

幸运、韧性与保护用户的回忆录



币安人生

赵长鹏



币安人生

幸运、韧性与保护用户的回忆录

作者：赵长鹏

出版者：

Freedom of Money Foundation

地址：

1725 I Street NW, 3rd Floor, Washington, DC 20006

出版年份：

2026年（第1版）

国际标准书号 (ISBN)：

979-8-9950696-3-8

印刷地：亚马逊

图书版权所有 · 侵权必究

© 2026 赵长鹏

本书所有内容（包括文字及图表）的版权均归作者所有。未经出版者或版权持有人书面许可，不得以任何形式（包括但不限于电子、机械、影印、录制或任何讯息储存及检索系统）复制、改编、传播或使用本书的任何部分。

免责声明

本书为个人回忆录，属非虚构作品，内容基于作者个人的记忆、理解及观点。鉴于时间久远以及记忆的主观性，有可能出现某些细节上的偏差。作者尽力忠实准确地记录事实。

本书所表达的观点与立场仅为作者个人意见，不代表其曾或现任职、合作或关联的任何机构的立场。书中提及的任何第三方公司实体或产品，均不代表作者或出版方对其的认可、推荐或合作关系。

本书仅用于文学及资讯目的，不是法律陈述或证据材料，也不应用于任何法律、监管、行政或司法程序中作为依据。书中提到的法院案件，根据作者的理解和公开的法庭文件整理，不代表作者认同其中所有指控或说法。

本书不放弃、泄漏或影响作者依法享有的任何保密权利，包括律师-客户特权或其他法律保护等。

推荐语

「我一直很欣赏 CZ，他敢想敢做，大胆推动加密货币走向全球大众。我非常期待他坦诚梳理自己的人生历程。不管你是想从平凡起点闯出一片天，还是单纯好奇 CZ 怎么把 Binance 做成新货币秩序的支柱，这本书都值得一读。」

Ray Dalio

桥水基金(Bridgewater Associates)创办人

「这本书以个人第一人称视角，讲述了 CZ 在加密货币与数位资产萌芽阶段创业与领导历程的真实经历。身处新技术发展早期，他有著独特的观察视角，借此分享了塑造人生路径的关键理念、决策与时刻。」

Larry Fink

贝莱德(BlackRock)联合创始人、董事长兼执行长

「CZ 很早就看见了许多人直到今天才开始理解的事：数位资产与区块链技术，能为愿意拥抱未来的国家释放真正的机会。他的故事关乎信念、韧性，以及对科技服务于人的力量始终不移的相信。不丹很自豪能成为这个未来的一部分。」

吉格梅□凯萨尔□纳姆耶尔□旺楚克陛下

不丹国王

「每个时代都需要敢于突破边界的人。CZ 跌宕起伏的经历证明，勇气与坚持可以创造新的可能，哪怕是孤勇前行。《币安人生》记录的不只是 CZ 的个人经历，更是这个时代创业者在压力、质疑与风险中不断前行的真实写照。」

张勇

海底捞创始人

「CZ 的经历，是一段关于韧性、远见与使命感的深刻写照。本书深入探讨了开放系统如何拓展机会、赋予个体更多自主权，并推动人类自由的实现。同时也回归一个朴素而恒久的命题：自由，始于行动的能力、创造的能力，以及塑造更好未来的能力。」

Matthew Roszak

Hemi 联合创始人

献词

致 未来世代：

愿你们生活在一个以自由为起点的世界。

目录

推荐语

献词

目录

序言(何一)：外面没有别人

前言

币安上线，2017年7月14日12点

早年岁月

温哥华，1989-1995

麦基尔岁月，1995-1999

东京岁月

初识比特币：2013

比捷科技

币安诞生

中国禁令

东京

世界第一

一周年庆典

2019 加密寒冬

2020

棘手案例

2021

2022年，漫游地球

2023年，司法部谈判

飞去美国

美国的「支持加密」时代

[特赦](#)

结语

附录：CZ 的原则

序言 (何一): 外面没有别人

第一次见到CZ，是2014年春天。

那会儿我刚放弃光鲜体面的主持人身份，一猛子扎进正在间歇退潮的币圈。整个大环境充斥着噪音，电视、网路、报纸，处处都在宣告比特币已死。我和CZ像被退潮的巨浪卷到了一起，手忙脚乱地学著逆浪而行。

比特币跌得很急，他的卖房梭哈导致个人资产大幅缩水，我的转行看起来像「社会死亡」，没有学会游泳的我们已经在学习逐浪，站在台上讲区块链技术的CZ，眼睛里的光比币价高点还闪。

我想比我聪明的人都梭哈了，我怕什么。

后来很多人问我：CZ到底是个什么样的人？

我想了很久，觉得没有标准答案。一千读者就有一千个哈姆雷特，一千万CZ的粉丝就有一千万个CZ。每一个人从别人身上都只会看到自己。外面没有别人。

所以我在他身上看到的，大概也只有我自己能看到的部分。

这本书从他认识我之前的故事讲起。

CZ的父母都是教师，他在新浦的农村长大，五岁就上了小学。那个对著井水和电灯感慨科技之光的孩子，大概自己也没想到，几十年后会成为科技浪潮里绕不开的名字。

他十二岁随家人移居加拿大。克服口吃，一边在麦当劳炸薯条、在加油站值夜班，一边在体育竞技场拿MVP。那个少年没变过——相信善良，相信努力，相信技术改变世界。

后来他放弃生物去写代码，去东京，去纽约，去上海，再后来一头扎进比特币的程序里，再没出来。

2014年夏天，我们成为同事。彼时币圈下行，一位社群成员得了白血病，在网上募捐。CZ自己资产也在缩水，但二话不说就捐了钱，后来那人还是离世了。CZ闷头搭了个网站和白皮书，他想要做100%透明的区块链慈善平台，让每一分钱都能到受益人手里。

那份白皮书^[1]现在还在Github上，时间戳最早是2014年4月。离币安成立还有三年。

后来他创立币安，三个星期瘦了十公斤。六个月内币安成为全世界最大的交易平台，他被捧上神坛。他参加的活动总是人山人海，合影队伍排成长龙，有人把他的脸P在耶稣脸上，挂在车里保平安；有人不远万里飞过来，就为握一下他的手。

但他还是穿著亚马逊的平价衣服，骑自行车开会，甚至跟记者炫耀他那辆能调整椅背适应他做了两次脊椎手术的丰田面包车。记者写成段子嘲笑，他也不生气。他说：「他们吹捧的、他们攻击的都是他们想象中的那个人，不用太较真。」

再后来风向变了。

监管来了，官司来了，头条换了画风。同一个人的同一件事，昨天是「传奇」，今天是「罪状」。曾经喊他「救世主」的人，转身骂他「币圈毒瘤」。他被捧成耶稣，被踩进泥里，再被捧起来，再被踩下去。这一切都和币价波动正相关。

2022年FTX倒闭前，他在内部管理会议说：「我们如果救FTX，就是救行业，也是帮我们自己。」但没有想到SBF的团队纷纷离职，24小时甚至拿不到一个完整的资产负债表，只有监管准备介入调查。

2023年，他决定主动飞往美国认罪。

在线上会议里，他对我们说：「我如果不去，拜登政府要杀死币安，BNB holder会严重受损，行业可能会倒退到10年前。」

他选择了自己去扛，他说币安已经不是宝宝了，他放心这个已经6年的宝宝，可以自己去走、去跑了。

在美国的一年，他瘦了很多，眼睛里的光更亮了。他总是问孩子们好不好，从来没提自己对拜登政府限制他离境这些出尔反尔的担忧。

那时候，他开始做Giggle Academy这个慈善项目，说要让每个孩子都能免费学习。我问他为什么，他说：「因为我是教育的受益者，现在的教育很滞后，我可以把所有学科系统性的多语言化，他们学会就可以找到工作，如果他们有人受益后还愿意回馈给社会，这个事业就能持续。」

那个自己淋著雨的人，还想给其他人撑伞。

后来那个「美国总统特赦」听起来像魔幻电影的结局。新闻爆出来那天，手机快炸了，大家联系不上他。他的推特帐号缄默无声的那个小时，是他正在去跟吉尔吉斯政府开会的路上。他正极力普及著区块链，希望用区块链改变世界，以至于他是最后一个知道自己被特赦的人。

他一直是他。

被人捧成耶稣的时候他没飘，被人踩进泥里的时候他没崩，被特赦的时候也没觉得自己天命所归。

这本书是他的人生，也是币安的儿童期。

从新浦农村到加拿大再到流浪地球，从麦当劳到币安，从身陷囹圄到重获自由。起起落落，落落起起。大众热衷于造神，也热衷于毁神。神被造出来，神被砸碎，碎成泥，再被踩上几脚——然后换下一个。而他一直只是他。

他从来不是神，也不是魔。他只是他自己。那个五岁对著井水和电灯发呆的孩子，那个在加油站值夜班憧憬未来的少年，那个资产缩水也要捐钱救人的程式设计师，那个决定用自己换公司活下去的创办人。

他没变过。一直相信技术能改变世界，一直认为做正确的事」是唯一的准则。江湖在他身上流过，他让江湖流过。

外面没有别人。别人眼中的他，不过是每个人自己想看的镜像。而他，始终是他。

何其有幸，与他同行。

何一

2026年 农历大年初一

前言

我人生前四十年平淡无奇。

直到四十岁创立币安。运气好，它成为了历史上最快实现十亿美元利润的创业公司。

币安于2017年7月14日上线，五个月后就成为全球最大的加密货币交易所，并一直保持著这个地位。到2026年的今天，币安服务的用户已超过三亿。

2018年2月，《富比士》把我放上了封面，可能是因为我拍照的时候穿了连帽衫。在这之后，大家似乎开始对我感兴趣了。

我的人生的确开始改变，甚至变得不可思议，以至于我觉得电影都缺乏想像力。我的现实疯狂多了。

2023年11月，在创立币安六年后，我自愿飞往美国，承认违反了美国《银行保密法BSA》的一项条款。简单说，币安在早期服务了美国用户，但没在美国注册。

这就是我的全部罪行。没有欺诈、没有洗钱、没有受害者、没有用户遭受损失。

美国法院判我监狱服刑四个月。

美国有史以来，从没有人因为BSA违规而被判入狱，除了我。

我缴清了罚款，服完了刑期。

出狱一年后，2025年10月21日，川普总统赦免了我。

我在监狱里写下了这本书的「初稿」。用的电脑不能复制贴上，想调整段落就得重新打一遍，跟老式打字机没两样。也没法连网，凭记忆写的。

这本书尽力还原真实，但记忆总有偏差。出狱能上网后，我修正了发现的错误，但肯定还会有遗漏。

我文笔不好。原稿是英文写的。英语是我的第二语言，而我的中文也差不多停留在小学水平。有很多人帮忙修正文稿，但很多时候，我固执地坚持用自己的方式讲我的故事。

本书大致按照时间顺序，会在不同主题间跳跃，就像我们每天必须处理许多不同的事情一样。

币安上线，2017年7月14日12点

十、九、八、七……

整个技术团队都眼睛紧盯萤幕，我也是，其他人围在我们身后。

前台小芳举著手机记录这历史性的一刻，镜头的中央是我，我正在盯著萤幕上的BNB[2]交易页面。

三、二、一！交易开启！

刹那间，萤幕挂满了卖单，没有买单。

「这不妙吧？」我自语。

零星的买单偶尔浮现，但报价一个比一个低。每当有买单接近最后成交价，瞬间就被吞没。BNB的价格，一寸寸向下探。

办公室里的兴奋和期待，瞬间变成寂静。一向活泼的小芳悄悄放下了手机，默默退回工位。

怎么会这样？

几小时前，还有人追著我要BNB额度。ICO[3]期间所有配额被一扫而空。而现在，所有人都在抛售？

后来我才明白，很多买家本就打算在上线首日套现离场，指望一夜暴富。

不是说新项目首日都能暴涨十倍吗？也不是，Bancor在一周前上市时不也跌破发了吗。

没时间思考。交易页面的聊天框里很多人已经在「问候」我祖宗了。上线首日，聊天室没有任何过滤机制，也管不了那么多。

值得安慰的是，系统居然没崩，也算牛逼了。技术团队还在查看各项系统指标，财务团队也在对帐。

压力

我不在乎那些对我祖宗的问候，但一种前所未有的压力压上了心头，上万人因为信任我，投了钱，但现在他们都在亏钱。这开启了我人生中压力最大的一段日子。

平心而论，我们的上线很成功啊。ICO后仅两周就推出了交易平台。界面简洁流畅，系统响应是肉眼可见的快捷。

为什么人们看不到这些？

但有时候，市场的涨跌毫无道理，只是反映了大家的情绪。利好消息可能引发币价跌，负面新闻也可能推动上涨。

接下来的几周，办公室基本是彻夜通明，我们夜以继日地推出了很多新功能：

- API^[4]交易接口
- 零手续费优惠
- 上线十几个新币种
- 向NEO持有者分发GAS^[5]
- 推出全新UI界面 (v2)
- 开放ETH交易对市场^[6]
- 推出移动端
- 新增九种语言

但这一切好像都没用。平台的表现、每天增长的用户数，这些好像都与BNB的价格完全无关。

我坚持每隔一天直播一次。弹幕里一直有人骂，但我不在乎。我只想让社群看见：我在这里，我们在这里，我们在努力建设。

传统企业的CEO可能会躲在公关团队身后说官话。我觉得这套已经过时了。

在区块链时代，用户需要感受到你的真诚。与其躲起来，不如站出来。

在漫天骂声中，依然有支持的声音：「给他点时间，至少他还在坚持。」这些理解，是我很大的安慰。

这场骂战持续了三周，直到我们宣布何一加入。

早年岁月

我出生在江苏省赣榆县的青口镇，从上海往北大约八小时车程。我父母都来自小村庄。父亲在广播站工作，负责维护县里的广播系统。在那个没有收音机和电视的年代，这是重要的通讯和娱乐渠道。我对青口没什么记忆，我所知道的都是从家人那里听来的。

父亲是个书虫，别的孩子在玩耍时，他在读书。据长辈说，他是周围村里第一个考上大学的人。可他刚进大学就遇上文革，大学停课，学生们下放农村接受「再教育」。父亲被分配到离家挺远的青口镇，在那里遇见了我母亲。

1978年，我一岁时，停摆十年的大学恢复招生；没上过本科课程的父亲报考了研究生，被中国科学技术大学录取。科大在500公里外的合肥，他只能在寒暑假回家，我们一年只能见到他两次。

仲湖村



1982年左右，仲湖村，我(左)与姐姐(右)的合影。

母亲独自照顾著蹒跚学步的我和姐姐。为了有人帮衬，我三岁那年，我们搬到了姥姥家附近的仲湖村。

母亲在村里的中学教数学和历史，我们住在教师宿舍里。周边三十多个村子里，只有我们村有中学。最初几年，校内的教师宿舍里没有别的孩子，只有我和姐姐，村里的人叫我们「中学的那对小孩」。

姥姥经常过来和我们同住。父亲常年不在，家里大多数时候是姥姥、母亲、姐姐和我的四人世界。我们睡觉的时候挤在一间屋里，两张床占了大半空间，另一间屋子兼作客厅、书房和餐厅。地面是泥土，连水泥都没铺。

母亲给我们姐弟俩各自准备了书桌。这在那时的农村堪称奢侈。现在回想，妈妈的这份重视可能也在我的潜意识里埋下了学习的种子。

姥姥总是慈爱地笑，她的口袋像魔术师帽，总能变出花生和零食，这大概是我现在还爱吃花生的原因。

那时没有自来水，最近的井在三百米外。母亲每天要挑著扁担往返多次，把水倒进家中的水缸。这些水要供全家喝、做饭，偶尔才能洗个澡。洗澡时，每人只能用一桶水，没有淋浴，要小心地舀着用。冬天天气冷，更是难得洗一回。

几年后，新技术终于传到了我们的小村庄。和邻居们一样，我家院子里也装上了手压水泵。先舀几瓢水倒进去，用力压几下，就能听到水流哗哗地涌出来。我总惊讶于这么简单的机械，竟能引出源源不断的活水，好像地底藏著永远用不完的清泉。那台手压泵不仅解决了我们一家的用水问题，更在我心里种下了向往科技的种子。

那时我们村里还没通电。小学低年级的无数个晚上，我都是藉著煤油灯豆大的光写作业。几年后我们那片终于开始供电，但每天只有短短几小时，供电时间也没个准，煤油灯依然是我们夜里最可靠的伙伴。在煤油灯的微光和时亮时暗的电灯下，我度过了童年里开心的读书时光。

大人们挂上灯泡那天，我像是看见了魔法。姐姐说这是爱迪生发明的，我心想：「这人到底是怎么想出来的？」

我们搬到村里时，附近没有幼儿园。那时姐姐五岁，母亲不愿让她整天在家没事干，便想办法安排她提前入学。妈妈对小学的老师说，让孩子试试，如果跟不上，就让她明年留一级。结果姐姐不仅跟上了，还学得挺好。于是到我五岁时，妈妈也让我也比同龄人早两年踏进了校门。

因为个子小，老师总把我安排在第一排。从那时起，我的同学、朋友和同事大都年长于我，直到创立币安，我才成为团队里最老的人。

我从没因为年纪小被欺负过。我也一直挺合群，没有落单。

小学时我的成绩一直中等。母亲常带我去老师家串门，现在想来，那是维系关系、了解孩子在校状况的智慧。

母亲说，父亲直到高中才在学业上开窍，于是我也悄悄盼著，希望自己也能某天像父亲一样迎来转变。一年年过去，我都快放弃了，但没想到进入高中后，成绩真的就变好了，顺利地考入了大学。

我的童年有很多温暖的回忆。我记得在校门前的小河里抓鱼，虽然从没抓到过，但过程充满乐趣。

我小时候最爱的游戏之一，是用柳条鞭打木陀螺。看它在尖顶上嗡嗡打转，直到歪倒才罢休。我们能玩一整个下午，也能在去上学的路上，边抽著它边走路。孩子们管这个玩具叫「懒老婆」。这名字现在看来有点政治

不正确，但那是80年代初，村里孩子并没有这种意识。大人们听到这称呼总会哄笑，我直到很久后才明白笑什么。我一直以为玩具的名字是「蓝老婆」，蓝色的蓝。在这些事情上，我的反应总是要慢半拍。

大姨住在邻村。父亲常年在远方的大学工作，母亲就经常骑著自行车带我们去走亲戚。有时，我和姐姐俩人也会步行，走上约莫一个钟头的土路去大姨家。那是我童年最期待的旅程。表姐们一直很照顾我们，表哥和表弟教我骑水牛，也带著我在村后的河里光著屁股游泳。

现在回想，母亲从小给予我极大的自由。只要不伤己不伤人，她从不干涉。而我也性子温和，很少惹麻烦。

合肥，1987-1989



1987年，于合肥中国科学技术大学。左起：姐姐、母亲、我、父亲。

十岁那年，我们全家搬到了合肥。父亲工作的中国科学技术大学就在那里。

合肥是另一个世界。要转四趟长途汽车和火车，折腾整整一天一夜才到。从前走著就能到的大姨家变得遥远起来。搬家之后，我和表兄妹们见面的次数，两只手都数得过来。

离开仲湖村的那个清晨，大姨红著眼眶在车窗外挥手。她话不多，却特别疼爱我和姐姐。

那是我第一次坐火车。月台上挤满了匆匆忙忙的人。我一手紧紧牵著母亲，一手牵著姐姐。她们另外两手推著塞满家当的两个行李箱。那时候常

听说有孩子在车站走丢，我们都很小心。

回过头看，我大概每四年就要搬一次家。不是什么刻意规划，只是自然而然就成了这样。我早习惯搬家了，甚至过几年就想换个新地方。有人觉得搬家很麻烦，我却觉得没什么。拎个箱子就走，很快就能在新地方安顿下来。

当时没太在意，后来才发现，这种说走就走的心态，不知不觉影响了我的很多决定，包括后来商业上的发展。

它也让我养成不囤东西的习惯。我不收集任何实物上的贵重物品，包括房子、车子、艺术品、手表等。这些东西搬起来太麻烦，反而成了一种负担。

说回到合肥，火车到站时，我们跟著人流走过月台，下了台阶，穿过隧道，再爬上对面的阶梯，看见了父亲。

他举著个大相机，对著我们拍照。那个年代，相机可是稀罕物，算得上奢侈品了。那个大相机陪伴了我们很多年。现在回想，这大概也养成了我对摄影器材的特别钟爱。

我们住在中科大的校园宿舍里。这种在大学校园里安家的模式，后来我们去加拿大时又经历了一次。教职工宿舍是典型的筒子楼，长长的走廊两侧排列著单间，每间房都住著一户人家。

我们一家四口挤在小小的单间里。两张上下铺、中间夹著一张书桌，还有在当时罕见的彩色电视。厨房就是走廊里的一个煤气灶。煤气灶对我来说是个新鲜事。在村里，我们都是用柴火、干草和煤球做饭。

那栋三层的筒子楼里，家家户户都是同样的格局。每到饭点，整条走廊都是油烟味。

我们在宿舍没住太久。几个月后，搬进了一套两居室的小公寓。没有客厅，主卧就当作客厅，摆上一张沙发，再加上床沿，勉强能坐下六个人。

我和姐姐住次卧，各有床和书桌。空间窄得转身都费劲。整栋楼没有洗澡的地方，得走十分钟去公共澡堂。但有了独立厨房，就算没有热水，也很知足了。

中科大的生活打开了新世界。大学校园很美：彩色的灯光喷泉、宁静的湖泊、假山亭台，还有大大的阶梯教室和神秘的计算机房。

有个晚上，父亲带我和姐姐去参观。计算机房中央那台庞大的机器让我屏住了呼吸。指示灯不停闪烁，发出规律的嗡嗡声。虽然只是单色显示器，但在当时已经是最先进的设备了。

父亲打开一个简单的双人赛跑游戏。只要连续按按键，萤幕上的小白点就会往前跑。我和姐姐玩得正起劲，父亲却提醒说这是贵重设备，不能总玩游戏，就带我们离开了。那是我第一次见到电脑，印象特别深。

在我们搬到合肥之前，父亲去多伦多大学做交换学者。我们搬到合肥后，他决定去温哥华的英属哥伦比亚大学(UBC)读博士。这意味著，我们又回到

了大多数时候父亲不在身边的日子。

我在合肥读初中时，学校就在大学校园里头。跟我小时候一样，同学照旧都比我大两岁。我的成绩也还是在中游。看著自己不上不下的样子，我心里嘀咕：等到高中真的会像父亲那样突然开窍吗？我好像不是读书的料。

读书虽然不咋地，但我热爱乒乓球。每次快下课时，我总是早早握紧球拍，一只脚探出课桌外，只等铃声一响，就像离弦的箭般冲向全校仅有的十张水泥球台。我那和蔼的数学老师，也在成绩单上尽职地描述了我这个行为，害得我被父母教训一通。

大学校园像一座小城市，围墙圈起，隔出独特的天地。常有大我七八岁的大学生来家里做客。他们都恭敬地叫我父母「老师」，向父亲请教申请国外大学的事，好奇被录取后的人生会怎样。我也常去他们宿舍玩。每间屋子摆著四张双层床，住八个学生。就在这些拥挤却热闹的空间里，我跟他们学会了象棋和围棋。

学校里的柏油路特别平整，在我看来很新鲜。姐姐的朋友借给我们一双绑带旱冰鞋，我很喜欢。刚开始是在家里练，屋子窄反而方便，随时能扶著墙保持平衡。

后来到了温哥华，我换上了直排轮滑，每天在UBC校园里自由穿梭。等到去蒙特娄读书时，轮滑还是我生活里的一部分。我常和朋友们一起，从麦基尔大学一路滑到旧港，再溜到赌场岛，最后去中国城吃碗地道的越南粉。

1987年，我们开始申请去加拿大探亲的护照。这个过程很繁琐，母亲要跑很多政府部门，直到1989年初，我们才终于拿到护照。

申请签证也很不容易。我不知道具体细节，只知道爸爸寄了很多文件回来，妈妈也准备了很多申请材料。

1989夏天，母亲带著我和姐姐去北京办加拿大签证。加拿大大使馆外面的队伍绕著整座院子，人们彻夜排队来申请签证。

我们递交了申请材料，包括推荐信与担保函。几天后，签证获批了。1989年8月6日，母亲、姐姐与我从上海起飞，前往温哥华。

出发前几天，表姐陪我们先到上海游玩。我第一次见到真正的大城市，在外滩拍了几张照片。其中有一张我在三十年后发在了X上。那时的我并不喜欢上海，它太大、太拥挤。但神奇的是，后来上海总有方法召唤我回去。

第一次坐上波音747，我一辈子都不会忘记。洗手间的门一关，灯就会自动亮起，让我惊奇不已。那次长途飞行我几乎没睡，全是兴奋和好奇。



1989年8月，在上海外滩，临出国前。背景是那时的浦东陆家嘴。

温哥华，1989-1995

刚走出温哥华机场，又看见父亲举著他那台大大的相机，等著拍我们到达加拿大的第一张照片。



1989年8月6日，初抵温哥华机场时，父亲的朋友为我们一家人拍摄的留影。

父亲那时还没有买车，是他一位朋友开著辆旧雪佛兰来接我们。车子虽然很旧了，但我坐上去却特别兴奋。十二岁的我，从来没坐过小轿车。

车子带著我们去了新家，那是UBC校园学生宿舍区里的一个单间。接下来的几个星期，我们一家四口就挤在这个小房间里。房间被两张上下铺塞得满满的，除了床几乎放不下别的东西。卫生间在走廊尽头，是公用的。厨房也是公用的，大大的冰箱和长餐桌边，总是坐著来自各个国家的学生，热热闹闹地一起吃饭。就是在这个公用的空间里，我们开始了在加拿大的新生活。

到温哥华还没几天，父亲就带著我，按照报纸上的广告，找到一位卖车的学生。我们花了400加元，买下了一辆已经开了十几年的达特桑。这是我们在加拿大的第一辆车。

这辆不知道转过几道手的旧车，看起来好像随时都会散架，后来也确实经常抛锚。但这些都挡不住我的兴奋，只要它还能开，我就很满足了。也许就是因为这个，后来我对那些豪华车一直没什么兴趣。

几周后，我们搬进了UBC教职工住宅区的联排别墅。虽然地方不大，但对1989年的我来说，那里就像天堂。那是我住过的最宽敞的地方：楼下是厨房和客厅，楼上有两间卧室和一个小储藏室，房子前后还有小花园。

父母和姐姐各住一间卧室，小储藏室变成了我的「房间」。单人床垫严严实实地卡在三面墙中间，每天我都要从床尾像钻山洞一样爬进去睡。这个没有窗户的小空间却让我感觉特别安心，也许正是因为这段经历，我没有狭小空间恐惧症。我天生是个内向的人，一个人待著反而能补充能量。

姐姐总是很照顾我，每隔几星期就会提出跟我换房间，让我能透透气。有这样的姐姐真是我的幸运。我们在这栋温暖的小屋里度过了青春时代。

我们并不富裕，比周围大多数人都要节省，但我们从来没有抱怨过，心里总是感谢已经拥有的一切。

到加拿大第三天，母亲就在一家服装厂找到了缝纫的工作。她本来在中国是教数学和历史的老师，但因为英语不好，在加拿大只能做最低时薪的工作。她每天七点不到就要出门，晚上七点多才能回到家。她在缝纫机前坐了很多年，用最好的年纪默默为她的两个孩子铺路，从不埋怨。那时14岁的姐姐，每天负责给全家人做晚饭，而我则包下了洗碗的活儿。

父亲那时还在读博士，学校每个月发一千加元补助，母亲的收入更低。虽然吃饭穿衣不成问题，但每一分钱都要算著花。父亲会仔细地从报纸上剪下各种优惠券。星期六一早，全家就开著那辆老达特桑，照著优惠券一家家商店去买蔬菜水果肉蛋奶。这精打细算的周末采购，成了我们在加拿大最初几年的家庭活动。

对我们来说，去外面吃饭是难以想像的奢侈。直到来加拿大两年后，为了庆祝姐姐十六岁生日，父亲才第一次带我们去了唐人街的一家面馆吃长寿面。

我从来没有零花钱，也没要过。这是想都不用想的事。尽管收入不高，但父母每个月总能攒下一点钱。父亲理财特别精细，他有个小本子，上面一

笔一笔记著所有的开销。

有一次在Safeway超市，我看上了一架1.99加元的玩具飞机，缠著父亲非要买。又哭又闹，求了很久，他那次破例答应了。那架小飞机成了我整个少年时代唯一的玩具。从那以后，我再也没有开口要过任何玩具。直到今天，我对那些很贵的玩具也不感兴趣。

我十三岁那年，父亲带我去电脑店，花了七千加元买了一台x286电脑。这相当于他整整七个月的收入。现在想想，父亲很会规划开销。那是父亲和我这辈子买过的最贵的电脑，但现在回头看，这笔钱花得特别值。如果没有那台电脑，可能就没有今天的我。



1990年，在温哥华，第一次接触x286电脑。

刚到加拿大时，我英语不好，只能先上语言班。在ESL教室里，我们这些从世界各地来的学生，磕磕巴巴地练习著陌生的英语。两年后，当我终于转到普通班级时，却意外地发现数学课给我跳了两级。数学成了我最早能听懂的语言，为我打开了通往新世界的另一扇窗户。

工作

姐姐十五岁开始用课余时间在麦当劳打工。一年后，我十四岁，刚好达到麦当劳允许的最低用工年龄。虽然法律工作年龄是十六岁，但麦当劳有特殊许可。我在生日那天递交了申请，一周后就上班了。时薪是4.5加元，虽然比最低工资还低一点，但对从来没有零花钱的我来说，已经是一大笔钱了。这份工作不仅让我第一次体会到赚钱的感觉，也让我能为家里分担一些责任。

十五岁那年暑假，我在温哥华Hastings街的PNE游乐园当洗碗工，时薪9加元，是麦当劳的两倍，算是事业上的飞跃了。

十六岁有驾照后，我在温哥华King Edwards路的雪佛龙加油站上夜班，从晚上十一点工作到清晨七点，时薪十二加元。

那年夏天，我考取了不列颠哥伦比亚省排球协会的裁判资格证，开始为高中联赛做裁判，每小时能挣十六加元。我开车辗转于各个学校，每场球赛按四小时结算报酬。这份工作不占用上课时间，又正好是我热爱的排球，做起来完全不觉得是在打工。那是我第一次真切体会到那句话的含义：「如果你热爱自己的工作，这辈子一天都不用打工。」

排球

我和姐姐就读了家附近的University Hill Secondary School。这是间在UBC大学校园里的公立中学。它很小，但氛围非常好。我有很多好朋友，老师们对我也都挺好。

在中学这五年里，排球几乎占据了我所有的闲暇时光。每周练十五个小时，每天放学都要练上三小时，这份热情从八年级持续到高中毕业。

说起打排球，要追溯到八年级在Daniel家玩的一个下午。他翻出个排球，我俩就在后院比划起来。连一个回合都打不完，却莫名地上了瘾。没过几周，越来越多的朋友加入了我们。

到了九年级，我们居然真在U-Hill中学拉起了一支队伍。我们学校是温哥华最小的中学，当时五个年级加起来才两百多号人。每个年级男生不过二十出头，选人时常常凑不齐数。温哥华其他中学大约三千学生。我们连凑齐首发都勉强，经常只有六个人到场，连替补都没有。



1993年，中学排球队合影。从左至右：Mr.Glassby老师、Jason、Rudy、Frank、Ray、我、一位忘记名字的队友、Mr. Beaten老师

虽然实力一般，我们从不偷懒。我练得最勤，队友们便推选我当了四年队长。这段经历让我初次体会如何带领团队，特别是如何在挫败中前进，毕

竟我们输的比赢的多。

体育老师Mr. Glassby自告奋勇来做教练。他是位长跑高手，并不太懂排球，却热心地捧著排球教材书现学现教。我在温哥华公立图书馆借到了同样的书，往往他刚布置训练内容，我就知道下一步要练什么。

十年级前的暑假，UBC大学校队举办了一个排球训练营。温哥华各中学几百个学生报名，我的几个队友也报了名。我交不起90加元的报名费，但我还是去了现场，坐在看台上看。没想到第一天下午，Conrad教练注意到我，问我为什么只在那里看。我说了原因。他说，「你来吧。」招手邀我下场训练。那一刻，我体会到一个我多年后才会表达的人生道理：到场是成功的八成。

Conrad是UBC大学校队的队长，只比我们年长几岁。训练营临近尾声时，我鼓起勇气问他，是否愿意做我们U-Hill排球队的教练。他爽快地答应了。他不仅是很好的教练，也教了我很多人生道理。

十年级末，我的跳发球已经有点杀伤力了，但成功率只有80%左右。Conrad要求我一直跳发。在一场关键比赛中，我们7比14落后，我连著八个跳发球直接得分，把比分追成了15比14。在赛点时，我害怕失误，改用站发球。发球没失误，但我们最后还是输了比赛。

赛后Conrad问我：「为什么没有坚持跳发？」我解释说，因为按照概率该失误了，所以想保守点。他给了我两条建议：第一，以后永远用跳发，他再也不想看到我站发了；第二，永远不要中断自己的惯性势头。这第二句话，在我之后创业和人生的路上经常用到。

那个赛季，我们校队入选了市赛，这在我们学校历史上还是头一次。虽然我们队输多赢少，市赛的组织者还是把MVP（最佳球员）颁给了我。那是我人生的第一个奖杯。

那个暑假我入选了温哥华市队。全市选十二名球员，能被选上我很开心。不过我在加油站上夜班，经常累得没精神，训练状态时好时坏，还因为轮班错过了几场比赛。虽然表现没能达到自己的预期，但我还是很喜欢那段充实的训练日子。

同一个夏天参加省队选拔时，我还是败给了天赋。无论怎么苦练，我的弹跳高度始终越不过一米的基础门槛，无法被选中。那一刻我明白：人生就像打牌，摸到什么牌我们没有选择，重要的是打好这副牌。高中后两年我还在打球，只是运动员的梦已经破了，排球成了纯粹的爱好的。

等到进入麦基尔大学时，我没再尝试加入校队。那段与排球紧密相连的青春，就这样翻篇了。

女子排球助教

高中那段日子，除了打球和做裁判，我还帮忙做同年级女排队的教练。那段时光特别开心。我性格腼腆，这几乎成了我和女生们相处的唯一机会。我把平时训练学到的方法调整后，教给她们，慢慢摸索出最适合她们的练习方式。那时我说话结巴得厉害，和女生交谈时就更明显。

还好姑娘们从不像男生那样取笑我。每当我说话卡壳时，只要打个手势，她们就能懂。她们很珍惜我带来的新战术，也总记得我的鼓励。我没和队里任何一个女生约会，跟她们很多人成了好朋友。

口吃

在九、十年级时，我患上了严重的口吃。每当要说话时，十有八九会卡住。越是关键的场合，越容易卡住。

作为排球队长，比赛时我经常需要和裁判辩论。可每当全场目光都在我身上，我就紧张得说不出话。那场面又搞笑又尴尬。

学校的辅导老师Sheila人很好，有天将我带到她办公室。她告诉我，有专业的语言治疗师能帮我。她知道我没钱，贴心地推荐了一位愿意免费辅导的退休语言治疗师。

这位治疗师因车祸在眉骨处留下了凹陷，视力不太好。能有人聊天他也挺开心，很愿意帮我。我每周见他两次。神奇的是，才过了四周，我的口吃就基本好了，跟裁判争论时也不卡了。他教我「轻柔起音法」技巧：轻轻说每个词的起始音。到现在我说话有时还会结巴，但已经知道该怎么应对了。

我永远感激我的语言治疗师和辅导员Sheila。

体育课

中学时代，我最喜欢的就是体育课。到高中十一、十二年级后，体育成了选修课。为了吸引我们选课，Glassby老师找了好多活动场地，谈下了特别优惠：每年只要50加元，就能在清晨体验帆船、潜水、滑雪等几十种户外运动。这些项目如果自费，我根本负担不起，所以格外珍惜每次机会。

有一次，我偶然听到Glassby老师和帆船俱乐部聊天，说这是让年轻人爱上这些运动的最好方式。的确，这些活动在我心中种下了喜欢户外运动的种子。

我和Glassby老师特别投缘，经常主动帮他忙，包括之前提到的女排训练。他爱跑步，受他影响，我的长跑也练得相当不错。

早在八、九年级的学校滑雪日时，我就学会了滑雪，喜欢在大自然里雪山上滑行的感觉，但38加元的缆车票价对我来说太贵了。有一次，Daniel邀请我和他们全家一起去滑雪。他母亲并不滑雪，却帮我付了所有费用。我们在半小时车程外的赛普拉斯山滑了整整一天，直到夜场结束才回去。

多年以来，我持续热爱著户外运动：滑雪、单板、潜水、帆板，最近还迷上了风筝冲浪。这一切，都要感谢Glassby老师和Daniel一家。

中学老师们

在U-Hill中学，我遇到了很多好老师。

物理老师Mason性情温和幽默。他说：「跟你们讲话就像在跟牛说话。要是我真对著牛说话，别人肯定觉得我疯了。」英文里没有「对牛弹琴」这个典故，不知道他怎么想出来的。

周一最后一堂是物理课，我们经常要提前离开，赶去别的学校打排球赛。每次收拾书包时，教室里总会闹哄哄的。我当时的女朋友是个善良的台湾女孩，她跟我说，我们这样打断课堂，Mason老师看上去很无奈。后来我就让队员们离开时都安静点。

还有一次物理课上，我正埋头看日本漫画《灌篮高手》。故事讲的是个高中生为追女孩而打篮球，我有共鸣，看得忍不住笑出声来。Mason老师点名让我解答黑板上的方程式。我慌忙眯起眼睛盯了几秒钟，脱口报出了答案，同学们都很惊讶。

课后，Mason老师找我谈心。他和气地说，他知道这些内容对我来说可能太简单，但上课还是要专心。我们一直关系很好。大学毕业后几年，我突然听说他因癌症去世了，心里特别难过。

化学老师Jim很有趣，总用各种化学实验来吸引我们。他的教室就是实验室，桌面经过特殊处理，不怕火烧也不怕化学品。九年级时，为了教我们安全知识，他直接在课桌上点火，然后问：「桌上有火该怎么办？」

他故意停顿片刻，制造悬念。

等火自己熄灭后，他才解释：「如果火势在桌面范围内，让它自己烧完就好。」

我心想：你牛逼。化学课我总是很专注。高年级时，我主动在课后帮他清洗烧杯，洗了无数个烧杯。到现在，我还记得标准流程：每个烧杯冲四遍。化学课唯一让我头疼的是背元素周期表，每次考完我就立马忘了。

Barbara老师教数学和生物。她嗓门大，看似很严厉，其实特别热心。生物课对非母语的学生而言很难，我在动植物部分学得吃力，到人体章节才稍好些。

我数学比较好，八年级就跳级听Barbara老师十年级的课。她了解我的情况，允许我坐教室后排写其它作业，甚至看《灌篮高手》漫画。

我还参加过一些加拿大全国数学竞赛：帕斯卡、凯利、费马和欧几里德等。家里父亲和姐姐都是数学高手，说实话我压力不小。好在这些比赛成绩还可以，甚至拿过几个奖。

Olsen是我们的英语老师，个子不高却自带威严。不少学生都怕他，特别是非英语母语的同学们。但他确实是位难得的好老师，知识渊博，教会了我如何提高英语写作。当时我词汇量有限，就学著用简洁又带点俏皮的方式表达。最终，我成了他班上少数拿到A的非母语学生。

法语是我最差的科目。学校规定要学第二外语，但中文不算。十年级以前，Susan老师按课本教学，我还能勉强跟上。可到了十一、十二年级，来自魁北克的Cecil老师上课不按课本。他喜欢即兴聊天，不做板书。我跟不上节奏，最后只拿了C。我学过五年法语，现在连问路都不会。

Tom Grant是位难得的好校长。我九年级那年他刚调来，很快就让整个学校提升不少。他记得每个学生的名字，也总和我聊天。他不仅帮我们协调课程与排球训练，还带我们办步行马拉松筹款。他尊重和真诚对待每个学生。我毕业后不久，他就被提拔到了学区教育局。

人们常说，青少年时期塑造人的品格。我相信这点。我很庆幸自己的青春有这些师长们的存在。或许正是这些愉快的记忆，让我潜意识里也希望，在自己的人生里将这种善意传递下去。

大学抉择

和大多数亚裔家庭不同，我父母从没有要求我成为医生或律师。他们给我充分的自由，让我自己做决定。但这也带来了选择的困惑：我到底要学啥呢？

和大多数十七岁的少年一样，我完全没主意。

Ted是我高中时最好的朋友。他父亲在台湾当医生，母亲带著他和姐姐在温哥华生活，每天开著豪车接送他们上下学，家里住著漂亮的大房子。和我其他台湾朋友家很像，那些孩子的父亲也多是医生。他们透过投资移民来到加拿大，投上几百万加元做生意或买房，在这定居。

我和Ted的生活截然不同。我父亲靠助学金生活，母亲一早就得去制衣厂上班，我常连自己的午饭都忘记准备。Ted的母亲很善良，总是准备好两份便当，一份给他，一份给我。尽管家境优越，他们待人却始终谦和有礼。我想，我身上谦逊的品格，正是从这位母亲那里学来的，虽然我知道自夸谦逊本身就不太谦逊。

当Ted的母亲建议我当医生时，我觉得可以试试。于是，我申请了麦基尔大学的生物专业。

正如母亲在我小时候预言的那样，到了十一、十二年级，我的成绩果然变好了。高中毕业时我获得了不少奖项，其中含金量最高的是「年度最佳毕业生」奖。这个奖要求学生在学习、体育、协助校务和社区服务各方面都有出色表现，没想到颁给了我。

麦基尔大学录取了我，还提供了奖学金。UBC也给了我offer，但我知道是时候离开温哥华了。在那里生活了六年，我需要去探索一座全新的城市。

蒙特娄，我来了……

麦基尔岁月，1995-1999

蒙特娄是座美丽的城市，麦基尔大学就在市中心的中央。离圣凯瑟琳街的酒吧街和红灯区很近，新生入学活动里居然包含了酒吧巡饮，是我人生第一次。这还有什么可抱怨的呢？

但我很快发现：我讨厌生物。高中时我喜欢，主要因为学的是人体相关；可大学里又回到了动物，还要解剖它们，背各种复杂的希腊文术语，我痛苦不堪。

这段经历教了我一个重要的人生道理：人一定要选自己真正热爱的事。

所幸我辅修了计算机。程式设计带来的创造乐趣远胜生物学，很快我就把时间都花在计算机房，而不是生物实验室。一学期后，我转去了计算机科学专业。

人们总说，在学校学的东西九成都用不上。对我来说，真正有用的几乎全来自CS入门课，尤其是数据结构和算法。数据插入、排序、搜索算法和效率分析是程式设计的基础，即使现在我不再自己写代码了，这些知识也帮助我更好地理解工程师。

作为技术创业者，能准确判断某个功能的技术实现难度，至关重要。

大学里，我对物理和数学的热情也渐渐淡了。这些在高中时充满解题乐趣的学科，到了大学却变成反复证明「A等于B」的推演。我渴望的是用理论解决现实问题，而程式设计恰恰能实在提升效率、创造价值。

我在麦基尔大学过得并不轻松。课程越来越难和抽象，考前临时抱佛脚越来越行不通。大一那年我靠临时抱佛脚还能拿到不少A，但从大二开始，光靠考前一晚翻书已经很难掌握知识点，成绩也开始极速下滑。

我很少和教授交流。从只有400名学生的高中，转到拥有35,000名学生的大学，这种适应本就不易，再加上第一次独立生活，同时打著好几份零工，手忙脚乱。

直到大四修人工智慧课时，我才与一位Cooperstock教授熟悉起来。他年轻有为，刚来学校就牵头张罗了不少企业合作，带给我们许多有趣的项目。

其中一个RoboCup AI足球机器人大赛，由索尼这类大公司赞助的。顶级组使用带摄影机、传感器和马达的人形机器人，中级组则使用类似索尼AIBO机器狗这种迷你机器人。

我们参加的是软体组比赛，各个队伍要写程式指挥虚拟球员。比如在程式里写「1号射门，角度30，力度七成」，这个指令就会发给中央伺服器。伺服器像个主裁判，它根据所有队伍发来的指令，即时算出球该往哪飞、球员该往哪跑。我们透过一个视觉化界面，就能清楚看到整场比赛的即时动态。

我们用的是反向传播神经网络来训练AI踢球。每次射门后，AI会根据是否进球，自动调整神经网络节点的权重，慢慢摸索出该用什么角度、多大力

度。当时我们用的是个九个节点的三层小网路，而现在最先进的AI模型，节点规模都达到兆级别了。

虽然我们队没有夺冠，但结合这次经历写了一篇AI论文，2000年被国际人工智能协会(AAAI)收录了[7]。二十六年过去了，这篇论文依然在他们的网站上。

那时我意识到，自己特别享受在小团队里工作的感觉，Cooperstock教授还给了我兼职机会。可惜在我职业生涯的前二十五年里，没再怎么深入接触过AI。不过正如我常说的：「未来的机会，永远比过去更多。」

学费与开支

在加拿大，很多父母在孩子18岁后就不管了。幸运的是，我来自华人家庭。

大一那年，我在校外租了间公寓，因为比宿舍便宜。但这个决定让我变得孤零零的。朋友们都住在校园里，我总一个人独来独往。十八岁就要独自面对生活并不容易，那时心里多多少少积压了些说不清楚的压力。

尽管打著好几份工，大学头两年我还是入不敷出。第一年父亲给了我六千加元支援，第二年姐姐又接济了我三千。从那以后，我就再没向家里要过钱。

勤工俭学

上学时，每个暑假、每个学期，我都在工作。别无选择。

在蒙特娄的头两个暑假，我在软体公司Original Sim参与开发政府资助的3D飞行模拟器。大三时，姐姐把我介绍给她工作的日本IT公司。前几轮技术面试都很顺利，最后和公司CEO Mike Alfant面试时，我有点紧张，但他没出什么难题，直接给了我暑期实习机会。

月薪两千加元，比我之前任何收入都高。除了工资，公司还承担我在东京的住宿。我很快就发现，住宿费比我的工资要高得多。

关于东京的故事，稍后再说。

女朋友与最后通牒

来到蒙特娄后，我和高中女友试过异地恋。总打长途电话很贵，没多久我们就感觉走不下去了。三个月后她提出分手，我虽然难过，却并不意外。

大二时，我开始交往一位温柔善良的台湾女孩Amanda。那时的我不够成熟，每次发生小摩擦，我总会把矛盾升级，用分手来要挟。我们总吵架。

回想起来，我才是那段关系里无理取闹的人。善良的她总是先低头道歉，一次次地包容退让，直到某天她不再妥协。当我再次说出「分手」时，她只是平静地说了声「好」。我拼命道歉，试图挽回，但都太迟了。

我感觉自己真是蠢透了。在计算机实验室外，我在好友Danny面前哭了出来。眼泪里有失恋的难过，但可能更多的是哭自己又蠢又作。

这段经历让我成长了不少。我领悟到两个道理：

一、别做混蛋，要做个善良、容易相处的人；

二、无论吵架还是谈事情，都不要使用最后通牒。

打那以后，我不再作了，吵架时不再随便拿「分手」作威胁，除非真的决定离开。我的脾气也变好了很多，不再那么自我了。

这也影响了我的商业谈判方式。我不会放狠话，也从不威胁对方。后来我更加确信：当有人在谈判中威胁你，最好的回应就是选他们当作「威胁」的选项。

这条准则，我一直奉行到今天。

东京岁月

二十出头，在东京工作让我大开眼界。

那里的一切都密集而有序、整洁又先进。电车飞快且准时，精确到秒。所有的门都会自动开启，包括计程车的车门，尽管那时我坐不起。街道一尘不染，食物美味可口。人们彬彬有礼。女孩也特别可爱。

东京的食物也最合我的口味。食材品质高，又接近亚洲北方口味，面食居多。拉面、饺子、火锅、烤肉、寿司，我都喜欢。

上班的第一天，我的经理Huw很惊讶我熟悉Unix系统。其实我只是用了一个「bg」命令，把一个任务放到后台运行，好让我们能继续在终端上输入。

不到一周，Huw就把我单独派到一个日本客户现场。后来我才知道，原本应该去客户那儿的是Huw自己。多半是因为他懒，而并不是多看得起我的能力，我就代他去了。

我并不介意，反而利用了这个机会好好学习。我尽力管理客户、执行项目。到夏天结束时，Huw问我能不能再多留一个学期，好把项目做完。他大概只是不想自己每天跑客户现场。

Huw把我的薪水提高到了全职的标准，甚至超过了我毕业后预期的收入。我决定再留下一个学期。四个月后，项目依然没有完成（绝不是因为我），于是我又多待了一阵。

我再也没有回到麦基尔大学完成最后一年的学业。后来我才发现，申请工作签证时仍然需要学士学位。于是我注册了一个远端线上课程，把学分转过去，拿到了学士学位。

我只在签证申请时用过我的毕业证书。对我来说，学历只是一个工具。虽然有些人很看重文凭，但我从没因此影响过找工作，雇主也不关心我上过哪所学校。

在我自己面试候选人时，我也不会太看重他们的母校。如果他们来自名校，我会假设他们聪明又勤奋。但有时我心里也会闪过一点小小的怀疑：名校毕业生可能太擅长结构性的学习，反而缺乏创造力、叛逆精神，不能跳出框架去思考。不过，这可能只是我内心那点嫉妒在作祟。

东京生活

在东京的日子过得相当惬意。我在目黑区租了间小房间，里面刚好放得下一张床、书桌和小餐桌，还带了个小厨房和卫生间，很是称心。

实习几周后，有位同事送了我一辆不知转手多少代的本田赛车摩托车。这车在同事间传承已久。我考了摩托车驾照，开始跟著他们一起骑行。没过多久，我把本田传给新来的实习生，自己换了辆二手的铃木SV400。我特别中意这辆车，它的V型双缸引擎在低转速时扭力充沛，红灯转绿时总能很快启动，轻巧的车身能更灵活地穿梭在东京街头。

我们最爱骑摩托穿过彩虹桥，去东京湾吃晚餐。周末，就和同事们一起去箱根山区兜风，在山路上骑上几个小时，找个路边吃午饭，再去天然温泉泡一泡，最后才返回城里。这是感受日本风情最好的方式。



2000年，在日本箱根骑摩托车。

日本还拥有世界顶级的滑雪场。涨工资后，我常和同事周末去长野或北海道滑雪。滑完雪来一杯冰镇的生啤，那叫一个畅快。晚上围著热气腾腾的涮涮锅，就著寿司喝温热的清酒，太享受了。

那段时间我还考了PADI潜水执照。在泰国、菲律宾、马尔地夫和夏威夷潜了大概七十次，完全迷上了海底世界。看小丑鱼、海龟，甚至和鲨鱼共游。

除了户外运动，我还沉迷上了打CS，就是射击类游戏《反恐精英》。那时我在东京都能排进前十。后来索性组建了个「老外战队」，把同事朋友甚至上司都拉了进来。打战队赛渐渐成了我们最主要的社交活动。我们的女友们都特别讨厌游戏里「fire in the hole」的喊声，此起彼伏，吵得她们不得安宁。

现在回想起来，沉迷打CS，恐怕也是我们后来新公司Building2失败的一个重要原因。这事我后面再细说。

刚到东京不久，有次和朋友偶然走进一家挺温馨的中餐馆。店里那个清秀的中国女招待让我眼前一亮，我们很自然地聊了起来。原来这是她家开的店，父亲是店里唯一的厨师，一个人负责菜单上485道菜；母亲负责照应大

堂，收钱。这个迷人的姑娘就是Winnie。我们开始交往，并在几年后结了婚。

企业文化冲击

在日本工作还不到一年，我们公司就被纳斯达克上市公司IMR Global以六千万美元收购了。创办人Mike Alfant拿了超过一半的收购款，其余部分分给了其他合伙人。

并购完成后，问题出来了。IMR Global的管理层总是居高临下，被收购公司的几位合伙人更是用了公司里剩下的现金，跑去泰国开派对。我没参与那场花天酒地的旅行，但他们的奢靡故事很快就在公司里传开了。

这段经历让我深刻体会到企业并购的复杂性，不同的管理风格和企业文化会不断有摩擦。当时23岁的我，从这些微妙的商业暗流中学到很多。

大多数合伙人拿到钱后就离职享受去了。但很快他们就发现，几百万美元根本不够他们真正的「财务自由」，还是需要工作。

于是，他们成立了新的风投公司Building2(B2)，Huw邀请我加入。12个人的新办公室，专门请了设计师，装得特别气派，摆满了奢华的义大利家俱，给我也配了一张宽大的义式办公桌。

表面看来都很好，唯独缺少一样：收入。

花钱如流水，不到一年B2就撑不下去了。这时除了Mike，所有合伙人的都没钱了，更糟的是，他们早已习惯了挥霍的生活方式。

这段经历让我明白了几个商业真理：

- 没有收入，公司会破产。
- 过去的成功，不代表未来会成功。反而可能会让人懈怠、不够努力，阻碍成功。

公司快不行了，我们开始各自找新出路。

纽约

2001年开春，Huw前脚进了彭博社，后脚就把我内推了过去。夏天，我开始电话面试。面试偏技术，问的全是底层运算：比如AND、OR、NOT、NAND、XOR等。彭博的系统是上世纪八十年代搭的，底层仍依赖这些基础运算符。

通过最终面试没几天，就发生了纽约的9/11事件。跟无数在电视机前的人一样，我目睹著电视里不断播放的恐怖画面，十分震惊。我去询问HR职位是否还在，没想到对方也在担心我打退堂鼓，问我还来吗。就这样，我入职了彭博社。

这次搬家格外省心。彭博雇了专业搬家公司，把我东京小屋里连垃圾桶都打包好了，完全不用我动手。这和我过去的搬家经历天差地别。

2001年11月4日初到纽约，公司给我在曼哈顿59街安排了服务式公寓，一室一厅，很宽敞，是我当时住过最舒服的地方了。等海运行李花了两个月，

倒给了我时间，去适应和熟悉这座新城市。

整座城市很安静，还笼罩在9/11的阴影里。到的第二天，我就去彭博社上班了。

我没和Huw同组，加入的是期货交易团队，做高级工程师。当时团队刚接手这个板块，我第一天到，刚坐下，领导Paul就来说，马上要为伦敦期货交易所做一个重大升级。但团队里没人知道怎么做。我看著文档折腾了半天，搭出了一个测试环境。虽然我是最年轻的新人，这之后大家项目上有什么问题，就都先找我了。

三个月后，系统升级提前完成，运行平稳。这在软体行业里挺难得的。才过一周，经理Paul和他的上司Glenn就让我当小组负责人。不到半年，我再次升职，开始带一个六十人的开发团队。那年我二十五岁。

这是我职业生涯的一次重要转折：从一个自己写好代码的工程师，变成了要对其他人的代码负责的团队领导。

刚接手团队时，我总想检查他们写的每行代码，但很快就发现根本看不过来。我意识到，我需要信任我的团队，关键是要找到对的人。从那时起，我开始学如何识人、带人。

慢招人，快开人

那段时间我读了不少管理书籍，「慢招人，快开人」这句话让我印象最深。这话听起来简单，真正实践起来却不容易，有时心里会特别有负担。

每次招聘都像在救火。开发人员永远不够，项目进度永远在告急。要拒绝第一个勉强合格的应聘者很难，需要极大的克制。但我逐渐意识到，必须保持耐心，只为团队寻找最顶尖的那1%的人才。

解雇员工更难。

团队里曾有位从中国来的同事，工作很认真努力，但撰写程式能力始终达不到要求。她的代码总出问题，我提醒了几次也没啥改善。她的工作关系著签证，我一直难以下定决心。在第三次警告后，HR让她走了。

这个决定让我内疚了很久。上司跟我说：我们别无选择。但我始终在想，当初是不是该多给她些时间寻找下家。还好她后来找到了新工作，顺利留在了美国。

这段经历让我明白：管理不只一个维度，我们既要尊重商业规则，也要考虑每个人的情况。

办公室政治

第三次升职后，我发现自己的工作整天都是搞政治，和其他团队争取优先级和资源。

我对自己团队的效率要求高，他们做事很快。但在大公司里工作，很多地方需要其他团队配合。这导致与其他团队在项目优先级和资源分配上摩擦

不断。当开发人员无法解决，矛盾就会上升到小组负责人。如果还不能解决，就会上升到我这里。

那时的我年轻气盛，总在和其他团队吵架。虽然发现自己还挺擅长赢得这些争执，但是内心却深感疲惫。无休止的周旋，几乎没有任何时间钻研技术。尽管如此，我仍坚持了两年。总觉得不能辜负提拔我的上司们。

生活变奏

好在那几年，我迎来了两个小生命，孩子们的哭笑声充满了我的生活。每天换尿布、拍照片的时间，都变成了我的快乐。看著孩子们一天天长大，我悄悄把《反恐精英》彻底移除了。是时候做爸爸了。

2003年，我和一个朋友跟著教学DVD学风筝冲浪。第一次尝试时，海风猛地把我的上半空，结果整个人脸朝下砸进沙滩，吃了一嘴沙子。这个狼狈的开场，让我对这项运动敬而远之整整二十年。

给孩子拍照渐渐成了我的新乐趣。嫌手机拍照响应速度太慢，我也买了台佳能单反，就像当年父亲总举著相机追拍我们那样。为了把孩子们可爱的瞬间修得更漂亮，我还专门学了Photoshop，也是看DVD学的。我感觉Facebook和Flickr不好用，想著找个能自己搭建相册的软体。

Web1.0浪潮

我偶然发现了Mambo，一个带相册功能的开源建站工具。为了能完全按自己想法定制功能，我专门搭了自己的伺服器，后来甚至成为了这个项目的代码贡献者。

当时的Mambo社群很活跃，却缺少一个专门分享外挂模块的平台。于是我创建了MamboZip网站，用一个脚本自动整理所有外挂并附上详细说明。没想到这个小网站很快火了起来，成了Mambo用户们下载资源的首选。

不久后，Mambo背后的公司突然宣布要把它改为付费闭源软体。这个决定激怒了整个开源社群，开发者们当即决定分叉代码，将新项目命名为Joomla。我也顺势把网站改名为Joomlaya，继续追随这个新生的开源项目。

Joomlaya网站的人气越来越旺。有家主机服务商（那时还没有「云端运算」这个概念）主动找上门，提出免费提供伺服器资源，只希望在网站上展示他们的一个广告。

短短三个月，Joomlaya就积累了十万用户。虽然增长迅猛，但我始终把它当作爱好，既没考虑盈利，也没打算扩张。那时我在华尔街带领八十人的团队，而这个业余项目让我第一次真正感受到早期网际网路的活力与开源社群的魅力，并至今怀念。

2005年，在与Mike Alfant、Huw等好友的交流中，我们觉得上海会是下一个金融中心。所以我们决定：去上海创立一家金融科技公司。

2005年11月6日，我就职刚满四年，拿了年终奖后，我正式从彭博离职。那一年，我的奖金高达14万美元，加上年薪，总收入为39万美元。在2005年，这对一个28岁的年轻人来说很高了。

很不幸，这个收入最高纪录保持了十三年。之后辛苦创业的13年里，我的个人收入都远远低于这个数字，直到41岁币安起飞后。

上海，2005

2005年11月20日，我抵达上海，准备和五个老外创立一家金融技术公司，包括：两个美国人、两个英国人、一个日本人，还有我这个加拿大籍华人。

二十八岁的我是团队里最年轻的合伙人，第二年轻的大我七岁，还有两位比我年长十四岁。

团队里只有我能说中文，但我的普通话也带著久居海外的生涩，书写更是生疏。大家客气地叫我「海龟」，已经很给面子了。

上海对我而言既熟悉又陌生。我曾多次路过转机，却从未在此生活工作过，对这里的商业规则一无所知。

但凡事总要有开始。

当我抵达上海时，我的几个老外合伙人们已经在恒隆广场租了办公室。那是上海最贵的写字楼之一。看到这般场景，我心想：「又来了……」但我是小合伙人，所以也没说什么。

几天后，我们就办了一场隆重的开业庆典。公关公司安排了媒体发布会，来了不少媒体、上海美国商会主席，还有一些行业知名人士。

剪彩仪式后，作为团队里唯一能说中文的人，我要用普通话向媒体发表主题演讲。那是我人生中第一次面对记者发言。

活动前夜，我在刚租的空荡荡的公寓里来回踱步，把讲稿反复练习了无数遍。第二天虽然勉强完成了演讲，合伙人们也夸我表现不错，但我知道自己紧张得像个木偶，语速太快，也不太幽默。

