清华计算机系一九九六级

○刘　杰

ChinaRen

这是一个与大部分聚会几无二致的场景：每个人或面带微笑或若有所思，端着高脚杯互相敬酒，三五成群地聊着。对于周枫而言，这却是他愿意参加的为数不多的聚会饭局，身为网易高级副总裁兼有道CEO，他一直并不热衷社交活动。

“这个聚会必须参加，对我而言意义重大。”周枫说，这是中国第一个社交网站 ChinaRen 老员工的聚会，餐厅选在了ChinaRen原址——五道口三才堂的隔壁。当晚天气不错，带着微醺的醉意出门，一抬头看到熟悉的街景,时光于刹那间回转，每个人都和十余年的过往狭路相逢。

聚会上，周枫见到了周杰和许朝军，他们聊到了王小川、胡琛、胡宁等人。这些如今在中国互联网江湖耳熟能详的名字都有着同样的标签，既是 ChinaRen 老员工，又是清华大学计算机系 1996 级学生——他们在入学时赶上中国的第一波浪潮，上学期间参与了 ChinaRen 的创业，毕业后经历了互联网第一次泡沫破灭，几乎见证并经历了中国互联网快速发展这十几年来每一个重要时刻。

移动互联浪潮席卷一切的今天，他们中的一部分人又在创业，想在中国互联网的新时代再度有所作为，成为不可或缺的中坚力量，甚至光芒四射的领军人物。“我们身上可能有种相同的气质，就是不安现状。”周杰对《商业周刊 / 中文版》说，他是浪淘金科技有限责任公司创始人兼总裁，曾是全球最大互联网公司谷歌的第一位华人总监。

在 20 世纪美国商业史中，哈佛商学院 1949 届毕业生无疑是最为功成名就的一个团体，他们中出现了太多商业超级明星：把强生变成家喻户晓品牌的吉姆·博克，带头进行个人电脑革命的施乐公司的彼得·麦克科洛，将布鲁明戴尔百货变成时尚代言者的马文·特劳伯，把“价值投资”带到华尔街并创建空前成功的共同基金的比尔·卢恩……

2002 年，美国作家大卫·卡拉汉将这些人的故事写成一本名为《哈佛商学院 1949 届》的非虚构作品，他在前言中说，“这个故事向我们展示了大萧条和第二次世界大战中形成的价值观如何塑造了战后商界精英，以及这些价值观如何在那些由贪欲和权力欲驱使的新的商界精英手中开始消失”。时任美国《福布斯》杂志名誉主编的詹姆斯·迈克尔斯评价说，“它讲述了一些杰出商界领袖的事业历程，从而反映了一个经济时代的历史”。

虽然如哈佛 1949 届那样波澜壮阔的时代已经一去不复返，但是清华大学计算机系 1996 级学生与他们有着些许相似之处。未到不惑之年，他们中的一部分人已经在各自领域颇具影响力：成功创建有道

并成为网易最年轻高级副总裁的周枫；从输入法开始进军互联网的搜狗首席执行官王小川；创办了点点、啪啪、乌鸦等互联网公司的许朝军；学习谷歌广告模式创建了浪淘金的周杰；联合创办团购导航网站团800后又担任易信首席执行官的胡琛；精准营销广告聚胜万合首席技术官胡宁……

中国财经作家、蓝狮子财经图书出版人吴晓波认为，与50后60后创业者相比，这批30多岁的70后创业者接受了完整的大学教育，很多人还都曾出国留学，知识结构的系统性和丰富性更好。

更为重要的是，他们是中国互联网产业进程的紧密见证人和参与者。入学至今约20年，中国互联网的高速发展带来了经济的腾飞、财富的积累、数不清的机会，以及各种另类想法都可以付诸实践的可能性。但是任何事物都有另一面，优雅和急速总是无法并行，这20年里，中国互联网也展露出了多重问题，比如跟随多于领先，抄袭多于创新。这一切，在以清华96级为代表的这一代互联网从业者身上，是最好的折射。

