



亲历者寄语

作为改革开放和中国互联网的受益者，360一直希望能够用自己的力量来回馈国家与社会。我们愿意秉承开放合作的精神，与大家一起构建安全生态，让安全大脑成为国之重器，不负时代馈赠，守护改革开放下半场。

周鸿祎

如果不是改革开放，“熊孩子”周鸿祎所向往的创业人生恐怕很难被社会接受，更不可能成为主流。迎着改革开放带来的大潮，周鸿祎踏上了节拍，他创立的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，并正努力成为全球领先的互联网安全企业。

“习总书记曾说过‘惟改革者进，惟创新者强，惟改革创新者胜’，这是对改革开放精神最好的总结，也非常适用于我创业的历程。”360集团创始人兼CEO周鸿祎认为，互联网是改革开放的下半场，因为互联网正是一个“惟改革者进，惟创新者强，惟改革创新者胜”的行业，继承发扬了改革开放的精神，并将 在改革开放中继续成长。

### 从小向往创业生活的“熊孩子”

“我是典型的中国第一代互联网创业者，是跟随中国改革开放的节奏和互联网的出生成长走到今天的。改革开放浪潮与计算机、互联网发展浪潮碰撞交融，给予了我这一代互联网创业者非常好的机遇。”周鸿祎说。

对周鸿祎来说，这并非恭维之词。出生于上世纪70年代的周鸿祎从小就是典型的“熊孩子”，罚站、被粉笔画、被尺子打、被轰出教室都是家常便饭，还因为偷偷弄断老师的教鞭、在女同学文具盒里放水蛇、打碎教室玻璃窗等，让老师和同学抓狂不已。

因此，我们不难理解，在那个人人都想端铁饭碗的时代，周鸿祎却为一篇讲述创业生活的文章激动不已。在上大学之前，周鸿祎看到一篇《中国青年》杂志上的文章，里面讲几个大学生毕业后被分配到政府部门工作，但是他们不喜欢枯燥乏味的机关生活，想用自己的力量做出真正的产品。于是集体辞职，创立了一家软件公司，每天没日没夜地写程序、做软件，等稍微有一点钱就去疯狂度假，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。

如果不是改革开放，周鸿祎向往的那种生活方式，根本不可能被社会接受，更不可能成为主流。当时大家毕业之后追求最多的两个方向，一个是进入稳定单位工作，另一个就是出国留学，对创业则是避之不及。而1992年，邓小平发表南方谈话，开启了一次前所未有的思想解放。在有些时候，它甚至被认为是一个历史性的转折点。从1978年改革开放以来，中国的发展主轴已经向经济成长转

# “熊孩子”逐梦互联网

## ——记 360 集团创始人兼 CEO 周鸿祎

经济日报·中国经济网记者 黄鑫

移，然而围绕经济领域出现的种种新现象，仍然有不少人以意识形态的标尺去丈量 and 批评。邓小平的南方谈话，是对僵硬思潮的致命一击。从此之后，在公开的舆论中，姓“资”姓“社”之类的讨论日渐平息。

在世界范围内，神奇的科技革命丝毫没有停下脚步的意思。1992年，后来被尊称为“互联网之父”的蒂姆·伯纳斯·李打电话给同事格纳罗，要他帮忙将女子乐队“CERN女郎”的照片扫描并放进他刚发明的万维网，这也成为第一张上传到互联网上的照片。

自此，中国改革开放的关键节点与世界互联网发展开始了奇妙的融合碰撞。“在中国进行了15年的变革之后，世界把它的左脚踏进了互联网的河流之中，在这个意义上，中国是幸运的。”周鸿祎感慨地说：“当互联网这个幽灵从美国东海岸的实验室里蹿将出来，搅乱整个商业世界的游戏规则时，已经初步完成了体制和观念转轨，特别是形成了一定的民间资本力量的中国正好踩在这个转型点上。很难想象，如果中国的经济改革再迟10年，或互联网的浪潮提前10年到来，中国的今天和未来将会是一番怎样的格局。”

很幸运，“熊孩子”周鸿祎也不早不晚地踏上了这个转型点。

### 创业初期的收获与教训

“改革开放对我创业的第二个重要影响就是经济开放。因为受《中国青年》那篇文章的影响，我有了一个明确的目标，就是要去创业。现在在国家政策支持和各种资本、技术发展的推动下，创业创新已经非常普遍，进入了大众创业、万众创新的时代。可在当时，创业仍是星星之火。但得益于改革开放，思想开放给予了我一个非常理想的思想大环境，经济开放则给予了我一个非常理想的经济大环境。”周鸿祎说。

