

智造网龙

在网龙的知识管理体系中，最佳实践是“源头活水”，IT工具是“引水系统”，游戏化则实现了“人人戏水”。

文 / 潘东燕 图 / gettyimages

在福州长乐，有一座酷似飞碟的建筑，名为“天晴楼”，它是网龙公司的研发基地主楼，网龙给它定了一个使命——探索人类从未到过的地方。网龙副总裁唐兆希说，世界上有两个宇宙，一个是外在的宇宙，一个是心灵的宇宙，对外是探索，对内是回归。

如今，网龙已在网络游戏、移动互联网平台开发及教育领域完成布局。除主业网络游戏外，网龙也是国内最大的移动互联网平台开发企业，其91手机助手、91熊猫看书、安卓网等产品拥有庞大的用户群。

走进网龙就像是走进了一个大网吧。员工的办公空间之间没有隔板，完全“零距离”。全公司只有一个办公室，即董事长办公室，也是公司的公共游戏空间，有不少好玩的游戏设施，员工在非工作时间可随意进出体验。走出办公室会看到一根钢管直达一楼，可顺滑而下，据说董事长刘德建经常这么下楼。公司副总则在大办公空间的角落摆上办公桌和文件柜，完全是开放式办公。2011年，网龙实现了近三倍（288%）的净利润增长。对此，唐兆希说，网龙的核心竞争力是企业文化，而网龙文化的第一条就是“学习”。

早在1991年，日本组织管理学者野中郁次郎就指出，在一个不确定的经济环境中，知识是企业获得持续竞争优势的源泉。然而很少有管理者

能真正了解知识创新型企业的内涵，更不用说进行管理了。网龙让我们看到了中国企业在知识管理领域的探索与变化。2011年10月，网龙成为中国民营企业中第一家获得“亚洲最受尊敬的知识型组织”（MAKE）大奖的企业。

网龙的知识管理模式可以总结为“智能化=最佳实践×IT工具×游戏化”。形象地说，最佳实践是“源头活水”，IT工具是“引水系统”，游戏化则实现了“人人戏水”，最终形成知识自动分享和流转的学习氛围与成长文化。

让“最佳实践”如水就下

大多数企业的知识管理着眼于公司内部，目的也多是為了留住知识。但网龙的思路是要将最好的东西带进来、用起来，不限来源。唐兆希说：“这和我之前开过书店有关，世界上任何事早就有人做了。我们要的是什？最好的在哪里？定义了就去，跨行业跨领域找到最好的东西为我所用。”

知识管理的前提是内容要有存量。最初，网龙把原有员工分享的内容有序化并放到KM（Knowledge Management）平台上，而后进行板块划分（如FAQ、案例库、作业指导书等）和条理化。对于沉淀的知识从“编码度”和“扩散度”两个维度进行评估。编码度是指知识的条理



化和显性化程度，扩散度则指知识的分享和扩散程度。对内，网龙用悬赏机制征集员工的建议与创意，同时，员工可以自由组建技术交流圈子、学习兴趣小组促进内部知识流动。在网龙，员工的工作创新成果要经过“申报-初评-复评-应用-奖励”等环节，最终将创新成果文档化，进入知识库沉淀与分享。对外，网龙有专职的情报部负责收集整理外部知识，同时通过外聘讲师、顾问等方式引进外脑。

随着时间的推移，KM平台的内容日益丰富，仅程序部门就从最初的一千多条内容增长到超过一万条，员工挖掘和学习变得不再便捷。2011年开始，网龙的知识管理进入学习地图阶段。由各个业务部门根据自身需求制作学习地图。与此同时，程序发展处经理曾长松说：“程序部还建立了内部的微博平台，以微博形式实现知识流转，微博还将实现对员工隐性知识的挖掘和沉淀。”

