

奇虎 360：柔道战略的实践者

本案例由长江商学院滕斌圣教授与长江商学院案例中心杨谷川共同撰写。

美国时间 2011 年 3 月 30 日，成立不到 6 年的奇虎 360 科技有限公司（以下简称“奇虎 360”或“奇虎”）正式登陆美国纽约证券交易所（证券代码为“QIHU”）。上市当日，奇虎 360 以 27 美元开盘，比发行价上涨 86.2%，最终收盘于 34 美元，首日涨幅为 134.5%，融资达 1.75 亿美元。以收盘价计算，奇虎 360 的市值达 39.6 亿美元，超过新东方、搜狐和盛大，位列所有中国概念股第 6 位。¹

奇虎 360 的招股说明书上是这么描述这个公司的：以活跃用户数计算，是中国第三大互联网公司；以用户渗透率计算，是中国第二大网络浏览器提供商；以活跃用户数计算，是中国第一大互联网和移动安全产品提供商。公司在中国的总用户渗透率超过了 80%，月活跃用户超过了 3 亿。

与中国最早的几大安全巨头如瑞星公司（1991 年成立）、金山软件（1997 年进入安全领域）和江民科技（1996 年创建）不同，创立于 2005 年 9 月的奇虎 360 的第一款安全产品——360 安全卫士在 2006 年 7 月才正式推出。奇虎 360 是如何运用“柔道战略”在与众安全巨头的短兵相接中快速胜出？

在以安全产品获得大量用户后，奇虎 360 开始扩张产品线并逐渐向互联网平台公司转型，这个转型是如何进行的？以永久免费形式提供安全产品的奇虎 360，它的商业模式又是什么呢？

创建之初的奇虎

2005 年 9 月，原 3721 公司总经理和雅虎中国区副总裁齐向东

本案例所有内容力求客观、严谨，但我们并不对案例中所涉及内容及所引用资料的准确性和完整性做出任何承诺和保证，长江商学院并不承担因使用本案例而产生的法律责任。本案例同样不作为相关公司和行业数据来源保存，也不作为管理有效与否的证明。本案例所提供的信息并不一定代表相关公司观点。

本案例版权属于长江商学院，未经授权，不得复印、转发或向特定读者群以外的人士传阅。如欲获得复制许可权，请与长江商学院案例中心联系。未经长江商学院案例中心书面允许，不得在任何时间、地点，以任何方式使用或者保存此案例的任何内容。

地址：北京东长安街 1 号东方广场东 2 座 20 层； 电话：（+86）010-8518 8858 转案例研究中心；

E-mail: casecenter@ckgsb.edu.cn.

¹ “周鸿祎 360 度大转弯：欢迎腾讯来合作”，南方都市报，2011 年 4 月 1 日，参见 <http://tech.hexun.com/2011-04-01/128439355.html>（2012 年 4 月 12 日查得）。

创立了奇虎。2006 年 3 月，红衫资本、鼎晖创投、IDG 和 3721 创始人及雅虎中国区总裁周鸿祎共同投资奇虎 2000 万美元。2006 年 8 月，周鸿祎加入奇虎，出任董事长一职。

创建之初的奇虎定位为搜索技术提供商，“主营业务为帮助各大社区、论坛增加搜索功能，希望借鉴 web2.0 理念从大量用户生成内容（UGC, User Generated Content）中甄别出与用户意愿更相关内容，同时以社区搜索‘根据地’，探索更多的互动产品的搜索服务”²。然而，社区搜索做得并不成功。周鸿祎在回忆这段历史时总结道：“UGC 很难被检索，但这些内容里隐藏着许多智慧的东西，因此做社区搜索是有前途的。但与现在不同的是，七年前（2005 年）网络论坛和博客虽已流行，主要的社交网络（SNS）和微博也还没有出现。奇虎当时的想法超前了，战略也超前了。时间点不对，想法对也可能不行。并且，奇虎当时一直未能找到撬动用户需求的点。”

在周鸿祎看来，彼时的奇虎存在的另一个问题是“不聚焦”。当时奇虎做了中国最早的问答网，像今天的百度知道；最早做聚合，像今天的大旗网；还做了 51city，是最早跟商家合作以提供折扣券给用户。“这些想法都很好，但是刚创业时无论多牛都一定要专注。如果我们当时在任何一个领域坚持做下来，那今天即使没有 360 安全产品，我认为奇虎也能成。”

2006 年，奇虎 360 进入安全领域既偶然又必然。早在担任雅虎中国区总裁时，周鸿祎已朦朦胧胧感觉到网络安全可能是一个大事情。“网络安全可能会成为一个基本服务，就像搜索、邮件、即时通讯一样，每个人都离不开。”但真正切入安全市场，还是在周鸿祎于奇虎内部组建了一个团队以开发“查杀流氓软件”的软件后。对周鸿祎来说，开发该软件的目的之一，是为了洗刷被外界冠以的“流氓软件之父”的称号。这个称号的来历绕不开周鸿祎与 3721 的一段历史。

周鸿祎与 3721

1998 年，拥有西安交通大学管理学院系统工程系硕士学历的周鸿祎在离开方正后，创办了以提供中文上网服务的 3721 公司，取“不管三七二十一”的意思。在当时搜索引擎尚未起步情况下（现中国第一搜索引擎——百度创立于 2000 年），其主要中文上网服务产品——“3721 网络实名”可以方便用户，让他们免于记忆复杂的英文域名。在装有此插件的浏览器地址栏中输入中文名字，就可以直达所要进的企业网站，当然这需要企业事先在 3721 进行注册并缴纳一定的费用。

