

## 大风大浪起来时 船长的定力很关键

## 谈经论道

经济在三年五年内未必会好,告诉大家一个坏消息,全世界的经济、中国的经济都不好;好消息是大家一样,没有一个人好,美国也不好,欧洲也不好,中国也不好,这个时候,最重要的是企业家的精神。

我自己觉得在经济形势不好的时候,是考虑优秀企业家精神的关键时刻。一个将军是否好,不在于他是否冲锋陷阵,而是他撤退的时候怎么撤退的,一个优秀的将军,在打败仗的时候,如何一步一步退回来,顺势而为;大家往前冲的时候,

不能看出一个好将军。考核是不是一个好企业家,在经济不好的时候,你怎么布局,怎么调配自己的资源,建立自己的组织,建立自己的架构。

我们要制定三年五年以内的规划,大家不要有侥幸心理,说做这件事情会好起来,你们要有三年五年的打算,现在来看,未来三年五年,经济形势好是非常小的概率,经济形势不好是非常大的可能性。大家静下心来,认认真真做三年五年的战略规划,我觉得才有机会。

像阿里巴巴,我们长运布局这么多年下来,才有了今天的整体经济实力。但我们依旧非常担心未来,必须保持对未来的高度警惕。请大家记住,在大风大浪快起来的时候,船长的定力很关键。

我一直记住这个故事:三个人要一起出去,暴风雨非常大,一个人有一把很好的雨伞,一个人穿着非常好的雨衣,还有一个人啥都没有。三个人出去半天以后回来,有雨伞的那个人腿摔断了,有雨衣的那个人腿也摔断了,没有雨衣的人,却干干净净回来了。原因是什么?这三个人决定了结果:有雨伞的人说我条件比较好,我不怕,结果这么大的风浪,马上受了伤;有雨衣的人认为我可以;而那个没有雨伞、没有雨衣的人,他非常小心地躲过了,等暴风雨过去再出发,其实也来得及。

经济形势好,有烂企业,经济形势不好,有好企业。其实不管企业做得多大,经济形势跟你关系真不大。

未来的世界,由于互联网,所有的企业连接得越来越紧密,所有发生的事情,世界发生的事情,你马上知道,以前做生意是做别人不知道的,因为信息不透明,可以做差价;今天没机会做差价,今天要做别人做不了、做不好的事情。不管经济形势好和坏,做企业,永远问自己三个问题:你有什么、你要什么、你放弃什么。我们每个人每年都要问,在痛苦的时候,要问这三个问题,在开心的时候,要问这三个问题。

其实想明白这些以后,经济形势好坏,跟你没关系,你要做的是不跟别人争一点长短,面子并不重要,幸福、健康、朋友、友谊显得更为重要。

(本文节选自1月25日,马云在浙商总会年度工作会议上所做的演讲,来源:浙商总会)

## 管理速递 13

## 布利斯定理

## 事前想得清事中不折腾

行动前进行头脑热身,构想要做之事的每个细节,梳理思路,然后把它深深铭刻在脑海中,当你行动的时候,你就会得心应手。

什么是布利斯定理?



布利斯定理由美国行为科学家艾德·布利斯提出,是指用较多的时间为一次工作做事前计划,做这项工作所用的总时间就会减少。

事前想得清,事中不折腾。做事没有计划,行动起来就必然会是一盘散沙。只有事前拟定好了行动的计划,梳理通畅了做事的步骤,做起事来才会应付自如。好的规划是成功的开始。这就是计划的重要性。

## 解读



哥罗尼雅公司是澳洲一家颇具规模的制造公司。它设有3个事业部:蔗糖部、建筑与建筑材料部和矿业与化学品部。每个事业部下面又分若干分公司。这个公司在经营管理方面符合公司总目标的战略规划,经常召开各种会议,通过这些会议使各级管理人员了解整个公司的业务情况和各种目标。在每个月的董事会会议之后,公司总经理要会晤各部门的50名高级主管人员,同他们商讨公司的业务情况。另外,公司每年还召开2次中级经理人员会议,使他们对外界环境的各种变化及其对公司业务的影响,并制定出详细的应对计划。

在公司的3个事业部中,以赫伯特领导的矿业与化学品的计划工作最为成功。计划工作的程序是自下而上。参与制定计划的人员包括该部所属的10家公司的经理,某些情况下这些分公司的厂长和业务经理也会参加。

为了使各个分公司的步调能够一致起来,赫伯特总是把总公司的看法及时告诉各分公司的经理,让他们把这些因素作为制定计划时的参考资料。各个分公司制定自己的战略规划并交给总部的经理。部经理在这些计划的基础上制定出部一级的战略规划。

