

# 免費模式受熱捧：奇虎360美國上市 首日大漲近135%

以免費殺毒和3Q大戰而廣為人知的安全軟件公司奇虎360正式登錄美國紐交所，成功上市，性格桀驁的掌門人周鴻祜接下來又做何打算？

【本報綜合報導】美國投資者周三再次對中國公司首次公開募股(IPO)鍾愛有加，奇虎360科技有限公司(Qihoo 360 Technology Co. Ltd.，簡稱：奇虎360)上市首日股價飆升了近135%，同時搜狐市值約34億美元。

公司董事長周鴻祜(微博)的數字財富一度衝上7億美元。

奇虎360開盤後便大漲86%，最終收報每股34美元，較14.50美元的發行價大漲134.5%。此次IPO，奇虎360共計售出了1,210萬股，交易價格高於預計的10.50美元至12.50美元的指導價區間。瑞士銀行(UBS AG)和花旗集團(Citigroup Inc.)擔任奇虎360的承銷商。

奇虎360是今年到目前為止在美國表現最好的IPO交易，也是自中國互聯網電視公司優酷(Youku.com Inc.)去年12月創下161%的首日漲幅以來，上市首日表現最好的公司。去年美國上市首日表現最佳的五個公司中有四個是中國公司，而優酷是其中的一個。

奇虎360在美國IPO之前，美國投資者對於來自中國IPO的興趣似乎已有所冷淡。中國男裝製造商左岸服飾(Zuonan Fashion Ltd.)、移動應用程序供應商創博國際(Trunkbow International Holdings Ltd.)和模擬信號集成電路製造商BCD半導體(BCD Semiconductor Manufacturing Ltd.)這三個已在美國上市的中國公司周三收盤價均低於其發行價。

## 通過合作讓用戶有更好的價值體現

周鴻祜在北京的揭牌現場說：其實我不太關心今天市場上的價格，我只覺得今天的上市對360、對奇虎應該說非常好，是起點。我覺得這個價格是市場決定，市場裡很多不是我們能控制的因素，所以我們覺得什麼樣的都接受。

周鴻祜說：我們怎麼樣通過提供一些新的服務，提供一些新的產品能夠讓用戶感受到，同時也能夠賺到錢？這方面我更喜歡Facebook開放的哲學，我自己理解Facebook發展這麼好，是因為很多合作伙伴在幫助Facebook，提供很多有意思的服務，蘋果iPhone的很多服務也都不都是蘋果做的。360的用戶並不是屬於360的，是屬於整個互聯網的，我們很願意和大家分享我們的流量和用戶，也歡迎任何互聯網公司的，包括百度、騰訊，他們有好的服務都可以提供給整個互聯網的用戶，通過合作讓360的用戶有更好的價值體現。

跟優酷一樣，奇虎360的業務重點也是中國快速增長的互聯網市場。奇虎360自稱是按用戶計中國第三大互聯網公司，主要提供免費的互聯網和移動安全軟件，以保護用戶個人資料，而營收則來自遊戲或團購等網站賣給奇虎360用戶的第三方互聯網產品的分成。

“在創業的五年多來，很多人說我們的免費模式不靠譜，擔心360免費模式哪天抗不下去了，但今天

的股價證明了資本市場和網民對360的認可。”總裁齊向東言語激動地說。

按照此前公布的招股說明書，360公司的股東主要為公司管理層和外部投資人，占股比例高達86.55%。周鴻祜以21.5%的持股比例位列第一大股東，第二大股東是總裁齊向東，持股12.43%。其股東還包括紅杉中國合夥人沈南鵬(9.48%)、鼎暉投資合夥人王功權(7.05%)、摯信資本合夥人李曙君(5.23%)、360公司董事兼首席工程師曹曙(8.16%)、360安全中心網絡安全專家石曉虹(4.37%)。

關於IPO募集的資金，奇虎360表示，計劃將用於研發和收購技術、產品和企業。

## 免費殺毒服務商：同行眼中的“公敵”

奇虎360創立於2005年9月，先後獲得過紅杉、鼎暉、高原、紅點、Matrix和IDG等風險投資商數千萬美元的投資。在創建初期，奇虎360定位為搜索技術提供商。2006年3月，周鴻祜出任董事長兼CEO，重新確立發展方向，從“社區搜索”轉向殺毒領域。2006年7月，奇虎360推出360安全衛士，以網絡殺毒為切入口進入互聯網市場。

“免費”一直是奇虎360在中國殺毒軟件市場上的獨家武器。2008年，奇虎360正式發佈360殺毒，並永遠對用戶免費。用“免費業務”叫板競爭對手的“賺錢業務”，一時間，360成為所有同行眼中的

