

市场就是谈话

扭转传统企业思维的95个观点

The Cluetrain
Manifesto
The End of Business as Usual

[美] 里克·列文 / 克里斯托弗·洛克
戴维·瑟尔斯 戴维·温伯格 / 著

我已经看到商业的未来，
那就是《市场就是谈话》。

——《华尔街日报》



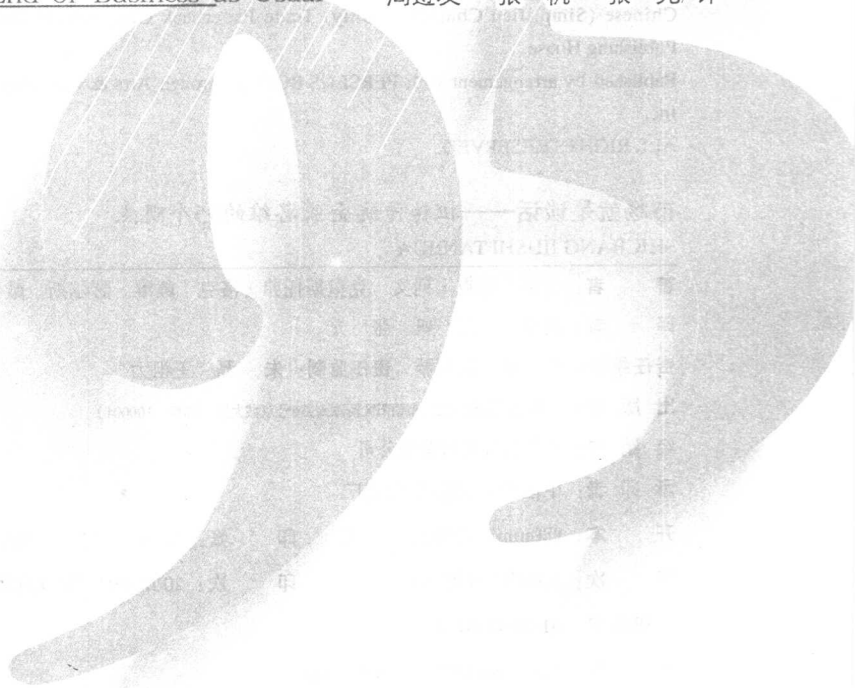
中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

市场就是谈话

扭转传统企业思维的95个观点

The Cluetrain
Manifesto
The End of Business as Usual

[美] 里克·列文 克里斯托弗·洛克
戴维·瑟尔斯 戴维·温伯格 / 著
周遵友 张帆 张允 / 译



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

市场就是谈话: 扭转传统企业思维的95个观点/(美)列文等著;周遵友等译. —北京: 中信出版社, 2002.9

书名原文: The Cluetrain Manifesto: the end of business as usual

ISBN 7-80073-541-9

I. 市… II. ①列… ②周… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第052341号

The Cluetrain Manifesto: the end of business as usual

Copyright © 2000 by Fredrick Levine, Christopher Locke, David Searls, and David Weinberger.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with PERSEUS BOOKS through Arts & Licensing International Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

市场就是谈话——扭转传统企业思维的95个观点

SHICHANG JIUSHI TANHUA

著 者: [美] 里克·列文 克里斯托弗·洛克 戴维·瑟尔斯 戴维·温伯格

译 者: 周遵友 张 帆 张 允

责任编辑: 黄明双 张秀琴 **责任监制:** 朱 磊 王祖力

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区新源南路6号京城大厦 邮编 100004)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 **印 张:** 7.75 **字 数:** 205 千字

版 次: 2002年9月第1版 **印 次:** 2002年9月第1次印刷

京权图字: 01-2002-4097

书 号: ISBN 7-80073-541-9/F · 383

定 价: 19.00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: 010-64648783

The Cluetrain Manifesto

The End of Business as Usual

商业就其本质而言，是人性的，自然，人性的交谈是商业的真实语言，如果公司内部人员与外部人员用这种语言有效地沟通交融，公司就会获得最大收益。最重要的是，这些原则古老、永恒而又真实，现在人们开始重新认识到它们的价值，在商界又掀起了一股复兴的潮流。

