

冯鑫：没“干爹”的暴风影音怎么做“老二”

冯鑫也没有像百度和腾讯这样的流量“干爹”。而“野蛮生长”的暴风影音却做到了日活跃量行业第二，连续三年盈利，并提交了创业板上市申请。

中国视频行业有一个奇特的现象，腾讯视频、搜狐视频、爱奇艺、PPTV 和 PPS 等视频企业都在宣称自己是仅次于优酷的行业“老二”，而每家公司则都是从长篇累牍的报告中截取其所需，有的引用的是总时长，有的引用的是人均时长，有的引用的是高清时长等等。在冯鑫看来，这个数据才能体现一个产品真正的价值，“它真正反映用户规格的，是 24 小时内有多少人在使用你，我们叫日活跃度，这是最重要的数据。”

不管你称之谓数字游戏也好，意淫也罢，冯鑫脸上得意洋洋的表情有足够的理由来诠释。在视频这个疯狂烧钱、动辄融资数亿美元的产业，冯鑫迄今为止只做了三轮融资：2006 年 300 万美元，2007 年 600 万美元，2008 年 1500 万美元。百度收购 PPS 视频；优酷并购土豆；人人网收购 56.com；盛大收购酷 6……在许多视频企业找“干爹”蔚然成风的同时，暴风影音独立的活下来了，而且还活得不错，目前已连续 3 年盈利，并且提交了创业板上市申请。

“在没钱没爹的情况下，暴风影音只能野蛮生长。”这是冯鑫反复向 i 黑马强调的一句话。暴风影音是怎么在没干爹的情况下野蛮生长的？它又是怎么应对“富二代”们的？而这对创业者又有何启示？以下为冯鑫自述。

我们是一个拥有六百多人和几亿元收入的公司，相对于竞争对手来说，这很“口丝”，比如优酷有几十亿美金估值，土豆大概也十亿美金估值，爱奇艺是百度的，腾讯和搜狐随便弄个视频也没问题。看它们的爹就知道我们要想获得好的排位是挺难的，因为我们在人力物力上和它们都不是一个数量级的。

比如，版权投入上它们花五块钱，我们只能花一块钱。我们的购买原则是保证百分之六七十的拥有量，但是一个独家都不买，对于太贵的内容，我们甚至是买二手的。而我们的对手都会买独家，也就是说对方在抢用户这件事上用的兵力是我的五倍以上。但最后，那些有多有钱的视频网站除了优酷全被我们打倒，在这样的环境中如何取得这样的结果，这才是创业者值得关注的。

用进退这句话太他妈对了

我们的竞争对手太强大，就像你穿着一个大裤衩，拿着木棍，而对方穿着金盔金甲，并且手里又有巨大的斧子，你又谈不上比他们聪明。你怎么办？就只能每天非常拼命的练习，如果他们和你一样拼命你就废了，但他们没有拼命。所以，不是我方太强，是敌方不努力。

每个人都知道自己该干什么，但是没有手下这个心真去干。对手看重的本事就是钱和流量，钱能让产品变好，烧钱买版权就是让产品变好，但这背后是产品能招用户喜欢。流量其实是让用户留下来，让你的用户规模变大，最后让产品更好地服务客户。

从 2008 年我们就认识到烧钱并流量有问题了，当时视频企业别的事都不明确，抢钱

这件事上最明确。但我们发现自己跟不上这个潮流了，融很大一笔钱真的太难了，最后只融到了 1500 万美元，和别人的融资规模差距在 15 到 20 倍左右。

货币是很强大的，你融不到那么多钱，你和别人讲故事的时候就说不清。副总裁离职了一半，研发和产品人员流失的也很厉害，表面上是各有各的出路，实际上是没有信心了。并且团队补充也不容易，2008 年和 2009 年是最黑暗的两年，我跟着别人跑，结果跑不动了。大家跟着潮流走的时候，你也跟着走，是很可怕的。

到 2010 年的时候，我们已经不想别了。我们在内部，讲一句话“无功就是过”，针对大干部，如果你只是看住了，没用！连续两个季度，没有明显的进步，你就是过时的干部，因为资源是有限的，你必须要有立功，而立功就一个标准——比对手快。

人人都知道的事，但是几乎没有人能认真真地做下去。其实，我们做的事情很简单，因为没有那么多钱买流量，我们只有拼命做产品和运营。其实互联网就两个方面，产品和运营，有钱的买流量，没钱的就做产品。我们的产品平均一年有 100 次更新，而我们的对手一年更新一两两次。

用进废退！你经常使用一个特长，它就会很牛逼，但不用它就会废掉，有所长必有所短。竞争对手有太多的钱可以烧，而那些原本该做的事就做不好。我们通过海量的“微创新”，这种创新的效率没有资本高，但是更能留住客户。

假如你家有某个片子的首播权，可能一下就有一百万用户进来了，但是如果别家又有了，百分之九十的用户又跑那去了。就像优酷很牛吧，但你没有美剧，美剧搜狐很牛吧，但你没有英剧，英剧腾讯很牛吧，但你没有电视剧，电视剧乐视很牛吧，但电影在迅雷那，竞争后，优势就被降低了。但是，如果我们做一个高清功能，可能只有十万用户，甚至只有几万用户，但是几乎有百分之七八十的用户是不走的。对手的武器太过华丽了，你像孔雀一样华丽地开屏一下，用户就来，关屏了他们又走。而我们是一点点地帮你倒杯水，帮你沏杯茶，帮你点根烟，没什么牛逼，但是你慢慢会发现这样留下用户的比例非常高。我们这两年做的事非常多，比如我们三年前做的进步，对手今天才跟上。

