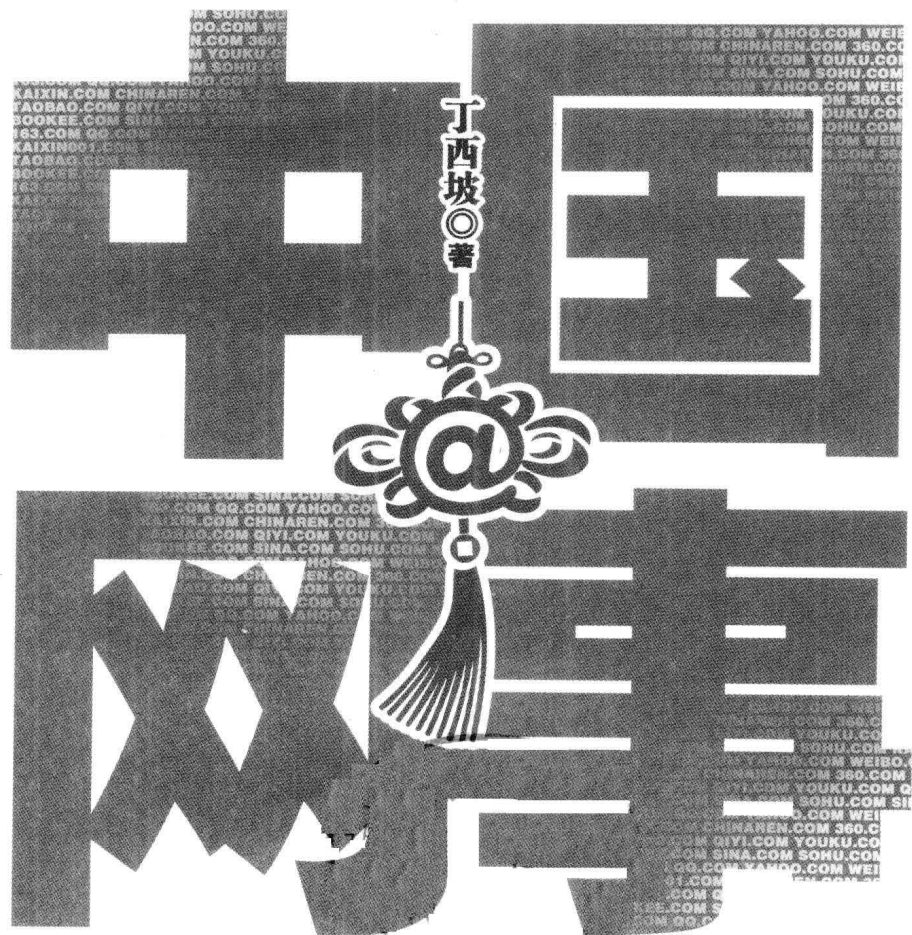




中国互联网18年最具感动的成长历程
趣味MBA案例解析
新浪、腾讯、搜狐、网易联袂推荐



图书在版编目 (CIP) 数据

中国网事/丁西坡著. —北京: 经济日报出版社, 2011. 10

ISBN 978 - 7 - 80257 - 337 - 6

I. ①中… II. ①丁… III. ①互联网络 - 历史 - 研究 - 中国 IV. ①TP393.4 - 092

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 138566 号

中 国 网 事

作 者	丁西坡
责任编辑	陈漫兮
责任校对	程 芳
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市宣武区右安门内大街 65 号 (邮政编码: 100054)
电 话	101 - 63567690 (编辑部) 63538621 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
E - mail	jjrb58@ sina. com
经 销	全国新华书店
印 刷	三河市世纪兴源印刷有限公司
开 本	889 × 1194mm 1/16
印 张	10. 75
字 数	140 千字
版 次	2011 年 10 月第一版
印 次	2011 年 10 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80257 - 337 - 6
定 价	36. 00 元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

前言：互联网万岁

一本书，记录一个时代。

《中国网事》以互联网史料为基础，以人物为主线，以解析商业竞争和产业格局的变化为主要方式，描述了中国互联网 1993 年—2010 年的重要人物与重大事件。这样一本书，记录了很多很多的故事。毫无疑问，这是一个非常宏大的题材。经过与出版社编辑的数次沟通，共同确定这本书的内容如下：

