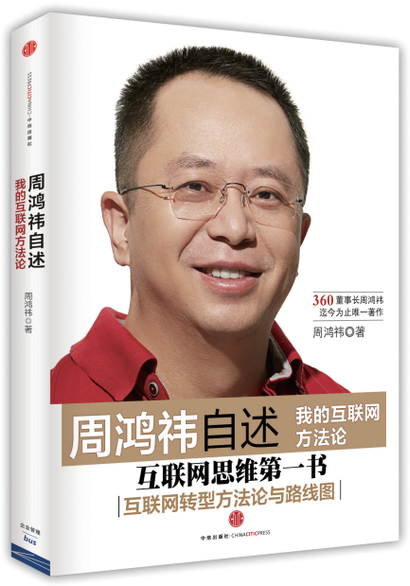
编者按：今年8月，360公司董事长周鸿祎首部著作《周鸿祎自述：我的互联网方法论》发布，被称为“互联网思维第一书”，成为传统企业互联网转型必读。

互联网思维怎样推动传统企业转型

——访360公司董事长周鸿祎



《周鸿祎自述：我的互联网方法论》阐述了360董事长周鸿祎从事互联网工作近二十年的心得、对移动互联网和大数据时代的思考、与许多著名企业家的思想碰撞，提出了互联网转型方法论和互联网创业的路线图，被柳传志、刘永好、潘石屹、冯仑、史玉柱等著名企业家联袂推荐为学习互联网思维的内训教材。8月19日上市20天之内销量突破20万册，被誉为“互联网思维第一书”。

周鸿祎在本书里阐述了他的“互联网思维”观，并为传统企业如何认识互联网、转型互联网提供了方法论。他自称这本书对传统企业家来说，是互联网转型的地图。它提供了方向，但是具体如何达到目的地，每个企业需要根据自己的核心能力和资源状况制定出相关的策略路径。周鸿祎同时说，互联网思维不是玄学，这本书也不是包治百病的“大力丸”。

□本报记者　李玉梅

《我的互联网方法论》 给传统企业家和互联网创业者提供一个关于互联网的思考框架

记者：最近这两年，我们看到互联网改变了人们的生活习惯，对很多行业形成冲击，很多传统行业的企业家都迫切地想知道互联网是否会剧烈改变自己的行业，在新的形势下自己该怎么办。所以，互联网思维也成为热词，但互联网思维到底是什么，众说纷纭。您最近出版了《周鸿祎自述：我的互联网方法论》，请问您是怎么看互联网思维的？互联网思维和互联网方法论有什么区别？

周鸿祎：您说得非常对，最近这几年，确实有不少企业家患上了互联网焦虑症。这恰恰证明，从上世纪90年代中开始，互联网在中国发展了将近20年，已经从一个非主流的、边缘化的产业发展成了对中国经济会产生很大影响的产业。

互联网确实改变了很多行业，形成了巨大的冲击。在美国，音乐市场最先遭遇到Napster的巨大冲击，随后又被苹果iPod的音乐销售模式所改变；图书、新闻等出版行业也受到像亚马逊、谷歌等互联网公司的巨大冲击，记者已经成为美国收入较差的职业之一。

在中国，互联网的冲击作用更大，一个原因是中国是转型中的市场经济，有不少行业的市场竞争并不成熟，对新技术发展产生的新形势的适应能力差。例如，余额宝之所以能够对银行产生冲击，是因为在中国利率没有市场化，而余额宝则代表了市场化的需求。因为国外的利率市场化较为充分，因此互联网对银行业务并不像国内那样产生巨幅震荡。

互联网产生对一个行业产生冲击的原因是多样的，但表现是相同的。所以，传统企业家患上互联网焦虑症不奇怪，但应该静下心来了解什么是互联网思维，到底应该怎么办。这几年360公司加大了研发投入力量，进入了企业信息安全领域，所以我也有机会跟很多传统企业打交道。倾听了他们的各种疑问，我就想把从事互联网这近二十年的心得，结合这几年移动互联网发展下的新形势，写了《我的互联网方法论》，给传统企业家和互联网创业者提供一个关于互联网的思考框架。

