

搜狐张朝阳：看尽千帆过，笔下一方圆

中国互联网故事 (3) —— 从物理天才到互联网教父的奇幻漂流

[资料来源：半拿铁播客 No.157
标识 685abb7d2a38b4d97956214c]



在这场中国互联网的大航海中，他曾是第一个升起船帆的人，起船帆的人，也是在狂风暴雨中最先迷失方向的人……



第一站 (1996-1998) :
创立爱特信 (ITC)，推出搜狐



第二站 (2000) :
流血上市，
挺过互联网泡沫



起点 (1986) :
李政道奖学金赴美 (MIT)

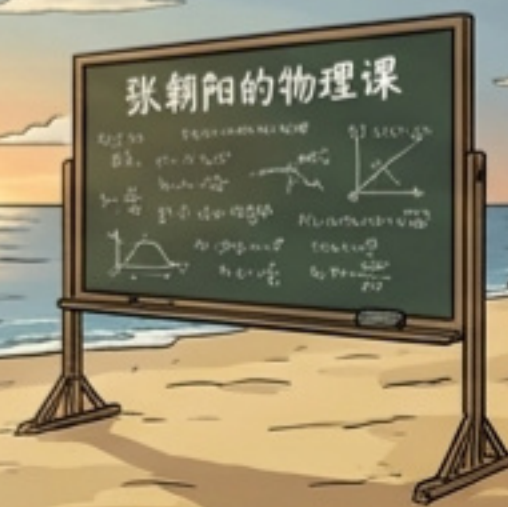


巅峰之峰 (2008) :
北京奥运赞助商，走向巅峰



深渊与迷雾 (2012) :
确诊抑郁症，
错失移动互联网大潮

新大陆 (2021-至今) :
开播《张朝阳的物理课》，
寻找内心平静



西安长大的张朝阳，深受《哥德巴赫猜想》影响，极度自律。

我要拿诺贝尔物理学奖！
争取为祖国健康工作50年！
……但这无休止的竞争
让我开始自我怀疑。



1986年考取李政道奖学金赴美。
美国的极度自由释放了他压抑的天性。

我只要有钱就花！我
要过酷的生活，甚至
要去当好莱坞明星！



回国察觉到“信息高速公路”与“中国崛起”的时代巨浪，更被国内年轻人的成功深深刺激。



陈章亮 (34岁)

北京的24平方米租您房间，张朝阳在咳加热沪房。



张朝阳

千万别投张朝阳，
他是个骗子！



陈章亮 (34岁)



倾尽所有飞往英国路演，最终从MIT教授圈筹得救命的22.5万美元，创立“爱特信 (ITC)”。

瀛海威 (InfoHighway) - 封闭大院



我们致敬雅虎，一开始叫Sahoo，中文就叫‘搜乎’吧！

老板，‘乎’太文言了。你的性格像狐狸，聪明敏锐，叫‘搜狐’吧！



搜狐 (Sohu) - 开放大门



1998年经典口号发布：“出门靠地图，上网找搜狐！”



营销费用有限？老板亲自“卖艺”！张朝阳在1999年就提出了“注意力经济”（Attention Economy）。他极其松弛，没有偶像包袱，成为了中国企业家最早、最成功的超级IP。



搜狐老板率队登顶珠峰，
用2G彩信图文直播！



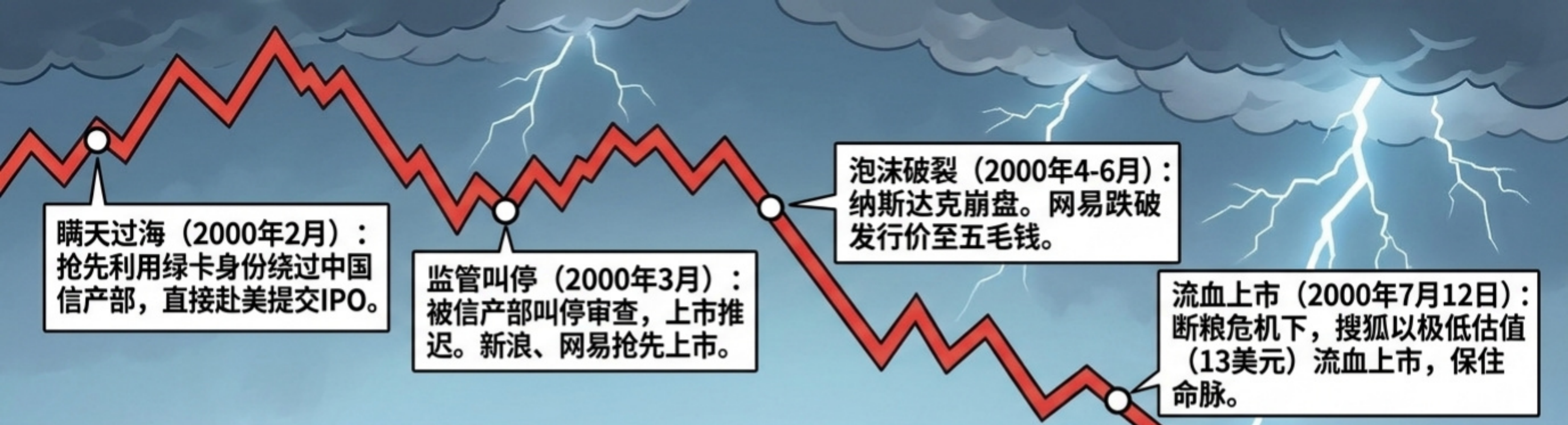
时尚健康



留学生的觉醒：MIT校友在
华尔街看到搜狐首页上的
“牛栏山二锅头”广告，惊呼：

“坏了！商业化跑通，机会被人
抢了！”

