



领衔这一项目。方老师到任后我们才发现，他在清华的硕士导师房家国教授正巧是我本科毕业课题的指导老师。我在信产部的工作跟方老师的部门直接对口，我们长期共事，配合默契。最终他的卓越才识和突出成就让我的业绩也随之增色许多。这样跟清华师友莫逆于心、肝胆相照、互相成就的合作，真是人生一大快事。

兼容并包、厚德载物的气度胸襟

90年代后期，互联网在我国从无到有，飞速发展，日益渗透到社会、经济、生活的方方面面，变得须臾不可或缺。而我国的电信事业也经历着政企分开、引入竞争、加入世贸、对外开放等一系列调整。信产部1998年成立之初，要从无到有地建立我国的电信监管制度体系，大家都没有头绪。我试探地跟领导提出是否考虑借鉴美国、欧盟等发达国家经验。信产部的领导开明、民主，当即给了我肯定的答复。初生牛犊不怕虎，拿到尚方宝剑，我主动利用互联网查阅外文资料，基于国外最新经验和中国国情，一口气起草了我国互联网新业务发展战略、互联网资源管理、互联网骨干网间互通、互联网安全监管等一系列分析和政策建议。我积极主动

的工作态度、出色的外语水平和高速的工作效率完全出乎当时信产部各级领导意料之外。拿出的情况分析有理有据，有借鉴有比较，提出的建议不仅跳出了政企不分的窠臼，而且并不照搬西方现成，立刻引起了主要部领导的关注。多数我提出的建议文稿经领导同事讨论审阅、完善提高，最后都成为了信产部给国务院的政策建议。从1998年到2004年，我主导或参与了所有与我国互联网监管有关政策的制定。我的工作能力和成绩受到了信产部领导的充分肯定。2000年我被任命为电信管理局发展规划处副处长。2003年，担任网络和信息安全处处长，成为信产部最年轻的处长之一。

随着互联网在全球范围内的普及，包括地址和域名资源管理、网络和信息安全等问题在内的互联网治理日益成为全球性的问题，迫切需要国际间的磋商和协调。由于历史原因，互联网的监管一直由美国主导。包括中国在内，越来越多的发展中国家要求联合国在互联网治理中发挥更大的作用。国际电信联盟是主管信息通信技术事务的联合国机构，总部设于瑞士日内瓦，其成员包括192个成员国和700多个部门成员及部门准成员。国际电联负责协调全球信息通信、制定技术标准与管理政策、推动ICT技术进步及在全球的普及，努力促使各方达成共识。2004年，经信息产业部选拔推荐，我与来自世界各地的其他80多位专家竞争，最终胜出，加入

国际电信联盟电信标准局，负责研究全球互联网治理的政策、体系和规则，并组织有关的国际磋商和协调。2010年初我被提升为国际电信标准化全会项目部主任，成为了享受外交礼遇的最高级别（P5）的联合国专业技术官员。

互联网治理问题只是一个缩影，反映了当今国际秩序亟待变革的大课题。崛起的中国如何影响世界，是对我们这一代外交官新的挑战。如今在国际外交场合，全世界都在看中国。一方面，我们的观点、意见受到了前所未有的重视。另一方面，我们的变革要求面临着越来越大的来自既得利益方的阻力，冲突和摩擦在所难免。大国的影响力，必须包括制定规则、解释规则、执行规则的能力和为全球广泛认同的价值观。中国的外交必须高瞻远瞩，包容四海，提倡有利于世界各国和谐发展、公平公正的宏伟愿景，才能真正促进中华民族的伟大复兴和全人类的幸福。这些都需要我们这些外交官对国际间外交的各种组织、机制、规则有全面、深刻了解，具备高超的政治智慧和折冲樽俎的外交技巧，当仁不让，大胆创新。清华的校训“天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物”，以厚重的中华文化底蕴，奠定了清华人学贯中西的气度、放眼世界的胸襟和“以天下为己任”的自觉。我也将以此自勉，在现在的国际外交岗位上，努力工作，为建立国际新秩序而做出自己的积极贡献。

