



360 董事长周鸿祎
迄今为止唯一著作

周鸿祎◎著

周鸿祎自述

我的互联网
方法论

互联网思维第一书

周鸿祎自述

我的互联网方法论

周鸿祎◎著

我的互联网方法论PDF版-由:教育巴巴教程商城 www.9188edu.com 提供

中信出版社 • CHINACITICPRESS • 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

周鸿祎自述：我的互联网方法论 / 周鸿祎著. —北京：中信出版社，2014.8

ISBN 978-7-5086-4662-6

I. ①周… II. ①周… III. ①网络公司—企业管理—经验—中国 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 131659 号

周鸿祎自述——我的互联网方法论

著 者：周鸿祎

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：17.25 字 数：152 千字

版 次：2014 年 8 月第 1 版

印 次：2014 年 9 月第 11 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-4662-6/F · 3216

定 价：45.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com



自序 我的价值观 //VII

第一章 欢迎来到互联网时代

任何企业都可以找最强的竞争对手打，但有一个对手你是打不过的，那就是趋势。趋势一旦爆发，就不会是一种线性的发展。它会积蓄力量于无形，最后突然爆发出雪崩效应。任何不愿意改变的力量都会在雪崩面前被毁灭，被市场边缘化。

没有人能打败趋势 //003

互联网里的黑天鹅 //007

火鸡的悲剧 //012

互联网思维就是一层纸 //016

消费者变了，营销要玩儿新手法 //021

核心是产品体验 //026

商业模式不是赚钱模式 //031

第二章 互联网里的用户至上

为什么说360是一个互联网公司，而不是单纯的杀毒软件公司？因为360不是靠卖杀毒软件挣钱，而是通过免费杀毒得到了海量的用户基数。直到今天，360杀毒依然不赚钱，但因为我们向海量用户推荐使用360浏览器，通过导航、搜索、网页游戏等业务获得了丰厚利润。这就是用户的力量。

是用户，而不是客户 //041

用户是互联网商业模式的基础 //048

360为什么要“用户至上”？ //053

互联网产品的本质是为用户服务 //057

第三章 颠覆式创新

颠覆式创新都不是敲锣打鼓来的，而是隐藏在一片噪声里，它是代表未来趋势的一个信号，但你却通常看不到、看不懂、看不清。所以，一定不能以一种藐视的态度看待新生事物。它可能满身缺点，但是颠覆你的东西，不需要做成十项全能。它只要在一个点上追求极致，远远超过你，这就足够了。

颠覆式创新是人性的表达 //065

颠覆式创新是屌丝的逆袭 //068

360 是如何颠覆传统杀毒市场的？ //072

“颠覆”和“破坏”不是贬义词 //077

颠覆式创新为什么总是发源于小企业？ //080

颠覆不是敲锣打鼓来的 //083

颠覆式创新，需要逆向思维 //085

乔布斯是如何对苹果进行颠覆的？ //089

乔布斯的拿来主义 //092

颠覆的力量来自于侧翼和聚焦 //095

《创新者的窘境》《柔道战略》和《定位》 //098

第四章 免费时代

传统经济的本质，就是低买高卖。但互联网最激动人心的地方，在于你能给亿万用户提供非常好的产品免费用，最后你还能因此获得巨额的财富。这种模式在传统的商业世界中是无法解释的。

免费开启我的互联网之旅 //105

真免费和假免费 //108

为什么互联网可以真免费？ //110

免费是一种商业模式 //112

免费不仅是商业模式 //115

企鹅的秘密 //118

360 为什么要免费？ //120

都是免费惹的祸 //123

硬件也免费 //127

什么是互联网化？ //130

免费是一种颠覆性的力量 //133

互联网的转型与跨界 //136

为什么我不看好智能手表？ //139

第五章 体验为王

在拉斯韦加斯有一个酒店，客人离开酒店的时候，门童会塞上两瓶冰镇矿泉水，免费给客人在路上喝的。这两瓶水给客人的感觉是无微不至的关怀，也是预料之外的贴心服务。这就是超出预期的体验，才是真正的客户体验。

- 一个百亿美元的教训 //145
- 超出预期的才叫用户体验 //149
- 亚马逊的“飞轮” //153
- 苹果的像素 //158
- 体验需要追求极致 //160
- 体验的基础是用户需求 //163
- 细节，还是细节 //165
- 一定要聚焦 //168
- 大道至简 //171

第六章 互联网方法论

在进行微创新的时候，很重要的一点就是不要老想着做平台。无论是创业公司，还是转型互联网的传统企业，最忌讳的就是一上来就冲着宏大的平台化思维做，因为用户不会因为你做了一个平台就接受你的产品。

- 什么是微创新？ //177
- 小处着眼 //181
- 小步快跑 //183
- 不要平台化思维 //185
- 口碑是衡量创新的标准 //188
- 创新需要土壤 //190
- 容忍失败 //195
- 硅谷创业者的启示 //198
- Think Different //202
- 战略必须落地到产品 //204
- 互联网产品秘籍 //207
- 好的产品：让用户离不开 //210
- 好的体验需要处处留心 //213

做产品需要“现场力” //215

强需求与弱需求 //218

像小白一样思考 //221

做产品要有一颗粗糙的心 //224

360 如何做产品？ //227

如何建立一个“铁打的营盘”？ //233

“扁平化”与“小而美” //237

附 录 周鸿祎批注“遗失的乔布斯访谈” //241

我的价值观

中信出版社希望我给这本书写一个序，按理说一本书的序言就是说什么要写这本书，大体分为哪几个部分，分别讲了什么，最后还要写一些要感谢的人。我觉得这个套路有点过时，因为讲了什么，翻几页看一下目录就行了，何必要再重复一遍？所以，我在序言里就讲影响我的价值观的电影和书。

说到价值观，有的人可能要笑了：都什么年代了，还讲价值观？虽然这本书的副书名是“我的互联网方法论”，但这并不是按图索骥的说明书。你如果认为读完本书就会做产品了，就能向互联网转型了，对不起，真的是做不到。赵括把兵书读了千百遍，在纸上推演了千百遍，到了实际的战场上，还是一个输。因为无论是做互联网产品，还是传统企业向互联网转

型，能不能做得成，是看你能不能创新。而能不能创新，除了靠你的技能、阅历、领导力，当然还有运气，一个重要的元素，是什么价值观在影响你的大脑。面对强大的劲敌，你不敢狭路相逢勇者胜；或者，你热衷于拉关系、走后门，梦想着整合资源；再或者，什么热你干什么，什么时髦你追什么。如果你是这样的价值观，再有钱也做不成。

看一个人是不是具备创新力，先看一点，是不是敢想敢干。这是我的第一个价值观。我1990年上大学，在大学二年级的时候读了一遍《硅谷热》，研究生期间我又买了一本，把它当成自己的《圣经》。那本书里讲的是硅谷创业故事，但你能感受到的更多是那种典型的硅谷气质，就是一帮毛头小伙子，想做一件产品，不管三七二十一，在屋子里车库里就敢干。苹果、微软、英特尔，这些今天的大公司，刚创业的时候都是年轻人凭借一种浑不凛的劲儿冲起来的。他们通过符合时代发展的创新产品改变了上亿人的生活，同时自己也赚得了财富，实现了财务自由。

这种敢想敢干的精神，还体现在敢于挑战大公司上。当年个人电脑领域，占垄断地位的是IBM公司。苹果挑战IBM，直接在报纸上发广告，指名道姓地说欢迎IBM来竞争。它发布的那则《1984》视频广告，是一个女孩子拿着大锤砸烂了象征着IBM的大屏幕。像这样的挑战，你看了以后就会很激动。但不好意思，在中国你要挑战大公司，很多人会指着你说你破坏行业和谐，说你没事挑事。

这本书教给我的第二个价值观，是在互联网里干，做什么都不如做一

件产品改变世界来得彻底。做出一些别人没有做出来的产品，让这种产品能够影响很多人，能够改变很多人的生活，这样才值得尊敬。人的最大成功莫过于此，而不是当上中国首富。但在中国的互联网环境里，你通篇读到的，都是谁把公司卖给谁了，卖了多少钱；哪家公司上市了，产生了多少千万富翁、亿万富翁，老板身家多少亿美元。

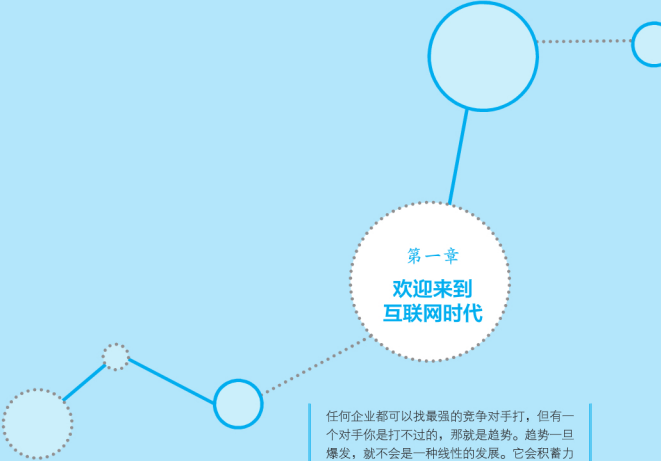
第三个价值观，就是要与众不同。按照苹果的说法，就是“think different”（非凡“想”），不是说不可以借鉴别人的东西，其实科技进步的过程，就是互相借鉴和学习的过程。如果你做不出伟大的发明，那仍然可以从一点小创新做起。所以，我觉得一定要和别人做得不太一样，甚至有时候要反着来，而不是随大溜，什么时髦跟什么。其实，从市场竞争来看，这是一种差异化的竞争策略。从人文角度来看，你跟别人不一样，那你才有存在感呀。

所以，我比较喜欢看那种挑战极限、挑战权威的电影，比如《黑客帝国》。我很喜欢这部电影，不是因为饰演主角的基努李维斯长得很帅，而是有一些人面对强大的敌人，试图去挑战，去改变命运。

还有一部电影，名字忘了，说的是在 20 世纪 50 年代，洛杉矶官匪勾结，一手遮天，整个城市被他们控制，很多警察和法官都被收买。然而，有一些具有正义感的警察，决定以卵击石。在强大的敌人笼罩下，他们不能暴露警察身份，组织起小分队，在基本上毫无胜算的情况下，粉碎了庞大的犯罪集团。这是美国历史上真实的例子，这里面传递出来的价值观看

