



创新与研发

Innovation · Research & Development

2017年第2期 总第8期

研发管理者的“六脉神剑”

坚持持续改进的“产品开发流程”才是科学的

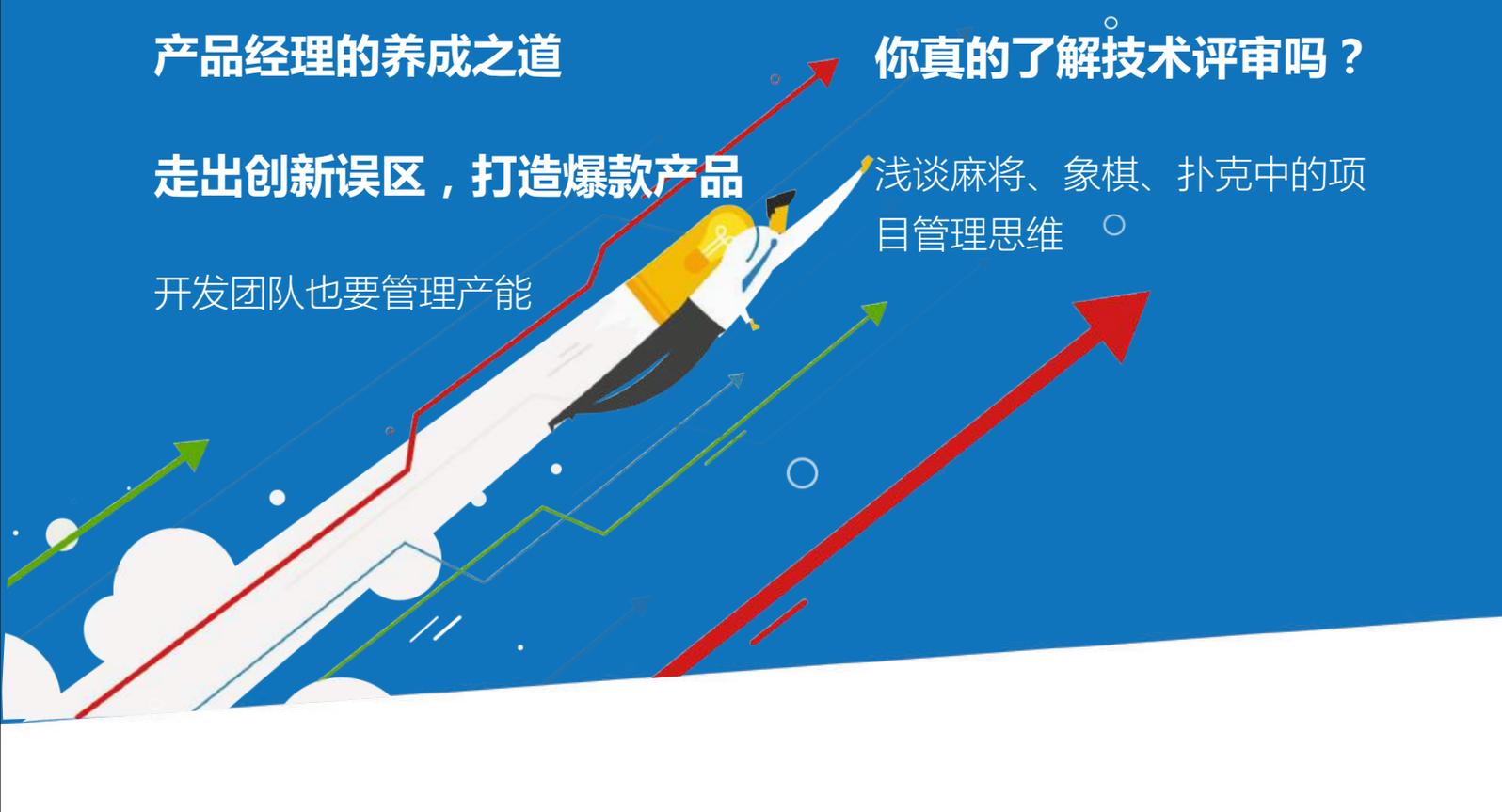
产品经理的养成之道

你真的了解技术评审吗？

走出创新误区，打造爆款产品

浅谈麻将、象棋、扑克中的项目管理思维

开发团队也要管理产能



创新与研发

专业·专注



关注创新 助力研发

从“小白”到“大牛”

产品经理特训营

产品经理进阶方程式

要成为产品经理“老司机”

你需要get四大技能



产品战略
&
规划

产品开发
&
运营

团队合作
&
领导力

产品迭代
&
技术创新

◀ 18位来自IBM、华为、中兴、富士康等知名企业专家倾力打造 ▶

【121家企业现状诊断与需求】 【30家世界500强企业成功实践】 【2000小时课程设计与案例雕琢】

你与优秀之间只差一步——提升

- ◆ 全程实战训练，不再纸上谈兵
- ◆ 完善培训体系，专家跟踪辅导
- ◆ 提供可持久利用的资源学习平台
- ◆ 120小时系统学习，掌握20项专业技能
- ◆ 交付全套产品经理手册，随时巩固与温习
- ◆ 免费复训 省钱更省心

咨询电话
0755 21675516

手机/微信:15013769565
更多详情: www.ztchina.com.cn





■ 4 研发管理者的“六脉神剑”

观点

- 6 你真的理解技术评审吗？
- 9 坚持持续改进的“产品开发流程”才是科学的
- 11 产品经理的养成之道

13 走出创新误区，打造爆款产品

——创新重在过程，而非产品

16 开发团队也要管理产能

18 浅谈麻将、象棋、扑克中的
项目管理思维

22 解读管理咨询和培训行业的
“工匠精神”

24 未来设计杂谈

资讯

26 2017 年过半，我们身处的风
口和泡沫

30 马化腾：粤港澳未来要打造成
世界级的湾区

31 专家荐书

创新与研发

联系我们

内容查询：

0755-21675516

业务联系：

0755-21675516

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

研发管理者的“六脉神剑”

文/杨飞 图/林梓

在以往的咨询和培训工作中，我发现大量的研发管理者缺乏系统的管理知识与技能的训练。他们走上管理岗位，更多的不是因为能力与岗位匹配，而是要及时弥补“岗位空缺”。他们知道自身存在不足，于是各处学习各种管理知识，如项目管理、绩效管理、沟通管理、团队管理等等，虽有所进步，却无法化解实际工作中的问题。究其原因，我想主要是他们只重视了外家拳法的招式，而忽视了内力的修炼。为此，我总结了研发管理者进阶的“六脉神剑”，希望对这些人的进一步提升有所帮助。

天下武功，有内外之分。我之所以将之称为“六脉神剑”，而不是“独孤九剑”或“降龙十八掌”，并不是因为数量的关系，而是因为研发管理招式虽然重要，但更应重视“内力”的强大，离开内力，再多的招式都将流于形式！所以，我这里不去谈工具、流程、技巧、表单或者模型之类的问题。而是希望跟大家探讨一下研发管理的思想，即内功心法。



第一式：正气浩然

领导力的源泉是管理者的世界观、人生观和价值观。三观端正，充满正能量，是一个研发管理者能够带领团队走向巅峰的最深层次动力。价值观、人生观的成熟、稳定，是衡量一个研发管理者是否成熟的重要标志。用来作以判断的最好的问题是：你认为人生的意义是什么（生命的价值是什么）？你觉得幸福是什么？你如何看待工作与生活的关系？如果一个管理者对这样的问题不能给出坚定而令人信服的回答，那么，他就仍需在这方面进行深入而透彻的思考，直至找到自己满意的答案为止。

研发人员都很关注自身的提升与发展，作为管理者如果自身的发展与价值都还没有思考清晰，如何能够指引下属进行良好的职业规划，如何能够给与团队正确的指引？你又如何能够相信他可以为团队指引迷津？

第二式：投资视角

无论你推行任何研发管理手段和措施，IPD或是CMMI，亦或项目管理、绩效管理等等，都请务必记住投资回报是企业最核心的追求之一。无论做什么决策，都请牢记“为客户及社会创造价值”永远是最根本的出发点。任何不能为企业增加盈利的管理，都是“花拳绣腿”。为此，你需要经常审视你的管理行为是否是围绕这一中心来开展的，切勿偏离。

第三式：目标导向

研发团队，必须是目标导向的团队。与之相悖的，是一些管理者将队伍带成了“领导导向”

的“团伙”。唯领导意志是从，唯上级马首是瞻，而不论指令是否与目标相一致。这样的队伍是不能形成战斗力的。研发管理成功的关键，在于让每一个成员都清晰地了解组织的目标，同时了解自己的工作目标，所有的行动都应该围绕实现目标来开展，避免堕入“看领导脸色行事”的歧途。

第四式：以人为本

研发是以人为主体的活动，和以生产设备或资金为主体的其它类型的经营活动不同。研发管理中，研发人员高智商、高自尊的特质，决定了他们比其它类型的团队更加需要人文关怀，更需要人本主义。管理者应关注员工的需要，令其可以专注于研发工作本身，不要过多的为其他的事务分心。研发人员需要得到更多尊重、更多公平、更多信任，以及更多的正向的引导与评价。

研发管理者的重要任务是创造一个使员工得以发挥才能的工作环境，从而发挥他们的潜力，使之在实现组织目标的同时，也达到自己的目标。研发管理者不仅仅是指挥者、调节者和监督者，更要做好教练和辅助者的角色，给员工以最大的支持和帮助。

对研发人员的激励主要应该来自工作本身的内在激励，让员工担当具有挑战性的任务，担负更多的责任，促使其做出成绩，从而满足其自我实现的需要。

第五式：学习创新

管理的艺术在于平衡之美，正所谓“一阴一阳谓之道”。然而，万物都在变化之中，研发管理亦是如此。应对变化，唯有不断调整，不断修正，不断完善，才能使之处于动态平衡之中。

骑过单车的人都知道，车的前后左右并非完全对称，但在运动中不停地进行顺势调整，它就能始终保持平衡而顺利前进。一旦停下来，车子就会倒下来，管理的道理与此如出一辙。

研发管理，由于人的进步和技术的进步，会不断的出现新事物、新问题。这种动态的调整也需要新知识才能更好的应对。因此研发管理者需要不断的学习，以补充和完善自己的知识体系，从而适应这瞬息万变的内外部环境。

创新是研发的特质，而创新亦离不开学习和持续改进。新知不会凭空而来，只有乐于学习、善于学习的人才能在创新之路上持续的走下去，止于至善。



第六式：知行合一

善学也要善用。正如德鲁克所讲，管理是一门实践的艺术。只有在不断的实践中，研发管理者才能不断提高自己的修为，提高管理的境界。

王阳明强调“知行合一”，指出“知是行的主意，行是知的工夫；知是行之始，行是知之成”。研发管理者的自我内功修炼亦应如是。仅仅从书本上获得的知识，是空泛而不能贴合实际的，必须通过付诸实施，方可转化为自己对外物的深刻认识，正所谓“绝知此事要躬行”。当然，也不能走向另外一个只实践不学习的极端（这是很多研发管理者存在的一种普遍现象），只有基于经验的认知，未免会过于浅薄而至内力不足。

以道驭术，知行合一，是管理者学习精进的重要法门。

结束语

以上六式，我视为研发管理者修炼、提升内力的无上法门。说起来并不复杂，字面的意思也很简单。但真正做到内功深厚，需要长期的修炼才能见得成效。有些问题不仅需要努力，也需要悟性。除了在书本中学习，在研发管理工作中实践，我也非常建议大家能够经常“走出去”，大道至简，一以贯之，大家可以从宗教、历史、艺术、生活中，从爱好中去学习和体会。研发管理之道无处不在，只要细心体会参详，就会有所悟，有所得。

