社交网络含义包括硬件、软件、服务及应用。

“移动互联网”（Mobile Internet），是指互联网的技术、平台、商业模式和应用与移动通信技术结合并实践的活动的总称。

“云计算”（Cloud Computing），是基于互联网的相关服务的增加、使用和交付模式，通常涉及通过互联网来提供动态易扩展且经常是虚拟化的资源。狭义云计算指 IT 基础设施的交付和使用模式，指通过网络以按需、易扩展的方式获得所需资源；广义云计算指服务的交付和使用模式，指通过网络以按需、易扩展的方式获得所需服务。这种服务可以是 IT 和软件、互联网相关，也可能是其他服务。

二、云管理的复杂性

云管理增加了管理的复杂性。企业的 IT 部门需要把另一层次的性能数据集成至中央系统。虽然听上去这个工作似乎很简单，但是这一

步骤具有挑战性是有几个方面原因的。

云计算系统通常都在数据库管理系统和操作系统层以上一个或两个层上运行，并运行在虚拟层的顶层，因此他们是不会向 IT 运营人员提供可用于解决性能故障的详细信息的。为了缩小差距，IT 团队会在现有管理工具和云管理工具之间建立一个链接。这个步骤可以是很复杂的。云的系统包括了不同的管理 API，但是有时候它们缺少一些必要的功能。

此外，云管理工具是不会遵循典型的数据中心设备命名规则的。很多企业的故障排查工具依赖主机名称和 IP 地址来识别设备。但是，云工具则往往依靠虚拟化系统的命名规则。如果没有对这些命名规则进行翻译，那么管理人员可能对基础设施只具有有限的可见性了。

云管理的工具

1.Cloudability

Cloudability 是一个跟踪来自多个云供应商的成本管理工具，它支持的供应商包括亚马逊网络服务（AWS）、Rackspace、SoftLayer 以及惠普等。用户可以查看所有供应商的成本报告，而当成本支出接近预先定义好的消费限额时，他们就会收到预算警报。Cloudability 可以根据项目、部门以及其他更多的预定义来分配多个用户。但是，账户组功能只在企业级服务中提供。

该工具的定价是基于被监控的成本的。这个工具专业版的定价为 99 美元 / 月起，被监控成本最高为一万美元；企业版定价为 2000 美元 / 月起，被监控成本最高为十万美元。其免费试用期为 14 天。

2.VMware

VMware 公司的 vCloud 套件提供了三个方面的服务：自动化、运营以及成本管理。云自动化可跨多个管理程序实现应用程序部署——其中包括公共云和私有云。PuppetLabs, Chef 以及 SaltStack 工具可控制自动化。为了满足合规性方面的要求，可对策略进行微调。云运营管理工具可管理云的配置、监控器使用情况以及提供日志分析工具。VMware 公司的成本管理可实现跨云资源和服务水平协议的成本支出横向比较。vCloud 套件的定价从标准版的 4995 美元到企业版的 11495 美元不等。

3.Cloudyn

Cloudyn 提供了一套专为 AWS、谷歌以及 OpenStack 的部署而开发的云计管理工具。它的报告可以帮助优化云资源的使用，并为何时使用 AWS 的按需或保留实例提出合理建议。Cloudyn 还提供了包括 AWS 和谷歌在内的云资源模拟成本比较。Cloudyn 的被监控成本定价模式为 229 美元 / 月起，其被监控成本最高为十万美元。

4. 戴尔

归功于戴尔公司对 Enstratus 的收购，戴尔提供了一个云管理平台作为软件即服务（SaaS）或部署在企业内部。它支持 AWS、谷歌、Rackspace、惠普以及微软 Azure 的公共云平台以及 VMware、OpenStack 和 Eucalyptus 的私有云。戴尔公司的云管理服务提供了对软硬件限额的标准资源监控。软件限额会触发产生一个警报，而硬件限额则会关闭对额外资源的访问。管理员可以设置基于角色的用户访问。戴尔公司的服务还集成了其他的管理和安全系统，例如 LDAP、ActiveDirectory 服务器以及计费服务等。

