

# 交子

## 与这个时代

互联网时代的  
创业江湖

壹

独家爆料节目  
之外的对话内容

优酷《老友记》 剪辑

王小川、夏华、  
冯唐、王凯、周航、  
王小明、廖马、周航  
联袂推荐



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



移动互联网大潮正以前所未有之势，颠覆和重塑着整个商业社会，成为创业最大的风口，一时间风投袭来，热钱汹涌，同时，为了实现梦想或摆脱生活压力，大量年轻人加入了创业大军，想成为那只飞天的神猪。然而，创业是一条极不平坦的道路，互联网江湖更是大浪淘沙。当鸡血四溅、满怀斗志的创业大军前赴后继之时，我们只看到光环下的成功，却忽略了光环背后黯然。

- 这股互联网大潮未来的走势是什么？
- 创一代们的成功能否复制？
- 对于创业你应该抱着一种什么态度？
- 创业有哪些常见的“注意事项”？
- 他们的创业经历对你有什么启示？

王石、柳传志、姚劲波、周航……回顾当初，回望他们走过的路，把那一代人与这一代人的经商心得与文化传承，一起自由畅谈，把酒言欢；拨云见日，你来我往间，新贵大佬联手为创业路上的你，献上最真实战指导性的互联网创业课！

# 与这个时代交手：互联网 时代的创业江湖

优酷《老友记》 编著



机械工业出版社

移动互联网大潮正以前所未有之势，颠覆和重构着整个商业社会，成为创业的最大风口，一时间风投袭来、热钱汹涌。当鸡血四溅、满怀斗志的创业大军前赴后继之时，我们只看到光环下的成功，却忽略了光环背后的黯然。

王石、柳传志、周鸿祎、姚劲波、王小川、周航……回顾当初，回望他们走过的路，把那一代人与这一代人的经商心得与文化遗产，一起自由畅谈、把酒言欢、拨云见日。你来我往间，新贵、大佬联手为创业路上的你，献上最具实战指导性的互联网创业课！

## 图书在版编目（CIP）数据

与这个时代交手：互联网时代的创业江湖 / 优酷《老友记》编著. —北京：机械工业出版社，2015.2

ISBN 978-7-111-49393-8

I. ①与… II. ①优… III. ①电子商务—企业管理 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 029196 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：李 浩 责任编辑：李 浩 丁思檬 廖 岩

责任校对：舒 莹 责任印制：乔 宇

北京汇林印务有限公司印刷

2015 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 230mm · 14 印张 · 1 插页 · 186 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-49393-8

定价：49.90 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066

机工官网：[www.cmpbook.com](http://www.cmpbook.com)

读者购书热线：（010）68326294

机工官博：[weibo.com/cmp1952](http://weibo.com/cmp1952)

（010）88379203

教育服务网：[www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)

封面无防伪标均为盗版

金书网：[www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

## 推荐序一 不如牵手

王小丫 央视主持人

第一次看《老友记》是柳总和俞校长那期。他们两位我都认识，一直想找一个合适的话题做专访。

那天，我是在电脑中无意浏览到《老友记》这期视频的，令我深感意想不到的颠覆之处是，他俩的聊天状态比我无意中看见这期视频还显得不刻意，且吃且喝且聊着。

曾经，我跟《经济半小时》的制片人说，你把主持人的串联拿掉吧，没啥意思。她呵呵笑笑，走了。其实，这是真心话。很多节目里是不需要主持人不咸不淡地说几句的，如果穿上职业装，正襟危坐，那样已经有些小题大做了。这种感觉一直都有，这两年更加强烈起来。看见《老友记》里柳总和俞校长的聊天，这种感觉更坚定了。

2014年夏天，财经频道推出重磅大戏《互联网时代》，总监说大屏小屏互动起来。于是CCTV2这边播着，那边小分队跑着，采访了10位互联网领军人物，在徐小平、田溯宁等之后，压轴是优酷的古永锵。

