

周鸿祎

侯珊珊 著

Hongyi Zhou
Talks About Internet Thinking

谈互联网思维



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

周鸿祎 谈互联网思维

侯珊珊 著

Hongyi Zhou
Talks About Internet Thinking



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

周鸿祎谈互联网思维 / 侯姗姗著. —北京: 中国法制出版社, 2015.8
ISBN 978-7-5093-6608-0

I. ①周… II. ①侯… III. ①互联网络 IV. ①TP393.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 182596 号

责任编辑: 郭会娟 (gina0214@126.com)

封面设计: 杨泽江

周鸿祎谈互联网思维

ZHOUHONGYI TAN HULIANWANG SIWEI

作者 / 侯姗姗

经销 / 新华书店

印刷 / 河北省三河市汇鑫印务有限公司

开本 / 710 毫米 × 1000 毫米 16

版次 / 2015 年 10 月第 1 版

印张 / 15.5 字数 / 238 千字

2015 年 10 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-6608-0

定价: 36.00 元

值班电话: 010-66026508

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真: 010-66031119

网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 010-66054911

市场营销部电话: 010-66033393

邮购部电话: 010-66033288

(如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 010-66032926)

顾问委员会

葛忠雨	葛忠雷	石楠	武杰	刘志新
彭剑锋	董欣	姜晓秋	江胜萍	刘俊萍
曹伏雨	刘雪	崔明磊	王成静	孙镇镇
马欢	陈新慧	吕中师	孙麒翔	蔺亚丁
段守正	孙赫	啜箫磊	王霆	张晓珉
张乐乐	穆利磊	陈玉新	李友广	于超

“互联网思维”并不是一个新的理论，它是一种观念，一种让商业回归以人为本的观念。过不了多久，“互联网思维”这个词就将被遗忘，这是因为，大家都会发现，商业本应该就是这样。但是现在互联网“开放、平等、协作、分享”的精神并没有成为社会的一个共识，商业世界充满了“控制”“虚伪”和“冷漠”，“互联网思维”对于传统的商业互联网是一股巨大的力量，它会让传统世界的人们闻风丧胆。

周鸿祎是互联网界有名的“刺头”，他跟很多行业大佬干过：跟百度董事抢生意、打官司；跟阿里董事叫板相互“封杀”；宣布免费杀毒干掉传统的杀毒厂商等，让他声名远扬的是在2010年和腾讯董事的“3Q大战”。

他手下的员工这样评价他说：“他是一个非常好的产品经理，有很好的产品感知能力，更有国内产品经理极缺的市场意识，极会利用媒体和用户，是国内最好的市场经理，也是国内最好的公关经理。同时，我认为他也是一个相对单纯的人，会就事论事，比较坦诚，我很尊敬他。”

一提到周鸿祎人们想到的是免费的360，周鸿祎说：“免费是互联网的精神。互联网有一个特点，就是所有产品和服务都是虚拟、数字化的，有可能你的研发成本是固定的，大家可以免费下载、免费访问。这时候你会发现，你花了1万元钱做了一个东西，如果有1万个人用，摊到每个人身上的成本就是1元钱。如果有1亿个人用呢？你会发现摊到每个人身上的成本几乎可以忽略不计。但是，有了1亿用户之后，无论是做增值服务，还是做广告，每个人有一个UP值，相当于每个用户因为这种商业模式给你贡献的收入，



会超过每个人分摊的成本。这就使互联网的免费模式不仅可行，而且可持续，甚至有可能会建立新的商业模式。”

周鸿祎一路走到现在，他的梦想一直都没有改变过，只是从自己所在的计算机转战到了互联网，之后又发展到了手机领域。周鸿祎的目标一直都很简单，就是永远要做出别人没有做过的产品，希望自己的产品可以改变千千万万人的生活和工作。这个梦想对于周鸿祎来说，可以说已经实现了，因为他的确改变了人们的生活方式；但是也可以说没有实现，因为互联网世界是瞬息万变的，它的发展是无限量的，他还可以有更多的想法去实现。

