



企业蓝军的存在不是为了减少矛盾与冲突，而是为了主动创造冲突
企业蓝军不是传承企业原有的胎记与文化，复制原有的能力，而是建立对立面
企业蓝军与红军间的非对称性不是静止的，而是相互转化的

BLUE ARMY STRATEGY

蓝军战略

孙黎◎著



机械工业出版社
China Machine Press

BLUE ARMY
STRATEGY

蓝军战略

孙黎◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

蓝军战略 / 孙黎著. —北京: 机械工业出版社, 2018.3

ISBN 978-7-111-59158-0

I. 蓝… II. 孙… III. 企业战略 - 研究 - 中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 030448 号



蓝军战略

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 董凤凤

责任校对: 殷虹

印 刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版 次: 2018 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 18

书 号: ISBN 978-7-111-59158-0

定 价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

HZBOOKS | 华章经管
Economics Finance Business & Management



蓝军的崛起

欲练神功，必先自宫。

——金庸《笑傲江湖》

——《周鸿祎自述：我的互联网方法论》

蓝军的崛起

蓝军是模拟实战中假想的敌人。由于在军队地图中，我方部队往往用红色表示，敌军则用蓝色表示，所以蓝军成为假想敌方部队的代称。

第二次世界大战期间，英国陆军元帅蒙哥马利让一些军官学习德国陆军元帅埃尔温·隆美尔在非洲和欧洲的作战模式，体验其作战思维，然后让他们从埃尔温·隆美尔的角度对盟军的计划进行评估。

世界上最早的蓝军是以色列 1966 年组建的“外国空军模拟大队”。该部队以一批优秀飞行员为核心，模仿敌军——伊拉克军队的空战动作，并全部按伊拉克军队的导师——苏联军队的方式进行训练。以色列空军通过与蓝军的模拟对抗，大幅提升了歼敌技能，随后在实战中以 1 : 20 的战损比率重创伊拉克。美国

随后也创建了蓝军部队，全面模仿苏联军队的训练和作战，苏联军官评价说：“他们看上去比苏联军队更像苏联军队。”这支部队多次获得了对红军演习的胜利。加拿大也建立了 The Argyll and Sutherland Highlanders 部队，模拟阿富汗战争中暴乱分子与平民混杂的复杂场景，以提高军队的应对能力。英国则在加拿大建立了 British Army Training Unit Suffield (BATUS) 基地，专门用于红、蓝军实战演习。

描写红、蓝军对抗的中国电视剧《突出重围》在 2000 年热播。该剧描写了一个装备精良的甲种师（红军）败给了配备高科技技术的乙种师（蓝军），对中国主体军队敲响了警钟。中国解放军在 2011 年朱日和基地开始创建专业化蓝军。该军全部按外军编制序列，用外军武器，开外军车辆，训练也严格根据外军的条令、大纲进行，就连吃饭都使用西餐餐具，从而培养外军思维与作战能力。

2014 ~ 2016 年，蓝军旅先后和 27 个师旅进行了 33 场实兵对抗演习，战绩 32 胜 1 负。蓝军旅的旅长满广志有着辉煌的战绩，许多红军部队甚至打出“踏平朱日和，活捉满广志”的口号。在电影《战狼》中，主角龙小云率领的战狼中队也是最精锐的蓝军。

在“9·11”恐怖袭击之后，美国政府除了在军队建立正式的蓝军服务部门 (Army Directed Studies Office)，还在更广泛的部门引入蓝军^①，例如 CIA 的 Sherman Kent 中心，就聘请外部专家建立一支蓝军，专门对各种情报进行“假设研究、镜像处理与复杂分析”(Lauder, 2009)。美国能源部下面的 Sandia 国家实验室则用蓝军评估信息系统的脆弱点，模拟黑帽黑客的入侵模式。美国国家安全局 (NSA) 同样也用蓝军模拟对手的思维与入侵模式。美国国家审计局则在 2005 年建立鉴定审查与特殊调查组 (Forensic Audits

