

用户思维:

世界是我的研发部

“有了全球研发资源整合平台,世界就是我的研发部,世界就是我的人力资源部。”说这话的是海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏。原来,海尔推出“海立方·创客空间”,用户在线提出需求,海尔将需求制造出来,这对强调量化生产的制造业来说,是一个颠覆性的创举。



近两年,海尔越来越多的以拥抱互联网精神的姿态出现。

海尔实践了用户思维这一互联网核心思维。而更重要的是,海尔的用户思维是彻底的,即用户主宰全产业链,从研发到生产、销售,而不仅仅网络销售。

海尔是传统企业转型的典范,而从诞生就是喝着互联网奶水长大的,当属小米。小米科技创始人雷军的那句“小米卖的不是产品,而是参与感”,堪称是对用户思维的经典诠释。

小米手机的操作系统MIUI是首个实现每周升级的手机操作系统,小米公司一改传统手机系统“闭门造车”的模式。数以万计的小米用户每天将对手机的需求、意见、建议,通过微博、微信、论坛的渠道传递给小米。小米根据这些意见组织生产。从小米的CEO到工程师,再到销售、客服人员,都会认真聆听用户的意见,充分满足用户的需求。雷军甚至给自己规定:每天必须在微博上与100个粉丝互动。

要做到以用户为中心绝非易事。雕爷牛腩是以“互联网玩法”著称的餐厅。餐厅很有创意地设置了一个特殊岗位CTO,即首席体验官。CTO会以客户的角度去感知餐厅的服务,并有权为客户的小菜、茶水买单,为客户带来感动和惊喜,时刻注意客户的意见反馈等。

除了企业之外,用户思维的一个绝佳案例是政府网站。早在10年前,各地政府就纷纷建立了门户网站,但之后也遭受了不少吐槽:网站没有更新,不解决实际问题,成了“僵尸”网站。

近些年来,这种现象在逐渐改变。今年6月,国内首个运行在云计算平台上的省级政务网站——浙江政务服务网上线。它被誉为互联网上的政务超市,网民可以像逛淘宝一样“逛衙门”,省、市、县三级政府6万余个审批事项一网搞定,并可使用支付宝缴费。7月,贵州省人民政府门户网站完成改版,可以网上办事。不少地方政府网站也都根据网民需求进行了改版升级。

流量思维:

羊毛不出在羊身上

免费是互联网企业与传统企业竞争的杀手锏。作为用户超过6亿人次的移动社交工具微信,只要使用者有流量或WIFI,就不需要掏钱发短信,发照片更不像彩信那样付0.5元甚至1元钱,成为通讯业的免费盛宴。但是,互联网企业真的有这么大公私无私吗?

微信虽然不收取通信费,但是那些每天离不开微信的人,对腾讯来说就是巨大的用户群。于是,腾讯公司出手了:在微信里推广游戏、推荐游戏商品。玩游戏的用户购买游戏装备,就能让腾讯挣到比收通讯费还要多的钱。

“站在风口,猪都能飞起来。”小米科技创始人雷军的这句名言,在业内可谓人尽皆知。于是,不少企业,尤其是传统企业,真的把自己当成一头“猪”,挪动着笨重的身体,四处寻找互联网的风口。其实仔细想想,要吹飞一头猪,需要多大的风?与其疲于寻找风口,倒不如把自己变成一只“鸡”,只需要一阵

其实,互联网是一个挟“用户”以令诸侯的时代,它们在传统行业收费的地方免费,吸引了大量的用户。然后引导用户为了更好的产品体验消费,从而赚取利润,实现费用承担者的转移,将企业的价值链延长。

在2014年中国国际信息通信展览会上大放异彩的苏宁电器,10月2日推出“重阳节电话免费打”活动:苏宁的互联网用户办理互联170手机卡,在当天上午09:09-10:09之间可享受1小时免费通话。苏宁电器正是采用了互联网企业的惯用“伎俩”——免费。将用户吸引过来,关注苏宁互联,客流量足够大了,还担心不好做生意吗?

