

超越好奇

【1】超越好奇 1：周鸿祎的创业经历

栗渺社分享网盘号昵称为“栗渺社小群主”和“低调酱油”--其余均为 N 手，微信 jnztxy 进首发群

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们再来讲讲创业人物的故事，江湖中逐渐被忽略的一位大佬，就是 360 的周鸿祎，一时之间怼天怼地的红衣大炮，这几年业务不太顺利，所以逐渐也淡出了公众视野，而最近 360 又凭借着 all in 人工智能，杀了回来。那么我们就来走进周鸿祎的世界，看看老周这次到底是怎么想的。带来一本书叫做超越好奇。副标题是周鸿祎创业实践。另一个作者是范海涛，这姐姐是一位媒体人，专门写人物传记的，之前写的小米官方授权传记一往无前，也写了李开复的世界因你不同。

这本书主要写了周鸿祎创业的经历，以及做产品的经历，也写了他这些年来的成长。不可否认周鸿祎还是一个非常优秀的创业者，虽然被称为流氓软件之父，但这个大流氓，最后也确实把小流氓们赶尽杀绝，自打杀毒软件免费之后，电脑病毒就再也没大规模出现过。所以老周也算是个划时代的人物，也是目前为数不多还活跃的企业家大佬。我们看看他的故事。

老周高中开始就一直想做个公司，那时候中国的计算机事业刚起步，大三的时候，读过一本书叫做硅谷热，看的自己热血沸腾。这点跟雷军有点像，雷军上大学的时候也是读了一本书叫做硅谷之火点燃了自己创业的小宇宙。所以优秀的人基本上都是一个逻辑。都是通过看书，先改变认知，然后改变命运的。

硅谷热这本书就讲了三部分，第一部分硅谷的崛起，第二部分，创业故事，风险投资，人物传奇。第三部分硅谷的未来。他也是在这本书里第一次的知道了乔布斯。第一次知道了硅谷年轻人的工作状态，这些人凭借着对电子计算机的热情，猛玩，猛干。形成了一种独特的文化，一种独特的生活方式。工程师们可以一天工作 15 个小时，一周工作 7 天，但是 10 年很多人就干成了百万富翁，然后选择退休。

老周说，这是对他影响最深的一本书，从这本书里他看到了年轻的公司，是如何藐视大公司的，如何通过产品一鸣惊人。所以那时候，他创业的想法就非常强烈了，大学毕业后保送了西安交大的研究生，不过却误入了管理学专业，但读了几天就发现，课本上教的管理，离硅谷太远，学的东西毫无价值，所以他开始逃课。但他并不是要去玩，而是要开始做产品了。他瞄准的就是计算机杀毒卡。是的，当时杀病毒的还不是软件，而是一块外接硬件。

那个年代计算机病毒肆虐，有电脑的人，杀毒是必备的工具。国内的杀毒公司瑞星已经进入了这个领域，但老周认为，那个年代中国人对付费买软件不太感冒，所以他就选择硬件杀毒这条路。甚至他要利用这个杀毒卡，获得计算机的控制权。你看老周在刚开始做产品的时候，就已经开始展现了流氓思想。他老想控制你的电脑，这你受得了吗。

老周还计划给反病毒卡配了一张软盘，通过调用软盘实现整个完美的功能，软件加硬件结

合的方式来解决。他当时并没有注册公司，而是想先把东西做出来。但是过程却一点都不容易，作为学生创业者，他连一台属于自己的电脑都没有，还得去机房排队上机。自己也没有钱，后来他找了个活，一个老师外包给他一个项目，就是做个翻译软件，电子辞典。于是他就一边赚钱，一边继续自己的杀毒软件研发。但这就让进度很慢。而他们的上机时间又是有限的，所以他和两个同学，也是合伙人就游走于整个校园，在不同的机房去蹭机器。每天都蹲在机房门口，只要有人翘课计算机，他马上就补位进去。甚至有的时候机房晚上关门了，他们也不走，躲在里面，故意被别人反锁。这样就能用一个通宵。等到天亮了，再翻墙出去。总之那段时间，就是昼伏夜出。颠倒了黑白。

但最怕的就是把机器搞坏，他测试反病毒卡的时候，有时候突然机器就黑屏了，这就把他吓够呛。每次测试都非常忐忑。

不过，他万万没想到的事，自己竟然有一天被学校公安处抓了，让他小黑屋里反省问题，他实在不知道自己犯了什么事。于是就把一些乱七八糟的事，一股脑都交代了，就连在球场踢球，顺手抱了人家一个足球的事都说了。但公安显然不满意，后来才启发他，原来是机房丢了一堆配件，而嫌疑犯经常骑着三轮车销赃，而老周恰恰就经常出没那个机房，也恰恰会骑三轮车，甚至还在不知情的情况下，给公安处的人表演了一段，骑三轮车的技术。这就让人家更确定没抓错人。但老周说，这是纯纯的冤枉。自己没干过。

在两晚一天的审讯中，公安处的人，告诉他，其他两个同学都已经招供，就看你的态度了，于是老周精神也逐渐崩溃，开始胡说八道一些犯罪剧情。最后被当成了口供，让他签字画押，这时候他突然明白过来，这个手印要是按了，自己就完了。所以马上又不承认了，最后学校公安处的人也发现，他们掌握的问题，跟老周的胡说八道完全对不上，于是也只能放他先回家。而后来就完全没消息了。时至今日，他也不知道，案子破了没有。而所谓的同学招供，也都是没有的事，都是公安处为了套他的话，做的极限施压。

这件事之后，学校里已经传的沸沸扬扬，他和那两个同学，也都变成了臭名昭著，机房就更不愿意让他们进了。好在信控机房的一个大妈对他们伸出了援手。这才解决他们的机器问题。

再后来他们去深圳批量加工他们的反病毒卡。开始了往返于西安和深圳的日子。92 年南寻讲话，而 93 的深圳，正好是改革开放和就思想解放的前沿。周鸿祎也来到了这座城市。此时的华强北赛格电子市场，已经建立了 5 年。那个年代，只能坐火车到广州，然后作大巴去深圳，还经历了卖猪仔，也就是买了票，一辆大巴把他们拉到一个地方，然后把乘客都轰下去，换另一辆大巴，再收一次票。走一半又被轰下去，换车。广州到深圳一共 150 公里，但是他们走了 4-5 个小时。最后还得办个边防证才能进入深圳。可见当年，内地是跟深圳作隔离的。确实只是实验性质的，怕一些不好的东西传染进来。

不过老周一到深圳，立马就感觉到了这里的活力，跟内地完全不一样。赛格市场非常热闹，他像发现了宝藏一样看不够。当然也很快敲定了代工。这时候就希望着，能赶紧把产品做出来，然后卖出钱，他们就什么都不怕了。

后来他们还把自己的产品，参加了挑战杯比赛，他说这个挑战杯，就好比科技界创新创业的奥林匹克一样。最终他们获得了二等奖，这已经让老周非常骄傲。他说那些一等奖，基

本都是在指导老师的策划下，花费重金才完成的超级项目，而他们这种草台班子，业余时间的做的研发，二等奖已经差不多是最高荣誉了。

有了这个奖项，他们也备受鼓舞，马上开始量产，有人做焊接，有人做包装，分头行动。他们还起了个名字叫做 master939，当时的时间刚好是 93 年 9 月。万事俱备只差销售，他们自己推销，在校园里就卖掉了几十张。但没想到各种问题排山倒海一样爆发。

这张卡装在别人计算机上和装在自己计算机上的表现完全不同，而爆发的软件冲突也各不相同。甚至还会出现电路的问题。有人连机器都打不开了。于是他们马上化身客服，一个客户一个客户的去解决问题，这个过程对他的触动很大。客户的使用环境千差万别。所以不能一概而论。实验室里的研发，跟市场化的产品，还差的十万八千里。

他当时觉得，这个产品已经干不下去了，于是就想把他卖掉。北上北京，找到瑞星公司，开口就说，我做了反病毒卡，比你们的好，想找你们聊一聊。于是毫无悬念的被人给轰了出去。接着他又去了联想，也被拒绝。

那么怎么办，回到西安后，他想来想去，决定找一下渠道，看能不能帮着卖产品。那时候他想当然的认为，你帮我卖东西，定价 298，我拿大头，你拿小头。但渠道则给他泼了冷水，说可以帮他卖，但是只接受 99 元进货价。所有成本都是老周的。这让老周听得一脸懵逼，因为一张卡的成本就 50，人工和软件还都没算。所以 99 进货。几乎他们就没能赚。那么后来又怎么样了？他能跟渠道合作吗？

【2】超越好奇 2：反复的失败！

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，超越好奇。昨天我们说到了，老周做产品，做出来了，也得奖了，但发现卖不出去，298 的产品，渠道只愿意 99 进货。老周想反驳，人家告诉他，我压货是有风险的，还得去宣传。如果你不接受，那我就拿货去卖赚了钱再跟你结算，哪种模式，你自己选。

老周他们需要做很多的电路板，为了控制成本，他们按照 500-1000 块这样的数量去生产的。为了增加销量，他么也到各大机房去进行推销，那段时间做的很是辛苦，但是辛苦就一定有好回报吗？显然没有，他们在其中也犯了很多错误，比如病毒卡是没办法升级的。这就是硬件的最大弊端，固执的在这个路上坚持。结果越错越远。

真正聪明的人和他们走的路完全不一样，当时江民公司出现，就走了软件杀毒的路子，他的特点就是先记录病毒库，然后根据这些特征寻找病毒。从而进行防范，一时之间很快就打开了销路。

