

颠覆者

⋮

周鸿祎自传

颠：覆：者

周鸿祎自传

周鸿祎 范海涛◎著

 北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目(CIP)数据

颠覆者:周鸿祎自传/周鸿祎,范海涛著.—北京:
北京联合出版公司,2017.9

ISBN 978-7-5596-0930-4

I. ①颠… II. ①周… ②范… III. ①周鸿祎—自传
IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第214917号

颠覆者:周鸿祎自传

作者:周鸿祎 范海涛

责任编辑:夏应鹏

内文设计:沐希设计

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

河北鹏润印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数365千字 710毫米×1000毫米 1/16 印张24

2017年11月第1版 2017年11月第1次印刷

ISBN 978-7-5596-0930-4

定价:49.80元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有,侵权必究

如发现图书质量问题,可联系调换。质量投诉电话:010-82069336

前言

人生就是不断自我颠覆 / 1

开篇 360 新未来 / 7

沸腾二十年 / 8

从未想过的私有化 / 14

一波三折的私有化 / 19

360 新未来 / 23

第一章 生于 70 年代 / 27

生于 70 年代 / 28

革命氛围之下的启蒙教育 / 32

第二章 在好孩子与熊孩子之间 / 37

搬到郑州 / 38

爱上阅读 / 43

第三章 年少轻狂 / 49

校园闹剧 / 50

一张邮票引发的风波 / 53

继续阅读和初识计算机 / 58

第四章 一个正统教育的出离者 / 63

郑州九中——一所普通中学成就的重点大学梦 / 64

关于理想的课堂作文——物理和计算机 / 69

完美的结局——保送 / 74

第五章 老鼠掉到米缸里之我的大学 / 81

进入大学 / 82



目 录

contents

危机四伏 / 84

人生中的第一次商业行为 / 87

教改班奇遇记 / 91

老鼠掉到米缸里 / 94

我为上机狂 / 98

课外兼职：人生的另一堂课 / 102

第一次讲课练就演讲能力 / 107

第六章 研发反病毒卡——创业初体验 / 111

开始逃课 准备做产品疯子 / 112

送进公安 连夜受审 / 116

初到特区 自己采购 / 122

自寻销售渠道 / 126

初次创业的失败和收获 / 131

第一次创业的额外收获——软件收集狂人 / 135

第七章 二次创业 遭遇“黑单事件” / 139

“信心”的诞生 / 140

“信心”的陨落和教训 / 144

用创业者的心态去打工——决定投身方正 / 148

第八章 初入职场 创造“飞扬” / 153

北大方正——放逐新疆 / 154

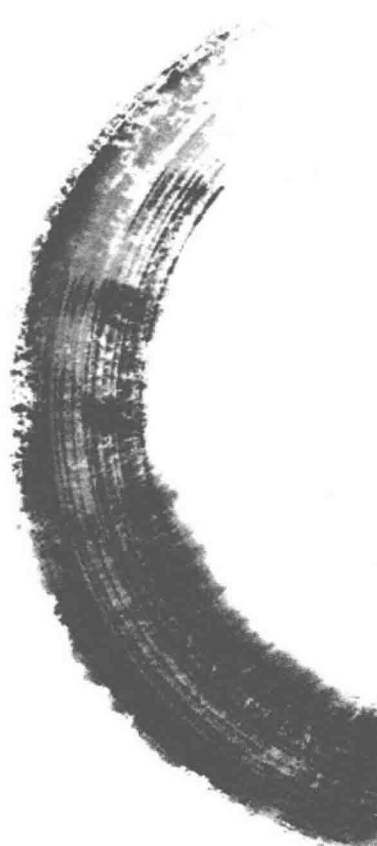
封闭开发——一个程序员的本我状态 / 157

1996——初步拥抱互联网时代 / 160

一个新的任务：初步接触电子邮件 / 164

“飞扬”为什么没有真的飞扬起来 / 167

离开方正——抛弃稳定、待遇和头衔 / 171



第九章 车库式创业和度过 3721 风波 / 175

开始车库式创业 / 176

四处碰壁 / 182

融资初体验——资本的妙处 / 186

寂寞艰难的创业初期 / 190

发展的困境——职业经理人到底好不好 / 196

与搜索失之交臂 / 201

互联网的冬天和 RealNames 入驻中国 / 206

