

# 触点管理：互联网+时代的德国人才管理模式

作者：安妮·M·许勒尔（Anne M. Schuller）

## 版权信息

COPYRIGHT

书名：触点管理：互联网+时代的德国人才管理模式

作者：安妮·M·许勒尔

出版社：中国人民大学出版社

出版时间：2015年11月

ISBN：9787300219684

本书由中国人民大学出版社授权得到APP电子版制作与发行

版权所有·侵权必究

# 前言

“您无法与我们电话联系，请您发邮件！”——人们不禁要为如此对待客户的公司担忧。本书将这一类公司称为守旧传统的公司。它们未必年代久远，但却头脑僵化。这样的公司无法企及未来，因为时代正经历着伟大的变革。我们生活在一个全新的、势不可当的数字化商业世界，身处有史以来最伟大的变革之中。权力悄悄转移到员工手中，客户也早已接过了这一权杖，很多人几乎都没有察觉到这一变化。这意味着什么？如今主要是由客户决定公司是否能够拥有新的客户群与营业额。公司的员工也决定着谁将赢得优秀的人才。为了在风云变幻的市场上不断以新的方式吸引客户，企业必须创造适合的内部环境，推行适应这一变化的领导文化。

然而，正当外界发生着不可逆转的变化时，很多公司内部的经理却还在使用上个世纪的“通用”方式和老旧规矩来浪费时间，例如，自上而下的管理模式、筒仓思维、部门间各自为政、等级束缚、预算马拉松、指派方式、关注经营指数。这些方式连同过时的领导思维以及与客为敌的程式化做法都是构建新的商业环境和工作氛围的最大绊脚石。过去的工具根本无法掌握未来。这些公司都被困在自己的体系之中。它们并不是输给了市场，而是败在自己的结构上。因此有必要先对企业内部的合作方式进行创新。实现这一目标的核心秘诀就是网络化和协作化。本书即立足于介绍这些秘诀的原则及使用方法。

## 美丽的商业新世界

社交网络和移动互联网的结合将我们高速地弹入了网络30世界，其最重要的优势可能就是数字存储器，通过点击手持终端的屏幕，人们告别了离线状态。无论在世界的任何角落，人们利用这种方法都可以实时了解所有的在线信息。这种新的态势最终颠覆了供求之间的力量对比，因为互联网帮助“小人物”，它有利于“大多数人”，蔑视集权化，热爱协作。

但是另一方面，公司的结构仍然没有任何变化。图1中的左图反映了真实的（化石）观点：老板头戴皇冠，高高在上，听话的随从们坐在下面，被禁锢在一个个小格子里面。这样的组织结构图中没有员工，只有接受管理的士兵，他们被安排在各个部门的网格中。是的，企业与客户也是通过渠道来沟通。仔细想来，这些推广渠道无非是内部孤岛与过时的上下等级的外化形式：没有联网的并行行为。对于信息传递而言，渠道的作用仍然是从一个发出者指向一个接受者。

与之相对，客户的世界则展现了完全不同的景象：他们围绕公司这一组织在线上和线下不断活动；他们按照自己的意愿有时离线购买，有时在线购买；在做决定的时候，他们主要受和自己类似的人的影响；他们从单纯的消费者变成了有责任感的世界公民，其中某些人已经成为分享者与创造者，即他们不仅购买，而且与其他人分享自己的需求，或者自己来生产创造。这种以网络为基础的“分享经济”将以全新的方式对越来越疲软的传统经济增长造成威胁。这种自创趋势受惠于新兴的3D打印技术，也将设计出全新的商业模式。



图1 新旧商业世界对比

现在迫切需要一种新的组织形式。我将其称为触点公司。

## 触点公司与触点经理人

如今，客户与公司的联系非常紧密，这是一种前所未有的情形。因此从现在开始，任何领域的每一个经理都必须将客户研究纳入其核心任务，因为任何公司以外的人都可以通过社交媒体与每一个员工建立直接联系，无论这个员工隶属于哪个部门，也不管这种联系是否符合管理要求。内外联系点的数量呈直线上升之势，而且显现出相互交叉的态势。这既是机遇，也是挑战。

