

## ■谈经论道

## 乐视生态 为乐迷打造品质生活圈

人生是一段未完待续的旅程,一个人行走叫传奇;两个人同行是故事;一家人结伴才是幸福。超级手机首日预约高达263万,十天预约超1000万,创旗舰手机预约新纪录,这个数据还在暴涨ing,欢迎乐迷选择超级大家庭。这是乐迷们对乐视做下一代生态手机最大的肯定。

火爆预约背后,全悬浮玻璃、无边框ID、全金属机身所带来的极大工艺难度,以及包含EUI、云平台在内的大量生态创新所带来的化反难度;还有因为我们公布了BOM成本按量产成本定价,甚至硬件免费的定价模式所导致的“你懂的”的原因,给我们的超级手机带来一定的供

应压力。但任何压力和困难都不能阻挡我们前进的步伐,因为有你!

用未来定义未来,再用未来定义现在。当火车笛声鸣时,有人仍然相信四轮马车的效率;当Android来临时,有人抱着Symbian死死不放;当我们提出下一代互联网不再需要专制者,当我们提出要去改变苹果落后的ID、傲慢的定价、封闭的系统、专制的模式,当我们提出用开放的闭环引领移动互联网进入生态时代时,很多同行和果粉都呵呵了……大量果粉都在膜拜苹果,非iOS不用,但创新的EUI、生态型的超级手机推出之后,相信这个状况会随

之而变,因为有你!

超级手机更代表了当下科技极限水平的旗舰手机;全球首创硬件免费、流量免费;去渠道化,去品牌溢价,极致性价比,让乐迷只为价值买单……任何创新都是伴随着不完美,不完美才是完美。这个阵痛期饱受争议,但我相信独创的CP2C模式,恰恰补齐了创新的阵痛,千万人不满,千万人参与,千万人受益,因为有你!

乐迷们,不管多险峻的高山,总会给勇敢的人留下一条攀登的路。只要你坚韧执着,路就会在你脚下。

触动利益,往往比触碰灵魂还要难。我们做

了很多看似疯狂的事,这一切只为用户利益、用户价值。我坚信,这是全球科技超越iPhone的第一步,中国的互联网电子企业将会让世界惊叹,更希望乐视模式能够引领全球经济进入互联网生态时代。

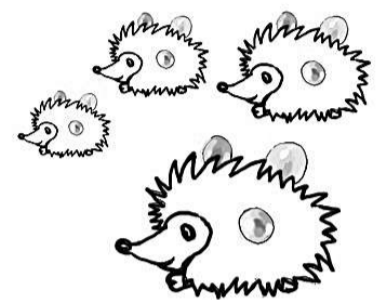
乐视生态,就是要为乐迷打造品质生活圈。乐迷们正浩浩荡荡朝着未来走来,朝着前卫走来,朝着属于共同的时代走来,这就是乐视生态的力量,也是乐视“超级”的超级证明!

(本文节选自5月17日乐视CEO贾跃亭所发的,题为“相信未来 因为有你:致乐迷的一封信”的公开信,来源:网易科技报道)

## ■管理速递④

刺猬法则  
与员工保持“适度距离”

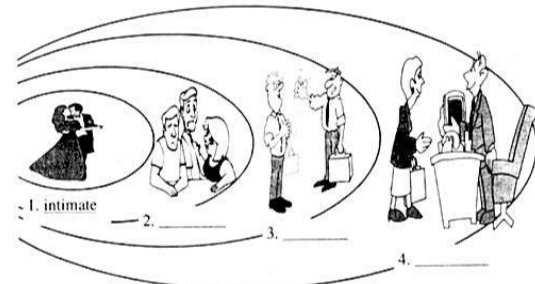
没有距离感,领导决策过分依赖秘书或某几个人,容易使智囊人员干政,进而使这些人假借领导名义,谋一己之私利,最后拉领导干部下水,后果是很危险的。两相比较,还是保持一定距离好。



什么是  
刺猬法则?