“公敵”，不過卻也在隨後贏得了大量用戶。艾瑞諮詢數據顯示，奇虎360的月活躍用戶數從2008年12月的1.22億增長到2011年1月的3.39億，成為國內用戶數排名前三的互聯網公司。

與此同時，奇虎360也於2009年首度實現盈利，盈利419萬美元；2010年的淨利潤為850萬美元。

奇虎360“免費”表像下，盈利點落在在線廣告與增值服務上。簡單來說，通過免費建立一個包括安全衛士、360瀏覽器、360保險箱、360殺毒、360手機衛士、360網盾、360安全桌面等產品在內的安全平台，然後又在這些免費平台上栽上“搖錢樹”，向客戶提供收費的增值服務，獲得收益。

招股書顯示，360開發的開放平台，已經吸引網頁遊戲、團購網站、軟件及應用等眾多第三方合作夥伴提供互聯網產品和服務。奇虎360的網頁遊戲開放平台上有超過30個網頁遊戲供應商提供的遊戲。通過與第三方合作夥伴進行收入分成，是奇虎360開放平台實現盈利的模式。

近期，360在安全產品與開放平台中動作頻頻。2月18日，360推出一款專為網頁遊戲量身打造的瀏覽器；2月23日，推出“360團購開放平台”，彙集拉手網等200家團購網站；3月1日，360發佈了一款酷似iPhone APP應用的產品360安全桌面。

## 中將索科爾稱爲“中美能源公司才華橫溢的建造者和運營者”

談及索科爾時，巴菲特是這樣評價他的：“他的領導力一直給公司帶來變化，債務已經減少至14億美元。在2009年遭受了令人吃驚的7.11億美元的損失以後，該公司目前正在穩步實現盈利。”

巴菲特告訴《財富》(Fortune)雜誌：索科爾一天之內做的事比我一周還多，我不是在跟你開玩笑。

## 值得拍成電影的幕後故事：

索科爾的成長故事同巴菲特類似：在內布拉斯加州的奧馬哈(Omaha)長大。孩童時代曾幫人送過報紙，也曾在一家小雜貨店幫工。第一次看到屍體暈厥過去之後，他放棄了成爲一名醫生的想法。上世紀90年代初，索科爾幫助收購了一家地熱企業，並成功將其轉變爲一家龐大的公用事業公司。中美能源公司去年創造了113億美元的收入，相比2009年略有下滑，約占伯克希爾公司2010年總收入的8%。

## 管理風格：

他分給公司高層一本自己出版的129頁的小書——《滿意但不滿足》(Pleased but Not Satisfied)，書名道出了他的管理理念。在書中他說自己是按照被追裁員工時裁人的順序給手下的每一位員工排列等第的。索科爾每天五點不到就起床，跑上八公里，一周有五天要練習舉重。

# 巴菲特頭號接班人索科爾辭職 履歷再受關注

【本報綜述】一直被外界認爲是巴菲特(Warren Buffett)頭號接班人的大衛·索科爾(David Sokol)從伯克希爾哈撒韋公司(Berkshire Hathaway Inc.)辭職，此前索科爾買了他建議巴菲特收購的一家公司股票。索科爾辭職前擔任伯克希爾旗下公共事業公司MidAmerican董事長，並且是提供部分所有權飛機的NetJets公司的董事長兼首席執行官。

巴菲特說，MidAmerican首席執行官亞伯(Greg Abel)將兼任董事長。NetJets總裁漢塞爾(Jordan Hansell)將擔任董事長兼首席執行官。

這一披露令巴菲特精心制定的接班計劃陷入不確定。巴菲特的接班計劃是美國最受關注的戲劇性公司事件之一。伯克希爾一直說，在公司內部確定了四位有望接替巴菲特的高管。索科爾一直被認爲是四人之中極有希望的人選。

伯克希爾首席執行官兼董事長巴菲特周三發表聲明說，今年1月他們最開始討論收購交易時，索科爾曾對巴菲特說他自己持有化學公司Lubrizol Corp.的股票。巴菲特說，大衛和我都沒覺得他買Lubrizol股票有任何違法的地方，這不是他決定辭職的原因。

在一封信和一份書面聲明中，巴菲特說索科爾在向他說明收購特種化學品公司路博潤(Lubrizol)的種種好處之前已經購買了該公司的股票。伯克希爾哈撒韋公司本月

初宣佈將斥資90億美元收購路博潤。

巴菲特說，索科爾在3月28日的辭呈中說，他希望用家族資源進行投資的方式能夠創造持久的股權價值並創建一家企業，這家企業能夠給他的後代提供機會，並爲他的慈善事業提供資金。

巴菲特說，去年12月14日，索科爾買了2,300股Lubrizol股票，接著在12月21日賣掉了。之後，索科爾又在今年1月初買了96,060股，買盤價格不到每股104美元。