5.RightScale

RightScale 的云管理服务提供了监控和分析工具，它可为 IT 专

家提供一个资源的综合视图，其中包括了防火墙、数据库以及实例等各种资源信息。用户可以根据应用程序或团队来组织资源，并实现跨多个云配置的工作负载移动。管理员可以为部署、自动备份以及协助故障转移运行等功能来设置自动扩展。还有资源警告功能。该服务支持 AWS、谷歌、微软 Azure、Rackspace、IBMSoftLayer、CloudStack、OpenStack 以及 VMware。

6.HP

惠普公司的云自动化服务提供了一个支持多个管理程序和云供应商（包括公共云和私有云）的 RESTful API。惠普还有一个图形化的服务设计器，它可为多层应用程序部署定义规范。这个自动化工具可实现模块的定制，其中包括了额外的成本管理、安全性、执行报告以及 Oracle 数据库等。惠普的工具支持 AWS 和微软 Azure。

7.IBM

与惠普类似，IBM 的云管理服务也采用了模块化的方法。它的模块是专为 OpenStack 部署和基于 SystemZ 平台的工作负载而设计的。IBM 提供了一个门户网站来为公共云、私有云和混合云部署服务。IBM 的云市场提供了超过 270 种的工作负载模式，其中包括了 Cloudant、Watson 生态系统以及如 Cognos 那样的商业智能工具。IBM 云流程编排工具提供的支持让 IBM 的云管理服务成为了混合使用 AWS 弹性计算云（EC2）和 IBMSoftLayer 资源的用户的不错选择。

8.Scalr

Scalr 的云管理服务提供了一个独特的“if...then...”基于事件的编程模型，这个模型可实现基于事件的工作流程。这个服务配备了用于编制预算、成本跟踪以及成本预测的成本分析模块。它还提供了可运行 Redis、MySQL 以及 MongoDB 的模板。对于用户管理，治理框架

可让管理员创建实例类型和安全组的策略和限制。Scalr 支持 AWS、谷歌、Rackspace、OpenStack、Eucalyptus 以及 Nebula。

互联网思维

关于“互联网思维”尚无统一的定义，一般认为，“互联网思维”是重新审视市场、用户、产品、企业价值链乃至整个经济发展的思考方式与思想方法。它不是技术思维，不是营销思维，也不是电商思维，而是一种系统性的贯串产品设计、生产、物流、营销等全流程的思维方式。

关于“互联网思维”的内涵，比较公认的是 10 个核心思维：用户思维、简约思维、第一思维、标签思维、痛点思维、尖叫点思维、粉丝思维、爆点思维、迭代思维、整合思维。

用户思维。互联网消除了信息不对称，消费者主权时代到来。企业必须从市场定位、产品研发、生产销售乃至售后服务整个价值链各环节，都坚持“以用户为中心”的理念。主动站在用户立场思考产品，让用户参与产品开发，或是按需定制。追求用户体验至上，超出用户预期。

简约思维。简约是为了让用户能够迅速地找到自己所需要的功能，快速上手、零成本学习，本质上是为减少用户使用负担，提升用户体验。iPhone 只有一个按键的设计，就是为了迎合这种体验。

第一思维。互联网时代“胜者为王、强者恒强”，市场上第一名和第二名的占有率往往存在很大差别。企业必须树立第一思维，才能在市场竞争中脱颖而出，获得“滚雪球”式的成长速度。届时，其他竞争者将很难撼动其地位。

标签思维。在互联网时代，没有标签的产品等同于没有定位，有多个标签的产品也等同于没有定位。标签思维要求在产品初期就进行精确定位，并围绕这个定位进行开发、改进，持续专注地坚持这个标签。比如搜索之于百度、电子商务之于淘宝。

痛点思维。痛点是指某项产品或服务被大多数人反复表述过的有待解决的问题。痛点的背后往往隐藏着有价值的功能诉求。在体验经济盛行的年代，痛点是一切产品开发的基础。要尤为重视挖掘用户痛点，提升用户体验，超越用户预期。

尖叫点思维。如果产品仅仅解决了用户的痛点，还不足以让用户推荐，必须让用户觉得实在是太好了，才会有尖叫点。雷军曾说过：永远要做让用户尖叫的产品，做不出来就是我们变得平庸了。

粉丝思维。学会借助网络通信工具，与粉丝密切互动，保持粉丝的参与感、尊重感、成就感。小米手机在开发之初，就不断吸收用户反馈、完善产品，这种迥异于传统企业的做法，让米粉们有了很强的参与感，成为小米发展的重要支撑。

