

# 拒绝平庸

周鸿祎  
和他的  
创士记

李正曦 著



中信出版社·CHINACITICPRESS

# 拒绝平庸



周鸿祎和他的创士记

李正曦 著

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

拒绝平庸：周鸿祎和他的创士记 / 李正曦著. —北京：中信出版社，2013.9

ISBN 978-7-5086-4115-7

I. ①拒… II. ①李… III. ①周鸿祎—生平事迹 ②网络公司—企业管理—经验—中国 IV. ①K825.38 ②F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2013 ) 第 156196 号

## 拒绝平庸——周鸿祎和他的创士记

著 者：李正曦

策划推广：中信出版社 ( China CITIC Press )

出版发行：中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )

( CITIC Publishing Group )

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：17 字 数：213 千字

版 次：2013 年 9 月第 1 版

印 次：2013 年 9 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-4115-7 / F · 2969

定 价：42.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

## 锚定梦想，一切变简单

周鸿祎

有一个故事，说的是一头驴，背着两捆草，饿了。可是，到底放下哪一捆来吃呢？驴一直犹豫不决，结果饿死了。这个故事有些夸张，但人生很多路口，大家都会在路口上徘徊。作选择是很难很痛苦的，这边有诱惑，那边也有诱惑。到底选择哪个？我的同学都出国了，我是不是也应该去新东方学习准备考托福？我的发小考公务员了，我是不是也要买书复习了？电视上说有个人小学没毕业做电商就发财了，我是不是也要到淘宝上开个店铺？

你今天听到东边热闹往东跑，明天听到西边热闹就掉头往西边跑。很多年下来，你就会变成一个没头苍蝇，东一榔头西一棒槌，疲于奔命，没有积累。我认为，如果你觉得自己还年轻，那一定要花点儿时间想一想，不说长了，就是未来10~15年时间，你到底想要成为什么样的人？未来10~15年，你到底最想获得什么？这是最重要的。这个东西，你可以说是梦想，也可以说是价值观。

为什么？因为一旦想清楚了，以后你无论作什么判断，

作什么选择，就都简单多了。有助于实现我梦想的，我就干；没帮助，我就放弃。把梦想锚定，短期内不管你遇到什么诱惑，遭遇什么困难，都不会左右你的判断和选择。

在这点上，我很幸运，在困难面前我很少摇摆，经常是一拍脑袋就作决定了。因为我上高中的时候，就想清楚了我这辈子要干什么。我不想到一个仰人鼻息的单位去，我就梦想着要开个自己的电脑公司编软件，自己安排生活和命运，而且做好了，很多人都用，这样很有成就感。

一旦有了这个想法，所有的选择都变得非常简单。比如我上高中的时候在全国物理竞赛上获过奖，很多大学都愿意录取我，各种专业五花八门。其中一所比较著名的大学，想录取我上食品工程专业。我父母听说以后十分高兴，他们经历过吃不饱饭的年代，觉得上了这个专业，以后就不愁吃饭了。但我坚决不同意，因为我对食品不感兴趣，我就是想编软件。当时西安交大也来录取我，我当时也不知道西安交大是干什么的，以为是修铁路的大学。但西安交大让我上计算机系，那我就去了，因为符合我的目标。相反，我很多同学根据当时热门不热门来选专业，很多人选了国际贸易。这种选择看起来很聪明，但现在看来，这未必是他们真正想要的，也未必是自己能够施展才华的地方。

你如果说，我的目标很简单，就是年薪 50 万。对这样的目标，我的建议是，目标不能太物质化。太短期、太物质化的目标不能内化成你的梦想。像年薪 50 万、100 万这样的目标，你可能很快就实现了，然后就失去了梦想，没了目标，跟有些拿到巨额拆迁款的人一样，沉溺于赌博，把自己的未来都毁了；或者有的物质化目标很难实现，比如你想成为中国首富，可能你很快就放弃了。我认为，只有这种非利益化的梦想和目标，才能长期激励一个人不断地去追求。