互联网的真正威力不在于技术本身，而在于它对人们处理商务方式的巨大改变。这些改变不仅深刻影响了你的市场，同样也影响着你公司的性质。《市场就是谈话》发表的扭转传统企业思维的95条论点，挑起了一场生动而激烈的讨论，重新提示人们改变对商务的看法。现在，客户和雇员之间正在以一种网络语言进行交流，这种语言自然、坦诚、直截了当，也很幽默。如果公司无视这种网上交流方式，就会陷入重大危机；如果公司不进行这种交流，它们也将失去千载难逢的发展机遇。

本书语言大胆泼辣，风格犀利睿智，它告诉我们应该如何利用商业和技术的人性方面。它向企业的管理人员发出了警告：要么赶上这场真正的革命，要么错过这个良机，被新商务时代抛弃。

The Cluetrain Manifesto

The End of Business as Usual

里克·列文，Mancala公司技术总监和创始人之一。在此之前，他是太阳微系统公司“java软件组”网络设计师。他还是《太阳网络指南》（*Sun Guide to Web Style*）的作者。

克里斯托弗·洛克，在科罗拉多州出版了《熵梯度逆转》，曾经在富士通公司、Ricoh公司、卡内基-梅隆大学、Mecklermedia公司、MCI公司和IBM公司工作，并为《福布斯》、《互联网世界》、《信息周刊》和《产业标准》等撰写过大量文章。

戴维·瑟尔斯，《LINUX杂志》资深编辑，负责编辑新兴商业方面的文章。他在商业领域摸爬滚打多年，与人合资成立Hobskins Simone & Searls公司，曾一度是硅谷的主要广告代理商。他为《OMNI杂志》、《个人电脑》、《逆流》、《地球和邮件》以及自己的网络杂志《现实2.0》撰文供稿。

戴维·温伯格，《JOHO》免费杂志的出版人，美国公共广播电台《时事纵横》栏目的评论员，KMWorld和 *Intranet Design Magazine* 专栏作家。他还为《连线》、《纽约时报》等各种媒体撰稿，并在世界各地举办过演讲会，讨论网络对商务的作用。

责任编辑 黄明双

责任监制 王祖力 朱 磊

封面设计 耀午书装工作室

经销：中信联合发行有限公司

前言

打一壶冷水，将其加热，并耐心等待，这时水的温度开始上升，再等一会儿，水温一直升到华氏211度了，看不出水壶有什么变化，但是，如果温度再增高一点儿，砰！水壶里的水沸腾起来了，直冒热气。

现在不要观望了，你手里拿着的正是这样的催化剂，本书就是要将商业推向这样的局面。

让我来告诉你，我是如何得到这个暗示的。不久前，我正坐在旧金山尼可宾馆（Hotel Nikko）里，为《前线新闻》（*The Front Lines*）撰写稿件。我已经为《华尔街日报》工作四年，《前线新闻》是该报的一份周刊。在采访期间，我查看读者发来的电子邮件。（互联网使我能够与成千上万的读者保持联系，他们充当了我的耳目。）就是在那一天，一位记者请我浏览一个新网址“www.cluetrain.com”。

我吃了一惊，我做过记者、编辑、社长和专栏作家，我却在网上发现一篇文章：虽然只有几页，却简明、准确地总结了我21年来的体会。这篇文章的思想包括：就其本质，商业是人性的；如果没有美学，工程只能是第二位的；自然、人性的交谈是商业的真实语言；如果内部人员与外部人员沟通交融，公司就会获得最大效益。

最重要的是，这些原则虽然非常古老、永恒和真实，但它们现在又风靡于商界了。当然，这个现象的导火索是全球通讯系统的来

市场就是谈话

临。这种全球互通的网络恢复了街市上的喧哗，拆除了权力构架和毫无意义的官僚体系，使人与人之间的沟通完全成为可能。

II

支持该宣言的人有上百个，我在翻阅这些人的签名后认为，报社老板给了我一个我最喜欢的栏目，使我能够将我所知道的事实写出来，在此之前我是没有这样的机会的。

我所工作的《前线新闻》是一个叙事性的栏目，因此我应当探究宣言的来龙去脉。据我所知，这个宣言最早源于加拿大四个网民之间的网上漫长交谈。这些作者不是那些爱出风头的人，我想他们只是一些校外的网民而已。一位是里克·列文，他是位于美国博尔德地区的大型太阳微系统公司的工程师。另一位是IBM、MCI和卡耐基梅隆等大公司顾问，名叫克利斯托弗·洛克。还有一位是硅谷著名的政论作家戴维·温伯格，他来自波士顿，长期从事高科技领域的推销工作。我从国家广播电台的“时事纵横”（National Public Radio's "All Things Considered"）节目中听到过他写的时事评论，以后便认识了他。

