

周鸿祎 我们面临着二次创业

每次开年会，我都有一种冰火两重天的感觉，一方面年会是我们的团队和员工展示业绩、表现创意和才华、展现自我的机会，但另外一方面，我内心很自责，因为本人的气质比较偏屌丝，然后又是一个典型的宅男，不像有的公司CEO会跳拉丁舞，女员工昏倒一大片，我自己也特别缺乏娱乐细胞，最近我带领几个技术男录了《天天向上》，录制过程中我明白了，没法跟别人比帅，也没法跟人家比拉丁舞，我们360还是老老实实地干好两件事儿，一个是创新，一个是做好产品，用这两件武器挑战巨头，实现屌丝的逆袭，这就是我们的气质。

在年会上我想讲几个360的关键词，今天我们面临着二次创业，没有这几个关键词是不行的。这几个关键词，第一是用户至上，第二是创新，第三是创业精神。

第一个关键词：用户至上

这是360公司的安身立命之本。今天，用户不想去了解你的技术是否很牛，不想知道你的公司有什么伟大的梦想和理念，他们真正在意的是，你的产品给我解决什么问题，你的产品给我创造什么价值。在互联网产品越来越同质化的时候，谁能够从用户出发，把体验做到极致，而不是简单地把功能进行罗列，最后让用户在使用产品的过程中，最能感受到方便、愉悦、放心，谁就可以真正地赢得用户的信任。

用户至上这句话，说起来简单，做起来难。从战术层面来讲，做产品的时候要时刻从用户角度出发，而不是从自我出发。从战略层面来讲，用户至上是指企业要发自内心地尊重用户利益，不能为了赚大钱而损坏用户的利益。我们刚进入安全市场的时候，技术并不强，但是我们敢于横下一条心，不怕得罪同行，敢于查杀一切霸占用户电脑的流氓软件，于是我们赢得了用户的信任。360推出免费杀毒，敢于自宫，首先砍掉自己将近两亿的杀毒软件销售收入。如果没有这种精神，我们不可能从互联网安全上异军突起。这也给了我们一个很大的启示，那就是在商业利益和用户利益发生冲突的时候，商业利益必须要让位于用户利益。因为我相信互联网里存在着这样一个真理：互联网商业模式无论怎么千变万化，用户基础才是王道。脱离了用户基础，神马商业模式都是浮云。

我们推出360搜索so.com，面对垄断的搜索巨头，要取得突破，最有利的武器还是用户至上。今天的搜索巨头太爱钱了，它把一个搜索引擎做成了广告引擎。过去，在厕所里张贴的老军医、老中医包治百病的小广告，都转移到搜索巨头那里去了。竞价排名，谁给钱谁就在最前面，成了虚假医疗广告和欺诈钓鱼网站传播的主渠道。搜索巨头最近在吹嘘自己的技术，但如没有用户至上的精神，技术不会给用户造福，反

而会成为谋取不义之财的工具。

360的业务在不断扩大，很多产品也开始承担商业拓展的压力，但360的每一个员工，每一个产品团队要牢记一点：把用户至上真正体现在你们的商业策略和产品策略中。So.com不会只满足于10%的市场份额。我相信用，创新才会出现，企业才会发展去讨好用户，创新才会出现，产业才会发展。如果是一家独大，即使 CCTV 一连批评它六天，它也依然是无动于衷。有人说，so.com的崛起仅仅证明渠道的力量，其实他们错了，我们最有力的武器不是浏览器，不是网址导航，而是我们要树立一个全新的价值主张，以及为此目标所要付出的努力和行动！

第二个关键词：创新

其实，创新这个词在中国都快被讲烂了，但是中国又恰恰是一个不怎么创新的国度。我认为，在中国互联网行业里，360算是少数几家敢于去创新，也是因为创新才发展到今天的互联网企业。但是，随着公司规模不断扩大，人员快速膨胀，我不知道360的创新文化是否还能够传承下去，发扬光大。

创新不是发明，今天的聪明人再多，让他们做一个别人从来没有做出来过的东西，难度也非常高。中国互联网公司技术水平都是差不多的，要想超越同行，更多的创新是来自于用户体验和商业模式。即使像苹果、谷歌这样的公司，它们的很多创新实际上是把过去的一件事情换一个做法，用苹果公司的说法，就是 Think Different，这也是创新。

颠覆式创新主要是两个方向，要么把一个东西做得更简单，要么把一个东西做得更便宜，甚至做成免费。360安全卫士是让复杂的 Windows 安全机制变得更简单，主要是用户体验上的颠覆，而360杀毒则是把付费变成免费，主要是商业模式上的颠覆。但是，所有的颠覆式创新在刚开始的时候，都是以微创新的形式出现，甚至连创新者本人都未必会意识到这是颠覆的开始。经过长时间的积累，坚持不懈地持续改进，最后才会对一个产业形成真正的颠覆。跟在巨头屁股后面，跟巨头玩同样的游戏规则，永远没有前途。

比如，安全行业有一家公司，当年对瑞星的收入是羡慕嫉妒恨呀，于是就模仿瑞星，做杀毒软件，干了十年，是老二；360推广免费杀毒，当时的做法让所有人都不理解，老二也跟着起哄，结果我们用了两年时间就彻底的颠覆整个行业。现在，这个千年老二跟着360学免费安全，学了好几年，还是老二。