周鸿祎总结，那时候的自己太年轻，太固执，又不够专注。完全跟不上病毒的变化，所幸他们还是赚到了一些钱。但也遇到了每个创业公司都遇到的问题，那就是利润分配，甚至他们在创业之初，完全就没想过这样的问题。一个叫范刚的兄弟，是写程序和核心代码的，他认为自己的功劳最大，应该多拿工资，而老周和另一个兄弟石晓虹，只不过做了采购和渠道谈判的工作，并不重要，随即三人爆发了矛盾，范刚也离开了他的团队。写代码的都没有了，于是整个反病毒项目也就流产了。第一次创业失败。

不过老周还是觉得，第一次失败的创业，还是有很多的额外收获，比如他依旧对计算机和行业十分热爱，接触到了当年深圳最火爆的软件市场。所以他当即决定，硬件不行，那么咱们去搞软件，建立软件思维。

老周到深圳后，经常逛旁边的盗版软件市场，甚至在那边混了个脸熟。他拿着一堆软盘，到处拷贝别人的软件。那时候还没有光盘，所以真得是一点一点考出来的。有些大型 的软件，需要好多软盘才能考走。老齐记得当时装 win95 的时候，足足用了两摞软盘。得有好几十张。而这些软盘当时也挺贵的。一张的容量只有 1.44 兆。

94 年的时候，周鸿祎又发现了机会，当时有个产品叫做平面创意系统，专门那些广告公司做海报用的，其实现在一句话就能解释，就是 coreldraw+Photoshop 的汉化版，有人把他翻译了一下，抹去了之前的版权号，号称自己的软件。于是在广告圈就开始热销。他们用这个软件就能做出很漂亮，很完整的宣传材料，让他们的广告作品很有市场竞争力。这个让老周很受启发，他认为这里面有巨大的市场需求。他不是要做广告软件，他是要做汉化。把那些好软件都给翻译过来。国内应该也都需要，于是他又组织了创业团队，把写程序的，和学设计的都组到了一起。先从字库设计做起。有人开价 3000，为了筹钱，他竟然把摩托车都给卖了。此时他又变的一无所有。

因为陕西已经有人做这些东西了，所以不太好混，于是他带着团队回到了自己的老家郑州，开了个公司叫做郑州信心软件公司，专门卖这种平面创意系统，甚至把扫描仪和打印机捆绑在一起，做一整套系统，配置低的卖 5 万，配置高的卖 10 万。当时这算是一笔巨款了。所以他们跑断腿也没拉来客户。后来遇到了个好心人，要投资他们几万块钱，让他们搬到自己的广告公司去办公，周鸿祎一想，这么好的事，肯定得干啊。于是一口答应了，但殊不知上了当，所谓的天使投资人，其实就是想白嫖他们的机器设备。投资他们，比买他的设备要划算的多。

接着他们又犯了不专注的错误，在郑州还没有打开局面，就大肆扩充团队，高薪招聘销售人员，分别去全国各个省份推销。但很快，竞争对手也杀到了郑州，人家就派出了一个小姑娘，一家公司一家公司去谈，竟然赚走了上百万。而他这边，后院又起火了，很多销售人员也意识到这就是汉化软件，于是很多人自己去搞了，老周又一次遭遇了背叛。整个公司也乱套了。这时候跟那个所谓的投资人也闹翻了，人家不同意他们搬走设备。最终让他损失惨重，赔了一套计算机和一套系统。没办法只能花钱买教训，他也从此知道了资本的凶险。

连续两次创业都失败了，不但没赚钱，还欠了很多债。但对老周来说，其实也并非什么灭顶之灾，主要是他还很年轻，甚至还没毕业。就有了这么多的社会经验，其实是赚到了。1995 年，他终于把硕士混毕业了，主要是他想靠这个硕士先找个工作过度一下。

此时 他的一个朋友告诉他，找到工作了，就在北大方正。这是一家专门做打字系统的公司，90 年代初，风头正盛，账上资金就高达 2 亿元，是中国最大的校办企业。WPS 的汉卡，也是借助北大方正才获得成功的。而求伯君也成为了当年的创业偶像。于是老周就求这个朋友，能不能推荐他加入北大方正。当时老周的简历还是很好看的，逃课的事在简历上看不不出来，反而是创业和那个二等奖的经历是加分项。很快他就获得了面试通过。正式成

为了北大方正软件部门的员工。他的那个朋友知道老周话多，所以反复叮嘱他，入职后，尽量不要多说话。

但是江山易改本性难移，很快周鸿祎就控制不住自己了，经常找老板去扯一些没用的宏观想法，然后还到公司各部门乱串。给人家指点江山。甚至直接找到人家部门经理，教人家做事。于是北大方正，就传开了，公司来了一个 25 岁，狂妄自大的年轻人。更搞笑的是，他还跟自己的上司提待遇，说你给我一个配置高一点的笔记本，这样我就能回家办公了。没想到还真批给他了。这让整个公司又是一阵议论。甚至不少高层都指出，周鸿祎是一匹害群之马。应该开掉。老周也做了反思，他觉得自己确实跟公司格格不入，待着也难受，于是就主动要求，去公司最艰苦的地方。结果被发配到了新疆。

他也毫不含糊，自己到中关村攒了一台顶配的台式机，然后扛着这台机器，就飞到了新疆分公司。这又把那边的人吓了一跳，没见过自己扛着设备来上班的。这边公司的任务就是给银行编系统，对银行的业务他不了解，但对人机交互和页面有很多的想法。很快他搞出来一个菜单系统，获得了公司的好评。大家对他的态度也纷纷转变。接着他又把当时 Windows 能实现的功能都做成了格式化的产品。让查询全都自动化了。这让当地银行非常满意。

这段经历，让老周总结出了一些真谛，往往被发配新疆的同事，都很沮丧，觉得在这里肯定也不会受到重用，于是就混日子，但越是再这样的环境下，其实你越是有机会一鸣惊人。另外一点就是无论你怎么努力都不会白费。他原来学那些用不着的 VC++，没想到在这个时候全都派上了用场。

后来他回到了北京，但生活条件非常艰苦，但对于那时候的老周来说，都无所谓，有个能放电脑，有个能睡觉的地方就行。甚至要每天 10 公里，骑自行车上下班，夏天还好，冬天就比较痛苦了。也有不少同事抱怨，但老周却并不发牢骚，因为他十分清楚自己的目的，压根就不是打工，而是学习如何创业。所以能学习，能生活，不交学费还能领工资，他就已经很满足了。每天只要一进入办公室，痛苦就全都抛在脑后。

1996 年，是一个互联网的大时代，张朝阳和王志东的融资，就是从 1996 年开始的，后来二者分别创办了搜狐和新浪。老周那会天天泡在论坛上，刷 BBS，也是在这里，他认识了胡欢，也就是他的老婆。不过 2023 年二人离婚了。那时候他们既是网友，也是一个大开间里工作的同事。

老周当年工资只有 1000 块钱，天天在北大食堂蹭饭，也没有单间住，所以是一个彻头彻尾的穷小子。而胡欢的家庭背景比他强太多了，父母都是大学教授。所以二者当年根本就不在一个层次，老周说，胡欢出门打车都得是富康，1 块 6 的那种。明天，我们再看看，老周是如何离开方正，重新走上创业这条路的。

【3】超越好奇 3：老老实实去上班

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们还是继续来讲老周的故事，超越好奇，昨天说到了周鸿祎在北大方正上班，他当时接到一个任务，教会政府部门的人使用电子邮件，这个电子邮件是局域网内的电子邮件，非常难用。这让老周，有机会深度接触

电子邮件这个东西，越研究越发现，互联网大有前途。

他当时化身讲师，到处给人家培训，在培训的过程中，他就发现，认知之间的差距，一般人理解的互联网，和极客们眼中的互联网，是完全不一样的逻辑。对普通用户来说，那时候的互联网和软件实在是太难了。所以老周就一直在思考，如何让这些东西能变得好用起来。他也在想，为啥游戏机就没有说明书，很快就能上手，甚至小孩子都能用呢？

于是他就想干一个新的图形界面，经过一段时间的编程，他把这个想法实现了，他把整个电子邮件的界面，改成了一个女秘书帮你服务的过程。一个女秘书，坐在桌子前，上面一摞信件，信封上有收件人，你可以点击这封信阅读，阅读之后，点退出。女秘书就退出了办公室。这个软件并不难做，这也奠定了他未来的互联网产品之路。要把用户体验和交互放在首位。不过这个软件也有问题，主要都是他一个人做的，所以美工和设计比较粗糙。有人说这个女秘书像施瓦辛格。

在老周心里，他希望这个软件能成为下一个 WPS，于是他找到了北大方正的领导，说出了自己的想法，也得到了支持。允许他可以专门做这个事情，不去上班了。他们给这个项目起名叫做飞扬。没日没夜的工作，甚至一度累到上医院打点滴。

但后来还是犯下了很多错误，比如为这个软件做了很多不必要的功能，像什么日历，时钟，还有邮件加密，这其实都是很少的用户需求，他们却当成了普遍问题。再有就是过于注重游戏式的界面，这东西一开始新奇，新鲜劲一过，就成了累赘。

当他把这套系统交给公司的时候，北大方正似乎并不认同他的想法，老周建议能不能以飞扬邮件为契机，建立方正的互联网战略，让邮件产品免费。从而获取用户。这样加上现有的文字处理软件，就形成了使用场景。现在看这个理念还是很先进的，如果真这么搞了，北大方正可能还真有机会脱颖而出。但当时的领导们不以为然，要么就是干脆不知道他在说什么。所以判断，周鸿祎就是想出风头。这个也不能怪领导们，确实当时北大方正的盈利模式，就是卖软件。如果把这些东西都免费，谁也承担不了这个后果。所以很快他的方案就全都被否决了。于是很快他的飞扬软件，也就半瘫痪状态。用户数量极少。后来领导找到他，让他回新疆，暂停飞扬项目。