对这个访谈，我有点私心，这得说到2013年“双十一”的一次采访。当时我和两位摄像、一位编导匆匆到了杭州，在“双十一”头天的傍晚采访了马云。阿里办公室的窗外正在搭建庆祝的舞台，灯架上去了，地面也抬高了，访谈中不时传来试音响的杂音，这声音就这么理直气壮地冲进来了，预示着“双十一”纪录将会不断创新高的自信。回到北京，我们以最快的速度编辑播出了，在搜狐的点击量一度超过了《爸爸去哪儿》。看来励志是刚需。

大概两个月后，同事晓丽给我看了一个访谈，我还是我，马云也没有变，但整个表述方式完全不一样，我反复看了三遍。第二天，我把这版拿给同事们看，再对比我们做的那一版，同样的素材，感觉却是大不相同。

这一版是《老友记》的小伙伴做的，自此便有了与《老友记》一会的愿望。

……

雕刻时光咖啡馆的上午。

我说，“我是来学习的”。这是实话。

古永锵说，“放轻松些”。这是《老友记》一贯的风格。

与古先生从未谋面，却要像老友一样畅谈。用时尚的话讲，这是跨界。而我，更愿意从古人的老话里找到逻辑支撑——万物在根上的道理是一样的。

聊了很多，电影、徒步、煮饭、老去……《老友记》的小伙伴按照约定只选取了互联网部分，做事一板一眼的认真与信用，看不见任何一丝当今流行的碎片与随意。

这期节目叫《平台保卫战》。不动声色的剑拔弩张，中性、大气，好标题！

我其实一直不太赞同新媒体与传统媒体的切割。对媒体来说两样最重要——内容与表达。内容有倾向性和不同的角度，而在互联网时代，表达却有更多的渠道与方式，整合起来就是媒体产品。新与旧不是传承，或许只是更替，再新也会旧，而旧的也可能重生。

不保卫了，我们牵手吧。



## 推荐序二 与这个时代交手

夏华 依文集团董事长

这是一个别致的时代，每一天都有让世界惊喜的创新出现，每一天都有那些我们认识或不认识、了解或不了解的“英雄”以不同的方式进入我们的视野，这是一个值得你全身心投入的时代，也是一个不得不用心阅读的时代。

20年前，我带着一颗勇敢的心，辞去了中国政法大学教师的职务，义无反顾地走进这个时代最激荡的商业大潮中，开启中国品牌的梦想之旅。在这20年中，我有幸与一群造梦者成为至交好友，亲身经历和近距离地接触着这个时代的英雄们，感受着他们独特的人生经历和丰富的情感故事。

在2012年伦敦奥运会那场“依文中国秀”上，当柳传志、马蔚华、俞敏洪、朱新礼、吕思清、王潮歌等这些值得这个时代给予崇高敬意的创造者们一同站在一个中国品牌的T台上的时候，我有一种冲动油然而生：有没有一种方式，可以让老友们更放松、更真实地把自己的事业、生活、梦想、情怀，以不同的视角呈现给大家，让人们都能像老朋友一样地感受他们、认识他们、理解他们。

后来出现了《老友记》这样一档好节目，收录了很多老友们的好故事，记录着他们有声有色的事业、有滋有味的生活、有情有义的为人。我也很高兴以一个特别的角色参与到节目中来，和很多老友畅谈交流。这里有50后坚守初心的企业家刘永好，有70后的新锐导演陈思诚，有著名艺术家王潮歌、吕思清，有一代人心中的功夫巨星李连杰。每一次畅谈，都如同一次安静而入心的阅读，留下的不仅是故事，还有触碰心灵的感动。其中两期，我印象颇深。

我和吕思清是很多年的老朋友，以前所有的焦点都在他那把“能与上帝对话”的小提琴上，从未面对面地聊聊彼此的情感故事。那一

个下午，我们聊到父亲，聊到爱人、孩子，聊到生活中意想不到的种种惊喜，聊到生命中无法预测的深深遗憾，一杯茶、两个老友、暖暖的时光。

我和李连杰这些年聊得最多的，不是电影，不是公益，也不是喧嚣的商业。而是能让这个世界在焦躁匆忙中快速平静下来的“太极禅”。因为合作“太极禅”的缘故，也经常听到他的生活故事和生命感悟。我最为感触的是，他的每一次放下，每一次开始，其实越成功，越难放下，越精彩，越难转身，而在连杰的故事里呈现的那些优雅、利落的角色转换，让我们不得不感叹这位深谙生命本质的老朋友所具有的大智慧，也许每一位站在时代潮头的勇士，都该明白“成功是一阵子，生活是一辈子”的道理，越是站上巅峰，越要想想初心。

