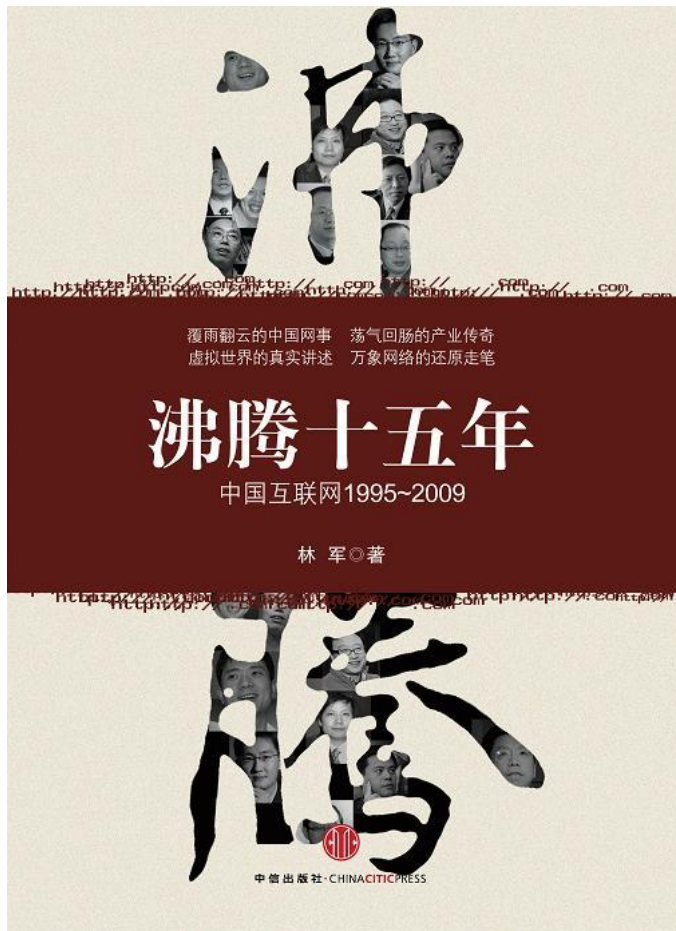


《沸腾十五年》推广资料：内容简介+连载

共享来自[茶乐网 www.tea6.org](http://www.tea6.org),

[沸腾十五年](#)栏目。

覆雨翻云的中国网事 荡气回肠的产业传奇 虚拟世界的真实讲述 万象网络的还原走笔



《沸腾十五年——中国互联网 1995-2009》

作者：林军

出版：中信出版社 2009 年 7 月 第一版

定价：59.00 元

内容简介：

本书记录了一群在中国创造属于自己历史的人和他们的故事，他们是中国互联网自

1995 年兴起的波澜壮阔中的弄潮儿和财富新贵的代表：马化腾、丁磊、张朝阳、马云、陈天桥、李彦宏、史玉柱、田溯宁、张树新、王志东、王峻涛、雷军、周鸿祎、陈一舟……他们用互联网创造和推动着这个国家的历史，并改写了各自的财富路径，他们分属于三类人：海归（从海外归来的创业者）、本土技术爱好者（极客）和商业价值发现者（商人）。

中国互联网产业作为一个产业，从诞生到现在不过 15 年时间，但在短短的 15 年里，却产生了接近 40 家在海外市场上上市的公司，其中超过 15 家公司达到过 10 亿美元市值的高位，这些公司的领袖以其无比阳光的财富路径，成为新一代中国企业家的中坚力量。但我们不能简单地把中国互联网的成功看作是一个支柱产业的崛起这么简单，而更应该把它看作是我们这个民族在改革开放的大时代下自我意识觉醒的一次大的提升，一次全民自发的集体性的自我赶超，一次从下到上，由民众自觉自发的创富运动。它让一代人开始有了自我意识的觉醒，并帮助我们这个国家更好的开放，更好的用世界通行的商业语言进行沟通。

作者简介：

林军：中信出版社、蓝狮子财经出版中心签约作家，英鹏兰德公司执行董事，互联网老兵群创始人，曾任 IT 第一中文网站天极网创始人和总编辑等职，归属中国互联网创业第一代，记者生涯中曾任《电脑报》新闻中心主任和《知识经济》副总编等职，是中国资深互联网观察家之一。过去数年随妻女栖居盐湖城，现旅居深圳，致力于中国互联网史的梳理，著有《马化腾的腾讯帝国》（合著）、《柳传志管理日志》、《大企业病》等。

名人推荐：

林军和他撰写的这本关于中国互联网产业历史的书，脉络清晰、生动鲜明地把这样一大批创业者的形象和他们的动人故事呈现在读者眼前，值得一读。

——中国互联网协会理事长、中国科协副主席 胡启恒

林军和他的这本关于中国互联网产业历史的著作作用足够多的事实告诉我们，我们是完全有可能遵从不作恶的基本道德底线，做最好的自己的。

——Google 全球副总裁、大中华区总裁 李开复

在我看来，中国互联网产业发展分三个阶段，窄带互联网的建设阶段（解决能上网的问题）、宽带互联网的建设阶段（解决更快上网的问题）和目前的互联网应用创新阶段（解决更好上网的问题）。幸运的是，我都作为一分子积极的参与到其中，可贵的是，林军先生在他的书中都用他的笔和他的心记录下了这一切。

——中国宽带产业基金董事长 田溯宁

读林军的这本关于中国互联网产业历史的书，就象回到了那段激情燃烧的岁月。

——卓越网创始人、金山公司副董事长 雷军

林军对互联网这个行业的观察和记录超过 12 年，写这本书的时间超过 3 年，用这么长的时间做这样一件有功德的事情，难能可贵。林军和这本关于中国互联网产业历史的书值得期待。

——松禾资本董事长 罗飞

身为互联网投资领域的先驱之一，我一向认为，中国有朝一日必将成为互联网的主要市场，如今事实已经摆在眼前。林军这本书记述了中国的互联网发展历史，描摹出一群优秀的互联网企业家和风险投资人，生动地再现了梦想变成现实的过程。若想了解中国互联网的过去与未来，林军这本书不容错过。

——《零重力》作者、美国畅销书作家、风险投资人 史蒂夫·哈蒙

连载：

目录

前言 要改变世界 先改变自己 XI

1995 互联网商业元年

宁波电信员工丁磊开除了自己?3

大学教师马云和中国黄页?5

田溯宁和丁健把 Internet 带回家?8

Sprint 将北京、上海节点的工程转包给亚信?12

承建 ChinaNet?亚信四处开花?14

神秘的讯业金网?15

清华研究生沙龙主席万平国创办中网?17

另一个学生会主席张树新?19

中兴发给钱?张树新唱戏?22

中国电信里的那些年轻人?24

1996 海归归来

因为陈章良，张朝阳回到中国?30

内心张扬的 ISI 首席代表?33

22 万美元催生了搜狐?34

张朝阳也不知道爱特信做什么好?36

尼葛洛庞蒂来了?38

靠股东贷款挽救了搜狐?41

明星销售张朝阳?43

王志东一年之内三进硅谷?44

冯波和王志东签订了融资代理合同?47

1997 大门洞开

ChinaByte 的诞生惊动朝野?52

默多克希望进入中国?55

邓文迪主义?56

ChinaByte 老兵宫玉国?58

刘长乐和默多克对等控制凤凰卫视?60

麦戈文给了天极网 500 万美元?62

天极和 ChinaByte 合并?66

新华社与中华网?68

大连金州没有眼泪?71

中文网站第一编辑陈彤?75

1998 极客当道

那些玩个人主页的玩主们?78

广州帮?80

丁磊在 BBS 收获创业伙伴?82

网易的免费服务?85

免费中文电子邮箱 163.net?87

润讯工程师马化腾?89

技术天才张志东?90

市场奇才曾李青?91

腾讯的创始人们?94

从 OICQ 到 QQ?95

MIH 接过 IDG 和电讯盈科的枪?97

周鸿在方正的日子?100

绿色兵团?103

光辉与标尺?106

坠入尘埃?109

中国黑客今安在?112

1999 狂欢开始了

福州人王峻涛雪夜进京?116

综艺股份捡了个大便宜?118

72 小时网络生存实验助推 8848?121

等待批文，8848 错过了时间窗口?123

天使薛蛮子?125

8848 的新 CEO：谭智?128

海虹控股：“5·19”行情第一牛股?129

在希望软件公司的日子?131

联众三人行?133

“聂马”也在联众下棋?136

谢文做了笔好买卖?137

中华网和香港商人叶克勇?139

那些张朝阳的同学们?141

李彦宏也回来了?143

陈天桥与朱骏?146

2000 泡沫四溢

周凯旋高调登场?152

王入局?154

163. net 和 TOM 跨媒体平台?156

詹宏志来去匆匆?160

柳传志借互联网全身而退?163

更加奇怪的 FM365?164

雷军说服金山、联想一起投资卓越?167

富华大厦?陈一舟?王树彤?170

8848 对卓越的启示?171

1 元钱的《大话西游》?172

网上精品店和陈年?175

移动梦网拯救中国互联网?176

2001 大转折

网易 CFO 何海文离去?180

网易假账风波?181

网易停牌后丁磊得遇段永平?183

网易靠短信得以翻身?185

从天夏到《大话西游》?187

《精灵》和《大话西游》系列?188

北大青鸟偷袭搜狐?191

张朝阳管理董事会?194

那些搜狐董事们?196

王志东沉没?197

1998 年 9 月开始的那段姻缘?199

四通利方 VS 华渊：貌合神离?202

沙正治来去匆匆?204

王志东复位?206

新浪上市模式?208

新浪上市承销商摩根斯坦利?211

2002 新上山下乡运动

VC 王功权?214

大觉寺中不欢而散?216

小区域独家代理?217

到一线去?219

CNNIC 发难?220

周鸿祎和经销商将心比心?222

3721 超强悍的市场推广?223

李彦宏对决董事会，力推竞价排名?225

代理《热血传奇》，陈天桥空手套白狼?227

决裂育碧 占领网吧?229

盛大通吃上下游?232

盛大对决 Wemade?233

周云帆、杨宁兄弟情深?234

ChinaRen：三人团队创业?235

创办空中网?237

军人后代王雷雷?238

2003 更上一层楼

非典让阿里巴巴世人皆知?242

杭州 4 个非典病例中阿里巴巴有其一?244

湖畔花园 18 罗汉?246

关明生帮助马云回到中国?248

eBay 买单 邵亦波成功套现 6 亿元?251

好运总是伴随着易趣?253

携程和沈南鹏的完美亮相?255

连环创业家季琦?258

梁建章其人?259

章苏阳看中了携程团队?261

北大学生会副主席下海当了书商?264

咸鸭蛋带来了妻子和投资?266

2004 新一浪

微软中国总裁唐骏空降盛大?270

软银用 4 000 万美元买了盛大 25% 的股份?272

逆流上市?盛大大显雄风?274

陈天桥其人?276

盛大向左?第九城市向右?278

《魔兽世界》成全第九城市?281

最拉风的富豪：朱骏?282

巨人也想进军网游业?286

征途网络挖角盛大?288

史玉柱亲自主抓创意策划?289

《征途》的创新?291

腾讯香港上市?293

移动 QQ 和 Avata?295

2005 草根冲击波

短信超女?303

宋柯借李宇春玩数字音乐?305

许晓峰：用基金的方式做数字音乐?307

清华辍学博士刘晓松?308

A8：数字音乐先行者?310

数字音乐群英会?311

博客方兴东：因微软封杀而生?314

孙坚华和王俊秀?315

猛小蛇与木子美?317

“土豆”王微和“我乐”周娟?318

三个搜狐男人?一台视频创业戏?322

百度 IPO 高开?李彦宏泪流满面?323

通过“牛卡计划”拒绝 Google?325

2006 短兵相接

雅虎曾经领先但很快落后?331

野蛮人周鸿?333

杨致远与马云?336

淘宝：倒立者赢?338

淘宝能，雅虎中国为什么不能? ?341

Google 中国三巨头?344

Google 中国无奈 2006?347

百度最懂中文? ?349

反迅雷联盟?351

邹胜龙的美国往事?353

互联网海归创业第三代?355

下载市场迅雷后来居上?356

从三代到迅雷?358

2007 大开大合

广告顽童江南春?362

发现分众模式?365

与聚众传媒上演生死时速?368
朱海龙和好耶?370
华友世纪和光线传媒先合后分?374
陈天桥转身 盛大王者归来?379
完美时空和金山依靠网游上市?381
神秘网龙和 DJ 刘德建?383
史玉柱向左 马云向右?385

2008 峰回路转

小马云和刘健：引领 SNS 东学西渐第一波?390
MySpace 和它的信徒?394
Facebook 的中国版本?396
新浪前高管程炳皓创办开心网?398
史玉柱入主 51.com?400
当 51.com 山寨腾讯 QQ?402
天涯构建开放平台?405
“响马”与西祠胡同的故事?408
从榕树下到起点文学?412

2009 春去春又来

天使雷军和他的 UCWEB?418
移动互联网掀起第三浪?420
可怕的腾讯?423
网游引爆流行?425
那些看不见的手?426
互联网是改革开放的下半场?428

后记 我想我找到了一生的事业?431

人物索引?441

前言

要改变世界 先改变自己

本书记录了一群在中国创造属于自己历史的人以及他们的故事，他们是在中国互联网自 1995 年兴起的波澜壮阔中的弄潮儿：马化腾、丁磊、张朝阳、马云、陈天桥、李彦宏、史玉柱、江南春、田溯宁、张树新、王志东、王峻涛、雷军、周鸿祎……这些人的名字直至今天依旧如雷贯耳，他们的故事恒久流传。

还有一些正在创造历史的人，或没来得及被我发现，或历史还没来得及给他们展现的机会，因此没有被收录到本书之中，但这丝毫不影响本书的丰富程度和可信程度。

这个用互联网创造自己和推动这个国家历史的群体主要由三类人组成：海归（从海外归来的创业者）、本土技术爱好者（本书中的特定称谓为“极客”）和商业价值发现者（简称“商人”）。他们中当头的海归当属 1994 就回来的田溯宁、丁健和 1995 年回来的张朝阳，他们也被称为中国互联网海归第一代。第二代互联网海归则多是在 1999 年回国，以创办百度的李彦宏和 ChinaRen 的三兄弟—陈一舟、周云帆和杨宁为其中的标志性人物。第三代的代表当属创办迅雷的邹胜龙和程浩，他们在 2002 年前后回国创业。

走下飞机舷梯，张朝阳感到一阵寒意，他想不到 11 月初的北京会如此之冷。搓了搓手，张朝阳拎起两个手提箱向机场外大步走去。外面，是他尚未触摸到的中国互联网事业。刚刚前一天是 1995 年 10 月 31 日，张朝阳 31 岁的生日。尽管想来不大可能，但张朝阳坚持认为，他回国创业的第一天，即 1995 年 11 月 1 日，北京是下着雪的。也许是对未来的不确定性让张朝阳的回忆如此寒冷。

1995 年 12 月，田溯宁坐在北京丽都饭店门前的台阶上，漫无目的地翻着《新闻周刊》，内心非常沮丧。从美国来的几个朋友邀请田溯宁到丽都饭店参加一个圣诞晚会，但当田溯宁走进饭店时，却被保安给拦住了一—因为只有外国人和持有外国护照的人才能够进去参加这个晚会。那是田溯宁最沮丧的时刻之一。

尽管有着这样那样的不如意，有着这样那样对未来生活的没把握，但田溯宁、张朝阳们还是回来了，他们回来的理由只有一个—在美国虽然拿着高薪但找不到自我，不如回国创业，是美国式的教育让田溯宁、张朝阳更加内省，更加尊重内心力量的召唤。

他们中的另一人种是极客，在本书的 1998 年那一章，我主要讲述极客当道的故事，在其他的章节中，我也不惜篇幅地讲述他们的故事。当时他们中最出名的那个叫王志东，这个生于

广东虎门的 20 世纪 60 年代的人最传奇的地方不是他曾经创办过三家公司——中文之星、四通利方和新浪网，而是其每次离开时都借助公众力量为自己的江湖名声正名。前两次，他把源代码交出，挥手离去，不带走一丝云彩；第三次，他用鱼死网破式的决裂告诉大家，其实他不想走。王志东是个爱惜自己名声甚于一切的人。所以，即便他已经远离这个行业的中心地位，但在我们记忆深处有他卓绝的地位，无他，这是国人很早就自我意识觉醒并付诸实践的一个。

参与和推动互联网创业的第三种人是商人，尽管这些商人在当时甚至以后的很长一段时间内作为商人都并不出色，但这不影响他们在今天的巨大成功。今天他们中最有名的那个叫马云，他甚至成为 21 世纪最初 10 年里中国最知名的商人，有关他的传记读物以打计算，媒体上关于他的文章连篇累牍，很大程度上他是作为一个励志偶像一样被制造着。而之所以被大众热捧，在于，其本身就是一个先改变自己，继而改变世界的有为青年。

在这本书中，我试图给这些人作一个集体画像：他们有的是 60 年代人，也有的是 70 年代人，其中还有一小部分是 80 年代人（在本书中比例很小，但未来肯定会出现）。他们来自天南地北，但以浙江人居多，上海人和广东人也不少，福建、湖北、陕西、四川、重庆等地都有涉及。

本书发现，这些人有一个被公众自觉不自觉遗忘的共同属性，那就是：这些人有着比起其他人更加强大和自信的内心世界，他们都志向高远、目标远大，希望改变自我的同时，改变世界。

到底是中国互联网的巨大成功推动了中国崛起的进程，还是中国崛起的巨大势能成就了中国互联网有如夏花般的绚丽，这个庄周梦蝶式的命题一直萦绕着中国互联网行业的从业者和观察家们。我的答案是前者，我们不能简单地把中国互联网的成功看做是一个支柱产业的崛起这么简单，而应该把它看做是我们这个民族在改革开放的大时代下自我意识觉醒的一次大的提升，一次全民自发的集体性的自我赶超。

那么，为什么是互联网点燃、推动了这场中国民众在 1995 年形成的自发的自我觉醒运动呢？在半个世纪前，有一个口号曾经被响亮地提出，但后来又被小心翼翼地搁置，这个口号就是“超英赶美”。学习、追赶甚至超越英美等发达国家，一直是我们这个国家和民众最重要、最强烈、最质朴的情感，不论官方还是民间。但在互联网之前，我们更多的只是一种徒劳式的呐喊和掩耳式的自欺，理由无他，就是我们实在不是在同一条起跑线上，但我们又不愿意因为直视这种现实而丧失一个国家和民族应有的自信。

这种情绪和认知在张承志 20 年前的名篇《北方的河》中表现得淋漓尽致：“我相信，会有一

个公正而深刻的认识为我们总结的：那时，我们这一代人独有的奋斗、思考、烙印和选择才会显露其意义。但那时我们也将为自己曾有的幼稚、错误和局限而后悔，更会感慨自己无法重新生活。这是一种深刻的悲观的基础。但是对于一个幅员辽阔而又历史悠久的国度来说，前途最终是光明的，因为这个母体会有一种血统、一种水土、一种创造的力量使活泼健康的新生儿降生于世，病态软弱的呻吟将会在他们的欢声叫喊中被淹没，从这个观点来看，一切又应当是乐观的。”

互联网给了我们这样的机会。这项先进的科学技术在太平洋彼岸开始落地、开始商业化、开始展现其迷人魅力的时候，对应的，正是中国改革开放进入 1992 年之后的又一黄金盛年。进一步打开国门的中国人由于一开始在全球互联网竞合时代并没有落后太多，因此能以更开放、更从容的心态来迎接这一场由开放和创新为主要推动的互联网冲击波。

与此同时，我们曾经在很长时间内期盼的海归归来的希冀在 1995 年之后成为了事实，这批生在中国、学在美国的人，兼容东西方文化，打通了中国和美国之间竞合的绿色通路。互联网在美国的每一个细小的创新，在太平洋的西岸，都会有人进行学习、借鉴甚至模仿和跟随。这在之后甚至形成一套约定俗成的成功路径：用最快的速度学习美国最成功的商业模式，然后迅速本土化，赢得用户，获取收入，然后再到美国资本市场去上市，融资后再进行发展，甚至形成自己特有的创新。这种立足本土、对接美国式的造富运动由此产生了足够多的阳光富豪和知识英雄，并进而形成良性循环，成为互联网创新中国的内在推动，并使之成为一场全民运动。

众所周知，在过去的 5 000 年文明中，中国人领先 4 800 年，我们发明了丝绸纺织、活字印刷、指南针以及吊桥、拱桥的制造技术。但在最后的 200 年，我们落后了。而更让我们痛心的是：我们发明了火药，但欧美列强在这个基础上发明了枪炮，掉转回来让我们臣服；我们发明了指南针，欧美列强用指南针完成了海上称霸……

互联网诞生在美国，如今，不论是市场中心还是创新中心依旧在美国、依旧在硅谷，但在过去的 15 年里，互联网在中国从无到有，肆意成长，终于自成一体，并渗透到了经济生活的每一个细胞。尤其值得骄傲的是，在这个世纪里，本土企业几乎在所有的领域都击败了各自的国际对手，这在其他行业是从来没有出现过的完胜场面，甚至连 Google 这样的公司都无法幸免，它在中国的市场占有率还不到竞争对手百度的一半。这虽然很难说已经是最后的结果，但对于我们这个民族，对于我们这个国家，对于普罗大众，在信心层面的崛起有着正面而深远的意义。

互联网给你我提供了这样的机会，在过去的 15 年时间内，这个行业已经成为中国制造富豪

数量最多、首富密度最高的行业，这个行业也被公认为为数不多的能产生世界级中国大公司的行业之一。在我看来，这个“之一”的后缀甚至都有些多余。

我们有理由相信，未来的 15 年，中国互联网所能创造出的财富传奇只会比上一个 15 年多得多。同时，互联网在中国的另一宏伟使命，就是帮助与美国相比，有着更多农业经济比重、有着更多负担的制造工业，以及还有相当比例的手工业的中国经济提供更多产业升级的契机。这将进一步推动中国的崛起，难道不是吗？

还有一个需要引起足够重视的现实是：在过去的 15 年中，每到中国经济的低谷之年，中国互联网和中国经济之间的跷跷板定律再度应验。比如，1998 年是中国经济的一个灾难之年，但这一年里网易、搜狐开始起步，新浪、腾讯、联众、3721 诞生；再比如，2004 年中国经济重新因为紧缩而上下恐慌，但这一年，有 9 家中国互联网公司在美国和香港市场上市，加上 2003 年 12 月的携程和慧聪，2005 年年初的华友和年中的百度，这形成了中国互联网历史上最密集的一个上市狂潮，数量也达到惊人的 13 家。

在 2001 年和 2008 年中国经济的另两个萎靡之年，中国互联网也显示出比其他产业更加强大的复苏能力，2001 年，在整个互联网概念遭到崩盘的背景下，网易靠短信和网游解除停牌的故事至今仍为经典，而 2008 年腾讯、搜狐等诸多公司亮丽的年报给予了这个行业足够的信心。

到 2008 年，中国已经成为世界互联网网民的第一人口大国，我相信，在未来的 5~10 年里，中国就能成为世界互联网第一大市场，而也许不用 15 年，中国将有可能成为全球互联网第一强国。这种可能性真的很大。

在众多看好中国的乐观派看来，在这个世纪的前 50 年，中国就有可能成为 21 世纪的中心之国，对此，我的观点是，其最大的发动机应该就是互联网。

回到本书，我希望能表达三个意愿。

第一个意愿，如果你是一个创业者，或者是从事互联网、电信、媒体或其他相关领域的从业者，我希望能从这本书中读到一个产业是怎么诞生、发展乃至长大的；这个产业中最优秀的公司是怎么做起来的；这个产业的领袖是怎么催生出来的，他们又是拥有怎么样丰盈内心世界的一群人。

第二个意愿，如果你对互联网了解不多或者只是一个希望多了解互联网的人，你更多是一个对中国命运走向关心，对中国未来趋势有所判断的有识之士的话，我希望本书能帮你更好地解读处于变化的世界和正在一天天走向强大的祖国。

第三个意愿，如果你不是很关心互联网，也暂时不想去创业，你对外部的世界也无暇或者不

需要去关注的话，那么，我希望本书能帮助作为互联网用户的你能更好地建立起对自我的认知，读出你自己的潜力和前程，和我们的这个国家一起成长和进步，这和你未来休戚相关，也是本书最希冀达到的目的。

每当社会发生重大变迁，世界都会再一次变成需要重新认识的对象。这样的时期，会使许多昨日的成功者产生被抛弃感，也会给许许多多的年轻人带来崭新的机会。如何认识这个变迁中的时代，如何认识自己，如何选择前程，便成为人生极重要的事情。

我希望，我苦口婆心讲述的这些关于自我意识张显和自我认知的道理，能在你人生的早晨让你读到、领悟到，我相信，它能让你的人生有所受益。

我希望，我用心记录下那些身前身后的成功和失败，能帮助你在这个已经到来的知识经济时代的黎明，去开辟一个属于你自己的新时代，虽然你未必是最早出发的人。

我希望，我在这本书中讲述的诸多关于中国崛起和中国人在互联网领域的创新实践，能帮助你对我们这个国家和我们这个民族伟大的创造力产生巨大的自信，为之骄傲的同时也迅速行动起来。

行动起来吧，未来属于你我。

1995 互联网商业元年

1995 年 1 月，中国电信开通了北京、上海两个接入 Internet 的节点。在北京、上海开通两个接入 Internet 的节点本只是中美之间部长级会谈中关于加强两国相互开放的一种交代而已，在 1995 年，这根本算不了什么大新闻，更无法称之为事件，但在一部中国互联网史中，这一事件却成为中国互联网诸多事件的开端，成为一个历史时刻。也因此，1995 年被称为中国互联网商业元年。

在此之前，中国曾经与 Internet 有两次互联。

1993 年 3 月 2 日，经过中国科学院高能物理研究所计算中心许榕生研究员的推动，中科院高能所租用 AT&T 公司①的国际卫星信道建立的接入美国 SLAC②国家实验室的 64K 专线

正式开通，成为我国部分连入互联网的第一根专线。说是部分，是基于以下承诺：中国专线只能进入美国能源科学网，并且不得在网上散布病毒和用于军事及商业目的，中方必须签字后才能使用。

1994 年 4 月 20 日，由中国科学院计算机网络信息中心研究员钱华林主持开发设计的，当时的国家计委利用世界银行贷款重点学科项目 NCFC 工程③的 64K 国际专线开通。从这一天起，中国开始了以一个国家的身份进入互联网的接入时期。

不论许榕生所推动的中科院高能所的专线还是由钱华林主导的 NCFC 工程接入，都是中国互联网历史上划时代的创举，它们服务的科学家和教授等中国的科技、教育界的精英阶层，这些人有如火种，照耀了夜空，但终未成燎原中国之势。

而北京、上海两个接入 Internet 的节点的开通，此举有如打开了大众对互联网无比渴望的黑匣子，提供了一条公众对互联网进行连接的有效路径。

1995 年，也是电信改革大幕正式开启的一年。这一年，成立两年的联通借着“中中外”模式成功获得了上到政府、下到投资人的一致认可，就连接通的手中国电信的主管部门领导——当时的邮电部部长吴基传也出来表态认为这是一种创新。这一年，电子工业部旗下的另一家运营商吉通先于中国电信为大众提供电子邮件方面的应用。对手的出现，在客观上造成了中国电信对互联网、对数据通信业务的重视和推动。

1995 年 3 月，中国电信虽然没有从邮电部分拆出来，但邮电部为中国电信独立申请了商标，这相当于为其准备了准生证。而电信内部，特别是地方电信内新成立的数据分局里，不乏对互联网有想法、有激情的年轻人。这些年轻人先于他们的系统和组织活动了起来，他们中的李黎军、谢峰、张静君以中国互联网的推手的身份在中国互联网史上留名，他们所在的城市——李黎军所在的深圳、谢峰所在的杭州、张静君所在的广州不仅在早期都曾领一时风气之先，直到现在在互联网大浪中也保持着领先地位。

1995 年是中国创业浪潮的一个重要年份，这一年前后下海的人被称为改革开放后的第三波创业者，相对于改革开放第一波创业主要是因为“无路可走”和第二波受邓小平 1992 年“南方谈话”鼓励的创业者来说，这一波创业者大多有相当的知识基础和社会关系积累，他们也很自然地会去尝试互联网这个全新的领域。大学英语老师马云、宁波电信员工丁磊都是这一年决定离开公职准备闯一闯的；而先富起来的张树新、万平国等人也开始折腾起 ISP（互联网接入服务）的生意。

1995 年，也是全球互联网商业发轫之年。这一年网景公司上市，打开了人们关于互联网公司的种种商业想象；这一年微软发布了 Windows 95，提供了极客们利用和研究底层技术平

台的可能。

中国用 Internet 连接并追赶世界的脚步从一开始就不曾落后。

宁波电信员工丁磊开除了自己

没有比抉择更能影响到一个人的命运和前程了。

1995 年 4 月，宁波青年丁磊做出了他人生的第一个大的抉择：决定离开宁波电信局。此时，他才年满 24 岁，大学毕业分配到宁波电信局工作还不到两年时间。大家都觉得他头脑发热、疯了，这其中包括他的父母，当然还有他的同事和领导。

1993 年 9 月，丁磊从成都电子科技大学本科毕业后被分配到宁波电信局。丁磊日后靠互联网成为中国首富，又有技术背景，被很多人想当然地认为是学计算机的，其实不然。上大学时，父母担心计算机的长期辐射会对人体造成伤害，不支持丁磊学计算机，丁磊因此选择了通信专业。

丁磊本科就读的成都电子科技大学，在全国来说，是一所很有名气的理工科学校。但对很多浙江人来说，这所学校远在四川，与浙江相距较远，而且四川的天气湿冷潮湿，也让很多浙江人受不了。丁磊自嘲之所以选择成都电子科技大学是没有办法，因为自己想去的浙江大学，录取分数要高出他成绩很多，他的一位同学是以比他高考成绩高出 100 分的成绩才被浙大录取的。

祸福相倚，由于考分不是很高，又要上自己心爱的专业，因此丁磊去了对他来说遥远的成都，不过，由此也给了年轻的丁磊游走中国西南的机会。这个浙江青年也许是中国互联网业内游历地方最多的 CEO，他生在浙江，求学在四川，创业在广东，在北京完成历练，东西南北均有涉足，行万里路，读万卷书，这应该是丁磊日后成功的关键所在。

每年，毕业分配到宁波电信局的都是和丁磊一样各个名牌大学的毕业生，他们各个天资聪慧，但在电信局的体系、在整个电信体系还没有开始启动改革步伐的 20 世纪 90 年代初期，他们工作量并不饱和，事情都有专门的外包公司解决，效率很低。这让喜欢自己在 Unix 系统① 下自己动手，写点小软件的丁磊很不习惯。一开始，丁磊也没感觉到哪里不对，他只是觉得，这样的生活并不完美，这让他无法找到自我。

丁磊从小就非常喜欢无线电，读初一时组装了自己的第一台六管收音机，在当时那是一种最复杂的收音机，能接受中波、短波和调频广播。丁磊当然也很喜欢计算机，电子或者与电相关的学科都是丁磊感兴趣的东西，他也喜欢动手做东西，他是个标准的技术爱好者，在本书

中，类似丁磊这样的技术爱好者，我们有个特定的称谓——极客。

丁磊学的是无线电，又在电信局工作，自然接触到很多的“火腿”（HAM）爱好者。所谓“火腿”，就是一群自己搭建相互沟通通路的无线电爱好者。

中国最早的无线电爱好者大多也在玩一个新奇的通信网络，这就是 CFido。一个偶然的机会，丁磊知道了 CFido，而在 CFido 最早的玩家孟超的帮助下，丁磊在宁波搭建成了自己的 BBS（电子布告栏）站台。

CFido 即中国 Fido 网^②，Fido 网就是当时的 BBS 站台通过电话线路连接起来的网络，网络之间互相通过点对点的方式转信件，它和我们现在熟悉的基于 TCP/IP 协议的 Internet 并不完全是一回事，可以理解为 Internet 在中国开通之前技术爱好者自行搭建的一个替代性的通信网络。Fido 是 Fido 网创始人的宠物——一只小狗的名字。

CFido 的历史可以追溯到 1991 年，那一年，在北京定居的台湾人罗依开通了“长城”站，这是 Fido 在内地的第一个站台。罗依被公认为中国 CFido 第一人，后来出任 CFido 中国区的首任总协调人。1992 年 11 月，北京的罗依建设的“长城”站和汕头黄耀浩建立的“手拉手”（后来改名 PCUG）站成为国内按照 FidoNet 体系建立的最早的 BBS 交换系统，由此形成 CFido。

CFido 让丁磊乐此不疲，他在这上面形成自己的圈子，他们相互交换最新写的小软件，交换自己的加密解密心得，交换自己对程序人生的感悟，富有才华、兴趣广泛的丁磊得到了足够的认可。不过，在获取短暂的认可之后，丁磊冒出了离开宁波电信局的念头，这个念头从心头一旦冒出，就怎么也装不回去了。

这个时候，广州的“新月”站上的诸多站友对丁磊说：广州自从邓小平“南方谈话”后，经济发展很快；而且临近香港，人的思想意识都比内地开放，你到广州来的话，一定能很好地实现自我。广州“新月”站也是 CFido 站上当时最活跃的站台之一，“新月”站台的创办人袁鉴和站友郭耀琦是中国最早的一批黑客，他们一同创办了中国最早的网络安全公司之一的天网。

1995 年在广东和新月齐名的是深圳一个叫 PonySoft 的站台，PonySoft 的创办人名叫马化腾，Pony 正是马化腾的英文名。1995 年 4 月，马化腾架设起 CFido 历史上最豪华的四线^①站台。

丁磊下定决心去广州，于是向宁波电信局提出辞职，电信局领导说：“我们这里从来没有大学生辞职的，你是国家培养的大学生，你怎么能够辞职？”

丁磊和单位好说歹说，单位最后同意，要辞职也可以，必须交 10 000 元的培养费。丁磊没

有这笔钱，他不想交，也交不起。

磨到最后，丁磊决定一走了之，他跟领导说，我明天不来上班了。第二天，丁磊真没上班，他提着个箱子去了广州。十几天后宁波电信局出了个文件，说丁磊旷工两个多星期，被除名了。两年后的 1997 年 5 月，丁磊创办了网易。8 年后的 2003 年，丁磊成为中国首富。

田溯宁和丁健把 Internet 带回家

丁磊所参与的 CFido 只是个 Internet 的替代品，马云所做的 Internet 生意一开始也不是一个纯互联网生意，在商业模式上也更多只是利用杭州没有开通互联网先做圈地运动。这怪不得两位日后成为中国互联网领袖的大人物，1995 年的中国互联网，还处于边建设边开发的草莽期，这一年互联网业最重要的人物当属亚信的田溯宁和丁健。田溯宁和丁健与极客丁磊和商人马云不一样，他们有着另一重身份—海归。海归、极客、商人成为中国互联网创业者中的三大特色群体，他们共同成就了中国互联网波澜壮阔的画卷。

中国互联网的商业发轫与 1994 年 10 月的一个越洋电话有关，电话的这端是先期回到中国负责前期业务拓展的丁健，电话的那端是在美国达拉斯（Dallas）某医院等待女儿诞生的田溯宁。电话的内容是丁健给田溯宁通报他们最终很意外地接下了世界三大电信设备运营商之一 Sprint 承建的中国电信北京、上海两个节点的分包单。

名字对一个人多少是有暗示作用的，寄托了父辈的期望。田溯宁这个名字的意思是“记住列宁格勒（现今称‘圣彼得堡’）”，这与他充满了理想主义色彩的人生相互呼应。田溯宁的父亲田裕剑和母亲刘恕都是留学苏联的生物学学生，他们于 1954 年在列宁格勒的林业技术学院初次见面，并最终相恋。田溯宁的父母为其取这个名字的原因，很大程度上是因为他们无论什么时候看到或想到儿子都能想起那一段快乐的时光。1960 年，田溯宁的父母回到国内，被分配到中国科学院，担任研究员的工作，并于 1961 年在北京结婚；两年后的 1963 年，田溯宁出生，因父母都随即前往位于甘肃兰州的研究所工作，田溯宁不得不被送到沈阳和外公外婆一起居住。

田溯宁在辽宁大学就读本科，这和他童年在沈阳长大有关，专业是和父母一样的生物学；在辽宁大学，田溯宁收获了爱情，他与辽宁大学生物系一位名叫孔琴的女同学于 1987 年结婚。田溯宁本科毕业后进入中科院读研究生，田溯宁本就是中科院子弟，这顺理成章，再后来，田溯宁选择了出国，这也理所当然。田溯宁研究生班里 30 个人中，有 25 个选择了出国，清一色在美国最顶尖的大学完成更高等级的学业。1988 年，田溯宁作为 1/25，漂洋过海前往

美国的得州理工大学。

在得州理工大学，田溯宁没有选择读生物学，而是读起了环境保护方面的学位，田溯宁建立起中国生态学家海外俱乐部，最多的时候这个俱乐部聚集了大约 300 多人，1990 年年初这个俱乐部出版了一本关于中国环保方面问题的书籍。这个俱乐部后来逐渐演变成为中国第一个环保组织，如今已将根据地安置回中国内地。这个环保组织后来演变成阿拉善 SEE 生态协会，目前是中国内地最具影响力的非政府环保组织。

田溯宁第一次创业与其学的环境保护有关。根据田溯宁的回忆，在一次赴环境保护专业会议的途中，田溯宁遇到一位北美草原分类协会的会长。聊天时田溯宁得知他开发了一个软件，可以进行支票扫描，这在当时是一个很好的主意。下飞机时，两个人创业的思路已经成型了。随后两人合伙成立了 Business Information System (BIS) 公司，这个会长拿出 20 万美元作为注册资金，双方各占 50% 的股份，田溯宁负责市场营销和 Company 管理，对方负责技术。半年之后，公司做不下去了。这时，公司账面上还剩下 16 万美元。按照法律，虽然田溯宁当初没有投入一分钱，但由于拥有这家公司一半的股权，最后还拿回 8 万美元。这样的故事，对当时的田溯宁和很多中国人来说都很惊奇，田溯宁一下子对合伙人制度产生了深刻的印象。这也让田溯宁有了超过寻常人的合作精神。

田溯宁从一个环保主义者转变为一个互联网的信徒缘于一次去听戈尔（当时还是参议员，后来才是美国副总统）的演讲。田溯宁本来是想听环保主义者戈尔讲环保的，可戈尔通篇讲的是一个新奇的名词——信息高速公路。田溯宁知道戈尔的父亲完成了州际高速公路的法案立法，现在他的儿子谈的是另一种形态的高速公路——信息超级高速公路。田溯宁曾用过得州理工大学的网络，但是戈尔形容的网络是他完全没有想过的。戈尔说，信息超级高速公路如果成为一个国家的政策，将可以改变整个国家。田溯宁一下子就被迷住了，他意识到这可能是一个缩短中美两国差距的良好机遇，于是他把他的未来调整为帮助中国建立起信息高速公路这一愿景中去，田溯宁为此写了一篇长文《美国信息高速公路计划对中国现代化的意义》，发表在 1993 年的《光明日报》上，这是中国最早介绍这方面的文章。

现在这个想法看起来很正常：互联网将会改变整个世界，如果我们中国抓住这个机会，我们的国家将由此获取与世界同步的机会。然而在 1993 年田溯宁着眼于互联网时，没有人能确定互联网可以就此延续下去。

要知道田溯宁做的事有多么不可能，可以想想看当时甚至都还没有网景和雅虎^①。在那时，只有少数人拥有调制解调器^②，如果有的话，传输速率也都不会超过 2 400 bps^③。网景的联合创始人马克·安卓森 (Marc Andreessen) 曾经撰写过一个到现在都还非常著名的 Mosaic

浏览器，但是他在一次访问中说：“这份工作很有趣，但是没有人把它当做一回事。”那时大多数人认为互联网是“一项娱乐——一项提供给笨蛋、科学家和打字员的娱乐”。在美国，互联网也是一个非常创新的想法。而在 1993 年的中国，甚至未曾接入 Internet，希望用一个绝大部分人都看不到摸不着的东西去实现所谓的赶超世界先进脚步的梦想，看上去那是近乎愚蠢的行为。可今天我们回头来看，是我们错了。

像一个先知一样，田溯宁很早预见互联网的潜在可能，他不断地写信给他的家人、朋友和同事，告诉他们这项科技能够彻底地改变中国。田溯宁决定说服他的合作伙伴和他一起回国，当然还有他的家人。

为了这次回国，田溯宁已经做了很多的准备，他专注于世界科技与经济，更深入地学习关于 Internet 的知识，并分析他在中国所能从事的科技产业。田溯宁在美国大学校园 BBS 的环境讨论分区之外，还附加了一个讨论区，专门讨论中国信息科技业界的前途。这个讨论区，第一个登录的人是加州大学洛杉矶分校的学生丁健。虽然没有见过面，但是丁健和田溯宁在网上一交谈，就知道他们是属于同一类型的人，关心政治、环境以及社会，甚至包括对于科技与企业家精神的兴趣，都极为相似，他们两人也最终一同成为亚信最重要的两个创办者。

丁健的英文名字是 James，这个名字是 1988 年到美国念书时取的。丁健是一个非常聪明的计算机科学学生，在北京时就读于北京大学和中国科学院。一个朋友鼓励丁健申请进入加州大学洛杉矶分校，同时靠着他的计算机经验，在学校的计算机研究室找到了一个系统管理者的工作。当时 IBM 捐赠了一些网络卡和系统软件给学校，著名的局域网软件提供商 Novell 也捐赠了一些操作系统，但是没有人知道怎么使用它们。丁健读完使用手册后，在 1989 年装设完成加州大学洛杉矶分校的第一套局域网。关于丁健天才的故事很多，其中一个是他在北京大学上学时经常逃课，线性代数课从来没上过，只是考试前三天把教科书上的题目全部做了一遍，期末考试时就拿了满分。田溯宁也对丁健的智商表示叹服：亚信刚刚成立时，由于资金有限而请不起律师，丁健只用了一周时间就把法律的基本知识全部掌握了，之后很长一段时期内，亚信的法律问题都是由他出面负责。

在 1990 年加州大学硕士毕业之前，丁健将整个校园网络连接上了 Internet。随后，他在位于达拉斯的得州大学担任系统分析师的工作，在这里，他第一次真正见到田溯宁，两个人相见恨晚，很快就讨论关于合伙开设公司的构想。

