

谈经论道

“用户”“体验”“免费”是互联网创新关键词

如何让企业真正从经营思想,从哲学上能真正变成一个符合所谓互联网思维的企业,怎么做到互联网的创新呢?我想分享几点感受。

第一个关键词是用户。如果要想真正转型成互联网企业,你与用户之间不能是一锤子买卖。互联网企业的本质是提供服务,互联网讲究的用户关系是你下载了我的软件,生意没有结束,生意刚刚开始;你拿到了我的硬件,我们俩的关系才刚刚开始,我怎么通过这个硬件能提供持续不断的...

互联网拉平了世界的距离,让信息变得更加对称。互联网会把事实真相让消费者获得一个空前的认知。所以你的设计思路要改,不一定做很多功能,一定要想想当消费者拿到产品以后,有什么样的功能带给他一种惊喜,有什么样的功能让他真切地感觉到你给他创造的价值。在互联网里用户的感知是最重要的,产品再好,不被用户感知,就很难得到消费者的青睐。

第三个关键词叫免费。免费是一把双刃剑,把免费用好了它可以帮你快速地前进;但是用不好,互联网很多公司就被免费所颠覆。其实,免费在互联网里可以建立一个正常的商业模式,因为通过免费可以迅速地积累大量的用户。今天,很多创业公司做硬件从开始就要做一种免费

的考虑,如果你不这么做,你的竞争对手有可能这么做,那样的话,如果不能应对这种免费带来的商业模式就会很可怕。在中国,硬件这种低利润甚至没有利润的竞争将会是常态。

但是,都免费了,怎么赚钱呢?如果要做免费,就要做跨界。过去你的生意简单,你就是卖硬件,今天卖硬件不赚钱了,卖硬件都是在获得用户,这时候就不能把自己再狭义地定义成是做硬件的生意。你可以通过合作,通过投资,通过多种方式跨界。将来可能卖手机的是通过手机上的游戏,手机上的阅读来挣钱。

互联网创新其实还有很多关键词,比如聚焦、快速等等,但我觉得这些东西都是战术。我觉得要真正理解互联网公司为什么被颠覆,或者

为什么做起来?就是这三个关键词,一个是用户至上,如何把一次性的生意变成一个你跟用户的连接;第二个是体验为王,就是从单纯地为了销售,而是真正考虑当用户拿到这个产品以后如何能获得特别好的一种体验,让用户能够真正地感觉到产品价值;第三个就是要学会应对免费带来的挑战,同时要考虑能不能把生意做一个扩展,使得传统的生意被自己主动地免费。所以为什么今天互联网的竞争如此好看,所有的企业都在做跨界,每个人都希望你挣钱的生意免费掉,在上面建立新的挣钱的模式。

(本文为360公司董事长周鸿祎在2014福布斯中国创新峰会上的演讲节选,稿件来源:留声机演讲网)

管理速递⑭

墨菲定律 从错误中汲取经验教训

事情往往会向你所想到的不好的方向发展,只要有这个可能性。



什么是墨菲定律?

“墨菲定律”亦称莫非定理或摩菲定理,是西方世界常用的俚语。墨菲是美国爱德华兹空军基地的上尉工程师。1949年,他和他的上司斯塔普少校,在一次火箭减速超重试验中,因仪器失灵发生了事故。墨菲发现,测量仪表被一个技术人员装反了。由此,他得出教训:如果做某项工作有多种方法,而其中有一种方法将导致事故,那么一定有人按这种方法去做。在事后的一次记者招待会上,斯塔普将其称为“墨菲法则”,并以极为简洁的方式作了重新表述:凡事可能出岔子,就一定会出岔子。墨菲法则在技术界不胫而走,因为它道出了一个铁的事实:技术风险能够由可能性变为突发性的事实。

墨菲定律的适用范围非常广泛,它揭示了一种独特的社会及自然现象。它的极端表述是:如果坏事有可能发生,不管这种可能性有多小,它总会发生,并造成最大可能的破坏。

根据“墨菲定律”可以得出这样的认识:任何事都没有表面看起来那么简单;所有的事都会比你预计的时间长;会出错的事总会出错;如果你担心某种情况发生,那么它就更有可能发生。