所谓“刺猬法则”是说为了研究刺猬在寒冷冬天的生活习性,生物学家作了一个实验:把十几只刺猬放到户外的空地上,这些刺猬被冻得浑身发抖,为了取暖,他们只好紧紧地靠在一起,而相互靠拢后,又因为忍受不了彼此身上的长刺,很快就又要各自分开了。可天气实在太冷了,它们又靠在一起取暖。然而,靠在一起时的刺痛使它们不得不再度分开。挨得太近,身上会被刺痛;离得太远,又冻得难受。就这样反反复复地分了又聚,聚了又分,不断地在受冻与受刺之间挣扎。最后,刺猬们终于找到了一个适中距离,既可以相互取暖,又不至于被彼此刺伤。

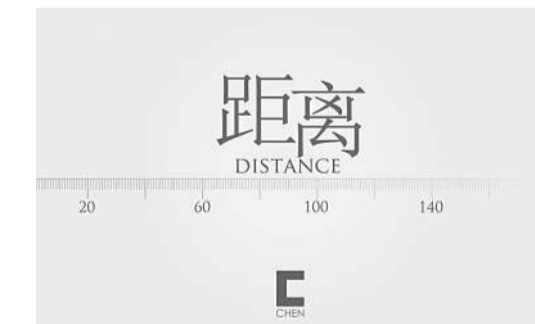
刺猬法则强调的就是人际交往中的“心理距离效应”。运用到管理实践中,就是领导者如要搞好工作,应该与下属保持亲密关系,但这是“亲密无间”的关系,是一种不远不近的恰当合作关系。与下属保持心理距离,可以避免下属的防备和紧张,可以减少下属对自己的恭维、奉承、送礼、行贿等行为,可以防止与下属称兄道弟、吃喝不分。这样做既可以获得下属的尊重,又能保证在工作中不丧失原则。一个优秀的领导者和管理者,要做到“疏者密之,密者疏之”,这才是成功之道。



解读

法国总统戴高乐就是一个很会运用刺猬法则的人。他有一个座右铭:“保持一定的距离!”这也深刻地影响了他和顾问、智囊和参谋们的关系。在他十多年的总统岁月里,他的秘书处、办公厅和私人参谋部等顾问和智囊机构,没有什么人的工作年限能超过两年以上。他对新任的办公厅主任总是这样说:“我使用你两年,正如人们不能以参谋部的工作作为自己的职业,你也不能以办公厅主任作为自己的职业。”这就是戴高乐的规定。这一规定出于两方面原因:一是在他看来,调动是正常的,而固定是不正常的。这是受部队做法的影响,因为军队是流动的,没有始终固定在一个地方的军队。二是他不想让“这些人”变成他“离不开的人”。这表明戴高乐是个主要靠自己的思维和决断而生存的领袖,他不允许身边有永远离不开的人。只有调动,才能保持一定距离,而唯有保持一定的距离,才能保证顾问和参谋的思维与决断具有新鲜感和充满朝气,也就可以杜绝长年日久的顾问和参谋们利用总统和政府的权力营私舞弊。

通用电气公司的前总裁斯通在工作中也很注意身体力行刺猬理论,尤其在对待中高层管理者上更是如此。在工作场合和待遇问题上,斯通从不吝啬对管理者的关爱,但在业余时间,他从不要求管理人员到家做客,也从不接受他们的邀请。正是这种保持适度距离的管理,使得通用的各项业务能够芝麻开花节节高。



启示

与员工保持一定的距离,既不会使你高高在上,也不会使你与员工互相混淆身份。这是管理的一种最佳状态。距离的保持靠一定的原则来维持,这种原则对所有人都一视同仁:既可以约束领导自己,也可以约束员工。掌握了这个原则,也就掌握了成功管理的秘诀。

