

■ 本版撰文 本报记者 陶海青

“微创新成就商业传奇”系列报道之五

编者按:众所周知,奇虎360发展迅速且总能搅乱中国互联网的产业格局。究其缘由,用360公司董事长周鸿祎的话说就是“微创新”和“颠覆性创新”。事实上,360安全卫士从查杀流氓软件开始,就一直在做微创新。之后,360给用户电脑打补丁、开机加速等等,每一项功能都是微创新。360就是靠这样一个又一个微创新发展起来的。

然而,实施微创新,不仅需要勇气和眼光,更需要智慧。每次对已有行业的颠覆式创新,都让360一方面赢得用户的认可,另一方面也冒犯了既得利益者——360的成长史几乎就是一部互联网斗争史。



微创新：钻进用户心里 单点突破

360公司董事长周鸿祎经常说:在国内,我是最早鼓吹微创新的人,可能也是嗓门最大的。但微创新的鼻祖应该是乔布斯,他曾经说过一句名言:微小的创新可以改变世界。

一提到微创新,很多人认为通过一点一滴的改进,积少成多,集腋成裘,就能完成从量变到质变的飞跃。但在周鸿祎看来,要改变市场格局,微创新一定是从冷门开始,从大公司不注意的角落开始的。在热门中进行微创新,无法到达革命的彼岸。

近日,周鸿祎接受了《中国贸易报》记者采访,以独特视角对“微创新”进行了一番解读。他表示:“近几年来,中国互联网行业并没有出现大型公司,这是因为现有大企业处于垄断地位,扼杀了中小企业的创新热情。只有充分的市场竞争,才能推动互联网行业发展。360从创立之初以小博大,以弱胜强,到现在拥有4.5亿多客户,一路走来,微创新功不可没。”

从用户出发 四两拨千斤

微创新被业界定义为:通过持续的版本迭代,解决用户实际遇到的问题,逐步推进产品的发展。

在周鸿祎看来,从用户体验出发,把产品做得简单易用,或者能够提高用户在使用产品过程中的愉悦感,任何在此方面所做的创新努力,哪怕很微小,也有价值,这就是微创新。所有人都做微创新,它不是只能依靠研究院和申请专利,不需要一定懂技术,只要从用户出发,就能改进产品和服务。

周鸿祎称:“你的产品可以不完美,但是只要能打动用户心里最甜的那个点,把一个问题解决好,有时候就

是四两拨千斤,这种单点突破就叫微创新。尤其是对于小公司,要做出微创新,就要钻进用户心里。模仿可以照猫画虎,但肯定抓不住用户体验的精髓。”

微创新要遵循的一个重要原则就是简单原则,即大道致简。周鸿祎举例称:“微博其实特别简单,就是把它变成140个字。这带来了几个好处:第一,会写短信就会写微博。第二,您文章写得好,洋洋洒洒3万字,我跟你没法比,现在咱俩都写140个字,你比我强不到哪里去。第三,如今的互联网阅读已经非常浮躁,还有人静下心来读长篇大论吗?微博140个字,打发碎片时间。把这个事简单到极点,就改变了媒体,改变了世界。”

快速试错 不断打磨

微创新除了要遵循简单原则外,还要快速出击,不断试错。

根据周鸿祎的经验,并不是所有的简单原则都能成功,创业者需要通过快速试错,知道什么时候放弃,什么时候重新开始。从小处着手,一步一步地理解用户,解决问题,然后提出他们认为有价值的、未来可能会愿意花钱来买的解决方案,这也是微创新。

周鸿祎回忆说,当年做奇虎社区搜索时,真是千辛万苦,花了很长时间做了很大一个东西,但没想到却无法打动用户,于是就靠广告、靠推销、靠渠道生拉硬推。一旦不推广了,用户访问量曲线马上跌下去了。

在互联网行业,过去做产品,追求的是一鸣则已一鸣惊人,或者说,十年磨一剑。但是,在信息时代,计划赶不上变化。“闭门造车的结果,是等你造出来了,这个世界早就变化了。所以,如果要微创新,就要

调整自己做事的方法,把闭门造车、十年磨一剑变成快速调整、小步快跑,把产品研发周期按年计算,改成按季度计算,甚至按月、按周计算。”周鸿祎说,360每次研发不是一定要提出特别宏大的目标,而是循序渐进,把微创新产品拿到市场上去检验。错了没关系,因为只浪费了一个月或者一个季度的时间,还来得及调整。任何伟大的产品,都是通过一个点持续改进打磨出来的。所以,企业的研发流程和开发模式,也要有相应的变化。