过去，公众都是通过精心组织的新闻发布会和训练有素的董事会发言人了解某一公司。公司内部的真实情况只能零星地透露给公众，要么是某位员工在自己的小圈子里谈论某一事件，要么是通过私人关系透

露给媒体。而现在，情况完全不同了：员工在网上发布公司内部消息，他们已然成为老板的代言人，公司对员工在网络空间上发布的信息也没有任何监控。企业已经失去了信息主权。

老板最好要善待自己的员工，遵守道德规范，因为通过互联网一切迟早都会公之于众。模范事迹会被点赞，善举善事会得到大力称颂，而欺骗作恶则会受到严厉的惩罚。如果有人说谎欺骗，暴力对待自己的员工，或者只为一己私利，那么这个人将会受尽审判，然后被钉在互联网的耻辱柱上。因为读到这些内容的并不只是公司的员工，而是互联网上的所有人。一家公司的内部问题会受到公众集体抵制的惩罚。

面对这一新情况，客户几乎不再听信传统组织结构的预设渠道信息，也不再受制于客服、销售和市场营销。追求提成的销售员也无法使客户成为LEO (leicht erlegbares opfer) ——“容易中枪的牺牲品”，他们的目标更多的是成为与供货商的直接和间接触点。因此，触点公司遵循“由外及内、自下而上”的方式，它们从客户开始发展到公司内部，然后由员工开始向上发展到领导层（见图2）。因为只有用这种方式才能获取未来的成功。在公司的组织结构中很快就会出现一个新岗位：触点经理人。他们像律师一样为客户的利益代言，并极力实现客户的利益。

□

图2 新旧公司管理模式

### 触点究竟是什么？

德国人喜欢将“触点”称为联系点，然而这是一种客观保守的定义。“接触点”这种说法更像社交媒体时代的定义。一个人如果想要和其他人建立联系，就必须“接触”他们——产生情感上的共鸣。这时如果再加入一丝魔力和些许的“奇思妙想”，就会引发人们的强烈兴趣。

能否赢得客户的决定因素并不是雄心勃勃的企划书，也不是装帧精美的用户手册，而是客户在单个触点的“真实时刻”切实的感受。高超地运用这一方法就会使有购买欲望的客户不断签下大宗订单，而且还会积极地对外宣传，这是一项新的巨大挑战。公司的每一个人都面临这一挑战，无论是直接与客户打交道的员工，还是财务、生产或者仓储部门的员工。

所有这些都要求企业推行一种贴近客户的管理，以及一种新的领导风格：以客户为导向的领导方式。这种方式的基础就是掌握内部触点，即员工、领导与企业之间的互动点。如果人们在协作的过程中可以抓住所有员工的思想火花，利用群体智慧，那么我们就有理由优先选择这些方法。

### 应聘者与雇主之间的触点

人口结构的转变、对最优资源的争夺以及随着社交网络产生的“玻璃房效应”向人们提出了全新的要求：人们必须学会推销。同时，用以检索、查询以及获取人才的资源已经实现了市场化，而且资源非常丰富。

然而吸引求职者的并不一定是公司网页和公司业绩，他们更多的是从搜索引擎的输入框开启求职之路——这往往也是求职的结束。间接触点这时就发挥着重要作用，例如意见反馈、论坛、博客、媒体文章、口头宣传和推介。

因此，求职者通常先将在网络上浏览到的员工的看法作为自己的参考。谷歌将这些看法称为“零关键时刻”（Zero Moments of Truth, ZMOT）。这是第一次直接联系之前的关键时刻，这些时刻将一个公司兑现承诺的实际能力毫无保留地呈现在人们面前。图3向我们展示了不同以往的人才招聘全过程。

□

图3 现今的招聘流程示意图

各个组织应该更多地进行内部调整，而不是花费重金制定招聘策略，因为企业文化、价值观和企业社会责任这些长篇阔论起不到任何作用。现在即使公司高层使用最具煽动力的高超语言进行宣传也很难让人