在《从优秀到卓越》一书中,作者科林斯重新解释了刺猬理论。意思是无论狐狸想任何办法来谋害刺猬,刺猬只需要缩起来,狐狸就无计可施了。由此说明一个企业只要找到一个简单有效的发展模式,无论市场和对手发生任何变化,都能轻松应付,获得快速增长。

## 大悦城:用大数据给消费者画像

文·赵向阳

在互联网改造一切实体经济的时代,大数据这个专用的IT名词越来越多被实体零售业者所提及。在移动互联网日益发达的时代,“大数据”将成为连接生活和商业的神秘通道。

实体零售商如何拥抱大数据?笔者携手新一代客流分析设备“每人计”,联合研究了大数据时代的零售业抉择,发现多数实体零售企业停留在叶公好龙的层面,这是因为数据在传统零售企业决策中只占到很少一部分,大多数企业家决策依然凭借“拍脑袋”。

截至5月,上海大悦城官方微信(服务号)上线约17个月。累计粉丝量超过23.8万人,粉丝活跃度超过20%。是上海领先的购物中心微信公众账号。这其实只是大悦城大数据运用中的一个渠道。在诸多实体零售企业中,大悦城算是一个“异类”,它真把大数据当做一件事儿来做,并且用大数据来指导经营活动。

——创新标签——  
高科技设备商的试验田

为什么是大悦城?在笔者看来,大悦城的一些先天条件决定了它在大数据上有所作为:

大悦城成立于2007年,创办之初就以颠覆性的形象区别于传统购物中心,这使得它在经营思维上少了一些传统理念的干扰。

大悦城管理层普遍很年轻,有不少总经理甚至都是80后。管理队伍的年轻化使其不得不借助大数据来进行决策。换言之,没有大数据,就无法支撑商业综合体的运营。

大悦城属于中粮集团旗下产业,国企的雄厚财力使得它不为生存而过度分心,从而能够研究一些消费前沿的趋势。

大数据为大悦城打上了一个创新的标签。一些高科技设备商和服务商将大悦城作为“试验田”。从而使得其在大数据方面能接触到更前沿的玩法。

笔者独家专访了上海大悦城研策部总监魏璞,在他看来,大数据对实体店最大的贡献在于利用数据对消费者的性别、工作、收入乃至购物喜好贴上标签。换言之,就是用数据给消费者“画像”,以形成体验平台积累交互信息,这些信息被整理成顾客标签,再被应用到营销洞察的完整链条。

——采集信息——  
让会员的画像更具体

如何用数据对大悦城的消费者进行“画像”?一个很重要的变量是大悦城重新定义了“会员”的概念。大悦城认为的“会员”不仅仅是在大悦城CRM系统注册,并进行消费的传统意义上的会员,而是将任何能够获取到其信息并能与大悦城产生关联的消费者视为会员。

这种对会员的重新定义使得大悦城打开了大数据之门。它可以借助互联网渠道不断丰富和完善自己的会员数据库,对会员进行画像。

对会员有了一个新的认识后,大悦城便利用各种方式完善自己的会员数据库。“对于每一位会员,我们首先会建立一个会员ID,这是他唯一的标识。此外,他的姓名、电话、邮箱、地址、收入等信息都会补充进来。这是一个无限延伸的表格,只要获取到会员的某一个‘标签’,我们都会添加进数据库,从而使得会员的‘画像’更加具体。”魏璞表示。

——商业分析——  
为精准化营销做准备

对于大数据而言,获取有效数据是至关重要的



步。实体店与互联网的区别在于,它无法像互联网那样通过导航的方式来获取海量数据。在魏璞看来,大悦城的大数据采集来源于下面几个维度:

首先是交易信息。商户跟大悦城之间的交易关系,使大悦城获得了整个交易数据。为了获得交易数据,大悦城建立了POS系统、会员积分系统等。借助这些数据,大悦城创造了以预测销售为核心的商业分析。通过这些交易数据可以分析出商户的销售状况。同时,还能够做到提前60天预测出商品销售将会达到什么水平,再根据预测结果指导最终运用什么运营方法来进行经营支持。