① 在美国军方的战略模拟中，美方往往是蓝队，对手是红队，为此“Red Team”是中文范畴的蓝军。为照顾我国读者的理解习惯，英文的“Red Team”在本书中都被称为“蓝军”。参见 https://en.wikipedia.org/wiki/Red_team。

and Special Investigations Team, FSI), 应用蓝军的模式对政府内部的程序进行评估。这些评估不是在模拟环境下测试或训练, 而是像军队演习一样在真实运营环境下测试。加拿大警方则建立联合特遣部队竞技会 (Joint Task Force Games, JTFG), 对 2010 年冬季奥运会的各种场景进行蓝军操练。

企业应用蓝军的案例就更多了, 例如 IBM 就利用蓝军“外部人的角色”, 挑战传统的假设, 检验不期而至的结果, 提供另类解决方案; eBay 建立蓝军, 模仿黑客工具, 从而发现系统的脆弱之处。

《孙子兵法·兵势篇》论道: “奇正之变, 不可胜穷也。奇正相生, 如循环之无端。” “正”是指正面战场的主力; “奇”意指奇数、偶数的奇, 是指多余的队伍 (例如后备队), 在关键的时候上阵取胜。一个实例就是曾公亮等在《武经总要·后集》中对“出奇”的解释: “唐太宗尝选精锐千余骑为骑兵, 皆皂衣黑甲, 分为左右队, 队建大旗, 令骑将秦叔宝、程咬金、尉迟敬德、翟长孙等分统之。每临寇, 太宗躬披黑甲, 先锋率之, 候机而进, 所向披靡。常以少击众, 贼徒气慑。” 蓝军的角色与奇兵类似, 不仅可以激励红军进行战术磨炼, 加强“料敌机先”的竞争能力, 也可以奇正转化, 成为歼敌的主要力量。

在经营决策中, 常常有快思考与慢思考。快思考依赖直觉和情感, 而慢思考则需要细致的逻辑分析 (Kahneman & Tversky, 1979)。诺贝尔经济学奖获得者丹尼尔·卡尼曼在《思考, 快与慢》中认为, 这两种思考模式各有所长。快思考快捷、方便, 但也可能缺乏理性, 成为陷阱; 慢思考需调动主体的认知能力, 在能力不足的情况下, 也会有认知偏差和惰性。蓝军的另类思维模式可以帮助人们在进行战略规划时跳出固有的思维框架, 克服偏差。

在企业长期经营中, 也可能陷入所谓的能力陷阱或经验陷阱。资源派理论认为, 能力是企业成长与发展的核心基础, 任何竞争力强的企业都有其独特的动态能力与资源 (Teece, 2014)。但和中国经典阴阳理论所预测的一样, 企业的一项能力在帮助企业具备竞争力的同时, 如果该企业过度地局限于该项能

力，就会陷入学习的困境，过于强调现有能力的应用，而忽略了对新知识的探索，过于专注于原有能力专长的领域，而忽视了新产业、新技术所带来的颠覆性变迁（Levinthal & March, 1993），在温水煮青蛙中丧失了对环境变化的敏感性，不再有变革的勇气。时间较近的如摩托罗拉、柯达、夏普，较远的如晋商票号，都陷入了原来能力的陷阱中（Sun & Zhang, 2013）。对于未来如汽车的自动驾驶技术，特斯拉的埃隆·马斯克（Elon Musk）预测能在 2023 年完全实现，到 2040 年，汽车的自购拥有率可能下降一半，将会对现有汽车制造商的规模制造能力造成毁灭性的打击。

硅谷著名企业教练、董事比尔·坎贝尔（Bill Campbell）认为，对于商业领袖而言最难的不是能在和平时期做好 CEO 工作，也不是在战时做好 CEO 工作，而是能在顺境与逆境中都能做好 CEO 工作。如图 0-1 所示，波士顿咨询公司对美国上市公司 1960～2011 年的绩效进行分析，发现仅有 2% 的公司的市值增长无论在稳定的环境中还是在混乱的环境中都能战胜行业平均水平的增长（Reeves, Haanaes & Sinha, 2015）。

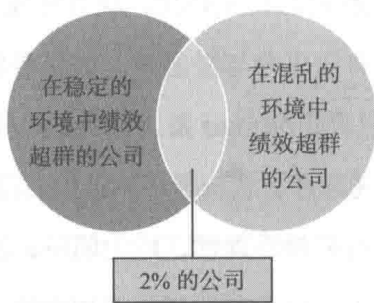


图 0-1 只有 2% 的公司能在稳定的环境与混乱的环境中同时有绩优表现
资料来源：Compustat, BCG analysis.

