# 天涯晚别离

#### 本报记者 万笑天 郝成 北京报道

6月30日,由于品牌授权到期 不续,天涯前员工和网友组织的 "重启天涯"活动结束了。这个项 目在抖音平台共筹到了158450.82 元,这些钱在完税后将转账至可 以专项使用于天涯服务器重启的 账户。

此前一天,老黑(天涯前执行 总编辑宋铮)对拿到授权彻底"死 心"。当他们喊出"七天七夜,重启 天涯"的口号时,目标是一定要筹 集到重启所需的300万元,这是天 涯创始人邢明告诉他的数字。

老黑低估了事情的难度,"七 天七夜,重启天涯"只筹到了300 万元的二十分之一。仓促的准备 时间,临时搭建的团队,让第一次 直播状况频出,但至少达到了老黑 的部分目的。七天七夜不间断直 播的噱头,引来众多媒体的报道, 人们重新想起了天涯,曾经的天涯 网友、员工也又一次聚集了起来。

端午节期间,老黑继续直播,台 前摆上了各类商品,带货的味道更 浓,他们计划接下来要做更专业的 带货直播。但始料未及,6月30日, 老黑宣布"重启天涯"告一段落,在 直播中不断说着"已经尽力了"。

第一次直播结束后,老黑就前 往海南,与邢明商谈接下来的事 情。邢明的自救,实际上从2019 年就开始了,因为一场官司,天涯 的资产被冻结。邢明说,外界也许 将天涯的遭遇归结为行业的演变、

产品的体验,但他有口难言。"我们 这4年已经休克了,停顿了,怎么 去优化用户体验,很多计划没法展 开去做。"

另一方面,"创始人的个性决 定了企业的发展、命运。"邢明说。 宽和、谨慎的性格或许在早期为天 涯的发展提供了土壤,然而也令它 在后来的商业竞争中受限。邢明

"遗体"告别

对未来恢复天涯有信心,不久后也 将通过电商继续筹钱。

对曾经生活、工作在天涯的老 黑,他已有天涯消失的心理准备, 但不能接受不告而别,所以要重 启。就像有网友说,如果要关,能 不能提前说一声,哪怕一天,给一 些时间把他的青春收敛、保存,和 它告别。

#### BBS时代

当年最火的 BBS 是新浪体育沙龙,老黑也混迹于此,后来从聊天室得知天涯,做起了天涯体育版的版主。

"如果不是小黑组织,我不会 做这件事。"李咏梅在酒后反复说 起,"傻子才会做。"最初"煽风点 火"的扶苏,认为这件事没有人比 他更合适,"没有人有他的号召力 和人格魅力"。

老黑给自己找来的标签是:天 涯社区第一个专职员工。"邢明亲 口说:'小黑,你是第一个专职来 做天涯的人。'"2000年,老黑初到 海口时,天涯只是邢明创办的地方 门户网站"海南在线"的附属业 务,几个管理天涯的人都是兼职。 老黑人职后,才有了天涯项目部。

由于给单位造成一个月3000元 的网费,还经常见不到人,那时老黑 面临着两个选择,要么戒"网瘾",要 么走人。这时邢明提供了一个能免 费上网,还发工资的工作。

老黑是最早使用电脑的一批人 之一。上世纪90年代初,学高分子 材料毕业的老黑,进入北京的一家 国企,做轮胎设计,工作需要在电脑 上用CAD软件。电脑逐渐有了光 驱、声卡,最重要的是到了1997年, 普通用户可以使用互联网。

拨号上网,按时计费,白天1小 时20元,晚上10元。因为白天价格 太贵,且上网后电话占线,老黑就 改为晚上11点之后上网。宿舍在 单位4楼,自己的办公室在3楼。"非 常方便。晚上11点开始上网,玩到 天蒙蒙亮,回去睡一会儿,7点50分 起来下楼,赶在8点前打卡。"

