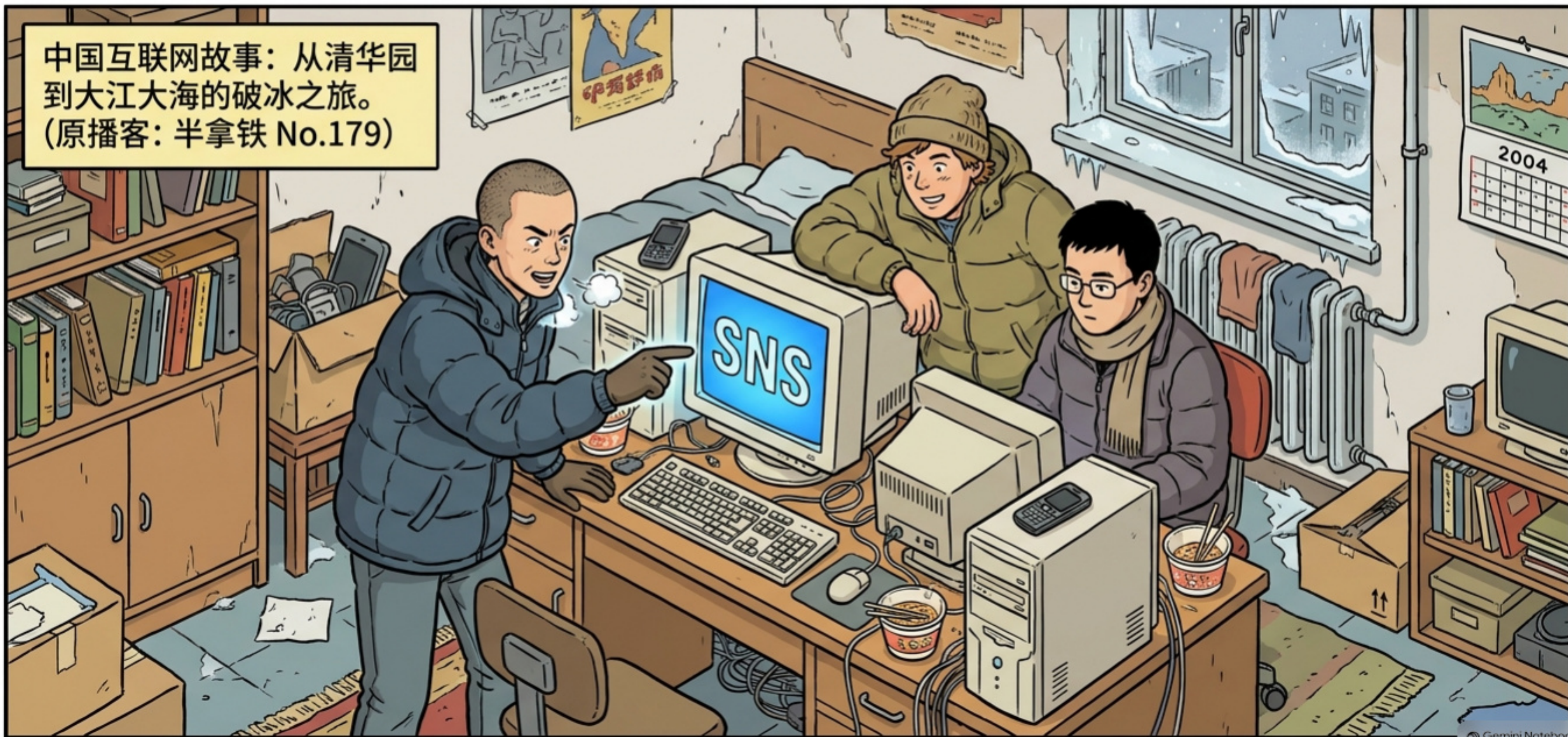


王兴的「连环」创业史：校内、饭否与海内

中国互联网故事：从清华园
到大江大海的破冰之旅。
(原播客：半拿铁 No.179)