总公司会把各种指导性文件发到各分部,该文件详细地说明了哪些计划已被批准,以及总公司对各部门有什么希望。在这个会计年度的最后几个月里,各部根据总公司发给的指导性文件,重新制定自己的战略规划并编制预算。随后,总公司再根据这些计划制定整个公司的总计划。总计划应对整个公司的目标和战略做出详细的说明,并附有必要的统计资料。

通过这一道道繁复的程序,最后制定出来的计划就是切实可行的。为进一步确保战略计划的顺利实施,该公司还建立了一套“追踪审核”制度。该制度规定,在每一个会计年度结束之前,各分公司都应指派专门的稽核人员,对计划执行的情况进行检查,并写出“追踪审核”报告,从而做到能使一年的预测更为准确。



## 启示

“凡事预则立,不预则废”。做一件事,只有美好的设想是远远不够的。计划可以对你的设想进行科学的分析,让你知道你的设想是否可以实现。计划可以作为一个实现设想过程的指导,大大节省你的时间,减轻压力。有了好的计划,你就有了好的开始。

一旦人们做了某种选择,就好比走上了一条不归之路,惯性的力量会使这一选择不断自我强化,并让你不能轻易走出去。

(图片来源于网络)

## 被纳斯达克誉为最佳起死回生的企业案例

## 技术和资本完美对接成就“中国芯”

本报记者 操秀英

法国《费加罗报》1月21日发表文章称,中国斥巨资打造芯片强国。文中指出,以紫光集团2017年在南京投资300亿美元和在武汉投资240亿美元建立半导体产业界基地为例,说明了中国在半导体领域的雄心壮志。

而紫光集团旗下的展讯通信,无疑是中国打造芯片强国的排头兵。

不久前的1月9日,“第四代移动通信系统(TD-LTE)关键技术与应用”项目荣获2016年度国家科学技术进步奖特等奖。展讯通信是该项目承担单位中唯一的芯片设计企业。

2016年,展讯销售量为6亿套芯片。经过近16年发展,展讯目前在芯片设计领域不仅打破了国外垄断的局面,与高通、联发科一起并称为全球移动通信芯片的三大企业。

展讯何以能在技术含量极高的芯片领域取得这么好的成绩?“因为做对了事情,同时,执着、投入、认真真得去做。”展讯副总裁王成伟告诉科技日报记者。

——突破创新——  
严峻局面中打出新天地

展讯选择了手机基带芯片研发是件“对的事”。

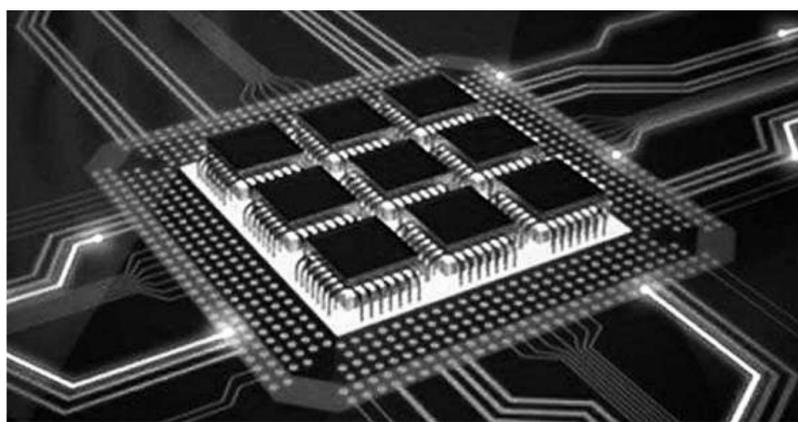
众所周知,芯片是计算机、智能手机等电子产品的核心部件,长期以来,我国芯片严重依赖进口。而在通信专用芯片领域,移动通信终端核心芯片无疑是技术含量最高,开发难度最大的产品之一,中国又是拥有世界上最大的手机和无线终端用户市场且是最重要的制造基地,但长期以来其核心技术基本上被国外少数几个芯片研发巨头垄断。

2001年,一支37人的团队从美国硅谷回到上海张江科技园成立了展讯。这一掌握核心技术的团队迅速在GSM芯片上做出成绩。“展讯从2003年开始做GSM芯片,当时3G的概念已经比较火了,我们为什么要做2G的GSM芯片呢?”王成伟说,这是因为,2G还有很大市场,展讯对这一技术的掌控度也更高,所以将重点放在这一领域。

