

谈经论道

DT时代不是技术变革而是思想变革

机会无处不在,人类的第一次技术革命,英国大概花了五十年,成为了世界的强国;第二次技术革命,美国也花了五十年,美国成为了强国;这次技术革命也会是五十年,从现在往前推二十年,实际上是互联网技术突飞猛进发展的二十年,未来的三十年是互联网技术如何融入到社会应用方方面面的三十年,这三十年才是真正创业巨大的机会。

三次革命各有不同,第一次技术革命诞生的商业形态是工厂,第二次技术革命诞生的商业形态是公司,那么请问这一次技术革命所诞生的是什么样的商业形态和商业组织?

第一次技术革命是体能的释放,是让人

力量更大;第二次技术革命是对能源的利用,使得人可以走得更远;而这一次技术革命是IT时代走向DT(Data Technology,数据处理技术)时代,是真正大大的释放,那么这次人类将会发生什么事情?我想答案就在我们身边,就在我们身边的每一个国家。

我们其实正在进入一个新的能源时代,这个时代核心资源已经不是石油,而是数据。中国是一个计算机的大国,但是中国不是一个计算的大国,但我相信中国一定会成为一个计算大国,因为未来的数据是一种生产资料,而未来的生产力就是计算能力和所有创业者的创新能力,企业家精神。

未来计算能力将会成为一种生产能力,而数据将会成为最大的生产资料,会成为像水、像电、像石油一样的公共资源。人类在拥有计算机计算能力之前,可能无法想象人的思考能力会穿越得多么久远。有了计算能力,有了数据以后,人类会发生翻天覆地的变化,人类将会从由外看向内看。什么是内看?我们的知识进入到另外的星球,探索火星金星。但是人类对于内心世界的了解非常浅薄,而数据使人对自身有巨大的了解。

如果IT时代诞生的是制造,DT时代将会诞生创造;如果IT时代诞生的是知识,那么在DT时代,人类将会真正产生的是智慧时代。所以我想

DT时代强大的计算能力将会成为人类的大脑。

IT时代是把自己做得越来越强大,IT时代最希望是我知道你东西;DT时代最了不起的则是利他思想,因为只有你相信别人比你更强大,只有相信让你的员工、你的客户、你的合作伙伴做得比你比他昨天更强大,你才有可能自己强大起来。

所以我相信DT时代不是一个技术的变革,而是思想的变革,DT时代会更加美妙,不是因为人和机器的关系发生了变化,而是人与人之间的关系发生了变化,人与人之间的关系发生了变化。

(本文节选自马云近日在2015杭州云栖大会上的演讲,来源:智东西、科技说)

管理速递⑥

米格—25 效应 整体能力大于个体能力之和

结构合理,会产生“整体大于部分之和”的功效;结构不合理,整体功能就会小于结构各部分功能相加之和,甚至出现负值。在规划下,并非优秀人才组成的团队也能取得巨大成功,企业管理中也存在同样道理。



什么是米格—25效应?

前苏联研制生产的米格—25喷气式战斗机,以其优越的性能而广受世界各国青睐,然而,众多飞机制造专家却惊奇地发现:米格—25战斗机所使用的许多零部件与美国战机相比要落后得多,而其整体作战性能达到甚至超过了美国等其他国家同期生产的战斗机。

造成这种现象的原因是,米格公司在设计时从整体考虑,对零部件进行了更为协调的组合设计,使该机在升降、速度、应急反应等方面反超美国战机而为当时世界一流。这一因组合协调而产生的意想不到的效果,被后人称之为“米格—25效应”。

究竟是谁“杀死”了诺基亚?

诺基亚为什么会失败?很多人会说,因为它错过了移动互联网时代的最佳窗口期。问题是,为什么它在新产业的产业机会面前无动于衷?为什么它在iPhone崛起之时表现迟钝?为什么它试图东山再起却失败了?……INSEAD战略学教授Quy Huy,芬兰Aalto大学战略管理学助理教授Timo Vuori一起做的这个研究的一些结论颇值得管理者思量。

诺基亚从智能手机金字塔尖跌落下来,常常用三个原因来解释:第一,诺基亚的技术不如苹果;第二,它在巅峰时沾沾自喜;第三,当时的领导者没有预见到iPhone的破坏性。果真如此吗?

