

ENTERPRISE 2.0

企业2.0

企业社会化协作趋势与工具

(美) 安德鲁 P. 麦卡菲 (Andrew P. McAfee) 著
于蓬波 等译

请让你的企业尽快升级到2.0!

如何让新员工迅速到位? 如何让公司经验不随离职员工一起消散? 如何让公司每一个人都变成卓有成效的工作者?



机械工业出版社
China Machine Press

企业2.0

企业社会化协作趋势与工具

ENTERPRISE
2.0 New Collaborative Tools for
Your Organization's
Toughest Challenges

(美) 安德鲁 P. 麦卡菲 (Andrew P. McAfee) 著
于蓬波 王璐 黄轩 译



机械工业出版社
China Machine Press

Andrew P. McAfee. Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges.

Copyright © 2009 Andrew P. McAfee.

Published by arrangement with Harvard Business Press.

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 Press 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:01-2010-5856

图书在版编目(CIP)数据

企业2.0:企业社会化协作趋势与工具/(美)麦卡菲(McAfee, A. P.)著;于蓬波等译. —北京:机械工业出版社, 2011.4

(新经济必读丛书)

书名原文:Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges

ISBN 978-7-111-34102-4

I. 企… II. ①麦… ②于… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第063278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:刘斌 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2011年5月第1版第1次印刷

170mm×242mm·13.25印张

标准书号:ISBN 978-7-111-34102-4

定价:36.00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



我们正处在一个与催生现代工业革命同样深刻与动荡的管理革命的浪潮之巅。这一革命是由强有力的新协作技术驱动而生，它将从根本上重塑工作本质、企业的界限、企业领导者的责任。在 Enterprise 2.0 概念中，安德鲁·麦卡菲向我们提供了 IT 技术与企业组织之间的关键和快速变化连接的基本见解。如果你要将企业的未来定位在引导而非跟随，你需要阅读这本书。

——加里·哈默

《领导变革》(*Leading the Revolution*) 和
《竞争大未来》(*Competing for the Future*) 作者

当企业和组织机构越来越充分地利用 Web 2.0 技术的力量，我们将看到很多企业和地区以互联网来推动生产力的下一个重要的态势。麦卡菲阐明了要把握 Enterprise 2.0 的机遇和挑战，需要转变思维方式，还要建立新的商业模式。

——约翰·钱伯思

思科公司董事长兼 CEO

安德鲁·麦卡菲用 Enterprise 2.0 的概念，界定了一种真正具有突破性的创新。读了本书，你必将从中获益。

——克里斯滕森

哈佛商学院企业管理教授，《创新者的窘境》作者

本书阐释了 Web 2.0 革命的概念，以及它对管理者的含义。书中简明扼要地介绍了新技术，这些技术能给组织机构带来哪些功能的提升，以及技术在实现过程中要面对哪些挑战。也许你并不熟悉 Web 2.0，但我仍会强烈推荐你阅读本书。

——沃伦·麦克法兰

哈佛商学院工商管理教授

麦卡菲教授为那些真正“沉默的大多数”编写了这本书，全球有数以百万计的人在他们的岗位上付出了高昂的技术代价。这本书要向 IT 行业以外的管理人员展示怎样融入当前可以让他们乐于使用的，免费的、协作化软件的新浪潮。

——布鲁斯·理查德森

AMR 研究项目总监

安德鲁·麦卡菲发现并形成了早期 Enterprise 2.0 的趋势，并清晰地整理出新技术、新应用浪潮会为长久以来固化的商业规则创造哪些价值。他不仅有效地抓住了技术本身的焦点，还关注到这些技术在未来商业中的实现。沿着他研究的视线，今天的企业管理者可以获得这些发展趋势的机遇与挑战，以及技术可以为组织机构创造的价值。

