

丁磊故事：当不了真君子，就只能当个真小人

十多年前，形势紧张，网易频繁召开董事会，某次更是一连讲了五个小时的坏消息，丁磊全程一言不发。

沉默良久后，助理小心翼翼地询问是否可以散会。丁磊突然开口：“你们知道吗？今天是我30岁生日，我们出去喝点酒庆祝一下吧。”

那段时间，喝酒成了丁磊唯一的消遣方式。他每天喝到天昏地暗，第二天再晕头转向地晃进办公室。员工找他办离职手续，他一边抱着纸篓吐，一边念叨：

你太小看丁磊了。

Part1

君子爱才，说裁也裁

段子：有一次配送公司的人来公司取货，太累就在会议室里睡着了，丁磊看到了狠狠地骂道：“再让我看到你睡觉，你就别来公司了”。说着就想转身去批评部门经理一通，结果正睡眼惺忪的那个醒了过来，一脸懵逼，“我只是来拿货的……”

腾讯科技又一次写了丁磊。

文章中说，2019年3月7日，全国人民欢庆国际妇女节的前一天，丁磊亲自到北京，裁掉了网易网站部五大主力频道之一的“网易女人”。对于裁员的过程，报道中用了“诡异”——这样一个相当诡异的词汇来形容。

腾讯这个栏目叫《潜望》，没事老捅别家公司的内幕，而且动不动就引用“内部人士消息”，看上去，这个栏目似乎应该改叫《潜伏》。

其实也没什么可大惊小怪。本来互联网企业的员工就是一个小圈子，今天我去你公司报到，明天你来我公司上班，不管老板关系如何，员工都是一家人，谁知道明天会不会是同事啊。

况且网易门户的编辑记者跳槽，最喜欢去的地方就是腾讯。有一段时间，腾讯科技能有一半是从网易过去的。

有这样的关系，对于“丁磊三八妇女节前裁掉网易女人”这么三三三的消息，腾讯科技怎么能放过呢。

要说起来，丁磊是出了名的爱才。为了一个看得上的女设计师，他能自己跑到美国去邀请加盟。而且他有个习惯，每次网易招人时，都喜欢亲自看看简历。

看到来自四川卧龙大熊猫研究基地的，他说：了不起，盯着熊猫一整天不眨眼，定力好，适合招来做策划研究；

看到加州生物实验室的博士，他说：了不起，高端人士，招来做策划研究；

看到网络专刊知名作家，他说：太棒了，文章写得好做游戏更好，也招来做策划研究！

鉴表名人“花总”吴东也曾被丁磊这样慧眼识珠过。离职以后，吴东去乌镇参加活动，又碰上丁磊，两人略作寒暄，谈到几个月前吴东因质疑微博上一个名为“世界奢侈品协会”的账号而被警察带去问话的事。丁磊语重心长地拍着他肩膀说：“下次你再被抓，就报我名字，我帮你摆平，都是小case”。

只是这种和蔼，绝非全部。

进入农历猪年以后，身边经常和丁磊接触的同事们开始觉得不太对头，平时总是像个弥勒佛一样笑眯眯的老板，愈发变得严厉起来。

要上班聊天购物打游戏，外加脉脉上匿名骂老板，本来也是中国互联网企业的特色文化，网易自然躲不过去。但这次，面对网上汹涌而来的吐槽，网易公关却没能像以往那样机智回应，而是遵循行业惯例干巴巴地进行了否认——只是结构性优化，裁员纯属无稽之谈。

所谓“结构性优化”，就如同创投公司的“休长假”一样，只是对一

个负面事实的婉转性陈述。公关文稿发布后还没多久，又有新消息传出，就连网易公关也被裁了一半。

丁磊上一次面对此种焦头烂额，应该还是在遥远的2000年前后。

1999年，正逢全球第一波互联网浪潮最后的狂欢。当年的硅谷，所有新创公司都在争先恐后往自己身上贴互联网标签，随后就能不费吹灰之力从东海岸的华尔街拿到一笔大钱。

而网易这种根就扎在互联网上的企业，顿时变得炙手可热起来。然而，正当丁磊脚不沾地打理着上市前的准备工作时，暴雪忽至——纳斯达克股市崩盘了，全美200多家互联网公司一夜之间倒闭，哀鸿遍野。

但众人仍抱着期望。2000年3月30日，时任新浪CEO的王志东带着新浪路演团从伦敦转战美国，那天，纳斯达克猛跌500多点，但他仍然没有推迟上市的打算，“硬着头皮也要上”。两周后，新浪在纳市上市，开盘最高价涨了3美元，王志东松了一口气。

这一幕也给了丁磊信心。两个月后，他带着网易赴美挂牌，然而开盘当天就跌破发行价，之后持续一年，一路向下。

再然后，互联网界新星网易发生了财务造假风波。整个2000财年，网易净收入为370万美元，但财报中显示的收入却为790万美元，也就是说，虚报收入超过了其营业额的一半以上。

