

用互联网思维管理部落

前一篇文章[部落竞赛攻略](#)非常幸运的被《部落冲突》官方微博转载，获得了很高的阅读量，给了我很大的动力继续写下去。相比前一篇单纯介绍游戏中的具体技巧，本文则上升到管理学和领导力的角度，结合我在外企的管理经验和美国微软的职场经验，分享下对管理部落的一些看法，文章稍长，一共 6500 字左右，相信读完肯定对您有所帮助。

“管理”一词在古老法文的解释是“领导、执行的艺术”。在现代，“管理”包括领导和管理所有组织，透过组织、调度和运用各种资源以有效率的方式达成组织目标。摘自wiki，内容有删改。[原文链接](#)。

部落是由玩家形成的组织，每个玩家在级别、技术、活跃程度以及对命令的执行意愿的特点，形成组织的各种资源。本文集中探讨一个短期的，可以量化的目标：完成部落竞赛 30000 积分，让每个成员获得竞赛的最高奖励。

下面分别从部落概况，数据驱动，指令传达，沟通礼仪和决策过程等方面来介绍这次竞赛的策划和实施细节。

部落概况

首先介绍下背景：我目前七级大本营，部落的 35 位成员中，大概一半级别高于我。此外，我是两月前刚加入部落，由于竞赛表现比较积极，所以被提升为副首领，首领让我和另一位副首领来负责部落竞赛。

由于刚加入部落不久，为了了解每位成员的情况，我先创建了一个首列包含每个部落成员名字的电子表格。接着请首领介绍了下每人基本情况，也乘机帮忙清理了一些我们都不清楚身份的成员。我根据首领的信息，在表格第二列加入了这些成员的描述。成员们大致可以分为三类：一类是首领和他的朋友组成的部落核心，他们在每次竞赛中都能打满 4000 积分，是积分的主要来源。第二类成员由首领和朋友家的小孩以及他们同班同学组成，之前的竞赛对小孩没有要求，所以很少参加，却能够领取竞赛奖励。第三类成员中，有很早就加入部落的元老，表现比较稳定；也有最近加入的新成员；还有之前走了，最近又回来的。每个成员对竞赛的贡献都不一样，总之他们情况比较复杂，由于刚接手，不方便细分，暂且这样大致归为第三类。

在竞赛开始前两天，我先以的副首领的口气群发了一条信息：“大家好，新的一期部落竞赛马上就要开始了。Adrian 和我会根据竞赛的奖励物品制定部落的积分目标，我们希望所有六级以上的成员都积极参与进来。对表现出色的成员，部落会优先捐兵、晋升；对完不成任务的，部落会先一对一帮助沟通，视情况将表现不好的剔出部落。核心成员会打多数积分，分给大家的，只要注意技巧，每天十分钟就可以完成任务（还和正常游戏不冲突）。稍后会介绍玩竞赛的技巧。”

接着分析下这段话。首先说清楚了这个任务会奖罚分明。其次，告诉大家对于竞赛部落会有具体的方法指导。另外，虽然这件事到此为止一直是我一人在策划和实施，但是在对所有人公告时还是刻意的提到了另一位副首领。对同事充分的尊重非常重要，这样一方面可以化解组织内部管理层潜在的冲突，另一方面，在共同的利益下同事是最重要的盟友，应该主动争取过来。

这个时候，Adrian 告诉我，这件事让我来主导，他会配合和协助。

数据驱动 (Data Driven)

"Data-driven organisations put data at the centre and use insights derived from data to drive their strategy and decision making." -- [What does it mean to be data-driven?](#)

这句话翻译过来是：“数据驱动型的组织将数据视作核心，通过对已有数据的洞察来进行战略决策。”说句题外话，关于数据驱动的定义，我在 Google 上找了很久中文资料，一个让人满意的也没有找到。但是，换成英语后，在前打开的前十个网页中便找到了这条。可以看出学好英语对知识的获取能力以及认知的提升都有非常大的帮助，现在开始好好学，一点都不晚：)

根据前文对成员的分类，我向首领提出了一个初步方案：

- 将核心成员每人降低到 3000 分，这样可以给他们减少 1000 分的压力。另外，如果有其他成员不能完成任务，也能有足够的机动空间。
- 小孩每人 500 分，一直让他们坐顺风车会让其他成员不满，影响团队士气。并且，我私下看了下他们的大本营，都发展的挺不错，说明他们平时也有不少时间在玩。所以，之前对他们的决策是不合理的。
- 其他成员每人 1000 分，这些成员中有人积极的打满 4000 分的玩家，也有人一点也没有打。不过之前缺乏数据记录，这次统一设定一个标准，其实只是一个摸底，以这次的数据为基础，下次便可以更有针对性的制定每人的任务。

