



周鸿祎

人生就是不停的战斗

有周鸿祎在，就有对手！

在中国互联网的世界里，周鸿祎绝对是个人物。

陈润◎著

周鸿祎说：“你要想成功，自己就要变成一把剑，敌人和挫折都是磨刀石。”

周鸿祎的创业史就是一部“战争史”，也是一部中国互联网发展史。

周鸿祎的对 比尔·盖茨 杨致远 马 云 马化腾
周鸿祎的 李彦宏 雷 军 丁 磊……

真实有料的创业传奇，荡气回肠的中国网事



中华工商联合出版社



北京时代华文书局

013049537

K825.38
300

周鸿祎

人生就是不停的战斗

陈润◎著



K825.38

300



北航

C1656990



中华工商联合出版社



北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

周鸿祎: 人生就是不停的战斗 / 陈润著. — 北京: 中华工商联合出版社, 2013. 5

ISBN 978-7-5158-0535-1

I. ①周… II. ①陈… III. ①周鸿祎—人物研究 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 103987 号

周鸿祎: 人生就是不停的战斗

作 者: 陈 润

策 划: 俞根勇

责任编辑: 余 玲 周海燕

装帧设计: 尚世视觉

营销宣传: 孙向雷

责任审读: 徐敏峰

责任印制: 刘 银

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京朝阳新艺印刷有限公司 电话: 010-87704412

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

版 次: 2013 年 8 月第 1 版

印 次: 2013 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 710 mm × 1000 mm 1/16

字 数: 210 千字

印 张: 18.5

书 号: 978-7-5158-0535-1

定 价: 36.80 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19-20 层, 100044

http://www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

“我是这个行业里少数几个不装不端的人，我不掩饰自己的观点，有时候甚至会口出不逊，也会对竞争对手大打出手。我可能不是个完美的人，当然也不可能去影响所有的人，所有我们把产品做好，给用户带来价值。很多人在跟我交流的时候，就会改变对我的看法，因为他之前并不了解我，但真正了解了之后，他会觉得我是个真实的人。”

——周鸿祎

序言

周鸿祎这个人

1998年被视作“中国互联网元年”，在过去的15年中，互联网已深刻影响人们的生活方式，并推动国家经济发展，更为重要的是，互联网带来的思想观念革命堪称上个世纪“最伟大的历史转折”，年轻一代更张扬个性，关注自我，人性被极大释放，创新层出不穷。

周鸿祎的性格就像为互联网而生，他桀骜不驯，敢想敢干。“我很喜欢李白的诗，如‘天生我才必有用，千金散尽还复来’，当年离开方正时，我也是‘仰天大笑出门去，我辈岂是蓬蒿人’。”这种棱角分明的个性为他赢得广泛赞誉和追捧，也招致无数责骂和批评。在中国互联网界，周鸿祎是饱受争议最多的人物，没有之一。

“我是这个行业里少数几个不装不端的人，我不掩饰自己的观点，有时候甚至会口出不逊，也会对竞争对手大打出手。我可能不是个完美的人，当然也不可能去影响所有的人，所有我们把产品做好，给用户带来价值，”周鸿祎说，“很多人在跟我交流的时候，就会改变对我的



看法，因为他之前并不了解我，但真正了解了之后，他会觉得我是个真实的人。”

毁誉功过，任人评说。周鸿祎究竟是个什么样的人？

■ 全民公敌

在周鸿祎办公室的墙壁上，贴着十来张黑底靶纸，靶心周围都是面目全非的枪眼，这是他在香港实弹射击的成绩。在北京郊区怀柔的大山里，他拿下100多亩地建成真人CS训练基地，还专门请退伍特种兵训练枪战，周末会去“荷枪实弹”地对战几个回合，他自称“像巴顿将军，喜欢打仗，闲不下来”。

