

如果比懂技术、懂产品,可能马云不如我

■ 周鸿祎

方便是推动商业进步最重要力量

对于现在很多已经习惯使用智能手机的年轻人来说,20 世纪 70 年代的计算机绝对算得上是一个“庞然大物”。那时的计算机一方面体积庞大,但在另一方面又似乎非常“柔弱”,以至于必须得放置到机房里面。想用计算机,必须得先穿上白大褂,换上拖鞋。而且使用之前需要预约,预约不上,便只能排队等着。

《乔布斯传》里面有这样一个情节:乔布斯拿着初具雏形但还比较粗糙的个人计算机去找惠普,但被惠普拒绝了。因为在惠普看来,相比当时的计算机,乔布斯研发的东西最多算是一个玩具。但是,我们今天来看,它有一个优点是大型机无论如何都比不上的,那就是方便。

方便太重要了,我认为它是推动商业进步最重要的力量。比如,如果必须学会发动机原理、掌握机械原理,才能买一辆汽车去驾驶,那么恐怕汽车工业到今天也不可能发展起来。同样,如果人们只有掌握通信技术才能使用手机,那么它永远都只能在实验室里。

所有的创新都需要从懒人身上下手

今天的互联网跟 10 年前相比,已经越来越普及,有很大一部分原因就是它的操作越来越简单。而这些简单,无疑都是来自于创新,所有创新都必须从人性的角度出发,而人性的一个特点就是懒惰,所以所有的创新几乎都需要从懒人身上下手。

柯达的胶卷相机曾经红极一时,最终却被后来居上的数码相机颠覆。数码相机刚刚问世的时候,并不是多么完美的产品,只有 30 万像素。事实上,即便到了 100 万像素,它的成像也会存在很多问题,冲洗的照片也惨不忍睹。就算当时它存在这样那样的不足,通过 10 年时间的持续改进和创新,今天它已经把胶卷相机彻底颠覆了。

当然,数码相机在成功颠覆胶卷相机之后,并没有迎来太多安稳的日子。它很快就遇上一个更加方便的对手——智能手机。现在,数码相机正在被智能手机颠覆,与它颠覆胶卷相机一样,原因就是方便。

创新其实并没有大家想象的那么复杂、那么高级。很多时候,创新会从一个非常小的点、一个非常小的细节开始,我曾把这叫做微创新。微创新可以持续不断地进行,最终经过过程的积累,它就可以形成颠覆既有市场的力量。

博客曾流行了一段时间,刚开始的时候很多人写,但真正坚持下来的人并不多。原因很简单,它不符合人性。在日常生活中,除了打麻将、玩游戏,估计没人愿意一直坐在一个地方一动不动。写文章又是一件既费脑子又寂寞的事,我觉得除了作家和以此为生的人,没有谁能坚持每天写 2000 字。

2006 年,推特诞生了,它的出现突然把博客变简单了。

简单是造就颠覆式创新的基础

手机上的创新同样如此。在智能手机出现之前,我觉得最痛苦的事就是把软件下载到手机上,常常半天找不到软件,即便找到



奇虎 360 董事长周鸿祎是中国互联网界最优秀的产品经理之一,“如果比懂技术、懂产品,可能马云不如我。”他认为所有产品经由简单就能完成一次颠覆式的创新,所有创新都必须从人性的角度出发,而人性的一个特点就是懒惰。

了,安装也是麻烦事。但苹果手机做了一个创新,下载软件的时候,不需要经由电脑,更不会问你要把它存在哪个盘里,直接点击一下,进度条走完,软件也就安装完了,然后直接在屏幕上生成软件图标。

微博改变了信息传播规律,智能手机改变了传统的软件安装方式。我们回头想一下,就会发现在这个过程中,新浪和苹果并没有发明什么专利,只是在以往技术积累的基础上,把复杂的东西变简单了,把烦琐的东西变方便了。

只有产品变简单了,才会有更多的人使用,使用之后才会产生交互,企业才能建立品牌。这个改变或许很小,但简单的力量非常巨大。经由简单,你就能完成一次颠覆式的创新。

对于创业者来说,如果你忽视了产品和用户体验,总是高屋建瓴地谈战略,那么这些战略可能最终会变成空中楼阁。如果你能从消费者的角度出发,从人性需要的角度对产品进行改进和创新,那么持续下去并将其放大,它就能变成一股巨大的颠覆力量。

要有好的用户体验 先要找到用户的“点”