互联网公司都高度强调 data driven，简单说来就是前文定义中提到的，所有决策都是基于数据，而不是基于人的经验或感觉，对数据做好记录是好的管理决策的基础。

每晚我都会根据每人的目标和完成情况在群里发布更新。表扬那些已经完成尤其是超额完成的成员，鼓励正在进行中的成员，另外也催促哪些还没有开始的尽快开始。

那些为部落做出额外贡献的成员应该被公开表扬和感谢，这也是激励其他成员的很好方式。比如，那帮小孩中，我感觉到有一位叫 113 的有点被排挤，别人告诉我他最多打 100。但是看到他提前完成任务了，所以我便发了下面一段话。除了赞扬他之外，其实也是对别的小孩的一个旁敲侧击。他们都在一个圈子，看到这段话，被激励的可能性很大。

有了这次的数据作为基础，加上平时对成员的观察，下次就能给每个成员制定两个目标：

- 基本目标：这个目标根据成员在部落中的职位来制定，不能完成则会受到惩罚。
- 延伸目标：对于那些能够提前完成基本目标的成员，与其让他们在剩下的时间里无所作为，不如再设立一个更高的目标，让他们做出更多贡献。更长远来说，部落需要发展，可以通过这种方法识别出更优秀的人才。

针对这两套目标，我制定了相应的奖惩机制（详见后文），这套机制能保证部落的长远发展在一条健康良性的轨道上：给所有人公平的晋升通道，让积极主动和有能力的成员逐渐进入管理层，并且淘汰那些不合格的成员。

指令的传达

指令的传达和普通信息的传递并不一样。普通信息的传递，表达者应该用简洁清晰的语言表述信息。而指令的传达除了表述信息外，还包含利用权力让对方执行信息的内容。这段话有两个关键词“权力”和“执行”。

关于“权力”，首先我们来看下一般组织中的权力是怎样被赋予的案例：在外企任命部门领导时，一般大老板会陪同新任领导到这个部门，并发表一个简短讲话，以及将部门的主要人员一一介绍给新任领导，有些大老板还会刻意的做出和新任领导比较亲切的举动。大老板可能并不在这个区域甚至不在这个国家，之所以亲自过来，而不是通过邮件，目的是要让所有人感受到这个人高层指定的，也就是说被赋予了应有的权力。相比之下，游戏是在线上进行的，对于副首领的任命，只需要首领在部落设定中做出调整。另外，我在部落中级别、资历都很浅，如何完成权力的赋予呢？于是有了下面的一段话，注意我 @ 的人是首领和副首领。

关于“执行”，副首领在行使权力时可以让成员履行职责，但是副首领的权威则可让大家更积极主动的去执行。人和事都包含很多随机性，比如在定义任务时总会有一些无法预料的因素，成员能够自发的积极主动去克服这些因素，而非单纯机械的完成上级指派的任务，在一些地方会有区别。而将这些区别一点点汇聚起来，就会将一个普通的组织转化为优秀的组织。权威的树立，身先士卒是一个很好的方法。下面分别是不同的三天我的竞赛积分排名。我的目的就是要让所有兄弟们都看到我和他们奋斗在同一战线。

礼貌的对待每位下属

在组织的沟通中，除了中性的语气外，还有命令式和鼓励式语气，他们分别适用于不同的场合。前者适用于对所有人发布指令，因为命令式语气更能体现出领导的权力。而对具体一个人提出要求时，使用鼓励性的语气则更能让其感受到足够的尊重。

给大家分享两条我最近在部落中的发言，第一条是针对所有成员：

Hello everyone, our goal for the clan game is 30000 and we need to get here. Please hit the score I assigned to you. There is no excuse only execution. Let's make it happen together! (大家好，我们这次竞赛的目标是30000，为了完成这个目标，每位成员都必须完成我指定给你们的目标。请大家务必努力执行，不要找任何借口。来，让我们一起努力完成这个目标！)

第二条是针对某个部落新来的成员。别人叫他打竞赛，他明确说 No，看到他的回复后，我补充了一句：

BTW, @qental we also need your help to achieve this goal. (顺便说一句，@qental，我们也需要你的帮助去实现这个目标)。

相比之下，另一种不好的表达方式是：BTW, @qental if you don't get 1000, I will kick you out of the clan before the (clan) game ends. (顺便说一句，@qental，如果你不能完成 1000，我会在竞赛结束之前把你踢出部落。)这句是威胁外加命令。这样说不好的原因是：从前面他的回答来看他不像是个直接服软的人，说了这一句就相当于直接撕破了脸，把大招放了。而竞赛一共有七天时间，那时是第二天，应该给后面留下充分的回旋的空间和余地。

另外，请大家体会下下面两句的区别：

- You will be kickout out from the (你会被踢出部落) .
- Clan I will kick you out (我会把你踢出部落) .