1. 记录中国互联网 18 年成长史上有价值的人物、事件。
2. 分析人物与事件、事件与事件之间的必然规律。
3. 这些人物和事件，对于读者们有什么样的启示。

没错，就是这些了。这本书里面，有两端，一端是“人”与“事”，另一端是“道”。在研究中国互联网史的时候，我们可以看到，虽然互联网行业是中国与美国商业界结合得最为紧密的领域，但是，中国互联网始终是打着“中国”的标签，每一个事件，或者说每一个案例里面，都有极具价值的元素在里面。比如，在中国互联网的早期，为什么是张朝阳、丁磊、王志东率先成功？他们依靠什么元素获得了成功？最后，又是什么样的原因导致了他们的结局各不相同？

互联网公司之间的竞争，很大程度上拼的是技术、资金、人才。但是，像谷歌、雅虎、微软等全球互联网巨头在技术、资金、人才方面都是占据优势，它们为什么在中国没能打开局面呢？

还有，美国的三大高科技企业是微软、谷歌、苹果，它们有个共同的特点：创始人是两个人。但是，在中国互联网领域缺少类似的案例。在中国互联网巨头中，有单个创始人的成功案例，比如搜狐、网易、盛大，也有多个创始人的成功案例，比如阿里巴巴、腾讯、携程，就是没有两个人共同创业的成功案例（百度是李彦宏与徐勇两个人创办，但两个人相处得不和睦，徐勇在百度上市之前就离开了）。这，又是为什么呢？和中国人的处事之道是不是有必然的联系？

从2005年到2010年，中国互联网进入了又一个高速发展时期。但是，在这个阶段，从表面上来说，中国互联网的形势却并不算是太好。一方面，这个阶段经历了一场全球范围的经济危机。另一方面，中国的主要互联网公司都陷入过整体的“公司危机”。比如，百度遭遇央视曝光后股价一落千丈，阿里巴巴兵败搜索以及与雅虎发生股权纠纷，腾讯遭遇奇虎360的“隐私打击”，盛大“盒子战略”失败，新浪因长期以来的股权分散隐患遭遇恶意收购，等等。在这些不利的情况下，中国的主要互联网公司为什么能够走出危机？而且，为什么有很多公司在危机过后“意外”地找到了自己的方向，越做越强？

当然，还有很多很多的、大大小小的问题需要解答，在这本书里面，对于中国互联网这么多年来的人物、事件进行了多维度的解析。

关于这本书，还要说点什么呢？还要感谢互联网！我们有幸生活在这样一个互联网的时代，每个人都可以非常便捷地接受信息来充实自我，每个人都可以通过互联网全方位地展示自我，每个人都可以利用互联网这个工具在学习与工作中完善自我，实现自己最大的价值。

这本书，从形式上来说，基本上是一部按照时间顺序来描述的互联网商业史。在这本书里面，不管是激扬，还是跌宕，都不应该是沉重的。那些成功或者失败的故事，都有它的历史意义。我们应该用一种明亮、轻快的心态来阅读、来审视、来体会这些故事。

让我们尽情地享受互联网时代吧！互联网万岁！

前言：互联网万岁

第一章 数字里的规律

神奇的 1993 年·····	1
数字：3、4、7，没有“2”·····	2
容易被忽视的基础期·····	4

第二章 锵锵三人行

张朝阳创业靠坚持·····	6
丁磊创业仗勤奋·····	10
张朝阳：学习雅虎好榜样·····	13
搜狐：借助风险投资崛起的完整案例·····	14
软件牛人王志东·····	16

第三章 选择的故事

华渊·新浪·姜丰年·····	18
陈彤与四通利方论坛·····	19
足球悲剧或互联网喜剧·····	20
双剑合璧的秘诀·····	22
张朝阳与姜丰年的谈判·····	24

第四章 先驱先烈

互联网先驱张树新·····	27
张朝阳·张树新·品牌·····	28
命运·····	29

第五章 上市，流血上市

幸运的中华网·····	32
-------------	----

新浪，跑步前进·····	33
王志东的周旋与等待·····	36
新浪上市之“精神可嘉”·····	38
网易：上市遇冷·····	39
搜狐：这里的黎明静悄悄·····	40
是中国移动拯救了中国的互联网·····	41

