

网络大亨周鸿祎:

性格决定命运



□本报特约记者 李杨

37岁的周鸿祎是中国IT业最复杂、最有趣、最另类的人物之一。

此人从学生时代开始折腾,工作后以软件高手身份离开方正创业;3721网站获得成功,继而托身雅虎任中国区总裁,离职后拥资约五千万美元;从事风险投资不久,“变色龙”又回到起点,投资、创业两不误。

周鸿祎与中国互联网若干重大事件同在。他打造了最早盈利的搜索引擎;为了生存,不惜与权威机构翻脸;他是员工眼中的冷血老板,投资家的宠儿、业界最活跃的合作者之一;曾愤然回击“泼脏水”,也曾反躬自省,发起打击流氓软件的运动,并同旁人避之唯恐不及的“马云系”肉搏……

仗剑天下,毁誉由之。这个“喜欢做令狐冲”的家伙到底是怎样一个人?

一心创业: 遇“贵人”闯过难关

“最可怕的是事业突然死亡。3721曾经走在生死线上,那种感觉比死亡还恐怖。”

周鸿祎出生于1970年10月,籍贯湖北。由于同是测绘工程技术人员,父母迁居河南,他在那里生活到高中毕业,中学生时,周就呈现出“牛人”迹象,多次在全国物理、数学竞赛中获奖。由于父母工作的便利,周很早就开始接触计算机。“不懂什么编程,就是觉得好玩。”

1992年周被保送西安交大读研究生。读研期间“不务正业”,编过游戏软件、杀毒产品。为了卖自己的产品还开过两家小公司,招聘人手准备在全国“自建渠道”,以失败而告终。

“创业受挫让我明白自己欠缺的东西很多。我决定先进大公司,从最基础的东西学起。”

1995年7月研究生毕业后,周鸿祎加入方正集团,从程序员做起,由项目主管到部门经理、事业部总经理,最后做到方正研发中心副主任。并在这家公司找到了“另一半”。

1997年10月,周组织召开成功中国第一款自主知识产权的互联网软件——方正飞扬电子邮件。由于互联网不属于方正的主营业务,他再度萌发了创业的念头。

1998年10月,周鸿祎成立国风因特软件公司,技术团队来自方正。公司网站就叫3721,“不管三七二十一”的意思。新公司起步于五个人。周和同事找了套便宜房子,维持最低生活水平。自己做饭,像美国的车库阶段。

几十万元很快烧完。此时周刚推出“中文网址”(网络实名前身),不知怎么能挣到钱。回忆往昔,周感慨:“最可怕的是事业突然死亡。3721曾经走在生死线上,那种感觉比死亡还恐怖。”

1999年7月,周遇到了“贵人”:结识的IDG高级合伙人王功权给他投了25万美元。有了钱,周的路子渐渐宽广起来。1999年10月《IT经理世界》的封面报道写道:“周鸿祎和他的3721网站从互联网创业新生代中脱颖而出,成为本年度中国互联网经济备受关注的一个人。”2000年初,3721进行第二轮融资,获得三家风险投资的二百多万美元。

以牙还牙: 与CNNIC翻脸石破

爱恨情仇还没有结束。2003年非典时期,他戴着口罩做巡展,到了一地拉开口罩就骂对手是“非法机构”,结果不咸不淡地吃了场官司。

“周鸿祎够狠、够义气、够聪明、够有钱,他是我所见过的网络界最有个性的人物。”IT写作社区创办人刘韧对他如此评价。

周鸿祎的“狼性”体现在敢与CNNIC(中国互联网络信息中心)“撕破脸”。在网络业,这个机构带有官方色彩。

3721网络实名是从中文网址发

展起来的收费服务,与CNNIC想做的业务存在交集。2001年7月,双方谈判破裂。CNNIC联手微软发布竞争性的“通用网址”,随后表示网络实名业务“法理”上有问题,应该由官方机构来做。

作为一个钱袋被人相中的小企业主,周鸿祎没有了退路。他发布《严正声明》,一遍遍向媒体陈述自己生存的合法性,讲到“上当经过”甚至因愤怒而哽咽。虽然这场口水战打得大家后来都捂住了耳朵,但企业传播自身观点的效果还是达到了。

尽管让人觉得“小气”,而且没有给官方留足面子,周鸿祎通过申诉保全了自己的企业。尽管3721、CNNIC都想取缔对方,信息产业部召开听证会后息事宁人,无为而治。周鸿祎没被吓住,也没被“捂死”,得以坚持下去,继续寻找全面盈利的机会。

爱恨情仇还没有结束。2003年非典时期,他戴着口罩做巡展,到了一地拉开口罩就骂对手是“非法机构”,结果不咸不淡地吃了场官司。

周鸿祎记性不错,他不推崇“霸道”。“商业上还是合作为上,这是一个原则;但当时CNNIC不是交保护费就能解决的,它要把我的生意变成他的,这就是原则问题。”若干年后他对记者强调,“原则面前没办法让步”。