在内容充实的基础上，网龙将“最佳实践”定义为“公司有效运转所需要的所有工作的最佳实现方式”。

网龙认为，管理工作的最大挑战是“协调”。“协调”不仅不产生价值还浪费时间，例外事件是产生“协调”的罪魁祸首，管理就是要消灭“协调”。从2006年起，网龙让每个部门将所有工作进行梳理并建立流程。流程首先必须是日周月例行工作，并且必须至少使三个人感到焦虑，以确保流程存在的必要性。同时在部门内通过头脑风暴找到最佳的流程运行方式。各部门的所有流程覆盖完后提交给流程管理部门，由他们进行流程分析，不合理的加以梳理和完善。同时对各个流程配以“智典”，系统地解答在最佳实践中员工的工作“是什么、为什么、怎么做、谁知道、在哪里”等问题。

“智慧生于未知，愚笨生于已知。”对于

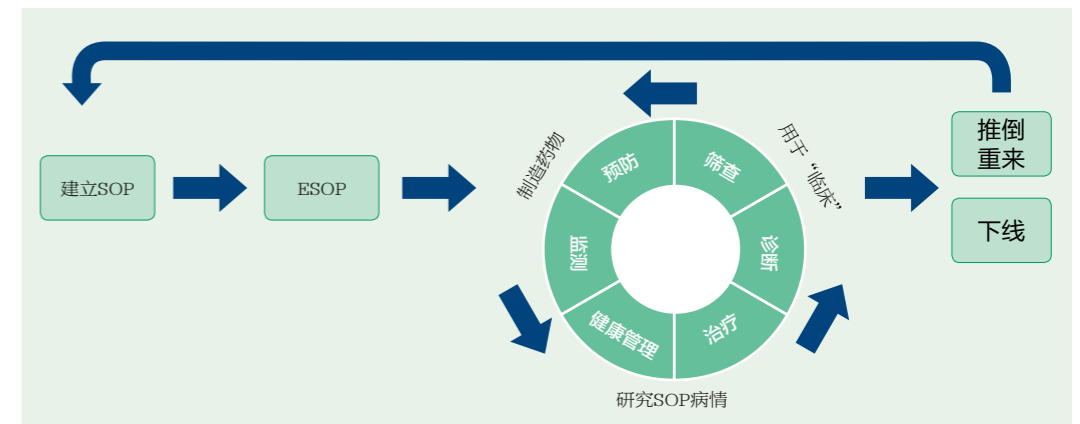
外部最佳实践，网龙倡导“向竞争对手学习，保持一颗敬畏的心；向外部专家学习，保持海纳百川的胸怀；向异业学习，保持创造性的思维”。网龙的流程管理体系就完全借鉴了医疗系统的理念，包括预防、监测、筛查、诊断、治疗、健康管理等环节，共同构成网龙特色的流程管理系统（图1），形成流程“常见病例”等一系列知识沉淀。

流程最大的挑战之一就是“僵化”。对此，网龙参照食品领域“保质期”和“保鲜期”的概念，将流程上线后的三个月定义为流程的“保鲜期”，在“保鲜期”内，流程负责人需要做好流程关系人的“尝鲜”工作，提出意见和建议；“保质期”则指流程上线后的六个月内，在此期间业务沟通人需要定期对流程做优化，保证其能够适应公司运转的需要，六个月后则必须对流程进行调整和完善。

最佳实践提炼出来后，将由流程管理部门将其制作成SOP（Standard Operation Procedure，标准作业程序），同时进行电子化形成ESOP。ESOP是SOP的智能化，是IT技术与SOP的结合。在此基础上，通过各种系统开发工具优化企业内部各部门之间的协同办公，再通过应用ERP、CRM等软件，优化企业及企业之间的核心工作流程。

网龙旗下天渔教育产品经理连云芳此前一直跟进网龙的流程建设。她指出，整个过程中最难的是在各个部门通过头脑风暴形成最佳实践。最佳实践原来是隐藏在员工的脑子里，网龙通过头脑风暴将它挖掘出来并形成工具（ESOP等），这是一个从隐性知识挖掘到IT工具的过程。就这样，网龙将为实现公司高效运行所需的所有工作通过从内外部寻找最佳实践，将最佳实践通过ESOP形式嵌入流程，实现打造“有知识的流程”，将适当的知识在适当的时间和适当的地点推送给适当的人，所有最佳实践就这样在公