田溯宁是一个超级鼓动能手，他外表憨厚，面相老实，给人很真诚的感觉，而又口吐莲花，视国家兴亡为己任，这让他很有鼓动力。有一个在坊间流传很广的段子：车子在大路上前进，突然遇到一个大坑，按田溯宁的性格就会鼓动整个车队的斗志，大声喊“没有退路，冲！”

而丁健则会停下来，看是否能够绕道或者铺路过去。这样行事截然不同但内心无比接近的两个人联起手来，他们计划开创一番新事业，至少在当时，他们雄心勃勃。

田溯宁从未忘记他要返回中国的目标，虽然他还没有找出跃过这片海洋的方法。他和丁健一起思考对策，“我们要如何将这项科技带回家”。回到得州后，田溯宁和丁健从路伯克市（Lubbock）搬到了达拉斯的明天大道，在那里他们创立了企业发展国际公司（Business Development International，简称 BDI）。公司的宗旨是：串联全中国。听上去很宏大，但这最后也成为了现实。

这家公司是一个叫刘耀伦的华人投资的，刘耀伦在美国做房地产，是美国最成功的中国商人之一，也是华人圈子里的热心人士之一，他给田溯宁、丁健投资的故事颇为经典：一次三个人一起吃饭，饭后田溯宁和丁健抢着买单，博得刘耀伦的好感，从而获取 50 万元美元的投资，并约定做非房地产之外的其他业务。

1996 海归归来

1996 年的中国充满了激扬文字。这一年 5 月，一本叫《中国可以说不一冷战后时代的政治与情感抉择》的政治评论著作一面市就引发热浪，首版发行 5 万册，只用了 20 多天就一售而空，这本书的 5 位作者张藏藏、宋强、乔边、古清生、汤正宇都是大学毕业没多久，30 岁左右的文化青年。该书最重要的观点，是对美国这个超级大国提出质疑，并猛烈批判中国国内的崇美思想，进而大胆地为中国的崛起而呐喊。这本书迅速被翻译成多国文字，美国驻中国大使馆也邀请作者进行沟通，这被认为是民族主义情绪高昂的一个标志性事件。

这一年的 7 月，当时《三联生活周刊》的记者胡泳受海南出版社委托挑选外版书。在版权公司密密麻麻的巨大书架前，胡泳不经意间抽出了一本黑白封面的书。这本书是美国未来学家、麻省理工学院数字媒体室的主任尼葛洛庞蒂（Nicholas Negroponte）写的《数字化生存》，在美国《纽约时报》的图书排行榜上连续几周都是第一。一翻之下，胡泳立即建议海南出版社出版此书，之后胡泳和妻子范海燕只花了 20 天的时间就完成了翻译工作，并交给了海南出版社进行出版。这本书在日后也成为年度畅销书。

学习、追赶甚至超越美国，一直是我们这个国家和民众最重要、最强烈、最质朴的情感，不论官方还是民间。但在互联网之前，我们更多的只是一种徒劳式的呐喊和掩耳式的自欺，理由无他，我们实在不是站在同一条起跑线上，但我们又不愿意因为直视这种现实而丧失一个

国家和民族应有的自信。但互联网不同，从这项先进的科学技术在太平洋彼岸开始落地、开始商业化、开始展现其迷人魅力的时候，对应的，正是中国改革开放进入 1992 年之后的又一个黄金盛年。进一步打开国门的中国人由于一开始在互联网时代并没有落后太多，因此能以更开放更从容的心态迎接这一场由开放和创新为主要推动力的互联网冲击波。

与此同时，我们曾经在很长时间里期盼的海归归来的希冀成为了事实，这批生在中国、学在美国的人，兼容东西方文化，打通了中国和美国之间竞合的绿色通路。互联网在美国的每一个细小的创新，在太平洋的西岸，都会有人进行学习、借鉴甚至模仿和跟随。这在之后甚至形成一套约定俗成的成功路径：用最快的速度学习美国最成功的商业模式，然后迅速本土化，赢得用户，获取收入，然后再到美国资本市场上市，融资后再进行发展，甚至形成自己特有的创新。这种立足本土，对接美国式的造富运动由此产生了足够多的阳光富豪和知识英雄，并进而形成良性循环，成为互联网创新中国的内在推动。

海归群体和具有海外视野的本土创业者成为中国互联网早期创业者的生力军，他们所带来的变化和推动还在于，中国的互联网公司一开始就接近硅谷模式，靠出售梦想获取风险投资（VC），争取用户，构建收费模式，进而形成正向赢利，进行资本运作。

在这一年中，我们重点讲述了从美国回来的海归张朝阳和中关村标志性人物王志东的故事：这一年，王志东参与创办的四通利方和冯波服务的罗伯森·斯蒂文森公司签订了国际融资服务合同，王志东由此在美国留学生冯波的帮助下开启了新浪成长之路。同是这一年，已经回国一个年头的张朝阳开始拿着他的商业计划书穿梭在中国和美国之间，寻求那些可能给他钱的人。

这两个人，张朝阳是海归的符号，王志东是具有海外视野的本土创新派代表，他们两人的故事在之后的 5 年内不断成为媒体报章关注的焦点，虽然之后路径不一，也没能一直站在中国互联网这个大舞台的最中心地位，但在当时，这两个人都是当之无愧的主角，堪称一时瑜亮。

因为陈章良，张朝阳回到中国

走下飞机舷梯，张朝阳感到一阵寒意，他想不到 11 月初的北京会如此之冷。搓了搓手，张朝阳拎起两个手提箱向机场外大步走去。外面，是他尚未触摸到的中国互联网事业。这一天是 1995 年 11 月 1 日，而前一天就是张朝阳 31 岁的生日。

尽管想来不大可能，但张朝阳坚持认为，他回国创业的第一天，即 1995 年 11 月 1 日，北京是下着雪的。也许是对未来的不确定性让张朝阳的回忆如此寒冷。

张朝阳是个文学青年，此时的他仍保留着阅读小说的习惯，他最喜爱的是罗曼·罗兰的《约翰·克利斯朵夫》和张承志的《北方的河》类似这样能展示自己纯情一面的小说。张朝阳曾骑着自行车去看后者书中写过的永定河。之后张朝阳的敏感、自省，他的英雄主义情结都能从中找到根源。

正是这份过分的自省让张朝阳在很长时间内是一个不知道自己该干什么的人。

1981 年，17 岁的张朝阳考上了清华大学物理系，他的理想是做一个陈景润式的人物，关在只有一盏小煤油灯的屋子里解数学题，一整天只吃一个冷馒头。1986 年，22 岁的张朝阳考取了李政道奖学金，可以前往美国麻省理工学院（MIT）读物理，但却突然间发现自己没有了目标。东游西荡地混完了在清华的最后一年后，他来到美国。

到美国后，张朝阳变得非常反叛，开始恣意地、甚至有些放肆地享受他的青春。他在银行里从没有存款，但他要买车，而且一定得是敞篷车，开车路过商店时会来个急停调头，进去买一副墨镜戴上。穿衣服一定要穿 POLO，甚至他还梳过 Ponytail（马尾）。1993 年张朝阳在麻省理工学院物理学博士毕业，留校做博士后，继续狂放不羁。

1995 年 7 月，张朝阳以麻省理工学院亚太地区中国联络负责人的身份出国后第二次回到中国，前一次是陪麻省理工学院的教务长，这一次则是陪着校长回国的。张朝阳安排了校长与当时国务院总理朱镕基的见面，也陪着那位校长去了北大，接待人是陈章良，彼时陈章良刚被提拔为北京大学的副校长，那年陈章良 34 岁，张朝阳 31 岁。

陈章良 34 岁当上北京大学副校长这件事对张朝阳的触动很大。回到美国后，张朝阳就决定三个月后一定要回到中国。回国后亲眼见到国内的景象，再加之访问了许多朋友，张朝阳发现一个在中国生活的人是多么幸福。他们生活在自己的文化里，非常充实。而在美国的华人则是不在主流文化圈子里的一群人，跟社会几乎没有太多关系，只是麻木地生活在另一种意义上的世外桃源里。

这一次，和之前很多次的选择一样，张朝阳同样不知道自己要做什么，他知道的是，他要回中国去。回国做什么，他也并不知道。

张朝阳在 1995 年回国时选择了做互联网，原因无他，因为在这个时间段里，正好有这样一份能帮助他尽快回到中国的工作而已，当然，这份工作所在的互联网行业对张朝阳也颇有吸引力。

张朝阳在麻省理工院所加入的实验室的导师虽然是学校的副校长、一名物理学家，但他本科专业是学计算机的，因此他要求他的研究生、博士生对计算机必须要精通，否则他就根本不会让你毕业。对于张朝阳来说，在实验室工作最大的收获就是运用计算机的能力有了显著

的提高。所以，因祸得福的是，当别人还在华尔街、咨询公司工作的时候，张朝阳却有这样一种闲情逸致在网上漫游，而这一玩就转眼到了 1994 年。

当时中国的经济发展很快，张朝阳于是就想搞一个“China Online”（中国在线）公司。Riding the waves of our times, one is the coming of age of the information superhighway, another is the emergence of China as a global power.（顺应我们这个时代最伟大的两个潮流，一是信息高速公路时代的到来，另一个是中国作为全球大国的崛起。）这两句英文被张朝阳写在了他的第一份商业计划书——“中国在线”的封面上。

那个时候张朝阳并不知道自己的创业能够做什么，并且在中国也没有任何资源。当时张朝阳拿这个商业计划书和系里懂计算机的人进行探讨，由于没有谈出个结果，只好暂时搁置在一边。但张朝阳一位叫 Garry Muller 的美国朋友，却跟家人要了些钱，成立了一个网络公司。一年后的 1995 年，他的公司已发展为拥有 20 多人的公司，并在完成了第一次融资 100 万美元之后，把这个公司变成了欧洲在线 ISI 公司。为了专门研究新兴市场的信息，他需要有人帮他在中国工作，张朝阳成了合适的人选。

由于张朝阳当时急于回到中国，虽然那份工作的工资不高，但在没有找到更好的出路之前，张朝阳决定帮 Garry 做。就这样，张朝阳回到了国内。

靠股东贷款挽救了搜狐

尼葛洛庞蒂的访华让张朝阳一下子获取了注意力，也由此吸纳了诸多人才的加盟。不过，张朝阳面临的具体问题是他所创办的爱特信公司账上现金已经消耗殆尽，需要进行第二轮融资。

如果说第一次融资的股东多少是基于对张朝阳个人的信任以及私交的话，那么第二次融资则再也没有这样的情感因素帮忙。对于张朝阳来讲，这次融资的过程几经起伏，长达半年的融资经历令他刻骨铭心。

在张朝阳的印象中，当时的美国人对中国十分陌生，几乎没有投资人愿意听他的计划。事实上，那个时候能够找到一个愿意接见这个中国创业者的投资人都很困难。

在罗伯特和尼葛洛庞蒂的引荐下，张朝阳自费前去美国加州见那些亿万富豪。他先在加州的一个小旅馆住下，用绿卡租了辆车，然后用了两天时间不停地打电话与几位可能改变他的公司命运的人约定见面时间。

1997 年 9 月 11 日让张朝阳终生难忘，他至今为自己在这一天表现出来的能力而骄傲——在这

一天中他马不停蹄地见了 4 位风险投资人。

按照事先约好的时间，张朝阳应该在早上 9 点先去见英特尔投资公司的人，接着是 12 点与世纪投资的负责人会谈，下午 3 点是软银，下午 5 点则是后来给王志东投资的亿万富翁罗伯森·斯蒂文森。前三位投资人都在硅谷附近，而最后一位则在旧金山。

为了充分利用分分秒秒，头一天晚上张朝阳利用雅虎地图已经把路线搞清楚，准备第二天飞车前去会见这 4 位超级富翁。

谁知道第一个会面就被推后了半个小时，虽然这是一次非常成功的会面，但当会面结束时，已经中午 12 点了。张朝阳匆匆在麦当劳买了食物然后一边开车一边吃地赶往世纪投资。

当张朝阳见完前三位投资人的时候，时间已经晚了，再加之那天赶上旧金山的地铁罢工，所有的车都在地面上爬行，严重的堵车迫使张朝阳勉强开下高速公路。到了距离罗伯森·斯蒂文森还有 7 个街区的时候，他将车弃置在一个停车场后提着笔记本电脑飞奔着跑到了见面地点，他到的时候，罗伯森·斯蒂文森已经等了他将近一个半小时。还好，双方谈得不错，罗伯森·斯蒂文森表示出很强的投资意向（但最后并没有投资搜狐，倒是后来投资了四通利方，成就了新浪）。

张朝阳那天见的 4 位投资人，最后实际投资给钱的只有一家，那就是英特尔投资公司。即便英特尔投资公司，也给的并不利索。英特尔投资公司对张朝阳进行了前后长达 6 个月的问题“审问”，平均每天 6 个问题。有一天晚上英特尔投资公司的投资人打长途电话过来说还有一个问题想问。张朝阳当时在发烧，但是生怕投资人觉得自己身体不好最后不再投资，所以不敢说自己在发烧，只能咬牙回答他的问题。

1998 年到 2000 年上半年，英特尔投资公司的投资关注方向是软件市场，目的是为了促进硬件的销售。“而要去了解一个市场，最好的办法就是投资其中的一两家企业。”在这个阶段，英特尔投资的洪恩、速达、适普等都是软件企业。

搜狐所代表的门户网站，最初并没有进入英特尔投资的视野。英特尔总部投资部曾流传一份投资建议书，但他们最后没有投，而他们错过的这家公司叫雅虎。1997 年中国互联网官方出了一个调查，称阻碍中国人上网的第一大原因是中文网页的缺乏。英特尔因此认为投资像搜狐这样的公司可以促进中国互联网的发展，而这又能带动电脑和服务器的销售，于是，搜狐成为英特尔的投资对象。

英特尔的投资对搜狐至关重要。英特尔本身也是中国互联网广告业的大金主。中国的网络广告起源于 1997 年 3 月，当时灵智大洋互动媒介部经理吕勇代表 IBM 在 ChinaByte 上投放了一个 banner 广告，几乎在同时，英特尔也为其新出品的奔腾处理器在 ChinaByte 上试水网络

广告，这一单同样来自吕勇。

第一个 Flash 广告也来自英特尔，同样是吕勇的杰作，当时设计的是一个礼花的动态广告，点击下就会爆炸，以此比喻奔腾处理器强大的多媒体处理能力，但当时有不少人是晚上上网，于是那些天，在一些上网用户聚集多的小区里，经常响声一片，因此投放了两天后被投诉而拿了下来，但对客户来说，效果还是起到了。吕勇后来去了“好耶”当首席运营官，这位说话慢条斯理，喜欢食辣的中国网络广告第一人目前依旧是中国网络广告圈内的重量级人物之一。

今天看来，张朝阳选择从海外融资的行为在那个时代是一个很重要的举动，他至今认为这给中国互联网行业起了启蒙的作用，他自己甚至用了“前所未有”这样的形容词来描述这个事情的重大意义。在融资的那段日子里，张朝阳几乎每天晚上都会在那间办公室兼卧室的桌子上、地上，或坐、或躺、或趴着写他的商业计划书。

张朝阳认为，他那份完备的商业计划书在当时具有空前的前瞻性，例如他预言了一个商业网站应该是资讯和导航，也形容了门户的特征是信息的集合者而不是制造者，甚至还描述出了广告收入的曲线，以及对页面点击率与广告之间成长关系的算法、收入模式等。不过，这更多是他的自说自话，谁也不曾看到这份商业计划书。

在张朝阳写这份商业计划书的时候，他还没有一笔网络广告收入，到了 1997 年 11 月，第一笔融资来的钱几乎快花光了。那时，他甚至到了把最早进入公司的两名员工叫到自己的办公室，问他们当月的工资迟一个月发可不可以的地步，因为他那时首先要考虑的是交房租。

张朝阳实在没有办法，只好向董事会求救，最终董事会为张朝阳提供了一笔 10 万美元的“乔治贷款”，让张朝阳用这笔钱先“度日”，把公司继续经营下去。而这笔贷款张朝阳日后需要用利息和股权去偿还。

这笔“乔治贷款”到位后，使爱特信又撑到了 1998 年 3 月。当年 4 月，爱特信公司获得第二笔风险投资，投资者包括英特尔、道琼斯、晨兴、IDG 等，共 220 多万美元，爱特信由此更名为更响亮的搜狐公司。

王志东一年之内三进硅谷

搜狐肯定不是中国第一家被风险投资青睐的高科技公司，在张朝阳拿到钱之前，边晓春和“前导”就已经拿到过 IDG 的投资。搜狐也不是第一家被风险投资青睐的中国互联网公司，亚信早在 1993 年就拿到了刘耀伦给的 50 万美元，虽然亚信的总部是在美国注册的。

单从在中国注册的互联网公司里论，张朝阳也不是第一家主动与风险投资牵手的互联网公司，王志东的四通利方 1996 年 1 月正式聘请冯波所在的公司为其融资，而张朝阳的融资之路是从 1996 年 7 月开始的。如果要给张朝阳的风险投资之路找个第一的话，那就是张朝阳的公司是中国土地上注册在中国、第一个完全靠风险投资催生起来、同时广为中国人所知的互联网公司。

是王志东还是张朝阳？这样的问题在 1996 年之后成为报纸、电视最热衷讨论的话题，这样的两个人，其实截然不同，但互联网的大浪把他们淘成了公众人物和产业偶像。

张朝阳和王志东，就其经历来说，足够可以成为公众人物。1981 年，陕西青年张朝阳考进清华大学；1984 年，来自广东虎门的王志东考入北京大学。不论是北大清华，还是清华北大，谁在前面，都不会影响这两所比邻而居的高等学府在中国老百姓心目中最高学府的崇高地位。

清华毕业的张朝阳，很快出了国，到麻省理工学院继续读物理，麻省理工学院在美国的地位和清华在中国的地位相当，也是那个时候中国老百姓知之不多的美国名校之一。

北京大学无线电电子学系的学生王志东，没毕业就已经在中关村小有名气，他穿梭在北大清华旁的各个电脑城里，给这些练摊的大小业主们写工具软件，顺便做着加密解密的活儿。王志东有多受欢迎？那就是不断地有人找他开公司，请他以技术入股。到 1994 年四通利方成立之前，王志东已经参与创办过两家软件公司，此外还有在北京大学创办的校办企业方正集团里工作的经历，他被许多媒体称呼为软件天才、新一代程序员的领袖人物。

不论从哪个角度上说，四通利方的创办在中关村历史上都是有其卓绝地位的。这是因为，这家公司一开始就有着相对清晰的产权结构，按照双方的约定，四通集团投入 500 万港元，占据 70% 的股份，王志东和他的创业团队占据 30% 的股份。王志东领导的技术团队很快写出了 RichWin 这样的中文平台，风靡一时。

不过，到了 1995 年，王志东的烦恼也来了。他发现，微软等海外强敌进入中国的速度和力度都比他想象得快和大，而四通集团给予他支持的强度却不如他一开始设想得那么大，两相消弭，让他开始意识到自己参与创办的四通利方的未来将不那么明晰，而这个时候，四通集团投入的 500 万港元已经花得差不多了，王志东必须去找钱。

按照很多媒体的报道，这个时候王志东想到去硅谷取经，于是，也就有了王志东在 1995 年三进硅谷的故事。其实不然，这三次硅谷之行，每一次都是王志东的对手公司安排的，一次是 IBM（当时要推 lotus 软件，中文名“莲花”），一次是惠普，另一次是微软。对手邀请王志东和其他中国软件的同行到美国参观学习访问，更多是希望能参与到即将开放的中国软件

大市场中的市场蛋糕分配中来。

王志东乐得其所，他正想到他从北京大学读书时代起就无比崇拜和向往的硅谷去看一看，学习怎么样引进硅谷式的创新机制，以便让自己的四通利方能成长成一个像微软一样的大公司。

1995 年 7 月，王志东来到硅谷，正好赶在全球第一家互联网公司网景上市前夕，那时到处都在讲述网景的故事。王志东听完网景的故事后立马醒了过来，这就是他想要的四通利方的成长轨迹。当王志东打听到是摩根斯坦利给网景做的融资时，他四处向朋友打听，看怎么能让摩根斯坦利来给他投资。最后找到的朋友是王志东在四通利方的创业伙伴严援朝的多年老相识，他一听就乐了，对王志东说：“你要找摩根，还嫌早了一点。不如先给你找个小儿的吧。”

话是这么说，但摩根斯坦利一位高级别的合伙人还是抽出一个小时专门和王志东进行了会谈，谈完王志东才反应过来，人家不是对自己有兴趣，而是对中国市场有兴趣。不过，就是在这次会谈中，王志东知道了什么是风险投资，怎么在中国做市场，怎么到美国上市。也就是在这次会谈中，王志东开始朦朦胧胧地接受四通利方不是一家中国软件公司，而是一家全球软件公司，只是其总部设立在中国而已的概念，这让王志东从一个完全意义上的本土创业者开始逐步蜕变成具有海外视野的本土创业者。

王志东还知道了，投资是分层次和级别的，产业资本和风险资本的钱有什么不同；通过这次会谈，王志东还明白了一个道理，那就是自己得找个人帮他找钱，他毕竟不是张朝阳，没有在美国生活过，也没有相关的人脉，对资本运作方面的知识也不具备，还有一点，他的英语不如张朝阳那么流畅，沟通起来有障碍。就在这样的情况下，王志东认识了时任罗伯森·斯蒂文森公司的中国投资部主管冯波。

1997 大门洞开

在中国互联网历史上的 1997 年，一家网站，也是中文世界中第一家商业 ICP^①—ChinaByte 被不断提及，这家网站的诞生甚至惊动了中南海。这家公司先后出现的 4 个股东：新闻集团、IDG、人民日报社和电脑报社，都在未来的时间内或多或少左右和影响着中国互联网在新媒体方向上的尝试和实践。参与 ChinaByte 诞生、壮大、转身的那些人也值得铭记：他们中有默多克、邓文迪，有熊晓鸽、周全，有陈宗周、李志高、黎和生，有多佛、施朗然、李映红，

有朱新民、谷嘉旺、张德华，当然还有北大毕业的宫玉国，宫玉国在很长时间内是这家公司的“船长”。

不过，比起人民日报社和中央电视台，新华社在与互联网的融合上更加积极，也更加主动。这缘于新华社在香港分支机构更加国际化，也缘于新华社所在的金融信息服务领域比起前两家来说，更早开放，与道琼斯和路透社这样的海外金融信息巨头的竞合也相对充分，由此有更大的外部推动力，而不是被动地向前走。由新华社香港分社推动创办的中华网超越人民日报社参股的 ChinaByte，也抢在中央电视台占 10% 股份的凤凰卫视之前，在 1999 年 7 月 14 日的美国纳斯达克市场上市，成为第一家在海外上市的中国互联网公司，虽在意料之外，但也在情理之中。

在默多克、麦戈文等高歌猛进，刘长乐、陈宗周、宫玉国闻鸡起舞的同时，两家成为中国最具民间号召力、在今天成为民众心中最受欢迎的媒体也在 1997 年埋下了他们成长的种子，一家是一纸风行的《南方周末》，另一家是今天一呼百应的新浪网。

而连接这两家媒体的是一个人和他的一个帖子，这个人就是老榕。1997 年 11 月初，其在四通利方论坛（新浪网的前身）上发表了著名的《大连金州没有眼泪》，而这篇文章的编辑，四通利方的陈彤和《南方周末》的吕祥、李戎都由此在中国互联网史上留名，特别是在新媒体历史中有着卓而不群的地位。

陈彤的价值在于，他营造了一个肆意表达而又不失分寸的表达空间——四通利方论坛。自由而不过界，张扬而又有所克制，随意而又有约束的法则，这是四通利方论坛能从 1996 年坚持到今天的安身立命所在，也从一开始就具备了一定的新媒体特征，使之具备旺盛的生命力的同时不会因过分的棱角外露而半途夭折。陈彤身体力行地为四通利方论坛确立的这些准则其实和 1997 年前后的《南方周末》有异曲同工的地方，这应该也是为什么《南方周末》的编辑吕祥和李戎会发现并将《大连金州没有眼泪》多次传播的原因所在吧。

默多克希望进入中国

ChinaByte 投入不小，一开始就在北京外经贸信息咨询大楼这样的豪华写字楼里办公。北京 CBD 地标嘉里中心建好，ChinaByte 首批入驻，ChinaByte 的员工一直都是在北京最贵的写字楼里工作，写字楼每平方米的租金都是以美元计算。ChinaByte 的员工一边工作，一边喝着最好的咖啡和茶，他们桌上放的餐巾纸是最高级的那种，地上的地毯也很舒服，可以光着脚在上面走来走去。ChinaByte 给编辑的薪水也很高，在很长时间内都是业界的最高标准。

ChinaByte 是一家给稿费的网站，每日更新，有大量的原创内容，当时的稿费就能给到每千字 80~120 元，而且支付得很及时。因此很多人给他们写稿子，ChinaByte 变得很有影响力，也做了很多观念的启蒙。

宫玉国出身传统媒体，主编刘琪也是个资深媒体人，因此，他们把传统媒体的规范带到 ChinaByte。在 ChinaByte，有编辑方针、编辑手册，校对要仔细到标点符号。每次发稿前，刘琪都要将稿件送宫玉国审阅，宫玉国签完字才能上网。

ChinaByte 花的是新闻集团的钱，新闻集团给 ChinaByte 作价 540 万美元，对应首轮投资合资公司 270 万美元，占 50% 的股份。270 万美元花完之后新闻集团给 ChinaByte 借款，前前后后又借了 200 多万美元的无息借款。之所以没有像瀛海威一样债转股，是因为需要遵守当时外资不能控股的规定，在合作协议里，也明确规定，默多克是技术投资，无权过问内容。对一个做垂直内容的 ICP 来说，这笔钱不算少。

ChinaByte 的结局的确很可惜，它和瀛海威一样，是中国互联网的“黄埔军校”之一，tom.com 的高级副总裁冯钰、鲨威的两位创始人都出自 ChinaByte；刘琪是中国公认的网络营销研究的先行者，也写得一手好文章；“边城浪子”高大勇是中国第一代个人主页的代表人物，他也是中国闪客运动的核心力量之一；还有张路，曾任《互联网周刊》副总编辑和《创业邦》的副总编辑，也是黑板报网站的创办者，10 多年来一直活跃在互联网观察的第一线，最近在做一个本地生活社区。

但 ChinaByte 一出生就已经决定了其多折的命运，它更多是默多克敲开中国媒体市场的一个桥头堡而已。

在这里有必要介绍一下默多克其人，他应该是世界上最有名的报业乃至传媒老板，20 世纪 50 年代初，默多克从临死的父亲手里继承了一家澳大利亚的地方性报纸，在此后短短的几十年里，他在澳大利亚、英国、美国和亚洲多个地方纵横驰骋，或收购兼并，或从头做起，建起了一个拥有多家报纸、杂志、电视网络和出版公司的庞大的全球性媒体帝国。默多克的个子不高，只有一米六出头，但接触过他的人都会为他身上所散发出来的强烈的进取气息和力量而备受压迫：他在专注时左眼会很具有威胁性地眯起来，像瞄准谁发射前那样；他在搪塞支吾时有咬紧牙齿的习惯，这些看似不起眼的小动作都流露出他很强悍的一面。如果把为达到目的不择手段从而成就大事的人称做枭雄的话，那么，默多克当是这个世界上最大的传媒枭雄。

关于默多克，一个广为中国人传颂的段子是，1997 年 7 月时任国务院副总理的朱镕基出访澳大利亚前，接见了默多克。会面期间，朱镕基还一度让默多克相当尴尬。“我听说你为了

在美国经营电视台还加入了美国国籍，”朱镕基说，“那你想不想也为了在中国经营电视事业而成为中国公民呢？”默多克闻听面露苦相。不过他很快地随着被朱镕基逗笑的在场人士大笑起来。两年后的 1999 年 6 月，默多克以近 70 岁的高龄，毅然和共同生活了 30 年的妻子离婚，娶了不到 30 岁的中国女子邓文迪，成为一名中国女婿，这一举动在很长时间内成为上至中南海、下到街头中国人最喜欢讨论的话题之一。默多克在努力修复着他和中国的关系。

ChinaByte 老兵宫玉国

新闻集团对华办事处两任首席代表的更替，也在很大程度上对 ChinaByte 的命运进行了变更。1998 年之前，ChinaByte 更多是依靠着外方的先期投资款在运营，中方基本上没有什么话语权；1998 年之后，随着施朗然接替多佛执掌新闻集团对华业务，以及张震中等具有华人背景的高管进入新闻集团中国区的决策层，中方话语权开始大了起来。任命施朗然这样的中国通，请张震中这样具有华人背景的经理人参与新闻集团中国区业务的管理，以及邀请黄福盛这样具有华人背景的人来担任 ChinaByte 的第三任总经理都可以看做是 ChinaByte 本土化的系列举措之一。但其中，最重要的一个举动是在 1999 年扶正中方负责人宫玉国，任命宫玉国为 ChinaByte 第四任总经理，也是唯一的一任内地出身的总经理。

不过，到了 1999 年，ChinaByte 和宫玉国都失去了重新寻回行业内领导地位的可能，互联网的一年等于其他行业的 7 年，从 1997 年的领跑，到 1998 年被赶上，再到 1999 年的落后，ChinaByte 很是可惜。其中最为可惜的是错失了 1998 年世界杯带来的商业机会。

1998 年世界杯前夜，1996 年从法国巴黎大学毕业回到中关村，被王志东请到四通利方论坛担任负责人的汪延到 ChinaByte 找宫玉国，商讨联手做一些事情，两个人将共同的对手定为国中网，他们谈得非常好，最后商定 ChinaByte 上的资讯，汪延可以拿到四通利方论坛，四通利方论坛有什么好帖子，ChinaByte 也可以做导引，转到四通利方论坛讨论。

最后，世界杯网站评比，四通利方第一，ChinaByte 第二，他们一起打败了国中网。虽然 ChinaByte 落后了，但 ChinaByte 并未将这件事放在心上。

1998 年世界杯之后，四通利方的王志东意识到在中国做互联网可能有大机会，开始对网站进行投资。1997 年年底至 1998 年年初，是中国互联网从 IT 领域走向全社会的转折时期。世界杯后，ChinaByte 本应该顺应这个潮流将其世界杯网站变成一个体育网站，但 ChinaByte 没有做。看到这个机会的王志东把新浪做成了中文第一门户网站，而国中网所在的中华网也

借此加大对网络广告市场的力度，并抢先在美国纳斯达克市场上市。

看到体育网站潜力的还有一个叫戴福瑞的美国人，时任新闻集团和 ChinaByte 商务拓展经理。1998 年世界杯后不久，戴福瑞和马来西亚的道格拉斯（Douglas Khoo）等人创办鲨威体育论坛，并选择了从北大一毕业就连人带公司一起兜售给 ChinaByte 做搜索客的庄辰超任 CTO，这家三个人联合创办的公司两年后卖给 TOM 集团，团队遂告解散。2005 年，三人再次聚首，共同创立了旅游搜索引擎“去哪儿”，公司的中文名字也十分地道——蛇猴龙（亚洲）投资有限公司，公司名字包含了三人的属相。由于道格拉斯创立的另外一家公司也获得了融资，于是他的精力主要放在那里，所以目前主要由戴福瑞和庄辰超负责“去哪儿”的运作。但即便如此，宫玉国主政 ChinaByte 的那两年仍是 ChinaByte 发展最顺的两年，纠正了前任关于电子商务的路径，收缩了诸如娱乐和搜索等业务，重新回到 ICP 的路上来。2000 年，ChinaByte 的网络广告收入达到 80 万美元，而那一年，ChinaByte 的整个运营费用只有 100 万美元，收支平衡在望。

但终究是势比人强。1998 年 12 月 10 日，默多克获得了中国国家主席江泽民的接见。中国各大媒体都在头条位置报道了这一新闻。新华社在报道中指出，江泽民“对世界媒体巨头鲁伯特·默多克先生近两年来为客观地介绍中国、加强同中国在新闻业务方面的合作所作的努力表示赞赏”。这标志着默多克和新闻集团进入中国获得官方的肯定和认可。再之后，默多克让自己的小儿子杰智来到中国，负责星空卫视业务。新闻集团中国区的业务重点也从 ChinaByte 逐步转移到星空卫视业务上，ChinaByte 被逐步边缘化。更致命的是，《人民日报》本身也开始自己做网站，成立人民网，ChinaByte 的金字招牌 PDN（People Daily Network）开始名存实亡。

为避免 ChinaByte 被边缘化，宫玉国想了很多办法。1999 年 3 月，他拿着第三方给他们的估价报告，飞到上海找到上海老八股之一的爱使股份，将 ChinaByte 作价 5 000 万美元，占爱使 50% 的股份，重组爱使。但这一方案没有得到新闻集团中国区相关人士的认可。两个月后，中国股市上演波澜壮阔的“5·19 行情”，宫玉国和 ChinaByte 只是看客。

大连金州没有眼泪

在默多克、麦戈文等高歌猛进，刘长乐、陈宗周、宫玉国闻鸡起舞的同时，两家成为中国最具民间号召力、最受欢迎的媒体也在 1997 年因为互联网埋下了他们成长的种子，一家是一纸风行的《南方周末》，另一家是今天一呼百应的新浪网。

而连接这两家媒体的是一个人和他的一个帖子，这个人就是老榕。1997年11月初，他在四通利方论坛上发表了著名的《大连金州没有眼泪》，这个帖子详细讲述了老榕带着儿子小榕从福州千里奔赴大连，用细腻和富有深情的文字，记录了目睹一场中国足球历史上惨痛失败后小榕和当场观众们对中国足球怒其不争、哀其不幸，但又不离不弃的言与行。^①

这个帖子发表的第二天，被当时的“体育沙龙”版版主冠以编者按，在论坛置顶。那时候，四通利方没有新闻，没有网刊，只有容许300个帖子的BBS。

一则让我们落泪的帖子

9月中旬世界杯足球赛亚洲区的预选赛开始以来，在“体育沙龙”的版主 NelsonDon 和 Goooooal 的带动下，我们和许多网友、版主一起努力，把赛场实况搬上了网。借这个机会，我们感谢所有参加实况转播的人，同时也感谢所有鼓励和支持过我们的网上观众。

10月31日，自从那场球赛结束以后，我们再也没有兴趣继续在网上搞直播，再也不想听任何人提起中国足球，甚至几天过去了，我们中没人愿意去“体育沙龙”的直播室清理那些过了时的网页，那里的时间依然静止在31日的傍晚……

然而两天前，当我们从睡梦中醒来，“体育沙龙”中的一则署名“老榕”的帖子却让我们每个人的眼眶红润了。没有想到，时至今日不过48小时，这则帖子已经在我们的论坛中被阅读了两万多次，同时传遍了互联网。

为了不让这个感人的故事随着成百上千过了时的老帖子一齐被删掉，我们把它转贴在这里。

四通利方“体育沙龙”1997年11月 <http://www.srsnet.com/richtalk/special.html>。

两周以后，这个帖子的主人老榕照例买回当时每期必看的《南方周末》。赫然发现，自己的那篇文字全部刊登在上面。占据了体育版的整版。当时体育版编辑李戎，亲自在上面写了一段编者按，大意是，他的邮箱，收到了60多份这篇文章，要求他们转载，为了不影响当时还在比赛的中国足球队，他们克制着，直到11月14日，中国队踢完了所有没有意义的比赛之后，才刊发出来。这应该是中国的报纸第一次登载署名的ID不可考^①的文章。

《南方周末》信息时代版的编辑吕祥也在《10月31日：大连金州的网上泪》的评论里写到：读罢这则帖子，编者同所有关心中国足球的网民一样，被深深地感动了。这样一则帖子，当然救不了颓败的中国足球，但它能够给予我们的，却似乎比足球更多。

在今天的互联网上，可以贴帖子的地方多如牛毛。借助电脑网络这一廉价而高效的传播平台，人们可以把自身对生活的种种感受和理解张贴上网，让更多的人去分享、共叹或共鸣。熟悉互联网的人们都知道，网上讨论区充斥的绝大多数内容都是琐碎、无聊而且浅薄的感叹和议论，而如老榕这样的即便从文学角度来看也堪称佳作的帖子实在是难能可贵。

老榕的帖子始于哪一家 BBS 或网站，现在已经无从查考，而且这一点也确实不重要了。只要作者不要求相关的权益，任何一条信息，哪怕只是个喷嚏，从上网的那一刻起，就立即成为全球财富，其覆盖的广度和传播的速度是任何传统媒介都无法比拟的。

经由互联网上的反复辗转，老榕的帖子又被载上多家传统的媒介，其中包括《成都商报》、《中国足球报》和本期的《南方周末》。数字空间再返回我们的模拟世界，老榕在屡战屡败的中国足球面前的苍凉的悲哀，似乎又陡增了一些“时尚”的感觉。由老榕这么一则帖子的空间转换，可以说，网上传播的时代已在中文世界露出了端倪。感谢福州的老榕，以及他那刚要醒事的孩子，还感谢那些把老榕的帖子转给编者的网民们。当然，还要感谢那些为建网而辛勤工作的人们。

事情好像才开始。两周后，《南方周末》刊登了这样的文章：《足球不幸球迷幸一致老榕和他的孩子》，作者李公明。

我不是球迷，但老榕的帖子（11 月 14 日本版）使我感动不已，使我平生第一次写下了关于中国足球的这点文字。过去人们说“国家不幸诗家幸”，含泪读完老榕的帖子，我头脑里冒出来的一句话就是：“足球不幸球迷幸”。

有人会问：中国足球不幸，中国的球迷何幸之有？我想，在这样一种功利滔滔、性灵枯乏、情感虚假的岁月里，能产生老榕这样的文字、产生老榕和他的孩子的那种情感，这不是天大的幸事吗？

在远离了那种史诗性的、充满理想主义和献身精神的岁月以后，在被暴风雨荡涤的英雄情怀已日渐消失的时候，我们已经无法在人群中感受到同一种炽热的情感、呼唤着同一种声音、流淌着同一行滚烫的热泪——没有了集会中的狂欢和悲歌，哪里还有狂飙为我从天降？！

只有足球，中国的足球！那个令我们哭、令我们笑、令我们在可怕的冷静中领略可怕揪心之痛的中国足球，只有它可以让我们重温炽热的情感、刺痛麻木的心灵，让我们在网上“倚栏看剑，泪洒英雄！”

我想，老榕的这帖子已足以令当今书坊上那无数莺歌式散文羞愧无地。我还想到，它完全够条件成为我们语文教材中的一页：它叙事清晰、条理分明、文字朴素、感情真挚动人；更重要的是，它连接着两代人滚烫的心！但假如我是中学教员，我又会对它既爱又怕，怕的是我在教这一课时难以自制，为了我们涕泪横飞的中国！

足球只是一个流传的球，中国球迷是一片泪浇血灌永远的心！

1997 年年底，南方的媒介开始了延续到现在的年终“盘点”习惯。1997 年，《南方周末》大盘点特刊《你们现在还好吗》中，有这样一段文字：

主编寄语：老榕的感动

走过 1997 年，我们有梦圆的欢欣，也有梦碎的痛苦。而执著于梦想的追求，使我们咫尺天涯，息息相通。

就在几天前，一位读者给编辑部写来了他亲历的一件事：在湛江开往海口的轮船上，百无聊赖的他买下了一份《南方周末》，尚未读完，就已经泪流满面。他把报纸递给正在甲板上追逐嬉戏的一群素不相识的少年，少年们看完报纸，也如塑像般陷入了沉思。

深深打动了这一群人的，是老榕的文章，那篇取自网络、感动过无数人的《大连金州没有眼泪》。当轮船靠岸，各自东西，少年们也许很快就会淡忘了这不期而至的邂逅，但是，在甲板上触动他们沉思的东西不会湮没。中国足球梦碎金州的那个夜晚，也许是老榕儿子 10 岁生命的历程中最寒冷的一夜，但就在那寒冷之夜的第二天早晨，孩子幼小的心灵已经开始照耀着一种特殊的阳光，那就是理想和希望。

在这个特刊的一版，介绍了包括老榕在内的一些这一年在《南方周末》上出现过的轰动人物。老榕也是这些人物中唯一没有提供照片的人。

老榕的真实身份是福州连邦的总经理，他最初上网的一个想法是更多地卖一卖他的软件，他最开始总是自觉不自觉地告诉在讨论怎么使用软件的网友，他有正版的软件可以买。如前文所提到的，四通利方论坛一开始就是个给网友提供自己软件下载和讨论问题的地方，所以，商业感觉良好的老榕就跟着过来了。

这个帖子成就了球迷老榕，之后一连串的事件让其持续以网络大侠的身份出现。1998 年 3 月，他曾经参与发起和组织了“网上救助绝症贫困大学生何婷芳”活动，成为中文网络上首例通过互联网发动各界人士救助的活动，使家境贫寒、身患绝症的女大学生奇迹般逃离了死神。1998 年长江水灾期间，他又参与发起了网上希望活动，通过互联网募集救助资金，使数十位因受灾失学的孩子重返校园。1998 年年底，老榕作为证人，出庭给福州市中级人民法院审理的一个关于 IP 电话经营的案子作证，在法庭上公开宣讲网络知识，这一举动更使老榕这位“网上大侠”声名大振，为此被《电脑报》评为当年“中国十大网民”。1999 年 1 月，老榕来到北京，以王峻涛的真名示人，创建 8848 网站，之后是另外一番故事。

1998 极客当道

1998 年，中国波澜不惊，但 1998 年的中国互联网却无比精彩。在本书中，每到中国经济的低谷和紧缩之年，中国互联网和中国经济之间都会出现跷跷板效应；而到了整个中国经济的大好之年，中国互联网则更是热钱涌入，呈现出远热于中国经济的状态。简单地说，在中国经济低迷的时候，互联网起对冲的作用；在中国经济欣欣向荣的时候，互联网成为放大器。这一现象，全赖中国互联网的发展是在中国改革开放下半场的同时，又是全球化对中国经济推动的最重要的手段。

回到 1998 年，具有中国互联网极客背景的公司都在这一年内集中创办或爆发。丁磊的网易公司的创办时间虽然是在 1997 年 5 月，但真正有业务进来，还是 1998 年 3 月拿下 163.net 的免费电子邮箱系统之后。1998 年留给丁磊的应该是最美好最难忘的记忆吧。

