《如懿传》《延禧攻略》的启示

企业要有用户思维

记者　薛智谊

最近看《如懿传》和《延禧攻略》，前者集结了周迅、霍建华、董洁等知名演员，后者中的演员知名度较低，扮演女主角魏璎珞的吴谨言等人都是年轻演员。意外的是，《如懿传》播出后评价不如预期，其豆瓣评分是6.6分，落后于《延禧攻略》的7.1分。《如懿传》虽然开播时数据抢眼，但随着口碑的下滑，热度随之下降。从微博微指数走势来看，《延禧攻略》热度有较明显的上升，它的初期期望值不高，但播出后给人惊喜成了现象级，而《如懿传》却因没达到观众期望，口碑不尽人意。

为什么有很多大牌演员的《如懿传》比不过演员名气不高的《延禧攻略》？一个原因是《延禧攻略》是顾客导向（观众），是用户思维，而《如懿传》则是业者导向（制作公司）。

《如懿传》是在《甄嬛传》大获成功后想扩大“战果”的行为，但和《甄嬛传》《延禧攻略》都是古装职场剧不同，《如懿传》是古装言情剧。这样的言情剧，已经没什么新意了，几年前十几年前就拍了一批又一批。

《如懿传》的女主角一出场就是贵族，备受乾隆关注，虽然有点委屈成了侧福晋，但并非皇后富察压迫的，加上周迅的语调很强势，一点都不可怜，很难激起普通人的共鸣和代入感。《延禧攻略》中的魏璎珞则是普通人的代言人，一出场就是要复仇。她反应快，眼神快速流转，口齿清晰利落。她忠诚（对富察皇后忠诚），义气（皇后死后都要代为复仇），不巴结乾隆（表现了自主性），不轻易被欺负，总会想出办法反败为胜。影视就是造梦，普通人在生活中无法实现的想法，无法达到的人生高度，借助影视就可以“实现”。现实中受到委屈和欺侮，魏璎珞代我们勇敢地反击了现实。

同样道理，一家企业是用户导向，还是业者导向，影响至关重要。

亚马逊创始人贝佐斯曾表示：“用户是亚马逊的基石，是亚马逊最重要的武器。”亚马逊“客户至上”的理念，包括为客户创造最优惠的价格、最全的商品种类，在全球各地建设仓库，尽量创造最快的配送与最优质的服务、个性化定制的页面等。

海尔为了“基于用户”这个理念，把整个组织都打碎了，一家8万人的企业裁掉了6万人，变成了2万人，3个人就是一个经营单元，使得这家传统的家电制造企业，可以成为今天在世界上产生自己价值的一家企业。

乔布斯有一句名言：“消费者不知道自己的需求是什么。”如果一味去满足用户的需要，局限于“是什么”之类的问题，而不是基于用户需求分析回答“为什么”之类的问题，那么解决方案将会止步于满足用户浅层需求，企业也会陷入决策困境。如柯达最先把数码相机推向市场，但却一直困扰于用户是要胶卷还是数码技术这一“是什么”的问题，而没有从“为什么”角度思考用户为什么需要“柯达时刻”。如果柯达能够不断寻找用户的真正需求，也许不会这么快走向衰败。

用户思维是互联网思维中最核心的，它是指在价值链各个环节中都要“以用户为中心”去考虑问题，并主张以用户思维代替客户思维。

什么叫用户思维，就是你卖东西的时候，你卖的东西有什么性能不重要，重要的是你为用户创造了他们关注的价值。

客户与用户，看上去只是一字之差，实质却大为不同。客户是付钱者但未必是使用者，用户是使用者却未必付钱。就像马上就要在中秋节“流行”的月饼一样，“吃的人不买，买的人不吃”。

用户思维强调的是“以用户为中心”，这在培训行业里常见，比如付钱的是公司老板或者企业HR，但参加拓展训练的人员却是企业高管或基层员工；在做青少年培训时付钱的是家长，参加训练的是孩子。

客户思维就要求企业在做营销方案时要考虑到企业老板和家长的核心需求。而用户思维则是在实施现场培训中，你要了解培训对象的层次、喜好、心理等，选择合适的训练项目，这样才能得到更高的评价，获得更多的业务。