互联网，新世界

北京市海淀区五道口被中国网民称为“宇宙中心”。这个称谓被广泛认可的原因，是这里有每平方米近人民币10万元的房屋均价，足够密集的科技创业公司，以及清华、北大等多所中国高等学府。

1996年9月，湖北仙桃的许朝军被清华大学录取，成为156名计算机专业学生中的一个。他个子瘦小，五官坚毅，出生在仙桃一个农民家庭，家境并不太宽裕。

周枫校友

当地教育条件的落后使得他在上大学前从未碰过电脑，“高中时我们有电脑课，但是不许我们碰，只能看着老师用。”像许朝军这样的学生为数不少，他们来自中国的中小城市或者农村，无论家境富裕还是贫寒，接触高科技产品的步伐都比大城市慢了半拍。

土生土长的北京人胡琛则从初中开始就接触了计算机，“我爸单位有一台苹果电脑，周末他加班，我就跟着去玩电脑，对这种新事物很着迷，自以为很有兴趣。”于是1996年高考前夕，北京四中的胡琛在志愿表的第一志愿栏里填上了清华大学计算机专业，并如愿以偿。

江苏省高考理科排名第三的周枫也成为清华大学计算机系的一员。其后，这位面容清秀的男生以学霸之名在该系闻名，在大学四年里，他和女友包揽了所有考试的前两名，2002年两人均以GRE满分的成绩拿到美国加州大学伯克利分校的全奖。

和胡琛、周枫一样在中学时代就接触过计算机的，还有胡宁、王小川、周杰等人。他们来自中国的一、二线城市，能够较早接触科技、消费等领域的新事物，计

算机也不例外。

不过，比计算机更新的事物——互联网让这些来自五湖四海的年轻人同时站在了一道通向新世界的门口，地域、家境、知识积淀等差异完全消失，机会对每个人都是平等的，只要你足够聪明和努力。

1994 年，中国正式接入全球互联网。第二年，“中国互联网第一人”张树新创办了首家互联网服务供应商瀛海威，标志着互联网开始逐渐走向普及。不过，这种新事物成本巨大，基础设施尚未健全，绝大多数中国人还没有享用到它的便利。

作为中国最知名的两大学府之一，清华大学在 1996 年引入了互联网，并开放给在校学生。清华大学中央主楼背后有一个巨大的半圆形教室，1996 年上百台电脑伴随着互联网进驻其中，被称为“计算机开放实验室”。

“那是一个全新的世界，无边无界。”第一次接触互联网的周枫，感觉自己像推开了一扇门，门外是美丽新世界，“学校还是挺有远见的，让我们通过互联网开拓了视野。”

胡宁找到了一个叫作“Hotmail”的国外邮箱系统，注册了一个只有 4 个字母的名字，“现在这个邮箱我还在用，那是我真正和互联网接触的标识。”

浪潮

互联网让世界瞬息万变，充满奇迹。每个人都渴望参与其中，凭着自己的聪明和努力，借助互联网的东风巨力，实现比尔·盖茨式的传奇梦想。

1998 年的某一天下午，清华大学 9 号楼男生宿舍走道上，3 名穿着打扮明显不是学生的年轻人拦住了一个计算机专业男生问：“你们系计算机技术最好的人在哪里？”被问的学生一愣，想起了科技协会主席周枫，便指着最边上的一个宿舍门说：“在那里，叫周枫。”

周枫永远记得这 3 位斯坦福毕业生来到宿舍的那一幕。他们自报姓名：“陈一舟”“周云帆”“杨宁”，向周枫描绘了一番中国互联网的美好前景。这 3 个人自称准备做互联网创业项目，能找到资金，希望周枫帮他们做技术工作。“学生其实很好说服。”与周枫一起被说服的，还有许朝军和王小川。于是，就有了他们在 ChinaRen 的故事，他们的人生也自此改变。