“墨菲定律”、“帕金森定律”和“彼得原理”并称为二十世纪西方文化三大发现。



图为美国“哥伦比亚”号航天飞机2003年2月1日在得克萨斯州北部上空解体坠毁,7名宇航员全部遇难。

解读

“墨菲定律”诞生于20世纪中叶,这正是经济飞速发展,科技不断进步,人类真正成为世界主宰的时代。在这个时代,处处弥漫着乐观主义的精神:人类取得了自然,对疾病以及其他限制的胜利,并将不断扩大优势;我们不但飞上了天空,而且飞向太空……我们能够随心所欲地改造世界的面貌,这一切似乎昭示着:一切问题都是可以解决的。无论是怎样的困难和挑战,我们总能找到一种办法或模式战而胜之。

但是,2003年美国“哥伦比亚”号航天飞机即将返回地面时,在美国得克萨斯州中部地区上空解体,机上6名美国宇航员以及首位进入太空的以色列宇航员拉蒙全部遇难。“哥伦比亚”号航天飞机失事印证了“墨菲定律”。如此复杂的系统是一定要出事的,不是今天,就是明天,合情合理。一次事故之后,人们总是要积极寻找事故原因,以防止下一次事故,这是人的一般理性都能够理解的,否则,或者从此放弃航天事业,或者听任下一次事故再次发生,这都不是一个国家能够接受的结果。

人永远也不可能成为上帝,当你妄自尊大时,“墨菲定律”会叫你知所厉害;相反,如果你承认自己的无知,“墨菲定律”会帮助你做得更严密些。

启示

近半个世纪以来,“墨菲定律”曾经搅得世界人心神不宁,它提醒我们:容易犯错误是人类与生俱来的弱点,不论科技多发达,事故都会发生。而且我们解决问题的手段越高明,面临的麻烦就越严重。“墨菲定律”警告人们:面对人类的自身缺陷,我们最好还是想得周到、全面一些,采取多种预防措施,防止偶然发生的人为失误导致的灾难和损失。归根到底,“错误”与我们一样,都是这个世界的一部分,狂妄自大只会使我们自讨苦吃,我们必须学会如何接受错误,并不断从中学习成功的经验。

墨菲定律的内容并不复杂,道理也不深奥,关键在于它揭示了在安全管理中人们为什么不能忽视小概率事件的科学道理;揭示了安全管理必须发挥警示职能,坚持预防为主原则的重要意义;同时指出,对于人们进行安全教育,提高安全管理水平具有重要的现实意义。

科大讯飞 领跑智能语音技术

文·本报记者 刘垠

继8.20智能家庭语音系列应用推出后,科大讯飞股份有限公司(以下简称科大讯飞)最近动作频频。9月,讯飞语音云开放平台为滴滴打车量身打造了智能语音应用服务。此后,讯飞输入法入驻苹果产品,成为iOS8上唯一支持语音输入的第三方输入法,支持普通话、英语、粤语和部分方言语音输入。

作为中国最大的智能语音技术提供商,科大讯飞在语音合成、语音识别、口语评测、自然语言处理等多项技术上拥有国际领先的成果:2003年、2011年,科大讯飞两次荣获“国家科技进步奖”;2005年、2011年摘得中国信息产业自主创新最高荣誉“信息产业重大技术发明奖”;2006年至2014年,接连夺得九届国际语音合成大赛第一名……

商业模式 几经转型后的战略选择

如果说过去15年,是互联网爆发的时代;未来5—10年,则是智能化技术和智能产业爆发的时期。因为,无论是机器人、无人飞机,还是谷歌眼镜、苹果iwatch在内的一系列智能设备,都必须有强大的人工智能系统作为核心技术支撑。

能在互联网爆发的时代中前瞻智能技术的未来,沉淀过硬的创新技术和独到的商业模式后,便可在机遇来临时站在浪潮之巅。科大讯飞,就这样在互联网的浪潮中勇立潮头。

目前,国内从事智能语音产品研发和生产的的企业,以科大讯飞为代表。纵观全球语音技术市场,国外的语音识别采用Nuance识别引擎技术为多,如苹果Siri功能提供技术支持。而在中国,科大讯飞凭借独有的技术优势和敏锐视角,稳占七成以上中文语音技术市场份额,初步形成以讯飞为核心的中文语音产业链。

时间倒回至1999年,18名来自中国科技大学(简称中科大)的学生,搭建起了科大讯飞最早的班底。要让电脑“能听会说”并将语音技术产业化,是现任董事长刘庆峰创办公司时的理想。在计算机还未普及的年代中,这样的想法无异于天方夜谭。

科大讯飞最早的核心技术其实是PC上的软件,也是团队最想做方向。1999年,6个核心学生创业团队刚开始推出的产品是畅言2000,由于公司规模,成本以及对消费类产品的市场推广不够成熟等原因,最终选择放弃。

