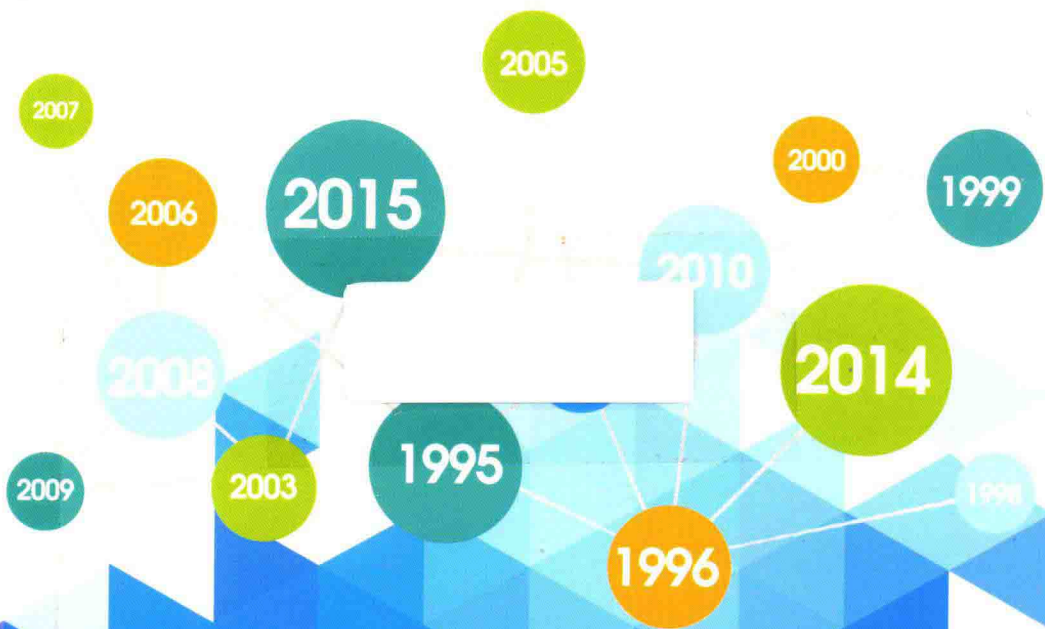


看懂过去 · 明白未来

大复盘 20 互联网创业 年

武帅◎著



 中国宇航出版社

大复盘 20 互联网创业 年

武帅◎著

2007

2006

2015

2000

1999

2010

2008

2002

2014

2009

2003

1998

1996



中国宇航出版社

·北京·

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

大复盘：互联网创业20年 / 武帅著. -- 北京：中国宇航出版社，2016.4

ISBN 978-7-5159-1061-1

I. ①大… II. ①武… III. ①网络公司—企业管理—经济史—中国 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第321455号

责任编辑 吴媛媛

装帧设计 宇星文化

出版
发行
社址

中国宇航出版社

北京市阜成路8号
(010)60286808

邮编 100830
(010)68768548

网址 www.caphbook.com

经销 新华书店

发行部 (010)60286888
(010)60286887

(010)68371900
(010)60286804(传真)

零售店 读者服务部
(010)68371105

承印 三河市君旺印务有限公司

版次 2016年4月第1版

2016年4月第1次印刷

规格 710×1000

开本 1/16

印张 23.5

字数 361千字

书号 ISBN 978-7-5159-1061-1

定价 60.00元

本书如有印装质量问题，可与发行部联系调换



推荐序

拿到这部厚重的书稿，“网事”如电影般在眼前上演。

互联网是一个让人激情澎湃的行业，短短 20 余年，它改变了我们的生活，创造了无数的创业神话。没有哪个行业像互联网一样充满创新、充满故事、充满希望，而且，随着移动互联网的发展，这个行业注定潜力无限。

作为一名互联网行业创业者，我在阅读这本书时常常会将自己植入书中所描述的场景：某年某月某事，如果是我，该如何面对、怎么处理？诸如此类的思维游戏，让我有了更多感悟与心得。可以说，互联网是这个时代最大的红利，创业是这个时代最大的命题。但创业之难，仅有勇气和坚持仍不足以支撑。

