

陈一舟：人人不缺钱，少的是生长环境

■ 秦姗

外界传闻人人网正在寻求出售。陈一舟则说，寻找战略投资者是有可能，倒不是卖掉整个公司，“要看看我们在黑土地上活的更好，需要什么化肥。这种化肥肯定不是钱，而是能让庄稼生长得更好的一些环境。”

什么人会把自己的办公室命名为“jack-ass office”(蠢驴的办公室)?

他是中国最具争议性的创业老兵陈一舟。关于陈的各种指责中，最常见也最有杀伤力的说法也许就是“陈一舟根本就不是个企业家，而是个投机(注意，并非投资)者”。

最近一次人人网受到关注，是“邮件门”事件，攻击降临时，陈一舟不在国内。

离职高管杜悦发给陈一舟的邮件中评价他，无论作为领导还是做人都非常负面。这封邮件抄送了公司部分高层员工乃至投资者，并最终被公诸天下。

这样不留余地的人身攻击在商业世界极为少见。即使多年来经历过无数艰难与批评，这件事仍引起陈一舟很大的情绪波动，看到邮件的同事当天晚上打电话给他，而他正在美国吃早餐，一向不把公司事情带回家的他还将此事告诉了家人，因为“太心烦了”。

这件事情对于麻烦缠身的人人和陈一舟来说是发酵剂。上市之后，人人网用户不断流失，移动互联网尝试多无功而返，游戏部门大范围调整，业绩持续低迷，股价也从 3 年前的 24 美元一路下滑至目前的 3.5 美元。人人的这些资产上市时可是被包装成了“Facebook+LinkedIn+Zynga+Groupon”全球范围最热门商业模式组合，何以短短几年落得如此局面?

对于陈一舟来说，他是中国互联网最早一批精英创业者；他最早研究了社区模式并以此得到第一桶金；他拿到了孙正义的巨额投资，孙是亚洲乃至全世界范围内互联网投资之王。赢得孙正义的投资，一度被认为等同拿到成功的背书；作为湖北人，他被周鸿口称为包括雷军在内，最聪明的那一个。

但是他身上发生的一切似乎充满了戏剧性。有些时候，在互联网的世界里他似乎扮演着“先知”的角色。他做过社区、视频分享、游戏、分类广告、软件下载等，他一直走在趋势的前沿，他能迅速组装出最激动人心的概念产品，即使见惯世面的风投都对其赞叹不已。但很快的，产品和运营就可能出现各种问题，他的风光无限也迅速被代之以讥讽和质疑。在过去的这些年里，这几乎是个无限循环定律。况且，有些机会看上去似乎马上就会成功了，就会发生逆转。这不仅仅是命运的顽皮。见陈一舟的前一天，人人刚刚发布二季度财报。人人公司的多项主要业务业绩继续下降，其中在线广告业务收入为 1170 万美元，同比下降 23.9%；其他互联网增值服务收入为 340 万美元，同比下降 35%；月独立访问用户 (UV) 由 2013 年 6 月的 5400 万降至 2014 年 6 月的 4400 万，人人网移动广告占比虽然上升，但仍不能填补整体广告收入下滑的颓势，但最终盈利净利润为 3740 万美元，得益于短期投资收益。“股神”的名号还得继续追随他。

陈一舟穿着标志性拖鞋，随意一坐。学物理出身的他，有着迥异于绝大多数企业家的思维方式。巧合的是，同样学物理的张朝阳，气质也很独特。

“对邮件那事，你有什么思考？”

“事情的过程就是公开信那样。我的思考就是未来机器人时代太可怕了，它可能比人类智慧，但是没有怜悯之心，而人类是有真善美的。”

陈一舟的意思，或许是指攻击者富于智慧而缺乏人性，不过，他很快跳出这个话题，从机器人讲到了人工智能、机器学习等等。谈得兴起，哈哈笑完之后接着问一句：我们刚才在谈哪个问题？

我们谈的是：今年 3 月底，人人又重新提出 Restart 的口号。在我们长达三个小时的交流中，他一共有 34 次提到了雷军，他和雷军在大学曾做过半个学期的同学，如今每隔两三个月两人就要长聊一次。他承认自己很羡慕雷军，后者找到了一个降维攻击的办法(陈一舟是《三体》的粉丝，开玩笑说要提高社会对于未来风险的认识，一个很好的办法是普及科幻小说)，但他也觉得，做成小米手机这件事，在中国的科技界，雷军可能是最合适的人之一。“不要说太绝对，最合适的之一，而且这个‘最’可能不会超过两个。”他认为全行业没有人比雷军更努力，“我们行业平均的努力程度可能只有他的一半。”

