

不想把成功交给一种可能，因为一切都还来得及！
董国用◎著

没有不可能

——并不陌生的张朝阳

Nothing is impossible



行动中

张扬是他拥抱世界的态度

沉思中

中信出版社 CHINA CITIC

内敛是他与生俱来的性格



不想把成功交给一种可能，因为一切都还来得及！

董国用◎著

没有 不可能

——并不陌生的张朝阳

Nothing is impossible



中信出版社·CHINACITICPRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

没有不可能——并不陌生的张朝阳/董国用著. —北京: 中信出版社, 2011.6

ISBN 978-7-5086-2783-0

I. 没… II. 董… III. 张朝阳 - 生平事迹 IV. K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第077081号

本书仅限于中国大陆地区发行销售

没有不可能——并不陌生的张朝阳 MEIYOU BUKENENG——BINGBU MOSHENG DE ZHANGCHAOYANG

著 者: 董国用

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座8-10层 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京兆成印刷有限责任公司

开 本: 770mm×1000mm 1/16

印 张: 16 字 数: 182千字

版 次: 2011年6月第1版 印 次: 2011年6月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-2783-0 / K·184

定 价: 32.00 元

引 言

中国在 20 世纪末经历了一个伟大的时代。

中国自冷兵器时代领先世界后，就再也没有领先过。于是，如何赶上世界先进水平，是历代政府和国民都苦苦思索却苦于无解的答案。

工业经济时代，我们根本没有挤上车。于是，我们站在农田里，望着西方经济乘着火车扬长而去。

这一落后，就是三百年。

幸好，工业经济不是世界发展的最终答案。

幸好，世界的发展不用按部就班，可以跨越。

否则我们将永远贫穷落后，等着被先进世界的经济盘剥、人性奴役、文化侵蚀，甚至全面殖民。

信息时代，成为我们弯道超车的机会。

信息时代不一定需要工业经济的积淀和准备。我们可以从农业经济直接跨进信息时代。

这个任务当然是艰巨的，但不是没有可能。

实现这种可能的，是一拨英雄。比如王选、王永民、张树新、王志东、丁磊、柳传志、段永基……

在这些信息界的英雄中间，还有一个与众不同的英雄。

他是信息经济的外行，他是留美的物理学博士，他甚至不知道“ISP”为何物，他更不会写软件。更要命的是，他是个内向、害羞的人。但凭借个

人的勇敢，凭借对新经济的敏感，凭着对中国信息经济完全可以超越世界的机遇判断，他完成了人生的飞跃，也极大地推动了中国信息经济——尤其是互联网事业的发展。

至今，他依然战斗在中国互联网的第一线，冲锋陷阵。

他是互联网历史的亲历者，他是互联网历史的创造者。

他是互联网历史中的神话。

他也是北京奥运会场外的奥运冠军。

2005年11月7日，当他代表搜狐在与北京奥组委的合同上郑重地签下他的名字时，他知道，从三大门户网站中突围的最大机遇，已经被他牢牢地抓住。

从那一天起，搜狐正式成为2008北京奥运会组委会的“互联网内容服务赞助商”。搜狐不仅成为北京奥运会唯一的互联网赞助商，还是百年奥林匹克历史上第一个互联网赞助商。

奥运前后，搜狐利用100多张奥运采访证件以及300多张覆盖全部奥运场所的工作证件的优势，组建了超过700人的专业报道团队，现场直击了全部28个奥运比赛项目：搜狐成了“最奥运”的网站。