信服，企业公关已经陷入了巨大的信任危机。我们经历过太多的谎言和欺骗，这里无须再一一列举，每个人的亲身经历都不胜枚举。

### 雇主怎样创造“爱的印记”

在互联网社会中，只有那些了解公司内部实际情况的人才能得到客户与员工的信任，甚至能够挽回信任缺失。希望所有人都在社会上为你的公司传播好名声？那么就要创造一种积极的互动关系！尤其要给人留下美好的、愿意在网络上分享的印象。

一条新的商务箴言是：“做好工作，并促使人们积极地宣传。”互联网就像一个巨大的公共讨论平台。如今，“尸体”不再会烂在地下室，人们也会积极在网上曝光。因此，除了赚取点击率之外，企业还要遵守道德原则。因为企业不仅是一个经济实体，也担负着社会功能，公众始终对企业提出严格的要求。未来的竞争将会集中在企业文化的竞争上。*新的商务箴言：做好工作，并促使人们积极地宣传。*

在一切社会效应之外企业需要盈利以维持运转，这是事实。然而这只是规定项目，重要的是自选项目。为了最终成为最大的赢家，唯一的办法就是创造“爱的印记”。“爱的印记”是让客户和员工爱上自己的一种（雇主）印记。“爱的印记”会引发崇拜的情感，不需要借助昂贵的广告来推销，因为粉丝会自发地为它推广。人们的批判也不会对企业造成任何伤害，因为支持者阵营会保护它们，不会让它们陷入困境。结果是什么？超越理智的忠诚。一旦出现了这种忠诚，那么任何竞争都毫无意义了。

### 员工与领导者之间的触点

近几年来，雇佣关系发生了根本性的改变，变得更加全球化、数字化，女性在其中的作用也越来越重要。雇佣关系带有一种新的多样化特点，越来越细化、多层面化，对外网络化趋势也有所增强。越来越多的人在主要工作之外还会做一份（小）兼职，或者偶尔做自由职业者。终身职业只存在于职业学的历史教科书中了。员工们走出安逸的办公楼，进入广阔的社会层面。

除了传统雇佣关系的核心员工，非传统雇佣关系的合作逐渐增加：项目形式、自由职业者、计时公司、临时经理。社会上出现了更多的短期雇佣关系，兼职率日益增加，更多工作被外包出去，各个领域的专家、供货商和商务伙伴的人数不断增加。固定岗位和办公室的数量都有所下降。远程办公、移动工作、虚拟团队和家庭办公室都有了长足的发展。*只有熟悉人的专家才能创造领导业绩。*

人们在未来主要为思维买单。市场上短缺而且可以快速应用的良好知识通过外部实现追加购买。人们周围都是适合某一项工作的优秀人才。因此，企业就成为中转站，成为数字游民的绿洲。企业被“协作卫星”围绕，这也是我决定将本书的核心工具命名为“协作触点管理”的原因。无论采取何种合同形式，协作代表了一种有效的合作。现今意义上的协作者也是一种建设性的员工。

领导者在未来都要面临全新的挑战，他们必须学会驾驭新的雇佣模式，学会领导未出勤以及未被雇佣的人员，并使他们尽快地出成果。全新的触点也将随之产生。一切工作都将以模块形式进行组织，用工合同更多地通过项目来组织。企业在这种情况下首先需要网络组织者和项目主持人。企业不可避免地会丧失对权力的掌控。这时就要求一种完全不同的领导风格，企业需要的是创造可能的人、催化剂以及关注客户的领导者。只有熟悉人的专家才能创造领导业绩。一些人已经做得很好了，表现差的人则会被淘汰出领导层。

### 互联网原住民：“新”员工

互联网原住民是什么？他们是在互联网时代成长起来的80后一代，通过数字媒体实现社会化，也被称为Y一代。人性化的领导风格是他们的特点，他们将人情味带进企业管理，同时也为协作管理创造了条件。老板是招募员和看护员？这对他们来说是过时的模式了。他们代表着独立和组织空间，代表着平级观念和自我组织，也代表着分享。他们不知道统治的理念，也几乎没有权力欲望，传统的象征地位无法引起他们的兴趣，监管模式完全不符合他们的理念。

Y一代认同麻省理工学院管理学教授道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）的Y理论。Y代表对员工本

