

LIGHT FOOTPRINT  
MANAGEMENT

Leadership  
in Times of Change

# 轻足迹管理

变革时代的领导力

[法] 常博逸 [中] 刘文波 著  
李璐光 译

## 轻足迹管理的三大模式

无人 机：以大规模定制颠覆大规模制造的智能无人化体系

第五战场：以网络为武器与用户形成即时零距离交互

特种部队：以模块化团队实现跨职能部门高度自治的组织



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

LIGHT FOOTPRINT  
MANAGEMENT

Leadership  
in Times of Change

**轻足迹管理**

变革时代的领导力

[法] 常博逸 [中] 刘文波◎著  
李瑶光◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

轻足迹管理: 变革时代的领导力 / (法) 常博逸, 刘文波著; 李瑶光译. —北京: 中信出版社, 2014.9

书名原文: Light Footprint Management: Leadership in times of change

ISBN 978-7-5086-4754-8

I. ①轻… II. ①常…②刘…③李 III. ①企业管理 IV. ①F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 193742 号

Light Footprint Management: Leadership in times of change by Charles-Edouard Bouée

Copyright © Charles-Edouard Bouée, 2013

Simplified Chinese translation edition © 2014 by China CITIC Press

All Rights Reserved. This translation published under license.

轻足迹管理: 变革时代的领导力

著 者: [法] 常博逸 [中] 刘文波

译 者: 李瑶光

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 15.25

版 次: 2014 年 9 月第 1 版

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4754-8/F · 3245

定 价: 48.00 元

字 数: 160 千字

印 次: 2014 年 9 月第 1 次印刷



版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

谨以此书献给我（常博逸）挚爱的妻子瓦莱丽（Valérie）

以及我两个亲爱的女儿，

劳拉·维多利亚（Laure-Victoire）和夏洛特·艾丽西亚（Charlotte-Alicia）。



## | 《轻足迹管理》的3点启示 |

《轻足迹管理》一书给我本人带来的是震撼、顿悟。对企业而言，《轻足迹管理》是我们向互联网经营转型的及时雨和助推器。我将个人的感悟归纳为如下3点启示：一是转型的3种方式；二是“我本”的观念；三是“念”的工具。

首先，本书给人以启迪的是向轻足迹转型的3种方式。书中以美国军事战略的转变为例，说明轻足迹转型很有冲击力。试想一个组织严密、等级森严、观念上绝对以服从为天职的军事组织都可以转型，那么企业转型还有什么难度可言。因此，我们完全可以借鉴书中所提出的3种转型方式，即无人机、第五战场、特种部队。

无人机将是未来战争的重要角色，这有赖于信息化为其提供了发展的平台。同理，企业不也应该在互联网时代加快建设智能无人化的体系吗？互联网为我们

带来了从计算机辅助设计（CAD）到3D打印的一系列新技术，这些新技术正在颠覆着传统的制造业。网络技术可以使满足用户全流程最佳体验的智能化系统替代人满为患的流水线，实现以大规模定制颠覆大规模制造的目标。

第五战场即网络战场，是在传统的陆、海、空、太空4个战场上升级的信息化时代的战场，凭借网络武器在战争中取胜。在互联网时代，企业也应升级市场战略，聚焦于线上到线下（O2O）、虚实网融合等颠覆传统上以广告促销为主的营销模式。因为互联网时代信息不对称的主动权已到了用户手中，用户指尖的移动决定了企业的生存。因此，企业必须与用户形成零距离的即时交互，实现持续的迭代升级，达到胜于无形的目的。

特种部队则完全改变了军队中传统的观念和组织架构，它体现为模块化团队的组织灵敏性，以跨职能部门高度自治的组织，有效应对战场上瞬息万变的局面。这更应成为企业在互联网时代转型的方向。传统企业科层制的金字塔结构和串联式的流程让企业成为封闭的体系，难以迅速对市场做出反应。目前，我们已参照特种部队的思路，正在探索将企业从管控组织转变为员工创业的平台。海尔已创立了2000多个自主经营体，这些自主经营体拥有市场决策权，能够快速创造用户价值，使企业成为一个生生不息的生态圈。

其次，本书让人受益的是一个新的观念，即VUCA<sup>①</sup>。其代表的是动荡、无常、复杂、模糊。这也形象地展示出企业外部所面对的是一个混沌的世界，而这样一个混沌的世界完全拜互联网日新月异的变化所赐。企业应对的一个最佳方法便是抛弃自己熟悉的那一套，于纷繁的表象下洞悉本质，即互联网的思维：零距

---

<sup>①</sup> “VUCA”，即 volatility（易变性），uncertainty（不确定性），complexity（复杂性），ambiguity（模糊性）的首字母缩写。

