

大经济书系·资本浪潮丛书

张红兵 主编

资本力

中国民营

18强

本书是民营企业在全球化的
竞争环境中，借资本力高速增长
所展示的壮丽画卷。

 中国经济出版社
www.economyph.com

资本力：中国民营 18 强

主 编：张红兵
副 主 编：王 矛
编写人员：张晓艳、汤有贤
 李 颖、葛 静
 钱 莹

中国经济出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

资本力:中国民营 18 强/张红兵主编. —北京:中国经济出版社, 2004. 1

ISBN 7-5017-6216-3

I. 资... II. 张... III. 私营企业-企业管理-中国 IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据字(2003)第 104963 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址:WWW.economypg.com

责任编辑:夏鸿(电话:010-68354371)电子邮箱:xiahong0605@sina.com.

责任印制:常毅

封面设计:北京华子图文设计公司

经 销:各地新华书店

承 印:北京市银祥福利印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16 印 张: 18 字 数: 335 千字

版 次:2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数:6000 册

书 号:ISBN 7-5017-6216-3/F·0997

定 价:32.80 元

版权所有 盗版必究 举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店:66162744

地 址:西四北大街 233 号

前 言

民营经济这一阶层飞速增长的经济实力,对国民经济尤其是解决就业贡献巨大,在中国经济阵营众多领域中起主导作用。国家工商行政管理局的统计表明,截至 2002 年 6 月,全国共有民营企业 221.52 万户,从业人员 2 930 万人,注册资本总额 21 042 亿元,其中注册资本 1 000 万元以上的 2.46 万户,亿元以上的 380 户,组建企业集团的 2 185 户;到 2001 年,个体私营经济共创产值 19 878 亿元,实现社会商品零售额 19 675 亿元。保守估计民营经济一直都以 15% 以上的速度增长,对我国 GDP 的贡献率已从不到 1% 上升到 30% 以上(东部沿海省市高达 60% 以上)平均每年提高两个百分点;在经济发达的广东省的一些市县,非公经济的税收占地方财政收入的比重高达七成多。一项权威调查表明,就业方面,1997 年~1999 年 3 年中新增 2 200 万人的就业几乎全是民营经济吸纳的,外资企业、集体企业和政府未能明显增加就业。仅从现有的经济存量上看,如果没有民企,中国的财政收入将锐减 30%,至少有 7 000 万人失业。一个不争的事实是:从割不断的“资本主义尾巴”蜕变而来的中国民营企业已经脱胎换骨,成为中国经济高速列车的强大引擎和维护社会稳定的“减震器”。

随着民营经济发展壮大,其政治地位也在日益提升。民营企业政治地位的提升,从中共十五大开始便渐行渐速。1997 年森达皮鞋的老总朱湘贵就是带着一顶“红帽子”当选为十五大代表的;2001 年,时任中共中央总书记的江泽民在“七一”讲话中,首次肯定了私营企业主等新的社会阶层是中国特色社会主义的建设者。2002 年“五一”节有 4 位私企老板获得了“全国五一劳动奖章”;2002 年年底党的十六大报告和党章关于入党对象条件的修改,向非公经济人士入党敞开了大门。十届全国政协委员来自非公经济领域的则多达 100 人;十届人大代表中非公经济代表数量更达到了创记录的 133 名。

在蓬勃发展的民营经济大潮中,一些民营企业异军突起,企业家们在抓住市场机会的同时,迅速扩大自身规模,他们充分利用自身技术和市场的有效结合,通过资本市场的杠杆作用,使自己的企业做强做大,在短短几年内成为行业领军人物,并凸现出他们的强势特征。在中国进行大规模城市开发建设的时候,在建筑房地产领域率先涌现出王石领军的深万科、冯伦掌帅的万通集团,楼忠福从他的一个资产只有 30 多万元的地方建筑队发展到资产近 100 亿元的浙江广厦;在中国进入信息技术时代时,出现了联想集团、华为科技等为代表的以技术优势发展起来的民营