——直接引发邵亦波、沈南鹏
等海归的批量回国创业潮。



面对新浪和网易，张朝阳坚信：“年轻人将把互联网看作生活的平台。”
搜狐开启多品牌、多域名的大扩张。

赛道
(Sector)

收购/推出的产品

核心价值
(Value)

衍生影响
(Impact)

社区

ChinaRen
(校友录)

看中社区潜力与
清华技术团队

将技术天才王小川
收入麾下

游戏

17173门户 &
畅游 (天龙八部)

极高毛利的现金牛

2009年畅游独立上市，
利润长期撑起搜狐半边天

体育

2008北京奥运
独家赞助商

互联网首次成为
奥运官方赞助商
(组建700人报道团)

全年营收翻2.3倍，成为
互联网真正的“巅峰盟主”

百度卡我们搜索结果的脖子，将军！我们必须自己做！

为什么输入法 = 搜索

传统（智能ABC）

用户输入



固定的本地死词库



缓慢翻页找词

搜狗（2006）

用户输入拼音



接入搜索引擎
大数据全网词频



智能排序（精准区分“建军”与“剑君”）

给我一次机会，让我成全你！

市场推广受阻，王小川花几百万找到“番茄花园”进行底层预装。一年内市场份额狂飙至80%！连Google都因直接抄袭搜狗词库（连错误词一起抄）而公开道歉。

周鸿祎给的价格太诱人了，
换取360 30%股份，干！

老张，把搜狗卖给我，
我们俩包抄百度！

张朝阳（搜狐 - 卖方）

周鸿祎（360 - 强攻派）

卖给360我必出局！
必须找外援！

“周鸿祎事后感叹：“原来搜
搜狗不姓张，而姓王。”

搜狗（Sogou）

王小川（搜狗 - 护子派）

4.48亿美元入股，把腾
讯搜搜直接并给搜狗！

马化腾（腾讯 - 白骑士）

生死时速：王小川去机场赴约见腾讯途中，接到张朝阳电话威胁“不回来开会就停职”。王小川在掉头回城的车上，争分夺秒与马化腾电话敲定合作。

搜狐率先开启100%正版化，买下《老友记》《纸牌屋》等美剧首播权，开创互联网“点播”时代。



Sohu Video - American Sitcoms



2015年《煎饼侠》票房破11亿，搜狐净赚3000万美元。



2012年借鉴德国剧推出现象级网剧《屌丝男士》(张朝阳亲自零片酬客串)。



代班拉肚子主持人的临时工。



Sorry



公关危机：《大鹏嘚吧嘚》片头抄袭美国《柯南秀》。张朝阳绝对放权：“按你的方式处理”。大鹏用一支自嘲的“Sorry舞”化解，与美方隔空玩梗，转危为机。

2:00 AM



凌晨2点下班的实习编辑。

微博和微信的崛起，像是左右扇了我两个耳光…… 我们先稳住，等着对手犯错。

——张朝阳，2011



曾摆在面前的机会	张朝阳的判断	最终结果
OICQ (初创期腾讯)	对方开价300万。认为免费工具无法盈利，没技术壁垒，自己分分钟能复刻。	放弃收购。 腾讯成长为中国第一社交帝国。
今日头条	2014年张一鸣亲自上门求投资。张朝阳看不上推荐算法，认为人工筛选品质更高。	拒绝投资。 甚至因版权起诉头条索赔1100元。头条成时代巨头。
微博大战	搜狐微博迎战新浪微博。	投入不足。 新浪大V战略全胜，搜狐黯然退出。

关键事件 1：抑郁症爆发（2012）

就在BAT移动端决战的关键时期，一直顺风顺水的“互联网教父”因无法接受后辈超越，精神崩溃，确诊抑郁症，彻底脱离一线管理。

关键事件 2：搜狐视频内斗（2013）

搜狐元老邓晔（COO）vs. 凤凰卫视空降大佬刘春（总裁）。张朝阳试图自己当CEO“和稀泥”平衡两派，最终导致刘春离职。视频业务在烧钱版权大战中彻底掉队。

净利润



净利润瀑布图：自2014-2015年支出暴增后，净利润断崖式下跌。除变卖搜狗那年外，常年陷入亏损泥潭。

“好人文化”与放养式管理：工作压力小，张朝阳从不骂人。
弊端是缺乏孤注一掷的狼性，业务大而全，但往往只做老二老三。

周鸿祎直言：“人太nice，人不狠立不住。”

