

童之磊：创业不止，创新不息

▶ 本刊记者 朱芙蓉

从互联网时代开启“网络出版”，到移动互联网时代拓展“手机阅读”、影视跨界，再到数据时代以 AI 赋能内容创作，二十多年来，童之磊牢牢把握时代跳动的脉搏，坚守好内容，创造新形式，带领中文在线集团在打造“百年组织”的征途上日夜兼程。

启程

再坚持一下，
因为这是一个颠覆造纸术和印刷术的事业

童之磊本科读的是清华大学汽车工程系，研究生就读清华大学和麻省理工学院联合培养的国际工商管理项目，获 IMBA 学位。记者好奇地问他，为什么一个清华理工生的创业会从“网络出版”开始，又是什么力量支撑他矢志不渝地在“数字内容”赛道上坚持二十多年。他总是这样回答：“我自己唯一的爱好就是读书，做中文在线，既可以满足我个人的兴趣爱好，同时也是一份事业，我觉得这是一种巨大的幸福。”

把爱好转化成事业，童之磊是幸运的，这份幸运既来自将个

人发展融入时代发展的洞察力，也来自找到一个好问题后，躬身入局解决问题的执行力。本科毕业，童之磊选择继续攻读 IMBA，因为振兴中国汽车工业之路，不仅需要汽车工程师，更需要懂汽车产业的国际级管理人才；选择网络出版方向创业，初衷也非常简单，因为很难在清华图书馆借到想看的书，特别是在考试季，更是一书难求。

1998 年前后，爱读书的童之磊为能够在互联网上找到海量的免费电子书而兴奋，“终于可以通宵达旦地阅读了”！读着读着，他发现了一个问题——“作品放在网络上，作者没有一分钱收入。作者是创作的源泉，如果他们没有任何收益，很难长期坚持创作”。

1999 年，由共青团中央、中国科协、全国学联主办，清华大学承办的首届“挑战杯”开赛，童之磊与几个同学组队参赛，项目从全国 120 余所高校近 400 件作品中脱颖而出，获得冠军。那时，互联网刚刚兴起，风投机构铆足了劲找项目，从冠军项目放大出来的“网络出版”项目受到追捧。

硕士还没毕业的童之磊顺势创业，2000 年 5 月，中文在线召



童之磊

清华大学 1993 级汽车系本科，2000 年获美国麻省理工学院（MIT）与清华大学联合培养的国际工商管理硕士（IMBA）学位。中国内地最早的大学生创业者之一，首届“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛冠军队队长。中文在线集团创始人、董事长兼总裁。

开新闻发布会，宣告公司成立，发布会现场众星云集，余秋雨、余华受邀参加，白岩松担任持人。以现在的眼光看，当时嘉宾的“首发阵容”豪华得不可思议。

好内容是数字出版的关键，童之磊坚持“先授权，后出版”，必须首先拿到作家的作品授权。他通过各种渠道找来作家的联系方式，电话打到对方家里，自我



2015年，童之磊受邀回清华演讲



2015年1月21日，中文在线深交所上市仪式



中文在线发布IP衍生品开发品牌“次元探秘”

介绍“我是清华学生，想来拜访您，谈谈新的网络出版模式”。也许因为“清华学生”是加分项，也许因为全新的出版模式对作家有吸引力，包括莫言、毕淑敏、张抗抗、余秋雨在内的不少知名作家都欣然与中文在线签约，这也是他们第一次在网络领域获得收入。

童之磊记得，自己抱着一个大西瓜去拜访作家从维熙老师，第一次见面就获得了签约授权。《北京晚报》后来刊登了从维熙的一篇文章，专门介绍了清华学子给作者带来了数字时代的福音，称他们是“来自天堂的文学使者”。“他给了我很大的力量和信心”，忆起往事，童之磊仍然特别感动。

然而，2000年初美国互联网泡沫破裂的影响传导到国内，风投机构对互联网创业项目避之不及。为了维持公司运转，童之磊打工兼职赚钱给员工发工资，自己拿1200元的最低工资。尽管如此，到2000年下半年，公司只剩下3名员工。

2001年，童之磊遇到香港泰德集团董事长，对方非常赏识童之磊，不仅愿意收购中文在线，还邀请他出任泰德时代集团执行总裁。后来，眼见中文在线无法获得泰德足够的发展支持，2004年童之磊自筹资金回购公司，开启中文在线第二次创业，并立誓“中文在线必将成为一家伟大的公司”。