——罗杰·罗伯茨

北美麦肯锡商业技术战略服务项目总监

技术的发展不断增强公司业务决策的透明度和知名度，保证业务的转换、引导企业的竞争优势。麦卡菲对于 IT 技术如何创造超越客户价值的规则十分清楚。他在书中铺陈了帮助组织获得投入的最大化价值的框架和方法。

——李艾科

惠普公司 CEO（思普爱公司前任 CEO）

Web 2.0 为协同工作开辟了一个新领域，它预示着创新和生产力的一场革命。安德鲁·麦卡菲为这场革命的新阵地提供了最好的指导，这些指导将帮助明智的执行者在开始商业竞争前掌控主动。

——埃里克·布伦乔尔森

MIT 斯隆管理学院教授，MIT 数字商务中心董事，

Wired for Innovation 作者之一



企业社会化协作大趋势

这是一本论述应用新技术的书，更是一本激发管理新思维的书。

互联网早已进入 Web 2.0 时代，对于 Web2.0 技术，大家都不会陌生。利用这一系列工具，用户能够创建自己的 Web 内容，还能对他人的内容进行评分、标记和注释，可以在 Web 上与他人进行虚拟交互。但是我们所熟悉的博客、SNS 网站、维基（Wiki）、微博等，多是起源于面向个人消费者的应用。随后，思维敏锐的企业用户发现，这些应用对信息的使用方式有可能给企业运营带来帮助，Web2.0 技术在企业中也有了用武之地；渐渐地，又突破了企业边界，延伸至客户、合作伙伴和供应商。于是，企业 2.0（Enterprise 2.0）产生了。

本书作者，麻省理工学院斯隆管理学院数字商务中心的首席研究科学家安德鲁·麦卡菲于 2006 年创造了“Enterprise 2.0”这个词汇，并将其定义为“企业自发性社会化软件平台，或者企业与其客户、合作伙伴及供应商之间的自发性社会化软件平台（Emergent Social Software Platform, ESSP）。”在他的定义中，Enterprise 2.0 “提供了一系列方法，让

组织内部或组织间相互交往中固有的模式和结构变得可视化”，即打破我们越来越关心的信息孤岛和企业边界的桎梏。它最突出的特点是：不预先规定工作流程、角色和职责，或者员工之间的依赖关系，而是让它们自发形成。这是一个根本性的转变。大多数企业在应用软件时，会明确规定哪些人做什么、什么时候做，以及谁负责制定哪些决策。ESSP则倡导企业采取更开放的做法：在没有预设条件的情况下，让人们彼此平等地创建和完善内容。

同时他在书中还向我们展示了“SLATES”技术组合来指导如何在ESSP的框架上实施Enterprise 2.0创新。“SLATES”是六个单词的缩写，描述了将企业搜索（Search），通过Web模型中的链接（Links），把信息连接成为有意义的信息生态系统，从而为内容创作（Authoring）提供一个便捷的社会化工具。同时，标签（Tags）可以让用户创建自组织结构，提供像电子商务推荐系统那样的智能内容建议扩展（Extensions）。同时利用信息知会（Signals），让用户知道他们所关注的企业信息的发布与更新。

作为国内最早的Web2.0社会化协作解决方案提供商之一，经过近几年的探索、实践和发展，我们在这一领域积累了大量技术资源、经验和客户。Enterprise 2.0中文版的出版，更是锦上添花，可以指导和激励国内更多企业快速步入2.0的行列。以我们的经验来看，要准确把握Enterprise 2.0的精髓，必须首先厘清两个概念：什么是社会化软件？企业如何基于ESSP实现协作？