你真的理解技术评审吗？

文 / 禹俨玲 图 / 林梓

《孙子兵法》云“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，为不得已”。最高明的军事手段是使用谋略挫败敌人的战争行为和战略意图，最差的办法就是攻克敌人的城池。如果能避免劳民伤财的打硬仗，为何不以谋略取胜呢！那什么是谋略呢？用在产品开发中，可以理解为我们所说的把问题消灭于萌芽状态的意识。缺陷发现的越晚，解决的费用就越高，消除一个缺陷的成本，假如在需求分析阶段发现并解决的话要花 1 块钱，那么在系统测试阶段发现并解决就得花 30~70 块钱，到上线运行阶段被客户发现后再去解决它可能就要花 1000 块。道理虽然简单且明显，但是很多企业总能找到各种各样的不做评审的理由：

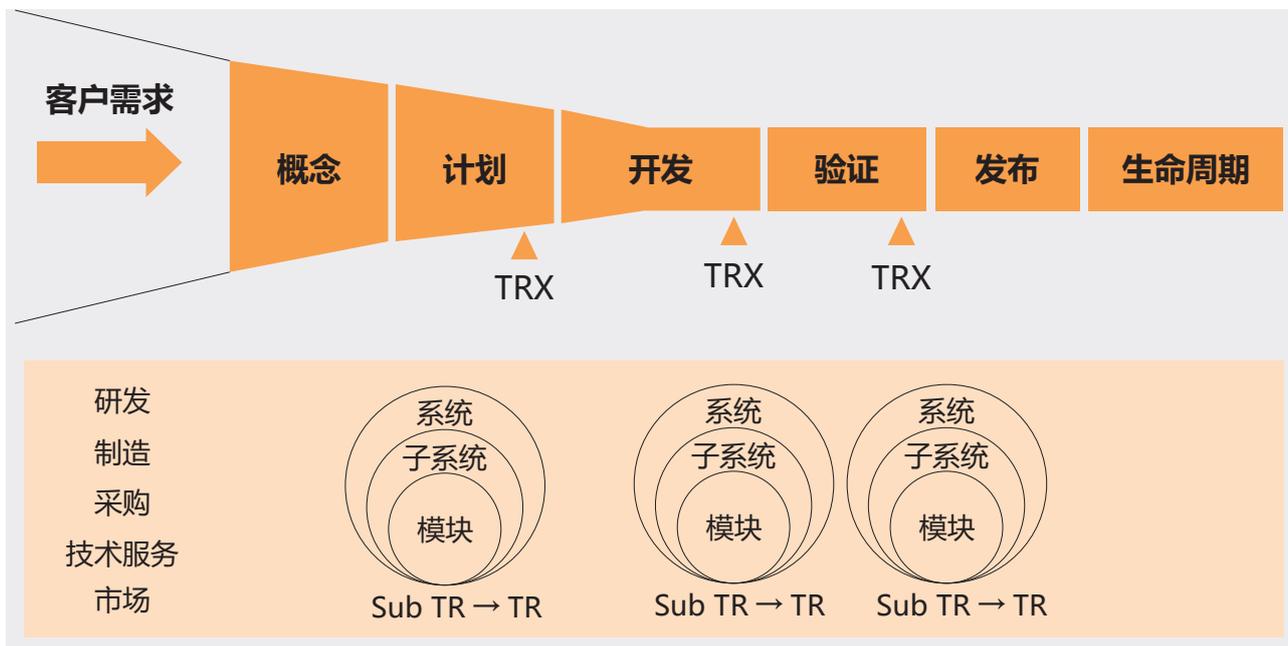
- **“我们项目很特殊，不用进行评审了”**。再特殊的产品，企业都需要投入人力、物力、财力，并且最终交付给客户，不管是内部还是外部客户，而评审的目的是加快进度，降低成本，不管对于哪类项目都是适用的。
- **“我们项目进度太紧张，没时间了，别做评审了”**。进度太紧张，那更应该评审了。想想看是不是有 N 多的项目，急急忙忙的把单板投出去，或者急急忙忙的发布个版本，结果 99.9% 都有问题，然后再返工，再打补丁，实际上算起来，多的时间都花了，项目看起来挺热火朝天，但没有有效的结果。
- **“我们项目成员挺有经验的，无需评审”**。这个经验是在哪上面的经验？就算有同类产品的经验，可是我们立项开发项目，一

定是和原有产品不同，如果一模一样，那还用立项吗，直接卖老产品不就行了。

- **“评审都是走过场，没效果”**。估计这是很多企业心中的痛，我们都知道评审有好处，可是每次评审要么发现不了什么问题，要么叫相关人员，人也不来。为什么评审发现不了问题？需要分析是被评审的材料质量太好了，大家找不到其中的问题；还是被评审的材料质量太烂了，大家懒得说问题；还是评审来的人水平不高，发现不了其中的问题；又或者是评审的人应付了事，走马观花的看评审材料。为什么评审叫人人也不来？需要分析有没有提前告知评审者，约好可行的时间；评审者是不是和项目的利益相关；评审者尽心尽力提了意见，对个人有没有好处；对于评审者提出的问题，作者是否接受和修改并且及时反馈给评审者等等。先进行根因分析，然后再采取应对方法。
- **“后面有测试，因此不需要评审”**。我们看一下评审和测试的区别，测试的对象通常为原型、中间产品和最终产品，评审对象比较广泛，通常是技术文档、计划、方案、测试用例、测试数据、测试结果等；就代码来说，评审的覆盖率可以直接达到 100%，但是有些代码，测试用例无法全部覆盖，另外测试不会发现代码的可读性和违反编程规范的缺陷，但是评审可以发现这些缺陷；阶段上，在需求、设计等阶段无法开展测试，只能在项目后半段开展测试，项目的成本和风险都变的较高。

了解了技术评审的意义后，可仍然有不少企业的技术评审没有达到预期的效果，有以下方面的原因：

1. 混淆了技术评审的层次

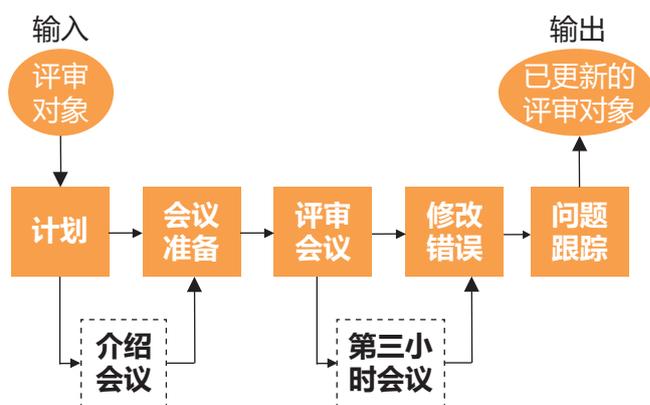


技术评审是一个体系的概念，不仅仅只一次技术评审会，而是一系列分层次、多角度、跨领域的评审活动。产品通常由系统、子系统、模块、部件组成。我们常说的技术评审 TR，是指在系统级的层面上的评审，而且 TR 评审不仅仅包括研发领域的评审，还包括制造、采购、技术服务等领域的评审，是对产品包成熟度的评审，参与评审的人员主要是项目各领域的代表，保证各领域实现了产品包需求；而子系统和模块级的评审，通常定义为 Sub TR，也有的企业称之为交付件评审，如硬件总体设计评审、软件概要设计评审、原理图评审、PCB 评审、测试方案评审等项目中基础的交付件的评审，参与评审的人员是技术同行，从技术方面对技术设计提出问题。Sub TR 评审是 TR 评审的基础，先保证各模块、子系统设计的正确性，确保发现的问题都已经解决，再评估整个产品包的技术成熟度。

不少企业把 Sub TR 和 TR 混在一起，对评审人员的选择不正确，评审偏离主题和重点，眉毛胡子一把抓，没有建立层次化的技术评审机制，因此评审效果不理想。

2. 不了解评审的方法论

技术评审的方法论来自于 CMM 中的正式评审，流程如下图：



正式的评审有 4 个特点：具有定义好的过程、角色、目标和度量。

过程：上图的 7 个步骤；

目标：发现并消除缺陷；

度量：对数据的收集和处理有明确的要求；

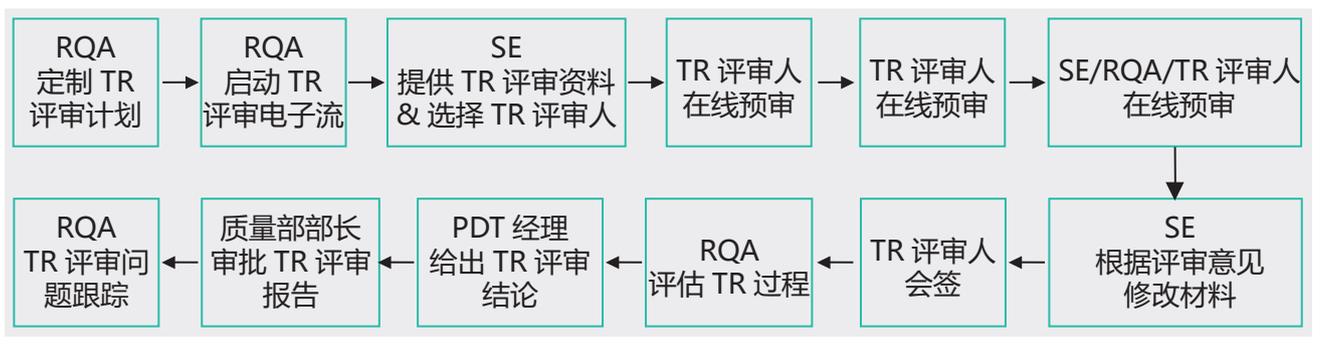
角色：作者、组织者、评审者、记录员、讲解员。

作者主要做三件事：一是收集和提供需要的评审材料，二是需要时提供介绍，三是根据评审

意见修改交付件；组织者要组织管理整个评审过程，保证评审效果，组织者很重要，不仅要控制整个评审的进程，还要控制气氛。在评审中，经常会出现大家为了一个问题争论不休，或讨论着就跑题了，预审时评审者没提供预审意见，或者评审会变成人身攻击会，又或者评审会上大家一言不发……这些都需要组织者来处理 and 掌控；记录员负责在评审会上记录评审者提出的意见、问题和缺陷；讲解员负责在评审会上对要评审的材料进行讲解，帮助评审者更好的理解评审材料；评审者主要做两件事：一是在预审时评审对象，记录评审问题和意见；二是参加评审会议并发表意见。

3. 不清楚技术评审的优秀实践

华为的技术评审在业界来说开展的比较好，华为 IPD 体系中的技术评审在上述方法论的基础上进行了适配和定制，如下图所示：



华为的 TR 评审是线上和线下流程相结合的形式，TR 预审通过电子流完成，TR 评审会是线下正式会议。在华为的 TR 评审中，有三个关键的因素：

第一是“TR 评审要素表”，该要素表是企业产品开发过程中的知识传承和经验积累，包括关键的开发设计准则和开发过程的规范性。有助于各评审专家聚焦于产品包成熟度，避免陷入某个技术细节，提高评审效率。而且 TR 评审要素表不是一成不变的，需要根据产品类型特点以及市场和客户的需求不断优化，不断积累企业的智力资产。不同的 TR 评审目标和关注内容不同，通过 TR 评审要素表来指导评审，避免偏离重点，每个 TR 点的关注内容如下：

- TR1：产品概念和系统需求的完备性
- TR2：产品架构设计、系统设计和需求的分解分配
- TR3：子系统的概要设计
- TR4：产品详细设计和 BBIT 的结果
- TR4A：原型机的质量和初始产品的准备情况
- TR5：初始产品的质量
- TR6：产品的批量制造能力和发布准备情况

