

# 4 管理案例 Management Case

## “欧洲硅谷”爱尔兰的创新密码

■ 王寅洁

有着“欧洲硅谷”之称的爱尔兰,凭借产业集群优势和成果转化能力,拥有了在软件开发、通信技术和生物技术方面的一流水准。技术创新是爱尔兰企业保持活力的重要源泉,中国则是爱尔兰重要的贸易伙伴之一。记者近日对话爱尔兰政府就业、企业和创新部部长理查德·布鲁顿(Richard Bruton)。他表示,看好中国经济的增长前景,并且期待在科技创新方面和中国企业展开合作。

记者:您如何看待中国市场的经济前景?

理查德·布鲁顿:我们认为中国的经济前景非常光明。中国服务业的规模相对较小,所以在在这方面有着很大的增长潜力,而且中国城镇化的步调较快,所以增长潜力非常大。中国还有着很多高价值的产业,例如制造业的产量可以不断得到提升,有向前发展的很大空间。

此外,中国已经推出一些新的改革方案、开放的政策以及走出去的国际化战略,所以中国在世界范围内是较强的国家。在全球贸易中,涉及中国的占到40%,对爱尔兰来说,中国有着很好的战略位置,帮助我们不断发展。爱尔兰作为一个经济规模相对较小的国家,我们都可以通过贸易来不断发展,相较而言,中国可谓潜力无穷。

记者:目前,上海正在推进自贸区建设,您对此如何看待?爱尔兰是否有计划就此和中国开展一些合作?

理查德·布鲁顿:上海市政府相关领导已经访问过爱尔兰,我们一起分享了一些经验,



希望可以有更多渠道共同发展,例如爱尔兰有一个支持初创企业的非常好的模式。我们对上海自贸区成立的理念有一定了解,说到双方的关系,爱尔兰正在与中国签订自由贸易的协议,欧盟也希望和中国建立海外投资方面的联系,目的都是为了让欧洲和中国企业可以自由地开展贸易。

记者:伴随大数据、可穿戴设备等新技术的崛起,中国在这方面的初创企业的数量也在不断激增。您如何看待新科技企业的未来趋势?对这些初创企业有何建议?爱尔兰是如何扶持这些企业发展的?

理查德·布鲁顿:大数据是一个非常好的机遇,我们也投入了将近一亿美金给大数据研

发集群,通过培养相应的人才,将一百多个公司建立起联系,提升它们的研发能力。这些初创企业因此可以在这样一个集群中发展。在爱尔兰,我们还有一个机构,叫贸易科技局。这一机构每年都会选择160家初创企业,帮助企业不断扩展规模。我们为他们创造一些比较好的发展环境,例如提供种子基金或是风投,

还包括为他们提供领导力的培训和发展。未来我们会看到越来越多高科技的初创企业,也会看到他们带来更好的项目。

记者:爱尔兰比较倾向于和中国哪些类型的企业展开合作?相较于欧洲其他国家,爱尔兰有何吸引海外投资方面的优势?

理查德·布鲁顿:有一些行业爱尔兰有比较大的优势,并且和中国的匹配度较高。比如食品行业。我们拥有食品行业比较好的技术,包括制定食品标准、在整个供应链中食品的可追溯性以及物流方面的管理等。还有一些公司,比如乳制品的公司,我们可以帮助他们提高牛奶的产量。我们希望能通过这些领域找到一些中国的合作伙伴能够开展中爱两国在食品领域的合作。

另外还包括清洁技术方面的合作。比如建筑物能效的管理,从建筑物的设计到建筑物的能耗监控,再到建筑物传感器的使用,能够监控建筑物能耗的情况。此外,我们认为爱尔兰公司在医药领域,ICT(信息技术)以及生命科学等领域会和中国有很好的契合点。

爱尔兰以往良好的纪录让我们的投资环境有别于欧洲其他国家。历史上很多美国企业将爱尔兰作为通往欧洲市场的门户,爱尔兰也在这一方面有很多长期的经验。作为中国企业,如果想要锁定欧洲市场,可以选择爱尔兰作为门户。在人才的可用性、税收政策、商业投资环境以及研发能力等方面,爱尔兰的表现都远好于欧洲的其他一些城市。爱尔兰还在2013年的福布斯榜上荣登最适宜经商国家榜单的榜首。

## “并购狂”谷歌：“弹药”充足 大肆并购

■ 吴家明

市场对美国科技股的财报一直寄予厚望,谷歌则率先拉开了美国科技巨头的财报季序幕。对于“并购狂”谷歌来说,正是由于一次次的大手笔并购和投资,让市场开始担心这家科技巨头的净利润增速会继续下降。