第六章 麻烦事

新浪：更换 CEO 与承销商·····	44
曾子墨的记忆·····	46
王志东出局·····	48
张朝阳的作秀与务实·····	50
丁磊的那些麻烦事·····	51
网易“假帐风波”的考验·····	52

第七章 败局

瀛海威：从先驱到先烈·····	55
流星·蝴蝶·FM365·····	57
TOM 的幸福与烦恼·····	58

第八章 新三剑客

百分之七十定律·····	61
李彦宏、张朝阳与《硅谷商战》·····	62
为新媒体时代而欢呼·····	63
众里寻他千百度·····	64
天上掉下来的马云·····	66
李彦宏的融资技巧·····	68
马云做好了三件事·····	71
孙正义的认可·····	74
李彦宏的竞价排名·····	75

口才是怎样回事·····	76
马化腾的“微创新”·····	78
百度上市的“借势营销”·····	82
长江后浪推前浪·····	84

第九章 网游崛起

陈天桥：隐忍或冒险？·····	86
最精致的“冒险”·····	88
朱骏：一个人的游戏·····	89
唐骏是怎样练成的·····	91
“魔兽”引发的那些事·····	93
眼光独到的丁磊·····	96
金山、搜狐、巨人、腾讯的入局·····	98

第十章 电商风云

王峻涛与8848的尴尬·····	101
电子商务的本质问题·····	104
李国庆与俞渝的“夫妻店”·····	105
刘强东的突然崛起·····	106
卓越、易趣的悲喜剧·····	107
淘宝：“免费+长尾”的胜利·····	108
雅虎投资阿里巴巴：幸福的开始·····	110

第十一章 视频战国

YouTube 的财富奇迹·····	113
土豆网低调出场·····	114
古永锵的速度·····	115
视频网站的版权官司·····	117
酷6网借壳上市·····	117
强大的“搜狐系”·····	119

六间房的蓝海战略	120
优酷 PK 土豆：上市赛跑	121

第十二章 泡沫新锐

财富造星 & 潮水退去	124
“免费”成就了戴志康	125
李想的执行力	127
高燃：炒作不是万能的	129
看不懂的茅侃侃	130
“泡沫新锐”的启示	132

第十三章 危机转机

大浪淘尽显英雄	134
盛大：“盒子”引发的危机	135
新浪：离职、被收购与 MB0	138
百度：央视曝光后的悲喜剧	140
马云的滑铁卢：雅虎搜索	142

第十四章 三大战役

不开心的马云	147
阿里巴巴的组合拳	149
被动应付的雅虎	150
微笑的马云	153
“客户端战争”的第一枪	154
周鸿祎与马化腾的算盘	156
张朝阳和陈天桥的态度	157
腾讯动了谁的奶酪？	158
最高潮的战争	160
李国庆与刘强东的价格博弈	161
尾声，并未结束的尾声	165

第一章 数字里的规律

神奇的 1993 年

1993 年，是一个非常特殊的年份，这一年发生的一些事情，奠定了未来互联网发展的基础。

在美国，伊利诺斯大学的学生马克·安德森发明了浏览器。有了这个工具，人们上网就方便多了。后来，安德森又得到了硅谷风险投资家的赏识，创办了大名鼎鼎却昙花一现的网景公司。虽然网景在与微软的争霸中最终落败，但是，这场商战也促进了浏览器的普及，互联网也以一种更引人瞩目的方式被越来越多的网民所接受。

对于中国互联网来说，这一年看似很平静。当时，知道互联网的人确实是太少，也没办法不平静。只不过，在这一年，有一群很特殊的毕业生出现了。他们的名字是：张朝阳、丁磊、陈天桥、马化腾。这几个当时看来很普通的名字，现在都变得非常的有名，因为他们的背后分别是搜狐、网易、盛大、腾讯。

张朝阳，1993 年在美国麻省理工学院（MIT）获得物理学博士学位，1996 年成立爱特信公司。1998 年 2 月 25 日，爱特信正式推出“搜狐”产品，并更名为搜狐公司。

