

丛书总序

经过认真地编辑整理，我们组织出版了这套《计算机世界》系列丛书，这一方面是应读者的强烈要求，另一方面也是在《计算机世界》报创刊二十周年之际，向社会各界献上我们的一份薄礼。

由于改革开放的机遇，由于一代又一代读者的关爱，由于社会各界的呵护和支持，《计算机世界》报辉煌的走过近 20 年春秋，从我国信息产业领域的第一份科技信息类读物，发展成为拥有 20 多万订户，140 多万读者的中国第一大信息产业媒体。这其中通过我们的信息引导，不少有识之士投入到了信息技术领域科学研究与创业的行列；通过我们的信息交流，不少企业把握到了良好的市场机会而脱颖而出。在中国信息产业几十年的发展历程中，《计算机世界》始终以快捷的信息传播和正确的舆论引导而对业界产生积极的促进作用，这是辉煌一笔，也是业界的共识。

当今时代，信息依然是企业与企业家赢得市场竞争的法宝，也是我们每一个人步入成功的关键。迅速准确而又有效地提供信息是《计算机世界》报义不容辞的责任，我们为此不遗余力。为了突出《计算机世界》报的特色，不断满足读者新的需求，在更加快捷丰富地提供计算机及信息技术领域的动态信息外，近年来我们进一步加强了技术研究、市场研究、企业研究，一系列报道在信息产业界产生了深远影响。今天我们将这些报道进一步加工整理、筛选优化，从新的角度进行重新编辑，在观点和内容等方面进行升华，以图书的形式正式出版，希望能给读者提供新的选择。

计算机世界 社长 石怀成

引 子

有一句话是说女人如水，望着女人的眼睛我常常想到水，女人可以像水一样柔顺，女人也可以像水一样多变，无论这个世界遇着多么艰辛的时代，女人也会像水一样带来生命的源泉和希望。

有的女人像山涧，穿透坚硬的岩石，令连绵的山脉因此生机勃勃和充满灵性；

有的女人则像大海，蕴藏着无穷无尽的美丽和神秘，也许令你终生也无法破译；

有的女人像湖水一样平静和温柔，是水鸟和鱼可以放心栖息的地方；

有的女人则像激流，永远无法停歇她激荡的心怀和执著的追寻；

有的女人像深潭，平静的外表下隐藏着奇妙和出乎意料的故事；

有的女人则如同小溪，当阳光照耀就会穿透她们晶莹的灵魂。

这里有 10 个成功女子对生命的求索与感悟。

如果说好的女人是一本书，那么在线的中国女人则是书中的精品；如果说互联网是一本书，那么网上的女人就是这本书的封面。

她们是新时代的时尚女子，也是旧时代的女颠覆者。她们前卫，当互联网还是一个如此冒险的行业，她们便加入其中；她们非凡，所统领的出色企业，都是中国互联网行业的“第一兵团”。

她们同时又是我们之中的普通一员，她们爱，恨，笑，哭，

跟我们一起。在这个格外多风多雨的行业里，她们纤弱的肩膀，要支撑起更沉重的责任和使命。

在她们身上，体现着那么强烈的戏剧张力，她们之中有的热情似火，有的冷艳如冰；有的经历复杂却仍然单纯，有的虽然年轻却异常沉稳；有人热爱挑战，不屈不挠与命运抗争，有的人却平和恬淡，根本就不想做什么女英雄。

穿透她们经历的，不是铁一般的商业规则，而是水一般的女性柔情，如果说在这个多变而无情的行业，她们不一定都能够成功，但是她们梦想过，她们追求过，她们努力过，她们因此而美丽，这美丽芬芳而且永远留存。

再没有任何一个历史的瞬间可以像 21 世纪一样给予所有这些在网络中漂浮着和悲欢着的人们更丰富的感受了，这些感受在种种截然相反的极端状态之间变来变去，演绎着各种版本的塞翁失马的故事。

在网上，男人和女人的区别在于，男人渴望通过征服互联网而征服世界，女人却渴望通过征服世界而征服互联网。在男人的视线里，互联网聚集着野心、财富与权势，但在女人的眸子里，互联网却洋溢着温馨、诗意与柔情。

女人们是不可替代的，权势似乎在这个行业的男人们之间变来变去，他们为财富和权利而欢欣鼓舞，而那些同样执掌这些的女人们则似乎更多是不经意地走过财富和权利的身边。

一群富有魅力的女人们正活跃在中国的互联网行业中。她们美丽的身影点缀着这个多变的舞台，令这个行业更加充满活力、多姿多彩。属于女人们的权力和影响力正在扩大。作为 CEO，她们领导的企业在行业中有着举足轻重的地位，但她们却时尚、温柔、亲切，毫不咄咄逼人。

在这个行业，你可以通过一些故事而记住富有影响力的男人们的智慧，但你将更多地通过美丽的外表和感性的心灵而深

深地记住女人们的风采。这种风采更加丰富，更易为人们接受。她们兼具智慧和美丽，和那些男竞争者们一样地富有才智和判断力。但却比他们更敏感和具有感召力，因为男人们渴望跳跃、用力量打破这个旧世界的秩序，女人们却在不知不觉中温柔地把新鲜的生活方式引入你身边。

在她们的手中，互联网对这个传统世界的革命，甚至已不再血腥。她们出现在这个行业的初衷往往只是由于一些非常朴素的想法，因为建设更美好的生活是女人更强的天性。她们的身影会令人们联想到家庭、孩子和那些普通人。

互联网那些渴望成为傲慢的权贵的浮躁之心就会因此沉淀。她们美丽的面容会让一份沉闷的刊物陡然间充满光彩与灵性。她们就像一股清新的风，吹散那些飘浮的尘埃。她们更像一只轻盈的滑翔伞，把互联网和传统世界的危险着陆化解为轻盈曼妙的亲密接触。

目 录

丛书总序	1
引子	2
欢乐英雄 张树新	
欢乐英雄张树新	12
玫瑰捍卫的星期六	13
一个深入内心的职业	15
放电的职业	18
拿什么体系评价人和企业？	22
率性女人	25
工业界的力量	27
做过渡 CEO——帮人生孩子	28
我是个赌性很大的人	30
人性的 Internet	31
不想出名	34
中国 Internet 的 Data 在哪里？	37
喜聚不喜散	40
女儿的亚洲观和标准的 COO 丈夫	42
坦 荡 张静君	
坦荡张静君	46
“出来了才知道人生精彩”	48
“冲黄灯没冲过 163”	50
人事内幕不可言说	52
丁磊、Carboy 和张静君的 1997	54
“我是个敢担风险的人”	57
用经验连接财富	60
很多人不懂互联网	62

人是最大的财富·····	64
更耐心地做互联网·····	67
做中国 IT 行业的麦肯锡·····	70
海水退去之后的裸体·····	72
网络南派与北派·····	74
要市场第一，不要概念第一·····	76
标准女人·····	77

陈宇华 侠女行

陈宇华侠女行·····	81
小百灵、雨伞和大森林·····	82
去斯坦福还是做歌星？·····	85
在美国“很顺”地开始·····	87
找个美国热门工作·····	91
“顾问”中国分销体系·····	93
三座象牙塔——人大、斯坦福、哈佛·····	96
哈佛的眼界和承受力·····	98
不愿做投资银行的螺丝钉·····	99
创业之前的 ready·····	101
从头建华有·····	102
为什么选择 B2B·····	105
互联网需要放下架子·····	107
为人欢喜为人忧·····	108
名、利、人全都要·····	112
职业是更男性化的东西·····	115
宇华的情调酒吧·····	117

十分女人 于红岩

十分女人·····	120
白色的少年梦想·····	122

浪漫婚恋·····	125
中软练就硬功夫·····	127
盛开在他乡的紫罗兰·····	128
比美国更美丽的是中国·····	129
找到的和牺牲的·····	131
勇敢地去寻找吧·····	133
“我不是一个女英雄”·····	136
互联网，是一个无法停留的家园·····	137
女人当自信·····	138
找到的宝贝·····	141
找到时尚和文化·····	144
Internet 不是泡沫·····	145
网络是女人的家·····	150
“泡泡”的家庭·····	153
俞 渝 响当当	
俞渝响当当·····	157
青春、梨树和转学风波·····	160
“要学一下美国人的规则”·····	163
MBA 很补·····	166
华尔街的“高压锅”生活·····	168
办杂志结下的姻缘·····	173
筹备当当·····	176
当当何时不赔？·····	178
“最大的对手是自己”·····	183
成熟的消费者·····	186
“事情是中性的”·····	189
生活是一面镜子·····	192
胡 超 玻璃心	

胡超玻璃心·····	196
找个远远的地方上大学·····	198
萌生出国念头·····	201
“这个女生和男孩一样能干”·····	203
初到美国·····	204
“你要对自己有信心”·····	207
硅谷为失败者喝彩·····	209
需要怒放的生命理想·····	210
跟网络做个快乐朋友·····	212
女儿启发的事业·····	214
我们再也回不去了·····	217
整合批发行业·····	220
管理有术·····	222
打开背景那扇门·····	224
网络能做什么?·····	226
女人随着生活走·····	228

数字名媛 成卓

数字名媛·····	232
闻着书香长大·····	233
多才多艺的大学时代·····	236
“一生活出三生精彩”·····	238
喜欢有创造性的事·····	243
人在旅途·····	245
做一流基金管理人·····	248
公司是个小世界·····	251
美丽和智慧可以并存·····	253
越是出色的人对人越平等·····	254
用智慧化解风险·····	256

法国古堡中的中国女郎·····	258
-----------------	-----

女管家 谭海音

女管家·····	265
谭家有女初长成·····	267
难忘大学时光·····	269
让麦肯锡三年破了两次例·····	271
哈佛的心灵之旅·····	272
易趣是这样开始的·····	275
为什么是易趣？·····	278
以我为主·····	282
“不做好网站只能上菜市”·····	284
平常心·····	286
易趣的“文化中枢”·····	288
谁是易趣的老板？·····	290
管理的科学和艺术·····	292
做易趣，也做自己·····	295
个人·····	298

追求卓越 王树彤

追求卓越·····	302
小时候曾是个“大人物”·····	304
微软六年·····	305
“我是个可以让人信赖的人”·····	309
与高春晖过招·····	312
互联网的力量·····	315
激情文化·····	318
杜家滨、李开复和别人·····	320
实用主义办企业·····	323
平凡女人·····	325

适合国情和商情·····	327
核心是家庭·····	330
生活在于质量·····	332
浪漫的红色女资本家 刘曼红	
无心入学堂·····	336
红色女资本家的艰难启程·····	338
如果放弃哈佛能称作勇敢·····	341
生活在人大画了一个圆圈·····	344
学而优则商·····	347
投资风险·····	351
做母亲也是一种信仰·····	354

欢乐英雄张树新



张树新：1963年7月生于辽宁省抚顺市
1981—1986年中国科技大学应用化学系
1986—1989年《中国科学报》记者
1989—1992年中国科学院高技术企业局战略
处从事企业战略研究
1992—1996年创办北京天树策划公司
1996—1998年创办赢海威信息通信有限公司
1998年创办盛华元通国际投资管理公司

欢乐英雄张树新

女人分成两种，一种女人没有故事，一种女人有很多故事，这是关于女人的不对称原理。

我写张树新遇到的困难是，很难在这么短的篇幅里浓缩她的故事。她的故事是中国所有关于互联网的故事中最长的，不仅因为她是中国互联网行业的先驱，也因为她的故事是最复杂的，她遇到了几乎是所有的问题——被人遇到过、没有遇到过或者还没有来得及遇到的问题；她的名字也是这个行业中被提到最多的，几乎每个人都愿意评论她的过去——因为故事性，因为商业需要或者因为别的，不过，她是否还会有更精彩还是更曲折的故事，你则根本无法预料。

不管别人怎么评判，无可否认张树新是个聪明的女人，不管你认为这种聪明是有上限的还是无上限的，跟她面对面你就更能感受得到——她的聪明甚至会使她一不小心就会显得咄咄逼人，用自己的思想去影响、去考问甚至去“操纵”别人的思想，她把谈话变成硝烟弥漫的智慧较量——即使今天的互联网已经是聪明人云集的地方，张树新仍然令人感到有一种不可超越之处，正因为她聪明过人，所以她介入这个行业最早，所以她所遇到的环境比今天更残酷，而残酷的环境会逼迫人增强思考能力和生存能力，在今天这个顺风顺水的时代，经历过这种残酷考验的人是一种无可替代的财富，就像她说的，瀛海威比别人早了3年，可是3年以后，今天做互联网的这帮网络公司，这帮人，能有多少成功，谁能预料呢？

无论如何，这个行业会永远记住张树新，一个敏锐的女子，超越了很多男人的智慧，也超越了很多男人的勇气。这个女人作为企业家所得到的评论并不是最有决定意义的评判，她作为

先驱者的地位也让所有的后来者们已经无权评判，要做的只是记住她。也许人们在很久以后会发觉，她们记住的只是一个很普通的女人，因为跟生活最接近的想法，而对互联网行业——这个对整个国家的未来最具影响力的行业——的孕育和发展，做了一次了不起的推动。而当人们对于互联网有了更深的了解和接触之后，也许也会更加自然地理解一个事实，就像人们所说的，互联网更多地是为女人而生的。

张树新最喜欢古龙的一本书叫《欢乐英雄》。

不欢乐，宁愿不做英雄。不做英雄，张树新依然欢乐。

玫瑰捍卫的星期六

“我们没有时间，所以我们在星期六开放。”

这是差不多 20 年前，中国科技大学诗社“星期六的玫瑰”的宣言，张树新是这个诗社的创始人。今天的张树新比那时候更没有时间，而且跻身于冷漠得如同冰域般的商业社会中，但是她却仍然有足够的时间和空间，在商业征战之外，娇媚地温暖地开放，捍卫自己的星期六，为美丽的星期六，保留自己的热情与诗意。

张树新有许多值得骄傲的事情，而她最怀念的则是大学时光，她为自己的学校而骄傲，她为自己而骄傲。

张树新很幸运，她从小一直非常受“瞩目”：上高中时，就参加了全国的数学和物理竞赛，做最好的学生；上了国内最好的大学；是中国科技大学的第一任女学生会主席；19 岁在本年级成为第一个党员，天天分析马克思主义和其他学派的区别；主持参与了科大当时很有影响的一些重要学生活动……

如果说这一连串早早到来的荣誉是张树新人生的第一个幸

运，那么，比这个幸运更大的，则是她很清醒地意识到，什么对生命是更重要的？

做女人，做人，做企业，这三部曲也许是张树新的成长历程，这也是生命从本质到表象的渐变。也许很多人的不快乐，正是由于搭建生命大厦的时候，是从空中而不是从根基开始的吧？张树新生长在一个思维活跃，并且新世界观和旧世界观剧烈碰撞的年代，所以她们那个时代的人对哲学具有异乎寻常的兴趣，她也很早就对自己做出了严格的心灵探索。



大学里张树新曾经很容易成为骄傲的公主，成为令别人仰视的才女，成为令人盼望她忘记自己性别、向强者们发起挑战的那种人，进入名利圈中，再难回头。

幸运的是，她一直保持着自己的率性。她因为这种率性而显得叛逆，又因为这种率性而显得令人感觉亲切，因为这种率性，她做英雄，不做英雄，从来没有失去欢乐的本性。

这个率性的女人曾经是学科学的，最佩服的人曾经是居里夫人，但是她本人的生活却毫不科技，她宁愿依赖自己的头脑而不依赖笔记本电脑；这个率性的女人曾经以“才女”知名，大学二年级的时候成为中国科技大学的第一任女学生会主席，

然而她毕业的时候，选择的不是去读保送的研究生，或者出国，而是结婚，去当一名女记者，令父母指责她“堕落”；这个率性的女人为此面对同宿舍6个女生极度的失望，因为她嫁了一个非科大的才子，她的中学同学，这个“标准C O O性格”的丈夫如今跟她在同一个公司工作，他们被预言为将是最长久的夫妻……她敢于“堕落”是因为，她相信自己这样的选择更接近那些属于生命本原的答案，她更接近生命的本质。

15年过去了，大学里的那个张树新，仍然在问自己那些生命本原的问题，你是谁？会生活吗？幸福吗？

而另外一些问题则已经有了答案，她仍然记得当她从小到大一直是第一名，而上了大学发现班里全是第一名，发现别人除了学习还会别的，她所感受到的冲击。她仍然记得自己是如何发现要生活得丰满，又怎样发现自己是一个女孩子。她曾经问自己：你会谈恋爱吗？会生孩子吗？有人敢娶你吗？你懂什么叫温柔吗？

她会，她有，她懂，她是个合格的女人。

一个深入内心的职业

离开了象牙塔尖，张树新就成为一个漂泊在人们的争议之间的人。她开始适应社会，又因为坚持自己的率性而与社会不断地冲突，开始一如父母所说的“堕落”，远离世俗的期望，又在“诗意”和不经意间冲向那些世俗价值观中的“辉煌”，所有的一切交织在一起，使她的形象在公众面前，成了一个结。

曾经做过记者的张树新今天对媒体既纵容、又无奈，“媒体的本性喜欢故事”，而张树新是个有冲突、有争议、有故事的人，所以媒体“载”她“覆”她，令她成为传言中心，而同样因为

媒体的特性，用她的话来说，当某个记者思维模式确定并按照自己的理解去描述她或者曲解她，她的公众形象又添上了一层失真的混乱色彩。

当然，一个高大全的英雄只能写一遍，然后所有的写家都会退缩，但是一个难以评判成功或失败、难以揣测其故事的“阴谋”与“阳谋”、理性与率性交织甚至商战中和家庭中截然相反的女人，她是个好题材，她的曝光率也因之而起。

做一个记者的时候张树新想法简单，毫无料想日后会对媒体有如此深刻的“旁观者清”。中学时代，张树新最神圣的一个理想是去做战地记者或侦探小说作家，这个心愿在她发现自己不适合搞科学研究，无法成为心如止水的居里夫人的时候，决定去实现。

做记者是一个偶然，因为那时候张树新并不知道做什么更合适，只是知道自己做什么是不合适的——张树新回忆说，“当时我不想在学术道路上走下去，又不知道自己能做什么，剩下惟一可做的就是去看看这个社会，而熟悉社会最好的方法是去当记者。”做记者每天跟不同的人打交道，接触一个又一个不同的内心世界，是了解社会的好窗口。

了解了社会，她才发现那段浪漫诗意或者光彩照人的大学时光跟社会比起来，完全是一座象牙塔。

中国没有真正的战地记者，缺乏造就战地记者的环境，张树新的记者生涯成为另一段探求生命本原的时光。她去报社报到的3个月后，做的第一件事就是结婚生孩子，报社总编非常生气，觉得不可理解，说没有见过一个科大的学生会主席如此不求上进，进而决定从此以后不再要科大的学生。

那时候，张树新盼望的是在北京能有一间房子，盼望过相夫教子的生活。在单位里，她是个不求上进的记者，可是三年下来，她居然还是这个报社最好的记者，“因为也许用 1/10 的

精力就足够了。”这份令她游刃有余的工作也令她开始厌倦，“等到 1989 年，我发现这一职业对自己来说已经意义不大，我又面临不知道做什么的困境。其间我把一个报社所有的环节都做过，从记者部、编辑部、发行部、广告部到总编室，我都待过。离开报社时我跟总编开玩笑说：我自己也能办份报纸了，我们报社有 80 个人，实际上我带 3 个人就能办份报纸了。”她有更大的野心。



但是这段生活也给了张树新一条最初的轨道，也许神谕从那时起就在点悟她，她回忆说，“这也是我对一个行业各个环节最开始的一个认识。我一直认为自己身上交织着两种矛盾的性格：一方面受到自己经历和文化的影响，追求一些坦率、直觉引导和尊重人性的东西；同时我的学校给了我严格的思维训练，因为理科出身，我做任何事情都讲求逻辑，追究事情的本原，发掘其加入了某种变数才导致了系统的循环发生了何种变化。一个报社的效率和内耗也可以用一个系统模型来描述。我不能控制、管理报社这一系统，无力改变所有的现实，就像人们今天谈论的许多问题可以追究到体制这一层面一样。但这些问题

可以研究，这样的一种思维方式贯穿了我生活经历的全部。”

1989 年张树新进入中国科学院高技术企业局，借用柳传志的话，如果原来她的野心还只是一堆“土”，那么这段时间就是她把这堆“土”夯实的过程。当时中关村一条街正在兴起，张树新在采访中结识了很多最初中关村的创业者们，这些人大多源自中科院的研究所，张树新认为他们很盲目，只是撞上了很多机会，然后才不断地规范自身，至于很多的理论和总结那都是后来完成的。

“就像当年红军长征一样，我们不知道未来是什么，但我们渴望拥有未来。”为了实现这个未来，张树新决定加强自己对企业整体的认识，然后冷静地设计和思考一些事情，最后去实现。当时科学院高技术企业局刚成立，她所在的企业局战略处就是研究中国的高科技如何实现产业化，她还撰写了中科院 2000 年产业规划，在 10 年前，那还是一个遥远得不可及的事情，甚至她连自己能否活到那一天都没有想过。而此刻，2000 年却一如风卷浮云，漫漫而过。这 10 年间，张树新看到了太多的业界英雄人物的沉浮，也看到像联想这样的企业如何脱颖而出，看到中国 IT 产业如何从萌芽、发展到壮大，也看到了自己，如何回归自己和超越自己。

放电的职业

用张树新的话来说，策划是一个“放电”的职业，放电只能是 2—3 年时间的东西，然后你就会觉得自己江郎才尽，去寻找新的方向。

从这个意义来说这是一个很残酷的职业，我想寻找残酷的职业是张树新的本性吧？“我一直很清楚自己不适合做什么，



她永远是这样一个矛盾体。追求戏剧冲突不是她的本意，但也许是她的本

但自己真正适合做什么今天也说不清楚，”这是她做记者的论据，也是她做策划人的论据，或者说，她在不断地证明自己适合做某一种工作的同时，也在不断地证明自己不适合做某一种工作，她永远是这样一个矛盾体。追求戏剧冲突不是她的本意，但也许是她的本性。

张树新发现自己不适合做科学，更不适合做官，“因为后者一定要以牺牲某些自己所珍视的东西作为代价。”于是到了1991年底，她又一次面临选择：是去科学院下面的公司，还是自己出来做点事情？她选择了从零开始，一分钱都没有，成立了有生以来所做的第一个企业——天树策划。

从策划中，张树新得到了她的第一桶金，并认为“夯实”了脚下的路，第一脚，第二脚，她踏上了中国信息高速路。

很凑巧，在1992年到1993年，张树新接触了通信市场这一体制落差相当巨大的市场，包括移动通讯市场，都是凭借一个资源，带动一个很大的市场空间。恰巧丈夫当时在中关村一条街做一个贸易企业，通过为别人做寻呼软件发现了寻呼台巨大的服务市场，她通过做策划也有了一定的资金积累。到1994年底，寻呼和策划等行业都从暴利迅速变成微利，这些事情加起来，后来促成了瀛海威的诞生。

1994年底到1995年初，张树新走入Internet行业，今天看起来，既是一种不幸，也很有幸。她几乎是最早在中国做Internet的一群人，遭遇了Internet在中国发展所面临的所有问题。当她第一个去邮电部申请做Internet服务，没有人知道把它放在哪一类；没有人知道如何去收费，她曾说过，“在经历这一系列的全过程中，我感悟最深的是，一个生意之所以为一个生意，一定离不开这个产业本身环境的支撑，对于Internet来说，这一环境极不成熟，一方面是人们今天都在谈论的带宽、电信基础设施等问题，另一方面是现在存在的大量政策壁垒，包括我

们的新闻法该是怎样的；Internet 的 Content 该如何定义；电子商务对于中国所有的商务法规会构成怎样的冲击……

今天来看全球的 Internet 市场完全靠的是资本的支持，人们评估雅虎、AOL、Amazon，一定不会忘记说它们的资本市值，另外一句话是说它还没有赚钱。Internet 不是一种现有的市场，而是一种需求支撑的市场，不是像传统的 IT 市场像卖软件或硬件之类的普通生意。Internet 的市场需求会带动很多相关市场，这一相关市场的带动又需要一个成熟的过程。某种意义上，它代表的是一种从工业经济到知识经济的转型。”

但 1994 年底，张树新和瀛海威只是凭着一种直觉撞进了这一市场，没有明确目标，也没想清楚做什么，只是感觉到要想获得很好的商业和产业机会，一定是要做一件迎合经济变化中的一件事情，而不是在一种固定经济秩序中寻找自己的位置。

“Internet 很大程度上是在多种技术融合的基础上引发的一种消费形态的变化和文化变革，而这一点恰恰适合了我本人的各种综合素质。我学科学出身，对信息技术、通讯技术和计算机技术的相关变化非常了解，同时对文化现象极为关注，对消费形态也作过研究，通讯和媒体行业我都待过。对 Internet 来说很重要的一点是战略决定战术，我做过战略研究，也从零做起，做过很小的公司。1995 年我走到 Internet 这条路上时，才发现我过去 10 多年来的经历都在起作用。”张树新从那时起，立下了终生做 Internet 的愿望。“我做过很多事情，自己也不知道能做多久，但今天我敢讲，我会终生做 Internet。也许我不会只在其中做某一方面的事情，因为 Internet 也许某一天就是一个电视台，但至少它符合并激发了我所有的创意和可能的创造性，然后不断地促使人们将这些梦想变为现实。从这一点来说，我是一个很适合 Internet 的人，它每天都在变化，需要快速定位和调整，需要创新和现实的结合，而我正是不断在理想和现



实间找这种平衡的人。”

在瀛海威时，张树新一直在寻找并参与这一行业变化中最关键的因素：“就我个人思考问题的方式而言，我更喜欢从综合角度来考虑某一件事情，对资本市场我关注已久，今天我们来分析中国 Internet 的模式，会发现无一例外的所有的人都被困在资本上，对许多互联网公司来说，如果今天找不到下一笔钱，也许

第二天它就会关门大吉。”

这是她的结论，但我不同意，我认为，当它们显现出来最后因为钱而关门大吉的时候，也许是因为它们早已把钱当成了童话中小女孩的火柴。

评论瀛海威成败还为时过早，据统计，到 1997 年，中国电信 169 加 163 总投资是 130 个亿，1997 年底其用户的真实数是 15 万，而瀛海威当时的用户数是 4 万人，只用了不到一个亿的资金。但到了 1998 年中国电信一年间就增长了 50 多万人，恰恰在这一年，瀛海威在经济上陷入了最窘迫的境地，而这一事实又是非常个性化的。瀛海威的故事是一个非常中国化的故事，1998 年，中国兴发集团注资瀛海威，由于与董事会的争执，张树新选用了一种激烈的方式——辞职走人，半年后，瀛海威高层员工十余人集体辞职。两年后，中兴发集团欲将瀛海威再度转手，作为小股东的张树新及丈夫发现最初的交易方式将使得他们在瀛海威的投资被“清零”，她为此而红颜一怒告上法庭。

拿什么体系评价人和企业？

张树新信奉的一句话是：客观系统整体动态看问题。

评价张树新很难。她问我用什么标准去评价她。

如果用赚多少钱来衡量，那么做网络之前，张树新赚过很多钱，不做网络，她仍然赚很多钱，只有做网络，她没有赚到钱，可是那段时间她最有名。她觉得这件事情很有意思。所以我们放弃了用钱这个标准。

如果用做一个企业的成功与否来衡量，张树新说，瀛海威比今天很多互联网公司早了 3 年，它还没有消失，没有说已经失败，今天这些人 3 年以后还能存在多少？仍然是一件难以预料的事情。谁能够在行业中把影响力持续不断地坚持下去，谁可以说是已经成功了？没有。昨天的 Internet 行业有很多英雄，今天的 Internet 也有很多英雄，但是昨天和今天都很快过去了，而 Internet 仍然一波一波，随时随地什么事情都可能发生。

如果用对行业的影响力来衡量，那么这就跟财富无关，比如海尔的张瑞敏，联想的柳传志，他们都做出了很大的企业，对整个民族，对整个行业有巨大的贡献，但是要论个人财富，



张树新的思维方式充满辩证色彩，这也许与彭兰总是饶有趣味地探究哲学有关。

他们可能远不如今天这些以几何级数的速度暴富的新经济富翁。

这种影响力甚至可以包括鲁迅，他没有财富，没有权利，只有纸和笔，但是他却用自己的声音和观念，影响了许多人。

张树新的思维方式充满思辨色彩，这也许与她总是饶有趣味地探究哲学有关。

Internet 是个异常动态的



行业，尤其需要客观、系统、整体、动态地去看。

评价一个企业，是把它看成单一的、纯粹的、垂直的企业，还是把它放在大的社会背景里，看作一个与整个行业相互关联的企业？同样是无法融合的不同标准。

评价一个企业，需要用“进化”的观点去看。

“进化”是女儿教给张树新的一个时髦词儿，因为女儿的玩具里有一种日本人做的玩具，是可以“进化”的卡通人玩具，因此你必须不断地要为此卡通人买很多东西，以支持它的“进化”。

“进化”被张树新搬进 Internet 行业，成了一个饶有趣味的话题，把枯燥的东西变得饶有趣味是她的特长。

张树新说，如果用这个方法去看，中国的 Internet 仍然是恐龙时代，中国 Internet 工业还没有进化到支持商业模式，中国的 Internet 工业还只是刚刚萌芽，明年后年才可能有成型。

张树新说，因为她在做 Internet 之前、做 Internet 之后都赚了很多钱，所以做 Internet 的时候她以为自己会做一个很大的企业出来，她下很多功夫在探索企业管理、业务经营、商业模

式上，但是她后来发现由于整体生态不健全，她在这条商业链上承担了太多的成本。她打了个比方，她本来是卖面包的，赚一个面包的批零差价，但是她却不得不先从种麦子做起，自己建一个面粉加工厂，自己加工面粉出来，做成面包，这个工业链上的每一环她都不得不去做，AtoZ 都干过，都要包括在她的成本里。这样冒险的事情，通用汽车、通用电气做过，它们成了世界知名的大企业。

张树新也干过。瀛海威成了中国 Internet 的第一只恐龙。当人们习惯于从结局反推过程的时候，人们开始认为这是瀛海威的必然结局。

率性女人

如果说张树新与很多 CEO——或者那些“成功”的 CEO 们有什么不同，那么我的结论是，她是先做人、后做事，她是一个真实的、率性的人，她是一个懂得生命本原意义的人，并且一点不错，她是一个极富魅力的女人。

如果不是因为我的书稿时间赶得很急，张树新说，她倒宁愿采用聊天的方式，在一个轻松的场合。轻松下来的张树新和工作中的张树新是很不相同的两个人，做记者的张树新和做网络的张树新以及现在管理风险投资和给人做 CEO 带队伍的张树新也是很不同的人。当然你更很难想象这个在很多打击面前显得强悍和不屈不挠的张树新，在员工面前又是多么的好脾气，在朋友面前还常常是个好主妇。她做事很投入，方式很直接，心态则健康得常常对很多事情满不在乎，有些时候这些特点在商业上不是优点，她说，即使做商业，她也有一个限度，如果超出她作为一个人的性格中所能容忍的范围，她就不用逻辑去

套了，她会为了率性掉头就走而且决不回头。这就是张树新，有时候显得很尖刻，有时候又显得很妩媚，她追求丰满的生命，她做到了。沸沸扬扬的曲终人不散的瀛海威，让张树新以女强人的面目示人，让她的生活充满了硝烟，她成了媒体的焦点，可是谁又知道，当她从瀛海威辞职出来，做的第一件事情会是独身一人，去了乌鲁木齐，为了恢复她心灵的安宁呢？她在天池坐了一天——原来是想去西藏的，女人即使再理性，也少不了浪漫的那一面、肆情的那一面、渴望远离商业社会的那一面吧！

当我以为张树新会充满热情地跟我讲她目前所管理的公司将要实施的宏伟计划，她会如何利用自己谙熟政府语言的优势来创造行业与政府之间的第三种沟通方式时，她却跟我讲起了女儿的卡通玩具和女儿给她的思维方式：进化。也许因为进化是有关生命本原的名词和规则。她用这个本原的词来探究和解释互联网，很多困惑便迎刃而解。我们坐在一起吃三明治，喝星巴克，我已经忘了我们是在京城最昂贵的写字楼之一国贸第三十五层，当她为自己在谈话中找到的乐趣而忘情地大笑起来的时候，我简直无法想象就在三周以前，眼前的这个女人几乎覆盖了所有 IT 专业媒体的最长篇幅的栏目——因为她没有买到瀛海威。

我也以为张树新会骄傲得像一只孔雀，向我展示她亮丽的羽毛——在 Internet 时代，是个百鸟都千方百计要变成凤凰的年代。我甚至预先逼问她的员工和朋友，看看他们是否在她的光环笼罩下对她的缺点视而不见或者避而不谈，但是她却自动打破了这层光环，告诉我她们关起门来多么刻薄地讽刺自己曾经犯过的错误，——“一群傻冒就跳海里了”；也告诉我，她的员工不论谁不满意，都可以冲进她的办公室大叫大嚷大骂一通，我在她的办公室里就遇到员工来抱怨的场面，她冷静得眉毛都

不多眨一下，她说，“很多人可以跟我拍桌子吵架，我错了就改，跟我一起做事情很坦率。”

她告诉我她的缺点，细微至如果某天早上穿的衣服不对，居然都会影响心情；告诉我她最不好的口碑，是老想“操纵”别人；告诉我她不商业至如果突破了她的理性限度，不管在那个限度以内她是多么理性，突破这个限度她就会“不按规则玩了，拍桌子走人决不回头，用所有逻辑去套都不管用。”她说，做一件事情，就算赚得多，但是弄的自己不愉快，然后又花钱去买愉快，从 cost 和 revenue 来看是一样的，那又何必？

工业界的力量

风雨飘摇中的中国互联网企业，似乎显得软弱无力，既无法与市场风险抗衡，也无法与资本抗衡，更不用说向政府显示自己作为一个工业所能起到的作用。

我们讨论新浪、网易、搜狐在今天这个生逢 Internet 冰冻的时代，怎么在这个不成熟的工业中生存？张树新的建议很大胆、很尖刻，“我给你一个新的思维模式，”张树新说，“假如当初新浪、网易、搜狐一起上市，大家不要争谁第一，不要指望这一笔钱拿到就可以暴富，扔掉这些幼稚的东西，理性客观地考虑问题，让王志东做 CTO，张朝阳去融资，著名的职业经理人、现任 CISCO 大中国区总裁杜家滨做 CEO，让丁磊去搞点小发明，把三家的资源合起来、力量合起来，这样这个企业的成本会更低、利润也会更高，那样他们可能今天是成功的，是具有很大影响力的企业。”

而这个行业目前最为危险的地方，是“不同的群体之间没有话语空间”，张树新解释说，这个行业中有几个群体：政府，

特别想支持这个行业，不知道怎么支持；企业，特别想得到政府的支持，又不知道跟政府对话的语言；海外的人非常想报国，不知道中国本土变数，他们野心很大而资源严重稀缺；还有一批人，拿着很多资源，也特别需要新经济整合，也知道行业怎么做，却不知从何下手；媒体，不能沟通这些人，媒体本性喜欢故事，但却不知道深刻的题材怎么总结。

也许跟张树新曾经在中国科学院高技术企业局做过一段时间战略规划有关，她考虑问题比较宏观，并认为算得上谙熟政府的“语言”。张树新有一次和国家经贸委一位副主任聊天，说，“关心哪个企业生生死死没用，应该关心是不是外商投资增加了？是不是一直希望吸引留学生哭着喊着回来？是不是投资都沉淀在中国？这个产业是不是没有污染的，对国家没有害处的，可以提倡的？是不是由于风潮带动大家都学计算机、英语？”结果这位主任说，“为什么没有人早一点向我们这样说？”如果企业不是宏观地看问题，而是希望政府制定支持自己而打击竞争对手的政策，那么，这个行业发展不起来，一个企业也发展不起来，没有工业界的力量，企业永远处于风雨飘摇之中。

做过渡 CEO——帮人生孩子

现在张树新一个主要职业就是在做管理，我说是“借鸡生蛋”，孵化，她说是“帮人生孩子”。从传统企业拆分出一个业务来，她觉得就像帮人生孩子，“孩子是他的，我帮他生，但是阵痛、感觉要知道，但是由于我帮助他的基因因素，使孩子发育更好一点。”

张树新很骄傲的事情就是她带的队伍特别出人。张树新说自己一直是一个 people manager，管人的人，她很大的优点就

是带队伍，让他们互相融合，自动补位，从这一点上来说，她可将将，可将兵。因为她深知自己的缺点，为了防范自己的缺点，她历来不是一个人做事，而是与一个非常优秀团队共同合作。

张树新的特长是从小处入手，从人性处入手，她建一个团队，风格是用最快的速度把心理障碍打破，把人们心里所有的东西都摆到桌子上，不要互相指责。张树新说，夫妻没有经过吵架的过程，也很难变成一体，更何况一群人。一家公司不平衡太多就会出现问題，但不可能靠领导者个人去平衡，惟一的平衡方式，就是坦率相对。

作为管理者而言，张树新给自己的定义是武道很高、武功没有的人，因为第一她不懂技术，第二她不用电脑，第三她不关心操作，但是她认为自己对人理解，对逻辑理解。我疑虑她是否因为自己的领导才能而令手下的人更偏重于操作性而缺少思想，她认为不会，“我希望将高将。我带队伍出人，我最怕没有思想的人，我的原则是很少和不聪明的人打交道。这是我的本性，也是我的毛病，因为我说我没时间教你，所以我的结果要增加各种各样的人。”

这同时也是张树新容忍人的结果，“我自己没有武功，不太容易和有各种武功的人冲突。我本人待人宽容，尽量发现别人优点。”

张树新一直不同意队伍能改变人的缺点，她的观点一直是发挥长处不克服短处，“因为人的个性也是他的权力，你可以不同意，但是要尊重个性。我从小长大，别人老是不尊重我的个性，我一直抱怨，所以我自己特别尊重别人的个性，比如我遇到的人，有人就是要晚上班，有人就是要同居不结婚，你无权评价，因为这是他们的权力，我们总是把工作和生活放在一起。一个人不要改造自己，不克服短处，是因为如果克服短处就回

到人性课题，比如一个团队，一帮哈佛的 MBA 没用，因为团队就像足球队配合一样，是一个团队的价值，必须有人擅长踢前锋，有人擅长守门，不克服缺点的人，要找到能帮你做短处的人。”

张树新的坦率有的时候也让人不舒服，“一件事情包装的很好，我把它刨开，就不好看，让人觉得不舒服，但是我喜欢。我们看到严肃地做一件事情不容易，所以我不喜欢绕弯，我愿意透明。另外因为率性，很多利益我不太在乎，我经常说也许在大街上忽然被车撞了，犯不上计较。所以只要能就和和。”

我是个赌性很大的人

“我是赌性很大的人”，张树新说，她看起来确实是这样。一件事情，她认为如果有 $\frac{1}{3}$ 把握她就去做，另外的 $\frac{2}{3}$ 用理性思考弥补。只要不犯重复错误，问题就会减少，她说，“我们这些人是教训多于经验的人，其实特别宝贵”。虽然被一些人认为是老古董。

张树新的故事是永远不可能被重复的，就像 yahoo! 的故事不能被重复、新浪的故事不能被重复一样，这是在评价一个人的时候遇到的障碍之一。因为不同的人，会遇到不同的机缘，走上不同的道路，寻找到不同的模式。而在一个社会的转型期，很多东西不是自己设计好的。“有一部分是自己设计的，而另一部分则要靠机缘，”张树新认为瀛海威的命运中间，有一大半机缘在其中，因为假如那时候瀛海威也能遇到海外投资，一切都将不同，“但是当时没有这个事情，”所以张树新总结出来，“你做一个模型，你会看到哪些自己可控，哪些自己不可控，”而在今天有些成功的人中间，张树新认为同样有很大的机缘在里面，

如果当时不是碰巧遇到什么事，他们的故事今天要重新编。

张树新赌的东西，就是她所说的机缘。

这个机缘，就像比尔·盖茨遇到保罗·艾伦，杨致远遇到蒂默西·库格尔，比尔·盖茨和保罗·艾伦的友谊是世界上最昂贵的友谊——超过 1 千亿美元，而没有保罗·艾伦的斯蒂夫·乔布斯则是一个孤独英雄的故事；尽管 Yahoo! 如果没有今天的 CEO 不能成功，但当初找 CEO 则并非杨致远所愿。

听起来张树新甚至有点信命，尽管她声明同样相信“运气要给准备好的人”，但是她仍然确信很多命运决定的不可控制的机缘会主导一件事情的成败，“不同道路不一样，是不可比的，只不过人们看到结果，然后推断。”成功没有固定模式，失败同样没有固定模式，即使是一个完美的团队，因为机缘的关系，仍然不等于成功，即使在美国你恰巧有机缘遇到投资者，也只是成功的胜数大一点。

带宽、资本等问题的解决同样需要机缘。“我从瀛海威出来之后，几乎每天都有风险投资人来找我向我投资，曾有人对我说：你只须编一个故事，不管真假，只要许诺去做它，我马上给你投 400 万美元。但我一直没有这样做，因为觉得自己没有必要再去做重复自己经历的事情，那样我依旧会遇到所有曾经遭遇过的困惑，一些宏观的体制问题在短时期内也无法解决。如果只是想做公司，我当时也不会转向 Internet，更容易的做法是，如果单纯只想赚钱，我给身边的一些老板朋友做战略策划，一年也能白赚几百万元。”张树新赌性很大，她还想赌得更大。

她不掩饰自己的野心，她说，做 Internet 的人一定得有野心，没有野心就请别做 Internet，应该为野心正名。

人性的 Internet

张树新热爱网络，最重要的原因是网络是人性化的，它是有史以来最人性化的工业，也是最能够顺应女性本质而发展的工业——“Internet 提供了最大可能的人性关怀，传统的技术是关心物，而它才是关心人，在这一点上，作为女性可以得心应手，我会比其他的男性更容易适应和感觉这些东西，包括设计一些服务和业务。当然不能因为强调了女性的很多感觉而否认她们的理性和思维的整体训练，我觉得自己恰恰在逻辑、思维的严密训练和系统的控制设计能力方面和男性并没有任何的差别，而不是像很多人所认为的那样，一提起女性，就认为她们没有很好的思维能力。”

而女性在这个工业中所能获得的机会，也将是前所未有的，这就是为什么这个工业中会涌现出如此众多的女 CEO 们，并显得如此风情万种的原因，张树新认为，“Internet 对整个社会经济的重组造成了重新洗牌的机会，里面也有很多适合女性的东西，比如这一产业的高速变化。众所周知，相比较于男性角色，女性是更适应变化的一类人群，男性的惯性相对要大一些。女性拥有直觉，而这个变幻莫测的行业中前所未有地需要直觉。女性更擅长在理想和现实之间的把握，男性则往往游移在这两者之间，很难做到平衡。Internet 就需要这种平衡，非常现实的人不应该去做 Internet，它每天都需要不断的想象力和创造力，也许某一天一个 19 岁的天才少年也能改写它的轨迹。

Internet 意味着将不断打开新的空间，赋予人们将其中的商业机会变成现实的情境。Internet 就是一个梦想，需要人们每天都去丈量这一梦想和今天现实间的距离，然后再拿出你的操作方案，这也许更适合女性，女性有一种本能，总在设想自己要住更大的房子，我的厨房还要些怎样新的改进，然后去掂量自己的钱包，琢磨如何去达到这些目标；就像许多女性很天性擅



长去服装市场砍价，用很便宜的组合找到最得体的衣服一样。

Internet 就是一个梦想，需要人们每天都去丈量这一梦想和今天现实间的距离，然后再拿出你的操作方案，这也许更适合女性，因为女性有一种本能。

再往深层发展，女性的很多本能会在 Internet 这一行业的组合中体现她的能量。今天人们看到，在某些区域女性已经构成了最大的上网人群，因为女性很希望个性化，不愿意看到大家都穿一样的衣服，也希望自己能得到个性化的服务，使得自己和他人是不一样的。无论是个性化的需求，还是更加人性化的内容，正是 Internet 正在提供的可能。Internet 很大的一个市场就是度身定做商品，从书籍、服装到量身定做的心理咨询和法律服务等。”

不想出名

出了名之后的张树新，现在对出名很有戒心，一个原因是她认为自己这个“special case”老是没有人能够正确的“understanding”，另外一个原因，她觉得出名对她已经没好处了。“好处”指商业价值，继续出名，张树新无法获得更多的商业价值。

想给张树新写书的人很多，不乏名记大腕，张树新都婉拒，她觉得互联网现在还远没有到水落石出的时候，很多事情现在都是中间过程，无法评判是与非。很多事情现在写出来，可能会给人一种错觉。而且写她的书，要写很多事情，可能有太多真实的事情是现在不能说的，而不说这些事情，对于她来说是不完整的。她举例子，比如当初电信资费出台的时候，很多第一版是在她的办公室里算的，是当初计委资费处处长跟她一起算的，而这些，5年以后，10年以后，才会成为无碍的回顾，被揭露的秘密。

不想写书或被写，张树新也同样总是经常在反思自己，“我需要炒作吗？”看透了炒作可能更多地是为了融资，她觉得不需要。“我融资很容易，而且都是 cash（现金）”，张树新说。

那么在她认为的被媒体写得很乱和不能够被“understanding”的理由面前，需要解释吗？张树新拿出了她的高傲劲儿，“再过5年，一切都清楚了，今天的解释就会变得完全没有用了”，而且她不想证明自己，她觉得用来证明自己的时间可以用来去做许多别的事情，也许是她认为那些更具有商业价值的事情，或者能给她带来快乐的事情。

不过张树新还是有一句最想通过我告诉大家的话，就是她做瀛海威之前赚了很多钱，做瀛海威之后也赚了很多钱，就是

做瀛海威的时候不挣钱，但是最有名。

对她来说，可能成功或者不成功、成功是否意味着出名或赚到钱，真的有分离的评判标准。

所以张树新的人生哲学很可能还是浪漫主义派或理想主义派的哲学，她说，成功的定义，在她来说是人的心理取得平衡的过程，一个平民可能活得很舒服，一个有钱的人可能活得很痛苦，因此张树新的人生价值观是，如果你觉得是得到公平的回报了，你就是成功了。

当然，我的观点是，如果人不是被现实主义逼到墙角旮旯，无路可退的话，都是愿意残留一点浪漫主义的，那是本能。

我还是希望张树新能写，并不自量力的劝说了她一会儿，她记者出身，又有这么曲折富有故事性的经历，知道很多我们做梦也想不出来的内幕，况且她本人也有非凡的洞察力。她也承认，“我认识 IT 人和本性，我可以写很多东西，我考大学是全中学语文第一名，但是多年来我一字不写，现在没有必要给自己盖棺定论。”不过张树新就是那个很容易让很多事情变得有趣的张树新，她改到我的角度或者书业的角度，做了个有趣的计划，“最好能爆出来我还谈过三角恋爱，这本书就会特别好卖。”她也认识书业的本性，跟所有这些泰然的或者不泰然的本性和平相处，互不滋扰。

书和媒体都需要故事，而媒体具有商业价值，有了媒体很多人的态度就会情不自禁地变化，开始做秀，开始讲故事、编故事或表演故事。张树新深知这些不知是媒体悲哀还是“演员”悲哀的弊端，她有的时候拒媒体于大门之外。

前不久张树新做东，请很多最有名的人——网络公司的 CEO 们在昆明开了几天会，第一件事情是，确定一个记者不要，“否则有了媒体，有人就要开始做秀，就像 CNN 一定希望科索沃打起来，媒体希望把知道的事情告诉大众，这个就会影响

某些人，”同理，如果有投资人，做秀的动机也存在，这都是互动的链状关系，所以为了让大家讲真话，四个前提条件是：没有媒体，没有投资人；只互相攻击，不要互相吹捧；实实在在地看怎么合作；总结问题是共性的。

这个我认为不见得是必须要归罪于媒体的责任，尽管张树新认为，假如某个记者断章取义，单独抽出某个问题讲出去，也会害人，但是我认为，讲话的人责任是主要的，因为商业需要，他们做秀，报喜不报忧，甚至不诚实，给人以错觉，这只能证明他们乐意利用媒体，甚至违反基本准则地利用媒体，而不能证明媒体乐意被利用、被曲解，乐意帮助他们传播一些片面的事实甚至非事实。有的时候我觉得，中国的互联网行业，有很多地方还相当不成熟，但是有技巧地说服投资人或者利用媒体，是最先成熟起来的，甚至成熟得有些腐朽了。

张树新对此各打五十大板，一共打了一百五十板：“媒体需要成熟，讲话的人需要成熟，作为阅读者的大众也需要成熟。大众应该知道，媒体不是对的，媒体只是一种渠道。”张树新据此解释了为什么自己的形象在公众面前是乱的，因为每个记者发自己喜欢的一段，大众则不知道这些，全盘吸收，全盘相信，因为张树新的故事中，因素太多，情节太复杂，用她的话来说，不能把一些事情扭在一起，“我个人认为任何一个写东西的人心里有一个希望的 MODEL，没有人描写是极客观的，即使你做到客观描述，大家掌握信息不一样，比如没有一个人知道张树新在家里什么样？是不是好妻子、好母亲？没有人当初知道倪萍在中央电视台笑的时候，她其实正在离婚……”

“我一直怀疑媒体你到底懂多少？”所以张树新养成了很知名的考记者的习惯，本记者对张树新的第一次采访中，前半个小时也同样全是被考，被十分犀利地提问，直到她咬一口三明治（我们的午饭），我才算喘到一口气。

但是对于有智慧的记者，张树新给予的尊重也是令人艳羡的，一旦你迈过门槛，她是个很好沟通也很好相处的人，很多记者后来跟她做了朋友，尽管不便再写她。

中国 Internet 的 Data 在哪里？

张树新说，她一直有个理想，研究中国 Internet 的 data 在哪里？这是很 serious 的一件事情。这句话的意思我认为是说，怎么样用科学的方式建立研究中国 Internet 的模型，把它变成一个理性化的可控制的系统。

这是因为在中国 Internet 发展历程中，非理性化的东西其实不仅一直存在，而且一直很大地影响着这个工业，“比如我们现在回头看我们当初做的事情，说的好听我们是创业者，说的不好听我们是跳梁小丑，我们在折腾这个工业，让这个板结的工业松动了一下。”因此张树新觉得这个问题是一个系统问题，“我看到的事实是，我们让这个工业变成活动区域，形成催化剂，但是在这个工业的企业模型还没有定下来的时候，谁也不能说自己是一个企业家。”

“原罪论”是张树新一个著名的理论，跟她的“机缘论”有点类似的宿命色彩，我个人认为，当一个人深度地研究了哲学、命运或者诸如此类的“教科书问题”之后，或者经过异乎常人的命运起伏之后，或者在此前此人的智慧一向无往而不胜的话，除了上述两个理论，第三条道路的空间很窄。而这两解释，欢乐英雄不至于变成“风萧萧兮易水寒”的那种英雄，对历史有意义，对个人也不是最佳选择。

张树新认为中国新经济有原罪，是因为游戏规则的不确定和大量的灰色地带，这从有了民营企业家的命运就一直

是证明着这种原罪的存在。“回头总结中国所有民营企业家的出身，你会发现，都与策划有关。他们无非是把这个国家由于体制的落差形成的巨大空间通过某种智慧做了组合，于是有了民营企业，否则，按照中国传统体制的运转，中国是不应该有民营企业。站在这一角度来理解，中国的民营企业肯定是有原罪的，无论是中国最早的房地产商、今天所谓炒二级市场的证券银行家，还是当年去南方炒地皮、今天又跑回北京来炒房地产的资本持有者，无一例外。

其实，他们所利用的还是一些在中国没有规定的规则和大量的灰色地带，这群人都是才识过人，一开始并没有多少生存空间，只是利用这种体制上的落差和短暂的商业机会，正像何清涟女士在《现代化的陷阱》一书中所描述的那样，这里面有恶劣的权力寻租，也有不恶劣的，但需要明确的是，没有这些，也就没有中国式“新经济”的形成。

在中国，“新经济”经常通过银行和银行间的关联做一些事情，是很中国式的一条道路。1994年我在美国与一批在美留学的同学聊天时，我就说：你们根本不了解现在的中国，也无法了解，因为你们离开祖国10年，不知道这样一种“新经济”一定得通过这种方式来实现的，就像1个世纪前的美国一样。

从“新经济”中诞生的一些人开始逐渐规范自身，谋求与西方接轨，另外一些人直到今天还在用过去的成功经验做事情，于是很快就倒下了，除非他快速学习，适应环境的变化。中国的特殊情况是，在不到100年的时间里发生的一切几乎压缩了西方国家几百年的发展史。10年中，我也见过太多的这样的变化。

就我的个人性格而言，坐视这种变化的发生我做不到，我的教育给了我科学的头脑，而这样一种“新经济”对我来说是一种障碍，因为它不合科学，也有悖于我个人的道德准则。在

这样一种大潮中我不可能赚取很多的钱，但可以在帮助他们的过程中解决自己的生计问题。我曾开玩笑说，今天在 IT 圈里挣扎的与他们相比倒好像是两类人，IT 里的人大都跟着洋鬼子亦步亦趋，从白领打工者做起，积累经验后，再去开个小公司，无法跟“新经济”大风大浪中弄潮的大腕们相比，后者在与洋人对接的过程中会感到非常困难，因为以往的成功经验现在已经不管用，对于擅长把握无规则游戏的人来说，太多的规则会使他裹足不前。

对于从国外留学归来的人，在某些方面他们会占上风，但在另外一些事情上，他们与“新经济”中出现的大腕们对垒还有差距，后者也是一批非常优秀的人，他们有的骨子里有着非常正统的东西，在国家机构待过，受过非常正统的教育，在 1989 年前后，他们中的一些人一无所有来到南方，用他们所有的知识和经验的积累来研究这种体制落差，到今天成就事业，也非常清楚其中所有的原罪。

清楚原罪和不清楚原罪是完全不同的，清楚原罪者一直在力图改变自身，逐步走向国际化，与国际接轨，这代企业家走到最后会沉淀出不同的层次，正缘于此。

张树新当然是属于清楚原罪的人，也许她曾经不清楚，也许今天有很多人仍然不清楚或者不相信。瀛海威遇到的问题，张树新定义为“原罪发了”，因为张树新和瀛海威利益虽然一致，但是产权制度不明晰，民营企业、国营企业、风险投资有原罪，企业缺钱，但是按照规矩这笔钱是没有的。在“新经济”的孕育过程中，一种不可忽视的力量就是人们必须看到它的远景，让远景早日到来，这离不开技术驱动和市场驱动，还有就是资本驱动。Internet 在中国的发展受到的制约因素有很多，但按照其权重来排列，最关键的只有几个。首先是带宽，直接与电信改革相关；其次是资本；最后才是市场、多种上网终端、内容

之类等连带因素，这其中，带宽和资本最为重要，前者关系到体制，后者关系到资本市场的发育。原罪的解决途径，张树新认为，是要等到中国 Internet 形成抗衡资本的力量，形成自身有力量的企业，如联想、海尔，资本在其中的影响力不强，就是因为他们形成了可以抗衡资本的力量。而“新经济”没有形成抗衡资本力量的一个原因，张树新坦率地指出，因为一些企业家自己要做百万富翁。

“原罪论”是张树新的观点。而我的观点是，“原罪”正在有所改变，如果跟“原罪”相比则我觉得还可以有一个类似的现象，我姑且称之为“原福”论，就像拿到风险投资就可以开始“新经济”，就可以含着金钥匙，坐拥一切一样，至少在事实面前，肯定将要同时也正在逐渐成为历史，成为“special case”。

最终，所有 Internet 的 data 都将成为理性的，可控的，有规则的。

喜聚不喜散

生活中的张树新具有北方女人的爽朗、热情的特点，是个不错的朋友，甚至颇有侠义之风。周末的时候，张树新特别喜欢开大 party，招大堆的朋友去家里玩闹，她则会亲自下厨，为朋友奉上美味佳肴。用张树新自己的话来说，她是贾宝玉型的，喜聚，不喜散。

喜聚不喜散也是张树新走到哪里（指在哪里担任公司领导职务）身边都有一群人的原因。

这一大群人都受张树新“操纵”，而且心甘情愿。这个有思想、有主见的女人，会深受什么样的人影响呢？张树新说，她很难崇拜谁，但她会佩服一个人，她佩服能够做下来做科学研

究的人，比如她的科大校友、美通公司总裁王维嘉，她佩服比尔·盖茨，佩服郭士纳，因为他们在微软和 IBM 已经发展成为很大的公司的时候，仍然能够创新，她佩服柳传志和张瑞敏，因为他们是真正做企业的人。

张树新不喜欢知识面很窄的人，这个影响来自于她的父亲，她父亲是个核潜艇材料专家，但是他带张树新参观故宫的时候，他可以跟张树新讲 3 天 3 夜，告诉她故宫每个房间发生的故事。在张树新眼里，父亲是一个博学家，她喜欢这样的人。

要论张树新最佩服的人，上大学之前是居里夫人，因为她具有很强的人格力量，她因此而选择了学化学；张树新佩服很有骨气但没有傲气的人，假如一个人坚信马列主义，不是嘴上说，而是坚持终生，不是作为私利的武器；她佩服坦率的人，佩服学者，佩服很多知识渊博的人，她自己也努力去做，但是知识不是用来卖弄。

当她谈起自己因为曾经当过一个女学生会主席，所以一毕业就结婚的时候别人是多么诧异，我问她，“你是否在心底里认为自己跟绝大多数人不一样？”张树新回答说，人的很多东西都是一样的，比如结婚、生孩子、孝敬父母，她认为自己不一样是因为她会把很多看上去很无趣的东西变得很有趣，然后喜欢它， she 会把平凡的生活变成人性研究，比如她经常去研究为什么读 MBA 不管用？她喜欢挑战智慧的事情，比如跟中兴发，她说自己从第一天就猜到那个内幕，但是当时她没有证据，“所以我们设计了一个结构，让所有的事情全都出去，看着他走到我们设计的那一步，你不觉得很好玩吗？”

每个人都愿意维持私密的生活，在这些私密的生活空间里，张树新很俗地活着，她临睡前看《时尚》、《旅游》、《世界电影》、《家居设计》，“俗的不得了，”这也许也可以是我推断张树新自认为与别人不同的一个证据。“同时我看古兰经，海德格尔，萨

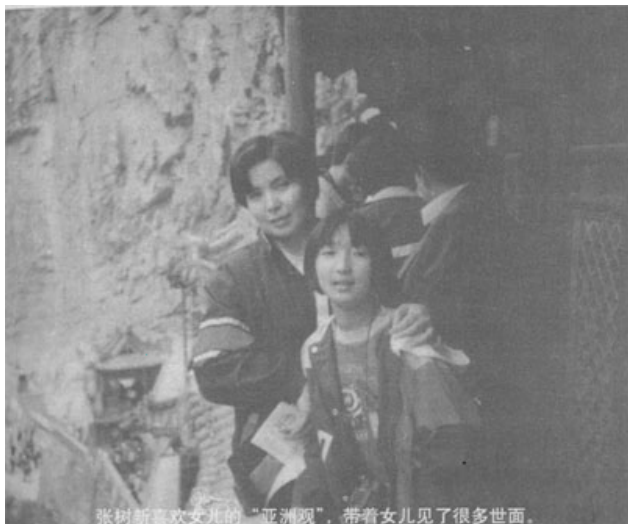
特，我很难说最喜欢什么书，我是个杂家，看书很快，我喜欢大作家写小文章，如毛姆的《人性的枷锁》、房龙的《地理》、龙应台的《野火集》和她后来的作品。”张树新喜欢用宽泛的思维方式，但是着眼具体的小事情。

张树新自认为是一个杂家，这体现了她着意追求的生命“丰满”，也令她成为一个千面女人。她曾经在有时间的时候在电台客串职业女性心理咨询，包括什么叫人格健康，还帮人客串解答生孩子之前9个月每个月干什么，她也同样扮演一个企业顾问角色，回答有关传统企业转型或者资本运营实现第一跳的关键，从战术到战略。

女儿的亚洲观和标准的 C00 丈夫

张树新的女儿在美国读寄宿学校，13岁。张树新一直设法让女儿受很好的教育，这种教育包括一种眼界的教育，她很喜欢今年国庆节去美国看女儿，女儿一说就会说到“我们亚洲”怎么怎么，她喜欢女儿这么小，就能够这么宏观地看问题，喜欢她的“亚洲观”。张树新带着女儿见过很多世面，女儿生下来





48 天张树新就带着她坐火车，3岁就坐轮船，2岁半坐飞机，很小就跨洋过海去很多地方。所以女儿从一开始就知道世界很大，不会以为自己眼前所见到的就是整个世界。张树新觉得自己这一代人都不都是很小的时候就见过很大世面，很容易以为自己眼前的一点就是整个世界，喜欢按照自己有限的经历去臆测事情。

女儿跟张树新一般高，长得比张树新还漂亮。张树新觉得在这一点上很对得起女儿，因为女性是需要扮演社会风景的角色，这是她们与生俱来的使命。张树新认为，女人如果漂亮，在未来的仁途中就不会有很大的挫折。

女儿很健康，这是张树新对女儿最大的希望，健康是从身体的角度和人格心理的角度两方面来说的，张树新希望女儿不会感到受压抑，因此处事平和，张树新认为自己能够处事平和就是太健康了，她说自己是个心理和生理都过于健康的人，所以根本不在意很多事情。

女儿很独立，我问：“她有思想会告诉你吗？”张树新回答

说，“如果她觉得我们懂的话。”女儿觉得父母对卡通的理解就很幼稚。

女儿在家里很平等，“平等得要命，因为我和老公是中学同学，我们就平等得要命，加上女儿，也是平等得要命”，张树新很尊重女儿的意愿，甚至不惜做一个学校眼中的“不合格家长”，女儿从小学钢琴，有一天说她再也不想学了，她二话没说，没有劝过女儿一句。美国的教学方式，其实一般中国家长很难接受，因为学校根本不念书，今天去野游，明天过万圣节，全靠小孩子的自觉性。

第一次采访张树新的时候，她的丈夫姜作贤来叫她吃饭，我不明底细，一点也没看出来他们是夫妻。“没有人能在工作场合发觉我们是夫妻”，张树新说，这可是很令人向往的境界，凡是能够和谐到下班上班同样和平相处的夫妻，我觉得一定是美满的，否则一定找个理由或者模式，大家分开一下。张树新说，他们被朋友评价为是将可以在一起最久的夫妻。

在这本书中，有几个人的观念是和谐夫妻需要相似，需要相似的经历、相似的观念，需要默契，互相容易理解和沟通。张树新说，她和丈夫是和谐、互补的，她没说自己是标准 CEO 性格，不过她说她老公是标准 COO 性格，“我是自己不开车，不用电脑，那个人则恨不得自己有 3 个 notebook，是个工具型的人，我开玩笑说，有一天这些人被抢走笔记本和手机，就不知道自己是谁了，可是我知道，因为我的信息都在脑子里，我本人生活特别不科技。”哈哈，也许有一天，我还会写一本书作为这本书的续集，名字叫作“女 CEO 的丈夫们”，全面解析一下他们是 C 什么 O 的性格。

“我觉得因为有创意、有激情、坚韧不拔地做一件事情，所以最后都能成功，”这话可以概括张树新的人生或者信念。欢乐英雄，激情女子，这就是我眼中的张树新。

A black and white portrait of Zhang Jingjun, a woman with short dark hair and glasses, wearing a dark jacket over a light-colored top. She is smiling slightly and looking towards the camera. The background is dark and out of focus.