抚今追昔，再次感慨：清华时光是我一生最美好的年华，清华的师友是我一生最宝贵的财富，清华“自强不息、厚德载物”的校训将是我毕生的追求。谨以此文献给亲爱的母校101岁华诞。C

我们的时代

仇文彬（无72）



媒体这样形容我：仇文彬，1992届清华电子工程毕业生。宝尊电商创始人，CEO。喜欢穿Polo衫和卡其布裤；汽车的后备箱里一直放着一套高尔夫球杆；爱听罗大佑和陈奕迅；爱读希区柯克；有浓重的北方口音；手机是诺基亚，手提电脑是ThinkPad；热爱网购；最喜欢的品牌是Eddie Bauer。对于现在的我，还挺恰当。

在清华

1987年9月，我从山西长治考入清华大学电子工程系图像处理专业，开始了人生中最值得回忆的五年大学生活。在学校，我觉得我是搬家搬的最多的人之一，从2号楼到26号楼，到17号楼，再搬回26号楼，好像每年都在搬。这种状况甚至延续到了我工作后的三年，感觉就是一直在漂，直到结婚之后才稳定下来。回头一看，大学几乎所有东西，一些文字、照片、同学录、笔记本、情书，几乎全都丢了。我太太撇撇嘴说：“这不是理由，你从来就是个向前看，向前冲的人。不会回头看。”

在高中我们每个人都是很拔尖的，但到了清华，才知道什么叫做山外有山，人外有人。这对绝大多数人的自信心，都是个打击。我想应该另辟蹊径，别大家都朝着一个方向死拼，毕竟不是每个人有机会被邓爷爷摸过头啊。不过这个现在看起来不算打击的经历开始预示着：我总有办法敏锐地捕捉到自己感兴趣和预感能发展的地方，并坚持直到有所成就。

清华当时有很多自选课，我选了交响乐欣赏，朱汉诚老师的课，我想这个算是上帝给我打开的那扇窗了。上了朱老师的课，知道朱老师还是学校军乐队的指挥，我就顺藤摸瓜，成了军乐队的一名短号手。当时班里还有一个同学叫吕健，就瘦瘦高高那个，对，像麻杆那个，吹大号。我们两个出现的时候还是很滑稽的，一高一矮，一胖一矮，乐器的尺寸更是反差惊人。不过，我们穿上

制服，拿着乐器从宿舍出发去演出的时候，还是非常自豪的！

我的艺术老师是周乃森先生。早就听闻周先生为人率直，授课十分认真。他上课时，经常一人对几人手把手地教，亲身做示范，并且对于每一个音符，每一个节奏的指导都非常认真以及严谨。从周先生身上，我看到了作为一位清华的音乐教授，周先生所具备的是一种令人尊敬的一丝不苟的态度。周先生于2004年辞世，我现在依然怀念他。

我喜欢踢足球，大学参加了足球班。我的足球老师孙葆洁在1986年被誉为足球金哨，其后从2001年起连续很多年被评为甲A和中超联赛的最佳裁判。我很敬佩孙老师，他拥有正直的品格，他经常回忆他的学生时代生活艰苦，馒头蘸醋，就是一顿饭。在中国足球界，历经风雨，他坚守不变，实非易事。至今我还在很多场合提起他的风清傲骨，我的家人和同事也都很崇敬他。

如果说清华给了我什么，我觉得不是它的名头它的光环，而是它提供给你的这些和每个层面的精英楷模共处乃至受教的机会。这种机会非常难得。

我记得在清华期间有次社会实践是一家公司帮忙卖乐器。那时正好是1989年国庆之后，我和几个朋友一起到外面找事做。那家公司就在清华南门外的牛街。当时面试我们的老板很年轻，大概也就20来岁，梳着个大背头。见面之初寒暄了几句，就直奔主题问我们会不会弹琴唱歌。我们自豪地告诉他我们是清华艺术团的，对乐器还是很在行的。记