我们有幸与这个时代交手，亲历它的轰轰烈烈，体味它的不同寻常，如若有些许闲暇，让我们一起透过《老友记》去感悟一下属于这个时代的精彩！

A handwritten signature in black ink, consisting of two vertical characters: '厚' (left) and '华' (right). The '厚' character is written with a thick, expressive stroke, and the '华' character is more delicate and vertical. The signature is positioned on the right side of the page.

## 推荐序三 和每一个时代交手

王小川 搜狗 CEO

这是《老友记》节目推出的第三本书，取名《与这个时代交手：互联网时代的创业江湖》，我觉得蛮贴切的。每一个时代，许许多多的人——农民、商人、士兵、政治家、艺术家——都是在跟他们所处的时代交手，他们不甘于接受所谓的命运的安排、靠着梦想、勇气与坚持，不惜终其一生，寻求属于自己的安身立命之地。

在互联网的世界里，“时代”不再是一个需要漫长的时间去体会的词，10年、5年甚至3年，世界沧海桑田。我们可以清晰地看到一些人、一些公司如过山车般，时而高耸入云、时而跌落谷底，最终被无情淘汰；我们也可以清晰地看到，人们的生活方式和商业场景，正在加快变化的节奏。对于传统的世界，互联网就像一个巨大的黑洞，正在“吞噬”原本属于它的一切。

从1999年国内第一批互联网公司崛起至今，已经过去了16年。在这16年中，时代依次更迭。PC互联网时代大概持续了10年时间，随后苹果的iOS和谷歌的Android把我们带进了移动互联网时代，现在，我们又迎来了可穿戴设备时代。每一个时代，都会成就一些巨头公司、成就一些富商巨贾，但更多的，是挑战者和颠覆者。

我很幸运自己是从中国互联网的开端开始自己的职业生涯的，从ChinaRen到搜狐再到搜狗，历经三个时代。16年来，我从未离开过互联网，甚至都不怎么远离清华大学和五道口，因为这个缘故，有人把“清华守门人”的名号送给我，我把这看作是对我坚持的一种褒奖。

是的，搜狗一直在坚持，从PC互联网时代到移动互联网时代，搜狗都是以挑战者的身份存在，除了坚持，创新是我们挑战这个时代的一种武器，创新同时也帮助我们在新的时代来临时，有机会成为领先者，以另一种身份再次与这个时代交手。时代不会停止进步，我们

的创新也没有终点。

《老友记》第一季刚推出来时，我就开始关注它。这是一档制作水准很高的对话类节目，参与的嘉宾也是在中国的各个时代留下了浓墨重彩的人物，他们在这个节目中留下的经验和思想，通过书籍的形式得以重组、归类，焕发出新的生命力，并向外传播开来，是留给后人的宝贵财富。

很高兴我在第二季被邀请参与分享，让我有机会和这么多不同时代的优秀人物面对面地交流。与我对话的王兴，是互联网的创业老兵，中国 SNS 创业的第一批实践者，目前执掌国内最大的团购网站——美团网。我们从 1999 年一直聊到 2048 年，从中国互联网的萌芽时期聊到机器取代人类成为地球主人的那一天。我们感慨这个世界变化之快，但我们没想过要妥协或者退缩，相反，我们感到一丝兴奋。

在《创时代：与这个世界交手》这本书中，还有很多激荡的对话、睿智的思想和新奇的主意，希望读者和我一起去寻找其中的奥妙所在。

王小川

## 推荐序四 真诚地较劲着

周航 易到用车 CEO

当我第一次看到《老友记》这个节目时，我就成了它的粉丝。

一个简单的环境，两个人舒服地坐着，像老朋友一样真实放松地聊聊天，但他们又聊得绝对有料，给人启发。在我的印象中，这个节目没有专业主持人，甚至没有绝对意义上的主持人，《老友记》这个名字太贴切了！