张静君

张静君：1965年出生

1982年毕业于华南理工大学计算机系，进入广州市电信局工作
1985年在广州市电信局科技务局副局长

1986年在广州市电信局黄埔分局局长，飞华公司董事长、总经理

1995年3月创办广州视窗(gznet.com)，该网站被评为“99中国(综合门户类)十佳网站”，CNNIC1999年中读者投票网站评比第11名。1999年底评比第16名。1999年第二届中国村电脑节用户评选十大知名网站

1998年3月创办163电子邮箱(163.net)，该网站是中国注册用户最多的网站，注册用户数超过500万，一直以来被多个权威机构评为中国十佳网站的前5名

1998年12月，被评为“1998年度中国Internet市场最具商业价值的十大名人”第一名

2000年2月27日，就辞掉无线职

2000年4月6日，张静君和梅道鑫投资的时代财富Internet咨询公司开业，现任广州市时代财富科技有限公司总裁。此外，张静君目前是中山大学岭南学院兼职教授，广州日报大洋网顾问

2000年9月21日，张静君领导的时代财富科技公司推出了公众服务网站——上司指南goEway.com

坦荡张静君

成也 163，败也 163，这个闹成了“事件”的 163 把张静君的人生整个洗了一次牌。因为 163，她在广州数据局付出的 18 年青春岁月似乎一下子灰飞烟灭，但是她也因此得以走向了更为广阔的天地。现在张静君说：就算失去一切，从头开始她也可以活得很好。

18 年过去了，张静君 37 岁，她创办了一个今天价值 3.7 亿元港币的企业，自己没有因此拿到一分钱；她帮助过一个今天个人身价过亿美元的网络新贵，连“帮助”的名分也没有得到。今天的张静君只是一个投资几十万元、统领二十几名员工的“小”公司总裁，但是她的意见，比一家 163 企业的沉浮更能够影响中国互联网行业的发展，她的意见，也比许多价值惊人的互联网企业领袖的意见更受人尊敬。

37 岁仍然是创业的好年龄。她新的工作是做网络咨询，于是她的经验可以被更多的人分享。

她出来了，才知道有很多机会，更多的事情可以做。她说，“就算后来体制容不下我，我没有一切的地位，失去一切，我一样能活得很好。”

重新创业，张静君最大的财富就是她本人。她踏实，有积累，她的 18 年充实的生活经历跟那些学管理、出来轰轰烈烈干事情的人不一样，现在的人追求更快更精彩，而缺少诚实、脚踏实地和耐心；她善于组织调动，做过开发、做过项目管理，管过 300—400 人企业，一个新的企业从零开始，她知道做什么样的架构找什么样的人，把互补的团队组织起来是她的强项；她是个温和的人，但也是敢担风险的人。她的目光敏锐，也善于抓住机会；她尊重个性，宽容人性，能够服众。



重新创业，张静岩最大的财富就是她本人。

张静君的理想是要做一间中国 IT 行业的麦肯锡,但是跟麦肯锡不一样,她要做一个更实干、更务实的顾问公司,一个中国的顾问公司,一个更了解中国、中国的网络、中国的政策、中国的人的顾问公司。

做生意诚信第一,张静君说,客户对他们的评价是,说到的一定做到,还会给客户更多的支持。

张静君做事认真,以至于自己认为已经成为缺点。

管理过权威的国营大企业,创办过纯粹的私营企业,从巅峰跌入低谷,又重新振作起来,大起大落的三个阶段不过短短一年的功夫。一年里,世界变了许多,Internet 的世道变了许多,张静君的职位变得更多,但她惟一不变的是依然坦诚的玲珑心。

“出来了才知道人生精彩”

像一只从笼子里飞出来的鸟儿,张静君第一次发现自己有坚韧的翅膀。

说张静君动荡,是因为她经历了人生大坎坷,她亲手创办了一个网站,又亲手把这个网站卖掉,卖掉的价钱是当初投资的 10 倍,她却因为这件事而被迫离开了她工作了 18 年的地方,离开了她从来没有想过要主动离开的地方。这个网站就是 163.net。

她本来并不打算飞的。但现在她说,出来了才知道人生精彩。

或许因为 18 年一直在国家机关任职,张静君怎么看都是一个乖乖女,待人待事的风格很内敛,说话也是点到为止。在有的时候有点浮躁的互联网行业,这个风格肯定会被很多人喜欢。

尽管张静君不能称为美女,衣着打扮也完全谈不上时髦,

但是 37 岁的她依然年轻,有一点广东口音的普通话清晰而且不失娇媚,人也温婉柔和。而且她对行业一直保持着敏锐的感受力,谈吐中观点清晰,言之有物,令人不敢忽视。19 岁从华南理工大学毕业,一直在广州电信局工作,这 18 年似乎是她人生最好的岁月了,人生拐了一个大弯,但她也因此因祸得福。37 岁仍然是创业的好年龄。张静君被评为“1998 年度中国 Internet 市场最具商业价值的十大名人”第一名,尽管当初完全没有想到,有朝一日她将通过网络咨询业验证和延伸起她的商业价值。但她做网络咨询,经验确乎可以被更多的人分享。

被免去广州市电信局数据分局局长的职务,张静君休整了 2 个月,选择了 2 个月,这 2 个月有 13 家企业邀请她加盟,她婉拒,然后跟搭档杨震霆创办了时代财富网络咨询公司。

风过了无痕,她似乎已经重新找到了自己的位置,她的灵魂已经在新的生活中渐趋平静。

互联网本来就是一个大起大伏的行业,互联网本来也就是一个让人回归自由的行业,互联网也将是一个越来越清澈的行业。



当从头开始成为别无选择之后，张静君恢复了平静。张静君学会了尊重现实，不合理的地方总是存在，但是一方面不是她所能改变的，另外一方面去抱怨没有用。

以前张静君有很多话要说的时候，却不能和外界自由沟通，她说什么，要遵守一个大机构许多的规矩，甚至要预先拟定、审查，她有很多难言之隐不能讲出来。可是现在她不再担心了，她想说什么就说什么，想做什么就做什么，自己可以选择，自己可以负责。她是一只重新被归还了天空的鸟儿。

广州还是广州，还是她的家。因为治理污染卓有成效，广州的天空现在更清澈了。

“冲黄灯没冲过 163”

1999 年 11 月，张静君以飞华公司董事长的名义在合同上签字，以 5000 万元人民币的价格将 163.net 卖给了深圳新飞网；2000 年 2 月，因未经上级主管部门批准、被怀疑涉嫌国有资产流失及有暗箱操作可能，张静君被免去广州市电信局数据分局



张静君做错了很多事情，所以做出来了中国知名的广州视窗和163电子邮箱，她自己也成为中国互联网行业最具商业价值的老人并且今天正在利用这个称号创造价值。

局长的职务；2000年4月，张静君开始筹备时代财富 Internet 咨询公司；2000年8月，163 被 Tom.com 以 3.7 亿港币的股票价格收购。当时 163 已经赫赫有名，被公认为国内第一家提供免费邮箱的站点。而新飞网则寂寂无名，后据记者调查，神秘的新飞网在与飞华公司成交 163 收购的当天才在深圳注册，名义为几个中国留学生。后来 163 被转卖给 Tom.com，则遇到了新的麻烦——那笔交易果真具有“左”卖给“右手”之嫌，前者的注册人王斌就是后者的 CEO。

巧合的是，当时人们在 163 事件的所有怀疑最后在瀛海威收购案中变成了现实，“左手”真的卖给了“右手”——欲收购瀛海威的兆比特为瀛海威大股东中兴发公司相关人士注册公司，导致张树新红颜一怒告上法庭。

这些关于 163 的怀疑沸沸扬扬之后，有关部门震怒，其一是因为出卖 163 没有请示广州市电信局的上级主管部门——省邮电管理局，然后认定 163 成交价与实际价值不符，怀疑作为当事人的张静君等董事涉嫌黑箱操作，好处暗渡，与新飞网有私下交易。

调查开始，这个坦荡荡的董事长表示欢迎：你们来查，任何东西，都可以和你们讲，惟一的要求是查完以后，给我个答复。她还在广州市数据分局和飞华公司 1999 年底工作总结大会上，含泪表示：“如果出卖 163.net 有什么问题的话，我愿一个人承担所有后果！”

2月1日，张静君的乌纱帽被一撸到底。但直到这时候，也没得到一个她要的答复。

至今张静君在谈到诸如丈夫的工作单位时，仍然会强调——国营的，她喜欢穿那种很革命的带点灰度的红，红领巾的那种红。

任数据分局局长的那段时光所做的许多事情，后来被张静

君称为是“冲黄灯”，意思是说，要做的事情不是不能做，但是中间是灰色地带，很多东西如果完全按规矩就要停下来了，但是如果你确实很想做好这件事情，冲一冲，也就冲过去了。张静君冲过了很多“黄灯”，所以做出来了中国知名的广州视窗和 163 电子邮箱，她自己也成为中国互联网行业最具商业价值的名人并且今天正在利用这个称号创造价值。

做互联网的人都明白，跟其他行业相比，速度的重要性可以乘以十倍。张静君当时确实觉得在 Internet 时代，按照过去的决策速度，很多东西用原来的方式在这个行业是不能适应的，而她又一直特别想做一些事情。她认为努力冲一冲，说不定可以冲出一条路来。所以 1997 年，1998 年，她一直冲在很前面。顺利也使得她胆子变大，以为就算有些事情当时看不完全符合政策，但是只要自己所做的所有事情，出发点都真的是为了企业好。她觉得不管怎么说最后事情总是会按好的方向走。但事实证明这是一个很理想化的愿望，因为那个小小的飞华公司冲得太前面，因为小小的张静君冲得太前面，结果不能被体制所容，成了替罪羊。

人事内幕不可言说

张静君说她免职的过程中有很多内幕，但是她也坚持对这些内幕保持缄默，“从来没有对别人说过”，因为里面原因很复杂，很多事情凑在一起，在 163 上给她算了一次总账。似乎可以猜测如此讳莫如深的内幕主要是人事的纠葛，结果最后她成了牺牲品。而涉及人事，很多东西就不再能讲得清楚。飞华高层内出现分歧是一个猜测的方向，根据是交易之后，有关 163.net 及飞华公司的种种机密均由飞华公司的高层领导传出，

而且，消息尽为不利于张静君等人。此外，当时开明的、支持创新的原电信局局长 1999 年底正好退休，这一人事更迭令她失去了原本一直得到的支持，她孤立无援，也许是 163 事件如此结局的一个因素。

现在她的经历也让她明白，“冲黄灯”的风险在于，如果冲过去，上面会说，这是我支持你的结果，但如果冲不过去被截住了，责任是你的，不会有人来帮你。

产权不明晰，是 163 事件的深层原因，飞华的前身是数据分局的门市部，经营传真机、电话机、打印机之类，并没有独立法人资格。直到 1995 年单独注册成立公司。50 万元注册资金由数据分局职工福利基金支付，董事会 7 名董事中，董事长由数据分局局长担任，总理由数据分局副局长担任，而大部分成员则来自数据分局工会。公司在此后将业务逐步转向网络数据服务，发展成现在几乎是数据公司替身的飞华公司。从飞华公司的形成、发展历程来看，其性质显然不完全吻合现在《公司法》规定的集体所有制企业的条件。作为当时管理部门办的“三产企业”性质难以确定，张静君等人按照集体所有制企业来运作，而有关部门则认定其为国有资产问题。

如果不是因为恰逢 1999 年 9 月，信息产业部部长吴基传重申了国家关于不准外资进入互联网的政策，163 本来并没有打算卖，但是规定一来，无法引入风险资金，又无法支撑下去，只有选择卖。好在卖并没有断送 163，163 仍然活得不错。

163.net 是网易公司开发的软件，1998 年 3 月飞华投资购入，花费 119 万元，之后投入 400—600 万元购买设备扩容等，卖出 5000 万元，扣除其他附属系统和税收，利润 3000 多万元，不到两年间，增值近 10 倍。今天算这笔账，张静君仍觉得当初她的决定没错，尽管她出售 163 的时候网络公司的股票疯涨，可是这种情况并没有持续多久。由于资金困难，卖 163 是不得已，

但拖下去更没有机会了，总不能让 163 坐以待毙。那时候，飞华公司要的都是现金，其他网站出售一般拿的都是股票，不是现金。股票和现金中间价值差很多，算法完全不一样。如果当初 163 也是要股票，而不是要现金，当然会高过 5000 万很多。可是股票的价格就要波动，要受市场相当的风险。163 成交的时候是在整个市场最发烧的时候，股票价格非常高，而现在，张静君说，股票跌到可能是那时候的 1/10。所以他们那个时候不敢拿股票，现在也证明不拿股票是对的。

在 5000 万的价值点出售，与投资相比，办了 2 年的 163 增值了 10 倍，转手新飞网和 tom.com，它的用户一直在持续增加，一年以后的今天，用户数已经接近出售时的 3 倍。至少如果把 163 看成是张静君的孩子，她还算个好母亲吧？即使这个孩子被过继给了别人，总算一直都有出息。

丁磊、Carboy 和张静君的 1997

网易刚搬到北京来的时候，丁磊有段时间觉得特别累，他对我说他更喜欢广州，因为他认为广州是个很适合创业的地方，北京不是。张静君说，“那是因为他遇到了我。”

1997 年在广州找到张静君的时候，丁磊的网易只有 3 个人，没有一条“枪”，但他有 idea。张静君所在的数据分局给了网易最初的“枪”和“炮”，服务器、网络带宽、甚至电话、办公室。



张静君所在的数据分局给了网易最初的“枪”和“炮”，服务器、网络带宽、甚至电话、办公室。

163 后来是丁磊开发的免费邮件系统的第一个买主，用了这套软件，163 成为公认的中国第一个免费邮箱，用了这套软件，263 成为中国的第二个免费邮箱。163 的价值主要来自于免费邮箱注册用户。从网易来看，张静君帮了丁磊，从 163 看，丁磊帮了张静君。

1998 年，丁磊将 163.net 转卖给飞华公司，收了 119 万元。但由于无意或有意的疏忽，丁磊没有改动域名注册人，1999 年 7 月，163 的域名注册人的名字还写着丁磊，所以后来的 163 收购风波中，丁磊也卷入其中，飞华公司再次找到丁磊，签订一个补充合同，支付一笔费用后，才改换注册人，将 163.net 的域名管理权限改成飞华公司，扫除了 163 交易的最后障碍。以至于丁磊一直被认为是 163 的所有者。从张静君看来，她从来没有从丁磊那里拿过钱，反倒为 163 的缘故 2 次付钱给丁磊，一次是软件，另一次是域名。最终，163 和乌纱帽一眨眼就双双离开了她，今天看起来，只有当年利用数据局长的权力和资源支持丁磊的风险是她的。

后来张静君和丁磊之间显然并不愉快。也许让丁磊不平衡的正是张静君上面的话。这话让人听了，就值钱。张静君说，丁磊是一个好胜的人，他也许会把当初在电信局的日子认为是寄人篱下的受气日子。张静君说，丁磊现在已经变得很陌生了。丁磊的 idea 后来被证明非常值钱，他自己也成为中国最年轻的网络富豪。当然，离开广州之后，有一段时间网易的上升势头很明显有所下降，1999 年 1 月他将网易自广州迁入北京，1999 年 7 月，网易在 CNNIC 的排名中，从 1 月份的第一名下降至第五名。

张静君也有 idea，如果说当年她支持丁磊，说到底运用的是权力+idea，以及胆量，那么现在时代财富已经进入了大众赛场，轮到大家都比 idea 了，张静君的 idea 值多少钱，市场可以

检验得出来。

同样是在 1997 年，张静君开始了与目前时代财富合伙人杨震霆的共事，杨震霆的网名 carboy 很知名，他做的个人主页“完全上网手册”令他得到了网上雷锋的称号，也确实成为很多初上网者后来成为“大虾”的宝典。遇到张静君之后，杨震霆的经历就和张静君密切相关。张静君用一种可以听得出强调语气的口气说，杨震霆原来是个“生意人”。杨震霆大学毕业以后一直做生意。1997 年飞华扩编，他受张静君之邀加盟，任市场总监，163 被新飞收购，杨震霆任新飞市场总监，张静君创办公司，他离开新飞，任时代财富信息总监，公司注册人写着张静君和杨震霆两个人。杨震霆那时候加盟飞华公司是因为“想不到国营单位还有这样开明的领导”，张静君则认为杨震霆很有市场眼光，而且是一个很好的执行人，所以和她自己正好互补。杨震霆很信任张静君。张静君则需要这种信任带来的服从，张



张静君和丁磊谁都没有料到合作过后会有那么多不愉快。

静君非常欣赏杨震霆的这一点，她说，有的时候她们遇到特别紧急的事情，她就对杨震霆说你赶紧去做，他就二话不说马上去做，不问理由，也不会去争论一个来龙去脉。张静君说，杨震霆知道她的眼光，相信不管她让他做什么事情，这件事一定有道理，一定是为他好为公司好。所以，张静君说，杨震霆从不会把一件只需要做 2 个小时的事情，先花 2 天时间跟她争论要不要做。3 年时间并不算长，但是杨震霆和张静君建立了相互默契，达到比较好的程度。这是因为他们一起共同经历了很多事情。3 年时间虽然不长，但是对 Internet 来说这段时间很精彩。

尽管丁磊和杨震霆都宣称过，自己不愿做 CEO，但是仔细研究一下丁磊 vs 杨震霆，你可以看出与张静君兼容和不兼容的两种类型，他们之间的区别很容易看得出来，不仅仅是服不服张静君的问题。杨震霆认为，丁磊不仅很有技术，而且是一个极善把握商机的人，这方面自己不能与丁磊相提并论。丁磊做了 CEO，才去选择做 CTO，杨震霆则从来没有做过 CEO 也从来没想过要做，因为杨震霆认为 CEO 的风险、压力太大，他害怕暂时的成功往往会使人变得患得患失，安于现状，更担心一个人在群体里看似无所不能，但分离出去后其作用未必会这么大，还有一个理由是，做 CEO 的启动资金，他没有。

1997 是不平凡的一年，每个做互联网的人都充满了希望，张静君、丁磊、杨震霆，他们就仿佛一起站在一个巨大的金矿面前，却谁也无法预料到以后会发生什么。一切都还刚刚开始，无论是对于网易、飞华，还是时代财富，以及整个互联网行业。

“我是个敢担风险的人”

张静君说，“我是个温和的人，但我也是个敢担风险的人。”

在 33 岁升任数据分局局长之前，张静君曾经在广州市电信局的机房呆了 10 年，张静君出生在汕头的一个县，上大学她是全县第一名，家里没有任何背景，也没有大富大贵的靠山，在电信局能被提拔起来，靠的全是自己。1991 年，张静君当上电信局科技处项目科长，才算离开了一线技术人员的位置，那时她手下有 100 多人，1996 年管数据分局，手下一共有 300 多人。为什么有敢担风险的勇气？里面有张静君对于自己的积累产生的自信。她做了那么久的互联网，她对这个行业有远见，有市场眼光；她做了那么久的技术人员，她了解技术人员需要什么，她会用人；她在电信局口碑特别好，上上下下都知道她，她有威信。在 Internet 的发展速度改变了许多的运作模式之后，她开始了冒险，1996 年，她刚上任数据分局局长，同时兼任数据分局“三产”企业飞华公司总经理。飞华 1995 年只有 10 多万元利润，她想把这个企业做大。于是在她的决策下，飞华 1996 年投资做了“广州视窗”，1997 年底开始投资做 163 电子邮局。同时兼任数据分局和飞华公司的领导人本身就是一个冒险。这是两个体制截然不同的平台，用张静君的话来说，一个是体制内的，一个是体制外的；一个是传统的国营单位，一个是纯市场化运作的公司；一个求稳，讲奉献，一个求新，讲效益。文化完全不同，这两者当然有冲突，甚至数据局和飞华公司的员工本身之间就会有冲突，利益的冲突，文化的冲突。习惯了计划经济，对市场就会不适应，创新意识和适应能力都不够；而在市场经济下，就肯定又会反感计划经济的做法，而且市场经济很残酷，有时现实会残酷得让人不能接受，残酷得让人根本顾不上八面玲珑。好在张静君“长袖善舞”，在两个平台之间寻找到了平衡，那时候她指挥两支截然不同的队伍，似乎对自己的角色定位转换自如，游刃有余。在数据局，张静君采取稳中

求进的管理方式，连续在内部进行了一系列的调整和改革，包括下放通信值班室，取消维护中心，改组设置数据终端室等等。在飞华公司，她则经常面对员工们提出的要求和思路，很多要求在数据局是没有先例的，这迫使她不断地去想办法。张静君把飞华公司和数据局之间的关系称为“互动关系”，在这种互动关系的推动下，张静君获取了源源不断的动力和灵感。她在学习和逐步适应的过程中，练就了既适应体制外平台，又适应体制内平台的管理内功。

张静君至今仍对她当初被免职感到压抑、委屈，她说，从19岁到36岁，她把人生最好的时光都给了数据分局，她最终付出了那么多，一切都是为企业好，单位却不领情，反而觉得



她制造了很多麻烦，她觉得很伤心。她说，倒不是对地位金钱的不平衡，而是自己的那种真情付出，那种归宿感，一下子没了。

然而张静君想到小小的飞华公司能引起这么大的事情也觉得值了。广州视窗（gznet.com）被评为“99 中国（综合门户类）十佳网站”，CNNIC1999 年中读者投票网站评比第 11 名，1999 年底评比第 16 名，1999 年第二届中关村电脑节用户评选十大知名网站；163 电子邮局（163.net）则是中国注册用户最多的网站，一直被多个权威机构评为中国十佳网站的前 5 名。张静君由此获得了商业价值，她被评为 1998 年度中国 Internet 市场最具商业价值的十大名人第一名，尽管当初完全没有想到，有朝一日她将通过网络咨询业验证和延伸起她的商业价值。

用经验连接财富

京城三大名吧之一的藏库（loft）是一家优雅别致的酒吧，安逸富有白领气息。一家名为亚洲通的公司在这里举行了一场别开生面的新闻发布会，很隆重地把张静君和杨震霆作为伙伴介绍给大家。她依然知名，报到她的名字，很多人四下张望。

亚洲通是时代财富的第一个客户，2000 年 5 月份之前，时代财富还没有对外宣布成立，亚洲通就找到张静君。这个公司做 e—mail、电话、传真多通讯的统一平台，也就是说，传真可以发到电子邮箱里，打电话可以听到 e—mail，这是下一代新的通讯手段。这个公司不算互联网公司，也不算电信公司，是个交叉业务的公司，因此需要既懂得电信又懂得 e—mail 的人来给他们做顾问，他们请了时代财富，张静君看起来似乎恰巧是这样一个人。张静君说，“我们做非常综合性的顾问，不是只负

责技术、市场公关，而是给亚洲通做比如采用什么样的解决方案，怎么和电信部门打交道，怎么样符合国家的政策，亚洲通的每个活动我们都参加，他们 1 个月付我们几万块钱的咨询费。”

重新开始创业，张静君没有钱，有经验。

她的经验还算值钱。2 月初，张静君被免去数据分局局长的职务，有 13 家企业想请张静君加盟，好几家是想做电子商务的传统企业，也有新兴的网络公司。但是张静君没去，最终还是决定自己创办一个网络顾问公司。张静君对互联网行业很熟悉，做网络咨询，这个背景很合适。做顾问公司她的经验可以得到最大化的被分享。做一家网络公司或者掌管一家传统公司的电子商务业务，张静君能起的作用则相对有限。问题在于，一些进军电子商务的传统公司认为搞电子商务是“电脑部”或“电子商务部”的事，而不是全公司的事，尤其是企业决策层的事。企业的电子商务部门不论多么能干，都干预不了企业观念的改变及业务环节的重组，所以说，企业的电子商务如果是



看起来温柔的张静君似乎也并不习惯让别人来拿自己事情的大主意，她拿小主意。

由“电脑部”之类的一个部门来搞，而没有全公司的各个部门的配合的话，往往以失败告终。看起来温柔的张静君似乎也并不习惯让别人来拿自己事情的大主意，她拿小主意。

张静君的时代财富科技公司在4月中旬开始筹建，6月6日向外界宣布成立，到现在已有20多名员工。跟以前管着300多人相比，时代财富是个小公司。但是无论如何，张静君又恢复了忙碌，这种忙碌跟她领导着一个 start-up 公司有关，也跟她的习惯忙碌有关。她从早到晚的日程排得满满的，见客户，找伙伴，做计划，给别人做讲座，她的经验被很多人分享。

因为亚洲通等客户的缘故，张静君经常来北京。时代财富现在有20多个人，根据不同级别给客户安排不同的人做顾问，说明公司对客户的重视程度，张静君和 carboy 亲自做亚洲通的顾问，说明是顶级客户。

我们的约会甚至曾经让张静君试图定在早晨6点，即使是早晨8点我也要穿越北京薄薄的晨曦和横亘北京的车流。当我来到张静君在北京的临时驻地城市宾馆，正要举手敲门，刚好听到房间里传来一阵熟悉的拨号音。我忍俊不禁，对于一个网络从业者来说，这个声音就是最好的装饰或者说明。对于网络来说，我们总是在路上。

很多人不懂互联网

都说互联网热，热的发烧，可是其实还是热在圈里面。“很多人还是真的不懂互联网，”张静君说，这是她建立顾问公司的另外一个原因。对大部分人来说，互联网都不是一个陌生的名词，关心国家大事的人肯定知道，互联网是未来的方向，很多人也知道互联网热得很厉害。

张静君认为，尽管中国网民已有 1700 万，但其中对上网知识一知半解者其实占大多数，另外除了这一千多万网民，还有更多的没上过网又想上网的人，这些人都需要上网知识的指导。网站既可以做到及时、系统，更重要的是，网站在互动性方面是其他教科书无法比拟的，例如搜索、讨论、反馈、网友互助等等。国内目前还没有这样的专业网站，大家上网找老师的需求得不到满足。张静君遇到很多有钱的人，或位居很高的领导职务，知道互联网是什么，但是跟他们有什么关系，他们不懂，他们总是有一种恐惧感，认为自己不懂互联网，而且也学不懂，这些人里甚至包括张静君的丈夫，他是广东省一个建筑公司的经理，他虽然对互联网已经没有恐惧感，但是也不会上网，张静君上网的时候他会来看一下，但是过程他不知道。所以张静君觉得不论顾问公司还是社会在这方面还是有大量文章可做。

时代财富最近推出一个网站，叫 goEway，这家据称是中国第一个专业上网指南的网站，其目的是让人从不懂上网到成为网络高手。goEway.com 主要面对两种人：一种是不懂上网的人，让他们通过 goEway.com 简明易懂、一步一步地学会上网，享受到 Internet 的乐趣；第二种人是已经上网的人，他们可通过 goEway.com 网站学会上网技巧、主页制作、建立网站、编程技巧等等，进一步提高上网技能。goEway 是杨震霆的主意，推了不到一个月，很受欢迎。张静君说，对于 goEway.com，我们并没有很多功利性的想法，不靠它赚钱。但它能给这么多人提供有用的帮助，培养既是自己需要、又是社会极度紧缺的人才，让打工仔打工妹成为“白领一族”，这就是它的价值所在。正如 163.net 一样，在创办之初也不知道它以后的商业价值在哪里，但知道它对普及网络应用将是不可或缺的。这个网站概念很小，可是张静君寄予很大希望。张静君说，顾问公司是稳步增长，网站则是跳跃增长。张静君认为，现在人们对互联网、

对电子商务的认识存在很多误区，电子商务绝不仅仅是一种继电话、传真之后的新的通信工具，而是一场有史以来最伟大的变革。网络将计算机与通信有机地结合起来，突破了时间与空间的概念，使得任何人可以在任何时间获取所需的任何资讯。网络的互动性也使得一个普通人的声音可能传遍世界。网络的这种特性，促成企业必须进行全面的改革。比如，企业组织架构必须围绕着简单与高效进行重组；决策机制更加科学化，也更加灵活快速；员工素质必须全面提高，否则将难以适应电子商务时代的基本要求；管理方式将更加人性化；市场渠道极大地拓宽，企业面对的不仅仅是一个局部地区，如何有效地树立基于网络世界的品牌和知名度变成企业生死攸关的问题。另外网络经济对高级人才的极大需求使得社会贫富悬殊加剧。

人是最大的财富

做时代财富，有她的知名度和经验，张静君不担心市场，她说，公司现在最大的瓶颈是人。

当然是人，做网络咨询，鼎鼎大名的麦肯锡顾问公司是从海外招收大批的顾问，做网络咨询，中国本土的公司还没有几家，其中较为有影响的均系 IT 媒体间的活跃人士，如《计算机世界》及《南方周末》自由撰稿人方兴东，《互联网世界》主编姜奇平等，他们统一的称号是“IT 评论家”。广州的网络咨询在张静君之前就压根儿没有。

张静君认为自己看人很准，这个人行还是不行，凭跟他的沟通，交谈，她很快能看出来。每个员工进来的时候，张静君都跟他谈，问他们问题，这个过程中她对他们的专业水平就能知道八九不离十。有些人觉得自己背景很好，在大公司做过，

但是张静君认为，行不行跟你在没在大公司做过是两回事。张静君考察人的另一方面是个性，看他是不是愿意合作，诚实的程度，张静君觉得自己的分辨能力还是比较不错。所以有一个管理的能力，一个组织的能力，找人的能力，这个队伍就比较健康，效率很高。张静君觉得自己还比较善于组织调动，做过开发，做过项目管理，管过300—400人的企业，在这个过程中她觉得知道自己在哪方面能做好。比如说现在一个新的企业从零开始，她知道做什么样的架构找什么样的人，时代财富每个人都有非常强的优势，非常精，把这样互补的团队组织起来是她的强项。张静君给公司所有的外地员工都租了房子，让他们住在一起，还专门请了阿姨给他们做饭，因为张静君觉得这样员工就有一种大家庭的感觉，大家能够在一起很和谐。如果让员工们都在外面自己租房子，不安全，心里面也没有归宿感。她还鼓励公司员工没事就来公司，鼓励他们在公司玩。她希望员工能够在网络上发展出来很多兴趣，比如看看一些软件有什么用，一些社区有什么用，增强自身的积累。她说，很多时候你分不清搞互联网的人是在加班还是玩，但是不玩网的人，专业水平一定比人家差。



识人需慧眼，用人需勇气。而能
特留住人，则是领导者的威信。



咨询公司最值钱的就是人，有经验的人，拿他们的经验卖钱。张静君找客户不难，可是找人很难。她要的人要有专业技能，能做顾问，能够表达给客户，能够开发方案，帮客户做技术方面的指导，很多方面要求都很高。“越能干的人，显现出来的东西就越同一般人不一样。他们冲劲足，有个性，与众不同的特点会触动一些制度。敢用这些人，是对我自信心的考验。不仅要容忍他们的出格，还要习惯为他们协调各种关系，甚至要为他们闯下的‘祸’承担责任。”与张静君不同的是，有些国企的老总并不喜欢重用能干的人，他们不欣赏不守规矩的下属，而且害怕被下属超过。

张静君特别“惯”着员工。她尊重个性，宽容人性。

识人需慧眼，用人需勇气，而最终留住人，则是靠领导者的威信。

互联网是一个发展太快的行业，也是一个人才特别短缺的行业，因为快，没有时间自己培养。

在飞华公司，张静君就汇聚了一帮网络高手，飞华公司被誉为“广州 IT 界的黄埔军校”，由飞华公司培养的人才，成为

广东地区众多网络公司的骨干。杨震霆是中国最早的一批网络“大虾”，在网上赫赫有名，他曾经玩过音响，卖过汽车，也开过公司当过老板。他来飞华公司时，收入远低于他做生意，就连他的家人都不认为他会呆多久。谁知，不仅那时候其他网络公司几次高薪挖角，杨震霆都不为所动，现在他也同样放弃了很多机会，始终跟随张静君。张静君说，别看杨震霆 30 岁出头，很多时候其实还像一个孩子，比如他有什么事情看不惯就很难受，就会忍不住说，他的脾气会得罪人。他也经常冲撞张静君。可是张静君还是跟他搭档得很好，公司里绝大部分事情，都是他和张静君共同完成的。张静君认为 carboy 是一个很会执行的人，当张静君告诉他一件事情应该做，他会主动地去找内容、找合作、与媒体打交道，找人。他执行能力强，而且非常忠诚。Carboy 不完美，优点缺点都很鲜明，可是张静君了解他，知道怎样发挥他的长处。杨震霆不善交际，性格上较急躁，是一个易于情绪化的人。他可以把一个项目推进得很快，成本控制得很好，但不能保证与同事的关系很融洽，而张静君不然，她有令人信服的领导方式和领导风格，公司在她的旗帜下，很有凝聚力。

杨震霆思维活跃，有冲劲，对 Internet 的感觉很好，这也是下属对他服气的地方。他在项目策划、推广时善于以较少的代价去获取较高的品牌认知率，例如 163.net 当时的推广费不足 50 万，许多人都感到惊奇。他的个人主页“完全上网手册”教会了许多人上网，看“完全上网手册”而学会上网技巧和制作主页的网民在中国不计其数，甚至有很多已成为著名 IT 企业的骨干。他的 goEway 则正在延续“完全上网手册”做过的事情。

更耐心地做互联网

从 2000 年 4 月到 6 月，时代财富筹备和开张的 2 个月正好是互联网行业最动荡的两个月，市场情况发生了巨大的变化，跟张静君们当初想象的完全不一样了。筹备的时候，张静君的目标是盯着风险投资的腰包，盯着那些拿国外资金回来开网站的人。她们原来一直接触这些人，了解他们的需求，这些人对速度效果要求很高，但花钱不心疼，所以时代财富当时的要求是如何保证速度和效果。6 月份时代财富开通以后，风险投资很明显在收缩，国内更大的市场是非 Internet 公司投资。对于互联网来说，更有潜力的是传统产业投资，但是产业投资相对比较谨慎，传统公司的转型和私人公司投资，在投钱上面就非常斤斤计较，跟风险投资完全不同。现在风险投资找时代财富做投资咨询的还有，但是很少了，风险投资的反应已经不太敏感，很迟钝，张静君说，可能都在等着 Nasdaq 看看怎么样吧。风险投资最重要的是退出渠道，投了就要想上市或者卖掉，是“快钱”，但是产业投资是耐心的，可以跟投资的企业一起走，5 年 10 年，甚至也不一定要上市，这个行业有回报它可以拿分



在飞华公司，张静君就汇聚了一帮网络高手，飞华公司被誉为“广州 IT 界的黄埔军校”。由飞华公司培养的人才，成为广州地区众多网络公司的骨干。

红，这是互联网很重要的转折。风险投资收缩，产业投资兴起，互联网真正的高潮也即将来临。但是这个高潮什么时候来呢？张静君认为不会很快，会有一个很缓慢的增长。应该说是任何一个商业模式到了高潮就会衰退，前一段时间 Nasdaq 风气加上媒体的推波助澜，纳指爬到了不正常的高度，肯定是要跌的，而且跌是回归理性，到了一个理性的阶段稍微矫枉过正，还是会往上走。等到真正具有价值的时候，会有大量的公司来托盘，真正有眼光的投资家、产业投资，都会进来。“耐心的产业投资会不会影响行业发展的速度？”我问。张静君说，其实无论产业投资还是风险投资，大家都追求速度，所以产业投资不会影响行业的发展速度，但是会给行业更多的耐心，她觉得这是更健康的方式。有一段时间国内的一些网络公司一味追求商业模式，以迎合投资者的兴趣，张静君认为，比起一个热门的商业模式来说，执著更为重要。创新和执著是企业家成功素质中最关键的两点。回想 1998 年风行“PORTAL”，1999 年中 B2C 最时髦，1999 年底转为 B2B，但 B2B 现在也不灵了，水泥+鼠标、ASP 又大行其道。周期越来越短，谁也追不上。问题的关键不在于什么模式，而在于能不能提供价值，硬往“模式”上套是骗不了投资人的。雅虎创始之初其创意很平常，就是在网上把一大堆网站收集起来，做一个分类搜索器，方便人家去找，去搜索，他们并不关心有没有这样的商业模型。张静君觉得自己有几个优点，很适合创业，也很适合做现在这一行，一个是她觉得自己一直是一个比较踏实的人，她有积累，她 19 岁从华南理工大学计算机专业毕业，就在广州电信局从最基层的干起，在机房里面呆了整整 10 年，做维护，做技术革新，最后做系统开发，编软件。她觉得非常充实的积累很重要。就算外面条件不具备，没有钱，没有外部条件，什么都失去还是有自己的立足之地，经验比什么都宝贵。她这种充实的生活经历跟那些学

管理、出来轰轰烈烈干事情的人不一样，现在的人追求更精彩，很多年轻人就不会这么诚实、脚踏实地，这么耐心。

做中国 IT 行业的麦肯锡

全球著名的顾问公司麦肯锡在中国极富影响力，中国顶尖的企业，特别是在互联网领域，做战略咨询都喜欢找麦肯锡。麦肯锡是张静君的目标，她的理想是要做一间中国 IT 行业的麦肯锡，但是跟麦肯锡不一样，她要做一个更实干、更务实的顾问公司，一个中国的顾问公司，一个更了解中国、中国的网络、中国的政策、中国的人的顾问公司。

时代财富专门为 IT 企业提供网站总体策划、技术顾问、设计顾问、网络人才管理培训、网站推广策划、营运顾问、融资顾问服务。张静君指出时代财富和麦肯锡的区别，对一个企业的问题，麦肯锡提供战略指导，说这件事情要做还是不要做，电子商务会在将来有什么样的发展，给企业一个非常大的宏观上的战略指导，但是麦肯锡不会策划站点。时代财富就会有很





具体的指导，比如广东发展银行、广州城市规划局请时代财富做顾问，就是请时代财富给他们设计网站上有什么样的功能，提供什么样的服务，ebank 功能界面服务怎么与现有的服务结合，这些很具体的方向，时代财富都帮他们策划。做完策划，时代财富还帮客户找人，时代财富有很多合作伙伴，包括系统集成商，比如 Microsoft，Intel，提供方案设备的，还有很大一部分伙伴是软件开发的，时代财富帮企业做完策划，给他们介绍软件公司，软件公司按照时代财富的策划功能、规范来开发。

方兴东、姜奇平已经早就分别看准网络顾问这块业务，先于时代财富之前开公司，比起他们，张静君愿意做客户更见得到的东西。不是做理论分析，不是卖报告。张静君觉得如果自己经营过一个企业，创办过网站，指导一个企业该怎么运营会更可信。张静君觉得在这个层面上跟前两家比较互补，他们做理论分析，时代财富做功能策划及实际运营的指导，还有大量软件开发公司、系统集成公司承接时代财富策划项目的下游开发，所以他们跟时代财富不算竞争关系。顾问公司不会有跳跃性的发展，客户是很稳定和稳步增长的，不管时代财富以后

有什么样的跳跃发展机会，张静君希望能够首先把顾问公司的角色做得很好。目前时代财富的客户主要是传统企业的电子商务转型，需求不是1年、2年，而是5年、10年、20年，所以生意也会一直做下去。公司虽然目前没有什么长远计划，但是方向已经成型，一个是顾问，是可以扎扎实实做，可以盈利，另外以这些盈利把网站养大，以后可能有一些跳跃性的增长。张静君觉得自己最擅长的还是做网站，顾问公司利润增长是清晰的，不可能跳跃性，人踏踏实实做的，一年几百万是可靠的。

做生意诚信第一，张静君说，客户对他们的评价是，说到的一定做到，还会给客户更多的支持，她相信公司给客户形成这样的口碑一定不愁没有生意，她们的价钱肯定不是最便宜的，但是我们的效果肯定是最好的。

张静君做事认真，以至于自己认为已经成为缺点。她碰到很多人，不见得想让她公司做什么，只是想让她做个讲座提个意见，她不太会拒绝，虽然是好事但是花了很多时间。我要做一个报告要准备很久，尽管很多人都觉得，讲惯了信口开河，内容可以差不多，她觉得这样不负责任，因此经常把自己搞得很累。另外对家里人没有尽到责任，虽然小孩子、老人家都没有抱怨，但是总想有机会能够回报他们，所以她很希望以后有更能干的人来管，事情可以少一点。

海水退去之后的裸体

海水是风险投资，是泡沫，浮夸的东西，泡沫没有了，人们见到了更实在的东西，露出真面目，丑陋的东西会更丑陋，好的东西会更光艳照人。

互联网的真实面目开始显露。

有人问张静君 Nasdaq 这样跌，还觉得中国的网络有希望吗？张静君说，中国网络的希望取决于中国，而不取决于 Nasdaq，它真正的生命力，这个产业的商业模式的生命力在中国，跟国际接轨是另外一件事，但是该怎么样，真正的力量不是跟着 Nasdaq 的风向，Nasdaq 再跌，中国的互联网企业下一步在本土仍然大有可为。所以整个行业的价值观重新取向，经营者们开始希望真正把有价值的东西做好，做好服务，而不是靠炒做、广告。尽管很多公司出现财政问题，面临自身调整，但仍然有价值，只要真正有价值，就总会被保留。

互联网行业还在投资阶段，现在硬要 dotcom 去赚钱，张静君觉得是不合适的，各种投资都会群雄并起，风险投资过了这个波还会起来，产业投资也是不可忽视的力量。绝大部分网站都不赚钱，张静君认为与其做不赚钱又人有我有的东西，比如现在开门户或社区，费很大劲意义也不大。所以现在要找到真正给网民给社会带来价值的，目标很明确的。并购对于网络公司来说是很好的出路，毕竟找到了出路，等于提前上市，不通过上市那一关，有收购价值已经算很好出路，如果跟大公司、传统产业有业务互补，被他们收购，就有新的发展机会。

而传统企业搞电子商务也不仅仅是为了节省成本，如果有效地将电子商务的特点应用到适当的业务层面上，确实可能会节省成本。但建立一个有点规模的电子商务网站涉及到软硬件购买、网络环境、人员工资、办公费用、宣传推广费用、人员引进及培训费用等等，花费巨大。搞不好，成本没节省，还会亏一大笔。

没有创新的电子商务绝对没有生命力。如果把传统企业的管理、人事、财务、业务流程等依样画葫芦往网络上搬，结果将是可悲的。电子商务要打破许多原来已经习以为常的习惯，比如原先大企业普遍采用的“年底做计划、可行性分析、立项、

审批、设计、采购，第二年下半年才能动工”的流程肯定得变，否则只有被动挨打。互联网上，三个月等于一年，速度是第一位的。所以奉劝那些已经成功的传统企业的老板们：你们在原来行业中所积累下来的成功经验，也许正是你进入电子商务的障碍。

白手起家是很多年轻人梦寐以求的，然而，创业绝不仅仅是一项美妙但模糊的“创意”。创业者在完成创业构思和在创业过程中必然会面临一个企业所需要解决的那些现实问题，诸如市场机会与资源配置、资金、人才、协调、管理……如没有很好的经验，很好的社会资源，再加上天赐良机，那么一腔热血可能会败兴而归。互联网时代也不例外。

网络南派与北派

张静君觉得广东和北京环境很不一样，所以她把做互联网的人分成“南派”和“北派”。确乎而言“南派”“北派”做事绝对有相当大的群体差异，这种差异性来自于南北文化的差异和思维方式的差异。互联网最后肯定要成就给我们一个大同社会，可是在通往这个麦加胜地的道路上，“南派”和“北派”可以说做得南辕北辙，各有其道。

南方和北方的企业特性不同，需求也不同，与“北派”相比，张静君认为“南派”的特点是更偏重战术，更加注重实干，务实，从很底层、很大众的互联网普及工作开始做起。张静君算是中国互联网中最著名的“南派”人物。时代财富也选择从广东起步。时代财富和张静君算是在广东 Internet 代表的公司和人物，有品牌的作用。当一个企业对 Internet 很迷茫，没下决心的时候，就会想到时代财富，把她们的意见当成权威的意



张静君算是中国互联网中最著名的“南派”人物。

见，所以时代财富在广东有非常好的市场。目前“时代财富”主要的资源在华南，北方的客户也有。张静君的定位很明确，坐“南”朝“北”，面向国内，尤其是华南市场，从广东起步向外辐射。

时代财富平时的主要业务有帮人做网站策划，做整个电子商务的构思，人手最强的是网站这一块，还有电子商务。她们指导企业怎么样把电子商务和现在的公司结合起来，比如一个传统型的音响厂家，用电子商务平台，做分销渠道，还有比如家电厂家用这种模式做采购平台，时代财富可以非常实在地帮他们做到效果。

“这个公司的名字有点像个投资公司，”我说。张静君说投资她们现在没有钱，但是她们帮人家做投资顾问，她觉得这会是下一步增长比较好的业务。有钱的公司不一定是风险投资，不管是国外的、国内的、香港的，他们委托时代财富帮他们找项目，或者看了项目他们不一定有把握，让时代财富帮他们做

一个分析，考虑竞争市场啊，潜力啊，规避风险啊等等，让她们做一个投资分析。她们既帮一些投钱的公司找项目，同时也帮一些有很好的项目、很好的技术但是找不到资金的年轻人（不一定是公司）找资金，架起中间的桥梁。

要市场第一，不要概念第一

去了西雅图，张静君觉得特别喜欢那里，她觉得西雅图是一个很健康的城市，惟一能够形容它的文化就是健康，很干净，人们都很向上，走路都昂着头，他们也都很有目标，会告诉你说，“我就是要进波音，我就是要进微软”，特别切实的目标。

张静君也很欣赏比尔·盖茨，她去过微软和 sun，sun 是硅谷的反微软英雄，他们宣布所有产品不兼容微软的软件，但她去过 sun，看到他们的 pc 和笔记本电脑里装的也是 microsoft 的 windows，她感到了震撼，真正明白了微软的强大。微软真正垄断了人们的习惯，成为标准和规范，当商业成为人的习惯的时候，改变人的习惯就要付出比习惯 10 倍以上的投入，成为规范标准，产品的很多毛病你都可以忽略不计。在 windows 之前有很多操作系统，而且微软的产品其实有很多 bug，它的技术很多人看不上，但是它在商业上很成功。所以张静君认为，如果不是比尔·盖茨的商业天才，计算机的发展会慢很多。

163 在中国事实上不是真正的第一个免费邮箱，但是在商业上公认成功的第一个免费邮箱，这使张静君意识到，模式上的第一不算第一，商业上成功了，才谈得上真正的 No.1。

163 的模式是拷贝美国的 hotmail 的，即使拷贝在国内也是领先的概念。当时张静君知道有凯利，有长春藤，都做免费邮箱，做得比 163 早，但是他们都没有做起来，没有做好，所以

尽管 163 出来的时候国内已经有免费邮箱，但是还是成为公认的第一，因此第一个不仅是时间上的，同时还应该是观念上的，市场操作得好的，大家认可的。

163 能够迅速成功，是因为它开了免费的先例，后来这成了中国个人邮箱业务事实上的标准，其后跟随的 263、21cn、新浪、网易、亿唐等开办免费邮箱均采用免费形式，时间迟至 2000 年年中，263 才在国内首次开办了收费邮箱业务。张静君认为，创新不是为创新而创新，而是商业上做得好，如果商业上人家做过，拷贝得好就可以做。迈出第一步的人不一定走得最好，因为跟进者会在迈步前仿效你的优势，克服你的弱点。网站最难的，是品牌、是知名度。我们经常看到某些网站技术、内容都很好，就是不被认同，用户很少。究其原因，就是品牌、知名度不够，就像茫茫大西洋上一个铺满金子的小岛，如果没有人知道的话，那它跟一个垃圾小岛又有什么区别呢？现在都说 90% 的网站会死，10% 会成功，有很多网站可能已经死了你也不知道，因为大量的网站在商业上不成规模，你没有发现他，他就死了。

张静君认为，许多人说，阿里巴巴其实只是个电子公告版，我完全可以做得比它好。也许是是的，但你能否做到全世界 100 多个国家的商人想跟中国做生意的时候就想到阿里巴巴？这就是品牌的威力。“好酒不怕巷子深”的时代已经过去了，说“互联网经济就是注意力经济”的论调也许有些过火，但注意力的确是必不可少的。而相反，如果拷贝得好，在商业上成功，即使比美国晚 2—3 年，有些.com 在中国仍然是领先的概念，仍然可以成功。

标准女人

女人容易投入，女人容易感动，女人渴求归宿感，女人恋家，这些特点，张静君都有。

张静君的性格温和，说话轻言细语，待人亲切而有分寸，很容易让人接近。她有观点，有主见，但不咄咄逼人。她受了委屈会哭，会跟朋友说，今天说起在 163 事件中受的委屈，她仍然会哽咽。1999 年 2 月 1 日被撤职，张静君接了 50 几个电话，“我没有关手机，我希望自己能坦然接受朋友的安慰。不过，我心里还是觉得很难过，有时候接完朋友的电话，要在一边偷偷哭好久。”她的眼圈红了。特别是儿子的问话，更令张静君满腹的伤痛与委屈无法承受，9 岁的儿子有一天放学回家问她，“妈妈，你为什么被撤职了？”儿子班上的班长也被撤职了，在孩子看来，被撤职是一件天大的事。“成人世界的复杂，我真的不知道怎样向儿子解释。”张静君说。

张静君很想多花点时间陪陪儿子，儿子 9 岁，老公是一个省一级建筑公司的经理（国营的，张静君特意强调）。他们和公公婆婆一起住，家里不用操心都管得好好的，她回去陪老人吃饭聊聊天就可以了。“我对家里尽的责任太少了。”张静君显出愧疚的表情。出差在外的张静君总是一副心神不定的样子，她把自己的行程安排得满满当当，就是为了能早点回家。尽管她自己的事业做得已经相当出色，但是跟家庭在她心目中的地位没法比。“假如小孩的身体不好，单位又有很重要的事情，这时候我会毫不考虑地去照顾小孩。”张静君就是这样的人。遇到这种责任心的两难选择，张静君会先把自己定位为一个女性，一位母亲。“这种人性的选择，同事们也能理解，他们会更接受我。当他们碰到相同情况时，我也能理解和支持。”在家里张静君完全放松，不跟老公谈工作上的事情，老公甚至时至今日还不会上网，他们平和相处。倒是儿子很受她的遗传。张静君在

家里重点辅导儿子学语文，因为儿子偏科，他喜欢数学，在上语文课的时候偷偷做数学题，自己出题，自己做，弄到语文老师投诉。而他才小学3年级。考大学时，张静君是全县第一名，她的父母都是数学老师，对她教育特别严。严的不仅是功课，还有做人。“只要一撒谎，父母就会打”。张静君说，现在谈起商海有什么欺诈的故事她还是特别不习惯，我们谈到一个大公司的收购案例，她对报出的收购额感到特别不能理解，表示这间一向很稳重很省钱的公司怎么这么花钱，我说，那个收购额可能是给公众看的，不是真实的数字，她觉得特别惊异，“怎么可以这样做呢？那么大的公司！”

小时候，张静君是个听话的好孩子。父母教育她们认真做事，老实做人，不要好高骛远，不要浮夸。所以张静君做任何事情都要对得起自己的良心，她的原则是可以沉默，决不说假话。

张静君相信，女性管理企业其实有着天然的优势。女人到了三十多岁将会出现明显的“两极分化”：要不很落伍，知识老化，就像今天许多下岗工人中，女性占大部分；要不就会很出色，当超越了女人所惯有的小心眼之后，女性体贴宽容、耐性和韧性，以及敏锐的直觉，往往是男人所不具有的。她鼓励女性超越自我，警告她们青春美丽很快会成过去式，只有知识和能力是自己的，要将自身的优势用在工作上，千万不要抱着“我用青春赌明天”的消极态度。所以在她领导的企业中，女性都很出色，原先广州市数据分局、飞华公司里，女性的中层干部甚至多于男性。

管理过权威的国营大企业，创办过纯粹的私营企业，从巅峰跌入低谷，又重新振作起来，大起大落的三个阶段不过短短一年的功夫。一年里，世界变了很多，Internet的世道变了许多，张静君的职位变得更多，但她惟一不变的是依然坦诚的玲珑心。

陈宇华侠女行

陈宇华，华南信联信息技术有限公司

(www.chinayc.com) 总裁、创始人

1990年，高中毕业后保送到中国人民大学贸易经济系

1993年，去斯坦福读本科，经济学专业

1995年，从斯坦福毕业以后，进入全球第二大咨询公司A.T. KEARNEY，在其亚太区总部香港就职

1997年，去哈佛商学院读MBA，期间在高盛做暑期实习项目，在高盛的香港总部做企业融资、海外上市、发行债券等

1998年，获哈佛MBA学位，在新闻集团北京机构任商业拓展经理

2000年1月份离开新闻集团，创办华网

陈宇华侠女行

陈宇华待人颇有点侠肝义胆，豪爽开朗，不拘小节。这个色彩也传染给了她创办的华有，“你有我有大家有”的口号颇有一点“聚义江湖”的豪迈。

陈宇华读过三所名校——人大、斯坦福和哈佛，做过最热门的两种工作，分别在全球第二大咨询顾问公司科尼（A.T.Kearney）公司和高盛投资银行，在6个回国创业的哈佛MBA同学中间，她说她是第一个想起来回国创业这个念头的。可是当初这个女孩在刚念大学的时候，居然有一段时间一心一意想做歌星。

陈宇华身上没有很典型的地域文化色彩。她在湖南呆过，从小在湖南长大，她12岁那年，父母去厦门支持经济特区建设，陈宇华刚好读完小学，她就跟父母一起去了，在厦门上中学；上大学以前她从来没有离开家，连住校也没有住过，可是她选了在北京的人民大学；大学三年级她去了美国西部的斯坦福，读完本科；她又去了香港，在科尼公司香港机构工作，居然还学会了广东话；在香港工作的时候她跑了内地几十个城市，熟悉了许多行业，包括那些行业特别普通的人；跟着她又去美国东部的哈佛读书，大把同学出身豪门，是普通中国人匪夷所思的富有；毕业后做了一段时间投资，然后独立创办了今天已经蜚声图书批发行业的华有网。

可是一大堆迥然不同的地域文化和七七八八的专业训练混合在陈宇华身上，陈宇华还是那个透明得像水晶一样的陈宇华，每天快快乐乐地在京城忙碌，岁月无痕，她明媚单纯得跟大学时代大家认识的那个陈宇华一模一样，做事痛快，笑起来爽朗，跟她的团队和员工们好得就像哥们。她也没有定势得像大学时

代大家认识的那个陈宇华一模一样，穿上“上海徐”华贵的中式服装，她就是一个标准的婉约版中国女孩，穿上跑鞋牛仔，她就是一个背起行囊走天涯的“假小子”。

行业内华有颇负盛名。华有定位做企业与企业间的电子商务——B2B，从图书行业开始只是一个起步，陈宇华打算很快就要把触角伸到别的领域，可是要一步一步来。

进哈佛读MBA的时候陈宇华居然拿了一个半奖奖学金，这很少见。在哈佛，陈宇华和创办了易趣的邵亦波、谭海音是同窗好友，陈宇华曾经是



人大著名的校园歌手，谭海音会拉手风琴，她们在学校是好姐妹，可是却没有搭档唱过歌，哈佛太忙了！听说这本书里有陈宇华，谭海音特意找了她收藏的两人合影给我，背后谭用很娟秀的字体写着：“背倚大西洋”。除了大西洋，里面动人的青春和友谊都是让人绝对羡慕的。

小百灵、雨伞和大森林

陈宇华生于湖南，父亲毕业于清华大学，母亲是个建筑工程师。父亲是那种很慈祥的父亲，可是母亲较严厉。父亲是学

计算机的，当时在清华还不叫计算机系，叫自动控制器系，她父亲做的项目都是大型的工业计算机。除此之外，父亲在生活中是个很睿智的人，教会陈宇华许多非常有用的生活哲理。而在陈宇华的描述里，母亲则是一个非常典型的中国式的妇女，很平凡，很勤劳，很节约，非常朴实，“母亲的手从来不闲下来，这是中国妇女的优秀品德，我现在继承不下去了。”陈宇华说。不用问，她的男朋友肯定是穿不上她亲手织的毛衣了。

陈宇华从小就爱唱歌，她唱歌得过很多奖，包括上初中的时候就代表福建省在全国“小百灵”比赛中获奖。这个看起来总是无忧无虑、说起话来又快又急的女孩，似乎确实很像一只“小百灵”。

钢铁当然不是从一开始就炼成的。想当初这只“小百灵”第一次离开家，飞到北京这片“大森林”的时候，翅膀还很嫩。1990年，高中毕业后，陈宇华被保送到中国人民大学贸易经济系。陈宇华还记得，当时她离开厦门，也是第一次离开父母独立生活，因为她上初中、高中，从来没有在学校住过。虽然还不至于狼狈到连袜子也不会洗，可是也差不到哪里去。

今天的陈宇华一副天不怕地不怕的样子，已经很难再让人想象当初这只“小百灵”一下子被抛进“大森林”的尴尬时光。

说起来如何度过这段青涩时光，陈宇华觉得还要归功于父亲。父亲总是能够很及时地给她一些特别好的教诲，令她可以一直保持着健康的心态，包括高中毕业离开家，包括大学三年级离开家去美国，包括现在创业，父亲给她的那些积极的影响，都令她一直受益匪浅。

1990年陈宇华离开厦门去北京上大学的时候，父亲让人写了一幅字，临走的时候叫她带在身边。上面有两个字——“适度”。陈宇华说，其实她当时不明白什么意思，就感觉说父母给的东西，无所谓啦就带在身边好了。

当时还没有特别大的感触，但是后来到了大学自己独立生活，在面对生活的时候，陈宇华才领悟这两个字的深意。她悟出来，很多时候其实你做什么事情不重要，而讲究一个度，更重要。比如说，你学习可能很辛苦，但是一超过一定的度，可能就变成对你的身体或你的精神有损害，一下子感觉到很厌恶，这都是有可能的。可是你走另外一个极端，可能你又没有办法真正达到你学业上的一个目的。这就像跑步一样，你一开始跑得很快，可能就跑不了很长。后来陈宇华在自己的经历中体会很多，包括现在创业，也有很多体会。

1993年陈宇华去斯坦福读书，临走的时候，陈宇华的父亲又送了她两个字——“平衡”，后来她体会同样特深。“人喜新厌旧，就是因为没有这个平衡点，这个东西吃多了就不想吃了，就想吃一吃其他的东西，就是没有这个平衡点，这个事情干多了你不想做，你就得换一个心情换一个环境来做，你工作久了或是特别累，你就是要换一换环境，不是说你不喜欢什么的。”这是人生的哲理，也是在巨大压力的工作中保持良好心态的诀窍。

陈宇华乐观的性格也是来自父亲的影响，以前在家的时候，她特别不愿意做家务事，然后父亲跟她说了一句话，“干什么事如果你必须去做的话，不如你很高兴的去做，高兴去做会比你哭丧着脸，很发愁的去做要好得多。”意思就是说如果你必须得做某件事，你不如很乐观的去做这件事情。这是一个很小的事情，可是后来就养成她一种非常乐观的生活态度，在生活中不管面对什么样的困难，例如她后来去北京、出国的时候都遇到很多困难，去一个没有亲人、没有朋友的陌生地方，这个时候她就想起父亲的教诲，与其说埋怨、报怨，不如很乐观的面对它。今天做互联网，也同样如此。

有了父亲给的“雨伞”，“小百灵”没有被打湿翅膀，还把

她的歌声带到了她去的每一个地方。

去斯坦福还是做歌星？

在大学陈宇华可不是一个乖乖学生，虽然她成绩很好，可是问她大学什么事印象最深？她的记忆都不是关于念书的。

大学里陈宇华没念多少书，而是差点成了校园歌手，要不是临到最后关头放弃了加盟那盘后来成为校园民谣代表作的《同桌的你》，陈宇华现在大概已经一心一意在做歌星了。

因为有中学就参加全国唱歌比赛获奖的记录，陈宇华一进大学就被校艺术团挑上了，在迎新生的表演会上，她就参加了独唱。她的歌声很受欢迎，自己也很喜欢唱歌这件事，所以当时她很大的心思就是想做歌星。



少年陈宇华。

“当时真的很认真的考虑这件事，”陈宇华回忆说，今天她位于新恒基的华有总裁办公室里还摆着电子琴，借来的，她打算练一阵看，练的有感觉了就投资买一个认真钻研——什么叫做本性来着？连她的办公桌镶的一面金属装饰挡板，都是看起来很音乐的感觉——仿佛可以叮当作响。

陈宇华爱唱歌，唱起来特别投入，她说因为她是个比较感性的人，“所以特别喜欢唱歌的时候的体会，你很投入的做一件事情，你自己都被自己的感觉感动了，那种感觉特别棒。”

所以在大学里有一段时间，陈宇华一心一意的朝歌星的道路发展自己，她在中国音乐学院拜了一个声乐老师，学了两年，

“很认真的学，”然后不断的参加北京市的高校歌手大赛，所以还当上了学校合唱团的副团长。“反正花了好大的精力做这个事情。”她特别喜欢的保留曲目有苏芮早期的作品“蜗牛的家”，还有“滚滚红尘”，她也交了很多同样爱音乐的朋友，到现在还有联系。一直到现在，陈宇华还觉得，现在做公司虽然是个商业机构，可是好多时候也像一个合唱团似的，很多指挥方法、沟通方法是一样的，大家的感情也都是朋友式的。

1993年，陈宇华临近出国，后来制作《同桌的你》的那帮人找到陈宇华，邀请她参与这盘带子，当时里面的歌手都是从各校园找来的，一起录这个带子，同时他们还准备在各个高校做巡回演唱会什么的，找陈宇华一起排练。



然而那段经历让陈宇华看到了做歌星的另外一面，就是有很多商业的操作。陈宇华开始觉得尽管在大学里那两三年唱歌的感觉挺有意思，也带来很多快乐，可是如果唱歌真的成了自己的职业，纯商业的东西，可能里面有些东西不是她追求的，可能就没太多的意思了。

真正属于陈宇华的机会不容她犹豫地来了：她顺利地拿到斯坦福的录取通知书和奖学金。然而出国意味着什么，她当时并不清楚，“现在回想起来，觉得当初决定出国也没什么特别的理由，就是觉得好奇，但做下来才知道自己已全无退路。”

决定不做歌星的陈宇华选择了出国读书，因此她拒绝了那

盘带子，也拒绝了一些唱片公司经济人劝她加盟的邀请，她保留了始终把唱歌当作业余爱好而没有介入这些商业生活，也许，每个人都是如此吧，就算每个人都不得不最终介入商业活动，每个人也都会会有意无意地保留一片与商业无关的天空。

在美国“很顺”地开始

第一个没有退路的征兆就是当陈宇华在人大办好了退学手续时，开始办理去斯坦福的手续。却遭到迎头一棒——她被拒签了。好在最后斯坦福大学给美国驻华使馆发了报告，她才拿到了签证。

1993年9月，陈宇华赴美，她从厦门搭乘去美国的飞机。第二次离开家去一个遥远陌生没有任何亲人和朋友的地方，陈宇华不怎么会描述自己难受的感觉。“挺难受的，可是我这个人也不会说，刚离开家的时候就是感觉心里挺难受，要是哭吧，也不行，也二十多岁了，也没有哭。我到了斯坦福前几天晚上哭了，在机场我还没有哭，不过挺难受的，因为当时第一次出国，大洋彼岸没有我的亲人，也没有我任何的朋友。”这是少见的让她还可以承认难受的时刻。

去旧金山，她一路上忐忑不安。因为她临行前只是往斯坦福的一个中国留学生会发了一份传真，这个留学生会有一个专门接送新生的服务，陈宇华在她的录取通知书中看到了这项服务，就发了一份传真过去，结果她没有接到回应的传真，就自己去了。

陈宇华当时真有点害怕了：“我不知道到了以后有没有人接我，还有到了三番市机场以后如何再到学校我都不知道，而且我记得落地的时间是晚上八点多钟，挺黑的了，当时我也挺害



陈宇华生就一副记喜不记仇的脾气。

怕的。我记得挺清楚，当时我的旁边有一个在三番市住的老头，我还跟他打听，当时英文也不好，半生不熟的跟他聊，然后我就跟他打听，到那边以后我该坐什么车，当时坐的士觉得特别的贵，那时候出国的也没有那么多的钱，坐什么巴士，当时尤其是在美国的加州特别难，这种公共汽车或是公共的地铁都特别的少，所以后来我就胆颤心惊地下了飞机，下了以后才发现还真有人接我，就是那个中国留学生会的人来接我，当时一颗心就放下来了，所以感情特别复杂。”

不过这些情景陈宇华过去了就过去了，她的脾气是记喜不记忧，后来这一段初次踏上异国他乡的经历也被陈宇华总结为“很顺”，因为毕竟虽然有这么两段“虚惊”，事实还是基本上都天遂人愿地发生过来了。

斯坦福让陈宇华喜出望外。学校好得让她喜出望外，因为当初她有几所美国的学校可以选，她选了去斯坦福，是因为在美国的本科学院来说，更看重的是一种综合性的学校的能力。从整体排名来说，斯坦福在本科的教育中可以算是第一第二的了，这个选择后来证明很明智；另外一个是从文化方面考虑，她觉得美国西部也比较自由一点，而美国东部从文化来说就比较传统一些。当时陈宇华还可以选择去费城，“这个城市本身也挺奇怪的，是一个工业城市，感觉就没那么舒服，”所以后来她觉得自己的选择还挺对的。

打工的过程也顺利得让陈宇华喜出望外。“在斯坦福我还是蛮幸运的，没有那么辛苦的打工，只是在学校帮教授打一些工什么的。”第一次挣钱的感觉，陈宇华至今仍觉得兴奋，当时她还记了日记。“当时在斯坦福工作的工资比起其他院校是比较高的，一个小时是七八块美金。想一想，当时是个天文数字，所以当时我第一次领工资时，觉得值了！值了！虽然做的时候挺辛苦，但是感觉不一样。”

陈宇华还记得她的第一个工作当时是七块四美金，最开始她不认得人，没有“打工的”渠道，所以在食堂打工。人家分给了她一个最轻的活，她的工作就是把一个专门放沙拉的碗，空了以后填满就可以了，食堂里也有人洗盘子、扫地什么的，洗盘子就很累，而且要看工作经验，洗久了可能会多一点，刚洗可能也是一样的工资。相对来说，陈宇华这个工作很轻松，一个小时还有七块多美金。

干了半年，陈宇华后来就不干了。当时一周她可以干七八个小时，每天一个多小时左右，当时的学费差不多一年两万多美金，加生活费，差不多最多三万美金。陈宇华的奖学金是两万块钱左右，压力没有那么大，打工也没有那么辛苦。

