

中国经营报
CHINA BUSINESS JOURNAL



看美剧学 “轻足迹”战略



中信出版社·CHINACITICPRESS

目录

溯源轻足迹

奥巴马“轻足迹”战略的产生

轻足迹战略三大特征

商用轻足迹

管理的前世“军”生

游戏化的战争模式

Free Mobile：传统电信市场的颠覆者

ZARA“快”时尚

虚拟战场的真实威胁

戈尔扁平带来的“灵活”

苹果：构建“密造”文化

沙漠风暴行动

巴可：将在外君命有所不受

阿里巴巴的别动队

红包飞：一场争夺移动支付用户的“阳谋”

“轻足迹”管理的四个特征

轻足迹组织领导者七项修炼

本书内容来自中国经营报社旗下《商学院》杂志

20世纪90年代，在美国宾夕法尼亚州的陆军军事学院里，那些美国未来的将军们被一次又一次地告诫，要准备好在一个“动荡、无常、复杂、模糊”（volatile, uncertain, complex, ambiguous）的世界扮演领导角色，由于这几个词总是被反复灌输，所以未来的将军们干脆就把它简称为VUCA。为适应VUCA时代，陆军军事学院采用轻足迹（Light Footprint, LFP）管理模式进行培训，并将这种模式成功地推广到全军。

事实上，VUCA并不局限于军界。几十年来，世界变得越来越VUCA导向，商业世界现在同样具有VUCA特点，许多此前没有听过VUCA的管理者们将在商界发现其所描述的现象，有些管理者也许甚至能在自己的组织中发现LFP管理的特征。但是采用LFP管理的组织不是突变或遗传学家假想出的“畸形怪物”，他们其实跟传统组织乍看上去并无二致，我们所需要关注的，只是需

要什么样的微基因突变，才能将传统组织转变成LFP组织。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：491256034 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号id：d716-716 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网址：www.i-readweek.com QQ群：550338315

溯源轻足迹

奥巴马“轻足迹”战略的产生

从纽约到关塔那摩，从伊拉克到巴基斯坦，在过去的十年间，“反恐”一直是美国的核心话题。随着奥巴马执政的“无人机猎杀计划”在美国，乃至全世界都引起争议，2011年适逢“911”十周年，推出的美剧《国土安全》适时地对“反恐”命题做出了新反思与解读，刻画出反恐战争给个人和家庭所带来的精神折磨与创伤，引爆了收视热潮。

2012年美国总统大选前夕，美国著名政经记者大卫·桑格出版了著作《直面与回避》(Confront and Conceal)。在这本书里，桑格写道：“奥巴马采用无人机、网络战和特种部队来构建其‘轻足迹’战略，这一战略是为了保卫美国的国家安全，同时避免有损于美国人生命和财产安全的绵长地面战争。”

奥巴马政府对无人机、网络战和特种部队的采用，标志着美国前国务卿科林·鲍威尔所力主

的“震撼与威慑”外交军事方针的终结。这一方针的转变，实际上在唐纳德·拉姆斯菲尔德第二次担任美国国防部长期间（2001—2006年）便已埋下伏笔。作为“鹰派”主要代表人物之一，拉姆斯菲尔德的多项主战策略，如阿富汗战争、伊拉克战争，都使美国深陷战争泥淖，由此也引发了美国各界对既有外交军事政策的反思。但是，真正确立“轻足迹”战略，并将无人机、网络战和特种部队这三大元素确立为美国新军事外交方针的核心要素地位，是在奥巴马当政之后。

其来有自

拉姆斯菲尔德的继任者罗伯特·盖茨反对“震撼与威慑”这一外交军事主张。盖茨于2011年退休后，前参议员大卫·波伦曾公开表示，“盖茨意识到了美国过度依赖军事干涉外交政策的危险性，单凭这一点，盖茨就值得被人铭记”。很显然，“大棒”策略已经落伍了，它不仅太过昂贵，

而且也不合时宜，不得人心。

事实上，对鲍威尔外交军事主张的质疑可以追溯到20世纪90年代中期。当时，在美国宾夕法尼亚州卡莱尔美国陆军战争学院内，学员们被反复灌输着一个概念：这是一个动荡(volatile)、无常(uncertain)、复杂(complex)、模糊(ambiguous)的世界，而他们正在为成为这样一个世界的领导者而准备着。VUCA遂成为美军对制定决策的环境因素的标准描述：V=volatility动荡性、U=uncertainty无常性、C=complexity复杂性、A=ambiguity模糊性。

在罗兰贝格管理咨询公司亚太区总裁常博逸看来，奥巴马政府之所以偏向于“轻足迹”战略，是因为在一个VUCA世界里，纵然你无法预测发起无人机进攻、发动网络战役或者调用特种部队究竟会带来怎样的后果，但你的行动越轻盈越隐秘，所带来的不可预知后果就越轻微。

别无选择

如果说布什政府对“震撼与威慑”外交方针的反思更多是出于经济考虑，那么奥巴马对“轻足迹”战略的倚重则源自他的信念，即“轻足迹”是未来战争的必然趋势，与其跟在别人后面追赶，不如先发制人。

奥巴马在2008年总统竞选中胜出就有网络的一大功劳。当时，奥巴马竞选团队在YouTube网站上发布了1800段视频，吸引到1.1亿点击；奥巴马在Facebook上拥有300万粉丝，在MySpace页面拥有84.5万粉丝；在Twitter账号上有超过13万的追随者。这是历史上第一次将社交媒体应用于竞选的成功尝试，也意味着政治竞选和资金募集方式从此发生了巨变。奥巴马的这段经历无疑会令他对网络的力量格外重视。纵观全球，在各类政治运动中，各派政治势力在网络上传播着亦真亦假的信息以壮大自己的阵营。网络已然成为继海、陆、空、太空之后的第五大战场。

至于无人机对奥巴马的吸引力，更是显而易见。原来只能靠人完成任务，现在都可以派无人机完成，省去大量人力，其相比于传统作战工具的价格优势也很明显。无人机诠释了奥巴马的军事哲学：冷静的打击、最少的生命损失、较低的成本。特种部队也具有相似特征。正如伊拉克战争联军副司令罗伯特·福来所说，特种部队可以在尽可能远的距离射杀目标，成本低，又不会对美国人民的生命安全造成威胁。

“轻足迹”战略看起来有诸多优势。比传统的战争手段廉价、投入的军事人力较少、连带的破坏也较小，同时能更好地利用美国的技术优势。这一战略也更能适应当下这个VUCA的世界。环境变化、技术进步以及日渐复杂的世界，这些都不在美国总统的控制范围之内，毕竟时至今日，超级大国也无法重塑世界，而只能适应这个世界。

虽然“轻足迹”战略也存在一些争议，如因为其隐秘进行，所以无从公开地论证行动的必要

性；有可能伤及无辜；道德拷问……伴随“轻足迹”战略而来的这些问题必须要得以解决或者改观，但“轻足迹”战略本身却是大势所趋。我们再也回不到那个靠着温和的对话加上“大棒”就能解决国际争端的时代了。

轻足迹战略三大特征

在所有类型的竞争中，战争这种形式最为激烈，其结果也对最多人造成影响。从某种意义上说，战争作为最纯粹的竞争形态，其特点往往可以昭示出其他竞争形态——比如体育竞技、商业竞争——的特点。战争形态的演变，也往往预示着其他竞争形态的改变。今天人们讨论的有关战争的理念、概念、技术、策略，或许明天都会被应用于商业领域。

商业领袖想知道未来的商业竞争将会往何处发展，不妨先看看军事领域正在经历着哪些变化，从资源的流向可以反推出当下军备竞赛的典型特征，即近年来备受关注的轻足迹战略的特征。

无人机（unmanned）

在最新一季的热播美剧《国土安全》中，无人机成为中情局绞杀国外恐怖分子的绝杀利器。据《纽约时报》披露，在2008年以来的300多次无人机袭击中，数十名基地和塔利班头目被击毙，让美军无人机大出风头。

事实上，无人机在军事中的应用历史和由人驾驶的飞机一样悠久。在第一次世界大战期间，英国皇家空军就使用了无人机作为射击训练的靶子。美军在朝鲜战争中使用无人机侦察敌情。在越南战争中，美军无人机除了侦察敌情，还一度想用它来干扰雷达和高射炮台，甚至把它当战斗机使用。海湾战争期间，无人驾驶的侦察机大行其道，这使得人们对无人机的兴趣又重新被燃起。沙漠风暴行动中，无人机作为情报搜集工具发挥了重要作用。

当无人机配备了空对地导弹，便成为“无人战斗机”。2001年底，这类“无人战斗机”（例如MQ-1掠夺者号）被频频从巴基斯坦和乌兹别克斯坦的基地发射到阿富汗，用来暗杀恐怖主义领

袖。此后，巴基斯坦、也门和索马里也多次遭受“无人战斗机”的侵袭。

奥巴马政府对无人机的调用更为频繁，无人机的使命也从情报搜集和敌情侦察扩展至军事打击、镇压空中反抗、搜寻和营救等各个方面。

政府对无人机的器重已使得相关领域的技术获得重大发展。今天的无人机已将远程控制和计算机自动化结合起来，正在向着更加自动化的方向进化，将来它可以在无人干预的情况下自主做出更多决策。2012年10月，美国海军宣布在一艘远程操控的充气船上发射了一枚穿甲导弹并成功击中了两英里以外的目标，这意味着“无人操控”技术已从空中扩展至海上。

网络战/第五空间（the fifth domain）

美剧《尼基塔》中的暗影行者伯克霍夫，可

以通过暗影网络从组织在世界各地的银行账户里捞钱，他的暗码监听程序，能够扫描监听一切网络信息。轻而易举地黑进美军南方司令部的军用卫星，直接调取想要的地面成像。

伯克霍夫类黑客绝非虚构，网络战早被定义为一场隐秘进行、潜伏于公众视线之下的战争，五角大楼已经把网络空间列为继陆地、海洋、天空和太空之后的第五大战场。

在奥巴马2009年就任总统之后不久，就表明立场：数字基础设施是一项战略性国家资产，必须要严加保护。翌年5月，五角大楼成立了美国网络司令部。类似的，英国在政府通讯总部下设立了网络安全与运营中心，欧盟则成立了欧洲网络和信息安全局。此类机构的设置热潮，反映出人们对公共和私人设施、金融系统、交通系统、医疗系统、制造系统、教育和政府部门遭遇网络攻击或者“逻辑炸弹”的担忧已升至顶点。

在军事领域，网络间谍活动的威胁早已被各

国公认。《经济学人》杂志写道：传统间谍面临着被抓捕和被处决的风险，但网络间谍却不必担此风险。文章引用美国一位高级军官的原话：如果一个传统间谍可以盗走几本有价值的书，网络间谍可以盗走整座图书馆，如果你重新布置好这座图书馆，他可以再盗走一遍。

特种部队（special operations）

特种部队的源起要追溯到殖民时期英国所推崇的“绅士战士传统”，以詹姆斯·邦德为代表。特种部队是指小规模、接受过特殊训练、装备精良、被指派去完成高风险非传统指令的团体。在第二次世界大战时期，特种部队就已经成为战争的重要组成部分。