我喜欢它，不仅是它的形式，更因为在这里聊天的人们。我喜欢这些人物，不是因为他们的成就与名声，而是他们身上的那股劲儿，是那股跟自己、跟这个世界真诚较劲的劲儿。

不管是追梦的创业者，或是所谓已经功成名就的大佬，还是睿智的观察者们，对世界他们都有着自己的要求与期许，他们都不是在等待着变化发生，而是在推动着变化实现的人。他们因为自己的理想、自己的行动、自己的坚持而充满魅力，给人启迪。想到他们眼神，我觉得这个世界还是有希望的。

有幸在 2014 年，我也成为这群与时代交手的人之一，我想继续和《老友记》在 iPad 上偶尔邂逅，一起继续和这个世界真诚地较劲下去。





# 前言 带着谦卑上路

闫鹏 优酷《老友记》制片人

为这本书撰写前言，对我来说是件很荣幸的事。任何一档节目靠的是整个团队的智慧和协作，我顶多是个发起者，或者说是个攒局人。操心着，却也收获着。

《与这个时代交手：互联网时代的创业江湖》是《老友记》节目的第3本出版作品，也是整个团队2015年的又一次沉淀之作。有人会说，网络视频节目是快餐，把网友和观众伺候好就得了，为什么还要整些高大上的出版物出来？

视频节目出书难免给人有点装、盲从、骗钱之嫌，但我不这样认为。

一位歌手曾说：我们要保留我们最珍贵的、最引以为傲的记忆。一辈子总得让一些善意的执念推着往前，我们因此愿意去听从内心的安排，每一期《老友记》节目正是整个团队最引以为傲的记忆。这档跨越了4个年头、行走近3载长路的节目，除了用影像表达自己的态度，还能够通过文字再一次传递价值，给网友、观众、读者多维度分享节目中的智慧和感动，这也许正是我们善意的执念。

中国企业家俱乐部秘书长程虹曾经在《柳，可传志》一文中写道：“时间之所以值得敬畏，是因为时间里的故事和情感。”《老友记》汇聚了这样一些经得起时间考验的榜样，他们是社会精英、商界大咖、文化名人、意见领袖。这130多组对谈人，在互联网平台和节目团队的坚守中，畅快淋漓地用自己的故事传递着能量与传奇。

是经典，就应该载入史册。于是，有了《老友记》节目组与机械工业出版社的这次跨界携手。

## 一个人要活得像一支队伍

一个人就像一支队伍，对着自己的头脑和心灵招兵买马，不气馁，

有召唤，爱自由。

——刘瑜

这话是作家刘瑜说的。原文这么写：“我想象‘文革’中的顾准、狱中的杨小凯、在文学圈之外写作的王小波，就是这样的人。怀才不遇，逆水行舟，一个人就像一支队伍，对着自己的头脑和心灵招兵买马，不气馁，有召唤，爱自由。”

2012年8月8日《老友记》处女秀：潘石屹对话刘谦。一个是知名的地产大亨，一个是红遍全国的魔术师，这个对话组合也为节目奠定了“跨界”的基因。回想当天的盛况，历历在目，团队每个人都像打了鸡血一般。回头想，8个多月对节目的打磨，经历各种磨砺、焦灼、争吵、取舍，最终首期节目推到了优酷首页头条，并屹立24个小时，这是历史性的一刻，也是视频互联网迈向平台化的决定性一幕，这意味着每个人的心血之作得到了认可和褒奖。迄今为止，这期节目收获了183万点击量，2200多条评论。

从那一天开始，直到此刻，这档节目的生命从未停歇，每周三上线，雷打不动。而网友“@守-塔-人”（央广经济之声姚美先）评论的这句话“一个人要活得像一支队伍”也为《老友记》团队每一个人的工作状态提炼出最好的注脚。

## 慢慢来，比较快

急速迭代的互联网时代，万物都更新得太快，碎片化、段落化、快餐化，纷繁复杂，来不及看，更来不及思考。昨天还在鸟叔的江南style里群魔乱舞，今天就被小苹果、庞麦郎刷爆朋友圈；昨天还在讨论80后主宰世界，今天95后已经闪亮登场；昨天还在讨论互联网思维、移动化生存，今天连“有钱，任性”都成了冷词儿。永远都是下一个——下一个网络红人，下一个热议话题，下一个电子产品，下一个……