社会化软件：从社会学角度讲，人类个体或若干个体有意识或无意识地影响到他人（个人或团体）的行为称做社会行为。影响他人的标志

是，由于该行为的表现或信息（Signals，知会）发布，使他人的感知过程或行为也发生了变化，这种情况下，个人的行为就具有了社会性质。无论一个人在家里写日记时多么百感交集，都属于个体感受；但是当他把日记作为博客发表时，其行为就具有了社会性，因为别人感知了他的信息。当你对从网站订购的书不满意时，如果只是把它扔在地上踹两脚，也是个体行为；但是如果你到购物网站上做了非常犀利的评论，那就成为社会化行为了，因为你影响了他人选择时的感受。所以，SNS、博客、Wiki、微博等，这些 Web2.0 技术为基础的软件，即社会化软件，它帮助个人或者团体，甚至一个企业和组织，实现了行为社会化的转变。这种软件的社会性也使互联网应用从传统的“人机交互”逐渐转化为“人人互动”；对企业的管理，也从以“数据”为中心，向以“人”为中心的理念转变。

协作：原书副标题“企业社会化协作趋势与工具”强调的就是“协作”。协作是指大家朝着同一个目标而相互合作。在协作过程中，要让适当的人员在适当的时间获取适当的信息，从而做出正确的决策。此类明智、迅速的决策有助于企业或组织完成工作任务。良好的协作意味着良好的企业运营。通过加强协作来提高运营能力，企业或组织可以扩大其流程的范围和功能，并发展新的业务方式。在信息共享和决策方面形成良好的协作可以降低生产成本、激发创新、缩短入市时间、提高产品和服务质量，以及开拓新商机，从而带来更好的商业成果。社会化协作技术可以帮助企业或组织通过以往不可能实现的途径来共享信息和专业知识。就如数据库变革了销售和营销活动、E-mail 改变了人们的交流方式、ERP 系统改造了企业运营等等一样，Enterprise 2.0 已经显著改善了

人们互动和共享信息的方式。

只有深刻领会了社会化和协作的内涵，才可以成功让企业向 2.0 进化。从实践看，国内 Enterprise 2.0 的发展还处在早期阶段，对其理解和期望也差异较大。我曾参加一些商学院、企业和商业媒体的研讨会，发现人们更多地是从纯管理和企业文化的角度在探讨 Enterprise 2.0 这一概念，认为它会打破传统层级制度和权力结构，带来企业混乱、引发安全性的问题，害怕失去控制，反而会成为企业管理的障碍。过度担心是多余的，实际上，我们的客户已经跨越多个行业，规模也大小各异，而且大多数都已成功迈进了 Enterprise 2.0 的行列。实践证明，不能抛开技术空谈 Enterprise 2.0，否则就是无源之水；也不能抛开管理，只把它当做纯粹的新技术应用，否则就是无本之木。本书作者也以大量案例说明，技术和管理（企业文化建设）是 Enterprise 2.0 相辅相成的两个方面。企业文化的建设在一个组织内部，是自上而下的，所以管理层是否接受 Enterprise 2.0 的理念将成为影响其推广的关键因素。在 Web2.0 的世界里，人们必须摒弃“管控”的传统思维方式。事实上，社会化软件正在促使企业以更开放的心态来迎接新技术应用所带来的挑战，正是如此，自由体制下的智力资源才能发挥其最大创造力。

这是抵挡不住的风潮。书中也提到所谓 Y 一代（Generation Y）在企业中的地位正日益成为主流，他们是从开心网、QQ、MSN、Facebook 走出来的年轻人，他们生活在 Web 世界里，也工作在 Web 世界里，因而必然推动像 CRM、ERP 这类企业应用的 Web 化，并与社会化软件融合。例如，现在社会化 CRM（Social CRM）的概念也开始普及；ERP 亦走过 ERP I 阶段（仅限于企业内部应用），步入了 ERP II 阶段（与供应

商和合作伙伴打通供应链管理系统)，Enterprise 2.0 正在推动 ERP III 的阶段（与客户共享企业信息）成为现实。

我们认为，Enterprise 2.0 必然是 Web2.0 技术、社会化软件、社区、业务流程和企业应用的融合。虽然涉及企业管理文化的变革，涉及业务流程的改进，参与的层面非常广泛，但它无须学习，易于接受，成本低廉，这都会成为 Enterprise 2.0 迅速普及的关键因素。

