

周鸿祎：

# “人生就是一场创业”

经济日报·中国经济网记者 黄 鑫



## 人物小传

周鸿祎，360集团创始人兼CEO，知名创业导师。2006年，创立360，创新性地推出“免费安全”战略，颠覆了传统互联网安全行业，开创了中国互联网的新格局。2011年3月份，周鸿祎率领360集团在美国纽交所成功上市，将之发展成为全球领先的互联网安全企业。

在大数据和人工智能推动互联网向新阶段发展的

形势下，2017年周鸿祎提出“大安全”理念，认为随着网络遍布全球各个角落、互联网成为人类生存和发展的基础设施，网络攻击以及网络战争已经成为国家、社会、产业甚至人类生命的重要威胁。

在“大安全”时代，周鸿祎领导360集团向安全企业转变，为用户、企业以及政府单位提供从信息、金融、车联网、物联网到工业互联网多层次的安全保障服务，已经成为网络安全的国家队。

们不喜欢枯燥乏味的机关生活，最后集体辞职，创立了一家软件公司，编程+度假的日子过得有滋有味。“我看到那篇文章时就知道，这就是我想要的生活，我一直希望成为自由世界的、属于计算机王国里的那些年轻人。”周鸿祎说。

如今倒过去看，显然周鸿祎当初的理想已经成为了现实。

## 创业初期

## 价值10亿美元的错误

1998年，互联网正在全世界范围内蓬勃发展。在中国，敏锐的少数人意识到了机会。这一年，很多如今的互联网大咖都辞职创业了。这一年，28岁的周鸿祎也辞职了。

当时，已经是北大方正事业部总经理的周鸿祎决心要做一个划时代的产品，放弃了稳定的工作和收入，创办了一家软件公司。创业初期的艰难现实与他当初在文章中看到的美好场景显然出入很大——没钱没资源、寂寞枯燥的开发生活，在经历了许多艰苦后，周鸿祎给创业的网站起了个名字“3721”，也是后来人们熟知的中文域名服务网站。

1999年，风险投资开始进入中国，周鸿祎也试图寻找融资。如今，周鸿祎是记者们喜欢追逐的对象，因为他妙语连珠、言辞犀利、爱讲故事，这份能力源自他年少时对文字的喜爱，也归功于与投资机构打交道的数论历练。

当下，软件免费、服务收费的模式早已成为主流，但在1999年，能够接受周鸿祎提出的这一模式的投资机构还不多，IDG正是其中的一个。在成功拿到IDG第一笔200万元人民币投资后，当时已经卖掉的周鸿祎以为自己告别了草根。

事实上，周鸿祎当时的融资之旅并不顺利，更要命的是，他花钱的速度远远超过了融资的速度。“创业初期是一段特别艰难的岁月，创业者不断地在试错和调整，遇到一点困难就容易怀疑自己。在开发3721时，我就像在挖井，先在地上挖了三米，发现没有水，再换个地方挖，往往都是半途而废。”周鸿祎坦言。

2000年到2001年，在互联网热潮之后，互联网寒冬来了。在免费推广网络实名的坚持中，3721在风雨飘摇中遇到了许多竞争对手，也造就了周鸿祎“斗士”的名号。3721的名气也在周鸿祎与各大互联网公司的“对战”中日益响亮，2003年它已成为一家流量名列

前茅的中国互联网公司，那时周鸿祎才33岁。

此时，周鸿祎生出了卖掉3721的念头，雅虎抛出的1.2亿美元的价格更坚定了这一念头。正如那时媒体所形容的，中国的互联网公司卖出了一个天价。但是，周鸿祎想要的绝不是用自己的“亲生孩子”去换1.2亿美元，而是要借雅虎的各种优势去做搜索市场。按照协议，他将出任雅虎中国区总经理，因此他觉得“亲生孩子”还在自己怀里，只是换了个名字而已，但他那时还没意识到他放弃了对公司的控制权意味着什么。

