



张朝阳 1964年出生于西安,1985年毕业于清华大学物理系,1986年考取CUSPEA(李政道奖学金)赴美留学,1993年获美国麻省理工学院博士学位。1995年,陪同麻省理工学院校长访华,受到朱镕基接见,1996年成功引进风险投资在国内创办互联网络公司。1998年网上搜索引擎“搜狐”启动。同年,被美国《时代周刊》评为全球“数字英雄”位居50位风云人物第45名 净资产400万美元。

2000年1月1日在新千年的第一天应湖南大学岳麓书院和湖南卫视邀请走上岳麓书院讲坛,发表题为《跨越三百年的自卑》的演讲并回答了现场听众及网上观众的提问。湖南卫视及其网站同时直播了此次演讲报告会。

跨越三百年的自卑

—— 张朝阳湖南大学岳麓书院演讲笔录

江 堤 谢 丰 整理

女士们，先生们，同志们，朋友们：新千年好！

岳麓书院是中国学术源远流长的圣地，我刚才到这儿，一种古朴幽远的感觉便扑面而来。在新千年的第一天，在这里我们探讨未来的生活，这本身就是一种未来的特征。那么未来的特征是什么呢？就是传统与现代的结合，以人为本，返璞归真。感谢岳麓书院和湖南卫视“新青年”给我这样的机会，能在这里，在新千年的第一天与大家来分享未来。

迎接新世纪的第一线曙光

我们搞计算机的，最关心的——或者说几个小时前或者是上个世纪结束前最关心的——一个问题就是千年虫问题，一直很担心，就是人类到了 2000 年的时候，是不是天上的飞机还会在飞？地上的火车还在跑？各种各样的计算机系统是不是还在工作？这是几个小时前要担心的问题，尽管很多人都认为我们已经比较好地解决了这个问题。我这个人比较胆

小，从北京到湖南来也不敢在昨天晚上也就是 12 月 31 日零点钟在天上飞，所以就提前来到了湖南。

早晨，当我醒来，迎接新世纪的第一线曙光的时候，我像一个外星人一样，静静地靠在墙角，倾听地球上的声音——地球人是不是已经安全地进入了 2000 年？大家知道，全世界并不是同时进入 2000 年的，在东方是昨天晚上零点，现在是下午 2 点 40 可能再过 20 分钟或者一个多小时——如果时差是十五六小时的话，连美国加州——全球最西部也都平安地进入了 2000 年。我早上醒来所做的第一件事是浏览 CNN 的报道（包括其他一些电视的报道），看是不是从哪儿传来飞机落下来的消息，当然我不是幸灾乐祸，而是希望人类平安度过，然后上到网上——“搜狐”上，好像电视上也没传来飞机落下来的消息；“搜狐”也依然像老朋友一样网页能够打开。我看到的是印度挟持人质事件谈判成功，人们已经安全返回。还有关于梅里雪山，关于这次的登山队正在西藏驻地、云南驻地摩拳擦掌，准备迎接梅里雪山的挑战。好像这个世界都平平安安地进入了 2000 年。

由“千年虫”想起“先锋论坛”

“千年虫”问题使我回想起了几年前，那是在 1996 年我当时被尼葛洛庞帝先生叫到伦敦去参加一个“先锋论坛”的会议。当时我正处在融资的非常艰苦的阶段，所以这个会议非常重要。我在会上讲什么话（都关系到公司的前途命运），尼葛洛庞帝先生如果认为我可以的话，他就可能会给我投钱，而如果认为我什么都不懂的话，就不会给我投钱，那就没有今天

