

大起大落，知识做靠山

——新浪网（sina.com）总裁王志东

简历

王志东，1967 年生，广东省东莞市人。

1988 年，毕业于北京大学无线电电子学系；

1989 年，特邀进入北京大学计算机技术研究所，
研制“中文多窗口图形支撑环境”；

1990 年 6 月，转入北大方正负责产品二次开发与新产品研制工作；

1991 年 6 月，独立研制并推出国内第一个实用化 Windows 中文环境——BDWin3.0；

1992 年 4 月，创办新天地电子信息技术研究所，
副总经理兼总工程师；

1993 年 12 月，创办四通利方信息技术有限公司，总经理；

1997 年，被评为北京市第三届“科技之光”优秀企业家；

1998 至今，新浪网首席执行官。

人们熟知和佩服的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象征。但是，在 1993 年底 RichWin 第一版写完之后，王志东就放下了往昔赖以安身立命的 C 语言，执掌了四通利方总经理的帅印。

如何进的方正

1987 年，王志东在北京大学无线电系读完大三，感觉学分挣得差不多了，就进了中关村。刚出道的王志东在一家不到十人的小公司攒机器、倒机器、前台销售机器，忙里偷闲玩一些西文软件的汉化，在没有源码的情况下，他汉化了 AutoCAD 的一个版本，开发过 IBM5550 上的汉字系统，就这样一晃一年过去了。

是用户的一个需求改变了王志东发展的轨迹。这个用户买了北大方正排版系统，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，用户为这事很头疼，在街上逛的时候，碰到了王志东，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。这个用户很兴奋，跑到方正说：“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，一定要追问到底是谁做的，客户就把王志东供了出来。从此，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。方正的人发现王志东很能干，就对王志东说：“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。”

进方正，把上街看成“下基层”的王志东通过一年多的锻炼，觉得中关村自己大致了解得差不多了，正想到一个正规化公司修炼一下。于是，就顺着这个台阶，进了方正。

【点评】

看了这一段，相信读者都会有同样的感觉：真才实学才是最重要的财富。王志东日后的成功与此密不可分。一个人要想做出一番事业，钻研的精神是必不可少的，没有钻研，就没有未来。这对立志从事 IT 行业的读者应该有些启发的。

进入北大方正改变了王志东的命运。从小到大都有一种强烈的创造力的王志东，找到了适合自己成长的土壤。九十年代初，正是中关村电脑业逐渐崛起的时候，王志东

在技术上的天赋得以尽情的发挥。他的得意之作中文之星就诞生于他的一个玩性大发的晚上，成为王志东传奇经历的开始。

在方正的日子

1989年，进方正的王志东像个消防队员，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非常严格，王志东要在没有源码的情况下，先反编译方正的软件，然后，再为方正软件解决兼容性问题。“加密对我不起作用，我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，找微软，微软还没有做 Windows 中文版的计划。王选曾安排过一个学生做 Windows 汉化，做了半年，这个学生去了加拿大。王选想到了王志东：“你能不能把 Windows 汉化了？”任务很艰巨，要在三个月内拿出东西。“Windows 我从来没摸过，再说，我对 C 还不是特别熟，我以前多是用汇编和 Debug 一点点改。但我一拍脑袋，就答应下来。我说，行，我试试看。王选说，别试试看，立个军令状。我当时想，光脚的，不怕穿鞋的，大不了又能怎么样。”就这样，王志东正式到了王选的研究所。

王志东开始躲进自己屋里，什么人都看不见，专心写自己的程序，各种设计的纸铺了一地。两个多月后，王志东写出了汉化 Windows 1.0。王志东活干得太快，实在不好管。于是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，版权上有问题，工作量很大，又不能改得很完整，只能够凑合用。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。王志东用了的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。

王志东的外挂思想是：假设自己设计一个中文的 Windows，每个 API 都可以自己定义，但自己又不可能写一个完整的中文 Windows，于是只好寄生在英文 Windows 之上，只要英文 Windows 能做的，就都让英文 Windows 去做，它做不了的中文部分，才自己做。实现的方法是，把自己的代码嵌进英文 Windows 去，动态地塞到它里面去。这样对于应用软件和用户来说，好像是在一个中文操作系统上工作了。外挂系统有两个核心概念，一个是程序陷阱，另一个是做动态定义。