首先，创业最好选择自己熟悉的领域。我在创办速途网之前，差不多积累了 10 年的行业经验和思考。

其次，创业需要具备一支能力、性格上互补的团队。没有团队是很难成事和成势的。值得庆幸的是，不管是在技术还是运营等方面，我都物色并组建了一支强有力的队伍。

最后，创业要先求生存再求发展。我注意到不少人一开始创业，总是把未来想得非常美好，却没想好如何生存，只是一相情愿地认为到了一定阶段一定会有投资商垂青。创业光靠激情与想象是不够的，投资人都乐意锦上添花，而不是雪中送炭。

创业从来不是一次浪漫的旅行，而是一件极艰苦、极具不确定性的苦差。即便是中国最幸运、最成功的腾讯、百度等互联网公司，都曾经有艰

难困窘的时刻。不过，看到公司和团队一步步地成长，内心的兴奋感与成就感确实也会油然而生。所以，我经常用“累但不苦”来形容自己的创业感受。

互联网发展太快，乱花渐欲迷人眼，我们在奔跑之际，经常无暇回望。但是，通过一些标志性事件，了解和学习一下互联网 20 年来的发展脉络，是很有必要的。

读史可以明智，可以知兴衰、知更替。那些曾经或辉煌、或黯然的江湖“网事”，不应被埋藏在历史深处，挖掘出来可以成为创业者成长的磨刀石。《大复盘：互联网创业 20 年》值得每一位对互联网感兴趣的人，尤其是有创业梦想的年轻人，作为枕边书来阅读。

范锋

速途网络创始人兼 CEO

2015 年 12 月





推荐序

随着 20 世纪 90 年代中期互联网的兴起，海量的信息开始交汇、融合、裂变、爆炸，10 年之中美国的上空相继升起了 Google、亚马逊、Facebook 三颗熠熠生辉的商界新星。几乎与美国人同步，一批中国的精英敏锐地捕捉到了这个机会。1995 年，田溯宁创办了亚信科技，马云创办了中国黄页，张树新创办了瀛海威……这些互联网先驱，有的十年磨剑成了“先进”，有的历经坎坷成为“先烈”。

互联网来到中国短短 20 年，但期间跌宕起伏的创业故事比比皆是，每一个故事都是一笔财富。《大复盘：互联网创业 20 年》仔细梳理了互联网的发展史，采取编年体的方式重现了互联网创业 20 年的光辉历程，并对重大事件进行了全面的介绍与深入的解读。商业本身是一个轮回，看懂过去，才能明白未来。

2015 年，以 O2O 热引领的互联网+ 创业大潮袭来，智能硬件、互联网金融也不甘落后。中国的创投圈出现了明显的泡沫。以 O2O 为例，由于创业者心态浮躁，衍生了很多伪需求的创业项目。移动互联网本应该带来的是对整个商业底层逻辑的优化以及资源配置的优化，但我们看到很多上门服务的低频项目反而降低了资源的使用效率。前期由于各种补贴掩盖了项目本身的不合理性，一旦资本冷静下来，补贴停止，项目就会死掉。以至于在 2015 年年底出现了一长串血淋淋是 O2O 死亡名单。

伴随而至的是资本市场的寒冬。不过，资本寒冬对于互联网行业而言并非坏事。回顾过去 20 年的互联网创业史，几乎每次寒冬都伴随着不合时

宜者从潮头跌落，新的弄潮者登顶王位。危机往往意味着机会，2000年网络泡沫破裂，第一代信息门户雅虎靠边站，eBay、亚马逊这些能提供深度互联网化业务的公司替代了其位置。在2008年的金融危机中，拖着庞大身躯的诺基亚步履蹒跚，被苹果迎头赶上并抛在身后N条街。

移动互联网时代，去中心化的思想越来越强烈。去中心化的商业逻辑影响了人们的购买行为，人们更愿意在有温度、有信任背书的形态下消费，人格化、定制化的市场需求越来越强烈。所以，罗辑思维卖书、吴晓波卖酒，生意都火得一塌糊涂。