我们认为,恐怕事实并非如此。诺基亚之所以会在智能手机战中败走麦城,是因为在公司的中高层管理者中蔓延的恐惧感使得全公司都具有惰性,这使得它无力应对苹果推出的改变游戏规则的设备。

我们进行了深入的调查,访谈了76位高管、中层、工程师以及外部专家。我们发现,这种“组织畏惧(organizational fear)”根深蒂固于这种文化之中:喜怒无常的领导人和如惊弓之鸟的中层——他们不敢说出真相。

缺乏担当 恐惧禁锢了公司发展

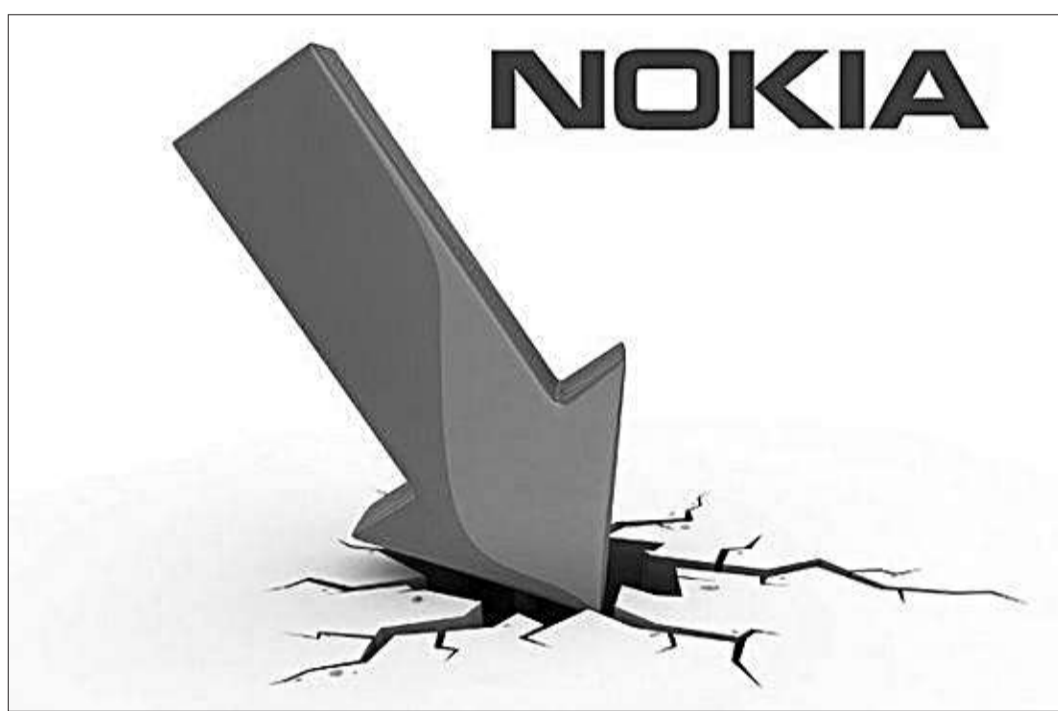
禁锢公司的恐惧来自两处。首先,公司的高管以可怕著称。这在诸如副总裁、总监这些中层管理者眼中基本就是一个“常识”。当听到诺基亚一些董事会成员和高管被描述成“极端地喜怒无常”,他们常常“以最大的肺活量”朝人们大吼大叫,我们感到非常震惊。一位顾问告诉我们,在这样的环境下,要告诉他们不想听的事情因此是非常非常困难的。担心被炒鱿鱼或贬谪是人之常情。

其次,由于诺基亚的高任务和以业绩为中心的管理体制,高层管理者非常担心外部环境的变化以及不能实现季度目标,这也影响了他们如何对待中层经理。尽管他们认识到了自己的手机需要一个比当时的塞班系统更好的操作系统,以和苹果的ios竞争,也知道研发需要数年,但却害怕在当时公开承认塞班班不如人,因为担心会被外部投资者、供应商以及消费者认为是“失败者”,从而被他们抛弃。一位高管说:“打造一个新的操作系统需要时日。那就是我们为什么不得不坚守塞班的原因。”没有人想要对坏消息有所担当。虽然如此,高层还是在开发新的技术平台上投了资;他们相信这个技术平台能在中期赶上iPhone的平台。