不清我们聊了多久，老板觉得我们很不错，就把我们留下了。

虽然当时我们不太懂商业，不过能用自己学到的技能帮助一些商品销售，心里还是美滋滋的。其间，我们接触了一些像雅马哈、罗兰这样的日本商社，他们把乐器放在这家店卖。当时我们卖出了多少乐器，具体也记不清了，总之老板很满意，我们一共做了三天工，老板给我们一人150块钱，要知道这份收入在当时赶得上一个普通工人一月的工资了。这件事对我来说非常有趣，因为是第一次从商的经历，所以也值得回忆。

若干年后，这个老板出了名，再若干年后，这个老板进了班房。他就是黄光裕，那家公司就是国美。

社会经验不是单纯靠读书就能锻炼出来的。在清华大学的5年时间里，我除了学习科学知识以外，更多的是与人交往，与这个社会接触。而清华向我提供了一个非常好的平台。

创业在上海

1992~2007的14年间，我在外企就呆了7年。这个阶段我见证了国外IT公司参与到中国大规模系统建设最快的几年。在此期间，我参与了多个著名的银行核心业务系统如人民银行和商业银行结算系统的设计和实施，还密切参与了一些互联网的骨干系统我和电信计费和网管理系统。也算是个白领，当时的白领对生活待遇和工作环境薪水等一切还是比较满意的，生活过得殷实无忧，买了房，结了婚，1997年女儿出世，1998

年换房到市区。一下子安顿踏实下来，然后就觉得该倒饬些自己想做的事了。当90年代末互联网浪潮袭来，我义无反顾地就投身进去。

2000年的时候开始创业。我们做的是家专门服务于品牌供应链软件系统的公司，主要为品牌公司提供零售管理系统，分销管理系统，仓库管理系统等一整套供应链管理系统。等到真的和几个伙伴做出这样一个公司的时候，我发现原来自己的兴趣就在这里。我享受把一件事情从无到有，从粗糙到完美这样一个过程，完全符合我的职业及人生追求。所以我的创业可以说是歪打正着。

创业之初，我们遇到了无数困难，好几次都到了生死攸关的时刻。最困难的时候是我们几个创始人团队18个月不拿工资，一分钱收入也没有。在此期间，我们的员工也有好几个月发不出工资。但是大家秉着共同的信念和价值追求，在最困难的时候坚持着我们的企业文化，集中力量拧成一股绳，最终挺过了难关，走过了那段最艰难的日子，我更加清楚地意识到一个公司要想成功，企业和拥有一个众志成城的团队是非常关键的，这一点在公司顺利发展的时候并不会体现得多么重要，然而在碰到坎坷的时候，它就成了决定公司生死存亡的重要因素。

2000年的时候互联网泡沫破裂，到2005~2006年，互联网行业有了明显的恢复，到2007年，这个行业孕育了很多的机会，所以2007年进入电子商务领域，从B2C这个行业切入是恰逢其时，是最佳选择，于是我又创立了宝尊电子

商务。

电子商务需要你具备的能量远比做一个系统时多得多。比方说，你需要具备零售管理的能力，物流及物流管理的能力，还要具备市场营销的能力。宝尊可以说是一个交易加服务的运营商，主要是帮助品牌进行线上的B2C运营，为品牌提供强悍的物流体系、优质的客户服务、快捷的IT系统以及完善的市场服务。宝尊产生的价值是巨大的，它在品牌商和消费者之间直接架起桥梁。

目前电子商务行业风起云涌，好消息不缺，坏消息也不少。对于我们来说，在过去的几年中，B2C这样快速发展的原因我们是不太认同的。因为我觉得在过去几年，独立B2C基本是由资本推动的，它的过程就伴随着亏损和烧钱，这不应该是商业的本质，我们所处的所谓B2C行业，其实是零售当中的一环，零售和纯粹的互联网行业不同，每一步都需要扎实的运营。对宝尊来讲，我们现在看B2C的市场似乎是不太好的，曾经有人说，目前在融资的B2C公司，99%会做down round，就是指这一轮的估值会低于上一轮的估值，这是一个非常不好的现象。我认为这只是看到了B2C市场的一部分，就是独立B2C。