万物皆媒，未来具有媒体属性的公司会越来越占据优势。2016年会是资本开始倾斜于新媒体的一年，作为新媒体创业者，本人愿与所有有志创业的人一同携手共进。

傅亮

虎霸网络 CEO

2016年1月





前言

从 1995 年中国互联网元年，到 1998 年的混沌期萌动，再到 2014 年 BAT 三寡头的鼎立。时代在变，互联网也在变，唯一不变的就是变化本身。互联网正在重构一切，不仅仅是商业模式、资本流向和估值方法，更是人心，这是重构的三次方，将重构出一个波澜壮阔的互联网时代。

第一代互联网是门户、游戏、搜索、社交所统治的时代，由极客们掌控，核心商业模式为流量变现，创造出了万亿级规模的网络游戏和广告市场。第一代互联网精英激发了初期中国网民的需求：即时通信技术使得跨地域交流触手可及，无数年轻人因为网聊而练就了“键步如飞”的功夫；搜索引擎让用户对所需信息信手拈来，“知之为知之，不知百度知”深入人心。互联网技术大咖纷纷成为当时最大的赢家，一串串代码就是他们打开虚拟世界宝藏之门的钥匙。

在今天的人们眼里，第一代互联网已经进入中规中矩却毫无新意的状态，当京东把曾经流量第一的当当远远地抛在身后，当 A 股的乐视网逆袭了流量遥遥领先的优酷，人们惊觉单纯的流量逻辑已经失效。

此刻的互联网正在向第二代演进！互联网已经不再是传统意义上的信息网络，它更像一种信息能量，开始重塑现实社会的供需关系，商业模式由最初的流量变现向两个方向分化：向上升为云和大数据，向下沉为 O2O。无限拉长的产业链使互联网不再只属于少数极客。

2012 年，一场名为“互联网+”的浪潮席卷产业及资本。一时间，创业者和投资者仿佛被注入了一针兴奋剂，他们试图将现有的一切接入互联

网。浪潮会退去，但这场互联网改造运动丝毫没有退去的迹象，反而愈演愈烈。有人甚至表示，如果这个世界还存在没被互联网改变的东西，那意味着这里面一定有新的商机，抓住这个商机就能创造出新格局。

世界上几乎现存的所有行业都可以在历史上找到先例，唯有互联网例外，它仿佛凭空产生，遵循着未知的发展轨迹。张树新、王峻涛、马云、丁磊、陈天桥、马化腾、李彦宏、张朝阳、王志东、雷军……他们之后的互联网历史由谁来书写？

让我们拭目以待！

武帅

2015年11月

目录

推荐序一 / I

推荐序二 / III

前言 / V

1995年 | 鸿蒙初辟，中国的互联网元年 / 1

亚信科技初战告捷 / 2

马云踏上了征途 / 6

瀛海威：大雾中领跑的先驱 / 9

中网：“首都效应”催生的 ISP / 13

深圳讯业：ISP 中神秘的泰坦尼克号 / 15

年度风云人物——“互联网先烈”张树新 / 17

1996年 | “海龟”归来，开启阳光下的财富大赛 / 19

第一个 BBS “一网情深”诞生 / 20

历尽曲折的爱特信 / 22

张朝阳抓住了一个机会 / 25

四通利方获得 650 万美元风投 / 29

年度风云人物——爱作秀的张朝阳 / 31

- 1997年 | 资本苏醒，互联网新媒体鸣笛出海 / 33
- ChinaByte：默多克的敲门砖 / 34
 - IDG、ChinaByte 与天极网的故事 / 37
 - 中华网令人眼花缭乱的资本运作 / 39
 - 凤凰卫视初长成 / 41
 - 年度风云人物——“传媒智者”刘长乐 / 43
- 1998年 | 极客当道，门户时代呼啸而来 / 45
- 免费邮件系统——网易的“第一桶金” / 46
 - 联众“梦之队”启程 / 49
 - QQ 的五人决策小组 / 52
 - 遭遇 AOL，OICQ 变身 QQ / 55
 - 马化腾差一点儿将 QQ 卖了 / 57
 - 门户时代：来吧，来吧，相约九八 / 60
 - 年度风云人物——明星产品经理鲍岳桥 / 62
- 1999年 | 百家争鸣，你方唱罢我登场 / 65
- 阿里，阿里巴巴 / 66
 - 8848 的网络生存实验 / 69
 - 资本迷局：8848 的坎坷上市路 / 72
 - 百度成立：技术改变生活 / 75
 - 当当网蹒跚起步 / 77
 - “携程四君子”悄然登场 / 79
 - 年度风云人物——“中国电子商务之父”王峻涛 / 81
- 2000年 | 盛宴过后，一地狼藉 / 83
- 寒冬之前的疯狂预演 / 84
 - TOM 在线的转型之路 / 86
 - 《人民日报》为张小龙的生计感到担忧 / 88
 - 联想圈钱，借力打力 / 91