与 CNNIC 之间的“始乱终弃” / 212

冲突爆发 / 217

公然抗争 杀出血路 / 221

插件安装和决胜渠道 / 227

遭遇百度 对簿公堂 / 233

寻求与 Google 合作未果 / 239

3721 的大结局——为什么会出售? / 244

第十章 进入跨国公司 情困雅虎 / 251

初入雅虎 / 252

新雅虎：发力搜索 / 258

痛苦的沟通 “一搜”的出生 / 262

层出不穷的冲撞 / 267

这是我一个人的战斗 / 271

初现峥嵘 / 274

矛盾升级 情困雅虎 / 277

雅虎后续——跨国公司在发展的种种困境 / 281

和解——雅虎十年后的醒悟 / 285

雅虎总结——在不同的欲望之间取舍 / 289

第十一章 重新出发 奇虎诞生 / 293

初创奇虎 / 294

2006年 回归——关注社区搜索 / 298

社区搜索的式微与搜索梦的保存 / 301

“流氓软件”在中国泛滥成灾 / 303

逆转——360慢慢渗透进安全市场，大获成功 / 306

360杀毒为什么走向免费 / 312

从杀毒滑铁卢到后来的脱颖而出 / 315

360商业布局初步显现 / 320

第十二章 “3Q”大战 出逃香港 / 323

春节中的偷袭——腾讯来了怎么办？ / 324

“3Q”大战与360上市准备同步进行 / 328

漫长的对决 / 331

“360扣扣保镖”和“出逃香港” / 334

一个艰难的决定 / 340

舆论转向和上市主承销商更换 / 343

事态的白热化与上市准备会的同步 / 347

政府介入和“3Q”大战的终结 / 352

腾讯反思 谁是赢家？ / 357

第十三章 360 登陆纽交所 / 361

一波三折的360上市 / 362

上市路演与“突发事件” / 365

密交通过和上市敲钟 / 369

后记 B面老周 / 373



contents

前言

人生就是不断自我颠覆



这是一则反复出现的商业故事。

在《创新者的窘境》出版之前，哈佛大学教授克莱顿·克里斯坦森在《哈佛商业评论》英文版上发表过两篇文章，其中一篇叫作《颠覆性技术：抓住潮流》，这引起了当时如日中天的英特尔公司的重视。

英特尔 CEO 安迪·葛洛夫抓起电话，对电话那头的文章作者说：“克里斯坦森，你飞到硅谷来吧，给我们讲讲你的这套研究对英特尔意味着什么。”克里斯坦森兴奋地穿越了东西海岸，如期到达了约定地点。

因为克里斯坦森的直率与坚持，他拒绝了葛洛夫只讲 10 分钟的无理要求，而是按照自己的进度讲了半个小时。他特别举了钢铁行业的例子，比如小型钢铁厂纽柯（Nucor）是如何颠覆钢筋和螺纹钢市场，逐步向高端延伸，并击败传统的钢铁业巨头的。葛洛夫立即明白了克里斯坦森的意思：“我知道了，你的意思是我必须干掉 Cyrix 和 AMD！”

因为这次对话，英特尔在之后的一年输送了 18 个团队、2000 多人去哈佛听克里斯坦森的课程。1999 年，英特尔推出低版本的赛扬处理器，目的在于把竞争对手排除出去，避免新进者拥有颠覆式创新的机会。这个产品正是和克里斯坦森沟通后推出的低端产品。

葛洛夫的决定鼓舞克莱顿·克里斯坦森创作了《创新者的窘境》一书，书中提到一家公司决定搁置首创产品，这会扰乱正常业务运转，是任何公司都不愿意冒的风险。而葛洛夫在别人试图破坏英特尔的业务之前，自己先这么做了，从而捍卫了英特尔在市场上的尊严。

这样充满历史感的商业故事，总是让人感慨良多。

作为一个互联网的老兵，我是颠覆式创新的信徒，同时也是克里斯坦森的忠实读者。克里斯坦森所说的颠覆式创新，其实总结起来并不复杂。真正的颠覆式创新有两种：一种是从商业模式上进行创新，即把昂贵的变得便宜，把收费的变成免费；另一种是从体验上创新，即把复杂的变得简单，把笨重的变得便携。它们实际上都是从低端切入，创造一个新的、原来大企业看不上的市场，然后让很多低端用户涌进来，让很多原来不是用户的用户认识这个市场，然后慢慢地往上蚕食。