中外文化的差异是跨国并购中被提到最多的难点之一，周鸿祎把与雅虎数次沟通失败的原因也归结为此。雅虎不愿意做搜索，周鸿祎只好用3721的投资款来做，2005年“一搜”品牌因此诞生。但此时，周鸿祎与雅虎的分歧越来越大，于是周鸿祎坚持要提前退出雅虎，也因此他最终没有拿到1.2亿美元，只得到了9000万美元。

“这件事情，最终给我留下了深刻的教训，这是一个价值10亿美元的错误。”周鸿祎说。

## “满血复活”

## 让这个世界变得有意思

2006年，离开雅虎一年的周鸿祎“满血复活”，回归互联网一线再次创业——“我知道，像我这么倔强的人，终究是要回来的”。

周鸿祎给新创立的公司取名奇虎，听起来似乎有和雅虎对抗之嫌。但周鸿祎解释说，这是因为中国有个成语叫“骑虎难下”，我希望大家上了我的网站就再也不下来。

多年前，周鸿祎和李彦宏对坐时，还在公平地讨论彼此的业务。但2006年，李彦宏已经声名鹊起、身价暴涨，周鸿祎却还是那个周鸿祎，一切从头开始。

此时的周鸿祎，内心深处的搜索情节再次喷涌而出，周鸿祎的新项目希望做社区搜索的聚合，他认为奇虎和今天的“今日头条”有异曲同工之处。

但在当时，周鸿祎的想法显然太过超前，对于那时候的互联网用户来说，对内容的个性化和细分需求还远未达到今天的高度。

同时，周鸿祎又犯了不专注的老毛病，这里挖挖那里挖挖，不知道到底要做什么，他似乎丧失了方向。那一年，36岁的周鸿祎迎来了他人生中的低谷。

于是，周鸿祎作了一个重大决定，推



出免费的360安全卫士，这一软件在奇虎和雅虎有名的口水战中名声大噪。在经历安全软件装机量暴涨、认清已错过搜索市场先机和看到安全软件市场前景后，周鸿祎决定转战安全软件市场，并在2008年推出免费的360杀毒软件。由此开始，周鸿祎的免费安全事业一发不可收拾。

与腾讯的“3Q”大战让奇虎360家喻户晓，360在这场大战中既有收获也有损失。2010年，就在恢复和腾讯兼容的当天，360启动了上市工作会，2011年便成功在纽交所上市。“在外人看来，我们上市似乎很顺利，但其实这是一场惊天动地的华丽冒险，内中有许多惊险的故事。”周鸿祎说。

2018年，360回归中国A股市场的波折同样动人心魄。周鸿祎把360回归中国A股市场比喻为深夜在盘山路上狂奔，回头看幸亏没开车灯，否则一定会被路上的艰险吓得魂飞魄散。他举了一个例子，360在完成私有化的几个月后，发现人民币对美元汇率一路从6.5降到6.9，如果私有化再拖上几个月，360购买公司的人民币成本就要增加40亿元，这将是一场多么可怕的噩梦。

今天，在周鸿祎提出的大安全时代，360还在持续布局，从软件安全到硬件安全，从线上安全到线下安全，从智能硬件到人工智能、大数据。“人生就是一场创业，需要颠覆式创新。我们要颠覆自我、拒绝平庸，突破阶层固化。”周鸿祎说。

人们很难评价在所有涉及周鸿祎的对战中谁对谁错。但正如他所言，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。

## 思享汇

滴滴出行创始人、CEO程维：

# 创业不满3年别急于分享经验

本报记者 崔国强

## 行业介绍：

滴滴出行是一站式移动出行平台。截至2017年年底，滴滴出行与2100多名司机一起，在400多个城市为超过4.5亿用户提供了多种移动出行服务，日完成订单已达2500万张。

滴滴出行属于共享出行领域，打车软件、共享单车是这一行业的典型代表。当前，共享出行已成为公众出行的首要选择。由于市场前景广阔，发展潜力巨大，规模或达万亿元级，风投十分青睐这一行业。

## 创业心得：

1 我之前在阿里巴巴工作，北京杭州两头跑，常因打不到车误机，才有了创业的想法。开始时，我周围的人都说不靠谱。比如说，当时司机的智能手机普及率还很低，等等。但我觉得，正是市场不成熟、条件不完善，创业者才有可能成功。

