



做有温度的产品

薛智谊

最近，网易董事局主席丁磊在第15届Chinajoy高峰论坛上作了题为《做有品味、有温度的产品，传递幸福感》的演讲。丁磊说，这些年网易主要做了两件事：一是站在人文和科学的交叉口，推动跨界交融与各领域的边界消除；二是在保证品质的同时，让产品超越“功能化需求”，真正走进“人心”。

笔者为这个“有温度的产品”“真正走进人心”叫好！有温度，说明产品不再是冰冷的，而是有灵气、有生命的；“真正走进人心”，说明企业是以用户为中心。

1

丁磊说：“设计产品就像设计生活一样，不用太刻意强调专业性，而应该将人自身的乐趣和审美体验放在第一位。我们要做的，就是用充满人情味的洞察，去发现用户真实需求，打造出有品味、有温度的产品，为用户创造更多的愉悦感。”

网易考拉、网易严选、网易云音乐、网易的游戏，市场上口碑不错。如网易云音乐是音乐和互联网的交融，它的品味在于它不只是一个线上播放器，还会通过各种歌单、320K音质和评论区的真实情感交流，让用户产生真实的感动和共鸣。网易代理的《我的世界》中国版，在自由的想象力之外，打破了游戏与教育的边界。

今天已经进入了一个用户为中心的商业时代，企业要顺势而为，投资、研发、营销等都应该从用户出发。财经作家吴晓波曾问刘强东：2008年以来京东为什么敢冒险改卖全品类产品，“烧钱”做物流？刘强东的回答是，这些冒险都是建立在从用户角度思考的基础上的，不管是扩品类，还是建物流，都是用户需要的。

《道德经》里说“重为轻根”，意思是“稳重可以主宰轻浮，因为它是根”。当时看上去是重资产投入的“犯傻”行为，随着时间的推移，其意义和价值“水落石出”，因为这些投入改善的是用户的体验。不少消费者都感觉京东物流快，下了单商品很快就会到手，正是与之前的巨额投资有关。而且刘强东判断，用户去几个电商平台注册几个账号太麻烦了，消费者最喜欢的是一站式购齐，电商最终只会形成两三家头部企业。这种分析，也是从用户出发的。

雷军也曾屡次强调以用户为中心，他曾这样解释“米粉”文化：“一切以米粉为中心，其他一切纷至沓来，不要在乎现在得到了什么，只要在不怎么赔钱的情况下，把用户当爷一样伺候好了，爷最后给你点钱怎么会没有呢？”

“生意”，有人把它解释为“做生活中有意义、有意思的事”，其实，“生意”本身就有生生不息的意思在里面。生意不应是一锤子的买卖，而应细水长流。卖出产品不应是生意的结束，而应是一个生意新的开始。小米正是这样，先用手机把用户吸引过来好好伺候成“米粉”，再通过其他途径赚钱，毕竟，粉丝的钱比用户的钱好赚。

马克思在《共产党宣言》里说：“每个人的自由发展是一切人自由发展的条件。”所谓“得人心者得市场”，将来产品的定价，不仅要根据消耗的成本，还要依据创造的意义。

2

中国制造，走过了30多年的历程，在某个时段曾用粗制滥造的方式赢得了一些暂时性的优势，但这个优势今天已然不在。价格优势没了，劳动力成本持续增高，但我们的技能却未见根本上的增长。如果心没有丝毫的改变，产品粗制滥造，就会最终失去国际竞争力。

“匠心精神”需要把心投入到产品中，这样的产品才会有温度。以前之所以心没有投入，是因为我们将心和物对立起来了。我们要将心投入到眼前的世界里，从心与物的对立，走向心与物的和解、心与物合作。

孔子说的“从心所欲不逾矩”，庄子说的“庖丁解牛”，说的就是心与物的合作。匠心，是一种道的层次。只有将心注入到产品之中，产品才会让人惊叹、让人尖叫，而非简单的价格取胜。

产品如何最终赢得市场？靠技术？靠工艺？这些固然重要，但更重要的是，有没有将心注入到你的产品中。

3

方太的创始人茅理翔曾说：“成功靠迷”。一个“痴迷”道出了成功的秘密。稻盛和夫打造了两家世界500强企业，他对工作和产品的痴迷是有口皆碑的。

京瓷集团曾接到一个订单，但生产中一个搪瓷部件无法掌握熔弯温度，于是稻盛和夫睡觉时抱着产品，躺在火炉边，一边睡一边打滚，使部件受热均匀，最终掌握了合适的温度，铸成了产品。当公司的产品出现质量问题的时候，他就一遍一遍在车间里走着——只有投入时间和精力，投入内心的诚意，才能解决生产中的问题。

稻盛和夫曾说过：“向工作倾注的爱，就是最好的老师。它能让你倾听到产品发出的‘窃窃私语’，甚至听到产品的‘哭泣声’。当你把一个个产品完全当作自己的孩子，满怀爱，细心观察时，必然就会获得如何解决问题、如何提高制成率的启示。”

4

现在的商业，早已从“企业为中心”向“用户为中心”过渡，企业家的思维方式也应随之而变，未来在产业互联网方面会有很多机会，传统企业可以从三方面突破：

首先要重新定义公司，如海尔过去是做电器的公司，后来被定义为网器公司。网是指互联网，意思是海尔所有的产品不上互联网就不能生产，通过用户提供的信息，实现公司的变化。

其次是找到新的收入模式。如一家家电企业从场景出发，做了一款智慧烤箱，不仅提供烤箱，还提供烤箱用的食谱。这款烤箱的用户还会进入到一个手机社区，分享自己的烘焙知识。跨界的结果是创造了新的收益模式：不仅仅卖烤箱赚钱，通过食品、食谱都能赚钱。

第三点是要成为行业里的第一。我们要定义典型人群，思考消费场景，考虑用户的核心需求是什么。然后，做到极致，想办法成为这个领域的第一，用户条件反射的第一选择。只要你成为第一选择，肯定能成功。