等级森严 最高管理者被蒙蔽了

因此,高管指出中层经理们的目标不够有野心、达不到高管“期望”的目标,这让中层经理们害怕惹恼了他们。一位中层经理建议同事挑战高管的决策,但他的同事说:“我不敢,因为我上老下小,要养家糊口。”

因为害怕高管的反应,所以,中层经理变得沉默寡言,或者只报喜不报忧,提供过滤掉的信息。一位中层经理告诉我们:“信息未能上达。高管都被蒙在鼓里……我记得这样的例子:当我做一个图表示时,我的上司告诉我把数据向右移动,这样才不会被骂。然后,我的上司去向高层展示。有些时候,每个人都知道出了问题,但是我们会想,‘为什么要向高管们报告这些呢?它不会使事情变好。’我们会公开地讨论这种两难。”



这种普遍存在的恐惧被诺基亚的地位文化强化了。在这种阶等明显的文化里,每个人都想紧紧抓住权力,因为害怕资源被强者占优,或者被贬谪,如果他们敢于汇报不好的消息,或者表现出他们不是足够的勇敢或有雄心以承担有挑战的任务,很可能会被打入冷宫。”

相互掣肘 注意力和资源分配失衡

创新无力 只知道不断扩展目标

这种高管害怕外部环境、中层害怕高管的氛围,导致高管和中层在诺基亚如何快速开发新的智能手机,以及和iPhone匹敌的软件时产生了理念上的“去耦”。

中层经理们不断报告乐观的信号,高管们对驱动他们更努力以赶上苹果缺乏足够的危机感。结果,高管唯一做的事情就是不断扩展目标。由于害怕诺基亚会丧失它在全球的领导地位,以及不好的财务表现,高管们给中层施加了很大的压力,让他们快速地推出一款触屏手机。他们在访谈中承认了此事。“我们施加给塞班软件组织的压力是不理性的,因为商业的现实是如此迫在眉睫。你必须要有东西可卖。”一位高管说。

一位MeeGo的领导说:“我们认为应该至少延迟半年,如果一年太久的话,但是高管们说,‘赶紧,你必须跑得更快。’”

除了言语上的敲打,为了实现更快的业绩增长,高管还对人事部门的遴选工作施压。他们后来承认,他们偏好表现出“我能完成任务”(can do)态度的“新鲜血液”。

这导致中层经理过度承诺,但结果都非常惨淡。一位中层经理告诉我们:“越早承诺,或承诺更多,你就能获得资源。它就像搞销售(会承诺的孩子有奶吃)。”高管中缺乏技术能力使得这种情况更加糟糕,它影响了高管在设置目标时评估技术的局限性。

就像一位中层经理向我们指出的那样,在苹果高层都是工程师,“在诺基亚,我们把一切都当成生意,用数据来证明谁是英雄,谁是狗熊。然而,苹果是工程师驱动的文化。”高管也承认“(在当时的)高层没有真正懂软件的人”。

所以,诺基亚最终把注意力和资源不成比例地进行了分配,大力投资于在短期市场,开发手机设备,而对从长远看来可以与苹果一搏的操作系统开发却重视不够。

诺基亚高端机的质量开始逐渐下降。2007年,诺基亚发布了N95智能手机,它有超赞的音乐播放能力、GPS导航、大屏幕(尽管不是一款触屏机)以及充分的互联网浏览能力。为了准时发布,在软件上的妥协被默认了。它的准时发布了,但严重的质量问题迅速出现。

2008年,诺基亚发布了它的第一款触屏手机,5800,定价低于iPhone。尽管它在商业上算得上成功,但一年半后,由于软件开发的问题,“成功”就中止了。2009年,N97发布,目标是打败iPhone,但一位高管承认,这款手机“以产品质量而论,整体而言是失败的”。

2010年,号称“iPhone杀手”而面市,它有一个触摸屏,比计划晚了一年,但其易用性(usability)表现不佳,想在iOS和安卓有序的竞争中赶上而努力也未成功。斯蒂芬·埃洛普在这年下半年成为了新的CEO。他决定,对诺基亚来说,从其他公司购买软件更合算,并与微软于2011年结成了联盟。众所周知,这一举动加速了公司的衰落,微软在2013年收购了诺基亚的手机业务。诺基亚的市值在仅仅6年内就跌了90%,而当时在1000亿美元附近徘徊。

