

协同经济

如何在扁平化世界中寻找未来商机

[英] 金姆·钱德勒·麦克唐纳 (Kim Chandler McDonald) ◎著
王尔笙◎译



FLAT WORLD
NAVIGATION

COLLABORATION AND NETWORKING
IN THE GLOBAL DIGITAL ECONOMY

享誉全球的企业发展
战略思想领袖又一力作

分享世界领航者们的成功经验
为企业寻找未来商机保驾护航

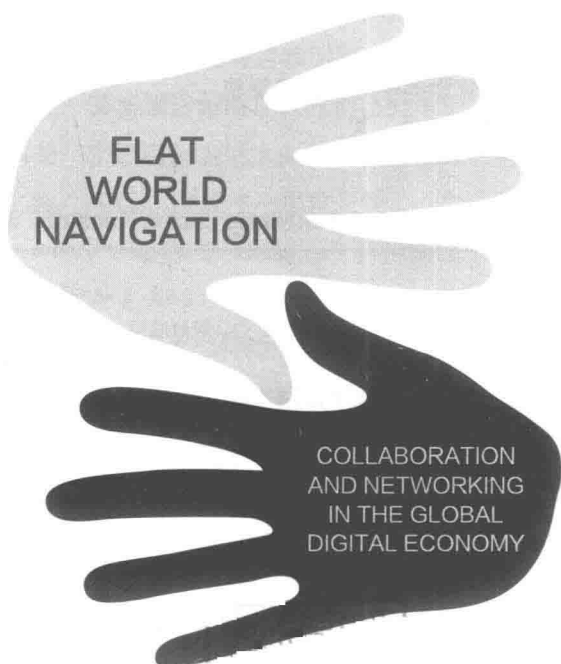
在由数字、注意力和协同经济构成的扁平化世界中，科技和通信领域的迅速发展，让全世界的人们空前地彼此接近，创新工具的日新月异将让终端用户具有史无前例的力量

 中国人民大学出版社

协同经济

如何在扁平化世界中寻找未来商机

[英] 金姆·钱德勒·麦克唐纳 (Kim Chandler McDonald) ◎著
王尔笙◎译



图书在版编目 (CIP) 数据

协同经济 : 如何在扁平化世界中寻找未来商机 / (英) 金姆 · 钱德勒 · 麦克唐纳 (Kim Chandler McDonald) 著 ; 王尔笙译 . -- 北京 : 中国人民大学出版社 , 2018.3

书名原文 : Flat World Navigation: Collaboration and Networking in the Global Digital Economy

ISBN 978-7-300-25449-4

I . ① 协… II . ① 金… ② 王… III . ① 世界经济—协调发展—研究 IV . ① 113.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 011453 号

协同经济 : 如何在扁平化世界中寻找未来商机

[英] 金姆 · 钱德勒 · 麦克唐纳 著

王尔笙 译

XieTong Jingji : Ruhe Zai Bianpinghua Shijie Zhong Xunzhao Weilai Shangji

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttmnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170mm × 230mm 16 开本

版 次 2018 年 3 月第 1 版

印 张 15 插页 1

印 次 2018 年 3 月第 1 次印刷

字 数 198 000

定 价 65.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

日益扁平的未来世界

不夸张地说，对于任何一个组织（无论规模大小）而言，时机当然是至关重要的：何时推动？何时抑制？你是在领跑，还是在拖后腿？你是太早了，还是太迟了？你是在与你的客户合作吗？你知道你的下一个竞争者来自何方吗？你知道你的事业的突破方向吗？这些问题是引人注目的，也是始终存在的。

在某种程度上，时机也在回答这些问题：为什么是这本书，说得更确切些，为什么是现在？其实原因很简单，我们已经来到一个关键的节点上，展现在我们面前的是一个已经发生巨大变化的前沿企业。美国陆军战争学院将我们的时代称之为“VUCA”时代——也就是说，一个充满易变性（Volatile）、不确定性（Uncertain）、复杂性（Complex）和模糊性（Ambiguous）的时代。所以我们说这是一个企业大爆炸的时代并不为过。在这个时代里，被那些身处第一世界的人们和公司视为理所当然的、常规的和习惯的优势，往好了说，已经失去了存在的理由，往坏了说，已经彻底失效了。另外，在这个快速交流并可以在线快速组织和实施的时代，在商业环境中始终存在的快闪企业（可见于永远扁平的多样化数字经济领域的任何一个角落）有可能击败传统的商业模式并生存下来。