丁磊，1993 年毕业于电子科技大学（原成都电讯工程学院），1997 年 5 月创办网易公司。

陈天桥，1993 年以优异成绩从复旦大学毕业（提前一年毕业），进入陆家嘴集团总裁办，在当了几年公务员之后离职创业，于 1999 年创办盛大网络。

马化腾，1993 年深圳大学毕业，1998 年创办腾讯公司。

这四个人，毕业时间是相同的，都是在 1993 年。这四个人，经历和背景却

完全不同。他们创业的时间，也很有意思：张朝阳是 1996 年，丁磊是 1997 年，马化腾是 1998 年，陈天桥则是 1999 年。虽然年份不一样，但是，在他们创业的这个时期，中国互联网都还处于初级阶段。除了张朝阳、丁磊、陈天桥、马化腾，还有其他几个人物，他们的人生命运，也都在这个神秘的 1993 年发生了改变，只是当时的他们还意识不到这一点。1993 年的暑假，在美国留学的李彦宏，得到了在松下信息技术研究所的实习机会，并提出一种提高识别效率的算法。后来，李彦宏回国创办了百度公司。也就是在这一年，在杭州当老师的马云有了创业的念头，这种要做一番事业的冲动，催生了现在的阿里巴巴。当然，这一年还有一家比较重要的公司成立。1993 年 12 月，王志东得到四通集团 500 万港币投资，创办了四通利方信息技术有限公司——这也是新浪网的前身。

综合一下，上面提到的互联网公司分别是：搜狐、网易、盛大、腾讯、百度、阿里巴巴、新浪。这七家公司，后来被称为中国互联网的“七雄”。由于腾讯、百度和阿里巴巴的市值远高于其他四家公司，所以，这三家超级互联网公司又被业界称为“三巨头”。截至 2010 年，中国互联网的局势大概如此：七雄争霸、三足鼎立。

数字：3、4、7，没有“2”

研究中国互联网这些年的发展过程，需要记住几个数字：3、4、7。记住了这几个数字，就会对中国互联网有个比较明确的了解。而且，仔细品味一下这几个数字，会发现一些非常有趣的现象。

“3”代表“三巨头”，也就是中国市值最高的 3 个互联网公司：百度、阿里巴巴、腾讯。

在中国文化里面，“三”代表着平衡。有一个成语叫做“三足鼎立”，鼎是有三只脚的，缺少任何一只脚都站立不起来。因此，“三”也代表着格局。百度、阿里巴巴、腾讯这三家公司分别代表着互联网最基础的三大应用：搜索、电子商务、聊天工具。它们在各自的领域做到了接近于垄断的市场份额，在中国互联网的格局中，它们也最具备话语权。同时，它们还在进行全面的多元化，企图进入互联网的所有行业，但是，它们同样也被对手们的优势所制衡。

“4”代表中国互联网发展的 4 个阶段。

在中国文化里面，“四”比较适合于用来划分阶段。比如，一年有四季（春、夏、秋、冬），中国古代史被划分为“四大帝国”（夏商周、秦汉、唐宋、明清）等等。中国互联网从1993年至2010年这十八年的历史，我也将其划分为四个阶段：基础期、探索期、发展期、成型期。

第一个阶段，1993年至1995年。这个阶段，互联网的内容和应用是极不丰富的。但是，这个阶段为未来互联网的发展奠定了两个基础，一个是人的基础，另一个是物的基础。一方面，十多年后叱咤风云的互联网精英们，基本上在这个阶段完成了学业（比如，此前提及的“1993黄金一代”），并且敏锐地认识到了互联网的前景。另一方面，互联网成功地从美国“东渡”到了中国，虽然距离老百姓还非常遥远，但至少保证了国内有网可上。这也是互联网在中国得到发展的基本条件。

第二个阶段，1996年至2000年。这是互联网的探索期。最开始，互联网只是精英阶层的工具，但也正是这个阶层中的少数人，发现了其中蕴含的商业价值。以张朝阳、李彦宏为代表的美国留学生，在这一阶段回国创业；国内的丁磊、马云、王志东、陈天桥、马化腾等人，也开始了创业生涯。在经历了初期的探索之后，2000年，新浪、搜狐、网易三大门户在美国的成功上市，为这一时期划上了一个圆满的句号。