事实上,360就是在很不经意间做出来的,正因为找准了打动用户的切入点,所以很快就普及了。而这种互联网式的微创新,几乎是每个互联网公司的做事方式。360也正是在不断试错中才打造出今天的商业模式。

免费模式 商业的未来

在信息时代,一种商业模式既可以统摄未来市场,也可以挤垮当前市场,这不是耸人听闻。“免费”就是这样一种商业模式,它代表了数字化网络时代的商业未来。

长尾理论的提出者克里斯·安德森在其所著的《免费》一书中指出,新型的“免费”并不是一种左口袋出、右口袋进的营销策略,而是一种把货物和服务的成本压低至零的新型卓越能力。在上世纪,“免费”是一种强有力的推销手段,而在21世纪,它已经成为一种全新的经济模式。

周鸿祎非常推崇此书。他认为,免费商业模式所基干的是庞大的消费群体,群体的力量是巨大的,人气赚

足了,名声响了,这就是盈利的基础。互联网最激动人心的是,公司花了很多钱提供了一种免费的商业模式,免费给很多人用,最后,公司还能因此获得巨额财富。在挣到钱的同时,又可以不伤害客户。这种模式在传统的商业世界中无法解释。

因此,在周鸿祎看来,免费是一种新型商业模式,实施免费需要勇气和实力。但他提醒说,商业模式与盈利模式不同。商业模式是一个复合的模式,包括公司做什么产品、定位什么样的客户、用什么市场营销手法,盈利模式只是它其中的一个环节。

基于多年的实践,周鸿祎强调,必须清楚几个问题:你究竟拿什么免费;这个东西会不会成为一个基础服务;通过免费能不能得到用户;在拿到用户和免费的基础上,有没有机会做出新的增值服务;增值服务的用户愿意付费吗?如果你能回答清楚这些问题,就是一个好的商业模式。不要因为盈利模式暂时不清晰,就去否定它的整个商业模式。

2006年,360推出360安全卫士,以反流氓软件为切入口进入互联网市场。之后,推出360免费杀毒软件,并承诺永久性免费。一石激起千层浪,此举打破了杀毒软件市场的收费规则,激怒了各大杀毒厂商。

周鸿祎坦言,在推广免费模式的过程中,难免会有所误伤,触动其他厂家的利益。但在碰撞的过程中,相关企业慢慢会明白什么模式应该全免费,什么模式应该半免费,什么模式其实没有必要免费。

360凭借免费一招,占据了中国互联网安全市场近90%的份额。时至今日,国内的杀毒软件基本上都已免费。

◆ 记者手记

◆ 延伸阅读

周 鸿 祎 印 象

记者至今依然保留着周鸿祎在3721国风因特软件(北京)有限公司做董事长时的名片,多年后,再见这位湖北男子时,他已是360公司董事长、互联网“免费安全”模式的首创者和践行者,成就了一个商业传奇。

见面时间选在今年“五一”前夕。也就是在这一天,广东省高级人民法院对腾讯起诉奇虎360不正当竞争案公开宣判,判定腾讯公司胜诉,360向腾讯赔偿500万元。

周鸿祎对记者表示,判决不公平,将向最高人民法院上诉。

周鸿祎蔑视权威与规则,具有极强的好胜心。在他看来,封闭抄袭是垄断巨头的通行证,而创新是弱小创业者的墓志铭。在中国互联网这片弱肉强食的丛林中,周鸿祎戎马生涯十几年,其间树敌无数,其中不乏毛伟、李彦宏、马云、毛一丁、马化腾等商界名人。

而周鸿祎唯一崇拜的只有创新与勇气,他将“颠覆式创新”定为自己创业立业的人生信条,在通往“主流认



周 鸿 祎 : 创 业 者 痛 恨 没 有 创 新

中国互联网行业最缺乏的元素就是创新,可能根本原因还是缺乏创新的文化和创新的土壤。小公司发展不能遵循大公司的游戏规则,必须靠新的商业模式,破坏掉大公司已有的格局,吸引用户。

在过去10年中,由于政府支持,由于中国人口红利,中国互联网行业获得了高速发展,也产生了很多市值上百亿美元的公司,这些公司也可以在全世界和谷歌、苹果相提并论。但是中国互联网真的很强大了吗?

