

创新与研发

Innovation · Research & Development

2017年第1期 总第7期

研发项目经理应该 如何进行科学的进度管理？

做职业规划，从了解自身开始

产品经理的技能地图

误入歧途的项目决策评审

硅谷“噩梦”的反思

浅析项目复盘

品味绩效管理的“道”与“术”



创新与研发

专业·专注



关注创新 助力研发

中天华夏咨询

产品经理特训营

开创全新体验，打造精英人才

18名 出自华为、中兴、IBM等世界500强的咨询专家智慧集成

121家 知名企业现状调研诊断与人才需求分析

150人年 产品管理实战经验积累与感悟

2000小时 课程设计与案例雕琢

120课时 系统学习，掌握**20项**专业技能

📖 知识与技能讲授 🗣️ workshop

📁 案例研讨 🎯 实战演练 🗣️ 座谈答疑

全面
提升

A

产品战略&
规划能力

B

产品开发&
运营管理能力

C

产品&技术
创新能力

D

团队合作&
领导力

增值服务： 免费复训、能力测评、行业大咖交流、跨企业交流、同学会……

适用于高新科技企业、传统制造业及互联网行业



■ 4 研发项目经理应该如何进行科学的进度管理？

观点

- 8 误入歧途的项目决策评审
- 10 做职业规划，从了解自身开始
- 12 品味绩效管理的“道”与“术”

- 14 浅析项目复盘（一）
- 16 产品经理的技能地图
- 18 硅谷“噩梦”的反思
- 22 规则对了，文化就对了
- 24 设计与质量发展漫谈

资讯

- 26 刷屏的“湖畔大学第一课”，来看看马云分享了哪些干货
- 29 2017 中国（深圳）IT 领袖峰会举行，共话智能新时代
- 31 专家荐书

创新与研发

联系我们

内容查询：
0755-86590274

业务联系：
0755-86653751

E-mail：
contact@innovationview.org

深圳中天华夏企业管理咨询下属刊物

《创新与研发》编辑部 主办

研发项目经理应该 如何进行科学的进度管理？

文 / 孙福生 图 / 林梓

“研发项目管理是一项以目标为导向、计划为驱动的管理过程，研发项目进度计划驱动的有效性对研发项目成败至关重要。”



在过往的咨询服务过程中，经常看到很多研发项目经理对项目进度管理一团混乱，不仅最初的进度目标很难达成，甚至在出现计划大幅变更的时候也无动于衷，仅仅是着眼于当下的几个任务逐一跟进，完全无全局意识。最终的结果就是项目进度失控，无法按照既定的计划达成。凡事有果必有因，这样的结果是可以进行有效改变的，笔者在此分享多年在研发项目管理工作中对项目进度计划管理的科学实践，希望能够为广大读者带来帮助。

研发项目进度的科学管理从过程上可以分解为制定计划的过程和执行计划的过程，二者相辅相成，忽视任何一个过程，都不会有好的结果出现。下面为大家分享研发项目经理在这两个过程中所需要掌握的一些科学方法及技巧。

科学的研发项目进度计划是如何制定的？

研发项目进度计划是项目前进的驱动器，计划的科学性直接影响项目的最终结果。科学的研发项目进度计划务必满足“时间准确、结构与逻辑清晰、分工明确、风险评估与应对、交付清楚”五大特点。

1. 时间准确

研发项目进度计划是根据 WBS（工作分解结构）逐层分解，最后确定底层每个工作任务的时间周期，层层向上叠加，最终得到整个研发项目时间周期。试想，但凡任何一个任务的时间工期偏差很大，都会导致整体计划的不准确，如果同时有多项任务的时间工期准确性较差，叠加后推导出的项目整体时间周期会成倍放大。计划如此不靠谱，又怎么能得到漂亮的项目结果呢。在此分享两点重要实践用来保证项目任务时间工期的准确性：

- 项目任务分解的颗粒度要适中

任务分解的颗粒度不能太粗，研发项目一般以 3-5 天为最佳，例如“ID 设计”这个任务周期是 20 天，这个颗粒度就很粗，显然不应作为计划的最底层工作任务，可继续向下分解成“草图设计、草图评审、ID 建模、ID 渲染与评审”四个工作任务，每个任务的工期在 3-5 天范围内，显然后者的做法会大幅提高任务工期的估算精度。

- 有效的利用专家判断法（Delphi 法）

研发项目中总有很多设计、工艺或者用料是全新的，在这种情况下，我们很多研发项目经理往往只是简单地根据以往的对比较经验去估算新任务的时间周期，结果一般存在很大偏差。但如果可以组织相关专家，利用 Delphi 的方法进行估算，估算的结果精度会大幅提高。过去很多人跟我反应 Delphi 的方法太麻烦了，我自己估算一分钟就搞定。可是大家有没有想过你一分钟搞定的估算存在的价值有多少？如果是错误的数字显然没有任何价值，而且对项目本身存在深远的负面影响。大家一定要记住，项目进度计划制定的过程越严谨、计划越准确，对项目推进和控制的值就越大。

2. 结构清晰

我们来说说结构不清晰的项目进度计划会带

来哪些负面的影响。首先，最直接的就是大家没有办法一目了然地看清计划，计划感觉像流水账一样，不但自己无法洞察细节，其他计划相关者甚至根本看不懂；其次就是影响到分析过程，结构层次不清楚的项目进度计划非常不便于计划优劣分析与优化，但优化又是计划制定与执行过程中非常关键的一个过程，而且会一直伴随在整个项目周期中。所以要保证项目进度计划的可靠性、可读性、可理解性、可优化性，我们必须保证项目进度计划有一个非常清晰的结构层次。

3. 分工明确

所谓分工明确，本无需作过多解释，大家都能够理解每个任务都要有清晰的责任人。但这里我要非常郑重提示广大读者的是，“所有项目进度计划任务的分工尽量归一化，简言之，就是一个任务最好只有一个责任人”。如果某项任务需要三、四个责任人共同协同完成，那么这个任务在 WBS 分解的过程中尽可能地还要向下再分一层，做到每个任务对应唯一责任人，这样的计划会大大降低未来项目中相互扯皮事件发生的概率。

4. 风险评估与应对

曾经有非常多的学员问过我一个问題，“项目管理中该如何进行有效的风险管理？”风险，



这个熟悉得不能再熟悉的词，每个人都知道它的重要性，但却又很少真正地被重视过。我这里要说的是风险识别与应对是准确制定进度计划的基础。如果在计划过程中不能系统地识别风险点，不思考这些风险点该如何应对，那么您所交付的项目进度计划只不过是在立项时给领导的一个无效承诺而已。但有人说“我们项目很成熟，几乎没有风险”，读者可以对号入座，审视一下曾经做过的项目，自认为很成熟的最终又完全按计划达成的概率有多大。风险识别与应对的价值是“在制定计划的过程中就全盘推演一次项目执行的过程，并找到其中可能无法实现的关键点以及影响因素”，计划的准确性必须建立在对这些影响因素做出了正确的评估的基础上，这样可以保证我们的进度计划尽可能地逼近真实情况，大大提高计划的准确性。

5. 交付清楚

项目进度计划中所需要呈现出的除了任务清单、逻辑关系、依赖关系以及具体时间数字以外，还有一个非常重要的信息就是任务交付，原则上每个项目任务都需要对应一个或多个明确的任务交付。设想一下，如果某项任务没有明确交付，那么如何进行验收呢？一般情况下是责任人口头回复任务完成，但有经验的项目经理们都知道这样的反馈十分不靠谱，最靠谱的任务验收方式还是应该以最终交付确认为准。所以原则上每个任务都必须有明确交付，哪怕是类似项目周会这样的任务活动都应该以明确的“会议纪要或报告”作为交付。

制定科学的研发项目进度计划是研发项目经理一项必备的硬技能，研发项目进度计划做的越准确、项目实施成功的可能性就越大。但说时容易做时难，希望大家可以在制定研发项目进度计划时把握住上述的五个关键要素，即“时间准确、结构与逻辑清晰、分工明确、风险评估与应对、交付清楚”。

如何高效执行与控制科学的研发项目进度计划？

有了科学的研发项目进度计划也不表示完美的结果一定会出现，在项目执行过程中也非常考

验项目经理对项目计划执行的控制能力，今天在这里跟大家分享一些简单有效的方法，归纳起来是四点，即“早来晚走、团队协作、有效预警、问题早露”。

1. 早来晚走

笔者在培训项目经理的过程中经常会强调的一件非常重要的事情，“作为项目经理一定要养成比别人早来半个小时，晚走半个小时的优良习惯”。当然，这前后一个小时不是用来喝茶浇花的，而是项目经理每天进行项目阶段性推演与总结的时间。早晚各一次，用来对项目进度计划进行系统性研究和推敲，所以早来晚走应该是研发项目经理给自己的一个小要求。很多项目经理没有做计划推演的习惯，经常一份计划完成后就再也没有推演过，结果就是很多任务经常在没有任何征兆的情况下突然失控，如果每天肯花半个小时的时间做一

次推演、假设和分析，您对项目计划的控制能力至少会上升一个层次。



2. 团队协作

任何时候都不要忘记项目目标是项目团队共同的目标，项目计划也应该是项目团队共同协同的计划，不是项目经理一个人的。所以在项目计划执行过程中一定要保证每一个项目团队的核心成员都应该有一份子计划，这份子计划是在项目整体计划的基础上制定的，形成项目经理对整体计划负责、项目核心成员对各自的子计划负责的机制。唯有如此才能保证项目核心人员能把自己当成是项目团队的人，形成更强烈的主人翁意识。

我曾经的一个客户在项目管理过程中存在这样一种现象，每次召开项目周会的时候都是项目经理一个人在讲计划如何如何，执行得如何如何；参会的所有项目成员都是听众，有玩手机的，有黯然冷笑的，也有心不在焉的，结果就是除了项



目经理本人以外，所有人对项目计划都是无所谓，一副事不关己、高高挂起的样子，项目团队对整个计划的执行力可想而知。后

来我让他们改一下开会的规则，每次周会都由各项目核心人员进行计划报告，每个人报告自己所负责的模块是否按照计划达成，风险与问题是什么，下一步的计划安排是什么？项目经理更多的是听取各成员的报告。后来这个客户告诉我他们公司的项目团队“在开发项目时的精气神都不一样了”。经验证明项目团队对项目计划与执行的高效协同是保证计划落地的关键一环，非常重要。

3. 有效预警

永远不要天真地认为大家所共同制定的项目进度计划就一定会被承诺人履行承诺，这样的想法简直是自欺欺人。究其原因有很多，比如拖延习惯，某项任务计划5天完成，但责任人自己内心认为2天时间就可以完成，往往这个责任人会把任务推到第三天才开始，结果往往事与愿违。还有就是忘记承诺的，那些经常背了很多任务的项目成员往往是做着这边的，却忘了那边的。我们不能要求所有人都有项目经理的素养和习惯，可以有效地进行时间和计划管理，那我们就只能进行不断的预警，俗称叫“催”。一般情况下每个任务尽量做到启动前提示、执行过程中跟进、