“后来我还找了一份特别好的工作，就是在斯坦福商学院教授那边打工。当时我挣十四个美金每个小时，是以前的两倍！当时就觉得这个工作很轻松，每个星期打五六个小时的工就可以了。做那位教授的研究助手，就是比如说帮他做一些数字分析，还有一些打字什么的。他写一本书，要一些图什么的，那我就赶快做一些分析。”后来陈宇华跟这个教授的关系特别好。他给陈宇华很多的灵活性，比如说一般打工都要固定什么时间去，这个教授对陈宇华说你有时间就来吧，没有限制，另一方面，他也不会一直看着，一定要看着从头到尾到底干了几个小时，“特别特别的好。”对陈宇华来说，人生地不熟的日子开始慢慢结束了。

不过在斯坦福最主要的内容还是读书，现在陈宇华可不是人大的那一个了，她很用心读书。刚去的时候读书很累，前三个月因为听不太懂，她每天都是听录音。“当时一天正常上课，好像是五六个小时吧，这个录音拿回去，你就不停的听，也得听五六个小时，就这么一个概念。还得看很多的课外书，因为当时特别是美国的本科教育，给学生很多的阅读材料，然后

还要做作业什么的，刚去挺累的。”好在陈宇华听了三个月的录音就差不多过了语言关，基本上上课就能听得懂了，同时因为在斯坦福本科生都是统一住在学校的宿舍里，同学之间打交道很多，虽然最开始还不习惯，因为文化背景不一样，“讲什么我也听不懂，就是听得懂那个字，也不懂为什么那么好，就是那个感觉，玩个什么游戏我也不会玩。”可是她这种孤独的游离于社会文化背景之外的日子也很快过去了。

有一次，中国留学生会举办卡拉 OK 比赛，陈宇华轻而易举拿了第一名。后来，几个台湾人组织了一个乐队，陈宇华在里面做主唱，参加演出，这个乐队是那种现代的乐队，有键盘，有吉他，有鼓手。“小百灵”的歌声，在斯坦福校园里重新响起。

找个美国热门工作

因为之前已经在人大读了 3 年，所以陈宇华在斯坦福读了 2 年就拿到了学士学位。开始找工作。

放在陈宇华面前的第一个选择是职业的选择。当时在美国，对于本科生来说有两个专业最热门，一个是做顾问，对本科生来说这个工作给人很大的灵活性，你可以三个月做这个行业，三个月做另外一个行业，变化性很大，因此很锻炼人，成长也非常快；另外一个做投资银行。可是陈宇华不是太喜欢做投资银行，所以选了做顾问这个行业。

另外一个选择让陈宇华挣扎了好长时间，就是选择工作留在美国还是回到亚洲去，当时陈宇华的父母希望她留在美国，她也想留在美国。而且确实也很少有本科生在美国毕业就回亚洲去。

怎么后来又去了香港？“我当时的感觉就是我挺看中我的

激情，在美国做事激情会少一些，在香港做事，毕竟是跟中国相关的，做的时候感觉激情会大一些。另外在香港对我们这些人才的要求更渴望一些，像我们这种在中国长大、又在国外受教育的背景会更符合他们的要求。”所以陈宇华就选择了去全世界第二大顾问公司科尼公司（A.T.Kearney）的亚太总部，工作地点在香港。

提起在美国找工作的过程，陈宇华最大的感觉就是在美国光学会了讲英文是没有用的，而是一定要懂得美国的文化，“比如在面试的时候，可能你英语讲的非常流利，可是你不会察言观色。不懂美国的文化，你就不懂他问你这句话实际上想知道什么东西，他皱一下眉到底是什么原因，很多种细节的原因。如果你不懂美国的文化，面试的很多信号你就不理解，就是说也看不懂他的表情，也听不懂他讲的话，其实是听不懂，虽然你懂美国的语言。如果你将来到美国做事的话，你对美国文化的了解是最根本的，还有待人处事，怎么和美国人打交道。”这个陈宇华感触最深的。



找工作的时候读名校的优越性就显现出来，像科尼公司在香港的机构，在陈宇华这个级别的人就招两个，所以招人的时候，他们就只去美国前十大院校。因为招每个人都要花很大的精力，如果撒网撒得很大的话，成功比例会很低。

美国的咨询公司招人有一套复杂的程序，通常会来一个小组，一般来说，其中一个是 office 中最大的头，再加一个经理，再加上一个 associate 是 MBA 毕业的，一般是这么三个人轮班找人谈。顾问公司最大的特点就是做案例，需要很强的沟通技巧，所以这些人会请他们有意向的人吃饭，在吃饭当中观察、了解人，经常搞一些这样的小活动，然后又面试，最后选定。

“顾问”中国分销体系

在科尼公司的工作是陈宇华的第一份工作，工作很辛苦，经常要一个星期工作 100 多个小时，但也正如她所盼望的那样，她增进了很多能力，也学到了很多经验。

一般顾问公司看重的不是经验，更多是能力。因为做顾问这一行是能希望员工有一种强烈的学习愿望，因为员工需要被派到太多行业，不可能找到一个人在每个行业都有经验，因此招本科生的意义也在于此。因为本科生有个特点，就是学习精力很旺盛，到哪个行业可能过一二月就很清楚了，就能明白到底市场怎么样，概况怎么样，这是很重要的。另外一个就是一个人的分析能力很重要，因为很多人是当局者迷，旁观者清的，很多人在某家公司做过，但是他们可能对公司的内部不是特别的清楚，分析能力不是特别的强，顾问公司要找一些分析能力很强的人来做，还得有很强的逻辑推理能力。

顾问公司是个锻炼“通才”、培养市场多面手的好地方，也

是创业者理想的“温床”，陈宇华在科尼公司做了两年，主要经验在分销体系、渠道、物流这一类，今天看起来这些经验在她的工作中都非常有用。

原来，当时很多外国公司在中国遇到分销体系或物流的问题，因为这都是些很中国化的东西。陈宇华做这个项目的时候，不是整天坐在 office 里分析什么的，做的特别实。

“那时候我代表客户，在中国到处跑，深入当地，当时跑了很多地方，什么河北，河南，武汉，都去了，亲自跟一些企业去谈。”陈宇华跑出来很多感受。

对中国的分销体系，当时陈宇华的第一个感觉是，中国的分销体系还不成体系，几乎是没有什么成熟的体系；第二个感觉就是这个系统提供的效率特别低，特别是信息沟通，几乎就是小家作坊式的闭门经营方式。

小家作坊是怎样一个运作过程呢？“比如我是要销售的批发商，零售商必须去我的店里去挑东西，他们不知道我有什么样的信息传达给他，更多的是通过很原始的方法来操作，然后其中的成本也就很多了，相应的这种分销的成本也就很多了。”这是陈宇华认为最根本的问题。“现在中国的分销体系虽然好一些了，但还是有这样的一些问题。”

对物流的项目，陈宇华当时做了两个部分，一个是铁路，一个是汽运。她回忆说，“铁路的效率就是特别低的，从生意来说它的效率是非常糟糕的，另外从货运来说，对时间的估计完全是没有概念的，它估计说是这个几点到，绝对到不了。”

当时陈宇华做的其中一个项目，是从九龙到北京的物流，当时这段物流还没有一种直接的办法，因为京九铁路线通车还是后来的事情。

于是她就用了走直通的方式，用比较专门的集装箱那种直通的火车专列。这种方式效率是非常高的。以前更多的是散装，

什么时候到也不知道，什么时候走也不知道，没有办法预估运输过程。这对生产者来说是一种很大的损失，因为不知道原材料什么时候到，就需要在每个环节有了很多的库存，这就是运输的效率低下造成的。

为了这个项目当时陈宇华还去采访了很多司机，跟他们聊，好在现在中国的物流体系已经好多了，从对时间的控制、从服务质量，从信誉保证，从人员素质，都有了极大的提高。

因为当时有很多外国投资在中国做事情，所以陈宇华看到了很多机会，这是陈宇华在科尼公司工作的一个巨大收获。她看到中国当时有很多很多可用的机会，只是当时她觉得自己的能力还没有到了自己挑起来做一件事情，但已经为她日后创业打下了伏笔，这是后话。

在科尼公司陈宇华进步很快，除了这些实践经验，陈宇华说，她的经理对她影响也很大。当时她虽然是在香港工作，但是跟她一起做事的经理都是老外，从他们那里陈宇华学到了很严谨的做事方式，做事的风格。

自然，陈宇华也得到了经理的赏识。一般在顾问公司要三四年以后才可能升级，或者才可能考虑推荐去商学院，比如像进哈佛，一般平均工作经验是四年。但像谭海音一样，陈宇华做了不到两年，出色的工作成绩就得到了公司的认可。陈宇华的顶头上司的顶头上司，推荐她升职。

不过陈宇华当时决定还是先去商学院，在咨询公司呆了不到两年，她觉得做到头了。她用手比划了一个不断上升的曲线说，“第一年感觉是这样学东西”，又用手比划了一条平稳前进的曲线，“第二年感觉是这样学东西”。

第二种显然不符合陈宇华的性格，她要寻找新的平台。摆在她面前的有两条路，要么换一个工作，要么去上学。陈宇华选择了后一种。她说：“自己当时还不成熟，还有许多东西要学。”

她申请哈佛的时候，公司想留她，提出条件说，“你再做一年吧，我们就保送你去，给你学费，”可是陈宇华没有等，她直接去了哈佛。

哈佛录取陈宇华是一个破例，因为哈佛录取的学生要求有三四年的工作经验。而陈宇华工作不到两年。所幸的是因为出色的表现，她所在公司的大中华区总裁给她写了非常高的评价，直属上司也给予大力推荐。陈宇华不仅如愿以偿进入哈佛商学院。她还拿到了哈佛商学院的奖学金，2 万美金，这是哈佛商学院有史以来给得最多的一种奖学金。

三座象牙塔——人大、斯坦福、哈佛

跟其他商学院不同，哈佛商学院不分专业，1997 年那一届有 800 多个学生，12 个学生来自中国大陆。这 12 个学生中已经有 6 人回国创业，是历届哈佛 MBA 学生中回国比率最高的。



哈佛、斯坦福和人大都是著名的高等学府，哈佛商学院是**全美最好的商学院**，斯坦福是**全美最好的理工科院校、互联网的摇篮**，人民大学则在中国的**社会科学领域有着举足轻重的地位**，陈宇华有幸都在其间有过求学经历，因此让她把三所“象牙塔”的文化差异做一个比较，也是理所当然的意外收获。

陈宇华认为三座学校文化差异挺大的，她先从她对斯坦福和哈佛的不同感受说起。

“从文化上来说，哈佛和斯坦福是非常不一样的两所学校，一个在美国西岸，一个在东岸，所以也继承了地域的一些特点。美国东岸属于美国经济的发源地，纽约什么的都在那儿，相对就保守一些，比较传统一些。很多的金融中心，最初的一些贸易中心，都在那边，所以文化相对比较传统一些；西岸的硅谷，都是一些新兴的企业，所以相对来说他是比较开放一些的，可以接受一些不同的观点，在那边感觉很自由。同时天气也不一样，西岸是天天阳光灿烂的，东岸冬天也挺冷的，下点雨什么的，给人心情感觉很不一样。”

而人大跟这两个学校相比，更是截然不同。“那就不是学校的差别，那就是文化的差别了。中国的学校，很多时候让人觉得是一种填鸭式的教育方式，连大学也是。老师在这里讲啊讲啊，然后你就考试，就是这样。我觉得这种过程不是特别有效。”

“斯坦福更多的是一些交互性的教育，更多强调的不是你的记忆力，而是你的理解能力，训练和培训你很多不同的能力。”

“哈佛就更是实力教学了，从来不跟你讲，就是自己看，看完后问你问题，你自己提问题，大家来讨论，很不一样。”

陈宇华觉得哈佛和人大是两个极端，人大更多的是课堂式的，而哈佛没有课堂式的，所以陈宇华觉得这样也有一些弊病，就是有一些知识学得不是那么扎实，像金融，它需要一些最基本的讲解，如果更多的是课堂讨论，可能一些基本的知识就没

办法学的扎实了。

哈佛的眼界和承受力

在陈宇华眼里，哈佛是一个牌子，又不只是一个牌子。她说：“国外也讲关系，特别是融资这一块，如果没熟人引荐，门槛都进不去。但有了哈佛的牌子，你就可以进入这个有6万名校友织成的关系网。但进来后能怎么样又是一回事。关系并非决定因素，最终还是要凭真本事。”

陈宇华觉得，两年的哈佛教育于她最大的收获是开阔了眼界，培养了综合分析判断的能力。她说：“互联网只有同传统产业结合起来才会有作为。我们把这叫做互联网着陆。这一点早在低谷前已被我们意识到。这就是因为眼界不一样，看问题的角度不同了。”

陈宇华在哈佛最大的一个收获，就是锻炼了自己的心态，就像她现在做互联网一样的那种心理承受力。哈佛是个很贵族化的学校，里面有很多诱惑人的东西，很多东西你进这所学校之前在社会的普通阶层是根本看不到、想象不到的，“比如说哈佛的校友，都有非常大的成就，英雄辈出，很容易造成心理的负担，令人很容易失去方向。各种各样的诱惑，各种各样的方向，一个人就很难坚持自己本身的原则。”所以陈宇华当时花了很多时间思考的问题是，自己到底适合做些什么事情？应该走哪条路？

虽然陈宇华在进哈佛之前已经有了一些工作经验，有很多经历，可以看到很多不同的路都可以走，做很多不同的事情，但陈宇华感觉，“一个人毕竟要走自己的路，他才可能真正的很踏实，很快乐。”所以陈宇华在哈佛的感觉很深刻，就是要选一

条跟别人不一样的路走。

在 12 个同学中间，陈宇华说自己是最早想起来回国创业这个念头的，她在读商学院二年级的时候，就有这些想法了。后来他们那一伙同学便常常谈到回国创业，而毕业以后，果然超过半数都回国创业了。“以前哈佛商学院学生回国创业的没有这么多，我们下一届也不如我们多。”陈宇华告诉我说。

另外一个陈宇华从哈佛学会的事情是，她的眼界开了很多。“可能以前我认为有一些东西是根本不可能的事情，但是在哈佛，通过我的同学我的教授，他们做了许许多多事情，让我感觉很多事情都是有可能的。”

哈佛的教授都是一些很有成就的教授，陈宇华有一个教授就是拿了诺贝尔奖的，还有一些教授是曾经在很大的公司做过总裁，然后回来执教的。哈佛商学院要求大部分教授必须有商业经验，讲课时才能给学生讲实际的东西，哈佛是个重实践的公司，特别注意给学生讲授实际案例，所以陈宇华当时学到了很多书本上没有的知识，感觉眼界确实也开了很多。这种开阔的眼界，为她日后创业奠定了良好基础。

不愿做投资银行的螺丝钉

在哈佛时的暑期项目实习，十个星期，陈宇华选择了高盛投资银行亚太地区总部，又是在香港。实习的结论是，这份工作不适合她，她不愿意做一颗投资银行大机器上的小螺丝钉，她需要一个有更多创造性的工作。

1998 年，香港正处于经济特别低迷的时候，金融危机席卷亚洲，对投资银行这个行业也有很沉重的打击。但是陈宇华回想起来这种状况也给了她一个好处，“正因为这个样子，我没有

跟踪一个项目，我接触了很多项目，所以给我的空间很大，看到了很多东西。”

陈宇华当时选择去著名的投资银行高盛，是因为投资银行这个行业从外面看是一个很光彩的行业，任何一个项目都是上亿美金的项目，非常大的项目，做了一项以后，成就感很强。而且当时高盛也是投资银行中做的比较好的一家，不管是从它的管理，还是从它的项目来说，在投资银行中都是名列前茅。

对这个光彩的行业，陈宇华觉得自己不适合，“创造力还不是特别多。在这个行业里面，因为投资行业还是一个比较古老一点的行业，更多的是公司的声誉，还有和用户的关系，一种非常成熟的操作体系，你如果刚进去，你就是一个机器中的一个小螺丝钉，跟着转就好了，当时就是这个感觉。所以我自己感觉如果留在投资银行，对自己潜力的发挥以及创新的想法，要实现起来就很难。”

但是陈宇华从高盛也学到了非常多的东西，“在这个行业里毕竟很不一样，你所接触的人就很不一样，一般做高盛这种大的项目，接触的都是大集团 CEO，或是中国政府部长级的领导人，谈话的层次就很不一样了。而且金融也是一种专业，也是



陈宇华和她的斯坦福同学。

很有东西可学的。”所以虽然决定不留在投资银行，可是陈宇华还是觉得那是相当有意思的一段经历。

而且投资银行的那伙人也是一个挺有意思的群体，非常有特点。通常认为投资银行的人会有点傲慢，陈宇华说，他们确实是一些优秀的人，这是不可否认的，这也是他们傲慢的原因，但是他们干活也非常执著，因为任何一个项目下来都是要超负荷地工作，经常通宵到两三点什么的，特别辛苦，他们的工作热情特别高，令人钦佩。

这使我想起当总裁俞渝的一段感受，她在投资银行做过差不多三年，进了别的行业，还对人家那么早就下班感到无法习惯呢。

创业之前的 ready

哈佛 MBA 毕业之后，谭海音和邵亦波选择了直接创业，陈宇华选择了在新闻集团的北京机构先工作一段时间，那时候她觉得自己还没有准备好，没有 ready。

在哈佛二年级时，陈宇华就想着要在中国的互联网做一些事情，因为互联网是一个比较新的行业，对新一代的年轻人，可以获得更多的机会。传统行业对于刚进入的年轻人来说，别想做多少事情，更多的是依赖时间、依赖经验，而互联网则更多地强调一些创新的东西，要求是不一样的。互联网的这个特点正好符合陈宇华的兴趣。

可是她没有选择立刻开始，一个原因是她觉得自己一直在美国，对中国互联网发展的状况，特别是飞速发展的 1998、1999 年，基本上是通过间接手段了解的，比如报纸等等。没有很直接的了解和很清楚的认识，如果一下子自己做一个公司，她觉

得自己还没有足够经验。

所以后来陈宇华就先选择了去新闻集团，因为她觉得这个机会很好，她的工作是做投资，新闻集团在中国准备做大规模的投资。她的职务是商业伙伴拓展经理，BD manager。1999 年下半年的时候，互联网正是“发烧”的时候，在中国做投资基本上也就是投互联网，她可以了解很多互联网领域的事情。

另外一个选择新闻集团的原因是，陈宇华对文艺界比较感兴趣，而新闻集团是一个媒体集团（她在这个集团的投资部门工作），下辖卫星电视、福克斯等著名的影视机构。和投资银行、商业圈和业界打了那么久的交道，陈宇华觉得跟娱乐圈的人接触也挺有意思的，再说她的那个唱歌情结也一直没有放下。

陈宇华就这么决定了到新闻集团工作。

这段时间，陈宇华果然对中国互联网行业有了足够的了解。因为天天呆在北京耳濡目染，不仅从报纸、新闻、报告上了解中国互联网行业，还有很多机会接触中国的创业者和各种各样的公司，体会更深一些。后来陈宇华逐渐产生了很多想法，创业的构思也逐渐成熟。

后来离开新闻集团，则是陈宇华觉得自己 ready 了。对互联网看得很清楚了，她决定“跳进来”。创办了华有公司，起名 chinayou，定位做 B2B。

从头建华有

今天的华有网，已经在全国 16 个城市中得以推广，以个性化服务吸引了大批书商。开通一星期已有近 500 家书店踊跃加盟，注册会员现已达到 6000 多家，有望成为中国最大的书业 B2B（企业对企业电子商务）交易平台，一个让中国人“你有、

我有、全都有”的美好梦想，正在华有人的辛勤努力中逐渐变为现实……

不过万事开头难，华有创办的时候正是冬天，陈宇华在清华找了一个地方做办公室，像所有的创业过程一样，很辛苦。

对互联网创业公司来说，融资是创业的第一步。华有的主要投资人有两个，一个是美国的风险基金会。这个基金的总额大概是 50 亿美元左右，在纽约；还有一个欧洲的财团，大概资金总额是 20 亿美元。其中有一个是天使投资人。

陈宇华认为融资成功，商业计划、商业模式有说服力固然重要，其实最重要的还是要取得信任。当时有一个陈宇华以前的老板，他自己个人向华有投了钱，然后又介绍陈宇华认识了现在她的这些投资人，大家处于一个非常信任的关系，所以她的融资很顺利。

陈宇华认为，从她的融资经历来讲，基本上去说服风险基金会投钱，是一定要有熟悉的人介绍或是自己认识，这是最根



陈宇华与同学们在一起。

本的一个条件。

在公司初创时期拿的投资叫天使投资，代价是要卖掉公司很多的股份，原因是公司初创时期总的价值低，所以融资的时候估价就低，投很少的钱就要占很多股份。所以一开始的时候，陈宇华没跟投资者拿那么多钱，需要多少钱，什么时候要多少钱，控制在华有这边，按照节奏进行。

不过最重要的，还是因为陈宇华觉得做互联网最终不能只是烧钱，而是要尽可能早地盈利。她也不希望把投资商的钱拿来拼命的用，所以最开始，华有是比较艰苦的。

盈利是互联网公司普遍觉得比较头痛的一个问题，因为新行业都有投资期，互联网公司投资又比较大（所以称为“烧钱”行业）。2000年1月份创办华有公司，3月份开通华有网站，华有现在已经有了收入，但是不盈利。盈利的时间表，陈宇华定在2001年年底。

现在华有的收入来自于几个方面，第一种是信息收入。因为在网站上提供的是实用的产品信息，而不是公众性的、不需加工的娱乐、体育、新闻信息，所以华有以后可以收取信息费，例如向下游书店收提供书目信息的费用。

第二种是交易抽成。华有提供一个交易的平台，例如现在的图书批发，以后还会发展更多的内容，利用这个平台，华有不仅可以抽取出版社和书店交易费用，还会有很多其他的交易抽成，比如说货运、信用、支付，跟第三方分成。而这些交易方利用华有的平台进行交易比传统方式还要节省费用。

关于第三方交易抽成，陈宇华解释说，并不是华有做物流，做货运支付，华有跟第三方也就是专业的物流公司合作，但是在这种合作中，华有提供完整的渠道，也就是说，第三方所有的客户都在华有网上。她打个比方说，比如有一家货运公司要打中国图书行业，要中国的书店都通过它来运书，那它就把它

的网跟华有网联起来，对它来说节省了所有的市场费用。所以它从这个节省的费用中抽取一部分交易费用给华有。从这个意义来说，华有是一个网上交易平台，卖的是服务。

“卖服务和卖信息有着巨大的差别，”陈宇华进一步解释说，“信息就是说，把货运公司的名字告诉客户或者把客户的名字告诉货运公司，你自己去找它吧，这是最浅层次的合作。而渠道则是利用这个货运公司，并可以控制过程。通过互联网，华有、客户和货运公司的信息是互通的，这样在华有网上可以控制做到什么时候运出什么样的图书，因此不仅通过华有可以控制货运公司的流程，客户还可以通过华有网查询、跟踪货物所有的情况。”

现在华有还属于积累资源的阶段，目前华有的精力放在吸引书店上网，吸引买家，而卖家如出版社或者书商，华有还处在积累资源的起步阶段。在商业的供应链上，华有的上游是出版社，下游是会员书店，通过收集许多书目的信息，华有吸引了很多书店上网，现在他们的会员已经有 6000 多家。这个书目免费让书店看，然后用这些会员书店再吸引出版社上网。

把出版社拉上网以后，华有就可以形成一个具有品牌的书目，在华有网上看到的书目，会比别人全，会比别人快，会比别人丰富。到那个时候这个书目的价值就很不一样了，就可以向会员书店收取信息费用。

为什么选择 B2B

从图书行业入手，华有迅速做出了名气，以至于有人开始把华有归类为图书网站。

其实，陈宇华对华有的定位，并不是一个图书网站，华有

的定位是一个企业对企业交易平台（B2B），图书只是一个切入点。陈宇华的计划是 2001 年底左右跨到另外一个行业，做跨行业的，可能以后的计划是跨几个行业的，所以图书只是华有其中一个切入点。

因为陈宇华原来是做顾问的，所以她说自己比较相信宏观的一些东西。选择做 B2B，是因为两个原因，一个特别大的原因就是 B2B 的商业机会来说，整个市场机会在全世界是 4 万亿美元，中国有两千亿美元，比 B2C 的电子商务市场大了 10 倍以上，所以从整体的发展前景来说是相当可观的。在华有创办的时候，美国已经有很多 B2B 的成功例子，比如 COMMERCE one，ARIBA 等等，直到现在，相对整个互联网行业，这些企业还保持着非常高的成长性。

另一个原因则是陈宇华认为，互联网真正要发挥它的优势就一定要跟传统行业结合，前期吹了半天“水泥”、“鼠标”（比喻传统企业和纯高科技企业）这些东西。立足点是什么？还是要了解行业的需求。

陈宇华本身虽然在华有之前在书业没有什么背景，但是她看准了图书是最适合做 B2B 起步的一个行业，理由是书的品种繁多，而中国的图书流通渠道又是特别零散急需整合的一个渠道。

陈宇华认为相比较书而言，有一些行业则不宜于发展电子商务，比如建筑行业，有很多灰色交易；钢铁行业，则有很多垄断性的企业。如果这个行业的生产商只有几家大的生产商为主，那它就不需要第三方的电子商务服务，它可以自己做。美国的经验已经证实，像这种任何买方卖方有一方被垄断了以后，这个行业就必定是被那些人垄断了，这是肯定的。像美国的汽车行业，只有三家大的汽车制造商，三个企业联合，自己搞了一个网站，其他的自然就进不来，这是很正常的。所以适合做

B2B 的行业一定是有它的特征的。考虑了这些以后，陈宇华选择了图书行业，然后开始去寻找图书行业的资源，包括对图书行业富有经验的人。

陈宇华认为互联网企业的商业模式非常重要，比如 B2B 和 B2C，两种商业模式，操作成本相差很大。做 B2B，并不是像 B2C（企业对消费者交易平台）一样特别讲究点击率，有多少个人消费者来访问，更多的讲究是成交量。B2C 要考虑每一家客户能给带来多少收入，所以做 B2C 要计算争取到多少客户才可以给他带来一个收入的基数，而做 B2B，任何一家客户都是规模很大的，支出的市场费用也是较小的，基数就可以保证。而且从 B2C 来说，必须要打品牌知名度，花费很高的广告或者推广宣传费用，从这个意义上来说，陈宇华认为，B2C 是先烧钱再挣钱，B2B 是从一开始就有可能挣钱。

互联网需要放下架子

互联网企业要成功，取决于什么？陈宇华认为，关键在于，传统企业要向互联网放下架子。互联网也要向传统企业放下架子。

有人曾经作过一个调查，已经上网的书店，大概占所有书店的 20%—30%，其他那些没上网的书店，还需要外力的推动。

陈宇华说，华有模式最根本的理念，就是让互联网能够真正成为传统经济的好帮手，好工具，互联网才能发挥优势。所以陈宇华觉得，现在中国的互联网业，谁要是真正的抛开架子，放下架子，扎扎实实的做一些事，进而整个互联网放下架子，才真正能够开始有大的增长，这个行业也才真正步入一个成熟的行业。

华有现在有一个上网工程部，是跟 Acer 一起合作，这个部门做很多实际的工作，比如客户要上网，要配电脑，华有和 Acer 通过一些促进活动，给客户提供一些价廉物美的东西，然后帮客户安装，帮客户维修，向客户提供所有很细节的服务。因为这个促进活动很实际，很细，客户就很容易接受。而客户上了网，真正了解了上网有什么好处，比如上华有网，这个客户的货源会比隔壁的那一家进货快，同样做书店，同样一本畅销书，他早卖早赚钱，那就很容易说服客户上网，因为他是生意人，很现实。所以，只要华有网做出来的东西真正能给客户带来价值，说服它们并不难。

至于面临传统行业的挑战，也就是说传统的书店或者出版社有没有可能作一个同样的电子商务平台，利用其原来的行业资源，迅速占领这块市场？陈宇华认为不用杞人忧天。她认为，书这个行业没有一个传统行业有能力可以“通吃”，书的市场很大，全国新书每年发行 14 万种类，一年的全行业经营额是七百多个亿。全国的零售书店有六七万家，每一家都很小，出版社仅国营的就有五六百家，还有些民营的也做书，其中没有一家是明显的巨头，所以特别需要华有这样的中间渠道。

为人欢喜为人忧

让陈宇华说她创业过程中感到最兴奋和最困难的事情，她说都是人。

她最兴奋的是，以前公司刚刚创业是一个人，后来三个人，现在已经四十几人了，而且最好的是，他们不是四十几个分散的人，而是四十几个有凝聚力的团队，这是一种很不一样的感觉。虽然人数不是太多，可是员工们融合进了企业的文化，并

在公司里逐步锻炼成长起来。

陈宇华觉得最困难的事情同样也是人，对陈宇华来说，做互联网企业搞钱不难，想一个模式也不难：“搞钱真不难，如果你有人的话。想一个模式真的也不难，因为互联网有很多空白的地方。但真正要把这个事情做出来是靠人来做，我觉得中国最缺乏的就是这种有良好的管理理念，然后又有很好的行业经验，然后又能大家一条心做事的队伍，组织这个队伍很不容易，所以这也是我觉得最困难的一个地方。”这也许是这个乐观开朗的姑娘现在面临的最大挑战了吧？

华有的团队最开始有 3 个人，陈宇华和二位加盟者，他们一个是做技术的，一个是做行政的，现在一个做总裁助理，另一个做技术部经理（CTO）。

问陈宇华为什么没有找一个共同创始人（co—founder）共同创办，像谭海音和邵亦波那样的搭档？因为她毕竟年轻，经验不可能很全面，而有个合伙人分挑重担，就会轻松一些。

通常国内的知名网站，都是几个海外留学生一起创办的。可是这个倔强不服输的女孩说，她足够开放，能够听取别人意见，而她认为，如果一个人很开放，有没有 co—founder 就不再是一件很重要的事情。而且，即使有 co—founder，两个人也不能照顾到一切方面，还是要和团队配合，而和团队配合的关键是有开放的心理，能够听取别人意见，也就是说对手下的人，即使极为普通的员工，也要看到他的闪光点 and 优势，也能够耐心听取他们的意见，这一点才是一个企业的领导者最根本的东西。

陈宇华考虑的另外一个因素就是，找 co—founder 有利有弊，利是两个人做事，能够分担一点，弊是万一合不来就没办法，从这一点来说，她认为其实 co—founder 这个东西是很危险的。像谭海音和邵亦波那样的黄金搭档，有时候是可遇不可

求的。

陈宇华很相信，一个人做创始人（founder），有团队配合就不是问题。“我这个人非常 open（开放），我的长处和我的短处很清楚，我对我公司的每个人，尤其是 director（总监）级别的人我是非常开放的，你擅长这一块，我就会听取你的意见，他善于这一块，我就让他做这一块。”

“每个人都应该有这种开放的心理，这个公司才能进步，因为每个人都不是全面手。”所以陈宇华把开放作为华有企业文化的一个重要组成部分。

一开始，公司招人是由陈宇华亲自挑。她并不看重一些技能上的东西，因为互联网本身就是新的，没有人可以说不用再学。最关键的是工作态度，她要求进入华有网的人一定要乐观、大气，富合作精神，并有学习新知识的动能。现在招人由华有的人力资源部全权负责，但是原则没有变。

问陈宇华用人，是重经验还是重学历？她说，“重经验，一点都不重学历。”原因是她觉得从她自己的经验来说，她觉得学



陈宇华招人，最关键的是其工作态度，她要求进入华有网的人一定要乐观、大气，富合作精神，并有学习新知识的动能。



历带来的东西不及她个人的个性给她带来的更重要，“就是说如果我没有钻研学习的精神，我再有本事，再有牌子也没有用，对不对？我带来的只是我在哈佛学来的东西，在这儿能用吗，我也不知道。所以说我觉得经验很重要，经历也很重要。我的经历虽然说不长吧，但是也有很多的体会。有很多的经历和体会的人，他做事情成熟度会很不一样，这一点是很难改的。所以我对经历这方面比较看重。”但经历也是双刃剑，同样的经历，会给人坏的影响，也会给人好的影响，看人怎么挑选了。

陈宇华最看重的不是人的技巧，或者行业背景什么的，“如果是我的总监级，我最看重的是他的管理能力，在管理能力之上，我最看重的是他的人品，就是我讲的几个理念，他是不是也很认同，他是不是认为这也是很重要的，还有就是他做事的一种主动性，积极性，还有态度，你想江山易改，本性难改的东西我不可能去改变，我不可能把人招进来以后再影响他的性格，所以我最看重的是他做事的态度和性格，人品，这是最重要的”；

“第二重要的就是我们管理层，对管理一个团队有没有经验，可能他对这个行业没有经验，可能对管理这个团队有经验，这个是最关键的，可以比一下一些图书网站，或是其他一些互联网公司，很多图书网站，很多很高层的人都是书商，或是做过书的，而我们这边主要是看管理，有没有成功经验”；

“第三我才强调技能技巧，因为我觉得这个东西是可以学的，互联网这个东西本来就是一个很新的东西，你原来带来的东西也不一定有用，所以是从三个层次来挑选人的。用人最关键的是既然大家一起要做这件事情，就是一种以诚相待的一种风格，大家都很透明，有什么事情讨论什么事情，公司里面没有太多的等级，因为这是大家一起做事情。”

“一个人不可能在一家公司里工作一辈子，我最希望看到的是我的员工能够一年比一年进步，能够在华有网学到可使他们受益一生的东西。这样，当某个或某些人离开之后，可以成为我们的朋友、生意伙伴，至少不会成为敌人。所以，我一方面给员工充分的培训，一方面敢于放手用他们。”在创业阶段，陈宇华从一开始就尽可能早地起步建立完善的企业制度。人事部、培训部，人事制度、培训制度这些常常被创业者们以创业阶段分身无术当做借口而一拖再拖的东西，已在华有网发挥着真正有效的作用。

名、利、人全都要

“名、利、人我全都要，但优先权一定要分清！”这是陈宇华的宣言。

先人，后名，然后利，则是她的顺序。

华有人都志趣相投，就好像打上了华有的标签。这是因为

华有从一开始就建立起清晰的企业文化，而这往往是一些企业家们所忽视的事情。

华有的宗旨是：你的成功，我们的成就。你有、我有就全都有。陈宇华希望通过努力，能够在行内树立口碑，认为华有确实为市场做了一些实事。图书是华有的一个切入点，杂志、报刊、文具等或干脆跳转到其他领域都是她未来有可能进入的领域。

有了有效的团队，有了良好的口碑，利自然水到渠成。

华有的企业文化是：开放（Open）、协作（Teamwork）、高效（Efficiency）、愉悦（Fun）、创新（Innovation）。华有发扬团队精神，以开放、平等的方式沟通，紧密合作。在华有的企业文化里还蕴涵了无穷的乐趣：协作的乐趣、交流的乐趣、变革和超越的乐趣。

因为陈宇华自己是那么乐观的人，所以她在公司也很赞成大家心情都放轻松、在很开心的环境中工作，做一些自己感兴趣的事情。所以乐趣是华有企业文化很重要的一部分，因为陈宇华觉得如果一个人被逼着做一件事情，肯定做不好。

团队精神也是华有公司倡导的，陈宇华相信没有一个人是全面手，所以要做一个比较大的事情，团队精神是很重要的。如果想做一个小本生意，没问题，夫妻店是可以的，但如果想做一个比较大的事情，一定需要大家的一起努力来实现这个目标的，所以真诚的协作，必不可少。

创新是华有企业文化中重要的组成部分，陈宇华对创新的理解是，创新不是创造，比如发明互联网，这是创造，是变革性的创造。而创新的东西，陈宇华觉得是一点一滴的东西，是普通人可以思考、可以达到的。比如华有现在做的这种模式，可能不是什么跟别的模式有什么特别的变化，但是不管是在做市场的运作，还是企业内部的运作，包括企业文化，包括公司

管理，里面都有可创造的东西，而且华有现在也确实已经有很多跟别人不一样的东西了，这些东西来自于一点一滴的积累，首先得有这样的想法，希望做，同时公司有这样的机制，这样培育出来的一些创新，是做互联网的时候特别重要的。

因为自己是个开放的人，陈宇华也希望公司是个开放的公司。开放也体现在公司的摆设上，总监和其他员工的办公桌隔断都是一米，陈宇华的办公室也是透明的，非常开放，没有秘密。等级制度很淡化。

一个小的公司没有等级没什么，但一个大的公司没有等级会不会乱啊？

“有制度不等于有等级，”陈宇华认为，华有现在有制度，而且我们现在的制度还是比较完善的。而且最近还在推行考评的政策，加强部门的管理规范，还有人员管理规范，基本上各个方面都在逐步健全。

以前陈宇华也没做过整个企业的管理，她的管理经验是从哪里来的呢？

陈宇华答，一方面是从商学院学来的，学了很多实例的东西，就是如何管、如何做，但更多的是得到一个空架，不一定适合中国的环境；所以另一方面，陈宇华觉得自己很多管理经验，更多的来自于实际操作。

陈宇华的一个特点就是特别钻事情，“如果我特别想要做一件事情，我就要做好，那么可能我每天都在学习，昨天创业犯的毛病，下一次我可能就永远不犯了，我是这样一个学习的过程。”

另外陈宇华比较开放，所以有一些管理方面的意见来自大家，并不是来自于她本人，“我觉得一个人的智慧是有限的，永远是有限的。”

在华有网，推行上下平等，但并非成文的东西就会理所当

然。陈宇华还要付出更多的努力来推行平等。去远郊植树、去怡生园度假、去北戴河游泳，活动总是不断，欢迎家属同来。似乎是陈宇华增强华有凝聚力的绝招。“通过同吃、同玩、同乐的方式把家属们都带入华有网的圈子，让我们的员工放下了很多后顾之忧。多一分理解，就少了一分埋怨。员工加上家属一起来作战，力量无比啊！”陈宇华眉飞色舞。

职业是更男性化的东西

一个女孩子管那么多人，这个女孩子又这么年轻，我有点担心，管不管得住啊？

陈宇华很开放，很容易听进别人的意见，放在女孩子身上是温柔，可是放在女性管理者身上就是心软，耳朵软，没主见。所以她就让制度做保证，制度滴水不漏，就不要凭软硬了，制度怎么样就怎么样了。华有定了很多制度性的东西。

女人少策略家和远见，擅长于细节的人比较常见，但陈宇华不是这样，“这也跟我的职业习惯相似吧？”陈宇华猜道，“因为我以前做顾问，做顾问就跟一些大公司的 CEO 聊一些策略，公司的未来五年要做什么，今天要做什么，明天要做什么。而从我的头脑和思想，或是从我的风格，我也更多的是琢磨这些东西。公司的操作，我们有一个比较强的营运总监，我就更多让他来操这个心了，所以我不是更多的过问这些细节，所以更多的是思考公司的策略和方向。”

我同时提两个问题，一个悲观一个乐观，陈宇华就先挑那个乐观的问题答了再说。陈宇华性格开朗，源于父母从小传授给她的乐观精神，她觉得相对其他女性管理者，她的承受力可能会比较强一些。华有的许多同事也说，公司不管发生什么事

情，陈宇华都能够保持很轻松的笑容。

“可能这就是我性格之一吧，”陈宇华觉得这很自然，“因为我觉得困难的事就没什么好难的，就面对他呗，解决他，所以不管发生什么事情预料中的和预料之外的，我都能承受，我都能以一种积极的态度去对待他。”而对于女性管理者来说，这一点往往是大多数人很难做到的。

华有的管理层大概有六七个人，有时候也吵，不过吵得不厉害，如果陈宇华的意见与别人的不同，她会设法说服别人，而如果别人说服了她，她就遵照别人的。

如果谁也说服不了谁呢？

“那就是我决定。”陈宇华说，好在这种时候不多，大部分时候都是陈宇华说服别人，也有时候别人能说服她，“我觉得我从职业方面大概和男性很相似，但从生活方面很不一样。”虽然陈宇华高兴了也居然会拍人肩膀，她还是有女性充分感性的一面，穿上“上海徐”订做的中式服装去参加晚宴，她就温温柔柔是个标准版的淑女。

在生活里，陈宇华不仅比较感性，还比较冲动，她去买衣服，很喜欢当时就会买，不考虑是什么牌子、什么价格，可是在职业里陈宇华就完全分开。

“职业是更像男性化的东西，”这是陈宇华的观点，如果硬要把男性、女性有一个传统式的概念的话，那在生活中就很不一样了。举个简单的例子，决策的时候更多的是一些理性的分析，而生活中的一些决策用不着那么多理性的分析。

虽说陈宇华生长的时代已经是这么进步了，可是有些古老的观念还是那么根深蒂固，陈宇华也同样要面对这些观念，比如性别等等。

“与人谈生意时，给对方的第一印象是个女人，第二印象是非常年轻。所以，我通常比男人更需要证明自己的能力，当

然这并不是件很困难的事。只要你别一见女人掉头就走，我就可以让你信服我。当然，女性也有女性的好处，与人沟通会比较容易。”这是大部分女性管理者的天然优势。

宇华的情调酒吧

想象一下，10年以后，京城会新开一家酒吧，特别有情调，特别酷的那种，里面有个女歌手，唱一些怀旧歌，有的时候也弹弹琴。那些歌总让我们想到那些充满梦想的青春岁月，和那些被我们毫不吝惜地点燃的生命激情，它们从来没有因为被点燃而化为灰烬，而是长久地照亮后人。

这就是陈宇华的理想，尽管她其实还没有认真地想过什么时候退休，退休以后干什么，她干的正起劲呢！不过在我的逼问之下，她还是很快想出了答案，答案可能是10年以后才有可能去实现的——开一间情调酒吧。

10年以后，也许那时已经是中国的互联网行业终于水落石出的时候了，很多人终于从冻土、从沙漠走到了绿洲，也有一些人则在跋涉的路上黯然消失……那时候，今天跟陈宇华做同样事情的那些朋友，可能中间结局会很不相同吧？

拜访这间酒吧的人，他们当年可能都有差不多的梦想，而随着星移斗转，有些人成了赫赫有名的企业领袖，有些人可能转去做别的，而有些人则可能一直籍籍无名……

惟有他们的勇气长存，他们是受人尊敬的开拓者，用自己的勇气、热忱、智慧甚至那些勇敢的失败，为后人发现绿洲，在冻土中种植生命的种子。

互联网是一个节奏如此之快的行业，——“倍速”经济，倍速意味着加班，意味着工作时间要最大限度地蚕食掉个人时

间，特别是做一个刚起步的企业。做互联网的人都是因为爱它才去做它，不爱它你根本撑不下去。

而互联网又是一个如此变幻莫测的行业，特别是在今天，这个行业就是在“冻土”上耕耘，市场极端残酷，今天这些渴望成功的企业，可能一年以后、两年以后很多就都消失了，摆在人们面前的是从头来过。

其实没有那么悲壮的啦。问陈宇华担心失败吗？她答得很爽利，“失败有什么？吸取教训再来，没有什么。失败很正常，我尽量不失败，但是失败了，也比没失败过强。”

A black and white portrait of a woman with short, dark, curly hair, smiling. She is wearing a dark blazer over a light-colored top. The background is slightly blurred, showing some architectural elements.

十分女人于红岩

于红岩：找到啦因特网中国有限公司 CEO

1983年毕业于北京工业大学计算机工程专业，获硕士学位

1983—1991 年在中软公司担任软件工程师兼网络部经理

1991 年撰写了她的第一本学术论著《PC+1 网络系统原理及应用》

1991 年东渡日本，在日本名古屋 Every Computer 株式会社任系统工程师经理

1992 年获得美国 Novell 工程师证书

1993 年赴美，在美国 GBDN(全球商业发展网络)公司担任部门经理

1997 年 4 月，调往北京负责 GBDN 公司在华的总体运营工作

1999 年 2 月开通中文网络门户“找到啦！”，任找到啦因特网中国有限公司副总裁、首席运营官兼总经理

2000 年 9 月被董事会正式任命担任找到啦因特网中国有限公司首席执行职务

十分女人

就像“找到啦！”是个七彩的网上世界，于红岩也是一个感情丰富、有很多故事的女人。坐在中粮广场的星巴克咖啡屋里品着 cappuccino，我们的话题轻松得就像云中漫步式的聊天。于红岩外貌靓丽，心性颖悟，感觉细腻。坦率地说，以照片先入为主的印象，我曾经以为于红岩美丽得带点“兵气”，因为从容貌来说她可以算是属于比较抢眼的那类，从知名度来说，她在中国互联网行业受人注目的速度也迅速得带点“兵气”，并且因此令她的同行们感到压力。我甚至不自觉地她的影集里专门选了几张服装普通、光线单纯的照片，来弱化我的这种感觉。

但一旦相识，你就会发现于红岩是个非常好处的人，尽管她很善于把握一场谈话的气氛，并且是一个很有思想的人，但她为人一点也不“兵气”。她在几分钟之内就使我以最快的速度放弃了我心里对于无论是一个漂亮同性还是一个陌生人的那种距离感，并把与她的合作变成一段愉快的时光。她很善于关注和理解别人需要什么，她很细腻很体贴，这个风格你在找到啦中也可以感受到。

尽管目前的互联网行业仍然是一个以男性为中心的世界，但处在这个世界中于红岩并没有觉得受到歧视。她从不回避自己女性的弱点，她甚至乐于



就像“找到啦！”是个七彩的网上世界，于红岩也是一个感情丰富、有很多故事的女人。

承认它们。但是在这个竞争激烈的舞台上，她同样拥有竞争能力，并且优雅、从容、真情流露，成为这个男性世界中亮丽的风景。在这个行业，于红岩认为可以给女人更多的鼓励，因为高科技不会令人畏惧，女人已经超越了高科技对于传统观念的束缚，她们对这个行业越来越熟悉，而互联网也逐渐更开放、更多色，给予女人更多成功的机会。美国和中国的女人都正在证明这一点。

于红岩是一个真情女子。作为女人，她很善于掌握平衡，张弛有度，她细心、专注，有足够的定力，执著不放弃目标。她喜欢说每个人都是很富有的，无论地位如何。资本就是一个人过去的经验和对事情的看法，这个资本每个人都有，对于女人来说，有清楚的意识，知道自己想做什么，不轻易被别人左右，成功的机会和男人一样大。于红岩是个感性的女人，会在遇到困难时掉泪，但她在“找到啦！”富有号召力，令员工充满信心。因为她看重员工，认为他们是她最值得骄傲的，并把信任和权力交给员工。

灵活是迅速发展的新经济的关键。许多女性具有丰富的经历，可以足够应付新经济中出现的种种变化。于红岩在中国、日本、美国的IT企业都担任过领导职位。作为女性领导者，于红岩与各种各样的人和事打交道，为“找到啦！”确定方向、寻找帮助和承担竞争压力，她具有善于与人建立良好关系的性格。对于行业，于红岩有丰富的经历和足够的理解力。她柔弱但却能够坚持自己的选择毫不动摇，并为之付出极大的热忱。她为了事业远离留在美国的丈夫和女儿，令人尊敬，以至于女儿叫她“超人妈妈”。目前，于红岩正在筹划着为“找到啦！”不久推出一个新的网上商城的内容，并为之做出更为巨大的努力。于红岩想念女儿和丈夫，但更丢不下蒸蒸日上的“找到啦！”。

白色的少年梦想

回想自己的成长经历，于红岩觉得自己很幸运，有人能干但机遇不好，有人机遇好但不能干，而她则是既有机遇，自己又很努力。

上中学的时候，于红岩本来一心要做一个医生。想做医生是受了妈妈的影响，于红岩的妈妈就是一个医生，她的妈妈很受人尊敬，于红岩经常看到当妈妈治好了那些病人，他们是多么感激。这很符合于红岩的心愿，因为她自己从小深受疾病折磨，懂得医生是多么地被人需要。

于红岩一直深深地钦佩母亲，她的母亲后来曾得了骨髓瘤，当时医生判定她顶多还能活 5 年，在别人忍不住哭了的时候，她母亲却没有哭，而且非常乐观、坚强。她一边做化疗，一边还坚持工作，至今已和疾病整整斗争了 15 年，重写了中国医学史上这种疾病生存时间的记录。或许正是母亲这种永不服输的精神培养了于红岩对事业的执著。她说，自己在乐观、坚强、不放弃这些性格特点上，特别像母亲。



母亲永不服输的精神培养了于红岩对事业的执著。

于红岩生在南京，长在北京，从小特别多病，受到父母的呵护，哥哥姐姐妹妹都让着她，所以她从小就得到很多爱，她觉得这对她的性格有很大的影响，因为生长在一个富有爱的环境，被别人爱，也愿意给予爱。小时候于红岩看到捡破烂的就会回家把很多不应该卖的东西拿给他，妈妈说她心眼真好。她的先生也是因为她心眼好而爱上她的。

于红岩毕业于 101 中学，在学校里一直是一个品学兼优的好学生，爱跳舞爱唱歌会拉手风琴，一直是班干部，还一直是学校的舞蹈队长，生活一直一帆风顺。她不用像哥哥姐姐们那样上山下乡或者去外地当兵，而是直接上了大学。在中学的时候，老师对她很放心，她常常组织节目，很有责任心。不过在中学她也有一个致命的弱点——胆子很小，那时候他们去学农，住在农村，她夜里看到虫子，就把全宿舍的人叫醒，找虫子。

当医生很辛苦，所以于红岩的父亲不太同意她当医生，就对她说，你看学计算机也很好啊，也可以穿白大褂，跟医生一样，敲计算机键盘的时候，你会觉得像敲钢琴一样美妙。

于红岩一直是一个乖乖女，她听了父亲的话，学了计算机。就这样，她被父亲完全引入了另外的一条人生道路。

1978 年，于红岩考取了北京工业大学计算机专业。进了大学，于红岩才发现自己可能挑战了一个属于男性的行业，班里面黑压压都是男生，当时计算机是一门很新的学科，学校里可以讲计算机课的老师都不是很多，所以很多老师是从中国科学院计算所请来的。于红岩学习很努力。

尽管学计算机当初并非她的所愿，于红岩却并没有后悔，她在这行里一干就是 17 年。今天，许多于红岩大学时代的女同学都已经改行，于红岩却说：“我非常喜欢这个工作，我是一辈子都不会改行的。”

对这一点，于红岩解释为命中注定，按照手相的理论，她



尽管学计算机当初并非她的所愿，于红岩却并没有后悔。她在这里一干就是17年。

的事业线特别清晰，从来没有分岔。

她后来很庆幸自己选了一个非常新的行业，而且一直站在最新的行业中。她除了外表时尚，更拥有智慧，可以一直站在科技最前沿，用智慧去诠释文化和技术的时尚语言。

当时在计算机专业里，女生寥寥无几，更何况于红岩在学业上没有落后于男同学，所以男同学会好奇地问：“于红岩你会做饭吗？于红岩你会洗衣服吗？”于红岩想，这有什么难的？我将来会做一个温柔的妻子。

浪漫婚恋

外表浪漫又十分女人的于红岩，让人很容易猜想会有一段十分浪漫的爱情故事，果不其然。

大学的时候于红岩很活跃，一年级的时候就当学校文艺部长，偶尔也在各大学演出。跳舞的时候，于红岩本来有机会可以开始很多浪漫故事，但是却因为妈妈规定了上大学的时候不准她谈恋爱，她就一直对别人说，“我妈妈不让我谈”。

于红岩跟现在丈夫的恋爱故事甚至也是从这句话开始的。

她的丈夫叫杨屹丹，他们认识是在一个暑假的英语班上，他们坐前后排，于红岩坐在后面。有一天下午，杨屹丹就老是回头，说了两次你这个人真不错，于红岩当时觉得真怪了，“什么叫我这个人真不错？”后来丈夫就不断的攻关，帮她学英语，请她看电影，后来丈夫才说起，有一件小事情引起他注意，有一次一个人用自行车拉了一摞书，半路上书倒了，都撒在地上，当时路过的人都跨过去了，只有于红岩蹲下来帮着捡书，“他是第一个看到我本质的人，而不是表面上‘你漂亮你单纯你美丽’之类的赞美”，于是于红岩对他有了好感，他们开始交往，去看

画展，去散步。

今天于红岩回忆起来仍然充满甜蜜，“后来他提出我们能交朋友吗？我说我妈妈不让我谈，他说，‘你那么听妈妈的？你可以听听我的。’他那时已经工作了，我说你要是愿意等就等我毕业以后吧。”那是一个暑期班，时间只有一个月的英文班，时间很快就过去了，“告别的时候他很失望，他挺执著的，可是在我心目中，短短的一个暑假，没有什么深交，手也没拉过。”

本来于红岩以为这件事情就过去了，事实上杨屹丹也很快就随家庭移居美国，他们就断了联系。可是想不到3年后，她收到一张明信片，画面上是一个人打着一把伞，上面杨屹丹只写了一句话：“我还是从前的我，”于红岩很感动。

杨屹丹是个很浪漫的人。比起恋爱的过程来，杨屹丹的求婚方式更加与众不同，那时候，杨屹丹远在美国，于红岩在北京，他们只能靠电话联系。有一天，杨屹丹在电话里说，“咱们别打电话了吧？”于红岩还以为他不想继续谈了，可是他接着说，“咱们一块过日子吧。”于红岩当时还有点不太相信，他是真的吗？第二天，杨屹丹的家里人就给于红岩打电话，她才敢



外表浪漫又十分女人的于红岩，也有一段十分浪漫的爱情故事。

信。

中软练就硬功夫

于红岩大学毕业，被分配到中国计算机软件与服务总公司，中软公司是今天很多 IT 企业家的摇篮，于红岩也在那里学到了很多有用的经验，也打下了坚实的基础。中软在当时是中国第一家做大型软件、硬件设备系统集成的计算机公司，于红岩在那里接受了 Oracle、Novell、IBM 的培训，接触到了最新的技术。同时她又跟随中软当时进行的计算机推广活动，走遍了地方市场，了解地方企业的需求。她的市场经验就是那时候积累起来的，她在实践中探索了市场营销的多种方式和手段。

他们一连跑了全国 10 几个省市，一共走了三四个月。这个活动是中软的市场部和系统部一起搞的，她那时候在系统部，但是虽然是以支持市场部的技术人员身份参加活动，于红岩却表现出了良好的沟通才能，她后来总结说，其实还是因为她看人总是朝好的方向看，因为她的单纯，很容易得到别人的信任。于红岩还记得当时足迹从南到北、从西到东，桂林新疆内蒙全都走到了，于红岩最喜欢山清水秀的贵州，竹子绿绿的，我觉得贵州山美、水美、人更美。

每到一站，于红岩都竭尽全力推广计算机应用、发展、系统集成，一个中软公司的副总经理全程参加了这个活动，回到北京后，他就问于红岩，愿不愿意给总经理当秘书？如果当时答应了，于红岩的命运可能就不是现在这样了，就会有一个转折点，但是于红岩当时经过考虑，不愿意离开技术行业。于红岩在中软安安心心搞了八年技术工作，因工作出色，被提拔为网络工程部经理，开始担任技术管理者的职务。

在中软工作期间，于红岩还写了一本有关 3+以太网络的书，由清华大学出版社出版。那是计算机技术发展比较迅速的一个时期，从单机到以太网到网络到信息行业到互联网，从那时候起，于红岩看着这个行业一步一步地走过来，她觉得自己很扎实，心态很稳定。“我从一开始就说过不可能有一夜之间的富翁。”于红岩很冷静，今天的找到啦一直坚持着初衷，即使在看起来有很多“成功”捷径的时候，找到啦也不为之动心。

盛开在他乡的紫罗兰

喜爱紫色的于红岩，把这个浪漫、神秘的色彩带给找到啦——紫色成了找到啦的标志色，并成为烟波浩渺的网络世界中一道独特的风景，像紫罗兰一样清新而娇艳。然而当初，于红岩根本没有想到，她会成为一朵盛开在他乡的紫罗兰。

出国对于红岩来说纯属偶然，她从来没有刻意追求过。她只是觉得，既然结婚了，丈夫到哪里自己就应该跟着到哪里。她还记得那时候一些国人对出国的过于热衷的态度，令她很难接受。她的一个大学同学去了美国，呆了一年多回到中国，结果变得很颓废，说美国是天堂中国是地狱，就像完全变了一个人，于红岩觉得那是不成熟的表现，她一直觉得，如果这样想，那么出国还不如不出国。就像一个人原来是瞎子，结果让他睁开眼睛看一眼再闭上，再也受不了。

但是她虽是无心漂至异乡，却也不甘心就此蒔谢。她随夫去日本，在家里呆了两个星期，就呆不住了，她对丈夫说，“我要出去工作。”

好在丈夫很支持她。于是她便开始找工作。她在日本找工作的过程很顺利，她去的第一家公司——Every support 株式会

社老板看完她的简历，听过她的英文，马上就收下了她。这个老板做过日本的参议员，他对于红岩说：“你真了不起，做过这么多事情。”那个时候，于红岩一句日文也不会说。

这位老板为于红岩提供了宽松的环境，她可以半天上班，半天去学日文。半年以后，她过了语言关，在工作上开始独当一面。

于红岩很快被她的日本同事喜欢和接受了，比起日本女人来，她让日本同事们觉得中国女人不娇气，很勇敢。日本女人干活的时候都是站在一边，于红岩却毫不畏惧，像男员工一样爬上爬下，安装网络，拆卸机器，只想把工作干好。

与此同时，于红岩也在观察日本人，日本人很敬业，他们对工作要求很高，对客户很认真，一点小事也不马虎，做事情特别负责任。于红岩印象特别深刻的一件事情是，她的一位同事离职了，但是当她接手那位同事的工作的时候，发现那位同事把说明书、文档整理得特别细致详细，她一读那人留下的资料，就都清楚了。

在努力工作的同时，于红岩也在观察怎么融入日本社会，有一次，于红岩的老板提醒她说，“于桑，你应该一天换一身衣服，上班要化妆，你的工资是买得起漂亮的衣服的。”于是今天的于红岩，每天都是一道美丽的风景。

于红岩凭着自己优秀的工作业绩，当上了公司工程部经理。当她两年后决定离开日本前往美国的时候，公司老板以给她办工作签证的诱人条件来加以挽留。但她执意随丈夫去了美国，美国是另一片不同的天地，但是经过了在日本的磨炼，于红岩相信，美国对她来说，会是一片更广阔的天地。

比美国更美丽的是中国

比起于红岩在日本的顺风顺水来，美国似乎是一场巨大得多的挑战。于红岩还清楚地记得刚到美国，她出过很多洋相。她跟丈夫去超市购物，丈夫很懒，说在车里等她，她就一个人进去买东西，结果因为很多英文字不认识，她回到家里，做的饺子一放进水里就都浮上来，原因是她买的是发好的面；她还买回病人吃的盐，难吃极了；炒菜的时候，应该放酱油，她放的却是被当作酱油买回来的糖浆……

但于红岩没有气馁，没有退缩，她开始征服生活，第一件事，她去上英文班，她同时报了两个英文班，都是专门为外国人开的，一个是偏向于美国历史生活，另一种更偏重课本方式，她早晨上一个，晚上上一个。

后来于红岩又觉得自己是不是应该学一个 MBA，因为在美国找工作似乎很重学历。朋友说，美国也同样是一个特别重经验的国家，她有那么多经历，一定可以。于是鼓励她去考一个 Novell 的工程师。

于红岩找到了方向，她硬是啃下了 9 大本字典那么厚的英



语书，3 个月后拿下了证书，在满分 600 分的考试中获得 525 分的优异成绩。后来便写简历找工作，给美国政府工作，待遇很好。

于红岩加入美国全球商业发展网络公司，是因为这家公司专门针对中国市场做开发，把中国的信息放到网上，让世界共享。这对她产生了诱惑。

刚到美国 GBDN（全球商业发展网络）公司上班时，于红岩夜里经常加班到凌晨，三个月的试用期还不到两个星期她就破格转正了，并在一个月后被提拔为部门经理。

于红岩开始过上了安定的生活，买了房子，有了一个很温暖舒适的家，夫妻二人各有一份稳定而且报酬不错的工作。在美国的生活，显得那么安逸富足。作为中国人，于红岩的经验是，尽管中国人在美国做很高职位不容易，但是有一份特别好的安稳的工作，过上中等水平的生活，她已经完全可以达到。假期可以去玩，生活很平稳，在 1992、1993 年，那时候她就搞网络，拿 Novell 证书美国人一共也没有多少，工作很轻松。但是，于红岩很快就偏离了这条安安稳稳的轨道，踏上了另外一条曲折的不归路。

找到的和牺牲的

如果女人是水，如果网络是海，网络会为了女人的热情而澎湃。

1997 年，于红岩被公司派到北京负责公司在华的总体运营工作，她离开了如同湖水一般的安宁的生活，投身到根本不知道自己将流向何方的大海中去。“那时候是说好每年只有三个月时间回国，没有想到要抛开家人，”于红岩踏上这条路，便无法

回头。到现在差不多三年的时间过去了。她一年中的绝大部分时间都在中国度过，尽管中国对于于红岩来说，是一个比美国更美丽的国家，但是美国有她的家，有她的丈夫和女儿，在今天人们发出“找到啦”的惊喜之时，不知道有多少人会记起，一个美丽的女子为此所做出的牺牲。

于红岩那时候就已经清楚自己做出的选择意味着什么，她有家庭，有安稳的生活，回国工作，薪水没变，而三年前，国内的网络普及程度极低，于红岩做得很苦。她把自己的热情全部投入工作，把自己全部奉献。

尽管从头再来，于红岩说，她不知道自己会不会仍然无怨无悔地选择同样的路，但是已经走上了这条路，她就一定会坚持下去。她在谈到“找到啦！”公司创建之初的时候说：“我当时对于成不成功并没有很大的负担，好像当时面对自己的肯定就是成功，而失败是不能容忍的。”

为什么做出这个不容易的选择？于红岩说：“以前曾经放弃过种种机会，不能不说是一种遗憾，我先生也觉得，妻子很能干，但总是跟着他，牺牲掉自己的职业，这次应该发挥自己的能力和能力，而且是报效祖国的一次机会，所以很支持我，我才能够干下来。作为一个普通人，一个女人，美国那么舒适，我也会受到物质的诱惑，不可能没有斗争。而且丈夫在美国有一个很好的工作，家里并不是非要我挣这份钱，中国传统意识也许需要女人挣钱，但丈夫一般不希望妻子太辉煌，比自己强。但是他特别支持我，把女儿照顾得很好，使我没有后顾之忧，他说：‘在我的眼中，你还是从前的你’。而我确实还是从前的我。在美国能找到同样多报酬的工作，我为什么要一个人跑到这儿受苦？一天工作 13、14 个小时，一定会把一个女人催老。为什么坚持下来？因为对于我来说，这是一次很好的机会，为什么要放弃？人生能有几次搏？何况我有很好的基础，为什么不搏一

次？”

于红岩说她最喜欢小说《飘》中的女主人公郝思佳，包括她女儿在内的很多人都说她像郝思佳。她喜欢郝思佳不管今天遇到多大的困难，第二天擦干眼泪依然去拼搏的精神。她从郝思佳的坚韧不拔中看到了自己的影子。

勇敢地去找吧

于红岩是一个勇敢的女人，她面对挑战的时候是绝对地有勇气的。在她认为国内电子商务条件还不够成熟的时候，她坚持把找到啦定位于一个生活类门户网站，并把它做到中国最好；当因为为美国大使馆提供主机服务，在我国驻南斯拉夫使馆被炸、美国大使馆网站和找到啦都受到中国黑客潮水般的攻击的时候，于红岩顶住了压力，渡过了难关；当去年的网络小姐大赛期间，一个不该成为故事的残疾人成为了故事，于红岩也同样顶住了好多好多压力，那时候国外的媒体、报刊打电话来，非要她承认中国的互联网不开放，承认中国歧视残疾人，于红岩也同样顶住了好多好多压力，那时候国外的媒体、报刊打电话来，非要她承认中国的互联网不开放，承认中国歧视残疾人，于红岩告诉他们，不是这么回事。

找到啦坚持定位自己是 ICP，这一点很受非议。很多人认为做 ICP 没有前途，打算做电子商务，但是于红岩认为在基础不好的情况下做电子商务对网民来说不负责任，她还是坚持找到啦现在先做好门户，最终自然地过渡到电子商务，这个时间也许是今年下半年。目前正在做一些前期的准备工作。现在一些企业起家就是 B2B，B2C，于红岩认为，如果不具备实质性的内容，那今天赢得的网民明天就会失去，甚至会影响以后企



于红岩是一个勇敢的女人，她面对挑战的时候是绝对地有勇气的。

业的运作，于红岩认为，应用电子商务，用户能够得到很多服务，在网上自由买卖，一定会在中国迅速普及，但是那个切入的点和时机，则要把握得非常准才行。

谈到“找到啦！”的创建，于红岩说：“我当时对于成功与否并没有多少打算，想到的只是把这件事做成、做好。”在“找到啦！”的发展方向上她显示出了令人叹服的勇气。她认为在国内电子商务还不够成熟的时候，应该把“找到啦！”定位于一个生活服务类门户网站，最终随着市场发展的需求过渡到电子商务。于红岩对中国网络市场信心百倍，“中国互联网发展势头非常好，在同样的阶段性增长中，中国的发展速度比美国要快得多，而中国网络服务市场的前景则更为可观。”与圈子里男性主管们的豪情万丈相比，于红岩显得更加平和宽容。她说，网络市场很大，大家都力争第一、最大，但没有谁能永远独霸，现在是大家共同创造市场、烘托市场的时候。ICP建设的核心是创造一种上网者对于网络的需要，结下一种“善缘”。市场的“饼”还很大，每个积极务实的参与者都会分到一杯羹。分析各层次因素，她认为，行业管理的宏观环境还有待进一步优化。只有全行业联合起来，造出应有的声势，辅之以国家的支持，给网民以实实在在的好处，才能从根本上推动网络应用的发展。