“打仗”不只是周鸿祎的兴趣爱好，而是他商业生涯的真实写照。周鸿祎的创业史就是一部战争史，他几乎和所有的互联网巨头都交过手：1998创办3721网站伊始，他就与微软、CNNIC（中国互联网信息中心）正面交锋。2003年10月将3721卖给雅虎之后，他于次年3月22日出任雅虎中国总裁，因电子邮箱业务与网易的丁磊开战，又因合作问题与杨致远爆发冲突，以至于后者亲自写信劝说风投不要支持他。2005年离开雅虎创办奇虎，他因“反流氓软件”得罪马云，以致马云直接号召同行“封杀”；因“免费杀毒”先后与瑞星、卡巴斯基、金山交恶。

再往后，战争一场比一场凶险，影响也越来越大。2010年9月底，周鸿祎以“泄露用户隐私”向腾讯宣战，双方由隔空指责、抢占屏幕到对簿公堂。2013年4月25日，法院却认定360不正当竞争，判令赔付腾讯500万元并在媒体公开道歉，360当庭提出上诉，周鸿祎一脸委屈地

说：“腾讯赤裸裸地抄袭 360 产品和强制捆绑导致 360 不得不进行反击，这是 3Q 大战的根本原因。”

2012 年 8 月，重温搜索旧梦的周鸿祎与百度的李彦宏短兵相接，战法与“3Q 大战”如出一辙，直到 2012 年 11 月工信部介入，各方以和解收场。这已经不是工信部第一次介入周鸿祎的“战争”，2011 年周鸿祎就因与金山的网络战和雷军一起被工信部领导请去谈话，这不过是二者“小 3 之争”的延续。几乎每次“战争”都有相关部委出面调停，“调”已完成，“停”倒未必。2013 年 4 月 23 日，360 推出“良医搜索”，剑指百度，“3 百大战”将再次升级，战火将至，烟云满天。

绵延不断的“战火”让“红衣大炮”的绰号很早就成为业界共识。周鸿祎总是穿一件红色 T 恤衫，蓝灰色的领口和袖口都已泛白，他说正反面都可以穿，一件能穿好多年，家里衣柜中几乎全是同一品牌、同一款式的红 T 恤。穿红衣源于刚出道时人们常错喊他为“周鸿伟”，“红衣”更形象化，容易记住。他头发粗短精神，额头宽阔圆润，双目有神，嗓门洪亮，说话像连珠炮一样迅疾，思维敏捷，逻辑清晰，交谈时遇到错误或不认同之处，他一定会毫不客气地纠正反驳。他喜欢掌控话语权，对指出别人错误有与生俱来的冲动，这种心直口快的性格和主动出击的欲望，必然出现“有周鸿祎在必有战事”的景象，无论是访谈节目、微博中还是商场上，他就像一根导火索，逢火必爆。

从某种意义上说，射击和打 CS 已不仅是周鸿祎的爱好，更像是他锻炼商业逻辑和竞争心态的自我修炼，如他所言：“打 CS 是外在的表象，真正需要锻炼和改变的是内心的价值观。害怕风险、恐惧失败、从众随



大流、经不起别人的冷嘲热讽甚至谩骂攻击、盲目崇拜大公司大企业，这都是没办法去创新创业的，这样的人你给他发一把真枪他都不敢拿。”如同 CS 训练一样，“战争”已成为周鸿祎布局新战略、进入新领域的有效途径和宣告方式，战火越激烈，规模越宏大，影响越深远，他就越有进取心和成就感。如果一项业务不是以“3X 大战”作为开始，那只能说明它不重要，或者周鸿祎已退休。

“战争之王”逐渐在南征北战中成为“全民公敌”，360 的产品却随“战火”在用户电脑或手机界面成燎原之势。浏览器、杀毒软件、安全卫士、安全桌面、云盘、压缩、游戏、网盾……只要上网就会使用。四面开花意味着四面树敌，尽管竞争对手的正面打击和联合封杀从未间断，可 360 却如茂盛疯长的“野草”，“野火烧不尽，春风吹又生”。