我大学毕业时，也面临着选择。到底是去南方的某家银行工作，拿一月 3 000 元的高薪，还是去北京的一家大型电脑公司，拿一月 800 元的工资？我没犹豫什么就选择了后者，因为只有到电脑公司，才能学习怎么做软件，才有机会实现我的梦想。

后来我离开这家电脑公司到互联网里去创业，有很多人说：“你太有勇气了，放弃了高薪和职位。”但是我觉得这不需要什么勇气。它已经不适合我了，没法帮助我实现自己的梦想。这些别人认为很珍贵的东西，对我来说是 **nothing**（什么都不是）。所以，你的梦想和目标不跟物质挂钩，物质就不会在你选择时掣肘。

对于高中生来说，诱惑可能是某个看起来前景美好的专业。对于大学生来说，诱惑可能是一份待遇丰厚、人人艳羡的工作。但是随着你越走越远，物质的诱惑越来越大，你就更需要梦想这个坚定的罗盘来指引。

当年我要离开雅虎，因为在里面不能创新，很多好想法实现不了，这种氛围让我窒息，让我忍无可忍。雅虎说，要提前辞职，会扣我 3 000 万美元。即使放到现在，这也是一个不小的数目。很多人替我惋惜，说我应该再混个一年半载的。我不想混，也最痛恨混。对我来说，自由是最重要的，干自己想干的事儿是最重要的。于是，我再一次创业。于是，有了 360。

可以说，到今天我的梦想从来都没有变过，只是我所在的行业从计算机发展到了互联网，发展到了手机领域。我的目标很简单，一直都是要做出别人从来没有想过的产品，我的产品能够改变千千万万人的生活和工作方式。这个梦想，可以说我已经实现了，也可以说我还没有实现，因为我觉得还有更多好想法可以去做。

90 后的年轻人有朝气，有活力，你们应该有更好的梦想。希望大家

好好思考一下自己的未来。想想 10 年、15 年后，大家再聚首的时候，你希望自己成为什么样的人，这才是最重要的。

(2013 年 6 月 26 日，在北大法学院回答关于选择的问题)

## ◎ 目 录



### 代 序 **锚定梦想，一切变简单** / 周鸿祎 / XI

### 第一章 **计算机离我这么近又那么远** / I

周鸿祎在高中阶段其实也有两个目标：物理学家和电脑公司老板。要从这许许多多的变迁和纷繁复杂的诱惑之中一眼就锁定那个为之奋斗一生的梦想，其难度，可与在茫茫人海一眼锁定那个伴你终生的男人或女人比肩。

### 第二章 **梅花未开，苦寒已来** / 7

创业不是什么特别伟大、值得炫耀的事情；创业者也不是什么无所不能、高高在上的一群人。相反，不甘平庸的人大多数时候都很苦。创业与打工都只是一种生活方式，没有高低优劣之分，只看是否适合自己。

### 第三章 **从象牙塔走到现实世界** / 17

没有《硅谷热》，周鸿祎不会这么早建立起正确的产品观。没有产品观，他就分不清技术人员和产品经理之间的联系和区别。因为建立起初步的产品观，他才知道需要走出象牙塔，将自己放逐到社会的广阔天地中去。

#### 第四章 豁得出去，还要收得回来 / 25

在办公室里，当着博士、硕士 30 多人，导师说：我觉得你们这批人当中可能就小周还有点儿出息。为什么呢？因为你们大多数都是普通人，都是平常人。这里面小周最怪，做事情的方式跟常人不一样，总是做一些出人意料的事。我觉得这样的人要么输得很惨，要么就应该能获得成功。

#### 第五章 他山之石，可以攻玉 / 33

到公司后不久，方正公司里就传开了关于周鸿祎的故事。他比较爱管闲事，喜欢串门子，对别人的事情也爱指指点点。这还不算，公司当时没给新员工配笔记本电脑，但他一进公司就去申请了。