图1. 网龙PDCA流程管理模式



司内部自动流转起来，进而实现“有知识的表单和有智慧的流程”。整个过程持续了五年多，成效明显。

天渔教育知识管理专员邹莉莉告诉我们，公司最明显的变化体现在行政助理岗位。原来行政助理每天都要拿很多表单四处跑，表单还可能会丢失，常常见她们急哭了。而这几年公司的发展并没有使行政助理的人数增加，相反，原来80多人的行政助理队伍减少到20多人。

给你“枪”，再送一颗“子弹”

唐兆希说，知识只有被应用了才有力量，大多数企业缺少的不是知识而是应用，同时，从人的天性来说，学习是痛苦的，游戏是快乐的，知识管理要遵从人的体验。

在网龙，知识管理的应用完全工具化。网龙的每个员工都有一个和QQ几乎一模一样的91U即时通讯工具，公司内部所有的办公系统都集成在上面。网龙推行的是任务驱动型的订单式任务管理，它的口号是“叫人做事请下单”，将员工顾客化，没有上下级，只有下单与接单。员工要下单，就填写下单表单并将其发出，被下单员工的91U工具有弹窗提醒。更强大的是时间表工

具。网龙将所有工作分为“例行”和“例外”两种，例行工作全部进入时间表，时间表中空余的时间安排例外工作。员工要给对方下单，就要看对方的时间表，挑选表中空出的时间下单。所有人的工作情况工作时间及排程完全透明。如果员工觉得自己工作太多则可以申请延单延期完成。员工可以给任何人下单，当然对方也可以拒单，但要给出合理的拒单理由。在考核上，网龙采取“谁下单谁评价”的方式，员工在结单的时候要给对方的任务完成情况做出评价，评价分为“极品”“精品”和“良品”三种。对任务订单完成情况不满的也可以要求对方返工。公司以员工完成订单的难度、数量和评价为基础对其进行绩效考核。天渔教育员工丁亦晶说：“我每天的工作都一清二楚，到公司的第一件事就是打开‘我的书桌’，它会告诉我今天的工作日程、待办事项以及相关留言等。”

网龙的员工摆脱忙碌的方法很简单，就是经常检查“时间表”上的各项工作，反复问自己两个问题：这个工作为什么要存在？为什么要以这样的方式存在？发现问题并找出更有效的方式，争取将例外工作逐渐都变成例行工作。

对于“时间表”工具，唐兆希说：“关于

人与人之间通过依靠产生安全感，通过交互形成社区，这是人的本心，技术在变化，但人的本心不会变。

时间管理，我们看了很多书，最后找到德鲁克理论，成为时间表设计的出发点。”让员工每天自己建时间表根本不可行，网龙就转换思维，通过任务驱动，根本不需要员工自己列时间表，而是通过别人下单自动生成时间表。在这个过程中，员工不需要知道时间管理是什么，但时间表每天都会自动生成。就这样，德鲁克的思想变成了网龙的内部管理工具。不仅给你“枪”（时间表），还送你一颗“子弹”（任务），员工要做的只是扣动“扳机”（执行）而已。

挣积分、玩竞拍、找刺激

在不少公司常有这样的情况，招进一个员工，却没有得到他发自内心的认可，也就无法拥有他的知识。野中郁次郎和竹内弘高认为：“组织的知识由组织内的个体创造，而创造活动是在共享的动态情境下进行的。因此，组织需要创造共享体验的‘场’，创造促进知识流动的条件。”网龙将“个人价值实现”放在第一位，把“通过利己来利他”作为机制设计的基本原则，其最突出的表现就是游戏化。

唐兆希说：“人与人之间通过依靠产生安全感，通过交互形成社区，这是人的本心，技术在变化，但人的本心不会变，游戏化则将二者同时实现了。游戏是人的天性，而网龙天生就不安分，它的DNA就是要好玩。”

