



中国商业今天的格局与中国人的生活，在过去二十多年间被互联网技术的变迁与发展深刻地改变着，尤其是云计算的起步与发展，则是最近的一次从基础设施开始的变革。作为中国首位“红客”的代表，2011届校友季昕华选择了一条少有人走的路——创办一家中立的云计算服务公司。

### 从“红客”到管理人

1996年，季昕华考入同济大学电气自动化控制专业，第一次接触电脑是在学校的机房。“第一次进机房时，都不知道开关在哪里，按遍了键盘上每一个键，看屏幕还不亮，就怀疑电脑是坏的。”他开始利用大部分业余时间学习计算机语言和知识，甚至会去旁听计算机系的课程。没有人能够预料到，这位当时几乎没有碰过电脑的大学生，未来会成为“中国第一代红客”的代表人物。

比尔·盖茨在《未来之路》一书中预言：“未来每个人都能接触电脑，有电脑的地方都能连上网。”这在今天看来是司空见惯的常识，在当时则还是大胆的预测，因为电脑在那个年代还是非常小众的产品。受比尔·盖茨书中的观点的启发，到大三的时候，季昕华就开始了创业之路。他先后做了网络教育公司仕易和“阿拉上海”点评网，看起来领域跨度很大，实际上都是利用爬虫技术，将相关的信息都搬到网上去。赶上中国互联网技术发展的潮流，这样的技术还是非常具有创新意识的。

但是由于资源有限以及市场的不成熟，这两次创业都算不上成功。回忆过往，季昕华说自己更擅长的领域还是互联网安全。他常常在“网络安全”的聊天室里与高手探讨安全技术等问题，钻研不同系统漏洞并无偿进行反馈、公布。他破解过中国互联网领域早期的各种系统，并发现了很多系统的漏洞，还编写过震荡波等蠕虫病毒的示范代码。大学尚未毕业，季昕华的能力就获得了圈内人士的认可。

相比较“黑客”，用“红客”来形容季昕华则更为贴切，他利用技术发现漏洞，目的并不是为了破坏系统，而是为了找出漏洞后提出解决方案。2008年，北京奥运会网络安全应急专家组名单上，除了院士、教授外，还出现了

# 每一个普通的改变都将改变普通

4位民间“红客”的名字，季昕华就是其中之一。

大学毕业后，他和一帮志同道合的朋友们成立了一家研究漏洞的网络安全公司，主攻网络安全产品设计，为证券公司、银行检测和修复安全漏洞，防范黑客攻击。

在公司被收购之后，季昕华选择加入华为，并先后担任华为公司安全团队负责人、腾讯公司安全中心副总经理、盛大在线首席安全官、盛大云计算公司CEO等职务。经过“十年磨一剑”的历练，季昕华开始了从技术人走向管理人的转型之路。“做技术相对来说比较直接，程序写得对就是对，错就是错，但是做管理就会对个人能力、综合素质有非常大的考验和磨练。也是在这个过程中我发现，成为管理者之前，你的主要工作是成就自己，而成为管理者之后，主要工作就是成就别人。”

### 重返校园 只为云计算而来

2010年在北京举行的一场云计算峰会上，来自阿里巴巴的王坚博士介绍了阿里云的构想。当时整个云计算的市场不过刚刚起步，阿里云成立不到一年。“大家都说王坚是忽悠，只有我支持他。”季昕华时任盛大云CEO，而该公司的产品也是在一年后才开始面世公测，“当时人们对云计算的了解还是云里雾里的，业内做云计算的也只有盛大和阿里云。”

两位竞争对手惺惺相惜。“和巨头PK是一件不容易但很有意思的事情。”季昕华说，他的理想就是要创办一家中立的云计算服务公司，让每一家创业公司团队都享有与BAT（百度、阿里、腾讯）同样好的互联网基础服务的条件，都有与BAT这样的巨头公司同台竞争的能力，希望中国的未来能涌现出更多优秀的企业。