美国的证券交易体系非常完善，法律也极为注意保护中小股东利益。很多中国特色的手段，在美国根本行不通。

2001年7月20日，网易收到纳斯达克通知，预计将于一周后对其实施摘牌。尽管网易方面把事情归结为“沟通问题”，也做过出诸多补救措施，但纳斯达克依然在9月4日对其进行了为期4个月的停牌处理。

此时的网易，市值不足200万美元。

十多载转眼过去，媳妇熬成婆。2016年底的乌镇互联网大会上，有个记者怯生生地问他：“丁总，你现在的人生好像很得意，考拉、游戏、网易音乐……”

不待记者说完，丁磊马上打断对方：

我什么时候失意过？

Part2

大起大落，命遇贵人

段子：在广州的时候，公司周围就那么多家吃饭的地方，所以吃饭碰到丁磊也比较正常。一天中午，我朋友和领导去一家湘菜馆跟客户吃饭，快吃完的时候看见丁磊也在，但他已经吃完了。他认出了我朋友和他领导，然后端着自己桌上没吃完的两盘菜过来，非常平易近人地放到我朋友他们桌上，说：我吃完了，端过来给你们吃吧……

天亡我也，非战之罪。也难怪当年的《华尔街日报》评论：网易是中国互联网行业大环境的牺牲品。

著名的康波周期理论认为，人性贪婪造成经济的周期性波动，人想发财，最重要是抓住周期。英年早逝的康波理论践行者周金涛还指出，2014到2019年期间不要买房，更不要投新三板，不然手里那点财富就没了。

预言有对有错。比如买房这事，事实证明只要别买在雄安，财富还是会增长的。投新三板确实有点惨，但是再惨也比不上炒币和投P2P。只不过人很难干得过趋势，这个大智慧没错。

很长一段时间里，大家都认为互联网能打破一切周期。只要学会了神奇的“互联网思维”，就能和葵花宝典的神功一样，稍微对自己动手脚，便可见谁打谁，实现东



方不败。

可惜，宝典时常也有不灵的时候。丁磊阅历丰富，见识过泡沫破灭的残酷，就不怎么信这个。

面对着21世纪初像雪崩一样的互联网形势，丁磊找到的解决方式是喝酒。但喝酒能缓解苦闷，却于大局无补。

后来丁磊说，当时的状况糟糕到他最大的愿望就是卖掉网易。但最后终于没卖，却不是出于什么心高气傲的原因，而是“财务审计有问题，别人不买”。

已经快到山穷水尽的地步，丁磊找到步步高掌门段永平诉苦，开门见山撂下话：“我想重新开始”。

现长居美国的段永平，是中国企业界的传奇。1992年，他拿着浙大的学士、人大的硕士学位，在中山谋了一个濒临破产的国营电子厂厂长职位。仅仅3年时间，就靠着山寨任天堂FC游戏机（注：即红白机）的“小霸王学习机”将年营收做到10亿元。

很快，成龙被请来做了代言人，小霸王的广告也做到街头巷尾。逢年过节，仅仅是给员工包奖金的报纸，就要用掉十几摞。厂门口来自全国各地的拉货车，终日不散。

工厂赚钱后，段永平虽然荣誉加身，但身份始终也就是个打工仔，难以分享经营红利。当年诸时健事件还未发生，职业经理人分享企业经营红利的必要性仍未被大众所认知。虽然段永平曾于其后数度向公司呈递股份制改革方案，但都未被接受，于是他索性带着6名高管借势出走，创立了步步高。

这6人里，包括OPPO的创始人陈明永、vivo创始人沈炜以及步步高电子现任CEO金志江，再加上后来入门的拼多多CEO黄铮，合起来正好是段永平的“四大门徒”。

丁磊找上段永平时，恰逢他退居幕后，从实业家转为投资者。

此时的段永平已成功功成名就，手头并不缺钱。或许是看到面前这位小自己10岁后辈蕴含的巨大能量，长谈之后，段永平转身就用3个月时间买了200万美元的网易股票。而丁磊也因此得以回公司专攻自己的游戏项目。

网易被停牌时，股价跌到0.64美元，沦为垃圾股，公司CEO和CFO挂冠而去。投资者都在撤退，只有段永平上演了一出令人难以理解的逆行——很长一段时间里，网易股票一半的买入者都是段永平，投资超过网易被停牌时的总股价，其持股比一度达到6.8%。受此刺激，网易股价回升到5美元水平。

第二年，网易股票继而疯涨到70美元每股，32岁的丁磊成稀里糊涂成了中国首富。段永平慧眼识珠，投资家的名号也变得无人不知。而籍此赚得盆满钵满，似乎只是一份意外红利罢了。

对于首富一事，丁磊的感觉更多是“不安”。对他而言：

我能看得到这个世界上比我优秀的人多了去了，我说我突然比他们有钱，好像不是这个社会评价体系有些问题？……中国13亿人，我突然蹿出来，哎，老子比你老有钱……这个可能性，我总觉得是弄错了。