管理理论将这类公司称为“ambidexterity”（Cao, Gedajlovic & Zhang, 2009；Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman, 2009；Rothaermel & Alexandre, 2009），很难用中文翻译这个词，从词根上看是说左右手技巧俱佳。我从《孙子兵法》中的“以正合，以奇胜”得到启发，索性将其翻译成“奇正

相生”。这类公司的战略与组织，能灵活地从一种策略跳到另一种策略，或同时追求几种策略。例如，百事可乐拥有两个独立的部门：一个部门的工作是最大限度地提高企业的效率，提高业绩回报，而另一个部门的工作就是寻找方式来破坏这种战略，抢在竞争对手之前，或者就像苏曼特拉·戈沙尔（Sumantra Ghoshal）和巴特利特（Bartlett）（1997：151）所说的：“像阴阳一样不断循环反复地更新”。

在企业中，是否也可以借鉴这种奇正相生的战略，组建蓝军队伍呢？

美国军工公司洛克希德·马丁公司自1943年起就开始建立蓝军部门。当该公司开始为这一代的战斗机进行大规模生产时，会在不同的地方使用不同的资源与文化，建立下一代产品的开发部门，这就是著名的臭鼬工厂（skunk works）^①。丰田在开发新一代混合动力跑车时，也参考了臭鼬工厂的蓝军模式。^②

军事意识强烈的华为在20世纪90年代就有蓝军部门，蓝军代表主要竞争对手或创新型的战略发展模式。按照华为创始人任正非的解释，“蓝军就是要想尽办法来否定红军”（这里的“红军”即正面部队）。蓝军可以虚拟各种对抗性声音，模拟各种可能发生的信号，通过自我批判、警告与模拟，使华为保持很高的“冬天”意识。

为什么要建立蓝军

要更好地认识企业蓝军，我们不妨从矛盾的另一面——“不是”开始。

第一，企业蓝军的存在不是为了减少矛盾与冲突，而是为了主动创造冲突。奇正相生战略反映了企业永存的一个悖论。这个悖论是指许多管理模式或者组

① 臭鼬工厂以开展秘密研究计划为主，研制了洛克希德·马丁公司的许多著名飞行器产品，包括U-2 侦察机、SR-71 黑鸟式侦察机、F-117 夜鹰战斗机、F-35 闪电 II 战斗机、F-22 猛禽战斗机等。

② Joe Clifford, “Toyota’s Skunkworks Plug-in Hybrid Sports Car,” Toyota (blog), January 28, 2014, <http://blog.toyota.co.uk/toyotas-skunkworks-plug-in-hybrid-sports-car#.VCBnsstOW70>.

织特征都以矛盾的方式出现，并以矛盾的方式展开，这些特征间的逻辑似乎是独立的、非理性的，但这些特征又经常同时出现、相互关联（Lewis & Smith, 2014）。例如，田涛、吴春波在《下一个倒下的会不会是华为》一书中提及任正非的组织哲学：“组织是一个复杂的、动态的多极互动链条。内部与外部、内部各子系统、外部各相关体系都在交互式运动中前行或倒退。从来没有一成不变的合适的路线，总是在左与右、激进与保守、稳定与变革之间来回摆动，在尝试错误中不断修正航向。”比如，批判与建设的关系就是悖论。

要解决这种悖论，西方管理学者的建议是：要接受矛盾所产生的张力，分化、整合或者替代悖论中矛盾的双方，容纳矛盾使其产生新的协同效应（Ashforth & Reingen, 2014；Smith, 2014）。而中式管理则以任正非所欣赏的太极图为代表：“太极圈里的白鱼表示阳，黑鱼表示阴。白鱼之中一黑眼睛，黑鱼之中一白眼睛，表示阳中有阴，阴中有阳的道理。万物都在互相转换，互相渗透，阴中有阳，阳中有阴，阴阳相合，相生相克。比如一个人，其优点与弱点相互对冲，又相互依存。一个组织的辉煌与衰落也都是同宗同源、互为因果的。这又是在讲变化的道理，一方面是无边的未知；另一方面又是不断变动着的无边的未知。这就要求领袖包括企业家必须始终面对动荡的困局，以智慧和勇气解析混沌，逼近清晰，周而复始，循环往复。”^①

