

口述创业史——知乎十年的创业之路

张一弛、翟耀

案例摘要：在今天的互联网世界中，知乎已经是大众耳熟能详的中文社区代表之一，其特色鲜明的网络问答模式，成功地连接起了各行各业的用户。作为开放的信息网络平台，各类用户都可以在知乎分享彼此的知识、经验和见解，知乎也由此为全社会不断地提供多种多样的产品和服务。

本案例系北大光华“口述创业史”系列案例集中的一篇。全文按照时间先后顺序分为三大部分，即知乎成立前的准备和积累、知乎成立后的探索和改革以及知乎未来的布局与挑战。本文通过对企业的调研和访谈，尤其是知乎创始人、灵魂人物周源对其创业经历的回顾与总结，旨在全面向读者展示知乎从无到有、从零到一的发展过程，从而为创新创业者提供可以借鉴的商业经验。

本案例适合商学院各类学员学习创新与创业实践或互联网信息服务等相关课程，同时也有助于了解互联网论坛与社区及其商业化操作等相关主题。

关键词：互联网、互联网论坛、互联网社区、知乎、周源

一. 知乎成立之前：准备与积累

1. 埋下创业的“种子”

为什么要创业？什么时候有了创业的设想？——这两个问题，大概是绝大多数创业者都要面对的“开门见山”式的标准提问。当我们按惯例把这两个问题抛给知乎创始人周源的时候，他的回答多少有些令人惊讶——“现在回想起来，创业的种子可能在我上大学期间就已经埋下了。”

时间回到 1999 年，周源考入成都理工大学，学习计算机专业。年轻的周源被两本杂志深深吸引，一本叫《IT

本案例由北京大学光华管理学院张一弛、北京大学管理案例研究中心研究员翟耀根据企业访谈整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2020 北京大学管理案例研究中心

经理世界》，另一本叫《程序员》。未曾想，这两本杂志为周源“打开了一个新的世界”，不经意间埋下了第一颗创业的种子。周源在杂志中读到太多令他兴奋不已的成功故事：当时有人在中国编写共享软件，通过网络传到美国网站上，然后直接跨洋收款；还有人刚好踩中数码音乐的风口，编写音乐软件，一个月内竟能获利数万美金！……

“我发现写代码和设计产品可以成为很酷的理想。”自那时起，周源相信自己的专业前途光明，必将大有作为，而大一下学期时发生的一件事则让创业的种子在他心中扎得更深入、更坚实——网易在纳斯达克上市，其创始人丁磊正是“隔壁”电子科技大学的毕业生。“既然他能上市，那我们毕业了是加入 IT 公司（那时候还不流行叫互联网公司）还是自己干？我当时就想：肯定是自己干！”

然而，年轻人的青春冲动，往往会先遭遇现实的敲打。

2004 年，硕士毕业生周源“随大流”去了上海，在一家加拿大公司的研发中心做起了程序员，参与搭建数据库。奋斗了半年多以后，产品发布了，但吸引到的用户数为零。对一个初出茅庐的年轻“码农”而言，自己辛辛苦苦做出来的产品，竟然不清楚究竟给谁用，那这样的产品又有什么价值呢？这是当时对周源最沉痛的打击。

迷茫与困惑中，时间到了 2005 年。回贵州老家过春节的周源，在报刊亭里再次翻开了大学时常看的《IT 经理世界》杂志，那期杂志的封面报道是当时的新鲜事物——“3G”技术。“或许在别人看来那只是一个科技名词，但我却被深深吸引了，我仿佛预感到一场颠覆性的商业变革正在到来！”于是，周源立刻给远在北京的杂志社发了自荐邮件。几天后，周源收到了杂志社的拒绝函。

然而，这个回复不但没有让周源气馁，反而促使他辞去了上海的工作，只身北上成为了一名“北漂”。

2. 不如，先让改变发生

如此重大的人生决策，动机何在？多年以后，周源的总结是：“当你还不知道自己想要什么的时候，改变本身就是一种驱动力。”

幸运的是，杂志社最终给了周源一份“实习记者”的工作。没有任何采访，全靠自己的理解和专业知识，周源的第一篇报道《桌面神话终结》随即发表。文章写的是当时如日中天的微软会在未来几年被谷歌逼入死角的趋势分析。这篇报道拿到当期的好稿奖，奖金 1500 元。这与周源当时 2000 元的月收入相比已经非常可观。更重要的是，周源感到自己终于过上了“一种令人兴奋的脑力生活”。

记者生涯让周源收获颇多——尤其是借助杂志社的平台，他学到了很多商业逻辑，这对周源之后的创业有潜移默化的深刻影响。不过，在做了两年记者工作后，周源再次发现，自己与梦想中的前途发生了偏离：作为记者的周源，日常工作内容是“发掘、访谈、撰稿和发表”，但他无法去验证那一个个人物和故事背后的某些关键细节。换言之，他——周记者，至多只是在描述已经发生的现象并加以分析，但他“不是那个让事情发生的人”。媒体行业让周源充满了向大海奔跑的动力，但是终究“无法使他成为让浪潮翻滚的人。”

3. 且让浪潮翻滚吧

如何成为弄潮儿让浪潮翻滚？就在周源陷入思考的时候，2007年1月，科技界发生了一件大事——苹果公司发布了iPhone手机。当周源在杂志社里把玩起iPhone的时候，他意识到世界将要发生巨变——技术和人之间的物理媒介将会从个人电脑逐步转移到智能手机端，而iPhone抢先定义了这种新的媒介。“某种意义上，它可以极大超越媒介受众体验的预期，并且以更低成本代替已有的网络服务，包括游戏、图像、音乐以及未来更大的想象空间”¹，周源预感到，更加包罗万象的信息流开始要登上历史的舞台。

新的时代需要新的声音，新的声音需要新的意见领袖。2007年的冬天，周源加入了一个极客俱乐部，更准确地说，是加入了一个群体博客Apple4us.com，中文直译即是“我们的苹果”。Apple4us最初只是几个苹果产品爱好者的聚集地，刚开始只是几位软件工程师和美术设计师，后来人员构成逐渐复杂起来：数理专业学者、时尚达人、网络作家……就这样，渐渐地，在量变积累下，质变悄然发生了。

来自四面八方不同背景的人们开始在邮件列表里讨论问题，其中一部分讨论会经过整理发布到网站上。很快，一些与众不同的文章开始登场——关于美学的、人文的、技术的和设计的，各类话题五花八门、无所不包。这些创作者充满知识和交流的欲望，他们激烈地进行“头脑风暴”，进而又触发更多的新问题。在作为记者的周源看来，这一切最吸引人的地方是，这种大范围的讨论并不依赖像杂志社这样的专业机构，而基本上是通过互联网来驱动的——一个生成优质话题的通讯组（邮件列表），一个有更新推送功能的内容发布平台（博客）和一群有各自专业知识和经验并乐于分享的人。

“在那个时候，我萌生了一个想法，如果有某种方法让Apple4us的创作者规模扩大1000倍、1万倍，那这个方法一定是一种新的互联网产品，这个产品有可能会

¹ 搜狐网。《知乎周源：构建知识的自由广场》