这段时间老周相当迷茫，不过那个时候，OICQ 开始悄然兴起，很多人扎在了网络聊天室里。这时候他突然有一个念头，互联网是美国的舶来品，那么用英文上网，是每个人的最大痛点。那么能不能搞一个中文网址的网站，让大家输入中文就能上网呢？但这件事竟然如此简单，那么如此简单的东西，为啥完全没人做呢？于是他就天天琢磨这个事。并且跟公司说出了他的想法。然而公司领导又是一脸茫然，当时北大方正的领导，其实自己都不会用互联网。所以也压根不知道他在说什么。这时候他第一次萌生了，离开方正的想法。

不过他当时已经做到了比较高的层级，是事业部总经理，也是方正系统集成公司研发的常务副总，工资也很高，已经拿到 7000 块钱一个月。在 96-97 年已经是不菲的收入了。但是为了追求他互联网的理想，还是毅然决然的放弃了这些，递交了辞呈。一个稳定的工作，一段打工生涯，就此终结。或者说老周这种人，天生就不适合给别人打工。

到了 1998 年，更是一个互联网的大时代，第一代互联网人，基本上都是 95 年裸辞，到 98

年，已经都做的小有成就。中关村也已经是人头攒动，四通，联想，方正等一批 IT 企业出现，攒机热兴起。当然老齐补充一点，那一年有人裸辞，但更多地是下岗，当时爆发了一轮史无前例的下岗再就业浪潮。刘欢的一首歌，从头再来，就是那个年代的写照。

周鸿祎这个下岗青年，也开始了再出发，他从方正招了两个同事，和他的妻子胡欢，租了一个朝北的小房间。白天根本看不到光，需要把灯全都打开。后来他们称这里叫做囚室。晚上把机器搬到一边，就地搭床。很多人都对他的创业感到不理解，穷折腾啥。放着好好地工作不干。

老周给两个员工，每月就发 1000 块钱。而他媳妇胡欢去了另一家公司打工，补贴家用。很快他们团队又来了 2 个人，人员增加到了 5 个，已经明显住不下了。换个大一点的房子，那么房租就会从 1500 上升到 2500，这对于他们当时来说，负担不起，于是一咬牙，他们只能搬家，从中关村搬到了北五环外的马连洼。不过这一搬，还搬出了一段姻缘，一段机遇。在这里，他们依旧是白天办公，晚上睡觉。忙着搞开发，甚至没时间做饭，后来干脆找来一个阿姨做饭，节省了下馆子的时间。

他们给自己的公司取了个很牛逼的名字，叫做因特国风，连宣传口号都想好了，因特网上中国风，就是要做一个中文上网的网站。实现他之前的那个想法。为了节省成本，他还去方正的仓库里淘宝，花 1500 块钱，买了一堆破烂回来。凑成了办公设备。

但是带宽服务器的钱他们也付不起，正在这时候，新华社找他来做邮件系统，他就提要求，帮我托管下服务器。对于新华社来说，这个不是什么难事。于是他们这个草台班子，就这么搞起来了。所以创业的时候，其实都难，都是条件不足，关键是你怎么去创造自己的条件。等万事俱备的时候，也就轮不到你创业了。

他们把网络做的差不多了，下一步就是起名字，这个必须要朗朗上口，大家都格外重视，有人提议 IntelChina，觉得还是太长不清晰。受到当时联邦软件 8848，这句广告语的提醒，老周还真拿出了乘法口诀，大家找灵感，但最后也没有顺口的。最后他急了，不管 3721，怎么也得先起一个名字再说？突然之间，3721，就亮了。于是中国第一大流氓软件，也就此诞生。虽然老周并不承认，但流氓软件之父这个名称，也是因为 3721，算是做实了。

3721 是一个客户端，也就是有着桌面的图标应用软件，需要用户在计算机上，下载安装。当他做出来之后，就找来朋友分享，而朋友却直接给他泼了一盆冷水，说你这个玩意，如果大公司去做还行，你这么个小公司，太难了。这后面得靠持续的投入啊。周鸿祎一下就凉了半截，确实，如果微软想做这个事，那就太可怕了。在 IE 浏览器上做个切口就行了。

自此之后，老周再次沉沦，但他也反复想，微软应该不会闲的没事，做这个玩意吧。想到这心里好像也踏实了一点。

当时他的一个邻居，就是后来大名鼎鼎的联众游戏，当时很多人都过来马连洼参观，他也趁机把这些人请到 3721 过来看看。其中就有 263 的创始人李小龙。老网民都知道，263 是一个拨号上网的网站，上网费和电话费一起交。当时他想游说 263 投资自己的 3721，但是后来没成功，那边的人都不同意，认为 3721 没什么技术含量。后来实在没钱了，周鸿祎竟然拿出 10% 的股权，去跟人家换办公室。

1999 年 6 月，3721 客户端终于发布，但是怎么推广又是一个难题。而且还把狼招来了，竞品出现，一个是南京做的龙脉，一个是清华做的步行，而且听说步行去找联想拿投资了，这可把老周急坏了，如果对手先拿到投资，那么不行的就是自己了。所以融资已经迫在眉睫，于是也跑到联想，让人家考虑一下 3721，一顿乱喷，最后被人家轰了回去，最后效果还是有的，联想没投他们，也没投他们的对手。

后来一个奇妙的机会出现，IDG 竟然找上了门，当时负责人叫做王功权，而周鸿祎主动见了他的助手史晓东。详细介绍了 3721 的理念和逻辑。还把对方带到了自己创业的地方，展示了软件，也展示了他们创业艰苦的条件。接着有一个叫做林栋梁的人也找到他，也是 IDG 的。聊完让他带着商业计划书来见老板。这一下老周可犯了难，他根本就不知道什么叫做商业计划书，特意去书店买了一本书，就叫做如何写好商业计划书。但最后绞尽脑汁，还是写不出来，老周也是心大，随便在纸上画了两张草图就出发了。那么靠这两张 A4 纸，他能说服 IDG 的王功权吗？

【4】超越好奇 4：第一次融资

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，超越好奇。昨天我们说到了，周鸿祎去见了 IDG 的投资经理王功权，还有大老板周全也在，人家管他要商业计划书，他掏出了那两张草稿纸。王功权到是没有因此而把它轰出去，而是继续问，你的盈利模式是什么，怎么确保人家安装你的软件，技术门槛高不高，别人抄你的怎么办？预想的投资回报率如何？这让周鸿祎不知所措，他感觉要完蛋。

他支支吾吾说了半天也没说清楚，听得大老板周全都烦了，最后问了一句，你要多少钱吧。200 万，这个周鸿祎到是脱口而出。人家反问了一句，200 万够吗？老周信誓旦旦的说，肯定够了。那好，找个人，跟你谈细节。就这样，200 万，IDG 拿到了 3721,25%的股份，至于值不值，到底应该值多少钱，老周说他压根没算过。老齐估计，IDG 也没算过，为这么一个小项目浪费时间，也是不划算的。这种天使类的项，100 个里面得有 90 几个都是赔钱的。一般只要创始人认真做事，而不是花天酒地，基本就投了。所以打动 IDG 的很可能不是老周的 3721，而是他们十分艰苦的创业环境。所以你要融资的时候，或者早期融资，千万别展现自己很专业很正规，高大上的办公室，是严重的减分项。

那是一个互联网扩张的狂潮，投资人都有的是钱，而且也是一个遍地撒钱的时代。网易出手就拿了千万美元的融资。所以老周这点钱，真的不算啥，但是对他来说，已经是雪中送炭。后来他才知道，对他的投资，其实 IDG 已经过会了。那天叫他过去就是签约的。而王功权变成了这项目的指导顾问，老周很不愿意，他认为这个王功权，总是给他带来很大的压迫感。看起来不好相处。他想换人，但人家没同意。

不过后来，他发现这个王功权很厉害，本身就是万通六君子之一，跟潘石屹冯仑他们是一波，后来转行投资圈，先在 IDG 任职，后来有创办了著名投资机构鼎辉，王功权带给了他很多东西，后来在媒体上甚至称赞，如果没有王功权，我可能就是个野孩子。不过这么一个牛人，先是跟一女的私奔，然后又因为聚众扰乱公共场所秩序罪被抓。从此淡出大众视野。

有了钱之后的周鸿祎，不用再租住民房了，而是租了办公室，他也不在为融资发愁，全部都委托给了 IDG，这其实就是天使投资的好处，你从此跟投资圈有了联系。也有专业的投资人，为你设计商业计划书，和商业模式。所以第一笔钱最难拿，融了一次之后，后面就简单的多。

逐渐老周的心态也变了，不在只关心产品，而更在乎装机量，至于好不好用，用户是不是都在骂他，好像并不重要。因为他需要每个月都向投资人回报，自己的装机量进展。以及签约了多少合作伙伴。老周说，当年自己忽略了使用体验和卸载，所以导致有些用户抱怨，软件卸载不掉。但这个我比较怀疑，难道不是刻意为之？从后来的 360 的其他产品来说，其实也都是一脉相承，安装容易，卸载难。甚至不是电脑高手，你都搞不定他的卸载。但是安装的时候，往往隐藏在其他软件中间，你一不小心就把他装进去了。

在有了钱之后，老周的想法明显增多，比如他觉得当年都是用小猫上网，学名叫做调制解调器，他认为这个速度太慢，所以想做一个上网加速器的功能。他还想做一个上网之后，大家相互交流，交换名片的地方，这其实就是后来的腾讯空间。于是成立了很多项目组，开始像无头苍蝇一样乱撞。当然烧钱的速度也开始超出想象。