其次是顾客的空间活动信息。大悦城利用视频识别和WiFi热点捕捉技术,描绘出整个商场的消费者行走路线热点图,从而掌握用户行为和喜好,为多渠道精准化营销和推广做准备,这使得大悦城商业的转化率提高到了3%—4%。

然后是通过主题活动获取消费者信息。大悦城每年都会有很多主题活动,这些活动可在互联网进行订票。通过互联网订票的消费者便会留下自己的信息,这也将成为大悦城捕捉会员信息的一个来源。

最后是一些关联的第三方合作伙伴获取数据。比如,大悦城与银行卡联合开展促销活动,可以获取相关的会员信息。支付宝窗口和微信公众号也都是会员信息的重要来源。

——中枢神经——  
一头连市场一头接技术

对于大部分零售商而言,大数据业务一般会归口到技术部门之下。企业CIO在满足公司业务的信息化支撑之外,顺便进行一些大数据的研究和尝试。但大悦城有所不同,它的大数据业务归属一个叫做研策部的部门,该部门在技术部门之上,向商业副总经理汇报。

大悦城的研策部主要由两部分团队构成,一个是技术部,另一个是由经济学、数学、统计学以及市场调研相关专业的人员沟通。除了大数据之外,研策部还要向决策者提当地市场的竞争情况和一些研究成果。

研策部如同大悦城的中枢神经,一方面连接市场部门,及时捕捉市场趋势和消费潮流;另一方面连接技术部门,利用大数据手段辅助经营。正是这样的经营架构,使得大悦城能在一个较高的层面应用大数据。

从经营效果来看,基于客流分析和消费趋势研究而展开的主动营销活动对大悦城业绩提升有巨大帮助。以北京朝阳大悦城为例,2013年销售额突破21亿元,同比增长50%,客流超2100万,同比增长45%。数据显示,2010年5月开业的朝阳大悦城2011年销售额突破10亿元,2012年近14亿元。

——转换模式——  
数据化营销到数据化体验

就目前而言,大数据在实体零售企业中最能直接产生效益的应用便是在营销层面。给消费者的不同喜好和属性进行“画像”,利用大数据针对精准的客户群推送他们感兴趣的促销信息,一方面增加消费者的粘合力,另一方面减少了群发信息给会员带来的困扰。这是大数据在实体零售企业经营过程中最成熟的应用。

随着大悦城在会员数据的不断完善和会员系统与营销平台的对接,大悦城借助大数据让更多消费者参与到营销活动中来,增加消费者的互动和体验。换言之,就是由之前的精准化数据营销转为有更多互动功能的数据化体验。

这样做的好处是,一方面增加了会员的到店次数,进一步挖掘消费潜力;另一方面,提升了会员与大悦城之间的粘合力,将普通会员发展为忠诚顾客。在未来,这种利用大数据将营销活动与会员系统的密切整合将成为大悦城大数据挖掘的一大主要方向。

——挖掘数据——  
打造智能化的购物体验

上海大悦城副总经理危建平表示,未来大悦城将借助大数据打造智能化的购物体验。它包含以下几个方面:首先,智能的数据系统——其中包括数据手机上传、POS销售数据抓取、客流系统以及人脸识别等技术,通过硬件或嵌入式软件的方式抓取并校验非大POS商舖的收银数据,为运营审核商舖销售提供依据,为购物中心在非大POS商舖进行营销提供硬件基础。

其次,通过调研,配合线上问卷、线下专访、沙龙、消费数据挖掘、社交数据挖掘、银联消费数据挖掘,识别消费者图谱。通过对消费者特征进行深层次的描述,保证对客群有充分的了解,在客群需求的基础上开展商业经营活动。