美国在20世纪70年代组建了三角洲部队（Delta Force，是当今世界上规模最大、装备最齐全、资金最雄厚的特种部队）和海豹突击队（Sea Air Land，海陆空三栖作战部队）。反恐斗

争中，奥巴马政府特别倚重特种部队。2012年，美国特种部队在索马里南部的海盗巢穴成功解救了兩名遭绑架的西方人质，参与此次行动的正是2011年成功击毙“基地”组织头目本·拉登的美军特种部队王牌——“海豹”突击队第六分队。

奥巴马政府的轻足迹战略旨在打造一支规模小、灵活性强的军队，通过发动外科手术式的反恐打击，使敌人陷入瘫痪状态。而特种部队的成功运用恰恰体现了这种宗旨，从而使特种部队成为轻足迹战略的一张王牌。正因如此，尽管美军已表示要大规模削减军力，但美国国防部长帕内塔已经明确表示，将增加用于特种作战和情报收集的预算资金。五角大楼也表示，国防部计划在2015年前把特种部队增加至7万人左右。

事实上，自“911事件”之后，五角大楼一直在稳步扩大美军受训程度最高、最具破坏力的特种作战部队，包括海军的“海豹”突击队、陆军的“绿色贝雷帽”部队以及空军和海军陆战队中的各类特种部队。奥巴马轻足迹战略的种种行动表明，

未来将更加依靠情报与特种作战相结合的方式打击恐怖主义，而不再依靠大量地面部队去占领大片外国领土。

商用轻足迹

管理的前世“军”生

“世界上最优秀的管理在军队”这句名言，被世界上许多知名企业家所认可。正如管理大师彼得·德鲁克所说：“100多年前，当大型企业首次出现时，它们能够模仿的唯一组织结构就是军队。”

公司的执行官们通常热衷于了解威灵顿、拿破仑、蒙哥马利、麦克阿瑟的军事模型。对他们而言，军事管理中的后勤管理、人力资源管理、战略和领导才能等都极具诱惑力。当我们梳理世界企业管理上百年的历史时，会惊奇地发现，对管理做出最大贡献的，不是企业家、管理学者、商学院，而是军队。

第一次主动管理

1899年，美国与西班牙之间的殖民地争夺大

战，以美国的胜利告终。但美国军政大员们却高兴不起来。这场战争无情地暴露出老掉牙的美国军事机器，尤其是后勤管理，那真是相当混乱——军队竟然因为没有所需地区的地图而不能制定战略，甚至当300辆火车抵达佛罗里达的坦帕时，居然没人知道这些车里装了什么。

美军一塌糊涂的后勤管理让总统麦金莱忍无可忍，给陆军部长拉塞尔下了整改的最后通牒。但拉塞尔自认没本事对军队由来已久的陋习进行彻底大扫除，所以很识相地迅速引咎辞职，让贤给了“活动大扫帚”伊莱休·鲁特。鲁特虽是个不出名、也没有经过什么政治事务历练的律师，但是他却有着让所有事情按他的想法去实现的能力。事实证明，鲁特这把“扫帚”果然有威力，他出任陆军部长后迅速在美国军队中拉开全面重组的序幕——军队管理机制在许多有创意的想法中重新建立起来，创办美国陆军军事学院以专门培养军事专业官兵，成立国防参谋本部并规定军官必须轮流担任参谋和带兵工作，创立参谋长联席会议……鲁特也许只是历史学上的一个脚注，但他

在美国军中发起的变革却得到了广泛应用，这些变革也被德鲁克认为是“第一次有意识、有系统地应用了管理的原则”。

战争是催化剂

第二次世界大战是一场浩劫，但在管理实践和理论发展的进程中扮演了重要的角色——把新生的人际关系学派和已经得到熟练掌握的大规模生产技术结合在一起。

为了在战争期间提高生产效率，美国战争部引入了贝尔电话实验室以推广质量控制方法。在谢沃尔特风格的质量控制下，军事工业发生了急剧变化。战争为现代管理和生产制造提供了试验场所。它们不断取得成功，从而能快速大量生产质量可靠的产品。

但二战并不是一场仅由制造业生产能力决定的战争，也巩固了管理咨询顾问和商学院的作

用。哈佛商学院在战时为五千多名部队学员进行战争培训，哈佛高级管理项目也在1943年成为战时管理培训项目。培训项目虽缓解了人才短缺的燃眉之急，但解决实践问题还得靠有经验的专家，于是管理咨询顾问也顺理成章地成了抢手货。“管理工程师”在战争期间的工作就是克服军队官僚机构的繁文缛节，快速获得解决方案。

除了普及管理实践，战争还为商业世界增加了一个特别成分：营销。大品牌的流行，令战时成为在公众印象中建立名声和产品印象的时代。这方面最著名的例子就是可口可乐公司。公司雄心勃勃地大胆保证，所有的美国士兵只须花5美分就可以买到可口可乐。战争巩固了可口可乐公司在美国社会的核心地位，可口可乐自此成为美国口味和消费的象征。

战略全盛时代

以军事比拟企业的吸引力，在于可以清楚你

的敌人是谁。无论是将军还是总裁，当他知道敌人是谁以后，整个世界就会变得比较清晰。

军事战略与企业思想实践一直惊人地相似。事实上，最佳军事实践也经常被现代管理思想家借用。约翰·基甘在《总司令的面具》中概括了威灵顿将军的管理风格：“将军必须使自己成为部队的眼睛。一旦危机出现在隐蔽线前方时，就必须不断改变位置来对付危机，在解除危机前必须保持危急状态，保持警惕以防危机在别处发生。”只须将个别文字稍做修改，这段描述就可成为现代管理的典型教材内容。

许多人认为，孙子代表了战略的起点和巅峰，管理者的热捧也曾令《孙子兵法》在20世纪90年代重返商业畅销书行列。“不战而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”——当能靠密造和诡计就可以战胜对手时，何必要杀戮呢？

或许，孙子对战略的看法有时可能会因过于

简洁而不为人们所理解。相比之下，普鲁士将军卡尔·冯·克劳塞威茨对战略的诠释就更现代：“与其把（战争）比作艺术，我们不如更准确地把它比作商业，因为商业也是利益和活动的冲突。”卡尔所创造的“大战略”一词，简单地说明了一切都必须服从军事战略的总体目标，所以“大战略”也被管理界视为目标管理的先驱。

从传统战略到竞争战略再到动态竞争战略，战略管理理论随着时代节奏的不断演变，成为直接左右企业能否持续发展和持续盈利的最重要的决策参照系。

游戏化的战争模式

在《尼基塔》第三季里的“组织”会议室——一架巴掌大小的微型无人侦察机悄无声息、摇摇摆摆地自墙后晃入镜头。三轴，超静音，监控无死角，这架被伯克霍夫昵称为“黄油”的迷你小东西，令很多美剧迷被瞬间萌呆。

科幻照进现实

2012年还纯属虚拟的电视剧科幻场景却在2013年变成了现实——微型无人机首次亮相军事领域。10厘米长，3厘米宽，只有16克重的微型直升机堪称目前全球最小的微型无人机。这款被称为“黑蜂”的微型无人机，目前服役于英国军队。其最高时速可达22英里，能够对一切可疑人物“盘旋监视”。

事实上，驻扎阿富汗赫尔曼德省的英军常规

部队以及特种部队，在2013年初开始用“黑蜂”对付阿富汗的塔利班武装。与美剧大片中的情景相似，远在后方的无人机驾驶员，可以利用这种“黑蜂”微型直升机自窗户飞入，轻松安全地进入疑似叛乱分子盘踞的建筑物。此时，机上的摄像机将实况图像同步传递给无人机控制者，显示陷阱或塔利班战士埋伏的地方，也能在军队猛攻建筑物或给予导弹打击前，提醒他们注意哪里有平民。

虽然袖珍“黑蜂”在军事上的应用尚属首次，但无人机的侦察和预警作用在现代战争中的地位早已无可取代。在阿富汗战争中，美军使用了大量的无人机，对阿富汗境内的塔利班武装进行了广泛的侦察，获取了大量的情报，为美国实施精确打击提供了准确的信息。《变形金刚1》里曾展示了强悍无人机主导的空中打击——霸天虎的机械蝎子拉风出场，一路追杀着幸存的特种部队成员，在沙漠腹地大展威风，却被随后赶到的美军空中支援一顿暴打，只好断了尾巴溜走。这场空中打击就先是无人机“全球鹰”飞临战场，寻找

并确定目标，接着著名的E-3“望楼”预警机引领攻击机群全力出击。

奥巴马的新宠

随着技术的发展，起初作为侦察机、通信联络机等辅助性作战任务的无人机，早已不甘寂寞，在新世纪里开始扮演起主角。2001年11月13日晚上，由中央情报局派出的RQ-1“捕食者”侦察机发现了一支塔利班部队。机载摄像机拍摄到的清晰图像经美国高层官员分析认为：在这支部队中，有塔利班和基地组织的重要人物，美军地面控制人员随后遥控“捕食者”无人机尾随跟进。14日夜，该塔利班部队在一处小镇宿营。通过侦察图像，万里之外的美军控制人员发现，镇内的一座大楼防守严密，似乎正在召开一个重要会议，随即下达了攻击令。3架巡航待发的F-15战斗机和“捕食者”无人机分别向目标投下了精确制导炸弹和导弹，多名“基地”组织的高层人士被炸死。

其中包括本·拉登的副手穆罕默德·阿提夫。此役，“捕食者”侦察机功不可没，而无人轰炸机更牛刀小试，首开攻击作战的先河，从此改变了无人机只防不攻的历史命运。

自古以来，参战意味着去很危险的地方，也许再也回不来，再也见不到家人了。但无人机驾驶员更像是游戏玩家——控制飞机的主要是屏幕和电子游戏式的操纵杆。早些年，无人机驾驶员需要有丰富的飞行经验，懂得飞机运行原理，了解实际飞行中可能遇到的各种问题。而现在，无人机飞行员只需要接受基本的飞行训练，上机时间可能只有几十个小时，剩下的就是“视频游戏”时间了。

Free Mobile: 传统电信市场的颠覆者

2012年，法国第四家电信运营商Free公司进入市场，给它的前辈同行Orange、SFR和Bouygues带来了巨大的冲击，短短一个多月，Orange和Bouygues分别流失了13万和20万名用户，这些人纷纷将号码转网至Free Mobile，虽然对于用户量级在千万以上的法国三大电信运营商来说，用户数量减少几十万似乎并不伤筋动骨，但是，流失的速度却是始料未及的。

取得如此战绩的Free Mobile只是电信市场上的后来者，在转行做运营商以前，它是网络服务提供商，以互联网接入服务、电子邮件和门户网站为主。但是早年的互联网接入服务存在太多的竞争对手，导致Free公司在上市之后，像大多数泡沫时代的互联网公司一样陷入了经营困境。转机在2001年到来，从那年开始，法国政府放开了电信市场，推广“三网融合”的解决方案，Free公

