



3G 门户创始人张向东对话 11 位第二代互联网领袖
探讨商业和创造的价值，寻找勇气 and 智慧的源头

盛大文学
饭统网
译言网
去哪儿
泡泡网
豆瓣网
暴风影音
迅雷
土豆网
3G 门户
张向东

创业者 对话创业者

张向东◎著 林郁◎摄影

侯小强
臧力
赵嘉敏
庄辰超
李想
杨勃
冯鑫
程浩
王微
邓裕强

李开复 田溯宁 熊晓鸽 牛文文 联袂推荐



中信出版社·CHINACITICPRESS

创业者对话创业者

张向东◎著 林郁◎摄影

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

创业者对话创业者 / 张向东著; 林郁摄. —北京: 中信出版社, 2010.7

ISBN 978-7-5086-2036-7

I. 创… II. ①张… ②林… III. 电子商务—商业企业—企业管理—经验—中国
IV. F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 068998 号

创业者对话创业者

CHUANGYIEZHE DUIHUA CHUANGYIEZHE

著 者: 张向东

摄 影: 林 郁

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 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 9 字 数: 177 千字

版 次: 2010 年 7 月第 1 版 印 次: 2010 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-2036-7 / F · 1965

定 价: 29.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

序言

其实，这是一本创业指南

10年前，我认识张向东的时候，刚开始一份新的创业，拉了一帮人做一份财经报纸。他那时候在新周刊做记者，他对我做的事情挺感兴趣，就过来聊聊。我记得最清楚的是，他问我什么时候可以退休，我那时29岁，第一次有人这么正式地问我这个问题；开始时我说，最好35岁吧，后来又改口说，40岁吧。又问了我退休后会做什么，我似乎没答上来。

向东问的这两个问题，答案其实并不重要，在后来的创业经历中，成了两个很重要的命题。前一个问题促使我去不停地思考做好一件事的节奏与周期，渐入与淡出，商业模式的稳定性，以及后续人员的物色都与这个问题有关。后一个问题，则与自己的人生目的有关了，以我那时候的心境，确实也很难答复。同时，问题中隐性的含义就是，事业与个人所好之间应该保持怎样的距离，除了事业，我们要给自己的生活留出怎样的空间，当然，这是很久以后我才领悟到的。

后来，向东也成功地创业了，转向 IT 领域，我们仍然会偶尔聚会。他有传统媒体人的优秀功底，又有新一代创业者的敏锐与技术适应能力，难得的是，他仍然会腾出时间，做些传统媒体领域的创新，在不同领域中间地带或者在某个事业边缘寻找独特的意义。而这种表面上另类的动作也许就是打破边界产生新疆域的起点，当然，就像我们经常挂在口头的说法：这事儿首先一定要好玩。

当他说起要做一系列新一代 IT 创业者对话的时候，刚开始我有点不解，一琢磨后就充满期待，我知道他的人物选择标准一定是不一样的，不是大众所想象中的流行人选；他的话题一定是代表未来而不是占有过往的；他的角度也一定不同于我们经常看到的传统媒体人与新媒体人对话中的那种方式。后者也许不乏专业，但总有一种疏离感。

出于永远的好奇心，他喜欢问问题；出于训练有素，他会问对问题。出于本身创业的经历，他不怕问常人不会问的小问题，而且他理解每一个答案后面真正表述的逻辑。他本身就是他所采访对象的一份子，对于他们专属的那个隐性世界、能力与欲望、改变与妥协、默契与边界，他都有细微的把握与准确的表达。