从更长远的观点看，我们可以设想更年轻一代的未来，他们大多生于 20 世纪 90 年代以后，姑且称为 C 一代（Generation C），他们随时在线（Connected），酷爱交流（Communicating），他们以内容为王（Content-centric），一切皆为数字化（Computerized），工作皆以社区为导向（Community-oriented）……到 2020 年，这一代人将占据中国总人口的 40%，大企业里 50% 以上的员工都将隶属于数量庞大的各种虚拟组织，工作和生活更加密不可分。在那时，商业世界中将不复存在“Enterprise 2.0”概念——因为都将成为 2.0 的企业。

谁会想到，短短十几年的时间，商务交流中 E-mail 已经替代了传真；谁又能够否认，在未来几年内，Web2.0 的沟通手段，特别是统一通信（基于互联网的即时通信、语音、视频）技术，将会取代现在的 E-mail 和电话，成为主流呢？

商业不再孤立，联系已是必然。拿起这本书，开始你的 Enterprise 2.0 探索之旅吧！

刘江涛

GotoPartner.com CEO



赞 誉
推荐序

1 | 第 1 章 导论

Part 1
第一部分 Enterprise 2.0
技术协作的威力

19 | 第 2 章 团队工作的困惑和错失的机会：
四个案例的研究

41 | 第 3 章 Web 2.0 出现之源头：
Enterprise 2.0 的发展史、含义及定义

75 | 第 4 章 老问题，新方法：Enterprise 2.0 的靶子

115 | 第 5 章 独有的价值：Enterprise 2.0 的益处

Part 2 第二部分 取得成功

129 | 第6章 挑战与应对：采用新工具和新方法的羁绊

153 | 第7章 迈向主流：Enterprise 2.0 通往成功的蓝图

173 | 第8章 展望未来：愿景、陷阱、对决

190 | 致 谢

192 | 参考文献

导 论

本书后面要提到 Skinheads（光头党）。

在阐释 Skinheads 姓谁名何之前，先说说我写本书的目的。本书将分析企业该如何利用过去几年出现在互联网上的一系列新技术。对很多人来说，这些技术代表着新潮、重要，以致大家用为 Web 创造的一个新的版本名——Web 2.0 统称这些技术，并强调其在互联网上的影响。

Enterprise 2.0 这个术语是我首先提出的，它用来描述企业在内部网络和外部网络中如何使用互联网的这些技术。这是本书的主题。本书从 4 个方面入手阐述主题。首先，对很多人来说，本书是对于博客、Facebook、维基百科、Twitter、wiki、预测市场（Prediction markets）、PageRank 算法（Pagerank algorithm）、Delicious 社会化网络软件等一系列陌生的新兴技术和社区的总体概述。Enterprise 2.0 用于实现各种目标，并可以就某些需求进行针对性的设置。如果读者听说过上述新生的技术，但不知道其本质和满足的目标，对于 Enterprise 2.0 的描述便

有了价值。

其次，更进一步说，我不会用一种简单的、随机组合的方式对这些技术进行示例。因为尽管这些技术有很明显的区别，但在深层次上它们存在很多共同点，这些共同点使它们贯穿于管理组织的整体趋势之中。恰如我将在本书第3章提到的，这一趋势是将所有人连接起来并相互影响的技术应用。在这里并不需要具体指出他们应该如何互动。听起来这像是一剂混乱的处方（缺乏针对性），但事实正好相反；Web 2.0 技术和 Enterprise 2.0 拥有一种特性——让企业的模式和结构随着时间的发展而显现，虽然在开始时人们并没有确定企业的这些格局和构造。

