

用互联网思维管理部落

注意，这篇文章需要修改成两种不同风格，一种给游戏媒体，另一种给商业媒体

前一篇文章[部落竞赛攻略](#)非常幸运的被 CC 微博官方账号转载，获得了很高的阅读量。这给了楼主很大的动力沿着思路继续写下去。相比前一篇单纯介绍游戏中具体的技巧，这篇则上升到管理学和领导力的角度，结合楼主在中国外企的管理经验和美国微软的职场经验，分享下楼主对管理部落的一些看法，文章稍微有点长，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](#)。

部落是由不同玩家形成的组织，每个玩家有不同特性，比如级别、技术、活跃程度以及对命令的执行意愿，这些都可以看成组织的资源。这篇文章集中探讨组织的一个短期，可以量化的目标：完成部落竞赛 30000 积分，以此让每个成员获得竞赛的最高奖励。<这款游戏吸引楼主的地方是虽然是游戏，但是却可以透过游戏去磨练、实践自己的管理技巧和理论。文章只把讨论的范围缩小到组织成员完成某一次的竞赛，这可以等价的看作一个公司需要完成一个阶段性的目标。>

<另外，这款游戏最吸引楼主的地方就是它的非实时性。和对战游戏不同，比如dota，每个人都必须马上根据当时战场的情况做出实时反应。在紧张的对战中，除非经过非常可以的练习，能够在短时间内通过思考做出反应。否则，大多数人的反应都是基于本能的。而CC的非实时性，让玩家有非常充分的时间来考虑战略。人在实时的压力下需要做出决策往往不是最佳的。这一点后面楼主会用事例详细说明。>

首先介绍下背景：<简单来说，游戏玩家一共有11个级别，1~6级都属于完全的新手入门阶段，过了6级，每上升一级，在科技上都有很大突破。>楼主现在还是新手，在 TH7。部落目前有 35 位成员，大概一半左右级别比楼主高。此外，楼主是两个月前加入部落的新成员，由于竞赛表现比较积极，所以被提升为副首领，首领让楼主和另一位副首领来负责部落竞赛。

<关于部落竞赛的游戏详细规则，可以看这篇文章。简单来说，需要每个成员参与进来完成各自单独完成游戏中制定的各种任务，每完成一项任务可以获得一定的积分。最后部落成员的总积分便是部落竞赛的积分，这个积分越高，可以兑换出越好的魔法物品，每个成员都可以领到一份相同的奖励，不管他在竞赛中的贡献是多少。每个成员一次竞赛可以打的满分是4000。>

<游戏比较好玩的一点是级别高的玩家虽然在科技上有优势，但是具体战术和策略都决定着游戏是否完的好。比如，楼主就是通过一定的策略在部落竞赛中赢得了比较好的印象，然后被提升的。>

下面分别从XX，XX等方面来介绍这次竞赛的策划和实施细节。

详细了解部落情况

不时有人加入或离开部落，而且楼主也是新成员，所以其他成员不太熟悉。为了了解每位成员的情况，楼主先创建了一个电子表格，在第一列填进每个成员的名字，接着让首领介绍下每人，也乘机帮忙清理了一些大家都不清楚身份的成员。根据首领的信息，在表格第二列加入了把这些成员的描述。根据描述，发现大致可以将成员分成三类：一类是首领和他的朋友组成的部落核心成员，他们在每次竞赛中都能打满 4000 积分，是竞赛积分的主要来源。第二类成员由首领和朋友家的小孩及同班同学组成，之前的竞赛对小孩没有要求，所以每次他们都不参加，直接免费领取竞赛奖励。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，楼主先新的副首领身份群发了一条信息：“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。”

下面来分析这段话。首先说清楚了任务部落会奖罚分明。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楼主一人在策划和实施，但是在第一次公告时还是刻意的提到了另一位副首领。目的是不想让他产生楼主一个人想独揽这件事情的误会，对同事充分的尊重非常重要，这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。<这点其实是在后面可以@下熊太行老师>。