完成后验收，保持有节奏的预警可以让被催者不会感到厌烦，而且可以有效地保证项目进度计划的执行。

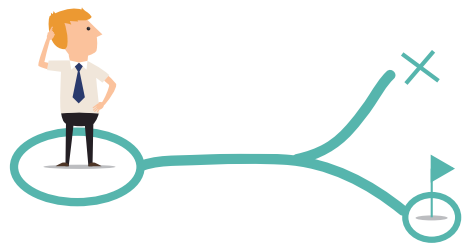
4. 问题早露

我经常问学员一个问题，假设有一种理想情况存在，即“在项目配合过程中没有任何问题发生，成员之间都可以完美的配合，最后实现项目目标，那么是否还需要项目经理这样一个角色”？但这种理想情况几乎不可能实现，因此，项目经理存在的价值就是带领项目团队解决项目上的一个又一个问题，最终实现项目目标。但是项目经理也只是一个普通人，尤其是在自身掌控资源受限的时候，遇到一些难题就很难解决。这个时候一般会出现两类项目经理：一类是把问题捂住，千万不能让领导知道，不然又得挨批；另一类是积极地把问题暴露出来，让自己领导及问题方领导以及其他相关者都能及时了解问题，同时还会向有关领导求助解决问题。很显然，希望您是第二类项目经理，原因很简单，项目问题的演变几乎都遵循着从风险、问题到难题的演进过程，一旦上升到了难题的地步，而且是已经发生的状态下，即使是领导往往也无能为力。但是风险或一般问题就不一样，领导一般所掌控的资源比项目经理更加丰富，只要还没有发生或者影响范围不大，领导很容易帮助项目理解决这些还没有升级的问题。所以大家一定要有这样的思想“暴露问题不是丢人，而是要更快地把问题解决”。

回归到文章的核心思想，研发项目管理是一项以目标为导向、计划为驱动的管理过程，研发项目进度计划驱动的有效性对研发项目成败至关重要。有效驱动来自于一份科学的研发项目进度计划及对这份科学计划的高效控制。■



误入歧途的项目决策评审



文 / 禹俨玲 图 / 林梓

我们先一起来看以下场景，在某项目立项决策评审汇报中：

“……本项目定位的目标市场是华南区，目前有三家竞争对手，分别是XX、XX和XX。我们选择产品A作为标杆，我们此次立项的产品主要特点是高性能、低成本、可靠稳定。

我们的产品采用的关键技术一是XXX，方案如图，能保证性能指标1达到XXX；关键技术二是XXX，电路如下，能保证性能指标2达到XXX；

目前市场上同类产品的售价在1000~2000元，我们产品的定价要低于1000元，请看项目的投资回报分析……”

汇报结束，决策评审委员会的评委开始提问：

评委1：这个产品的性能指标在什么条件下能达成？

答：……（技术讨论了20分钟）

评委1：行业内这类产品技术发展趋势是怎样的？

答：……（技术趋势讨论了十几分钟）

评委1：可靠性高的话，你们采用了什么方案？

答：……（方案讨论了十几分钟）

评委2：你们定价低于1000元是怎么来的？

答：我们就是要比竞争对手成本低。

评委1：……

评委3、4、5、6始终沉默中。
开始表决……

这是很多企业在立项决策评审时出现的场景。那这样的决策评审究竟有什么问题呢？先从立项汇报材料看：

第一，立项汇报材料里没有客户的需求，全是我们假想的客户要什么；

第二，缺少产品的重点需求和规格，全是定性的XX好、XX高；

第三，产品的定价没有依据，仅仅是单纯的比竞争对手低的思想。

再从提问和讨论看：

第一，决策评审会变成了技术讨论会，大家热衷于讨论产品的具体技术实现和技术领先性；

第二，很多评委和产品的相关性较小，因此采取了事不关己的态度，不发表意见；

第三，决策评审会前各评委没有预审，对汇报材料和产品都不了解。

IPD的核心思想之一是“产品开发是一项投资决策行为”。那么很显然，上述立项决策评审并没有把产品开发当做是一项投资，仍然是以技术为中心确定项目要不要立项，并且也不关注产品开发出来后是否能获利。

我们来了解下决策评审的概念，决策评审是指企业中的管理者为了保证总体战略目标的实现而做出的、旨在解决企业重要问题的决策。哪些属于企业的重要问题呢？企业或者产品线的业务规划或新产品开发；重大业务和流程变更；还有其他企业经营中涉及人、财、物的重大事项。管理决策涉及的范围较广，对于创新型和研发型的企业来说，新产品开发是其中最重要的业务活动，也是最重要的投资决策。

我接触了国内很多企业的新产品决策评审，发现有以下误入歧途的类型：遍地开花型、唯技术论型、老板拍脑袋型、闭门造车型、优柔寡断型。

遍地开花型

深圳某光伏企业，只有 10 多个研发人员，但同时规划了 5 个新产品开发项目，因此在研发人员、太阳能电池模拟器、示波器、温箱等很多资源上都存在瓶颈和冲突，并且也缺少专家团队攻关解决问题，结果 2 年过去了，没有一个新产品开发出来。对于任何一家企业，资源总是有限的，选择 A 项目往往意味着不能同时选择 B 和 C 项目，一定要将资源用于最有前途的市场机会和产品组合上。

唯技术论型

技术领先的产品就可以赢得市场和客户吗？如果是的话，出了 8 项诺贝尔奖、拥有两万多项专利的贝尔实验室应该是这个世界上牛的公司，却因为常年亏损不得不在 2008 年出售了其实验大楼；最先发明数码技术的柯达恰恰是在数码时代被淘汰；最先发明智能机的诺基亚在智能机的浪潮里被淘汰。虽然技术很重要，但技术并不是万能的。尤其是技术起家的企业创始人，在企业经营中一定要注意避免陷入技术思维中。

闭门造车型

目前很多企业并没有真正地将研发视为一种市场行为，仍然是先把产品做出来再销售出去的思想，忽略了市场与竞争。经常是千辛万苦把产品研发出来，结果上市时发现竞争对手的同类产品已经占据了大部分市场。产品虽然做出来了，却无法为公司创造价值，从投资角度来说这就是一个失败的项目。

拍脑袋型

还有的企业缺少决策评审所需的相应支持，虽然流程中设置了决策评审点，但在实际执行过程中，变成了高层领导的一言堂，最终结果是高层领导“拍脑袋决策”，决策评审流于形式，没有真正发挥作用。

优柔寡断型

三国演义里郭嘉最早投在袁绍麾下，却不得重用，他对袁绍其中一条评价就是“好谋无决，欲与共济天下大难，定霸王之业，难矣”。意思就是袁绍喜好谋划，却没有决断，要想和这样的人共同拯济天下大难，成就霸王大业，太难了！后来曹操和刘备在梅林

小亭青梅煮酒，问刘备天下谁是英雄，刘备说：“袁绍四世三公，门多故吏，今虎距冀州之地，部下能者极多，可为英雄。”曹操笑着说：“袁绍色厉胆薄，好谋无断，非英雄也。”袁绍就属于优柔寡断型的决策者，一手好牌打得稀烂。

那正确的项目决策评审该如何做呢？

首先，要在产品开发过程中设置阶段性的决策评审点。如 IPD 流程中设置了 Charter DCP（立项决策评审）、CDCP（概念决策评审）、PDCP（计划决策评审）、ADCP（可获得性决策评审）、LDCP（生命周期决策评审）这 5 个决策评审点。按阶段对产品开发项目进行审视，及时砍掉不再具备投资意义的项目，把资源分配转移给能够获得较高投资回报的项目。

第二，制定决策评审的 Checklist。从市场与竞争、项目方案、资源、投资估算、财务分析、风险评估等几方面来设计 Checklist。并且 Checklist 里要考虑现状分析和未来判断，在下一个阶段的决策评审时，要关注项目立项之初或上个阶段的市场环境、竞争趋势、客户需求有没有变化，分析当前产品的成熟度如何，以及未来有哪些风险。

第三，化决策为行动。再好的决策，如果不能去行动，那么任何决策都是没有意义的。决策与想法不在于特别的英明，而在于能否实行，决策后需要立即行动起来。

第四，规范决策评审的运作制度。无规矩不成方圆，尤其是决策评审的评委们一般都是公司的高层管理者，如果都按照自己的意志来行事，没有一个制度来规范他们的运作，那么很快决策评审就会变成“四不像”。运作制度要包括参与人员的选择和要求，考核会议出席率；确定决策原则和决策的结论；制定决策评审的流程，计划和准备阶段的预审要求、提交议题和材料的时间要求；汇报和决策阶段的记录要求、节奏和内容要求；发布和执行阶段的纪要、归档和遗留问题跟踪的要求等。

满足以上原则，可以保证各企业项目决策评审的有效性和充分性，真正把产品开发当做一项投资来管理。

做职业规划，从了解自身开始

文/林令 图/dreampic

前两天，有一个朋友从海外回来，闲来小聚，他跟我们讲起一件趣事：话说他过海关的时候，某办事员看到朋友的工作证明，颇为好奇地追问良久，“听说你们华为 34 岁就要清退，是真是假？……”

最近 34+ 事件实在是威力巨大，不说现役华为人为人颇受关注，就连笔者作为前华为人，也屡被朋友逮住八卦一番。

真真假假，是是非非，本文不予讨论。而这个事件背后，关于研发人员职业发展和职业规划的问题，却着实值得好好思索一番。

作为同样技术背景出身的笔者，曾在华为研发体系工作了 8 年，历经研发工程师、信息架构师、部门经理等职务。也许是围城里呆得太久，工作到第 7 个年头，一次行业峰会期间，眼见各路大神谈吐犀利、眼界不凡，于是特别渴望能离开自己经营了多年的一亩三分地，看看外面的企业如何经营管理、如何带团队、如何管项目、如何设计和创新等等。但从有想法，到想清楚自己要什么，再到真正离开，整整花了一年的时间。

回想起来，仿佛那一年的主题就是“我有什么优势？我打算做什么？我为什么要选择那个职业？”我反复地思考着这些问题。这期间，我不断跟一些老专家、老朋友聊天，听从自己的心声，同时，也积极地听取朋友们的看法和建议。毕竟，三十多岁重新择业，既需要考虑发展、前景，又需要考虑自己可能面临的适应性问题，同时还需要兼顾考虑家庭因素等等。

转型之路比想象中艰难，但幸运的是，结果不可谓不成功，至少，当年所期许的，也算是求仁得仁。

这几年，经常会有朋友问我，“我应该怎么做职业规划？”也有朋友问，“你觉得我适合做

什么？”甚至还有朋友更直接，“你给我推荐份工作吧，差不多就行……”

工作占了 1/3 的人生，这么重要的人生大事当然不能由别人来决定。于是，我建议的方式是，先想清楚几个问题：

1. 你有什么能力？你的优势是什么？

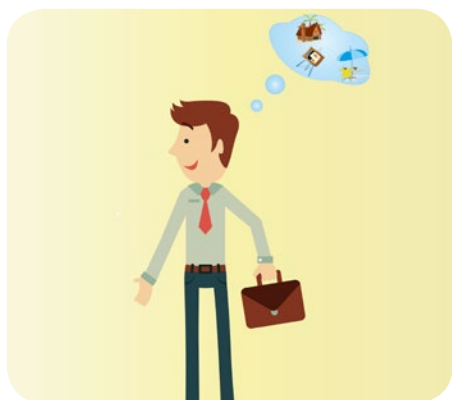


一个清醒的自我认知，对于职业选择来说，至关重要。了解自己的特点、擅长、能力水平，在此基础上确定自己的发展方向，职业的生命力会更加持久，西汉司马迁在《史记·孙子吴起列传》中曾说过“善战者，因其势而利导之。”同样，在现代社会，因势利导、因地制宜，也是轻松致胜的重要法门。

在线教育刚刚火起来的时候，有的教师朋友非常忧心，感觉自己总有一天要被取代了，而另一些则心潮澎湃，终于找到了自己更广阔的天空可以去施展。

事实上，工作了一些年头的职业人，比起刚毕业的大学生，在工作能力自我认知方面会有更大的优势，因而，我个人非常赞同一句话“职业规划的本质不是规划职业，而是规划能力”。