这一年春节一过，鲍岳桥、简晶、王建华联合创办了中文网络游戏平台联众，一年后，联众作价 500 万元卖给海虹控股的中公网，成就 5·19 行情最鬼魅的一幕。

1998 年 11 月 11 日，马化腾、张志东、曾李青、许晨晔、陈一丹 5 人联合创办一家叫腾讯的公司，其最初所在地是深圳华强北商业圈后一栋名为华强北创业园的小楼里，今天，腾讯在深圳黄金地段深南大道拥有外表和 QQ 一样形似、属于自己的办公大楼，其市值在很长一段时间内位居中国互联网公司第一的位置。

几乎在马化腾创业的同时，这一年的 10 月，自称是方正最好的高级程序员的周鸿祎从新疆方正回到阔别 10 个月的北京，他也决定自己创业。他决定做一个中文网址的小东西，为了好推广这个小玩意儿，他给这个小玩意儿起了一个名字“3721”，取不管三七二十一的意思，很形象，也与其怪招迭出，不按常规出牌的做派相吻合。

和丁磊、马化腾、鲍岳桥一样，周鸿祎最开始给自己公司注册的时候也是注册成软件公司。这样看来，这一年冒出来的日后搅得整个互联网江湖翻天覆地的都是这样一群具有软件背景、程序员出身，有极客气质的年轻人。

这多少有些巧合，但仔细一想其实有其内在的逻辑，经历了 1995 年的基础建设、1996 年的海归归来、1997 年的新媒体实践，1998 年本该就是极客当道。

这一年，还有一个特殊的极客群体—黑客开始浮出水面，这缘于官方不愿意提起，但在民间引起情绪激烈反应的东南亚某国出现的排华事件。而来年的南斯拉夫大使馆误炸事件更诞生了一个新名词—红客。

真实动机的揣测已经不重要，客观上，对于民族情绪的附庸，以及爱国旗帜的高扬，促成了中国黑客的急速成长。那两年，黑客技术就像日后的 blog（博客）一样流行。“报效祖国”

成为年轻触网者最惯常的口头禅。不过，2002 年 4 月，中国互联网协会公告禁止有组织的攻击行为。“红盟”至此一蹶不振，只沦为少数人问津的网页。而滔滔直下的网络安全产业，令昔日的黑客们竞相转型，别无他顾，形势终究比人强。

丁磊在 BBS 收获创业伙伴

互联网广州帮中，当时名气最大、后来也最成功的是丁磊。

如前所言，丁磊是 BBS 的鼻祖级玩家，1996 年他离开工作一年的全球数据库软件提供商 Sybase 广州公司后，加入广州最早的互联网 ISP 公司之一的飞捷，就马上用火鸟系统^①架了一个基于公众互联网上的 BBS 系统（CFido 不是基于公众互联网的，水木清华是基于教育网的）。后来撑起免费中文电子邮箱 163.net 的何国勇、李伟斌等人都是飞捷上的常客，当然还有 Carboy。早期广州互联网的另一个热站中文热讯的几个创始人姚鸿、欧胜、陈仲文也在飞捷上玩。飞捷虽然不是丁磊自己的公司，但当时广州的网友们还是喜欢来捧这个来自浙江小伙子的场。

丁磊和网易最早的创始人周卓林就是在飞捷 BBS 上认识的，两个人都是系统端的高手，因此，不免相见恨晚。根据周卓林的描述，开公司是两个人的主意，两个人是在丁磊当时住的淘金路的一居室里讨论开公司的想法的，名字“网易”也是两个人的联合作品，当时丁磊说新公司要做互联网，一定要有个“网”字，而周卓林认定新公司要让网友上互联网更容易一些，一定要有个“易”字，于是，合起来叫“网易”。网易公司注册资本 50 万元，都是丁磊出的钱，占公司 70% 股份，周卓林技术入股，占 30% 股份。之后周卓林三进三出网易，股份的事情终成空谈，网易 IPO 时股东名单上也没有周卓林的名字。今天的周卓林过着和丁磊全然不同的生活。

网易免费电子邮箱系统的最早开发者陈磊华和丁磊也是在 BBS 上相互认识的，高手一过招，就知有没有，丁磊邀请陈磊华一起开发免费电子邮箱系统，陈磊华说，他一开始是想要股份的，而“丁磊对我说，你是学生^②，不好给你股份。他还说，给了你股份，你就不努力了，可以坐享其成了。那个时候，我还没听说过股票期权的说法”。不过，丁磊答应系统卖出一套，就给他提 20% 利润。这让陈磊华在没毕业前就已经赚了将近百万元。

同样是在 BBS 上，丁磊收获了他 1999 年杀向北京时的最早班底——杨海和黄志敏。

杨海网名蓝海，是水木清华病毒版的版主，他也是享有盛名的毒岛论坛的发起人之一，是中国民间反病毒领域的技术发烧友和民间意见领袖之一。

黄志敏则是潮汕人，潮汕历来出牛人，李嘉诚、黄光裕都出自此，在互联网领域里，也多有牛人，最牛、最有名的当属腾讯的马化腾，而最具有声望的是张静君。

潮汕有很好的互联网基础，这得感谢一个人，黄耀浩。1992年，北京的罗依建设的“长城”站和汕头黄耀浩建立的“手拉手”（后来改名 PCUG）站成为国内按照 FidoNet 体系建立的最早 BBS 交换系统，由此形成 CFido。

黄耀浩现在在广州和汕头两地飘荡，过着神仙般的日子。黄耀浩一直是一个自得其乐的人，当年半夜用 2 400 速率的 modem 拨号到香港下载最新的软件，是黄耀浩当时主要的生活内容。黄耀浩的英语本来并不好，但却啃完了所有相关的英文技术资料，对英文文学作品他可能会觉得一头雾水，但看技术说明书他却驾轻就熟。创造对他来说也是乐趣。为了不想睡觉的时候有人打扰，他买了一个表芯和一片微机芯片，用汇编语编了一个程序，然后接到门铃上，晚 12 点到早 9 点门铃自动失效。

当然不能忘了张伽，张伽现在在汕头宏景数码公司做副总经理，但已无当年做 CFido REC 的风光，不过，谁都不能否认他对 CFido 发展的特殊贡献，尽管他当时还只是个高中生。

因为黄耀浩和张伽，潮汕成为 CFido 和中国互联网的重镇。而且与很多人所认识不同的是，做互联网的潮汕人不仅能折腾，而且多有大才子。诸如当年蓝点的董事长康哲，之前曾经是《深圳特区报》的名记者之一，也是中国最好的 IT 记者之一；再比如走秀网市场总监、品牌先生龚文祥，也是潮汕人，同样能写一手好文章；前文提到的张春晖也是一个既能说，也能写的主。但其中，名声最响、笔头最健的当数龙音数码的张震阳，大号 banly。张震阳和他在龙音数码的合伙人麦广炜以及在北京的施彤宇三人是中文互联网上最早的网络评论组合易维评论的发起人，张震阳也是 CFido 会刊龙音的主编，他的另一个身份是中国无线互联网的先驱之一，也是移动梦网.net 域名的持有者。

黄志敏网名 Sting，周卓林网名 Wing，丁磊网名 Ding，三个人网名都有相同的后缀，很是有趣。

丁磊北上北京，黄志敏主动请战，成为网易的先锋官。丁磊后来也来到北京，他和黄志敏一起租每月租金 2 000 元的房子住。之后，黄志敏离开，辗转 3721、263 等公司，目前自己独立创业。

网易聊天室也是中国最火热的聊天室之一，后来《大话西游》出来，有一部分网友还习惯性认为是聊天室加了动画功能。

丁磊一开始也看中了域名注册和个人建站这块业务，他几次去找当时的广州电信数据分局局长张静君，希望把数据局的这块业务转给他，但张静君没有同意，因为这是广州电信旗下广

州视窗的命根子，虽然张静君知道丁磊很能干，但张静君也知道该支持丁磊到什么程度。这也间接成就了丁磊，如果真给了丁磊，网易将会是另一个万网或中国频道（两家公司均是1996年起创办的域名提供商，万网的张向宁、张向东兄弟和中国频道的龚少晖都是中国互联网上一等一嗅觉的好商人，也给中国互联网发展做了诸多基础性的工作，贡献同样巨大），虽然也可能很成功，但绝对不是今日的网易。

润讯工程师马化腾

丁磊的成功给了很多人以榜样的力量，比如马化腾。流传最广的一个版本是，正是因为看到丁磊靠着免费电子邮箱系统攻城拔寨，走向成功，与丁磊在 CFido 上有过交情、同有电信背景的马化腾心中泛起阵阵涟漪，因此决定创办腾讯。

关于腾讯为什么在 1998 年创办，还流传着另外一个版本。至少在马化腾毕业后工作的第一个公司润讯内部流传着这样的传闻：当时马化腾关于类 QQ 软件的提议，没有引起润讯高层的任何兴趣，因为他们在这个小东西上面看不到有任何前景。据润讯一个中层干部透露：“在当时的讨论中，有人说：‘这东西究竟是收钱还是不收钱？如果不收钱，我做它来干什么？’”当时很多人并没有看到，客户资料比现金收入更加重要。特别是有忠诚度的客户，商家往往是有钱也买不到。之后，马化腾的身影便在润讯消失了，他自己创办了腾讯。不过，这段传闻仅仅停留在传闻阶段，马化腾并非是一个意气用事的人，他自己也未必能看好 QQ 的未来，不然，之后也不会出现几度出售 QQ 的故事。但有一点是可以确定的，那就是在润讯期间，马化腾并没有显示出之后有什么特别之处。

多位前润讯的老员工在回忆起马化腾时，都用了没想到、当年其实不起眼这样的词汇来形容马化腾，他们的统一描述是小马当年一点都不显山露水，不过今天，小马二字好像没人能叫得出口了。

1993 年从深圳大学毕业后，马化腾进入润讯，当时的工资是 1 100 元。如果你了解寻呼行业，你一定知道润讯。20 世纪 90 年代初，对寻呼业来说是一个特殊的时代，从事这一行的企业一般都有一定的背景。由于相对垄断，中国最早的一批寻呼企业过的简直就是天堂般的日子。而作为其中龙头老大的润讯又是当时特殊中的特殊。润讯最鼎盛的时候，一年有 20 亿元的收入，纯利润超过 30%。润讯公司当时是全深圳福利最好的单位，每天都为自己的 2 万名员工提供真正的“免费的午餐”。马化腾虽然在润讯只是一个很普通的工程师，但其在润讯期间，正是润讯神话最光辉的年份，因此，润讯无疑提升了马化腾的视野，以及给马化腾在

管理上必要的启蒙。

马化腾的启动资金有传言说是来自炒股，说曾经有把 10 万元炒到 70 万元的大手笔。对此，马化腾本人没有正面回应过，但马化腾承认自己曾经靠开发股霸卡发过一笔小财。

马化腾虽然家境富裕，但其创业资本更多来自自己的积累，之所以用 50 万元创业，是因为这是当时开公司的最低门槛。

马化腾把自己的公司起名为腾讯，可谓意味深长：一方面，自己的名字有个腾字，公司和自己多有相关；另一方面，腾也有腾飞发达的意思。至于后缀为讯，更多是因为老东家润讯对马化腾的影响。

周鸿祎在方正的日子

几乎在马化腾创业的同时，1998 年 10 月，自称是方正最好的高级程序员的周鸿祎从新疆方正项目处回到阔别 10 个月的北京，他决定自己创业。和丁磊、马化腾一样，周鸿祎最开始给自己公司注册的是软件公司。而现在回过头去看，这一年冒出来的日后搅得整个互联网江湖翻天覆地的都是这样一群有软件背景、程序员出身，具有极客气质的年轻人。这多少有些巧合，但细一想其实有其内在逻辑，经历了 1995 年的基础建设、1996 年的 BBS 狂欢、1997 年的概念启蒙，1998 年本该就是极客当道。

在很多方面，周鸿祎和丁磊都有相像的地方。他们都是技术出身，熟悉并极度重视用户感受和体验，都有很强的大局观，极度爱学习，并且才华出众；他们都是个 Bad Boy，口无遮拦，有什么说什么，不忌讳在媒体面前大骂出口，即便在权贵和达人面前，他们也毫不掩饰自己的情感和观点，坚持自我和本真。当然还有一点，那就是他们都足够聪明，甚至于精明，很多和他们合作的人因此而吃亏，但也不乏追随者获益的，因此，人们对他们也褒贬不一。如果有什么不同，那就是丁磊要比周鸿祎幸运一些，一直待在网易，虽然也有失控的时候，但很快就收复失地；而周鸿祎倾注大量心血的 3721，最终虽然卖了一个好价钱，但他终归需要另起炉灶。他们两个人年岁也差不多，丁磊 1971 年出生，而周鸿祎生于 1970 年，要年长丁磊几个月。

周鸿祎的具体出生年月是 1970 年 10 月，籍贯湖北。由于同是测绘工程技术人员的父母迁居河南，他在那里生活到高中毕业，中学时代，周鸿祎就呈现出“牛人”迹象，多次在全国物理、数学竞赛中获奖。由于父母工作的便利，周鸿祎很早开始接触计算机。“不懂什么编程，就是觉得好玩。”

生于湖北，长于河南，求学于西安，混迹于京城，周鸿祎的经历不可谓不复杂。父母的言传身教和周遭的人文环境，使周鸿祎身上同时兼具湖北人、河南人、陕西人的秉性。楚地精明强悍之民风 and 中原河南油滑酱缸文化以及西安秦腔的厚重，诸多文化因子的杂交，使周鸿祎在后来踏入中国互联网江湖后，让人看不透、读不懂。

1992 年，周鸿祎被保送西安交通大学读研究生。读研期间“不务正业”，编过游戏软件、杀毒产品。为了卖自己的产品还开过两家小公司，招聘人手准备在全国“自建渠道”，但以失败而告终。

创业受挫让周鸿祎明白自己欠缺的东西还有很多。于是，周鸿祎决定先进大公司，从最基础的东西学起。1995 年 7 月，研究生毕业后，周鸿祎加入方正集团，从程序员做起，到项目主管再到部门经理、事业部总经理，最后做到方正研发中心副主任。

1997 年 10 月，周鸿祎组织开发成功中国第一款拥有自主知识产权的互联网软件——方正飞扬电子邮件系统。“飞扬”的诞生充满戏剧性，当时方正做了一个办公自动化的项目，主要是给国家机关中的秘书培训互联网的电子邮件知识，活儿派到周鸿祎身上，为了把活儿做好，周鸿祎跑了很多书城买了一些书籍回家，因此他发现了电子邮件是一个很好的东西，一定是未来的一个方向（这和之后他在雅虎中国把邮箱推进 G 时代有一定的联系）。电子邮件虽然是方向，但是使用起来还是很繁琐，更别提还要教会别人使用，由此周鸿祎想到很多人为什么喜欢玩游戏，那是因为游戏的界面非常人性化，周鸿祎想到这里，于是根据所想做了个软件，软件采用的是游戏化了的界面，秘书们一看就都学会了，而这个软件就是方正飞扬。

方正飞扬并没有取得预期成功，但让周鸿祎练了把手，做了把产品经理，把这个产品从头到尾做了一遍，具体到包括怎么和记者打交道，对一个程序员来讲这是一个很难得的机会。周鸿祎很想让方正把这个软件项目化，但由于互联网不属于方正的主营业务，周鸿祎要想继续做下去，要么离开，要么单独创业。

周鸿祎是个很用心的人，他虽然已经感觉到了互联网潜在的商业机会，也觉得在方正可以学习的东西不多了，是到该创业的时候了，但他很清晰自己还缺什么。这时候的他一缺方向，二缺团队，三缺资金，即便内心很冲动，也会努力地克制。

一些文章把周鸿祎描述成因为在方正内不受重视，被排挤而愤然离开并单独创业。这更多是一种猜测而已，和事实不符。周鸿祎是个绝顶聪明的人，他虽然在媒体上表现得像一个斗士，但其实，他是一个内心相当缜密、计划性很强、有很强执行力和推动能力的人，这向他获得了不少情感和道义上的支持，虽然，很多时候，他未必需要这种支持，但有总比没有好，多总比少好。

周鸿祎选择的创业方向是中文网址。他的灵感来自他向身边不懂技术的朋友介绍上网时，对方对于输入以 **WWW** 为开头网址的畏惧表现，让他在直觉上觉得中文网址将会是个大市场。

于是，他放弃了虽然成熟但想象空间不大的飞扬软件，而开始准备进入中文网址市场。

在这一年多时间里，周鸿祎和他的同事先后做了几个单子。第一个单子是新疆乌鲁木齐建行数据集中综合业务系统，这也是当年建行在全国范围内将营业所级业务系统升级为市级业务系统的第一批项目，项目目标高达 3 000 多万元，这个数字几乎占了当年方正系统集成分公司年收入的三分之一。这个单子周鸿祎做得非常辛苦，但也非常成功。以至于项目完成后，建行的领导直接打电话到方正，对周鸿祎赞口不绝。而当年这个项目组的建行员工，也都陆续转到建行全国各地担任技术骨干和领导，最高的一位做到了建总行科技部的副总。

周鸿祎也因这个单子业绩斐然，被公司提升为研发部经理。其后，他和团队又拿下了几个单子，其中包括一个 3 000 多万的大单，并帮助当时的新疆建行解决了很多问题。对此周鸿祎的体会是，一件事情如果没去做，你就不知道会对自己产生什么样的价值，但只要你认真做了就肯定会有收获。回京后周鸿祎发现，如果他没有到新疆，就不会拥有这种大型服务器的编程能力，这是周鸿祎去之前没有想到的。

在新疆的后期，周鸿祎也开始独自琢磨 3721 的项目。回京后，周鸿祎也把 3721 项目跟当时的直接领导周宁和方正香港的张旋龙提过。此时兼任金山董事长的张旋龙又问了金山公司高层求伯君和雷军是否有兴趣，但两人一致表示不看好这个想法。这时候，周鸿祎才决定离开。周鸿祎坦陈，其实当时如果方正愿意干，自己还是愿意在方正平台上做 3721 项目。从新疆回来一年后的 1998 年，周鸿祎带着自己那年刚招的两个本科生，一起离开了方正。在这所大学校园里，周鸿祎受益良多。多年以后，周鸿祎在公开场合经常教育年轻的创业者，应该先用创业的心态去打工，充分积累自己在管理和业务上的能力和资源，这也是他的一个很重要的心得。

1998 年 10 月，周鸿祎成立国风因特软件有限公司。公司网站名叫 3721，取自“不管三七二十一”的意思。新公司起步于 5 个人，全是他在方正的同事。周鸿祎在北京郊区找了套三居室房子，其中一间他和新婚妻子住，另外两间用来做开发。像美国的车库阶段。周鸿祎起步的办公室也和车库差不多，当时一位合作伙伴前去找他谈事情，发现他的办公室暗无天日，白天都需要把灯全部打开，定睛一看，只有在周鸿祎的大背椅上方两米多高的地方有个小窗户。

1999 狂欢开始了

1999 年 5 月 19 日，星期三。一个看上去不会发生任何新闻的平常日子，中国股市已经持续萎靡了 700 多天。而在 11 天前，美国导弹“误炸”中国驻南斯拉夫大使馆，引发了一场惊人的外交事件，中美关系再度跌到冰点。19 日这天，沪深股市悄然上涨 51 点和 129 点，收于 1 109 点和 2 662 点。领涨的是带有网络概念的股票，如海虹股份、综艺股份、东方明珠、广电股份、深桑达等。这根平地而起的阳线升势突然，继而凌厉，一拉就是一个多月。

“5·19”行情最红的两只股票海虹股份和综艺股份的背后都各藏有一家当时巨红的互联网公司，前者是联众，后者是 8848。如果再加上这一年的 7 月，名不见经传的中华网在美国纳斯达克市场上市并大获成功，更点燃了创业者和资本对互联网的燥热情绪。

资本市场的示范效应是巨大的：李彦宏、陈一舟、周云帆、杨宁、黄沁、张永青、唐海松、邵亦波、沈南鹏这些在美国发展得不错的海归都纷纷在 1999 年卷入中国的互联网江湖。他们毕业自哈佛、麻省理工、斯坦福……他们中的很多都拥有百万年薪，但因为互联网，他们杀将回来。

马云、陈天桥、朱骏、李国庆、季琦这些“土鳖”，也在 1999 年开始了自己的互联网梦想追逐，他们中的每一个都曾在传统领域中获取过商业上的成功，这让中国互联网的商业实践开始变得更加丰盈。

梁宇也从加拿大兴致勃勃地回到国内，他与在广州的 Fishman 会合，一起创办了天夏，在 2000 年 7 月推出图文 MUD《天下》，他们不曾想到的是，他们撬动了中国互联网最赚钱的一块蛋糕——网络游戏。不过，中国内地出现的第一套网络游戏并非《天下》，而是《人在江湖》，该游戏由王华逵领军制作，金智塔公司在 2000 年 2 月正式推出。

闻到互联网泡沫味道的 VC 也蜂拥而至，其中最活跃的有两家，一家是孙正义领导的软银，他们采取的是精品战略，UT 斯达康是他们的杰作；另一家是熊晓鸽和周全掌管的 IDG VC，他们采取的是群狼战术，到处喂养鲨鱼苗，广种薄收。

海归、商人、极客、VC 推手，这四类人一起齐刷刷地汇聚在 1999 年，1999 年就这样成为中国互联网最黄金、最灿烂、最辉煌、最值得念想的大年份。

福州人王峻涛雪夜进京

1999 年元旦过后的第一个工作日，时任福州连邦总经理的王峻涛来到北京，开始筹划操作

一个电子商务网站,他被任命为北京连邦的副总经理、信息总监兼电子商务事业部的总经理。1994 年年底,王峻涛投资成立了福州连邦,由个人持有全部股份。因为福州连邦在连邦各地的连锁店系统里业绩突出,1995 年 9 月,北京连邦在福州召开了连邦各地经理会议,全国几十个连邦连锁店的经理聚集福州,这个会议实际上是对福州连邦的现场学习观摩会。直到现在,北京连邦的加盟手册中还有很厚的一本小册子,题目就是“福州经验”。与北京连邦 5 年的合作让王峻涛在福州赚了不少钱,福州连邦也从最初的 20 平方米的店面变成了营业面积达 3 000 多平方米的大公司。

王峻涛网上 ID 叫“老榕”,前文已经有所介绍,他不仅是个网虫,也醉心做电子商务方面的尝试。1997 年夏天,迷上互联网的王峻涛用了 4 个月的时间写出了国内第一个电子商务网页,建立网上软件销售试验站点“软件港”,当年便以最高票被评为福建省十大网站之一。而这个网页也就是目前 8848 网站的前身。他的试验网站以销售软件为主,到 1998 年,每个月的销售额也有几万元。操作系统 Windows 98 发行时,王峻涛还通过网站预订售出几百套。王峻涛这次入京,是带着做一个电子商务网站的商业计划而来,在此之前,他曾就这个计划与金山总经理雷军交换过意见,认为只要投入 100 万~200 万元就可以干。不过,从情感和成功的可能性来说,王峻涛都希望由连邦来做这个事情,不管天时、地利、人和都该连邦来做。

连邦本身是做软件连锁销售的,IT 产品流通渠道有压倒性的优势资源。当时连邦已经在接近 300 个城市里有了连锁专卖店,这些终端可以同时为 8848 电子商务网站提供当地的配送、收款服务。同时,连邦的品牌在消费者心中具有较高美誉度。利用好这个连锁组织,对网站的电子商务业务拓展帮助很大,这是天时。

连邦有比较完善的供应链,尤其在软件、IT 产品和电脑图书方面。当时它有巨大的仓储和比较完备的进销存信息系统,困扰其他 B2C 站点起步的库存、采购、物流问题,在这里根本不是问题。而且,当时的网民只有 200 万左右,其中大部分是电脑玩家或者业内人士,在 8848 网站上销售连邦经营的产品,自然容易被接受,这是地利。

经过多年的合作,各地连邦已经像一个全国大家庭,彼此间已经可以像兄弟一样谈事情,这也是非常吸引王峻涛的地方,这是人和。

王峻涛与连邦的故事缘于 1994 年 12 月底北京一个大雪纷飞的日子,天寒地冻。福州人王峻涛虽然感觉身上很冷,但心里很激动。刚刚在北京中软大厦 12 层,其时任北京连邦软件公司总裁吴铁的办公室里,他们一起敲定了开设福州连邦的计划。

新成立的福州连邦成为北京连邦软件的授权加盟店,这是王峻涛与其时任北京连邦软件董事

长苏启强，以及吴铁合作的开端。有种“找到了组织的感觉”，王峻涛事后回忆说。

王峻涛是因为看到北京连邦在《福州日报》上的广告而动了心。整整一个版的“连邦宣言”，宣称只卖正版软件，采用全国连锁的方式。“只卖正版，这在 1994 年、1995 年的时候简直是一种半疯半傻的行为。”王峻涛说，“不过全国连锁的方式倒是我认为最最先进的模式，简直就是现实中的互联网。”到了 1999 年，王峻涛开始希望做真正的互联网。

王峻涛不断地游说苏启强和吴铁，说着说着，苏启强和吴铁开始动心了，于是，一个电话，王峻涛雪夜入京。就这样，王峻涛从福州赶来，带着他的福州试验网站而来。

虽然有福州试验网站在前，但 8848 这个名字是到北京之后才定的。

8848 的名字由来很有趣，按照王峻涛的记忆，在 8848 最早在北大附中租的面积不到 10 平方米的办公室里，苏启强、吴铁、时任南京连邦总经理的李献忠、时任成都连邦总经理的张屹、时任连邦市场公关总监的毛一丁和王峻涛一起开会，一起做脑力激荡，讨论即将成立的电子商务事业部的名字。那天，窗外飘着鹅毛大雪，房间内并无暖气设备，只有一台电暖器供暖，还时常跳闸，因此，屋子里并不暖和。

这些中关村内最活跃的大脑凑在一起，讨论的又是当时最火热的事情，所以房子里的人都没有感觉到冷。有人问，亚马逊^①是什么？王峻涛说，美洲最长的河流，也是世界上最长的河流。这时有人提议我们也按这个思路去想吧，于是，有人提议长江如何？一查居然已经被注册了。那长江多长呢？所有人都答不上来。于是，再有人提议，用数字吧，用大家都知道的数字，第一个被想到的数字是 960，一查，还是已经被注册了。这时毛一丁提议说，不如用珠峰的高度吧，这个都记得住，8848。这一说，所有人都说好，一查，“.com”又被人注册了，再一想，“.net”呢，这个没有，于是，立即抢下。

需要说明的是，请王峻涛从福州来北京做电子商务的另一个背景是，1998 年年底综艺股份成为连邦的大股东，连邦的两位创始人苏启强和吴铁觉得要换一个玩法，不过，这也给之后的 8848 网站的命运带来了诸多变数。

海虹控股：“5·19”行情第一牛股

1999 年的叙事总是从 5 月开始的，这一年的 5 月，实在是太不平常。时政上有美国导弹“误炸”中国驻南斯拉夫大使馆，经济上有中国股市的“5·19”行情。

1999 年 5 月 19 日，星期三。一个看上去不会发生任何新闻的平常日子，中国股市已经持续萎靡了 700 多天。而在 11 天前，美国导弹“误炸”中国驻南斯拉夫大使馆，引发了一场

惊人的外交事件，中美关系再度跌至冰点。19日这天，沪深股市悄然上涨51点和129点，收于1109点和2662点。领涨的是带有网络概念的股票。这根平地而起的阳线升势突然，继而凌厉，一拉就是一个多月。

在这一拨行情中，最出风头的是一只叫海虹控股的股票。“5·19”行情中，海虹控股是网络股的急先锋。5月19日后短短一个半月，海虹控股涨幅超过了100%。随后虽然有所回落，但到了2000年，该股重新发飙，即使在戴着ST帽子的情况下，也一口气从每股18元暴涨至每股83元！

推动这只妖股的背后有两个人，一个叫谢文，另一个叫康健。

谢文，1958年8月出生，“文革”时干过三年电工，“文革”后考入中国人民大学哲学系，1978年入学，属于老三届。大四那年谢文转至南开大学改读社会学，毕业后即赴美，学成后做投资咨询。按照谢文自己的说法，他从1988年开始发电子邮件，是全球最早接触互联网的3000人之一。1996年，谢文回国。

康健，1956年4月出生，民建党党员。北京市朝阳区人，曾就读于高干子弟云集的北京第二十七中。康健和谢文在大学时同级同校，1982年毕业于中国人民大学经济管理专业，先后在北京市政府农办、《中国村镇百业信息报》、康华国际软件开发公司等任职。其间，康健前往美国、加拿大学习，主要是学习基金操作。在国外学习这段时间，康健的妻子吴晓冰在美国先后担任华润集团驻美财务官和一家美国公司副总裁。吴晓冰和谢文则是大学同班同学。

1996年年底的一天，吴晓冰打电话给谢文说一起聊聊天，此时的康健靠期货获取了第一桶金，并已是中海恒实业发展有限公司总经理^①。康健想买一个上市公司的壳，谢文则大谈网络。谈了一夜，事儿就全定了：谢文帮康健完成对海虹的收购，中海恒帮谢文搞一个网络公司。接下来的事情发生在1996年12月，中海恒实业发展有限公司以协议方式受让琼海虹5000万股法人股，成为海虹第一大股东，占股24.83%。1997年年初，中公网信息技术与服务有限公司成立，中海恒也完成了对海虹的收购。新组建的中公网的股权结构为中海恒持股20%，海虹持股40%，信息产业部数据网络集成中心持股40%。康健出任中公网董事长、总经理，谢文任常务副总经理。

谢文自此成为中国互联网历史上最能折腾的人物之一。在离开中公网后，谢文依旧不断地奔波，独立创业做过宽带服务，在互联网实验室最红火的时候当过这家公司的当家人，也曾在中国最有声望的财经网站和讯公司做过CEO，折腾Web 2.0，他也曾被马云请去主政雅虎中国，但不到一个月就辞职了，赋闲在家两年后，他入主一个叫“一起网”的网站，做起当下

最流行的 SNS 概念，最新的消息是他已经离开一起网了。

谢文不断声称自己是中国互联网业界最早接触互联网的人之一，同时他应该也是中国互联网一线公司中活跃的 CEO 中年龄最大的一个，这两种身份混合在一起，就是他总是能给这个行业不断贡献一些声音。因为他的资历，大家都竖起耳朵听，同时他又不断给这个行业折腾出一些新东西，虽然总是为时偏早，但大家对未来总是保持关注，因此，也总是有人向他学习。

不过，谢文做的事情中，最有价值的、最让人念念不忘的还是 1999 年 5 月，他代表中公网出资 1 000 万元人民币收购做网络游戏的联众公司 80% 的股权。这个事情的意义在于，它让互联网与资本的对接有了第一个最鲜活的故事，比起张树新的落寞、宫玉国的无奈，这个故事更具备向上的意义。

联众三人行

就这样，当时间的指针指到 1997 年年底的时候，鲍岳桥和简晶、王建华这一希望公司的“梦之队”决定离开公司，没有提任何条件。这三个人，先后写出了 UC DOS 和“中国龙”这样的中文 DOS 平台，但在 Windows 平台的冲击下，他们看不到未来，他们知道，只有做出面向互联网的产品来，才能为自己找到希望。

他们出来创业遇到的第一个问题是成立公司所需要的 50 万元注册资本，他们三个人虽然写出了拥有千万用户的产品，但并没有从希望公司得到多少报酬，以至于三个人开公司的时候，连注册公司需要的 50 万元都拿不出来。

鲍岳桥和简晶、王建华三个人一起去找当时中国本土最大的杀毒软件公司江民科技的董事长王江民。在北京当代商城北面的一家小饭馆三个人一起请王江民吃饭。三个人都是技术出身，之前都是和程序打交道，除此之外一片空白。他们为什么会找王江民，很大程度上因为王江民在他们眼中相当成功，不仅软件写得好，财富上也有积累，他们更多是想向王江民请教怎么经营公司，当然，他们的另一个目的是想在饭桌上找个合适的时机向王江民借点钱开公司。一顿饭下来，三个人兴高采烈地讲起他们的新项目，但一说到借钱的事情，三个人就不断地你看着我，我看着你，谁也不知道该怎么说。倒是王江民主动地说，你们开公司是不是需要钱啊，这样吧，我借给你们 50 万元，做得好，你们就把钱还给我，做得不好，就不用还了。三个人心中的石头顿时落了地，无比敞亮，于是，不断地举起手中酒杯敬王江民。

这笔 50 万元的借款三人等公司注册下来就还给了王江民，靠着三个人凑的 20 万元支撑了一

年，到了 1998 年年底，鲍岳桥眼看着要过年了，想着还是要让哥几个（当时联众已经有了自己的第一个雇员）有点钱过年，于是，又找王江民借了 10 万元，4 个人每人分了 2.5 万元，回家过年。王江民对联众的两次借款被一些媒体称为中关村较早的天使投资，但性质上这更接近于借款，更多的是第一代程序员中的惺惺相惜。

他们三人从希望公司出来，王建华的孩子跟着呱呱落地，简晶的孩子也刚过一岁，孩子的成长需要钱，但鲍岳桥也不富裕，于是，三人无奈只得东挪西凑地各自掏了四五万元，就这样，联众公司的前身——飞鹰公司——在北京马连洼的联万庄宾馆成立了。

说到联众公司名字的由来，还真有些曲折。自公司创办初始，三人就在琢磨如何取一个好听又好记的名字。当时排出来的候选名字有好几个。后来初步决定选用“飞鹰”，取英文“flying”的谐音。试用一段时间后，大家都不满意。后来王建华提出为什么不能截取“联想”和“大众”各一字为“联众”呢。另两人一听，虽有拼凑之嫌，但确为“飞鹰”所不及，单就字面意义“联系大众”即比前者更有亲和力，而且这个名字也有三个人（三人为众）联合创办的意思，同时也与他们想做的在线游戏的目标定位契合，于是三个人一致认为应该取这个名字。在去工商局注册的路上，三个人一点把握都没有，因为这个名字被注册的可能性很大，他们为此还准备了一些其他的名字，不过，他们到工商局一查，这个名字竟然没有被注册，他们立马乐了。三人百思不得其解，而且他们还发现，在他们注册时存在一家叫联众达的公司。比较合理的解释是，之前有家联众公司，在联众达想注册的时候还在，之后可能注销了，而他们三人应该是这家公司被注销后第一个申请这个名字的公司。真是注定他们要成功。

联众公司英文名的来历也是一波三折。最初王建华提出用“globallink”，并且以此作为公司的域名。遗憾的是当时大家都不知道如何申请国际顶级域名，虽然 CNNIC 这样的域名注册和管理机构的物理位置距简晶家不足几十米。待到以后搞清楚申请步骤后，发现 globallink 已被国外公司注册。于是，只好申请了 www.globallink.cn.net 和 www.gl.cn.net 这样的非标准域名。后来用的标准域名 www.ourgame.com 是创办一年后与中公网合作才启用的。

公司成立起来了，扣除房租、机器购置费用，资金顿时又捉襟见肘。他们不敢招募任何员工，工作室是宾馆的两个房间，所有工作只靠他们三人完成。为了提高工作效率，简晶将家搬到了马连洼附近，鲍岳桥和王建华两人则各弄一辆摩托车，每天跑来跑去。

联众说是 1998 年 3 月成立的，其实那年年一过三个人就开始各自开干了。“那年春节我第一次没有回老家，留在北京，二月份过完年以后就已经开始工作了，那个时候就我们三个人，从某种意义上讲都称不上是公司，相当于是一个开发小组。”回忆起当初创业时的情境，鲍岳桥脸上立刻流露出了光彩。联众的框架设计用了将近两个月的时间。接下来，王建华负

责服务器端编程，鲍岳桥负责“游戏大厅”的开发，简晶负责具体游戏的设计。到 1998 年 5 月的时候，已经有三款游戏成型，基本上可以玩了。

三个月后的 1998 年 6 月，北京 ISP 站点东方网景宣布“联众网络游戏世界”正式开放测试。联众当时拥有 5 款游戏：围棋、中国象棋、跳棋、升级、拱猪。看到理想变成现实，三人自然很兴奋，但心里还是没底，定的目标也很低：到年底 200 人同时在线，注册人数 5 000 人。而联众的榜样则是台湾的一个网络游戏站点。联众起步的时候，它已经有近千人同时在线，“简直太厉害了”，鲍岳桥欷歔不已。

联众刚推出的时候场面比较尴尬。看着开发出来的游戏没有一个人来捧场，三人的心情很是郁闷。不过也是，那时知道这个网站的人一个都没有，哪来人访问。三人各自利用关系到处拉人来看，提意见。就这样，知道联众公司的人有了，陆续有人上线访问。但来的人还是太少，有时为了不让来访问的网友无功而返，经常出现三个开发者共同陪一人玩的情形，或是一个人同时开三个 ID，一个人同时扮演三个角色，这样只要一有网友上来，游戏就可以玩起来，但不能老这样，联众为此想出小花样并在首页贴出通知：“请大家集中在中午过来，这时人比较多，联众公司人员也在。”

陆陆续续有一些人来了，大都是抱着“看看鲍岳桥他们又做了些什么”的想法来的。1998 年 6 月 18 日，东方网景在首页为联众开通做了一条预告，那天联众的点击次数超过了 1 000 次。发现这招挺管用，三个人就去很多网站的论坛里贴了很多广告帖子。

为了庆祝玩家“坐满 8 张桌子”，鲍岳桥特意将那张网页保存下来，作为骄傲的证明和纪念。后来，一些媒体陆续开始报道联众。

事实上，网民的关注大大超过了鲍岳桥的预期。1998 年 8 月 5 日，联众第一次全面升级，由于没有想到会有大量的下载情况，造成整个服务器专线因超负荷瘫痪了两天。1998 年 10 月 23 日，联众第二次全面升级，升级版本下载量使得东方网景线路再次瘫痪。到年底，网站注册用户超过 5 万人，平均在线游戏人数高峰时也超过 1 000 人以上，比预想的高了 5 倍，很快超过国内其他对手，成为国内最大的在线游戏网站，而台湾的那个网络游戏站点还在原地踏步。当在线人数又把台湾站点甩在后面时，三人兴奋至极。

2000 泡沫四溢

2000 年 3 月 1 日，李嘉诚抢在纳斯达克崩盘前在香港创业板将 TOM 挂牌上市，万人空巷，满城轰动。数十万人排队认购，收回表格 50 余万份，超额认购近 625 倍。“李嘉诚”和“互联网”这两个概念太过火热，使其股价很快攀升至 15.35 港元，公司市值超过 300 亿港元，香港此夜再成李家之城。

TOM 挂牌的第二天，柳传志在香港紧紧握住了李嘉诚二儿子李泽楷的手，双方谈成的合作内容是：共同发展宽带互联网服务、制造；销售联想的 NOW 电脑以及通过 NOW 分享多媒体内容。3 月 3 日，当盈动与联想合作的消息传出后，联想股价一飞冲天，摸高至 70 港元，一个交易日的市值就暴增 177 多亿港元，总市值超过 800 亿港元，联想一跃跻身香港十大市值公司之列。

李嘉诚是过去半个世纪里华人商界不老的传奇，柳传志是过去 30 年间中国改革开放最具标杆性的企业家，这两个人在 2000 年 3 月，准确说是在 3 月的头三天，接连在香港资本市场掀起了中国互联网最华丽的一波造梦巨浪。

柳传志占尽互联网便宜，用互联网圈来 28 亿元，烧掉计划中的 1/4（7 亿元）后就找人接盘，转身而去；李嘉诚比柳传志善始善终，但其旗下的 TOM 也没有能够改写整个中国互联网业的版图走向。

李嘉诚和柳传志的意义在于，他们在互联网最热的时候帮助点了最后一把火，他们的进入，带动了诸多传统巨头 TCL、三九对互联网的投入，对互联网第一波的起浪功莫大焉。

2000 年，还有一个人，虽然他的声望和影响力还没能达到李嘉诚和柳传志的地步，但就产业贡献来说，这个人却居功至伟。他就是时任中国移动香港上市公司总经理的王晓初（现为中国电信集团总经理），这一年的 11 月，王晓初力主推动的移动梦网创业计划发布，这一计划的发布，好比把起搏板放在了濒临绝境的中国互联网的心脏上，施加 300 焦耳的电击，让它从绝境中复苏过来。

这一年，我们还需要关注一个人的故事，这个人是中关村的有为青年雷军。雷军的价值在于，在低潮中进入市场，用自己的钱，嫁接之前的商业理解和认知，让自己创办的互联网公司形成正现金流，提升商业价值，成为把互联网做实的榜样。从这个意义上说，雷军是中国互联网的坚定信仰者。

不要嫌晚，只要你信仰互联网，任何时候进场都不算晚。

周凯旋高调登场

2000 年 3 月 1 日，TOM 在香港创业板的高调登场，堪称当年资本运作的代表作：数十万人

排队认购，收回表格 50 余万份，超额认购近 625 倍。“李嘉诚”和“互联网”这两个概念太过火热，使其股价很快攀升至 15.35 港元，公司市值超过 300 亿港元，香港此夜再成李家之城。

而在 TOM 的股东名单中，最引人注目的是第二大股东，持有 32.29% 股份的周凯旋，按首日 IPO 的价格计算，当日周凯旋的纸面财富曾放大到百亿港币。

周凯旋是谁？周凯旋这个男性化名字的拥有者，却是一位仪态万方的女人；周凯旋的前缀，在香港媒体上经常是“李嘉诚的红颜知己”，在内地媒体上经常是“TOM 集团幕后的掌控者”；至于后缀，每一个都是众人仰慕的身份—李嘉诚基金会的董事、中华关怀集团的拥有者。

周凯旋的故事并非香港传统的财富故事，外界对周凯旋议论最多的是其与董建华和李嘉诚的关系。她的巨额财富的原始积累的确是得益于两个人：一个是香港最有权力的男人—香港前特首董建华；一个是香港最具财富的男人—李嘉诚。

1986 年，周凯旋第一次学做生意，是为她的英国老板前去西安洽谈伦敦兵马俑展览。周凯旋崭露出她出色的组织能力，仅花两个星期的时间就达成交易。展览大获成功的同时，周凯旋凭借着自己经营兵马俑纪念品业务“赚到了第一笔大钱”。从此周凯旋的发展方向转向商业运作。

也正是这笔生意，周凯旋结交到了第一个关键性的朋友—时任东方海外董事长的董建华表妹张培薇。周张二人旋即成立维港公司，专做内地贸易。新公司做的第一单生意是卖散装水泥运输船到广西。当年香港房地产市场很旺盛，水泥需求量大，广西的散装水泥厂商希望能够打入香港市场，周凯旋在仔细研究市场需求之后，认为散装水泥厂商极具购买力，并且根据两地水泥差价和购船成本，制定了一个比平均卖价高出 100 多万美元的定价，最终交易成功，董建华自此对周凯旋的能力信任度大增。