而对于一个已经有些用户的大型企业来说，颠覆式创新在某种程度上意味着公司对颠覆性技术有所预见，将资源配置给未来。但有时候这会造成企业自己和自己的现有业务相互冲突的情况，就像左右手互搏一样，而这是考验企业家是否果敢的时刻。这不仅仅要求你琢磨出一个稳定又创新的商业模式，还可能意味着企业要做出痛苦的收入牺牲，因为企业家要对现有的、已经盈利的业务做出大刀阔斧的削减，以便让位于新的战略。

这仿佛是对过去的自我否定。然而，如果不这样做，企业相当于把危险预

留给了未来。

作为 360 的创始人，我亲身体会过那种“挥刀自宫”的艰难。2008 年，我和投资人沈南鹏在北京奥运会赛场观看跳水比赛。虽然身处赛场，但我还是无时无刻不在想着当时公司的战略改变。我已经思考了一段时间，希望把当时传统的计算机杀毒软件的收费商业模式变成免费的，这无异于对整个杀毒市场宣战。但是随着互联网的发展，我的直觉是互联网安全一定会变成每一个人都要面临的问题，如果安全成为一种基础服务，它就应该免费。还记得那天的跳水比赛很精彩，但我却一点也没有看进去，我第一次和沈南鹏交流着自己彻底把杀毒免费的想法，内心也逐渐走向坚定。再后来，众所周知，我终于将这个想法付诸实施。

当然我的代价是空前的。首先是在公司内部，我直接牺牲掉了每年 2 亿元的代理销售收入，要说服整个董事会并不容易。再者，我们不出意外地遭遇了杀毒厂商的围剿，也经历了各种口诛笔伐。最终，360 对整个安全行业进行了颠覆，也成为中国第一大互联网安全品牌，今天，我们也拥有了好几亿用户。

后来的故事大家都已经知道了，凭借着源源不断涌入的用户，360 最终研究出了新的模式，也让公司和广大用户都成了受益者。

在技术变革的时代，这样的故事其实已经层出不穷。微信颠覆了短信，乔布斯拿 iPod 为开端，最终颠覆了老牌手机巨头。后来者不断地超越上一代的传奇故事，过去不断发生，未来也将更加可期。而移动互联网和即将到来的人工智能时代，正在给新的颠覆式创新提供着更大的平台，这给整个商业社会带来了勃勃生机，也给创业勇士们铺陈着技术改变世界的道路。

我独爱颠覆者，也青睐有颠覆精神的年轻人。因此，我将我的自传命名为《颠覆者》，以向那些拥有颠覆精神的人致敬。

尤其是在今天的中国互联网环境里，敢于颠覆尤为可贵。众所周知，互联

网企业开始向巨头聚拢，而巨头的体量也越来越大。这尤其需要笃定而且无畏的创新者。最近，人们清晰地看到“创业阶层固化”现象的出现，以至于一个行业内人士直接喊话，写出了《人民想念周鸿祎》这篇文章，他说：“只是觉得中国互联网过去两年越来越无趣了，挺好的创业者，最后都被环境塑造成功口上的骗子。没人说真话，没人敢说真话，不怀念你还能怀念谁。”而我知道，人们不是怀念我，只是怀念敢于说真话的挑战者，怀念真正具有颠覆精神的人。而没有炮火声的互联网，无疑是无聊的。

对于创业者的困惑，我想说，互联网创业者作为其中一个“马拉松选手”，不应该看到现在这几场比赛就觉得格局已定，阶层固化已成定局。总有一天，旧的格局会被打破，会有新入者打破原有的平衡。正如凯文·凯利所说：“巨头体量越来越大，在短时间内这是自然而有利的，但长期来看，还是会有一些边缘化的公司颠覆产业。”“颠覆性技术永远在发生，而且是从边缘性的地方出现。……这些颠覆性技术具有这些特点：质量低，高风险，利润低，市场小，未被证实的。没有人愿意进入。”

我相信，未来属于那些肯在没人注意的角落默默耕耘的创新者。

最后，我最想说的其实是，个人选择可以用颠覆性创新理论，这里指的是个人对自我的超越和个人对阶层固化的突破。现在社会上有一种说法是出身决定论，社会的阶层已经固化，一个人的出身已经决定了他的未来。人们甚至用大数据的方式来预测一个人的基本情况：从一个人的出身预测他所受教育的大致水平，从一个人的教育水平判断他未来喜欢什么，从一个人的教育水平预测他未来的收入。多数人都不知不觉地被划分进了统计模型，在没有意外的情况下，和其他人一起过着大数据预测好的生活。

