

小米如何成为站在台风口的猪

■ 刘佳 报道

传统行业的品牌路径是,先砸知名度,再做美誉度,最后维护忠诚度;而小米的路径是一开始只专注忠诚度,通过口碑传播不断强化这一过程,到了足够量级后,才投入做知名度。

小米用什么方法让口碑在社交媒体上快速引爆?

小米联合创始人黎万强告诉记者:“第一是参与感!第二是参与感!第三还是参与感!”

创业4年,在业界的争议声中成长的小米,被解读为“用互联网思维颠覆传统企业的游戏规则”。

它开创了一个新的品类“互联网手机”,掀起了互联网企业做手机的热潮,但它的商业模式不靠硬件,而是靠服务赚钱;定位发烧友手机并形成了独特的粉丝文化;而每年它的身价都在“三级跳”,从2.5亿美元到现在的百亿估值。截至目前,创业4年的小米已经实现超过600亿元的营收。

小米董事长雷军曾表示,小米的成功最重要的是遇到了一个“台风口”,而这个“台风口”就是一头猪都能飞得起来的“台风口”。

如果把小米比作站在风口的猪,行业大势是“台风”,用户的参与则让这股“台风”变成了“超级台风”。

而在这背后,是因为消费者选择商品的决策心理在这几十年“变天了”。用户购买一件商品,从最早的功能式消费,到后来的品牌式消费,到近年流行起来的体验式消费,而小米发现和正参与其中的则是“参与式消费”。

不花一分钱打开市场

几乎是一夜之间,传统企业不得不赶

趟取经“互联网思维”,而谈到当初小米选择新媒体营销,黎万强近日对记者坦言,这是“被逼出来的”。

小米创业初期,黎万强带队启动小米第一个项目MIUI时,雷军曾问他,“你能不能不花一分钱做到100万用户?”

不花钱怎么能拉到用户?唯一的办法就是在论坛里做口碑。重压之下,黎万强带领团队泡论坛、灌水、发广告,“人肉”寻找资深用户,并从中选出100个作为超级用户,参与MIUI的设计、研发和反馈。这100人成为了MIUI最早的一批“米粉”。

而当小米启动手机项目时,黎万强做了一个3000万元的营销计划,结果当面的雷军“拍死了”。

雷军说:“阿黎,你做MIUI的时候没花一分钱,做手机是不是也能这样?我们能不能继续不花一分钱去打开市场?”

“当雷军讲不花一分钱的时候,我总觉得这是个智力题。”黎万强笑着调侃道。

做MIUI系统,用户是不花钱就可以使用的,而做手机,用户是要花钱购买的。黎万强回忆,“那时候,我心里也会打个问号:手机是2000块的东西,如果你不花一点广告费,就让用户来买单,真的可行吗?”

特别是,当时的小米是全新的品牌,“没有钱,没有媒介,没有广告投放。没办法,我们只能死磕新媒体。”黎万强说。

于是小米只能拼命在论坛和微博上想办法,一方面,选择熟悉的论坛进行操作,来沉淀老用户;与此同时,当时微博刚刚兴起,小米开始研究微博的玩法,逐渐找到了一条以互联网方式做品牌的路径。

与此同时,小米也摸索出了潜在用户的路线:先渗透专业发烧友用户,再不断扩散,层层迭代。其中,最初的100个“米粉”是小米用户的原点,而MIUI发布一年后的50万发烧友成了小米手机硬件的种子用户,小米手机上百万论坛活跃用户是小米

几千万用户的原点。

而这也成了小米做品牌的独特路径。“传统行业的品牌路径是,先砸知名度,再做美誉度,最后维护忠诚度;而互联网企业由于产品即品牌,所以小米的路径是一开始只专注忠诚度,通过口碑传播不断强化这一过程,到了足够量级后,才投入做知名度。”黎万强总结。