的“搜狐”了。我经过辗转全球的飞行，不知道是因为时差还是因为什么原因，反正是特别地困顿。当然讲起中国的互联网发展的时候，在 1996 年 9 月，中国还几乎是一片黑暗——我是说在互联网方面。国外的人更不知道中国在发生什么，所以讲起互联网的话，只要你讲得振振有词，无论说中国什么，无论你讲的内容对不对，他们都说：“哎呀，不错！”可能都是对的，所以大家听得还是满高兴的。当时，尽管我十分困顿，但讲起中国来还是满兴奋的。但是在提问的时候，你们知道，在座的很多人都是计算机界的元老，包括苹果机的发明者或者是 UNIX 的发明者，他们说：“你们国家对 2000 年问题怎么解决？”我说：“什么是 2000 年问题啊？”这是我第一次听说有 2000 年问题。他们就说，到世纪末的时候，计算机可能会出现故障。那是在 1996 年，真是觉得世纪末还非常遥远，我们从来不会想世纪末的问题，同时也反映出我多么地不懂计算机，我居然在 3 年前连 2000 年问题都不知道，这是后来我一直感到很害羞的事情。不过，那天碰巧尼葛洛庞帝先生没赶上听我的报告，他飞到泰国去见泰国的国王，后来他可能问听众讲得怎么样，可能传话的人说：“讲得还不错，将中国的前景讲得非常好，他好像很懂中国似的。”也许没有提到我在 2000 年问题上的一无所知，所以后来尼葛洛庞帝先生欣然地把一笔资金投给了我，这才有今天的“搜狐”。

共同分享“ 搜狐 ”的发展

时光再朝前推一年，那就是 1995 年年底，我刚回到北京的时候。为什么要与大家一块儿来分享“ 搜狐 ”的发展呢？因

为我觉得在过去的几年里面，“搜狐”的发展特别能折射出整个中国互联网的发展过程。刚刚回到北京的时候，我的记忆里是满街飞跑的黄色的“面的”和一个寒冷的北京，因为我刚从美国加州特别温暖的一个地方回到了北京。刚开始的时候条件非常艰苦，但我仍然非常兴奋，因为回到中国，回到中国的文化中间。偶尔呢，就是到麦当劳（去喝咖啡）。当时麦当劳在北京刚刚兴起，好像是惟一能找到的喝咖啡的地方，而我们的办公室前不着村后不着店，非常偏僻，我整天想到的是刚刚离开的美国。我当时加入的是 ISI 公司，当时他们的总部在匹兹堡（Pittsburg）。我到匹兹堡只有三天，就被派遣到中国来了。送行的时候，ISI 的总裁在匹兹堡的山上为我祝酒，说：“你马上要上飞机了，你将去的是中国，将在中国为 ISI 公司打下一片天地。”我听后非常激动，真有一种壮士一去不复返的心情。后来就到了北京。除了咖啡、麦当劳、满街跑的这种黄色的“面的”还有正在修得越来越好的三环路。我提着这个便携机到北京电报局去注册，因为那时他们要我拿出护照来验明正身，当时申请一个互联网账号还是一个非常神秘的事情，很多人都不知道互联网是什么，是不是上了互联网就能获得很多很多的情报，说你这个人是不是政治上可靠等等。就在 1996 年年底，不是 1995 年的年底，1996 年的年初，当时我拿着一个便携机，别人问：“这是一个什么呀？是一个什么样的盒子？”还是挺神气的，所以我说什么话别人也容易相信。当然一年以后，在融资成功以后，决定不做基础设施，不做上网链接，而是去做内容。当我们成功地说服了电报局，说把我们第一个用手缠起来的服务器放到电报局的时候，我认为是一个非常重要的历史时刻。当然电报局的局长好像觉得这有

什么呀，不就是你们手缠的机器放到网上吗。但我内心知道，这是一个非常重要的历史性时刻，所以我带了一瓶酒，专门准备当握手签字以后要来喝酒庆祝。但是当时的电报局局长觉得好像这有什么呢，根本不算什么，所以那瓶酒没有打开。当时我们照了一些照片，这些照片就留在现在这个“搜狐”的历史博物馆里面或者一些记录里面——我们可以建立一个博物馆，把“搜狐”过去发生的很多事情记录下来。

很多过去的事情在当时往往是非常偶然、非常简单、非常随意的，但是当你做成了以后，当你通过“搜狐”被成千上万的人知道的时候，过去的历史，也许你就要去拿一个放大镜来重新审视它的每个细节，研究它的意义了。那么对于“搜狐”来说，当时的历史意义是非常重大的，当时我们对网络的理解就是一些连起来的计算机，并不知道它上面可以做这么多的活动，放这么多的内容，逐渐进入我们生活中的各个方面。一切从那个时候——当我们把第一台服务器放到北京电报局的时候——开始了。

