

谈经论道

要对消费者的变化保持敏感

移动时代消费者的行为在发生变化。过去,每个人通过自己掌握的终端,以输入关键词的形式表达需求,这是已经有十几年历史的搜索引擎能够给大家带来好处。可是移动互联网到来,给了用户新的可能性和新的机会,比如现代的搜索是可以语音的,语音是一个更加自然、更加容易、更加低门槛的表达方式。除了语音之外还有更丰富的形式,就是图片。用一个图片去找相似的图片,图片或者说拍照搜索其实也是非常自然、非常低门槛的表达需求的方式。当一个小孩子在学会语言之前,他可以用眼睛认知世界,这种认知,这种表达,也可以通过现代的科技,通过移动互联网带来的技术创

新解决,所以在支持了拍照或者图片搜索之后,很多人用这种方式向百度表达需求。第二大类,占15.8%的搜索,是什么呢?是通过人脸进行识别,拍一个照输入看我长得像哪个明星,或者拍一个人输入看网上还有哪些这样的图片。除了人脸之外,还有人的很多其他部位可以进行识别。我们展望一下5年以后会是什么样子。未来5年我认为使用语音和图片搜索的请求量会超过纯文字的需求量。过去你说一段话里面有20%的话不认识,所以不可能用这个东西表达。过去一张照片搜索出来的东西乱七八糟,根本不是你想要的,你也不会再使用了。未来随

着技术的进步,对语音的理解精度越来越高,对图片的识别精度也越来越高,人们可以用更自然、更低门槛、更方便的方式来表达需求。其实不仅仅语言、文字和图片可以表达需求,人们还有更多的表达需求的方式。今年4月1日我们发布了一个概念产品叫做“百度获搜”,这个东西可以测地沟油,还可以测水,各种各样的食物,告诉你不好,这也是一种新的感知世界的方式。消费者的需求还发生了什么样的变化?我们看到越来越多的用户在百度中寻求服务。百度十几年的历史,是消费者输入一个关键词,然后获得相应的知识、信息、答案,换句话说百度的作

用就是连接人和信息。移动互联网的未来让消费者改变了预期,他们希望百度能够提供服务。2013年7月到2014年7月,从百度发出的请求提升了130%,越来越多的人希望百度给予信息,还要得到相应的服务。这些消费者行为的变化,需求的变化,期望值的变化,不仅对百度有巨大的影响,对于所有的商家、所有的企业家、所有的从业者都会有影响。我觉得传统服务业也要对消费者的变化保持敏感。我们也看到,越来越多的传统产业在拥抱移动互联网,用各种各样的方式在拥抱移动互联网。(本文节选自百度CEO李彦宏在2014百度世界大会上的演讲。稿件来源:凤凰网科技)

管理速递⑫

马蝇效应 激起员工的竞争意识

再懒惰的马,只要身上有马蝇叮咬,它也会精神抖擞,飞快奔跑。出色的领导,都深谙激励之术。



什么是马蝇效应?

马蝇效应来源于美国前总统林肯的一段有趣的经历。1860年大选结束后几个星期,有位叫作巴恩的大银行家看参议员萨蒙·蔡思从林肯的办公室走出来,就对林肯说:“你不要将此人选入你的内阁。因为他认为他比你伟大得多。”“哦,”林肯说,“你还知道有谁认为自己比我更伟大的?我要把他们全都收入我的内阁。”

事实证明,这位银行家的话是有根据的,蔡思的确是个狂妄十足的家伙。不过,蔡思也是个能人,林肯十分器重他,任命他为财政部长,并尽力与他减少摩擦。蔡思狂热地追求最高领导权,而且嫉妒心极重。后来,目睹过蔡思种种形状,并搜集了很多资料的《纽约时报》主编亨利·雷蒙特拜访林肯的时候,特地告诉他蔡思正在狂热地上蹿下跳,谋求总统职位。林肯以他那特有的幽默神情讲道:“雷蒙特,你不是在农村长大的吗?那么你一定知道什么是马蝇了。有一次我和我的兄弟在肯塔基老家的一个农场犁玉米地,我吆马,他扶犁。这匹马很懒,但有一段时间它却在地里跑得飞快,连我这双长腿都差点跟不上。到了地头,我发现有一只很大的马蝇叮在它身上,于是我就把马蝇打落了。我的兄弟问我为什么要打它。我回答说,我不忍心让这匹马那样被咬。我的兄弟说:‘哎呀,正是这家伙使得马跑起来的嘛!’”然后,林肯意味深长地说:“如果现在有一只叫‘总统欲’的马蝇叮着蔡思先生,那么只要它能使蔡思的那个部门不停地跑,我就不想去打落它。”



