

# 创新 与 研发

Innovation·Research & Development

2016年第4期 总第6期

专题

## 需求管理，你怎么看？

产品需求开发管理

——构建企业产品竞争力的核心要素

需求管理 Q&A

做一个“入戏”的需求分析师

观点

看电视学沟通

基于“产品综合成本”的研发成本管理

巨人的衰落

向死而生（下）

——围绕生产者打造靠谱创新型产品

TIPS

项目经理在职场中如何培养商人思维

基于规则的高效议事机制



[www.innovationview.org](http://www.innovationview.org)

# 创新与研发

专业·专注



关注创新 助力研发

中天华夏咨询

# 产品经理特训营

开创全新体验，打造精英人才

**18名** 出自华为、中兴、IBM等世界500强的咨询专家智慧集成

**121家** 知名企业现状调研诊断与人才需求分析

**150人年** 产品管理实战经验积累与感悟

**2000小时** 课程设计与案例雕琢

**120课时** 系统学习，掌握**20项**专业技能

📖 知识与技能讲授    🗣️ workshop

📁 案例研讨    🕒 实战演练    🗣️ 座谈答疑



A

产品战略&规划能力

B

产品开发&运营管理能力

C

产品&技术创新能力

D

团队合作&领导力

**增值服务：** 免费复训、能力测评、行业大咖交流、跨企业交流、同学会……

适用于高新科技企业、传统制造业及互联网行业

## 需求管理，你怎么看？

04 导语

05 需求管理 Q&A

08 产品需求开发管理

—— 构建企业产品竞争力的核心要素

10 探究本源：用户访谈高效之道

—— 从装修选择看需求调研

12 做一个“入戏”的需求分析师

14 产品需求，测试可以有贡献

## 观点

- 16 看电视学沟通
- 20 向死而生（下）  
——围绕生产者打造靠谱创新型产品
- 22 基于“产品综合成本”的研发成本管理
- 23 巨人的衰落
- 33 2016年“双创周”，深圳给你好看

## TIPS

- 26 项目经理在职场中如何培养商人思维
- 28 基于规则的高效议事机制

## 资讯

- 30 华为 2016 全连接大会：  
云在重塑一切，华为化云为雨

# 创新与研发

### 联系我们

内容查询：  
0755-86590274

业务联系：  
0755-86653751

E-mail：  
[contact@innovationview.org](mailto: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



# 需求管理，你怎么看？

导语

文/Ann 图/Liz

先来看一个例子：

A公司的软件工程师抱怨说，在开发过程中，需求总是变来变去，一会儿要加几个功能，过段时间又说另外一个功能不做了，可是这时候该功能都已经开发了一半了；而该公司的测试工程师也抱怨，在检测的时候经常发现产品和需求规格说明书不一样，很多功能点和产品细节都没有按照需求说明来做，导致反复修改、反复测试；产品经理呢也很郁闷，需求评审的时候大家都通过了，可是开发过程中客户又要加需求，开发也不仔细按照需求来做，能怎么办？

可能许多公司都碰到过这些问题，在项目管理过程中，项目需求变更频繁，实际产品与需求不一致，严重影响到项目的进度、成本和质量。

而缺乏有效的需求管理，是导致这些问题的主要原因之一。有研究表明，修改客户发现的需求缺陷所需要的工作量，大约是更改需求开发期间发现的错误所需的工作量的100倍。另一项研究表明，更正需求阶段发现的错误平均仅需花费30分钟，而纠正系统测试期间发现的缺陷则需要花费10小时。

由此可见，在产品开发过程中，需求管理是十分重要的。那需求管理是什么呢？需求管理是一种用于查找、记录、组织和跟踪系统需求变更的系统化方法，可用于获取、组织和记录系统需求并使客户和项目团队在系统需求变更上保持一致。需求管理涵盖了需求的获取、调研、分析、定义、分发、变更、跟踪等等一系列活动，是一个动态的过程，从需求获取开始贯穿于整个项目生命周期，力图实现最终产品同需求的最佳结合。在进行需求管理的时候，将主要精力放在前期的需求分析上，而不是产品开发后的修改上，能够更大程度地提升产品开发效率。然而现在仍有很多企业却恰恰相反，用很少的时间做需求管理，然后用更多的时间不断地修改，这也直接导致了产品开发效率的低下。

随着项目管理知识的普及，已经有越来越多的企业认识到需求管理的重要性，并建立了对应的流程体系。但在实际操作过程中，仍存在着各种问题，导致需求管理效果不佳。本期我们收集了一些企业在需求管理过程中所遇到的问题和困惑，请到一些专家来答疑解惑并发表他们对需求管理的不同角度的观点和见解，希望以此引起大家对需求管理进行更多的研究和探讨。





# 需求管理 Q&A

编辑/Ann 图/nipic

【需求管理现已成为大部分研发型企业十分重视的一项管理活动，但在实际的执行运作过程中，仍然会出现一些问题，影响管理的效果，导致项目偏离预期。本刊收集了部分企业研发人员在需求管理方面的困惑，并请专家进行了答疑解惑、发表观点和见解。】

## Q1：需求锁定偏晚，该如何解决？

**努比亚 - 需求科 问：**需求管理可能是一些公司的通病，目前我司流程比较完善，问题主要在执行层面上。比如需求的锁定偏晚，该如何解决？

**孙福生 答：**需求确定比较晚一般情况下是由于以下几方面原因引起的，针对不同病因对症下药，以下基于三种不同原因进行分析并解答。

1. 公司不重视需求开发与管理过程，项目经常“裸奔”，立项后不进行充分的需求开发与分析，经常在需求相对模糊的状态下就进入设计过程。

解决办法：系统地梳理产品需求开发与管理流程，对负责需求开发与管理的几个关键角色（市场人员、产品经理、系统工程师）进行合理的分工与集成，把需求调研与收集、需求整理与分析、需求定义与分配、需求转化与跟踪、需求实现几个过程进行端到端串联，同步引入需求评审机制，每个节点进行有效评审。一方面是确保前后分解的需求一一对应，另一方面是确保每一个过程的需求符合该过程的要求时，才能进入下一环节，以此来保证需求锁定及时、准确、有效。

2. 需求开发过程中覆盖不全面，没有围绕产品包进行需求开发，往往只关注了产品的功能/性能需求，却忽略了其他方面的需求。

解决方法：首先，产品需求定义一定要有“包

## 答疑嘉宾：



**孙福生 先生**  
国际项目管理师  
新产品开发管理专家



**付国良 先生**  
资深产品经理  
产品战略及规划专家

需求”的概念，从产品价值需求（满足用户的哪些核心价值）、实际产品需求（功能、性能、包装、质量、品牌等）、产品附加需求（可制造、可服务、可运输安装、用户体验等）三个层次自内向外地进行需求分析，可以确保需求的覆盖度相对完整，不会有重大遗漏。其次，在“包需求”开发过程中一定要覆盖到能提供需求信息的所有领域，比如客户、终端用户、电商平台、竞争对手、行业分析报告、各种大会、展会、公司的客服及运维窗口，内部产品开发团队渠道均要有效覆盖。收集和汇总相应领域的产品需求反馈，进行综合分析，以保证需求来源的全面。有时候，并不是我们无法锁定需求，而是没有考虑到某些需求的来源和渠道，尽可能地覆盖需求开发的来源可以有效帮助我们提升需求开发的效率。

3. 如果以上两点都没有问题，但需求转化过

程不清晰，产品需求定义颗粒度不够，为开发过程中的需求增减和变更埋下隐患。

解决方法：完整的需求开发过程根据需求在不同过程中的形态和要求把需求分为“初始需求、原始需求、特性需求、系统需求”四个阶段形态。但很多企业并不清楚这些需求的对应和转换关系，很多只简单地定义了初始需求，例如“产品需要更加便携、易携带”。这个需求实际上是客户或者用户的一个诉求，看似需求明确，实则非常模糊，我们一般叫做初始需求。“便携”的标准是什么？是轻、是小、还是可以移动？没有说清楚。随着产品开发的进行，试验了无数次把产品做小，但效果不佳，最后加了两个轮子实现了便携移动的功能。但实际上在初始需求描述的基础上继续分析，是可以定义出“产品安装4个移动轮，实现推行”这样的特性需求的，再往下如何在产品上安装4个轮子，大小、规格、位置的定义是系统需求的定义。按照这个逻辑，一个客户诉求（初始需求）可能会衍生出多个特性、系统需求，只有逐一地向下分解和分析，才能得到更全面、更有价值的产品需求。这个传递过程一来可以帮助我们清晰完整的定义产品，二来也可以把最初的初始需求与最后的产品设计元素建立起一一对应关系，更有助于过程中对需求的跟踪、评审和验收管理。

## Q2：如何减少需求变更？

**努比亚 - 需求科 问：**需求变更较多，比例较大，如何减少需求变更，并进行有效的变更管理？

**孙福生 答：**如何减少需求变更这个话题一定要从变更的源头上谈起，不同的变更原因有不同的改进办法，追本溯源，一般一起大量需求变更现场的产生不外乎两个原因：

1. 需求定义不足、漏洞百出，后期当然要增加对所遗漏定义的需求。

解决办法：首先就是项目概念阶段就把需求定义全面，具体做法可以参考上一个问题中所述的解决办法；其次就是为需求定义的角色（市场

或产品经理）分配需求稳定度的指标，在项目过程的不同阶段，定义出允许需求变更的类别和范围是什么，超出范围的变更一旦执行，就要反馈到需求定义角色的绩效中，通过这种方法促使需求定义人员一开始就把需求定义工作做好。

2. 需求定义不准，严谨度不足，导致后期经常调整，比如需求中本来定义了“通过蓝牙进行信息传输”的功能，但在开发进程中又提出客户更希望通过“Wifi 传输”，导致需求随之变更。

解决方法：类似这种现象，要么是需求定义过程缺陷或者人员能力问题，可以根据企业能力对需求开发与管理过程进行优化，并对需求分析人员能力进行提升；要么就是需求定义人员的态度问题，因为变更很简单，没有约束，那为什么要花很大心思在前面做那么多功课呢？反正错了可以改。如果是这种原因，就必须制定行之有效的措施加以改进和纠正：

第一，改进变更申请流程，所有申请需求变更的来源必须经过主管领导的审核和批准才能提交到项目组，从源头上正视变更这件事，告诉所有人这是一件很严肃的事情；

第二，严格按照变更流程执行，进行充分的变更影响分析（时间延期、成本增加、质量风险，产生的浪费等），把这些数据都反馈给变更申请者，如果执行变更，申请者就需要对上述的变化负责。事实经验说明，一旦对变更进行了充分的数据分析，再把数据反馈给变更申请者，很多变更就会





取消，因为大家不愿意接受大的变化、影响或者风险。之所以原来肆无忌惮，是因为变更申请者 and 项目团队都没有认真分析过变更影响，都以为任何变更都很简单。所以数据分析很重要；

第三，建立变更控制委员会（CCB），变更交由 CCB 裁决，同步按照第一点的要求进行记录和统计变更原因，影响变更责任者绩效。

通过以上三个措施改进可以大幅减少无效的变更，同时可以促使上游（需求分析和需求定义）过程做的更加精确。

同时也要注意，需求变更的目的是把产品做好，所以不要认为有变更就一定是错的，因为即使你再牛，也不可能一开始就把所有需求都百分百定义全面和准确，只是通过以上方法尽可能地让这个数据逼近 100%，剩余的按照变更流程正常执行即可。

---

### Q3：需求管理过程中，如何减少“扯皮”现象？

---

**酷派 - 软件管理 问：**在实际执行中，困难在于需求的多头管理和下发，出问题的时候互相推责任。怎样能够解决这些问题，实现有效的需求管理？

**孙福生 答：**产品需求从“初始需求、原始需求、特性需求、系统需求”几个过程逐级向下分解，在系统需求层面，把每个需求点分配给不同的开发者，并通过需求跟踪矩阵进行实时的跟踪与验收，每个阶段评审都需要对需求的满足度进行评估，而不是等到产品验收时才返回来讲说这个需求没满足，那个需求没满足，这个时候“扯皮”现象就会屡禁不止。所以总结下来做到以下三点，可很大程度上缓解上述问题：