我们有自己的坚持，我们宁可缓慢一点观察，迟钝一些感知，从容地找寻存在的价值。

前些日子，冯唐和柳青做客节目，冯唐说他从2015年开始，将重读司马光历时19年完成的著作《资治通鉴》，每天一卷，共294卷。他说：“现代人都在电子阅读，这和读纸书效果完全不同。在纸上，你能寻找到一种沉浸感，而在闪烁的屏幕里，却总有一种东西在催着你，快点读，再快点。”

是的，慢慢来，其实，比较快。

## 匠人精神，少即是多

过去的2014年，我带的财经节目中心团队做了不少事，除了马不停蹄地完成每周一期的《老友记》，原来《静观财经界》的那个梦想还在继续。在人员捉襟见肘的情况下，漂亮地完成了14期升级版节目《静观+》的探索和创作，也让我看到了靠谱的尚静和光临心里燃起的那团火。5月，赶上世界杯直播，我们充当了一把救火队员，重任在肩，刘涵和张娟娟火速入队，33天的连续直播，堪称完美，但也累垮了所有人。

我总感觉，年轻就该对得起时光，而留住青春的最好方式，就是多想事，快做事，尽可能多地汲取营养，涉猎能量。直到我看完了李宗盛写的这段文字：

人生很多事急不得，你得等它自己熟。

我20岁出头入行，30年写了不到300首歌，当然算是量少的。世界再嘈杂，匠人的内心，绝对必须是安静、安定的。面对大自然赠予的素材，我得先成就它，它才有可能成就我。

我知道手艺人往往意味着固执、缓慢、少量、劳作。但是，这些背后隐含的是专注、技艺和对完美的追求。专注做点东西，至少能对得起光阴、岁月。其他的就留给时间去说吧。

——李宗盛《致匠心》

## 世上所有的遇见，都是久别的重逢

要不是因为将节目集结成书的机缘，可能团队每个人都还在埋头

赶路，难得放下脚步总结和沉淀，也更不会有这本沉甸甸的文字呈现在读者的面前。

感谢机械工业出版社在这么短的时间内，全体总动员完成这本书的二度创作，其中一定饱含了他们的热爱和期待。向为本书贡献智慧的每一个人致敬。

既然能够相逢，就一定在某个地方有过邂逅。比如：价值观的彼此认同，对理想的执著和笃定。

# 致 谢

为本书提供最初书名创意的出版社好朋友何寅。

为《老友记》提炼英文名“Come Across”的文艺女青年徐莹。

与摄影师周映像的相逢，是2014年我不能抹去的收获之一。除了为人，我承认，我被你的摄影作品击中了。

第130多遍在《老友记》节目片尾唱起《老朋友》这首歌的王旭和杨尘两兄弟，辛苦哥俩儿，期待你们的好作品，有机会一定喝两杯。

曾经一起奋斗，今天已在别的领域继续逐梦的晓坤、卢峰。

“声”交3年，却未曾谋面，直到2015年年初才在聚会上相逢的节目配音杨昶。

每一位来节目做客的嘉宾，每一位尊贵的您，都是节目的内容核心来源，更是节目的火种。

优酷这个大家庭的每一位同学，总编室、资讯中心、娱乐中心、出品团队、市场团队、设计包装团队，这里不一一谢过。中钢的同学、普天的同学、环贸的同学以及华东、华南的同学，有些人甚少见面，却都在心里。

《老友记》节目统筹杨俊，虽是分内之事，但他的创新精神和前瞻意识，让我满怀敬意。

感恩团队中的每一位，啥也不说，哥都记在心里。

感恩韩潇率领的制作团队中的每一位导演、摄影师、剪辑师、包装师。这里不逐个提及，书中会有你们的文字亮相。

我们彼此拥有，彼此开怀。我相信，待我们老去，这段因《老友记》而在一起的探险之旅，会成为我们生命里最闪耀的部分。

明天，我们将带着谦卑继续赶路，在路上，与每一位相逢的读者分享节目嘉宾的故事、信念和感动。