这个框架由四个维度组成。第一是用户至上，即为什么互联网时代企业要尊崇“用户是上帝”，而不仅仅“客户是上帝”？第二是体验为王，即为什么互联网时代口碑特别重要？怎么创造、积累和传播口碑？第三是免费模式，即为什么互联网是“羊毛出在猪身上”的免费商业模式？第四是颠覆式创新，即传统企业转型互联网，或者互联网创业，应该从什么角度进行什么样创新，才能快速、灵活、有效地获得市场，并避免行业巨头的挤压？

但无论是转型，还是创业，不仅要有思考框架，还要有方法。很多人有认识上的误区，以为互联网思维就是炒作，就是打口水战甚至约架。这种看法是非常错误的，伟大的企业都是基于伟大的产品，而不是伟大的营销。好的产品自己会说话，好产品本身就是好的营销载体。而企业战略一定是基于产品上的战略，否则就是空中楼阁。所以，我认为互联网的方法论归根结底就是基于产品的方法论。

所以，这本书把互联网思维和互联网方法整合在一起，提供了互联网转型和互联网创业的思维和方法。

不仅媒体行业需要强化互联网思维 其他行业也应该强化互联网思维

记者：您能详细讲几个遭受互联网冲击的传统行业案例吗？

周鸿祎：我觉得今天的报纸对互联网的冲击一定有切肤之痛。我跟很多报纸的总编聊，他们的一个焦虑就是如何在互联网时代巩固和扩大自己的影响力，并建立新的商业模式。

近期习总书记提到推动传统媒体和新媒体融合发展，“强化互联网思维”，我觉得这是一个非常正确的、前瞻的决定。而且，我认为不仅媒体行业需要强化互联网思维，其他行业也应该强化互联网思维。

比如电视台，我认为未来三五年内会遭遇到互联网的冲击。过去电视剧、综艺节目制作出来，只能送交给电视台才能播出，因此电视台有很大的话语权。但是，在互联网时代，特别是有了智能手机，节目组只要把节目制作成一个APP，用户下载到手机里就能随时随地看。如果不这么麻烦，节目组只要提交给优酷、搜狐等视频网站，可以与视频网站达成分成协议，不依靠电视台，就能生存下去。现在的年轻人都是在互联网上长大的一代，越来越多的年轻人已经不看电视了，都是在网上看电影、看球赛、看各种娱乐节目。《新闻联播》的形式不改变，最后就会变成央视老人节目，对社会主流的青年一代形成不了有效的影响力。

过去十年，我们一直认为互联网改造的是传媒这样的信息产业。制造业会置身其外，不会受互联网影响。但这几年，至少是中国的电视机生产厂商正在受到互联网的冲击，互联网里来的一群野蛮人正在尝试在电视机生产行业建立一种新的商业模式，即以零利润甚至亏本出售电视机，以此来获取用户，然后每年向用户收取一定的服务费，以此获取规模性收入。用户缴纳了服务费，就可以第一时间不用在电影院，而是在客厅里，就能看到最新的国外大片，或者玩最新的游戏。这就是硬件免费，典型的互联网商业模式，它是从360免费杀毒建立的软件免费模式上发展出来的。

科技进步改变了人们生活、工作方式 人们形成了新的消费习惯

记者：您在这本书的开头就提出“欢迎来到互联网时代”，说“没有人能够打败趋势”，那么互联网时代的本质是什么？

周鸿祎：在十年以前，中国互联网行业里面产生了像丁磊、陈天桥这样几个首富，但总体来说其实是不被传统企业家认可，觉得互联网的这些人什么都不生产，就是一群小屁孩，是靠美国资本市场的虚拟经济托起来的暴发户。但最近几年，带有互联网基因的企业像一群疯子闯进了传统行业，不遵循原有的游戏规则，而是要建立新的商业模式，就像蛮牛冲进了瓷器店，就像360推出免费杀毒的时候，还没有见到建设什么，先把很多东西给破坏了。

但现在发生的一切，都早在20年前就被预言过。1994年，美国太阳微系统公司创始人斯科特·麦克尼利提出“网络就是计算机”的口号，现在来看，电脑、智能手机等计算设备几乎无处不联网。美国麻省理工学院教授尼葛洛庞帝在1995年出版了一本书，叫《数字化生存》，这本书预言了互联网对人们的生活、工作、教育、娱乐等方面带来的巨大变化，比如，他预言说“液晶屏幕将会无所不在”，现在都一一变成了现实。美国著名的互联网文化观察者、《连线》创始主编凯文·凯利在2010年发表《技术想要免费》，提出硬件免费的理论，就是说硬件接入互联网后，其价格会向免费的方向发展。现在智能手机正在向这个方向发展。