3721 早期得到了用户的好评。截至 2000 年 1 月 11 日，3721 网站的下载用户超过了 100 万，而当时我国网民总数只有 800 万人。³并且，通过向加入“网络实名”的企业收取注册费的盈利模式，2001 年 10 月，3721 公司率先在中国互联网企业中宣布盈利。

不久，中国互联网络信息中心（以下简称“CNNIC”）和百度也进入了网络实名市场，各自推出了类似的地址栏产品——CNNIC 的“通用网址测试平台”和百度的“IE 搜索伴侣”。

² 江涛，“i 美股投资研报--奇虎 360（2011 年 3 月 IPO 版）”，i 美股，2011 年 3 月 28 日，参见 <http://news.imeigu.com/a/1301297991113.html>（2012 年 4 月 16 日查得）。

³ “3721 中文网址软件下载突破 100 万”，《互联网周刊》，2000 年 2 月 21 日。

与 3721 相比，有官方背景的 CNNIC 是中国域名注册管理机构，它通过企业注册过程掌握了资源丰富的数据库；而百度地址栏在为企业提供寻址服务时，是不收任何费用的。因此，3721 虽有先行者优势，但这种优势在逐渐减弱。更何况，新浪、搜狐、腾讯等也在相继进入该市场。

3721 公司最初在推广网络实名和上网助手时，采取了一些之后饱受诟病的措施，伴随市场竞争的加剧，这些措施还不断升级。例如，3721 和很多个人网站都有合作，这些网站会帮着做弹出窗口广告以推广产品，甚至有些窗口无法关掉；3721 的产品经常是与共享软件和免费软件捆绑进行安装，虽有安装选项，但用户稍有疏忽，就可能一并安装了；此外，3721 还采用了各种技术以防止被卸载删除，因此普通用户很难完全卸载软件。

在恶性混战最盛时，众地址栏搜索软件利用技术互相屏蔽和删除，给用户带来了很大的困扰。竞争的结果是，3721 虽然依靠“技术上的优势”占据了大量终端，但却因其不尊重用户，得到了“流氓软件”的称号。周鸿祎也因此被冠上“流氓软件之父”的名称。

2004 年 1 月，周鸿祎以 1.2 亿美元将 3721 卖给了雅虎。周鸿祎、齐向东及 3721 团队入驻雅虎中国。进入雅虎后，担任中国区总裁的周鸿祎在当年推出多项改革措施，但最终战略转型以失败告终。⁴2005 年 7 月，周鸿祎闪电离职。8 月，齐向东离职。同月，雅虎中国被阿里巴巴收购，3721 也随之被纳入了阿里巴巴旗下。

360 安全卫士——切入安全领域

查杀流氓软件

流氓软件这个潘多拉的盒子被打开后，在利益的驱动下许多公司推广其产品时都采用了这种方式，而且手段越演越烈，电脑用户不胜其扰。2005 年 7 月，网络行业协会曾公布过十大流氓软件名单，3721 上网助手位居榜首。⁵实际上流氓软件的数量远远不止这 10 个，据赛迪网的统计，截止 2006 年 7 月，流氓软件的数量已不低于 130 个。⁶

针对流氓软件的处理，网络行业协会主要采取的是让企业自律的办法，但收效甚微。虽然用户有需求，但杀毒软件公司对这块市场并不太重视，这一方面因为查杀流氓软件的技术难度不高，主流公司不屑于做，而且这部分功能很难让用户付费；另一方面是杀流氓软件太得罪人。⁷

“流氓软件在中国横行，让我下决心要做查杀流氓软件的工具。”周鸿祎认为：“如果我不做这件事情，那么无论做什么，‘第一’的恶名都会挂在我身上。我犯过一些错误，我可以承

⁴ 同注 2。

⁵ “十大流氓软件被勒令整改：3721 居首位”，PConline，2005 年 7 月 12 日，参见 <http://www.pconline.com.cn/pcedu/soft/virus/da/0507/662204.html>（2012 年 4 月 19 日查得）。

⁶ “流氓插件不完全名单（130 多个）”，赛迪网技术社区，2006 年 07 月 26 日，参见 http://tech.ccidnet.com/art/3089/20060726/659347_1.html（2012 年 4 月 19 日查得）。

⁷ 金错刀，《微革命》，印刷工业出版社 2010 年 9 月出版，第 128 页。

认，可以修正。”于是，周鸿祎在投资了奇虎公司后，就在奇虎内部组织了一个小团队，开始做查杀流氓软件的软件。

2006 年 7 月，只具查杀流氓软件功能且免费的 360 安全卫士正式推出。由于把握住了广大用户的需求，安全卫士一经推出，就受到用户的欢迎。在此基础上，安全卫士又增加了一些受用户欢迎的其他功能，如清理电脑垃圾等。到 2007 年 6 月，360 安全卫士的月度覆盖人数比率已平稳得增长到 28.11%。

查杀木马

2007 年下半年，流氓软件开始出现两种趋势：一种是洗手不干；另一种开始转做病毒和木马。⁸这时，周鸿祎在查杀流氓软件市场需求减弱的情况下，决定进入木马查杀领域。与反流氓软件不同，反木马领域一直是由各大杀毒厂商把持的，但周鸿祎在分析了反病毒和反木马的技术区别以及杀毒厂商的优劣势后，他认为奇虎在反木马领域是能够有所发展的。