高科技企业;被称为当代网络英雄的张朝阳、丁磊,当互联网在美国问世不久,便同风险投资家合作创办了中国的门户网站,并在美国纳斯达克上市,现已成为纳斯达克的股票之星,国际投资家最为关注的中国概念股。通过研究这些成功民营企业的发展,我们发现,他们共同走过了一条坎坷曲折之路,企业家们经受着常人难以承受的艰辛与磨难;企业的管理具有自身特点,建立了自身的企业文化;在战略上有长远规划和宏伟韬略。

本书是研究强势民营企业案例的专门书籍,全程介绍了中国不同领域强势民营企业发展历程;重点分析了强势民营企业管理特点、市场策略、核心技术、发展战略与发展计划;总结并归纳出强势民营企业资本运营的共同特征。读者通过本书可以发现许多商机,对自己经营的企业或将来经营企业有一定的借鉴作用,本书也是从事经济研究的人士研究企业和行业的必备书籍之一。本书在编写过程中也有一些不足之处,敬请读者批评指正。

编 者

目录

前 言

第一章 互联网业/2

网易:流血上市造就“纳斯达克”神话/3

搜狐:引领时代潮流/23

第二章 电子信息业/44

联想:民族信息产业的旗帜/45

华为:冬天里的华为之春/60

用友:挑起“民族软件业”/76

第三章 医药业/94

复星实业:玩转资本魔方/95

太太药业:意在药业王国/111

第四章 房地产业/124

深万科:中国地产第一/125

广厦控股:经营城市/141

第五章 农业、食品业/155

伊利:实现乳业第一品牌/ 156

新希望:希望来自改革的浪尖/172

华龙:“面”的崛起/183

第六章 制造业/198

远大:以优质占领国际主流市场/199

创维:创造新思维/211

正泰:成长源于专业/224

第七章 国际化企业/236

新疆德隆:集聚资本 整合产业/237

东方集团:资产与资本的加法和乘法。/259

中大集团:跻身客车制造业前列/272

大经济·资本浪潮丛书

第一章 互联网业

网易：流血上市造就“纳斯达克”神话

搜狐：引领时代潮流



第一章 互联网业

互联网行业是指基于互联网的所有信息服务业的总和。网络泡沫破灭后，由于投资过剩，网络设备制造商陷入困境，至今仍步履蹒跚；网络运营商境况稍好，但也面临着用户增速降低，收入增长缓慢的局面。而网络信息服务商却以其不同的运营特性已经走出低谷，逐渐步入高增长。

生存下来的互联网公司从前几年的喧嚣中平静下来，转向务实，普遍建立现代企业管理模式，加强管理，反思经营模式，开发新的盈利点。2001 年下半年，互联网公司开始尝试收费服务，同时手机短信、网络游戏等新业务成长迅速，公司盈利模式开始多元化，规模经济效应显现。2002 年中国互联网行业的代表网易和搜狐首次实现盈利，有盈利的成长性在 NASDAQ 备受追捧，表明中国的互联网行业已走出调整期，进入了高速发展的新阶段。



互联网用户数的多少是决定行业发展的关键。根据中国互联网信息中心 (CNNIC) 的历年统计数据，中国上网用户数经过快速增长后，于 2000 年上半年后增长放缓，2001 年下半年增速回升，2002 年平均半年增速达 30% 以上。从半年网络用户数环比增速来看，中国互联网业已经走出调整，步入了新一轮快速增长的阶段。鉴于中国庞大的人口数量、与发达国家相比较低的互联网渗透率、高速发展的经济，中国未来的上网人数将超过美国，为互联网服务业提供巨大的潜在顾客群。从 1999 年到 2002 年，网络用户数从 890 万增加到 5910 万，年复合增长率达到 88%。