拼手拼足: 变身“办公室暴君”

周有个能喷水的遥控坦克,数次袭击过推门进来、忐忑不安的员工。后来有人说这是“办公室暴君”,他就把坦克藏起来了。

“坚忍不拔最重要,不服输的性格对我最有帮助。你看中国互联网这些公司,坚持下来的结局都不错。”周鸿祎如是说,“我所见过的成功创业者个性都非常强烈。‘偏执狂生存’,狠的人很难有领导力。”

周曾经说过:竞争对手是自己的磨刀石。其实对员工来说,他亦如是。周鸿祎绝对对控股企业,以工作狂的姿态施行高压统治。他成天把网络实名摆弄来摆弄去,总能找到新的功能、合作者和目标,然后凶猛地推行,要求“时间过半、任务过半”。

紧张感包围着创业者。周鸿祎随时监控各部门流程,不辞劳苦。他不喜欢上班时开会,因为他觉得那样就误工作,是“集体偷懒”,于是大家经常折腾到半夜;他妹妹曾负责客服,会上常被轰炸,给训得眼圈发红。

“早期融资规模太小。没有钱的话你不能承担错误,可能一个错误就会让整个企业翻了,对不对?企业日子过得紧巴巴的,我一直在为生存而担忧。”时过境迁,周反省当年的管理:“当时的心态也不是特别好,因为生



周鸿祎

- 1995.07 进入方正集团,历任部门经理、事业部总经理、研发中心常务副主任;
- 1998.10 创办国风因特软件公司(3721网站);
- 2004.03 正式出任雅虎中国区总裁;
- 2005.08 宣布离开雅虎中国;成为IDG VC投资合伙人;
- 2006.02 成立天使投资基金;
- 2006.03 正式出任奇虎公司董事长

存压力大,对团队、员工和自己的压力都比较大。”

周鸿祎是个不断自省的人。他被称为“口水大王”不光是因为直言不讳,很多问题都自问自答了多遍。早期产品白皮书的每句话都经反复朗诵、推敲审定,就像把课本抄上一百遍的小学生。

在员工看来,除了工作上苛刻以外,这家伙机敏、幽默,不难相处。周有个能喷水的遥控坦克,数次袭击过推门进来、忐忑不安的员工。后来有人说这是“办公室暴君”,他就把坦克藏起来了。

直到2003年8月,周鸿祎请来曾任新华社通信技术局副局长的齐向东做总经理,才算找到了合意的搭档。经历雅虎中国时期至今,现任奇虎总裁的齐向东与周仍是琴瑟和谐。

洗心革面: 土鳖难变海龟

周鸿祎转身当了雅虎中国总裁,从创业者变成了外企经理人。为了团结雅虎中国的老人们,他拍桌子、骂娘,喝高了还摔坏了门牙。

熬过了互联网低潮,自建销售渠道是3721走向盈利的突破口。周鸿祎的买卖越做越大。到了2003年底,他把年收入近两亿元人民币的3721标价1.2亿美元卖给雅虎。接下来又收购了雅虎中国。由此时算起,这只“土鳖”深入敌后,当了两年多的“海龟”。

雅虎中国顶着互联网巨头的大帽子,当时在中国基本没有影响力,一段时间连老板的位子都空缺,“水土不服”之严重在外企中也是罕见的。雅虎看中周的团队和现成的营收,预示了这是一场急功近利的收购。

周鸿祎转身当了雅虎中国总裁,从创业者变成了外企经理人。为了团结雅虎中国的老人们,他拍桌子、骂娘,喝高了还摔坏了门牙。但周并非多愁善感的人。“离开的人是因为不适应变化”,他简单地总结。面对媒体,周开始谨言慎行,按照外企的套路办事。

2004年,周鸿祎实现了雅虎中国历史上首次盈利。现金收入超过4000万美元,毛利接近1000万美元,同时把一搜和1G邮箱做起来了。

虽如此,他还是无法改变一切。雅虎中国全部业务就靠3721挣的钱养活;考核指标全部是利润,周做得越多就越削弱利润,非常矛盾。到2005年,百度上市、Google进入,门户压力日增……仗是打不下去了。2005年8月,周鸿祎宣布辞去雅虎中国总裁,在两年协议期未届满时离开,随后成为IDG VC合伙人。外界估算周鸿祎得到3721最终卖价的六成——超过五千万美元。

与此同时,雅虎掏出10亿美元,其中阿里巴巴业务与雅虎中国合并。马云称该事件为“阿里巴巴收购雅虎中国”;按照正常的理解,套现3.6亿美元的软银是交易的大赢家。

绝地反击: 别朝我身上泼脏水

“你看过《兄弟连》么?我就是伞兵,我被包围了。我带了一支能征善战的团队,被困住了,要弹药没弹药,要人力没人力。”

