

# 千万网事

葛甲◎著

互联网梦：开始的地方……

一家互联网公司经营十五年，总会留下点什么  
看到的是一家公司，映射的是一个领域

 中国社会出版社

国家一级出版社·全国百佳图书出版单位

# 千万网事

葛甲◎著

 中国社会出版社

国家一级出版社★全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

千万网事/葛甲著. —北京: 中国社会出版社,  
2012. 3

ISBN 978 - 7 - 5087 - 3964 - 9

I. ①千… II. ①葛… III. ①网络公司—企业管理—  
经验—中国 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 043612 号

---

书 名: 千万网事

著 者: 葛 甲

责任编辑: 孔 莉

---

出版发行: 中国社会出版社

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号

购书电话: 010 - 66062901

邮政编码: 100032

经 销: 各地新华书店

网 址: [www.shcbs.com.cn](http://www.shcbs.com.cn)

---

印刷装订: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 170mm × 240mm 1/16

印 张: 15

字 数: 208 千字

版 次: 2012 年 4 月第 1 版

印 次: 2012 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 32.80 元

务实、创新、服务

贺万网成立十周年

高新民

二〇一一年十二月

——高新民(中国互联网协会副理事长)

在中国互联网发展的十五年里，开拓创新、直面挑战已成为所有成功的互联网企业的品质烙印，关注顾客价值、承担社会责任也成为以中国万网为先鋒的优秀的互联网企业的独特魅力。中国万网在发展的前十五年都做到了，希望它坚持而年，铸就辉煌。

黄向阳

——黄向阳(中国互联网络信息中心(CNNIC)主任)

此书既是张向东和万网 15 年来创业和智慧的结晶，同时也是中国互联网产业和电子商务发展的历史见证。15 年时间不算长，但它已经是中国互联网领域的“百年老店”。它的每一步发展、成功、经验和教训都值得后人去细细品鉴。



——姜旭平(清华大学教授,电子商务和网络营销专家)

中国万网十五年以无形资产为核心的竞争力不断增长，相信不断创新的优质无形资产支撑万网实现百年梦想！

——蔡吉祥(中国政法大学教授)

我亲历了万网故事的部分，其中曲折万分，见证创业者智慧的闪烁，道路的艰辛和锲而不舍的攀升，与有荣焉！任何一位读者都会从此书中获得良多的裨益。

——单伟建

(太盟投资集团董事长兼首席执行官,TPG 集团及新桥资本前任董事总经理)

In the few years with Hi China, I was very impressed with the execution of Hi China's management team as well as the integrity and the leadership of Stan Zhang.

这么多年来,万网给我留下印象最深刻的就是它的管理执行团队以及张向东的诚信和领导力。

——Robert T. Huang, Former Chairman and CEO, SYN-NEX Corporation.

——罗伯特·黄(SYNNEX 公司前董事长兼首席执行官)

一家公司的发展与中国互联网的发展如此的紧密相连,公司发展的历程见证了中国互联网市场从早年的蹒跚起步到今天的光彩辉煌,执著与勤奋是中国万网成功的基因。今天中国大步走向云计算,中国万网又站立云端为中国互联网的未來构建坚实的基础。

——万宁《商业价值》杂志董事总经理

万网曾向社会郑重承诺,要为用户服务一万年。  
要把万网建成百年的长青公司,万网人就要永远保持  
长青的心态,具有强烈的危机意识和紧迫感,不断地  
创新才是生命所在,惟有时刻关注市场变化,超前地开  
发适应时代的新品,万网才能赢得未来。

庆祝万网创建十五周年

自诩的“万网第老眼”张燕杰  
2012年1月

——张燕杰(创始人张向东、张向宁的父亲)



## 前言

这是一本讲述品牌互联网企业中国万网 15 年的成长历程及其创始人和他团队的书。翻开万网的历史你会发现，这家成立于 15 年前的企业，创造过中国互联网的多个第一：第一家将报纸和电视上的新闻发布在互联网上；第一个将域名注册发展成为产业；第一个提供虚拟主机服务；第一家真正意义上的电子商务企业；第一个为了客户的利益和行业的健康发展而建立了行业服务规范；第一个提供标准建站服务……可以毫不夸张地说，中国万网的成长史，就是一部浓缩的中国互联网发展史。这家企业经历了互联网的初创、淘金、高潮、寒冬、复苏、繁荣，15 年来默默发展，在历史画卷上留下了浓重的一笔。