“这样一来系统稳定了，我只需要做我自己要的中文部分，其他部分全部动态定义，全都利用它原有的系统。原则上一个外挂产品，所有 Windows 都能用，这样就解决 Windows 中文处理的完备性和可移植性问题。我原来在研究所做的内核汉化方式，后来证明是行不通的。台湾资策会也做内核汉化，但后来微软不给授权，它就不能做了，而外挂是独立的。”

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，王志东回忆说：“因为我还没完全想好，这东西到底会有怎么样的影响。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，王志东对单位领导说“我想参加”，后来又说“我要参加”。为了参加这个会，王志东花一个多星期时间忙活产品化、测试样张、宣传材料，做完以后，王志东给它起名 BDWin。BDWin 拿到会议上，把所有参加会议的人都震动了，CDOS发明人、这次会议的策划人严援朝自己开发了一个中文视窗，叫作保利视窗，但是他一看到王志东的 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。

福州会议回来以后，BDWin 连加密卡做了几百套，BDWin 年终被评为方正 1991 年的七大成果之一。

【点评】

王志东成功还有一个重要的因素：踏实肯干。不计较得失，不计较名利。这一点，这一代的年轻人实在是太匮乏了，在市场经济的大潮下，“近视眼”比较多。

离开方正的抉择

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。“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，研究生三年等于白耗时间。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三条路：一，自己办公司；二，出国；三，去外企。这其中，到新加坡做 EDI 和多媒体开发，因为技术比较新颖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。”

利用在家等出国手续的机会，王志东又埋头做了一个全新的中文之星 1.0 版。不久，他碰到了个一起上街的北大同学，同学看到王志东写的这个新玩艺，建议他一起办公司。“北大的同学在一起特别务虚，说我的软件是中国软件产业的一面旗帜，我们说起大道理来没完没了，但特别投机。”

出国包吃包住，什么都有，但王志东觉得不刺激，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三次，但王志东此时已经醉心于合伙投资办公司了。

【点评】

抉择，人的一生会有很多抉择，可是真正决定大方向的就那么几次，比如说考试（高考，考研，考 G 等），比

如说工作。但是，有的时候，不经意的一个选择，就决定了你的一生。所以，该拿主意的时候一定不要犹豫，果敢，或说是果断，也是成功的一个要素之一。

创办新天地

1992年4月底，新天地成立，王志东出任总工程师和副总经理。“当时看来，这样的分工很自然，我是搞技术的，公司有管理和技术两摊事，我只能管技术，我不管技术，没有人管技术，我也懒得管财务和人。”

5月21日，中文之星1.1版首次在京交会上亮相的展台还是蹭来的。当时王志东他们没有钱租展位，也来不及，就以参观者的身份挤了进去，看到有空展台，就把资料往那儿一放，向人宣传，展台的主人一来就跑。后来，找到一个展位，是一个学校的，王志东他们正向别人讲解得起劲，来了一个老者，王志东他们就给他介绍，把资料发给他，这位老者也不理会，看看展位，问王志东他们：“你是哪儿的？”王志东说：“我们是新天地的啊。”老者就乐了：“这是我们的展台。”从来就没有什么救世主，王志东自己拯救了自己。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，他是否还会有今天？

求伯君、王江民、朱崇君，哪一个不是因为自己为自己做主，才有了今天让人羡慕的结果？周志农从超想出来，自己开办公司当总经理。鲍岳桥、简晶离开希望最可能的结果也是自己开公司。简晶说，经营以前我们不懂，

但可以学，至少要试试看能不能学会。王志东说得很对，从一个程序员转变为一个经理人，不仅是一个能力和心理问题，还要看有没有机会。祝鲍岳桥他们好运。

【点评】

对于程序写得出类拔萃、又胸怀壮志的程序员而言，那种两耳不闻窗外事，一心只想写程序的单纯想法行不通。谁没有付出管理的辛苦，谁就只能被别人管着。吴晓军离开晓军电脑公司，晓军公司仍然叫晓军公司；王志东离开新天地，新天地照样出中文之星，在这个什么都可以被替代、被 COPY 的信息时代，程序员身上的技术和控制公司的权力相比显得实在是太脆弱了。所以，程序员总是弱者。