究竟是什么力量支撑他挺过了公司“弹尽粮绝”的危机、熬过了家人的不理解？童之磊回答，“我的内心一直被使命感驱使，网络出版将颠覆四大发明中的造纸术、印刷术，用数字化的方式传递人类文明。如果人的一生有幸能改变两大发明，是非常荣幸的事情。既然这件事情非常有意义，

非常值得做，我就下定决心，再坚持一下。”

新生

多点触摸，积极等待， 让“数字内容”成为新生活方式

看好大方向，早布局、早积累，是童之磊的创业生存之道，他愿意“多点触摸”“积极等待”，就像默默耕耘的农夫，收成不好时去打打猎，等待好时节的到来。

第二次创业的中文在线推出“一起看小说网”（17K小说网），一个集创作、阅读于一体的在线阅读平台。中文在线创业之初，电子支付技术尚未诞生，付费阅读市场并未形成，依靠会员到邮局“电汇”会员费方式获得的收入极为有限。童之磊打开思路，为各地中小学建设数字图书馆，凭借较为稳定的机构收入，最终等到了个人付费阅读时代的到来。截至目前，中文在线拥有超过450万名驻站网络作者，以及2000余位知名作家和600余家出版机构的正版内容资源，公司旗下还拥有四月天小说网、科幻厂牌“奇想宇宙”、悬疑厂牌“迷想计划”等原创平台，满足垂直领域读者的阅读偏好。中小学数字图书馆项目也持续至今，成为集数字图书、精品资源、应用平台和信息技术使用指导于一体的教学平台，服务中小学校教育教

学，帮助学生个性化发展。

童之磊开始推动“手机阅读”时，市场主流手机品牌是诺基亚。

“手机屏幕很小，显示几十个字都有难度，阅读长篇小说更是不可思议，但我认准手机必定会从通讯工具转向个人终端。”他一点点说服中国移动等运营商，慢慢得到认可，获得合作机会。2007年1月，随着第一台iPhone发布，3.5英寸触摸屏颠覆了人们对手机形态的认知，赋予智能手机与个人工作生活更多的连接可能，手机阅读也迎来了新的发展空间。提前布局的中文在线成为中国移动手机阅读运营合作伙伴，也成为中国电信、中国联通手机阅读产品的主要合作伙伴。

2015年，中文在线在深交所上市，成为“中国出版数字第一股”，数字阅读产品、数字出版运营服务和数字内容增值服务是其三大业务板块。

融合

科技与文化融合， 拓展“好内容”的更多可能性

成功上市之后，中文在线开始了第三次创业。

伴随移动互联网的蓬勃发展，数字内容渗透到生活方方面面，人们对精神生活的追求日益多元，中文在线将“更好内容，更好生活”确定为企业使命，提出“夯实内容、

决胜IP、国际优先、AI赋能”新战略，推动文化与科技深度融合，核心业务迅速围绕新战略展开。

“版权是中文在线最有价值的资产。”童之磊坚信版权的价值，“拥有内容版权才能更好地扩展新的业务方向”。凭借多年积累的海量优质文学IP版权，以及成熟的IP衍生开发链条，中文在线开展了提供版权授权、全程参与开发、以项目投资方式合作等多种尝试。以影视剧为例，先后参与产出《情满四合院》《天盛长歌》《新白娘子传奇》等深受市场欢迎的作品。2020年，中文在线与爱奇艺等三方合资成立影视公司“中文奇迹”，为广大文学、影视爱好者奉献更多精品内容。

在位于北京东城区中文在线总部的展厅里，本刊记者看到了热门动漫“罗小黑”的系列衍生品，作为国产动画评分第一的精品IP，罗小黑代表了当今中国原创动漫的最高水平，被网友评价为“国产动漫之光”。除了自主IP罗小黑，中文在线还拥有合作IP小黄人、变形金刚，以及金刚特龙战队、海贼王等独家授权IP。2024年10月，中文在线发布专注于IP衍生品开发的品牌“次元探秘”，致力于推动潮玩行业发展，为市场带来高品质衍生品。

2016年至今，中文在线分别在美国、新加坡、日本成立子公司，



▲童之磊在2024年夏季达沃斯论坛发表主题演讲
◀中文在线举办全球首届元宇宙征文大赛

在全球范围内多点布局，目前已经触达上千万海外用户，推动数千种文学作品出海，包括英文、日文等多语种，实现了小说、漫画、动画、短剧等核心内容形态的出海IP全覆盖。

最近一年多，童之磊在推动文化出海方面倾注了大量心血，也有很多新的思考和实践。以短剧为例，“中文在线已经拥有了专业化、精品化的国际微短剧开发制作和发行团队，叠加好莱坞资源和能力，将微短剧打造成国际视频内容新模式”。