当时他之所以敢这么干，就是因为有人说要给他 200 万美元。这让他心花怒放，认为这笔钱妥了。于是在还没有到账的情况下，他就招兵买马，还租了昂贵的写字楼。还举办了新闻发布会，又花掉了几十万。当然这时候，也不能完全怪周鸿祎，因为这正是一个互联网的亢奋期，打开新闻你会看到，中华网上市融资 9600 万美元的消息，新浪，网易，搜狐也先后上市。王功权也告诉他，做好准备 18 个月后，我们去纳斯达克上市。那就是一个人傻，钱多，速来的时代。觉得拿钱似乎无比容易。

后来承诺他的钱，迟迟没有到位，老周开始慌了，面临着断粮的风险，IDG 还是不错的，紧急拿来了 10 万美元过桥，但也只是杯水车薪。老周也把工作重心，放在了找钱上，他也去见了软银，软银是出了名的人傻钱多，大手笔，但是面对老周的 3721，人家还是说了 no。

在这个时候，一般人都会节衣缩食，而老周反其道而行，花了几十万年薪，招来了麦肯锡的人，刘千叶，帮他梳理商业计划书。并制定详细的表格测算规划。在经过一轮包装之后，他终于拿到了第二轮融资，来自一个欧洲的基金，叫做 CIV，中国互联网创投。给了他 200 万美元。这才让他踏实下来。这让他感觉，人才真是难得，贵有贵的道理。

但是好景不长，这些海龟高管，跟他这个土包子，还是产生了矛盾，人家想要公司经营投票权，老周则要大包大揽，所以经常吵架。管理层之间的矛盾很快就闹得鸡飞狗跳。所幸 IDG 还是站在了他这一边。不过正常的工作也很那进行，于是他只能解雇这些高管。

1999 年他从网易挖来了黄志敏，帮他做了桌面快车这个产品，不用打开网页就能看新闻，后来他们还组建了 BD 团队，推广 3721，也就是这个时候，开始组建网站联盟。当时他们想的是，可以卖一些网址，用户搜索出来之后，一些类似商家的网址也能体现出来，他们，管这个叫做黄金中文网址拍卖，这其实就是搜索的竞价排名模式。没想到市场反馈还很强烈。大家都是争相出价。当然也在这个时候，百度成立了。周鸿祎总结，虽然自己最早做了搜索引擎的事，但是却没把这个商业模式太当回事。甚至后来主动放弃了这个想法，

这里面有这么个故事，一个投资人介绍的雅虎副总裁，成为他们的商业顾问，但这个人桀骜不驯，首次接触就把他们贬损了一番，然后告诉老周，说你们的方向不对，应该去做搜索，搜索才是未来的趋势。跟这个人说话，给老周起个半死，所以天然的开始抵触搜索。甚至有点置气的意思，让程序员还把网站搜索框给拿掉了。他管这个叫做叛逆。甚至别人问他你是做搜索的吧，他还死不承认，说这叫中文网址服务。所以因为一个讨厌的人，他错失了一个巨大的时代。这也是他创业路上的巨大教训。

2000 年 4 月之后，纳斯达克泡沫破灭，股市崩溃之后，风险投资也就都不见了。但在中国的反映慢了一点，在 2000 年 4 月，联想还投资了 FM365 网站 1 个亿。所以这可谓是一个最错误的时间点。也得到了一个最错误的结果。而中国的三大门户，是幸运的，在崩盘前抓住了最后一根稻草。所以存活了下来。而 3721 也是幸运的，起码在股灾之前，他们搞定了投资，但是钱不多，以至于他们后面也是低调了不少。慢慢的他们的业务，逐渐有所起色。3721 也变得越来越有名。用户越来越多，而且是实名用户越来越多。这在当时是他们一笔最重要的资产。

不过很快就有人过来抢生意了，有家叫做 realname 的公司进入中国。他是微软投资的企业。所以跟浏览器绑定，能力强大。这一下让周鸿祎开始头疼了。他想的办法是，打不过，那还不如去谈谈看怎么合作。他们接触了几次，甚至 realname 提出要收购 3721。但老周不是很同意，最后谈来谈去，还是合作。后来他才知道，也是因为纳斯达克泡沫破灭。所以 realname 也没有底气了。于是他们又谈接口问题，谁来主导。但是谈来谈去，realname 的目的，就是废掉 3721 的技术，要重新建立新的规则，让 3721 变成他们的总代理。这让周鸿祎肯定不能接受。谈不妥，最后就只有打，趁着 realname 还没有站稳脚跟，3721 就加快了跑马圈地，找三大门户合作。以付费的方式，打广告。于是在所有的搜索框旁边，都能看到，你是不是要查找什么什么网络实名。那么 3721 能打过强大的对手吗。后来的插件又是怎么回事？

【5】超越好奇 5：对抗国际巨头

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈。今天我们继续来讲这本书，超越好奇，昨天说到了 3721 遇到了强大的对手，这就是微软系的 realname，他也要在国内搞实名上网，而且还能够绑定 IE 浏览器。这个就有先天优势了。3721 则积极应战，讨论如何把网络实名，卖给企业。这就让他们感受到，一个软件从下载到安装过于复杂了，能不能有个神不知鬼不觉的方式。于是就想到了使用流氓招，也就是 flash 插件。于是他们把软件压缩到了最小，然后找网站合作，希望利用插件这个技术，提高网络实名的安装效率。网页只要弹个窗口，然后你一点 yes，他就自动安装上去了。通过这种方式，他们快速扩充了安装量。但是后来，对手的应对也来了，他们的软件，并且开发了一个功能，强制卸载 3721 的软件。而老周为了不被卸载掉，也开始了反击。通过很多技术反卸载。于是大家就看到了，3721 越来越难以卸载。于是就被市场称之为流氓软件。后来他也做了反省，这种方式去抢占市场，确实忽视了用户的感受，不尊重用户的利益，这样做产品，即便赢了对手，也会输给用户。

后来朋友还提醒他，你要去自己做销售，去找找大公司做捆绑。于是老周又想到了联想，当时联想是最大的计算机销售公司，也有渠道。在这里他听说杨元庆也亲自跑渠道，于是就备受鼓舞。于是决定自己也要这么干，到一线去跑渠道。从 2001 年一直跑到了 2003 年

的非典时期，他也没停下来，经常带着防毒面具坐飞机出差。当时他跟代理商拉关系的方式就是喝酒，还许给了渠道高额的费用，基本上是 3-7 开，老周只拿 3,7 成都扔给渠道。

随着多条线同时发力，3721 在 2002 年底的销售额就突破了 2 亿。毛利已经高达 6000 万，俨然已经是一个很大的公司了。也就在这一年对手 realname 跟微软的合作到期，微软对他的业绩不满意，于是就不再续约。老周却并没有松一口气，而是马上转守为攻，直接找到微软，说想搭上微软的大船，并且收下 realname 的业务，这个事还真让他给干成了。IE 直接支持了 3721 的网络实名。中国用户无需下载任何软件，就可以中文访问互联网了。

本来这一切值得庆祝，但这些年却是中国互联网最难熬的寒冬，到了 2003 年，才终于有了恢复的迹象，这一年有一家门户网站横空出世，叫做 Tom 在线，理论上说他是一个服务提供商，也即是 SP，有躺着赚钱的能力。春节一天的短信，就是 100 万收入。但最后这家公司也黄了。

这一年其实 3721 最大的威胁也出现了，这就是百度，由于老周一一直说自己不是做搜索引擎的，所以就给了百度巨大的机会。他甚至还找到李彦宏谈合作，希望在百度搜索框前面放一条 3721 的链接，他那时候天真的认为，百度和 3721 是两个业务并不冲突。

后来百度用的推广模式跟 3721 一模一样，也是插件安装，而且百度还推出了二选一，也就是用百度，你就必须删除 3721。这又把老周给气的够呛。按照他的脾气必须以牙还牙，你卸载我，我也要卸载你。但这时候他又犯了个错误，就是杀红了眼，眼里只有对手，而没有了用户。但他的行为并没有吓退对手，反而招来了群狼，一时之间，在地址栏上加插件，成了兵家必争之地。大公司之间都在贴身肉搏，而卸载 3721，也成了大家通用的套路。老周为了自保，也就让 3721 的卸载变得越来越难，甚至你不联网都不让你卸载。

当时可谓是狭路相逢勇者胜，百度，网易和广东易信还组成了搜索联盟，而 3721 也跟慧聪网结盟，双方大打出手。那个时候，用户发现，搜索栏里，经常会出现不同的软件，一会是 3721，一会是百度，莫名其妙装了一堆软件，然后还都卸载不掉。后来 2003 年 9 月，百度还把 3721 给告了。说他不正当竞争。周鸿祎和李彦宏亲自出庭，对簿公堂。当时女法官问老周，百度指责你卸载他的软件，你干了吗？李彦宏抢答，他肯定干了，老周回答，我干了，但是是他先干的。颇有些小时候告老师的情境，你打他没有，打了，但是他先招我的。随后 3721 和百度，就一直打官司，一审判了百度赢，但双方都不服，接着上诉。

在这以后，对抗百度就是 3721 的头等大事，这时候老周也非常后悔，没有重视搜索这一块，非但错失掉了市场，还给自己惹来了这么大的麻烦。于是他痛定思痛，又想去把搜索捡起来。他想到的办法就是到洋人那里借兵，去找全球的搜索巨头谷歌合作。但是他连门都找不到，据说找个中间人，就要 10 万美元的中介费。但他还是咬了咬牙，花了这笔钱。这才见到了谷歌高级副总裁，大卫德拉蒙德，不过这哥们是首席法律顾问，也就是谷歌的三四号人物。在王功权这些人的陪同下，他跟谷歌聊了自己的想法，并说到了自己这边的准备。但谷歌那边并不积极。聊了就半小时，老外就走了。几乎是毫无进展。10 万美元就这么被骗走了。直到 2 年后谷歌才大张旗鼓的进入中国，还从微软挖来了李开复挂帅，但也很快水土不服。后来不得不遗憾退出中国。老周说，哪怕这位德拉蒙德多耐心了解一下 3721，谷歌也不至于在中国猝死。