公司的领导者非常敏锐地捕捉到了这次机会。

作为网络服务的提供商，Free公司积累了比一般电信公司更多的互联网经验和网络市场份额，它也因此认识到，将互联网的资源运用到通信领域，能够帮助它走出泥潭。2002年，作为法国首家提供三合一服务的运营商，Free推出每月29.99欧元的套餐服务，包括DSL上网、不限时长的固定电话和数字电视服务。当时间来到2009年，法国的监管机构认为三大综合电信运营商的结构不利于自由竞争，于是向Free出售了四段3G频谱，法国移动市场由此向Free公司打开了大门，迎来了这位出身互联网的搅局者。

低成本“挖”墙脚

三大运营商起初对进入的Free这个后起之秀并未过多留意，而Free公司似乎也并不急于进攻，而是慢条斯理地摆起了龙门阵。

首先，Free Mobile与Orange集团签订了长达6年的漫游协议。也就是说，它可以直接使用后者的基础设施，不必再进行漫长而昂贵的建设工作。同时，它还加大了手机基站之间的距离，使得部署网络的速度大大提升。

其次，得益于多年在互联网服务领域的经营，Free拥有一个巨大的由三合一调制解调器组成的热点网络，智能手机可以接入到这些热点。在以尽可能低的代价做好吸引用户的准备之后，Free公司一改之前的恭谦礼让，亮出了锋利的爪牙——2012年1月，Free推出了19.99欧元的移动套餐，而且开出的条件非常优惠：不限制通话时间；短信和彩信无限量使用，上网不限定数据流量，只是在总量超过3GB之后降低网速，同时用户也不需要同运营商签订任何合约。而当时其他运营商的资费套餐还在这个价格的两倍以上，在美国更是高达100美元，用户还不得不签订至少使用两年的协议。

在一个VUCA的世界里，快速地进入市场并

寻求到突破点已经是现代企业灵活适应环境的必备技巧。从一开始，Free就没有去铺设费时费力的通信设备，而选择向同行付费，接入对方的电信网络从而获得服务能力，为自己节省了大量的成本。

在营销的层面，Free也非常聪明地找到了消费者的盲区，例如，它从来不为用户提供套餐之外的折扣活动，而这部分成本很难被折算到明面的价格上去与竞争对手做比较，用户看到的只是表面上的明显价差。因此，传统的电信运营商们不得不随着Free降价，但是它们的运营和营销成本已经无法与轻装上阵的Free相比，利润减少，对基础设施的投资也会受到严重挤压。

在开启移动业务仅仅半年之后，Free就靠着超低价格从其他运营商那里“挖”到360万用户，占据法国电信市场总额的5.4%，同时，法国的电信资费在它的影响之下，跌到之前的一半水平。而据Insee(法国国家统计与经济研究所)统计，Free带来的这些影响，足以帮助电信业的消费者

对抗日益严重的通货膨胀。

以终端吸引用户

2013年12月底，Free公司再度推出智能手机的出租服务。用户只要每个月花费12欧元，连续使用24个月，就能够拿到Samsung Galaxy S4、iPhone 5s (16 G) 和Samsung Galaxy Note 3等主流智能手机，并且还能够同时使用前文所述的19.99欧元的套餐。

和以前一样，Free的资费套餐仍然没有强制的使用时间。因此，为了降低用户流失的风险，选择这项服务的消费者需要分别支付49.99欧元和129欧元的“入场费”，此后在他们每个月收到的账单上，手机租金和资费套餐都分开列项。Free公司表示，这样做能够帮助消费者省下40%的购机费用。显然，这些手机型号都支持4G网络，能够吸引大量想换4G手机的新用户。两年期满后，新用户可以选择将手机退给Free，继续以每

个月12欧元的价格换用一部最新的智能手机，并且不需要再付入场费，对于那些总想尝鲜的消费者来说真是再好不过。如果不想退还，那么就得再支付250欧元，显然这样很不划算。可以预见，大部分人届时都会去换一部新手机。

由此，Free提出了一种全新的获取智能手机的方式：低价、自由、支持快速更新。虽然有评论者认为这样做的风险太大，并且也不会对所有人都产生吸引力。但是，对于专事搅局的Free来说，拥有更多用户并且创新性地动摇竞争对手习惯的经营模式，在新一轮的竞争中占得先机，才是眼下最重要的事情。

ZARA“快”时尚

郎咸平曾说过，2000年后的企业，成功不是靠创新，而是快速反应。ZARA正是一家以“高速”为商业模式的服装品牌。ZARA创立于1974年，那时还未出现VUCA世界。而ZARA之所以能迅速成为行业领先者，关键因素之一就是其非常强大的组织灵敏性。事实上，灵敏性自创立伊始就是其企业基因的一部分。这家来自西班牙的服装连锁店ZARA被称为“设计师的噩梦”，一直被诟病为抄袭大牌而缺少创新——每当欧美大牌有新款的流行设计出现时，ZARA就会跟风发布类似的设计和款式。然而，抄袭并不是有样儿学样儿那么简单，高效地模仿成就了今天的ZARA。

ZARA旗下拥有超过400位的设计师，平均年龄不过25岁，每年设计出超过10000种款式的服装。他们经常出没在欧洲各大时装周和名牌秀场，捕捉流行元素和市场讯息，并且将新鲜元素迅速地反映在自己的设计上。这些由别人的灵感

而来的产品，有时候甚至抢在大牌前头上架销售。

为此，ZARA每年要支付数千万欧元的侵权费用，但显然，在模仿或者抄袭这件事上，付出的这点代价与赢得的利润相比，几乎不值一提。

从设计到产品，ZARA拥有一条反应快速灵敏的产业链条。在ZARA的世界里，服装是快速消耗的日常用品，不断地推出新品，新鲜的设计和低廉的价格鼓励顾客不断购买，在这个飞速旋转的链条中，“效率”和“时机”决定一切。换句话说，ZARA通过“快”来赚钱，为此它能够接受一些成本上的浪费，如跨大洲的昂贵空运，也在所不惜。

快时尚的“快”逻辑

在ZARA，“前导时间”的概念被格外重视，这一概念是指从设计到成衣出现在专柜的时间间

隔，一般国内品牌只能达到6个月，国际品牌可以做到4个月左右，而ZARA背后那条灵活高效的产业链协作体系，让ZARA的前导时间可以缩短至7天。

ZARA希望能更快地让顾客看到新衣服，并且以较低的价格迅速购买。为了实现这个目标，专卖店里几乎每两周就会有一半以上的款式被更新，看上某个款式的顾客必须尽快下手，这就是所谓“快时尚”的内涵，快产，快销，快速决策并且消费，这些衣服往往质地普通，淘汰之后，消费者会迅速地进行再次购买。在ZARA的价值观里，不存在经久耐用的标准，服装需要像快餐食品那样快速消耗，唯有如此，库存占用少，现金回笼的速度才能赶得上前端制造的紧锣密鼓。

在一般的工作流程中，ZARA的设计师们先画出图样，再决定使用什么样的布料以便在最大限度上节约成本，随后，这些设计被传送到生产基地，通过电脑计算来决定如何裁剪才能又快又节省布料，仓库中现成的布料和小装饰品被送往

工厂后，由电脑操作的生产线瞬间剪裁出成千上万件衣服，然后再送往外包的小工厂或者家庭作坊进行缝制的环节。

通常，ZARA采用延迟生产的策略，即季前只生产15%，到季中集中生产40%~50%，而其他品牌则季前生产40%~50%，季中生产20%，与ZARA相比，不仅库存量大，供应的款式和不断变化的市场需求也很难同步。

在工厂中，一切的生产运作都根据店面的订单来执行，ZARA在全球的连锁店店长负责向总部下订单，不是每季度或者每月，而是根据实时的销售情况，每周两次发出订单，这些订单指引着ZARA在西班牙、摩洛哥、葡萄牙等地的工厂安排生产。而在店长的薪水中，高达70%的部分来自销售回报，刺激他们去了解最新的顾客喜好，准确下单，从而提高整个品牌的销售率。

快时尚的供应链

在采购方面，ZARA拥有两百多家布料供货商，但是染色和加工的环节始终掌握在自家的生产基地，随时满足按需生产的要求。在西班牙，ZARA有20个自动化的剪裁和染色中心，坚持将80%以上的服装放在成本高昂的欧洲地区生产，与制造业纷纷向低成本地区迁移的趋势背道而驰，虽然生产成本会上升，但是由此而来的对市场的灵敏反应也会带来更多的利润。这些大型的工厂只做染色和剪裁的工作，因为自动化的技术优势在这两方面表现得很明显，至于缝制环节，电动缝纫机和普通的脚踏缝纫机并没有明显的效率差距，因此大量的缝制工作交由家庭作坊式的小工厂来完成。

对于下订单的时间点，ZARA的管理同样非常严格。如果某位店主错过了本次订货的截止日期，就只能等到下次再补货，这样总部就能够保证所有订单的集中批量生产，减少生产线的转换成本和时间。也就是说，来自门店的反馈直接影响着上游供应链的生产。总部在拿到下游的订单和销售情况的报告之后，会在第一时间进行分析

整理，确定哪些款式畅销或者滞销，滞销的产品不会再继续生产。

在这种情况下，总部随时掌握着各地门店的销售情况，以减少不必要的打折处理库存等决策，在ZARA，库存量始终保持在15%~20%，在它的同行里，这个数字在40%左右。每周两次的订货和发货，使得ZARA的门店能够保持款式的少量、多样，并且迅速地更新，店里不断有新款出现，吸引消费者频繁来店光顾；同时，由于产品批次多而数量少，专卖店也不必拥有专门的库房，减少了营销的成本，为店面展示留出宝贵空间。

ZARA的“快”不仅体现在制造环节，在物流上同样效率超群。为了使产品能够在48小时之内到达欧洲之外的区域，ZARA不惜支付成本高出20%的空运代价，而在欧盟国家，则以卡车为主，通常能够控制在36小时之内。产品从工厂出来，直接配送到下单的专卖店，无论在欧洲或者中国，ZARA店主都能在48小时之内接到所需产

品，哪怕一款只订一件，也可以获得同样的待遇。

虚拟战场的真实威胁

孙子曰：“夫未战而庙算胜者，得算多也。未战而庙算不胜者，得算少也。”获取敌方信息是古来兵家“庙算”的前提。传统间谍舍生忘死，设法获取、带回信息或文本。随着互联网技术的出现，间谍们不必再冒着生命危险，就可以轻而易举地“把整个图书馆偷走”。互联网的全球化更让网络窃密成为军方最大的情报灾难，美国军方也将网络战提上了“第五空间战争”的高度。

“140部队”

为了防止出现“网络九一一事件”，布什总统在2002年发布了第16号“国家安全总统令”，组建美军历史上，也是世界上第一支网络黑客部队“网络战联合职能司令部”。随着该部队在2007年2月编入作战序列，网军正式作为独立兵种应运而生，标志着此前由黑客进行的“网络游击