有谁能比他更能胜任这个事情呢？

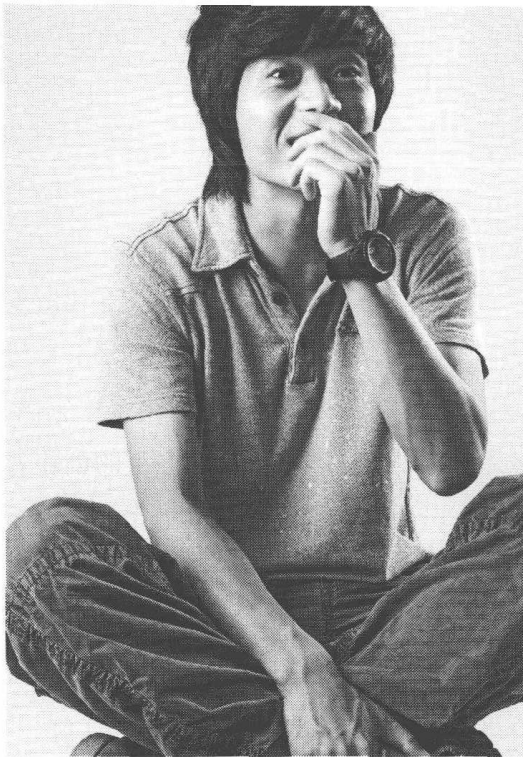
在他的对话中他不停反照自己，从不同的对话者那里寻找标本。有些难题是细小的，但却是现实的，是从商业案例中搜索不到的，比如创业团队之间如何分工合作、不同创业阶段心境的变化、对如期而至的或者应来未到的财富的理解、当你的竞争对手是你的朋友等等，往往在对话者的一个故事或一两句话中被看似轻巧地解开了。也许这些对话的出发点只是朋友间的聊天切磋，

但这些零星的灵感、互相激发的感悟、经验之谈无意间拼出了一本非常态的创业指南。

如果说 IT 应用是未来所有创业的基础，那么有哪一本书会比这本书更适合当下的创业者呢？阅读它，不只是为了认识一个行业，认识一个年代，认识一批有趣的人，而是为了认识未来的自己。

沈 颢

《21 世纪经济报道》发行人



自序

1. 2009年5月起，用1年时间，在3G门户网科技频道，以创业者的身份，担任对话主持，陆续采访了11位未上市、模式独特、市场领先的互联网公司创始人，每期用时一小时，通过手机平台，图文、视频直播给用户。能在工作间隙，断断续续坚持做完，并结集成书，实属意外。简单10句作为自序，此为其一。

2. 更意外的是，此事得益最大的，却是自己。一个人做事，很容易就聚焦在自己的一亩三分地上，眼光局狭，心不旁骛，而11次对谈，让我抬头去看另外11个重要的市场，站在他们的肩膀上，鼠目有了“尺光”。

3. 创业是孤独的旅行，谈论本身毫无意义。创业中的经验和教训、痛苦和畅快，非亲身感受而其他方式可以理解。据说此书会被建议归类到“成功”书架，请你一定相信，成功是一个乏味、无耻的词，千万不要以之为创业、做事的目标。

4. 这一代创业者特质鲜明：承担高压、勤奋努力、有创造力、隐忍、善于学习、自信又谦虚、有公益心……他们是如此地

健康明亮。

5. 瞬息万变的世界，创业者的变化尤其戏剧化。从访谈开始到书即成，豆瓣、去哪儿、3G 门户网再度融资，赵嘉敏离开译言网再创东西网……谁又能预测到明天呢？

6. 信息革命给了这样一群人机会，到今天，这 11 家公司的市场估值，粗略算来可以到数 10 亿美金，但这些创始人并不是以财富新贵著称，而是他们所创造的服务，真真切切改变现代中国人的生活方式。

7. 11 次对话，是 11 次应和，也就多了 11 个好朋友。

8. 除了王微、杨勃本人的照片外，本书的照片，均为林郁摄影。她从女性、视觉的角度来理解创业者。应该说，我很荣幸为她的照片配上文字。

9. 这是我们小团队的小小成果。现在，它安静地待在电脑硬盘里，一个多么微不足道的文件夹，不会再有新的采访提纲、照片、修改、手记跑进来——“结果”都是生命的风干物，但，播种子、发小芽、开出花、长大……的那些过程，生机勃勃，回想起来就开心。