本章重点介绍中国互联网行业的领军企业网易和搜狐的创业与发展、在 NASDAQ 上市与资本运营的全过程，并全程介绍了互联网行业的经营与盈利模式，充分展示了网易和搜狐的强势特征。

网易：流血上市造就“纳斯达克”神话

自去年下半年以来,纳斯达克中国概念股犹如一匹脱了缰的野马,持续上扬达21个月之久,网易的股价从几十美分涨到近日最高的58.25美元,市值已经接近18亿美元。中国网络股神话使网易创始人丁磊成为最大的受益者,个人财富首次超过了香港电讯盈科集团董事长“小超人”李泽楷。美国《财富》杂志最新推出的2003年全球40位年轻富豪排行榜,丁磊以8.26亿美元的财富总额位居第14位。从去年没有上榜,到今年的排行榜“状元”,数字英雄丁磊的成功“登顶”,不仅是门户网站迎来艳阳天的最好注解,更预示着中国富豪的重新洗牌。

令丁磊财富急剧膨胀的最大功臣莫过于网易,作为网易的首席架构师,丁磊于1997年用50万元创办了网易,当时不过是一个简单的电子邮件系统,如今网易已成为一个处于领跑地位的互动社区,并且是一个汉语门户网站、无线商务和在线游戏的主要提供者。

1999年网易登陆美国纳斯达克市场,但在2001年9月,网易误报事件因涉嫌财务欺诈,受到纳斯达克调查,加上跌入1美元以下垃圾股行列,网易险被摘牌。2002年对于丁磊来说是幸运的一年,互联网内容供应商网易首次实现年度盈利,达4300万元人民币,网易股价开始大幅攀升。在纳斯达克的记录中有这样一行文字:网易的股价在过去连续52周以来,2003年6月6日再创最高达34.9美元。

谁也没有想到,正是这个承受了公司形象和商业信誉危机的网易能够率先冲出垃圾股的行列,率先实现盈利,并率先闯入10亿美元市值的行列。在整个美国股市陷入低谷的2002年至2003年,以网易为首的中国概念股的成长显得分外醒目。

有分析机构称,网易之所以能从公司形象和信誉下滑所造成的连锁反应中解脱出来,主要依靠其实际业务的快速成长带来的收益成长的影响。面对生存压力,丁磊的选择是压缩经营成本,跳出传统意义的内容经营模式,率先投入到短信业务和网络游戏业务中。丁磊坚持认为这是一个低投入高产出的获利途径。之后,网易绝大部分精力都投入到这两项业务中来。

丁磊自己说:“我们也许会在细节上出一些故障,但网易的方向性策略却很少犯错。比如对于在线游戏的选择就很明智。”事实证明了丁磊的选择是正确的,而其持有网易超过50%的股票也使他成为依托互联网的财富新贵。

伴随此次百富榜的揭榜,丁磊将有望成为众多青年才俊的楷模和新一代企业家的领军人物。时年仅32岁、但坐拥75亿元财富的丁磊同时也是富豪榜上名副其实的“钻石王老五”。

网易公司基本情况

网易公司成立于 1997 年 5 月,是国内当今最有影响的互联网公司之一,一直谋求成为中国数字生活与数字商务的起点。在短短两年多的时间里,网易依靠其技术优势连续在中国互联网历史上创造了若干第一:中国第一家提供中文全文搜索、第一个大容量免费个人主页基地、第一个免费电子贺卡站、第一个虚拟社区,第一次网上新品拍卖,第一个中文个性化服务等等,两次在中国最具权威性的 CNNIC 网站评比中被评为十佳网站之首,成为国内最受欢迎的网站之一。目前,网易已经抛弃门户网站一贯的“大而全”的概念,围绕数字商务进行大胆尝试,目前已拥有一个成熟的数字商务平台和大量网上交易的人群,数字商务初具规模。“网易”作为一个品牌,也伴随着网易的一系列成功而在广大网民中间享有极高的声誉,成为高标准和优质服务的代名词。