2013年11月3日，中央电视台《新闻联播》播出了《互联网思维带来了什么》，主要以海尔和小米手机为例，展示了信息交互和互联网思维给中国带来的变化，这掀起了互联网思维的浪潮。不只是互联网行业正在前进，很多行业都在不停地前进，互联网思维的背后是新一轮颠覆的开始，在这个时刻如果止步不前，那就会永远落于人后。

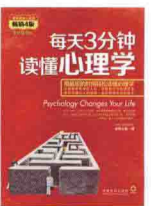
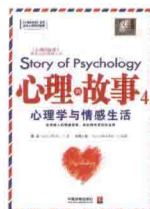
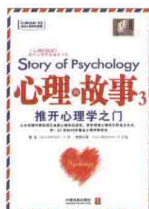
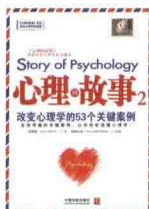
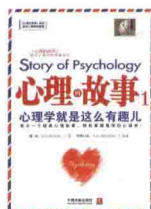
本书主要讲述了周鸿祎的互联网思维，以周鸿祎的经典实例为案例，也有很多其他互联网公司的案例，说明了用户、体验、免费、微创新、颠覆式创新和人才的重要性。希望互联网企业可以通过这本书学习周鸿祎的互联网思维，互联网“小白”可以更好地理解什么是互联网思维，书中如果有不对的地方，希望读者多多提意见，感谢您的支持和理解。



心理学世界书系
XIN LI XUE SHI JIE SHU XI



喜欢心理学
@心理学世界



实用百科速查速用系列

SHI

SU YONG XI LIE

一本书囊括你想要掌握的知识



第一章

互联网时代：互联网时代到来是无人能敌的趋势

1. 互联网趋势非线性，小心雪崩效应 / 003
2. 谁离互联网最近，互联网就先毁灭谁 / 006
3. 抓住掌握互联网工具的年轻人 / 009
4. 在发展之前预判趋势 / 012
5. 互联网化的两条道路 / 015
6. 硬件免费是未来免费的趋势 / 019
7. 硬件的互联网化四部曲 / 022
8. 可穿戴设备的陷阱 / 025

第二章

“拜用户教”：用户至上，用户决定一切

1. 以用户概念来理解互联网思维 / 031
2. 没有用户，就没有客户 / 034
3. 用户是互联网商业模式的基础 / 037
4. 聚焦用户：产品能不能被用户接受 / 040
5. 让用户感知你的存在 / 043
6. 找到对产品需求最强烈的目标用户 / 046



7. 给用户解决问题，用户才不会抛弃 / 360 / 049
8. 杀流氓软件，解决用户的痛 / 052
9. 没有用户价值，就没有商业价值 / 056
10. 挨骂不怕，只要用户喜欢、支持 / 059
11. 坚守“用户至上”的理念 / 063

第三章

产品思维：打磨好产品，让用户离不开

1. 思考：用户为什么要用这款产品？ / 069
2. 定位鲜明，用灵魂打动用户的心 / 072
3. 互联网产品的本质是为用户提供服务 / 075
4. 好产品的标准：不是“卸不掉”，而是“离不开” / 078
5. 做产品要做减法，找对一个点做到极致 / 081
6. 把杀毒软件搞得简单如玩具，一用就上手 / 085
7. 像小白一样思考，倾听用户的吐槽 / 088
8. 做产品需要“现场力” / 091
9. 把握“可以有”还是“必须有” / 094
10. 做产品要有一颗粗糙的心 / 097
11. 用 5000 个点子调整反复磨出好产品 / 101

第四章

体验为王：尊重用户体验，把体验做到极致

1. 想在互联网上成功，一定要尊重用户体验 / 107
2. 用户买到产品后，才是体验之旅的开始 / 110
3. 超出用户的期望，才能形成体验 / 113
4. 简单、好用就是体验的核心 / 117