- 2000年
- 从卓越到卓越亚马逊 / 95
 - 年度风云人物——“为兴趣而工作”的丁磊 / 97
- 2001年
- 凛冬已至，丧钟为谁而鸣 / 99
 - 网易的多事之秋 / 100
 - 北大青鸟“偷袭”搜狐 / 103
 - “毒丸”计划 / 106
 - 资本的意志：王志东黯然出局 / 108
 - 李彦宏大吼大叫要单练 / 110
 - 移动梦网带来互联网的春天 / 112
 - 年度风云人物——“悲情英雄”王志东 / 114
- 2002年
- 没有哪个冬天不可逾越 / 117
 - 百度用“闪电计划”击败谷歌 / 118
 - 陈天桥空手套白狼 / 120
 - 从产品为王到服务为王 / 122
 - 从 ChinaRen 到空中网 / 125
 - 年度风云人物——“沉静而御”的李彦宏 / 127
- 2003年
- “非典”阴影下的破冰之旅 / 129
 - 阿里巴巴因“非典”而得福 / 130
 - 淘宝网横空出世 / 132
 - 从易趣到 eBay 易趣 / 134
 - 分众传媒：一桩源于“无聊”的生意 / 136
 - 年度风云人物——喜欢“出轨”的江南春 / 138
- 2004年
- 群雄逐鹿，网游市场掀起热浪 / 141
 - 盛大与 Actoz、Wemade 的“江湖恩怨” / 142
 - 盛大势在必得，流血上市 / 144
 - 九城：从跟随者到叫板者 / 147

- 2004年
- “挖脚”盛大，踏上《征途》 / 150
 - 一夜金身，腾讯香港上市 / 152
 - 周鸿祎和雅虎中国 / 154
 - 年度风云人物——打不死的“巨人”史玉柱 / 157

- 2005年
- 草根崛起的互联网江湖 / 161
 - 数字音乐：互联网中的变奏曲 / 162
 - 新浪用“毒丸”计划击退盛大 / 164
 - 博客：草根阶层的狂欢 / 167
 - 播客：彻底成就“大众传媒” / 169
 - 百度上市：韬光养晦，逆转乾坤 / 171
 - 抛出“牛卡”计划，拒绝谷歌 / 173
 - 年度风云人物——“网络愤青”方兴东 / 175

- 2006年
- 巅峰对决 / 179
 - 淘宝对阵易趣 / 180
 - 阿雅联姻：到底谁收购了谁 / 183
 - 谷歌错过最佳战机 / 187
 - 反迅雷联盟来势汹汹 / 190
 - 分众与聚众两虎相争 / 194
 - 年度风云人物——“红衣教主”周鸿祎 / 196

- 2007年
- 纷繁乱局下的竞合与回归 / 199
 - 分众与好耶携手前行 / 200
 - 天不亮就分手 / 203
 - 盛大王者归来 / 207
 - 网络游戏上市第二浪 / 210
 - 阿里巴巴高调上市 / 213
 - 年度风云人物——“拿破仑”一样的马云 / 215