2. 你有什么兴趣、梦想或目标？

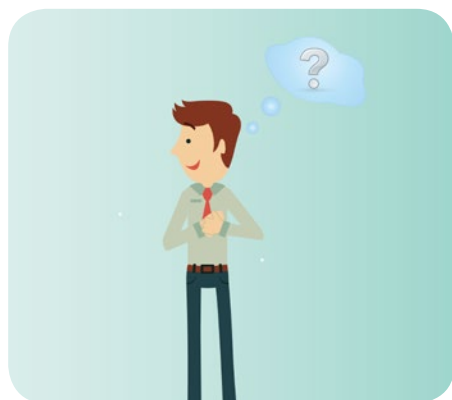


朋友 A，工科背景，毕业后一直在研发体系工作，但个人对幼儿教育非常感兴趣，尤其关注幼儿绘本领域。闲暇时间，基本就是带着孩子泡在各大绘本馆，研读国内外的绘本故事，有时候也会去到一些图书馆和学校开展一些绘本阅读的义工活动，自己经营的绘本阅读公众号做得有声有色，现在他已经开始跃跃欲试，准备开一间自己的绘本馆，把兴趣、爱好和工作，结合到一起。

朋友 B，大学时的梦想是留在高校当老师，但当时资历和条件有限，不够留校资格。毕业十四年，他在工作获取面包之余，读了研究生，现在博士也顺利毕业，目前是一家研发型公司专利部的负责人，闲余还会在网络上做一些兼职的培训课程。前阵子聚会，他很兴奋地跟我们这些大学同学说，他的博导在邀请他回学校任教，他正在考虑中。

所以，梦想是要有的，万一不小心实现了呢？为梦想做储备也是必要的，万一不小心机会来了呢？

3. 你自己真正想要什么？



想清楚了第一个问题和第二个问题，基本上对自己的工作意愿也有了一个初步的框架了。但择业或者转行之路远没那么简单。

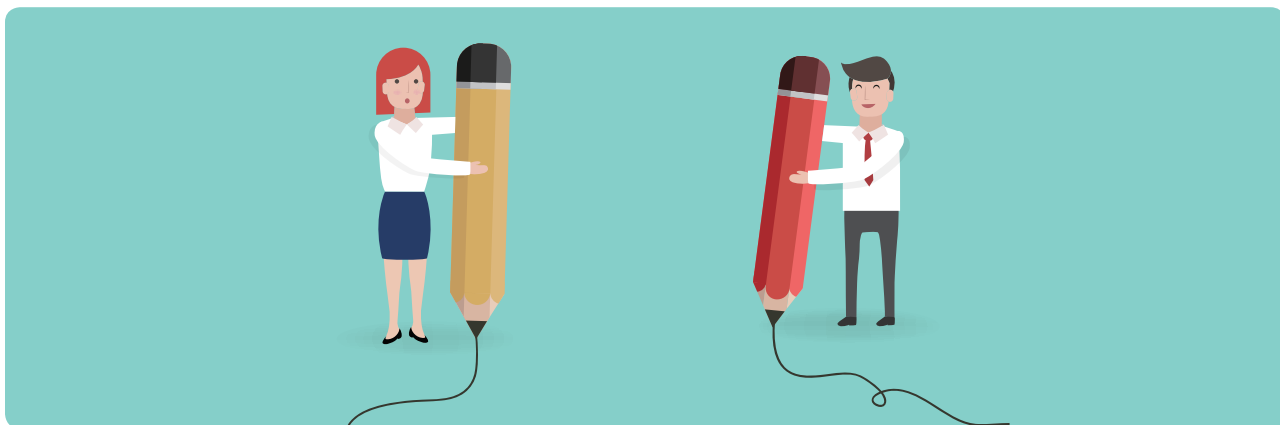
有朋友说，三十多岁了，上有四老，下有二小，没办法，还是得为面包工作，那咱还是先向钱看。

有的朋友说，我也三十多，但目前生活压力不大，我还是想积累，不在乎从头开始重新学习，妥妥地结合自己的能力兴趣爱好向前看。

还有的朋友，谈不上什么规划，但很积极地向往“钱多活少离家近”，也不错啊，眼观六路耳听八方，总有适合你的那一款。

最怕什么想法也没有，一天天在工作中麻木沉沦、丧失战斗力，又一天天的抱怨年龄变大、老板压榨，等到需要被动选择的那一天，才发现自己已经没有了竞争力。

以上所说，基本都是个人能动性的问题，而这些年一个深刻的感受是，解决了个人能动性方面的问题，辅以决心毅力和持续的学习，换工作也好、转型也罢，困难都是可以解决的。■



品味绩效管理的“道”与“术”

文 / 文欢林 图 / freepic

前几天，有一个陌生来电，用座机打的，广州的区号。第一次没接上，以为是骚扰电话就没有回拨。不想对方还挺执着，过了一会儿又打了过来。接通了电话，那头是一个吐字清晰的男子的声音。



“您好，我是XXX公司人力资源部的XXX，……想向您确认一位王XX先生的事情……，请问在X年X月到X年X月期间，这位王先生是在您这边供职吗？”

我一听，哦，原来是HR人员对求职候选人做背景调查的。现在坚持做电话背景调查的HR也不会太多了。我知道做背景调查首要的就是确认履历的真实性，这位王先生也确实是我曾经的同事，就跟他确认了王先生的大致的履历时间段。

对方又接着问，“请问王先生的工作态度和面貌怎么样？”

“总的说来还是不错的，工作积极、负责，带领部门团队工作时，对各项工作任务都能认真执行，对部门成员的交付成果也都坚持进行检查和指导。”

“那工作的成绩怎么样？”

“交付情况还不错。团队的交出成果也越来越多，整个部门的工作效率有明显的提升。”

“王先生的技术能力怎么样？”

“由于产品品类逐渐增多，不可能每种产品的技术都很精通。不过作为技术管理者，他

对技术的理解还是挺深的，也能够从技术的角度对部门成员进行指引。”

“那王先生在公司就职期间，有没有受到什么特别的奖励或处罚？……”

我又一一做了简单的肯定回答，特别是尽可能地符合客观情况进行说明。由于这位王先生当初是我选的，工作时也是直接向我汇报，所以我对他还是比较了解的。

结束了电话之后，我还一边在想，这个HR问的问题组合，框架上还是比较完整的。从绩效管理中绩效评估的角度来看，简单的几个问题，就已经覆盖了态度指标、能力指标、职责指标、业绩指标、否决指标等基本框架。

HR选聘候选人的时候，真正关心的是候选人是否有足够的能力、良好的工作态度、过往的工作是否有显著的业绩，从而评估该候选人在新的岗位上是否符合组织的初始预期。在我们的电话通话过程中，大家都没有谈及到绩效管理的具体方法，诸如平衡记分卡、KPI、360度评估等等。然而，恰恰是这些最简单的问题所包含的几个维度，概括了一位员工在企业当中的绩效表现，也说明了我们是如何对一位员工在某一段时间的总体绩效进行结构化评估的。我们通话中使用的不是工作中常见的绩效管理的语言和工具，却真正地交流了对一位候选人的绩效评估。

我不禁又想起另一次，我们组织了两个公司的主要领导进行研发管理方面的经验交流。A公司的阵容包含了事业部的总经理、HR总监及几个高级研发管理人员，N公司包含了产品研发负责人、技术研发负责人以及公司的总经理。

A公司所处的行业已经进入成熟期，甚至接近衰退期，虽然公司在行业中已经处于领先地位，

但是在行业周期的大背景下，公司的工作氛围不断消沉，研发人员的工作热情和工作质量都在不断地滑坡。管理者迫切地想改变这样的局面，想借助咨询的力量进行管理变革，因此非常希望近距离的和我们原有的成功案例企业进行一场深入的交流，因此，我们组织了与N公司——我们合作进行过研发变革管理咨询项目的研发密集型公司，进行了管理变革的交流互动。

交流现场，气氛非常的融洽，三方一共十几名人员在会议室围成一桌，经过简短的相互介绍之后，很快就进入了交流的状态。

“请问你们为什么要变革？当时的背景是怎样的？”A公司领导问到。

“这是几年前的事情了，当时有行业不景气的原因，但更主要是公司内部管理的原因，我们作为研发密集型企业，一两年的时间里没有有效的产出，拿不出产品来，这样下去，公司是很危险的，所以当时下了很大的决心，一定要进行改变……”N公司的总经理微笑着叙述当时的背景，从他轻松的表情来看，这段经历已经成为过去。

“变革前后的主要变化是什么？”A公司的领导又问到。

N公司的产品研发负责人一开始还有些腼腆，后来理了理头绪，回答说，“最典型的例子，我们在变革之前，由于不少研发管理者都是敲代码出身的，你让他放下敲代码的工作来做管理，他就不知道该做什么了。现在不一样了，他们都已经转变了，真正地从事技术工作者变成了技术管理者……”

“那你们在成功的管理变革之后，相匹配的研发绩效管理是如何做的呢？”

“我们的侧重点仍然在业务活动、工作过程等方面的改进，围绕着绩效管理的具体方法和实践，现阶段还处于比较粗放的状态。”N公司的研发负责人回答道。

“那如何判断变革是成功的呢？”A公司的领导问了一个很关键的问题。

N公司的总经理沉吟了一下，依旧是笑眯眯的表情，回答到，“从结果来说，产出水平

不一样了啊，现在的团队成员没有原来的多，只有原来的2/3左右，但是现在的研发成果数量比那时候多，进度还更快，质量还更好……”

我记得那是一场成功的企业交流会。是啊，如果我们通过一些管理上的改进，能够用同样的资源，甚至更少的资源，实现更快、更多的有效产出，这不正是管理者不断追求的业绩提升的效果吗？与其说N公司没有过细的设计和实施常规意义上的绩效管理制度，那不如说他们是真正理解了绩效管理的含义，在做实际上有助于绩效提升的管理工作。这些围绕着业绩提升而展开的管理变革活动，从公司的高度来看，不正是真正的绩效管理吗？不正是绩效管理之“道”吗？他们做的是用几年的时间进行管理变革以实现组织绩效提升的绩效管理。

如果把绩效管理的闭环管理理解为确立绩效目标、设计绩效度量指标、评估阶段绩效水平、进行过程改进这样一个PDCA的闭环过程，那么，这个闭环过程中的每个环节都可以进一步细化出很多方法和工具来。现代的管理理论和实践，已经发展出了很多的方法和工具，例如平衡记分卡、KPI、OKR、360度评估等等。这些工具分别在绩效管理的不同环节、不同场景下，帮助我们提升绩效管理活动的有效性和效率，但是，这些工具本身并不等同于绩效管理。

把提升组织绩效理解为绩效管理的“道”，那么诸如平衡记分卡、KPI、OKR、360度评估等工具就是绩效管理的“术”，精于术而乏道者，难以长久。这也是很多公司在学习和应用绩效管理的时候，过多地关注绩效管理工具，而忽略了绩效管理的目标，使得绩效管理的实践难以得到预期成效的原因。所以，不是绩效管理的工具有问题，而是使用工具的方式和理念出现了偏差。

我们一方面要学习绩效管理的方法，绩效管理的“术”，用以提升我们的管理水平和效率；另一方面，更要坚持绩效管理的“道”，融合和发展出适合自己的管理工具，恰当地进行指标设计、现状评估，用适合自己的组合措施进行管理改进，不断取得绩效的提升。■

浅析项目复盘（一）

文/吴维 图/nipic

佛陀说“你是自己的老师”，我很喜欢这句话，也经常用这句话来激励自己去勇敢地探索和认识自我，从而进化自我。但我不是一个佛教徒，确实难以真的理解和认同佛家的无常与悲苦，所以就很难从佛家的理念与文化中找到答案。那对我而言，何以为师呢？

战国策有云“前事不忘，后事之师”。事物发展的过程和结果充满着不确定性，那如何应对这样的不确定性，而后对现行的方法、过程进行改进呢？在众多探寻答案的途径中，经验学派一直占据着非常重要的地位，用经验带来的确定性来降低相似事物发展的不确定性。那么问题是，经验如何用一种确定的方式来积累与影响后事呢？

《论语》中曾子有云“吾日三省吾身，为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”。这句话的意思不难理解，就是要求我们经常对自己的言行进行反思和总结，是否对上不忠，对友