1998 年 7 月, CNNIC 发布第二次《中国互联网发展状况统计报告》,网易被评选为中国十佳网站之首;1998 年 8 月,在中国发行量最大的 IT 专业媒体《电脑报》当月举行的读者评比中,网易名列“推荐优秀中文网站”榜首;1999 年 1 月,《互联网周刊》将网易评为中国十大网站;1999 年 1 月,《电脑报》将网易评为中国知名度最高的网站;1999 年 1 月, CNNIC 发布第三次《中国互联网发展状况统计报告》,网易再次获选为中国十佳网站之首,网易中文搜索引擎获第七名(www.cnnic.net.cn/99'cnnic/)。

网易依托系统集成和专业人才的优势,独立开发了多套 Internet 系统软件,包括中文全文搜索引擎系统,虚拟社区系统,大容量分布式电子邮件系统。其中,网易的大容量分布式电子邮件系统推出后大受欢迎,被多个知名站点购买用于提供免费电子邮件服务,这些站点包括:

163 电子邮局 <http://www.163.net>

首都在线 <http://www.263.net>

国中网 <http://www.china.com/>; <http://www.hongkong.com/>

金华热线 <http://www.990.net/>

金陵热线 <http://www.188.net/>

云南信息港 <http://www.ynmail.com/>

商都信息港 <http://www.371.com/>

网易是一个面向商业的 Internet 信息平台,通过网易的门户,可为客户提供全方位的资讯。网易通过提供大量的免费服务和不断创新,为中国互联网事业的发展进行不懈的努力。作为最受国人欢迎的中文网站,网易把为用户提供优质专业的内容与信息服务作为一贯的经营宗旨。公司致力于发展中国的数字化生活与数

资本浪潮丛书★

字化商务,以促进中国信息产业的交流与发展,并充分利用 Internet 的交互性与客户共同架构通向信息高速公路的桥梁。

网易创业

说起网易公司的成长,自然离不开其创始人丁磊。正是这个 32 岁的小伙子,在短短的两三年里,将网易公司培养成国内三大网站之一和最受欢迎的网站之一。

●工程师梦想

今天有网易这样一个公司,与丁磊小时候的梦想是分不开的。从小他非常喜欢无线电,初一丁磊组装了自己的第一台六管收音机,在当时那是一种最复杂的收音机,能接受中波、短波和调频广播。很大程度上,丁磊也受了父亲的影响,认为自己将来最骄傲的职业是能成为一个电子或者电气工程师。读大学时,丁磊就选择了成都电子科技大学。

上大学时,他的父母担心计算机的长期辐射对体会造成伤害,不支持丁磊读计算机,丁磊就选择了通讯专业。但丁磊一直坚持着自己的理想,认为电子或者与电相关的学科都是丁磊感兴趣的东西,那时 286 开始在国内出现,丁磊也渐渐认识到,计算机对人类的影响不会只是一种计算或者教学的工具。等到 1993 年丁磊大学毕业时,丁磊通过阅读一些杂志了解到,计算机联网已经在美国实现。

毕业后,丁磊回到家乡,在宁波市电信局工作。和丁磊同年分配进去的有 16 个人,许多都是来自名牌高校,人也非常聪明。很多人都认为,电信局旱涝保收,房子、工资都不错,但对丁磊来说,在那里的两年工作却是非常地辛苦,同时也感受到了一种日益强烈的苦恼:丁磊没有办法将自己想要做的事情能够在工作岗位上发挥出来。当时丁磊在工作上做了许多创新,但单位制度本身并不很关心每个人的工作好坏和成绩,而是你的资历长短。这样的工作模式丁磊觉得有些不可思议,丁磊始终认为,一个人应该关心自己的成长,在一个岗位上学到些什么,而不是一些别的什么事情。在电信局,丁磊做了许多在同事看来毫无必要的事情,比如写一些小的程序等,他们很不理解,说这东西可以去买,也可以请人来做。电信局许多系统都是基于 Unix 的操作系统,也有专人维护,两年里丁磊就研习了大量的 Unix 系统。