“程序是人和人智力上的较量，不用去考虑许多非逻辑的因素，而软件公司却要求考虑到方方面面，哪一个方面出了问题，整个公司都不会成功。技术好，还要产品好；产品好，市场还要好，关系还要好，内部机制更要好。”

新天地的问题——又一次的抉择

中文之星几乎是一夜成名，在很短几个月时间内一下就传开了。公司当初的定位是：用中文之星出名，不求赢利，以这杆旗帜进行金融、房地产的炒作。这在当时是很时髦的公司架构。

但世事总是出乎人的预料。1992 年底、1993 年初，

中文之星开始赢利，而房地产没挣到钱。

1993 年初，公司开始出现矛盾，王志东感到很痛苦：

“我不去国营单位，到公司；没留在方正，自己办公司，目的就是希望找一个很轻松的工作环境，如果在自己办的公司里面，还出现这么大的人事、权力矛盾，那就完全背离了我的初衷。”

到了7、8月份，矛盾进一步激化，王志东感觉拖下去，对自己绝对不是好事，“我什么都可以不要，但我不能不要我的自由，而且，我也没有把中文之星这个产品本身太当回事，这个东西好像我做个作业似的。”虽然王志东这样宽慰自己，但中文之星毕竟倾注了他太多的心血，中文之星就像他的儿子。他现在要为他当初的幼稚想法付出代价了。公司成立之初，大家都同意王志东把中文之星登记为个人发明，又让王志东当法人代表，王志东却说：“我才懒得管啦，我还是做技术吧。我当时还担心技术是我的，如果权在我这边，不平衡不好意思呢。”

虽然“儿子”难舍，但“舍不得儿子套不住狼。”王志东辞职了。此时的王志东心情悲痛，感伤良久。“我找了一条最难走的路，别人可能认为风光还挺好，但是我走过来，已经是一道一道伤疤了。这时，微软暗示可以直接到美国去，会有比较好的待遇，但出国是走回头路，我更不死心。”

【点评】

在新天地摔的这个大跟头，使王志东明白，营造一个好的软件开发环境比创造一个好产品更加困难。“我曾经

一厢情愿地想为自己找一个好的环境，使自己能够两耳不闻窗外事，专心致志写程序，但是国内缺的就是这种环境，国内搞技术出身的人倒霉的很多，就是因为他们不懂怎么经营，怎么管理，怎么把握方向。”王志东在找了几次也没有为自己找到一个好环境后，就下决心自己为自己营造一个。作为四通利方总经理的王志东，现在要考虑的不再是怎样精简程序指令，而是——对外合作。“我要考虑，和谁做朋友，和谁打对手。做朋友做到什么时候，应该改变身份，千万不能站错队。”

四通利方的创办

辞职以后，王志东找到方正、联想、长城等几家大公司，想说服他们联合起来成立一个新公司开发中文平台，因为王志东觉得它们都需要新的中文平台，但王志东碰了一鼻子灰。

此时，四通找到了王志东，王志东也看中了四通的体制，四通利方成立，王志东亲任总经理。

从 1993 年底到 1994 年 3 月，王志东领了六七个程序员，没日没夜地做开发，程序量将近一百万行。王志东当时认定 RichWin 最快三年左右才能把整个框架做好，它技术的先进性会有五年到十年。这话后来被验证是正确的。“RichWin 已经超越了我 1992 年提出的中文平台概念，它要给用户提供一个实实在在的应用环境。中文的问题它有责任解决，而且，解决得一定要丰富，另外，它还要起到系统增强的作用，还要有中文应用工具和应用环

境，比如字典、Internet 应用工具、汉化工具等。所以，RichWin 当时定名为多元系统支撑环境，它是中文平台向中文应用平台的发展。”

产品做完以后，公司安定下来。市场也起来了。王志东就把精力集中到了公司国际化上。“中国企业具有过于鲜明的中国特色，因此，一定要借助国外先进的管理经验和机制。”