在与雷军的交流中，他获得了哪些启发呢？毕竟，没有通吃天下的秘籍。陈年吸取了雷军做爆款的建议，但业界对其“一件衬衫”的故事，并不看好。在陈一舟的公开反思中，聚焦、欲速不达，类似表述并非第一次出现。陈一舟是个有趣的样本。旁观者奇怪的是，聪明的创业者为何总是不断踏入同一条河流？人人的挫败，真的是因为那个遮天蔽日的腾讯？

“产品经理”的焦虑

将办公室命名为“jackass office”的原因是，他对公司所有高管说，“转型是非常痛苦的，以后我会变得偏执，要像蠢驴一样天天



踢你，逼着你改东西。”

这发生在 2013 年，这一年 1 月，人人无线部门脱离人人网，组建在组织架构上与人人网平级的无线事业部。陈一舟对内外宣称，自己将是公司“最大的产品经理”。

现如今，他知道自己不是这样的经理。不仅是因为他已经不能第一时间知道现在的 90 后口中说的“弹幕”到底是什么东西，更重要的是这并非他兴趣所在。

“我知道趋势该往哪跑，所以我可能更像是产品方向的引导者。但我对产品最终做成什么样子以及怎么做成样子的，没有发自内心的兴趣。我前几天看到周鸿口的文章说怎么做产品，这种事情我不会干，也干不来。我研究历史，世界的规律在物理学中已经全包含进去了。”

陈一舟回忆，他当时自称产品经理是因为“着急”。

2012 年 11 月，他宣布要打一场战役和三场战斗：加快游戏的移动步伐，分拆上市；团购业务糯米争做第一；以经纬网发力移动商务社交，并且要在 4 个月内推出一款杀手级移动应用。

2013 年，人人网从 PC 端向移动端迁移遇到了巨大困难。当用户将四分之三的时间用在了移动端上，移动广告商业化却尚未成型。微信的威胁已经相当显著，更重要的是，人人网的产品用户体验变得很糟糕。

在陈一舟“任职”最大产品经理期间，人人推出了“私信”功能。人人客户端的悄悄话功能被剥离出来，成为单独客户端。这意味着用户必须被迫安装两个软件。不仅如此，这款产品经常出现丢失消息、BUG 不断，终于在 11 个月后宣布停止了服务。

包括私信在内，人人推出了语音社交应用“破破”，图片社交应用“美美”等产品以及游戏 APP 等一系列应用，并且多为市场产品的模仿者，新意欠奉，且产品并无独到之处。所以在市场并无突出表现的情况下，很多项目也多在两三个月时就夭折了，不停的项目变动也引发了部分人员的动荡。

最为严重的是人人游戏。因为游戏是现金牛业务，所以人人上市后，加速扩张尽快分拆上市成了重要目标。十数款游戏同时推进，“没有规划，内部竞争资源。但大部分人都没有手游制作经验，为了赶时间粗制滥造居多，几乎没有一款拿得出手的产品。没办法的情况下，我们就刷榜推广，最后被苹果强制下架。在相当长时间里，大家都感觉是一种失控状态。”一位离职人人员工表示。最终人人游戏几度瘦身裁员。

或许陈一舟对此并不以为意，所有大中型互联网公司都在移动互联网初期做出 APP 矩阵的尝试，人人不过其中之一。

“人人需要有一个产品的核心灵魂人物，对产品有感觉，对于产品方向和资源配置有足够的的话语权，能够做到快速决策、快速响应，人面对移动互联网这场战争，动作一直很迟缓。要不要基于移动架构设计开发产品，在人人内部做过讨论。最终人人网的大部分功能从 PC 端直接平移到了移动端，但实际移动端产品形态和用户使用需求完全不同，产品使用体验不够好。”上述员工表示。移动互联网的发展速度要远远快于互联网时期。2010 年小米曾做米聊，以为移动互联网时代是弯道超车的好机会，而腾讯这样的大公司会行动迟缓，留出一个窗口期，米聊就有希望，然而微信反应迅速。马化腾都说如果微信晚半年，也许局面就不同。