1995 年从电信局出来,丁磊遭到了家人的强烈反对,他们认为电信局有非常好的发展前景,而丁磊当时决定去广州,举目无亲,前途渺茫。丁磊去意已定,一心想去南方闯一闯,他们也是无可奈何。当时,外企灵活的制度、奖罚分明、没有官僚习气,对于许多年轻人来说,都是心目中的理想所在。

●辗转创业

在外企工作了一年,丁磊又发现,天天干同样的一件事情,对一个技术工程师

来说并没有多少乐趣。而且到 1995 年,公司上下还没有人能够认识到 Internet 对于信息工业带来的突变和飞跃,丁磊也又一次萌发了离开那里和别人一起创立一家与 Internet 相关公司的念头。在当时丁磊已经可以熟练地使用 Internet,而且成为国内最早的一批上网用户。

离开 Sybase 也是丁磊的一个重要选择,因为当时丁磊要去的是一家原先并不存在、小得可怜的公司。但丁磊当时非常有信心,相信它将来对国内的 Internet 会产生影响,也倾注了丁磊满腔的热情。除了投资方外,公司的技术都是丁磊在做。也许是在 1996 年丁磊还只有技术背景,缺乏足够的商业经验,最后发现这家公司与丁磊当初的许多想法发生背离时,丁磊只能再次选择离开他一手建立起来的公司。撇开管理上的原因之外,丁磊几乎从头到尾目睹了它在中国电信对 ISP 的巨大挤压下逐渐没落,一年后就变得奄奄一息,无力挽回颓势。1997 年 5 月,丁磊决定创办网易公司。

●创办网易

1997 年 5 月,丁磊用 50 万元人民币注册了网易公司。这些钱有一些是他以前替别人写计费软件赚来的,还有一些是向朋友借的。为了节省开支,丁磊和自己的两个搭档一起,挤在一间 7 平方米的小屋里写软件。

创业初期,靠着对互联网痴迷与爱好他写起了互联网软件。刚开始时,受雅虎的启发,丁磊看好中文搜索引擎,认为它是互联网产业中最有前途的产品,但进入实际编写时,才发现可供分类编辑的中文网站实在太少了,即使编出搜索引擎也没有用。1997 年 6 月,丁磊发现了美国免费电子邮件 Hot mail 的吸引力,就形成一种想法:自己以前上网主要是与朋友、网友联络,当时国内网民还没有免费的电子邮件可以使用,如果仿照 Hot mail,开发一套免费的大容量电子邮件系统,技术上肯定没问题,而且还可以最大的满足网民的需要。

●把 Hot mail 赶出中国

在创办网易时,丁磊大胆设想用 163 这样的一个数字来注册一个域名,因为这样做不仅易记,而且不会像英文字母那样容易混淆、难念。简单打个比方,如果北京电话局当初的域名不叫 Public.bta.net.cn,叫做 BJ163.com,可能就会变得人尽皆知,而且把城市、拨号上网的号码和公司名称都结合在了一起。很多时候就是这样,最简单的地方却是许多人所想不到的。

另外,丁磊当时预感到了 Hot mail 这样的形式在中国一定会流行,丁磊就开始设想将免费邮件和 163、263 这样的数字域名结合起来,推广到中国的每个家庭中。今天这已成为现实,许许多多的人都在用 163.net、263.net,结果是丁磊把 Hot mail 赶出了中国。

当时和丁磊一起开发免费电子邮件的,是他的伙伴陈磊华。陈磊华是丁磊

1997年在网上认识的,当时还是华南理工大学二年级的学生。在开发中文免费邮箱过程中,丁磊想到一个免费邮箱要成功,必须有一个上口、好记的域名,而国内的域名都太长,尤其英文字母在电话里没法讲清楚。但是,当时要申请一个好域名已经不可能了,连他们公司的域名都几乎被注册了。那段时间里,“丁磊几乎天天在考虑域名问题,甚至每分钟都在想。”有一天直到凌晨2点钟,他也无法入睡,突然,他的头脑中闪过一个念头,如果用数字代表一个域名是否容易记忆。