1995 年，王志东两次去硅谷，朋友给他介绍了几个风险投资基金。“我在大学很喜欢看的一本书是《硅谷热》，印象最深刻的是，乔布斯穿得破破烂烂去找银行家，要他投资，苹果因此一夜成名。当时，我穿的虽然不是很破破烂烂，其实也是很落魄。”当时谈的人正在给 Netscape 做上市，约的是一个小时，但王志东和人家谈了两个半小时。王志东请人家给出主意。对方说，“你公司太小，才合 640 万美元，但业务挺有意思，要争取风险基金，必须先进行国际化改造。”

王志东就找到罗伯森·斯蒂文思公司，聘请他们做投资顾问，进行了一年多企业改造。到 1997 年选了三个投资人，用 650 万美元购买四通利方的一部分股份。“这样公司的资本金增大，公司的管理也更加规范了。”

风险基金对于特别缺钱的中国软件企业是一剂补药，但王志东提醒：“吃补药，也要看自己的体力，补不好是要七窍流血的。”

【点评】

王志东也许在这个时候才真正认识到公司国际化的重

要性，以及使公司国际化的具体步骤，他开始着手改造公司，“拿来主义”是中国人一向具有的美德。

RichWin 的风雨经历

1992年3月，微软中国区负责人来北京，王志东跑到香格里拉饭店对他讲，自己正在做中文之星。这位负责人给王志东泼了一盆冷水：“你这东西在台湾有人尝试过，已经灰溜溜地放弃了。你们别再冒这个险。”王志东就耐心地给他讲自己软件的特色和功能，但没能够引起注意。

不久，PWin 策划经理来北京，和王志东谈得挺投机，他好心好意地跟王志东说：“咱们都是好朋友，你的中文之星赶紧卖，还可以卖半年，9月份我们的中文版就出来了。”

接着，又有人告诫王志东：“搞中文，你就别跟我提了，我在台湾做了很多年，你做的什么技术我都知道，你说的根本不可能做出来。千万不要和微软对抗。”

但是到了1996年的时候，微软开发部主动来找王志东了，说希望买多内码技术。王志东这时开始摆谱了：“除非价格很满意，一般价格只能买使用权。”经过三四个月的艰苦谈判，微软认为多内码技术也没那么复杂，王志东不应该拿那么大的架子，就决定自己做，但做了一年，在香港推了一个NT国际中文版，用户反应平平。

王志东不认为 RichWin 是和微软直接竞争的产品。“RichWin 不是操作系统，它支持 PWin。1996年3月，PWin95 正式上市后，RichWin 市场不但没有萎缩，反而

是一年比一年增长快，特别是微软刚推出 PWin95 的时候，RichWin 得到了大规模的发展。”

程序源代码被视为程序员的命根子，但王志东正经写程序的五年间三次主动交出了自己的源代码。第一次，是在王选教授的研究所，王志东把自己做出的第一个汉化 Windows 留在了研究所；第二次，是他离开方正的时候，他交出了 BDWin 的源代码；第三次，是离开新天地的時候，他还是交出中文之星 1.21 所有源码和所有开发资料，而且还把中文之星 2.0 的开发框架留下了。王志东每交出一份源代码，都这样劝慰自己——这个产品只是我的一个习作，我会用新知识，写出一个更好的。

【点评】

王志东交源代码是因为他明白：技术人员必须自爱，单位的权益一定要尊重。而且，他也相信，自己有能力不断地创新。王志东特别看不起某些人拿着十年前写的产品，跳来跳去，到哪都是那个东西，一辈子好像只能干一样东西似的。“这样做是对所有参与开发的合作伙伴的不尊重，对自己也是一个约束，因为你要背着一个包袱走以后的路。”

王志东交出源代码，也交出了包袱。王志东带领一班人马写 RichWin 的时候，对他的同伴说，“中文之星的源码你们要全忘掉。”

王志东不怕别人从他这里学技术。“包括双桥，他们都承认是从 RichWin 学的。一项新技术三五年后就基本流失了，所以，要不断有创新，才能让别人永远跟着你

学。只有一种方法能让别人不学你的东西，那就是你的东西做得很臭，根本没用。”