- 2008年
- 中文社区大发展 / 217
 - SNS 本土化生存第一波 / 218
 - MySpace 战车陷入泥淖 / 221
 - Facebook 的神话与校内网传奇 / 224
 - 两个开心网的江湖恩怨 / 227
 - 51.com 与腾讯的纷争 / 230
 - 盛大搅动了网络文学这潭秋水 / 233
 - 年度风云人物——互联网“宗师”陈天桥 / 235
- 2009年
- 卷土重来 / 237
 - 互联网产业的幕后推手 / 238
 - 新浪 MBO, 曹国伟修成正果 / 240
 - 暴雪抛弃九城, 拥抱网易 / 243
 - 一头“魔兽”搅乱三大巨头 / 245
 - 完美时空立足网游, 多点开花 / 247
 - 年度风云人物——低调的马化腾 / 249
- 2010年
- 呼啸而至的移动互联网 / 251
 - 微博爆发, 互联网传播潮再起 / 252
 - SNS 网站繁华过后的没落 / 254
 - “后谷歌时代”的搜索新战争 / 256
 - 小米横空出世 / 258
 - 年度风云人物——“天使”李开复 / 260
- 2011年
- 战争与和平 / 263
 - 乔布斯已逝, “雷布斯”崛起 / 264
 - 挺住, 意味着一切 / 267
 - 李国庆掐架美投行 / 270
 - 百度文库惹怒了作者 / 273
 - “入口”处的明争暗斗 / 276

- 2011年
- 3Q 大战推动互联网企业走向开放 / 279
 - 微信诞生, 开启一个时代 / 282
 - 年度风云人物——“枭雄”李国庆 / 285
- 2012年
- 合纵连横, 夹缝求生 / 287
 - 阿里巴巴一箭三雕 / 288
 - YY 逆袭, 多玩上市 / 290
 - 腾讯组织架构大调整 / 292
 - 打了多年仗的优酷与土豆合并 / 295
 - 360 综合搜索挑战百度 / 297
 - 史上最疯狂的家电价格战 / 299
 - 裁员、跑路、撤站: 团购网阴云密布 / 302
 - 年度风云人物——“微信之父”张小龙 / 304
- 2013年
- 互联网金融元年 / 307
 - 耀眼的“宝宝军团” / 308
 - 微信支付挑战支付宝 / 311
 - 中国互联网最大的收购案 / 313
 - 从 3G 到 4G, 手游的春天到了 / 315
 - 第五波海外上市浪潮 / 317
 - 年度风云人物——被掩盖的“大佬”庄辰超 / 319
- 2014年
- 跑马圈地, 三家分晋 / 321
 - 全国山河一片 O / 322
 - 腾讯与京东联姻 / 325
 - 牵手小米, 迅雷上市 / 327
 - 请全国人民免费打车 / 329
 - 为破纪录而生的阿里巴巴 / 331
 - BAT 到处“买买买” / 334
 - 年度风云人物——“雷布斯”雷军 / 337

2015年	一半是海水, 一半是火焰 / 339
	大众创业, 万众创新 / 340
	滴滴与快的战略合并 / 342
	58 与赶集, 从对手到联姻 / 345
	百度推动携程与去哪儿合并 / 347
	资本市场的冬天 / 349
	e 租宝捅了一个大窟窿 / 351
	O2O 项目迎来倒闭潮 / 354
	年度风云人物——“业界良心”刘强东 / 356

1995年

鸿蒙初辟，中国的互联网元年

1995年是中国的互联网元年，随着互联网在中国落地生根，中国最初的几家互联网服务提供商（Internet Service Provider, ISP）开始纷纷亮相，随之而来的便是辉煌、纷争与逐渐的颓败。

鲁迅说过：“即使天才，在生下来的时候的第一声啼哭，也和平常的儿童一样，绝不会就是一首好诗。”没有多少人料到：静悄悄进来的互联网，在区区几年之后会将中国的商业形态搅得天翻地覆。

任何新生事物从萌芽到成长再到壮大，都会经历一番迷惘、挣扎、痛苦与摸索，互联网在中国的商业发展也是如此。尽管中国第一批ISP的“结局”都算不上完美，但它们拉开了一个时代的序幕。

远征的战士们，要么载誉归来，要么马革裹尸。那些勇敢拥抱互联网的年轻人，在若干年之后，有不少人站在了中国互联网行业乃至整个中国商业领域的山巅。当然，更多的人埋没于草莽之中。