2 创业者要专心做公司，要把公司主营业务、盈利模式、团队打造好再出来分享创业经验。我建议，创业者3年内不出来分享所谓的“经验”，还未成熟就分享，价值不大。

3 当前，很多大城市每年汽车增长20%，但道路却只增长1%，人、车、路之间供需严重不平衡。我个人判断，新能源、共享、智能等技术创新在未来10年会交汇。到那时，交通领域将会继个人电脑、智能手机之后，爆发第三次世界级浪潮。

4 我认为，未来发展趋势是共享、新能源、智能化。例如，通过大数据、智慧交通、人工智能等技术，去学习、了解人类的出行规律。此外，互联网时代，分享是一个非常重要的价值理念。10年后，将有超过50%的汽车是为分享而设计。

5 当前，政府对新能源汽车产业的发展持鼓励态度，我觉得这是一个很好的创业方向。例如，新能源汽车充换电体系“小桔充电”就正在筹建中，其目标是通过开放合作，实现全国范围的“桩联网”。随着人们的消费进一步升级，会产生更加多样的出行需求。今后，能源互联网、交通互联网和信息互联网将实现“三网融合”。

6 中国企业要有国际化战略与视野，一方面，要乘着“一带一路”建设的东风加大布局。另一方面，要通过跨国并购等方式拓展海外市场。我觉得，经过改革开放40年的发展，中国企业已经站在了一个新的起点和平台上。因此，中国企业要有引领全球变革的气度和决心。

## 一周焦点人物

# 贾跃亭到底缺什么

张 颠

贾跃亭终究还是没有回来。

尽管2017年12月25日，证监会北京监管局下发通告要求贾跃亭在2017年12月31日之前回国履责，尽管早在半年前贾跃亭就曾许诺“下周回国”，尽管他多次表示会“尽责到底”，但远在大洋彼岸的贾跃亭身体却很“诚实”。2017年最后一天到来时，只有他的妻子甘薇回了国。

贾跃亭在给北京监管局的回应函中表示，将所有事务委托给妻子甘薇和哥哥贾跃民处理。他本人没能回国的原因则是，“在美国的法拉第未来(Faraday Future)公司融资已经取得重大进展，目前有好多工作需要我来推动”。甚至在圣诞节当天，贾跃亭还在微博上晒出一张法拉第未来公司员工的“全家福”。

贾跃亭的话听上去依旧如风光无限般胸有成竹、信心满满。不过，有媒体近日探访法拉第未来的工厂时却发现，工厂内空无一物、杂草丛生。同时，法拉第未来设计副总裁、首席财务官和首席技术官在2017年底相继离职。不久前连续传出的来自泰国、印度等国公司数亿美元融资的消息，也很快被当事方否认。

偿还员工欠薪、下周回国、已获融资……当类似的许诺一次又一次地如泡沫般破裂后，昔日的“造梦者”成了如今数次上榜失信被执行人名单的“老赖”，成了投资人眼中只会大吹大擂的“演技派”。

企业发展是个九死一生、化茧成蝶的过程，企业家鏖战商海也不可能常胜不败。但纵观那些成功企业家，他们身上往往自带两种基本属性，其一是思维活跃、理念先进的创新意识。其二是勇于承担、坚守诚信的担当精神。前者可以让企业在发展道路上产生源源不断的动力，后者则是身处逆境时左右生死的变量。2017年9月份，中共中央、国务院印发《关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》，《意见》中专门强调要弘扬企业家履行责任、敢于担当、服务社会的精神。

苏格拉底有一句名言，“未经省察的人生没有价值”。贾跃亭能否如其支持者期望的那样熬过难关、涅槃重生尚无定论。但是，到处融资的贾老板是不是该重新审视一下，自己除了差钱，还缺少什么。

本版编辑 胡文鹏 李 瞳

联系邮箱 jjrbw@163.com

穆海洁：

# 做企业的支付助理

本报记者

陈果静

公司刚成立时，企业支付该怎么做，成了摆在穆海洁面前最难的选择。当时，支付宝刚刚起步，不少人想要模仿支付宝的模式，做面对个人的担保支付。穆海洁明白，支付宝的快速发展归结于其直接关联淘宝这一场景，但这恰恰是汇付天下所缺少的。“结合汇付天下为企业定制服务的优势，我们决定开拓产业链支付蓝海。”穆海洁说。