当“看奥运，上搜狐”从搜狐的宣传语变成网民的自觉行为时，搜狐赢了。

奥运会结束后，艾瑞、CTR市场研究公司、易观国际等9家市场研究公司的数据显示，在奥运期间用户沉淀、视频内容渗透率等39项指标中，搜狐均遥遥领先，可谓全胜。

其中一项数据更是让他自豪。艾瑞的问卷调查数据显示，奥运会期间浏览搜狐奥运报道的网民有37.1%由其他门户网站流入。在奥运会媒体网民争夺战中，搜狐赢了。

而在他的字典里，不赢就是输。

与他一起战斗的战友或对手，都先后离开了舞台的中央，但15年过去了，他依然“活”着，导演着行业的潮起潮落。

但他不是神，他是个活生生的人。

他曾经是美国的嬉皮士，他差点儿成为摇滚明星，他和王石一起登山，他和女明星们一起成为绯闻的主角，然后淡出。

他是个金牌王老五，他 47 岁了，但他不结婚。他谈“性和爱情”，他说“艾滋病与一夜情”，他教育自己，也教育别人。

他虚荣地买游艇，他狂妄地不接任何人电话也不回短信。

他希望活到 150 岁，他是自己的养生大师；他说睡觉是良药，但是睡多了是毒药。

他是个绅士，但他不为绅士所困；他希望自由；他时尚，但他不会留在时尚中央；他努力工作。

他是谁？

你猜对了，他就是张朝阳。搜狐的张朝阳，互联网的张朝阳。

张朝阳用他 47 岁的人生告诉我们，明星都是普通人，普通人都可以成为明星。

张朝阳是怎样做到的？其中有些什么秘密？

现在，我们且由解读搜狐那些神话开始，进入搜狐的世界，进入张朝阳的世界，揭开这些谜底。

目 录

引言 / 1

第一章 搜狐那些神话 / 1

口出狂言：没机会了，生存还是死亡 / 3

小公司没有机会 / 4

外国公司没有机会 / 5

七雄争霸已到决战时刻，5年之内不是生存就是灭亡 / 7

手握利刃：你有倚天剑，我有屠龙刀 / 10

“搜狗”这只奇怪的狗：又叫又咬人 / 11

意外搜来了马云 / 13

搜狐视频：重金向盗版开火 / 15

微博：赢利才算赢 / 17

第二章 从懵懂少年到物理学博士 / 19

懵懂少年初长成 / 21

朝三暮四：男孩的童年 / 22

总被否定：希望被承认 / 23

不懂爱情：暗恋冬妮娅 / 24

遭遇抄家：他突然长大 / 26

中学：诺贝尔奖的梦想 / 28

很小的时候，就一直在等大事发生 / 29

《哥德巴赫猜想》确定人生方向 / 29

20年诺贝尔奖梦想 / 31

有梦就有清华 / 33

清华：梦想成真 / 34

不得第一名就去冬泳 / 34

同样的苦读——出名的出名，出家的出家 / 35

从清华到美国 / 37

考去美国 / 38

美国“酷”生活 / 39

物理学博士放弃了物理 / 40

第三章 从物理到互联网的跨越 / 43

追求优秀首先要破坏优秀 / 45

放弃诺贝尔 / 46

放弃美国：跨越300年的自卑 / 46

放弃美国：事业在国内 / 48

羡慕陈章良 / 50

商人张朝阳诞生 / 51

选择一窍不通的互联网 / 52

科学信息研究所小试牛刀 / 52

第一次融资：被骗、被蔑视的狼狈 / 54

一场演讲换来尼葛洛·庞蒂的投资 / 56

爱特信——搜狐前传 / 61

初次探索：是提供技术还是提供信息 / 63

继续探索：做网络内容不做网络建设 / 64

学习雅虎：搜索内容而不是提供内容 / 65

第四章 改变：只要成功，不问手段 / 69

作秀：在外外向，在内内向 / 71

天生内向 / 72

为了搜狐，拼命外向 / 74

疯狂作秀 / 76

另类明星：打败姚明 / 79

借势 / 81

向雅虎借了三件宝 / 82

借势《中国消费者报》：挖掘传统媒体营养 / 83

借势占领电子商务：“搜狐-8848 购物广场” / 85

“狐扯日”：推介搜派的聊天室 / 87