挣积分 网龙把虚拟的积分作为一种资源来驱动公司倡导的行为，进而实现学习型文化的塑造和知识的沉淀与流动。员工可以通过以下几种

方式为自己赢得积分：一是为公司找Bug（公司需要改进的地方），被采纳的就会给积分；二是通过“悬赏系统”（不懂就问），解决问题者将会获得积分；三是上传高品质的学习资料，如果通过知识官的审核将获得积分；四是公司要测试新产品，比如新的游戏，员工去参与并给出好建议的会获得积分；五是公司运动会的志愿者招募、“91狂欢节”、元旦晚会等相关活动的参与也会赢得积分，同时各俱乐部的会长副会长都有积分补贴；另外，员工按时上班也会获得积分，同时对每工作满一年的员工会赠送6万分值的积分。公司的积分委员会负责制定积分标准和积分发放，委员每年通过民主选举产生。

网龙通过积分系统塑造企业文化，但员工的积分与个人绩效不挂钩。员工获得的积分通过内部竞拍的方式转化为实物。同时，由于整个内网系统施行实名制，公司还能从中挖掘到相关的人才。比如，由于解决问题能获得积分，公司常常由此发现某些员工在其工作之外的特殊才华。

玩竞拍 与积分系统紧密相连的是实物竞拍系统。网龙每个季度和重大节假日都会举行竞拍，公司会购买一些IT员工感兴趣的商品，全体员工都可以用自己的积分参与竞拍。每次在拍卖截止时间到来之际，竞拍异常“惨烈”。在网龙的KM平台有两个排行榜：一个是荣誉排行榜，即员工获得的积分排名；另一个是消费排行榜，是员工拍卖获得的产品数排名。天渔教育知识管理主任高艳丽告诉我们，目前拍出的金额最大的实物是奇瑞QQ汽车。

靠游戏熬过饥荒

希腊历史学家希罗多德在《波希战争史》中记载了这样一个故事。3000多年前，阿提斯在小亚细亚的吕底亚当王，遭遇全国大饥荒。吕底亚人发明了一种神奇的补救办法。他们先用一整天来玩游戏，目的在于让人感觉不到饥饿；接下来的一天他们吃东西，但克制游戏。他们靠这个神奇的方法居然熬了18年。

7+1

网龙在公司内部采取“7+1”的工作作息方式，其中“+1”指每天将一个小时用于学习和创新，员工之间互称“同学”。

找刺激 网龙认为，人与人之间在两种情形下才会进行分享：一是任务驱动，二是情感驱动。那么，当没有情感驱动时，要促进分享就要制造任务。网龙悬赏系统的口号是“悬未解之谜，赏有识之士”，目的就在于不断制造各种任务。所有部门的员工都可以将各种问题抛出来求解，以积分形式进行悬赏。每周解决问题最多的员工将被封为“抢金大王”，公司副总会亲自给他颁奖，并在内网首页进行公示，这对于IT企业的员工是极大的精神激励。为了让悬赏系统更加活跃，网龙创新与激励部会督促各个部门积极抛出新问题。而对于一些高品质问题的解答，则将被固化成知识沉淀进入知识库。除了积分，网龙还建立了类似QQ在线时长等级的游戏化星级，即员工表现出公司期望的价值观和行为越多，星级就越高，每个人的星级情况都一目了然。

“想”乐主义 网龙的使命是“用快乐颠覆生活”。为了让内部学习更加有趣，网龙提出了“想”乐主义的主张，它的口号是“一切皆可更有趣”。网龙以各种有趣的口号来驱动员工，如“简单的才是大众的，所以产品设计要确保我家的奶奶都会用！”等。在网龙，每次会议前后都有让大家参与的小节目。网龙希望通过会议中一点微小的变化传达出“用快乐颠覆生活”的讯息。

网龙是知识密集的创意型企业，员工的大脑每天都在高速运转，容易产生疲劳，进而导致工作激情的消退。“我们要用开放、快乐的氛围来激发他们的创造性。”网龙从总部仅有的三栋大楼中腾出一栋，建起占地15亩的员工会所“飘渺庄”，这