很显然，从太极中的阴阳出发，奇正相生战略能够得到更好的解释，蓝军的存在价值就在于人为创造出红军的对立面，在矛盾的张力中推动阴阳转化，使企业不再死气沉沉、熵值增加，而是在冲突中增加活力，在复杂、动态的环境中增加延展性。

第二，企业蓝军不是传承企业原有的胎记与文化，复制原有的能力，而是建立对立面。进入新世纪以后，百事可乐发现竞争对手已经不是老对手可口可乐了。这是因为消费者开始注重健康生活，而百事可乐的大多数传统产品都与

^① 田涛，吴春波. 下一个倒下的会不会是华为 [M]. 北京：中信出版社，2012.

这个健康方向背道而驰，新兴市场成为增长的主要来源，同时新的竞争对手则可能采用全新的产品和营销方式。为此，百事可乐采用奇正相生的战略，建立蓝军部门，在某个国家快速测试新的产品或服务，然后迅速在各国推广。例如，乐事就通过 O2O 上热门的众包方法，提供 100 万美元的奖金，推出一种新薯片，迅速捕捉消费者的口味和热情，在英国得到验证成功后，然后推广到澳大利亚，最后才推广到主体市场——美国。百事可乐的 CEO 卢英德（Indra Nooyi）说道：“企业领导人必须重视公司的核心矛盾。百事和其他大型跨国公司一样，必须在运营公司的同时，对每项业务进行重塑。这是很难的事情。”

蓝军之难在于运用异质思维，突破企业原有的能力陷阱，这是一种根本性、革命性的自我否定（unlearning）。例如，《纽约时报》面对媒体的数字化转型，建立数字订阅（digital subscriptions）蓝军部队。2017 年 7 月，在线订阅用户正式突破 100 万，虽然该部门还不是公司的主要营利部门，但已经贡献了 4750 万美元的收入。又例如，华为手机的红军主要负责运营商定制业务，但华为主动新创互联网荣耀品牌，独立运作；同样，阿里巴巴在企业电子 B2B 商务获得成功的基础上，又建立蓝军——淘宝网，杀入 C2C 领域，随后又成立天猫，进入 B2C 领域，这些都是自我否定、成功应用蓝军开拓新业务的案例。红军思维与蓝军思维的差异，可以用表 0-1 表示：

表 0-1 红军思维与蓝军思维比较

	红军思维	蓝军思维
太极	阳	阴
前提	目标驱动	手段驱动，目标可以根据手段进行调整
对未来的认识	未来是过去的延续，可以进行有效的预测	未来是人们现在主动行动的某种偶然结果，颠覆性、失控是可能的人类未来
行为逻辑	如果能更好地预测未来，我们就可以控制未来	如果能更好地控制未来，我们没必要预测它
决策标准	根据给定的结果设定与选择手段。所选的手段由预期的回报率确定	从现有的手段出发，设想能够利用这些手段达成什么样的目标；在可承受的小范围内采取快速迭代，不冒超出自己承受能力的风险

(续)

	红军思维	蓝军思维
行动路径选择	既定承诺：根据对既定目标的承诺来选择行动路径 自上而下（顶层设计）	抓住各种偶然的机遇，选择现在的路径是为了日后能选择更多更好的途径，因此有可能随时变换路径
经营环境	假设环境变化是稳定的、线性的	假设环境是动态的、非线性的、演化的
未知的本质	专注于不确定未来中可预测的一面	专注于不可预测未来中可控制的一面
组织结构	权力集中 由管理者行使权力，做出决策	权力分散 权力真正地分散在管理流程中，决策都是由团队和每个角色做出
常见战略	定位；在现有市场中通过竞争扩大市场占有率；规模经济	通过联盟与合作战略共同创造出新市场
创新模式	开采（exploitation）	探索（exploration）
项目评估	基于预算的时间与截止日期	基于里程碑
运营	执行（execution） 长周期 规避错误	探寻（search） 快速的短周期迭代 学习错误
人力资源	每个员工有一个具体的职位。职位的描述是不精确的，有很多办公室政治增加内耗	角色是围绕工作设定的，而不是由人来定义的，并且经常更新。员工可能担当多个角色。规则是透明的
人才评估	个人贡献 回溯式的	个人为公司带来的新机会 前瞻式的

