

产经观察

改革蹄疾步稳

央企活力迸发

现象台

期待更多企业能做好用户运营这篇大文章,不断满足市场上更加细分、不断升级的消费需求,收获更理想的业绩

做好用户运营这篇大文章

净言

为一款明年下半年上市、搭载了众多全球首发量产高新技术的智能汽车举办亮相活动,邀请大批用户与合作伙伴出席;为一款纯电动SUV举办上市发布会,压轴环节不是发布价格,而是多地联动为首批用户交付新车……日前举行的几场汽车企业发布活动,不约而同地将用户放到了更加重要的位置。用户运营理念正被越来越多的企业借鉴和应用。

对于用户运营,业界曾有一些不同看法,比如“用户运营只适用于用户规模不大的新创品牌”“用户运营对高价值产品更有效”“运营用户会耗费大量人力财力,推高企业成本”“用户运营成效难以量化”等。即便是一些十分推崇用户运营的企业,在推进时也会遇到不少问题:有的没有统一规划,用户运营缺乏持续性;有的做得声势很足,实际却很难与用户产生深度共鸣……

用户运营是“以用户为中心”理念的延展和深化,其要义是通过运营活动,尽可能满足用户的多层次需求,提升用户满意度,打造用户口碑,进而实现引入新用户、留住老用户、保持用户活跃度并完成付费转化等目标。经过多年探索,许多企业在用户运营上积累了一些值得借鉴的经验——

首先,用户运营对广大消费品行业企业具有普遍适用性,并非只有新品牌、高价值产品才有必要做,也并非针对消费能力强的用户才能取得成效,更不是只有建大团队、大投入才能做好。用户需求是多层次的,它的基础是对产品的需求,包括设计感、科技感、性能、质量、品质、服务等。除此之外,还有社交需求。在用户中间搭建社交平台,组织用户一起旅游、休闲、从事公益活动,甚至将线上线下销售网络开放给用户,带动大家一起创业,都是在满足用户需求。

其次,用户运营的道路有千万条,不必照搬照抄其他企业的做法。把“以用户为中心”的理念注入企业,就能找到适用、新颖的用户运营方式。不久前,智己汽车发布了用户数据运营计划——拿出5%的股份,作为用户分享车数据的红利;上汽乘用车MG品牌,则着力推动“用户共创”——参与1万元订金新车众筹的用户,有机会参与该车型的造型评审、内部动态试驾以及配置确定等环节。这些做法,都得到了消费者的好评。

再者,用户运营要讲产出、看实效,同时也要把眼光放长远、不能急功近利。用户运营做得好不好,付费转化率或者老用户转介绍比例,确实是重要衡量指标,但用户满意度、品牌价值、老客户留存率等同样重要。这些指标源自企业的高质量产品、高附加值服务给用户带来的良好体验,不可舍本逐末。

当前,用户运营理念正在不断完善,企业相关探索也刚开了个头。期待更多企业能做好用户运营这篇大文章,不断满足市场上更加细分、不断升级的消费需求,收获更理想的业绩。

资讯速递

国资国企综合改革试验基金群设立

本报电 (记者李心萍)日前,为支持区域性国资国企综合改革试验加快落地,引导更多国有企业深化市场化改革,由中国国新控股有限责任公司发起设立的综合改革试验基金群(以下简称综改基金群)正式签约。据了解,综改基金群采用“母子基金”二级架构模式:“母基金”由中国国新作为单一投资人出资设立并进行运作管理;子基金由“母基金”作为发起人,在国务院国企改革领导小组确定的综改试验区中挑选落地地区,与当地政府及社会资金联合成立。中国国新董事长周渝波介绍,基金群总规模将达700亿元,首期规模350亿元,首批将在上海、青岛、深圳、杭州、西安、沈阳6个综改试验区设立子基金。

中国服装品牌直播日将举办

本报电 (记者陆娅楠)记者从中国纺织工业联合会获悉,第二届“626中国服装品牌直播日”活动将在河南驻马店市西平县举办。中国纺织工业联合会会长孙瑞哲介绍,截至2020年底,中国电商直播用户已达3.88亿人,占网民总数约40%。通过直播购买商品的用户已经占整体电商直播用户的66.2%。服饰类产品是直播带货中交易额最大的品类,2019年占中国直播电商的46%。从直播带货到生产直播,行业直播已全面渗透到服装产业链。



数据来源:国务院国资委 制图:汪哲平

去年6月30日,中央全面深化改革委员会第十四次会议审议通过了《国企改革三年行动方案(2020—2022年)》。一年来,各中央企业高度重视、迅速行动,把实施国企改革三年行动作为重大政治任务抓紧抓实,呈现出昂扬向上、焕然一新的改革新气象,为实现做强做优做大、加快打造世界一流企业奠定了坚实基础。国企改革三年行动中,中央企业重点改了哪些领域和环节,收到了怎样的成效?本报记者日前对鞍钢集团、中国一重、中国一汽三家企业进行了采访。