于是,丁磊立即起床,上网查询了163.net和163.com,发现还没被人注册,于是毫不犹豫地注册了下来。后来,丁磊注册的数字化域名还包括263、188等。应该说,是丁磊独创性的想法,给用户带来了很大的方便。目前,163和263的用户加起来已经超过了百万。

不可否认的是,这两方面的发展为网易奠定了最初的原始资本积累。在网易的经营过程中,丁磊一直在追求民族的特色,每当网易走出新的步子时,有人也许一时间看不出什么调子来。譬如有些人坚持认为,中国的互联网公司只须从美国模式Copy,然后直接转换为中国的模式就可以,但他们从免费个人主页、免费邮箱到内容的建立和电子商务拍卖都大受欢迎,这些都说明中国的互联网公司应该办出自己的特色来,才能真正有所作为。

●免费提供网上空间

就在他们日夜兼程地编写免费电子邮件的同时,丁磊又提出免费提供网上空间的想法。由于当时无法看得清门户网站的前途,也没有人力、财力和物力去大规模挑起ICP(互联网内容提供商)的大旗,国内所提供的互联网服务非常少,所以网易买来的服务器也只是用来做公司主页,丁磊编写了一个个人主页服务系统,包括计数器、留言本等等,免费为网友提供个人主页空间。

也许是因为公司成立不久,几乎没有人知道他们可以提供免费的个人主页空间。于是网易买下了首都在线、中华网、瀛海威等国内5个站点的3个月的广告——当时的广告费很便宜,一个月才800元钱。广告一下子吸引了许多网民把自己的个人主页放进来。至今网易已成为中国网民最大的个人主页存放基地,存放了近78 000个个人主页。由于主页太多,后来网易不得不停止个人主页申请。

●曲折的经营路

从1997年网易成立到1998年初,公司没有赚到一分钱,所有的钱全部投资在开发软件上,几乎走到了山穷水尽的地步。当时丁磊很害怕,不知道如果公司再赚不到钱,两个月以后是不是要破产。后来软件终于开发出来了,整整用了7个月。

紧接着,问题又来了,电信局不允许他独立经营;话又说回来,即使允许,做免费电子邮件,硬件投资也要上百万,凭着网易当时的实力,根本没有办法拿出或者说别人拿出这些钱。

没有办法,只好考虑卖出软件来增加收入。可当他拿着可行性分析寻求合作时,几乎所有人都不看好。在他们看来,这个免费的东西无法赚钱,永久的用户是不是企业的真正财富,人们无法肯定。最后逼得丁磊提出了个四六分成的方案(丁磊得四),终于有一家客户开了窍——广州电信要求购买整个系统。谈判整整持续了3个月,从1997年12月到1998年2月,最后整个邮件系统卖了不到20万人民币,还白送了对方163.net的域名。

1998年2月16日,国内第一个全中文界面的免费邮件系统www.163.net开始提供服务。谁也没有想到,网民们的反应竟是那么强烈,注册用户数量以每天2000人的速度增加,在短短半年时间内达到了30万用户。看到163.net的成功,先前对丁磊冷眼相看的许多公司纷纷打电话找他,要求购买邮件系统。首都在线也来找网易,这次网易卖了10万美元一套。

开发出大容量邮件服务系统,是网易由生存转向发展的一个重要飞跃。在免费电子邮件销售火爆的同时,丁磊和他的伙伴们开始在公司的网站上下功夫。这次他用的是另一种秘密武器。那就是他的技术优势。当时网易公司的人很少,不过12个人,他们要开发软件、网站维护,还要做很多其他的工作。但丁磊本人和其他的工程师都对互联网非常热衷,每天上网看东西,详细分析国外成功的经验和成功的结构,然后用自己的技术把这些真正变成适合中国国情的服务。