1. 需求细化到系统设计规格，可以落实到具体责任人；
2. 建立需求跟踪矩阵进行需求跟踪；
3. 每个阶段实施验收，未满足的需求当下分析责任。

---

### Q4：需求分析中，调研数据的取样标准为多少？

---

**好帮手 - 产品经理 问：**在产品需求分析过程中，市场调研数据的取样最佳标准为多少？

**付国良 答：**在市场调研之前，会先做市场研究，假定一些前提和结论，而调查问卷用以验证我们的假设和结论的正确性。为了得到较为科学和全面的验证，在成本和时间允许的情况下，一般应尽量多的获取样本；但是如果在时间和成本限制较紧的情况下，每个细分客户群样本量建议不少于 100 份。

---

### Q5：产品定义中如何融入客户需求与用户需求？

---

**好帮手 - 产品经理 问：**客户需求与用户需求的区别？在产品定义中如何将二者的需求进行合理融入？

**孙福生 答：**用户一般是指产品的最终使用者，客户一般是指品牌商、运营商、代理商等产品链中与产品运营相关的机构或个人。通常来讲，广义的客户包含了终端用户，产品本质上是要满足终端用户的需求，唯有如此，产品才具备价值，才能让产品运作的整个链条获得利益。从这个角度来看，我们和客户的立场是一致的，用户需求分析时更多的考虑产品包需求中的价值需求与实际产品需求，客户需求分析时更多的考虑外围需求。但往往用户期望价格更便宜，客户期望能够多赚钱，所以要卖的贵一些，这时出现的用户需求与客户需求的冲突，实际上是一个商业运作和平衡的问题。平衡这个问题既要考虑用户与客户的利益，还要考虑自身的品牌价值以及客户的粘性等诸多因素。建议可以在产品需求定义中，单独对客户的需求进行说明定义，重点考虑价格、利润、维护、运输、安装和服务、以及品牌合作等方面，以确保产品的商业运作符合客户的基本需求。

产品定义的目的是确保产品是满足开发者、客户、用户及其他利益相关者的利益诉求，所以产品定义过程实际上是在做需求平衡的工作，核心思想就是每个利益相关者都能够获得自己的价值和利益。■

# 产品需求开发管理

## ——构建企业产品竞争力的核心要素



文 / 孙福生 图 / 林梓

笔者在产品需求开发与管理方面曾为多家优秀企业提供过优质的咨询与培训服务，并与众多企业高层管理者有过颇多交流，记忆犹新的一次对话是 2013 年与某设备公司总经理 H 先生的一次简单对话。记得当时 H 先生提及：

“企业 2001 年成立之后，一直顺风顺水，不仅发展迅速，而且一直处于高增长的盈利状态。过去的 10 年中，虽然没有专门的需求组织和岗位设置，也没有挖空心思去学习和探索这方面的优秀实践，但企业似乎做什么都赚钱，只要能够做出产品，基本都可以商业化并盈利。然而时过境迁，2011 年后，公司不仅加大了研发投入力度，也安排了专职专岗负责需求管理，并不断地去学习业内优秀的产品开发及需求管理的相关实践。可即便如此，公司每年推出的新产品依然缺乏竞争力，其中大部分新品在没有商业化之前就已经死亡。”

H 先生不禁感叹，如今企业是越来越不好做了，钱也越来越难赚了。我想这个问题不仅仅是该设备公司的管理困局，也是时下很多公司的真实写照，所以今天通过这篇文章把我的分析复盘分享给各位奋斗在企业产品线的高级管理者，希望可以抛砖引玉，引来大家一些思考。

从格局上看，在电子信息技术、互联网以及移动互联网的应用遍地开花的今天，企业的竞争格局变得比以往更加复杂。小米不仅进入了平衡车、充电宝等智能硬件领域，甚至还推出了小米拉杆箱；格力进军手机领域；顺丰开始研发无人机……这样的企业跨界现象在今天简直是“家常便饭”。

再从用户角度看，今天的用户不再是过去“你有什么我就买什么”，而是希望“我要什么，你做什么”，所以有了 TV、冰箱、洗衣机等大件产品定制化需求的出现，甚至连杜蕾斯为了满足用户不同场景的购买需求，也开始推出了各种应用主题的定制化产品。用户不仅越来越追求品质与体验的提升，而且在互联网普及下，用户获取信





息的能力已经实现“360度无死角”，在购买任何产品前，都会通过互联网进行口碑查询、竞品比对，充分分析后才会做出理智的购买决策。

综上两个角度的分析，现在企业所面对的外部环境（用户、市场、竞争）比过去更为复杂，要想在复杂的环境中占有一席之地并继续“高歌猛进”，必须不断地提升自身产品竞争力，而不是原地踏步。更优秀的产品竞争力的构建需要三个要素的支撑：



上述三个要素相辅相成才能实现构建优秀产品竞争力的核心目标，准确识别出什么产品是用户想要的，通过高效的流程比竞争对手更快更好地实现，以强有力的产品及项目管理能力作为支撑，三个要素缺一不可。但究其根本，笔者认为“产品需求开发与管理”是这三个关键要素中的核心。

核心的言下之意便是最为关键的要素。研发企业开发产品交付给最终的用户，看似交付了一

件产品，实则交付的是产品的价值，是产品可以让用户得到满足的价值。所以用户希望获得的满足是什么，企业满足用户的途径是什么？可以让哪一类用户人群得到满足？只有搞清楚这些问题，才能保证企业将要开发的产品是正确的。如果在一开始的选择上就出现问题，那么即将开始的产品开发过程也一定是南辕北辙。很多人会说，这不应该是产品规划需要解决的问题吗？试问，没有大量且准确的用户需求的输入，如何做出正确的产品规划？事实上已经有很多企业“以身试法”了，这里已无须过多论证。所以找到用户没有被满足的痛点，进行有效的产品需求开发才是企业最应该关注的事情。再回到文章开始的分析，今天企业面临的市场环境、竞争格局以及用户需求都在以天为周期的循环中不断变化，也许前一天开发出的有价值的需求，在数天之后，已经随上述条件的变化变得不再适用或有了更高要求，所以我们必须进行即时有效的需求管理。产品需求开发与管理同步配合与推动，才能让企业时刻保持着清晰的头脑，时刻了解当下做什么才是正确的事，迈出这坚实的一步，我们的产品才有机会成为真正具有足够竞争力的产品，否则只能是空中楼阁。

回到本文开始的对话，不是今天赚钱难了，而是过去赚钱太容易，复杂的环境是挑战也是机遇。腾讯、华为、大疆等优秀的企业依然在这样的环境中快速的发展和盈利，不是他们运气好，而是他们在笔者言下的三个要素的建设上都花了大量的时间和资源投入，路遥方知马力。构建优秀的产品竞争力一定从“产品需求开发与管理”开始，唯有如此，企业才有机会交付更满足用户需求的价值。■

# 探究本源：用户访谈高效之道

## ——从装修选择看需求调研

文/林令 图/dream521



**友人：**快帮我看看，这两个灯，哪个放在客厅比较好？困扰我半个月了~~

**我：**你喜欢哪一个？

**友人：**我不知道哇，两个都喜欢。卖灯的老板说，A圆润些，更配我家的其他家具风格。但我感觉我自己更喜欢B。

**我：**你为什么喜欢B？

**友人：**B看着干脆利落，我感觉我更喜欢这类硬朗的。

**我：**你家里整体是什么风格？

**友人：**偏现代，但也有些田园的元素，两者混搭吧。

**我：**你要问我个人意见，我更偏向A，我是喜欢圆润优雅类的。但是灯具是你自己用，天天要瞅着，还是选个你自己钟意的吧。

**友人：**啊啊啊，我更混乱了，我没法选了，我要崩溃了……

让人又爱又恨的装修！让人抓狂的选择困难症！有没有更好的方法帮助我们破解装修中的选择障碍，找到自己真正需要的那一个答案呢？

一起来看看我后来跟友人的另一场对话吧——

**我：**你家里整体是什么风格？

**友人：**偏现代，但也有些田园的元素，两者混搭吧。

**我：**你为什么想要设计这种风格？

**友人：**我和我老公一起讨论，他一画图，就出来了大致的感觉。

**我：**你喜欢什么风格？

**友人：**……

**我：**在你的这个新房中，你理想的生活状态是什么样的？

**友人：**……

**我：**下班回家，你和家人会做些什么事情？

**友人：**……

**我：**你希望灯具、灯光能给家里营造什么样的氛围？



友人：……

我：你以前住的房子和灯具，有什么问题 and 遗憾，这套房子和灯具方面，你觉得有可弥补或改进的机会吗？

友人：……

我：就我们刚才所讨论的，你自己是否对这次选择已经有一定的方向了？还需要我给你结论吗？

友人：我想好了，选A。原因是……

以上，是不是有些类似我们设计师与用户进行需求调研的场景？

第一种用户调研，询问用户的感受（甚至是用户自己的解决方案），然后提出设计师的解决方案。虽然看着有理有据，但结果会让用户更纠结。

第二种用户调研，了解用户的喜好、居住状态预期、生活场景、以往家装中出现过的问题、对灯具的期待等，从中引导用户自己思考、发现和总结，然后再一起讨论最后的解决方案。

产品不一样、调研程度不一样，调研所得效果也不一样，这是大家普遍共识的话题。但在一场调研中，怎么让调研更有效？怎么让最终的解决方案真的能解决用户的问题？

笔者的观点是：同用户一起发现和探究问题

的本源。如同上面的案例所述，家居灯具的本源，是用户自身所期待的生活方式和生活品质的一种折射。让用户搞清楚这一点，才能让用户更看清自己的需要并真正的受益。

关于用户需求访谈的3个基本问题，笔者的建议是：

1、你正在解决什么问题？为什么要解决这个问题？（收集内容信息）

——挖掘产品使用和问题产生的根本原因，至少问5个为什么，直到你理解了用户的痛点。

2、用户与产品相关的任务有哪些？背景怎样？目前用户是如何完成这些任务？如何解决他所面临的问题的？（分析任务背景和流程）

——搞清楚工作流程和任务结构，能帮助我们确定从哪里着手解决问题。

3、用户期望如何通过产品帮他完成任务？产品/设计师有什么方法能帮助用户做得更好？（发现机会）

——大部分调研在设计师思考此问题前其实就结束了，这个问题是让用户给设计一些提示：在哪些领域用户最需要帮助。当然，这个问题也能帮助设计师确认或者推翻你的团队在产品方面的某些设想。

真正的产品设计和开发过程中的用户访谈，远比笔者所叙案例复杂。但用户访谈背后需要抓住的东西，是殊途同归的。发现用户、分析任务、发现机会，抓住这三个核心话题开展访谈，相信将对设计师们理解用户、理解需求大有裨益。■



# 做一个“入戏”的需求分析师

文/吴维 图/nipic

“忘记自己在表演，才是最好的表演”，演员把自身的自我与影视作品中角色的“自我”完全统一，上了台我就是“我”，这种演员对剧中人物的高度“共情”，就是入戏。比如周迅的《李米的猜想》、张国荣的《异度空间》等都是大家耳熟能详、十分认可的入戏作品。

在需求沟通中，“忘记自己是在沟通需求，才能更好地获取客户真实需求”，需求分析师把自己完全代入到客户角色，我即“客户”，才能与客户产生共鸣，从而获取最具价值的信息。那么需求分析师如何才能更好的“入戏”呢？

## 用客户同样的语言：

第一层含义，多用第一人称，如“我们”、“咱

们”、“咱们公司”等，从而统一站队，而非旗帜鲜明地拉开甲方乙方2个阵营，从语言上就产生距离感。

第二层含义，就是要用客户的业务语言去进行描述，讲客户听得懂的话，用客户最熟悉的沟通方式。尤其是刚从技术岗位转岗的需求分析师，经常会忽略这一点。在与客户沟通需求之前，我们应该做好如下准备：