5. 体验不能高大全，应形成聚焦合力 / 120
6. 从细节入手，把体验做到极致 / 123
7. 创新从用户出发，改变用户体验 / 127
8. 构建好的体验需要处处留心 / 130

第五章

免费时代：汇聚海量用户，依靠增值服务盈利

1. 真免费是互联网的一种哲学，无条件 Free / 135
2. 免费的本质是对商业模式的颠覆 / 138
3. 思考拿什么免费 / 142
4. 做一个免费工具，把流氓软件都干掉 / 145
5. 把安全做成一个免费的互联网基础服务 / 148
6. 要把免费模式做成，先得忍痛放弃收入 / 151
7. 免费的后续：延长自己的价值链 / 154

第六章

微创新：不要平台化思维，从小处着眼

1. 微创新 = 创新和体验结合 / 159
2. 从小处着眼，贴近用户需求心理 / 162
3. 微创新地持续造就伟大的产品 / 165
4. 速度是最重要的 / 168
5. 去平台化思维，微创新必须聚焦 / 171
6. 口碑是检验产品的标志，是衡量创新的标准 / 175
7. 创新要敢于尝试，容忍失败 / 178



第七章

颠覆式创新：Think Different，低调打侧翼战

1. 创新要满足人性的需求 / 183
2. 草根的逆袭 / 187
3. 颠覆和破坏不是贬义词 / 190
4. Think Different：逆向思维，反向操作 / 193
5. 不能闭门造车，要不断跟进用户变化 / 196
6. 拿来主义：对既有技术的整合也是一种创新 / 200
7. 不羞于窃取伟大的方法，合理借鉴并微创新 / 204
8. 颠覆往往隐藏在噪声中 / 207
9. 颠覆巨头，要打低调的侧翼战 / 210
10. 找到反关节点，攻击敌人的核心价值点 / 213

第八章

团队管理：建“铁打的营盘”，调整结构小而美

1. 构筑优秀的团队，建造“铁打的营盘” / 219
2. 企业需要 A 级人才，要学会跟他们相处 / 223
3. 会制造噪声的团队，才能打磨出美丽的石头 / 226
4. 创业要有自己的文化 / 229
5. 为了管理而管理必被颠覆，扁平化更值得推荐 / 232
6. 就得冲着共同富裕去 / 236

第一章

互联网时代： 互联网时代到来是无人能敌的趋势



1

互联网趋势非线性，小心雪崩效应

1963年，美国的气象学家爱德华·诺顿·洛伦茨提出了混沌理论。证明非线性系统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，比较著名的事例就是大家熟悉的“蝴蝶效应”。蝴蝶效应是说，一只亚马孙河流域热带雨林中的蝴蝶，偶尔扇动几下翅膀，两周之后美国得克萨斯州就会有一场龙卷风。

关于非线性思维有两个故事，收录在一本叫《黑天鹅》的书中。其中一个故事发生在澳大利亚：欧洲人都认为天鹅应该都是白色的，世界上没有黑天鹅，但是欧洲人到达澳大利亚之后都傻眼了，世界上的确存在着黑天鹅。他也亲眼在澳大利亚看到了黑色的天鹅。因此在互联网界黑天鹅就是指不可预测但是又能改变一切的东西。

还有一个是火鸡的故事，有一只火鸡被农夫养在了美国的农场。刚开始的一段时间里，火鸡很幸福，因为农夫每天都给它吃的，随着时间的推移，火鸡的幸福指数也是直线上升的，这也就是所说的线性思维。在生活中，很多人都像这只火鸡一样，站在过去看现在，站在现在看未来。这只火鸡希望自己的幸福永远延续下去。但是不幸的是复活节马上就要到了，复活节大家都要烤火鸡吃。

