

张树新：第一代织网人

■本报记者 郝俊



张树新

言论

ISP 开创者的勇敢试验

郝俊

1995年，中国互联网迎来了历史上的首次大发展阶段，瀛海威、东方网景、中网、世纪互联、深圳讯业等第一代互联网公司脱颖而出，人们将这些公司的核心业务定义为ISP（互联网服务提供商）。

未能成为行业的领头者，却成为了奠基者，这是第一代ISP共同的宿命。总得有人来扮演这个角色，无法选择，但这未必是件坏事。

中国接入国际互联网之后的最初几年，摆在行业面前的核心任务其实只有一个——让更多的人成为网民。在大多数国人尚不知互联网为何物的年代，这是再自然不过的发展逻辑。

最初，第一代ISP所面对的用户主要是受过高等教育的知识分子和科研人员等，他们中的大多数人在工作中或多或少已有“触网”经历，对计算机和网络有一定的知识和技能储备。因此，这些用户有求于ISP的，其实就是开设账户，由ISP为他们提供一个接入互联网的入口。

在很长一段时间里，由于ISP提供的主要服务侧重于“接入”，人们头脑中的ISP概念似乎都变成了“互联网接入服务商”。不过在当时的情况下，“接入”其实也就意味着提供了所有的服务。比如通过瀛海威时空接入互联网，也就意味着你可以享用这个“时空”里提供的新闻浏览、电子邮件、论坛等一系列信息服务。

而在互联网的生态链——网络基础设施平台、接入服务、内容服务、应用服务——尚未生长成熟之时，用户选择ISP所考虑的重点自然放在了费用标准和带宽之上。然而，ISP一方面需要降低价格尽快“激活”普通百姓这一庞大的互联网潜在用户群，为他们提供“真正到家的服务”，另一方面却又受制于高昂的电信成本，同时还要面对中国电信这个龙头老大的竞争。

来自各方的制约和夹击，让第一代ISP的发展步履艰难。他们投入重金购买设备，自建网络在全国各地铺设站点，尝试打破垄断。然而与中国电信这棵参天大树相比，ISP开创者有如荆棘杂草，不可避免地会在短暂的繁荣后迅速衰落。应当看到，正是因为瀛海威等几家民营企业的挑战，中国电信才决定花费100多亿元开始大规模的互联网建设，并且被迫降低了上网收费标准。

对于当时的“网虫”来说，没有什么比低廉的上网费更令人欢欣鼓舞的事情了。这直接刺激了中国互联网用户数量呈几何级数式增长。从“互联网平民化”的角度来说，瀛海威等第一代ISP以勇敢的拓荒者角色进行的试验，对我国互联网发展的历史价值不可忽视。他们的存在，甚至比当前的一些成功企业更为重要。

值得一提的是，作为“中国第一家互联网公司”，瀛海威几乎教育了国人所有关于互联网的基本概念。不仅如此，包括瀛海威在内的早期互联网企业还承担了更多的行业责任，与主管部门的努力沟通，促成了随后一些关键政策的出台。

第一代ISP几乎都已被如今日新月异在互联网行业遗忘，但诚如瀛海威创始人张树新所言，他们只是在错误的时间、错误的地点，做了一件正确的事情，但正确并不意味着成功，所谓成功，还需要有各种机缘，并且懂得审时度势。

不知今天还有多少人能正确说出中国第一家互联网公司的名字——瀛海威，更不知还有多少人记得这家公司的创始人，被称为“中国互联网第一人”的张树新。

“太多人不知道那段历史，其实也不重要。”张树新很少跟人说起互联网创业的种种往事，因为她觉得真实的历史还需要时间来沉淀，才能看得更清晰。

今年夏天，在结束自己的第二次欧洲环游后，张树新就“互联网20周年”的话题接受了《中国科学报》记者的专访。如今51岁的张树新是联合运营投资（控股）有限公司的董事会主席，但她从6年前开始，就将公司的日常经营交给了合伙人，自己过起了“读万卷书，行万里路”的生活。

