

OHI

Oral History Of The Internet

光荣与梦想



互联网口述系列丛书

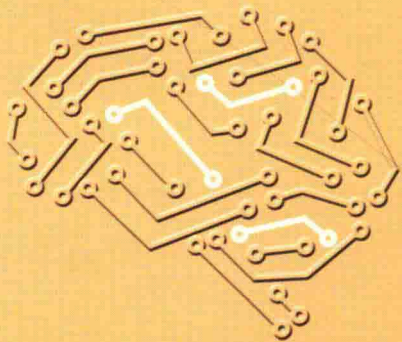
张朝阳篇

方兴东◎主编

刘伟◎执行主编

他们是历史进程的代表人物，他们是凝聚时代变革的典范。他们既是推动中国从半农业半工业社会进入到信息社会的策动者和引领者，也是推动整个人类从工业文明走向更高级的信息文明的功臣和英雄。

聚焦和深入透视他们，可以更好地还原互联网历史的精彩，展现人类独特的创造力。



中国工信出版集团



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

http://www.phei.com.cn



国家出版基金项目
National Publishing Fund Project

OHI
Oral History Of The Internet

光荣与梦想

互联网口述系列丛书

张朝阳篇

方兴东◎主编

刘伟◎执行主编



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

光荣与梦想:互联网口述系列丛书.张朝阳篇/方兴东主编.
—北京:电子工业出版社,2018.12

ISBN 978-7-121-33161-9

I. ①光… II. ①方… III. ①互联网络—历史—世界
IV. ①TP393.4-091

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第295701号

出版统筹:刘九如

策划编辑:刘声峰(itsbest@phei.com.cn)

黄菲(fay3@phei.com.cn)

责任编辑:黄菲 特约编辑:徐学锋 刘广钦

印刷:涿州市京南印刷厂

装订:涿州市京南印刷厂

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开本:787×1092 1/32 印张:6.875 字数:179千字

版次:2018年12月第1版

印次:2018年12月第1次印刷

定 价:58.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888,88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:39852583(QQ)。

出版说明

“互联网口述历史”项目是由专业研究机构——互联网实验室，组织业界知名专家，对影响互联网发展的各个时期和各个关键节点的核心人物进行访谈，对这些人物的口述材料进行加工整理、研究提炼，以全方位展示互联网的发展历程和未来走向。人物涉及创业与商业，政府、安全与法律等相关领域，社会、思想与文化等层面。该项目把这些亲历者的口述内容作为我国互联网历史的原始素材，展示了互联网波澜壮阔的完整画卷。

今天奉献给各位读者的互联网口述系列丛书第一期的内容来源于“互联网口述历史”项目，主要挖掘了影响中国互联网发展的8位关键人物的口述历史资料和研究成果，包括《光荣与梦想：互联网口述系列丛书 钱华林篇》《光荣与梦想：互联网口述系列丛书 刘韵洁篇》《光荣与梦想：互联网口述系列丛书 许榕生篇》《光荣与梦想：互联网口述系列丛书 张朝阳篇》《光荣与梦想：互联网口述系列丛书 张树新篇》《光荣与梦想：互联网口述系列丛书 陆首群篇》《光荣与梦想：互联网口述系列丛书 胡启恒篇》《光荣与梦想：互联网口述系列丛书 田溯宁篇》。

“口述历史”，简单地讲，就是通过笔录、录音、录影等现代技术手段，记录历史事件当事人或者目击者的回忆而保存的口述凭证。“口述”作为一种全新的学术研究方法，尚处在“探索”阶段，目前尚未发现可供借鉴和参考的案例或样本。在本系列丛书的策划过程中，我们也曾与行业内的专家和学者们进行了多次的探讨和交流，尽量规避“口述”这种全新的研究方式存在的不足。与此同时，针对“口述”内容存在的口语化的特点，在本系列丛书的出版过程中，我们严格按照出版规范的要求最大限度地进行了调整和完善。但由于“口述体”这种特殊的表达方式，书中难免还存在诸多不当之处，恳请各位专家、学者多多指正，共同探讨“口述”这种全新的研究方法，通过总结和传承互联网文化，为中国互联网的发展贡献自己的力量。

“互联网口述系列丛书”编委会

学术委员会委员：

何德全	黄澄清	刘九如	卢卫	倪光南
孙永革	田涛	田溯宁	佟力强	王重鸣
汪丁丁	熊澄宇	许剑秋	郑永年	

(按姓氏首字母排序)

主 编：方兴东

执行主编：刘伟

编 委：范东升 王俊秀 徐玉蓉

(按姓氏首字母排序)