“找到啦！”是1999年的网站评选中生活门户类网站的第一名，看到它的掌门人于红岩你就明白为什么这个网站如此的时尚、优雅和善解人意。外表妩媚的于红岩细腻热情，十足女人味，善于与普通人沟通，并且给予他们信心、鼓励和影响。找到啦的读者面向现代人，面向要过现代生活的那些人，25—35岁的年轻人，它要告诉人们时尚的生活是什么样子。网络小姐大赛、汽车展、欧洲杯、NBA，“找到啦！”通过成功地举办这些活动，使得互联网在时尚的推动下深入人心。“找到啦！”是一个富有生机的网站，并且在迅速壮大。

“我不是一个女英雄”

许多人走进互联网，是为了寻找某种精神上的家园，然而走进了才发现，这里根本就不是停留的地方。于是对于他们来说，迷失似乎是一场注定无法逃避的游戏。

再没有任何一个历史的瞬间可以像 2000 年一样给予所有这些在网络中漂浮着和悲欢着的人们更丰富的感受了，这些感受在种种截然相反的极端状态之间变来变去，演绎着各种版本的塞翁失马的故事。

这是一个文化冲突的时代，这也是一个财富冲突的时代。互联网也许是有史以来最不理性的技术革命，它使枯燥的逻辑性的技术分解沉降，深深地嵌入人们的感情世界。

我要给予特别尊敬的两位女士——于红岩和刘曼红，为了她们事业她们离开远在美国的丈夫和女儿，独身一人在北京，她们付出得比其他人更多。

“我不是一个女英雄”，于红岩说，她一点也不想挑战男人的世界，只是希望让互联网多一片温柔的天空。于红岩是个百分之百的女人，这个女人笑得明朗，也哭得痛快。咖啡屋里在放任贤齐的《伤心太平洋》，我问于红岩，觉得难吗？觉得累吗？她坦率地回答说，没有人问过这个问题，可是她真的觉得



于红岩是个百分之百的女人，这个女人笑得明朗，也哭得痛快。

难死了，觉得累死了，要是事情能够重来一遍，她还会这样做吗？一定不会啦。做找到啦遇到好多意外的困难，这些困难不是像编一段程序一样是自己可以解决得了的，而是整个行业、整个国家的大环境决定的。于红岩的老公留在美国做自己的生意，女儿留在美国读书，而于红岩则与他们远隔重洋，每天工作十六七个小时，圣诞节的时候全家去夏威夷度假，她累得只想在沙滩上躺着。

可是于红岩说，她不会放弃。尽管她是一个普普通通的女人，她不想向男人挑战，她只是想让女人知道，互联网不是那么难，而且互联网将是一个更加便利的生活工具，给了一个更好的界面，所有的这些，都是普通的中国女人可以去做的，不同的只是她自己已经在干着。

互联网，是一个无法停留的家园

于红岩有一张在夕阳中逆光的照片，黄黄的光线照在脸上，表情特别动人，那张照片是老公拍的。三年前她远渡重洋回到中国的时候，并没有想到今天会遇到这么大的困难，也没有想到要与家人分离那么久。但有一点却是早就想到的，那就是她的事业绝不会改变。在她的手相里，事业线笔直一条，没有任何分支，她说，她这一辈子也不会改行了。尽管于红岩曾经很想像妈妈一样做一个出色的医生，至今她的那些细腻、敏感和体贴仍然让我们惋惜她没有成为一个好医生；尽管学计算机是于红岩上了爸爸的当，骗她说学计算机也可以穿白大褂，还有像琴键一样的键盘；但于红岩自从入了这一行，就从来没有变过，以后，也不会变。用于红岩的话来说，“把自己搁进去了”。

于红岩不是一个女英雄，但她喜欢勇敢的人。她特别喜欢

读人物传记，她从前特别喜欢读欧阳海的故事，读得书都快被翻烂了，家里人知道她喜欢欧阳海，不知从什么地方找到了欧阳海的照片，于红岩就把它贴在日记的第一页上。

于红岩本人也是一个勇敢的人，这不仅在于她敢于面对挑战，更在于她敢于面对挫折，包括敢于说出自己的忧虑。于红岩认为公司最大的财富就是员工，所以当提到有员工打算离开的时候，这个开朗明媚的女人难过得像孩子一样差点掉下眼泪。

女人当自信

长相很洋气的于红岩穿中式服装有着一一种很动人的明艳效果，那些她穿中式服装以天坛和故宫为背景的照片，瑰丽得就像一幅图画。于红岩喜欢颜色鲜明的衣服，这种鲜明，很直截了当，毫不拖泥带水，那种感觉很阳光，很自信。这个漂亮女人没有在舞蹈、影视类的行业出名，却在一个高科技的行业里出了名，很多人觉得不可理解。原因却正是来自于她的自信。于红岩说，女人应该自信，尤其是中国女人，尤其是网上的女人。于红岩在日本和美国都有超过 2 年的生活经验，并为我的专题将三国女人做了一个比较。她认为中国女孩比较传统，缺少自信，而看起来柔弱的日本女人内心世界很勇敢，在日本每个女孩的脸上都洋溢着自信，有一张明朗的快乐的脸，美国女人就更不要说了，如果她想要什么，她会大胆地说：“I want it!”，而不是等着别人来猜测自己的心思。在互联网上这种自信更重要，整个社会环境都应该鼓励人们，想要什么就说出来你想要的，这个环境特别重要，这个气氛特别重要。

于红岩说，很多人认为互联网是属于男人的世界，或者是只有那些有国外教育和工作背景的人才能创办和领导互联网企

业，这都是不对的，只要自信，很多人都可以去试，并且成功。一些企业给人印象好像说在互联网行业巡洋舰已经形成，后来的人已经只剩下剩下的天空，这也是不对的，现在来做这件事的人，不是太多，而是太少。于红岩外表柔弱，虽然 Internet 是一个竞争异常激烈的行业，她并没有因此而失去妩媚，那是因为她在工作与性别之间平衡得很好。而女人的特质也可以成为自信的来源，她说，“在平常生活中，人们会把你当成女性，但在商界中是不分性别的，竞争很残酷，不因你是个女人，就给你宽容的生存环境，而是要求女性更坚强。所以我在工作时，不愿意把自己考虑成女人，我知道应该以柔克刚，应该既有柔的一面，也有刚的一面，给人的感觉有时很硬，有时又十足的女人味，在两者之间不断地调整自己，充分发挥女人的强项，温柔可爱，把爱的触角渗透到产品中，把爱奉献给大家，就会得到大家的喜爱。

因为竞争激烈，因为变幻莫测，所以于红岩说，这个行业要更多地运用智慧、运用直觉和超常的判断力，“女人很多时候想问题是凭感情用事，不够理智，这是女人的弱点。如果能够注意这一点，加以克服，就会让男人觉得你讲道理，觉得你和他有共识，你就容易被接受，不会让人觉得这个女人很



笨，不讲常识，不讲道理，不聪明。我在力争使自己变得聪明一点，讲道理，用常识做事，这其中知识、判断力、创造力特别重要。我的优势是到过的国家比较多，而且注意观察周围的事物，能马上做出反应。女人的优势是心细，关心人，在今天的 Internet 行业，竞争很激烈，实际上最后变成了人才的竞争，人是最宝贵的，作为管理者要爱员工，从而让员工爱公司，公司才能得到他们的贡献。”

于红岩刚做“找到啦！”总经理时，她也不很自信。“我是个传统女人，我自问我行吗？”慢慢干下去，于红岩发现她的 Vision（眼光）并不比男人差，她开始自信。她以不逊于男人的眼光，将“找到啦！”带到了今天，这足以给她极大的信心，但她更大的自信还在于她是女性。“除了把握公司的方向，女人在管理公司，管理人才方面都有极大的优势”。

在于红岩看来，女人更擅于鼓励人，擅于看到阳光的那一面。于红岩讲了这样一件事，她的女儿说不愿意留在爸爸身边。因为在爸爸眼中，女儿没有优点，考试得了 95 分，爸爸会严厉地说，离 100 分还有 5 分，有时候女儿拿了 A 回来，爸爸又说，离 B 快了吧。而于红岩则会说：“苏菲，你真棒，我为你自豪。”于红岩容易信任人，她明白这个特点有时并不一定好，但在运作一个公司的时候，特别是在营建公司文化的时候，她深知，把信任交给员工，意味着什么。去年，在互联网公司此起彼伏的大环境下，“找到啦！”相对比较稳定，人员流动很少，这中间，信任员工与员工的信任占了很重要的成分。

“我的心很细，我很在意他们，像家长一样。我想让员工在这儿工作快乐、有创造力、有成就感、有较大的自由，这是我一直想构筑的文化氛围。”她甚至雇了保健医生，每周给员工做保健按摩，解除他们的疲劳，员工们感觉好极了。别人听说了，都说这也就是女人才能做得出来。而于红岩则说，“这就是

我和男老板们的不同之处吧！”

回国创业后，于红岩开始也没有意识到众多人当中就她一个女人，后来才慢慢注意到这个问题。因为在国外这个问题不是很明显，在 Internet 这一领域里，发达国家女性佼佼者多得是，在中国，大多数女性觉得从事这一行很难，很神秘。于红岩说，我只是揭开了这层神秘的面纱，做一个证明，其实女人只要真正想做，并不难，只要充分自信，也能干好。女性也可以问津高科技，这个世界不仅属于男人，它属于所有的人，在 21 世纪，这种不同会越来越小，但女性首先必须排除畏难情绪。

找到的宝贝

于红岩认为“找到啦！”最大的资源优势是人，企业运作有三个要素：钱，人，资源。于红岩可以自豪地说“找到啦！”有一批人才，很多地方挖她的员工，他们每个人都有非常闪光的地方，是“找到啦！”的宝贝。

技术出身的于红岩如今走进了公司的高层管理，这对她的管理能力也是一个不小的考验。对此，她却显得十分轻松：“我虽然是技术类型，但却很适合做公司的上层管理，因为我对自己的能力和魅力有着充分的自信。于红岩在公司内部提倡的是一种“Care People”的经营理念，用中文来说就是“以人为本”。这种精神首先是对内，作为公司 CEO 的她，在公司内部给了员工很大的自由。她说，可能他刚来的时候对公司还不了解，但我们要看到他闪光的地方，发现他对什么感兴趣，如果他条件还不成熟，我们先把他在一个位置上，过一段时间后等他跟我说：“Ruby，我可以了。”如果他真的可以做这件事，我绝不横加干涉，我会放手让他们去做。

虽然于红岩在业界十分著名，但是于红岩并不认为是因为自己有什么特别之处，她出名是因为“找到啦！”，而“找到啦！”的成功，于红岩认为是所有员工努力的结果。“如果没有每一个员工的劳动，绝不可能有公司的今天，这就像一个篮球队，少了前锋、后卫、投篮手都不行。所以我想我们的员工将来打出去时可以说：“这是我们‘出格大男人’的主编马小斌，这是……”我要打出每一个人，让他们放光彩，让他们跟公司一块儿长大。我知道年轻人要的就是这种个人成长、英雄主义和成名感。所以首先只有 care 好了员工，让他们高兴，他们才能使公司高兴，才能把这种气氛散发到整个网站上去，感染我们的网民。”

所以，于红岩最自豪的是“找到啦！”有一支特别能干的人才队伍；而她觉得最困难的是发现好的人才。在目前互联网人才的频繁流动、激烈竞争中，于红岩认为，要留住人才，营造良好的企业文化是非常重要的。管理者只有营造良好的企业文化，建立健全规章制度，搭建一种最好的文化氛围，给员工良

好的发展空间，让员工愿意在这里工作，快乐地过每一天，他才能够相信你依靠你，把公司当成自己的第二个家，这样才能留住人才。

于红岩对员工没有年龄、性别的限制，甚至对学历也很少硬性规定，她重学历更重经历，她最看重的是经验，而且这个人要有可塑性属于可培养型。这样说可能对刚毕业



儿童时代的于红岩

的大学生有些不公平，但实际上，在“找到啦！”有很多大学毕业生。对互联网来讲，创造性也非常重要，经验加创造性才是一个好的互联网人才。她说，年龄不同的人有不同的特点和优势。30岁以上的人往往很稳重、踏实，有责任感，有长远的打算，他们知道自己想要什么。而年轻人创造力强，却常常不知道自己想要什么。只要不断地用良好的企业文化熏陶他们，教育他们，给他们提供良好的发展空间，就可以使他们尽快成熟起来。

在公司里，她的名字是 Ruby，她从不愿别人称呼她“于总”。公司的姑娘和小伙子也都有自己的英文名。在她谈自己的工作时，听不到“效率”、“速度”、“制度”这些词，她说最多的是，“Happy”、“Care”、“Enjoy”。她要给她的中外员工营造快乐的工作环境，让他们不仅能发挥才干，更能从工作中得到快乐；她的网站要给人贴心的关怀，让人们更多地享受生活，让中国人的生活品质更上一层楼。

“找到啦！”的风格是时尚、有品位、档次高。“找到啦！”像谁？谁也不像，于红岩说，如果跟谁去比就完了，就没有互联网最大的创新精神、开拓精神、拓宽精神，“找到啦！”跟谁都不像，就像“打到啦！”。

美满的家庭生活是每个家员所拥有的、所经营的，为了扮演好社会需要的角色，于红岩舍弃了较多扮演妻子、母亲的机会，这是一个普通家庭为中国互联网发展所做的贡献。也正是这股幸福的源泉寄予于红岩前进的动力和坚强的后盾。这就是生活中真实的于红岩，一个在为中国的互联网事业拼搏的女人，她有属于自己的女人生活，她也有属于自己的酸甜苦辣。她从生活中汲取灵感，使“找到啦！”真正领略生活的风采，把更加精彩的生活带给热爱她的网民们。

她的精明能干是蕴含在细腻温婉之中的。作为目前十佳网

站中惟一的一位 IT 行业的女总经理,她为自己的女性身份而骄傲,她充分利用女性的优势,营造一种充满欢乐和温馨的工作环境。同时,“找到啦!”网站本身也体现了这种“以人为本”的理念。于红岩说,“我们花了这么多金钱和精力,目的也就是要让我们的网民能够从中得到一些与众不同的东西,谁都能够看出我们网站里的所有内容都是精密围绕着‘人’的。所以说,在现在的生活服务类网站中,我们这个网站太有特色了,从横向看来,我们是一个门户网站,有 BBS,有 Free Mail;纵向看来,我们的生活气息更浓,我们要锁定 20 到 35 岁的网民,而且是崇尚时尚,富有消费力的白领阶层,我们的目标是做中国最大最好的大众生活类网络门户。”

找到时尚和文化

“找到啦!”是个彩色的网站,不仅相当地具有时尚色彩,也富有文化气息。不仅有十分女人味儿的紫色作为标志色,被人誉为网络上盛开的紫色花,也有其他的缤纷色彩。于红岩说,“有人把新浪比做巡洋舰,把搜狐比做游艇,把网易比做潜艇,非要我们形容“找到啦!”是什么,我说是帆船,大家齐心协力一起往前划桨,在茫茫大海里远远地一眼就能看见,一点粉、一点红、一点白,五彩斑斓。“找到啦!”是多彩生活的网站,我们将会把它作得更多彩。”

“找到啦!”的名字,是于红岩和“找到啦!”的总裁共同想出来的,在旧金山的金门大桥,刻着一个西班牙语词:rica,意思是找到啦!原因是 40—50 年代,当时很多外国人去美国西部淘金。这个名字很生动,而且找到啦的企业标识也十分生动,于红岩说,一定要想象一个人找到金子了,那个小人显得特别

激动的样子。

“找到啦！”第一个用拼音做网站，第一个有女人网站“十分女人”，第一个倡导互联网一定要专业化，于红岩曾经写过一篇个性与服务的文章，提出互联网要个性化，但是她一直觉得电子商务还早了一点。所以，找到啦目前主要还是在中国搭建品牌文化，有了一定的客户群之后再逐渐发展的营销思路，于红岩说，以后电子商务时机成熟，会推出买到啦作为电子商务站点，可是现在，她只想把找到啦做得更时尚更有个性。

Internet 不是泡沫

有人说 Internet 是泡沫，但于红岩却不这么认为。她坚信 Internet 不是泡沫，而会像蜘蛛网一样渗透到人们的生活中，给生活带来无穷的便利，这是一场实实在在的革命。她指出，网络投资本身就是一项风险投资，它良好的发展前景与巨大的市



场潜力有许多文章可做。因特网既不像有人说的那样神秘，也不像有人想像的那样轻松，随着网络带给人们生活越来越多的便利，会有越来越多的人使用并喜欢它，而 Internet 在中国也会扎扎实实地走下去。

Internet 究竟是什么呢？于红岩这样形容，生活是一个圆，人是当中的一个点，Internet 提供了人们联系的捷径。从 Email 到网上更新的模板，到网上共享信息，到今天的电子商务，到明天的所有设备连接起来的庞大网络，Internet 将走进越来越多人的生活，变成生活当中一个特别方便的工具，它是一个实体，不是泡沫。很多人对网络不看好，特别是中国人感到不安全，会问：今天的网络不挣钱，怎么生存？她相信在未来一定能挣钱，网络就是一块金子，大家都可以过来淘金，谁得到它就能够富裕。我们可以看到 Internet 在美国被炒得很热，两三年后就出来了挣钱的模式。



所以，于红岩一点也不觉得现在人们蜂拥而上只是赶时髦，而是因为人们真正看好了 Internet。面对有人泼凉水，说现在中国已经形成了几大网络，你们再过来的就不要做了，于红岩不以为然，因为没有一家能垄断市场，只有适应时代的发展，了解中国的国情，开发中国网民真正需要的东西，公司就会有生命力。Internet 上有不同的发展模式，找到啦现在主要是把信息提供做好。ICP 相当于空中走廊，在其中有很多的门，打开门是五光十色的东西，会给人们带来好处。

于红岩坚信 Internet 绝对不是泡沫，会像蜘蛛网一样，将渗透到人们的生活中，给生活带来无穷的便利，是实实在在的一场革命。Internet 在中国会扎实地走下去。为什么呢？Internet 不用出国界，只要上网，信息全部能得到，是一条捷径，比较容易和世界接轨。Internet 是比较透明的、比较好借鉴的、比较好跟上的。在中国 Internet 发展将有一个跳跃，传统行业的革命需要有一个过程，网络的革命来得快，没有国界，信息的共享特别快，使得我们可以尽快地跟世界接轨。中国如果能够和世界接轨，就大有希望，可以和世界拉近距离，再齐头并进往前赶。

于红岩认为，开路先锋不一定意味着要自己死掉。拿来主义可以在 Internet 上用。但同时必须了解中国的国情，在美国好的 Internet 商业模式，拿到中国未必能做成，中国在信息平台没有完全搭建好的时候，就开始走向了电子商务，能不能做成，我认为是完全可能的。中国人务实，要实实在在看得见效益，否则不会投入。电子商务就让人实实在在看到能缩短流通



于红岩认为，开路先锋不一定意味着要自己死掉。

渠道，对库存和配送等等带来好处。电子商务的突破点是政府的参与，否则孤掌难鸣。电子商务在中国刚刚起步，能不能健康地成长，就看能不能及时提供养料。

对于趟出在中国 Internet 产业中的发展道路，于红岩表示找到啦公司有信心。找到啦去年拳打脚踢，最近被评为生活服务类网站第一名，说明得到了网民充分的肯定。2000 年找到啦紧跟市场发展及网民的需要，推出更好的计划，目前作为首家合作伙伴，和 HP 合作推出 e Speak（提供所有网络门户能够很好地跟电子商务做接轨的平台），和中央电视台合作，推出网上 3.15 活动，一些服装、化妆品的广告商也看中找到啦的模式，纷纷要求合作。下一步找到啦会更加强调生活，让内容更加丰富，更好地与电子商务接轨。

至于网络行业的发展趋势，于红岩说：“人需要的，社会需要的，就是市场。”网络作为一个交互式系统，目的就是资源共享，方便沟通，提供便利。加入 WTO 后，将加速我国企业参与国际竞争，这意味着新信息、新经济的并轨，是挑战也是机遇。在这新旧机制转化过程中，网络扮演着非常重要的角色。它既是这场革命的被冲击者，也是传导者。随着通信技术、软件技术及信息技术的发展，网络发展速度会越来越快，网络将无时无处不在，它的影响已远远超出了信息产业领域，它将会深刻地影响到我们每个人的生活，渗透到各行各业。就在各类网站纷纷把电子商务作为发展目标的时候，“找到啦！”也宣布要“运用全球最新的电子商务技术以及配送手段，在新世纪伊始将创建中国最大的电子商务中心——找到啦电子商城”。

同样是做电子商务，于红岩的看法颇为与众不同，她说，电子商务不应该是所有网络公司的最终追求，没必要清一色全去做电子商务，而应百花齐放，做互联网还有很多其他的赢利方式，比如可以为一些企业做网页设计，这些大公司可能有很



多分销商，那么它就需要一家网络公司为它做参谋，并且提供电子商务的平台以及跟它们方便、接近的链接，把网站的流量带给它，这样我们不就很好地参与了电子商务过程吗？于红岩一直提倡电子商务的过渡是一个 Natural Turn（自然过程），对于“找到啦！”而言，不但努力使网站内容越来越丰富，去满足网民的精神食粮，还可以凭借自己的技术优势为一些大企业提供电子商务的技术支持，再下一步，才会直接着手为网民提供实实在在的电子商务服务。这个过程发展曲线非常清晰，就像一棵苹果树，它一定会开花，结果，而现在我们要做的就是给它增加养料，让它结出更大的苹果。谈到女性和互联网的关系，于红岩认为“是女性的身影照亮了网络”。一些关于女性的消息、话题更能吸引人们的关注。虽然网民以男性居多，但是女性网民更具潜力。“女人的特点是爱比较，女人是购买者，是电子商务的基石。既然大家都认识到发展网络一定要做电子商务，那么女性在其中会起到更加关键的决定性作用。”“找到啦！”是茫茫网络海洋中一艘光芒四射的小帆船，她引导人们在人生的地平线寻求生命的起航点，指引他们“找到啦！”人生的真谛所在，生活的和谐所在，真情的永恒所在，理想的远大所在。

回忆 16 年的从业经历，于红岩说好日子不容易记住，倒是记住了最艰难的日子，最怀念的时光还是回到中国来创业的这两三年来的日子，很有挑战性。回来之后，看到国内计算机行业远远落后于美国，就像万里长征开始了第一步，那时候给人讲什么是 Internet，让人垂头丧气的现象比比皆是。从带回来的第一个产品“全球商业发展网络”开始，到今天转向做网站，都是和中国的发展紧密联系。从劝说人们上网，到劝说人们介入电子商务，找到啦是目击者、参与者、导向者。

网络是女人的家

于红岩坚信网络只有成为女人的家，才能成为男人最后的归宿。所以，她热衷于和全国妇联合作搞 2000 年世纪大婚礼，热衷于通过制作电视专题片向女性宣传互联网，热衷于全方位地面向女性。

于红岩是中国网络十杰中的惟一女性，也是中国最早的 IT 人之一。北工大计算机专业毕业后，到中软工作 6 年，而后从中国到日本，从日本到美国，于红岩一直在男人的圈子里拼搏，而且在每一处都很成功。当有人问到她的感受时，于红岩女士说：“我是在与男人并肩作战，共同创造中国 IT 行业的明天，为了让更多的中国人熟悉网络，让更多的女性上网，我愿意尽一份力，网络将会愈来愈多地走进人们的生活。”

于红岩相当自信“找到啦！”选择的方向，即关注女性、男性和教育。她说，电子商务如果没有女人参加就很难发展下去。她认为女性的购买力是相当强的，只有绝对数量很大的女性上网，电子商务才有发展的良好前景。而眼前，令人非常遗憾的是中国的女性上网比例太低。所以，帮助更多的女性上网是一件非常值得做的事。

于红岩说，男人和女人当然有不同之处，如果男人和女人各自发挥自己的优势，这个世界将会很美。

与许多人心目中的诸多把所有时间都投入到工作中去的“女强人”形成巨大反差的是，于红岩的生活丰富多彩，工作只是她生活的一部分。工作再繁忙，她依然空出时间去享受女人的天空，购物，休闲，追求品牌，品味生活。于红岩喜欢逛街，在北京最时尚的商场里时常会看到她的身影；她喜欢漂亮衣服，她的衣着经常是大街上最引人注目的。她的“找到啦！”与她很相似，是精彩生活的指南。很多朋友看到“找到啦！”对她说，“找到啦！”很像你，这是不是你的色彩？于红岩说：“这

就是我的色彩。我爱美，但这种美又不是像明星那样，我要让你感觉到生活的一种美，这种美是生活中每个人都能唾手可得的，很自然的一种东西。”在中国众多的门户网站中，“找到啦！”不仅向世界介绍中国最新最好的产品，还将世界上最优秀的东西介绍到中国人的生活中。于红岩认为，中国目前有能力上网者，一般是衣食无忧、充满智慧和憧憬的年轻一族，他们上网是在找工作、找朋友、找房子、找爱人……寻找一种只有 Internet 才能提供的多彩生活。她对“找到啦！”一定能做到中国 ICP 的 No.1 这一点充满了信心，因为“找到啦！”向中国因特网用户提供了他们真正想要在网上寻找的东西——这是一个能够帮助他们探索个人潜力，回应他们的梦想并体现生活品味的网站。

在国内的生活让于红岩实实在在地感受到了中国互联网的飞速发展。“1998 年 2 月 14 日的情人节，我丈夫从美国网上给我定花，当时这家公司网上过来到北京的定单只有三个，而且得从上海定，再打电话到北京送花过来。但是才一年的时间，1999 年情人节他们网上的定单已经应接不暇，我先生不得不提前在头一天送花给我。中国人已经开始意识到用 Internet 在网上做业务，这是好兆头。现在政府上网，大环境在变好。各种互联网上的规则开始规范化。在这个行业做事的公司都有成功的希望。”

她觉得“女强人”只向人们展示了事业的成功，忽略了



生活的完美，而五彩缤纷的生活恰恰是不能从女人身上剥离的。于是她为自己寻找到了一个非常到位的字眼——“十分女人”。于红岩说，“十分女人”才是真正的女人，既要生活，又要事业。缺少生活的色彩，女人就会枯萎；离开事业的阳光，女人就没有品味。于红岩的生活从来不缺乏色彩，正是她多彩的人生造就了她成功的事业，也造就了“找到啦！”这个多彩的网上世界。

而且有家庭对于红岩也很有帮助，她可以深思熟虑其他有家庭的人需要什么，她觉得自己今天做网络有特别多的优势。

“泡泡”的家庭

于红岩的丈夫受过多年西方教育。他们虽然结婚前在一起的时间不长，但是恋爱经过的时间考验也不短。

一开始于红岩跟丈夫在一起还有点不习惯，结婚后他们选择蜜月旅行，去了云南的西双版纳、大理、丽江，后来他们又



一起去了西藏，好多地方。于红岩说，以前出差和同事在一起，都是单位的小伙子帮她拿包，可是跟丈夫在一起，她要自己拿行李。

可是随着时光的流逝，于红岩庆幸自己遇到了丈夫，也感受到了丈夫的浪漫情致。他们是一对恩爱夫妻，于红岩描述道，“我先生很有意思，有时候打电话时他会说：‘你听着。’接着在那头唱起邓丽君的歌：‘你问我爱你有多深……’我说：‘行了，行了，都老夫老妻了。’他说：‘等着，等着，还有呢。’就听他又唱起：‘路边的野花你不要采……’每次都逗得我开心大笑，心里特别温暖。”因为老不在一起，有时沟通上会有问题，她冲他发脾气，他就给她起了个外号叫“POP”，就是泡泡，他每次打电话都会问，今天的泡泡是大了还是小了，特别关心她的情绪。

“丈夫总能看到我的优点，以我为骄傲，同时也会给我指出，哪里可以做得更好一点，他经常帮助我克服自己的弱点。我觉得自己很幸福。”

他们还有一个非常可爱的女儿，回国工作，于红岩不得不离开远在美国弗吉尼亚州家里的丈夫和女儿，作为妻子和母亲，她觉得自己欠他们的实在太多了。到国内两年了，于红岩每两个月有时候是四个月才回家一次，最长的一次是七个月。每当回到在美国的家，她都有一种说不出的愧疚和心酸，那么大的房子，乱极了，女儿的东西从楼上拖到楼下，丈夫除了上班，还要亲自照看女儿，很是辛苦。

于红岩说：“以前我还认为一个女强人应该事业家庭能两全，但后来发现这不可能。我的家庭已经在为我做出牺牲了，我对他们非常非常地抱歉。”

她已经记不清错过了多少次对女儿有纪念意义的日子，偶尔有一次参加女儿的小提琴音乐会，她竟睡着了，女儿至今仍

耿耿于怀。女儿学校的活动她参加不了，开家长会她去不了……甚至学校的老师也以为她女儿没有妈妈。有一次回美国时，女儿对她惟一的要求是“妈妈你能带我到学校去吗？让人家知道我有妈妈。”于是，尽管学校有班车，于红岩还是早早起来开车送女儿上学，晚上去接她，尽量利用每一分钟参加她的活动，想告诉大家孩子是有妈妈的……

“回去吧！”每次于红岩和丈夫探讨“去还是留”后，每次丈夫都又送她坐上了飞中国的班机，丈夫了解她，也支持她。

“为什么我要回中国？Why？”于红岩说，因为我爱中国，我真的希望为中国做些事，希望通过我们的努力能将中国的Internet事业往前推进。

俞渝响当当

俞渝 Peggy Yu Yu: 当当网上书店
联合创始人

1965年5月生于重庆

1978年毕业于北京翠微小学

1980年毕业于北京育英中学初中
部,考入北京外国语学院分院(6年
制)

1986年毕业于北京外国语学院分院
英语专业获学士学位

1986-1987年在巴布科克威尔科
斯公司北京分公司(电站设备生产
和销售)任美方总经理翻译秘书

1987-1988年在奥瑞根大学国际研
究硕士班肄业

1988-1989年在美国俄亥俄州巴
布科克威尔科斯公司任生产服务部
材料管理控制员

1989-1990年在美国俄亥俄州格
里克公司(木材公司)任国际销售部
经理

1991年在美国康纳狄格州UPS公
司(速递公司)任核心业务开发组
成员(MBA实习项目)

1992年获得纽约大学工商管理学院
金融及国际商务MBA

1992-1997年在美国纽约创办
TRIPOD国际公司(企业兼并财务顾
问公司)

1996年夏天在北京出差期间,结识
李国庆,同年10月在纽约完婚。加
入李国庆创办的科文书业信息公
司,创办当当网上书店

俞渝响当当

认识俞渝愈久，就愈发现她多彩的侧面，她也像一本令人难以释手的书，越读越精彩。

俞渝开办当当网上书店，肯定是因为爱书才做的。书在她的调度下当当作响，组合成一曲美妙动听的交响。她也跨越时空进行了一场书香革命。

这位中国最大的网上书店女 CEO 个子不高，声音柔和，笑起来很漂亮。她性格沉稳，谈吐机敏，坦诚直接，偶露锋芒，睿智与成熟中散发着一股书墨的香气。当互联网这个行业许多时候在浮躁和残酷的迷雾中徘徊的时候，她的理性平和恰如洗净浮尘的细雨。

俞渝最喜欢的作家是一个英语小说家，那个人的四十多本小说都是关于一个主题的——赛马，俞渝全看过。俞渝不爱赌博，她不沾任何赌博类的游戏，除了股票。但是有时候俞渝觉得，做互联网企业真是有点像在赌马，除非你押中跑的最快的那一匹马，不然，你就是毫无余地地输个精光。所以俞渝做当当网上书店，就要做最大的中文网上书店，她说，不做到第一，或者至少第二，那她宁肯就关门不做。中文网上书店，当当果然一直是第一。

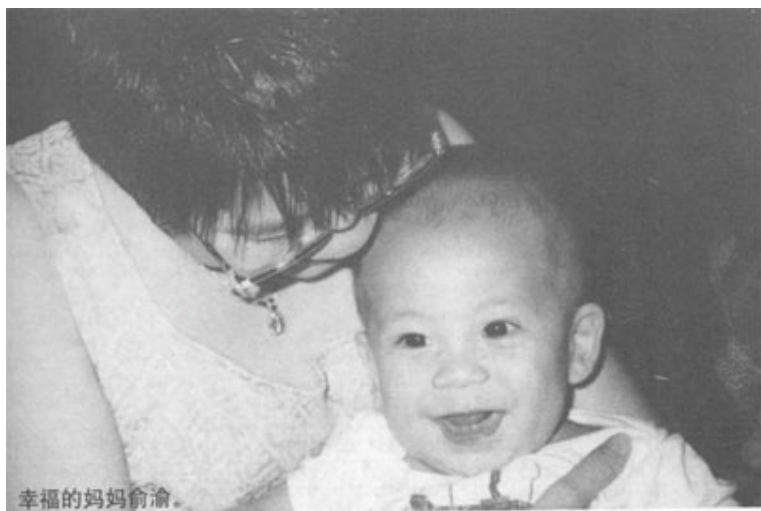
俞渝是家里的长女，过去她的家里一向轮流管钱。以前父亲一个月挣 62 块钱，母亲一个月 56 块钱，给老家寄完钱，家里只剩下 90 块钱，所以俞渝从小就知道过日子不容易。“钱从哪里来，能花多久？”这是持家的座右铭，也是办企业的座右铭。俞渝给了这个问题一个很好的答案，一直让当当书店维持着很好的毛利率，当当是一个很健康的企业。所以俞渝的股东非常信任她，每次扩资都接着投入。开业还不满一年，已经有

人出高价收购当当了。

有时俞渝很简单，俞渝决定学 MBA 是因为美国人在谈判桌上显得那么职业，她读金融是因为听一个银行家说金融挣钱。

有时俞渝很执拗，15 岁的时候她不屈不挠一定不肯将日语作为专业，为此一个暑假往返学校 22 次；为了做自己喜欢的融资而不是做临场交易，她不畏华尔街“高压锅”般的压力自己创业；而为了丈夫她又毫不犹豫地放弃纽约的一切，因为她认为结了婚两个人就该在一起……

而她的运气也像接力棒，一个一个都接上了。她觉得自己遇到了太多好人：想去美国念书，就借着出国毛遂自荐拿到了录取通知书；在美国钱花完了想找工作，她在国内工作过的同一家公司就给了她第一份工作；上 MBA，她通过面试又抓住了最后一次入学机会；想找住的地方，她曾经认识的高级编辑给她免费提供了自己位于中央公园西侧最好街道的住所；在华尔街创业做企业兼并，过去结识的朋友恰好升居高位并鼎力相





助；想创办当当网上书店，三大股东既出钱、又出力，一直不遗余力地支持当当……

为了当当，34岁的俞渝离开了她认为自己“上一辈子就该呆在那里”、有很多好吃东西的纽约，回到了不复小时候苍松翠柏红墙和马路很宽的北京；为了当当，俞渝不得不跟一个当当的员工同时又是俞渝私交很好的朋友谈话，请其离职，这场谈话拖了3个月，因为这个员工的父亲3个月前病重，当时无法“雪上加霜”；为了当当，俞渝常常很晚才从公司离开，只能把2岁的儿子委托给姑姑带着，尽管儿子又可爱又聪明；为了当当，俞渝有时候被同时又是当当合伙人的丈夫李国庆称为“添堵专家”。

俞渝仍然留恋纽约，每三四个月她会回趟纽约，用她的话形容是去滋润滋润，换换环境，到一个“大家不是整天不谈发财就是罪过”的地方享受享受礼貌的环境，买东西，逛街，聊天。她并且把纽约第五大街买来的“Searl Black”和北京的“红

凤凰”组合在一起，给人的印象既沉稳又活泼，令人难忘。

青春、梨树和转学风波

俞渝的父亲是无锡人，母亲是湖南人，都是工程师，她生于重庆，因而得名，之后长于北京，在位于北京西部的翠微小学和育英中学受完初等教育。

俞渝是长女，懂事很早，也很有主见。那个时候的教学偏重让学生死记硬背，俞渝觉得没多大价值，从上小学起，她就经常逃课，好几年只去上半天课，按时到儿童医院以肾不好为理由开病假条。她学习成绩很好，可是从来也选不上班干部，没当过老师的乖宝宝。

在家里俞渝同样如此，她不赞同父母的观念，认为她们受了中国前几十年人性扭曲的价值观影响，提许多抽象的要求，而在生活中，不是所有方程都有解。所以她不太在乎别人说什么，很早就什么事情都自己拿主意。她说，小学5—6年级时还在乎，后来就没在乎过。

现在的俞渝遇事，依然敢做敢当，不管在互联网这个常常“一窝蜂”的行业里显得多么特立独行，不管别人怎么飞短流长，她很少为此分心。不是因为她后来去了美国，变了美国式的行事风格，她只是跟老美殊途同归而已。巧合的是，丈夫李国庆跟她一样个性鲜明，观点尖锐，常有惊人之语。

如果不是这么坚持己见，大概俞渝的命运早就要被改写得与今天面目皆非了。

年幼时，俞渝最幸福的是下雨天躲在被子里偷吃巧克力看琼瑶小说，梦想着自己的婚礼能够在蓝色的大海上举行，穿着洁白的婚纱，被父亲牵着交到新郎手中，跟心上人通过木头的

栈桥，走到对岸。

因为高度近视，因为视野不全，俞渝不能上她想上的专业，只好学外语。俞渝不会骑自行车，也不会开车，其中有一个原因是她的视线中从来没有出现过一条平直的线条：过一段时间她会情不自禁地情绪低落，抑郁寡欢，需要依靠药物才能入睡。

不过也因此俞渝很令人羡慕地没有经过那个残酷的高考，她初中毕业，考上了外语学院分院的试点班，六年一贯制，大学预科、大学本科连上。不过她经历了一次更为严厉的考验，考外语学院，要口试英语和另一门没学过的外语，考没学过的外语是考学生的模仿能力。俞渝报的第二外语是日语，结果由于模仿日语成绩优秀，录取通知书发下来一看，她竟被录取到了日语系。俞渝和家人都不希望学日语，那个暑假俞渝为了这件事，找校长、系主任、老师，不达目的不罢休，一共去了22趟，最后终于转回英语系去了，那时候她才15岁。

好在险过了这关之后，俞渝的青春岁月便开始灿烂起来。

关于大学的记忆俞渝是和梨树联系在一起的。15岁到21岁，俞渝的青春岁月是在位于“白堆子”的北京外语学院分院

度过的，学校里有好些梨树，每到春天梨花开放的时候，校园里雪白一片，特别美。至今俞渝很喜欢穿白色的衣服，也许跟那些梨树有关。迄今为止我还记得特别清楚，当当开业在钓鱼台开盛大的发布会，她穿白色套装，在台上回答记者炮轰般提问，表现有多么完美。



至今俞渝很喜欢穿白色的衣服，也许跟那些梨树有关。



6年的大学生活非常漫长，也让俞渝学会了很多东西。学校很小，同学老师关系都很亲密，而且教学方式很宽松，课程也非常有趣，由于这是一个试点班，没有一个固定的模式，而老师们的素质又非常高。专业课都是一些到中国做访问交流的教授教，如纽约州立大学巴弗洛分校的社会学主任。专业课程也都非常有趣，是老师们自己编的。还有一个外教常在课堂上让学生进行辩论，以提高思辨能力。这是第一次有人告诉俞渝学习不能背，一定要有自己的想法。

后来学校里又来了很多学中文的美国学生，样子都很健康，很快乐，很阳光灿烂的样子。那时从人性的角度，她找到了去美国看一看的理由，后来从另外一个商业的角度，让这个愿望变成了现实。

对于大部分人来说，大学几乎是独立生活的起点，俞渝也是如此。从大学3年级开始，俞渝就开始在校外做外语教师、翻译等兼职工作，到了大学4年级，她的报酬已经到了每小时130元，相当于一个外籍教师的薪酬了，那时是1985年，她20岁。

“要学一下美国人的规则”

上大学的时候，俞渝父亲的单位搞合资，没有翻译，就经常把俞渝借去。毕业分配俞渝分在教育学院英语系，俞渝没去，那时候她父亲所在的合资企业谈判快谈完了，要开始建厂了，差不多9个美国助理，2500个中国员工，很需要俞渝。

可是俞渝的父亲不是很赞成，他是中方的一位高级经理，和美方经理的关系不大好。但俞渝觉得机会挺好的，就决定去了，也没和父亲商量，就进了公司，任美方总经理翻译兼秘书。

这间名叫巴布科克威尔科克斯公司北京分公司的合资企业的业务，是电站设备生产和销售，工作非常辛苦，经常出差、开会，一天会就要连续翻译十几个钟头，翻完后还有大量的文字材料，而且很多东西俞渝完全不懂，什么燃烧器、汽轮机、炉排、燃烧面，整个电站的东西，全要靠俞渝恶补。

有一次谈判中间，俞渝觉得美国人说的有理，所以当时她的立场完全站在美方。可是后来她才明白，其实那次谈判的结果对中方非常不公平。原因就是美国人是有组织、有秩序、有步骤地打一场仗，什么东西都做成图、做成表，特别科学有条理，而中方的经理则完全是凭自己的机灵和经验，不是系统的、有说服力的，因此只有勉强还击的力量。

那场商战让俞渝印象深刻，那时她就觉得，如果她要做商业，她一定要了解美国人的章法。她要跟美国人一样训练有素，因此她下决心要学一下美国人的规则，到美国去读书，而且是读商业。

机会很快来了。在巴布科克威尔科克斯公司北京分公司，俞渝还有很多机会被其他单位借去做翻译，1987年，俞渝跟随经贸部组织的一个团，去美国出差1个月，跑了十几个城市。她就带着成绩单和推荐信，到了一个地方就四处打电话，联系学校。后来到了波士顿，有一天时间她们没事，她就问酒店里的人，一天能跑来回的地方，哪个大学最好？回答是奥瑞根大学。



去奥瑞根大学开车需要 5 个钟头。俞渝就跟团长说，我要去申请学校，一天就能来回。团长特别生气，批了她一顿，把她都说哭了。可是后来团长还是批准了她，于是有 5 个人陪着她到大学去面试。就这样，她被录取到奥瑞根大学国际商业专业。

回到北京俞渝很高兴，辞了工作在国内到处玩了一通，然后在 9 月份躊躇满志到了美国。去学校上了没几天课，俞渝觉得不对劲，课程不是自己所要学的。国际商业专业在奥瑞根大学属于文学院，主要教授的是在国际研究下的一些纯理论性的问题。而她想学的是商业，属于商学院。反正转系俞渝也不是头一次了。而且美国的教育制度比较灵活。俞渝就开始为进商学院做准备。

后来俞渝打听到文学院旁有一个商学院，商学院的学位是 MBA，要考过 GMAT，很多条件。她就赶紧换课，到大学注册了一堂微积分，到商学院注册了微观经济。微积分对于俞渝来说特别难，因为她连中文课程的基础都没有，拿着美国微积分的书，更加茫然。她于是找人补课，靠着自己的聪明，总算是对付了下来。

还有一件很困难的事情是钱的问题，俞渝在美国读书是自费。刚出去的时候，因为俞渝一直打工、兼职，在合资企业工资也挺高，所以攒了一些钱，可是上了不到一年，这些钱就花完了，她必须要找一个工作。

俞渝就赶紧给原来工作过的那个合资公司的美方经理写信，说明她的现状，请他帮助找一个工作。碰巧其时那人正好跟全家到澳大利亚去度假，俞渝等了好长时间，等得都有点绝望了，才等到回音。他帮助俞渝进了巴布科克威尔科克斯在俄亥俄的公司。

俞渝应聘的那个职位需要会计算机，人力资源部面试的时

候问俞渝，你会用计算机吗？俞渝赶紧说，会用。其实那个时候她的计算机课程还没学多久，只是勉强会打字而已，她又赶紧注册去学了 Dbase, Lotus 等课程，学会了一些计算机的基本知识，等那个学期结束的时候，这些知识也基本上学会能用了，她就开始到那个公司去工作。

在美国的生活开始从容，俞渝也开始朝读 MBA 的目标迈进。那段时间她上班的公司有个 MBA 毕业的女同事，经常开车带俞渝上下班，也鼓励俞渝读 MBA。俞渝受了鼓励，更加坚定了信心。后来因为有更好的机会，她又跳槽去了一个搞森林制品的公司做销售。攒够了学费，申请上了纽约大学工商管理学院金融及国际商务 MBA。

MBA 很补

如果说国内的教育偏重系统教育，让俞渝学会了严谨地做人做事，那么俞渝在美国受教育的最大体会则在于，她必须不怕失败，敢于创新，并能尽量保持一份轻松的心态。

MBA 补上了很多俞渝过去缺少的知识和训练。例如很多实际操作性的内容，美国的教育中很偏重实际训练，强调学生的思考能力而不是强调书本上的理论。俞渝上 MBA，许多老师就是投资银行退休的总裁，原高盛的总裁就是俞渝的老师；同学里也有许多是已经在投资银行工作，利用业余时间读 MBA 的；教室的边上，更是有一个证券交易所，大厅里的人整天谈论的就是什么股票涨了什么股票跌了，她成天泡在证券业的环境中间，耳濡目染，受益不浅。

一个更有效的学习途径，就是 MBA 课程中的许多分析案例，都是正在发生的案例。比如当时联合航空公司正在考虑卖

掉，它的雇员和工会想联合起来买，别的公司也想买，正在估价。俞渝和同学们就分成好几个组，把它的整个财务报表都翻出来，然后每个组做估价，看联合航空公司定价应该是多少。因为是学生，考虑问题往往并不是跟市场很契合，多是照搬理论公式。做了几个正在发生的项目，最后发现实际价格差的很远，便发现了做学生考虑问题的片面性，学到许多实践经验。

上 MBA，不仅训练了理性的分析能力和思考能力，俞渝还对自己的弱项下功夫，比如那时在公众面前讲话，俞渝还不行，她就特意去修了一个管理沟通的课程。“这个课程的老师要把你说话录下来，然后分析你的眼神怎么不对，手势怎么不对，讲话的逻辑怎么不对，上完课觉得真的挺管用的，毕业时我还去竞选代表毕业生的发言，还被选上了。”怪不得如今俞渝在记者会上，可以从容不迫、应对自如呢。

MBA 授予学位之前必须要经过一段时间的实习，一般是 2—3 个月，俞渝的实习是在 UPS（联合包裹运输公司）做的。



这个实习很戏剧性，以至于后来 UPS 的法律顾问都出面了，说 UPS 这么大的公司，在工作中不能使用任何类似间谍的手段。

一些同学找实习单位，是早就计划好了，找未来有可能去工作的地方，俞渝不是，俞渝进 UPS 完全是偶然的，她原来计划有机会可以回到中国去做实习，因为很想借机会回家看看，可是临到接近暑期，那个回中国的机会没有了，她这才匆匆忙忙参加一个招聘会，得到了 UPS 的一个职位。

UPS 是一个特别注重内部提拔的公司，俞渝说在她们去实习之前，从来没有 MBA 在那里工作过。招 MBA 来工作，是因为 UPS 那时要作战略调整，所以请麦肯锡咨询公司和几十个 MBA 实习生一起，做一个大的战略框架。

分到俞渝的项目是做国际快递的内容。这个项目非常复杂，俞渝管亚太 183 条航线，国际快递业务在全美国的市场总共有三十七亿美金，而飞机的航线定价非常头痛，又要考虑到航线的因素，又要考虑价格因素，又要考虑竞争因素，UPS 怎么切入？定价是多少？有什么样的服务项目？一个夏天，俞渝就是在做数学模型，整天狂算。

后来俞渝认为，如果这么做，一个夏天也出不来什么实际的东西，于是她建议说，大家都伪装一下，分出一个小组，在康州申请一条电话号码，这个电话号码放在 Midus Manufacturing 台下，就是什么生产公司，然后谎称有公司正在海外有不少货要加工，就以假的公司名义给所有竞争者发函，了解竞争者的报价，能有多少折扣。

尽管招来了 UPS 法律顾问的批评，总算是顺利完成了任务。

华尔街的“高压锅”生活

1992 年，俞渝从纽约大学工商管理学院金融及国际商务 MBA 毕业。但是不巧的是从 1991，1992 年开始，MBA 的就业市场非常不好，那时美国正好经济萧条刚结束，以前在商学院要收 30 个人的公司现在只要 3 个人，有的根本就不要人。俞渝还记得有一天早晨起来，报纸的通栏标题是“50 年以来最难的 Job market（就业市场）”。

俞渝找工作找的极其不顺利。她写了有 300 封求职信，在一家公司面试了 16 轮，结果后来还是决定不要她。“我惟能够找到的工作都是我不想去的，比如到花旗银行作交易，我想做的是融资，兼并这种项目，我不想去交易大厅做现场的买和卖，我是个临场反应不是很快的人，我对这种东西根本不感兴趣。”俞渝依然固执己见。做融资等金融业务的公司只有去香港，俞渝又不想去香港，因为当时她正在申请绿卡，必须要在美国境内呆满一定的时间，如果去香港就很麻烦。

后来俞渝豁出去了，个人向花旗银行贷款，自己注册了一个公司——TRIPOD 国际公司，为企业并购中的买方提供定价、融资、收购形式、收购后业务整合等方面的服务；代表收购方



与卖方进行谈判等等。公司业务涉及高新材料、钢铁企业、工程机械、石油、汽车、银行等行业。通过收购以及兼并整合后出售企业，公司为客户创造的利润累计超过一亿美元。

在华尔街工作的那段时间，被俞渝比喻成“高压锅”，压力非常大。由于做翻译这么多年，认识一些老板和总裁，这些人也愿意把一些小的项目叫俞渝试一试，所以她有了一些生意。俞渝那时给自己的定位也是做一些小的项目，所谓小的项目定义就是交易额在一亿美金以下的，这种小项目大的投资银行不愿意做，所以俞渝就有了机会。做这些对于俞渝来说，倒是一个特别好的锻炼机会，因为如果她要在很出名的投资银行做，也许整个项目很大，但是她不可能单独做一个项目。

而现在她自己做，整个项目从头做到尾，而且是俞渝指定用哪个会计师事务所，用哪个律师事务所，大量的工作还要包给第三方，整个交易都由她负责。“所以我打交道的层次反而特别高，都是些会计师事务所的合伙人、公司总裁，在和对手打交道的中间还能学到很多东西。”今天回忆起来俞渝还是很庆幸，虽然当时工作极累，因为她准备起来极其艰难，“毕竟我的经验参数还是很低的。我准备卷宗就像律师准备法庭辩护一样，我把卷宗看完后，记下认为是问题的点，有时我会为一个会准备十几页的笔记。”

这个过程展现在俞渝面前的，是一幅完整的企业运作的图画，做顾问的俞渝，要为企业做背景情况调查，要琢磨企业的客户是谁？销售额是怎样产生的？成本结构是怎样的？如果是企业兼并，要考虑兼并以后行政能不能压缩编制？人力资源能不能试行新的薪金方案？销售额是否能上去？成本是否能下来？是否能消灭一个潜在的竞争对手？总是从分析和谈判中学习。

在华尔街做事的这段时间里，虽然压力非常大，但俞渝得

到了很多收获。它逼着人在很短的时间，就要很清楚地了解一个企业的情况，提出自己的建议和解决方案。别人的企业看得比较多之后，能得到一些启发，了解资本市场和企业需要的是什么，了解“资本市场的心理活动”。既能站在投资者的角度，又能站在管理者的角度想问题，能够把和投资者与公司的关系和利益处理得很得当，而这对于一个创业的公司来讲是非常重要的。这对于她后来做“当当”很有帮助。

做 banker（投资银行家），是一种非常辛苦的职业，看惯了半夜 12 点总是有很多人精神抖擞，眼睛亮亮的，以至于现在俞渝看不到这种情景，在当当加班到半夜一个人走，还觉得不习惯，有失败感。1993—1994 年，两年的时间俞渝基本上就没有休息过，每天要工作十四五个小时，开始是她一个人做，到 1994 年她有了三个助手，这三个助手有两个都比俞渝年龄大，比她经验丰富，也都是 MBA 毕业，毕业比俞渝早十年。他们没有在投资银行升上去的原因是，遇到了投资银行的“玻璃天花板”，



花季的少女都爱美，俞渝也不例外。

在投资银行升到 VP（副总裁）大概需要四年到七年，然后就开始分流，不升到 MD（董事），无法参加利润分成，在这个阶段，很多人升不上去，就离开了。

“高压”生活时间长了，也带给了俞渝很大困扰，到 1995 年的时候，她有点不想干了，因为她开始失眠、忘事，后来俞渝接手一个项目，代表中国的某一收购方与通用进行谈判，这个项目花了俞渝极大的心血，两年后终于战胜了 7 个竞争对手。然而中方收购成功时，她的收益却完全没有得到兑现。当时她心境很坏。她觉得“为客户玩命，客户拍拍你的肩说好样的，把钱给你，然后跟你就再也没关系了。投入很大，每次交割完后，总有一种失落，觉得自己天天忙了这么长时间，突然一下觉得什么都不是你的了，这个工厂再好，这口石油井将来的产出，都跟你没有关系了”，心态特别难以调整。

1995 年 4 月，在俞渝生活中发生的另外一件事让她对生命有了不同的认识，她多年的好友，就是一直给她极大帮助的 Bob Donavar，80 年代她在北京工作时，合资企业的美方董事，到了 90 年代中，Donavar 已经是 ABB 美洲总裁，管着好几万人和几十亿的销售额，还兼并了好几个大的企业，做得非常好。他一直对俞渝热忱相助，经常对俞渝说不要怕失败，“如果失败了，总可以到 ABB 来，我可以给你报酬，一年六位数的职位。”1995 年 Donavar 去塞尔维亚劳军，飞机失事，全飞机的人都遇难了。“我到西点军校看着他下葬，灵车队的护送，三军仪仗队，远处的士兵吹着乐曲，我都不相信这是真的。现实的意义是我做的最大的项目没了，因为这次飞机失事，我第一次体会到生命是如此脆弱，飞机上有我三个朋友，有很多搞基础建设的，一个飞机事件把我的客户扫掉一半。”那件事让俞渝开始打算善待自己。

那年俞渝 30 岁，还没有可以结婚的对象，她开始认命，开

始觉得自己个人的危机，所有的原因加在一起，她处于半退休的状态，去加勒比海、欧洲、印度群岛、古巴等各地游玩，项目都交给别人做。

办杂志结下的姻缘

就在俞渝的“归隐时期”，她巧遇了丈夫李国庆。这段巧姻缘，还要从俞渝投资办杂志说起。

俞渝有个朋友想在中国办一个妇女杂志，跟俞渝聊天的时候说起，俞渝很支持这个想法的，当即鼓励她，并表示自己来投资。俞渝做了第一个投资人，后来又一起找了5个投资人，就办了一个杂志，叫《世界都市》(Look)。杂志现在还在，只不过现在俞渝已经把股份转让给了别人。

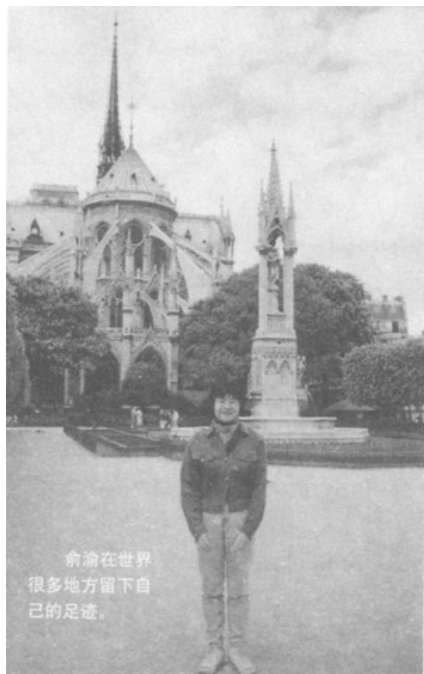
提建议的女孩当了杂志总编，到中国来找刊号，辗转找到了李国庆。李国庆一直在中国做书业，情况很熟，帮了她不少忙。几个月后，李国庆到纽约参加他的一个好朋友的毕业典礼，那个女孩就说，杂志的投资人、董事应该有一个人出面，请李国庆吃一顿饭。那天只有俞渝有空，于是在曼哈顿第九街的一个法国餐馆，三个人吃了一顿饭，时间是1996年。

李国庆是个什么都打破沙锅问到底的人，他知道俞渝做金融顾问，恰好他当时在和一个人谈公司合资的事情，就开始咨询俞渝。俞渝说，你这早着呢，合资要经过几个过程，别人会对你进行背景情况调查。李国庆说，都谈好价钱了。俞渝说，如果是一个严肃的投资者，肯定会找一个六大会计师事务所之一，对你进行情况调查，进行审计，而且对某些投资者来说，价钱不是最重要的，主要是控制权。

李国庆听了很灰心，才知道原来合资如此复杂。吃完饭他

们又聊了半天，聊到早晨 1、2 点钟才回家。第二天俞渝就去了欧洲。不过冥冥之中似有红线，不久俞渝就回北京做一个项目，是关于世行的一个空气污染的项目，对中国的工厂进行财务评估。因为与机械部有关，多半时间在三里河。她就住在奥林匹克饭店。正好和李国庆公司所在的北京图书馆（现国家图书馆）只隔一条马路。

李国庆继续因为合资的事，老来找俞渝。后来有一天，说要请俞渝吃饭，俞渝就说，“大餐没劲，我没怎么在街上吃过东西，你带我到街上吃一次东西吧。”李国庆就把俞渝带到人大西门，那里有好多小餐馆。他问俞渝想吃什么，俞渝说想吃咸鸭蛋。



俞渝在世界
很多地方留下自
己的足迹。

当时李国庆问旁边的老大妈，大妈说没有，他就说，“大妈，您到旁边给我买一盘去。”大妈说，“行，我给你买一盘去。”俞渝当时就觉得，李国庆有很强的生存和应变能力。属于从什么地方摔下来都能站在自己脚上的那种人（When he fall, he always stands on his own feet）。而且李国庆很幽默，也很善于体贴人，待人宽厚，俞渝觉得跟他在一起很踏实，巧好那时候俞渝也

很想结婚，所以他们的关系很快就有了进展，开始约会。

世行的项目完了以后，俞渝在北京又呆了一段时间，住在机场旁边的丽晶花园，李国庆就常常往返于丽晶和北京图书馆之间，有段时间特别辛苦。后来俞渝搬到了新世纪饭店，又相处了一段时间，他们决定结婚。从恋爱到结婚，他们只用了 3 个月的时间，从结婚到怀孕又用了 3 个月的时间。用李国庆的话说，是他们各自都做了很多单元练习，特别知道自己想要什么。

决定结婚以后，俞渝处理了在美国的生意，将美国的房子卖了，公司关了将家安到了国内，当听说俞渝要离开华尔街时，她朋友的反应是：Peggy 疯了。俞渝以为家是不可以两地分居的，而过去 5 年在华尔街投资界的经验是可以移植的。

1996 年 10 月，他们在纽约举行了婚礼。结完婚以后，俞渝觉得父母辛苦了一辈子，能给儿女的都给了，所以他们就送给双方父母一个礼物，请他们到美国和加拿大玩一圈。护照和签证居然费去了半年的时间，等这个小旅行团一行六人终于上路的时候，俞渝已经怀孕三个月了。他们把美国和加拿大从南到北、从东到西玩了个遍，结果后来俞渝问家人美国之行给他们印象最深的是什么，居然是购物。



俞渝性格沉稳、谈吐优雅，同时又不乏开朗、坦率。

购物成为乐趣的一个原因是，俞渝不爱去，总是缺席，所以出门的时候语言问题就靠李

国庆和俞渝的母亲互相配合，俞渝形容他们像瘸子背着瞎子似的，因为李国庆词汇量极少，但很有自信特别敢说，张嘴就错，错了照样说，谁都挡不住他，而俞渝的母亲英语是自学的，词汇量极大，可能比俞渝的还大，却基本上听不懂别人在讲什么，所以他们出门，李国庆负责听，俞渝的母亲负责提供词汇，配合得特别好。



筹备当当

1996 年底，俞渝回到中国，加入了李国庆的科文公司。

1995 年俞渝已经在注意亚马逊，美国最著名的电子商务公司，以做企业和消费者之间的图书电子商务起步。俞渝看亚马逊一步步发展的历程，而她和美国出版界很熟，当时就有了建立网上书店的想法。图书和别的商品不一样，图书是小批量品种多更新快的商品，一罐可乐也许可以卖几亿听，而一本书即便是敢花钱敢炒作最多也不过几百万册，很多是昙花一现。利

用网上的无限空间可以随时更新和陈列，读者也能很快找到他需要的书。

但是当时国内不具备开办网上书店的条件，一是国内没有动态更新的书目数据库；二是网民基数不够，俞渝和丈夫商量，觉得网民要达到 300 万以上才能做。于是她们首先打算建立一个数据库，等于先建一个桥。在美国有两个数据库网站，俞渝每天都要上，一个是关于证券股市的，一个是法律数据库。俞渝一直对信息库有兴趣，希望能做一个全国惟一的动态更新的书目数据库。假如有一天，中国的上网人数达到一定数量时，那就做网上书店。假如走背字，网民数上不去，也可以做一个专业的数据库公司，将来可以做法律数据库、金融数据库等等。而且做数据库和建一个大库房相比又是最便宜的。

因此，他们决定先从建立中国的可供书目数据库开始入手，进行了为期三年的工作。此项工作成果显著，不仅成为一个独立的数据库产品，而且引起了投资商的兴趣，IDG、卢森堡剑桥公司（他们在欧洲做同样的事）一起投资，至今已经建成了有 50 多万种书目的全国权威性数据库。不仅仅做国内的书目，她的想法是将来在网上可以供大概 100 万种国外的书目。

按原来的计划，本打算 2000 年 3 月才开张，俞渝的想法是电子商务在国内刚刚开始，可以做先驱但不能做先烈，然而股东要求提前到 1999 年 9 月。

1999 年 11 月，“当当”开始试运营。李国庆和俞渝两个人的做事风格不一样，想问题的角度也不一样，但



很多时候是相互补充，称得上是琴瑟和谐。俞渝是纽约大学金融学 MBA 毕业的，在华尔街做融资，有过几个很成功的案例。



她在美国生活了整整 10 年，非常了解西方人的思维方式和工作风格，能够非常有效地与他们沟通，而李国庆在图书出版领域摸爬滚打了 10 年，无论是版权、组稿权、还是出版发行，他很了解中国传统的图书出版和发行方面的所有环节。两个人的分工是：李管运营，俞的任务则是财务、人力资源还有战略发展和其他网上的一些战略联盟等。

当当何时不赔？

关于互联网公司现在人们谈论最多的是倒闭和赢利的问题，俞渝认为，在美国有 50% 的餐馆在一年后倒闭，剩下的又有 50% 在 3 年后倒闭，连餐馆这样传统的行业都有如此多的倒闭现象，更何况互联网这样新而又新的行业。大家都在摸着石头过河，根本没有什么规律可以遵循，有一部分企业被淘汰自然是很正常的事情。至于赢利，传统行业也有调研、投入、产出、赢利这样一个过程，宝钢现在赢利了，可它前期投入是多少，它的前期准备资金又是多少。只不过互联网企业的投入与产出的周期太快了，这就导致许多人用损益的观点来衡量它，要求立刻看到效益，这种要求是正常的，但更应该看这个企业



它的战略是不是对的，它的发展是不是健康的，它的客户群有没有抓住，如果是，就应该给这些企业一些时间，它们是可以起来的，雅虎起来了，电子港湾起来了，这都说明这种经济模式是可行的。用纳斯达克衡量也好，用亚马逊也好，都应该把时间因素考虑进去。新经济需要一个成长的过程，要求这些新经济企业停下发展的脚步去马上盈利显然是个极短视的行为。

从最基础的工作开始构建未来的网上书店大厦，经过三年的辛苦积累，当当已经建成了拥有 50 多万条数据的全国惟一的动态、时时更新的书目数据库。现在当当在网上提供 20 万种中文图书，占国内可供书市场的 90%，并且每天新增加 200 种图书，新增 100 种打折书；每天流量达到 7.5 万人次。目前当当销售额的月增长速度达到 30%。

做当当，俞渝希望可以解决喊了很多年的买书难。书就是这么一种品种多、批量小、定价低的小商品，中国图书平均寿命是 3 年，美国是 10 年，跟图书渠道不发达有很大关系，出了书也没人知道，因为传统出版社、批发商、零售店，都不能为一本书做大规模宣传。而用网络传递经济的手段，改善信息不

流畅、商品寿命短，对社会资源耗费大的缺陷，当当有 20 万个品种，就是 20 万个宣传阵地，网上书店可以救活死书、延长书的寿命，还可以补充物理书店，方便读者。

家门口的新华书店就有很多书，俞渝认为该去书店买。可是网上书店本身有更发挥网站优势的地方，像旧书、冷僻书、专业书，一般书店卖过就完，而网上书店可充分利用品种优势，做到不断档，还有跨国界购书，都是一般物理书店所不能做到的。