“腾讯有很好的支撑平台。你的用户量从 0 到 100 万，从一千万到一个亿都可以很好的支撑起来，这是腾讯竞争力中很重要的一部分。腾讯想把产品业务做好，后面会有个系统叫 O 线，包括架构、网络、安全、客服、数据分析都会在这个系统里面，提供后台支撑。相当于你在前面做，后面会有足够的粮草。而且腾讯良好的底层框架，能够保证即使人员流动

也不会造成大的问题。”

一位同时在人人和盛大都有从业经历的人员认为：陈一舟和陈天桥都在投资方面有超出常人的天分，这可能导致了他们与其他互联网大佬截然不同的思考问题方式。“他们考虑的重要维度是投入产出，这是本能。”而不是产品本身。“当一款产品的成长速度在某个时期低于他们的预期，他们就会对产品方向表示怀疑，有时直接停止项目，有时不停止，资源的配置也会减少很多。但很多时候，可能一个产品坚持一下就会是不同的局面。”当年盛大内部影响力很大的事件就是被砍掉的一款游戏团队到了巨人网络，后来成了盛极一时的《征途》。

“这个行业，最重要的还是产品和技术，任何产品和模式都能被快速复制，比拼到最后就是比拼效率。”上述人士表示。

人人网 COO 刘健提到有次与黑莓 CEO 的碰面。当时，黑莓有 200 多亿美金的市值，200 多亿美金的现金收入。他们在交流的时候，陈一舟提出，黑莓由于邮件功能，全球有 8000 万的高端商务用户，但是邮件功能正在死亡，将来 LinkedIn 一定会超越你。为什么我们不能一起做全球的 LinkedIn? 你有通讯录，我们可以做社交。全球交给黑莓来做，人人负责中国部分。但是后来想法还没有来得及实施，黑莓 CEO 就由于业绩问题被迫辞职。

“我们经常有的是一些要改变世界的想法。”刘健说，这类人没有办法关注到细节。“黄 Sir 担当不了这个角色。”上述员工表示。黄 Sir 即人人网事业部总经理黄晶，是从大学就开始跟着陈一舟创业的 80 后。

错失机会垂青

在陈一舟的创业史上，他曾遭遇过突如其来的挫折，也有几乎到手的机会。

2011 年上市的几大业务中，糯米网是离成功最近的一个，但机会在他手里打了个转就飞走了。

陈一舟依然提早看到了这次机会。2007 年 12 月份陈一舟发表日志提出什么是社会化商务，开始思考 SNS 与电子商务的关系：社交网络的最大革新在新鲜事(friends feed)。在熟人网络里面，受用户欢迎的东西随着新鲜事传播快，当传播系数超过 1 时，能达到指数级扩散。

2010 年团购模式出现，陈一舟认为性价比高的团购应该属于这个范畴。刚刚从谷歌加盟人人的沈博阳本来负责开放平台，后来转而集中精力研究团购 Groupon 模式并最终上线了糯米网。

陈一舟对这次内部创业的尝试并未特别关注，只配备了 5 个工程师。糯米网第一单活动是联合一个影城搞影票团购。当天，陈一舟正在巴西的一场球赛现场。在人人出版的内部读物《人人那些事儿》中如此记载：James (刘健)接到电话听不太清楚，不敢确信数字，告诉 Joe(陈一舟)销售了 3 万张电影票。结果二人晚上一查邮件发现是 30 万张，这还只是借助人人网的流量推广。

陈一舟和刘健都为这个数字而吃惊，不过陈一舟给沈博阳的指示是：在几千家团购网站中不要当第一，当第一太烧钱。

陈一舟的判断来自他建构的马拉松模型：跑马拉松选手第一名并不一定是最初的领跑者，而往往是第一梯队的可能三四名的位置，这样的选手先保存体力，一般会在最后几圈冲刺夺得第一的位置。遵照陈一舟的想法，糯米只选择进入了为数不多的关键城市。很快，陈一舟就意识到结果不妙。“团购模式实际要遵循的是更重要规律即网络效应。先进一个城市，成本是高，但是有先发优势，有更多商户也会聚集更多用户，但如果比别人晚进入，就要消耗更高的成本，这场仗是一个城市一个城市的打。”