### 积极出手背后:财力雄厚

近日,谷歌发布的二季度财报显示,公司总营收为159.6亿美元,比去年同期的131.1亿美元增长22%;净利润为34.2亿美元,比去年同期的32.3亿美元增长6%。不过,有分析人士表示,依靠在移动广告领域的统治地位,谷歌的总营收超出了市场预期,但由于谷歌正在大肆拓展业务领域,造成了很大的业务成本开支,使得公司的净利润增速并不能让人感到满意。

数据显示,谷歌从去年第四季度开始净利润增速出现大幅滑坡,甚至一度接近零增长。在上一季度,谷歌的净利润增速仅为3%。美国研究机构Pivotal认为,谷歌净利润增速放缓正是因为拓展了太多业务领域。除了收



购外,谷歌也在加大投资并研发可能推动公司未来10年营收和利润增长的新业务,但这种投资可能会遏制当前的利润增长。

的确,热衷于并购的谷歌正在把发展方向瞄准多元化,不断开拓新的发展领域。据悉,谷歌在过去短短十几年时间已经花费了约270亿美元完成了上百次的并购。而在过去5年时间里,谷歌的投资预算超过了170亿美元,研发支出约为130亿美元。

智能家居公司Nest、以色列声波身份识别技术初创公司SlickLogin、智能手机管理软件开发商Divide以及智能穿戴企业Jawbone……最近有关谷歌出手并购的对象频频出

现。在这背后,“弹药”充足成为谷歌大肆并购的有力保障。截至目前,谷歌账上的现金、现金等价物以及可变现有价证券总值为587.2亿美元。此外,谷歌还可能利用海外积累的300亿美元现金展开并购。

### 高层洗牌:凸显商业野心

除了积极的并购和投资,谷歌对高管层的调整进一步表明该公司的商业野心。谷歌的主要部门,包括视频网站Youtube以及广受欢迎的安卓移动软件部门都经历了主管的更替。在近几个月里,大约有6位谷歌高管离职或是工作岗位发生了变化。日前,谷歌突然宣布其首席商业官拉罗拉将从公司离职,将出任日本移动运营商软银的副总裁。

此外,前福特首席执行官穆拉利也加入到谷歌的董事会。对此,有市场人士表示,谷歌正寻求在无人驾驶领域扮演更重要的角色,而穆拉利的到来无疑会为谷歌提供专业的意见以及在汽车行业的关系。与此同时,曾经因研发安卓软件而名噪一时的谷歌高管鲁宾,现在则专注于打造另一个具有发展潜力的领域:机器人。

## 世界巨富时间管理艺术

时间就是上帝给你的资本。命运之神是公平的,他给每个人的时间都是公平的,他给每个人的时间都不多不少;但成功女神却是挑剔的,她只让那些能把24小时变成48小时的人接近她。下面就是她的助手时间使者透露出来的成功秘籍。

### 1. 直奔主题:聪明人要远离琐碎,保持焦点

由于我们一次只能踏上一条船,“船”的选择便显得尤为重要。为此,经济学家告诉我们,要保持焦点:一次只做一件事情,一个时期只有一个重点。西屋电脑公司总经理迪席勒办公室门上的标语是:“不要带问题给我,带答案来。”

### 2. 80/20 原则

要把精力集中在最出成绩的地方,所谓“好钢用在刀刃上。”只要你细心地总结一下,你就会发现:你得到的80%的帮助来自于你20%的朋友,与此同时,你投入的80%的精力却只得到20%的收益。我们常常是把大多数时间和精力花在并不很重要的地方。一位年轻的推销员售油漆时,头一个月仅挣了160美元。他仔细分析了她的销售图表,发现他的80%收益来自20%的客户,但是他却对所有

仅与人为病况,而且总是尽可能地配合别人,比如开会守时、自觉遵守社会秩序。因为他深知,你耽误了别人的时间,别人就有理由耽误你的时间,一个人的不自觉会导致很多人不自觉,“榜样的力量是无穷的”。