简言之，这些都是高科技企业。正因如此，所以它们才会决定抛弃传统的商业模式。

这个网站在学校男女生宿舍里一传十、十传百地被争相浏览。有些读者觉得该网站做作，有点娘娘腔（对那些敏感的人来说，情况确实如此）。有些读者认为该宣言危言耸听（实际上不是这样）。但大家都认为该宣言引人注目，不容忽视。该宣言成了用户通往网络经济的向导，网络经济是由新型网络社区、自行组织的企业雇员、Linux和其他“开放资源”的运作所组成。

所以，对于那些第一次错过该网站，以及那些想要得到更多信息的人来说，我们出版了《市场就是谈话》一书，这是为网站撰写的第一部书。

我读过许多商务方面的书籍，而且也发表过不少评论。下面我就谈一谈《市场就是谈话》一书的独到之处：

首先，这不是一本自我感觉良好的书。尽管该书的大题目非常乐观，细节却令人难受，这是传统商务的讣告。该书将告诉你网络经济与传统商务有何不同，揭示了互联网如何使贵公司新录用职员和高级营销副总裁一样能干。想一下《丛林》(*The Jungle*) 对肉食包装的影响，《寂寞的春天》(*Silent Spring*) 对化学商品的影响，《再慢也不安全》(*Unsafe at Any Speed*) 对底特律的影响，这些正是《市场就是谈话》对不可一世的电子商务的影响。(值得注意的是，这些宝贵资料大都源于作者的亲身经历，因为他们曾在一些名声显赫的大公司工作过)。

III

其次，这不是一本技术诀窍方面的书，除非你需要在如何做人的技巧方面补补课。这些作者相信互联网革命，对其不存任何偏见，他们不是要告诉你如何管理公司或发展事业。这些一成不变的所谓“项目”和“方法”是要教育参加培训的人，让他们如何蒙骗顾客。相反，该书只是实事求是地进行描述，商务的本来面目是什么，它有怎样的发展变化。你在看完这本书后，会有一种全新的思维方式。你会根据自己的具体情况，调整事业，振兴公司。

第三，这本书并不枯燥。不管怎样，全部内容都是以一种人文主义的视角叙述的。作者向我们娓娓道来，不是空洞说教。笔调风趣幽默，无狂妄自大之嫌。他们使用的是描述性的语言，不是死板单调的表格，试想《追求卓越》(*In Search of Excellence*) 和《拉斯维加斯的恐惧和厌恶》(*Fear and Loathing in Las Vegas*) 两本书所达到的效果，你在阅读商业书籍时可曾捧腹大笑？

为什么没有笑起来？笑是人类交谈时发出的独特悦音。本书将要说明，交谈是如何奠定商业基础的，为何在商务活动中缺乏笑声。

市场就是谈话

交谈技术启发我们说真诚的话，在很多情况下这也是对我们的要求。正是有了这种交谈艺术，语言才又重回商业活动之中。

我在这里借用摇滚乐评论家乔纳森·朗道（Jon Laudau）评论布鲁斯·斯普林斯汀（Bruce Springsteen）曾经说过的话：我已看见商业的未来，那就是《市场就是谈话》。一开始，你可能会因为有了customers.com网站或其他常见的东西，而将本书搁置一旁。但是，不久你会发现本书开始畅销。即使不是全部被人接受，至少也是值得一读。本书迟早是会走红的。我为什么会如此肯定？因为本书完全不同于其他资料，它告诉我们如何利用商业和技术的人性方面，尽可能做一个真正的人，这也是我们无法逃脱的命运。