了会让人激动。但在我们的文化环境中，他们可能会被认为很傻，不识时务。最后，有个人问一个警察为什么干这件事。他回答说：我希望 20 年之后，我孩子问我当时做了什么，我至少可以说我还是做了那么一点事的。

这本书看完，如果你能点点头，说这本书写得还可以，能说得出用户至上、体验为王、免费的商业模式、颠覆式创新等，我觉得算是及格了。如果你读完后心里有一种激动，就像当年我读《硅谷热》一样激动，我觉得你肯定是领悟到了影响我的那些价值观。虽然我不能保证你能成功，但我可以说你正处在正确的起跑线上。



第一章 欢迎来到 互联网时代

任何企业都可以找最强的竞争对手打，但有一个对手你是打不过的，那就是趋势。趋势一旦爆发，就不会是一种线性的发展。它会积蓄力量于无形，最后突然爆发出雪崩效应。任何不愿意改变的力量都会在雪崩面前被毁灭，被市场边缘化。

没有人能打败趋势

20 世纪 90 年代，我在中关村工作、创业，对这个地方非常熟悉。那个时候中关村还没有改造，也没什么规划，到处都是小店铺，店里店外，人头攒动。虽然从那个时候开始，中关村就有了“骗子一条街”的称号，但人流从来没有断过，因为它是中国最大的电子器材集散地。虽然你在这里可能会上当受骗，但是你能买到东西。

后来，经过规划，大街拓宽了，高楼大厦出现了。北京的中关村 e 世界、海龙大厦、鼎好电子商城被业内人士称作电子商贸“金三角”。在 2008 年的时候，这里还是一片生意兴隆的景象。你到中关村买电脑、买相机、买配件，任何大厦门口都有热情的经理迎接你，你的手里也被塞进各种五颜六色的小广告。但是，一进门，除非你是专家，你的大脑即被这些人控制，你的购买决策也将受到他们的影响。往往你买了之后才发现，花了不少冤枉钱。而且，买之前他们笑脸相迎，买之后他们屁股相对。如

果你购买的货出了质量问题，如果你运气不好，不是叫天天不应，叫地地不灵，就是被无限期地拖延，或者是踢皮球。

而且，你没有地方去给他们打差评。

如今，中关村的几座电子大厦陷入了销售额、客流量大幅下降的窘境。站在中关村e世界电子卖场的一楼大厅，偌大的商场只有稀稀拉拉的几个消费者，空空的过道与商铺里紧密摆放的电子产品形成了鲜明对比。

中关村电子大厦的没落，源自电商冲击波。而电商之所以能冲击中关村，根子在于一些商铺不讲诚信。俗话说，一粒老鼠屎坏了一锅汤。确实如此，一些商铺不讲诚信，蒙骗顾客，导致顾客对中关村产生了坏口碑，一传十、十传百，这顶帽子一旦戴上，就再也摘不下来了。

电商里面没有骗子吗？当然有。但是，在电商里面，信息是透明的，是快速流动的。出现了一个骗子，一个顾客给他差评，成千上万的顾客看到，那么他的销售量就会受影响。连续有几个差评，他就可能卖不出货了。但是，在中关村，不讲诚信的商铺今天骗了明天可以接着骗，因为很难建立一种信用机制去惩戒不诚信的商铺。

当然，电商对传统百货的冲击不仅是诚信方面，而且还在于价格和便利。360公司的总部临近望京地区，望京那里有一个华堂商场，是著名的品牌商场，2006年开业，在望京经营了8年之久。但是，这个商场在2014年4月28日正式停止营业，5月中旬全部撤离，随后改建成写字楼。当然，传统百货的衰落原因复杂，比如不合理的建筑布局、老化的硬件、

缺乏创新的经营模式，但电商的冲击无疑是加速其衰落的最大的力量。

回想一下，还在几年前，电商会不会冲击实体店这个问题大家还在争论不休。有的人说，实体店有自己的优势，顾客可以现场对物品进行感知，在这点上电商比不了。结果，最终大家发现，实体店变成了体验店，顾客进来进行感知，没错。他觉得货不错，记下型号来，转头就在电商上下订单了。前一段时间，滴滴打车和快的打车两个软件打起来了，不仅免费，而且还倒贴钱。这个现象对一些传统的脑子来说，实在是无法理解、不可理喻，但它就是这么现实地发生了。等到你回过味儿来，再说“不行，我们要转型了”，这时候，你会发现人家已经遥遥领先了。

看趋势，你得在它还没起来的时候就能看到。比如，通过电商渠道销售的手机到底占整个手机销售量多大比例？我不是做手机的，但我猜测可能应该不到 20%，不是最大的销售渠道，还是实体店卖得最多。那你觉得 20% 是一个危险的信号吗？有人觉得是，有人觉得不是。有人说：他不是还得到我店里来买吗？但是，这种趋势一旦形成，它的发展就会加速。总有一天，厂商会发现，网上卖手机是能在短时间内上规模的。在实体店买手机的顾客，可能会被现场美女销售员的一番说辞所打动，脑子一热就花了不少冤枉钱。但他一到网上买手机，立马就变成了性价比顾客，因为大量的评论在那里摆着，他能最大限度地获取信息，做出性价比最高的购买决策。所以手机厂商一旦选择网上开卖手机，网上的性价比消费文化就会逼着它必须注重性价比，就会迫使它不断牺牲在硬件上的利润，以形成更

高的性价比来换取规模。最后你会发现，有一天厂商的有些手机是在网上专卖的，你在线下实体店里根本见不到。

任何企业都可以找最强的竞争对手打，但有一个对手你是打不过的，那就是趋势。趋势一旦爆发，就不会是一种线性的发展。它会积蓄力量于无形，最后突然爆发出雪崩效应。任何不愿意改变的力量都会在雪崩面前被毁灭，被市场边缘化。



互联网里的黑天鹅

谈到互联网的非线性发展，就不得不提到混沌理论。1963年，美国气象学家爱德华·诺顿·洛伦茨提出混沌理论，证明非线性系统具有多样性和多尺度性。混沌理论认为在混沌系统中，初始条件十分微小的变化，经过不断放大，对其未来状态会造成极其巨大的影响。混沌理论最形象的比喻是“蝴蝶效应”：一只南美洲亚马孙河流域热带雨林中的蝴蝶，偶尔扇动几下翅膀，可以在两周以后引起美国得克萨斯州的一场龙卷风。

这个理论是对线性思维的一个反动。我们会按照自己的经验进行预测，认为世界会像昨天展示的那样线性发展。但世界却不是这样运行的。有一本书叫作《黑天鹅》^①，说的是在发现澳大利亚之前，欧洲人认为所有天鹅都是白色的，世界上不存在黑天鹅，把“黑天鹅”比喻成不可能存在的事物。但欧洲人到达澳大利亚后却傻眼了，因为他们确实见到了黑天

^① 《黑天鹅》中文版于2008年5月由中信出版社出版。——编者注

鹅。因此，黑天鹅后来泛指那些不可预测、意料之外却又改变一切的东西。

2008 年，对中国传统杀毒软件厂商来说，360 就是那只黑天鹅。

在 360 出现之前，杀毒软件在中国已经存在了十多年。这些厂商的收入模式就是卖套装软件，刚开始是卖光盘，一张一两百元。后来，互联网起来了，他们开始卖激活码，就是你下载软件，输入激活码，然后才能用软件。这种收入模式长期以来被认为是天经地义的，为了配合这种收入模式，他们的营销模式也基本是这样一个套路：每年的第四季度，他们会砸下一大笔钱，包下一个五星级酒店的宴会厅，把全国的代理商聚集起来，请来全国大小知名媒体，宣布隆重推出的全功能版的杀毒软件。如果今年是 2007 年，那么他们会在 2007 年第四季度宣布隆重推出 2008 全功能版；如果今年是 2008 年，那么就推出 2009 全功能版。

一般在这种大会上，公司高层会用制作精良的 PPT（幻灯片）展示全功能杀毒软件的十大功能，总结出八大亮点，反正都是你记也记不住，记住了也不懂的东西，说得玄乎其玄，神乎其神。随后，报纸杂志上开始出现大量的软文，灯箱广告开始出现在大道两侧。在铺天盖地的广告轰炸下，人们就觉得这款新产品肯定牛，于是稀里糊涂地花钱就买了。

为了拉动销售，他们一般还会发布杀毒软件的免费体验版，在后面的一章里，我会讲到这属于假免费。杀毒软件的假免费鼓吹让利于民，让你免费用半年。等半年免费期一到，电脑上会给你弹出一个小窗口，说：免费期到了，该交钱换正式版了。你如果不交钱，这款杀毒软件就不再更新病毒库。

长期以来，杀毒厂商一直以卖软件为核心业务模式。他们不思进取，设立了价格门槛，只服务于一小部分用户群。所有杀毒厂商的年收入加起来，不超过 10 亿元人民币。原来杀毒软件市场行情最好的时候，平均单价大概是 100 元一套。那么这 10 个亿只保护了 1 000 万个用户。那么，中国互联网有多少用户？中国互联网有将近 3 亿用户，1 000 万用户连 10% 都不到。在这样的业务模式下，杀毒厂商只为付费的用户服务，不赚钱的事他们坚决不干。他们小富即安，每年更新一个版本，再加上软文、广告做营销，成本不高，赚取暴利，一年能卖出四五亿元就非常满意了。所以，他们不是真正关心，也不想真正解决互联网的安全问题。

这种业务模式造成了互联网的安全灾难，没有安装安全软件，或者安装了盗版安全软件的电脑都成了病毒木马的乐园。试想，在 2006~2009 年，网民到网上下载软件，得有火眼金睛，得有极高的辨别能力，否则下载的可能不是你想要的软件，而是会给你弹广告、弹色情网站的广告插件。但杀毒厂商不关心这个问题，更不会解决这个问题，因为解决了这个问题，不会给他们带来收入，他们没有动力去做这事。