不信，是否常温习老师所授知识。我们知道，儒家文化所倡导的理念是希望通过建立人与人之间的稳定关系来达到社会稳定和谐的目的。而实现人与人之间的稳定关系，首重个人道德修养，曾子说这句话就是将个人道德修养进行了具体化和实例化，从而让我们能对自己或者他人进行观察和评价。

《孙子兵法·始计篇》又有云“故经之以五事，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法”。这句话的意思是指通过敌我的五个方面（道天地将法）的比较，在庙堂之上用来探讨和预测战争的胜负，从而达到慎战的目的。先贤孙武将当时灿烂的吴国兵家文化融会贯通，用朴素的唯物主义观点和辩证法，加入较强的逻辑推理，对前人战争经验进行系统的总结和升华，终成《孙子兵法》这部煌煌巨著。从这个角度来看，孙子兵法被西方国家广泛接受、学习和研究是有其必然性的，是少数的符合西方人思维方式的经典中国文化巨著。

儒家和兵家的这两句千古名言，虽然他们的意思不尽相同，但有一点逻辑却是相似的，即用西方的思维方式描述就是用建模的方法对问题进行分析和改进。这恰恰也是西方经验学派的核心思想，但我们比西方经验学派诞生不知早了多少年，深深地为中国的传统文化感到自豪。

西方经验学派主张从经验事实出发，运用经验性方法，即用“可观察、可测量、可量化”的经验材料来对事物或者行为进行考察和分析，寻找规律和改进的方法。而“可观察、可测量、可量化”的前提就是需要进行针对性的建模。不可否认，这是一种建立自我调节和改进机制的有效途径。对个人修养如是，对组织改进亦如是。

在应用经验性方法进行组织改进过程中，项目复盘无疑是一个应用非常广泛的方法。复盘最





早是围棋术语，通过对整盘棋局过程的复现，思考每一步的优缺点和得失，从而达到对经验和教训的积累，提升棋艺水平。后来复盘的方法广泛应用于各行各业，这里就不得不提股市复盘这一经典案例了。相较于围棋复盘需要将整个棋局过程复现才能进行，股市复盘对我们的启发更大。大家知道，沪深股市的上市公司多达 3000 多家，每一只股票的交易量每秒都有几十甚至上百条，那么每天仅仅交易数据就多达几十亿条，想要像围棋一样复盘就变得不太可能了。所以，在股票复盘过程中应用了大量的建模模型，如 K 线图、筹码图、MACD、均线图、KDJ 等模型，带着不同的目的、不同的角度对交易活动进行观察和分析，从而达到指导后续投资策略的目的。

但是，有大量的企业或者组织并没有正确理解和应用好这个方法。项目复盘本质上来讲是一种经验性的方法，它满足经验性方法一般的基本逻辑：

1. 需要改进的主题是什么？

目的的重要性，无需赘言。但我们往往忽视这个最重要的方面，导致项目复盘最后变成了一个单纯的经验教训总结活动，要么这些总结似是而非，要么就是过度蔓延没有重点，最后不了了之。改进主题应该在项目开始之前就需要策划，这些改进主题来自于理性分析或者感性判断，理性分析一般从对项目度量数据进行不同的组合分析得来的，感性判断来自于以前的项目经验教训总结或者单纯的个体感觉。

2. 现状如何描述？

这点就是建模过程，针对改进主题的建模，目的就是为了可以将主题所涉及的过程和结果变得可观察、可测量和可评价，同时也是验证通过改进之后是否有效果的关键手段。此活动也是在项目开始之前需要进行策划的。建模方式将在后续文章中重点进行介绍。

3. 现状是什么？

这个活动一直贯穿在项目始终，收集数据并进行分析推理，找出事物规律和可能的改进途径。

4. 如何改进？

对于改进，我们需要思考几个问题：如何改进？改进是否能够长期有效？

对于改进活动，我们可以参考 QCC 和 PDCA 的做法，这是 2 种非常有效的改进方法。那如何保障改进长期有效呢？最后还是需要落实到对人的意识的改变和遵守的规则上来。

最后要强调的是，项目复盘绝不是项目结束后的经验总结，而是经过周密策划，目的性很强的一种改进方式。后续文章将会对项目复盘一些常用的模型和经验方法做详细的介绍，请持续关注。



产品经理的技能地图

文 / 王小刚 图 / 林梓

自 1927 年美国 P&G（宝洁）公司设立第一个产品经理（Product Manager）职位以来，产品管理（Product management）制度逐渐在越来越多的行业中得到应用和推广，并且取得了广泛的成功，成为人们普遍信赖的管理方法之一。进入新世纪之后，越来越多的国内企业，特别是研发型企业陆续采用产品经理管理模式，使得产品研发工作走出“闭门造车”的境地，帮助产品研发工作有的放矢，更加快速、精准地指向客户的真实需求。

产品经理是企业中专门负责产品管理的职位。虽然，各个组织中对于产品经理角色与职责的定位不尽相同，但是基本上产品经理一般都需要承担如下职责：

- 根据组织的业务发展战略，确定产品的业务计划，以及产品生命周期内相关的产品管理活动，并且保障这些管理活动服务与服从于组织的业务发展战略；

- 根据市场调研的结论，分析并确认产品的目标客户，以及目标客户的需求；

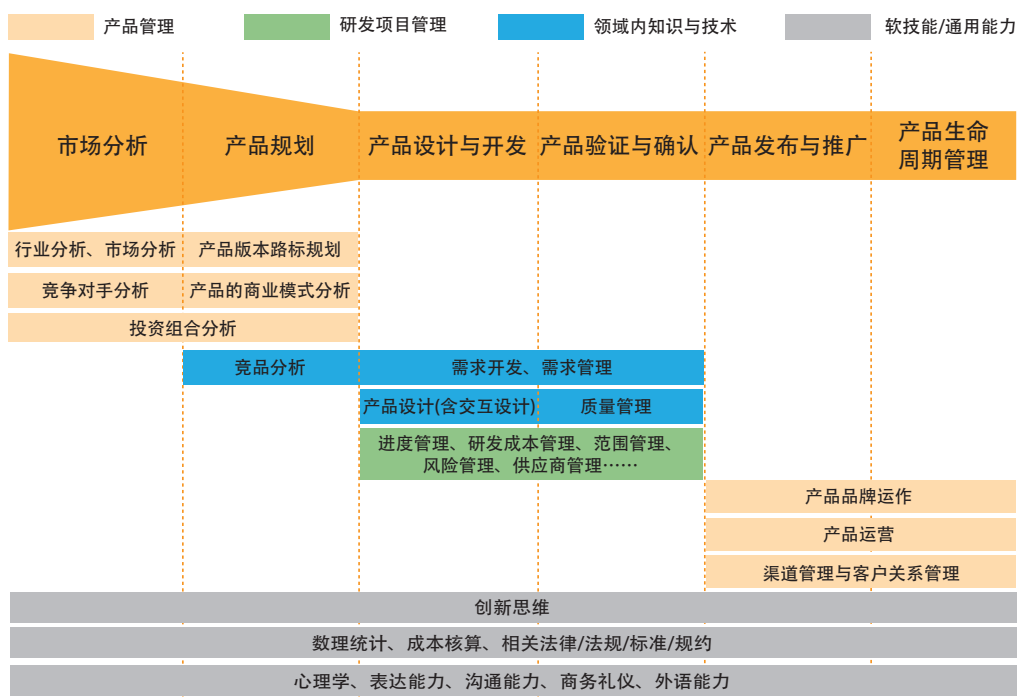
- 决策产品的商业模式暨盈利模式，包括（但不限于）产品的价值主张、分销渠道、价值配置、价值链、成本架构、收入模型、客户关系等内容；

- 推动相应产品的开发组织，并且根据产品

的生命周期，协调产品的策划、研发、推广、运营、维护等工作。

由上可知，产品经理工作内容纷繁复杂而又包罗万象，基本上覆盖了产品研发全生命周期、全价值链上的各个方面的工作（只不过在介入的程度有所侧重）。所以，笔者对当前盛行的“人人都是产品经理”的论点颇有一些腹诽——这种观点容易对企业的选才用才造成不利影响，也会导致员工个人在规划自己的职业生涯时产生错觉。

如下图所示，笔者尝试从产品生命周期的维度上总结产品经理所需要具备的技能地图。⇓⇓



如上图所示，我把产品经理的技能分成四大类：产品管理、研发项目管理、领域内知识与技术、软技能 / 通用能力。下面分别一一详述之：

1. 产品管理

产品管理是产品经理的主要工作，这部分的

能力也是产品经理的基本能力。或者说，这些能力是一位产品经理在企业中安身立命的根本。

在产品规划的早期，作为一名产品经理，应该对本行业的发展趋势和当前态势（包括宏观环境、行业动态、市场分析数据、竞争对手动向等）了然于胸；能够在解读企业业务发展战略的基础上完成产品的商业模式分析、产品定位分析，并且据此设计中完成的产品发展路线图（覆盖近、中、远不同阶段），为企业管理者的决策提供客观依据。

在产品发布推广的阶段，产品经理需要制定完整的市场宣传策略、产品推广方案与产品运营策略，并指导市场人员、销售人员和运营人员圆满完成上述工作内容；产品经理需要确定产品的商务合作模式，能够对产品上市之后的客观表现数据进行分析以迭代与更新产品的后续版本；必要时，产品经理还需要确定用户教育内容，培训企业的销售人员和客服人员。

2. 研发项目管理

在产品生命周期价值链上，一个研发项目对应的就是产品某一版本的设计、开发、实现、验证与确认工作。所以，一名合格的产品经理首先就是一名合格的项目经理，对项目管理的10大知识领域（整合管理、范围管理、时间管理、沟通管理、成本管理、风险管理、质量管理、人力资源管理、采购管理、干系人管理）了如指掌、运用自如。只不过，由于承担了产品管理的职责，产品经理并不需要亲自带项目组。对于确定的研发项目，产品经理的角色更多地体现为协调、跟踪与监控，确保研发项目的交付物符合产品规划时的预期。

3. 领域内知识与技术

许多企业都问过我一个问題：“产品经理需要具备技术能力吗？”在培训课堂上，许多学员也问过我类似的问题：“我不懂技术，如何做好产品经理？”我的回答非常简洁而又确定：“产品经理必须要具备领域内的技术能力。”尽管一般并不需要产品经理撸起袖子亲自上阵去调试程序、画PCB版图，但是产品经理的领域内技术能力至少应该支撑他完成如下的工作：

1) 在现有的技术框架和/或产品架构上，判断完成确定的某个产品版本在实现其对应的功能特性时的技术瓶颈，从而保证每一个产品版本在

技术演进路线上是均匀的；

2) 判断并保障产品需求（一般由研发项目组完成）与用户需求（一般由产品经理完成）的对应关系；

3) 估算并确定每一个产品版本在产品研发任务（对应于一个研发项目）上的工作量及研发成本；

4) 在产品验证和确认阶段，能够站在产品既定客户的角度，确定产品是否满足了原先规划的各个功能特性。

据此，我在技能地图中列明了需求开发与需求管理、产品设计、质量管理、竞品分析等几项产品经理需要掌握的领域内知识与技术能力。

4. 软技能 / 通用能力

如果给产品经理的四大类能力做一个立体的框架、表明四大类技能之间的关系，我很想用如下一个简单的数学公式来概括：

产品经理的能力 = (产品管理能力 + 研发项目管理能力 + 领域内知识与技术) × 软技能

软技能保证了产品经理能够将他所具备的知识、经验与能力完整地表达出来；保证了他具备良好的学习能力和潜质以应对未来未知的工作内容；保证了他在“上接公司高层，下联一线销售人员，中间协调研发工程师”这样令人眼花缭乱的沟通协作中具备良好的人际交往能力与情商——换个接地气的说法，就是传说中的“刷脸”。