当年最火的 BBS 是新浪体育



经过4年休克、停顿后,6月30日,"重启天涯"告一段落。但天涯创始人邢明对未来恢复天涯依然有信心,称不久后也将通过电商继续筹钱。

沙龙,老黑也混迹于此,后来从聊 天室得知天涯,做起了天涯体育版

最早的天涯网友大概 100 多 人,他们大多有接触电脑的便利。 "网吧出现前上网的人,多少都有 职业背景,要么是科研院所、大学 教师和学生,要么工作与互联网相 关,比如新闻媒体。"老黑说。

于是那个年代涌现的大量 BBS, 出自大学校园。1999年9 月,为庆祝北京大学研究生宿舍 楼通网,北京大学物理系学生吴 涛用自己的电脑搭了一个被称为

"一塌糊涂"(ytht)的BBS。论坛 的规矩是学生网友制定,版主、站 务要竞选上台,有任期,也可弹劾 投诉。其中的sex版,是中国BBS 上较早有性教育的版面。

老黑自己也搭建过一个论坛, 叫"球迷之家"。开此论坛的理由 是,新浪体育沙龙有太多不合理的 删帖,他说,觉得在吵架、内容质量 低、与其价值观不符等,都会遭到

那时有免费的论坛服务商,填 写个人资料后,就可以开设论坛, 配有域名。"完全是网友自发做的, 没有技术人员。有时球迷之家的 流量比天涯还高。"论坛内容由用 户形成,只要有人就有人气。

某天一个名字全是数字的人, 在天涯跟老黑打招呼,打开他的主 页发现帖子全在谈论股票。"当时 很清高,我想这么市侩的人,就没 理他。"晚上在聊天室里,有人告诉 他,"968"是天涯的创始人邢明。

邢明这样解释"968"的含义,这 与他赚到的第一桶金有关;BP机的 尾号是"968";他是1968年出生的, 他觉得968算他的幸运数字,就用 在了天涯账号上。

### "泥潭"

除了当初官司上有些法律问题处理不当外,没有主动裁员也是邢明反思的问题。

"一些网友为了帮助天涯非常 令人感动,但公司总体比较谨慎, 会欢迎,但也理性地告诉他们这不 容易。"邢明说,天涯断网后,很多 人建议他用直播带货的方式筹钱, 但天涯内部认为准备不够,并且觉 得依靠情怀卖货,大概率不会成 功,也不是他们的特点。

如今天涯的资金困境,源于 2019年与某地方政府的一场官司, 那场官司后,邢明形容,天涯陷人 了泥潭。

其间天涯的资产被冻结,引发 连锁反应。尽管天涯努力维持运 转,但雪球终于越滚越大,拖欠的 电信费用达上千万元。2022年,有 两次断网的风险,邢明说,天涯通 过协调电信,并筹集了部分费用缓 了过来。"去年11月,有两三天的 停网。"

筹集的电信费用杯水车薪,另 一方面,天涯员工正常的工资发放、 社保缴纳受到影响。老黑了解到, 公司没钱后,当初承诺的回购员工 股份出现问题,产生了一些纠纷。 此外,欠薪、欠缴社保,很多人走的 时候工资没发,多的有几十万元。

天涯员工最多时超过1000人, 2018年还有600多人,如今4年过 去剩下大约60人。

"一欠发工资、欠缴社保,员工 可能会告你,大家都很现实。"邢明 说,有部分员工启动了法律程序, 不但要工资还要赔偿,但大部分员 工没有走这一步。"还等着我们。 可能会离职,但不一定会告我们。"

除了当初官司上有些法律问 题处理不当外,没有主动裁员也是 邢明反思的问题。"员工工资发不 动了,等他们主动离职,实际上对

企业不好,当初应该坚决裁员,这 样能更快地把成本降下来。"

