

“超人”李嘉诚 A2 葛兰素史克行贿内幕: A3 制定多方共赢战略: A4 盘点中国最佳和最贵 CEO 排行榜 B1
资产“乾坤大挪移” 肮脏的行贿成为冠冕堂皇的合规 从商业生态系统出发 有没有你的老板?

封面话题

周鸿祎:为什么互联网是免费的经济?

针对高德公司宣布原先付费的“高德导航”手机应用全面免费的消息,周鸿祎表达了自己的看法:免费也是一种有效的竞争手段。因为一分钱不花就能有这么好的软件,竞争对手的用户基础在快速流失,收入在迅速缩减,团队将面临崩离析。

周鸿祎经常引用笑傲江湖里葵花宝典中的那句话:“要想成功,必先自宫。”与其维持现状等着被别人革命,还不如自己来革自己的命。如果自我革命,还可能革出一条出路出来。如果等着被人家革命,那结果就会很惨。



免费是树立品牌的有效竞争手段

现在我们说起互联网免费,都觉得很理所当然。但是,五年前我在鼓吹免费的时候,绝大多数人都在以质疑的眼光看待 360 的免费安全。我们推出 360 免费杀毒,有竞争对手建议国家有关部门查一周周鸿祎是不是在搞倾销。

作为高德的独立董事,我接触高德的机会比较多,能理解高德这几年的纠结,就跟四五年前杀毒软件厂商的纠结是一样的。可喜的是,高德终于走向了自我革命的道路。所以,我经常引用笑傲江湖里葵花宝典中的那句话:“要想成功,必先自宫。”

我们推出 360 杀毒,免费又好用,因为一分钱不花就能有这么好的软件,360 杀毒的用户量一下子暴涨。我们也曾经很纠结。在推广免费杀毒之前,360 通过销售其他品牌的杀毒软件,每年能有 1.7 亿、1.8 亿的收入。推广免费杀毒就意味着要放弃掉这些收入,当时的投资人很反对你,说你再坚持一下,我们做到两亿就可以上市了。上市了你再搞免费杀毒吧。你看,我们投资你,这几年混的也不容易。

我给他们讲革命形势:虽然杀毒免费以后,我不知道未来的收入在哪里,但我认为杀毒免费是趋势,这 1.7 亿、1.8 亿的收入最终是赚不到钱的。你看国外的互联网公司恨不得把安全做到路由器和操作系统,大家都想解决安全的问题,安全一定是互联网里一个像空气和水一样的东西。那么,与其维持现状等着被别人革命,还不如自己来革自己的命。如果自我革命,还可能革出一条出路出来。如果等着被人家革命,那结果就会很惨。

然后,我请这些股东看了一场电影——《建国大业》,告诉他们“地在人失,人地皆失;地失在人,人地皆得”的道理。后来,360 的自我革命把互联网安全带入了一个新时代,那些不愿意自宫的,不想自我革命的,最终都惨遭别人的革命。所以,这一次高德宣布专业的手机导航应用免费,走上了自我革命的道路,我由衷地为高德感到高兴,希望高德也能把地图导航带入了一个新时代。



A 免费是互联网企业正确的商业模式

近日,我们的合作伙伴高德公司宣布原先付费的“高德导航”手机应用全面免费。这我和我的小伙伴们都惊呆了!这是高德的自我革命,第一个将专业的手机导航应用带入免费时代。我觉得这是一个特别了不起的举动,不仅给我们这些小伙伴们一个免费的好产品,最重要的是这意味着高德从一个传统的软件厂商,真正转型为一家有互联网精神与基因的互联网厂商。

我想,很多人都忘了第一次接触互联网时的那种震撼:有这么丰富多彩的信息和软件,绝大部分都是免费的,聊天免费、搜索免费、电子邮箱免费,包括我们搭建网站用的各种数据库,各种编程语言,不仅免费而且开源。

为什么互联网经济是免费的经济?这是因为互联网开发产品的成本大体固定,而通过互联网将产品传递到用户手里的费用非常低,接近于零。因此,一项互联网产品或服务的用户基数越大,分摊到每个用户上的成本就越低,也趋近于零。比如说,我开发的一个产品,如果有 1 亿用户,分摊到每个用户上的成本是一块钱,那么有 4 亿用户的时候,分摊到每个用户上的成本才两毛五。