第二是 TR 在线预审及前期的准备，通常在 TR 节点前，RQA 至少提前两三周会通过邮件把 TR 评审要素表发给对应的 TR 评审人，TR 评审人即刻对照 TR 评审要素的要求检查产品的质量状态，项目全员会加班加点、全力以赴地解决所有不满足要求的问题，这样当正式的 TR 在线预审到来时，所剩的不满足要求的问题已较少，可以保证高效的完成 TR 预审。

第三是评审人员的选择，一般 TR 评审人员

的选择遵循如下的原则：

- PDT 核心代表
- 本次 TR 评审涉及的 PDT 扩展组成员
- 本次 TR 评审涉及的关键技术人员
- 下阶段接收产品的关键技术人员

不同的企业有不同的产品、不同的文化和不同的制度，在具体实施技术评审时，需要充分理解技术评审的目的和意义，结合评审的经典方法论，借鉴技术评审的优秀实践，同时匹配企业自身的特点，设计出符合企业实际运作的技术评审机制，使项目组和干系人对项目阶段性交付成果的技术成熟度达成共识，有效提升产品质量，降低成本，帮助企业在快速成长的过程中让成功从偶然变成必然，构筑企业可持续发展的竞争力！

坚持持续改进的“产品开发流程”才是科学的

文 / 孙福生 图 / nipic

产品开发流程是什么？

产品开发流程是“把产品从无到有开发出来所必须完成的工作活动总和、关系、组合与交付要求等要素的集合”。就像生产工人生产产品从一个工序排到最后一个工序一样，最终交付一个完整的产品。但问题在于，生产线的工人永远都知道自己在什么时候该干什么事情，然而使用产品开发流程进行产品开发的团队却不能做到，他们经常不知道自己该干什么，经常在合作时发生“扯皮”的现象，经常对自己交付的文档马马虎虎……为什么会这样？绝大多数读者会回应说“产品开发过程是研发人员去执行的，不同于生产工人，我们研发人员创造空间大，不能像工人一样机械地完成工作”。笔者真心无法同意这个观点，研发人员的创造性应该体现在对设计思想、设计方案的创造上，比如“制定产品技术方案”。创造性应该体现在如何设计方案，而不是体现在这个活动上。你不执行或不认真执行就足以说明这个产品开发流程与执行之间存在问题了，而且这种问题不应该有任何理由和借口，什么项目时间紧、需求不清晰等，什么理由都不应该成立。

什么样的产品开发流程才是科学有效的？

业内很多企业都在依托 Stage to Gate、PACE、IPD 以及 APQP 等先进流程体系的方法论进行流程建设，但收到的效果却是参差不齐，甚至这些先进的流程方法在企业里根本没有发挥作用。究其根本，不是方法论或者流程本身不好，而是建设流程之后便束之高阁，不懂得如何进行产品开发流程的持续改进。所以如果您要问我什么样的产品开发流程才是科学的？我的答案是“坚持持续改进与优化的产品开发流程”就是科学有效的流程。

国内超 80% 研发企业的产品开发流程现状

2016 年，在为一家国内知名品牌公司提供咨询服务的过程中，笔者发现一个有趣的现象：这家公司从 2011 年到 2016 年，营业额翻了 6 番，研发人员从 30 多人发展到 500 多人，但公司的产品开发流程文件的版本号上清楚的记录着“第一版是 2011 年 10 月制定，第二版本是 2015 年 12 月修订”，这个简单的记录意味着该公司的产品开发流程在长达 4 年多的时间内没有被更新过，即流程没有任何改进，仅有的第二版本也只是修改了流程中的某个条例，90% 的内容并没有调整。后来在咨询实施的过程中印证了笔者的判断——在这个背景下，公司绝大多数产品开发者几乎不清楚流程定义了什么内容，产品开发工作的推动更多的是靠经验和强制，至于在具体环节上为什么这样做，大家的回答几乎是一致的“过去的的项目都是这么做的啊”。这样的案例并不是极具特色的个例，而是现实中非常有代表性的问题，代表着中国绝大数研发企业的现状：产品开发流程有没有，回答“有”；有用没有？回答“没有”。因为企业没有认真思考过“应该如何使用产品开



产品经理的养成之道

文 / 王小刚 图 / nopic

很有可能，我们能走过的最长的路就是产品经理的套路。

看到一项美轮美奂的产品设计用起来还很爽，于是我们对此赞不绝口，赶忙在自己的各个社交媒体上不吝溢美之词，于是我们已经落入了产品经理的套路——那是人家早就设计好的“尖叫点”；

某个产品升级的时候突然变得平淡无奇，看起来就让人觉得很 Low，于是我们对此怒不可遏，禁不住写篇文章对此大加鞭笞，于是我们又落入了产品经理的套路——兴许那就是人家早已设计好的“引爆点”；

每天乐此不疲地在产品界面上签到打卡；兴致勃勃地刷点、换积分、长经验；眼疾手快地以迅雷不及掩耳盗铃之势抢购刷单……对不起，咱们可能都落入产品经理的套路了，那就是人家早已设计好的“持续点”；

甚至，什么也不做就规规矩矩地做一个守纪律的吃瓜群众，静静地看着两拨人因为某个产品的某项功能在用户社区里争得面红耳赤、口沫横飞、大有撸起袖子拼个你死我活之势的时候……对不起，我们可能又落入产品经理的套路了——躲在那些注册得奇形怪状的 ID 后面的，也许就是同一个产品经理，他用七八台终端设备注册十来个 ID，自己跟自己玩得不亦乐乎，然后赚大家的眼球呢……

如何快速而又精确地识别这些套 (fang) 路 (fa) (如果您现在还不是一名产品经理)？以及，更重要的，如何快速的掌握这些方法并且自如地运用在自己的工作当中 (如果您立志成为一名产品经理)？

首先，有一个坏消息——并非人人都可以

成为产品经理 (腹诽《人人都是产品经理》一书及其作者 3 秒钟)——有的人天生不善沟通，喜欢自己钻研问题；有的人不善表达，写一个“个人年度总结”都要靠上网百度，更遑论写一个靠谱的产品文案了；有的人没有做过研发，没法对“什么是极致的产品交互设计”产生共鸣；有的人没做过市场，对一切产品推广手段都怀有深深的罪恶感……以上这些人士可能听再多遍张小龙的“贪嗔痴”、看再多遍的《乔布斯传》都无济于事。一名靠谱的产品经理的技能库中有些能力是天生的 (爸妈给的)，有的能力是在 12 年基础教育的漫漫征途中练就的，还有的是在工作之后养成的——

- 高于平均值的记忆能力；
 - 敏锐的观察能力；
 - 良好的逻辑推理能力与结构化思维，包括解构、归纳和演绎——这些思维方法我们从初中学习平面几何时就开始被训练了，在学习三角函数 (积化和差与和差化积)、不等式证明和数学归纳法等过程中被不断强化——所以以后别骂基础教育“为嘛把数学搞得那么那么难”了；
 - 虽然大多数产品经理都是理工科，但是也需要对文、史、地知识有很高的造诣：背诵古诗词可以达到“飞花令”的水准 (这是写出好文案的必要条件)，复述历史典故信手拈来 (是在介绍自己的产品时舌灿莲花、出口成章的必要条件)，对区域经济和人文地理了如指掌 (这是在进行产品定位分析和目标客户分析时的必要条件)；
 - 做过研发，最好还当过项目经理、带过团队。
- 对于符合上述条件，且立志成为产品经理，并且还能坚持阅读本文到这里的你，我有一个好

消息：大多数公司已经深刻意识到，产品经理需要本公司内部培养，从外部空降往往适得其反。所以，你在现在的工作岗位上有大把的内部培训和打怪升级的机会让你成为一名优秀的产品经理。

领域内的技术能力，包括需求开发与需求管理、产品设计、质量管理、竞品分析等这几项产品经理需要掌握的领域内知识与技术能力，可以结合日常的工作，在完成实际产品设计、开发和实现的过程中进一步精进——注意：在完成实际产品设计、开发和实现的过程中一定要更多地关注“为什么”，而不是“是什么”——

- 为什么产品的这项功能大受欢迎、而某些功能却乏人问津？它们各自与产品的交付价值之间的契合程度如何？是否是刚需？用户频率怎样？
- 为什么我们待提供的产品 / 服务要规划这些功能？如何详细描述本产品 / 服务所面向目标客户在当前业务上的现状、有何痛点 / 痒点？而我们的产品 / 服务将从哪些方面解决他们的问题或满足他们的哪些必要性要求、提供怎样的价值？
- 为什么我们待提供的产品 / 服务在功能实现上和性能表现上要有所保留？我们待提供的产品 / 服务与现有的产品 / 服务之间的竞争或合作关系如何？目前是否有其他厂商进入该领域？竞争态势如何？我们有何优势？
- 为什么我们要给不同类型目标客户各自提供个性化的服务？我们待提供的产品 / 服务以怎样的渠道提供给目标客户、怎样实现盈利？短期（1 年以内）和中长期（1~3 年）的盈利预期目标如何？……

软技能，包括结构化的表达能力、沟通能力以及创新思维，这些可以在日常生活中进一步锤炼——

- 看到新的商品、新的商业模式，随即开始思考如果描述它的功能效果，可以分哪几个维度、如何进行归纳演绎；
- 看到一件大路货的产品，例如：筷子、勺子、钢笔和梳子，随即开始思考如何扩展其功能，如何扩展其应用（怎么样，有没有那么一丢丢武林高手“飞花柳叶皆可伤人”的意味）；
- 甚至于，看到一位美女 / 帅哥，随即开始思考：如果要夸奖她 / 他可以从哪几个维度，包括：外表、性格、学识、经历等等——要不要进入实际操作？这取决于你跟她 / 他的熟识程度。

产品经理的看家宝 / 工具，那一定要烂熟于心了，就算半夜 2 点钟被人从床上薅起来也能讲得头头是道，最好还拿着公司 1~2 个实际的产品做过推演和印证，包括但不限于：

SAPPEALS 模型 PEST 模型 Ansoff 矩阵
SPAN-FAN 模型 竞争力 - 吸引力分析

还有几项技能必须是依靠经验支撑的，甚至是要靠失败和教训摔打出来的，需要在你去承担市场专员 / 产品专员的工作中至少通过 1~2 个产品生命周期逐渐积累出自己的体会：

- 市场分析，特别是对市场数据的敏感；
- 快速定位目标客户的套路，比如：用户画像技术、人物角色设定；
- 产品的用户体验设计、交互设计，比如：设计产品的定位点、尖叫点、引爆点和持续点。

好了，如果以上的升级打怪关卡都顺利完成，基本上你已经是一名合格的产品经理了，可以出去在客户面前侃侃而谈、在研发经理面前口若悬河、在新员工面前为人师表啦。不过，如果你打算换个心仪的公司去当产品经理，那还需要一些别的技巧。具体有哪些呢？且听下回分解——《应聘产品经理的常用套路》。

走出创新误区，打造爆款产品

——创新重在过程，而非产品

文 / 秦宇伟 图 / 林梓



Innovation is about process, not product !
创新重在过程，而非产品！

——Clayton. M. Christensen

“创新重在过程，而非产品！”这是全球创新狂人哈佛教授 Clayton 继“颠覆式创新”理论后，推出的关于创新的又一重要智慧结晶。“颠覆式创新理论”重在帮助企业，尤其是大企业避免“柯达式”悲剧重现，避免被“后来者”颠覆，但颠覆式创新无法帮助企业解决以下重要问题：

如何做产品规划？如何打造爆款产品？

“创新重在过程，而非产品！”理论精髓在于：创新不是一种俄罗斯转盘式的豪赌（产品成为爆款如此不易），而是同精益生产、产品开发、软件编程等活动一样，是一种“过程控制性”活动，有相应的“流程”，遵守流程的创新可极大提高成功（产品成为爆款）的概率，失败的创新都是未遵守“流程”所致！

我们首先来看一个案例：奶昔的故事。

某便利食品连锁集团 M 需要解决：
如何卖更多的奶昔？

M 的 Marketing 人员花了几个月的时间研究这个问题。

1. 首先，M 采用竞品分析（差异化）的方法，使他们的奶昔更甜、更多奶油……

结果：无效 Nothing!