不断有人在问我:究竟什么是好的产品?怎么做好产品?在这里,有一个衡量标准,就是让用户离不开你。

“离不开”不是“卸不掉”,不是“找不着”,而是产生一种“没你不行,不会轻易被替代”的依赖感,就是所谓的“用户粘性”。而带来这种依赖感的,就是好的用户体验。

用户就像鱼,好的产品就像水。要养鱼,先养水。而这个水是海水还是淡水,还得看鱼的需要。

360 所有产品的改进,都不是在屋里想的,都是从用户抱怨来的。有用户向我们投诉,“我用你们浏览器怎么不支持网银?”我们一看,没装网银插件。如果我们告诉用户“装网银插件去”,这样问题就解决了吗?小

白用户自己都不知道怎么弄,上不同的银行,要装七八个软件和驱动。要安装先下载,安装完了还要重启,十分麻烦。安装失败了,用户不知道,他就归咎于你浏览器太烂。

用户不明白的地方,就是我们“微创新”的机会。我们跟银行签好协议,让浏览器自动在后台安装。这个体验就非常顺畅,用户在我们浏览器上用网银,就跟没感觉一样。如果用户习惯了直接登陆网银,那么再让他一步步的下载安装,他还会习惯吗?用户自然而然的就会留下,“粘性”就是这样产生的。

大部分人上网都要用到网银,浏览器的改进,恰恰找到了这个点。这个点可能很微小,但是会在某个方面形成“压强”,形成一个刺激。这是用户真正的需要,让他深有体会。

怎样才能找到用户的需要?我经常说,一线的客服、运营员工,才是创新的动力。只有不断地接触用户,不放过每一个小抱怨,才能真正做到“真正的点”。企业最容易犯的错误,就是“轻视用户的困扰”,一撇嘴说,这就一小破事儿。对企业来说是小破事儿,但对用户来说,就是天大的事儿。这种所谓“破事儿”不解决,积累多了,就形成了企业自以为是、蔑视用户的产品,用户一边用一边骂,一边期盼替代品。

在寻找用户的“点”的时候,我们要抛弃一个专业人士的思维方式,把自己当成一个小白用户。否则,你永远不知道用户真正需要什么。当年,我们做“开机小助手”的时候,也曾被专业人士鄙视为白痴功能,但是,对于一窍不通的小白用户,电脑慢就是他们亟待解决的问题。

找到用户的需要,下一步就要把这个点做到极致,给他好的体验。如果这个体验能够从微观入手,超出预期,很容易就能做出好的东西。

如果你够细心,就会看到不少行业都有做得不好之处,若能改善,就是一个竞争机会。但是,很多厂商认为“已经做得很好了”,可他们不知道,顾客可能是在忍受你的产

品。如果竞争者加以改善,那就能获得口碑。

为什么,每次新浪微博的改版都能引起社会话题,为什么前两天微信网引起轩然大波。因为,好的产品会像年轻人谈恋爱一样,“离不开、舍不得、放不下”。在这个基础上,你才有机会让他们“爱屋及乌”,再给用户推荐一个赚钱的产品,合理合法地从用户那里赚到钱。如果你推荐的产品照样让用户喜欢,就会形成一个良性的循环。

一些企业的老板,天天在屋里讨论“怎么在用户和赚钱中找到平衡”?这就是一个很好的解决方案。所以,公司做什么事,永远要第一考虑用户体验,先“放水养鱼”。

好的体验,需要处处留心

很多人觉得,在公司工作的时候,在开产品讨论会的时候,才叫“改善用户体验”,下了班或者其他时候,这事跟我没关系了。这种人很难做出优秀的产品。产品体验无处不在,任何事情都是产品体验。

比如,坐航空公司的飞机,整个登机过程,机场安检的流程,这个用户体验是非常好还是很糟糕。或者,不幸摔伤了腿,拄着拐杖去医院,虽然医院设备现代化了,但是传统医院流程却是一成不变:你永远不知道先到哪儿划价,然后再去交费、拍片子,让你楼上楼下跑很多来回。

在日常生活中,这种体验无处不在,如果你能够处处留心,把自己当成一个抱怨的用户,之后再上升一个层次:在有抱怨的地方,多想想如何去改善用户体验。

你可以把这看成一个头脑体操。如果我是这个道路设计师,如果我来设计医院,如果我来设计遥控器、手机,我应该怎么做。这个思考的过程,我觉得,就是一个提升自己“对体验的感觉”的过程。

