

新浪：在没有航标的河流上
网易：浪花淘尽数字英雄泪
搜狐：中国互联网最大的泡沫神话
易趣：网络的明天是否还有乐趣
联想：能否再造一个新联想
雅虎：明知山有虎偏向虎山行
8848：8848高层裂变
北大方正：围城中的方正

网络大震荡

迄今惟一一本关于中国网络企业成败的MBA式教案

黄文莱 / 编著

云南人民出版社

网络大震荡

——迄今惟一一本关于中国网络
企业成败的 MBA 式教案

编 著 黄文莱

云南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

网络大震荡:迄今惟一一本关于中国网络企业成败的 MBA 式教案/黄文莱编著.

昆明:云南人民出版社,2001.9

(成败论坛丛书)

ISBN 7-222-03293-2

I. 网… II. 黄… III. 计算机网络-高技术产业-概况-中国 IV. F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 063567 号

-
- | | |
|--------|-----------------------------------|
| 主 编 | 黄文莱 |
| 策 划 | 北京鹏飞一力图书有限公司 |
| 责任编辑 | 段兴民 |
| 平面设计 | 汇聪工作室 |
| 版式设计 | 丁 慧 |
| 出版发行 | 云南人民出版社 |
| 地 址 | 云南省昆明市书林街 100 号 邮编 650011 |
| 经 销 | 新华书店 |
| 印 刷 | 北京忠信诚胶印厂 |
| 字 数 | 252 千字 11.5 印张 |
| 开 本 | 880 × 1230(毫米) 1/32 |
| 印 次 | 2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷 |
| 书 号 | ISBN 7-222-03293-2 |
| 定 价 | 20.00 元 |
-

版权所有 翻印必究。印装错误,随时调换。

目

录

新浪:在没有航标的河流上 / 1

天将降大任于斯人也

创造神话的前奏

数字巅峰的英雄

新浪高层政变

新浪跳龙门

中国网络代言人败走麦城

档案存底一:姜丰年自白 / 23

档案存底二:2001年6月8日新浪网

高层媒体见面会全文摘选 / 29

档案存底三:王志东举办新闻发布会

并发表正式声明 / 46

焦点分析:新浪大股东投资收益分

析 / 47

[新浪大事记] / 51

网易:浪花淘尽数字英雄泪 / 54

最年轻的网络英雄

网聚人的力量

曲未终人已散

声讨网易

网易人事之争与收购大战

业界纵谈一：丁磊和他身后

的女人 / 78

业界纵谈二：网站高薪，到底有多

高？ / 84

● 焦点分析：改变商业模式，网易进
入变声期 / 90

[网易大事记] / 95

搜狐：中国互联网泡沫神话 / 97

新神话搜狐

搜狐运作完美风暴

注意力经济

出门靠地图,上网找搜狐

诚惶诚恐能否生存

业界纵谈一:质疑“知本家” / 115

业界纵谈二:“注意张朝阳经济” / 120

档案存底一:搜狐上市一年 / 128

档案存底二:告诉你一个真实的

搜狐 / 132

焦点分析:中国网站日子很难 / 138

[搜狐大事记] / 141

易趣:网络的明天是否还有乐趣 / 143

哈佛选中的神童

中国拍卖第一网

易趣模式

战略联盟与新“管家”