流氓软件泛滥也是这个原因，这些流氓软件都是知名互联网公司做的，杀毒软件厂商是没有能力查杀吗？不是，他们有能力，但没有动力去做这事，因为做这事既不赚钱，还得罪人。

360 的出现，就像一潭死水里面游进来一条鲇鱼，把市场竞争激活了。而且，360 所激发的市场竞争不是价格战，不是比卖点，而是一次颠覆性

革命，颠覆了传统的旧规则，建立起一套新的游戏规则。

有人说，新的游戏规则不就是免费吗？是，但不全是。360 建立的新的游戏规则还有至关重要的一条：把安全做到极致，把体验做到极致。这可不是传统的吆喝卖货的套路，而是一套全新的互联网的玩法。如果回头来看，现在互联网里任何新生的事物，不管是小米手机还是微信，都有 360 革命的影子，用的也是 360 的方法。

有人说，360 是通过免费做起来的。不对，360 是通过一步一步踏实地解决网民安全问题做起来的。360 安全卫士解决了泛滥的流氓软件问题，得到了最初的 5 000 万用户，接着又专注于解决各种未知木马的问题，得到了随后的 1 亿用户。但是，我们发现网民还是非常需要杀毒软件的。360 最早是跟杀毒厂商合作，但是他们就只肯给半年免费版，再多一点免费就不给了。通过半年期限的免费，他们希望销售自己的杀毒软件。但我朦胧地感觉到安全软件免费是未来的趋势，彻底免费是大势所趋。所以，我们就从国外买了先进的反病毒技术，然后用了一年的时间来消化，进行了大量的本地化，再加上我们自己的技术，推出 360 免费杀毒，得到了随后的两亿用户。

安全问题永无止境。2008 年以后游戏特别热，游戏账号和装备的失窃现象时有发生。于是我们又推出 360 保险箱，专门保护网游账号；我们推出 360 软件管家，这样网民可以下载到干净的软件，而不是下载站上乱七八糟的广告插件。我们发现网民上网的时候，大部分人中招实际上是在

浏览器上发生的，因为不少浏览器都有安全漏洞，我们就推出 360 安全浏览器。我们持之以恒地做安全这件事情，没有什么热跟什么，比如 SNS（社交网站）很热，我们也没有跟。但你会发现，因为 360 持之以恒地解决安全问题，获得了用户信任，形成了用户基数，在不知不觉之间建立了商业模式。有人说这是布局，我说没有人能聪明到高瞻远瞩，看到五年后发生的事情。所有的布局，都只不过是马后炮而已。



火鸡的悲剧

《黑天鹅》里面有个故事，是讲火鸡的幸福指数，让我感受非常深。

假设你是一只火鸡，被农夫养在美国的农场。在过去的 120 天里，你都很幸福，因为农夫每天都给你吃的。所以，随着时间的推移，你的幸福指数直线上升，是线性发展的。绝大多数人都会像这只火鸡一样，站在过去看现在，站在现在预测未来。作为一只火鸡，你认为这种幸福会永远地延续下去。但很不幸，明天就是复活节了，大家知道会发生什么事。火鸡的幸福指数戛然而止，因为火鸡不知道要过复活节，复活节人们要烤火鸡吃。

传统杀毒厂商就是这只火鸡。

360 推出免费杀毒，既让传统杀毒厂商愤怒，又让他们不解，同时心里又有一种看不起。他们愤怒的是，免费杀毒跟他们原先的竞争方式根本就不一样：以前他们打的是价格战，你便宜，我更便宜；以前是营销

战，你有八大功能，我有十大亮点。但 360 这一次直接以零价格闯入市场，用户一分钱都不用花。我们发布 360 免费杀毒的当天晚上，一个传统杀毒公司的老板半夜打电话给我，说：鸿伟啊，你这是干啥呢？是要跟整个行业为敌吗？你这不是要砸我们的饭碗吗？你这是连锅都要端走了。

其实，如果不是 360 砸他们的饭碗、端他们的锅，也会有其他互联网公司砸他们的饭碗、端他们的锅。实际上，互联网会砸掉很多不思进取者的饭碗，这不是由我来做的，只是我通过免费杀毒把这个道理点出来了。在推免费杀毒几年前我就说了安全要免费，但就像小孩儿说狼来了一样，大家都不相信。他们都嘲笑说：看这孩子，怎么说话这么不靠谱啊？不是我不靠谱，而是我更早地比别人看到了这个趋势。在推免费杀毒之前，我也跟几家杀毒厂商谈过，跟他们讲安全免费的道理，就跟我两年前跟手机厂商、运营商讲小米手机、讲微信的道理一样。但大家都不理我，觉得我是疯子。我说，杀毒厂商需要转型，向免费安全转型。结果，他们嗤之以鼻，说：就你一个 360，还是一个安全辅助软件，有几个安全专家？有几个懂安全的？还来教育我们。于是，我就被他们轰出去了。

结果，我们做免费杀毒，把安全的同行都得罪了。虽然我一直认为免费杀毒这一天迟早会来，但是他们当时看不到这一点，觉得我动了他们的奶酪，降低了他们的收入。我们推出免费杀毒的时候，国内最大牌的那家杀毒厂商当天连发三篇文章，说免费杀毒就是一个骗局，因为免费没好货，

免费之后没有收入支持，质量没法保障。这算是好的，更有匿名文章说：周鸿祎就是个骗子，360 就是个小偷；没有收入来源，360 靠偷用户资料、倒卖用户资料才能养活这个公司。

我对这些口水讨伐文章也没有更多好的办法，但是我坚信一点，每个公司走的路不一样，有的行业竞争缓和一点，有的行业竞争会激烈一点，但是最终谁能够赢得用户，谁就能够赢得最后的成功。所以，最重要的是怎么把对用户的承诺做好，怎么给用户提供好的产品和服务。

结果是，360 免费杀毒推出三个月之后，就成功掀翻瑞星市场份额达到第一，半年之后用户量超过 1 亿。在互联网面前，传统杀毒厂商都成了不幸的火鸡。

很多时候，我就像《皇帝的新装》里的小男孩儿，说了真话，但大家不相信。有一次，中国移动内部开会请我去演讲，讲完了之后，移动的领导就说：谁请周鸿祎来的？以后再也不要请他来讲了，简直是打击我们的士气。这还是两年前的事情，微信刚刚开始起步。这种手机聊天软件发文本免费，对于运营商的短信来讲，这本身就是一个免费的撒手锏。此外，微信发送图片信息不仅免费，而且体验比彩信要好得多。彩信这种产品存在已经十多年了，但如果朋友发给你一条彩信，不仅下载慢，而且还经常打不开，即使打开了，字体可能太小你根本看不清楚。微信用了两年时间，基本上中国的智能手机人手一部，今天电信运营商已经感受到微信的威胁了。对运营商来说，微信就是一只黑天鹅，因为在此之前短信免费、彩信

免费根本不可思议，是不可能的。然而，黑天鹅一旦出现，运营商就可能成为一只火鸡，如果不进行转型，如果在产品体验上不能改进，那么即使明天不是复活节，总有一天复活节也会到来。



互联网思维就是一层纸

现在一些传统行业受到互联网的冲击，所以非常希望了解互联网的运行规律。于是，互联网思维似乎成了灵丹妙药，成为先进生产力、先进文化的代表。但仔细想一想，在这样一个快速变化的时代，每个企业其实都是传统企业。今天你觉得自己很先进，明天你一觉醒来就发现自己落后了。举一个例子，马云花了十多年的时间建立了支付宝，看起来牢不可破，然而 2014 年春节腾讯发起的微信红包就对支付宝的统治地位形成了冲击。连马云都在焦虑，互联网圈子里其他人能不焦虑吗？面临互联网挑战的传统企业能不焦虑吗？

微软前任首席执行官曾经对谷歌嗤之以鼻，觉得那只是一帮毛孩子为搜黄色图片做的一个玩意儿，但今天谷歌在互联网上已经彻底地击败了微软。面临着移动互联网的冲击，微软也不得不宣布向手机和平板电脑厂商免费提供视窗操作系统，来抵抗谷歌的安卓操作系统。

其实，互联网已经干掉了很多行业。它是一个价值的创造者，但它首先是一个价值的毁灭者，它在毁灭很多传统的商业模式，谁离互联网最近，互联网就先毁灭谁。在毁灭的同时，它再去建立新的商业模式。但请读者们不要误会，我这里说的“毁灭”是一个形象的比喻，并不是真的把你彻底消灭了，而是说你被边缘化了，你的收入不再上升了，你的商业价值和商业地位在萎缩。

比如，我曾经在一些场合说互联网摧毁了报纸，我立马就成了千夫所指的对象。总编们纷纷表示：我们还活得好好的，报纸还能卖，还有广告收入。但你看，无论你在电梯里，还是在地铁里，几乎每个人都拿着一部手机在看新闻，而不像 10 年前人手一份报纸在读。

同样，3 年后电视台一定会有紧迫感。今天的《爸爸去哪儿》《中国好声音》，看起来好像是一个节目组还必须依托于一个电视台，但中国的年青一代已经不看电视了，他们看什么都在网上看。我预计电视机的开机率会进一步下降，即使智能电视都很难对抗人类贪图便宜、方便的本性，因为人们坐在床边看手机，坐在马桶上看平板电脑，都比看电视更方便。将来出了一档很好的节目，它会直接跟优酷或者爱奇艺合作，观众很快会有上亿，节目的制作人可以直接分享广告收入。一旦这种趋势形成，电视台的意义何在呢？

再说另一个被互联网冲击的领域——制造电视机的大厂。过去电视机大厂互相竞争，一个是电视机部件的标准之争，比如等离子、LCD（液晶

显示器)、LED(发光二极管)之争,另一个是价格战。电视机大厂打价格战是有底线的,不管怎么打电视机总是要赢利的。但现在,一帮互联网行业的野蛮人冲进来了,没有任何底线。对他们来说,卖电视机不再是一个生意。他们把电视机零利润出售,或者亏本卖给用户,然后电视机变成了他们和用户之间的一个接口,他们会用互联网的服务来挣钱,比如卖游戏、卖会员资格。传统的电视机大厂会玩吗?有能力玩吗?