周鸿祎认为“木马与传统的病毒不一样，做木马的技术较简单，因此制作难度很低，制作速度也快。可能一个人经过培训，几天就可以做一个木马。这样木马越来越多，变种越来越多。并且，木马不再大面积流行，很多木马只针对一小部分人群。用户并不能区分病毒和木马，会觉得电脑运行缓慢，总出现弹窗和垃圾广告等，不堪其扰。一般杀毒厂商的产品往往是一年才出一个版本，一年升级几次，它们的传统杀毒引擎技术在应对千变万化的木马时已显乏力。同时，杀毒厂商由于之前的成功和技术产品的积累，不太愿意去面对市场的变化，也未能敏锐意识到用户需求的变化。”

2007 年 6 月，奇虎在 360 安全卫士里添加了木马查杀的新功能。在进入这个市场后，360 安全卫士差不多积累了一个亿的用户。于是，奇虎通过运用柔道战略中的移动原则，采用界定新领域的技巧，进入了竞争对手较薄弱的细分市场——反木马领域。

360 杀毒——确立免费安全模式

对周鸿祎来说，360 安全卫士的推出更多是无心插柳，而 360 杀毒软件的问世则是奇虎为建立免费安全模式有意识跨出的关键一步。

截至 2008 年 6 月，中国网络安全软件客户端月度用户数为 1.55 亿，覆盖全国 67.5% 的网络用户。⁹我国杀毒软件市场的主要占领者是瑞星、卡巴斯基和金山，据艾瑞 2008 年 6 月数据显示，它们的杀毒软件的月度覆盖人数比例分别为 37.59%、24.40%、12.93%。这些杀毒厂商的主要收入来源是通过向用户收取杀毒软件使用费。以瑞星为例，08 年 1 月前用户通过网络购买瑞星杀毒软件 2008 版的价格是 80 元/年。然而，周鸿祎认为，“网络安全正在成为面向互联网用户的基础服务，它也应该像网络搜索、网络聊天、电子邮箱等其他互联网基础服务一样免费”。

⁸ 同注 7，第 131 页。

⁹ 陆晓辉，“免费风渐起 杀毒软件市场或将变脸”，中国高新技术产业导报，2008 年 08 月 25 日，参见 http://paper.chinahightech.com.cn/html/2008-08/25/content_6275.htm（2012 年 4 月 23 日查得）。

在奇虎还没有能力自己做杀毒软件之前，周鸿祎试图说服一些杀毒厂商与奇虎合作做免费杀毒。最终，奇虎与国际领先的信息安全厂商卡巴斯基达成了合作，卡巴斯基通过 360 安全卫士推广其杀毒软件，软件使用前半年免费，之后奇虎代理销售。

在与卡巴斯基合作一段时间后，周鸿祎意识到：“这种做法不是革命，还是改良。虽然价格很便宜了，从 200 减到了 30 元，但我觉得还是有很多人不愿意花这 30 元钱。因此，安全应做到彻底免费。”然而，卡巴斯基不同意这种做法，与奇虎中止了合作。

合同中止后，奇虎决定自己开发杀毒软件，一方面大量召集传统安全公司的技术人员，一方面直接从国外购买先进技术。2008 年 7 月，免费杀毒软件——360 杀毒问世。然而，初战杀毒市场，奇虎并未告捷。据艾瑞咨询统计显示，截至 2008 年底，360 杀毒的活跃用户数量占中国网络用户的比例一直徘徊在 1% 左右，并略有下降。周鸿祎反思后，认为 360 杀毒与传统杀毒软件一样，“太重、太大，不符合用户的使用习惯”。¹⁰ 因此，奇虎进行了一系列创新：

第一是用户体验创新。提高电脑运行速度：奇虎重新改造了杀毒软件的保护级别，避免给用户造成卡机的感觉；简化了杀毒产品界面：奇虎在界面上只保留了三个按钮，即病毒查杀、实时防护、产品升级¹¹，使杀毒软件不再难以让用户理解和使用；在用户繁忙时，取消弹窗提示：过去，杀毒软件查杀病毒会弹出窗口，如果用户正在打游戏、作 ppt 演示，这个弹出窗口很具骚扰性。¹²

第二是技术创新——“黑白名单”+“云查杀引擎”技术。传统杀毒技术是基于病毒库即黑名单来防护和查杀，很难第一时间对付新的木马和病毒。360 除拥有黑名单外，另收集了一个白名单，覆盖了 99% 以上网民常用的操作系统和应用软件。因此只要一个文件不在白名单也不在黑名单中，它就很可能是新的木马病毒。360 会限制它的敏感操作，而且尽快进行安全性鉴定，这样大大减少了误杀和反应滞后的问题。¹³ 并且，周鸿祎利用奇虎团队的搜索技术优势，创新了“云查杀引擎”技术，将黑白名单数据库放置于服务器上。用户不再需要频频更新本地病毒库，使用软件时不会出现卡机现象，并且查杀速度很快。同时，电脑通过与 360 云安全数据中心连接，服务终端可以对电脑进行实时扫描和杀毒。¹⁴ 这两个技术的结合，使 360 具备了在很短时间内就能捕获网上新出现木马和病毒的能力，并且用户越多，捕获样本的速度就越快，查杀能力就越强。¹⁵