兼并,做秀与其他

业界纵谈一：邵亦波的网

络理论 / 168

业界纵谈二：易趣高举收费

大旗 / 171

档案存底一：中国拍卖网站

“底牌”揭秘 / 174

焦点分析：今天谁能拿到融资 / 177

【易趣大事记】 / 185

● 8848：一场资本的游戏 / 187

中国电子商务之父

8848 的商业模式

8848 高层大裂变

拆分 8848

业界纵谈一：两个 8848 的两种

选择 / 204

业界纵谈二：谭智——中国电子商务当

向何方去? / 207

档案存底一:王峻涛遭遇六

大险情 / 211

档案存底二:老榕言商——资本意志与

网络业动荡 / 218

「8848 大事记」 / 222

联想:中国 PC 业务的龙头老大 / 224

联想集团内部的恩怨情仇

柳传志突围

分拆联想

联想誓师

能否再造一个新联想

业界纵谈一:策略投资的“联

想模式” / 258

档案存底:《关于联想集团领导班子

出现分歧的情况报告》 / 266

[联想大事记] / 269

北大方正:围在资本中央 / 270

方正高层大地震

脆弱的方正

围城中的方正

方正数码借壳上市

方正如何换血

要在三五年内成为中国信息产业
最强企业

方正集团副总裁遭解聘

档案存底一:北京裕兴致北大方正
和闵维方董事长的公开信 / 302

档案存底二:李汉生坦言:我在方正
的是是非非 / 305

业界纵谈:方正的“难关” / 308

[方正大事记] / 314

雅虎:明知山有虎 偏向虎山行 / 316

雅虎中文典范
业务支撑点的危机
雅虎的教训
雅虎危机
雅虎走投无路出卖色情赚钱
业界纵谈一：雅虎的新门户运动 / 345
业界纵谈二：雅虎模式声音渐弱，
门户网站新生代浮出水面 / 354
[雅虎大事记] / 357

后 记 / 359

新浪：在没有航标的河流上



王志东

天将降大任于斯人也

著名的未来学家托夫勒把信息社会称之为人类文明的第三次浪潮。信息是信息社会最主要的资源,但是只有当它能够被方便地存储、加工、传输、使用时,才能成为变革社会的重要力量。Internet 的出现,正是提供了高效利用信息资源的途径,Internet 网将成为人类信息社会的基础和象征。在互联网时代的今天,知识决定命运具有异乎寻常的说服力。新浪创始人王志东从程序员到互联网门户掌门人,从穷学生到亿万富翁,其经历演绎了属于他个人也是属于这个时代的传奇。

王志东其实并不是天才,只是一个实际思考新浪网命运的创业者。王志东是第一个写出 Windows 中文平台的程序员。BDWin、中文之星、RichWin 使只写过五年程序的王志东成为继严援朝之后中国第二代程序员的领袖人物。

王志东在回忆自己第一次接触计算机的时候说:“刚刚入校时的一天晚上,老师组织新生参观学校,包括刚刚弄起来只有几个月的计算机小机房。老师一边演示一边问有谁学过,有好几个北京、上海的说学过,我不知咋的硬着头皮也说自己学过。当时正好我站在前面,老师就说那你操作操作。坐到计算机前面我不知道该干什么,脸红脖子粗。正好学校推广教改,一年级开了‘Basic’课程,而且允许学过这门课的同学提前考试,通过后可以到机房上机。我又硬着头皮报名,幸亏老师安排了一个月的考前复习,我就临时自学,结果考试成绩还挺靠前。老师就问我在哪儿学的,这回我老实交待说才刚刚学一个月,老师特惊讶,从此对我比较重视。拿到机房通行证以后,大学业余时间大部分就都在那里头了。开

始是自学，到后来老师说王志东你来辅导吧，到了第三年我就把整个课外小组接管过来了，当然我做这些事有个小特权，就是实验室机房可以随时去。”

1987年，王志东在北京大学无线电系读完大三。正好从他那届开始，北大实行学分制，学分也差不多够了，只差毕业论文。他就问一位叫王楚的老师，请他给自己以后的人生之路指点一下方向。王老师说：“你别呆在学校了，建议你出去转转。你如果要把一件事干好，一定要从头到尾经历整个过程，如果只是停留在书本上是成不了事的。”有了老师这个锦囊妙计，王志东立刻于当年8月份进入了中关村电子一条街开始做销售。王志东所在的小公司只有三五个人，他白天接待客户，晚上学习许多软件、硬件的安装，了解功能，后来学着加密解密，再往后搞点开发、移植。因为公司太小，一个人必须得从头拼到尾，拉客户、谈判、拟合同、讲价、装货、中间调试、装机、配软件、培训、收钱，都是自己来。这段在社会中的“基层锻炼”经历使王志东学到了很多東西。