1992年，就像《中国青年》那篇文章里写的一样，研究生还未毕业的周鸿祎决心创业，做反病毒卡产品。不一样的，是，创业初期的艰难现实与文章中描述的美好场景出入很大——没钱没资源甚至连做产品必备的电脑都没有，偷偷借用学校机房测试产品因而被怀疑为偷盗电脑配件的嫌疑犯带去警察局审问，寂寞枯燥的开发生活，自寻销售渠道的困难等等。“完全就是凄风冷雨。”

而对周鸿祎触动最大的莫过于反病毒卡在实际使用中出现的问题，比如与电脑上其他软件的冲突，甚至导致用户无法开机。面对客户愤怒的指责，周鸿祎才意识到：“真实的世界原来是洪水猛兽。现实世界让我认识到，客户使用产品的环境远远比实验室更复杂，必须从用户的角度去思考和解决问题。从那时开始，我作为技术专家的优越感和自负被砍掉了，这是我做第一个产品悟出的道理。我第一次从不切实际的梦里醒了过来。”

像千万个普通的创业者一样，周鸿祎的第一次创业最终失败了，但他从中收获良多。他经历了一次完整的创业过程，学到了真实产品和实验室产品的区别，学到了如何与渠道代理商谈判，怎么与创始团队沟通。更重要的是，周鸿祎自此明白，失败并非一个挫折，而是一条进入美丽风景的必经之路。

周鸿祎回忆说，当时，要想做出成批量的反病毒卡，需要去一个地方，这个地方叫深圳。因为那时要想采购电路板、对电路板进行加工等，作为改革开放的经济特区，深圳是最好的去处。

1993年，是邓小平发表南方谈话的第二年，但当时的华强北赛格电子市场已建立5年了。从那之后，周鸿祎第一次真实感受到一种活力，他环顾四周，感觉商品应有尽有，如同发现了一个新大陆，觉得看不够、摸不够、体验不够，一扎进这里，半天都不愿意出来。这种氛围，与整个市场环境是分不开的。

# 不负时代馈赠

周鸿祎

的天下，但随着基础设施建设以及概念启蒙，互联网开始飞入寻常百姓家，进入全面兴起的酝酿阶段。我1998年从方正“裸辞”，加入互联网创业大潮。

1998年至今，刚好20年。回过头来，我经常感慨，如果没有改革开放和互联网的点石成金，像我这样一个背景普通、性格耿直的青年，是否还有机会为自己的未来搏一把？我的答案是肯定的，历史赋予了我们这代创业者通过互联网连接全世界最鲜活血液的机会，能够以一种足够自信、相对公平的姿态参与全球数字经济角逐的机会。

作为改革开放和中国互联网的受益者，在感谢时代馈赠的同时，我们也一直希

“可以说，如果没有改革开放，如果没有深圳特区，当时很难有地方能够像赛格市场一样，让我这样的创业者非常方便地找到对我创业有帮助的电路板等原材料，也不可能那么容易找到代工电路板的工厂。”周鸿祎说。

不仅如此，当时，作为改革开放特区的深圳，可以说是中国软件市场的第一线。周鸿祎多次去深圳的经历，让他有机会接触到大量第一手的软件，并能收集、研究很多软件资源，从而在软件产品领域打下很好的基础，建立了软件思维。

### 初尝名利双收的滋味

1998年，互联网正在全世界蓬勃发展。在中国，敏锐的少数人也意识到了机会。这一年，很多如今的互联网大咖都辞职创业了，也包括当时28岁的周鸿祎。

这一年，已经是北大方正事业部总经理的周鸿祎没有因为几次失败而忘记最初的梦想，他放弃了稳定的工作和收入，创办了一家软件公司，带着几位年轻同事和新婚的妻子再次向梦想出发。周鸿祎给这次创业的网站起了个名字“3721”，也就是后来人们熟知的中文域名服务网站。

1999年，互联网概念已深入人心，风险投资开始走进人们的视野。此时，“3721”的竞争对手已经开始洽谈融资，周鸿祎听闻后急得不行，也在到处融资。

当下，软件免费、服务收费的模式早已成为主流。但在1999年，周鸿祎提出的这一模式无异于天方夜谭，大部分投资机构看不清这种模式的盈利前景。就在周鸿祎觉得山穷水尽的时候，IDG来了。在成功拿到IDG第一笔200万元人民币投资后，当时的周鸿祎已经傻掉，他的第一个想法是——“我不再是草根了”。