互联网企业所有的商业模式,都基于海量的用户基数,通过设计增值服务向一部分用户收费;或者设计广告的模式,让大部分的用户都看到。从营销角度讲,在每个用户身上花两毛五,让他每天开机

就能看到,如果做得好,他还自愿去给你做宣传,这是很低的营销成本。

所以,我认为免费是最好的营销手段,因为它不需要花很多的广告去做推广,本身就能形成口碑。你想想,你如果手里有一千万,在中国打一个广告连个响儿也没有,我还不如花这一千万做一个免费的产品,真给几千万用户来得值。这几千万用户用了我的产品,就建立了对我品牌的认知、忠诚、信任,这比广告有效得多。要知道,最大的壁垒是品牌,而不是技术或者专利。微软曾经发起一项搜索盲测,试图证明必应的搜索结果不比谷歌差,但由于没有形成鲜明的差异化,大家说起搜索,第一个想到的还是谷歌。

C 创新者是孤独的少数派

从价值观到“胆商”

首先是价值观问题。我们的价值观太单一了,过于崇尚成功,把收入作为成功的标志。而创新是一个比较“二”的事。创新不能太注重成功,要屡败屡战。我们都看不起失败者,所以很多成功的企业家要把企业搞得很稳健,因为他们也害怕失败。

如果你真的想成为一个创新者,所有关于商业模式、用户体验的问题都是术。真正的道是价值观。我们不能一方面渴望创新,渴望成功,一方面又要跟社会主流的创新价值观保持一致的东西,害怕失败,不敢去尝试一些可能失败的东西。

其次,我们从小受的教育是希望不断地被认同,很看重别人的观点。我们都希望自己是大众派、代表多数的观点和声音。但如果你干了一件所有人都叫好的事,这还叫创新吗?创新者很多时候是孤独的,是不被大多数人所理解的,甚至只是小众派。创新者不在于他们的多创新,而在于他们坚持了一个方向,最后时来运转,逮到了机会。但在最开始一定是得不到大众认同的。

第三,说到创新,很多人的情商都够,智商也不缺,但还需要一样东西,就是内心的强大,所谓的“胆商”。

从微创新到大市场

很多人把“微创新”与“颠覆式创新”对立起来,认为前者就是小打小闹,后者就要敲锣打鼓。事实上,所有的颠覆式创新,都是从一个很小的点切入,这个点小到行业巨头对此根本不屑一顾。所以很多颠覆式创新刚开始都是微创新,甚至颠覆者本人都没有意识到。

那么,怎么去微创新?通俗地说,就是把原来不好用的东西变得特别顺手,把

原来不方便或者很困难才能得到的服务和产品,变得很容易很方便就能获得。有时候你能让对手的产品变得很难得,也说明你在破坏对手的产品优势。

第二,商业模式的颠覆。用一句大俗话来说,就是让很贵的东西变得很便宜,让收费的东西变成免费,这实际上也是在破坏对手的商业模式。

第三,技术的颠覆。随着科技的不断进步,纯粹的技术颠覆越来越难以发生了,特别对于很多中国的中小企业而言,在核心技术上缺乏积累和底蕴,相比之下,应用层面——面对客户、消费者的创新显得更加现实。

给创业者的谏言

谏言一,商业的本质,我认为就是消费者选择用你的东西。那么,消费者为什么选择用你的东西?事实上,消费者都特别自私,所以学会用他们的角度思考问题是微创新的前提,也是颠覆式创新的开始。

谏言二,在做微创新和颠覆式创新

的时候,一定要注意避免被误导。我一直讲小公司千万不要做平台战略。原因在于平台不是做出来的,而是自觉积累出来的。如果有 4 亿人都用微信,微信自然就是平台。360 刚开始的时候,如果我当时要是懂网络安全,这件事是做不成的。如果要做平台,就要做杀毒、防火墙、主动防御……没有三年这个平台是搭不出来的。三年以后市场什么样?我并不知道。而且平台一旦要全面推动,无法形成压强,所以小公司最忌讳做平台。小公司未来可能是一个很大的平台,但现在一定要选择单点突破。