#### 第六章 创业者都是孤独逼出来的 / 43

雷军当时的想法是：你还不如干脆加入金山在里面做。也许在他的眼里，周鸿祎不过是个毛头小子，哪里知道做公司的甘苦。本来两人还是有点儿渊源的，雷军太太是周鸿祎同学，两人关系还可以，经常一起去北大溜冰，一起做做饭什么的，但因为后来没有合作成，慢慢就淡了。

#### 第七章 自信源于对恐惧的控制 / 51

3721 最开始被定义为“中文网址”，但这个定位太技术。当时他把域名比作门牌号码，而 3721 中文网址是网上商标、网上招牌，名实相符。“域名”是个比较虚的名字，与“域名”相对的是“实名”，他们干脆把“中文网址”改成“网络实名”。“网络实名”跟域名很接近，既避开了与相关部门的冲突，又让 3721 改头换面形象升级。

## 第八章 反思才是成功之母 / 61

有句话说“失败是成功之母”，但事实上，失败就是失败，它生不出成功这个儿子。唯有学习和反思才能让人避免下次再犯同样的错误。自省，一步一回头地自省，并将自省的结果铭刻于心付诸行动，才是成功之母。这恰恰是周鸿祎的优点。

## 第九章 大公司的窘境 / 71

如果说周鸿祎以前反思的更多是自己的错误和项目的缺陷，那么如今他终于可以真正跳脱出“产品经理”的角度去反思一些更宏大的问题了，比如大企业自身的危险在何处，能否避免，如何避免。雅虎这样的巨人展现给周鸿祎的，肯定比 3721 这个自己搭建的平台要丰富和全面。

## 第十章 机会从细处生 / 81

“有些失败是挺可笑的。”周鸿祎说。除了羊奶，他还做过煲汤、靶场等项目投资，均告失败。因为失败而打水漂的资金也有好几千万。痛定思痛，他终于下定决心：不熟不做！当然，也有不错的项目，大多在他熟悉的互联网领域。最为人熟知的自然是奇虎公司了。

## 第十一章 第一步不需要完美 / 89

关于创业犯错，周鸿祎后来打了个比喻——其实再有经验的女人生孩子也要怀胎十月。怀第一个是 10 个月，怀第二个也要 10 个月。如果我们在怀第二个孩子的时候就觉得自己有经验了，可以通过加大努力俩月就生出来，10 个月应该能生 5 个，这是很严重的错误。事后来，如果当时稍微专注一点儿，能把这当中任何一件事情坚持地做下来都是很不错的。

## 第十二章 拜用户教：怎么强调都不过分 / 99

确实是他创造了这种模式，但别人把它做得更加极端。他发明了刀，有人拿它去杀人，这不全是他的错。他后来反对流氓软件，是因为所有的流氓软件都号称是他的学生，都把这个屎盆子往他身上扣。马云2005年接手雅虎后，推广客户端的力度比他强很多，因为雅虎要做搜索，有收入的压力。大家一边骂周鸿祎，一边沿袭错误路径。这让他感觉很难受。

## 第十三章 颠覆式创新都是马后炮 / 109

谁能想到360安全卫士会成大器？周鸿祎自己也没想到。但从这一“意外的成功”中，他立即意识到了其可能的颠覆力量。在温习谷歌和腾讯成功的逻辑之后，他得出一个结论：免费是互联网之本。互联网上每个人都需要用的应用，像邮箱、通信、聊天都是免费的。如果没有免费的优质服务，互联网是不会发展成现在的样子的。

## 第十四章 颠覆是由一个个微创新完成的 / 119

很多人喜欢宏大叙事，但周鸿祎更倾向于见微知著。他相信，这种改变数字工业的革命，并不是高瞻远瞩、行思缜密的战略规划使然，而是微创新的必然结果。在国内，他是最早鼓吹微创新的，但他从不掠美，一直强调微创新的鼻祖应该是乔布斯。