### 6. 成本观念

经济学非常讲究成本。对待时间,就要像对待经营一样,时刻要有一个“成本”的观念,要算好账。在生活中有许多属于“一分钱智慧几小时愚蠢”的事例,如为省一元钱而排半小时队,为省两毛钱而步行三站地等等,其实都是极不划算的。在国外,给小费有时是为了赢得时间。在经济学中,休闲也是有成本的,它的机会成本就放弃了工作所能带来的收益。因此成功人士十分推崇积极休闲,因为“不同的歌声会带来不同的心情”。在他们看来,积极的休闲应该有利于身心的放松、精神的陶冶和人际的交流,比如打羽毛球、看体育比赛、踏青、去图书馆、参加文化沙龙、听讲座、写作以及知心朋友间的聊天等都很有好处。

### 7. 精选朋友

朋友也要精选。多而无益的朋友是有害的,他们不仅会浪费你的时间、精力、金钱,也会浪费你的感情,甚至有的朋友会危及你的事业。要与有正确时间观念的人和公司往来。而恋人的选择则更要谨慎,因为爱人是一生的事情,合适的恋人会不自觉地成为你的“爱人同志”,不仅使你的生活浪漫而温馨,更会使你的追求富有意义并充满动力。一份真实而美丽的感情会为你节约时间,并使你有勇气面对现实、迎接挑战。

### 8. 巧用电话

要尽量通过电话来进行交流,沟通情况,交换信息。打电话前有所准备,通话时要直奔主题不要在电话里说无关紧要的废话或传达无关主题的信息与感受。要善于利用现代办公设备为自己服务。许多食物和表格都可以借助电脑,提前予以格式化,用时则只需几分钟就可输出。一封节日贺信可与电子邮件同时发给许多人。

### 9. 集腋成裘

生活中有许多零碎的时间很不为人们注意,其实这些时间虽短,但却可以充分利用起来做一些事情。比如等车的时间可以用来思考下一步的工作,翻翻报纸乃至记几个单词。成功不是摸大奖,它需要日积月累的努力。需要心平气和的等待。

### 10. 提前休息

在疲劳之前休息片刻,既避免了因过度疲劳导致的超时休息,又可使自己始终保持较好的“竞技状态”,从而大大提高工作效率。好的身体本身就是个节约时间的要素,“没时间休息的人,早晚会有时间生病的。”

### 11. 花开花落

不要固执于解决不了的问题,可以把问题记下来,让潜意识和时间去解决它们。这就有点像踢球,左路打不开,就试试右路,总之,尽量不要“钻牛角尖”。切记,你放不开的事情会吃掉你越来越多的时间,直到你放开它为止。

### 12. 学会阅读

约大多数书籍并不值得从第一页开始逐页细读,一般而言,一部三百页的图书有二十页可取的就不错了,我们任务就是把有价值的这部分内容“检索”出来。在这个信息时代,速读的能力或日迅速抓住要点的能力已显得十分重要。读书如此,“读人”也是如此,你必须很快甄别出谁是你的朋友,谁是你的时间克星。(浙商)

## 富豪:掌握着获得智慧的人

■ 王健

### 初遇巴菲特

1998年,我的一位多年好友,也是我最敬佩的人之一,刚从沃顿商学院毕业。她兴奋地告诉我,她和一个同学把所有的积蓄拿出来凑了几万美金买了一股Berkshire Hathaway(伯克希尔·哈撒韦)公司的股票,这样她们就可以参加该公司的年会了。

“什么Hathaway?”我漫不经心地问。她告诉我我是个叫做巴菲特的人的公司。我没在意,很快就把这事忘了。

其后的两年多里,NASDAQ股市因为互联网的蓬勃发展狂涨了三倍多,我随大溜买了许多根本不理解的互联网股票。接下去互联网泡沫破裂,到2003年NASDAQ已经跌到比1998年还低了,我的投资血本无归。

伯克希尔股票后来涨了多倍,但我并不后悔当时没买它,真正令我后悔的,是当我最聪明的朋友倾其所有买了一股股票,我居然没有好奇心去看看这是个什么公司。所有相关的信息就在我手边,假如当年我多花了几分钟了解一下伯克希尔,我就会注意到,就在我准备追随成千上万热血沸腾的网民冲进互联网泡沫的时候,巴菲特正在反复告诫人们不要进入这个泡沫。也许我会更早地开始学习巴菲特的投资哲学,也许我在投资的路上会少走许多弯路。

但那时我的心灵和眼睛都是关闭着的,我没有去读,更没去思考。我能想象有一天我到了天堂,命运之神会对我说,“别怪我当初没给你智慧!我派了你最信赖最敬佩的朋友想把你堵在互联网泡沫外边儿来着!可你却对摆在眼前的智慧视而不见!”