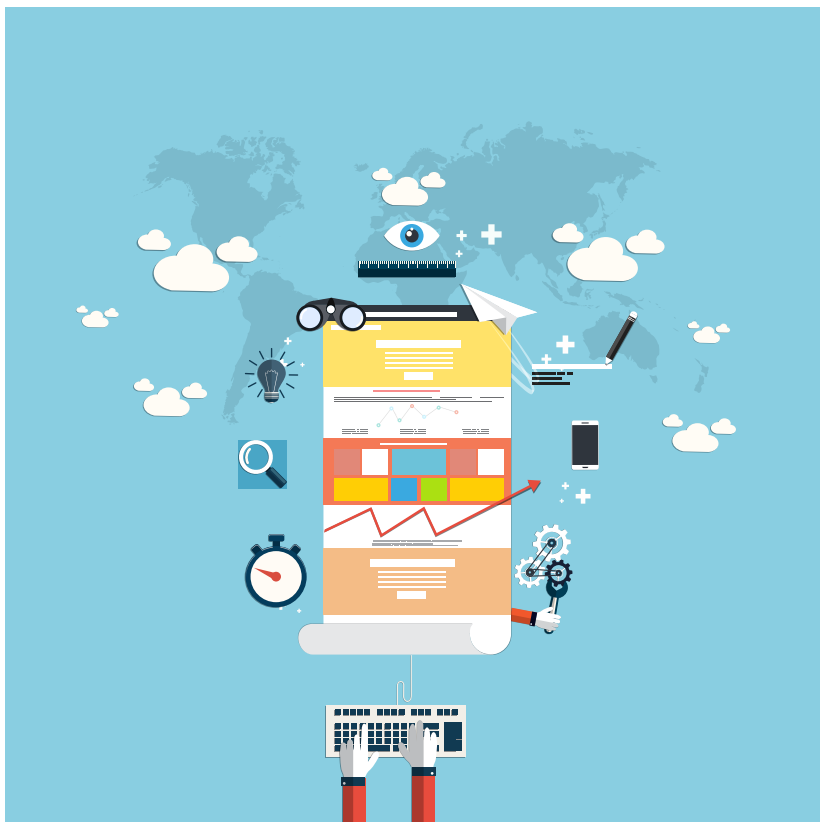
- 建立客户业务语言词典。这就像是影视作品中，正派人士要打入土匪或者黑帮内部之前，都要先学习一下“道上”的语言和手势，这其中的道理是一样的。有一些途径能帮我们掌握客户所使用的语言，比如客户官网、产品或用户手册、实地体验客户产品的业务环境、与客户沟通经验总结等等；

- 了解沟通对象及其背景。这点很重要，能够帮助我们确定应该用何种方式和语言与对象进行沟通。简单来讲，可以跟有技术背景的对象沟通业务、产品、技术等，但跟只有业务背景的对象沟通时，就尽量不要使用技术语言；

- 提前设定好沟通的问题。这一点对于新手需求分析师而言尤为重要。沟通的问题可以请专家评审，如有必要，可以提前演练一次。

## 跟客户进行可视化沟通：

在沟通需求的时候经常会出现这样的场景：客户所想、所讲和需求分析师所想、所讲都不一致，以致讨论很激烈，但一直很难沟通清楚。有一个很重要的原因就是双方是基于语言的苍白描述，凭想象在



沟通。想解决这个问题，就要让沟通的内容可视化出来。

- 如果跟已有产品很类似的，那么就带着这样的产品实物或者图册之类的材料进行沟通；

- 如果是全新的产品，那么请提前组织产品专家一起做好一个 PPT，描述客户关注的重点需求，包含产品是如何集成到客户业务环境以及如何为客户的业务提供服务的；

- 如果条件允许，也可以做一个概念产品，类似汽车厂商推出的概念车；

- 如果条件都不具备，那么我们的需求分析师就需要好好练练手绘能力，掌握需求建模的方法，利用沟通环境的白板和白纸进行现场的原型“开发”。

### 跟客户同样的立场：

- 对客户所处的行业一定要提前了解，比如行业的发展趋势、面临的挑战和机会等，才能理解和判断客户的发展战略及当前需求的商业价值。这些信息我们可以通过对社会宏观环境分析、行业发展和分析报告、客户的内部分析资料、自身经验总结等方式来获取；

- 对客户所处的市场地位及竞争对手的情况也要提前了解，才能清楚地理解客户的痛点、差距、优势等。这点是需求分析师自身非常大的一个优势，因为接触和服务于众多这个行业的客户，可以给客户更好的建议和服务。当然，这是以不泄露商业机密为前提的，所以需求分析师在这方面要把握好这个度。

### 理解客户的行为方式：

每一家公司都会有自己的做事方式和企业文化，需求分析师需要提前进行了解，避免出现由于文化不一致而产生的冲突。

1. 经常能听到需求分析师抱怨客户不配合、不积极、不重视承诺、推脱等，有时这种抱怨会发生在明面上，导致事情影响比较大，也不利于后续工作的展开。改变别人很难，但改变自己容易，那么如何改变呢？

- 先高层沟通，先通过己方的领导与对方的领导进行沟通，然后就沟通的结果进行邮件通知

相关干系人，营造一种非常正式的沟通氛围；

- 积极跟进，及时汇报。正式的沟通机制建立以后，要积极跟进进展，并及时形成汇报，知会相关干系人。汇报技巧也要注意，对于有进展的事情，要不吝表扬；对于需要配合，进展不大的事情，适当采用求助口吻。不到万不得已，不要通过高层协商决策；

- 封装复杂，接口简单，这种系统设计原则也同样适合需求沟通过程。我们如果能将与客户沟通的内容进行精心包装，尽量减少客户的工作难度和工作量，沟通效果应该是可以得到有效改善的。

2. 对于跟一些优秀企业合作，无他，学习并遵守他们的文化、方式，会受益良多的。

### 和客户共同参与产品开发过程：

传统的产品开发，都是跟客户沟通和澄清完需求之后，就很少再主动跟客户进行沟通，直到最后产品开发出来，交付给客户验收。这样中间出现了一个相当长的沟通“空窗期”，在这个空窗期内，会发生很多事情导致客户对最终交付的产品不满意或者在产品开发的过程中频繁出现需求变更，比如：

- 客户自身想法的改变，因为需求都是逐渐清晰的；

- 行业的发展，出现新的业务模式和场景；
- 竞争对手的引导。

如何改善呢？

- 邀请客户参与里程碑评审；
- 和客户建立例行沟通机制；

- 如果合适，可以尝试采用迭代方式进行开发，每一次迭代都可以给客户展示，并在此基础上进行沟通。

以客户为中心的核心价值观，是我们一切工作的出发点与归宿。对于需求分析师而言，就是要坚定的站在客户角度思考问题，在内部代表客户并按照客户的验收标准对产品交付进行验收，“入戏”的需求分析师才能更好地扮演好“客户”这个角色。

## 产品需求，测试可以有贡献

文 / 邓锦全 图 / Lee

很多企业在进行新产品开发时，产品需求的确定，仿佛只是产品经理和市场人员的事，他们确定产品该做成什么样子，写成产品规格说明书或者需求文档，然后给研发的系统工程师评审，确定在技术上是可行的，就可以启动一个项目，投入资源进行开发了。然而在这个过程中，很容易出现需求描述不清晰、不详细，导致开发人员开发出不符合客户真正需要的产品。为了解决这个问题，企业会要求产品经理和客户进行前期的需求确认，要求他们将需求文档写得更加详细，要求开发人员参与评审，确保客户、产品、研发三方对需求达成一致的理解。

在这个过程中，测试很少参与。有几方面原因：一是测试不负责产品的实现过程，因此在可实现性上没有发言机会；二是企业招聘测试工程师的时候只强调用例设计能力，不要求他们具有对需求的评审技能。企业普遍认为需求阶段没有测试啥事儿，但结果往往是产品开发出来了，测试才发现有需求上的问题，才发现有些功能需要另外开发一些辅助接口才能对其验证，妨碍了项目按期完成。少数正规化做得比较好的企业，会让测试人员参与到需求评审中来，就可测试性需求提出意见。可即使我们这样去做了，效果却不见得好，为什么？

在确定产品需求这件事上，产品经理、系

统工程师和测试工程师的着眼点是不一样的：产品经理会着力于将产品的卖点描述清楚，至于产品的这些卖点在技术上是不是可行的，一般就交给研发系统工程师来确定了；系统工程师会更多地考虑如何将产品做出来，而这些考虑，一般会体现在设计文档中，对于需求文档，他们只会提出和设计相矛盾的地方；测试工程师按照流程要求，会检查需求描述中是否存在前后矛盾的地方，会考虑自己怎么去测试这些需求，顺带提出新的可测试性需求。在需求评审的这个过程中，你会发现，并没有人对需求文档的完成标准负责：是不是将产品方方面面都描述清楚，使得这些需求在逻辑上顺理成章了？

这样的需求会使开发在实现产品、测试在验证产品时出现很多需要脑补的环节。这些脑补的内容是没有经过评审的，很容易出现问题。也有人问过这个问题，“只做黑盒测试可以保证产品测试充分吗？”针对这个问题，有一个看似完美的假设——只要需求写得很充分、很详细，没有未描述的空白地带，测试只要按照需求说明一一验证到位了，就不会有漏测。然而事实却是，哪怕这个假设成立，在实际中也是不可行的，因为这对产品经理要求太高了，极少有产品经理能够写出如前所述般“完美”的需求说明。

为了解决需求不够详细这个问题，企业会将需求分阶段表现，先用市场需求（MRD）描述产品的卖点和市场空间之类的信息，信息传到产品部的时候用产品需求（PRD）描述更接近研发理解的产品各个功能和性能需求点，最后研发再用产品详细规格（SyRS）描述各个功能点需要满足的要求，一步一步地细化，最终让需求变得足够详细。这样做是可以达到目的的，只要研发能够投入资源去做产品详细规格书，一般能满足“需求足够详细”这个要求。但你会发现，这中间还





是没有测试啥事情。

实际上，测试工程师是整个团队中最擅长将需求变得足够详细的人，因为他的工作需要将产品实际运行的每一个细节都表述清楚。执行测试的时候，不将每个细节都检查一遍是不可能的。但是，我们招聘测试工程师的时候，是不要求他具有写需求的能力的，在实际工作中，也不要求他们写需求，因此，他们也很乐意将需求文档这一最决定他们工作质量的交付物的完成情况交给别人去负责。

在敏捷项目中，每次客户更新需求的时候，测试都得参与，第一时间构思这些需求该怎么验证，虽然没有形成什么文档，但完善需求这个过程是切切实实地在测试工程师的脑海中跑了一遍的。因此，测试是有能力做这个事情的，只是需要锻炼而已。

在项目结束之前，需要完善用户文档，并对用户文档进行验证。前者是文档工程师的工作，后者则是由测试工程师负责的。在人员配备没有这么“豪华”的企业，没有文档工程师，开发人员会被指定去写用户手册，有些企业也会让测试

工程师去写。相较而言，测试工程师去做这件事情会更合理，因为他们是从客户的角度出发来对产品进行验证的，测试工程师更能够写出符合客户思维习惯和使用习惯的使用手册。

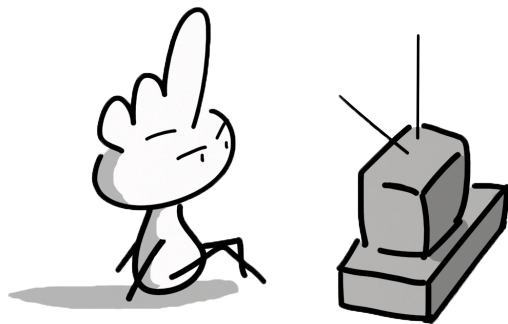
当测试工程师能够承担起撰写用户手册这个任务之后，就可以承担需求文档完善的工作了。需求文档和用户手册的要求不一样，卖点、特性等这些关键信息的描述不能出现任何偏差，这些可以让产品经理按照原有要求出需求文档，测试在此基础上进行完善，使需求文档满足详细、完备、逻辑顺畅的要求。

这种做法在需求阶段增加了工作量，并且同一个交付物由不同角色的人员合作完成，可能会带来职责不清的问题，这是缺点；但测试人员参与完善需求的工作，保证了他们在需求阶段就充分投入去了解产品应该做成什么样子，为后续的用例设计打下良好的基础，同时，可测试性需求这些内容会自然而然地体现在需求里面，减少后续需求更改的次数。这些好处是能够弥补前面所提到的缺点所带来的代价的。■



## 看电视学沟通

文 / 禹俨玲 图 / 林梓



《红楼梦》中第五回有句话说“处处留心皆学问”，在我们生活工作中也是一样，只要留心观察，就能从一些细小、平常的事情中获得知识。就拿我们平时看电视剧来说，不少人觉得是在打发时间，虚度光阴，但如果做个有心人，从电视剧中也可以学习不少沟通的知识。

先来看一个实际案例：我的朋友小 A，在某公司做项目经理，有一个周末我们喝茶聊天，小 A 情绪低落，说最近工作不顺，并讲了发生在他身上的事儿。他负责公司内一个中型 IT 项目的实施，在接到任务的几个月内，从确定项目范围、制定计划到组建团队、讨论项目需求、组织召开了几十次的 IT 实施商评估会，尽管在项目过程中受到公司 B 部门的各种刁难和阻挠，项目经理小 A 还是尽职尽责地全力推动项目前进，组织了几十次的评估，进行了上百次的跟催，终于 IT 实施商进场了。但是就在 IT 实施商进场的第二天，在毫无征兆的情况下，公司副总裁突然在某个会议上宣布将该项目交给公司 B 部门的一个项目经理负责，并且还对小 A 贴了一些负面标签。