比如，对手都有影片推荐，但基本跟废了一样，点击率极低，而我们的算法超复杂，算法的进入门槛就有七八种，中间还有各种交叉算法，而这可以产生很大的用户黏性。这种事我们做得多了，又比如我们要求至少一个月一版，有的对手改一次版就要开新闻发布会，而我们从来都没把这当回事。

我们没有百度那个爹，没有那么多钱从它那里导流量，那我们弄质量。我们有一句话，任何领域未经优化前，都有百分之三十的效益上升空间，这是我们做产品的原则。比如说，做首页大图，如果我们认真地去想怎么做，百分之三十的提升空间一定有。

而对手拿的融资比我多，养的人比我多，产品更新版本却比我少，就在于精力注意力都在融资。所以，“用进废退”这句话太他妈对了，如果我不是拿到十分之一而是更多的融

资，说不定我也干不好，甚至死得会很惨。

“潮流即陷阱”

人人都能看到的潮流，对于大部分人都是陷阱，因为这时候只有一个人能活。大部分的视频从业者都把视频看得太简单了，以为就是烧钱买版权，找爹要流量。可能这个潮流是对的，但是这里只有一个获胜者，就像有一天你去做一个生意就是去融资，融资厉害的那个人赢了，其它人都会死。

每个视频企业都很厉害，每个企业都能经营，其实每个企业都在跟着这个潮流跑。而真正能获胜的其实只有三家：优酷靠融资，上市再融资获胜，腾讯视频和爱奇艺拼爹。搜狐视频跟着跑是没用的，它没有爹和流量，如果不把搜狗卖掉，也没有钱。

视频是 2006 年兴起来的，不过，当时起来的视频公司大部分都亏掉了，只剩下优酷活着。优酷这个公司最混蛋了，就是一个害人的公司。它经常站起来说几句，说完之后就走了，大伙就觉得对，然后都跟着他跑，但最后大伙都上了当，而它的企图是想划分行业格局。

优酷第一次口号是“快者为王”，“快”意味着什么呢，简单一点，所有人都跟着他把钱烧给 CDN 服务提供商，但它已经在这方面花了最多的钱去做这个事，你再跟风做一年是没用的。第二次是“没有一亿元你别进来”，就是你一年至少要花一亿元，这是它刚融完资喊的口号，好不容易我就去融资了，有反应慢的，比如说 PPTV，很多年以后还去融了一笔大钱。第三次口号是“无线时代到来”，我也同意这个说法，但有什么意义。第四次，也就是最近，它又喊了“多屏合一”的口号，你又听不懂了，是吧？但这些口号却成为了各个公司的战略。

作为老大，优酷试图建立的这些规则都是对的，但是它搅黄了一点——没到那个时机，比如说 2009 年进入视频的什么年，2010 年又怎么样，这个时间点和那件事情没有那么大的关系，并且，当时各个视频公司其实还有别的事情可以干。而跟着跑的结果是，你最后肯定干不过它。

所以，你会发现跟着这个潮流，最后还是掉队。除了那优酷、腾讯和爱奇艺三家看似无忧的公司以外，其他的公司是处在一个什么样的生态中呢？大部分人都是想卖掉，PPS 卖了，风行已经被百事通控股，PPTV 想卖，迅雷也想卖掉自己的在线视频业务。

“暴风影音绝不能当奶牛卖”

暴风影音已经连续三年盈利，现在就等着国家放闸在创业板上市。我也不是不能卖，但卖的前提就是卖后的暴风影音可以更好。我不希望暴风影音卖了之后成为奶牛，被用来吸奶吸血的，这是我的大前提。暴风影音给了我东西，我得让它好，如果我也去吸榨它，这事我干不来了。如果只是把暴风影音的流量往你那里导，像优酷和土豆那样，我绝对不会考虑；如果卖了，你做的可以做得比我做的还大，那可以卖。

我和 360 等一些公司也谈过并购问题，

只不过因为我有这个前提，所以他们也不觉得能真正买到暴风影音，觉得你想自己经营，只是想得到投资，他们也不会觉得这个资产有多珍贵，这个心态很怪。

这并不是关于控股权和话语权的问题，中国的每个创始人都有绝对话语权，之所以最后会没有，是因为你创始人想拿钱。如果你想放弃了，想走人了，或者想自杀了，那你肯定就没有话语权；如果你还是想继续控制这家公司，没有人会阻止了你的。当然，我也听过有董事会把 CEO 干掉的情况，但是我觉得这种行为对董事会的成本和风险太大了，更多地情况是因为创始人在公司乱七八槽的行为，只好把你干掉了。

我最后的总结是，每个刚开始创业的人，首要是要活下去，要盈利，不能靠别人。第二做有把握的事，做你能控制的事，把它做好。虽然不能说我们已经成功了，但是在今天的互联网视频领域，只要拿到用户规模，你就有未来。

(来源：总裁网)

企业家小传

● 冯鑫，1998–2004 年北京金山软件公司历任市场渠道部经理、市场总监、毒霸事业部副总经理。在金山系列产品的推广、销售中发挥重大作用。尤其在任金山毒霸事业部副总经理期间，在短短一年时间中，使金山毒霸成为与瑞星、江民鼎立的三大国产安全软件品牌。2005 年底创办北京酷热科技公司，推出自有核心技术的播放软件——酷热影音，半年内使用用户超过 600 万，迅速成为网民喜爱的绿色播放软件。2007 年初收购“暴风影音”播放软件，组建北京暴风网际科技有限公司。2007 年 4 月 3 日推出新一代暴风影音 2.0 版，打破国外播放器技术占领国内市场的局面。



暴风影音 CEO 冯鑫

《企业家日报》

中国企业的思想阵地 经济市场的冲锋号角

开创内容与形式的大型财经新报章