十多年过去，有人说她是被中国互联网遗忘的人。“这样多好啊。”她喜欢这样的结局，“那不过是历史的符号，像个墓碑一样摆在那里。”然而在张树新的个人世界里，瀛海威的过往从来都不是一个充满悲情色彩的商业故事。

瞬间的震惊

1995年，一根64k国际专线将中国与国际互联网联通后的第二年，张树新创立了瀛海威。这个名字，译自当时正在美国大热的概念“information highway”（信息高速公路）。

“一个人接触新鲜事物，大多出于偶然，但能够在其中发现商机，进而走上创业之路，多少又有些必然。”张树新的这句话，概括了她与互联网结缘最初的故事。

1994年年底，张树新去了趟美国，这是她生平第一次走出国门。她有不少中科大时期一起读书的同学好友在美国，多年来大家为了生活各自辗转，渐渐地也就失去了彼此的联系方式。

有一天，在张树新落脚洛杉矶的一家旅馆里，房间内的电话铃声不断响起，接连有30多位原本“杳无音信”的老同学突然与她取得了联系。

“他们是怎么找到我的？”张树新非常惊讶。原来，一位在美国已与她取得联系的同学，发送了一封电子邮件，告知大家张树新来美的消息，并留下了旅馆房间的电话号码。老同学告诉张树新，他们有一个mail list（邮件列表），每个人都有固定的电子邮件地址，这个地址不会随着人在物理空间中的变化而变化。

今天看来再平常不过的电子邮件，让张树新对互联网有了最初的认识，她所感受到的不仅仅是神奇：“看见这个东西的那一刻，我就觉得非常震惊。”

之所以震惊，又不单单在于张树新看到了一种新技术给社会生活带来的改变和影响，她瞬间就敏锐地意识到：“这将是一个无穷大的行业，人类从此将被改变。”

张树新对互联网行业的敏感，缘于她此前在国内极为成功的寻呼生意。从中国科技大学毕业后，张树新分配到中国科学报社工作。1992年辞去体制内工作下海，她先是创办了天树策划公司，淘到创业生涯中的第一桶金，随后投身投入寻呼行业，连续在山东建设了7家寻呼台。在20世纪90年代初，寻呼可谓暴利行业，张树新的财富由此得以迅速积累。

这段经历让张树新非常清楚，在通讯行业中有多少增值业务的空间留给了民营市场。而在寻呼迅速成为过渡性的微利行业时，她也亟须寻找新的市场。恰在此时，她与互联网相遇。

回国后不久，张树新和丈夫姜作贤将家当抵押给银行拿到了800万元贷款，加上自己此前创业积累的700万元本金，注册成立了北京瀛海威科技有限责任公司。中国互联网的产业发展史由此拉开序幕。

有趣的是，张树新似乎一开始就没有把投身互联网单纯地当作一门生意来经营。她说自己在互联网这个全新的世界中找到了前所未有的归属感，“人生不应该只是赚钱，应该有些产业理想”。

的确，张树新有极强的理性思维，但骨子里又是一个极富浪漫情怀的人。她说自己跟其他

所有互联网创业者一样，偶然身处于这个伟大的、改变整个人类精神面貌和人类生存状态的行业中，但这个行业绝对不只是生意，生意只是它的第一部分。

互联网 Demo

一个女子，扛起了中国互联网商业化的第一杆大旗，张树新迅速成为媒体追逐的“明星”。相比于聊生意，聚光灯下的她更愿意分享对互联网的思考和感受，尤其是在那个大多数中国人尚不知互联网为何物的年代。

“互联网是最后的人性关怀”“互联网是一个潘多拉魔盒”“互联网是对旧有秩序的颠覆”……张树新笑言自己当年说了很多蛊惑人心的“大话”，但这些都是她的真实感受。

初识互联网时带给张树新的震惊始终未曾远去，商业之外，她在不断思考互联网将怎样改变人类本身。然而以商人的身份切入，她必须首先力图做好这门生意，厘清并设计出相应的商业模式、组织结构、业务产品、盈利模式……