爆点思维。爆点就是产品能够引爆话题的点。在互联网时代，企业需要着眼于产品本身的引爆点，借用微博、微信、博客、论坛等社会化媒体推广产品、形成口碑，需要将产品爆点用更加碎片化、更加网络化的表达方式，不断推向网络。

迭代思维。互联网时代，生产到消费的环节非常短，消费者意见反馈成本非常低。这是互联网产品能够“快速迭代”的基础。迭代思维允许产品有所不足，在持续迭代中完善产品。小米 MIUI 系统，就以周为迭代开发的周期。

整合思维。整合思维要求跳出行业的条条框框，看到自身的资源、优势和劣势，看到行业和整个大环境的资源、优势和劣势。在不同整

合对象之间寻找共同利益所在，同时能够提供彼此之间有利的条件，以达到“1+1>2”的整体效果。

“互联网思维”本质上是一种“用户至上、开放合作”的思维模式，它是相对于传统工业思维而言，与传统工业思维模式存在诸多差异。

其一，具有互联网思维的企业，主要关注产品可以带来多少用户，然后再考虑从用户身上获取多少利润，很多互联网企业的产品表面看没有盈利，其实是通过产品黏住用户，挖掘更多商机；传统思维则关注产品本身，所有的收益都和产品挂钩，赢利点过于狭窄。

其二，互联网思维强调开放和大范围协作，注重外部参与，例如谷歌提供大量免费工具，利用众包模式设计谷歌眼镜；传统思维往往自闭于外界，即使有协作，也是小范围的协作。

其三，互联网思维关注产品的可扩展性，通过软件升级不断提升产品功能，拉长产品生命周期；传统思维则关注以新产品替代旧产品，让用户更换产品达到升级目的，反而造成用户流失。

其四，互联网思维注重吸纳用户参与产品开发，在信息面前人人平等，人人都可以参与产品开发；传统思维认为，用户只是产品的使用者，难以参与产品开发。

其五，互联网思维强调开放、协作、共享，讲究小而美，对应扁平化的组织架构；传统思维认为，组织架构是自上而下、等级分明，讲求大而全。

一、“互联网思维”的代表性观点

当前，“互联网思维”不仅受到李彦宏、马化腾、马云、雷军、周鸿祎等互联网行业巨头的热捧，也被张瑞敏、董明珠、李东生等传统企业家所推崇，他们都提出了各自的“互联网思维”。其中，最具代表性和系统性的当属雷军和张瑞敏的“互联网思维”。

小米公司董事长雷军认为，互联网其实不是技术，而是一种观念，是一种方法论，只有运用这种方法论才能把握住互联网时代竞争的精髓。雷军将互联网的思维和方法论总结为“七字诀”：专注、极致、口碑、快。

“专注”强调企业明确自身定位，集中优势资源参与竞争；极致是指企业必须做到自己能力的极限，做到别人达不到的高度；口碑是指为用户创造最高价值体验，从而得到更忠诚的粉丝关注、实现更精准的粉丝口碑营销；“快”是指软硬件产品能以“快速迭代”的形式推出、升级并投入市场。

海尔集团董事长张瑞敏认为，互联网思维对传统制造业企业意味着一种颠覆，这种颠覆主要体现为“三无”：企业无边界、管理无领导、供应链无尺度。

在互联网时代，网络打开了一扇门，可以使得企业无边界，企业要从依靠自身资源求发展，颠覆为并联平台的生态圈；企业员工要从原来听从上级指令，转变为听从用户需求，企业不是管控组织而是创业平台；产品可以供给任何人、任何网络用户，倒逼企业从研发到制造全流程变革，实现全流程无尺度。

“互联网思维”也引发了一些争论，主要集中在两个方面：

一是认为“互联网思维”就是创新思维。万达集团董事长王健林不赞成“互联网思维”的说法，他认为“互联网思维”就是创新思维，而创新思维并不只是互联网公司才有，卖猪肉的双汇也有创新思维。因此，有互联网创新，没有所谓的“互联网思维”。

二是认为“互联网思维”不过是某些成功者的个别经验，难以复制、推广。有人认为，伴随互联网发展成长起来的一批新兴互联网企业（如BAT）和转型互联网的传统企业（如海尔、苏宁、联想等），虽