2011 年 9 月，是中国万网成立 15 周年的日子，在此之前我受托撰写一本讲述万网历程的书。在我撰写这本书之前，并没有太大把握，但在调阅并研究了万网的历史资料之后，我对万网有了更为全面的了解，并深深为其发展过程中的事迹所打动。对于万网这样一家起于互联网基础服务的企业来说，大众对其认知程度比某些经常曝光的企业要低。很多人和企业直接或间接使用了万网的服务，却不一定对这家企业有多少了解。万网作为中国第一批互联网企业的代表，为中国互联网基础服务产业作出了大量有益而可贵的贡献。这是不应该被忽视的，也值得后来者仔细审视其历史、现状和未来。

在写作过程中，为保证本书能真实地表现万网历史，客观阐述不同历史背景下的事件，万网市场部在陶丽女士的指导下专门成立了一个策划与采编小组，对万网历史资料进行了一次系统性的搜集和整理。除了整理出

大量的历史文档、照片等珍贵资料外，采编小组还采访了万网的老员工和公司高管近40余名，就万网历史上一些大事件与关键时刻，搜集了大量存在于员工和当事人中间的回忆、看法和思考。采编组除了为本书写作提供资料上的便利之外，更为有意义的是对万网的历史进行了较为细致的资料归档和保全工作。由于很多事件都已时过境迁，知者不多，通过采编组的采访和资料搜集，逐渐将事件全貌呈现给读者。短短几个月时间，采编小组进行了50多次的面谈，共整理了文档资料共计100多份，录制了采访录音近200个小时，与我进行的邮件沟通达上万字。在此，我要向市场副总裁陶丽女士的大力支持表示感谢，对王璐璐、王敬童以及接受采访的万网员工、各位高管以及提供资料的相关人员表示感谢。

在实际写作过程中，由于篇幅有限，涉及一些元素的取舍问题，我唯有选取最能表现万网发展历程的片段加以描述。同时书中也有很多章节出自张向东、鲁众和部分高管的原创文章，这些文章比我去理解或加以修饰更能体现原意，因此也大量被直接引用。除了根据历史主线讲述万网大事件之外，书中还精选有40余幅万网发展史中非常珍贵和有代表性的照片和图片，有很多都是首次披露，公开信息中尚难觅其踪。

我在为此书命名时，很快就得到了陶丽女士的认同。《千万网事》的“千万”寓意着万网经历了千万个日夜，服务了千千万万的客户；“网事”则有“网络之事”和“往事”的双重含义；而且整个书名以“万网”两字居中。大多被我们征询意见的人，都感觉这样恰到好处。

往事如风，万网15年的历史并不能在一本书中全面体现，我只能力求用简练的语言记录下一些重点片段。用陶丽女士的话说：“这本书是对万网成长历史的一份纪念，可以分享给员工、一些用户及对万网发展感兴趣的同道中人。”希望读者在看了此书之后，能够更加了解万网，支持万网。

最后，我想说的是，因为这家企业的存在，中国互联网的发展才更加坚实，也祝愿并期待因为它的存在，中国互联网的未来更加精彩！

葛甲

2011年12月5日



## 序 一

以 1994 年中国教育与科研示范网接入国际互联网为标志，中国互联网已走过 17 年发展历程。经过 17 年的发展，中国互联网已成为全球网民人数最多、联网区域最广、对世界互联网产生巨大影响的网络。17 年的发展是残酷的大浪淘沙，更是场艰苦卓绝的试炼。伴随着一批又一批互联网企业的成长壮大，作为行业交流平台的中国互联网协会，我们始终在思考一个问题：他们成长的秘诀是什么？这里要和大家推荐分享的是中国万网经历的那些事。

中国万网成立于 1996 年，作为中国域名注册服务的先行者、虚拟主机服务的开创者和企业邮箱服务的领先者，首先，中国万网坚守自己的那份“务实”。15 年来，中国万网专注服务互联网企业，它在企业域名服务方面积累的经验无人可比。目前它是世界互联网名称与数字地址分配机构（ICANN）在中国的首批域名注册服务商、重要的合作伙伴；连续数年蝉联中国互联网络信息中心（CNNIC）五星级注册服务机构美誉，得到政府和社会的广泛认可，历年来获得表彰奖励达几百项。