质积极的假设，体恤的领导风格会使其更加积极。强硬派将这种方式称为“抚慰”，并嘲笑接受这一理论的人是胆小鬼、软骨头和池中物。如果人们想粗暴地解决问题，不关注细节与尊重，只看中结果和指标，那么“软事实”的数据就没有意义。（私底下）还总是有人赞赏那些准备为了获得暂时利益而毁掉公司价值观并且牺牲员工的人。不久前还有人对我说：“让我们优秀的企业医疗体系去照顾那些不能忍受的人吧。”然而，把员工当作木偶的时代已经一去不复返了。3.0时代的员工要求一种全新的领导理念。*把员工当作管理体制木偶的时代已经一去不复返了。*

活跃于社交媒体的移动终端精英们早就开始发展一种更具道德标准的行为文化：尊重价值、自信、率真、独立。熟练地与在线媒体打交道是他们最重要的资本。他们钟情于跟比特和字节共舞。老板要求他们再次回到模拟的石器时代，这一情景会让他们震惊不已。他们不会考虑那些无法提供适当工作环境的企业。Y一代期待舒适的办公室和轻松的人际关系，就像他们所熟悉的互联网数字化的业余生活一样。

如果Y一代面对众多的工作选择，他们会为自己挑选那个具有意义的。这种基本观点影响了整个就业市场。人们的想法不再是简单地多赚钱，而是要幸福地工作。生活与工作之间的简单平衡已经无法满足他们，他们希望工作成为生活的促进成分，能够让他们产生巨大的满足感。这将成为“新的标准”。我将其称为“工作与生活的整合”。

### **内部触点管理：企业成功的导航仪**

内部触点管理关注员工在企业的“旅行”，从他们的立场出发看待问题。这种管理模式考虑到了员工对新的工作环境提出的要求，以及这一要求日益增长的复杂性。

这一过程共分为四个步骤，目的是协调领导与员工之间的所有触点，改善互动质量，构建激励性的工作氛围，使员工在一种受重视的环境中创造出让人满意的成绩。领导可以利用每一次互动的机会激发员工的潜能，增强他们对企业的归属感，促使他们无论是对内还是对外都为企业进行积极的宣传。

为了实现这一目标，企业领导团队需要进行跨部门协作，放眼于长期持续的转变，所有员工则致力于提高客户的满意度。因此，每一次对内部触点的积极探索不仅会提高员工的工作表现，也会实现资源优化，节约时间和成本，提升公司的品牌影响力，增加客户的信任度，通过老客户的介绍赢得新客户，从而实现企业利润的持续增长。这种管理方式最终会形成一种组织机制，高效运行，而且非常人性化。

本书的内容可分为三个部分：

第一部分着眼于日趋数字化的商业环境。为了在未来的竞争中赢得一席之地，我们迫切需要了解在这一环境下企业的七项任务。

第二部分介绍互联网+时代的工作环境、以数字化为基础的新型员工的特征，以及针对现在和未来的新型领导者和适用的领导风格。

第三部分阐释协作触点管理过程（见图4）。这一部分将详细解释如何在这一新的管理模式的框架内构建员工、企业管理者和企业主之间的触点。这一管理模式的前提就是设立内部触点经理人。



图4 协作触点管理过程（CTMP）的四个步骤

我并不打算仅仅告诉读者这一旅程将会通往何方，因为市场上已经有了很多关于未来走向的书籍。然而在这一转折时期，有预见的企业主要想知道一点：“我现在要怎么做？”他们希望针对这一棘手问题得到具体的解答，也就是具体的例子、建议和提示。众所周知，理论应该付诸实践，所以本书在理论策略的宏观层面与日常操作的实践层面搭建了一座桥梁。

祝您阅读愉快，并在实践过程中取得成功。如果有可能请写信告诉我您的实践情况，我非常期待您的来信。



安妮·M·许勒尔

# 第一部分

## 商业新世界中企业的七项核心任务

## 01

# 扑面而来的商业新世界

伟大的变革正在展开，全新的竞赛正在进行，机会将被重新分配。我们置身于有史以来最伟大的变革之中，但几乎没有察觉，这是因为我们过分关注当下。生活方式、购物习惯和工作风格方面发生的变化早已显而易见。有魄力的公司不断提出新鲜大胆的想法，他们以惊人的速度推动市场向前发展。一切事物都加速老化，世界变得越来越数字化、复杂化，也更加社会化。