——编者

鞍钢集团

围绕“授权+同利” 增强内生动力

本报记者 刘志强

从2011年投产连续亏损、一度被认定为“僵尸企业”,到2016年实施契约化承包经营、当年实现扭亏为盈,再到2020年实现利润9.44亿元、同比增长15%……鞍钢集团朝阳钢铁公司经历了一场“重生”。

与朝阳钢铁类似,鞍钢集团此前也走过经营困境。分析原因,鞍钢集团党委副书记栗宝卿总结了三点:体制机制短板突出,导致企业内生动力不足、职工积极性不够;剥离企业办社会职能和解决历史遗留问题任务艰巨;钢铁行业竞争激烈。

如何增强企业内生动力?出路唯有改革。“两次改革,两次脱胎换骨。”朝阳钢铁公司总经理杨旭向记者回顾了改革历程:2016年,第一次改革,以“简化、瘦身、授权”为重点,员工减掉一半多,劳动生产率提升60%,初步解决了人员冗余、效率低下的问题;2020年,第二次改革,以经营建核、“授权+同利”、成本变革为重点完善市场化运营机制。

“授权”,就是让更贴近市场的岗位有更大决策权和话语权。

鞍钢集团突破管理层级,对朝阳钢铁“穿透式”授权,允许其工资总额实行预算备案制、对超额利润部分单独核算,赋予其更大的薪酬分配自主权;子企业鞍山钢铁将固定资产投资、选人用人、薪酬分配、物资采购、市场销售等权力下放给朝阳钢铁;朝阳钢铁自身也实施内部精准授权,把机构编制、选人用人、薪酬分配、采购和副产销售决策等权力下放给厂长、工区长,下属“四厂三中心”自主经营,成为独立的内部市场主体。

“同利”,就是变革分配机制,强化业绩导向,实现收益共享。

一方面,在薪酬分配上做文章,让一线员工先享超额利润红利,执行层分配占比84%。2020年,超额利润提取1/3全员共享,生产操作岗位人均收入同比增长39.4%,实现了收入和效益同步增长。

另一方面,在选人用人上,建立市场化选拔任用机制。比如“两去一分离”,通过去身份、去台阶、岗级分离强化竞争。去年,17名生产操作人员走上管理技术岗位,其中8名年轻职工成功竞聘厂长助理岗位。

以朝阳钢铁改革为样本,鞍钢在全集团推广“授权+同利”市场化改革。按照“集团总部管资本、子企业管资产、制造单元管生产”的三级管控架构,坚持“应放尽放”,集团精简审批事项24.4%,对子企业审批事项最多45项、最少31项,推动“集团—子企业—单元企业”逐级授权放权落实到位,打造直面市场的各级经营主体。职工收入也稳步增长,2020年,在岗职工工资增长10.5%,今年一季度又提高10.9%。

2020年,鞍钢实现利润134亿元,创历史最好水平;今年1月至4月,集团经营效益再创新高,实现利润108亿元,是去年同期的16倍,是2019年同期的8倍。“设备还是原有设备,职工也还是原有职工。通过改革,企业活力动力显著增强、效益显著提升。”栗宝卿说,国企改革三年行动中,鞍钢确定的76项改革任务已全部启动,下一步集团将坚定不移推进改革,努力实现高质量发展。

中国一重

向市场要效益 以改革促发展

本报记者 李心萍

今年1至4月,利润总额同比增长38.3%、营业收入同比增长12.9%。这是中国一重交出的亮丽“成绩单”。

很难想象,几年前的中国一重,还是另一番景象:机构臃肿、包袱沉重、观念陈旧,2014年至2016年连续3年亏损,一重股份一度面临退市风险。

转变源于改革。“面对重重压力,我们开展了大讨论,大家一致认为,要想让一重走出困境,除了改革别无他法。”中国一重集团公司党委副书记张振戎说。

改革第一步,解放思想、转变观念。具体怎么干?领导干部带头跑市场。集团要求,领导班子成员每人每月要走访20家单位,跑市场、订回款,以此培养市场意识。

2017年以来,中国一重动真碰硬,坚持“不变思想就换人”。截至目前,共调整观念滞后、不适应改革发展需要的领导干部98人。在此基础上,中国一重确立了以营销为龙头的经营新机制,做到“市场在哪里,销售工作就做到哪里”。

改革第二步,建立市场化运行机制。企业管理的关键在于人。为更好激发员工积极性,中国一重全面推行“两个合同”制度,以劳动合同解决身份问题,以岗位合同解决进出问题。中国一重还积极推行差异化薪酬制度,做

到“五个倾斜”——向营销、高科技研发、高级管理、高技能、苦脏累等五类人员倾斜。同时,将职工收入增长目标纳入企业年度计划和中长期发展规划,使薪酬分配与预算完成情况、绩效考核结果挂钩。