小 A 百思不得其解，打算单独向副总裁沟通汇报工作，原计划汇报有四个目的：一是证明负面标签的不正确；二是告知副总裁 B 部门在项目过程中的百般阻挠；三是汇报工作贡献；四是了解副总裁从何处获悉并给小 A 下了这些负面结论（因为小 A 与副总裁的见面次数屈指可数，平生的工作几乎没有交集）。为此小 A 准备了一份材料，把项目阶段成果，项目过程中的重大事件写了下来，并且还附了 B 部门不作为且阻挠的邮件和信息截图，材料共 4 页，准备完材料后小 A 和副总裁的秘书预约了沟通汇报时间。在汇报的过程中小 A 像“流水账”一样把项目重大事件和成果平铺直叙地讲给了副总裁听，副总裁听着听着就没

有耐心了，导致小 A 原定目的没有达成。

从小 A 讲述的事件发生经过和汇报过程，我给他进行了初步分析：首先小 A 汇报的四个目的基本没有问题，但是汇报过程中的顺序主次是不对的，小 A 先花了好几分钟陈述项目过程中的重大事件，然后轻描淡写地说了两句 B 部门在阻挠项目进展，接着再汇报了半年度工作规划，整个汇报过程中没有重点，没有围绕汇报目的来讲述，虽然面面俱到了，自己的辛苦也提到了，但是没抓住要点，吸引不了领导，因此效果不佳。正确的做法应该采用结构化的汇报思路，先抛出事实成果“3 天前 IT 实施商已经进场”；接下来把 5 个月做的工作提炼成 3~4 句话，里面适当包含几个量化的数据，让领导听了有新鲜感；然后用 2~3 句话概括 B 部门阻挠的事实，注意需要有客观数据，不然有告状的嫌疑；之后用 2 句话来总结这个项目的改善点在哪。同时整个过程中需注意管理情绪和状态，做到有理有据，充满理性和活力，精神状态饱满。

汇报工作也是沟通的一种形式，去年大热的电视剧《琅琊榜》中有个场景可以拿来作为“汇报工作”的借鉴——莅阳长公主金殿首告。这个事情难度很大，梁帝是个生性多疑，猜忌心极重之人，决不允许其他人来挑战自己的皇权；作为首告，需要承受巨大的压力，一是让梁王认错绝非易事，二是一旦失手不仅自己没命，还要牵连满门亲眷。看看莅阳长公主是如何完成这件事的。



**荇阳长公主：**臣妹这一拜并非只为陛下贺寿。臣妹是想借此良机，在众位亲贵大臣面前，代罪臣谢玉，供呈欺君罔上，陷害忠良的大逆之罪。

（开门见山）

**梁帝：**你想说什么？谢玉已死，他的罪行，朕早已处置过了，也没有牵连你和孩子，你还有什么不满之处。要在朕的寿宴上闹吗？。（此时梁帝已经猜测到她要说什么，想要制止，使用威胁的口吻。）

（这个时候，如果内心不够强大，被梁帝这番话问住的话，很可能后面想说的就没法说出来了。但荇阳长公主目标很明确，没有接梁帝的话。）

**荇阳长公主：**谢玉虽死，但他还有未公布于天下的大罪，此罪霍霍滔天，人神共愤，若不供于御前，只怕会遭来上天之谴。还请陛下容臣妹奏。

（这两句话观点鲜明，同时也引起其他大臣的好奇和期待：到底是什么罪，要在这个时候说）。

**梁帝：**这是什么场合，朕不要听，你下去，下去。（梁帝很生气了，拍案而起）

（对于荇阳长公主来说，这时候最重要的是赶紧把谢玉的罪状都说出来，如果被拉下去就再也没有机会了。因此她抬起头，意志坚定，开始直接列举谢玉的五大罪状。）

**荇阳长公主：**十三年前，谢玉与夏江串谋，令一李姓书生，模仿赤焰军前锋大将聂锋笔迹，伪造密告信件，诬告赤焰军主帅林燮谋反，欺瞒君主，此其罪一也；为坐实诬告赤焰军内容，断绝往来信件的来源，谢玉率部伏击

聂锋前锋营，令其全军覆没，并嫁祸林帅，此其罪二也；谢玉在行军途中，谎称林燮要兵发京城，骗得皇上兵符，与夏江伏兵梅岭，趁赤焰军与大渝军血战力竭之际，不宣旨，不招降，出其不意，大肆屠戮，令七万忠魂冤丧梅岭，此其罪三也。

这三条罪状说完，梁帝已经出离愤怒了，大喊“来人，把她给朕拖下去，拖下去”。

（短短1分钟，荇阳长公主说出的这三大罪状已经十分惊世骇俗，完全调动了在座群臣的好奇心和惊恐心，群情激愤，因此蒙挚上前进言“臣恭请陛下，听完长公主所言”，然后荇阳长公主得以将余下的两条罪状道出。）

**荇阳长公主：**五条大罪，桩桩件件均有谢玉亲笔供上，绝无半句虚言，还请陛下明晰冤情，顺应天理，下旨重审赤焰军一案。若得陛下恩准，臣妹纵死，也可心安瞑目了。（既说明了她说的是客观事实，也表达了唯一目的“重审赤焰案”。）

在我们工作中，也可以应用荇阳长公主此番陈述的技巧——调动兴趣、言简意赅、重点突出、观点鲜明。有一点不同的是，这个电视剧场景是最后把观点抛出来（如果一开始就说要重审赤焰军一案，梁帝肯定会勃然大怒，长公主就没有机会陈述谢玉罪状以引起群臣关注了，此为剧情需要），但在工作中通常建议先说出观点，清晰明了，然后再陈述论据。

除了汇报，工作中开会也是常有的事。作为会议主持人，如何开一个高效的会议，如何不偏离主题地进行有效沟通以达成目的，这里面也涉及很多学问。我家阿姨喜欢在饭后看一会电视，我有时也跟着一起看会儿，有一段时间她正在看一部电视剧《我和我的传奇情仇》（看这个名字就

感觉很狗血，事实发现剧情确实也很狗血，但不管什么电视剧，从不同的视角观察，也有不同的收获。我有天跟着看了两集，其中有一段内容是新来的警察署长履新，下了车，他先召集警察局全体员工训话。

## 2

**新任警察署长：**诸位兄弟（拉近大家的关系），听说青岛最近不太平，还惹上了国际纠纷（说明自己做了功课，对部门现状有所了解），沈市长特意把我调来，他就说了一句话“三个月之内，把青岛变成平安的城市”（明确工作目标，有时间、有结果），诸位如果干的好，我给大家邀功嘉奖；谁要是偷懒，动自己的小心思，我也绝对会铁面无私。（表明自己的立场原则，赏罚分明）

这段话很适合领导上任的首次会议，没有过多的废话，把该说的都说了。

刚训完话，他就碰到一个棘手的案子，属下报告稻川社的人求见（剧情背景是剧中男主角绑架了两名日本人，日本人听说他今天履新，一方面想和他套近乎，一方面想请他这个警察署长主持公道）。对日本人而言，很不巧，这名新任警察署长是个爱国人士。看看他如何处理这个事件：

**新任警察署长：**去，把九龙商会的那几个人叫来。（组织相关关系人共同讨论）

会议室里。

**九龙商会会长：**我代表青岛工商界，恭贺刘署长履新青岛市。（拍拍马屁）

**新任警察署长：**别说那没用的，今天叫大家来，不是来扯闲篇的。

（看起来警察署长没有给会长面子）

**稻川社：**对，九龙商会绑架日侨，我们要求

刘署长给我们一个解释。

（发现是个好机会，赶紧说自己的诉求。）

**新任警察署长：**有这事吗？

（不做定论，把问题抛给九龙商会。）

**九龙商会：**我们九龙商会从来不做违法的事情。（商会自然有做准备，一口咬定未绑架人，从道德角度摆脱罪名。）

**稻川社：**XXX 绑架了 XXX，如果不法办，那就是有意偏袒。（使用激将法）

（双方开始打口水仗，新任警察署长一言不发，看着双方争论，打算从双方的讨论中寻找疑点和应对措施。）

**稻川社：**这两个人是日本贵族，如果他们的人身安全受到了威胁，我们领事馆绝不会坐视不理。（激将法没成功，转而向新任警察署长陈述利害关系，指出风险。）

**新任警察署长：**你有证据吗？

（估计他事前了解过，日本人是没有证据的。）

（稻川社回答不出，而九龙商会指出另一个案件有证据是稻川社所为，双方又开始打口水仗。）

**稻川社：**刘署长，今天找我们来，不会是兴师问罪的吧？（口水战不利，转移话题。）

**新任警察署长：**我今天既不兴师问罪，也不是要跟你们谈判，我要的就是你们休战。

（正义凛然，我谁也不偏向，我就是公事公办。）

**九龙商会：**要是稻川社不到日侨区外跟我们作对，一切都好说。



**新任警察署长：**好，那这事就这么说定了，日侨区之内的事我管不着，我也管不了，可是出了日侨区，你们双方再继续纠缠，那我绝不姑息。（正合心意，警察署长只要地方安定，就用这个结论，立即拍板。）

**稻川社：**既然休战，我们的人可以放了吧。（没有占到便宜，继续话题到绑架案件。）

（中间九龙商会把绑架案引到第三方土匪头上，而众所周知土匪是块难啃的骨头。）

**稻川社：**我抗议，我要求刘署长剿除匪患，救出人质。（自己理亏，只能请警察出面治理土匪。）

**新任警察署长：**我青岛当然要剿除匪患，不过什么时候能找到这伙土匪，那我就什么时候剿灭他们，不过那个时候，这人是活着还是死了，我可就不敢打保票了。（我们的职责我们肯定要履行，但工作范围要界定清楚。）

期间双方又产生了一些口角，此处略。

**新任警察署长：**你们都听清楚了，我要的是青岛的太平，你们两方最好坐下来给我好好谈，谁再动刀动枪的，别怪我不客气。（义正言辞，重申规则和结论。）

在我们会议沟通中，可以应用此电视场景中的技巧——保证干系人齐全、在证据不足的情况下引导当事双方陈述意见、界定工作职责范围、借用当事人的结论、树立公平公正的立场。

前面这两个案例讲的多是沟通的目的和技巧，实际上沟通中还有一个重要的基础——真诚。如果你对自己做的事情都缺乏诚心的话，那怎么能指望别人相信你？沟通的效果，不仅取决于信息，更取决于情感。有诗云“功成理定何神速，速在推心置人腹”，只要你与人交流时能捧出一颗恳切至诚的心，怎能不动人心弦？例如在刚结

束的2016里约奥运会上，“洪荒少女”傅园慧迅速走红，在微博、微信等社交软件中几乎成了“屏霸”，人称“行走的表情包”，究其原因，正是她的真性情和真诚打动了我们。

### 3

**傅园慧：**啊！（发自内心的惊呼）58秒95？！

**记者：**你都没想到自己……

**傅园慧：**啊！（又是一声发自内心的惊呼）我以为是59秒……啊！（激动，又是一声发自内心的惊呼）我有这么快？我很满意！

**记者：**你觉得今天这个状态有所保留吗？

**傅园慧：**没有保留，我已经，我已经用了洪荒之力了。

**记者：**我们知道这一年其实你的身体状态并不是很好，走到这一步非常难，那现在觉得恢复到以前的状态了吗？

**傅园慧：**我这已经是历史最好成绩了，我用了三个月去做这样一个恢复，鬼知道我经历了什么，真的太辛苦了，我有时候真的感觉我已经要死了，我当时的训练真的生不如死，但是今天的比赛，我已经心满意足啦。（大笑）

**记者：**是不是对明天的决赛充满希望？

**傅园慧：**没有，我已经很满意了。（大笑）

以往，运动员面对记者采访，多是感恩或是自责、求原谅等话，如“无缘金牌我很遗憾，但是我会继续努力”等。而傅园慧这短短的1分多钟的采访，她发自内心的惊喜之情溢于言表，她以真诚坦率、勇于做自己的性格征服了屏幕前挑剔的观众。所以无论在生活还是工作中，如果无法掌握太多的沟通技巧，那就用你的真诚去打动你身边的人！