做网上书店，中国的物流体系似乎还不成熟，可是在俞渝看来，中国图书市场不同于其他产品市场，毛利率较高，比国外图书市场毛利率高出许多，给批发零售的折扣比率也很高，通常都在五折、六折，甚至更低一些。这样，给网上书店也留下了较大的毛利率空间。所以当当即使打折扣让利给读者，依然有 25% 左右的毛利率。这样，就能以较高的成本承担物流费用。用俞渝的话说：“我们是做生意的，网站要赚钱，必须坚持进销有一定差价，25% 的差价是当当卖书的底线。”

在普遍认为电子商务盈利还有 24 个月的时候，当当语出惊人地宣布自己已经不赔了！从 1999 年 11 月网站成立到现在，



做当当，俞渝希望可以解决喊了很多年的买书难。

当当的产品毛利率一直保持在 30%左右，比亚马逊高许多，营业额保持着平均每月 30%的增长速度。如果除去在技术部和市场部的花费，当当网上书店今年已经完全能够做到自负盈亏了。而市场、技术花的钱，对做电子商务的网站而言，是能带来长远收益的。就像物理书店花大价钱买一块好地皮、搭个漂亮铺面一样，都是该花的钱。

俞渝认为，当当的优势在于准备工作充分，管理团队比较优秀。她说，一个电子商务网站要生存，根本上还是取决于网站自身的核心竞争优势。同时也包括在控制成本的前提下迅速发展新用户，利用营运手段留住老客户，以及通过有效的商品陈列和商品推荐为消费者提供方便快捷的服务。

在控制成本上，当当的做法更是细致到让人敬佩。俞渝说，为了控制每一分钱的成本，包括一张牛皮纸可以包几本书，书本用胶粘还是绳捆，甚至用什么规格的塑料袋最经济，都要经过有关人员的详细核算。

现在当当在开始研究卖音像制品的可行性。俞渝指出，电子商务在中国大规模操作还不够现实，不同行业在利用电子商务开展业务时，要寻找契合点，一哄而上搞网站是不明智的。



她认为，卖书不赔钱，但也赚不了大钱，书只是进入电子商务的一个切口。俞渝算了一笔账：如今市场上销售的图书有 70% 是教材、教学辅导材料，这样留给网上书店的空间非常狭小。



现在经营 B2B（实际就是批发业务）的网上书店，仅毛利低、退货、应收账款账龄过长这几条就受不了。当当做 B2B 就不做批发业务，而是设平台，让出版社、发货商、销售商、纸张店都到当当平台上来，在当当网自行交易。

一座面积 1 万平方米的图书配送中心正在北京城里施工，这只是国内最大图书配送体系的一部分。俞渝透露，他们还将在全国 40 个主要城市内提供送货上门服务。在配送上，当当也采取了第三方配送的方式，但当当在配送上似乎走过一些弯路，配送公司不遵守时间给当当的声誉带来了一些损害，出现了一些用户不满意的情况。“我们只能通过自己的不断努力和监督把这种情况的发生比率降到最低，通过发送代金券对不满意的客户进行安抚，并期待整体环境的不断改善。”俞渝这样表示。

在外界看来，网上书店虽然节省了空间上的建设投入，但同时似乎带来了相当大的库存和资金占用带来的压力，但俞渝

说：“当当能做到品种多又不占压大量资金的主要原因是它的后台 ERP 系统做的很好。当当自己只储存一部分品种的备货，其他的品种来自供货商。当当的系统可以做到每天与供货商的库存系统交换数据，及时删减和增加品种，所以占压资金相对较少。”通过库存预警来对图书的库存量进行有效控制，可以在和供应商的合作上打一个时间差。

“最大的对手是自己”

说到竞争对手，俞渝说，当当最大的对手是自己。当当不会去和门户网站比如新浪比，因为新浪是一个综合性网站，它做的非常漂亮，很多人非常喜欢，可是当当是一个卖书的网站，网上书店和真实书店的最大区别在欲望上书店的可拓展性很好，真实书店有 1 千平方米，只能放 1 千平方米的货，1 万平方米，只能放 1 万平方米的货，如果想增加销售额，就要不断开新店，而网上书店只要把技术平台、配送和知名度做好，提升销售额的空间非常大。

竞争也不是最大的压力，最大的压力是客户发展，公司不能跟上网民的增长，如果网民每月增加 20%，当当的业务增加只有 10%就不行，网民增长之后，组成也发生了变化，开始上网的人是网虫，现在已经是新的一批人，这批人需要什么，是值得认真讨论的事情，怎么为这些人提供更好的服务，这些事情才是压力。

俞渝说做网站最大的苦恼，是想把事情做好、做大，就一直要处在压力之下。这种压力是每天的，不是一下班回家就可以全忘掉的。这不像以前做投资银行业务，一个项目做完后交给客户，把所有的痛苦和烦恼也一股脑交过去了。现在是每天

和公司同呼吸共命运，作为创业者又是管理者，要想的是怎么把公司做得更大更好，既让员工也让股东满意。

俞渝赚过钱也赔过钱，在.com 公司里，她的态度相当理性。2000 年的中国，有一段时间连空气里似乎都漂浮着.com 的分子。俞渝的婆婆不识字，都问俞渝什么叫电子商务。每个人似乎都觉得现在不做电子商务就会后悔，每个.com 公司都在谈非凡的梦想。可是俞渝很冷静，网络公司最热的时候俞渝给.com 泼冷水，谈毛利率，谈美国关于生化公司股票的滑铁卢，谈明年不知道还能见到多少.com 老熟的面孔。

后来网络公司又凉下来，几乎成了泡沫的代名词。风险投资家、股市和舆论开始对.com 避之惟恐不及，特别是当当采用的商家对个人（B2C）的商业模式，很快就不被投资者看好，认为是不切合实际的商业模式，很多原来做 B2C 的企业开始改模式，改成商家对商家（B2B），改成应用服务提供（ASP），可是当当不改。

有过 5 年在华尔街投资银行的经历，俞渝说，投资银行要围着企业转，而要让企业把投资银行的脉是不可能的。在 7 月



份 B2C 模式遭到冷落，B2B 成为香饽饽的时候，当当网上书店的联合总裁李国庆就曾发出了“死也要死在 B2C 上”的豪言壮语：“我们不是一个面团，今天纳斯达克来了说做‘麻花’我们就变成‘麻花’，明天说做‘窝头’我们就变成‘窝头’。”果然，在短短的几个月内，纳斯达克的风向又转到了其他的地方，当初受宠的 B2B 眼看又要被抛弃了，而国内的不少 B2C 网站却仍坚守阵地，并未对当前的模式失去信心。

俞渝说到对当当最大的担心，包括过度竞争中的不理性行为。因为中国互联网、电子商务对国际投资家来说还是非常吸引力的市场，如果大家都跑到这儿来投资电子商务网站，而为了获得市场份额都会展开大战。出现毛利和获利空间好几年才能得到调整。

说到克服压力、对抗竞争的最好办法，俞渝认为，一个好的团队是最重要、最关键的。投资者其实投的是人和商业模式，关心的是你是否有成为行业老大和领导者的能力，你是否在一个正确的轨道上，你的商业模式是否有成功的希望，在短期内

他并不要求你盈利。只有成为老大，谈盈利才有意义，因为互联网“只认第一，不认第二，根本就没有第三”。人是商业计划实施者，好的团队结构才是这一切的保障。俞渝认为，网络公司一年要当三年使，要求决策层你就必须要有判断力、管理能力和远见才行。这三点要素都不能缺。网络发展这么快，要求判断力要很准。不



有过5年在华尔街投资银行的经验，俞渝说，投资银行逼着企业转，而企业把投资银行的脉是不可能。



是不允许你出错误，而是要求你尽量少出错。

当当一开始就注重人才结构的组建。保证了在物流、信息流、资金流这网络公司中最重要的三大流程中都有十分专业的人才。李国庆有做书的经验，俞渝是管资金的，信息总监吴迦南是从世界最著名的媒介出版集团——贝塔斯曼公司出来的，市场总监阎光曾任微软中国有限公司的市场总监，运营总编王曦创办了全国最知名的大型民营书店风入松……

成熟的消费者

“空空地来了一个机会没有任何目的，就像姑娘当初生了我们没有说愿意……朋友，给你一个胆量，请你试试网上交易，就像 18 岁时给你一个姑娘，……”

俞渝改编了崔健的歌词用来形容公司现在的业务。比较以往的工作，她觉得做当当很新，很有激情：“投资银行与其他业界的关系是企业吃肉、投资银行喝汤，过去我们是帮人家致富，

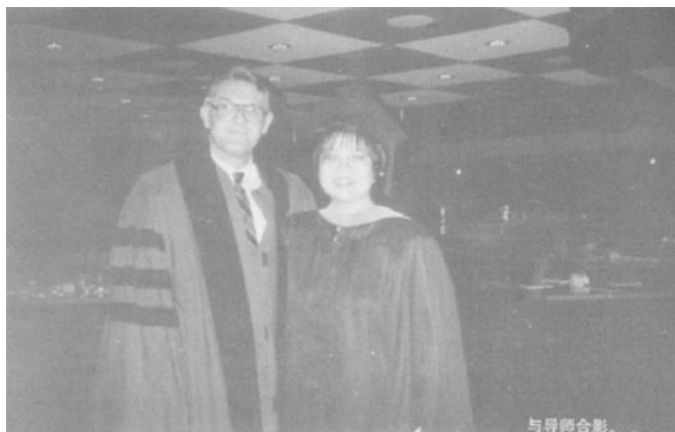
别人吃肉我们喝汤，我在华尔街喝汤喝了 5 年了，现在也该试试自己能不能吃肉了。”然而这“肉”也可能吃不到，竹篮打水一场空。现在大家都喜欢谈硅谷谁谁成功了，华尔街谁谁也成功了。但很多人都明了这是一个机率的游戏，成功永远是少数。

俞渝虽然年轻，但是在商场上经验丰富。现在有些人拿着锃新瓦亮的 MBA 学位就进了互联网公司，俞渝认为跟这些人比，自己实感和实战的经验要好一些。

但是同样，她觉得自己在 IT 业还是在学习，有很多比她想得远想得多想得好的人，棒的人太多了！

对于年轻的职业者，俞渝建议说，一是要考虑自己的长项和短项，不能是什么热就做什么；而青春是一本护照，趁着年轻多去试试不同的工作，一个人知道自己适合什么不是想出来的，是碰出来的。但是在你每做一件事一定要学到什么后再去做下一件事。这方面俞渝认为自己占了一个很大的便宜，那就是：她会很快将老板交给的 ABC 做完，同时她还做了 EFG，结果是事情来找她，这样她省了很多找工作和事情的时间。

俞渝把自己定位在创业者，而不是经理人。她不能确定现



在自己是一个好的领导人，这要看结果。如果再过三年当当还是一个最大的网上书店，那俞渝就是。俞渝觉得做事很重要的是要尽快去学，有学习精神，要很快的抓到你现在的位置重点是什么，要坚强，会遇到很多挫折，要保持很好的心境，知道下一步该做什么。

谈到自己对公司的影响，俞渝认为更多是来自对行业的认识，和良好的职业训练，金融、财务打交道时间比较长，因此比较看数字，即使今天没有3年后也要有。另外她是一个很成熟的消费者，买东西很会挑，这对公司也很有影响，读者到当当来买书，要觉得物有所值，要支付上网费和邮费，当当提供的商品要是本省、本市解决不了的，那才有价值了。现在当当又提出回馈客户，这是俞渝把自己的消费体验带到公司来，这是一种积极的影响。当当现在最大的压力是什么？俞渝说，最大的压力是公司能不能跟上网民的增长，如果这个增长滞后了，公司就危险了。

俞渝曾经做一个IPO的上市发行，公司优秀，俞渝是推荐人，但上市推销的那个星期股票掉了600多点，什么股都卖不出去，然后由于合伙人出现了利益分配的分歧，结果1—2年做的前期工作和投入都扔到水里去了，那是俞渝的一次失败的教训，后来俞渝很在意，小环境，大环境。因为在商场，最后不看别的，只看结果，她不能跟当当的网民说，你们上网慢，服务不好，这里有很多别的原因，她不能这么来开脱自己。

作为管理者，俞渝最佩服的是杰克·威尔士，通用电气（GE）的总裁，GE不是新行业，产品很多，产品跨度很大，威尔士能够在若干个增长很慢的行业保持高增长，而且给了股东良好的回报，对管理的难度要求非常高，他是俞渝最崇拜的管理大师。通用电气是个特别有危机感的企业，这个大公司控制成本的意识到了要把旧橡皮头送回去才能领新铅笔的地步，特别不

得了，管理当当，俞渝对成本的控制也很严格。

做当当，俞渝分析自己有利之处和不利之处，有利的条件是她能够把资源的整合想的很清楚。不利的地方就是对人的那种复杂性的了解挺薄的，有些时候利益的分配是很复杂的。以前在投资银行，就是抢生意，虽然很复杂，要了解客户的心理活动，但是基本上没有管理人的任务，想清楚几个人做几件事挣多少钱，然后就不用管了。而现在做当当，总是要和人打交道，做事的时间反而少了：“比如说我们公司要增资，在美国这全是特简单的事，跟政府都没有什么关系，在这里就跟一场练习似的，去经贸委，去外汇管理局等等，而且在每个部门，多少天完成，是一个未知数，这是做事没有预期值，而且与人打交道挺多，这点其实挺不适应的。”

所以俞渝说，“捡煤球或是做 IT 一样很辛苦。”

“事情是中性的”

对于一个女 CEO 来说，俞渝认为很重要的是要学会很有技巧的坚持，女性比较容易放弃自己的想法，但是作为一个 CEO 来说，则有的意见必须坚持。这个时候人们对待男人和女人的不同标准就显现出来，一个女人坚持自己的意见，人们会认为她 aggressive，有点张牙舞爪，而一个男人说同样的话做同样的事，人们只会说他立场坚定，assertive。俞渝也遇到这样的情况，她很坚持原则时，人们会说她进攻性强，而如果一个男人坚持，人们则认为他很优秀。对于这种困惑，俞渝给女 CEO 们的劝告是，公司要有定力，有些事情是必须坚持的，不要考虑自己是女人，事情是中性的，不必太多考虑性别、太过分，没必要想那么多。

俞渝认为自己个性比较偏中性。这是优点也是缺点，有利之处是考虑问题现实，不利之处是保守，可能错过一些比较好的机会。因为她想问题冷静现实，所以做当当，有时候可能不是一个好“啦啦队长”，她在公司的外号是“零下一度”。

俞渝觉得女人更容易适应环境，男人是硬对硬的，女人是柔性的，在华尔街的中层经理中，女性占到40%的员工数目，但到了高级经理只占2%，俞渝觉得那是因为女性在职业上的能力没有发挥出来，有很多女人自己的思维定势妨碍了自己的发展，后来没有走上去。俞渝很坚强，在做收购的时候遇到一些非常不好的案例，基础很差，不是没有钱，就是企业有官司，那时候很想放弃，但是放弃了的话从哪里挣钱？怎么比别人过得更好？俞渝坚持下来了。尽管长期的投资银行的训练使得她冷静理性，可是不可抗拒的她也有女性容易冲动的一面，有时比较情绪化，尽管她努力克服，但是觉得这个性格弱点还是会影响当当的队伍。前些日子当当的库房事情特别多，特别忙，而且影响了整个公司的全局，她很着急，本来她希望自己是应该给员工一个更积极的影响，结果她自己冲到库房去了，指责了一通，事后她觉得，当时太冲动了。



做事严谨也是俞渝的优点，而同时带来的缺点就是看到别人不严谨就很着急，她慢慢地懂得，不同的人有不同的做事方法，有困难的时候，应学会包容。说起来这还是丈夫李国庆给她的积极影响，俞渝认为李国庆比她能包容。

社会也总是不自觉地有一些定式，向女性管理者们强调这种性别差异。俞渝有一个开餐馆的女朋友，俞渝说在她的店里看她就像一个小女皇，一会儿说这个不合适，一会儿说那个不合适，开餐馆需要细致，需要琐碎，需要明察秋毫。可是女性的特点是要在适当的场合通过适当的方式表现出来，不能表现得太琐碎、婆婆妈妈，跟一个没有关紧的水龙头一样滴滴嗒嗒。在一间当当这样的技术公司，俞渝觉得自己有很多东西不懂，如果对员工过多干涉，会窒息大家的思路和创新，所以她很放权。

做互联网，女人和男人一样辛苦。俞渝考虑的是做成这件事有多少因素，她是这样想的：“做女人的优势在于几十个人的



聚会上，如果就我一个女的，就很显眼，大家都会注意到我，所以我才会成为一个接力棒。在美国这种优势就更明显，我是女人，我还是亚裔，我是少数民族，在做得同样突出的情况下，别人对我的赞扬也许要比对一个白人男子的多，我更容易给人留下印象。”

俞渝曾经跻身于美国成功男人如林的华尔街上，为客户创造的利润累计超过 1 亿美元，并成为中国第一个从名震全球金融大亨索罗斯手中拿到钱的女人。在旁人眼里，俞渝是那种比男人还男人的女人。但其实俞渝很重感情，很顾家，说起儿子，她比我见过的任何一个母亲都充满慈爱和忘情，说起丈夫，尽管他们在一个公司工作，俞渝也毫不回避，说出丈夫给予自己的帮助，说出自己的感谢和赞美。

说到做女人，俞渝觉得比做男人强，因为她觉得男人和这个世界的沟通方式有很多冲突。男人经常要去 confront；女人从小就学着去适应，adapt,adapt,adapt more，属于与这个世界冲突比较少的一类，比男人轻松。

生活本身有时并没有是非与青红皂白，就如同做了男人还是做了女人。

生活是一面镜子

俞渝认为理想的生活状态见仁见智，她个人觉得自己内心的平衡最重要。俞渝说对她这种人生观影响最大的是自己的外婆。由于时代的变迁，外婆的命运起伏不定，富贵贫穷、天灾人祸都经历过，从患癌症到去世，外婆经历了 20 年漫长的病痛岁月，但俞渝从来也没有听到外婆抱怨过，外婆一直都非常顽强、达观、平和，在她的身上看不到丝毫的消极、悲观，只能看到她

始终在有滋有味地活着。外婆对俞渝的影响很积极，很正面。有今天的成就，俞渝觉得特别要感谢的人是外婆。

姑姑也是俞渝生活中很重要的人，俞渝 4 岁的时候姑姑 19 岁，姑姑从小带她，现在俞渝有一个 2 岁的儿子，姑姑帮她照顾小孩，免除她们夫妇的后顾之忧。

儿子也带给俞渝很多欢乐，帮助她承担和化解不愉快。她最大的乐趣之一就是和儿子在一起，有时跟孩子玩 20 分钟，一天的烦恼和劳累都消失了。儿子很聪明，小小年纪就已经开始和俞渝逗心眼，他懂得有的时候自己的要求，比如让妈妈早点回家陪他等等类似的要求，直接提可能会遭到拒绝，就婉转迂回地提出来，有时候比俞渝在商业谈判中学到的技巧还有效。儿子知道爸爸妈妈做的“网上书店”，可是他不懂什么是“网”，不懂怎么做，就自己想象，他们全家出去玩，他把书放在网状的吊床上，就宣称自己开办了网上书店，结果把书拿给别人，他还要付钱给别人，逗得俞渝大笑。

俞渝很庆幸自己找到了一个非常会体贴人的丈夫。俞渝觉得一辈子最幸运的事就是嫁给了老公李国庆，俞渝觉得他最大的优点是很坚强，在俞渝的心目中，老公的形象从不曾减弱，总有新奇感给她，而且，老公很包容，俞渝认为她本人是个包容范围比老公窄得多的人。老公很心疼人，对儿子、对他的家人和她的家人，都很关心。

另外对俞渝影响最大的几个人是她的老师，一个是她在纽约读研究生时的老师，他教书特别认真，甚至因为过于投入从讲台上摔下来，他同时还是很好的网球教练，他教俞渝量性分析技巧，逻辑性、分析性很强，很理性，另外一个对俞渝影响很大的老师是一位从高盛公司退休下来的总裁，他在故事中展现了投资银行业务，并且用实际例子来衡量这些理论知识，俞渝的另一个老师教做垃圾债券，是垃圾债券理论的奠基人，这

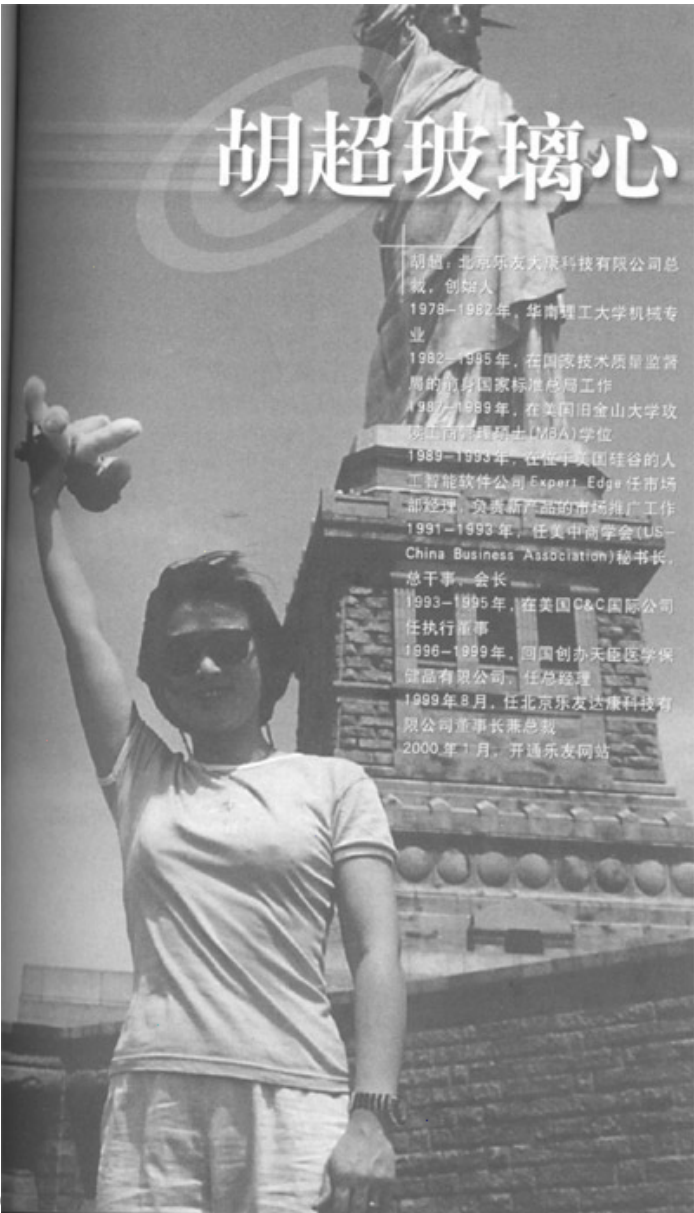
位老师就讽刺说，既然你那么会做垃圾债券，为什么自己没发财？

在每一个岗位上，在生活的每一个瞬间，俞渝都在不断地学习，也不断地发现风景。

俞渝说，生活很公平。就像一面镜子，你对它笑它就笑。

俞渝说，自己是个幸运的女人，也是个满足的女人。她自己一直很努力，也有一些机遇，生活很快乐，公司也在不断进步，俞渝觉得现在很有成就感，能够看到自己在一点一点进步，家里面相对挺简单，儿子挺可爱，姑姑很细心，什么都不用她操心，当当的股东也特支持她，老帮当当找资源，没有股东之间和股东管理层之间的勾心斗角，有很多是挺高兴的。虽然也有好多事不高兴，随着年龄的逐渐增大，也学会了如何处理。

胡超玻璃心



胡超：北京乐友达康科技有限公司总裁，创始人

1978-1982年，华南理工大学机械专业

1982-1985年，在国家技术质量监督局的前身国家标准总局工作

1987-1989年，在美国旧金山大学攻读工商管理硕士(MBA)学位

1989-1993年，任位于美国硅谷的人工智能软件公司 Experi Edge 任市场部经理，负责新产品的市场推广工作

1991-1993年，任美中商会(US-China Business Association)秘书长、总干事、会长

1993-1995年，在美国 C&C 国际公司任执行董事

1996-1999年，回国创办天臣医学保健品有限公司，任总经理

1999年8月，任北京乐友达康科技有限公司董事长兼总裁

2000年1月，开通乐友网站

胡超玻璃心

胡超并非是世纪末网络淘金潮的盲目拥护者，身为母亲，她想给孩子们一个快乐的空间。

胡超的世界简洁、透明，像孩子一样单纯。解读胡超的关键词也正是她的单纯，她因为单纯而做了孩子们的朋友，她因为单纯而在网上开辟了一片属于童心的快乐天地——乐友网。

做互联网是因为胡超渴望证明自己追求的勇气，不做互联网，她本来可以过很从容的生活，跟普通人相比也足够富有；做互联网，没人有把握自己肯定能成功，50%的把握都没有人有。

胡超有着一双非常漂亮的眼睛，清澈得就像她所热爱的孩子们。对互联网行业来说，外面的气氛那么浮躁，几乎一会儿一个相反的结论，一些网站们也像变色龙一样迎合着投资者和股市的脾胃，可是跟她轻言细语地谈做网络公司的感受，真喜欢她总是那么波澜不惊的单纯，跟她谈话的气氛永远像平静流淌的小溪，她对于每一个问题的回答永远像小溪中的一颗颗水滴，单纯得只有一个方向，或者根本没有方向。

乐友有五个创始人，同时也是五个投资者，乐友过亿元的启动资金均来自他们的个人投资。这样的企业，说好管理，其实最难管理。风险都是自己的，也很容易带上家族色彩。但是乐友管理者们的愿望却是，当乐友成功的时候，不用像很多公司那样要更换管理团队，交给职业经理人来管理，打江山的人就坐江山。

乐友的模式是做企业对个人（B2C）电子商务，专注儿童玩具领域，创意来自美国 eTOY。互联网几天就是一个概念，B2C 很快被剔出流行词典，可是乐友从来没想过要变模式。

在学校里一直是百米冠军和纪录保持者的胡超剪短头发，胡超穿衣完全没有定式，她不挑牌子，款式也变得厉害，并且会像个男孩一样把衬衣扎在裤子里面。我很喜欢胡超穿的那么运动的样子。胡超有过好几次从头开始的经历（除了她的经验），不同行业，不同文化氛围，她都很有勇气地接受下来。她的运动员的经历让她永远敢于面对这些挑战，从运动中她学会了吃苦，学会了坚持。

乐友的前台堆满了各式各样的毛绒玩具，胡超的办公室里则贴满了女儿画的画。胡超从女儿身上知道，小孩子很喜欢互联网。小孩子对计算机一点不生疏，有机会上网就很开心，孩子和互联网有一种天生的默契。而且，玩具并不仅仅是陪孩子消磨时光的玩意儿，还是孩子的老师。

新生代的互联网公司们在全面地经受质疑和挑战，经历一个残酷的反省期和调整期。要把发展速度和实在作生意结合。用网站把传统和高科技结合，在不完整的供应链中寻找没有缝隙的配合，是一个很大的挑战。即使是一个传统行业来说，也很难第一年盈利，但是互联网公司此时却面临着比传统行业大得多的盈利压力，并面临着比传统行业激烈得多的竞争和残酷的淘汰法则。乐友预期的企业盈利时间还需要 1—2 年。

做互联网公司有的时候就像在赌，因为行业太新，发展太快，有些事情只能在发展中才清楚。



胡超并非是世纪末网络泡沫潮的盲目拥护者。

胡超的压力很大。

一切都向胡超发出了前所未有的挑战，而她需要怒放的生命理想，也在这个艰难的时刻，提炼着她全部追求的热情，与坚持的勇气。

现代都市的忙忙碌碌，各种数字层层包围及现实生活的繁繁琐琐已使人们消磨了雄心。大江东去，车水马龙，理想主义已成为一种奢侈，难得一见。

找个远远的地方上大学

胡超长在北京，在爷爷奶奶身边长大。她的家庭是一个大家族，家里本身是四川人，爷爷奶奶后来迁居北京，而父母彼时已经在四川读完大学分配在四川工作，所以爷爷奶奶身边就没有亲人，很孤单。胡超出生以后，最初是作为一个小“伴儿”送到爷爷奶奶身边的，可是后来父母觉得不好接她回去了，结



大江东去，车水马龙，胡超在互联网上怒放着她全部追求的热情与坚持的勇气。

果就这么着，她就一直跟爷爷奶奶一起生活了。

胡超从小和爷爷奶奶一起长大，认为爷爷是个非常有追求的人，很乐观，活得很真实。爷爷从四川进京读书，然后开始经商，做了很多年生意，解放以后从工商业者变成民主人士，胡超欣赏爷爷身上的那种个人奋斗、改变命运的精神。爷爷是对胡超影响最大的人。

胡超的童年和少年并不是非常快乐地度过的。胡超的奶奶是一个很严厉的人，胡超小的时候常常不理解，她觉得奶奶严厉得有点过分了。她甚至很小的时候就立下志向：将来她长大成人，就要走得远远的。后来胡超上大学果然选择了华南理工大学，原因就是广州离北京很远。

胡超成长的时候，已经没有上山下乡，但是还有模拟的“上山下乡”，就是很短期地到农村去，称为“拉练”。读中学的时候有一次胡超下乡拉练，很多同学第一次离开家，而且拉练又很苦，结果其他同学都很想家，惟独胡超不是很想。

胡超本来以为上大学她也不会想家，结果人一旦离家远去，家在心目中的分量还是很重的，以前奶奶对自己做的那些很不可理解的事情，胡超突然一下全都理解了，感悟很多，“那时候思想来了一个特别大的转变，一下理解了很多事情，与家里的关系也近了很多，从基本上也是一个很大的转变。”胡超回忆道，那个有点叛逆的小小时代终于结束了。

不过幸好成长于一个严厉的家庭的胡超，并没有形成一个非常古怪、封闭的性格，她虽然个性比较叛逆、倔强，但是也同时学会了节制和独立，这对于小孩子来说是很难的事情。她学会克制，是因为如果不克制，就会受到不理解，就会常常被威胁送回四川父母那里去。她学会独立，是因为爷爷奶奶对她要求很高，所以如果她遇到什么问题，一般都是报喜不报悲，很难的事情从来没有想到跟人去商量，都是自己去承受，自己

就扛过去了。

这一辈子胡超有很多遗憾。最大的遗憾则是没有能像朱逢博那样，做一个歌唱家。有趣的是做一个歌手同样曾经是本书中另外一个女主角——华有德康女总裁陈宇华的理想。不会唱歌的人好像没感觉，对喜欢唱歌的人来说，唱歌是他们所能拥有的另外一个天堂。

胡超爱唱爱跳，爱好很多，而且有两样事情是她从小到大一直坚持的，一个是她一直是学校里的百米运动员，另一个是她一直是学校的播音员。

心愿没有实现是因为家人的干预。胡超有一副不错的嗓子，上大学之前，她原来最想做的事情是唱歌。可是家里人一直觉得唱歌不应该是一个职业，而应该是一个业余爱好，因此她未能如愿。后来她又想考外语专业，家里人又觉得，英语只能是一个工具，最好是不学文科，学理工科，觉得文科比较动荡，学理工科不管什么样的政治风暴都能不受到影响，对政治风暴，



虽然没有成为朱逢博，但却成为互联网上的胡超。

当时大家还是很心有余悸的。所以基本上胡超就没有能够按照自己的愿望，学自己想学的东西。

回头想起来，胡超觉得这跟当时的教育制度有关。活泼好动、很有文艺细胞的胡超考上了机械专业，越读越觉得不喜欢，因此上了大学之后，胡超曾经一心想像朱逢博一样，从大学里去唱歌，或者转到外语学院去学英语。那时胡超的一个伯父在华南外语学院，以为可以周旋，结果一问，当时那种教育制度下是根本不可能改变专业的。

上大学的时候，胡超没有花太多精力去读自己的专业，而是花了很多精力去读一些杂书、杂志什么的。她向来属于班里杂志特别多的，同学们也总是跑到她的床上来拿她的杂志看。学校周围有一些部队、单位放露天的电影，她也常常会去看。

尽管上大学时胡超并不是很想引人注目，但是后来她还是逃掉了，她从小到大都是学校的播音员，在广州就更容易了，因为她普通话说得比较好，所以很自然被选出来。她在学校一直是团干部、播音员、报幕员，各方面都比较活跃。

结果4年也就是慢慢读完了，虽然不是太努力，但是成绩还可以。

我对胡超说，“你是有一点叛逆的，不是一个叛逆的实践者，而是一个叛逆的思想者”，她同意这个结论。

萌生出国念头

也是在上大学的期间，胡超萌生了出国的念头。

其实在80年代，广州和北京落差已经非常大了，那个时候跟中国其他城市相比，广州是一个非常开放、非常前卫的城市，人们的观念跟那个时候在北京的人相比，感觉非常遥远，遥远

得像两个不同的世界。

那种落差可能比今天中国和美国的差别还要大。那时候中国大部分地区还可以用“穷”这个字来形容，很多今天看起来非常廉价的东西，那时候却能让人如获至宝。不仅那时候从国外回来的人带的一些小礼品，如袜子、钥匙链，就连大家从广州带的东西，很多时候无非是一些折叠伞、袜子，都会令内地的朋友觉得非常稀罕，胡超印象很深的是那时候她每年放假回北京探亲，都会买一些丝袜、雨伞等很小的东西，那时候就觉得这些东西在北方，好像大家根本看不到。而现在她从美国回来就很难带东西，很多东西中国都有，很多东西还是中国制造，所以很难买，只有一些最新出来的电器，国外比中国要便宜。

读大学的时候常常是一个人思维最活跃的时候，对人生有很多思考。胡超那个时候想的最多的是，为什么人们认为台湾、美国等地的人们都生活得很不好，觉得他们的社会都很混乱，不得人心，可是她看到很多从美国回来的人觉得他们生活得很舒适。胡超有一些亲戚从国外回来，他们有一些是工程师，也有一些从商，从他们来讲，那个社会并不是像人们描述的乌七八糟的社会，反而充满了很多机会，而比较起来，中国当时的环境则有一些不如西方国家的地方，比如说那时的社会环境还不许让人们自由地追求所热爱的生活，追求美好的东西，胡超觉得很违背人性，任何一个国家任何一种制度都是为老百姓服务，让老百姓生活得幸福舒适。

因为在一个前卫的城市，接触的事情、接触外面的人也多一点，胡超觉得人不能够用狭隘的眼光看待一件事情，因为很多事情可能是你所不能够了解的，不知道的，因此只有亲自去看一看才能够评判一个社会，因此那个时候胡超希望自己有机会去国外读书，用亲身经历去评判一下传说中的西方国家。

现在，她果然去过了很多国家。

“这个女生和男孩一样能干”

今天的胡超仍然喜欢留短发，平时总是喜欢穿一些T恤牛仔褲运动装什么的，并且像男孩子一样把衬衣的下摆扎在皮带里面。

1982年胡超大学毕业。那个年代的大学生毕业，全都是包分配，所有的一切都寄托在学校身上。现在的国家质量技术监督局那时还叫国家标准总局，到华南理工大学来招人的时候，本来提出要求要找一个男生，理由是他们的工作常常要出差，女的不方便。

推荐胡超的团支部书记说，“这个女生和男孩子一样能干，不会有任何问题。”

国家标准总局真的收下了胡超，在国家标准总局里，胡超也果然出了很多差。其实单位在招人的时候虽然有男女的要求，真的进单位里去，她也发现单位不是特别重男轻女，她的处长就是一个女的，很多同事也是女的，同事之间关系特别好，环境也很公平。

在单位里胡超努力表现得顺应环境，或者说夹着尾巴做人。她当时年轻，比较本分，工作努力去做，也不太多言多语，也不参加人事上的冲突，相对来说是比较受大家欢迎的。

当时胡超印象最深的是，同事们总是对她说，小胡你怎么那么朴素？你太朴素了！你能不能不整天只穿蓝色的衣服？原因是胡超的家里人常常教育说，不要出风头，不要好高骛远，枪打出头鸟。她不想太出众。因为小学中学都太出风头了，太活跃了，很容易遭人嫉妒，不符合中国文化。所以那时候她觉得在国家机关里工作，必须要穿最朴素的衣服，她害怕如果随

心所欲，就会给机关留下不好的印象。

回头想起来中国文化的某一部分给了胡超一种很压抑的感觉，或者说她没有学会怎么样去挣脱这种文化的枷锁。胡超觉得，中国传统文化的教育不是让人特别容易直率做事情的教育，因为她的性格比较外向活泼，所以就受到特别多的提醒，总是要特别注意夹着尾巴做人，有什么想法不要立刻就有口无心地说出来。

所以从那个时候起，胡超也决定放弃了寻求在政治上发展的想法，她觉得如果从政，精神上的损失太大了，会有很多地方要求人特别克制、委曲求全才能够在政治上有所发展，而且多多少少要夹着尾巴做人，这样的人总是有点压抑、扭曲，很多想法、看法不能直截了当地去讲。

胡超在国家技术监督局的工作是协调组织部分轻工产品国家标准的审批，在审批过程中，她的职责是协调兼顾生产厂、零售商以及消费者的需求与权益。这个时期提供给她机会，与中国完整商业链的横切面打交道，她开始熟悉一些轻工行业的商品流通过程和行业特性。

毕业3年以后，胡超终于有了一个机会可以到美国去留学，那时候去美国不是特别严格，她用读语言学校的名义先到了美国，语言学校是一个家里的朋友帮着联系的。

初到美国

1985年，刚到美国的时候，胡超只揣了50美元，不过有亲戚朋友接应，而且朋友帮助找了一个工作，很快就开始边工作，边学语言。

事实上初到美国的经历是很多今天回到中国来的留学生们



滑雪场上的胡超，
一样充满了信心。

不愿意回想的，提到这一段时间胡超也沉默了好一会儿。

对于刚到美国的日子，在很多文学作品里有所描述，被抛到一个全新的环境，生活完全从头开始，特别是如果语言不好的话，是非常艰难的。

尽管胡超的英语在学校里成绩还算好的，但开不了口，听不懂，特别难受。

胡超觉得，学语言跟学别的东西不一样，可能会学得特别难受。在对待语言上有两种人，有人特别不在乎，胡超不是，她很不愿意自己在这方面显得不行，希望说出来的就是正确的，但是往往不能如愿。越着急，越词不达意，“语言上的障碍可能会影响到别人对你的评论，可能有的事情你是有很好的想法的，可是你刚好说不出来，别人就不会认为你是很有想法的。”这使胡超尤其苦闷。

胡超认为，现在的中国学校在英语教学方面改进很多，抓的比较早，大家无论从发音等一开始就有很好的老师。在她那个年代，老师发音很难合格，她的第一个教英文的老师是从日文转的，而且是自学的，她记得当时有一次忽然从广播里发现自己学的英文和广播英语有很大的区别，才知道自己说的有多不准。

有人把去国外最初的日子叫做“洋插队”，因为出国的这些感受和在国内相比，有很多落差，比城市和农村的落差还大，骤然面临，一定难以适应。每一个人都面临着从头开始生活。对于插队的经历，很多人有体验，有些人后悔，有些人不后悔。胡超倒是没有经历过插队，从某种角度上来说少了去农村插队的一堂课，但是那时候她们去学过农，有过一段类似的短暂经历。那时候大家都觉得很苦，可是胡超后来觉得，拉练，夜里去打场，下农田被蚂蟥叮，这种东西是很重要的人生体验，很多时候人的超越极限的锻炼很培养人的意志，很多事情过去了

就不会后悔，不会去怨天尤人，而是积极地去看来。

对于刚到国外这段经历胡超有同样的感受。“每一个人可能感受不一样，每一个人可能从中吸取的经验教训不一样，在每一个人心中得到的和发挥的教训不一样。但是其实一个人不太在乎吃了多少苦，一个真正乐观的人不在乎过去经历过什么东西，他永远会对今天和明天充满信心。”她把这段岁月做了一个“守得云开见月明”式的总结。

“你要对自己有信心”

到美国两年之后，胡超进入旧金山大学读 MBA。

美国的教科书很厚，人家看好几页她才看一页，特别是很多概念，比如银行体系、银行开账户等内容，她根本不理解。很多东西她在国内听也没听过。现在中国已经了解的一些概念，如按揭、房地产，以前根本没有。那时候她的同学里中国人也很少，她那一级只有几个，中国人都选择读理工科，因为比较容易拿奖学金。

胡超能坚持下来读完 MBA 跟她的一位老师对她的鼓励有很大关系。读 MBA 很辛苦，因为胡超还要工作，要克服语言障碍，要花比别人更多的时间。从工科转 MBA，胡超当时觉得有一门课特别难，是社会行为一类的课，要阅读非常多的东西，要写读后感，还要上课发言。当时胡超对老师说，不行，太难了。教这门课的是研究生院的主任，他说，“我知道你语言上有障碍，我了解你，但是我相信你今后一定会是我们的毕业生中非常优秀的一位，你要对自己有信心。”这句话给了胡超非常大的支撑，给了她很大的温暖，所以后来她坚持下来，很顺利地学完了这门课。

读 MBA，胡超补了很多课。很多读 MBA 的人大学都不是学工商管理的，因此他们需要补许多基础课，学校专门给有大学学位但不是读商业的人设立一些大学的商业课程。

学过了 MBA，胡超认为在管理企业的时候，整体概念就会好一点，整个商业方方面面的认识就好一些，有理论基础，也学到很多例子，比如有些公司为什么成功，有些为什么失败，无论怎么学都是在总结过去。在工作的时候，商业可以说是千变万化，也可以说是万变不离其宗，就看你是怎么看待，怎么应用到实际工作中。

但是学习的例子也有一些不足之处，就是很难有一个例子全面符合中国的情况，例子一般都是西方的事情，但是基本因素比如市场分析、对客户了解、产品选择、服务选择、金融运作、组织结构、人员管理，跟现在在国内办企业，遇到的问题有很多相似之处。

在美国的学校里，胡超感到分数并不是学校特别考虑的事情，更多影响的是谁更有社会组织能力，谁更加有个性，谁更加有创造性，参与整个社会活动，联系人，社交行为占很大比重，而且有的时候往往把学习成绩都是 A 的人当做书呆子，没有太大的创造性，就像国内说的五分+绵羊那种学生，美国的教育制度鼓励学生要发展全面，既能够功课好，中上，同时在社会上很活跃，有一定的领导能力。

胡超没有拿奖学金，在学



校打工，做助教，假期也打工，帮助美国的大公司做翻译，英文翻中文，有很多中国代表团到美国去，做口译，帮美国很多大公司做培训的翻译。胡超做事很认真，当时做这个翻译还要求她要开一个很大的轿车，她从来没开过那么大的轿车，装那么多人，心里觉得特别紧张。因此她就会在前一天晚上把车钥匙拿到手，自己单独把第二天的路程跑了一遍，她还记得那是挺远的一趟路，40 几分钟的高速路，后来发现这样做很必要，否则第二天可能走错路。

硅谷为失败者喝彩

MBA 临毕业的时候，胡超在位于旧金山的中美研究中心实习，有一天她接了一个电话，是找中美研究中心主任的，当时胡超接了电话，对方问你是谁呀？胡超说我刚来这里做 MBA 的实习，我还在找工作呢，并介绍了自己其他的一些情况。结果打电话的人说，我的公司市场部正好缺人，你可以来试一下，胡超就去了，还真的得到了那份职位——在位于美国硅谷的人工智能软件公司 Expert Edge 任市场部经理，负责新产品的市场推广工作。比起其他中国留学生在美国找工作时经历的种种磨难来说，胡超可以说运气相当好了。后来胡超总结说，人要善于把握机会。

打电话的人叫 David Lam，是一个华人，他在美国成功创立并经营了两家公司，其中胡超进的 Expert Edge 是一家多媒体专家系统软件公司，美国著名的半导体上市公司 LAMRESEARCH 也是 David Lam 创立的。David Lam 还是美国前任总统布什的华人顾问。

胡超在协助 David Lam 创建及发展 Expert Edge 公司的过程

中，亲身体验及吸收了一个成功企业家如何高速度发展高科技公司的理念、精神及管理方法。并在这段期间，认识了丈夫，她的丈夫在中国 IT 界也是具有相当知名度的人物。

胡超夫妇受硅谷的文化影响都很深，胡超觉得硅谷文化中最有意思的地方，是它不仅为成功者喝彩，也为失败者喝彩。同时那里的文化气氛非常鼓励人们做自己想做的事情，非常接受人们创业，没有那么多的条条框框，大家都有同样的机会，在硅谷里员工的参与性很强，员工都有认股权，把员工认为是公司的一部分，大家集体创业的意识满强的。

今天乐友公司的很多管理方式，都跟硅谷的一些做法相似。

需要怒放的生命理想

胡超说，“我并不是网络淘金潮的盲目拥护者，身为一个平凡的母亲，我就是想让自己的孩子快乐，也希望所有的孩子快乐。所以，我对网站的定位就是给孩子们一个快乐的空间。”胡超开办乐友儿童网站，在网上卖玩具，卖玩具不仅是为了孩子们，也为了那些仍然保留童心的大人们。

在这些已经长大成人、今天正成为这个社会的中坚力量的人群中，玩具就像是一个情结。玩具就像空气、阳光和水，代表着一种属于生命本质的元素，而且是不可缺少的元素。

而对他们来说，玩具也代表着一种他们想要弥补的遗憾，因为今天这些丰富多彩的玩具，在他们童年的时候，曾经是遥远得可望而不可及的梦中理想。

事实上对于胡超这一代人来说，生活也许并不完全是公平的。他们生活在一个非常特殊的年代，什么都赶上了，“文化大革命”赶上了，上大学赶上了，出国留学赶上了，工作又赶上

了，每一个都赶上了一点点。

与胡超们相比，现在的女孩子们可以说是降生在一个七彩的世界里，她们有比胡超们大得多的空间，可以自由地开放，甚至怒放。因为世界对他们来说，一开始就是七彩的，她们自己也一开始就是七彩的。

而在胡超们最初的经历中，生命曾经缺少了很多颜色，她们靠自己的努力，逐渐地补上了生活原来就应该具有的那些色彩，但是她们能够绚烂地开放的机会和时间，已经比现在更年轻的一代要少得多，短暂得多。

也许正因为如此，需要怒放成为一个如此强大的理由，属于生命本质的那些理想，并不因为时间的消逝而变色，而是相反随着生命的推移而越发强烈。

所以实现生命理想在胡超这一代人的身上，显得尤为执著和强烈。

今天在互联网行业中奋斗着的人们，有一批人有着与胡超相似的经历，胡超说，有的时候自己也觉得挺幸运的，能够在社会的动荡里，看到社会不同的形态，不同的经历。

无论如何，在动荡的人生经历的每一个环节中，她们心中的梦想都从来没有放弃过，一直在追求，希望做一点事情，从这一点上来说可能是很多人的共性。

生命是短暂的，他们只有选择怒放。他们无法逃避。

事实上现在做互联网很苦，尽管这个行业似乎给了他们一个前所未有的机会，也令他们达到了前所未有的辉煌，但是胡超心里很清楚，在通向辉煌的道路上，她的旅程将是异常艰辛。这个解构了原社会的结构与语言的新生行业正充满不确定性，陷入与原社会的剧烈冲突与动荡时期。

他们也同样无法逃避这个行业的动荡与冒险。胡超说，今天她们拥有了一些成就，但是一年以后，二年以后，今天的这

些互联网企业到底还能存在多少，多少人能够真正成功，不见得是大家很有把握的事情。但至少有一点，他们都是很有追求的，非常勇敢的，勇于挑战自己，勇于去接受一种新鲜的事物，互联网对于他们来说有着不同寻常的意义，在这一点上大家是有共性的。

这就是他们存在的理由，他们的热情，他们的奋斗，他们的怒放，这也许是破译整整这一代网络人的心灵密码。

跟网络做个快乐朋友

胡超夫妇在硅谷工作了几年之后，美国增加了和中国交流，进出口贸易很繁荣，胡超一直希望做和中国相关的事，所以开始做贸易。

胡超在贸易上有一些经验，而且还当了 3 年美中商学会的领导职务，直至会长。1994 年，丈夫回到北京，创办了 Cisco 公司北京代表处，第一个把互联网技术带到中国来。1993 年，胡超进入位于硅谷的美国 C&C 公司，担任执行董事。这家公司主要向中国出口棉花类的期货商品，在世界特别是中国棉花类商品短缺期间，胡超与美国及欧洲建立了稳固的供货关系。

1996 年，胡超在天津天臣医学保健品公司任总经理，天臣是美国赛臣实业公司与中国化工集团下的一个企业合作，代理美国保健品推广。

有了做零售业和高科技企业的双重经验，今天做乐友可以说是水到渠成的必然结果。

在美国，胡超亲眼看到隔壁的老人怎么样对互联网从生疏到去买来计算机上网，到在网上方便地购买物品的过程。互联网几乎是不可抗拒的趋势，而且来得非常快。所以胡超对乐友

的前景非常有信心，互联网的发展规律是从年轻人到下一阶段扩散，只要环境和气氛建立起来了，只要小孩子们需要，今后几年中客户增长会非常快，这些增长的客户将支撑乐友的发展。

乐友做商家对消费者之间儿童玩具的网上交易，也就是B2C模式，这个模式被卷在股市、风险投资家和舆论的漩涡里浮浮沉沉，可是它的总裁胡超还是那个简单的逻辑：小孩子们喜欢互联网，互联网可以服务于小孩子。当今中国的年轻人们却生长在一个缺少玩具、过早失去童心的环境里，好多童年时候缺少玩具并且仍然具有一颗童心的大“孩子”们也喜欢乐友这个“快乐的朋友”，最近乐友卖的一种长鼻子牛仔装玩偶，还进了京城许多高档的写字楼呢！

乐友是2000年1月18日正式在北京宣布开通的，是网上第一家也是最大的一家中国儿童电子商务网站，开业之际已提供近万件儿童玩具、图书、音像制品、教育/游戏软件、服装和婴儿用品等产品。像所有的B2C网站一样，把传统交易和高科



技结合在一起，供应链配合是最难的地方，虽然互联网理想的状态可以做到零库存，可是在中国现有的情况下零库存就要牺牲服务质量，所以胡超现在很重要的工作就是在运营中摸索合适的库存，乐友下一阶段工作的重点也是在后台库房。

网站需要发展速度，可是也要和实在做生意结合。乐友一开始就很务实，要真的价值，胡超的观点是不用去想自己是线上还是线下，只要能成为盈利来源都可以做，比如流通和服务渠道，美国有很高效率的大型公司连锁百货店，中国则非常少，是非常零散的流通渠道，互联网是整合零散资源的最佳手段，所以乐友已经在整合儿童领域的批发渠道，整合批发行业和零售业也是像乐友这样的互联网企业的一个发展方向。

2000年8月，乐友宣布收购北方乐家经贸公司，乐家就是一家纯传统的儿童用品经销公司，收购完成后，北方乐家经贸公司将成为乐友的全资子公司，这也是与传统结合的一条良好途径。

跟网络做朋友，胡超并不肯定自己能够成功，但是，“中国会给人们一个又一个奇迹。尽管在这里创业还不容易，但它的机会还是很多。这就是为什么很多聪明人，撞得头破血流，还是要回来。”她坚信，即使在中国失败，对中国也仍然有价值。

女儿启发的事业

胡超的办公室里，在最醒目的位置贴着女儿的画，那些画很有些灵气，又不失工整。胡超很愿意谈起活泼的女儿。胡超做儿童网站的念头正是来自于女儿的影响，来自于那时候为女儿买东西，感到不方便，胡超有零售业的经验，又在IT的公司里干过，做儿童网站，正好对路。



胡超做乐友，启发就是从女儿开始。带着年幼的女儿从美国回来，胡超蓦然发现，国内竟然没有一家有丰富的儿童玩具的大型商店。在美国拿到 MBA 并有多年商业经验的胡超肯定有商业头脑，她当然知道这是个不错的商机。

但是，开大型连锁店吗？她几乎毫不犹豫地排除了这种方式。在硅谷生活多年，她已经养成了把互联网当成一种重要工具的习惯。她看好互联网。当然，在她之前，已经有很多人看好中国互联网市场并已经开始动手做了。从表面上看，胡超选择的时机并不恰当，在进入市场之前，她并没有抢占一个“不战而屈人之兵”的先机。但深入一层，就不难发现，在网上开玩具店这样的专业网站正是互联网发展到今天的必然结果。“发达国家和发展中国家的孩子在互联网面前应该享有平等的权利。中国父母应该有机会选择最好的、对孩子成长最有帮助的

产品。而乐友网站可以为他们提供这种参与选择的便利条件和种种优惠。为孩子购买消费品其实是一门学问，每一个产品到底对孩子有什么样的影响？恐怕很多家长都没有考虑这个问题。我们的专业人员会给家长提供有帮助的信息，也许能让家长恍然大悟。”

在胡超看来，孩子和互联网有一种天生的默契，乐友儿童网站发布的时候和北京市青少年科技馆一起做了一个调查，小孩子对互联网的认识超过了一般人的想象，对网络没有恐惧感，很多小孩都知道网上可以买东西、发邮件。胡超的女儿对计算机一点不生疏，有机会上网就很开心，还跟妈妈一起在网上买过东西。胡超还从女儿身上知道，玩具不仅是孩子们的伴侣，陪孩子们消磨时光，还是孩子们的老师，开发孩子们的智力、创造力、动手能力。孩子通过玩具，学会了很多东西，比如协调性、判断力、很多很多。

胡超曾经和很多人一样是个没有经验的母亲，她和丈夫曾经照本宣科地养育女儿，严格按照书本上说的方法教育孩子，一点也不敢怠慢。想起当年那种教条的样子，连她自己都忍不住哈哈大笑。她知道很多年轻的父母都有这样的经历，那么，她想帮助这些毛手毛脚的父母。胡超说：“在传统教育方法和现代科技的融合过程中，中国父母应该对孩子成长的方方面面了解得更多。一对父母养育的是一个孩子，所有中国父母养育的是中国的未来和希望。”

从女儿能握得住鼠标开始，胡超就经常陪女儿上网，一起玩游戏、一起逛玩具店，在不知不觉中，现在7岁的女儿对电脑和互联网已经有了相当程度的了解。中国孩子应该学习电脑，这一点谁都不能否认，胡超认为这是中国孩子缩短和发达国家儿童的差距的一个关键。

在自己女儿身上，胡超发现：让孩子通过互联网学习电脑

是个很有效的方法。因为色彩和内容都很丰富的互联网很容易吸引孩子的注意力并能够激发孩子做进一步的探索。胡超发现，原本很抽象的一些数字性概念，女儿在网上通过交互式游戏很轻松愉快地就掌握了。并且，互联网本身也是一种需要孩子学习的很重要的信息社会的工具。胡超开办的乐友网站就带着她这种热切的愿望。并且，乐友网站弥补了互联网上中文信息、特别是和儿童相关的中文信息匮乏的缺陷，真正给了中国儿童一个充满温馨和亲情的互联网空间。

胡超爱女儿，女儿也特别理解妈妈在做的事情，周六的时候她常常陪着胡超在公司加班，并且说，“妈妈将来我也要开一个商店，东西特别便宜，服务特别好。”

女儿强调的“服务”是胡超现在觉得压力最大的地方。

胡超的女儿喜欢画画，画里属于小孩子的那种灵气和可爱的创造性让胡超很自豪，也很羡慕。女儿这一代，可以通过乐友买到许多有趣的玩具。胡超也留给她足够的空间做自己喜欢的事情，不加任何干涉。

女儿是胡超生活中最重要的人。胡超的女儿很乐观，兴趣很广泛，胡超的女儿周末常到公司来玩，她对爸爸妈妈在做的事情很理解，也很感兴趣。她7岁，就给别的孩子讲网上购物的经历，把别的小孩子都听傻了。她很理解妈妈，就连胡超做好儿童网站，也没有离开女儿的支持。

在问胡超为女儿做过什么未来的打算没有，比如去美国读书，做什么样的行业时，胡超说，希望女儿能够做既让自己快乐，又有社会需求的事情，如果做到这一点就比较理想。胡超的女儿喜欢画画，也很喜欢文字，因为现在太小，还看得出来将来她会选择什么样的职业。

我们再也回不去了

胡超从小就是运动员，喜欢长跑，小时候她是百米运动员，爆发力好，还破过区纪录。在美国旧金山读书和工作的时候，胡超有一个70岁的老人作为跑步搭档，他们每次跑5英里，坚持了很多年。跑步除了令胡超一直保持很好的身材，也令她在商海中不落人后。现在想起来，胡超觉得自己能吃苦、能坚持的性格就是在运动中被磨练出来的，而且在很难坚持的情况下，也会完成预定的目标。做乐友，胡超既比速度，也比耐力。

做互联网行业，变化快，压力也特别大，我问胡超，怎么平衡自己？会不会后悔受这么大的压力？有的时候人是不是其实不一定非要选择吃那么多苦？人生永远是有得有失的，而且有的时候巨大的压力不是所有人能够受得了的，这会让一个人变形，永远回不到原来那个自然的状态。

胡超说，她认为压力其实所有的人都受得了，人的承受力很强，强得超过自己的想象。人到了那个很苛刻的环境，生存意识就会很强，只不过有的人更主动一些，有的人更乐观一些，有的人比较失落，但是到最终，大家都能走出一片天地。

有一次胡超无意中看到了一首清朝的小诗，一直觉得对她的影响满大的，那首诗是这样写的：“白日不到处，青春恰似来，苔花如米小，也学牡丹开。”胡超觉得，每个人都应该有他的天地，每个人都有权力过好自己的一辈子，每个人都有权力发挥自己的热能，每个人都有权力去体现个人的人生价值，只不过社会有的时候太多条条框框，让人活得太累，太多束缚。

而这些现在胡超认为已经好得多了，比如打破了户口的界限，打破大锅饭，人们有了离婚和重新恋爱的权利，社会已经在极大的程度上给人提供了一种自由选择的生活方式，也给了人们一种追求自己真正需要的东西的权利。

作为一个女性领导者，柔弱的肩膀要承担很大的压力。在

压力很大的时候，胡超也会情绪变化很大，其实胡超认为自己应该算是一个很有情绪的人，只不过她会把它放在一个范围，她的克制力很强。有些烦恼的事情，有知心的人可能也会去讲，但是很多时候她不愿意过多地把自己的烦恼带给别人，而是愿意跟别人分享快乐的事情。

烦恼的时候，胡超会去锻炼身体，做很多事情。胡超坚信一点，痛苦和烦恼总会过去的，她不相信也不允许自己总是沉浸在痛苦之中。胡超不愿意评判一个人成功或者不成功。

人的一生永远无法对自己做横向的比较，因为你做了一件事情，你就不能做另外一件事情，你不知道一件事情在你身上会造成什么样的后果，因为同样的一件事情在别人身上有很好的效果，但在你身上就不一定，所以人很难为过去悔恨，因为你不知道会造成什么影响。

胡超的同学也有出国的，大家都做得很不错。她认为人很难用是否挣到钱，是否有地位来评判一个人的成功，很多时候



每个人都应该有自己的天地，每个人都有权力过好自己的一辈子。

不是这么考虑问题，人们不断超越自我，每一个人找最适合自己的方式来生活，在这一点上人们就比较务实，他们不会说，社会希望他成为一个什么样的人，他们就一定要照那个模式来生活，很多时候他们很自我，他们会找一个符合自己愿望，符合自己的方式去生活。

很多时候中国人受成名成家或者光宗耀祖思想的影响很深，每一个人身上都有一个沉重的包袱，为父母生活，给父母增光，在社会同事之间比来比去，人更重要的是要做纵向的比较，如果做横向的你就很难快乐，因为常常你不快乐的因素就是你看到别人比你强，你就会想自己为什么没有能做得很好，但是社会上总是有人会比你强，但是你不断地往前走，不断地了解自己什么事情能使自己最快乐，这一点可能是很不容易做到的，而这些，也正是胡超一直在努力追求的。

整合批发行业

单纯的电子商务虽然发展前景广阔，但它对大环境的要求使得它在任何地区要得到进一步的发展，必须先与眼前的环境或国情相结合，在有效的信息技术和管理手段之上必须结合传统经贸的特点。这就是结合高新技术和传统经贸的“网络商业”经营模式。它以高新技术的互联网为依托、结合传统经贸的人际网络和物流网络，实现三网合一。这就是胡超对乐友的理想。

乐友未来的计划是希望在儿童市场上成为领先的儿童用品批销公司，是一个全国性的儿童消费品供应商。

乐友的定位一开始就比较务实，定位在商务，只要有真正的商业价值，胡超并不太考虑别人说乐友是线上（online）还是线下（offline），也就是说，互联网的成分是不是纯。这种说法

的一个起源是，有一段时间投资者总是在强调互联网公司的成分越纯，价值就会越高，所以有一段时间电子商务公司也只强调网上的内容，甚至试图只做网上的内容，而事实上真正重要和关键的是怎么样把电子商务这种手段，跟传统的贸易手段和传统的供应链结合起来，以及怎么样在电子商务的各环节发展还不完善的情况下，找出最适应目前实际状况的商业道路。

胡超觉得 online、offline 的观点不是那么局限性的，比如你现在做线下的，可能是为今后的业务播种，增加收入来源，而只要是公司盈利来源的业务，都可以做。比如服务通道，胡超就看到乐友有一个机会，就是整合批发行业。

这个想法是因为，在中国的零售业，缺少大型公司或者连锁百货店，在美国有很高效率的批发渠道，中国则是非常零散的，区域性的批发商很多，但效率低下，销售成本很高，特别是儿童用品，厂家和消费群体都很零散，由于缺乏全国性的批发商，厂家只有自己组建销售队伍，这样变成无数个厂家、无数个销售队伍在做市场，这种情势有必要整合。互联网恰好是



整合零散资源的最佳手段，现在乐友已经在整合批发渠道（儿童领域），整合自身的资源，补充资金、技术，通过收购方式，也增加了传统资源。

因此胡超推出了“三网合一”的概念：一个是销售人员的人际网，一个是物流网，一个是互联网。用互联网来改造原来的物流体系，诸如库存流向、周转，人力成本，仓库管理，产品更新，都在网上控制和调配，将会是一



个最有效益、有规模的扁平化 E 批发体系。

“我们知道这是一个很苦的生意，又需要有耐心，但是一旦做好之后，我们的增值会很高。”胡超说，“留学生归国在互联网创业，不能飘浮于中国的实体经济之外，总归要扎下根来，大家的心态已调整到位。互联网的炒作时代已经过去……乐友这个团队的经验比一般的互联网公司可能多一些，比较务实，我们一开始就很重视销售。”

管理有术

胡超自己热爱儿童，希望为儿童做有意义的事，她在选择乐友的员工团队的时候，竟然把热爱儿童这点当成标准。她会用各种方法来考察这一点。这样招聘员工的总裁恐怕还不多见。她说：“我把这些当成自己的信仰，当成一种宗教。”这个人已经太理想主义了！但也许是在她的感染下，理想主义这种“病”竟然在员工中间传染起来，这些狂热的人在短短的 2 个月时间内将万种商品和详细信息搬到了乐友网上。所以，乐友在 2000 年 1 月份的开业之初就成为中国最大的网上儿童用品商店。

乐友的管理很宽松，很人性化，比如家里住的比较远的员工可以申请早上晚一点来上班，然后晚一点下班。从员工的角度，最重要的是给予她们成就感和尽可能宽松的工作气氛。

一家公司来挖乐友公司市场部经理高海燕，问她有什么条件，高海燕说：“我的条件就是带着胡总一起去，你敢要吗？”高海燕是乐友的创业员工，她对乐友的管理方式很认同。

另一位儿童中心的编辑王小姐则觉得，公司的管理层很尊重员工的想法，总是让你觉得你的意见很重要，这样的管理层是可遇而不可求的。

乐友的5位管理者，也是乐友的5位投资人，大多数都是以前认识的朋友，或者是朋友的朋友，他们拿出了上亿元创办了乐友网。而办一个网站，一个必须要做好的准备是，5年之内可能都不赚钱。

乐友的老员工流动比例很少，因为胡超很注重让员工的价值能得到充分的体现，希望能够看到自己的工作能有实际的成果，希望公司能够提供一个良好的工作环境，发挥自己的潜能，是一种比较理想的工作环境，同时在待遇上能够与社会持平。创业者的股权是在一个增长的过程中，会加上去，一开始只是会把认股权的一部分拿出来，然后再拿另外一部分，从一开始就有一个整体计划。

今天乐友的管理方式中有很深的Cisco的痕迹。Cisco是个很有创造性的公司，不仅注重技术创新，风格也很务实。整个Cisco公司非常节俭，旅行只能坐普通舱，连总裁也不能做头等舱。

胡超觉得一个公司的管理班子非常重要，如果在公司刚成立的时候，就组成一个比较专业化的管理队伍，就能够让企业按部就班地发展壮大，同时保持企业的朝气和活力。乐友的管理团队希望在中国创出一个先例，那就是公司发展达到一定的规