第三个阶段，从2000年新浪、搜狐、网易三大门户网站集体上市为起点，到2005年百度在纳斯达克惊艳上市为终点。这个阶段，可以称为发展期。在三大门户网站上市之后，全球互联网出现了“泡沫”，各互联网公司都面临着生存危机。但是，中国互联网公司却凭借着很多外国人看不懂的业务实现了盈利。不仅如此，像盛大、阿里巴巴、百度、腾讯等新势力也正高速增长。此外，电子商务、SNS、网络游戏等领域也出现了为数众多的新势力。后来的事实证明，这是一个产生巨头的时代，而且，是一个“强者恒强”的时代。因此，这个阶段，“互联网七雄”的格局基本形成。

第四个阶段，以2005年8月的百度上市为起点，以2010年的“互联网三大战役”（阿里巴巴与雅虎的股权之战、腾讯与360的桌面之战、当当网与京东商城的价格大战）为终点。这个阶段，我们可以理解为成型期。在这个“黄金五年”（虽然其中有经济危机），阿里巴巴、百度、腾讯脱颖而出，成为中国互联网领域的标本。这三家公司都以数百亿美元的市值，把其他互联网公司远远地甩在了后面。“三巨头”的格局基本形成。不过，2010年发生的“互联网三大战

役”也让世人看到——新的势力永远不缺乏斗志。哪怕是阿里巴巴、百度、腾讯这样的巨头，也时刻处于腹背受敌的境地。

“7”就比较好理解了，前面说过“互联网七雄”嘛。“七”这个数字，在中国文化里面，代表着“变化”，所谓“逢七生变”、“七年之痒”。因此，“互联网七雄”的时代，也是一个混战的时代，当一家公司在某个领域达到“七成”的市场份额的时候，便大势已定。比如，百度、阿里巴巴、腾讯分别在搜索、电子商务、聊天工具这三大领域占据了“七成”以上的市场份额，把其它互联网公司远远地甩在了后面。

前面说到了数字“3”、“4”、“7”，都比较好理解，那么“没有2”呢，这又是什么意思？

我们知道，美国的三大高科技企业是微软、谷歌、苹果，它们有个共同的特点：创始人是两个人。但是，在中国互联网领域，却很少有类似的案例。以“互联网七雄”为例：新浪、搜狐、网易、盛大都是一个创始人，阿里巴巴和腾讯是多个创始人，只有百度是两个创始人，李彦宏和徐勇。但是，在百度上市之前，徐勇就黯然离开了百度。事后，徐勇还表示，没有以百度员工的身份参与上市是人生最大的遗憾。

这是什么原因呢？这是因为，在中国文化里面，“二”代表的是对立。如果是一个创始人，这个公司基本上是一个人说了算，方便其他人执行。如果是多个创始人，也好办，即使其中两个人有矛盾，还有第三方出来协调、周旋一下。这样一来，就比较好理解了，即使是最先进、与美国接触最为紧密的互联网领域，中国人也很难接受两个人共同创业，因为这是中国人的特点，或者说这是中国文化的特点。

容易被忽视的基础期

时间回到1994年4月20日，当时的国家计委利用世界银行贷款重点学科项目——NCFC工程的64K国际专线，实现了与Internet的全功能连接。这件事，是中国被国际上正式承认为真正拥有全功能Internet国家的标志性事件。从这一天起，中国进入了中国互联网的基础时期。ISP（互联网接入业务提供商）成为了主宰后来几年中国互联网的主导名词。这也标志着，中国同时进入了互联网的商业化时代。

1994年5月15日，中国科学院高能物理研究所设立了国内第一个WEB服务器，推出中国第一套网页。内容除介绍中国高科技发展外，还有一个栏目叫“Tour in China”。此后，该栏目开始提供包括新闻、经济、文化、商贸等更为广泛的图文并茂的信息，并改名为《中国之窗》。这标志着中国第一个WEB服务器和第一套网页的出现，两个第一。

1994年5月21日，在钱天白教授和德国卡尔斯鲁厄大学的协助下，中国科学院计算机网络信息中心完成了中国国家顶级域名（CN）服务器的设置，改变了中国的CN顶级域名服务器一直放在国外的历史。钱天白，被誉为“中国Internet之父”，主要因为：第一，1987年9月20日发出了中国第一封电子邮件；第二，1990年11月28日，钱天白教授代表中国正式在国际互联网络信息中心（InterNIC）的前身DDN-NIC注册登记了我国的顶级域名——“CN”。