雷军的小米手机为什么对传统的手机厂商形成这么大的冲击?很多人都以为我是雷军的敌人,其实不是。我是很早就认识到小米手机的毁灭性的人。小米的模式其实特别简单,就是我经常讲的互联网硬件免费的概念。也就是说,它的手机会卖得很便宜,性价比会很高,因为它不再把卖硬件看成一个孤立的生意。大家用手机看大片、玩儿游戏,看大片会产生广告收入,玩儿游戏可能会付费。所以,小米手机一出来,我就认为会对中华酷联靠卖硬件赚利润的模式产生很大的冲击。

当时我给这些手机厂商讲了互联网的很多道理,现在来看其实就什么是互联网思维。但很可惜,没有人能理解,觉得这是危言耸听。所有的人都看不起小米,都觉得老周在开玩笑。但互联网的发展速度比他们想象的要快得多。今天,几乎所有的手机厂商都建立了独立的互联网手机品牌,也试图模仿小米玩儿饥饿营销、粉丝文化。但我可以说,这些都是皮毛,是表象。

从小米对手机的冲击,乐视对电视的冲击,再联想到之前互联网对音

乐、媒体、影视、电商的冲击，我们可以看到一个公司规模越大，业务越成功，它在面临互联网冲击的时候可能就越危险。360算是试水互联网思维最早的企业之一。2006年，360开始进入互联网安全领域，到2010年初成为中国第一大互联网安全公司，打败了瑞星、金山以及国外的传统安全厂商。其实，大公司失败不是因为愚蠢，实际上它们有很多聪明的人才，而往往是因为自大。大公司看不懂新的模式，所以凭借老经验，对新生的事物报以嘲笑；但即使看懂了新的模式，它们又因为不愿意放弃既有的业务收入而错失转型的良机，而这给了小公司足够的发展时间和空间。以360为例，刚进入安全领域的时候，360不像大企业那样有实力，更不是安全专家。但360没有任何历史包袱，它从出生开始，全部基因都是新的，它的产品一开始就是面向云的，是互联网化的。它的营销是互联网化的，创造出了“督导委员”这样的粉丝文化，让用户参与到产品的开发和设计中来，让用户帮助360持续完善产品。360那时候没有钱做广告投放，但能成功利用社会热点进行营销，用很低的成本把信息传递到用户那里。

今天，你必须得承认一个事实，传统的PC（个人电脑）互联网已经成为过去完成时，甚至今天以手机为核心的移动互联网也未必代表了未来。在这样的新互联时代，怎样才能把原来的用户群成功地转移到新的竞争战场？更重要的是，怎样才能在新的战场上理解新的游戏规则，甚至建立游戏规则？

具体而言，你是不是还像以前那样，认为搞互联网免费就是疯子，是

骗子？你是不是还像以前那样，搞出八大亮点、十大功能，然后重金投入软文、广告进行地毯式轰炸？你是不是还像以前一样，跟顾客一手交钱一手交货，就再也不想与顾客打交道了？你是不是还像以前一样，做出来一款产品说不上哪儿好，也说不上哪儿不好，然后差不多就供货了……

如此等等，还有很多，问题是，你是不是感觉哪儿出了问题，但是好像又看不出来哪里有问题。是啊，按照传统的经验来判断，哪里都没有错，但是你可能没感觉到，这个时代在发生变化。

这个时代是互联网的时代，你需要互联网思维，当然不是那种越来越成为玄学的互联网思维，而是一种回归常识的互联网思维。



教育巴巴教程商城
www.9188edu.com

消费者变了，营销要玩儿新手法

这是一个剧变的时代，这句话估计没有人会否认，因为我们看到一个曾经熟悉的大品牌、似乎战无不胜的大企业都在衰退，甚至倒下；然而，一个个名不见经传、我们曾看不起的小公司在很短的时间里似乎就要成长为巨擘。这个剧变的时代，会给大企业以恐惧感，给小公司以希望。对互联网外的传统企业来说，恐惧感一点都不比我们从事互联网的小。你看，中关村曾经熙熙攘攘的人流不知怎么就忽然消失了，高清电视无论怎么大声宣传大尺寸、高清晰，消费者似乎都不感兴趣，看都懒得看一眼。更别说是传统的报纸、杂志、电视台，纷纷出现收入下降，人员流失了。最恐惧的是，这些伤害到你业务的事情每天都在快速发生，但你却不知道为什么，更不知道怎么办。

用一句N年前的话来讲：老革命遇到了新问题。

更令人疑惑的是，满大街都是手握苹果手机的人，但平心静气地来看，

苹果公司根本没有什么高科技的专利。在通信技术方面，高通、摩托罗拉、诺基亚都比苹果公司要强，苹果即使有专利，也大多是外观上的专利。但为什么苹果公司出一款新品就能席卷整个无线网络终端，而摩托罗拉、诺基亚等很多公司却被打得落花流水？

消费者也在发生变化。今天的消费者似乎变得更加不耐烦了。他们都不愿意听这个技术、那个功能，似乎不愿意被教育，“教育市场”这个曾经天经地义的口号也失去了效力。大家都不爱看说明书，都不爱静下心来学习，而是一边玩一边学，一边玩一边骂或赞，这个真烂，那个真赞。

前段时间，中国IT（信息技术）企业“教父”柳传志写了一封内部信。在信中，他重点强调了联想要建立“发动机文化”，意思是最高管理层是大发动机，而子公司的领导、职能部门的领导是同步的“小发动机”。在大发动机的带动下，小发动机不断成长，输送人才，同时也为自己争取到更大的发展平台。

然而，立即有人写文章怀疑柳传志的“发动机论”：目前的85后、90后的梦想是当一个U盘，把自己装满。“不管老大们怎么变，我们只要把U盘换成移动硬盘，再不行升级为云盘就可以全部搞掂。但是您老千万别让我们当什么发动机，因为怎么生存是我们自己的事情，哪怕有半点不爽想找个没人没车没工作，但是有Wi-Fi（无线上网技术）的地方发半年呆，立马拔盘闪人也是我们自己的事。”

其实，无论是发动机还是U盘，都是一枚硬币的两面。我是在互联

网里干了将近 20 年的老兵，也很喜欢跟年轻人聊，因为他们是市场的主流，了解他们的喜怒哀乐，就相当于抓住了市场的主流。从公司的角度来看，公司希望每个人都是发动机，是创新的发动机，是能够激励其他人热情工作的发动机。从个人的角度来看，每个人都希望自己是 U 盘，吸取知识、积累经验。俗话说得好：技不压身。

但是，一些人没有明白这个道理，实际上吸取知识的过程就是在创造，当 U 盘的时候就是在当发动机。你在一个岗位上历练，发挥作用，当发动机进行创新，创造价值的时候，实际上就是在当 U 盘，在为自己积累知识、经验和技能。

另一方面，这个争论体现出今天消费者的一个特质：他们不再像我们这些 60 后、70 后一样相信权威、崇拜权威，也不会在一个高大上的口号下去奉献，甘当无名的螺丝钉。他们会怀疑，更加挑剔，更善于学习利用各种工具去挖数据，做比较。现在，互联网赋予了这些具有强大学习能力、学习意愿的年轻人以强大的工具。通过他们，互联网的影响力得到扩散。要知道，很多中年人、老年人会用互联网，就是这些年轻人教會的。

所以，如果说互联网在革命，那革命的发起者就是掌握了互联网工具的年轻人。那么，互联网革命是什么？那就是，消费者拥有了更多的知情权和选择权。在互联网上，由于信息量大，信息流动快，而且触及的范围广，这样信息很难被装进一个黑匣子里，因此就能最大限度地消除信息不对称。当年到中关村那些大厦里去买数码产品，遇到门口非常热情，满口

“大哥”、“大叔”，点头哈腰的销售经理，你会怎么想？即使我是技术出身，我心里也是咯噔一下，脑子里的警惕性立即就提高了，生怕不小心被他说得一冲动，拿出钱包就买了。就像前面讲的，你买了数码产品，原以为买到了便宜的，没承想一回头就有人递过来一张宣传单，你一看，原来还有更便宜的！

没有互联网时，信息处于极其不对称的状态，买的没有卖的精，用老百姓的话来说，就是“无商不奸”。在那种情况下，最有效的宣传方式就是利用信息不对称，忽悠消费者。消费者买东西，商家把钱拿到手，销售任务就算完成了。商家拿到钱就跟消费者说拜拜了，最后的售后服务不得不做。

今天互联网改变了这一切，消费者的话语权越来越大，产品做得好不好，体验做得好不好，成了成功的关键。在互联网时代，卖点这个观念已经过时了，因为消费者学精了，辨别能力强了，他们更愿意相信自己的朋友，而不是相信商家的吹嘘。而且，用户不是买完东西就跟你结束了关系，相反，用户买了你的产品，用你的产品，这时候，用户体验之旅才真正开始。你的产品不能形成用户强烈的认知和感知，这种广告营销就是假的，是无效的。

很多电视购物是最典型的，商家找了很多卖点，性价比看着也很强。但拿到东西的时候，你就知道自己上当了。传统的营销，通过高额的广告投入、大量的疲劳轰炸、渠道代理的地面推广等方法把货卖出去。但这种

推广方式没办法形成口碑，因为用户毫无体验，它只能形成一次性的销售，大家打一枪换一个地方。今天要做一个公司，如果不是皮包公司的话，就要彻底抛弃这个思路，而是考虑怎样让你的产品到用户手里，能超出他的预期。在不能做到面面俱到的时候，在一个点上让用户感觉到绝对棒，才能真正形成一个良性的循环。



教育巴巴教程商城
www.9188edu.com

核心是产品体验

十多年以前，我受邀参加一个公司的内部会议。他们公司要讨论推出一款新的即时通信产品，会上准备了很长的PPT。他们强调这款产品非常重要，可以有效整合公司的各项互联网业务，比如邮箱、门户、搜索、游戏等，是一个巨大的流量入口，对公司的战略发展具有重要的意义。

这个PPT制作精美，讲的这款产品对公司的战略意义都很对，一点没错。但是，PPT始终没有讲一个问题：用户为什么非要用这款产品？这款产品能为用户解决什么问题？这款产品与竞争对手的产品到底有哪些不同？

有不少公司就像这家公司一样，在面临挑战、面临转型的时候，首先想到的是自己是一家大公司，不由自主地就要进行平台规划，下意识地就会制定大战略。但他们忘记了一点，不管你有多么宏大的战略，多么时尚前瞻的概念，它到底能不能行得通，归根结底还在于产品能不能被用户所