和国外的公司相比,中国公司不缺市值,不缺收入,不缺用户,但是很多互联网行业的巨头没有自己的价值观,更谈不上输出价值观,所以导致互联网行业问题重重,比如垄断、不正当竞争等等,但是最被很多创业者痛恨的就是没有创新。

实际上,我从来不怀疑中国有许多优秀的年轻人,我相信在中国绝对不缺乏像乔布斯这样优秀的种子。但是,目前我们整个行业,我们的国家,没有一个真正的支持创新、鼓励创新的土壤,即使有好的种子,它可能也长不出真正像乔布斯那样的参天大树。

颠覆性创新的信徒

哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森(Clayton Christensen)在《创新者的解答》一书中表示,创新概念的核心不是技术进步,更不是科学发现,而是对“市场变迁”的主动响应。

书中所述的重要观点是:破坏性创新。这种破坏性技术的好处在于:简单、便捷、成本低、更简化的服务以及更好的用户体验,从而迎合低端用户的需求。而一旦在新市场或低端市场站稳脚跟,破坏性创新产品就会启动自身的改良周期,向成熟市场进攻。

克里斯坦森在书中特别强调,破坏性创新并不涉及特别复杂的技术变革,只是产品结构会变得更加简单。这种创新首先发生在主流市场的可能性很小,只有远离主流市场或对主流市场没有太大意义的新兴市场,才会重视这些产品组合的属性。而这恰恰给了新兴企业颠覆成熟企业的机会。

周鸿祎对于《创新者的解答》一书同样爱不释手。他告诉记者:“我非常欣赏这种颠覆和革命,我是这样的信徒。”

周鸿祎认为,如果按照巨头的游戏规则玩,将

永无出头之日。“我的观点是,衡量一件事情对不对,要从市场经济的角度,看它对消费者有没有利;另外,就是看它是否是产业技术上的进步,比如说柯达的破产,数码相机颠覆了胶卷相机,但今天手机又很可能颠覆数码相机。再比如,杀毒软件。他们要卖钱,而我的解决之道是反向操作,即卖得更便宜,这叫改良,但我彻底不要钱,这就变成了颠覆。其实,当时我自己也没有意识到免费杀毒会带来如此巨大的颠覆效果。”

周鸿祎认为,所有的颠覆式创新在开始时都是微创新,企业只有聚焦,才能突破。颠覆式创新不可能在一夜之间发生,而是一步一步地通过微创新,不断地蚕食领先者的市场,最后等到不可逆转的时候,才能颠覆原有市场或原则。反之,如果一开始就实施颠覆式创新,那么市场的强者一定会反击,就没有颠覆的机会了。

周鸿祎以苹果公司举例说,苹果公司今天颠覆了手机产业和PC产业,但这些都源于一款MP3播放器。从一开始,连乔布斯本人也没意识到后来的颠覆。微创新是起点,只有通过持续的微创新,最后才有可能形成颠覆。

柔道战略高手

实施微创新,不仅需要勇气与眼光,更需要智慧。采访中,周鸿祎反复提到柔道战略。

周鸿祎深谙柔道战略。他说,中国互联网巨头本身没有足够的创新能力,就会反过来模仿小公司并压制创新,导致创业公司的空间越来越小。所以,今天的创业者急需柔道思维。对付腾讯和百度,要么别跟他们竞争,离得远远的,要么就用柔道。不要期望追随在他们后面分到一杯残羹,这不可能。

对于柔道,《哥伦比亚百科全书》的定义是:柔道是将对手的体能和力量为己所用,借力打力,击败对手而获胜的一种武术,它能使弱者或体重处于劣势的人战胜身体方面占优势的对手。

周鸿祎有句名言——要想成功,必先自我修炼,能够量力而行,并掌握以弱胜强的博弈法则。每当他言及于此,总是会赢得听众的掌声。然后,他通常会谦虚地推荐一本书:《柔道战略》。

哈佛商学院教授大卫·尤费在其《柔道战略》一书中把柔道看作一种商业策略,核心是借力打力。作为弱势的一方,不能与强大的一方硬碰,而要设法把对手的体重、力量等优势变成对其不利的因素。比如寻找到一个支点,利用杠杆作用把对手跷起来、甩出去。对方的劲越大、体重越大,就摔得越惨。

柔道战略的核心是借力打力,隐含这样一个几乎是真理的假设:任何资产,在特定环境下都可能变成累赘;强势里必然藏着弱势。

作为“柔道高手”,周鸿祎认为,柔道思维就是碰到大公司,就要思考:它最珍贵的东西是什么?它最大的优势是什么?这个优势里有什么问题?它的敌人是谁?它最害怕什么?你可以做什么事情,但你强大的对手却不能跟着去做。

周鸿祎用柔道搏击术成就了互联网时代的创业神话。