这是我们从行业角度看到的现象，但是其驱动因素，则是科技进步改变了人们生活、工作方式，人们形成了新的习惯。

比如，智能手机等移动设备普及，特别是社交网络的出现导致的一个结果，是产生了大量的信息，并促使信息透明，快速流动。因此，消费者变得越来越聪明，也越来越清楚地知道自己应该选择什么，而不是人云亦云、盲目趋从。比如，以前报纸上登什么，读者就信什么。但现在有了互联网，特别是社交网络，信息量大了，获取信息的通道多了，读者能够多方比较信息，自己得出判断。因此，传统媒体那种单向传播、灌输性传播的模式就越来越失去效用了。这就是媒体遭遇互联网冲击的原因所在。

对于商品宣传来讲，以前信息不足，厂商掌握的信息多，消费者掌握的信息少，厂商利用信息不对称，制造出各种概念进行包装炒作，以吸引消费者购买。厂商一旦拿到消费者的钱，就再也不愿意跟消费者打交道了。但在社交网络时代，一个消费者的不满可以点燃成百上千具有同样糟糕经历的消费者的怒火，一个产品的缺陷可以传递到成千上万消费者那里。所以，在互联网时代，厂商会发现产品的口碑非常重要。对于产品的好和坏，互联网的传播速度是乘数效应。中关村的数码商城受到了互联网的挑战，一个重要原因是淘宝和京东的互联网模式下的数码产品不仅价格低，而且信息透明。

这个时代还有一个特点，就是信息过剩，消费者开始选择信息，不像二十年前大家读报纸，几乎连报纸中缝的小广告都看。因为信息太多了，所以消费者变得挑剔，变得不耐烦，他们不愿意“受教育”，而是喜欢用自己的方式去分辨信息的真伪。所以，灌输式教育在互联网时代是行不通的，对80后、90后这些社会主流人群来说，越灌输，反弹越厉害，因为他们反感权威说教，喜欢挑战。所以，对厂商来说，了解社会主流人群的行为模式、社会心理等，非常重要。

用户是互联网商业模式基础 用户至上是互联网公司生存的根基

记者：在《我的互联网方法论》里面，您讲了理解互联网思维的四个关键词，分别是：用户至上、免费模式、用户体验、颠覆式创新。那么，为什么您把用户至上放在首要位置？

周鸿祎：不少人认为用户至上是口号，其实不对。360不仅是用户至上，腾讯等互联网公司也是用户至上。用户至上的一个标准，就是非常尊重用户体验，非常注重研究用户的需求。用户是所有互联网公司的安身立命之本，互联网公司没有重资产，仅有的资产就是产品的品牌和团队。没有一个好的、用户喜欢的产品，它要吸引用户、汇聚用户并形成商业模式，就是一句空话。没有用户至上，产品做得烂，用户一点击鼠标就跑了。你看几个亿的用户基础，一旦产品做得烂，今天市场份额再庞大，明天都有可能啥都没有了。

用户是互联网公司商业模式的基础，互联网强调用户至上，传统商业强调客户至上。互联网认为，不管有没有付钱，只要是我的用户，我就给他提供最好的产品或者服务。传统商业则认为，企业为付钱的客户提供产品或者服务，不付钱就没有权利使用产品，没有权利享受服务。

用户是互联网商业模式的基础。所有的互联网公司都是以免费的、体验好的产品吸引用户，从而汇聚上亿的用户群，并在此基础上通过提供广告、电商、游戏以及O2O等互联网服务来获得规模性收入。一个有一千万人用的产品和一个有一亿人用的产品，它们的商业价值相差不是十倍，而是几百倍、上千倍。所以，互联网公司都不敢得罪用户，而是千方百计做出好产品，吸引用户，讨好用户。我们把这个叫作尊重用户体验。

