

怎么样才能够在时代的潮头顺利转身，在黑天鹅来临时具备反脆弱之力？

颠覆，颠覆，再颠覆

■ 吴婷

时代正在给予企业家们巨大挑战。在从“高速”到“高质”发展的换挡期，中国的高增长红利在退去，“创业维艰”的常识在此刻显得尤为瞩目。

与此同时，管理者们依然可以看到很多“灯塔”，很多跨越周期而不倒的优秀企业，仍能笑傲潮头，逆势增长。怎么样才能够在时代的潮头顺利转身，在黑天鹅来临时具备反脆弱之力？这是企业家们都想要了解的终极命题。

《战法》一书通过40多个优秀企业的经典案例，带我们一窥全球顶尖企业的战法和武器。

抛弃成规，跨过变革阵痛

杰克·韦尔奇被称为“全球第一CEO”。他曾用20年的时间，使通用电气公司的资本增长30多倍，达到4500亿美元。

这位传奇CEO曾说：“要一直认为变革是好事，别因为担心自己不能掌控一切而夜不能寐。有了变革，每一刻都有新的机会。”

1. 抛弃成规，立刻行动

在韦尔奇成为通用电气公司最年轻的CEO时，通用电气公司已经是美国排名前10的大公司，是当之无愧的明星企业。

一上任，他就大刀阔斧地砍掉了还在赚钱的家电产品线。因为当时美国的家电业务遇到了来自亚洲国家的激烈竞争。虽然管理层和员工对这样的环境还毫无知觉，但杰克·韦尔奇已经清醒地看到了这些产品线竞争力疲弱的未来。

杰克·韦尔奇相信，未来的赢家要从事真正有前途的行业，并在效率、成本控制、全球化经营方面做到行业数一数二。

对通用电气公司来说，这个要求意味着，某项业务如果做不到数一数二，就必须被整改或出售。

这当中，也有很多阻碍和非议。当一家熨斗工厂被关闭时，著名记者华莱士就说，通用电气公司只是因为利润不够高就解雇了800多人，这是把钱看得比人更重要。

但是，在杰克·韦尔奇看来，消费者已经偏爱塑料熨斗而不是金属熨斗了，金属熨斗被淘汰是迟早的事。与其在陷入困境之后整顿，不如主动放弃已经过时的业务。

在危机面前企业需要做的只有一点：抛弃成规，面对现实，立刻行动。

通用电气的核反应堆部门，曾经的

销售业绩也很好，平均每年能卖出三到四座核反应堆。但在1979年三里岛核反应堆事故后，美国政府部门重新评估了核电投资计划，这个部门就再没接到过新订单。

但是该部门领导没考虑这些现实情况，在他们提交给韦尔奇的计划中竟然预计，今后每年仍能得到三份反应堆的新订单。

韦尔奇直接泼了盆冷水说，接下来不会再有来自美国的订单。几个月后，这个部门终于放弃了过去业绩上躺赢的幻想，把力量集中到对先进反应堆的研究上，并且开始了核燃料和核技术服务业务，最终部门净收入从1981年的1400万美元增加到1983年的116亿美元。

2. 选用关键人才，推动变革的实施

只有在关键职位上有合适的人才时，变革才能真正走上轨道。在这方面，韦尔奇有两条准则：一是招募和提拔忠诚的追随者以及能适应变革的人；二是清理并剔除反对者，即使他们有不错的业绩。

1984年，丹尼斯·戴默曼从一个部门普通的总经理，被直接任命为通用电气公司的CFO，所有人都感到十分意外。

这是因为，当时通用电气公司的财务部门很庞大，控制着整个公司的财务运转，却十分官僚。这个系统已经卡住公司脖子多年。

韦尔奇正是看中了戴默曼的才华和变革的勇气，也注意到他对于销售业务十分关注。只有这样的人，才能打碎官僚主义的财务系统。在开始担任财务总监的4年，他改革了财务管理制度，还改革了审计部门，把审计人员从“公司警察”转变成业务部门的支持者，财务系统也焕然一新。

杰克·韦尔奇把公司经理分为四类：一是能实现目标并认同公司价值观的；二是不能实现目标但认同公司价值观的；三是不能实现目标且不认同公司价值观的；四是能实现目标但不认同公司价值观的。