王志东对自己的评价是不笨。有时觉得自己聪明得不得了，很得意，可忽然又觉得自己不行了，很倒霉。这或许和他总爱走没谱的路有关，总在波谷与波峰之间波动有关。

创办新浪网

在接受 650 万美元风险投资后，公司市值 1500 万美元，初具硅谷软件公司基本要素。1995 年王志东两次去美国硅谷，与一些风险投资人见面，他们也派业务代表同期过来做公司民政部审计，一直到 1997 年 2 月，公司的财务顾问告诉王志东审计及准备工作差不多了，可以出“路演”（为征得风险投资而在各个地方开展解释说明工作）了，这是争取风险投资之前必须进行的国际化改造。于是王志东又去美国，见了十几个投资银行，到 4 月份的时候，收到好几个投资银行的回音，最后他们选定了三个投资人，用 650 万美元购买四通利方的一部分股份，法律文书一折腾又是四个多月，所有工作完成后，离他们第一次去硅谷已经有两年零两个月，这期间对王志东来说就像蜕了一层皮，公司的业务不能停，在融资过程中及时把握了一个很重要的机会：Internet（互联网）。1995 年，1996 年几次美国给王志东的震撼相当强烈，他们从软件，网站着手，1996 年 6 月新浪网开通，并推出面向互联网的中文应用平台，1997 年 5、6 月间，我们第一次以民营

公司承接国家 863 计划中的互联网方面的课题，随后与美国 Sun 公司签署协议合作成立 Java 开发中心，Java 是未来 Internet 领域很重要的一项技术。此时，公司从网站，内容到中文平台，全面进入 Internet 的布局已经形成，融资后公司市值达到 1500 万美元，初步具备了硅谷软件公司的相当多的特征。

【点评】

用王志东自己的话讲，只是在当上总经理之后一段时间，自己才逐步成熟了，从纯技术人才转变为复合型人才，且因为技术是立身之本，所以才能在诸多同业因为资本青黄不接而纷纷告急的时候，从四通、海外屡屡赢得投资在运作企业过程中渐有如鱼得水，左右逢源的感觉。

进入整合时代

——四通利方和华渊之间的并购

进入热浪逼人的 7 月以来，新浪网的消息又开始不断。

先是在官方互联网统计、审核及市场研究机构中国互联网信息中心（CNNIC）最新的十佳网站用户评选中，新浪位居榜首。之后，新浪又宣布，由 CNNIC 统计的新浪网站的浏览页数（page view）从 6 月的平均每天 282 万上升到 7 月时的 340 万。

就在中华网成功上市后不久，新浪总裁王志东随即出现在香港，为新浪全球华人网络家庭的最后一个成员——

新浪香港网络（www.sina.com.hk）的开通举行剪彩及新闻发布会。另一个更大的行动还在后头。8月9日，新浪网正式向外界宣布和上海的证券之星 www.stockstar.com 联盟进行品版及技术方面的合作。这一联盟目前被称为“Co-branding”，据知情人士说，不排除双方进行更进一步合作的可能性。很明显，新浪在继续使其半年一举成名的战略：整合优秀的网站资源。也许更为媒介所津津乐道的是新浪的风险投资故事，至少在目前，新浪成立后所获得的来自美国投资银行高盛公司等投资商的2500万美元风险投资仍是国内网络公司之最。

如果没有四年前美国罗伯森·斯蒂文斯投资公司对北京四通利方公司的专门考察，恐怕还不会有今日的新浪，当时的四通利方，“那是一群穿着牛仔服的天才，但是天才太多，想法太多，每天都要吵架。”不过考察团成员之一，美国人马克认为总经理王志东的管理才能没问题，只是在经营目标不太明确，这个也想做，那个也想做，会影响投资人的决策。后来，罗伯森·斯蒂文斯公司成为四通利方第一笔风险投资的三个投资方之一。另外两家分别是艾芬豪投资集团和美国华登国际投资集团。马克则越洋做了四通利方的第一个外籍财务总监。这轮融资的协调人——华登国际投资集团副总裁茅道林亦成为四通利方的常务副总裁（COO）。

四通利方的第一笔风险投资，王志东用了二十六个月的时间才“搞定”。正是在这期间，从1996年开始，王志东决定把公司的主要业务方向转向互联网，提出要建立网络时代的中文平台，利用中文技术，为中文文化圈服务。