企业要有用户思维，需要关注用户需求，从微观的角度上能够深入地去洞察，你到底为用户创造了一个什么样的价值。如凉茶有很多功能，比如调解肠胃、美容养颜、消暑解渴等，但是王老吉找到客户共同的一个痛点：怕上火。上火的内涵很丰富，上火每个人都很害怕，凉茶成功地抓住了用户需求。这就是从产品思维到用户思维的过渡。

9月13日，苹果公司推出三款iPhone新机型，尽管没有更多的创新，但顶配版的512G的iPhone XS Max卖到了12799元，堪称“史上最贵iPhone”。为什么苹果能卖这么贵，而且一直这么贵，因为它是按体验定价。企业有一个定价习惯，那就是按成品定价。产品如果成本100元，那么就卖120元。奢侈品从来不用成本定价，而是用体验定价。企业家觉得这个东西值多少钱不重要，重要的是客户觉得它能值多少钱。我们要思考的是：我的产品能不能给客户一点不一样的感觉呢？

9月19日的云栖大会上，马云也谈到了建平台也需要“利他”的用户思维。他说，新制造是DT（数据技术，对应的是IT，也就是信息技术）时代思想的制造业。DT时代是以“利他为主”的平台思想。平台不是规模，而是利他，是赋能其他人，是为了让别人做得更好。有人觉得把企业做大了，自然会变成平台。其实不然，只有让别人做得更好，让别人更强大，才可能做成平台。

宁波银行专栏

宁波银行送金融知识进社区

9月19日，宁波银行联合水岸心境社区开展“金融知识普及月　金融知识进万家”暨“提升金融素养　争做金融好网民”活动，向社区居民宣传防范非法集资、非法放贷、金融诈骗，识别违法违规广告与风险防范等金融知识。

50多位水岸心境社区居民参加了活动。宁波银行工作人员首先播放了由公安部门自编自演的微电影《小郭带你看理财》，讲述的是一位老大爷被投资理财公司骗取积蓄，最后报警的故事。这部微电影让众人明白，一些投资理财公司只是金融中介公司，但他们拿着营业执照说吸储是“合法”的，却忽略不讲其经营范围仅仅是中介性质，不能直接吸收公众存款。某些团伙则假借“投资”之名，打着“高收益”旗号，进行集资诈骗，实则风险承受能力极低，一旦资金链断裂就携款潜逃，最终倒霉的是普通投资人。

接着由银行专业人员讲解了理财知识和人民币防伪知识，通过介绍理财产品的投资方向，提示投资存在的风险，详解各类理财产品的风险程度，倡导百姓们理性购买，清楚了解自身所能承担的风险范围，并结合实际发生的案例，引导大家在投资理财时选择正规的金融机构。

最后由一位居民阿姨“现身说法”，通过讲述亲身经历的电信诈骗事件，警示大家提升风险防范意识和能力的重要性。

宁波银行工作人员表示，居民们在日常生活中要学会识别非法集资、非法金融广告等各种非法金融行为，慎防夸大或片面宣传金融服务、金融产品或是未经有关部门许可，以投资理财、投资咨询、贷款中介、信用担保、典当等名义发布的吸收存款、信用贷款内容或与许可内容不相符的金融广告；要多多思考，冷静分析“高额回报”“快速致富”的投资项目，避免盲目、冲动投资。

水岸心境社区为宁波首批“十佳品质社区”，先后荣获宁波市百佳社区文明创建工作品牌等荣誉。该社区已成立社区党建联席会、社区联合工会、社区老年协会等各类组织机构，2018年9月4日获“宁波百家金融知识宣传教育基地”授牌，由宁波银行对接开展长期的金融知识宣教活动，帮助社区居民实现“四个基本”，即基础金融知识基本掌握、消保八项权益基本了解、非法金融行为基本识别、金融参与风险基本认识。

本次活动是宁波银行开展的“金融知识普及月　金融知识进万家”暨“提升金融素养　争做金融好网民”系列活动之一，宁波银行将持续大力推广生活中的金融常识，提高社会公众对金融产品和服务的认知，引导消费者理性选择风险收益相匹配的金融产品，实现居民财富的保值增值。

宁波银行

责任编辑　雷军虎　美编　曹优静　照排　王蓉　校对　诸新民