消费者也是生产者

如何构建用户的参与感?黎万强的总结是三个战略和三个战术,在小米内部称为“参与感三三法则”。

三个战略是做爆品、做粉丝、做自媒体;三个战术是开放参与节点、设计互动方式、扩散口碑事件。

“小米没有KPI和考勤制度,工作的驱动并不来源于大项目组业绩,也不是基于老板的个人爱好,都是真真切切地从用户反馈过来的。”黎万强说。

举个例子,在MIUI团队只有20多人时,在小米论坛上,用户常常争论甚至决定产品的创新方向或功能的增删。小米公司为此设立了“爆米花奖”,次周的周二,根据用户对新功能投票产生上周做得最好的项目,然后给员工奖励,颁发“爆米花奖”,设计师的姓名和获奖照片都会公布在论坛上。

这也意味着整个产品设计过程的透明化与大众化,“当一个产品经理和工程师负责的功能被用户吐槽甚至大骂的时候,不用开会不用动员,他们自然而然地会加班加点全力改进。”黎万强告诉记者。

“这样来看,消费者也是生产者。”黎万强说。正如安德森在《长尾理论》里的说法:过去专业者和业余者永远隔着一道界限,但在未来,将两者分开来谈或许会变得越来越难。

“至少在小米,这个区分很难。”黎万强

说。

小米可以复制吗?

一千个人口中有一千种“互联网思维”,但在“言必称互联网思维”以及相似的做法之下,效果却可能千差万别。

究其原因主要是只照搬战术而没有从战略上深度思考,战略是坚持做什么不做什么,战术是执行层面如何做。对于用户而言,战略如冰山之下看不见,战术如冰山之上更可感知。”黎万强对记者分析称。

“首先,产品要有足够的势能。有些品牌也学小米做跨平台合作,但效果出不来,这是产品品牌势能的问题。因为好产品自己会说话,产品给力,才能不断积累起品牌势能,外部平台合作是功率放大器,给势能转化市场动能时提供加速;而如果势能本身不够,那么无论选择什么样的大平台、做怎样的营销,即使合作伙伴愿意支持,恐怕也难有满意的结果。”黎万强说。

而在商业模式上,和传统的手机靠硬件赚钱是一锤子买卖不同。最初做小米手机时,把它当做一个互联网产品来看,未来手机整个的生态圈,硬件贴近成本并不赚钱,但是可以凭借硬件的增值业务来挣钱,比如说硬件的配件、软件云端的服务和应用渠道的分发等。

此外,对于不同企业来说,面对的情况也不尽相同,在构建社会化传播渠道上也不必一锅粥一起上。

黎万强举例,小米最早一批用户是发烧友,如果单纯依靠微博传播太碎片化了,所以需要搭建论坛沉淀用户,而在沉淀几十万用户后,才通过微博、QQ空间等社交媒体扩散,并借助微信做服务平台。但如果换成黄太吉煎饼,“他们微博内容运营不错,但并不需要在论坛上让用户深度讨论一个煎饼上的芝麻是100粒好吃还是101粒更好吃”。

银行薪酬调查:有的月入过十万 有的靠数百元度日

■ 李婧晴 报道

近日,有消息称,未来主要国企的高管人员薪酬将降低,尤其是在金融和银行业领域,部分高管需减薪50%。虽然多家银行上半年业绩仍保持两位数增长,且高于预期,但网络上关于银行业从业压力增大任务加重的言论越来越多。

记者调查发现,银行高层仍高薪,基层业绩考核挂钩薪酬压力大。为维持高增长的利润增速,不少银行下发的任务指标十分重,对员工的业绩考核和薪酬评定也越发严苛,有业内从业者表示,一家支行薪酬差距百倍不足为奇,有的员工每月仅靠数百元度日。

事实上,银行员工在此前几年是业内的香饽饽,工资高,待遇好,压力也没想象中。但近两年,随着压力增大,银行业务相比原来的要求更为严格,对于完不成任务或是出现工作失误的,甚至要扣钱。