策 划：高忆宁 李宇泽

指导单位：北京市互联网信息办公室

执行单位：互联网实验室

学术支持单位：浙江传媒学院互联网与社会研究院

汕头大学国际互联网研究院

《现代传播（中国传媒大学学报）》

北京师范大学新闻传播学院

丛书出版合作单位：博客中国

电子工业出版社

“互联网口述系列丛书”工程执行团队

牵头执行：互联网实验室

总负责人：方兴东

采访人员：方兴东、钟布、赵婕

访谈联络：范媛媛、孙雪、张爱芹

摄影摄像：李宁、杜康乐

文字编辑：李宇泽、骆春燕、袁欢、索新怡

视频剪辑：杜运洪、李可

战略合作：高忆宁、马杰

出版联络：任喜霞、吴雪琴

研究支持：徐玉蓉、陈帅、宋谨谨

媒体宣传：于金琳、朱晓旋、张雅琪

技术支持：高宇峰、胡炳妍、唐启胤、魏海

总 序

为什么做“互联网口述历史”(OHI)*

方兴东

2019年是互联网诞生50周年,也是中国互联网全功能接入25年。如何全景式总结这波澜壮阔的50年,如何更好地面向下一个50年,这是“互联网口述历史”的初衷。

通过打造记录全球互联网全程的口述历史项目,为历史立言,为当代立志,为未来立心,一直是我个人的理

*编者注:“互联网口述系列丛书”内容来源于“互联网口述历史”(OHI)项目。

想。而今，这一计划逐渐从梦想变成现实，初具轮廓。作为有幸全程见证、参与和研究中国互联网浪潮的一个充满书生意气的弄潮儿，我不知不觉把整个青春都献给了互联网。于是，我开始琢磨，如何做点更有价值的工作，不辜负这个时代。于是，2005年，“互联网口述历史”（OHI）开始萦绕在我心头。

我自己与互联网还是挺有缘分的。互联网诞生于1969年，那一年我也一同来到这个世界。1987年，我开始上大学，那一年，互联网以电子邮件的方式进入中国。1994年，我来到北京，那一年互联网正式进入中国，我有幸第一时间与它亲密接触。随后，自己从一位高校诗社社长转型为互联网人，全身心投入到为中国互联网发展摇旗呐喊的事业中。20多年的精彩纷呈尽收眼底。从20世纪90年代开始，到今天以及下一个10年，是所谓的互联网浪潮或者互联网革命的风暴中心，是最剧烈、最关键和最精彩的阶段。

但是，由于部分媒体的肤浅和浮躁，商业的功利与喧嚣，迄今，我们对改变中国及整个人类的互联网革命并没有恰如其分地呈现和认识。因为这场革命还在进程当中，我们现在

需要做的并不是仓促地盖棺论定，也不是简单地总结或预测。对于这段刚刚发生的历史中的人与事、真实与细节，进行勤勤恳恳、扎扎实实的记录和挖掘，以及收集和积累更加丰富、全面的第一手史料，可能是更具历史价值和更富有意义的工作。

“互联网口述历史”仅仅局限在中国是不够的。不超越国界，没有全球视野，就无法理解互联网革命的真实面貌，就不符合人类共有的互联网精神。迄今整个人类互联网革命主要是由美国和中国联袂引领和推动完成的。到2017年底，全球网民达到40亿，互联网普及率达到50%。我们认为，互联网革命开始进入历史性的拐点：从以美国为中心的上半场（互联网全球化1.0），开始进入以中国为中心的下半场（互联网全球化2.0）。中美两国承前启后、前赴后继、各有所长、优势互补，将人类互联网新文明不断推向深入，惠及整个人类。无论存在何种摩擦和争端，在人类互联网革命的道路上，中美两国将别无选择地构建成为不可分割的利益共同体和命运共同体。所以，“互联网口述历史”将以中美两国为核心，先后推进、分步实施、相互促进、互为参照，绘就波澜壮阔的互联网浪潮的完整画卷。

在历史进程的重要关头，有一部分脱颖而出的人，他们没有错过时代赋予的关键时刻，依靠个人的特质和不懈的努力，做出了独特的贡献，创造了伟大的奇迹。他们是推动历史进程的代表人物，是凝聚时代变革的典范。聚焦和深入透视他们，可以更好地还原历史的精彩，展现人类独特的创造力。可以毫不夸张地说，这些人，就是推动中国从半农业半工业社会进入到信息社会的策动者和引领者，是推动整个人类从工业文明走向更高级的信息文明的功臣和英雄。他们的个人成就与时代所赋予的意义，将随着时间的推移，不断得以彰显和认可。他们身上体现的价值观和独特的精神气质，正是引领人类走向未来的最宝贵财富！

“互联网口述历史”自 2007 年开始尝试，经过十多年断断续续的摸索，总算雏形初现。整个计划的第一阶段成果分为两部分。一部分记录中国互联网发展全过程，参与口述总人数达到 200 人左右的规模。其中大致是：创业与商业层面约 100 人，他们是技术创新和商业创新的主力军，是绝对的主体，是互联网浪潮真正的缔造者；政府、安全与法律等相关层面约 50 人，他们是推动制度创新的主力军，是互联网浪潮最重要的支撑和基础；学术、社会、思想与文化