“ 在 VUCA 的世界里，公司面临着从未提供过的来自顾客日益增长的需求、从未满足过的需要、成本更低的竞争对手带来的生产力的持续压力，以及来自新兴行业的新贵企业商业模式的威胁。

与这些问题相伴的是，竞争呈指数级别增长，它源自普遍拥有手机的、更懂行情的和敢于直言的消费者的爆炸式增长，以及全球网络和极其便宜、简单易用的下一代云^①服务。有些事情是必须做的：决策必须做；能力必须得到挖掘、被接受并被充分利用起来。少数几位获得赋权的终端用户^②敲击几下鼠标就能决定你的成功或失败。

规模绝对不会主宰一切……事实上，有人认为组织的规模越小，它们越有能力机敏地适应变化的环境。不管组织的规模如何，不容置疑的是，对于生活在这个时代的每一个人而言，坐以待毙是不可以的。正如 Information Architected 公司总裁和《Z世代的影响》（*The Gen Z Effect*）一书的合著者丹·科尔德森（Dan Keldsen）所言：

有很多公司几十年来一直在循规蹈矩地经营，它们自己的业务做得还不错，不过它们现在逐渐认识到，如果想生存下去，它们再也不能对现代技术基础设施（网络、协同 / 知识体系、进程）和以激励员工参与为核心的现代管理技术采取无视的态度了。

幸运的是，不管你是谁，不管你在哪儿，也不管你的组织的规模如何，我们还是可以有对策的。现在的世界是充满跨国经营和国际经济的扁平化世界^③，但我们依然可以在这个世界中航行。事实上，它也必须可以任由我们航行，所有参与其中的一分子都可以航行其中。本书为你提供你所需要的信息，但不仅仅是为了获得、突显和开发你在扁平化世界中航行的技能，还是为了利用你的组织内部的扁平化世界领航者（Flat World Navigator, FWN）并赋予他能力——他们以此扩大你的产品、服务或创意的辐射范围。

① 一个用户可以存储、管理和处理自己数据的基于互联网的远程服务器网络。

② 属于某种服务、产品或创意等方面的有意（或无意）的使用者的个体或一群个体。

③ 这种说法是托马斯·弗里德曼创造出来的，他认为由企业、贸易和关系构成的世界是一个为所有竞争者提供平等机会的运动场。

数字、注意力和协同经济

在目前的企业环境中，有若干已知条件是通过数字、注意力和协同经济（Digital, Attention and Collaboration Economies, DACE）引申出来的：

1. 传统的企业世界始终处于变动状态，而且不管你的组织规模如何——它可能只是占据一间地下室、只有一个人或者偏居一隅的小公司，也可能是办公室遍及城乡的跨国企业巨头——无论你在哪里，也无论他们何时需要你，那些获得赋权的消费者、客户、同事和竞争者都能联系到你。
2. 现金不足，时间不充裕，顾客缺少耐心，也很不情愿改变供应商，而且他们不高兴的时候，也不会告诉你。这就是你面临的经济现实。那些获得赋权的消费者、顾客、客户、同事，没错，甚至也包括你的竞争者——他们现在是你潜在的合作伙伴——对你和你的组织开展协同可能获得的收益日益感兴趣。这一点在刚才提到的经济状况下显得尤为重要，因为他们需要借助这种协同有效地实现商业化，所以每个人都必须学会少花钱多办事。
3. 由于商业世界已经变得越来越扁平化，地域界限和传统市场壁垒已经愈发变得毫无意义。这样一来，你和 / 或你的组织必须具备的联系和协同的能力越强，你利用前述事实时就越轻松。
4. 无论面对的商业世界是跨文化、跨维度的，还是跨越整个国家或国际化的，抑或同一条街上的邻居关系，对于寻求在一个全球网络和关系网的世界里生存下去的组织 and 个体而言，联系和协同的必要性是带有强制性的。

在全球化数字、注意力和协同经济营造的扁平化世界中，上述联系和关系对于航行的成功是必不可少的，而且需要技能熟练的领航员引导你和你的组织跨越任何让企业发展战略误入歧途的障碍。而航行离不开扁平化世界领航者的引领，因为他们可以熟练地从战略高度利用系统构建动态关系和桥梁，