# 向死而生（下）

## ——围绕生产者打造靠谱创新型产品

文 / 王小刚 图 / nopic

### 【上上一期内容回顾】

创业型公司的 10 种花式作死方法

### 【上一期内容回顾】

1. 对“维度”的重新诠释：分解问题、审视问题的角度。注意：这里角度的划分必须满足“正交”的原则，即：对问题覆盖的完备性以及角度与角度彼此之间的独立性；

2. “怎样让产品活得更潇洒、更轻松、更炫丽”的五个维度：盈利模式、产品表现、服务、产品系统和品牌。

上一期我们主要围绕“产品”讨论打造靠谱创新产品的 5 个维度。这一期我们将围绕“生产者”讨论另外的 5 个维度，它们分别是：生产者<sup>[1]</sup>自身的内部流程；生产者自身的内部组织结构；生产者如何与其他友商<sup>[2]</sup>展开协作；生产者怎样拓展自己产品的渠道；让用户参与到产品的生命周期<sup>[3]</sup>中。

### 生产者自身内部流程 & 内部组织结构

在上上一期中我就写到，我非常不同意这种说法：创业型公司/创新型产品团队就不需要管理，只要让他们野蛮生长就好。我认为，合理有效的产品团队、团队管理和技术管理是任何规模的企业在任何阶段的必需品。而“生产者”自身的内部管理可以从“动”、“静”两个维度来实施。

动维，或曰流程，涉及到组织生产的主要产品或服务的活动与运营，即如何采用独特或者卓越的方法来运营企业/团队。创新创业需要不同于“常规经营”的管理流程，需要组织能够利用独特的人员能力，发挥高效的角色职能，迅速适应市场和客户，创造出领先于市场的利润水平。

实践证明：流程方面的创新往往能够形成企业的核心竞争力，能让组织在今后很长一段时间内都保有巨大的优势。这里试举两个例子：

“精益生产”（Lean）之于丰田公司，俨然就是招牌了——以“流程标准化”的方式来降低成本、减少浪费，以过去的性能数据为模型来预测分析产品的过程性能表现，双管齐下驱动企业产生惊人的效益，并且在全公司范围内倡导产品和流程的持续改进；

ZARA 成功演绎时尚界的极速供应链传奇——ZARA 有效整合设计、生产、物流和分销系统，缩短周转时间，应对时尚趋势变化做出快速反应，令人不可思议地大大缩短了“从素描本草案到零售店成品”的产品生命周期。正如《财富杂志》撰稿人 Miguel Helft 所言：“在仅仅 3 周的时间里，一件成衣就可以在零售店里上架销售，无论是在巴塞罗那、柏林，还是布鲁克林”。

静维，或曰组织结构，是指以特有的方式组织人力资源来创造价值，即以优秀人才的管理系统、独特的配置来改善企业/团队的各个职能。在理想情况下，改善组织结构还能够起到“良性循环”的作用——通过创造富有生产力的环境为组织吸引人才。改善组织结构的典型例子莫过于我们耳熟能详的“海底捞”。

### 生产者与友商开展有效协作

在当今高度互联的时代，没有哪家企业能够独立完成所有事情。利用“协作”的方式，组织可以利用其它企业的流程、技术、产品、渠道和品牌，在发挥自身优势的同时借助其他企业的能力和资产实现“如虎添翼”的格局，同时分散自

身的风险，形成良好的生态。不要老想着“颠覆”这个、“颠覆”那个，你每多一个“颠覆”的目标，就多树立一圈敌人。这方面可以参照我党在各个历史时期团结最大多数同盟军形成“统一战线”的经验。广交朋友，构造良好生态，就是给自己多造一层保护。可以多想想以下问题：

我的产品计划与哪家 / 哪些运营商合作？合作的方式如何？是租用带宽、联合运营，还是利润分成？

我的产品计划与哪家 / 哪些合作单位展开合作，例如：物业公司、商业集团、物流公司……？合作的方式如何，是我方提供的服务内容、联合运营的方式，还是利润结算分成的方式？

我的产品需要与哪些外协厂商合作？需要使用 / 集成他们的哪种类型的设备、满足何种需求？……

## 渠道

渠道就是将产品和服务提供给客户和用户的所有方式。尽管电子商务现在已经是主导力量，但是传统渠道（如实体商店）由于能够带给顾客身临其境的体验，因此仍然十分重要。经验丰富的创新者能够找到多种互补的方式来为客户提供产品和服务，确保用户能够在任何期望的时间，以任何期望的方式买到自己的所需，同时享受着



最大程度的便利、最低廉的成本和最愉悦的体验。

正如我们在第一篇中所言，行业环境和客户习惯对于渠道的影响至关重要！强调“仪式感”的行业，需要以旗舰店的方式创造出标志性场所展示企业的产品和品牌；而游击店适合做成短期的或者季节性的“快闪”性质店铺；电子化渠道或者其他直销渠道能够减少企业日常的管理成本和库存占用，实现利润和成本优势的最大化；而间接分销或者多层次销售的方式能够成为上面所说的“协作”方式之一。

## 用户参与

把“用户参与”放在最后是因为它是最重要的。用户参与可以帮助我们了解客户和用户最深层的需求，并且利用这些深刻的认知来构建和发展顾客和企业之间的良好互动关系。在另一方面，客户或者用户参与了产品生命周期中某一段的工作，会让他们觉得这段经历是如此难忘、如此美好。苹果公司的“开发者大会”、华为的“Huawei Connect”年会，不仅向开发者和目标客户展示最新的产品和技术，还允许合作伙伴试用产品并提出反馈意见。在线游戏公司开创的“公众测试模式”，小米用“MIUI”链接起广大的用户群体以真正践行“为发烧而生”的誓言，这些都是用户参与的极致方式。

好了，至此我们已经全部讲完了“让创新性公司加速死亡的10种方式”和“延缓创新性公司死亡的10个维度”。创新方法帮助你正确地做事，而全面的思维方式能引导你做正确的事。但无论如何，在创新历程中最可贵的莫过于“赶快行动”。

注：

- [1] 这里，我们用“生产者”来指代创业公司的创始人、合伙人和 / 或管理者，以及创新性产品的研发团队和 / 或交付团队。
- [2] “友商”是当年笔者服务的第一家公司——华为在内部对“竞争对手”的称呼。由于本章讨论的是“协作”，所以“友商”自然比“竞争对手”听起来要顺耳得多。
- [3] 生命周期 lifecycle，指代产品从概念、计划、研发、交付、维护直到退出市场的全历程。

# 基于“产品综合成本”的研发成本管理

文 / 秦宇伟 图 / Vivi

“研发决定 80% 的产品成本”，是很多优秀企业的共识，但不少企业在实施过程中陷入了“误区”，常见的误区有强迫研发“削减物料成本”和裁减研发内部费用，这两个误区，是典型的“捡芝麻、丢西瓜”式错误。

## 误区一：削减物料成本

例如：以低廉物料替换现有物料，极易引发后续的质量问题，造成维护成本上升。以奔驰公司为例：依据权威第三方市场研究机构 J.D.Power 统计，在 1990 年~2003 年的 13 年间，奔驰公司的可靠性排名从第 1 名下滑到第 26 名（共计 37 家汽车制造商），其根本原因就是奔驰公司内部盲目的降物料成本活动。

从经济效益角度看，若考虑到奔驰后续大量



### J.D.Power 汽车可靠性排名：

1990 年 Mercedes-Benz（奔驰）NO.1（共 37 个汽车制造商）

2003 年 Mercedes-Benz（奔驰）NO.26（共 37 个汽车制造商）

### 原因：

20 世纪 90 年代，奔驰公司高层开始推行“降成本”活动，重点削减已投产产品的组件成本。

的汽车召回活动，以及品牌形象的损失，这些降成本活动，实在是得不偿失。

另外一个反面的案例也来自汽车行业——丰田，丰田近些年大规模的汽车召回事件（尤其是 2010 年），其根源也来自于丰田公司自 2002 年以来在集团整体轰轰烈烈开展的“降成本”活动。

笔者曾与国内多家家电巨头的产品经理、项目经理有过深入交流，关于产品成本管理，必问的一个问题是：你们内部的物料替换活动有没有导致新的质量问题？

回答总是“有”！

## 误区二：裁减研发内部费用

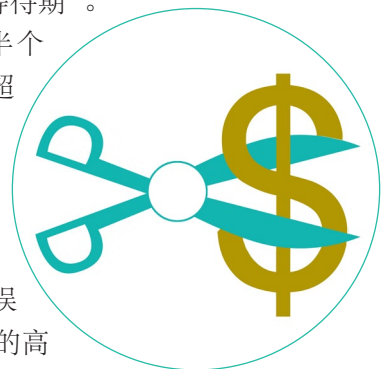
一个真实的案例：某电器巨头硬件开发部，10 名工程师申请 10 把电烙铁（电路焊接用），该部门负责人基于削减费用的考虑，基于“10 个工程师不可能同时使用电烙铁”的判定，只批准购买 2 把电烙铁。

而后续的情况是：当某工程师需要使用电烙铁，且发现 2 把电烙铁都正在使用中时，该工程师不是如主管所“设想”的那样先去从事其他工作，等电烙铁空出来之后再使用，而是停下手中的工作，专心等“电烙铁”，等待时间往往较长，有时甚至有半天“专职等待期”。

而每个工程师半个工作日的薪酬远远超过一把电烙铁的成本。

## 产品综合成本

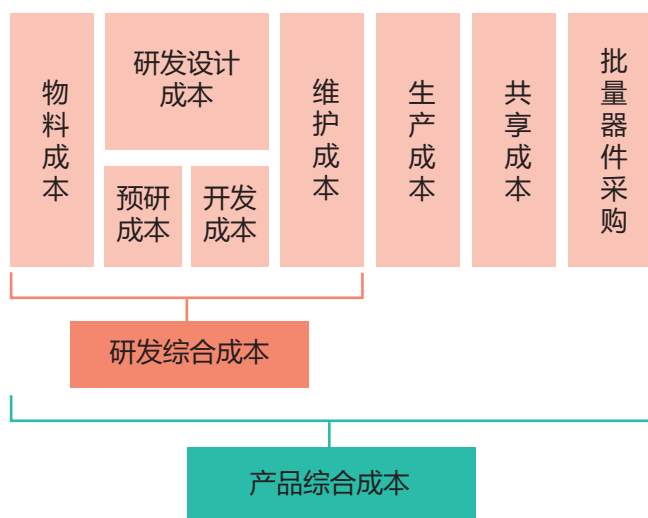
产生上述两个误区的原因是很多企业的高





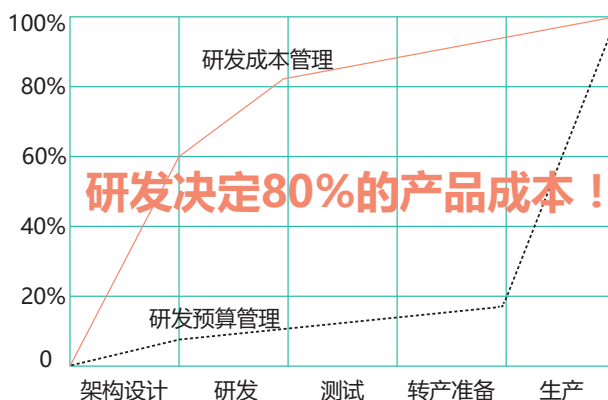
管没有“产品综合成本”的概念——产品综合成本真实反映单个产品从概念设计到大批量稳定投放市场的所有成本，包括研发变更成本、工程变更成本、生产成本、物流成本、库存成本、质量成本、维护成本及相关费用成本等。

企业所有的成本管理活动，尤其是在研发阶段，都应该以产品综合成本为基础进行开展，而不是局部地“分割”管控，面向局部的成本管控如同看病中的“头痛医头、脚痛医脚”，极易适得其反。



### ▼ 研发 - 成本管理的最佳阵地

研发决定 80% 的产品成本，是很多企业宝贵经验的结晶。



研发阶段的成本管理活动，可起到事半功倍的效果，有效降低后续物料成本、质量成本、生产成本、库存成本，以及各项费用开支。

综上，产品成本管理应以“产品综合成本”为基础考量要素，避免出现局部成本“优化”，而整体成本“恶化”的情况。在研发阶段应采取系统措施整体优化物料成本成本、质量成本、生产成本、库存成本等。

## 巨人的衰落

文 / 付国良 图 / nopic

诺基亚和微软的协议即将到期，诺基亚高调地宣布回归手机市场，吸引了不少注意力。诺基亚手机是一代人青春的记忆之一，于是诺基亚回归手机市场的消息一出，中国市场弥漫了一股浓浓的怀旧气息。