为什么鼓励大家在日常生活中,在不熟悉的领域认真发掘,就会发现“处处留心皆体验”。这是发现用户感受,培养用户心理的一个非常好的机会。

更广义来说,我把“产品体验”的概念定义到日常生活中。比如,公司的电梯设置,所有人都感觉很慢,那怎么办,已经不能再增加电梯了,也不能换成高速的。最后,一个产品经理解决了这个问题:在等电梯的位置放置了很多镜子,女同事等电梯的时候可以顺道梳妆一下,男同事可以通过镜子偷看一下女生,消除等待过程中的心理上的焦虑。

其实,360 产品的很多问题,很多用户的需求,真的不是我在屋里闭门造车、灵光一闪、运筹帷幄出来的。也是在无数的案例中、实践中细心观察、不断总结出来的。我们都有自己的局限,即使我已经很有经验了。但是,如果不是让我们看到真实的用户,自己对着电脑对上三天,也意识不到自己的问题。

做出好的产品,并不是看几本书,听听我的演讲,看看张小龙的 PPT。如果那样做产品,这个世界就简单了。过去,一个好的诗人,不是天天在屋里看唐诗三百首,照着抄就能写出伟大的诗篇,他得有赤子之心,有胸怀,到处采风,游历名山大川,和朋友喝酒,像李白一样,才能有这种灵感。

让大学生创业梦想“破茧成蝶”

——西安电子科技大学创业者李晋和他的“孵化经”

■ 陈晨

走进位于陕西省科技资源统筹中心的“闪电孵化器”,匆匆闪过的是青年创客忙碌的身影。他们之中,一身休闲装、长着一张娃娃脸的李晋并不惹眼。但与之交谈创业话题,这位 35 岁的西安电子科技大学青年教师却展现出一份别样的稳重与成熟。

李晋是“闪电孵化器”的创始人,2013 年成立至今,已累计孵化超过 40 家企业。不少闪耀着智慧光芒的创意“破茧成蝶”,许多大学毕业生在这里开始与创业“第一次亲密接触”,走过创业初期的迷茫与青涩。

从教书育人的三尺讲台一头扎进“双创”的蓝海,李晋的创业孵化之路,起初颇有点“误打误撞”。2004 年,刚刚从西电软件学院毕业留校担任辅导员的他,负责为全院学生预订火车票。别人习以为常的订票方式,他却觉得有点“不对劲”。

“学生将订票信息上报给班干部,层层上报到学院。老师拿着人工统计的信息,再抱着现金去火车站窗口买票,程序多、费人力,很不方便。”软件专业出身的李晋灵机一动,开发出一款在线预订火车票的系统。

为推广新系统,他凭借一股“初生牛犊”的劲儿,毛遂自荐到西安铁路局谈合作。不曾想,他的想法与铁路部门一拍即合,新系统很快投入使用,服务于陕西近百所高校,李晋因此也获得 30 万元的人生“第一桶金”。

初尝创业甜头的他,自此一发不可收拾。然而,创业之路并非坦途。读研期间,李晋先后尝试过成立软件外包公司、开发儿童互动教育 APP 产品等,由于缺乏成熟的商业模式都没能成功,创业之初积累的资金也全部“打了水漂”。

就在他感到困惑、彷徨,准备偃旗息鼓之际,2013 年一次偶然的机会,他参加了在瑞士举办的冬季达沃斯论坛。这次参会经历,改变了他的人生轨迹。

“你的人生中应该有使命感。有了使命感,你就永远不会失去方向和激情。”世界经济论坛主席施瓦布的这句话,深深打动了我。”在回程的飞机上,李晋左思右想,“我是一名年轻教师,又有曲折的创业历程,或许能为年轻人创业提供一点经验,让他们少走一些弯路。”

“闪电孵化器”,一家专门为大学生创业而成立、专注于智能硬件和移动互联网的孵化器应运而生。在“大众创业、万众创新”大背景下,学校为李晋免费提供了一处场地,他和几个学生从零开始办起创业讲坛,每周请来一线创业者举办讲座。

讲坛很快打出声望,70 平方米的孵化器内时常被慕名而来的青年创客挤得满满当当。“闪电孵化器”也迎来了入驻的第一个大学生创业团队“慕声科技”。

这个最初由西电两名研究生在宿舍里萌生的创意团队,从事的是高端定制耳机的研制。“市面上的耳机都是无差别的产品,定制耳机根据每个人耳朵的形状制作,佩戴更舒适、不易掉落,隔音效果也更好。”李晋看准了这个创意,和他们一起在学校提供的实验室内搞研发,终于结出硕果。2014 年,“慕声科技”获得融资,产品被一位知名歌手佩戴,登上了 2016 年央视春晚的舞台。目前,产品已经进入量产阶段,成为“闪电孵化器”孵化的一个成功案例。