诺基亚有十足的研发火力、技术能力和远见——诺基亚的专利年收入仍然在6亿美元,且由它那些风头正劲的对手苹果、三星支付,但诺基亚的最终没落可归咎于内部政治。简言之,诺基亚人相互掣肘,使得这家公司逐渐丧失了对外部竞争力的免疫力,变得脆弱。当恐惧充斥各个层级,组织中的低阶人员就把眼光转向了内部,以保护资源,他们自己以及他们所在的业务单元,不放弃任何东西,因为害怕会对自己的饭碗造成伤害。高层经理也未能以他们的强力、严苛的办法激励中层经理,而且还陷入了远离真相的黑暗之中。(来源:海尔模式交流)

观点说

尽管适度的恐惧对于激励是有益的,但是如果不加区别地应用“威慑力”会像过度服用某种药一样,会适得其反。

为了减少负面效应大于积极效应的风险,领导者应该与集体的各种情绪保持协调。那些能识别不同集体情绪的领导者才会被视为有效的变革型领导。领导者可以在组织中发展出一种集体情绪能力(emotional capability)。只有当管理者为员工提供方法、途径表达其害怕时,恐惧作为一种激励才是有效的。诺基亚的高管本应该鼓励更为真实、心理上安全的对话,内部协作和反馈机制,以理解组织中的真实的情绪图谱,他们当时是可能建构更佳的标准——什么是可能的,什么是不可能的,以及最重要的是,要做什么,遗憾的是,这一切都没发生。

世界之窗

看国际著名企业名字的来历

Apple、Google、Yahoo、Twitter,这些当今世界最大的公司的名字也许是世界上最奇怪的东西。一些公司的创建者想在他们的公司名字中玩一点与众不同。我想为它取一个奇怪的名字,因为我想白手起家创立一个品牌。”一个公司的创始人如是说。

Apple Computer是史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)在社区农场里干活时想出的名字。

“Apple Computer”是史蒂夫·乔布斯在社区农场里干活时想出来的。根据苹果公司的创始人之一史蒂夫·沃兹尼克(Steve Wozniak)的回忆,当史蒂夫·乔布斯想出“苹果电脑”名称时,他正行驶在从帕洛阿尔托(Palo Alto)通往洛斯阿尔托斯(Los Altos)的85号高速公路上。

当时乔布斯说,“我想出了一个伟大的名字:苹果电脑(Apple Computer)。”也许他曾在苹果树下面干活。也许对他来说这个名字有一些其他的含义。或者他的这个想法缘于他对披头士的苹果唱片公司(Apple Records)的崇拜。

Twitter网最初差一点被叫做“Status”或者“Twitch”。

Twitter最初的暂定名称是“Status”,后来,其创始人多西(Dorsey)想在字典中找到一个更好的名字。

多西对《洛杉矶时报》的记者解释说,“我们希望我们的网站能对世界不断发出声音。因此,我们召开了几次头脑风暴会议,提出了一大堆名字,后来我们想到了“twitch(抽动)”,因为电话移动时其通话声音会发生这种声音。但是,“twitch”不是一个好的产品名称,因为它没有很好的画面感。然后我们在字典中寻找与它结构相似的单词,最后找到了“Twitter。”Twitter的定义是“不连贯的信息”和“鸟类发出啾啾声”,完全适合合作我们的网站的名字。

Google来源于数学术语googol。

最初,谢尔盖·布林(Sergey Brin)和拉里·佩奇(Larry Page)将他们创建的搜索引擎命名为Back Rub。后来,他们将它更名为Google,这个

名字源于数学术语googol。googol在数学中意为10的100次方。布林和佩奇发现“googol”是一个合适的名字,因为它与搜索引擎的强大的数据搜索能力正好相关。

Yahoo是“Yet Another Hierarchical Official Oracle”的缩写。

Yahoo是“Yet Another Hierarchical Official Oracle(另一种非官方层级化体系)”缩写。但雅虎创始人之所以选择Yahoo这个新的名字,更多地是因为它的文学含义。这个名字的灵感来自《格列佛游记》这本书。Yahoo在乔纳森·斯威夫特(Jonathan Swift)的《格列佛游记》中是一种野蛮的动物。“Yahoo”这个词因而具有“粗鲁的、单纯的、笨拙的”之意。