黑暗时期的探索

整个来讲，几年前，我们的感觉——拿当时的一个很有名的苏联的电影来比喻的话——可以说是《这里的黎明静悄悄》。当时中国的互联网确实是静悄悄的，还是非常“黑”的。但是在过去的几年发展里面，“搜狐”把天已大明的这种状况带进了中国互联网，贡献非常大。我们首先提出的一个概念就是，你必须“开仓放粮”，也就是说信息必须免费。当时大家普遍认为，进入信息社会，信息是很宝贵的，所以要一手交钱

一手交货，把信息给你，就要收你们的钱，我们首先提出信息是必须免费的。因为人们的注意力是非常宝贵的，人们能够把注意力放在看你们网站，这本身就是一种很大的贡献，所以就要免费。那么怎么活下去呢？网站就要靠广告来收费。而且把内容打开，开仓放粮。给大家看内容的时候，我们认为，只是简单地做做内容——像一种媒体一样做内容——是不行的，必须离开这种媒体发布的模式。如果只是把记者写的一些东西放到网站，只能说是利用了互联网这样一种工具，这比出版只是稍稍朝前迈进了一步，而互联网远远不止是一个出版业，它是人们生活方式的一场革命，所以我们推出了分类搜索，把全人类贡献的内容放在整个互联网上供大家搜索，供大家享用。

大家想一想，互联网这个平台是一个技术平台，即使有这样一个非常发达的平台存在，如果全人类不是 60 亿人，而是只有一个人或者几个人在使用的话，互联网还会很有意义吗？可能就一点意思也没有了。那么之所以互联网有用，就是因为它是一种公共的平台，让全人类都可以在上面来发表自己的东西，开展自己的活动，提出自己的想法，互联网因此才更加有意义。

风险投资

在过去几年里面，我们走过了从信息免费到建立网上搜索到创办一个公司的过程。

在这个过程中，我们引入了风险投资。关于风险投资的故事有很多很多。当时只是感觉到我们在黑暗中呐喊，别人

不会相信我们。当我们去融资的时候，面对银行，别人首先说，你有厂房可以抵押吗？你自己有没有房间可以变卖？我凭什么相信你一个想法就可以给你投钱来买你的股份？如果你要是做不成的话，你是不是要按高利贷的高利息来归还我呢？等等。所以当时引入风险投资是一种非常非常困难的过程。但是整个的硅谷、整个的新的经济就是建立在风险投资这样的基础上的，建立在投资者愿意购买一片未来，愿意承担高的风险这样的基础上的。而且这个资金不应来还，如果公司获得特别大的成功的话，那么投资者呢，因为当时他承受了非常大的风险，所以他理所当然地应该获得相应的回报。

但当时，我们的确是在黑暗中呐喊。现在就不一样了，我们走在街上，甚至碰到任何人，如果他有点钱的话，都可能会说，我想投资互联网。

网络时代天已大明

刚才回顾了历史 讲到了“千年虫”那么现在是什么情况呢？现在天已大明，人人都想投资互联网。在中关村附近或者在整个中国，有几十亿美元的资金在到处游荡，有可能都想投给中国的互联网。每天都有新的网站起来，网站成千上万。每一个清华、北大或者任何一所大学的年轻人，以前你问，你长大了想干什么或者说你毕业以后想干什么？很多人会说，我想出国留学，或者我想经商，等等。都么现在你要问他们干什么，他们会说我想创业。甚至有的都等不及了，说我要休学创业。

网络给生活带来一场深刻的革命

现在是一种什么情况呢？是不是过热呢？是不是一种肥皂泡呢？是不是我们的心情太浮躁了呢？我觉得一点儿也不是。因为我们过去习惯于一种持续的缓慢的增长，而历史经常是以一种革命性增长的方式发展的。互联网确实给我们带来了一场深刻的革命。这场革命将会创造全新的经济。我们正处在这样一个全新的经济的起点。这个起点可以拿一个曲线来比较，如果你打高尔夫球的话，可以用高尔夫球杆的底线 球杆往这儿一拐 往上升(手势)我们正处在这个高尔夫球杆拐弯的地方。这是一个新的经济的起点。现在能够有幸进入这样一个领域，或者与这样一个领域挂点边的人，都将成为新经济的缔造者。