解读

麦当劳公司为激励员工的工作热情,给勤奋上进的年轻员工提供了不断向上晋升的机会。公司规定,表现出色的年轻员工在进入麦当劳8—14个月后就成为一级助理,也就是经理的左膀右臂。在这个阶段之后,那些表现突出的一级助理就会被提升为经理,使他们当管理者的心愿得到实现。

麦当劳为了使优秀人才早日得到晋升,设立了这样一种机制:无论管理人才多么出色,工作多么出色,如果他没预先培养自己的接班人,那么其在公司里的升迁将不被考虑。这一机制保证了麦当劳的管理人才不会出现青黄不接的情况,由于这关系到每个人的前途和声誉,所以每个人都会尽一切努力培养接班人,并保证为新的员工提供成长的机会。这种激励机制正像马蝇一样,使马儿们欢快地奔跑起来了。



启示

马蝇效应对管理者用人很有启发。越是有能力的员工越不好管理,因为他们有很强烈的占有欲,或既得利益,或权势,或金钱。如果他们得不到想要的东西,他们要么会跳槽,要么会捣乱。要想让他们安心、卖力工作,就一定要能激励他的东西。这种激励因素不就是那只“马蝇”吗?

林肯对待蔡思先生的故事,或许真的可以给我们更多的启示。既然经营的目标是“团结一切可以团结的力量”,不断挑战更高的管理绩效,那么,我们为什么不利用“马蝇效应”,学习林肯,把那些像蔡思先生一样又“刺头”又有强大能力或特殊资源的人充分利用起来呢?

人的欲求是千差万别的。有的人比较理想,可能更看重精神上的东西,比如荣誉、尊重;有的人比较功利,可能更看重物质上的东西,比如金钱。针对不同的人,要对症下药,投其所好,用不同的方式去激励他。总之,要让这匹马儿欢快地跑起来。

在通信设备领域突破性创新

中兴通讯:挺进第一方阵

文·陈傲 柳卸林

中国企业在通信设备领域已经有两个在世界上举足轻重的企业,这就是华为和中兴通讯。他们无论在市场份额和专利上,都已经进入全球通信设备企业的第一方阵。这两家企业不仅实现了技术的追赶,也推出了多个突破性创新,打破了中国企业难以有突破性创新的偏见。

两大技术 中兴的突破性创新

中兴通讯的GoTa技术,全称是开放式集群结构,该技术拥有近200项核心专利技术,打破了TETRA和iDEN对全球集群通信市场的垄断,是目前唯一的国产数字集群系统的行业标准,并成为第一个向国际知名厂商摩托罗拉进行专利授权的自主创新技术,曾获得原信息产业部“中国信息产业重大技术发明奖”。与TETRA和iDEN均基于TDMA网络制式不同,GoTa基于CDMA网络制式,这本身又体现了技术的突破性。

SDR软基站平台指软件定义无线基站,简称软基站。它是中兴通讯首次提出的能够兼容GSM、UMTS、LTE、WiMax以及CDMA等网络的新一代多模基站。据统计,中兴通讯软基站研发团队已经获得1015项专利授权,其中86项被接受为行业技术标准。以SDR为核心的新一代无线技术平台工程获得2010年国家科技进步二等奖。

上述突破性创新都已经取得了很大的商业成功。中兴GoTa已在马来西亚、俄罗斯、挪威等国家获商用建设和运营。中兴通讯通过SDR软基站项目的技术研发以及产业化推广,建设了全球第一个基于下一代基站SDR技术的全IP HSPA+网络,带动了多个相关产业的发展。SDR软基站平台的推出,使得中兴通讯在国内三种3G制式并存的通讯市场中,综合市场份额达到30%以上,同时实现了CDMA基站进入全球70多个国家,出货量及合同额位列全球第一。凭借SDR软基站平台,中兴通讯成功打入欧洲高端市场,直接拉动了超过2500多家供应链厂商的同步增长。

逐步积累 对科技的持续投入

中兴通讯技术能力成长的过程是一个从无到有、从弱到强逐步积累的过程。企业技术能力的积累大体上可划分为三个阶段,每个阶段企业具有明显的特点。第一阶段:消化吸收先进技术,形成自主产品开发能力。1985年中兴半导体有限责任公司成立。1987—1988年,通讯设备开始建设,中兴进入交换机行业。在从总控式向数字式交换机发展的过程中,中兴拓展市场,满足企业级的通讯需求。