邢明说自己是一个宽和的人, 公司对员工也非常宽和,没有裁员 文化,管理有些佛系。老黑清楚他 的用人风格。"天涯从来不主动开 除人,除非犯了很大的错误。工作 不努力、摸鱼,或业绩考核不好,最 多把你放一边晾着,等你自己待不 住,想继续养老就接着养老。"他很 奇怪,"一个不能访问的网站还有 60多人,这些人干什么,反正也不 发工资。"

对待官司的态度,则显示着邢 明的谨慎。2023年4月1日,天涯 微博发布公告称:"天涯社区近期 将进行技术升级和数据重构,在此 期间平台将无法访问。"此后不断 有网友留言,询问天涯何时开放。

4月25日,有网友评论:如果要

关,能不能提前说一声,或者再开 一天,哪怕只有一天,给我一些时 间,让我把我的青春收敛、保存,和 它告别,我们有始有终,好聚好散。

而关于天涯的真实状态,却最 早由老黑公开。"天涯没死,只是全 身瘫痪。IDC欠费,服务器被停 了。因为打官司,域名也被法院冻 结了。"他说,最开始邢明联系他, 其实是想让他再放几条消息。

问及邢明为何没有第一时间披 露,他觉得,那相当于"撕破脸了", 担心会影响已持续1年多的谈判。 现在,或许终于到了最后关头。

邢明清楚,这样的管理风格会 导致赏罚不明、牺牲商业效率,对 一些人的纵容于公司有伤害。但 "个性很难改变",他希望经过这次 困难能脱胎换骨,不过也认为,宽和 的风格,可能对天涯社区是好的。

网上家园

## 2001年, 邢明提出要把天涯打造为"全球华人网上家园", 这让老黑压力很大, 却没有方向, 公司也没有更多投入。

老黑一直认为,天涯早期的精 神气质由夏萱赋予。她就是那个 在聊天室告诉老黑"968"身份的人, 是邢明的大学同学,两人一起创 业。每天晚上,夏萱在天涯聊天室 与网友聊天,大家畅谈各自的想法 和改进天涯的意见。"我对天涯的 感情,是以她为纽带建立起来的。" 老黑说。

1999年,夏萱觉得天涯应该有 一个完全匿名、管理员也看不到的 身份,天涯的心灵热线版,是她在 聊天室提出的,让老黑印象深刻。 想法来源于西方教堂的告解室,中 国人没有类似能抒发心理压力的 地方,往往选择压抑情绪。

刚开始有开玩笑、恶搞的,后 来会有人写自己的生活。因为监 管要求,这个版最后被改为实名。

2000年,老黑去海南后,夏萱

招待了他,给他安排宿舍、工位。 "夏萱看我跟海南在线的人在一起 好像格格不入,单独找了一间房, 让我搬到另一个楼里。经常晚上 来找我,跟我们项目主任一起聊天 涯未来应该怎样。"老黑说,甚至聊 尽兴了,晚上12点他们会去喝啤 酒、吃夜宵,吃完去海边,在沙滩 上,一直聊到天亮。

在天涯的头两年,老黑或许算 不上快乐。2001年,邢明提出要把 天涯打造为"全球华人网上家园", 这让老黑压力很大,却没有方向, 公司也没有更多投入。2002年离 职时,他觉得再干下去就要抑郁 了。"白天晚上都待在那个小房间 里,也不出门,吃饭就叫外卖,困了 就躺在折叠床上睡一会儿,醒了接 着趴在电脑前上网。一待就是好 几天,时间长了心情就很灰色。"

与网友互动,在聊天室听取意 见并改进,是老黑的日常。一个人 要做很多事,天涯没有专职的技术 人员改代码,他就自学了一些前端 的代码写网页。

这一时期,老黑看来做得最成 功的一件事,是与《天涯》杂志的合 作,让天涯多了一批高素质用户。 去海南前,老黑了解到当地有一本 很有影响力的杂志叫《天涯》,主编 是韩少功,有中国文化思想领域最 好的作者投稿。