里有着你能想象到的几乎所有娱乐设施。室内室外两个游泳池、潜水池、攀岩场地、桑拿房、保龄球馆、射箭馆、跆拳道馆和剑道馆等，还有能容纳十多人的小型电影院、每天都有各种舞蹈健身培训班开课、员工的三顿饭和夜宵一并解决、饮料随便取用，还有在建的室内体育馆……

一个沉思的人是在构思伟大的创意，还是在思念昨天刚认识的女孩？——这是唐兆希在KM平台上发出的疑问。“知识工作者最大的财富是他的大脑，思考是他的工作方式。如果他不是主动地全身心投入工作，你很难强迫他。从这个角度来说，对知识工作者的管理本质上是激励，是实现他的自我管理，是他在目标引领下的自觉和献身精神。”知识型企业文化和行为的经营理念是“学习”与“创新”。网龙通过游戏化的方式实现“工作学习化，学习工作化”，在各部门和各职类中设立学习官，定期开展学习会。在公司内部采取“7+1”的工作作息方式，其中“+1”指每天将一个小时用于学习和创新。员工在内部互称“同学”，公司最大的节日是“91狂欢节”。

天渔教育知识兵工厂经理林铭前说：“网龙真的是完全透明的一个公司，通过时间表等工具可以看到包括董事长在内的所有员工的任务订单、时间排程和绩效情况；无办公室让大家随时可以找任何一个副总裁沟通；经理人例会视频让大家完全了解高层的决策思维和倡导的文化氛围。”林铭前所说的经理人例会视频指的是，网龙将从2003年开始的所有经理人例会都制作成视频供员工学习之用。

图2. 网龙的创新价值链



2011年，网龙董事长刘德建为了在公司运动会拿冠军，每周坚持锻炼两次，后来果然拿到了“老年组”的百米冠军。由于他在冲刺那一刹那的表情极为有趣，被全公司的员工拿去PS成各种好玩的段子在公司流传。唐兆希说，在网龙，学习带来成长感，创新带来成就感，真诚带来归属感，最终实现员工的快乐。

找啊找，找到一个好Bug

“长乐研发基地看门的狗狗精神不大好，怎么没人去照顾一下？”这是网龙一位员工不久前提交的一个“Bug”。

“它真的病了吗？”内审员回复。不一会儿，这名员工把狗狗的照片传了过来，确实精神萎靡！于是内审员按相关流程通知责任员工带狗狗看病去了，并在内网系统上给提交Bug的员工做了积分奖励。

由于外部环境变化太快，公司常常还没来得及整理好日常工作中所需的知识，新的知识又出现了，组织越来越难以系统地整理隐形知识。为了更快，网龙采取“在跑步过程中调整呼吸”的策略，即让“新想法”和“老规则”直接碰撞，

在碰撞过程中实现“老规则”的老树发新芽，让“新想法”落地生根开花结果。这种碰撞依赖于网龙内部独特的内审系统。

知识创新并不是简单地处理客观信息，而是发掘员工头脑中潜在的想法、直觉和灵感，并综合起来加以运用。在网龙，员工任何时间可以就公司任何问题提交Bug，Bug会直达董事长直管的内审部，只要提交的问题合理，内审部都会去处理。网龙的内审部门通过内网系统自动运转，目前有6个人，每周平均要处理100多个Bug，Bug分为建议类（改进型）和意见类（问题型）两种类型。

员工提交Bug后，这个Bug会如何流动？首先，内审部会对Bug进行分流，网龙的所有部门都有对接Bug系统的接口人，内审员会将一些不需要太多协调判断的Bug提交给与问题相关联的接口人，并将处理结果转达给Bug提交者。较为复杂的Bug则由内审员通过与相关部门的沟通推动解决。首先，内审部会对Bug进行分析，对问题已经描述得很清晰的Bug就会直接推动相关部门解决，有的也需要跨部门解决。如果问题描述还不够到位，内审员就需要和提交Bug的员工进行核实补充。