为了提高演讲水平，我读了不少指导书，但似乎并没有什么用。幸好之后的八年里我都没再需要做公开演讲。等再次站上台时，早把书里的演讲技巧忘得一干二净了。

作为团队里唯一会讲中文的合伙人，我自然扛起了销售、商务拓展和客户经理这些活。这些领域我毫无经验，也无人指引。只能一路摸著石头过河，学习著如何在中国做生意，栽的跟头也数不胜数。

从另一个角度来看，身为团队中最年轻的合伙人，我幸运地在几位有丰富海外经验的创业者支持下，参与了公司营运的方方面面，亲历了创业的全过程，包括其中暗藏的各类陷阱，同时也把我的管理模式训练得更国际化、中西结合。

我们最初怀揣著美好的蓝图：以我们在华尔街的经验，为中国金融市场开发交易系统，销售给本土券商。这个计划看似无懈可击，直到我和第一个券商聊天。中国券商明确表示不与外资企业合作。在他们看来，外资公司既不适合构建交易系统，更不该触碰敏感的金融数据。

上海证交所也向我们关上大门，拒绝提供测试环境。后来我们才知道，即便是国际行业巨头如彭博社等，在中国也面临著同样的困境。

为什么我们在公司启动前不知道这显而易见的障碍呢？这是最基本的行业常识。那时的我们，就是这么天真、无知。

这次碰壁让我明白一个道理：开拓新市场最忌讳自以为是。每个地方都有自己独特的规则和文化，必须放下成见，实实在在地去了解当地的实际状况，而不是硬套自己预设的模式。

我们并没有因此消沉。CEO Mike Alfant始终坚信，公司有能力强承接任何IT业务，上至高频交易系统，下到维修印表机，而且我们随时可以「秒变」任何领域的专家。如今回想，这种想法有利有弊，但当时年轻的我看不出其中的问题，也提不出任何异议，只是懵懂地跟著大家一起往前冲。

直到多年后，我读到Malcolm Gladwell在《异类》中提出的「一万小时定律」：要成为某个领域的顶尖专家，必须经历漫长而专注的积累。

那时，我们已经调整方向，转型为综合IT服务商，开始与本土低价公司竞争。

汽车行业

听朋友说上海通用汽车正要升级库存管理系统，在招标。我们商量后决定不做花哨的PPT，直接提交一个能实际运行的演示程序。

我用Perl写了个脚本，能根据历史用量、零件损耗这些数据，初步估算库存需求。虽然对计算精度心里没底，但我老老实实说明这还是个需要完善的原型。没想到，正是这个能直接上手操作的小程式，让我们成功拿下了合约。

拿下上海通用后，我们又陆续和上海大众、上海一汽展开了合作。这两家成了我们的大客户，同时有多个项目在进行。后来我们不仅派工程师常驻客户现场，还给他们在附近租了公寓。我每周都要在各个客户之间奔波，倒让我对上海地图熟悉得像个计程车司机一样。

医疗领域

不久后，听说有家医院要上新管理系统。我们虽然对医疗行业完全不懂，但还是想试试看。

医院领导爱喝酒。饭局上他特意带了两瓶茅台。虽然我和我的老外同事平时不习惯喝白酒，但也知道这是谈生意的重要环节。我们第一次体验中国的劝酒艺术，被灌得一塌糊涂。

两个小时后，正经事早就没人记得了。我晕乎乎地结完帐，俩人摇摇晃晃打车离开。计程车刚开上内环高架，我俩就忍不住反胃。赶紧摇下车窗，一边一个，在夜色中吐了一路。那晚我们算是在上海留下了我们的「印迹」。

虽然我们这么拼命喝，最后却还是没拿到那个项目。现在想想，可能另一家公司确实更合适，或者人家比我们更会喝酒。

现在回头看，我在中国谈成的所有重要合作，没有一单是靠吃饭、喝酒或打高尔夫达成的。和很多人的刻板印象不同，中国的商业文化早就超越了靠应酬做生意的阶段。

创办富讯上海公司的头两年，合伙人还没领过工资。我们把时间和积蓄都投入到了公司营运中。靠著在彭博工作时的积蓄，我勉强维持著一家四口的简朴生活。幸好我一向不追求奢侈，日子还算过得去。

几年后公司渐渐走上正轨，合伙人们才开始领薪水。那时现金流一直很紧张，我经常需要催著客户付款，才能确保按时发薪水。我们没有引入外部投资，每次遇到资金短缺，都是合伙人们自掏腰包发薪水。我前后投入了大约二十万美元的积蓄，几乎是当时的全部身家，可见我对这份事业的坚持。

这段经历让我明白：现金流就是命脉。

随著业务逐渐稳定，我们不仅拓展了客户群，还在香港、东京和旧金山设立了分部。在海外市场，我们又回到核心业务，为券商开发低延迟交易系统。瑞信、德意志银行、花旗这些巨头都是我们的客户。我不得不频繁往返于上海和其他城市，去拜访客户。

中等偏上最危险

开始做销售后，我渐渐学会了几个新爱好。

起初和朋友玩德州扑克时，大盲注还只要1块钱。没过几年就涨到了50块。虽然只是朋友间的牌局，但一晚上输赢几万，对我来说有点太大了。我打得很认真，也确实赢了些钱，但每周两三次牌局实在太费时间。

高尔夫也是，每周打一两次，巨耗时间，一去就是大半天。没有牌局的夜晚，我还会跟朋友们去KTV。

日子过得挺惬意，但很肤浅。这些时间本可做更有建设性的事。

浦东公寓

2007年，我把手头最后的积蓄凑了凑，在上海浦东买了套三居室。150坪的房子，首付不仅用光了存款，还找亲戚借了钱，办了贷款才凑齐。

当时那个小区四周冷清。可没过几年，超市、餐馆、便利商店都开了起来，整个片区越来越热闹，真是应了「栽下梧桐树，引得凤凰来」的老话。

那套房子里装著太多回忆：教孩子们溜轮滑、学游泳，办生日派对。从投资角度看，这套房五年翻了一倍，确实很值。但后来我遇上了比特币这匹「千里马」，就果断卖房全部投了进去。

初识比特币：2013

2013年7月，在几个老朋友的牌局上，曹大荣随口提了句：「CZ，有个叫比特币的新东西，你可以看看。」曹大荣是聪明的投资人，对新鲜事物接受得很快。那时他在光速中国担任总经理，我们已经认识六年了。

牌局上，是有钱有闲的风险投资人和几个「创业狗」。李启元也在牌桌上，我们认识也两三年了。当时他正准备去比特币中国交易所做CEO，而曹大荣正考虑投资这个项目。

李启元是从他弟弟李启威（莱特币的创办人）那儿知道比特币的。他告诉了曹大荣，又传到我这。第二天，我和李启元吃饭时，他建议：「CZ，你应该把你资产的10%换成比特币。有小概率归零，你亏10%。但有大概率涨个十倍，你就身价翻倍了。」

我开始认真研究这个当时才70美元的新事物。

那时加密货币资料很少。接下来的几个月，我下载了官方比特币钱包「bitcoind」，看比特币白皮书，整天泡在bitcointalk论坛里，逮著懂的人就不停问。

我有科技和金融背景，从1998年起就创建了自己的PGP私钥，工作原理和比特币私钥一致。也常年在不同国家生活，很清楚跨境转帐有多麻烦。我很快就明白了比特币的价值。

货币

在那之前，我没有深入思考过货币是什么。在学习比特币的过程中，我了解了法定货币和黄金。这就像一个「兔子洞」，一旦深入探索，就很难再抽身。

我们日常使用的货币，本质上是债务。它是政府或中央银行的负债。

理想的货币应具备以下特性：

- 稀缺性（不易被创造）
- 耐用性
- 可分割性
- 便携性
- 可替代性（每个单位可互换）
- 可验证性

当今我们使用的法币在这些方面存在不少缺陷。下面的对比表格清晰展现了三者的差异。

特性	比特币	法定货币	黄金
----	-----	------	----

稀缺性	高	低	中
耐用性	高	中	高
可分割性	高	中	低
便携性	高	中（跨境较差）	低
可替代性	高	中（受汇率影响）	中
可验证性	高	中	低

以下是这三种货币形式的更多特性对比：

特性	比特币	法定货币	黄金
发行方	无（去中心化）	政府 / 中央银行	自然（开采）
供应量	固定（上限 2100 万）	弹性（政策驱动）	年增长约 1% - 2%
形态	数位	数位 + 纸质	实物金属
历史沉淀	约 15 年	50 - 100 年以上（现代法币）	约 5000 年
波动性	高	低 - 中	低 - 中
保管方式	可自托管	银行 / 现金	金库 / 储存
抗审查性	高	低 - 中	高（实物属性）
抗通膨能力	高	长期较弱	历史上具备

虽然学习这些概念开阔了我的视野，但真正的转变，发生在我第一次使用比特币的时候。

货币自由之路

完成第一笔比特币交易时，我震撼到了。

就像是童年时第一次泵出井水，第一次见到电灯泡，第一次发电子邮件。我意识到：区块链是货币的革命性技术。

网际网路彻底改变了全球讯息的传递方式，而区块链将改变全球交易和商业格局。

区块链会让金融服务更普惠。比特币总量恒定，不会无限通膨让财富贬值；比特币方便验证、转移、储存，不再有高昂的银行费用和无理由的帐户冻结，等等。

网际网路带来了资讯自由，区块链将带来金钱自由。

网际网路浪潮时，我还在读大学，挣扎著养活自己，太年轻、没经验，没能抓住机遇。如今36岁的我告诉自己：「这次，我绝不能让这个机会溜走了。」

社群

但比特币若想成功，还得有个社群。在全身投入之前，我想亲眼看看这个社群是否真的存在。

2013年12月13日，我飞往拉斯维加斯参加比特币峰会。整个峰会就两百来人。在那我遇到了很多年轻人，后来都成了行业里的OG了。

19岁的V神(Vitalik Buterin)当时还在《比特币杂志》工作，但已经在讲他以太坊的构想了。

李启威，莱特币的创办人，很受欢迎，一帮人跟在他后面问问题。

Matt Roszak请了所有演讲嘉宾吃晚餐。我虽然没演讲，但也去蹭了顿饭。

记得有位叫James Thomas的小哥教我怎么设置XRP[8]的信任闸道器。演示时，他往我钱包转了大约500美元等值的XRP。结束后，我要还给他，他笑著摆摆手：「不用还我。你拿去教下一个人吧。」之后，我就没再见过他。

500美元不算多，但也不少。

就是这样的人，组成了这个理想主义的比特币社群。这群技术极客追求的，不是财富，而是用技术改变世界。

媒体总爱把比特币说成是暗网罪犯的工具，尤其是在2013年10月「丝绸之路」创办人Ross Ulbricht被捕后。但我亲眼所见的这群人，根本不是这样。这和主流媒体说的完全相反！

回来后，我决定，把全部积蓄和资产投入比特币，职业上也要ALL-IN。

离开富讯

刚好同时在2013年末，公司有位工程师提议：开发比特币支付系统。当时矽谷的BitPay刚融了四百万美元，中本聪在比特币白皮书里提到的「电子现金支付系统」启发了很多人。

我向合伙人们提出这个方案，但遭到一致反对，其他合伙人没兴趣花时间和精力再做个新产品。那时的富讯，增长慢但业务稳定，也能养著全球上百号员工。合伙人们安于舒适区，孩子读著昂贵的国际学校，公司变成了「养老院」。

现在回想，富讯的合伙人制度也不擅长做新业务。大家花太多时间讨论，决策和执行反而太慢了。

眼看说服不了他们，我正式提出离职，全心投入比特币。

公司CEO兼最大股东Mike Alfant，这位在东京商界颇有声望的美籍企业家，当时明确告诉我：要走可以，但必须放弃全部股权。这意味著我八年的奋斗，我自己投在公司里的钱，都将归零。

其他合伙人的沉默让我心寒，但也证明了我走得对。我不想在这种无理的团队里耗著，唯一后悔的是没早点离开。

有段时间，我特别生他们的气，尤其是Huw，气他没有为我说句话。有一阵我都不跟他们讲话。后来听说，包括他在内的几个合伙人，也都闹得不欢而散。

我没有选择打官司，而是把精力投向未来。就像我经常说的：未来的机会总比过去多。

卖掉公寓

2013年12月，我正式离开了富讯，同时开始卖浦东的房子。

此时比特币价格已飙升至1000美元，比我和李启元吃饭时涨了十倍多了。问题在于：我还没怎么开始买比特币。只是试探性地买了点，离他建议的「配置10%资产」还差得远。

2014年1月，我开始陆续收到房款，才开始真正大仓位买比特币。这段经历让我深刻认识到流动性的重要。房子住著舒服，但变现实在太慢。

我持续加仓比特币。随著币价从800美元跌至600美元，最后到400美元，我不经意间将成本平均在了600美元左右。

不到一个月后，2014年2月，Mt. Gox倒闭，比特币暴跌至200美元，并在此低位横盘长达一年半。我刚卖掉房子的钱相当于缩水三分之二。

那段时间，母亲经常想搨我后脑勺：「你为什么不能像你姐姐那样做份体面工作？你在大公司做得好好的，为什么偏要傻乎乎搞什么创业和比特币？」

那段日子确实难熬。我也常常问自己：到底是大家都错了，还是只有我错了？但我始终捏著这些比特币，坚信区块链就是货币的未来。

风险的真谛

有人会说，卖掉唯一住房去买比特币，还辞掉稳定工作投身加密货币行业，这风险也太大了吧？对于说这些话的人来说，或许是的。

他们忽略了一点：风险因人而异。我知道将资产全投入比特币有风险，但我更清楚的是，不参与才是更大的冒险：可能错过我个人有效时代最大的机遇。

很多人评估风险时，只看这事儿的本身，但真正要评估的是自己的处境和抗风险能力。就像低空跳伞，对毫无经验的人来说简直要命，但对专业人士来说，不过只是日常训练。

尽管当时我有家庭，孩子们在读国际学校，但我相信，就算比特币归零，我也可以轻松在华尔街投行找到工作。八年前，二十多岁我已实现年薪百万（人民币），数年的历练更让我羽翼渐丰。这份对自身能力的信心，就是我的风控。

当人们说「风险太大」时，潜台词往往是：「对我来说，这风险太大」。人总习惯用自己的尺子，去量别人的人生。

「比特币行业」的机会

2013年底，我离开富讯，在比特币行业里找机会。那时我们还称它为「比特币行业」，「区块链」和「Web3」这些词还没出现。

刚好有几位朋友在台积电工作，对比特币也很感兴趣。他们自信能打造出性能超过2013年KNC矿机28奈米的晶片。我们认真地做了创业计划，可最终没能落地。那时我还预订了一台KNC矿机，但交货时间比说好的晚了两个多月。等到机器终于送过来的时候，比特币网路的算力已经大幅提升，用这台机器挖矿赚的钱，连付电费都不够。

但我还是用它试了一下挖矿。矿机轰鸣，就像有艘火箭在我房里发射一样。这成了我此生唯一的挖矿体验。我很快意识到，矿机业务要懂供应链管理和实体营运，这恰恰是我的弱点。于是决定及时止损，再没涉足过挖矿领域。

后来我又尝试了比特币提款机市场，代理销售了几台比特币提款机。合作的中介渠道有很多骗子。这段经历说来话长，是另外一个故事了。

Mt. Gox

我差点就做了Mt.Gox中国区CEO。如今想来，还好没成。不过这场风波还是让我亏了钱。

2014年初的Mt.Gox仍是买比特币的首选交易平台。他们的办公室在东京涩谷，离我原来住的地方不远。Susquehanna投资集团中国区总裁龚先生认识我。这家华尔街有名的对冲基金正在和Mt.Gox创办人Mark Karpeles谈中国区的合作，龚先生打算推荐我去当Mt.Gox中国区的CEO。

我的条件确实挺合适：懂技术、在华尔街干过、在中国创过业，再加上对加密货币有热情，这个职位就像给我量身定做的。我与龚先生不算熟，但我们有不少共同好友，都力挺我。

原本的规划是：Susquehanna负责资金支持，Mt.Gox提供技术。我负责营运Mt.Gox中国，可以获得10%的股权。

于是，我在东京见了Mark Karpeles。他是位法日混血的年轻人，身材微胖，行事风格独特，竟在商务会谈时专注地玩电子游戏（后来FTX的SBF也沿袭了这样的作风）。

就在我们准备签合约的最后关头，2014年2月7日Mt.Gox突然爆雷，暂停用户提款。我自然是决定不加入了。

Mt.Gox的提款服务再没恢复过。我存在平台上的100个比特币（当时约5万美元）就这么打了水漂。这笔损失不小，但我没追讨过，而是把目光转向了新的机会。未来的机会总是更多。

这段经历让我们从创立币安开始，始终把保护用户资产放在最重要的位置。

比特币中国

差不多同时，曹大荣和李启元听说我在找工作，邀请我去比特币中国做CTO。我们眼看谈得差不多了，但另外一个机会来了，我没加入比特币中国。有趣的是，这样的情节和比特币中国发生了三次。

Blockchain Info

在拉斯维加斯开完会，我去东京参加比特币线下聚会，认识了Roger Ver。他是Blockchain Info的天使投资人。这家「公司」当时连营业执照都没有，已经是比特币浏览器和钱包服务里的领头羊了。光2013年，钱包里就有近200万个地址。

创办人是个22岁的英国小伙子Ben Reeves，性格特别内向。唯一的对外沟通渠道是bitcointalk，一个早期的比特币论坛，靠著一个150页的帖子跟外界打交道。就这么个简单的市场运维，居然把当时最火的加密货币网站给撑起来了。

后来Roger Ver把Nicolas Cary请来当CEO，接著是我，成了团队里的第三个人。因为CTO的位子预留给了Ben，我的职位是工程副总裁，帮著Ben把技术团队搭建了起来。

模拟理论

许多加密货币的拥护者，本质上都是前沿思想的先行者。2013年底，我在Blockchain Info工作时，第一次从同事口中听说了「模拟理论」，即我们生活在一个模拟的世界里。这个念头如一道闪电击中了我。从那时起，它便在我心中生根发芽；而今天，我已深信不疑。

回望四十年前，我童年所在的小村尚未通电通水，夜晚只能借一盏煤油灯写作业。而如今，我们不仅拥有智慧手机与网路，还见证了区块链、人工智能等颠覆性技术的崛起。科技发展的速度，恰似滚雪球。

照此趋势，再过二十年，我们或许真能如《骇客任务》中那样，将意识接入虚拟世界，体验完全沉浸式的人生。若二十年不够，那五十年、一百年呢？答案不是「能不能」，而是「何时能」。即便持最保守的估计：五百年后，人类也必将掌握足以模拟任何人生体验的技术。

只要技术可行，人们就一定会用。

这并非空想。看看任天堂的游戏就知道：数以百万计的玩家投入其中，本质上就是在参与一种轻量级的模拟。当超级玛利欧在萤幕上奔跑，他的世

界并非预先完整存在，而是随著他的前行即时生成。你走到墙后，墙后才「被模拟出来」。这不正像我们所处的现实吗？

试想一下：当你活到两百岁，临终之际，有人提供你一个机会，用现实中的八小时，完整重温两百年的人生。如果你付得起，你会选择体验吗？我相信，只要条件允许，你一定会。

到那时，将有数亿人参与其中，创造出数十甚至数百亿个模拟世界。

让我们用概率来思考：我们的智慧文明只需发展500年就能掌握此类模拟技术，而我们的宇宙已存在138亿年，那么我们恰好是宇宙中第一个达到这一阶段的文明，其概率是多少？保留五位有效数字，答案是0.0000%。在数学意义上，几乎为零。

所以：我们正生活在一个模拟世界之中。

这是否意味著人生毫无意义呢？并不是这样，因为我们不知道自己身处何种模拟。

也许这场模拟是我们自己设计的。每次「死亡」代表我们醒来，这是最理想的情形了。

也许我们如同超级玛利欧，只是更高维度「模拟者」创造的角色。当玛利欧在游戏中「死亡」，他无法跳出萤幕与我们对话；当我们重启游戏，新出现的玛利欧或许早已不是原来的那个，旧的意识就此消散。

在这样的设定下，除非「创造者」主动干预，我们几乎无法与他们建立联系。这或许能解释那些关于「鬼魂」或「神迹」的超自然体验。说不定，那正是模拟者在与某些个体进行短暂接触。

如果你提前知道了是哪种模拟，特别如果是第一种，那么你可能玩得就不那么认真了，因为遇到困难就可以「重来」。

正因为我们不知道自己所在的是哪种模拟，人生才格外有趣。在这场模拟中，既然来都来了，就活得尽量精彩吧。把自己该玩的角色玩好，该做的事情做好。

接受了这个想法后，许多生活中的压力都悄然消散了。

就像精心设计的游戏世界，最合理的模拟或许包含三部分：约三分之一是系统预设的「剧情」，我们必须面对；另三分之一是随机事件，靠运气与实际遇；剩下的三分之一，则取决于我们的选择、行动与努力。

在这场人生模拟中，我们很难分辨哪些是命运，哪些是巧合。唯一能做的，是认真地去生活：努力，但不过度紧张；遭遇挑战，便视其为一个待通关的关卡，专注寻找解法即可。

我团队里的人都知道我笃信模拟理论。每当我们遇到棘手难题，他们总会笑著安慰我：「别太较真，只是个游戏嘛。」这句话总能带来奇妙的松弛感。自2013年首次接触这一理论以来，我越思考，越确信。

所以，请认真工作，热烈生活，但别把自己看得太重。

在这场你专属的模拟人生游戏中，尽情活出你的高光时刻吧。

公开演讲

加入Blockchain Info还不到一周，我参加了上海比特币爱好者聚会。三十多人挤在一个仓库改造的创业营里。

我刚踏进门，主办方就认出了我：「您是Blockchain Info的成员吧？快上台给大家讲几句！」

我一时措手不及，硬著头皮走上前，只能实话实说：「其实我才加入几天，真没准备讲稿……要不咱们改成自由提问吧？」

有人立刻问：「你们公司现在有多少人？」

我答：「算上我在内，三个。」

台下立马有人接话：「那Blockchain Info三分之一属于中国人了！」

我赶紧澄清自己只是员工，没有股份。但他们根本不在意，反而笑得更开心了。

随后我问：「有谁用过Blockchain钱包？」

话音刚落，全场三十多只手齐刷刷举了起来。

那一刻，我对创办人Ben Reeves的敬意更深了一层。

比起八年前自己照著稿子念得磕磕绊绊、尴尬到脚趾抠地的演讲，这种毫无预设、真诚随性的交流更自然。它有温度，有回响，也更真实。

从那以后，我再也不写演讲稿了，我更喜欢像朋友聊天那样自然地交流。

打错币

Mt.Gox倒闭后，我不得不转向其他平台购买比特币。那时，BTC-e正在圈内风头正劲。后来才爆出，它很可能就是Mt.Gox骇客自己营运的交易所。但当时，没人知道这些，包括我。

有一天，我在BTC-e储值比特币时，不小心选错了币种地址。可能是手滑按到了空格键，页面一滚动，币种名称被遮住了，而我浑然不觉，直接把那个地址复制进了比特币钱包。点击确认的一瞬间，46个比特币就这样发了出去。

刚点完「发送」，我就意识到不对劲，但为时已晚。区块链交易不可逆，那46枚BTC（当时价值约三万美元）就这样被「卡」在了另一条链的地址里，彻底无法取出。

虽然这笔钱还不至于让我破产，但绝不是小数目。那种无力感至今难忘。第一次真切体会到所谓「去中心化」的另一面：没有客服能帮你回溯，没有中心机构能为你兜底，错误一旦发生，就是永久的。

直到几个月后的一个深夜，我突然想到：既然那条链和比特币的地址格式一模一样，那只要拿到私钥，直接导入比特币网路不就能取回了吗？

我立刻给BTC-e客服发了邮件，详细描述了整个过程，附上截图，恳请他们用对应的私钥帮我把币转回来。

接下来的半个月，杳无音信。我也不抱什么希望了。

可两周后的某天清晨，我登入帐户，赫然发现那46个比特币，已经悄无声息地回到了我的钱包里。

说来真是讽刺：我竟能从一个疑似由骇客营运的交易所，找回了自己因手误而丢失的资产；而十二年过去了，那些存在Mt. Gox的比特币，至今仍遥遥无期，杳无归还之日。

这次经历影响了我后来创办币安时的产品理念：

- 用户转帐前，必须有多重确认机制；
- 储值页面的设计，要确保币种名称与地址始终可见，绝不因页面滚动而被遮挡；
- 一旦用户误转资产，团队要尽一切可能协助找回；
- 客服响应必须及时。那种苦等两周却石沉大海的煎熬，我不想让任何人再经历。

所以，后来当何一问我，要不要帮一个大学生找回他误转的几百美元等值的加密资产时，我没有犹豫就答应了。

虽然这事不赚钱又耗时耗力，但直到今天，币安依然坚持这么做。而大多数交易所，根本不会管这种「小事」。

因为我知道，对用户来说，那从来不是小事，那是他们真金白银的信任。

何一招聘我

2014年3月，国内新兴的交易所OKCoin在杭州大学举办了一场行业峰会。几位上海的朋友要去，我便搭了顺风车一同前往。刚进会场没多久，熟悉的一幕又上演了。主办方突然点名请我上台「简单讲几句」，我只好即兴分享了几分钟。

在讲话时，我注意到第一排坐著一位女生很认真地在听我演讲，定睛一看，竟是何一。那是我第一次见到她本人。几个月前，她刚入圈时加入了一个我们共同的加密货币大群，算是「网友」了。

会后我们简单寒暄了几句，周围围满了提问的人，根本没法深入交谈。再次见面，已是两个月之后。

2014年5月，我在北京参加另一场加密货币峰会，再度遇见何一。这次，我们很快谈成了一项广告投放合作。合作刚敲定，何一就向我抛出了橄榄枝：「你既有交易所的实际经验，何必留在钱包公司？不如来交易所发展吧。」

当时，Blockchain Info团队已扩张到18人。Roger Ver引入了Peter Smith担任CFO负责融资，但没想到Peter很快取代了原CEO Nicolas Cary。公司氛围急转直下，多名核心开发人员陆续离职。我也在那段时间选择离开。不久之后，连创办人Ben Reeves也售出了股份，黯然退出。

在Blockchain Info的这段经历，让我第一次验证了远端办公的可行性：没有实体办公室，没有传统银行帐户，工资全部以比特币支付。这种去中心化、轻资产的营运模式，后来被我完整复用了币安的早期架构中。

得知我离职，何一迅速联系了我，开出了极具诚意的条件：5%的公司股权。这个比例相当可观，毕竟何一自己当时也只持有约1%的股权。

几乎同时，比特币中国的曹大荣和Bobby Lee也再次联系我，承诺如果我加入，可获得10%的股权。彼时的比特币中国，已是国内规模最大的交易所，比OKCoin大很多。

令人意外的是，不到三小时，OKCoin就决定匹配这一报价，也将股权提升至10%。其中5%来自一位投资人自愿让出的份额，只为促成我的加入。

那一刻，我自我感觉良好地「飘」了一会，被两份优厚邀约托起。经过考虑，我选择了北京。我认为北京的创业生态更活跃，对加密货币这类前沿领域也更包容。怀著感激，我再次婉拒了李启元的盛情。若非他们开出如此优厚的条件，OKCoin恐怕也不会拿出10%的股权来争取我。

北京岁月

北京的五道口素有「中国矽谷」之称，聚集了无数科技创业公司。深夜的写字楼常常灯火通明，程式设计师们埋头敲代码，仿佛时间在这里被拉长。徐明星就是这种高强度工作文化的典型代表。他在办公室放了张床，几乎以公司为家，他也希望我照做。

我并不排斥。那时我家人已移居东京，我独自留在北京，隔几周才飞回东京过个周末。也就是从这个时候开始，我和前妻开始分居，几年后正式离婚。

我在北京朋友不多，五道口又地处城西，离三里屯那样的夜生活中心很远。我不应酬、不打牌、也不打高尔夫，生活近乎极简。这种「孤岛」状态，反而让我能全身心投入工作。

但没过多久，OKCoin内部的一些事情开始让我感到不适。具体细节不在这展开了，此前已有不少公开报导。简单来说，是文化与价值观上的根本分歧。2015年1月，当徐明星试图重新谈判我那10%的股权时，我没有犹豫，直接递上了辞呈。

尽管这段经历并不完美，但北京的日子让我获益良多。那种拼搏的氛围、新创公司快速推进业务的方式，后来都成了我创业路上的宝贵经验。

「躺枪」

在我离开北京几个月后，Roger Ver和徐明星因为bitcoin.com域名使用费公开撕破脸。他们公开的聊天记录显示，双方原本可以在1到6个月的费用区间内达成一致，差价不过几万美元，对谁都不是大数目。但因语言隔阂和文化差异，沟通无效，最后在公开场合越吵越凶。

几天后，徐明星突然声称，问题源于我任职时「伪造了合约」。事实是，这件事发生时我早已离职，我根本没见过他口中那份「假合约」。我不想卷入他俩之间的口水战，但「伪造合约」伤及了我的个人信誉，忍不了。

2015年5月，我在Reddit发帖澄清：我从未伪造任何文件，也完全没有动机这么做。一气之下，我也顺带列出了在OKCoin期间观察到的一些问题。现在回头看，说得太多反而显得情绪化，但当时确实气不过。

徐明星对此极为不满，对我进行人身攻击，甚至还向何一施压，要求她公开指责我。何一拒绝了，并选择辞职。社群普遍将她的离职视为对我的声援。徐明星却把这看作是对他个人的背叛，从此开始了针对我与何一的持续攻击。

从OKCoin离职后，我回到东京，专注做自己的新创业项目。而何一则加入了北京的一家短影音公司。

日本交易所

2015年初，我辞职的当天，两位富讯的前同事不约而同地联系我，说在找新机会。他俩都住日本。几乎没怎么犹豫，我们当场决定：就在日本创办一家比特币交易所。那时距离Mt. Gox崩盘刚满一年，市场留下了一大片空白。数位货币的需求还在，甚至更强了。

James

James是我在富讯时的下属，话多但靠谱，再难的事交给他，总能搞定。我们配合一直很默契。他很早就开始玩比特币，对这行业有热情。我离开富讯后不久，他也辞职去了矜谷一家公司，但干得并不开心。我一说创业，他立刻加入，成了我新公司的第二位员工。直到现在，他还在币安带最「硬核」的工程团队。

差不多同一时间，比特币中国的Bobby Lee和Kraken的Jesse Powell也都找到我，希望我加入他们的团队。我都婉拒了，我想打造属于自己的事业了。

新公司里，我是CEO，也是大股东，主要负责拉投资和谈业务。James和另一位同事负责技术。我拿自己的存款给大家发工资，自己则一分不拿。为了筹钱，我开始在东京见风险投资人。

我们用一套开源软体，很快搭了个Demo。把界面改得更简洁，又加了个小脚本，能即时抓取其他交易所的行情数据。演示系统动起来很生动：订单能成交、行情即时跳动、盘口深度和活跃度看起来都很像那么回事。

我们见了几家投过交易所的东京风投，他们的回馈一致：「技术不错，但在日本开交易所？搞不定的。你连日语都不会说。」

这话也有道理。

他们接著建议：「不如把技术卖给其他交易所？我们可以牵线。」于是我见了几家本地交易所。几周后就谈成了一单生意：一家交易所愿意支付36万美元，让我们帮他们重建整套交易系统。

就这样，我们从满怀雄心的交易所创业者，转变成了交易所系统供应商。从零开始重写代码，开发全新系统。最让我松口气的是：终于不用自己掏钱发工资了。

比捷科技

2015年4月左右，比特币中国的共同创办人杨林科从上海联系我，说想做一个邮币卡交易平台，专门交易邮票、实体钱币和收藏卡。那会儿中国的邮币卡正火，最大的平台日交易额已突破2亿美元，是个新风口。他希望拉我入伙，并强调他能搞定牌照。

我告诉他，没法加入新项目，但可以为他们提供交易平台系统。

几天后，杨林科带我去上海见了一位庞总。老庞的关系到位，手里正好握有邮币卡交易的合规牌照。我们聊了三个小时。他技术问题问得很细，从订单撮合到风控逻辑，都一一追问。后来我才明白，他原有的系统问题不少，正急著找靠谱的技术方。

在行业里摸爬滚打十五年，我算是个还不错的「技术销售」，既懂底层架构，又能把交易系统的设计优势讲得清楚。庞先生听完，表示认可。

几天后，他提出一个新方案：不仅要用我们的系统，还想入股我们的技术公司。作为交换，他会帮我们对接大量客户资源。就这样，我们合作成立了新公司「比捷科技」。

团队重组

当时老庞手下有13名开发，正在维护一套老旧笨重的系统。他直接把整支团队划给我管，但那个组长明显不太乐意。没过几天，赶上他们系统的一次关键升级，这群人觉得这是讨价还价的好时机，集体「罢工」。

晚上十点，我接到消息。没多想，立刻把带头闹事的组长和另外九个不配合的人踢出了工作群，只留下三个愿意继续干的人。

就我们四个，再加上几个业务负责人，通宵工作。很多细节我们其实不熟悉，只能边查资料边改代码，边调边测。第二天早上7点前，总算把升级弄好，保证活动按时上线。我跟老庞说要开除那十个捣乱的，他点头同意。

留下来的那三位同事，后来都成了币安的创办团队成员，收获了远超想像的财富。直到今天，其中两人仍在币安奋战，另一位安心退休了。

Allan

三人中，Allan是我们的创始产品经理。他学历不亮眼，简历也普通，但胜在极度勤奋，学习能力很强。他从不卷入办公室政治，全部心思都扑在产品设计上。

两年后，Allan带领团队做出了币安交易界面的初版。上线后迅速成为行业标杆。这套设计简洁、高效率、直击用户痛点，至今仍被全球众多加密货币交易所沿用和模仿。

Heina

随著团队扩张，我急需有人扛起后台，也就是所有不直接面向用户的工作。

我一直把公司业务分成三块：第一块是拉业务（用户或客户）进来的，由行销或销售负责；第二块是「服务客户」的，包括产品、技术、客服或客户经理之类的，我常统称他们为「执行团队」（虽然这名字有点宽泛）；这两块合起来叫「前台」，直接和用户打交道。第三块就是「后台」，涵盖人事、财务、法务、行政等其他所有支援职能。后台不直接和用户打交道，但服务前两个部门。

理想状态下，后台人数不该超过公司的5-10%。公司越大，比例应该越小，因为有规模效应。公司变大时，后台很容易变臃肿。我99%的精力都扑在前台：不是和用户聊天，就是在琢磨产品。后台那些事，我向来能躲就躲。

我和Heina认识二十年了。2005年，她在上海我一个朋友的红酒窖做销售。一个从四川农村出来的姑娘，边打工边读书，硬是拿到了本科学位，后来还在银行干过一阵子。

2011年，我和朋友Gin投了个模仿Pinterest的创业项目，把她挖来做办公室经理，管财务和杂务。项目最终失败了，收尾时我把她推荐给了我和朋友Sean投资的另一家公司，演唱会票务平台「摩天轮」。Sean和摩天轮的创办人Jeff后来也都成了BNB的早期买家。

2015年，比捷科技刚起步时，我劝Heina从已有两百人的摩天轮跳槽，加入我这个只有五个人的小团队。她二话不说就答应了。Jeff虽然有点不舍，但还是放了人。

在比捷，Heina一个人撑起了整个后台。公司从5人扩到30人，人事、财务、法务、工商注册、政府对接、税务申报……全压在她肩上。她还得兼前台接待，给访客端茶倒水。后来实在忙不过来，才招了小芳。两人并排坐在前台，让我们这家小公司看起来更大一点。

Roger

客户越来越多，技术团队也得跟著扩容。Sean强烈推荐了Roger，说他是不错的CTO人选。当时Roger在野村证券工作，之前还在摩根士丹利待过。我们约了咖啡，我给他画饼半小时，他就爽快地答应加入了。

俗话说：「最难做的CTO，就是遇上曾经做过CTO的CEO。」

Roger面对的正是这种情况。但我们配合得很默契。很多我觉得要花几周才能搞完的任务，他几天就交付了，效果往往比预想的更好。

系统偶尔出点小问题，我也在客户面前帮他扛下来。他也很认同我的业务能力和判断。

渐渐地，因为有Roger，我发现自己需要看代码的时间越来越少，技术慢慢也就生疏了。但我觉得这样挺好，反而逼我真正转型：从写代码，变成思考怎么带团队、怎么搭体系。

两年后，Roger成为币安的创始CTO。当然，那是后话了。

顿悟时刻：告别牌局

2015年中回到上海后，朋友们又热情地拉我重回扑克牌局、高尔夫和各种社交聚会。

这些活动里，扑克最耗神。我们总在晚上八点开局，嘴上说著午夜就散，结果总是有人不肯结束，每次都打到凌晨三四点，第二天整个人昏昏沉沉。

更让人头疼的是那个微信群。每天中午一过，群就活了，大家覆盘前一晚的牌局，争论哪手牌没打好。到了下午四点，新一晚的组局又会准时出现，总有人忍不住。这个群永远飘在我聊天列表最上方，也牢牢霸占著我的注意力，让我根本没法专注做点正事。

「中等偏上」的成功其实最危险。取得的一些小成绩后，人就容易松懈。表面上看，比周围不少人混得好，但只有我自己清楚：我根本没用上全力。

有一天，我和朋友Eric吃饭，他突然认真地看著我说：「CZ，如果你戒掉扑克两年，之后你随便怎么玩都行。以你的智商和情商，本可以成就更大的事业。现在的你，完全是在浪费生命。」

那顿饭后，他的话就在我脑子里扎了根，几天都挥之不去。

Eric比我大十岁，早年创业，后来把公司卖给了摩托罗拉。他向来温和有礼，说话从不带刺。在东方这种「点到为止」的文化里，能让他如此直白地「点醒」我，我得有多颓废啊？

我决定：戒掉扑克。

起初，我跟牌友们说：以后每月只打牌一次。但根本没用。只要还在群里，消息就像钩子，不断拽走注意力。每次那个小红点一亮，群聊就重新置顶，我的思绪又被硬生生拉回去。

隔三差五就有的牌局，总能找到各种理由诱惑我回到牌桌。我打牌的次数远远超过了「每月一次」。

于是，我做了个彻底的决定，退掉所有扑克群。可朋友们总把我又拉回去。微信这点设计得不好：被拉进群，都不需要本人确认。

每次被拉进去，我就立刻退群；他们再拉，我再退。就这样拉锯了两三周，他们大概也累了，频率才慢慢降下来。

退出群聊，带来了根本性的改变：眼不见，心不念。

渐渐地，我和牌友们的联系越来越少，再也听不到那没完没了的牌局覆盘。戒断反应持续了几周，有时会怀念那种肾上腺素飙升的感觉。作为替代，我花更多时间和不打牌的朋友们相处。

几周后，扑克慢慢从我的脑海里淡去。

告别扑克后，时间突然变得宽裕起来。那时家人在东京，我自己在上海，索性把更多时间泡在办公室，哪怕只是上网。神奇的是，工作效率明显提升了，客户回馈也更好了。

客户们注意到：哪怕深夜十一点、凌晨一点打电话给我，我也会接。这种「随时在线」的态度，能更好地缓解他们的焦虑。第二天，他们往往更通情达理，对我们也更支持、更包容。

大约一年后，有位朋友过生日，我破例去了一次牌局。可刚坐下不到三十分钟，我就觉得节奏慢得难受，那些关于出牌技巧的争论也显得枯燥。我祝福完寿星，就提前离场了。

从Eric点醒我的那天起，业务开始好转，也是我人生的一个转折点。至今，我仍感谢他那番真诚的劝告和警示。

身教胜于言传

当我开始在办公室经常待到深夜，团队也自然而然地跟著效仿。久而久之，我们的效率真的上去了，不仅是「晚上11点还能回消息」，甚至能在午夜前就把问题解决了。

意识到时间的宝贵作用后，我把原本花在高尔夫上的六小时，换成30分钟的重量训练。戒掉扑克和高尔夫后，工作效率像火箭一样上升。

我们那个简陋的小办公室，慢慢有了一种微妙的活力。来访的客户总会提到：「你们这里好热闹啊。」和客户签单也变得更顺利。

惜时如金

我变得无法容忍浪费时间的人和事，开始在各个方面优化时间。

大约就在那时，尤瓦尔·哈拉瑞的《人类大历史》(Sapiens: A Brief History of Humankind)出版了。书中提到，人类80%的交流内容其实只是闲聊八卦。这也让我开始优化自己的沟通方式。

我砍掉了冗长的会议、初次见面的寒暄会、所谓的「需求探索会」、大家见面聊聊合作机会、无意义的对话，以及各种八卦闲谈。同时，我也彻底戒掉了电视、新闻、体育和音乐。

我将默认会议时长设为五分钟。每次开会前，我都要求对方先提供一份简洁的议程要点。每场会议必须有明确的目标或具体诉求。

我不再接受冗长的文档和花里胡哨的PPT。它们不仅耗时制作，读起来更费时间，找不到重点。我只要要点清单和柱状图。

我的沟通方式也变得极其直接：不再绕弯子，不寒暄，不闲聊，开门见山，直奔主题。

久而久之，甚至到了一种地步：当别人说「我长话短说」时，我都会感到不耐烦。我告诉他们：「这句话本身就是多余。你直接长话短说就行了。」有时干脆把我那篇沟通原则的部落格连结发给他们。

我做生意的方式也变了：不再追那些华而不实的「战略合作」，着重能快速执行的项目。我的业务拓展也有意识地变为被动，对方主动找上门的，成交多数会更快；我也学会了尽早拒绝，节省双方的时间。

我的社交越来越少，朋友圈也越来越小。

珍惜时间成了我的人生信条。我把这条原则执行到极致，哪怕因此得罪人也在所不惜。我的目标不是不得罪人，是高效率。

这些看似微小的改变，长期下来，带来了指数级的回报。

业务增长

老庞兑现了当初的承诺。他介绍了不少交易所客户，我们也顺利签下了挺多。在这个过程中，我慢慢摸清了中国做生意的方式，也学会了谈判中那些微妙的技巧。

中国客户最开始谈判时喜欢寸步不让，但一旦建立起信任，他们就会持续不断地给你带来更多业务机会。

在中国打拼十年后，我终于实现了为中国客户提供交易所系统的愿望。

Sunny

随著客户越来越多，我需要有人来统筹各条工作线，同时维护好客户关系。

Sunny是老庞新招的年轻顾问，来自埃森哲。我帮老庞面试过他。业务一忙起来，我就跟老庞商量，能不能「借调」Sunny到比捷科技来帮忙。Sunny起初有些犹豫，但最后还是被我说服了。人一过来，就再也没走。

Sunny逻辑极强，脑子里能同时理清几百项任务，清楚每件事该谁做、按什么顺序推进。很自然地，他成了团队的项目经理。

Sunny、Allan和Roger三人配合得天衣无缝，组成了核心执行团队，包揽了所有技术和产品交付的工作。

我就专心做销售。

狗屎运，还是老天在保佑我们

软体开发永远做不到零bug。再周全的系统也会撞上罕见的边界情况。比捷科技也遇到过不少问题，但有时候，似乎真的有幸运之神在罩著我们。

2016年4月11日，上午9:30，我们的第一位交易所客户正式上线。他们举办了盛大的仪式，邀请了市长亲临现场，并安排了当地电视台直播。我们派项目经理Sunny去现场支持，其余20人的团队在办公室严阵以待。

9点22分，James突然发现一个配置错误。修复要20分钟，还必须重启整个系统。这意味著，这场重要的上线仪式肯定要受影响。我立刻打电话给Sunny，十秒内讲清情况，然后问：「要推迟上线吗？」

他只回了一句：「不用，你们继续弄你们的。」

我一愣：「什么？」

然后马上反应过来，他身边有人不方便说话。于是我换了个问法：「确定要执行重启吗？需要20分钟。」

他答：「确定。」

指令清晰。团队开始重启整个系统。

折腾了三十分钟后，系统恢复了；三分钟后，首笔真实订单顺利成交。客户全程没提一句异议。

后来才知道，当天客户的银行系统也出了故障，用户存款没及时到帐。为了不在市长和嘉宾面前露馅，他们在大荧幕上放的其实是测试环境的展示。

而我们的系统刚重启完三分钟，银行那边的问题也恰好解决了。Sunny当时在市长旁边，没法细说，只能用最简短的词汇传递最关键的讯息。

那位客户可能直到看见这本书才知道：在那场风光的上线仪式上，系统在9:30并没准备好。

事后Roger指著天花板说：「这也太幸运了，上面有人在保佑我们。」

铁脖子

虽然有幸运眷顾，但作为负责人，我的脖子还是始终架在刀口上。一个月后，另一家客户试营运时，系统直接崩溃了，一片混乱。

这家客户资金雄厚，一上来就拉了十多万用户。人太多，交易系统没扛住。这次没有银行故障帮我们打掩护，客户当场就气炸了。

当天中午，客户的董事长洪哥带著二十名高层，直接冲进我们狭小的办公室，要个说法。洪哥本就声如洪钟，那天更是震耳欲聋。我一个人在会议室应对他们20来个人。团队其他人在门外，忧心忡忡。

他们的CEO和高层们轮番质问我半小时。最后，可能也骂累了。洪哥沉声问道：「长鹏，两天后的正式上线，你告诉我，你行还是不行？要不行，咱们直接取消？」

我还能说啥？「行。」

作为创业者，有时候你必须把脖子押上去，然后赌自己真的能「行」。

洪哥沉默片刻，然后「哐当」的一声拍桌子：「好，长鹏，我相信你。咱们上！」

我感谢他们的信任，这群人就像一阵风似的匆匆离开了。

我走出会议室，团队所有人都盯著我。我说：「咱们上。」大家没多问，回到各自岗位继续工作。等待我们的，是堆积如山的工作。

熬了两个不眠之夜后，系统终于撑住了正式上线，所幸这次没出太大问题。

刚松了口气，新的麻烦又来了。问题从不间断：交易所是个极其复杂的系统，包含无数组件，必须大量调试才能挖出所有隐患。那几个月里，团队几乎没人睡过整觉。后来，我们那套高效率架构的优势才慢慢展现出来，系统终于变得又快又稳定。

塞翁失马

2015至2017年间，我们签了30多家的交易所客户。每家都按月付服务费，业务稳定，也蒸蒸日上。但2017年3月，中国政府一纸禁令，要求关停所有邮币卡交易所。三月里我们还签了六家新客户；到四月，一个新客户也没有了；到了五月，大部分现有客户也停止付款了，我们的生意陷入危机。

团队中有三位成员担心公司前景，决定离职创业，开发一个类似Poloniex的币币交易所。我主动提出投资，他们很高兴地答应了。当时Poloniex是行业龙头，日交易额高达三亿美元。可几天后，他们决定转去开发链上聊天室的场外交易平台，投资的事也就不了了之。

但这件事给了我启发：我们为何不自己做一家币币交易所？

币币交易所只支援数位货币与数位货币的交易，完全不触碰法币（本地货币），任何人都可以做。

那时的我们已比两年前强大许多。不仅有成熟的团队，还有完全自研的交易所系统。

当我向团队提出这个想法时，没人反对。

俗话说：上帝关上一扇门时，总会为你打开一扇窗。

币安诞生

从最初在东京梦想著开一家比特币交易所，却转型做系统供应商，兜兜转转两年后，我们终于又回到起点，决定自己创建一家加密货币交易平台。

起初，我试图找传统风投来投资。在上海我认识不少风投朋友，本以为他们会支持，结果接连被拒。

「现在交易所已经成千上万了。」

「市场早就没空间容纳新平台了。」

「这个赛道太饱和。」

「找不到差异化优势。」

「不可能成功的。」

类似的反馈太多了。

这段经历让我明白：哪怕被拒绝，也绝不能轻易放弃。

越是颠覆性的想法，越容易被否定。不过说实话，我们的想法并不算颠覆。在币圈，几乎每个人都想过要开交易所。

什么是ICO?

2017年6月1日，比特币中国的前共同创办人杨林科又带给我一个新概念。他正在筹备ICO，就是首次代币发行。那是我第一次听说这个词。

短短九天后，2017年6月10日，杨林科成功募集了1500万美元等值的比特币，创下当时中国ICO最高融资纪录。

出于好奇，我研究了项目。发现他只有十页白皮书和一个网站，没有产品，也没有用户，就这么融到了钱。我还注意到，2017年初，已有好几个西方项目透过ICO成功募资。

我心想：他能在九天内募集1500万美元，说不定我也可以。杨林科在中国加密社群有点声望，而我在国内外也积累了一定信誉。更重要的是，我们有成熟的交易系统，还有一支高效率的团队。

四天后的6月14日，我在重庆拜访客户，正好赶上一场加密峰会。我已经两年没有参加这类活动了，但考虑到正在筹备交易所，决定去探探风。会场里我遇到了许多熟悉的老朋友，币圈还是那帮人。

当晚，郭宏才（二宝）做东，请大家吃重庆火锅。他包下一个很大的餐厅，支付了两个比特币。这顿免费晚餐吸引了500多人，我也在其中。现场所有人要么在聊ICO，要么就在准备ICO。杨林科也来了，因为ICO大获成功，被众人围著祝贺，整个人神采奕奕。

那一晚，至少有500人对我说：「CZ，你应该发ICO。」

回饭店后，我立即给团队打电话：「大家搜一下ICO这个词，学习起来，因为我们要做自己的ICO，立马开始写白皮书，目标是三天内完成中英文版本，两周内完成ICO，募集1500万美元。现在就开始行动。」

当时团队里没人听说过ICO，我自己接触这个概念也才两周。但我们二话不说，立马开工了。

BNB

为了ICO融资，我们设计了全新的代币：BNB。ICO参与者可以用比特币或以太坊来买。

我们在白皮书里写得非常清楚：BNB不代表股权。作为实用型代币，持有者可在币安交易时享受手续费折扣，而BNB的应用场景不会只局限在交易所，未来也扩展到区块链和DeFi生态，不断发展。

从一开始，BNB的定位就比币安交易所本身更大。

代币分配：10%给天使轮战略投资人，50%透过ICO公开出售，团队保留40%作为项目发展资金。

此外，BNB将逐步销毁掉总量一半的代币。

后来业务发展得顺利，光靠手续费就足够整个平台营运，根本没动用团队那40%的份额。我们把这部分直接纳入了销毁计划。

这样一来，BNB成了一个真正「公平发射」的代币。换句话说，没有任何人拿过免费的BNB。所有流通中的BNB，都是大家真金白银买的，或透过服务赚回来的，包括团队或我本人。

顾问

三天后的6月17日，我们完成了中英文白皮书的初稿。我把草案发给几位朋友征求意见，还邀请他们来做项目顾问，承诺会在白皮书中列出他们的姓名和照片。大家都爽快答应了。

不少顾问提出，希望预留代币额度，方便在ICO前认购。起初我不太理解，经过几次沟通才明白过来。显然他们比我更懂ICO的门道。

二宝主动提出要当我的「特别顾问」。虽然不太明白这个头衔具体是干啥的，我还是爽快答应了。他提出要一些代币额度，我也同意了。后来他把这些代币全部捐赠给了币安慈善，很多人都拿二宝的学历和背景定义他，实际二宝对世界有他独到的理解，而且非常慷慨。

所有顾问中，只有何一提出了白皮书的修改建议。她相信这个项目，而且没要任何代币额度。

当时，何一在知名短视频社群平台一下科技做CMO。一下科技刚完成5亿美元的E轮融资，正筹备上市。她已置身顶级商业舞台。

何一提出的修改意见非常多，我感觉我点「接受更改」花的时间，比当初写初稿的时间还长。

2017年6月17日，她因参加研讨会在上海停留。我便邀请她来办公室一起帮我们改白皮书。那是个周六，她研讨会一结束，就直接赶了过来。

命名币安

何一走进我们办公室，指著桌上打印出来的白皮书，第一句话就说：「你们现在的中文名听著像一家超市。」我问她有啥更好的建议。

她想了想，说：「叫『币安』怎么样？」

我和Allan互看了一眼，说：「好。」

她有点惊讶：「你们确定不用再考虑一下？不问问别人？或者找个风水大师算算？取名可是大事。」

我和Allan都说：「不用问了。我们接著修改下一处吧。」

这就是「币安」中文名的由来。

其实她不知道，英文名Binance定下来后，我们为中文名纠结了好久，直到她脱口而出「币安」这两个字。

从取名这件事就能看出币安的做事风格：干脆利落，不拖泥带水。我们做决定很果断，不爱开没完没了的会，事情说干就干。

朋友与投资

2017年6月17日晚上，我连跑了两个KTV场子。不是为了唱歌，而是想给朋友们一个参与我们ICO的机会。这是中国的人情世故，项目万一做成了，不能让人说「你当初没叫我」。

第一站是家高档KTV，里面坐著一群成功的风投圈的朋友。我费劲地解释什么是ICO，还强调认购窗口只有24小时。他们都第一次听说这个词，听完后客气地笑笑，委婉拒绝了。没人投。完全可以理解。

半小时后，我转场到一家便宜点的KTV，见另一群朋友。他们不算专业投资人，但都是老熟人。虽然同样搞不清ICO到底是啥，但老友Sean当场拍板，押了最高档的A档额度。他一带头，Max和Jeff也分别选了B档和C档。整场「融资会谈」不到半小时。说白了，他们根本不知道自己投了啥。只知道和我有点关系。

听起来荒唐，但背后有逻辑。

那时我和Sean认识快十年了，一起折腾过三次创业投资，次次血本无归，但谁都没埋怨过谁。反而屡战屡败，屡败屡战。这次我自己带头做新项目，我必须叫上他，项目要是黄了，他不会怪我；可要是成了，我没叫他，他非得骂我不可。这是兄弟间的默契。

Sean和我，都是Jeff那家线上票务公司摩天轮的天使投资人。那家公司最初就是我们仨在饭桌上聊出来的。Jeff当CEO，我和Sean投了第一笔钱。后来公司几乎一直缺钱，每次快断粮，我们就得分头去找新投资人，不然只能自己垫。已经痛苦地垫过好几次了。Max就是上一轮被我们拉进来的新投资人。

第一场KTV里的风投朋友，交情也不错，但没那么多并肩作战的历史。不过都是朋友，也得给个机会让他们拒绝。这样将来项目万一成功了，他们只能怪自己没眼光。后来他们确实没少后悔。

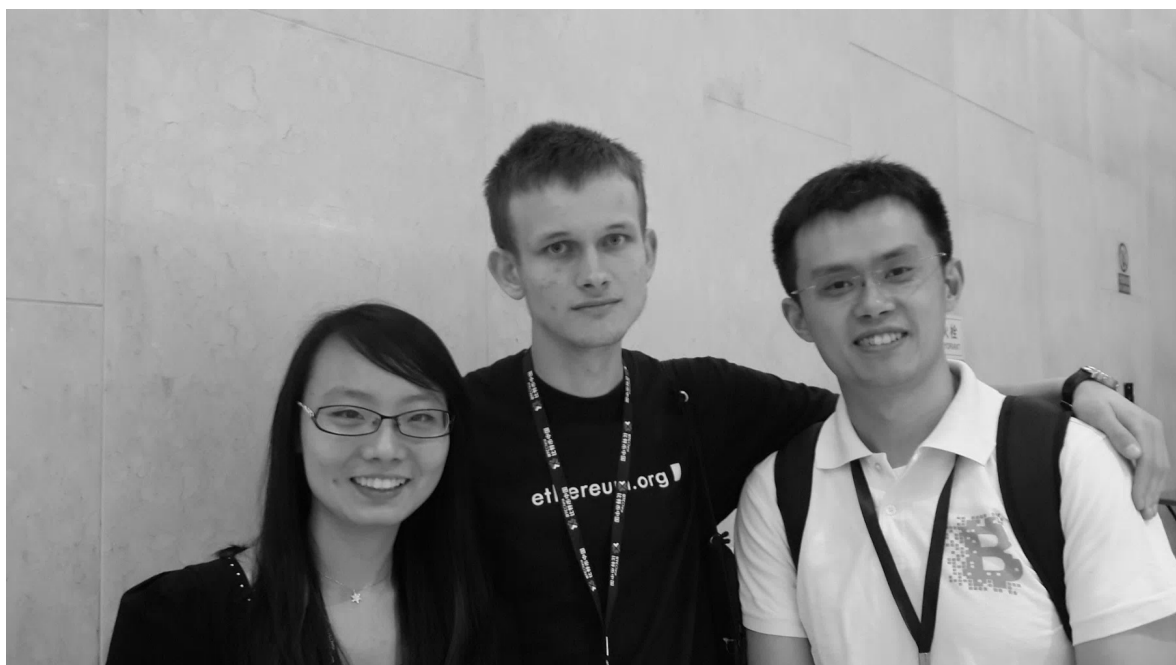
第二波朋友答应投资了，我就离开了KTV，直接回到办公室。晚上十点，团队还在加班。我宣布刚刚募到了大约30万美元，财务同事立刻开始处理收款。第二天中午，所有资金已全部到帐。

后来，这三位朋友都从这笔投资中获得了远超预期的回报。这是他们当初敢于在迷雾中选择信任，应得的回报。

Vitalik Buterin，无限价格

我也把白皮书发给了Vitalik，想听听他的建议。

我最早认识Vitalik Buterin，是2013年12月在拉斯维加斯的比特币峰会上。那时他才19岁，还在《比特币杂志》工作，却已经跟我聊起了他正在构思的以太坊。2014年5月，我们在北京一个行业峰会上重逢。两个月后，又在芝加哥的比特币会议碰面，还一起合了影。



2014年5月10日，北京峰会，Liu Wei、Vitalik、我。

2015年5月，Vitalik到东京时住在我家，跟我八岁的儿子睡上下铺，还教了我儿子「无穷数」是什么。

那时我问他，「在区块链上搞图灵完备语言，是否目标太大了，真能行吗？」

Vitalik说，「能。」

现在我们知道了，他确实做到了。是我想像力不够。

我2013年就认识Vitalik，也一直关注以太坊，但始终没投。真是错过了一个大好机会！不过话说回来，如果我当年投了ETH并获得数百倍回报，说不

定今天的币安就不会存在了。命运对每个人自有安排。

2016年，Vitalik来上海时，来了我们比捷科技的办公室。我向团队介绍Vitalik是位天才。几位团队成员和他一起吃了午饭，他整个下午都在我们那间我经常「押上脖子」的会议室里工作。

2017年7月，我请Vitalik看看币安的白皮书。他其实并不喜欢中心化交易所，但还是读了，指出我们逻辑中的一个潜在问题：如果持有BNB能让用户获得50%的交易费折扣，那岂不是所有人都会去抢BNB，导致其价格趋于无限？

我反驳说，只有活跃交易者才愿意承受价格波动去持有BNB。而用户数量总是有限的，这就限制了价格无限上涨。在这一点上，他判断错了。

后来，2020年新冠疫情时期，我和Vitalik恰巧都在新加坡。我邀他来家里吃饭，他说，「感谢币安扛了整个行业的监管压力，为行业起到了挡箭牌的作用。」因为监管的注意力都在我们这个最大的平台。

一个月后，他发消息问能不能再来家里吃饭，我当然答应。他说自己隔天就要离开新加坡了。

2022年11月FTX崩盘后，币安推行储备金证明，Vitalik建议我们采用零知识证明技术。团队采纳了他的建议。

2025年，Vitalik邀请我支持他正在研究的开源防疫系统，我当即向他捐赠了价值1000万美元的BNB。

Vitalik善良，聪明。他是个真正的天才，始终想著用技术推动社会进步。他脑中好像永远在演算著数学公式。为了社会的发展，我们需要保护像他这样的人。

路演

回到2017年，ICO的优势是能直接触达全球市场。我们原计划在多个城市办路演宣传，但项目推进得太快，所有精力都被系统调试和上线问题占满，抽不开身。结果，一场路演都没办。