在1998年年中,中国互联网信息中心(CNNIC)主办的第一届中国十佳网站评选活动,网易就力拔头筹;在网易虚拟社区正式开放后不久,在1999年1月的评选中,网易仍旧夺冠。看来,丁磊的策略确实把网民“粘”住了。

●北上

1999年1月,丁磊到北京领奖,此番进京,让他真正地体会到网易虽然成功于广州,但如果想成名还要在北京,做市场也要在北京。在广州即使你做得再好,舆论还是看不到,投资者也看不到。于是,他决定将网易搬到北京。

网易4月份移居北京,很快建立了一支对公司未来发展充满信心、积极向上的员工队伍,网易没有很多的股东在背后指手画脚,我们致力营造一种开放的企业文化。网易也不存在一些历史积淀或者创业者本身带来的消极因素,在经理层会议上,丁磊也经常受到批评,说他这里或者那里做得不对,丁磊认为别人能批评你,工作才能做得更好,如果某一天他们都不再说你时,那才最可怕。他们跟丁磊在一起工作,从来不会把他看成是公司的老板,而是视为公司中做一部分重要工作中的一员,大家一起为了一个向上的目标而努力。一个人的愿望不应该超过整个公司的愿望。以前丁磊也经常义气用事,有人就批评丁磊,因为公司毕竟是一个商业化运作的组织。

网易在北京长城饭店举行的“网易北上”仪式非常成功,各方人士前去捧场,席

间一曲“回家”虽然有为赋新词强说愁”的牵强,但也算回肠荡气。然而,这支萨克斯曲子尚未奏完,丁磊最亲密的技术合作者——陈磊华离开了网易。据说陈磊华出走的原因在于网易要从互联网软件公司转为“门户”,而陈磊华是个技术型的人,对“门户”商业模式不是很看好,双方因此产生了分歧。

后来,刚刚进京的丁磊就一直处于疲惫的手忙脚乱的状态。他和伙伴两个人租一间两居室的房子,但是平时也不回去,因为他是个每周工作7天、每天工作15个小时的人。

●寻找聪明的钱

4月份时公司才两个人,到了10月,就增加到100多人,他把队伍从无到有建立起来。也许正如他自己所说的,当年的成功是玩出来的,是一个偶然。虽然他并不讳言自己在技术上的天赋,但是他也坦言自己不是一个好的CEO,自己对管理并不在行。所以从6月份开始,他就开始物色首席执行官来接替自己管理公司。

当然,找一个首席执行官并不那么容易,而且中层管理队伍和普通员工的职位还都是一片空白。同时,像其他互联网公司刚开始做的事一样,要向门户方向发展,靠卖软件赚的钱远远不够,丁磊很清楚,融资是自己的另一任务。

国内对于融资过多片面的宣传有误导,把创业变成一件包含太多投机行为的过程。对于网易这样并不是借助于风险投资起家的公司来说,他们也一直在学习融资,思考什么样的钱才是网易所需要的。他们希望找到一种聪明的钱,丁磊认为:“有些人会给你投钱,但他所期望的是你成为一种类似资本家的工具的角色,这样做创业者离其原先的方向会越来越远。另外一种搞投资的并不想促进行业的发展,只是关心资本的尽快回收,短浅的目光使得他们急于兑现投资。投资有很多种,一种是对种子战略的帮助意义,这样的投资应该肯定;一种是多处撒钱,胡乱投资,对于这样的投资要小心;还有的是投一把就撤,而且会附加很多苛刻的条件,比如说他投资100万,就要求被投资企业年底的营运收入达到120万,否则原先他所占有的30%股份就要提高至60%等等,公司就成了一个不断制造钱的工具,天天为这120万而奋斗,并且为随时改变公司战略而疲于奔命。”