离。正如海尔目前所提出的“外去中间商，内去隔热墙”的理念，具体体现在创建开放的平台，即让所有的一流资源无障碍进入，并以攸关各方的利益最大化为目标，共同创造用户最佳体验。那么，原来的外部采购和广告促销，即“中间商”可以去掉；内部远离用户，负责评价、控制等工作的管理人员，即“隔热墙”也可以消除。2013年，海尔从年初的8.6万人减少为年底的7万人，一年里减掉的1.6万人基本是这方面的员工。我个人认为，这种“零距离”的思维是面对互联网思维寻求发展的有效途径。

最后，是一种卓有成效的工具，即ZBB<sup>①</sup>。我们在企业转型中一直将其视为不二法门。为什么？因为颠覆之所以不易，是不自觉地陷入了“先例的囚徒”的困境，即沉湎于曾经熟悉的套路，作茧自缚，并在老基点上制定目标。然而，ZBB体现的是从零开始，另辟蹊径，而非修修补补。比如，战略上，我们的人单合一（人指员工，单指用户价值）颠覆了传统的员工只是指令执行者的思维；组织架构上，以并联的利共同体（利益攸关方的生态圈）颠覆了组织理论之父马克斯·韦伯（Max Weber）的科层制；制造系统上，正在探索的无灯工厂思路（即智能无人化）可以颠覆泰勒（Taylor）创立的科学管理理论下的为大规模制造建立的流水线；市场上则以用户参与的全流程最佳体验颠覆传统的广告促销……

ZBB的启示在于，把习以为常的东西推倒重来。比如，将企业与用户比作两个轮子，这两个轮子本来应该靠在一起，但由于信息不对称，结果分离甚远，只得增加许多联结的齿轮，甚至齿轮箱。如果只在改变中间联结齿轮的数

---

① ZBB，即 zero-base budgeting，零基预算的意思。

量和形状上下功夫将无济于事。正确的做法是，拿起 ZBB 启示下的工具，去掉所有的中间传动齿轮；那么，在轻足迹思路下的两个轮子也顺理成章地紧靠在一起。

海尔集团首席执行官

張瑞敏



致谢



本书是对我 20 年来在 20 多个国家从事管理咨询服务的经验总结与升华，也是对其他人的思想和困惑的汇总提炼。这些人包括我在亚洲、欧洲和美国的同事、客户、朋友，以及偶然相识的人。其中有些，是我在上海—巴黎的航班上遇到并交谈过的人。

我非常感谢他们，特别是我在亚洲和欧洲的客户和朋友们，其中，海尔的张瑞敏先生慷慨地与我分享他的深刻见解，并共同在现实工作中对这些理论进行大范围实验。我希望本书客观地反映了他们的观察所得，并在某种程度上从我们的合作中汲取了经验。刘文波、吴琪、克里斯多夫·昂古尔班 (Christophe Angoulvant)、皮埃尔·瑞博 (Pierre Reboul) 和安妮·宝拉 (Anne Bioulac)，都是我的合作伙伴和得力顾问，我很感谢他们支持我的想法并审查了初稿。如果还有任何错误，都将是我的责任。

我还想感谢给我机会一起探讨的学者，特别是中欧国际工商管理学院院长约翰·A·奎尔奇（John A. Quelch）、剑桥大学贾吉商学院的彼得·威廉姆森（Peter Williamson）教授（他们两位都曾在哈佛商学院教过我），长江商学院院长项兵，以及哈佛商学院的大卫·加文（David Garvin）教授。感谢他们很慷慨地花时间给我提出了建设性意见，并帮助我提炼主题。

我要向罗兰贝格公司上海和北京的员工致以深深的感谢，他们在本项目过程中给予了热情的帮助。特别感谢亚洲总部（上海）的助理张琛，她为我做了极为高效的行程安排与管理。感谢我在巴黎的助理克里斯汀·亨辛格（Christine Huntzinger），她把我这个在中国和法国之间来回穿梭的咨询顾问的工作安排得井井有条。

我也要感谢赵展女士和罗兰贝格公司大中华区市场部的同事们帮助本项目走上正轨，感谢她们在全过程中的热忱支持。同时，感谢唐·奥尔特曼斯（Torsten Oltmanns）的支持，最终使本书清晰地以本来面目呈现给大家，也包括我。

特别感谢汤姆·罗伊德（Tom Lloyd）。除了协助我撰写本书，他也是非常好的拍档、孜孜不倦的挑战者和信息提供者。我们俩都很享受探索 VUCA 世界之旅：我们的想法接近，在必要的时候能够相互交流并挑战对方。