模不一定就需要换领导班子。

硅谷的公司有一种很多公司采取的做法就是股票期权（STOCK OPTION），这是一种在高科技公司中鼓励创业者的分配机制，高科技公司在最初往往是投资期，公司不盈利，但是一旦发展起来，公司价值又增加得很快。股票期权就是在公司发展的不同阶段，分配给公司员工一些虚拟的股票，等到公司真正上市，这些虚拟的股票就会变成实际的股票，因此叫做“期权”。如果是一个很有希望的公司，就能够靠股票期权留住人。Cisco 就是最早在中国实行股票期权分配制度的公司之一，今天的互联网行业，绝大部分也都采用了股票期权制度。

在乐友，胡超希望员工有很强的参与感，管理上她主张体现民主，体现每个人的价值，从开始就把认股权分到每个人的手里，让员工真正有一种主人翁的态度，真正能体现以公司为家。但这件事说起来容易，做起来还是很有挑战性，公司小的时候，做起来还容易和大家交流，凝聚在一起，但是公司大了之后，怎么让员工始终觉得公司是自己的而不是有劳资双方的感觉？这是很大的一个挑战。即使做到每个人都有认股权，如果公司在市场上没有价值或者没有发展希望，还是没有人认。所以，股票期权只是一种辅助手段，关键的还是要建立起公司的企业文化和凝聚力。

打开背景那扇门

胡超觉得有的时候人们很在乎背景，但是看很多事业成功的人，在人们眼中不见得有很好的背景，有的时候人们有很好的背景做得很好，有些时候则没有背景也能做得很好。只不过有了很好的背景之后，社会给你开了很多门，你可能进入的时

候比别人容易一些，但是最后你是否真的特别优秀，其实并不在于你读了多少书，而是由你对人生对社会的态度和你自己的性格来决定的。

做一个企业领导者，一个很大的误区也是背景，无论对自己，还是对别人。有的人认为自己可能没有科技背景，不懂技术，就不能在高科技行业获得成功，或者有的人认为自己没有管理背景，懂技术也不能创造企业，其实这都是自己给自己设的桎梏。胡超认为，背景不足，但企业的管理者可以去雇一个很强背景的人，事实上最大的成功还是在于对市场的分析、眼光。

乐友管理层的 5 位朋友都有各自的传奇故事，主管市场部的副总裁龚定宇毕业于美国斯坦福大学，取得电子工程与计算机学士、硕士学位，并在哈佛大学商学院取得工商管理硕士（MBA）学位，他先后在美国硅谷的惠普、SGI、Cisco 等公司负责产品开发、市场推广等工作。并于 1994 年代表 Cisco 公司成立北京代表处并任负责人；主管技术部的 Michael Robinson，毕业于美国加州伯克利大学，在创建乐友之前是美国第三大电信公司 Sprint 在华软件及系统集成外资独资公司的总经理，参与了中国互联网 163 等工程的建设。主管产品部的刘琳，毕业于北京理工大学，曾在 IBM 公司任部门技术负责人，并是硅谷系统集成公司 Actnet Technology 的创始人兼董事，其主要客户包括 UCSF（加州州立大学）、爱立信、IBM 等国际著名企业。主管销售部的蒋涛女士，毕业于重庆大学管理系，曾在中国工艺品进出口总公司中艺国际精品推广有限公司主管财务及市场推广，还参与了中央电视台国庆 50 周年献礼片动画片《西游记》的品牌策划。1999 年，创立并经营北京北方乐家经贸有限公司，并在全中国建立起颇具规模的儿童用品零售网络。主管内容制作部的郑成武，毕业于中国人民大学，获法学学士学位和哲学硕

士学位。曾任《女性月刊·妈妈宝宝》杂志总执行人。

在里面胡超的背景肯定不是最强的，但是胡超认为人们不应该看重背景。龚定宇在中国互联网行业尽管很知名，但是目前在公司里，他的职务不是公司新闻发言人，他就很避讳。胡超说，这是因为乐友不是一个家族企业，而是一个股份公司。

有的人生下来就“含着金勺”（形容生于富贵家庭），起点比较高，但是胡超更钦佩那些白手起家，自己创业的人。尽管权力也是一种财富，长相也是一种财富，本身出生豪门也是一种财富，但是互联网来了，一切都变得很公平。作为普通的平民百姓，同样有依靠自己的智慧和努力获得成功的可能。而即使有富可敌国的财富，进入这个行业也要和大家站在同一条起跑线上竞争，比如李嘉诚的儿子李泽楷，他裹挟巨资进入互联网，声势浩大，但这并不是他能够成功的保证，如果他做得不好，他今天即使做的再大，都可能有倒闭的，他同样面临考验，看他后面能否利用关系融来的钱，把生意做得实实在在。

网络能做什么？

网络能做的事情很多很多。

2000年春节，开张不久，乐友就举办了“乐友e—春节”活动，让全球华人在网上欢庆春节。胡超说，在网上，距离不再是问题。

网络可以为沟通做很多事情。网络是缩短发达地区和发展中地区之间距离的一个很好的手段。在给乐友发来定单的人当中，有人是从北美发来的，有人是从山西忻州发来的，互联网让地球成为一个村庄，地理位置的差别已经不是个问题，中国人对电子商务的接受能力和世界上任何一个地方的国民没有任

何差别。而电子商务也是全球华人联合起来，共同为中华民族在 21 世纪实现民族复兴的一个途径。

网络可以为教育做很多事情。胡超说，网络的互动式功能是学生汲取知识的良好手段，网络应该成为学生学习的工具。乐友一直致力于让网络参与到教育当中去，发挥网络的优势，让学生们在减轻负担以后能够有一个感兴趣的空间。乐友特别给孩子们提供了“儿童中心”，其中有很多适合儿童的互动式学习、游戏栏目。为了提高家庭教育整体水平，乐友网站还特别为家长们准备了“家长中心”，家长们可以在这里得到科学的育儿方法，还可以在網上向各方面的专家请教。

网络也可以为传播做很多事情。乐友购物中心是中国最大的儿童用品网上商店，也是互联网上第一家以儿童产品为核心的中文电子商务网站。2000 年 1 月，乐友在网上发售《人猿泰山》，收到良好效果。

网络还可以为社会公益事业出力。2000 年 4 月，中华慈善总会、乐友网站和首都信息发展有限公司联合发起了中国首例



网上捐款救助患尿毒症的蒙古族少年特日格勒的活动。海内外社会各界纷纷伸出援助之手，截至7月11日，总会已募集善款100260元人民币（其中通过乐友网站募集善款72127元人民币）。胡超说，乐友准备参加“慈爱孤儿工程”，设置专栏，与中华慈善总会和其他单位一道，为需要得到救助的儿童贡献应有的力量。

女人随着生活走

虽然对于现代女性来说，家庭已经不再是女人仅有的事业，但比起男人来说，情感在女人的心目中和生活中仍然都占有更重要的位置。来自亲人的影响，在女人的生命中必将留下深深的痕迹，来自女性的柔情，也将深深地影响她们的事业。

任何一个新兴行业，任何一个领域在兴起时，总会有很多的追随者，但大浪淘沙，最后留下来的总是极少数。网络公司的倒闭和兴起，都不必太惊讶，这是商业运作中很正常的事件。很想知道这种“总裁母亲”与其他母亲是不是会有所不同。

胡超觉得人们给女性领导者太多光环，或者说太多教条性的东西了。一旦一个女人有了一点能力，做了领导之后，人们立刻就把她想象成女强人。其实社会对女人从来就没有公平过，胡超感受很深，在所有的场合，包括很尊重女人的男人，包括胡超她自己，她开车的时候遇到一个开车特别肉的人也会说，哎，一定是个女的。自己后来想想其实挺可笑的。女人和男人在特长上本身是有一些差异的，有些地方女人比男人好，但整个社会就会觉得，男人就是比女人强，女人做饭，但好厨师都是男的；女人会家务，会理发，很多理发师也是男的。这个社会上很多现象，本身就是一个永久的话题，大家没完没了讨论，

其实谁也没有一个好的答案，有些时候大家也不必刻意去追求这种答案，好多时候生活就是这样的，随着生活去走，去看，不要给自己套太多的框框。

随着生活走，问起胡超认为自己是一个理性的人还是感性的人，胡超觉得自己满综合的，先天是感性的，后天的教育是理性的。这些胡超取舍得很均衡。胡超很喜欢国际金融，喜欢股票，喜欢赌场，喜欢做生意，都是后天训练的结果。胡超也喜欢赌博，一般情况下她喜欢 BLACK JACK，不喜欢纯机会的赌博，而是要有理性的分析。

胡超很有人缘，这个出身“红色资本家”家庭的人迎面就能给人一种亲切而熟悉的感觉，这很神奇，连她自己也搞不懂，“为什么有那么多人热心地帮我？”

有时，竟然有人在大街上对她笑着说：“我好像在哪里见过你。”这个在大街上遇到的人十有八九就成了热心帮助胡超的人。目前胡超的乐友达康科技有限公司里就有她的很多朋友，其中，有管理过国际企业的高级管理人员，也有在美国创业成功的企业家。这些她在硅谷认识的电子商务各个领域的专家竟然能够放弃在美国的优越生活条件回国来一起实现一个梦想！与胡超共同创业，这些乐友人为此觉得很开心。

作为女性 CEO，如果和团队发生争论怎么办？胡超说，通常这种情况下集体讨论，共同决定，胡超认为乐友的管理班子是比较理性，比较成熟的，所以最后的结果听大家的。

一个乐观而且坚定的女人的信念里好像没有什么不可化解的矛盾，做母亲还是做 CEO 在胡超这里不冲突，热爱女儿和热爱事业也不冲突。现在工作忙了，但她还是尽最大可能抽出时间陪女儿。她说不想因为自己的事业而打搅女儿的生活，但可以在事业和家庭之间找到两全的办法。实在抽不出时间的时候，胡超会给女儿打电话，会向女儿郑重其事地道歉。培养孩子，

她希望从自身做起。

胡超出国旅游，通常都带着女儿。她带女儿去澳大利亚悉尼玩，很喜欢那里建筑和自然和谐交融的感觉。至今胡超的性格仍然保持着很浪漫感性的一面。她读书、旅游，感知自然和人那些最单纯的魅力。在读的书里面，最能打动胡超的是那些呈现人格力量的书。考大学的时候，她原本很想读文科，可是家长认为学文科政治风险大，所以她最后读了华南理工大学的机械专业。不过胡超并不后悔，她接受了很多理性的教育，加强了逻辑思维能力。她觉得现在她是一个感性和理性很均衡和综合的人，做一个新兴行业中企业的领导者，做判断、决策的时候，感觉和分析能力缺一不可。

去过很多地方，胡超最喜欢的地方还是北京，这种喜欢好像是融化在血液中，故土的概念。她觉得很幸运把北京作为故土，尽管她对这片故土又爱又恨，她爱北京街道的博大，恨北京的污染，还有很多很多北京的优点和缺点。

胡超很注意生活的过程，她喜欢吃，有时间就照着菜谱做菜。胡超比较喜欢简单的衣服，很多时候她也在美国买东西，减价的时候很便宜，也很合算。她买衣服不在意牌子，喜欢试，觉得舒服就买。

人生很短，而且生活很具体。



数字名媛成卓

成卓：北京时代连线科技开发有限公司董事长、CEO

1985年—1989年，国际关系学院新闻系

1989年—1993年，电脑三维动画系统制作

1993年—1995年，外企白领

1995年—1998年，北京广播学院广告专业研究生

1999年，创办时代连线

数字名媛

成卓靠她的美丽就足以征服世界，但她选择了用智慧来再次征服它。

成卓外表古典，气质高雅，多才多艺，她的打扮时尚而且别致，她的很多服饰都是自己设计的。我见她时，她画着浅绿色的眼影，娴静地坐在她挂着许多字画和富于艺术气息的办公室里，像个画里的女人。

这是个受上帝青睐的女人。成卓创办和经营的时代连线(vc—link)是中国最有影响力的一家风险投资公司，为中国的中小型高科技企业提供多样化投资及增值服务的孵化器及推进器，成卓希望自己能成为中国最好的风险投资家。

如果说时尚的女人也有美丽的怀旧情结，那成卓肯定是将这两点完美结合的人，她的办公室在北京最摩登的写字楼，但是在她的亲自设计下，却典雅古朴，不仅充满文化气息，而且竟令人恍若觉得时光倒退了几个世纪。

成卓出身名门，她的爷爷是中国早期的著名报业巨子成舍我，父亲是早期在美国获得 MBA 学位中为数不多的几人之一，1998 年 3 月在中国提出了著名的政协一号提案，有“中国风险投资第一人”之称。

成卓美丽的面容可以让一份沉闷的刊物陡然间充满光彩与灵性。她时尚、温柔、亲切，毫不咄咄逼人。她就像一只轻盈的滑翔伞，把互联网和传统世界的危险着陆化解为轻盈曼妙的亲密接触。

在这个行业，你可以通过一些故事而记住富有影响力的男人们的智慧，但你将更多地通过美丽的外表和感性的心灵而深深地记住女人们的风采。这种风采更加丰富，更易为人们接受，

在人们心目中也保留得更加持久。

成卓喜欢旅行，她曾游历了半个地球。旅行使她的心灵不断受到洗礼，眼界不断开阔，思考问题不会太狭隘，对她的人生观产生了很大的影响。成卓喜欢新的挑战，愿意尝试不同的东西，并期望在有权力的时候能够对社会产生有益的影响。成卓希望能够最大限度地发挥自己的潜能和创造力。忙碌的生活正是她“一生要活出三生精彩”人生观的真实写照。

闻着书香长大

成卓的家庭是不折不扣的书香门第，大家庭中的许多人都有着非凡的成就。而有的时候我猜想，诗意肯定是一种天生的情境，对于不缺乏它的人来说俯拾皆是，对于缺乏它的人来说却是遍寻不着。艺术气质也是同样如此。

在成卓的叙述中，童年不仅和亲情有着最直接的关系，而且记忆竟是那么真切和生动。成卓对童年的两个场面有着很清晰的记忆，其中一个是她差不多 2 岁的时候，那时候她的姥姥带她生活在金华老家，“我记得很清晰的是姥姥背着我，走在一条铺着白色鹅卵石的路，路有一点上坡，满天的星斗，离我特别特别近。那个时候没污染，当然看到满天星星。金华有很多小溪，水清澈见底，因此就有鹅卵石的路，白色很大的那种鹅卵石。天空是深蓝色的，星星很亮，



这是一个受上帝青睐的女人。

这幅画面在我心里一直很清楚。那时候我那么小，可是觉得特别美，而且在我的姥姥背上一颠一颠的感觉我还记得。”

另外一个成卓记忆犹新的场面则是在父亲的膝上，因为那个时候成卓的妈妈带着她的哥哥下放到兰州去了，成卓和父亲留在天津，“我父亲特别爱看书，我那个时候很小，他也没有很多时间带我出去玩，因此很多时间他就是把我放在膝头，我就是闻着书香长大的。”

成卓的父亲成思危先生酷爱读书，也多才多艺，成卓还记得父亲那时候偶尔也会哄哄她，“父亲也觉得我那么小，静静地坐在他的怀里，太可怜了，因此他就把我放在门口的小凳子上，然后给我吹笛子。我父亲会很多乐器，但是那个时候乐器都被抄走了，就剩下一把笛子。我还记得很清楚他吹的曲子，他吹一会儿笛子让我娱乐，然后又把我抱在膝头上，他继续看书，我也还记得他膝上书的味道。”

成卓对亲情和友情看得很重，1989年她姥姥的去世，是对她影响很大的一件事，那件事情过后，她对亲情、对爱的认识都深入了许多，“姥姥一直跟着我，小时候一直照顾我。我们感情很深，可是那时候我没有意识到，一直到上大学我都没有特



别理解亲情意味着什么，中学住校，回来她总是围着我转，我还觉得她啰嗦。”后来姥姥去世后，成卓才意识到自己本来可以做得更好，“我觉得爱一个人应该表达出来，否则可能没机会了。”

在姥姥的背上和父亲的膝上，成卓度过了童年。她这样的记忆似乎就是一幅画，可以入文章或者入诗的画，成卓后来也果然读到冰心的一首诗，说到童年是在葡萄架下和奶奶的膝上度过的，让她有真切的共鸣。这也许跟成卓自幼就特别喜欢读书有关系，出身于书香门第、闻着书香长大的成卓，跟父亲一样，特别喜欢书，而且她跟我谈许多她看过的书里的内容，都记得非常清楚。成卓很庆幸自己出身于一个爱书的家庭，成卓家里最大的财产就是书，她的父亲成思危先生有很多藏书，尽管“文化大革命”期间曾经被抄走很多，但是书还是太多太多了，现在，家里一层楼4间专门都装她爸爸的书，一排一排像图书馆一样，放满了书，成卓也有自己的书房，算起来一共有8间屋子都装着书。

小时候，她和哥哥有机会就溜到父亲的书房里去读书，从竖版的繁体的书看起。很小的时候成卓就开始看莫泊桑，好多人都觉得那么点小孩看得懂吗？现在她和哥哥、包括父亲都在风险投资领域做一些事情，可是家庭中人爱书的习惯保持不变，书占据了家里最多的房间。现在成卓仍然保持习惯，比如出差到美国，她就会抽空去看一下有什么好书或者好电影。

成卓的理想也和书香门第的家庭有关。当风险投资做成功以后，成卓的一个心愿是要做立体传播，这大概可以算是继承了她爷爷的事业。

成卓的爷爷成舍我先生，因为其父曾经蒙冤入狱，承一位记者著文相救，因此决意立志办报。当年他在老北平创立了《世界日报》、《世界晚报》、《世界画报》，风靡上海并在全国发行量

最大的《上海立报》也是出自他手。解放前移居台湾的成舍我老先生在 80 多岁高龄时，当蒋经国宣布解除报禁后又在台湾办了份《台湾立报》。

在成卓的家庭里，不乏艺术家和诗人，尤其是这个家庭的女人们。成卓的奶奶是我国最早留法的一批女性，后来成为一位小说家；成卓的大姑姑成之凡旅居法国，是在法国很著名的艺术家、音乐家、画家和古董收藏家，她曾经竞选过 3 次法国总统，在法国很有影响，她在法国郊区的家名叫宛云楼，是当地著名景致；成卓的二姑姑年轻的时候也是诗人，写的诗以前经常被人背诵。尽管成卓长大以后才见过姑姑，而奶奶在她出生以前就去世了，可是这些相似的天赋仿佛是一脉相承地渗透进她的秉性中了。

成家的传家宝是四个字——自强不息。成卓的爷爷在成卓父亲 12 岁时把这四个字送给了他，成卓父亲又在成卓 12 岁时把这传家宝交给了成卓。家庭的熏陶，父母的开明使成卓自小就不受历史和世俗的限制，“女儿更要当自强”。

多才多艺的大学时代

“自强不息”不仅使得成卓在事业上做出了出色的成就，也拥有多方面的才能。丰富的大学生活，使得成卓有机会尝试很多新的东西，这跟她的性格也有关系，从小到大，成卓一直喜欢有创造性的新的东西，这个特性，在她生命中的每个阶段都有反映。

所以，今天成卓尽管在做一個过去看起来俗不可耐的钱的事情，却把它做得优雅而富有艺术色彩。

今天作为“女资本家”的成卓为了职业的关系，表现得端

庄持重，而她的另外一面，令现在遇到她的人们已经很难想象。我们翻阅她在大学时期的照片，前卫而独具一格，被她的朋友戏称为“数字魔女”。

成卓 1985 年考入国际关系学院新闻系，国际关系学院本身就是个在文化上很活跃的学校，而且成卓读大学的 1985—1989 年又正好是一个思想界、艺术界异常活跃的时期，各种新思潮、新哲学流派，包括朦胧诗一下都涌进来，成卓曾经看过一篇文章写道，“为什么我们那么早就开始回忆？因为我们经历时代变革，”成卓觉得这句话很好地总结了那个时候人们的一些感受。

大学时代成卓也一直保持着读书的习惯，哲学的，文学的，那个时候求知欲旺盛，她的阅读爱好也涉及很多领域。那时她最喜欢《麦田守望者》，更年轻的时候，喜欢里面反叛的东西。还有《伟大的盖斯比》，《钢铁是怎样炼成的》，小时候成卓的母亲用这本书来教育他们，可是更让成卓感悟的是里面比较有人情味的部分，她的感想就与刘小波的《怀念冬妮娅》类似，冬妮娅代表一种生活方式，她对爱情的追求想法，成卓小时候看起来很生动，很感动。成卓喜欢做笔记，将书中的精彩段落摘下来，写出自己的感想。成卓记得自己摘得最多的是《约翰克利斯朵夫》，她觉得里面有非常多的哲理，尽管有人可能觉得这本书很枯燥。还有《傅雷家书》，成卓也写了一大摞笔记本的感想。以至于后来读研究生的时候，有的同学因为家庭环境问题，没有看过那么多书，就看她的读书笔记。

大学时代成卓是学校的活跃分子，刚入学就担任了一些文艺活动的报幕——仔细研读这本书，似乎可以发现女 CEO 们在一些很小的事情拥有令人惊异的共性。

成卓当时在学校比较出名，她很积极参与文学、绘画等方面的活动，学习也很好。大学时代，成卓也进行了很多人生思考、探索、尝试，为她后来的经历打下了基础。

同样地，成卓也读了很多书籍报刊和内部刊物，她喜欢跟比自己大的人一起玩，谈人生，谈文学艺术，现在成卓想起来，觉得那时候可能有一种少年不识愁滋味的意思，在大学里因为每天要上课，总觉得对前途有一种理想，又觉得时间过得太慢，同时对感情有很多迷茫，写下一些朦胧诗，那时候著名的朦胧诗人杨炼也在国际关系学院。还有著名歌手刘欢，成卓与刘欢是好朋友，常常一起聊天，聊天中遇到刘欢有灵感的时候就写下一些乐段，然后弹吉他唱给成卓听，成卓自己也参加一些乐队的伴唱、和声。成卓喜欢绘画，经常去看画展，跟那时候涌现的新新画派的一些人是好朋友。

如今的成卓之所以放弃自己的艺术天赋，投身风险投资领域，则是因为她的使命感，她觉得风险投资的发展，对中国高科技是不可缺少的条件。风险投资虽然跟经济密不可分，但是她要做对社会有用的人，为人留下物质财富和精神财富，如果说大学里的经历是在做知识储备，那么现在她则是在做资本储备。等到资本积累足够了，成卓可以做自己更喜欢做的事情，如媒体、教育，而这些事情都需要大的资金来做。成卓说，等她退休的时候，她会专心做一个设计师，设计时装、珠宝，但是年轻的时候应该充分发挥自己的能力。

成卓的目标是做一个对社会有益的人，为了使命感，她放弃了自己的爱好，也牺牲了一些别的。

“一生活出三生精彩”

2000年4月21日正式开通的时代连线风险投资网的首页上，有这样一句话：“人的生命是有限的，我们必须在有限的光里做完我们认为一定要做的事。”如果问成卓最大的希望是什

么？她会毫不犹豫地告诉你，“一生要活出三生的精彩”。为此，成卓十分珍惜时间，珍惜生命，有时连觉都舍不得睡。

喜欢有创造性的东西，喜欢新的挑战，使得成卓 1989 年从国际关系学院新闻系毕业后，选择了一个与专业跨度十分巨大的领域——把电脑三维动画系统引进中国，三维动画当时在中国是一个全新的领域，刚刚起步，把科技与艺术结合起来创造的新境界，一下子就把成卓迷住了。也是从那时候开始，成卓开始对计算机，接着是互联网产生了浓厚的兴趣，并为这个领域人们所具有的更广阔的创造空间所深深吸引。

成卓自学了三维动画后，又培养了一批新人。她是 1992 年和 1993 年中央电视台春节联欢晚会的片头的主要制作人之一。那时候成卓天天坐在电脑前，她觉得虽然也很喜欢这种创造工作，但是自己的另外一部分天赋则被浪费了，她觉得自己可以做更大的事情。

后来，成卓受聘于一家美国的跨国公司，任总经理助理，过了一段时间的白领生涯。在美国公司待遇虽然很优厚，但是成卓觉得，她当时所做





成卓以其美丽形象征服 Nasdaq 市场。

的工作，压抑了她的创造性，令她觉得自己是一个大机器中的小部件。于是成卓萌生了自己创业的想法。为了实现这个想法，她先去认真地充了一次电。1995年，成卓在全国研究生统考中，以优异的成绩考取了北京广播学院广告专业的研究生，跟随从日本留学归国的导师，成为中国第二批广告硕士。

“充电”之后的成卓创办了自己的公司，1999年，成卓在创立了自己的公关公司和广告公司后，又看到了市场的新需求：很多国际风险投资家拿着大笔投资不知往哪里投，而许多中国的创业者和高科技公司急需资金但因不懂国际惯例而四处碰壁。于是成卓萌发了这样的念头：做一个国内与国际、技术与资金、人才与管理对接的桥梁，做一个针对中国高科技企业不同阶段的孵化器。经过一段时间的项目筹划与团队组建，于2000年1月末，注册成立了具有将国际化理念与中国本土化操作相结合的核心优势的时代连线科技开发公司，同时创立了“时代连线风险投资网”。办一个对社会有益的企业，同时自己又有很好的回报，一举两得。

风险投资不再是属于男性的领地，女性也已经开始登陆这块新经济的新大陆，而且还将在这一领域发挥越来越重要的作用。继美国硅谷的数字红颜在网络界大显身手后，中国的“半边天”们也开始向风险投资这个传统的男性世界迈进。一个男性CEO诗意地形容道：“她们的出现如同缕缕轻风，在业界激起层层涟漪。”

在投资世界里，成卓把女性的妩媚与枯燥的技术完美地结合在一起。一位美国风险投资巨头这样评价成卓：“这是一个兼具美貌与思想的女人。”成卓说：“网络时代给女性创业送来天赐良机。虽然对企业管理者的要求更高了，但是女性的许多优势，如擅长用本能做出判断和男性无法比拟的亲和力反而成为一种优势。因为在这样一个日新月异的时代，胜利者一定得掌

握速度，谁能最快地用本能做出判断，抢得先机，谁就能取胜。”成卓的理想是要做中国最好的风险投资家。

成卓带领着时代连线的精英团队出手不凡，狠打了几场漂亮仗，向大小媒体和风险投资界的人士及创业者隆重推出了自己。2000年2月24日在人民大会堂的“网络与风险投资研讨会暨时代连线风险投资网成立大会”，3月12日在北京逸夫楼的北京高校创业联谊会，在高校中引起了很大反响；4月21日至22日的第一期“风险投资在中国2000”国际高层研修班，从美国请来了纳斯达克总裁约翰·沃尔先生、英特尔公司副总裁及其他世界顶级公司的10多位代表，为中国的高科技公司进行了一场生动而务实的培训。这些活动都取得了圆满成功，受到各界的赞扬。

从北京高校创业孵化器大会，再到建立昌平科技园生物谷孵化器，成卓又勾画了新的合作框架“中关村（因陀罗网）初级孵化——汉成大厦（时代连接）一级孵化——昌平科技园（产业发展）——国内二板或纳斯达克上市的合作模式”。

然而，大手笔还在后面：5月时代连线的美国及香港分公司开业，6月开始海内外市场推广与宣传，6月至7月时代连线完成了融资，下半年时代连线网络基金与生物工程基金启动。目前时代连线有3个投资方，2个是国内的IT公司，一个来自国外，但不是风险投资，所以成卓对公司做了新的调整，招了些新的人，补充了团队，发展势头非常好。

5月16日，成卓应邀前往美国参加纳斯达克纽约的开市典礼，在美期间还与国际孵化器的领袖人物及硅谷的风险投资家们进行交流。对前途她充满信心：“从目前的发展势头来看，时代连线要成为中国领先的为中小型高科技企业提供多样化投资及增值服务的孵化器及推进器的目标，一定能够实现。”成卓说：“我们不怕竞争，因为市场最终会证明谁做得最好。”

8 月份成卓参加了第七届联合国世界青年企业家高峰会，有来自 100 个左右国家的 300 人参加了这次大会，中国有 16 个企业家出席，成卓获得了大会大奖。这个大会主要是鼓励创新精神，对那些领导企业迅速成长、给与所在国家的青年企业家有益帮助的企业家给与奖励。成卓所做的风险投资，刚好是直接帮助年轻的创业家、企业家发展的一个行业，这一点给了大会评委很深的印象，加上风险投资本身成长很快。成卓代表亚洲和澳洲获得了此项奖励，而同获此奖的还包括北美的 webtel，南美的一家金融服务的网站，以及非洲的一家公司，欧洲没被评上。而成卓与他们的区别是，她不仅做网站，还做风险投资。

作为中国第一批跻身于风险投资领域的女性，成卓踌躇满志。

喜欢有创造性的事

成卓喜欢新的挑战，愿意尝试不同的东西，要有创新意识，就不能怕失败，任何事情都不是一帆风顺的，而成卓在人生角色的变化中，则不断地面对新的更大的挑战。遇到的都不是同样的问题，在不同的领域取得成功，对于她来说，会更有成就感。她希望拥有金钱、权力的时候，能够对社会产生更大的影响。

成卓希望能够最大限度地发挥自己的潜能和创造力，挑战自己的极限，比如她现在做的领域，算是中国发展模式中的先锋领域。一方面他们可以为创业公司提供经验，避免后来者走弯路，另一个方面也是一个较快地积累财富的途径。

如果她的企业未来有了大量的资本积累，成卓打算做两件

事：一个是做一个立体传播的媒体集团；另一个是投资教育，二者都是提高全民素质、培养人才的重要途径。成卓计划未来与美国总统的科技顾问田长霖教授合作，在中国开办一个电子商务学院，为中国的新经济输送人才。她还打算投资开办民间大学，传授现代社会所需要的工作技能，成卓希望能够给人们提供不断学习和进修的机会。一个人若有能力创造财富，而不去创造，则是对社会资源的浪费；但创造财富之后，最重要的是要回馈社会。谁都想拥有财富，但必然要经过艰苦的努力。成卓下了一个决心，2年内一定要把自己的企业做的很大，而企业发展后她就只做董事长不做CEO，视企业发展的需要，在适当的时候让位给更专业的职业经理人，而自己腾出时间做公益的事情。5月份，她被选为北京创业孵育协会的副理事长，她希望能抽出更多的时间来帮助协会发展，扩大其国际影响。忙碌的生活正是她“一生要活出三生的精彩”的人生观的真实写照。

一个人有能力创造财富，就应该去创造。成卓认为一个人如果不利用自己的能力，是对社会资源的浪费，如果有能力要实现自己的价值，但创造财富之后最重要的是要回馈社会。谁都想拥有财富，但确实要经过艰苦的努力。成卓对钱的态度是，会在预算之内把钱花好，但是对质量有要求，也就是说，钱要花的有品质。尽管公司布置得很有情调，但成卓在对公司管理中，也很注意懂得节约成本，对预算看的重，要求员工不要浪费。



人在旅途

表面上看起来，成卓是个时尚前卫、生活优裕的女人，但是令人想象不到的是，这个看起来十分都市的女子，却背着包徒步穿行非洲沙漠，骑马横跨蒙古草原，潜水探测印度洋沉船，划独木舟漂过赞比西河……她放弃豪华式的旅游，宁愿如此地锻炼自己。成卓喜欢挑战自己的体能和意志，她创业的毅力也来源于此，她觉得，带领一个企业发展奋斗，与攀岩的感觉一样。

旅行是成卓最大的爱好。她曾游历了半个地球。旅行使她的心灵不断受到洗礼，眼界不断开阔，思考问题不会太狭隘，对她的人生观产生了很大的影响。在经济全球化的形势下，对其他国家民族有了了解后，构架自己的事业就会有全球的观念。成卓喜欢有宏大的历史遗迹与文化遗产的地方，如宏伟壮观的建筑、收藏丰富的博物馆，面对历史遗留给我们的财富，她常常会思考自己应给世界留下些什么？她认为，作为一个企业的领导者，要有社会责任感，要有创新意识，不怕失败。任何事情都不是一帆风顺的，当你克服了遇到的难题时，就会有种成就感。成功与失败的经验对社会对后人都是种贡献。

所谓行万里路，读万卷书，旅行中，成卓有很多有趣的经历，也获得很多感悟和启发。有一件很有意思的事情是发生在缅甸，成卓在那里遇到一个特别有智慧的和尚。他英语特别好，60多岁，他是混血儿，做过海员，环游过世界，他父亲好像是英国人，所以他的眼睛是蓝的，但是皮肤是黄的。成卓觉得他特别有智慧，属于经历了很多事情之后，对生活有感悟之后出家的。他有妻子有孩子，成卓遇到他时，他已经出家3年了。

成卓问为什么他说人世间烦恼太多，再那样活下去没有什么生命的意义，他给成卓看他以前当海员时的照片，还送了成卓一些小纪念品。成卓觉得他人特别善良，很透明，而且特别开朗。

遇到这个和尚的机会也很偶然，当时他们在一个缅甸的山上相遇，可以说是一个机缘，一开始他们聊天，“后来太阳下山了，他说他要回到他的寺庙去了，他走了以后我觉得还想和他聊一聊，我就追下山去，到处打听，好多人不知道，但是终于打听到了。他也很感动，我居然追下来了，他说不能请我吃饭，因为他吃斋，只能请我喝东西，于是他带我到庙旁边的小街上，我们边喝东西边聊了半天，对生活的认识啊什么的，好多东西特别有趣。当时我曾经想我要是有时间我就和他在一起住半年，把他的故事写出来，可是我一回到北京我发现我有这么多事情要做，也就只能想一想，没法实现这个想法。”成卓觉得在旅行中经常会遇到一些非常有智慧的人，学到很多东西，“他们对我有改变，我觉得它是整个的影响，世界观，看问题的角度深度，



全球观，对生命本质的认识，对名利的看法，都有影响。我差不多环游了大半个世界。”

成卓刚去缅甸的时候，是一个贵族接待的她，“他的生活和平民的生活有很大的差别，他们的认识，都帮助我看清楚世界、财富、名利的最终的一些东西，这些追求对我来说更应该是生活的本质。看到精神的质量，生存的意义，人要帮助为这个世界的改变做一些事情，我看到有不同层面的人，有一种不断在打开世界的感觉。”

在旅行中也发生很惊险的事情，有一次成卓在赞比西河上划独木舟，当时水里面差不多有上千只鳄鱼和上千头河马。向导警告说，不要走到河马的领域里，如果你进了它的领域，它就会觉得你侵犯了它，它就会把你的船拱翻。河马不吃人，他吃草，然后鳄鱼就会进来把你吃掉。“然后我们就特别小心，随便一看就看到鳄鱼 2 只眼睛露在水面上，在假寐，隔一点距离就会看到鳄鱼，非常惊险，当然也很刺激。在河里面如果真的小心掉进去真的很惊险，我们一组人每个人划一个，有美国人，我，还有一个非洲人，还有一个英国人是女的，向导 5 个



人，我们一路大呼小叫，生怕有浪的时候被掀翻。”独木舟是那种约一人长的，只有一只桨，划桨的时候这边翻了那边翻，一碰到浪大家一片惊呼，提心吊胆地穿过浪去。“不过还好没有一个人翻下去，挺惊险的，向导就觉得我们还是满有勇气的，我觉得整个就能让你面对困难锻炼勇气，风景也很美，无限风光在险处，我在旅行中经常会有这样的感觉。”

成卓喜欢有历史的地方，比如埃及、法国，这些地方都有宏大的历史遗产，宏伟壮观的建筑，博物馆，看到前人留下的历史财富，成卓会反思自己将给后人留下什么？

成卓还很喜欢潜水，她潜水潜得非常好，并且获得了高级潜水证。在红海，马尔代夫，成卓都潜过。海底世界很纯净，很美丽、安静，与陆地生活截然不同，成卓说，真想变成一条鱼，生活在那里。

工作很辛苦，而且行业的特点是连续不间断，高速变化、高速成长。成卓每天都加班到很晚，周末也常常用于工作。有时为成卓感到惋惜，因为她是个感受丰富、富于艺术色彩的人，而把全部精力贡献给工作，是不是生活太枯燥了？成卓说，任何工作都有 70%枯燥的地方和 30%闪光的地方，如果急速跑过去了，冲刺过去了，可能只会注意脚下是不是有石头绊脚，而从容走过去，可能会看到路边有花。时代连线目前还处于创业阶段，是一个特殊时期，经过这段走向正轨，成卓就会注意时间管理。这可以协调爱好和工作的关系。

做一流基金管理人

从一开始，时代连线的定位就是一流基金管理人，最大的收入来自风险投资和资本运作、收购重组。在时代连线的上面，

是一些风险投资基金。成卓目前打算建立一个基金，基金来源主要是上市公司、民营资本、民营企业，同时也考虑有少量政府基金，但是比例比较小。成卓希望这个基金可以按市场规律运作。现在中国的风险投资都是政府出钱搞的，联想、方正等公司，虽然在做战略投资，但是也是以自己管理起步。随着这个市场的逐渐发展，比如一些具有优秀管理能力和良好业绩的基金管理人才逐渐显现，中国创业板市场开放以后，基金管理人会成为为大家所普遍接受的现象。在美国，这个行业很发达，虽然也有大企业集团自己做商业投资，比如国内为人们所熟知的英特尔、摩托罗拉等，但是像 IBM 这样的公司还是把员工的退休金委托给风险投资基金来管理。因为这个行业中国刚刚开始，一是人们的意识没有放开，二是也不知道那些管理人好和坏，因此目前，市场接受程度有限。

但事实上目前在中国做项目，风险不是很大，如果有企业成功，基本上都是非常大的成功，而且国外那些富有经验的基金管理人并不能非常得心应手地做到，因为中国的项目需要对中国市场的把握和了解，对中国项目的筛选，成卓说，时代连



线是最出色的。

相对于此，时代连线的收益则采用与基金分风险利润的方式，时代连线这样的管理人有时间、人力、行业声誉的风险，分投资回报利润的 20%。

网站则是公司的旗帜，纳斯达克总裁 John Wall 也知道时代连线的网站。成卓说，做网站是作为现代企业，利用互联网手段，节省成本，客户通过网络了解他们，可以省去很多时间。另外国际国内的联系也可通过网站进行，将来还可以做网上 road show。网站只是一个产品，不是圈钱的目的。未来有收入不愁上市。成卓说，从最开始她就一直强调网上、网下结合，网下更重要，有没有相关资源，决定了互联网能起到的作用。2 月份大家觉得在线（online）最好，成卓觉得很不成熟，她那时论调相反，强调商业模式，仅仅拷贝美国人的模式，诸如 ebay、Yahoo，有人认为也能很快赚钱，成卓认为这不够 serious（严肃），在她的投资项目里，她认为大学刚刚毕业，没有商业基础就贸然进军，也是失败的一个主要原因。

成卓的哥哥成朋，也是很出色的风险投资管理人。他是斯坦福大学博士，曾经就读于北京大学物理系，1985 年以全国第三名的成绩，考取李政道计划的出国留学名额，到美国去留学，进了斯坦福，博士毕业进了 INTEL 做高级工程师，现在在 INTEL 投资部，分管跟光纤、电信有关的投资项目，前一段时间，他做了一个投资，创了一个纪录，3 个月前投了一个公司，3 个月后被人以 30 倍的价钱买走了，所以 3 个月的投资增值了 30 倍，这也是 INTEL 投资增值最快的一个纪录。成卓说，哥哥可能明年也要自己出来做一个基金，因为哥哥在硅谷 15 年，留学生、创业者、风险投资人都很熟悉，他买公司、投资公司等积累了很多经验关系，所以对她有很大的帮助，成卓原来有项目就请他做技术顾问，他清楚技术是不是够先进，风险投资

不好做，因为你投错了风险比较大，所以关键是有没有这样的人、团队、顾问，这些哥哥都很有经验。

公司是个小世界

对成卓来说，她的公司也是她选择环境创造的一个小世界。在公司里，他们共同创造一个环境，大家都有共同的需求梦想，包括公司的管理层，跟她一起分享梦想，而且没有什么人能够工于心计。

社会复杂，可是成卓说她没怎么接触，物以类聚。她比较超脱，把地球看成大家庭，哪里有养分就吸收。她在公司里结合西方的好的经验，如管理，中国人讲情谊的一面她认为也很宝贵。为了现在公司的需要，成卓也改变了自己的风格，打扮比较老实比较古板，头发剪的中规中矩，不像以前那么 sharp。



现在为了公司需要，成卓也改变了自己的风格。

建立团队的时候，成卓强调互补，她希望进来的人最好一方面对她有所补充，比她强，她不认为自己什么都行，也不认为她的员工很平庸，“我们公司最近有一些新的人加入，他们都是在某些方面比我强。”而且成卓对招员工很谨慎，挑选很精，所以越找越好。特别是高层员工，很少是招聘来的，都是对人有了解，一个是她自己看到，了解，如果大家有共同理想就会过来做，另外有一些圈内人介绍，包括同行或被别人推荐过来的。



从经验来说，成卓认为自己从传媒、市场营销、风险投资理论，到美国和中国的情况都很了解，因为时代连线也做投资银行、收购重组和上市服务，做国外上市也做国内上市，而这两个方面需要有实际操作经验的人补充，风险投资项目也需要有经验的人，不可能每个项目都自己来看，另外需要管理过大公司的人来管理，成卓希望自己作为总裁考虑公司战略，具体的战术上面要由具体的人来做，现在时代连线的团队主要是成卓做战略，团队中其他人则有管理过很大的国营企业和民营企业的经验，也有从白手起家做到上亿元企业的创业者，还有在美国读过计算机和 MBA、自己在香港和美国做过公司的人，同时还有在中国大证券公司工作经历、非常了解中国上市过程的人，创建一开始，国外投资银行也有人来时代连线，但是现在成卓认为他们的团队更精、更好。

中国缺乏职业经理人，需要具有专业经验、为人正直、讲职业道德的管理者，而不是一天赚了钱就走了。尽管能力、专业、特长、经验很重要，另外的一方面则是团队精神一定要强，不是光想突出自己，同时要有创业精神，成卓说，“毕竟我们的公司比较年轻，要有创业文化。”

美丽和智慧可以并存

在这个行业，你可以通过一些故事而记住富有影响力的男人们的智慧，但你将更多地通过美丽的外表和感性的心灵而深深地记住女人们的风采。这种风采更加丰富，更易为人们接受，在人们心目中也保留的更加持久。

小时候，成卓胆子很大，“我妈妈经常开玩笑，老说我的胆子是木头做的，”因为成卓总是不知道害怕，从小就和男孩子一起比爬树，比跳双杠，还比倒立。那时候没什么好玩的玩具，更多的就是类似体育那样玩的方法，冲到双杠上，跳过去，两个人追，绕圈。

“现在想起来这个游戏很危险的，因为那么点的小孩跳不过去摔坏了都有可能，但是那时候我们玩的特别起劲，从小我就和男孩子比这些事情，因为他们老是说女孩子这不行那不行娇气，我老是不服气。”

成卓小的时候不承认性别差异，大了之后觉得小时候比较幼稚，其实男人就是男人，女人就是女人，就是有体能上的一些差异，有些是可以战胜的，有些是不能战胜的，当然有些人可能以这个为借口，给自己的懒惰找理由，成卓现在还是觉得女性要发挥女性的长处，怎么样在工作中发挥好。

成卓时尚、温柔、亲切，毫不咄咄逼人。网络时代给女性

创业送来天赐良机。虽然对企业管理者的要求更高了，但是女性的许多优势，如擅长用本能做出判断和男性无法比拟的亲和力反而成为一种优势。因为在这样一个日新月异的时代，胜利者一定得掌握速度，谁能最快地用本能做出判断，抢得先机，谁就能取胜。

有人说，女人因为智慧而充满美丽，但不会因为美丽而充满智慧。拥有美丽和智慧是女性、也是人类完美的梦想，因为当美丽与智慧结合时更会放射出无尽的光彩。

纽约时报专栏作家 Deni Se Caruso 曾撰文指出，网络对女性的开放程度非昔日可比。他认为妇女之所以进入新媒体，是因为这是一个全新的领域，老规则已经逐渐失灵。形容 20 世纪的领导水平的词都非常男性化，如权威、专制、理性、非赢即输、控制、等级森严等等；而形容 21 世纪的领导风格的词则是女性化多了，如合作、灵活、共享、适应性强、鼓励、开放等。

在这样的大气候下，成卓当然不用像她的前辈那样刻意回避自己的性别角色，她为自己是一个女性而感到十分骄傲。她认为“在竞技场上，与男性追逐争球时，女性们并不需要丢掉本来的柔媚。”女性完全可以以自己独有的方式经营公司，“我提倡双赢格局和创业、创新与分享的企业文化”，而这种方式恰恰是符合历史发展潮流的。

在男性世界里摸爬滚打，成卓没有把自己男性化，而是充分利用女性亲切和随和的优势，待人真诚谦逊，善于交往，在圈内赢得了相当出色的口碑。经常有客户把电话直接打给成卓，给成卓谈他们的创业计划。

越是出色的人对人越平等

成卓有机会结识很多常人看起来非常出色、甚至是权贵显要之列的人物，为他们的智慧所打动，并以自己的魅力吸引他们。

成卓觉得，往往越是出色的人，对待人的态度越是亲切平等，她所接触的这些人，可能一般人很难有机会接触，但是接触到之后就会发现他们都很平易近人，很和蔼，跟一般人没有什么不同。如果说他们有什么不同之处能够取得成就，那就是他们都聪明过人，有丰富的知识，又能抓住时代发展，注重这方面知识的吸收、跟踪。他们做人有亲和力，否则不容易建立很好的社会声誉。成卓说，对知识的渴求、对事业的激情，加上天份，是成功的密钥。

成卓很钦佩她奶奶，尽管奶奶 50 岁在台湾去世的时候，她还没出生，但是听到亲人们讲奶奶的故事，她听了很怀念她。奶奶是大家闺秀，但对人特别慈爱，乐于帮助别人，非常温柔，同时还有自己的想法。成卓的奶奶嫁给她的爷爷时，家里不同意，但是她坚持了自己的想法，并获得了幸福。成卓特别欣赏



像奶奶那样宽厚、优雅、有品位、有才识的女性。

著名作家林海音是成卓爷爷的学生，她非常优雅，很漂亮、可爱、幽默，成卓第一次见到她时，她已经 70 多岁，可是成卓觉得岁月没有使她的美丽减弱，而且增添优雅。

美国原来的总统顾问团主席、加州大学伯克利分校的 MBA 院长劳拉泰森也是成卓很喜欢的人，如果民主党当选，她会做美国的财政部部长。成卓和她一见如故。成卓觉得她一方面很有知识，很受尊敬，同时很漂亮很活泼，很有风度。

用智慧化解风险

前不久，成卓去了美国，她在硅谷每天开 5 个不同的会，听 5 个公司的 presentation，都是高科技公司，有电信的，有 IT 的，有基因工程的，成卓选中了两个基因工程的项目，进行了风险投资。这两个基因工程的项目都是硅谷华人科学家研究的，技术非常先进，在美国也是类似革命性的技术。IT 行业时代连线也在进行调查，在国内有 2 家 IT 的公司时代连线已经投资了，但不是属于互联网行业的，而是软件和无线方面的，现在还有另外两个快上中国二板的项目，不管哪一个成功了回报都会比较大。成卓精心挑选那些认为成长性比较好的公司，“项目中有几个要上 Nasdaq，国内的二板项目也都有赢利，我们也很看好，也准备具体方案，希望另外再挑几个好的项目推到二板去。我们一个是有新的美国的好项目，带到中国来做市场，把先进的技术带到美国来，觉得应该让中国先得益，另外我们抓住中国二板的机会让高科技公司迅速上市、迅速融资、迅速成长，再加上由于 WTO，我们培养一些好的公司，和外资公司进行重组并购，也包括一些上市公司也来找我们，希望能够参股到一

些好的高科技公司里面去。”所以成卓很忙，主要精力放在筛选好的项目上，“我们选了一些很优秀的公司进行投资，已经投资了或正在谈判条件，已经投了3个，正在谈的有3—4个。”

有一种说法说产业资本正在变成风险资本，贸然进入风险领域，成卓解释说，“现在基本法还没有出来，2001年可能能出来，但是不是风险投资的基本法，因为风险投资牵涉到很多方面，所以在人大还需要多次探讨，但是产业基金可能会先出来，所以投向某些产业可能会需要资金的支持，而且我们公司也在选基金，我们都很明确，就是电信、IT、生物工程。”

“就是说我们建一些基金，用基金来投，至于基金的来源可能是上市公司，民营资本，还有可能是个人，这无所谓，关键是我们建立一个基金，投资帮助了一个产业，按美国基金的做法来做就好了，这就是风险投资的雏形。然后另外我在美国建立一个基金，到年底能完成第一个阶段基金的建立，大概是6千万美元，所以我这次在美国呆了20多天，把很多事情落实下来，原来已经开始了，现在落实，到年底也没有多久了。”成卓的叙述中，急迫感溢于言表。

对风险投资的模式，成卓认为应该说到现在为止还没有一套完整的中国风险投资机制，但可以肯定的是，中国具有和美国完全不同的文化和操作方式，肯定不能照搬美国的做法，比如风险投资中有很多人和人之间的交往，就会显露出思维方式的差异，比如中国人一般不是有一说一，不习惯把计划书放在网上，投资家抱怨原来希望互联网能解决先期筛选，现在在中国只好改变原先通过网上为通过email，这和中国人缺少信任有关。另外投资的体制也有一些政策限制，只能逐步开放，很难一下子改变，全部理顺。

时代连线的定位主要是做资源的整合，企业成功因素太多，需要的帮助是多方面的，美国的模式已经比较成熟，市场也成

熟，按规律办就可以，中国市场不规范，各行业有自己特点，比如互联网本来可以打破回扣、灰色收入的问题，但是中国不行，在美国很好的想法，如建筑行业，中国没法执行，因此要根据中国市场环境来提供帮助。风险投资很大的特点是关注人，人的社会行为、社会心理都对行业有影响，而成卓清楚中国的文化背景，能够给创业者提出非常明智的切合实际的建议。

从找风险投资（VC）的角度，过去因为国外 VC 不了解中国情况，很难判断，所以强调在公司的团队里要有从美国回来的人，才有信任感。因为国外 VC 很难判断团队好还是不好，所以很多本土的公司融资受到很大阻碍，而另外一个情况则造成从美国回来，只要是沾点边的，也不管原来干什么就成了宝贝，市场价格就炒得很高，成卓觉得这些都不正常，太盲目。

“就像人说华尔街公司 VP（副总裁）遍地都是，也未必代表他们有多好，不是所有人都是专家、人才，创业公司有一些盲目，投资者有一些盲点，所以现在路透社做投资部分已经意识到不看美国团队，甚至说看中本地团队。”成卓深有感触。

时代连线的优势在于整合政府部门、科技部门和一些国内外著名公司的力量，结成战略合作伙伴关系，既有国内外风险投资家的融资渠道，又有中国各科技成果转化机构及各大科技园区提供的精选项目，还有与中关村科技园区昌平园联合建设的网络和生物工程的孵化器与产业基地。

“同时，我们还有世界 IT 服务领域的领导厂家——惠普公司为我们提供后台技术支持并承担为网站会员提供最佳电子商务解决方案的任务。”成卓补充道。此外，时代连线还有一批专业公司作为合作伙伴，为中国的高科技初创公司提供财务、金融、法律、全球市场营销、决策等咨询服务。

法国古堡中的中国女郎

成卓喜欢设计，她自己设计的宝石项链，别致富有创意，“我喜欢化腐朽为神奇，”成卓说自己小时候就喜欢把衣服剪了，或者把一个特一般的东西改造成漂亮的东西，她觉得自己在某一方面有很多灵感想法。成卓小的时候想做一个大侦探，因为特别小的时候看了很多推理的小说，再大一点成卓想做作家、记者，所以学了国际新闻，她的姑姑在做新闻，她以后可能会做，如果未来风险投资和媒体都成功了，成卓就会退休，住在法国南部的一个海边城市——一座古堡里，然后专心搞设计。

成卓刚刚买了房子，“是市内北京风景最好的，推开窗就看到亭台楼阁碧绿的湖水，”成卓喜欢漂亮的有风景的房子，所以，如果设想未来的生活场景，成卓会想象清晨醒来的时候，阳光很足，放上钢琴曲，推开窗，空气非常新鲜，感觉自己也非常新鲜有活力。成卓会和自己的另一半把早餐拿进来，在阳台上两人聊天、喝咖啡，然后各自看书或看报纸，场面很和谐。

成卓现在还没有结婚，因为她自己太出色了，“所有人都告诉我很难找，可是我相信缘分，如果命中注定，我相信每个人都有另外一半，能不能遇见是机缘。我比较乐观，相信另一半还没出现。我希望找一个跟我差不多或更好，互相尊敬很重要，我欣赏他，他欣赏我，不管我的成就大小但是尊敬特别重要。”对理想中的那一半，成卓倒没有什么特别的要求，她觉得最重要的是要有精神上的契合，能够共享很多人生的感受和经历，“以前我觉得两个人可以很不同，但是现在觉得沟通和分享都对我非常重要，想到不同的经历另一半能分享该多好，有的时候见到一些很少见的感情非常好的夫妇，共同走遍世界，觉得他们很幸运，”成卓觉得自己对爱情的感悟可能也会对别人有启发。



将美丽与艺术融为一体。

心目中的另一半，成卓认为他要能够分享自己过去经历中的喜悦、痛苦、未来的快乐，对事业的追求，他不一定做同样事情，但是能从自己的事业中享受和与她共同感受。成卓在世界中到处走，如果她看到很美的景色，也希望另一半能够分享。另外成卓外语很好，看很多国外的书，也希望另一半在这一点上与自己志趣相投。双语世界有很多一些乐趣，而且从文化上来说，哪个好就吸收哪个。比如西方人的行为准则，讲究做人正直，讲究职业道德，说话直接，成卓在这些方面都很坦率自己的西方化，有人觉得成卓很天真，可是她不，她决不违心地恭维别人。

在书中，成卓最喜欢的男人是《了不起的盖茨比》中的盖茨比，作为男人，成卓觉得他浪漫、专一、优雅，对爱情执著，她小时候也喜欢白瑞德，但是觉得自己嫁给他比较困难，他暗藏激情，特别有男子汉的气概，特别适合那些像小鸟一样的女人，而郝思嘉则太要强了。

生活中，成卓最喜欢的人是她的爸爸，他很出色，富有才华，聪明过人。

当成卓实现了事业上的理想，最后她希望能够住在法国海边的房子里，最好是一座古堡，她会开一个设计室，可以随心所欲做设计，不受市场导向，表现自己的灵感。同时她还希望能够开一些很大的party，邀请世界各地有创造力的人，包括经济界、政界、文化界的人士进行高层次交流，有时她也还是会背起包旅行，“那时我可能有自己的私人



飞机了，”成卓不掩饰自己的梦想，“我希望我先生会开飞机，飞到没有人的小岛上，享受宁静时刻，也会做文化交流的事情。”

找未来丈夫，成卓希望他可能要稍微懂一点理家，为家庭做一些装饰设计的时候，成卓希望两个人都很喜爱那种创造的过程，对家居细节也会加以留心。成卓的办公室就是一个很注意细节的地方，很多小摆设盎然有情趣，非常精致，如果不留心，会错过很多东西。

成卓喜欢看电影，她喜欢看到片中人物遇到挫折困难表现顽强生命力的场面，觉得特别感人，《日瓦格医生》中有一个场面，片中人刚过了最艰苦的时候，画面上是刚过了严冬，漫山遍野的野花，完全是一种韧劲顽强的生命力，否则是很难支撑的。成卓对此特别认同。还有表现男人女人友情爱情的片子，比如《当哈里遇到萨利》，讲男女的关系，但是用非常幽默的方式，很有意思。另外她还喜欢一些有文化背景的，比如一部奥利佛斯通导演的讲美国一个乐队的故事，反映了美国 60—70 年代的文化、现象，有些与中国有相似之处。成卓非常喜欢电影，每次出国都要去电影院看一些好的电影。比如一些小制作的另类作家的生活类影片，觉得很有意思。成卓说，不久她就打算在家中买一个放映机，晚上在家里看电影，让朋友来 party，聚会，边放一些片子，边聊天。

成卓还喜欢读书，其实成卓自己也写得一手好文章。“以后



刚过了严冬，漫山遍野的野花，完全是一种韧劲顽强的生命力，否则是很难支撑的。

也许会写自传吧？”成卓不确定，但是现在，她觉得自己写不出很深刻的，又写不出像三毛那样很灵巧的，因此尽管走过很多地方，也还是决定不写。“现在没计划，但是如果有时间，又确实有很多很有意思而且值得跟人分享的经验，也许会写。”成卓也没有否定。可是现在，她觉得文字很苍白，写出来的感觉也不同。

“这个行业非常有活力，每天遇到不同的事情，变得太快了，”尽管互联网行业同时是那么地竞争激烈，让人必须像一只上足了发条的闹钟，不断地弦绷得紧紧地，拼命地转，以至于都没有时间逛街买衣服，这对于一个女人来说是多么大的损失。

“只有趁出国 2—3 个小时疯狂购物，只去看喜欢的几个牌子，如 amani, gucci，”以前成卓对衣服非常挑剔，她有时间的時候，非常喜欢慢慢逛，到每个地方买当地民族特色的布料或衣服，重新组合会化腐朽为神奇，她的衣服有个性，没有重复，剪裁到位。

可是现在的生活，成卓认为更充实。

A black and white portrait of a woman with short, dark, wavy hair and glasses. She is wearing a dark, V-neck top and a thin necklace. The background is slightly blurred, showing what appears to be an office or modern interior setting. The title '女管家谭海音' is written vertically on the right side of the image.