“如果你爱他，就给他找Bug；如果你恨他，也给他找Bug。”这是网龙Bug系统的口号。每周会有“抢金大王”等形式多样的激励机制鼓励员工提交和解决Bug。内审部经理林仲冬说：“由于Bug本身就涉及相关部门的不完善之处，所以解决Bug的人不会获得积分，但有排名展示。”在公司每周总监级以上管理者参加的副总会上，内审部都要做工作汇报，同时至少每个月要向董事长汇报一次工作。

网龙对Bug不设置任何门槛，五花八门的Bug也就成为一个奇观。董事长办公室前直达一楼的钢管设计就来自Bug系统，当然更多的是针对较为专业的工作问题。网龙的内审机制是一个让公司持续完善的纠错系统，通过全员参与，从不同角度发现工作中还不完善和有待提高的空间并持续进行改善，同时将优质的问题解决方案进行梳理沉淀，成为公司知识库内容沉淀一个重要而活跃的来源。

由于网龙的产品全部依靠自主研发，其创新能力至关重要。网龙把内部“在解决问题中有效地整合知识资产、提高解决问题的效率、创造最佳业绩”的流程称为“创新价值链”（图2）。网龙将一个个活生生的员工看做公司最重要的智力来源，进行挖掘、培养和管理，并通过流程实现知识的流转、沉淀和完善，再辅之以内审机制对知识资源实现全面质量管理，最终形成一个自动运转和自我更新的智力循环利用系统。唐兆希说：“我同时兼任公司CKO和CIO，这确保了知识管理与IT技术的完美结合，在驱动组织资源方面畅通无阻，这是网龙知识管理能够成功的重要保障之一。网龙的知识管理在对外部知识的整合方面力度还不够，整个KM平台还不够简单，也不够惊艳。我们现在还在谈管理，将来管理这个词应该在网龙消失。”

附文

无组织有纪律的知识官

文 / 潘东燕

网龙知识管理部门在整个公司组织了知识官团队，黄勇是其中的一员。他主要有三个职责：发现问题，分享经验和传承最佳实践。发现问题方面主要聚焦在新人，新人会更容易找出公司既有体系中的问题，或提供他们带来的好想法。而分享经验方面，黄勇每个月都会召集几个部门的产品经理坐下来复盘，不断地PDCA，如果其他部门也可以复用就进行推广。传承最佳实践方面，黄勇需要教会新员工使用ESOP系统等，同时要负责将新产生的最佳实践固化下来。这样即使有员工走了，新员工看到最佳实践也马上就会使用。

网龙的知识官团队是一个虚拟组织，知识官一般是各个部门的业务骨干。他们的职责主要是对沉淀内容的把关，帮助知识管理部门对员工提交的专业内容进行筛选、过滤和沉淀。同时，知识官还有专题任务，每个月公司需要重点梳理的专题将由相关知识官负责，同时把沉淀下来的内容制作成学习地图，供新人等员工使用。在组织层面，知识官的表现直接纳入各个部门评比的KPI考核。除了部门KPI，知识管理部也会对知识官进行考核，主要指标有：是否及时参加月度例会、对知识的审核及分类的质量情况、改进SOP的数量、更新的知识量、组织分享会及将沉淀和可以复用的知识落实到平台上的情况，以及对创新文档的应用和专题任务的完成情况等。对具体个人的考评，公司有“MVP”（最有价值分享人）评选，知识沉淀是其中重要的一项指标。在正向激励上有积分制度，知识官解决问题将获得积分奖励。在精神层面，好的沉淀内容将被推荐到KM平台的首页。同时，知识官形成的高品质业务准则将以他的名字命名，这是一个很高的精神激励。由于知识官的工作要占用业余时间，公司会给他们提供津贴，由知识管理部门拨付，平均约为每月1 000元左右。津贴的考核力度很大，多的员工能拿到1 600~1 700元，少的则只有300~400元。

黄勇说：“知识官更有机会获得公司一些荣誉性的奖项，可以奠定自己内部的‘江湖地位’。我本身也比较喜欢分享，在公司内部的绰号是‘黄师傅’。对于我所在部门的员工，我都要求他们每周在KM上写一到两篇博客，我会去评论，他们提的问题我都会去回复。”