2009 年 10 月，永久免费的 360 杀毒 1.0 正式版发布。2009 年 12 月，360 杀毒的活跃用户数量占到了中国网络用户的 29.30%。2011 年 1 月，这个比例达到了 63.5%。同月，瑞星杀毒

¹⁰ 同注 7，第 133 页。

¹¹ 同注 7，第 134 页。据 2012 年 4 月 23 日 360 杀毒界面显示，这三个按钮已更换为“快速扫描、全盘扫描、电脑门诊”。

¹² 同注 7，第 133 页和第 134 页。

¹³ 马婷，“360 云安全体系结合黑白名单 颠覆陈旧杀毒技术”，马途网，2010 年 8 月 26 日，参见 <http://www.sootoo.com/blog/user/51860/>（2012 年 4 月 23 日查得）。

¹⁴ “国内首款‘云查杀’引擎上线‘0 升级’打破常规”，新浪网，2009 年 9 月 16 日，参见 http://news.xinhuanet.com/internet/2009-09/16/content_12059362.htm（2012 年 4 月 23 日查得）。

¹⁵ “360 发布全新云查杀引擎 比杀毒软件快 10 倍”，新华网，2009 年 9 月 16 日，参见 <http://tech.sina.com.cn/i/2009-09-16/09493442214.shtml>（2012 年 4 月 23 日查得）。

软件的月度覆盖人数比例为 10.4%，金山毒霸 8.5%，卡巴斯基 3.5%。

在 360 免费杀毒软件推出的两年后，金山和瑞星分别于 2010 年 11 月和 2011 年 3 月宣布旗下所有的安全产品免费，但已难以扭转市场。2012 年 3 月，360 杀毒的月度覆盖人数比例达到 82.2%。瑞星杀毒软件和金山毒霸分别为 9.7%、18.3%。¹⁶

奇虎运用了杠杆借力的原则，使瑞星等竞争对手的庞大软件收入成为对手的沉重包袱，让对方不得不面对是否割舍收入以进行反击的艰难选择；并且，奇虎重视用户体验，将以前的高科技产品做成了一个大众消费品；同时，奇虎通过运用其搜索技术优势，绕开了在传统杀毒技术上的积累不足。既在技术上避免了与瑞星等的直接碰撞，又通过弯道超车成为了云安全技术的领跑者。

360 安全浏览器——初见商业模式

2008 年 5 月，早在 360 杀毒上市两个月前，奇虎推出了初始版本的 360 安全浏览器，开始进入浏览器这一新市场。在中国的浏览器市场，由于 Windows 的广泛普及，Windows 自带浏览器 IE 在很长一段时间内是用户的首选，其月度覆盖人数比例持续在 95% 以上。其他几款受欢迎的浏览器是遨游、腾讯 TT、火狐，其 2008 年 5 月的 5 月覆盖人数比例分别为 23.96%、12.98% 和 10.79%。¹⁷

对于奇虎在这新市场的定位，公司仍然是从安全的角度出发。周鸿祎认为，“浏览器是安全上非常重要的一个大问题。有很多人上当受骗，都是在使用浏览器时。很多流氓网站，通过引诱用户点击一个链接，就将木马或病毒种进用户电脑。浏览器其实是不安全的一个因素，我们不能老是等这些不安全的东西进入电脑后，再与它拼杀。所以我们就开发了一个安全的浏览器，在浏览器窗口就把不安全的东西给它拦住。这样，用户在使用我们的浏览器上网银、买东西、登账号时，就非常安全。”

由于缺乏浏览器开发经验，奇虎选择与世界之窗浏览器的开发者——凤凰工作室合作。凤凰工作室已在浏览器这个领域耕耘了五六年，具有丰富的产品经验。两者合作开发的 360 安全浏览器是基于 IE 内核，其安全技术是基于国外某沙箱隔离软件 Sandboxie。此技术能对上网浏览的页面内容进行隔离，以保护系统的安全、提高安全性能。此外，360 浏览器还集成了恶意代码智能拦截、下载文件即时扫描、恶意网站自动报警、广告窗口智能过滤等功能。¹⁸

在中国电子商务呈几何数成长，网络信息保密和网上支付安全越来越受到互联网用户关注的大背景下，奇虎通过大打浏览器安全牌，再加上 360 安全卫士及稍晚推出的 360 杀毒为其塑造的专业安全医生形象，为 360 安全浏览器赢得了广泛的用户群。自发布之日起，产品月度用户人数持续稳定增长。据艾瑞 2012 年 2 月数据显示，360 安全浏览器的月度覆盖人数已达到 2.47 亿，月度覆盖人数比例达到 56.8%，用户日均有效使用分钟为 109.6 分钟。360 安全浏览器成为了仅次于 IE 的第二大浏览器。

¹⁶ 所有数据来源于艾瑞。

¹⁷ 所有数据来源于艾瑞。

¹⁸ 博文视点，“永久免费 走进奇虎 360 ‘安全帝国’”，《电脑知识与技术》，2011 年 07 期。

在周鸿祎看来，360 安全浏览器的问世是奇虎的一个转折点。在这之前，奇虎是一个安全产品公司，而 360 安全浏览器让奇虎看到了成为平台公司的可能。这个可能性来源于 360 安全网址。

360 安全网址是 360 安全浏览器设置的默认主页。这个导航页面上内置了第三方搜索栏，提供了大量用户常用网站的链接，并且还分类推荐网站，这些网站涵盖了生活服务和娱乐休闲诸多方面。另外，导航页面上还拥有一些实用工具，如天气预报、IP 地址、车辆违章等。