如何在早已是国际大公司一统天下的严峻局面中打出自己的天地,展讯拿出了自己的绝活:最高集成度的单芯片解决方案。在芯片设计理念上,展讯首创提出了将通信/计算机/消费电子(3C)、数字/网络/多媒体、协议/标准/内容三重融合的现代手机核心芯片设计理念;采用先进的系统芯片(SoC)设计技术;数字基带芯片、模拟基带芯片、电源管理芯片、多媒体芯片等4个芯片合一的系统架构和高度集成的手机基带处理单芯片总体解决方案;并且采用了全新的软硬件协同系统设计,突破创新了一系列关键技术,实现了四合一的GSM/GPRS手机基带处理单芯片和配套的软件。

因为这些创新,展讯2.5G GSM/GPRS手机芯片被国家授予“2006年度国家科技进步一等奖”。随后,在国家科技重大专项支持下,展讯通信公司形成了多项重大科技成果,研制成功了具有国际先进水平的手机核心系列芯片,进入了世界IC和通信主流技术前列。

近年来,展讯率先发布了28纳米四核五模SC9830/SC9832以及16纳米8核64位的SC9860芯片平台,成功实现了TD-LTE多模芯片的量产商用,芯片销售量超过1亿套。2016年2月份,展讯发布16纳米芯片,2017年即将发布14纳米芯片。从这个角度来说,展讯已经是全球最先进的芯片设计企业。



2016年1月23日,紫光集团旗下展讯通信(上海)有限公司正式推出面向智能手机及物联网等应用领域的芯片级安全解决方案“紫潭”。中国工程院院士倪光南表示,随着移动互联网的普及,信息安全越来越重要,信息安全不应受制于人,对于智能手机来说,我国应该具备自主可控的移动终端安全技术。

——走出低谷——  
靠玩命的坚守成为巨头

2007年6月28日,展讯以“中国3G第一股”的概念登陆美国纳斯达克股市。

出乎意料的是,接下来,展讯却遭遇了断崖式的下跌。中国从上世纪70年代开始大力发展半导体产业,但这个投入非常大的产业,且更新换代非常快。直至展讯进入这一行业时,中国其实依然缺乏资金、技术、人才等方面的积累。

除了大环境,展讯在TD投入与产出上的失衡,也是低谷的重要原因之一。2003年,TD因为没有开发出自己的芯片,整个产业发展面临停滞,而展讯在2004年推出第一块TD芯片,展讯芯片也因此获得“中国芯”的称号。但展讯为此投入巨额资金。据了解,为了做TD、CMMB和AVS三大国家标准,展讯先后投入超过6亿元。

迟迟未发的TD牌照以及3G市场低于预期,最终让美国投资者对展讯失去了信心。“最惨的时候,展讯的股价从十几美元跌到不到一美元,2008年第三季度,展讯净亏损3130万美元,到2009年第一季度的时候,展讯基本上没有客户了。”王成伟分析。

从低迷到三巨头之一,展讯靠的是“玩命”的坚守。2009年2月13日,李力游接手成为展讯新任董事长。新的CEO上任后,展讯的架构和做事的方式都进行了调整。以前展讯在产品在研发时,一个产品没做好就放弃了,期待下一个产品。如今则是必须做成一个产品才能开始下一个。与此同时,展讯还鼓励员工购买公司股票,让公司的发展与每个人的利益紧密挂钩。

正是在这样的共同努力下,2009年6月,展讯量产了SC6600L基带芯片,这款产品的性能被业界认为优于竞争对手联发科的主打产品6225,但成本却更低。SC6600 L2也在2009年一举拿下了三星手机的大订单。

2010年8月,展讯推出全球首款2G版3卡3待方案,并快速量产,大幅提高了市场占有率。此外,展讯研发出世界第一款40纳米的3G手机芯片——TD-HSPA/TD-SCDMA多模

通信芯片,获得了国家TD-SCDMA芯片生产基金的支持。直到现在,三星仍是展讯最大客户。

展讯市值也一路从最低3300万美元,走到2013年底被紫光并购前达到17亿美元,暴涨51倍;财务表现更从一家营收仅1亿美元的公司,六年内成长到12亿美元。李力游自豪地说,这样的成绩被纳斯达克誉为“最佳起死回生的企业案例”。