烧不尽并能吹又生的秘密，在于野草扎根的这片土地。周鸿祎以“一切为了用户”为价值观和竞争法则，即便挑战巨头，他也毫不畏惧，底气十足。

■ 颠覆者

周鸿祎说：“如果你按照巨头的游戏规则玩，你就永无出头之日。商业的规则都是用来被打破的。”这是 15 年商海沉浮的经验总结。他将自己比作大闹天宫的孙悟空，无意中扮演了反抗者的角色，他说：“美国人崇尚颠覆式创新，而不是跟在别人后面，因此颠覆者和破坏者都被视为英雄。在中国，颠覆和破坏往往是贬义词，被认为是麻烦制造者，因此在中国创新需要勇气。”

1998年10月，周鸿祎怀揣“让中国人能用自己的母语上网”的远大理想下海创业，推出3721地址栏搜索软件，“3721”源于“不管三七二十一”的俗语，周鸿祎打破规则、颠覆创新的锋芒不言而喻。为快速推广，当用户打开网页或安装软件时，3721插件就强行安装并提供服务，之后，周鸿祎首创的推广模式在互联网行业泛滥，发展到后来，当用户打开网页或安装软件时，甚至会弹出广告、间谍软件和广告软件，3721插件被逐步异化为流氓软件，“流氓软件之父”的帽子就这样扣在他头上。

2002年与百度争夺IE地址栏用户流量时，转投百度的用户发现卸载3721客户端时总有无法清除的程序，周鸿祎以此干扰使用者正常使用百度搜索软件。这种粗暴手段招来如潮责骂，周鸿祎曾反省说：“千不该万不该，为了竞争而眼里已经看不到用户！”并且他认为3721后来落败并转投雅虎是“至少10亿美金的失败”。

这两次惨痛教训令周鸿祎深刻意识到，“对用户好才是根本”，“成败往往是取决于用户体验”。2007年，周鸿祎创立“拜用户教”，“用户需要什么我们就做什么”。

周鸿祎的偶像、美国学者克莱顿·克里斯坦森说过：“一家实力强大的公司不可能被一家小公司所打败，打垮它的是行业趋势，是被它大大忽略或无视的用户需求。”在互联网行业，免费是取悦用户、抢夺流量的有效手段，也是大势所趋。从2005年开始，周鸿祎以天使投资人的身份先后投资迅雷、酷狗、火石、Discuz!、快播等互联网公司，尽管他深知“不要越俎代庖，不要替创业者做决策”的游戏规则，但还是坚定不移地



向每位创业者灌输“免费”理念，他总结说：“提供免费软件的公司是真正的互联网公司，收费公司只是软件倒卖公司，至于商业模式，等到用户数达到一定的量级之后，是迟早的事情。”

创办奇虎之后，周鸿祎继续高举免费大旗。2006年7月，360安全卫士宣布为广大网友免费提供杀毒功能。在360进入之前的20多年中，中国安全行业只有10亿元的规模，用户不到1000万，付费已成习惯思维和固定模式，免费必犯众怒。周鸿祎却认为，中国有2亿网民，未来会有5亿甚至更多，只要把安全打造成互联网基础服务，免费之后厂商就可以寻求增值业务收费或者企业用户收费，他说：“我们并不是通过免费杀毒来打击其他厂商，而是通过免费来做大安全市场。”

要实现用户利益和行业和谐保持一致并不容易，所以周鸿祎强调：“谁是我们的用户，谁是我们的竞争对手，这个问题是从事互联网的首要问题。”这句话出自《毛泽东选集》第一卷开篇第一句话：“谁是我们的朋友，谁是我们的敌人，这个问题是革命的首要问题。”周鸿祎是业界有名的“学毛标兵”，如今正上演东山再起的传奇，尤其是连续挑战行业巨头之后，他已成为当今互联网行业炙手可热的人物，他的每一句创业语录都会迅速传开，以致人们常将他和史玉柱作类比：两个人都口无遮拦，并引起行业内外的非议和指责；都曾犯过致命错误，并重新站立，巨人归来；都将毛泽东思想用于企业管理，以免费在互联网领域迅速崛起……不同的是，51岁的史玉柱已高调宣布退休，告别江湖；43岁的周鸿祎仍在枪林弹雨中高歌猛进。