资本市场对于团购的热情之高，直接导致了后来不计成本的千团大战。糯米网长期投入并亏损，作为上市公司的人人网压力日增。同时，加上美团、大众点评等玩家的强势竞争，陈一舟做第一的梦想显得越来越飘渺。2014 年初，百度全盘收购之后，基本宣告了人人放弃了团购业务。

谈到这件事情的教训，陈一舟说：“主要是没有更透彻的研究市场，到底是个十亿级的机会还是千亿级的机会；网络效应的规律也没有足够清晰的感知。这样导致排兵布阵的资源投入无法把握。”他的意思是，人人完全有能力拿下这个机会，如果糯米占据今天美团的地位，局面将大不同。

其实运气站在陈一舟肩头不只这一次。2008 年夏天，人人网的前身校内网跟随 Facebook 的步伐推出开放平台，并且率先上线了农场类游戏。2008 年底上线，2009 年 1 月份就达到了日活跃 100 万人，在 2009 年这个成绩相当惊人。但很快，开心网和腾讯都自己开发了类似游戏，“在线游戏也有网络效应，所以开心网和腾讯的自有游戏很快就聚集了人气，后来居上。而在人人平台上，类似的游戏已经超过三款，用户都被分流，我们没有办法给一款游戏形成关键路径铺出去。”刘健表示。

更重要的是，此时管理团队还未对此有足够重视。2009 年伊始，校内还在快速扩张阶段，管理团队把精力更多的放在了注册用户增长，增加新的功能。当时开放平台只是人人网的一部分，对于游戏化背后的价值认知不深刻，没有想到通过社交游戏获取用户的可能性，因此对第三方服务和支持都不够，“当时只是 Facebook 宣布有 5 万个应用时，我们就想办法弄 3000 个应用上来。social game 对于 SNS 有极大的推动作用，是我们看到 Facebook 在台湾的拓展才有深刻意识的。”

虽然 SNS 具有网络效应，以至于人人时时都处于腾讯的阴影下。但有那么一些关键的时点，并非没有扭转战局的可能性。

“投资企业家”

陈一舟对此可能不以为意。他说这是个成王败寇的江湖，他的意思是人们都在美化那些成功者。

陈一舟 1987 年考取武汉大学物理系，大二上学期听从父亲的意见，转系到了计算机系，与雷军同班。两个月之后，他再度转回物理系。物理这个词，在我们的交流中同样出现了 34 次。

“我喜欢物理。物理与计算机是完全不同的思维方式。物理最重要的是通过现象找到规律，讲究科学体系优美。我好像更喜欢去理解、研究这个世界，希望找到这个世界最根本的规律。至于利用这个规律去创造一个新的东西，可能兴趣又稍微小一点点。写程序这件事情必须符合编程所有原则，少了一个点都不行，我觉得这很奇怪，我不愿意被编程规则所束缚。”

这种思维可能是陈一舟做事方式的根源。他思考问题往往通过建模型来得出结论：火药发明后，有了最原始的枪，在这个基础上想象 50 年以后最先进的枪是什么样，这就是陈一舟所谓的建模型过程。

寻找规律给了陈很好的方向指引。2005 年千橡第一次大规模融资。星期天早上在纽约市一个图书馆，刘健和陈一舟准备第二天开会的 PPT。陈一舟站在一张 200 年前的地图前感慨：200 年前纽约是一片平地，如果现在你在纽约拥有 2 个街区，就会成为美国最富有的人，他就想到要在互联网“跑马圈地”，于是在修改的 PPT 中他坚持要加上一个观点：移动互联网以后会有大发展，社交将成为移动互联网的杀手级应用。当时大家都在做移动增值业务，还是 2G 时代，没有人

用移动互联网，所以第二天所有的投资人对此没有任何感触和共鸣。但几年后，现实印证了陈一舟的说法。

陈一舟的好奇心与对事物本质的追求，能够帮到他很多业务的发展方向有一个前瞻的看法。2003-2004 年新浪、搜狐、空中网都在做无线增值业务，人人(原千橡)也在做，但是陈一舟直觉感觉这个东西长不了，来得快去得快。所以 2004 年猫扑从 SP 业务进入到上游，他认为真正能长久黏住客户的是互联网。这个判断使人人能活到今天，2006 年开始做校内，都是因为有一定的前瞻性，彼时连腾讯都尚未意识到 SNS 崛起的机会。