当然，CN顶级域名后来并没有成为国内互联网巨头们的首选。1995年7月，中国教育和科研计算机网（CERNET）第一条接连美国的128K国际专线开通；连接北京、上海、广州、南京、沈阳、西安、武汉、成都八个城市的CERNET主干网DDN信道同时开通，当时的速率为64Kbps，并实现与NCFC互联。上网，变得容易了一些，当然，只是相对更久之前而言。

这些故事和数字虽然比较枯燥，但正是这些比较枯燥的数字，引出了后来那些非常精彩的故事。为什么基础期不被人重视呢？这也和中国人的价值取向有关系。中国人一向认为“英雄不问出身”。一个人或者说一事物，人们记住的往往是高潮的、辉煌的部分，对于基础的那部分，很少有人较真。

在互联网真正开始商业化之后，才出现了一批“数字英雄”。这些人在媒体的炒作下，变得异常耀眼，互联网产业也开始为人们所瞩目。早期的中国互联网，最为耀眼的是三个人：张朝阳、王志东、丁磊，他们分别创办了搜狐、新浪、网易三大门户网站。他们的背景截然不同，但是，他们同时收获了中国互联网早期最为丰硕的果实。

那么，张朝阳、王志东、丁磊分别是什么样的人？他们各自凭借什么获得了成功？他们的创业之路，对于他人又有着什么样的启示呢？

请看下一章《锵锵三人行》。

第二章 锵锵三人行

张朝阳创业靠坚持

互联网的起源地，是美国。张朝阳，是从美国回来的。

张朝阳是一个有梦想的人。他最早是想做一个科学家，确切地说，是像陈景润那样的数学家。有梦想，就有行动，年轻时的他经常点着一盏小煤油灯，在屋子里解数学题。据说，有时废寝忘食到一整天只吃一个冷馒头。张朝阳这种战士的性格，每每在搜狐处于落后姿态时，便体现得非常明显。客观地说，张朝阳创办的搜狐错失过很多机会，成绩并不能用“杰出”来形容。而且，在与新浪的对位中，搜狐绝大部分时间都是处于落后的位置。但是，张朝阳一直紧咬着对手，布局可以迟一点，动作可以慢一点，但是，绝对不能让对手甩开太远，而且，在部分业务上，搜狐必须实现超越。当然，这是以后的话题了。

1995年，对于张朝阳来说，有三件大事，对他的人生产生了重要的影响。

第一件事还要从他的第一份工作说起——张朝阳毕业后的第一份工作，是担任美国麻省理工学院（MIT）亚太地区（中国）联络负责人。当年的7月，张朝阳陪着麻省理工学院校长来中国访问，见到了两个人。也就是这两个人，改变了他的人生走向。

先说他见到的第一个人，这个人让张朝阳很有成就感。因为，这个人是当时的国务院副总理朱镕基。这足以说明，他的联络工作做得不错。紧接着，张朝阳见到了第二个人。这个人，让他很没有成就感。因为，张朝阳与校长访问的第二站，是北京大学。作为美国麻省理工学院的物理学博士，张朝阳当然不会在北京大学的师生面前自卑，只不过，接待他的人名叫陈章良。当时的陈章良刚被提拔为北京大学的副校长，那一年，陈章良34岁，张朝阳31岁。

因为有对比，所以张朝阳感受到了差距。另一方面，张朝阳对一个问题非常

不满，那就是在美国的社会地位问题。“那时候中国人在美国是很落魄，很亚文化的。去餐馆吃饭时，服务员都不爱搭理你，更别提女孩子了。当时很多留学生都是麻木的，只想着在这里成个家，有个小事业，庸庸碌碌地过一辈子，但我不想这样。”2007年8月，张朝阳接受《商界时尚》采访时如是说。

早期的张朝阳，非常喜欢与别人对比。有很多人认为，与别人对比会让自己很累，会影响正常的情绪。但是，有对比就会形成差距，差距也就是哲学里面所说的“矛盾”，而“矛盾”又是发展的动力。一个人在年轻的时候，多做些对比、多找找差距并不是什么坏事。当然，找到差距只是第一步。要想改变现实，还需要找到解决方案。那么，张朝阳的解决方案是什么呢？答案：互联网、创业。但是，互联网只是一个大方向。在这个大方向里面，他并没有特别合适的具体创业项目。至于创业资金，答案很明显，没有。