中国最早的互联网网址导航品牌是 hao123，其创建早在 1995 年 5 月，前名是“精彩实用网址”，后改名为“hao123 网址之家”。目前，许多的网址导航包括 360 安全网址都沿袭了 hao123 的页面布局。由于起步早，在 2003 年前，hao123 一直没有遇到强有力的竞争对手。之后，虽然陆续有竞争者进入，但积累了一定规模用户的 hao123 长期位居导航网站第一名。

虽然是后进者，360 安全网址却有着 hao123 不具备的优势，即前者有自己的浏览器做支撑。随着 360 安全浏览器用户数的增加，360 安全网址的流量也开始飙升。据艾瑞统计，2011 年 11 月，按月度覆盖人数比例计，360 安全网址（35.4%）已超过 hao123（33%）成为了中国第一大导航页。这说明，超过三分之一的互联网用户通过 360 安全网址集合的链接转到其他网站上。

于是，在奇虎通过免费安全软件建立公信力，吸引了海量用户，而这些用户又被转换为 360 浏览器用户，再通过 360 安全网址，奇虎找到了将用户流量变现的支点。奇虎以此获得了搜索引擎的分成、广告收入及软件推广费等。（详细盈利模式见后面）

进军移动市场

奇虎在成功占领电脑终端后，将目光投向了随着移动互联网的发展和智能机的普及而逐步兴起的手机移动领域。依然从安全开始，2009 年 9 月，奇虎推出了 360 手机卫士 1.0 测试版；2010 年 1 月，奇虎又收购了最早进入该领域的手机安全厂商信安易；2010 年 3 月，奇虎推出了正式版 360 手机卫士。2011 年 9 月，奇虎的 360 手机桌面、360 手机助手、360 手机浏览器等多款移动互联网产品正式上线。在手机终端成为了又一块兵家必争之地后，奇虎能否胜出还有待时间检验。

打造开放平台

360 安全浏览器和 360 安全网址的成功让周鸿祎看到了，在拥有海量用户的优势下，打造与其他公司共享流量的平台所能带来的收益。然而，光有 360 安全浏览器一个平台是不够的。

奇虎开始持续推出平台性产品，以打造开放平台之路。2009 年 6 月，集成在 360 安全卫士里的“软件管家”问世。这个工具是集软件下载、更新、卸载、优化为一体。软件管家里提供了超过 2500 款常用软件下载，这些软件都来自于各公司和创业者。2010 年，360 极速浏

览器问世。该浏览器是基于 IE 和 Chromium 双核，其借助 Chromium 的扩展系统，能实现基于浏览器的应用扩展。2011 年，360 极速浏览器推出了应用开放平台，包括面对用户的应用中心和面对开发者的开发平台。目前，已融入了新浪微博、人人网、天气预报、词典翻译、股票行情等功能。360 游戏浏览器、360 团购开放平台、360 手机开放平台等平台也先后诞生，并对向合作伙伴开放。

2011 年 5 月，奇虎推出了一款实验性产品——360 安全桌面。360 安全桌面借鉴了苹果 iPhone APP 应用的概念，可以自动整理归类已装的软件和常用网址，并且可以在自带的软件库中直接下载安装软件。360 安全桌面将在 360 全线业务所打造的 360° 开放平台中承载着最核心的主面板作用。2012 年 2 月，360 安全桌面的用户数达到了 5500 万。

同时，为吸引合作伙伴加入奇虎的开放平台、为平台开发软件，奇虎在 2011 年 5 月 31 日发布了“360° 开放计划”。该计划推出了四项激励措施，如对合作者提供标准 API 免费接入、免费推广；承诺 WEB 游戏分账比例最高；建立开发者奖励基金和建立创新应用基金等。¹⁹ 并且，为打消开发者的顾虑，周鸿祎还表示，“360 的开放是全面彻底的真正开放，不仅开放所有业务、全部流量和用户数据，而且是‘二选一’的开放——只做平台不做应用，所有应用均由合作伙伴提供，不与合作伙伴争利”。²⁰ 周鸿祎认为，“开放平台将是未来十年互联网的主流发展方向”。²¹

打造开放平台的另一个好处，在周鸿祎看来，是培养了一批合作伙伴。随着这些合作伙伴的成长，与它们建立了联盟关系的奇虎的实力也将更强。

奇虎的商业模式

随着众多平台产品的推出，奇虎的商业模式逐渐清晰了起来：先用安全软件吸引海量用户，再将这些用户转化为平台产品用户，这些平台产品会将海量用户导向第三方，以实现流量变现。

奇虎的商业模式可分为四层：“第一层为核心免费产品服务层，主要为 360 安全卫士、360 杀毒、360 手机卫士等奇虎 360 赖以起家的产品，这些产品为奇虎 360 带来庞大的用户群；第二层为奇虎 360 两大基础平台——浏览器平台与应用开放平台，奇虎 360 将核心产品层用户顺势导入这两大平台；第三层为奇虎细分服务层，在两大平台基础上，奇虎 360 提供网址导航（hao360.cn）、团购导航（tuan.360.com）、游戏导航、应用商店等服务；第四层为最终盈利变现层，变现方式主要为广告与互联网增值服务。”²²（见图 1）