“我是一个永远都在进行各种思考的人，这种思考会影响到商业判断本身。”张树新向《中国科学报》记者坦陈，此前成功的创业经历加之对互联网世界的浪漫想象，让她将纯粹的商业逻辑放在了理想之后。

于是，从投入互联网生意的第一天开始，张树新在性格特质上就是极为独特的。她当然知道这是一门将超越所有传统行业的新生意，所以曾野心勃勃想用三年时间，做成一个伟大的企业。

有如一个充满理想主义情怀的风车骑士，张树新试图打造一个完美的互联网Demo（模板）。一开始，瀛海威的目标听上去却很简单——成为中国首批互联网服务提供商。

瀛海威最初的业务很简单。张树新发现很多中关村的科技企业没有电子邮件账户，于是开设了电子邮件的商务中心，与计算机、调制解调器一起销售，称为1+Net模式。接下来，他们设计了一个挂在中科院之下的全中文界面交互网络“瀛海威时空”，成为当时国内唯一立足于大众信息服务、面向普通家庭开放的网络。

“瀛海威时空”的服务可谓五脏俱全，人们可以在此阅读“电子报纸”，发送电子邮件，到“咖啡屋”与网友交谈，在论坛中畅所欲言……登录瀛海威的用户，必须先登记注册，并缴纳一笔网费。

同时，瀛海威开始扮演中国公民网络意识的“启蒙老师”，他们开办了中国第一家民营科教书，人们可以进去免费学习互联网知识。除此，瀛海威还向中国科技馆无偿提供“中国大众化信息高速公路”展区，亚特兰大奥运会期间，又为新闻单位开通亚特兰大到北京的新闻信息通道……

“最初的两年我特别有危机感，觉得这个世界变化太快了。”于是，身为第一代织网人的张树新开始在自己的互联网模板上大胆想象。

瀛海威的“新闻夜总会”项目，成为此后新闻门户网站的雏形。她甚至开始尝试电子商务，极具预见性地进行了用作网上交易的中国最早的虚拟货币“信用点”。

然而在中国的网民基数仍极为有限的年代，互联网内容服务的商业运作注定步履蹒跚。

“大家都还没有接入互联网，那么给谁提供内容服务呢？”张树新打了个比方，“本来是卖面包的，结果要从种麦子做起。”

铤羽而归

20年后的从业者已经意识到，在互联网行业的生态系统中，用户基数的量级变化将使服务内容和业务模式完全不同，其发展过程犹如“量子跃迁”。于是，最合理的任务就是发展用户。

1996年年初，在北京中关村白颐路南端的街角，出现了一块具有历史意义的巨大广告牌，上面写道：“中国人离信息高速公路有多远？向北1500米。”在极短的时间内，瀛海威成为广为人知

的“中国信息行业的开拓者”。

“这是一个没有办法的选择。”张树新说，瀛海威最初的体验更像一个实验室，把互联网与商业社会的接口都尝试着做了一遍，但首先必须做接入，“否则你给谁提供内容服务呢？”

不过外界始终认为，张树新决定把瀛海威做成一家ISP（互联网服务提供商）是非常大胆的想法。这不仅需要先到中国电信租用DDN数据专线和所有的电话中继线，还要购买大量路由器、服务器等相关设备和正版系统软件。

依靠原始资本显然很难实现目标，张树新决定改造瀛海威的股权结构。1996年9月，国家经贸委下属的中国兴发集团投资瀛海威，与北京信托投资公司共同控股60%，投入近5000万元；张树新的天树公司与丈夫姜作贤的卧云公司股价溢价，股值2120万元，股权比例26%；其余14%的股份由中国通信建设总公司持有。

拿到投资后，瀛海威开始组建自己的网络，并且经过了一段快速发展。1996年12月，瀛海威在北京、上海、广州、深圳、福州、西安、哈尔滨、沈阳等地的8个主要节点建成开通，形成了全国性的“瀛海威时空”网络干线，并计划开设覆盖全国的72个节点。