海外用户与国内用户的喜好不同，如何让内容符合海外用户需求？童之磊提出了“中文内容出海新思维”，即“从让所有海外读者都看‘千人一面’的思维，升级为用海量的内容、满足不同口味用户需求的‘千人千面’思维”。中文在线用科技保障新思

维落地，“借助AI打造一套内容柔性供应链，依托平台积累的海量内容数据和场景算法，根据海外用户喜好，定制具有中国文化内核的出海内容产品”。

远征

AI 赋能，让作者更伟大， 拥抱内容产业的元宇宙时代

杰夫·贝索斯说过一句话：一切战略都是长期战略。在中文在线2023年年底“致股东信”里，童之磊引用了这句话。在他看来，对内容产业而言，元宇宙毫无疑问是下一代的数字内容生活方式，但这是一项非常宏大、非常复杂、非常漫长的数字内容建设工程。

童之磊正带领中文在线深度参与到下一代互联网的开发和建设中，探索人工智能领域内的内容与IP的开发与应用。

2024年6月大连达沃斯论坛《重新定义行业：人工智能革命》研讨会上，童之磊发表题为《以人类为本的AI创作大模型》演讲，阐述了中文在线的“AI观”和“内容观”，他强调不要孤立地去看待每一个新技术，Metaverse（元宇宙）、Web3.0、AI是一个整体，是MWA科技系统驱动了新一轮的内容革命——Metaverse拓展了数字经济空间，Web3.0解决了真实的数字生产关系，而AIGC作为高效的生产力工具将人们推向元宇宙世界的高速公路，让元宇宙所构想的数字生活，距离每一个人更近了一步。

主动拥抱内容产业的元宇宙时代，是童之磊在人工智能时代的又一次超前布局，尽管它距离普通人的生活方式尚有距离，但中文在线前进的脚步是坚定的。2022年11月，中文在线举办了首

届全球元宇宙征文大赛，超 11000 部元宇宙文学作品参赛，开元宇宙内容先河。

中文在线是国内最早布局 AI 技术的内容平台之一，当本刊记者问及 AI 大模型“中文逍遥”等工具是否会替代作家的作用时，童之磊说，AI 只是工具，AI 的作用在于让作家更伟大，要使其成为内容创作者的“第二大脑”，理解创作者的需求与痛点，为普通人提供更多内容创作的机会，帮助作家创作出更多更伟大的作品。

与此同时，中文在线一如既往地重视作者权益保护，建设“权哨”“无抄”两大维护作者合法权益的平台，通过区块链技术建设联盟链生态，开发区块链存证平台，为行业构建健康的数字版权生态而努力。

心声

创业时代没有好坏之分， 创新与坚韧是创业者的重要特质

数字经济时代，数据就是“石油”，中文在线拥有海量优质的中文数据资源，长远价值不可估量。

做内容是一件很慢的事，好内容从被打磨出来到被市场认可，甚至要用十几二十年。持续耕耘的中文在线，等来了数字时代的馈赠。“中文在线就像个种地的，



童之磊在中文在线元宇宙会议室

一直在慢慢耕地，有一天突然发现地下面还有石油。”通过相关合作，中文在线积累的部分版权数据已经提供给中国 AI 领先企业使用，成为推动中国人工智能发展的重要支撑点。

在创业者童之磊眼中，创新和坚韧是创业者非常重要的品质。“创新是开拓别人没有做过的事情，别人之所以不去做，绝大多数的原因是因为这件事太难了，在没有人走的地方走出一条路来，一定要去披荆斩棘。创业者只有坚持不懈、坚韧不拔，才可能最终走出一条路来。”当然，创新者不一定必须做从零到一、从无到有的颠覆式创新，也可以是局部创新，比如增加或调整了某些产品功能、进行新的设计、降低产品成本等等。

童之磊和中文在线，以“好内容”为基石，在时代变迁中一

次次抓住机会，成为数字时代人类文化、文明的传播者。

是否应该把创业成功归结于时代？现在是否还是创业的好时代？童之磊说，没有所谓好的创业时代、坏的创业时代，个体的努力、天赋，既不应完全归结于时代之功，也不能以时代之名随意否认。

“每个时代都有非常成功的创业者，而且创业者本来就是把不可能的事变成可能。”当所有人都认为某时期是创业的好时代时，竞争可能更加激烈。反之，当同一件事做的人少时，反而可能更有机会。“企业家面对的机会都是差不多的，就看谁能抓住机会。有的人抓住了，甚至把机会放大了，取得了不小的成就，有的人错过了，与机会擦肩而过，是一种遗憾。”