从而让你与你的消费者、客户、同事和潜在的合作伙伴更有效地结合起来，这样所有的利益相关者都被赋予了把企业做大做好的能力。

“我曾在波士顿咨询公司（BCG）担任过管理顾问。6年前的一天，我聆听了穆罕默德·尤努斯教授（孟加拉乡村银行的创始人）在伦敦发表的演讲，当时我就想：“啊，这个人的思想太敏锐了！”此后，我们的关系发展得相当迅速。大概两三周后，我急匆匆地搭上一架飞往柏林的飞机，因为我听说他又要在哪里发表演讲了。我没做任何表示便走上前说：“您不知道我，但我真的希望与您建立联系。”自此以后我们便开始了合作。

我搬到德国并着手安排合作的具体事宜，由于有在波士顿咨询公司的工作背景，我开始联系实体企业参与进来。经过一段时间之后，我们的业务关系进一步发展，与其他公司联合创办了好几家合资企业。在大约三年半以前，我对他说：“为什么我们不主动以风险投资的形式帮忙把社会企业带到其他国家呢？”他说：“好啊！”尤努斯社会企业就是在那时建立起来的。他拥有51%的股份，我和另一位合作伙伴拥有剩余的股份。这就是我们开始合作的过程——都是源自伸出手来并建立联系。

萨斯基亚·布勒伊斯顿（Saskia Bruysten）

Yunus Social Business -Global Initiatives 联合创始人兼首席执行官

扁平化世界领航者是一个新角色也是一种核心能力（任何组织取得成功的基本条件）——这不是一种“希望”，而是一种“需要”；它不是公司组织结构图上某个文本框换个名字那么简单。公司近期、中期和长期能否取得成功，取决于这个新关键点。我们将共同探索的不仅是这个新世界包含什么，而且是如何才能最大程度地利用它正在创造并继续呈现出来的大量机会。

在这本书中，我将向你介绍很多位专家，他们为你带来广泛的和非凡的经验与专业知识，因为后者与扁平化世界的航行、协同、关系网以及构建动态关系有关。在写作这本书的过程中，我所做的大量工作都是联系这些来自世界各地富有感召力的国际商界领袖、坚持不懈的数字市场营销人员和社交

媒体明星、优秀的宇航员和学术精英以及获得赋权的推动者和适应能力强的专家，并与他们合作，这也使我从中收获无与伦比的欢乐。

通过精彩引文、特写和深度采访，你将领会到他们具有可操作性的洞察力、实用的秘诀和在扁平化世界航行的精湛技能。放在每章最后的采访精编稿进一步探讨每章设定的关键主题。另外，每个章节还会包括我自己的论文和研究成果，以及“行动起来”环节，供你积极练习。所有这些环节旨在促使你思索你自己在扁平化世界中的位置，鼓励你和你的组织与扁平化世界领航者合作，掌握在扁平化世界航行的技能并帮助你避开潜在的陷阱——它们正在等待那些相信什么都不做便能拥抱数字、注意力和协同经济的人自投罗网。

聆听扁平化世界领航者的声音

卡梅伦·图斯里 (Cameron Tuesley)

Integral 执行总经理、TeamArrow 创始人

一般来讲，我非常愿意与 TeamArrow，尤其是与关注可持续能源的年轻人交流人才培养的问题。在组建团队的过程中，我们寻找同时具备通才和专家能力的人。他们应该在某一领域拥有丰富的经验，而且能够非常机敏地投入到各种事物当中。我们在 Integral 和 TeamArrow 两个公司内已经建立起具有此类原生动力的团队：一方面他们在专业领域内专注地去做需要做的事，另一方面他们对整个项目又有统一的认识。在 Integral，我们采用非常灵活的方法开发（太阳能）汽车，这样的团队结构使得我们的各项工作都进展得非常顺利。

我举个例子。去年在做英国广播公司 (BBC) 的 Top Gear 项目时，我们把三类人吸收进团队，他们是太阳能专家、电气专家和软件专家。就在拍摄前，我们遇到了一个机械故障，但因为团队内有这三类人存在，所以这根本就不是问题，其实他们对悬挂系统都没有特