女管家谭海音

谭海音：上海易趣网络信息服务公司 CEO

1972 年生于上海

1990 年，考入上海交通大学工业外贸专业，并获亿利达奖学金

1994 年，成为麦肯锡公司在中国直接聘用的最早的两个本科咨询员之一

1997 年，进入哈佛商学院攻读 MBA

1999 年 6 月，与邵亦波共同创办易建

女管家

做易趣的女管家，谭海音依然是清清亮亮的一个女孩，青春可人，魅力十足。我见她的时候，她穿深蓝 T 恤，黑裤子，靠在蓝色的老板椅上，素面朝天。她的办公桌上放着大把百合花，都是低调的颜色，可是阳光从大玻璃窗照进来，就显得极其怡人。易趣的标志色是十分醒目的绿和橙，生机盎然。可是对谭海音来说，她不用任何色彩的烘托，活力就盈然而泻。

这个年轻女孩做 CEO，兼具时尚与沉稳，做得信心十足、底蕴十足。

谭海音 28 岁，网络像大海一样在她面前展现出无边无际的空间任她遨游，而她则正在用她年轻的心去用心倾听。这个承载着幸运和关注的女孩经历近乎完美：上海市高考理科第三名，麦肯锡咨询公司雇用的中国首名本科咨询员，哈佛 MBA。就连她 1.73 米的身高，在上海的女孩子中也是很少见的。易趣则是类似 eBay 那种个人对个人（C2C）模式在中国最完美的实践



一个清清亮亮的女孩却做了易趣的女管家。

者，拥有不可估量的灿烂前景。易趣是一家引人注目的公司，谭海音是业界最年轻的女 CEO，哈佛 MBA 是全世界最好的 MBA，所以她非常受人关注。

可是这个出色的女孩说，她只是许多 20 岁左右、想做点事的普通人中的一员，做易趣对于她来说只是拣了一个喜欢的行业，她顺理成章地就做了。更多的人是关注这个行业，因为关注事情才关注人的。

谭海音喜欢惊心动魄的感觉，喜欢读名人的自传，所以她选择在上海创业。对她来说，美国是一个连 50 岁时自己在哪里都知道得一清二楚的国家，但上海充满机会，充满未知，充满挑战。不过谭海音不是赌徒，甚至不炒股票，她不相信 easy money，认为钱来得太容易，就一定要好好看清楚。她对钱的态度能奢能俭，喜欢生活中多一点不一样的东西。

谭海音做易趣做得掏心掏肺，放弃了很多。原来她想做不成还可以回咨询业，可是在参与了易趣的创业过程后，还没结婚的谭海音现在差不多已经把易趣当成了自己的孩子。看到那么多热情的人支持易趣，谭海音觉得自己就已经没有退路了。

有太多的事情要做，谭海音最渴望的是和时间赛跑，觉得最缺的就是时间。她希望自己做事情尽可能地完美。看着易趣像孩子一样很快地成长着，谭海音得到了很多快乐和满足感。

人需要事业内和事业外的平衡，保持健康的工作状态和生活状态，才能应对工作中的巨大压力。如果 100%投入一件事，谭海音觉得会变成井底之蛙，视野变窄。

如果不在易趣，谭海音会去干什么？她说想去教书，把自己做人的经验告诉那些成长中的年轻人。像每个对生活充满向往的女孩一样，如果有了钱，她计划一部分拿去享受生活，多一点经历，多走一些地方，另一部分开学校。

送我出门的时候，遇到易趣公司上上下下的人都叫她“海

音”。除了个子高，她亲切的态度让人觉不出任何不平等来。她是 CEO，可是也像所有的女孩一样喜欢漂亮。她告诉我说，因为花了好多精力布置易趣的新办公室，害她还挨了她的创业同伴邵亦波骂呢，可是要我说，易趣的办公室布置的真是蛮有品位的。

谭家有女初长成

当阳光穿过上海老房子的屋檐，洒在她的脸上，谭海音明媚的笑容会让你确认，她就是这些老房子中走出来的女孩。雕刻她的笑容的，一点也没有通常那种哈佛毕业生的骄傲和网络人的浮躁，只有老上海那些精致的时光。

看一看今天依偎在妈妈身边的谭海音，仍然是一副标准版乖乖女的面容，我们不难猜出谭海音的童年。

谭海音生长在书香门第，她祖籍天津，生在上海，长在上海。父母是建筑师，她从小跟外公外婆长大，外公外婆都是教



师，一个教大学物理，一个教中学语文，对她影响很深。

谭海音特别感谢外公外婆让她知道了很多美好的东西，也给了她一个自由生长的空间。从外公外婆那里，她接受了启蒙教育。谭海音的外婆是 30 年代少有的法律系女生，“我就不信有做不到的事”，在外婆的影响下，谭海音说自己从不轻言放弃，要做就做好，所以身世普普通通的谭海音从学习到工作一直很努力，好运气也一直伴随着她。今天她的短得不能再短的学历和经历，可以作为证明，她在人生的每一个环节做的有多么完美。

谭海音的外公则是一个特别淡泊名利的人。谭海音的父母也从小就对她说，人应该平淡对人处世，名和利最终都不重要，都很短暂，健康快乐最重要。所以她把得失看得很淡，生活态度很积极。

在良好的家庭熏陶下，谭海音学会了很多为人做事的规矩，也同时获取了足够自由的空间，可以发展自己的爱好和兴趣。今天她有很多爱好，比如拉手风琴、书法、听音乐、打球、文学，都是从她小时候起就奠定基础的。现在她的爱好不仅帮她缓解生活中的巨大压力，更可以使她开阔眼界，获取灵感。

五六岁的时候，外公外婆就第一次让谭海音知道了哈佛这个名字。那时候她完全还没有料想到这个令人崇敬的学校日后会成为她的母校，可是那时候她已经在外公外婆的教导下开始读书了，她尊敬外公外婆的职业，并立下志愿以后自己也要为教育做些什么。

乖乖女的谭海音一直是一个优秀的好学生，1990 年，她从华东师大二附中毕业，在上海 5 万名考生中以理科第三名的成绩考入当时最热门的上海交通大学工业外贸专业，并获亿利达奖学金。

难忘大学时光

今天回忆起大学时光来，谭海音最感谢的是上海交大，因为它所给予她的发展空间。学校鼓励学生发展各方面的兴趣爱好，于是谭海音就在学校里开始打工，接触了很多人的经验，也学到了很多书本上没有的经验。

“应用性、动手能力强，而且在心态上也愿意去开拓，这是交大人最突出的特点。”谭海音说，她上的工业外贸专业，目标就是要培养“高级三脚猫”，对主干学科都要求有所了解，是一种通才教育。适应能力强，也就容易触类旁通，所以虽然谭海音不是学IT出身，却得到了很多逻辑思维的训练，条理性更好，而且视野更开阔，因此职业“转型”转得很容易。

在大学里，谭海音与同学们相互之间感情很好。她至今还记得很多大学生活的细节。上海交大在远离市区的闵行设立分校，一二年级的学生都在闵行校区，当时闵行校区周围还是一片农田，因此同学们不专心读书，不过同学之间的交流因此更多。谭海音还记得和同学们在大草坪上聊天、看星星的情景。也还有男同学带着她们去捉虾的情景，一派田园风光。她还曾经在那里有过在半个小时内打死一百多个蚊子的纪录。

谭海音一直特别留恋学校的气氛，她今天的心愿是，有一天可以不用再这么辛苦地工作，就腾出一部分精力和时间来创办一间学校。她时常找机会回母校去，校园的气氛让她觉得特别熟悉。她回母校演讲，觉得现在的交大学生的成熟度很高，学生们求知若渴，充满了能量和理想。学术气氛比以前要弱，但从商业化的角度来看，现在的学校跟社会更接近，学生能提早进入并观察社会，比以前封闭、纯书本学习的做法要好得多。

1994年，“好学生”谭海音毕业的时候，获得了工业外贸



纤弱的谭海鑫让麦肯锡三年破了两次例。

和计算机双学位。并从几百名应征的本科和硕士生中脱颖而出，被世界最著名的麦肯锡公司聘用。

让麦肯锡三年破了两次例

谭海音进麦肯锡的时候，是该公司在中国直接聘用的最早的两个咨询员之一。她自己付出的代价是放弃了一家跨国银行的六倍多的高薪，三年海外培训及其他丰厚待遇。由于工作出色，在谭海音之后，麦肯锡开始停止从国外招本科毕业生来中国，而开始专招国内的本科毕业生。

世界一流的顾问公司麦肯锡教会谭海音很多有用的经验，在那里谭海音学会了沟通的艺术。做事是科学的流程，却需要艺术地沟通。麦肯锡是服务业，谭海音在里面的工作职责就是与客户沟通，而沟通的诀窍就是把自己放在客户的角度去想。谭海音在麦肯锡还学会了用全局的角度宏观地思考问题，因为



在麦肯锡有机会做一些高屋建瓴的项目，常常需要和外企总部的老总谈，而且接触不同的行业，把握这些行业的共性与个性，谭海音觉得，在方法论上特别有提高。在麦肯锡干了三年，谭海音对很多东西，从宏观到微观对各行业都有了更深的理解，跑了很多地方，也独立地做了很多事。

可是后来谭海音觉得自己该读书了：“后来发觉一直

在做，像一颗永不生锈的螺丝钉。”而谭海音则有更大的野心，不仅仅是做一颗螺丝钉，因此她考取了哈佛的 MBA。

麦肯锡咨询公司有一个全球资助计划。为优秀员工付攻读 MBA 的学费，但是必须回来为麦肯锡工作两年。尽管这样，谭海音还缺 4 万美元的生活费，几十年都只提供 5 万美元学费的麦肯锡这次却为她破了例。为她贷了 9 万美元，全额资助她去哈佛读 MBA。

哈佛的心灵之旅

谭海音有一种超乎她年龄的沉稳气质，使得这位“MM 总裁”看起来具有很难在她的同龄人中看到的成熟、冷静。这种沉稳来自于谭海音的家庭熏陶，也来自于她总是在做清醒的反思。

在别人看起来拥有幸运的时候，谭海音却常常是很痛苦的时候。在哈佛读 MBA，谭海音问了自己整整两年，做 Soul Search（心灵探索）。做易趣，刚开始顺风顺水，谭海音却也经历了很多矛盾的时刻。现在互联网行业进入冰冻期，她的心反而坦然下来，想开了很多事，生活和工作都是前所未有的轻松。



在美国的心灵之旅。

回顾自己创办易趣、从事网上拍卖的经历时，谭海音说，在哈佛的 MBA 课程中，有不少专门讲授互联网经济，让学生有机会亲身经历成百上千种案例，校方还经常会请案例的主人

公到学校作演讲。“我在网络公司的操作模式和战略思考等方面所具备的知识和能力，很多都是在哈佛读书时获得的。”

在哈佛，教谭海音互联网经济的教授的一番话，对她触动非常大，这位教授说：“现在整个互联网工业就像大爆炸后的十亿分之一秒，能量多得不得了，但方向不定，可以向任何一个方向发挥，你们可以用你们的判断、用你们的想法、用你们的行动去把握这些能量，把它用到一个很好的方向。”今天想起来，也许这番充满激情的讲话，就是谭海音下决心日后从事互联网行业的伏笔，后来，她果然在其中找到了很好的方向和天空，尽情地释放着她的青春的热忱、理想与能量。

两年后，谭海音从哈佛毕业，决定从麦肯锡走出去。她希望在事业上能有新的东西，她喜欢开拓新的行业接受新的挑战，这时她决定去美林银行投资银行部。投资银行在美国是很多人梦寐以求的工作，如果从钱的角度考虑，谭海音的这份工作可谓相当理想——起始年薪为 10 多万美元，三四年后可望为 50 万美元。这样她也可以尽快还清麦肯锡公司的 9 万美元学费贷款。

然而，许多时候命运的转折其实就在刹那之间，而那些刹那之间的转折回头看起来，其实早就是命中注定。命中注定谭海音就是那么不安分，不愿意选择一个生活无忧但是却没有任何波澜或激情的生活方式的高级白领，命中注定谭海音就是会回到上海，给这座她的故乡城市添上一抹属于易趣的时尚色彩，命中注定谭海音就是会迎接互联网这个新生行业的挑战，并随它一同经历所有的悲欢。

1999 年夏天，谭海音从哈佛商学院毕业，回国度假，在北京姨妈家玩，突然接到同班同学邵亦波打来的长途：“海音，一起做网络吧！”一周后，飞机降落虹桥，她心里主意已定：放弃那家知名的投资银行，留下来与“大头神童”并肩战斗。——

她一向是一个不容易冲动的人，而这一次，她决定放弃别人梦寐以求的投资银行的工作，放弃在美国的一切，回到中国做“创业者”。这个决定不仅把她的父母、朋友都吓坏了，连她自己都觉得这个结论异乎寻常的大胆：“也许这是我这辈子最 Crazy 的事了！”

这就是互联网的魅力。在哈佛 MBA 1999 年毕业的 12 个中国内地人中，6 个已经回国创业，投身互联网。本书中收录的另外一位华有网德康女总裁陈宇华就是其中一位。“而不久后还要回来的至少有 2 到 3 位。”谭海音说。快速发展的网络企业迅速成为人才的磁场，国际顶尖人才纷纷离开传统的高收入行业——证券、投资银行与咨询业，回国抢滩互联网，“在一年前，大家还信誓旦旦地要在美国的咨询和投资银行业干一番大事业。”谭海音事后说：“是互联网让我们聚到了一起。”“时间不等人！本来想在美国多留两年，积累更多实践经验，但网络发展速度实在太快，要做就必须抓住时机，立刻开始。”

表面上看起来，如果以钱衡量，谭海音的这个决定未必是对的。尽管 1999 年 6 月，互联网行业异常火爆，但是谭海音对



我不希望几十年后人们谈及互联网的时候，我只是一个旁观者。

自己所作决定的冒险指数有充分的估计。做互联网，要付出一百倍、一千倍的努力。而且互联网是一条不归路。可是，如果需要释放心中的激情，寻找生命中的挑战，那么投身互联网这个决定又是不可逃避的选择。

谭海音权衡，在美国生活，50岁在哪里都知道的一清二楚，而国内互联网行业，则有非常多的机会，虽然游戏规则尚未建立，风险也很大，“但对我们这些不怕输，不怕挑战，愿意在模糊不清环境里工作的人，这却是很有吸引力的事情”。互联网的机遇是如此难得，“如果现在不把握，就会丧失掉。我不希望在几十年后，当人们谈及中国互联网发展历程的时候，我只是一个旁观者，我不希望自己后悔。”所以，虽然现在薪水少一些，虽然易趣还很弱小，但是有梦，有希望，有努力，易趣的明天是难以估量的。

哈佛毕业，谭海音确实赌了一把自己的勇气。

至于9万美元的债，谭海音承认这是个不小的压力。“但我还是要做我想做的事，我相信凭自己的能力肯定能还这个债”，对谭海音来说，压力也是动力。

夜深人静，忙碌一天之后，想想整个互联网行业的发展、电子商务的发展、拍卖模式的发展，对谭海音来说，真的很有意思。能够实现自己的想法，而不是踩着别人的脚印走，这给了谭海音很大的快乐。

易趣是这样开始的

问谭海音喜欢赌吗？她说，不喜欢。我说，“赌能证明勇气。”她说，赌带邪气，她不相信 easy money，如果是特别容易得来的钱，就要好好看清楚。

回忆开始创业时，谭海音直言不讳“真的是苦”。公司租了一个两室一厅的民房，他们的工程师大部分是兼职的，白天有工作，晚上和周末才过来做，但互联网是赶早不赶晚，工程师没日没夜地奋战了两个月，平台的开发基本完成了。

做易趣，做拍卖网站，这在邵亦波和谭海音回国时就已经想好了。易趣的意思是：第一，交易的乐趣；第二，乐趣的交换；第三，英文 eachnet 的谐音。希望提供又简单又充满乐趣的一个交易场所给所有的网友。

当他们的设想还在纸上时，就已经拿到了 40 万美元的种子资金。当时不仅邵亦波和谭海音很有信心，投资者也对他们很有信心，谭海音解释说，“其实在互联网投资领域，投资人最看重的是人，他愿意投钱表明他愿意把宝押在你这个人身上，一群很聪明、很和谐的人在一起，很垃圾的主意都会做好，但一群不太能干、不团结的人在一起，很优秀的主意也会做成垃圾。”

然而，40 万美金仍然要做太多太多的事情，要注册公司、要租房子、要买机器，还要作市场，各个方面都需要花钱。怎么样能够小投入大产出？谭海音这个家很难管。而且，其中最重要也是难度最大的还是招人，互联网这一行说到底全都是人才的作用，但开始时公司不成规模，资金也不够，没有在报上登广告，只能通过朋友的介绍，招了一些志同道合的人。

1999 年 8 月 18 日易趣网开网了，8 月 18 日想来应该是一个很辉煌的日子，但实际上，谭海



音说的确是惨淡开幕，当时他们只有五六个正式员工，网上只有 20、30 个用户名，谭海音自己就注册了两个，邵亦波也注册了两个，网上拍卖的物品是员工自己捐的几件东西，大约有三四十件，易趣拍卖网站就是这样开始的。

正式运行之后两三个星期，到了 9 月 8 日，易趣登了第一个报纸广告，是上海《申江服务导报》的半个彩版，当天上午 10 点钟，网站就 down 掉了。这是一个好消息，也是一个坏消息。好消息是有人开始关注这个小小的拍卖网站了，坏消息是原来的服务器已经不胜负荷，此时已没有退路，这次是玩真的了。

从 9 月份开始，易趣的上升曲线就开始很漂亮。11 月份，真正的第一轮资金 650 万美金进入，情况越来越好。每天增长的注册用户有 6 千，每天增加物品 2 千件。

最初邵、谭回国创建拍卖网站是想依照 eBay 的模式，因为做 C2C 的模式依赖配送，付款相对少一点，而且中国的大城市人口集中，上网人群集中，所以本地电子商务的机会很大。做本地人之间的交易时，通过本人碰面交易或通过本地的快递公司都很方便。

但 eBay 虽然是易趣开始时的模式，真的做起来，易趣越做离 eBay 越远。交易模式上，易趣一直采用网下的银货两讫方式，谭海音认为电子商务不一定是 100% 网上支付，可以是现金支付，可以用信用卡，可以邮局汇款；运货可以运到用户家，或用户自己过来拿，或让物流公司送货都可以。易趣的用户最终自己选择需要什么样的付费方式和运输方式，易趣会根据物品的特性、价格因素和用户的喜好，选择可能的支付和运送方式，也就是因人而异，因物而宜，因时间而宜。

很多时候，互联网上的防范措施都是防君子不防小人，一个拍卖网站怎样避免欺骗行为呢？易趣采取了三管齐下的措

施。第一刻意培养网上的健康氛围。第二易趣有一套信用评价体系，成交以后，买卖双方都到网上来给对方以评价。并且易趣有用户服务队伍，每个周末作抽样调查，从周一到周日随机抽两天，对这两天中所有成交的人跟踪询问他们有没有成交。第三是投诉渠道，包括 24 小时的 800 电话、E-mail，并且网上每个页面都设有投诉信箱。现在易趣统计网上成交量中，网下成交率不到 50%。

第一阶段易趣的目标就是建立品牌。易趣的第二轮融资目前已经结束，目前进入了发展的第二阶段——扩张型发展阶段，经营需要多元化，核心是商务，不仅要建立品牌，还有内容、成交、运送、支付、网上网下结合、与传统商务相结合、广泛联盟，前一阶段易趣并购了 5291 和虎嘉等，寻找中的伙伴还包括银行、物流公司等，通过联盟、并购，要建立大易趣平台，从而在品种和质量两个方面提升现有品质。现在易趣花钱很省，上海的宣传费用一个月是 70 万人民币，广告少了，是因为第二阶段要练内功，要使网民增加社区感，减少纯品牌的宣传。

为什么是易趣？

谈论什么模式成功什么模式不成功，谭海音觉得没有用，事情是做出来的而不是评出来的，成败不在模式，而在扎实不扎实。现在 C2C 是易趣最主要业务，也会扩大到 B2C，在美国 eBay 很成功，有很好的盈利业绩，在中国也一样，人性是相通的，没有用的东西就想卖掉。所以谭海音说，“其实用什么样的模式并不要紧，具体要看网站是否能满足



用户的需求，白猫黑猫，捉到老鼠就是好猫。而且我们做的 C2C 还是得到了相当程度的接受。”

易趣现在全部免费进行交易，只在小范围内进行收费的 eBay 是开网半年开始收费的，eachnet 的准备过程更长。目标是年内推出小范围的收费，明年底希望盈亏平衡，近期不一定 C2C 是绝对最大的业务，但从长期来说 C2C 肯定是核心业务，不做 B2B。

eBay 的诞生具有某种偶然性。1995 年，eBay 创始人 Pierre Omidyar 在他卧室的一台服务器上开始他的生意。工作之余，他每月花 30 美元通过当地的一家 ISP 开辟了一个 Web 页面，小规模地尝试拍卖。但半年之后，生意势不可挡，Omidyar 赶紧招兵买马。5 年之后，eBay 成为 C2C 的经典模式，充当起华尔街网络股中屈指可数的盈利股之一。

有别于 Omidyar 在摸索和尝试中不小心壮大了 eBay，邵亦波在搭建易趣之前就已以建立中国的 eBay 模式为目标。不过，eBay 会适合中国的土壤吗？按照大多数人的观点：中国人不喜欢搬家，不像美国人总有许多旧货需要处理，私人物品交易市场并不发达。

其实，中国拥有最大的个人潜在网上交易群落。这是一股巨量的购买力，只因没有释放的渠道，所以不易被发现以至于人们对个人网上交易的前景产生怀疑。

实际上在 1999 年初，邵亦波还在新加坡某家研究机构实习时，就已对中国个人网上交易市场做了大量的研究和分析。eBay 经营六个月就开始收费了，可是谭海音说，易趣半年一年之内还是不能收费。但他们仍对 C2C 的模式充满了信心。他们说会坚持以 C2C 为大本营，有了这个基础可以寻找在 B2C 上赢利的机会。

以产业分析著称的业界资深记者胡延平撰文指出，如今的

网络概念已经越来越清晰，网络军团正在兵分三路，一路退回IT“为互联网做”，提供研发、硬件、软件；一路在IT与其他各个新老产业之间形成市场潜力无比巨大的中间产业带，“做互联网”，为其他产业提供各种互联网应用服务、解决方案；一路则进入各个传统产业以及在新诞生的行业里“用互联网做”自己的业务。而易趣，则属于第三路。谭海音说，其实易趣是一个借助网络工具的服务性公司。

易趣网首页下面的版权所有署名，已经从原来的“易趣网络信息服务公司”改为“易趣集团”。由公司向集团的转变，既是已经出台的一系列扩张动作的结果，也是为下一个阶段扩张策略所做的准备。2000年3月以来的易趣发展特征，用四个字概括最为准确：“逆流而上”。

谭海音说，易趣的总体战略发展可以分为三个阶段：第一阶段从1999年8月网站开通到现在，实施的是单一型战略，主要是建立和推广易趣的品牌，并完善易趣的组织架构；第二阶



其实易趣是一个借助网络工具的服务性公司。

段即从现在开始到 2002 年 5 月，易趣将实施扩张性战略，目标是要满足更多的交易需求、开始赢利以及通过合并与并购不断地进行自身扩张；第三阶段则从 2002 年 5 月以后，将实施国际化战略，通过国际化的结盟和并购，达到赢利最大化，最终占领全球市场。

资本市场的低潮不一定是网络经济的低潮。网络经济的低潮也不一定是所有企业的低潮。“实际上我们一直在扩张”。谭海音说。“只不过每一个阶段的侧重点有所不同。1999 年年中创立以后的扩张主要是品牌的扩张、用户数量的扩张以及地域的扩张。2000 年的所谓第二次扩张表面上是外延的拓展，比如新业务的开辟，但实际上更多是对易趣商业模式价值的充分拓展和企业价值链的完善”。

广泛的结盟活动是易趣第二次扩张战略的策略之一。尽管互联网能够跨越时空，但是网上交易的地域限制依然存在，尤其在 BtoC、CtoC 模式中，80%以上为同城交易。因此，选择在各区域拥有强大市场基础的门户结盟开设“分店”，是快速扩张的一条捷径。3 月以来，易趣陆续与新浪、“天府热线”、广东 21CN、上海热线、金陵热线等 14 家网站结成战略联盟，通过与各个门户网站、地方网站合作开设竞拍频道，易趣已经在其外部构建起一个多地域、多领域、多平台的商业圈层。

在市场普遍弥漫着恐慌情绪的今天，易趣为什么不言“收敛”？谭海音的回答是：第一要保持自信，市场调整、淘汰掉的将会是泡沫企业和财务已经发生危机的企业，网络经济的价值基础并没有产生动摇，商业道路正确、经营得法的企业的市场地位也不会动摇。第二要保持理性，要认清资本市场的短期调整和网络经济的长期发展之间的关系，千万不能因为一时的低迷就人云亦云，迷失自我。

以我为主

早在5月份，在由于纳斯达克股票市场指数骤跌而引起的互联网企业恐慌症中，针对一些企业惟投资者马首是瞻的倾向，胡延平就曾指出，跟风而上的企业，最后将随风而落；因为他们自始至终没有形成对产业对市场的自己的理解，也没有为自己的企业找到独特的市场站位。所以，对于业界以前、现在、以后四处弥散的一些观点，企业一定要理性看待，切莫再次跟风。根据自己的实际情况所做出的分析，是最具体的分析，根据自己的真实需要做出的判断，是最合理的判断。一样的市场对于不同的企业来讲是不完全一样的。

“别人怎么样无所谓，我们不会自己乱了自己的阵脚。”谭海音说。“易趣逆流而上的第二次扩张，是企业组织结构的扩张、品牌的继续扩张、服务的扩张和商业获利能力的扩张。易趣的扩张源自易趣的需要。”建立易趣的另一张网，两网在“结盟”之外，易趣扩张战略的第二种策略是企业并购。通过收购传统



企业，发展网下业务，网上网下有机互动。通过收购相关度较高的网络企业，建立 C2C 与 B2C 融为一体的完整的个人电子商务平台，这也使得现有竞拍业务形成的客流价值得到充分开发。

5 月份，易趣收购了上海一家名为“5291”的通信产品连锁销售组织。“5291”虽然是一家地区性的传统企业，但是在上海相关市场拥有 10% 以上的市场份额，此前已经在互联网上展开销售活动且绩效甚佳。7 月份对外公开的另一则消息是：个人求购网站当中表现突出的“虎嘉网”也已经被易趣纳入旗下，其客流与易趣现有客流之间在需求方面的互补性非常强。收购拍卖企业，解决了身份合法化问题。

据雅宝的一位高层人士私下透露，易趣和雅宝是“齐头并进”的对手，两家在今年年内应该各自有一个座次了。就在雅宝驰骋全国广结盟友时，易趣却像小燕筑窝一般，逐个去和自己感兴趣的潜在伙伴谈判。先是与新浪携手共推“易趣—新浪拍卖”，3 月 30 日又与四川当地的门户网站“天府热线”合作建立网上竞价平台。美金既然一时片刻换不来阳光网达成的规模资源，易趣就在上海的徐家汇、北京的百脑汇和西单商业街开设免费交易点——干不了配送，易趣的员工只能面对面地为网友服务了。

5 月份，易趣宣布推出基于网络平台的 iTEL 服务。在网下，消费者可以通过 iTEL 的电话服务功能进行商品订购，可以得到易趣售前服务专家提供的专业咨询指导。在网上，消费者可以通过新推出的商家专卖和易趣直销两个服务频道直接订货；其他服务功能如电子支付、网上诚信、多样化的交易手段等也将相继推出。“通过推出 iTEL 电子商务服务，引入 B2C 业务，使易趣网成为具有多种商务模式的综合电子商务网站”。谭海音说。“不过再综合，易趣依然是一家专注于个人电子商务的企

业。”

业界的分析是，投资、兼并、结盟也好，擎起“个人电子商务”大旗也好，都可以理解为：易趣正在互联网以外的物理空间拓展互联网的商业疆界。只有到第二个阶段的时候，易趣的两网互动结构才真正开始确立，易趣内部通过由单一结构向复合结构的演变，形成了高度一致、相互促进的几个利润生成点，易趣的核心价值才真正开始形成。

“以我为主并不等于我行我素，闭门造车。易趣的战略与策略实际上都基于我们对产业走向的判断。”谭海音称：“今年所谓的网络经济的蜕变，方向就在虚拟与现实结合、传统与现代的结合、技术与商业的结合。”

“不做好网站只能上菜市”

“不把网站做好，根本无法上市，投机取巧，急功近利，只能上菜市。”这是谭海音在做客《人民日报》“强国论坛”回答网友关于易趣何时上市问题时的妙语。她说，上市难，上市以后好好管理企业更难。其实上市本身不是目的，只是融资的手段。清醒的认识，简单明了的语言，显得格外清新自然。

1999年6月，易趣启动的时候，第一波士顿银行（C.S.first Boston）、万通集团等为易趣提供了40万美元的“种子资金”。

1999年11月，易趣获得了由G.H.Whitney、Asian tech、Orchid Asian联合投资的第一轮风险资本650万美元。G.H.Whitney是世界上最古老的风险投资之一，Asian tech和Orchid Asian分别专注于投资亚洲和中国的互联网产业。邵亦波认为这是一种有层次的风险投资组合。

有了金钱的浇灌，易趣疯涨起来。易趣网出世一个月后的

9月16日，注册用户人数达到20000人，登录商品5000余件。10月16日，相应的数字更新为41000人、21800件，网上交易额突破千万元大关。2000年1月11日，易趣网注册用户超过10万。10天以后，登录物品总数、会员总数、网上成交金额分别突破100000件、10000名、7000万元。

与易趣一同疯涨起来的个人竞标网还有雅宝（www.yabuy.com）和网猎（www.clubciti.com），竞争也日趋炽烈。据3月6日雅宝指数与网猎指数显示：雅宝注册用户总数为243617人，网猎的注册用户为258057，两者的累计交易金额据估计也都逼近亿元。区别之处在于：易趣和雅宝目前均为免费（既不收信息登录费也不收交易费用），而网猎从一开始便学习eBay尝试收费模式，信息登录费从5元至80元不等，交易费用按不同成交金额收取。邵亦波说，易趣会在以后的交易中向卖家收费。

2000年10月，易趣引入新一轮的风险投资，金额大约在3000万美金左右。投资方既包括原来的股东，也有一批新股东加盟，其中有网易。在风险投资的选择上，邵亦波看重的是风险投资附加值和其在商业运作上可能提出的建议。现阶段，易



谭海音与自己的合作伙伴在一起。

趣的管理团队已由原先邵、谭两人扩建为各司其职的六人，80位员工每人均有数量不等的股份。邵亦波说，这是易趣最大的竞争优势。

“2000年也是行业竞争格局高度分化的一年，现在这种在同一个领域有一两家、三四家甚至四五家企业水平相当的企业竞争的局面将不复存在。倒不一定是倒闭或者被别人收购了，而将会是各有侧重。”谭海音说。易趣能不能在高度分化同时高度竞争的市场格局中打牢根基、拓展疆土，顺利度过网络时代的“冰冻期”，则要依赖于富于远见的战略和灵活得当的战术。

平常心

很难区分出谭海音和吴士宏谁更像美国名著《飘》中的南方美人郝斯嘉，尽管她们年龄的差异几乎可成为两代人。但谭海音有一个更内敛的灵魂，这一点似乎更接近同一本书中另一位角色韩媚兰。像郝斯嘉和许多年轻女孩一样，谭海音有太多的热望，最终追求快乐的人生，事业、家庭、友谊，她全都想完美地拥有，同时还希望能够赚到钱，她也像郝斯嘉一样执著和不屈不挠。但是她也清楚什么都有只是理想状态，现实中的人不会全都拥有，太贪心会影响为人处世，这一点就像韩媚兰。

网络时代，成功和失败都是如此容易，过去人们需要奋战10年20年的积累，似乎网络轻易就可以在一瞬间完成。因此网络时代也造就了一批娃娃英雄，年龄和资历不再是优势，而年轻成了新的优势。网络时代只有知识和智慧的较量，年轻和知识是一种值得炫耀的资本。像谭海音这样的人和我们所熟知的成功人士实在是有很大的不同，在他们身上，你听不到沉甸

甸的沧桑，看不到人生的大起大落，似乎也没有什么失败与成功、坎坷与磨难的故事让你唏嘘不止。他们活得轻松，在网络的世界中构筑着辉煌，崇尚努力地工作，潇洒地生活，也许这就是网络时代带给人们一种平等的意识，一个人不必过多地依赖那些附加在人身上的各种关系而成功，所以成功也就有了新的含义。

有人统计过，在春节期间的电视节目中，曾在不同的频道不同的时间见过谭海音五次。

当有人告诉谭海音许多年轻人已经视她为偶像的时候，她感到很惊讶，她觉得自己很普通，在自己的经历中并没有什么神来之笔：“我不能再提我的哈佛 MBA，也不能再提我的 9 万美金的学费债务，我都快成了祥林嫂，一遍一遍地讲述着阿毛的故事。”谭海音理智地对待自己的声名，也很清醒地看待她所从事的工作。

在很多人看来，谭海音代表了一群从真实社会中走到时代前列的年轻人。他们挑战传统，冲刺未来，以一种全新的开放式思维来应对人生，阐述出新时代全新的价值标准。她改写了企业领袖的形象：外表时尚、风格平易，对自己充满信心。在生活中是最随和的朋友，一登上舞台比主持人更能说会道。因为放弃在美国的似锦前程回国创业，并在半年时间里迅速成功和成名，在一次评选中，谭海音被评为最具发展眼光的新锐人物。

但是谭海音仍然具有一颗平常心，在易趣里，她的办公室是全透明的玻璃墙，任何人都可以随时推门进来，员工们都叫她“海音”，他们之间的交流与其说是老板和员工之间的交流，倒不如说更像是年轻人和年轻人之间的，没有任何的不平等。易趣也不仅仅是易趣，谭海音说，她只是挑了一个自己喜欢做的行业，因为易趣是在一个受人关注的行业，所以才有那么多

人关注易趣，同时也关注到她，但是对于她来说，她跟所有正在努力奋斗着的年轻人没有什么不同。从自身的经验，她劝告大学生创业之前最好先积累工作经验。

一位采访了谭海音的记者有感而发地说，“网络时代造就了这么一批年轻的总裁，你都不知道怎样和他们打交道，自然不能把他们当作学生，但你要是考虑到他们的社会身份而认为有必要尊敬他们的时候，你自己都觉得拘束和虚假。我们不知道该怎样称呼她，只好你和您混用，最后发现自己真是多事。”

易趣的“文化中枢”

“易趣最高管理层有着中西结合的优势：海音是公司的文化中枢，我是头脑中枢，耿民则是管理中枢。”这是邵亦波对目前的管理团队的评价。

说到易趣的企业文化，谭海音把它概括为：公开、协作、健康、求实。以人为本、公开交流、崇尚合作、随和是易趣的信条。虽然没有落实到文字上，但是公司的每个员工都能真切地感受到，并且大家有自己的理解。将不同地域的和原属不同公司的员工融合在一起的诀窍，被邵亦波概括为：交流、交流、交流，也就是说只有通过交流才能解决一切的问题。易趣的企业文化很有亲和力，这是在高跳槽率的网络业远比高薪更能维系人心的一个重要法宝。

很难想象谭海音板起面孔教训别人是一种什么样子，她给人更多的感觉是平和温婉，很关切别人的情绪，而且与员工之间非常平等。谭海音很注重和员工的沟通方式，更希望通过自己的言行证明自己的能力。她不愿意把自己弄得很严肃很凶。这个行业是需要热情与创新的，管理得太严格了，是会挫伤大

家的感情和积极性的。

大约8月初我去上海拜访海音的时候，她特意把当时新加盟易趣的肖耿民热情介绍给我认识。肖耿民加盟易趣担任执行总裁后，原任执行总裁的谭海音改任总裁。肖耿民拥有10年外资公司管理经验，进入易趣前，他是上海中美施贵宝负责销售的副总裁。作为该公司在全球范围内最年轻的副总裁之一，他使施贵宝的营业利润及销售在一年之内高速增长，牢牢占据中国市场。此前，他还在美国最著名的制药集团默克集团有过长期的工作经验。肖耿民毕业于美国知名的雷鸟学院，获得国际工商管理硕士学位，曾在美国和日本生活多年。与邵亦波和谭海音一样，30出头的他也是一个随和、乐观、充满激情的人。

易趣两位创办人都是哈佛毕业的MBA，都在世界上最著名的咨询公司工作过，对于管理似乎应该是游刃有余。为什么要再找一位执行总裁呢？

邵亦波对此做了一个形象的比喻：“办网站就好像摸着石头过河，河水浅的时候，我们可以摸到石头慢慢的走。但公司的发展越来越快，河水越来越深，这个时候，我们就需要一个真正走过这条河的人领着我们走了。”而肖耿民，就是他们所认为易趣需要的那个领路人。

互联网企业的发展能否持续高速发展，内部管理至关重要。当意识到自己的管理经验已经不足以满足易趣的高速稳健发展，邵亦波和谭海音就毫不犹豫引入“空降部队”。事实上立足长远发展，互联网公司越来越重视来自传统企业的实际管理经验。现在互联网企业缺少的是完善的管理制度和有效的盈利模式，建立起这样的模式，先从建立最好的管理队伍开始。就经营管理而言，网络企业和传统企业并没有太大的差别，企业发展最重要的永远是人。

谭海音说，肖耿民带来了丰富的管理实践经验，会让易趣

的发展有更坚实的基础和丰厚的底蕴。“我们寻找这样一位管理高手也费尽周折，前后用了近4个月，总算在茫茫人海中找到耿民，也是一种缘分吧。”

其实，易趣已经形成了一种独特的“文化共同体”。员工中既有做IT业出身的专业人才，也有从事过商业、制造业、广告业等各方面的行家里手。除多数中国本地人才外，还有来自美国、澳大利亚等国的外籍人才加入。“一个优秀的企业应该能吸引各种不同的人才，并且让他们能最大限度的发挥自己的才能。”谭海音说。

“eachnet的核心竞争优势是优秀的人才，职业化的管理，高质量的资金和服务定位。”谭海音这样总结，她说，企业的成功的确是一个很平实的事情，许多人说到了竞争的优势，但她相信易趣能做到，而且做的更好。

谁是易趣的老板？

在易趣，员工有事可以直接找董事长和执行总裁去谈。开会的时候，也没有繁文缛节，没有正襟危坐，只有开诚布公。

谭海音说，在企业管理上，互联网企业与饼干厂没有什么区别，企业做大后，即到了40、50人规模后，都应有一整套正规的管理体系。国内许多网络企业的发展也印证了这一点。只有专业的管理者才能让企业发展得更健康。而只依赖技术是做不大的。

谁是易趣的老板？谭海音回答说，“所有易趣人都是易趣的老板，每个人都有股份，但是易趣人的‘老板’是我们所有的网友。”

互联网行业一两年以内不成气候，三四年以后基本上不存

在，这么一个全新的高速发展的行业，当然需要各行各业派出“增援部队”，易趣如何“扩编”呢？

“我们并非四处挖人，每招一个易趣人，都是两相情愿，情投意合的。”谭海音说，“易趣最有名的就是我们不是以最高薪来留人，而是靠创造一个不断学习，共同创业，齐心协力追求理想的健康环境来留住所有的易趣人，并吸引更多的人才。薪水很重要，但不是最重要的东西。公司给的股票是比较多的，因为易趣的理念是公司的成功要与员工一起分享的。现在股票虽然已经有了，但是要等到上市后才能真正兑现，实际上是一份期权，他们鼓励员工与公司一起发展。谭海音说，其实更重要的是所有同事都将在易趣这里为今后的职业生涯打下坚实基础，易趣也成为每个人事业中精彩的亮点。”

“我们吸引人才的魅力并非薪酬和股权，而是创造人尽其才、不断学习的环境。”谭海音说，同时，易趣提供了一种比较公平的激励机制，即每个季度都会对员工进行评估，中层管理者更是会得到来自上司、同事和下属三百六十度的评估，而评



估的结果决定了员工的职位、薪水、股票。

易趣的领导层多数在 30 岁出头的样子，员工处在二十六七岁，比较年轻，但不是毛头小伙子。易趣很好地将员工的流动率维持在一年 15% 左右，不管在中国互联网企业中还是在美国的高科技企业中来说，它的流动率都算是比较低的。分析原因，第一是公司方向比较明确一些，创办易趣并不是三个月就想上市或者短期内就想暴发一下，企业创立之初就是想扎扎实实地做一个企业，目标为用户提供价值，长远来说是能够盈利的。上市很重要，但它只是一个里程碑，它不是最终的目标，这让易趣的员工觉得目标很清晰，方向很明确；第二，员工觉得在这个公司，能力能够发挥出来，能力的发挥能够对公司产生作用，在公司做下去对长久的发展有好处；第三，公司具有一种比较有亲和力的企业文化。

管理的科学和艺术

做企业的流程，谭海音是在麦肯锡中学会的，要做人性化加职业化的领导者，不能光靠真诚、鼓舞，需要交流尤其是跨部门的交流，项目是横的，部门是竖的，需要专人负责，流程是企业的骨架，人性是血肉，缺一不可。加上在哈佛商学院也学到很多，谭海音判断事情就有了全局的观点。

谭海音对人真诚，很坦率地把自己的想法告诉别人。易趣的团队是互补的，有时候几个决策人也会为一件事情争论不休，但都是良性的争吵，等到互相理解意见一致，他们就会尽全力去做。工作中她遇到最大的障碍是具体操作不完整、不周到，一件事情实施很重要，所以她做事要看反馈结果。

有两幅画面生动地反映了谭海音的管理艺术：

餐厅里的墙壁干干净净，谭海音用美工笔信手涂鸦：I Love Eachnet！“请大家随便在上面画吧，隔段时间可以重新粉刷。”于是，“感谢网友给我们食物”，“每天易趣多一些”……各种各样的卡通、留言很快爬满墙壁，整个成了公司的文化标志。“噢……，吃冰激凌啰！”办公室突然响起欢呼声，“海音请大家吃哈根达斯！”行政提着塑料口袋轮流分配，啧啧赞叹声不绝于耳，更多时候哈根达斯被避风堂蛋塔所代替，她自己挨个儿发到同事手里。素面朝天、头发微曲的谭海音笑着说：“我要逼着他们去休假，一年两星期，好的工作状态很重要。”

网站用户突破 50 万的庆祝酒会上，谭海音精心设计了一个小节目：音乐响起，逐个念出老员工的名字，请他们上台，她和邵亦波给每个人郑重地送上一支玫瑰、戴上一只戒指，以表示公司与他们“喜结连理”。五彩的礼花落下来，幸福的呼声中，许多人流下眼泪。活动快结束的时候，大家站起来，随着音乐

节奏，接龙式地在大厅里跳舞，手臂摆动着，身体欢乐地跳跃着……一些还在犹豫的员工就在那一刹做出正式加盟的决定。

谭海音也曾想过，自己那么年轻，没有过什么大起大落的经历，能把握住一个企业吗？尽管具有时尚、新潮的色彩，比传统企业多拥有一些机会，但是一切回到实质上来，互联网毕竟是企业，一样要赚钱。



但谭海音也很明白，吃过苦、经历过多的老总做企业管理很有经验，但并不是没有过经历的人就不能做管理，“我们这一代很稳定，也没必要去刻意找经历。只是对人对事有比较成熟的想法，判断能力强就一样能做好”。谭海音说她在学校里学的不是生搬硬套的管理模式，而是一种思考方法。管理，一半是科学，一半是艺术，科学性体现在很多条条框框的规则上，艺术性则包括作为管理者的成熟度、对事物的看法、做事的原则和对事情的判断。

学过 MBA 的谭海音对人本身的素质非常看重，MBA 看来是商业化的东西，但是很多时候谈到的都是人，尤其在互联网企业，整个企业价值的高低取决于人的价值。而人的价值，则主要取决于能力，而不是经验。招人虽然难，但是对谭海音来说，更难的事情则是把人留住并保持工作热情，“招进来的都是各路高手，都不是省油的灯，需要不停的加油”。

虽然非常熟悉跨国公司开放、严格的招聘流程和机制，谭海音还是坚持实施着自己的用人理念：“我喜欢和应聘者当面交流与观察，凭感觉和印象初步判断对方是否适合留在公司工作，



没有被录用的人，不能简单认为是不合格，而要理解成双方不适合，招聘人才是一个双向沟通的过程，也是彼此选择的结果，必须非常和谐。”

所以易趣招聘员工时，董事长和执行总裁都要亲自出面进行面试之后再决定是否录取。他们的要求主要包括两方面：一要与企业文化相融，网络公司年轻人多，强调开放与协作；第二对互联网的热情要高，能在工作中享受乐趣，真心喜欢易趣网，能够自觉提高效率，并不断激发灵感。他们对于员工的招聘是非常小心的，新员工要经过多轮面试，进来之后专门安排训练。互联网公司最大的资源就是人才，他们不会因为应聘者是被其他网站裁下来的就坚决不用他，如果是因为原来的公司给他的发展空间不够，他会被考虑。

谭海音说，易趣还从来没有被其他竞争对手从公司挖走过人呢，这是她觉得非常自豪的事情。

做易趣，也做自己

谭海音回国时已经做足了吃苦的准备，对于创业的艰辛想了很多，但并没有想到会成为被关注的人——通常意义上的名人。她现在的感觉是：“我还是我自己，知道自己的优点、缺点，不管外界的评论如何，我知道我自己，我相信我自己，我喜欢我自己。”

虽然做易趣，做得名声很大，但是对谭海音来说，更重要的是做自己，互联网行业浮上去了，舆论对网络公司一片赞美之词，投资者因股市不景气而鸟兽散，泡沫论的职责和倒闭风的预言又使许多人避网络公司唯恐不及，在这些外界上上下下的不定中，谭海音始终保持这一份安稳的心态：做易趣，也做

自己。

谭海音认为自己比较顺利，也比较幸运，但她认为有运气的人同时也是有实力的人，她的家庭是一个典型的知识分子家庭，所以她自觉又自然地把书念得很好，到现在为止印象最深的一次挫折是小学升初中的时候没有考上自己理想的学校，哭了整整一天，不过她认为早受挫折对人有好处，因为你还输得起，但对付挫折需要一个良好的心态。她大学毕业时刚到麦肯锡的那段经历是对她自信心的一次前所未有的大挑战：“我对自己失望到了极点，人人都比我强，我发现自己什么都不懂，什么都不会，我在大学时英语很好，但刚进麦肯锡时，发现自己根本看不懂那些文件，那些英文单词我都认识，但把它们组合起来以后，我却不知所云。”她终于挺过来，不仅适应了环境，而且表现得更为出色，做得更优秀，她认为每一次挫折都应该是增强自信心的机会。到了美国后，并没有像其他中国学生那样面对由环境和文化的巨大差异而引起自信心的下降，这和她当年在麦肯锡的工作有关。



当初她和邵亦波回国做易趣，同时也就是为了自己。做易趣源自两个二十多岁的留学生在生活中追求轻松、追求乐趣的习惯。就像玩。他们也并不认为给人“玩的感觉”有什么不好，比如，要在易趣上拍火锅调料、拍名厨回家做饭，甚至如果为了好玩，想要三个月换一部手机，也可以来易趣拍卖，总之，“易趣就是要改变生活方式”。

刚回国那阵，谭海音整理东西时翻出来一把瑞士军刀，大概两年前买的，几乎没怎么用，于是拿到网上卖。没想到不少趣“管用”骄傲。

“独乐乐不如与人乐乐”，小试牛刀以后，谭海音开始鼓动亲戚朋友上网“尝鲜”。

当时，她的姨妈正忙搬家，一大堆旧家具放着没用，扔了可惜，打算放到旧货店寄售。有只书柜，古色古香，非常实用，但估价才 100 多元，卖不掉还得自己再去搬回来，家里人都觉得不值。谭海音建议姨妈拿到我们网上试试，结果以 600 多元成交，而且买主还亲自租了辆车来运走。从此以后，谭海音家的亲戚和姨妈的街坊邻居都成了易趣的忠实用户。



独乐乐不如与人乐乐。

春节，易趣推出名厨竞标，拍卖他们除夕夜的“厨艺使用权”。听到消息，谭海音特别高兴，一看菜单就被“酒酿圆子”吸引，马上决定要请一位回家。那段日子她在北京出差，竞拍结束前的几分钟才突然想起来，赶紧借了饭店的电话上网，终于如愿以偿，只花了200多元就请到了上海老饭店的高级厨师。年三十，大师傅烧出来美味佳肴摆满一桌，专业水平让全家大饱口福。最开心的当然是谭海音的妈妈，哪一回过年也没有这样轻松。

谭海音是个网迷，信念坚定、成果丰硕。大伙闲聊，她冷不丁会问同事：“最近，有没有在网上卖东西？……没有？要罚要罚！我们不试试自己的网站，怎么知道它到底管不管用？”

谭海音喜欢网络，是因为网上交易的买卖之间，始终洋溢着商店里看不到的温情。与其说是网上“大卖场”，其实更像是一个平等的交流空间。

个 人

做网络公司就是在跟时间赛跑，要拿超负荷的运转，追上时间，岁月无情，对于一个女孩子来说，是不是一个太苛求、太艰辛的职业呢？

谭海音说，做易趣就是因为喜欢才做的，她喜欢易趣，也真的很喜爱做易趣，易趣是她梦想中的工作——天天一早醒来，都会兴致百倍去上班。“有时候工作太忙，我也会向同事抱怨吃不消啦！不过，早晨起床睁开眼睛，想起现在的工作，感觉满心欢喜，怎么舍得放弃呢？”她很喜欢易趣网，易趣人和所有的网友。她现在还没跑累，希望永远不会累，再说，如果真的跑累了，她会多请些人和自己一起跑。新鲜血液能激起更多的

工作热情。谭海音说自己是个性情中人，对网站倾注了很多感情，但她能进得去也能出得来，“工作毕竟不是生活的全部”。

人需要事业内和事业外的平衡，保持健康的工作状态和生活状态，才能应对工作中的巨大压力。如果 100%投入一件事，谭海音觉得会变成井底之蛙，视野变窄。谭海音有很多业余爱好，她也会尽量留些空间给自己，给工作以外的事情，比如拉手风琴，她的办公室屋角就放着一把手风琴，她偶尔会拉给同事们听，她最喜欢的曲子是圆舞曲和波尔卡；中学时期谭海音作过校播音员，因此她也喜欢结交文艺界的朋友，跟他们很谈得来；办公室外边摆着一张乒乓球桌，休息时间她也会与同事比比高低，竟然是其中高手；她喜欢打网球，当过大学排球队员；与知己聊天、听长辈聊“古老话”、读书和烧菜都是谭海音的最爱。有空她也会出去旅行，游山玩水，7 月份的时候她休假去欧洲旅行，有人问她：“是不是一个人？”“不，还有一个



朋友。”接着，又露出甜甜的笑容，“我很幸运，也很幸福。”

谭海音还没有结婚，问到她的家庭计划，谭海音说，要同时照顾事业和家庭，的确很困难，人的时间精力总有限，目前她的重点是做好易趣网。以后的重点可能会是家庭。大概是三年以后的事吧。

谭海音是个好管家，还因为她心细如发，大到合作意向、战略决策，小到员工搬家、公司装修，她都过问操心。编辑小张把几篇新闻稿拿过来审核，“给我5分钟！”她认真扫上几眼，提笔飞快地改上几笔，拿回来一看：果真改在要害。她不迷信，但绝对相信因果轮回、积善行德，招聘新人最重要的标准是“好人”。

谭海音对钱的态度能奢能俭，同样喜欢北京的秀水街和上海的华亭路（两个很出名的服装自由贸易市场，从“地摊”市场发展而来的），喜欢吃大排档，喜欢生活中多一点不一样的东西。

如果不在易趣，谭海音会去干什么？她说想去教书，把自己做人的经验告诉那些成长中的年轻人。谭海音的外公外婆都是教师，一个教大学物理，一个教中学语文，他们对她影响很深。像每个对生活充满向往的女孩一样，如果有了钱，她计划拿一部分去享受生活，多一点经历，多走一些地方，另一部分开学校。

有太多的事情要做，谭海音最渴望的是和时间赛跑，觉得最缺的就是时间。时间计划已经安排到年底，所以她学会了有重点地做事，同时做十件事，每件只能得60分，如果做3—5件，每件能得80—90分，她希望自己做事情尽可能地完美。看着易趣像孩子一样很快地成长着，谭海音得到了很多快乐和满足感。

A black and white portrait of a woman with dark hair and round glasses, looking slightly to the side. She is wearing a dark top and a necklace. The background is a light, textured grey.

追求卓越王树彤

王树彤，1968年出生

1987年考入北京电子工程学院无线电系

1991年—1992年，在清华大学软件中心工作

1992年—1993年，进入一家外企

1993年加入微软公司，1995年起任市场服务部经理

1999年加入思科公司任市场营销部经理

2000年，担任北京世纪卓越信息技术有限公司 CEO

追求卓越

卓越网发布在纳斯达克股值狂跌之后，王树彤觉得这并不是一件坏事。

王树彤所统帅的卓越网站在今年 5 月刚刚开通，在 .com 里是绝对的后生晚辈。32 岁的她，在女 CEO 中也算得比较年轻的。由国内著名的 IT 企业联想和金山共同出资组建的这家网站能够把权力交给年轻的王树彤，我想她乐观、富有朝气、充满活力的个性一定是一个重要的理由。只要内心具有足够的力量，女人就能够走得像人们期望的一样远、甚至更远。王树彤信奉，将来的一切都会尽善尽美。

世界展现在年轻的王树彤面前，今天的一切对于她来说是一个水到渠成的自然结果。IT 给了像王树彤这样年轻的女性前所未有的机会和施展才华的空间。王树彤曾在微软工作过 6 年，7 年前她在 IBM、微软、AT&T 中间选择微软，只有一个简单的理由就是离家里近。但是幸运的王树彤在微软获得了她成长



所需要的许多养分，这家富有朝气和创造力的公司为王树彤适应目前互联网的风格打下了良好的基础，并为她积累了足够的工作经验。她在微软公司任过很多高级职务，最后一个业务是业务发展部门总经理，全权负责在中国的业务发展。任职期间，她实施的业务及市场活动使得公司的总销售额增长了 33%。1999 年，王树彤离开微软，加盟 Cisco，老板仍然是杜家滨。年初离开这家同样优秀的公司，王树彤心里很难割舍。

卓越网是一家集精选图书、影音产品以及软件游戏于一体的网上精品俱乐部，发布在纳斯达克股值狂跌之后，王树彤觉得并不是一件坏事，相反，这对卓越来说是一个幸运，因为可以更冷静地考虑问题，更清楚地看清前车之鉴。比较更早成立的那些网站，王树彤看到了卓越的模式更有效率、花费很低、服务口碑很好，也足够灵活。运行一个月，发展趋势很好。所以，晚到的卓越反而给了王树彤更大的鼓励和信心。

加盟卓越之前，王树彤担任 Cisco 市场营销部经理，全权负责公司在中国市场营销业务的发展、盈利目标以及营销预算管理。同时，她还负责开发和实施公司在中国市场的投资战略。她觉得只要努力做事，抓住机会，财富和权力都会自然显现，而不必强求。拥有更多权力并且善加利用，造福社会，就是崇高的职业。

乐观、坚定是王树彤性格的特点。她做事全力以赴，对职责尽心尽力，在付出以后就心态平静。她认为谋事在人，成事在天。面貌清秀、看似柔弱的王树彤一直是学校里的中长跑运动员，并曾经获得北京市高校健美操女单冠军。对于王树彤来说，互联网也像一个长跑比赛，而她有足够的耐力。

在做抉择的时候，王树彤很清楚自己想要什么，路就隐含在脚下，只要用心去追，就会显现。她对大方向从来不含糊，尽管在这个行业中很多时候，并没有足够的信息和时间来做判

断，而必须依靠直觉。所幸，王树彤具有足够良好的直觉，也有来自富于经验的联想和金山两家国内 IT 公司所给予的帮助，她能够做出正确的判断。

小时候曾是个“大人物”

王树彤有个温馨的大家庭，她的叙述也从家开始。显而易见，王树彤是一个特别重视家庭的女人。

王树彤的妈妈特别喜欢热闹，家里兄弟姐妹经常围在一起。妈妈就老是给她们讲她们小时候的事情，很多有趣的事情，王树彤都觉得特别有意思，而且很感叹妈妈都记得非常清楚。

妈妈记得的一件趣事是王树彤在上小学之前的时候，大约五六岁的样子，和妈妈一起去了五七干校，在干校里王树彤有很多故事，她自己早已忘记，今天要不是妈妈说起来，她自己也没法想象，原来她小时候是个颇厉害的丫头。

厉害的表现是，王树彤不光争强好胜，爱好广泛，样样拔尖，而且常常路见不平，拔刀相助，还和男生打了很多架。王树彤那时候的实力在于，她窜个很早，“我可能上学 5 年级就长今天这么高了，到后来就没再长。”如果相信这个结论，在那些孩子们中间，确实当年她曾是个令人可畏的“大人物”。

那时候王树彤的父母都是北京科技大学的，所有学校的老师都有一个去五七干校的经历，她们去的地方在河北。妈妈说，王树彤其实每次打架都是先礼后兵，那时有些男孩子总欺负女孩子，王树彤和四五个女孩总在一起，“我有一天就告诉他，如果他下次再欺负我们，我就把他打个稀巴烂！结果呢，后来有一天，那个男孩的妈妈带着他去找我妈，他满脸是伤，为这个，我妈没少赔礼道歉，还做红烧肉什么的给他们呢。那男孩的妈

妈也算通情达理，她说也不怪你家女儿，她已经有言在先了。小时候，这些事也多了，很高的高粱垛，那些男孩在上面往下扔东西砸我们，我就冲上去，一把抓住，把他们扔下去……”

最好玩的还是王树彤长大以后，见过那个男孩，因为都是学院里的孩子，小学、中学也都在一个学校。后来那个男孩长得又黑又壮，王树彤根本想象不出来，自己小时候能把他打了。

1987年，王树彤考入北京电子工程学院无线电系。她说她自己比较喜欢文科，但父命难违，还是学了理工科。在学校里，她一直都是学生会干部，体育委员，学习委员，广播站站长，兴趣爱好广泛。什么活动都不落下，特别是喜欢体育，学习也一向不错，从小到大都是这样，还有当过合唱团团长等等，王树彤认为其实这些都对个人发展有好处。所以她拼命地学习，也相信将来一定会有一天派上用场。

王树彤的丈夫是她的大学同学，用王树彤自己的分析来说，她和丈夫是非常互补的两个人，“我从小就很独立，很强势，有勇气。”王树彤拿起笔来画了个十字坐标，“在人的性格象限里，我是力量型的人，”然后她点着对角的那个坐标说，“而我丈夫则是典型的和平型的人，他不是一个领导型的人，是个老好人，可是呢，包括在大学里以及以后认识的人里，只要有人找他帮忙，他都不会拒绝，所以他有很多的朋友。我们很互补，我和他在一起的时间长了，我有很多性格也在他的那个象限里了，变得越来越平和了。”

微软六年

王树彤把自己的发展道路分为几个阶段：第一个阶段是从1991年到1992年，是王树彤大学毕业后在清华大学软件中心

工作的那段时间，那时她刚刚踏入社会。

第二个阶段是从 1992 年到 1995 年，1991 年底，王树彤考入一家外企，做电子设计自动化的工作。1993 年，去了微软。这段时间，王树彤从国营性质的单位到外企，学习了很多东西，也做了很多事情，真正的是从底层做起。

1996 年到 1999 年是第三个阶段，王树彤开始扮演职业经理人的角色，让她思考很多事情，她从单一的做事情的人，成为一个带团队的经理，管理着多个方面的业务，比如在微软市场服务部，从数据库营销、客户服务中心、Tel sales，Web Marketing 等等，针对客户王树彤做了很多方面的工作。思科的这个部门就是王树彤组建的。

接下来的一个阶段，不言自明，就是 2000 年 2 月，王树彤离开思科，加盟卓越。

在微软的 6 年，是王树彤人生中最重要的一程。

微软是个很有企业个性的公司，况且王树彤在其中呆了 6 年，“我有时相信命运的安排，因为在微软的 6 年对我影响太大了”，王树彤说，因为她去微软很偶然。1993 年，王树彤拿着招聘广告，同时考上了 IBM、AT&T 及微软。因为当时微软离家最近，所以王树彤就到了微软。

“那 6 年包容太多，让我学会如何做一份工作，如何开始职业生涯，如何做一个很好的经理人以及如何去管理自己的职业发展，然后慢慢去了解自己需要什么，将来的路应该怎样走。”

当时微软是北京代表处，规模很小，事无巨细，什么事情都要去做，很锻炼能力。

“我后来回想起来，为什么这一路上总干这拓荒的事，也跟以前有关系。”王树彤认为，这是因为她在微软 6 年所做的事情，都是前所未有的，没有任何铺垫，没有任何参照，都需要你去开创，然后成为一种经验，一种标准，以后按照这标准去

执行，包括她后来组建的微软事业发展部。

微软聚集了很多很优秀的人才，在微软工作期间，王树彤也曾多次与 Bill Gates 见面，还有机会向微软的现任总裁 Steve Balerm 做业绩汇报。给 Balerm 做报告大概是微软最难的问题，90%的人要被驳回，所有人都害怕。王树彤记得自己当时是在香港，熬了一个通宵，进行准备。第二天她的报告得到了非常好的评价和认可，她当时长出了一口气，回到酒店，看着窗外的景色，心情无比的轻松和喜悦。

在微软这样一家并不普通的外企中，王树彤认为自己收获的不仅仅是职业上的，更重要的是学会了整套想问题的思维方法。“如果你有一个很正确的思维过程，它会带着你得出正确的结果”。

到思科也是一样，王树彤新组建了思科中国的市场营销部，大约管理十几个人，主要负责中国市场的 Marketing，直接汇报给大中华地区的总裁杜家滨，另外也汇报给亚太地区市场的总负责人。思科很重视中国业务，在业务划分中，整个亚太地区分成三个区，一个是中国区，一个是新西兰、澳大利亚区，剩下的是一个区（比如韩国、马来西亚），所以中国区是相当大的。王树彤负责思科在中国地区所有和市场相关的事务，比如：市场活动、品牌战略、产品推广、Web 策略等等，责任很重。

那时候王树彤有一个突出的感受是，在微软参加全球会议时，有一种压抑感，因为微软中国在全球微软分公司中大约是最落后的，但在思科就不同了，王树彤每次去开会，她都是最重要的，“我代表的国家、区域，它的市场能力、销售业绩是最好的，所有人都很重视你的讲话，没有你参加，整个会议都黯然失色，这种自豪感会激励你的斗志。”所以王树彤一直说一个人的心态最重要，“比如你在一个好企业或学校总是做老末，你的心态就是老末。但如果你在一个一般的企业或学校中做一个

佼佼者，你就是一个成功者，你做出的事情也是光彩照人的。由此我引申来的感想是：如果一个人经历太多的苦难、挫折，见到太多的阴暗面，一定不是好事，所以人一定要善待自己，保护自己，不要受太多的伤害，是人生发展道路上很重要的一件事。如果你心中有太多的阴暗的东西，很可怕。”

思科是一家无论从个人待遇还是公司前途都相当好的公司，离开思科，担任了王树彤 7 年老板的杜家滨和 Cisco 热情挽留，王树彤也说，决心真是很难下。但是王树彤最后还是选



择来到了卓越网，“为什么离开 Cisco，我对这个问题想得很清楚。我一开始在外企工作时就想过，我不可能一辈子呆在这儿，有一天我一定要学以致用。看过也到过那么多优秀的外企，我一直在想什么时候我们能有这样的

企业。这是我心底里一直蕴藏着的一个愿望，现在互联网给了我实现这个愿望的机会。Cisco 的光明前景并没有让我在选择时犹豫，人是需要割舍的，没有放弃恐怕也没有什么成就，有所失也才有所得”。做出这个选择，王树彤很自信：“我过去可以做到这一点，我没有理由担心我将来不能做得更好。如果躺在那里享受已有的成就也是一种选择，但我好像不是那种命，好像上天之手在引领我，让我必须有新的选择，进行新的奋斗，迎接新的挑战。”

选择卓越，是因为王树彤坚信：互联网代表世界潮流的大趋势，它一定会有辉煌的未来，肯定会更全面、更彻底地改变我们的生活、工作和娱乐方式。在思科公司的时候，她就亲眼看到互联网的惊人力量，看到它如何降低传统企业的成本，如

何影响社会生活。

因此，王树彤做这个决定时间很快。“我的原则很简单，那就是做最为之激动和最喜爱的事情。虽然我在 Cisco 公司时和杜家滨等领导们合作得很好，并成为亚太地区最成功的队伍，但我更想将我在微软和 Cisco 公司得来的经验学以致用。”

虽然前面有太多艰难险阻，但王树彤对自己未来是否能够成功是毫不怀疑的。“我从不担心万一失败了会怎样，因为我从前还没有不成功过！”

“我是个可以让人信赖的人”

王树彤觉得自己是一个可以让人信赖的人，“包括我在微软和思科的老板杜家滨也反反复复说过。我做事情，他很放心。他不用担心我的能力不够呀，做成做不成，他知道无论刀山火海，我一定能把事情办成。这也是多年的工作记录和信誉，一点一滴积累的结果。”



王树彤回想起刚到微软时，她的部门不足十个人，人少事多，很多时候一件事，从策划设计，监督指挥，最终实施，甚至搬箱子，都是一个人上，事无巨细都要做。所以当时经历了许多事情，给她留下的印象很是深刻。比如 1993 年在国内第一次举办 TechED 的年会，是微软在国内的第一次大型活动，是整个亚洲地区的大会，也是王树彤第一次办活动。“几千人，好几个主会场，分会场，还有在线考试，从抄信封，搬箱子，到会议服务和指挥，我和一帮

朋友、同学一起上，那时也没有什么 Vender 可以帮忙，微软也没有人手，全靠朋友。”

那次会议非常成功，海外也给了很多报道，谁也没想到中国微软派了这么一个小姑娘。

之后也有许多活动给了王树彤很深的印象。1993 年和 1994 年的计算机世界展览会，是世界各大知名公司、厂商竞相表现的场所，每次会议开幕前，都有一个发布会。王树彤记得当时别家公司都是一水的公司老总出席，“一去就是七八个人，黑西服，蓝西服，阵势强大。代表微软的，一直就是我，感觉特别特殊。而且当时微软又特别受重视，上台发言、答记者问，我当时心里很紧张，生怕问到什么问题答不出来。”但是王树彤也就这样走过来了。

我是个可以让人信赖的人。

“我很感激杜家滨的放手，他给了我很多的机会，得到了很好的锻炼。其实，当初很多事情，我是可以推掉不做的，”因为从公司的责任来说，她可以让她的上级来做。“但是和我性格有关吧，所以硬着头皮也要上，就这样一步一步过来的。”

因为知道自己一直被充分的信任，会有各种各样的机会让自己去锻炼，王树彤所以也一直充满激情地去做好每一件事情。她觉得，这种信任感，对她很重要，很有意义。

虽然杜家滨等王树彤的老板给了她很多发展空间和机会，但是这并不是说，王树彤就一路平坦过来了。特别是在微软的时候，王树彤也被反反复复的考验过。很多时候，看起来她可以被提拔到一个经理的位置上时，总会从海外派来一个经理做她的老板，所以那时也有很多人跟王树彤说，“你看，凭你在微软的经历和经验，你完全可以做这个经理，为什么他不让？是不是因为你是大陆人？是不是不信任你呀？”

这是外企员工常常跳槽的一个很重要的原因，因为外企在

重要的位置上过去对中国本地人的信任度一直有限，所以很多中国本地员工遇到这样的问题。有的人一想这个问题，也对呀，外面有的是机会找来，职位高，薪水更高，干脆跳槽算了。

当时要这样想，恐怕王树彤也早跳槽了，但是王树彤没有，她解释说，“我当时的心态就是新来的老板哪点比我强，比我好，我就去向他学，因此也让新来的老板了解到这个人可以给她多一些空间，多一些重担。”因为一直坚持不懈，所以后来，微软中国区总裁杜家滨就给了王树彤一个很重要的职位。

王树彤在负责微软的客户拓展（Business Develop）的时候，曾经发生过一件事，当时微软的一个副总裁说让各个国家把当地做 Marketing 最好的人员找来做这个职位，当时亚太地区的总裁回了邮件说，我们已经在中国找到了这个人，他说很为王树彤骄傲，VP（副总裁）也是这样回复的，这也算是对王树彤多年工作的肯定。

这是王树彤在微软最感骄傲的一件事。

微软有一套很严格的考核制度，对员工的业绩进行评估，基本的方式是：你和你的老板对接下来的 6 个月的工作设定一些目标，6 个月之后，看你完成目标的程度，你自己给自己一个评分，你的老板给你一个评分，各个国家之间有些平衡，最高分也只能有一个，分数很低的人就要离开公司了。要说成绩，王树彤在微软每半年的业绩评估一直都是佼佼者，得过很高的荣誉。在微软全球也很少见。”

同样在微软，王树彤也经历了一次最大的挫折，那就是她当初离开微软这个她热爱并随之成长起来的公司，当时微软许多管理人员纷纷离去，而她比吴士宏仅早走半年。“那时的感觉就好像马上要取得第一时，而突然放弃，成为了失败者。”王树彤这样评价那段经历。

与高春晖过招

卓越网站的前任领导者是著名的网民高春晖，高春晖拥有中国最知名的个人主页，是 1998—1999 年几乎所有中国的网虫们顶礼膜拜的偶像，并昵称其英文名 Paul Gao 为破锣高。1999 年，金山邀请高春晖加盟，在业内还引起了一番议论。金山在最初准备将卓越网做成一个 IDP（Internet Download Provider），即互联网下载提供商，这个定位其实就是高春晖在自己的个人站点上所做的的事情，因此当时这样的商业定位，等于高春晖和他的个人主页在网民中的品牌知名度，最初是由卓越网站继承下来的。

然而不久，IDP 的概念就过时了，此后由于对卓越经营方向的分歧，破锣高偃锣息鼓，黯然离开，卓越由王树彤接任，开始涉足电子商务。

提起 2000 年 2 月刚来到卓越时的情景，王树彤说：“提供软件下载服务需要不断地对设备和带宽进行投资，而企业赢利模式则无从可谈。为此，公司内部经过几个月的争论，是做内容还是做电子商务？但我认为他们之间并不矛盾，可以相辅相成。同时，联想和金山都看到了电子商务的潜力，决定将卓越网站改造为电子商务网站。”

王树彤和高春晖的第一次见面，是在北京西部的香格里拉饭店，当时她和金山 CEO 雷军在谈一些事情，时间大概是 1999 年 12 月底或 2000 年 1 月初，正好高春晖也在。可能雷军是故意想把高春晖介绍给王树彤认识，当时王树彤还没决定来卓越。

王树彤回忆自己后来来卓越以后的想法，“我想起第一次和卓越事业部的人接触，他们谈一些工作现状，我谈一些想法，我觉得有一种很新鲜的感觉，特别深刻，因为和外企的氛围绝

对不一样，我觉得人和人之间的感觉不是隔着一个壳，或像一层雾，外企中的人是很职业化的，西服、领带，说话谈吐都很程式化，但是和金山的人相处的感觉就是你没有必要这样架着，你什么都可以放得下，很放松，他们整体给我这样的感觉。其实我在思科的 Team 的人都非常好，很团结，我走的时候大家都很难过，包括从领导层到我的手下，当时他们也问我到卓越的感受，我告诉他们是一种实实在在的感觉。”

王树彤在卓越上任的时候，高春晖和原金山公司卓越事业部的很多人还都在，高春晖还没有跳槽。王树彤只说，当时有很多感触。“我觉得大家在对待卓越网站的发展上还是有很多不同观点的，我今天想来也是很正常的事，我对高春晖还是非常尊重的，我觉得他是中国互联网这个行当中摸索最早的一批人。他现在在我们楼下办公，我前两天还带着我的部门经理去他那里参观，他也到楼上来聊聊。”具体的事情，王树彤不留给别人自己判断的空间。

王树彤评论说，高春晖给人很朴实的感觉，“我一直戏称他



我在卓越网有一种实实在在的感觉。

互联网的力量，在这个女人的身上得到了充分的释放。



是一个‘小土著’。从个人角度来说，我是比较了解高春晖的，为什么呢？因为我父亲就是这样的人，不会婉转，做事不讲究方式、方法，别人很难接受，我父亲其实很爱孩子的，可是他的那种方式，让大家都不能接受，他们都是东北人，所以我比较了解他的风格。”