“有面子有实惠,腰包鼓了,干劲十足。”中国一重铸锻钢事业部热处理厂热处理三班班长王国峰是薪酬改革的受益者,作为高技能人才,他可在正常收入基础上,每月享受公司专项补贴5000元。

通过制度建设,中国一重实现了从“机构臃肿”向“精干高效”转变、从“要我干”向“我要干”转变、从“大锅饭”向“差异化”转变。

改革第三步,建设以企业为主体、市场为导向、产学研相结合的开放式科技创新体系。一方面,完善分红、股权等不同类型的奖励分配机制,明确技术、研发人员可连续3年从科研成果转化投产的利润中提取5%作为分红。另一方面,积极推进全员创新,设立创新活动室110个,凝聚创新人才3000余人,完成基层创新课题620项,累计创效近7亿元。2017年以来,中国一重研发投入年均增长率达32.9%,2020年研发投入增长率更是高达76.5%,累计承担国家重点科研任务28项,获省部级以上科技进步奖26项。

中国一汽

重塑体制机制 强化自主创新

本报记者 王政

不烧汽油,改烧氢气;不仅实现内燃机零碳排放、污染物零排放,热效率指标同样国际领先……日前举办的一次品牌展览上,中国一汽设计研发的氢发动机吸引了不少人关注。

过去一年,一汽自主开发的高效双电机混动系统、国内首创并量产的纵置湿式双离合自动变速器等43项关键核心技术取得重大突破,获得授权专利2814项,同比增长183%,专利公开数量名列汽车行业第一。

自主创新成果的接连问世,源自中国一汽体制机制改革的不断深入。近年来,中国一汽对企业内部体制机制进行了全面重塑,有效激发了干部职工干事创业的精气神——

调整组织架构和管理体制。一汽明确了“瞄准市场、聚焦自主、强化创新、突出体制机制”的改革重点,对企业管理体制和组织架构进行了全面重塑。通过创新化、体系化、数字化建设,既进一步提升了集团“管”的能力和效能,又理顺了总部和分子公司的管理关系,实现了各业务单元研产销一条龙、责权利相统一,有效强化了各业务单元的市场主体功能。持续完善市场化经营机制。2017年,一

汽全面启动以干部能上能下、薪酬能高能低、员工能进能出、机构能增能减为核心的“四能”改革,总部率先、分子公司跟进,2.8万余人参加竞聘,1700多人进入入岗匹配中心待岗。2020年,又面向全员实施新三年任期改革,基本达成传递压力、增强动力、激发活力、提高能力的目标。

调整科技创新体制机制。创新研发模式,构建一汽、东风、兵装(长安)央企新型汽车产业创新联合体,与20多家中央企业开展战略合作,与中科院、吉林大学等成立31家协同创新实验室、5家基础应用实验室。打造人才高地,搭建人才成长通道,制定实施“创新十条”等政策,持续加大创新项目和科研团队激励力度。提高研发投入强度,2020年一汽研发投入206亿元,较2017年增长48.4%,其中红旗品牌研发投入占营业收入比重达10%以上。

全面深化改革,推动一汽经营业绩稳中向好,自主品牌快速发展。2020年,一汽实现销量370.6万辆,同比增长7.1%;营业收入6974.2亿元,同比增长12.9%,实现销量、收入、利润同时快速增长;红旗品牌、解放品牌销量分别从2017年的4700多辆、29.1万辆增至2020年的20万辆、47.4万辆。

新观点

4K超高清电视市场占比超过70%

超高清视频产业蓬勃发展

本报记者 王政

走进日前开幕的2021世界超高清视频产业大会超高清沉浸式体验区,搭载新一代数字虚拟空间技术的超高清弧形大屏,仿佛带着人们开启了环球之旅。

工业和信息化部部长肖亚庆介绍,截至2020年底,我国4K超高清电视市场占比超过70%,8K电视加速市场渗透,一批国产化摄像机、采编播系统实现产业化并投入使用,成为产业增长新引擎。超高清视频与5G、人工智

能加快融合创新,在文教娱乐、远程医疗、工业控制等领域开创新场景,有力推动了产业数字化发展。多个超高清频道开播,8K频道启动建设,交互式网络电视(IPTV)4K专区节目资源不断扩充,自由视角、360度全景、沉浸式视频等新技术更是给消费者带来新的体验。

中国电子信息产业发展研究院统计显示,2020年,我国超高清视频的生产、网络传

输、终端呈现、核心元器件、视频服务等环节直接销售收入超过8500亿元,带动垂直行业硬件销售和应用规模超过9300亿元,总规模近1.8万亿元。

“加快发展超高清视频产业,能够直接带动制播设备、终端产品、显示面板、芯片等产业链整体换代,促进数字技术创新突破,拉动‘双千兆’新型基础设施建设,促进内容繁荣和应用创新,形成万亿元级新兴产业集