周鸿祎转身当了雅虎中国总裁,从创业者变成了外企经理人。为了团结雅虎中国的老人们,他拍桌子、骂娘,喝高了还摔坏了门牙。

反躬自省: 消灭流氓软件

其实周鸿祎、马云的个性颇有相似之处,但是双方还是义无反顾打了起来。阿里巴巴集团的声明用了三个“永远”、四个“所有”来表达情感,令观者瞠目结舌。

从投资奇虎来看,周不算刻薄寡恩之人。周鸿祎出任奇虎董事长是在2006年3月。这家公司成立于2005年9月,一班干部追随周多年。在搜索领域,奇虎一出生就会走路。周鸿祎曾待老员工,这也被拎出来,作为其“野性”、“出轨的表现”……信息来原则是“阿里巴巴的一位高层”。

当年出手3721、失去上市机会,企业中高层难免利益受损。如今兄弟们“啥也别说了”,机会在自己手里。奇虎就像“2.0版3721”,股权结构更加均衡。奇虎于2006年3月获得了红杉资本、鼎晖、IDG、Matrix以及周鸿祎联合投资的两千万美元,八个月内完成两轮融资,注入三笔资金。

对于“反水”旧部,周坚决不留情面。有人拿了250万奖金还反咬一口,周当着媒体的面提醒他“讲清楚”。随着“兄弟连”招兵买马,扩充成

了“独立团”,生性好斗的周鸿祎杀了个回马枪。

这一枪打的是“流氓软件”。2006年7月,奇虎推出“360安全卫士”,亮出了把流氓软件一锅端的“灭绝大法”。直打得鸡飞狗跳,圈内外为之震动。

在最短的时间内,“两只中国虎”抬上了架。由于雅虎中国软件名列“清理对象”榜首,战争迅速升温。其实周鸿祎、马云的个性颇有相似之处,但是双方还是义无反顾打了起来。阿里巴巴集团的声明用了三个“永远”、四个“所有”来表达情感,令观者瞠目结舌。

发动清除流氓软件运动是“义举”,对周本人也意义重大。早在2001年初,周首创“插件安装”,成为中文IE插件的先行者。由于锁定了庞大的用户群,3721的做法被广为效仿:门户掀起了插件第二波高潮,纷沓查来的还有百度搜霸、易趣、淘宝、中搜……

插件是“双刃剑”,最终发展到搞乱浏览器、陷于缠斗,令用户头痛不已;企业被“潜规则”卷入欲罢不能的恶性循环。“我虽不杀伯仁,伯仁因我而死。”顶着“流氓软件之父”的帽子,周自然不好受。如今亲手刺破这只“大瘡子”、摧毁潜规则,他清算了中国网络业一段历史,也实现了创业以来最彻底的转身。

如今的周鸿祎同时在做创业、投资两件事。“我一直做的是天使投资的事:看早期项目、做判断。”他宣布。“我现在是天使投资人。”

“事实证明,在中国互联网市场上,美国公司统统都不行,必须是本土公司才行。”

天使投资”指帮助企业迅速启动的第一批投资人。回报率可能比较高,但金额不大,一般不谋求控制。天使投资是风险投资的初始阶段。IDG就曾孵化过不少中国互联网企业。

可是,奇虎公司摆在那里,周不可能不管;做创投也许只是非常时期打掩护的幌子;再者,天使投资如同撒胡椒粉,虽然花钱少,也是有压力的。要是个“浪投手”,像火箭队外线那样经常来个十投不中,岂不成了“献爱心、送温暖”?

2007年1月Google与迅雷宣布战略合作,从侧面验证了周鸿祎作为天使投资人的眼光。如今团队成熟的奇虎是“点”,启动中的迅雷们是“面”。点面结合,周鸿祎对布局搜索引擎可谓不离不弃,心向往之。

“2001年百度坚定走Google之路,而我当时的精力放在建渠道、卖产品上,没有放开胆子去招人、投入。”周反思决策失误:“虽然当时收入是百度数倍,但在网页搜索这块落后于它。我们错过了这个机会,是非常大的遗憾。”

再战江湖,奇虎希望把搜索跟社区互动起来,这是百度、Google未建立优势的“蓝海”。周请来原和讯网总编刘峻,一心深耕细分市场。

虽然还在创业,周鸿祎的心态已与十年前大不相同。“我不那么急躁了。过去经常感觉‘过了这个村没有这个店’,实际上从投资角度来看,满眼都是机会,好企业不会被投完的”。为了放松,他有时看看DVD,打打网球。

1999年《IT经理世界》写他:“‘自己的理解’意味着对互联网精神的把握。‘自己的方式’意味着对互联网商业模式创新。”世事如白云苍狗,周鸿祎不改初衷。

“事实证明,在中国互联网市场上,美国公司统统都不行,必须是本土公司才行。”周鸿祎宣称:“中国的互联网江湖老大是‘各领风骚三百天’。新生代有更多的创造力。我要到草根、创业公司中间去,发掘互联网未来的新锐力量。”