然而，自建网络的决定最终为瀛海威的陨落埋下了伏笔。瀛海威的用户通过电话线拨号上网，但想要浏览国外网站，必须通过中国电信的主干网。如此一来，任何一家ISP公司都要执行中国电信制定的价格体系。瀛海威不仅丧失了定价权，还需要支付高昂的电话中继线月租费。

另一方面，在通信行业占据绝对统治地位的中国电信看准时机决定在互联网市场发力，开始大规模网络建设同时推出降价措施。尽管没有提供任何网上中文服务，但拥有垄断资源的中国电信仅凭低廉的访问价格，就足以让瀛海威的自建网络身价大跌。

1997年，瀛海威出现重大亏损，而国家邮电部门投资的全国多媒体通信网（169网站）、网易、搜狐、四通利方论坛（新浪前身）等公司的崛起，让瀛海威遭受强烈冲击。

“卖面包的利润，最终无法负担种麦子的成本。”张树新说，瀛海威之所以遭遇困境并一步步走向衰落，根本原因在于它出现得太早了，一家企业几乎做了一个行业的事情。而公司当时的股权结构，又让瀛海威很难承担互联网行业的风险。

1998年，瀛海威出现资本链危局，公司股权发生变化，总裁张树新在股东冲突中辞职。她发现自己充满兴趣和好奇心的互联网行业，所上演的不过是一个又一个资本故事，热情已被透支。

张树新终究未能亲手完成她为中国互联网设计的Demo，一名狂热者在打造出中国互联网最初的天地后铤羽而归。而后来的互联网企业家更像是拿到诺亚方舟船票的人，踩着张树新铺就的基石创造了现在的中国互联网世界。

从瀛海威辞职后，张树新转行做起了投资，随之逐渐淡出了人们的视野。然而在职业生涯之外，张树新从未停止对互联网的思考和关注。她说自己骨子里流着互联网的血液，观察并探寻互联网对中国社会和人类文明的变化，是她个人永远的兴趣。

中网的「首都效应」

与亚洲其他国家的互联网起步呈现出的“首都效应”一样，中国互联网界的第一批ISP中，影响最大的公司同样出自首都北京。除了备受瞩目的瀛海威，另外一家便是与瀛海威几乎同时成立的中网公司。

怀揣“互联网之梦”，在斯坦福大学拿到管理科学和工程学硕士学位的万平国回到中国一年后，于1995年6月在北京组建了中网公司，打算从ISP入手切入国内互联网市场。

当时，万平国从清华大学等国内几家机构共筹集到3000万元。较之于今日动辄上亿美元的大手笔，这笔钱似乎算不得什么。但在大部分中国人尚不知晓互联网为何物的1995年，3000万元其实已是一笔巨款。

也许是财大气粗，万平国凭借雄厚的注册资金，在国家工商总局注册成功，以“国字头”冠名为中网。要知道，当时在北京注册的互联网公司，几乎都是以“北京”二字开头。

较高的起点，也让中网迅速占据了“高端”市场，其第一批用户，大都是诸如各国大使馆、驻京外企等这样的大客户。同行回忆，中网在创办初期的繁荣景象，从当年其公司门口每天停放的高级轿车便可见一斑。

但是很快，这个“国字头”的ISP发现自己同样需要面对市场的残酷。

一方面，高企的电信成本和局限的市场容量让中网很难实现规模效应；另一方面，因为中国电信“这棵参天大树”介入市场竞争，它们遇到了与瀛海威同样的困境——即将沦为ISP领域的“荆棘杂草”。

多年后人们看到，在最早投身互联网的ISP“先驱”中，中网在大浪淘沙的过程中坚持存活了最长时间。究其原因，这被认为得益于中网一直坚持所走的技术主导路线以及根据市场形势及时改变了自己的角色。

1996年，中网开始尝试“多头出击”，希望借此改变不利局面。于是，中国互联网最早的BBS“新空气”论坛在中网诞生，然而却因为无法实现盈利，很快被扼杀在摇篮里。

BBS失败后，中网打起了E-mail的主意。他们推出了一个名为“亲朋好友”的计划，并提出了一句响当当的口号：“一个中国人一个电子信箱。”