到海南后老黑促成了双方的 合作,邢明在《天涯》杂志上投了20 万元,做1年的广告,天涯上则开设 了天涯纵横板块,《天涯》杂志的很 多稿件,会发在天涯纵横上,吸引 了《天涯》杂志的读者进入天涯。

此外,作为天涯内容的管理 者,最核心的工作是给每一个版找

到合适的版主。平台想做大,权力 就要下放,如果版主勤奋有亲和 力,他能把很多人团结起来,反之, 这个版很快就会垮。老黑举了一 个例子,早期天涯著名的关天茶 社,由北京大学青年教师老冷(罗 新)发起,做首任版主,这时关天茶 社是曲高和寡的精英圈子。

"小圈子到什么程度,上面很 多帖子是老冷和他的学生们发的, 甚至发的是学生的论文。如果不 是这个圈子的人,或者说的话不够 格,他不会理你的。"老黑说,后来 有人提意见,说版主太冷了,真的 是"老冷",所以老冷卸任后,网友 推荐了一个过渡的女版主叫暖暖。

之后老黑物色到了更合适的 版主王怡,此人在天涯纵横发帖出 名,任版主后,关天茶社开放活跃 了起来。

"他说最差恢复一个静态的天涯,不需要运维,不能再发帖, 但里面的帖子都还能点进去看,这个是我喜欢的。"

天涯网友自治的体系里, 版主之上还有管理员、元老。 "管理员的权限比版主更高,我 可能负责几十个版的版主任 免,处理他们的各种问题。"小 绿人(天涯 ID"greenGUY")解 释道,如果版主有什么不公正 的,他要去处理协调。在"七天 七夜,重启天涯"中,他是被老 黑拉来的主播。

小绿人从聊天室得知天涯, 1999年成为天涯网友,2004年左 右变成管理员,之后是元老,慢 慢淡出天涯,再后来已经记不清 什么时候最后一次上天涯。"大 概2011年? 我还是会回去,只是 不活跃,看看平安无事就好。"

是否能救天涯,小绿人没抱 有太多期待。"开始看到小黑要号 召重启天涯,我说你启它干吗,闭 都闭了,这个社会已经不靠那样 一个论坛社区怎么样了。"

与老黑深聊后,得知确实有 人需要找回以前的帖子,并且最 低的目标打动了他。"他说最差 恢复一个静态的天涯,不需要运 维,不能再发帖,但里面的帖子 都还能点进去看,这个是我喜欢 的。很多人想告别,那么告别的 时候需要有一个'遗体',这挺好 玩儿,我觉得不难实现。"

同时通过这场活动也唤醒 了很多东西。"以前好多微信群、 QQ群已经死掉了,因为这个 事,大家你一句我一句又聊起 来,几百上千人借这个契机,又 有了一个重新狂欢的机会。"

早期天涯网友,并不算"真 网友",他们也相识于现实生 活。"不是说你用过天涯,而是你

在上边生活过。"小绿人说,包括 很多人在天涯相识结婚。

这种生活是每天花大量时 间在其上,小绿人每天有四五个 小时在天涯。有人在天涯记录 自己的生活,感情经历、恋爱挫 折,去了哪儿、做了什么。天涯 上的恋人是公开的,大家知道谁 和谁是一对,有特定的称呼形 式,要是分手了,得发文告知。

这种生活是线上到线下的 延伸,给小绿人带来了平常生活 达不到的社交宽度,有太多线下 活动。有人如此描述当年北京 关天茶社的线下聚会:"二十三 个人围坐在一个长桌旁,对某个 话题高谈阔论,'我认为中东问 题的核心是……''我认为某老 师的观点极其错误',然后周围 跑堂的过来倒水、上茶。"