直至 1989 年，董建华对周凯旋说：“你们做的生意还是太小，不如你们看准一些很好的项目，我们一块儿发展，你就会上一个大台阶。”当时北京的房地产很热，董建华的建议是周凯旋可以在北京寻找房地产项目，东方海外和维港公司一起参与发展。

1992 年，周凯旋和张培薇从计划开发 6 层楼高的北京长安街儿童电影院的构想开始，到最后引入李嘉诚资本，成就一个 10 万平方米、20 亿美元投资的东方广场。周凯旋前后付出了 5 年时间，获得的回报是 2.5% 的顾问费，约 4 亿港元。周凯旋在提现一半之后，将另外一半投资东方广场作为长线股东投资。

东方广场成就了周凯旋一生的名声。1993 年，就是这位毫无地产操作经验的女子，提出了全面开发新东方广场的规划，并用半年时间，迁走了长安街上 20 余个国家部级单位、40 余

个市级单位、100 余个区级单位、1 800 余户居民；之后的 5 年，处于最敏感地段的东方广场，作为华人首富李嘉诚投资的亚洲最大的建筑群项目，历经陈希同、王宝森贪污受贿案，长江实业运作北京高层突破建筑高度限制，麦当劳王府井店搬迁，开发中撞见古迹等一系列风浪，其间过程起伏变幻，更有国内外舆论下的种种变数，没有人真正知道周凯旋到底是如何周旋其中，又是如何一一摆平的。

周凯旋与互联网结缘始于 1995 年，在那年她学会了如何使用电子邮件。但在当时，她并不认为这是一个商业机会。她看好的是 IT 业的另一领域：信息系统软件。1996 年 7 月，周凯旋投资创办 Alexus。一年后，她在 Alexus 旗下创办深圳口岸电子报关公司易网通。这基于一个简单的思路：进、出口商需要一个电子系统来简化报关手续。由于有拥有众多码头的和记黄埔作为合作伙伴，这块业务的收入很快达到千万元级别。之后恰逢网络狂潮席卷全球，香港创业板建立，李嘉诚认为这是大规模整合资源的绝佳机会，于是将易网通注入电子商务，合并和记黄埔及长江实业旗下的新城广播附属网站及节目制作部门，这就是最初的 TOM。TOM 的 IPO 虽然获得巨额成功，但在李嘉诚的这个大玩具中，既是他的红颜知己也是 TOM 第二大个人股东的周凯旋却无法从中套现。

要解套必须要有业绩支撑，但谁都知道，TOM 上市的故事本来就只是一个泡泡，TOM 的当务之急是找到一个能够让 TOM 业绩报表好看，能让资本市场不断抛售股票的投资者重新建立信心的 CEO 来执掌大局。

很显然，tom.com 的第一位行政总裁，也是新城广播行政总裁的张承并不合适，当时周凯旋还在内地找来了东方蜘蛛广告公司总经理、演艺界明星朱时茂和超越广告公司总经理陈小东^①，以及后来去了空中、曾很长时间担任 TOM 在线 CEO 的王雷雷，希望他们一起帮助张承把 tom.com 做好。

后来张承因过于注重内容建设，不能达到 TOM 快速膨胀的自我发展，于 2000 年 7 月 17 日离任，出任和黄电子商贸部门新职。在这个背景下，2000 年 7 月，前高盛高科技部投资经理王被推到前台，担任 TOM 公司的行政总裁。

雷军说服金山、联想一起投资卓越

联想在互联网战略上也并非一无所获，2000 年他们参与投资的卓越网在 2004 年以 7 500 万美元的价格卖给了亚马逊，最开始占据 30% 股份的联想投资，理论上获取的收益接近 2 亿元人民币，实际上也是有超过 1 亿元人民币的巨额回报。创办并手把手实现卓越网这一好买

卖的人叫雷军。

2000 年开年，金山董事总经理雷军觉得自己把互联网想明白了，于是就给金山大股东张旋龙看 15 页的 PPT（幻灯片，PowerPoint），张旋龙没听明白雷军要干什么，但听雷军要继续加大对互联网的投入就点头同意了，张旋龙也被卷入互联网热浪中了。

张旋龙此时嘴里总在重复着一句话：互联网快疯了，新浪快上市了。张旋龙最开始进中关村就是帮四通卖打字机，同时把兼容机 SuperPC 让四通在全国卖；张旋龙和四通上下像一家人一样熟悉，四通是新浪的大股东，新浪上市，四通自然受益。张旋龙跟着高兴，跟着受鼓舞。

张旋龙同时在 1999 年下半年刚刚促成雅虎与方正合作，两家公司合作开一个合资公司代理雅虎中国的广告。雅虎的故事也给张旋龙很大的震撼，1996 年上市的雅虎很快取代网景，成为全球互联网市值之王，这样的故事谁听起来都震撼。

另一个让张旋龙意识到互联网不得了的故事是中华网在 1999 年 7 月上市，不仅 IPO 当日大涨，之后的半年里，只要有任何中国加入世界贸易组织或是加大改革开放力度的消息出来，中华网的股价就要上一个台阶。中华网的 CEO 叶克勇也是香港商界的知名人物，张旋龙在多次酒会上与之打过照面。对于叶克勇的成功，一多半的香港人都没有想到，张旋龙也很惊讶。

新浪、雅虎、中华网，三家发生在身边的.com 故事让张旋龙迫切地感受到互联网大有未来。

1998 年 9 月，联想注资金山后，金山的股东有联想、有张旋龙、有求伯君，雷军也是股东，但股份最少，只是小股东。雷军要做互联网，还必须说服张旋龙之外的其他股东。

求伯君也想做互联网，但他更看好网上酒店预订这块业务，也就是电子商务，但方向不一样。

雷军更看好亚马逊，他想在网上卖东西。

由于都看好，因此金山在做卓越的时候，也在做旅游电子商务网逍遥网。逍遥网由生性逍遥的求伯君管理。卓越和逍遥这两个名字，不知道是谁取的，就名字来说，就是金山两大掌门的内心写照，卓越对应着雷军，逍遥呼应着求伯君，都是绝妙匹配。

2000 年联想分拆，投资业务划分给了朱立南领衔的联想投资，如前所言，2000 年 3 月联想从香港二级市场圈来 28 亿元港币的现金，正想投资互联网，于是，当雷军征询朱立南意见的时候，朱立南欣然应允。

金山控股和联想投资联合给卓越估价 2 000 万元人民币，其中金山控股投了 1 000 万元人民币占 70% 股份（内含管理层 20% 的股份），联想投资投了 600 万元人民币，占 30% 股份，最后投到卓越账户的现金是 1 640 万元人民币，多出的 40 万元是卓越首任总裁王树彤个人投

的，以表示自己对公司的信心，王树彤后来离开卓越后，创办了 B2B 网站敦煌网，这是后话。^①

雷军看好卓越，提出自己亲自担任卓越的 CEO，但包括金山董事长杨元庆在内的董事会都不同意。1999 年因为红色正版风暴获得巨大成功，董事会内关于雷军是否适合担任金山董事总经理的杂音没有了；关于金山演变成联想软件事业部，雷军与联想软件事业部一部总经理韩振江竞争上岗的说法也成为无稽之谈，雷军在金山的位置超级稳固，董事会又一次燃起金山独立发展并上市的想法，这个时候，让雷军去兼任卓越的 CEO，董事会怎么可能同意。金山董事会说雷军可以多花一些时间关注卓越，但去当 CEO 的念头还是打消为妙。

雷军执拗不过，只好在卓越不设 CEO，请王树彤来当总裁，配合自己这个董事长来管理和领导卓越。

雷军从 1998 年起就在动员王树彤到金山工作，王树彤也想换到更大的舞台上发挥，但就是不知道怎么给王树彤腾位置，既然金山董事会不让自己当卓越的 CEO，不如请王树彤当卓越总裁，配合自己，雷军直觉上觉得王树彤够职业，也适合做电子商务。

富华大厦 陈一舟 王树彤

1999 年年底，北京朝阳门北大街 8 号富华大厦。从陈一舟的 ChinaRen 出来，雷军想起王树彤就在楼上，就打了个电话给正在思科做市场经理的王树彤。王树彤那天中午正好有空，于是两人一起吃午饭。席间，雷军对王树彤说：“做互联网不见得行，不做互联网，则肯定不行。”雷军还对王树彤说：“这是一个重新洗牌的机会，你可以循规蹈矩地过下去，但你也可以选择另外一种生活方式。”雷军接着对王树彤说：“我们现在想做电子商务，你有没有兴趣来做？”1999 年的王树彤承认互联网是一个机会，但没有马上答复雷军，“我要好好想想，一周之后给你答复”。

1999 年雷军经常去富华大厦是因为他在武汉大学的同学陈一舟。1999 年 4 月，陈一舟从美国回来找雷军，和雷军聊了一阵互联网之后，陈一舟告诉雷军，他要办个网站超过网易。和丁磊很熟的雷军觉得他在胡说。让雷军没想到的是，6 个月后，陈一舟将网站建了起来，用 12 个月烧 1 000 万美元的速度将 ChinaRen 做得人气挺高。

1999 年年底，雷军问陈一舟：“ChinaRen 人气的确做得不错，但你靠什么赚钱呢？”陈一舟回答：“来我这里的都是年轻人，有很强的消费能力。他们在我这里聊天、做个人主页，高兴得一塌糊涂，然后，我就可以向这些人卖手机呀……”雷军立即告诉陈一舟这种想法没戏。

“你的这种想法和我们 1996 年做 CFido 的想法一模一样，我那个时候出钱买服务器，付电话费，网友们在我这里玩得也很高兴，但他们觉得来我这里就是在给我面子，我赚不到钱。”陈一舟不同意雷军这种看法，他坚持人只要聚在一起，就会买相同的东西；雷军坚持，买了相同的东西，人才容易聚在一起。那个晚上，他们为“鸡生蛋，还是蛋生鸡”的问题争论到凌晨两点多。这场争论使雷军渐渐想清楚了“垃圾访问量”没用，这场争论更加坚定了雷军改变之前卓越下载模式转做电子商务的信心。

一周之后，王树彤通知雷军他可以加入卓越，接着提出想请陈年一起来。在 2000 年金山春节联欢会上，雷军又一次见到了原《书评周刊》主编陈年，陈年此前筹办运作“席殊好书俱乐部”的经历让雷军非常感兴趣，雷军觉得卓越的模式和图书俱乐部的模式很像。三个人那天在联欢会外的一张桌子上谈了一个多小时。

有了钱，有了王树彤与陈年，雷军看样子是要做电子商务了，但是，看着以前积累下的成绩①，雷军又觉得割舍不下。雷军试图说服原来负责软件下载的高春辉和他的团队一起转向电子商务，但后来发现，这是徒劳。

雷军将高春辉们聚集到一起开会，他一口气讲了一个多小时。他讲：“第一，互联网是工具，采用先进生产工具的企业一定能得到很好的回报；第二，我们一定要到互联网上淘金，我们付出的是人民币，在美国股市上赚到的是美元，天然能翻 10 倍；第三，访问量不一定是钱，大的门户靠访问量能赚到广告费，但更多的网站只有靠电子商务。”

2001 大转折

2001 年的世界和中国充满了大事件。

美国东部时间 9 月 11 日上午 8 点 45 分，一架波音 767 飞机在飞离波士顿洛根国际机场不久后被劫持，撞向纽约曼哈顿的标志性建筑——世贸中心的北楼，18 分钟后，第二架飞机撞向南楼，曾经是世界第一高楼的世贸中心在烟雾中轰然倒塌。9 点 45 分，又有被劫持的飞机撞向美国国际部所在地五角大楼的一角。这就是著名的“9·11”事件。来自阿富汗的恐怖主义组织“基地组织”和它的领导人本·拉登宣布对此负责。

这一年的 7 月 13 日，北京时间 22 点整，莫斯科，在一片寂静之中，时任奥委会主席的萨马兰奇用浑厚的声音说了一个词：Beijing!数千里外的华夏大地一片沸腾，烟花满天。

11 月 10 日，又一个历史性时刻，这天下午，在卡塔尔首都多哈举办的世界贸易组织第四届

部长会议上，与会国家以全体协商一致的方式，审议并通过了中国加入世贸组织的决定。

夹杂着这些大事件，中国互联网所上演的诸多故事，与之相比在戏剧性上一点也不逊色：在整个纳斯达克崩盘带来的冷风中，网易 CFO 辞职，CEO 和 COO 也被赶走了，丁磊当上了谁也搞不明白的首席架构师，这还只是麻烦的开始；网易忙活了大半年，想把自己卖掉，但在最后关头卖不了了；卖不了还不说，网易甚至还因假账风波停牌了。丁磊只好灰溜溜地将公司总部搬回广州。

丁磊决定搬回广州有一多半是为了成本考虑，既然不做门户了，那在北京设立太大的机构没有意义。这一搬家还真搬出机会来，2000 年下半年起，广东移动成为移动梦网的先行部队，需要在广东地区寻找一些合作伙伴，网易作为广东为数不多的全国性品牌被选中，一起推广短信业务，网易短信曾经一度占到移动梦网的 20%，这是一个惊人的数字。

短信的成功让丁磊有了底气，加大对网游的投入，《梦幻西游》终获成功，丁磊也由此登上中国首富。

搜狐的张朝阳也惊险地守住了北大青鸟的并购偷袭，并由此开始逐步管理和掌控董事会，同样也是借助短信上的巨大成功，张朝阳咸鱼翻身。

有些可惜的是新浪，他们在最需要团结的时候赶走了自己的 CEO 王志东，之后的新浪，与阳光卫视合并然后迅速分手，在短信和网游领域都没有获得应有的市场份额。所幸的是在新闻领域上还是持续领先。

2001 年是中国互联网的危机之年、中国互联网公司的转身之年。不仅网易和搜狐相继找到翻身的路径；盛大、3721、百度、阿里巴巴、携程也在 2001 年开始寻找到属于他们的自我解救路径。

这个世界还是很美好的，即便是在凛凛的北风中，只要有希望、有梦想，肯努力、肯坚持，那么，结果总是好的。

网易假账风波

2001 年 5 月 8 日，星期二，中国法定节假日“五一”长假后的第一天上班时，网易公司对外宣布，原定召开的业绩公布会将因故推迟。对于一家上市公司，推迟发布财务报告并不是一件简单的事情。果然，网易公司随即宣布，由于合约报告出现失误，该公司第一季度营收将远低于市场预期。公司在声明中表示，该公司的一名或数名员工“可能没有正确报告网易公司与第三方广告商之间的合约条款”。

“由于以上原因，网易公司截至 3 月 31 日一季度中的营收将远远低于管理层在 2 月份作出的预期。”网易公司还表示，为了对这一事件进行内部调查，该公司将推迟第一季度的业绩报告。调查重点将涉及 100 万美元的营收。网易公司称，错误报告将不会影响此前几个季度的业绩报告。网易的两位资深经理将主持相关的调查工作。这一天，网易在纳斯达克市场的收盘价为 1.80 美元。这就是著名的网易假账风波。

紧接着，第二天，5 月 9 日，网易公司又发表了一份更为正式的声明，称原本定于第二日（10 日）要发布的 2001 年第一季度财务报告的计划因故推迟，全文如下：

网易公司今天宣布将推迟原定于北京时间 2001 年 5 月 10 日（星期四）发布的 2001 年第一季度财务报告，并取消原定于北京时间 2001 年 5 月 10 日（星期四）早上 8 点召开的管理层与分析师电话会议。因为公司发现其雇员可能未向公司财务部门正确呈报公司与第三方广告商之间的合同条款。根据公司现有的资料，这些潜在的误报可能导致某些合同带来的广告收入提前计算为 2001 年第一季度的收入。尽管如此，所涉及的合同仍然有效，并且网易公司完全相信公司在提供相关广告服务后，这些合同项下的广告收入将被计为公司营收。在发现上述问题后，网易公司立即采取各种措施，积极开展调查工作。网易公司表示在此次调查未结束之前将不对此事件或截止于 2001 年 3 月 31 日财务季度的财务结果发表进一步评论。

而所谓的假账查处工作也在同时悄悄展开。曾经在第一季度与网易有购销合同来往的企业无一例外地接到网易请来的安达信会计公司的调查单，要求它们在上面签字以证明公司确实与网易发生过某笔交易，而不是只签订一个没有交易的合同。

“假账事件”让网易当家人丁磊与他一年前请来的职业经理人黎景辉、陈素贞之间的矛盾暴露得更为充分。5 月 8 日，“五一”休假回台湾的陈素贞被通知“在家休息”，同时被通知无限期休假的还有公司的销售总监陈盈洁。“五一”长假后，网易的工作人员就没有再见到陈素贞和陈盈洁的身影。

2001 年 5 月中旬的一天，上午 9 点，也就是网易员工上班考勤前，每个员工的办公桌上都放上了一封名为《告网易全体员工书》的公开信，写这封信的是时任网易首席执行官的黎景辉。信的主要内容是抱怨丁磊过多地拥有并且滥用权力，处处掣肘，令他无法正常工作。半个小时之后，几乎所有这封信的副本都在丁磊的授意下被回收了。丁磊和黎景辉的矛盾进一步激化。

2001 年 6 月 5 日，丁磊和黎景辉的矛盾趋于白热化。黎景辉聘请了私人保镖，而丁磊执意要大厦的保安将黎景辉的私人保镖从公司所在的嘉里中心驱逐出去，当时，这件事引起了不小的骚动，双方的律师都赶来斡旋。当天下午，阴雨绵绵中有人看见黎景辉在保镖的帮助下

正费力地将一只大行李箱运出嘉里中心。

一周后的 6 月 12 日，网易宣布了关于公司的两项重大决定：一，黎景辉和陈素贞已经分别辞去首席执行官和首席运营官的职位，辞职自当天起生效。网易董事长丁磊将代理首席执行官和首席运营官的职责。黎景辉同时也辞去网易公司董事会的职位。

一家公司的董事长和 CEO 出现如此大的分歧，甚至几乎形成武力冲突，这是中国互联网历史上最夸张也是最让人费解的一幕。一种观点认为，这很大程度上是因为丁磊与黎景辉关于网易并购问题上的分歧。在 2000 年网易管理层大调整之时，丁磊曾经在最初将自己拥有的约占网易 4% 左右的股份转让给网易新加盟的几位高级管理人员和关键岗位员工，如黎景辉、陈素贞等，转售价格约是每股 5 美元。在当时，这个价格比市价要低得多，应该属于不错的激励措施，但以 2001 年网易的股价来看，则属于高价，如果网易被整体卖出的话，当初接受转让的人都将遭受损失。因此，据说黎景辉、陈素贞等对出售网易并不积极。对于一心想出售网易的丁磊来说，这样的行为是不能容忍的。

而在支持丁磊的公司技术人员的眼中，黎景辉和陈素贞一干职业经理人都只是会花钱的主儿。比如黎景辉来网易后，将公司广告代理定为盛世长城广告公司，公关宣传代理定为宣伟公关公司，而黎景辉原来曾任盛世长城的执行董事，并且据称宣伟公司的老总是黎景辉的好朋友，这样就不免让人心生疑虑。但另一个事实是，陈素贞后来想把广告代理公司换为奥美广告，只不过奥美的报价太高了。所以技术人员们常说，“他们在花我们老大（丁磊）的钱”。还有一种观点则认为，本来黎景辉、陈素贞与丁磊最信任的何海文、关国光之间就因某些业务问题而意见不统一，当丁磊忍痛让何海文、关国光二人辞职后，公司的业绩却一直无法达到让投资人满意的效果，对现任的两位高层管理者，不满之情日盛。

不管出于何种解释，丁磊出手了。

北大青鸟偷袭搜狐

在网易并购未果、管理层重新清盘、资本市场面临停牌的窘迫中，搜狐公司也在 2001 年遭遇了其创建以后最大的危机：一家叫北大青鸟的公司通过在二级市场购买搜狐股东英特尔的股份，寻求北大青鸟和搜狐的合并。这个故事，也足够经典和绵长。

“蓬山此去无多路，青鸟殷勤为探看”，在北大青鸟集团最主要的公司之一北大青鸟软件有限公司的网页上，flash 软件不停地在窗口闪现唐代诗人李商隐的名句。“青鸟”，传说中西王母的信使，专司传递信息。这也是北大青鸟名称的由来。

20 世纪 90 年代初，“青鸟工程”启动。这是一项国家重点支持的知识创新工程，是中国软件产业建设的基础性工作。这一工程由著名软件专家、北京大学计算机系主任、中科院院士杨芙清教授主持，其目标是以实用的软件工程技术为依托，推行软件工程化、工业化生产技术和模式，提供软件工业化生产手段和装备。脱胎于“青鸟工程”的北大青鸟软件有限公司诞生于 1994 年，是现在北大青鸟集团的前身。

脱胎于软件工程项目的北大青鸟在随后的数年中几经嬗变。几年间，市场上所见的北大青鸟的重大对外投资就有广电传输网投资、中芯国际、《京华时报》、华亿影视等。从电信概念到芯片再到媒体，北大青鸟的投资囊括了近年来的热点。北大青鸟不再仅是软件公司了，它更像是一家投资公司。与此同时，北大青鸟在国内资本市场上开始了突进，短短三年间，北大青鸟成为中国资本市场上长袖善舞的新贵，并拥有青鸟天桥、青鸟华光和青鸟环宇三家上市公司。

北大青鸟进取势头一时无二。2001 年，它看上了搜狐。此时，搜狐每股价格长期在 1 美元以下，而公司手中的现金却相当于每股 1.62 美元——一个理想的收购目标。

2001 年 4 月 23 日，香港青鸟科技有限公司以每股 1.18 美元的价格斥资 360 万美元买下英特尔手中的 307 万股搜狐股票，获得 8.6% 的股权。受此消息刺激，搜狐股价当日上涨 7.3%，达到 1.32 美元。到 5 月 7 日、8 日，青鸟再度出手，以 230 万美元（每股 1.73 美元）的价格接手电讯盈科的 134 万余股，以 386 万美元的价格（每股 1.68 美元）买下高盛等 5 家机构所持的 230 万股搜狐股票。至此，青鸟共获 672 万余股，持股比例达到 18.9%，一跃成为第三大股东，仅次于第一大股东、公司创始人张朝阳和第二大股东香港晨兴科技。向美国证监会的申报文件显示，香港青鸟科技有限公司为北大青鸟有限责任公司的全资子公司，法定代表人许振东。

在 4 月 11 日至 5 月 21 日的一个多月内，搜狐股价从 0.81 美元攀升至 1.69 美元，上涨 0.88 美元，涨幅高达 109%。这是一个再正常不过的反应——市场预期买家青鸟不会止步于 18.9% 的股份。而搜狐创始人和 CEO 张朝阳对青鸟的进入最初表示了相当热情的欢迎。在搜狐发布的一份新闻稿上，张朝阳说：“像北大青鸟集团这样的公司非常了解中国市场，因此他们对于搜狐在中国市场上的优势有很好的把握，便于我们将这种优势迅速转化为经营成效。”

在热情冷却之后，搜狐管理层发现，北大青鸟其实来者不善。还好搜狐董事会这一次表示了空前的团结。董事会 6 名成员分别是张朝阳、爱德华·罗伯茨、托马斯·格历、James McGregor、George Chang、Philip Revzin^①。爱德华·罗伯茨提供了搜狐公司的部分创业资本，他是美国麻省理工大学斯隆商学院教授，也是麻省理工学院创业中心的创始人和主席。他是美国大

学特别是商学院中常见的集学与商于一身的人物，学术上专长于技术性创业公司的研究，同时亦是许多高科技公司的创始人、董事和风险资本家。George Chang 是搜狐第二大股东香港晨兴科技副董事长、晨兴亚洲集团和集团内部多家公司的财务总监兼董事，履历表上包括美国注册会计师协会、加拿大会计师协会及香港会计师协会会员。James McGregor 自 1993 年 12 月至 2000 年 7 月担任道琼斯公司中国区副总裁兼首席商务代表，其中 1996 年时担任北京美国商会会长。托马斯·格历曾任搜狐财务总监兼高级副总裁，现为一家私人公司 Artest 的财务总监。另外，Philip Revzin 是道琼斯公司副总裁。

如若真要实现北大青鸟所设想的青鸟与搜狐的“资源整合”，青鸟接下来必须进入并控制搜狐董事会。根据搜狐注册地美国特拉华州《公司法》第 203 款的规定，如果青鸟收购搜狐普通股超过 15%，那么在其后的三年内，搜狐不得与青鸟进行合并、股票收购、资产出售或者其他特定交易，除非交易获得董事会的批准，并且在股东大会上得到关联股东之外 2/3 以上股东的赞成。但在搜狐董事会第一大股东张朝阳和第二大股东晨兴科技的联手抵制下，青鸟并没有和平进入的方式。

7 月 19 日，搜狐董事会宣布了“股东权益计划”。在美国资本市场上，这是“毒丸”的正式名称，它的另一个别名是“驱鲨剂”——在 20 世纪 80 年代美国收购兼并的高峰，对公司发动敌意收购的人被称为“鲨鱼”。

“毒丸”分两类。一类是赋予公司股东（除敌意收购者外）以廉价购入公司股票或获得公司现金偿付的权利；另一类是赋予公司股东（除敌意收购者外）以廉价购入被收购后公司股票的权利。无论哪一类，“毒丸”都将使得收购行动对于敌意收购者来说成本高得无法忍受，并完全丧失收购的意义。

搜狐董事会通过的“毒丸”计划属于第一类。按照其向美国证监会的申报材料，在 2001 年 7 月 23 日工作日结束时登记在册的搜狐普通股股东均享有优先购买权，购买面额为 0.001 美元的占搜狐公司所发行的特种优先股千分之一的股票，执行价格为 100 美元。这一优先购买权在有人或机构收购搜狐股票达 20% 时启动，有效期为 10 年。

按照《财经》杂志的报道，一旦“毒丸”启动，绝大多数股东将选择赎回现金 200 美元，从而立即赚取 100 美元，结果将是使搜狐握有的巨额现金全数分配给除收购者之外的全部股东，这样，收购搜狐的一大吸引力也将随之消失；即使股东现在不执行此项权利，在今后 10 年的执行期内也随时可以向公司要求兑现。即便股东选择买入千分之一的优先股，也将使任何敌意收购者的股权被稀释到微不足道。

“毒丸”从法律上确定了任何对搜狐公司可能的兼并收购，都必须得到公司董事会的同意。

北大青鸟如果想通过收购股票入主搜狐，已几乎没有可能性。

在理论上，北大青鸟要想入主搜狐，还有一个办法，即换掉公司董事会成员。但是，搜狐的董事会 6 名董事分两批隔年选举产生，其中三名董事任期到期时间是 2002 年，而包括张朝阳在内的另外三名董事任期到期时间则要到 2003 年。这是美国公司常见的董事会安排，几乎所有采用“毒丸”的公司均实行交叉到期的董事会任期制。

更何况，通过召开临时股东大会改选董事会成员的可能性也几乎不存在。且不论股东大会召开表决结果如何，没有张朝阳或董事会的许可，甚至根本不可能召开临时股东大会，而且，到任的董事要在当年 5 月 17 日召开的股东大会上由股东提名并重新选举。如果一年之中有董事辞职或者要增加董事席位，为了省去麻烦，便不再召开股东大会，可由搜狐董事会直接任命。

对于北大青鸟来说更糟糕的是，由于所购的第一笔 300 多万股搜狐股权来自英特尔，青鸟将自动服从英特尔于 1999 年 10 月 18 日与包括张朝阳、尼古拉斯·尼葛洛庞蒂、Brant C. Binder、爱德华·罗伯茨、英特尔、晨兴科技和道琼斯公司在内的当时搜狐股东们达成的协议。该协议规定，道琼斯和英特尔可以各提名一名董事；Harrison Enterprises 和晨兴科技可以联合提名一名董事；所有各方将利用其投票权支持上述各方提名的董事；未经董事提名一方的同意，任何一方均不得投票罢免符合该协议提名的董事。这意味着北大青鸟将会获得董事会之一席，但如果不能获得董事会及其他股东们的同意，它也将只能获得一席。对它可能具有的雄心来说，这太少了。

最终，北大青鸟知难而退，而张朝阳则惊险守住搜狐的大局。

王志东沉没

比起丁磊遭遇停牌、张朝阳被北大青鸟偷袭，2001 年 6 月围绕王志东所发生的故事则更加发人深省、耐人寻味。

2001 年 6 月 1 日，新浪董事会在美国加州帕洛阿图的威斯汀酒店举行，距新浪北美总部所在地桑尼维尔仅一箭之遥。当姜丰年抵达酒店时，新浪除王志东之外的其余董事已经到齐，新浪管理团队的主要高层人员也已经到齐。

从先到的 4 名董事，同时也从新浪高层骨干的口中，姜丰年听到了人们众口一词地对于现任 CEO 的失望，并获知了董事们撤换 CEO 的强烈决心。^① 这种看法，这种失望，过去姜丰年从新浪台湾、香港两地分公司的高层口中也早有耳闻。而此时此刻，他明白自己只能尊重

多数人的意见。

1999 年 6 月 1 日，王志东最后一个抵达威斯汀酒店。他对即将到来的风暴一无所知。在接受笔者的采访时，王志东提到，他在这次会议前向董事和高管提出将新浪一拆为三的方案，即一家媒体公司，一家软件公司，一家广告公司。相对应的是，公司进行组织重组和人员调整，按照王志东的说法，新浪当时有很多人其实不合适自己的职位，但没有办法，如果从互联网公司的角度去衡量，也就这些人了，但如果一拆为三，每家公司都可以引进专才。王志东认为，这个方案的提出，能继续保持新浪的领先地位。王志东同时认为，他的下台是一场阴谋。

笔者：那天是有人事先做了工作，串通了投票吗？

王志东：对啊。

笔者：是段永基先生吗？

王志东：我不想提这个人的名字，他做了什么他自己知道，他一贯喜欢玩阴的。

笔者：为什么高管也对你没有信心？

王志东：主要是一拆为三的那个方案提出，让很多人感到恐慌，他们想保持原有的局面。

笔者：一年后的 2002 年也还是一拆为三了。

王志东：这个很可笑，为了让一些人继续在新浪里待下去，把台湾划到华东区，把香港划到华南区，是不是很扯啊。这种划分纯粹是为了某些人的权益而拆分，很好笑。

笔者：新浪这些年业务模型没有变化，也没有什么大的创新？你怎么看？

王志东：我很欣慰，同时也很心酸，欣慰是新浪还是沿袭着我规划设计的路线走下去，心酸是这家公司 7 年了都没有大的变化和进步，对于新浪，我的情感一直很复杂。

在后来的回忆中，王志东把那天的感受概括为“震惊、出卖、回家”，就其个人而言，应当是毫不夸张的。因为他从来没有想到，当年亲自选择由他出任 CEO，代替前任 CEO 沙正治的那个董事会中的多数人，会再次选择抛弃他。他也难以意料，包括首席运营官茅道临、中国公司总经理汪延、财务长曹国伟以及另外两名法律事务主管和美国市场主管的高级经营层的新浪一班人——他身为 CEO 统辖的管理团队——已经在心中对他投了最后的不信任票。

新浪的其他董事们当然意识到，让长期大权在握而又毫无心理准备的王志东接受去职决定会有困难。在初步达成一致后，他们最初委派姜丰年单独向王志东转达董事会意见。结果造成王志东的巨大情绪反弹。据说，王志东走进董事们的会场，直接提问：你们不让我干让谁干？

全中国再没有一个人干得了！

然而，这是一个既定的决议，没有人打算改变。一位董事冷静地告诉王志东，董事们决心已

定，“让谁干”①已经不用他再考虑。董事们在王志东面前正式投票，虽然姜丰年选择弃权，其余4名董事仍然决定投票免职王志东。

董事会的决定是相当严厉的，王志东不但不再担任 CEO，而且被免去董事一职。事先讨论的理由很简单，董事们担心如果他仍在董事会，新班子不好工作。

此次免职在后来被说成“辞职”，是董事会在做出决定后又再行商定一致的对外口径。姜丰年事后说，“我们觉得这样的说法是保护志东，维护他的名声”。是所谓的“用心良苦”。

在当时，董事会在商定以“辞职”为对外口径时，同时确定了给予王志东据认为是相当宽厚的待遇：豁免其对公司欠下的债务（用于购买新浪股票）连本带息约47万美元左右，继续付其一年 CEO 标准的薪资，数额为30万美元。在债务免除后，离开 CEO 职位的王志东仍然握有新浪6.22%的股份，价值几百万美元。

这些决定，当时都形成了文字合约，由姜丰年向王志东逐条解释说明。姜丰年很难强使情绪未平的王志东当场签字。但他确信而且告知董事会，共识已然达成。

就这样，新浪不留情面地驱逐了自己的创始人、上市功臣和 CEO。

2002 新上山下乡运动

经历了2000年的上市大潮和2001年的WTO巨浪，克服了内心贪婪和恐慌的中国互联网的企业家们开始找回自信，当VC们捂紧腰包，当资本市场开始远离互联网的时候，该是这些对中国互联网发展有足够信心和能量的年轻人施展才华的时候了，他们集体发起了一场新上山下乡运动。

他们中的一个叫陈天桥的青年开创性地把网吧做成自己代理的网络游戏《热血传奇》的据点，并由此形成全国网吧皆《热血传奇》的传奇。

盛大的陈天桥充分利用他的人脉资源和他的商业智慧，创造了一个空手套白狼的运营模式：他首先拿着与韩国方面签订的合约，找到浪潮、戴尔，告诉他们他要运作韩国人的游戏，申请试用机器两个月。对方一看是国际正规合同，于是就同意了。然后陈天桥再拿着服务器的合约，以同样的方式找到中国电信谈。中国电信最终给了盛大两个月测试期免费的带宽试用。有了韩方的合同，再加上服务器厂家和中国电信的支持，陈天桥又取得了当时国内首屈一指的单机游戏分销商上海育碧的信任，代销盛大游戏点卡，分成33%。陈天桥由此完成了中国互联网历史乃至中国商业历史上最经典的无中生有的商业游戏。

3721 的周鸿祎把目光瞄准了有上网需求的中小企业们，周鸿祎的武器是网络实名，他的产品定价 500 元，周鸿祎和代理商三七分成，周鸿祎三，代理商七，虽然 3721 本身的物理成本不高，但还是给代理商带来很大的震撼，因为，通行的惯例是代理商拿小头，而周鸿祎却反过来做，这一下子就打动了代理商，辅以一套周鸿祎自己摸索出来的渠道策略，3721 火遍中国，仅 2002 年一年，3721 的销售额就有 2 亿元，毛利也有 6 000 万元，这里一多半是利润。

百度的李彦宏也说服董事会，绕到门户前面，推行他的新策略——竞价排名。此举直到今天也充满争议。批评者认为，竞价排名违反了信息选择的公正性，有太多暗箱操作的可能，不是一个技术型公司应该大力提倡的。不过，在当时，竞价排名却成为挽救百度的杀手锏，对于苦于找不到门路在网上推广自己的中小企业主们来说，这的确有它的便利性。

当然，2002 年最快乐的是那些 SP 们，不论大小，他们一个个都赚得盆满钵满，各个脸上都泛着红光。短信服务能在中国流行起来，确有中国特色，因为中国是一个具有非常深厚和优越历史的文化古国，中国人很善于用文字来表达自己的喜怒哀乐。

总之，你得找到那些为你的商业行为买单的人，如果不是 VC，那么就是用户。当然，两者都给当是最好的。

李彦宏对决董事会，力推竞价排名

百度和 3721 之所以兵戎相见，很大程度在于这家 1999 年年底刚刚创办的企业在 2001 年也刚刚完成自己商业模式的调整，把自己的客户从可数的门户网站调整至广大的中小企业主，2002 年正是他们最关键、最重要的年份，想不到的是，他们与 3721 狭路相逢了。

百度一开始的商业模式是向门户网站提供搜索引擎服务。2000 年 5 月，百度卖出第一套搜索服务，每年 8 万美元服务费，买主是硅谷动力。这是一场关联交易，因为百度的投资人也投资了硅谷动力。1999 年年底，硅谷动力一下子拿了 1 000 万美元的投资，急于扩张。

2000 年 9 月，因为按约 6 个月内写出了搜索引擎，百度得到第一个投资商 Integrity Partners 的认可，并由此推荐德丰杰联合 IDG 向百度投资 1 000 万美元，这让百度有了充裕的过冬粮草。更让人高兴的是，到 2001 年夏，ChinaRen、搜狐、新浪……中国主流门户网站一个接一个地采用了百度搜索引擎。

对于此，李彦宏不但不高兴，反而忧虑起来了，“当时互联网泡沫已经破裂，大家都不愿意花钱。他们说你们能不能便宜点，我说便宜后服务质量就不行了，他们说不在乎质量，只在

乎钱”。百度当时几十人，靠出卖搜索技术经营经营，卖到最好，还难以赢利。李彦宏想，百度是不是该改变自己的商业模式。

李彦宏和徐勇想到了做中国的 Inktomi 之外的第二个点子，是照抄一个在波士顿名叫阿卡马伊科技的分布式内容存储解决方案提供商，通过临近的服务器，引导网络流量以加速下载。不过，这个方案并没有在百度取得成功。

百度由此开始了第三次转身，他们继续模仿一家叫 Verity 的硅谷公司的商业模式，把搜索和资料管理服务一同卖给大企业，但这个商业模式同样没能取得成功。

在企业级市场没有能取得应有的份额后，李彦宏决定改变百度的商业模式，向 Google 学习，一头栽进消费市场，获取来自线上广告主的付费搜索。不过，李彦宏对此进行了改良，他并非是完全学习和借鉴 Google 的关键词广告销售的做法，而称之为竞价排名。按照李彦宏的说法，百度是借鉴 1998 年创办的 Overture 的商业模式。2001 年，Overture 在美国已经被证明是成功的，李彦宏决定放弃既定的卖搜索技术和解决方案的模式，转而自己运营搜索引擎，靠竞价排名广告赢利。

不过，不论是学习 Overture 还是复制 Google，对百度来说，在商业模式上都是个重大转型，李彦宏必须得先说服董事会。

2001 年 8 月，深圳，病倒在这里的李彦宏正在电话上和散布在新加坡、美国、北京的董事们争吵。徐勇反对李彦宏跳到前台做搜索引擎、做竞价排名。“我们这样干，肯定会影响搜索技术的销售。”董事们支持徐勇，“Robin！我们当时投资可不是让你做竞价排名的！”吵了 3 个小时，李彦宏怒了：“我他妈的不做了，大家也都别做了，把公司关闭了拉倒！”李彦宏猛地将手机朝桌上摔去。尽管李彦宏向董事会拍桌子，摔手机，逼迫董事会同意他做竞价排名，但他此时心里并没谱儿。“我一心想将公司做大，出卖技术做不大，就要找别的出路，新出路怎么样，我不知道，但总比坐着看着就不行的事情强。”所有人都被李彦宏的气势震慑住了，决定让李彦宏试一试。董事会对李彦宏说：“不是你的论点，而是你的态度打动了我们。”

2001 年 8 月，Baidu.com Beta 版上线，百度大摇大摆地把 Google 清爽的首页页面模式用在他们的新网站上，使用更加简洁明了的白底搜索盒，加上一个爪印，看上去像狗爪。中文的狗，听起来有些像 Google 后一音节的发音，不过，对此，李彦宏矢口否认这与 Google 两者之间有任何关联。

2001 年 9 月 20 日，Baidu.com 开始竞价排名业务。第一天的竞价排名收入仅仅是 1.9 元，第二天也仅 3 元多，但第三天超过了 10 元，第五天超过了 200 元。李彦宏的冒险获得了成

功。

当时，不仅中国绝大多数广告客户不明白什么是竞价排名，百度的销售人员也无法讲清楚什么是竞价排名。后来，他们干脆对客户说，你们也不需要明白竞价排名是怎么回事，总之，你买一个排名，在新浪、搜狐、网易都能看到。很多人就是因为在新浪、搜狐、能看到自己的公司名而买了百度的竞价排名。

后面的故事如李彦宏所料，由于互联网进入寒冬，因此，门户网站纷纷拖欠百度的付款，而靠着竞价排名，百度渡过其创业之初的第一个大劫。

不过，竞价排名的成功却带来了诸多后患，首先，另外一个百度创始人徐勇开始被边缘化，不得不在上市前黯然离去，这让百度很多时候成为李彦宏一个人的公司，缺乏强有力的制衡，这对一家高速发展的企业来说，犹如只有油门没有刹车；其次，百度由于过分依赖竞价排名这一多少有些投机取巧的商业模式，这在若干年后的 2008 年年底让百度处于众矢之的的尴尬位置。

历史从来不能假设，回头看来，李彦宏会不会选择竞价排名之外的另一条变革路径呢，谁也不知道。

代理《热血传奇》，陈天桥空手套白狼

在 2002 年，和自己的前合作伙伴闹翻，绕过合作伙伴重新掌握自己命运的公司，除了上文提到的 3721 和百度，盛大也靠在 2002 年的转身为其日后成为影响这个行业的大公司奠定了基础。

2001 年开始，国内网游市场上涌现了不少新的游戏，有的昙花一现，有的则一度风靡全国，拥有不少玩家，如《千年》、《红月》、《龙族》等，但这些游戏的同时在线人数都只是以万为计量单位，即便是像《万王之王》和《石器时代》这样的游戏，也并没有为东家赚得多少银子。《热血传奇》就是在这个背景下横空出世的。《热血传奇》的发布时间是 2001 年 9 月 28 日，而在前一天，《大话西游》问世。也就是说，中国网络游戏历史上最赚钱、生命周期最长的两个产品前后两天相继发布，真是神奇。

在整个网络游戏产业刚刚兴起的大背景下，陈天桥向其投资方中华网提交了运营韩国游戏《热血传奇》的计划。为此，陈天桥还特意飞往深圳求见叶克勇，以请他同意自己把最初创办的归谷社区转型为网络游戏运营商的计划。不过叶克勇坚决不同意陈天桥的建议，强势的叶克勇的回答是一陈天桥要么接受中华网的建议，像亿唐一样办成一个“窄门户”，然后获得 300 万美元投资，要么和他们分手得到 30 万美元的股本费。陈天桥当时“固执”地选择

