

## 《相信熱愛的力量》

— 網易上市20周年CEO丁磊致股東信  
致我們的投資人，

2000年6月，當網易在納斯達克上市時，新世紀的開始和我們的新征程重疊在了一起。當時，我們對未來會走向何處充滿了好奇。

到今天，網易的股價無論是提升倍數，或是年複合增長率，都有良好的表現。我們每季度為股東分紅，也已經堅持了6年。這是一個好的趨勢，它代表了我們與投資人分享成長的意願，也代表了網易仍像少年般蓬勃與充滿活力。

少年，多昂揚、熱情和好奇，而少繁復、城府和心計。在複雜世界，這種簡單反而讓人迷惑。所以常有人說，網易是一家讓人「看不懂」的公司。其中的不解、誤解，正好趁此機會說明。

### 1、 有人說，看不懂網易的戰略。

在我看來，「戰略」是一個被玄學化的概念。談起戰略，很多人總是希望展現宏偉藍圖、精巧計算。但商業的魅力正在於，總有一些意外會讓那些紙面上的精妙計算失靈。

對網易而言，我們的業務戰略也並非源於什麼宏大構想。在啟動一個新業務之前，我們通常會自問：這個產品是否解決了用戶的真實需求？我們是否熱愛這個事業，並有足夠能力做到更好？

在這裏面，用戶需要是根本，熱愛是源頭，能力是資本，很少有算計和城府的位置。我覺得，這是一種網易特有的哲學：像個傻瓜一樣，為一件事堅持，為一個念頭瘋狂，總有一天我們會找到想要的答案。

因此，當你用「用戶」、「熱愛」這些關鍵詞去檢索網易的過去時，再也不會說看不懂網易。風口會消失，風向會變化。只有人心不變，用戶需求長存。

網易，相信人的力量。

### 2、 有人說，看不懂網易的速度。

對互聯網而言，慢好像是原罪。但快餐吃太多，人很容易失去感知美好的能力。網易從來不怕慢，不急着融資，不趕着賺錢。相反，我們尋找更聰明的錢，挑選更挑剔的用戶。早在2000年初，網易就確定了精品戰略，這是我們在競爭、困境之中作出的正確選擇。

精品，意味着持久鑽研、洞悉人心，意味着精雕細琢，這些都急不得。我們可以用近20年打磨一款遊戲，也可以用數年之力做一款音樂App。背後定力不過是，用自己的節奏穩紮穩打。任爾東南西北風，我自巋然不動。

做公司，從來不是百米跑，而是馬拉松，起跑和一時的速度不代表贏面。既然求的是長遠，那我們就要拿出對得起用戶和時代的好東西。

網易，相信時間的力量。

### 3、 有人說，看不懂網易的邊界。

網易經歷過幾次不小的周期性危機，我們活了下來。是因為我們比別人更聰明、更幸運嗎？我想不是，是因為我們更尊重基本的常識：只有為用戶和社會創造真正價值，一種商業才可以長久經營。

從郵箱、門戶、互娛、公開課，到有道、音樂、電商……我們不定義自己，不束縛自己，無論邊界，無論領域。只要足夠相信可以改變點什麼，便願意為之一搏。

這種不設限，有時會損失一些短期收益，有時會不被認可和理解，甚至會收獲一些嘲笑和譏諷。但好在我們心大，臉皮厚，還算能坦然面對。

這份坦然，還來自於我們的一個執念：在賺錢之外，要持續地為世界帶來一些美好的改變；在理想和現實衝突之時，要盡可能對理想多偏袒一點。因為，美好的到來，總是緩慢而悠長的。

網易，相信信念的力量。

### 未來的網易

在我看來，網易的發展始終是「陽謀」，用足夠簡單的邏輯和熱愛，不斷重複20多年。下一步，我想重要的是，要繼續堅持，繼續重複。我們會着力做好四件事：

#### 1、 建立一個有自我進化能力的組織，永遠保持29歲。

自2018年底開始，我們做了一連串組織架構調整，更加聚焦和專注於一些賽道，這讓我們在今天的全球性危機中不至於太被動。下一步，網易會將組織建設放在極其重要的位置。最近，我們全面升級了企業文化，把我們重視的「熱愛」、「和用戶在一起」等企業精神寫進價值觀，並且會嚴格踐行它。

在我29歲時，網易剛剛上市。那時我們有員工221人，現在已經超過了2萬人。當組織以百倍規模擴張，網易員工的平均年齡一直保持在29歲以內。這種特殊的緣分，讓我在審視「29歲」時，覺得它與網易無比貼切：不褪少年銳氣，不沾老年暮氣。已經不青澀了，卻也沒染上圓滑世故，足以擔當重任。

所以從今天起，我們會要求所有管理者，快速、大量地去挖掘各種年輕人才，讓那些聰明的年輕人、熱愛的年輕人、無畏的年輕人，更快獲得培養，更快成長成就。這個任務很重要，不可回避。

**2、繼續網易一貫的精品戰略，做更多讓團隊驕傲的產品。**

2020充滿不確定性，但人對美好的追求是確定的。不管外部挑戰如何，網易會始終以經得起時間考驗的原則來運營企業，來做產品。光讓用戶滿意不夠，還要製造驚喜。

我們希望做這樣的產品：當團隊提起產品時，充滿自豪和驕傲；當用戶使用產品時，由衷地喜歡，甚至炫耀。這種對產品的高調，可能會迎來競爭對手的追趕、模仿、甚至打擊。但也會逼迫我們團隊思考，如何繼續領先。這，最終會給用戶帶來更好的體驗。

**3、立足中國，堅定地推進全球化戰略，與世界同步。**

早在幾年前，網易就在互娛、教育、音樂、電商等領域開始了出海的探索。雖然大多數人對此知之甚少，但今天我可以跟各位分享的是，成果不錯。

全球化是網易在自身實力提升基礎上會做出的必然選擇。當我們立志於「網聚人的力量，以科技創新締造美好生活」這一使命願景時，就必然需要一個更大的舞台來實現它。接下來，網易會立足中國，同時通過內部孵化、投資、合作開發和戰略聯盟等方式，繼續推進海外市場的創新與突破。中國的好產品，值得被更多人看到。

**4、推動資源更普惠，給予微觀個體更大能量，更多支持。**

網易受互聯網精神的感召而創立，未來依然會堅定不移地，與開放、公平、分享的互聯網精神同行。我們不是一家只想着賺錢的公司，請所有投資人理解並支持這一點。

後COVID-19時代，進步伴隨着挑戰而來。在基本物資、娛樂、教育等生活不同領域，網易會持續探索創新，給予人更大的能量支持。讓構成美好生活的基本資源更普世，是我們會持續的事業。

各位投資人，20年前，當網易剛上市時，年輕是我們收獲投資者、媒體信任的最大障礙。但正如大家已經見到的，正是因為年輕，我們對希望和機會所抱持的熱情，從不減少。

---

## 來自創始人兼首席執行官的公開信

---

這個月是網易上市20周年，在這個節點上，我很高興和大家分享一個好消息：我們正在準備在香港二次上市，將「網易」這個久經時間考驗的品牌帶回中國。我相信，立足於這個我們熟悉無比的市場，離我們的用戶更近，熱愛將迸發出更大力量。

感謝所有長久陪伴網易成長的同事和用戶，感謝我們的投資人。信的最後，我想以2003年在大學母校說過的一句話來結尾：

到今天為止，我們還沒有成功，我們還在成長。

網易公司創始人& CEO

丁磊