软技能中的创新思维和数学功底（数理统计）决定了一个产品经理可以走多远；表达能力与沟通能力（包括书面表达沟通、口头表达沟通甚至是产品经理的穿着打扮与写作PPT时的风格）决定了产品经理日常的周边工作氛围；而懂一点心理学则可以让产品经理在工作中事半功倍。

以上跟大家简单地归纳了一下产品经理的技能地图。是的，正如您看到的那样，产品经理基本上就是一位“10项全能运动员”——出得了厅堂、下得了厨房，写得了代码、查得出异常，杀得了木马、翻得了围墙。所以，实际上，产品经理的职业发展到极致就是一位企业的最高管理者。

那么企业该如何找到这样一位汇天地之灵气于一身、集古今之智慧于一体、文武双全、英明神武、具备以上各项能力的产品经理呢？且听下回分解——《产品经理的养成之道》。

硅谷“噩梦”的反思

文 / 秦宇伟 图 / 林梓

Webvan 被称为硅谷“噩梦”，其后大约 10 年间，硅谷的风投公司“不敢”涉足生鲜电商领域。



案例
1999 年盛极一时的 Webvan，从辉煌上市到在 2001 年成为美国最为轰动的破产公司。这真是一个非常可怕的故事。

Webvan 梦想把童话变成现实，比如让用户在网上订购一杯豆浆等，然后在豆浆变坏前送到用户手中。他们甚至承诺，可以在 30 分钟内送货上门。而且，它服务的不仅仅是一个城市居民，WebVan 还计划为美国 26 个大都市市民提供服务。

随后，风险投资商和华尔街疯狂向其注入超过 8 亿美金投资。然后，Webvan 隆重上市。

Webvan 的原始投资者都是一些让人热血沸腾的名字，简直让人怀疑为何他们也会犯下这么愚蠢的错误。这些投资机构包括：基准资本、红杉资本、软银资本、高盛和雅虎，而他们进入的目的是鼓励 Webvan 迅速建立自己的基础设施。



1999 年 5 月，Webvan 仓库中心开始正式运行，6 月接到了第一个订单。一个月之后它和一个大供应商签订了约 10 亿美元的合约，准备和这个供应商在全美复制 26 个大型仓库，平均每个仓库的花费大约是 3000 万 ~ 4000 万美元。



1999 年 8 月，Webvan 首次公开募股，即使是在互联网泡沫时期，这也是当时最大的 IPO 之一，高达 4 亿美元。Webvan 的估值曾经一度高达 85 亿美元，超过当时全美三大生鲜杂货零售商的市值总和。



从 1999 年 8 月 IPO 到 2001 年 7 月，两年间 Webvan 烧掉了 12 亿美元，最终以破产告终。有人做过统计，Webvan 从 1999 年 6 月接收第一个订单，到 2001 年 7 月的最后一个订单，每接一个订单就亏损大约 130 美元。

Webvan 被称为硅谷“噩梦”，其后大约 10 年间，硅谷的风投公司“不敢”涉足生鲜电商领域。

反思 Webvan，我们应吸取什么样的教训？

笔者在培训中向学员抛出以上问题时，不少学员在回答时都会提到“商业模式不合适、（生鲜电商）用户尚未形成、技术太超前、成本太高”等因素，不可否认，这些都是 Webvan 失败的原因，但我们更希望从 Webvan 的教训中汲取避免失败的方法。

深入透析 Webvan 的短暂历程，其为用户勾

勒的场景确实诱人：网上下单（生鲜），半小时内送货上门……无怪乎类如软银资本、红杉资本等都在 Webvan 身上“挥金如土”。可以断言，Webvan 呈现了一份“完美”的商业计划书，内含翔实的投资回报分析、商业模式设计、供应商分析、经销商分析、技术可行性分析、行动计划……

但这一切只是“计划方案”，这些方案在付诸实现前都只是“设想”。这些设想的“前提”——用户会使用 Webvan 购买生鲜，还没有经过验证。伟大投资家巴菲特对 2000 年“互联网泡沫”的判定正是基于这些海市蜃楼般的愿景有太多“待验证的假设”。但 Webvan 背后的投资者们（红杉资本、软件资本、量子基金等）轻视了这些假设，更糟糕的是，Webvan 的运营管理团队，在新的商业模式、新的用户群体、新的技术都尚未成熟的时候，扩张太迅速（短时间在全美建立 26 个配送中心），耗尽了所有资本，狼狈收场。

国内著名的顺丰嘿客与 Webvan 有颇多雷同，顺丰嘿客 2014 年 5 月 18 日开业，迅速在全国布局 3000 家门店，至 2015 年 8 月 10 日，这些门店基本全部关闭，一年多时间，亏损超 10 亿人民币。



Webvan 和顺丰嘿客共同的错误在于：在新的商业模式、商业计划尚未被实践验证时，迅速扩张，以致满盘皆输。

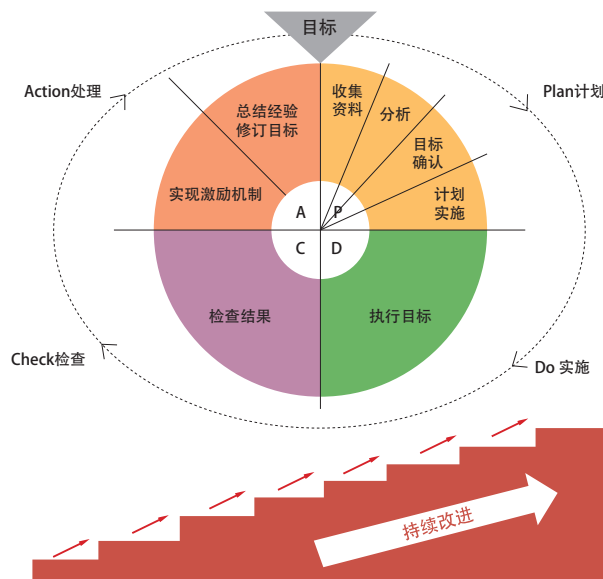
如何避免 Webvan 类的错误？

1. 重新认识产品开发过程

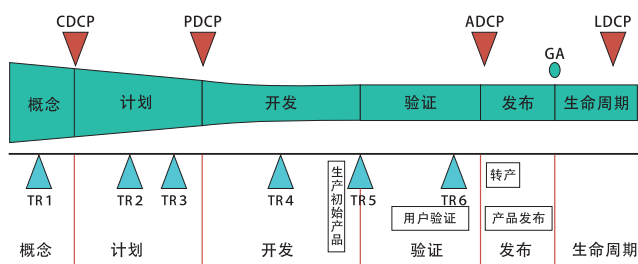
多数企业采用火箭式的开发流程，产品立项后“一路向上”，无检查、无审视，要么“一飞冲天”，

要么“一败涂地”，多数情况是后者。

我们认为，产品开发的过程应该是 PDCA（计划 Plan、实施 Do、检查 Check、处理 Action）环状持续改进过程，而非“一飞冲天”式的豪赌。



更系统的，推荐基于 IPD（Integrated Product Development）的产品开发流程，如下所示：



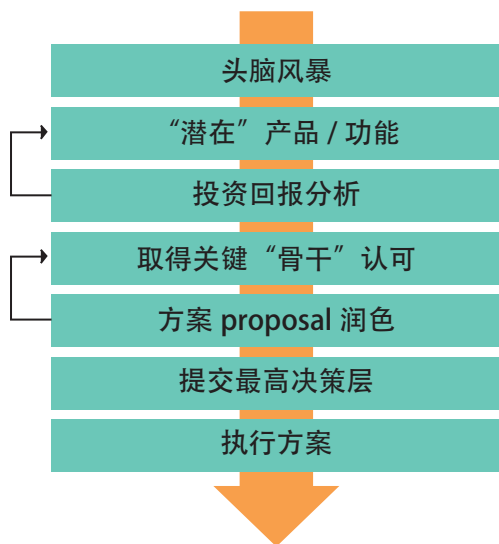
- TR1：产品需求和概念评审
- TR2：需求分解和规格评审
- TR3：总体方案评审
- TR4：模块 / 系统评审
- TR5：样机评审
- TR6：小批量评审

基于 IPD 的开发流程有明确的 DCP（Decision Check Point 决策评审点）和 TR（Technical Review 技术评审点），DCP 和 TR 的关键决策要素、决策标准都有明确定义。在这些关键里程碑点（DCP 和 TR）可决策产品 / 项目是继续进行，还是终止，这就避免了“火箭式”式开发“一飞冲天”或“一败涂地”的弊端。实践证明：IPD 开发流程在有效提升开发效率的同时，可避免潜在损失。

以上示例图是比较完善的 IPD 开发流程，各中小企业可结合自己的情况对流程灵活裁减。

2. 重新认识决策流程

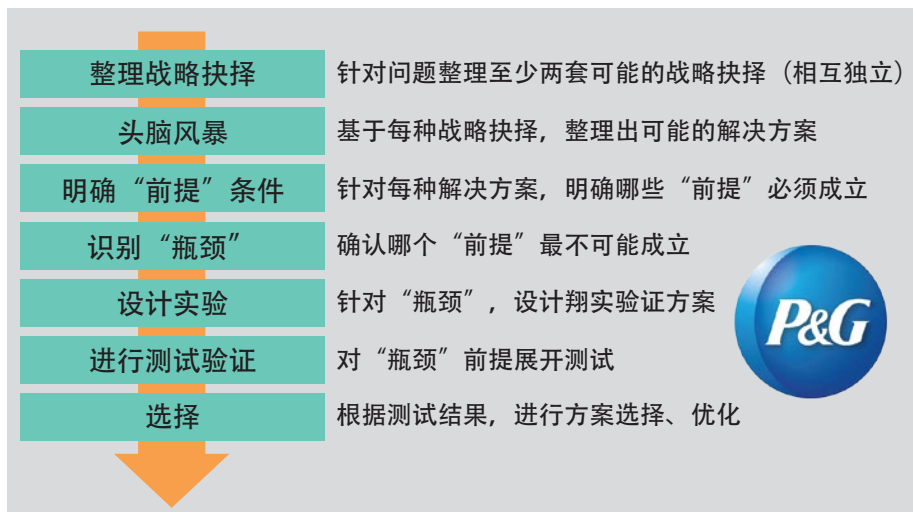
传统决策模式：



反思我们传统的决策模式，决策流程中的“取得关键骨干认可”环节，多数流于形式，而这些骨干们厚重的行业积累以及市场洞察，在传统的决策过程中基本未得到体现。

我们一起欣赏一下宝洁传奇 CEO Lafley 用 10 年管理智慧形成的结晶：宝洁的决策艺术。

“P&G”决策模式：



宝洁的决策流程核心是：所有骨干精英，不断寻找方案 / 产品实现的“前提”，并设计实验验证这些前提。

用 Lafley 本人的话来讲，决策过程浓缩成一个问题：What Would have to be true?!