搜索市场存在着颠覆的机会，很多推广广告故意跟自然搜索结果做得很像，混在一起，竞价排名导致虚假医疗广告泛滥，我觉得这些东西对老百姓的祸害，甚至超



“一个是创新，一个是做好产品，用这两件武器挑战巨头，实现屌丝的逆袭，这就是我们的气质。”

——奇虎360董事长周鸿祎

过了当年的流氓软件。流氓软件泛滥，无非就是让用户的电脑慢一点，弹点广告，但虚假医药广告直接就是谋财害命呀。360做搜索，还是要用 Think Different 进行颠覆，你钻到钱眼里，那我就站着把钱赚了。你到处是虚假医疗广告，那我不接受医疗广告。你把广告和搜索结果混杂，那我偏要区分清楚。我的策略很简单，是公开的，就是百度请我去讲，我还是要这么说。如果百度跟进我们的策略，我表示欢迎，浪子回头金不换嘛。但是能不能下这个决心，要看他们自己能不能放弃煤老板的心态，把自己的搜索变干净，有些钱不挣，甘心放弃20%~30%的收入。但我敢打赌，煤老板舍不得，也不敢。如果这样做，那么他们的股价可能会跌得更厉害，人心更加地涣散，分崩离析。跟与不跟，对我们来说，都是颠覆这种商业模式、为用户做好事的机会。

第三个关键词：创业精神

一个公司即使有正确的策略，但是没有非常投入的创业精神，没有强大的执行力，是不可能成功的。最典型的例子是雅虎，我工作过的雅虎，我离开那里的时候，就预言了它的衰落。别人以为我说的是气话，其实不是。因为当时我看到雅虎把成功视为必然，过早地变成像一家大公司，丧失了创业精神，里面的人都觉得自己是一个打工的，在那里工作就是要混一份工资，或者等一份期权。这种氛围让我这个不想混的人非常难受。如果公司里有这样想法的人越来越多，那么它慢慢地就会丧失斗志，就会丧失执行力，公司有很多人，但就是做不出好产品，或者产品慢慢地变成了一个富二代，靠着惯性在发展。

如果一个公司从一开始就没有创业精神，这反而是一件好事，反正很快就会死

最后简单谈一下业务。我认为未来两年将决定整个无线互联网的市场格局。今天，360在PC互联网上撕开了一道口子，为自己带来了成长的空间，为PC互联网带来了一个开放的空间，但在无线互联网上，互联网巨头将会吸取在PC互联网上的经验教训，会更加牢固的把控流量，将不会给任何创业公司、中小型企业以发展机会。在过去的一年，360手机卫士用户量突破2亿，360手机助手的用户量也突破了1亿，成为360在无线互联网上的两个支柱。但两根柱子支撑不了一个房子，我希望各个团队在2013年会有新的产品能够脱颖而出，包括很多PC的产品也可以寻找在无线上的发展机会。很简单，未来不会再有无线互联网公司了，因为每个公司都必须是基于无线互联网的，也不会有PC产品部、无线产品部的区分，因为以后所有产品都会在PC和移动终端上打通，而没有无线互联网策略和产品的公司将会被淘汰。

例如，我们的搜索团队在不断提高PC互联网的搜索体验的同时，也应该考虑将来360搜索如何与手机上的智能终端相结合，我们在PC互联网上的每一个优秀产品，包括360导航站、360视频等，其实在手机上都会有你们的机会，关键是如何放下思想上的包袱，以一种创业的精神，带领精湛的小团队，在无线互联网上找到一个甜点，快速推动。

今天，我们也建立了一些创新小团队，主动在做一些尝试。尝试就是创新，创新就不怕失败。我见过的那些牛逼团队，也不是三头六臂，我们360的团队不比他们逊色。所以，我希望在今年你们给我，给公司更多的惊喜，我会全力支持大家在无线上的创新。

再说最后一点。互联网里面有一家公司说要向360学习狼性。我认为他们搞错了。360不是一家狼性的公司。360对员工、对用户都有关怀，所以我说要产品做得人性化，做产品要讲人性。所以，这家公司很可悲，因为他们一直都没明白，自己缺的不是狼性，缺的是人性。其实，他们只要对用户好一点，就会改善很多。他们号称要消灭小资，其实每个人都想过舒适的生活，难道这有错吗？我们欢迎他们眼里的小资到这里来，我们有包容并蓄的能力，把小资融和为一体。我相信，即使他们的小资到这里来，也能成为具有创业精神的人。很简单，因为我们既讲精神文明，也讲物质文明。

所以，今年我们面临着一场更大的战斗，我希望新加入360的人能够在这场战斗中建功立业。那些老战士们，如果你们还没有被打残，我希望你们也加入新的战斗。我希望在这个过程中，大家不仅能够提高个人能力，获得成就感，而且也能得到很好的物质回报。当有一天，360成为一家市值上百亿美金的公司，你们不仅是财富的创造者，而且也是这个公司的主人。

(来源：周鸿祎博客)

《企业家日报》

中国企业家的思想阵地 经济市场的冲锋号角

开创内容与形式的大型财经新报章