人们相互之间越来越近，越来越团结。人与人之间的相处越来越随意，交流也更加直接。存在替代了拥有，扮演着更加重要的角色。人们的视角由“我”逐渐发展为“我们”，分享取代了划界。随之而来的就是民主化过程。如今操纵公司的并不是股东利益，而是客户的愿望。新形式的亲密关系已然出现，我将其称为第五种忠诚（后面会详细解释）。传统社会结构正在崩塌，虚拟网络取而代之成为社会关系的聚集点，同时也扮演了“助产士”的角色，并成为新文化的物质载体。“互联网原住民”是其中的核心人物。

这一时代转折不仅波及作为一个共同体成员的个人，也关系到作为整体的社会。这一变化既关系到经济发展，也相应地影响到组织的内部生活。当下最重要的关键词是：开放、扁平化、跨界。代表一个企业声誉的“软因素”始终具有决定性的意义，而且声誉本身也将成为企业价值的重要组成部分。*声誉将成为能否成功的决定性因素。*

然而与形象相反，声誉并不是企业单方面可以操纵的，因为声誉并不是源于企业自己的意愿，而是产生于其他人的所想所言。现在的监督以公开的形式进行，愤怒与不满会激起浪潮，企业的谎言会迅速演变为一场口诛笔伐。“众人的智慧”就是要取其精华，去其糟粕：网络是有史以来最伟大的推荐程序。

人们无法继续使用前数字经济时代的僵化理念来掌控这种情况。导致企业瘫痪的重要原因是管理太多，对员工的关注太少；等级化太多，协作太少；规矩束缚太多，发挥空间太少；数据统计太多，感情因素太少；自我欣赏太多，对客户的关注太少。

为了适应新的商业环境，企业必须改变自己的做法和观念：

□

对已有体制进行细枝末节的调整是不够的，而是要引入新的体制。很多事物必须面对创造性的骚乱，某些事物必将遭到创造性的毁灭，这些都是在为新的、适合的事物提供空间，为未来的竞赛做准备。墨守成规毫无出路，“系统重启”即将出现。与技术及产品创新相比，最紧要的是进行管理创新。游戏规则与以往完全不同。

□

下面将会详细解释这七项任务。这些任务是在全新的商业世界中进行员工管理的基础。



## 02 整合群体智慧

互联网原住民是在数字网络环境中成长起来的一代人。他们始终以群体方式活动，整个网络世界就是他们的家园。在这一点上，他们远胜那些成名的公司。如果大佬们不想失去与市场的联系，他们就必须尽快学会如何有效地运用社交网络，并且卓有成效地利用群体智慧。群体智慧就是众人的智慧，一种在某种程度上自我组织的集体智慧，超越行政管理与官僚主义，可以产生多种多样的创造性思想。

为了实现突破性的创新，当然必须得到专家的肯定，有时还需要坚决果断的领导给予策略上的支持，然而一言堂式的决定也容易将企业引上歧路。如果只是僵化地期待创新，将对一个组织的创造力造成致命的打击。网络中当然也存在需要人们遵从的权威，但是不是封闭的组织中那种盲目的服从。未来的领导艺术就是将积极的领导效应与员工群体智慧成功地结合起来，并且使客户积极参与价值创造链条的各个环节，实现一种三方的共存状态。

很多年前，社会学家詹姆斯·索罗维基（James Surowiecki）出版了一本世界级的畅销书《群体的智慧》（The Wisdom of Crowds），他在书中引用很多例证说明了一个群体在正常情况下“比其单个的成员要聪明”。当然这种现象只有在群体组成异质的情况下才会出现。因为同质的群体有着同类的成员，他们意见相同，倾向类似，墨守成规，很难进行创新。异质群体的创造力来自成员不同的思维方式，以及与此相联系的愿意实践的特点。群体不参与成员意见的形成，每个成员都具备相关的重要知识，而且每个人都能够自由地表达意见，只有这样这个群体才能做出智慧的决定。此外，群体的成员必须能够见面——在虚拟空间或现实生活中。