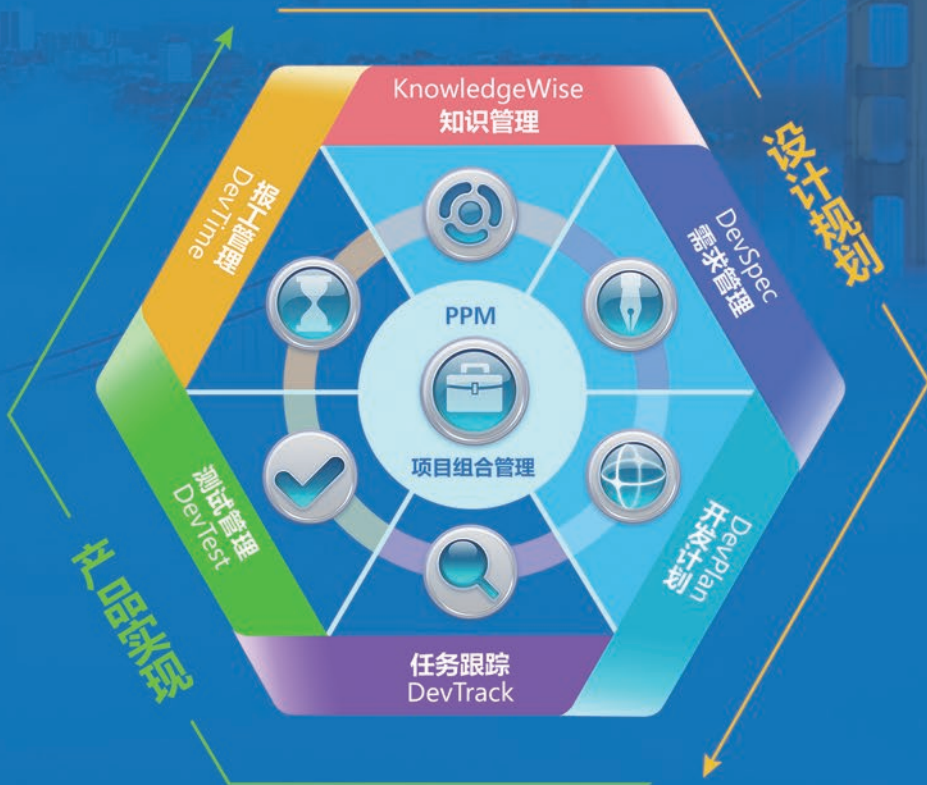
Webvan 这个硅谷“噩梦”，引起我们很多反思：第一，关于产品开发流程，许多企业习惯于“一飞冲天”似的火箭式开发流程，但多数（90%以上）新产品都被市场无情打脸，据 Nielsen 统计，2012~2016 年，全美推出的 20000 多款新产品中，只有 92 款产品当年销售额超过 5000 万美金（且生命周期超过 2 年）。

PDCA 是弥补了“火箭式”开发流程的弊端，这同 IPD（Integrated Product Development 集成产品开发）的产品开发流程有异曲同工之妙。

IPD 产品开发流程分概念、计划、开发、验证、发布及生命周期六大阶段，各个阶段有对应的 DCP（Decision Check Point 决策评审点）和 TR（Technical Review 技术评审点），这些 DCPs 和 TRs，有效保证了产品开发过程质量。

第二，重新认识决策流程。多数企业产品开发决策过程中，不能有效利用各领域专家的丰富经验，宝洁给我们的启示是：不断整理、分析、验证产品 / 项目开发过程中的最大“前提”！

综上，产品开发过程中，需不断优化流程，如采用先进的研发管理体系（如 IPD），不断总结、分析、推进，来保证过程质量，从而提升产品上市成功率。同时，在产品开发过程中的关键节点，需要调动各领域资深专家不断识别、验证产品成功的“最大前提”！



20多年的项目管理行业经验

公司1995年成立，在项目管理行业迄今已有20多年的时间，全球几千家客户，其中含全球500强30%企业。



覆盖全生命周期项目管理

纵向贯穿产品研发生命周期，覆盖产品策划、需求分析、项目规划、任务跟踪、质量测试和知识管理等阶段。有效整合开发、需求、质量、backlog、任务、项目、资源、QA、测试等环节。



打通研发部门墙和信息壁垒

横向构建“大研发平台”，打通与研发相关部门的信息壁垒，包括产品、开发、测试运维、业务等部门；适用研发项目多，涉及众多干系人、分布式/外包团队，增强跨部门、跨地域协作研发水平。



支持多种开发模型和标准

支持敏捷开发、Scrum、CMMI、GJB5000A、XP、瀑布式开发等多种开发模型和标准（独创的SpecDD混合敏捷开发方法论）



强大的自定义 workflow 引擎

用户可以根据公司的管理流程，自定义功能模块、表单界面、workflow、角色权限、报表等等，实现高度的可自定义化。



客户覆盖40多个国家和50多个行业

成功应用于全球43个国家和地区数千个客户，行业覆盖金融、软件和IT服务、制造、通信、游戏开发、政府、教育、军工、医疗、工程、物流、国防等众多领域。

 产品咨询热线：138 0226 2063 丁先生

 深圳市翅膀技术有限公司 / 深圳泰克赛尔软件有限公司区域代理商

广告投放请联系：0755-86590274

规则对了，文化就对了

文 / 陈小文 图 / nipic

曾经看过这样一个故事，印象很深刻：

一天晚上，教授正在为一项工作而费尽心力，可他的小儿子却吵闹不休，令人不得安静。这时教授拿出了一幅拼图来应付儿子。教授对儿子说：“这是一个世界地图的拼图，我拼了好长时间才拼好的，如果你在半小时内拼好，我就奖励你一美元。”儿子高高兴兴接过拼图就安静地拼了起来，教授终于可以安心地思考了。可是十几分钟后，儿子又跑过来了，他向爸爸伸出手说：“给我，一美元。”教授有点不敢相信自己的眼睛，儿子居然这么快就拼好那个拼图。他问儿子：

“你怎么这么快就拼好了？”儿子顽皮地说：“这是个秘密，不过可以告诉你。世界地图的背面是一个人的照片，我把人拼对，世界地图就对了。”



人对了，世界就对了！

对一个企业来说，规则和文化也是类似的关系，规则就是故事中的“人”，文化就是故事中的“世界”。

企业文化何其复杂。

很多次的咨询现场，我介绍完优秀企业的优秀实践后，有客户质疑：优秀企业的文化决定了那样的优秀实践成为可能，而其所在企业因为缺

乏相应的文化支持，那所介绍的实践很难适合该企业。面对这样的质疑，我不能否认企业文化对实践的影响，也不能否认企业间的文化差异。于是我们就有了两个选择：是改变客户企业的文化来适应优秀实践呢，还是修改优秀实践来适应客户企业的文化？一般来说，客户会建议后者，即要求优秀实践来适应企业文化，因为企业文化是很多年沉淀的结果，很难在培训和咨询过程中有所改变。于是，有了以下现象：

1) 在产品开发团队中，除项目经理外还有一个项目助理的角色，定期了解各个团队成员的工作进展情况，以适应那些“大忙人”、“忘事贵人”们的工作习惯。

2) 产品开发流程中，产品经理和研发以外的部门参与项目早期工作的相关活动无法落地，因为产品经理的产品需求、系统工程师的系统需求和系统设计在项目后期变更是大概率事件，其他部门已经习惯基于最后发布的文档开展自己的工作。

3) 产品规划仍然坚持闭门策略，外部活动无法开展，通过若干个内部会议的头脑风暴来作为产品规划的依据，因为大家更相信自己的经验和感觉，没有走出去的习惯。

……

以上种种的习惯沉淀为这些企业的文化，这些文化跟优秀实践的冲突不时被发现，让优秀实践适应企业文化的结果是咨询和培训的效果大打折扣。

而规则何其简单，且随处可见。

吃饭AA制就是规则，吃饭之前先说好AA，饭后结账时费用均摊，皆大欢喜，没有任何心理负担。

会议也可以有规则，轮流发言，每个人都要

设计与质量发展漫谈

文 / 刘鹏 图 / Vincy

一天晚餐吃蒜薹炒肉丝，忽然间发现，简单家常菜竟好像被仔细设计过。为什么蒜薹被切成刚好一寸左右的样子？首先是利于食用，恰好比嘴巴张开小一点儿，也利于夹起来，这不就是以顾客为中心的设计吗？其次，小段蒜薹在锅内容易炒熟，也容易入味儿，很符合可制造性。

炒蒜薹不是我今天要讲的内容，却是它让我陷入了沉思。多聪明的中国人，家常小菜能做得如此细致，怎么就做不好产品，怎么会落后发达国家这么多呢？于是我想探个究竟，一番努力过后，总算有些眉目。

当我们想起高质量产品，不由得想起德国、日本，好像美国也不错。可知道“made in German”曾因质量不佳，被英国强制加到产品上，以便与英货区别开；日本的商品也曾是抄袭和质量低劣的代名词；美国的产品也有缺乏竞争力，而大幅衰退的经历。那他们又是怎样一步步走向质量领先之路的呢？经济发展、工业设计发展与质量发展交织在一起，三者相辅相成，全球性贸易也使得各种管理思想在世界传播，科技的发展改变了人们生产和生活方式。

第一次工业革命发生在英国，机械化大大提高效率，但粗糙的做工，使产品让人厌烦。英国为此发起了“工艺美术”运动，回归手工业，阻碍了现代工业在本国的发展。德国却认为机械化是未来之路，大批量生产意味着低廉的价格，大众都买得起，可以改善全民的生活。以包豪斯设计学院为代表的一大批先驱，探索出

以“几何造型、均匀质感，去除装饰”等为特点的现代设计美学，使得产品又好看、又易生产。



一战德国战败，经济崩溃，希特勒上台，全国陷入民族主义热潮，大家把德国从战败崛起的希望寄托在他身上，在独裁专制的迫害下，包豪斯设计师们出逃美国，成为美国近代设计发展的基础力量。

美国在战争中大量出口武器和其他战备物资，经济飞速发展，休哈特等专家发明了抽样检验和统计过程控制，“流水线+泰勒制”的美式管理提升了生产效率，具体地实现了大批量工业化生产。

日本明治维新之后，工业迅速发展，那时它们的产品还谈不上设计也谈不上质量，军国主义使得日本在占领区大量倾销本国产品，所以我们在五四时期就开始大喊抵制日货。

二战德国再次战败，被分裂为东德、西德，美国人抢人才，苏联人抢设备，一片废墟。同为战败国的日本，1945年到1953年间被美国全面占领，日本企业和市场完全被美国控制，无法发展。美国作为唯一没有受到战争直接冲击的国家，迅速成为世界首领。在“马歇尔计划”指导下，美国产品大量销售到欧洲，在那个时期全球唯一的高级品就是美国货，美国度过了近20年几乎没有竞争的舒坦日子，也使得他们的产品在设计和质量上开始落后。

战后西德迅速复苏，在60年代成为世界第三大经济体。作为现代工业设计的发祥地，这个有着“匠人”传统的国家，有大量的高手艺师傅从事生产，较之于其他国家更容易产出高品质产品。现代质量管理方法与制度的引入，水到渠成，使德国制造随着经济再次腾飞，成为高品质的标志。

朝鲜战争的出现，改变了美国对日本的态度。韩国过小的国土难以成为北约和美国在远东的支点。冷战开始，日本变得非常重要，美国开始对日本大力扶持，全面解除对日本企业的控制，提

供巨额经济援助，协助培养新一代科技人才和管理人才，并让日本分享美国科学研究的重大成果，开放美国市场给日本商品。这一时期，在美国极富声望的工业设计师雷蒙·罗维被政府派遣到日本讲授工业设计，质量大师戴明、朱兰等赴日讲授质量管理。天赐良机加之日本国民的无限努力，其成绩真是前所未有的。

经过战后 30 年发展，日本崛起为世界质量的领先者。美国大量企业受到冲击而倒闭，甚至于整个行业性的退出竞争。进入 80 年代，美国对日本采取了种种措施，在限制进口、金融战争的同时，也自我反思，进行各种质量改善的努力，“六西格玛”在美国开始传播，快速提升了美国产品质量。需要强调的是，“六西格玛”没有发明任何新的质量工具，是一套系统性的方法，整合了当时已有的质量管理工具，使得原本就已经有着良好质量基础的美国公司，从上到下，将质量文化灌输进企业文化中，改变每个人的观念，使得人人重新重视起质量来。

在列强工业化、现代化大发展的时候，我们在做什么呢？

晚清至民国时期，资本主义虽然启蒙，但远谈不上工业化。新中国横空出世，积弱的旧中国过去了，经过公有化改造，企业全面国营化，随后全面引入苏联工业体系，中国从此有了现代工业和质量管理体系。苏式设计与此同时也进入中国，苏联产品独具特色，源于对产品的不同理解，最大的特点是皮实耐用，保养费用低。同时随着朝鲜战争的结束，中国也与西方世界彻底隔绝。