“要证明技术创新领先很困难,语音产业投入周期需要几年甚至更长,互联网时代如果一年半载不产生效益就会被抛弃。”在科大讯飞高级副总裁、讯飞研究院院长胡郁看来,把语音技术转化为产品,难点在于能否稳定运行,适应不同市场。

2000年,在与华为的合作中要求使用语音合成系统,测试后对方认为稳定性不过关。为此,核心团队人员几天几夜未眠,最终解决了问题。正是一路走来的执着,为用户提供领先的产品和优质的服务,科大讯飞与华为的合作也延续至今。

2004年,讯飞开始自己做语音解决方案,通过与各语音搜索平台合作,以获得企业的可持续收入。把好的技术在合适的时间以适当的方式落地,后续配套优质服务,“软件+服务、软件+应用”商业模式的提出,让讯飞在业内扎根根基。

2010年,科大讯飞发布全球首个移动互联网智能语音交互平台——讯飞语音云,宣告移动互联网语音听写时代的到来。经过4年快速发展,目前讯飞语音云平台合作伙伴已超过40000家,囊括了腾讯QQ、小米手机、新浪微博、58同城、携程旅行、高德地图、滴滴打车等各类主流应用,终端用户数量超5亿。

讯飞超脑:应用展望



技术创新 语音交互打造智能生活

语音技术实现了人机语音交互,使人与机器之间的沟通变得像人与人沟通一样简单。语音技术主要包括语音合成和语音识别两项关键技术。让机器说话,用的是语音合成技术;让机器听懂人说话,用的是语音识别技术。

胡郁认为,讯飞是从中国科大走出来的企业,特色主打语音技术,希望能成为专攻核心技术的企业,用自主创新抢占中国高科技企业在未来世界竞争中的话语权。

在科大讯飞发现语音新市场的同时,国际知名IT产业巨头纷纷投身其中。2011年10月,苹果公司在iPhone中率先推出智能语音助理应用Siri,并在2012年6月发布的iOS6中支持中文服务;Google公司也在安卓智能手机操作系统中,推出Google Now智能语音搜索及问答服务……

面对国际巨头的重重包围,科大讯飞表现出自己的冷静和自信。“核心技术的创新成果持续应用,语音相关产业处于大规模爆发的前夜。”胡郁坦言,讯飞存在的价值有三:一是为了少年儿童的开心成长和快乐学习,做好教育门户;二是为了国家的通讯安全和民族文化传播;三是为了人类和人机之间信息沟通无障碍。科大讯飞通过技术、市场、品牌,形成了牢不可破的核心壁垒。

如今,科大讯飞提出的手机、电视和教育三大门户正在渗入日常生活。打开手机,灵犀语音助手3.0不仅可以跟据声音来辨别性别,进而为你提供有针对性的服务。打开并指定空调温度、让行驶噪音环境中的汽车检索地图,这一切只需要一个口令就可以实现。

讯飞语音云的出现,标志着中国语音产业进入一个新阶段。对中国的产业链来说,智能语音是信息产业为数不多掌握自主知识产权并处于国际领先水平的领域。在国际机器人大赛中连续九年囊括第一,其自由度指标已经超过普通人的发音;与国家语言文字工作委员会合作推广普通话考试,并在更多地区的中、高考英语口语考试合作,从而使客观公正的计算机代替人工成为现实。讯飞的国际竞争力由此可见一斑。

科技攻关 让计算机能理解会思考

如今,科大讯飞有了更多的“头衔”:我国唯一以语音技术为产业化方向的“国家863计划成果产业化基

地”、“国家规划布局内重点软件企业”、“国家高技术产业化示范工程”……

当语音技术多数还停留在识别应用层面,光环在身的讯飞并未沉浸在当下的荣耀中,依然选择在科研道路继续探索。这不仅让业界另眼相看,也是讯飞领跑智能语音技术始终的一贯坚持。

当人们今天在强调产学研用结合时,当成果转化变成一个老大难时,讯飞却早早地迈开了步子抢得先机。与清华计算所、中科院自动化所等十几家高校院所成立实验室,在研发领域保持国际领先地位;让创新技术在合适的地方,以适当的方式使用,打造领先的产品、不断解决用户问题……

提及讯飞的前瞻领跑,胡郁说到了超脑计划。终极目标是将人工智能向认知智能突破,让计算机不仅能听会写,还要能理解会思考。

前有谷歌大脑和百度大脑虎视眈眈,讯飞对超脑计划毫不犹豫。谷歌大脑和百度大脑虽然发力较早,且投入规模较大,但目前并未取得突破性进展。如果将百度大脑定义为感知智能,什么都要懂一些的全能助手;专攻单项的讯飞超脑则属于“认知智能”,能较快地做手机应用、智能助手。