接受。所以，遇到希望转型的企业，我都会劝他们放弃在概念上的论证，放弃在平台上的规划，放弃所谓大战略，放弃下很大一盘棋的想法，还是应该聚焦在用户身上。

当一个企业面临转型的时候，我建议这个企业能踏踏实实地想一想：我要做的东西或者我已经做的东西，用户是什么人？用户在用我的产品的时候，会遇到什么问题？有什么问题是竞争对手没有解决好的？那可能对我来说就是一个机会。有些什么问题我做得不好，但我还可以做得更好？这代表着其中有创新的机会。

所有伟大的东西都是虚的，因为你要打开市场，最终需要撬动用户的心。这是一个切入点。这个切入点找不到，所有的战略都是空气。

所以，大的企业会有各种创新研究院，把它作为重要的战略规划之一。我觉得这都没有问题，但不少企业的创新研究院有着远大的抱负，非要搞出一个石破天惊和令人瞩目、赞叹不已的创新技术出来不可，否则就不好意思自称创新。我觉得这就陷入了一种误区。

前面已经讲过，我们现在已经进入了一个新的时代，互联网让信息更加透明，让信息流动得更快。以前用户购买商品更多是一种被动选择，没有主动权，可是随着互联网及社区的出现，消费者有更多的方法找到真实的信息，商家想要捂住根本捂不住。因为信息在手，消费者变得越来越主动。比如他们使用现在流行的比价工具，主动比较电商网站上相同商品之间的差价。他们在选择商品的时候，不是听商家是怎么吹的，而是听自己

的朋友是怎么讲的。以前，朋友只有聚会的时候才能从别人那里知道什么东西真的好，什么东西真的差。现在，有了微博、微信这样的社交工具，你批评一款手机太差，或者对一个餐厅不满意，成百上千的朋友都能看到。而且，他们越来越重视体验，体验好的他们愿意去分享，推荐给朋友用；体验不好的，他们就会在朋友圈里骂，让朋友不要上当受骗。

但是，消费者变了，商家却没有变。我发现，消费者或者说用户，和公司里做产品开发的人，看问题的角度是完全不一样的。开发产品的时候，技术人员想的是：我要用怎样的技术去教育用户，让用户感觉我的产品怎样牛，技术怎样高。但用户选择产品的时候，往往这样想：这个东西到底好不好用？到底能不能解决我的问题？他们才不关心你是用什么高超的技术做的呢。

从我跟互联网打交道这么多年的经验来看，很多创新不是从企业自身的角度出发，而是从改善用户的体验出发。有时候企业做了一些自己觉得很不起眼的创新，但是给用户带来了一种新的感觉，一种冲击。一旦打动用户，这个小小的创新，有时候我称之为微创新，实际上一点都不“微”，可能会成为占领市场的巨大力量。

我为什么不是很赞成企业设立创新研究院，非要搞出惊天地泣鬼神的产品？因为很多企业很自负，老想着怎么去搞出一个大的创新。但是，即便是一个很大的创新，即使投入很大，如果没有打动用户，也无法占有市场。企业认为不重要的东西，用户可能觉得很重要。比如微软研发 Vista

操作系统的时候，着力于创造出一种新的语言和文件系统、界面。这导致研发周期很长，但从实际效果上看，Vista并没有打动用户。相反，从Win8系统开始，微软关注开机速度了。在搞操作系统的人看来，开机速度可能是很小儿科的技术，但是在用户看来，却是一个很重要的问题。

从用户的角度来看，能解决问题的产品才是好产品，能方便、快速地解决问题的产品，那就是一流的产品了。很多人说：360发展到今天的规模，从做360安全卫士开始，一步一步地布局，进行了宏伟的战略规划。用免费杀毒获取上亿用户以后，再推出浏览器，在上面建立商业模式，这个局布得好啊！我说：大哥，我从来没有布局过好不好？360刚进入安全领域的时候，连个正儿八经的安全专家都没有。360能走到今天，如果说有局的话，那也不是布的，而是在给用户一个一个解决问题的过程中不知不觉地形成的。

当年360进入这个市场时，很多杀毒公司都做了10年以上，他们把软件卖出去，把钱拿到了。他们每年做很多卖点，这个杀毒技术，那个杀毒技术，很简单的东西被他们包装得很复杂，就像化妆品说有什么 H_2O 这种物质可以有效改善你的肌肤，很多女孩子觉得很好，这种物质其实就是水。这都是传统的思路。但是，他们不愿意查杀流氓软件，于是360给用户解决了流氓软件的问题。他们把杀毒软件搞得很复杂，像我这样混互联网的人也得花上两个小时才能搞明白。于是我们反其道而行之，把杀毒软件搞得很简单，像个玩具，普通用户一看就明白，一用就上手。他们把杀

毒软件搞得很严肃，待在电脑右下角一动不动。那我们把 360 杀毒搞得很娱乐，今天开机 36 秒，我超过了 96% 的人。大家都上过学，每天都希望自己得 100 分。就这样我们做了很多简单化的东西。

这就是我们做互联网产品的思路，我觉得这个思路也可以为其他传统行业所借鉴。360 做杀毒的时候，安全行业的老大们是非常鄙视我的，觉得我是安全行业的异类。他们最希望用户要敲一堆符号才能使用，这样普通消费者才会觉得杀毒是一件高深莫测的事。他们一直标榜自己的技术做得多么专业，多么高深。我的理念跟他们不一样，苹果就是我的榜样。我们 360 软件做得很简单，很娱乐。虽然我们的后台技术同样也很棒，但我们的使命是帮用户解决问题，而用户不需要了解我们使用了什么技术。

产品之道，大同小异。只要你是做消费类产品的，是直接面向消费者的，把产品做得简单易用，用户就喜欢。做互联网的人可以说首先感悟到了这些道理，并身体力行。同样的道理可以应用到其他行业中。我不懂餐饮，不懂航空，也不懂商旅，这么多行业我都不懂，但我相信任何行业的人都可以站在消费者的立场上思考问题。通过换位思考，你会发现，无论是虚拟的互联网服务，还是现实世界的服务，或者实体的产品，都存在着大量可以改善用户体验的机会。而你一旦开始着手改善用户体验，那就意味着创新的开始。



商业模式不是赚钱模式

现在经常有传统行业的朋友问我，互联网既然免费了，那到底怎么赚钱呢？我会一五一十地告诉他们，互联网之所以能够免费，是因为一款产品用免费获取海量用户之后，它的边际成本趋向于零，然后再通过广告或者增值服务的方式赚钱，实际上就是创造了新的价值链。

在这本书的后面，我会具体地讲免费。但在讲免费之前，必须把什么是商业模式搞清楚，因为确实有很多人把商业模式等同于赚钱模式，一说商业模式就想到怎么去挣钱。这样想是非常危险的，因为一个商业模式的基础是用户，没有用户，任何商业模式都是浮云。他们不知道一个商业模式的核心是产品，本质是通过产品为用户创造价值。商业模式还包括寻找需求最强烈的用户群，用聪明的推广方法接触这些用户，在接触过程中不断把产品打磨好，等你有了巨大的用户基础，是一定能赚到钱的。但是，如果你急于赚钱，对不起，运气好的话你可能赚点小钱，运气不好就直接完蛋。

什么是商业模式？其实，商业模式不是赚钱模式。它至少包含了四方面内容：产品模式、用户模式、推广模式，最后才是收入模式，也就是怎么去赚钱。一句话，商业模式就是你能提供什么样的产品，给什么样的用户创造什么样的价值，在创造用户价值的过程中，用什么样的方法获得商业价值。

首先是产品模式，也就是你提供了一款什么样的产品。我认为真正能在互联网里做大的公司，都是产品驱动型的公司。所有的商业模式都要建立在产品模式的基础之上。没有产品和对用户的思考，公司不可能做大，走不了多远。所以，你提供的产品是什么？能为用户创造什么样的价值？你的产品解决了哪一类用户的什么问题？你能不能把贵的产品变成便宜的，甚至是免费的？能不能把复杂的变成简单的？我认为，这是任何一个创业者在研究商业模式的时候，首先要考虑的问题。

其次，在产品模式之上，还要讲用户模式。这就是说，作为创业公司，一定要找到对产品需求最强烈的目标用户。如果你说自己的产品是普世的产品，是放之四海而皆准的产品，说明你没有经过认真的思考。

举个例子，到美国纳斯达克上市的YY是一款语音聊天工具，刚起步的时候瞄准的是游戏工会。玩家要对战，要手忙脚乱地操作键盘和鼠标，就没有时间打字。而且，游戏对战中的沟通不是一对一聊天，是多对多的团队协作。因此，YY就开发出这种语音聊天工具帮助这些游戏工会的人，这些人是产品感受最强、需求最强的一批用户。

另外一个例子是UC手机浏览器。最初UC浏览器是一个WAP（wireless application protocol，无线应用协议）浏览器，那个时候手机流量很贵，网速慢，资费高，对于使用WAP方式上网的用户，流量是他们心中的痛。UC浏览器主要针对这部分人，不仅解决了他们的上网浏览问题，而且解决了上网节省流量的问题。这是UC浏览器长期主打的诉求，而且由此建立了口碑。当然，现在我们的360手机浏览器，在用户体验上也是非常棒的。这就是用户模式。

再次是推广模式。这就是说以怎样的方式接近目标用户群。在中国，永远不要相信“酒香不怕巷子深”。如果只靠自然的口碑，即使产品做得再好，还没接触到大多数目标用户，就可能先被互联网巨头盯上了。人家一模仿一捆绑，你多年的心血就算白费了。然而，很多人一提到推广就想到要花钱，但花很多钱的推广未必是好的模式。你的产品好，但是没有钱去推广，你可能就逼着自己想出很多方法。很多公司在推广模式上的创新都是被逼出来的。一旦有了融资，钱多了，公司往往会直接砸钱做推广。这个时候即使换头猪来做市场总监，只要给他足够多的钱，他也能想到拿钱去刷地铁、刷公交、刷路牌广告，也能在市场上砸出几个泡来。但我认为这不叫推广模式，真正的推广模式是要根据你的用户群和产品，去设计相应的推广方法。