当时许朝军留给同学的印象是刻苦，在他没买电脑前，为了学习盲打，便自己做了一个纸质的键盘，在宿舍里每天练习。“我的 JAVA 编程水平肯定是中国前 100 名。”许朝军对《商业周刊 / 中文版》说，在很多人还过着打游戏的校园生活时，他已经到中关村去接项目做兼职了，“当年

王小川校友

中关村有一部分人会在外面接一些项目找我们这些学生，可能 10 万块钱的单子，1 万块钱再扔给我们做。”

王小川也是一个“传奇”。他从小学便展示出了数学和计算机方面的天分，赢得过奥赛等无数奖项。与其他同学不一样的是，1996 年他不是通过高考，而是直接被清华大学计算机系点招录取的。同在科学技术协会，王小川担任的是副主席。

他们 3 个不到 20 岁的大学生，就这样毫无防备地进入了互联网创业浪潮中。ChinaRen 的办公室设在距离清华大学不到一公里的三才堂，周枫、许朝军、王小川均被委以重任，分别负责邮件、社交、搜索领域的开发工作。

这几乎奠定了他们未来的职业方向，周枫博士毕业后到网易负责的是邮箱研发，许朝军一直没有放弃做社交产品，王小川在搜狐以 11 个月做出搜索引擎的事至今仍被人提及。

时隔多年，在位于北京市酒仙桥 798 艺术区的办公室里，许朝军向《商业周刊 / 中文版》讲起这些往事时说：“这个（互联网）浪潮来的时候，像下雨一样，恰好这个地方下雨，你恰好在这个地方，你肯定会被淋湿，并不是我们来造雨。”

1999 年是目前中国互联网三大巨头诞生的时间。1999 年 2 月，在深圳华强北的一间办公室里，马化腾等“腾讯五虎将”在创业 3 个月之后，推出了中国第一款社交产品 OICQ；5 月，马云带着“十八罗汉”在杭州创办了阿里巴巴；12 月，李彦宏辞去 Infoseek 公司资深工程师的工作，从硅谷回到中关村筹划次年元旦创办百度……跟着浪潮一起来的，还有陈天桥

许朝军校友

创办的盛大网络等大大小小互联网公司。

中国互联网络信息中心 (CNNIC) 在 2000 年年初发布的《中国互联网络发展状况统计报告》显示：到 1999 年 12 月 31 日，中国共有上网计算机 350 万台，上网用户数约 890 万，CN 下注册的域名 48695 个，WWW 站点 15153 个，国际出口带宽 351M。

更大的世界

这群 96 级学生还见到了互联网残酷的一面。2000 年 3 月，以科技股为主的纳斯达克大盘在到达顶峰后迅速跌落，到 11 月底跌破 2600 点，标志着第一波互联网泡沫正式破灭。如同一场瘟疫在蔓延，成百上千的互联网公司开始裁员、被并购甚至关门，昔日风光无限的互联网市场现出倦容。

中国互联网产业也未能幸免于难。这一年相继在纳斯达克上市的新浪、搜狐、网易等中国互联网公司股价一路狂跌，很多中小公司无力支撑，被大公司并购，市场萧条，弥漫着一种肃杀的气氛。

胡宁校友

对于清华大学计算机系96级学生来说，直接的震撼是ChinaRen被搜狐并购，陈一舟带着他们转为搜狐员工，紧接着就是一些人陆续选择退出。这也是他们本科毕业之年，但大多数没有离开学校，选择了继续读硕士。也有一些人盯着互联网最为成熟和规范的大洋对岸，选择了赴美学习，比如周杰和胡宁。

“第一目的是开开眼界，看看国外的环境是什么样的，我选择了综合性更强的耶鲁。”周杰说，2001年去波士顿旁听了马云在哈佛的演讲，“当时阿里也处于低潮状态，马云讲自己如何带队从北京回到杭州，讲他所描绘的阿里的未来，听完整个人热血沸腾。他有很强的现实扭曲力场，讲话非常有煽动性。”