经历了“摸着石头过河”的阶段,2015 年,“闪电孵化器”搬入陕西省科技资源统筹中心的“陕西众创空间”。“对市场前景较好的项目团队,孵化器在早期就深度合作,提供天使投资、咨询培训、人力资源、财务法务等多方面服务,帮助大学生迈过创业初期的一道道‘坎儿’。”李晋说。

目前,“闪电孵化器”已与小米、创新工场、西科天使等 21 家陕西省内外机构建立协作,并成立了规模为 1 亿元的自有天使基金“原点资本”,创业团队覆盖西安电子科技大学、陕西科技大学、西安邮电大学等多所高校。慕声电子、蜂语科技等近十家初创企业获得融资,成为智能硬件行业的“后起之秀”。

“不能急功近利,但执行力一定要强。无论成败,创业过程中的每一份经历都是财富。毕竟,创业是一生的事业。”李晋对年轻创业者说。



阿里云孙炯:在国外卖自主研发的产品才是真正国际化



■ 凌纪伟

随着经济全球化快速发展,走出国门,开拓国际市场成为企业的必然选择。可喜的是,中国的高科技企业和创新技术正逐渐登上国际舞台。

去年 12 月,阿里云日本区正式开服,成为继亚马逊、微软在日本布局数据中心后,另一个进入该市场的云计算巨头。

说到在日本的业务进展,阿里云副总裁孙炯颇感自豪。他认为,阿里云的国际化有一个显著特色,就是把自主技术的飞天平台

察。经过一番调研,客户对阿里云的技术实力有了全新认识,因此当正式开服时,很快就吸引了众多海外客户尝鲜。

提到全球化,不少人首先想到的是产品走出去。但当前中国企业扬帆出海,不仅是产品输出,更是技术、资本和影响力的全球化。

孙炯认为,阿里国际化背后的重要驱动力是国内庞大的活跃用户带来的购买力,因为这些可以直接影响海外客户和市场。所以当阿里进入日本市场时,当地店铺积极拥抱支付宝,其看中的正是庞大的中国客户群。在孙炯看来,“阿里最强大的武器就是中国的消费购买力。”

实际上,无论是阿里电商还是支付宝,其背后都离不开阿里云的技术支撑。自阿里云日本节点开服以来,有超过一半的用户来自当地企业,且纯海外用户的占比持续增长。在当地企业看来,阿里云是中日互联互通的桥梁,不仅解决了 IT 基础设施的问题,更带来了中国的购买力。

日本当地一家从事旅游业的公司,借助阿里云的 IT 基础设施,开发了一套在线旅游平台,从容应对不断增长的赴日客流。而另一家中企日本分公司则通过阿里云遍布全球的数据中心平台,让无人机爱好者随时随地操控设备和实时数据传输。

走出去,就要直面国际竞争,单就云计算行业来说,与亚马逊、微软等巨头迎来一番较量是不可避免的现实。

虽然是后来者,但孙炯认为阿里云在大数据和 AI、安全和企业级互联网架构三个领域具有相对优势,且产品丰富度不输于任何一家竞争对手。

除了技术和产品外,阿里云特别强调本地化。孙炯指出,不同区域市场具有不同文化背景和使用习惯,阿里云在输出技术和产品的过程中,希望通过借助本地合作伙伴的力量提供贴近本地市场的普惠服务,让当地的企业,特别是中小企业从中受益。

2016 年,阿里巴巴和软银在日本成立合资公司 SB Cloud,软银聚焦市场层面,阿里云负责技术和产品层面,双方携手拓展日本云计算市场,让用户获得本地化的服务和支持。

据阿里云相关技术负责人介绍,阿里云在技术上做了巨大投入,在日本站开服前,阿里数百人组成的团队,按照客户技术团队的测试意见进行了漫长的技术改进,最终达到了客户要求。

回顾阿里云在日本的开拓历程,孙炯的体会是“路不好走,但前途光明”。他相信,凭借技术自信,阿里云的国际化会让当地的企业,特别是中小企业从中获益,实现科技普惠。

截至目前,阿里云在美国东部、美国西部、新加坡、日本、澳大利亚、中东、欧洲、香港、华东、华南、华北等 13 个地域设有地域节点,形成了对全球主要互联网市场的基础设施覆盖。