另外，砸钱式推广，或者在大公司里，有足够多的推广资源支持，往往会给人带来错误的判断，让人产生错觉，以为一推就灵，从而不再研究

用户需求，不再重视产品体验，其实这是最危险的。判断是不是真正的推广，最简单的标准是把推广资源一撤，不再砸钱，看产品的用户量是不是往下掉。如果用户量一下子掉下来了，说明产品肯定存在问题。这个时候如果不对产品进行调整，你和团队将面临非常大的挑战。真正的推广是对产品的不断完善和提升。在推广的过程中，你要研究市场，跟目标用户打交道，了解用户真正的需求，了解用户使用产品时遇到的困惑和问题，再反馈到产品上进行改进，由此不断调整和完善。这样，即使推广没有取得理想的结果，但是通过推广，你发现了产品的问题，了解到真正的用户需求，发现了新的用户群，这些收获也远比单纯的产品安装量要有价值得多。

最后才是收入模式，就是通过产品获得巨大用户基数，在此前提下考虑怎样获取收入。其实，商业计划书里的收入模式基本不靠谱，如果一个创业公司真正做起来，会发现公司的收入模式往往与商业计划书的设计大相径庭。公司在发展过程中，收入模式往往不断调整，有时候真的也要依靠运气。比如，谷歌的两个天才创始人做搜索引擎，好几年找不到赚钱的方法，只能给雅虎这样的门户网站提供搜索技术服务来赚点糊口的钱。这个时候，天上掉下来 Overture 这个大馅饼。Overture 是什么？它是搜索引擎付费点击模式的鼻祖，专门为广告客户提供付费点击服务。如果把谷歌看作媒体，那么 Overture 就是精细化广告代理公司。随后，雅虎收购了 Overture，整合入雅虎搜索中，谷歌的 AdWords（一种付费网络推广方式）借鉴了 Overture 的付费点击模式，形成了搜索引擎的商业模式。所以，对

创业者来说，谈论收入模式，谈论如何赚钱，是最不靠谱、最没有意义的事情。

提起 Overture，有时候我就想，全世界所有的搜索引擎都使用它创造的付费点击广告模式，但是 Overture 自己却无法成长为规模性的公司，最后落得被收购的命运（当然，对投资者而言，Overture 被雅虎收购是最好的选择）。原因在于，Overture 创造的付费点击模式，确实为广告客户创造了商业价值，但是作为寄生于搜索引擎的企业，Overture 却并没有为用户创造价值，反而是谷歌将搜索引擎的用户价值和 Overture 的付费点击模式完美地结合在一起。

所以，在互联网里，创业者如果志向远大，不是满脑子想着赚几个小钱，而是一定要知道商业模式的本质到底是什么，也需要从谷歌的故事里学会一个道理：没有用户价值，就没有商业价值。

还有一个反面教材。2006 年，SP 公司（service provider，服务提供商）大行其道。这种增值服务通过手机收费，实际上是一种微支付，每个用户每个月 5 块钱到 10 块钱。这是非常好的收入模式，如果有好的产品或者服务，体验一流，能够为用户创造价值，那么即使仅仅积累几百万用户，一个月下来也能有几千万元的收入。但是，很可惜，人的本性就是贪婪，在没有约束的情况下，人的短视暴露无遗。很多 SP 公司急功近利，不是考虑着怎么把服务做好，把产品做好，而是把用户当羔羊，把用户当傻子，设计出各种各样的欺诈陷阱。很多用户被“订”了很多服务，一点都不知

道。有的SP甚至直接勾结运营商从用户账户上强行扣钱，最后的结果就是把这个行业全给毁掉了。

再举个例子。比如，像E-mail（电子邮件）营销，本来是一个很好的做法，有商业价值，但是后来很多人发垃圾邮件肆无忌惮。结果，发展到最后，用户对做营销的E-mail看都不看。今天，靠邮件和数据库营销的公司基本上已经没有了。

我一直强调，如果要把一件事做成功，你一定要重视用户价值，一定要把用户价值放在公司的收入之上。这在互联网行业已经成为一个规律——得民心者得天下。相反，如果不重视用户价值，为了公司一时的商业利益，不是对用户过度开采，就是做出伤害用户利益的事情，最后用户忍无可忍，还是会用脚投票抛弃你的。

还有一种所谓的商业模式，你听都不用听就会知道行不通，这就是资源型的商业模式。这样的人一开始就说自己能搞到什么资源，可以怎么样。后来事实证明，这样的公司肯定不会成功。有的人动辄就讲：我的某个亲戚在做什么，我认识电信运营商的什么领导，他可以给我什么样的资源。或者说：原来我跟政府打交道，我可以从政府拿到什么样的资源。听起来，你会怦然心动，觉得他跟政府、运营商、大国企合作，说不定就能挣到钱。

这种公司最缺的，是对互联网精神的理解，它根本就没有为用户服务的理念，所以根本不会形成用户基础。没有坚实的用户基础，商业模式越复杂，做事的难度就越大。中国成功的互联网公司，基本上见不到只依

靠政府的支持就能成功的。互联网是虚拟的东西，如果没有一种用户至上的服务精神，没有每周 7 天紧张工作的奋斗精神，很难做成功。最典型的例子就是几年前的那款绿坝软件，它根本无视用户的利益，想通过政府的指令强行到每个人的电脑里去插杠子。但是绿坝的下场，我们都有目共睹。



教育巴巴教程商城
www.9188edu.com



第二章 互联网里的 用户至上

为什么说 360 是一个互联网公司，而不是单纯的杀毒软件公司？因为 360 不是靠卖杀毒软件挣钱，而是通过免费杀毒得到了海量的用户基数。直到今天，360 杀毒依然不赚钱，但因为我们向海量用户推荐使用 360 浏览器，通过导航、搜索、网页游戏等业务获得了丰厚利润。这就是用户的力量。

是用户，而不是客户

20 世纪 90 年代初，我在西安交大读研究生。但我不是个标准的好学生，一个是不愿意上课，不想给导师干活儿；一个是上课少，老是跑到外面接活儿，改善自己的生活。因为读了《硅谷热》那本书，我心里澎湃着做出一款很牛的产品改变世界的想法。

当时已经出现了计算机病毒，防病毒的手段还是用防病毒卡。那个时候已经有了瑞星公司。我搞到一本《计算机反病毒研究》，看了以后，决定研究反病毒。这个想法遭到很多人嘲笑，觉得没啥意思，没什么前途，做不起来。我发现在我的互联网生涯里，无论我搞什么，一开始大家都不理解，不屑，甚至嘲笑。

其实，那个时候很多资料我也看不懂。但为了证明给嘲笑我的人看，我看不懂也硬着头皮看，半懂不懂地就找了两个同学一起干。当时条件很艰苦，电脑是很稀缺的东西，自己还得编程序。产品做到后面，我又开始

充当产品经理和项目经理的角色。为了把产品做出来，我们还不得不找机会蹭学校机房的电脑用。

后来，我们做出了反病毒卡的原型，参加了在上海的挑战杯，还得了奖。那时得奖的很多都是导师的项目，但这个项目是我们自己原创的。

那时我读了《硅谷热》。那本书讲了乔布斯和沃兹尼亚克怎样搞出了苹果电脑，把苹果公司上市，他们都成了百万富翁。我特别想像乔布斯他们那样，觉得光拿一个挑战杯真的是没意思，要是能把防病毒卡卖出去，赚很多钱，既能过上自由的生活，同时还能让别人生活得更好，那才是伟大，那才是英雄。

于是，我和我的小伙伴们开始把防病毒卡当作产品去卖，但在真去卖的时候，才发现卖一件东西和开发一件东西完全是两个概念。也就是在卖防病毒卡的那段时间，我初步认识到什么是用户，什么是用户思维。

防病毒卡我卖出去了几十张，但这几十张卡给我惹了不少麻烦，因为卡装到客户的电脑上和装在我自己的电脑上根本不是一回事。这里面有各种各样的问题，有的是电路的问题，有的是各种软件的冲突，有的是卡做得不好，插到别人电脑上结果开机都成了问题。我疲于奔命地开始灭火，随时要去给客户做售后服务。所谓售后服务，除了给客户解决问题，其实最主要的是低着脑袋听客户骂。

客户是不听你解释的，他给了你钱，买了你的东西，就是要你给他解决问题。你的产品解决不了问题，那客户就有理由把你叫过去解决问题，

你一边解决他一边骂你。

防病毒卡可以说是一件失败的产品，但给客户解决问题、挨客户骂的过程对我的帮助特别大，我从中收获的要比赚钱有意义得多。

这可以说是我第一次从象牙塔走出来，直接面对客户。客户的想法和技术人员的想法是不一样的。客户不管你用什么高科技，也懒得知道。客户花钱买了你的东西，他们要的就是解决问题。技术人员可能为自己使用了什么技术感到骄傲，但对客户来说，技术根本就没有意义。这个过程给我的另一个教训，是不同客户的需求千差万别，电脑环境也非常复杂，从研发成功到商业化成功，中间还有很长的距离要走。这个过程会生生砍掉技术人员的优越感和自负，但收获的是对什么是客户的认识，是对产品的认识。

请注意，我这里用的是客户，而不是用户。虽然一字之差，二者的意义却有很大的差别。

在传统商业时期，商家跟消费者之间的关系是以信息不对称为前提的，买的没有卖的精。商人基本上以逐利为目的。尽管人们老说客户是上帝，但在经济关系里只有两个概念，一个是商家，一个是客户。客户是谁？谁买了我的东西，谁向我付钱，谁就是我的客户。4P（product, price, place, promotion，意为产品、价格、渠道、促销）等各种营销理论都是通过广告、宣传、推广，成功让顾客购买你的东西。这是传统的经济游戏规则，很多人的字典里可能只有“客户”这个概念而没有“用户”概念。

所以，很多传统企业在向互联网转型的时候，也只是简单地考虑在互联网上卖东西，把原来跟客户打交道的这套方法搬到互联网上，最终发现不会玩儿了。

在互联网时代，环境变了，规则变了。以前你把东西忽悠出去，让客户购买了就达到目的了。现在则不同，用户是使用你的产品或者服务的人，但他们未必向你付费。你把东西卖出去或者送出去，用户才刚刚开始跟你打交道。你恨不得通过你的产品和服务，每天都让用户感知到你的存在，让用户感受到你的价值。