也正是因为有此经历，后来丁磊就老说：“我比同行人都成熟，因为人家需要20年才能经历的大起大落，我两年就经历了”。

其实类似的经历在他那一波互联网创业者中并不鲜见——新浪的王志东被赶出自己创立的公司；张朝阳虽然通过一番苦斗保住搜狐，却落下了焦虑症，开董事会就头痛。

段永平间接把丁磊送上首富交椅，但终究没有陪他走到最后。2018年9月，段永平卖光手中的网易股份。被人追问原因，他笑着摇头：“丁磊就是个大孩子，那么多钱放他手里不放心”。

Part3

最牛X的学生

学生

段子：雀巢公司赠送了一个超级豪华热饮机过来，丁磊到上海出差看到这种情形差点晕死过去，立刻用全公司都能听到的声音吼：“你们怎么这么奢侈?! 这花了多少钱啊!!!”销售部经理连忙跑过去解释，丁磊这才严肃地点点头，进去倒了杯热咖啡，然后手捧着走到门口，意犹未尽地想了想，说：“唉！实在是太腐败、太奢侈了！”最后摇摇头走回了办公室……

1894年，因争夺在朝利益，中日甲午战争爆发。其时国内各界一片欢呼，大儒们比当下的小粉红还乐观，觉得犯我大清虽远必诛，王师瞬间就会碾压小日本这个蕞尔之邦，扬我大清国威。

结果清军惨败，除了跑得特别快以外，并无突出战绩。

要说钱粮装备都碾压对方，怎么说就败了呢？意识到软实力问题的康有为等人大受刺激，要求清廷在教育上改科举制度为学校制度，培养一批实用人材。宁波做为当时的通商口岸之一，理所当然地被划进了第一波课改名单。1901年，宁波市的第一所仿日式学制的新学校——龙津学堂成立。蒋中正也是学堂荣誉校友。

1949年后，新政权将龙津学堂改名为“奉化第一中学”。1989年，19岁的丁磊从这里毕业，当时或许没人能想到，这个永远进不了班级前十的小瘦子后来也会发胖，更无法预料他能出现在荣誉校友墙上。

奉化中学学风醇厚，丁磊成绩虽不甚拔尖，但还是成功考进了重点院校——电子科技大学。这所位于成都的学校与宁波相距两千公里，在当时，是需要坐上3天3夜的火车才能抵达的地方。

开学报道第一天，还没等丁磊还从长途火车的疲惫中回过神来，就听见迎新学长用恨铁不成钢

的语气哀叹：“怎么选了微波通讯专业？这个专业可是毕业后要分配到山沟沟里去的”。

这句话让丁磊当即下定决心考研——哪怕读一辈子书，也比去山沟沟里强啊。这个想法也确实被他保留到大学毕业的1993年。这一年，放在中国近现代史里，算得上特殊。

前一年，总设计师南巡画圈，给改革开放上了一个发条；随后，中国决定走有中国特色的社会主义市场经济路线。面对巨大的市场诱惑，国际资本根本无法抵挡，270亿美元投资迅速涌入中国。

第一个吃到这批螃蟹肉的，是福建的玻璃大王曹德旺。当年六月，福耀玻璃在上海证券交易所上市，开盘当日就募集了1740万元资金。福耀玻璃厂是当年福建省唯一一家拿到政府分配的上市名额的公司。一夜之间，曹德旺身价飙到两个亿，羡慕邻里。

曹德旺后来又出了一次大名，是因为去美国建厂。很多同胞认为外资来中国可以，中资去国外建厂就是卖国，就是要跑路。

这种神逻辑当真真是义和团都要佩服不已的。

而此时临近毕业的丁磊在学校广播里听闻下海行情日好，立马换了心思，决定不考研了。至于具体干什么，还不知道，但总归隐隐觉得觉得这是件很有前途的事。只不过，才刚做好心理建设，学校的分配名单下来，目的地是老家的宁波电信局。

这突如其来的一出让人无法预料，丁磊也不知该庆幸还是该苦恼。

他终究还是没能抵御闲适生活的诱惑，体制内的日子用一碗茶一份报纸就能概括。不过，端着铁饭碗的丁磊却不怎么爱看报，倒是喜欢抱着写互联网行业的英文书埋头看。

当时，大多数人都还完全不明白“国际互联网”是个什么玩意。但丁磊接触互联网却比一般人早得多——上大学时就常跑去隔壁的计算机系蹭课听。

他自嘲“最牛X的学生”，“在自己感兴趣的专业里，全校都无人能敌，包括老师”。

这种自信与优越感，丁磊保持至今。后来一次网易开内部会，他问自己员工最近看什么书，对方答：“乔布斯”，丁磊摆摆手：“别看了，乔布斯我悟得，你悟不得”。

不过大学生丁磊即使把计算机学得再好，那时也尚无机会悟得乔布斯。中国大陆一直到1994年才堪堪用一根64k带宽的国际专线接入国际互联网，因而在丁磊的大学时代，计算机恰如其名，就是一个高级一点的计算工具。

但不知怎地，他却坚信：眼前这个灰色机器的用处，一定不止这些。（未完待续）