战略合作，牵手行业领头羊 / 88

注意力营销 / 91

极致：“万众豪情搜狐夜”晚会 / 92

“信骚扰”：小小短信竟成支柱 / 93

搜狐也“超女” / 95

十万年薪寻“狗” / 96

商无定法，唯有创新 / 99

向创新要活路 / 100

不怕当出头鸟 / 102

创新成为常态 / 103

相信专注的力量 / 108

一件事情，做到最好 / 109

长线战略，笑到最后 / 111

投资未来，追求伟大 / 113

第五章 搜狐那些不得不说的故事：创业艰难 / 117

搜狐出生 / 119

一张纸巾上画下搜狐畅想 / 120

与“风投”战斗：刻骨铭心的第二次融资 / 121

依靠牛栏山：走出零收入的冬天 / 123

搜“狐”慢慢在长大 / 124

寒冬上市 / 127

上市：与新浪赛跑 / 128

泣血上市 / 131

剩者为王，走出寒冬 / 134

收购还是收购 / 135

剩者为王：省钱走出寒冬 / 136

有舍有得，初成矩阵 / 141

矩阵的困惑：对还是不对，这是个问题 / 142

搜狐从此“矩阵” / 145

第六章 搜狐攻城略地的飞狐外传 / 149

三年上三个台阶：一个人的搜狐 / 151

跻身三大门户 / 152

在美国上市 / 152

熬过冬天依然健在 / 153

从玩品牌到玩技术：搜狐成功软着陆 / 155

技术驱动软着陆 / 156

技术驱动带来效益升级 / 157

赞助奥运一飞冲天 / 160
奥运史上第一个互联网伙伴 / 161
奥运前充分“热身” / 162
遭遇同行“围攻” / 164
张朝阳再次冲锋在前 / 165
史上最强的奥运报道团队 / 169
“看奥运，上搜狐”：借道奥运，搜狐腾飞 / 171

畅游再上市——两间上市公司 / 173

联手阿里巴巴另立搜狗公司 / 176
搜狐阿里巴巴牵手 / 177
搜狗分拆：张朝阳找人一起养孩子 / 177
独辟蹊径：电子商务搜索 / 179

第七章 与资本决斗：怎样才能活下来 / 181

与董事会斗智斗勇 / 183
搜狐之初，与董事会共度蜜月 / 184
上市前后，董事会信任缩水 / 185
股价暴跌，董事会指手画脚 / 187
“忽悠”董事会有绝招 / 189
董事会也有高明的时候 / 193
把握合理融资节奏 / 194
比王志东们“活”得久 / 196

与外部资本战斗 / 198
顶住垃圾股价的压力 / 199
“毒丸”吓走北大青鸟 / 202

赢利才是硬道理，不再当资本的“小三” / 205

第八章 从玩命工作到只要健康 / 209

目标 150 岁 / 211

目标是 150 岁 / 212

要工作也完全可以要健康 / 212

生活第一追求：健康 / 215

好睡眠是生活极品，坏睡眠是一剂错药 / 216

夏不贪凉，冰水少喝 / 217

偶尔抽雪茄，打死不抽烟 / 219

走路是最好的运动 / 220

生活第一追求：快乐 / 222

为自己活着 / 224

克服“焦虑” / 225

怀着平民心态，养成上流意识 / 228

不断“删除”自己 / 230

向“空性”人生出发 / 231

后记 未来的搜狐、未来的张朝阳 / 234

四面出击，再造搜狐 / 234

告别技术短腿的悲剧 / 236

网游挤进三甲 / 237

非诚勿扰，搜狐非卖品 / 238

附录 张朝阳历程 / 240

第一章

搜狐那些神话

在互联网仅剩的几个对手中，矩阵是搜狐的最大特点。搜狐骄傲地说，矩阵是搜狐的最大优点；对手却嘲讽说，矩阵是搜狐没有缺点的缺点，没有特点的特点。搜狗连亏6年，张朝阳还是把她当做心中的宝，直到马云来了；微博让对手领先了半年，张朝阳却胸有成竹地说“赢利才算赢”。张朝阳，用什么手段总能后来居上，笑到最后？