当年的诺基亚是手机行业当之无愧的王者，是唯一能够从低端机市场到高端机市场通吃的手

机品牌，那时候无论是男女老少、有钱、没钱的都在用诺基亚。如果在大街上随便抽查，十个人中至少有六七个人所用的手机都是诺基亚。从1996年到2010年，诺基亚连续14年销量世界第一，可见当时诺基亚有多牛。

然而诺基亚衰败之快，简直匪夷所思。2010年还是销量第一，2011年就因为市场份额大幅下

滑而大规模裁员,并关掉了罗马尼亚的一家工厂,产品销量也一落千丈。2013年诺基亚将手机业务打包卖给微软,象征着诺基亚彻底退出手机市场。这个曾被认为是手机行业无敌王者的诺基亚,几乎是猝死在了全世界消费者的面前。

笔者就带领大家一起复盘一下诺基亚这个巨人的衰落过程和原因。

### 1. 对技术的误判：错过全触屏手机的末班车

首先让我们回到2007年,这一年,乔布斯在旧金山发布了iPhone;这一年的诺基亚,依旧是手机界无二的霸主。或许正是因为自身巨大的市场份额,让诺基亚做出了错误的判断,他们认为iPhone不会给他们带来很大的威胁,毕竟这只是一个刚刚出现的产品,市场能否接受还是未知。

我们以现在的眼光来看那段历史,这是诺基亚在全触屏手机上的最后一次机会。其实诺基亚研究触屏手机是早于苹果公司的,根据讲述诺基亚产品行销史的书籍《Behind the screen》所述,早在2004年,诺基亚内部就开发出触控技术,甚至是现在当红的3D技术。但诺基亚的高层认为其市场太小,没人愿意买,成本太高。“他们杀了它”,《Behind the screen》作者感叹道。他口中的“他们”,是诺基亚的管理阶层。直到iPhone推出一年后,诺基亚才推出第一款全屏触控手机。

看到此,我们也许会认为诺基亚已经是个迂腐失能的官僚组织;但事实恰恰相反,诺基亚是

一个追求高效率的公司,非常的成本导向(cost-driven),这些都是它的优点,只是,走得太远了,最后核心能力变成了核心障碍。

诺基亚舍弃触控风潮,是因为它的高成本风险。若以iPhone4所使用的触控面板单价推估,一个手机至少要多花10美元的成本。对一个手机年销售量4亿台的诺基亚而言,一个1美元零件的采购错误,都要花上4亿美元的代价,更遑论这个还未被证实的市场新技术。

### 2. 对互联网合作的误判以及互联网转型的失败

实事求是的说,诺基亚公司看到了互联网趋势的来临。2005年底至2010年间担任诺基亚CEO的康培凯以一系列大手笔收购布局了他构思中的移动世界:收购移动操作系统塞班全部股权;买下数字导航公司Navteq;收购游戏、广告、音乐等各细分领域创业公司;收购导航软件、电子地图以及相关的运营网站试图建立“基于位置”的竞争优势,并计划围绕它打造一个应用商店,也就是后来的“Ovi Store”。

Ovi Store于2009年5月正式推出,比苹果App Store晚了将近一年,Ovi Store发布头3个月下载量仅为1000万次,而苹果App Store下载量早已突破了10亿次。Ovi Store与App Store的巨大差距的根本原因在于,前者是一个封闭的纵向一体化平台,而后者是一个开放的第三方开发平台;前者的应用软件是有限的,卖的是自家的商品,而后者是第三方大卖场,是不断更新的、源源不断的流动的生态系统。

从微软挖过来的CEO埃洛普(Stephen Elop)发出过一封名为“燃烧的平台(Burning Platform)”的内部备忘录,以揭示诺基亚所面临的紧急状态。文章里这样写道:“我们的竞争对手用来抢走市场的并非是硬件产品,而是一套(有竞争力)的手机生态系统”“我们犯了不少错误、错过了太多机会……诺基亚,我们的平台正在燃烧呀!”(燃烧的平台,是形容站在燃烧的石油平台上的工人,跳海,可能在15分钟后丧命;不跳则一定会马上死于大火。)



### 3. 志愿打造封闭的价值链和对操作系统的仓促选择

本来诺基亚还有翻身的机会，但正所谓“成也萧何，败也萧何”：诺基亚的规模优势和速度优势作为经典案例曾上过《哈佛商业评论》，但也正是因为过于追求规模优势和速度优势，使其丧失了翻身机会——不愿定制化，缺席美国市场。

而缺席美国市场，是因为怕延迟在其他市场推出新品的速度。美国市场主要是由大电信商所主导，为了市场划分，他们会强力要求打造特殊功能，而这相对会剥夺其他市场产品开发的资源。

不愿早一点放弃已落后的软件作业系统 Symbian，原因除 Symbian 曾在市场有近 8 成的成功纪录外，另一个关键是，诺基亚就是靠软、硬件一手包，才能在随时需要改变设计时，做到又快又便宜。而这也是当初摩托罗拉败给它的原因。

有人认为是埃洛普亲手毁掉了诺基亚，这个评价对埃洛普是不公平的。诺基亚逐渐认识到了塞班系统的天生缺陷，将它排除在了选项之外，否则也不会和英特尔合作开发 MeeGo。然而很遗憾的是，MeeGo 进展缓慢，难以寄托重任，在这种情况下，也就只剩下安卓和微软两个选项了。

究竟是选择已成大势的安卓呢，还是选择刚刚诞生的微软 WP 系统呢？

对于业界的跟随者来说，这个问题是几乎不需要考虑的，但是作为一个行业老大，这个问题就比较纠结了。

诺基亚如果选择安卓，就将泯然众人：第一，将难以和三星、摩托罗拉等竞争对手形成品牌区隔，造成利润的下滑；第二，将丧失对于产业链的掌控权力。尤其是后者，这是诺基亚作为行业老大，所无法容忍的。

如果和微软合作，诺基亚作为行业老大，第一，将获得巨大的议价能力，主导微软智能机的价值链；第二，这将成为诺基亚的独特品牌符号，获得额外的附加利润。至于微软和安卓的技术水平，诺基亚认为差别并不大，以自己行业龙头的渠道优势，完全可以抹平这一点微小的劣势。

微软也好，英特尔的 MeeGo 也好，都是符合诺基亚一贯的利益方向的。只不过经过评估后，诺基亚认为微软的技术比英特尔更成熟。也就是说，在经过全面的利益计算之后，诺基亚的董事

会是胸有成竹的，并不认为自己是在冒险，从塞班到英特尔，从英特尔到微软，在他们眼中，已经是一个递进的更优解决方案。

至于对埃洛普的选择，应该是在与微软合作的转型决策做出之后才敲定的。换句话说，是诺基亚选择了埃洛普，他们需要一个合适的任务执行者。要知道，作为一家芬兰公司，诺基亚一百多年来，从来没有让一个美国人当过 CEO，而这个 CEO 偏偏还是微软的高管，一切并不是巧合。

诺基亚与微软的联盟可视为想抱团取暖，试图与谷歌安卓、苹果 iOS 三足鼎立，然而 IOS 和 Android 系统都经过了 7 年左右的打磨，诺基亚为了维持自己的地位，寄希望于 2~3 年内研发出来的 MeeGo 和 WP，最终还是失败了。

2012 年 6 月，微软发布了手机操作系统 WP8，而老系统无法升级到 WP8，这对诺基亚造成了沉重的打击。

2013 年 9 月 3 日微软宣布收购诺基亚手机业务，在经历了数年的亏损后，这位昔日的巨人终于倒下了。

2013 年 9 月 18 日，微软在《泰晤士报》等英国媒体上刊登的 Windows Phone 广告中，Lumia 520 手机的顶部“NOKIA”标志消失了。

2014 年 6 月 30 日，大神 evleaks 在 Twitter 上爆料称，微软已经到了授权诺基亚品牌的最终阶段，微软移动旗下的手机将从 Nokia 变为 Nokia by Microsoft。诺基亚正在一步步的被微软同化。

每次变革，都是一次生死的考验。一般情况下，老二、老三们都会抱团追逐最简单易行的路线，顺利度过危机，甚至弯道超车。而老大，犯错的几率则要大得多。他们要么为了保持优势，患得患失保守应对，直至被时代淘汰；要么为了实现更高的利润率，冒险发展门槛更高的“独特路线”。

前者是等死，后者是作死，尤其是后者，被外人认为是不可思议的疯狂举动，失败的风险非常之高，但是老大们仍然乐此不疲，因为他们往往对自己的能力产生高估。

现在，诺基亚又宣布重回手机市场，让我们拭目以待，衰落的巨人是否能够重新崛起。■

# 项目经理在职场中如何培养商人思维？

文 / 文欢林 图 / freepic

## 引言

在上期的文章中，我们从矩阵组织的结构这一角度，分析讨论了项目经理具备商人思维的重要性，以及项目经理应关注项目的商业成功。

于是就有人问，“那么，如此重要的商人思维，该如何培养呢？”

由于商人思维这一概念涉及的内容非常多，诸如经济环境、经济规律、行业分析、商业模式、商业投资、企业经营等等，既没有标准答案也难以一一论述。本文仍然从项目的商业成功的角度抛砖引玉，分享一下笔者对商人思维的理解和培养心得。

商人思维泛指的一类思维模式，有其内在的思考逻辑。如果说在项目管理中，商人思维的重要特征是能够时刻关注项目的商业成功的话，那么笔者把这种思维逻辑归纳为关注项目的投资回报率。也就是财务上的公式：

$$\text{投资回报率} = (\text{收益} - \text{投资}) \div \text{投资}$$

值得说明的是，项目的收益，除了常见的经济收益来对应商业成功外，也有可能是非财务收益的情况。比如有的战略型项目，是为了满足企业的战略目标而成立的。经典的平衡记分卡模型提出的财务、客户、内部流程和学习与成长的四个维度，已经清楚的说明了这一点。

因此，笔者将追求高投资回报率理解为通过投入有限的综合资源，包括资金资源、组织资源、人力资源、时间资源等，以获得尽可能多的回报收益，包括财务的、战略目标的、未来前景的等等。为了更高的回报率，促使我们去寻找、分析和研究过程及方法论，以获得最佳的解决方案。

当商人思维呈现出上述的思维逻辑特点时，你或许会发现，大家在日常生活中，其实也是这

么思考的。回想一下我们的购物行为，是否常常通过信息检索、商品比较而期望买到的产品有更好的性价比？我们的学习行为，是否常常希望能选择最好的书籍、最好的老师、最好的培训形式而期望获得更好的学习效果？我们在娱乐活动中，是否也会期望在单次的活动期间获得尽可能强烈的精神愉悦感受？这正是我们日用而不知的能力之一啊。

有没有哪些好吃的地方啊？推荐一下吧！

我知道有个地方，好吃实惠，价格不贵。报我的大名，还有额外优惠哦！



那么问题来了，我们在生活中的这种思维方式，即在有限的投入下追求更好的综合收益的思维方式，为什么在我们置身于职场的时候就没有了或者忘记了呢？

笔者认为，造成这种差异的重要原因之一，是利益关系发生了变化。在生活中，每个人面对问题时，投入和回报的利益关系的核心人员都是自己，所以很容易从付出与收益的角度去衡量，并选择恰当的、适合自己的、综合收益最大化的解决方案。而在职场上，这种利益关系经过组织结构上的层层传递后，企业与个人之间的利益关系的清晰度和强度都打了很大的折扣。虽然有些人能够理解企业与个人“唇亡齿寒、水涨船高”



的依存关系，但另一些人则仅仅看到自己的“一亩三分地”，于是产生了一种“事不关己，高高挂起”的局面，他们只将焦点关注于自己手头的工作，而忽视了全局的、整体的项目成效，甚至是企业的业绩。而这显然是企业所不希望看到的局面。

有人说，培养员工的商人思维的最好方法，就是给他开一个“便利店”，让他当老板，由其自负盈亏，让他每日操心各种“柴米油盐酱醋茶”即可，这正是许多企业将业务拆分成多业务单元并进行独立核算的方式。而更日常和浅显的案例，则可以设想一下，对于诸如水电和行政支出等各种资源来说，如果将企业里节约资源所节省的金额中的一部分用来回馈给员工，强化员工与企业的利益关联性，在面对各种资源消耗时，员工都仿佛在使用自己家里的资源一样，那么，员工的这种日用而不知的商人思维方式是否会被唤醒并得到强化呢？虽然这个例子出于额度大小、数据测量、评估分配等方面的原因，还需要更多的细节探讨才有操作性，但这能否给我们带来一些思考——如何才能培养职场上的商人思维并将之应用于工作中呢？