2017年6月22日，AntShares（小蚁）在北京举办品牌升级发布会，正式更名为NEO。我借他们的舞台宣布了币安项目。上台后，我吹了半天我们交易所系统的卓越性能。没想到现场观众完全不问技术细节，全都在问：怎么买BNB？这是我为币安ICO做的唯一一次公开演讲。

发布会结束时，有位特别执著的男士一路跟我们回到饭店，急著要投资。看到我们住的是普通三星级饭店，他甚至主动提出帮我们升级到五星级，我们婉拒了。短暂休息了一晚，第二天一早，我们就飞回上海，准备当天启动首轮ICO发售。

我们把ICO分为五轮，在两周内陆续放出，这样既能维持热度，又能确保每一轮都能快速售罄。

ICO

2017年6月23日晚7点，首轮ICO抢购准时开始，□伺服器瞬间崩了。

所谓「抢购」，就是限量代币先到先得。这种模式对系统压力很大，需要精确预估流量。伺服器少了就会卡住，多了又白白烧钱。

系统一出问题，用户立刻炸锅，有的甚至要索赔。他们会说，如果你的系统没问题，我就能抢到便宜的币，现在赚不到钱，所以你们得赔。但谁也说不清，如果系统正常，到底谁真能抢到。考虑后，我们决定给所有试著参与的用户都额外补偿了少量的代币。虽没法让所有人都满意，但也算给了个交代。

更伤的是面子：「连个首发抢购都搞不定，还敢说自己能搭高性能交易所？」其实那套ICO系统是我们为了快速上线临时搭的，并不是正式撮合引擎。后来证明，我们的核心交易系统还是很快很稳的。但当时，是有口也说不清。

吸取教训后，第二轮明显顺畅多了。第三、四轮，我们把发售放在了第三方平台，借他们流量帮我们多拉些用户。当然也付了不少的费用。到了第五轮，我们决定根据用户在币安的存款金额来分配认购额度。这样，交易所在正式上线前就已有真实的用户存款。上线当天，这些用户立马就可以开始交易。

在我们第五轮发售期间，当时国内最大的两家交易所突然暂停提款，试图阻止用户向币安储值。

结果适得其反。这一举动严重损害了他们自己的信誉。加密货币交易所本就不该随意限制用户提款，「竞争对手搞ICO」更不是这么做的正当理由。

更妙的是，他们的操作反而给了我们更大的曝光。他们的用户们在各大社群开始猜测：「为什么提不了款？」很快真相传开，话题迅速变成：「这个能让两大所如临大敌的币安，到底什么来头？」媒体争相报导，作为新平台，我们获得了前所未有的关注。

尽管这两个交易所的部分用户因此错过了认购机会，我们的五轮ICO全部在几秒内售罄。这场意外风波，成了我们最好的宣传。

被「友商」攻击

从我们起步那天起，竞争对手就没停止过攻击。他们花钱雇人在网上发黑稿，造谣「CZ当CTO时水平不行，根本不会写代码」，还各种唱衰币安，说我们「没技术」、「没希望」等。

但想要抹黑别人，就不得不反复提及他的名字。他们越是频繁地提到「币安」、提到「赵长鹏」，我们的知名度就越高。对新创公司而言，最可怕的不是负面报导，而是根本没人讨论你。

当时我们的市场行销预算很少。有意思的是，竞争对手在媒体上花了不少钱，反而让更多人知道了币安。他们越攻击，用户越好奇。说白了，曝光是好事，更何况是对手替你买单。

正因如此，我在币安内部立下规矩：绝不说同行坏话。只专注做好自己的事。

1500万美元午餐

2017年7月2日，周日中午。我们最后一轮ICO顺利结束了，总共融到了价值1500万美元的数位资产。

全公司人都守在办公室里。行政的小芳（就是她后来记录了我们两周后的上线现场）提议，「老板，咱们庆祝一下吧。」我爽快回应，「好啊！」

于是她点了一顿稍微精致的外卖，但说到底，还是外卖。

所谓的「餐厅」不过是两张拼起来的小桌子，挤一挤最多坐下四个人。于是这顿价值1500万美元的庆功宴，我们二十来人轮流夹菜，端回工位开吃。这是过去三周以来，整个团队头一回在同一时间吃饭。



2017年7月2日，上海办公室，员工午间聚餐。

那三周，没人睡过整觉，全靠ICO这兴奋剂撑著。为了感谢团队的拼搏和努力，我宣布：将以ICO价格（每枚0.1美元）给每位员工发放相当于一个月工资的BNB。这个决定，日后竟带来了一些意想不到的惊喜。

2400万美元的奖金

几年后，财务同事突然告诉我，我有个帐户一直没动过，里面躺著5万枚BNB。

查了半天才搞清楚：2017年7月2日，我宣布给全员发BNB奖金时，财务把我也列进了名单。当时我月薪5000美元，他们给我建了个临时帐户，按ICO时每枚0.1美元的价格，存进了5万枚BNB。

我完全不知道这回事，直到几年后被提醒。那时BNB价格已经涨到480美元，我莫名多了一笔2400万美元的奖金。这笔钱我至今没动过。

按照写到这的时间（2025年10月），BNB价格已经到了1100美元，那笔「意外奖金」变成了5500万美元。

当初拿到那份BNB奖金的同事们，只要一直没卖，光靠那一个月的奖金，现在也都财富自由了。

部落格

回到2017年7月2日。午饭后，办公室里还洋溢着喜悦，大家聊着刚发的BNB奖金。我让大家早点回去休息，自己则留在办公室，打算把这次ICO的实战经历写成一篇部落格，和社群分享。两名同事主动留下，说可以帮忙翻译成中文。

在币安，我从没要求过员工加班。我知道，实际行动永远比命令更有说服力。

这篇创办人ICO实战总结很快在圈内爆火。当时很少有人愿意如此坦诚地公开细节。部落格给币安带来了更多关注，也让我真切感受到文字传播的力量。从那以后，我养成了定期写部落格的习惯，尽管我的文笔一般。

那晚，我一个人在家休息。心里很清楚：两周后交易所正式上线，那才是真正的开始。

Ted

我中学的好兄弟Ted看到我写的ICO部落格，直接打来电话。他当时在欧洲一家科技公司当总经理。我们也好几年没联系了。男生嘛，没事基本不闲聊。

Ted开口就说：「恭喜你ICO融了1500万美金！我能加入吗？」

我问：「你想干啥？」

Ted：「啥都行。」

第二天他就提交了辞呈。后来，Ted负责了币安的业务拓展和早期的上市。

产品

虽然有30多家交易所用过我们的系统，但正式上线前还是有很多工作要做。之前的邮币卡交易所基本不涉及区块链，而如今我们要直接处理加密货币存提。这个环节一旦出现bug，就会造成无法挽回的资金损失。

接下来的两周里，我们要整合四条不同的区块链。BNB作为以太坊上的ERC20代币，需要完成智慧合约编写、安全审计、代币发行的全套流程。

传统邮币卡交易所和股市一样，有固定的交易时间：早上九点半开盘，下午三点半收盘。收盘后的时间做系统维护、资金清算都很容易。

但加密货币交易所必须保持7×24小时不间断运行，节假日也不能停。所有资金对帐、系统升级，都得在交易进行中完成。

与此同时，Allan带领产品团队，决定从零打造一个全新的交易界面。他们经常为了一个设计细节讨论到深夜。这种全情投入的氛围感染著每个人。记不清有多少个夜晚，我们并肩熬到天亮，一起看过很多次日出。

他们的成果极其出色，后来全球大多数交易所的界面设计，多少都能看到币安的影子。

技术团队也得全力保证：系统会如我们承诺的那样，在交易量高并发的情况下依然保持快速、稳定、可靠。

第一次迁移服务器

当时技术团队已经忙得不行了，可临上线前几天，我还是提出新要求：把服务器（台译伺候器）从亚马逊云迁到阿里云。

原因很简单，我们当时最大的用户数量是在中国。最初选择国际云服务，是为了覆盖更广的全球用户；但ICO结束后，我们的用户画像清晰了：中国占大头。阿里云在本地的浏览速度和响应效率上，明显更合适。

迁移不能等上线后再做。一旦交易开始，停机迁移就意味著中断服务，期间用户无法买卖，风险太大。我们只能在正式上线的前夜，硬扛著完成迁移。

我十三年前在彭博社也主导过一次服务器迁移。那次规模要小得多，但从规划到落地，整整花了六个月。

而这次，我们团队所有人彻夜未眠，硬是在上线前完成了迁移。

当时的我并不知道，仅仅在六周之后，我们就不得不把服务器再次迁出中国。

有些决策，我们事先无法知道对错。只能根据当时已有的有限资讯，做出尽可能最佳的决策。而比对错更重要的是，当情况变化时，能快速调整的能力。

何一

ICO成功后，我们急需一位行销负责人。当时技术、产品和营运的领头人都已就位，就差行销这块。我心中早有人选，但要说服她，难度不小。

何一当时是一下科技的CMO。这家短影音社群公司刚完成5亿美元的E轮融资，计划第二年赴美纳斯达克上市。那时，中国企业赴美上市被视为理想的资本路径。

在中国网际网路当时高手如云、竞争惨烈的战场，何一应该能排在全国前十的网路CMO之列。若再加上「女性」或「30岁以下」任何一个标签，她几

乎是毫无争议的第一。

如果一下科技顺利上市，她手中的期权将值数千万美元。而币安，不过是一家刚融了1500万美元、尚无稳定收入、也看不到明确退出路径的新创公司。

但我还是继续画饼：

第一，一下科技的上市并非板上钉钉。市场变数太多。后来上市确实失败了，虽然原因和我当时预判的不一样，但结果印证了风险真实存在。

第二，她是中途加入一下科技的，期权比例有限；如果加入币安，她将成为创办团队核心成员，不仅股权更优厚，还能真正参与决策。

第三，社群媒体是上个时代的事情，而区块链才是未来。她也认同这一点。还好当时抖音还没火。

她的顾虑也很合理：币安风险更高。我们是还没站稳的新创。我坦白承认，但也强调，正因如此，她的加入才格外关键。我们要一起把不确定性变成机会。

其实所有的利弊得失，我和她都很清楚。

我看得出她心动了。她是真心相信区块链的未来。她曾私下提过：不太喜欢大公司里的办公室政治，反而对早期创业团队更有归属感。

我也是很有心机地有意让她提前融入了：让她参与修改白皮书，甚至定下「币安」这个名字。这些投入，无形中加深了她和项目的绑定。

招揽顶尖人才，最好的方式，就是让他们先参与进来。

当然，具体数字谈下来并不轻松。她和我一样都不在意工资，所以我们工资都不高。谈判的拉锯集中在股权上。

最终，在2017年7月13日，平台上线前的最后一晚，我再次打电话给她：「明天平台就上线了，BNB也要开始交易。如果价格像许多项目那样，上涨五倍十倍，平台价值必会水涨船高。到那时，我就无法再按现在的条件继续谈了。」

为了加强效果，我好像还加了一句：「你得在火箭发射前就坐上来。」

她同意了。我们口头达成协议。她说第二天就交辞呈。这一切，仅凭一通电话。没有合约，甚至没有聊天记录。

如果你读了本书第一章，你就知道第二天发生了什么。

BNB价格非但没涨五倍，反而跌了40%。

何一在北京的办公室里目睹了这一切，依然递交了辞职信。我能想像她老板当时的反应，大概会笑著说：「你疯了吧？你看这破项目，代币刚上线就跌了40%了，你居然要放弃一家准上市公司，去加入他们？」

何一没打电话反悔，也没要求重新谈条件。那天晚上，她发来一条讯息，说：辞呈已交。还告诉我，按她妈妈查的黄历，8月8日是她搬来上海、正

式入职的黄道吉日。她原本需要提前一个月通知公司，经协商缩短到三周。

在接下来的三周里，BNB价格始终在发行价的50% - 60%之间挣扎。就这样，何一收拾好北京的行装，和母亲一起来了上海。

不仅如此，她还带来了自己的行销团队。

正式上线

2017年7月14日，币安平台如期上线。从技术层面看，这次发布是成功的。但市场给了我们当头一棒。BNB价格一路下跌，用户抱怨四起，一时间压力如山。我们扛著压力，继续埋头苦干，打磨产品。

币安天使

在我们身边，一直有一群守护者。

2017年ICO期间，我们用微信群管理社群。每个群最多500人，我们建了几十个群。团队人手紧张，顾不过来一一回答所有用户的问题。有一些资深用户，明明不是币安员工，却主动成为了群里的答疑志愿者。他们甚至比我更清楚产品细节，比如某个按钮深藏在哪个页面。

我私下联系了几位最热情的用户，问他们为什么愿意花时间帮助陌生人。他们的回答让我感动：「我们本身就是交易员，整天都要盯著群消息。看到问题顺手就回了，毕竟币安好了，我们才能更好。」他们还感谢我主动联系他们。其实该说谢谢的明明是我。

有些人骨子里就带著助人为乐的基因。

我想：不如正式邀请他们来做「币安天使」！让用户在社群里自发帮助其他用户，远比官方宣传更可信。员工是领薪水的，而天使们纯粹是出于热爱和认同，这种驱动力完全不同。

币安上线后我们还发现了另外一点。为保障交易公平，我们禁止员工频繁交易。这导致我们的员工并不比那些天天实战的交易员们更懂交易。他们反而比我们更懂产品细节。

我们为天使设计了专属致谢礼：特殊权限、身份标识、团队交流机会、特定纪念品、与我共进午餐等。我想他们应该会喜欢，而事实证明确实如此。

我们的首期「币安天使招募」发布在2017年7月1日深夜11点，ICO收官前的最后一个周六。

从那天起，币安天使计划就成了我们成功的重要支柱。它不仅极大推动了平台增长，更把币安的服务带到了世界的各个角落。即便是在我们尚未派驻员工的地区，只要有一两位天使，就能为我们开拓一个新的地区。

后来，不少交易所都尝试模仿这个模式，却鲜有成功。要让这套机制真正转起来，离不开一个看似简单却至关重要的前提：「保护用户」。

这几个字，必须是真金白银地做到，不是空喊口号。

只有当人们为自己的参与感到自豪，相信自己在支持一份有意义的事业，他们才会愿意花时间和精力去推广你的平台、去把你的产品和服务介绍给他们的朋友和社群。一旦平台亏待用户，他们会立刻离开。他们珍视自己的声誉。如果做不到保护用户，天使就可能变成敌人。

这个道理看似简单，但奇怪的是，其他交易所就是做不到。他们最终常透过发放报酬来维持「志愿者」队伍，但这反而让纯粹的社群共建，变成了商业的甲乙双方关系。

反过来说，当有人自愿推广你的平台，这本身就是一个向全世界发出的最强信号：这个平台值得信赖。

币安从创立至今，有幸一直拥有这样的口碑。

写下这段话的今天，全球已有400多位天使与我们同行。

谨以此文，向所有币安天使和曾为币安付出过善意的人们致敬。

保护用户

币安刚成立不久，就用实际行动证明了什么叫「保护用户」。

7月2日刚开放储值不久，财务团队发现系统里的GAS代币多出了一大截。原来，用户存在我们这的NEO资产每天都会产生GAS收益，而这笔「利息」在当时整个行业都被默认归交易所所有，尽管它本该属于用户。

我们决定打破这个行规。2017年7月11日，平台正式上线前，我们发布了《致NEO社群公开信》，宣布将所有GAS代币分发给用户。在我们看来，这笔钱本来就是用户的。

这个决定赢得了加密社群的一片称赞。虽然留下这些代币能赚不少，但我们更看重相互之间的信任和长期价值。后来的事实也证明，对用户权益的保护，最终给我们带来了远超预期的回报。

客服

币安成立前，2017年那会儿，各家加密货币交易所的客服体验都很差。用户提交工单后，两个月内能收到回复就算走运了，更多时候根本没人理。比特币提款经常被卡几个月，期间市场价格波动。这些情况我都亲身经历过。

创办币安时，我立下一条铁律：所有客服请求，必须在24小时内回复，没有例外。

起初我以为，多招点人就行。可现实远比想像复杂。ICO期间，我们还没有专职客服团队，全靠四位行销同事在社群里兼职答疑。很快，咨询量就压得他们喘不过气。

我严重低估了业务增长的速度。虽然全员上阵支援，问题还是应接不暇。刚解决一个，十个新问题又冒出来。工单越堆越高，眼看就要失控。

情急之下，我联系了一位邮币卡交易所的老客户。他正收缩业务，听说我们缺人，爽快地把整支十人客服团队借给了我们。第二天一早，这个团队就搬进了我们那间狭小的办公室。我们唯一的会议室变成了临时客服中心。他们迅速搭好ZenDesk系统，才勉强稳住局面。

我们还建立了客服与产品团队的每日例会制度：一是梳理高频问题，从产品源头优化，让用户不需要问；二是让产品团队同步讲解最新功能。那时的我们几乎每天、甚至每小时都在上线新功能。

分叉

我讨厌分叉。但在去中心化的世界里，每当社群对某个项目的发展方向产生分歧，就会有人选择分叉代码，往两个不同方向发展。

比特币作为开源项目，任何人都能发起分叉。2017年7月，围绕区块大小的争论进入白热化。当时比特币网路严重拥堵，每秒只能处理7笔交易，手续费飙升。社群在是否扩容的问题上僵持不下，最终于8月1日发生硬分叉，比特币网路一分为二：BTC和BCH。

关于这场扩容之争的细节，Jonathan Bier的《The Blocksize War》一书中详细记录。那时我正全力经营币安，没时间深入研究，只能大概关注进展，同时也了解一下对我们的业务，存提和用户资金有什么影响。

理论上，用户在分叉前持有多少比特币，分叉后就能拥有等量的BTC和BCH。但实际操作非常麻烦：用户得安装专门的BCH钱包，再导入比特币私钥。就连我这样技术背景的人都觉得很复杂。

当时绝大多数交易所都不支援BCH分叉，用户只能先把比特币提到自己的钱包，再自行操作领取BCH。这让我想起了之前的NEO的GAS案例。于是在币安，我提议由我们来帮用户处理分叉，让他们无需提币，就能拿到新资产。我预感这个服务会吸引更多用户存币，后来事实也验证了这一点。有很多用户怕麻烦，把币储值到平台上，依赖我们处理。

2017年7月18日，平台上线仅四天，我们推出了「硬分叉应急预案」，确保用户资产权益不受影响。

不过，我对分叉始终持保留态度。每支援一个新分叉，都要投入大量精力去整合那些漏洞百出的新链和钱包，都有不小的营运风险。自从支援BCH后，各种分叉项目接二连三地出现，比如比特币黄金、比特币钻石等等，其中大多毫无价值。我们选择性地支援了少数几个，后来就设立了准入门槛，不能来者不拒。

访客

七八月的上海办公室，访客多到接待不过来。不少人似乎觉得，亲眼见到实体办公室，就能对这家线上加密货币交易所更放心一点。人多到让我忍不住开玩笑：要是收门票，说不定比交易手续费赚得还多。

看大家兴致这么高，我让小芳随手拍了段办公室导览[9]影片。制作虽简陋，却因真实质朴意外收获不少好评。这之后，来办公室的人更多了。

有天晚上七点多，一位叫Mario的年轻老外突然找来，开门见山说想加入我们。他说自己精通西班牙语，能帮我们拓展西语用户。我们当场录用了他。尽管他还要一个月才能办完原单位的离职，但从那天起，他每天傍晚六点准时出现在我们办公室，一直工作到深夜。

我常听人说工作难找，其实只要用心发现、态度积极，机会无处不在。

孙宇晨当时正准备启动波场项目，来办公室时说特地来「拜山头」。这个词我当时还是头一回听说。

2017年8月7日，二宝和几位币圈OG来参观。我带他们在办公室转了转，一起下楼吃饭。聊到BNB价格不太理想时，一位朋友说：「CZ，你得把何一请来。她要是能加入，所有问题都解决了。」我那时没法多说，只是点点头：「我知道。」

暴涨

隔天，2017年8月8日，我们正式宣布何一加入团队。她亲笔写的入职感言刚一发布，就在全网快速传开。

同时，BNB的价格开始止跌回升。

说实话，团队前几周付出了很多努力，但效果一直不太明显。何一的加入无疑带来了显著的正面影响，但我更倾向于认为，她起到了催化剂的作用。在自由市场里，价格波动往往是多种因素叠加的结果，很难简单归因于某一件事。

总之，到8月9日清晨，BNB的价格已从低于发行价40%强势反弹，站回发行价之上。

我肩头的重担终于卸了下来。

更让人惊喜的是，接下来的三周仿佛进入这样的循环：

睡觉醒来，BNB涨了；
开会结束，BNB涨了；
吃个午餐，回到座位，BNB涨了；
去洗手间回来，BNB涨了；
端起水杯喝口水，BNB涨了。

到2017年8月24日左右，BNB最高触及2.9美元，达到ICO价格的29倍。

那三周的经历，至今回想起来都觉得有点梦幻。

到现在，还有人问我BNB暴涨的秘诀。说实话，真没人说得清。相关性不等于因果关系。这个基本逻辑，却总被分析师们忽略。

在我看来，这是社群壮大、BNB应用场景拓展、和市场周期共同作用的结果。

可惜好景不长。快到八月底时，圈里开始传出风声，说国内可能要「禁止比特币」。这段经历，我们后面再细说。

红杉资本

2017年8月8日，就在何一宣布加入币安的当天，红杉资本的沈南鹏给她发了消息，暗示愿意投资她加入的这个新项目。这位已被誉为拥有「中国网路半壁江山」的投资人，看人还是很准的。

虽然我们并不缺钱，但红杉的背书确实能给我们品牌加分。我们决定推进这次合作。我们先和红杉团队开了视讯会。几天后，又在上海静安香格里拉饭店与沈南鹏面谈。这次见面约在了晚上十点半，这位投资人和我们创业狗一样卖力。

不出两周，我们就签下了无约束力的投资意向书。这一切都发生在八月，正是我们业务快速增长的阶段。但进入九月后，随著「中国禁令」的出台，红杉那边的推进速度明显变慢了。

Vertex

八月中旬，还有其他投资机构陆续找来。Vertex中国负责人CC在一个周五晚上八点，来到我们办公室。

Vertex是新加坡主权基金淡马锡旗下的全资子公司。

我们聊了两个小时。晚上十点CC走出会议室时，办公室依然热闹得像菜市场。那晚正好有ICO项目在我们平台上发，同事们在忙著配置系统，最后测试、财务对帐，等。大家此起彼伏地吆喝著，生怕系统没准备好。



2017年8月，周五晚间的上海办公室。

这一幕给CC留下了深刻印象。他说从未见过这么有活力的团队。虽然很多公司周五晚上也会加班，但这样的拼搏状态还是让他感到震撼。

之后，CC多次主动联系我们，表现出很强的投资意向。我本来希望红杉的资金能先到位，或至少和Vertex同步。但因为红杉那边迟迟未能推进，我们也只能先放著了。

帮用户找回资产

何一加入后不久，在社群媒体上看到一则求助：一位年轻人不小心将一个我们不支援的代币转到了币安的地址上。这几百美元是他攒下的大学学费。何一马上来问我，我们能否帮他找回来。

从技术上讲确实可行，但找回流程极其麻烦，需要：

- 从安全系统里调取私钥
- 为这类代币临时建立独立钱包
- 导入私钥并同步链上数据，光这一步就可能花上好几天
- 最终把代币完整归还给用户

这套操作只有钱包团队能完成，而他们正忙的不可开交。要投入的人力成本早已超出几百美元代币的本身价值，也带不来任何收入。

但这能帮到我们的用户。

我回想起三年前自己转错地址的经历，马上表示支持。我们最终帮那位学生找回了学费，也为此后类似的求助开了先例。

直到今天，大多数交易所仍不提供这类服务。但币安一直坚持这么做。守护用户是我们的核心准则。

天价的笔记本电脑

说起钱包，平台上线才一个多月的時候，我们的热钱包差点丢失，而且不是因为骇客攻击。

币安创立初期，提款都是人工处理。就算有了自动化脚本大量操作，我们还是安排财务同事Heina在最终环节做人工复核，防止程序出问题导致资产异常流出。

那段时间，Heina从清晨忙到深夜，每15到30分钟就要审一批提款申请，直到凌晨1点才休息。睡三小时后，4点的闹钟，她又会起来审批下一批，到早晨7点再开启新一天的循环。

营运约一个月后，有天早上Heina带著一台被砸得稀巴烂的笔记本电脑来办公室，问我们还能不能修。那台电脑惨不忍睹：萤幕碎了，键盘脱落，扭曲的机身勉强连接著残骸。

前一天的晚上，Heina的丈夫因她长期熬夜工作，非常生气。一气之下，他半夜夺过电脑猛砸在地，又狠狠踩了几脚。他可能直到看到这本书才知道，那晚他在盛怒中砸的是币安的热钱包。

透过备份我们恢复了大多数钱包，却发现一个新增币种的热钱包未及时备份，里面存著约50万美元。这笔钱虽不至于让我们破产，但也不是小数目。

这台笔记本已经摔得七零八落，拆起来倒不费劲。我们取出里面的硬盘，幸好还能正常读取。所有资金都成功找了回来。

这事之后，我们全面升级了备份机制，逐步取消了人工提款审核，也为Heina配备了军用级防摔的笔记本。

几天后的团队聚餐上，Heina的丈夫当众问我：「CZ，你是怎么让员工心甘情愿拼命工作，既不要加班费也不抱怨的？」

我给他讲了「建造教堂」的故事：

旅人遇见三位石匠在砌同一面墙。问他们在做什么，第一位说「我在垒砖头」，第二位说「我在筑墙」，第三位却说「我在建造一座伟大的教堂」。

我告诉他：「我们不仅在做一个交易所，我们是在为世界上每个人增加他们的货币自由。」

何一接著说道：「我们不是在创办一家公司，我们是在创造历史。」

这些年来，Heina和币安团队里的每一个人，包括他们的家人，共同承担了这份压力。他们为公司的发展与成功做出了巨大的个人牺牲。对此，我想表达最诚挚的感谢与最深沉的敬意。没有他们的奉献与付出，就不会有今天币安的故事。

社群投票

币安上线后，很快就对用户不断要求上线各种代币。请求实在太多，我们根本看不过来。

后来有用户提议，不如每月搞一次社群投票，让用户们自己选出最想上线的币种。这个点子听起来不错：既尊重社群意愿，又能给平台带来热度。

当时觉得：这能有什么问题呢？没想到问题还不少。

当项目必须相互竞争才能上线时，每次投票都有人质疑作弊。项目方拉票本身很正常，也能给平台带来流量，本来是双赢的事。但后来大家越来越卷，有人开始直接花钱买票，还有用户用机器人来大量投票。

更头疼的是，项目方之间经常为这个在社群平台上互相攻击。

加密货币还在起步阶段，我们想打造一个开放团结的社群，而不是看著它陷入无止境的内耗。为保证上市公平，社群投票没搞多久就停了。

第二次服务器迁移

2017年8月下旬，圈内传出中国可能会禁止比特币的风声。

到了月底，传言已经逼真到让我不得不再次和技术团队商量把服务器迁到海外。

和六周前相比，我们的规模已翻了好几倍，有近200台伺服器，交易数据量也大幅增长。迁移难度上升不少，再加上阿里云和AWS在技术架构上也有差异，过程繁琐。

在测试网试迁移了少量数据后，我们预估迁移需要大约一个小时。于是我们发布了公告，宣布9月1日进行网路升级。午夜零点，我们暂停交易，开始迁移。然而六小时过去，迁移仍未完成。

非亚洲区的用户开始著急了。他们那边正是白天。我和他们一样，除了等什么也做不了。CTO正在指挥迁移，也不需要我在旁边指手画脚。我只好一边盯著社群和社群媒体，一边玩著一个别人送给我的指尖陀螺。

为了安抚情绪，我随手拍了张照片发到社群。画面里，指尖陀螺静静转著，旁边是我的名片，连手机号都清晰可见。这个随意的举动，让原本紧张的气氛顿时轻松不少。用户看到CEO深夜留守办公室，甚至愿意公开个人手机号，这份不设防的坦诚胜过千言万语。

在团队全力奋战时，我这个CEO却在玩指尖陀螺。对团队和用户来说，这再正常不过。虽然帮不上忙，但我从早到晚都守在办公室，清晨六点也在。这就足够了。



2017年9月1日，服务器迁移当晚，发布在社群的指尖陀螺照片。

历经八小时奋战，我们的服务器丛集终于迁移完毕。

三天后的9月4日，中国七个部门正式宣布全面禁止加密货币交易所。事后团队问我是怎么做出预判的。我没有任何内幕消息，全凭直觉。

中国禁令

2017年9月3日，周日，和往常一样，我们在办公室忙了一整天，到晚上11点左右才离开。回家路上，我听到传言：第二天会有「大整顿」。何一也刚离开办公室，半夜给我打电话，也从不同的渠道证实了整顿的传闻。

凌晨12点半，我们召集核心团队开电话会议。梳理完各方资讯后，决定让何一、Heina、和我先去国外，其他人暂时留守上海。

何一和她母亲刚搬到上海不到一个月。几天前，她母亲摔伤了尾椎骨无法行走。深夜，何一把母亲从睡梦中唤醒，对她说，「妈，我现在必须马上出差去东京，不知道什么时候能回来……你在家照顾好自己。」我至今无法想像那场对话是怎样的情景。

我和何一订了飞往东京的航班，清晨六点起飞。

Heina的处境更艰难。她没有日本签证，决定先去泰国。她两岁的儿子正在熟睡。凌晨两点，她叫醒丈夫说：「我六点要飞泰国，还需要你送我去机场。」

丈夫问：「去多久？」

Heina答：「不确定。」

我很惊讶，那天夜里居然没有第二台笔记本电脑被砸。

凌晨两点半左右，有人提醒我最好带走办公室台式机里的硬盘。虽然里面没有私钥，但存著我的聊天记录和一些工作文件。凌晨三点，我返回办公室，拆下硬盘。何一凌晨四点到，我们一同赶往机场。

途中，何一建议取出手机SIM卡并关机，以防被追踪。我照做了。这场景活像业余版谍战片。

很久以后她才告诉我，这个想法确实来自她看过的谍战片。有时候真不知道是人生如戏，还是戏如人生。

出于习惯，我订的是经济舱。当时完全没想过还有其他选择。登机后，何一建议升个商务舱吧。这样我们能平躺休息几小时。那是我人生第一次乘坐商务舱。

抵达东京后，我们紧盯著手机。果然，中国政府发布了被称为「9·4公告」的文件，没有让这场忐忑的等待落空。

9·4公告

2017年9月4日，中国七部委联合发布公告，明确禁止加密货币交易所运营、加密货币挖矿、以及ICO，同时要求已发行ICO的项目方对投资者进行全额退款。

尽管没有细则，这份文件在市场引发了恐慌性抛售，多种加密货币价格应声暴跌。

BNB的价格虽从公告前的2.2美元跌至0.6美元，但仍是发行价（0.1美元）的六倍。也就是说，投资者当初投的1美元，帐面价值已增至6美元。对他们而言，透过退币来赎回最初1美元的投资，显然不划算。

但当时币安平台上的另外四个ICO项目就麻烦多了：它们的代币价格已跌破发行价，而项目团队自己根本拿不出足够的钱来为用户退款。

600万美金，保护用户

我们算了一下：那四个项目的退款价差加起来大概在600万美元。我们不是项目方，并没有赔偿义务，但团队仍有人提出：要不要用我们公司的钱，把用户的亏空补上？

我们在六周前才融到1500万美元。搭服务器、扩充团队等，已经烧了不少钱。公司还在亏损状态。

如果掏出这600万，帐上现金就直接少了四成多。

当时我在东京的地铁上接入电话会议。我问：「有人反对吗？」线上一片安静。

我说：「那就这么做吧。」

按比例算，这成了公司历史上，包括到今天，最大的一笔支出。

我们的决定一公布，整个币圈，从中国到海外，彻底轰动了。直到今天，也没有任何另一家平台为保护用户做到这个地步。

市场回应给我们丰厚的认可和回报。很多用户留了下来，全球范围内更多的新用户听说后也涌了进来。他们亲眼看到，币安保护用户不是靠喊口号，而是真金白银在行动。

做出这个兜底决定时，币安平台的用户数是3万5千人。一个月后，变成了12万。我们从那时开始盈利，一直保持到现在。

保护用户，就是保护未来

这件事让我悟出一个道理：面对用户，永远选择做正确的事，而不是做容易的事。把用户守护好，成功和财富自会超乎预期地到来。

返程中国

还是9月4号那天，我刚在东京落地，公司里就接到上海政府部门的电话。对方问了些关于币安的资讯，希望第二天当面聊聊。

何一主动说要飞回上海处理。她觉得我中文不够流畅，也不熟悉国内政府的办事风格。但我倒觉得这事该我去。毕竟我是公司负责人。

于是9月4号晚上，在东京落地不到十小时，我又坐上了回上海的航班。我学习能力快，这次我订的是商务舱。

9月5日周二上午和上海政府会面出乎意料的融洽。四位对加密货币完全不熟悉的政府代表，更像是来了解这个新行业的。他们仔细询问了数位货币的运作模式，还有我们的业务逻辑。虽然气氛友好，但传递出的信号很明确：我们这家刚成立六周的新项目，已进入了政府的重点关注名单。

离开中国

那次会面后，我告诉整个团队：我们必须严格遵守「9·4公告」，不能在中国境内持续营运。整个团队都得搬走，不仅是服务器，人员也都要全部离开中国。

一位年轻的产品经理姑娘当场哭了。她男友在中国，但她最终仍选择随团队一起离开。这大概就是「为工作献身」吧。

我们整个团队搬到了东京。出乎意料的是，搬迁三十多人并不难。团队成员大多单身，收拾好行李就出发了。

幸运的是，当年那位落泪的姑娘，现在仍和当时的男友在一起，如今已结婚了。

东京

选择东京并非偶然。早在2017年4月，日本就已成为全球首个正式认可比特币为合法支付货币的国家。当年9月，日本政府又宣布10月将开放加密货币交易所的牌照申请。面对这么友好的监管环境，我们觉得这里是最合适的选择。

我们在东京目黑区租了一处「宽敞」的办公场地，可以容得下六十人办公。很快，来自日本、中国、及世界各地的访客又络绎不绝地来了。

那时办公室还没布置好，来访的人常常直接坐在地上，大家畅快地交流。如今回想起来，这些别开生面的「地板会议」，感觉既古怪又特别有趣。



2017年9月，团队成员日夜在东京办公室忙碌。办公环境也从最初的折叠桌椅，逐步完善。

孤陋寡闻的人

办公室刚配上椅子没几天，一位朋友希望我见个人。我爽快答应了。

对方准时出现，说是来东京出差，他的一位投资人建议他来拜访我。他开门见山地问我：「您想聊什么？」

我们俩大眼瞪小眼，愣了好几分钟。

然后我们想，或许该先自我介绍一下。他率先打破沉默：「您知道兰花协议(Orchid Protocol)吧？」我如实回答：「不知道。」

他脸上瞬间写满了「你是在山里隐居吗」的震惊。

我反问：「那你知道币安吧？」他说：「不知道。」那一瞬间，我差点想把他从窗户里丢出去，但还是忍住了，保持了微笑。

聊开后我才搞清楚：这位Steven是位从风投转型创业的大佬。他的投资人想牵线让他的代币上币安。他当时正为他那个去中心化VPN协议融资，估值高达十亿美元，尽管当时兰花协议既没有产品，也没有用户。但谁让那时是牛市呢。

这次经历之后，我暗自定下规矩：再也不参加这种「引荐式」或「探索式」的会议。我嘱咐助理，今后所有会议必须有明确议程，对方必须带著具体诉求来。

增长与瓶颈

到九月中旬，形势已经明朗：我们顺利撤出了中国市场，业务平稳过渡。正因为我们始终保护用户，全球用户不断涌入平台。2017年末，加密市场迎来牛市，平台的交易量持续攀升。

但系统很快不堪重负。我们拼命采购伺服器，甚至达到了亚马逊云AWS的采购上限。当时他们每天最多只允许新购买200台服务器。我在一次公开采访中提到这事，AWS很快就为我们取消了限制。但光靠堆硬体不能解决所有的问题，软体优化同样迫在眉睫。

复杂的软体系统就像精密的工厂，一环接一环。系统负载量涨了十倍，各种稀奇古怪的问题都来了；用户持续涌入，压力点层出不穷。我们整天忙著「救火」，没完没了。

技术团队始终高度紧绷。CTO Roger带领团队持续打仗。我们每个人都时刻盯著社群动态。产品经理Allan经常熬到凌晨，一旦发现紧急状况，凌晨一两点也会直接打电话给Roger；营运负责人Sunny每天三四点起床，第一件事就是看消息，同样随时找Roger。日复一日，天天如此。

长期缺觉让Roger落下了眼疾，至今还离不开眼药水。那段日子留下的后遗症，现在还一直跟著他。

上市

随著用户持续涌入，2017年9月底，币安已迅速冲进全球交易所前十，成为市场瞩目的黑马。作为一家主打代币(token)的国际交易平台，我们上线的币种数量远超当时绝大多数同行。当时大部分交易所仍围绕比特币做交易。

各路加密货币项目开始密集地找上门来，争著申请在币安上架代币。但其中不少项目动机不纯，只想借市场热度圈钱，最终伤害的只会是普通用户。

曾有一个项目方直接提出，给我个人2000万美元的「上市费」，我当场拒绝，并把他们列入黑名单。

这件事让我意识到：必须建立一套规范、透明的上市机制。于是我亲自起草了《币安上市须知》，明确规定：所有申请必须透过官网表单提交，上

币团队与项目方「物理隔离」。坚持一个原则：每个项目都必须靠自身实力说话。

我们的上市团队从不直接接触项目方，这在整个行业里都显得与众不同。我常看到其他交易所的上市负责人在各种会议上忙著发名片、拉关系，对这种做法，我一直不太认同。

直到今天，「怎样才能在币安上市」依然是我们被问得最多的问题。

销毁

加密货币领域有个动作叫「销毁」，就是借由永久减少代币总量来制造稀缺性。BNB每个季度都会这么做。

2017年10月中旬，我亲手完成了第一次销毁，烧掉了价值700万美元的BNB。要知道三个月前，我们总共才融资1500万美元，这笔销毁的操作著实让我有点紧张。

当时我特意准备了一台专用安全笔记本，把收款地址和销毁金额反复对了三遍，才按下确认键。眨眼间，700万美元就没了。整个过程简单得令人恍惚。

团队很快发来确认：销毁已成功完成。

随后我发布了公告，详细说明了销毁的细节和初衷。社群媒体上关于这次销毁的讨论也炸开了锅，所有人都能在链上亲眼看到这一切。

后来当每个季度销毁金额攀升至数十亿美元时，我反而不再紧张了。那些数字渐渐变成了纯粹的符号。这项常规工作后来也移交给了团队，我不再直接参与。

据本书截稿前（2025年10月）的最新数据，BNB单季销毁价值已达16亿美元。

八年来，不断有人提议：「把这些钱用在市场推广上吧，别再烧了！」但我们始终没有动摇。行销投入会有转化损耗，而每一次销毁，都是在为所有BNB持有人创造最直接的价值。

别追钱

太多人拼命追求金钱，却总是「求而不得」。既没赚到钱，也没搞懂为什么。

真正的财富，来自你为别人创造的价值。如果你能创造十分价值，只拿八分回报，财富自会找上门。如果你只拿五分，同时业务又能无限扩展，财富积累的速度会快得超出想像。

财富的真谛，不是每一笔生意都要赚到最多，而是主动为客户留出价值空间。当你让客户受益，他们自会一直追随。时间一长，你得到的回报将远超眼前的得失。

风投的犹豫

说到钱的事。2017年9月4日中国禁令出台后，风投即刻就犹豫了。尽管如此，我们不仅没停下，反而在9和10月实现了快速增长。

看到风投们在我们最艰难的九月集体沉默，我心里其实挺失望的。但转念一想，资本的首要任务是追求投资回报和规避风险，也要考虑加密货币的政策变化。

有句话说：风投不雪中送炭，他们只锦上添花。

想通这一点，也就释然了。风投没有义务必须投资你，就像创业公司也不必非要低价出让股权。

尽管如此，我们挺过来了，在九月和十月还实现了很不错的增长。

十月底，我们明显扛过风险后，红杉重新表达投资意向，我直接提出需要调整估值。这时的币安已跻身全球前十交易所，且已盈利，用户量从八月的两万猛增到十月下旬的十二万。因为估值谈不拢，这笔投资最终没能继续推进。

自行车

在东京工作期间，我从亚马逊买了辆带前篮的自行车，从家骑行到办公室正好八分钟。选它纯粹是因为前面那个篮子，刚好能装下我放电脑的双肩包，简单又省事。虽然这自行车样式不时髦，但实用得很。同事们常打趣，说很难想像币安CEO骑这么一辆自行车。

对这些调侃，我总是一笑而过。在我心里，从来就没有什么「CEO该有的样子」。东西也好，生活方式也罢，自己用著顺手，过得舒心才是最重要的。



2017年10月，东京工作时期每日通勤的自行车。

有些人可能不理解，但我从不是被野心驱动的人。我的人生目标，从来不是要当什么「第一名」，或打败某个竞争对手。我更在意做好自己认准的事，能否做到百分百的努力，问心无愧。既然住处离办公室这么近，那骑这辆朴素的自行车往返，对我来说就是最舒适、最自在的状态。

体重

团队里大多数人都是刚离开中国，第一次来到东京，所以我几乎每晚都会带他们出去吃饭。我们总是工作到很晚，办公室里形成了一种游戏，看谁会先忍不住喊饿。就这样，我们一起吃遍了办公室附近的小馆子。

研究团队负责人原本是个身材高挑的篮球高手，在东京待了几个月后，体重涨了近30斤，大家常拿这个开玩笑。我自己也没好到哪儿去，胖了15斤。每天骑车通勤的那16分钟，看来也是抵不过美食的杀伤力。



2017年底，在东京的工作日，团队一同外出晚餐。

交易所牌照

2017年10月，日本开放了加密货币交易所牌照申请。不过当时日本的监管政策相当严格，只允许交易约20个币种。我们平台已经上线了数百个代币，主打小币种交易，这样的限制显然与我们的业务模式不匹配。为此，我们专门请了日本律师和顾问，主动与监管部门沟通，希望放宽限制。

在这个过程中，我们发现日本的几个本地交易所在积极游说，强烈反对我们的建议。他们认为放宽限制会让币安成为更强劲的对手。比起推动更开放、更健康的行业发展，他们更在意眼前的竞争威胁。这种短视，后来伤到的却是他们自己。

2017年10月，在全球交易所的前十中，日本占了五席；仅仅一年后，没有一家日本交易所能进入前五十。本地交易所竭力维护的限制性政策，最终限制了他们自己的业务发展。

世界第一

到2017年12月初，币安在全球加密货币交易所的排名一路上升，先是进了全球前五，接著冲到前四。那时比特币价格也一直在涨，从年初的1100美元一路涨到12月初的12000美元。大量用户涌进加密货币市场，我们的系统持续承受著巨大的压力。

记得是12月17日，周日中午，我突然收到好几条祝贺消息。一开始还有点懵大家在祝贺我什么，几分钟后才反应过来。币安刚刚成为了全球最大的加密货币交易所！

我马上给技术团队发讯息：「服务器够吗？」

几小时后，比特币价格再创新高，突破了20000美元。

用户的认可

当很多人祝贺我们成为行业第一时，真正让我感到欣慰的，是我们收到全世界各地用户的感谢。他们说，透过币安获得了以前接触不到的金融服务，甚至实现了财务自由。

一位用户告诉我，他靠投资BNB赚到了钱，终于凑齐了母亲急需的手术费。

还有位非洲朋友说，以前缴一笔帐单得折腾三天，现在用加密货币，三分钟就搞定。虽然不清楚他具体的生活状况，但知道这项技术能如此实实在在地帮到他，我心里特别温暖。

我几乎天天都能收到这样的分享。这些真实的回馈让我切身体会到，我们正在帮助世界各地的人获得更多的货币自由。

这后来成了我们的使命，也成了这本书的英文名(Freedom of Money)。

不过有时候，做得再好，也很难让所有人都满意。

红杉的官司

就在币安登顶、比特币创下历史新高的12月17日，红杉资本又找上门来。他们愿意按我十月份提出的估值投资，希望尽快敲定。可就这两个月，币安又增长了十倍不止。我只好解释说，之前的报价已经过期了，估值得重新算。因为没谈拢，他们说那可能只能让律师介入了。

他们把拖延归咎于我们没有搭建境外控股架构（而当时我们也确实没法搭），再加上政策变动、加密行业高度波动，这些犹豫我都理解。

但我必须明确告诉他们：之前的报价已经过期，估值得按现在的情况重谈。还是谈不拢，他们说要走法律程序。我不明白有什么法律程序可走，毕竟当时是他们自己没投。我忙得不可开交，就没太管这回事。

然而，一周后，四大箱法律文件就送到了我桌上。那是我这辈子头回当被告。

后来才知道，这事其实是红杉美国法务团队主导的。他们起诉的方式很讲究，很会舆论造势。诉状还没到我手里，消息就已满城风雨。媒体记者们比我这个当事人还先知道。

对初创企业来说，跟风投打官司就是自杀，尤其是红杉这样的行业巨头。

这场较量，就像现代版的大卫与歌利亚之战[10]。虽然有点鸡蛋碰石头，但我决定抗争到底。并坚守了我的两条原则：第一，必须保护现有股东的利益，绝不接受低价贱卖；第二，当对方在商业谈判中以诉讼相威胁时，我就选他们最不愿的选项，真打官司。

我也知道，这么做的后果是接下来几年，别想再从任何其他VC那里拿到钱。回头想想，我们能挺过来，靠的是区块链带来的独特机遇，很快实现了盈利。

随后的两年里，我一边扛著官司压力，一边继续带公司前进。

2019年，法院驳回红杉的所有诉求，我们赢得了这场官司。我们虽然赢了，但无法公开胜诉结果。但后来我们反诉索赔，大家也就知道了结果。最后我们象征性地收了一点赔偿金，就此了结。

三年后的2022年初，筹备YZi Labs创投第二期基金时，一位朋友来问，是否介意红杉资本以有限合伙人(LP)身份参与？我觉得冤家宜解不宜结，便邀请了他们，他们也欣然接受。

2023年在阿布扎比，我与红杉中国的老大沈南鹏再次见面（那时红杉中美已分开，中国团队更名为「红杉中国」）。我们相谈甚欢，握手言和。之后也一直保持了联系。

有趣的是，那场官司虽然痛苦，却也意外地帮我们挡掉了其他投资人。否则，或许我们早就被低价稀释，甚至失去控制权了。

说到底，能在这样的巨头诉讼中活下来的初创，没有几家。我们是幸运的，但这份幸运，也源于我们从未放弃对原则的坚持。

美国国土安全部

2017年的最后一晚，晚上11点17分，当大多数人在准备跨年时，我收到了一封来自美国国土安全部探员Joseph的邮件。看来跨年夜还在加班的，不止我们。这份敬业精神，让我对美国公务员有了新的认识。

Joseph正在调查交易所Ether Delta被盗资金的流向。Bitfinex的客服主管建议他来找我们帮忙。

我立刻叫上Ted和刚上任一个月的客服总监一起讨论。面对这位突然出现的「官方人员」，我们仨都没有和执法部门打交道的经验。

不过这倒成了一个重要的开始。我们从那时起就一直协助执法部门，打击行业内的害群之马。我们始终积极配合所有合法的执法请求。

几周后，Joseph探员对我们的配合表示感谢。我趁机问他，能否推荐一位熟悉执法对接的专业人士，帮我们建立稳定的沟通渠道。他推了一个退伍

的美国人，但HR回馈说，公司在美国没有实体，没法招人，这个计划只好先放一放。

其实，如果行业早期就能建立完善的监理框架，大家与执法部门的协作会顺畅得多。这次经历，只是众多案例中的一个缩影。

暂停开户

2017年底到2018年新年，比特币价格不断上涨接近历史高点，市场非常火热。我们平台每天涌入30万新用户，系统和第三方服务商完全撑不住。为了保障已注册用户的体验，只好临时关闭新用户注册。

这是「梦寐以求的问题」，但若不能及时解决，损失也不小。

一般人都认为，注册无非就是保存个信箱和密码，但对币安这样的全球平台来说，流程要复杂得多。我们得透过第三方服务商，对来自180个国家的用户做实名认证，核对护照、身份证和自拍资讯。申请量实在太大，服务商的审核跟不上，大量用户卡在验证环节，体验很糟。

还有个问题是需要给新用户生成加密货币储值地址，这个也跟不上。很多区块链官方钱包生成地址的速度，根本赶不上用户增长的速度。

与此同时，我们还要保证几百万老用户的正常使用。客服团队的运转已达到极限。因为主要靠人工客服，招聘和培训都得花时间，没法立刻补上。这个我后面再细说。

我们曾试过先停一天注册，结果第二天仅开放一小时，就来了24万新用户，只好再次关闭。很快，拥有币安帐号竟成了抢手的事，淘宝上都开始有人卖币安帐号了。

电视专访

随著加密货币需求激增，币安成为全球最大加密货币交易所，彭博社邀请我做电视直播专访。

2018年1月3日，我造访了他们的东京办公室。

一进门，那曾经熟悉的感觉就回来了。发著微光的鱼缸，比便利商店还大的零食饮料区。十七年前我在纽约彭博社工作时，早就习惯了这些。如今自己创业，办公室完全没法比：人家的前台比我们整个办公区还大。币安当时的「前台」就设在电梯口，只有一部电话孤零零放著；所谓的「茶水间」，其实就是台小冰箱。

但有意思的是，币安当时的浏览量已经超过彭博社，订单量和交易量也比他们大。

彭博社也没浪费时间。我刚拿起一瓶水，摄影师就过来打招呼，说要在采访前后给我拍些照片。他带我去演播区。技术人员帮我戴耳麦，摄影师在旁边不停抓拍。有些照片拍得不错，后来被到处用了。

演播室的设置有点别扭。我一个人坐在高脚凳上，周围空无一人。唯一的活人是远处拍照片（不是影片）的摄影师，用长焦镜头对着我。我面前的三脚架上有个很大的摄影机，后面没人，远端操控。他们让我直接对着镜头说话。我看不到主持人，耳机里的声音还有延迟。

没来得及多想，直播就开始了。我回答了几个问题，七分钟一晃就过去了。最后电视上打出的标题是：《赵长鹏：巴菲特对加密货币的判断有误》。我想，媒体大概就爱这样起标题吧。这段影片现在网上还能找到。

这是我第一次上电视。

结束后我打车回我们那个简陋的办公室。路上收到朋友消息：「电视上那件连帽衫挺帅。」没错，我穿了币安连帽衫，胸前印著币安的logo。这次是直播，他们没能像《富比士》[11]那样把Logo P掉。创业者必须随时随地都为自己的公司打广告。

韩国峰会

两周后，2018年1月18日，我飞到韩国首尔，参加一场峰会，做了一个关于币安现状和未来发展的演讲[12]。这是我创立币安后，第一次参加峰会。

我刚讲完，就被记者和粉丝团团围住。生平头一回遇到这么多人抢著跟我自拍合影，我当时心里想：「怎么会有这么多人想跟我这个大叔拍照？」



2018年1月18日，首尔峰会演讲后。

同场活动，听说徐明星本来也要演讲，但一直没出现。后来听说，他在出境时被中国海关拦下了。这个信号很明显：中国开始加强对加密货币行业的管控了。

当天中午我就飞回东京，拖著行李箱直接赶回我们那个简陋的小办公室。同事说：「你不是两小时前还在首尔演讲，怎么中饭还没吃完你就回到东京了？」

日本金融厅

2018年1月18号，我在首尔开会那天，日本金融厅(JFSA)发来封邮件，问我们在哪营运，是否需要在日本注册。我好几天后才看到，还是Ted提醒我的。我平时不看邮件。

我们马上请了本地律师事务所去跟JFSA沟通。但我心里有种预感：可能很快又得搬家了。

这中间有些离谱的经历。没过几天，几个同事吃完午饭，发现被人盯上了。那人一开始穿著蓝外套。同事们拐了个弯，回头瞄了一眼，对方怕跟丢，竟然小跑起来。为了隐藏自己，他把外套脱了，秀出了萤光绿的内搭。大家分头换了几趟车，才终于甩掉他。第二天，有个同事在网上看到一段JFSA开会的影片，背景里有个人，长得特别像昨天那个盯梢的。其他同事看了也都觉得像。我当时没跟他们一起吃饭，除了大家的描述，也没法核实更多。

又过了几天，另一个同事在他家公寓楼门口，发现地上有个无线监控镜头。到底是不是日本的监理部门试著摸底，还是纯属巧合，这事儿到现在我也没法弄清楚。

接二连三的状况让我觉得不能再等了。

我叫停了那个简陋办公室的装修，开始频繁出差，去各国探路，寻找对加密业务更包容、监理框架更合适的国家。

《富比士》封面

2018年1月21日，我和何一去香港参加会议，顺便见几位业内人士和监管部门。

期间《富比士》（台译富比士）联系了何一，说想给我拍一组照片。这个老牌财经杂志正在策划一个关于「加密货币新贵」的专题。

我挺意外《富比士》会想到我。我上次查钱包还是老样子，里面只有2014年买的那点比特币。虽说涨了些，但远不够《富比士》级别。币安的股权我们从没套现，也没正式估值。看来《富比士》也是纯靠猜测，感觉多少就多少。

起初我觉得没必要折腾，但何一说，这对品牌是好事，毕竟币安才成立6个月，需要曝光。于是我们决定配合拍摄。

《富比士》提醒我带几件西装外套，我翻了翻我的「衣柜」，就是两个行李箱，没有西装。所以最后还是穿了那件币安连帽衫就去了。

拍摄地点在香港岛尽头的仓库区。下了计程车，我们步行了将近一公里。不知道是天气有点热，还是太久没锻炼，到仓库时我已经满头大汗。

《富比士》的撰稿人Pamela已经在场，她带我去见化妆师。那是我人生第一次化妆。趁著化妆师努力遮盖我脸上的皱纹和雀斑时，Pamela在旁边问问题，说是写稿用。

摄影师随后过来，给我看了一张参考照片：是Vitalik，照片里他做了个很酷的手势。然后摄影师开始指导我：这样摆、那样转，脸朝前、朝后、向上、向下、侧过去……

他说：「放轻松，做你自己就好。」我一听就立马放松了，心想：「这还不简单？毕竟想不做自己也做不到啊。」结果他马上纠正：「不不，不是那个『自己』。换一个。」



2018年1月，香港。在摄影师指导下，拍摄《富比士》肖像照。

经过了痛苦的三十分钟，努力扮演他们想要的「我自己」后，拍摄终于结束。我顶著一脸妆走出来，觉得自己既「漂亮」又浑身不自在。心里还嘀咕，可千万别被人拍到这副样子，我这爷们的形象可不能毁了啊。

没想到，两周后，这张照片居然登上了《富比士》的封面[13]。



2018年2月7日。《富比士》封面：《从零到亿万资产的加密富豪：币安创办人》。

衣服上的币安logo被PS掉了

再会Vertex

从富比士摄影棚出来，我拿湿纸巾抹掉脸上的妆，去见了Vertex的CC。这哥们就是几个月前，某个周五晚上10点还在我们上海办公室的那个风投大哥。Vertex是新加坡主权基金淡马锡的全资子公司。这次会面约在了九龙ICC大厦118层的餐厅，整个香港岛的风景在窗外铺开，相当震撼。

我向CC坦言：相比Vertex的投资，我更希望他们能帮我们牵线新加坡政府，把加密货币的监管政策理清楚。那时候新加坡还没开始发行交易所牌照，但CC很有把握，他一直想把新加坡打造成亚洲的区块链中心。

新加坡，这个马来西亚南端的小小城邦，五十多年前刚独立。在传奇国父李光耀的开放商业政策引领下，如今已跃升为亚洲最具活力的发达经济体之一。

为确保双方利益一致，我提议成立币安新加坡，让Vertex来投资。CC认可这个方案，说会帮我们安排和新加坡金融管理局(MAS)的会谈。

客服机器人Bob

币安用户增长实在太快，客服团队根本忙不过来。我们招人和培训的速度完全跟不上用户的增长。之前定下的「一小时回复」目标根本做不到，积压的工单已经堆到了两周。我意识到：必须得上自动化系统了。

当时我们用的是ZenDesk的第三方客服工具。虽然有大量回复功能，但只能简单匹配关键词，经常回复得牛头不对马嘴。

我在彭博社的电视采访和《富比士》的拍照之间，抽时间自己安装了Python（一种程式语言），开始琢磨ZenDesk的接口。我把历史客服工单数据拉出来，写了个小机器人：将新问题跟过往类似的问题匹配，直接推荐之前的有效回复。我给它取名叫Bob，是Binance Bot的简称，就直接放在线上环境试跑了。2018年1月，如果你收到过cs_bob的回复，那就是我的机器人在和你对话。

其实那算不上真正的人工智慧，就是个带点模糊匹配的数据库查询脚本。那个时间是在AlphaGo之后、ChatGPT之前，AI概念虽然火，但还没有大语言模型。还没等我把cs_bob完全自动化，团队就接手了过去，换了个更先进的AI机器人。有意思的是，接手的同事名字也叫Bob。

那时候写代码早已不是我的主要工作了，但cs_bob这个小小的尝试，确实为币安客服系统迈向真正的AI，开了个头。

硬核

2018年1月底，加密货币市场稍微降温，我们总算喘了口气。之前忙得连圣诞节都顾不上安排，现在正好藉春节这个机会，组织全公司60来号人去日本新潟团建。

团队里不少同事都是第一次滑雪。虽然一路从山上摔得人仰马翻，但大家摔完就爬起再来往山上冲，一直滑到晚上九点夜场都结束了，才停下来吃饭。这种不服输的劲儿让人佩服。James当时就说：「我知道用什么词形容咱们团队最合适了：硬核。」后来这词真的成了我们的核心价值观之一，招人的时候这也成为了一项筛选标准。



2018年春节，日本新潟，滑雪到夜场都不肯停。

到第三天，所有人都滑得有模有样了，在雪道上玩得特别尽兴。从那以后，滑雪就成了我们公司的年度传统，连著办了好几年。直到2020年疫情暴发，加上团队规模越来越大，这个活动才停办。

台湾

2018年2月3日，滑雪团建刚结束，我去了台湾。主要是想看一下当地的监管环境。

我一直很喜欢台湾美食。这里不光有鼎泰丰的小笼包和热闹的夜市，更让我忆起在加拿大读中学和大学时认识的台湾好友们。

因为语言相通，币安在台湾的市占率也相当不错。

按照惯例，我先见了当地的币安天使。那是三位特别有热情的大学生。他们为我详细介绍了台湾加密货币的发展现状，让我学到了不少。

之后我拜访了被称为「加密货币立委」的许毓仁委员。他一直积极推动监理政策，还主动帮我安排了几场政府高层的会面。

2018年2月6日，台湾花莲发生了6.4级强震，造成17人遇难、数百人受伤。我当时在150公里外的台北饭店房间里，能明显感受到震动。

第二天晚上，我和Ted在路边摊吃小吃。他收到条消息：《富比士》二月刊用我做了封面，还配上了「加密霸主」（Crypto Overlord）的标题。我开

玩笑问Ted：「这代表我有钱了？」Ted回答：「理论上，是的。」但我完全没感觉。银行和钱包都没变化，生活也一切照旧。难道《富比士》说你有钱，你就真有钱了？

最让我不爽的是，他们居然把连帽衫上的币安logo给P掉了。我在推特上吐槽后，网友们立刻用各种梗图把Logo给P了回去。

第二天开会时，许委员列印了这张《富比士》封面照片，给每个参会的人发了一份。那次会上居然没人要我自我介绍。从那以后，大多数会议我都不用作自我介绍了。我才知道，原来所谓的「有钱人」不用自我介绍。

