

## 企业为何侧重于微型战

整个微型战团队建立的重点在于集结一支可以共同生活和战斗的跨职能团队。



韩微文

Han Weiwen

贝恩公司全球合伙人，贝恩公司中国私募股权基金业务联席主席、大中华区消费品与零售业务领导团队成员。



丁杰

Ding jie

贝恩公司全球合伙人，大中华区消费品与零售业务领导团队成员。

在创始人创建公司时，他们通常会瞄准为竞争对手所忽略的服务不周的客户，以此实现公司的蓬勃发展。他们在执行力、试验和连续创新方面当属佼佼者。但是随着公司规模逐渐变大和官僚化的日益严重，一些内部问题通常会使公司不再重视与客户互动。高管层将更多时间花费在优化职能以及与各职能的协商上。创新被远离一线集中处理。客户不再有关联，甚至有些情况下不受欢迎。随后公司增长放缓，甚至慢慢止步。

为了应对公司造成的失速，我们提出了这种解决方案：微型战。

微型战是可以由小规模团队执行的不相关的、以客户为中心的举措。微型战的目标是通过获取市场份额或者在狭窄品类建立立足点，或者通过抢夺竞争对手的市场份额，最终来提高销售额。明确微型战的目标需要一系列行动：你必须了解盈利性最高的客户细分、形成客户偏好的原因、他们所用的渠道以及竞争对手在各个领域的表现。你还必须了解这些客户细分的真实经济价值以及各个销售渠道最相关竞争对手的威胁。微型战迫使每个人像“新生势力”一样去工作，专注在对实现微型战目标至关重要的东西上。

以南加州园艺设备案例为例，微型战方案意味着公司必须在最重要的销售渠道取胜，即合作社网站。同样，高管必须确保合作社的渠道合作伙伴门店从不缺货，从而避免公司等物流问题解决才能发货的局面。

微型战还迫使公司思考以何组织结构去进行销售。这并非是指大范围自上而下的组织架构重建，而是指针对每次微型战组成合适的团队。首先，明确联合责任人，例如，在南加州园艺设备案例中，将联合责任交给中端定价园艺修剪机的全球负责人以

及加州DIY合作社的客户主管。接下来，指派一些来自各关键中央职能的个人，比如供应链和客户分析部门，由于他们可能都为总部服务、远离微型战的中心，所以他们必须要嵌入到团队中。整个微型战团队建立的重点在于集结一支可以共同生活和战斗的跨职能团队。

随着全球范围内打响数十场微型战，总部的角色必须发生改变。有一些团队会取得成功，还有一些团队可能面临失败，而总部必须帮助所有团队快速总结经验教训。为了能在中途做出适当的调整，总部必须收集并响应客户、渠道和竞争反馈，同时还应当鼓励不同团队之间分享各自行之有效的方法和经验。

对于获得了初步成功的团队，总部应当快速行动，规模化其制胜主张（目标客户及竞争领域）和可复制模式（如何取胜）。重点是找出哪些行动奏效以及如何尽可能多的地点复制这种模式。发动微型战能帮助公司完成多项重要的工作：

更快的执行力。通过适应市场步伐，而非基于固定时间的预算或者规划周期，微型战加快了公司的步伐。很多成功的企业将微型战分解为30日冲刺行动。高管会议侧重于审议数十场进行中的战役，各个团队每30天对已完成或者失败的任务进行报告。通过这种方式，高管层能够快速地在不同微型战之间调整资源。

放大客户心声。随着决策转向微型战，与公司一线打交道的客户的意愿在高管层会议上被放大。讨论甚至会围绕如何支持单个客户谈判展开。

提升具体而非整体能力。这是保持创始人精神魔力的另一种方式，甚至在大公司也可以采用。在多数情况下，高管团队青睐横向、以内部为核心的行动，比如“打造世界一流的财务职能”。相反，微型战会让公司重新关注垂直举措，比如“在南加州园艺设备市场取胜”。这样的垂直目标也需要有一名来自财务职能的人员嵌入到加州团队中，从而帮助其与关键分销商建立合作关系。

微型战主要以行动为导向，有助于振兴客户带动的增长，授权给数十支团队发动微型战的高层领导最终会发现其公司（无论规模多大）能再度跻身新生势力的行列。