胡宁的选择简单直接，她去了卡内基梅隆大学，因为那里的计算机专业在全球排名第一，“我一直读到博士，2005年才出来开始工作。”

他们的交叉点是谷歌。2002年，硕士还没毕业的周杰跑到加州，给谷歌发了一封个人简历自荐，面试之后顺利进入谷歌广告部门。“当时有点懊恼，因为没分到最核心的搜索部门，而广告是个不太重要的新部门。”但他很快调整了想法，以极大的热情融入其中。

“2002年的时候谷歌广告整体收入3亿美元，2003年是10亿美元，2004年是20亿美元。就跟印钞机似的，太夸张。”周杰说，他所带队的反欺诈小组在一年之内将谷歌广告中的信用卡欺诈减少了90%，2005年，谷歌将他提拔为广告技术总监，这是谷歌的第一位华人总监。

胡宁是在2005年正式加入谷歌的。博士毕业前一年她到谷歌的纽约分部实习，发现相比做更长远的研究工作，自己更适合做短期可以实现的产品类工作，于是辜负了导师的邀请，毕业后留在谷歌做移动搜索，几年后也升任技术总监。

他们见证了谷歌的上市。2004年8月19日，谷歌在纳斯达克上市，是纳斯达克历史上第三大IPO，这家当时被估值230亿美元的公司造就了无数百万富翁甚至亿万富翁员工，包括周杰。时至今日，周杰依然认为那是科技领域最为低调的一次上市，拉里·佩奇带着高管团队前往纽约敲钟，留在公司总部的谢尔盖·布林中午依然到食堂打饭，坐在角落里安静地吃完，公司里没有特别热闹的庆功会。

身在纽约分部的胡宁看到的是一则都市童话。彼时她还是个没有股票的实习生，听到大家在谈论，谁将是百万富翁，谁将是千万富翁，再看到那个人从面前走过，“很普通的样子，感觉还是蛮好玩的”。

周枫在2002年硕士毕业后去了美国，他以GRE满分的成绩被多家常春藤学校录取，最终选择了阳光充裕、风景优美的

加州大学伯克利分校。谷歌上市同样让他印象颇深，“一家充满理想主义气质的科技公司上市，给我们带来了很大鼓舞。”

与此同时，留在中国的清华96级学生们也开始了人生中的新征程。硕士毕业后的王小川顺理成章留在搜狐并有了近千万资产，2003年他奉张朝阳之命带领12名清华毕业生的“特种部队”，只用11个月便做出了搜狗搜索引擎，令业界叹为观止；同样留在搜狐的许朝军担任技术总监，继续管理着ChinaRen的社交业务；胡琛则去了广告公司，微软等科技企业都曾是他的客户。

清华大学像一个原点，将他们包容在其中，又以不同的路径走出去，走向更广大的互联网世界。

移动互联网，创业

2005年是一个有着特别意义的年份，距离96级学生上大学刚好第10个年头，即便是学霸如周枫也完成了博士学业，开启了人生旅程中又一个新阶段，正式踏入职业生涯；没有继续读书的人如许朝军，在职场已经逐渐历练成中坚力量。

周枫在收到丁磊的第一封邮件时完全不以为意，那是一封只有标题没有正文的信：“我是网易的丁磊，找你有事。”“当时以为是垃圾邮件，没有管。”未料几天后，周枫的太太在家里接到了丁磊的来电。

缘由是周枫发表的一篇论文《P2P系统中的近似对象定位和垃圾邮件过滤》。彼时，网易的163邮箱正在被垃圾邮件困扰，技术团队一直想寻找让邮箱自动过滤垃圾邮件又不伤害普通邮件的解决方案。丁磊在翻阅国际学术期刊时，看到了周枫的论文。