最后，感谢中信出版社的季红副总编辑选择出版本书。感谢张玉肖编辑十分认真地对本书进行了精确、“轻足迹”的编辑加工。



本书开始的设计并非如此。我最初的计划是写一本关于加速零基预算 (AZBB) 的书，这是我们罗兰贝格公司 2003 年夏天偶然开发出的一个管理咨询产品。这个产品非常成功，因而，在 2012 年 5 月，有同事建议我可以写一本这方面的书。

那个夏末，一位客户朋友问我，管理界下一个大事将会是什么？他是 AZBB 的大粉丝。他告诉我 AZBB “很给力”。但是他认为，大部分传统的理念和模型，以及部分新理念和新模型——他提到智能简化——似乎完全不得要领。它们不能解决管理者们面临的新挑战。我的这位朋友对艺术和哲学，就像对经营管理一样感兴趣。我明白他的问题已超出经济范围。对他来说，下一件大事恐怕是要在解决思维和物质问题的同时，解决当前世界时间周期越来越短、加速无处不在等方面对老百姓精神和情感的压力。

那时我没有答案，但我觉得他的问题十分有趣。

我请公司信息中心的同事寻找管理咨询界各种产品和缩略词的历史资料。他们送给我一大堆读物，我在2012年9月从上海到巴黎的航班上吃力地读它们。

我明白了那位朋友的意思：我非常了解他认为的主要挑战是什么，但我手里的一大堆文章中并没有能够帮助他的东西。我决定在放弃研究去睡觉前，再读一篇文章。

在读到开头几段时，我的第一个想法是这篇文章是偶然夹在我这堆读物里的。

美国军方用首字母缩写词 VUCA [ Volatile (动荡)、Uncertain (无常)、Complex (复杂)、Ambiguous (模糊)] 来描述新的战争环境，曾经有一段时间我对此很感兴趣。我们曾经成功地采用它来描述企业经营环境的新特点，在罗兰贝格2011年度手册中登载了一篇相关文章。2012年8月，一位曾在一家法国杂志上读到这篇文章的斯坦福校友，发给我一篇关于巴拉克·奥巴马 (Barack Obama) “轻足迹” 军事政策的文章。它吸引了我的眼球，但那时我没时间读，就把它复印了一份，放进了我通常在飞往中国的航班上要读的读物里。

这是一篇混进来的文章。我在七英里的高空、临睡之际读了这篇文章，一下子豁然开朗。在 VUCA 世界，轻足迹 (LFP) 就是我的客户所寻求的答案——是给企业的答案，也是给军队的答案。这是 AZBB 取得不可思议成功的原因，它是我们所面临问题的解决方案的一部分。其他的想法蜂拥而至：两年前我出版过一本关于中国式管理的书，涉及速度、“大数据” 和人类责任等挑战。传统的管理学思想似乎无法解释的企业管理矩阵中的小障碍，突然变得可以解释，由此也变得可管理了。

我没有假装说 LFP 有什么全新的东西。作为一个咨询顾问，我去过 50 多个国家，为 20 多个国家的客户服务过，在美国、英国、法国和中国都居住过。对我来说，这是一次顿悟，澄清了之前 VUCA 世界中，组织结构、战略、战术、操作层和领导层之间那些令人困惑的关系。

我希望 LFP 对读者也有类似的作用。

常博逸

2014 年 4 月于上海



公司领导者的一部分工作，是确保他们所领导的组织能够更好地适应变化的环境，这是显而易见的事。即便没有明确这么想，管理者们也一直在推动、引导、转变、说服他们的企业或组织更好地适应环境。当他们的努力成功了，公司就生存发展起来了。

问题是，如今要适应环境并不容易。有太多要适应的地方，而且也越来越不可能确保企业某个方面的调整适应不会冲击到其他方面，这种冲击可能仅仅是带来一些不方便，也可能是灾难性的。

但什么也不改变，或是只改变一小点，是不行的。

现在，所有事都得有灵活性，没有不可改变的事情或“禁入”领域。在当今越来越动荡、无常、复杂和模糊的环境中，整个组织结构必须不断调整。组织结构、思维习惯和规则、流程、经营模型、假定、方法、运营模式，以及传统观

念，都必须能够在应对适应性挑战中发挥作用。要不遗余力，不能盲目轻信任何事。

有时，这需要回顾。“战略（strategy）”一词的传统概念是规划，这在新的世界中还不如老的概念表达更加精确，在古希腊，“战略（strategus）”一词的意思是有统帅的军队。尽管在一个没什么东西能够长期保持独特性的世界，独特的卖点和价值定位用途有限，但根深蒂固的品牌形象是风雨飘摇的大海上一只稳定的救生筏。