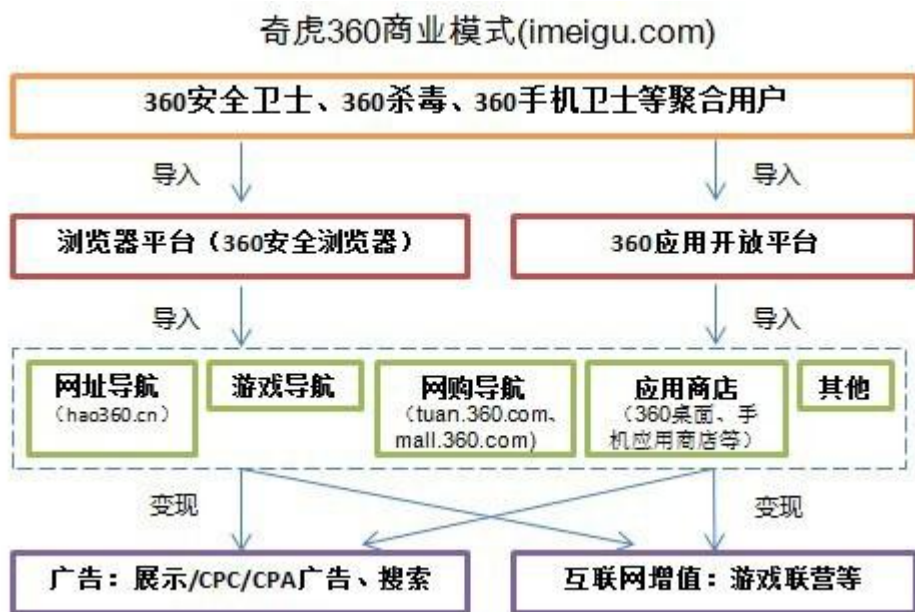
图 1：奇虎 360 商业模式

¹⁹ “360° 开放计划 360 安全桌面揭开面纱”，天极网软件频道，2011 年 5 月 31 日，参见 <http://soft.yesky.com/news/459/30110459.shtml>（2012 年 4 月 26 日查得）。

²⁰ 同注 19。

²¹ 周鸿祎，“周鸿祎：360 的未来是什么”，《创业邦》，2011 年第 12 期，参见 http://blog.sina.com.cn/s/blog_49f9228d0100zktw.html（2012 年 5 月 2 日查得）。

²² 江涛，“奇虎 360 的商业模式”，i 美股，2011 年 10 月 10 日，参见 <http://xueqiu.com/8417755168/20418687>（2012 年 4 月 26 日查得）。



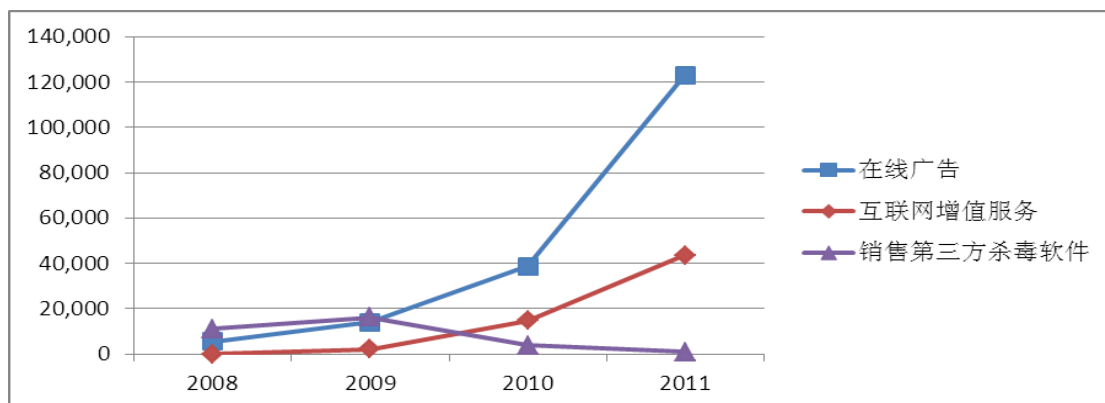
资料来源：i美股

以 360 安全浏览器为例，其主要营业收入主要由以下几块构成：1.搜索引擎的流量导入费。在 360 安全网址页面上有一个搜索栏，默认的搜索引擎是谷歌。在 2009 年、2010 年和 2011 年，谷歌在这三年中分别为其贡献了 11%、21%、10%的总营收。2. 通过关键位展示获得的广告收入。3. 安全网址左边为团购、网购、游戏、影视剧等入口，团购盈利模式为广告，网购和游戏盈利模式为分成，影视剧盈利模式为广告和分成。²³

2009 年，奇虎扭亏为盈，实现营业收入 3230 万美元，净利润 419 万美元。2010 年，营业收入上涨至 5767 万美元，净利润增长了 103%至 851 万美元。2011 年，营业收入和净利润各自增长 191%和 83%，达到 16785 万美元和 1560 万美元。其中，在线广告收入上升最快，到 2011 年时，已达到总营业收入的 73.3%。（见图 2）

图 2：奇虎营业收入结构变化情况

²³ 同注 22。



资料来源：奇虎 360 招股说明书和 2011 年年报

3Q 大战

从创立以来，奇虎 360 与众多互联网公司如百度、瑞星、金山、新浪、网易等有过摩擦和冲突，其中，奇虎 360 与腾讯 QQ 之间的大战（简称 3Q 大战）是不得不提的一笔。