1988年的毕业分配形势很好，王志东也有留校任教的机会。但他最终却选择了北郊一家乳品厂，在那里办了停薪留职，一心要先在中关村里“混”一阵子。

如果没有后来的一个机会，很难想像今天的王志东会是什么样子。也许他是在圣荷塞的某一家大公司做一个薪金丰厚的程序员，或者是在中关村成为一个做集成的百万富翁……但是也许是王志东天性中的某些因素一直在起作用，这样一个技术天才，似乎注定没能学会市场上一些最负面的东西——至少在他刚起来的时候，中关村还没有教会他像许多人那样去不择手段地攫取财富。

一个偶然的机会有彻底地改变了王志东的人生道路。一个客户买了北大方正排版系统，又买了四通4S系统，但两个排版软件对硬件配置要求不一样，不能装到同一台机器上用。商家告诉他非要买两台PC才行，客户因这件事找到了王志东，问王志东能不能

帮他一把,王志东答应试试看。方正排版系统和 4S 系统对显示卡、打印机要求都不一样,王志东的方案是以 4S 为原型,把北大方正系统移植到新机器上,这样就必须改动方正底层的驱动程序。方正产品是加密的,王志东先解密,然后反编译,再修改。一个月后,王志东把两个系统装到了一台 PC 上,这个客户跑到方正很兴奋地说:“你们说不能做的事,我找人完成了。”方正的人不信,这个客户就把机器拿去给他们演示。方正的人看了演示,追问到底是谁做的,客户就把王志东“供”了出来。

此后,王选记住了王志东的名字。几个月之后,一家大报社向方正提出了同样的要求,方正就找王志东把问题解决了。方正的人对王志东说:“知道你上了‘街’,收入很丰厚,不好意思叫你过来,但你可以考虑来做客座研究员。”

从最初上“街”到日后创建新浪网,王志东与北大方正有极深的因缘。因为如果没有方正这个摇篮,王志东又有何为?把上“街”看成“下基层”的王志东通过一年多的锻炼,觉得自己对中关村已经了解得差不多了,想到一个正规化公司继续锻炼一下。1989年5月,王志东加入了北大计算机技术研究所,王志东进入研究所后,主要任务是解决方正系统的硬件兼容和软件特殊要求问题。方正对程序源代码控制得极其严格,王志东要在没有源代码的情况下,先反编译方正的软件,然后再为方正软件解决兼容性问题。加密对他不起作用,他能把原来的加密方法改了,然后再用自己的方法给它加上密。方正的维思系统决定在 Windows 上开发,但当时 Windows 不能处理中文。方正找到微软,但微软还没做 Windows 中文版的计划。

王选将重任分派给王志东:“你能不能把 Windows 汉化了?任务很艰巨,要在3个月内拿出东西。”王志东从来没摸过 Windows,再说,王志东对 PC 还不是特别熟,他以前多是用汇编和 Debug 一点点改。但王志东说:“行,我试试看!”就这样,王志东正式到了王

选的研究所。

苦苦奋斗了好几个月,王志东写出了汉化 Windows1.0。接下来,他一口气做了几个汉化 Windows 版本后,就从研究所又回到方正公司,直接在西文 Windows 上改,但版权上有问题,工作量很大,又不能改得很完整,只能凑合着用。王志东突然想到能不能用外挂的方法解决 Windows 处理中文的问题。王志东用了一个多星期的业余时间,把外挂的方法验证了。此时,王志东兴奋了:“这是全球第一个 Windows 外挂系统。原来写了一万行的程序,外挂方式一千行全解决了。后来,这个程序越写越少,而且原来英文 Windows 的所有 API 都能用了,所有的打印机和显示器都支持。”

程序写完了,王志东没有把它太当回事,反正是业余作品,该到方正工作照样工作。后来,王志东说“因为我还没有完全想好,这东西到底会有什么样的影响。但是到了 1990 年底的时候,Windows3.0 全球火爆,国内也开始炒 Windows。台湾的汉化 Windows 已经出来了,国内也有长青、保利、长城等五六个版本的 Windows 出来,但都大同小异,和我在方正做的那套内核汉化方案一样。而我的外挂新方案却一直没有人能用,我很着急。11 月份,我找了方正领导,方正才知道我有这个东西,但我说错了一句话,我说我的东西能排版。”