我在360经常强调“用户至上”的重要性，因为我在这方面有过教训。在这二十年里，我两次创业，第一次是刻骨铭心的失败。我第一次创业是3721中文上网，本意就是让中国人上网更方便。因为中国人绝大多数记不住英文域名，我开发的3721软件可以让中国人直接输入汉字，就能到达想去的网站。但是，在激烈的市场竞争中，我没有用户至上，忽视了用户体验。为了防止竞争对手卸载3721，我把软件做得特别复杂，普通用户难以卸载。为了迅速占领市场份额，3721软件频繁弹窗打扰用户，用户抱怨不止，我却没有重视。最后，用户抛弃了3721，百度成为中国第一大搜索引擎。对我来说，不遵循用户至上，不尊重用户体验，这就是一个百亿美元的教训。

互联网思维的这四个维度——用户至上、体验为王、免费模式、颠覆式创新，归根结底还是对用户的理解

记者：用户至上、免费模式、用户体验、颠覆式创新，互联网思维的这四个关键词，到底是一种怎么样的关系？

周鸿祎：简单地说，不管是做搜索、电子邮箱、安全软件还是即时通讯，互联网公司都是通过提供免费的产品和服务，吸引上亿的用户，从而形成庞大的用户群。所以，用户是互联网模式的基础。没有这种庞大的用户基础，互联网的商业模式根本建立不起来。

所以，互联网公司强调用户至上，千方百计地巴结用户，讨好用户，生怕用户跑到竞争对手的阵营。为此，它们挖空心思琢磨用户需求，绞尽脑汁做出用户喜欢的产品。用户至上就是全心全意为人民服务。

吸引用户基本上有两点，第一是免费，让用户不花钱就用上好东西。全世界所有的人都喜欢便宜的东西，要是免费的话，那就眼睛一亮，大脑顿时短路，所有经济学理论中的理性人假设全部失效。所以，免费是吸引用户，从而建立庞大用户群的最好的方法。第二是用户体验，通过创造好的用户体验，把用户牢牢地吸引住。有时候，好的用户体验不需要高精尖的技术，比如苹果手机并没有什么高端的通信技术专利，但是它通过在产品上追求极致的体验，创造出一流的产品。互联网的技术其实也并不高深，但不同互联网公司却差别很大，一个重要原因在于创造的用户体验差异很大。好的产品拥有一流的用户体验，从而吸引了庞大的用户群。差的产品用户用一次就再也不碰了，唯恐避之不及，这样的公司肯定会非常快地衰落下去。

创造一流用户体验的过程，以及创造新的商业模式的过程，就是颠覆式创新的过程，而这两个方面往往交织在一起。颠覆式创新有两个含义：一个是把贵的变得便宜，把收费的变成免费；一个是把笨重的变得灵活，把复杂的变得简单。刚才讲的360把收费杀毒变成免费杀毒，这就是商业模式的创新；像PC用简单的架构、便携的特点颠覆了大型机和小型机市场，这就是用户体验上的颠覆式创新。

但互联网思维的这四个维度——用户至上、体验为王、免费模式、颠覆式创新，归根结底还是对用户的理解。可以说，用户至上是其他三个维度的基础。特别是传统行业，对用户为什么这么重要不理解。我举个例子可能就明白了。2005—2006年，产生了一大批SP公司，为手机用户提供电信增值服务。但是，这些SP公司设计各种欺诈陷阱，从用户的手机里骗财骗钱。你接收到一条短信，就可能从此后每月从你手机里扣十块钱。它们日进斗金，甚至有的还实现了海外上市。几年后，SP整个行业都完全沦陷。这就是典型的不懂用户概念，不尊重用户体验，不创造用户价值的案例。

转型成功的关键是自己能培养跨界的能力

记者：您认为传统企业面临互联网转型，有哪些方面的困难？

周鸿祎：首先是认识上的误区，有的传统企业以为转型互联网，就是招揽一批互联网人才，建立一个网站或者构建一个手机上的APP（互联网应用）；有的认识很肤浅，认为通过互联网进行口水战或者虚假宣传，就能忽悠一大批消费者。有的企业认识上有进步，但也只是把互联网当成是一个宣传渠道或者销售渠道。