10. 在过去的 20 年中，中国受到了来自电脑和手机为代表的两次信息浪潮的洗礼，现在，中国互联网的渗透率刚刚达到 20%。2010 年是 21 世纪的第二个 10 年，因为手机互联网的加入，中国互联网将以极快的速度，比电视和自来水更加普及。身处巨变时代，我乐于在做一个创造者的同时做一个观察者，我将继续类似主题的访问和思考。

序言 /V

自序

/VIII

访谈印象/004

必有的雄心

对话当当网联合总裁

李国庆

1

/001

2

/025

自由的动力

对话3G门户创始人邓裕强

访谈印象/028

访谈印象/060

土豆的力量

对话土豆网总裁王微

3

/057

访谈印象/080

4

/077

左手找到右手

对话豆瓣总裁杨勃

5 /101

**当暴风袭来
的时候**

对话暴风影音总裁冯鑫

访谈印象/104

访谈印象/130

谁命名了迅雷

对话迅雷创始人程浩

6 /127

访谈印象/152

一览知小的全球视野

对话去哪儿网创始人

庄辰超

7 /149

访谈印象/178

**明星符号
or创业天才**

对话泡泡网CEO李想

8 /175

9 /205

格局和位置

对话盛大文学CEO

侯小强

访谈印象/208

访谈印象/224

人脉的秘密

对话饭统网

创始人臧力

10

/221

11 /249

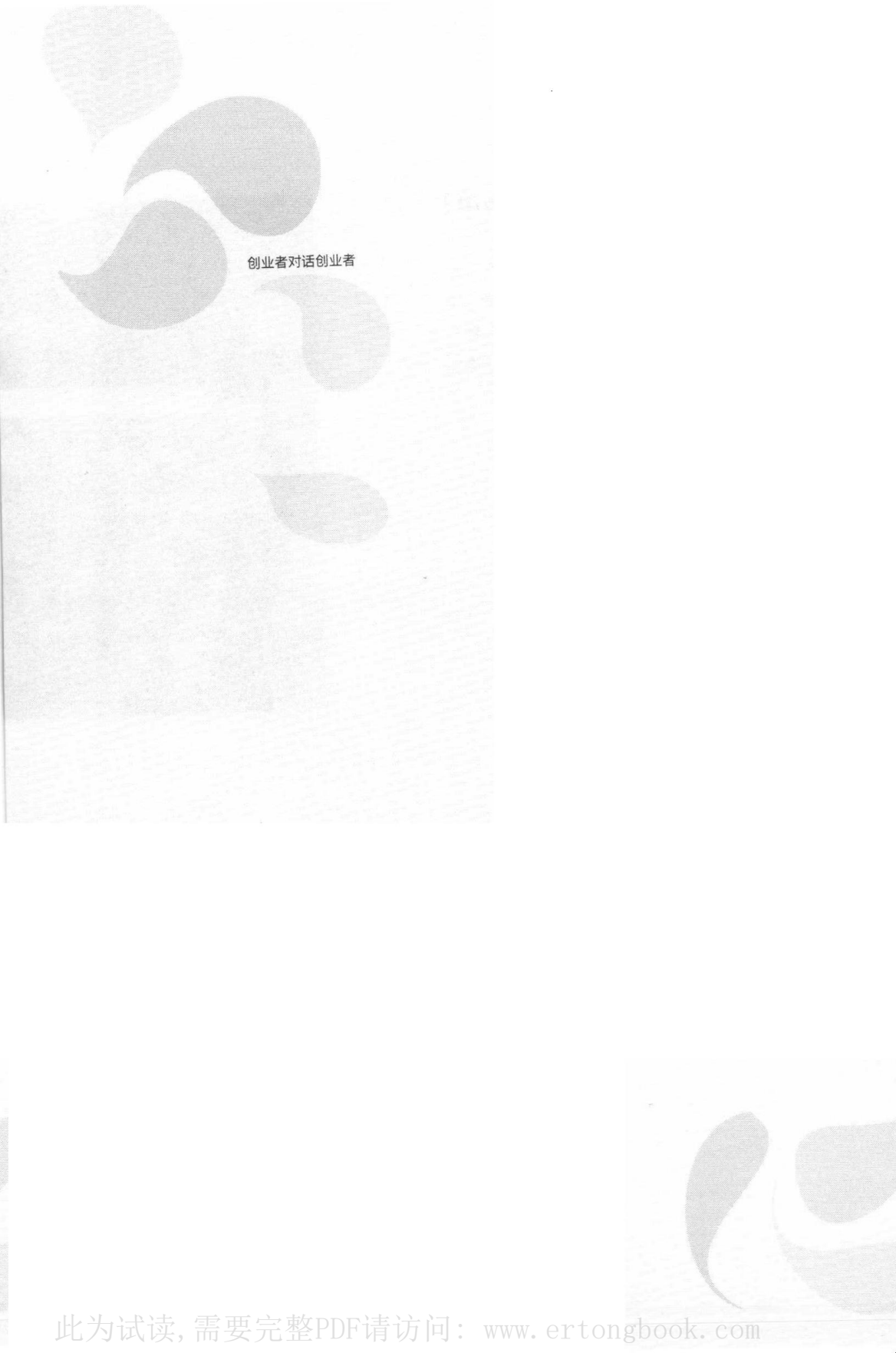
**谦谦君子
几件小事**

对话译言网创始人

赵嘉敏

访谈印象/252

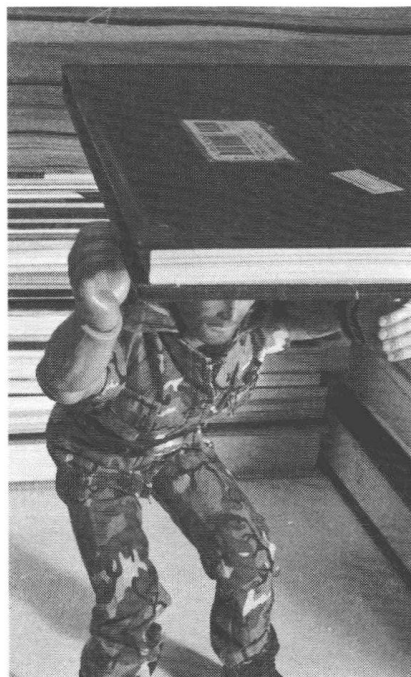