共识是无比重要的。只要是认同公司价值观的，即便不能实现目标，韦尔奇也会把他留下来，给他改进的机会；但如果认同，即便实现了目标，他也会被解雇。

机制驱动，点燃创新永动机

互联网时代，在创新的语境下，“冗余”“消耗”这些词变得不再难以容忍，抓住机遇比节约资源更重要，不遗余力地创造各种可能性才能获得现实性。“如何保持创新活力”是每个组织都要面对的终极命题。我们一起来看腾讯如何从机制建设出发，让创新永不停歇。

腾讯的组织体系是最鲜明且具有特色的一个，它所创建的“内部赛马机制”如今正在被诸多互联网企业使用。在过去20多年的发展中，赛马机制使得腾讯在每次遇到瓶颈时，总有一支优秀的团队站出来，帮助整个公司渡过难关。

这个机制的核心精髓在于不遗余力地激发企业的基层创新活力，保持全员创新的自驱力，允许通过适度浪费来试错，使用内部的竞争来保证创新成果在落地前做到尽善尽美。

1. 组织体系：开放渠道，谁提出谁负责

现在新兴公司都在强调扁平化管理，希望激发基层的创新活力。但问题在于，实施扁平化管理以后，公司如何释放和引导来自基层的创新资源。

开放式的创新环境容易把基层创新导向歧途。第一个风险是创意泛滥化。如果提出创新思路只是一个简单的表达过程，这个过程就有可能变成一个低成本的投机行为，也将加大管理层的遴选难度。第二个风险是推诿责任。提出意见永远比提出建设性的改进思路容易得



多。所以，如果提出创新思路只是一个“我动动嘴，你们来干活儿”的过程，就往往就会变成责任推诿，阻力重重。

腾讯解决这个难题的方式是“谁提出，谁负责”。

2002年，腾讯一名普通的产品经理许良提出“QQ秀”的创意，得到了腾讯高层的认同。为了迅速推进项目，原本应该属于研发部项目，直接在市场部立项了。徐良成为这一项目的牵头人，推动腾讯迅速实现了商业化。“谁主管，谁提出，谁负责”的责任机制，让创新和落地形成紧密连接。

2. 资源配置：容忍失败，适度浪费

在传统行业与互联网行业的企业经营者身上，大家对于“浪费”一词的理解构成了一道明显的价值观鸿沟。

在工业时代集约型发展的逻辑里，通常的做法是将一个大目标分解成各个不同的子目标，子目标交由企业内的各个团队去分头落实，保证每个团队的任务和使命都不尽相同。

但以腾讯为代表的互联网企业颠覆了这种发展逻辑。

腾讯进军手机游戏市场时，只需要将全球大火PC游戏《英雄联盟》直接搬到手机上，拥有同行无法比拟的先天优势。但腾讯认为：如果没有足够强大的赛跑对手，自己跟自己赛跑。因此，腾讯一面授命内部最强大的光子游戏工作室开发手游，一面把几个弱小的团队合并成为天美游戏工作室，紧跟其后。最终，天美的作品《王者荣耀》突破竞争，一骑绝尘。

以传统标准来看，腾讯的内部赛马机制是“资源的浪费”。然而这种管理思路的内核在于，在公司内部尽量还原真实的市场经济的丛林法则，有效地让合适的资源分配到最合适的地方去。

自由生长，自由竞争是腾讯最重要的文化之一。

自诞生之初起，微信的主要竞争对手就是手机QQ。张小龙曾经坦言：“当时最想干掉微信的不是米聊，而是手机QQ。”

当时，手机QQ占据了移动社交60%的市场份额，而且其中大批用户是“90后”新兴消费群体。但面对小米的挑战，尽管内部有许多争议，腾讯仍是先后布局了多个团队开发社交软件。现在很难说，要不是微信诞生了，手机QQ会不会被米聊“拍死在沙滩上”。

3. 效率为王，组织高绩效团队

公司与人才，是两个不可分割的载体，只有公司平台和人才的职业基因高度匹配，才能磨合好，最终走上快速路。乔布斯说过这样一句很经典的名言：“过去我认为一个重要的人、有用的人、