等层面约 50 人，他们是推动社会各层面变革的出类拔萃者。另一部分是以美国为中心的全球互联网全记录，计划安排 300 人左右的规模。大致包括美国 150 人、欧洲 50 人、印度等其他国家 100 人。三类群体的分布也基本同上部分。第一阶段的目标是完成具有代表性的 500 人左右的口述历史。正是这个独特的群体，将人类从工业文明带入到了信息文明。可以说，他们是人类新文明的缔造者和引领者。

自 2014 年开始，我们开始频繁地去美国，在那里，得到了美国互联网企业家、院校和智库诸多专家学者的大力支持和广泛认可，全面启动全球“互联网口述历史”的访谈工作。目前，我们以每一个人 4 小时左右的口述为基础内容，未来我们希望能够不断更新和多次补充，使这项工程能够日积月累，描绘出整个人类向信息文明大迁移的全景图。

到 2018 年年中，我们初步完成国内 170 多人、国际 150 多人的口述，累计形成 1000 多万字的文字内容和超过 1000 小时的视频。这个规模大致超过了我们计划的一半。所谓万事开头难，有了这一半，我的心里开始有了底气。2018 年开始，将以专题研究、图书出版以及多媒体视频等

形式，陆续推向社会。希望在 2019 年互联网诞生 50 年之际，能够让整个计划完成第一阶段性目标。而第二阶段，我们将通过搭建的网络平台，面向全球动员和参与，并将该网络平台扩展成一个可持续发展的全球性平台。

通过各层面核心亲历者第一人称的口述，我们希望“互联网口述历史”工程能够成为全球互联网浪潮最全面、最丰富、最鲜活的第一手材料。为更好地记录互联网历史的全程提供多层次的素材，为后人更全面地研究互联网提供不可替代的参考。

启动口述历史项目，才明白这个工程的艰辛和浩大，需要无数人的支持和帮助，根本不是一个人所能够完成的。好在此过程中，我们得到了各界一致的认可和支持，他们的肯定和赞赏是对我们最佳的激励。这是一项群体协作的集体工程，更是一项开放性的社会化工程。希望我们启动的这个项目，能汇聚更多的社会力量，最终能够越来越凸显价值与意义，能够成为中国对全球互联网所做的一点独特的贡献。

目录

CONTENTS

访谈者评述 /001

业界评述 /004

口述者肖像 /007

口述者简介 /008

壹 华尔街的首席代表 /012

贰 搜狐的首轮融资 /022

叁 向瀛海威“草船借箭” /029

肆 黑暗的再融资时期 /039

伍 董事会之争 /054

陆 煮酒论英雄 /067

—	语录	/074
—	链接	/077
—	附录	/082
—	相关人物	/091
—	访谈手记	/092
—	其他照片	/098
—	人名索引	/106
—	参考资料(部分)	/111
—	编后记 1	/114
—	编后记 2	/131
—	致谢	/160
—	互联网口述历史:人类新文明缔造者群像	/168
—	互联网实验室文库:21世纪的走向未来丛书	/186
—	注释	/191
—	项目资助名单	/201

◎ 访谈者评述

方兴东

张朝阳在互联网发展早期的10年里，肯定是“第一符号”。他是最早带着美国的投资理念回来的“海归”，与尼葛洛庞帝这种“思想启蒙”式的人物有很深的渊源；同时，他还是一位很有理想的创业者。他身上具有的这些特质都是互联网的符号，这些特质最早是在他身上聚合在一起的，他因此成为“第一符号”。我觉得，一场革命还是要事例化到一些人的身上，这样大众接受起来更方便，媒体传播起来也更有力量，那个时候的张朝阳刚好契合了这场革命的需要。

张朝阳是比较喜欢思考的人，在美国待了很长时间，潜移默化地受到了西方价值观的影响。张朝阳是一个非常原则的人，可能很多企业为了利益会干各种坏事，但是他肯定是一个不会干坏事的人，是一个有信念、有价值观的人。

从另外一个角度来说，张朝阳是最能代表中国互联网发展历程的一个“活化石”。“活化石”有几层含义：首先，他从开始到现在全程经历了这段历史；其次，他是“鲜活的”，现在还在产业的第一线；最后，他建立的每一种商业模式都经历了几乎所有的互联网热潮，所以他的商业模式历程很完整。各种成功、不成功的事，他没有做得惊天动地，但是都还不差，这些特点都集中在他身上。然而，作为一个“符号性”的人物，张朝阳自己真正完全创新的东西并不多，所以他的公司不能跟 BAT（百度公司、阿里巴巴集团、腾讯公司）这三大互联网公司一起跻身在第一阵营里。

我觉得这还是跟他个人创新意识不够有关。他说他是狐狸，在把握好时机方面，他不会比别人更早，也不会比别人更晚，但可能也正是因为因此，一定程度上限制了他的发展。