2. 然后，M 展开大规模市场调研，咨询客户：

- 您能告诉我们如何改进我们的奶昔，以便您更多地购买？
- 你想要更便宜吗？
- 咀嚼性更好？
- 加点巧克力？
- ……

M 按照用户反馈进行产品改进。

结果：无效 Nothing!

3. M 尝试按照市场细分的方法，分析用户按用户的性别、年龄段、收入水平、地域等维度细分，研究各个细分领域用户的生活习惯、消费习惯……

结果：无效 Nothing!

几个月的努力，奶昔的销量无任何变化！

M 的一位 Marketing 人员提出从完全不同角度研究市场：

- 顾客为什么购买奶昔？
- 他们用奶昔完成什么 Job ？





这是一个有趣思考问题方式，那些客户并不只是购买一种产品，他们正在雇用奶昔来执行他们生活中的特定工作，什么工作？

按照这个理念，M 的 Marketing 团队站在连锁店里 18 小时/天，观察用户：

- 用户几点买这些奶昔？
- 他们穿什么？
- 他们一个人吗？
- 他们买了其他的食物吗？
- 他们在餐厅饮用，还是带走？
- ……

事实证明，上午 9 点之前，有一个奶昔销售高峰，顾客主要为上班族，奶昔几乎总是他们买的唯一商品。

他们一般不在店里饮用，买完开车离开。

M 市场人员问他们：“对不起，但是我必须弄清楚这个问题，您为什么购买奶昔（而没有买别的作为早餐）？”

起初，客户自己很难回答这个问题，但很快就清楚，清晨的客户都有同样的工作要做：他们工作（旅程）漫长而无聊，他们需要一些东西来保持旅程有趣。

他们不是很饿，但是他们知道在未来 1 到 2 个小时，他们会“饥肠辘辘”。这项工作 (Job) 有很多竞争对手：

- 香蕉：吃的太快，旅程寂寞，
- 甜甜圈：太脆、太黏，容易粘手指，容易在衣服和方向盘上留下“痕迹”。
- 百吉饼：干燥，无味，将奶油干酪和果酱放在百吉饼上太麻烦。
- 士力架：容易留下“痕迹”，早晨上班

不雅观

• ……

但是，奶昔？相对是最好的！

奶昔足以帮助这些早晨上班族抵挡“饥饿”。

用吸管搞定一杯浓稠的奶昔需要很长时间，“这个奶昔。太浓了！我需要二十分钟的时间喝完，帮助我打无聊的旅程！谁在乎什么成分！”

在这些客户的心中，奶昔的竞争对手不仅仅是来自其他连锁店的奶昔，而是香蕉、百吉饼、甜甜圈、早餐饼、冰沙、咖啡等。

M 的团队把所有这些信息放在一起，一件事变得很清楚：这些（早晨上班族）奶昔买家的共同点与他们的职业、年龄、性别、收入无关。

他们都有一个共同的工作：

“让我保持清醒，让早晨旅程更有趣！”

事情不止那么简单。事实证明，傍晚也会有一个奶昔销售高峰。在这种情况下，同样的客户用奶昔完成一个完全不同的工作。

父母经常需要对自己的孩子说“No”：

No 新玩具！

No 迟到！

No 宠物（狗）！

No IPAD！

……



不少父母一直在寻找可以说“Yes”的机会，使自己感觉像一个慈祥的爸爸/妈妈。

所以当爸爸/妈妈晚上接孩子回家的路上，路过便利店，儿子问：“爸爸/妈妈，我也可以喝一个奶昔吗？”

那一刻（说 Yes）到了。“当然，你可以喝一杯奶昔。”

此时，奶昔并没有和香蕉、士力架或甜甜圈竞争（如早晨的奶昔一样）。

而是与以下几个时刻竞争：

- 在玩具店停下来，要求新玩具！
- 冲到家里，要求多玩儿几个游戏、多讲几个故事！
- ……

想象一下，M如果邀请同一客户（早晨上班族与晚上抚慰孩子的爸爸）在其客户调查中给出反馈意见，提出问题：“我们如何改善这种奶昔，以便您购买更多的奶昔？”

爸爸会说什么？

早晨上班族会说什么？



早上的工作需要一个更粘稠的奶昔，为漫长而无聊的旅程增加乐趣，

可以添加水果，目的不是使其健康，水果或是巧克力可以提供一点“惊喜”，帮助上班族保持有趣。

还可以考虑提供自动售货机，早晨上班族可以“免下车”购买奶昔。



下午，同一个顾客，但情况非常不同。

“安抚孩子、感觉像一个好爸爸”的工作是非常不同的。

下午的奶昔应该有一半的大小，并且不用太粘稠。

如果这家便利连锁集团只专注于如何以更普通的方式使其产品“更好、更甜、更大”，那就是方向错误。

必须了解客户在特定情况下想要做的工

作。如果公司简单地尝试满足所有顾客（早晨上班族和“爸爸”）要求，那么只会提出不适合任何顾客（工作 Job）的产品。

客户每个工作 Job 都有不同的竞争对手——

早上就是：百吉饼、巧克力架、一瓶新鲜的果汁；

下午就是：几个时刻，在玩具店停下来，或者冲到家里，多玩儿几个游戏、多讲几个故事！

不同的工作，意味着便利连锁店想要销售更多的奶昔，可能不只有一个解决方案，至少有两个。

一刀切的解决方案很难解决不同 Job/ 客户的诉求。

……

奶昔的案例告诉我们：

产品成为爆款如此之难！

创新成为一种碰运气式的豪赌！

其根源在于：创新的工作重点不在于“产品本身”！

也不在于“用户本身”！

而在于：“用户过程 Process”！

不幸的是：传统 Marketing 与创新工具、方法研究的重点都在于“产品本身”与“用户本身”！

打造爆款产品，成功创新，需要追根溯源：

- 用户为什么要购买产品 / 服务？
- 用户使用产品 / 服务 完成什么样的工作 Job ？
- 用户使用产品 / 服务的过程 Process 是怎样的？
- 使用场景是怎样的？

(Who, When, Where, While doing What?)

产品创新过程以“用户过程 Process”为中心后，按照 Clayton 的话：创新活动不再是一种运气式“豪赌”。

开发团队也要管理产能

文 / 文欢林 图 / 林梓

作为开发团队的管理者，我们在工作中经常会碰到以下现象：

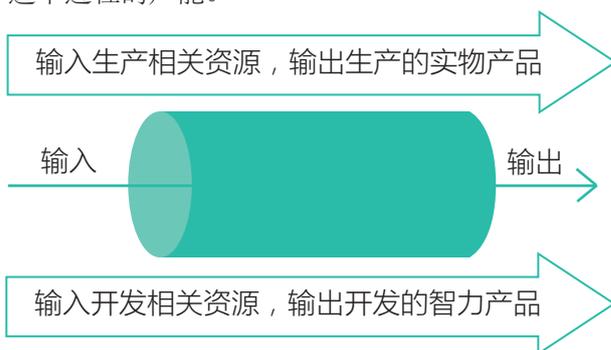
1. 部门管理者总是抱怨人手不够
2. 管理者总是觉得关键岗位上的人员技能不足
3. 我们的队员忙的时候忙死，闲的时候闲死，工作时间分布不均衡
4. 忙的人员忙死，闲的人员闲死，工作分工不均衡
5. 高层管理者经常担心人员过多，任务不饱和
6. 跨部门管理者总是抱怨团队成员工作冲突
7. 项目数量越来越多，领导说时间挤一挤就能有了
8. 多个开发项目之间经常出现争抢人员或预算的情况，项目总是延期

当这些问题出现的时候，其实我们面临的就是开发团队的产能管理的问题。

大家都有这样的经验，当提到产能的时候，我们脑海里很容易浮现出一幅画面“在一个井然有序的生产线车间，工人们动作娴熟、有序生产，迎面过来一个穿着白大褂防静电衣的管理者，左手托着一个速写板，上边那页纸密密麻麻的记录着今天的生产数据，这位管理者很骄傲的告诉我们，经过上个月的努力整改，我们的生产能力比上个月提升了 36%……”

那么开发团队是否也存在产能的问题呢？通过下图我们可以看出，产品生产与产品开发，实际上都是通过将输入转化为输出的一个增值活动

来实现的，这个实现过程的转换能力，就是我们这个过程的产能。



如果你还不确定这个对比中的共性，可以想象一下，今年公司业绩开展非常不错，有很多新的商业机会，于是，你作为一名优秀的管理者，对今年的开发团队给出了如下的整体指导意见：

1. 下半年到旺季，项目会很多，要赶紧招人；
2. 要尽快把毕业生培养出来，每人要能独挡一面，这样就可以多做一些项目了；
3. A 客户是今年的重点客户，要优先保证 a 项目的资源配置。

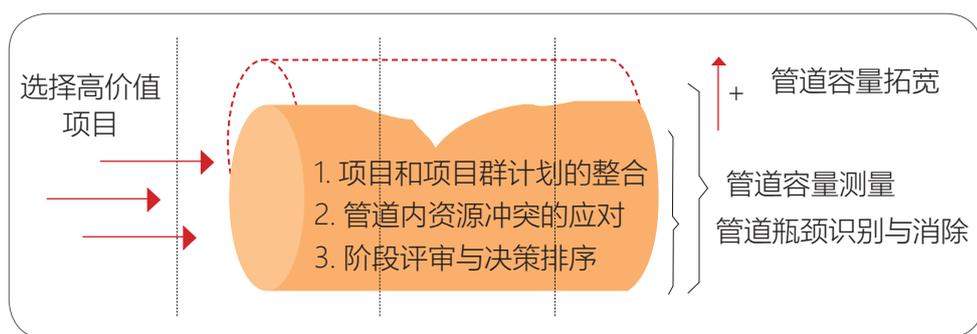
通过你的这几条意见，我们可以说，你明确地意识到了产能问题的存在，通过补充人员数量、培养人才、项目优先排序等措施，来保证开发团队的资源，以确保团队能够达到更高的生产效率。

实际上，对于开发管理者而言，新产品开发团队的产能并不是一个陌生的话题，像上面这样的对产能进行识别和管理的案例也很多。但是，这样的管理更多的是基于经验的、定性的产能管理，而这种基于经验的、定性的特点，决定了我们的管理行为主要依赖管理者的个人经验和意识。也就是说，管理能力强、经验丰富的管理者，能更好的识别和处理产能问题，而经验不足的管理者可能会忽略产能管理，并且因为忽略而陷入源

源不断的产能瓶颈，被越来越多的项目需求压得喘不过气来，甚至由此得出结论，认为我们的开发团队和我们的企业环境不利于做产品开发等等。

那么，能不能通过系统的思考和科学的方法，帮助我们做好开发团队的产能管理呢？尤其是能不能不过多的依赖开发团队管理者个人的资质和禀赋，而是找到一种可以学习、可以复制的方法和实践呢？答案其实是有的，在新产品开发管理 IPD 体系当中，有一个叫做管道管理的模型，其实质就是针对开发团队的产能进行管理的优秀实践。

管道管理使用形象的管道来比喻我们增值活动过程的能力，管道的最大通过能力，就是我们最大的产能。



为了提升新产品开发的产出效率（而这也是管理者的基本管理目标之一），通过管道管理的模型，我们很容易判断出一些基本的管理策略：

1. 高价值选择 —— 由于管道的限制，我们要减少浪费，尽可能选择高价值的项目来进入管道进行开发；
2. 扩大管道容量 —— 为了消除管道的限制，我们要尽可能的增加管道的容量，也就是增加管道的产能；
3. 资源协调 —— 由于管道内同时有多个产品项目并行开发，而不同项目之间，在时间资源和能力资源等方面，都很容易出现资源的冲突，因此，需要对管道内的项目进行轻重缓急的排序，确保最重要、最紧急的项目是能被优先满足和完成的。