共和国成立初期，中国实施的是严格的公有制计划经济，企业生产依照中央计划来，利润上缴国家，亏损国家补，企业只能叫做车间，人民没有途径反馈产品需求和产品性能状况。就企业管理而言，标准、规范、图纸都是由上级主管部门下发给各个工厂，工厂主要关心的是生产控制、设备维护、产品检验和不合格品处理。面对“完不成惩罚”与“完成奖励”，厂长着眼于产量而不是质量，经常欺上瞒下，导致了不切实际的高目标和弄虚作假。公有制使得工人不关心、不保护工厂设备，当所有者是“大家”时，没有人觉得有责任加以维护；大锅饭，铁饭碗，使得成为

工人是一种权利而非责任，干坏干好一个样，集体混日子。即便这样还是能基本满足大众温饱和基础生活水平。随后文革来临，毁掉了一切。

改革开放，万物复苏。二十世纪八十年代，现代工业设计和现代质量管理引入中国。私营企业兴起，各种政策枷锁逐渐解开，计划经济渐进到市场经济。也可以说中国从这一刻开始才真正地进入到现代化发展之中。加入 WTO，大量外资进入中国，利用廉价劳动力进行代工，有了今天“made in China”遍布全球的局面，中国人的勤劳与智慧和致富的决心，使得经济迅速发展，人民收入快速增长。2000 年之后开设工业设计课程的大学遍地开花，企业也都设置了独立的设计部。通过为全世界一流客户的代工，质量管理方法逐渐渗透，使得国产产品的质量也有了明显提升。

可以说我们用三十年走了别人一百年的路，这是一个奇迹，同时也是应该的——因为不用摸索，只要学习就行了。可我们依旧很落后：高楼大厦盖不住大雨倾盆，全国看海；各种黑科技炫目，可惜没有核心技术……

一线城市居民收入进入中等发达国家之列，房价全球之冠，物价甚至超过发达国家，而其他地区仍有大量贫困人口。企业界尽管有华为这样的明星，但仍有大量企业尚处于原始阶段。能够或准备以自主品牌和自主研发产品参与国内外市场竞争的企业，已经取得了瞩目的成绩，可就本质而言，设计还在复制他人阶段，质量水平仍然相对较低，始终还是跟着别人走，还有很多亟待解决的问题：（1）研发能力弱，普遍性复制抄袭式思维，通过拆机报告规划产品；（2）质量管理水平低，全员缺乏对质量管理的深入理解，质量管理办法基本闲置不用；（3）技术应用开发能力弱，别人怎么用，我们跟着一窝蜂，别人有的我们也一定要有；（4）相比于资金密集和技术密集型企业，我们更多的是人脉密集型企业，尤其是中小企业，可以说毫无研发能力和质量管理能力可言。

怎么办？唯有学习、学习、再学习；快速学习，向标杆学习，请好老师辅导。始终以决绝之心，以创业之心管理企业，专注研发，提升产品设计与质量，掌握核心技术，拥有定价权。领先，而不再跟随。■

刷屏的“湖畔大学第一课” 来看看马云分享了哪些干货

来源 / 虎嗅网



2017年3月27日，“湖畔大学”举行了第三期开学典礼。这里整理了马云三小时课程的重点，以飨读者。

价值观、使命、愿景

湖畔大学一、二、三期学员都不是商场新人，换别人来讲“价值观”、“使命”、“愿景”这些“空洞”的东西，他们多半会拂袖而去。但湖畔大学的校董是柳传志、史玉柱、郭广昌等叱咤风云的宿将。

马云把“价值观”、“使命”、“愿景”归纳为企业战略的“上三路”，要点如下：

1) 价值观要考核

- “
- 你如果希望培养一批同舟共济的人在你公司里面，那必须要有价值观。
 - 价值观必须考核，这是训练同舟共济。
 - 我们很多人最后发现公司里面没有同舟共济的人了。很简单，你第一天就没有说清楚：我们做事情的原则底线是这样，谁要那个，就把他办了。”

价值观不能只挂在嘴上、贴在墙上，马云一再强调：“价值观要考核。”

“我们那时候的价值观考核非常严格严明，每次的正面考核和负面考核，形成了阿里的文化。这一波人成了阿里巴巴最了不起的一帮支柱。我希望告诉大家，价值观一定要考核。”

人都是有良知的，对于什么是对、什么是错都心中有数，任何人都可以说出“诚信、互助、友爱”等一大堆漂亮词儿。不考核的话，人人都是楷模。

除了按照规章制度进行，阿里对价值观的考核无处不在而且“诛心”，马云举了两例子：

- 几个人出去下“四国棋”，到茶社发现有个说“晚上要陪客户吃饭”的人在“泡妞”。
“这么一点小事儿都不讲诚信还怎么共事下去”。
- 有个部门要被扣钱。部门领导对下属说“我不想罚你们，是上面要罚”。马云说“假如明天要给这个部门发奖金。你会不会说‘我是不想给你们发，是上面要发’！”最终，这位部门领导离开了团队。

所以2016年四名员工因为使用“小技巧”抢月饼被开除的事件就很很容易理解了。首席人才官蒋芳在内部邮件中写到：

逍遥子、戴珊、行癫、振飞、郭靖、王坚、王帅、马老师及我用4个小时对此事进行了复盘和讨论，最终我们选择支持振飞和晓明的决定。

我们读到和听到各界的反馈，也检讨和反思我们在做这个决定之前和之后哪些工作没有做好。许多同事担忧我们对坚守价值观过于偏执会给鼓励创新的容错文化造成伤害。实话

实说，我们也争论、纠结，感到难受。

很多人问为什么我们处理的这么重？因为阿里是一家把权力真正下放到每个普通小二的公司，下放权力的基础就是组织和员工之间的本能的信任。只有一个建立在信任基础上的团队才能走得长远，打得起硬仗。

2) 训练每位员工根据使命做出决断

“使命不是一个人相信，是加入这个组织的任何人都相信。随便一个员工过来，讲讲这个公司的使命感是什么。他能说出来，这叫‘有了’。”

马云提到“GE的使命是让世界亮起来”、“迪斯尼的使命是让人们快乐”、“阿里的使命是让天下没有难做的生意”，每一名员工，不管什么岗位都要明白努力工作的终极目标是什么。

“CEO真正相信公司的使命所在，天天公司里面重复，这就是对团队的一种训练。在需要做决策或者选择的时候，就会自觉地想：是不是符合我们的使命？团队的凝聚力由此而生。”

马云说，阿里在八、九年前选择大数据、云计算之路的根源在使命感。起初是王坚博士算了一笔账：照当时的趋势，随着交易量的增长，带宽、服务器成本将难以承受。经过进一步分析，“未来30、40年，所有大大小小的企业，必须上云、必须要有计算、必然依赖数据”；“当时我们也搞不清楚未来云是怎么样”，只是确信为企业提供云计算服务符合“让天下没有难做的生意”这个使命。

3) 愿景

“愿景就是公司要去哪里，要发展成什么样子。阿里巴巴的愿景是要走102年。”

102年是怎么来的，马云给出了算法：“我们是1999年诞生，我们上世纪活一年，这世纪活

100年，下个世纪活一年，刚好102年，横跨三个世纪。”

将企业争取要生存的年限和使命结合起来思考战略问题，“做出的绝大部分的策略、战略都是五年、十年”。马云说：

“为了活102年，我们每一次的重大决策的战略投资都必须思考一个问题：我们做这个事情对十年以后有没有效果？如果对十年以后没有效果，这个事情别做。今天做明天会成功的事情，不应该拿到我们高层上来讨论。”

马云说他不喜欢硅谷模式而喜欢西雅图的模式，前者 Build to sell，后者 Build to last，“你看微软、波音、亚马逊、星巴克，都是西雅图的。”

不过他并不反对硅谷模式，“我不喜欢不代表不好。有些创业公司一开始就做好卖掉的打算，给他们投资的VC也有续存年限、有退出需求。Build to sell可以加快资本的循环流动，让新技术、新模式得到探索和实践。”

阿里成长壮大过程中遇到的坑

1) 融资后曾得意忘形

马云对学员坦诚地回顾了阿里成长过程中的一次“得意忘形”：

融到500万美元后，感觉原先的18个人水平不够，马上到香港中环租下半层楼，招了一帮“高大上”人才，他们都不愿意来杭州，认为这里“low level”。

后来又融到2000万美元，跑到硅谷租了办公室，比今天讲课的教室大七、八倍。雇了几十个老外，有的发型怪异、有的纹着身，“瞬间感觉自己是国际化公司”。

这些做贸易的美国人原来在纽约、芝加哥工作，还要说服他们举家到硅谷，费用由阿里承担。

很快，马云发现势头不对。但阿里刚迈出国门，新闻发布会才开了没多久；招这帮新员工也费了不少心血；裁员觉得对不起他们；还有，PR怎么做……在杭州的“旧部”，活都是他们干、委屈了不少，现在他们要说“我们早就说香港、美国那帮人不行”。

沿着长安街边走边想，走到长富宫饭店，开了间房睡了一夜，第二天醒来下决心关掉香港、美国分部。马云说“若非这个决定，阿里早完了”。

2) 过度融资及并购雅虎中国

马云坦承当年融资 10 亿美元没有精确计算而且有虚荣心作怪，阿里巴巴根本不需要这多钱。“1 亿人民币就把 ebay 干得死去活来，10 个亿美金还不搞死它。”

更大的麻烦是通过换股获得雅虎中国。“没想到雅虎中国没有核心技术，是个‘连体婴儿’。长了两个脑袋出来，共用一个心脏、一个肺。你把 TA 切下来，就是一个死人”。

一年以后，马云决定关闭雅虎中国，“面子丢得一塌糊涂”。

过度融资及贸然并购雅虎中国使阿里巴巴付出了巨大的股权代价。用今天的市值来算，失掉的股权价值没有千亿美元也有几百亿美元。

3) 董事会里的权贵和学者

马云说“我犯过这样的错误，请董事，请两个名气大一点的，五百强公司的，最好还有一个教授的身份”。下面的话好象段子手：

- “ • 这帮名人进来很麻烦，他花时间精力特别少，也不做研究。就花两个小时到董事会听听，讲几句话。你同意他，愚蠢！反对他，更愚蠢！别请这样的人。
- 学者也很麻烦，讲得都对的，做起来全错的。”

马云对学员说：

- “ • 外部董事要找热爱你这个行业，热爱你这个企业，热爱做事的人。
- 他的东西可以与你互补，比如说财务、战略、行业等方面。
- 未必一定要找一个非常 High level 的。
- 董事会要经常换，几年内要走一走、换一换。”



组织、人才、KPI

1) 人才是磨合出来的

- “ • 不要迷信找最好的人，要找最合适的人。
- 最好的人一定是你培训出来、磨合出来、争吵出来、练出来的。
- 天下没有一个人你可以招进来就完美无缺了，招进来一定是有问题，如果招进来是一个完美无缺的人，他来干什么，你要他干什么。”

马云不点名地讲了一个“空降一把手”的失败案例，并建议学员：“外来的牛人再牛也要在三、四把手的位置磨合相当一段时间”。

某些中国公司喜欢从微软、谷歌挖来“超级大牛”并委以重任，看似很 open、很国际化。实际上，这些企业的当家人对战略、文化、组织、人才都缺乏信心，希望靠一两位“诸葛孔明”来扭转乾坤。结果是屡试屡败，屡败屡试。

2) “搞难搞的人”、“用有疑问的人”

- “ 国际上许多著名 IT 公司在成立 15 年后，创新能力大幅下降。因为校招进来的人 5 年后成为 manager，10 年、15 年以后占据公司中高层岗位。这些人也喜欢校招。”

应届生最好管，最容易进“模子”。而社会上招来的人“很难搞”。

所以，阿里巴巴基本放弃了校招。“每年新入职几千人，应届生最多 300 名。”