环境变得越来越苛刻。哈佛商学院教授约翰·科特（John Kotter）认为，环境变化“将迫使我们都要朝着全新的组织形式演化”——一种更适应于无法预测、变化多端的环境的形式。

我们正在步入一个未知的环境，一开始觉得害怕、危险，但它也是美丽、令人兴奋的。

在中国文化中，变化似川流不息。但在溪流之上，有管理着所有变化的不变法则。这就是“道”，光明与黑暗的轮回，阴与阳的交替。

本书将讨论，现在，21世纪初期，企业管理之道。当今环境需要的新组织形式是“轻”。不能将之与“简单”相混淆，在任何事物都不像其表象、错综复杂的世界，“简单”是危险的。

对各类组织而言，适应的核心就是减小规模和重量，用越来越少的资源做越来越多的事。在不稳定、无法预测的世界，“轻足迹”有很多好处。它使组织在行动上更为灵活、精确；通过抛开低层次的工作，能够增加每个员工的附加值；它使得组织步履轻轻，因此可以少些混乱。

本书从两个非常规的方面得到启示。巴拉克·奥巴马的“轻足迹”军事政

策，以及作者在别处提到的中国的“管理革命”。西方民间组织因不同的原因，对两者都很感兴趣。后者是企业组织和管理方法如何在这样一个世界中演化的实战演练。

本书第一章简要回顾了传统管理理念的起源，以及商学院和管理咨询公司在其演进过程中所起的作用。该章进一步指出，传统的理念正在努力适应近年来商业环境的变化，“矩阵的小故障”正在不断发生，暗示着需要有新的概念框架。

第二章描述了军事领域“军备竞赛”的竞争动态，指出同样的动态因素驱动了商业领域的竞争，并由此提出，巴拉克·奥巴马“轻足迹”军事政策的三要素（使用无人机、网络武器和特种部队）可以看作是商业竞争的前兆。

第三章讲述了为什么美国在战争中采用轻足迹方法。给出的答案是，这是由VUCA（动荡、无常、复杂、模糊）引起的，美国军方采用这个首字母缩略词来归纳其操作环境的主要特征。VUCA与复杂学和复杂自适应系统有关，同时也描述了当今商业运营环境的特点。

第四章指出，西方的公司管理者也应该把中国出现的新型管理方式看成是一种先兆。因为，西方管理方法的起源可以追溯到19世纪中期的美国；而中国的新型管理方法是在VUCA时代的开端开始其演进之旅的，由此可以说在某种程度上是由VUCA引起的。

有了这些关于军事和中国的“前兆”信息之后，第五章开始探寻它们对管理学的意义。其中阐释了与这3种轻足迹计谋相当的商业策略，以及苹果公司史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）道家管理风格中的一些基本方法。

第六章重点讲述了轻足迹组织的4个突出特点：它的结构，既是集权的也是分权的；它的信任倾向，与雇佣或兼并相比，它更倾向于与他人合作；它将突袭



作为竞争手段；它对其所有行动结果的评价。

在第七章我们看到 LFP 组织，在不稳定的边缘保持平衡，调和了一些行为的两重性：希望与恐惧，持续与变迁，横向与纵向，个体与组织。它的本质及其管理焦点，是组织或“现场”力（在日本的名称）。LFP 组织是“数据友好”的。

第八章将 LFP 组织与传统组织的管理方法进行了比较，并列举了一个最近发明的管理工具，即加速零基预算（AZBB），这是一个适应 VUCA 的管理措施。

第九章指出，LFP 组织需要“开明的”领导风格。开明的领导关注他们的组织是什么，而不是他们想让它成为什么样子。他们知道企业经营所面临的主流社会和政治语境。他们采取实用主义办法。

最后一章对论点进行了总结，并描述了从传统组织逐渐向 LFP 组织转型的 10 个操作步骤。

适应是一个循序渐进的过程。就定义而言，组织的适应性已经很强了。主要的变化几乎都被认为是不利的。“希望之怪”及其他非渐进式理论从未成功地反驳过达尔文渐进主义者的目标，即变异体并不可能在其父母习惯的环境中存活，除非它非常像它的父母。

LFP 组织非常像一个传统组织，它们之间的区别是，LFP 组织更多的是强调突出重点问题，而不是本质问题；更多的是与哲学相关，而非结构。但这些极小的差异叠加在一起，即使不是约翰·科特所称的“全新的组织形式”，至少也会令为其工作的人，以及客户、供应商或合作伙伴等与之做生意的人感到不同。他们会觉得，LFP 组织更轻快、更快速、更灵活、更信任他人，更值得信任。

随后几页的重点是关于企业机构和网络的，但是 LFP 组织似乎会扩展到商界和军界之外，并促使它们的 VUCA 属性在各行各业和每个角落都越来越明显。