2000年1月初，王树彤和联想PC总裁杨元庆和负责联想投资的朱利南谈完以后，下了最后的决心，确定要到卓越来。

联想和金山都是很有影响力的公司，而且谈到FM365，很难将它定义为一个单独的商业实体，而只能将它的行为放在联想的大商业链上看，用联想总裁柳传志的话来说，是“联想一盘棋”。那么卓越是否也是在联想和金山的牢牢掌控之下呢？

对于目前的卓越网，大家都知道金山的雷军是个非常有影响力的人，谈到金山让王树彤感到与外企截然不同的氛围，不知雷军在里面扮演一个什么样的角色？王树彤回答说，雷军毕竟是管理者，和高春晖还是有很大的不同。

王树彤不评论FM365，“我不是很了解FM365的工作方式，但是FM365和卓越一定有很大差异。毕竟FM365是联想集团旗下的，而我们是独立的，这会有本质的不同。FM365的很多想法、理论、思想以及资源的利用都是和联想息息相关的。”

而卓越则相对独立得多，“我今天觉得自己很幸运，董事会给了我很大的空间，有充分的余地去做，放手让我们去做。经常是我们要求开董事会，去汇报工作。”王树彤说。

互联网的力量

王树彤刚刚加入卓越的时候，一切都从零开始，公司甚至还没有真正的办公室，于是她和卓越的创业者们不得不在楼下

的餐厅里办了一个多月的公。

王树彤加盟卓越，是希望更贴近地感受互联网的力量，并希望互联网行业能够为中国造就一些优秀的大企业，像她工作过的微软和思科一样，“我在微软时会感受过那种激动人心的企业文化，我认为，今天的互联网会让一切希望到来得更快。”

在中国互联网行业，卓越是后起之辈，后来居上是有利条件之一，是可以从市场上的一些先行者们的发展过程中吸取经验。在分析了市场上成功的电子商务公司如 Amazon、8848、当当等模式后，王树彤认为，电子商务在中国有很多障碍，除了最经常提起的基础设施薄弱外，最重要的是，中国人的消费观念不可能一下子逾越障碍，并没有许多人在需要商品时想到在网上购买。因此，今天的网上消费还是一种消遣和尝试。

既然意识到目前市场的不成熟，因此卓越选择了一种与 8848、当当不同的模式，采取俱乐部的形式，以书籍、CD 等文化商品为突破，尝试做电子商务。王树彤解释说，卓越采用的商业模式是“小品种，大批量”，商品品种经过精挑细选，只有几十种。这种做法，既可以减轻库存压力，获得批量优势，又可以保证快速的配送速度，确保本市 24 小时内送货，使得资金、管理成本大大下降，更避免了成为“网上书目”，而无真实库存，在网民买书时还要去上游厂商进货的尴尬境地，更减少了配送时间，配送速度快捷。

互联网的力量，在卓越中得到了充分的释放。刚刚开通不到 6 个月，以低价销售精选图书、VCD、CD、软件游戏而闻名的卓越网，在过去的三个月里，电子商务销售表现非常好，日营业额已突破 15 万元，其中主打商品《大话西游》一天狂销 5000 套。

而且，一套共 11 本书的《加菲猫》三个月的网上销量等于西单图书大厦相同产品 5 年的销量，一套由 11 张 VCD 组成的

《东京爱情故事》一个月的销量是北京音像批发中心两个月的总进货量。

在互联网行业一片低迷的气氛中，卓越网异军突起，已让人刮目相看。最为重要的是，卓越网向用户承诺 24—48 小时送货上门，实际情况真实可信。王树彤说：“其实我们都低估了互联网的力量。我们也没有想到会如此之快地取得今天的成绩。”

王树彤认为，卓越走的是一条非常有特色的路，今天的成功验证了这条路的正确性，“条条大路通罗马，成功可能有许多条路。但你必须明确自己的目标和位置，明确应该透过什么样的方式达到这个目标。我们对这个模式是蛮坚定的。”

“做.Com 公司同样也是在做企业，一样要讲求赢利，我们不但可以确定卓越网持平的时间，更加让我们信心百倍的是：卓越网赢利的那一天并不遥远。”她估计卓越网站 2001 年年底就会开始赢利。而且，一些网站也开始效仿这一模式。

我问王树彤卓越计划上市的日期远吗？王树彤的回答是：



“我们的出发点是踏踏实实做好一个企业，至于是否上市要看市场发展过程，总之上市不是我们的出发点。”这套话，一模一样地从至少中国的 200 个网络公司 CEO 的口中说出来过，也许这说明卓越在心怀上市梦想这一点上，与其他网络公司也没有任何不同。

激情文化

来到卓越网站，对于王树彤来说，最大的挑战也正是管理和观念上的挑战。

王树彤来到卓越，担负的一个重要职责就是将她在微软和思科等公司工作时形成的管理理念带到卓越来，但是同时，卓越作为一家互联网公司，企业特性与微软和思科这类“传统”IT 厂商有着很大的不同，而且王树彤在卓越扮演的是创业者的角色，一切都是从零开始，未来处于模糊之中。因此，王树彤说，她今天做这个企业更多的是靠感觉，同时不停地收集市场上的信息，几乎每个星期都要做策略上的微调。

“今天的成功比以往任何时候都脆弱。”这是王树彤在工作中的深刻体会，“也许两个月前大做宣传的企业今天就已经倒闭了，这是在传统 IT 行业中难以料想的事情。所以在互联网企业中根本无章可循，需要从业人员能够更快地响应，更快地学习，更快地把新理念向下推动。”

同时，组建一个团队也需要一个痛苦的过程，大家背景不同，分别来自外企、国有、民营企业，观念上的碰撞意味着漫长的磨合。王树彤觉得，大家都必须要有不同程度的退步和进步，所谓退步是指你必须扔掉从前的一些成功经验，重新进行总结；而进步则是，现在，王树彤体会到，做互联网企业最重

要的是务实，其中包括模式的采用、人员的选择、市场策略都要符合这个原则。

一个好企业的标准是什么？在王树彤心目中，一个好企业，就是员工在企业中永远充满激情，就像她在微软时感受到的那种一直充满激情的气氛，所以王树彤希望卓越也能成为一个在文化中充满激情的公司。从传统意义上讲，王树彤认为企业有一个目标，一个方向，如何激励员工向这个目标迈进，应该让员工对自己所从事的工作有一种自豪感、成就感以及社会责任感。

“我们在经营管理过程中也会吵架，比如方向、模式、用人、做事的方式、方法，这也是外企文化和土著文化的碰撞，是传统企业模式与新兴 IT 网络的碰撞，有时会很激烈，甚至有摔东西、砸门等，”那个场面一定很有趣，但是我很难以想象，我甚至相信在外企也是一个很难想象的场面。不过王树彤倒是一点也没有觉得奇怪，似乎这是公司团队一个平衡方式：“我们为了一个共同的目标，把卓越发展成为中国最好的电子商务网站。”

对于卓越这个网站，王树彤充满了信心。她认为，在当今充满了动荡、浮躁和旋涡的互联网领域，卓越是那种可以创造奇迹的公司。她的期望和理想不仅是做成功企业，不仅是财务上的优异表现，而且是成为电子商务领导厂商，成为令人向往的公司。

卓越的员工基本上都是通过招聘加盟的，一般所有人王树彤都会谈一次，也是为了了解他们对公司的想法，同时也让他们了解公司。但是这个人最后能不能进来，决策不一定由王树彤来定，而是由他们相对应的负责人来确定。“决策的标准就像企业文化，什么样的人，什么样的价值观，有什么样的风格，有什么样的判断标准，就越来越清晰，但这不是你说定，这就

是企业文化了，它一定是随着时间的积累，积淀下来的，慢慢形成的。”王树彤总觉得人与人之间是有缘的，所以说不是一家人不进一家门。

卓越公司在中关村紫金大厦里，从管理团队到普通员工都很年轻，公司显得很有生机。有些编辑还是北大、清华的在校生。登陆卓越网站，你会发现“卓越网”的首页非常漂亮，充满了抒情色彩，很时尚，是为年轻人设计的。“卓越网”的编辑虽然都很年轻，但是他们都清楚地知道网民真正需要什么，他们完全能够为网民提供个性化服务。每一本书、每一张影碟、VCD、CD 都有精彩的书评、影评、乐评，极大地满足了网民的求知欲、好奇心。王树彤对她的网站充满信心。“卓越网”的副总经理是业界赫赫有名的原《书评》主编陈年。

从一些很小的事做起，常常能有令人惊奇的效果，王树彤的管理风格也是如此。她竭力将卓越的气氛营造成令公司所有员工可以当做家，像家一样无比温馨，在公司里大家都是平等的，彼此和睦相处、互相关照。在卓越，公司为了解决外地员工洗澡难的问题，特意在卫生间装了热水器，使自己的员工真正有了“家”的感觉。在每个月末的星期五，卓越还为所有在这个月过生日的员工开一个小型的生日聚会，在幸福的祝福声中，过生日的员工脸上无不洋溢着灿烂的笑容。大家一起分享着他们的快乐。

对于员工来说，王树彤是个真诚的善解人意的女老板。

杜家滨、李开复和别人

微软和思科拥有全世界最优秀的人才，在这样的公司里，虽然竞争很激烈，但是同许多优秀的人一起工作，王树彤也深

受影响。王树彤说，“其实，我身边有很多朋友，导师，给我许多帮助，但是一路上也会遇到小人，让你遭遇挫折，给你负面的影响，你要学会在逆境中成长，你要用宽容、平和的心态去看待。很多时候，人是自己给自己找麻烦，如果你能从不同角度去看待所有问题，你就能从方方面面获得收获。”

正因为王树彤有这样的心态，所以她觉得没有什么可以阻挡自己前进的脚步，从职业经理人到企业领导，她都有一种成功的信念，相信不管什么事情，都可以处理好。

杜家滨有可能是中国最优秀的职业经理人之一，王树彤和杜家滨一起工作了很多年，一定对杜家滨的管理方式有深刻的感悟，并在自己的管理方式中融会贯通，大力借鉴吧？

王树彤说，她很喜欢这个问题，因为确实如此。而且很多时候，是在王树彤离开后，才更感到杜家滨给了她很多东西、很多影响。“包括后来离开思科到卓越，我更感到他很多做法的奥妙。他不是那种咄咄逼人的人，很友善，甚至有些迟钝，不够敏锐，但我后来感觉到那正是他的功力所在。他在用人方面



能和IT界顶级的人在一起共事，王树彤认为真是自己的一种运气。

很擅长，把一群有能力的人聚集在一起做事业，协调、平衡，就像在思科，全是 IT 界腕级的人物，林振刚，奚祖强，徐后威……”能和他们一起共事，王树彤认为真是自己的一种运气。

还有一个人，王树彤特别提到，就是前任微软研究院院长李开复。王树彤和李开复之间曾经有很多谈话，“他曾经邀请我到研究院去工作，因为他比较想专心于研究工作，他很想有一个管家，要我帮他打理很多事务，后来他离开中国，最后临走前在飞机场还通话谈了一些事情。但是很遗憾，我没有去成。”王树彤的惋惜之情，似乎还溢于言表。

惋惜是因为王树彤对李开复的真心钦佩：“开复给我印象最深刻的是，他是一个难得的德才兼备的人，论才华，没的说，他是世界级的专家，顶尖的科学家，学术上的造诣相当得深厚，但我觉得他在德行方面的功力更高一筹，无论做人或做管理者能达到这样的品德境界实在罕见，无论是正的人还是邪的人，在他面前都要老老实实的，因为他给人一种威慑力量，一种厚重感。他和太太相敬如宾，方方面面处理得很好，受人敬仰，做到这个境界实在太难了。”

微软有很多优秀的员工，他们聪明、智慧，很多人王树彤现在已经联系不上了，但是他们给王树彤的印象和影响是深远的。“你永远会觉得天外有天，人外有人，所以你没有有什么可以骄傲的，你要不停地去学习，你身边就有这么优秀的人值得你学习，这本身也是一种幸运，这和微软的文化也相关。”

微软的总裁比尔·盖茨是个有争议的人，在 IT 业界，有人对他佩服得五体投地，也有人对他异常反感，王树彤没有表达她对比尔·盖茨的个人看法，她只是提到，比尔·盖茨第一次来中国的情形，比尔·盖茨每年都来中国访问，他第一次到中国，正是王树彤加盟微软后不久，“那次他比较狼狈，没有什么准备，对中国的了解太少，最后发现希望和现实的差距太大。

结果江泽民总书记会见了比尔·盖茨，就把他教育了一番，要求比尔·盖茨对中国五千年历史文化要多了解，不能只是埋头做事。”所以，比尔·盖茨第二次到中国来的时候，带了一群美国最富有的人，乘坐毛泽东号专列火车去中国农村了解情况。

实用主义办企业

王树彤一直认为中国的传统教育，有些非常不利于个人去发展，学校也好，家庭也好，那种教育氛围是有很多束缚的，需要你去冲破层层枷锁。比如王树彤的父母教育她说：“你不用去说什么，你只管去做好了，别人是会看到的”，后来王树彤认识到，其实这是错的。表达和沟通能力是非常重要的，不论你做出了怎样优秀的工作，不会表达无法让更多的人去理解和分享，那就几乎等于白做。还有父母会教育你“不要去谈钱”，好像大家都认为谈钱很不好意思甚至是不光彩的，尽管王树彤觉得自己现在也是有这样的毛病，但是这也是错的。小的时候就接受教育“要像雷锋那样一辈子为人民服务”，这些教育不能说是错了。但是王树彤认为，“如果是做人这样是可以的，如果是做企业不计回报，就错了，第一你不能带着企业有很好的发展，第二你对不起你的员工。”

因此王树彤觉得，一个人首先心里要有个前提，“光有很好的理想和抱负，但是如果你的企业都不能生存的话，甚至不能发工资给员工，你还谈什么理想和抱负呢？如果你做企业不把商业利益放在第一位，你就不可能成功，如果成功也是短暂的。第二，你把商业利益放在了首位，你也赚到钱了，但是你没有社会责任感，你不愿意赚钱之后，为社会，为了更多的人做更多的贡献，你的企业还是做不大。就像人分很多层次，比如一

个人特别能干，非常聪明，发展也很快，但是到了一定程度就不行了，为什么？这和他有没有足够的修养、心胸以及他的眼界有关，就像一个企业一样，如果他只是看钱和利益的话，他一定不是一个受人尊敬的企业。一个企业也好，一个企业家也好一定要具备回报社会的心胸，他才能走得更长远。”

王树彤觉得在网络这个行业，竞争非常激烈，可以说整个这个挑战也都是空前的挑战。“因为未来的这种情况可以说是变化莫测，我们每天可能都会面临到很多很多不管是危机也好，还是这种新的模式，经营的运作方式的探索也好。所以挑战真的是蛮大的。”

但是王树彤也在想，今天大家无论是媒体或是大众，谈论网络可能是已经够多的。今天我们掀开任何一张报纸，铺入眼帘的都是关于这个词的报道。无论是大家去褒它，还是贬它也罢，这种趋势已经是铁定的。它是不管我们自己的意愿的。是怎么样它已经过来了，而且注定会改变我们自己整个的学习、生活还有娱乐的方式。所以面对网络没有任何人可以置身度外。

王树彤也很感激前人，他们做了很多铺垫。“他的经验、教训对我们来说，都是非常好的借鉴。我觉得我今天可以说我们是站在前人的肩膀上。我们真的是非常冷静地想到一条符合今天在国内实际的这种操作的一个模式应该是什么。”所以王树彤说，今天卓越网的一个特色，也就是她们在做的事情，是在做一个精品的网上文化的一个俱乐部。“在今天这种实用主义前提下，会帮我们扫掉很多的疑虑。这种疑惑就是说不论你是黑猫或白猫，你是什么 BtoC，BtoB 模式都没有关系，关键是今天你在这块市场上，你在这块土地上，你是不是能够运作成功，你是不是能够很好地生存，很好地发展和壮大。所以说，真正能抓住老鼠的才是好猫。”

平凡女人

在 Cisco，王树彤和杜家滨、林正刚、奚祖强共事时，她的确有种成就感。不仅因为他们都是来自台湾、香港，并驰骋业界多年的精英，而且经常的情况是，会议室里只有她一个女人。

王树彤觉得在企业中，不分男性和女性。关键就是你自己是不是有信心把这件事情做好，这件事情是不是你喜欢做的事情。“我觉得今天在运作这些全新的企业时，格外需要勇气和乐观主义精神，也格外需要坚定的信念和非常实际的、踏实地执行和操作的能力。另外我觉得今天也不是个人英雄主义的时代，所以我觉得团结精诚合作也是一个非常主要的旋律。”

“实际上我觉得如果人觉得自己不能做，或者是想可能那是别人的一个职业，自己可能做不来，那我绝对相信他一定做不好。我自己的想法就是这是不是我喜欢做的工作？我是不是能够把这个工作做好？所以我倒没有想一定是男性或女性的问题。”

看起来纤弱的王树彤，从小学到大学，练过中长跑、艺术体操等很多体育项目，多年的体育训练让王树彤获益匪浅，她认为这种训练对培养人的毅力和坚韧非常有好处。这使得她比较坚定，不惧怕困难和失败。

王树彤是个很重家庭的女人，谈到卓越有可能失败，她说，对于她来说失败是不可能的，不仅因为她会努力把卓越做下去，还因为在她后面有一个非常支持她的丈夫，而这个幸福美满的家庭对她来说，已经是一种成功。“对我来说，个人生活方面可能比工作更成功，这是相辅相成地揉在一起的”。虽然工作很辛苦，王树彤却很会善待自己，“周末完全属于自己，不再想任何

有关工作上的事情，而且，我每年休假都去旅游”。

王树彤很谦虚，做人的原则特别简单，她觉得自己特别平凡、特别普通，资质也就中等水平。“因为我的脑子没那么快，也没那么聪明，对我来说，掌握最简单的原则就是最好的。生活对我来说就一件事情：做我喜欢做的事，把握自己的能力，不断往前走，同时与我喜欢的人在一起”。

“当一个人自我实现之后，外在的成功会随之而来，都不用考虑”。王树彤在不断追寻自我的同时对生活心存感激，平稳而踏实地工作，做好一点一滴的小事。也许只有作为平凡者去努力，才能达到非凡的目标，王树彤说自己想去追求新的东西，“我特别喜欢卓越这个名字，因为我也在追求卓越，我还是愿意不断地去挑战自己”。

“很多人抱怨自己现在的工作、生活，但我的感受是尽职尽责地做好目前的工作，你才能有所得，或是作为你将来更宏大计划里的一个基石，你才能知道你真正要去什么地方。人，有时容易好高骛远，挺可怕的”。王树彤认为自己是一个积极乐观的人，她相信坚韧、耐心给人的回报是值得惊叹的。“我追求卓越。无论是在学生时代，还是在微软、思科公司做事，我都要求自己做得最好。”她说今天的成功，应该归功于自己“不够聪明”，能够踏踏实实做事，老老实实做人。

所以，王树彤并不认为自己是成功的，也不想去教诲谁，她只是想把自己哪怕是一点点的心得感受与人分享，如果能对人有了一点帮助，她就很快



乐了。王树彤是个有心人，她在每天的生活中和工作中都在不断地学习、不断地反思、不断地总结。王树彤有一大摞笔记本，上面详细记载着每天的工作安排，以及日常心得、体会。她已经坚持好多年了。向董事会作报告，王树彤一翻这些笔记本，就什么都清楚了。

一路顺风顺水地做过来，王树彤的经历令很多人羡慕。可是谈到职业，王树彤笑着说：“每个人的天分不一样。我较早地意识到自己适合干什么。我认为这一点很重要。如果能这样，就能一步一步走向成功。”谈到一些年轻人选择职业的盲目性时，王树彤说：“这会使他们一事无成，因为不能够踏实做事，很浮躁。”

但是，表面的辉煌背后也有牺牲，王树彤说：“我喜欢安安静静，不喜欢张扬。但是今天处在这个位置上，就必须跟大家交流，就必须在某种程度上改变自己的性格。”

适合国情和商情

在王树彤到卓越之前，有很多人找过她，但做事踏实的王树彤与金山、联想一拍即合，因为她不仅对联想、金山的平台很认同，更重要的是他们想做的是一个务实的网站，“我们不想盲目地照搬美国的模式，而是找到一条真正适合中国国情的路”。

王树彤认为卓越现在已经挺过了最难熬的创业阶段，而且回头看起来，王树彤很庆幸卓越没有像有些网站那样没有清晰的赢利模式，就迫不及待地大肆“烧钱”。但是卓越毕竟有联想与金山的投资背景，这两家公司都是IT业界最有实力的公司，不仅具有在中国市场的运作经验，也一直坚持着投资的审慎性，

强调企业的赢利是第一位的。

卓越网以前是一个给网民免费提供软件和游戏下载的地方，但现在完全变了，开始做电子商务。很多网民觉得“委屈”，觉得卓越“背叛”了自己，卓越的这一举动在业界引起不小的反响。这个变化是在王树彤来了以后，这也是她和整个团队“经过两三个月特别激烈的争论才做出的抉择”。王树彤对此观点鲜明，她认为这是大势所趋，任何公司都有这样一个发展过程。卓越网原来租用高带宽的线路，为网民提供下载，一没有收益，二没有访问率，“看不到回报，生存都很难”。王树彤说：“要想给网民提供服务，首先你要解决自己的生存问题，这样才能提供更好的服务”。

“最后的回报要靠我们把企业的价值做大，有足够大的商业价值。”尽管目前还未赢利，但是王树彤有信心，“不过，在今天这个互联网低迷情况下，卓越是很特殊的，我们没有任何犹豫，依然大踏步地发展。我能明确地说我们什么时候可以赢利，而且这个日子已经越来越近，明年底，我们一定能突破平衡点，我们今天的数字可以说明这一切：日营业额已经突破 15 万元，日订单数量超过 3000，毛利达到 20%。”

其实，王树彤一向对自己要做什么、能做什么、喜欢做什么都非常清楚，所以不管是在当初互联网的狂热当中还是今天互联网光环褪去的冷静时刻，王树彤对互联网的感觉一直很清晰：未来的大方向是一定的，接下来是怎么踏踏实实去做。

从 5 月 11 日网站发布到今天，经过近两个月的运作，王树彤更确信了做电子商务的路没错。但能在电子商务上获益也并非易事。能有目前的战绩，王树彤解释说是因为卓越网的切入点非常正确，通过精选产品和特价，把卓越的电子商务做得非常灵活。

对于网络目前的现状，王树彤认为：“现在网站受到的最大

制约仍然是环境,比如物流、配送以及资本市场的成熟程度等。”她认为,对于卓越来说,最重要的就是在现实环境下,面对各种困难和挑战:首先保持一种处乱不惊的平静心态,才有可能把各种好的想法和创意一步一个脚印地去付诸实施。“还有一点更重要,那就是要通过各种方式,让公司的所有员工真正确认我们往前走的路是没错的,而对大家最有说服力的精神支持是公司已经取得的工作业绩,以及来自四面八方客户的良好反馈”。对于网站的模式和市场经营策略,王树彤认为“卓越网”是独一无二的。表现在三方面:1.网站没有走大而全的路,而基本选择就是精选产品策略。因为国内还没有形成一个完全靠互联网销售的时代,大家还处在一个粗浅的尝试阶段,因此“卓越网”对网上销售的商品就要特别精选,以期一开始就要引起客户对我们的注意。2.借助各种手段最大限度广泛销售,薄利多销才能实现商品的真正低价位,实现网络给人们带来的超值享受。3.就是为客户提供的配送速度相当快捷。

前一段时间,卓越曾经在北京王府饭店隆重推出《卓越2000》CD及MP3影碟。《卓越2000》是第一张由网站推出的唱片,王树彤说,不可否认它拷贝了公司领导层在软件方面的成功经验,为国内疲软的唱片业注入了新的活力;因为在此之前,唱片市场萎靡不振,就像软件业一样,饱受盗版的侵袭,发行量一直在几千份左右徘徊。“《卓越2000》的成功对国内唱片业及网络业同行至少有以下几点启示:1.此套CD在网上仅以10元人民币的价格销售,这对于打击盗版收到了很好的效果;2.刷新了正版销售记录;3.它适合中国国情的价格标准;4.开拓了一条以网养网之路。”

不过王树彤并没有因此而放松自己:“我现在只敢说,‘卓越网’关键的第一步没有迈错,但对今后的路,我肯定会更加提心吊胆、如履薄冰、一丝不敢懈怠。”

核心是家庭

王树彤觉得自己能够走上今天的道路，和性格有关系。“因为无论你上什么学校或者刚开始干什么工作，你都不可能从一开始就设计好你要走的路，但是你的性格会引导着你朝你要走的路走下去。”所以谈到对王树彤有影响的人，她说，其实她心里最清楚，她觉得从自己这个人的核心来讲，首先是父母带来的影响。

王树彤的父亲是东北人，有毅力、能吃苦、很坚强，他一辈子没停止过学习。他是做无线电的，70岁了还学习软件，帮人在西安筹建工厂。直到现在，家里的环境条件已经很好了，他依旧很节俭，比如给别人干活，他能从西三旗天天骑车去国贸，也不愿意打车。王树彤的妈妈特别善良，爱好极为广泛，也与人为善。

王树彤觉得孩子的年龄越大，像父母的方面也就越来越多。“我的父母不是那种脑筋灵活、反应敏捷、能言善辩的人，所以我注定也是这样的人。我哥哥、姐姐的岁数都比我大不少，他们是赶上‘文化大革命’的那一代，我最小，但我是最让他们骄傲的一个。所以我想我父母给我的影响是一个非常核心的东西，说白了，是骨子里、血液里的东西，他们让我成长为一个肯承担，肯负责，肯干的人，能吃苦、有毅力，一辈子埋头苦干，愿意学习，像我妈妈60岁退休后学习书法和绘画，现在已经非常的棒，马上还要办个人画展。”

不过，王树彤觉得老公给她的影响是最不容忽视的，“我真心回忆起来，我们认识的时间非常久，十几年，大学同学，我一直认为我给他的影响多，但时间一长，我才真正意识到他的

影响是潜移默化的、很深刻的影响。比如说，他是那种非常平和、乐观、积极、宽容的人，所以对我来说，我能从一个肯干、能干的人，把事情做好，到今天能有很大的空间去发展，我觉得和他给我的这种环境、心态是密不可分的，真的是给了一个茁壮成长的土壤。我觉得在一个充满爱、安全感的氛围里，对我来说，我喜欢这种感觉，也愿意把这种感觉带给更多的人，所以我后来变成很宽容的人，就是因为接受这样的感受，使我有能力、有余力去更好地对待他人。其实就是善待自己，才能善待他人。”

我说，那有没有想到有一天会去开个“夫妻店”，双方共同做件事情，王树彤说，如果她和老公两个要是配合，会非常好，“他一直做技术，在大学里也一直是前三名，一等奖学金，他的脑子非常聪明，我总比他差一点，他的父亲是上海第一名考入清华大学的。他们家的人，都是很聪明的，他一小时做完的事情，我可能要做一天……”

有了坚强的家庭后盾，所以王树彤心态很平和，“我觉得生活中我有了最成功、最快乐的东西，所以有了这些，在我心里充满着幸福、感激、满足。所以我不在意别人看我一头扎入这浪潮、这旋涡，因为我不怕失败，我不会觉得会怎么样，到今天，我已经非常成功了，我没有后顾之忧，又有很好的理解和支持，所以我就更加能一门心思去做好事情，所以我觉得家庭给我的影响非常重要，特别是在心态上的。”

在王树彤的成长过程中，她也强调还遇到了许多智者、聪明人，他们也给了她很多影响，让她更加相信自己，让她喜欢追求卓越。

王树彤从小记日记，“一般人写日记会写上某年、某月、某日，几点几分，今天发生什么事情，有什么人等等，而我就是写那个感想，写我的感觉，我喜欢从事情中总结，提炼，所以

表面上别人看不出来那天发生什么事情，而我看到那些感想就知道是什么。”她常常写些自然的景物或者描述自己的心情。

所以在王树彤的叙述里，有一种抽象的意境，王树彤自己也觉得，她的叙述不是一种叙事方式的、具体的、情节式的事情，她自己有一个结论，有一个感受，她更愿意告诉别人这个感受，她觉得怎么怎么，而事情在她的记忆中反而常常淡化了、模糊了。

这些事情因为没有说出来，别人也没有办法评判，在这一点上，王树彤觉得还是人和人不一样。

王树彤觉得包括以后她在工作过程中也是这样，把很多具体的东西组织起来，然后一些观念、看法和道理就通过这些事情提炼出来了。所以，她经常把很多事情忘掉了，但是得出的很多结论性的东西却记下来了。“这可能是我的优点，也许也是缺点吧。”她不怎么肯定。

生活在于质量

曾有记者问道：“你作为一位年轻的职业女性，整天忙网站的工作，还有真正属于自己的业余生活吗？你能拥有精神上的真正悠闲吗？”王树彤态度平和，她说：“有没有你所说的真正的‘幸福生活’和‘悠闲’，并不在于我每天有多少时间在业余空闲上，而在于享受它们真正的质量。”

在卓越工作，王树彤很辛苦，但却充满激情，尽管她天天要加班到第二天的凌晨三四点钟，常常只睡4—5个小时，却能一直精神饱满。

王树彤承认自己有两大大“优点”。她说：“首先，我挺喜欢做决策；其次，我是一个勇于承担责任的人，有错必改。”或许

是这些“优点”，促成了王树彤事业上的成功。

王树彤承认自己是一个感性大于理性的人。时至今日，她相信自己的许多判断，回想起来还是非常正确的。在多次面临的人生重大转折上，她还是非常相信感性。这一点，在今天看来似乎有些不可思议。从选择离开微软到思科，以及后来做互联网，对她来说都是非常重要的选择，这些已经取得的成功对于常人来说，显然都很难放弃。可是回头看起来，王树彤之所以能够成功，一个更重要的原因还是她有非常好的判断力，对事物有非常强的分析能力，以及对人生的深刻理解。

而且，一个判断能取得良好的结果，很大程度上是靠过程中的坚持不懈，所以王树彤相信人生就像登山，也如逆水行舟，不进则退。所以王树彤说，自己就这么一直埋头向上攀登，到半山腰歇一歇喘一口气，就会发现事情没有自己原来想象的那么难。再往远看就蓦然悟出，命运已经赋予太多的东西，它一直都在帮我积淀挑战艰难而走向成功的个人素质。

与人相处时，王树彤总是尽可能地发现对方身上的优点，而且常会扪心自问，为什么在这一点上不如别人？然后就会下定决心努力赶上并超过对方，至于对方的缺点，她却常常忽略不计。

人的一生就像一个赶路的人，不管以什么样的方式，你总要一步一步往前走。时光就像捧在手中的水，不管你愿意不愿意，它总会一滴一滴往外滴。每一个人都希望自己的人生过得很精彩，可是王树彤也想得明白，在这世上，没有什么事情是可以投机取巧的，假如你投机取巧，之后一定要付出代价。除了不幸，只要努力，什么事情都能成功。

问到王树彤有什么爱好，王树彤回答说，看书、体育、旅游，特别是旅游，是她最喜欢的。她基本上各大洲都去过，而且和丈夫每年带父母去一次，因为觉得父母都很辛苦，又是不

求回报的一代人，所以以此回报父母。当然，有的时候结伴的还有同学、朋友等等。

王树彤酷爱田园风光似的生活，“在欧洲的一个小旅店里，窗外是一望无际的田野。奶油色的桌布从欧式风格的台几上直泻下来，柔和的烛光朦胧而含蓄。一切都是那么畅意而自然。”看得出她很喜欢这种惬意的格调。

王树彤说，一直想去中东旅行，但由于网站处于创建过程中，结果几次都不能成行。

随着阅历的增长，王树彤更多地理解了宽容、和善的力量。事业上，她确实成功了，而且她还在努力往前走着。生活中，作为一个女人，她不乏美丽、温柔。她还提到，将来她肯定是个很好的母亲。

A black and white portrait of Liu Manhong, a woman with dark hair pulled back, wearing a pearl necklace and a patterned top. She is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a soft, out-of-focus grey.

浪漫的红色女资本家刘曼红

刘曼红，维新风险投资公司董事长

学历：经济学博士，康耐尔大学，1993

经营管理学硕士，俄克拉何马大学工商管理学院，1990

金融学硕士，中国人民大学，1985

财政金融学学士，中国人民大学，1982

主要工作经历：维新风险投资公司董事长 1999，7—现在

中国人民大学财政金融学院教授 2000，2—现在

中国人民大学风险投资研究中心主任 1999，10—现在

中国人民大学财政金融学院教授 1997，10—现在

中国人民大学风险投资研究中心主任 1999，10—现在

哈佛大学 1993，1997

副研究员，哈佛工商管理学院，1995—1997

经济学家，哈佛全美科技研究中心 1993—1995

康耐尔大学 1990—1993

研究人员，1991—1993

讲师 1990—1991

俄克拉何马大学 1986—1990

研究人员，俄克拉何马州高等教育部 1988—1990

讲师 1986—1988

刘曼红说自己这一辈子可真是什么都赶上了，上山下乡，考大学，出国留学，回国创业，事事都赶在浪尖上。

可是这些是对于刘曼红来说，却全然并非精心的选择，她的选择一直单纯浪漫，就像春天飘荡的蒲公英。

无心入学堂

上大学，读研究生，出国留学，对于刘曼红来说全都是偶然。

也许刘曼红最吸引人的地方就是她的不确定性，她的不确定你根本不能用我们这个社会的通常标准来衡量。她做出了很多很难的选择，她赶上了所有的潮流，然后走到今天的这个成就，尽管即使从世俗的眼光来衡量，她也算得是一个很成功的女人，但是引领她这种成功的，却并不是那么丝丝入扣的刻意追求，很多时候，刘曼红根本无心达到那个也许为大多数人向往的终极目标，正相反，这些都是她无心插柳的结果。

刘曼红出生于一个环境很好的家庭，父母都毕业于北京师范大学，她父亲原来是北京师范大学地下党的头儿，母亲则据说是当时的校花。解放后，她父亲进入北京市委，他原来学物理的，后来做党务工作，她妈妈教历史政治。

刘曼红家从小就跟普通家庭不太一样，家庭条件很好，她也从小多愁善感，是一个特别有艺术气质的人。6—7岁的时候她就整天在河边吟诗。刘曼红从母亲那里承袭了一副很端正的外貌，她的身材也很出色，即使在她今天这样的年纪，从后面看她，你还是会误把她当做少女。

可是那个年代并不是一个宜于写诗和吟诗的年代，刘曼红也很快就放弃了她舒适的生活。如同每个同龄人经历的那样，

上山下乡的过程，她也没能幸免。

今天的年轻一代似乎已经难以想象，如今这个优雅洋气的刘曼红，当初是如何在农村的土地上爬滚的。刘曼红下乡插队，有2年时间都是在种地，那时候她很瘦弱，人家都说她长得像林黛玉似的，因为她的体质不好，生下来的时候才6个月，她从小就特别爱得病，姥姥一天到晚陪她上医院。可是那时候刘曼红插队的地方，人家都说，你看那个刘曼红长得像林黛玉似的，可是一天到晚拉车推车的不惜力。刘曼红说，那时候哪知道惜力呀，她做农活的时候特别认真，特别豁得出去，晚上累得一点力气没有，真的是爬回家去的。

后来刘曼红在农村教小学，教中学，一直到她考大学以前，在北京的一个企业还做了一段时间财会。这个经历决定了她以后的专业方向。

财会当初并不符合刘曼红的兴趣，多枯燥呀，跟她喜欢的在河边吟诗的意境完全不符。她当财会的第一个老师就教她，跟她说其实这个工作很有意思，你看数字这么摆账就平，那么摆就不平，她觉得从那个时候起有兴趣了，觉得真的很有意思，



财会当初并不符合刘曼红的兴趣，多枯燥呀！

所以后来她考大学的时候，就报考了金融专业，因为财会跟金融相似。上大学对于刘曼红来说完全是一个偶然，刚听说恢复高考的时候，刘曼红并没打算考大学，只是因为一个朋友在准备考大学，就劝她也考，决定考，那个时候人家都复习好长时间了，她准备时间很短，却没想到考上了。

考研究生对刘曼红又是一个偶然。上大学前刘曼红已经结婚了，那时候她没什么事业心，考上大学就是无心的，考上了也没想以后要做多大的事业，在大学里她一天到晚研究小儿知识，当时只想赶快上完大学，当一个母亲。

当时刘曼红的系主任跟她谈，劝她考研究生，她就考了。考的时候也没想考后来的导师黄达，黄达是我国著名金融学家，当时报的人特别多。那时候别人志愿都报黄达，刘曼红想，他那么难考，我哪能考上他呀，就报了别的导师。后来一个同学提醒她说，黄达这么著名的教授你不报他？不报对他不尊重，刘曼红就报了黄达，结果黄达后来就收了一个研究生，就是刘曼红。

读研究生的时候，大家都想出国，可是刘曼红没怎么想，她说出国干吗呀，好好在家当妈妈吧。后来刘曼红班级里有一个出国的机会，她们班有一个同学，是她特别好的朋友，劝她考托福，她那时候英文水平在班里还算可以，结果就决定考。

刘曼红考托福的过程颇有戏剧性。临考试前3天，食堂里的土豆发芽了没切掉，人民大学闹了一次集体食物中毒，刘曼红是病得最厉害的十几个人之一，那时候她老公从人民大学借了一个平板车，用一个毯子盖着她，把她拉到考场。结果刘曼红考了578分，在1985年的时候，这个成绩已经算是特别好的成绩了，刘曼红说，压根儿就是晕晕乎乎碰上的。

红色女资本家的艰难历程

以前朋友曾经预言。说刘曼红这一辈子不会有什么大的成就，但是会是一个好母亲，结果这个预言错了。还有人给刘曼红算了一个命，说她的人生经历都是小概率事件，现在看起来，这个预言奇准。

去美国的时候，刘曼红是人大金融系第一个拿到奖学金的人，一年 8000 美金的全额奖学金，跟她们当时 50 多块人民币的工资比起来，就好像天文数字。当时系里老师特别奇怪，都问她怎么弄的，她也不知道，好像也没怎么费劲。她是当时俄克拉何马的系里第一个中国留学生，去的时候那个学校的老师学生对中国感觉特别生疏和神秘，以至于叫她红色中国的女资本家。

这个未来的女资本家在去美国之前又应验了一次小概率人生经历的预言。刘曼红联系出国的时候，正好遇上伦敦经济学院院长来人大访问，当时她在人民大学是比较好的学生之一，跟院长交流得也特别好。她当时研究的题目是中国经济改革方面的问题，那个院长也特别感兴趣。当时刘曼红觉得自己导师是人大院长，她有托福成绩，人家又提供奖学金，去伦敦经济学院肯定去定了。结果后来不知怎么的就没有她，而是别人去了。因为中间事情不清楚，所以别人去了她觉得很窝囊，但是那时候她也并不是非要出国，她女儿那时候很小，特别爱笑，她觉得出不出国无所谓。而当她真的要美国学习时，走的时候她特别不想走，家里人送她去飞机场，她使劲哭，女儿当时才 2 岁，说妈妈妈妈你别哭了，你要再哭我就不跟你玩了。

只身一人的刘曼红在路上伤心得不行，一路上都在哭。但是容许她哭的时间很快就过去了。在旧金山转飞机的时候，刘曼红就在飞机上感受了美国的文化，她在飞机上遇到一个美国的医生，对她说，I Love You。她当时很吃惊，觉得美国人做

事根本搞不懂，没到过美国，根本不清楚美国的文化。这个医生给了她一个电话，她当时没有住处，也没有打电话，作为一个已婚的女子，她很本分地恪守了中国的规矩。

到了美国，有一段刘曼红觉得特别难。因为毕竟考过托福完全是靠聪明，什么训练也没有。上课她看到老师说英文，觉得就像水在哗哗地流，她连音节都听不见，全是连着的。别的同学拿出本子来记笔记，或者老师说了什么好笑的事情，大家都在笑，可是什么意思，刘曼红一句也听不懂。后来有一天刘曼红生病不去上课，人家说不去上课你能跟上吗？刘曼红说，反正我去了也听不懂，这种沮丧一直持续，后来上微观经济学，刘曼红在国内根本没上过的一门课，期中考试她考了 26 分，全班最低分，那个老师年纪很大了，是个老老师，就把刘曼红叫到办公室，问她原来上过什么跟这个类似的课，她说上过资本论，老老师用又诧异又讥讽的语调说，资本论和这个一点关系都没有！老老师说，那你先去上一个中级的课程吧，我这个是高级的，刘曼红就使劲哭，不愿意。后来期末考试的时候，刘曼红说想再试一下，老老师说，你如果现在不决定退课，考试的时候你要是不及格那就要记录上不及格，不能再改了。

刘曼红跟人家借笔记抄，她实际上就是不懂人家说什么，看还可以，结果期末她得了 A，那个老师特别惊讶，说从来没见过这样的学生。后来他和刘曼红的一个朋友共同推荐，刘曼红入选了 Norman 世界名人协会推荐的优秀国际学生。

然后过了 10 个月，她考上了康耐尔大学的博士，读博士同样也挺难的，有很多经历。90 年代初在美国找工作很难，很多人拿着 PHD 大部分都找不到工作，可是刘曼红在康耐尔大学博士还没有毕业就在哈佛找到了工作。

原本应该很艰难的过程在刘曼红的经历中往往很简单，当时中国学生在哈佛找到工作的人虽然也不少，但是主要都是理

工和医学的学生，文科学生进哈佛的很少。可是刘曼红却没那么费力气，当时她还没有拿到学位，只是 PHD candidate，也就是博士候选人，所以还挺顺利的，她的老师给了她一个消息，她就去做了一个 presentation，面试她的老师特别愉快，因为她作为一个亚洲人能把英文讲得很清楚。

刘曼红在哈佛一边工作，一边写博士论文，自己开车。她在哈佛的工作是做 workshop，类似短期集训。她们建立一个模型，当时叫计量经济模型，然后四处推广，每个地方 2—3 天，这个工作需要很强的语言表达，要说清楚你需要什么样的数据论证。在一起做推广的几个人中间，刘曼红是惟一的外国人。其实跟所有外国人一样，刘曼红平常讲话动词也老是错，但是她在讲之前把逻辑想得很清楚，刘曼红很喜欢这段经历，因为她那时候把美国所有的地方都去过了，住最好的地方，还交了很多朋友。如果不是因为不甘心，她现在还在过那样的生活。

如果放弃哈佛能称作勇敢

刘曼红看起来纤柔感性，怎么也无法让人把她和勇敢这个词联系在一起。

可是放弃哈佛副研究员的工作，只身一人回到北京做人民大学的老师，这个选择你只能用勇敢来形容。

当初回来的时候，刘曼红并没有意识到回国创业会像现在这样成为一个潮流，也没有意识到回国留学生在国内会得到像现在这么多的机会。做这场人生的冒险，刘曼红只给了自己一个最简单的理由：不甘心。

对在美国的中国留学生来说，人生简单得别无选择，学习，找工作，买房子，就是人生最大的愿望了。这条路刘曼红很顺

利地走下来了，可是她总觉得还应该做更多的事情，过更充实的人生。

刘曼红在哈佛的工作又体面又舒服，她是她的那个研究组里惟一的外国人，可是她却老是在心里觉得有点什么地方不对，老觉得自己做的研究跟中国没什么关系。她想做些对中国有用的研究，想把自己的研究跟中国的现实结合起来，可是她在哈佛申请了一个有关中国的项目，却没有被批准。理由是她已经离开中国 10 年了，离中国太远。做一个研究项目，如果所有的能力都发挥在数据模型上，跟中国的实际结合不起来，就算被别人当做专家，刘曼红觉得也没特别高的价值。她认为自己有一定的眼光，一定的思想，可以做更多的事情，而理论研究在她看来，只是小菜一碟。

她不愿意一直这样，她要改变。她不甘心。那时候刘曼红就和在美国的其他中国留学生朋友们常常讨论要不要回国的的问题，朋友们都说，要是有机会应该回国去看一看。刘曼红觉得，其实在美国的很多中国人心里面都想回中国，因为美国的东西虽然很成熟，但是和中国离得很远。但是真的回国，大家又都隐隐约约有点担心。



她不甘心，她要改变。

可是 1997 年，当刘曼红告诉朋友们，她真的决定回国的时

候，朋友们还是诧异万分，特别替她担心，说哎呀你怎么真的回去呀？我们都是说一说，回去太冒险了！回国去有太多不确定因素，回去了根本不知道在国内能得到什么，相反放弃的却是显而易见。

坚定了刘曼红回国决心的是一位来自台湾的教授，刘曼红在哈佛的同事。这位教授很理解她，说 70 年代的时候台湾也是这样，很多台湾留学生留在美国，有些人回去了，结果 20 年下来，回到台湾去的人做的都比留在美国的出色。当时也不见得回去的人就有多好，甚至可能是一流的学生留在美国，二流的学生回台湾了，可是他们在台湾得到的好多机会，留在美国的那些台湾人永远得不到。所以看来真应该走回国这条路。

做这个勇敢的决定刘曼红经历了令她柔肠寸断的与家人的分离，刘曼红说，一直到临走的前一天，甚至只要女儿说一句话，刘曼红就会毫不犹豫地留下来。

刘曼红走的时候跟女儿说了多少次，女儿都不愿意，女儿老是问，为什么？后来她就实在说不清，她说没有任何原因，不是为了利益，也不是想成名，只是不甘心，想 fulfill life，过更充实的生活。

临走的前一天女儿特别伤心，她把所有书都扔到一边什么也不做了，跑到自己的房间里哭。刘曼红走进女儿房间，说女儿你要是说妈妈我不愿意你走，一定要妈妈留下来陪你，那我就什么都不管了，留下来在你身边。

可是刘曼红的女儿特别懂事，她说，妈妈，我舍不得你，可是我也特别想你愉快，做自己想做的事。

这个艰难的选择没有因为女儿的柔情而改变，也许可以称为一种幸运。刘曼红说，最难的是临走的那一天送女儿去上学，她每天开车送女儿上学，可是那一天她们都知道是最后一天，都知道会哭，所以她跟女儿约好，她就在车里亲女儿跟她道别。

那天女儿坐车的时候，一直在后排跟同学说话，就像完全没有这件事似的。告别跟平常一样平静，事后女儿告诉她说，妈妈我一直到那个时候还以为，只要我乖乖的听话，不哭，你就会留下来陪我。

但即使心怀如此坚韧的决心，刘曼红也根本不知道在国内等着她的将是什么，她只是觉得，如果不回去，自己肯定会后悔，甚至一直到实实在在地踏在北京的土地上，一直到北京10月的阳光透透亮亮地照在身上，刘曼红还是觉得像做梦一样不真实。她在心里一直对自己说，刘曼红啊刘曼红，你的胆子可真大呀，那么好的工作，那么安定的生活你都不要了，你回来到底要干什么呀？

生活在人大画了一个圆圈

1997年10月，刘曼红的人生似乎开始了一个循环。她离开北京10年，又从起点回到了起点。

刘曼红说她刚回北京的时候，人家都说，咱们现在先别跟她说话，她还在天上呢。

能够抛家弃女，只身一人回到国内，刘曼红是想做国内的教育事业。刘曼红自己的目标是教书，她做老师一直觉得挺好，有些人肚子里东西也很多，但是解释不出来，刘曼红觉得自己能够解释出来，把自己的思想解释出来，所以她比较能和学生沟通。作为一个老师，刘曼红的学生对她特别服气，都说她讲课特别精彩生动，用她自己的话来说，她是把那些理论自己消化了才讲的，特别深入浅出。人有的时候很幸运，找到一个工作自己能喜欢，所以刘曼红觉得自己挺值的。

当初刘曼红做回国的决定，似乎只缘于一个浪漫的契机。



能够抛家弃女，只身一人回到国内，刘曼廷还是想做国内的教育事业。

1997 年，人大开设了工商管理学院，招收 MBA，开课没多久，刘曼红知道了，特别高兴，写了一篇“关于 MBA 的十点建议”，连夜传真给黄达，人民大学的校长，当年刘曼红的硕士导师。这个建议写得激情洋溢，当时兼任人大 MBA 院长的林岗去美国访问，就劝刘曼红回国，后来刘曼红就回国做了一次短期访问，这件事情就定了下来。

那个时候刘曼红什么都没想，回国以后什么收入，怎么生活，遇到多少困难，脑子里什么也没有，特别浪漫，刘曼红说那个时候她只是想，这辈子如果不走出这一步将来会后悔，走出这一步将来再说。

因为写了 MBA 十点建议，所以刘曼红进了人大工商学院，学院领导问她需要什么条件，她说，我要一台计算机吧，大家都觉得她特傻。她回国以后，学院给了她一台笔记本电脑，特别不好用，老死机，除此之外，学院就没有给她任何特殊待遇了。当时给刘曼红的工资特别低，刘曼红觉得她也不应该特殊，可是她又觉得自己应该特殊，因为她拿的工资，一年还不够一趟来回美国的机票，她还要打电话，那时候没有 IP 电话，电话打到美国去是每分钟 17.50 元。

刘曼红并不是那种特别会照顾自己，心气儿特别高什么都扛得住的女人，她有个妹妹在北京，她说刚回来那段时间，老给她妹妹打电话，一打电话就呜呜地哭。特别舍不得孩子，一睁眼想起来就难过。可是刘曼红在中国的妹妹说，刘曼红别看你哭，你心比



我硬多了，我就舍不得离开孩子。

这个圆圈彻底地画圆是在刘曼红后来转到金融学院之后，刘曼红当初就是从金融学院毕业出来的，她一直在研究的风险投资也是属于金融学院的。所以她又回了金融学院，并因此开始了自己螺旋般的人生轨迹。

刘曼红觉得自己现在的生活特别好，她弃家回来是想做教育事业，她做到了。现在她是人民大学教授，上学期在北京大学做客座教授，这学期则在清华大学当兼职教授。刘曼红是个被同学公认的好老师，维欣风险投资网的很多员工也是她的学生。刘曼红现在只招硕士研究生，她的博士生导师资格 2000 年 11 月份批下来。

做老师的刘曼红生活前所未有地丰富多彩，她是好几个研究项目的负责人。人民大学有一个一级的国家教育基金——中国财政金融政策教育基金，还有中国教育研究所和波士顿风险投资基金的研究项目，她还被北京人民政府推荐做金融顾问，加上办公司，做客座教授，兼职教授，生活中有很多头衔。这学期清华大学有一个刘曼红觉得非常有希望的项目叫光华管理，GCMA，那个项目的负责人的教学理念和她特别符合。

刘曼红除了教学，还写了很多文章，她写中文的教材，也写英文的教材（在人大的教材是英文的），日记用英文记，跟女儿对话是中文的，旅行也特别频繁，因为公务和私事的关系，1999 年她去了 5 趟美国，2000 年去了 4 趟，总是来回颠簸，老是在一种 adjustment，调整的状态，对于她来说倒是觉得丰富多彩，不憋闷。

在她这一代人，有她这样的经历的人也不算太多了。

学而优则商

既做名教授，又做董事长，刘曼红被国内的朋友称为“两栖动物”。



现在说起来做维欣风险投资网公司董事长是刘曼红水到渠成的一段经历。维欣做风险投资中介，也做风险投资研究，她讲的是风险投资，做的也是风险投资，正好能联系上。

做商业还是做学问是所有学者面临的永恒选择，不同的是，做商业和做学问需要两种截然不同的素质，同时具备两种素质的人寥若晨星。不仅做商业的人肯定很难再回去做学问，而且学问做的越深越好，可能也会对商业感觉越加生疏和遥远。

不过这个矛盾对于刘曼红来说就容易调和得多，因为她恰好研究一门极具商业价值的学科——风险投资，因为她恰好是商学院的老师，在美国商学院老师本身就要求具有商业经验，很多老师做过商业或者一直在兼职做商业企业。

在美国，这是考察商学院的条件之一，美国《商业周刊》有个商学院前20名排名，条件之一就是商学院里有多少老

师有 5 年以上的 business 经验，如果没有 business 的经验做商学院老师，就觉得不好。

一年以前刘曼红教一门课，是美国的大学生在 中国学习，刘曼红教他们中国经济和金融，然后一个教市场的美国老师就问：“你们中国的老师自己都没做过 business，怎么来教商学院？”



这句话对刘曼红触动很大。如果自己不去做，讲起来是空对空的，在美国也是，教银行的老师多半都至少做过银行的 adviser，顾问，或者还坚持做，在美国商学院，如果教课没有任何经验人家不要，人家考察是百分之多少是 5 年以上商业经验，你不能是普通职员 employee，而应该是 CEO，或者至少是一个

adviser，战略上是企业家。

所以上个学期她给清华学生讲课的时候就说，觉得自己这一辈子什么都干了，农村也去了，工厂也去了，所有的热潮都赶上了，考大学她也考大学，出国她也出国，人家还没回国呢她就先回国了，就是没有做过 business，然后她说，她要做一把。

1998 年 10 月，刘曼红主编了一本书，叫《风险投资：创新与金融》，这本书出来以后反响很好，那时候很多人看到她就说，哎呀咱们这是第二次见面了，咱们第一次见面就是在你的书里。还有好多人说很崇拜她，因为那本书。其实刘曼红倒是觉得，那本书在学术上没有什么创建，如果说有创建就是用中国人的思维模式把这个概念介绍过来。她认为她成功就是深入

浅出和文笔好，跟她在哈佛的那些教授们比起来，他们有很多事很多数据分析，没有理论分析，但是这本书有。这本书是她主编的，整个思路是她的，前 2 章和最后 1 章是她写的，前后文笔有一种激情。后来台湾人还再版了这本书，评价很公正，说她的书有两个特点，一个是逻辑性非常强，还有一个是深入浅出，消化了，文字比较好懂。

出书以后，很多人给她打电话，她家里的电话留言有 22 个 message，每天回家都是爆满的。“刘老师我有一个项目”，留言常常是这样开头的，给她打电话的人都是需要实际的帮助，不是理论上的探讨。

这样一来刘曼红想办一个公司的愿望就逐渐成型。1999 年春节，刘曼红在美国波士顿跟家里人一起过春节，她跟女儿到唐人街去吃饭，吃着吃着女儿发现她老是发呆，就问她：妈妈你想什么呢？刘曼红说，女儿你记住今天，今天是一个特殊的时刻，妈妈要做一件了不起的事情。就是从今天开始的。

1999 年 3 月，同是留学生回国创业的李均和王维嘉找到了刘曼红，李均看了刘曼红的书，找到王维嘉，正好王维嘉和李均也对风险投资很感兴趣，希望能用自己的经验和力量帮助国内那些想创业的人。王维嘉是美国通用无线公司总裁，是第一个大陆人在美国获得风险投资的创业者。李均也是硅谷的博士，是另一家公司的 CEO。

维欣的名字是刘曼红、王维嘉、李均 3 个人夜里 11—12 点在聚会的时候想起来的，当时第一个想到的名字是





CHINAVC，结果一查已经被一个加拿大人注册了，后来就想起了现在的 VCCCHINA。王维嘉是维欣最早的投资人，他拿出来 10 万人民币，给维欣做启动资金。

刚开始的时候做这个网站是一个研究机构，他们的本意是更想做一个研究所，可是那时候因为莫名的原因，比较难注册非盈利机构，注册不下来，后来遇到 Paul Nolan，这个 30 岁出头的美国

小伙子来自波士顿，他原来在一家很大的企业做财务总监，工资也很高，可是他决定加入刘曼红的队伍。现在他是维欣风险投资网的 CEO。

风险投资是专门给那些创业公司，也就是给 start-up 投资，让它们快速发展的。做风险投资研究刘曼红在国内算是老字辈的资深学者了，但做商业就是刘曼红全新的 start-up，全新的创业历程了。

做了 business 以后刘曼红才知道，哎呀原来理想和现实差得太远了，理论和实际也差太远了。她有特多理想，可是不做根本不知道。人家第一次问她对 business 有什么看法，她说：“我觉得只有两个结果吧，一个是成功，一个是巨大的成功。”她觉得市场在这里，她这个人在这里，不会有太大差错吧？不过真的做起来，才知道一步一步每天都非常难，遇到很多问题，不是想象中那么容易，但是如果不去做呢，这些问题对于她来说就永远是障碍。

投资风险

如果说人生就是一场投资，那么刘曼红可是没少给投资风险，没少冒险，但是哪一次的挑战，也不如做维欣风险投资网这般艰巨。

做维欣风险投资网刘曼红有一个优势就是她的团队对市场特别熟。现在国内相对资金也有，但是好的项目更多一些，而国外则相对资金富裕，而且国外的资金不仅是资金，更重要的是可以带来关系网和好的管理，维欣可以把好的项目和国外的资金连起来，对于缺管理的国内企业来说，把好的管理带进来尤其重要。

风险投资公司不可能每家公司都去管，如果国外的风险投资公司没有人进入中国或者至少在香港有办事处，那他不可能真正对中国市场感兴趣。现在好多风险投资在香港有分支机构，原因可能是在中国大陆的生活条件不是特别理想，而香港毕竟是一个金融中心和基地，在金融上和管理上都有很多方便之处，对于他们来说，在北京这边有一个服务性公司，有一帮对市场很熟的人，经常帮他们对项目进行调研，就特别需要。

雷声大雨点小，是刘曼红给现在中国风险投资业下的总结论。首先是风险投资的资金总量小，其次是典型的风险投资项目少。也就是说，成熟期、晚期的项目多，种子期、早期的项目少。再加上现在风险投资的主要退出渠道股市正在闹股灾，美国著名的高科技股票市场纳斯达克指数一



做维欣风险投资网是刘曼红人生中最大的冒险。

蹶不振，风险投资也随之束手束脚。

不过刘曼红认为中国风险投资业发展的最大障碍还是缺人，企业家在中国本已是稀缺资源，合格的风险企业家就更加难找。“风险投资成败与否的关键，不是项目、不是资金来源、不是技术，而是人。风险投资家宁可投资第二流的项目，第一流的人，也不投资第一流的项目第二流的人。因为一流人才会把二流项目变成一流项目，而二流人才则可能把一流项目做成二流项目。”

最近刘曼红跑美国跑得特别频繁，是因为她们在跟美国谈一个联盟合作，对方名叫 venturel，是一个美国公司，在旧金山，做风险投资情报研究和市场信息。

“如果我们和他们联系上，他们就能成为我们的 stragtic，我们公司就可以成为比较国际化的公司”，刘曼红说，这家公司做风险投资情报是做得最好的，卖市场调研报告，也做市场投资，维欣跟他们合作的内容之一就是他们在中国开展他们的业务之后，结成联盟之后，维欣可以做一个和他们一样的数据库，成为世界联网的数据库。

一流的风险企业家应具备哪些素质呢？刘曼红认为，除了专业水准外，道德品质也同等重要。

“很多人都走入了技术误区”，刘曼红说，“他们在给风险投资家提供的报告中反复强调自己的技术得过国家级的某某奖、填补了什么空白，可是这些与风险投资完全是两码事。风险投资家看重的是技术所能带来的市场，如果讲不清楚市场和潜在的利润，再先进的技术也引不起风险投资家的兴趣。”

刘曼红还谈到风险投资家和风险企业家之间如何理顺关系。“企业家不愿向投资家让利，这是我们国家的焦点问题。但是企业家应当清楚，你是一个新兴企业，风险投资商也是企业家，他既然敢和你风险共担，就有权利和你利益共享。如果认

识不到这一点，双方就很难谈下去。“所以不要害怕风险投资商控股。他是金融企业，早晚要退出。他现在控制你，无非是想让你的市场价值更高，最终的结果是双方都受益。”

做母亲也是一种信仰

女儿在刘曼红心目中的分量，绝对超过事业，但是为了事业，刘曼红却 2 次离开女儿，一次是女儿 2 岁，她出国留学，另一次是她 13 岁，她回国创业。为此她经历了柔肠寸断的时刻，却一直无怨无悔。

尽管母性或许根本就是女人的本能，但是我不得不承认，这种本能在刘曼红的身上表现得尤为强烈。如果爱孩子也能成为一种信仰，那么刘曼红就是这种信仰的教徒。



与同学们合影。

母亲是最能解读刘曼红的关键词，在许多事情上，她成熟得只能被解释为一个母亲，也幼稚得只能被解释为一个母亲。跟在别的事情上的浪漫无法相比，刘曼红在女儿身上，可谓贯

注全心。

女儿在刘曼红心里，占有最重的分量，女儿可以左右她对事业的选择，对这一点她毫不掩饰。尽管她的社会责任越来越多，身不由己的成分越来越多，这些责任逼她不得不与女儿分离，但是她仍然是一个单色调的母性至上的女人。

在女儿和事业之间刘曼红第一次面临选择是在读研究生的时候，她怀孕了，这是她一直盼望的，刘曼红说，考研究生的时候她就不怎么想考，一心只想生孩子。但是按照学校规定，在校学生不准生育，学校教务处就把她找去，说你自己决定吧，要是想继续读研究生就去堕胎，要想生孩子就要签字退学。

刘曼红说自己当时眼泪哗哗地流，特别委屈，特别难决定，可是她最后下了决心，说我签字退学，我要孩子。

当然后来没有退学，这归功于当时金融系的系主任陈共，他对刘曼红特别好，他替刘曼红到学校里说，解释，求情，最后教务处批准了，她把女儿生了下来。

读研究生的时候，刘曼红的导师是黄达，当时是人大副校长，中国最著名的金融学家，刘曼红那一届他就招了一个研究生，就是她。刘曼红是个出色的学生，她们系里舍不得。

这么近似“劫后余生”般生下来的女儿给了刘曼红极大的心灵慰藉，在感情上她们相互依赖，其实，刘曼红在感



如果爱孩子也能成为一种信仰，
那么刘曼红就是这种信仰的教徒。

情上对女儿的依恋，甚至似乎已经超过了一个母亲。她们一起拍艺术照片，一起画画，看同一本书，一起分享很多乐趣和秘密，关系近乎姐妹，闺中密友，知己，甚至情人。女儿对她的评价，她引为权威意见。

在女儿之前，刘曼红还生过一个男孩，那是她上大学2年级的时候，生的时候是在夜里，当时没有医生，只有护士，护士没有经验，生的时候没有处理好，后来这个男孩没多久就死了。

当时刘曼红特别伤心，根本不想上研究生了，就想生小孩，做妈妈。考研究生的时候系主任陈共跟她谈，劝她考研究生，她提出来，读研究生的时候她要生小孩，这是上研究生的条件之一，系里就答应了，她才考。

刘曼红觉得自己作为母亲得到很多补偿，生了女儿之后，刘曼红说自己每天什么都不干，就坐在那里看着孩子发呆，尤其她这样失掉了又得了一个孩子，觉得似乎把对两个孩子的爱都给了她的女儿，而女儿也从来没有让她生气过。刘曼红觉得，生男孩和生女孩的心情完全不同，生完男孩子她就说，20年后我要把他教育成一条好汉，可是生了女孩什么要求都没有，就是希望她幸福。

刘曼红爱孩子爱得有的时候失去理智，有一次她给孩子洗澡，突然看到孩子脖子上有一个红记，她顿时脸都吓白了，脑子里全是空的，抱着孩子下楼就往医院跑，正好一个车拐弯过来，那个司机大声说：“疯啦你！”她才反应过来，这是往哪儿跑呀？后来她去了医院，大夫说，这是生下来的记，根本没事，可是刘曼红可吓惨了，着了这一次根本不能再着第二次，受不了。

刘曼红的妹妹老说她这样不行，说你疼孩子的方法就是把孩子放在腿上来回亲，这不行，你也不知道她想吃什么穿什么，



刘曼红与女儿在一起。

你什么都不问她，你根本不是正路子当妈的。她妹妹说，你看孩子现在特瘦你知道吗？你要知道她喜欢吃什么，变着法做给她吃。可是刘曼红什么也不知道，就知道跟女儿亲。

刘曼红觉得和女儿特别能交流，这是她有意识地培养的结果。女儿小时候她就编了很多很多歌，睡觉的时候给女儿唱，女儿会看书以后，过了9岁女儿看过的书刘曼

红全都看一遍。一般女孩子和妈妈不是特别亲，比如10—19岁，在美国叫做teen-age，危险年龄，但是刘曼红和女儿在这一段时间感情特别好，女儿老打电话给她，说妈妈你要系安全带，妈妈你要注意锻炼。刘曼红真的很听女儿的话，有空她就注意每天快走，经常去爬山。刘曼红和女儿在一起什么事都在一起做，女儿老问她看了她推荐的书没有，很多乐趣她们都能够交流。

现在女儿16岁，上高中，放假来刘曼红的公司打工，她喜欢页面设计，就在维欣跟做网站的人学，公司里有什么英文的东西要翻译，她就帮着翻译。女儿对她的员工说，你们都觉得我妈特别聪明，我觉得她特别傻，生活中刘曼红闹的笑话女儿也经常讲给同学听，比如她骑自行车上街买菜，买完了发现没带钱包，拿了钱包回来又发现里面没有钱，结果跑了三趟。在女儿的同学中间，刘曼红是个给大家带来诸如此类的欢乐故事的人，她女儿的同学老问，你妈最近又有什么好玩的事？女儿的解嘲刘曼红很服气。