口出狂言：没机会了，生存还是死亡

张朝阳说，未来中国的互联网已经没有小公司的机会，因为没有公平竞争环境，也缺乏对人才和知识产权的保护，所以，创新无法成为小公司的竞争力；外国公司也不会有机会，因为互联网行业是全新的行业，没有国有垄断，所以有旺盛的生命力，Google 已成为过去，Facebook 也不会有未来；中国未来的互联网格局，现在已经圈定：七雄争霸，天下数分。而搜狐，将代表互联网的一个方向，成为一个伟大的公司。

小公司没有机会

在 2010 年 9 月 14 日达沃斯论坛上，张朝阳语出惊人：在中国互联网行业，小公司没有任何机会。

其原因，主要有两条：第一，不公平竞争；第二，缺乏对人才和知识产权的尊重和保护。

他说：“在中国，大公司所要做的只是高薪挖走小型创业公司的人才，轻松复制其模式。这就是为什么中国的互联网产业永远只有几家巨头在做，而小公司没有生存空间的原因。”张朝阳认为，硅谷的大学生创业者一旦做出创新，一个很重要的出路就是将公司卖掉。但在中国，大公司根本不用花钱去买这家公司。因此，目前在中国，由于面临人才流失、创新产品遭侵权等原因，小公司的创业风险非常大，难有生存空间。

对创新型产业来说，人才和知识产权是企业的全部，而目前国内在这方面的保护力度不足，成为互联网产业在发展中遇到的最大障碍。

张朝阳不是首次表达这种观点，这也不仅仅是他对小公司的担心。事实上，因为没有对人才和知识产权的保护，搜狐也深受其害。

张朝阳认为，影响自主创新最大的障碍就是国有企业的垄断经营，没有竞争的压力，就没有创新的动力，根本不可能去创新；即使是民营企业，如果靠权钱交易、权力寻租就能利润滚滚的话，也同样不会有创新的动力。

在 2010 搜狐年会上，张朝阳称创新来自公平的竞争，而不完全的市场经济会妨碍市场竞争。现在的中国，只有民企参与全方位的竞争，而国

企并非真正意义上的市场化。因为有国家的支持，国企不管优秀与否都能生存。

“另外一个影响自主创新的障碍，就是知识产权保护。我们跟美国的硅谷相比，可能这个问题比较大。”张朝阳说，“如果中国知识产权保护法不确立，中国没人敢创新。”

他用搜狐举例说：“我们的视频内容被抄袭，我们搜狗浏览器 1.0 版本的一些特征被抄袭，当年我们的搜狗输入法被 Google 抄袭，被腾讯抄袭，我们一起诉他们却反过头来告我们，你说滑稽不滑稽？”

他对搜狐的技术人才常常被别人盯上而郁闷不已，但他无计可施。

“打官司没有用的。我们有的官司不是打过吗？我们告别人，别人却告我们，其实谁都知道是我们的创新，你说可笑不可笑？”

“光谈自主创新实际上是空洞的。”张朝阳说。

搜狐尚且感觉自己的人才不保，知识产权不保，更何况那些实力和规模都不行，光靠“一招鲜”的小公司呢？

外国公司没有机会

张朝阳认为，在中国互联网行业中，外国公司同样没什么机会。这不仅因为它们和小公司一样面临同样的困难，而且更重要的原因是中国本土成长的公司更了解中国的实际情况，能推出更适合市场的产品。除了水土不服，还有很多因素让外国公司难有作为。

论断一：历史已经证明，雅虎也好，Goolge 也好，都没什么作为。

“历史已经有了证明，不管是雅虎也好，Goolge 也好，包括微软也好，中国的互联网都不是它们的天下，而是中国本土企业的天下，它们在这个市场上基本上没有太大的作为。”