战”正逐步向未来由正规网军部队进行的“网络正规战”演变。

这支部队的宗旨是：美军士兵只须坐在电脑前轻松敲打键盘、点击鼠标，就能让敌方制导武器偏向，雷达系统失灵，通讯、电力系统中断，甚至无法调动部队和发射导弹，只能被动挨打；同时，防护频遭黑客攻击的国防部网络系统。该部队由世界顶级电脑专家和黑客组成，其人员组成包括中央情报局、国家安全局、联邦调查局以及其他部门的专家，甚至还可能包括盟国的顶级电脑天才，所有成员的平均智商都在140分以上，因此也被一些媒体戏称为“140部队”。

由于美军网络部队的指挥和建制分散在各部门和各军种当中，为了完善美国网络部队建制，便于统一管理和调度，美国于2009年组建了网络电磁司令部。标志着美军的战略转型，争夺“网络战主导权”已成为美国整体军事战略重要的一环，也标志着世界上拥有最大网络战资源的军队开始把网络战争正式提上议事日程，而且正式组

建了它的指挥机构。

美国军方对网络战的高度重视被直接反映在热映美剧，从《犯罪心理》到《尼基塔》《神盾局特工》等一系列美剧英雄的背后，都有一个绝顶电脑高手，他们是源代码世界的主宰，是虚拟网络上的骑兵，是英雄们最可靠的后方保障。网络高手们入侵网络、盗取数据、干扰或操纵数据，为前方的同伴提供强有力的组织保障，“谈笑间檣櫓灰飞烟灭”。

现实网络战

随着越来越多的关键计算机系统接入互联网，人们对网络战的构想迅速升级。2007年《变形金刚1》将未来的网络战定义到前所未有的新高度——戒备森严的美国空军一号内，微型霸天虎机器人迷乱溜进了储藏室，只用10秒钟就突破入侵了美国国家军事安全防卫系统的防火墙，下载冰人计划资料并上传蜘蛛型病毒。这种来自外

星的病毒很快便利用网络扩散到全世界，造成全球性死机。军事攻击网络系统全部瘫痪，通信卫星和陆地连接也全部中断。

科幻电影中的网络战，很大程度上反映了美国一直以来对大规模网络攻击的高度警惕和准备。2006年，美国举行了大规模的网络战演习——“网络风暴”行动。演习中，“攻击方”不断向电力、银行系统等要害部门发起进攻，次数超过800次，被攻击的电脑系统一度出现险情。此次演习旨在检验美国的公、私各部门如何应对黑客和反全球化人士发起的破坏性网络攻击。两年后，美国又通过网络战争演习“网络风暴Ⅱ”，全面检验了美国政府各机构应对大规模网络攻击的紧急反应和“全面康复”能力。同时，为应对蓬勃发展的新技术演变，以及网络作战的重要性不断增加，进攻性网络武器一改完全由国家安全局控制的历史，开始掌握在美军各地区的作战指挥官手里。这意味着作战指挥官将得以把网络武器用作整体行动计划的一部分，并将传统的动力打击和新开发的网络战斗力相结合。

事实上，美军对网络战争的高度戒备并不是杞人忧天，2008年的一场现实网络战就曾显示出巨大的局部破坏力——俄罗斯与格鲁吉亚的战争，早在双方冲突开始前，一组诡异的信息数据流向了格鲁吉亚政府网站。伴随而来的，是短时间内以百万计的访问请求汹涌而来，使得格鲁吉亚政府网站瞬间瘫痪。这种典型的“分布式拒绝服务”(DDoS)攻击在黑客攻击中，是最为普遍而有效的手段之一。格鲁吉亚总统萨卡什维利的网页因被多重DDoS攻击而瘫痪长达24小时。然而相比于十几天后的大规模网络攻击，这次网络冲突只能算是一次“开胃小菜”。

2008年，俄军进入南奥塞梯的同时，格鲁吉亚的网络再次受到大规模攻击。这一次，格鲁吉亚全国的交通、通信、媒体和银行网站纷纷遇袭中招儿，政府网站系统更是全面瘫痪。在国家银行的网页上，网络攻击者还搞了个小小的恶作剧——把格鲁吉亚总统萨卡什维利的照片和希特勒等20世纪独裁者的照片挂在一起。全面的网络攻

击令格鲁吉亚几乎无法向外界有效发声，格鲁吉亚的外交部新闻只好发布在Google下的一个公共博客的页面上。此外，总统萨卡什维利还无奈地向波兰总统卡钦斯基求助，将新闻也发布在卡钦斯基的网页上。

尽管格鲁吉亚当年遭遇的网络战，更多的是一种心理上的恐吓和威慑，但它是全球第一场与传统军事行动同步的网络攻击。相比于传统战争，网络战中的威胁更加变幻无常：双方无法共同确认损失，战争和犯罪之间的界限模糊，发动攻击的电脑常常难以确认身份，更不要说幕后的操作者了。正如许多猜测认为对格鲁吉亚的攻击是由克里姆林宫发动的，但是调查仅追踪到了俄罗斯的“黑客积极分子”和犯罪“僵尸网络”，许多攻击用的电脑都位于西方国家。

戈尔扁平带来的“灵活”

对戈尔公司纺织品部大中华区鞋类产品市场总监侯云晖来说，公司最新的GORE-TEX® SURROUND™鞋品科技在SS2014（2014春夏）的推广是眼下最紧要的任务之一。但侯云晖和她的团队对GORE-TEX®SURROUND™鞋品科技在2014春夏的推广计划早已经成竹在胸，因为无论是合作伙伴的选择，还是推出市场的时机等重要决策都是本地团队来做的。

通常，一个全球化的公司在某地的重要市场决策，会由全球层面自上而下来推动。戈尔的原则是“由听得见炮声的人和靠近战场的人做决定”。戈尔之所以敢有这样的原则，也与公司成立至今一直推行的扁平网格状组织结构密不可分。

扁平网格状组织结构保证快速决策

侯云晖介绍说：“选择什么时机推出市场、由哪个伙伴来推出，都是我们本地团队来做决策，不需要等到全球层面来安排。GORE-TEX®SURROUND™技术在中国我们是与SKAP合作，决策时有一个选择是到2015年推出。但根据我们了解到的信息，这个技术会在2014年的欧洲市场全面推出，并且会有一拨搭载这项技术的产品推出。我们在经过跟合作伙伴SKAP沟通后，我们倒推了一下将产品推向市场的流程，认为跟欧洲同步、亚洲首发是个非常好的推广‘亮点’，亦能借全球推广的机会——在欧洲市场会有大规模的电视广告方面的投入。这对B2B公司来说，是不多见的。我们在中国的产品能在这个时机以成熟的产品形态进入零售终端，形成亚洲首发，无论对品牌科技的传播、占领市场先机，还是消费者的选择，都是亮点。早一年推向市场，便有利于抢占先机，更有利于市场反馈的积累。”

当然，如果仅仅将这个过程理解为戈尔是一个放权、让本地团队决策的“开明”公司，那还

是“狭隘”了。其实，权力分散不是难点，难点在于当地决策者能准确快速地决策，快速决策后，能快速把握商机。戈尔是如何做到的？

这与戈尔公司独特的组织架构有关，戈尔公司整体架构为扁平网格状组织结构：所有人没有等级之分，没有指挥链，也没有预先规定的信息传递渠道，这样就加快了信息的流动；职责无边界，员工之间互称“同事”直接交流，畅所欲言，不用为冗杂的流程而伤脑筋；没有老板

（boss），只有领导者（leader），而领导者只是负责协调、联络及指导，员工对团队而不是某个人负责；因此在合作伙伴的合作机制中，是由多个不同职能的小团队并行的。正因为戈尔独有的“小团队工作制”，极大地缩短烦琐的审批确认流程，下一步该如何决策通常是由同事自己决定的。

扁平的组织让信息流动的速度加快，这为快速决策提供了基础。而网格状的工作模型，为准确决策打下了基础。

快速、准确的决策如何下？这里就需要提到戈尔公司内部的一个“决策流程模型”。公司将运营中遇到的决策问题进行归纳与分类，梳理成几大类型的决策模型，比如定价、市场投资、质量管控等，同事们知道各自在不同模型中的角色，便可以快速进行决策，而不需要通过层层汇报来进行决策了。

比如，这个决策模型会先设定一个决策问题（某个决策情境），不同的人在其中被界定了D=Decision Authority; R=Recommend; I=Input; N=Need to know; U=Uninvolved这五个不同的角色，对应自己在这个决策模型中的角色，就知道这个运营情境中，谁来决策（D）；谁来为决策人提供重要建议并对后果产生重要的影响（R）；谁是数据、市场调研、背景信息等资料的供应者（I）；谁是只需要知晓的（N）；谁跟这个事情无关（U）。

这个模型的目标，是戈尔公司希望可以降低流程的复杂性，降低决策的瓶颈和条框，针对市

场快速反应。

为“一对一沟通”打基础

在很多公司里，“越级汇报”是犯大忌的、很不职业的行为。但在戈尔，扁平的组织却推崇这种“一对一”的沟通——谁能解决你的问题，你就直接找他。这样能减少信息传递的环节，减少信息准确度的折损。“这与创始人的梦想有关，”侯云晖介绍，“他希望发挥每个个体的能动性，缔造一个完美的组织，让同事们都能实现自我价值的最大化。”

嗯，也许你听到这里会觉得这得多乱呢？实际上，戈尔为了实现在这个阶段的快速沟通，在此之前进行了颇慢的员工招聘和培训。戈尔的招聘被戏称为360°的，团队负责人、同事、其他组的同事都会参与到面试中——是否能与大家无缝合作，是重要的考评标准。而培训的过程不仅仅是熟练工作的过程，更是熟悉未来有事找谁“一

对一”沟通的过程，也是熟悉上述决策流程模型中角色界定的过程。这才会使得扁平的沟通是有效和有章法的。

侯云晖也坦承对这样一个扁平公司的管理挑战——50年前公司成立之初，是个很小的机构，在一个办公室里“一对一”地沟通很容易实现。但发展到如今覆盖世界不同国家地区的规模，如何把这样扁平的企业文化在实践中发挥作用？将面临较大的挑战——如何始终保持“轻”。

科技引领才是快速的根本

如同无人机被奥巴马视为关键技术，在侯云晖看来，戈尔这样的公司之所以能快速发展起来，也是因为它是一个靠科技领先的公司——核心价值就在科技，比如曾经的WWB（防风、防水、透气）科技面料技术，戈尔可以做到“人无我有”。但等到竞争对手能拥有类似技术之后，对戈尔来说，需要做的是“人有我优”，但这已经

不是上策了。在中国市场的环境下，这样的情况就容易进入价格的战争中去，这并不是好选择。“所以，对戈尔这样的公司来说，还是需要加强前端的研发，做到‘人无我有’的技术领先，引领市场才是快速占据市场的前提。”侯云晖说。

苹果：构建“密造”文化

尽管公司都希望竭尽全力保守自己的商业机密，但组织内部如何保持开放合作的同时，又不使秘密过早外泄，是困扰许多大型高科技公司的难题。苹果的产品能不断带给世界惊喜，原因很大程度上来自其狂热的保密文化，严守秘密已经成为苹果的“DNA”之一。