互联网转型，往往带来的是商业模式的转型。例如，电视机生产厂面临着乐视、小米等厂商的竞争，转型成功的关键是自己能培育跨界的能力。拿电视机生产来说，你不仅能生产电视机，还具有整合影视资源、游戏资源的能力，只有跨界才能建立起“羊毛出在猪身上”的商业模式，也就是说海尔、长虹、TCL等厂商能不能不赚卖电视机的钱，而是通过电视机提供互联网增值服务，挣广告、游戏、电商等的钱。360的免费杀毒逼迫国内所有的安全软件厂商放弃付费杀毒的商业模式，不得不向互联网转型。在激烈的市场竞争中，有的厂商落伍了，但也有厂商实现了互联网化，并实现了在美国上市。

厂商在互联网化的过程中落伍，不是因为他们蠢笨。实际上，这些厂商聚集了很多聪明的人才，但是因为他们态度傲慢，按照经验主义看待新生的事物。当他们感觉到免费的商业模式在抢夺他们的收入，威胁其市场地位的时候，他们左右两难。采取跟随策略实行免费，就要失去大量的收入；如果不跟随免费策略，那就眼看着客户流失，同样会失去收入。当他们下定决心转型互联网实施免费策略的时候，已经大势已去，竞争对手已经遥遥领先。

比如，我们最开始做免费杀毒，瑞星、金山这些传统安全厂商觉得我们在搞行为艺术。他们坚定地认为360的免费只是噱头，最后肯定还是要跟他们一样收费。还有人怀疑360既然免费，那怎么挣钱？因为我们不卖杀毒软件，所以就有人认为360是骗子，一定是在偷窃用户隐私来获得收入。他们根本就没法想到360创造了基于浏览器的商业模式，我们通过链接广告、在线游戏业务和搜索业务来获得规模性的收入，比这几家传统安全厂商加起来的收入都多。

记者：有没有更多的“羊毛出在猪身上”的案例？

周鸿祎：举个更简单的例子。微信很厉害，它把人们的通讯习惯都改变了。比如现在越来越多的人用微信发送短信息，用微信发送语音、图片、文件，而通讯运营商都是靠这个来获取收入的，几百亿的收入都受到了微信的威胁。而且，微信把这些运营商收费的项目做成免费的，而且还做得更好。但微信如果把这些都免费了，靠什么挣钱？您可能会注意到去年一款“打飞机”的微信游戏特别火，今年春节的微信红包特别火，连支付宝都感受到巨大的威胁。其实很简单，只要是微信吸引了好几亿的用户，它只要在里面推荐几款游戏，或者一部分人使用它进行支付，它就能获得规模性的收入。它把运营商赖以获得收入的短信、彩信给免费了，从游戏、支付上获取收入，这就是“羊毛出在猪身上”。

未来互联网会向IOT方向发展 会有越来越多的智能硬件连接在一起

记者：您认为未来互联网会向什么方向发展？

周鸿祎：我每年到美国去一次，目的主要是充电，虽然我们中国互联网行业发展蓬勃，但不是因为创新，而是因为人口红利。直到今天，硅谷还是全世界科技创新的中心。在硅谷，我会拜访很多风险投资公司，问他们你怎么看未来的趋势；去拜访很多创业公司，听他们讲自己的那些靠谱或者不靠谱的想法。

根据我最近的观察，我觉得未来互联网会向IOT（万物互联）方向发展，IOT是英文Internet of Things的缩写，意思是未来会出现很多智能设备，比如灯泡、冰箱，甚至开关，而不仅仅是手机、平板电脑或者智能手表。厂商通过把种类繁多的各种设备接入到互联网，从而产生大量的、多元的数据，再经过数据分析通过云端极端将个性化的互联网服务提供给人们。

所以，第一代互联网是人们通过电脑连接起来，电脑不可移动。第二代互联网通过手机连起来，手机变成我们每个人的器官，我们每个人带着手机走，这个网络就会变得更加革命，好像化学反应一样更加剧烈。而下一代是IOT，今天看到的所有的事情，汽车、插座、灯泡，身上戴的耳环，戴的手镯、眼镜以后都将智能化，都将可以与网络连接。互联网就不是网聚人的力量，而是网聚万物的力量。必然产生新的商业模式，新的经营方式乃至新的组织架构。

但这些新的观察和想法还没有写进《我的互联网方法论》里，我想等我进一步思考，成熟之后再补充进去。