古永锵：优酷网 创始人

韩坤：秒拍 / 一直播 创始人

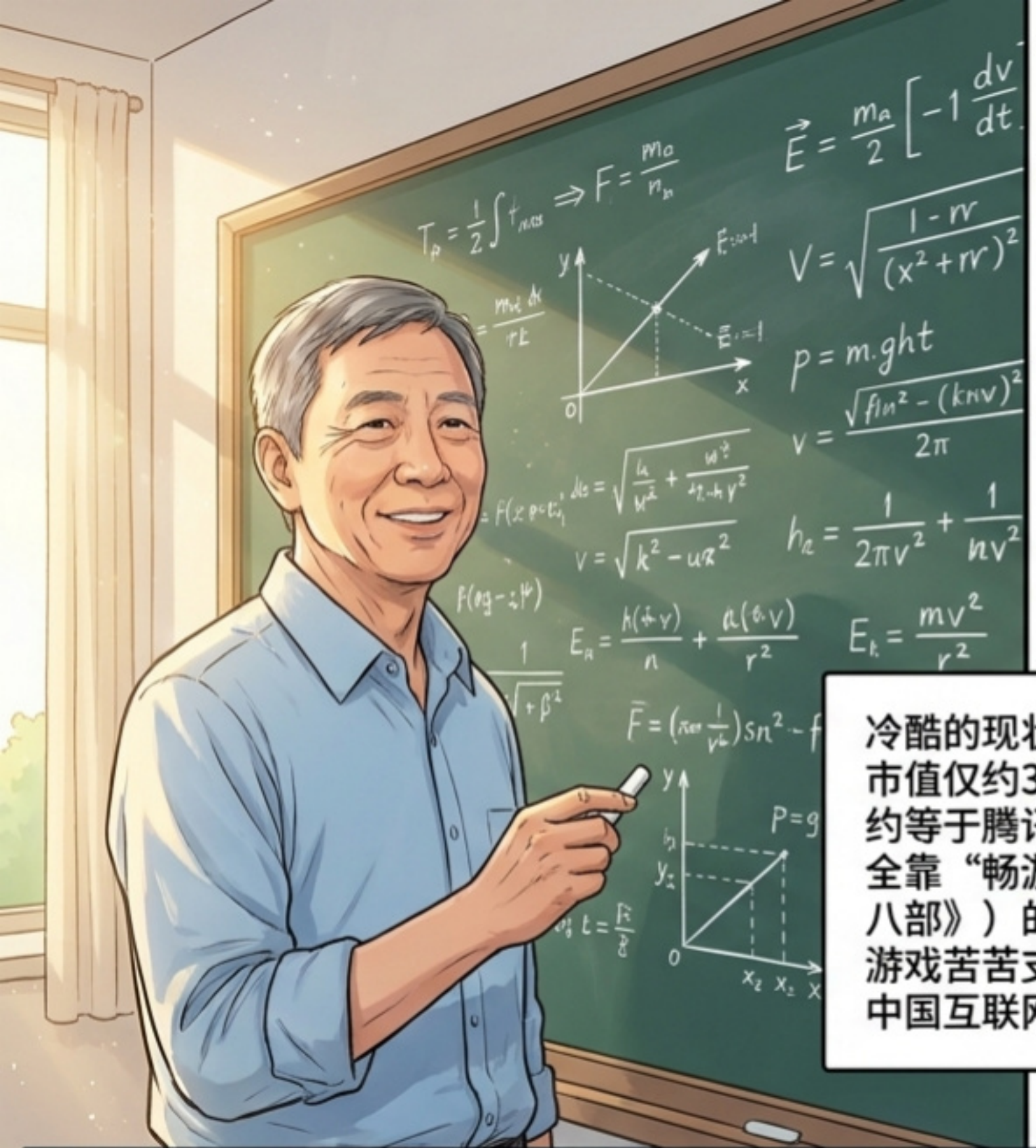
李善友：混沌大学 创始人

陈一舟：人人网 创始人

龚宇：爱奇艺 创始人

张黎刚：爱康国宾 创始人

留不住大将，却培养了无数改变中国互联网格局的巨头。一把手的性格，最终决定了企业的宿命。



冷酷的现状：搜狐目前市值仅约3.3亿美元（约等于腾讯的1/1700）。全靠“畅游”（《天龙八部》）的高毛利游戏苦苦支撑，成为了中国互联网活化石。

以前认为钱越多、名气越大越幸福……但如果没管理好自己，更容易陷入精神痛苦。当妄念产生，你要允许它存在，像风穿过树林，不要理它。

正是麻省博士开天地，
奥运门户做第一。
浪潮几度身外事，
笑谈物理任东西。



属于门户网站的时代过去了，但张朝阳赢回了健康、自由与他最初的物理梦。人终究是经验的俘虏，但他最终学会了与经验和解。