对周鸿祎来说，奇虎与腾讯的这次战役更像是一场“遭遇战”。他在谈论引发战争的原因时，分析道：“奇虎与腾讯的业务其实是没有交集的。然而，随着奇虎的异军突起，腾讯开始从一个战略层面来看待奇虎。腾讯认为用户电脑最好只有它一家客户端软件，当奇虎突然有了跟它同样的用户覆盖能力后，腾讯开始感觉不安全，于是想要在战略上遏制奇虎。”

3Q 之间的直接摩擦开始于 2010 年初。当时正值春节期间，腾讯开始在二三线城市捆绑安装其界面及功能与 360 安全卫士相似的安全软件“QQ 医生”。一夜之间 QQ 医生的市场覆盖率超过了 40%。²⁴敏感的 360 很快意识到了威胁，并快速应对。由于 QQ 医生产品本身还不成熟，很多用户陆续卸载该产品，其市场份额快速降至 10% 以下。²⁵

2010 年中秋，腾讯再度静默安装 QQ 医生的升级版“QQ 电脑管家”，新版软件涵盖了 360 安全卫士所有主流功能，产品界面和用户体验与 360 极为相似。愤怒的周鸿祎决定反击。

2010 年 9 月 27 日，360 发布了针对 QQ 的“隐私保护器”，宣称其能实时监测曝光 QQ 的行为，提示用户 QQ 在未经用户许可的情况下偷窥用户个人隐私文件和数据。²⁶

2010 年 10 月 29 日，360 又推出了“360 扣扣保镖”，包括过滤 QQ 广告、清理 QQ 附加功能、防止木马盗取 QQ 等功能。360 扣扣保镖推出的 72 小时内，下载量突破 2000 万，并且不断飞速增加。²⁷对于开发此软件，周鸿祎的思考是“我要找到一件事，要让用户觉得好，我能做而腾讯不能做，把腾讯的优势变成它的包袱”。

²⁴ 林小舒，“帝国春秋”，《21 世纪商业评论》，2010 年 12 月号。

²⁵ “腾讯 360 之争”，百度百科，参见 <http://baike.baidu.com/view/4633773.htm>（2012 年 4 月 27 日查得）。

²⁶ 同注 25。

²⁷ 同注 25。

周鸿祎的这一招正打中了腾讯的七寸。QQ 广告和除免费聊天外的许多功能是腾讯实现收入的主要途径。如果用户选择用 360 扣扣保镖屏蔽这些功能，那腾讯的收入将大大受影响，这不会是腾讯所乐意见到的。周鸿祎再次杠杆借力，将竞争者的收入变成自己手里“人质”或筹码，使竞争者难以反击。

2010 年 11 月 3 日，战争开始升级。腾讯在“致广大 QQ 用户的一封信”里宣称，将在所有装有 360 软件的电脑上停止运行 QQ 软件，倡导必须卸载 360 软件才可登陆 QQ。在腾讯与 QQ 的共同用户差不多有三亿的情况下，此举引发了轩然大波。最后，虽然有 6000 万用户被迫卸载 360 软件，但“二选一”的行为还是引起了用户的强烈不满。

11 月 4 日，工信部通信保障局和公安部的介入此事。最终，政府部门以行政命令的方式要求双方不再纷争。360 方面在此形势下宣布召回了扣扣保镖，之后 QQ 和 360 软件恢复了完全兼容。虽然此后腾讯和奇虎 360 之间纷争不断、官司不断，但此次战役算是暂告一段。

奇虎 360 的未来

对于奇虎 360 的未来，周鸿祎认为，“公司将持续聚焦于安全，追求极致。在平台策略上，360 走开放和合作的道路。在安全上，360 将会更专注，更聚焦。360 的使命是要成为中国乃至全球最大的互联网安全公司，安全是 360 积累用户、构筑巨大用户基数的核心价值服务。所以，360 要把安全保持领先做到极致，在此基础上，成为中国互联网具有影响力的平台公司。”²⁸

然而，在各互联网巨头都在打造开放平台的今天，奇虎的开放平台，不如百度的用户基数大，缺少腾讯的 IM 强用户关系链以及新浪的互动活跃性，奇虎想要在这场平台战中竞争中胜出并非易事。²⁹并且，与百度和腾讯等不同，奇虎是在不断得推出多个平台，这些平台并未能整合在一个有力的工具里面，更像“壳系统”的 360 安全桌面能否承担此重任有待考察。

另外，与百度、腾讯相比，奇虎的商业模式不够直接，多一层导入往往意味着更多的流量损失。同时，如腾讯 QQ，其具有网络效应，即用的人越多，人们就越愿意用；此外还有锁定效应，即用户一旦用了之后就不会轻易换其他的应用软件。³⁰但是，这两种效应特别是第一种效应在奇虎产品上的体现并不明显，由于缺乏强用户关系链，用户离开奇虎的成本也相对较低。此外，奇虎还需要克服由于缺少用户之间的交互与互动而形成的用户关系链数据。³¹

从公司总月度覆盖率来看，艾瑞 2012 年 2 月数据显示，奇虎（94%）与腾讯（97.3%）、百度（91.6%）相比已区别不太大。但从营业收入来看，奇虎与百度和腾讯相比还有一定的差距，2011 年百度的营业收入是 145 亿人民币，腾讯为 285 亿，而奇虎为 10.5 亿。³²在市值上，奇虎（27.9 亿美元）也较百度（464.7 亿美元）、腾讯（575.5 亿美元）、网易（78.5 亿美