这种免费策略正是采用流量思维,给用户创造了价值,这个不起眼的点却着实触动了用户的神经,目前苏宁互联用户已近10万,在虚拟运营商中名列前茅。

奇虎360董事长周鸿祎很早就开始了打免费牌,他对免费的理解也很到位。他总结说:“在传统商业逻辑中,免费是行销技巧和行销诱饵,而不能真正做成商业模式。但是有了互联网,可以随时随地把人和资源连接在一起,也可以是企业把产业链做长、做深,这就比较容易实现‘羊毛出在猪身上’的新的商业模式。比如实现了许多免费服务的支付宝本身可能不赚钱,但是把很多产业链打通以后,有一天你会发现:你在上面进行那么多消费,涵盖了生活的方方面面。”

大数据思维:

有人比你更了解你

许多人有过这样的经历:一旦你在某个网上商城搜索了某件商品,之后无论你上新闻网站、社交网站,还是视频网站,网页上经常出现该类商品的广告。不少人觉得“很贴心”,也有不少人惊呼“很可怕”。为什么这些网站这么清楚你的需要呢?

其中的奥妙就在于大数据。大数据从哪里来?我们现在用的设备端智能手机、智能的IT产品,这些设备都是大数据的来源渠道,“大数据”并不仅仅指数据本身,它还是一种用分析数据去支持更为准确的决策的能力。互联网通过网络上获取、搜集用户的信息,经过分类后形成大数据。经过数据分析后,上网者的浏览、活动、分享等信息都可以被追踪,商家可以轻易了解到你的上网需求和潜在的购买需求。

互联网公司在做其他行业的时候,首先掌握的便是用户的数据,这些数据可以帮他们更好地做出决策。淘宝、天猫、京东等形形色色的电商平台上的商品变成了数据化了的现实物品。一件实物一分钟售出多少,它的点击量、订单量统统用清晰准确的数字来表示;美团、糯米、聚划算等团购网站的各类信息成为了数据

化形式的服务,例如好评率、差评率、服务评分都以数据化的形式呈现,为用户提供精准的数据分析;微博的转发也成为了数据化的传播。当然,大数据的价值远不在于收集数据,而在于对数据的深挖,实现精准化经营,将数据资产转变成企业的核心竞争力。

过去,在企业管理方面经常被提及的一句话是“拿数据说话”,现在企业整合数据资源,通过这些大数据创造商业价值,让数据资产逐渐成为核心竞争力。

马云曾公开宣称“平台、数据、金融”是阿里集团未来指导路线,阿里数据平台事业部服务器上,攒下了



9月19日,阿里巴巴集团董事局主席马云等在美国纽约证券交易所门前向现场投资人和工作人员致意。

超过100PB已“清洗”的数据。基于用户的浏览和购买历史,阿里巴巴不断丰富自己对用户的画像,得到了用户偏好的精确信息,成为集团利润的一个基点。

“电商与大数据的结合是郎才女貌、天作之合。”京东商城高级总监王东称,数据量越多、挖掘的数据越准确,就越容易掌握客户特征,大数据在提高转化率和客单价两个方面能帮助京东。王东介绍,京东获取数据基本上是免费的,可以收集所有用户的原始行为,加上仓储物流的数据,通过对数据的分析可以猜测用户的下一步行为。

有了大数据作为支撑点,一些行业、政府部门的服务将更为有效。未来的大数据也将更好地解决社会问题、商业问题、科学技术等问题,从精准化运营转向大数据服务;医疗机构可以实时监测患者的身体状况;教育机构可以有针对性地制定学生们喜欢的教育培训计划;社交网络能为网友提供合适的交友对象、组织各种活动;金融机构能够帮助用户进行合理的理财管理;道路运输部门、汽车运输行业也可以为用户提供更合适的出行路线和服务安排。

跨界思维:

小快鱼拯救大慢鱼

做电子商务的阿里巴巴做起了金融、卖起了保险,做视频网站的乐视卖起了电视,卖彩电的长虹也玩起了互联网,软件公司越来越“硬”,而硬件公司越来越“软”。与互联网相关的跨界很热闹。

最近,一向高大全的房地产企业,在遭遇市场不景气后,想到的是向互联网求救。

8月25日,万科与淘宝联合宣布,用户在淘宝消费的全年账单可在购买万科指定楼盘时抵扣等额购房款,这是万科第一次与互联网跨界。“尝到了甜头”的万科紧接着宣布与链家地产达成战略合作,实现线上查询房源、线下签约。