另一种常见的形式是,两人 在网上打字交锋说不清楚,那么 就电话聊,如果还想说下去,"你 在哪儿,我过去找你",于是午夜 两人在某地见面了。小绿人说, 天涯网友不是虚拟的,都是真实 的人,现在的一些社交软件很难 聊深,而天涯动辄上千的文字, 很容易看清一个人的思想。"如 果这个人在天涯上输出了好的 内容,那么现实中应该也不错。"

小绿人认为BBS并不落后, 只不过受众小了,就像曾经的胶 片相机,几乎没人再用,但依然 有人喜欢。"年轻人不依靠这种 方式表达自己,他们有新的方 式,可能通过视频,几千字的东 西不如那几秒好看。"他说,天涯 若能重启,后续如何维系,那不 是他考虑的了。

### 路线分歧

被邢明列入"不一定正确的尝试"有天涯聚焦,让天涯作为一 个社交媒体,越来越中心化、媒体化、门户化。

天涯重启后,未来何去何从 的讨论,是"七天七夜,重启天 涯"直播的高潮,高峰时在线观 众有1500多人。6月1日晚10 点,邢明出现在"重启天涯"直播 间,相比开播第一天连线时只有 声音,这次他露脸了。

了解邢明的人知道,"他以 往不愿意面对媒体,如今可能更 不愿意面对镜头"。让他参与到 直播的一些环节并不容易。在 老黑看来,这是邢明最大的变 化,以前他们会给邢明对接很多 媒体,让他讲公司发展战略,但 不愿接受,怕说错话、被人利用、 产生负面影响。现在他基本都 接受媒体采访。

与邢明聊起天涯的现状,他 会把2019年的官司作为重要的 外部因素。有人说BBS产品注 定要被时代淘汰,但他觉得不 是,并坚称,目前很火的主流平 台上还有BBS的影子,天涯落寞 是自身的原因。

"现在回过头去看,应该还 是要找回自己的特点,做一些聚 焦收缩。同时,(过去的)尝试都 是必须的,因为移动互联网是必 须要上的一艘船,得有船票吧。" 邢明说。

坚持、转新升级、迭代创新, 是邢明不断提起的词。2013 年,那时他雄心万丈,推出过微 论。"当初的口号叫'微信微博微 论三微天下'。"2014年,快手起 步时,天涯推出过短视频和直 播,直到2016年资金跟不上, "半途而废"。2017年,天涯开 始布局区块链,因为邢明发现平 台生态受到了破坏,原本是去中

心化的自组织平台,但有了过多 的干预。

被邢明列人"不一定正确的 尝试"有天涯聚焦,让天涯作为 一个社交媒体,越来越中心化、 媒体化、门户化。"那时做了一些 频道、首页推荐头版,这就干预 了原汁原味的社区生态。它阶 段性会起到一些作用,但长期会 对天涯有破坏。"

这一话题在6月1日的连线中 也被提到,天涯是走社交路线还是 媒体路线。实际上,这是邢明与 老黑在18年前就有的分歧。

2005年,老黑已在广州的 一家体育媒体做了三年赛车编 辑,虽然开始有些吃力,但日子 也滋润。其间并没有完全离开 天涯,邢明让他挂站长,参与内 部论坛的讨论,写改进建议,有 段时间每月还发1000元的兼职 工资。"邢明对我个人还是比较 好,我们的所有分歧就是关于天 涯的方向选择。"

2005年,这家媒体倒闭,加 上邢明的邀请,老黑回到了天涯。

老黑有意识地想展现从媒 体吸收的营养。天涯开始关注 社会民生,他认为那时天涯已具 备了关注普通人生活的基础, "草根"越来越多。老黑把天涯 早期的内容发展分为3个阶段: 1999~2002年,最有影响力的板 块是关天茶社,网友更关注思想 文化和学术方面的内容;2002~ 2004年,天涯开始进入网络文学 时代;2005~2008年,是天涯杂 谈的鼎盛时期,其上很多热议的 事,经媒体报道,形成广泛关注。

下转 **Ⅵ** A4