资料来源：McGrath，2010；Sarasvathy，2008。

第三，企业蓝军与红军间的非对称性不是静止的，而是相互转化的。从第二点出发，红军与蓝军有着不同的资源、指标、激励方式和文化，从而支持根本不同的策略。例如，Google X 研究实验室就是典型的蓝军。在这里，多数项目只限于两年内开发，否则就会被抛弃；项目开发成功后会被转到谷歌，或者被剥离出来成立新公司，或者被授权给其他方，例如 Alphabet 的成立使 Google X 的各个项目的成长空间更为扩大。研发小组主要是从外部聘请专家（它有快速聘请专家的权利），从面试到签署工作合同，最快时曾经不到 5 个小时，而谷歌聘请人员一般会花费数周甚至数月。

但这种非对称性是暂时的，也是可以相互转化的。在军队模拟中，红军与蓝军双方开始是在互不了解对方兵力部署、作战手段和战术意图下进行较

量，失败与胜利的可能性（方差）被放大，但随着双方越来越知己知彼，双方的战略、战术都会进入一个新的层面。同样，在企业蓝军与红军的对抗中，例如蓝军的颠覆性项目经市场测试，得到一定的乐观数据后，可能就会转入规模成长阶段，这时就会换用红军思维。图 0-2 揭示出了这种矛盾转换的循环过程。

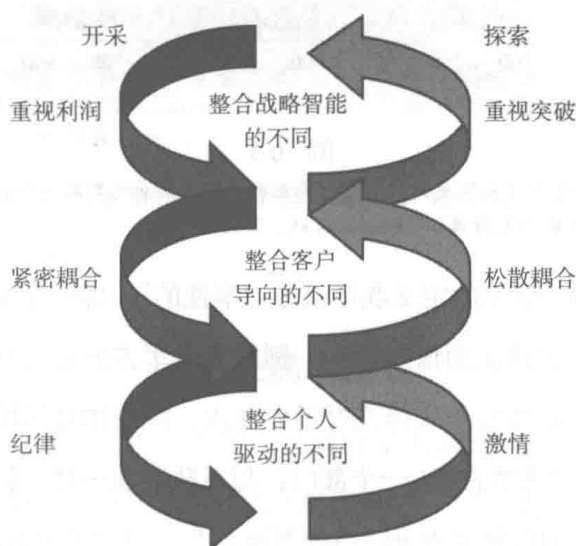


图 0-2 红军（左边）与蓝军（右边）的相互转化

资料来源：Andriopoulos & Lewis, 2009.

这种蓝、红转换的思维，对企业高管而言是一种极好的成长训练，任正非在一次会议上说：“要想升官，先到蓝军去，不把红军打败就不要升司令。红军的司令如果没有蓝军经历，也不要再提拔了。你都不知道如何打败华为，说明你已到天花板了。”

波士顿咨询公司对公司的探索比例（与开采相比）进行研究，发现随着时间的推移，在第一阶段的稳定环境中，低比率探索的公司绩效超过固定比率的公司；在第二阶段的混乱、动态的环境中，如果公司能转型，进而采取高比例探索（红、蓝转换），其绩效也能超过固定比率的公司；到第三阶段回到稳定环境，应用奇正相生战略、灵活调整探索比率的公司能获得更大的竞争优势（见图 0-3）。