愿望很丰满，现实很骨感。对于计划推出后该如何运作，中网并没有清晰的想法和路径。很快，网易等免费邮箱面世，中网的计划受到影响，最终不了了之。

除了BBS和E-mail，中网还发起过“百万企业上中网”计划，为此一次性购买了一个包含30万个企业的数据库，成为最早涉足电子商务数据库的ISP。而在当时，知道何为电子商务的企业寥寥无几。1999年，中网一度变更为中网通讯网站有限公司，成为互联网技术提供商，但这个项目人力物力耗费巨大。

一番尝试均以失败告终，万平国意识到，中网要生存，就必须从核心业务和公司形象上进行彻底转变。

2001年，万平国请来了曾在英特尔工作12年并担任重要职务的IT资深人士罗曾，让他出任中网CEO。与此同时，中网的业务重心转向互联网信息安全市场。

尽管转型后的中网在网络安全领域作出了一些成绩，但再也未见往昔辉煌。2002年后，万平国和中网的身影在人们的视野中逐渐退场。（余艾柯整理）

案例

深圳讯业：ISP中的隐身大佬

回溯中国互联网界的第一批ISP，深圳讯业是绝对无法绕开的“话题企业”。

投资额高达4亿元，如此规模在今天也足以令世人咋舌，何况是整个产业刚刚开始拓荒的1995年。所以从一开始，深圳讯业便以绝对的“大佬”形象出现。

回头来看，这艘巨轮在启航时也的确具有前瞻性。

早在1994年10月，深圳讯业便获得了原中国邮电部第一张批文，获准从事计算机信息网络国际联网业务。深圳和北京、上海一起，成为中国第一批向社会提供互联网接入服务的城市，开启信息服务商用时代。

1995年5月，深圳讯业成功注册“中国在线”域名（COL.COM.CN）。从域名就不难看出，这家公司的目标很明确——学习美国在线（AOL）的运营模式，做成中国的AOL。1995年10月18日，中国在线COL的第一个站点开通。

有趣的是，人们始终对领航这艘巨轮的船长知之甚少，创始人王鹏身上笼罩着一层神秘的面纱。媒体上，外界看不到关于此人的半点消息，坊间流传他是军人出身，相貌堂堂，且在各地政商两界有广泛人脉。

低调的创始人，让深圳讯业从一开始就风起云涌的互联网江湖成为“隐身大佬”，然而从其运作模式来看，这是一艘野心勃勃的超级邮轮。

深圳讯业的运作，采取了与全国各地联合创建的业务模式。投资到账后，深圳讯业拿这笔钱去思科、太阳微系统、摩托罗拉等公司买下全套的互联网接入设备，然后用这些设备找到当地政商名流一起合作，对半分股。得益于此，深圳讯业的业务迅速在全国铺开，为各地最早的一批网民提供拨号接入服务。

不过，恐怕当时谁也未料到，这艘巨轮有着与“泰坦尼克”如出一辙的命运。

启航仅仅3年之后的1998年，深圳讯业在各地的分公司难以维系，相继关门的各种传闻一时间不绝于耳。此后，几乎在一夜之间，这家神秘的ISP隐身大佬从人们的视野里彻底消失了。后来唯一与深圳讯业有关的消息，是一位当时经常出入该公司的深圳农业银行信贷科科长接受调查。

迅速崛起，又迅速衰败，这艘巨轮最终未能创造辉煌。但在其短暂的历程中，还是为中国互联网印刻下一些影响深远、值得铭记的标志性事件。比如1997年，深圳讯业斥资20余万美元，建立了当时全国规模最大的Java实验室，成为开放的、国际性的Java技术研讨、实验和演示中心。

与此同时，深圳讯业在三年间培养出来的诸多人才，日后在中国互联网业界掀起了不小风浪。其中最著名的一位，是网盛科技的创始人、董事长孙德良。（池木整理）