基于这样的基本的管理策略，在管道管理的实践中，也发展了一些方法来进行更多细节的管理，以实现我们的管理意图。

首先，在选择高价值项目方面，我们可以对所有项目建立一个通用的价值评估模型，这个模型至少包含两种价值判定：一种是判断产品项目是否有较高的财务投资回报率，通俗的说，就是选择有更好的盈利效率的项目来开发，通过市场调研、分析、成本、盈亏平衡等方法来进行估算；另一种是判断项目与公司的战略方向是否匹配，可以通过战略目标分解与战略对齐的方法进行评估判定。例如，汽车行业许多企业都会推出概念车型，这些概念车型短期内并不一定能投入量产并带来即期的财务业绩，但这样的项目仍然很有必要，这是典型的基于战略目标分解和战略对齐的产品项目。

其次，在扩大管道容量方面，典型的方法中，可以采用增加资源数量的方法，包括资金资源、人力资源等等。然而，这个方法存在一个困境，当耗费资源过多的时候，成本的压力会越来越大，使得企业无法承担。因此，我们必须思考另一个方法 —— 提

升资源的使用效率。各类资源当中，物资类的资源，常常采用的管理手法有减少浪费、优化流程等；而对于人力类资源的效率提升，则可以通过人才的培养和训练、提高人员的工作能力、合理分工、员工激励等方法进行整体系统的管理。值得注意的是，管道内的各类资源之间通常会存在一定的比例关系，当这个比例关系不合理的时候，某一种资源会变成瓶颈制约，由于这种瓶颈的存在，使得管道实际上变小了，而非瓶颈资源则会形成资源闲置和浪费，这也就是前面所提到的典型的“忙的人忙死、闲的人闲死”的现象。典型案例有：铁道部对动车组的人员配备规定一列 16 节车厢的动车配备 1 名列车长、2 名司机、4 名乘务员、6 名保洁人员、6 名餐配人员。

再次，管道内资源冲突的现象，也是开发团队当中非常常见的现象。尤其是随着市场竞争越来越激烈，许多企业都在追求更快的推出更多、更好的产品，通过提升开发效率，给客户提供更



多的选择机会。于是我们就看到，因为市场需要，开发项目越来越多。在开发团队数量一定的情况下，许多人员都面临超负荷的状态，久而久之，超负荷状态下也无法完成所有项目任务。而对于是否超负荷也没有一致的看法，也许在员工认为严重超负荷的同时，还有管理者认为人员工作不饱和，导致开发团队的整体工作氛围越来越消极。究其原因，正是对管道容量的度量和判定工作的缺失所致。当项目越来越多，而资源不足以支撑，必然发展到不同项目之间争抢资源，谁的声音大，谁的权限大，谁的技巧多，争抢到的资源就多。于是，项目资源的争抢变化，导致各个项目都不断的延期，赶工期又会导致质量隐患，从而又不断形成救火现象，恶性循环，周而复始。为了解决资源冲突带来的这一系列问题，我们有必要对管道中的项目进行优先级排序。由

于每一个项目的需求者可能来自于不同的客户或者销售，每一个客户都会认为自己的项目最重要，所以，我们需要建立一个统一的项目重要性评价模型，设立统一的评价维度和评价指标，使用加权评分的方法，对不同的项目进行总体重要性的评估。通过评估结果，我们就可以得到不同项目的重要程度排序，并且据此对不同项目之间的资源进行统一的调度。所以，我们需要管理者能够对跨项目之间的信息进行整合与统筹管理，其中包括整合了多个项目的项目群总计划，项目群的资源占用和资源分配等配套措施。

最后，我们还必须清楚的看到，为了做好管道的管理，除了前述的策略之外，我们还有许多工作要做，包括度量公司的管道能力，度量单个项目占用的管道资源，由此又需要建立定额管理的基础等等。例如根据公司和产品的特点、历史数据信息等，搭建适合企业的算法模型，帮我们测量、估算团队的开发产出管道容量。于是，当某一天你的领导和你探讨“我们的开发团队在一年之内到底能做多少个项目”时，你就能系统性的给出科学合理的意见。

产能管理一直都是管理者的重要职责，为了追求更好的生产效率，其管理意图也是追求更好的投资回报率。而开发团队的产能管理，是一个很重要但又容易被忽略的内容，需要我们的开发管理者，通过科学方法进行系统思考，不断改进工作方法，进行管理创新。■

浅谈麻将、象棋与扑克中的项目管理思维

文 / 申志勇 图 / Vincy

周末与友人喝茶，提到某客户经理远赴意大利，为了与客户建立深厚的友谊，临上飞机前思虑再三购置一副麻将，自此以后，麻将成功导入

到某意大利公司的上流社会。我们盛赞某人的历史地位不亚于马可·波罗，同时也笑赞麻将的发明不亚于中国古代的四大发明。

然谈笑之余，我虽不会玩麻将，却对这种古老的博弈游戏有了浓厚的兴趣。麻将历史悠久，关于其发源众说纷纭，有说麻将创造于明朝，亦有说为唐朝等，足可见麻将长盛不衰而深得喜爱。究其原因，也许和麻将规则简单、上手容易而又变化多端有很大的关系。更深入琢磨，发现用现代项目管理的思维来解读麻将的规则，居然是件更有趣的事情。



麻将

首先，打麻将讲究的是运气，运气不好的时候很难获胜，“运气”这个东西或许可以对应到项目管理所强调的“事业环境因素”？我经常讲，在公司里，出于战略规划和产品定位的考虑，每个项目的地位不同，这也造成不同项目所能获取的资源和支持是不一样的。如果一个项目经理所拿到的项目是“含着金钥匙出生”的项目，那么他获得成功的概率会比别人大很多，但是是否一定会成功？答案是否定的，因为大家都知道，很多时候，尽管运气不错，项目经理还是把一手好牌给打臭了。

其次，打麻将讲究的是单兵作战，桌上的四个人各自为政，各自为了自己的利益而战。在牢牢地掌握自己的底牌的同时还要时刻想着算计对方，必要时还需要挖别人的墙角。因此，从麻将的身上看不到任何团队合作的影子（当然，如果合伙出“老千”是另外的一种情况）。从麻将牌的组成来看，每张牌地位均等。因此从项目管理的角度来看，由麻将所组成的组织是一种松散的、无序的状态，甚至无结构可言，不能称之为团队。



象棋

谈到麻将，就不能不提到中国象棋，同样是娱乐活动，但是从象棋的棋子构成来看，却可以看到团队合作的影子。象棋棋子由将、仕、相、马、车、炮、卒构成。这种结构应该是在部队中所普遍采用的一种组织结构。从上到下是一个职能组织，是一种线型的结构。这种结构的特点就是反应迅速，最高统帅“将”拥有对组织的绝对领导权，因此非常适合作战。下象棋时候也可以看到团队合作的影子，各团队成员（将、仕、相、马、车、炮、卒）必须遵循一定的规则，并且依靠团队的力量才可以取得胜利，所以演变出很多象棋棋谱。如果将象棋想象成一幕话剧，那么，“将”就是剧中“大王”的角色，是绝对的最高领袖。“仕”是王身边的贴身亲信，其特点是忠心，可以为王献出生命，“仕为知己者死”。然而中国古代太讲究谋略了，在象棋上也可以看到这个影子，比如“仕”太靠近大王，我理解可能对应于警卫和宦官的综合体，为防止出现“宦官当政、奸臣当道”的局面，“仕”的活动范围非常有限，而且必须在大王的前后左右；“相”，这是文职官员的象征，是给大王出谋划策的，具有一定的战斗力，因为他只能以“田”字的规则去战斗，所以战斗力是受限的，活动范围也只局限于本国的疆土，而且越靠近大王权利越大；马和车都属于武将，是可以为大王出生入死的，保家卫国和开拓疆土全靠他们，两者的区别在于，马有勇也有谋，他可以“一个人在战斗”，也可以与其他团队成员一起构成战斗队伍，提高杀伤力，比如“马后炮”等组合。

马是生来就要战斗的，如果在大王的附近，就会成“卧槽马”，失去了他的战斗力。在象棋的布局上，他也是一个远离大王的位置，也许某些多疑的君王害怕他在自己身边会引起“宫廷政变”吧；车是一员猛将，但是有勇无谋，他的战斗力很强，可以做开路先锋，但是却是“直来直去”，这是他的优点，同时也是他致命的缺点。如果拿历史人物对比，我觉得他就是吕布；炮，这个人物也是远离君王，而且因为在布局上他和“卒”在一起，不属于内阁成员，所以我认为他属于封疆大臣，担任着戍边的任务。他的团队合作精神最强，可以和团队中的任何一个成员合作，增强战斗力；卒，这是一线的战士，战斗力比较薄弱，尤其在本国的疆土中，但是如果在“军令有所不受”的情况下，他的战斗力也是很强的——“小卒过河相当于车”，这说明他得到了项目经理“将”的充分授权。团队的成员有了，如何去使用就要靠项目经理“将”去平衡了。战斗的过程就是团队由形成期到动荡期，再到稳定期的过程，在此期间需要做出很多牺牲，也要做很多取舍。



扑克

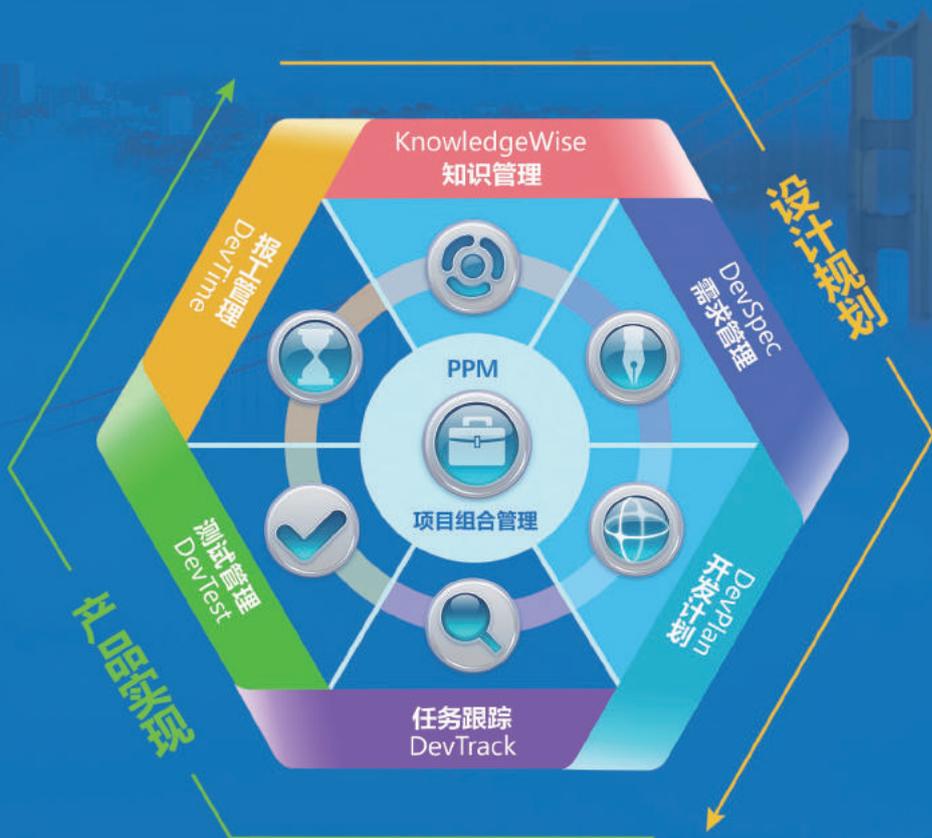
刚才说了两种组织结构，一种是无组织的形式（麻将），一种是职能式组织结构中的直线型（象棋），接下来就该谈矩阵式结构了。矩阵式结构是目前比较流行的一种结构，而且很多知名企业都采用了这种结构，并且今后还会有更多的企业向其靠拢。职