作为认知智能领域的大脑模拟计划,讯飞超脑是我国首个前瞻研发计划。讯飞敢为人先的信心,来自于在人工智能和语义理解领域的多年技术积累,研发团队中业界大腕云集,还有多年积淀的针对重大核心技术攻关的研发实施、产学研合作机制等经验。

讯飞超脑一旦取得突破,将对未来人工智能特别是认知智能领域产生颠覆式的影响。如果能在语言理解、知识表示、推理联想以及自主学习方面斩获进展,将使计算机的认知智能的实现和持续优化成为可能,必将带动信息服务等各个涉及认知智能领域的信息服务系统实现本质的飞跃,而人工智能产业也将代替体力劳动升级到代替大量的脑力劳动工作。

语音行业的特殊性在于,一定程度上依附于其他产业存在,现实的情况是语音技术正在渗透到越来越多的细分行业。讯飞恰恰摸准了行业发展的规律,15年来专注做好一件事,紧盯语音产业下工夫,与高校院所携手保持国际领先研发优势,语音应用系统、语音支撑软件、语音基础研究,造就了讯飞的语音产业链。从PC到手机、电视,从电信、金融等企业和家庭用户,从普通话到方言,多元化的产品和服务满足不同的应用环境和人群。

从草根明星蜕变为国家级骨干软件,独特的商业模式,持续的技术创新和前瞻的科研攻关,或是讯飞成为国内智能语音行业领跑者的启示。

专家点评

科大讯飞作为语音行业的高科技企业,正在引领语音技术的发展。从一个由十几个青年学子组成的创业公司,在短短十余年期间发展成为拥有两千多名研发人员、市值两百多亿的行业领军企业,展现了人才强大的凝聚力和高效的发明创造能力。科大讯飞已经拥有世界上最先进的语音技术和语音产品以及一支充满激情和活力的世界一流研发团队。目前推出的超脑计划无疑会进一步加速提升公司的研发能力和在行业内的领军地位。相信讯飞一定能在智能语音领域取得颠覆性的技术突破,从而改变未来人机交互与通信模式。

陈景东

(西北工业大学特聘教授,原AT&T贝尔实验室高级研究员,国家“千人计划”专家,国家自然科学基金委杰出青年基金获得者)

世界之窗

戴尔公司有一招聘心得:在新招来的员工中,5年后,大概只有30%的人能留下来;10年以后,大概只有10%的人能坚持到最后,被公司老板作为核心员工留下来。可是这些坚持下来的人,虽然不是最优秀的,但他们却一定是最能适应戴尔价值观的人;而且他们能为戴尔公司创造出最大的经济效益,节省出更多的成本。他们不但对戴尔的文化坚信不移,他们也是竞争对手无法用金钱挖走的。

因此,“人才不是越优秀越好,而是合适的才是最好的”。戴尔招聘的“尺度”是:能用最低成本赚得最高利润的人。

戴尔推行的是一种叫做“创业型管理”的模式,说白了就是“花小钱办大事,不花钱办大事”。为了落实这一目标,在工作中公司要求达

到的效果非常具体:无论是谁,他每花1块钱都必须安全赚回2块5毛钱。如果某部门与客户的部门共同组建技术攻关小组需要投入1000万,那么该部门一把手在向上申请经费的时候,就必须解答如何安全赚到2500万的问题。以及如何省得越多?如何赚得更快?这才是戴尔最关心的部分。

为了确保每一个经理人都能实现“用最低成本赚得最大利润”,戴尔发明了“打分制”,目的是对经理人的管理行为进行不间断的修正,以保障执行力准确无误地贯彻。打分制主要是看经理人的管理水平(由部下给上级打分),它将直接影响到经理人的收入和升迁。如果某个经理得分

低于公司最低的分界线,他就没有升迁的机会,除非他下次把工作做好。这样的调查是由一家国际知名的调查机构完成的。

除了利用打分制来对经理人的管理行为进行修正与调节外,对公司高层,为了更好地相互配合,戴尔在关键岗位还采取双重负责制,即重大决策必须由两个主管做出一致决定时方能实施。这种共同决策的方式既可以发挥双方各自的优点,又可避免各自的不足,并在工作出现失误时共同承担责任。

戴尔实行这种双主管制的关键在于:权限虽然重叠,责任却一定分明。经理人员必须一起督促他们共同管理的员工,也要分摊最后的表现

戴尔推行“创业型管理”模式

(稿件来源:新浪网)