所以，为了将我们日用而不知的关注投资回报率的思维方式发掘出来并进一步的强化，笔者建议从两大角度展开：

## 一、个人层面的学习

首先，理解个人生活中的日用而不知的思维方式（如关注性价比），也是商人思维的重要特征（即寻求高的投资回报率）；分析和理解这种思维方式在职场环境中未被充分发掘的影响因素，包括前面提到的利益关系，也包括个人的职业发展规划、发展目标等带来的影响。

其次，通过学习、理解、认同企业的愿景、使命、目标以及企业的存续目的，理解投资与回报对于企业的意义就如同个体寻求投资回报，二者是同一道理。

再次，理解个体与企业作为一个利益的整体，其利益之间的依存关系，尤其是通过角色转换，将自己当作企业家庭的一员，将企业的成败得失当作自己的事，以此来指导日常的工作行为，与

企业一同获得更好的投资回报率。

## 二、组织角度的培养

- 组织安排整体的认知和能力方面的培训，以弥补员工之间由于经验、认知等方面所造成的差异。使大家无论是在思维方式上，还是在利益整体关系上，都形成一致的认知。

- 管理机制上，将企业的整体利益和个人的个体利益进行有效的关联，成为一个完整的利益共同体，例如建立以项目的商业成功为评价基础的激励机制。



- 进行必要的授权。授权通常会面临一种障碍，就是在授权范围内，存在任务失败的可能性，尤其是当任务失败体现为经济上的较大损失时，这种障碍特别明显。因此，不少企业的管理者在面对向下授权的时候，难免出现因担忧损失巨大而授权不足的现象。于是，管理者“事必躬亲”，直接导致的结果就是下属得不到必要的实践锻炼，其思维和能力都难以有效的成长。

所以，在培养商人思维方面，需要企业和员工持续地投入更多的关注和行动，通过持续的努力，使大家形成共识，即大家作为一个组织整体的同时也是一个利益共同体，由此形成有效的分工与配合，群策群力、共同成长。

最后，需要补充的是，商人思维本身并不代表一定能获得成功。商业上的成功受影响的因素非常多，需要我们在共同认知的基础上，不断地研究方法、过程分析、持续改进，还需要良好的执行力和长期持续的努力。■

# 基于规则的高效议事机制

文 / 陈小文

会议是工作中不可缺少的一环，而企业内部的议事会议可能经常会遇到以下情况：

1. 有些人，特别是有些领导，在会议上一说起来就没完，导致其他很多人没有发言机会或者不敢表达自己的观点；

2. 在讨论某个问题的时候，还没有对该问题形成结论，又开始讨论另外的问题，一次会议下来，讨论很激烈，最后却是很多问题都没有解决，而且还发现了更多新问题；

3. 会议上的讨论很激烈，大家都争着发言，往往不等一个人说完就打断别人的话，急于表达自己的观点，缺乏认真聆听和理解，放弃彼此间的沟通，大家很难达成一致意见；

4. 激烈的观点冲突逐渐演变为意气之争、人身攻击、恶语相向，进而恶化人际关系，给以后工作间的合作带来困难。

以上种种，导致企业的议事会议效率低下。而不少企业把该现象的缘由归结为企业文化，认为积重难返，无法改变。果真如此吗？

“文化和规则是同一个硬币的两面，规则可以重塑文化！”

偶然看到这句话，我很激动，立刻把这句话记录下来，并结合自己的困惑和经验来理解并实践这句话。

我们有议事规则吗？我们需要议事规则吗？我们需要什么样的议事规则？我们能够一贯地执行既定的议事规则并据此来重塑我们的文化吗？……

经过思考和总结，针对以上在议事会议中遇到的问题，我们可以制定以下议事规则：

1. 限时限次规则：同一个问题，每个人的发言次数和发言时间受限。

一方面保障参会人员的发言议事权利，另外一方面也促使发言人简练而清晰地表达自己的观点。

2. 发言完整规则：不得打断别人的正当发言。让与会人员学会聆听、思考和记录，并尊重其他与会人员。

3. 一时一件规则：同一时刻只能处理一个问题。

一旦在讨论某个问题时发现其他相关问题，仅仅在记录相关问题后继续本问题的讨论，直到该问题形成结论后再进行其他问题的讨论。

4. 文明表达规则：禁止人身攻击、禁止怀疑动机或偏好。

明确与会人员的平等身份，鼓励与会人员充分表达观点，养成对事不对人的观点表达方式。

一旦制定以上议事规则，那真正贯彻落实这些规则是解决问题的关键，而指定合适的规则执行责任人则是关键之关键。

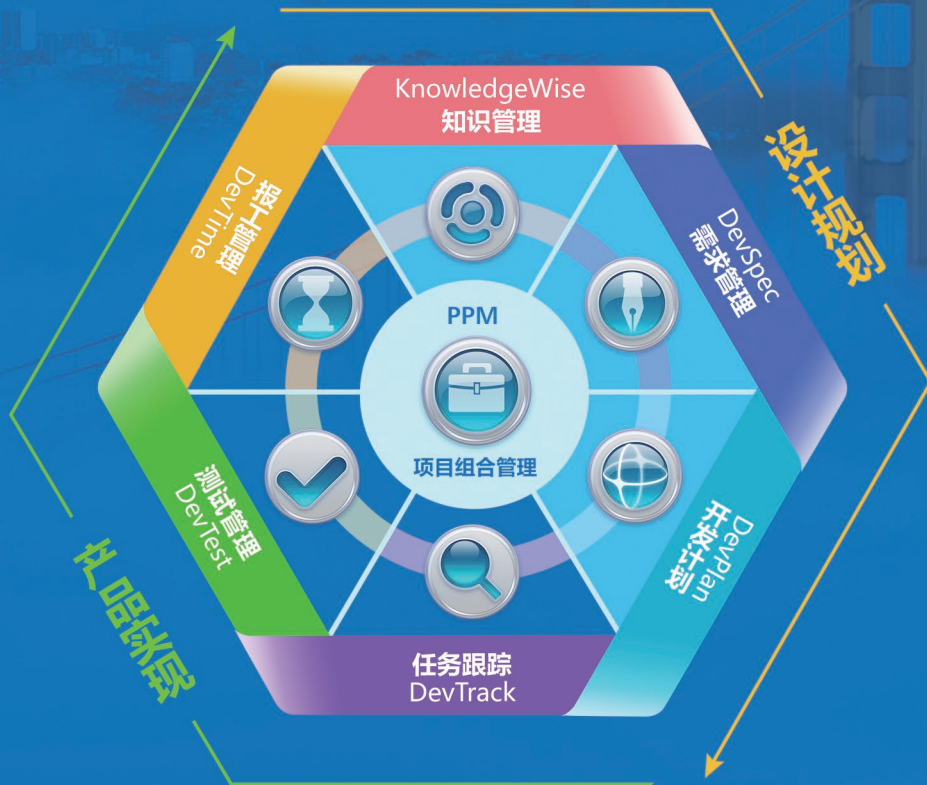
规则执行责任人一般是议事会议的主持人，由熟悉议事规则且能够公正执行的人员负责，且最好不是本次议事的责任领导。

主持人需要遵循主持中立规则：主持人不得发表议事的意见，不得总结别人的发言，必须对所有参会人员的行为保持中立和公正。

议事规则要获得顺利执行并产生积极效果，还需要所有参与议事的人员认同并尊重规则，主持人要及时制止甚至惩戒破坏规则的行为，以保证规则被真正地执行，树立大家对规则的信心。

这样持续下去，企业文化也会在规则的执行过程中潜移默化地被重塑。

改变有时候很简单，欠缺的只是对规则的坚持和执着。■



### 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500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：0755-86590274



# 华为 2016 全联接大会： 云在重塑一切，华为化云为雨

来源 / 电子信息产业网

主题为“Shape the Cloud（塑造云时代）”的华为全联接大会（HUAWEI CONNECT 2016）于2016年8月31日至9月2日在上海世博中心举办，这是迄今为止华为组织的最大规模的ICT产业全球性年度盛会。

首届华为全联接大会是由原有的HCC（华为云计算大会）、HNC（华为网络大会）、HDC（华为开发者大会）三会整合而来，将成为华为今后主办的年度盛会。本次大会将有超过120个国家的15000名行业精英参会，总参会人数突破20000人。大会的展区以世博中心为基点，辐射梅赛德斯奔驰文化中心、上海世博展览馆、世博庆典广场及世博公园等，展区总面积超过18000平米，可谓规模空前。

在本届大会上，包括三位华为轮值CEO和来自Intel、SAP、HSBC等全球知名科技公司的行业领袖带来了他们对未来全联接时代的真知灼见。此外还有800多场专题演讲，这是一场洞察未来的思想盛会。

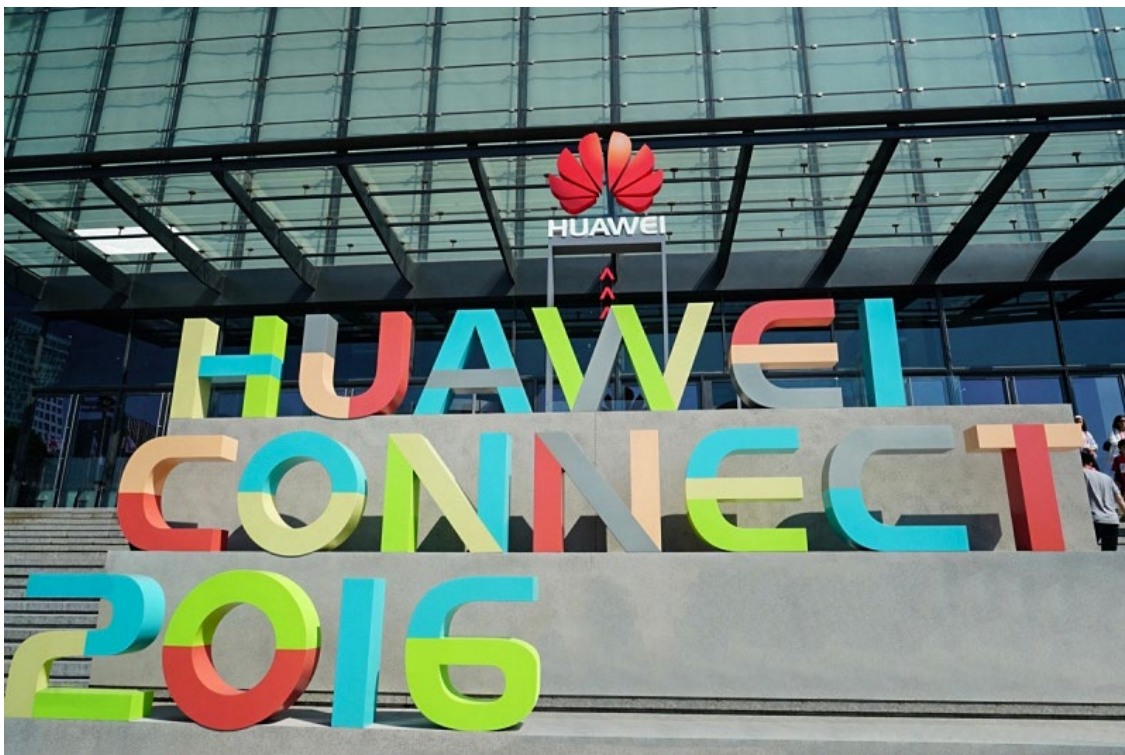
华为轮值CEO胡厚崑以“站在云端看世界”为题开启了这场盛会。“每个人、每个企业、每个行业，乃至每个经济体都在被云塑造。”而“云时代，客户需要的不仅是供应商，而是深度合作的伙伴，华为有意愿也有能力成为这样的伙伴。”

## 智能社会推动云“普及”

智能社会正在到来，这是一次深刻的社会巨变。胡厚崑表示，智能社会有三个特征：万物感知、

万物互联、万物智能。在智能社会，终端是万物感知的触角，网络连接万物，而云则是万物智能的源泉，与此对应的是全面协同的“端、管、云”架构。

胡厚崑说，未来，光缆





和无线网络提供无处不在的超宽带、低时延的连接。未来，分布全球而又相互连接的计算机，汇聚了人类社会海量信息，在云端生成“数字大脑”。它实时进化，永不衰老。人和机器可以通过超宽带连接和智能终端调用它的智慧。自动驾驶、智慧医疗以及大部分人类脑力活动会在“数字大脑”协助下变得更高效。基于这些理解和假设，华为一直致力于打造智能社会的“端、管、云”技术架构，这也正是华为重点投入的战略方向。