毫不夸张地说，周鸿祎的战争史就是一部中国互联网发展史，他曾

感慨道：“我觉得能参与这些时代的变革，不是做一个旁观者，而是做一个推动者，是非常有意义的事情。”纵观周鸿祎的历次战争，“颠覆”已成基本战法，“免费”则是“制胜神器”，他说：“只有竞争打破垄断才会让消费者和行业获益，改善质量，让用户成为赢家。”以用户需求为导向，通过竞争和颠覆推动行业发展，这样的“颠覆者”值得尊敬。

■ 造梦师

2010年之后，史蒂夫·乔布斯逐渐成为继杰克·韦尔奇之后中国企业界的一门“显学”，人们希望能复制他的成功经验，缔造传奇。

周鸿祎虽然未曾与乔布斯谋面，却几乎读过所有关于苹果和乔布斯的资料和书籍，最早是在1988年进入西安交大的时候，一本名为《硅谷热》的书重新点燃他中学时“办自己的软件公司”的梦想。离开雅虎中国的那段时光是周鸿祎人生的低潮期，他把自己关在屋子里苦读乔布斯的传记，“乔布斯屡战屡败，桀骜不驯，性格缺陷明显，很像我自己”。2011年8月底，乔布斯的病情日益恶化，有“中国乔布斯”之称的雷军接受《创业家》采访时说：“我们生存的意义就是等他挂掉。这个世界没有神，因为新一代的神正在塑造。”这句话令周鸿祎火冒三丈，他尖锐批评说：“成功商人的你和理想主义者乔布斯真的不是一类人。”尽管雷军公开道歉，周鸿祎还是不依不饶，可见他对乔布斯的崇敬之情。

乔布斯并非完人，他的缺点和优点一样锋芒毕露。“他是媒体嘲笑的对象，也不被主流认同，而他内心又是极为骄傲，”周鸿祎说，“乔



布斯不是老好人，也不绅士。他脾气暴躁，喜怒无常，爱计较，在私生女的抚养问题上闹得也是沸沸扬扬。他比较独裁，也比较自我，一直生活在自我的世界里。”在性格方面，周鸿祎与乔布斯还真有许多相似之处。

1970年10月出生的周鸿祎籍贯湖北蕲春，却随担任测绘工程技术人员的父母居住于河南，读幼儿园时就与同学打架，回家被父亲打骂之后，第二天回学校继续打。因多次在全国物理、数学竞赛中获奖，他18岁被保送到西安交大计算机系，进校不久就因为替同学出头被大二学生找来的小混混在腰上捅了一刀，两个酒瓶砸碎在脑袋上。创业之后他因破坏、颠覆传统商业模式，不仅被同行所不容，也遭媒体、公众非议甚至抹黑。周鸿祎骁勇好斗、特立独行的性格既有天赋秉性，也有家庭教育和成长环境，以及创业过程中所遭受的磨难和挫折等因素使然，最终揉杂成他富有战斗精神的商业风格。

做一家伟大公司，这应该是乔布斯对周鸿祎最重要的影响。2006年3月，正是老朋友齐向东一句“咱们一起做一个伟大的互联网公司”点燃了周鸿祎的梦想，他即刻答应出任奇虎董事长，踌躇满志地与老朋友共同创业。

2011年3月30日，奇虎360在纽交所挂牌上市，发行价14.5美元，首日收盘价34美元，上涨134.5%，融资1.75亿美元，市值高达40亿美元。这一年周鸿祎41岁，刚过不惑之年，他说：“360上市那一刻没有激动，只有淡定，甚至可以说是压力，因为我们得实现对投资者的承诺。”对于周鸿祎来说，虽然谈伟大公司或创业成功还为时尚早，但作为中国