谏言三,一定要想办法聚焦有限的资源。倘若今天我伸出双手要推一个河马或大象,无疑很难推动;但倘若把自己变成一只锥子,用同样的力量扎它们的屁股,可能还是会让它们疼一下。很多人犯的错误其实都是贪嗔痴的本性,想法越多,越急躁。所以,在创业的最初几年,一定要想办法约束自己的欲望,多做减法,尽可能地聚集资源,不断超出用户的体验,这才是很多创新的开始。(周鸿祎)

稳定预期才能稳定发展

企业家对经济不确定性的最大担忧,来自政府行为的不可预期;公众对社会转型不确定性的最大担忧,来自法治的不可预期。

上半年各项经济指标公布,有喜有忧,总体尚在“合理区间”之内。对于下半年经济走势的预测,除了经济增长进入“换挡期”的共识之外,众说纷纭。

企业家们研判中国经济形势,最怕的不是经济下行,也不是需求疲弱、产能过剩,而是摸不准政府会出台什么样的调控政策。企业家天生就是市场的一分子,他们能敏感感知市场运行的细微变化,对行业的理解也远比其他专家深入。

政府在特殊时期直接干预经济,虽然大有立竿见影的效果,但客观上打乱了正常的市场运行轨迹,让市场传递出混乱的信息,长期效应更是有待评估。虽然企业家最害怕政策上的“折腾”,但官员却大多热衷于此。因此,对于中国企业而言,研究透政策的走向,往往比研究透市场和行业的走向更为重要。最近很多企业家关心宏观经济形势,其实关心的是政府会采取什么样的对策。

较之前些年,本届政府调控经济的方式已经有所不同。上半年,面对经济下行压力较大的情况,舆论纷纷猜测有可能“出手”,政府却坚持“平心静气、静观其变”的态度,没有对经济进行大规模直接干预。这赢得了广泛赞誉,也被解读为传递出让市场发挥更大作用的信息。但随着经济继续下行,稳增长压力越来越大,一旦增速逼近“下限”,政府会采取何种措施,仍有待观察。

其实,经过 20 多年的市场经济改革,市场机制已经广泛发挥作用,有些事不用政府去做,市场会自动调节。政府大规模的直接干预,只会伤害市场本身的机能,增加企业家对未来预期的不确定性。

这种预期的不确定性不仅存在于对经济走势的判断,同样存在于对社会转型的判断之中。产权保护制度还不完善,一些地方司法公正遭受质疑,甚至极左思潮不时冒头,无论是中产阶层、企业家,还是政府官员,相当一部分人都不讳言对未来隐存不安全的预期。

预期是魔鬼,也是天使。当一个社会的相当一部分群体形成稳定的预期,他们就会做出相近的选择,从而形成巨大的推力,把社会推向他们预期的方向。而当他们对未来的预期不确定时,就会基于自身利益做出规避风险的选择,社会向何处走,也充满了不确定的风险。现代社会要建立稳定、透明、公开的制度和政策,就是为了给公众一个稳定的预期。

稳定预期,才能稳定发展。企业家对经济的稳定预期,来自对市场规律的认识;公众对未来社会转型的稳定预期,来自对法治的信心。市场,意味着经济活动中资源配置是自由的;法治,意味着社会活动中每个人的权利是平等的;市场与法治,是一个现代社会的稳定预期的基本保障,断不可随意破坏。

当然,政府有必要在非常时期对经济进行适当干预,法律更需要根据社会发展做出与时俱进的修改,但这一切都需经一定程序,纳入到公众可预期的范畴之内。(万建民)

Iphone,android 手机扫描二维码下载安装



企业家日报微信公众平台 企业家日报手机客户端 APP——太阳岛二维码

传递价值 成就你我

芙蓉王 文化头条新闻

湖南芙蓉王文化传播有限公司

中国秦岭 猕猴桃产业起源地

中国·秦岭鲜甜猕猴桃

官方网站: www.gnqinling.com 全国服务热线: 400-816-1001

联邦电缆 联接世界的力量

- 750-1100KV 特高压、220-500KV 超高压电力电缆
- 110-500KV 海底电缆、碳纤维导线
- 核电力电缆、风能电缆、特种电缆
- 国家级重点工程急需的高精尖产品
- 国家“125”规划重点发展产品

电话: 0717-6697188 传真: 0717-6510555

网址: www.chinaunicable.com