其次，伴随互联网快速改变世界和中国的历程，中国万网和我们一起能够共同践行互联网从业者那份“责任”。作为中国反垃圾邮件联盟的发起会员之一，中国万网资助反垃圾邮件平台建设，凭借自身强大的资金、技术和服务实力，为企业和个人提供稳定、高效、安全的邮箱产品和服务。中国万网还热心社会公益，先后获得“中国青少年发展基金会捐赠证书”、“北京市红十字基金会捐赠证书”，并荣获“2010 年中国互联网协会

互联网公益日荣誉志愿者”、“2010 年度中国互联网行业自律贡献奖”等。

中国万网也是有活力之企业，15 年来不断在业务领域坚持“突破与创新”，保持快速成长步伐。今年来，作为多种技术综合演进的结果，云计算受国际大公司的推动发展极为迅速。我国企业在该领域也进行了积极的探索，产生了一些云计算企业和云计算服务提供商。我们相信，在我们信息产业政策和消费需求刺激下，云计算将成为信息产业发展的又一大动力和趋势，在这场大变革中，中国万网致力于为企业客户提供域名服务、互联网基础应用、网站建设以及高端解决方案等基于云计算的全方位服务，正积极参与其中。

可以说，务实、责任、突破与创新，伴随了中国万网的成长、变化和壮大。15 年如一日，坚守着一份热爱；15 年风雨，浇铸成一种精神；15 年无悔，执著于一个信念。15 年是一个高度，依托中国互联网发展壮大的大环境、全体万网人的不懈努力和行业力量驱动，中国万网在行业内树立了地位，积淀了优势。摆在面前的《千万网事》这本纪念册，将为广大互联网人士及对互联网感兴趣的读者描绘一个中国本土网站的奋斗史，值得品读和体味。

15 年只是一个起点，我们相信，中国万网还将继续用信念与奋斗去开拓下一个 15 年，继续创造新的灿烂与辉煌！



——黄澄清（中国互联网协会副理事长）



## 序 二

万网作为我国已为数不多的第一批“网”之一，在纪念其 15 周年之际，可以说它是应运而生、过程坚定和结果幸运的。未来，也许是 N 年后，万网将更是一个奇异的网：它将科技与人性融为一体，为人提供独特的体验。因为，我认为或感知：世界上只有一个张向东，他是当今少有的人性完善的企业创始人。他的精神在于善。他的人生目的不仅是为了解决科技的问题，也是为了解决人的问题。虽然，未经他本人确认，这只是我的理解。

有人认为科技企业成功多源于技术创新，我认为不尽如此。比如“苹果”，其在技术上做出的东西，并不是最难的。相反，靠界面、鼠标之类雕虫小技时，正是在其“输”的时候，直到“苹果”向微软学到了开放，才扭转了一切。技术与商业的结合，技术与艺术的结合，才成就了“苹果”。乔布斯最成功之处在境界上，在人性上。别人做到技术出众，他超出常人再与艺术相结合，上升到体验的高度。体验即禅，在于追求当下与此在的意义，以此使科技与人性同时生辉。

我和向东相识数年，不知不觉中相知，过程也许包括在北京的高尔夫球场上，也许在台湾的阿里山上，也许也包括在今天晚上：我和挚友姜奇平，与向东一起，在一个酒店咖啡厅，一杯接一杯，不知不觉中也聊了许多。因此，也写到以上。

以下，还想借姜奇平的说法，再说说乔布斯。都说乔布斯改变了我们的生活方式。所谓生活方式，只是表象。乔布斯是从人生意义角度思考和

改变世界的。他从印度悟出的道，更像中国的禅，指向的是人生体验。吊诡的是，乔布斯到印度学了半天，学来却更像中国的禅，印度是没有禅的。禅与印度宗教的主要区别，在于注重当下和此在的体验，这一点在“苹果”科技里体现得淋漓尽致。换句话说，乔布斯很像六祖对印度人的学法。他把苹果咬了一口，顿悟了。人类历史上有三只著名的苹果，第一只，让人们懂得了男女，代表自然；第二只，掉在牛顿头上，让人们懂得了科技，代表机械；第三只，让乔布斯咬了一口，让人们懂得了把人的自然与科技结合到极致。

在这儿，我不想把向东和乔布斯放一块儿说（有人压力太大），但我的确认为抑或同意一种看法，做企业最根本一点，是他把科技与人性融为一体，把物的力量与心的力量合二为一。许多技术公司失败在技术过强了，把人给忘得没影了。我相信，以我了解的张向东，一定是：技术为人服务，创造人的体验。这一点，是他的性格（personality）使然。因此，N年后，万网将更是一个奇异的网：面向心的万网，面向善的万网。