有业务经理称 到手工资仅七八百元

“以前在外企,老板给交五险一金,拿到手的净工资花得爽歪歪,所有的法定假日都能休,还有N多天的年假!现在在银行

工作,年假没了,社保和医保还要自己交。”一位叫“魏灰灰”的网友表示,在银行工作每周只能休息一天,信用卡、保险、个人银行任务重,“一犯错就扣钱,每月拿到手的钱只够买条裙子,据说下个月保险要涨到800元了,交完(工资)只有400元了。”

不少银行员工都说,各网点都有硬性指标,存款、中间业务收入、信用卡、网银等业务必须达到规定的量才有工资发,多劳多得。

“最近贷款难放,完不成任务就要扣钱,我已经几个月只拿七八百块钱了。”某大型商业银行对公业务经理卢先生(化名)告诉记者,有的同事做得“风生水起”,月入甚至十几万元;而业务做得不好的同行甚至会有负数的工资。

中高层未来或变相降薪

“银行内部的薪酬是呈金字塔结构”,一位网友表示,银行系统基层员工月薪4000元多点,完不成存款基金和理财任务经常被打扣工资。但是系统里省行员工可拿到月薪2万元,市行可拿到月薪1万多元,再往上看,银行部门主管和行长年薪甚至高达100万元,差别很大。

“不少银行开始调整高层的工资,比如说

我们就规定了领导工资不能超过员工的N倍。”某银行一位内部人士向记者表示。

21日,新华社报道称,近期高层会议审议了《中央管理企业主要负责人薪酬制度改革方案》。

消息人士称,这一改革将分两步实施。首先,降低主要国企高管人员薪酬,尤其在金融和银行业领域,部分高管需减薪50%。其次,逐渐推进其工作职责改革。政府任命的官员将有可能进入董事会,日常运营管理将交给外部招聘的高级经理人,薪酬标准与国际接轨。

消息人士指出,未来,银行业高管的薪酬将进一步降低。

不再是求职第一热门

今年银行业的招聘并没有此前热门。应届大学生刘小明向记者表示,今年她获得了两份工作录取机会,她放弃了银行,选择在一家事业单位工作。“银行总是要加班,工资也不见得很高。”刘小明告诉记者,“我的同学也大部分没有选择银行工作。”

记者从一名国有大行负责人事招聘的内部人士处了解得知,今年该行在校园招聘,应聘者至少比往年减少三分之一。此外,一位股份制银行支行行长也告诉记者,

目前银行业流失率较高,“每年走个三成都是很正常的”。

业绩压力凸显 员工压力倍增

申银万国预计,上市银行2014年上半年业绩增速将出现小幅放缓,同比增长11.1%,比1季度下降0.7%。其中国有大型银行净利润同比增长9.7%;股份制银行受到同业监管以及不良压力的影响,业绩增速普遍下滑,同比增15.4%;城商行合计利润增速为16.3%。

在强大的业绩压力下,银行基层员工是首当其冲的感知者。有银行员工甚至跟自己的亲友在网上吐槽:“××银行信用卡美食优惠日历 活动还在扩大中,办卡的朋友们请联系我,我们任务很重……很重……”

“虽然发布的几家银行中报业绩不差,但其实这些业绩都是在不断向下压任务中得来的。”一位国有大行中层向记者表示,面对越来越大的竞争压力,银行从总行到各种分支机构都会层层下发任务,“为了利润,我们每次开会都要跟领导立下生死令,每次开会都特别担心领导又要提升业务指标。”

中国信托业人力资源发展呈现四大趋势

从整个信托行业来看,信托公司员工年轻化、高学历化、业务人员主体化趋势进一步明显。本文结合全国68家信托公司2013年报数据,从全行业高层次、信托业务和后台三方面人员数量的变化,以及从业人员增量对业务发展的促进作用等四个维度对信托行业人力资源发展趋势进行简析。