再次,消费者的智慧支付体验,提供更多的移动支付通道,绑定会员第三方支付账号。不仅如此,通过手机号、第三方支付终端均可进行无卡积分,为消费者提供更便捷的积分方式;也通过品牌信息展示、优惠信息推送,为购物中心引导顾客的消费轨迹。

“未来,从进入购物中心的停车场开始,一直到购物行为的完成,都将是充满智能和方便便捷的过程。上海大悦城二期将有2400个车位的超大型车库,通过车牌自动识别、车位准确引导、APP线上支付、ATM自助支付、反向寻车等手段,打造上海最具有体验感的智能停车场。”危建平告诉笔者。(来源:第三只眼看零售)

## ■世界之窗

## 雅虎:如何留住收购后的人才

5月2日雅虎举行聚餐,雅虎每年都会举行好几次聚餐,参与的对象则是那些将初创企业加盟给雅虎并在该公司继续工作的企业家。这种聚餐实质上是给50多位年轻企业家提供碰面机会,让他们就在大企业内部如何生存交流经验。

不过,据此前参加过这种聚餐的人士称,他们有时候也会抱怨对公司CEO玛丽莎·梅耶尔的不满。

让这个小组保持开心对于梅耶尔至关重要。目前,梅耶尔着重依靠小规模收购使得旗下员工保持竞争力,并引导公司重新获得互联网领域的的话语权。在过去的三年中,梅耶尔斥资21亿美元收购了52家初创企业。据市场研究机构CB Insights的数据,在科技行业中,雅虎的收

购交易数量在同一时期中仅次于谷歌。

梅耶尔辩称,这种战略是让员工队伍重新焕发活力的必要手段,现有的员工太依赖已停滞不前的老旧业务。虽然梅耶尔自2012年以来裁掉了近3000个岗位,但通过收购又新纳入同样规模的员工。

雅虎负责收购的首席发展官杰奎琳·雷瑟斯说:“如果你真正了解这些被雅虎收入帐下的人才所取得的成就,你就知道他们对改变产品产生了巨大作用,因此我们的收购战略获得了非凡的成功。”

梅耶尔的复兴努力尚未取得明显成绩,其还面临另一大挑战:如何挽留住通过收购而加入雅虎的工程师、设计师以及产品经理。这群人可能发现在初创企业里的生活要比呆在一个1.2万人

的科技公司里更有吸引力。

旧金山州立大学管理学教授约翰·沙利文表示:“雅虎现在改变的速度很慢,充满官僚主义,这对于从初创企业出来的员工容易产生挫败感,他们通常习惯于办事迅速,事前不与人力资源或法务进行商量。”

至于通过收购获得的人才,目前已经有16位离开了雅虎,这占到总数的约五分之一。在梅耶尔的执掌下,雅虎通过收购的方式将70余名初创企业创始人和CEO整合进雅虎的团队。未来预计还有更多的此类员工离职。为了能留住收购来的人才呆上两年或四年,雅虎通常会给予一定的股权激励。雅虎称其将挽留部分企业创始人,其手段是让他们在公司中扮演与其经历相当的角色。

不过,也有些通过收购进入雅虎的企业创始人觉得在大公司挺好。他们表示,在一家更大的公司工作能够让他们的产品覆盖到更多用户。

最近,雅虎公布了第一季度财报,不包括支付给搜索合作伙伴的佣金,其营收较上年同比下降4%,至10.4亿美元。为了抵消雅虎桌面显示广告下滑的影响,梅耶尔在移动、视频、社交以及本地广告方面进行投资。由部分收购人员组成的移动事业群第一季度产生的营收为2.34亿美元,较上年增长61%。

雅虎热衷收购初创企业并将其关闭的做法引来了激进投资者Starboard Value的批评。该公司称,收购来的企业过去和现在都在令雅虎蒙受数目相当可观的损失。

(来源:腾讯科技)