第二件事，网景上市。1995年8月9日，发明了浏览器并创造了网上冲浪概念的网景公司在纽约上市。这个成立不到16个月、从未盈利的互联网公司开盘后一路飚升，最高时竟达到71美元，2个小时内500万股被抢购一空。这家创始资金只有400万美元的小公司，一夜之间便成为市值20亿美元的巨人。互联网概念的火爆，影响了以张朝阳、李彦宏（后来创办百度）等为代表的留学生，坚定了他们回国创业的决心。

第三件事，张朝阳换了工作。1995年的张朝阳是空白的，他需要在摸索中实现自己的理想与目标。幸运的是，他抓住了当时的一个机会。凭借这个机会，张朝阳出乎意料地加盟了一家创业公司。一个留学美国的名校博士，没有进微软、通用之类的五百强企业，而是到一家创业公司工作，这算得上是成功吗？在一般人看来，这并不是一个太好的选择。但正是从这个时候起，张朝阳开始显示出，自己并不是个一般的人。

人的一生，成就的大小，很大程度上取决于眼光是否长远。

张朝阳有一位叫Garry Muller的美国朋友，成立了一个名叫ISI的网络公司，在1995年，公司完成了第一次融资100万美元。为了专门研究新兴市场的信息，Garry找到了张朝阳，聘请他在中国工作。这家公司，开的工资并不高（创业公司也不可能开出很高的工资），但是，对于张朝阳非常有吸引力。因为，这和他的创业方向，是吻合的。对于一个想创业的人来说，到一家创业型公司工作，是最有价值的。张朝阳再次回到了中国，很快，他就体会到了创业的艰辛。尽管，这个时候他还并不是一名真正的创业者。但是，创业也是可以学习的。

1995年，张朝阳就职的ISI整个公司才三十来个人，他做这家公司在中国的

首席代表，一个人开拓中国市场。而他的主要工作，就是收集商业信息。

在当时的社会环境下，这份工作还是很微妙的。在很多老百姓看来，一个从美国回来的中国人，在中国的土地上收集信息，很容易产生其他的联想。张朝阳选择了跟新华社接触，带着便携笔记本，到新华社等很多地方收集数据，很快就将中国数据库建了起来。这说明了一点：张朝阳做事很有方法。与新华社合作，化解了许多风险，而且工作更有效率。

ISI 公司业务主要是跟各个信息提供者谈判，然后把信息形成一个数据库，将全世界各地的商业信息汇集到同一个服务器上，通过一种付费方式，为华尔街和世界其他地方服务。严格地说，这家公司算不上一家互联网公司，但传播的媒介是互联网。对于张朝阳来说，这段经历更加重大的意义，是他也经历了一个创业的过程。当时 ISI 的中国办事处，办公面积只有 24 平方米，没有热水，但张朝阳工作、住宿都在那里。

这个时候，除了要完成一份从零开始的工作，张朝阳还要梳理清楚自己的创业思路。当时，中国的经济发展很快，张朝阳最初是想搞一个“China on Line——中国在线”。在他的第一份商业计划书——“中国在线”的封面上，用英文写着这样一句话：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。

现在看来，所有互联网公司前期所依仗的就是这两个要点：第一，互联网的潜力。第二，中国的潜力。

也正因为这两个核心元素，张朝阳拿到了第一笔 17 万美金的天使投资，时间是 1996 年的下半年。张朝阳的两位老师，成了他的天使投资人。

什么是天使投资人？

天使投资人通常是指投资于非常年轻的公司，以帮助这些公司迅速启动的投资人。在风险投资领域，“天使”这个词指的是企业家的第一批投资人。这些投资人在公司产品 and 业务成型之前就把资金投入进来。天使投资人通常是创业企业家的朋友、亲戚或商业伙伴，由于他们对该企业家的能力和创意深信不疑，因而愿意在业务未开展进来之前就向该企业家投入大笔资金。一笔典型的天使投资往往只是区区几十万美元，是风险资本家随后可能投入资金的零头。简单点说，天使投资人就是在创业阶段给你钱，将来等你的项目值钱之后再赚大钱的人。

1996 年 7 月，张朝阳正式开始了他的融资之旅。在之后两三个月的时间里，张朝阳经常往返于中国、纽约和波士顿之间。那个时候，美国的风险投资人根本