



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



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

周鸿祎自述

我的互联网方法论

周鸿祎◎著

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互联网公司—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131459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8月第5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

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



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为什么要写这本书，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**”（非同凡“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。



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，不需要做成十全全能。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

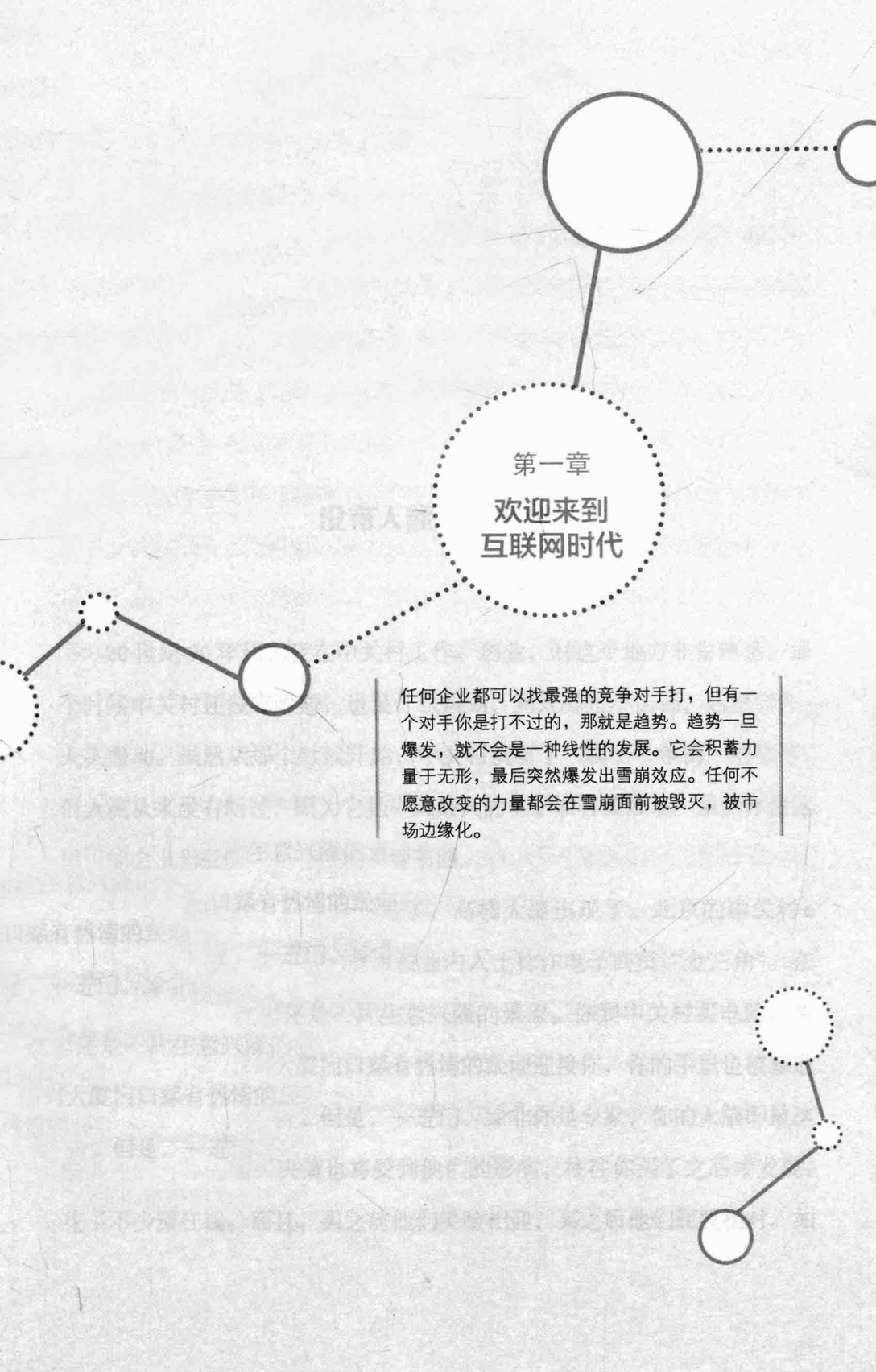
做产品要有一颗粗糙的心 //224

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



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。