然而，我认为新的科技时代的来临，给年轻人创造了更多的突破阶层固化的机会。在互联网时代，这样的故事版本其实早就在连续不断地上演。在相对公平的技术平台里，年轻人不讲自己的家庭背景，无须争论自己的出身是好在

坏，人们凭借谁的点子更好来争得用户，在意谁的产品更能赢得人心。在新技术平台之上，你无须拥有得天独厚的垄断资源就可以白手起家，凭借自己的真才实学对世界做出改善。

对于这一点，我的故事也许就有些代表性。和很多出身普通的孩子一样，我的父母都是国家事业单位最普通的职员，他们带着我在郑州市的一个大院里长大，我上的也是一所最普通的小学，可以说，我的起点毫无特别之处。但是，我的成长幸运地伴随着中国互联网的出生和成长，作为一个一心热爱计算机语言的年轻人，我的梦想很简单，就是做出一款好的软件和产品，造福使用计算机的人们。而互联网公平和开放的精神，最终成全成就了像我们这样一群拥有平淡无奇背景的普通人。这就是一种对自我设定的颠覆。

而实现自我颠覆的人都有一点共性。通过我的观察，最终能够实现这种颠覆的人，都有着强烈的“内在驱动力”和“使命感”，如同万维钢在《知识分子》这本书里写的那样：“内在动力才真正体现了一个人的自由意志，我之所以这么干不是因为谁刺激我，而纯粹是因为我就想这么干。对于这些人来说，工作已经不是简单上下班的事了，而是一项事业。他们做这件事情不需要外界的监督和激励，是自己要求自己非把这件事情做成不可。所以真正了不起的事业应该由使命感驱动。”

和我一起工作的员工都很年轻，他们有些很有冲劲，但是有些也为高不可攀的房价忧心忡忡，还有些为找不到自己的目标而感到迷茫。而面对后两类人时，我总是说，机会总是留给有准备的人，怨天尤人没有用，如果每天以应付的心态去工作就是在浪费生命。在这个行业，成功的人很多都是平头百姓。他们能够成功，说明只要你努力也有机会。哪怕你现在是在打工，也要考虑为自己学习一些东西，这客观上是为公司创造价值，也是为你自己积蓄巨大的潜能，因为学习到的本领是别人剥夺不走的。你可以一边学习，一边等待使命的召唤。

我鼓励今天的年轻人拥抱新的技术时代，也不断地进行自我超越，因为未

来的平台无疑会更加开放和开源。虽然用大数据来看，你的性格和命运都已经注定，但是总有一些人可以从设定的剧本中跳脱出来获得自由。我一直欣赏的这位作者万维钢，曾经是美国大学物理系的一位研究员，在他的著作《智识分子》里，他总结列举了很多战胜家庭局限的人。他说——

所谓英雄，就是超越了阶层出身、超越了周边环境、超越了性格局限，拒绝按照任何设定好的程序行事，不能被大数据预测，能给世界带来惊喜、最不像机器人的人。

英雄，不是那些被大数据预测的俗人，他们，让这个世界变得有意思。

周鸿祎

360 新未来

—— 开篇 ——

沸腾二十年

2016年年末，一部由克林特·伊斯特伍德导演、汤姆·汉克斯主演的电影——《萨利机长》正在全国影院热映，这部电影根据真实事件改编而来。

2009年1月15日，全美航空1549号班机从纽约正常起飞，飞往北卡罗来纳州，一分半钟后，客机遭遇了加拿大雁群的撞击，随即，机舱里充满了东西烤焦的味道，飞机双侧发动机引擎失效。在这千钧一发的时刻，驾驶本次航班的机长萨利（人物原型真实姓名——切斯利·萨伦伯格）在短短208秒内，用冷静和专业做出一个惊人的决定——在确认飞机无法降落到附近机场后，他将这架载有150名乘客和5名机组人员的客机迫降到了纽约哈得孙河之上，飞机的机尾最先落入水面，然后整架飞机在河面上急速滑翔，最后，飞机停止，整个机身如同一艘大船漂浮在了河面之上，155人的性命得以保全。飞机迫降的整个过程极其惊险，而结果又让人非常欣慰。在如此危急的情况之下，这名沉着坚定的机长，创造了民航历史上的——“哈得孙河奇迹”。