有钱不代表聪明

登上《富比士》封面的第二天，祝贺消息还没停，清晨六点我接到了技术团队的电话。这个时间点打来，肯定不是为了道喜。

我们的系统数据出问题了。工程师说需要停止交易30分钟来做紧急处理，防止问题扩散。我立刻批准了。交易平台数据出错可不是闹着玩的，搞不好会出现错误成交价，用户的帐户余额也有可能乱套。

第一次修复没有成功。工程师再次预估说要十个小时才能修好，交易只能继续暂停。我们把维修进度即时同步给几百万用户。

但数据量远超预期，修复严重滞后。几小时后，工程师说完整修复需要60到72小时。团队马上准备了两套平行方案，分三路同时推进。

我们只好再次发公告。有用户表示理解，当然也有很多人开始抱怨。我亲自每隔两小时在推特上更新进展。这个做法后来成了币安的惯例，有任何停止交易级别的系统问题时，都每两小时更新进度。后来很多数位货币交易所同行也跟著这么做了。

有用户在推特调侃：「这证明，有钱不代表聪明。」我回了个哭笑表情。幽默是最好的解压方式，当CEO还能自嘲时，危机看起来就没那么吓人了。

这时出现了一个插曲。争议人物、McAfee防毒软体创办人John McAfee，突然在网上发了张伪造截图，声称币安被骇客攻击了。我立刻出面辟谣。他这个无端的指控反而激起了用户对我们的支持。有一些本来在骂我们怎么还没修好的用户开始帮著我们骂他了。John很快公开道了歉。他应该也不是故意的，可能只是看到了一张别人P的图片，没多想就转发了。就算是帮我们转移了注意力吧。

煎熬的32小时后，我们终于修好了数据，开始重启系统：先恢复交易引擎，核对数据，然后试交易，确认后正式交易，财务对帐后再开放提款，之后持续即时对帐。

这场事故导致了整整32小时的交易中断，创了币安的停摆纪录。

工程师们在这期间不眠不休连轴转，我眯过几个盹儿，但基本一直在线。系统故障虽然让人心慌，但公开透明地沟通和解决问题反而能赢得信任。

保持开放的沟通是我的一个核心原则。我选择个人直接发推，而不是经过币安官方的公关团队。

伦敦

二月我基本都在亚洲各地奔波，先后去了台湾、香港、韩国。三月初，突然收到朋友的邀请，说伦敦有位Redesdale勋爵想约我。

2018年3月9日，我飞往伦敦，去了英国议会大厦参加晚宴。热情的Redesdale勋爵带著我们参观了这座千年古建筑，我们边走边聊区块链技术和它的社会经济影响。在这么古老的建筑里谈论最前沿的科技，感觉很奇妙。

晚宴上喝著红酒，听著英式幽默的笑话，我慢慢开始理解英国人的思路。作为老牌国际金融中心，他们在面对新事物时格外谨慎，不想太快动摇现有的金融体系。Redesdale勋爵对新兴的区块链技术确实很感兴趣，问的问题也都在点子上。不过我明显感觉到，英国应该不会是最早拥抱区块链的。

曼彻斯特 vs 利物浦

安排这次会面的朋友是个铁杆球迷。第二天正好赶上英超「双红会」（曼联对利物浦），他特意在曼联董事包厢给我们留了位置观看球赛。

教练和球员们陆续过来握手合影。我们还见到了Bobby Charlton这样的足球传奇。他显然不清楚我们是谁，只知道是几个商界人士；而我也是第一次听到他的名字。我们互相客气地合了几张影。



2018年3月10日，英超「双红会」后合影。何一、我、Bobby Charlton、其他朋友们。

相信对很多球迷来说，能和这样的足球传奇近距离接触，是梦寐以求。但对我这个外行来说，就像高中物理老师Mason当年开玩笑说的：「这是对牛弹琴。」我就是那头牛。

马耳他

我在推特上发了与Bobby Charlton的合影后，一位真正的足球迷，Alex，从马耳他发消息给我。他当时在做一個体育粉丝代币项目。我不认识

Alex，但他了解到我正在找对加密货币友好的国家，就邀请我去马耳他看看。

我问：「马耳他在哪儿啊？」

查了才了解，这是个漂亮的岛国，位于地中海中央，一看地图就能知道它肯定是历史上的军家必争之地。岛上的建筑大都用浅黄色石灰岩建成，有些设计也都明显是防攻城用的。有很多有名的好莱坞电影是在这里拍的。



2018年3月12日，摄于马耳他，位于地中海中心的岛国。

Alex解释说，马耳他正努力成为对加密货币最友好的国家，正在制定全新的监管政策。他愿意帮我安排高层会面。作为欧盟成员，马耳他在加密货币上的积极姿态，很可能影响整个欧盟。

我在两天后的3月12日就飞去了马耳他。

我见到了数位经济部长Silvio Schembri，他明确表示国家会出台支持区块链的法规，并邀请我们把业务放在马耳他，还希望我们带动其他加密公司过来，协助举办区块链峰会。这是我到那时为止见过的最积极的政府会谈之一。我当场表示会认真考虑马耳他。

我们很快在马耳他招聘了HR，兼职办公室主任，也在当地设立了一个外包式的客服团队。

马耳他会议结束后我飞回了东京。

日本金融厅警告

九天后，2018年3月21日周三，日本主流商业媒体《日本经济新闻》(Nikkei) 突然报导：币安已收到日本金融厅(JFSA)的警告。

我和团队赶紧把电子邮箱、实体信箱都翻了几遍，始终找不到这封警告信。我立刻在推特上怼了回去，直言这是假新闻：《日经新闻》的报导有违新闻专业精神。我们与日本金融厅始终保持著建设性沟通，至今未收到任何官方指令。JFSA没理由在通知我们之前先告知媒体。[14]

两天后的周五早晨（3月23日，东京时间8点），我们居然真的收到了JFSA发来的警告邮件。日经新闻的记者们比我们当事人整整早了两天收到这个消息。警告信指出，币安在日本没有营运牌照，我的名字在公告里，地址仅写著「香港」。我们在香港并没有地址。

中午彭博社约我专访。我在访谈中透露正在考察马耳他等其他国家的机会。下午两点，彭博社便发布报导，说币安在考虑马耳他。

之后不到两个小时，东京下午四点（马耳他当地上午八点），马耳他总理 Joseph Muscat 突然发布推文：

「欢迎币安落地马耳他□□。我们立志成为区块链企业监管的全球先驱，为顶尖金融科技公司提供优质管辖区。-JM」[15]

Muscat 总理起床后看到彭博社的报导，立马就发了这条推文。

在这之前我与 Muscat 总理素未谋面，当天也没沟通过。就这么自然而然发生了。

彭博社立刻更新了他们的文章，把马耳他总理的推文也加进去了。

多亏 Muscat 总理的及时发声，市场不仅没跌，反而应声上涨。直到今天，我都特别感谢 Joseph Muscat 总理。

分布式办公

那时我们虽在马耳他设了外包客服点，但我决定币安今后不再设固定办公室。全员居家办公，在世界任何角落都行。需要见面开会或协作时，临时租用办公空间就好。正巧那时 WeWork 在推广灵活办公方案，价格也很合适。

这个全员远端办公的决定，比新冠疫情早了整整两年。基于我在 [Blockchain Info](#) 积累的分布式办公经验，我确信：没有固定办公室，同样能高效率运转。

新加坡

马耳他前景虽好，但监理政策还停留在纸面。我琢磨著，光靠一个国家不够，得让更多地方接纳加密货币才行。

2018年3月31日，我飞到新加坡。Vertex 帮忙牵线，安排了与新加坡金管局的会面。

金管局来了三位代表，Vertex也派了三人，加上我们团队，十来个人挤在莱佛士城Vertex的会议室里。

那次会谈时，金管局跟我们说：加密货币在新加坡没有专门的监管。他们特意提到，不禁止银行和加密货币交易所生意往来。当然，银行愿不愿意接这活儿，得看他们自己。

其实大家都心知肚明，没有金管局点头，哪家银行敢碰加密货币？不过就算没有银行支持，能在新加坡工作，监管部门没问题，依然挺好。

现在我们至少有了两个友好的国家：一个张开双臂欢迎我们，另一个至少没有将我们拒之门外。

俗话说：天无绝人之路。

会后，我决定多花些时间在新加坡，让助理帮我租了一间公寓。

推动行业

此时的币安已经在加密货币交易所中遥遥领先，把其他竞争对手远远甩开一大截。

当其他所把我们视为竞争对手、想著怎么抢市占率时，我们已经把他们更多看作是同行伙伴了。

对币安来说，从其它交易所那里争抢市占率已经意义不大。只有让整个行业变大，我们才能增长。

我并非自大，只是确实觉得自己有责任推动这个行业前进。作为头部交易所，行业每成长一步，我们自然水涨船高。

我开始变成「空中飞人」，跑遍各国政府与监管机构，不厌其烦地向他们普及加密技术的价值。

我成了加密行业的推销员。

创投

何一一直想搞个独立的创投孵化器，专门帮助加密生态中的新兴项目。她最早是在2017年9月向我提出来的。当时「中国禁令」的阴影尚未散去，我觉得时机还不成熟，我们自己的平台都还没站稳脚跟。

到2018年3月，加密货币市场逐渐回暖，何一再次提出这个计划。这时币安已经比较稳健。我们也有足够实力来支援区块链技术的创新与普及。更重要的是，她找到了理想人选，张灵。

当时张灵刚和香港两位知名投资人一起成立了基金。在这之前她是顶级风投KPCB中国的合伙人。她在传统金融圈里比同级别的人年轻不少，但已经做出了优秀的业绩。

和张灵交流时，她身上那种蓄势待发的劲头让我印象深刻。确定之后她马上开始组建团队，到4月底，一支五人核心团队就搭起来了。2018年5月31日，我们正式对外宣布了创投孵化器的成立。

投资理念

我的投资理念可以归结为三个简单原则：

1. 基本面

不追求花哨的商业模型，只关注核心要素：产品、用户增长、营收与利润，以及团队的执行力。

2. 使命驱动的创业者

很多人赚到钱后就躺平了。我更愿意投那些不只是为了钱的创办人，因为他们能把企业做得长久，做出影响力。

3. 长期布局，早期介入，坚定持有

早期布局者往往能获得超额回报。投资路上难免失败，但只要抓住少数几个成功项目，就足以弥补所有损失。

这套理念一直指导著YZi Labs的投资与决策。在变化飞快的加密行业，坚持这些原则尤其重要。

有了这个基础，张灵和她高效率的团队陆续推出了季度孵化营和开发者支持计划，把整个投资体系搭起来了。

我主要参与投决会的终审。听完项目汇报后，一般只简单问几个问题，重点关注：团队是否做了扎实的尽调，对项目风险有没有清醒认识。帮团队把好最后一道关。

总体来看，YZi Labs的业绩远超我预期。我原本想著：如果按BNB本位计算，我们很可能出现帐面亏损。毕竟我们用BNB进行投资，要让所有被投项目的平均回报都跑赢BNB本身的涨幅，太难了。

我们更看重的是透过帮助双创项目，去做大整个区块链行业的蛋糕。行业变大了，BNB自然也发展起来，良性循环。这是我们持续投资的原因。

币安学院

要让区块链技术真正被大众接受，科普教育必不可少。

当时YouTube和各大网站上虽然有不少加密货币相关内容，但都很零散，不成体系。更让人头疼的是，很多KOL为了吸引眼球故弄玄虚，而不少所谓的「大师」在推广各种投资骗局。这不仅让新手吃亏，还把整个行业的名声搞坏了。

我觉得我们需要做一个真正可靠的学习平台。从最基础的钱包使用，到专业的储备金证明等，都系统地整理出来，免费开放给所有人。

有天晚上和Ted吃饭时，我随口提了这个想法。一周后，他就带著团队拿出了具体方案：成立一个四人小组来搭建币安学院，专门做高品质、体系化的加密货币教学内容。这个效率让我惊喜。

2018年8月14日，币安学院正式上线。

最初团队只是写写基础文章，后来慢慢增加了影片课程，还和不少大学建立了合作，影响力越来越大。

现在，币安学院已经成了很多人入门加密货币时的学习首选。这些年来，我收到过世界各地用户的感谢，有人说透过学习改善了生活，还有人实现了财富自由，这些都让我们倍感欣慰。

七年后我卸任币安CEO，创办了Giggle Academy（咯咯学院），其实最早的想法就源自币安学院。现在这个新项目专注为贫困儿童提供免费教育，延续着用知识改变命运的使命。

Giggle Academy（咯咯学院）成立不到一年，截至2026年初，本书出版前，已经有十五万注册小朋友在用它学习了。

非洲

在非洲，只有11%的人拥有银行帐户。看著当地的经济状况和普遍的贫困，我觉得区块链技术真的能改变这里的面貌。

在非洲市场，我压根没把盈利放在第一位，这里的收入规模很有限。恰恰是因为能用银行的人很少，普及加密货币反倒有了很多机会：人们只需要一部手机，装个App应用，就能直接使用加密货币，没有银行的限制。他们现在可以享受到传统金融体系从未给过他们的选择。

Helen

Helen是我一位VC朋友的妻子。我们十年前见过一面。2018年初我朋友说Helen能为我引荐一些非洲国家领导人。

Helen早年在一家中国大型出口企业做高层，曾带领开拓埃塞俄比亚市场（台译衣索比亚），负责整个非洲业务。她在2015年获任联合国的亲善大使。

凭借在联合国工作积累的人脉，Helen主动提出可以安排高层会晤。我就开始经常飞非洲了。

多哥

2018年4月18日，我们的飞机降落在多哥的首都洛梅。机场四周是一望无际的荒漠，连个围栏都看不见。来接机的吉普车把我们送到当地唯一的饭店。那栋楼也是周围唯一超过两层的建筑。

来之前我刚打了黄热病疫苗，药效要十天才能完全生效。我向来最招蚊子，只好从头到脚里得严严实实，还喷了最强效的驱蚊水。同事们看我这副打扮都笑，但也没办法。

第二天上午，我们在总统府见到了总统。他话不多，沉稳中帶著友善。会谈很顺利，他表示愿意支持多哥发展区块链行业。

但随后见的二十多位部长就没这么热情了。虽然也有人提问，但大多数人脸上都写著：「什么虚拟货币？这玩意真的假的？」



2018年4月19日，与多哥部长们会晤。

会后自助餐时，我光顾著和人聊天，没吃几口。餐会结束，服务生们一窝风拥上去把剩菜吃得干干净净。

总统府里金碧辉煌，镀金的家具闪闪发亮。我们乘车离开时，沿途是低矮破旧的房子，估计连自来水都没有。这种反差让我印象深刻。没有金融服务的国家，人们缺乏致富的渠道，贫富悬殊很大。

第二天拜访央行时，那栋五层楼像一个堡垒，墙厚得能防炮弹，一看就是为了保护金库设计的。在这片全是平房的区域里，显得特别突兀。

央行行长是位慈祥的老太太，但她听完我们的介绍后，就笑著把我们请出了门。她对比特币一无所知，同时觉得根本没有了解的必要。一种不被央行管理和「保护」的货币，怎么可能流通呢？说到最后，她自己承认：多哥央行不掌控货币主权。作为前法国殖民地，他们的货币至今仍由欧洲央行管理。

看来区块链想在这里落地，还早得很。

离开央行我们就直奔机场。路上收到总统府的感谢信，至少这份心意让我们感到宽慰。

乌干达

2018年4月21日，飞机降落在乌干达坎帕拉。

和多哥相比，乌干达明显发达不少。虽然都是非洲发展中国家，但这里的房屋更齐整，街道更干净，看起来更井井有条。

总统的儿子Kwame亲自来机场接我们。他在西方留过学，个子很高，说话也得体，英语带著英伦口音。他自己持有加密货币，有他安排，我们在乌干达的会谈顺利很多，不用再从头普及区块链是什么了。

Kwame准备了三辆防弹SUV，还有警车开道。他见到我的第一句话就问：「坐有实弹机关枪的防弹车，你没问题吧？」我嘴上说没问题，脑子里却闪过《黑鹰计划》的画面。当然，现实中没人在街边扫射我们。其实乌干达治安很好，我们入住的坎帕拉丽思饭店也相当舒适。

这里有个小插曲：几周前，一位上海朋友来台北看我，送了我七枚刻著币安标志的纯金币。他家做珠宝生意，这些币是他自己设计打造的，专门为了纪念他投资BNB的成功。我在推特上发过照片。这些币我送出去四枚，剩下的三枚收在行李箱里准备以后送人。结果在坎帕拉饭店打开行李时，发现装金币的盒子破了，金币不见了。也不知道是在多哥还是在乌干达被人拿走的。这个经历再次证明了加密货币的优势，实体资产太容易丢失了。



2018年2月，朋友特别打造并赠予的币安纪念金币。

Kwame给我们安排了满满当当的行程：会见部长、参观创业孵化器，还见到了他父亲总统先生。当地电视台还专门派记者报导了我们的会面。

半年后的2018年11月，币安乌干达交易所正式上线。可惜一直没能盈利，一年后我们只好关闭了这项业务。

百慕达

离开乌干达后，2018年4月24日，我又飞到了百慕达，继续推广加密货币。

是Gabriel Abed邀请的我，他说百慕达总理David Burt年轻有为，很受民众欢迎，正准备推出支持区块链发展的监管方案。虽然我那时和Gabriel还没见过面，但几位加密圈好友都极力推荐他。后来证明他果然名不虚传。



2018年4月，何一、朋友们、百慕达总理David Burt和我。

百慕达不大，整个群岛21平方英里，从纽约飞过来一个半小时。这里唯一的淡水资源是雨水。家家户户都用特制的白色石灰岩屋顶收集雨水，储存在地下水池里。

在机场，总理礼宾司派来的司机就让我眼前一亮：他穿著百慕达短裤接待我们，这身官方制服实在是有趣。

问过了才知道，百慕达短裤在这里是正装。我向来讨厌穿长裤，短裤才自在。特意向总理助理确认可以这样穿之后，我立马在当地买了几条。这还是我多年来第一次进实体店买东西。David Burt总理对我这身「入乡随俗」的打扮^[16]很满意，我们很快切入正题，讨论如何吸引更多区块链企业来这发展。

百慕达作为全球三分之一的保险公司总部所在地，金融业基础很好。他们希望在区块链领域也获得成功。我们访问期间，Burt总理推动议会通过了开创性的区块链法案，成为全球首个颁布加密货币法规的地区。能见证这一刻，我们都非常激动。

我们还签署了合作备忘录，计划在百慕达设立办公室，为币安争取运营牌照和银行服务。当地电视台报导了签约仪式。

记者会上我穿著短裤的截图[17]突然就火了。先是刷爆中国社群媒体，连微博共同创办人都转发调侃，后来更传遍全球。看来很多人都不知道短裤在百慕达是正装。



2018年4月19日，百慕达签约仪式上身著短裤，被电视台新闻报导。

我倒挺乐意这样的曝光。只要能增加币安的知名度，被调侃衣著又有啥关系？就像老话说的：做事要认真，做人别太较真。我转发了调侃的推文，尤其喜欢另一张Burt总理身穿币安连帽衫的照片。他可是首位公开穿我们Logo的国家领导人。

尽管与总理会谈顺利，法规也顺利通过，但当地银行始终不愿与我们合作，开交易所的计划最终搁浅。不过这段经历和情谊让我始终难忘。

Stephen Stoneberg 和周伟的加入

就在去百慕达之前，Stephen Stoneberg联系我们说想加入币安。他常驻纽约，我正好四月份要去百慕达，就叫他一起过去见面聊聊。

在机场碰头时，他亲眼看到百慕达政府给我们安排的红毯接待。

Stephen很享受这种被瞩目的感觉。虽然还没正式入职，但因为他是跟我一起来的，大家都默认他是币安的人。每次遇到拍照场合，他也会主动站进镜头里。有一张我、总理、Gabriel、还有Stephen穿著百慕达短裤的合影，在社群媒体上被疯传。他的老东家高盛看到后，Stephen被解雇了，随后他便加入了币安。

因为他在纽约，所以Stephen提出想负责币安美国业务。

差不多同时，同性交友应用Grindr的CFO周伟也想加入我们。周伟个子不高，身材结实，在中国出生，十几岁移民美国，最近刚回国。我们在2014年北京有过一面之缘。

周伟对加入币安非常期待，把币安比作「新谷歌」。他没怎么谈条件，只要求一个C级头衔来体现资历。他理解新创公司的角色不会太固定。他谈事情比较粗线条，不太注重细节。

2018年5月，周伟在Stephen之后加入公司。凭借过去财务长的背景，他担任了币安财务长，工作重心主要放在并购与投资。他还管著我们的法律合规团队。币安的第一位法务Jared Grossman和首位法遵长Samuel Lim都汇报给周伟。

2018年夏天，周伟去马耳他谈合作，打算与马耳他证券交易所联合推出证券代币交易平台。合作备忘录签得很快，但平台最终没能落地。

接著周伟和Stephen又去了泽西岛，签了一份合约。几个月后的2019年1月16日，币安泽西交易所上线，支援欧元和英镑交易。但这个交易所一直没能盈利，一年后我们关停了它。

作为受过美国教育、又有美国市场经验的华裔，周伟把工作重心放在了美国市场。在确定币安美国CEO人选时，他跳过了Stephen Stoneberg，聘用了Catherine Coley。Stephen很不满，最终离开了币安。

后来Stephen回到百慕达，帮新公司Bittrex申请牌照。听说他还抱怨没有红毯接待的待遇了。

2019年，周伟提议做自营交易，说我们掌握全部数据，做交易很容易。我当场就否决了：「交易所自己做交易盈利会产生利益冲突。」他又试了一次，说不用任何用户隐私数据，只利用公开资讯。我知道这口子一开就收不住，再次否决。

2021年4月，有同事告诉我周伟在3月28日晚上8点23分，也就是和我开一个投资决策会前的一小时，修改了上会文件，删除了「项目主要投资人是Benjamin Rameau」的资讯。这位前雇员离开币安后在投资圈非常活跃，和Labs的前同事私交甚笃。

周伟知道如果我看到Benjamin的名字肯定会否决这个投资，于是他在文件送审前故意删掉这条资讯，让我基于不准确的资讯批准了这笔投资。

这件事越过了我的底线。我可以直接开除他，但还是选择了让他主动辞职体面离开。我们还花了一千万美元回购了他的员工持股。

有意思的是，周伟「辞职」后不久就拉了个叫「币安复仇者」的群，里面很多是各种原因被币安解雇的前员工。听说群里最爱讨论的就是吐槽币安。因为「复仇」，大部分人都把他们的加密货币资产转到了FTX。后来结果怎么样大家也知道了。

三年后，我得知周伟和Stephen Stoneberg都在美国司法部的案子里作证指控我。Stephen本来就不满想报复，不意外。

至于周伟，拜登政府的美国司法部以免除他的逃税指控为条件，换他作证指控我。据我所知，司法部从来没追究过他那几千万美元收入的逃税问题。

我出狱之后，2025年夏天，周伟居然又来找我，想让我投资他在菲律宾的新交易所项目，还提议由我支持成立一家BNB Treasury上市公司(DAT)。这脸皮厚度，确实让人佩服。

Trust Wallet

2018年5月，我在社群媒体刷到朋友的帖子，说Trust Wallet是他用过的最棒的钱包。当时Trust Wallet刚推出不久，界面简洁流畅，支援各类代币，发展势头很猛。我让创投团队去调研。他们研究完也觉得不错。

没过几天，我和Trust Wallet的创办人Viktor通了个电话。我挺欣赏他。既有技术人的聪明踏实，又保持著难得的谦逊。他在乎的是用户体验，不是怎么赚快钱。

那时候Trust Wallet还没想好业务模式，Viktor也清楚，一旦收费，就会减慢用户增长速度。他原本打算找风投融资。但风投都会有退出的需求，给他压力。我向他提议：不如直接和我们合作，这样既不愁钱，也不用花时间管理投资人。我们愿意长期支持，既投钱，也开放用户资源，让他能专心做产品。Viktor同意了。

六月我们见了面，两周内就签了协议。



2018年6月，和Trust Wallet创办人Viktor的合影。

合作后，Trust Wallet依然保留了品牌独立性，业务增长很快。Viktor本人带著团队项目干了四年多，用户成倍增长。

回头看，Trust Wallet是非常成功的投资。

交易挖矿

2018年6月，Fcoin靠「交易挖矿」的模式，突然冲上全球交易所交易量第一，整个币圈都在讨论。这个模式说白了，就是鼓励用户不停地透过交易赚取奖励，交易越频繁，赚得越多。

Fcoin是前火币员工张健弄的。他发行了平台币，按交易量分配。用户用比特币付手续费后，能拿回等值200%的平台币。为了吸引大家持平台币，Fcoin还把平台100%的比特币收入都分给持币用户，自己一分不留。

这等于平台每收入1块钱就要付出3块钱。

平台不仅没防刷单，反而变相鼓励。很快就有人开发出专门刷量的交易机器人来卖。

不到一周，Fcoin的交易量就超过了其他所有交易所的总和。张健的算盘是：先靠补贴拉用户，等大家习惯后再降低奖励。但实际上，大部分交易量都来自少数几个机器人的刷单。

当时国内交易所一看这么火，纷纷跟风。很多大V收了钱给Fcoin站台，连我朋友二宝也劝我：在币安也上交易挖矿功能吧。

我研究了一下，决定不跟风。

交易挖矿或许能在短期内制造流动性，但对长期发展有害。币安已经是一家成熟的交易所，更应该坚持长期建设，而不是采用可能损害行业的短期噱头。

我平时很少公开评论其他交易所，但这次破了例。2018年6月21日，我在微博上直接指出了Fcoin的问题：

- 交易挖矿本质上是变相的高价ICO；
- 该平台币没有价值支撑；
- 商业模式不可持续；
- 门槛太低，谁都能抄；
- 已经接近资金盘。

关于交易挖矿模式的一些想法

很多人问我怎么看，最近中国出现了新一批以交易挖矿模式的交易所。这里想和大家总结一下我的想法。

“交易挖矿”不但是变相ICO，而且是高价ICO，用户要理性投资。

你用BTC或ETH付的手续费，平台“百分百”返还，拿回来平台币，这不就是用BTC或ETH买平台币么？和ICO有什么不同？

如果一个项目（一个新的交易所）用高达500亿估值，拿49%出来ICO，你愿意买么？，现在就是以这个价格“返还/卖”给你的。（相比之下，币安ICO时采用的估值是1.6亿）

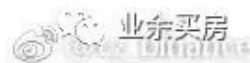
如果一个交易所，没有手续费收入，盈利模式是靠平台币的上涨，不拉盘如何生存？你确定你能玩的过一个庄家么？你确定你能玩的过一个交易所庄家么？

团队的币在同比例解锁。等团队全部套现了，他们还有什么动力做平台？长远来看，你觉得这个平台的竞争性如何呢？

说到竞争，这个模式没什么壁垒，大家都可以做，但门槛越低的模式专业度越低；现在已经有其它交易所开始宣传100家连锁店，等于把割韭菜的速度提升100倍。这个模式估计会和分叉币一样，很快会有成千上万个，到时也就没什么价值了。

币安还是选择真正的保护用户，不做资金盘模式。

CZ
Binance



帖子一发，大量反对声立刻涌来。有人说我眼红，二宝也说我逻辑有问题。但我坚持自己的看法。

有些问题我当时没全说。张健多次在私下和公开场合说，他的模式发明「比比特币更伟大」。我对自大的人倒反而不太担心。

没过多久，大量Fcoin平台币涌入市场，币价开始暴跌。张健不停改规则，用户越来越不满。平台的交易量和浏览量都大幅下滑，后来我就没再关注他们了。

一年半后，2020年2月，Fcoin宣布破产。张健在部落格里承认，平台从一开始就因为隐瞒骇客攻击事件而资不抵债，总共损失了价值1.3亿美元的用户资金。

据传，张健带著价值超过1亿美元的加密货币消失了。传言说，他在2020年中，在新加坡珊顿道买了套顶层豪宅。

这场风波让我更加坚信：要专注于本质，别被花哨的概念带偏。

SYS骇客事件

2018年7月2日，我去台湾参加峰会。台北夏天闷热，我穿了人字拖就出门了。赶到会场时正好轮到我上台，来不及换鞋，我就这么站到了演讲台上。没想到这个随意的造型[18]在网路上爆火，不少KOL调侃说这是「亿万富翁模式」。



2018年7月于台北，穿短裤人字拖登台演讲。

其实我穿拖鞋上台早不是头一回了。从2014年就有我穿人字拖上台演讲的照片，只是以前在币圈活动时根本没人注意。但这次不一样，可能是人们

觉得我毕竟刚上过《富比士》封面。

当晚和几位KOL喝酒，半夜刚好喝到头晕的时候，突然接到营运团队的紧急电话：平台出现可疑交易！我一边听一边喝了两大杯冰水，为了醒酒。做交易所的CEO也不容易。没有一刻能够放松。

事件是一批帐户大量买入冷门币SYS，把价格拉高后，另几个帐户趁机在高位抛售，并申请提款。好在我们的风控系统及时察觉异常，马上暂停了这些提款请求。

调查后发现，骇客透过第三方平台盗取了大量用户的API密钥。由于光有API密钥无法直接提币，他们就选了SYS这种小市值币种做局：先操纵价格暴涨，再用有提款权限的关联帐户套现。

这类攻击我们还是头次遇到。为彻底解决安全隐患，我们当天就采取了一系列措施：重置所有用户的API密钥，要求大家停止在第三方平台共享密钥；回溯可疑帐户的异常交易；为受影响的SYS交易者开启零手续费补偿通道；同时增加对API密钥非对称加密的支援。

这场风波虽棘手，也让我们提前完善了应对新型攻击的防御体系。

楚格

2018年7月7日，我飞到瑞士楚格参加区块链会议。当晚主办方在湖边餐厅为50多位演讲者办了欢迎晚餐，孙宇晨找我合影，还发了照片，后来这张照片被媒体和水军们误传成我们俩「私人密会」。其实拍照时旁边不少于50个人。

第二天，Vitalik在台上公开说：「我希望所有中心化交易所都下地狱。」好多人问我怎么回应，我觉得这只是他表达去中心化理念的方式，并无恶意。Vitalik性格独特，是纯朴的天才，但有时也会说话不经过大脑。

那天，我在瑞士饭店正在感冒，喉咙疼得厉害，刷新闻时看到东京正遭遇严重洪灾。

日本洪灾暴雨赈灾

当时日本暴雨已经造成80人遇难。对一个防灾体系完善的国家来说，情况确实非常严重了。我马上召集团队开会，提议从币安捐100万美元来赈灾。大家都立马同意了。

那时正值加密寒冬：比特币从两万美元高点暴跌至6600美元，「比特币已死」的标题文章到处都是。而且就在三个月前我们还收到日本金融厅警告，也已宣布退出日本市场。

但我曾在日本生活多年，有很多朋友还在日本。捐赠关乎平民，无关政治。

我一直觉得：能帮，就要帮。

我们很快就完成了捐款[19]。

日本与国际社群的反应超出了预期。作为首批捐出大额善款的加密企业，我们倍感自豪。

我们的一位共同创办人的太太是日本人，他对我说：「CZ，我为自己在这家公司骄傲。」我用谷歌翻译看了很多日本网友的留言，有一条让我印象深刻：「他们已经离开日本了，却还在帮助我们。我们等著他们回来。」

我知道做得对。命运终究眷顾善意。四年后，我们持牌重返日本。

币安慈善基金会

币安成立三年前，2014年4月15日，我写过一篇关于用加密货币做慈善的部落格，强调了区块链的透明性，能透明地追踪善款流向。当时看到一个数据：80%的捐款最终都变成了中间人的「行政费用」。这篇论文现在还能在GitHub上找到^[20]。

当受益人收到加密货币的捐款，能让他们对这个行业的第一印象更好，打破传统媒体不公平的「只有毒贩才用加密货币」的说法。

就我个人来说，2014年我和何一就组织过捐款，帮助一位确诊白血病的社群成员筹到了9个比特币，用来支付治疗费。那时我们既没财力也没有影响力，但一直抱著能帮就帮的初心。

日本捐款之后，我开始认真思考怎么把慈善做得更高效率、更专业。这成了币安慈善基金会成立的契机。

我需要为基金会找一位负责人。而当时我心中已有人选。

当时Helen在帮我安排非洲的会议，我问她是否愿意领导币安慈善。她立马答应了。她看到了区块链技术能给公益带来的变革，也清楚预见到了币安未来能产生的社会影响力。

Helen行动飞快。2018年7月底，我们正式成立了币安慈善基金会。这是一个独立运营的公益组织，虽用了币安品牌，但独立于交易所运营。基金会的使命是：用区块链技术支援社会公益，致力于消除贫困、普及教育、推动健康研究和疾病防治，尤其在欠发达地区。

这个组织完全透明，每一笔捐款都可以用区块链技术追踪，直到最终受益人。

这些年下来，币安慈善支持了50多个项目，在这里无法一一列举，就说几个我印象最深的吧。

我们最先推出「儿童午餐计划」，为发展中国家学童提供午餐。孩子们能在学校里吃上午饭，就会更愿意留在校园，否则很多就会辍学。这个计划从乌干达开始，第一期就让200多名学生吃上了午餐。项目后来覆盖了非洲数万名学生，每份善款的流转在区块链上都清晰可见。

后来，我们将「午餐计划」升级为更全面的「币安儿童关怀计划」，把重点扩展到贫困地区的教育。在非洲各地，我们援建了超过100所爱心学校；在乌干达、埃塞俄比亚和肯尼亚，不光提供奖学金和学习用品，更帮著修校舍、改善教学设施，让孩子们能有个更好的成长环境。

我们还和几家非政府组织合作，用区块链技术做了「粉币」项目。这个计划让非洲女孩能用上卫生棉等女性健康用品，既保障健康，也帮助她们继续上学，推动性别平等。

2018年，乌干达布杜达地区发生严重山体滑坡，我们马上启动「帮助布杜达计划」，不仅送去食物、帐篷等紧急物资，还支援当地的人们重建家园、恢复生计。

多年来，币安慈善基金会的援助范围覆盖了从新冠疫情到土耳其地震的诸多救援，这里就不一一展开了。

Helen和她的团队为币安慈善做出了非常大的贡献。

六年后我创立Giggle Academy时，有人觉得意外。但所有一路看著币安慈善走过来的人都明白：让贫困地区的孩子也能有公平的教育机会，早已是我生命的议题之一。

艾滋病检测

不，不是我。

Helen招了三位特别强的女同事，常驻非洲各地推进公益项目，经常一待就是好几个月。有一次，团队成员Iris在非洲连续工作三个月后，身上突然莫名出现皮疹。回上海当晚，因不确定皮疹会不会传染，她一到家就主动和丈夫分房睡，把自己隔离起来。

第二天一早她去医院检查。医生听说她刚从非洲回来，建议做个HIV检测。几分钟后，护士在拥挤的候诊区大声喊：「做艾滋病检查的女士，请到柜台来！」整个候诊室的人瞬间齐刷刷地退开，好像她周围有个无形的隔离圈。

幸好检查结果出来，Iris只是普通的皮肤过敏。但这个小插曲让我们深深体会到，团队在全球做慈善时，不仅要面对工作上的挑战，还要承受这种无形的心理压力。Iris至今仍在BNB生态圈里带领著重要的项目。

新冠疫情

两年后，新冠疫情刚暴发，我就意识到必须行动起来。我们最先向武汉支援医疗物资，随后援助世界各国。

2021年5月，我在新加坡得知朋友Calvin正与印度政府联系。当时印度疫情失控，急需制氧机，却拿不出预付款。供应商没法预支。虽然印度政府承诺事后结算，但企业要发工资、维持营运，不敢冒这个险。

我当即表示：「让币安慈善基金会来帮忙吧。」

24小时内，基金会拨付90万美元，采购了两台大型氧气罐。每台能救6000人。48小时后，这批救命设备就从新加坡发往印度[21]。

2022年春天，中国再次进入封控，所有人在家隔离近三个月。币安团队很多成员的家人还在国内。透过多方朋友协力，我们在封控期间为800多个员工的家人们送去了食品和物资。

员工Qikai给我发来讯息：「当年迈的父母急需食物和帮助时，我无能为力，兄弟姐妹和朋友也无能为力，政府也顾不过来，还是币安伸出了援手。」她说这份情意永生难忘。那段时间，我收到很多这样的讯息。

想让员工照顾好用户，公司首先要照顾好员工。

一周年庆典

2018年7月13日，全公司大约80号人，加上几十位币安天使，一起飞往泰国普吉岛，庆祝币安成立一周年。团建间隙，大家都抽空领略了普吉岛的风光，只有我全程泡在饭店，连轴开会。

晚宴时，团队里的唱歌好手们轮流登台献唱，这里面当然不会有我。接著跳舞高手们开始即兴表演，这自然也与我无关。团队在团建前一个月，开启了一个腹肌挑战，后来有人提议，在舞台上让参赛选手站成一排，让蒙住眼睛的同事透过摸腹肌来决定赢家。腹肌最好的同事可以赢走一大笔BNB。

有个女同事现场拍照发给她妈妈，阿姨惊讶地问：「你们公司还请了男模来助兴？」不用说，我这甜甜圈一样的肚子，肯定不是游戏阵容的赢家。最终比赛被一个女生获得了胜利，因为她宣布如果获胜会把所有币捐给币安慈善，所以她获得了大多数的支持，可以说追求健康和社会责任从一开始就是团队的基因。

列支敦士登

2018年8月15日，我在列支敦士登的国庆日飞到那里，本来是要与潜在合作方和政府官员会面。合作没谈成，那个当地对接人基本是个骗子。不过这趟旅程本身很惬意，我们徒步穿越了列支敦士登、奥地利和瑞士交界的阿尔卑斯山区。牛群在山坡漫步，脖子上的铜铃叮当作响，让人感觉像是在《音乐之声》（台译《真善美》）的电影场景里。



2018年8月，于列支敦士登及周边阿尔卑斯山区。

骇客松

2018年9月13日，我回到了新加坡：先后参加峰会、Consensus峰会，还有币安骇客松（Hackathon）。期间也在与Vertex风投谈币安新加坡的投资协议。

我做了几场骇客松的评委。从没当过孵化器评委的我，幸好旁边坐著Jeff Garzik这位行家，我就跟著他的节奏来打分。

说实话，我觉得「一分钟电梯演说」没啥用。要判断一个项目好不好，我需要更深入的交流和分析，需要好几天时间，几分钟远远不够。

在联合国演讲

2018年10月23日，我去了瑞士日内瓦的联合国总部做演讲。这是加密货币公司首次在联合国亮相。那个环形会场非常漂亮，现代建筑加上精妙的声学设计，营造出一种包容的氛围。虽然这次演讲在行业内引起不小轰动，但说实话，后续并没有产生什么实际影响。



2018年10月23日，日内瓦的联合国总部环形会议厅。

纹身

同年12月1日，我在新加坡和两个朋友吃晚饭。Luke是CoinMarketCap的共同创办人，一直很支持币安。

看到他手臂上的比特币纹身，我们聊起了这个话题。他说打算再加一个CoinMarketCap和币安的标志，把整条胳膊变成「加密主题纹身」。

我内心跳动了一下。其实之前也和其他人聊过币安Logo纹身的话题，但我从来没纹过身，也没准备要纹身。但眼前这位为加密世界做出这么多贡献的人，都要纹上币安标志了，我怎么能光看著？

「我也考虑一下。」话刚说出口，我就知道没有回头路了。

另一位朋友Gareth人脉广，一通电话就找到了一家纹身店。那晚结束时，我们三人手臂上都多了一个币安标志，成为全球最早纹这个图案的三个

人，连Gareth也纹了。后来我还专门写了篇部落格《你专注到愿意纹身吗？》[22]，记录这个特别的夜晚。

就算币安第二天就换了新Logo，这个纹身也会对我承载著特殊意义。我从没后悔过。到现在，这还是我唯一的纹身。我为它感到骄傲。



2018年12月，Luke Wagman，我，Gareth Lai。

币安Logo

现在刚好解释一下币安的品牌商标。在设计币安Logo时，我们希望用两个方块来代表交易所中的「买盘」和「卖盘」，同时也呼应我们名字中的「二进制」(Binance = Binary Finance)。

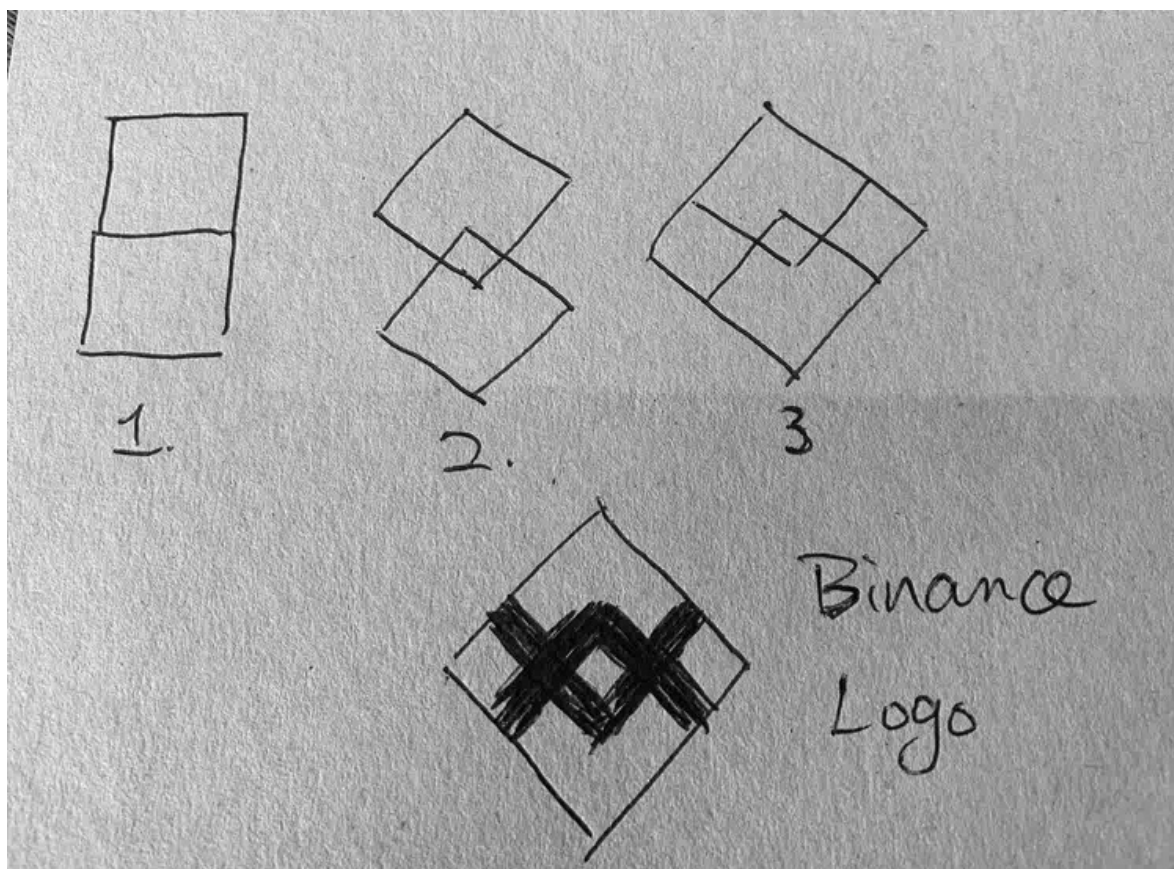
我们最初将两个方块上下叠放在一起（见下图）。但这样看起来太像数字「8」了。尽管「8」在中文里是个吉利数字，但整体感觉并不强。我们的设计师尝试了几个不同版本，我注意到其中有一个设计是两个方块以对角方式叠放，并带有一点重叠。

我觉得这个设计有趣：如果买盘和卖盘之间存在重叠，就会促成一笔交易。后来，我们又有了一个想法：加一个更大的方块作为底板，让前两个小方块置于其上。这个底板象征著一个交易发生的场所，也就是交易所平台。不过这个Logo看起来还是不够有力。于是，设计师们将线条加粗，最终形成了现在的Logo。

就在那一刻，我知道我们找到了属于自己的Logo。

加粗的线条不仅让Logo视觉上更加美观，更重要的是，它在Logo中央形成了三个更小的方块，恰好构成了一条「链」，区块链。而中间那个方块也象征著交易本身。此外，我们还考虑过不同的摆放方向，比如让这个方形侧躺下来。但这样做不仅看起来奇怪，还会破坏整体的对称性。我们认为，作为一个交易所，保持事物的精确平衡至关重要。

因此，币安Logo以顶点完美平衡，并在水平和垂直方向上都保持对称，寓意著平衡与公平。这就是币安Logo的故事。



2019加密寒冬

2019年1月，加密货币市场降至冰点。比特币从两万美元的高点跌至3100美元。2018年初涌进来的那些投机者差不多都跑光了，传统媒体的「比特币已死」的标题又铺天盖地。当然时间证明了这些报导最后都错了。

俗话说，潮水退去才知道谁在裸泳。

2019年1月，我们又带300名员工去日本北海道滑雪。我跟团队说：「埋头做事，专注建设」。这句话我说过很多次，总是很准。

币安Launchpad的诞生

2019年1月17日，在加密市场最冷的时候，我们推出了币安Launchpad初始代币发行平台。它跟ICO类似，但有几个关键区别：ICO谁都能发币，结果骗子太多，各种跑路项目。

币安Launchpad的初衷，是用严格的尽调来降低风险。虽然不能保证每个项目都能成功，但至少能把大多数骗子过滤掉。

被筛选出来的项目，不仅能拿到信用背书和资金，还能直接接触币安庞大的用户群体。

我们也会给项目方提供代币经济模型的建议，比如把解锁期设得长一些、代币分配保持均衡等。很多团队常反对延长锁定期，但这恰恰能看出来谁是短期圈钱，谁是真心做事。这才是对用户真正的保护。

凭借币安的议价能力，我们通常能帮用户争取更低的发行价，以及更透明的锁定期，大多数项目也明白，首发的意义在于获得用户和信誉，而不是高价募资。

这种模式后来被业界称为IEO。

币安Launchpad一推出就很成功，市场同时开始回暖。虽然不能说全靠我们，但我们肯定起了些推动作用。

很快，其他交易所也开始跟风，但始终无法复制币安的成功，更没有哪家能为用户带来同等的回报。有些平台甚至与项目方勾结，割散户。

多年来，行业分析师常常比较各交易所Launchpad项目的投资回报率，币安一直遥遥领先。

币安区块链周

加密货币寒冬，行业峰会也跟著少了。看到这种情况，我反而鼓励团队：「市场越是不景气，我们越要主动。我们来办一场峰会吧。」

为了让更多人能参与，我们把票价定在50美元。相比之下，其他峰会门票往往在2000美元之上。2019年1月20日，在新加坡，首届币安区块链周开始了。市场虽冷，还是来了1500人。我们很欣慰。

币安区块链周后来成了行业传统，每半年一次，每次都能吸引上万人。

对我而言，行业寒冬反而更适合踏实做事。留下来的人都怀著长期主义，不会被短期市场波动带偏。

BUSD

在新加坡开会时，Paxos的共同创办人Rich找我商量，说想合作做个新的稳定币，完全合规，独立审计，由受监管的银行帐户1:1支撑，用币安的品牌。

我当时心里没底。连USDT（泰达币）都不敢公开银行帐户详情，据说一公开就被封帐户。我怀疑监管不会允许银行服务稳定币公司。

我和Rich从2014年上海的峰会认识。我们一起在路边摊喝啤酒。Rich早在2008年金融危机时，靠做空股票赚了大钱，是我们圈子里最早的有钱人。难得的是，他跟我们这些穷人处得来。他2011年创立ItBit，是最早的交易所之一，后来转型成了Paxos。

虽然业务上有些竞争，但私下里我们一直很合得来。

我跟Rich说，只要他能搞定银行这边，币安就在行销和分发上全力支援BUSD。没想到几个月后，2019年9月6日，Paxos真的拿到了纽约州金融服务署核准，BUSD成功上线。这个由Paxos发行，挂著币安牌子的稳定币，很多

具体合作条款我都没细看，直到后来团队提醒我才发现，这个项目已经做得这么大了。

我一直认为市场上应该有多种稳定币。有竞争，用户才能用到最好的产品，也能避免把所有鸡蛋放在一个篮子里的风险。

有一天，团队告诉我BUSD的市值已经冲到20亿美元。在之后的几年里，BUSD最高做到了230亿美元市值，成了市场上最大的稳定币之一，光利息收入每年就有好几亿美元，出其不意地做成一个大生意。

可惜在2023年2月13日，我最初的担心还是成了现实。纽约州金融服务署叫停了BUSD。我们的清退过程很规范，用户资金分文不少，这反而证明了它确实是足额储备。

BUSD被关停，是拜登政府的「掐喉行动2.0」的一部分。一个月后的3月10日，矽谷银行被监管关闭。这家银行，顾名思义，本是矽谷创业圈的最爱。同一周里，另外两家持牌且快速增长的加密友好银行Signature和Silvergate也相继被关停。

我没想到他们为了限制加密货币，能做到这个地步。关掉了三个银行。

当权者可能以为这样就能消灭加密货币行业。但不到一年后，加密货币就用它去中心化的韧性作出了回应，价格接连创下历史新高。

SBF

我第一次见Sam Bankman-Fried(SBF)，是在2019年1月的币安区块链周。那时他是Alameda的CEO，FTX还没成立。

他们在新加坡水族馆办了场晚宴，后续派对在圣淘沙的一个别墅里，也相当奢华。我嫌现场太吵，没待多久就先走了。当时的SBF看起来是个挺聪明的小伙子。

几个月后，他的团队跟我们提了一个期货平台合作方案，我拒绝了。毕竟我们自己也在筹备同类产品。

市场占有率丢失

2019年初，我们发现我们的市场占有率开始缩减，特别是中文用户流失严重。2017年刚起步时，我们靠著币种多、服务好、产品流畅，一直跑在前面。到了2019年，其他交易所们慢慢补齐了币种，还把界面做得更适合中文用户的习惯。币安发展太快，欠下了不少「技术债」，总靠打补丁解决问题。现在不得不重写底层架构，新功能开发反而慢了。

我们专门组织了界面改版。本想简化操作，结果新界面是漂亮了，但老用户反而不会用了。

何一每天都在公司里抱怨产品、贴用户回馈，我也意识到再不改变，可能要掉队了。

我决定调整团队。创始产品经理Allan个人能力强，管理小团队也是一把好手，但团队扩大到这个规模就力不从心了。他人太好，对表现差的员工过

于宽容。我跟他说我们需要引进新的产品负责人。Allan休了三个月假。我本来担心他不会回来了。但他最终还是主动决定回来，转到了一个压力较小的岗位。这个决定让我特别敬重。

人要能上能下。人生总有起落，升职时，大家都很开心。但在被降职时，也能保持平衡的心态对待才是真本事。Allan做到了。非常成熟。

我们还有个问题：币安禁止员工交易，本是为避嫌，但这也让团队少了使用产品的体验。

整整大半年，我们咬著牙重组产品团队、优化体验。过程很煎熬，但市占率在一点点回升。

被盗7000枚比特币（2019年5月8日）

2019年5月7日下午，安全团队发现一种高级病毒骇进了几名员工的笔记本电脑。到了晚上，我们在连接著生产环境的跳板服务器上，也发现了恶意软体。安全团队向我保证，病毒已经控制，生产环境安全。现在回头想想，我应该当场就叫停所有系统。这个教训代价惨重。

5月8日凌晨1点，团队紧急报告：有人盗走了热钱包里全部的7000枚比特币，当时价值约4000万美元。还好我们一直只在热钱包存放2%的资产，损失控制在一定范围内。团队已经紧急关闭了交易系统，暂停了存提服务。

区块链是公开透明的，这笔异常转帐很快被社群发现，引发了恐慌。我立即在推特上公开确认被盗，并表示币安会承担全部责任。坦诚沟通，让社群情绪稍微缓和了些。

调查发现，骇客在提币流程的最后一步植入了恶意指令。钱包本身没被攻破，但提币系统确实被入侵了，我们随即把所有钱包都转为离线状态，以防万一。

从攻击手法来看，骇客应该是在我们网路里潜伏了一段时间。他们在前一天下午察觉到我们发现异常后，选择在凌晨1点动手。我们高度怀疑，是北韩的「拉撒路集团」[23]所为。他们可能还贿赂了内部员工。

我决定第二天早上9点在推特做线上答疑。我相信，透明沟通是最好的应对方式。

直播开始前一小时，经朋友引荐，一位比特币圈元老提出了个大胆的方案：用可控回溯[24]使盗币交易作废。事发才几个小时，他建议立即联系矿工，承诺提供价值4000万美元的比特币作为矿工费，让比特币分叉。这样既保全所有正常交易，又能让骇客空手而归。我第一次听说这个想法，还没完全了解清楚。在直播中被问到是否考虑回溯时，我表示持开放态度。没想到，这句话在社群里炸开了锅。

比特币爱好者对「回溯」二字的反应，比骇客事件本身还要激烈。Vitalik Buterin发推文「什么？」当有人提醒他，以太坊在DAO事件后也分叉出了ETH和ETC时，他称「但那是一次精准回溯」。其实那位元老提议的正是一样的精准回溯方案。前以太坊共同创办人Charles Hoskinson在Vitalik的推文下讽刺道：「精准？呵呵。」整个社群乱成一团。

问题的关键在于：即便只是针对单笔交易的特殊处理，为了4000万美元回溯比特币区块链，还是会动摇其不可篡改的特性。我完全理解社群的担忧。

实际上，这个方案也行不通：没有矿工会同意，协调难度太大，我也不愿意因为币安而导致比特币分叉。

直播中，当被问到损失如何处理时，我确保币安会全部承担，用户资产不受影响。

有人质疑我们能否承担4000万美元的损失。我确认我们扛得起。这笔钱虽然不小，但也仅相当于我们一个月的收入。我们当时已持续盈利一年半了。

社群媒体上甚至有专家分析我的肢体语言，来判断我们的赔付能力。大多数用户还是选择了相信我们。我们暂停存提一周，但交易保持正常，以维持市场稳定。

这一周里，我们完成了系统架构的彻底升级，实施了一系列高级安全措施，相当于用七天完成了一整年的安全改进计划。

一周后，新架构全面上线，旧伺服器全部更换。整个过程中，我和币安官方推特都在持续更新进展，保持资讯透明。

令人意外的是，恢复提币功能后，存款的用户比提款的多。加密货币价格不仅没跌，反而开始上涨：5月7日比特币还在5200美元左右，到5月14日已经涨到了7900美元。

经过这次危机事件的应对，我们赢得了更多的用户信任。事实证明，及早坦诚地沟通，不仅能维持用户信心，还能加深这份信任。

泽西站DNS被黑

2019年1月，我们上线了币安泽西站。这是一个完全合规的本地化交易平台，支援欧元和英镑买卖加密货币。泽西岛虽是英国皇家属地，但实行自治，也是著名的国际金融中心。但这个交易所一直没能盈利。2020年11月30日我们就关了。即便是币安，开新交易所也并不容易。

虽然我没参与直接营运，但有一次安全事件，让我不得不亲自处理。

2019年8月16日凌晨两点，我接到安全团队紧急电话：币安泽西站的域名binance.je的DNS服务被黑了。我第一反应是问主站binance.com有没有受影响。得知没事后，我又问资金是否安全。在确认用户资金分文未少后，我才说：「行，我们抓紧处理吧。」泽西站用户不多，事态还没太严重。

这个域名是用我的身份资讯注册在101 Domain，所以我不得不自己解决。

骇客凭借伪造的证件成功骗过101 Domain的客服，直接拿到了管理员帐户权限。得手后，他立即修改了帐户的绑定信箱和登入密码，将我们彻底挡在门外。骇客同时还篡改了邮件解析记录，官方邮箱的邮件都会被转发到他那里，他能看到，甚至还能冒名回复。

骇客在截获的邮件中发现了推特发来的讯息，意识到币安泽西站的官方推特帐号正绑定在这个信箱上。他立即重置了推特密码，切断了我们的存取。这时我们的团队察觉到被骇了。

有了这些权限，骇客能干更多坏事，比如发诈骗讯息、冒充客服、把网站跳转到钓鱼页面之类的，但他什么都没做。网址没变，推特帐号也安安静静。

安全团队一边紧盯著网站动态，一边准备好了用户通知。但我们很纠结：通知早了可能会刺激骇客开始盗取资金，通知晚了又对不住用户，得在透明度和风险之间找个平衡。

同时，我们一直在联系101 Domain要回帐户。他们的客服爱答不理，打了好多电话，发了好多邮件才找到人。

骇客用假证件轻松就骗过了他们的客服，现在同一队客服却要求我们真正的帐户持有人提供一堆证明文件：

- 安全团队授权书
- 团队护照复印件
- 团队名片复印件
- 我的授权书
- 我的护照复印件
- 我的名片
- 币安泽西站注册证书
- 币安亚洲注册证书
- 泽西岛金融许可
- 币安亚洲监管批文
- 泽西交易所注册文件

我们准备文件时，要求客服先暂停邮件服务、锁定域名。她勉强同意了，但说进一步操作得等几小时后经理上班。

那时新加坡是凌晨五点。

我一夜没睡，只觉得荒唐：骇客骗客服那么容易，实际帐户持有人要证明自己却这么难。

我们还联系推特冻结了被盗的推特帐号。在等101 Domain经理上班时，我把手机音量开到最大，忍著背痛躺了会儿。

几小时后，经理终于上班了。他说骇客居然主动联系他们，投诉邮件服务被断，反咬我们才是骇客，要求解除限制。这骇客的胆子让我开了眼界。

这时候，我们才搞清楚事情经过：骇客打电话给101 Domain，谎称丢了管理员帐户要重置密码。客服让他提供帐户关联的证件，包括我和系统管理员Frank Kim的护照照片。我的名字容易查，但Frank Kim的名字网上没有，应该是那边客服在电话里说漏的。

骇客提交的两张伪造护照图片中，把明明是华人的Frank Kim，P了张韩国护照。面对这些破绽，101 Domain未经核实便采信了，直接将新密码发送

给骇客。整件事，就是一场社交工程攻击的教科书案例。

现在，101 Domain经理要确认谁才是真正的帐户主人。我让他去谷歌搜「Binance CZ」，还提议视讯通话。他说骇客坚称自己才是主人，我干脆让他把骇客也叫进视讯会议。果然，对方不敢露面。骇客都到这地步了还在硬撑，我也是没想到。

那阵子我背痛得厉害，平时工作都得躺著。但为了视讯验证，我硬是站了将近一个小时。

通话结束后，101 Domain终于把帐户还给了我们。我们第一时间就把域名转到了更安全的DNS服务商，也向监管机构汇报了这次攻击。

事后，我们的安全团队联系了警方，从101 Domain获得了服务器日志。大约一周后，他们追踪到骇客，是泽西岛一名16岁的少年。这孩子实在聪明。因为他没偷钱也没造成实际损失，我起了惜才的心，甚至想过让他来币安工作。不过考虑到他未成年，最后作罢了。就这样，我这个币安CEO花了36个小时，来应对一名16岁少年发起的社交工程攻击。很多人觉得CEO生活很光鲜，但其实没那么风光。