那也许有人会说，我们经过了农业文明、工业文明，现在才刚刚到达信息社会，我们是不是先要管好我们的工业文明与农业文明？我们现在进入知识经济是不是时间太早了？我说一点也不早。

首先我们要理解什么叫经济？什么叫财富？我们总以为地打了多少粮食才叫财富，我们炼了多少钢材才叫财富，现在我们很多人愿意花五六千块钱去买一个手机，那五六千块钱可以买多少斤粮食呢，可以算一算，那你每天的生活就满足于吃粮食吗？我们不止是要打电话，我们要打手机；我们不止是要走路、骑自行车 我们还要坐“面的”还要坐“夏利”还要坐“桑塔那”还要坐飞机 我们坐的桌椅板凳 不止是你们现在在坐的木的板凳，我们还要坐沙发，还要坐更好的、高质量的

沙发；我们的生活需要更加丰富多彩，我们不满足于一个频道，我们要看很多的电视频道，要看很多的电影，要上很多的网站，要选择多种多样的生活方式，多种多样的交流方式。我们在过去的时候，一个人只跟街坊邻居来往，只跟村子里的人来往。我们送一封信，可能要花费一上午的时间。而现在，在十分钟之内可能发几十个 E-mail，而这些电子邮件可以跟世界上任何人交流。当你跟别人在说话之时，你已经跟世界上几十个人——无论这些人是在南非，还是在美国的加州——进行了交流。我们现在时空的拓展，生活方式的选择，等等，等等，这都是财富。为什么不是财富呢？！我们愿意去花钱来购买这样的生活方式。

新的财富等于新的生活方式

所以新的经济新的财富等于新的生活方式，等于一个新的群体的形成。如果跟两百年前的皇帝相比较，我们现在每一个人所过的生活比他们要富裕得多。所以说，从现代的角度去看待两百年前的皇帝，真是一个贫困的皇帝，因为他连手机都打不成。这就是说我们现在的经济已经是几千倍、几万倍于皇帝时代的经济。难道说一直是通货膨胀吗？根本不是。现代人类依靠科学技术的发展，依靠市场经济的产生和充分的发达，已经前所未有地为人创造了几百倍、几千倍、上万倍于几百年前的经济。而现在，我们又面临着一个新的经济的起点。一百年以后，或者一千年以后，我们再来看我们的现在，看我们现在的的生活，又是一个非常原始的生活。人类追求多样化的生活方式、追求幸福生活方式的欲望是无止境的。

满足人类追求幸福的欲望 需要众多的网络公司起来

要创造新的经济，我们怎么去做？有必要有这么样成千上万的站点、成千上万的公司起来吗？我的回答是：是的，必须这样做。我们不能再谈避免重复建设，因为市场经济必须重复建设。我们在探索未来的人们的生活方式，而未来的生活方式就是未来的消费方式。消费者就是我们的“上帝”。“上帝”的旨意是不可捉摸的，真正地把握了“上帝”旨意的公司就能够活下去，把握了“上帝”旨意的商业模式就是一种成功的商业模式。

但是为什么不雇佣几十个最优秀的科学家或者最优秀的市场预测人员来预测未来是什么样的，然后就允许那几个公司来创造未来的生活方式呢？我的回答是：不可能。过去的人们对模拟电视——高清晰度电视的研究就是一个惨痛的教训。当时日本政府花了几十亿美元的投资，把最优秀的科学家集中起来，研究是不是未来人们需要高清晰度电视——模拟的电视，后来所有的这几十亿美元全部打水漂了。原因是什么？因为“上帝”的旨意太难以捉摸了。唯一的办法就是有一千个公司，让一百个公司成功，让九百个公司或者被兼并或者被击垮。那些被兼并的公司，也许它的某种方式确实是把握了“上帝”的旨意，创造了某种价值，但是它不能作为一个独立的商业体存活下去，那就应该被更成功的公司所兼并。而那些被击垮的公司呢，它们失败的教训也是很多成功的公司