殊的研究，但他们就是把问题解决了。团队中都是希望在项目的各个环节锻炼自己的人，所以不管遇到什么问题，他们肯定都会挺身而出！

这群人很自信，他们认为没有必要把自己局限于熟悉的技术领域。他们都非常愿意处理任何问题，无论大小。团队成员都勇于处理最刁钻、最难啃的问题，这是非常好的事情。他们都心甘情愿地介入专业领域之外的领域，我认为这一点尤为重要。

这种心甘情愿的思想放到企业层面也很重要，尤其在当前的全球化数字经济时代，你所面对的是一个快速变化的环境。你需要那些在变化的环境中一心求稳的人跳出他们舒服的小圈子，加强协同并愿意开辟新天地。所有这些都是在至关重要的。

对于那些当遇到协同和决策问题却依然在传统结构下应对的组织——也就是那些使用自上而下的并有着非常清晰的描述或报告过程的组织，它们会发现很难在一个快速、动态和变化的环境中生存下去。

我认为不管一个团队准备造太阳能汽车还是创办一项事业，它所面临的巨大挑战就是信念。当你给下属安排任务，要求他们挑战某些事情，他们完全有理由认为你在让他们执行不可能完成的任务。这个时候，团队领导拥有任务可以完成的信念就是非常关键的。如果这位领导者相信并下定决心令其变成现实，那么所有其他事情做起来都会变得有条不紊。

重要定义

在我们展开讨论之前，有必要将本书中经常用到的一些定义做出解释：

扁平化世界：普利策奖获得者、记者、作家托马斯·弗里德曼在2005年的畅销书《世界是平的：二十一世纪简史》（*The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*）中非常恰当地提出，由企业、贸易

和关系构成的世界已经变成了一个平面运动场，在这块场地上，即便不是所有也是绝大部分竞争者都获得了一个平等的成功机会。另外，说得更准确些，他指出无论国家、公司、社区、政府还是个体，都必须顺应这一商业现实——扁平化世界。

扁平化世界领航者（FWN）：这些人是搭桥者、联结者和协同者，他们擅长通过创新工具和传统工具以及技巧和技術的使用与消费者、客户、同事和合作伙伴建立并维持动态网络和关系。正是这些个体——这些参与回报率（Return On Involvement, ROI）大师把注意力集中在创意、产品和服务上。他们在全球数字、注意力和协同经济这一扁平化世界中扛起企业发展的大旗，在几乎没有边际成本的情况下，让真实可信的关系创造出可以度量的价值和积极的回报。

数字经济：也称为互联网经济或网络经济，是基于数字技术运行的经济。就其本身而论，由于它可以让边界变成可有可无的东西，所以它在范围上是具有国际性的，并将传统结构也包含进来，如出版和发行（亚马逊）、协议购买（eBay、Groupon）、支付平台（PayPal、Stripe、Monetaris）和银行业务等。它还始终与处在创新和领先状态的前沿技术相适应，如以云为依托的比特币概念，类似 Connek Tek 这样的协同平台^①，以及那些将游戏和发行融合起来的集成平台。显而易见的是，随着扁平化世界的互联程度在企业经营方面变得越来越具有强制性，全球数字经济和传统经济也愈发纠缠不清并很难区分开来。

注意力经济：被终端用户分配到一家企业、一个品牌、一种产品和一项服务等方面的注意力上的价值。随着获得产品和服务赋权的终端用户越来越强烈地意识到他们的注意力是有价值的，基于“盯紧目标”的经营模式也将发生改变，因为有关注意力的公平贸易愈发成为各方激烈的竞争。为什么说注意力经济很重要呢？简言之，因为如果没人注意的话，你提供的产品或服务

^① 协同平台，历史上是指让人们分享创意、工作和 / 或文件的小规模协同，现如今它们已经进化为可以连接多重单独的部门、公司和国家的技術。

务再好也会变得无关紧要。

协同经济：协同经济也叫点对点经济或协同消费。当我们寻求商业化的成功的时候，利用知识、服务和产品创造与分配的共享资源，推动学术、研究和企业的利益相关者之间的互动与协同，势在必行。除了显而易见的挑战（将在后面的章节探讨）之外，商务合作还有创造成本效益、减少财务风险的潜力，并且可以使这种潜力创造事半功倍的效果，因为商务合作会推动生产率的提高与新产品和创新的开发。协同经济就是通过动态合作做生意、赚钱和做业务——不管这个业务的性质如何（营利、非营利或其他）。