## 第十五章 创业是一种生存方式：为自己奋斗 / 129

创业有很多种形式，不是只有自己办公司、自己当老板才叫作创业。当你的人生还处于起步阶段，你还不具备足够的经验和能力时，就需要给人当学徒，需要学习和积累，其实这个过程也是创业。但创业精神在人生的每一个阶段都是需要的，其核心就是：为自己奋斗。

## 第十六章 找到用户的强需求 / 139

他反复向员工强调，当决定参与策划做一款产品的时候，第一步想到的不是配色，不是外形，而是用户到底有没有这样的需求。如果是弱需求，产品将来推广起来非常难；只有强需求，用户拦不住的需求，才会成功。同时，在产品的完善过程中，也得判断出强需求的点，否则做得再好也是无用功。

## 第十七章 商业模式不要太功利 / 149

就在 360 安全卫士取得成绩的时候，YY 公司的创始人李学凌就问周鸿祎：你把流氓软件杀掉了，你的 360 安全卫士本身也没有价值了。这句话很是刺激了周鸿祎。因为最开始的想法的确没有商业上的考虑，投资人也不太同意，就连员工也半信半疑，大家觉得做搜索才是主流，做安全卫士这种小东西没技术含量不说，既受累又被人骂。但到了 2007 年，周鸿祎意识到自己已经踏进安全这个市场了。

## 第十八章 赢利模式是做出来的 / 159

360 网址导航最重点的一个方向是个性化。传统导航网站一个很大的弊病是，不管是 A 用户还是 B 用户，面对的都是同样的一些网址，但一般人每天只访问四五个网站，超过 10 个就只有网络编辑了。那么剩下几百个网址就是浪费，而且会影响用户寻找网站的精准性。如果我们的导航能够实现个性化，上边全是你感兴趣的网址，页面的利用效率就很充分了，对用户来说很方便，当然用户黏性也非常强。

## 第十九章 战不战都会死，那就拼吧 / 169

创业 7 年来，360 一直处于舆论中心，不乏质疑之声，但都没这次危险。以前的敌人都在明处，真枪实弹地打，而这次

全来阴的。战争的根本原因在于 360 的免费安全模式打破了原有的产业格局。但周鸿祎这 7 年来的武器一直是产品和用户价值，论个人的城府，他不是个对手。

## 第二十章 别硬拼，练柔道 / 179

与百度合作不成，只能自己做。周鸿祎本来就对浏览器有情结，所以把收购的世界之窗浏览器打造成了安全浏览器。安全不可缺少，但安全上不能投广告和放广告，安全上是不能够产生商业模式的。而且在安全上挣钱和在安全上保护用户是矛盾的，安全很多时间藏在系统底层，用户感觉不到它的存在。而浏览器不同，它是用户每天都用的东西，同时还能解决安全问题。

## 第二十一章 胜者的危机 / 189

360 虽然在资本市场上风生水起，在媒体眼里风光无限，甚至被当成摇钱树一般“备受关注”，但骨子里所进行的却是一场困兽之斗。360 必须从目前相对单纯的业务模式中走出来，在更多的领域建立“革命根据地”。但是周围所有的地方都是虎狼环伺，容不得外来者横插一脚。360 往前每走一步，都会像罗马最初的征战一般，伤人一千，自损八百。

## 第二十二章 关于流程的悖论 / 197

所有的管理流程都应该为公司的业务服务。如果抛弃了业务的目标，为管理而管理，搞流程、搞架构，脱离了产品，脱离了市场，脱离了用户需求，最后就会变成靠惯性发展。而惯性发展下去往往就成了惰性，看着公司上下都在忙活，其实思维完全停止了创新，结果就是被颠覆，只是或早或晚的事。

### 第二十三章 **A级人才是最重要的** / 207

公司创业的时候，周鸿祎也会花很多时间和团队争论、碰撞。他的做法和乔布斯一样。他看不上的人，根本就不会与之合作，合作的人肯定是他看重的。既然看重，他就希望不断地挑战对方，发现问题，指出问题，提供帮助以便对方改进。