BNB Chain

2018年夏天，有一群开发者找到我，说他们可以开发一条新公链。目标是让用户不用写代码就能轻松发行代币，并且所有代币都能在链上DEX（去中心化交易所）直接交易。

我说：「行。」

除此之外我几乎没怎么参与，当时我正忙著营运币安中心化交易所。

八个月后的2019年4月，团队告诉我主网准备上线了。我说：「真的？」这个速度让我很惊喜。

BNB从以太坊ERC20代币迁移为原生公链代币。我们恰好赶上了2019年末至2020年初的DeFi热潮，时机刚刚好。

很多人归功于我，说我是深谋远虑的战略家。其实我很少做长远规划。我的原则很简单：当有人带著好点子来找我时，给他们充分的资源和自由去尝试。

合约

币安从一开始就专注现货交易，很快做到了全球最大。其实早在2018年何一就提过要做期货，但当时我觉得团队还顾不过来。

转机出现在2019年初的加密寒冬。我觉得差不多是时候了。合约比现货复杂得多，既要管理杠杆和强平，又不能让市场大起大落，需要非常强的运维。

当时币安内部有两支团队同时在做期货平台。2019年2月，三位从比捷科技出来的老员工找到我（何一和我2014年就认识他们），这是A团队。几乎同

一时间，另一批有芝加哥商品交易所(CME)经验的「海归」也来找我，起初我有些犹豫，但还是决定给他们机会，这是B团队。

两支团队都很有潜力，确实难以抉择。于是我心想：「不如让两队都放手去干，看看最终结果如何。」

这种做法常被称为「并行开发」、「双轨制」或「赛马」。当一个产品具有重要战略意义，且公司资源又够时，这招很管用。对我们而言，合约是这样的产品。

内部竞争果然激发了团队的斗志，那段时间两队都很拼。

到2019年8月，两队产品都准备好了，都催著我决定能首发。我索性让两个版本同时上线，把选择权交给用户。

这确实会让用户有点懵，也会给我们增加更多工作量。但合约产品的成败关键在营运细节，尤其是强平处理这些实操环节，光看演示根本分不出高下。在币安，我们向来用结果说话。

9月13日，合约A版、B版同时上线。很快B版数据明显更好，我们就关掉了A版，把A团队人员调去了其他项目。

FTX

2019年夏天，FTX上线才一个月，SBF又来找我谈投资。当时负责和他们沟通的是CFO周伟。他很欣赏SBF，觉得这个年轻人很有冲劲。SBF还专程飞来找我见面。

我觉得SBF情商非常高，见什么人说什么话。他在我面前非常谦虚。说了我们很多如何合作的场景。虽然我没能像马斯克那样一眼看穿他是个大忽悠，但那时我还是决定不投资他们。他们的平台太新，还没经过市场考验，而且我们自己也快要推出期货平台了。投资等于是给他们背书，把用户都引过去了。

周伟支持投资，但Roger和何一都反对。

几个月后，到了2019年11月，周伟告诉我FTX调整了方案，估值更低，还提出用BNB换FTT代币。从商业角度看，条件确实不错。

投资后SBF提出要和我同台参加活动，说这样能帮他提升知名度。我觉得既然已经是股东，支持一下也无妨，而且行业里多几家交易所对用户是好事。

问题很快就出现了。SBF用5倍的待遇挖了我们的初级VIP客户经理。她手里有我们全部VIP客户的资料。没过多久，我们的VIP客户还是开始收到FTX主动发来的优惠方案。还有客户问我们能不能匹配FTX那些不公开的特殊费率。我们明确告诉客户，币安从不搞特殊待遇，所有用户都享受同等优惠。

有意思的是，带到FTX的客户里包括三箭资本，这家公司后来也跟著FTX倒闭了。

我让SBF停止挖人，他嘴上答应，转头还是继续用三到五倍的薪水继续挖我们那些更看重钱的员工。现在回头看，这反倒帮我们筛选了团队。

SBF一直宣扬「有效利他主义」，但他做的事情，我一直觉得有点不对劲。

美国主流媒体特别追捧SBF，把他捧成加密界的救世主，还总把FTX说成是币安的竞争对手，尽管他们的交易量连我们的5%都不到。我倒不在意他整天宣传自己，问题是这些动静总把监管的注意力引到行业里来。奇怪的是，这些监管从来不找他。从美国SEC到国会，那些监管官员好像都很喜欢他。他似乎确实有些不为人知的「魔法」。

2020年我们刚投了FTX没多久，就有朋友告诉我，SBF在华盛顿到处说我们坏话。到了2021年，传言更具体了。Paxos共同创办人Rich Teo跟我提到一个叫Michelle Bond的人，说她是个有政治抱负的新面孔。我之前根本没听过这名字。据我了解，她对币安一无所知，却在美国政界一边力推FTX，一边贬低我们。

几年后，2024年，我又听说Michelle当时和FTX高层Ryan Salame在谈恋爱。

就在Rich提醒我的第二天，另一位朋友证实：SBF在一场闭门聚会中，当著美国政策圈和加密人士的面，公开抹黑币安。

我向来把这类消息当成惯用的炒作手段，一般不会太当真。但接二连三的类似事情，实在太过分，没法装作没听见。

Gary Gensler

2018年9月，负责投资的张灵把我引荐给了美国前商品期货交易委员会主席Gary Gensler。我们先通了视讯电话。他说2019年初要去东京，于是我们3月29日在大仓饭店的日式餐厅「山里」见面。我们边吃寿司，边聊加密货币行业、币安和美国市场。他给了很多有价值的意见。当时他对加密领域挺支持的。席间我试探著邀请他担任币安顾问，他婉拒了。还暗示如果民主党能重新执政，他的目标是当美国证监会主席。

那顿饭吃得挺愉快，我们还合了影。记得当时我还心想，美国从政真不容易。为了一个机会要等三年，而且连自己政党能不能赢都没把握，但他却始终保持著耐心。



2019年3月29日，于东京「山里」餐厅，与美国前商品期货交易委员会主席Gary Gensler合影。

两个月后，2019年5月25日，他发邮件给我，附了他学生写的一篇文章《BNB麻省理工项目可行性与估值分析》，我回信表示感谢。

我们一直保持著友好的邮件往来。再两个月后，2019年7月15日，Gary把他准备在7月17日美国众议院金融服务委员会听证会上的书面证词提前发给了我。我回复说写得非常精彩。这离听证会公开举行还有两天时间。

7月17日，他再次发来邮件，问我是否愿意接受一次访谈，为他在麻省理工即将开设的加密货币课程准备素材。我爽快地答应了。同月24日，我们进行了一场视讯访谈录制，内容用于他在麻省理工的教学。访谈结束后，他照例发来感谢邮件。

一年后的2020年11月6日，我看到媒体报导说Gary Gensler有望成为下任美国证监会主席，就给他发邮件祝贺。他回信说：「谢谢。希望你和家人都好。」

但19个月后，情况变了。Gary Gensler来了个180度大转变。2022年6月6日，彭博社报导，美国证监会正在调查币安，重点查我们的BNB代币发行是否违反证券法。2023年2月13日，他们起诉Paxos，说市值230亿美元的稳定币BUSD是证券。同一天，纽约州金融服务署也下令关停BUSD。

2023年6月5日，Gary Gensler领导下的美国证监会正式起诉币安、币安美国和我个人，列了13项罪名，从在美国非法营运交易平台到滥用客户资金。当然全是莫须有的指控。

两年后，Gary Gensler提前退休，证监会永久性撤销了整个案子。这个案子的来龙去脉，后面我再详细说。

币安美国站

2019年初，有新闻报导说美国监管盯上了Tether和BitMex。团队内部建议我们尽快获得美国牌照。时任CFO、身为美国公民的周伟，主动承担起了这项「美国计划」。他找了好几家咨询公司和律师，收到了好几套设立独立美国公司的方案。我们一个州一个州地申请货币服务牌照，打算成立独立的「币安美国站」来专门服务美国当地用户。

在此期间，有位曾担任火币美国法律顾问的外部顾问Harry Zhou，主动说要帮我们设计美国业务架构。他起草了份方案，里面用了「太极」这个词。币安内部的法务团队和Harry的意见不合，团队把这事升级到了我这里。我直接拍板不用Harry的方案，还特地发了邮件通知所有人。

然而，这份被我否决的方案，在2020年底被泄露给《富比士》。《富比士》把这份被否决的方案做成该篇报导的核心内容，营造出我们采纳了该方案的假象，引发了不小风波。

2019年6月13日，我们宣布将推出独立的美国交易平台，独立实体营运，聘请Catherine Coley担任CEO。多年后我才知道，周伟在Catherine和我面试前，曾私下对她进行辅导，甚至预测了我可能会问的问题。我觉得这种行为有点踩职业道德边界了。不过，Catherine确实成长为一位出色的CEO。她非常珍惜这个机会，努力把币安美国站的业务做好。

三个月后的2019年9月，币安美国站正式上线。

FTX的异常交易

我们期货平台上线才几周，就有人大量抛售某个合约，把价格砸了下去。一查发现是Alameda干的。Alameda是FTX交易所创办人SBF的一家公司。

团队联系了Alameda，毕竟他们这笔交易正在亏钱。对方解释说是在测试我们系统的稳定性，但算法出了漏洞，导致局面失控。

当时FTX明明有自己的合约平台，我们想不通Alameda为什么要在币安交易。沟通之后他们停手了，但Alameda从来没公开承认是他们搞出了币安上的异常价格。

没过几周，我们发现Alameda在Binance US上搞同样的事情。他们的算法交易再次引发某个交易对闪崩，亏得比上次还多。他们照样拒绝公开说明。直到FTX倒闭后，他们的员工才公开承认这类亏损只是他们日常常见的小失误。

那时我们还持有FTX 20%的股份。这件事让我对他们的疑虑更深了。关于FTX，后面还有更多要说的。

CoinMarketCap与币安资讯

加密货币交易员们需要随时查看币种资讯。CoinMarketCap(CMC)是这个领域最权威的数据网站，是行业里流量最大的网站，也是各家交易所重要的流量来源。

我们币安交易页面上原本有个跳转到CMC的连结，但这个连结会把用户带走。于是2018年2月，我们自己做了个「币安资讯」，点图示就能看币种详情。可我们的产品始终比不上CMC，用户还是更认他们。这个产品做起来没有那么简单，图表样式、手机显示效果、页面排版和数据更新速度这些细节，比我们想像的复杂得多。

我们必须做出选择：是让用户将就着用我们的产品，还是把用户送到别人的网站？2018年10月，我们决定终止「币安资讯」。

「币安资讯」的项目负责人Rock转去负责其他项目，之后把币安点对点(C2C)业务做了起来，成了公司的重要支撑。这件事说明：一个人既要能抓住成功，也要能扛得住失败。Rock没有因为挫折消沉，而是调整方向，最终为币安打造了一个关键业务。

2019年11月12日，我在新加坡参加行业峰会，见到了CMC低调的创办人Brandon。作为加密圈流量最大的网站，CMC虽然浏览量很高，但不怎么赚钱，市占率还在下滑。我试探著问，有没有投资可能，Brandon流露出想卖的意思。我报了个高价。我既不想压价，也不想引来其他买家竞标。

Brandon没在价格上纠结，他更关心我们收购后的打算。他把这个网站当自己孩子，想给它找个好归宿。我向他保证会保护好这个品牌。他都没找其他买家，就直接选择卖给了我们。市场上没人知道CMC在考虑卖。交易在几周内就完成了，这个收购让整个行业都吃惊。

不少交易所担心我们会切断他们的流量，但我们一直让CMC独立营运，保持品牌的完整性。刚收购时，CMC还主要靠广告赚钱。有些广告体验很差，还推一些不靠谱的项目。我们把用户体验放在第一位，果断砍掉了这些广告。这个年收入4000万美元的业务因此转眼就开始亏钱。

在市占率持续流失的情况下，我们重新打造CMC，陆续推出了手机App、教育内容和行业新闻等功能。经过这段时间的努力，CMC不仅赢回了市占率，还遥遥领先在行业第一的位置。

土耳其

2019年11月20日，我刚参加完新加坡的CMC峰会，就飞到了热闹非凡的伊斯坦堡。土耳其很有文化底蕴，加密货币社群也活跃热情。我们在土耳其用户量很大，社群一直很活跃。

当地美食很合胃口。我特意抽时间见了十几位币安

天使。他们对加密货币充满热忱，待人接物又真诚周到。我们办的见面会来了很多人，那几天一起吃了不少当地特色，回去秤体重才发现自己胖了好几斤。

在四处转悠时，我还发现不少当地VIP客户都开实体店，从珠宝店到外汇兑换点都有。他们店里的电视萤幕上全放著币安交易界面，展示即时交易。我随手拍了其中一家的实况影片发到推特，没想到很快就火遍了全网。

C2C

随著币安业务向全球扩展，我们发现很多国家的银行服务覆盖率极低。据报导：非洲的银行渗透率甚至不足11%。这既是挑战也是机会：在缺乏银行服务的这些地方，透过银行购买加密货币固然很难，但也让我们有机会绕过传统银行，直接将用户带入加密世界。

点对点(C2C)交易是个解决方法。不需要平台有银行帐号，用户可以直接在平台上挂单买卖，卖方的币先被锁在托管里，等双方确认钱已经付了，再把币释放给买方。支付方式灵活，可以当面现金交易、行动支付，甚至双方约定的其他方式都行。

2019年初，有团队提议开发C2C产品，我也是说：「行。」

产品于2019年10月8日正式上线后，迅速在全球铺开，特别是在金融服务缺失或银行不跟加密交易所合作的地区。加密货币在这些地方真正实现了金融普惠。

「警方突袭」还是「政府走访」？

2019年11月21日，规模尚小的加密货币媒体The Block发了篇误导性的报导，标题写得吓人：「币安上海办公室遭警方突袭」。The Block发布后，就被彭博社、路透社、富比士这些西方大媒体跟著转发了，搞得整个加密市场都很恐慌。

我们马上联系这些媒体澄清：不是「突袭」，就是工商部对一家我们使用的客服外包公司做了个走访，甚至走访原因也是因为收到检举。

一开始The Block拒绝更正报导，硬扛了18个小时才把标题改成「办公室遭政府官员走访」。但这时候危害已经造成了，不光是币安名声受损，整个市场都被带崩了。

报导一出，BNB立马从18美元砸到14美元，跌了28%，市值蒸发好几个亿；比特币也从8000美元跌到6900美元，跌了15%。市场花了几个月才缓过劲来，连累了不少加密投资者。

传统媒体为了维护金融体系现状，唱衰加密货币也就算了，但像The Block这种专做加密领域的媒体，本该如实报导行业，却带头制造恐慌。

三年后，富比士等媒体报导，SBF曾秘密借了4300万美元[25]给The Block的CEO Michael McCaffrey。大约2700万美元用来重组The Block的业务、维持公司营运，让投资人退出；另外1600万美元被McCaffrey拿去在巴哈马买了房子。这无疑让人对The Block的新闻中立性打上问号。

2023年Larry Cermak接手The Block担任CEO后，对团队进行了重组。根据YZi Labs 与多位The Block记者的交流回馈，他们在报导新闻时的态度比过去更谨慎、周到了，似乎比2019年略好一些了。

在商业竞争中，除了要确保自己不掉队，还需要面对竞争对手放出的暗箭。这和2026年币安遇到的场景本质上没有不同，只是量级的差异。

新加坡

自2018年新加坡金管局(MAS)明确说了不监管加密货币后，我就把这里当成了一个基地。虽然仍要满世界跑，但新加坡成了我待得最久的地方。在圣淘沙租的海景三居室，视野很好，就是窗外货轮航线太吵，开会时总得关紧窗户。新加坡住宅面积都不大，我的卧室勉强塞进一张书桌和床，剩下的空间连转身都困难。我没买车，出门都用Grab。

2019年1月，金管局发布《支付服务法案》，宣布从2020年2月底开始将加密货币纳入监管。当时币安新加坡站已营运一段时间，顺利拿到了过渡期许可，让我们能逐步适应新规。两年多来，我们一直与金管局保持沟通，真心希望把新加坡建成加密货币的中心。

币安在业内有种「磁吸效应」。只要我们去哪里，其他公司就会跟著来，他们知道我们只会选对加密货币监管态度友好的地方。这种效应帮我们每到一处，都能快速构建起当地加密生态圈。当加密企业形成规模，政府也会更重视这个行业，毕竟能创造就业和税收。

2019到2021年间，我们陆续带动了不少企业到新加坡。负责招商引资的经济发展局很认可我们的贡献，主席白舜雄博士还亲自表扬了我们在新落地的业务做得好，也请我吃过几次饭。尽管经济发展局态度积极，但我个人感觉金管局后来的监管尺度越来越严，整个环境也渐渐收紧了。

2020

雅虎日本

2020年1月16日，雅虎日本的子公司Taotao宣布有意向和币安合作，欢迎币安重返日本市场。Taotao负责合规事务，币安提供技术支持。

我们的CFO周伟想推动这笔交易，我心里却打鼓。2019年底我去雅虎日本开会时就说过：如果日本监理政策不放开，不允许上更多币种，我们也无法开展业务。

我担心雅虎日本太急著放消息。他们则建议先放出消息，好让监理部门表态。

到2020年10月，这桩合作很明显行不通了。于是我们终止了谈判。我们按照日本商务惯例，又一起发布了一份联合「停止」声明。没多久，雅虎日本把Taotao的股份卖给了另一家日本金融公司SBI。

我们在这笔交易上耗了很多时间，却没啥收获。那次我明白了这个道理：觉得成不了的生意，越早说「不」越好。

背痛手术

我从青少年开始，就有背痛的问题。这可能遗传自父亲，再加上长期坐在萤幕前歪著腰，情况越来越糟。第一次「闪著腰」是在17岁。26岁那年，我在彭博社办公室上楼梯，又闪了一次。后来发作越来越频繁。从几年一次，变成每几个月一次。

到了2019年，疼痛时刻伴著我。我坐著站著都痛。那一年的大部分时间，我只能躺在床上工作：笔记本放在支架上，iPad和iPhone架在身边。偶尔会开镜头解释一下情况，但大多数内部会议，我们不开视讯。



2019年，手术后的「工作台」。

2019年12月，我原本要去越南参加币安线下聚会，但腰痛把我按倒在床上。有一天我去楼下咖啡店见朋友。平时走三分钟的路，那天却花了半小时，而且痛苦无比。我做了核磁共振，确诊椎间盘突出，医生建议手术。一位朋友推荐了德国的医生，于是我在2020年1月20日飞往柏林做手术。

手术那天（1月21日），我请了一天假。术后活动受限，我在床边安装了手机支架继续工作。我唯一缺席的就是手术那天的会议。我在推特上晒出了「病床办公」照片。

但手术没成功，椎间盘突出又复发了。躺在病床上时，关于武汉出现一种新病毒的消息，开始在全球传开。

新冠疫情

新冠疫情消息一出来，币安的慈善团队立刻行动起来。我躺在柏林的病床上，召集了HR、行政、财务和行销团队开会。我们先确认了各国员工和其家人的安全，然后把目光放到更大的社群。团队筹集捐赠口罩、医疗物资和呼吸机，尽我们的一份力。



2020年初，币安慈善团队为支援新冠防控筹集的部分医疗物资。

为降低出行感染风险，整个二月我一直留在柏林。三月中，欧洲确诊病例持续增加。3月21日，也就是新加坡关闭国境的前一天，我搭上飞回新加坡的航班。

居家办公

我们团队从2018年就在「居家办公」(Work From Home)。居家办公最大的好处是灵活。那套在工业时代为业务只在一个国家的公司设计的朝九晚五制度，早就过时了。

币安服务全球用户，团队也跨越多个时区。灵活的时间安排成了必须。大家自己安排好工作和生活的节奏：掌握节奏，负起责任。

我们看结果，而非工时，不做细腻的管理。谁真心投入、谁敷衍，一眼就能看出来。真正投入的人充满热情，就算在非工作时间也会迅速回应问题。

居家办公不用通勤，能把时间都用在工作上。我们还能从全球各地招最好的人才，不受地理限制。虽然少了面对面的交流，但我们除了日会，周会，还会安排定期的团建，沟通和增进感情。远端办公也有很多挑战，但我们总能找到办法。我认为居家办公是币安增长和成功的重要原因之一。

我们开会一般不开视讯。有人觉得开视讯才更专业。我却觉得就像穿西装一样，累人又没啥太大意义。人的精力有限，也都需要喘口气。说实话，大家都在开会时上过厕所。我们团队工作时间很长，没必要每次会议都坐得像考试一样。在币安，我们关心的是用户和结果，不在乎形式。

币安卡

2020年2月，我在柏林手术恢复期，周伟的团队给我介绍了Swipe Wallet，一家菲律宾的加密创业公司。它本来是个钱包，后来转型做加密签帐金融卡。用户用加密货币付款，商户收的是法币，对用户来说几乎丝滑无感。

这个想法本身不新鲜，最大难点在于找到银行合作伙伴。对加密爱好者而言，它省去了卖币换法币的麻烦，让加密货币可以直接用于日常支付。

当时Swipe还没正式营运，但想透过跟币安合作获得用户。创办人Joseph说把Swipe 80%的股份换成合作伙伴关系。他很聪明，后来又把剩下的20%以数千万美元卖给了我们。

随后，币安在欧洲推出了币安卡，很快就成为用户的新宠。

徐明星被拘留

2020年10月16日，OKCoin突然宣布无限期暂停提款。一般来说交易所不会随便这么干，除非面临破产或关键持有私钥的人无法操作。

消息出来后，有传闻说，中国警方对徐明星实施了「软拘留」，把他关在饭店里，隔绝外界联系。暂停提款也侧面说明一个事实：私钥只有徐明星一个人掌握，别的人根本操作不了。当他被警方控制时，大家担心警方会动用用户资金，中国市场一片恐慌。整整五周后，2020年11月26日，徐明星被解除「软拘留」，OKCoin才恢复了提款服务。

李林被拘留

徐明星获释两天后，2020年11月28日，火币创办人李林和另外17名高层在他们的一个公开VIP活动上被警方带走。影片很快在网上传开。不过火币没因为李林被拘留暂停提款，体现出他们的钱包系统设置得更完善。

李林被「软拘留」了90天。获释后，他决定退出行业，将火币挂牌出售。币安曾被问是否愿意接手，但我们婉拒了。最后，李林将火币卖给了孙宇晨。

五年后，2025年的一次晚宴上，我和李林相隔11年再次见面。李林告诉我，他曾看到一张截图，显示徐明星亲自向中国警方检举他，正是这份检举，导致了他的被捕。

棘手案例

案例一：30%罚款

2020年底那会儿，某个大国的地方派出所开始找麻烦。他们要求币安冻结用户的钱，然后让用户去找他们交「罚款」，金额定在帐户里钱的30%。说白了，要么交30%，要么钱拿不回来。这跟敲诈没什么两样。

我们左右为难：是听「执法部门」的请求，还是保护用户？我们法律团队更新了流程：冻结帐户前必须提供详尽的资讯，而且必须持有法院的正式裁定。

这显然惹毛了这些警察。他们开始报复，骚扰我们员工在当地的家属。压力非常大，我们没什么办法，但是硬挺住了。几个月后，这事终于慢慢平息。

其实哪个组织都难免会出几个品行不端的人，不管是政府部门还是其他公司。但我一直相信，正义总会战胜邪恶。

案例二：合约交易亏损

几个月后，发生了更严重的事情。2021年初，某个小镇的两个警察找来，要我们赔偿一个帐户里的交易亏损。那帐户合约因为亏损被平仓了。他们要求我们把帐户恢复到没亏之前的金额。说这笔钱跟一起警方的没收案件有关，属于政府。他们威胁：如果我们不照做，就要采取严重措施。那时我背痛正厉害，还躺在新加坡的床上。虽然我极少处理个别案件，但那次我还是接了电话，试著寻找最后解决方案。

我再次跟他们解释了团队已解释过很多遍的事：「如果交易亏损我们都替人赔，立马就得破产。一个国家有几千多个地方派出所，都会来我们这里用公款交易。赚钱了利润被取走，亏损了要我们承担。没有哪个交易所能扛得住。」

帐户所有人必须对自己的交易负责。警察得找交易的人追回损失。币安既不拥有用户的资产，也没替他们做过任何交易。

那次通话我才搞明白，警察把政府没收的钱「借」给了朋友炒币，这位朋友说肯定能赚，结果全亏了。现在还不起钱了，就试图把压力甩给币安。

作为公款的负责人，如果钱拿不回来，那俩警察自己可能要入狱。他们急得很，不择手段，要把钱弄回来。

那是我处理过的最火爆的通话之一。他们咄咄逼人，各种威胁。

我们扛著压力，四处打听，终于听说那个国家有个中央警察内部调查单位。我们把情况报告给他们。还不到两天，地方警察就开始被调查。很快，那两个威胁我们的警察被捕、判刑、入狱。

回头看，一个国家的警察队伍那么大，总会有个别「坏苹果」。调查单位动作之快，让人佩服。

不过当时，面对两个腐败警察的威胁，我们压力山大。经营加密交易平台也不容易啊。

案例三：管辖权之争

2022年，我们收到一个大国家警方的要求，要求冻结一名公民的资金。但这位用户居住在另一个国家，并已合法取得当地居留身份。这让我们陷入了两难。

两边来回沟通了很久。在此期间，我们不得不先锁定帐户，而相关法律规定我们不能告诉用户原因，这是某种「防止通风报信」的规则。这位不明真相的用户在社群媒体上建立了一个号，持续攻击币安和我个人超过一年的时间。

当时团队把这事上报给我。由于冻结令缺乏充分的法律依据，而两个国家的执法部门都咄咄逼人，经过漫长的拉锯，我们最终决定按他当前居住国的用户来处理。虽然这个做法未必能让所有人满意，但在当时已是最好的选择。

幸运的是，之后一位客服人员成功协调了原国警方和用户之间的沟通，达成了和解，让事情平息了下来，没闹出太大风波。

保护用户，从来不是嘴上说说那么简单。

执法培训

我们处理的棘手案例当然远远不止上述的。币安每年要处理上万条全球执法部门的协助请求。

绝大多数执法请求都是合理合法的。

为了提高法律意识，币安成立了执法培训项目。简单来说，就是教全球各地执法部门，如何处理加密货币相关的调查。每年大概180场。这项目很受欢迎，成了全球最抢手的培训之一。好处很明显：缩小知识差距，让币安和执法部门合作更顺畅。执法请求处理得更透明、公平，同时也保护了用户权益。

每年我们都会收到世界各地执法部门的数百封感谢信。

2021

2021年，既是牛市，也有挑战。比特币从2019年的3200美元一路上涨，到2021年1月已经超过15000美元，很多用户又重返加密市场。那年，币安用户从2000万增长到1.2亿。比特币在2021年11月10日创下历史新高69000美元。

不过，这一年也不是一帆风顺。整个加密行业，尤其是币安，受到不少监管警告，不得不在很多地区暂停业务。同时，我还经历了父亲的去世，那种痛苦，很难用言语形容。

客服

用户的事是最大的事。币安刚起步那会儿，最让我自豪的，就是我们能做到24小时内回复用户消息。

可到了2021年初，用户突然暴增了数10倍。我们的客服系统又扛不住了。

那时我们已经有几百位客服人员，分布在菲律宾、马来西亚、欧洲、拉美的客服团队，能覆盖17种语言，轮班干活。但就算这样，用户的求助还是堆成山，根本回不过来。

很多小问题，也能引发大量工单。比如，世界上某个小城市网路出问题，用户也会纷纷挤过来求助。大家排著长队等回复，越等越急，转头就在推特上骂。

于是，我又开始每天和客服团队开会。会议很快扩大到60多人参加。我发现公司的人多了，反而没人敢提新点子了，怕出错、怕担责。其实不是大家不努力，而是我们用的那套老系统本来是给小平台设计的，现在根本撑不住币安的量体了。

第三方的客服工具ZenDesk已经不够用了，和我们的交易系统无法整合。

我想我们需要开发一套自己的客服系统了。既然用户主要在手机上操作，那就直接用聊天模式，比邮件方便。而且大家本来就有币安App，直接把客服入口塞进去，不用跳来跳去。

只用了三周，团队就把前端聊天功能上线了。

客服后台也彻底重构了：客服点开一个对话，左边是聊天框，右边自动弹出这个用户的关键资讯。比如用户问「提款还没到帐？」，右边立马显示他最近一笔提款的状态、时间、金额。

ZenDesk做不到这点，客服想查用户资讯，得在两个窗口之间来回切，复制贴上，效率低，还容易点错。

我们还增加了标签页，让一个客服能同时和多个用户聊天，新消息来了会亮，点一下就切过去。回完一个，马上接下一个。

以前遇到棘手问题，大家会在一个2000人的内部群里@来@去，消息刷得飞快，关键资讯全淹没了。现在所有升级问题都走工单，用户体验和效率大大提升。

我还希望系统能自动追踪客服绩效。以前用ZenDesk，客服可以挑简单的工单做，难的、复杂的就没人碰。考核结果过于依赖组长的主观意见，不准确。现在新系统自动随机派单，追踪解决情况，并给每位客服打满意度(CSAT)评分。

做这个新系统耗费了大量资源和精力，但对用户体验很重要。这是创办人CEO的一个优势：能快速推动并承担风险。

客服培训

随著币安产品越来越多，新客服的培训时间也越来越长。到2021年初，我们新招了一大批客服，但我发现客服工单积压没得到改善。一问才发现培训一名新客服需要两个月。

我让他们把培训时间缩短到三天，先只学一种工单类型，然后立即上岗。新人客服边做边学，慢慢掌握更多工单类型，逐步成长为资深客服。这样新人能更快上手，如果不合适也能尽早开除，不用浪费几个月做培训。反馈更快。

AI客服

同时，我们还全面升级了AI客服机器人，让它先回答用户问题。当AI解决不了时，人工客服再介入。

每天我都会问团队：今天AI搞定工单的比例是多少？经过持续优化，这个比例提高到了约75%，等于整体客服效率提升了四倍。

团队调整

有些客服主管对这些改革有顾虑，担心自己的权力被削弱，试著阻止。但我还是坚持推下去了。改进的过程中难免有摩擦。有人觉得自己的位置被动摇了，有人适应不了新节奏，最终没能留下来。我感谢他们之前的付出，写了推荐信，平和地道别了。

同时，我们提拔了一批能用好新系统的管理者。我把客服团队的管理权从营运部门交给了何一。她细致、耐心、真诚关怀用户。几个月磨合后，客服表现明显提升，用户投诉也大幅减少。

我有个原则：团队要常换换。这样既能防止惰性，也给更多人成长机会。

更快的响应

2021年，我要求团队把客服响应时间从一小时缩短到五分钟。起初很多人觉得不可能。但大家努力了一阵子，还真做到了。大多数客服工单都能五分钟内解决。

后来，我又想加电话客服。但没想到，多数用户还是更喜欢非同步打字聊天。我们现在还保留著电话服务，但主要是机构和VIP用户在用。散户对电话客服似乎没啥兴趣，这点我至今想不明白。也证明了我不是啥都懂。

系统不断优化到年底，我又设了新目标：一分钟以内回复。

我增加了客服人手，让大家有时间多跟用户沟通。不仅要高效率解决问题，还要让用户感到被理解和重视。这是我从Tony Hsieh的《想好了就豁出去》(Delivering Happiness)书里学到的。

高峰期有时候仍达不到一分钟内回复，但没关系。朝著太阳射箭，就算没中，也能落在月亮上。

客服是个累活。虽不完美，但我们一直在尽全力，用户始终是第一。我们的用户也知道这一点。币安用户越来越多就是证明。

父亲逝世

2020年，父亲告诉我和姐姐一个噩耗：他被确诊为白血病。像典型的中国父亲一样，他没说明病情具体阶段，只说正在接受治疗，需要频繁输血。我问需不需要经济或其他帮助，他说不用，自己已经在接受最好的治疗了。

到了2021年春天，他带来了更沉重的消息：病情恶化，医生预估他可能只剩12到18个月。

那时他在多伦多，我在新加坡。我立刻提议接他过来。他还没见过我那两个最小的孩子，很想看看他们。他决定来新加坡。

我们都明白，这是一次单程旅途。他会在我们身边，走完人生的最后一程。

当时正值新冠封锁高峰，新加坡对非公民关闭了边境。我的朋友帮忙申请到了人道主义特别许可。还联系上了新加坡最顶尖的白血病专家，为父亲安排了远端面诊会和方案。

医生看了病历，确保我父亲能接受到最好的治疗。我们也安排了适合治疗的医院来实行新冠隔离措施。

所有准备在7月就绪。父亲说他想在多伦多再待两周，多留点时间。考虑到当时的情况，这能理解。可一周后，我收到父亲伴侣的消息：父亲走了。

就在前一晚，他们还一起散步，一切正常。但那天夜里，父亲发烧了。他不想深夜去急诊室排长队，决定第二天早上再去医院。他没想到化疗大大降低了他的免疫系统，最终没能抵抗过这次发烧。

第二天清晨，他走了。唯一令人稍感安慰的是，他没有受苦。

这消息让我难以接受。我原本准备好了一切，只差一周就能见到他。头两天，我哭了好几次。父亲和我不算特别亲近，平时联系也不频繁，也许这就是典型的中国式父子关系。但失去他让我心里空落落的，一个无条件爱你的人，突然就不在了。我也意识到，自我17岁后，见他很少，总以为以后还有机会。

人生真的很短，也很脆弱。

父亲没能亲自见到我的小娃们，只和他们视讯过。小的还不会说话，大的能稍微交流。父亲曾说，我儿子长得和我小时候一模一样。他最遗憾的，可能就是没能陪孩子们一起玩耍。但人生，不是所有愿望都能实现。

两个月后，公司一次线上全员大会上，有人问我：「你小时候的生活是怎样的？」我开始讲起自己的童年，脑子里又想起了父亲。突然控制不住，眼泪一下涌出来，当著大约4000名员工在镜头前哭了出来。

当时我在巴黎饭店的房间里，身旁也有六位同事。我退出大会，同事接手。我慢慢平复了一会才继续参加会议。从那一刻起，我心里也算有了落

点。现在每当想起父亲，我仍会悲伤，写下这段话时也是。但我不再掉眼泪，而是珍惜那些美好记忆，比如他为了给我和姐姐争取更多机会，做出的牺牲。

父亲的一生艰苦简朴，但从不抱怨。他知足、心怀感激、内心快乐。出生在中国偏远村落的他，是当地第一个大学生。村里亲戚们凑钱帮他付学费和车费，让他去读大学。

不过正如我之前写的，大学因为文革停课，师生们都被下放到农村去「接受再教育」。即便如此，他也从未放弃学习，这一点让我非常敬佩。

结束一天辛苦工作后，别人有的打牌、有的喝酒放松，父亲却在自学微积分、线性代数、电磁场。只要当时能弄到的教材，他都能学下来。十年后，文革结束，中国大学恢复招生。父亲通过考试，被他曾就读的中国科学技术大学录取为物理研究生，毕业后成为大学讲师和研究员。

每年他只在寒暑假回家两次，因为大学离家太远。那个年代交通条件有限，单程几乎需要整整24小时。

几年后，他作为交换学者去了多伦多大学。那时候很少有人能出国，这在当时是件了不起的事。之后，他攻读博士，被加拿大不列颠哥伦比亚大学（UBC）物理系录取。在温哥华安顿下来后，他把我们一家接到加拿大，为我和姐姐打开了新的机会。

在UBC期间，有天深夜，父亲从实验室走路回家途中被车撞倒，昏迷了三天。此后，他就长期落下了反复头痛的毛病。

他是一位敬业的地球物理学家，一直主动学习最新技术。他还开发了石油、矿产探测方法。他曾梦想自己创办公公司，但因为英语不是母语，又没有商业经验而未能实现。他后来在大型石油公司工作，直至退休。

他生活简单知足，在多伦多有栋老房子定居。父亲只收过一次我给他的钱。当我提出再给他打钱时，他坚持不要，说我上次给的钱他也还一分没用。尽管我和姐姐的收入已远远超过他，但父亲总在为我们筹谋打算。他甚至买了保险，在自己去世后还给我们分别留了一笔钱。

在白血病治疗期间，父亲依然保持著平静简单的生活。他疫情前的习惯是每天打乒乓球。疫情期间乒乓球打不了了，他就改为每天散步。散步时，他会拍下湖泊、云彩、树木，还会自拍自己的笑脸，发给我和姐姐。

他谈论死亡时也平静坦然：「我这一生过得很好。从老家走出来，最后也看了世界。养育了两个优秀的孩子，按自己想要的方式活过。我对这一程很知足，也很快乐。」

父亲生前跟我和姐姐说过好几次，他走后，希望骨灰撒进大海，不立碑。他还曾特别交代：若住进医院，再也好不起来，他要求不插管，不上仪器，不折腾。他要走得顺其自然，不想在病床上被拖著。他走的那晚，也真的是平静，没有痛苦，这让我们心里多少有些安慰。

父亲对人生有一种觉悟的理解。我现在才意识到，我或许多多少少从他那遗传到了这些特质。看著他在我这个年纪时的照片，真的名副其实是一个

模子出来的。

监管阻力

2021年6月26日，英国金融行为监管总署(FCA)警告称：「Binance Markets Limited未获准在英国开展活动。」消息一出，加密圈炸了。币安立马行动起来，积极和FCA沟通。仅仅两个月后，在8月25日，FCA更新公告确认我们已全面遵守要求。

传统媒体普遍对加密持批评态度，大多只报导了最初的警告，没有任何媒体报导后续更新。

随后几个月，其他监管机构也陆续对币安发出警告：日本（这是第二次了）、德国、意大利、西班牙、加拿大等。这让我意识到，全球监管已开始密切关注加密行业。我们组建了政府关系团队、全球顾问委员会，还请了高级合规人员去申请相关牌照。到年底，取得了一些进展。

离开新加坡

2021年夏天接连被几个国家监管部门警告后，新加坡金管局(MAS)开始频繁地要求我们提供资讯，内容也变得更细节。到2021年9月，我感觉到币安在新加坡拿牌照的可能不大了。

也是在那段时间，Vertex的母公司，新加坡主权财富基金淡马锡(Temasek)投资了FTX。

2021年12月13日，基于跟MAS进展不顺，我们只能宣布关闭币安新加坡，用户可以在次年2月前提款。大多数新加坡用户把资产转去了FTX。

刚好是差不多在这个时间，老朋友Gabriel建议我去杜拜看看。阿联酋欢迎创新，特别是新金融科技，他们支持区块链。

杜拜，2021年10月

Gabriel三年前曾邀请过我去百慕达。他自己两年前搬到杜拜后就非常喜欢这里。Gabriel是比特币的早期信徒，也是最早帮助不同国家发行央行数位货币(CBDC)的人。后来，他受巴贝多总理邀请，担任巴贝多驻阿联酋的大使，这也让他成为了全球第一位「加密大使」。

我于2021年9月30日星期五晚上抵达杜拜。那天安排了一个会议，我要去拜见阿联酋人工智慧与数位经济部长Omar Sultan Al Olama阁下。在伊斯兰文化里，周五和周六是周末。所以部长能在周五的晚上抽空见我，让我很敬佩他的敬业精神。

但没想到我的航班延误了整整六个小时，半夜才落地，与部长的会议不得不改期。第二天周六早上九点，Omar阁下就准时出现在我的住所，他腾出了整个周末为我折腾，我非常感激。

Omar阁下五年前就成了全国最年轻的部长，那时他才27岁。他很聪明、精通科技，对区块链和加密行业的理解极深。我们聊得很顺畅。当天，他主

动说要帮我申请迪拜黄金签证。

部长果然有「魔力」：我当天就拿到了黄金签证，不到12小时，还是在周末！相比之下，我申请新加坡工作签证的过程历时九个多月，还要求我提供了一堆额外的资料，只因为我过去几年没工资证明，收的是BNB。

迪拜黄金签证类似于永久居留，允许我自由出入阿联酋。拿到签证后我才查到，通常申请人得在当地投资或买房。

虽然申请过程中没人跟我提过，也没人要求，我还是决定「主动补作业」，在迪拜买房。我只去看了两套房。到迪拜的第四天，我买了去看的第二套房子。这也是我自九年前卖掉上海公寓后，第一次买房。

顺便说一下，很多人问我为什么对房产没兴趣。在我看来，房子无法搬动，变现过程又非常麻烦。而我这辈子总是到处跑来跑去。更重要的是，买房意味著各种手续、维修、物业。这对我有限的时间和精力都是消耗。我不追求财富最大化，只想把我有限的几个脑细胞省著用在真正有影响力的事上。

说回迪拜，Omar部长很热情，帮忙处理公司注册、找办公室等事宜，以及我们所需要的一切支持。阿联酋整个国家只有30来个部长，他居然能这么细致地帮助我们。这种热情在别处并不常见，形成了鲜明的对比。怪不得阿联酋的经济能发展得这么快。

阿联酋政府一直在战略性地发展新产业：旅游、娱乐、人工智慧、金融服务等，以补充石油经济。他们很早就明白，区块链会是未来金融科技的基础，就像网路之于科技行业一样。

他们决心要在全球区块链产业里走在前面，不像那些束缚于保护传统金融体系的国家，守著过去，牺牲未来。

在迪拜，事情进展很快。我到那一个月后，2021年11月，币安就和迪拜政府签署了合作备忘录，帮助它制定加密监管框架。到2022年1月，草案完成；2月，王储签署成为法律；3月，币安拿到了交易所注册原则性核准，这是拿牌照的第一步。

巴林

到迪拜大概两周后，Gabriel说：「明天去巴林吧。」我就飞过去了。由阿联酋王室的朋友牵线，我们见到了巴林总统办公室和央行，受到热情接待，还四处逛了逛。

和迪拜类似，我们很快签署了合作备忘录，协助制定巴林首个加密货币监管框架。2022年3月，我们也正式拿到了巴林的交易所牌照。

与许多国家不同，巴林的流程更直接，中央银行是加密交易所和银行的统一监管机构。也就是说，牌照一拿，本地银行就能直接跟我们合作。

巴林商业环境友好，生活成本低，设施现代，治安也很好。币安在巴林投资不少，包括将300多名工程师和他们的家人搬了过去，帮助当地打造一个活跃的加密中心。

杜拜和巴林在吸引企业存在一定的友好竞争。我们拿到巴林牌照一周后，杜拜的牌照也下来了。

差不多同时，我们开始往杜拜迁人。第一年就有大约700名Web3高级工程师和他们的家人搬了过去。

法国

2021年初，一位法国同事建议我们去法国申请牌照。

2021年10月28日，我飞到巴黎，跟法国金融监管机构Autorité des Marchés Financiers (AMF)会面。我带了三位当地同事，见了四位AMF成员，包括主席Robert Ophèle。

会议中，我有点口渴，拿水时就起身沿著大会议桌为每人倒了杯水，最后给自己倒了一杯。这在中国文化里再正常不过了。

主席Robert后来说，他很欣赏这个举动，觉得我很「接地气」。后来，我们在AMF总部附近开了办公室，刚好就在历史悠久的巴黎证券交易所旧址旁，那里曾是法国金融市场的核心。

2021年11月10日，我受邀去见爱丽舍宫(The Élysée Palace)的幕僚长。会议开到一半，他接了通电话，说总统马克宏要加入我们。和总统的会面时长不到15分钟，但重点明确：法国欢迎币安和区块链行业。最后我们握了握手，会议就结束了。

我们的当地团队在罗浮宫博物馆闭馆后，为我们此行安排了一场私人导览。虽然我们大约有10人，但那位讲解员几乎全程都只专注于我一人，对每幅画作都进行了详尽的讲解。但我对艺术并不懂欣赏，这又是一次「对牛弹琴」了。我只记得自己在《蒙娜丽莎》前拍了一张照片。



此外，我还参观了凡尔赛宫，那座由路易十四国王建造的宏伟宫殿。当时他们正在逐间进行修复工作。经过一番交流后，我同意捐赠200万欧元，用于资助下一个房间的修复工程。

葡萄牙

2021年12月1日，我飞到里斯本参加Web Summit，面对约七万五千名观众做了场炉边谈话。

在里斯本，我见到了市长Carlos Moedas，他以支持加密货币著称。我还跟葡萄牙央行和当地监管机构葡萄牙证券市场委员会(CMVM)聊了聊。会面都很友好礼貌，市长也支持加密货币，但我还是能感受到央行和监管机构的犹豫。

12月4日，我去了美丽的波多。沿著河岸散步，参观了我们赞助的波尔图足球队。晚上跟波尔图市长吃饭时，有个细节让我印象深刻。每人面前有四个酒杯，装著不同酒，无论你喝哪一杯，服务员都会立马续满。葡萄牙的酒好喝又便宜，大概这是为什么每人有四个酒杯。那晚后面的记忆就很有些模糊了！

比利时Eva Kaili

2021年12月10日，我飞往布鲁塞尔，拜访欧盟机构和政治人物。和之前的会面差不多，我解释了传统媒体对区块链和加密货币的误解和偏见。

印象最深的，是和欧洲议会副主席Eva Kaili的会面。她对区块链理解敏锐，明确支持加密货币。那次聊完，我对欧盟科技发展的未来乐观了不少。

没想到，一年后，Eva在2022年12月被逮捕，案件涉及卡达对欧洲议会官员的「外部影响」，指控包括：腐败和洗钱。这听起来就像政治迫害的剧本。最后，审讯转向了跟案件毫不相关的区块链活动。

Eva在她的孩子出生后不久就被关了四个月（这听著是不是很熟悉？）。三年过去，她最终被证明是清白的。最初负责此案的两名法官和首席检察官被要求退出案件。法庭关键调查人员后来承认，当初的那些指控，是一个为了「立功」自保的人编出来的谎言，这段流出的录音被法庭采信。

我为Eva感到惋惜。同时也让人担忧的是，这件事折射出欧洲当时对区块链的态度。

重返日本

2021年年尾，正当我们跟新加坡金管局的商谈越来越难，这时认识了一位前日本金融厅副手，他退休搬到了新加坡。

他投资了一个加密货币的项目，想在币安上架。世界真的很小啊。

他告诉我，日本金融厅刚换了新领导，工程师出身，打算放宽加密监管框架，并欢迎币安重返日本。

我半信半疑，但决定至少去看看。

2022年春，我去东京，与日本政界人士和新的金融厅团队开会，讨论进行得不错。会后我隐约觉得，我们有机会重返日本了。我让团队研究一下是否能收购一个日本持牌的本地交易所。

很快，团队发现一个小持牌交易所Sakura(SEBC)正在找买家。我让他们先摸底两件事：一是金融厅同不同意我们收购，二是上市限制能不能松一松。

有意思的是，那几家日本本地交易所再一次强烈反对监管条款的放宽。他们依然担心币安和外国交易所进来抢生意。他们更害怕本地的竞争，而不是关注行业发展。

尽管本地交易所游说阻挠，日本金融厅还是调整了上市框架，允许交易所上架更多的币种。日本金融厅给了本地交易所超18个月的准备期，让他们适应更开放的新监管政策。

2022年11月，距第一次警告过去四年，币安成功收购了Sakura。我们拥有了日本的持牌交易所，再次回到日本市场。

2022年，漫游地球

从乌克兰战争到Terra、Genesis、三箭资本的爆雷，再到FTX的倒闭，2022年是加密圈的寒冬。这年12月，币安也遇到了自己的「大考」。面对大规模提款潮，我们稳住了。

2022年，各国的新冠限制逐渐放开，我开始频繁出差。一方面，是想找到更多对加密友好的国家，另一方面也是希望能用加密科技帮助到这些国家的经济发展。

这一年我去了41个不同的国家，有些还去了不止一次。在天上的飞行时间累计超过600个小时，还没算上地面等待的时间。

每到一个新的国家或城市，我的行程基本是：

- 跟当地的币安天使聊天，听听他们对市场的看法；
- 见当地监管机构，讨论牌照、合规、监管建议；
- 和政治人物或国家领导人聊加密行业的好处；
- 见本地团队、潜在合作伙伴；
- 在峰会或社群活动讲讲话、合照；
- 如果运气好，还会抽空当当游客，参观一下。

法国

2022年2月，我第二次飞巴黎，参加当地监管机构AMF办的峰会。几个月前，我还在财政部大楼和国务部长Cedric O做过线上直播。加密行业的发展，已经从小咖啡馆聚会，走到了政府大楼里。

我顺便去法国南部转了转，看了当地的科技中心，为币安在当地设立研发中心的想法而评估人才储备。法国的工程师们很厉害，数学功底扎实。但那里的税收太高，劳动法几乎无条件保护员工，使雇主在面对问题员工时很难采取任何有效的应对方式。考虑再三，我们最终选择不在于法国设立研发中心。

这说明了一个事儿：高税收、高费用、高保护、繁琐监管，只会吓跑投资，减少就业机会，限制经济发展。这反而降低了国家收入。

富比士，2022年2月10日

在法国南部转悠时，有消息说币安要投《富比士》，媒体顿时炸开了锅。

我和《富比士》的关系一直比较微妙。早在2018年，币安刚成立六个月时，《富比士》就把我登上了封面，给我们带来了不少曝光。但《富比士》和大多数传统媒体一样，总把加密行业描绘得很负面。就连2018年的那个封面故事报导，字里行间也透露著质疑腔调。

2021年初，我们的并购团队说《富比士》在找投资人。此前，Steve Forbes的孙子已把杂志卖给了一个香港投资集团，据说他们想透过SPAC反向上市退出。

交易估值是6亿美元。我们如果想参与，就要和另一个投资人各出2亿美元，一起成为持股相等的小股东。

当时我在法国南部的尼斯。在饭店房间接受CNBC采访时，主持人问我：投资会影响《富比士》的独立性吗？我回答：「我们基本上会保留《富比士》独立。」结果媒体立刻抓住「基本」二字，大做文章。我的团队事后说，新闻报导必须「神圣不可侵犯」，我当时还是第一次听到这个词这么用。

我看到过很多媒体对我们行业的报导丧失了中立性。这个「神圣不可侵犯」的理想非常好，它正是我们想要的，却在我亲身经历的这些所谓的「新闻操守」里完全缺失了。

这笔交易最后还是没成。我们的条件是《富比士》必须先完成SPAC的反向合并并上市。他们没做到。

俄罗斯攻乌克兰，2022年2月24日

我在伦敦的饭店房间里突然收到了我们独联体(CIS)负责人Gleb的讯息：「俄罗斯发导弹攻击了乌克兰！」

我们在乌克兰有大约90名员工，主要是客服团队。我第一时间是担心他们的安全。

Gleb是俄罗斯人，很早就加入币安，最早是俄罗斯社群经理，后来搬到杜拜工作。CIS团队的二把手KK是乌克兰人。两人在公司都表现很好，关系也不错。战争一来，他俩都成了受害者。

提前搬迁员工

战争爆发前几周，我就让HR团队劝俄乌的员工赶快撤离。虽然我那时并不知道会全面爆发战争，但当时局势已经越来越紧张，我不希望团队留在物流随时可能瘫痪的地方。在哪都能办公，不如提前避开风险。

我们为员工和他们的家人提供机票、住宿、签证、以及经济支援，想让他们在战争前离开。但大多数人不愿意搬家，毕竟亲人朋友们都在当地。

战争爆发后，人事团队每天都确认一遍员工的安全。万幸大家都平安。

我们再次提出协助员工撤离。这次，约45名员工（占一半）决定离开。这时的搬迁成本更高、手续更复杂，我们在头三个月花了大约500万美元安置这些员工和家属。

有人质疑，花这么多钱是否值得，毕竟客服不算稀缺资源，很容易替换。而我坚持，保护团队比钱更重要：「如果我们不保护自己的团队，怎么能团队保护用户？」

对于无法离开或不愿离开欧洲的团队成员，我们资助他们去更安全的城市。当时物流极其困难：机场被炸、民航停飞，只能安排大家撤往仍然开放的波兰。我的私人安保听到这些讨论后，推荐了他之前的公司来协助我

们的撤离工作。签约后，他们成功地协助我们把几十名员工先安全转移到波兰，之后在巴黎与家人团聚。

再后来，我们还包了架飞机，把剩下的180多名员工及家属全都飞了出来。有些员工还带上了自己的狗。一位前美国石油公司的员工感叹，「我从没见过哪家公司在战区如此拼命地保护员工。」他经历过战乱，他的前东家也做得不错，但远远没有到我们这个地步。



帮助用户

安顿好员工的同时，我们也在关注当地的用户和普通民众。我们之前跟乌克兰政府合作过，帮他们制定了区块链监理政策。2月27日，币安宣布捐出1000万美元，支援乌克兰民众。同时声明：我们不支持战争任何一方，只想帮普通百姓。



CZ  BNB 
@cz_binance



#Binance  is donating \$10M to help the humanitarian crisis in Ukraine & @BinanceBCF launched the crypto-first crowdfunding Ukraine Emergency Relief Fund. 

Our focus is providing on-the-ground support. We just care about the people.

 binance.charity/Ukraine-Emerge...



