草稿结构

1. List基本问题，听答案
2. 访谈目的，访谈策略，访谈收获（目的对比，多和少）
3. List问题的流程，逻辑，每道题期望和结果（成与败，败原因）
4. 访谈结论（较访谈收获丰富且更切题）
5. 老师提出问题（problem）的改进。
6. 自身的问题及知识的收获

1A当时文档笔记整理

1. 您能不能简单介绍一下公司发展历程中的创新成果（可引导方向：新的产品、新功能、新服务）

远程通讯产品研发：市场上有产品，学习别的公司，在研发过程中，有技术上微创新。

工业物联网：移动网络应用到工业领域，取数据存数据，原有技术与新的技术不断融合领域应用。

垂直应用：为用户提供物联网服务过程中，发现问题，提供新服务与产品。目前，售货机，帮助用户管控，不是第一个，但有创新，市场占领情况好。一套电网配电网检测方案及产品。解决配电网接地检测问题，打破行业思维，市场全新。

2、创新应该说是一个比较抽象的概念，每个人可能有不同的定义，可以请您讲一下，您是如何理解创新的吗？

创新的重要程度（高到低）：

1. 是否打破原行业思维，引入新思路。
2. 是否解决重要的行业问题
3. 原有问题的新解决思路
4. 原有产品或技术的改进

同学术界不同，学术界探索，一般不考虑工程可实现性；公司解决实际的问题，考虑可行性及经济效益。

1. 创新研发失败

问：你觉得映翰通公司是一个创新的公司吗？

答：

产品：

三年前，基本都是微创新，不是开拓者，产品做好赢得客户。技术微创新，产品微创新。将通讯技术用到工业领域。通讯上有比较优秀的公司学习。

近三年，故障指示器产品，将电网故障检测模式颠覆，跟传统思维完全不一样方式的解决方式，且问题解决得更好。

人员：200+人，纯研发70+，研发比重很高

资金：15年前，营收多少，基本投入研发。

产品：由研发定义产品，发现问题，从技术的角度分析问题。一般一年找到一个问题，着手解决。

问：在做创新产品之前，是不是就已经预期能做出来？（创新是如何引发的？）

答：技术角度定义产品，研发驱动产品。好处，创新不受需求限制，坏处，失败率高（产品没有市场回报）。

有物联网通讯技术实力，寻找突破。如何选择垂直领域深挖，市场难给出答案。知道电网有没有解决的问题，市场空间大，所以选择这个行业。具体的，因为同电网相关厂商有合作，知道有这个问题，经公司目前技术能力评判，可解决。但成本，时间，代价不可知。发现问题就做尝试。

问：尝试新产品时，有没有时间或金钱等成本的预期？预期资源耗尽了怎么办？

答：公司风格，产品有设预期，但不会设很短的deadline，2年以上的预期。对失败的容忍很高，尝试期投入人员和资金成本不会很大，走通后投入再提高。如果认定产品方向有希望，耗尽后，选择继续坚持，研发和公司都坚持。

问：项目的成果和失败同团队有关吗？胜利的团队会不会持续胜利，失败的团队会不会持续失败？

答：有，但不多，公司项目多，总有成功和失败，团队内人员重组的频繁。

问：影响创新产品的成功与失败，由个人影响多还是团队影响多？

答：团队构成，由强势领导和成员构成，创新成员和普通成员。创新的成员要给持续不断的激励。

问：对创新的人才会有什么样的激励方式？

答：团队稳定，靠成就感，团队情谊，信任感。14年前艰苦奋斗。激励不是靠物质，对研发，奖金不是最核心，追求公平信任。比如，一个创新人才，得50w和20w，差别不大。但一个人发30，而另一个只有20的人不爽，调节团队气氛。

问：您创新的定义比起经典定义范畴窄？（我们研究的创新是XXXXXX）

答：目前生产出产品，一般都有这样的创新，做出产品，要在市场上生产，肯定有创新。产品定义，设计，生产，都有创新。硬件，软件都有很多。。。。。。

说：统一下创新的概念，在此定义上聊…….

问：有没有失败产品，失败的原因有哪些？

答：1一般原因在市场。真需求伪需求。2另外，错过时机，XXX产品，投入很早，预期1年，结果2年，3年做出。错过市场，算是失败。这一类跟研发很有关系。

接话：访谈关心的创新影响因素主要由两类，团队中的个体，团队的整体气氛，如自由度啊等等。

答：还是XXX产品，组里的人，技术强，团队打散了后，变成各团队带头人。当时是，团队的氛围严重影响了产品研发情况。比如说，研发延迟了后，跟软硬件都有关，但出现了情况，相互的攻击和排斥，恶性循环，影响了所有人。

问：为什么会有这个情况？

答：外面引入了成熟的工程师进来，软硬件都有很多，但没有磨合期，信任度不够，出现问题，难以磨合。都相信自身，相互不服。

问：成功的产品，氛围都很好吗？

答：一般的产品在开始前期，人少，一般是强带弱，有绝对权威。不能指望团队里的人都创新，有1,2个人强，能带领整个团队。

问：招聘的时候，怎么评判？

答：招聘的时候，技术能力的一个重要因素，不是决定因素。决定因素是，1看中责任心，2学习能力，目前技术差，但学习能力好，1年左右就带出来了。

问：性格上会有什么考虑吗？

答：基本没有，我们公司是个奇葩集中营，各种性格都有。只要他有自我驱动，总是在思考解决问题。内向的，领导主动给予引导，外向的交流。

问：有没有裁过人？有什么样的特点？

答：破坏团队气氛的人，经验教训。XXX产品，一开始，能力强不想裁，结果越拖越长。结果裁了后，找了弱的人，顶了半年，结果产品研发顺利起来。

问：当时那个人有什么问题？情绪敏感？冲动？

答：我们不喜欢招工作年龄长的，价值观没有成形。起的冲突多是价值观的冲突。喜欢招应届生，好的苗子，2,3级梯队学校的人。

问：失败的团队带过吗？是什么情况？

答：原来野路子多，尝试一个规范化的团队。软件工程的方法。参照CM3级流程。

人的情况，讨论了价值观。。。。。。。。。。。。。。。，性格啊，脾气都远没有价值观重要。

问：技术人员的考核的标准？

答：接回激励，1解决了客户的问题，2技术有进步（年轻的）。3经济上。经济上的激励和考核相关。最早有周报，日报，没什么用，技术人员本身努力，写周报日报浪费时间。平时有交流，组里的负责人也是。年终的时候考虑，1人员所属产品，2产品组里对项目的贡献。3个人成长和积极程度。

以上是目前公司规模的方法。

问：组织有出现过对创新的阻碍吗？什么样？

答：会有，1比如有人比项目中其它人走得更快，需要他等等大家。2办公室政治可能有，目前公司的情况不明显。3公司属性，有的公司求稳，容错率低，创新不推动公司发展。

问：项目的压力？会影响创新出现吗？

答：（属于 有挑战性的工作），有的时候deadline前，需要想的事情很多，各种事情，头脑风暴，能有很多点子。我们的情况，探索的时候没有dl，项目有dl，需要有压力。

公司大了，可能会有变化。

问：加班多吗？对创新有帮助吗？

答：技术公司加班正常，肯定是需要的。

问：成员变动小，为什么？

答：成就等。。。。。。。强烈补充，自由度，公平（分享到公司成长）

访谈过程中暴露的问题：

1、访谈问题list是搜集所有组员的问题挑选所得，实际访谈中提问的同学不一定是之前写问题的。问题的含义可能没交接清楚。（同一件事，中途如果转手，需要交接清楚）