同在一家公司，如果每个业务部门都不了解别的业务部门在干什么，那么协同和合作，对整个团队而言就是天方夜谭。

如果团队里的每个成员，都充分了解到自己要接触的所有业务并做出思考，他们事先了解自己公司的所有业务，那么彼此协作的过程将会更加畅通。

在一个拥抱变化的时代里，每一个企业每天都在做无数的决定，每天都有很多的变化在发生，所以公司给员工定期教育培训，定期上传下达公司信息也非常重要，让每一个员工了解公司的业务，能够让他们更高效地开展工作。

基于这样的原则，在网飞，有一个基本观点是：员工的无知，是管理者的失职。

虽然成年人不需要用太多的规章制度去束缚，但是他们需要公司给予他们大量的信息支持、标准支持和资源支持，这样他们才能知道自己接下来要做什么，同时知道该怎么做。

如果管理者对于公司的方向、计划和目标传达不好，员工对公司业务不了解、对即将到来的改变一无所知，那么他们唯一能依靠的就是自己的判断。员工会根据自己的理解做他们认为重要的事情，而这会让他们走弯路，浪费时间和资源。

因此，不仅在网飞，任何一家公司的管理者，都需要花足够多的精力向员工解释和沟通业务情况，培养员工站在管理者的视角看问题的能力。这样，员工才能紧跟公司的节奏，形成合力，共同实现公司的目标。

3. 与人相处，坦诚相待。

网飞在经营中的第三个准则是：与人相处，坦诚相待。

网飞数据科学与工程副总裁埃里克·科森认为自己在网飞学到的非常重要的点就是“绝对坦诚，才能获得真正高效的反馈”。

在网飞的逻辑中，如果你有不同的意见或好的建议，却不愿意直接说出来，而是为了所谓的面子藏着掖着，你就会被视为对公司和对岗位不负责任。

那么如何衡量坦诚呢？

网飞主张用事实说话，用数据检验观点。所有的辩论必须从本质上服务于业务和客户的需要，不管你对一件事怎么看，你的出发点必须是服务于业务和客户需要，你必须用完整的逻辑架构和充分的论据来支撑自己提出的意见。那些以经验、感觉为论据的观点，都不会在网飞得到支持。

网飞还提出了一些制度来促进员工践行坦诚文化。

首先，设定反馈机制。在网飞，每名员工都要做一个名字为“开始、停止和继续”的练习。这个练习的意思是，每个人都要定期跟一个同事沟通，并告诉同事一件他应该要做的事、一件他应该停止做的事和一件他应该继续做的事。

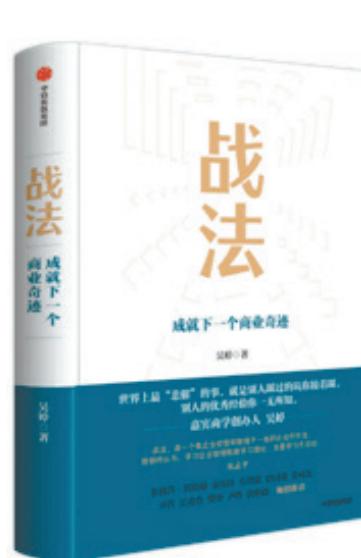
其次，网飞为了强化反馈机制，专门制定了“4A反馈准则”。

对反馈者来说，Aim to Assist：给反馈的目的是帮助对方改进，而不是诋毁和伤害他人，更不能是让自己获取好处。

Actionable：给出的建议要具有建设性和可行性，而不是纯粹地点评或者批评。比如，你不能只说对方不要做什么，而要指出怎样做会更好。

对被反馈者来说，Appreciate：在接到反馈后，你不能第一时间产生负面情绪，而要想一想该如何表达自己的感激之情。为自己辩护是本能，但认真听取对方的意见才是成年人的做法。

Accept or Discard：不是说所有反馈我们都要接受，你有拒绝的权利。你要理性思考别人指出问题的原因。你不需要每条都照办，但是要确保下一次不再被别人指出类似问题。E



《战法：成就下一个商业奇迹》

作者：吴婷
出版社：中信出版社
出版时间：2023年8月