“云正在塑造一切，有变革才有重生”。像人类历史上其他重大技术革命一样，云的影响远远超过技术本身。过去十年，谷歌、亚马逊、滴滴、Airbnb 等是“生于云的一代”，它们开创了敏捷创新、体验好、低成本的云的 1.0 时代，利用云技术、云架构实现了资源共享，利用移动互联网技术创造了颠覆性的商业模式。颠覆者的成功唤醒了各行各业。下一个十年，将是云的 2.0 时代，企业是云化的主角，各行各业将在云中成长，各种行业云也将兴起。胡厚崑表示，华为预计，到 2025 年所有企业都会用到云的技术、云的模式，85% 以上企业应用会被部署到云上。企业都会结合核心业务，探索最适合的云化解决方案。

### 风起云涌之际如何化云为雨

云重要，化云为雨更重要，要让云为业务创造价值。胡厚崑认为，实现化云为雨，不仅要大胆构想 (Think Big)，更要小步快跑 (Act Small)。

第一个体会是，重塑观念。企业应重新认识 ICT 的作用，把信息技术从辅助性技术上升为关键的生产技术，大胆利用信息技术驱动商业模式和运营模式创新，大胆利用新技术重新设计生产流程，而不是让技术适应流程。华为也在积极学习、思考，如何在云时代运用好云思维。

第二个体会是，重构人才。掌握以云为基础的信息技术应成为企业员工尤其是企业管理者的基本技能、素质。对于华为这样一个拥有 17 万员工的企业来说，如何升级员工知识结构，很具有挑战性，我们也一直在探索。

纵观全球，云计算、大数据、人工智能方面的人才供不应求，顶尖人才更是稀缺资源，这种情况还会持续甚至加剧。企业应提前布局，大胆



争夺人才；未雨绸缪，提前储备人才。在华为，我们也一直在积极部署人才战略，希望吸引更多顶尖人才。

“说到人才，必须谈谈 CIO。”胡厚崑说，云时代，CIO 不仅是企业“技术掌门人”，应成为“战略制定者”，能够用信息技术驱动业务变革。

第三，小步快跑。制定云化战略，既要大胆构想，制定长期的、系统的战略，也要小步快跑，从小处入手，解决问题，创造价值，循序渐进地建立持久的信心。

目前华为在全球有 8 万研发人员、16 个研究中心、超过 1500 个实验室。面对云需求，2013 年，华为对过去分散的计算资源、研发资源进行整合，实现代码和研发作业的上云部署，重构研发流程，效率大幅提升，其中，资源复用率提升 2.5 倍，各环节作业时间平均缩短 50%，产品上市时间也大幅提前。

### 华为云战略定位

胡厚崑说，华为希望成为智能社会的使能者与推动者，具体到华为云战略，华为的定位是：以客户为中心；聚焦 ICT 基础设施，提供创新的云技术；成为客户优选的伙伴；积极参与云生态建设。

一、以客户为中心，创新云技术。

华为有信心，做好创新的云技术提供者，底气来自于哪里呢？除了多年来积累的技术和创新能力，我们最大信心来自于华为以客户为中心的企业文化。28 年来，这种价值观成为了华为的

DNA 和为员工的最高行动指南。作为技术提供者，不能总想着用一把钥匙开不同的锁。所谓以客户为中心，就是接地气，愿意向客户学习，愿意真正沉下心来理解各行各业的特点，把握业务特点带来的不同需求，并用创新的云技术和解决方案去匹配，做到“按需应变”。

比如，大企业客户在云化时，特别关注自主可控不被厂家锁定以及内外部数据互联互通，华为就应用业界主流开源技术构建了开放云架构。又如，数据安全和隐私保护是客户在云化时的首要顾虑，华为就推出了基于统一架构的混合云解决方案，让客户同时享受私有云自主可控和公有云弹性敏捷。华为的云解决方案，特别强调了开放性、安全性、企业级的体验，以及一站式等特性，受到越来越多客户欢迎，这更坚定了华为云技术的研究中以客户为中心的信念。

二、是伙伴，而不仅仅是供应商。

云时代，客户需要的不仅是供应商，而是深度合作的伙伴。华为愿意也有能力，成为这样的伙伴。今年，德国电信发布了开放电信云服务，为企业提供包括私有云、公有云以及软件解决方案在内的全套云服务。华为则被选为重要合作伙伴，提供硬件和软件解决方案。

合作实现了优势互补，德国电信有强大数字基础设施，以及对企业需求的深入了解和长期服务经验，华为则有强大的、从硬件到软件的、端到端的持续技术创新能力。我们认为，合作最大亮点在于，开放电信云完全是客户需求驱动的产物。我们发现，客户关切聚焦在 IT 服务标准化和敏捷性、处理和实时分析大数据、应对严格的数据安全监管要求等。因此，我们的解决方案的特性，也相应地聚焦“安全、可靠、简单、开放”。这使得德国电信提供的公有云服务，比通用型的公有云服务更好地满足企业客户需求，也更受欢迎。

各方评价，开放电信云是德国乃至欧洲企业数字化进程中重要的新业务，它有可能成为面向行业和大企业提供公有云服务的标杆。

三、做云生态的积极贡献者

云的发展，生态很重要。华为不会独自做几

朵云，华为是帮助千千万万客户建好千万朵云，积极参与云生态的建设。

在行动上，华为会以开放、合作、共赢的心态，去参与构建产业联盟，做大产业的蛋糕；还会与 SAP、埃森哲、微软、Intel 等重要合作伙伴形成商业战略联盟，一起帮助客户成功；我们还会积极共建开发者平台和开源社区，引入更多玩家，繁荣产业链。

行动的背后，我们有两点理念：云生态的构建一定要以客户为中心，为客户创造价值，既是建立生态的目的，也是生态健康持续发展的保证；每个参与生态建设的组织或企业，都应该有独特价值。华为就是发挥优势，做好产品，服务好客户。健康、可持续发展的云生态一定要有优秀的技术和产品来支撑，否则就是无源之水、难以长久。

胡厚崑说，哪里有什么洪荒之力，成功都是一步一步走出来的！企业数字化转型也是一段艰难之路，需要一步步走向前方。这次大会，就是希望大家碰撞观点、交流思想，群策群力，共同探索如何塑造云时代，如何塑造整个世界。

大会期间，华为轮值 CEO 徐直军、郭平，英特尔公司首席执行官 Brian Krzanich，Infosys 首席执行官 Vishal Sikka，SAP 公司高级副总裁 Thomas Saueressig，麻省理工大学斯隆商学院首席研究科学家 Andrew McAfee 等也发表主题演讲。

华为全联接大会是一场生态大会，在上海世博中心搭建了 18000 平方米互动展厅，其中一半用于产业伙伴能力展示，约有 80 家华为及产业生态系统中的赞助商以及产业组织参展，包括 Intel、HGST、SAP、Accenture、Infosys、OpenStack、GSMA 等。华为将基于云计算、SDN、大数据等四大关键技术，发布云存储、云服务、SDN 统一控制器等重量级解决方案，全面赋能政府及公共事业、金融、电信、能源、媒资等九大行业客户的数字化转型之路。

创新永无止境，无论是客户，还是渠道伙伴，或者行业相关人士，都能在本届华为 HC2016 上都能找到最有价值的、最前沿的产品和技术创新信息。■

# 2016年“双创周”，深圳给你好看

来源 / 中国网

在创客圈里流行着一句话“北有中关村创业大街，南有深圳湾创业广场”。2016年10月12日，充满创业活力的深圳湾创业广场备受瞩目，世界各地的创客们在此共话创业、创新，演绎创客精神。深圳市作为2016年全国双创周的主会场，以“发展新经济、培育新动能”为主题，在深圳湾创业广场精心设计了各种精彩纷呈的活动，为创客们奉上了一场关于创业和创新的盛宴。

## 亮点一：深圳湾创业广场主题展

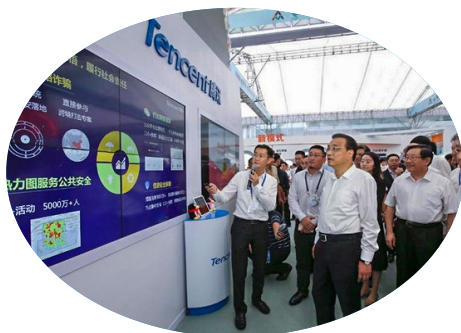
双创周启动仪式于10月12日上午在深圳湾创业大街西广场举行。启动仪式上，组委会首次推出全国双创周的吉祥物与主题歌，由机器人表演展现双创周形象。双创周主题展示于10月12日至18日在深圳湾创业广场中西区举行，展览面积超过16000平方米，主题展共包括双创蓬勃发展展区、新技术展区、新产品展区、新业态展区、新模式展区、创新引领未来展区等6个板块，集中展现双创推动下的一系列有突破性、有转化价值的优秀科技成果和新产品、新思想、新业态。

## 亮点二：中外创客领袖座谈会

中外创客领袖座谈会是今年双创周的重头戏。李克强总理亲自出席座谈会并作重要讲话。苹果公司CEO蒂姆·库克、德国iF设计大奖组委会主席拉夫·威格曼、腾讯公司创始人马化腾、阿里巴巴董事局执行主席马云、深圳市大疆创新

创始人汪滔作主旨发言，畅谈创客精神。

中外创客领袖座谈会主



要围绕“双创”推动新经济发展主题，就“互联网+”背景下的全民“双创”，分享全球创客最新理念，创新精神与企业家精神、工匠精神有机结合等方面的经验，探讨发展新业态新模式，促进国内外创新、创业合作交流，强化“双创”对新经济、新动能的支撑引领作用。



## 亮点三：全球创客马拉松

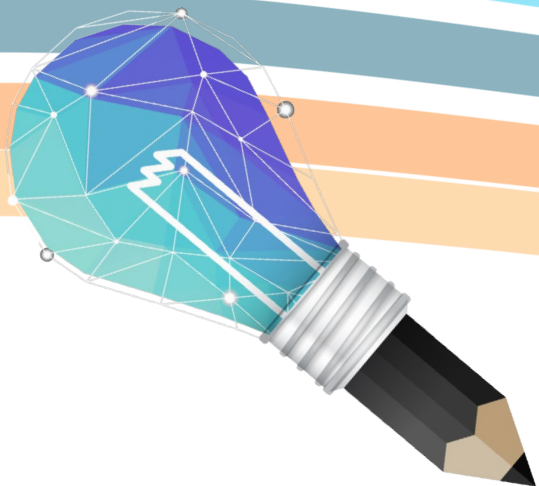
这是一场创客们之间紧张刺激的创造挑战赛。全球20支创客团队现场在5位导师的指导下展开封闭式四天三夜Hackathon挑战赛，参赛团队需要在规定时间内完成基于Tango平台的AR应用。每个团队成员由软硬件工程师、程序员、设计师、市场专员等创客群体组成，通过高强度的头脑风暴、激烈的思想碰撞、资源共享的创作环境，实现技术与设计人员、创业者与资深创客导师间的零距离交流互动。

## 亮点四：创客工坊

创客工坊的口号是“人人皆创客”！公众可以参与到个人数字化制造、机器人、3D打印技术科普与实践、黑客生物等6大主题工作坊，参与创新、体验创造，完成主题创作，通过现场实际操作，体现工匠精神和创客精神。

创客工坊主要通过“培养创客”、“引导创客”、“服务创客”三部曲，为创客提供了一个沟通交流的平台。在这里可以展示自己的技术、创意、服务或产品；可以传播科技创新并与大众消费者建立联系；可以遇见投资人或找到合适的上下游供应商；还可以发现科技、拓宽视野，分享艺术、手工、科学等领域的DIY作品。





## 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](mailto: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 2016 年 10-11 月公开课，敬请关注：

了解更多，请关注微信公众号：

深圳	产品战略与规划高级沙盘实战	10月28-29日
北京	产品 & 研发财务与成本管理高级实务	11月4-5日
北京	研发绩效管理与员工激励	11月18-19日
深圳	IPD（集成产品开发）体系精讲	11月18-19日
深圳	研发项目管理高级实战演练	11月25-26日



欢迎来电咨询：0755-86590274

# 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

地址：深圳市南山区科技中三路 5 号国人通信大厦 A 栋 505

网址：<http://yanfaguanli.com>

电话：0755-21675516

传真：0755-21675516

邮编：518000

产品创新与研发管理领域的领导者



微信号：innovationview

关注本刊微信公众号，  
更多精彩文章等您来看

定价：28 元