的经验，它也能够为我们整个社会的集体的管理智慧作出贡献。所以为了实现这种未来的生活方式，也不说创造，而是真正把握“上帝”的旨意，必须有大量的公司产生并去实践。

现在互联网有这么多的资金——无论是养老金、银行里的存款、各种各样省吃俭用积攒下来的钱，你都想去买股票或者都想汇总成某种共同基金，去实现风险投资。目的是想试一试把这些钱交给那些在前线奋斗的互联网的创业者们，让他们去做研究，研究“上帝”的旨意，研究人们的消费方式。也许失败了，但是也许会有一些成功。如果成功了，那你这些资金、养老金、其他等等的现金就让你拥有了一片未来，拥有了未来的生活方式。所以说，互联网经济不是泡沫经济。因为未来人们需要这样生活。

我们需要大量的资金注入。这个资金绝对不是重复建设，所有的这些创业的互联网公司和很多大公司愿意拿出资金来进行实践，建立网站，发展基础设施。这些公司就像一个创造未来、把握未来“上帝”旨意的一个实验室，这个实验室的研究成果就是人们未来的消费方式。所以投资者无论是个人还是基金还是股票市场，你们应该大胆地告诉这些创业者们：“去吧，孩子们，去搞清楚人们未来是怎么样生活的。”

市场化，我们别无选择

我讲的第三个主题呢，跟第二主题是非常有关联的，就是市场化，我们别无选择。我们不可能靠计划来把握未来“上帝”的旨意。可以观察一个美国的例子，比如说美国的 B2 轰炸机。一个轰炸机可能有成千上万的零部件，里面有电子设

备，有各种皮坐垫，有飞行员的手提箱，有各种各样的联系的设备，可能涉及了成千上万的零部件，而每一个零部件又都是成千上万的公司制造出来的，在这成千上万的公司的背后，又有成百万的公司为其作后盾。为什么呢？因为成千上万的公司中的每一个都是在它的领域里面靠残酷的市场竞争存活下来的著名品牌，才被美国的国防部选为制造这个零件的厂商。因为它有了成百万的公司的存在，才有了著名的各种各样的品牌，所以一旦国防部想制造某种武器的时候，他们就可以信手拈来，非常容易。这是直接涉及到市场化的问题，而不是一个简单的经济的问题，是事关国防、国家的安全的问题。你这个国家是不是有成千上万的优秀的品牌存在，使得国家在需要的时候能拿得出来。同时，也关系到我们生活的每时每刻。我们的抽水马桶是不是老漏水？我们睡的床垫是不是老出毛病？我们是不是老要因为买的桌椅板凳上消费者协会投诉？这一切的一切都是市场有成百万的公司在每日每时地竞争，那些老板吃不下饭、睡不着觉、整天来思考公司如何生存的结果。

我们的未来生活可能更加忙碌了，我们的工作时间可能更长了，上班更繁忙了，我们不会去拿一份报纸、一杯茶，整个从头坐到尾，我们可能会像在香港的中国人一样，或者像一些很繁忙的城市的人一样，上班非常紧张。但是我们所有的人的生活质量都会提高，原因就是有成百万上千万的公司在夜以继日地思考如何在市场中生存？如何创造出最优秀的品牌？所以市场化是创造财富的源泉，是一个国家安全的保证，是创造新的经济的保证。我们再也不要谈论我们生产的主体是什么，我们要谈论消费者，我们要谈论是不是为社会创造

了工作机会，我们要谈论有多少的纳税人，每个公司每年为国家上缴了多少的税收、能否上缴税收，就看这个公司是不是很成功，是不是能够获得很高的利润。如果成千上万的公司成功了，那我们国家的现代化就成功了。

当我们面对全球竞争的时候，我们只有迎接挑战，迎接竞争，我们形成的才不是温室里的花朵，而是经过风风雨雨打出来的品牌。我们在自己的国土上来迎接“人世”的挑战，迎接很多国际的品牌，我们应该完全有信心，因为我们在自己的国土上，我们懂得如何去宣传自己，如何去做市场，如何理解中国人的消费选择和需求，我们一定能够打赢。我们不应该因为害怕竞争而把国门锁住，永远像温室里的花朵，永远只是二等三等的品牌。