几次电话邮件后，周枫帮丁磊解决了网易邮箱的核心问题，接着收到了后者的热情邀请。为了显示诚意，丁磊还从杭州飞到加州，到周枫家里当面邀请他回国加盟网易。

“教书是教不成了，等20年之后吧。”周枫对太太说，跟网易、微软等企业的接触让他感受到互联网正在以一股不可抵御的力量扭转整个经济产业，不如顺势而为。

周枫领了丁磊给的一个秘密任务——2004年谷歌的上市让中国互联网公司们意识到搜索的巨大价值，除了2000年上线的百度之外，其他公司也在酝酿自己的搜索引擎。“这事等同于创业，在网易内部创业。”2005年，周枫带着十几名清华学弟，在五道口附近租了办公室，开始专注于研发搜索。

周枫还找了胡琛一起创业。大学时他俩同班，1998年比尔·盖茨到清华演讲，每个班只有两名学生可以出席，计算机系二班就是周枫和胡琛。胡琛记得比尔·盖茨的演讲主题是“未来之路”，他们当场就像看到了一条恢宏华丽的互联网未来之路。

但胡琛不是做技术工作。早在大二时，他就发现自己的兴趣不是计算机也不是网络技术，而是传播和沟通，对他而言，在话剧社表演带来的成就感和满足感大大超过写程序。本科毕业时，胡琛是计算机专业96级学生中唯一一个加入广告公司的。不过，计算机的科班出身还是让他承接了很多IT领域的广告项目，比如英特尔、微软、IBM。

2006年年底，网易开发的有道搜索上线。第二年，周枫拿完博士学位带着妻

子回到北京，结束了北京—加州频繁往返的生活。他被任命为网易副总裁，主管新成立的搜索部门，在业务众多的网易已经独当一面。

与此同时，搜狐技术总监许朝军也在酝酿离职。2005 年，ChinaRen 的昔日光环已经一去不复返，在搜狐沦为边缘化业务单元，但陈一舟和许朝军对社交产品的情结依然存在，于是辞职创办了校内网。

搜狗搜索引擎的成功让王小川一举晋升为副总裁，2005 年他只有 27 岁，是搜狐最年轻的副总裁。职场的光辉没能让王小川陶醉其中，他习惯马不停蹄地进军互联网中的陌生领域，开发搜狗输入法。

根据中国互联网络信息中心的报告，2005 年 6 月 30 日，中国网民突破 1 亿。这一年，百度以 66 美元的开盘价在纳斯达克上市，首日交易中以 122.54 美元收盘，刷新了 2000 年互联网泡沫破灭后纳斯达克 IPO 首发上市日涨幅最高纪录；雅虎中国全面并入阿里巴巴，开创了国际互联网巨头的中国业务交由中国本土互联网公司主导经营的先例；2004 年 6 月在香港上市的腾讯，到 2005 年 2 月其主打社交产品 QQ 的同时在线人数突破 1000 万，稳健地保持着中国社交软件引领者的位置。

2006 年，当自己的期权可以全部兑现时，周杰萌生了回国创业的想法。时任谷歌大中华区总裁的李开复的建议是，贸然回国创业势必水土不服，不如在谷歌中国工作一段时间熟悉环境。

同年年底，周杰从加州山景城回到北京，在清华大学附近科技园的谷歌中国上班。李开复让他选一个业务，两年之内做到中国市场第一。“谷歌在中国的打法有

周杰校友

问题，搜索已经落后百度一大截，想超越太难了。”周杰说。他选择了处于拐点的地图，认为在这个还没有公司重点发力的领域能够异军突起。

当谷歌地图快要达到周杰的期待时，他辞职开始创业，开了一家广告公司——浪淘金。“风险都在我们身上，公司自己出广告费，客户按照订单流量给我们付费。”周杰说，浪淘金的商业模式和算法都是借鉴了自己在谷歌的经验，想用数据和算法的技术手段去实现赢利。

浪淘金在开始的两年发展很顺利，2010 年顺利融资。在清华大学计算机专业 1996 级的 156 名学生中，周杰是最早独立创业的人，他的阶段性成功给了其他同学很大鼓舞。“他很不容易，是最早商业化的同学。”时至今日，胡琛都在为周杰的勇敢点赞。