能式结构和矩阵式结构的区别，我觉得可以用扑克牌来形容。职能式结构和“升级”的打法很类似，从上往下，依次有四个职能部门——红桃、梅花、黑桃、方块，每个职能部门都有自己的职能经理和副经理等，就是K、Q。每个职能部门都是自成体系，单独的一个职能部门就是一条“直线”。这种结构非常普遍，比如采购部、财务部、人事部都是各自的体系，彼此之间没有联系。这种结构的特点就是跨职能部门之间的协调很困难，因为不属于同一个职能经理管理，比如黑桃1要和红桃1协调一个事情，那么可能需要黑桃K和红桃K沟通后，这个事情才能解决。这种组织结构的工作效率很低，在跨部门的运作时问题很多，不适合做项目管理。比如做一个项目，要求包括采购部、财务部和人力资源部参与的时候，经常会出现群龙无首的局面。

如果将刚才的各个纵向职能部门之间建立一条横向的联系，形成一个矩阵，那么就成为了一个矩阵式结构。为了解决跨部门协调难的局面，在横向设立一个项目经理，这样黑桃1和红桃1隶属于同一个项目经理，同样黑桃K和红桃K等也属于一个项目经理部，项目经理部直接管理横向上的诸多项目经理，这样他们的事情就很好解决了。根据项目经理的权限大小，可以分为强矩阵和弱矩阵。这种结构的缺点是团队成员之间的沟通成本很高，不只是对上面和对下面负责，而是上下左右的团队成员之间都要有沟通。

总结

一个优秀的项目经理就像一个好的棋手（或牌手），总是善于利用自己的项目管理技能，合理调配资源，有效管理项目风险，并且善于总结经验教训，最终成长为一名常胜将军。■



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5百强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、工作流、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：0755-21675516-8206

解读管理咨询和培训行业的工匠精神

文 / 中天华夏顾问 图 / nipic

自“工匠精神”被写进2016年的政府工作报告,随后各行各业便开始竞相解读、推崇和实践。笔者跟随潮流,拜读了关于“工匠精神”的相关文章之后,真心觉得“工匠精神”是这个时代对我们的要求。恰逢笔者最近对所从事的工作有所感悟,故试图结合工作感悟来解读工匠精神在管理咨询和培训行业的应用,以期对相关人群起到抛砖引玉之效。

何谓“工匠精神”?已经有人给出了准确的定义:

第一是热爱你所做的事情,胜过爱这些事给你带来物质收益;第二就是对待你所做的事情要精益求精,精雕细琢。

我很喜欢这样的定义,并基于这样的定义来解读“工匠精神”。

第一问:你热爱你所做的事情吗?

有人热爱羽毛球活动,在身体条件允许的情况下,想方设法挤时间,尽可能报名参加群体的羽毛球活动,甚至自己发起羽毛球活动。每次参加活动之前都充满期待,活动结束后心情愉悦,并对下次活动有强烈的参与意愿。

有人热爱咨询和培训工作,每次现场咨询和培训课程之前,心里都充满喜悦。这喜悦感不是源自于对方的付费,而是因为共同的兴趣和彼此的信任。不需要华丽的开场白,不需要刻意和做作,细心地讲解自己的知识和经验,仔细地聆听学员的问题和困惑,耐心地运用种种方法帮助学员理解相关的知识,通过共同的探讨达到答疑解惑的目的。每每学员有所得,心中的欣喜就增加一分,并继续保持对这份工作的热爱。

第二问:你认为你所做的事情还有提升空间吗?

如果说热爱是“工匠精神”的基础,那不断提升则是“工匠精神”的核心内容。

还是先看某人对羽毛球活动的喜爱,需要不断提升吗?有人说,我又不想参加奥运会的羽毛球项目,而且也没有这个潜质,玩玩而已,对不断提升的追求缺乏基础。真是这样的吗?当然不是,因为目标错了。羽毛球活动作为一个娱乐项目时,确实是玩玩而已,但不代表什么都无所谓,毕竟羽毛球至少也需要两个人一起打,因此这项娱乐活动的目标应该是大家能够在一起愉快地玩下去。而影响大家能不能愉快地玩下去有很多方面的因素,提升羽毛球水平只是其中很不重要的一方面。因为到了一定程度,水平的提升确实很有限,输赢往往在于配合的默契程度,以及打球过程中的态度、注意力、心情、受环境影响的程度等等。而针对这些要素的改进和提升则是真实



存在的，而且是必要的，这应该算是无处不在的工匠精神吧。

再来看培训和咨询工作，顾问们的目标自然是成为大师，而通往大师的顶端有几道阶梯：第一道，有知识；第二道，有经验；第三道，能应用；第四道，能传播；第五道，有创造。而每一道大的阶梯还会有很多小阶层，提升空间会很大，而且还是立体的、全方位的。比如说，有经验，并不等于你拥有的知识已经达到了一个不需要提升的高度。



知识层面，你可能通过学习一些资料或者接受一些培训和咨询能够打下一些基础，提升的空间在于这些知识是否成体系；或者你已经掌握了某个体系或者方法的知识，提升的空间则在于你是否了解其他体系和方法，是否知道各个体系和方法的适应性，甚至于是否有将它们融会贯通的可能性。

经验层面，一方面是曾经的工作经历所积累

的经验，另外一方面也可以在咨询和培训工程中，把自己当作学员中的一员，在真实的场景中不断实践并总结。这样的提升机会在每次咨询和培训之后都会存在，只是自己是否愿意去做以及是否能够做到。

应用层面，跟“师傅领进门，修行看个人”不同，而是“扶上马，送一程”，顾问要有“送一程”的能力。越来越多的企业和学员不仅关注学到什么，更看重所学知识是否能够落地，是否能够帮助到具体的实际工作；同时，咨询和培训的实施往往需要学员的改变，包括思想和行为的改变，“送一程”能够让学员获得更大的改变动力和信心。

传播层面，需要提升的则是传播的方式。有的顾问们是“茶壶煮饺子”——虽然满腹经纶，但找不到合适的表达方式，依然难以获得学员的认同。其实每次的咨询和培训经历都是一次珍贵的探索经历和提升的机会。单纯的理论讲解会比较难以理解，能够演绎理论的合适案例会更加受欢迎，如果这样的案例能够更贴近学员所接触的工作内容，将会让学员的理解更加无障碍。而讲师对案例的精益求精，无疑是工匠精神的具体体现。

创造层面是大师级的表现，包括首创的观点、方法、体系等，非多年积累沉淀和深度思考而不可得。以大师为目标，坚定努力的方向，终究有一天能够铸就精品，以走到大师的行列。翻阅大师们的成功之路，特别是国外著名大师如德鲁克、波特等，首创内容的提出，无一不是综合诸多的企业案例和长期的研究而得出，他们所采用的方法以及研究的态度就是工匠精神的最好体现。

最后，用一句话互勉：热爱你主动选择的工作，沿着这条路坚定地走下去，用心地把每一步尽自己最大努力走得坚实些，长期的积累会有蜕变的一天，人人推崇的工匠并非遥不可及。■



未来设计杂谈

文 / 刘鹏 图 / Vincy

未来设计，设计未来。感觉日子过得慢，昨天今天没变化；感觉日子过得快，十年弹指一挥间。

记得上个世纪之交，科技迅猛发展，新思想层叠涌现，人类生活发生巨变，两次世界大战让全人类重新思考人生……21世纪用互联网精彩开幕；全球化，地球成一村；人类畅想火星生活；智能科技迅猛来袭；有一个叫“手机”的产品悄然占领世界。

越是这样，我们越应该暂时慢下来，想想未来的生活，谈谈未来的设计，别让时间仓促而过。

咱们从时下热门的“工业 4.0”开始，这个未来的计划表。工业 4.0 源自德国政府的《德国 2020 高技术战略》；美国类似的战略叫“工业互联网”；日本相应出台《机器人新战略》；中国非常务实地提出了《中国制造 2025》。不管它们叫什么，其实都是为了持续的占领高端制造业，并坚信制造业是立国之本。

未来就是这样了吗？未来不该是人类单纯适

应科技的年代，人类发展的根本是为了生活得更好。“以人为本，是设计永恒的宗旨”。在技术的冲击下我们有必要重新思考它的内涵。信息技术日新月异，推动社会向前发展，互联网、云技术、大数据、物联网使得万物互联即将成为现实。我们生活在一个复杂，而且将来会更复杂的时代。正是这种“连接”无处不在，使行为的结果变得不可控。遥想远古，我们的祖先被猛兽追赶，可以下河但河里可能有鳄鱼，上树但猛兽也可能会爬树，跑回山洞但有可能半路被追上。假使现代人穿越过去来面对这样情形，我们能比祖先更容易做出选择吗？可是如今，我们正在面对复杂得多的现代生活，每天被迫做出更多、更复杂的选择。

未来是智能的，任何东西的名字之前都被冠以“智能”，但是现在的智能设备应该叫智能“主人”，太让我们操心了。它们太复杂了，我们需要学习一段时间才会使用；它们寿命太短了，用不了多久；它们太需要人来维护了——软件升级，保持有电，保障网络；它们还可能会随时不工作，但是我们不知道它什么时候要休息，是哪里坏了；它们太不安全了，随时随地收集和记录我们的隐私。

那么，我们是要拒绝技术的进步吗？不，我们要合理地使用。

在这里强调“以人为本”仍是未来设计的根本，让我们把焦点从科技回到人本身。规划人类理想生活，提升大众生活品质，调节人与人之间的关系，塑造人们的优良品格。我们得为“人”而设计，而不是为了什么智能工厂、科学技术，不是为了这样那样的设备，它们都只是解决方案。我们的设计要创造就业而不是让人失业；得让人活得容易，省力、省时、省心，安全、方便、舒适；得让人活的好、活得久、活的健康；让人活的体面，处处干净整齐，让人从容不迫；得让人活的有滋





味、有希望、有信心、有干劲、有成绩。设计应让人活在美的世界，传递真善美。设计能够塑造人的品格，使人与人之间和睦相处，相互尊重理解、宽容体谅；协助维护社会的信用信任、公平正义，使人们自愿的互惠互助。

回过头来咱们再畅想未来的产品：智能汽车会像将军的坐骑，温顺通人性，听主人的话，不会被别人控制，不必花费大量的时间照顾它，它可以自己保障在其寿命内正常运转；智慧城市——智能大厦——智能服务设备，利用技术更加合理地利用资源，公共服务更加便捷，但是尊重个人安全与隐私；智能家居则因人而异，可以选择把24小时智能管家请回家，也可以选择保留朴实生活，不在家里安装智能设备。我们有度的使用技术，让技术尊重人。

“设计以人为本”，但不任由人类妄为，未来设计还应该加上“以地球为本”。

绿色设计被重视只有几十年的时间，在中国更是最近的事儿。人类活动对地球破坏到了影响人类延续的程度，环保才被想起了。资源短缺，没有粮食吃；环境污染，喝不到干净的水；生态

破坏，物种加速减少……自然环境在向恶化的方向发展，人类的活动毁了自己的家园。雾霾、土壤污染、地表水污染、深层地下水污染，污染程度是令人恐慌的，直接关联的是饮用水、粮食安全、疾病、寿命。常说欧美人有环保意识，胡扯，他们家里倒是好好的，都把污染企业弄到别处去了，把垃圾出口给第三世界国家。我们只有一个地球，毁了她谁也活不了。