Hulu是一个中文音译词,具有两种含义:葫芦与互动记录。

葫芦网(Hulu)的总裁詹森·基拉尔(Jason Kilar)这样解释他是怎样选中“葫芦”这个名字的:去年7月和8月,在一系列的马拉松似的命名

会上,艾瑞克(Eric),克里斯蒂娜(Christina),尤金(Eugene)和我复审一长串的候选名字,并因此发生了争论,然后在白板上写下了二十几个需进一步刷选的名字……

在会议的某个时刻,有人提出了“Hulu”这个名字……在中文里,葫芦有两种有趣的意思,每一种都与我们的使命高度相关。它按字面翻译成“葫芦”,在古代,葫芦被挖空用来保存珍贵的东西。它的第二种意思是“互动记录”。这两种定义都可以看成我们的网站的内涵,也与葫芦网的使命高度相关。

我们对这个名字也感到很高兴,因为英语里没有这个词。我们希望我们的网站能够创造一种既有吸引力,又无法作简单对比的独特体验,我们需要这样一个没有明确定义的词语作为网站的名字。这个名字应该是相对简短而易于发音的。

这些初创公司的名字在看起来也许有一点可笑,但至少它们都是良好的商业创意。(来源:蓝血研究)

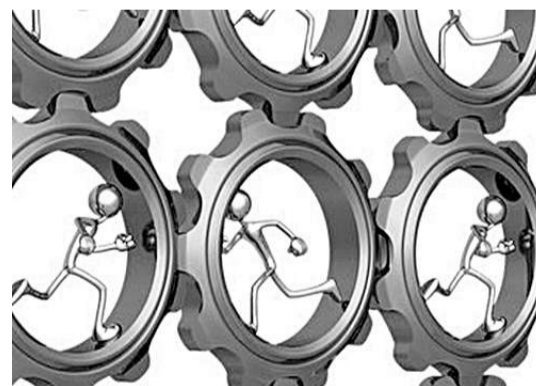


解读

米格—25效应是指,事物的内部结构是否合理,对其整体功能的发挥关系很大。像木炭和钻石,同样的碳原子因为结构不同构成了完全不同硬度的东西。结构合理,会产生“整体大于部分之和”的功效;结构不合理,整体功能就会小于结构各部分功能相加之和,甚至出现负值。

恩格斯讲过一个法国骑兵与马木留克骑兵作战的例子:骑术不精但纪律很强的法国兵,与善于格斗但纪律涣散的马木留克兵作战,若分散而战,三个“法”兵战不过两个“马兵”;若百人相对,则势均力敌;而千名法兵必能击败一千五百名马兵。说明法兵在大规模协同作战时,发挥了协调作战的整体功能,说明系统的要素和结构状况,对系统的整体功能,起着决定性作用。

从哲学角度看,“米格—25效应”是质量互变规律的生动体现。事物的质变有两种基本形态:一是量的积累;一是结构的变化。两者都能使事物发生质的飞跃。碳(C)原子的空间排列不同,其物理性质也就截然不同:金刚石坚硬无比,石墨则柔软细腻。田忌与齐威王赛马,是结构变化引发质变的一个经典。田忌三战三败后,请军事家孙臆献策,以同样三匹马赛,结果二胜一负,反操胜券,独因排序的调整,即结构的变化。



启示

人类思想和观点上的交流与碰撞,是结构变化促成质变的高级形态,是“米格—25效应”价值的高层体现。这就是中国传统文化中所提炼的“集思广益”思想。成功学大师拿破仑·希尔对此给予了极高评价,他认为,“集思广益”是人类最了不起的能耐,不但可以创造奇迹,开辟前所未有的新天地,还能激发人类的最大的潜能。常见的情况是,人们在思想的交流与碰撞中,一次就有可能产生独自一人10次才能完成的思考和联想。

尊重差异是脑力合作、集思广益的本质。只有重视不同个体的不同心理、情绪、智能,以及个人眼中所见、脑中所想的不同世界,才能相互吸收有益的东西,弥补各自的不足,做到资源整合,发挥整体大于部分之和的重要作用。