国外大通讯企业忽视农村市场,中兴开发出适应农村话局设备更新改造用的小容量数字局用交换机ZX500A,性能优于国外同类产品,且价格更便宜。中兴在技术上获得很大发展。

1995年11月,中兴自行研制成功ZXJ10万门局用数字程控交换机,这是中兴自主产品开发能力提升的重要标志。

在此阶段,中兴在全国各地建立了大量研究机构,这些研究机构不仅进行了卓有成效的技术学习和产品开发工作,而且培养了大批技术人才,中兴现在的重要掌门人,大多都是在这一时期作为技术人才进入公司。第二阶段:构建复杂技术整合能力,技术领域多元化。1996年2月,中兴明确提出“三大转变”战略目标,目标市场从国内向国际扩展,产品服务从农村向本地网、市话网拓展,产品结构从交换设备向传输、接入、电源和视讯等多领域拓展。



中兴通讯目前已经陆续推出十余款GoTa集群终端,产品涵盖高中低端全系列,包括普通GoTa手机、三防直板机、车载台、DTU设备和无线网卡。

1997年中兴通讯与邮电一所进行GSM合作,但国内市场占有率非常低。中兴认为,小灵通(PCS)虽然技术不算先进,但是可以很快走向市场。于是,中兴通过小灵通锻炼了队伍,加强了与运营商的合作,这是中兴发展的又一契机。

在CDMA领域,实践证明中兴产品过硬,随后其市场份额达到了15%。更低的门槛、更便利的方式来表达需求。其实不仅仅语言、文字和图片可以表达需求,人们还有更多的表达需求的方式。今年4月1日我们发布了一个概念产品叫做“百度获搜”,这个东西可以测地沟油,还可以测水,各种各样的食物,告诉你不好,这也是一种新的感知世界的方式。消费者的需求还发生了什么样的变化?我们看到越来越多的用户在百度中寻求服务。百度十几年的历史,是消费者输入一个关键词,然后获得相应的知识、信息、答案,换句话说百度的作用就是连接人和信息。移动互联网的未来让消费者改变了预期,他们希望百度能够提供服务。2013年7月到2014年7月,从百度发出的请求提升了130%,越来越多的人希望百度给予信息,还要得到相应的服务。这些消费者行为的变化,需求的变化,期望值的变化,不仅对百度有巨大的影响,对于所有的商家、所有的企业家、所有的从业者都会有影响。我觉得传统服务业也要对消费者的变化保持敏感。我们也看到,越来越多的传统产业在拥抱移动互联网,用各种各样的方式在拥抱移动互联网。(本文节选自百度CEO李彦宏在2014百度世界大会上的演讲。稿件来源:凤凰网科技)

这一时期,中兴通讯与技术领先者仍然存在明显差距,虽然复杂技术整合能力迅速提升,但更多地是跟随和学习,把别人已经有的东西做出来,努力做到性价比更高。第三阶段:自主技术能力提升,重点领域实现突破。中兴通讯原来以经营为主,技术主要是环绕、跟随;随着在行业地位的提升,技术没地方跟了。这个时候需要自己技术突破,如果没有技术突破,公司的经营都成了问题。

中兴通讯加大了海外市场和研发中心的扩张力度。国际化的收益达到中兴通讯的60%以上,这也是降低经营风险的手段。国际化的主要动机是扩大规模支持销售收入,分散风险。

这一时期中兴通讯形成了涵盖无线产品、核心网产品、承载/接入产品、业务产品及配套、终端产品及服务的完善链条,部分技术领域取得重大突破。在4G方面,中兴通讯和国外巨头已经非常接近。2G没有赶上,3G赶上尾巴,4G正好合拍、同步。2011年,中兴国际专利申请量居全球企业首位。

突破性技术的产生离不开高效率的研发管理模式,中兴研发管理的部门负责人表示:“引进的科学管理流程,要跟本地的文化、本地的优势融合,通过不断地融合,就定制化出来中兴一直在沿用的管理流程。”技术能力的积累,研发流程的改善是突破性技术形成的前提和保障,突破性技术涌现与企业技术能力的积累关系,再次验证了突破性技术的涌现是一个长期的、不间断的、从点滴滴“量”的积累,再到轰轰烈烈“质”的突破的过程。

市场驱动 技术创新满足客户

GoTa开放式数字集群这一系统,针对客户对集群呼叫需求的“突发性”和“交互性”特点,创新性地采用了

一系列共享信道的技术,极大地提高了集群呼叫的响应速度。同时,GoTa系统提升了信息共享效率,减少了群组内呼叫的时间延迟。GoTa系统在覆盖能力、集群功能、定位能力和数据业务等技术性能方面,优于其他集群,同时终端品质丰富并具备价格优势。