了后者。当然，这种固执由于盛大今天的成功已经被重新定义为“执著”。

在最终决定的那些天，陈天桥常常和太太在家附近的一座小桥上散步，走来走去，讨论做还是不做，如果不做，把现金清算还可以剩下几百万元，可以再去找工作，拿几万元的月薪，或者两个人一起去美国读书，这也是一种不错的选择。

最后决定还是做。陈天桥决定用剩下的 30 万美元来做《热血传奇》的运营。这 30 万美元的家底，陈天桥在支付了《热血传奇》韩国方面的代理费之后，余下的钱只能给员工开两个月的工资。这时的陈天桥已经孤注一掷把所有的希望都押宝在了《热血传奇》上，冒险一搏。盛大选择牵手《热血传奇》多少充满了偶然。因为盛大最开始是做网络动漫，所以和上海市的动漫协会联系较多，还由此联合搞过一些活动。当时韩国游戏公司 Actoz 到上海来寻找合作伙伴，准备推广自己参与开发并全权代理的网络游戏《热血传奇》。Actoz 找到上海动漫协会，动漫协会向韩国人推荐了盛大。

参加这个会议的是盛大的创业元老瞿海滨，会后他马上向陈天桥作了汇报。Actoz 到中国来寻求《热血传奇》代理时，和很多大的游戏代理公司都谈过，但没有人看好它，因为《热血传奇》当时在台湾只有 3 000 人同时在线的纪录，这不是一个有说服力的数字。陈天桥和瞿海滨拿到《热血传奇》之后，两个人连轴玩了几天这款游戏，他们发现《热血传奇》和其他网络游戏不同之处在于它的操作非常简单，因此不被日韩等成熟的游戏玩家认可，当时最火的网络游戏的操作都很复杂，适合骨灰级玩家。而当时绝大多数的中国网友，甚至到现在都不习惯复杂的游戏操作，他们更希望在游戏中和其他人交流、互动。《热血传奇》和陈天桥从创办归谷社区开始就一直倡导的互动非常契合，因此陈天桥毅然代理了别人都不看好的《热血传奇》。最终一炮走红，陈天桥的眼光真是独到。

有意思的是，陈天桥从来没有公开否定过自己最早的动漫社区想法是错误的，也从来没有系统地讲述过自己当时为什么对于网络游戏会爆发出那么强烈的信任感。或许，亲身参与玩网络游戏的他感受到了网络游戏的互动性，让其有着比自己的动漫社区网站更强的“自增长”的优势。而陈天桥这个时候需要的就是通过开展新的业务来获得高成长，因为在互联网业，没有高成长就没有任何机会。

所以，尽管没有任何网络游戏的运营经验，陈天桥还是把所有的财产和精力都投入到了这个与自己原来的想法大相径庭的业务上。陈天桥首先做的决定是裁员，把 50 人的公司裁减至 20 人，最早的那批人虽然全部留了下来，但却拿打了 8 折的工资。并把整个公司进行部门缩减，只保留为了网络游戏运营提供技术支撑和服务支撑的部门。

有了组织上的保障，陈天桥必须解决硬件设施上的保障，陈天桥充分利用他的人脉资源和他

的商业智慧，创造了一个空手套白狼的运营模式：他首先拿着与韩国方面签订的合约，找到浪潮、戴尔，告诉他们他要运作韩国人的游戏，申请试用机器两个月。对方一看是国际正规合同，于是就同意了。然后陈天桥再拿着服务器的合约，以同样的方式找到中国电信谈。中国电信最终给了盛大两个月测试期免费的带宽试用。有了韩方的合同，再加上服务器厂家和中国电信的支持，陈天桥又取得了当时国内首屈一指的单机游戏分销商上海育碧的信任，代销盛大游戏点卡，分成 33%。陈天桥由此完成了中国互联网历史乃至中国商业历史上最经典的无中生有的商业游戏。

2001 年 9 月 28 日，《热血传奇》开始公测，两个月后正式收费，同时在线人数迅速突破 10 万大关，全国游戏点卡销售集体告罄，资金迅速回笼，盛大安然渡过了创业之初的这场生死玄关，并最终成长为中国最大的网络游戏运营商和中国互联网业内决定性力量之一。

不过，这个无中生有的案例实在有太多的天时、地利、人和在里面起着推动作用，以电信来说，当时整个电信体系正处于上宽带后线路的空置期，正想着用什么内容来把这些线路给跑开，这个时候盛大来了；而对服务器厂商来说，这个时候正处于英特尔宣传推广服务器处理器的高峰期，后来成为服务器领域黑马的宝德也正是抓住了这个时机而一炮走红，浪潮、戴尔也不想放过盛大这样的大客户。至于育碧，它本身有游戏分销业务，多一个不多，少一个不少。

放到今天，各地电信的 IDC 业务都是稀缺资源，要想从服务器厂商那里赊机器也多是天方夜谭，这和变戏法一样，把戏只能玩一次而已。

而之后盛大本身发生的故事也告诉我们，虽然这个无中生有的商业游戏成为盛大成功的开端，但陈天桥也花了足足三年时间才把这个产业链条做实。

周云帆、杨宁兄弟情深

2002 年，在陈天桥为获取自己命运的主动权而苦苦努力的时候，有一个人也在做着类似的事情，这个人叫周云帆，时任搜狐公司的总经理。他在这一年三月离开了搜狐，和自己多年的好友杨宁一起创办了空中网，原因无他，虽然周云帆在搜狐中位居高位，但还是希望能完全掌握自己的命运。

周云帆的人生，可以用康庄大道来形容。

1992 年，从北京八中考入清华大学之后，周云帆的目标就非常明确——去斯坦福大学！1997 年夏天，清华大学电子工程系本科毕业证书到手的同时，周云帆就奔向自己向往已久的斯坦

福大学了。

硅谷所获的军功章应该有加州阳光的一半功劳。在这个常年平均气温 18 摄氏度的地方，大自然以它最恣意的方式存在着。周云帆记忆中的斯坦福似乎从每个窗户看出去都有一棵需两人合抱的百年大橡树，还有随处可坐的没有护栏的大草坪。所以一到午间休息，时间不是很紧的话就要一杯 Jumba Juice，坐在大树下的草坪上，和同学聊聊天，或者自己有一搭没一搭地翻翻书，或者干脆枕着书本躺下，无限贴近草坪，闻着草根和泥土地的味道。再上课，大脑就好像电脑重启过一样，任务栏里所有“没有响应”的任务都消失得无影无踪。

1997 年 9 月，周云帆在斯坦福大学注册入学，遇到的第一个中国人就是杨宁。杨宁在童年时随父母从西安移民美国，比周云帆小几个月的他当时已是一个标准的华侨青年，由于都可以讲中文，双方一见如故。

杨宁是个技术天才，在中学期间就编制了许多游戏程序，并在校园内广泛流传。其时，杨宁正在电机工程系那间雅虎创始人杨致远曾经工作过的实验室潜心工作，杨宁可谓系出名门。周云帆在美国期间，不会开车，杨宁就开着自己的老爷车接送，两人一起买菜做饭、和朋友搓饭局、看电影，渐成无话不说的死党。这两人从那时到现在已经并肩一起学习、工作超过 10 年时间，他们在联合创办 ChinaRen 之后又联合创办了空中网，两人虽然头衔不一，但所占股份完全一样：都是 19.8%。杨宁的股权证还放在周云帆的保险柜内，让周云帆代为保管，两个人好得就像一个人一样。

在空中网位于腾达大厦 35 层的办公区内，周云帆和杨宁的办公室格局几乎一模一样，大小完全一样，而且左右紧挨着，就连秘书都是同一个人。在爱好上两人也是一样，喜欢打高尔夫。

2003 更上一层楼

关于 2003 年的叙事别无选择，只有一个主题：非典。

2003 年 3 月 6 日，北京市接报第一例非典病例，一个叫 SARS 的幽灵侵入中国，这是一种传染性很强，可能导致猝死的严重急性肺炎，更可怕的是，它的病原尚未确定，所以被称为“非典型肺炎”，它飞速蔓延，从广东到香港再到北京、上海；几乎每天都有死亡的病例出现。到 4 月 28 日，仅北京市就确诊 1 199 人，疑似病例 1 275 人，死亡 59 人，时任卫生部部长张文康和北京市市委副书记孟学农因防治不力被免职。一时间，抗击非典成为举国上下

的头等大事。因为这种病毒传染性极强，所以一旦发生一个疑似病例，当即要进行大面积的整体隔离。

对于主要依靠电脑进行信息传递的中国互联网业，尤其是从事电子商务行业的众多公司来说，非典成为他们“大跃进”的开始：这里面有 2001 年已经开始行动、2002 年完成布局、2003 年正当大发展的 3721 和百度，还有一直靠网下走路但也结合网上做拓展的慧聪；当当和卓越等网上书店也有不同程度的业绩提升。

一些新的电子商务公司也由此在 2003 年创办了。这一年，中国人民大学毕业、在中关村跑了很多年柜台的刘强东创办了京东电子商城；上海某医院技术人员张建国创办了篱笆网的前身无忧团购网，如今的它们都成为下一波电子商务公司的翘楚。

网易也在非典之后收获了他们空缺多年的总编辑—李学凌。时任搜狐 IT 频道主编、中关村知名记者李学凌在非典期间从北京飞到广州，整个航班只有他一人，不过，当李学凌落地出站看到那辆熟悉的蓝色大号切诺基后，心头一阵温暖，那是丁磊的坐骑。今天的李学凌是中国最大的游戏综合门户多玩游戏网的 CEO，而接替李学凌任网易总编辑的是《环球企业家》的总编辑李甬。李甬曾经在《南方周末》和《财经》这两份全中国最好的媒体里有过卓绝的表现。

不过，2003 年当年，最受益的是一家叫阿里巴巴的公司。非典对阿里巴巴来说，不仅意味着其之前在海内外两条线上所做的关于电子商务的教育和普及工作得到了加速；更重要的是因为阿里巴巴内部员工患上非典后的因祸得福，公司由此获取内部凝聚力的再度统一，经历过湖畔花园 18 罗汉分合、回到中国等两次劫难的阿里巴巴借此完成了自己从优秀到卓越的内部跃迁。

当然也有因非典而产生业务大幅影响和下滑的公司，依靠网吧为主要渠道的盛大就遇到了很大的业绩压力；通过互联网提供旅游服务的携程也几乎遭受灭顶之灾。

数字总是最具说服力，根据携程招股说明书公布的数字，2003 年第二季度，携程的营业额与第一季度相比，骤降了 42%，经营利润更是下跌了上千万元人民币，跌入了“红灯区”。因此，一直到第三季度的时候，携程仍然在揪心地等待着 SARS 之后整个市场的恢复。但幸运的是，第三季度的回升给其吃下了定心丸，其第三季度的营业额达到了创纪录的 5 811 万元人民币，与第一季度相比也增长了 73%，那个高速增长的市场又回来了。

中国互联网，尤其是电子商务的中国力量再一次得到张扬，好日子又来了。

湖畔花园 18 罗汉

现在回头去看阿里巴巴保存的一段录像，会觉得很有意思。录像记录的是 1999 年春阿里巴巴刚成立时，在杭州湖畔花园马云家，马云妻子、同事、学生、朋友共 18 个人围着马云，听他慷慨陈词：从现在起，我们要做一件伟大的事情。我们的 B2B 将为互联网服务模式带来一次革命！

类似的话在 1998 年年底的北京，马云已经讲了一次。

当时，在下定离开外经贸 EDI 回杭州的决心后，马云和跟随着他从杭州到北京打拼的兄弟们说：“我近来身体不太好，打算回杭州了。你们可以留在部里，这有外经贸部这棵大树，也有宿舍，在北京的收入也非常不错；你们在互联网混了这么多年，都算是有经验的人，也可以到雅虎，雅虎刚进入中国，是家特别有钱的公司，工资会很高，每月几万元的工资都有；也可以去刚刚成立的新浪，这几条路都行，我可以推荐。反正我是要回杭州了。”

接着马云又说：“你们要是跟我回家二次创业，工资只有 500 元，不许打的，办公就在我家那 150 平方米里，做什么还不清楚，我只知道我要做一个全世界最大的商人网站。如何抉择，我给你们三天时间考虑。”

像当年离开中国黄页一样，马云的决定又一次在他的团队里引起轩然大波。所不同的是这次没人哭。大家讨论时，很多人不能理解马云的决定，也有人坚决反对这个决定。不过，5 分钟后，所有人都表达了一个共同的意愿，跟着马云回杭州。

1999 年是中国互联网的第一波高峰时期，有经验的互联网从业人员是稀缺资源，很容易找到高薪工作，与 500 元相比，月收入上万元还是很有诱惑力的。至于为什么这些人会一致地选择跟随马云南下，日后马云的一次内部讲话多少能说明一些问题：“现在互联网江湖很昏暗，谁也不知道未来是什么，这个时候你可以去找一份收入不错的工作，但很可能你几年后还得换地方。现在我们用一支团队的力量在这片江湖里拼杀，十几个人在一起还有什么可怕的，拿着大刀片子往前冲即可。”

财经作家郑作时为此感慨，“这一团队和马云之间建立了超越利益之上的联系——既然几万元的月薪都可以放弃，那还有什么力量可以让他们分开”。

关系再好的团队，由于朝夕相处，不免还是有磕磕碰碰的地方。从创业一开始，马云团队就定下了一些原则，从某种意义上说，这些原则是马云团队最终并肩走得足够远的保证。

这些原则中，与团队有关的最重要的一条是解决矛盾的原则：从一开始，马云和他的创业伙伴就定下原则说，团队中任何两个人发生矛盾，必须由他们自己互相面对面地解决。只有在双方都认为对方无法说服自己的情况下，才引入第三者作为评判。

简单、开放议事原则的提出和确立，对于阿里巴巴团队建设至关重要。它使阿里巴巴基本杜绝了“办公室政治”，杜绝了“文革遗风”，杜绝了“民族劣根性”，大大减少了交流沟通成本，减少了内耗，大大增强了团队的凝聚力和战斗力。

不要小看这个原则，对一个创业团队来说，矛盾是不可避免的，但如何解决矛盾是一个问题，在马云团队看来，办公室政治在于矛盾的不断累积。

如果没有这个原则存在，没有这个原则长期坚持而自然形成的简单开放的价值观，阿里巴巴的 18 罗汉打天下的故事很有可能不能圆满，至少华星时代的创始人风波很难过去。

2000 年，成功拿到高盛等 500 万美元的风投后，阿里巴巴从湖畔花园拥挤的居民楼搬到华星大厦宽敞的办公楼，随着空间环境的变化，阿里巴巴创业者们的心态也发生了微妙的变化。搬到华星之后，随着公司正规化建设的开始，划分部门、明确分工都是自然而然的事，而有了部门就得有负责人，于是提干就是顺其自然的事。在 18 个创始人中，第一批提干的有三人：孙彤宇、张英和彭蕾，职务都是部门经理。于是原来的 18 个创业者分成了两拨：4 个官和 14 个兵。从北京 EDI 时代起，这支团队就习惯了只有一个头，那就是马云，其他人都是平等的兵。湖畔花园时代也是如此。到了华星时代，这种人们已经习惯了的现状突然改变了。

搬到华星大厦不久的一个晚上，马、张、孙、彭之外的十几个创始人来到一家名为名流的咖啡馆聚餐。大家开始说好不谈工作只叙旧，但谈着谈着就说到公司说到工作，所有的不解、疑惑和怨气都发泄出来了，一直谈到半夜。团队里的老大哥楼文胜首先倡议：说了这么多，屁股一拍就走，于事无补，我们应该写出来送给马云。大家纷纷响应。于是由楼文胜执笔，大伙儿补充，整整写了一张纸。

散伙之后，楼文胜回家将这份东西整理成一封写给马云的长信，然后发给了马云。第二天傍晚，马云收到信后立即把 18 位创始人召集到一起，大家围着圆桌坐下后，马云说：“今天大家不用回去了，既然你们有那么多怨恨，很多人有委屈，现在当事人都在，都说出来，一个骂过来，想哭就哭，所有都摊在桌面上，不谈完别走！”

那天的会从晚上 9 点开到凌晨 5 点多。那是一次彻底的宣泄，也是一次彻底的灵魂洗礼。会上许多人情緒激动，许多人痛哭失声。整整一夜，这些跟随马云浴血奋战了少则两年多则 5 年的老战友，吵过、喊过、哭过之后，一切疑虑都已消散，一切误解都已消除，一切疙瘩都已消解。

华星时代创始人风波的导火索是那封写给马云的信。事后 18 罗汉之一的吴泳铭说：“我们能写出来告诉马云，说明我们是一支很好的团队。”如果那 14 位创始人不这样做，而是任其发

展，让误解和矛盾蔓延下去，那么 18 位创始人团队的分崩离析是早晚的事儿。

eBay 买单 邵亦波成功套现 6 亿元

就在阿里巴巴躊躇满志地用淘宝进军 C2C 的同时，全球最大的 C2C 企业 eBay 在 2003 年 6 月 12 日也宣布了它的新动作：以 1.5 亿美元收购易趣 66.6% 的股份，在此之前，eBay 已经用 3 000 万美元取得易趣 33.3% 的股份。

相对应的是，作为公司创始人的邵亦波成功光荣退出，粗略估计，邵亦波大概有公司 30% 的股份，如果他一直保留到易趣最后一次收购才退出，那么他的身家应该在 7 000 万美元的样子，以当时的外汇牌价折合成人民币大概是 6 亿元。4 年时间，邵亦波从白手起家到身家 6 亿元，互联网实在是太神奇了。

上海从来都不缺少优秀人才，但从履历上看，邵亦波是其中最神奇的一个。

邵亦波从小的理想，就是当一名数学家。邵亦波的父亲是中学数学老师，在他上小学前就开始训练他做数学题。小学五年级时他得了一次上海市数学比赛的第一名，当时就觉得自己生命中除了数学，别无他求。

上了中学之后，几乎每个周末都有数学竞赛，有时是上海的，有时是全国的，邵亦波“大小通吃”，而且都能拿到一等奖，当时他在全国中学数学界已经小有名气，被看好会在高三时参加国际数学奥林匹克竞赛，为国争光。他的绰号包括“大头神童”、“活人计算器”等。

1991 年，邵亦波在上海长到 17 岁的时候，取得了哈佛大学全额奖学金，得以跳级（免读高三）进入哈佛本科读书。据说，他在写给哈佛大学的申请信中除了提到关于家庭、友谊和职业方面的期许外，他的人生梦想就是要在美国创办一所国际化的大公司。

邵亦波是新中国成立以来，获全额奖学金读哈佛本科的第一个中国人，也是该届所有哈佛新生中获全额奖学金的 4 人之一。1995 年，邵亦波以“最高荣誉”毕业，哈佛 1 600 名应届毕业生中，只有名列前 12 位的优秀生才能进入“荣誉会”，邵亦波是这 12 人中唯一一位中国人。

也许是因为祖父是一名银行家的缘故，哈佛本科毕业时，邵亦波的兴趣早早地转向了商业，他同时收到了麦肯锡和波士顿两家咨询公司的聘书——它们是美国最好的两家咨询公司。

去波士顿面试那天，邵亦波没做什么准备。他只记着父亲的那句话：让他们了解真实的你。所以在面试中，他举手投足、一言一笑都显得那样自信、洒脱而又单纯。几天后，邵亦波在众多竞争者中脱颖而出，轻而易举就得到了令人艳羡的工作。

邵亦波在波士顿咨询公司工作两年后，被公认为公司“最优秀雇员”之一，获送进入哈佛攻读 MBA。在哈佛进修期间，邵亦波认识了攻读公共行政研究所、在台湾曾以高达 780 分托福成绩打破世界纪录的“英文小魔女”鲍佳欣，她曾出版过二十几本书，还是著名的电台节目主持人。两个人迅速坠入爱河，但鲍佳欣很快毕业，返回台湾，这时，他们两个人之间的距离就是 1 万里之遥。邵亦波拿的是中国内地护照，很难到台湾去，他们每天都通电话。有一次他们周末约会，地点选在香港。邵亦波坐飞机从波士顿到香港用了 24 个小时，两个人相聚 48 个小时之后，邵亦波又乘坐 25 个小时的飞机回到波士顿。

邵亦波回国创业之后，他们仍然是每天晚上打一个小时的电话。每个月的电话费都要 1 万元人民币左右。2001 年，邵亦波和鲍佳欣在上海结婚，证婚人是时任上海市副市长的周禹鹏。如今，他们两个人已经有三个孩子，分别是两个女儿，一个儿子。

携程和沈南鹏的完美亮相

邵亦波和易趣的故事提升了上海在整个中国互联网业的比重和地位，不过，在所有关于互联网和上海的故事中，最精彩的一个是关于携程的。这家公司的四个创始人中的三个都是在上海长大，另外一个也是在上海念的大学。这 4 个人，三个来自上海交大，一个来自复旦，这两所学校也云集了上海互联网业内牛人的一多半。

美国东部纽约时间 2003 年 12 月 9 日上午 10 时 45 分，也就是北京时间 9 日晚 11 时 45 分，携程旅行网在纳斯达克股票交易所正式挂牌交易。就在前一天，首次以国务院总理身份出访美国的温家宝，刚刚在纽约证券交易所主持了当日的开盘仪式。

是日，这只发行价为每股 18 美元的中国互联网概念股，以 24.01 美元开盘，并以 33.94 美元的价格结束全天的交易，比发行价上涨 88.56%，一举成为美国资本市场三年来首日表现最好的 IPO（首次公开发行）。上涨还在继续，到 12 月 12 日收盘时为止，在第一个交易周内，携程的股价已经比发行价抬高了 118%。在一个“一朝被蛇咬，十年怕井绳”的市场里，成功的 IPO 需要一张写有三个关键词的处方：在线旅游、中国和赢利。

此时，携程的年营业总额为人民币 1.73 亿元，净利润为人民币 5 381 万元。

虽然此前，业界普遍都把携程列为最有可能重返纳斯达克的中国互联网公司之一，但与如日中天的盛大网络以及腾讯相比，带有浓厚传统商旅服务色彩的携程，显然并非最大的热门。如果要上溯到搜狐的隆重登场，那更是 1 225 天之前的事情了，在这漫长的晨昏交替中，纳斯达克再也不曾为中国互联网公司把门打开。

携程能成为中国互联网第二浪中第一家上市的中国互联网企业，携程的 CFO、也是创始人之一的沈南鹏功不可没。

1967 年，沈南鹏出生在浙江海宁——一座有着 6 000 年历史的文化名城，这里出过王国维和金庸这样的文学大家。沈南鹏是个神童，中考满分 600 分，他的成绩是 594 分。沈南鹏也拿过全国数学竞赛的一等奖，和那个时代很多人的理想一样，沈南鹏小时候的梦想是做一名数学家。

不过，当 1989 年上海交大毕业的沈南鹏考入美国哥伦比亚大学数学系研究生后，沈南鹏越来越意识到，自己其实不适合做一位数学家。

沈南鹏心中盘算，如果不做数学家，是不是还有其他领域可以把自己的数学才能发挥出来。而在此时，一位成绩平平，甚至多门功课都没考过的中国留学生却进入华尔街工作。留学生们议论纷纷，开玩笑说，华尔街“门槛低”，这时知道沈南鹏想转专业的朋友也建议沈南鹏去华尔街，沈南鹏也认真考虑了朋友的建议，是否进入华尔街。

这时候的沈南鹏，从来没有看过一张《华尔街日报》，这对一般的美国人来说是不可想象的。美国人从小就在资本市场里长大，可能十五六岁就炒过股票，20 岁就自己开过公司。而像沈南鹏这个时代的中国留学生大多没有什么商务经验。不过，这并不重要，重要的是沈南鹏知道自己要什么，1990 年，沈南鹏从哥伦比亚大学退学，很快，他就出现在耶鲁大学的校园里，成为商学院的一名 MBA 学生。

1992 年，沈南鹏从耶鲁大学商学院毕业后，进入花旗银行的投资银行部。据说，花旗银行面试官中有一位从斯坦福大学数学系毕业的博士，他给沈南鹏出的是一道智力题：一家赌博公司计划在当季 NBA 的每场比赛中下注猜赢家，猜中了赌本翻一倍，猜错了血本无归。如果赌博公司要求你在总决赛时仍留有 10000 美元的赌本，那么，当季的首轮比赛应该下多大注呢。而这正撞到沈南鹏的枪口上，后面的故事顺理成章，本来就有耶鲁的 MBA 学位，又有超强的数理分析能力，那么，请进吧。

1990 年年底，沈南鹏进入耶鲁时上海证券交易所挂牌成立；第二年 7 月，深圳证券交易所成立。1992 年，沈南鹏进入华尔街，中国企业正在寻求融资渠道上的突破；1992 年 10 月，华晨中国在美国纽约股票市场挂牌上市，华晨上市第一天，即成为当日纽约股市交易最活跃的股票，在整个大盘都走低的情况下，股价一日内上涨了 25%。作为第一家在海外上市的中国企业，华晨中国让海外投资者充满了预期。

这一切都在潜移默化地改变华尔街对中国市场的重视程度，也在影响着沈南鹏的命运。到 1994 年，拥有耶鲁 MBA 学位、在华尔街工作过，又是上海人的沈南鹏被广泛追逐，成为投

资银行开拓中国业务的猎头对象。

1994 年，沈南鹏来到香港，代表美国第三大证券公司雷曼兄弟公司，负责在中国的项目，其后，随着沈南鹏升任德意志银行之投资银行部最年轻的董事，成为其全球资本市场中国部主管，在他内心又一个疑问产生了，“投资银行有同质化的问题，今天财政部要来发行债券，美林可以、高盛可以、德意志银行也可以，有区别吗？我能不能做一些别人不能做的东西？”1997 年，以德意志银行作为牵头银行为中国在欧洲发行 5 亿马克的债券，是沈南鹏引以为豪的一单成绩。

不过，沈南鹏其人生最成功的一次投资是在 1999 年，与两位上海交通大学的校友一季琦、范敏以及复旦的天才少年梁建章组成了一个团队，开始创办携程。

创立携程之前，沈南鹏已经以个人名义做了一些投资，沈南鹏一度使用了一张印满其投资项目的名片，上面罗列着包括安氏互联网安全系统有限公司、深圳市引擎生物网络有限公司在内的一些公司，沈南鹏都是这些公司的董事。至少在今天看来，这段投资史被隐没，证明沈南鹏并非外界所见的每每点石成金。

在接受记者采访时，沈南鹏同样承认，携程在 2000 年 3 月从软银获得融资时，压力很大：看不出公司未来能长到多大，甚至不知道怎么从外界借鉴商业模式，应该不应该做点儿订酒店之外的事情……直到 2001 年，携程每个月可以做 10 万间房间业务时，他才确定这是个可以赚钱，甚至可能赚很多钱的业务模式。

携程的成功让沈南鹏完成了个人的一次升级：创立一家市值一度达到 45 亿美元的公司，让无数正确或错误的决策与执行，最终都沉淀成了正面的经验。而之后如家、易居中国接连在美国纳斯达克市场的成功上市，以及投资分众传媒的案例让沈南鹏成为投资行业的明星人物，而红杉资本请他做合伙人，则是沈南鹏作为投资家人生中的一个高点。

2004 新一浪

因为宏观调控加剧，2004 年成为中国企业的败局之年，但却是中国互联网的超级大年，中国互联网和中国经济之间的跷跷板定律再度应验。从 2003 年 12 月到 2004 年 12 月，整整一年时间内，有 11 家中国互联网公司在海外资本市场上获得上市的机会：他们中有以无线业务上市的空中网、掌上灵通；有在美国、香港两地上市的 Tom 在线；有无线+虚拟增值业务的腾讯；有在线招聘网站 51job 和财经门户网站金融界；有跟携程概念基本一致的在线旅游

网站艺龙；还有第九城市这样的网络游戏公司；但这些 IPO 加在一起，其产生的影响都比不过一家公司，这家公司就是盛大。

盛大的陈天桥是 2004 年中国互联网行业最耀眼的角色，即便是放大到整个工商业界，陈天桥在 2004 年的表现都是可圈可点的。2004 年 10 月，在短短的一周内，在陈天桥的要求下，高盛帮助盛大发行债券，成功募集资金 2 亿美元。对比首日 IPO 的尴尬表现，三个月后的成功发债让陈天桥的自信心得到了极大的修复。一个月之内，陈天桥把这笔钱用在了对盛大上游内容商 Actoz 的控股上，这次收购再次让陈天桥的信心得到认可和放大。从软银入主，力邀唐骏当 CEO，在资本市场上对高盛这样的大玩家说一不二，再到对上游内容商 Actoz 的收购，陈天桥风光无限，其个人的自信心也一次又一次地得到放大，任何人在这种状态下都会膨胀，陈天桥也不例外。

陈天桥的表现甚至是跨年度的，2005 年春节前后，陈天桥斥资近 20 亿元人民币，仅用 43 天即成功收购中国最大门户网站新浪 19.5% 的股票，成为新浪最大股东，此举虽然最终没能成功，但以相当夸张的方式提醒大众，中国互联网的格局已经悄然变化。而这种动作绝非陈天桥偶一为之的特殊举动，早在 2003 年，盛大就已经先后收购了北美、日本以及国内的近 10 家公司；2004 年，盛大的扩张步伐进一步加快，创下了两个月内完成 6 次资本运作的纪录。

但 2004 年也是陈天桥事业波峰的到来，这一年年底，第九城市也尾随其在美国纳斯达克市场上市，并至今与盛大进行缠斗；特别是从盛大手中抢下《魔兽世界》，使第九城市从一个完全的跟随者变成了正面的叫板者。

这一年，史玉柱在巨人 15 周年的庆典上在老下属的呼吁下决定进军网游，并于三年后在纽约交易所上市，成为盛大的又一个直接对手；而其第一款网络游戏《征途》的技术团队即来自盛大。

这一年，腾讯也在香港主板上市，尽管 2004 年的腾讯更多是一家无线+虚拟增值业务的公司，但很快，今天的它已杀入网络游戏的前三甲，成为这个领域最重要的玩家之一。

加上之前靠网络游戏翻身的网易，中国的网络游戏群雄争霸，这在很大程度上是由于陈天桥在 2004 年之后的很长一段时期内，没有把重心放在网络游戏上的结果。

由于盛大在盒子战略上将资源进行倾斜性投入，使得盛大在网游市场上的垄断性领先丧失，但从客观上，也形成今日网络游戏市场乃至中国互联网市场战国争霸的局面。这是盛大的不幸，但却是行业的大幸。

陈天桥其人

陈天桥的超级勤奋是公认的。前文提到的四川电信的苗伟就不止一次地给其下属一时任欢乐数码总经理贾可举陈天桥的例子以激励他的这位老下属，在苗伟的记忆中，不论多晚，给陈天桥办公室里打电话，陈天桥一准儿在。

而盛大内部则流传过这样一个段子：有一天，一位美编早上一上班就很兴奋地和大家说，桥哥昨天就一幅图片的处理提出了他自己的处理意见。这位美编所在的部门并不是核心部门，所在公司还是盛大下属的二级公司，而且还是美术方面的问题，但即便如此，也能得到盛大董事长的直接反馈，如此可见陈天桥是如何地事必躬亲。

陈天桥一天的时间表是早上 10 点上班，晚上 12 点左右下班，内部聊天软件要在线到凌晨 3 点，周末甚至都在办公室度过。陈天桥对手下要求极为严格，而且他记忆力太好，什么事都欺骗不了他。

陈天桥会在会议上公开批评他的弟弟，也就是盛大的技术带头人陈大年，并且丝毫不留情面，陈大年在公司整个核心决策层里没有任何突出之处，很低调。陈大年在办公室里有一张床，工作太晚了就索性睡在办公室里。

接近陈天桥的人用“外表冷漠，内心狂热”来形容他，这显然没有考虑到他有遗传性的心脏不好。运营盛大，不可避免地要遇到黑客攻击或本身服务器承载过大等事故。相对应的是，作为董事长的陈天桥总是第一时间知道，这些突如其来的“午夜凶铃”进一步让陈天桥脆弱的心脏受到惊扰，在很长一段时间内，陈天桥都休息不好，每每半夜惊醒、夜不能寐。还有一次，某个对手在他们的论坛上发帖子，称陈天桥已经去世，并且将帖子置顶。

陈天桥很少坐飞机，到北京无一例外都乘坐火车往返。据说是其心脏无法承受飞机起飞和降落时的压力。陈天桥由此很少出门，他经常念叨的一句话是，出门办完事情后赶快回来。

陈天桥很强势，很霸气。他人不高，但是气势十丈高，压得住人。他，南人北相，有着超乎其年龄的老成一听他说话，不快不慢，中气十足，声音顿挫有力，逻辑感强烈，气势如海啸般扑面而来。^①

陈天桥自信满满，他经常说的一句话是：谁提什么就开除谁。有一次是在盛大刚开始做网络游戏的时候，当时内部有是不是要自主研发的声音出来，陈天桥为此下令，谁要提自主研发游戏就开除谁。之后陈天桥做“盒子”，也在内部放言，谁要是给他提关于盒子战略的意见就开除谁。也有人说，陈天桥的这种近似霸道的举动是为掩盖其内心的虚弱，增强他的自信心。但不论如何，陈天桥都是个希望自己内心能达到强悍境界的人。

陈天桥也是盛大企业文化的制定者和执行者，看到有人浪费食堂饭菜，他怒不可遏，当场训斥；看到部分员工行为不文明，他亲自写文章并召开大会、小会纠正不良作风。在文化建设方面，陈天桥向来是一人担纲的。哪几种人是受欢迎的，哪几种人是不受欢迎的，各种有关树立企业文化的运动此起彼伏。毫不夸张地讲，从餐桌到卫生间，陈天桥无时无刻不在思考着有关企业发展的种种问题。难怪有人戏言：纵使陈天桥已经不是“福布斯中国排行榜”的首富，但是如果《福布斯》能评出一个中国最操劳 CEO 的排行榜，陈天桥的名字应该高居榜首。

到过盛大的人都觉得这里不像是一家互联网公司，而更像一个政府机关、一所学校、一支军队。在盛大的员工手册里，对员工的行为规范都做了最为细致的规定，例如：上班初次见面，要问好致意：“早”，“早上好”；下班时，要道别：“再见”，“明天见”……就连语气和言辞也做了充分的规定：“在办公场所言语温和平静，激动时尽量控制语气音调，给人以成熟、有自制力的印象。”

年轻而没有经历“文化大革命”的陈天桥对毛泽东十分崇拜，在陈天桥的办公室里，看不到什么跟网络游戏有关的摆设，相反在书架上醒目地摆列着一套《毛泽东选集》。陈天桥曾经模仿毛式语言专门写了一篇《论“新文化运动”》，在盛大公司内部开展文化整顿。吴晓波先生在一篇文章中称，陈天桥聘用唐骏为盛大 CEO，也与这份喜爱有关，他们两人都是毛泽东的崇拜者。唐骏在微软中国公司时，曾经包了一个专列，带领员工浩浩荡荡上井冈山。

最拉风的富豪：朱骏

直率、热情，总是生气勃勃，带点粗俗的幽默感。如果上电视节目时还需要配合地作几分秀，私底下的朱骏更加直来直去、口无遮拦。这种表现出来的坦诚，很容易博得人们的好感。年过不惑的朱骏身型保持得很好；前额的头发被发蜡打得根根竖起，那是我们经常在时尚杂志和走秀台的男模头上看到的发型。而他的劲敌兼邻居陈天桥则完全是另一个派头：每天一丝不苟地穿着黑西装、打着领带，梳着分头。

朱骏是一个“俭朴”的人，在一次接受记者采访时，他们共同评估了朱骏身上的行头：裤子 10 多美元，属于穿了 6 年的 Levi's，衣服 700 多元，鞋子袜子则是赞助商的赠品。在谈及一年的消费时，他强调，“绝对在 10 万元以下”。

但是朱骏的一项业余爱好，就不能不用奢侈来形容了，“我的概念是，一个喜欢车的人，不应该只有一辆名车，而是应该拥有整队名车”。不过朱骏说他不喜欢开法拉利，他认为这属

于年轻人开的跑车。朱骏认为宾利更注重内涵，车的贵族气息也适合他。“我现在不只有宾利，所有好车都有。”

2002 年年末，朱骏和朋友个人出资收购了原上海天娜队，随后更名为“上海九城”队，参加第二年的乙级联赛，除去作为业余前锋之外，朱骏还是球队“总教头”。2005 年 10 月，朱骏以 1 500 万人民币收购中邦足球俱乐部 90% 的股权，使得上海九城队“买壳”升入中超，球队也改名为“上海联城队。”关于足球和生意平衡的问题，朱骏表示，“球队是我的精神寄托，这和普通人爱掏钱看电影没什么区别”。但在那个时候，朱骏与足球仍然属于普通新闻。

不过，2007 年 2 月 7 日之后，一切都不同了，申花、联城合并成新申花，朱骏“增资扩股”入主上海申花。

2007 年 2 月 16 日，《足球之夜》不得不制作专题节目，介绍朱骏。《中国足球报》报记者裴力回忆起有一次同朱骏聊天：我说现在已经打到中超了，如果再想夺冠军，或者是打亚冠，可能资金投入量会更大。当时朱骏就很浩然，充满豪气地说了一句，“不就是钱吗？1 000 万美元够不够？1 亿元够不够？我就拿 1 亿元来玩玩中超好了。”

裴力还回忆起一个段子：……到休息室就看到他们在那儿发奖金，朱骏拿的是美元，拿了 6 万美元，而且他说这 6 万美元是他大女儿一张银行卡上的压岁钱，他说这钱不是我发的，是我女儿发的……发完之后，可能还剩了几千美元，一位副总拿着钱说“老板，还剩下一些”，然后朱骏说不要给我，你们自己分了吧”。真是太奢侈了。

于是，有人将挥金如土的朱骏同俄罗斯首富、英超切尔西足球队老板阿布拉莫维奇相比较，但是朱骏强调，花钱之外，他还在享受参与的乐趣。2007 年 8 月 4 日，披着 16 号球衣的朱骏，在上海申花队与英超劲旅利物浦队在荷兰的邀请赛中以首发阵容上场，虽然在 5 分钟之后就被换了下来，但也已经足够拉风了。

不过，实在太拉风的朱骏却在 2009 年春天栽了一个大跟头，2009 年 4 月 16 日消息，美国暴雪娱乐公司和网易公司（NASDAQ: NTES）对外宣布，在中国内地《魔兽世界》现有运营权协议到期后，将其独家运营权授予网易旗下关联公司，为期三年。尽管九城旋即做出给员工期权的诸多安慰性举动并制定了诸多应对方案谋求将《魔兽世界》的用户转移到九城新代理的游戏中去，但谁都知道，九城大势已去。

朱骏抢过多少家游戏产品的代理权，这个列举起来怕是罄竹难书。最著名的一个故事是，2006 年年底，战功赫赫的金山主管营销的副总裁王峰决定离开金山，IDG 找到王峰，鼓动其创业，并承诺投资 1 000 万美元，并帮助王峰从 T3 手里拿下《劲舞团 2》的运营权，借此王峰的

蓝港在线开张。不过，消息不小心走漏，九城以近 1 000 万美元的代价和出让部分股权的方式横刀夺爱。王峰和他创办的蓝港在线是网络游戏第三代公司的代表。

九城的这次出手同时直接导致了另一家网络游戏公司上市梦碎。2007 年 6 月，日本大阪证券交易所发布公告，称久游网将于 2007 年 7 月 12 日正式挂牌。久游本该成为继盛大和九城之后第三家以网游概念上市的中国互联网企业。久游网甚至确定了 IPO 发行价和 1.74 亿美元的融资额。

但在久游网 IPO 定价出炉仅两天之后，与久游网纠纷不断的韩国开发商 T3 公开称“久游网背叛了我们”，表示近期将正式起诉久游网。久游董事会不得已于 7 月 6 日下午 4 点决定暂停 IPO。紧接着 2007 年 8 月 17 日，大阪证交所宣布，正式取消久游网上市。

大好前程，毁于一旦。

导火线是久游旗下运营时间已达两年的主力产品《劲舞团》，这也是其 80% 以上的收入和利润来源。作为《劲舞团》的开发商，T3 与久游网早已结下矛盾。将这些矛盾激化的，是另一家网游运营商九城。

禁不住九城高达 3 820 万美元保底金的诱惑，2007 年 5 月，T3 宣布把《劲舞团 2》的中国运营权授权给九城。传说，九城还支付高达 1 100 万美元，用于 T3 对久游起诉所需的相关款项。此举令久游网与 T3 关系恶化。久游网声称，自己拥有《劲舞团》的在华商标权，《劲舞团 2》不得在中国使用该商标。T3 则威胁，《劲舞团》合约到期后不再与久游续约。

虽然在 2007 年 9 月，以久游网在两年内支付高达 4 500 万美元保底金为条件，双方和解，但 4 500 万美元的天价等于给久游网拴上了金镣铐。接下来两年，久游网步履维艰，直到今天仍未能上市。

对“代理大作—依靠一款大作实现增长—上市—圈更多的大作—更大的增长”这个链条的依赖性，在网游圈里没有比九城更上瘾的公司了。

九城在 2002 年圈到的第一款大作是《奇迹》。这一款游戏占到九城收入 90% 以上。依靠这款大作的成功所积累的资金和品牌，九城在 2004 年 4 月又圈到了《魔兽世界》。正是有这一款游戏垫底，九城在半年后上市。融资 1 亿美元。

有 1 亿美元支付昂贵的硬件费用和运营支出，《魔兽世界》大获成功。九城收入从 2004 年不到 3 500 万元猛增到 2005 年 4.6 亿元，再猛增到 2006 年 9.9 亿元。

但《魔兽世界》这一款游戏同样占到九城收入 90% 以上。九城急需其他游戏来分担风险。所以利用《魔兽世界》赚到的钱，以及引入 EA 作为股东圈到的 1.6 亿美元，九城不断开出天价以圈进更多的大作、包括《卓越之剑》、《激战》、《RO2》、《暗黑之门》等。其中仅《暗

黑之门》，九城付出的版权费就高达 3 500 万美元。

而且更可恶的是九城拿下来后很少运营，就拿在手里憋着。这和朱老板的逻辑有关，朱老板抢下《魔兽》这样的超级大作后，认定并忠实实践的一个商业逻辑是：不管产品好不好，我先出一个其他竞争对手无法承受的出价把产品抢到，如果产品是好东西，那么九城抢下来，就让对手失去一个机会；如果产品很烂，反正我也不运营，九城靠魔兽就能活命，而对手没有大作的话，不会饿死也会熬死。