陈一舟能够找到的机会太多了。就像他早早就瞄上了唯品会。“唯品会是三四线城市街边店的最好替代”，陈一舟判断，但最早因为距离人人的主营业务太远，没有投资，直到唯品会上市时成为其基石投资人。

他还曾经想过要做手机。当年 Android 系统出来后，“操作系统变成免费，这是多大的机会？IT 行业都是靠操作系统赚钱，微软、苹果、谷歌。现在免费了，机会来了。这是确定无疑的。”他想做社交手机。陈一舟见了很多手机设计公司。搞了一段时间，他意识到这个不如人人网转型更重要，因此就放弃了。

陈一舟认为自己不是股神，人人网的投资也没那么神奇，只是每次公司走到平庸的时候，好像都会通过一些投资活动让其进入到一个新的领域，就好像当年通过收购猫扑，一下子就成了互联网社区公司。当猫扑的业务到顶之后，又收购了校内，领了几年风骚。“反正每家公司碰到瓶颈的时候，突围的方式是不一样的，至少我们这两次都是这样的情况，别人会感觉我们这是一朵奇葩，没有别的事，只能靠投资前进”。

有人说他通过投资找到好的方向，但同时也因为精力分散而错失对公司主业的关注，毕竟很少有企业家投资的收益要好于主营业务。

也有人疑惑他为何不专职投资，最初陈一舟曾以做一家十亿美金的公司为目标。当他把公司做上市，他自称开始有心绪作祟，“我会留住根据地，不管它将来多大。延安一定要在，这是心结。但未来最大的事业不会是这个，如果要做更大，可能要到比较新的市场。”

陈一舟认为自己还没有找到合适的方法。“你看巴菲特的公司只是纯粹投资，百分之百买回来，不做管理，也不做公司与公司协同，原来怎样现在就怎样，但是他专注在传统行业，而且也不适合中国。中国如果有人卖了公司，老板第二天就走人了。美国不是这样；软银也是一种模式，软银主要的业务是运营商，但是孙正义通过投资的方式进入互联网，也很成功。我也希望能有一种最合适我的方法。”

失败还是重启

2014 年 3 月，人人网搬家到酒仙桥。上一次是 2006 年年底，当时的千橡把总部从位于北京 CBD 的中国人寿大厦迁到静安中心。搬家对于陈一舟或许是一种重启的仪式，至少此次他对团队说要重新找到创业状态。

搬到酒仙桥之后，陈一舟带高管团队召开了为期四周的会议，“聚焦、放权、执行力”是其总结的关键词。

陈一舟真的能够重启吗？至少在聚焦这个问题上，他已经公开反思过数次，但潜意识里，或者以他的秉性来看，他是否还会面对激动人心的机会袖手旁观？更有离职员工评价其“从来都不是合格的创业者”。

“痛苦会让一个人涅口和重生。”刘健说。作为陈一舟最亲密的战友，他不肯透露陈一舟到底真正经历过什么痛苦。所以这看上去并不太具有说服力。

陈一舟在与雷军数次见面深聊之后，终于对自己选定的方向抱有更坚定的信心。现在，陈一舟终于要脱离“腾讯”的魔咒，SNS 仍然是他的根据地，但他终于下决心要到更广阔的天地去了。

“雷军如果还是金山的 CEO，那他做的事情可能还是要和微软耗下去。但是他出来做了小米。我和他情况不同，我不会离开另起炉灶，但我为什么一定要和腾讯干到底？我可以和它不一样。”陈一舟说。

按照他的规划，除了将生长在红土地(PC 端)的物种嫁接到黑土地(移动端)上，更重要的是在黑土地上找到新物种，同时也希望能够在无所谓黑土地还是红土地的传统产业中播种。

在后面的两个方向上，陈一舟已早早布局。2012 年，人人投资了美国金融服务公司 Social Finance，这是一家主要帮助学生以低利息获取教育贷款的公司，现在陈一舟想将此模式在人人网基础上孵化；同时今年上半年，人人还入股了在线教育平台万门大学。没错，二者皆是时下最热门的概念：互联网金融以及在线教育。陈一舟又赶上了一波浪潮，他能最终走出怪圈吗？

外界亦有传闻，人人网正在寻求出售。陈一舟则说，寻找战略投资者是有可能，倒不是卖掉整个公司，“要看看我们在黑土地上活的更好，需要什么化肥。这种化肥肯定不是钱，我们有钱，而是能让庄稼生长得更好的一些环境。”