一般来说线性思维的传统互联网厂商就是这只火鸡，而新型的厂商就是黑天鹅。

在2008年，对于中国的传统软件行业来说，周鸿祎的360就是一只黑天鹅。在360出现之前，杀毒软件在中国存在的时间也不短，已经



有十几年之久了。这些厂商主要的收入就是卖套装软件，刚开始的时候是卖光盘，一张是两百左右。后来互联网发展起来了，这些厂商开始卖激活码，也就是你下载了软件之后，要输入激活码，然后才能使用。这种销售模式很长时间以来都被认为是天经地义的，有的杀毒软件为了提高竞争力，一般会发布杀毒软件的免费体验版，但是等到免费的期限一到，就会弹出一个窗口提示用户免费的时间已经到了，该缴费了。如果用户不再交钱，杀毒软件就不再更新病毒库。

之后 360 的出现就像传统杀毒软件行业的黑天鹅，360 把市场激活了，360 打的不是价格战，也不是比卖点，而是一次颠覆性的互联网革命，它颠覆了传统的旧规则，建立起了一套新的游戏规则。360 建立起来的游戏规则有这样一条：把安全做到极致，把体验做到极致。其实周鸿祎很早之前就感觉到免费的安全杀毒软件是未来的趋势，彻底免费是大势所趋。

周鸿祎在互联网界，用非线性的思维激活了互联网市场。给传统的互联网市场带来新的冲击。传统互联网的每一个角落都因为互联网思维的新产品出现被打破规则。互联网思维不是一个新的理论，它是一种观念，一种商业回归到以人为本的观念。

随着新的技术和应用出现在我们生活中，不管是信息技术还是应用，这很大程度上拓宽了我们的认知范围，在互联网界，每当有一些小小的创新的时候，都会引发雪崩效应。

当周鸿祎的 360 推出免费杀毒软件的时候，很多传统的杀毒软件公司愤怒了。这些厂商愤怒的是，免费的杀毒软件和他们以前的竞争方式不一样。他们以前是你便宜，我更便宜。但是不管怎么便宜都有钱赚。而 360 的免费让他们很不解，心中也有一种看不起。

其实，在创新很快的互联网世界里，就算不是 360 砸他们的饭碗，还会有别的人来砸他们的饭碗。互联网创新砸掉的也就是那些不思进取

的人的饭碗。当周鸿祎说要推出免费杀毒软件的时候，大家都像在听狼来了的故事，不相信。然而周鸿祎早就看到了杀毒软件免费是趋势。在推出免费杀毒软件的时候，周鸿祎也跟几家杀毒软件厂商谈过，给他们讲免费的道理，但是他们都不予理睬，觉得他是一个疯子还嘲笑他：“就你一个360，还有一个安全辅助软件，有几个安全专家？有几个懂安全的？还来教育我们。”就这样周鸿祎被否决了。

但是后来，360开始做免费软件，这就在杀毒软件行业引起了巨大的雪崩效应。很多同行都傻眼了，各自的公司收益直线降低。

周鸿祎推出免费的360杀毒软件，正是因为他看到了未来的发展趋势，后来免费的杀毒软件也引来了互联网界的雪崩效应。改变了互联网界的游戏规则。在360推出免费的杀毒软件之后半年的时间，其用户量就达到了1亿，推翻了瑞星在市场上的份额。这个时候，很多杀毒厂商都成了不幸的火鸡。

微信是前两年刚刚发展起来的一款手机聊天软件，它发送文件免费，对于运营商的短信来说，这无疑又是一个免费的撒手铜。相对于彩信来说，微信发送图片不仅仅是免费的，而且图片比彩信清楚很多，字体大小适中便于阅读。因此微信在中国运行了仅仅两年的时间，基本上中国人的智能手机上都有，如今短信运营商也感到了微信的威胁。这个时候微信就像一只黑天鹅，对于短信运营商来说是不可能的事情，但是微信实现了。黑天鹅出现了，短信就是一只火鸡了，如果不转型，在产品上不改进，那么复活节早晚会的到来。



互联网思维

因此，互联网是一个创新速度飞快的非线性思维行业。如果一家互联网公司不创新，只靠自己原本开发的产品在市场上生存，是活不久的，面对同行小小的刺激，整个互联网界就有可能产生雪崩效应。