这部影片让我心生感慨。

我是一个超级电影迷，家里的硬盘存有成千上万部电影，都是按照目录分好的。很多电影我观看多遍，也有很多电影让我着迷，但是没有哪一部电影比《萨利机长》更能让我联想到我所经历的二十多年的创业生涯。

我的成长几乎伴随了整个中国互联网的成长，从20世纪90年代中期大学毕业开始在校园里销售反病毒卡，再到离职北大方正后创立3721，从与CNNIC的战斗到成为雅虎中国的总裁，从互联网第一口水战到“3Q”大战，从免费杀毒到360的商业化，一直到360成功在美国上市。这二十年当中有太多的故事可以分享，也有太多惊心动魄的时刻让人难忘。如同每一个还算成功的创业者一样，一路上我遇到的九死一生的事件从来没有少过。其中的艰难坎坷，很多不足为外人道也。虽然互联网创业者可能永远不会遇到像萨利机长一样的极端状况，但是我依然感觉它们冥冥之中有某种共通之处。

那共通之处就是——人们如何在没有前车之鉴的判例中进行决策，又如何泰山压顶般的压力之下做出最优的判断。对于创业者来说，每一天都是压力测试。

从零到一，每个创业者在从无到有创立一家公司后，都要经受非人的考验，每一天都有形式不同的突发情况，大家都要经历那种面对突发情况的紧张、九死一生的惊险、迅速做出决策的逼仄、死而复生的恍惚。这所有的一切都如同本·霍洛维茨在《创业维艰》里描述的那样——解决这些难题，没有任何公式套路可用。

对于创业者来说，每一道难题都是新的。于是，创业者经常感觉到——“没有任何良方可以掌控错综复杂、变幻不定的局势，没有任何良方可以创建一家高新技术企业，没有任何良方可以带领一群人走出困境，没有任何良方可以制作出一系列热门金曲，没有任何良方可以助你成为全国橄榄球的四分卫，没有任何良方可以让你竞选上总统，也没有任何良方可以在你生意衰落之时激励你的团队。”

我完全理解本·霍洛维茨的观点，早就体会过那种每天在风口浪尖上行走的感觉。但是他说的这一切都指的是——每一次遇到问题，并没有现成的方案去解决企业成长中的困境。一切的一切，只能赤手空拳地去判断、去决策、去着手解决，有的时候甚至会面临一场豪赌。因此，企业家只能沉着冷静，再凭借一点点的运气，运用平时积累出来的商业上的专业方法，努力让风浪化险为夷，这是最考验创业者胆识的时刻。

对于我来说，我经历过的这种惊险时刻数不胜数，2001年，我31岁，与号称有官方背景的机构CNNIC公然抗争，在中文域名领域杀出一条血路。公众就这样认识了一个“好战的周鸿祎”。2003年，我33岁，以1.2亿美元变卖了自己创办的公司3721，成为雅虎中国总经理，试图用雅虎的强势地位在搜索领域进行突围，却陷入了跨国公司在中华文化冲突与话语权之争的典型困境。2006年，我36岁，因为痛恨到处横行的“流氓软件”，我从360抽调队伍进入查杀流氓软件的行列，终于在2008年“挥刀自宫”，进军免费杀毒业，从而颠覆了这个行业，成了一个“造反派”。

有人问：周鸿祎到底是裹足不前的网络安全行业的拯救者，还是摧毁二十年行业基础的破坏狂？再之后，绝无仅有的“3Q”大战波及了数亿网民，“二选一”的决策让互联网开放的精神第一次受到了考问，也让中国互联网经历了一次前所未有的反思。而在这次危机当中，我也最鲜明地感受到了那种绝处逢生的境地。

是的，在领导企业的过程中，很多时候都是看似没有良方，而很多时候都是摸着石头过河，每一次危机都不可能经过事先的测试，而每一次行动，都意味着无限的未知。这让我屡屡想起艾森豪威尔，在做出诺曼底登陆的决策之后，人人都将他视为历史的英雄。我们歌颂他在盟军出发之前的豪言壮语：

“你们马上就要踏上征程去进行一场伟大的圣战，为此我们已精心准备了数月。全世界的目光都注视着你们，各地热爱和平的人们的期望与祈祷伴随着