同样属于高大上的金融行业,也不得不向互联网示好。余额宝掀起了一场互联网金融革命,余额宝作为一款“比存款更高息,比基金更方便”的新兴理财工具,对传统金融业务造成了不小的冲击。余额宝问世后不久,各大银行就再也坐不住了,在短时间内推出各自的“宝宝”产品,长期被银行忽视的“草根”需求得到极大释放。

9月22日,广发银行与百度公司“联姻”:广发银行借助百度的LBS(基于位置的服务)定位和大数据分析技术,为银行提供网点、小企业中心、ATM以及VTM等选址分析服务,并向广发银行的客户提供理财产品推介、风险能力评估等个性化服务。而对百度来说,可以借助广发银行的影响力开始拓展金融业务。

据统计,今年以来,已有至少26家上市公司即将或者已踏入了互联网金融行业。

互联网发展使跨界成为一种普遍现象。不同行业的合作、融合在一起产生新的生产力,高效率的互联网企业改造低效率的传统行业,跨界整合给两个行业共同带来利润点。

户思维,也就是一切以用户为中心,这是再传统不过的理念。但是,不少传统企业只是将这一理念挂在嘴边,并没有完全付诸行动。因为即使做不到,丢掉一些比较“挑剔”的用户,企业依然能生存、发展。如今,互联网来了,一切都变了,一次糟糕的用户体验,被发表在商品评价里,微博、微信里,瞬间就可能影响成千上万的用户,导致产品短时间内被甩出市场。

因此,传统企业要警醒但不必惊慌。不妨回自家后院找找,绝大多数互联网思维都埋藏在那里。只不过,这些埋藏已久的“古董”,可能需要重新抛光、上色、包装,以适应一些新的市场需求。

解析互联网的“火星思维”

潘旭涛 李颖



淘宝网开店,微信求关注……学会这样的营销方式,就是掌握了互联网思维

吗?远不够!真正的互联网思维是产业链的重构。

硬件厂商想方设法压低成本,就能适应互联网时代的竞争了吗?很难!因为不久的将来硬件很可能是免费的……

一切与网络相关的困惑,都需要互联网思维来解答。

一个个商业神话的出现刺激着传统企业的神经,从而激发了一大批企业对互联网思维孜孜以求。但是,不少传统企业在向互联网靠拢时,总是隔着一层纱,难得要害,原因正是没有领会互联网思维。

约翰·格雷的《男人来自火星,女人来自金星》一书可谓家喻户晓,我们不妨套用一下:互联网企业来自火星,传统企业来自金星。“金星人”要学习“火星经验”,就必须掌握其思维方式。

小风就能扑腾起来。

寻找风口的多半是传统企业,他们有庞大的传统业务,更愿意将优势资源放在传统业务上。因此,他们奢望找到最巧妙的切入点,以最小的转型代价,换来最大的收益。准确地说,这些传统企业是在“触网”而非“转网”,前者是把互联网当工具,后者才是把互联网作为安身立命之本。

在残酷的硫磺岛战役中,一名美军士兵在日记中鼓励自己战胜对死亡的恐惧:“我知道这很难,但我知道它是对的。”相比之下,日本士兵在死亡冲锋时

情矛盾,在电影《硫磺岛来信》中表现的淋漓尽致:“我想活,可我不得不去死。”

这是《洗脑术》一书中所举的例子。美日士兵的心态恰好对应了互联网时代的两种企业,一种对互联网里的机遇心向往之;一种是害怕遭受淘汰而被迫向互联网靠拢。要适应互联网时代,后者就必须给自己“洗脑”,使自己真正相信互联网,用互联网思维去思考。

采用互联网思维,这是传统企业转型的关键一步。但是,在人人谈互联网思维、互联网思维被诠释得五花八门的当下,互联网思维到底是什么?

当我们跑起来的时候才能听到心跳,登高的时候才感觉到自己的体重。其实,互联网思维正如心跳、体重,原本就存在于传统企业中。比如用

真的要去做一头“猪”吗?

潘旭涛