2007年，民航总局宣布全国机票要实现电子化。穆海洁敏锐地察觉到，随着电子客票的普及，航空票务会成为最大的支付市场，未来这一市场还会有更大的发展潜力。当时，国内每年的航空出票额大约在2000亿元，对支付领域来说，这至少是千亿元规模的市场。但汇付天下面临的竞争也是巨大的，要分食这一“蛋糕”的企业并不只有汇付天下一家。

从竞争中脱颖而出的关键是“信用支付”产品。穆海洁说，企业支付一定要根据场景设计解决方案，考验的是支付公司能否真正了解所服务的企业，能否为客户创造价值。

穆海洁和同事们对这一行业做了深入研究，当时航空票务产业链最顶端是航空公司，第二层是机票一级代理商，接着是二级代理商，再往下是众

多的终端代理商。产业链内部环节过多，资金循环较慢，航空公司从提供服务到收到货款，时间周期长且面临大量的资金沉淀，迫切需要提升资金周转的效率。

对此，汇付天下推出了“信用支付”，先将票款垫付给航空公司，等代理商资金回笼后再还。很快，机票代理商、航空公司每年的资金周转率大幅提升，从原本14次提升到100次，多的高达近120次，资金回笼快了，行业效益显著提升。汇付天下迅速成为航空电子支付市场份额最高的公司，最高时占据超过50%的市场份额。

在航空电子支付领域航空票务形成优势后，穆海洁和同事们并未裹足不前，开始尝试在物流、保险等其它行业拓展业务。穆海洁表示，鉴于在航空票务领域成熟的模式，接下来的拓展是将这一模式复制到其他具有相似特征的行业。“我们更倾向于选择依靠‘分销’模式的传统行业，提出针对行业的支付解决方案。”穆海洁说，不同行业有不同的诉求，这需要在了解其实际需求的基础上，有针对性地设计产品。

但是，行业分水岭很快形成了。从2014年开始，穆海洁发现，支付市场的

行业生态已经陷入利润来源单一和竞争白热化的状态，“走老路”、业务单一的支付公司最终将被卷入价格战。此时，已经到了不得不转型的时候。

往哪儿转？穆海洁认为，基于公司在支付行业10余年的积累，大数据已经成为业务升级的关键。但做大数据的企业那么多，如何才能脱颖而出？

穆海洁认为，只有了解服务对象的真实需求，结合场景深度定制解决方案，才是长远的服务之道。因此，穆海洁选择的发力点之一是以科技力量驱动风险管理能力升级。在越来越注重网络安全的互联网行业，网络技术能力直接决定着互联网支付数据信息的安全性，在计算机病毒和木马、黑客攻击频发的当下，反欺诈需求随之上升。汇付天下以大数据为基础建立了风控模型，同时还应用人脸识别、声纹等生物识别技术来鉴别用户身份。事实证明，与这些技术相结合，反欺诈效果显著，汇付天下的欺诈风险损失率远远低于行业平均水平。

穆海洁认为，公司要转型、要创新，必须遵守“守规矩”，一切建立在风控底线的基础之上，这样才能行稳致远，有更大的成长空间和更多的可能。

## 361行

## 行业介绍

支付机构，是获得许可后，借助通信、计算机和信息安全技术在用户内部以及用户与银行支付结算系统间建立连接的机构。这样的机构并不涉及资金的所有权，而是通过提供线上和线下的渠道，使资金流动更加顺畅。

时下，大众购买机票只需动动手指，就可实现“说走就走”。10年前，买张机票可没这么容易，最方便的购票方式也不过是送票上门、现金支付。

10年后的今天，我国航空售票从纸质实现电子化，从最开始只能面对面支付发展到更为便捷的电话支付、网络支付……这些变化的背后有一群“幕后英雄”，汇付天下高级副总裁穆海洁就是其中一员。

当其他人忙着开拓个人支付市场时，穆海洁清晰地看到了企业支付的机

会。2006年，她参与创立了汇付天下。