王慧文 (*The Loyal Sidekick*) :
睡在下铺的兄弟 (倒数第三), 借款20
万人民币陪王兴创业, 坚定的执行者。



王兴 (*Protagonist*) :
清华电子系倒数第五。自带
推子理发以省下美国30美元
理发费, 永远的卡尺头。



赖斌强 (*The Coder*) :
天津大学计算机系, 高中同学,
早期唯一会写代码的技术大拿。



慕容均 (*The Second Mate*) :
百度前工程师, 开发脚本捡漏域名,
饭否的二号人物。



张一鸣 (*The Prodigy*) :
25岁的龙岩老乡, 饭否CTO, 在此
觉醒了信息分发架构的威力。



陈一舟 (*The Formidable Rival*) :
斯坦福背景, 千橡互动CEO,
财大气粗的终极拦路虎。

1995



受到《数字化生存》启蒙。

1997



清华宿舍，合资买电脑。

Winter, Tsinghua



贴满校园的创业海报。

2003, USA



受到 Friendster 启发，
决定退学回国。

迷宫与试错 | 2004年的海丰园脑力激荡

电商
(E-commerce)

诊断：放弃。

三大障碍：信用障碍
(无支付宝)、支付障
碍 (需邮局汇款)、
物流障碍 (易丢包)。

可穿戴设备
(Wearables)

诊断：放弃。太早。

三大障碍：传感器不
可靠、通信不成熟、
芯片算力不足。

定制T恤
(Custom T-shirts)

诊断：放弃。毫无门槛。

实地调研：盛大游戏一
次性给印刷厂下了10万
件订单，小作坊毫无护
城河。

绕了一圈，还是做我们
在美国看到的 SNS 吧！
(注：随后做出的“多多友”与
“游子图”皆因无冷启动或
隐私顾虑失败)。

多多友 - 失败的纯陌生人社交

每周都来，
只看熟人

校内网 - 成功的运转机制

半熟人网络

目标高校
(清华、北大、北航)

高质量种子用户

实名制注册

2005年12月8日，校内网上线。他们意识到：与其做纯陌生人社交，不如基于高校做半熟人网络。团队搬入互联网创业圣地——华清家园。

校内网 - 游击式增长黑客战术

赞助抽奖 - 赞助清华电子系学生节，换来800个极高价值的实名种子用户。



黑板突袭 - 晚自习突击各大教室狂写校内网域名。



校内网专车 - 免费送你去火车站!

大巴包车 - 花2万块钱租大巴送学生去火车站。条件：需在校内网实名注册并凑够同车50人。带来8000用户!



你别骗我了，你就在校内网看美眉吧!

令人部戏剧组

DV 植入 - 花4000元赞助社团拍片，造就流量巅峰导致服务器宕机。



资本傲慢与寒冬 | 红杉风波

我们需要几百万美刀!

准备不足：把唯一一页一页商业计划书落在出租车上，现场借纸笔重写。
大佬碰壁：周鸿祎推门路过，断言这几个海归没有真本事，特别自大。
致命后果：红杉转身将500万美元投给了竞争对手占座网。另一家机构的100万意向书，也因王兴禹扬言要与融了4800万的陈一舟杀得片甲不留而被吓退撤回。

2006年10月，华清凉家园，现在团队。

这不是结束，甚至
不是结束的开始，这
可能是开始的结束。

资金链断裂。面临千橡互动（陈一舟）不断加码的诱惑与施压，团队产生分歧。最终以200万美元忍痛卖身。

团队解散。王慧文拿钱去环球旅行；王兴进入千橡互动蛰伏一年。校内网从此易主。

饭否风行 | 成为时代的广场 (2007)

仅比国家地震台网
播报晚了 7 秒!

