

龚宇：人生的下一个九年

文 / 卢娜



龚宇，1968年生于北京。毕业于清华大学，获得自动控制理论及应用专业博士学位。现任中国第一影视门户爱奇艺首席执行官。

从本科生到博士生，龚宇在清华的校园里待了整整九年，龚宇很感激这段清华岁月，清华给了他工科的严谨态度和很强的逻辑思维，之后从焦点到搜狐、再从12580到爱奇艺，多个企业的成功经历让龚宇在中国互联网界大名鼎鼎。在他看来，不断地缔造新成果，已经成为他追寻个人幸福的一种方式。

耐心与冒险

1987年，在北京出生并长大的龚宇第一次走进清华，连他自己也没想到会在清华自动化系一口气读到博士。事实上，在清华的九年里，他既不属于热衷拿高分的学生，也不是团委和学生会的积极分子。双子座的龚宇更喜欢跟着老师做项目，以及通过早早打工来接触社会，这在当时的清华校园里显得与众不同。但从之后他的经历来看，这都是在有意无意为创业做着准备。

博士毕业后，龚宇走出清华校门准备创业，在那个“学费还是全免的，工作和房子还是分配的”的年代，创业是一个崭新的词汇。当时龚宇有位师兄在美国硅谷发展，1997年拿到了数十万美元的风险投资，准备创业，并联系龚宇到硅谷为自己当工程师。

可龚宇骨子里还是渴望冒险，不喜欢风平浪静的安逸。于是他选择留在中国创立美国影立驰公司的中国独资公司，开拓中国市场。当然，作为对许多事物都有好奇心的龚宇，这中间他没

少折腾。一旦新念头产生，他便付诸实行，并且通常都能做得有声有色——哪怕冒险过程远不如他的求学经历那样顺当。

1999年，龚宇被如火如荼的互联网热潮吸引，30岁的他果断辞职，创办焦点网。“当时完全凭着一腔热情，直接就上了。”龚宇形容当时的状态。搜索引擎、招聘频道、新闻频道……最初的焦点网，以综合门户的思路做着一锅大杂烩。难以专注更有前途的项目，加上投资不足，龚宇举步维艰。

他曾向所有员工和盘托出现状：公司可能撑不下去。令他吃惊的是，几天后，市场部的人自己贴钱做销售，编辑们也亲自上阵解决公司收入问题……员工的举动源自他们对龚宇的认可和信任。很快，焦点网逐渐度过了难关，并在随后向房地产垂直网站的转型中一举成为行业内龙头老大。

在回顾焦点网这段岁月时他说：“在困难时，我始终看着前方更大的‘诱惑’。”用“诱惑”对信念做比喻，虽然可以理解为龚宇的一种“冒险和游戏精神”，但从一个侧面也印证了外界对龚宇的描述：真诚、热情、专注，一个成功的领导者莫过于具备这样的品质。

从创业家到职业经理人

龚宇承认创业路不好走，成功的只是极少数。他同时认为这是公平的，高回报一定伴随高风险，几乎所有企业都

有艰难的时候。正当焦点网突出重围后，搜狐向他伸出了橄榄枝。

2003年11月18日，在焦点网房地产频道开办四周年之际，龚宇在收购协议上签上了自己的名字，加入了搜狐，并一路做到了首席运营官。“这段时间积累了宝贵的财富。但是太忙于眼前的事情，低头拉车没有抬头看路。这是清华毕业生普遍的毛病，不知道究竟想做什么。”

进入搜狐的前两年，搜狐的品牌、各方面资源的投入等，对焦点网来讲是爆发性的增加，如果能充分利用起来将会事半功倍。“但是，我们因为作为大机构中的一个部门，受整体公司策略、预算等方面的框架约束，没主动去突破，显得太保守了。”龚宇回忆道。

在搜狐的几年中，龚宇主管的部门越来越多，最多的时候达到十几个，不断增加新的工作。这种挑战的感觉很好，但另一方面龚宇感觉有些疲惫，发现太多自己不喜欢干的事情，这时候职位跟财富的回报都变得不那么重要。“我其实还是在一定时间内喜欢做有创造性的事情，不喜欢绝大部分工作都是不愿意干的重复性事情。”在搜狐工作5年后，龚宇选择从搜狐COO的职位上离开。

爱奇艺，人生的第三个九年

从搜狐离职后，龚宇进入了无限讯奇（12580），担任总裁兼COO，之前的创业经历和搜狐的经验发挥了巨大

的作用。接手时公司在前一年亏损数千万，一年后他离开，12580当年盈利竟然达到1亿。

这种创业的状态让龚宇甚是兴奋，但相比一个前景无忧的行业，他宁愿按照自己的意愿选择再次挑战。根据之前他用十年时间摸清的互联网运作规律，下一站他选择了视频行业。巧合的是，昔日他的同事古永锵、李善友等纷纷创办了各自的视频网站，成为了他的竞争对手。

最终让龚宇下定决心进入视频行业的是控股股东百度，毕竟那些先期进入行业的公司，用四五年的时间积累了用户和品牌，但用户和品牌恰是百度的优势，且有过之而无不及。

据说百度找到龚宇之前，已经物色过100多名CEO的人选，“估计除了马化腾和张朝阳，互联网界的高管人才全都在清单里了。”龚宇也有这份自信，他既是一名成功的创业者，创立焦点网后成功出售；又是一名成功的职业经理人，担任过搜狐公司首席运营官。他说，“做一家互联网公司，什么地方会出错，什么地方应该投入大一些，什么地方应该保守点，我非常清晰。”

2010年初，龚宇搬进百度大厦的一间办公室，开始筹备代号为“爱迪生”的项目。很快，爱奇艺作为独立公司正式搬入了欧美汇大厦，当年4月22日，爱奇艺正式上线。虽是后来者，但爱奇艺这种颠覆者的形象让业界瞩目，仅仅上线8个月后，爱奇艺月度用户覆盖



已超过一亿。相比之下，市场排名第一的优酷当年花费了超过3倍的时间才达到同等规模。目前爱奇艺凭借坚持“正版高清”的战略和卓越的用户体验，多项核心数据已经位于网络视频行业的领先地位。龚宇希望爱奇艺能够做到行业老大，这个时间也许是两三年，也许是五六年，但他坚信这一天能够到来。

在龚宇的人生里有两个重要的九年：第一个九年，在清华从本科、硕士到博士，这赋予了他“清华人”的性格。第二个九年，是从开始做焦点网到搜狐，也正好是九年，这些经历确立了他做事的风格。龚宇说：“如果说还有下一个九年，我觉得爱奇艺会是我的下一个九年。虽然现在工作比较忙碌，但是我觉得现在的状态好，这是跟个人的兴趣爱好有关。我想我是不会离开互联网行业的，除非退休。”