

《中台翻车复盘》总结和思考

内容产品中心

何龙龙

2020-05-07

背景

- 2016年短视频的创业项目
- 从各个业务线抽调资源
 - 产品线
 - 审核线
 - 技术线
 - BD线
- 短期目标：4月份上线，7月份DAU 3千万

需要解决的问题

- 配套
 - 推荐引擎
 - 内容库-高质量内容源
 - 自生产
 - 爬取
- 烟囱式建设（相似的生态业务重复建设）
 - 图文内容生态、视频内容生态
 - 内容—引入、生产、管理、审核等，账户体系、内容评定标准、奖励机制
 - 数据—帐户数据、图文、视频、粉丝互动、内容库的消费数据（业务数据）
 - 业务孤岛
 - 决定了业务的发展速度和创新成本

能力的重复建设

- 众多的基础平台
 - 创作者引入、管理
 - 审核
 - 机器识别
 - 内容质量
 - 内容层次化管理
 - 内容标签管理（打标中心）
 - 资金与分润管理

突出的问题

- 平台众多、模式相近、同质化严重、变现不足
- 数据归一化
 - 账号体系问题、账号没有打通、账号评估与分级体系不统一
- 标准统一化
 - 内容评定标准不统一、品类不统一、标签不统一、奖励机制独立
- 审核问题
 - 不同生态在审核的投入巨大（成本）
- 采购问题
 - 不同BD采购流程不同，签约多个主体

中台的困难

- 中台的考核目标
 - 内容业务的根基与出发点定位（偏业务型的中台建设）
 - 业务中台承担的KPI不清晰
 - 统一标准的制定
 - 各业务方是否认可
 - 业务板块的话语权
- 缓慢的中台建设与快速变化的业务需求（配速不一致）
 - 端的业务支撑（各个前端业务）
 - 服务好用户（创作者）
 - 自身建设

自身建设

内容引入

- 细化品类颗粒、
提升头部内容的
覆盖度
- 首发+独家策略
- 上传通道建设

内容管理

- 拉通内容评级、
分类、标准
- 内容供需打通

内容消费

- 消费端店铺落地
- 粉丝管理赋能，
连接创作者与内
容消费者

数据体系

- 数据体系完善
- 数据应用服务
- 数据风控管理

矛盾点

- 业务线在发展中是快速变化的，快速变化必然就会强烈需要并渴望得到各种资源的支持
- 中台功能大部分是在缓慢建设与推进
- 两者之间会产生诉求与承接能力的不匹配问题

失败的原因

- 资源问题
 - 七十左右的产研、六十多位运营、几十位数据人员、四十多位采购 BD，以及大概几百人的审核团队
- 人的因素
- 人员能力问题
- 中台的认知问题
- 流程问题
- 其他问题

总结

- 背着考核指标的中台该如何去建设，节奏是什么
- 对中台的认知问题、人的因素问题、流程因素、问题都是需要去重点思考的
- 该选择什么关键指标作为考核指标与观察指标都是势在必行的

思考

- 哲学三问
 - 我是谁?
 - 从哪里来?
 - 到哪里去?
- 我在哪?

中台是什么？

- 中台的用户
- 中台的客户
- 特性：
 - 企业级、中心级、部门级
 - 能力复用
 - 业务抽象

业务和技术抽象

- 不变的与可变的
- 稳定的与不稳定的
- 可控的与不可控的

- 层次的划分—越底层越稳固

business 抽象分层

可控的

不可控的

稳定的

不稳定的

不变的

可变的

中台从哪来？

- 怎么组建的？——很多问题**背后的本质**，也是中台建设过程中很多**矛盾的来源**
 - 各业务方抽调
 - 企业战略投入
 - 先战略投入，后业务抽调，或相反。（中台为业务而生）

中台建设的方向？

- 方向和企业使命和愿景是一致的
 - 至美体验
 - 业务的多样性
 - 业务的创新性
 - 内容的吸引度
 - 内容的成熟度
 - 长久和健康—持续性
- 企业
 - 用户体验至上
 - 多赚钱
 - 降低成本
- 中台
 - 服务好业务
 - 提升业务的响应性、创新性
 - 企业级能力的复用

企业使命

短期目标

服务好业务

服务好业务

服务好业务

服务好业务

服务好业务

中期目标

业务的响应性、创新性

业务的响应性、创新性

业务的响应性、创新性

长期目标

企业级的能力复用

企业愿景

企业级能力的复用

- 数据和业务双中台
 - 降低数据成本
 - 探索数据价值
 - 回归用户体验和用户需求
 - AI能力化、业务智能化
- 要为用户提供价值，提升用户体验，进而引导用户的至美生活

中台建设的进度和考核指标？

- 中台作为前台的服务者，容易被甩锅成了背锅侠。
- 提前考虑如何度量，在建设的中后期规避一些扯皮和风险。
- 40% 稳定性 +25% 业务创新 +20% 服务接入量 +15% 客户满意度
- 考核的方式和指标。
- 综合考虑 企业愿景，各业务方利益点，成本效益等来设计

问题讨论

- 中台和平台的区别？（锦锋）
- 中台的理解（冠辰，少丹，乐乐）
- 用户与客户的定位？（郭浩）
- 中台能力与业务需求的关系？先沉淀能力，再赋能业务？（曹帆）
- 中台建设的关键点，中台翻车的主要失败因素？（锦锋）
- 内容理解的定位？（路峣）

时间过去比较久，若有遗漏，望海涵。