让用户感知到你的存在，这一点太重要了。但传统行业的很多人对这一点不理解，说：他们又不为你付钱，白用的人多了，反而是累赘。他们不理解微信为什么免费，我告诉他们，微信虽然免费，而且腾讯也要往里投很多钱，但这对腾讯来说是小意思，因为微信为腾讯凝聚了几亿用户。有这样一个庞大的用户群，微信将来在上面嫁接O2O（online to offline，在线离线商务模式）可以赚钱，嫁接电商可以赚钱，网上发一款游戏还导致全民都打飞机，也可以赚钱。所以，腾讯将来通过微信用户群，一年何止赚几百个亿，这比靠通信收费赚钱要容易得多。但最要命的是什么呢？很多运营商当初不承认微信有多大威胁，认为：你们是互联网公司，没有我们运营商搭路哪有你们跑的车？

此话不假，但运营商没有发现，用户不再用你的短信了，不再用你的彩信了，不再用你的语音了，他们使用的都是微信的服务，他们从运营商

的用户，转变成了微信的用户。用户才不关心路是谁修的。你作为修路的固然还会存在，但你没有了用户，或者用户无法感知到你的存在，那你的商业价值已经非常有限了。还有的运营商振振有词地对我说：我的短信收入没受影响。我心想：大哥你得看趋势啊。这就跟卖手机的一样，网上的销售量可能还比不上实体店，但它是爆发式增长啊。有一个省的运营商还跟微信合作了一把，因为腾讯劝说他们出一个微信流量包月套餐，虽然微信可能减少了运营商的短信收入，但微信用户还要耗流量，所以运营商可以在流量上赚很多钱。

这一招就彻底地把运营商打成流量管道了。我一直在反复强调用户的价值。要理解互联网的思维，那就要有用户的概念。比如，买了你手机的人，是你的客户，不见得是你的用户。给你交套餐费的人，也是你的客户，是你的衣食父母，但不是你的用户。现在人们都在网上买话费，觉得自己是在跟各个互联网公司打交道，而不是在跟运营商打交道，运营商的服务价值除了通话质量和网速，根本没有体现出来。所以，微信对运营商最大的杀伤是什么？是让运营商跟中国几亿给它交话费的人隔绝了，这是最可怕的。你看，每个月到营业厅的人才有多少？除了办新电话卡的时候人们去营业厅，平时谁还会去？这意味着运营商根本不可能再接触到用户，根本不可能理解用户的需求，根本不可能再推出新的业务，而变成了纯粹的流量商。

丢掉用户并不是说就没钱赚了。前两天有一家报纸的总编问我何为互

联网思维。我问他：今天如果没有造纸厂、印刷厂，报纸能造出来吗？他说不行。我说：在新闻生产链条里面，印刷厂有价值，但我作为一个新闻读者，我在乎这是谁印的报纸吗？我不在乎。所以，印刷厂的价值在这个价值链里被边缘化了。

我想强调一个最重要的观点，就是一定要形成用户这个概念。所有传统的商业模式基本上都特别简单：我卖东西给别人，他拿了我的服务和产品，就要向我交钱。这是一个二元的关系。我们原来的字典里只有客户的概念，很多企业会把这个理念写成客户至上、客户是上帝，因为客户给企业钱，是企业的衣食父母。但互联网要颠覆这个观点，当传统企业进军互联网的时候，当然客户的钱还是要赚，但要想想谁是你的用户。用户的定义在我看来就是那些你能长期提供一种服务，能长期让他感知你的存在，能长期跟你保持一种联系的人。你只有在互联网上积累了足够多的用户，才有能力把其中一些用户转成你的客户。

没有用户，就没有客户。用户少了，客户就没了。所以，我一直强调，传统企业转型互联网，不要一上来就想怎么去赚消费者口袋里的钱。做硬件的那些企业，如果硬件通过互联网连接在一起，就会体会到用户与客户的差别。比如，以前卖手机，卖出去以后买方就跟你没关系了。他交钱成了你的客户，但不是你的用户，因为你根本不知道他怎样使用手机。你要想办法让这些人在没买你的东西的时候也能跟你发生联系；买了你的东西之后，更能跟你发生联系。

今天如果你的手机卖出了 2 000 万部，这些买你手机的人既是你的用户，也是你的客户。他们每天都在用你提供的软件，每天都在跟你发生联系。那么，你就是一个具备了互联网思维的手机厂商。但一些传统的手机厂商没有这种思维，他们会觉得产品卖出去了，就算完成了任务。这就是本质的区别。



教育巴巴教程商城
www.9188edu.com

用户是互联网商业模式的基础

今天的互联网产品虽然千变万化，但我认为在互联网上赢利模式只有三种。

第一种模式特别传统，就是利用互联网卖东西。卖真实的商品，我们叫它电子商务；卖基金、股票等理财产品，就叫互联网金融；如果卖 SPA（水疗）、虚拟的服务、餐馆的打折券，可以叫 O2O。其实这都是一类模式，即以互联网为平台，做传统生意，只是发挥了互联网的特点，就是网聚人的力量。

第二种模式是依靠广告收入。就是你的服务不能赚钱的时候，如果有足够多的眼球，有足够多的用户，你可以向他们推荐一些其他的产品和服务，实际上这就是广告，就跟免费看电视，但电视里有广告的概念一样。

第三种模式是以网游为代表的增值服务。你可以向用户收取提供附加服务的增值服务费。举个例子，在一个网游里面，有 1 万个“屌丝”都是

在免费玩，突然来了一个高富帅，他觉得自己与众不同，要当大哥，花很多钱买匹马，买把剑，还要给“屌丝”发工资，挣这些人的钱就是增值服务。不愿意花钱的人可以继续在游戏里做一个辛辛苦苦的挖矿人，或者种粮食的人。

再牛的互联网公司都逃不开这三种模式。你一定要想办法获取最大的用户群。为什么大家在网上卖基金？还是因为用户群越大，你越能节省接触每个用户的成本。一个网站只有 2 000 人访问，是不会有广告主埋单的。在今天的互联网上，比卖白粉利润还高的生意就是网游。网游的付费率都不到 5%，但这百分之几的付费率，下面有一个庞大的用户群作为基础，只有这样，你才能拥有金字塔塔尖的利润。中国曾经有家企业本来免费用户很多，付费用户大概有 3%，他们就决定把免费用户都赶走，结果是最终连付费用户都跑了。

这就是互联网的游戏规则，它决定了要想建立一个有效的商业模式，就一定要有海量的用户基数。为什么说 360 是一个互联网公司，而不是单纯的杀毒软件公司？因为 360 不是靠卖杀毒软件挣钱，而是通过免费杀毒得到了海量的用户基数。直到今天，360 杀毒依然不赚钱，都是在赔钱。但因为我们向用户推荐使用 360 浏览器，也拥有了海量的用户基数。而在浏览器上我们建立了导航、搜索、网页游戏等业务，所以，今天 360 一年几十亿的收入不是靠杀毒卖出去的，而是靠浏览器业务平台做出来的。

游戏也是这种模式。今天中国的免费游戏很多，但为什么游戏公司

还有那么高的收入？因为虽然大部分人不花钱，但有一小部分人会在里面花很多钱。比如，根据我的了解，绝大多数人在QQ（腾讯的即时通信软件）上的头像都是裤衩背心，但有差不多3%的人会买QQ秀。别小看这3%，因为腾讯有好几亿的QQ用户，虽然只有3%的人愿意付费，但这也已经是巨额收入了。游戏里也一样。为什么有的人愿意花2 000元钱买一匹马，在游戏里他骑着马挎着宝剑？因为他买了这匹马，游戏里面可能有1 000个屌丝用户见了他就得喊大哥。你想想，如果你的游戏不免费，这1 000个屌丝用户肯定不进来玩儿游戏。没有这1 000个屌丝用户喊大哥，哪个富二代愿意进来买道具？

这个道理有点绕弯，别说普通人不明白，即使行业里的人都可能一下子看不明白，有的外国人也看不懂。360上市之后，国外有一家叫香橼的公司是专门卖空中国概念股的，这家公司认为我们是全球最大的骗子，因为作为一家安全公司360从来不卖杀毒软件，所以360的收入一定是假的。这家做空公司很执着，做空了360八次，出了八份报告。

讲到这里，也许你恍然大悟，说：哦，原来互联网的商业模式是这样的，就是用免费汇聚海量的用户基数，然后或者做广告，或者提供增值服务来赚钱。那我敢打赌，其实你还没有明白用户的重要性。

虽然互联网的商业模式是基于免费，但并不是说一免费就灵。免费不是万灵药，除了免费，汇聚海量的用户基数还需要好的产品，能够为用户解决问题，而且提供一流的用户体验。

我说用户是互联网商业模式的基础，不是说只有汇聚了海量用户基数才可能赚钱，而是说用户本身就是商业模式的第一个，也是最重要的环节。

观察现实，无论是脸谱网（Facebook）、推特（Twitter）还是谷歌，所有伟大的互联网公司都有巨大的用户基础。他们获得巨大用户基础的前提，是给用户提供了若干有价值的服务。

这就是互联网的游戏规则。你若想先获得商业利益，就要先考虑如何创造用户价值。在互联网时代，如果一个公司还是靠传统行业那种信息不对称的营销推广方式，是很难长久获得市场地位的。现在的互联网企业即使得罪同行，也不敢得罪自己的用户。只有想办法给用户提供高品质的服务，甚至是免费服务，才能拥有一个强大的用户基础，拥有了一个强大的用户基础之后，才可能构建商业模式。

所以，在 360 公司，我们判断一款产品好不好，不是看它能帮公司赚多少钱，而是看能帮助用户解决什么问题，更进一步，在为用户解决问题的过程中，用户是不是感到简单、方便，甚至能获得一种愉悦感。我们公司提倡“拜用户教”，把用户体验从一种工具变成一种信仰，这是拜用户教的基本教义。我是 360 的 CEO，但我对 CEO 有一个新的诠释，不是首席执行官（chief executive officer），而是首席体验官（chief experience officer）。