我们得改变生活方式，减少浪费，减少能耗；改变消费理念，“够用就好”，而不是最贵最好，强调使用、共用而不是占有；我们得改变生产方式，不选有毒材料，选择低能耗工艺，增加可回收性，零排废生产等等；我们得改变经济发展模式，开发地矿资源改为开发人力资源/智力资源，



消费文化而非消费物质。小的设计是产品设计，大的设计是工业系统的设计，对人类未来的规划。我们应当基于良好精神来造物，并借由产品向大众传达这些正能量；增加产品的内涵，漂亮之余，还有设计者的巧思，对用户生活的周全照顾，蕴含着时间的沉淀，耐用、好用，每每把玩，让人不忍抛弃，是伴随一生的朋友，可以传家的珍品，如果将产品埋在地下，是文物而非垃圾。

我们时常忘记心中追求的生活理念，各种眼花缭乱让人身心疲惫。让我们回归本来，为人而设计；珍惜这唯一的地球，不谈能去外星生活。■

2017 年过半，我们身处的风口和泡沫

文 / 辩手李慕阳 来源 / 虎嗅网

“听说共享经济更火了，我家门口都有共享充电宝了！”

“那可不是，我家门口都有共享篮球了！”

“那你最近还直播吗，赚得怎样了？”

“直播什么呀，经纪公司欠我的钱还没清呢，我现在做短视频！”

“那是，我也不做 VR 了，我在做人工智能！”

……

这样的对话，也许就在你的家门口、某个星巴克的角落，但是你已经见怪不怪，这语气在过去三年里再熟悉不过。

整个上半年，速生速死，我们的科技创投圈，在不时出现的细小“风口”和迅速证伪的破灭中交替度过。

在过去一年的资本寒冬中，泡沫崩裂，公司倒闭，大多数“炮灰”们学会了冷静和聪明，不会脑子一热就跟。

但是他们也渐渐迷茫。回顾这半年，有哪些明显的趋势呢？

一、双创热可能回归

还记得中关村创业大街曾经的门庭若市吗？

还记得资本寒冬里后来的冷清吗？

现在，创新、创业的热潮可能回归。

前两年，人们对创业最主要的嘲笑点是：创业五年，不如买套房。而今，伴随着一二线城市明确的冻结锁死，创业可能成为阶层逆袭的唯一手段。于是圈子里开始传闻，抢项目的投资人变多了，融资难度大大降低了。

个人猜测，这或许也是因为：过去两年里，大量失败的创业者转型为投资人，大量迷茫的投资人开始转型成为 FA，大量没法进入楼市、股市的资金开始进入创投圈。

简言之，不是好项目变多了，而是“人傻钱多”变多了。所以有一点“风口”苗头的地方都可能被哄抬。

但这个热潮只是“可能”回归，伴随着美元全面加息，更多的不确定开始出现。所以如果没热，你也别怪我说话不靠谱。

二、娱乐在抬头

“口红效应”告诉我们，当经济开始下行的时候，口红就开始畅销。根据艾瑞咨询的调查，2017 年，唇妆果然成为彩妆线上市场的亮点。

是的，当中产阶级陷入巨大的前景不明、阶层屏障和焦虑感中时，娱乐和消费开始重要起来。

另一方面，最近几年互联网红利主要集中在工具和平台领域，打的是“效率提升”，是帮助我们省时间。现在我们各方面的效率已经前所未有的提升，甚至有一些领域“效率过剩”了。

于是城市人面临的问题，不再是稀缺和低效，而是效率提升过后的快节奏、浮躁和焦虑并行的生活状态。工具的升级，使现代人特别是城市人越来越不需要熟人关系的协作，孤独感正在前所未有的地加强。

此种背景下，消灭无聊、缓解焦虑、杀时间的“娱乐”会是一个重点，“省时间”省出来的碎片化时间，终归会浪费在美好而快乐的事情上。娱乐开始贯穿社交、内容、电商等各条赛道中。

让多巴胺、心流和内啡肽来得更猛烈一些吧。



与实用工具型产品不同，娱乐难谈“刚需”，但是往往“流行”。它的特点是具有明显的潮流性和周期性。

一开始是单机手游，比如愤怒的小鸟，植物大战僵尸；然后是陌生社交，一时间人人都在“约”；接着是内容平台的崛起，比如爱奇艺、今日头条、喜马拉雅……

到了去年，人人都在直播了。

到了2017年，一个明显会破灭的泡沫就是直播（秀场），因为围观美女加打赏这种娱乐方式不再流行了，屌丝和土豪都觉得没啥意思了。

17年的娱乐热点是“游戏+社交”，代表案例有王者荣耀、狼人杀、派派。事实上16年的全球大作战、贪吃蛇、阴阳师，已经展现了这样一种端倪。

游戏社交的特点是：

1. 以群体性的社交沟通作为游戏的重要组成、手段和形式，游戏就是社交，社交就是游戏；
2. 利用碎片化场景，就像扑克牌，立刻就可以玩；
3. 玩法上的通用性，男女老幼皆宜；
4. 快速的游戏变现机制。

这一波热潮中会不断涌现出新的玩法，更加好玩，更加接近真实社交。

那么未来就有两种可能，一种像三国杀，流行了两年就没人玩了；一种是扑克牌模式，会一直有很多人玩，成为未来人们破冰的标配。

如果是后者，最终的玩法可能支撑起一个新的陌陌，并且引发可怕的跟随。

三、新实体闪击线下

由于目前的创投圈创新乏力，加上阿里、腾讯令人绝望的垄断能力。人们纷纷认为传统的“线上红利”已经不再具备，新的机会在线下。

但是，经历了O2O和团购的惨败，创业公司越来越不倾向于通过平台对接已有资源，而是自主创造新商业实体和模式。他们越来越不愿意B2B2C，而是不带那些传统商户玩了，直接2C。

如何直接2C呢？关键在于做出完全不同的“新实体”。你是KTV，那我简化一些，简化到只有一个电话亭那么大，让一个人在里面唱，依

托移动支付实现无人值守，人工成本大大降低，这就是迷你K。

这一波的代表是名为共享经济的无人分时租赁，特点是：

1. 高频刚需规模快速部署；
2. 弱线下依赖，单车、充电桩这些，不需要搞定小b，直接铺就行；
3. 小额支付快速回本，租赁押金等现金玩法；
4. 无人值守、网络化、标准化，成本看起来可以压得很低。

只不过，由于资本市场一哄而上的尿性和一些国人堪忧的素质，共享经济尽管理想上的财务模型很漂亮，但饱和竞争开始后，实际日常补贴运维成本其实很高。

你看共享充电

宝、共享雨伞、

迷你K，背后的思路是一

致的：我的每一个标的物都是一个

“无人租赁

加储蓄银行”，

放在那里自动增

值，然后引诱资本疯狂

追逐。

共享单车的发展基本延续了我年初的预测，最终只会有2-3个大家伙胜出，而其他的小玩家连卖给大家伙的资格都没有。

这一点，应该会在其它类似领域复制。如果你不是被腾讯或朱啸虎们选中的那个人，建议尽量远离。

四、中产焦虑是着眼点

可怜的中产阶级，因为高不成、低不就的焦虑，正在成为被收割的猪。

向上的阶层通道不顺畅，“城堡的大门”仿佛关闭了；向下感觉随时可能滑落，变得和底层屌丝没什么区别。

那么接下来会有两个方向：

一个是卖阶层门槛、强化阶层固化，常常是



一些价格高、毛利率高的类奢侈品，还有一些“生活方式的标签”：有没有喝过喜茶？现在又有了丧茶哦！另一个是弱化阶层门槛、让更多的人特别是三四线城市和小镇青年以低价格获得“上流阶层的服务”。买不了LV，就买轻奢吧，没法买到最潮的，就“快时尚”吧。

不过也有不好的消息。有没有注意到，聚焦中产人群的垂直电商平台们，他们最近的“声量”在减小，大平台的声势越来越大，是什么原因？

五、内容创业不稳定性因素增加

内容创业，应该是app、公众号之后最适合大多数人的方向，毕竟门槛相对较低（做得好很难），2017年各个平台对好内容的争夺和馈赠增多。

但是需要注意，内容创业出现了巨大的风险点：

1. 微信和苹果围绕“赞赏”问题激战，结果是付费阅读迟迟无法退出。未来很可能iOS上的内容付费都免不了被苹果三七分成；
2. 近期由于政策方面的原因，内容创业的系统性风险大大增加，这就不多说了。

这就导致内容创业会出现一些新的趋势：

1. 后来者越来越愿意选择跨平台战略，并把重点投向微信公众号之外的平台，这既是分散风险，也是因为公众号红利确实消失；
2. 知识付费作为一种已经证明的、相对稳妥的模式，稳步发展，但不会太快爆发。别看各个平台卯足了劲，实际上模式成熟还有相当一段路；
3. 微博、微信之外，新的粉丝维护和流量触达手段会兴起，比如小密圈、饭团。

六、短视频出现泡沫

与其说短视频是未来，不如说“视频的短化、碎片化”是趋势。短视频领域我们可以看到：

1. PGC模式已经成熟，制作精良、创意突出的短视频确实成为爆款图文之后最好的流量吸取手段。但是风险在于，玩家已经太多，各个领域已经开始出现“头部”，变成“新

头部”的难度大大增加；

2. UGC领域，陌陌、快手、火山、微博大打出手。然而快手这样的成功，在于社区氛围的长线建设而不是短期催熟。它建立了一种能让普通草根凭内容红起来的机制和氛围，就算你火山可以挖走mc天佑，我的社区氛围还可以产生N个；
3. 想做MCN的越来越多，甚至超过了内容生产者。这就像小程序还没一个成功的，做小程序分发、外包、培训的倒是出来好几个。金子还不知道有没有，卖水、卖工具的先来了，大家都在想着取巧、做容易的事情，中国人酷爱投机的本性可见一斑。

七、人工智能短期被高估

毋庸置疑，人工智能会是一个长远的战略方向，是未来。但是今天的“哄抬”似乎有些过度，很多投资人和创业者“言必称人工智能”，这个时机是不是早了？

同质化竞争的项目做多了，都想着人工智能有“技术壁垒”，可是真正有用的技术壁垒哪里是一般公司可以取得的。

智能硬件肯定是未来，但是2014年就热炒，结果死得爽吧？VR、AR肯定是未来，但是去年就热炒，结果怎么样？

从智能机的发展历程可以看出，这类基于基础科学和底层技术创新突破的案例：

1. 常见于富于创新文化的西方社会；
2. 常由底蕴深厚的科技公司完成，而且其中多半是大公司；
3. 一家公司成功推出“标准化”的新产品后，多数会开源，最终对其他炮灰产生毁灭性的打击，一将功成万骨枯。一个苹果、一个安卓，前面的黑莓、诺基亚都没戏了。



从这个角度说，虽然没有足够证据，但我认为今天人工智能领域的泡沫着实不小，真家伙肯定有，但瞎掰的绝对多得多，最后可能是绝大多数死掉、赢的卖给大公司。

八、营销方式的变革

我有一个朋友，号称身家几亿，没事开着法拉利到处泡妞。他是做渠道流量的，简言之就是帮那些创业公司刷数据的。

他最爱说的是，因为有很多投资人傻呀，他们的钱通过不靠谱的创业项目，最后全转移到了我这里。我不需要融资，他们的资都在我这里。

没办法，创业公司要刷假数据，投资人也需要假数据来骗接盘侠，而刷数据的成了大赢家。整个双创的盛世，有一部分是假数据撑起来的。

但是，伴随着 iOS11 的推出，这类公司可能不再具备红利，简单粗暴地刷数据会行不通了。这时候，事件营销、病毒营销会前所未有地重要，增长黑客会前所未有地重要。

通过制造一个传播性、话题性极强的事件，引发病毒传播，会是未来产品放出“声量”主要的形式。

传播为王，人性为后，数据为尊，一个新的创意时代正在到来。

九、新媒体开放之路减缓

大的范围内，报刊杂志已经纷纷倒下，接下来是电视台，再往下纸质图书出版的未来都会堪忧。因为人们获取信息的方式、渠道正在不可逆转地改变。

旧有的体制，面对互联网新媒体几乎毫无还手之力，就像短信、电话面对微信一样孱弱。但是，新媒体也意味着更大的信息管控难度和风险，所以短期内会有反复，对国家来说这个车得开慢点儿，开到体制已经可以成熟驾驭。