曾经有一位风险投资商找到丁磊说:丁磊,我看过你的故事,1997年你开发免费邮件后曾到许多电信局游说,他们都看不到这一产品的前景而没有买,你当时要是找到我,我给你投200万美元,你自己去卖这个产品,那你现在一定就是中国的Hot mail了。不过,现在我可以给你投钱,但是到年底你的公司的广告收入一定要达到200万美元。丁磊当时跟他说,中国目前的网络市场还没有那么大,而且我不想让这200万美元成为我奋斗的动力,我们的目标是希望能抓住机会为中国的互联网做更多的事情,而且短时期内有些事情不一定就会带来利润。

丁磊告诉他,1997年他如果来找我的话,会是第一个跑开的人,因为在当时这

套系统还不赚钱。后来有一天他又遇到了丁磊，说他刚向一家公司投了 200 万美元，今天又把它撤回来了。国内充斥了太多的这种缺乏战略眼光的风险投资商，这样一种环境下，把风险投资当做一个摇篮也非常危险。

1999 年 7 月，网易终于拿到了第一份融资协议，金额为 100 多万美元。“融到这笔钱，丁磊整整用了两个月，这很正常。因为在国外投资人眼中，尽管网易此前在国内互联网调查中排名第一，但像他那样没有国外受教育的背景，公司又没有一支好的管理队伍，公司收入也不到 100 万美元，要让投资人感兴趣并非易事。后来网易融到的更大一笔资金是在 1999 年 11 月底，千万级的数目，单位是美元，占网易 10% 左右的股份。与其他有名气的网络公司不同的是，至今丁磊仍占有公司绝对控制数量的股份。对这一点，业界人士也是褒贬不一。

1999 年下半年，网易逐渐走向正轨。建班子，搭台子，网易的虚拟社区人气越来越旺，其网上广告也越来越火。7 月份推出国内第一个个性化服务网站——MY.163.com，并与金长城合作举办中国首次网上新品拍卖，成交额过百万。10 月网易首次在全球范围内拍卖中文网站及主页，开创将无形资产变为有形资产的先河。同月，首届中国网络文学奖举行。11 月网易拍卖网站正式开拍。12 月中国首次以鼓励青年创业为主旨的“网易中国世纪创业大赛”举行。丁磊透露，1999 年 4 月到 12 月，网易的收入共 1 800 万元人民币，全部来自互联网。到 2000 年 1 月 CNNIC 公布第四次中国互联网调查时，新浪网以 63 918 票名列第一，网易以 57 164 票名列第二，仍然没有超过新浪，但丁磊认为，网易在技术上始终处在领先的地位。

网易公司铿锵上市

说起网易的融资，在众多网站中并不显眼，甚至说有些落后，网易引进风险投资的时间比起大多数同行来，要晚许多。

据丁磊自己介绍：以往他对融资并不在行。为了解决公司发展的资金问题，网易公司聘请了一名出身华尔街的财务总监。由他管理公司员工的持股比例、配股，帮助网易融资，帮助向投资方介绍钱怎么花。使丁磊明白了员工的积极性如果没有股票调动的话，就很容易丢失人才，如果不能将公司运作的情况详细向投资方介绍，就很难得到下一笔钱。

当然，风险投资对于网络业的发展还是有很大的作用，尤其是高科技行业，受惠应该是很多的。风险投资不仅给你解决钱的问题，还会带来很多帮助。

尽管据丁磊透露去年有 1 600 万元的广告收入，尽管技术出身的丁磊手里握着一支国内屈指可数的系统开发队伍，尽管网易的广告投入相对新浪等来说较小。但丁磊他们也应该看到，网易目前的员工数量达到 300 人，每年的投入仅员工的薪水就上千万元，再加上逐步增加的广告投放、设备等等，盈收的压力促使网易对上市

资本浪潮丛书★