对苹果公司来说，发布一款新产品好像上映一部悬疑大片，能把悬念保留到最后，是构成苹果神秘魅力最重要的因素。苹果的新产品在推出之前如果能一直秘不外泄，届时就会得到大量的媒体报道与关注，这对公司具有非凡的价值。

从商业上考虑，如果消费者能预测到新品的细节，他们就会推迟购买计划，造成大量库存积压。2011年，因为新款iPhone 4S的“谍照”和内部信息曝光，消费者猜想iPhone 4S将相当于iPhone 4的升级版，在正式发布会开始前两个月，造成iPhone 4的销量一直不振。

另外，在产品发布之前泄露信息，会提前给竞争对手提供反应时间，拉高用户的期待，使公司陷于吹毛求疵的批评声中。比如2011年，惠普就过早宣布将推出当时并不够完善的“云”服务，再加上出售PC业务的消息又被泄露出去，使得惠普PC业务遭受重大损失。PC业务被出售后不久，时任CEO也被解雇。

公司的每件事都是秘密

尽管苹果公司的产品、领导者一直被人们津津乐道地提及，热烈地讨论，每一个商业行动都会成为新闻，但苹果公司内部的制度、管理、产品是如何被设计和生产出来的，相关信息一直极少为人所知。社交媒体遍布，公司纷纷主动出击、靠近媒体、吸引消费者眼球，让自己变得越来越透明；相反，苹果一直对过度曝光敬而远之，对公司的工作流程、组织结构更是讳莫如深。

苹果的保密工作从员工入职就开始了，许多员工在入职前只知道自己加入了“光荣”的苹果，对自己将要参与哪项业务却一无所知——他们被聘用到一些“哑巴职位”上。一位苹果前任工程师曾说：“没有人告诉我我的职位是什么，我只知道与iPod有关。”苹果的工作环境以员工为中心，没有人会告诉你他们在做什么，也没人会帮新人接上局域网。苹果认为聪明的员工可以靠观察来解决问题，也可以借此领悟到即使你的所知极其有限，但你加入了一家“特殊的”公司。

许多公司都在秘密创新，但这通常只是针对核心技术和产品而言，而对苹果来说，公司的每件事都是员工应该保守的秘密。

曾在苹果工作的克里斯·康纳斯说：“即便是在公司内部，你其他部门的朋友绝不会问你在干什么。大家都相互尊重对方的秘密。所以交流通常都围绕私人话题，或者有关外部因素。”

乔布斯曾说，禁止员工谈论公司内部事务的

想法是从沃尔特·迪士尼那里学到的。迪士尼认为，如果人们过于了解童话世界是如何被创造出来的，就会失去想象的兴趣。因此迪士尼在公司实施严格的内部保密，20世纪60年代规划佛罗里达州迪士尼乐园时，公司专门为此成立了一个×项目委员会，所有计划备忘录都被编号，以便追踪。

向间谍组织学习保守秘密

为了做到保密，苹果大多数时候依靠对员工在文化和头脑层面的塑造，建立他们对保密的重视和泄密的恐惧。然而在生理学上，人人都有泄密的冲动和欲望，在苹果这样一家庞大的公司里，想妥善保守秘密，组织和流程的设计也是极其精密的。

苹果为保密建构的组织体系很像军事中的间谍网络，每个员工和项目只是一个个局部，拼图的全貌只有最高负责人能够看到。苹果的团队被

有意分开，员工之间无法干涉他人的事务，许多时候当苹果发布了自己的最新产品时，员工自己也同样感到惊讶。

团队新成员在获得管理者信任前会被排除出知情范围，苹果也不会给员工提供组织结构图帮助他们了解谁拥有权力，只会给他们一份苹果通讯录。前苹果硬件高管罗恩·鲁宾斯坦曾说：“我们也有间谍，就像一个恐怖组织。每件事都是根据需要来确定知密范围。”

苹果位于硅谷的园区像一个椭圆形的球场，看似圆融、自由，但园区内部大部分空间都彼此间隔，互不相通，要经过重重检查才能进入。与谷歌员工可以随意溜进任何一个敞开的办公室不同，苹果的员工要有特许的身份才能走进一个房间，参加一次会议。

在硅谷，工程师之间通常会有频繁的社交活动，他们喜欢聚在一起交流自己的工作，但有苹果员工在场时，人们会默契地回避工作话题。

保密的精神驱动

苹果的保密文化让员工普遍能够专注于自己的工作，没有足够信息玩弄过多的办公室政治。即使客观上存在相互竞争，也大多是在自己不知情的情况下。苹果好像一个典型的集权型组织，在人力控制与文化感染之下，运转得准确而高效。虽然苹果在外界看来，内部沟通极不通畅，但依靠于过去乔布斯等管理团队对产品的终极控制，站在信息沟通的顶端，纵览全局，依然运行完美。脱离了乔布斯的威权统治，苹果员工对保密政策的抱怨也越来越凸显出来。据美国招聘网站Glassdoor.com报道，一位在苹果担任工程产品经理职务的员工抱怨称：苹果对保密工作的要求，使员工在协调跨功能产品领域面临更多的特殊挑战。

新任CEO蒂姆·库克上台后，人们发现苹果的保密工作做得大不如前，“谍照”频繁泄露。库克不得不在D10会议上表示，苹果“将双倍加强产品

的保密性”。

某种程度上，苹果的保密文化相当于把员工置身于黑暗中，让他们“蒙上眼睛干活”。所以也不断有人质疑，苹果的员工工作得是否快乐。曾在苹果供应链部门任高管的史蒂夫·多伊尔称，苹果员工的驱动力主要来自于完美主义文化：“你不愿成为最弱的一环，这是一种不让公司倒下的强烈意愿。”

在苹果公司非常辛苦，薪资也并不具有决定性的竞争力。但员工工作非常投入，许多人认为，在苹果的工作就是他们的信仰。前苹果营销部门员工约翰逊说：“我认为在这样一家公司工作，充满激情地完成伟大的工作，这才是最酷的。坐在酒吧里看着90%的人使用你自己公司生产的产品，这是一种很棒的感觉，无法用钱来衡量。”

沙漠风暴行动

在美国东部，有一个神秘的军事基地——北卡罗来纳州布雷登堡。这是美国执行反恐怖作战任务的“三角洲部队”的总部。虽然美国政府从来没有向外界正式承认过三角洲的存在，其他部队大多称呼“三角洲部队”成员为“D-boy”，但每当有棘手事件，美国就会派出“三角洲部队”。

夜袭导弹基地

1990年海湾战争爆发后，以美国为首的西方国家迅速组织由44个国家参加的多国部队进驻科威特，“三角洲部队”也作为美军突击伊拉克的先锋重返沙漠。虽然多国部队装备精良，兵强马壮，但总司令施瓦茨科普夫却心里没底。因为萨达姆手中的“杀手锏”——“飞毛腿”导弹不仅射程可达640公里，更要命的是据说还能安装核弹头和化学弹头。假如装有化学弹头的“飞毛腿”导弹

在多国部队的驻地爆炸，将使战争变得十分复杂。搞清楚“飞毛腿”导弹是否安装了化学弹头或核弹头成了第一要务，最好的也是唯一的办法就是派特种部队深入伊拉克境内探究虚实。任务很艰巨，因为“不抓回一个了解情况的导弹专家，就无法弄清伊拉克‘飞毛腿’导弹的所有情况”，但是奉命的“三角洲部队”官兵们欣然闻风而动。十年前伊朗“鹰爪行动”的功败垂成虽然非战之罪，却是三角洲部队心头永远的骨刺。这一次，三角洲官兵打算把十年前的怨气都发在科威特这倒霉孩子身上。

伸手不见五指的夜里，几架黑鹰直升机疾速向伊拉克境内飞去，每架直升机上坐着十几个三角洲特种部队队员。为了隐蔽行踪，直升机飞行高度很低，几乎是擦地而行。在卫星导航系统的精确引导下，直升机来到卫星侦察得到的预定地点。刚降落，一个个矫健的黑影就跳出机舱门，幽灵般径直向“飞毛腿”导弹阵地扑去。三角洲部队的夜战射击水平业界第一，是经过魔鬼训练养成的本能反应，甚至可以在盲视条件下迅速精确

命中。在轻而易举地解决了设在阵地外围的伊军哨兵后，黑影们默契地悄然兵分两路，一群包围了“飞毛腿”导弹的指挥控制中心，控制住所有作战指挥及参谋；另一群则扑向导弹发射阵地，迅速将一枚“飞毛腿”弹大卸八块。在弄清了“飞毛腿”导弹有没有安装化学弹头和核弹头，命中率有没有提高以及选中了哪些目标后，三角洲特种兵们携带着重要资料、部分重要零部件、伊军一名指挥官和一名导弹技术专家登上直升机，神不知鬼不觉地消失在夜色中。

长了腿的“飞毛腿”

三角洲部队初战告捷，搞清了“飞毛腿”没有装化学弹头和核弹头，但萨达姆对美军的威胁一点儿也没减少，频频发射的“飞毛腿”导弹，给多国军队造成了不小损失。如果不能摸清“飞毛腿”导弹现有基地的情况并逐一击破，多国部队就注定没有安心日子过。但是侦察卫星根本找不

到那些深度潜伏的导弹基地，当高科技靠不住的时候，就只能深入伊拉克腹地进行人工侦察了。三角洲部队迅速选出长相与伊拉克人相似、能说一口流利阿拉伯语的美籍阿拉伯人，化整为零进入伊拉克。这些精英中的精英果然给力，在潜入伊拉克仅仅几个小时后，多国部队指挥部就收到了三角洲发出的第一批目标图像和精确坐标。有了坐标，接下来的事情就简单了，轰炸机升空转一圈，目标基地就可以从地图上被抹去了。

但是再战告捷的三角洲部队还没过上几天安生日子，任务就又来了。虽然许多“飞毛腿”导弹基地被多国部队摧毁，但是伊拉克的“飞毛腿”仍不时起飞，还在1991年1月18日连续进攻了以色列。依照当时的事态，如果伊拉克继续用导弹攻击以色列，以色列必然按捺不住参战报复，届时绝大多数阿拉伯国家都将退出多国部队。此时，伊拉克军队把保护“飞毛腿”看作是一件决定战争胜负的大事，千方百计地隐藏“飞毛腿”导弹，把导弹机动发射架安装在大型的八轮卡车上，几乎是打一枪换一个地方，侦察机从空中极难发现。

如果不能把“飞毛腿”导弹一网打尽，多国部队就面临着解体的危险。

毕其功于一役

为了把“飞毛腿”导弹彻底连锅端，三角洲特种部队第三次深入伊拉克腹地。指望不上空中支援的三角洲部队只能自力更生，昼伏夜出地潜伏在伊拉克各地进行侦察。20多个小时后，一名特种兵感到精疲力竭，躲在沙丘后面休息时，却意外地发现远处的沙漠地带有一个“飞毛腿”导弹的机动发射架正缓缓地移动。在这个发射架不远的地方还停着两个机动发射架。再向远处望去，隐隐约约有几十个导弹发射架正在这个地区集结。这名特种兵差点儿被突如其来的幸福击晕，因为据情报估计，伊拉克拥有大约三十几个机动发射架，这意味着此处集结的很可能是伊拉克现存所有的导弹发射架！