### 为群体智慧创造环境

Skype、维基百科、博客、活动流和文件共享以及其他的网络工具使合作摆脱了真实的地点，造成了一种虚拟的“离散”。然而，人们现在逐渐认识到，在看见对方的情况下才能实现最优协作，因为真实的思想意识会在手势和表情中体现出来。大部分人都可以通过直觉判断对错。当人们身体距离很近的时候才能对相应的信号进行解码。数字化为这一情况提出了相应的解决方案，例如，视频会议技术。不久的将来我们就可以看到群体成员的3D影像或者全息图。

其实我们无须期待这些。约翰·麦（Jochen May）在《企业的群体智慧》（Schwarmintelligenz in Unternehmen）一书中写道，领导者现在就可以“为群体智慧的顺利发展创造一系列前提条件”。他提出以下三点：

- 信息流：能力的网络化联系要求每个群体成员随时掌握所有必要的信息，同时还要确保时间不会浪费在无用的信息垃圾上。
- 创新支持：企业需要提供一些措施帮助单个群体成员，使之关注有价值的想法，有必要时帮助其顺利实现这些想法。我们会在后面介绍其中的一些措施。
- 协调行为：协调群体内部的意见多样性，引导人们在没有权威的情况下形成统一意见。一般情况下，等级制度妨碍群体，对其发展产生不利影响。

然而，首先要在各个方面为群体智慧的发展奠定基础。制度化的信息呈报方式和精心维护的决策垄断体制主要是为获取权力服务，这些只会妨碍群体智慧的发展。员工需要具备群体智慧的行为方式，因为群体智慧要求人们为结果负责任，这会引起人们的恐惧心理。此外还需要勇气、时间、耐心，不可能一蹴而就地解决问题。

为了使其更好地发展，还需要广泛的自由度、快捷的决策通道、高度的灵活性和协作网络。线性结构在这种情况下并不适用，因为这种结构只显示一个方向，阻碍了人们对其他人的关注，而其他人也许会提出更好的办法，我们现今面临的情况复杂程度不断加剧，自行组织的结构更加适用。最好的例子就是互联网这一数字化之母，这是有史以来最成功的商务模式。

## 互联网没有老板

人们在互联网中集结成群体，他们不断变换着方向，不断求新、求异、求佳。这里的互联网并不是指数据的网络化，而是指知识的网络化。这种网络如何运行呢？社交网络由网络平台、网站和社会化网络组成，是一个自我调节的系统。很多人都应该参与过其中的一些形式，不少人已经尝试过所有形式。众筹就是一个有趣的例子，大量的投资人通过Startnext, Kickstarter & Co.等集资平台投入小额资金为一些有价值的项目集资。网络技术简化了这样的集资形式，或者说这种集资形式只有通过网络才能实现。

人类大脑回路通过20个左右的神经元连接，因此人们有多种方法可以完成任务，而学习和数量输出的能力几乎是无限的。但是如果不加以使用，人们的这种能力就会慢慢荒废。这个原则就是“要么使用，要么丢弃”。知识也是同样，如果人们分享，知识就一定会增加；如果将知识隐藏起来，它就会慢慢消失；如果知识实现了网络化，就会出现意想不到的结果。例如，创造力会随着平等参与者数量的增加而提高。所谓的“幸运的机会”也会随之增多：很多人参加有助于获得意外之喜。

因此触点公司不需要那些服务于高层的顾问，他们将自己“闭塞的”智慧秘密地透露给领导层，目的就是由领导向下传达。这些公司需要的是像扳道工一样的神经元，他们可以实现最佳大脑回路。公司还需要起到催化剂作用的（外部）输入者，他们会唤醒优秀顾问的集体智慧：这些顾问就是自己的员工和通过社交网络联系在一起的客户。公司的任何角落都要为“创新创造可能的空间”，方针政策应该为创新的、自负责任的行为让路。*自上而下金字塔式的组织结构纯粹是领导层的自我吹嘘。*

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《触点管理：互联网+时代的德国人才管理模式》安妮·M·许勒尔 (Anne M. Schull)

请登录 <https://shgis.cn/post/480.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