10:17 PM · Feb 27, 2022

2022年2月27日，就乌克兰危机发布的援助声明。

平时我们慈善资金都是直接发给受助者，但这次情况特殊，破例和其他慈善机构合作。

- 250万美元捐给联合国儿童基金会(UNICEF)，提供生活用品、饮用水、儿童保护和紧急教育金；
- 250万美元捐给联合国难民署(UNHCR)，搭建紧急避难所和提供人道援助；
- 100万美元捐给「People in Need」(PIN)组织，支援在斯洛伐克难民和乌克兰境内的流离失所者；
- 50万美元捐给iSans，帮乌克兰难民在波兰安置住房、提供餐食和重新安家。

乌克兰银行停摆后，我们推出了币安难民加密卡，与币安帐户绑定，让用户能够购买基本生活物资。卡在2022年4月26日上线；截至2022年底，我们发了超过15,000张，帮助乌克兰难民渡过难关。

在这段援助期间，我多次和乌克兰政府沟通，包括和数位事务部长讨论，看看我们还能做些什么帮助当地民众。后来，币安向他们的IT Generation捐了100万美元，用作奖学金和区块链教育，帮助了3000多名乌克兰人学习新技能。

俄罗斯员工

俄罗斯政府后来下令：向乌克兰捐款是犯罪。币安向乌克兰捐过款，因此我们的俄罗斯员工一下子都成了「潜在罪犯」。

这导致Gleb回不了俄罗斯，可能会被捕。幸运的是，他的妻子也在币安工作，两人都住在杜拜。

我们给俄罗斯员工也提供了搬迁方案。还是一样，最初愿意离开的人不多。几周后，俄罗斯开始强制征兵，更多的人这才想搬，可已经有些来不及了。

传统媒体

当我们忙著帮助员工和用户时，Bloomberg、CNBC等传统媒体接连邀约我们采访，总是同一个问题：「你们为什么不封掉所有俄罗斯用户？」我每次的回答都一样：「美国政府也没有制裁所有俄罗斯人。」

有个网友在推特上总结得很好：「这些采访就像用一千种方式问同一个问题，就盼著你能说错一句。」媒体无视、甚至政治化了我们的人道主义行动，只关注那些最有煽动性的噱头。

币安的立场很简单：反对战争，支持平民。尽力去帮助每个需要帮助的人。我们始终相信，保护用户。

几年后的2024年，我在美国出庭判决听证会时，KK和其他56名乌克兰员工自发为我写了支持信，一起签名寄给了法官Richard Jones。这份心意让我很感动。

墨西哥

2022年3月10日，我从英国飞到了墨西哥。以前被好莱坞电影「洗脑」，总觉得一下飞机就能看到毒枭拿著枪。结果发现，墨西哥挺好的，人民都很热情、开朗。

我见了本地的合作伙伴。他安排了直升机来接我们，从机场直接飞到他办公室楼顶。一个小时的车程，十五分钟就到了，节省了时间，也顺便俯瞰了整座城市。

开完会临走时，我们自己雇的司机把车子搞抛锚了。他为了省油，把引擎关了，但是又吹著空调把电池耗光了。本来5分钟的路程，他让我们等了接近一个小时，把坐直升机省出来的时间又都浪费回去了。

我本想和司机解释「时间的宝贵」，但还是忍住了，决定用等待的时间刷推特，逗网友，于是晒了戴墨西哥宽檐草帽的自拍，那是合作伙伴送的小礼物。

在墨西哥我闹了肚子还发了烧。医生排除了新冠，开了药。我只好卧床休息一天，错过了本来很想去的特奥蒂瓦坎(Teotihuacan)景点。还不得不把去哥伦比亚的航班推迟了一天。好在我恢复得挺快，一天后又继续上路了。

哥伦比亚，现金呢？

哥伦比亚比墨西哥混乱。我们的飞机刚落地，还在滑行，就被三辆警车截停在跑道上。两名警察上了飞机，反复问「有没有带现金？现金呢？」。我们是做加密货币的，当然没什么现金。我的助理翻了半天，从包里掏出一张50美元的钞票。全飞机就这么一张。

警察翻了我们的包，没找到。又把我们的行李从飞机里搬到跑道上，就那样直接在跑道上打开，翻得乱七八糟，也没找到现金。最后，他们把翻得皱巴巴的衣服塞回箱子里，看著挺失望的。飞机这才被允许滑行到航站楼。整个过程我们就在机舱里看著。

谁会把现金塞行李箱里啊？

我们在航站楼又等了两小时，一名移民官终于出现，开口就说可以「加急处理」，但要收钱。我们拒绝了，我们已经等了快3小时了，不差再等一会儿。还好他二十分钟就办完手续了。团队里有人开玩笑：「下次还来哥伦比亚吗？」我只能苦笑了一下。

在哥伦比亚，我见到了一位支持加密货币的国会议员，可两天后他就连任失败了。我们也跟当地银行见了面，当时看起来很有戏，但最后啥也没成。感觉哥伦比亚跟我可能没缘分。那晚我待在饭店没出门。

第二天一早，我们飞往巴西圣保罗。

巴西

我们住在圣保罗市中心公园旁的饭店。白天见了当地的加密圈朋友们，又和团队吃了个午饭。晚上参加了大客户晚宴，顺便了解了一下当地市场。

圣保罗是「素食者天堂」，每家餐厅都有很多素食选择。我虽然不是素食主义者，但我心想：难怪巴西人幸福指数高，对吃真讲究。

2022年3月15日，我见到了圣保罗州长João Doria[26]。会谈挺顺利，他还演示了PPT，认真介绍这些年是如何推动经济发展的，一看就是对经济增长很上心。Doria州长表示非常欢迎我们来圣保罗发展。

同一天，币安宣布要收购当地支付公司Sim: Paul[27]。这个交易需要巴西央行点头，央行在首都巴西利亚，所以我就飞过去了。当时巴西基本没啥加密监管政策。央行官员这趟见我，更像是想确认我是个「正常人」。我当天穿了西装，此外没啥特别的。

巴西利亚是个典型的政治首都。城市规划整齐，建筑宽敞、彼此间距隔得很开。我们和央行等几个机构都见了面。对话友好，他们问得挺专业，我们回答得也很详细。

随后，我们飞往里约热内卢，这个城市充满活力。第一站是ETH Rio峰会[28]，我上台演讲，现场人多得挤不动。晚上，市长Eduardo Paes请我去他

家做客。我们喝啤酒，吃烤肉。市长人很随和。临走时，他送了我一把实体钥匙，说这是「通往这座城市的私钥」[29]。第二天，还安排了直升机带我在城市上空兜了一圈[30]。



2022年3月17日，与里约市长Eduardo Paes的合影。

市长说，只要我们在里约开办公室，他就让政府接受比特币付款。我们握手敲定。他不知道，我们在里约已经有50多名客服同事了，只差一个正式办公室。

在里约，我和当地团队一起午餐，特地挨桌跟大家都聊了聊，收集到很多用户常见的意见和回馈，很宝贵。当晚我就把这些回馈发给了产品团队。

几天后，里约正式宣布政府将接受比特币支付，币安也宣布在里约开设办公室。Eduardo市长是个有趣的人，和他相处很轻松。

杜拜和巴林牌照

2022年3月14日那周，我人在巴西，收到两个好消息：杜拜和巴林都核准了币安的交易所注册。三个月前的拜访，终于有了收获。

同周，乌克兰总统泽连斯基签署了虚拟资产合法化法案。美国路易斯安那州也核准了币安美国的许可证。进展虽慢，但稳步向前。

乌拉圭

我从里约出发，去了乌拉圭，这里比很多南美邻国发达不少。我和总统 Luis Lacalle Pou^[31]见面。他比里约市长正式多了。他表示乌拉圭欢迎加

密产业。照例，我也推广了下加密行业，希望未来监管能更友好，好让我们在乌拉圭投资更多。最后，我们戴著口罩合了张影。



2022年3月24日，与乌拉圭总统Luis Lacalle Pou的合影。

楼下几个当地电视台的记者在等著。我简单回答了几个问题，就赶去机场。

阿根廷

阿根廷很美。我们当地员工不少，大多来自客服团队。落地后，我跟团队吃了顿晚饭。阿根廷人都晚睡，到了晚上11点，我实在太累，就先回饭店休息了，估计其他人还继续到很晚。

白天，我见了几支体育队和当地商界人士，打听下这边的商业和政治环境。我们赞助了阿根廷国家足球队，不过市场负责人告诉我，这笔广告的回报率一般。

行程紧凑，我在阿根廷待了一晚，就赶去厄瓜多。这是临时挤进来的一站。

厄瓜多

厄瓜多比哥伦比亚还离谱。

有个加密圈的朋友在推特上看到我在拉美，主动说能安排我与厄瓜多总统会面。所以我临时缩短了阿根廷行程，挤出一天给厄瓜多。

这个人说他有位「关系很硬」的朋友帮我们牵线，但要我们飞去另一座城市先见面。我的安保说那是南美最危险的城市之一，坚持只能在首都见。对方同意了，总统会面定在第二天下午四点。

飞机还飞在空中，我的助理看地图时发现航线被改了。机长说是地面塔台要改的，还以为是我们同意的。我们赶紧让机长改回原路线。下午四点，我们到了约定的政府大厦，结果门卫找不到预约记录，把我们拦在了门外。他还在飞机上。我们打了一堆电话，最后发现根本没有预约。后来什么都没解决，那天没跟总统见上面。

第二天我们飞去萨尔瓦多，那边就顺利多了。

萨尔瓦多

萨尔瓦多的总统Nayib Bukele是加密老手。他派人去机场接我，警车护送，一路很顺利。我先去了比特币海滩，开了几场会，也拍了合照。下午见了两位经济发展部长。

虽然之前我们沟通过会面低调一点就好，第二天一早，大使Milena Mayorga还是带著电视台摄制组来到了饭店。我们一起前往总统府，终于见到Nayib总统。虽是第一次见，场合也很正式，但聊起来感觉像老朋友。我们寒暄几句，聊了聊加密。他希望我们在萨尔瓦多做更多事，我也表示会考虑当地机会。会面很效率，合照[32]一发到推特就火了，加密圈里的人们很爱看两个加密铁粉同框。



2022年3月25日，与萨尔瓦多总统Nayib Bukele在总统府会晤。

这趟拉美行在萨尔瓦多就结束了，我要赶回杜拜参加币安区块链周峰会。这趟跨越十个国家的行程，让我对全球加密监管有了更直观的感受。每个国家都不同，有的热情接受，有的谨慎观望。这个旅程也让我更加明白，不同的市场需要用不同的方法来推动加密行业落地。尽管我个人觉得，全球最好能有一套统一的加密监理框架。

币安杜拜区块链周

十国行程里，我一直小心地躲著新冠，尽量避开人多的地方，尽量戴口罩，好像这样就能躲过去似的。在回杜拜的飞机上，我的助理先出现了新冠症状。16个小时飞行之后，我也开始不舒服。

一测，果然阳了，还正好赶上了币安区块链周开幕的那天。这可是我们一年里最大的活动，有5000人来杜拜参加，而我却只能在家乖乖隔离十天。那感觉，就像被关在笼里的猴子一样。

最低费用 vs 低费用

在家隔离时，我读了Jim McKelvey的《创新之栈》(The Innovation Stack)。书里有很多对我来说很新的观点，其中我印象最深的是关于「最低费用(Lowest Fee)」和「低费用(Low Fee)」的区别。

「最低费用」，是你盯著竞争对手，把价格定得比对方低一点，比如低5%到10%。但你一降价，对方也只能跟著降，最后可能就是打价格战。而「低费用」，是你根本不看竞争对手，你在能维持经营、不亏本的前提下，给用户你能给的低价。这么做，往往能比竞争对手便宜50%，甚至90%，对手想跟都难。

我让团队思考我们走哪一种。两天后，2022年3月30日，虽然我们已经是市面上最低的交易手续费了，也没人和我们竞争，币安再次降低了交易手续费[33]。

直到今天，币安的手续费仍比很多其他所低很多，有时甚至能低20倍。

有限游戏 vs 无限游戏

2022年3月29日，一家还算成功的区块链游戏公司被骇了。我们马上帮忙追查资金，也通知各交易所把骇客的钱冻住。4月6日，我们打算给这家公司领投一轮1.5亿美元，好让用户能先得到赔付。

但在尽调时，我发现他们的代币经济模型更偏向创办人，大部分收益都归创办团队，持币用户几乎没啥好处。我们建议改一改，但他们不愿意，我们就没投。

后来，这个项目的表现大幅下滑。这就是典型的把短期赚钱放在了长期收益之上。我一直觉得，如果当时这个团队愿意跟用户共享利益，项目长期的收益会更大。

币安美国的融资

2022年4月6日，币安美国做为一个独立的公司，宣布完成2亿美元融资，估值45亿美元[34]。这轮融资主要由币安美国的CEO Brian Shroder主导，我几乎没参与，只在最后作为股东签了字。对币安美国团队来说，这是个很大的里程碑。

当时我以为，有机构投资者加入是件好事：能为公司背书，也能给业务扩张提供更多资金。

后来发现，机构投资者能给的支援其实非常有限。一旦公司遇到政治压力，他们首先想到的是怎么「撤」，而不是怎么帮忙。很多创业者对机构投资者能提供的价值都想得太理想化了。

萨尔瓦多创造就业机会

2022年4月16日，新闻报导，萨尔瓦多发生帮派暴力，多名年轻人死亡。我两周前才去过那里，总觉得该做点什么。和团队头脑风暴后，我们觉得与其只捐钱，不如创造工作机会，比如在萨尔瓦多设立客服中心。我们相信，如果年轻人有工作、有收入，犯罪率应该会降低。

我把这个想法发了条推文，萨尔瓦多总统Nayib转推了[35]。说实话，我是后来写这本书查资料时，才发现了他的转推。当时并不知道。

两周后，我们在当地招了7个新员工。一个月后，招了21人。再后来，我们在萨尔瓦多的客服团队发展到50人左右。

投资推特，2022年5月5日

2022年4月，新闻说马斯克要收购推特(Twitter)。我第一反应是：「太好了！至少推特更新的速度能提升了。」

我是推特老用户，一直对它缓慢的产品更新有抱怨。推特上骗子多、垃圾号封不完、连推文回复权限都设置不了。我心想：有变化就是好事。老马肯定会折腾出点新东西。

几天后，投资团队告诉我：我们可以参与投资。我们开了个短会：投不投？投多少？估值贵不贵？其实我根本没概念。30分钟的会议后，我们决定投5亿美元，支持推特私有化。这个数字就是几个人拍脑袋决定的，也没做具体的数据分析。

理由很简单：我们想让金钱更自由，必须支持言论自由。加密圈的大部分讨论都在推特上，加密货币公司得有个持份者吧。我自己用得最多，自然想支持。

投行摩根士丹利负责这笔交易，没给我们太多细节。问啥他们都说：推特是上市公司，所有财务数据都公开可查。

我跟马斯克也只聊了几句。我俩都忙，也都不爱闲聊，所以对话简短直接。他只提到：希望按自己的方式营运推特。我没意见。

5月5日，媒体报导币安出资5亿美元支持马斯克收购推特。这个资讯披露在推特提交给美国证监会(SEC)的13D公开文件里[36]。

新闻报导几天后，推特管理层设计了「毒丸计划」[37]，想阻止交易；几天后推特管理层又说想让交易继续；但马斯克说不买了；股价大跌。他们搞来搞去，我以为这买卖肯定黄了。

六个月后，2022年10月，推特反手起诉马斯克，逼他完成交易。

说实话，那时我对这笔交易已经没那么热衷了。我喜欢简单、清晰的交易。这次收购过程如此波折，我很怀疑收购之后能不能顺利过渡。但想了想，我们当初的那些投资理由依然成立：言论自由重要。所以我们还是继续推进了。

这就是我们投资推特的全部故事。5亿美元的投资，我只参加了几个会。现在我们还是推特（现在叫X）的小股东。X后来又和xAI合并，我们也成了xAI的小股东。而xAI和SpaceX合并，我们又成了SpaceX的小小股东。

后来我从新闻里得知，FTX当时也想参与。但马斯克的「防忽悠雷达」拉响了，没让他们加入。不得不说，尽管Elon说他自己有阿斯伯格症，他对人的判断还是很准的。

西班牙

4月19日，我去了马德里^[38]，照例见了监管机构、政界人士、币安天使、用户和当地团队。

不到三个月后，7月8日，币安拿到了西班牙的虚拟资产服务商注册许可^[39] (VASP)。

巴林

2022年4月22日，我有幸见到了巴林王储^[40]。会面不长，但很能感受到他们的热情和诚意。



2022年4月22日，在巴林，会见Salman Bin Hamad Al Khalifa王储殿下。

当时，我们的工程师已在陆续搬来巴林。到2022年底，巴林的团队已超300人，另外还有他们的家人。

我们一块吃晚饭时，大家都说搬来巴林生活得很开心。补贴跟币安在其他地区一样，但巴林的生活成本却比杜拜、新加坡这类城市低30% - 40%，生活品质非常高。

法国核准

5月4日，法国AMF[41]给了币安原则性核准。法国成了第一个核准我们的欧盟和G7国家。有了这块「敲门砖」，风向一下就变了，欧洲其他国家的态度明显开始好转。

义大利

2022年5月9日，我飞到罗马，见了义大利监管机构CONSOB。这是我们完成注册的最后一步。不到一年之前，他们还在对我们发警告，而这次的会面很友好。18天后，5月27日，币安在义大利拿到了监理核准[42]。

梵蒂冈

5月11日，我去了梵蒂冈，教皇没见著，但见了几位教廷高层。梵蒂冈的规模和里面那些丰富宏伟的收藏，让我印象深刻。

12日，我去拉齐奥足球队的训练中心，和球员们聊了几句，拍了些照片，发到了社群媒体上[43]。

Terra/UST/LUNA崩盘

我在义大利的时候，加密圈出了大事：Terra的稳定币UST崩了。从2022年5月7日开始，它开始脱锚。几天后，价值蒸发了600亿美元。

早在2018年夏天我们就投了Terra。回头看投资备忘录，日期是2018年7月8日，我们投的第一批。

稳定币是一种目的在保持价值稳定的加密货币，通常与美元或其它法定货币挂钩。

而算法稳定币则是依靠智慧合约算法调控供应量，不完全依赖法币储备。算法根据市场情况自动增减，以维持价格锚定在1美元。但该模式有时会失效，2022年Terra的UST崩盘便是典型例子。

创投部门当初投了Terra 300万美元，换了一些LUNA币，即Terra链的原生代币。当时还没有UST。

我从没和Terra创办人Do Kwon直接接触过，也没一起参加过会议。那笔投资我都快忘了，直到2021年团队提醒我才想起来。

Terra的业务拓展激进，吸引了很多项目入驻。

2022年5月初，UST开始脱钩美元，社群媒体上很多抱怨。起初，我以为它会像大多数稳定币一样自我修复。但这次没有，情况越来越糟。我让团队去了解一下情况。我们的人跟Terra团队开了会，但没得到什么有用资讯。

Terra声称自己有包括比特币在内的几十亿美元储备。不知道为啥，他们即没拿这些储备来稳定UST，也没给出清晰解释。Do Kwon也没在Twitter上回应社群的疑问。完全没有透明度，这让我感觉很不对劲。

在币安的成长经验里，我一直觉得：在危机中，保持透明度和及时沟通至关重要。

就在这时，团队告诉我：四年前300万美元买的LUNA，现在是16亿美元的市值了。他们问我要不要卖，因为价格可能很快会暴跌。

我说：「不卖。」

原因有三个：第一，作为长期投资者，如果在这个节骨眼卖，会让市场更恐慌。我们仓位大，一卖就会有很大抛压，会伤害项目。作为市场里的大玩家，币安应该支持各项目，不该只盯著利润。

第二，如此大规模的仓位退出，通常会分几个月逐步进行。而LUNA当时崩盘在即，显然不是合适的时机。

第三，我不想让大家觉得币安「跑在散户前面」卖了。我们联系Terra，是想帮忙，不是为了抢跑套现。

几天之内，价值16亿美元的LUNA，跌到只值几千美元。

尽管如此，团队仍支持我的决定。我们相信使命比短期利润更重要。

与此同时，UST的情况越来越糟。大量新的LUNA币被不断铸造出来。

UST的设计依赖LUNA作为储备资产。当UST脱锚时，系统会铸造更多LUNA币企图稳定储备。这完全不合理。代币的价值或总市值取决于用途和需求，而非代币的总量。靠增发代币并不能提高总市值，只会让原有持有人被严重稀释，加速价格下跌。

算法自动操作铸币。几天之内，LUNA的总量增加了1000倍。持有人进一步抛售，崩盘加剧。那些没卖的人，包括我们，都遭受了巨大损失。

Terra最终动用了30亿美元的比特币储备试图挽救UST。但已经太迟，这个努力白费了。团队告诉我，Do Kwon可能给自己留了2亿美元，说是用来做法律费用。我不知真假，但很震惊，这也太不讲道德了。

几天后，Do Kwon提议将Terra区块链回溯，但已经发生太多交易，为时已晚，社群陷入混乱。绝望中，LUNA社群请求各交易所帮忙销毁LUNA。

我让币安把LUNA交易的手续费，拿出50%销毁。不知道要多久才能烧掉这么多代币，但至少这是我们能为社群做的。直到今天，币安仍在持续销毁50%的LUNA交易手续费。我现在还能时不时收到LUNA用户的感谢推文。据我所知，没有其他交易所像我们一样销毁LUNA的交易手续费。

我在推特上公开说过：Terra的代币模型有根本性缺陷，危机沟通也很糟糕。^[44]

我们现在仍持有部分LUNC代币(分叉前的LUNA)。2018年投资拿到的，没动过。

交易所协作群

LUNA分叉期间，FTX的Zane联系我，建议在各交易所统一一下分叉后的代币名称，不然用户会被搞糊涂。他建了一个Signal群，叫「交易所协作群」，成员包括几个交易所的老大和营运团队。我们决定把原代币命名为LUNC，新币叫LUNA。

后来，这个群在美国司法部和证监会的调查中，成为焦点。他们怀疑交易所之间是不是在「勾结」或「操纵市场」。其实完全没有，我们只是解决了一个很实际的称呼问题。被问得次数多了，我反而在想：是不是在传统金融里，这种勾结很常见？

币圈交易所大部分时间是竞争关系，但合作也很重要。比如骇客在不同平台之间转移赃款，如果大家能直接沟通，就能更快冻结、止损。最终目的都一样：保护行业，防止坏人作恶。

爱尔兰

虚拟世界里LUNA正在崩盘。现实世界的我，2022年5月13日从罗马飞到都柏林，和当地团队、监管机构开会。会议很顺利，我还跟同事们喝了几杯啤酒。爱尔兰的啤酒杯特别大。

Ray Dalio

我这一生很幸运，一路上有很多的良师益友。中国有句话：「三人行，必有我师」，意思是你可以从任何人那学到东西。老板、同事、朋友，甚至竞争对手，我都从他们那儿学到了很多宝贵的经验。

2022年5月15日，我在阿布达比见了Ray Dalio。Ray Dalio是桥水基金(Bridgewater Associates)创办人，也是全球著名的投资家、对冲基金经理和思想家。

晚餐时，他穿著当地的阿拉伯长袍(kandura)，尊重当地习俗，这点让我很欣赏，我自己也常这么做。



2022年5月15日，于阿布达比，和身著阿拉伯长袍的Ray Dalio会面。

Ray在金融界地位很高。他知识渊博，本人却非常谦逊。他直言自己不太懂比特币，问了我很多问题。杰出的人往往都很谦虚，并热衷学习。

我从他那儿学到了很多。我请教他是怎么写出《原则》这本书的。我自己也想写点东西，但不知从哪儿下笔。他笑了，说：「每天想想你做过的决

定，如果有基于核心原则的，就记下来。久而久之，你就会形成自己的原则。」

这启发我写了部落格《CZ的原则》[45]。我用了一年多时间，每天想到一点写一点。我很早就把这篇文章分享给了团队，目的在让大家了解我的做事理念，这样大家在做决定时更容易达成一致。

之后的八个月里，我和Ray又见了几次面，发现他也是一个「硬核」到极致的人。

2023年1月，我邀请他参加币安的团建。活动原本定在杜拜，但我在一周前临时决定改到巴林，为了让我们的管理层都了解一下巴林。我以为他不会来了。

没想到，他来了，还是带著脚踝夹板来的！他在一周前滑雪摔到，脚受了伤。我说：「Ray，你真的没必要这么做，你应该休息。」他回答：「没事，相信如果是你，你也会这么做的。」我当时心里想，但不好意思说出来：「呃……我还真的不太确定。」

Ray拄著拐，站著给大家讲了几几乎一整天，耐心回答各种问题。活动结束后，他答应给大家签书。队伍排得老长，他又花了一个多小时，给每本书都真诚地签了不同的话，毫无倦意。

Eric Schmidt

2022年初，我认识了Eric Schmidt，他在谷歌做了十年CEO。第一次视讯通话就让我印象深刻。我还没说几句，他就精准地点出了我面临的难题。

8月1日，我们终于在线下见面。他经验很多，也没有任何架子。他最特别的地方，是思维特别「落地」。每当我提到一个挑战，他立刻就能抓住关键点，给出一个能马上执行的建议。和那些只会讲理论的专业导师不一样，Eric是「经历过」的人。从招聘、法律费用，到各种杂事，他的建议总是精准、管用。

我们谈到加密行业时，也谈到了UST/LUNA崩盘。Eric提到了一个缩写，DNROOC，「Do Not Run Out Of Cash（别让现金用光）」。我觉得这个对加密行业也适用：囤点币，别一下挥霍光了。

我非常感激Eric Schmidt和Ray Dalio，他们愿意花时间与我分享他们宝贵的经验和智慧，而且不求回报，只是想这份善意传递下去。

Tom Cruise

2022年5月18日，我去了南法的戛纳电影节。币安是赞助方，我看了《壮志凌云：独行侠》[46]的首映。我和Tom Cruise以及演员们坐在同一排，体验很特别。我没和Tom说话，但很佩服他认真回应粉丝时的专业精神。

电影我挺喜欢的，就是剧情有点问题：美军的敌人装备了第五代战机，而美国自己只有第二代F-14战斗机……这不合逻辑啊！

比特币披萨日

几天后，我们在戛纳[47]庆祝了「比特币披萨日」。

这故事要从2010年5月22日说起。那天，一位早期比特币玩家Laszlo Hanyecz用10,000个比特币买了两张披萨。按2025年11月的价格，这些币现在价值超过10亿美元。

人们说他这个交易亏大了。

但很多人不明白，披萨日的故事真正意义在于：它是比特币的第一次交易。在那之前，比特币没有价格，市场价值为零。直到有人愿意用1万枚比特币换两份披萨，才第一次为比特币定了价。

那些说Laszlo错过了10亿美元的人，其实是在说2010年没花50美元买一万个比特币的人，都亏了10亿美元。照这么说，全世界都是冤大头。

披萨日周年成了加密圈的传统节日。

2022年5月22日，币安团队安排我在一个小披萨店里做披萨。我穿上围裙和币安帽子，在厨房里抹了几分钟酱料，就被叫出去跟社群拍照。刚好有一辆披萨外卖电动车停在门口，有人喊：「CZ，你会骑吗？」我说：「试试呗。」我还系著围裙，就这样骑上小摩托绕了几圈。照片[48]在网上很快火了，大家调侃这是「熊市行为」。



2022年5月22日，试骑披萨店外的外卖电动车。

比特币披萨日，社群里每年都很热闹。我们对待交易所业务严肃认真，对待生活就非常轻松幽默。

哈萨克

2022年5月25日，我搭乘红眼航班从巴黎去了哈萨克。

我会见了几位部长，也见到了哈萨克总统Kassym-Jomart Tokayev，他中英文都很流利。会议顺利，我们签署了一份合作备忘录。币安将会为加密监管框架提供咨询，也要把当地的区块链生态搞起来。

晚餐时，我们品尝了当地特色：马肉。味道有点像牛肉，但又不完全一样。当晚，我又搭乘红眼航班飞回了巴黎。

三个月后的2022年8月15日，币安正式获得了哈萨克阿斯塔纳金融服务管理局(AFSA)的核准。折腾总有收获。



2022年5月25日，在哈萨克与政府高层会晤。

马来西亚

接下来，我开始了亚洲行。6月2日，我到了马来西亚。我们的当地合作伙伴MX Global安排了一个小型峰会，挤满了人。我也见到了几位政府官员和行业人士，大家都对加密很支持，但当时的官方立场仍偏保守，对加密不太开放。

越南

6月4日，我抵达越南河内。这里让我想起了中国，连政府大楼的风格都一样，我没在其他地方见过这种风格的大楼。

越南是亚洲的科技中心之一，人才基础强，也有不少加密团队。我和越南最大IT公司FPT的总裁Truong Gia Binh做了个炉边对谈。

一次活动演讲结束后，600人挤在一起抢著跟我拍照。

很快我们就找到了节奏。大家排好队，轮到自己的时候就把手机交给我的助理，自己站到我身边，咔嚓拍完后立刻取回手机，从另外一个方向离场。用这个简单的流程，我们不到半小时拍了六百多张合影。打那以后，活动结束后合影就全按这个流程了。

当晚，我和当地团队共进了晚餐。他们给我穿上了当地的传统服饰，我很喜欢。



菲律宾

隔天，2022年6月5日，我到了菲律宾。这个国家有1.2亿人口，加密市场很活跃。我们在当地有一支客服团队。我跟他们边吃饭边面对面交流。

我见到了菲律宾证券交易所的人，他们有兴趣探索证券代币的合作。我还见到了一位支持加密货币的州长，还跟当地加密协会共进了晚餐。

至于吃的，在马尼拉，我没敢碰Balut（那种半孵化的小鸭蛋）。光是看一眼，就吓退了。

行程结束后，我收到一个令人失望的消息：币安前CFO周伟给当地区块链协会写信，想阻止币安加入菲律宾加密协会。他收购了本地交易所Coins.ph，担心币安进场会让竞争变激烈。

在商业竞争中，我靠的是产品、技术和服务。我一直讨厌那种靠游说政府或其它阴招来竞争的人。最后受伤的还是用户。

帕劳

2022年初，有朋友为我介绍了帕劳[49]总统Surangel Whipps Jr.。我们先通了视讯电话，总统对采用加密货币和区块链表现出兴趣。我决定飞过去看看。

我6月8日到了帕劳，住在面朝大海的饭店里。可惜行程太忙，我连门口的漂亮沙滩都没能踩上去。

帛琉是个美丽的热带岛国，从菲律宾飞过去要三小时。它是独立国家，使用与美元挂钩的货币，也受美军保护。岛上美军基地特别大，感觉有一半人是美国大兵。

抵达不久，我就见到了总统和他的团队。我们讨论了监理框架，以及岛上正在推进的数位身份项目，也聊到了稳定币。帕劳的领导人很懂区块链。我发现小国家更容易接受新科技，因为他们没有旧金融体系的包袱。

上午开完会，总统热情地邀请我去潜水。帕劳重视海洋保护，80%的海域禁止捕捞，生态环境特别好。所以这里很适合潜水。本没有潜水计划的我，被总统带著，坐船到了一个绝美的潜水点。海水特别清，船静下来后水面像镜子一样，能照出天上的云。我的PADI潜水证已经快十年没用过了，但就像骑自行车一样，完全不会忘记。我和总统、部长还有教练一起在彩色的鱼群里游来游去[50]。这是我最棒的潜水体验之一。



2022年6月9日，在帕劳与总统等人一同潜水。

总统还想带我们去第二个潜点，但我得赶回房间参加与荷兰监理机构的Zoom会议（虽然我这么努力了，但荷兰的交易所牌照申请最终还是被拒了）。我乘著快艇回饭店，其他人继续去潜水了。

那晚我勇敢尝试了当地特色美食，蝙蝠！整只煮在清汤里，味道有点像鸡肉，又不完全像。

再回欧洲

6月15号我回到巴黎，参加了VivaTech，这是一个非常大的科技峰会。

17号我见了币安孵化器的创业团队们。一群年轻人活力满满，围著我问个不停。我很爱跟这样有冲劲的创业者聊天。

19号我跑去布鲁塞尔参加币安Super Meetup，上台前还去吃了顿麦当劳。我的第一份工作可就是在麦当劳啊。

20号我在伦敦出席一场高端酒会，碰到了Boris Johnson和Rishi Sunak，只是简单打了个招呼。我还碰到了迈阿密市长Francis Suarez，他是个铁杆加密爱好者。

Point Zero峰会

2022年6月21日，新加坡金融管理局(MAS)请我去他们在瑞士组织的Point Zero峰会演讲。

这个是有有点滑稽的。在此一年前，2021年的夏天，MAS把币安加到了他们的公开警告名单里。2021年12月，他们拒绝了我们在新加坡的牌照申请。这导致我们很多新加坡用户转去了FTX。

现在他们却邀请我去他们的峰会演讲。

在峰会上，我回答了很多关于稳定币的问题，尤其是UST。演讲结束后，我和金管局的最大负责人Ravi Menon又开了会。这是我们第二次会谈。

就连彭博社都写了篇我参与峰会的正面报导，标题是《新加坡监管机构称赞像币安这样的加密领导者》[51]。我心想：太阳从西边升起来了？彭博社对我们的报导通常采取的都是负面视角。

尽管与MAS的交谈友好而融洽，但在牌照申请上，我们依然未能取得任何实质进展。

象牙海岸，非洲

2022年7月5日，我飞到非洲的象牙海岸（科特迪瓦）。先见了我们的社群志愿者币安天使，然后会见了象牙海岸[52]总统Alassane Ouattara。第二天，又见了他们的中央银行高管。

塞内加尔

2022年7月7日，我到了塞内加尔，会见了总统Macky Sall、中央银行高管和币安天使。



CZ BNB
@cz_binance



In Sénégal 🇸🇳, meeting HE Mr. President, Central Bank, and Binance Angels.



2022年7月7日，在塞内加尔，与总统Macky Sall及当地币安天使的会面。

要我说，塞内加尔和象牙海岸差不多。

领导人都说欢迎新技术，可具体监管规则的制定还很早期。他们想先观望别的国家会怎么做。和他们的管理层开会时他们虽然礼貌地点头，但似乎

心不在焉，并不太关心未来，好像在说：「科技爱怎么变怎么变，我们还是老样子。」

看周围环境就知道他们是怎么想的了。象牙海岸这边发展得比较慢，楼房很少超过两层，大部分人的住处简陋，只是比棚屋稍好一些。

当地的币安团队带我去吃中餐，点菜时说这里茶叶是奢侈品，有钱人才喝得起。我感叹，从喝茶，就能看出不同国家的贫富差距有多大。

从非洲回到杜拜，像穿越了时间来到未来。现代化的建筑、平整的道路，明确的目标感和进取精神扑面而来。一切都干净、有序、快速向前。

币安五周年

2022年7月11日，我回到巴黎，参加Macron总统主办的「Choose France」活动。我跟总统坐在同一桌。坐下不久，我发现摩根大通的Jamie Dimon^[53]就在我右边的右边。我们拍了合照，发了推特。我不知道该怎么配文，干脆就让网友们帮我想。

当时，Jamie Dimon仍公开反对比特币。在2025年这本书快写完的时候，他在电视上承认了当初的看法是错的，还说摩根大通买了比特币，同时也推荐他们的客户将1 - 4%的资产配置到比特币。

2022年7月14号币安五周年的下午，我在巴黎参加了庆祝活动，和社群朋友们合影。拍完照我就赶往摩洛哥了。

摩洛哥

2022年7月14日晚，我在卡萨布兰卡降落^[54]。摩洛哥比我去过的其他非洲国家都要发达，政府对推动加密行业也更认真。我见了政府官员和银行高层。他们的谈话都很直接，也更具体。作为伊斯兰国家，摩洛哥跟阿联酋和中东的关系都很近。他们很清楚：地要自己耕，路要自己走，科技创新是必须。

这趟非洲之行给我留下很深的印象。其实全世界老百姓想要的东西都差不多，领导人的眼光和魄力却天差地别。正是这些差别，决定了国家发展的快与慢。

中非共和国

2022年8月5日，我在杜拜见了中非共和国总统Faustin-Archange Touadéra^[55]。我们聊了教育、投资、监理政策，还有如何推广加密货币。

早在当年4月，中非共和国就紧跟著萨尔瓦多，成为全球第二个把比特币定为法定货币的国家。他们想实现经济现代化，让更多人享受到金融服务，同时给国家发展找条新路。政府还推出了国家级加密货币「桑戈币」(Sango Coin)，要搞「桑戈计划」，把国家建成一个数位金融中心。

图瓦德拉总统思想前瞻，对加密也有很深理解。

Curve Finance被骇

2022年8月10日，以太坊上的去中心化交易所Curve Finance被骇了。

骇客控制了网站域名，在首页放了个假智慧合约。如果用户没注意点了「同意」，钱包里的钱就会被直接转走。这次事件一共造成大概60万美元的损失。

团队告诉我后，我马上发推提醒大家小心。

两天后，也就是8月12日，团队发现大约45万美元的骇客赃款流到了币安。我们立刻把这笔钱冻住了，最终帮他们追回了83%的损失。这是一个中心化交易所帮助了去中心化交易所的典型例子。

搞笑「谣言」

平时我一般不理那些FUD（恐慌性假新闻和谣言），但有些实在太离谱了。

2022年8月18日，中国新闻网站163.com报导说FBI突袭了我家，把我打死了，还在地下室发现了满满一房间的BNB币。

BNB可是虚拟货币，拿什么堆满地下室啊？

不知道是因为太荒唐太好笑，还是标题太吓人，这条「新闻」传播得飞快。有人猜是不是竞争对手出钱搞的。但如果是同行，应该不会犯「地下室堆满BNB」这种低级错误吧？

我发帖澄清，之后还拍了一枚实体「BNB纪念币」的影片，强调那只是纪念品，和真正的BNB代币无关。

直至今今天，我仍搞不懂，这么荒唐的文章是怎么写出来的？

韩国

8月25日我又去了韩国，这次是釜山。我和朴炯俊市长见了面，签了第一份区块链合作备忘录。可惜签完后就再没什么实际动静了。签备忘录和开记者招待会很容易，落地很难。

KyberSwap被黑

2022年9月3日，币安安全团队锁定了两名骇了KyberSwap的嫌疑人。我们把资讯分享给了KyberSwap团队，希望能帮助案件调查。我本人并没有深度参与，只是转发了线索资讯。

罗马尼亚

2022年9月18日我到了罗马尼亚，第二天要去拜见总统。

结果19日我人都在总统府里了，幕僚长却说只能见几位部长。这和原先的约定完全不同，没有任何解释。我虽然不喜欢这种临时且没有原因的变

卦，但还是把会开完了。经过这么一出，我对罗马尼亚市场的信心放低了些。

肯亚

2022年10月初，我带著刚高中毕业的女儿去肯亚参加一个静修型的小聚会，在野生动物保护区Ol Jogi的度假村住了几天。那里空气特别好，到处都是自然风光。

我房间外面有个20来米的草坪，修得整整齐齐。草坪尽头有个漂亮的池塘。我正想著「等下来这里游个泳肯定很爽」，就有两只河马从水里冒出来，离我只有30米！我突然注意到河马和我之间没有任何栏杆，赶紧悄悄退回房间，把门锁上。

园区里有一条50米长的地下通道，通向贴著地面的观察窗。窗外撒了盐，野生动物会来舔，我们近距离看到了羚羊、长颈鹿、豹子、猎豹和河马。这体验比普通动物园真实、亲切。

我们还坐直升机去了森林里的小村子。正好赶上当地的相亲节。我把他们跳舞的影片发到了推特上。晚上还和其他游客一起聊天。

这是我记忆最深刻的旅程之一。

「太极文件」

2022年10月18日，《富比士》发表了一篇关于所谓「太极提案」的文章。那份提案是三年前一名第三方顾问给我们的。

《富比士》的这篇文章轻飘飘地省略去了最关键的事实：在币安收到那个提案一周后，我就发邮件[56]明确说过：币安不会按照里面的建议去做。

文章刚出来时，没引起啥太大反响。那段时间，传统媒体本来就经常攻击币安，大家看多了也就懒得再关注。

沙乌地阿拉伯（沙特）

2022年10月25日，我去了趟利雅德，参加沙乌地阿拉伯王储举办的未来投资倡议(FII)峰会。活动安排在有名的丽思卡尔顿饭店。这是我第二次来沙乌地阿拉伯。

一落地，就能看到停机坪上排满长队，全是私人飞机。从Jamie Dimon到SBF，很多美国大公司的CEO都来了，明显是来拉投资的。我的安排简单得多：做个炉边对话、见见监管官员，再跟当地团队碰个头。

沙乌地阿拉伯公共投资基金(PIF)主席Yasir阁下在他的宫殿请大家吃晚饭。所有峰会的嘉宾都参加了，包括穿著皱巴巴、不太合身西装的SBF。Anthony Scaramucci陪著SBF介绍。我们尴尬的寒暄了几句，就去跟别人聊了。

第二天晚上，HH MBS王储的宫殿又办了场晚宴。

我演讲结束后，礼宾人员带我坐进车队。整整50辆宾士，我坐最后一辆，在警车开道下直奔宫殿。

现场来的人跟前一晚差不多。我们进入餐厅，三张大长桌已摆好了。

我与HH MBS聊得挺轻松，没啥实质性内容。Yasir阁下坐我对面，他当时还在担心比特币是否有创建者留的后门。我怎么解释，他都不信。

完成推特收购

10月28日，我们团队确认已向Elon Musk汇了5亿美元，完成了当初答应支持他收购推特的承诺。

FTX破产

2022年11月2日，CoinDesk发报导说FTX可能破产，市场开始恐慌，FTT价格开始下跌。后来，FTX破产，已经有太多相关的报导，在这就不多说了。

有几点值得留意。Alameda Research的CEO Caroline Ellison在推特上回覆我的推文时，犯了一个致命错误：她公开表示愿意以22美元的价格买入FTT代币。或许她是想向社群传递信心，但实际上暴露了自己的底价。

其他危险信号也早就有了。前一天，FTX从Circle提取了2亿美元，还从别的地方拿走了几亿。区块链很透明，大家都看得到，纷纷在社群媒体上讨论。我当时没看新闻，只在推特上看到零星消息。专业交易员是一直盯著行情的，估计他们在Caroline发推前就知道，FTX流动性紧张。

当她暴露了底价，专业交易员立马嗅到了机会，开始疯狂做空FTT。因为他们知道，只要击穿这个支撑位，就能获得丰厚利润。Caroline这次真是犯了低级错误。很快，22美元的防线就被击破，跌破后，迅速滑落到15、10甚至5美元。

24小时后，SBF给我发消息：「我们的关系已经差到连话都不说了吗？」我说可以聊。他打来电话，说话绕来绕去，支支吾吾地表示需要「几十亿美元」。他又绕来绕去很久，最后说FTX有「流动性危机」，愿意整个卖给币安。

我不想要FTX，也不想帮SBF。但为了保护用户和行业，不得不介入。

我们签署了一份非约束性的意向书(LOI)。我明确表示，这不是任何承诺，就是先看看数据，再决定能否推进。

SBF希望对外宣布币安有意收购FTX。在他看来，这或许能稳住市场。他当时已走投无路，只能抓住最后一根稻草。

结果，他们的公告让FTT直接跌到了2美元左右。因为市场马上明白：FTX的麻烦已经太大了。投资者们也知道，就算收购真成功，FTT这种没有链、没有实际用途的交易所代币，并没多少价值。

当时，美国众议院金融服务委员会的Patrick McHenry发表声明，说要仔细审查FTX与币安的并购。这位美国政客显然不想这笔交易成交。其实我们唯

一的本意就是保护用户，尽管代价很高。

七个月后的2023年6月14日，McHenry议员又公开说：「美国证监会(SEC)多年前就该『干掉』币安了。」这是后话了。

最终我们只能决定退出交易。我们手中还有之前留下的一大堆FTT，短短几天之内就变得几乎一文不值。单价跌至2美元以下，总值从5.8亿美元到近乎归零。这与半年前我们在LUNA上的经历如出一辙。

CoinDesk

FTX崩盘的事大家都知道了，但很多人可能不知道，当初CoinDesk的那篇报导差点让他们自己也翻车了。

CoinDesk是DCG集团旗下的公司。报导里没提到的是：DCG借钱给了Genesis，Genesis可能转手借给了FTX。FTX一垮，Genesis跟著破产了。DCG借出去的钱应该也打水漂了。

之后几周，至少有五个不同的朋友找我，说CoinDesk在卖，问币安想不想参与。我们没参与。最后听说Bullish收购了CoinDesk。

140亿美元提款周

FTX崩盘后，很多人都在担心中心化交易所的对手方风险。我让团队做「100%储备证明」，用数学向大家证明，交易所里确实存著用户的所有资产，每个人都能自己查证。

这个消息宣布后，Vitalik找我，建议用零知识证明(ZK proof)来做「100%储备证明」。我们采纳他的建议做好了。很多用户还是紧张，可能是数学太复杂，不太容易看懂。

12月初，人们开始从币安提币。一开始不多，后来规模越来越大。到12月10日，单日净提币额达到10亿美元。加密媒体一报导，更多人跟风提币。没人想做交易所最后一个提币的人。到12月14日，星期三，币安单日净提币额达70亿美元。

那天我刚好约了Matt Roszak、Jeff Garzik、Calvin Cheng、Gabriel Abed和Bruce Fenton几位朋友在杜拜吃饭。席间有人问我：你怎么在这？不是该忙著处理提币的事？我说：「提币又不是我管。我的工作是与你们吃晚饭。」

我一点也不担心。所有用户的钱都在帐户里，随时可提。只要伺服器性能扛得住就行。幸好系统运行完全正常，没有卡顿。

那一周，大约有140亿美元的资产从币安提走。世界上大多数传统银行都扛不住这样规模的「挤兑」，但币安没事。一切正常。

搞笑的是，当时USDC的一家纽约合作银行遇到问题，导致USDC提款延迟6小时，部分用户还以为是币安的问题。CNBC主持人Andrew Sorkin还在节目里问这事。

这次大规模的提币反而向所有人证明了币安的实力和安全性，更加增强了用户对币安的信心。

那周过后，用户又开始把钱存回了币安。不到一个月，不仅140亿美元全回来了，还多了不少。

圣诞节，我带著家人去马尔地夫度假了。

马尔地夫

从杜拜飞马尔地夫只要三小时。2022年12月，加密市场低迷，我终于能跟家人过一次轻松的圣诞假期。在度假村，我看到海滩上有些风帆冲浪装备，便决定再次尝试这项运动[57]。因为背痛，我已多年没有碰过风帆冲浪了。

自上次手术后，我做了一年半的康复训练，现在竟然能冲浪一小时，背也受得住。我很庆幸自己恢复得不错，打算慢慢回到户外运动，享受生活中的简单快乐。



2022年12月，初级选手在马尔地夫度假期间尝试风帆冲浪。

2023年，司法部谈判

2023年初，FTX的事让很多人损失惨重，市场陷入恐慌。比特币一度跌到16000美元的底部。

我们跟美国司法部(DOJ)的谈判也进入白热化阶段。同事告诉我，司法部希望在第一季度尽快谈好。但实际谈判拖了一整年，直到2024年才完成。

美国司法部

三年前的2020年10月，《富比士》发表了那篇题为《泄漏的「太极」文件》的报导，提到了一份外部顾问写的文件。

这个顾问曾是火币美国的法律顾问。他用「太极」作为代号，描述了一个他提议的新实体。《富比士》的文章发表后，我的团队很快找到了事件发生时我让助理发给币安内部的邮件，里面写得很清楚：「CZ已确认，我们不会按Mr Zhou的建议执行。」

██████████ <██████████@binance.com>

Mon, Nov 26, 2018, 11:24 AM



to jared, me, weizhou, jared ▾

Hi Jared,

CZ has confirmed that "we won't follow the path previously proposed by Mr. Zhou." Please let Mr. ██████████ from Steptoe know.

Thanks.

Best regards,

██████████

CEO Assistant

Binance - Exchange the World

Telegram: @██████████

www.binance.com

我以为这件事已解释清楚，到此为止。但我低估了局势。四年后，我为此付出了惨痛代价。

后来得知，这是美国检察官常用的手段：先给记者放风，出篇负面报导，再借此开始调查。

2021年5月13日，彭博社报导称司法部和国税局在查我们洗钱和税务问题。因为我们从来没参与过这些事，不做亏心事，不怕鬼敲门，我以为又是篇博眼球的普通抹黑新闻，就没在意。

这几年我们一直配合著司法部的各种资料请求。司法部对我们的了解，胜过我们自己。现在回头看才明白：不管有没有犯罪证据，美国司法部的检察官早就盯上我了。他们是先盯上人，再找罪名。毕竟办个大案子对他们的业绩有很大帮助。

2022年底，司法部检察官打算用「违反银行保密法」和「洗钱」对我们提起刑事指控。我们始终坚持：币安没人参与过洗钱。

2023年初，司法部想加快和解谈判。两年来，检察官翻看了800多万份币安内部文件。我们聘请的外部律师团也一条条地看，研究可能的被攻击角度。还好币安有能力承担高额的天价律师费。我则继续专注营运币安。

律师发现了几条不利的聊天记录，包括我说过的一句话：「求原谅比求许可要好」(Better to ask for forgiveness than permission)。这句话是我从Richard Branson的传记里学到的，他在他的书里反复提过。我说这句话的背景是：加密行业发展太快，SEC和其他监管机构长期没有给出明确的监管规则，导致行业里很多时候需要摸著石头过河。但司法部在法庭上，把这句话当作开场白用来对付我，说这是我对法律的态度。

有位币安的律师曾在司法部工作过，他最开始预估和解费可能在8亿到10亿美元之间。这个数字，比此前类似案件高八到十倍。BitMEX因类似事情被罚过1亿美元，已是史上最高。对币安，直接翻了快10倍，感觉像是敲诈。

我逐渐明白罚款金额的大小，不是看错误有多严重，而是看你有多少钱。这也是为什么很大检察官喜欢盯著大公司。他们追求的不是正义，而是「战利品」。

「4」的由来

2023年1月3日，我发了一条推文，写了自己新一年的计划：

让2023保持简单，把时间花在更重要的事上：

1. 教育
2. 合规
3. 产品和服务
4. 忽略FUD、假新闻、攻击等

我还补了一句：以后我再发「4」，意思就是忽略FUD，希望大家可以帮我带上这条推文的连结。

(背景：FUD是恐惧、不确定性和怀疑的缩写，指的是导致恐慌性抛售和市场波动的负面情绪、谣言或假新闻。)

当时完全没想到，「4」会变成一个梗。

不到24小时，出现了一篇FUD文章，我就发了条「4」。社群反应很好，很多人跟著发了「4」。从那以后，每次看到假新闻，我就发「4」。这种事很常见。

几周后，一个社群用户@Spiggy1115发了一张他用手比著「4」的照片[58]。我转发后，就火了。越来越多人开始发自己比「4」手势的照片。后来我也发了一张举著四根手指的照片[59]，社群马上把它做成了各种表情包和Meme。

那时候我完全没想到，「4」会变得这么有象征意义。后来币安被罚44亿美元、法官判我4个月监禁，「4」的梗越传越疯。早知道会这样，也许我会把第4点改成第0点，最重要的一条。这样可能就没有监禁了。

这，就是「4」的由来。

巴林的ChatGPT

2023年1月中旬，我在巴林参加币安峰会。巴林央行行长亲自来为我们开场，这很有象征意义，表明了加密行业在当地的进展。

期间，我也见到了即将上任的新央行行长。他之前在经济发改委工作，该机构曾帮助币安在巴林落地，让我们把团队在当地发展到了300多人。

我们第一次会面快结束时，新行长问我：

「你认识Sam Altman吗？」

我说有联系。

过了几周，他联系我，想让我帮忙问问：为什么ChatGPT在巴林用不了？他特别强调，当地政府没有封锁ChatGPT。巴林和美国关系很好，当地还有大型美军基地。他们想不通为什么会被排除在外。

我给Sam发了一条讯息。他很快回复，说不确定情况，但会去查。

一天后，Sam告诉我：问题的原因是一家支付服务商不支援巴林，配置错了，导致整个国家被封锁。技术团队改一下就好了。很快，ChatGPT在巴林可以用了。

双方都来和我道谢。这大概是我省力、效果最大的一次帮忙了。

储存链BNB Greenfield

2023年2月1日，BNB链的技术团队说他们启动了一个新项目：BNB Greenfield。它是一个去中心化储存区块链，重新定义Web3里数据的建立、储存和管理。简单说，以前的数据都放在中心化伺服器里，而Greenfield让用户和开发者真正掌控自己的数据，还能用区块链和去中心化节点来赚收益。

Greenfield把智慧合约和文件储存结合在一起，用户不仅能安全上传、下载文件，还能直接在链上设定权限、使用规则和收费方式。这让Web3有了很多新玩法：去中心化社交、NFT储存、出版、个人数据金库等。

我一直强调要把区块链的基础打好，Greenfield正好符合这个方向。它有机会成为Web3的「核心层」，围绕数据所有权，长出一套新的经济生态。

听完介绍，我只问了句：「啥时上线？」

窝火的交易

对外国人来说，有些市场一直很难。这几年好几家本地交易所都想转手，但每次都因为各种情况没谈拢。

FTX和Genesis暴雷几个月后，一家本地交易所找我们求助。他们把数千万美元的用户资金全借给了Genesis，现在Genesis倒闭，钱拿不回来了。他们的条件很直接：只要我们愿意替用户补上这几千万，就把公司卖给我们。

我同意了。但没想到，这笔交易后来乱成了一锅粥。

很快我们发现，这家交易所的原管理层已把这笔债权大幅折价卖给第三方，并打算占为己有。他们自己弄丢了用户的钱，找了币安来补窟窿保护用户，他们自己竟然还想再捞一笔！

更离谱的是，当时负责这个收购的人，是币安亚洲区负责人Leon。他把合约写成：币安承担全部用户损失，但如果未来从Genesis追回钱，将全部归那家本地交易所的管理层。

Leon告诉我合约已经签了，改不了。我听完当场愣住，真是太离谱了！是出于什么样的立场，让Leon一边代表著币安，一边签下这样损害币安利益的合约！

之后连著一个月，我每天和他们开电话会，坚持必须取消原管理层和第三方的交易，他们没有权利去卖这笔债。但我发现，币安当地的董事会已经签字了，成员包括Leon、两名原币安管理层和区经理。这相当于他们擅自决定送出去几千万美元。

公司还查到，住在马来西亚的Leon，为这笔交易，在几个月内往返当地多达11次。

我明确表示：用户优先，原管理团队必须在用户得到赔偿后才能拿钱。

最终重新谈了一个方案：原管理团队拿到的钱大幅减少，但仍有数百万美元。

这绝对是我签过的最窝火的协议之一。事后，我们辞退了Leon。

这次教训让我看清，币安扩张太快，团队里混进了不少心思不纯的人。我们的管理也没跟上。这是我后来决定精简团队的原因之一。

土耳其大地震

2023年2月6日，土耳其大地震，灾情很严重。我们立马组织援助。

做公益讲究效率和精准。我们决定直接给受影响的用户发钱。

透过用户在币安的KYC和地址证明，系统判断他们离震央的距离。离得近的用户拿得多，每人100美元；距离远的少一点。这次我们总共发了超过1000万美元的加密货币。

当地和国际社群的回响都很好。土耳其用加密货币的人很多，钱一到帐马上就能用。可笑的是，还是有人质疑我们，地震最缺的是食物和饮用水，你们为什么没捐这些？答案是，我们捐了钱也捐了物。其实这两边互不耽误：既协调了物资，也给用户发了钱。

那些批评别人慈善做得不够好的人，往往自己一分钱都没捐过。

后来不久，摩洛哥和叙利亚发生地震的时候，我们也进行了类似的援助。别人说别人的，我们为自己骄傲。

美国「扼喉行动 2.0」：关停 BUSD

2023年2月13日，Paxos通知我们，纽约州金融服务署(NYDFS)下令停发 BUSD。

同一天内，SEC也起诉我们，说 BUSD 是证券。我当时就挺纳闷，跟美元1:1 锚定的稳定币，怎么会是证券？

BUSD最初是Paxos共同创办人Rich的想法。2019年新加坡币安峰会上，他提议做一个币安品牌的白标稳定币，我同意了，也没太管商业条款。

Paxos也帮其他机构发过稳定币，但这些机构缺乏币安这样的分发渠道，都没做大。而BUSD几年内做到了230亿美元市值。被下令关停后，Paxos不能再发行新的BUSD。只能让用户赎回，市值一路往下掉。

BUSD一直是市场上最透明的稳定币之一，储备充足，披露清楚。即使是在关停期，用户赎回都是快速顺畅，证明了BUSD一直以来都有足额准备金支撑。

本来是营运优良、完全合规的生意，却被莫名其妙关掉。现在回头看，这是拜登政府「扼喉行动2.0」的开端，也是参议员Elizabeth Warren反加密行动的一部分。

SEC的起诉

2023年6月5日，拜登政府的美国证监会(SEC)把币安主站、币安美国还有我本人都告上了法庭。他们一次列举了13条指控。声称BNB、BUSD、理财、BNB Vault、质押都是证券，还指控币安美国像FTX那样挪用客户的钱。这就是纯粹胡说了，他们完全没有证据就起诉了。

整整两年后，2025年5月30日，SEC撤回了之前的所有指控，并注明「with prejudice」。即SEC不能就同样的理由再起诉币安和我本人，因为原本的指控被证明站不住脚。

两年后虽然撤诉，可是这两年里我们的业务和用户都遭受了巨大的损失。

回到2023年，在他们起诉的第二天，6月6日，SEC向法院申请暂时禁制令，要求冻结币安美国和我个人的全部资产，理由说是为了保护用户。但事实上，一旦冻结，所有用户的钱几年内都将无法提取，那才是对用户的伤害。而他们根本不在乎。

我们不同意这些指控。他们的目标很明确：扼杀币安美国站。

法官Jackson当庭说得很明白：

「SEC从未拿出任何币安客户资产被挪用的证据。事实上，他们的律师当庭承认……确实没有证据。」

尽管如此，为了避免全面冻结让用户受到影响，我们接受了冻结部分公司资产，包括我上一年个人借给币安美国的2.5亿美元贷款。钱一冻结就会是好几年，诉讼期间根本动不了。为了将影响范围降至最小，尽量保护用户利益，我们不得不做出妥协。

这场诉讼对币安美国和全球的业务都打击巨大。银行纷纷停止了与币安的合作。币安美国交易量从Coinbase全球交易量的35%（约其美国交易量的一半），一个月内跌到1%，到现在（2026年）都没缓过来。

币安美国员工从500人降到50人，靠著我那笔贷款一直撑著。换成其它大多数公司可能早就破产了。

在币安全球业务方面，大部分银行停止了跟我们合作。VISA和万事达卡取消了币安卡，欧洲几百万币安卡用户被迫停用。各国监管审批也变得比往常更加艰难。很多用户开始担心币安的前景，纷纷把钱转走。

这让我深刻地认识到一个现实：在当今这个世界，只要你被指控，哪怕只是诬赖，哪怕只是没有事实依据的荒唐偏见，你就等于是被判「有罪」了。这些诬赖对你造成的财务、心理、名誉损失，即使你最终胜诉，也无法真正弥补。

SEC的指控还只是民事案件。美国司法部手里可是刑事诉讼的权力。

美国司法部谈判

整个2023年，我们都在跟美国司法部激烈谈判。我每天要和十几位律师开会，其中很多是之前在DOJ、CFTC、SEC或FINCEN这些政府机构工作过的律师，他们对此类案件以及相关法律法规非常熟悉。我们没有诸如挪用客户资金、欺诈、或洗钱这样的行为，这个案子的主要争议是我们是否违反了监理政策，比如没有按规定注册之类的。起初，我的律师团里这些曾在上述政府部门工作过的律师们大多认为，这个案子最有可能以「延期起诉协议(DPA)」的方式解决，因为之前的类似案件通常用的都是这个方式。

延期起诉协议的意思是：检察官同意暂缓刑事起诉，要求公司缴纳罚款并进行内部改革。这个协议不需要开庭审理，是类似案件的常用流程。

但这次，美国司法部坚持要对币安和我本人刑事定罪。

为啥？我和我的律师们百思不得其解。难道仅仅是因为我们是加密行业里最大的平台？好像找不到其他理由了。

2023年年中，他们要求罚款68亿美元。另外除了《银行保密法》的指控，司法部对我又多加了两项指控：洗钱和资助恐怖主义。我的律师团队立刻要求对方出示这两项指控的证据。他们从头到尾没能拿出证据，因为我压根就没做过他们所指控的事情。这一点后来在法庭上也得到了确认。

谈判期间，司法部多次发最后通牒，威胁说：「要是你不答应，我们就停止谈判直接起诉你。你必须出庭，否则我们会发布红色通缉令（国际逮捕令），把你引渡到美国。」

虽然阿联酋跟美国没有引渡协议，但红色通缉令会大大限制我的出行自由，并将我定义成一名逃犯，随时都面临可能被捕的风险。即便是面对这样的压力，我还是只能拒绝。因为他们太荒谬了。很多时候我觉得他们不是在谈判，而是在恐吓与霸凌。

拒绝附加指控

好几次，因为我拒绝接受他们的指控和条件，谈判就卡住了。司法部就威胁说要起诉我，我说爱咋咋。然后就整整两周没动静。我猜他们在等我妥协，但我没有。

这本质上是场心理战，确实非常让人难受。

我做了最坏的打算：以后可能没法自由出行，美国司法部的红色通缉令会让我在任何一个国家的边境都有可能被抓。不管公不公平，我都得接受这可能会变成现实。

然后他们又找上门来了。可能是知道如果拖太久，我可能会习惯这种「逃亡」心态，以后就更不会妥协了。

对他们来说，这种谈判是日常工作，干了几十年早就熟练；对我而言，这却关乎我的自由和未来的人生。

他们提了一个折衷方案：我承认违反《银行保密法》的指控；剩余两项附加指控（洗钱、资助恐怖主义）留给法庭裁决。在法庭上，他们将提出附加指控，并要求判我坐牢，我的律师则会争取免刑。最终怎么判，由法官决定。

我则希望司法部撤掉那两条无中生有的附加指控。如果只有第一条罪名，最高刑期只有六个月，参考过往案件，法官很可能判缓刑或居家监禁。

律师过多

我请了很多顶级律师，名气大收费贵，结果却一团糟。

每次开会都有十几个律师在线，每人每小时收费两千多美元。他们都是各自领域的专家，但一碰到自己不懂的，就必须再找别的专家来。每次开会人越开越多。

花钱多不说，主要是特别耗精力。大家七嘴八舌提建议，我被拖进各种没意义的讨论里。现在回头看，很多都是干扰，让我没法专注处理最关键的问题。

我是外行，不懂法律，没办法像我自己希望的那样管理好这个团队。

有些律师以前在司法部工作过，按理说应该懂里面的门道。还有几个甚至是现在办我案子的检察官的前上司。但司法部有十四万人，分布在多个办事处，每个办事处运作不同。而且每四年大选，政治风向一变，他们的经验能帮到的也有限。

我最常听他们说的是：「我们从没见过政府在这种案子里这么激进。其他类似案子都没有这样处理，就这次特别固执。」

就因为我们是币安吗？凭什么呢？

有位西雅图的律师，据说最熟悉当地法院和法官。他人很好，但给的建议全错了：

- 「你的案子很好打」；
- 「在西雅图，没人会因为单纯BSA违规而坐牢」；
- 「这个法官是我们能碰到的最好的法官」；
- 「交完保释金你就能回阿联酋」；
- 「在美国待保释期虽然不舒服，但判刑会轻，法官肯定会考虑」；
- 「最坏也就是在阿联酋居家监禁」。

每句话都错了。

唯一比较靠谱的是移民专家John Sandweg。我被美国移民与海关执法局(ICE)坑了三次，每次都是他把事情拉回正轨，感谢他的支援。

哦对，还有监狱顾问，这个后面细说。

「没人会因此坐牢」

谈判拖了又拖，我的律师们一直劝我去美国认罪，说这样对我最有利。他们信誓旦旦跟我说，美国历史上压根没人因为违反《银行保密法》去坐牢。银行高层几乎不会被起诉，大多都达成了延期起诉协议。最严重的也就是BitMEX的创办人Arthur Hayes，最后也只判了六个月居家监禁。

阿联酋国籍

2023年中，谈判最紧张的时候，我突然收到了阿联酋的入籍邀请。他们一般不接受外部申请，只主动邀请他们认为有影响力的人。这种好事，我当然立刻答应了。有了阿联酋护照，不仅出行更方便，更重要的是阿联酋是非引渡国家。有了这本护照，美国不可能把我引渡过去。

2023年7月，我正式拿到阿联酋护照。有律师建议我利用这个优势，在谈判中强硬些，反正可以安心待在阿联酋；也有律师劝我不要太依赖这个，还是该去美国应诉。

他们给过几个方案：比如「可以申请在阿联酋居家监禁。」为此还请了美国的安保公司来检查我家，花了不少钱。后来才知道这是根本不可能的。其实只是白花钱，和浪费时间。

还有律师说「如果入狱，可以申请转押到阿联酋。」后来我才搞清楚，阿联酋和美国根本没有转押犯人的协议。就连加拿大这种有协议的国家，走流程都得一年以上。

安全通道承诺

在律师们各种（不太靠谱的）保证下，我慢慢开始考虑去美国，希望能彻底解决这件事。

我最担心的是会像《加州旅馆》那首歌里写的那样：你可以随时进来，但可能永远不能离开。万一我下了飞机，美国司法部找个新罪名起诉我，我就真可能一直被困在美国了。

没想到，这时司法部居然主动提出给我「安全通道承诺」，保证我在美国期间不会再因其他罪名被抓。这种长期通行保障非常罕见，一般他们只批短期的。

我对这些前后不一的说法还是心里直打鼓。

接下来几周，我们一直在争执这个「安全通道」具体保障什么。一开始，司法部只承诺他们总部不会动我，但司法部的地方办事处不包括在内。司法部有92个地方办事处。我的律师坚持要求必须覆盖全国所有司法部分支，最后司法部松口了。

我还想把SEC、CFTC这些民事机构也纳入保护范围，但司法部不同意。最后，我只能赌一把，相信他们不会在这一点上坑我。

43亿美元罚款

司法部之前说要68亿美元罚款。这数字离谱到我团队里的前司法部律师都搞不懂是怎么算出来的。但检察官却说他们已经「很客气」了，是给我的优待。

我们先还价到5亿美元，然后慢慢提高。来回谈了好几轮，中间他们没少放狠话和下最后通牒，最后总算谈拢：如果币安交43亿美元罚款，就可以和解。

当时还有律师说：「CZ，如果你多交点罚款，法官判刑时可能会对你轻点。」

结果后来司法部在法庭上反而说：我交这么多罚款，正说明我「问题」很大，该重判。

不丹，2023年10月

2023年夏天，吴忌寒跟我说不丹国王会路过杜拜，想跟我见一面。我们在杜拜的饭店会议室碰了头。国王穿著夹克，看上去比实际年龄年轻很多。我俩单独聊，先说家常，再聊区块链、世界观和各自的理想。

他的聪明和谦逊让我印象深刻。很明显，他是真心想让国家好，而不是自己发财，这点跟我挺对路的。不丹从2014年就开始挖矿比特币，让人佩服。

临走时，国王邀请我去不丹看看。我想正好去散散心。

2023年10月25日，我飞到了帕罗机场。这是全世界最难降落的机场之一。机场在两千多米高的山谷里，周围全是五千多米的大雪山。飞行员靠眼睛看著山谷和帕罗河来飞，不能依赖雷达。飞机沿河谷下降，像跟著山在跳舞。