伯克希爾3月14日說，已經同意斥資90億美元收購Lubrizol，相當於每股135美元。

巴菲特在聲明中說，大衛買入Lubrizol股票是在他和我討論收購事宜之前，他當時並不知道我對他的建議可能有什麼反應。巴菲特說，他是在3月19日亞洲之行前不久得知買進股票的規模的。

此事對現年80歲的巴菲特也可能是沉重一擊。巴菲特在選擇管理人士時強調人品和正直。他本人就以極高的操守而知名。美國最大的公司之一伯克希爾的股價在盤後交易中大幅下跌。

巴菲特說，1月14日，我還給大衛發了一張便條，說明我對收購Lubrizol的質疑，以及我更傾向於收購另外一家有價值的公司，MidAmerican已經對該公司提出了收購要約。在聽取了大衛有關1月25日他與漢布裡克晚餐談話的彙報後，我才對收購Lubrizol產生了

興趣。

巴菲特說，近年來，索科爾還有兩次曾經試圖辭職。

伯克希爾哈撒韋公司B股股價在消息宣佈後的盤後交易中大跌。巴菲特說索科爾的辭職和他購買路博潤的股票沒有任何關係，但這次重磅炸彈還是可能給伯克希爾和巴菲特這位全球最知名的投資者蒙上了一層陰影。

到底誰是索科爾？以下是巴菲特這位最出名的前雇員的介紹：

## 履歷：

來自伯克希爾旗下公用事業公司中美能源控股公司(MidAmerican Energy Holdings)的主席，索科爾經常作爲“空降兵”爲巴菲特“滅火”。他曾幫助陷入低迷的屋頂和保温材料公司佳斯邁威(Johns Manville)扭虧爲盈；他也曾代表巴菲特對中國的電池廠商比亞迪做過盡職調查，巴菲特後來投資了這家公司。

五十多歲的索科爾也曾被引入伯克希爾旗下飽受虧損困擾的飛機租賃公司NetJets進行大刀闊斧的改革。索科爾大幅削減了債務和成本，減少了明星或雇員親友免費搭乘公司飛機的次數。在最近一次致伯克希爾股東的年度信中，當提到索科爾在NetJets的作用時，巴菲特說，索科爾在NetJets取得的成就的廣度和重要性怎麼說都不爲過。

來自巴菲特的正面評價：巴菲特在2009年致投資者的信



## 歐典與多美 滋化解消費者 責難危機勝 敗策比較(中)



# 致歉揚善，以優化劣

## -- 企業應對營銷危機經典謀略之二

### 3. 多美滋公司錯誤應對消費者的反危機敗策解析

2009年2月，中國多家媒體陸續報導，浙江、江蘇等地約50余名嬰兒在飲用多美滋嬰兒配方奶粉後出現腎結石的症狀，家長們懷疑該品牌奶粉遭到三聚氰胺污染。但多美滋公司方面發表聲明斷然予以否認。在全國消費者關注“奶制品含三聚氰胺事件”的大背景之下，該公司的立場隨即引起了患兒家長們的強烈不滿，很快擴展爲消費者壓倒性的譴責，導致該品牌奶粉滯銷，企業陷入危機。

多美滋公司的反危機策略是，動用最具有公信力的官方質檢機構證明本品牌奶粉不含三聚氰胺，化解消費者的疑慮和指責，挽救銷量保住市場。在陷入“多美滋嬰兒配方奶粉疑似含三聚氰胺”危機一周之後，多美滋公司向社會公布了上海質監局出具的檢驗報告，該報告的證明“多美滋奶粉產品未驗出含三聚氰胺”。多美滋公司隨即乘勝追擊，擴大戰果。他們開始在全國各大主流媒體刊登大幅主題廣告聲稱：“真金不怕火煉！”集中渲染這樣一個主題：“多美滋產品含三聚氰胺的謠言已被擊破”，請消費者繼續購買。但是事與願違，多美滋公司的反危機策略不但沒有扭轉市場困局，反而陷入更嚴重的社會輿論圍攻。

如果孤立地審視，應該說該公司借助有公信力權威機構的檢測報告，化解“多美滋嬰兒配方奶粉疑似含三聚氰胺”危機的策略並沒有錯。但如果全面解析本次反危機中他們與消費者的互動，問題就大出了。最根本的“錯”出在他們應對消費者的基本態度上。為了保住市場和銷量，多美滋公司似乎犯了兩大策略性錯誤：其一，沒有給予忠實於本品牌的消費者和關注本事件的潛在消費者以應有的尊重；其二，無意間低估了傳媒和公眾的智力，激起了消費者的逆反情緒。走出這些“臭棋”，都是要付出沉重代價的，試解析謀略性教訓如下：

第一，企業的產品如與消費者受損有關，在真相查明前也應先行致歉。當媒體反映浙江、江蘇等地多名嬰兒飲用多美滋嬰兒配方奶粉出現腎結石症狀的問題後，多美滋公司應該做的是立即安撫所