### 第二十四章 **就得冲着共同富裕去** / 215

“最挣钱的事是帮别人挣钱。”周鸿祎说。多年、多次创业，他早已明白这实际是一场马拉松，企业能否走向成功，最重要的是打造有战斗力的团队。因此，他表示：创业者不要怕跟别人分享，世界上能够帮助别人成功的事业对你而言最成功。

### 第二十五章 **文化要从创业初就建设** / 225

在周鸿祎看来，百度公司的倒退或衰弱，或者逐渐出现的腐朽、败落的气息就是从百度大厦正式投入使用开始的。这也是李彦宏提出要消灭小资文化、提倡狼性文化的原因。周鸿祎担心同样的问题会出现在 360。

### 第二十六章 **找投资与做投资人** / 235

“我投资的很多企业为什么能顺利融资？你在跟风投谈之前，要给自己定下明确的商业计划，非常清晰的策略，你解决了什么问题，提供了什么产品，这个产品有什么价值，面对什么用户。把这些理清了，就很容易跟风投讲清楚。关键的是，有没有风投，都应该这么做。”

### 第二十七章 **生于忧患，死于安乐** / 243

“坦率地说，我没有刻意地选择敌人，这是对我的误解。因为我总是从用户角度考虑问题，有意无意总是符合了颠覆

式创新的原则，这势必让竞争对手、市场里的巨头处于两难境地，非常难受。特别是形成商业模式的颠覆后，它会觉得很难跟进：已有的东西已经成为包袱了，不跟进会出问题，跟进了也会出问题。比如免费杀毒，你说它跟不跟？跟进了就会损失几个亿的收入，还不知道结果怎么样，不跟进就会损失用户。”

后 记 “理想” 不该是个贬义词 / 253



## 第一章

# 计算机离我这么近又那么远



周鸿祎在高中阶段其实也有两个目标：物理学家和电脑公司老板。要从这许许多多的变迁和纷繁复杂的诱惑之中一眼就锁定那个为之奋斗一生的梦想，其难度，可与在茫茫人海一眼锁定那个伴你终生的男人或女人比肩。

## 周鸿祎看到了什么？

高中阶段对周鸿祎很关键，他那时才开始接触电脑。

学校和家里都有电脑。学校的比较简单，是那种娃娃机：单板，带一个键盘接电视。因为他父亲单位是做地图测绘的，所以家里有IBM电脑和苹果电脑。更幸运的是，父亲单位新分来的大学生有计算机专业的，他从人家那学了不少东西。

他玩儿电脑不光是为了打游戏。事实上，高中阶段他就已经会用Basic语言编程了。

当时他订阅了《少儿计算机世界》——宋庆龄基金会办的报纸，第一份相关专业的学生读物。听名字就知道，应该还有一份叫“计算机世界”的报纸，但他自己订不上。那个大学生订了，就经常翻一些旧报纸给他看。报纸每一期都有些程序例子，他就把那些程序改一改，输到电脑里去做实验。

通过《少儿计算机世界》他知道了两个人的名字：一个是梁建章，还有一个是宓群。

梁建章比他大一岁，是上海著名的“天才儿童”。1977年，大多数中国人还不知道电脑为何物时，8岁的梁建章已经开始尝试用电脑写诗了。13岁时，因为自己开发了用电脑写诗的程序，他拿到了全国第一届电脑程序设计大赛金奖。

1984年，15岁的梁建章初中没毕业就直接考入复旦大学计算机本科少年班。一年之后，复旦还没毕业，他又考入美国佐治亚理工学院。

梁建章是携程网的创建者之一，曾担任首席执行官，后来退了，最近又重新出山，执掌携程大局。

宓群担任过谷歌公司大中华区投资并购总监，现在是光速创业投资公司董事总经理，负责基金的中国投资。他比周鸿祎高三四届，当时就经常在《计算机世界》上发表文章，是周鸿祎崇拜的对象——他能用机器语言编写各种深入机器内