我紧张得不敢眨眼，生怕机翼刮到树顶。感觉像是在《捍卫战士》Maverick 那段电影里。突然一个急转弯，跑道出现在眼前，几秒钟后，飞机安稳落地了。

下了飞机，清新的高山空气扑面而来。夹在中国和印度之间的喜马拉雅山景特别壮观，不丹的建筑也特别精美。朋友忍不住惊呼：「哇！」

不丹国王在民间威望很高，他娶了一位平民出身的王后，两人的爱情故事在亚洲很出名。不丹能常年排在全球幸福指数第一，和他的领导分不开。

天然地形让不丹历史上从未被外敌入侵过，但也让修路建桥特别困难。好处是自然环境保护得很好。

他们主要靠水力发电，非常环保。电多得用不完，山区输电损耗大，存电又贵，多出来的电卖不掉，干脆用来挖比特币。比特币能存、能转、还能投资，难怪他们这么早就用上了加密货币。

从杜拜过来的我，一下飞机就被满眼的绿色治愈。这里的食物很美味，蔬菜新鲜，牛肉也好吃。

我们去参观了山里的大学，感觉像中国古书里神仙住的地方。晚上，我和国王、王后一起吃饭。餐厅很温馨，饭菜可口。员工见到他们都深深鞠躬，充满敬意。

我好奇他们的传奇爱情故事是否属实，国王跟我讲了两人一路走来的经历。故事太美好，我怕讲不好，就不在这复述了。

我们从生活聊到工作。他谈到想发展不丹经济，重点是靠近印度边境的新区Gelephu。

第二天，国王亲自带我们飞往Gelephu，还把他自己最好的观景位让给我。我推辞了两次，最后还是坐了。他谦逊有见识，对金融科技特别感兴趣，把区块链看作未来的方向。

他带我们在Gelephu老城区散步。街边居民一路鞠躬，他也和店主、熟人一路打招呼。同行的新加坡朋友感叹说：「这是个好国王啊！」

又搭30分钟飞机回到首都，见了几位部长，聊了合作机会。

第二天，我们坐直升机去偏远的比特币矿场。开车要三个小时，飞过去只用了半小时。虽然在行业里这么久，这还是我第一次参观比特币矿场。这个矿场规模大、耗电多、规划专业。不过我一直不太懂这种前期需要巨资投入的硬体生意。

短暂「度假」后，我飞回阿联酋，继续和美国司法部的谈判。

赴美前夕

经过一整年的高压谈判、每天跟律师开不完的会，到2023年11月，协议内容谈得差不多了：

- 我承认违反了《银行保密法》；
- 我个人交1.5亿美元罚款；
- 币安交43亿美元罚款，并接受三年独立监察；
- 另外两项指控留给法院去裁决；
- 由法官决定最终判决。

关于保释：我想回阿联酋等待审判，但司法部要求我必须待在美国。不过他们同意宣判前我可以在美国境内自由活动。

美国商品期货交易委员会(CFTC)和金融犯罪执法局(FinCEN)同意一起加入和解。但证监会不买帐，所以证监会的民事起诉还得继续折腾。

接著，我又听了一堆律师给的错误建议：

他们说，司法部要求我留在美国，但不会限制我在美国境内的行动。结果几个月后，司法部食言了，他们要求限制我在美国的活动范围。

他们说：「政府不会推迟你的宣判日期。」我还特意问了，如果被困在美国，宣判延迟的风险大不大？律师们拍胸口说不会。结果司法部一提延期，法官立刻批准了。

他们说，最坏也就是去「营地」（最低安保级别的白领监狱）。还有个律师花了一小时跟我描述「营地」生活多轻松。等到真判了，我才知道：不是美国公民，根本没资格去「营地」。结果我被送进了一个「低安保级别监狱」，比「营地」要糟糕一个等级。又被忽悠了。

现在回头看，这些误判不仅浪费钱、耗费精力，更影响了我的谈判策略。

飞去美国

我最后决定在2023年11月20日飞去美国。

说出来可能没人信，出发去机场的路上，双方还在谈条件的细节。我坚持要等到所有条款都敲定才肯上飞机，一直坐在登机口外面等消息。那一刻很魔幻，电影都不敢这么拍。

直到最后几分钟，条件总算谈得差不多，我才起身走进机舱。

抵达西雅图

我上一次来西雅图，还是三十年前住在温哥华的时候，我连市中心都没去过。

2023年11月20日下午，我落地西雅图。尽管律师们一直安慰，但我还是担心司法部在边境把我扣下来。好在我用加拿大护照顺利过关了。

律师也提醒，证监会的人可能会耍花样。我的律师特意到登机口接我。幸好最后什么都没发生，我顺利入境了。

下午和律师们碰了头，还和缓刑官开了Zoom视讯会议。开庭前，他们要收集我的各种资讯：身高体重、种族、外貌、健康状况、家庭、财务、犯罪记录、心理状况、吸不吸毒等等。

我的案子本身简单，但也算特殊：我没前科、不吸毒、身体基本健康；没工资，但也不靠社会救济。律师已经提前帮我填好表，缓刑官只是对下细节。

能看出来，她想尽量减少自己的工作。她反复说：「既然政府允许你在美国自由活动，我根本管不了你，也不想担这个责任。」

她这话可能有两层意思：要么是取保候审期，我不需要定期向她汇报；要么法官为了便于监管，会把我的活动范围限制在西雅图。当时我完全猜不透会是哪一种结果。

辞任前夜

那晚，我和特地赶来的姐姐、母亲还有几位好朋友一起吃了晚饭。之后就回饭店房间自己一个人待著。

我知道第二天早上全世界都会看到新闻：我向美国联邦法院认罪，也辞去了币安CEO。媒体一定会在我出庭没法说话的时候发表报导。我们得提前做好对外声明。

过去的几天，在和律师开会的间隙里，我一直在写一篇部落格。但直到那天晚上都定不下来，太多事情还悬在那里。

那晚，我一个人坐在饭店房间里，终于把文章写完了。有著有著，突然意识到：我要离开这家公司了，这家在过去七年里几乎是我全部人生的公司。情绪涌上来，我没忍住，掉了眼泪。

我起身去洗手间洗了把脸，回来继续写。凌晨四点写完第一稿，发给了亚洲团队。后来我们的总法律顾问告诉我，她读到时哭了。最终，他们一个字都没改。

我们计划，在我第二天走出法庭的那一刻，立刻发布那篇文章。

认罪和保释听证会

第二天一早，我穿上西装，和律师们一起去往西雅图的法院。这事没有公开，现场只有我的家人和几个好朋友。法庭里有几个记者，估计直到开庭才认出我是谁。

进了法院，我先去登记，拍了张像嫌疑人档案照似的照片，还填了几张表。表格上没有「违反《银行保密法》」这一项，工作人员随手就勾了「金融诈骗」。我试著解释不是诈骗，但他根本懒得听。

认罪过程很简单，大部分条件律师早谈好了。法官拿著厚厚的文件，一条条问我听明白没有，基本上只要回答「是」。

真正的争议点在保释。我的律师强调，我是自愿主动从阿联酋来美国认罪的，要是真想逃，待在非引渡国家阿联酋显然更安全。很少有人会主动从这种地方飞来认罪再逃跑。

讽刺的是，司法部之前说过不反对保释。可等我真来了，他们又改口，说我会知道事情严重性后改变主意逃跑。

地方法官Brian Tsuchida支持我，认为我没有潜逃风险。他提到我没有前科，一向守法，也没有涉及欺诈行为。他判定我可以在等待宣判期间先回阿联酋。

以往司法部很少会因为保释上诉，就算上诉法官通常也不会改判。但这次，美国司法部偏偏就上诉了。

我的西雅图律师说，他干了40年这行，从没见过司法部上诉保释决定。另一个律师也说美国司法部「完全没看清形势」，这反而可能对我有利，因为会把法院惹恼。

但结果呢？

两周之后，联邦地区法官Richard Jones支持了司法部的上诉，推翻原裁决。我必须留在美国，直到2024年2月23日宣判。整整三个月后。

这意味著接下来三个月我都不能离开美国。因为没带厚衣服，我只好临时去买些冬装保暖。

风筝冲浪

卸任了币安CEO，我在美国等待宣判的这段时间真是闲得发慌。不能工作，不能创业，我整个人卡住了。于是干脆给自己放个假，就在网上随便找了个人少又可以玩风筝冲浪的地方，Corpus Christi。

我在谷歌地图上搜到一家附近的风筝冲浪店。店里的人跟我说水「不冷」。结果11月底的水冷得要命。大概是我冲过最冷的水了。但就算这样，我还是在海里玩了两个小时，让冰冷的海水暂时冲走那些烦心事。

感恩节那天我还在Corpus Christi。有个朋友特地从达拉斯开了七小时车来看我。那天所有餐厅都关门了，火鸡也买不到。我的保鏢就烤了些排骨，我们一起喝了点啤酒。

感恩节过后，天气越来越冷，我就改去滑雪了。

法律准备

尽管我一直不愿多想，但在2024年2月23日正式宣判之前，还有一大堆法律准备要弄。

最后会怎么判，谁也说不准。法官权力很大，可以判缓刑（不用坐牢）、居家监禁，或者直接坐牢。

所以我必须认真准备自己的法庭陈述，得在「请求缓刑」和「居家监禁」之间找个平衡。说得太轻，法官可能会觉得我不真诚，判得更重；说得太严重，又有可能让法官取中间点时对我不利。

那段时间，我和律师团队开了无数个会，反复琢磨怎么把握这种微妙的分寸。

律师还建议我准备一些「支持信」，找些认识我的亲友来写，让法官看到我作为「一个普通人」的那面，说最好能收集50封左右。

支持信

2023年圣诞节前，我开始向家人和朋友们求助。我只问了十来个人，但很快，信像雪花一样飞来。我最初请求的那几位朋友把这件事告诉了其他认识我的人。我开始收到一些「我几乎不认识」的人的信。他们写自己认识了我多久，为什么支持我。有很多特别真诚、感人的内容。

其中有一封信是：

尊敬的Jones法官：

我叫Sam Samarany。今天写信是想感谢币安和它的创办人CZ，特别是在过去四年 (.....)经济危机期间，他们给我的生活带来了实实在在的帮助。

我今年33岁，经营一家全球行销和多媒体公司。我有两个学士学位，建筑学和商业管理。

下面，我想说说，币安和CZ是如何在经济上真正帮到我的。

虽然早就知道比特币和加密货币，但我一直不敢尝试，直到发现了币安。我的工作经常要关注市场趋势和新技术，而区块链和加密货币，尤其是币安和CZ，后来成了我经济稳定的重要原因。

第一，您可能听说过(.....)大爆炸，我们这里的银行破产了，根本取不出钱。币安给了我们「金钱自由」，帮我解决了大问题。我做全球业务，无法从国外客户那边收款。而透过币安，客户可以把稳定币打到我的帐户里，我再卖掉换成当地货币。后来我还把这个方法教给了其他需要从国外收款的黎巴嫩人。因为腐败和银行危机，西联汇款、速汇金这种传统手段根本行不通。币安成了很多人的「安全钱包」和新选择。它不仅给我带来了额外收入，也帮了几百个无法收钱的人。

第二，币安是个很好用的交易平台。直接在App里用USDT和比特币交易特别方便。我很幸运赶上了牛市，透过币安赚到了钱，也在社群里更受认可。我还自愿帮助身边的人了解加密货币。币安在这方面贡献很大，币安学院免费提供了2000多篇文章，给了我们价值百万的知识。

此外，我还加入了币安天使。这个计划让我们能代表币安，帮助更多人了解加密货币和区块链。透过这个项目，我有机会到大学给成千上万的学生上课，也登上了全球舞台，向各国分享区块链知识。没有币安和CZ的支持，这些都不可能实现。

我还想特别感谢币安慈善，尤其是在我们地区发生地震的时候。他们在第一时间提供了帮助，速度快、很透明，真的挽救了很多生命。

总的来说，我写这封信不仅是为了表达对CZ的感激，也是想告诉您：他不是个普通的人。他对区块链行业的贡献影响了全世界成千上万、甚至上百万的人。在像我们这样，黎巴嫩、伊拉克、埃及、巴基斯坦、乌克兰等国家，数百万人都在依靠币安提供的金融解决方案。这些用户的安全，很大程度上都与CZ密切相关。他们把钱托付给他，是因为信任。他已经成为全球加密货币世界里的核心人物。对于这样一个影响全球的人，司法系统怎么对待他，会直接关系到数百万依赖他的人们。

非常感谢您能抽时间阅读这封信，我真诚地感谢您的支持。

此致

敬礼

Sam El Samarany

类似这样的支持信我总共收到了248封。其中有一封来自币安乌克兰团队，上面有56个人的签名。有些信的格式和内容不太适合作为法庭文件，最后我们选了160封提交给法院。在开庭前法院把这些信都公开了。

读那些信时，好几次我都眼眶发酸。这些温暖的话，让我在异国他乡过圣诞和新年时，心里好受了些。

我之前没这么深刻地意识到，原来有这么多没见过面的人，会觉得我们真的帮到了他们。我们的影响其实比我想的还要大得多。

人生真正的回报不是金钱、权力或名气，而是知道自己做的事对别人有用。能帮到人，我就很开心。

这些信让我更加确认了人生方向：继续去帮助更多的人。

友好的缓刑官们

在等待宣判期间，我见到了两位新的缓刑官。她们负责写我的量刑前报告(PSR)。后来得知，这份报告非常重要。法官判刑时会参考这份中立的评估。当时我们并不知道，就连之后监狱分监区等级都会看这份报告。

2023年11月我刚到美国时见到的那位缓刑官对我并不太上心，好像只是为了应付保释听证会的流程。2024年1月10日，另外两位缓刑官，Sarah和Amelia，接手了我的案子。她们非常友善，很真诚地想了解我到底是一个怎样的人。我们聊了四个多小时，从我的童年、父母、工作经历，到怎么在全球各地生活、创办公司又迁移业务，当然还有币安的发展过程。

她们不是来审问我的，而是真心想了解我这个人。她们提出想见见我姐姐，好从家人角度多了解一些我的情况。

会谈结束后，我的律师说，他们从没见过缓刑官愿意花这么多时间在被告身上。大家都觉得这是个好兆头。

几天后，我姐姐专门飞到西雅图见她们。我没在场，那次也聊了四个多小时。我听说我姐姐一度哭了，两个缓刑官也跟著掉了泪。

她们俩真是我在美国遇到过的最善良的政府工作人员了。

相比之下，司法部检察官那边却一直拖拖拉拉，连缓刑官的面都不见。我的律师说这完全不合流程，本来双方都应该配合提供资讯。

三个月变六个月

2024年2月初，离原定开庭日期还有两周，在我生日的那天，司法部突然要求把宣判日期往后延迟三个月。这意味著我要远离家人在美国多待三个月。

我的律师之前说过，政府很少会要求推迟宣判。但这次司法部就这么做了。很明显，他们知道让我在美国多待一天都是受罪。

这时候律师们的说法又变了，劝我不要抗争。他们说在美国多待段时间说不定不是坏事，法官可能看我离开家人这么久，判刑时会手下留情。

司法部的那些人在乎的是「胜利」，而不是公平。检察官只想多定罪、重判刑，他们会用尽各种办法，争取最严厉的处罚。

Giggle Academy

又要在美国等三个月，除了每天跟律师开会，我基本没什么事可做。我开始思考接下来的人生要干嘛。

我不在乎钱。我的钱够花，也能支持未来想做的事。钱只是工具，不定义我是谁。

我不在乎权力。我本来也没啥权，而且我才刚辞去了币安CEO的位置。

我不在乎名声。我刚在美国认了罪，媒体也写了很多负面报导。而加密行业里的很多人仍然将我视作榜样和英雄。这些外在的标签是好是坏，将来是否能「留名青史」，其实都没那么重要。我自己心里知道我是谁就行了。

那时候我完全没想到后来川普总统会赦免我。当时我身陷麻烦之中，连川普能不能当选、支不支持加密货币都不知道，也根本没人和我讨论这回事。能争取到一个公正的判刑就足以谢天谢地了。

既然钱、权力、名声都不在乎，那我到底在乎什么？

答案很简单：我希望，当我老了，回头看时，我能说：「我尽力了。」

来这个世间一趟，总得做些正面的贡献。如果能力有限，就少做一点；如果能力强，就多做些。

虽然我当时的情况很倒楣，但总体来说，我的人生还是很幸运的。我有能力和资源，有创业经验，还有很多支持我的人。

我不算聪明，但也不笨。

不算年轻，但也没太老。

我还有时间和精力。既然能做，就必须去做。

不做的話，将来回头看时，我就没法说「我尽力了」。

接下来的问题是：做什么能产生最大的正面影响？

想来想去，我决定做个全球都能用的免费教育平台。

几年前我看过一个数据：全球有8亿成年人不识字，其中三分之二是女性。还有三到五亿的孩子没学上。总共13亿人没接受过基础教育，缺少改变命运的机会。

他们大多都生活在落后地区，上不起学。如果能帮到这13亿人里的哪怕10%，也能改善1.3亿人的生活。正面影响够大！

如果把最好的教育内容数位化，全球分发，没有费用和地区的限制，就能让上亿人免费享受到好的教育。

我快速算了个帐：数位化小学一年级的英语课，成本应该超不过100万美元。12年就是1200万。再扩展到30个科目，总共需要3亿美元。

3亿美元，就能把小学和中学的课程全部数位化，让所有人都能免费使用。相比之下，美国政府每年的教育经费是1100亿美元，我们连千分之三都用不到。

借助最新的游戏、AI和网路技术，我们可以用App传播数位教学内容，比传统学校更好、更有趣。

2024年2月下旬，在等待开庭的日子里，我开始和各种有教育经验的人聊这个话题，了解教育体系的问题：

- 教育现在最大的痛点是什么？
- 哪些方法行不通？
- 为什么教育还没完全数位化？

越研究越发现：这事完全可行。奇怪的是，居然没人在做。

现有的教育App局限性很大。大多只是辅助学校，而不是一套独立的全民教育体系。内容也偏重特定科目，缺乏完整的课程。

开发App需要成本，所以多数App都需要收费。每月4.99美元起这样的价格，很多地区的人根本出不起。大部分的现有App都是「被动学习」模式：学生看影片然后考试。除非家长盯著，否则孩子们自己不太愿意打开这些App。

越了解，我越确定：这事儿值得做，需要做。而且需要我去做。

2024年2月下旬，我开始组建团队。很多人对教育充满热情，听了我的想法后，主动要求加入帮忙。我更加坚信，这是值得投入的使命。

限制行动

2024年3月1日，美国司法部突然再次食言，向法院申请限制我在美国境内的行动。这跟他们之前作出的保证完全相反。

法院立刻安排了一场电话听证会。司法部提出的理由特别可笑，说什么我有加拿大国籍，如果我去美国和加拿大边境附近旅游，可能会趁机逃跑。这根本站不住脚。美国的西雅图，法庭在的地方，本来就离加拿大的温哥华很近。如果我真想跑，早在他们把3个月延成6个月之前就跑了，何必等到现在？

法官最终的裁定比较支持我。他指出我在保释期间没有任何违规，法庭没有理由限制我的行动。但为了「两边都照顾到」，Jones法官要求我每次出门前都要向一位缓刑官报告。

我问律师：「那该找谁报备？」律师说，缓刑办公室现在压根没给我分配缓刑官。他们建议我联系2023年11月20日第一次开庭前，那个最早的缓刑官。那个在我看来像是想做最少工作的缓刑官。

第二天，我按法院通知的要求，给她发了邮件，说明我打算去黄石国家公园。按理说，她回一句「收到」就行。但她没有，她把这个问题拿去问法官，说她不知道如何处理。我的律师说，她就是懒。

司法部倒很积极主动，要求也被抄送在邮件里，这样可以「随时了解我的行踪」。说得好像他们之前没监视我似的。

法官裁定：我每次出门必须同时通知缓刑官和司法部。从那以后，我每换一个城市，我就告诉法务团队，由他们把我的行程更新转发给缓刑官和司法部。

环游美国

那时候我想：既然人在美国了，不如好好利用时间。反正没太多事要做，以后也没打算再去美国了。于是，我决定珍惜这自己争取到的自由，好好在美国玩一圈。

我去了美国十大国家公园里的七个：大峡谷、黄石、优胜美地、犹他州的拱门公园、红杉林，还去了南达科他州的纪念碑。我也去科罗拉多、犹他、加利福尼亚和蒙大拿的十几个滑雪场滑了雪，包括Snowbird、Park City、Palisades Tahoe、Heavenly、Jackson Hole、Aspen Highlands、Snowmass、Mammoth、Telluride、Big Sky等。还去了迈阿密，玩风筝冲浪。

我让自己一直「忙」著。也不忘每到一处就把行程告诉律师，他们再发给缓刑官和司法部。

提出量刑

我的量刑听证会定在2024年4月30日。

听证会前一周，美国司法部突然要求判我坐牢三年。因单次违反《银行保密法》就关三年，从没有过这种先例。司法部之前也没提过，现在突然来这么一出，我们都惊呆了。

就算把所有额外指控都算进去，按正常的量刑标准，最多也就是10到16个月。但司法部现在要求的比最高标准还多出两倍多。

这时，我的律师们又开始改口了。他们说政府这么强硬，法官很可能会「折衷」，判个不长不短的刑期。可五个月前，这些律师还拍著胸口说，我的案子「很好打」。

听证会上，法官都对司法部的要求很意外。

法官说：「政府（司法部）...一开始就让我（法官）别按量刑指导标准来判。我这个法庭还从没听过这种要求。这个案子，我会严格遵守量刑标准。」

对加密行业开战

在我的听证会前五天，2024年4月25日，美国参议员Elizabeth Warren写了公开信给司法部，说要「打击加密货币」。她还特意上了电视，生怕我的法官看不到。

这明摆著是把国会和司法系统当枪使。

不过相比之下，后来看到前总统（川普）因把机密文件带进厕所被起诉，那才叫离谱。要是我公司员工这么用功，把文件带去厕所看，我会给他发奖金。

判决听证会

这次听证会很受关注。我刚走到法院门口，记者和摄影师就围了上来，又是拍照又是提问。我没理会，直接进了法庭。

司法部在庭上说，我为了赚钱故意不守美国法律，还说币安能做这么大就是因为这个。完全不提我们这么多年的努力。

我的律师反驳说，我只是没能完成注册手续，从法律来说是违规，但绝不是犯罪。美国从没有人因为一次《银行保密法》违规去坐牢。

这个案子既没人被骗，也没人损失钱财。我是自愿飞到美国，不是被抓来的。我已经辞去了币安CEO，还离开家人在美国待了半年。基于这些，我的律师请求法官给我缓刑，最多居家监禁。

司法部坚持要追加另外那两项指控，说应该因为「洗钱」加重刑罚。可这种加刑只适用于真正做了这些事的人，我根本没做过。

更夸张的是，司法部还要求法官宣判完就把我戴手铐带走。我想他们纯粹是为了媒体效果，想在电视上放出我戴手铐的画面。这个要求被藏在文件最不起眼的注脚里，如果不是我律师看得仔细，根本发现不了。

最终判决

法官在法庭上直接驳回了「洗钱」和「资助恐怖主义」这两项指控。法官Richard Jones指出，司法部没能提交任何证据支持这些指控。庭审记录里有几句话比较关键：

法官：「我看了双方提交的所有资料，没有任何证据能证明被告清楚某笔具体交易，或者知道有人用犯罪所得在币安交易。」

法官：「没有证据显示被告知情，或曾意识到这些资金可能来自非法活动。」

法官也拒绝了司法部要求将我羁押的请求，因为我表现一直很好。他甚至明确表示，不需要对我进行「监管」。

法官：「说实话，我非常有信心，你再次犯罪的可能性极低……法庭不会对你进行任何监管。」

我后来才知道，这句话对判刑后的监狱等级，甚至「狱后监督」都有很大影响。

法官还说了很多给我的正面评价：

法官：「你没有前科。你一直以来都守法。你自愿飞来美国面对指控，主动承担责任，还向商品期货交易委员会支付了巨额款

项。你出身普通，却追求教育，努力学习并创立了币安。在调查期间，你积极配合执法部门，这些都是在法庭考量的因素。」

法官：「法庭要评估你是否需要受教育、培训或治疗。这些都不适用于你。你受过良好教育，非常聪明，显然不需要任何治疗。」

然后，意想不到的事发生了。法官Richard Jones提到，虽然他尊重先例，但并不是必须遵守。我心里一紧，这可不是个好信号。我们希望他能遵守先例，毕竟在美国律法体系里，遵从先例是量刑的重要标准和惯例。

法官：「每位法官都会独立判断，我重视先例，因为这是我们司法体系的基础。但你的案件很特殊，没有完全相同的先例，尤其是涉及联邦法官处理的影响和规模。」

当时我在纸上给旁边的律师写：「BNPP[60]！」

其实有过类似、甚至影响更大的案子。法国巴黎银行(BNPP)曾替受制裁国家（苏丹、伊朗和古巴实体）处理了数十亿美元的交易，违反了《国际紧急经济权力法》(IEEPA)和TWEA，最终认罪被罚了89亿美元。除了违反反洗钱，他们还掩盖了大量非法交易，甚至欺骗美国当局。文件里还提到很多高层的责任问题。比如有份文件显示：「法巴银行的高级合规官曾写信给内部法务团队，说他们与之交易的苏丹银行支持苏丹政府，而该政府曾庇护过宾拉登，还拒绝联合国干预达佛。」

在法巴银行的案子里，尽管有足够的证据显示银行高层的知情和参与，司法部没有起诉任何个人，更没有人因此被判刑或坐牢。

事实上，美国司法史上众多此类案件中，没有任何高层坐过牢。

而在我的案子里，法官刚刚明确说了没有任何证据支持政府对我的指控。那……？

罚款方面，法官判我个人支付5000万美元（司法部已同意），还有100美元的刑事特别罚金。

接著，法官再次说了很多让我松口气的正面评价：

法官：「我看了你每一封支持信，因为我想真正了解你这个人。我很少，或者说从未见到，这么多正面的信件。信里提到你对技术的热情，你创立和带领币安，辛勤工作让币安实现5亿美元的日交易量，自己却承担著全部风险。也说你帮助他人，做了很多包括币安慈善在内的慈善行为，帮助了全球数百万人。信里也描述了你勇于承担责任，生活简朴，关心家人和世界。这些都对判决有正面影响。」

法官总结：

法官：「鉴于所有情况，政府要求的极端刑期不合理，也不能采纳。他们要求法院几乎翻倍最高刑期，忽略量刑指南。我从没听过这种要求，本案不会抛开标准乱判。」

之前的时候，缓刑官也已在量刑前报告里给出了建议：

缓刑官Sarah Whaley：「我们建议判五个月监禁，无需监管.....若法院采纳这一建议，该刑期将成为本国针对类似行为所判处的最长刑罚之一。本案规模前所未有的，但同时我们也认为，被告展现出极为罕见的认罪悔过态度，个人经历令人信服，其公司也在案发后采取了切实有效的补救措施.....」

如果考虑非监禁，可考虑在美国居家监禁，因为境外无法监督。」

我后来没有得到机会当面感谢两位缓刑官Sarah和Amelia。她们的建议基本就是我最希望的：居家监禁。

最后，法官给出了判决：

法官：「缓刑官建议五个月，但因为你不是美国公民，释放会有延期。因此我认为，本案合理公正的刑期是四个月。法院现判四个月。」

最终，我被判在联邦监狱服刑四个月。

我成了美国历史上第一个仅因违反《银行保密法》注册规定而坐牢的人。没有欺诈、贪污或洗钱，却进了监狱。

法官说我的案子「规模和影响独特」，但其实很多之前传统金融机构的案子影响更大，比如政府在文件中列出的：BNP Paribas(2015，罚款89亿美元)、Rabobank(2018)、UniCredit(2019)、Danske Bank(2022)。这些案子涉及更严重的违法行为，有些甚至涉嫌欺骗美国、违反敌国交易法，等等。但在这些司法部自己提供的文件中，美国政府从没有因此起诉过任何个人。

不过这些现在都不重要了，我只能向前看。

监狱顾问

这词对你应该很陌生，对我也是。随著美国坐牢的人越来越多，「监狱顾问」成了一个新兴行业。这些顾问一般是前狱长或前狱警，主要教人怎么为蹲监狱做准备。

我的律师们也帮我请了两位监狱顾问，为我的入狱做准备。但后来证明，他们大多数的建议其实都不太对。

虽然这些顾问在监狱工作过，但他们都没以犯人的身份「住」过监狱。警卫和囚犯的体验完全是两码事。

另一点是，美国有超过200万人的囚犯，监狱系统又大又复杂。每个州的法律都不一样，每所监狱又像一座独立的小城市，有自己的规矩和文化。再有经验的顾问，也不可能摸清每个监狱里那些不成文的潜规则。

后来透过朋友介绍，我认识了一些真正坐过牢的人。他们给的建议，比律师们请的顾问就实在多了。

有意思的是，这两批人给的建议经常互相矛盾。从怎么申请转监狱，到怎么争取减刑，各有各的说法。

没想到，坐牢也有这么多的讲究。我原以为规矩都是清清楚楚的，结果每条都能被解读得五花八门。

Michael Santos

Michael Santos就属于我说的那种「实战派」顾问。他23岁时因为贩卖大麻被判了45年。在这之前他没有犯罪记录。之所以被判得这么重是因为他当时不肯跟政府认罪和解，坚持要上法庭打官司。相比之下，杀人犯通常也只判5到10年。那是80年代，政府在大力「禁毒」。而当我在2024年遇到他的时候，大麻在美国很多州已经合法了，包括Michael居住的加州。

Michael实际坐了26年牢，因为表现好提前出来了。他在监狱里读完了大学和研究生课程，并拿到了学位。后来在他攻读博士时，遇到了一位监狱长不允许教授寄书给他，被迫中断。

他还在狱中出版了六本书。

更厉害的是，他在服刑的第15年结婚了，他的妻子因读了他在狱中写的书，给他写信并来探望，最终嫁给了他。当时他至少还有11年的刑期。顺便提一句，美国联邦监狱并不提供夫妻亲密探视。据说他结婚的时候，监狱根本不知道怎么办手续，因为他们通常处理的是离婚，从未办理过结婚。

在监狱里，他还学会了炒股票，给指令让他妻子在外面操作。虽然他连网路都没用过，但买的都是网路股票，赚得比那些整天只会锁门、只会对犯人说不能的狱警还多。

对我来说，Michael简直是上帝的礼物。他免费给了我很多实用的建议，也指导我后来透过正规程序从监狱转入中途之家(halfway house)。我的整个服刑过程都离不开他的帮助。

Michael花了很多时间帮我审阅我的这本书。他也计划帮我阅读本书的英文有声版。

监狱等级：最低安全 vs 低安全

法院判刑时，一般会建议被告被安排去哪个级别的监狱。像我这种白领犯罪，通常会被安排去最低安全级别监狱，俗称「营地」(Camp)。

这些「营地」通常没有围墙。仅从环境上来说，逃跑很容易，但几乎没人会这么做。逃跑会加刑还会被通缉。被关在那里的人通常刑期本来也不长，他们会更愿意安稳服完。

我不是美国公民，按规定去不了「营地」。法院当时建议我去低安全监狱，比最低安全高一档，里面住著很多毒枭和高风险犯人。我律师也没反对。

这时，之前提过的那两位善良的缓刑官Sarah和Amelia给了建议：还是可以向法院申请去「营地」，不是公民也有机会核准，这种例子并不少。

律师按她俩的建议，提交了申请。让我意外的是，美国司法部并没有反对这个申请，于是法院把最低安全监狱列入到建议里。

但很快我就明白了：法院的建议仅是建议，真正说了算的是美国司法部的下属机构联邦监狱局(BOP)。果然如我所料，监狱局没有采纳法院的建议。

联邦监狱局通常要花好几个月才决定把人分去哪座监狱。对大多数美国本地人来说，这段等待时间等于能够在家里多待一阵。但对我来说，这意味着更长时间的有家不能回，相当于「白坐牢」。我的律师想尽快解决，就申请了加快分配。

判刑两周后，我收到一封纸质挂号信，要求我在2024年6月4日前去Lompoc II联邦监狱报到。那座监狱同时有最低安全和低安全区域，但信里没写哪个。

监狱顾问打了几通电话，确认了坏消息：我被分到了低安全监狱，不是最低安全等级的「营地」。

移民与海关执法局

移民与海关执法局(ICE)对我的服刑有直接影响，但在我来美国前没人告诉我这个。

刚被判刑不久，ICE西雅图办公室给我发了一个「移民拘留令」(detainer)，这大概是对非美国公民的标准操作。

这是我第一次收到拘留令。在未来四个月的刑期里，我一共收到了三次ICE拘留令。虽然每次最终都被撤销，但每次都带来了巨大的负面影响。

这个拘留令意味著：我服完刑后不会被直接释放，而是会被联邦监狱局转送到ICE拘留中心，等待他们决定怎么将我遣返回国。这个遣返过程可能会是一个月到一年不等，相当于服刑结束后还要额外被多关一段不确定会有多长的时间。ICE的拘留中心名声不太好，据说环境甚至比联邦监狱还差。

对非公民犯人来说，设置遣返流程也算合理。毕竟政府是想防止有人坐完牢之后非法滞留美国。我的情况刚好相反，我只想尽快离开，一秒都不想多待。

但遣返流程还只是后话，当下直接的影响是，因为ICE的这个拘留令，联邦监狱局根本不理睬法院最低安全级别监狱（「营地」）的建议，认为那里太容易逃跑，所以把我分到了低安全监狱，以确保服刑后能顺利将我移交给ICE。

申请换监狱

我的监狱顾问说会帮我申请换监狱，但管这事的联邦监狱局(BOP)是个很大的官僚体系，任何调整可能都要几周甚至几个月，这意味著我要在美国耗更久。

顾问们出了各种主意：联系德克萨斯联邦监狱局的中央办公室、写信给Lompoc监狱长，等去了Lompoc后再申请调换，等等。

在他们忙着找人、讨论方案的时候，我只能干等。每拖延一天，我就离回家又远了一天。

表现好能减刑吗？

一开始律师跟我说，我被判了120天，但可能只需80天就能出来。按照川普总统通过的《第一步法案》(First Step Act)，犯人只要表现好，每30天就能减刑10到15天。

我心想，终于有好消息了！如果是真的，我不到三个月就能出狱了。

但我高兴得太早了。很快我们发现，我不符合「表现良好减刑」的条件，因为我不是美国人。

我的顾问们为这事争来争去。确实有外国人拿到过减刑的先例，但大家不确定联邦监狱局会不会对我通融，尤其我还背著ICE的移民拘留令。

我的移民律师认为这个拘留令没道理，他跟ICE交涉，希望能把它撤销。我只能一天天的等著。

他们周末不工作

接下来的几天啥进展都没有。我等得不耐烦，决定在2025年5月28日提前去监狱报到，这样我可以更早出来，更早离开美国。我打算先开始服刑，而让顾问们在监狱外继续帮我推进能推进的功课。这时，顾问总算给了条实用建议，告诉了我联邦监狱局是怎么计算刑期的。

我被判四个月，他们按每月30.4天算刑期。如果释放日正好是周日，他们会提前到周五放人，因为周末不办理释放手续。

听起来只是两天，那当然也是能少一天就少一天。于是我改在5月30日去报到。这样出狱日还是9月27日，但实际在里面少两天。结果果然如此。

去监狱报到

2024年5月30日星期四，我姐姐和82岁的妈妈开车送我到Lompoc监狱。9点45分我下了车，狱警立刻让我坐到停车场旁边的长椅上，催促家人马上离开，连道别的时间都没有。

我独自坐在冷冰冰的长椅上，在带刺铁丝网之外。里面是监狱大楼，窗户很小。我没穿外套，在斯塔克拉清晨的寒风中冻得发抖。这是很久以来第一次身边没有手机。光是站在外面，就能感受到监狱里的压抑。

几分钟后，一个三十多岁的年轻人也被他父母送来了。我们俩就这样并排坐著，一起被冷风吹著屁股。

等了将近一小时，狱警终于叫我们进去。

踏入监狱

我们报上名字，狱警听说我提前来服刑，很惊讶。我勉强笑了笑，说想早点结束。他笑了笑提醒我：「那就别惹麻烦。」我点点头。

通过金属探测器后，我们被带进监狱内部。走著走著，狱警随口说：「你们在这里得找点靠山，太平洋岛民帮在招新人。」我心里一紧，这听起来有点恐怖啊。

还没来得及细想，他就把我们带到一个小房间，只有两平米那么大，门锁上了。

我和那年轻人坐在小板凳上，谁也没说话。大约一个半小时后，我们被带到另一个稍微大点的房间。角落里有个马桶，有帘子挡著上半身，下半身完全无遮掩，谁在里面一目了然。显然，在这里，隐私不太重要。

脱衣检查

一小时后，狱警叫我单独去换衣服。在小隔间里，我被要求全脱光，接受全身检查：手掌朝上，抬胳膊，手指伸进头发里，张开嘴，抬舌头，检查耳朵。然后抬睾丸、转身、露出脚、掰开屁股、弯腰、咳三次，以确保屁股里没有藏东西。

脱完衣服检查后，我领到了监狱服：一件破旧的棕色T恤、一条裤子、发黄的袜子，还有一双平底鞋。我换好衣服，又回到等候室坐下。

监狱ID和体检

等了大概30分钟，一个狱警叫我们出来，确认姓名、列印监狱ID，并提醒我们千万别丢了，否则麻烦就大了。我看了下衣服，没有口袋，只好像其他人一样，把ID拿在手里。

又等了约半小时，一位女狱警进来做心理测评：

「你吸毒吗？」

「不。」

「你觉得抑郁吗？」

（谁不会呢？）「不。」

「有自杀念头吗？」

（我只坐四个月，又不是一辈子）「不。」

我尽量回答得平静，不让情绪露出来。

随后，她给我手臂扎了一针，做结核病测试，让我两天后去餐厅附近的医务室报到。我点头，其实根本没太明白她具体在说啥。

辅导员

大概一小时后，来了个自称是我辅导员(counselor)的狱警。他快速翻看了我那50页的量刑前报告(PSR)，问：「你有什么理由不能和普通囚犯关在一起吗？」

我问：「还有什么选择？」

他说：「单独隔离关押。」

我说：「我可以去普通牢房。」

我又试探著问：「如果移民局的拘留令取消了，能把我调到隔壁最低安保监狱吗？」

他答：「我不知道。」

我又问：「我能拿到FSA（表现良好减刑）吗？」

他说：「你得等两周后的团队评估。」

我问：「团队评估是什么？」

他说：「你很快就会知道。」

说完他就走了。

C区牢房

半小时后，狱警带我到了C区。走到C区门口外，有一名狱警站在那儿，「你住A5号牢房。」

C区大门嗡的一声，开了。

我走进厚重的铁门，进入三层楼的囚区，每层面对面各有二十间牢房。底层是公共区域，摆著八张桌子。

大约有200个男囚犯，都很壮，脸上或头上有纹身，有的留长胡子，有的剃光头或留长发，挺著肚子，眼神凶狠，跟电影里的监狱场景一模一样。

所有人都从头到脚地打量我。我强装镇定走向A5牢房，铁栅栏门关得死死的。我使劲推门，纹丝不动。

这时一个壮汉走过来：「不是这样开的，得等狱警来开门。」

好吧，我刚到几秒钟就暴露了。我是新来的，还像个傻子。

后来我才知道，其实大家一看衣服，就知道我是新来的。

狱友

一个戴著针织帽的白人伸手自我介绍说：「我叫Chino。」后来我才知道，Chino在西班牙语里的意思是：中国。

我的监狱顾问曾提醒我，碰到一开始就很友好的家伙要小心，他帮你一次后以后常会找你要东西。所以我握手前有点犹豫，担心是个陷阱。这时，有一个亚洲人走过来。

「我叫Jay。你在哪个囚室？有铺好床吗？」

我说：「A5。」

他立刻说：「这间囚室漏水。之前分到这三个家伙都得搬走。为什么他们老把人放这？」

立马，Jay走向狱警，替我申请换囚室。他指著二楼旁边一间空的囚室，就在他旁边。

狱警懒洋洋地说：「好吧。」

Jay转过头，「跟我来。」

看起来Jay像是能话事的人，我跟著他上楼了。

加入帮派？

走著走著，Jay随口说：「你是我们这伙儿的。」

等等，啥？我选了吗？

他补充：「Chino也是我们的人。」原来Chino是Jay的室友。

Jay指向三楼的栏杆，那有个大个子正盯著我看。

「那是Kanada，来自加拿大，也是我们一伙的。」

就这样，我进来不到十分钟，就莫名其妙入了帮派？

关于这个，我的监狱顾问曾经警告过我：「别加入任何团体或帮派，尽量保持独来独往。」但到了这里，我根本不确定，自己是否有的选。

牢房

我到了我的牢房：钢制双层床架，小柜子，带小盆的钢制马桶，还有把塑料椅。就这些。

Jay回到他自己的囚室，拿过来一个旧塑料杯和一本书。「马上就要封锁了，待在你自己的牢房里。水杯和书给你，封锁结束后再帮你整你的床铺。」

我看了下公共区域里的钟，下午3:35。3:40整，所有囚室的门都咔嗒一声关上了，把所有人锁在房里。我一个人坐在钢制双层床上，拿著那只旧塑料杯。

我走到小盆边，有两个按钮，一个热水，一个冷水。

我按热水，没反应。按冷水，水慢慢滴出来。我用这点水勉强冲了冲杯子，喝了口水。从早上下车到现在，六个小时过去了，这才喝上水。

然后，我坐在钢床架上，试著接受眼前的现实。

我对自己说：「生活总有起伏，这一切都会过去！」

我本来就不是富人家出身，住过很多普通的地方。一直相信：别人能熬过去的，我也能。

我真正担心的是美国司法部的检察官们会不会耍什么花招，又让我在美国多待。

90分钟后，封锁结束，牢房门打开了。我走出来，看了下钟，下午5:10。

Chino走过来：「随时会喊晚饭了。」

Jay给我找来床上用品：一张薄薄、发霉、破旧的床垫，大概只有两三厘米厚。我们把它铺在床架上，再盖上毯子。但几乎没啥用，还是像躺在硬邦邦的钢架上。还好，我一直喜欢睡硬床。

Jay还递给我一件有汗臭味的旧毛衣。牢房里挺冷，我毫不犹豫地接了过来，虽然这违背了之前监狱顾问「别随便收别人东西」的提醒。

在牢房里，只要没封锁，就可以自由走动。几个人过来和我聊了几句。大家挺大方，给了我一些生活必需品：牙刷、塑料勺子、旧袜子。任何需要的东西。

帮派

我问Chino：「咱这是个啥帮派？」

他解释，在监狱里，犯人们通常会按种族自动分组。这很重要，因为背景相似、习惯相近的人会更容易相处。

狱警也支持这种分组，因为同族人在一起矛盾少，更好管理。每个小团体都有自己的代表。如果不同团体的人闹了矛盾，会先找各自的带头人商量，避免事情闹大。

这套办法确实能减少暴力。一旦你加入了一个组，就不容易被欺负。独自在监狱里会过得很艰难。

我们的这个组叫做「太平洋岛民」，就是第一位狱警提到的那个。里面有亚洲人、夏威夷人和美洲原住民。这组合挺有意思。监狱里亚洲人不多，所以大家聚在一起凑人数。

Chino其实是德国和菲律宾混血。我看他更像白人，但因为他是黑头发，大家就叫他Chino。

第一顿晚饭

第一天的晚饭很简单，大约1200个囚犯排队去食堂，拿盒饭，带回到自己牢房里吃。盒子里有义大利面和面包。份量不多，但我本来期待值也很低，比想的要好一些。

囚犯新人

晚饭后，又有人过来聊天，问些常规问题：

「你因为啥进来的？」

我有点担心。彭博社和华尔街日报都报导了，说我是美国监狱史上最有钱的人。监狱顾问也和我做过很长的讨论，说我很容易成为勒索目标。

幸运的是，第一天没人认出我，他们基本不看彭博或者华尔街日报。后来有人说，其实是第一天认出我了，但没过来打招呼。

起初，我一提到是金融罪，他们就默认是诈骗，也不再追问。我试著解释《银行保密法》是啥，我没诈骗等等，但没人明白，也没人在乎。所以，之后我都直接说：「金融罪。」

大家耸耸肩：「哦，是白领罪。那你怎么会被关在这里，不去『营地』呢？」

我答：「因为我不是美国公民。」

大家都：「哦，明白了」。

帮派政治

每当有新囚犯来，每个组都会关心是不是他们的种族。都想壮大自己的队伍，所以会争著拉新人。

我们「太平洋岛民」人少。这个牢区大约200人，只有六个人属于这个组。

最大的是墨西哥人的组，占八成左右，大多是贩毒和毒枭集团，也是声音最吵的一组。

黑人和白人也都不多。

最被鄙视的是性犯罪者，他们在公共区域甚至没有座位。好像也合理。

监狱礼仪

Jay和我说：要尊重别人，要特别注重小节。在监狱里，什么都被剥夺了，尊严是唯一还能抓住的东西。被关在小空间里，人都崩得很紧。不要插队，不要盯著别人，管好自己的事。只要不惹事，就不会有麻烦。

虽然大家看起来很凶，我在监狱里没跟谁起过冲突。没人勒索我，没有威胁或霸凌。大家都处得挺和睦。

狱中第一晚

在最初的24小时里，我无法使用讯息系统，也无法联系家人，被完全隔绝。最难的不是行动受限制，而是无法告诉家人我挺好。我倒不担心自己，但知道他们肯定在著急。

第一晚相对平静。天黑后，疲惫感袭来。第一次在牢里睡觉，很困难。一整天的站和坐，让我背部酸痛。床很不舒服，薄而破旧的床垫下是冰冷钢板，我能清楚地感觉到它，冰凉刺骨。

不过，有自己单独的牢房已经很幸运了。Jay告诉我，这是暂时的，只因为我们这片的人目前是奇数。

最强的马桶

监狱里的马桶是我见过冲力最强劲的马桶，几乎能冲掉一切东西，声音像一架战斗机。这里的礼仪是坐在马桶上要一直冲水，免得有气味。这是对同牢房室友的礼貌。

牢房的门是铁栏，所以能无障碍听到整个牢区的每次冲水声。200名囚犯里，总会有人在冲水，声音可能来自远处牢房，也可能就在隔壁。这种响声整晚不停。

习惯在安静环境里睡觉的我，在这儿根本睡不着。每当有点困意，厕所冲水的声音就会把我吵醒。

食物

早餐通常会在早上6:00到6:30之间通知。如果一分钟内没准备好，就会错过这一顿。午餐和晚餐也是这规矩。

我早上5点就醒了。6:05时牢门打开，6:06守卫喊「早餐」。

早餐是没味道的麦片，吃起来像纸屑。配一小盒零脂牛奶，稀得像加了半盒水，几乎喝不出牛奶味。他们还「贴心」地附上两小包工业糖，让你可以加点味儿。托盘里还有两块「蛋糕」，其实是黄面包涂了层假糖霜。

午餐和晚餐会换花样，但基本就是：大量碳水、过量糖、几乎没有蔬菜、水果或蛋白质。每周四的晚餐会有一只鸡腿，绝对是整个星期最好的一餐。其他时候通常是午餐肉（里面大部分是面粉，几乎没肉），或者一些不知道是什么的仿肉混合物。

每周也会吃一次鱼，但炸得完全看不出是啥鱼。外面包著厚厚一层面糊，里面藏著一小块鱼肉，小到我经常根本找不到。

往好了想，因为食物太难吃，我在76天里瘦了12斤。

要是嫌食堂饭菜差，还可以去福利社买垃圾食品，泡面之类的。不难猜，那是大家的热门选择。

监狱福利社

原则上，犯人每两周可以在指定时间到福利社买一次东西，上限180美元。购买前，要先填表，列出想买的东西，但具体能买到什么得看仓库有没有货。

实际上，狱警经常拖延甚至取消福利社日，用来提醒大家谁才是老大。就算真开放了，我想买的东西一半都缺货，最后只能买到90美元左右的东西。

整个流程就是故意让你买不痛快，而且效果很好。囚犯们每次都满怀期待地等福利社日，但结束后几乎全是各种抱怨。

我进监狱时，刚好错过我们这区的福利社日，所以必须再等两周。那个「好心」的狱警又多延迟了一周。所以，我在监狱的前三周，连一支牙刷都买不到。

电话与电脑

入狱第二晚，我拿到电话和电脑的使用码。只能跟登记过的联系人打电话或通信，最多登记30个人。因为进来时不能带东西，我唯一能背出来的只有我姐的电话，是因为这个原因特地提前背下来的。

监狱顾问曾教我一招：入狱前连续五天，每天给自己寄一封有联系人名单的信，这样如果有一封能收到，就能有联系人资讯。结果我一封都没收到。

200名囚犯共用6部电话和4台电脑。几乎一直排长队。有时候要排好几个小时队。轮到你时只能用15分钟，时间一到就自动断线。得再等一小时才能重新开始排队。

电脑的排队比电话短，因为很多人不识字或不会用电脑。也因为电话是免费的，这是疫情期间封禁延长的补偿措施。电脑发消息每条要5美分，自然不受欢迎。

我比较常用电脑。但所谓的「电脑」，其实是一个完全锁死的终端，只能打开一个收发讯息的程式。

你可以给被批准的30个联系人发消息，每条消息要经过安全审查，延迟两小时才能送达。收件人必须登入特定网站才能阅读和回复。每条消息最多3000字符，不能加图片、附件和连结。

最烦人的是，不能复制贴上。

我就是用这个系统开始写下这本书的初稿。没有复制贴上意味著：想移动一句话，就得删掉，重头再打一遍。

每次排到我只能用15分钟，我得把想到的赶紧打出来发给助理，让他帮我存著。等一小时后再次排到时，思路早断了，只能从另一个话题写起。写作变得极其缓慢、零散、混乱。

但这样也有一个隐藏的好处：它逼我写下所谓的「垃圾首稿」。没机会过度思考或者斟酌句子，只能把脑海里冒出来的全写下来，不断往前推进。很多作者都说第一稿是最难写的。不管首稿再烂，只要写下来之后就可以持续优化。

我在那个终端写的所有东西，都被监狱和多个机构记录并审查。一次，狱警随口提到，我被列为中央重点监控囚犯，意味著监狱总部有人在盯著

我。这并不意外。

因此，我都不能写太多关于监狱的细节。

尽管我抱怨这个系统，但和我的新朋友Michael Santos当年相比，我已幸运太多。

他当年只能手写，寄给妻子打字，再打印出来，寄回给他修改，如此循环。在这种原始条件下，他竟然在狱中出版了六本书。

那我又能抱怨什么呢？除了我根本就不该在牢里！

白天的噪音

白天的监狱也吵得离谱。聊天声、吵架声就没停过，还有人玩多米诺骨牌，故意把牌重重砸在金属桌上，声音特别刺耳。整个区域就像在比赛谁声音更大。

我讨厌噪音。平时稍微吵闹一点的餐厅或酒吧都不会去。于是我远离公共区域，大部分时间都待在自己牢房里，这样就不用噪音中大声说话。

我本来就是内向的人，一个人待著反而能让我恢复能量。

「双重谋杀犯」室友

正如Jay说的，我住单间的日子并不长。两天后，守卫把我调去和一个「双重谋杀犯」同住。他是美洲原住民，因为一次杀了两个人，被判了30年。当时他已经关了12年，还剩18年。因为表现良好，他从最高戒备监狱被降到中等、再降到低级别的监狱。

还剩18年要熬，他的心态和我完全不同。他每天就是看电视、打发时间，好像也不急著为出狱做什么准备。

我很快发现，他最「要命」的地方不是杀过人，而是他的打呼声比雷声还响，连整栋楼的冲厕所声都盖不住。

第一晚，他打呼噜时，我躺在床上一直想：「是不是该踢他一下，让他醒醒？」

第二天早上，我跟他说：「你昨晚打呼挺厉害的。」没想到他直接说：「我打呼时，你就敲我的床。」

后来我就照做了，跟他相处得也没问题。

淋浴

坐牢第一天我没敢去洗澡，但迟早得洗。后来发现并不像电影里那么吓人。

淋浴房有三个小隔间，每个都窄到只有肩膀那么宽，洗澡时很难不碰到墙。门是那种半掩式的西部牛仔的酒吧门，有点隐私但不多：能看到里面

人的头和脚，看不到中间的隐私部位。进出淋浴间必须穿内裤，因为可能会有女狱警在外边巡逻。如果被抓到全裸，会关一个月单独禁闭。

和监狱里所有事一样，洗澡也要排长队。

淋浴只有一个按钮，按下去大约会出30秒的水，还没法调温，水经常烫得要命。我问了一下，大家都是先把小毛巾打湿，凉一会再擦身子。虽然麻烦，但总比被烫强，结果就是，淋浴排队更长了。

狱警

大多数狱警都挺正常。有些对加密货币感兴趣，知道我是谁后，还问：「现在该买比特币吗？」我想要是我说：「对，可以买，」但明天比特币价格跌了怎么办？所以我回答都是：「我都上不了网，完全没资讯，怎么会知道？」他们也就不再问了。

大部分狱警还算公道，但有些还是喜欢整犯人。他们把「惩罚犯人」当成自己的事业，享受折腾人带来的某种扭曲快感。

我没见过他们打人，更多是搞小动作来展示权力。比如，拖延放风时间、突然延长封禁。举个例子，有个狱警嫌公区铁桌玩多米诺时太响，就下令所有桌子要包毯子。但换班来了另一个狱警，觉得丑，又要求把毯子全拆了。狱警换班，规则就又换。

牢里空间小，犯人们用塑料袋编绳子晾衣服。有天，一个狱警突然不喜欢这些绳子了，拿剪刀进牢房挨个剪断所有晾衣绳，还宣布再发现绳子就关禁闭。

还有一次，一个年轻的黑人女狱警连著几天把我们整个区都关了禁闭。原因是她以为有人对她吹口哨。

三天后我们才搞清楚，这是个误会。监狱里八成都是墨西哥毒贩，一半人连英语都不会。每次封锁前，有人会吹口哨互相提醒大家赶快回自己的牢房。这只是他们内部的沟通方式，让大家能更快配合命令而已。这个女狱警以为是有人觉得她好看才吹口哨。200多个大汉子就这样被无缘无故地封锁了三天，真的无语也无奈。

这些狱警让人受不了，很多犯人因此很愤怒，时常抱怨。

这里明显能看出刑期不同的人，心态差别很大。对于长期囚犯而言，这就是他们的全部生活，一点不公平都能把他们逼疯。

而我一直提醒自己：只要熬过几周就能离开。别较真，保持低调，不惹事，保持情绪稳定，忙著写这本书、锻炼、给家人和朋友发消息。

中等安全等级监狱

入狱后，我才从其他犯人口中得知，现在待的这所「低安全等级监狱」，在不到九个月前，还是中等安全级别。

一般的低安监狱，没有金属铁栏把人锁在牢房里，也不会在每个区的入口前装金属探测器。犯人本该能在走廊自由活动。但在Lompoc的这个所谓「低安监狱」，这些限制全都有。

更糟的是，这座监狱建于1920年代，早就超期服役，是仍在使用的最老的监狱。同期的其他监狱都已退役。设施旧得离谱，空调通风口里望进去，全是厚厚的霉斑。

因为这个，所有刚到Lompoc的人都会生病，无一例外。我进去没几天，就开始喉咙痛、发高烧。

狱医

生病那会儿，我刚好被叫去医务室做入狱的例行检查。要量血压，和身高体重。

我问，能不能给点治喉咙痛的药，她说：「不行，你得去福利社自己买。」问题是福利社两周才开一次。我意识到，在监狱里保持健康很重要。

第二天，我又被叫去牙科室做强制检查。我顺便问，能不能洗牙，医生说可以预约，但可能要等1到2年。后来狱友告诉我，他坐了18年牢，一共只洗过两次牙，所以每天刷牙刷得特别认真。

如果牙齿有问题，他们的解决办法很简单：直接拔掉。因此很多犯人的牙是缺失的。原来不是因为打架打掉的。

放风场

Lompoc II监狱的放风场倒是意外地很大，面积接近足球场。有草地、泥地跑道、网球场、排球场，还有一些户外器械。

从别的监狱转来的犯人都说，这是他们见过的最好的放风场。

但能不能真正放风，却不一定。要碰上天气好、没起雾、没施工、没有任何莫名其妙的状况，最重要的是没人惹恼狱警，我们才有可能在晚饭后放出去一小时左右。

一旦能出去，那绝对是一天中最好的时候。

我每次都尽量去。通常会在拉力器械上训练一小时。每台器械通常有五到八个人轮着用，组间休息时间刚刚好。犯人之间都挺客气的。

拉力训练完，如果还有时间，我会在跑道上走几圈。那段时间，我看了很多漂亮的夕阳。

减刑

进去两周后，我仍不清楚自己有没有机会获得「表现良好减刑」。我问我的监狱辅导员，她笑嘻嘻地说：「你没资格。」

我在牢里干等消息时，律师们还在持续工作。他们联系了监狱长和德州联邦监狱总局，坚持说我符合条件。我的移民律师也写信给ICE华盛顿总部要求撤销移民拘留令。

三周后，律师传来消息：ICE已经撤销了对我的移民拘留令。那是我进监狱以来，收到的第一条好消息。

又过了一周，他们告诉我监狱长表示因为我刑期短，他们打算观察我几周，如果我表现好、没有惹事，他们会考虑帮我申请转到中途之家，然后转居家监禁。

多数犯人在刑期还剩18个月时，就会被转去中途之家或居家监禁。几乎所有人都会在刑期结束6个月前转往中途之家，以便提前「重新适应社会」。

而我整个刑期不到四个月。

又过一周，我的辅导员叫我去办公室，臭著脸开始问一些只有在准备转中途之家时才会问的问题。她似乎很不开心，这看起来是个好迹象。

你可能觉得这几周过得很快，但对我来说很漫长。我每天都在等家人或律师的消息，一有机会，就去排队用电脑查最新进展。

第二次移民拘留令

好消息并没有持续太久。

才过了一周，辅导员又把我叫进办公室。这次她又变得高兴了，笑嘻嘻地告诉我坏消息：「ICE又给你下了移民拘留令。你不再符合进入中途之家的资格。你的转移申请被取消了。」

我脑子里蹦出的第一句话就是：「他们在耍我。」

我立刻给律师打电话、发邮件。一天后，他们终于弄清楚发生了什么。这次是ICE洛杉矶办公室发的拘留令。我的监狱隶属于洛杉矶辖区，洛杉矶办公室的人可能跟他们总部没能充分沟通，又发了一次拘留令给我。

也有可能，是美国司法部的某个人在故意整我。到底是不是，我根本无从知晓了。

我的移民律师再次联系了华盛顿移民和海关执法局(ICE)总部。

一周后，第二次拘留令被撤销了。但中途之家的申请需要再次从头开始。这些都在拖延我本来可以早一点转去中途之家的时间。

7月底，监狱辅导员又把我叫进办公室。这一次，她没有任何表情，只是淡淡地说：

「好了，我们已经重新启动你的中途之家申请。」

我问：「什么时候转移？」

她说：「8月13日。」

这第二次的拘留令让我错过了原本的时间安排，在监狱里平白多待了四周。不过好歹，现在总算有了个确切日期。

我开始为转移做准备。家人和Michael Santos在安排来接我的各种事宜。我在心里倒数著每一秒。

监狱里「收到诉状」

8月5日，就在我预计要被转去中途之家的前一周，我突然被叫去接收调度室。

在监狱里，被叫去调度室一般只有两种情况：要么是要被放出去了，要么是要被转到别的监狱。我不知道他们为什么提前一周叫我过去。

有那么一瞬间，我闪过念头，「难道是要提前放我出去？」但那样的话，我家人可能不知道要来接我。更糟的可能是：「不会要我转狱吧？那真是被整惨了。」

我焦虑地在调度室干等了几个小时。

终于，一个狱警告诉我：有美国法警要来见我。我完全不知道原因。

又等了很久，法警终于到了，抱著一大摞文件。他把东西往我手里一塞，说：「这些是法律文件。你被人起诉，有30天时间回应。」然后就转身离开了。

只留下我一个人，抱著94页的民事诉讼。

我翻了翻那难读的法律文件，才大概明白是怎么回事。起诉我的，是一个叫Maria Sanchez的人。我听都没听说过她。她的SIM卡被人换了，遭到诈骗。骇客偷了她的手机号码，登入她的信箱，给她的电脑下了病毒，入侵了她的币安美国帐户，把她的加密资产转走了。