如果把B2C市场的两部分分别放在两个房间，走进独立B2C的房间，你发觉唉声叹气、很冰冷、很绝望、很怀疑、很不确定、很害怕的情绪，当你走到一个品牌电子商务，也就是另外一种B2C的模式的房间里时，你就会发觉这个房间春意盎然、生机勃勃，到处都洋溢着很强的信心和灿烂的笑容，这是宝尊现在

从事的B2C的一种大环境。所以品牌电子商务和独立B2C是截然不同的，是比较乐观的，打通了品牌到消费者这样一条通路，提供了一个高速的客户响应，是非常有价值，有前景，大有可为的一个行业。

在我背后

此生最幸运的事是遇到了我的太太。她在我创业最困难的时候给了我最坚定的支持，而且这种支持从来没有停止过。我太太是个非常较真非常完美主义的人，凡事追求做到最好。她是她们公司唯一在全球性项目中代表中国拿到Best of Best大奖的人。以前我比较粗线条，后来很大程度上是因为受到了太太的影响开始关注细节。而关注细节是零售业或者说电子商务的从业者的必需素质之一。

我女儿已经上初中了。她钢琴弹得很好，还会画画：尤其擅长白描和素描。她给我写生，5分钟就能完成，并且画得很传神。

在我家，我是公认的好厨师，做菜很有悟性，看一次或者吃一次就会记住，下次自己就能做出来。其实我也很享受其中的乐趣：你首先要了解这些食材，就好比创业者首先要了解自己的资源。要做出一道好的菜，还要讲究工序和搭配，将所有的材料有机整合。这也说明了好的方法导向一个好的结果，然后大家都拍手较好，这个是一件很快乐的事情。

我以前喜欢打高尔夫。07年创立了宝尊以后，觉得经营宝尊要比打高



夫有趣得多，也更具有挑战性。高尔夫球是一种很舒缓、但健身效率很低的运动。现在我改游泳了，现在我们全家一个星期游一次泳。可能一个小时得到的锻炼效果远远比以前打四五个小时高尔夫球所得到的更强，更高效的锻炼。

我们的时代

我们这一代人，比上一代和下一代都有一个优势，那就是在我们的成长过

程中，整个社会的飞速变化，这种变化的速度是空前的。我们是唯一见证了其他国家一百多年的变化在我们身边仅用二十多年就被完成的一代人。这种变化我们的父辈没有见到，因为那时变化尚未开始；我们的孩子们也没有明显的感受，因为从出生他们看到的就是崭新天地。只有我们，经历了从没有电话到人人用手机的变化，经历了从几家人挤着看9寸黑白电视到现在家家大屏幕彩电的变化，经历了从买火车票都需要介绍信到现在随时随地坐飞机到处旅行的变

化，经历了从大家传看一份报纸到现在无处不在的信息媒体和无时不在的信息传播……为什么现在这么多人喜欢怀旧呢？因为我们所处的时代在太短的时间内淘汰了太多东西，我们的大脑都有点适应不了这种变化速度。因为这是一个飞速变革的时代。只有变革的时代才能提供大量的，前所未有的新机遇给这个时代里的所有人。所以我说，这是一个伟大的时代。

我们这一代人是幸运的，因为我们赶上了这样的时代。但是在大时代里并不是每个人都能有大成就：心态、能力、机遇……在走向成功的路上缺一不可。和许多人一起在这条路上蹒跚前行的时候，我觉得自己背后一直有一个坚实的依托，那就是青春时期的五年清华岁月。那段时间给了我们现在的心态和能力，给了我在遇到困难时激发自己潜能的小宇宙。有了这些，我想，我们可以在这个百年难遇的大时代里做到更多。C