这个时候，Adrian 告诉楼主，这件事让楼主来主导，他会配合和协助。

Data Driven（数据驱动）

"Data-driven organisations put data at the centre and use insights derived from data to drive their strategy and decision making." From [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战略决策的核心，通过对已有数据的洞察来指导决策。”说句题外话，关于数据驱动的定义，楼主在 google 上找了很久中文资料，没有发现一句让人特别满意。换成英语后，前打开的前十个网页中就有这条定义。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，知道重要性了吧？现在开始好好学，一点都不晚：)

根据前文总结的三种不同成员的特点，楼主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。小学生每人 500 分，一直让他们坐顺风车会让其他成员不满意，而且，楼主私下也看了下他们的基地，其实发展的都很好，说明他们平时也有不少时间在玩游戏，之前对他们的决策是不合理的。其他成员每人 1000 分，其他成员里边有积极的打满 4000 分的玩家，也有一点也没有打的。只不过之前缺乏数据记录，这次统一设一个标准，其实是一个摸底，以这次的数据为基础，下次便可以更有针对性的指定每人的任务。好的互联网企业都高度强调 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。

每天晚上楼主都会在部落群里更新一次目标的完成情况，赞扬那些已经完成和超额完成的成员，鼓励正在进行的成员，和催促哪些还没有开始的尽快开始，这样做是为了让每个人都感觉到他们的责任和义务。另外，那些为部落做出贡献的成员应该被表扬和感谢，这样也可以激励到其他成员。比如，那帮小孩中，楼主感觉到有一位叫 113 的有点被排挤，别人告诉楼主他最多打100。但是看到他提前完成任务了，所以便发了下面一段话。除了赞扬他之外，其实也是给别的小孩一个旁敲侧击。他们都是一个圈子，看到这段话，被激励的可能性非常大。

113 图

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：

一，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。

二，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，楼主制定了相应的奖惩机制（详情请见后文），这套机制能保证部落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，并且淘汰掉那些不合格

的成员。<所以想说的是，在一定情况下，超额完成老板安排的工作，虽然感觉好像多做事了，但是其实自己没有吃亏的>。

指令的传达

需要注意的是，指令的传达和普通信息的传递并不完全一样。普通信息的传递，衡量的标准是能否用简洁清晰的语言表达清楚信息。而指令的传达除了传递信息，还包含领导在行使权力，这条信息需要被成员执行的意思。这段话有两个关键词“行使权力”和“执行”。

关于“行使权力”，首先看下权力是怎样被赋予的。分享一个案例：在外企任命部门领导时，一般大老板都会陪同新的部门领导到这个部门，发表一个简单讲话，并且将部门的主要人员一一介绍给新任领导。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，而不是通过发送邮件的方式，目的是要让所有人感受到这个人是其亲自指定的，被赋予了权力。相比之下，游戏是在线上进行的，对于副首领的任命，只是首领将部落中一个设定做出了调整。另外，楼主在部落中级别、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，楼主@的人是首领和副首领。

关于“执行”，领导在正确的行使权力时可以让成员们履行职责，但是领导的权威则可让他们从心里配合从而积极主动的去执行。现实中，所有的人和事都包含很多随机的，在定义任务时无法说明和预料的因素，成员能够自发的积极主动，而非单纯机械的完成上级指派的任务，在一些不起眼的地方会有本质的区别。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楼主的竞赛积分排名。就是要让所有兄弟们都看到你和他们奋斗在同一战线，而且比他们更努力。

礼貌的对待每位下属

在组织的沟通中，除了中性的语气，还有命令式和鼓励式语气，他们分别适用于不同的场合。前者适合针对所有人发布命令时使用，用命令式语气更能体现出领导的权力。而对具体一个人发布命令时，使用鼓励性的语气则让其更能感受到足够的尊重（当然“鹰派”个性的领导不同意这个观点，他们更愿意用命令语气来树立威严，让下属对他们有种惧怕感。“鹰派”和“鸽派”的定义有篇文章 @熊师傅）。