一是高层次人才不断加入。作为人力资本密集型行业,信托行业对从业人员专业知识的要求不断提高。近年来,通过引进高层次人才为公司创造更多利润已经成为整个信托行业的共同选择。2013年,68家信托公司员工总人数为14404人,较2012年增长了248%。自2008年到2013年,信托行业从业人数一直维持两位数增长。从学历层次来看,博士、硕士、本科、专科和其他占比分别是2.4%、45.5%、43.9%和8.3%,其中硕士人数首次超过本科人数,成为我国信托行业的主力军,同时拥有博士学位人数的上升与信托公司整体人数增长趋势相吻合,充分显示了信托业对高层次人才人才的渴求。

二是信托业务人员占比持续上升。近年来,信托业务人员在全部从业人员中的占比一直处于上升势头,2013年信托业务人员在行业全员中的占比为55.5%,较2012年增长了24%。信托业务人员已经成为信托公司人员的主要构成部分,这也反映了行业对于信托主业的重视和信托主业的快速发展。据此可得出如下结论:第一,信托业务收入在总收入中的占比较高,其利润在净利润中占比也较高,信托业务已成为信托公司的主营业务。第二,绝大多数从业人员从事信托主营业务,但此类业务同质化较强,信托公司之间尚未形成真正的差异化竞争格局。

三是后台人员数量在持续增加。随着信托公司业务种类日益繁多,监管政策日趋规范化和精细化,信托公司在研发、财务、合规、风控等后台的人力资源配置也在逐步加大。为进一步分析后台人员变动情况,我们将信托业务人员和自营业务人员作为业务人员,而“其他”作为职能人员(不含高管),二者的比值“业务/职能人员比”

表示信托公司中每个职能部门人员可以支撑的业务人员数量。根据对年报数据的分析,2007年以来,该比值的走势是先升后降,2010年达到峰值为215,其后逐步下降,2012年和2013年该比值分别是185和179。这说明在信托公司业务开展过程中,信托和自营等前台业务人员获得研发、财务、合规、风控等中后台人员的支持力度虽有减弱,但信托公司后台部门人员数量一直处于稳步增加状态,这与信托公司近年来致力于建立“事前防范、事中控制、事后监督”的全面风险管理体系,努力完善内控机制,严格执行前中后台在人员、机构、财务、信息、管理等方面的真正隔离不无关系。

四是员工增量推动了各项业务的快速发展。值得注意的是,净利润和人均应付职工薪酬与员工增量的相关性不高,分别为36%和12%,说明净利润和人均应付职工薪酬与新增员工数量的相关性较低,这在一定程度上说明这些指标的增长与公司的人员增量关系不大。同时,凭借规模和品牌

效应,大的信托公司会受到从业人员更多的青睐,随着更多优秀员工的加入,这些公司的市场占有率和影响力将随之进一步增强,与之相对应,少数信托公司业务增长较慢,则会造成人员增长较慢和骨干人员流失的局面,从而形成明显的“强者愈强、弱者愈弱”的马太效应。

基于上述分析,我们可推断我国信托行业未来一段时间人力资源发展的新趋势:首先,我国信托从业人员的主体将由20-40岁、硕士学历以上的高素质年轻人构成;其次,后台人员尤其是风险管理、研究开发、信息技术等方面的员工数量会持续增加;另外,信托从业人员尤其是高层次专业人才的不断加入,将给多数信托公司带来更多的规模效应。当前,我国信托公司正在大力推进转型升级,这除了需要有一个市场化的、开放式的政策环境,同时也需要内生式的变革力量来推动,而我国信托行业人力资源的不断优化无疑将为转型升级提供重要助力。

(蔡华 王力航)

电信资费“松绑” 4G流量费或将大降

■ 程鹏 报道

上周末,国务院发布第653号,明确对21部行政法规部分条款予以修改,其中对《中华人民共和国电信条例》下称《电信条例》的修改包括7处,5处与“政府定价”、“政府指导价”相关。法规修改后,上述两个词汇在电信条例中已彻底消失。至此,我国电信市场化的最后一道“难关”——运营企业自主定价终于被迈了过去,一个全面开放竞争的时代彻底到来。

其实早在今年5月份,工信部、国家发改委就已联合发文确定了“所有电信业务资费均实行市场调节价”原则,而此次《电信条例》的修改主要是从法律法规方面对此原则的进一步明确。但无论如何,这一,电信市场实现“市场调节价”终于有法可依了,而这也随即引发了业界的广泛猜想,在政府彻底“放价”的情况下,消费者们是不是将会迎来电信资费大奖的幸福时光呢?