第三，本书将阐述公司和机构如何在关键、决定性的部分安排这些技术。我会举出对案例的研究结果、用已建立的理论和框架进行论证，从而说明 Enterprise 2.0 工具在何处、怎样部署可以得到预想的结果。这些案例将展示领导者如何应用新工具、新方法、新理论，以应对诸如准确预知未来之类的挑战（而传统预测方法，仅得到很差的行为结果）；如何创造、收集、共享信息；怎样提高创新的几率；如何利用专业知识找到答案；怎样更快地证明和解决企业中的难题。据我对很多熟悉的组织机构观察来看，这些问题不可谓不重要，甚至是不可轻视的。我认为本书的副标题——企业社会化协作趋势与工具——是个大胆的提法，但我确信这种提法是合理的。本书提到的工具和技术能帮助读者解决最头疼的问题（即使在完全不知晓读者从事何种工作的情况下，我仍敢做出这样的断言）。

第四条也是决定性的目标：引导读者成功地运用 Enterprise 2.0。正如你我所看到的，单纯简单地部署新技术之间的相互融合与协作，并不能让企业坐享利润上门。相反，这种策略可能会导致失败。我会介绍一种成功实施 Enterprise 2.0 的方法路线图，该方法集中阐述企业领导 - 管理者和 IT 部门之外的执行人员的职责。要让可行的 Enterprise 2.0 新技术顺利发挥作用，企业的领导者是最最重要的支持者，本书在后面会解释其原因，以及企业领导者应该在何时、以何种方式实现最有效的介入，从而得到新工具带来的好处。

现在要说说 Skinheads 了，这是本书写作的动机之一，因为在我深深怀疑新工具及建立在这之上的社会关系时，Skinheads 帮助我打消了这些疑问。

我并不怀疑广义上的信息技术。从 1994 年，我开始在哈佛攻读博士学位的时候，到现在，我一直经历并深切体会着 IT 在企业赢得利润、增强竞争力方面的影响。而其中最深的感受是，IT 技术在提高生产效率方面有着巨大的影响。技术能帮助企业以小投入获得高回报。更重要的是，这一规律循环不止。换句话说，技术不仅能够适时带来效率方面的好处，而且随着时间的推移，这种作用会一直持续下去。

这种持续性，部分得益于技术上难以置信的创新速度，部分得益于创新的高科技部分，包括硬件、软件、网络和互联网企业。作为我研究的一部分，我努力让自己理解这种经济下这些吸引人的内容。据我分析，如果要理解技术消费的过程，首先应该理解技术产生的过程。

关于技术领域，我得到了两个大致的结论。第一，这个领域是产生创新的温床。企业以惊人的速度生产产品，很多产品极富新意，且对社会有利。我做了一个重要的新技术列表，里面列出了在我学习生涯中遇到的新技术，包括：浏览器、PDA、XML、企业资源规划（ERP）、RSS、黑莓、iPod、iPhone、Java、wiki。很多创立于 20 世纪 90 年代的知名大企业，或催生了这些技术，或受益于这些技术。我简要列举一些这样的公司：亚马逊、eBay、SAP、甲骨文、思科、微软、Salesforce.com、苹果公司、Facebook、RIM。

当 25 年前我从 MIT 毕业的时候，这些技术和公司就像海王星一样，对我们而言有些遥不可及。所以每当我冷静回顾高科技发展的这段历史，都会被其创新的速度和数量所折服。

前面提到了两个结论，说到第二个，也许不太乐观。我注意到技术的制造者和相关的企业对创新的评述只多不少。企业销售人员总在不断地宣传最新产品，甚至把下一个版本中的新功能植入当前版本的产品宣传中。再藉由营销机构、公关公司、商业出版物和技术分析等一系列“辅助行业”（helper industry），这种宣传被更多地重复和放大。如果对这些功能的客观性不提出质疑的话，说他们欺骗顾客一点都不过分，“这些技术都很成熟”、“开始时这些技术非常稳定”、“可以坚信这一趋势被吹得天花乱坠，但完全有根据去忽略它”。而企业对此的态度基本上与供应商是一致的：它们总在宣称自己的高科技部分有着持久的吸引力和创新性，总是如此，事实上你根本不能忽略它。