同样至关重要是，那些寻求利用协同经济中固有的潜在收益（财务上和其他方面）的个体和组织必须在做生意的方法上乃至相关的经营模式上准备表现出机敏和灵活的一面。与更传统的输赢模式以及僵硬的商业惯例和互动不同的是，他们必须拥有必要的资金和手段以获得双赢的机会。虽然这看上去是违反直觉的，尤其在一个存在迅猛的数字需求、预算限制和激烈的市场竞争的时代，但协同经济要求投身于此的个体和组织做好“打持久战”的准备，也就是说牺牲短期的投入和盈利换取中长期的繁荣和收益。

参与回报率（ROI）：参与回报率是指（经常呈指数级别）回报给扁平化世界领航者的成就、能力和热情的量值，可能以创造的财富、节省的时间或终端用户额外赞赏的形式呈现。

聆听扁平化世界领航者的声音

阿德里安·韦斯塔韦（Adrian Westaway）

Special Projects Design and Invention Studio 技术与魔术总监

协同、魔术和设计之间有更多的相似之处。当我们在 Special Projects 做一个项目时，我们渴望创造出欢乐的瞬间。我们希望创造出人意料的和特殊的东西，但它必须被确定为某种有意义的、有用

的东西，就比如我们为三星手机编制的使用手册。

人们第一次使用我们的手册时，他们对待它的方式就好像在看一本魔法书。恍惚之间，他们会想：“慢着，哪些地方不对劲呢？这么有趣，这不正常啊！”接着他们翻到下一页、再下一页……他们沉浸在一个崭新的世界里。他们忽而微笑，忽而咯咯地笑，但片刻之间，他们已经设置好了自己的手机，然而他们甚至都不知道刚刚就是在做这件事。有了魔法的助阵，原本一本普普通通的使用手册变成了以用户为中心的极致设计。

其实你没有办法糊弄别人，让他们相信发生了某件神奇的事情，除非你愚蠢地以为他们将领会到你所做的一切。对于魔术而言，你必须十分清楚你是如何向观众发出信息的：他们将如何感知每一个瞬间、每一个微笑、每一副表情和每一个词。从某种程度上讲，魔术就相当于设计。你必须非常清楚，在某种环境下，他们将如何体验你的发明、你的产品，这样你才能着手把他们拉入你的世界。

传统上，当你提到“数字”这个词时，你会想到独立的数字机构和产品设计机构。产品设计人员会制作“塑料盒子”，而数字设计人员则负责全部软件。现在有了物联网（IoT）——每件物品都被联结起来，你必须两项工作都做。现在已经极少看到有人会设计一种实体产品，却与数字领域不存在某种形式的联系，反之亦然。

我们热爱我们的项目和我们融入其中的各种神科技，但我们努力让那种技术隐于无形。让有形的东西隐身是魔术师的工作，这样一来，留给你的东西就都需要靠自身经验来获得。这正是我们希望人们体验我们的设计时所拥有的感觉。你感受到的不应该是某人把一堆电路板一股脑地倒到你的膝盖上；你应该感受到你能做你之前做不了的事。至于它的内部机理如何并不重要，重要的是隐形的那一部分。这就是魔术。

需要解决的问题

本书致力于通过成功地创造并实施某些简单的战略和容易获得的技能解决在扁平化世界、全球数字、注意力和协同经济中成功航行的问题。需要通过调查、洞察力和现实世界的例子解决的问题包括：

- 全球化、创新工具和技术是如何改变传统经营模式的；
- 扁平化世界领航者和在扁平化世界中航行如何被用来在全球数字、注意力和协同经济中有效地构建企业间的桥梁和竞争优势；
- 社交媒体和协同企业平台之间的差异。社交媒体崇尚知识资产（KA）的自由分享；而在协同企业平台上，知识资产受到高度评价，而且在微观和宏观层面上同样得到有选择地和安全地分享；
- 因赋权终端用户的出现导致权力平衡发生了改变。通过有效使用扁平化世界导航，终端用户可以被加入到价值链中并增加产品和（或）服务成功进入市场的可能性；
- 扁平化世界航行技能。对于希望在数字、注意力和协同经济中生存下来的组织和那些组织内的个体（他们的角色被调整、被重新设计或者被解雇）而言，扁平化世界航行技能被认为是核心竞争力和关键不同点；
- 当需要确保一项服务、一件产品或一个创意的实施时，部门间有效协同的重要性；以及如何整合专注于充分利用双赢战略的解决方案和经营模式；
- 面对老旧的基础设施，希望（或者说需要）扩大市场、网络和潜在合资企业规模的企业和企业人士以及合作和协同伙伴，企业文化中的这些显著变化意味着什么；
- 具有创业心态的男人和女人在试图掌握他们固有的扁平化世界航行技能，同时也学习如何指导同事、经理和高管层重视并尊重这些技能。
- 扁平化世界导航如何从全球视角影响企业和社会—政治经济学，包括它为企业、社区和个体带来显而易见的利润增长的潜能。