“社会上打拼过的人很难搞。而且有才华的人都有点怪异，他把一块地方做好了，有些地方一定不靠谱。”

但是“疑人也要用”，疑的不是人品，而是实际能力，“我信你，但不无条件任你”。

3) 轮岗

有些公司对业绩“风生水起”的人物百般迁就，唯恐“能人”闹情绪，更别提让人家“挪窝”。

阿里则不然，马云说“业务搞得好，说明你有能力，很努力，但不排除运气的成分。换一项进展不顺利的业务，让你搞搞好。还有些人，业务就是搞不好，给他们换个好搞的，恢复一下信心”。

制度性轮岗可以全面锻炼、培养人才，也避免了组织僵化，比如固步自封或占据“肥缺”形成“山头”。

军队是世界上最庞大的组织，人员动辄以几百万计。美军规定军官在一个岗位任职不能超过2年，到期必须调离。

阿里的轮岗制度或许就是从美军借鉴的，马云的话间接证明了这一点：

- “去哪儿去学习组织变革？
- 从军事上学。军队是靠组织打仗的。你没有执行力，怎么敢往前走，那还叫军队？
- 有种说法：西点军校培养的 CEO 比任何商学院都多。”

4) KPI 设置最忌讳分摊

- “ • KPI 所有人都讨厌，但是没有 KPI 是不行的，我们必须设定 KPI。
- 善于设置 KPI 的人，才是真正的领导者。
- KPI 最忌讳是愚蠢的分摊法：今年要做五十亿，你分两亿，他分三亿。KPI 是一个结果，如果明年要完成 30 亿，大家都在考虑这 30 亿从哪儿来，一定出问题了。
- 你要考虑大概要做到哪几件事情，就能够实现 30 亿。做成这件事要哪几个人，做成那件事要哪几个人，这样才对。”

马云认为“KPI 是一种领导艺术，非常之难”。最后，他与学员分享了利用 KPI 设置引导阿里提高技术水平、优化组织的案例。

“有一年，我们分析认为明年营收可以翻一倍。下面测算了一下说要增加 8700 人，我说太多。又算了一下说 7800 人，我说还是多。最后说‘增加 6000 人’，不能再少了。

我说只能净增 200 人！但技术投入的资金是充足的。

于是，各部门拼命加强技术投入，裁掉以往下不了决心裁的人。结果当年净减少 200 人，实现了业绩翻番。”

2017 中国 (深圳) IT 领袖峰会举行 共话智能新时代

来源 / 中国新闻网

由深圳市人民政府和数字中国联合会共同举办的 2017 中国 (深圳) IT 领袖峰会于 2017 年 4 月 2 日在深圳举行。与会者中不仅有马云、李彦宏、马化腾这样的中国互联网巨头 BAT 掌门人，还有

中国工程院院士、中星微电子集团首席科学家邓中翰这样的顶尖科学家。在人工智能成为当下最火热趋势的背景下，这一届 IT 领袖峰会以“迈进智能新时代”为主题，围绕人工智能、无人驾驶、

物联网、云计算、区块链五个领域进行讨论；同时开展了“人工智能：中国机遇与挑战”、“颠覆性技术与人类未来”两个主题对话，在更广阔的视野下探讨人工智能等新技术对中国乃至全人类带来的影响。此次峰会还发布了《中国 IT 产业发展的年度报告》和《深圳 IT 产业发展报告》。

深圳市常务副市长张虎在致辞中表示，中国 IT 领袖峰会自 2005 年举办以来，已经成为中国 IT 产业的年度盛会和风向标，不仅引领了全国 IT 产业发展方向，也推动了深圳市经济信息的发展。下一步深圳将大力发展人工智能、机器人、AR/VR、金融科技等 TMT 技术和先导性产业，加快建设现代化、国际化、创新型城市和国际科技产业创新中心。

工业和信息化部副部长陈肇雄表示，工业和信息化部下一步将加快推进光纤宽带技术、新一代移动通讯等前沿技术；着力打造智能产业，推进智能手机等产品的融合创新发展。加快发展新型显示、智能传感器、智能硬件等基础产业；深化技术与经济社会各领域融合发展，培育新型制造模式，推动宽带移动互联网智能汽车、智慧交通等试点示范工作；加快建设新一代信息技术设施，强化关键基础设施安全防护，加大网络数据和信息安全保护力度。

作为中国 IT 产业界风向标式人物，“BAT”三巨头——马云、李彦宏、马化腾也再度聚首，在现场围绕“人工智能”等话题展开交锋。

马云谈应用：AlphaGo 赢了，“So What！”

谈及人工智能，马云抛出个性化观点：“去年在 IT 领袖峰会上，大家把 AlphaGo 说得天花乱坠，我觉得 So What？！”在马云看来，机器计算本来就比人快，机器如果做人能做好的事情不算什么，机器应该做人类做不到的事情，机器应该有自己的思考。

在人工智能应用研究上，马云建议要多花点时间在机器智能上，让机器成为人最好的伙伴，而不是人最大的对手，“人类有责任和担当让机器成为人的合伙人，而不是让机器来取代”。马云预测，随着人工智能应用越来越成熟，中国的传统教育方式在未来 30 年会受到巨大冲击。

马化腾谈布局：我们把实验室设在微软旁边

前不久频频亮相世界棋坛的腾讯 AI Lab 绝艺团队，让腾讯也开始被与人工智能话题绑定。马化腾坦言，在人工智能方面，腾讯相比百度还是落后，但目前腾讯的各个事业部内部，都已经有了相关的研究和布局。

谈及腾讯在人工智能战略上的布局思路，马化腾总结了四个方面：第一是场景；第二是大数据；第三是计算能力；第四是人才。马化腾透露，为了找到优质人才，一年前他们还专门在微软的西雅图研究院旁边设立一个实验室。“因为很多微软的人不愿意离开西雅图，所以我们就在旁边设，没有办法，人才就是这样。”

此外，面对腾讯社交平台每天产生的大量数据，腾讯也在发力应用研究，对于数据的应用研究，马化腾坦言，目前很多裸数据还未被充分利用起来，将“脱敏”后的数据进行应用研究是一个大方向，但还有很长的路要走。

李彦宏谈未来：百度将着力打造开放性平台

李彦宏对人工智能的未来颇为看好。2013 年 1 月份百度对外宣布成立深度学习研究院，该院也成为全球工业界第一个用深度学习来命名的一个研究院。据了解，百度深度学习研究院目标是成为 AT&T-Bell labs、Xerox PARC 这样的一流的研究机构。在外界看来，如果真如李彦宏所描绘的，这将是新的“微软亚研院”，会对智能技术领域产生重要影响。

李彦宏预测，未来 20—50 年都将会是人工智能的一个快速发展时期。这种时代大潮下，一个公司不可能把所有事情都做完，为此，百度将着力打造一个开放性平台，协助没有计算资源和长远研发能力的机构进行垂直研发，实现共赢。

尽管如此，李彦宏依旧认为人工智能永远不可能超过人类的能力，但当它在逐步逼近人类能力的时候，已经可以将一个一个行业颠覆掉。在李彦宏看来，未来人和物的交流方式，人和工具交流方式，不再是人学习工具怎么使用，而是机器、工具学习人的意图，让人和机的对话、人和物的对话变成一种自然语言的对话，可能是未来几十年人工智能发展最大的方向。■

书是人类进步的阶梯。虽然在移动互联网时代，阅读书籍好像已经成为一件奢侈的事情。信息获取的便利性与及时性，让大家快速地通过网络寻找自己所需要的信息，而忽视了整体阅读对逻辑思维锻炼、构建系统知识体系等的重要性。这里，我们希望大家能在工作之余，通过整体阅读，构建完整的知识体系、拓展思维，以解决一些实际工作中的困惑。本期由产品战略及规划专家、产品创新与管理专家为大家推荐以下三本好书，希望能对大家有所帮助。



好书推荐 1: 《目标》

[著] 艾利·高德拉特 (Eliyahu Goldratt)

《目标》以一家工厂为背景，伴随着书中的主人公——一位受过专业技术及管理训练的厂长，一起经历坠入困境、从谷底爬起、化解压力、挑战和推翻被奉为圭臬却十分有害的管理概念的心路历程，找出行动与结果的因果关系，从而获得一种适用各种企业的、简单到接近常识的解决复杂管理问题的方法。



好书推荐 2: 《Switch》

[著] 奇普·希斯 (Chip Heath) & 丹·希斯 (Dan Heath)

为什么在工作和生活中要做出持久的改变是如此困难？本书通过吸引人的、故事驱动的叙述，将作者几十年来在心理学、社会学和其他领域的研究结合在一起，阐述我们能够如何影响和引导改变。成功的变革会遵循一种模式，而通过这种模式，你可以完成你想要进行的任何改变。



好书推荐 3: 《领导变革》

[著] 约翰 P. 科特 (John P. Kotter)

变革的速度和规模如此巨大，这些变革动摇了全球商业的基础，改变了世界经济的格局——我们已经知道，广泛、艰难的变革已不再是例外，而是常规。阅读本书就像是与世界级领导力专家共度一天。在你临走之时，必能迸发出新的灵感，并获得激发他人的新方法。



有奖征文

《创新与研发》是聚焦于产品创新与研发的专业期刊，致力于为企业及研发从业者提供创新和研发领域的专业文章和资讯。为了增强与读者的互动、贴近研发人员的工作和生活，特此进行有奖征稿，征稿说明如下：

征稿文章类型：

1. 专业文章类。产品创新或研发管理的相关文章。主题不限，产品创新、项目管理、产品经理、研发人力资源、产品测试等与创新或研发相关主题均可。
2. 工作技巧类。管理小技巧或研发工作技巧、技术等。
3. 工作感悟类。描写从事产品创新或研发相关工作中的感悟、故事等，呈现研发人员的工作生活和职场心路。
4. 热点评论类。根据创新和研发领域的热点事件发表分析评论或感悟。
5. 生活类。工作之外的精彩生活、人生感悟等。

来稿有奖：

1. 文章一经采用，即可**免费获得价值 3600 元的产品创新与研发管理类公开课课程名额**（12 个月内有效）；
2. 所有来稿文章均可参与本刊年度最佳文章评选，获奖作者可获得神秘大奖。

投稿方式：

投稿邮箱：article@innovationview.org

来稿请注明：笔名 + 真实姓名 + 联系方式 + 公司名称

文章要求原创，文章中的引用请标明出处。

欢迎踊跃来稿。

中天华夏企业管理咨询

- 中国企业研发管理人才培训示范基地
- 国际领先的产品研发管理咨询能力
- 超过 3000 家中外企业的选择与见证
- 世界 50 强企业的研发管理服务提供商



中天华夏 2017 年 4-6 月课程安排，敬请关注：

深圳	产品平台与 CBB 管理	4 月 7-8 日
北京	从技术走向管理高级实务	4 月 14-15 日
深圳	跟杨飞老师学习：如何构建高效的研发管理体系	4 月 21-22 日
深圳	项目经理特训营 2017-01 期开营	5 月 20 日
深圳	产品经理特训营 2017-01 期开营	5 月 27 日
深圳	如何打造让用户尖叫的产品	6 月 16 日
深圳	跟杨飞老师学习：研发项目组合与项目群管理高级实务	6 月 23-24 日

欢迎来电咨询：0755-86549458

产品创新与研发管理领域的领导者

中天华夏企业管理咨询

- 中国企业研发管理人才培养示范基地
- 国际领先的产品研发管理咨询能力
- 超过3000家中外企业的选择与见证
- 世界50强企业的研发管理服务提供商

深圳中天华夏企业管理咨询有限公司

地址：深圳市南山区科技园中区科苑路15号科兴科学园B3-802

网址：www.ztchina.com.cn www.yanfaguanli.com

电话：0755-21675516

邮编：518000



扫一扫，关注本刊微信
更多精彩文章等您来看

定价：28元