朱骏这招的确够狠，一下子把整个游戏圈子搞得很乱，即便是盛大、网易这些大公司，由此也忌惮三分。朱骏俨然成行业一横行之霸王，乃至于是很多人都在和海外公司谈代理的时候，都会先打听下，九城插手没。

陈天桥和丁磊都不是等闲之辈，很快就找到了朱骏的命门，就是抢下《魔兽世界》。众所周知，因身体原因，陈天桥创办盛大之后从来不坐飞机，来北京也是坐火车往返，但却飞到美国，名义上是参加美国的游戏展览，实际上是与暴雪娱乐谈合作，争取拿下《魔兽世界》。

丁磊更是更进一步，拿下《星际 2》等多款暴雪娱乐的大作，打通与暴雪娱乐的合作通路，为拿下《魔兽世界》扫清障碍。丁磊的确有说服暴雪娱乐的筹码在手，《梦幻西游》在线人数 150 万人，单从产品品质上来说，《梦幻西游》与《魔兽世界》是有差距的，但在运营表现来看，《梦幻西游》反而更强，对比九城在运营《魔兽世界》上的诸多不足，这的确有说服力。

此外，软件工程师和玩家背景也给丁磊增加了不少得分，对比丁磊和网易游戏运营团队对游戏的深刻理解，朱老板和陈晓薇领衔的九城团队相差甚远。丢掉《魔兽世界》的九城在两天内市值缩水 1/3，可谓大势已去。

征途网络挖角盛大

按照网游玩家的想法，做玩家想玩的网游！史玉柱向当时黄金搭档的 7 人决策团队表露了通过进军网游来回归 IT 圈的强烈想法和极大信心。

事实上那时候的 7 人决策团队，并没有几个人明白网游是个什么玩意儿，只是公司有了一定资金储备，正考虑投资新的项目。最后，大家通过一些整体的行业分析报告得出一个结论，网游是一个朝阳的产业，而且第一笔投资金额仅 2000 万元人民币，有可能获得丰厚的回报，即使失败对公司来说也不算什么。于是，进军网游的这一想法得到了 7 人决策团队的一致认可。

立了项目，有了资金，接下来要做的事就是建立团队了。对于一个自产自销的网游公司而言，团队的核心无非由两部分组成，一个是研发，一个是销售。

销售部分，对史玉柱来说就更不是难事儿了。2004 年，上海征途网络科技有限公司（以下简称“征途网络”）成立之后，史玉柱就从原来做脑白金的团队中抽离了相当一部分人手过来，负责行政、营销以及宣传。乍看之下，从保健品行业转到网游行业，跨度似乎非常大，但实际上正如巨人网络总裁刘伟所说，无论是哪个行业，具体的行政、营销以及宣传等工作，并没有什么不同。对征途网络而言，关键的是找到研发团队。

研发确实不是史玉柱原有队伍所擅长的事，因此这一部分只能通过对外招聘来解决。恰好在这个时候，盛大旗下的王牌程序员林海啸和他的《英雄时代》团队走进了史玉柱的视野。

林海啸少年天才，1997 年，16 岁的林海啸从浙江大学计算机系少年班毕业。他和史玉柱还是校友和系友。毕业后，林海啸加入浙大灵峰科技发展有限公司，任网络部副经理。1998 年 7 月，组建鸿志网络科技有限公司。林海啸被称做“中国网游外挂第一人”。这缘于他曾制作了网游《网络三国》的外挂“网三工作狂”。《网络三国》是中国大地上最早风靡的网络游戏之一，始于 2000 年左右。据说这款外挂为他挣到了几百万元。他还尝试过制作自己的网络游戏《世纪录》。在游戏圈子内，林海啸被称为业内最顶尖的三个人之一。

2003 年 2 月，林海啸加入盛大，担任盛品网络副总经理兼技术总监，投入到游戏《英雄年代》的研发中。他把此前自己开发《世纪录》的一些构想放到了《英雄年代》中，但并没有得到太多的实现。

关于史玉柱和林海啸两个人之间的握手，版本很多。坊间流传最多的版本是史玉柱去盛大公司参观，忙得不可开交的陈天桥没有亲自陪同，而是委托了林海啸陪同史玉柱参观，史玉柱本是网游超级玩家，又曾是顶级程序员，商业上更是天才，于是，两人相谈甚欢，一拍即合。另一个中规中矩的版本是林海啸当时准备从盛大出来，正好史玉柱又在四处找研发团队，通过中间人介绍，于是有了双方的合作。

史玉柱将林海啸所在的项目组请了过来，林海啸的职务是征途网络公司副总经理兼技术总监，同时并许以股份。股份比例，整个团队占据 25%，其中林海啸占大部分，具体不详，但他由此拥有征途网络上千万股股票。即便以招股价计算，这些股票的价值，也超过 10 亿元人民币。

现在的林海啸，揣着大把的现金做着酒店投资的生意。

曾经有媒体报道说，陈天桥痛心疾首，认为自己引狼入室。但历史就是这么充满机缘巧合。当时，因为“盒子”战略，盛大并没有把精力重点放在网游上。以林海啸为首的《英雄年代》

研发团队，空有技术却感觉无处施展，感到郁郁寡欢，正想跳出来自己干。此时，史玉柱正兴致勃勃要进军网络游戏。于是，两者一拍即合，走到了一起。这一切就是这么水到渠成、顺理成章。

2005 草根冲击波

2005 年，中国互联网开春的第一大事件是盛大突袭新浪，2005 年春节前后，陈天桥斥资近 20 亿元，仅用 43 天即成功收购中国最大门户网站新浪 19.5% 的股票，成为新浪最大股东，虽然，最终在新浪的坚拒下，陈天桥没有得手。2007 年春，陈天桥将手中的新浪股票陆续抛售，全身而退。

一个做游戏的“爆发户”要并购一个做新闻的具备强公信力的门户，这听起来真的很不靠谱，但这的确是事实。这也是 2005 年中国互联网的主题：草根当道。

同时，草根当道也是 2005 年整个中国的关键词。

给这个关键词做绝妙注脚的是一个叫李宇春的川妹子，她获得了 2005 年湖南卫视举办的超级女生歌唱比赛的冠军，并席卷了你能想到的可能与她沾边的诸多奖项，她甚至当选了改革开放 30 年的代表性人物。这理所当然，因为，她是中国草根运动的代表性人物，她是那么得鲜活，那么得真实，那么得纯粹。

因为李宇春，百度的贴吧成为一个划时代的产品，百度靠此超过新浪成为流量最大的中文网站。天涯其实也是当年有关超女最热闹的阵地之一，但由于超女是相互排斥的，因此，作为公众平台的天涯无法承载，这也给了百度贴吧成长的机会。即便今天看来，贴吧都不能说是一个有什么技术含量的好产品，但却是一个很有价值、很有用户缘的商业实践。

因为李宇春，承揽超女投票的掌上灵通成为年度 SP 的最大赢家，虽然第二年湖南卫视挽起胳膊自己干，但掌上灵通的 CEO 杨镭由此开始在媒体上讲述自己的无线百老汇之梦。当然后悔的还有一个叫王雷雷的人，因为竞价太高，TOM 在线放弃了与湖南卫视的合作。

李宇春还搅动了数字音乐这一潭水，这也是 2005 年互联网江湖中最重要的主题变奏曲之一。这一年，京文和无限艺能在 6 月合并成立艺能京文控股公司；掌上灵通控股了九天音乐网；华友世纪接连签下陈好、庞龙和张靓颖；TOM 在线搞起全国性的数字音乐选秀；刚从华纳中国出来的许晓峰与 A8 的刘晓松以及 IDG 一起搞起了原创音乐联盟，声称要用基金的方式来搞原创音乐包装。

当然，最大的动作还是与李宇春有关。2005 年年底，宋柯的太合麦田牵头成立了“数字音乐发行联盟”，TOM、搜狐、腾讯、百度、移动梦网等都被拉入这个联盟作为太合麦田的卖场，每卖出一首歌，它们就可以获得 35%~45%的利益分成。而宋柯手中的王牌就是李宇春。一首歌的制作成本大约在几万元左右，只要能卖出几万首就可以收回成本，但是李宇春的歌在网上就已经卖出几十万首，真是惊人。

伴随着李宇春和草根力量的兴起，一个叫方兴东的清华博士决定用博客揭竿起义，他决定用博客这种草根表达的方式挑战门户，他提出的口号是：“每天 5 分钟，给思想加油。”

除了方兴东，这一年，法国 INSEAD 工商管理学院 MBA 毕业的王微为了一个叫土豆的视频分享网站放弃了贝塔斯曼在线事业部中国区总经理的位置，他的口号是“每个人都是自己生活的导演”，他想做一个连草根都能分享自己快乐和理想的视频平台。

这一年，经历过一次创业失败、回到美国准备找工作的前 IBM 科学家顾问、加州大学博士杨勃发现，所有人都劝他回到中国去。他回到了中国，在和朋友的聊天中开始有了做一个读书分享的网站，他给这个网站起了个好听又好玩的名字—豆瓣。

2005 年，越来越多的人希望搭建一个给草根们狂舞的平台，而更具备趣味的事情是，这些平台的缔造者和创始人都是这个社会的精英分子。中国互联网业的 2005 年，在精英和草根之间徘徊，在教堂和市集间摇晃。

博客方兴东：因微软封杀而生

2005 年 7 月 19 日，博客中国在北京中华世纪坛举行了盛大的“易帜仪式”，宣布更名为博客网，并发布了全新的企业标志。出席仪式的人中包括国务院新闻办网络局有关负责人。不过，最吸引眼球的是博客中国的创始人方兴东，长长的刘海总是遮盖住他的眼镜，让人看不出他的真实年龄，这是个身材高大、面目清秀、精力充沛、目光坚定，一个人呆的时候总是若有所思，与人交谈时总是面带微笑的业界红人。

在会上，方兴东宣称，博客网将构架出全球第一“博客门户”的基本框架，直接挑战新浪。在方兴东看来，博客将是互联网历史上的一场声势浩大的草根运动，他所领导的博客网将在未来不长的时间内成功成为中国第一大门户

1996 年夏天，应朋友的邀请，刚刚考入清华攻读博士而来到北京的方兴东，以一篇关于戴尔公司的文章进入公关行业，边学边写，一头扎进了 IT 圈，逐步成为圈中高产而激情泛滥的产业评论家。

1998 年，微软在中国的一系列举动引起了方兴东的注意，比尔·盖茨也频频访华，到处宣传微软推出的“维纳斯计划”。1999 年 3 月，方兴东的署名文章《“维纳斯计划”福兮祸兮》一文横空出世，两个月后，方兴东将他两年来的研究所得和一些自己的后期作品以及部分别人的作品组织成《起来，挑战微软霸权》一书。以一己之力挑战全球信息产业巨子，清华在读博士方兴东一举成名。

2002 年 7 月 6 日，一个原本普通的周末，却成了方兴东一生中不同寻常的一天。从 2002 年起，微软为了保护自己的知识产权加大在中国打击盗版的力度。方兴东针对此写了《向微软投降》和《微软为什么》两篇文章声讨微软，指责其知识霸权伤害了中国的民族软件产业。两篇文章迅速登上了包括新浪在内的几家门户网站的头条，本来期待引起更大轰动的方兴东却发现，一个小时后，几乎所有的网站都撤下了这两篇文章。

把反对微软作为自己持续发声和吸引注意力的方兴东突然发现，自己竟然瞬间失去了阵地，也就是在那一刻，他决定自己打造出一块阵地，哪怕简单一些，却可以自己主导不再受限制。这时候，他其实还没有想好要打造出后来的博客中国。不过，这在一开始就决定了方兴东的创业故事很难取得成功。一部中国互联网史中出现的成功创业者，要么是兴趣驱动、有着技术背景的极客；要么是胸怀世界，而又脚踏实地的海归；要么是有着超强执行能力的商业奇才。只有属于某一类纯粹的创业者，取得成功的可能性才会比较大。但对此，方兴东无一符合，他肯定不是一个好商人，也没有真正在海外生活的经历和足够宽阔的海外视野，他一直标榜的独立发言和其思想极客的身份，也因为他妻子下海开公关公司的举动而被对手非议。更重要的是，他一直摇摆在甲方、乙方和第三方之间，这让他不断迷失自我。激情对方兴东其实是把双刃剑，成也激情，败也激情。

“土豆”王微和“我乐”周娟

如果博客在中国兴起第一个要感谢的人是清华在读博士方兴东的话，那么，播客的兴起第一个要感谢的人则是一个叫王微的福建青年。

王微，1974 年出生，福州人，父母是医生，家境不错。

王微高中毕业之后就赴美国求学。一开始，他就读于纽约，获得经济学学士学位。1996 年毕业后，进入美国休斯公司。在休斯工作期间，王微同时攻读约翰·霍普金斯大学的计算机硕士学位。

这一时期王微被频繁地派往国内出差，一年零三个月后他获得了硕士学位。1999 年，王微

被派驻到北京工作，具体的工作内容是负责卫星宽带上网业务。

此后，王微进入法国 INSEAD 工商管理学院念 MBA。获得 MBA 学位之后，2002 年王微来到上海，此后他就一直待在上海。他先是开设了一家咨询公司，但是这一次创业没有延续很长时间。随后他进入了贝塔斯曼，并担任贝塔斯曼在线中国执行总裁。

2004 年 10 月，有一次，王微和他的荷兰好友马克·范德齐斯打高尔夫球，回来的路上，范德齐斯向王微提起了 Podcast（中文现在常译为“播客”）。两周前，美国人亚当·库里刚刚开发了 iPodder，这是一款开源的小软件。通过 iPodder，可以订阅互联网上的音频，将最新广播下载到 iPod 上，以便在任何时候收听。王微听了之后很感兴趣，不过他当时的兴趣在于开发一款 iPodder 的中文版软件。

不过随后王微发现，所有的下载都是直接从服务器上下载来的。当然绝大多数国内的网友不可能自己去建一个网站，上传后供他人下载。于是王微觉得，不如直接提供流媒体播放服务，这样众多的网友可以在自己的个人主页上引用链接。

王微和范德齐斯为此投入了 100 万元人民币一同创办了土豆网。

2005 年 4 月 15 日凌晨，土豆网正式版上线。半年后，网站每天的访问人数为 4 万人，一共拥有 3 万个音频和视频片段，其中 60% 为视频，40% 为音频。2005 年 11 月，王微将办公室搬进了上海苏州河北面的四行仓库，公司也有了 15 名员工。层高 5 米的仓库不但让生活在城市中的人豁然开朗，而且颇为吻合艺术类产品的生产格调，唯一缺点是这里没有空调。2005 年年底，IDG 向这家初创公司投入了 80 万美元。王微得到 IDG 投资的故事也相当经典：当王微去见 IDG VC 的合伙人章苏阳时，连基本的打扮都没有，穿的还是双拖鞋，想不到的是，章苏阳见王微的第一面就立马答应投资，章苏阳的观点是，要是王微西装革履的，未必能做好土豆这样的网站，也就是说，王微那天给章苏阳的印象，和章苏阳心目中做土豆网站的形象基本吻合：有些酷，不循规蹈矩，有创造力，有活力。

生活中的王微的确就是这样，他也是一个喜欢文学的人。2006 年第 5 期《收获》的主打作品是《等待夏天》。这是王微的长篇处女作，讲述的是几个年轻 IT 人在美国的经历。《收获》一直是纯文学杂志的旗帜。虽然也有读者质疑《等待夏天》的题材并不新鲜，由《收获》主推是否恰当。但《收获》副主编程永新则这样解释：“现在有读者认为我们是不是在打网络名人牌，这完全是误解，因为到最终确认发稿与作者联系之前，我们对他的身份一无所知。”这篇小说的结尾关于自杀的描写像极了海明威的手法，足够惆怅和伤感，充满了对生活的无奈，流淌着内心的不甘和无助。

王微们也会来到位于浙江德清的莫干山上，租下几栋别墅和山顶的一个小教堂，开始他们的

土豆电影节。喜欢用文字记录心情，喜欢搞聚会，喜欢旅游，就连工作的地点，也布置得有诗意，在王微的办公室里，有运动脚踏单车、跑步机和帐篷，还有白色的大猩猩毛绒玩具，这样的王微真的很酷。

2005 年 5 月，在土豆网上线不到一个月后，又有一个人杀进了网络视频的江湖，这个人叫周娟。

周娟，外形靓丽，为人大方而干练，有中国第一美女 CEO 的美誉。周娟生于江西临川，此地人杰地灵，出过王安石这样的大人物。1999 年自中国科技大学计算机系毕业后，周娟进入网易，负责过技术、产品等多个部门，直至 2005 年 5 月离开，周娟在网易待了 6 年。

网易有个特色，就是公司重视的项目，一般都是由丁磊直接抓的。在这种推动力下，很多项目也会进展比较顺利。于是，在这种企业文化和氛围中，担任项目经理一职的周娟跟丁磊沟通的机会比较多，她负责的多个千万级别的产品，包括网易的个人主页以及后来的网易邮箱等，都获得了巨大的成功。

伴随着网易这个门户网站风雨起伏的 6 年以及与公司创始人的近距离接触，让周娟在潜移默化中学到了很多东西的同时，也得以有机会能直观看到一个 IT 界传奇人物迈向卓越巅峰的蜕变过程。以丁磊为代表的中国互联网第一代创业者在工作中表现出来的执著和在其中付出的努力，也使身边的周娟深受感染。

2005 年 5 月，周娟从网易辞职^①，一头扎进了我乐网（56.com）的视频天地。

尽管 56.com 这个域名在 2005 年年初的时候，就已经花了几十万元人民币的代价买了下来。但在正式开始大规模开疆破土的时候，周娟和她的创业团队还是对以后的发展方向进行了仔细的分析：宽带的兴起使得互联网的发展形态从图片、文字变成了多媒体，而娱乐化已成为未来的一个发展方向，视频服务的需求将会呈现高速增长。而这正是她们擅长的事情。做了决定之后，当时的几位创业者就开始雷厉风行地干了起来。2005 年 10 月，在推出服务之后短短两周内，网友原创视频数即突破 2 万个；2006 年 5 月初，56.com 的免费视频空间扩容到 5000 兆，系统同时升级至支持千万用户级别；2006 年 8 月底，网站注册用户数突破 900 万人，总的视频浏览次数超过 8 亿次，成为中国人气最为旺盛的网络视频短片分享平台。

不过，土豆和 56.com 这两家中国视频网站的领先者在之后的 2008 年，都先后遭遇了困境。2007 年年底国家广电总局宣布将颁发视频牌照，其官方网站于 2008 年 6 月 18 日公布了 247 家获得视频牌照的机构名单，视频分享网站酷 6、六间房、优酷均在奥运会召开前已获视频牌照，但在行业内颇有名气的 56.com 和土豆网一直迟迟拿不到牌照。

不仅如此，土豆长期遭受版权困扰，不断地陷入与版权商的纠缠和法律诉讼过程。所幸的是，

王微加快了资金的引进，2007 年 4 月 C 轮 1 900 万美元，2008 年 4 月 D 轮融资 5 700 万美元，其用百米冲刺的速度抢跑的策略为其赢得喘息；而 56.com 则陷入长达勒令一个多月的整改关停的旋涡中。由于政策外力的作用，两位领先者开始不再领先，整个视频江湖陡然生变。

百度 IPO 高开 李彦宏泪流满面

现在该讲一讲 2005 年的大事件—百度上市首日火箭般的故事了。

美国东部时间 2005 年 8 月 5 日上午 10:00 左右，百度 CEO 和创始人李彦宏夫妇、百度联合创始人徐勇夫妇和百度 CFO 王湛生、百度前市场总监兼战略顾问毕胜以及百度投资经理和坤在高盛所在的 One NewYork Plaza 楼下集合，并在高盛总裁的陪同下来到了 49 楼的交易办公室。

会议室里有很多人，其中有一位美国老人尤为引人注目，他就是最早给李彦宏投资 60 万美元启动百度的 Bob King，他乐呵呵地拿着一张纸，让所有的人写下自己对百度首日股价的猜测，说要打个赌。但谁也没有看到李彦宏写了多少。

百度的发行价刚开始的时候大概是 21 美元左右，因为很多人非常感兴趣，价格不断地上提，在 IPO 前一天是 23~25 美元，最后一天晚上定到了 27 美元，发行 4 040 402 股。当时交易员来征求李彦宏的意见说，27 美元的价格满意不满意？李彦宏说很满意。

头一天晚上，一些投行就跟李彦宏说，可能最佳的状态就是涨个 15%~20%，这是 IPO 的正常现象。

有意思的是，高盛派出负责百度首日交易的首席交易员，正是负责 Google 上市首日交易的那一位，这是个多少有些暗示性的决定。这个交易员在开盘前跟李彦宏说，估计开盘要涨到 40 块美元左右，这已经超出很多人的期待了。

交易开始了。首席交易员一手拿着电话，一手握着鼠标，用眼睛扫描屏幕上的投资者下单情况，嘴里不停地报出最新的报价。

当交易员报出 35、37 美元的时候，办公室里响起了第一次掌声，所有人都知道成功了。没想到没过多久，交易员嘴里又说出了 42、45 美元。这次的掌声倒是稀稀落落，大家都惊呆了，周围的人都围了上来。

李彦宏当场流下了眼泪，百度的另一位创始人徐勇也是泪流满面。

报价还在不断上涨，交易员也吓坏了，整个人都在发抖，声音在颤抖，手也在发抖，这时候

他已经报出了 72 美元。最后在 11 点 35 分，第一笔交易完成，百度开盘价 66 美元，其实那时候报价已经超过 70 美元。

这个时候所有的掌声和欢呼才真正释放出来，所有的人都拥抱在一起。

在承销商高盛员工们的掌声中，时年 37 岁的李彦宏就像刚刚指挥完一场交响乐的指挥大师，从舞台的中心走向边幕。当他走到门口时，掌声依然在震荡，李彦宏又退了回来，给大家深深地鞠了一个躬，优雅返场。

这一天下午李彦宏带着百度上市路演团队来到了曼哈顿 43 街的纳斯达克交易大楼前，这是一个街口，和著名的百老汇相交，人流涌动。交易大厅外临街的大显示屏前，围了不少纽约市民和游客正在观看。显示屏上此刻正交替显示不断攀升的股价、百度的 LOGO 和当时当刻中国网民搜索百度的关键词。

美国东部时间下午 3 点整，李彦宏带队进入交易大厅，进行闭市仪式的演练。4 点，李彦宏在分别与投资人、银行家、上市团队合影留念以后，启动了 2005 年 8 月 5 日纳斯达克的闭市仪式，这一刻百度的收盘价定在 122.54 美元^①，百度市值达 39.58 亿美元。按照当天股价计算，李彦宏持有的 22.9% 股份使他的身家超过 9 亿美元。

晚上 6 点半，李彦宏率众赶到了 BlueFin 餐厅举行庆功酒宴。那天的酒会一直持续到晚上 11 点半，投资人、百度团队和承销商轮流上去讲话，每个人都说百度真了不起，创造了一个奇迹。但李彦宏的讲话最短，就说了一个词：谢谢。

2006 短兵相接

现在看来，2006 年夏天，周鸿祎推出 360 安全卫士这个事件本身，值得玩味。无论事后如何解释，这款以杀除“流氓插件”而一举成名的产品，毫不掩饰周鸿祎对前雇主雅虎中国的复杂情感，它首先将 3721 的插件送上了断头台。但可能连周鸿祎都没有想到的是，此举不仅揭开了雅虎中国的大盖子，也彻底左右了中文搜索市场的走向和格局。

据第三方咨询机构的统计，2005 年年中，李开复转投 Google、周鸿祎去职雅虎中国之前，百度、Google 和雅虎在中国还有着三分天下的均势，三家的市场份额为 37：23：21，百度虽然领先，但并没有绝对领先。

但随着马云在雅虎中国治理的第一年中多次有些托大甚至事后看来是荒唐的出手，再加上周

鸿伟的致命一击，使得雅虎中国的搜索市场份额下降到 5% 以内，百度趁机接下了这些用户，百度和 Google 的市场份额在极短时间内变成了 53：23。

在中国互联网不长但又不短的历史中，跨国巨头与本土强悍对手之间的对决少有胜绩，淘宝大败 eBay，新浪彻底性压倒雅虎，MSN 也没有从腾讯手里讨得便宜，在 2006 年的战年中，还要加上百度强压 Google 一战。

这一年的夏天，围绕迅雷公司与软件下载站之间的那场纷争也耐人寻味，海龟与土鳖之争，谁该在上游谁该在下游，国际化游戏准则和行业潜规则，董事会层面的神秘力量，都能在这场纷争中有所反映。

邹胜龙和程浩的迅雷公司最开始的名字是三代，可见邹胜龙和程浩内心中的那种对成功的渴望和对自我的期许，真是两个有志向、有抱负的年轻人。如果 1995 年前后回来的田溯宁、张朝阳是第一代互联网创业者，1999 年回来的李彦宏、周云帆是第二代的话，那么邹胜龙和程浩从回国创业的年头上（2003 年）算还真是第三代。

2006 年的中文互联网世界，开始有了些许的江湖味道，开始割据，开始形成自己的势力范围，开始有派系，开始有大哥，开始面对面，开始真刀真枪地对着干，开始抢地盘划地界，甚至有下三烂的招数和不为人道的伎俩，可能你不喜欢，但这却是事实。

争斗也是历史不能抹杀的一面，虽然有些血腥、残酷，让人没有好心情，但真实的东西值得敬畏，也值得我们反思。

野蛮人周鸿祎

周鸿祎要想拿到全部的 1.2 亿美元也并不容易，他必须要满足杨致远提出的几个条件。

根据双方达成的收购协议，收购计划在两年内完成，雅虎先行支付总收购金额的 50%，余下的部分依据周鸿祎带领雅虎中国取得的利润情况给付。按规定，第一年雅虎中国要创造 1 000 万美元的纯利润，如果完成，雅虎方面将再付 25%，第二年雅虎中国需要完成 2 500 万美元的纯利润，这样 3721 股东才可以拿到余下的部分。

2004 年 3 月 22 日，意气风发的 3721 公司总裁周鸿祎正式成为雅虎中国总裁，不过，雅虎在中国的发展一直没有战略方向，是要长远发展还是立刻赢利，雅虎总部一时也没有给出答案。周鸿祎对此总结认为，要把落后的 5 年时间赶上，靠自身积累速度太慢了，永远跟不上竞争对手的步伐。而要跨越式发展，就需要总部进行大量投入。雅虎高层陷入了投与不投的矛盾之间。

在雅虎中国的周鸿祎时代，这种矛盾体现得尤为突出。在周鸿祎看来，雅虎在国外很强的搜索业务在国内根本不入流，将 1.2 亿美元中的另一半投资和一年的业绩挂钩，自己的压力可想而知；而在雅虎总部看来，如果一次性投入太多，那么无法通过赢利要求约束和激励周鸿祎。

然而，不仅总部投入不够，而且雅虎中国内部的发展也远远赶不上外部网络业界发展的速度。迫不得已，把自己原来 200 人的团队带过来后，周鸿祎上任伊始就对雅虎中国大刀阔斧实施改革，他抛出了三大计划——推动中文上网的国际化、实现雅虎搜索技术的本地化、推动雅虎电邮在中国取得与之相匹配的优势地位。

此后，雅虎中国开始在电子商务、即时通信、搜索、邮箱领域重拳出击。2004 年 6 月 8 日，雅虎中国推出新版即时通信软件“雅虎通 6.0 中文版”。2004 年 6 月 21 日，雅虎中国独立的专门搜索网站“一搜网”上线。2004 年 7 月 26 日，雅虎中国率先把免费邮箱扩容至 1G 容量。

周鸿祎开始强调专注，他砍去了一些雅虎在内容上不擅长的频道，面向城市白领主推房产、汽车、娱乐、体育等内容。周鸿祎并不理会雅虎总部坚持做门户的想法，只将有限的资源聚焦在邮件和搜索上，这种强硬的态度让他赢得了“雅虎野蛮人”的外号。正是周鸿祎和雅虎总部对发展方向看法的不一致，为双方形成猜忌埋下隐患。

在两家公司高层之间嫌隙初现的时候，底层员工之间也并不坦然。当时有说法是，与其说是雅虎中国收购 3721，不如说是近 200 人的 3721 接收了 50 人左右的雅虎中国。并且，是雅虎中国员工从华润大厦搬到 3721 所在的和乔大厦。

因为业绩压力太大，周鸿祎顾不上谁收购谁的谣言之争，他知道并购失败的原因往往发端于企业文化融合的失败，因此周鸿祎决定用自己的方式来解决，他开始实施“奋进、向前奔跑、快速行动”的创业文化来清洗雅虎中国固有的跨国公司式官僚气息。“不认同理念不如趁早离开！”强悍的周鸿祎认为公司更应该依靠文化来凝聚人，而不是通过完善的制度来约束人。为了迅速将原 3721 团队与原雅虎中国团队合兵一处，周鸿祎耗巨资将双方员工全部拉到海南三亚做了一周的团队活动。为了能和员工推心置腹，活动期间的周鸿祎采用了最有“中国特色”的做法——和原雅虎中国的员工一起喝酒。“这可不是绅士一般的浅啜，而是‘不醉不归’地喝。”他回忆说。结果，周鸿祎自己喝醉后掉进游泳池磕掉了两颗门牙。

周鸿祎采取的上述措施都取得了不错的成绩，2004 年雅虎中国扭亏为赢，营业收入为 4 000 万美元，利润为 1 000 万美元。周鸿祎的努力令行业人士重新审视雅虎这个网络巨头在中国的影响。

一切都似乎表明，雅虎中国已经开始走上正轨，找到了自己的方向。但是在这些暂时的成绩背后，周鸿祎与雅虎总部的矛盾逐渐激化。

在周式雅虎中国的第一年，雅虎总部对周鸿祎是大力支持的，对于周鸿祎的“野蛮做法”，杨致远采取了睁一只眼闭一只眼的态度。

比如，周鸿祎对于不支持自己的雅虎中国财务、人事、法律的高层主管十分不满，直接要求雅虎总部撤换，杨致远同意了。在没有耐心等到总部回复后，周鸿祎决定不在雅虎中国的页面上强化搜索，而是推出专门的搜索门户“一搜”。由于没有得到总部的同意，周鸿祎从 3721，而非雅虎中国拨款进行“一搜”的前期建设。雅虎也默许了。

雅虎之所以支持周鸿祎的“野蛮做法”，主要是雅虎中国在 2004 年的业绩达到了要求。实际上，2004 年年底时雅虎中国在华业务做得了历史最好水平：雅虎搜索超过当时的 Google 中国，如果把一搜加起来差不多也超过百度；邮箱超过新浪做到了第二；雅虎通的活跃用户量超过千万，上升势头极猛。在这种情况下，雅虎中国要发展还继续追求短期挣钱，这确实是个矛盾。不过这些成绩在得到总部认可的同时，杨致远又对雅虎中国在 2005 年提出了更高的要求，即搜索要超过百度成为市场第一，而雅虎中国电子邮箱的用户也要得到大规模增长。雅虎总部在作出上述安排的同时却不向雅虎中国提供任何资金支持，这意味着完成业务新的增长必须用雅虎中国自身赢利来做支撑，周鸿祎肯定不同意这样的安排，他强烈要求雅虎总部大幅度增加投资预算。对中国发展战略摇摆不定的杨致远无法答应周鸿祎的要求，双方的矛盾随着雅虎财务年度预算开始慢慢公开化。

到了 2004 年 12 月，这个预算似乎并没有什么改变的迹象。2005 年年初，周鸿祎开始和雅虎进行了一系列的谈判。

周鸿祎的核心观点是这桩收购的最终成功与否，取决于雅虎能否在中国走大投入大产出的路线。如果雅虎在中国光是挣钱没有太大意义。周鸿祎透露，在谈判过程中，他提了两个方案：收购金额不变，长线的邮箱和搜索业务再拨一笔额外的费用；或者双方都退一步，协议提前结束，最后支付的金额不按照当初设定的利润收入目标来确定，而是直接确定一个比原定收购价格低的金额，但雅虎总部都不同意。

后来，雅虎总部也给周鸿祎提了一个方案，请周鸿祎和他的团队留下，以收购金额原价为标准支付周鸿祎所属股权应得，但周鸿祎不要干预雅虎收购其他股东股权的应付款。这次轮到周鸿祎不同意了。周鸿祎认为这其实是一种买团队、牺牲投资人利益的方案。而正因为周鸿祎的这次拒绝，为他在投资圈赢得了很好的口碑，以至于后来很多 VC 投资都愿意投周鸿祎。随后周鸿祎和他和团队又做了一件事后引发争议的事情：平常一个公司被收购，都是股东来

分钱。但周鸿祎从公司收购款中拿走一部分钱，分给了员工。据说当时干了三四年的老员工，包括公司前台和客服，都拿了十万元级的股东赠与款，更资深一些的中层，拿到百万级的也不少。据说这笔钱的总数高达千万。这一点，又为周鸿祎在一些老员工中获得了很好的口碑。这也是为什么从 3721 到现在 360 安全卫士，至今仍有一批老员工仍然忠诚地跟随周的左右。雅虎总部迟迟不愿意追加投入的做法，让周鸿祎很失望。所以后来田健拿这笔分给员工的钱说事儿的时候，周鸿祎就表现得有些出离愤怒了。他认为田健是在混淆是非，周鸿祎质疑的逻辑很简单，雅虎总部连对中国公司追加投入都不愿意，怎么可能将一笔千万元的钱分给中国的员工？

周鸿祎的要求其实也不算过分，杨致远等雅虎高层经过激烈的争论后，董事会还是认同需要将长远发展作为雅虎中国的发展目标，并在 1.2 亿美元的基础上再拨款 500 万美元用作投资。但此时已经是 2005 年的 5 月，中国的网络市场发生了巨大变化，如盛大突然成为新浪的最大股东，网易也悄悄地加强内容建设——这些对雅虎中国来说，都是不大不小的外部威胁。争论最后的结果是周鸿祎宣布离职，收购协议提前结束，雅虎前后共支付给 3721 股东 9 000 万美元，3721 归属雅虎中国。雅虎中国区总裁周鸿祎于 2005 年 8 月 31 日正式离开雅虎中国。

Google 中国三巨头

与淘宝赢得 eBay 易趣之争的不一样还在于，马云在雅虎中国遇到的对手更为强大，也更为复杂。

按照 eBay 与易趣的并购协议，邵亦波将继续担任 eBay 易趣的董事长，不过，因为邵亦波岳父心脏病去世的事情让他的妻子坚持离开上海，因为她把自己父亲的意外辞世，归因于救护车速度太慢。邵亦波的仓促离去后，惠特曼请来曾担任微软大中华区行销主管的吴世雄，吴世雄虽然是个老资格的职业经理人，但毕竟不是创业者。更重要的是，eBay 在此收购后将易趣的营运搬到加州，这让决策链条长得无法让人忍受，在易趣网站上改一行文字，可能要花上 9 个月时间。

也就是说，在淘宝打败 eBay 的案例中，和马云比拼商业智慧的并不是中国互联网的最重要、最性格的狠角色。但马云在雅虎中国时，既要和雅虎总部争，又要和周鸿祎斗，更重要的是，他所要面对的两个对手都相当的强大，一个是 Google 中国的李开复，另一个是百度的李彦宏。

强敌压境，与美国总部有战略分歧，前任的反戈一击，领导人缺乏对搜索的深刻认知，内忧外患下，最终的结果是，雅虎中国在 2006 年之后在中国整个搜索市场的份额降到 5% 以下，成为旁观者，与此对应的，雅虎中国也退出了中文搜索引擎市场的争斗。

雅虎中国的退出，肯定会出现一个更大程度上的受益者，如果是 Google 那么市场将形成新的均势，如果是百度，那么，将形成事实上的寡头，最后的结果是后者，Google 并没有获得更多的市场份额。

这多少让人有些奇怪，相比 Google 进入中国之前，5 名身在硅谷的工程师于 2000 年开发的中文版 Google，不费一兵一卒，攻城略地，俘获了 1/4 的中国搜索用户。从这个角度上说，本应该是 Google 来继承这一大块雅虎中国退出所带来的市场业务的。

2002 年后，中国本土的网民浏览中文版的 Google 时就开始出现断网现象；同一时期，被称为“中国 Google”的百度推出独立搜索引擎，逐渐发力，后来居上。这最终促使 Google 总部在中文版推出 5 年后，决定实质性地进入中国市场。

可惜，进入中国之后，Google 神话没有继续。

如前所言，Google 本希望采取控股或并购百度的方式进入中国，但看到雅虎中国和 3721 并不美妙的结局后，李彦宏开始对 Google 说不。

Google 碰了一鼻子灰后，决定自行进入中国市场，他们遇到的第一个问题是，请一个什么样的人当 Google 中国区的 CEO，由这个人来统领中国业务。

这个人应该在美国待过，英语好，知晓国际化规则，便于沟通，这是基本条件。由于是中国公司，又最好是华人，在中国本土公司工作过一段时间，如有不错的业绩作佐证为佳；同时因为是 Google 这样的大公司的中国区 CEO，因此，要求其履历和背景也能配得上 Google，希望是全球性公司的中国区负责人甚至更高的位置，在行业背景上，更多的锁定在互联网和通信领域。

所有的这些条件都优先指向一个人——曾经担任过微软中国研究院院长、时任微软全球副总裁的李开复。李开复，祖籍大陆，台湾出生，在美国卡耐基梅隆大学计算机系获取博士学位，有很强的学术背景，曾在 SGI、苹果公司工作，其职业生涯最大的一个亮点是帮助微软在中国建立起规模浩大、影响深远的中国研究院，并借此展开政府公关和提升在中国大学生中的影响力，成功地修复微软在中国的形象。更重要的是，李开复在微软所研究的方向也与互联网契合，又有名校的博士学位，这更让李开复在崇尚研发、提倡创新的 Google 那里，增加了诸多印象分。

看上去，如果能把李开复成功地从微软策反到 Google，那么，将真的是 Google 中国 CEO

的合适人选之一。

但问题也随之而来：第一，李开复上次跳槽时信誓旦旦地表示，他将在微软退休，怎么能让他这样一个爱惜自己名声的职业经理人食言是个困难的事情。第二，即便李开复愿意，也能找到办法让自己绕过那段在微软退休的话语，另一个问题也来了，即便能说服李开复，把李开复从微软挖走，微软能善罢甘休吗？此时的 Google，被列进微软的前三号敌人的行列。如果微软为李开复打官司，那么 Google 将如何应对呢？

微软果然拿出法律武器和李开复打起了官司，这场官司直到 2005 年 12 月 23 日，微软和 Google 同时发布声明，称各方已就李开复跳槽案达成不公开协议。因 2005 年 7 月 20 日李开复跳槽 Google 而引发的两大巨头之间的诉讼，最终以和解收场。

这场官司前后发生的故事，至今还是个谜。但可以肯定的是，Google 并不能保证他们能获取这场官司的胜利。他们甚至为中国区总裁的人选选择准备了双重方案。这个方案就是，一旦李开复不能到位，Google 中国区将由周韶宁掌管，如果李开复能到位，那么，两个人将联合执掌 Google 中国区业务。

周韶宁，宁波人，曾就读上海复旦大学计算机科学与工程系，1980 年到美国纽约市立大学城市学院攻读电气工程学士学位，5 年后，顺利进入美国贝尔实验室工作，并取得美国普林斯顿大学工程学硕士学位，而后攻读了罗格斯大学工商管理硕士学位。1993~1995 年间，周韶宁在 AT&T 全球无线产品业务部担任技术经理，领导了多个团队，从事移动电话手机和无线个人基站产品研发。1996 年 7 月，周韶宁回了一趟国，亲眼看到国内的巨变后，他决心将事业的重心转移到国内。而之前，他已经升至美国贝尔实验室高级主管的位置，负责从事数字通信设备和媒体设备的开发工作。

也就是在 1996 年的这个夏天，周韶宁遇到了 UT 斯达康的陆弘亮和吴鹰，并被陆弘亮和吴鹰的热情相邀感动而加入 UT 斯达康，担任这家中国明星通信公司的第三号人物—UT 斯达康公司的首席运营官。陆弘亮、吴鹰和周韶宁，组成了被称为 UT 斯达康管理层的“梦之队”。也就是在李开复与微软的官司和解前两个月，周韶宁以 Google 中国区联席总裁的身份于 2005 年 10 月 25 日加入 Google，负责 Google 在中国的销售和渠道业务，并扩展 Google 在该地区的战略合作伙伴关系。

由于周韶宁的加入，相对应的，李开复的头衔也变成了 Google 中国研究院院长和中国区联席总裁，其具体业务为人才招聘和公关。

有趣的是，这两位联席总裁都没有关于市场方面的职责，这是因为，Google 把这项职责赋予了另外一个人，这个人就是王怀南，时任 Google 亚太区市场总监。

1989 年，王怀南从清华大学毕业后，怀揣着 35 美元来到纽约读社会学，之后到美国乔治敦大学商学院学习工商管理。1997 年王怀南自商学院毕业，进入美国麦肯锡咨询公司，从事战略咨询工作。此后，他又来到了美国宝洁公司，任品牌经理。在宝洁公司，王怀南遇到了对他日后的人生产生重大影响的一位同事。三年后，正是那位同事介绍，让他成为 Quicken.com 网站的高级业务经理。也是从 Quicken 开始，王怀南正式进入互联网行业。在 Quicken 不到一年时间，还是那位宝洁的同事又来找他。这位同事此时已经在雅虎美国公司工作。那是 2002 年，当时的雅虎正苦于搜索业务遭到 Google 的冲击。王怀南随即加入雅虎美国公司，担任搜索与市场业务部高级营销总监。两年中，雅虎搜索的状况日渐好转，成为仅次于 Google 的搜索引擎。王怀南在雅虎的工作也得到了认可：荣获了 2004 年全球最高营销奖—EFFIE 奖。2005 年 5 月，雅虎中国“一拍网”总经理郑昭东离职。很快，王怀南接到了这个任命。

2005 年 6 月，王怀南正式上任。不过，两个月后，一拍网的员工们却意外地收到了雅虎总部发来的通告：阿里巴巴将全面并购雅虎中国，这其中也包括一拍网。王怀南愤然离开，他回了一次美国，并拜访 Google，开始考虑转投 Google 门下。双方的沟通非常顺利。2005 年 11 月 20 日，王怀南的第二个孩子在北京出生。此时，他已经与 Google 签约，出任 Google 亚太区市场总监。