有消費者，而不是急著用否定式與媒體及受損人對著干。因爲真相並未查明，企業爲保住產品銷量而反駁對方肯定沒有說服力，還會背上蔑視消費者的罪名，無謂擴大企業危機。所謂“安撫消費者”至少應做好兩件事：一是企業要會開對其產品可能存在的質量問題對消費者的傷害致歉和慰問；二是宣佈將在消費者協助下盡快查明真相確定責任，如與本企業有關將給予賠償。這樣做即使付出一代定價，也比背上“蔑視消費者”的罪名強。

第二，尊重消費者必須包括尊重他們的質疑權。在上海質監局出具的“多美滋奶粉產品未驗出含三聚氰胺”檢驗報告公布前，消費者對多美滋奶粉的疑慮和指責是無可厚非的，這是他們不容剝奪的基本權利。在有公信力的檢驗報告公布後，多美滋公司在全國各大主流媒體刊登大幅主題廣告乘勝追擊謠言，就犯了“矯往過正”的錯誤，涉嫌侵犯了消費者的基本權利，引起社會普遍反感在所難免。其本意在於借機渲染產品優質，結果適得其反。

第三，應敬重而不是挑戰消費者的智慧。尊重消費者的智慧，也應納入尊重他們的範疇，否則反危機企業難免會玩出一些自欺欺人的詭計，自貶反危機謀略水平。本來上海質監局出具的檢驗報告，實際上只回答了“多美滋奶粉產品未驗出含三聚氰胺”這樣一個問題，很難將其視爲化解“嬰兒飲用多美滋嬰兒配方奶粉出現腎結石症狀”問題的全部答案。多美滋嬰兒配方奶粉加入的營養元素眾多，要回答與腎結石患兒的關係，需要多美滋公司排除的肯定不止於“是否含三聚氰胺”這個問題。本來這是一個邏輯學的常識，但遺憾的是多美滋公司不以為然，還企圖以此一了百了，否則怎麼會在面向全國的廣告上如此責問包括腎結石患兒家長在內的消費者？挑戰消費者的智慧，有可能被他們視爲對自己的某種侮辱。反危機企業如果真的敬重消費者的智慧，就不會有意去犯這種邏輯錯誤。

多美滋公司的反危機活動反而推動危機在擴大，主要原因是其與消費者的互動策略出了錯。上述教訓可鑒。

(未完待續)

作者：安田，企業危機管理學者



圖左爲巴菲特，右爲索科爾

# 環球商機

**誠徵商業合作夥伴**

中華商報誠徵志同道合的商業夥伴，以便迅速擴大發行區域，在紐約、芝加哥、休斯頓、聖地亞哥、西雅圖等城市設立分社。有意者請聯絡：

電話：626-215-0179 傳真：888-272-8858  
電郵：barry@tyloon.us

**意大利名酒 打入中國市場 誠徵合作夥伴**

聯繫人：Jack Dong  
Tel:(626)389 0191 jack@tyloon.com

**幫助中國企業在美國零風險上市**

美國投資銀行尋找快速成長、想上市但沒有指標的中國企業(年利潤在3000萬元人民幣以上，連續三年的生意增長率在20%以上)，幫助其在美国零風險上市。

有興趣者請聯絡  
Trade@chinesebiznews.com  
或電：626-215-0179 (美國)

**7-11 連鎖店 50 萬投資移民**

供三個投資移民

希爾頓花園酒店 100 萬投資移民(羅蘭崗 10 分鐘車程)

**50 萬投資移民**

南加某市項目，距洛杉磯 1 小時車程，美國律師辦案，5 年回本加利息。

626-215-0179 Grace 傳真：888-272-8858  
trade@chinesebiznews.com

**現金爲王，機不可失**

151 棟華人社區銀行屋，7 折優惠給現金買主，可代爲出租或轉賣。

請電：(626)-215 0179

**網站設計，市場開發**

各式網頁設計，免費 Google 排名，增送域名及空間，協助上 5 億買家 30 個社交網站平台，中、英、西班牙文網頁祝您大發財！

**626-500-8068**

**月賺 3 千**

多語言搜索引擎誠征網站銷售及媒體銷售精英，可分紅利，有股份激勵，市場廣大，會西班牙語佳。非直銷

EVA **626-500-8068**

**誠徵貿易合作夥伴**

爲您打通美國連鎖店渠道，如 Costco、7-11、FRY'S、Walgreen、Ride Aid、99 連鎖店等，爲您聯通中北美銷售渠道，提供各大商展產品展示機會。現誠徵貿易合作夥伴和中國工廠合作夥伴。

電話：626-215-0179 傳真：888-272-8858  
電郵：grace@tyloon.com