小托马斯·派特辛格

《华尔街日报》

市场就是谈话

——扭转传统企业思维的95个观点

地球上的人类……

一场规模宏大的全球性对话已经开始。人们正在通过互联网探索 and 创造快速传递知识的新方法，所以市场变得更加灵活，其速度之快已超过大多数的公司的发展。

这些市场就是谈话。人们市场中通过语言交流，这种市场语言自然、公开、诚实、直接、幽默，甚至危言耸听。不管是解释、抱怨，抑或是开玩笑、说正经事，我们口中说出来的话无疑是真实的，而且也不可能作假。

然而，大多数公司却只知道用一种单调乏味的方式表达思想，它们在介绍公司业务，发行宣传手册和接听电话时，总是语气平静，且一本正经。它们使用同样的腔调，说着同样的假话。所以，电子商务市场对不能或不愿很好交流的公司不以为然，这就不足为奇了。

但是，学会用真实的语言进行交流算不上什么窍门。如果公司只是嘴上说“听顾客的话”，我们也不会相信它们是真心实意的。它们只有派代表亲自表达这一意向，我们才会相信它们是真心实意的。

市场就是谈话

现在，这么多员工为这些公司工作，但是公司大都忽略了自己原来所具有的传递真正知识的能力。相反，它们惟恐客户不了解情况，于是装出一副愉快的样子，说着一些枯燥无味的话，却伤害了客户的自尊心。

X 客户之间可以互相沟通，员工之间也是彼此联系着的，公司应当倾听这两者的呼声。公司在多数情况下应该让出道来，以让局域网内的员工能够和互联网上的客户直接沟通。

公司防火墙将精明的员工和精明的客户分隔开来，要公司拆除防火墙是一件痛苦的事，但拆除之后，员工和客户就能开始真正的交流了，这也将是公司所进行的最愉快的交流。

95个观点

- ∞ 1. 市场就是谈话。
- ∞ 2. 市场是由个人组成的，而不是由人口统计意义上的个体组成的。
- ∞ 3. 人与人之间的交谈富有人情味，它是通过语音传递的。
- ∞ 4. 不管你是交流信息、表达观点或作出判断，还是表示异议或说俏皮话，你的声音总是坦率、诚恳，且没有矫揉造作。
- ∞ 5. 人们是通过语音互相认识的。
- ∞ 6. 互联网使得在大众传媒时代不可能的事情成为可能，使得人与人之间可以自由交谈。
- ∞ 7. 超级链接打乱了人们的身份等级。
- ∞ 8. 客户生活在互联网世界里，员工生活在局域网世界里，他们彼此通过一种超级强大的新型方式联系。
- ∞ 9. 人们通过网络交谈可以形成强大的社会组织，以促进知识交流。
- ∞ 10. 客户越来越聪明，越来越灵通，也越来越具有组织性。人

们加入这个网络世界，使得市场发生了根本性的改变。

- ∞ 11. 网络市场里的人们已经知道，他们从其他人那里获得的信息和支持比从卖方那里获得的更好。对于增值公司商品的修辞如此之多。
- ∞ 12. 无密可保。网民对产品的了解程度高于公司，产品的好与坏，他们都要告诉每个人。
- ∞ 13. 网民身上发生的事情也有可能发生在员工身上。“公司”这种庞然大物是介于网民和员工之间的一种东西。
- ∞ 14. 公司说话时的语调不同于新型的网络交谈。公司总是怀着一定目的向网民传达信息，声音空洞、平静，没有一点感情。
- ∞ 15. 几年之后，公司现在这种一成不变的“声音”（比如广告宣传时所使用的声音）将会显得呆板、造作，就像是18世纪时法国法庭上所使用的语言。
- ∞ 16. 现在，公司用最大的嗓门说话，使出浑身解数来表现自己，其实，那不是在说话。
- ∞ 17. 如果公司认为网民和以前看电视广告的顾客一样，那么它们是在自欺欺人。
- ∞ 18. 客户们都在网络世界里相识、交谈，也因而变得更加精明。如果公司认识不到这一点，它们将坐失良机。
- ∞ 19. 公司现在可以与客户直接交流。如果谈不拢的话，这将是它们最后一次机会。
- ∞ 20. 公司需要意识到，它们的客户经常在嘲笑公司。
- ∞ 21. 公司应当心情愉快，不要太一本正经，它们应当有一点幽默感。
- ∞ 22. 有幽默感并不是指在公司网站上讲一些笑话。相反，有幽