于是，她起诉了AT&T（手机卡被换）、微软（信箱和电脑被骇）、币安美国（交易平台），以及我个人。

我根本不认识这个人。我跟她的案子、跟币安美国的营运也毫无关系。

我却在监狱里收到她的起诉书。

讲真的，如果她起诉我，那按这个逻辑，至少也应该顺便把比尔·盖兹也一起告了，才公平吧。

我马上申请打法律电话，想联系律师。但监狱的流程很慢，等到我和律师通上话，已经是两周之后了。我原以为，自己此刻早该在中途之家了。

后来才知道，只要你在联邦案件里认罪，那些民事诉讼就会蜂拥而来。

有一整个行业专门干这个。那些律师们盯著联邦案件，有人一认罪，他们就立刻冲过去提民事诉讼，就像是盯著新鲜尸体的秃鹫一样。

我敢肯定，美国司法部对这种「搭便车式诉讼」心知肚明。

法律电话

理论上，我在服刑期间有权跟我的律师进行不被监听的通话。实际情况则完全不同。

按规定，我可以在需要时随时打法律电话。但实际是，提交申请两周后能打上法律电话，就算非常幸运了。

监狱里所有事情都得走很长的流程，再紧急的法律事务也会被一拖再拖。

好不容易等到能打法律电话，按规定我该被带到不会被监听的私密空间。负责的狱警却把我带到他办公室门口，拉出一条很长的电话线，让我站在门口通话。他还特地把办公室门敞开，能听清我说的每句话。

整个体系，就像专门设计的让你没法为自己辩护，哪怕是你被卷入无理的民事案子。

大多数时候，我只能用被监控的讯息系统给律师留言，估计这正是他们希望看到的结果。

Coinbase用户被骇

两天后，我又收到另一份诉状，比第一次更荒唐。

这次告我的是个在Coinbase被盗的用户。不知道他怎么想的，不去起诉Coinbase，反而把币安全球站、币安美国、还有我一起告了，只因为被盗的钱可能曾在币安美国流转过。

人在监狱里，我根本没法回应这些诉讼。好在我不久后就能出去了。我都不敢想，其他犯人要是遇到这类法律麻烦要怎么应对。

最终，这两起诉讼在我出狱后的几个月里都被法院驳回了。

但在当时，它们确实带给我不少的压力和烦躁。

朋友探视不成

按规定，每个囚犯都可以接受探视。时间是周六、周日。整座监狱有2200名囚犯，探视室最多只能坐下20个家庭，先到先得。

现实中，所有探视者都必须先通过一套繁琐的申请流程。我有十几个朋友反复申请了好几次，没有一个成功。

每周我都去问辅导员，有没有收到我的朋友的探视申请，她每次都说：「没有，一个都没有。」

直到我快出狱的前一周，她突然拿给我一大叠我朋友们的探视申请。说：「刚收到这些，但你反正要走了，也不用处理了吧？」我只能点点头。

整个服刑期间，没有一个朋友能来探视我。但我很感谢他们一直的尝试。

家人探视

幸好Michael Santos告诉我们：只要家人在量刑前报告(PSR)的名单上，探视就不需要额外审批。他把这条规定打印出来，我姐姐带著那页纸去监狱。

在门口折腾半天，她终于进来了。但我妈妈却被挡在外面，因为狱警在她的加拿大护照上找不到入境章，移民官当初没盖。我82岁的妈妈，坐六小时车来看我，却被拒之门外。之后那周，姐姐从政府网站上下载并列印了妈妈的合法入境记录，她才终于能进来看我。

在家人第一次来之前，我还一直说：「不用来看我啦，我关的不久，不用你们来回开车六小时折腾一趟。」但说真的，在监狱待了一周后，能再见到她们，我真的很开心。知道她们要来那天，我提前好几个小时就准备好，一直等著。当狱警终于叫到我名字，我几乎「脚不沾地」地从走廊跑到探视室。

那是整个服刑期间，我最幸福的时刻之一。

所以，如果你有亲人或朋友在坐牢，去看看他们吧。

走出监狱

2024年8月13日，我终于走出了监狱。这是我转去中途之家的日子。

那天早上7点，我被叫到释放处。等了一小时，才有人让我把囚服换下来，穿回自己的运动服准备离开。

有狱警推过来三大箱东西，都是人们寄给我的书和信。这些应该是早就送到了，却从来没人拿给我。我告诉他们：「不用了。」

我走到停车场，那个76天前我被送进来的地方。一切都感觉好不真实。

他们比原定时间提前一个小时放了我出来。因为监狱的停车场不允许外来车辆停留，所以我家人还没到。我身上也没有手机，没法跟外界联系。

有那么20分钟，我就站在那，静静感受这一刻。

等家人和Michael Santos赶到，我坐进车里，整个人才松了下来。

走出那栋建筑时，很像做梦。车子开动了，我还在想：「我真的离开了吗？」

直到监狱大楼越来越远，慢慢消失，我才真的意识到：我又自由了。至少是「半自由」了。

片刻自由

我早上8点出狱，要在下午3点之前去「中途之家」报到。车程约三小时，中间还有几个小时的宝贵自由。

我先去了姐姐家，吃了顿像样的午饭，洗了个真正的澡。不用担心碰到墙，也不用穿拖鞋隔开脏地板。两个半月没好好洗过澡，那感觉太奢侈了。

洗完澡，我收拾了几件衣服，就出发去中途之家。

中途之家

中途之家是帮助囚犯重新适应社会的地方。很多人坐了十几二十年牢，不会用智慧手机和电脑，没有家人和朋友支援，也没啥工作技能和存款，重新融入社会很难。相比之下，我算是幸运的，没有这些麻烦。

中途之家有点像大学宿舍，只不过住的都是有犯罪记录的人。这里大概有40个犯人，大家都快要完全出狱了。房门都不上锁，住宿区被分成三个单元，每个单元有八张上下铺，住十六个人。

大门理论上可以直接走出去。但必须得到许可才能离开。

前七天我不能出门，类似「封闭期」，不过可以用手机。工作人员会检查手机，确保没有成人或赌博内容。姐姐给我买了部新手机，检查起来很方便。

终于又能上网了。我登入X，只看看，没做任何互动。我不确定是不是有什么限制，也不想因为被媒体报导我出狱了上网了而搞得不能上网。幸好媒体十天后才发现我转到了中途之家。

来这里之后，我和家人、朋友的联系就方便多了，还能随时点外卖。作息时也没有严格限制，家人也可以随时给我送东西。

这里的工作人员也比监狱的狱警友好多了，他们是服务式的思维，而不是像狱警那样想控制你。

七天的封闭期过后，就可以在白天离开中途之家，但必须是去工作、做志愿者或上课。如果有当地健身房的会员，还可以申请晚上的健身通行证。我立刻都申请了。

志愿者工作

Michael Santos有一家美国国税局(IRS)注册的非营利机构，叫「监狱教授」。它的使命是帮助犯人们为出狱后的生活做准备，也帮助已经出狱的人重新融入社会。监狱里几乎没什么学习资源，他的机构提供课程，免费寄书和学习资料，帮助囚犯们学习新技能。Michael会定期给监狱里的人们发激励内容，去监狱里办讲座，教大家怎么准备出狱后的生活。

他请我去做志愿者，帮忙给囚犯们做加密货币的教育资料。其实基本就是复制贴上币安学院的内容。你可能没法想像，在经历了76天没有复制贴上的日子，当我能再次使用这个功能时，心里有多激动。在志愿工作的间歇，我就继续写你现在读的这本书。

志愿者工作批下来之后，我每天早上7点离开中途之家，晚上6点前回去。在晚上6点到9点之间，我还可以去附近的健身房锻炼。这样一来，除了睡

觉，我基本整天都在外面。

但也只能去指定的办公室和健身房，不能乱跑。他们会随机抽查。第三天上班时，中途之家的工作人员突然来了，叫我下楼打个招呼。他在马路对面跟我挥了挥手，就满意地离开了。健身房他没有去查过，可能他也要回家陪家人。

相比监狱，中途之家的生活简直好太多了。

准备居家监禁

按流程，9月18日之后我就可以开始居家监禁，能在姐姐家度过刑期里的最后九天。

九天听起来不长，但比起跟15个男的挤在同一个房间里睡觉，这九天还是挺重要的。如果不是因为那倒楣的第二次移民拘留令，我本可以在家服完刑期的最后39天。

居家监禁的要求很严格。房子里必须有座机，我姐姐特意装了一部。座机不能开来电转接，也不能有三方通话，她也按规定跟电话公司申请关闭了这些功能。中途之家工作人员会随时打电话检查。所有这些都准备好了。

房子还必须通过工作人员的上门检查，这也顺利通过了。

我姐姐还得参加培训，了解规则和责任，学会做居家监禁的监督人。她都按要求全完成了。

一切准备就绪。我只等著从中途之家搬出来，在她家度过剩下的刑期。

突发拘捕

但是在2024年9月13日中午，离原定转居家监禁的时间只剩5天，总刑期还剩14天，中途之家的管理员突然打来电话。当时我正在办公室做志愿工作，案管说我必须立刻回去，也不说原因。我心里顿时咯噔一下。

回到中途之家，她让我先等著。

几分钟后，她开口说：「Santa Ana的警察正在来接你的路上。」

我愣住了，连忙问为什么。案管说她也不知道。我立刻联系家人和律师，他们很快赶来，但没人知道该怎么办。我们只能坐在那儿干等。

大约两小时后，两名女警察出现。她们几乎没有任何解释，就给我戴上手铐和脚镣，把我带到后面带铁笼的警车里。

我的律师问是什么指控，警察耸耸肩，说她们也不清楚，只是按命令来接我。唯一知道的是：要把我带到Santa Ana警察局。

高架上大堵车。在接下来的三小时车程里，我被铐在车上，脑子里乱成一团：

这又是一次心理战吗？

他们要扣新罪名吗？

会不会让我在美国无限期被关押？

我的刑期只剩下14天了。
我真的还出得去吗？

无故拘留

终于到了Santa Ana警察局，我被带进拘留中心。

他们又让我做了一遍入狱流程，填资料，脱光全身审查。流程跟之前一模一样：伸手心、手指梳头发、张开嘴、抬起舌头、翻耳后、转身、弯腰、分开臀部、咳三下。折腾完这一套，他们给了我件橙色囚服。

一直到晚上九点，我还是不知道为啥被抓。我问警察，但没人能给答案。那一晚，我处在一种「被关但没人告诉你为啥」的状态里，压力大得无法形容。

第三次移民拘留令

第二天中午，终于有警察告诉我原因：「你被移民局扣留了。ICE给你下了移民拘留令。」

这是ICE第三次对我下拘留令。

我立刻联系了律师，这次，他们觉得「相对来说算是好消息」。至少不是新的刑事指控。人在倒楣时，期望值真的会变低，我算是体会到了。

不过，ICE的拘留令仍然可能造成大麻烦。如果不及时撤销，在我服完剩下的13天刑期后，会被转去ICE的拘留中心。有狱友说，他们曾在ICE拘留中心被困一年多，因为政府要挨个处理遣返手续。

签证逾期

律师联系ICE总部后才弄清：我被认定为「签证过期」，服刑期间算「非法滞留」。这完全是因为司法部没有兑现当初的承诺。

时间线是这样的：

- 2023年11月21日
我用加拿大护照进美国，能待六个月。当时以为认罪后几天就能回阿联酋，地方法院也核准了。但检方上诉后，上级法官推翻原判，要求我留在美国等量刑，量刑听证原定在三个月后的2024年2月23日。
- 2024年2月
检方申请把听证再推迟三个月，法官同意了。我再次申请回阿联酋被拒。这时如果离开美国就算违法。
- 2024年4月30日
法官判我四个月监禁，我当然无法离境。我的移民律师立刻帮我申请签证延期。通常提交申请就算合法停留，ICE一般要九个月才处理。

但这次ICE只用了三个月就拒绝了我的延期申请，而我当时还在狱里。

换句话说，除非越狱离开美国，否则我必然成为「非法滞留」。律师认为ICE的拒签行为本身就是不合法的。

但现实就是，我已被他们定义为「非法移民」，这就是ICE第三次下拘留令的理由。于是在刑期只剩14天时，我被带上了镣铐、再次被关了起来。

这事离谱得我当时都怀疑是不是司法部或拜登政府里的某个高层在故意整我。

幸好三天后ICE总部按照我律师的请求，再一次撤销了拘留令。

但我还被关在Santa Ana警局的拘留所里。

按理，我应该被送回中途之家，继续按原计划转居家监禁。可警察说：中途之家已注销了我的档案，重新申请至少需要2到4周。等流程走完，我刑期都结束了。

我只能接受这个荒谬又不公平的结果，在拘留中心再关11天。这都是拜登政府干的好事。

拘留中心

于是，在美国的最后14天，我就这样毫无过错地，被关在了拘留所里。

拘留所的很多方面比监狱还糟糕。这里面的人大多只待几天、几周，顶多几个月，所以设施少得可怜。福利社卖的东西也少很多。没有操场，没有健身器材，也不能用电脑。

另一些地方倒是轻松一点。比如见家人不用像监狱那样搞很多麻烦的审批手续。我一周能见两次家人，见律师也容易些。

但拘留所的整体生活品质相比监狱都还差多了。拘留所不提供电脑，只给一块「平板」，烂到让人无法想像。软键盘是我用过最差的，没有自动纠错，也不能改段落。敲一段字要很久，真的是让人抓狂、想发火。每发一条讯息还要0.50美元，服务商赚得不少，用的人就只有痛苦。

在这里，我除了倒数日子，什么也做不了。我就在自己的小隔间里做俯卧撑、仰卧起坐，让时间快点过去。

明明离自由只剩一步，他们总能想出办法，让我最后两周也过得难受。更折磨人的是那种提心吊胆的感觉：不知道会不会在最后时刻又给我来一刀？

释放

在我出狱的前一天，律师告诉我：按流程，我应该明天就能出去了。但拘留所的人只字不提。我问了个比较友善的警员，他说通常是早上8点半到10点放人。

那晚我完全睡不著。凌晨三点还醒著，四点可能眯了会儿，五点又醒了。我穿好衣服，也把小隔间整理了下，坐在那儿，看著时间一分一秒过去。

8:30，我整个人百分之两百准备好了。但没动静。

9:00，没动静。

9:30，没动静。

10:00，还是没动静。

我知道我姐姐和妈妈已经在外面等了。

10点半，来了个警员，叫的却是别人。

我开始怀疑：又来心理战？是不是又想故意拖延？

终于，10:50，警员走到我面前，说：「准备一下。」

「我已经准备好了。」我说。

15分钟后，他回来带我下到一楼，把14天前我换下的衣服装在袋子里交给我。我换好衣服，签了几份文件，警员带我往出口走。

姐姐和妈妈已经等在外边。我走出那扇门，呼吸到了14天来第一口自由的空气。

赶快走人(GTFO)

上车后我们直奔机场，一架私人飞机在那儿等著。

一路上我心都悬著，担心移民局或司法部又会找借口扣人。但意外的是，车子直接开到了飞机旁边。原来离开美国是不用出境边检的。我松了口气，感谢老天。

我抱了抱姐姐和妈妈，登上了飞机。从我走出拘留中心，到飞机升空，只用了26分钟。

即便是起飞后，我的神经仍然紧绷著。直到完全飞出美国领空，我才终于稍微松了下来。

自由

机舱里摆著一盘新鲜水果，我已经14天没见过整只的水果了。从铁灰色的水泥和铁墙，一下子变成豪华内饰的私人飞机，这种反差让我恍惚觉得，自己可能正活在一场「模拟人生」里。

飞机最终降落在阿联酋。这是11个月以来，我第一次获得真正意义上的自由。再次抱住孩子和家人的那一刻，我感到了真正的幸福。

监狱改变了我

很多朋友想请我吃饭庆祝出狱，我都婉拒了。没有什么可庆祝的，本来就是一段不该发生的经历。我也只想和家人待在一起。

在监狱里，当所有东西都被剥夺之后，我才真正明白什么才是重要的。

我并不想念工作。当然，对很多人来说这很正常，但对我不是。过去八年里，我几乎把人生都放在工作上。放下币安CEO的角色并不容易。但现在，我并不怎么想念当CEO的感觉。

我也没想念派对或任何奢侈品。

有时候确实会想念好吃的食物和自己的床。但这些也都还好。

我真正挂念的，是人。我想念家人和朋友。我意识到，身边的人才是最重要的。

现在我自由了，我不会再错过他们。

慢慢回归社会

出来后的最初几周，我只见了几个非常亲近的朋友。我不想出门，不接受媒体采访，甚至社群媒体都不怎么用。

一个月后，杜拜举办币安区块链周。我去做了一次分享，跟社群拍了合影。但没多待。

我继续和团队一起做Giggle Academy，进展不错。

慢慢地，我才开始愿意和更多人聊工作。

美国的「支持加密」时代

人生真的很难预测。2024年4月25日，我被判刑前五天，美国参议员 Elizabeth Warren 公开大喊「对加密货币宣战」。在我这仗上，她确实赢了，搞得我很惨。但她却输了「战争」，她的政党民主党输了选举。

更让我没想到的是，到了2025年，她还在坚持「对加密货币宣战」策略。她似乎还在蒙著自己的眼睛，美国很多人都持有加密资产。这些用户都是「单一议题选民」，用钱包投票。「对加密货币宣战」就是对他们的钱包宣战。

2024年7月，我还在监狱里时，川普在纳许维尔的比特币峰会上发表了「支持加密货币」演讲。他的立场吸引了大批支持者。一周后，民主党的 Kamala Harris 也突然说自己「支持加密货币」了。

两个月前我才被送进监狱，民主党这就突然不再「反对加密」了？我很难不怀疑。

之后的事大家都知道了。

2024年11月，川普赢得大选。不久后，Gary Gensler 辞任美国证监会主席。川普承诺：要让美国成为世界加密中心。

2025年1月22日，川普总统特赦丝绸之路营运者 Ross Ulbricht。

2025年3月27日，Arthur Hayes 及其他三位共同创办人也被总统赦免，他们被定罪的罪名与我一样，都是违反《银行保密法》。

同一时期，SEC 也开始撤销一系列针对加密行业公司的诉讼。

2月21日，撤销对 Coinbase 的起诉。

2月21日，结束对 Robinhood 的调查。

2月22日，结束对 OpenSea 的调查。

2月25日，结束对 Uniswap 的调查。

2月27日，结束对 Gemini 的调查。

2月28日，与 Consensus 达成和解，撤销对 MetaMask 的起诉。

3月3日，撤销对 Kraken 的起诉。

3月4日，结束对 Yuga Labs 发行 NFT 的调查。

3月19日，撤销对 Ripple 长达四年的上诉。

3月26日，结束对 Immutable 的调查。

3月27日，与 Crypto.com 达成和解。

终于，又等了两个月，在2025年5月29日，美国 SEC 正式撤销对币安全球站、币安美国，以及我个人的全部诉讼。这结束了 Gary Gensler 时代长达多年的敌对监管。

SEC 的诉讼从两年前最初的13项，包括欺诈指控与证券违法、暂时禁令冻结资产，后来改到只剩8个代币的证券问题，之后再改到只有 BNB 是证券的指控，直至最后，全部撤销。

两年里这场官司给公司带来了巨大的负面影响，也对我个人带来长期的压力。币安美国失去了十几个州的牌照，业务规模缩水了99%。币安全球站也因此无法在很多国家申请牌照。

尽管如此，我们还是庆幸这一切终于结束了。

特赦

2025年3月13日，《华尔街日报》发了一篇不实报导，说「川普家族在币安认罪后与其进行交易谈判」。不久之后，彭博社也写了类似抹黑文章，声称我想用币安美国的股权去换特赦。这些说法非常不负责任、脱离事实，还恶意损害了我的名誉。

有朋友告诉我，这些文章可能是一些美国交易所推动的。他们害怕我被赦免后币安将重新进入美国市场，于是不惜花费数百万美元来游说阻挠。这种行为，不仅违背了自由竞争，也破坏了川普想「让美国成为加密中心」的目标。

我原本还没多想，但这些假新闻让我意识到，我应该去申请啊。

2025年4月14日，我的律师提交了赦免申请。

几个月过去了。

2025年10月21日，也就是我出狱一年后，川普总统批准了对我的：全面且无条件的特赦。

白宫公布消息时，我正在飞往吉尔吉斯的路，网很差，我只能在X上匆匆写下几句话[61]：

「今天获得特赦我很感激，也感谢川普总统坚守美国对公平、创新与正义的承诺。



我们会尽全力协助推动美国成为加密中心，也推动Web3在全球的发展。（还在飞行中，后续再更新。）

继续前进□」

这份特赦无法还回我坐牢的时间，也不会退还已缴纳的巨额罚款，更无法赔偿币安在美国和全球的业务损失，但我非常感谢川普总统替我恢复名誉。这对我意义重大。

结语

总的来说，我觉得自己一直很幸运。

我来自一个普通但有学术氛围的家庭。父母辛苦工作，给我创造了良好的教育机会，让我看到更大的世界，拥有更开阔的视野。技术背景和华尔街的工作经历，让我很早理解了比特币的价值。

那时的年纪和经济基础，也让我能够在关键时刻all in加密行业。2017年，我组了一个背景普通但执行力很强的团队。我们也有相同的价值观：保护用户。也正是用户的支持，让我们逐渐发展壮大。

后来，我经历了低谷。虽然历史上从没有人因这类指控坐过牢，监狱生活也确实难熬，但它没有击垮我。我的家人们一直坚定地支持我。我没有经济压力；即使进了监狱，我创办的公司依然在快速发展。

更重要的是，我们帮助全球数亿人提高了他们的金钱自由，让他们的生活变得更好。未来可能会是数十亿人。

我现在49岁，虽然不算年轻，但也不算老。我有资源、有影响力，最重要的是，我重新拥有了时间与自由。我还有能力继续为世界做更多的事。

我一直相信：当你能做，就必须去做。(If you can, you must.)

附录：CZ 的原则

这是一个持续更新的文档，记录了我的一些原则和做事方式。不一定适合所有人。

思维方式

1. 别浪费时间

时间是最有限的资源，要用好。

管好时间，关键不是做什么，而是不做什么。

你不用列待办清单，重要的事自己会冒出来。

你得有个「不做清单」，不然时间不知不觉就被耗掉了。

不开长会，不搞「认识一下」，「探索合作」这种介绍会。人类 80% 的沟通都是八卦，直接砍掉。

别说废话，不用说「我长话短说」，直接长话短说就行。

别寒暄。

有话直说，直奔主题。

每个会都要有明确的目的、你要什么？

会默认就开五分钟。

别写长文，别做 PPT。

列几条要点，画个柱状图，够了（就像这份文档）。

时间这话题和好多其他原则都有关。

别追那种听著高大上的合作，捡容易的做。

早拒绝，两边都省时间。

我做业务是被动型的，人家来找我，反而成事快。

少社交。

朋友重质不重量。

我不看电视、新闻、体育，也不听歌。

我抠时间抠到有人说我没礼貌。没事，我要的不是礼貌，是效率。

时间比钱紧多了。你真开始惜时，成功和钱自然就来了。

小变化，时间长了，差别巨大。

2. 别只盯著钱

太多人死命追钱，反而「得不到」。

别追钱，要创造价值。你能创造 10 分价值，只拿 8 分，一直这么干，钱多到你不敢想。要是你只拿 5 分，还能做大，那钱来得更快。

赚钱不是一笔买卖挣最多，而是每次留点甜头，人家才老找你，长期下来你才挣得多。

3. 让有限的资源发挥出价值

世上很多东西都有限：健康、精力、人（团队、朋友、家人）、时间。很多都难扩大。

你只能把时间和健康省着用。

人这块，靠建强队来放大，这通常也是领导最值钱的本事。

朋友呢，深交不了几个。我不是人脉中心，也维持不了太多关系，太费时间。我会保留几个「枢纽型」朋友，他们认识人多，我哪天要「搭线」了，找他们就行。

你可能注意到了，钱没在上面。钱不是有限资源，别太当回事。把信誉立起来，钱自然好拿。

4. 守住底线

道德红线，碰都别碰。碰了早晚还回来。

对待用户，永远做对的事，不是做容易的。保护好用户，你成功（和有钱）得超乎想象。

5. 公平待人

这条覆盖很宽，管个人关系、同事、生意。我真信公平待人。别占人便宜，也别让人占你便宜。

说来容易做起来难。人嘛，都带点主观，都偏向自己。你得忍著，尽量客观。反过来，碰到「强势」的，又别太软。

这个平衡拿不准，走不远。所以，得学会。

6. 搞长期、双赢的关系或合作

「长期」「双赢」都被说烂了。但我信这个。成功是长期攒出来的，要维持健康的长期关系，就得搞双赢。一笔买卖要合理，就得两边都得好处。永远要问，对方图啥。

一头热的买卖长不了，你总得找（弱的）新伙伴，那投入产出比是负的。短期的赢，一般都小。我反对短期赢，它会抹杀长期赢，让你分心，没法盯长期。短期项目本身也耗时间，隐藏的机会成本高。

盯长期，搞大的赢。

玩「无限的游戏」（看 Simon Sinek 的书《无限的游戏》）。

我这说的「短期赢」，是指一次性那种，不是指一步步累积、最后成大事的小胜利。后者非常需要。

7. 专注

成功不看你做多少事，看你选的很少的几件事里，干得有多好。专注才能让你往深里干。把干扰清掉。

我没什么爱好。每天运动 30 分钟。也没多少要打理的东西。哪些东西时间成本高。

除了币安，我很少干别的（这条写于 2022 年）。不像有些特成功的人，好几家公司的 CEO。我基本不碰别的生意，也不搞分散理财（对多数人这可能不好，但我管用）。

这么做的风险是可能太窄，错过机会。但今天这信息爆炸的世界，那很难发生。

8. 远离「有毒」的关系

有不道德的、难缠的，有跟你价值观、使命不合的，还有特耗你时间的。让这些人走，清出你生活。最后这种「耗时间」的，最容易忽略。

还有一种「维护成本高」的人，老要你关注，为小事不爽，要找你聊，要你反复夸他重要。这些人其实没错，但我（CZ）伺候不了。我只跟「省心」、自信的人打交道。

还有一种「话痨」，特别喜欢聊天的。这也没错。但我没空闲聊。这种我也躲著。后面聊沟通还会说。

9. 正面心态

生活里谁都有坎儿，家人、朋友、工作。正面积极的心态，往往会导致结果好。具体为啥我也说不准，但世界就这么转的。

有句话我记了多年，对我一直很有帮助。

问：「人生走到谷底怎么办？」

答：「继续走，就能出来。」

还有，你知道自己干的是对的事，那些负面的就淡了。你会有股正劲儿。这也是守底线的一大好处。

10. 自己扛事

心态对了，是成功的前提。对自己干的活负责，还得有自豪感。

别光「做任务」，要「当自己的事」。别光砌墙，要想着你在盖教堂。要是你不觉得在「盖教堂」，那你该换个活儿干。

想想还有啥没人说、但你能做的，让它更好。对结果负责，成了败了都担着。你真有这心态，活儿会干得出奇好，你往上走也快。

11. 不停地学

世界在变，你得跟着学。读书，去不同城市住住，建立世界观。

我不怎么看新闻和短文。觉得看十分钟的文章，容易点头，但想不深，看完就忘。

书讲得深，有道理、有例子。一口气读上八小时，有些新东西能留下。我觉得书是自我提升回报率最高的。我买很多，一年三百本左右，但不都读完。一年能完整读完大概八十本。

我每天试着写点东西，博客或文章（像这篇）。写东西帮我理清思路，让想法更顺。写作本身就是思考。

12. 做个早期采用者

新东西我愿试。下新应用、新工具，常推动币安也换。我读书，也老把新原则往币安里试。这也是我早进区块链的原因，它是跟钱有关的新技术。

早期采用的人常拿指数级回报，同时只需应对有限的风险。只要你把下行风险控住，那些指数级回报就能兑现。做早期的人。

谁都在某方面是早期的人。比如你爱一上映就看电影，那你就是电影尝鲜的。我一般等朋友说好才看。显然，看电影早对你生活没多大用。挑有影响的领域，去那儿当早期的人。

13. 看懂这个世界

你想成点事，得懂世界怎么转。

人怎么转，可以读《人类简史》。我们活在人造的世界。每个人脑子里的世界都不一样，等于活在不同世界。你得懂他们的世界。

别老非黑即白。世界很少是二元的。很多人把世界想太简单，那很难成功。看深点。现实里，多数事是渐变的。找到平衡通常才是关键，比简单的「是/否」管用。

比如，有人天真地以为所有规则都好。规则是人定的，不一定都对。可以读读《论法律》（1850年）、《一课经济学》这类书。

质疑世界。世界由那些不认「常识」或「规矩」的人建起来的。对，火箭不一定要用完就扔，你可以让它反过来，着陆回收。汽车就算只能走铺装路，也很有用。地球不是平的。钱不该是无限供应的资产。

也要理解世界的局限。我们不活在完美世界。别打打不赢的仗，绕开，换地儿，干别的。这世界能干的多了，盯你能做的积极贡献。

14. 别被标签糊弄

人爱贴标签，帮我们理解和适应世界。但标签也常糊弄我们，限制想法。你得看穿标签，去理解第一性原理，就是事情本质是啥，如何运作。

比如，一听「公司」，你可能想到忙碌办公楼忙活的人。但公司是啥？那张注册纸？那个办公室？是人？是产品？现在，一群人能一起干活，没注册公司，没实体办公室，甚至没中央指挥。他们照样高效合作，有合理的激励方案。

再比如，钱是啥？我看过无数关于「什么是钱」的争论。「政府发的才是钱」，「不能付帐单就不是钱」，「比特币不是钱」。好吧，我根本不关心比特币能不能叫「钱」。我关心它是否有用、有价值、有流动性。

我们聊的 99% 的东西都是标签。职位、排名、公司，甚至国家，都是人发明的概念（或标签）。看透它们，抓本质。

15. 硬规则

世上有些硬规则。拿头撞墙，不会好受。伤害他人，必有后果。丢了信誉，日后难融资、成功。这些都是人生硬规则，尊重它们。

16. 要有全球眼光

币安是全球分布最广的组织之一。以前没哪个组织，能在用户、团队、思维上，到我们这「全球化」程度。

这给了我们别人没有甚至不知道的优势。我们能全球招人；团队天然跨每个时区。我们远程工作，大家不用通勤搞得又累又出汗，每天还省一两小时。我们在 180 多个国家一起发展，既本地化又全球化。好处说不完。

挑战也有。沟通方式不同，后面说。文化不同，别人对世界的理解也不同。要是别人跟你想的不一样，你就不舒服，那币安可能不适合你。要是你喜欢探索不同文化、不同想法，那币安就很适合。

很多人觉得自己开放，能容全球文化，直到跟人吵一架。然后就觉得「对方就是蠢」。小心这个。试着真有全球眼光。可以看《文化地图》。

另外注意，很多标签在不同地方意思不同。比如在中国，一年转出超过 5 万美元等值货币，会被管制。在世界很多地方，娶四个老婆合法正常。这样的例子多了。

我们都住在一个叫地球的小石头上。国家边界是人画的。要有全球观。

团队

17. 团队大于个人

在一个不行的团队里，个人干得再好，也难满意。反过来常成立。团队行，每个成员，哪怕干得吃力的，也通常不差。

团队利益该优先，对每个成员长期也是最好的。短期你可能得「为团队牺牲一下」，但长期你赢。

18. 常轮换团队

别让组织僵住。给新领导更多成长机会。快调「放错位置的人」（这也可能带来更多问题，但……）。

团队结构决定了系统架构。可以看《团队拓扑学》。我们不希望软件僵住，团队结构也得常调。

19. 内部竞争不是坏事

外面竞争永远在，内部有点竞争是好事。只要保持专业就行。

20. 有序的混乱也是一种秩序

这有点反直觉，不好说。看「混乱」和「有序」两个极端。全乱肯定不行，这好懂。

很多人觉得组织越有秩序越好。我不同意。秩序清楚好处多，权责分明，少重叠、少浪费，通常更高效。

但多数人没想的是：秩序通常只能让组织高效干一件事。过于有秩序也坏事。

世界在变，结构太死板的组织要费更多劲去适应。我们这行还年轻，世界变得快。结构僵化的组织，创新少，内部竞争少，晋升机会也少。

这不是说「混乱」一定好。平衡点在哪？我们活在一个变动的世界，新兴行业。我们这行重定义了传统概念：总部、公司、团队，甚至钱。我们远程全球办公，很多传统结构不适合我们。

同时，我们在很多方面又得强管。我们处理用户的钱。安全、合规、道德、中立，都得严管。我们在受监管环境里运营，合规特重要。

一个「有序的混乱」环境，需要最好的人才，有热情、有责任心的人。怎么找这个平衡是持续的挑战。关键是，混乱有时候也是一种特色。

21. 多做本地团建

争取一月一次。但实际，因为安排之类，通常两月一次。

一起吃顿饭是最好的团建。简单又管用。

就在本地搞，跨团队搞。我不赞成为了团建飞来飞去。差旅成本高，时间成本也太大。我不想让人觉得我们就是带人飞来飞去「玩」。对确实分散的小团队，每 18 个月搞一次大型的作为特例可以，最好能结合已有的出差或活动。

22. 给反馈

我随时随地直接给反馈，私聊或大群。这是从 Netflix 那本书（《不拘一格》）学的。

其实我更喜欢在大群给反馈，这样别人也能学到，我不用重复多次。

很多人第一次收到这种反馈会惊一下，但很快就习惯了。我给反馈都是好意，为了解决问题或把事情做得更好。

我想在币安建一种坦诚反馈的文化。我觉得 99% 的人给别人反馈都不够。远程工作，我们看不到线下会里的肢体语言。所以必须靠直接、坦诚的反馈来补。

[桥水基金 \(Ray Dalio\) 有个 DOT 反馈系统，我很喜欢。以后我们会想法子用上。](#)

23. 口头表扬不多

你要是干得好，可能听别人说「干得好，太棒了」。我可能说得少。反过来，干得差，我看见了，十有八九你会听到我叨叨。

我的理由是：

1. 我们标准高，追求卓越，好结果该是常态。每个「小」成就都大张旗鼓，好像我们在设低标准。
2. 远程，我看不到所有团队的成绩，没法面面俱到。我只表扬一些，没表扬另一些，容易心理不平衡，或让人觉得我有偏向。
3. 满足感该从心里来。我干好一件事，内心奖励已足够。
4. 不高效。事干完了，就该盯下一个。

我不是说这是好方法，这是我的习惯。我觉得「胡萝卜加大棒」更好，但我还没想在分散环境里怎么高效给「胡萝卜」。

不同文化对这块期望也不同。《文化地图》讲得好。美国人通常是「干得真棒」文化，亚洲人更多是「大棒」文化。欧洲人在两者之间。书里说的。

更高效的是下次考核时调薪酬。所以我也会给「胡萝卜」，就是嘴上给得少。

自打发了第一版，我收到不少反馈说这样不好，我也不反对。

24. 上报问题 vs 传闲话

上报问题是正常的，但有对错方式。

传闲话是你私下跟我 1 对 1 抱怨别人，但没告诉当事人。传闲话不好。我不处理闲话，直接忽略。实际上，你这么做，我心里给你记个差评（不是给被抱怨的人）。

上报问题是你约个三人会，我、你，还有你想抱怨的人。这样我能一次听两边说法。

更重要的是，这迫使你在找我之前，先跟对方坦诚沟通一次。

我只需要开一次会处理上报。相比处理闲话，我得开多次一对一。你知道我对时间的态度（后面说）。

用上报，别传闲话。这难，但能用专业方式表达你对某人或某事不满，是成功的关键技能之一。别太软，别太硬，找对平衡是关键。

25. 招聘

团队对成功特重要。实际上，对多数成功人士，他们最大贡献就是吸引一群才华横溢、有热情的人，让他们高效协作。我觉得这就是我对币安最大的价值。

招聘在这过程里显然很重要。

招有热情的人

热情是我最看重的之一。我们远程，没法（也不该）微观管理。没热情的人会偷懒，然后被淘汰掉。要雇那个想盖教堂的人。

使命比钱重要

别雇对薪水和待遇斤斤计较的人。这种人很少是使命驱动的。薪酬该给得公平。

在招聘阶段就过分讨价还价的人，通常也是「高维护型」的人。你知道我对这类人的看法。

招有饥饿感的人

招能在岗位上成长的人，不是那种「干过、懂」的人。虽然过往经验在很多情况有帮助，在合规等某些岗位甚至是前提，但后者容易无聊，导致「定式思维」，容易被过往经验框住。

招实干家，不招空谈家

招能干也能表达的人，不是只会说不会干的。能干但不会表达的实干家麻烦，在窄的技术领域可能还行，但我们团队里这种人也不能多。

别在意头衔

别招特别在意头衔的人。不会一票否决，但肯定不是好信号。

招能当你上司的人

永远招最好的人。要赢，你得是强队的一员。招比你强的、和你差不多的、甚至能做你上司的。招个能做你上司的人，是职业生涯进步的最好方式之一，也说明你成熟度高。

有疑虑，就不招

如果招聘过程中你有疑虑，就别招。面试时的小疑虑，将来总会变大事。

26. 别试图激励没自驱力的人

像拖死马，不可能，也不值。那些跟你使命、价值观不合，不喜欢你这个领导，或者就是懒的人，你没法激励他们。让他们去别处干。人要么有自驱，要么没有。只跟有自驱的人共事。

我们远程，懒人容易摸鱼，因为没人盯着。但这是好事。人可以摸一天、一周，甚至一月，但几月后，拿不出结果，你就知道了。远程反而容易让你发现他们。一旦发现，让他们尽快走人。

我不搞动员演讲。我觉得那只是短暂刺激和驱动下，不长久。

27. 以身作则

努力工作，坚守价值观，以身作则。人们看你怎么做，不是听你怎么说。

28. 永远不要微观管理

微观管理比你自己干还费时。如果你需要微观管理一个人，那就该让他走。

29. 招聘看资历，之后看成果

用「年限」来筛招聘。一旦入职，就用成果来量表现。

30. 淘汰末位

我信「末位淘汰」。我看过很多反对强制分布、反对制造内部竞争的说法。我不信。

按我经验，高绩效的人喜欢跟高绩效的人共事。一群高绩效的人配合好了，工作本身会上瘾。要是混进个低绩效的，一切都被拖垮。把末位的请走。

我也信《不拘一格》那书里说的「团队，不是家庭」。听着不舒服，但组织和家庭确实有点不同。我们彼此关心，但我们不会带低绩效的一起走。这对团队其他成员也不负责。

31. 用产出当目标

用产出指标（用户、收入、市场份额），不是输入指标（任务、功能、会议、工时）。

32. 别把目标太当回事

目标和目标设定有很多潜在缺点，很多人写过。我不细说，比如达不到时的挫败感，轻松达到后就不努力了，方向死板等等。

我对目标最大的意见是：

1. 它们永远不够精确或科学，基本是猜的。我们这行，市场变得太快。
2. 讨论目标太花时间（代价高）。

所以，定个目标，朝它努力，达到了就定新目标。别太当回事，别钻进去。

举个例子。币安刚起步，我们定了一个目标，三年内成全球前十的交易所。结果，五个月成全球第一。我们依旧没停下。

33. 容忍失败，但不是所有

你常听「我们容忍失败」，然后又听我们强调「问责制」。这俩啥关系？冲突吗？

我觉得问责是任何成功团队的关键。所以复盘时你常听我问「谁」，而且必须是具体人名，不是团队，不是小组。这容易被误会成「不容忍失败」，甚至「甩锅文化」。

我对失败看法更细一点。

我能接受某些类型的错误，但不是所有。

我能接受诚实、努力、承认的错。我很少罚为诚实错误担责的人。

我不能接受掩盖错、糊弄、推给团队或离职人员的做法。你越盖，我越「挖地三尺」。我也不能接受完全疏忽、不关心、不知情况、什么也不干的人。我不能接受因为懒犯的错。

努力干，尽力，透明负责，然后不用怕。

生意与合作

34. 让生意简单点

变量太多的复杂合作容易黄，签了也难走。复杂合作难懂，容易误会。总有一方觉得在某些方面亏了，想改。让合作简单：甲方给这，拿那；乙方给这，拿那。

35. 早点对无用合作说「不」

太多人花时间在没用的「合作」讨论上。你的心智被这些占着，就没空思考真有用的合作了。

36. 快速推进，或者放弃

要么快速推进，要么尽早说不。俩都行。最差的是慢吞吞。

想法慢吞吞的机会成本高得离谱。它占着你脑子，让你没法干别的。如果事推太慢，就放。不值当干，往前走。

这尤其适用于生意合作。如果对方推太慢，或者合作太复杂难敲定，最好就停在那，省得以后麻烦。

37. 拒绝独家

长期的、双赢的合作不需要独家。要求排他的人，通常是对自己竞争力或能提供的长期价值没信心。这种，短期（或一次性）的补偿方案可能更合适。但你知道我的看法，别在短期合作上花太多时间。世界变得太快，别锁死。你预测不了未来。别签独家合同，别锁死我们自己，也别指望锁死别人。

38. 始终要有终止条款

合同里永远要有终止条款。需要能从非双赢的关系里退出的方式。永远要有选择权。很多人在签合同同时只考虑通常情况（通常乐观），这是错的。要考虑最坏情况。这才是合同的作用。

39. 始终有限责任

永远别签那种可能导致巨大或「无限」责任的合同。签合同的时候，要想极端最坏情况，不是「正常/最好」情况。

40. 没有特例

永远别给某个客户别人没有的特殊待遇。永远平等对待所有客户。

41. 被动做业务拓展，做能成的合作

我（CZ）通常对业务拓展比较被动，生活大体也这样。人们常不理解我这点，或者不知道咋运作。

别把这跟热情混淆。我对所做的事非常有热情，但在怎么接触人、建商业合作上，采取被动方式。

我不追那些光鲜亮丽的。做业务，我通常不追大客户或大伙伴。花大量精力教他们懂加密，手把手帮他们走内部法务、董事会审批，转化时间太长。他们还常要不对等的条件，投入产出比低。

相反，我喜欢花时间跟主动找上门的顶级公司合作。他们本来就有意进加密领域，想跟我们合作，我们只需敲定方式和条件，投入产出比高多了。就算他们可能不是苹果或谷歌那样的巨头，只要我们一直积小胜，大伙伴迟早会来找我们，多半是「自然而然」的。

其他例子：我不会浪费时间试图说服那些对加密有成见的人，比如沃伦·巴菲特。我选跟想学的人聊，哪怕他们没那么有名。

我不会去对加密持负面态度的国家或地区，我去那些想接纳加密的地方帮他们，哪怕是小国。

核心就是，做那些我们能敲定的合作。

别把这跟「短期思维」混。这些容易摘的果子，就算伙伴可能不是全球最知名的十家公司，也还是长期合作。

这做法有几点要注意。

1. 我们得够牛，别人才愿意来找我们。幸运的是币安现在有这条件，我们得保持住。在币安成功之前，我就是这心态，但成功后效果当然更好。

2. 我们需要善于选。现在找上门的很多，尤其币安今天这地位。选出最好的请求并不像看起来那么容易。同样，快速抓住合作核心是我常用的方法。

3.说了这么多，我们有时还是需要主动出击，以防对方也是「被动」心态。主动联系时要具体、明确，如果对方没回应，那我们就知道他们不感兴趣。

生活中也是这样，我不会试图去见某某名人，我跟主动来找我的人互动。

沟通

42. 尽早并常说「不」，省时间

省时间最有效的工具就是说「不」。

有人想讨论一个「重要」但模糊的合作，我说不。有人请我去见某个大人物，但没明确目的，我说不。有人请我去看艺术展，我说不。有人请我看 F1，我说不。足球赛，不……我也会和朋友圈去这些活动。但默认答案是不。

这样，我能省下时间去做更重要的事，哪怕只是在酒店房间待着。我得以思考和专注于更重要的事，比如写这篇文章。

43. 沟通要简洁直接

永远把你的意图或目标说清楚。你想要啥？在开始解释背景前，先说「我想要……」。对方可能直接就同意了，你就不用再解释了。

44. 写作要简洁

读《写作法宝》。我讨厌看到人要么不写，要么写太长。这意味着他们要么没花时间，要么没能力理清思路。

对我来说，我不希望看到超过：

- 15 分钟的会，用 3-5 个要点
- 30-60 分钟的团队会，用半页到一页
- 月度或季度业务回顾，最多 5 页
- 不要 PPT，不要花哨的幻灯片，只要文字和简单的柱状图。
- 博客、文章或书，可以写长点。

学会写好。我还在练……

45. 消息优先于见面

有句老话我不认同：「能打电话就别发消息，能见面就别打电话。」我提倡反过来：「能打电话就别见面，能发消息就别打电话。」两种都没错。对于棘手的对话，见面更好。但对大多数日常沟通，我更看重效率而不是形式。

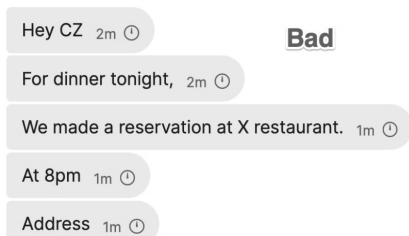
你需要跟你沟通的人有足够强的信任（或信誉），能互相理解，不猜疑，总是往好处想。我们大部分工作都远程，所以我采取这个方式。

46. 避免沟通链条

别去跟一个听了别人转述的人聊事情。你得到的信息肯定走样。直接找源头聊。

工作中，我们常让项目经理或其他领导当中间人。要避免过长的沟通链。把源头拉进一个群或会，同时别让会规模太大。

47. 一条消息说清，别发多条



发多条，对方会收到好几个通知，我等回复的时间可能也 longer。不如这样：

Hey cz, dinner 8pm at X restaurant.
Address gmap link. **Good** 2m

一条消息，搞定。

是的，我尽量这样优化我的时间。我不喜欢跟沟通「习惯不好」的人聊。他们时间多，我没有。

48. 别在即时通讯里争论

不要在聊天里争论或辩论。拿起电话，用视频或语音来辩论。

49. 沟通太多也不好

沟通太少不好，沟通太多也不好。如果必须不断过度沟通才能推动事情，那说明哪里出问题了。你需要解决根本问题。

50. 提问时带上背景

我们在远程环境工作，见不到很多同事。问题容易被误解。问问题时，总要说清楚你为什么问这个问题。

51. 带上单位

不好：「我们花了 40k。」

好：「我们花了 4 万美元。」

不好：「租金是 4 万美元。」

好：「租金是每年 4 万美元。」

别不写单位，指望对方猜对。世界上有很多种货币，现在还有加密货币。沟通中尽量精准。但这块信息可以全一些。

52. 会要短

会要尽可能短，5 分钟最好。如果你和紧密合作的同事做不到 5 分钟会，说明你们还没找到默契。想办法做到。

53. 准时开会

提前 1 分钟进会。把闹钟设成 3:59 而不是 4:00，这样就能 4:00:00 准时开始。

54. 不要介绍，不要背景，直接说

- 别用那种老套的「我先告诉你我要讲什么，然后讲，最后总结我讲了什么」。
 - 直接讲内容就行。
- 别以「这里是今天的议程……」开头。
 - 直接进会。
- 别问「能听到吗？能看到我屏幕吗？」
 - 提前测试好设备，直接进会。
- 别「感谢大家参加……」
 - 直接进会。

用「我/我们想要……」开头。比如，我们想要再招 10 个人。我们需要 X 预算。如果对方答「行」，那会就结束了。不需要讲那么多背景和介绍。

55. 讨论人数少于 10 人

讨论应该只让 5-10 个最懂这主题的人参与。人多了反而慢。

超过 10 人的会，应该是快速同步信息的短会。

56. 移除不说话的人

如果你参加一个讨论会，全程没说一句话，那你可能就不该参加这个会。你也许看看会议纪要就够了。

57. 会前写好要点

会前写好要点。写下来能理清思路。我（CZ）是视觉型的人，光靠嘴说，我能记住的很少。书面文件也更容易转发。口头说没法转发。可以搜一下「传话游戏」。

书面文件别太长。30 分钟的会，一页纸够了。

58. 不要 PPT

那是浪费时间。用要点和柱状图展示历史和趋势就好。

59. 不要「介绍性」会

我不参加那些只是见面认识一下、互相了解、探索性的会。我不是枢纽型人，也不擅长维护很多关系。我更喜欢有明确目的会。有人可能觉得这太「功利」，但这高效。可能会得罪一些人，但我的目标不是跟所有人做朋友，是把事情做成。

产品

60. 专注于用户

拥有用户是关键，其他都没那么重要。没用户就没价值。好好待用户。

61. 只做能扩大的产品

只做能规模化的产品。先做最小可行产品，然后要么关，要么转，要么全力扩大。如果不能规模化，就别做。

62. 人人都是产品经理

每个人都是产品经理。只要你在工作，你就是产品经理。生活中，你是自己的产品经理。产品开发能写很多，我不展开了。

公共关系

63. 不要搞大动静的发布

上线第一天别搞大宣传。总会出问题。等系统/产品稳定跑一周左右，再做大宣传。

64. 不要宣传空洞的备忘录或意向书

只宣传有结果的事。除非宣传本身能给我们带来显著好处。要小心那些只想借我们品牌给自己背书的小合作方。

65. 不延迟发布，好了就宣布

我不认同的一种做法：有时候，公关团队建议等某个日期或时间再宣布已经准备好的事。理由可能包括：现在是周五晚上，新闻效果会差，等周一早上；我们刚宣布了别的事，需要稍微错开；留着等圣诞节期间再发，因为那时新闻少。这些只会造成不必要的拖延，把所有后续工作都往后推，效率的损失远远大于「新闻效果更好」那点微不足道的优化。我们在工作上的拖延成本极高。推迟发布只是让这件事在人们脑子里多停留一段时间，毫无必要。

好了就宣布，然后去做下一件事。

发推文也一样。很多社交媒体专家建议在一天中最佳时间发推。如果你专门做社交媒体，这或许有用。我脑子里有想法就发。否则，让想法在脑子里多停留。

65. 不延迟发布，好了就宣布（续）

我不认同的一种做法：有时候，公关团队建议等某个日期或时间再宣布已经准备好的事。理由可能包括：现在是周五晚上，新闻效果会差，等周一早上；我们刚宣布了别的事，需要稍微错开；留著等圣诞节期间再发，因为那时新闻少。这些只会造成不必要的拖延，把所有后续工作都往后推，效率的损失远远大于「新闻效果更好」那点微不足道的优化。我们在工作上的拖延成本极高。推迟发布只是让这件事在人们脑子里多停留一段时间，毫无必要。

好了就宣布，然后去做下一件事。

发推文也一样。很多社交媒体专家建议在一天中最佳时间发推。如果你专门做社交媒体，这或许有用。我脑子里有想法就发。否则，让想法在脑子里多待几小时带来的心理成本，不值得那点所谓的最佳效果。发完，我就去做别的事了。

66. 回应记者

如果不回应，他们就会按最坏的情况来写。回复他们，记下来，必要时可以自己发。

67. 快速回应负面新闻

否则负面新闻会扩散。除非你确定那是家小媒体，掀不起风浪。

68. 决策框架

做出好决策是能练习的。我大致按这个思维框架来。

第一性原理

如果决策触及核心原则，就按原则来。简单。

小事 vs 大事

小事，快速决定，或者授权给别人，然后继续。比如去哪吃饭，或者一笔小投资。影响小的事。

大事，收集数据，小组讨论，然后过一晚上再定。比如大的赞助、投资等。

可逆 vs 不可逆

有些决定是可逆的，比如开发一个新功能。随时可以停，转去做别的，或者做完了再关掉。会损失一些时间和精力，但有限。这些可以快速决定，试错有预期。

有些决定不容易逆，比如一笔大额赞助的预付款，收购一家大公司并计划整合团队等。这些需要更慎重。

我是否专业？

如果是自己熟悉、有背景的领域（比如技术、产品），我决策会快些。在我没底的领域，比如市场营销，要么授权，要么请教专家，或者更谨慎地决定。

信息是否够？

最后问自己，我/我们信息够吗？小事不需要太多信息。大事，应该尽量拿必要信息。但归根结底，我们常常要在信息有限的情况下做决定。

最后：通常做个决定并执行，比不做决定好。不做决定本身就是一个决定。

休息、保持冷静、放松

有人问我睡多少小时、怎么倒时差之类的，所以我加了这块。

69. 睡眠

建议找到能让你精力最充沛的睡法。

我晚上睡 5-6 小时，下午通常再小睡 30-45 分钟。小睡后我精神最好，其次是早上醒来一小时后。我会在这个时间段做高强度的思考或艰难的决定。其余时间处理「日常」事。

一个小秘密。小睡也是我倒时差的方法。时差严重时，我会睡久点。有两段睡眠帮助很大。另外，累了我就放松或小睡。

70. 性格冷静

我性格冷静。如果别人情绪波动幅度是 10，我大概是 5。我也有强烈的情绪，但不会过度兴奋或悲伤。这种冷静的性格在高压情况下很有帮助，我们作为新兴快节奏行业的创业公司，常见面这种情况。

这种性格一部分天生，一部分后天练的。我信「模拟理论」，这对保持情绪冷静很有帮助。

坚守高道德标准也有帮助。知道自己在做对的事，就没太多可担心的。这让我心理强大。知道自己对世界有积极影响，也有帮助。

71. 不追求豪华办公室

这点可能也有争议。我不信豪华办公室那套。我在彭博办公室干过，有鱼缸、无限量食物、按摩服务。我不觉得那些能提高生产力或士气。我觉得这和住一个风景很好的公寓一样，两秒钟就习惯了，之后没有任何作用。

我更喜欢一个功能齐全的（家里或酒店）「办公室」，有高速网络、外接显示器、升降桌和手机支架。旅行时，我把行李箱放桌上当升降桌。我喜欢用手机通话，同时在笔记本上看文档。这对我很管用。

72. 放松和娱乐

我和多数人一样放松。每天动一动，玩点运动。我喜欢滑雪板。看点电影（通常是别人推荐的）。去新城市时，会看看景点。跟朋友一起放松、吃饭、喝点东西。

我不追求奢侈、豪车、珠宝等，虽然我的生活方式在大多数人看来可能已经很好了。我常旅行，住不错的酒店。也会被邀去豪华派对（其实我通常不太喜欢）。

我喜欢小玩意，手机、相机、无人机，甚至功能多得我用不上的智能手表。

[1] <https://github.com/cpzhao/bitcoin-charity/blob/master/Bitcoin-Charity.md>

[2] BNB 于 2017 年作为以太坊区块链上的实用型代币推出。2019 年，它升级为自有区块链

——BNB Chain（「Build N Build」，意为「共建」）的原生代币，用来支撑去中心化的区块链生态系统。

[3] 「ICO」（首次代币发行）通常指一种加密货币首次向公众或特定群体的公开发售。

[4] API（应用程式介面）允许专业交易员和程式设计师将自己的软体（如交易机器人）连接到

交易所，从而自动、高速地执行交易。

[5] 一种类似空投的奖励。当时，持有加密货币 NEO 会自动生成一种名为「GAS」的附属代

币。与许多交易所将这类奖励据为己有不同，币安选择将其分发给用户。

[6] 开设「ETH交易对市场」意味著用户可以直接用以太坊（ETH）买卖其他加密货币。

[7] 《跨层级学习在协同行为涌现中的研究》；作者：肖恩·阿尔塞诺、孙伟、赵长鹏、杰里米

· R· 库珀斯托克

论文连结：<https://cdn.aaai.org/AAAI/2000/AAAI00-001.pdf>

[8] 与无需中介的比特币不同，早期的Ripple协议（即XRP帐本）在处理非原生资产（非XRP

资产）时依赖第三方机构「闸道器」，用户必须明确信任它们来托管和转移资金，其运作方式类似于传统银行。

[9] https://www.youtube.com/watch?v=sWo_KtRonug&t=42s

[10] 《大卫与歌利亚》是一个出自《圣经》的经典故事，讲述了年幼的牧童大卫，仅凭一

根弹弓和一块石头，就击败了体型高大、令以色列军队闻风丧胆的非利士巨人歌利亚。

[11] 台译《富比士》

[12] <https://www.youtube.com/watch?v=XVPmtgU2ZkE>

[13] <https://www.forbes.com/sites/pamelaambler/2018/02/07/changpeng-zhao-binance-exchange-crypto-cryptocurrency/>

[14] https://x.com/cz_binance/status/976783934074732544

[15] https://x.com/JosephMuscat_JM/status/977115588614086656

[16] https://x.com/cz_binance/status/990187119929888768

[17] https://x.com/cz_binance/status/1405016116754149376

[18] <https://x.com/binance/status/1147529657035546624>

[19] <https://www.binance.com/en/support/announcement/west-japan-disaster-relief-donation-360007069891>

[20] <https://github.com/cpzhaobitcoin/bitcoin-charity/blob/master/Bitcoin-Charity.md>

[21] <https://www.binance.charity/posts/12/Crypto-Against-COVID--Helping-India-to-Breathe-Again->

[22] <https://medium.com/binanceexchange/are-you-committed-enough-to-tattoo-ef2085b0aed5>

[23] 「拉撒路集团」普遍被认为是北韩扶植的骇客组织，成员背景成谜。

[24] 「区块链回溯」是一项极具争议的应急方案，透过撤销单笔骇客的链上交易，保存所

有其他的交易。

[25] [Bankman-Fried Secretly Funneled Millions To Crypto Outlet The Block](https://www.binance.com/en/blog/regulation/binance-secures-virtual-asset-service-provider-registration-in-spain-6229537652846902001)

[26] https://x.com/cz_binance/status/1503809146432458760

[27] <https://www.coindesk.com/business/2022/03/14/binance-signs-mou-to-acquire-brazilian-securities-brokerage-simpaul-investmentos/>

[28] https://x.com/cz_binance/status/1504191653292253187

[29] https://x.com/cz_binance/status/1504460904280346633

[30] https://x.com/cz_binance/status/1505265682186969096

[31] https://x.com/cz_binance/status/1507065542351466503

[32] <https://x.com/navibbukele/status/1507215576623632384>

[33] https://x.com/cz_binance/status/1509200997893263367?lang=en

[34] <https://x.com/BinanceUS/status/1511690378289856517>

[35] <https://x.com/navibbukele/status/1515522824076681222>

[36] https://x.com/cz_binance/status/1522164316551667712

[37] 毒丸计划是公司用来反收购的「自残式防御」：一旦发现有人想控股，就立刻大量增发新

股，让收购方手里的股份被稀释，同时把收购成本拉到高得离谱，最终逼退对方。

[38] https://x.com/cz_binance/status/1516187785950117888

[39] <https://www.binance.com/en/blog/regulation/binance-secures-virtual-asset-service-provider-registration-in-spain-6229537652846902001>

[40] https://x.com/cz_binance/status/1517234087324381184

[41] https://x.com/cz_binance/status/1521883265438736386

[42] <https://www.binance.com/en/blog/regulation/binance-obtains-regulatory-approval-in-italy-421499824684903920>

[43] <https://x.com/officialsslazio/status/1524763151362928641>

[44] https://x.com/cz_binance/status/1525060769771048960

[45] <https://www.binance.com/en/blog/from-our-ceo/czs-principles-6343713009794494746>

[46] 台译《捍卫战士》

[47] 坎城

[48] https://x.com/cz_binance/status/1527766974025048064?s=20

[49] 台译 帛琉

[50] https://x.com/cz_binance/status/1535033587132534785?s=20

[51] https://x.com/cz_binance/status/1541431971108225024

[52] 科特迪瓦

[53] https://x.com/cz_binance/status/1546577756074516482

[54] https://x.com/cz_binance/status/1547658547109933056

[55] https://x.com/cz_binance/status/1555492211931873282

[56] https://x.com/cz_binance/status/1582196286555463680

[57] https://x.com/cz_binance/status/1601590320705085440?s=20

[58] <https://x.com/Spigg1115/status/1630480488539344896>

[59] https://x.com/cz_binance/status/1631579936531292160

[60] 「BNPP」指法国巴黎银行 (BNPParibas)，具体背景在下一段中说明。

[61] https://x.com/cz_binance/status/1981404850832494666?s=20