那时中国的云计算技术方兴未艾，只有嗅觉敏锐的“红客”们觉察到，一场互联网技术发展的高潮即将到来。

在此峰会之前的2009年，季昕华就已经做好重返校园“回炉”深造的重大决定。“我16岁上大学，因为阅历尚浅又没有社会经验，不知道学的东西将来是不是有用、能用在什么地方。但是当我30岁再去复旦读书时，就非常清楚地知道自己想学什么，因此动力十足。”他说，“我想更多地拓展网络安全以外的业态，目标也是非常明确，就是要做云计算。那时候，电商类型的创业公司不敢用阿里云，社交类型的创业公司不敢用腾讯云。巨头得到的是一棵树，而我们可能得到的是这棵树之外的整片森林。所以在产业互联网中，中立云公司的市场占有率仍然会很可观。”

求学复旦对于季昕华来说是

人生的一个转折点，他说：“复旦的老师们做学问认真严谨，以身作则，让我受益匪浅。学校在专业知识体系的学习和训练上给我很多成长空间，让我在软件研发等方面有更多技术经验的积累。另外通识教育课程设置涉及的知识面很广，让我们在学习本专业之外，还有机会接触非专业的知识。比如在文学方面，文学素养的提升对情绪的自我调节有非常大的帮助，使我能沉下心来，在创业的过程中即使遇到再大的困难也能坦然面对和解决，这是‘回炉’深造的收获之一。”

从网络安全领域转向云计算，从知名公司职业经理人转型为一名创业者，正是这一段“复旦时光”正式开启了季昕华的“云世界”之旅。

### 小胜在智 大胜在德

“我先后考察了深圳、杭州、重庆、北京、苏州和上海等六座城市。”走过不少路，见过不少人，但是当时资本市场对做云计算的创业公司并不看好，所以最终季昕华卖了一套房子，和另外两位联合创始人一起凑了400万元创业基金，在复旦附近的杨浦区云计算创新基地租借了一个小会议室，正式开工。

2012年，UCloud正式上线运营，并明确了“只做平台，不做内容”的原则，为互联网创业、研发团队提供所有的基础IT架构服务。

上线初期，UCloud在选择客户方面并没有追求大而全，而是选择从爆发性强、对弹性计算资源需求高的游戏行业切入，包括“刀塔传奇”和“啪啪三国”等榜首游戏在内的两万多家公司都成为了UCloud的用户。

云计算服务是一个高技术、高投入、回报周期较长的领域，大浪淘沙，最终一批真正能坚持的公司生存了下来。

“十年前，虽然大家都知道云计算是趋势，但谁也不敢用。”季昕华回忆道，“作为创业型团队，每天都会遇到非常多的困难。资本市场不看好我们，客户不看好我们，应聘员工不看好我们。不仅如此，在全球范围内做云计算的创业公司都很难。”

季昕华也经常被人反复问到“UCloud和阿里云、腾讯云有什么不同之处”这个问题。创业将近十年，他带领团队选择扎根上海，专攻“中立云”技术的开发，走的路远比那些业内巨头公司要艰难得多。

之所以选择走“中立”路线，其初衷就是为互联网创业者、传统企业、以及政府等提供安全可靠的云计算服务平台。季昕华说：“观察今天中国的互联网企业，大部分公司发展发展到一定的阶段都会

被更大的公司吞并、收购，出现大鱼吃小鱼的局面，创业公司看不到任何的机会。我们的想法是，能不能趟出一条路，让这些公司能够在现有的竞争环境中更有广阔的成长空间。这个摸索对整个中国互联网企业的发展模式都是非常有利的，所以我想要去尝试一下，可能不一定会成功，但是起码过程会很有意思。”为梦想者助力，这是最朴实的原动力。