最早一批互联网创业者，尽管“起个大早却赶了个晚集”，上市依然是最好的自我证明方式。

在互联网行业，几乎没有一家软件公司不利用广告盈利，可周鸿祎却坚决反对，为此 360 公司每年损失近亿元。他说：“如果今天没了 Google、腾讯、Facebook，将不可想象，因为他们是伟大的公司，而坐电梯时没了广告显示屏，好像也没什么。”与伟大公司的理想相比，广告收入不值一提。

最近半年以来，一些权威数据分析逐渐显露出奇虎 360 身上所蕴含的伟大公司潜质。2012 年 8 月中旬，艾瑞咨询发布上半年用户规模 20 大互联网公司榜单，奇虎 360 以覆盖人数 4.25 亿排行第三，与前两名腾讯、微软的差距进一步缩小；在艾瑞咨询公布的 2012 上半年安全软件市场份额中，360 安全卫士和 360 杀毒分别以 36935.3 万和 36075.1 万的月均覆盖人数位居前两名；2013 年 3 月初，艾瑞咨询发布的《中国网民行为监测报告》显示，2012 年第四季度，360 安全浏览器以 33.6% 的市场份额位居中国网络浏览器软件有效使用时间第一位；2013 年 4 月 24 日，易观智库发布 2013 年第一季度中国搜索引擎市场用户访问量份额，360 搜索以 13.42% 跃居第二位。

各项产品市场份额的全面提升让奇虎在 2012 年创下辉煌业绩。2013 年 3 月 6 日，奇虎 360 发布 2012Q4 财务报告，报告数据显示：2012 年奇虎 360 总营收为 3.29 亿美元，同比增长 96%。周鸿祎有足够的信心和实力继续战斗，向伟大公司进发。

周鸿祎声称，如今唯一想干的，“就是别人不敢干或者别人想都没想



过的事”，“做一家伟大公司”正符合这样的追求。吉姆·柯林斯在畅销书《基业长青》中曾写道：“创建一家恒久的伟大公司，一个真正值得长青的基业，乃是崇高的使命。”完成这样的使命，于周鸿祎而言，就是不停的战斗，哪怕穷尽此生。

陈润

目录

Contents

序言 周鸿祎这个人

全民公敌 002

颠覆者 004

造梦师 007

第一章 每次都在被需要的时候站出来

我打架就没怕过谁 001

西安交大点燃“硅谷之火” 005

编程是门技术活儿 009

没当过好员工就做不成好老板 013

方正高级程序员 017

第二章 不管三七二十一

让中国人能用自己的母语上网 021

背负“流氓软件之父”的骂名 026



- 与微软过招 030
- 挑战CNNIC 033
- 眼里已经看不到用户 037

第三章 雅虎往事

- 嫁入豪门 043
- “生父”与“教父” 047
- 对赌协议 052
- 谈判崩裂 055
- 10亿美元的教训 059

第四章 天使投资：帮助小企业成长

- 带翅膀的不一定是天使 063
- 看中迅雷：专注做一件事情 067
- 入股酷狗：必须尊重创业者 072
- 火石“赎身”：独立出来 075
- 放手Discuz!：不要替创业者做决策 079
- 投资快播：看重的是颠覆式创新 083
- “起飞计划”：批量地复制360的成功 086

第五章 “奇”虎难下

- 咱们一起做一个伟大的互联网公司 091
- 为“流氓克星”正名 095
- 马云下了“封杀令” 100

- 用户体验就是一切 103
- 资本需要斗士 106
- 上市只是一个新的起点 109
- 解决的办法就是聚焦 113

第六章 免费：杀毒软件的未来

- 商业的规则都是用来被打破的 117
- 通过免费来做大安全市场 120
- 国际品质加上永久免费 123
- 交锋瑞星 126
- 卡巴斯基的合作与分手 129
- 对战金山：从单挑到群殴 133
- 秘诀：欲想成功，必先自宫 136

第七章 3Q大战

- 腾讯就是一个天花板 141
- 亮剑：快、狠、准 145
- 马化腾做出的“艰难决定” 148
- 诉讼与反诉讼 153
- 战果：从封闭到开放 156

第八章 小3之争

- 本能式恐慌 161
- 从故交到仇敌 165