1991 年 6 月 6 日,首届全国 Windows 研讨会在福州召开,王志东对方正领导说他想参加,后来又说他要参加。王志东给它的新产品起名 BDWin。

BDWin 在研讨会上引起了极大的轰动,CCDOS 发明人、研讨会的策划人严援朝自己开发了一个中文视窗,叫做保利视窗,但他一看到王志东的 BDWin 就说:“我的东西不推了,推你的,我的东西不行。”后来,严援朝给王志东做了总工程师。

王志东从福州研讨会回来以后,BDWin 连加密卡做了几百套,市场销路很好。BDWin 年终被评为方正 1991 年的七大成果之一。

创造神话的前奏

1991年10月,王志东认为自己在方正该学的都学得差不多了,就想走出方正再学点别的,谋求更大的发展。“大学毕业,我不读研究生,是因为我觉得学校的东西,我都学得差不多了,研究生3年等于白耗时间。对我来说,两三年是一个周期,一个周期我要学一样东西,学完就得改学别的。”离开方正的王志东面临着三条路:一是自己办公司;二是出国;三是去外企。其中到新加坡做EDI和多媒体开发对王志东吸引力最大。“我想去学一学国外企业管理,学几年,再回来自己干,同时练练英语。”王志东在家等出国手续的那段时间里,又埋头做了一个全新的中文之星1.0版。不久,他偶然碰到了——一个一起上“街”的北大同学,同学看到王志东写的这个新玩艺儿,建议他一起办公司。出国包吃包住,什么都有,但王志东觉得并不理想,虽然新加坡给的是技术移民名额,并且为王志东签证延期了3次,但王志东此时已决心合伙投资办公司了。

1992年4月,王志东与几个朋友一起合伙创办了一家名为“新天地电子信息技术研究”的公司,开始了自己未来人生的创业之旅。令他意想不到的,在“新天地”的这段经历触发了他从一个纯粹的技术人员向管理者的蜕变,而这一过程要他付出了格外惨重的代价,以至于他后来发现,要蜕变成这样的一个角色,显然要比单纯钻研技术花费更多的心力。

国内当时还没有《公司法》,“新天地”只能注册为集体所有制。几个创业者的分工极其自然,大家公推王志东出任法人代表,他坚持不干,只担任公司副总经理和总工程师,分管技术。另一位公司

合伙人任总经理，分管财务、人事。在注册中文之星时，大家都同意把它登记为个人发明，但王志东说，既然合伙开公司，写自己名字多不好，给公司吧，于是便登记为公司发明。令王志东始料未及的是，自己的真诚和善意却为后来留下了隐患。

1992年5月21日，中文之星1.1版首次在京交会上亮相。令他们没料到的是，中文之星几乎是一夜成名，在很短的时间内一下就传开了。

“新天地”最初的市场定位是用中文之星出名，不求赢利，用这面旗帜进行房产、金融的炒作，但似乎是“有意栽花花不开，无心插柳柳成荫”，1993年初，中文之星开始给公司创造出利润，而房产却赚不到钱。但打着中文之星这个牌子很容易融资贷款，合伙人把钱投到房产上，房产没挣到钱，王志东在公司里却开始一步步遭到排挤。

1993年8月13日，王志东正式交了一份辞职书。关键时刻，王志东又一次自己拯救了自己。虽然他说“当总经理是被人推到水里去的”，但王志东如果当时不当总经理，他哪儿会有今天？对于程序写得出类拔萃、又胸怀壮志的程序员而言，两耳不闻窗外事，一心只想写程序的单纯想法显然行不通。在标榜高科技的中关村根本没有一种技术为先的氛围，相比资本权力，技术权力太脆弱了。资本主导的企业秩序里，单单只有程序员崇尚技术，那似乎注定要成为弱者。

辞职后，王志东曾找过几家国内的大公司，想说服他们联合成立一家新公司开发中文平台，但没有一家公司对此感兴趣。就在他四处碰壁时，四通总工程师严援朝等人找到了他，四通当时已在香港上市，实现了国际化。王志东和四通谈得非常投机。北京四通利方公司遂于1993年12月宣布成立，四通方面投资500万元港币。

王志东后来回忆自己职业经理生涯时说：“当时对我来说这