获取智慧的关键并非是否有机会接触到智慧,而在于是否有接受智慧的心态。如果把智慧比作水,人就像能装智慧的瓶子。有的人装得少,不是因为接触不到水或没有容积,而是因为自以为已经满了,对智慧既不渴望也不敏感,所以瓶嘴是闭着的。你就是把这样的瓶子搁在水里,它肚子里还是空空如也。

馆里有许多写满智慧的书,网上到处是免费的智慧,但为什么只有少数人越来越智慧,而多数人则浑浑噩噩,在智慧方面停滞不前?因为他们的眼睛和心灵都是关闭着的,他们看不见满世界的智慧。

只有对智慧渴望而敏感,我们才能把智慧的瓶嘴张开。

### “大鸡心理”

但仅仅张开智慧的瓶嘴是不够的,如果瓶嘴傲慢地翘向天上,我们还是接触不到智慧的海洋。我们只有虚心地俯下身,才能畅饮到智慧。

人学不到智慧常常是因为自负和自满,而自负和自满常常是因为有所谓的“大鸡心理”在作怪。当两只大小差不多的公鸡相遇时,它们都会觉得自己比对方大,它们会本能地看不起对方,甚至彼此攻击。

许多人表面上谦卑,骨子里却谁都瞧不上,不管遇到什么人,本能地就象那自以为很大的公鸡一样在心里挑别人的毛病,这些人喜欢在背后损人不利己地说别人的坏话。隐藏在内心深处的骄傲自大让这种人看不到对方的优点,拒绝向对方学习,无法与对方合作。

受“大鸡心理”毒害的一个例子是三国时的袁绍。孙曹刘三国的主公都曾在牛逼哄哄四世三公的袁绍帐下做事,袁不是理所当然地应该当皇帝吗?可惜他高傲自负,心胸狭隘,嫉贤妒能,逼得人才纷纷离去,剩下的多是窝囊废,他最后死得很惨。

相反,刘关张结义的时候都不怎么样,刘备是个卖草鞋的,关羽是个逃亡的杀人犯,而张飞是个土豪,但他们能彼此欣赏,取长补短,精诚合作,日后在一起成长成了一个千古传唱的团队。如果他们相遇时有“大鸡心理”,彼此不感冒,那他们就看不到彼此的长处,无法合作,也不会成功。

### 光瞄准打不死敌人

但光有智慧也不见得就能成功,让我再讲一个故事说明这一点吧。

2007年,美国发生了次贷危机,房地产大跌,经济凄风楚雨。到了2010年,美国经济复苏,房地产也开始回暖,但银行贷款利率很低。有位朋友对我说,现在是在美国买房地产的大好时机,我很同意,并对房地产走势进行了深入分析。

回头看来,我所有的分析都是对的,但我一分钱都没赚到,因为我什么也没买,不是因为没钱或不知怎么买,而是因为惰性和惯性,我只是想,却没有行动。

而我的朋友并没进行什么深入的分析,他贷款买了多处房子,大赚了一笔。

智慧必须通过行动才能有结果,没有结果的智慧是毫无价值的。一个士兵对敌人瞄准得再准,如果不扣扳机,是不可能打死敌人的;一个球员满场带球带得再精彩,如果不射门,是赢不了比赛的。

但对着目标无数次瞄准却不扣扳机的大有人在。我认识一个想投资的人,他整天整天地读财务报告,成本本地记财务数据,他非常有成就感,因为自己分析得透彻而自豪,却不能把这些分析转换成买卖股票的行动,结果只是浪费了大量的时间。不关心结果是一种心理缺陷,是执行力的天敌。

明知应该行动却迟迟不行动的人常是因为思维的惰性,惯性和对未知的恐惧。沉湎于反复瞄准但不扣扳机的人往往迷恋于做事的过程,而忘了最终的目的。重复已经习惯了的过程让他们感到安全而舒适,而扣扳机则是这些人潜意识里不愿触及的新东西,所以能拖就拖。

所幸的是,房地产大跌还会不时出现,所以我以后还有扳回错误的机会。我那位买伯克希尔股票的朋友一直象海龟一样吸取着投资的智慧,当初为几万美元还凑钱的她,如今已是管理着五亿美元对冲基金的亿万富翁了。我在一本一本本地读伯克希尔几十年来的年报,比起我的天才好友,我迟到了许多年,但总比从没睁开眼睛强。

[作者为奥博资本(OrbiMed Asia)联合创始人和资深董事总经理,哥伦比亚大学神经分子生物学博士,斯坦福大学MBA。]