反迅雷联盟

2006 年 6 月 2 日一早，得知突然冒出个反迅雷联盟的消息后，迅雷公司的 CEO 邹胜龙立马呆了。这时候，迅雷公司的另一位创始人、前百度企业搜索高级技术经理程浩推开了邹胜龙那间不到 10 平方米办公室的大门，脸色同样写满了焦虑和不解，他们充满疑惑的是，一夜之间，迅雷怎么多出这么多敌人。

他们俩简单一合计，决定召集市场部人员开会，这场会从上午开到第二天凌晨，但还是没有眉目，他们真的不知道，到底是谁在后面攻击迅雷。

迅雷上下唯一能得出的结论是，这与他们一天前推出的 xunlei.com 有关。2006 年 6 月 1 日，迅雷推出 xunlei.com，这被定义为“资源下载引擎门户”，即自身不存储下载资源、通过技术聚合其他下载站点资源。

相对应的，下载网站华军软件园随即作出反应，宣布正式停止提供迅雷软件下载，并号召所有下载网站停止对用户提供的迅雷软件的下载。华军软件发表声明指出：服务器的直接下载地

址被别的网站或者下载程序引用,没有经过真正资源提供方的同意或授权,在业界叫做盗链。随后,天空也发表声明。再之后,关于“迅雷是窃贼”,“迅雷胡作非为”的帖子在各个论坛里散步和传播。

对于迅雷的两位创办人邹胜龙和程浩来说,这一幕是他们创业之初没有想到的。

2002年10月,国庆刚过,邹胜龙从美国飞回深圳,与刚从百度企业事业部离开的程浩会合,一同创办深圳三代技术有限责任公司。

1988年,16岁的邹胜龙跟随父母亲来到深圳,他们当时住在深圳南山科技园的南区,1988年的蛇口建设刚刚起步,南山科技园也处于边规划边建设的阶段,到处黄土飞扬,远不如今天这么干净、整洁和高楼林立。邹胜龙和程浩联合创办的公司就在科技园的北区,与家相距不远,出身发明家庭,本身也很有想象力的邹胜龙当时没有想到自己绕了一圈后又回到了科技园。

邹胜龙在安徽读的初中,到深圳读的高中,他入读的是蛇口育才中学,这是招商局蛇口工业区1983年创办的一所企业子弟学校,与香港隔海相望,现在是深圳市的省级重点中学。邹胜龙的中学同学大都在深圳和香港工作。

蛇口育才中学与美国一所中学有交换学生计划,即美国中学派一些学生到深圳学习一段时间,蛇口育才中学也派一些学生去美国学习一段时间,邹胜龙很想成为交换学生,于是拼命地学外语,他是当时蛇口育才中学外语最好的几个学生之一,但很遗憾的是,1989年后,这个交换学生的计划中断了,邹胜龙靠交换学习去美国的计划落空了,于是,心有不甘的他决定自己考托福出去。

1992年6月,邹胜龙拿着自己近600分的托福成绩兴致勃勃地前去广州领事馆办签证,信心爆棚的邹胜龙没想到自己不是很流利的口语让他被拒签,签证官的理由是邹胜龙的口语水平与他的笔试成绩不匹配,所以拒签。

邹胜龙很沮丧,他觉得签证官很没有道理,他意识到自己之前的努力很可能会付之东流,这时的他第一次感到人生的无助。陪伴他前去签证的父亲开导他,和他分析,被拒签的确是因为他自己口语水平有待提高,但同时也是自己当时的准备不足,另外,也有很多环境因素干扰:比如当时学生签证和商务签证在一起,所以不免有些混乱和嘈杂,因此,没有必要垂头丧气,准备充分一些,还可以下次再签。

邹胜龙听了父亲的话后,振作精神重新申请签证,果然第二次签证很顺利通过,那天父亲带他在广州白天鹅附近的一家酒店吃饭,邹胜龙一开始以为是广州白天鹅饭店,但不是。若干年后,创办迅雷的邹胜龙到景色秀美、美食水准一流的广州白天鹅吃了很多顿饭,但再也找

不回当时的兴奋、憧憬和稍微有点不安的感觉，那种感觉，是每一个中国少年出国前都有的感觉吧。

邹胜龙父亲大名邹德骏，是深圳乃至全国著名的大发明家，拿过很多国际大奖。靠着诸多发明，邹德骏从一名普通工人进入中国科技大学做空间站方面的研究，之后靠着自己的诸多发明专利在深圳科技园创办了自己的公司，本身也是个传奇。邹胜龙父子二人是深圳南山科技园两代创业者的代表，成就了一段佳话。

2007 大开大合

2007 年 1 月 22 日，《时代周刊》杂志的封面上用了一幅血红色的图片来展示中国：一个巨大的五星照耀在万里长城之上，金光闪闪，在风起云涌的大千世界投下万丈光芒。光芒中跳出一行字：“中国 一个新王朝的出现”。

这是一段时间以来世界范围内不断的“中国话题”的最新表述，事实上，从本书开篇关注的 1995 年开始，这个命题一直被以各种方式进行追问和讨论。相对应的是，2007 年的中国被火热的楼市和房市彻底推高，来自全球的热钱潮水般地涌入中国。

在一片大国崛起的鼓噪声中，中国互联网的商业价值，开始被各种想象力充斥着，在这一年里，相继发生了中国互联网历史上最重要的三次收购案。

第一宗是开年之后分众传媒收购好耶广告网络。

第二宗是年尾的光线传媒和华友世纪的始乱终弃。

第三宗是从 2005 年春节开始持续到 2007 年年中才画上句号的盛大收购新浪事件，以盛大的退出而告一段落。

这三个并购之间各自有着相互的关联：

分众传媒的江南春把手伸向了无线，在 2007 年，分众无线是分众传媒的主要业务主力，给分众传媒带来了亮丽的报表，让分众传媒一直保持高位。但 2008 年中央电视台 3·15 节目的致命一击让分众自此走向下降通道。江南春收购了好耶，延伸了海外投资者对中国广告的更多想象。而 3·15 事件，则是这种想象被过分透支后的后遗症。

民营电视制作老大光线传媒和老牌的短信运营商华友世纪的合并本来可以上演比江南春的分众传媒更绚丽的跨媒体生活圈的故事，但这场拉郎配注定是一场在错误时间、错误地点举行的错误婚礼，最终双方天不亮说分手。

而盛大也终究没有能入主新浪，不过，盛大并不是输家，其低位买入的新浪廉价筹码让其还是有所获利，更重要的是，与收购新浪案密切相关的“盒子”战略被陈天桥明智地淡化了。而对应的是，盛大的免费战略获得成功，再度在网游市场上发力，并重新夺回中国网游市场老大的地位。另一个好消息是，盛大多用户循环的平台策略逐步形成，即便没有“盒子”战略，今天的盛大依旧能起到陈天桥心中理想的黏住用户的效果。

盛大的翻然醒悟有多么得及时，只要看一看，在 2007 年的下半年，巨人、完美时空、金山和网龙的先后上市就可以知道了。在网游市场进入更加激烈的竞合，需要盛大精神抖擞地全力以赴的时候，盛大回来了。

这一年也是中国互联网自 2003 年年底兴起的上市潮的又一个大年，这一年，除了巨人、完美时空、金山和网龙这些网络游戏公司的争先恐后外，由小个子的马云所统帅的阿里巴巴在香港资本市场近似疯狂的表现则更加突显了本年的主题。

2007 年所引领的趋势性认知在 2008 年得以延续，分众传媒因分众无线曝光而股价狂跌，于是停掉人人喊打的无线业务，同时将自己的液晶广告业务卖给新浪。对新浪来说，由于在网游领域上几无占有率，不得不在（网络）广告领域里多想办法，分众传媒的连续性下挫让新浪 CEO 曹国伟有机会和分众传媒 CEO 江南春的手握在一起。

如果需要给这些资本游戏加一个大背景的话，那就是中国作为一个大国的崛起，以及公众对中国广告市场和互联网行业的高期待。

中国的魅力在于其高速发展的速度，互联网的魅力在于其高想象空间，中国互联网的魅力在于既高速、又性感，不由你不喜欢。

朱海龙和好耶

现在该回头讲述朱海龙和网络广告代理公司的头牌好耶的故事了。

朱海龙，1968 年 4 月出生在江苏省南通市。1986 年，朱海龙考入国际关系学院英语系。这所位于北京海淀区园林风景区，相邻圆明园的高校，由教育部管理，以外语和国际问题为重点，专门培养涉外工作专业人才。

1990 年，朱海龙自大学毕业后，分配进了北京市外事办。4 年后，有一个机会，朱海龙的一个大学同学当时是达美高的北京首席代表，邀请他出来一块干，他觉得也行，就下海了，从此涉足广告业。

达美高创办于 1906 年，拥有宝洁、可口可乐、百威啤酒等客户，在全球拥有超过 6 000 名

雇员，是 2001 年美国第 11 大、世界第 14 大广告公司。

在短暂地帮某客户在上海打理一年后，朱海龙加入了麦肯·光明广告有限公司。麦肯是首家进入中国的国际性广告公司，成立于 1902 年，总部设在美国纽约，1991 年与光明报业集团合作建立合资公司麦肯·光明。之后他加入了博达大桥广告公司，它是世界上第二家最早的广告代理公司，1963 年在纽约证券交易所上市，现属于美国 IPG 集团。

这样，数年内朱海龙从门外汉成为广告公司的客户总监，也是这一领域少数几位本土客户总监之一。

接下来，他遇到一个不断请他吃饭的人，据当事人的说法，2000 年 3 月~11 月之间的 8 个月的时间里，这个人几乎每周都要请他吃饭。这个人的名字叫王定标，他代表一家叫“好耶计算机”的公司。

1998 年 10 月，大学毕业后不久的王建岗和他的三个高中同学在上海创办了好耶，提供网络广告技术服务。

王建岗毕业于上海大学通信系，属于天生的网络技术专家，9 岁开始学习编程，1996 年主持建设上海热线的音乐和聊天频道以及八运会电视转播系统软件，并且曾经在上海贝尔公司任信息技术部项目经理。

到 1998 年年底的时候，IDG 决定介入，除去 4 个创业伙伴之外，公司似乎还缺乏一个有商业运营经验的领导者，于是 IDG VC 的合伙人章苏阳想到了时任戴尔公司华东区营销总经理的王定标。

据王定标回忆：“当时别人编了一个故事骗了我一下。他们告诉我好耶前身是一家从事互联网的软件公司，做了一个网络广告的管理软件。我想管理这个团队对我来说应该不会很吃力，而且加上后面有 IDG 的风险投资在里面，所以毫不犹豫就接受了”。

等到王定标把办公室大致折腾起来，就没有钱再买服务器了，好在认识人多，借了一些设备，钱的事情可以延缓一下。这个时候，江南春投资了 20 万元，一台服务器的钱，成为了好耶的股东。江南春的逻辑是，凭借好耶在互联网的渗透，使永怡传播有机会接触更多的互联网广告客户。

好耶开发的是网络广告管理系统，但是最初的时候，网站很难卖出广告，网站没有钱购买广告管理软件，倒是有大量卖不出去的广告位。于是王定标只能“顺势”接受免费提供广告管理软件，然后换回广告位。但是他完全不了解这一行，网站卖不出广告，他就更卖不出去了。这个时候有人向他介绍了朱海龙，于是王定标开始了长达 8 个月的请吃饭行动。

不过这个时候，好耶的办公环境仍然很糟，三间办公室，门上是用打印纸打印出来的“好耶

信息技术有限公司”，王定标认为朱海龙肯定很失望。

事实上，给朱海龙的印象比想象中更糟，事后在接受《财富中国》专访时，朱海龙回忆：办公地点位于上海市一个叫大柏树的地方。大柏树一个居民楼里有一间套房，门上写着好耶计算机公司，白纸打印的黑字。

王定标觉得只有好一些的办公环境才能请到朱海龙，这也是广告公司客观需要。最后一咬牙，搬到了上海港陆广场，新浪、网易也在这座大楼里，换办公室花费了 70 万元，事后王定标觉得还是太奢侈了，不过，自从换到那个楼里以后每次请朱海龙出来吃饭就比较容易一些了。朱海龙承认，当时不知道互联网是什么东西。于是他用很长时间确认三个问题：互联网有前途吗？广告有前途吗？互联网广告有前途吗？

在慎重考虑了 8 个月后，朱海龙终于决定入伙好耶，出任副总裁，他还给家人算了一笔账：以他的积蓄，即便以后没有收入来源，一家人还是可以维持 10 年，不行，他就把车卖了，再不行就把房子卖了。

当时好耶积累了 2 000 万元的广告位，与此对应的是公司账面上只有 80 万元，有 30 名员工要支付薪金。事后朱海龙评价自己如同“祥林嫂”，不断同心存困惑的客户大谈互联网理念，并且再无在那些跨国广告公司时的费用门槛，小至 5 000 元的单子也接。就这样，在 2001 年 8 月，公司终于实现了单月赢利。

在实现单月赢利之后，王定标萌生了去意，不过从后面的情况看，他连续创办了信语通、大旗网、IMU 数动时代和 China-Y 等项目，先后 5 次拿到 IDG 的风险投资，王定标是个天生的创业者。

当然，与此相对应的是朱海龙开始完全进入创业公司经理人的角色。有一个段子：最初的时候，好耶拖欠网易 257 万元，朱海龙同丁磊的弟弟、负责网易上海业务的丁波谈：“我如果给你了，我公司就死亡了，发完这个工资，我们跟员工就要互道珍重，然后各奔东西了。因此商量要分 14 个月还。”丁波挺同情他，但是表示还得丁磊同意，结果丁磊真给免掉了 57 万元。

王定标离去后，朱海龙出任好耶 CEO。接下来，好耶全面拓展网络广告代理业务，在网络股泡沫破灭之后的寒冬，好耶发展迅速，从 2002 年起，好耶一直是国内最大的网络广告代理商。

广告销售方面的优势，实际上同软件市场占有率密不可分。在这个领域，同样发生了本土企业和跨国巨头的角逐。

网络广告管理软件的巨头无疑是 DoubleClick，其核心技术是“动态广告报告与目标定位”

技术，用于网站广告服务及统计报告。这家公司成立于 1996 年，1998 年即实现了上市。2005 年以 11 亿美元的价格被私募投资公司 Hellman & Friedman 收购。2008 年 3 月 11 日，Google 以 32.4 亿美元获得了 DoubleClick。

最初在中国市场，DoubleClick 也占据着一个压倒性的优势地位，朱海龙说，一开始，他们的客户就只有携程、艺龙这样广告收入并非重点业务的公司。

朱海龙决心说服新浪使用他们的软件。2007 年 7 月接受《京华时报》采访时，朱海龙回忆：“我先让他们免费用，还派了高级技术队伍常驻新浪，有什么意见随时提，我们改进，一直到满意为止。”2002 年 9 月，在试用 15 个月之后，新浪终于决定采用好耶的软件产品。

随着中国网络广告进入持续增长阶段，好耶模式迅速显现出优势，2004 年，好耶实现营业收入 2 亿多元，利润则超过了 2 000 万元。

收入持续增长的同时，钱也来了。2000 年 3 月，IDG VC 投入首笔 32 万美元之后，之后逐步追加。IDG VC 在好耶第一轮融资过程中累计投入了 182 万美元，占其股份接近 40%。不过，其中有 50 万美元的过桥贷款^①，好耶在形势好转后已经还了。2005 年 12 月，好耶又获得了来自 IDG VC 和橡树投资总计 3 000 万美元的第二轮投资。橡树投资同时也是 DoubleClick 的投资人。

从 2001 年开始，好耶开始租用上海江苏路 369 号的兆丰世贸大楼办公，这栋楼当时已被软银买下，作为多媒体产业孵化基地，相应租金上有一些优惠。此后江南春的永怡传播也在找合适的办公地点，于是朱海龙“顺便”介绍了一下。

结果江南春就搬到了他的隔壁，江南春来后“逼”朱海龙把办公室打通，但是朱海龙不同意，江南春说这样，“我们两把锁，上下各一把钥匙，同时打开（就是一个办公室）。”

不只是一个通透开放的办公室，分众传媒的一些培训是请朱海龙作演讲，好耶的一些培训也请江南春来。好耶开会用分众传媒的会议室，去分众传媒食堂蹭饭，分众传媒也会用好耶的车和司机。所以说这两家公司，虽然是两家公司，但真的就是跟一家人一样。

2004 年 8 月，分众传媒与好耶还曾经计划以换股的方式合并。朱海龙实际上还担任过三个月分众传媒的 CEO，只是当时没有对外宣布，也没有印名片。不过，两年半后，朱海龙与分众传媒江南春的手又紧紧地握在一起，他们成为一家公司。

陈天桥转身?盛大王者归来

有人忙着合并，有人则赶着说再见。2007 年，盛大忙着卖光自己在新浪的股份，以更积极

更主动的态度回归网游主业。

2007 年 5 月 23 日，盛大正式宣布，自 5 月起，已在公开市场出售余下持有的新浪所有剩余的 200 多万股普通股。此前，盛大曾分别于 2006 年 11 月及 2007 年 2 月两次出售所持有新浪股票。算上此次抛售，盛大共获收入 3.05 亿美元。2005 年 2 月，盛大通过公开市场收购了新浪 19.5% 的股份，花费不到 2.5 亿美元。一进一出，盛大在新浪一役中还是有所收获的。与抛售新浪股票相对应的是，盛大在这一年 5 月发布 2007 年第一财季财务报告。在这个财季中，盛大用一笔高达 5 800 万美元的纯利刷新了中国互联网产业单季赢利额的纪录，并刺激华尔街重新把盛大股票的评级上调为“买入”。

尽管 5 800 万美元真金白银光芒耀眼，不过在那份被陈天桥称之为“完美”的财报中，最有价值的数字是“来自网络游戏业务的收入达到 5.05 亿元人民币”。这一数字超过了网易同期 4.819 亿元人民币的网游收入，也帮助盛大重新成为“国内最能赚钱的网络游戏公司”。盛大重新夺回了自己在网络游戏领域的领导性地位，陈天桥再一次王者归来。

市场迅速做出了反应。盛大在纳斯达克的股价在财报发布后便冲高至 31.19 美元，逼近 52 周以来的新高，并随后连日飙升。在过去的 52 周中，盛大股价最低仅为 13.63 美元，一年时间有将近 300% 的回报，着实惊人。

对财报做出积极反应的还有摩根大通等各大投行机构，他们纷纷调高盛大的目标价位。《商业周刊》等各大主流媒体也纷纷撰文，称赞盛大“转型成功”。

而一年多以前，故事则以完全相反的方式在上演。

2005 年 11 月 24 日、28 日和 29 日，盛大先后宣布三款主打游戏《梦幻国度》、《热血传奇》和《传奇世界》实行“永久免费”，抛弃原有的计时收费的商业模式。也就是说，盛大将不再根据玩家的上线时间来收费，而是靠销售各种虚拟“道具”与提供增值服务来获得收入。对于这个有些匪夷所思的免费，业界一片哗然，“陈天桥疯了”成为最直接的解释。

媒体们与华尔街口径一致地对盛大的“免费模式”表示“难以理解”。因为在 2005 年第四季度，也就是盛大宣布“游戏免费”、进行商业模式转型的首季，他们看到的是：单季净亏损高达人民币 5.389 亿元的巨亏财报。

而之后的三个季度，盛大的业绩也比往年同期大幅下滑。这使得盛大陷入更大的质疑声当中。一年多之内，盛大股价跌掉了历史最高价格的 7 成多，市值大幅缩水。盛大也失去了网游老大的位置，被网易所取代，与第九城市等公司的差距也逐渐缩小。

已经习惯了以“传奇”、“惊人”、“神话”连用的盛大要开始适应与“质疑”、“危机”、“困境”的结合，尽管今天这些已经变为：盛大“再创传奇”、“更为惊人”和“续写神话”。但无论

如何，盛大硬邦邦的数字赢利说明：盛大成功了，盛大回来了。

陈天桥的王者归来有多么重要，看一看 2007 年下半年开始刮起的网游公司上市第二浪就可以得知。可以想见，如果陈天桥不以积极的姿态回归网游主业的话，那么，第九城市、网易、腾讯这些对手不需多言，获得资本市场认可的巨人、金山、完美时空、网龙的相继杀来，也够阵脚不稳，心有旁属的盛大忙乱一阵子。

幸运的是，盛大及时地转过身来。在出掉新浪股票，低调淡化“盒子”，用免费商业模式重新获得主导权后，2007 年 7 月，盛大再出大手笔，发布了著名的“风云计划”，计划中的内容包括三项：

1. 以新收购的小公司“风云”为标志，盛大表示愿意为运营活跃用户已过 150 万的公司提供 1 亿元以上的现金投资。
2. 盛大广开贤路。此后每月 18 日，盛大高管将在浦东总部静候本土网游开发团队，后者一旦毛遂自荐成功，即可获千万研发投资。
3. 所有自认可跻身网游前 10% 的网游精英，如给盛大贡谋献策并参与力行，“也可获最高至 20% 的分成和百万年薪”。

同时，对内，盛大将员工的平均工资提高了 21%，内部消息称，核心人员的工资提升远超过这个水平。在外界看来，陈天桥似乎有点不务正业，做起投资商和 VC 的角色来了。其实核心一点还是在于圈人运动，风云计划与涨工资有异曲同工之妙：前者只是吸引人才，而后者是留住人才。

神秘网龙和 DJ 刘德健

尾随金山在香港上市的是一家名叫网龙的福建网游公司。

2007 年 11 月 2 日，网龙正式在香港创业板上市，招股价为 13.18 港元，当日报收 16.52 港元，融资额超过 16 亿港元。

不过，对于网龙，外界知之不多，只知道这家公司在福建，这家公司的董事长大亨刘德健。一个不为人知的背景是刘德健的母亲杨振华是“振华 851”口服液的发明人，并由此被称为福建女首富，刘德健很早就被母亲送到美国读生物医学，但还是没有子承母业，反而做起了网络游戏，刘德健也是业内公认的懂游戏、愿意成天与游戏研发制作人员泡在一起的公司领导人之一，他每天和其研发团队待在一起的时间平均超过 5 个小时。因为刘德健的名字缩写为 DJ，而其本人也是一个善于鼓舞人心、有着高超指挥艺术的领导者，因此，圈内也称刘

德健为 DJ 刘。

1999 年 5 月，从美国回到福州的刘德建创立了网龙。网龙一路经历了希望能覆盖国内中型城市的资讯平台“86114”、全球抗癌网站、帮助福建省政府部门建立的众多电子政务网站等，直到 2001 年春一次疯狂的集体玩网游体验。

当年春节网龙的一位员工想赶在日本网游《石器时代》节后收费前提升等级，于是大家帮他一起玩这个游戏，在一个拨号上网的年代，网龙上下的工作狂们竟然一连 7 天沉迷于此，于是网龙上下一致认为，未来网游必会大有作为。2001 年 3 月，网龙专注于网游自主研发的天晴数码成立。

网龙早期在业界的名声，更多来自于其在 2001 年偶然创立的网游资讯门户网站——“17173”。17173 的诞生是个意外，当时网龙在《幻灵游侠》还未推出前想抽空做一个资讯门户，以对产品做系统化推荐。但很快，一些新上市游戏开始选择 17173 作为发布平台，17173 迅速成为中国游戏资讯第一门户。

不过，2003 年 11 月，“无心插柳柳成荫”的“17173”以 2 050 万美元价格出售给搜狐，这个出售被很多人看来是刘德建卖亏了，就连之前以 200 万美元占据 10% 股份而进入网龙的 IDG VC 的林栋梁也感慨，为什么要卖呢？要是真缺钱的话，可以再找 IDG VC 要啊。

但以 IDG VC 入股网龙折算，整个网龙其实也才值 2 000 万美元，一个 17173 能卖 2 050 万美元，刘德建不能不心动，更重要的是，看到网络游戏市场的崛起，刘德建很想手头有足够的现金来玩一把。

追逐 17173 的除了搜狐，还有中国网络游戏行业的龙头企业盛大，但相对来说，盛大求购 17173 的需求远不如搜狐迫切，因此与 17173 擦肩而过也是情理之中的事。不过，作为 17173 融资中介的国金投资的林嘉喜把 17173 兜售给搜狐的同时，也同时给盛大做了一份杠杆收购的保护性协议，这让盛大虽然没有成功收购 17173，但还是获取了部分的现金收入。

林嘉喜从大学起就是个活跃分子，2001 年毕业于东南大学环境科学系后自筹 10 万元人民币创办南京国金投资顾问公司。其最早成功的单子是跟随前华尔街的投资人李松将李松创办的无线公司迅龙兜售给新浪，并由此进入投资圈。林嘉喜的另一成功之作是将文学网站起点中文网兜售给盛大，这应该与当时林嘉喜在盛大竞夺 17173 时的关联操作有关，一报还一报。搜狐收购 17173，更多是为获取游戏领域的网络广告份额，也由此有了一条切入网络游戏行业的捷径。2008 年 4 月，搜狐独立开发的《天龙八部》同时在线人数达到 50 万人，成为中国网络游戏前五强的产品，而就在 2007 年秋，《天龙八部》的项目总监韦青和主策划刘铁①都对此并无多大信心，他们在一次夜宵中，对着星空，涮着串串香感慨《天龙八部》若不成，

他们这两个酒鬼是否能继续有钱喝他们最爱的燕京啤酒，但半年后，经过持续改进的《天龙八部》获得巨大成功。而具有讽刺意味的事情还在于，当《天龙八部》获得成功后，善于研究和跟踪对手的腾讯公司却没有找到关于《天龙八部》的任何只言片语，足以可见业内外对《天龙八部》的轻视。

拿到搜狐支付的 2 050 万美元的刘德建一下子手头拥有近两亿元人民币的现金，刘德建由此喊出，天晴数码做不了一款 10 万人同时在线的游戏，那我们就做 10 款 1 万人在线的游戏吧。网龙由此开始招兵买马，志在打造中国最大的网络游戏原创基地。按照中国著名游戏策划人刘勇的记忆，天晴数码在 2004 年时员工迅速突破 1 000 人，并同时有 7 个游戏在并行研发。过长的产品线和混乱的管理让天晴数码并没有取得预期的成绩，所幸的是，在天晴数码现金流几乎断裂的前夜，所开发的一款游戏《魔域》的巨大成功让天晴走出困境，并由此开始结束其粗放式的经营策略。

网龙招股书显示，网龙目前已上线运营的三款游戏为《魔域》、《征服》和《机战》。2006 年，网龙收入为 1.221 亿港元。2007 年上半年收入达 2.617 亿元人民币，毛利率为 94.4%，净利率为 58.9%。网络游戏真是个暴利行业。

2008 峰回路转

2008 年，发生了太多的事情让我们感受到什么是峰回路转。

这一年的幕布刚刚揭开时，我们看到的是南方雪灾，损失历史罕见，上百万人无法回家。后来是四川地震，它对人们的冲击，随着死亡数字一点点加剧。镜头里的惨状触目惊心，万众一心的场景又让所有人为之激荡。而这种在大灾难中凝聚的悲壮情绪，又在 8 月的狂欢中得到了集体释放。2008 年 8 月 8 日，北京奥运会盛大举行。此前 7 年，我们一直在为这个“百年梦想”做着浩繁的准备。这个日期曾经充满了无比的魅力甚至魔力，它几乎可以影响外交政策与经济形势。在这个日期面前，此前发生的那些灾难，只不过是前进道路上的挫折与坎坷。而中国运动员奇迹般地获得了 51 块金牌和金牌总数第一的历史最好成绩，更让我们这个多灾多难的民族在情感上得到一次完美的释放，民族自豪感、成就感、万众一心、团结向前……

如前所言，互联网在中国的诞生、发展、壮大，极大地推动了国人在自我意识方面的提升和跃迁，这样的例子数不胜数。而 2008 年，在个体自我意识大幅提升的同时，也是集体意识

全面觉醒的一年，在接二连三、突如其来的灾难面前，在举国欢庆的奥运面前，在腾空而起的神州七号面前，中国人开始寻找志同道合的同路人，用集体认同的方式获得自我认可的意识开始深入人心。

从这个角度，去理解 SNS（Social Networking Services，即社会性网络服务）的流行，似乎是情理之中的事情。

2008 年的另一个关键词“山寨”也在整个中国互联网界得到了充分的体现。先是陈一舟看见开心网火爆，抢注了 kaixin.com 的域名，自己也做起了开心网。后是 51.com 的庞升东推出彩虹 QQ，功能和外形与 QQ 腾讯一模一样，更要命的是，庞升东直接从腾讯内部挖人来推动此事，导致最后腾讯和 51.com 大打出手，而腾讯一纸诉状，更是将从腾讯跳槽到 51.com 的多名员工告上了法庭。

2008 年是中文社区大发展的一年，不仅仅是因为 SNS 在中国的落地生根，蔚然成型，更重要的是天涯、西祠胡同以及腾讯这些本具备社区元素的主流公司也在向此靠拢，而由读书社区衍生出来的“起点”们的成功，也给 2008 年的社区故事增添了诸多注解。

新浪前高管程炳皓创办开心网

然而，就在陈一舟话音未落众议四起的刹那，开心网的出现，为 SNS 第三波浪潮带来一丝惊奇与变数。短短的几个月内，从 2008 年 4 月发布到 2008 年年底，开心网的注册用户数很快突破 1 000 万，排名迅速进入中文网站的前十名，全球排名也逼近校内网。

开心网创始人程炳皓曾是新浪爱问（iAsk）的技术负责人，2007 年 11 月自新浪离职的时候，其头衔是新浪企业事业部的副总经理。程炳皓是一个不太爱说话的年轻人。在他的秘书李卉眼中，他是个技术活跃分子，想法和很多人不一样，有时候说话都会脸红，一个典型的非社交活跃分子，但他却做出了 2008 年活跃度最高的 SNS。

凭借“朋友买卖”、“争车位”等几个简单的游戏和病毒式的传播，开心网以一种不可思议的速度在短短几个月内风行整个网络，成为 SNS 的一匹黑马，令陈一舟、王兴们措手不及。

陈一舟开始修正自己的观点，并且说“SNS 社区游戏化”的理念自己在三年前就提出来了。

于是在开心网风暴的波及之下，“朋友买卖”、“争车位”、“扎绵羊”、“养狗狗”、“宠物抱抱”、“美女集中营”等游戏娱乐式 APP（SNS 应用程序）在校内、海内、51.com 上泛滥起来。

其实，导致开心网迅速崛起的“朋友买卖”、“争车位”两款游戏，实质上只是 Facebook 开放平台上众多游戏应用中两款比较流行的游戏 Friends For Sale 和 Parking War。除了游戏和

文字界面做了变更之外，游戏的内涵和方式完全雷同。

显然，开心网在研究并复制 Facebook 模式之际，找到了一个巧妙的切入点，利用“朋友买卖”、“争车位”两款游戏的“人际互动”和“关系传导”的特性，通过与即时通信和 E-mail 口碑传播方式的嫁接，获得了一种“病毒式扩展循环”的力量，扩散开来。同时，开心网在用户群上选择互联网、传媒、广告、影视等“社会化”特色明显“人际互动”比较强的行业，而且在这些企业单位从事市场、公关、销售的人员中取得了突破。利用借力打力的方式，获得了较强的“多米诺骨牌”效应。

这一点在 Facebook 的扩张中也得到了较为明显的体现。自从 2007 年 5 月，Facebook 发布 F8 计划正式推行“开放式平台”计划，允许第三方开发机构利用 Facebook 提供的开发工具开发新的服务。

迄今为止，在 Facebook 开放平台上已经接入了 22 000 多个应用，由此 Facebook 获得了超越 MySpace 的充沛动力，用户扩展数字节节上升，一年之后全面超越 MySpace，成为全球最大的 SNS 站点。在最初的 6 个月内活跃在 Facebook 开放平台上的服务和应用就是以娱乐游戏为主。这也为 Facebook 突破校园领域进入白领和企业阶层提供了助力。仅一款为国内 SNS 站点抄袭的 Friends For Sale 游戏在 Facebook 平台上的使用人数就高达 310 万人。

这显然不是开心网的独门利器。“好友买卖”为 SNS 交友中带来了趣味性和可玩性，无论买卖者还是被买卖者都在轻松互动中获得莫大的乐趣，为办公室单调无聊却备受限制的郁闷环境，带来了“开心和愉悦”，因此在白领中风靡一时。借 Facebook 开放平台之势，开心网成功崛起，打开了 SNS 竞争格局中的一片另类空间。同时，这也让校内网等其他 SNS 竞争者提前了开放平台计划。

校内网已经明显感受到开放平台的力量。2008 年 7 月 8 日，校内网在北京召开主题为“创意推动未来”的发布会，宣布正式推出开放平台。由清华、北大的一群年轻人自发组成的一支团队“过来人”开发的两个 APP，应用“心情指数”与“美女集中营”在不到两小时内就达到 20 000 人次的使用。

在两个月之后，校内网平台上涌现出的 APP 已经达到 778 个，有 374 位个人和团体开发者参与了校内网 APP 开发。一些游戏娱乐类的 APP 使用人数也得到了惊人增长。“好友买卖”在校内网的使用人数达到 543 万、“抢车位”多达 179 万，其他“急速飙车”、“三国风云”的使用人数也超过 100 万。这为校内网在校园和白领阶层的扩展提供了充沛的动力。

天涯构建开放平台

对陈一舟所说的关于国内 SNS 战斗已经结束的大话用实际行动说不的还有天涯。2008 年 6 月 11 日，天涯社区 CEO 邢明对媒体宣布天涯与 Google 合作进行平台开放，并成为国内本土首个采用 Opensocial 技术标准构建的开放社区网络平台。

而实际上，基于 Opensocial 平台的新版“我的天涯”已于 2008 年 5 月 28 日正式公测，该产品提供了网上个人家园与个人门户的功能，天涯的注册用户可以根据自己的喜好订制内容及选择社区产品，凡是遵循 Opensocial API 网络接口标准的第三方网络应用和内容都可以植入天涯社区供用户选择。

Opensocial 是由 Google 在全球发起的计划，旨在为广大社交网站提供一个统一的应用程序开发标准，该标准得到了 MySpace、Yahoo!、Orkut、Friendster 等著名网站的支持和加入。这一技术包含有许多标准化的网络开发接口，也就是我们常说的 API。通过 Opensocial，开发人员只需要编写一个应用程序就可以在许多不同的社交网站上运行。2008 年 5 月 28 日，Google 公司发布了社区应用程序开发标准 Opensocial 0.8 版，作为 Google 的长期战略合作伙伴的天涯社区与 MySpace 中国作为合作伙伴名列其中。

邢明，1987 年就读中山大学中文系，他自称在大学里学尼采的强权意志、学萨德的存在主义，是一个典型的文艺青年。

1991 年大学毕业后，邢明先后担任海南省信息中心主任科员、《特区信息报》总编辑、海南公共信息网络在线服务有限公司总经理、海南君达创业投资管理有限公司总经理。

在 1999 年中国互联网产业蔓延滋长的狂潮里，从股市上淘得第一桶金的邢明与他的两名合作伙伴兴致勃勃在 IT 业种下他们的投资幼苗：海南在线、海南旅游网、天涯社区三个投资项目。同时也种下了邢明的梦想，海南在线做的是区域门户接入模式；海南旅游网对准的是海南庞大的旅游市场。

与海南在线和海南旅游网有着明确的商业目的不同的是，天涯社区一开始只是一个兴趣的早产儿。邢明看到和讯的股票论坛人气非常旺，酷爱炒股的他就萌生了自己也搞一个股票论坛的想法。于是他找到了海南武警边防站的技术警官王建科（现任天涯社区技术总监，网名“卓锐”），请他写一套论坛程序。天涯论坛推出之时，正值四通利方论坛改版为新浪网，由于新浪自身战略调整，一些原本混迹于四通利方的老网友纷纷出走，其中一部分就来到了天涯论坛。这些人中不乏精英分子，其中包括当时已经靠写鬼故事成名的网络写手宁财神，这让天涯一开始就有了一个很好的继承。

1998 年年底，网易率先在国内推出网络虚拟社区概念，一向对互联网非常敏感的邢明立刻

意识到这会是一个机会。与传统 BBS 最大的不同是，虚拟社区除了有论坛，还有一些在线交流、用户积分以及一些游戏性质的小程序。1999 年 3 月 1 日，天涯虚拟社区正式挂牌营业。除了保留原有的三个论坛外，还开办了情感天地、艺文漫笔（后改名为舞文弄墨）等栏目。

与其他社区类网站相比，天涯最重要的特质在于它有自己独特的性格。“海内存知己，天涯若比邻”，饱含着人类永恒的情感，空间距离虽远，人与人之间却是亲密无间的。

什么样的领袖性格决定着什么样的公司性格，邢明自己身上深深的人文情结烙印决定了天涯“最有人情味的网络社区”的基调。

但互联网泡沫破灭的寒流很快袭来，正如当初的遍地开花一样，一夜之间，成百上千的网站像流星划过天际，邢明挟裹着天涯小心翼翼地退守在一个角落。最困难的时候，甚至整个天涯事业部压缩到只有一个人。

也有资本想趁虚低价而入，将天涯收购过去作为门户的一部分内容，但邢明倔强地将旗帜一直扛了下来。在相当长一段时间里，支撑天涯的是其他两个项目和邢明不断的投入。天涯的凝聚力与品牌效应却在这种坚持里逐渐累积起来。天涯是一个开放而张扬个性的场所，而邢明采取的是顺其自然的发展策略。

2000 年 4 月，当时还默默无闻的天涯社区，与同在海南的国内著名人文思想类杂志《天涯》签约合作。合作内容一方面是在从未承接过任何商业广告的《天涯》杂志上刊登为期一年的天涯社区形象广告，另一方面是双方在天涯社区内共同开办以《天涯》杂志相关资源整合的人文思想类论坛“天涯纵横”。这次合作一举奠定了天涯社区“以人文思想为核心”的定位，借助《天涯》杂志在思想学术领域的号召力，向高端人群做了一次天涯社区品牌的成功诠释，吸引了一大批知名学者、专家的关注。也正是从那个时候开始，天涯纵横、关天茶舍这些思想学术类板块开始得到《南方周末》等主流媒体的关注，一度“板砖排行榜”上甚至出现过 5 条帖子里 3 条来自天涯的盛况，很多南方报业的同仁，也都开始混迹天涯。天涯社区在传媒圈获得了良好口碑。

天涯与其他一些文学论坛不同之处在于，这里有一大群并不写作而喜欢阅读的人。素来，文人相轻，一个人只要自己从事写作，他（她）就会很自然地陷入一个不再阅读其他写作者文字的怪圈中。很多文学网站，到了 2001 年，已经出现作者比读者还多的困境，唯有天涯有一大群好事者和阅读者，他们的存在是天涯具备“造星功能”的根本原因。天涯社区里面还有不少知名学者和网络写手，如：老冷、王怡、陈村、古清生、宁财神、慕容雪村、风吹佩兰、步非烟等，不少知名人士都在天涯社区担任过版主。由于他们的影响力，天涯吸引来了

更多的人。仅从访问量来衡量，天涯在很长时间里占据着中文社区第一的位置。

不过，与天涯巨大的访问量和超强的影响力相比，天涯的商业化能力并不能与之匹配，即便是 2005 年获得联想投资的 250 万美元后也并无大的改观。2007 年春节后，刑明盛情邀请时任天极网主管销售和市场的副总裁王俊峰出任天涯主管销售和市场的副总裁，并先后主导了天涯广告产品 Adtopic（推荐话题广告服务）上线以及一元钱注册等诸多营收手段，但同样未能取得预期效果。

不过，在老资格的互联网行业从业者、也是富互联网（RIA）应用的鼓吹者和旗手贾可看来，天涯对 Google 开放平台的引进将能改写整个 SNS 乃至产业格局，特别是对其看好并实时推动的富互联网应用有着颠覆性的推动。

也正是因为在天涯的开放平台上联合开发的基于富媒体应用的新一代社区取得了实质性进展，贾可回绝了深圳 IT 业的大佬级人物宝德科技董事长，也是宝德科技、共青团中央联合投资的中青宝网董事长李瑞杰的盛情挽留，在 2008 年 11 月辞去了中青宝网总经理的位置，带领他的团队回到成都，开始打理他多年前创办的成都汉森公司。

贾可是中国网络游戏的第一代老兵，他也是成都数字娱乐产业的积极参与者和推动者之一。贾可曾参与创办成都本土最具声望的两家网络游戏公司——欢乐数码和锦天科技，均担任总经理的角色。这两家公司不能说很成功，但出路都不错，欢乐数码后来经上海联创投资后转手给了台湾的统一集团，之后并入台湾统一的另一家公司天联世纪；由成都青年彭海涛父亲投资，其本人主导创办的成都锦天科技则以 1 个亿的天价出售给了盛大，是盛大风云计划的样板之一。

从榕树下到起点文学

2008 年是社区发展的大年，也是社区“老人”回归的一年。这一年的年底，暴雨娱乐 CEO、也是榕树下的创始人朱威廉高调宣称，自己正与欢乐传媒谈判，希望将榕树下网站收回，收购中间人是原榕树下总编辑、网络作家李寻欢^①。

朱威廉是中国互联网历史上一个略显离奇但却不可忽略的人物，有关他的段子数不胜数，难辨真假，但都指向一点：个性张扬、才华横溢、同时有些口无遮拦。按照朱威廉本人的说法，他曾经在美国当过警察，回国后开过广告公司，因为热爱文学而在 1997 年创办了中文互联网世界里第一读书社区——榕树下。

按照另一位老资格的互联网深度发烧友 Banly 的描述，如果放大到海外，中文互联网世界第

一读书社区当是方舟子创办的新语丝，作为新语丝文学（在线）月刊最早的6位中文编辑之一的Banly，1994年就已经是alt新闻组的用户了，是不折不扣的中文互联网深度使用者，他很怀念互联网各个社区最开始的纯情时代，这种纯情表现成：上网的人群基本是30岁左右的大城市高端人群，他们非常乐于在一个开放的平台上和别人切磋文字，而丝毫不考虑利益方面的事情。这种纯真的情绪在榕树下得到了最大程度的放大，朱威廉这样形容当时的榕树下：灯红酒绿的世界，网上有这样一棵树，可以让你回归质朴。

榕树下迅速笼聚了大量的人气，在鼎盛时期，榕树下拥有200万的注册用户，日页面浏览量达到500万以上，每日投稿量在5000篇左右。如此人气，难怪朱威廉对循声而来的风投说：“这是一种理想，5000万美元我都不卖。”不过，榕树下还是卖了，先是在2002年投靠贝塔斯曼，之后，2006年又被欢乐传媒以500多万美元招致麾下。