给大家看两个楼主最近在部落群中的发言，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！）

最近部落来了一个新成员，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，楼主们也需要你的帮助去实现这个目标）。而楼主第一版准备说的是：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。）

<要是在部落竞赛之前被踢出，他拿不到所有奖励。所以>这句是威胁外加命令。楼主没有这样发的原因是：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，直接把大招放了。而竞赛一共有6天时间，现在才刚开始，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 Clan vs I will kick you out.（你会被踢出部落 vs 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。而前面一句则是没有提自己，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。”

别忙着做决定

部落竞赛一共持续7天，按照楼主喜欢把事情做在前面的习惯，在竞赛开始前一天就做好了各个人的目标，以及相对应的奖惩制度。按照以前的做事风格，一定做好就直接发出来给大家，督促大家执行。但是，虽然竞赛开始楼主，楼主每天都在督促大家完成任务，具体的目标和奖惩楼主却有意的拖到了第三天晚上才发出来。在这三天中，随着思考的深入和全面，发现自己最初的方案还有好多没有考虑周到的地方，于是对其做了不少修改。好的决策都是反复斟酌、思考和观察后的结果。尤其是还有充分的时间的情况下，“积极”的工作并不是意味着要在第一时间做完自己职责范围的所有事情，这也让楼主联想到了吴军老师说的伪工作者，原文参考XXX。其实，这篇文章就是那三天的间隙中楼主思考的结果。比如下面一个例子：

对于完不成的，楼主第一反应是直接提出部落，但是后来意识到部落的发展，其实是一个整体，竞赛只是一部分。不能因为楼主只负责竞赛就只看到这一点。级别高的成员能积极捐兵吸引新人，会打部落站（和竞赛不一样）都很重要。比如有些级别很高的成员，他们自己不喜欢打竞赛，但是积极捐兵，而级别低的成员拿到援军很愿意多大，因为有高级的援军他们升级会快很多，如果形成这种良性循环，其实对部落的发展非常好：一方面老成员有动力继续留在这里，因为不用打竞赛就能获得奖励，低级别成员则会因为有援军而愿意多打，同时也很快成长。但是，要是眼里只看到竞赛，那么很容易做出把老成员踢出去的错误选择。

晋升法案

根据前面的所有思考，以及游戏中各种规则的限制，楼主做了一个晋升方案：

- 新人必须打满1000
- 普通成员150%完成两次目标升职长老，长老三次竞赛两次没有完成目标降级普通成员
- 普通成员三次竞赛，两次没有完成踢出部落
- 长老连续三次打满3000，并且有一定领导力或者技术/等级到达一定阶段，经过目前管理层讨论，可以升职副首领，副首领每次都需要保持在3000以上。

对这个方案，做出两点评价：

首先，一个好的方案应该符合彼得·德鲁克踢出的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，好的方案应该合理利用规则本身（或者组织所在的系统能够提供的硬件支持），比如这里就利用了游戏中的不同职位。

写在最后的话

到目前为止，竞赛的任务已经圆满完成，相比之前核心成员打满积分，别人坐享其成，这次通过上文介绍的方法有效的将任务进行了分解，让更多人参与进来，同事也减小了核心成员的压力。

最后用道德经的一句话结尾说说楼主对管理的理解吧：“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。”

感谢大家阅读，这篇文章的写作过程让楼主亲身体会到创作的艰辛，不到七千字的文章，在发布之前反复修改了三遍，加上校对、排版，一共竟然花费了10个小时以上的时间。如果觉得这篇文章有用。阅读、赞、留言和留言都是对楼主继续创作的最大鼓励！

日记：

别zhen字酌句，一口气先写下来，第一遍关键是思想。

理清思想脉络，从新组织部分内容，主要从脉络入手，不追求文字上的表达。

- 清楚确定写两套，确定第一遍先通过反复修改拿出第一篇。

遣词造句