致谢 /275



创业者对话创业者

当当网 (dangdang.com)

1999 年 11 月上线，截止本书出版前，已完成 3 轮融资，达数千万美元。从网上书店逐步发展成为多种产品销售的 B2C 网站，是中国电子商务的真正起点。





1 李国庆

1964 年生，毕业于北京大学社会学系。后工作于国务院发展研究中心和中共中央书记处农村政策研究室。曾创办“北京科文书业信息技术公司”。

1999 年 11 月与妻子俞渝共同创办当当网上书店，任联合总裁。

必有的雄心

——对话当当网联合总裁李国庆

访谈印象

李国庆：不痛快，宁可痒痒着

当当网走过了 10 年，位列中国最老、最成功的互联网元老阵营，但却又偏偏是其中唯一没有上市，唯一没有被并购的公司。而作为联合掌门人的李国庆也没有冠冕堂皇地回避，他说自己“心里当然痒痒的”，上市是一种认可，外界的认可，也是他内心对自己一个阶段的评价标准。

不过，以现在年收入 10 亿人民币、增长率 100% 的现状，要让李国庆 1 亿美金就把当当网便宜卖了，或是以 5 亿美金的市值稳稳当当地 IPO，那他可不痛快，宁可继续痒痒着。

20 世纪 80 年代的学生会主席与今天的意味完全不同，更何况在激情澎湃的北京大学，那是高调从政的一个选择。毕业之后，李国庆的仕途从国务院发展研究中心和中共中央书记处农村政策研究室开始，这正是“兼济天下”的路径，不过，他不想束手缚脚，循序渐进。所以，从商对他来说，是换条路走，并不意味着对自己的期待降格以求，任何人听过李国庆的言谈，都能感受到一个 60 年代生人的英雄情怀。