长春发生
地震

放弃千橡的期权，模仿
Twitter 模式。

慕容均写脚本狂刷未注
册域名，以一年60元的底
价捡漏买下饭否(Fanfou)
。名字取自尚能饭否与
中国式问候吃了吗。

2009年，用户破百万。
成为中国首个真正意义上的
实时信息广场。

海内网 (Nov 2007) - 基础设施思维

定位：新闻、通讯与全能互联网工具。
结果：未能打破科技圈的回音壁。

开心网 (2008) - 娱乐至死思维

定位：帮助人们开心。
策略：偷菜、抢车位等社交游戏病毒式循环。

偷菜！快！

抢车位！

白领上班族需要的是解压，不是沉重的基础设施。开心网利用邮件病毒式传播，瞬间席卷全国办公室，不仅打败了海内网，甚至一度将人人网（原校内）踩在脚下。

2009年 7月：突然的黑暗与命运的齿轮

因缺乏内容审查经验，饭否被强行关停长达 500 多天。新浪微博趁虚而入，夺走王座。

饭否虽然倒下，但留下了中国互联网最神奇的遗产：CTO 张一鸣在此深刻领悟了算法模型与信息分发架构的威力，为日后创办今日头条埋下火种。

旁观者的悲剧 | 赢了战役，输了时代



开心网 (Kaixin001)	人人网 (Renren/ex-Xiaonei)
暗算：被陈一舟买下 kaixin.com 假域名截流（仅获赔40万，耗时一年半）。 局限：社交游戏寿命短暂，开放平台动作太慢。	巅峰：2011年赴美IPO，市值70亿美元，号称 Facebook + LinkedIn + Zynga + Groupon。 败局：沉迷资本运作（金融、区块链、二手车），未跟上 2011 移动互联网浪潮（微信/微博崛起）。老用户毕业即流失，2018年以2000万美元贱卖。

饭否日记 | 15420条碎片里的思维切片 (880,000字)

手机和电脑的一大区别，是能否在上厕所时使用。

极早预见移动互联网的独占场景。

一流的产品经理判断需求不是靠用户调研，而是观世音。

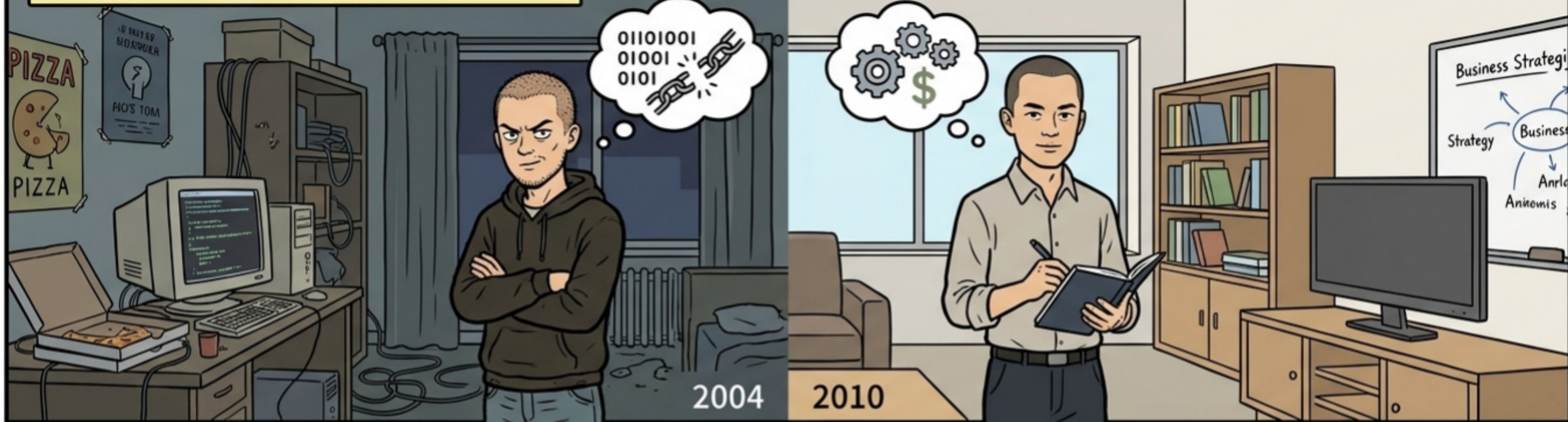
观世音 = 聆听世界真实的运行声音，而非刻板数据。

坑灰未冷山东乱，刘项原来不读书。

核心警惕：最危险的对手永远在视野之外（如拼多多突袭淘宝）。

如果我一整天都没看到、想到或做过什么值得在饭否上说的事，那这一天就太浑浑噩噩了。

蜕变 | 从极客到企业家的进化



极度傲慢，要求投资人求着投，丢失BP。



资本态度

游刃有余，懂商业逻辑与资本运作。

迷恋纯代码与极客黑客手段，精英洁癖。



身段与执行



抛弃洁癖，愿做又脏又累的线下苦活。

资金链断裂即妥协卖身（\$2M）。



韧性与心态

饭否封禁500天死守团队不散。

王小川的预言：中文互联网应该弄一个王兴效应。他做校内成就了开心网，做饭否成就了微博。这次他要做团购了，不知道会成就谁。



校内名气遍学府，
饭否风行再尝试。
人人开心成往事，
美团从头展宏图。

抛弃了精英洁癖，带着商业头脑与血泪经验，王兴即将迈入中国互联网最惨烈的「千团大战」。在那里，不再是学生间的过家家，而是真刀真枪的存亡之战。未完待续...