特别说明

不过，此时此刻，有必要介绍一下我自己与这一领域的关系。我是这个世界上首位明确的扁平化世界领航者。这一称号是在 2009 年我准备移居澳大利亚时认定的。其实早在接受这一称号之前，我已经在愉快地锻炼我的联系技巧——无论采取这样或那样的方法，主动联系、沟通和协同是我一直在做的。这也是我日常与世界各地的个体和组织继续在做的。这个网络——我的“小黑电子书”（little black e-book），如果你愿意，可以起别的名字——包括了形形色色的人，在大多数情况下，他们都有特殊的和 / 或最喜欢的（私人的和工作上的）沟通方式。我知道怎样以一种可以产生真实联系的方式接触他们每一个人，从而为有关各方带来某些积极影响，这是我所搭建的各种桥梁的基础。

“ 我认为我们已经迷失于点赞、分享、推文和页面浏览量之中，也忘了让互联网充满魅力的是人与人之间的联系和我们彼此之间相互学习和互动的巨大能力。固然平台没有感情，但并不意味着我们必须改变我们的人性。

Malik, 2014

如果没有自己“内在的扁平化世界领航者”身份，我就不可能联系到那些参与到我的第一本书《像创新者一样思考：改变世界的创新大师们》（*Innovation: How Innovators Think, Act and Change Our World*）中的国际创新者和创新思想领袖，也不可能让本书汇集这么多和我一样的联系者和协同者。另外，扁平化世界导航是一直与 KimmiC 的企业战略保持一致的。KimmiC 是我和我的丈夫、企业合作伙伴和协同者迈克尔·麦克唐纳（Michael McDonald）联合创办的高技术公司。

我们历时 5 年创造出 FlatWorld™ 技术，其中的焦点内容是未来互联网架构（Future of Internet Architecture）：一个为数字和协同经济服务的简单的、

安全的、多语言的、法人级别的企业平台。技术让各种来源的知识资产被获得、协同和利用。从一开始，它的设计初衷就是让企业竞技场变成平的或者说扁平化的（如果你愿意这么说的话）。实现这一愿景的方式是给不按任何层次划分的组织（不考虑规模或所在地区）赋权，而赋权过程借助的是协同技术能力，这种能力与那些一直以来（直到目前）为第一层次组织所保留的能力是相同的，后者可以无限制地使用成本和能力储备。它反映了一种融入正在发展的有社会目标的营利（Profit with Purpose, 或 PoP）经营模式的决心。

使用扁平化世界导航也反映了我们建立联结、沟通和协同的企业战略。如果一项企业战略并未实施，那么它也就是一座空中楼阁而已；同样地，我一直在寻找与我们志同道合的个体和组织。不管是通过特殊“关键词”搜索到的，还是翻阅新闻报纸偶然看到的，当我发现他们时，我都会主动联系他们，向他们解释我发现我们在感兴趣的领域和潜力项目方面存在相似之处。

有一个最近的案例可以阐明这一点：在领英（LinkedIn）的一个讨论板上，有一条评论吸引了我的目光。我浏览了一下这位跟帖人的简介，看到了合作的机会并主动联系他。我没有简单地点击按钮，请求“建立联系”，而是给他写了一封私信，在信中我不仅罗列了我们共同的兴趣，也指出了我们双方目标的潜在一致性。在私信的最后，我有一个提议：如果有任何项目需要，我可以为对方提供帮助。在私信中，我没有流露出任何索取的意思；我的提议是一个加入我的高水平、高价值影响人物和思想领袖网络的邀请。由于这是一次以数字、注意力和协同经济为基础的交流，所以我使用了一种数字工具，抓住了被邀请人的注意力，并提出探索企业协同的可能性——如果对方也有兴趣的话。几番 Skype 通话之后，KimmiC 公司的扁平化世界技术出现在一次国际性会议上，而且我们又发现了好几个潜在的合作伙伴。这一切，都是带着目标和积极的态度在扁平化世界中航行的结果。