其实 2003 年，3721 已经是一个流量排名前列的大公司了，他也想上市，但是对纳斯达克也有恐惧，因为自己以英文不好，不擅长跟老外打交道。这其实也是一种不自信。而 3721 的成长，其实也已经超过了 IDG 的驾驭能力。那么未来 3721 将走向何处，他们也都比较迷茫。他当时并没有意识到，流量到底意味着什么。他和 IDG 都感觉有点累了。特别是 IDG 也在考虑，一旦把 3721 卖掉，就能拿到一个非常漂亮的投资业绩。而周鸿祎自己却没想到。

陆续有几家大公司找上了门，比如新浪，开门见山，愿意出 2000 万美元收购 3721，这个报价肯定是不高的，但考虑到当时新浪的总市值也就 1 个亿美元，所以他也算是诚意十足了。如果这个收购成功，意味着 3721 和老周，反而成为了新浪的大股东。甚至他能反过来控制当时的互联网最大的公司新浪了，这对于 33 岁的周鸿祎来说，很有诱惑力。但他的顾虑是，新浪的业务中心是门户，不在搜索产品上。未来 3721 的命运，并不好说。

接着谈搜狐，跟张朝阳直接见面。张朝阳很爽快，直接把报价提高到了 3500 万美元。而那时候搜狐也是 1 亿美元市值，也就是说，他要拿 35% 的股权来换。这令老周也是很感动。毕竟那时候搜狐和张朝阳还是如日中天。

再后来是阿里巴巴。那时候的马云还没办法跟新浪搜狐比，但却开出了 6000 万美元的筹码。马云直接就说，我没钱，但会去融一笔钱，还要换股，换完之后，你老周的股份比我还多。老周为了了解阿里巴巴，还专门去了一趟杭州。当时既没有淘宝，也没有支付宝。他看完了之后，觉得阿里巴巴就是个销售公司，要模式没模式要技术没技术。于是就拒绝了马云，也丢掉了自己成为首富的机会。不过去杭州有个意外收获，这就是阿里的大股东雅虎，看上了 3721，开价 1.2 亿美元。面对这个天价，老周立马就不犹豫了。所以这个事也告诉我们一个道理，没有钱砸不下来的生意。如果有，那就是开价不够高。

当时雅虎正值巅峰，无论从品牌，技术还是开价都是最好的。以至于让他害怕失去这个交易对手，最后犯了一个幼稚的错误，放弃了对公司的控制权。只得到了一个雅虎中国总经理的虚职。其实雅虎之所以要花这么多钱，买下 3721，也是因为他之前犯下了一个大错，那就是错失了谷歌，当年拉里佩奇他们，第一个找到了杨致远，但是杨致远没投。所以最后雅虎才会一错再错。

就这样单打独斗很多年的周鸿祎，又摇身一变，变成了跨国公司的职业经理人。一开始他也是全力以赴，要把雅虎中国当成自己的事业去做。当时雅虎 ceo 萨缪尔对中国市场很是重视，也对搜索很重视，2003 年，雅虎已经 63% 的收入来自搜索服务。

老周把雅虎中国的团队都搬到了 3721 的办公地址，也就是和乔大厦，国贸附近一个比较老的办公区域，从这天起，一个优越感十足的跨国公司，和一个本土化的职业经理人的矛盾就此开始。中美文化的冲突，先是让一众高层纷纷辞职，接着就是员工不断离开。那么周鸿祎是如何应对这场风波的？

【6】超越好奇 6：加入雅虎！成为正规军

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续讲，超越好奇。昨天说到了，3721 被雅虎收购，周鸿祎也加入到了雅虎中国，成为总裁。一上任，他就为了凝聚士气，

他带着 300 多人来到三亚度假。郑重宣布，雅虎这架飞机即将在中国起飞。为此他还喝多了，去跳水。结果摔断了两颗门牙。

雅虎那时候还是互联网的霸主，甚至比谷歌还要强大，站在了雅虎的肩膀上，34 岁的周鸿祎觉得自己如虎添翼，当时的收购合同也有对赌业绩，先给 50% 的收购金额，也就是 6000 万美元，然后如果第一年完成了 1000 万美元利润，雅虎再付 25%，第二年完成 2500 万美元利润，剩下的 25% 全部付清。雅虎之所以开出 1.2 亿美元的大单，也是希望能够后来居上，因为他们当时在中国的业务确实落后了。门户上落后于新浪，搜狐，网易三大门户，而在搜索上也落后于百度。只是一只纸老虎而已。之所以没做起来，主要是雅虎水土不服，比如做门户，新浪的编辑们，就跟流水线上的工人一样，每天海量的搬运内容，而雅虎的编辑才只有几个人。所以内容量差了好多。

周鸿祎接任之后，他定下 3 个方向，1 充分发挥 3721 的渠道和流量优势，优先发展搜索，2 着力发展雅虎邮箱。3 瘦身门户，主打几个重点频道，不去和三大门户硬刚。当然这里面也有他的私心，就是想把 3721，这个亲儿子做的更大。但这个目标出来之后，马上就是一堆反对的声音。说老周疯了，放着好好地雅虎品牌不用，竟然要从零做起。这就导致他，出师不利。

老周当时是这么想的，根据定位理论，把知名品牌搭载到新产品上之后，往往会经历一场戏剧性的历程，很可能不但没有加分，还会破坏原有的品牌力。当年雅虎的品牌力，其实在于国际，在于门户，所以雅虎在中国，可能并不能借力，反而不如新起一个品牌。当然，雅虎的人并不这么认为。他们觉得，单打造一个品牌，需要花费巨额的营销费用，成本过大。但老周依旧坚持，甚至说你雅虎可以不出钱，我自己用了雅虎给 3721 的拨款，来做品牌建设。这才得到勉强同意。

他给这个新的品牌起了个名字，叫做一搜，后来证明他的选择是正确的，各大网站也都建立自己的搜索品牌，比如新浪的爱问，搜狐的搜狗，腾讯的搜搜，微软也搞了必应。但最后其实都很徒劳，因为谷歌和百度，分别已经占据了搜索市场的用户心智，甚至已经从一个品牌的名词，变成了动词。大家都会说，我百度一下，到了这种程度，其实其他企业就已经没机会了。类似的企业其实还有很多，比如现在开滴滴，跑美团，播抖音这其实就已经是垄断的标准。

那个年代，开心辞典是比较火的电视节目，老周想把一搜弄到中央电视台，让王小丫主持的这个节目，给他代言。他想的是，如果在答题的时候，加一个通过一搜找到正确答案，那就比较完美了。当时报价也出来了，其实不贵，只有 500 万推广费。但是竟然没批下来，雅虎总部既不知道什么是开心辞典，也不知道王小丫。周鸿祎反复递交报告，给老外解释这个节目。但最后老外还是不理解，也没批下来。当时雅虎的想法还是在中国要省钱过日子。后来财大气粗的 MSN 败给 QQ，其实也是这个逻辑。决策流程太长，老外搞不懂中国的当地情况。所以错失了很多战机。看似很有钱，但是这些钱都没花在正地方。而是招了一堆只会做漂亮 PPT 的人。

周鸿祎有一天就在公司爆发了，对着员工发脾气，你们做的 PPT 都很漂亮，但是在做这些活动之前，你们能不能自己先注册一下雅虎邮箱。看看用户要注册一次，到底要花多少时间。整个流程非常复杂，有个重名都注册不了。用户只能一遍一遍的去试。雅虎当年就收

到了很多糟糕的用户反馈，其中最多的就是邮箱注册艰难。因为雅虎坚持用全球统一 ID，也就是说，不但你跟中国用户重名不行，连根外国用户重名都不行。所以这是一个非常灾难的体验。但老美还是不理解，我们全球都是这么搞的，为啥就你们中国事多？然后还给他解释，雅虎的工程师如何先进，技术架构是多么高端。周鸿祎的比喻就是，我饿了就想吃一碗面条，但是老美会说别急，我给你做满汉全席。等他们做好了，我肯定饿死了。

后来讨论半天，有个妥协方案，用户名中间加个点，就不算重复了，比如同样是 jackma，在 Jack 和 ma 之间加个点，就能注册成新用户。于是他马上找来员工去做，但是得到的却是消极怠工，技术忽悠他做不了，这可把技术出身的周鸿祎气得够呛，直接把这个人给开了，但第二天上班，竟然被雅虎总部的人力批评了，还要对他进行调查，说雅虎公司的原则就是让员工快乐工作。后来那个员工不但没被开掉，还被调到了北美工作。这让老周这个总经理，十分的沮丧。创业这么多年，还从没受到过这样的夹板气。

在跨国公司里，他感觉所有人都在彬彬有礼的踢皮球，首先想的都是明哲保身，往外推活。少得罪人，少干活是终极目标。因为少干活就会少出错。这种环境显然不适合野路子杀出来的周鸿祎。他感觉到无比的孤独，开会的时候，员工都在底下那笔记本电脑干自己的事情，根本没人理他。这也让他再次发飙。