朱威廉欲图与榕树下鸳梦重温，涉足网络文学的这趟混水，与盛大在2008年对起点中文网的大力投入、风生水起大有关联。

2008年7月4日，盛大网络宣布成立盛大文学公司，新浪网副总编辑、新浪博客的主脑侯小强出任CEO，起点中文网创始人吴文辉出任总裁。继对“盛大游戏”和“盛大在线”两个事业部进行企业化管理之后，盛大的新业务板块——“盛大文学”浮出水面。

盛大文学下属起点中文网、晋江原创网、红袖添香网三家全资公司和投资公司，原各网站的负责人商学松、黄艳明、孙鹏等亦担任盛大文学的副总裁。

“我们会直接拷贝起点中文网的经营模式，把红袖和晋江纳入同一体系中来。”侯小强说，盛大文学将来要做成中文写作的第一门户。起点中文网的商业模式和每年3000多万的赢利规模，让盛大看到了文学网络营销的前景，陈天桥决定放大起点模式。

什么是起点模式？起点如何将创作者和阅读者牢牢抓住？这要从起点创始人吴文辉的创业经历说起，2001年，热爱文字的吴文辉喜欢上水木清华BBS和“黄金书屋”^①找小说看，因为有“阅读饥渴”，又买不起二十几块钱一本的正规出版物，就只能在网络上寻找作品，特别是那些新鲜人创作的新鲜作品一当天写，当天发表。

吴文辉在网上疯狂搜索和查找文字，一页一页地翻看昨天谁写了什么，今天又写了什么。之后，他和几个同伴一起一有的是网络作家、有的是读者一发起成立玄幻文学协会。2002年5月，玄幻文学协会筹备成立文学性质的个人网站一起点中文网。

起点中文网创立于2003年5月，到6月，起点中文网日点击率只有200万，而同样主打玄幻小说的幻剑书盟日点击率已经达到了1000万~2000万，无论规模还是影响力，起点都缺乏与幻剑书盟正面竞争的能力。而让人难以想象的是，即使如此，稚嫩的起点中文网却独创

性地开始商业化运作——准备向读者收费了！

瞬间，来自用户、专家质疑的声浪扑面而来，网络上激烈的争论更是铺天盖地。网络作者们本身对在网上码字已经不再抱赚钱的希望了，作品放在商业文学网站上收费，岂不是连网络影响力这一虚幻的追求也要落空？至于网友，之所以在网上看小说，更是冲着网络上“free（免费）”的优势，谁会为根本没有出版甚至不能摸在手里的作品付费？

质疑之外，起点还遭受员工带着作家、作品资源转签的打击，之后更遭遇了收费作品提前泄漏的危机，可谓流年不利，但是起点中文网仍然顽强地将收费行动坚持了下来。为了确保初期发展的优势，起点决定在第一个月对会员免费，并且确立了每千字2分钱阅读的全额支付的稿费制度。

到当年11月10日，VIP优惠期结束，从开始正式收费时为止，起点总共只有23部VIP作品。但是由于采用全额支付的制度，使得第一个月就有作家的稿费超过千元。起点顺势发表文章欣喜地宣布了这个信息。网络写手们才发现，原来网络创作也可以获得丰厚的收益！

起点中文网迅速地积累了作家团队、忠实用户的宝贵资源。向用户收费后，起点并没有短视地将钱装进口袋，而是以稿费的形式将收入大部分付给了作家。特别是在刚刚开始的时候，起点甚至自己贴上邮资把从用户收到的费用，全额支付给作家。此后，虽然起点与作家间有5：5的分成协议，但事实上，起点还额外地送给作家20%，以3：7分成。

看到光明的吴文辉，马上想到要稳住作品质量和更新频率。为了鼓励和约束作者的创作，起点陆续推出了五花八门的付费措施。“雏鹰展翅计划”主要针对还在磨炼期的新人作者，为了避免新人因各种原因中断创作，自作品上架第二个月起，每月发表字数超过10万字但单月稿酬不足1200元的作品，起点中文网根据申请会将其稿费补足为1200元。每部作品可享受累计为期4个月的全本保障支持。而“完本奖励计划”则对按期完成作品的作者发放奖金，仅2008年上半年，该计划就发出300万元“完本①奖励金”。

起点更创纪录地推出了作家福利体系，平均订阅少于1000的作者享受低保，最低收入不低于每4个月4800元。而平均订阅达到1000的作者不但能得到每月1500元的稿酬，还能获得每月600元的半年奖，若平均订阅达到10000，年收入将不会低于252000元。此外还有“文以载道计划”、“开拓保障计划”、“新书月票奖”、“老书月票奖”、“分类月票奖”、“全年月票奖”、“全勤奖”等各种激励计划。起点还与上海社科院合作，设立创作研修班，聘请专家授课，提高网络作者的水平。

对于签约作者，起点中文网会给每位作者提供一份写作指导，每本签约作品都有编辑贴身指导，并且都能找到三位编辑提供意见和建议，编辑们帮助作者了解起点的上传、打榜规则和

技巧，并向作者介绍起点作品市场走向等信息；作者不论是在创作或作品操作方面碰到任何问题均可以找编辑商量咨询，所有的签约作品均有编辑会跟踪阅读，当作品整体走向出现偏差时，编辑也会主动与作者进行沟通。为了吸引订阅、提高收入，作者完全可以从读者口味出发，在故事情节、描述手法、文字推敲上下足功夫，而且作品的创作、发布、销售、反馈以分钟为间隔，作者可以与读者实时互动。

简单地说，起点用一种类似员工管理的激励和管理模式，将原本混乱、随意而不稳定的网络创作和电子出版消费进行了协调和融合，将作家当成自己的员工一样来培训、激励，深挖行业资源、培育行业环境，疏通了原本存在堵塞的电子出版行业的供应链，完全颠覆了传统的网站经营模式。

盛大董事长陈天桥在其最盛的 2004 年，发现了当时刚起步的起点，一眼相中，斥资收购。盛大多年经营网络游戏所构建的覆盖全国的付费平台给起点带来更多便捷，起点的 VIP 收费阅读模式愈发成功。4 年之后，陈天桥决定整合并放大“起点效应”。

2008 年 3 月，北京“两会”期间。侯小强应邀拜访陈天桥。彼时，午后的阳光撒在地上，陈天桥凝视窗外，指着楼下马路上川流不息的车龙说：“看，这是一个多么繁华的时代，中国的文学也应该这样。”

正是这一句话打动了文学硕士侯小强。侯小强从新华网编辑做起，在中文网络业界打拼 10 多年，2001 年加入新浪，并在新浪名人博客运动中发挥重要作用。离职新浪前，他主管博客、播客、读书等人文频道，在文艺、学术界拥有广泛人脉资源。

陈天桥一直也对文学情有独钟，除了收购起点中文网，他还陆续收购了成立于 1999 年的纯文学网站红袖添香、成立于 2003 年的女性文学网站晋江原创网。

其实不只是陈天桥，中国网游业的另一位实力派完美时空的池宇锋也对网络文学兴趣颇多，完美时空也由此推出纵横中文网。

所有创意文字的源头，不管是网游、动漫、电影、电视、戏剧，也不管是网络视频、手机电视等新媒体的渠道，这些娱乐产业的内容源头，就是文本。这个文本显然不同于新浪这样的新闻，它必然是未来最具有价值的媒体元素，很显然，“起点”们具备了这样的可能。

2009 春去春又来

中国互联网的春天，总是早于中国经济的春天，总是先期而至。这似乎成为一种规律。

2009 年的中国互联网，春意盎然。

2009 年 1 月 7 日，所有的媒体头条消息都与 3G 有关，工业和信息化部为中国移动、中国电信和中国联通发放 3 张第三代移动通信(3G)牌照。其中，批准中国移动增加基于 TD-SCDMA 技术制式的 3G 牌照，中国电信增加基于 CDMA2000 技术制式的 3G 牌照，中国联通增加基于 WCDMA 技术制式的 3G 牌照。TD-SCDMA 为我国拥有自主产权的 3G 技术标准。

尽管围绕 3G 的大规模实际应用还有待时间，但大势所趋，浩浩荡荡，不可阻挡。三大电信运营商的 3G 进化，势必给中国互联网带来诸多机遇。

资本市场的诸多举动也在预示着中国互联网将提前迎来春天。2009 年 4 月 2 日，搜狐将旗下的游戏部分“畅游”分拆上市。“畅游”IPO 共发售 750 万单位美国存托股票(ADS)，占总股本的 14.6%，发行价 16 美元，融资 1.2 亿美元。在登录纳市第一天即以 20.02 美元收盘，比发行价大涨 25%，在凛凛的资本寒风中，这是不错的表现。而盛大、网易、金山等其他一线游戏厂商也在 2009 年集体发力，纷纷表示在适当时候将自己的游戏业务分拆出去，加上蓝港在线、麒麟游戏、汉森等诸多新锐游戏公司的跃跃欲试，如果一切如愿的话，将引发中国互联网的再一拨海外上市热潮。

而 2009 年极可能推出创业板的消息持续放出，更是催生了中国互联网又一春的到来。中国互联网上一代创业者中，已经涌现了曾李青、徐勇、田溯宁、丁健、曾强、雷军、周鸿祎、鲍岳桥、杨镭等诸多天使投资人，更加丰富和多样的退出机制，将让这些创业老兵们有更多展示自己才华和经验的舞台。

按照中国互联网络信息中心(CNNIC)的报告，中国网民人数达到 2.97 亿人，2009 年，这个数字肯定将达到 3 亿，中国也将毫无争议地成为全球互联网第一人口大国。尽管在中国互联网协会理事长胡启恒看来，中国离全球互联网第一市场大国和第一强国的目标还有很长的距离，但庞大而且不断增长的人口基数，决定了中国互联网市场的巨大纵深。

春去春又来，花开花又谢。

2009，中国互联网注定又是个春天。

移动互联网掀起第三浪

与中国的其他行业相比，互联网行业更开放，更透明，更崇尚创业文化，更鼓励大胆创新，

有更多的财富倍增的对接手段。不过，中国的互联网行业并不是石头里蹦出来的，它无法做到六根清净，不染尘埃。在这个行业的蓬勃发展的背后，有几只看不见的手，其中最大的手是电信的手。

中国互联网的起步与数据业务从邮电体系拆分出来，从而带动电信资费下调。那么多的 ISP，做的都是电信资费下降、企业用户和老百姓都自己来交钱购买上网接入服务的梦，不然万平国没必要把他清华研究生沙龙主席的口才拿出来舌战听辩会，不然张树新不会投那么多钱，造那么大声势去做什么百姓网。不过，当电信资费真正降下来的时候，用户却被电信直接接过去了。

中国互联网第一浪的兴起与电信分拆出来开始建自己的网不无关系，特别是与 163 和 169 几乎同时上马有关。在以后的很长的日子里，中国电信改革一直伴随着这种用重复建设来进行推动的老套路，网易、腾讯等公司都是借助与电信部门超出常人的深厚关系而成大器。

互联网第二浪的兴起也与电信重组和开放有关。CDMA 虽然一开始就注定是个过渡产品，但它有两大贡献，一是繁荣了中国的手机产业，虽然像夏花般很快凋谢；另一贡献是间接地刺激和推动了在移动梦网上的大力投入。虽然互联网业界对做 SP 的兄弟总是另眼相看，但必须承认的是，SP 曾经挽救过多少网站的命啊。最该感谢的是 TOM、空中和灵通这些公司，它们靠此在美国上市。

网络游戏与电信体系的宽带应用推广也有关。如果宽带不普及，网吧的生意肯定没现在这么好，网络游戏肯定没这么火。而视频的崛起也与宽带建设有关吧，当然视频的崛起还与另一只手——中国的新闻管理制度有关。而新一轮电信重组改革后的突出成果就是 3G 的发牌和移动互联网的风起云涌。

提及移动互联网，首先得从苹果说起，由其推出的 iPhone 与其说是一款时尚产品，不如说是一种新的理念。它在海外通过与运营商合作，参与业务分成，开创了业内运营的新模式。中国的运营商也多次传出与苹果一同在中国经营 iPhone 的消息，不过，由于双方在价值观上并不能取得完全的一致。因此，有关这方面的传闻，只能听闻楼梯声响，不见人下楼。

苹果的成功，也惹得诺基亚分外眼红。目前，诺基亚已经建立了一个名为 Ovi 的互联网服务品牌，将手机、电脑和互联网融为一体，向用户提供包括个人导航、音乐、游戏、视频等各种应用。

互联网方面，即便是 Google 这样的巨头也不能不对移动互联网有所“敬畏”。3G 时代，搜索行业格局将被改写，Google 不仅要提防现有的竞争对手，还得设法吸引消费者用上手机搜索，Google 做出的策略是与运营商紧密合作。Google 中国 CEO 李开复在接受笔者的邮件

采访时称：有关 3G，我觉得机会特别多，只要运营商继续降低流量费用。我们（Google）的后台应用加上免费的 GPhone 平台，会帮助促成这个机会的。而一个月后，李开复在前往博鳌移动互联网论坛前与笔者交流时再次重申了这一观点。在他看来，Google 在移动互联网端的中文搜索应用已经远远领先对手。对此，不论是清华大学技术专家、品味网创始人邓永强，还是饭否创始人、新一代移动互联网应用新玩家的王兴，都在不同场合对 Google 在中文移动搜索领域上已经开始领先对手表示了认同。

Google 在中国本土最大的对手百度虽然在 2008 年下半年以来，因为三鹿门和医药广告门而极为被动，其延请华为前副总裁、技术天才李一男出任百度 CTO 的做法虽然在业界人士看来未必是正确之举，但至少也明确了百度在移动互联网领域上的信心和决心，或者说想象力。毕竟，李一男在华为和港湾两个中国电信设备运营商里的经历让人念念不忘。

中国电信领域的常年赢家、已经晋升为全球四大电信设备运营商之一的华为也加大了他们在移动互联网业务上的投入，其最大的手笔是将朱波和他的团队集体合并到华为基于互联网的增值业务的新业务部门里。

朱波，曾就读浙江大学，在美国亚利桑那州立大学获得计算机硕士学位。1996 年，朱波参与创办了专业从事 VoIP 通信业务的 NeTrue 通信公司（中文名为“佳网信息传播公司”）。该公司主要提供 IP 电话业务设备和解决方案，并曾被美国《商业周刊》评为全球前 10 名 IP 电话设备和解决方案提供商，以及全球通信行业 500 强之一。1999 年，公司成立仅 3 年后，NeTrue 通信公司便在互联网风潮中被送到了纳斯达克上市。2000 年，朱波从上市后的公司“功成身退”，回到中国。

2003 年 2 月，朱波成立新的公司 Cgogo，做手机搜索，2004 年 6 月，朱波先后在北京和浙江设立了两家无线搜索研发中心，扩大、充实了公司的研发力量和技术储备。2004 年 7 月在京正式推出全球首款基于无线网络（WAP）的手机搜索引擎产品，成为手机搜索领域的领跑者。Cgogo 的首笔资金来自于风险投资商集富亚洲在 2004 年投入的 500 万美元。2007 年，Cgogo 又获得了来自香港李嘉诚基金会 2 000 多万美元的战略投资，对应的朱波及其管理团队每隔一段时间就要往北京东长安街 1 号跑一趟—那是李嘉诚基金会在北京的办公室所在地。

在中国政商两界有着丰富人脉的朱波入主华为互联网增值业务后，开始招兵买马，网罗了包括猛小蛇在内的多名社区领域的资深运营人士，使其所领衔的华为互联网增值业务团队中在 VOIP、手机搜索和互联网社区领域均有着丰富的人才储备和技术积累。另一个需要重新审视的背景是，在海外的诸多第三世界国家里，华为不仅是电信设备运营商，甚至是电信服务

的运营提供商，至少在笔者看来，华为在移动互联网和互联网社区、云存储等诸多领域的战略性布局能帮助其与海内外的电信运营商的博弈赢得更多的主动。

海外的电信运营商也加大了他们进入中国市场的力度。2009年2月11日消息，澳洲电讯（Telstra）对外宣布，成为两家中国领先的移动内容服务商的大股东。澳洲电讯收购的两家公司是闪联互动和 Sharp Point，闪联互动是中国的手机内容服务主要供应商，每天服务用户达的每日35万人。而 Sharp Point 为中国移动提供移动音乐平台技术。收购总额达3.02亿美元（约合1.9亿美元、13.5亿元人民币），将在3年内支付完毕。

而在之前，澳洲电讯在2006年以2.54亿澳元收购了搜房网51%股份，其后亦以7600万澳元入股 Che168.com，IT168.com，Autohome.com.cn 和 PCPop.com 四家互联网网站。不过，随着对两家中国移动内容服务商的收购，使公众对澳洲电讯的关注度从之前的中国互联网门户行业的新玩家升格为移动互联网和互联网门户的双重海外玩家。帮助澳洲电讯做国内并购业务的是澳洲电讯全资子公司 Sensis 中国区总经理童家威。

童家威，1964年3月8日生，1988年拿到南京大学企业经济管理和计算数学双学士学位不久即赴深圳发展，加入赛格集团，做食堂的服务员，从扛煤气罐开始了打工历程。之后升任赛格集团贸易部经理和深圳市计算机技术服务公司董事、副总经理，1995年任美国福特汽车总部金融投资部高级经理，同年获美国排名第一的宾夕法尼亚大学沃顿商学院战略市场营销和投资管理金融双料 MBA。1997年创立美国商务网（美商网），并先后拿到3000万美元的投资，其概念、模式和经营数据均领先日后成大器的阿里巴巴，但因为投资商的提前退出而黯然离去。2004年，童家威在蛰伏很多年后曾在 Web2.0 概念热辣的时候，推出一个中国缘的项目，但因开创 MSN 骚扰拉用户之先河而被广泛批评。童家威最终转投澳洲电讯门下，与曾担任美商网董事长、风险投资家薛蛮子关联颇大，薛蛮子也是 PCPop.com 的董事长。

除海内外有背景的诸多大玩家外，还有诸多本土的创业者也希望能在3G下的移动互联网业务中成就他们的光荣与梦想。在一个秋天的下午，北京大学信息管理系1999届毕业生3G门户总裁张向东讲述他和他的大学同班同学3G门户CEO邓裕强一共创办3G门户的故事。按照张向东的描述，3G门户的注册用户甚至超过中国移动旗下的移动梦网，但这并没有带来巨额财富。3G时代后，3G门户希望能把先机转换为胜利，对应的一个举动是3G门户宣布进入手机浏览器的市场。

由于手机浏览器对于用户的巨大黏性，各大巨头纷纷加大对于手机浏览器的争夺。此前另一移动互联网巨头空中网已经与著名浏览器厂商 Opera 合作，推出空中-Opera，而中国移动也正与日本浏览器厂商爱可信合作开发3G浏览器。

互联网是改革开放的下半场

关于互联网和改革开放的关系，笔者喜欢提及的一个说法是，互联网是中国改革的下半场。这不仅是因为中国互联网所走过的 15 年的岁月正好与改革开放 30 年的后 15 年历史进程完全重合，更重要的是，与中国的其他行业相比，互联网行业更开放，更透明，更崇尚创业文化，更鼓励大胆创新，有更多的财富倍增的对接手段，也产生过足够多的阳光富豪和社会偶像。这不就是我们努力推动我们这个国家变迁、努力改变我们自我命运所希望的吗？

悲观派认为，中国互联网产业经历 15 年的蔚然生长后，开始不那么草莽，不那么蓬勃，而是走向正规化，其中蕴涵的产业机会和创富可能大减。支持这个观点的一个事实是，中国互联网细分行业的背后，都有一只甚至多只看不见的手在翻手为云，覆手为雨，中国互联网必须接受中国式的监管。

而乐观派认为，未来 15 年后，甚至不用 15 年，就不存在互联网公司和非互联网公司之间的区分，绝大部分公司都是互联网公司。到这个时候，中国互联网甚至会比美国互联网更加开放，更加有活力，也更加有生命力，现有存在的这些禁锢都会在中国互联网的冲击下土崩瓦解。

我既不过分悲观，也不盲目乐观，我承认中国的互联网已经不会再像过去的 15 年那样能赚到 Easy Money，但我坚信，既然过去的 15 年，中国互联网产业能从零发展到以千亿做计量单位的庞大规模，那么，未来的 15 年里，整个中国互联网产业产生过去 15 年的增量是毫不为过的。相对应的，将产生超过至少 30 家的（海外）上市公司，按照每个上市公司平均产生 10 个亿万富翁，100 个千万富翁计算，那么，这将是怎么样的一个新贵阶层！

还有一个必将成为现实的是，我们已经是全球互联网第一人口数量的国家，在未来的 15 年中的某一年里，中国将取代美国成为全球互联网第一人口强国。我们要做的是，在这一天到来的同时，我们还能通过我们的努力和奋斗，使中国不仅成为全球互联网第一大市场，更成为全球互联网应用中心和创新中心。

中国互联网产业是中国和美国之间起步时间和应用水平最接近的一个产业，之间的差距也就两三年的光景，我们花 10 倍的时间（30 年的时间）从跟随到超越，是完全有可能的。对于我们这样一个民族和国家来说，永甘人后，不去比拼是不现实的，更何况，这是一个胜算极高的产业竞技。

参与到一个能让我们自我价值实现和财富增值的行业中来，是我们个体的幸运；参与到一个

能对国家产业升级、社会文明进步有直接推动的行业中来，是我们个体的幸福；参与到一个能让一个国家转型成为一个创新国家和开放国家，能超越美国的行业中来，是我们个体的荣幸。

相信我，让我们共同努力。

后记

我想我找到了一生的事业

科林伍德在《历史的观念》里写道：我们出发得太远，以至于忘记了当初出发的目的。2006年10月24日，星期三，那一天，我在重庆学田湾里的住处读到这句话的时候，如石破天惊。我做了一个决定，我要成为一名独立写作者，回归到中国科技产经观察者的角色中去。这一天，是我30周岁的生日，三十而立，我需要做一些什么，为自己做一些什么，让我更好地找回自我。

做完这个决定后，我惊讶地发现，我在重庆的这家计算机媒体集团竟然工作了将近10年的时间。1997年夏，从哈尔滨工业大学计算机专业本科毕业的我，凭借着大学时代办学生刊物的经历和对新闻事业的热爱，成为一名《电脑报》的编辑。那时的我，意气风发，虽然是编辑，但主动承担起记者的采访工作，不为其他，只是想更近距离地观察这个行业所发生的新闻，和由这些新闻沉淀下来的历史。我由此采访了丁磊、张朝阳、张树新等互联网最早的一批创业者，成为中国最早报道互联网产业的那三五个记者中的一个。

1999年，在中国互联网第一波起浪的开始，我被调任至《电脑报》旗下的互联网公司天极网做内容主编，之后担任这家公司的总编辑和副总裁，成为中国互联网最早的一批从业者。再之后的故事是，我转到了《知识经济》，它同是电脑报社全资投资的一本科技财经类杂志，在2003年之后，我成为这本杂志的常务副总编辑，我希望它能成为科技产经第一刊，并为之付出过超出常人想象的努力。

此时，一个具体的问题出现了，从2002年秋天起，我的妻子在美国开始攻读她在机器人方面的博士学位，由此在2003~2006年的4年时间内，我穿梭于美国和中国之间，奔波忙碌，同时随着对杂志的投资停止，我不得不主导做起了诸多短线的项目，这些短线项目越做越多，甚至偏离了主业。逐渐的，我发现，这本杂志已经与我最开始的设想——科技产经第一刊——有了距离，甚至可以说遥远了，而对于这本杂志的掌控，已经不在我的能力范围之内了。这让

我心有不甘，力有不逮，很受煎熬。

既然出发得有些远了，以致忘了最开始的梦想，那就不如回归梦想吧。你所读完的这本书，是这个梦想回归的第一步。我希望从这本书开始，自己能重新回归一个还算专业、敬业的科技产经观察家的角色，这好像很难。但所幸的是，我得到了很多人的帮助，在此要说很多声谢谢。

谢谢陈宗周先生，《电脑报》的创始人，也是我进入《电脑报》后的大老板和我的授业恩师。陈宗周先生有着对历史的偏好，他的《PC 的第一个十年》和《PC 的第二个十年》都堪称名篇，是研究计算机史和科技史绕不开的参考文献。陈宗周先生帮助我强化了对科技财经历史写作的诸多方法论，特别是他转述的周光召老先生关于原子弹研发时封闭和开放之间的辩证关系，让我茅塞顿开。

谢谢吴晓波先生，《大败局》、《激荡三十年》等书的作者、蓝狮子财经出版中心的出版人，也是本书的策划人。在过去的 2008 年里，我与他有过 4 次、每次超过数小时的长谈，两次在深圳，两次在杭州；从是否按编年方式进行叙事到怎么建立起商业历史读物的价值评价体系，甚至到每一章节可以选取哪些人物、哪些事件，吴晓波先生都给出其极其专业的建议。更让我感慨的是吴晓波先生在邮件和电话里对我和这本书的持续鼓励和心得共享，这让我受益良多。吴晓波先生同时也推荐包括丁磊、张树新在内的多名本书涉及的历史人物接受我的采访。

谢谢胡方恒院士，中国互联网协会的理事长，她是中国互联网业连接世界最早的推手之一，而今她又是中国互联网产业的积极呵护者。在中科院汤克云教授和范特西体育创始人汤政父子的引见下，我曾当面聆听胡院士关于互联网产业发展的诸多见解，受益良多。她关于草根群体和失败现象的关注启发了我的后续作品。

谢谢方兴东先生，中国最著名、最勤奋的互联网评论家。写这样一本书的创意最早来自于他。方兴东向我开放了他之前积累的所有关于互联网行业的研究性资料，让我节省了诸多时间。方兴东对中国互联网行业的阶段划分和标志公司的圈定极其精彩，为本书增色很多，他对陈天桥、张朝阳等多名本书历史人物的评价中肯而客观，另外，他自己也在创作一本以中国互联网历史为题材的图书，这应该是他从一个互联网创业家回归到一个产业评论家的标志性时刻，虽然很多人抱以疑问，在博客网轰然倒塌之后他的奋笔疾书是否能做到公正客观，但我看来，这其实是他回归自我的一次好的契机。

谢谢秦朔先生，我将牢记这位《南风窗》前总编辑、现《第一财经日报》总编辑在 2008 年年底深圳华侨城洲际大酒店对我的那番关于怎么样把中国信息产业历史用出版的方式持续

整理完成的寄语和期待。秦朔也是刘韧早期的发现者和推动者之一，我和他的相识一半原因是我认识他的大学同学吴晓波，另一半原因是他认识我在《知识经济》的前同事刘韧。

谢谢雷军和王峻涛两位业界老大哥，我自大学一毕业就得到了这两位大哥无私的帮助和悉心的教诲，受益终生。在本书的写作和采访过程中，也得到两位老大哥的诸多指点和建议，他们甚至帮助我梳理和建立起我本人和老兵群的商业模式，万分感谢。

感谢《深圳商报》首席记者徐明天、《IT 时代周刊》的曹健、独立财经作家陆新之和郑作时先生，我是他们作品的读者，因此，虽见面不多，但分外熟悉。他们给我提供了诸多关于写作和采访上的点拨，极大地提高了我的写作技巧。

与上述“师长”对我的指点相媲美的是，以下兄弟的无私帮助让我坚信，我所从事的事业是可以称得上是得道多助的。

肖新光（江海客），我的大学同学，一个比我还坚定相信中国必然崛起，创新之花必将推动中国持续进步的老黑客。在本书写作的每个关键时候，他都能在深圳适时出现，听我长篇连牍地口述相关的章节，然后毫不犹豫地给予批判性的建议。江海客也是中国最具备技术争议感和国家使命感的网络安全工作者之一（他似乎不喜欢在我面前用黑客这个词来描述自己），他帮我梳理的网络安全历史和反病毒历史都精彩绝伦，只是限于本书的结构限制，要用在下一本关于黑客的专题性读物上去了。

杨雪岐（柳五），我的另一位大学同学，和江海客相同，同样才华横溢，同样尖锐而直率。他和我一起发起了互联网老兵群（www.laobingqun.com），远比我费心费力，他也是本书的监制之一，不断提醒我关于怎么保证进度和提高质量，希望这部作品出来后能得到其中上的评价。杨雪岐也是我克服浮躁和冲动时最好的安静剂，我在很长一段时间里用我的宽容和大气试图去游说他的尖酸（他自己说是深刻），但很多时候，我发现，那是提醒我直面内心的良方。

张春晖和张震阳（笨狸），这两位张姓大哥本身是中国互联网历史人物的一分子，他们都认识马化腾，都和丁磊打过交道，前者是中国互联网上第一个公众 BBS “一网情深”的创始人，后者于 1994 年开始上网，是中国网络文学的祖师级人物，曾应方舟子的邀请担任新语丝的中文编辑，现在是一家手机游戏公司的总裁。他们俩是本书的实时写作顾问和号码百事通，每到我在历史深处迷路的时候找到他们总能让我顺利返回。两位张大哥和我正在筹划一档关于互联网行业的评论性视频节目，初步定为“老兵三人行”，类似“铿锵三人行”。今天的新闻将成为明天的历史，“三人行”希望能用另一种形式记录历史。

王远、常承，帮助我梳理了中国移动互联网从无到有、从小到大的历史资料。王远也是深圳

互联网的资深从业者之一，在卓望和腾讯待过；常承是比我高两届的哈工大的师兄，在网易和 TOM 在线均有丰富的从业经历，他们的口述可以想见有多精彩。只是由于本书中关于移动互联网的比重不多，但我会想办法让这些内容尽快见到天日，我正在策划和推出一本以短信行业为背景的商战小说，以帮助大家对这个行业有更多地了解和认知。

贾可、李兰云、吴锡桑、王峰、李学凌、Micro，他们不仅帮助我梳理了中国网络游戏的起伏和沉浮，更重要的是，他们一路的积极前行让我备受鼓舞，我坚信，他们中一定会出现中国下一代网络游戏中的翘楚人物。

老兵群群友们：特别是那些给老兵群提供过帮助，先后担任过老兵群论坛版主和 QQ 群管理员的兄弟姐妹们：赵家雄、胡健、镇元子、张洁、董恩鹏、萧秋水、聂风、李彦、祖腾、岑峰、李勇虎、Odee、周郁、杨攀宇、立忠、詹国强、杨震、黄子雄、黄建华、第二阿累、曾垂意、黄创等，正是大家的无私付出让老兵群根深叶茂。当然不能忘了同是老兵群群友也是我哈工大的大学师弟黄舟扬和王浩，特别是黄舟扬师弟，每次和他一起出去吃饭老是争着买单的行为让人念念不忘。最后得感谢黄渊，我认识他也有 10 年了吧，那时他还在深圳大学读书，是天极的作者，谢谢他把自己的服务器提供给老兵群用。

为了这本书的素材搜集，我在过去的三年里过着在中国旅居般的生活。我定期去深圳、广州、上海、杭州、北京这 5 座互联网中心城市采风，短则两三天，长则十天半个月，每个城市的累积待留时间都在一个月以上。不同背景、不同文化的创业氛围，也成就了不同城市风格的互联网创业者，他们的故事都足够有趣。

为了这本书，我拜访了很多，粗略统计超过 300 人。他们中有历史的亲历者，有行业的观察家，有风险投资人，有连环创业家，有大公司的产品经理，有小公司的创业者，有资深玩家，有电信运营商的中干，有海外回来的海归，有身怀技术的极客，有在传统领域很成功想在互联网淘金的人，也有在网上开店开出千万身家的网商……他们都相当坦诚和富有洞见，给我诸多的视角、信息和好的建议。

我惊奇地发现，虽然我已经离开这个行业有些年头，但却与这个行业有着千丝万缕的联系：几乎每个主流的互联网公司里我总能找到几个当年的老部下、老同事、老朋友，当我想了解互联网某个细分领域某个细分行业的故事时，我也总能第一时间找到能告诉我真相和事实的人。这让我能更加直接地获取一手的认知。

尽管有诸多的实地采访和一线求证，但不可避免地要参考很多前人所做的工作。感谢蕾贝卡·芬尼、谢大卫、李甬、方向明、胡延平、李学凌、邹剑宇、赵旭、于东辉、王学锋、贾双林、杨福、张亮、金错刀、尚进、程苓峰、申音、董晓常、谢杨林、朱瑛石、马全智、叁

胜利（电脑虎）、帅科、张山斯以及那些我不曾相识但却无比认真和执著的互联网行业观察者和写作者。这些人中的每一个都有资格写这样一部历史，本书的诸多章节都曾经参考过他们的一线采访所得，如有可能，应当面一一谢过。

我在《电脑报》、天极网和《知识经济》的前同事王俊峰、刘韧、范锋、朱文利、丁伟、信海光、陈谷龙、屈腾龙、熊川、胡、高志刚、侯继勇、贺丽琴（柠檬）、饶宇峰、李大韬、臧中堂、王恒嘉、辛云勇、唐宏梅、冯磊也给我提供了诸多一手的事实和观感，弥足珍贵。他们中的某一两位虽然正在为其与社会的不兼容而陷入人生的低谷，但丝毫不影响他们对事实的忠实记录和认知。

最后要谢谢本书中先后出现的那些人，是他们的故事让我有机会写下这部作品。特别是宫玉国、张静君、王志东等多位前辈，他们的宠辱不惊、笑看风云的淡定人生态度直接感染和鼓舞了我。

我曾有幸作为记者、行业人士的身份目睹和参与这个行业早期的发展和变迁，这让我掌握了足够多一手和独家的素材和观察。但我深知，这其实是把双刃剑。我从写第一个字起就告诉自己，这是一本写时代、写历史而不是写自己的书，我不会也不应该以行业人物的身份进入这样一部历史，很难想象，一个出于给自己辩白或不让他人指摘的写作者能很好地创造出一本好的历史性读物。

本书的所有内容，包括细节、数据、人物对话和心理活动，都是经过本人考证，都是有据可查的，绝非我的杜撰。我把绝大部分精力用于对事实的考证和对比分析上，以免发生纰漏。但本书的时间跨度过长，涉及的人和事也过多，有些间接得来的事实无法一一核实，更何况，即便是事实的亲历者的叙述也难免有所偏差，所以，如果出现事实方面的错误，希望能给我指正。

比起资料的搜集整理，事实的选取和形成价值判断更为重要，也更为困难。

罗素说：提起过去，每个时代都承认它是事实，提到当前，每个时代都否认它是事实。当代史写作不可避免地陷入这个尴尬的境地。描述和评论活着的人们非常困难，实在是因为他们离我们距离太近的原因。在某些章节的描述中，我也深深地感受到这种困惑，特别是当下那些诸多引领风云的大人物，他们都足够优秀，但岁月还没有给他们成为历史一部分的契机，我希望在后续版本中能把更多人的故事进行描述。

生活在 20 世纪早期纷繁乱世里的德国犹太人思想家本雅明则对当代史的写作有过冷静地提醒：每个人都觉得自己生活在一个史无前例的时代，但那只不过是因为我们离“现在”太近，看不清过去，也看不见未来。这个提醒让我在事实的选择上总是放大到 5 年甚至 10 年之后

的未来来进行审视，我希望借助历史的视野，它们会逐渐清晰地呈现其中的因果。

在我看来，历史的形成本来就充满偶然性，更何况，一切激动人心的事物都需要准备，一切重要的事情都要有个过程，因此，本书中成功人物的故事往往是妙手偶得，这不是我的刻意而为，而是历史本是如此。

商业历史的形成则有更多的戏剧性，事实和结论之间并非是唯一的对应关系，我们必须抱以敬畏的心去看待和审视那些被我们称为史实的细节，它们有可能在未来的某一时刻发生新的甚至是截然相反的结论。

需要补充说明的是，对于过去 15 年间中国发生的事情，或者聚焦在与中国互联网有关的诸多事情上，都还需要在事实和理性的层面上抽丝剥茧，有些甚至还在剧烈的衍变之中。

这也是本书的写作历程之所以跨度这么长的另一个原因所在，我们希望我们所描述的事实不会因为时间的流逝而发生价值判断上的重大失误。幸运的是，在 2007 年和 2008 年的历史描述和写作中，我们不曾对之前的章节进行大的修正，而 2007 年和 2008 年所发生的诸多大事件却又能从之前的历史中找到承接，甚至成为之前的事件的完美结局，这至少到现在证实了本书的写作方法论还算站得住脚。

这不是一本官方史，互联网本是一个很民间的产业，让我更着迷的是中国互联网几乎与中国民间力量同步崛起。所以在钱华林代表中国连入国际互联网以及钱天白对中国后缀域名争夺保护的章节上着墨不多，虽然这也相当精彩，希望我有机会对此进行弥补。

这也不是一本严格意义上的创业史，在写作过程中我摒弃了许多过于神话的片段。诸如马云 1995 年在美国被黑手党追杀的故事，对于那些在卫生间里融资的故事也一概屏蔽，这些故事虽然传奇，但不足为信，虽然这些章节很精彩，但在可信和故事精彩之间，我别无选择地选择前者。

这也不是一本讨论互联网对中国思想进步和意识形态推动的书，这超出了我的专业范畴，过去 15 年来，我接受的所有训练都只与科技产业变迁和国家创新体系建设有关，所以，我更愿意去讲述互联网这个产业是怎么在中国落地生根，怎么茁壮成长的相关故事。

我试图在所有成功故事中都找到其偶然的因子，而对于所有失败故事都去追问其必然的可能。我坚信，成功和失败者之间有智商、情商上的差距，但更多的是他们是否能偶遇历史。这些偶遇历史的时刻在人的一生和历史的进程中都难得一见，但它们的决定性却超越时间之上。

我尽可能采取平视的眼光去看待和审视这些今天大红大紫的互联网英雄们，并利用我的职业素养和专业技能去直面这些知识英雄的那些人性上的弱点。乔治·盖洛普博士好像说过这样

的话：“人们对历史上有些人物念念不忘，有时并非由于他们的政绩战功如何，而只因为他们有些性格上的细微特点。”至少在我看来，这样的知识英雄更可亲，也更可信。

我希望这是一本信史，一本能够广为流传、能够让更多人传诵的读物。我以我 10 年的职业记者的经历，以我过去三年来独立写作以及过去 15 年来持续对这个国家和社会的阅读和感知向读者承诺，关于本书中对这些人物的描述和评价，均是基于公正和客观的立场上，本书的事实绝不会因为利益而发生价值观的偏差，均是诚实可信的。

本书的基本价值观是：一个人的所作所为，是否超越其公司和个人利益范畴，能对整个产业形成实际的推动；一个人的所作所为，是否超越产业范畴，能对我们这个国家的日益强大和持续进步有实际的推动；一个人的所作所为，能否超越国家范畴，成为对全人类形成更自信更自强的精神内涵有实际的推动。这不仅是本书的价值观所系，也是我日后诸多文字和系列作品的纲领性教条，请大家监督我。

算起来，这本书从头算尾有四个年头（2006~2009）之久，实际也有 1 000 多个日夜。在这 1 000 个日日夜夜里，我每天都要敲下少则几百字，多则近万字，整理出数以百计的模块。本书的一稿最开始的字数接近百万，与这种长时间的持续写作有莫大的关联。今天的成稿在五易其稿后已经压缩掉将近一半的内容。

这种压缩，有的是整个模块整个模块地拿掉，最开始的一稿中有较多关于 IDG、软银等资本推手和他们所推动的公司的故事，最开始的逻辑也是海归、极客、商人、VC 这四类人并列，但之后把 VC 的有关篇章进行有效淡化，提炼成三类人的推动。诸如与 IDG、软银有关的诸多公司的投资故事，我会在后续作品中予以讲述。

在二稿中，遵循在整个中国互联网史中，一家公司的最多篇幅不超过两万字的原则，我也由此拿下了许多模块，而其间的精彩内容将根据读者的反馈，出版针对单个公司的案例研究式读本。

三稿之后更多是保持段落的前提下对原文进行缩写，希望这种修改不会影响到你的阅读。

四稿更多是遵从蓝狮子编辑王留全的建议，更多地写出国家的命运变迁和个人的命运沉浮。王留全真是一个好编辑，他比我更加直接地感受到读者的需求。有很长一段时间的周五下午，我都能接到他的问候，或是本书怎么进一步写好的建议，或是当下出版业的通报，但我更喜欢和他交流对柏杨、史景迁、黄仁宇、凌志军、王宏甲等大历史观作家其人其事的评价，这能让我得到更多在精神上的满足。也同时要谢谢蓝狮子的另两位编辑陆斌和崔瑾，谢谢他们能从香港带给我史景迁先生的著作，当然还有带给我女儿林童西的美味巧克力。

关于本书，我进行了一遍又一遍的修改，这让我很多次都差点放弃，每到此时，我总是以意

大利思想家马基雅维利在 500 多年前的告诫宽慰自己，“追求梦想的人们啊，已经付出就要准备付出更多”。

把这么多的热情和精力投入到本书的创作中，对我本人是一个极大的考验和提升。在这项艰苦而卓越的工程中，我之前颇为自得的灵机一动和神来之笔其实起不到太多作用，一个所谓天外飞仙式的小聪明更多的可能是只会延缓对本书的推动，相反，踏踏实实地搜集史料，按模块化进行整理和推进，不辞辛劳地与当事人进行求证，虽然是看上去最笨的办法，但却是最有效的推进方式。这让这项工作充满了艰辛和操劳，但也富有魅力和乐趣，同时也是一次对我自己本人最好的修复。印度圣雄甘地有一句名言：如果要改变世界，先要改变我自己。我对此以为然。

这是一部动态的作品，每年的 10 月 24 日，我都希望能开始当年的修订工作。这一天不仅是我的生日，也是我女儿林童西的生日，我希望这部作品的修订能伴随着女儿的长大而持续下去，直至女儿成年。

这部作品的最终完稿时间是 2009 年 1 月 18 日，这一天也是我和我妻子朱晓蕊的结婚 8 周年纪念日。我希望这部以互联网为引子、以中国破晓为主题的作品能获得其应有的成功，以消弭部分妻子放弃在美国工作回到国内发展而所做的巨大牺牲，并能成为我们结婚 8 周年纪念日最好的礼物。

茨威格在《人类群星闪耀时》中写道：人的生活中，最大的快乐莫过于在正值壮年即在人最富有创造力的岁月里找到人一生的事业。如果在未来的八到十年时间内，在中国互联网史系列出版物基础上完成《中国信息产业史》和《中国科技史》系列作品的写作和出版可以算是一个事业的话，我想我找到了。