我养成了一种修电脑的习惯，逮谁给谁修电脑。机场、咖啡店、杂货店，只要有电脑，我就忍不住想看看是不是装了 360，问一问伙计用得怎

么样，顺手不顺手。其实，我给别人的电脑装 360，不是为了增加装机量，360 的用户量都好几亿了，也不缺这一台两台。我为别人装 360，主要是为了体验一下环境。用户的电脑环境各不一样，里面装的软件也不一样，装 360、运行 360 都会遇到各种意外情况，有可能会遇到各种软件冲突。给用户解决问题，用户才会使用 360，才不会抛弃 360，我们的用户基础才会扎实。在 360，每个人都是产品经理，我们只有用户这一个盟友，所以只要涉及用户体验，对用户有价值，普通员工也可以推翻我的观点。

以用户为中心的企业文化是没法靠奖惩制度建立的，而是靠员工对产品发自心底的热爱，对用户的热爱。我觉得我作为首席体验官，不仅要以身作则，更要言传身教。



教育巴巴教程商城
www.9188edu.com

360 为什么要“用户至上”？

360 有一个理念，就是“用户至上”。有的人觉得 360 是在装“高大上”，认为“用户至上”是一个华而不实的口号。其实这不是装，对 360 来说，“用户至上”也不是华而不实的口号，它是实实在在的。没有“用户至上”的理念，360 也做不到今天的规模。

2006 年，几乎所有的互联网公司都在做流氓软件，就 360 出来革流氓软件的命。当时我是行业攻击对象，但用户欢迎 360。当时行业大佬们把我骂得狗血喷头，我以为我要被他们骂死了，连篇的大字报、檄文发到网上，就差登我的绯闻和裸照了。但 2006 年给了我一条最深刻的经验是，我发现用户是有辨别力的，只要你做了对用户有用的事情，解决了用户的问题，用户就会支持你。只要用户支持你，你就不用担心你的公司会死掉。

我强调整用户体验为王，重视用户，用户至上，这都不是大口号。只要干互联网行业，你一定要把用户放在第一位，伺候好用户，让用户满意。

无论别人怎么给你泼冷水，骂你，只要用户相信你，你都有机会。相反，如果你的产品做不好，不能为用户解决问题，失去了用户，那别人不用骂你你自己就死菜了。

360 做安全，有点像做保镖。今天在电脑里、手机里试图祸害你的，都不像以前高尚的黑客一样是为了搞恶作剧，现在他们都是为了利益。所以 360 在保护用户的时候，就一定会有人挣不到钱。中国有句俗话：“干什么别干断人财路的事。”我这么多年干的一直都是断人财路的事，所以特别招人恨。

互联网公司为什么做流氓软件？因为会劫持流量，一年收入少则千万，多则上亿。360 把流氓软件杀掉了，老百姓爽了，流氓软件的受益方会高兴吗？360 做免费杀毒，极大地降低了木马病毒的发作率，可以让每个人无论贫富都有权利享受安全保护。但网上做病毒的就特别恨 360，因为现在每台电脑可能都有 360，他们的成本高了很多。

360 杀毒不仅得罪了黑道，还得罪了白道。杀毒软件厂商本来是我们的同行，但是因为 360 做免费杀毒，于是我成了他们的眼中钉、肉中刺。从 2009 年开始做免费杀毒到现在，所有杀毒厂商都在用各种方式攻击我，因为我让他们当年卖杀毒软件每年几个亿的收入都丢掉了。

2012 年我们推出 360 搜索，公开承诺不接受医疗广告，因为虚假医疗广告太多，害人生命财产，而医疗广告真假难辨。360 搜索短时间内获得了 10% 的市场份额，现在增长到了 25%，结果让某家竞争对手公司钱

挣不到那么多了。如果你是那家搜索公司的首席执行官，你是不是连杀了我的心都有？

360 手机卫士可以拦截骚扰电话和垃圾短信。如果来一个电话，360 显示这个电话有 200 人标记为骚扰电话，你可以选择接还是不接。同样，360 还可以让用户来举报、标记骚扰电话，因为 360 用户量大，很多保险公司、地产中介打过去电话，客户选择拒接，直接影响了他们的业务，断了他们的财路。于是，有的保险公司公开扬言要抵制 360 了。

前一段时间，我们又摊上大事了。很多用户抱怨新买的手机里被预装了一大堆应用软件，用不到也删不掉。在听取了这些用户的抱怨后，为了解决用户的实际困扰，360 手机助手推出了卸载预装软件功能。结果是冰火两重天，用户很高兴，但一下子就把同行得罪了，因为很多同行花了大量的金钱预装软件，这个预装软件的产业链中其实是有非常多的既得利益的。于是就像武侠小说《倚天屠龙记》里写的一样，在光明顶会战六大门派，他们纷纷绞杀我。

所以我有时候也很纠结，该不该做这些呢？但我发现，既然干了安全这件事，那就如过河卒子一样，没什么退路了。用户喜欢你、支持你，肯定就有人反对你。所以，既然干了这一行，挨骂是我必须付出的代价。

另外，我觉得骂是对我的尊重。前段时间有一个记者半挑衅地问我：“我怎么觉得同行都不尊重你呢？”我说：那得看同行怎么表达尊重了。要是真的看不上我，他们都懒得提我。现在他们天天骂我，天天攻击我，

还天天抄袭我的产品，这不就是在用实际行动对我表示尊敬吗？我自己觉得，可能因为我天生这种个性，所以心理上还能承受，换其他人可能早就得抑郁症了。



育巴巴教程商城
www.9188edu.com

互联网产品的本质是为用户服务

到今天，360 能在中国互联网行业取得巨大的市场占有率，很重要的一个原因，就是我们并不仅仅是在做杀毒，我们实际上干了过去很多杀毒厂商不愿意干的事，费力不讨好的事。很多人在网上建了钓鱼欺诈网站，在百度上买竞价排名。为了让用户不上当受骗，我们做了 360 搜索保镖，把这些欺诈网站都标出来了。结果我们一分钱挣不到，却得罪了百度，百度把我们告到法院，说 360 无权标注百度搜索网页里的钓鱼欺诈网站。还有很多公司因为我们断了人家的财路，扬言要来砸我们公司。坦诚地说，这些确实不是杀毒软件应该干的，但是它确实是网民需要的，而且也为民解决了问题。所以，要获得用户，那你就要想怎样给用户提供更多的价值。

一款好的互联网产品，并不是把产品卖给用户就完事了。我一直认为互联网产品的本质是服务，产品本身，包括今天你用的手机，背后是电信

服务。QQ聊天背后也是整套的服务。所以既然是一种服务，软件和网站都是一个载体、一座桥梁、一个窗口，通过这个载体、这座桥梁、这个窗口，你把服务传递给用户。用户的需求在不断改变，你能感觉到，就要随时调整。调整的方法可以是每天不断地改进产品，改进服务，比如发布新的版本，就属于这种狭义的持续改进。但是广义的持续改进，也包括一些运营方法，比如服务方式、服务质量的提升。所以好的互联网产品总结起来都有两个特性：第一，它要能在一个点上打动用户；第二，它一定是在持续改进、持续运营。这是互联网产品的一个魅力。

举例来说，微软的Vista操作系统其实是比较失败的产品，但是为什么早些年XP操作系统成功了？因为在传统软件时代，微软基本上可以知道用户的需求，需求不是很多，微软花几年时间组织一些人把它开发出来，然后发布出来就可以了。但是今天互联网时代变了，花几年开发Vista，等做完了，用户的需求早就不知道变成什么样子了，市场也变了。所以他们发现里面的功能离用户需求很远。假如不考虑盗版的非法性，我觉得微软的操作系统开发者对用户需求的把握还不如那些做盗版的人。他不知道老百姓要的是安装快速，更节省资源，操作更简单。所以微软做了很多宣传，让用户觉得莫名其妙，觉得不是自己要的。虽然微软是操作系统界的巨无霸，但它拿这种思想去做互联网，就出现了很大的问题。

谷歌所有的产品，可能每几个月、每几个星期，甚至每几天都会有小的改变，这就是互联网的思路。你的产品一定是让人去用的，用户每天用，

就会有大量反馈，你就不断吸收反馈。

Gmail（谷歌的免费网络邮件服务）于 2004 年发布，近 10 年后才把 Bate（测试版）字样去掉。今天微软如果还拿这种几年磨一剑的思路做软件，而不是用运营的思路，就是缘木求鱼，等于没有遵循互联网产品的规则，那么产品自然不会成功。所以微软最后明白不能再用自己原来的文化来做，于是它找来了雅虎的人。微软一定要遵循互联网的规则，否则，即使它原来拥有强有力的操作系统的技术，也打不过谷歌。

过去没有互联网之前，信息是非常匮乏的，而今天互联网带来的是信息过载，互联网上几乎有所有产品、所有服务。原来用户的转移成本很高，比如买了电视，不可能随便把它丢到垃圾堆里，所以有时候产品不完美，用户也能接受。但是今天在互联网上，大部分产品都是免费的，用户抛弃你的成本就是点一下鼠标，而且搜索引擎提供了很多便利，让用户可以找到很多同类的产品。在这种情况下，用户对产品变得更加挑剔，反过来产品激发了用户的很多需求。所以这时候谁最贴近用户，能通过自己的产品接近用户，然后敏锐地感觉到用户脉搏的变化，及时调整自己的产品，谁的产品才成功。

比如当年的 Winamp 软件，是最早的数字媒体播放器，还有很早的压缩软件 ZIP。这两款软件在刚面世的时候，都是互联网软件，每天都会发布新的版本，不断跟进用户变化。这一点特别重要，今天做互联网产品，绝不能闭门造车。

反过来我也在思考，为什么过去可以闭门造车？今天互联网的用户需求已经被高度刺激起来，时代在变，市场在变，用户的想法在变，而且现在的用户特别容易喜新厌旧，转移成本又很低。所以在这种情况下，你窝在屋里，自己想得再美，如果脱离市场，最后一定偏离方向，你做的东西在市场上一定不能获得成功，而且成本很高。你在屋里做了几年，产品的成本就很高了。相反无论你的想法高明与否，我认为都不如用户的选择高明，所以任何美妙的想法，都不如先把它简单地做出一点点，拿到市场上做实验：一旦对了，你马上能看到增长，并能迅速跟进；一旦不对，你调整的成本也很低。

看更多内容，请到教育巴巴商城购买

WWW.9188EDU.COM