很快雅虎的麻烦就来了，谷歌进入了邮箱市场，而且直接提供了 1G 免费容量的邮箱，是雅虎的 100 倍，这让雅虎总部也是夜不能寐，你要不跟市场就会被抢走，你要是跟了，巨大的成本会把自己拖垮。所以这就是谷歌的阳谋。周鸿祎在中国迅速跟进，也推出了 1G 的邮箱。瞬间让雅虎邮箱，占到了邮箱市场第二的位置，也给网易带来了一些压力，也因此他被允许去硅谷参观且汇报工作。见到了 CEO，但塞缪尔却批评他，说你太冲动，应该少发表意见，让底下的人去做决策。周鸿祎心想，这不就是你的风格么，自己不拿主意，让底下人扛雷。他参观了雅虎，了解了雅虎整个的文化之后，很是郁闷，觉得这个公司，可能没啥太大的希望了。可能要完蛋了。

当然雅虎也很不喜欢周鸿祎，他总是接受采访的时候语无伦次，给雅虎惹了很多麻烦。甚至还跟法务部干起来了。把人家领导给骂了。

不过他的业绩还是可以的，到了 2004 年，微软的 MSN 跟腾讯的 QQ 打起来了，周鸿祎想从中捞点好处，联合了一些小得即时通信软件，比如雅虎通，新浪 UC，网易泡泡，还有联众，浩方这些游戏公司，想做个内容打通，从而形成第三股势力。对于门户这块，雅虎也剑走偏锋，砍掉了很多频道，只保留了房产，汽车娱乐几个频道，主要面对白领市场。一搜这边也是增长迅猛。雅虎中国收入达到 4000 万美元，利润突破 1000 万美元，第一年任务完成，他也成功拿到了另一笔 25%。

为了完成 2005 年的 2500 万利润，他提出预算，扩招队伍，加大投入。他认为凭借第一年的业绩表现，总部应该会给他支持，让他继续大干一场。但是他又想多了，最后预算还是批不下来。他去问去沟通，所有人都是客客气气的打哈哈。反正最后就是不批。

后来他又提出一个想法，要把 3721 变成一款免费的安全产品，帮助用户清理电脑垃圾。剑指瑞星，金山，江民这些杀毒软件公司。那时候他们每年卖软件就能收入好几个亿。他当时连合作商都找好了，就是卡巴斯基的张立申，老周告诉他，反正你们在中国也干不过

瑞星，还不如先做个免费推广，把知名度打上去。并答应给他们几百万费用作为补偿。但是这个免费杀毒的想法一提出来，雅虎总部就觉得他疯了。好好地赚钱机会为啥要免费？老美不理解。这就让老周觉得自己一身武艺，无处施展。他一直想做的是雅虎在中国开疆拓土的将军，而不想做一部机器上的零件。所以 2005 年 5 月，他实在是忍无可忍，提出了辞职。关键是最后那 25% 的钱怎么办，最后老周也是心寒了，干脆不要了，雅虎拿了 9000 万美元，双方和平分手。这其实是挺有魄力的，就差一年 3000 万美元，说不要就不要了。估计一般人是做不到这一点的。这是一笔昂贵的学费，再次告诉周鸿祎，他非常不适合打工。根本无法融入这种国际化的团队。所以再次创业就成了他唯一的选择。那他后面又是如何启动奇虎 360 的呢？

【7】超越好奇 7：再度离职创业

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，超越好奇。昨天我们说到了，周鸿祎从雅虎离职，他当时的感觉就是疲倦，被雅虎折腾的心力憔悴。他深深的认识到，这些超级大公司，自认为血统高贵，但完全不适合中国市场。所以 eBay，亚马逊，谷歌，雅虎，微软，优步在中国纷纷败北，输给了本土化的互联网公司，绝不是偶然的，而是必然的。他们的反映实在是太慢了。老周也举了个例子，eBay 当年进入中国，3000 万美元收购易趣网，形成对淘宝的围剿，但马云就出了一招 3 年免费，就给 eBay 造成了巨大的困扰。易趣也做了很多报告，但是决策流程太长。甚至服务器都搬回了美国。直到 2005 年 5 月，eBay 才批准调整费用。但大势已去，那时候易趣的市场份额已经被干到了 24%。微软其实也一样，咱们讲腾讯传的时候也说到了，胜负手就是一个断点续传的功能。Qq 有，msn 没有，中国团队打了很多报告，微软就是不批，结果一败涂地。周鸿祎管这个叫做，有心杀敌无力回天，倾诉无门的委屈和不被理解的孤独。

在他辞职后，马云还给他打了个电话，说阿里巴巴即将要跟一个大的跨国企业合作，问老周跟雅虎合作到底啥感受。这一下正中下怀，老周把一肚子苦水都倒给了马云。并且叮嘱马云，无论如何也不能丢掉公司的控制权。几天之后，老周看到消息，雅虎中国宣布与阿里巴巴置换股份。这次不一样的是，马云取得了雅虎中国的控制权。

也几乎与此同时，百度纳斯达克上市，股价冲破 150 美元，超过了盛大和新浪，这更加让老周有点失落，曾经的对手，曾经自己掌握先机的行业。但这一切似乎已经与自己毫无关系。当然雅虎的没落也不可避免。甚至他的总市值，最后还不如持有的阿里巴巴的市值。科技界对于雅虎的评价就是自废武功。

离职之后的周鸿祎，到了 IDG 做了一年天使投资，看过一些案子，也有成功和失败，总的来说还不错。更重要的是继续感受互联网发展的日新月异。当时束缚他的还有竞业禁止协议，一年以内，不能从事一线工作，所以他只能用投资打发时间。

这一年体验下来，他更加觉得，搜索至关重要。甚至想当年如果不那么浮躁，不把 3721 卖给雅虎，自己再融一轮，继续搞搜索，也许就没百度什么事了。但人生没有如果，商场的规则就是愿赌服输，那么现在机会没了，该怎么办，他深知，按照别人的方法做事肯定是没有机会的，打败百度的肯定不是第二个搜索，打败 QQ 的也不是第二个 QQ。

当年兴起了一个比较新潮的概念是 web2.0，在 web1.0 的时代，内容是 B2C 的，你上网只

能看，而 2.0 时代，则普通用户也可以生产内容，2005 年博客中国兴起，一场声势浩大的草根内容创作展开。2 个月后，新浪博客推出，以更加个性化的特点，圈粉无数。那一年垂类内容，豆瓣，铁血，天涯论坛也聚集了相当多的人气。此时老周也看到了这些变化，他已经跃跃欲试。他联合红杉和鼎辉，投资了一家初创的互联网公司，叫做奇虎，齐向东是董事长，这是他在雅虎中国的老搭档。这家公司的主要业务，就是做社区搜索。也为自己重出江湖打下了基础。老周想的是，当年百度已经跟谷歌厮杀在了一起，开始了神仙打架，此时在去做中文搜索已经丢了先机，自己必须另辟蹊径。错位竞争。而他要干的就是抓那些社区里的内容搜索。

2006 年 3 月，周鸿祎终于重获自由，开始全力复出。他们先推出了蜘蛛计划，跟社区联盟，希望各大社区提供搜索服务，并且销售广告关键词。然后各个网站分成。借助社区的流量，很快奇虎的流量排名就暴涨。在全球网站排名第 65 位。

但是雷声大雨点小，当时并没有引起很好的商业模式，主要是 PC 时代大家对这些尾部内容关注度不高，而周鸿祎也把业务延展到了短信，彩铃，图片，播客，音像等与搜索无关的业务。做试探性的探索，但是这也造成了力量的过度分散。一个社区搜索的生意，被他完成了社区大杂烩。老周后来总结，说自己有点心浮气躁，原来创业成功过，这次就想加快速度，但殊不知生第一个孩子需要 10 月怀胎，生二胎的时候，你虽然有经验，但也不能 3-4 个月就把孩子生下来。甚至王功权也对他不满意，说我给你钱，是希望你做点不一样的东西，但是你好像做了一个新浪，又做了一个百度，还做了一个阿里巴巴。现在也不知道你到底要干啥。

到了 2006 年，周鸿祎 36 岁，也陷入了人生低谷，但对于他的重大机会也就此出现，而这个机会，还是当年自己一手创造的，3721 打开了插件模式，随后得到了程序员们的青睐，所有的客户端软件，都觉得这样推广比较有效率，于是大家就纷纷模仿这种流氓的做法。甚至最后到了，不需要用户许可，直接安装的地步。然后劫持流量，乱弹广告。这已经是当时电脑应用当中最大的痛点，一时之间各种木马病毒泛滥，买了杀毒软件，也杀不了毒，反而病毒还越来越多。电脑也越来越卡。老齐当年也是刚大学毕业，进公司的第一个工作就是做技术网管，说白了就是给公司里的同事修电脑，虽然学了那么多年的经济和法律，但是没想到只能靠着修电脑找到工作。可能还得反而多谢老周。

互联网也是有记忆的，当时不少用户，也都把这笔账记到了周鸿祎头上，痛骂他是流氓软件之父。这一度让他很暴躁，也觉得自己很冤枉。于是他就下决心，要为自己证明，把自己大流氓的称号给纠正过来。所以当时的动机很单纯，并不是赚钱，也并不是什么商业模式，说白了就是给自己之前的错误擦屁股。于是 360 安全卫士项目就这么启动了。

他先找来 5 人，组成小团队，给他们的任务做一款流氓克星的软件，查杀 100 款流氓软件。这个 5 人团队里就包括了后来猎豹移动的创始人傅盛，他也是 3721 的老员工了，也是后来 360 安全卫士项目的负责人。随后他们再次找到卡巴斯基合作，每年花 2-3 百万购买半年激活码，免费送给用户，为用户提供免费杀毒服务，之后把流氓克星改名为 360 安全卫士。正式推向市场。免费查杀流氓软件，免费杀毒。免费系统诊断。