最近坊间传闻，政府开始给衰落的传统媒体输血，充实舆论阵地。而同时，针对部分新媒体的管制封杀不会停，会更严厉。

我们做创业的一定要有个觉悟：虽说从长远的角度看，市场潜移默化的力量是无穷的，但市场不等于资本，在国家的力量面前，资本的力量没那么牛逼。

所以一定不要再有侥幸心理、耍小聪明，以为国家暂时没有管制就没问题、就可以去钻漏洞。管制会有滞后性，但一定会到来，而且一来就不可阻挡。更何况这两年，国家对互联网新事物的反应在加快。

国家如果动手，P2P 死了，直播也会很快，大 V 和自媒体也别太有存在感。像金融、媒体这类有可能触动国家核心利益的东西，确实你得悠着点儿，不要作，否则要死肯定分分钟。

这年头，活着不好吗？

以上，就是针对上半年，我能看到的大概趋势，都是些眉目，毕竟数据有限、信息有限，能力更是有限。但我觉得，这些东西应该是比某些投资人（划重点，只是某些）讲的实在一些。毕竟，中国的很多风口从来都活在投资人口中和媒体公关中，并不需要特别符合事实数据和逻辑常识。

而对于看到资本回暖就兴奋不已想创业的人，我想提醒一句：你真的想清楚你要做什么了？还是为了创业而创业？大多数人哪怕做到了高管，骨子里其实也就是个执行者、是个职业经理人，创业其实和你没啥关系。

虽说创业就是找人、找钱、找方向，短期看，找钱最难，但从长远看，找方向是关键，真正有洞悉眼光的人是极少数。

千万不要以为融资胜利就是创业成功，从长远看最终的创业成功基本都是因为创始人的眼光；而那些没眼光、2VC 的，就算背景再光鲜、再会融资，后面也不可避免会走到坑里。

一旦失败，不论早期融资多么顺风顺水，投资人翻脸抛弃你的速度都会超乎你的想象。他们只把你当做正常概率，你却很可能得背上百万千万上亿的巨债，想清楚了吗？

一定要有脑子，不趋短利、近利，不被表面现象所迷惑，不盲从于台面上的“主流”观点，不要蠢和懒。

以上的话虽糙，但都是真心话。有时候，我对蠢和懒的人有些缺乏容忍，但这是不对的，因为他们至少常常是善良的。

这个时代都不容易，我们善良就好。

马化腾：粤港澳未来要打造成世界级的湾区

来源 /36Kr

2017年6月20日，首届粤港澳大湾区论坛在香港君悦酒店举办。作为全国人大代表，马化腾在今天的两会上提出了打造粤港澳大湾区科技湾区的建议。



在演讲中，马化腾提到粤港澳大湾区想法的落地只用了短短几个月的时间，这是多方共同努力的结果。马化腾在论坛上表示，非常感谢顺丰的王卫，作为有20年发展历程的企业，顺丰见证了整个粤港澳大湾区的成长历程。另外，格力的董明珠和大疆的汪涛也将参加下午的圆桌论坛。

软件、硬件和服务是中国大湾区发展的优势

随着国家对建设粤港澳大湾区的重视、以及港珠澳大桥的建成等，多种机遇表明粤港澳大湾区正迎来前所未有的历史性机遇。在马化腾看来，香港发展创新不是没有机会，而且还抓了“几副好牌”，有很多优势和条件。

旧金山湾区和东京湾区在消费电子以及PC互联网时代引领全球科技，但是最近十年，尤其最近五、六年的移动互联网时代，中国企业其实正在赶超全世界。而粤港澳大湾区的优势恰好反应了未来科技发展的趋势，比如三位一体的软件、硬件和服务。

具体来说，不管是电子产品还是软件开发，已经不能孤立发展，一定是整合在智能设备里面。软硬结合，同时又连到云端，与后端的云服务进行整合，这是大势所趋。这个趋势恰恰是粤港澳大湾区的优势，包括香港、深圳、广东很多珠三角企业，刚好具有这三者优势。如果能把这三方面的优势整合起来，将会大有可为。

过去的20年中，整个大湾区培育了华为、中兴、格力、顺丰、大疆等等一大批领军企业，为未来打下了很好的基础。

三大建议将粤港澳大湾区打造成世界级的湾区

谈到未来大湾区的发展，马化腾认为这个概念才刚刚出现，未来还有很长的路要走。

首先要更重视发展科技。希望能向国家多主动争取政策，也希望国家给予大湾区更好的政策，能够让大湾区成为内地企业“走出去”的窗口，也希望这里能够成为国外企业进入中国市场、作为“引进来”的重要桥梁。同时政府应该更有紧迫感，有时不我待的魄力。只有政府搭台出政策，企业才能更好地在台上演戏。

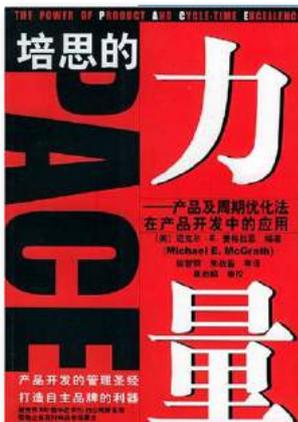
其次，大湾区要有鼓励创新的氛围，培养产学研一体化的创新生态。在硅谷有斯坦福等有名大学能够培养人才，有硅谷能留住人才。香港也有很多非常优秀的高校和基础研究的平台，但是很可惜，培养出来的学生，尤其理工科的学生很难留在大湾区。所以大湾区未来需要营造更多的创新的氛围，犹如“搬大树，引凤凰”，吸引更多的科企与高校进行合作，让人才有用武之地。

最后，粤港澳三地政府建立常态的协调机制。马化腾认为，三地应该把竞争的心态，转变为一种合作的心态。

大湾区的发展要向海外、全球要人才、要市场。比如，人才引进方面能不能联合推出“湾区人才计划”。还有相关优惠政策方面，比如出入境政策方面能不能推行高科技人才的绿卡，让高端人才的流动和跨地域的发展能更加便捷。

此外，腾讯还会启动“粤港澳青年交流计划”，将联合深圳的大疆、万科等一批企业，给港澳地区和内地的中学生提供夏令营的机会，也给三地的大学生在我们大湾区企业实习的机会。

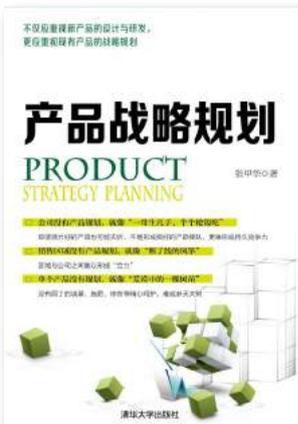
书是人类进步的阶梯。虽然在移动互联网时代，阅读书籍好像已经成为一件奢侈的事情。信息获取的便利性与及时性，让大家快速地通过网络寻找自己所需要的信息，而忽视了整体阅读对逻辑思维锻炼、构建系统知识体系等的重要性。这里，我们希望大家能在工作之余，通过整体阅读，构建完整的知识体系、拓展思维，以解决一些实际工作中的困惑。本期由产品战略及规划专家、产品创新与管理专家为大家推荐以下三本好书，希望能对大家有所帮助。



好书推荐 1: 《PACE 培思的力量》

[著] 迈克尔·E·麦格拉思 (Michael E. McGrath)

《培思的力量 (产品及周期优化法在产品开发中的应用) 》介绍了产品及周期优化法的要素，包括阶段性评审、核心小组、结构化开发，以及开发工具和技巧，《培思的力量》是以实用经验而不是以说教理论为基础的关于产品开发的书籍。



好书推荐 2: 《产品战略规划》

[著] 张甲华

本书理论联系实际，结合大量案例，重点讲述产品战略规划的方法与步骤，包括产品战略地图、产品战略定位分析、产品竞争力分析、产品排序等，通过分析与评估关键成功要素和产品结构，帮助企业明确优势业务或产品领域，明确公司产品发展方向与产品战略，提升核心竞争力。



好书推荐 3: 《最后期限》

[著] 汤姆·狄马可 (Tom Demarco)

这是一部故事性很强的技术管理书籍。它涵盖了许多主题，从专案评估到选择度量单位，从解决冲突到处理含混不清的规格……本书像漫画一样有趣，但是不那么讽刺。更重要的是，书中蕴含许多深刻的智慧，可以帮助你在面对下一个最后期限时能增加成功的机会……



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

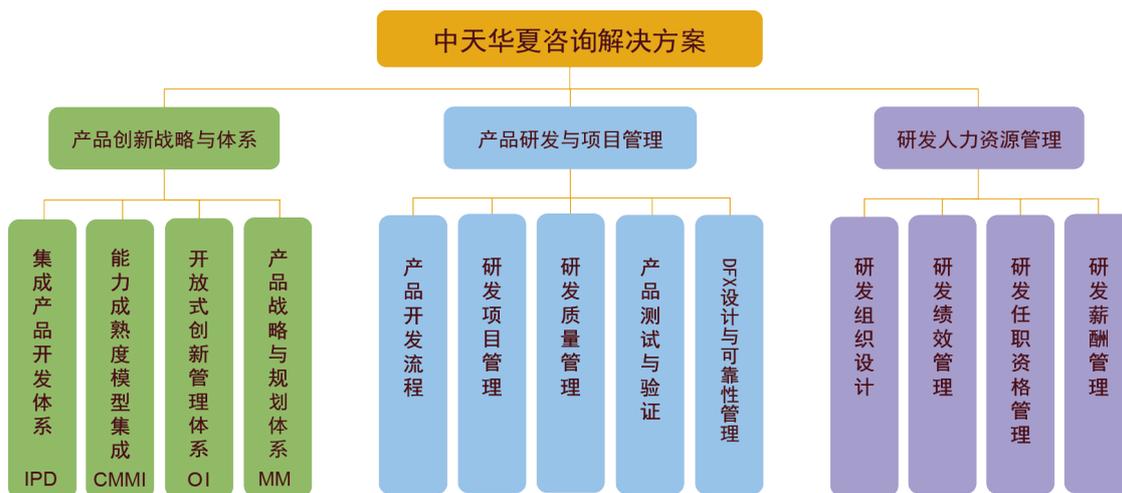
来稿请注明：笔名 + 真实姓名 + 联系方式 + 公司名称

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



中天华夏精品课程：

- | | |
|------------------------|-------------------|
| 《如何构建高效的研发管理体系》 | 《研发项目管理高级实战演练》 |
| 《集成产品开发 (IPD) 体系详解与实战》 | 《研发多项目管理高级实战》 |
| 《成功的产品经理高级实务》 | 《研发绩效管理与员工激励高级实战》 |
| 《产品战略与规划高级实务》 | 《研发团队管理与跨部门沟通》 |
| 《产品 & 研发财务与成本管理高级实务》 | 《技术规划与技术开发高级实战》 |
| 《基于 BLM 模型的产品战略与规划》 | 《从技术走向管理高级实务》 |
| 《产品经理的商业呈现和宣讲》 | 《研发管理者的人力资源管理实务》 |

欢迎来电咨询：0755-21675516

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