事实上，在当时那个互联网投资狂热期，周鸿祎的融资金额并不算多，融资之旅也不顺利。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3米，发现没有水，再换个地方挖，往往都是半途而废。谁痛苦谁知道。”周鸿祎坦言。

2000年，互联网寒冬从美国向中国席卷。见证了许多互联网从业者从玩命烧钱到泡沫破裂的过程，“3721”幸运地靠融资活了下来。从这一年开始，周鸿祎从之前不善于公开讲话变成了后来有名的“圣斗士”。在免费推广网络实名的坚持中，“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。“人在江湖，很多强势都是被逼出来的。”

2003年，“3721”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，互联网跨国巨头们看到了正在改革开放中迅速前进的中国和中国互联网，想更好地开拓中国市场，本土的“3721”无疑是一个绝佳平台。于是，雅虎对“3721”抛出了1.2亿美元的橄榄枝。

当时领先的中国互联网公司市值只有1亿美元左右，雅虎的开价甚至超过了一些公司的市值。更让周鸿祎心动的是，雅虎当时在全球是一个绝对领先的互联网企业，有自己的核心技术，但在中国市场却一直“水土不服”，周鸿祎认为这意味着他对于雅虎来说也是不可或缺的，并购后他将在雅虎大展拳脚。

最终，周鸿祎接过了1.2亿美元的橄榄枝，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，因此他以为“亲生孩子”还在自己怀里，只是换了个名字而已，却没意识到他放弃了对公司的控



2018年国家网络安全宣传周中的360展台，以安全大脑为中心。（资料图片）



2011年，360成功在纽交所上市。（资料图片）



1998年10月，周鸿祎成立国风因特软件公司。（资料图片）

制权意味着什么。

“几乎连蜜月期都没有，我和雅虎已经有了同床异梦的倾向。”周鸿祎如此描述。中外文化的差异是跨国并购中被提到最多的困境之一，周鸿祎也把与雅虎数次沟通失败归因于此。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。但此后，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，也因此没有拿到最初说好的1.2亿美元，只得到了9000万美元。有趣的是，2005年8月，雅虎中国宣布与阿里巴巴置换股权。此前一个星期，百度在纳斯达克上市，把搜索引擎成功做大。这一对比让周鸿祎意兴阑珊，也成为他心中一直的痛。

### 进入互联网“大安全”时代

2006年，离开雅虎一年的周鸿祎回归互联网一线再次创业。周鸿祎给新创立的公司取名奇虎，他对此解释说，中国有个成语叫“骑虎难下”，我希望大家上了这个网站就不想下去。

这一年，在创业已过10年，经历了安全软件装机量暴涨、认清已错失搜索市场先机 and 看到安全软件市场前景后，周鸿祎终于做出一个重要决定——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。

当时，市场上许多互联网安全厂商正形势一片大好，而360则靠着免费模式实现了突围。正如周鸿祎所言，免费具有一种颠覆性的力量，它会破坏传统的商业模式，同时又建立起新的价值体系。随着免费杀毒软件在

中国普及，中国网民安全软件的普及率从不足10%上升到95%以上。“我一直希望360不要失去冒险的基因。”

与腾讯的“3Q”大战让360家喻户晓。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。2018年，360回归中国A股市场。“360回归中国A股市场就像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。”周鸿祎说。

今年3月，周鸿祎多了一个身份——全国政协委员。在全国两会上，他提出，过去40年的改革开放，中国经济取得了很大成就，现在中国到了应更加关注经济高质量发展的阶段。很多行业开始利用互联网新技术进行自我改革、转型升级，实现经济高质量发展。同时，互联网技术与各行各业的深度融合正给网络安全带来新的威胁与挑战。网络安全从“信息安全”时代进入“大安全”时代。

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。“新问题还需要新技术”，360今年推出了“安全大脑”，综合利用了安全技术、安全大数据、云计算、人工智能等新兴科技，是应对大安全时代网络安全问题的全新解决方案。

“纵观互联网沸腾的20多年，是中国互联网的胜利，也是改革开放精神的胜利。互联网是改革开放的下半场，这里产生了更多的阳光财富和社会偶像，也是未来中国年轻人驰骋的‘战场’。无论是思想还是经济的开放，让很多人有机会点石成金，让人们的个性尽情彰显。”周鸿祎说。