后面一句的主观色彩非常浓，如果在现实的组织中这样说话，即使只是为了公事，也很容易和别人结下私怨。而前面一句则是有提自己，把踢人说成部落的规则，即使别人被踢了，也不容易引来私怨。“做人留一线，日后好相见。”是《古惑仔》里边的经典台词。大学刚毕业时，年轻气盛，做事挺极端和强势，随着经历渐长才慢慢意识到那些真正的牛人气场强大但从不出咄咄逼人，而是睿智温和令人如沐春风。”

充分思考后再做决策

这次竞赛一共持续七天，我在竞赛开始前便制定好了各位成员的目标，以及奖惩制度。按以前的做事风格，一定在竞赛开始前就直接发布出去，保证成员们能在第一时间看到和执行。但是，这次虽然每天都在督促大家参加竞赛，具体的目标和奖惩却有意拖到了第三天晚上才发布。通过三天的思考，发现自己最初的方案有些地方没有考虑周全，于是对其做了进一步修改。

其实，这篇文章主要分享的就是那三天的思考。好的决策都是反复观察、斟酌和考虑后的结果。所以，应该充分的利用好所拥有的时间，“天下武功，唯快不破”只适用于田伯光这样的二流高手。下面分享一个最初方案考虑不周全的例子：

对于不能完成竞赛任务的成员，我最初打算直接踢出部落。后来才意识到部落的发展是一个整体的系统，竞赛只是其中一部分，不能因为自己只负责竞赛就将眼光局限在这里。对于那些没有完成任务，但是自身级别高的成员，应该考虑他们在其他方面为部落带来的好处。比如，他们是否积极捐兵，是否能够为部落战（敲黑板，不是部落竞赛）带来那几场关键的胜利。如果有他们的高级援军，其他成员是愿意多打部落竞赛积分的，因为利用高级援军升级的速度会比平常快很多。如果在成员中形成这种良性的循环，其实对部落的发展非常有益：一方面高级别的成员有动力继续留在这里，因为不用打太多竞赛就能获得奖励。另一方面，低级别成员则会因为有援军而愿意多打积分，他们同时也能很快成长。可是，要是在制定策略时，如果只看到竞赛，便很容易做出把这样高级别竞赛表现不好的成员踢出部落的错误决策。

晋升方案

结合前面的叙述以及游戏本身的各种各种规则，我做了下面的方案：

- 累积积分的定义：成员每次完成指派的竞赛目标加 1 分，未完成则减 1 分。比如第 1，2，3 次完成，第 4，5 次没有完成，累积积分为 1 分，计算方法： $1 + 1 + 1 - 1 - 1 = 1$ 。
- 新人（定义为上次部落竞赛之后加入的成员）必须打满 1000，否则被踢出部落。
- 普通成员两次完成 150% 的目标晋升长老，长老累积积分下降到 -2 则被降级为普通成员。
- 普通成员累积积分下降到 -2 则被踢出部落。
- 长老连续三次打满 3000，并且有一定领导力或者技术等级，通过管理层讨论，晋升副首领。
- 每次晋升或降级后累积积分清零。

下面是在制定方案时的参考标准：

首先，应该符合彼得·德鲁克提出的 SMART 原则：Specific（明确）、Measurable（可衡量）、Achievable（可达成）、Relevant（相关）和 Time-bound（有时限）。

其次，应该合理利用游戏的自身的规则，比如这个方案就利用了游戏中不同职位的设定。

写在最后的话

到目前为止，按照这个指导思想，部落竞赛已经提前一天多打满了 30000，相比之前需要核心成员在打满 4000 后，还需要用小号补打积分，而别的成员坐享其成的情况。这次有效的将任务进行了分解，让更多的成员参与了进来，同时也减小了核心成员的压力。

引用道德经的一句作为结尾，来说下我对管理的理解：“知人者智，自知者明。胜人者有力，自胜者强。知足者富。强行者有志。不失其所者久，死而不亡者寿。” -- 《道德经》三十三章

非常感谢您的阅读，这篇文章的写作过程让我真切的体会到创作的艰辛，不到七千字的文章，初稿完成后，发布之前进行了五遍的修改。加上校对、排版和发布，在完全集中精力的情况下，一共竟然花费了超过 15 小时的时间。所以，如果您觉得这篇文章对您或身边的人有帮助。欢迎您点赞、留言或者转发，这些都是对我继续写作的最大鼓励！如果想看更多相关文章或者视频，欢迎通过下面任何一个方式关注我：

文字相关：

- 新浪微博：[@流浪的拉多](#)
- 知乎：[@宁涛](#)
- 微信公众号：

- LinkedIn: [@Tao Ning](#)

视频相关:

- 秒拍: [@流浪的拉多](#)
- Youtube: [@Tao Ning](#)