与其他互联网公司创始人相比，李国庆多的是商业的敏感，宏观的判断力，但却少了数字 DNA，所以，在技术创新上，当当网与它曾经的样板 amazon 是无法相比的。采访当日，amazon 在大洋另一边做了一次 8 亿美元的并购，而我拿给李国庆看的 kindle，是 amazon 试图以数字化阅读来引领欧美市场的电子书，但中国却是另外的土壤和环境。1999 年，当当网初创，中国信用

卡使用率低到惊人，针对个人的物流几乎没有，网民才几百万。但今天，当当网的销售已经占到中国图书市场的15%，等于16个最大的图书中心总额（除去教科书），它已经改变了地球上最大国度的图书市场。现在，李国庆想的是，5年内销售额达到100亿再退休。

媒体关注当当网两件事。

一件是和亚马逊中国（原卓越网）的商战，那是中国互联网近几年没完没了、你来我往的对战，打嘴仗、拼降价、拼服务、抢货源，煞是热闹，完全可以作为商学院的互联网商战教材。

另一件是夫妻店。李国庆的“联合总裁”联合的是自己的太太，他们情定小吃店的故事也已被俞渝说了1000遍。

对于商战，李国庆对我说，那是工作。而工作之外，他每年都要和陈年喝醉一次，陈年是卓越网被亚马逊收购前的掌舵人。

对于夫妻关系，我对李国庆说，那是一个创业者付出的巨大代价，因为无论如何区分，如何成熟的心态，夫妻共同工作还是会伤害家庭生活。对此李国庆回答说：是的，但什么没有代价呢？

想太多了就不敢干了。

张向东：您是我的大师兄，也是我毕业工作后的第一个老板。关系太特殊了。今天的对话对我来说是真正的上课，我一毕业就去投奔您的门下，一直从事互联网方面的工作，虽然中间偏离了一点轨道做一段时间记者，但其他时间都在一个轨道里。当当网创立之后的故事广为人知，但您之前的经历可能少人知晓。你曾在北大就读并担任学生会主席，毕业后又在国务院发展研究中心和中共中央书记处农村政策研究室工作了4年。看上去应该是从政之路，为什么忽然转换跑道？说句实在话，以我对您的了解，您应该从政，也一定会是个难得的好官，特别是在中国的改革开放时期。所以在我看来，从商似乎不该是你会选择的路。

李国庆：1987年的北大，我们谈的都是民主政治，我经常给学校提意见，为学生请命，今天批评教务处，明天批评后勤处。毕业之后，也想做这些反映民意的事，于是就进了政府机关。当时工作环境还是比较宽松，我们也搞一些

课题研究。但干了几年后觉得比较压抑，因为你得一级一级地，从副研究员到研究员、从副处长到处长按部就班地前进，但这时我又觉得好多能量使不出来，我一个人已经干了好多活了，可还是有过剩的精力没地儿使。

张向东：从科文出版到当当网上书店。您相信人生的机缘是注定的吗？您当初的同学有没有想到您会成为中国的一个数字英雄？应该说当时中国互联网公司的创始人没有像您这样的背景。

李国庆：没办法，那时候我一看精英都很厉害，短时期超越他们根本没有什么机会。（笑）

张向东：那您的同学要是下海都会做什么？您选择的首先是传统出版业。

李国庆：我是被迫下海，只是觉得当官没有什么路子。选择上来说，也可以出国留学啊，1988、1989年人们也很热衷出国。我之前是搞乡镇企业研究，而那时候正是引进西方思潮热，我就加入了引进西方思潮的大军，组织翻译编辑好多图书，给出版社当主编。我差不多编了四五套大型的图书，就是现在励志心灵鸡汤类的。当时中宣部领导看了也觉得很好，说如果中国多出一部这样的书可以减少青少年犯罪嘛。我就大量引进了这类书，也给了我主编费，我觉得很不错，剩下的时间还经常开研讨会等。