其他同学都在各自的工作岗位做得顺风顺水。比如 2008 年，搜狗输入法的市场占有率达到 40%，王小川晋升为搜狐高级副总裁。

与此同时，又一波互联网浪潮悄然到来。2007 年 1 月 9 日，身穿黑色 T 恤和蓝色牛仔裤的乔布斯在 MacWorld 大会上

拿出一款手机说“Let there be an iPhone”后，整个世界为之改变。

胡宁是第一代 iPhone 的老用户。2007 年，她拿到那个与之前所有手机都不一样的手机时，并未有太多期待，但半年之后 App Store 上线，让她看到了互联网未来一种极大的可能性。

“颠覆我想法更早的是推特。”胡宁说，推特刚上线时，她认为这是一种用来打发无聊的产品，“没人会成天发自己每天吃了什么做了什么吧”，但很快推特拥有了千万级别的用户，“我在震惊之余意识到，不能从普通用户的角度去考量新事物，要有更专业的角度，才能看到未来”。

这波浪潮是延续至今的移动互联网。与以往所有的商业浪潮一样，移动互联也会带来冲击和机会，在某种程度上，所有人又站在了同一道崭新的门前，谁也不知道推开那扇门，自己会被狂风卷走，还是会借风飞翔。

困境，机会

没有人可以一帆风顺，清华 96 级这些聪颖过人的学生也不例外。在成长中踌躇满志的背后，职业生涯向他们展示了残酷、无奈和枯燥等负面内容，他们必须调整自己去适应。

周杰是在浪淘金融资之后感觉到了艰难。“2011 年我们遇到了瓶颈期。”周杰意识到在整个中国互联网产业环境中，广告这个中间环节备受制约，比如浪淘金每年会采购百度的广告，但百度对不同的广告公司有不同的销售政策，“它觉得我们有一定风险，就不太会给优惠，这样一来我们可作为的空间就小了很多，无力与大公司竞争。”

好在移动互联网带来了新的机会。周杰将公司一分为二，一部分仍然做互联网广告，另一部分做 App，那是一款女装推荐应用，可以给淘宝等电商网站导流，然后再分成。

胡宁看到了身在大公司的职业天花板，于是决定离开谷歌。彼时，一家上海的创业公司——聚胜万合邀请她加盟，仅用了 4 个月，胡宁就办完离职前往上海履新。“搜索和广告是谷歌的两大支撑业务，我一直在做搜索，没做过广告，但我对广告很有兴趣，包括它的商业模式和市场前景，对我来说都是新的挑战。”

胡琛也是在同一年离开网易开始创业。2010 年春节过后，同是清华计算机系 96 级的吴欣然找到胡琛说，自己已经辞去英特尔未来技术研究院中国区负责人的工作，不如一起创业吧。

适逢胡琛看到搜索产品有道备受百度挤压心灰意冷，便也很快辞职，和吴欣然拉了十多个技术人员开始创业。在日复一日的尝试中，他们的创业项目从旅游到积分卡，最后落在了团购导航网站上，2010 年 6 月，团 800 正式上线。

许朝军也决定离开千橡互动。他选择了一个自己并不熟悉的领域，就任盛大公司的首席运营官。一年之后，他单枪匹马出来创业，拾起自己熟悉的社交领域，做了轻博客点点，而后又有啪啪和乌鸦。“我就是有社交情结。”许朝军因此被胡琛视为连环创业者。

商界的历练还在一定程度上改变了他们的性格，至少是做事风格。公认最为极客范儿的王小川，因为搜狗浏览器要引入

外部投资的事，果断奔赴杭州面见马云，最终引入阿里巴巴的投资，拒绝了 360 的入股。至少在外界看来，那是他展示商人气质的开始。后来，搜狗又与阿里巴巴分手，最终在 2013 年 9 月，腾讯向搜狗注资 4.48 亿美元，并将旗下的腾讯搜搜业务和其他相关资产并入搜狗。