反者道之动。萨达姆认为如果能够集中20枚

甚至30枚导弹，同时射向以色列，那么，即使美国人的“爱国者”导弹，也不能同时拦截这么多“飞毛腿”。这种集中打击策略固然强大，但这种集中背后的风险同样巨大，倒霉的萨达姆先生显然没读过中国的《三国演义》，所以他也注定逃不过被“一把火”烧干净的命运。

多国部队总部接到三角洲部队的报告后，立即命令空军直升机部队以最快的速度把执行搜寻任务的所有特种部队官兵撤出来。随后美军的A-10攻击机便对“飞毛腿”导弹的集结地发起了猛烈的连续不断的火力突击。历时6个小时的攻击，使29枚“飞毛腿”导弹和所有机动发射架在漫天的火海中化为灰烬。

经过此役之后，伊拉克再也没有成功发射“飞毛腿”导弹的记录了。被萨达姆导弹战术折腾得晕头转向的多国部队，平静了许多。那些不时被警报的尖叫声以及“飞毛腿”导弹的轰炸声吓得心惊肉跳的以色列等国公民，也从防空洞里走出，露出笑容。

巴可：将在外君命有所不受

巴可是一家欧洲老牌的专业显示系统企业，但乍一看却不太像典型外企——这里，没有外籍高管，清一色的中国高管团队，连大中华区董事总经理也是纯正的中国人。

从1978年松下成为进入中国的第一家外企以来，外籍总裁高管俨然成了外企铁打不动的标准配置。虽然近年中国外企的管理层在不断本地化，但是最高管理层全部本土化的外资公司却寥寥无几。不仅如此，本土化也是中国外企高管们同样的痛——本地团队缺乏决策权，重大事项的决策权牢牢掌握在海外总部，甚至不少外企的中国CEO被架空，因为各事业部要直接向海外总公司汇报。

与多数受制于总部的外企相比，巴可全球的公司更像是特种部队，总部在集中权力的基础上，赋予本土公司相当大范围的最终决策权。正是这种模块化管理模式，成就了巴可中国在过去

五年上演销售奇迹——在员工没有增长的前提下实现销售三倍增长，总额逼近20亿人民币。

中国特色的“三合一”

很多人会感觉欧洲公司很开放，但欧洲公司本身其实非常自我。往往在做很多事情时都会流露出一种“我是欧洲血统”的高贵感，事实上大多数欧洲公司也的确会特别看重自己的过去，固守以往的辉煌。在巴可公司大中华区董事总经理唐枫看来，中国市场非常独特，巴可总部及海外公司的组织架构并不适用于中国。他上任后的第一件事，就是打破了巴可中国原有的销售体制。

2008年之前，巴可全球由三个大事业部构建而成，也是产品划分非常明确的三个部门——媒体娱乐事业部（Media Entertainment Division, MED）、演示影像部（Presentation Simulation Division, PSD）和安全和监控部（Surveillance and Monitoring Division, SMD）。每一个部门都设总

经理，部门间彼此独立，都有自己的一套管理体系，包括销售、市场、财务，等等，而且彼此存在交叉的竞争关系。这种“三国鼎立”的组织架构，引起许多内部的竞争——比如同处一个办公室的两个部门，接电话时需要避开彼此，因为大家都销售显示产品，我卖投影仪，他卖LED或者拼接显示屏，客户其实用哪个产品都可以。

这些不必要的内耗使唐枫决心统一巴可中国公司的三个事业部，打破壁垒。2008年后，原有的三个事业部被整合到一起，销售人员在中国本土不分彼此，共同销售公司的所有产品，这也为巴可后来推行行业解决方案打下基础。因为三合一的整合只在巴可中国实行，所以向比利时总部的汇报仍需要按照原来的三系统渠道进行，这无形中增加了汇报渠道和财务核算等后台工作人员的负担，但是相比于整合后业务的迅速激增而言，这些“负影响”，完全可以忽略不计。

这属于本土决策的范围

随着三个系统的打通，巴可中国的销售额开始迅速增长，一跃成为巴可全球最耀眼的新星，但这只是巴可中国领跑的开始。2010年左右，在推行行业解决方案过程中，本土团队敏锐地察觉出一种客户倾向——应该按照满足市场的方式，而不是销售产品的方式来进行。如果采用这种销售方式，就需要技术专家型的产品经理辅助销售，这相当于把营销范围拓宽了，也衍生了一个关键问题——建立产品市场部，培养高素质产品经理。当唐枫向比利时总部提出这个建议时，巴可企业市场部全球总监却并不认可。对方很客气但很坚决地回复说：“对不起，巴可在全球都没有设立这个部门，我们不同意中国成立这个部门。而且，比利时总部没有这个机构，没有相应的汇报渠道，也没有资源来支持你们。”

面对总部的回复，“做还是不做”成了摆在唐枫和本土高管面前的大问题。但是本土团队深知，中国市场需要这样的新部门，选择“做”，从长远看来一定是对的。于是，本土团队决定——我们做！做出这个决定后，唐枫随即给比利时总

部发了一封邮件，邮件里，这位技术工程师出身的副总裁语气坚定、措辞简洁：“在中国设立这个部门，属于中国本土的决策范围。如果在总部缺少汇报渠道，那这个部门在中国直接汇报给我好了！”

决定虽然做了，但没有总部资源支持，培养中国本土产品经理并不是件容易的事。不仅如此，没有获得总部的批准，新部门就不能增加编制和预算。巴可中国只能在不增加员工的前提下，抽调精英技术人员组建这个全新的部门。事实证明，产品市场部为售前做出了巨大贡献，在市场和公司内部都获得了非常好的口碑。基于巴可中国的亮眼业绩，其他巴可海外公司也都希望能开设同样的部门。2013年，比利时总公司决定增加产品市场部（Product Marketing Division, PMD）这个对于巴可来说全新的职能部门。当巴可全球CEO来访中国时，唐枫和本土团队风趣地说：“原来我们的产品市场部门由中国负担费用，现在总部既然成立了这个新部门，我们的编制名额和预算可一个都不能少哦！”

高度模块化的管理模式，赋予巴可中国更多的灵活性。经营过程中，巴可中国经常会根据本土情况及市场特点与比利时总部进行沟通，从而达到最佳的结果。

十年前，外企可以把国外的模式搬过来，但现在的中国已经无法简单地复制美国和欧洲的管理方式，很多东西都需要本土灵活原创。“希望总部支持我们，给予我们更多的人员支持。”这是巴可中国一直强调的。

阿里巴巴的别动队

如果没有微信，“来往”可能还是个慢慢孵化的实验品。无线互联时代，高人气聚合度的微信和由此带来的移动应用领域的巨大商机让人浮想联翩。技术千变万化，谁能成为未来的主流产品，谁也说不清楚，但谁都有快鱼吃慢鱼的危机感。筹谋不趁早，谁知道下一个“诺基亚”将是谁。

趋势的迷茫

2011年11月，脸谱的社交概念大行其道，阿里巴巴在内部成立了一个具有探索性质的团队来开发社交产品，但又不希望该产品与电商有任何牵连。于是这个团队成了浮游生物，不归任何团队管理，不受已有框架和业务模式的束缚，拥有最大的灵活度。管理层生怕电商的买卖关系束缚了真正的人与人的社交概念。

那时谁都不知道这个社交产品未来会成为什么样。对团队来说，这款新产品是要在电子商务的基因中长出SNS的形，就像腾讯要在SNS的基因中长出电商的形一样，两者都想摆脱赖以成长的基因。令团队困惑的不是点子太少，而是方向太多。最初阿里开发出的是一个基于Web端的SNS产品，取名“来往”。

此时“微信”正在腾讯静静成长，早先用户对微信的理解不过是“穿着马甲的QQ”，能收到QQ离线留言才是吸引用户使用的原因。直到2011年10月微信的3.0版本增加了摇一摇的功能后，这一趣味性才提升了微信的社交属性，但用户数还处在缓慢地爬升中。用户到底需要什么，连用户自己都描述不清，企业只能基于自己的经验去创造出一种全新的用户体验。微信在摸索，“来往”在最初的时光也是来来往往于各种产品形态和功能。

2012年3月，微信用户数陡然突破1亿大关，虽然微信的商业模式在当时并没有显现，但是互

联网的本质在于用户的数量和黏性，这是一切商业模式的基础。

自主的探索

当市场机会日渐明朗之际，阿里决定让“来往”加速。2012年5月，邹孟睿由腾讯来到阿里，对“来往”的功能进行梳理，此时无线移动终端的市场已开始壮大，团队明确了方向，将“来往”从PC端的聊天工具转向以移动互联网为核心，产品功能集中在聊天 + 分享。

在最初阶段，来往团队中的20多人都是技术开发人员，没有考虑可能的商业前景，目标设定也很简单，强调用户体验。“互联网产品的特性就是圈用户，在用户做起来之后才能考虑解决商业模式的问题。”邹孟睿话虽这样说，面对微信陡然呈几何级数增长的用户和越来越强的用户黏性，团队还是压力重重。

如同阿里进行的组织扁平化、互联化的变革，直面竞争对手的“来往”团队更是层级模糊。尤其是当“来往”由最初二十几人的规模发展到一百七十多人时，速度和效率是赢的关键，最关键的是交流沟通扁平化，一旦产品经理有开发需求，可以直接找到相关工程师来实现。这里没有传统领导和下属的概念，各个端口的负责人实质是召集人、协调人的角色。连对“来往”团队的考核都有所变化。阿里的价值观之一是拥抱变化，在看得见炮火的前线，开发团队需要根据客户和市场需求做快速调整，考核目标也不再按季度制定，而是配合团队一起拥抱变化，调整得颇为灵活。

有一次开发团队的几个人一起外出吃饭，聊天时，有人发现在聚会中拍的照片和说的话应该可以在产品中体现，这个想法得到了大家的认可。谁来做，这在阿里不是个问题。“这像在家里吃完饭，谁洗碗完全是自愿。”“来往”团队如是说。团队内部甚至没有相关的组织流程，一定要指派谁来完成某项任务。有了想法之后，有兴趣

的人自然而然地就凑在一起讨论如何细化。有些简单的功能两三个人就完成了，而复杂的功能会在一起讨论，持续投入人手，“来往”中的“扎堆”功能就是这样实现的。

“来往”团队内部合作的灵活性也在向外渗透。M工作室是另一个阿里的“浮游生物”，专做与集团未来发展有关的前沿技术研究，如语音、二维码扫码等，归属于无线事业部。M工作室研发出的语音转文字的功能立刻就应用在“来往”中，而“微信”落后两周才推出这一功能。M工作室开发的扫码技术同时也应用在了移动天猫商城和“来往”中。“浮游生物”之间的主动觅食和自由合作打破了事业部的限制，部门不再只为自己的业务需求而开发，技术共享，灵活合作的方式为集团带来了巨大的收益，在竞争中节约了研发资源，赢得了宝贵的时间。