消息一出，市场震动。因为流氓软件和病毒已经是一个巨大的产业链，360 安全卫士相当于动了别人蛋糕。挡了别人的财路。随着他的装机量提升，一些知名软件开始纷纷抗议，

因为被他列入了垃圾软件之列，甚至包括老东家的雅虎上网助手。这在当时是雅虎的摇钱树，于是还引发了一场骂战。当时的雅虎总裁田健，之前也是老周的搭档，竟然直接炮轰，反目成仇。说周鸿祎出于个人恩怨，对雅虎的打击报复。还说周鸿祎，不断从雅虎挖人，早就已经怀恨在心。一时之间，二虎相争，成了互联网热议的话题。甚至登上了社会新闻。但老周却突然觉得，这也许是一次 360 安全卫士最好的宣传机会。可以节省大笔的广告推广费。他回应说，查杀 3721 确实需要下很大的决心，因为 3721 的确跟自己有关系，如果不杀他就很难做到公正。这种宣传，其实也是一把双刃剑，投资人，合作伙伴，甚至员工也都产生了怀疑。我们到底要不要与全天下为敌？

这种事就好像天龙八部里的珍珑棋局，先堵死自己的出路，却打开了一片生的机会，老周虽然得罪了所有同行，但是用户却非常买账。软件下载量激增，而且在半年免费的杀毒服务后，还会主动续费。这让老周觉得，那么 360 可能要自己去做杀毒了。否则这一块始终是受制于人。

那么下一个问题，到底这个杀毒要不要免费，他很纠结，因为这块意味着砍掉自己的 2 亿收入。似乎也没办法向投资人交代。搜索没做成，杀毒也不赚钱，还要引来瑞星这些企业的围剿。到时候谁还支持自己？果然他把想法提出去之后，投资人也觉得太冒进。但老周却铁了心要干免费。2008 年 7 月 17 日发布会，他直接宣布了 360 杀毒永久免费。这时候他们所谓的杀毒技术，其实就是买了国外的一个引擎，套了个壳子。结果出师不利，那么到底是怎么回事呢？

【8】超越好奇 8：免费杀毒！打碎别人的饭碗

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈。今天我们继续来讲这本书，超越好奇，昨天我们说到了，老周终于打出了免费杀毒的旗号。但是反馈并不好，他们太相信国外软件的开发能力了，结果那个测试版，把 360 杀毒软件搞得很大，很笨，还很卡。最终免费以失败告终。幸灾乐祸的声音也出现了，免费怎么可能给你好好做软件。

但老周仍然不服气，也是要赌一赌，于是他扩充了技术团队，一个问题一个问题的去解决。比如卡的问题，他更改了病毒的上报规则，只有恶意程序在运行一段时间，对计算机产生危害之后才会上报。这样就会顺畅很多。也改变了开机扫描的做法，接着做界面的优化，让整个界面只有 3 个按钮，更加简洁。到了 2009 年 9 月 29 日，改版后的 360 杀毒 1.0 版本正式上线，正当全行业都等着看他的笑话的时候，他却放了一颗原子弹，短短 3 个月，用户数量超过 1.2 亿，杀毒市场占有率达到 3 成。加上安全卫士的覆盖，360 已经拥有了 3 亿用户。

这一下让那些杀毒软件公司坐不住了。瑞星这些企业也纷纷打出免费半年的营销宣传，然后用网络水军，对 360 的专业性进行攻击。说杀不了病毒，都是空架子。然后还有报道说，360 安全卫士本身就有后门，目的就是窃取用户的隐私。后来周鸿祎把这家公司给告了。赢了官司，对方赔礼道歉。甚至当时的合作伙伴，卡巴斯基的大中华总裁张立申也公开谴责，劝老周回头是岸。甚至说没有卡巴斯基，就没有 360 在中国的机会。金山也发文指责 360 恶意竞争。言辞激烈，一时之间周鸿祎几乎被网暴了。

但老周始终认为，免费杀毒，是对免费理论的一次经典检验，也是 360 的一次颠覆性创新。

一开始他们还在软件上加文字链广告，也能得到每年 8000 万的收入，但后来这个钱也不赚了，既然是卫士保镖就不能给人家塞小广告。

不过从结果来说，确实是要感谢 360，感谢老周的，先不说 360 的产品是不是好用，就从 360 免费杀毒诞生开始，大家应该能明显感觉到，流氓软件少了，病毒也少了。现在你的电脑再也不用装任何防病毒软件了。那么这就让大家产生了联想，为什么杀毒软件最多的时候，恰恰也是病毒最多的时候呢？这里面是不是有些不可告人的东西，是不是有人一边杀毒，一边放毒。当杀毒不赚钱了，也就没有再放毒的必要了。360 这个做法，确实切中了市场的痛点，所以一下就让流量大增。收获了 3 亿多用户。而在中国这个市场上，只要你的用户以亿来计算，那么其实就根本不用考虑赚钱的问题，钱会不断地追着你跑。360 后面利用这些流量，做了网址导航，搜索分成，软件下载，游戏运营等等业务的拓展，全都能贡献利润。

正当杀毒大战稍缓之际，一场更大的风暴又来了，2010 年春节期间，老周还在海南度假，结果坏消息传来，模仿 360 安全卫士的 QQ 医生上线，并且在 PC 端进行强制捆绑。这也就意味着只要你使用 QQ，就得装一个 QQ 医生。而 QQ 医生和 360 安全卫士是同一类的软件，所以二者就会爆发冲突。用户只有强制卸载一款，才能够解决问题。所以这就可以视为一场腾讯发起的战争，这对于 360 来说，可谓是生死存亡，但是老周却并不意外，因为他心里早就盘算过这一天。早就假想过，如果腾讯来了，我该怎么办。他用户比你多，而且 QQ 是刚需，你可以让他把 QQ 医生卸载掉，但是只要 QQ 一升级，就又装回来了，最后用户嫌麻烦就会卸载掉 360，所以再此之前，腾讯早就已经臭名昭著，但凡跟腾讯硬刚的软件公司，基本都死了。所以腾讯也很快做到了，即时通信，门户，游戏，搜索，购物，邮箱，输入法，浏览器，全覆盖的公司。这似乎就是腾讯的战术，利用 QQ 的近 10 亿用户，从来都是后发先至，等别人做大了，他去挖团队，然后通过流量扶持，把别人的生意搞垮。当年计算机报，就有一篇著名的文章，就叫做狗日的腾讯，到现在还有那张图。

尽管不情愿，但是腾讯杀到了 360 的地盘，老周也得被迫应战，于是在春节期间，他就召回了所有高管。那段时间他们心情非常沉痛，但似乎情况还好，由于 QQ 医生产品做的并不好，所以并未引发用户大规模卸载 360 的情况。但这也意味着，留给他们的时间并不多，一旦 QQ 医生的产品做好了，他们还是会非常危险。

果不其然，很快，QQ 医生升级为 QQ 电脑管家，这完全抄袭了 360 安全卫士的设计。依然是强制安装，不给选择，老周怒了，直接给马化腾打了电话，但马化腾却对他安抚，说腾讯不会对 360 赶尽杀绝，市场是大家的。总之就是沟通无效。

那么就只能反击，而周鸿祎的做法是围魏救赵，不能一味防守，要打到 QQ 的痛点上，才能让腾讯有所收敛，于是他马上组织开发做了一款软件叫做 360 隐私保护器，告诉大家，你们每天都使用的 QQ，正在扫描你的硬盘。这让腾讯很紧张马上回应，说我们扫描只是为了检查 QQ 安全，查杀盗号木马程序，而 360 的所谓隐私保护器，根本就是污蔑，但凡把任何名字改成 QQ.exe，都会被提示偷窥隐私。所以显然是有所针对。

这一回合也就意味着 3Q 大战正式打响，甚至引发了全社会对于隐私保护的关注。老周这边趁热打铁，又做出了扣扣保镖，还是针对 QQ 的。要强行去掉 QQ 当中的广告。这确实有点战略反攻耍流氓的意思了，要知道这可是腾讯盈利模式的根本。腾讯很快还击，组织

金山，百度，遨游等公司，联合发表对 360 不正当竞争的联合声明。而此时也正是奇虎 360 上市的关键时期。所以对 360 来说，确实生死存亡。如果败了，成了行业公敌，上市肯定没戏了，公司也得黄。

扣扣保镖还是很给力的，2010 年 10 月 29 日，也就是马化腾 40 岁生日这一天，一上市就引发了巨大的装机量，72 小时之内，就达到了 1000 万。马化腾也感觉到了危机，甚至说出来，不采取措施 QQ 三天就可能全军覆没。马上宣布扣扣保镖属于非法外挂。甚至直接报警，把 360 的反击视为刑事犯罪。认为 360 破坏了 QQ 软件和整个计算机系统。30 多个警察也找上了门。

周鸿祎心想，这时候如果自己被警察带走，必然会成为热点新闻，甚至被添油加醋，那么 360 对于 QQ 的反击也就军心打乱。败局自然不可避免。而他想到的办法就是逃跑。随身翻出了护照，先跑到香港再说。到了香港，通过电话指挥战斗。

到了 11 月，腾讯发动总攻，逼着用户二选一。也就是说 QQ，和 360 安全卫士不兼容，让用户自己选一个。这几乎涉及到每一个互联网的用户。这个时候，老周也知道最坏的结果发生了，他能做的已经不多了。只能听天由命了。整个战局的赢面，其实还是在腾讯手里。360 安全卫士其实并非刚需，所以一旦继续发展下去，360 估计就很难再生存了。事情也确实如此，一时之间，360 的卸载率飙升。市场份额断崖式下跌。