20 年后

即便是清华计算机系 96 级中年纪最小的许朝军，如今也已经 35 岁。距离他们前往清华报到，已将近 20 个年头。风华正茂的他们如今是各种大大小小科技公司的中坚力量,即便没有创业或独当一面，也未曾沦落平庸。

“我们骨子里有种清高，是那种不愿意输给别人的清高。”胡宁说，同学会因此不是那么频繁，即便三五好友相聚，也不是交换资源或者利益输送，他们维持着自己的清高，更愿意谈论科技的未来趋势和对于互联网产业的判断。有时候他们也会互相帮助。2014 年 11 月，有道云协作的新闻发布会上，上台的一个用户代表来自搜狗公司。

“我们都比较求稳。”在胡宁看来，96 级真正创业的只有周杰、许朝军、吴欣然等少数几个人，更多人身在公司高管位置，安心做一个不断前行的精英。

在《商业周刊 / 中文版》的采访中，他们表示：目前面临的最大困惑和难题是中国互联网的丛林法则。因为高速而野蛮的增长，这个领域始终没能像美国互联网一样规范和成熟，盛行着胜者为王、赢家通吃的法则。

但在吴晓波看来，这批如今在中国互联网领域呼风唤雨的中坚力量，最欠缺的是创新精神，即便他们中的很多人接受了美国的教育，曾在谷歌这样的互联网公司从业学习，但从未将科技的创新精神实践出来，“只是亦步亦趋地跟在美国科技公司后面，别人做什么产品，他们也做相似的产品。”

网易有道是从 2010 年切入云计算领域的。这个由谷歌第一次提出的概念，2007 年开始在包括周枫母校加州大学伯克利分校的多所美国高校进行推广，随后被科技公司商用，以亚马逊的 AWS 最为成功。

在高管们的多次讨论之后，网易决定进军这个新的产业，由周枫带队。“我博士研究方向就是云计算和大数据，不过当时叫分布式计算。”周枫说，云计算分为底层 IaaS、中间层 PaaS 和产品层 SaaS，有道选择了进入门槛和成本都较低、但收效较快的产品层面，就是有道云笔记。

根据有道提供的数据，目前有道云笔记的用户量已经超过 3000 万，是国内用户量最大的云笔记产品。2014 年 11 月，有道又推出企业级云产品“有道云协作”，曾被业界人士看好为有可能抗衡微信的团队协作工具。并且，拥有近 5 亿用户量的有道词典，早在 2013 年已经实现赢利。毫无疑问，清华 96 级学霸周枫已经在网易获得了不可多得也不可或缺的地位，被视为丁磊最为看重的高管之一。

胡琛是 2014 年秋被丁磊邀请重回网易的。2013 年微信被公认为拿到了移动互联的第一张船票，成为中国社交软件领域最主流的产品，也引发了其他互联网公司对社交的发力。2013 年 8 月上线的易

胡琛校友

信是网易和中国电信合作的社交产品，其主打功能与微信相似。

2014 年 7 月，易信宣布其用户数已经突破 1 亿。即便这样的成绩根本无法与微信抗衡，胡琛还是决定加盟，“也许是被丁磊情怀打动，他说过，难道你们就愿意看到中国只有微信这一个社交产品吗？”

面对日益强大的微信，胡琛做了两个决定，一是要在营销上犀利，二是要在功能上区隔。在易信 3.0 版发布会上，胡琛上台演示易信通话，直接叫板微信刚推出的电话本功能。谈及更长远的未来，胡琛希望易信既做微信那样的熟人通信工具，也是陌陌那样的社交工具，同时要做微信还未切入的智能硬件平台。

胡琛坦言能够担任易信首席执行官这样重要的职位，是丁磊看中了自己曾经创业的经历，能够在中国互联网的丛林里独立生存下来，“创业公司有绝望感，才能置之死地而后生。”