“开发中没有严格意义上的错误，一个想法只有不断地试错才能找到机会点，失败99次成功一次也算成功，这 and 传统行业成功的概念不同，

看重的是结果。”阿里遵循的开发原则是快速失败，快速成功。“来往”有一个需求池，所有用户的反馈都会汇集到这个“池”中，阿里集团CEO陆兆禧作为“来往”的首席产品体验师，始终关注团队的每一次改进，但他的体验也是放在需求池中统一考虑，组织扁平化，每个人都有表达意见的权力，充分尊重用户和开发团队的意见。

为了提升用户体验，“来往”以更快的频率进行版本升级，几乎两周更新一次，刚在美国兴起的阅后即焚功能在“来往”里也有。“如果到一个月后才优化，用户体验肯定不会好”，用户体验现在成为“来往”的关键词，一切以用户为中心，一旦谁有好的想法，第二天就会拿出一个原型让大家体验。每个功能，每个版本发布之前需要团队一起来拍板，这种拍板也没有严格的标准，而是放开谈各自的想法，争论得多了，渐渐地也能够形成一个主流的开发趋势，最后自然而然地形成统一看法。

竞赛还在进行中，不能就此认定有了4亿用

户的微信已稳坐钓鱼台，当年淘宝用免费策略打败了ebay，这次也不排除有雄厚家产做支撑的“来往”突出奇兵。尽管江湖议论纷纷，但让邹孟睿兴奋的是：“来往”用户增长的速率还是超越了当年的“微信”。

红包飞：一场争夺移动支付用户的“阴谋”

近800万用户，4000万个红包，数百万财付通新增用户，相对于微信近7亿的用户来说，2014年春节期间的这些数字或许是沧海一粟。但这个数字和微信红包的瞬间蹿红，还是让阿里巴巴董事局主席马云无法淡定。正月初二晚上10点，马云在“来往”一个名为“江湖情”的群中称，老对手腾讯用微信红包发起了一场“珍珠港偷袭”。

“偷袭”这种作战方针少不了特别行动队、快速、轻巧等关键词，只因攻其不备，令对方措手不及。

“制作”红包的特别行动队

对被“偷袭方”来说，“偷袭”是突然的；但对

于“偷袭者”来说，要做的准备须比平日里更充分。

据公开媒体报道，微信红包产品从2013年11月就开始规划，12月中旬开始内测，春节期间正式公测。而1月30日除夕当天，核心团队几乎通宵工作，还在做系统加固等事情，四五天的时间里，许多人一次都没回家。当所有人沉溺于抢红包的乐趣中时，微信红包团队的22个成员在深圳腾讯大厦9层和10层的办公室度过了整个除夕夜。在最繁忙的几天里，近100台服务器支撑起的微信红包系统满负荷运转，应付着全国几百万用户。

早在2013年8月，财付通正式与微信合作推出微信支付后，财付通产品团队就开始不停地为微信支付研发新产品。2013年初，腾讯公司行政部通过微信向员工发了每人200元的微信红包，虽然只是财付通的一个简单链接，但是被外界视为微信将与财付通打通的重要证据。其实，财付通公司成立后，他们为员工设计电子红包已经做

了五六年。到2013年11月，在一次头脑风暴的会议上，大家想到了可以在2014年春节期間，把公司内部发红包的传统做成一个“红包游戏”，吸引普通用户参加，增加启用微信支付的用户数量。

红包游戏究竟以一个什么样的具体形态出现呢？最初产品设计团队想到的是利用微信的社交属性，搭建一个向朋友“讨红包”的系统，让红包在微信好友间传播。但“讨红包”最终还是因为可能会遭遇尴尬而被搁置。直到2014年1月初，一个人提到的掷骰子游戏给了他们灵感，经过讨论，红包团队定下了这个“抢”随机红包的设计，并最终演变为“拼手气”红包：由发红包的用户从银行卡转出钱，并决定红包数量，通过链接发到一个群里，其他人点击这个链接争夺红包，金额随机。红包团队认为，这一定能“炸”出群里潜水的用户，在微信群里营造出热闹的气氛。

数据证明，发红包的很“嗨皮”，抢红包的很热闹：农历除夕到正月初八这9天时间，800万中国人共领取了4000万红包，遍布全国34个省级行

政单位，每个红包平均包含10元钱。据此推算，总值4亿多元人民币的红包在手机中不断被发出和领取。除夕夜参与红包活动的人最多，共有482万，流量最高峰出现在零点前后，在达到瞬间峰值时，每分钟2.5万个红包被拆开。

与产品团队的低调一致的是，腾讯CEO马化腾并没有为微信红包做太多宣传，但是细心的网友还是发现了他支持微信红包的蛛丝马迹。1月26日，微信红包还在内测时，一张网络流传的截图显示马化腾正邀请一些企业老板测试“抢红包”功能。在这张截图上，马化腾发了一个随机红包链接，50个随机红包，人均20元。只是连网友都能发现的蛛丝马迹，阿里却在遭遇偷袭的当天才后知后觉。

在这次微信红包的开发过程中，测试方式正是同事之间互相发红包，每当产品有改进时，他们便会邀请团队负责人或是公司更高级别的领导到研发团队的群里“发红包”，以测试产品功能，同时把货真价实的人民币收进自己的账户里。

1月28日下午，“新年红包”的图标第一次出现在了微信“我的银行卡”界面中，6亿多用户可以直接进入微信红包的页面开始发红包。当天下午4点钟左右，“新年红包”图标首先在微信的诞生地广州出现，随后的4个小时中，才逐渐蔓延到中国的其他主要大城市，再到二、三、四线城市，直至全国。每当上线一些重大的功能时，财付通团队都会采用这种谨慎的“灰度”上线方式，以防出现意外，此前在推出“滴滴打车”时就先开放了北京作为试点，再把范围扩大到全国。

当你支付时你会想起谁

毫无疑问，“红包飞”这场偷袭战是成功的，但是偷袭成功并不意味着战役的胜利，就像马云说的那样：“好在春节很快会过去，未来的路还很长。”

红包不能天天发，而且微信红包的真实用意指向的是用户的“移动钱包”。有业内人士指出，

如果没有微信红包，或许很多对网络支付安全性仍然存在质疑的用户不会开通微信支付。而作为连接线上线下的重要入口，移动支付目前仍是财付通与支付宝竞争的焦点。虽然通过“红包飞”，留在微信支付、绑定银行卡的用户数量相较微信7亿用户数来说实在太小，但是，后来者进入游戏，游戏就会变得很好玩了。何况，这后来者也是个超级大土豪。据艾瑞咨询预计，2016年中国移动支付市场交易规模将突破万亿。

春节不仅是每年中国最大规模的人口迁徙，更是任何互联网产品沿着空间和人群两个维度病毒式扩散的绝佳时机。随着大量一二线年轻人回乡过年，在年轻人群中引爆的微信红包将会被带到三四线城市，被传播给他们的亲人、同学和长辈，如果这些几乎与互联网前沿脱节的用户能够通过红包开始使用微信支付（微信支付甚至会变成很多人接触到的第一个手机支付方式），腾讯在支付战略中吃下的将是无比巨大规模的增量用户，几乎不花营销成本，轻松将手机支付从年轻人推广到全民。

但再好的支付工具，如果没有合适的使用场景，有再多的用户又有何用？从2013年12月开始，微信和支付宝首先在北京出租车上展开激烈竞争。在最常用到现金的地方，现金的替代物已经登场——打车能用手机付款了。安装有阿里所投资的“快的打车”App的司机会拿出一个印有二维码的牌子，乘客用手机上的支付宝钱包客户端扫一下，即获得司机的账户信息，输入应付款金额，就可以完成付款。而微信则在市场占有率更高的“滴滴打车”上展开试验，只要用这款软件叫车，它会引导你在线支付车钱。

马云说的“春节很快会过去”，也命中了微信支付的要害——究竟还有什么样的支付场景，能让用户愿意用微信支付。有业内人士认为，在用户心中，腾讯的形象固化为“聊天加打游戏”，而支付宝花10年让用户养成“用钱找我”的习惯，支付宝建立的不仅仅是一个支付标准，还有信任体系、消费流程、场景搭建等，出于最基本的安全考虑，用户很难同时开通两个手机支付工具。支

付宝依托于淘宝、天猫的天然支付场景，以及多年来的积累，目前在支付领域还是具备相当大的优势的。此外，用户通过支付宝能解决日常生活中的绝大部分问题，典型的有缴纳水电煤气费、还信用卡和小额转账等，这恰恰是微信支付目前做不到的。（中国第三方支付市场份额请见后面的艾瑞数据）

在支付宝已非常普及的情况下，为了争夺用户，微信也想了一些办法。有公开媒体报道，微信推出一些吸引人的商品，采取秒杀形式，并和一些炙手可热的商品合作，比如小米。红米在QQ空间上的销售盛况引起了微信团队的注意，于是，微信向小米发出邀请，双方达成合作：11月28日12点，小米手机微信专场正式开启，9分55秒内，15万台小米3手机被抢购一空。这对于微信的意义在于，成功预约的有200万人。此次微信营销中，小米要求用户绑定微信支付，才能预约成功，也就是说，通过这次营销，200万用户花了一分钟来绑定银行卡。

好吧，一场由互联网公司发起的移动支付战争已经点燃，且让我们作壁上观。

“轻足迹”管理的四个特征

为适应这个VUCA的世界，“轻足迹”组织发展出两种特有的运营模式和两种独有的特质。这两种特有的运营模式是指：既集权又分权；相较于兼并收购，更倾向于建立合作关系。两种独有的特质是指：行动隐秘，动作轻盈。但仍不可避免地带来破坏性。

既集权又分权

在“轻足迹”组织里，最重大的决策都是由最高层领导做出的。但是，在此最高决策之下的小决策都是由相关团队成员在本地或者一线做出的。这是一种高度授权与高度集权的统一体。在这一过程中，最高决策者并非独裁者，他会咨询并广泛听取其智囊团的意见，最后下达决议，并对此决议承担最后的责任。他不是扣动扳机的那个人，但是没有他的首肯，没有人敢扣动扳机。

传统的观念认为，“领导力”是上层授予的一种荣誉，而非董事会指派的一个职位；是一种品质，而非一个头衔。但是在“轻足迹”组织内，这一套却行不通。在“轻足迹”组织里，领导者的职责包含一些正式的模块，这些模块适用于组织的绝大部分情况，但是，所有人都明白，总有一些决策是这套领导者模块无法覆盖的，必须得由别人来完成。至于由谁来完成，这并不重要。

权力两极化的“轻足迹”组织使全职经理们的施展舞台变得狭小。在高科技的协助下，大老板和他的员工们可以监控整个工作流程。举例来说，借助于技术手段，大老板可以实时参与销售方案的讨论，并且实时监控商场促销的反馈，那么中层经理几乎没有了用武之地。