但是舆论此时也出现了一些变局，有些人没卸载 360，被腾讯强制下线 10 几次。所以怒了对这种方式非常反感。一时之间批评腾讯的声音也如潮水般涌向马化腾。马化腾也出来接受采访，说 360 和 QQ 的用户重合度大概是 60%。有 1 亿用户受到了影响，扣扣保镖发布后，有 2000 万用户受到了感染。如果他们坐视不理，很快就会扩散到 8 亿。

后来王功权也去找马化腾，而马化腾则说，不是不想妥协，是不能妥协，QQ 是他的核心价值。周鸿祎在这上面收保护费，这以后腾讯就没有自主权了。会对腾讯的收入产生巨大的威胁。

此时周鸿祎主动提出软件下线，通过弹窗恳请用户卸载，他的目的是以战求和。希望跟腾讯各自收兵。他也不想搞到你死我活的地步，况且 360 的上市也会带来巨大的不确定性。这时候其实就看腾讯的反映了。

但很快得到的是指令，因为这件事闹得太大了，涉及几亿人，所以监管部门看不下去了，工信部发布了批评 360 和腾讯的通报，责令两家公司停止相互攻击。并向社会道歉。就这样各打了 50 打板，一场生死大战，就这么戛然而止。但双方的恩怨情仇却远没有截止，后面还有这不断地诉讼。那么最后到底谁赢了官司？

【9】超越好奇 9:3Q 大战！改变了整个互联网的生态

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，超越好奇。昨天我们说到了，随着主管部门的一纸文件，3Q 大战戛然而止。但是官司却并未终结，也一直引发着全社会的关注。2012 年 4 月，腾讯指责 360 不正当竞争，而周鸿祎则反诉腾讯垄断，但是结果两场官司，360 都输了。但这种案子其实已经无关痛痒。而且那时候腾讯，

已经改变了大的战略。或者说，也是 360 推动马化腾，改变了战略，之前腾讯都是抄别人，然后靠着流量把别人逼死，被视为了行业公敌。但后来，腾讯开始了投资之路，成为一些企业的风险投资，并不断扩大腾讯的阵营版图。美团，京东，拼多多，滴滴其实背后也都有腾讯的身影。一时之间，腾讯从臭名昭著，潜在的威胁，变成了带头大哥。这其实也算是周鸿祎的功劳。老周自己也说，他也非常佩服腾讯，并非是做样子，摆架子，而是真的变成了一个开放的平台，变得容纳众多小鱼小虾的海洋。也变成了让人敬仰的企业。而且还并不止于腾讯，阿里巴巴，新浪等一众大型的互联网公司，在 3Q 大战之后，也都纷纷开放。2011 年成为了互联网开放的元年，这也推动了随后移动互联网的发展。随后的 10 年，中国的互联网的发展不亚于美国，腾讯阿里的市值巅峰，也对标亚马逊和微软，但很可惜，一场好局，又被政策的反垄断，给搞黄了。如今腾讯阿里的市值，只是人家的 5 分之一。腾讯阿里也不在扩张，这也让创投变得毫无意义。只想躺平不想创业的心态，其实也是始于 2021 年。

3Q 大战结束，360 的威胁解除，他们也开始启动了上市，准备第二年 3 月，纽交所挂牌。360 最麻烦的地方在于，他找不到一个美国的对标公司，比如百度可以说这是中国的谷歌，京东可以说中国的亚马逊，但 360 是什么呢？他只能给华尔街的投资者去解释，我们有 3.39 亿用户，中国市场渗透率 85.8%，第三大互联网公司，第二大浏览器公司，第一大互联网安全公司。

但结果还不错，他们获得了 50 倍的超额认购，一般公司的超额认购只有 2-3 倍。所以这也表明当时华尔街对他的看好。开盘后马上大涨了 86.2%，股价达到 27 美元。当天收盘在了 34 美元。几个战略投资者都很满意，比如鼎辉，2006 年他们投了 360 大概 500 万美元，按当天的股价计算，已经赚回了 2 亿元。红杉前后投了 700 万美元，净赚了 4.98 亿美元。

老周的创业故事就只讲到了这里，也确实如此，从上市之后，360 其实也乏善可陈，一些新业务的进展也并不顺利。如今他也只是一个 500 多亿人民币总市值的公司了，甚至还不如 2013 年刚在纽交所上市的时候。离他的市值巅峰 5000 亿人民币，也已经跌去了 9 成。

本书的最后一部分，老周讲了讲他个人的成长，他 70 年生人，祖籍湖北，生长于河南驻马店，父母都是普通的机关干部，父亲是个大学生，在测绘院工作，对他的要求比较简单，就是好好学习，不惹麻烦就行。那时候物质匮乏，精神也很匮乏。跟其他孩子的成长经历，没什么太大的区别。

老周从小也是个调皮捣蛋的孩子，经常被老师打骂，他气不过就画漫画丑化老师。还偷摸把老师打人的教鞭折断，又用胶水粘好。这样老师再打他的时候，教鞭瞬间断为两节。可以想见，他从小就挑战权威。这种性格确实也为日后的创业打下了基础反过来说，太乖的孩子是不适合创业的。因为你骨子里就没有勇气去破坏规则。

如果说他跟学渣的本质区别，就是喜欢阅读，一开始读一些大人才看的书，比如四大名著，后来借着整理学校图书室的这个工作，他开始读很多外国小说，比如英国作家史蒂文森的金银岛。这本书激发了他探险世界的欲望。

到了中学，他调皮捣蛋的个性，依旧没变，不断挑战老师的权威，还挑战同学，特别是女同学，似乎只有给女生使坏，才能显示男生的优越感。也是在初中这个阶段，计算机第一

次走入了他的视野，1984 年苹果发布了红极一时的广告片，就叫 1984，而那一年的周鸿祎还在拆着无线电。当年学校里确实有各种各样的兴趣班，无线电班是比较流行的一个，老齐记得上中学的时候，也有这样的兴趣小组。

老周拆装无线电设备之后，就对硬件很好奇，而他老爸的单位，也来了一个大学生，专门做计算机工作的，这个人经常给周鸿祎讲计算机的事情。这让他听得心向往之，那会家里也有了 basic 语言的书，而他是那种有书就不会放过的人，所以自己开始揣摩起了编程。后来他又接触了计算机报和计算机世界等杂志，对这些东西非常感兴趣。

叛逆的孩子并非就是差学生，中考后他还进入了郑州最好的中学，郑州一中。在这里他也第一次上了计算机课，别人还都处于不知道怎么开机的阶段，而他已经抄好一篇程序，就等着一鸣惊人了，老师讲什么他都没听，就一直在敲代码，直到下课了，他还没有敲完，就被老师轰出了机房。相当尴尬。

但后来因为上学太远，转到了郑州九中，一所普通学校。现在看起来这种做法不可思议，但他当时并不在意。觉得在哪都一样，该怎么学还是怎么学。此时他对物理产生了极大的兴趣，自然也就成就了物理成绩，还不断参加各种物理竞赛，所以兴趣才是最好的老师。另外他对编程也同样痴迷，但这块就显得不务正业，因为高考不考这个。甚至遭到了父母的反对。怕他玩物丧志。

九中没有计算机课，但是他发现教务处有一台最先进的苹果 2 电脑。于是他就不断地讨好老师，还说自己会写程序，可以帮老师出个课程表软件。这个把教务处的老师给说动了，至此他终于找到了上机的机会。到了高三他借了一台 laser 310，这就类似于学习机的东西，初级的不能再初级的那种电脑。然后接上电视，可以跑程序。那时候老师让他们演讲自己的人生理想，老周说自己的理想很明确，这辈子就是要做一个计算机软件的开发者的，做一款产品改变世界。

不过这个时候，也正是面临高考最要劲的时候，但是他竟然没有一点想参加高考的斗志，他一直在追求爆送的机会，但是接连的物理竞赛失利，让希望非常渺茫。但正当他非常郁闷的时候，好消息传来，他的老师认为他是个好苗子，所以给几所大学写推荐信，很快华南工学院就发来了录取通知书，专业是食品工程。这让他们一家子都很高兴，但老周却突然醒悟，食品工程是什么东东，我要学的是计算机啊。于是坚决不接受这个机会。正当他和父母抗争的时候，西安交大也送来了录取通知书，是一个教改班，学的就是计算机。就这样老周就阴差阳错的，被西安交大录取。而后来，他居然成了香饽饽，华南工学院，同意给他改到计算机系，雷军上的武汉大学，也同意录取他。但此时他已经答应了西安交大。他认为这已经是一个完美的结局。

不过老周刚进了西安交大，就惹了麻烦，他跟一个同学打架，后俩人人家叫来了帮手，把他打了一顿。还被抢走了 50 块钱，为了把钱赚回来，他甚至趁着暑假摆了地摊，卖英语磁带和袜子，旧书一类东西。这也是他第一次经商。等把参考书卖完了，他又开发了第二个商业模式，就是用计算机科学算命。一天就赚到了 100 块钱。这在当时算是一笔巨款了。但很快他也就被管理员抓了。就这样他回到学校，有找了一帮朋友，把打他那帮人，又给打了一顿。这事就大了。学校扬言要开除他。于是赶紧找老师去帮助疏通，虽然最后没被开除，也被通报批评。

基础课他成绩平平，到了大二计算机课开始，他就像老鼠掉到了米缸里，终于找到了快乐。把原来的那些想法全都拿了出来，而且最喜欢的就是上机。到了暑假也不休息，到校外找各种兼职的工作，目的就是能更多地接触计算机。

这就是本书的全部内容，讲述了老周创业的全过程，一个普通的大学生，踩中了时代风口，建立了百亿公司。就像他自己说的一样，创业最重要的一点，就是你要敢于去打破现有的规则。然后就是别怕失败，多在自己身上总结经验教训。也不要指望自己一直成功，人生很可能就是一两波机会。赶上了你就上去了。错过了，以后也就没有了。