市场就是谈话

默感是指：多谈有重要意义的事，说谦卑和真诚的话，表达观点要直言不讳。

XII

- ∞ 23. 公司要想“抬高身价”，首先应当“定好位置”，“位置”最好应当与客户真正关心的问题有关。
- ∞ 24. “我们的定位是要成为某某公司的杰出供应商，”这种华而不实之谈不能抬高自己的身价。
- ∞ 25. 公司需要从“象牙塔”里走出来，如果想和谁发展关系，就与他们谈。
- ∞ 26. “公共关系”与公众无关，公司特别害怕面对客户。
- ∞ 27. 他们说着冷淡、枯燥而又傲慢的话，实际上是在公司和客户之间建起了一堵墙，将客户拦在墙外。
- ∞ 28. 大多数营销计划的立足点就是：惟恐客户会了解到公司内部的情况。
- ∞ 29. 艾尔维斯（Elvis）说得精彩：“如果彼此猜疑，我们就无法相处。”
- ∞ 30. “忠诚”一词是用于描写公司与客户之间的稳定关系的，但这种关系的终止也是不可避免的事，而且很快就会成为现实。因为人们之间是通过互联网沟通的，这些精明的客户能够很快和其他公司取得联系。
- ∞ 31. 上网客户会一夜之间换了供应商，上网工会一顿饭的工夫炒了老板的鱿鱼。你的“裁员措施”教会了我们提出这样的问题：“忠诚？忠诚是什么？”
- ∞ 32. 精明的客户寻找的是与自己有共同语言的供应商。
- ∞ 33. 说有人情味的话不是指在客厅里所使用的那种客套方式，你不可能在高级会议上“学会”那种技巧。
- ∞ 34. 公司要想说有人情味的话，应当急客户之所急，想客户之

所想。

- ∞ 35. 但是，公司首先应当成为客户中的一员。
- ∞ 36. 公司应当扪心自问，公司文化终止的地方在哪里？
- ∞ 37. 如果公司文化已经终止，而公众尚未开始，公司将会失去市场。
- ∞ 38. 人类社会生存的基础是交流思想——人们谈论所关心的事情。
- ∞ 39. 交谈的群体就是市场。
- ∞ 40. 不属于任何交谈群体的公司将失去生存的机会。
- ∞ 41. 公司热衷于保密，大多数公司提防客户和员工甚于提防竞争对手。
- ∞ 42. 公司员工就像网上客户一样，他们也在公司内部互相交流想法。但是，他们谈论的可不仅是公司规章制度、会议精神和赢利情况。
- ∞ 43. 现在，这种交谈只发生在公司局域网内，而且也只限于条件适合的时候。
- ∞ 44. 公司一向控制严密，它们安装局域网的目的是宣传公司的政策和其他信息，员工所做的却是尽一切可能回避这些东西。
- ∞ 45. 局域网通常做得枯燥无味。与此相反，最好的局域网是由那些忙中偷闲的人互相合作而建立的。后者的价值更大，它可以使公司员工通过局域网聊天。
- ∞ 46. 一个运行良好的局域网可将员工以各种方式团结起来，其影响深远，甚于任何集体的作为。
- ∞ 47. 公司是被局域网吓懵了，但他们还要过分依赖于局域网传播和获取重要知识，同时他们又需要克服“改进”或控制