SDR软基站最初的思想是运营商提出的,无线通讯系统呈现明显的代际演进的特征,不同制式之间在相当长的一段时间内都需要长期共存,如果不能相互兼容,必然造成运营商大量通讯基站和机房重复建设,从而抬高移动通讯成本。中兴通讯的SDR软基站平台用软件更新实现几大主流标准的转换和升级,彻底避免了基站、机房等硬件设备的重复建设,从根本上解决了多种制式基站建设周期长、运行维护费用高和建设投资大的共同难题,实现了无线移动通信技术架构的重大突破。

知识来源 建立全球研发体系

研发战略联盟在GoTa系统产品开发和产业化过程中起到了重要的作用。赛格、首信等系统设备制造商都参与了GoTa系统产品的推广,共同构建了设备产业链联盟。通过与终端制造商合作,则大大丰富了GoTa的产品系列类型。

人员与信息交流在突破性技术研发过程中无处不在。SDR研发团队核心成员长期奔走于全球各大电信运营商、各研究中心和研究所,寻求全方位的协调开发和技术支持。

中兴通讯的重大技术突破与广泛的外部研发合作是分不开的。中兴通讯通过遍布全球的研发中心和研究机构,与众多相关领域的高校和科研机构建立了长期稳定的合作关系,这种合作在突破性技术开发和产业化过程中发挥了重要作用。

海外研发中心的设立,不仅仅是利用了当地的优秀智力资源,也更接近发达国家的运营商,通过运营商定义需求,能够准确了解市场资源。目前中兴在全球共有法国、瑞典、印度、巴基斯坦和美国5个主要的研发中心。在美国和欧洲,中兴通讯利用当地优势的高技术人员,进行前沿技术的预研。尤其是金融危机之后主要竞争对手大量裁减研发人员,使得中兴获得大量优质的当地技术人员。研发中心设立同时还配合了市场开发。

于未来的发展。这包括伯克希尔哈撒韦公司长期的投资策略,面对事物的决断,减少冗余的程序,以及不过多干涉子公司的经营和那些出色的经理们,这些构成了伯克希尔哈撒韦公司的信任网络。奥尔森表示:“伯克希尔董事会对旗下公司首席执行官非常信任,CEO对高管们也非常信任,正是巴菲特建立起来的这种信任让管理者最大程度地发挥执行力,是创造公司越来越好的业绩的关键。”(来源:新浪财经)

世界之窗

在2014年的巴菲特股东大会上,巴菲特在公司小电影的最后片段开始逐一介绍伯克希尔哈撒韦公司旗下的高管团队,这引起现场股东们热烈的掌声和欢呼声。人们知道,正是巴菲特带领一支优秀的团队,才建造了今天非凡的伯克希尔。

伯克希尔哈撒韦公司董事兼纳德·奥尔森表示,巴菲特充满惊人的能量、非同寻常的智慧和正直,正是因为他对旗下公司高管的充分信任,才能造就伯克希尔公司越来越好的业绩。

1968年,奥尔森与巴菲特结缘。从1972年伯克希尔公司以2500万美元收购喜诗糖果、1998年以5.9亿美元收购DQ冰激凌、2009年以440亿美元收购伯灵顿北方圣太非铁

信任是巴菲特造就业绩的关键

路、2013年联手3G资本以280亿美元收购亨氏食品,奥尔森都在巴菲特身边,主导这些收购顺利完成。

今年,84岁的巴菲特和90岁的查理·芒格连续6个小时与股东交流而丝毫不着疲惫的痕迹,令众多投资人非常感慨。在股东大会上,巴菲特表示:“我的生活不会因为我花更多的钱就变得更快乐”,在个人消费上非常节省的他把自己大多数钱捐给比尔·盖茨和三个子女正在管理的慈善基金会,以此帮助那些需要帮助的人。奥尔森特别提到了这一点,他认为巴

菲特是一个非常关心别人的人。谈到巴菲特退休后,继承人将如何发挥作用的时候,奥尔森认为,传承伯克希尔哈撒韦的公司文化,让霍华德·巴菲特成为伯克希尔未来的非执行主席是非常明智的决定。巴菲特的大儿子霍华德对伯克希尔的文化也有着深刻的理解,这确保了伯克希尔哈撒韦的文化在巴菲特退休后仍然可以持续下去。

作为董事,奥尔森认为巴菲特和芒格所树立的伯克希尔企业文化是独一无二的、非常重要的。这不仅仅是对现在的伯克希尔也是着眼

柳卸林