——借力资本——  
更新换代谋求高端市场

半导体是个技术更新换代迅速、资金需求大的行业,资本在其中发挥着重要作用。

2013年6月,紫光集团以每股28.5美元的价格向展讯提出全资收购要约,并最终于17.8亿美元私有化了展讯;次年则以9.1亿美元收购了锐迪科。展讯在智能终端芯片领域取得了长足的发展,先后发布多款3G、4G芯片,进军平板市场,28nm四核五模LTE和WCDMA SoC平台实现大规模量产,其芯片、SoC平台被三星多款手机和平板采用。“此前我们的主要业务是GSM芯片,但现在几乎手机里所有应用的技术我们都掌握,我们在芯片制程上也已处于世界领先水平。”王成伟说。

2014年秋天,英特尔更是砸下15亿美元入股清华紫光集团,取得旗下展讯和锐迪科的20%股权。2015年2月,紫光集团又表示将获得国家集成电路产业投资基金100亿元投资,此外,紫光集团与国家开发银行达成金融合作意向,有望获得200亿元的融资。

展讯和锐迪科两家公司已基本组合完成,又获得了大量资金,紫光展锐未来将进一步扩展,大量投入先进工艺制程和购买IP。目前展讯在全球半导体公司中对研发的投入比例最高,达到了40%。

当下,展讯已大力投入5G关键技术,并加入了工信部的“5G推进小组”,希望未来在5G领域实现弯道超车。

此外,展讯也正在谋求高端市场的突破。“这是个技术迭代非常快的行业,不进则退,虽然我们的研发投入比例很高,但体量与高通还相差很远,它的研发投入比展讯的营收还要高。”王成伟说,“未来我们将继续借力资本市场,加大技术和产品的研发力度。”

(来源:金错刀)

## 按百货公司设计运作招聘网站

## 世界之窗

过了年马上就要上班了,很多人蠢蠢欲动准备跳槽。日本一家求职网站——日本仕事百货,触动很多跳槽者的心。

正如这个求职网站名字一样,日本仕事百货网页也设计得像百货公司一样,门面美轮美奂、货架排列整齐,货品(岗位)介绍巨细无遗。

日本仕事百货是一家规模很小的招聘网站,公司位于东京,成立于2009年。公司员工一直没有突破10个人,而且8年来只做一件事:极端认真对待每一份工作以及每一个求职者。

和一般招聘网站只寥寥数语说明职位不同,日本仕事百货很慎重地经手每则求人广告。即便是距离东京数百公里的山村,只是一家小店

铺需要1名店员,他们也会派人到现场采访,介绍当地生活现状、交通状况、特色、店主的故事、店里需要怎样的人手、工作内容,还有其他现职员工的访谈等。

仕事百货的官网,没有一般招聘网站网页必备的搜寻栏,求职者没办法填入工种、薪资和工作地点等项目快速地找到自己想要的职位。虽然普通的招聘网站可以让人在很短的时间内找到工作。但是,有效率、快速找到的工作,不一定是每个人毕生最想做的工作。

仕事百货社长名叫中村建太,1979年生,毕业于明治大学建筑研究所,原本在建筑公司工作,后来看了一本跟工作有关的书,开始思考工作的意义。最后中村干脆辞职,帮大家找“合适”的工作,合不合适不知道,但至少让求职者清楚了解那是怎样的一份工作。

寻找毕生的职业,取决于求职者对于自我的认知,以及对工作的认识,其中带有一点点的机缘。所以日本仕事百货在刚开店之初,经常被业主误以为是玩票,委托日本仕事百货招人的客户数少得可怜,当时只提供东京地区的求人广告,所以店名称为东京仕事百货,几年后做出了口碑,求人案件遍及日本各地。2012年更名为日本仕事百货。

中村相信“因为薪资而来的人,也会因为薪资而离开”。所以打开日本仕事百货的网页,必须读完长达4、5千字的文章和照片后(至少要一口气滚到网页最下方),才能看到薪资及公司福利等细目。每个职位介绍都由记者采访完成,看起来更像是一篇攻略。

日本仕事百货则是试着透过大量的图文介绍,触动求职者内心的那根弦,“啊!竟然也有这

种工作”“嗯,如果是这样的工作,我应该会有兴趣”,先对工作内容产生好奇或兴趣,薪资、福利或公司规模,都留到最后才考虑。

如果详读招聘内容,你会发现每个求人案例都有他们很精彩的故事。中村将这些暖心的故事整理成书,向职人们传达这样一种理念:一份工作,不仅仅是解决生计问题,更重要的是一种人生态度。

在日本,像日本仕事百货这样小众且极其细分的公司还很多,这些公司凭借着极致的精神,在任何看似毫无机会的行业找到了不错的细分出路。而这些被细分的行业也在极力满足小众渴望被照顾到的需求。确保效率和日本仕事百货这样有点慢却能照顾人内心的公司构成了稳固的日本职场。