可爱的中国人

那么，下一个话题叫“可爱的中国人”。我们马上就要“人世”了，我们的国门经过很缓的打开过程，现在越开越大。我们刚刚经历了三百年落后的历史，我们往往对自己自责多于自我的夸奖。我们总是说：“哎，我们中国人就是没办法。”但是我们往往忘记了，中国人是这么的可爱。

我在中国长了 21 年，到美国又生活了 10 年，有时候能够跳出圈外，好像在这个宇宙飞船上来观察这个宇宙，这个星球，看我们中国人。我越来越觉得我们的中国人是非常非常的可爱。我们现在在岳麓书院，这是中国最早的大学。它提醒我，我们有这么悠久的教育的传统，我们对教育的重视，是我们这种文化里面最优秀的一点。还有我们非常具有自我牺

牲精神，我们经常把自己的利益放在最后，经常说为了朋友可以两肋插刀，或者如果是因为朋友，什么都可以牺牲。几天前我参加了中央电视台搞的一个节目，叫“商品的故事”。里面的一个故事发生在二三十年前。当时工作中的两个朋友，一个为另一个买一辆自行车，费尽周折，辗转千山万水，才把自行车从一个地方转到另外一个地方。而另外一个朋友呢，为了报答他，弄了很多的大油（猪油）和粉条给他寄去。没有任何利益可言，就是为了帮助，这是自我牺牲的精神，是为了朋友可以两肋插刀的精神。还有我们对家庭的重视，可怜天下父母心，父母为了孩子，什么都可以做得出来，而把自己的利益放在最后。不要以为这是些简单的事情，这些发生在我们每一个家庭每日每时的事情，实际上跟西方文化比起来，是这么的可贵。因为在西方，每个人都在谈论个人的利益，谈论自己怎么样？自己的权利怎么样？而往往忘记关心他人、关心父母，父母对小孩也没有像我们的父母对自己的孩子关心到无微不至的地步。还有我们中国人呢，都有一种要追求成功，光宗耀祖，出人头地，不满足于生活上的富足的进取精神。父母都望子成龙，希望自己的孩子能够特别成功。我们总是在寻求一种超越物质生活之上的更高的人生意义。那种要出人头地、光宗耀祖、要取得成功的精神愿望能够激发我们每一代人吃苦耐劳，不断奋斗，使我们能够不停地思考，不停地追索未来，从而形成了中华民族勤劳、勤奋、善于思考、不断地进取、富于研究的品格。我们都特别喜欢做学问，信息在中国社会的传播速度非常地快，即使我们的传播手段不是那么发达。这些都是我们中国人的优秀品质。

从这些角度来讲，中国人是非常可爱的。也许我们在吸

收了一些西方的形式逻辑，比如说“ $A + B = C$ 就这么简单的一些形式逻辑和对规则的重视，我们可以结合中国人的优秀品质，在更大规模上创造超过亚洲“四小龙”所创造的经济奇迹。而这种奇迹，将会比亚洲“四小龙”的规模大十几倍几十倍，而且在创造的速度上也毫不逊色。就在 21 世纪就在现在这样一个世纪，这种奇迹将隆重地、更大规模地在中国大陆、在全中国的土地上产生。

跨越三百年的自卑

那么，在走向富强、走向繁荣、走向世界、创造经济奇迹的道路上，我们应该注意些什么？最后一个话题就是我们要跨越三百年的自卑。

刚才说过了，我们刚刚从三百年的落后的谷底开始攀升，我们似乎找到了一条通往富强的道路。我们已经习惯了不相信自己，我们刚刚受到了一些鼓励，实现了一些经济上的发展，但是还习惯于自责、自愧，颤巍巍地站了起来，但还往往羞愧，不知所措。不敢直面西方——我们永远相联系的西方代表着质量或者信誉、或者一种发达。

我的一个朋友跟我讲过一个故事。他是一个西方很大公司的一个老板，是一个中国人、华人。他的助手是一个美国人。当他到中国来跟我们的一个单位谈判的时候，每当他的助手发言，中方的谈判代表如同接受真经似的，那个助手说什么话，他们都“是是是！”赶快记下来，而当他说话的时候，好像对方不以为然。后来对方才搞清楚，原来他才是大老板。我一想到这个故事，就看到了过去时代的阴影在我们的内心