30 岁之后开始创业的许朝军推出的最受欢迎的产品无疑是啪啪。2011 年，他模仿美国轻博客 Tumblr 开发出的点点并未如愿获得好评，于是深入研读《乔布斯传》，同年年底推出更为大众型的“啪啪”——一款可以用文字、语音、图片多种形式进行社交的应用。这款社交产品为许朝军赢得了目前看来最多的认同。截至 2014 年 7 月，啪啪的用户数超过 3000 万，且已经靠广告和虚拟礼物实现了赢利。

伴随着匿名社交的走红，2014 年许朝军又推出了类似的匿名社交新产品“乌鸦”。然而匿名社交并没成为微信或陌陌的劲敌，激起一层涟漪后，它们都在移动互联的浪潮中低落下去。但这并不妨碍许朝军的梦想，他认为“做社交是我的天命”。他还迷上了禅修，试图从这种古老的修行中找到用以适应现代社会生活的智慧。

周杰的公司在一分为二后效果显著，浪淘金仍然维持着以往的业绩，而女装推荐在不到一年的时间里用户突破3000万，为淘宝等电商导流的效果不俗，有望成为与美丽说、蘑菇街等同等量级的产品。谷歌的企业文化一直影响着周杰，作为公司总裁的他没有独立办公室，和普通员工一样只有一个不到 4 平方米的工位，“扁平化管理，简单直接。”

胡宁所在的聚胜万合也有着浓厚的谷歌气质。“作为一家面向企业的互联网广告技术公司，我们给用户提供的数据都经过了清洗，去除了杂质，力求做到最真实准确。”胡宁说，公司发展还算顺利，拿到了 C 轮融资，员工由不到 100 人发展到 700 多人。

聚胜万合也经历了一分为二的过程，其中一部分卖给国内上市公司，另外一部分接受了 360 投资。胡宁说，在中国互联

网丛林里，很多中小公司被迫站队，背靠一家大公司才能存活下来，这种无奈的举动已经是常态。在清华计算机专业96级里，王小川是目前最耀眼的商业明星。2012年7月，搜狐回购阿里巴巴所持搜狗股份；2013年9月，腾讯以4.48亿美元注资搜狗，与搜狐、搜狗达成战略合作，此时搜狗搜索的市场份额已经位居中国第三名；2014年，搜狗启用独立标识，全年营收达到3.86亿美元，搜狗输入法在中国占有率达到86%以上……

2014年12月1日的年度华人经济领袖盛典上，王小川获得年度华人经济领袖大奖。他频繁地出现在科技领袖现身的论坛、盛典等活动上，因其良好的个人形象和极客范儿的言谈备受关注。

胡琛讲起一个情节。2013年年底他和陈一舟吃饭时，他问了后者一个问题，“如果你当时没有踹开我们系男生宿舍的门，或者你把公司放在杭州，我们这些人如今会是什么样呢？”饭桌瞬间沉默下来，彼时彼刻，他们与过去之间似乎隔着望不到头的汪洋大海。

（转自《商业周刊/中文版》2015年4月13日）

到建设一线放飞梦想

——在清华大学2015年暑期研究生毕业典礼上的发言

○林云志（1998级硕，电机）

林云志，1998级我校电机系硕士研究生。现任中国中铁电气化局城铁公司总工程师，教授级高工。林云志学长凭借自身在电力电子技术领域深厚的研发优势和跨学科、跨系统的超强集成能力，深入北京、重庆、广州等十多个城市轨道交通建设实践，取得了理念创新、模式创造、施工装备研发和新技术推广等方面23项成果，解决技术难题27项，获得国家新型实用专利6项。荣获“中国中铁劳动模范”、“北京市劳模”等荣誉称号。2015年4月28日被授予全国劳动模范荣誉称号。

今天，我非常荣幸受到母校的邀请参加同学们的毕业典礼，心情很激动！作为师兄我向同学们顺利完成学业表示热烈的祝贺！向你们即将踏上新的征程表示衷心

的祝福！

看到同学们充满着青春的朝气和洋溢着幸福的笑脸，我仿佛一下回到了14年前，那时的我和你们一样年轻而有活力，