²⁸ 同注 21。

²⁹ 同注 22。

³⁰ 王婧，“3Q 再战法庭”，《新世纪》，2012 年第 16 期。

³¹ 同注 22。

³² 营业收入数据来自各公司 2011 年年报或 2011 年第 4 季度财报，奇虎的营业收入按照 2011 年 12 月 31 日美元兑人民币汇率 6.3009 换算为人民币。

元)、新浪(35.2 亿美元)逊一筹。³³奇虎还远远没有充分挖掘流量变现的潜力。在未来的几年中,奇虎将要不断努力来证明“功能性工具客户端”也许能实现和“社交网络客户端”相当的市场价值。

附录:

图 3: 2008-2011 奇虎 360 运营数据

	截止于12月31日			
	2008	2009	2010	2011
	单位（美元）			
营业收入：				
互联网服务收入	5,795,000	16,010,000	53,790,000	166,961,000
销售第三方杀毒软件收入	11,100,000	16,292,000	3,875,000	890,000
总营业收入	16,895,000	32,302,000	57,665,000	167,851,000
营收成本：				
互联网服务成本	1,147,000	1,790,000	5,566,000	18,680,000
销售第三方杀毒软件成本	7,073,000	6,600,000	1,185,000	238,000
总营收成本	8,220,000	8,390,000	6,751,000	18,918,000
运营费用：				
销售和营销费用	2,732,000	6,256,000	12,603,000	46,836,000
运营管理费用	1,645,000	2,531,000	5,051,000	19,054,000
产品研发费用	7,283,000	10,664,000	24,505,000	65,049,000
总运营费用	11,660,000	19,451,000	42,159,000	130,939,000
净利润	-2,746,000	4,189,000	8,491,000	14,544,000
摊薄每股利润	-0.07	0.03	0.05	0.09

资料来源:奇虎 360 招股说明书和 2011 年年报

图 4: 奇虎 360 业务布局及旗下主要产品

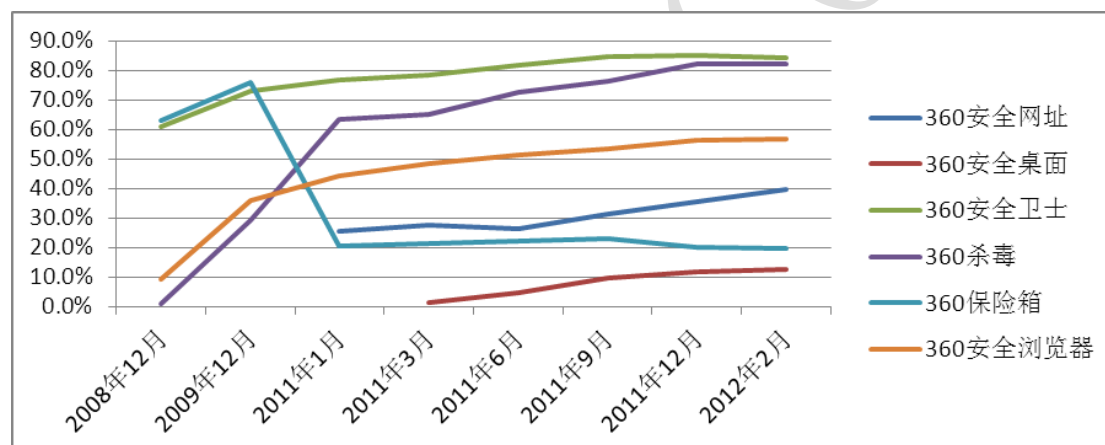
³³ 市值为 2012 年 5 月 4 日数据,数据来源于谷歌财经。腾讯的市值按照 2011 年 5 月 4 日港元对美元汇率 0.1289 换算成美元。

奇虎360业务布局及旗下主要产品 (imeigu.com)		
领域	对应业务	竞争对手
网络安全	360安全卫士、360杀毒 360系列急救箱、360保险箱 优化大师、鲁大师	瑞星、金山、卡巴斯基 、江民、可牛、超级兔子 等
浏览器	360安全浏览器、世界之窗*	搜狗、遨游、IE等
网址导航	360网址导航	hao123、搜狗导航等
手机安全	360手机卫士、信安易	金山、网秦手机卫士等
网络社区	奇虎、奇酷	
下载	360软件管家及下载、迅雷*	QQ旋风
播放器	酷狗*、快播*	千千静听、暴风影音、 QQ影音等
其他	360安全桌面、迅游*、Discuz*等	

*表示奇虎360及周鸿祎个人的投资业务

资料来源：i 美股

图 5：奇虎 360 主要产品的月度覆盖人数比例



资料来源：艾瑞咨询、奇虎 360

图 6：360 安全网址页面

图 7：主要互联网公司的营业收入情况（单位：百万人民币）

	2011	2010	2009	2008	2007
奇虎	1057.612	363.341	203.532	—	—
百度	14,500.786	7,915.074	4,447.776	3,198.252	1,744.425
新浪	2323.803	1832.390	1435.944	45937.669	45937.669
搜狐	5368.367	3861.047	3246.469	2703.407	1190.454
腾讯	28,496.072	19,646.031	12,439.960	7,154.544	3,820.923
网易	7,290.652	5,507.669	3,756.947	3,084.584	2,213.287

注：奇虎、新浪、搜狐的数值按照 2011 年 12 月 31 日美元兑人民币汇率 6.3009 换算成人民币。

数据来源：各公司各年年报。百度、搜狐 2011 年营业收入来自公司 2011 年第 4 季度财报。