市场就是谈话

这些网上的交谈。

∞ 48. 如果公司局域网没有受到恐惧心理和陈规旧俗的限制，公司所鼓励的交谈方式和互联网市场上的交谈是极其相似的。

XIV

∞ 49. 在原有的经济体制下，一个等级严密的组织体系会发挥作用，在这种金字塔式的垂直管理结构中，工作计划自上而下传达下来，工作命令因而得以贯彻执行。

∞ 50. 现在，组织体系是横向紧密相连的，而不是纵向等级森严的。我们在尊重实际操作知识的同时，也要尊重绝对权威。

∞ 51. 命令-控制管理模式是官僚作风、权力欲望和偏执文化的产物，反过来也是对它们的一种强化。

∞ 52. 偏执作风扼杀了思想交流，这才是问题的关键。但是，如果没有坦诚的交谈，公司也将死路一条。

∞ 53. 目前，有两种对话正在进行，一种在公司内部，一种是客户之间。

∞ 54. 在大多数情况下，这两种对话都不能顺利进行。对话失败的原因几乎毫无例外都是控制和管理这种顽固思想在作怪。

∞ 55. 控制-管理模式作为制度是有害的，作为工具也已经失去其作用。这种模式遭到有局域网知识的员工的敌视，也容易在互联网市场中造成猜疑。

∞ 56. 这两种对话希望彼此交流。他们说着同一种语言，能够辨认对方的声音。

∞ 57. 聪明的公司为员工和客户主动让路，且对于迟早都要发生的事情帮上一把。

- ∞ 58. 如果我们把主动让路看做是衡量智商的一种标准的话，还很少有公司具有这种智商。
- ∞ 59. 不管此刻潜意识如何，许多网民仅仅是把公司看做一种古怪的虚拟法律机构而已，这种机构极力阻止两种对话互相交融。
- ∞ 60. 这样做无异于自取灭亡。客户需要和公司对话。
- ∞ 61. 遗憾的是，网上客户希望与之对话的公司通常只是笼罩在广告的烟幕之中，淹没在天花乱坠的吹嘘之中——情况经常是这样。
- ∞ 62. 客户不愿和宣传员和广告贩子打交道，他们想和防火墙那边的公司面对面交谈。
- ∞ 63. 脱下伪装，说真话吧！我们就是市场，我们想和你交谈。
- ∞ 64. 我们想得到你们公司的信息、计划、策略、最好的设想，以及真正的知识。我们不会满足于花花绿绿的宣传手册，也不会满足于乱七八糟的网站，这些东西看上去十分耀眼，但没有实质性内容。
- ∞ 65. 我们也是希望你们的公司能够经营下去的员工，我们希望亲口和客户交谈，而不是用写在纸上的那些东西。
- ∞ 66. 作为客户和员工，我们对于通过遥控方式获得的信息讨厌至极。我们为什么要用冷冰冰的年度报告和第三手市场调查报告互相介绍呢？
- ∞ 67. 作为客户和员工，我们在想，你们为什么不听呢？你们好像在说另外一种语言。
- ∞ 68. 你们在媒体上、会议上所说的那些自吹自擂的大话、空话，与我们有何关系呢？
- ∞ 69. 也许你们能够说服投资人，也许你们能够说服华尔街，但

市场就是谈话

是你们说服不了我们。

∞ 70. 如果你说服不了我们，那些投资人就要去干他们自己的事情了，难道他们真不明白这个道理？一旦他们明白，他们是不会让你那样说话的。

XVI

∞ 71. 你们老掉牙的“市场”观念使我们的眼睛呆滞无神。我们不是根据你们的推断来认识自己的，是因为我们知道自己无处不在。

∞ 72. 我们更加喜欢这种新型的市场，实际上，我们正在创造这种市场。

∞ 73. 你是我们邀请的客人，这是我们的世界，你把鞋子脱下来放在门口吧！如果你想和我们交换东西，就得从骆驼上跳下来。

∞ 74. 我们不受广告的蛊惑，只是忘掉它们。

∞ 75. 如果你想让我们说话，那么你就先开口，但是要一些有意思的东西。

∞ 76. 我们已经想好了要说的话，我们想买一些新工具，需要优质服务，还有其他一些我们愿意付钱的东西。有空谈谈吗？

∞ 77. 你在忙着“做生意”，没有时间回复我们的电子邮件？哎，好吧，对不起，我们以后再说吧！也许还有机会。

∞ 78. 你想让我们掏钱？我们想让你听听我们的想法。

∞ 79. 我们想让你停下来，不要再孤芳自赏了，加入我们的行列吧！

∞ 80. 甭担心，你能赚到钱，也就是说，只要你脑子里不全是钱，你就能赚钱。

∞ 81. 不知你注意到没有：金钱本身太枯燥了，也挺乏味的，我们