合作多于并购

现代军事实践和理论中，与盟友一起制定同仇敌忾又兼顾双方利益的共同条约，是结盟成功

最重要的方面。对于那些想开发海外市场，而目标市场的法律规定本地企业必须占多数股权的情况下，与当地企业合作就几乎成为拓展海外市场的唯一出路。

VUCA世界的合作，倾向于用更紧密的联盟关系取代传统供应商与采购商之间的关系。相比于垂直整合，建立合作关系可以以较低成本、较小风险实现对价值链的掌控。

商业合作关系的兴盛，既是VUCA环境的产物，同时又加剧着环境朝VUCA方向发展。说它是VUCA的产物，是因为在一个VUCA的环境里，政治危机和文化冲突可以扰乱经济秩序，那么建立合作关系便成为跨国发展的唯一选择。说它加剧了VUCA的环境，是因为建立合作关系比起兼并收购，要更难以控制，更加不稳定。

无论以何种动机发起合作或联盟关系，都必须面对的现实是：对方不在你的控制之下，而且对方的利益即便不与你的利益起冲突，也绝不从

属于你的利益之下。与任何一种结盟形式一样，商业上的结盟都面临着一种风险，就是与盟友解散或者盟友背叛了你。

因此，“轻足迹”组织往往具有“信任”特质，信任消费者、客户、供应商和潜在的合作伙伴。同时，“轻足迹”组织又具有“自我调适”特质：如果组织或个人辜负了这种信任，“轻足迹”组织会毫不留情地将其踢出局。

虽然更倾向于建立合作关系，但是对于“轻足迹”组织来说，兼并收购并非完全不可取。有时候，收购一家具备特殊技术或资质的小公司，会比仅仅与它建立合作关系来得更为有利。比如，迪士尼收购了Pixar，苹果买下了SoundJam。但是，与传统组织的不同在于：轻足迹”组织即便收购了一家公司，它与这家被收购公司的关系也不像“主与仆”的关系，而更像合作伙伴的关系。

行为快速隐秘

行动轻盈的一大好处是能打得对手措手不及。你将行动计划悄悄掩盖，然后踮起脚尖轻轻地行动，在对手还没搞清你的意图之前，你就已经将他们打倒了。奥巴马“轻足迹”战略的三大要素无人机、网络战和特种部队，都具有轻盈而隐秘的特点。商业世界的“轻足迹”组织亦然。如果在行动之前，他们的意图不被泄露，就能以较少的成本赢得较多的利益。隐秘性、高度的安全性、悄悄地准备、相关成员的三缄其口，这些都是“轻足迹”管理模式的重要组成要素。

当前，“透明”被普遍认为是一种公司美德。但是对于“轻足迹”组织来说，可能无法在所有方面都满足“透明”的要求。这会使组织成员比较难以理解组织的计划，投资分析人也难以评估组织的价值。所以，“轻足迹”组织要清晰地阐述自身的愿景，要有意识地强化自身的品牌形象。对于所有的利益相关者，无论员工、投资者、消费

者、合伙人或供应商，“轻足迹”组织需要对他们强调：“我们不能告诉你我们正在做什么，但是我们会尽我们所能来告诉你我们是谁。”

连带的破坏性

在传统的地面战争中，大规模的人员伤亡司空见惯。但是，在使用了无人机和特种部队，采用了精确定位的军械后，每一个平民的死亡都会被民众看作罪过。当然，相比于传统的战争，“轻足迹”战争的破坏性要小得多，但是平民，尤其是儿童的死亡，会格外触动民众的神经。当这些死亡被媒体曝光后，政府将面临名誉的重挫。

在商业世界也一样。虽然对于“轻足迹”组织来说，媒体关系和品牌管理不是最具决定性的要素，但也是不容忽视的。

小结：综上所述，“轻足迹”组织是

商业世界中一种特别的存在。它行为轻盈、警觉而快速。它喜欢向前线发起突袭。它极端集权又极端分权。它对结盟抱着开放的胸怀，而一旦发现被背叛，又会迅速采取报复。它对自己的计划小心遮掩。它对行动的结果锱铢必较。

轻足迹组织领导者七项修炼

管理将面临VUCA世界，既然我们在此前提出了轻足迹（LFP）组织是最适合在VUCA环境中生存的组织，接下来就有必要思考一下，作为成功的LFP组织领导者，应该具备哪些特质。

1.成为领导者

相比于传统公司，LFP组织更像是机器与社区的混合体，但是不同之处在于：首先，LFP组织的模块结构使组织更像是美联邦类有共同使命的社区，而不是松散的公司社团；其次，公司机器的权力会下放到各个自我管理的模块而非集权于CEO本人。

因此，在LFP组织中，只有涉及到做还是不做一类的决策由领导者做出，例如继续还是停止，选择还是放弃某个行动设计或方案，打破争

论的僵局，雇佣和解雇，分配组织整体（而非各模块）的资源。这些相对少数的决策之所以送达领导者，是因为做出相关决策是他的工作内容，而不是因为他的管理或个人能力。

在LFP组织中，领导者有比做出决策更重要的任务，那就是打造组织：培养、培育并清晰表达能够保持组织各模块紧密联系的共同使命和整体愿景。

2.领导与情感

当把公司看作机器的观点占主流时，冷酷无情的精明领导者很吃香，因为他们总是关注基本面——股价或现金流。从来不会为错误观点分散精力，比如公司对非股民社区有义务什么的。

未来VUCA世界里，对别人感受或体验的轻微粗鲁或不经意模式都会被汇集到云端，进而有机会酝酿成严重危机，冷酷无情的领导者就成了

负担。

LFP组织将适应VUCA世界里不时刮起的情感风暴，事实上，正是共享的命运和共同的愿景这类单纯的情感，让组织的各模块连接在一起，给予其方向感。离开情感，这些模块无法凝结并一致行动。就如同细胞，虽然各自有独立的细胞核，但是却具有相同的情感基因。领导者的工作就是编写完善基因代码，并确保基因在细胞有丝分裂时能够高保真复制。

3.领导与追随者

在LFP组织中，管理者与追随者属于共同体，就仿佛硬币的两面。因为权力被分散到各个模块，因此没必要在各模块之上安排一个领导者。类似宗教领袖或具备艺术气质的领导者最受欢迎，知识渊博且有气质，虽不强壮却富有智慧，更像甘地或曼德拉，而非亚历山大或拿破仑。

有人把“领导者”一词理解为“领先”或“走在前面”，这可能会在LFP组织中引起误导，在看似矛盾其实有道理的LFP世界里，19世纪法国政治家亚历山大·赖德律奥·洛兰曾经说过：“我必须洞悉并追随员工的去向，因为我是他们的领导。”这句名言恰到好处地表述了领导的显著特征。

4.保持一致性

领导者的不同角色：在下属是下属的办公室里；在下属是朋友的私人场合里；在更私密的小团体中；在与会者和听者众多或者向员工、投资者、金融媒体演讲的更正式场合里。

在LFP组织中，领导者必须在不同的场合表现得始终如一。如果他们在不同场合的行为表现出不同角色，他们的可靠性会受到质疑，很难让别人继续信任。

LFP领导者的性格特质可以各异，只要他们

始终如一，只要能令员工满意。沃尔特·艾萨克森的《乔布斯传》让读者确信乔帮主是易怒的、偶尔恃强凌弱且态度恶劣，但事实上，乔帮主却仍然深受苹果员工爱戴尊敬。乔布斯的继任者，苹果的前运营官库克性格与乔布斯截然不同，乔布斯深知这些，并在2012年底的见面中对库克说：“不要问我你应该做什么，做正确的事就好。”

5.全民领导者

在领导力的大量论著中，经常提及领导力不应该被局限于经理级别，而应该是贯穿于组织的各个层级。

传统组织有CEO有力领导，很难在工作中实现分权。在LFP组织的模块中，虽然不必被同一个人领导，但每个模块必须随时随地以这样或那样的方式被领导。

在LFP组织中，领导力既集中个性化，又分散授权化。每个员工将时不时地感觉到自己就是领导者。事实上，当员工们一起行动或思考时，真的很难说是谁在领导。这种全民领导在老子的《道德经》里有着最贴切的阐释：太上，下知有之……百姓皆谓“我自然”。

6.信任与被信任

LFP组织中的领导者应尽力争取被信任，倾向于将陌生人（包括公司或个人）视为朋友而非敌人。他们貌似天真易相信，但事实上却不天真。很显然，在VUCA世界里的公司需要朋友，而构建新合作关系的最好方法就是先相信别人，除非他们表现得不诚信。

LFP组织在商业关系里崇尚以牙还牙，他们起初相信对方，在被背叛后马上实施报复，待背叛者悔过时原谅他们，继续相信他们，除非被再次背叛。这样，所有人都知道自己应该怎么

做。

LFP领导者自身实践以牙还牙的原则，同样也把这种方法论植根于组织模块，成为品牌不可或缺的一部分。

这种起初相信的倾向加速了新合作或伙伴关系的建立，摒弃了长时间的合同细节和伙伴协议的磋商，极大地加速了合作关系建立的进程。

7.速度与合意

在VUCA世界里，决策延误往往造成错失商机，LFP组织的领导者标榜其反应的时间，在决策时，往往是越快越好，快速反应带来的利益也远大于由此造成的损失。

迅速不等于轻率，而是依赖于领导者身边训练有素的分析师和建议者，也就是领导模式，可以迅速做出决策，因为领导者的下属提供了博识

决策所需要的信息。

与传统精益组织不同，LFP组织里人才齐全的领导者办公室，更像是精益总部。LFP组织不欣赏乾纲独断的领袖。因为VUCA世界里的对于任何个人来说都太过复杂，难以了解和掌握。离开团队的支持和建议，任何人都无法正确地做出重大决策。虽然在VUCA世界里，速度很重要，但合意同样重要。那些不经过咨询顾问，随意即兴做出决策的领导者将无法被属下信任并跟随。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：491256034 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号id：d716-716 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网址：www.ireadweek.com QQ群：550338315

1、小编希望和所有热爱生活，追求卓越的人成为朋友，小编：QQ和微信491256034备注书友！小编有300多万册电子书。您也可以微信上呼唤我，放心，绝对不是微商，看我以前发的朋友圈，你就能看得出来的。

2、扫面下方二维码，关注我的公众号，回复电子书，既可以看到我这里的书单，回复对应的数字，我就能发给你，小编每天都往里更新10本左右，如果没有你想要的书籍，你给我留言，我在单独的发给你。

3、为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网址：www.i-readweek.com



扫描二维码，加小编微信 扫描二维码，加小编个人公众

如果你不知道读什么书，
就关注这个微信号。



公众号名称：幸福的味道

公众号ID：d716-716

小编：行行：微信号：491256034

为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网址：www.ireadweek.com QQ群：550338315 小编也和结交一些喜欢读书的朋友

“幸福的味道”已提供120个不同类型的书单

- 1、 25岁前一定要读的25本书
- 2、 20世纪最优秀的100部中文小说
- 3、 10部豆瓣高评分的温情治愈系小说
- 4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著

- 5、有生之年，你一定要看的20部中国现当代名著
- 6、美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本
- 7、30个领域30本不容错过的入门书
- 8、这20本书，是各领域的巅峰之作
- 9、这7本书，教你如何高效读书
- 10、80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书
-

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单

如果你不知道读什么书，就关注这个微信号。