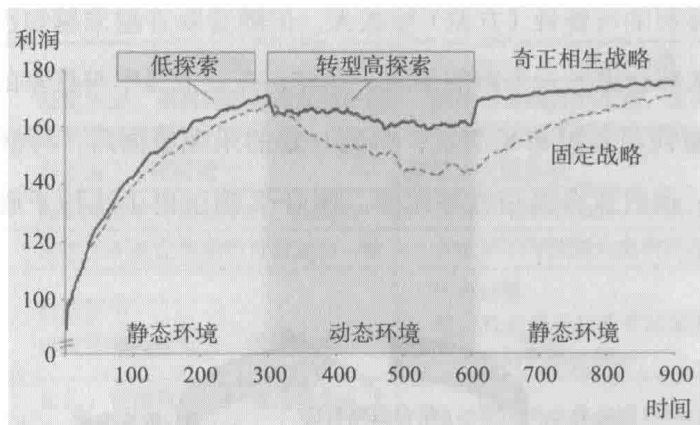


图 0-3

注：固定战略有一个固定的探索比例，应用奇正相生战略的公司则有一个自我调整的探索比率。
资料来源：BCG 战略研究所模拟（Reeves et al., 2015）。

从这些分析看，蓝军的定义既可以是“窄性的”，即一个小团队主要进行决策参谋，从另类意见或反面情形着手，例如美国军方的定义是蓝军为“指挥官提供独立意见，不断以合作伙伴或对手的观点，挑战作战环境的概念、计划和行动”；又可以是“宽性的”，一个部门，与军队实战一样，担负颠覆性创新的使命，与企业传统的优势能力进行自我对抗，在竞争对手前面颠覆自己的技术、资源能力乃至商业模式。考虑到本书是中国第一本系统地介绍蓝军的书籍，为了让读者更好地接受、理解蓝军的概念，我将从宽定义蓝军，只要一个团队或企业部门（乃至后面的分公司、分拆上市、独立融资或购并）符合冲突性、异质性、非对称转换性这三个基本要义，我们都广泛地称其为“蓝军”。本书第4～7章，会在一个广阔的管理世界里，从组织治理、企业成长、内部冲突、合资与购并等广泛的视角，看待蓝军所担负的自己打败自己的创新使命。

从冲突性、异质性、非对称转换性这三个基本要义出发，我们提出蓝军的如下组织管理原则：

- 独立的部门与预算；
- 灵活、自主、柔性，甚至可以成为像海尔一样的自组织；

- 可以在一个广阔的空间自由选择探索的课题与项目；
- 运用实物期权的办法，预测未来的各种不确定性，计算各种期权所带来的转型收益；
- 主动试错，快速迭代，低成本测试各种可能性；
- 快速开发最小化可行产品（minimum viable product），大胆假设，小心验证，根据市场测试结果，不断复盘、重新分配资源；
- 借鉴风险投资项目里程碑管理办法，对项目进行分步投资，以应对环境的复杂性与不确定性；
- 借鉴风险投资的激励机制，与公司总部设置不同人才的培养、锻炼、成长、激励计划。

独孤求败

中国退役少将徐光裕说，中国人民解放军未来要想成为高效的作战部队，必须“从战争中学习战争”。蓝军的出现，改换了演习的目的，演习是一个求胜的行动，但也是一个求败的历程。失败比胜利更能激励学习的动力，复盘后更能发现业务的脆弱之处，也能发现新机会腾飞的地方。

蓝军的作战模式可以被各类企业所应用。例如目前轰轰烈烈的国企改革，在引进民营资本、改善治理结构的同时，最有效的办法就是在内部建立蓝军部队，用全新的思维改造业务，一旦获得成功，就可以作为典型全面推广。例如，联想当年的创立就是中科院自我改造的结果。柳传志回忆道：“记得曾茂朝所长是这样跟我讲的，他说，院里要削减事业经费，5年之内要削减为0，成还是不成，现在都说不清楚，不如咱们先埋伏一支军队，你们先做这件事情，不行的话，我再把你们接回来。万一这条路能走通，将来我们所也不至于没饭吃。当时我们这些人，包括比我们年岁大的人，毕业以后一直在一个单位工作，没有换工作的，换工作比离婚还难，人人到一个地方就扎下去了。那时不要说出

来办公司，连离开这个事业单位，也根本不敢想。所以回想起曾所长说的这番话和我们当时的实际行动，觉得是一种壮举。”^①

高速成长的企业也可以应用蓝军思维，当企业销售额实现 5000 万元到 1 亿元时，往往就会达到发展的瓶颈，似乎很难找到新的业务增长点。这时，蓝军思维可以帮助企业再造，发现第二个 1 亿元的新空间。