通过参加本图书项目的众多思想领袖分享的洞察力和经验，我们将携手向令人振奋的企业新前沿进发。另外，尽管我分享了我自己的诀窍和技巧，但我还是要提醒各位读者，扁平化世界导航就如同一家合作中的企业，它是

主动的不是被动的。而且因为参与回报率，由扁平化世界导航所触发的真实关系会带来经济效果和协同能力。

*f*lat world/ navigation 行动起来

确定你的工作或组织在哪个方面承受了最大的压力，以便把有限的钱用在刀刃上。

为了给当前的问题寻找解决方案，把更适合与你协同工作的企业同事、客户或合作伙伴（真实的或潜在的）确定下来。

在经验、专业知识和最佳实践这三个方面，你认为分享哪个方面可以节省同事、客户或合作伙伴的时间和 / 或金钱？

你的产品和 / 或服务的全生命周期是什么，你的终端用户在每个阶段如何与它们相互作用？现在假设你就是那位终端用户，你希望个中体验如何得到改善？

创建一个网络只是第一步——你如何维护你在那个网络中的关系？每天浏览一次你的联系人名单，联系其中一个你可以为其提供一些内容的人——譬如一项建议、一篇有趣的文章或者一种对他们来说可能有趣的联系。

与扁平化世界领航者对话

梅根·卡丘尔（Megan Kachur）是一位创意领袖和趋势预测师，也是迪士尼主题公园商品部创意开发经理，有在迪士尼主题公园商品销售和创新及产品开发领域工作 12 年的经验。她的技术专长在于整合外部市场模式、行为和趋势并构建创新零售方案。借助基于创造性解决问题和设计思维的工具，她带领团队为全世界的迪士尼主题公园创造了高度差异化的产品库和令人叹服的零售方案。除了取得工商管理硕士（MBA）学位之外，她还获得了组织创造、创新与创意领导者专业的硕士学位。

梅根，你现在是佛罗里达州迪士尼主题公园商品部创意开发经理。但在在我看来，你似乎除了处在一个庞大的跨部门协同合资企业的核心位置之外，并没有太多出彩的机会。我认为，这恰恰可以让你成为一个相当关键的扁平化世界领航者——或者还是称为扁平化的“小世界”领航者更为合适。你是怎么找到自己的位置的？

我是和迪士尼主题公园一起长大的，我对它的一切都非常熟悉，而且我喜欢这家公司的创新能力。我记得当我还是小孩子的时候，我拉着爸爸的手，指着灰姑娘城堡对爸爸说：“将来有一天，当我长成大孩子的时候，我要到那里工作。”

1999年，我拿到了德语和法语的双语言学位，并在密歇根大学安娜堡分校取得了营销学学位。一天下午，我看到了一张“迪士尼学院招生计划”的海报，当场就报了名。当年秋天，结束了在德国美因茨的一份市场营销和翻译的工作之后，我来到了佛罗里达州。我的迪士尼之旅正式开始了！

我在迪士尼的工作始于“乐园”的景点部，或者大家更为熟悉的名字——游乐设施部。我从每一个角度了解我们的业务。我从一开始就本能地凭着一腔热情工作，非常注意商品销售和创造力这个环节，不过当时我并不清楚业务操作背后各种复杂的过程，更不要说职业道路了。另外，我对行为科学也很感兴趣，总是在试图寻找人们的行为动机。这也是令我对零售业如醉如痴的众多原因之一，它让我探索市场营销和设计思维背后的心理学。其实，全世界有数不清的公司都在试图通过难以置信的努力了解消费模式和行为。而且，虽然我知道我希望在伞形的工作序列中找到自己的位置，但我不知道经过多少步骤才能到达那里。

一次偶然的机会，我发现了迪士尼主题公园商品部。这是一个具有高度创造性的零售单位，而且它独立于乐园组织机构之外。此前我竟然不知道还存在这样一个单位！我感到极度兴奋，然而我并没有能从现在的工作岗位调过去的把握。这时，我很幸运地遇到了一位难以置信的领导者，她的影响力