手机流量费下降最受期待

“最期待的就是手机流量费能够下调了。”在听到了这个消息,家住海珠区的市民赵先生的第一反应就是希望手机的流量费能够将调降。在他看来,目前智能手机的普及导致手机上网的流量需求越来越大,虽然运营商也推出了各式各样的流量资费套餐,但是便宜的套餐流量不够用、流量多的套餐资费又太高。“总之是性价比不够好,量大价廉的套餐还是比较少,而且套餐外的流量单价也比较高,差不多3毛钱1兆,还是太贵了。”

有着类似需求的消费者当然不会只是赵先生一个,事实上,进入移动互联网时代以来,众多消费者对于三家运营商资费特别是流量费用昂贵的批评和指责不绝于耳。但从运营商的角度来看,这种一面倒的批评似乎有些过了。“其实这些年来,流量资费已经降了很多了,2G时代的1GB的流量费就要好几元,1GB的流量费就要的几千元,但现在1GB的流量费只用几十元,已经降了几百倍了,幅度还是很大的,要知道运营商建设网络、扩容、优化、运维、市场推广什么的都是需要成本的,不可能无底线的降价,也不可能一次性降价到位,这其中还是有个过程的。”广东移动有关人士在接受记者采访时不无抱怨地说道,不过他同时也承认未来流量费并不是没有进一步下降的空间,但这还需要一定的时间。

对此,Reational分析师也表示,目前市场上的电信资费其实出现了基础电信费用和增值电信业务的分化,这里面基础电信费用因为涉及到网间结算、运维成本等多种复杂的原因,恐怕短时间内难以出现价格大幅下降的状况。“但在增值电信业务这一块,则还是有不少价格上优化调整的空间。”对此,张星举例表示,在海外运营商的资费架构中,很多网内的电话、短信都是打包在月租中以无限量的形式供应的,但国内电信运营市场因为竞争不够充分,或者政府限价束缚,则未能有类似的突破。

4G资费或成竞争焦点

不过张星同时也表示,随着这次《电信条例》的正式修改,电信运营商的资费下调通道将会再度打开,即使在基础通信服务方面,也可能会因为市场竞争的加剧,出现不小的变化。“前段时间很多获批的虚拟运营商就在资费服务方面玩出了不少新花样,它们的出现虽然不能真正冲击三大运营商的垄断性市场地位,但却能够在服务提升、服务创新等方面给予基础运营商们以触动。”

出云咨询的分析师黄淦则表示,电信资费完全市场定价的政策出台,使得运营商有了进一步精简优化资费方案的政策空间,“比方说目前方兴未艾的4G发展方面,其资费下调的速度就可能要比过去2G、3G的资费下降的速度要快上不少。”事实上,这种因为竞争激化推动的资费迅速下滑已经在4G业务上演,年初,中国移动“独家”推出4G资费方案时起步价为128元,几乎只有中高端用户才能体验。但5月随着中国联通的入局,中国移动火速调降了4G资费的入门标准,从128元直接“跳水”到了58元。而移动此举又反过来推动联通推出了4G资费的自选套餐和电信最低39元的2GB省内4G流量的资费套餐。“这还是一个开始,目前就网络建设的成熟度方面,电信、联通和移动还有不小的差距,另外联通、电信最期待的FDD LTE的商用牌照还没有全面发放,因此等到4G市场竞争真正全面激化的时候,流量资费肯定还有进一步的调降空间。”黄淦称。

不仅如此,据业内专家介绍,由于4G网络是纯数据网络,未来三大运营商在4G网络的建设过程中都会力推4G VoLTE的商用,也就是将传统的语音服务嫁接到4G数据网络之上,这会直接导致用户的流量需求进一步增长,而相应的,流量资费的单价也会进一步大幅下调。