蓝军思维也可以被应用于中小企业，虽然这些企业资源、人才可能都无法支持红、蓝两支队伍，但蓝军的特点就是非对称性，可以用很少的资源投入到新的机会中。例如，深圳的中兴微贷在 P2P 业务遇到一定瓶颈，并且与竞争对手同质化时，果断引入蓝军，从开发手机 App 入手，打造高效而又低成本的获客能力，从而从众多小额贷款公司中脱颖而出。

蓝军思维不仅适用于业务创新或转型，而且适用于其他不同的部门。例如，哥本哈根商学院的李平教授就提倡中国跨国公司建立第二总部（或者第二故乡）。第二总部应具有与第一总部（本土）同等重要的地位，拥有足够的自主决策权，并进行各种战略性探索，这也是蓝军思维的体现。中国企业购并一些德国公司后，完全给予自主权，建立相互学习与共生的机制（Liu & Woywode, 2013），即一种蓝军的部署。为了应对全球货币波动造成的风险，华为的财务部门在伦敦成立财务风险控制中心，相当于财经事务上的蓝军组织，目标是降低财务风险。最近的朋友圈有太多的关于京东 - 永辉超市结盟、阿里 - 苏宁结盟、海尔 - 华为结盟等的信息，实体企业通过结盟转换互联网 +、O2O 等新思维，都比不上蓝军的快速部署。

蓝军思维也可以被全面纳入商学院的教育中。对于传统哈佛案例的讨论有助于提高学生的分析、判断能力（孙黎，刘刚 & 周楠，2011），教授可以在应用这些案例的时候，在学生中建立蓝军队伍，专门从对立面分析、策划，提出潜在的替代方案，对磨炼学生思维、提高创造性有很高的推广价值。对有经验

① 柳传志于 1989 年 12 月在联想集团成立大会上的讲话——《创办走向世界的计算机产业》。

的 EMBA 来说，在有限的数天培训中从红军思维的实际工作中解脱，拥抱蓝军思维，也可以使这种非常规的培训更有价值。私人董事会等组织，也可以在有经验的教练指导下，在一些会员企业中部署蓝军，利用董事会的广泛社会关系与资源，使蓝军独树一帜、迅速成长。例如，秘鲁的 Interbank 想创建激发社会变革的企业，就与哈佛商学院、IDEO 建立合作关系，启动联合设计中心——维多利亚实验室，这个实验室成为创新蓝军的策源地。

蓝军思维也可以在管理顾问业务中形成共鸣。高风咨询公司顾问谢祖墀指出有两种顾问师——木匠型和建筑师型。木匠型类似本书的红军部队，擅长在客户现有的平台上进行优化，而建筑师型的顾问则“为顾客解决未来的问题……往往是牵涉客户的战略、组织和转型的重要领域……其思维方式是非线性的、多维度的”。这时，拥有蓝军思维的顾问可以帮助客户突破当前的能力陷阱。帮助客户部署蓝军的过程，其实就是帮助客户重塑业务模式、组织形态乃至生态系统的过程。这种深层服务的顾问模式，将比木匠型顾问提交分析报告、商业策划书的“隔靴抓痒”式解决方案更有价值。

从更广的范围来看，蓝军思维也可以为政府服务。当前的政府将努力从投资驱动的经济结构转型到消费驱动的新模式，但中国经济面临的“中等收入陷阱”其实也可以说是能力陷阱的一种体现，政府习惯于过去依靠投资拉动增长和低成本劳动力的经济增长模式，但对转型中创新、创业新模式带动的增长缺乏有效的政策支持，例如对 Uber、滴滴打车所创建的新交通运营平台，就缺乏蓝军的思考方向。一项好的创新政策，要为蓝军的配置留下空间。

总而言之，可以预见的未来是，蓝军的思维与部署，可以在中国政府转型、企业转型、教育转型等各个层面全面展开，因为这个时代将为创新提供更多的机遇与回报。本书第 1 章将从这个宏观的大格局开始论述蓝军的使命。

本书中的很多想法，是在 2012 年我写完《复盘：反思创新与商业模式》一书以后，新的理论思考的产物。我也结合案例研讨和案例分析，通过在课堂