中国不会永远没有原创，让我们一起从不同角度创造：面向心的互联网。

——高邦仁<sup>①</sup>

---

<sup>①</sup> 高邦仁：

硅谷动力董事长、CEO，《互联网周刊》出版人、编委会主席，第三届中国光华科技基金会理事，第九届中国青年企业家协会副会长，第十届全国青联常委。



# 目 录

## 第一章 中国互联网潮起时 / 1

叩开互联网大门 / 2

青涩的互联网探索之路 / 4

张向宁的感悟: 朴实的企业价值观 / 6

失败铸就成功 / 8

万网故事: 步行迈上高速路 / 9

## 第二章 创业艰辛难自弃 / 13

“你好! 中国” / 14

中国首次通过互联网传递亚特兰大奥运会信息 / 15

最初的挫折 / 16

张向东访谈实录: 创业之初 / 18

万网故事: 王文祺的 33 人名单 / 19

## 第三章 逆境中闪亮登场 / 23

域名保护运动背后的故事 / 24

服务是种责任 / 26

国内虚拟主机技术的开创者 / 29

#### 第四章 前路望去是坦途 / 35

亚洲首席合作伙伴 / 36

新的里程碑:中国万网计划 / 37

万网故事:“悲催”的客服 / 41

#### 第五章 站在新世纪的起点 / 47

闪光的 1999 / 48

内部信息管理系统的诞生 / 50

冰与火的 2000 / 51

困难面前,如何应对 / 52

张向东眼中的风投:“你的美不会被遮掩” / 54

性格截然不同的张向东、张向宁两兄弟 / 55

万网故事:最熟悉的陌生人 / 57

#### 第六章 挫折中继续前行 / 61

携手过寒冬 / 62

730 黑客攻击 / 63

万网故事:老董的心愿 / 68

#### 第七章 忽如一夜春风来 / 73

走过“非典”,迎接春天 / 74

流程化管理带来的改变 / 76

张向东眼中的 CEO / 78

谁说客服只是支持部门 / 80

万网故事:大手牵小手 / 82

## **第八章 不平坦的奋进之路 / 87**

把万网开到用户身边 / 88

摸索模式创新:买麦网 / 90

万网故事:三个老员工的回忆 / 93

万网的昨天、今天和明天 / 97

## **第九章 在平淡中寻求突破 / 103**

世界 500 强青睐万网 / 104

并购拓发展 / 106

绝佳组合:收购狼烟科技 / 108

开放与融合 / 110

视创新为企业的生命力 / 112

## **第十章 服务万千中小企业 / 115**

与阿里巴巴联姻 / 116

前世渊源 / 118

“我们是一家彻头彻尾的电子商务企业” / 119

张向东:翻开中国万网历史新篇章 / 121

鲁众:阿里随想 / 124

万网故事:走了的和留下的技术人 / 126

鲁众的人生感悟:风雨人生路,胜败皆精彩 / 128

## **第十一章 梦开始的地方 / 135**

万网梦工厂诞生记 / 136

黄海军:万网梦工厂有何不同 / 138

王志刚浅谈用户体验 / 141

万网故事:放下与担当 / 142

唯有变革才能更快成长 / 145

鲁众:思“变” / 149

造就更大的梦想 / 151

## 第十二章 漫步“云端” / 155

万网云计算 / 156

牵手“云”,齐追“梦” / 158

张向东:云计算的七大好处 / 160

不拘一格降人才 / 164

第一次握手 / 166

成为学习型企业 / 169

万网故事:服务器千里大迁移 / 171

## 第十三章 万网 15 年,再踏新征程 / 177

新万网,新梦想 / 178

新标识,新内涵 / 180

新顶级域名的到来 / 181

陶丽:品牌的力量和灵魂 / 183

宋瑛桥:一个“老”万网人的成长历程 / 186

15 年万网留在张向东心中的“最” / 191

张向东创业启示帖 / 192

鲁众:走向开放 / 193

万网故事:把“难题”变成“价值” / 194

## 第十四章 百年憧憬百年梦 / 199

马云:15年万网,坚持梦想 / 200

张向东:百年不远,近在眼前 / 202

鲁众:使命感成就百年企业 / 205

## 第十五章 畅想与祝福 / 207

张向东:互联网的未来充满遐想 / 208

祝福万网 / 212

万网高管寄语 / 214

附:万网大事记 / 217

万网搬迁史 / 219