在华为，季昕华学到一句话：“小胜在智，大胜在德。”他诠释为：“你靠自身的努力，能够获得个人的成就，但要取得更好的成绩，就要看你个人的品德，乃至整个公司的企业文化是不是正向的，是否能够为社会创造出价值。”

在他看来，做云计算的人，尤其是坚持做“中立云”的人其实蛮傻的，聪明的人不会干这个活儿。“但是这个世界总需要一些傻人做傻事儿，我的英文名叫做‘Ben-jerry’，就是‘笨极了’的意思，我这个笨人来干这样的傻事挺合适的。”季昕华自嘲道。

8年来UCloud没有接受BAT中任何一家公司的投资，从底层内核到数据库、大数据、AI等方面都建立起自己的核心技术。云计算在发展初期是一个相对标准化的服务，但随着市场进入差异化竞争阶段，用户对云服务能力的要求则更加具体。目前，UCloud已经服务了包括政府部门、传统企业、新兴科技企业等在内的数万家客户，涉及领域包括政务、教育、金融、智能制造、新零售、医疗等行业，为他们提供定制化解决方案。

另外，UCloud还有一个独特的标签，就是“内资”。2016年，UCloud花了一年的时间把VIE架构（Variable Interest Entities，可变利益实体）全部拆完，并放弃去海外上市的机会，这是因为云计算产生的很多数据，涉及关系国计民生的诸多行业。“我们希望这些数据的存储与流通，对国家及企业来说都是安全的。”

如今，在“小胜在智，大胜在德”之后，季昕华又加上了一句：“更大的成就，要靠更好的对手。”

“人都是有惰性的，创业型公司也是如此，但如果有个好的竞争对手在持续给你很大的压力，就能逼着你不停地去思考和创新。”季昕华这样理解市场竞争，却选择反其道而行之。

在2019年的用户大会上，UCloud宣布进行品牌升级，启用中文名称“优刻得”，并发布“优刻得中立云，不和用户竞争的云”品牌标语，强调要做“不和用户竞争的云”。优刻得的使命则是利用云计算服务平台尽可能帮助每个新兴的创业者，用互联网技术和思

维帮助传统企业转型。“我希望云计算能像电一样，让每个客户都用起来，既用得起，又能用出效益。”

季昕华于2013年岁末写道：“在这一年中，我们为云计算的发展而鼓舞，为云计算成为互联网行业的创新平台而激动，为云计算加速传统企业的转型而兴奋。而这，仅仅只是开始……我们可以预见云计算的力量将不断地发展，并以摧枯拉朽之势产生变革，对IDC（Internet Data Center，互联网数据中心）的变革，对服务器厂商的变革，对传统IT厂商的变革，对软件厂商的变革，对传统行业信息化的变革。”

现在，这一切也已慢慢成为现实。2017年11月，国务院发布《关于深化“互联网+先进制造业”发展工业互联网的指导意见》，提出到2025年要“实现百万家企业上云”。中国云计算服务又将迎来一个迅速发展的时期。

最近，季昕华在朋友圈写下了一段话：“每一个普通的改变，都将改变普通。每一个微小的改变都可能成为撬动时代前进的支点。时至今日，UCloud依然不改初心，始终陪伴梦想者，助力他们走得更远。”文/唐云路（本文转自《复旦人》第33期）

## 诗歌

### 恩施印象

孟捷

当山岚舒卷  
如云河迤迤在峡谷的晨间  
大清江  
仿佛一个透明薄脆的梦  
在千年巴楚的神话中醒转  
叠翠的茶峰和洞中的雪浪  
像一组斑驳的旋律  
映衬着肉莲湘和撒尔嗬的舞蹈  
从四洞峡穿越的  
白垩纪来风  
用吐纳的气息  
吹响女儿会上的龙船调  
饮一杯玉露吧  
恍惚间  
是巴蔓子多情的幺妹  
递来一盏又一盏茗碗  
想摔就摔吧——  
那摔不去的  
是在一柱香前许下的  
虔诚的誓愿