

王俊煜 一个85后CEO的创业传奇

为什么选择软银

自百度2013年7月以19亿美元收购91无线以后,豌豆荚一直被人追问:会卖吗?以多高的价钱卖?这一年,王俊煜见过的国内外大公司以及投资机构,有40多家。“我们本身不是说一定要卖或者不卖,创业不是为了不卖公司,也不是为了卖公司,只是为了把一件事做成。”他沉吟一下说,“哪家公司的技术能帮我们做成这件事?好像没有。我们现在的流量也是靠用户的口碑起来的,我们自己建立生态系统。巨头的产品业务线太长了,我们专心做手机搜索,独立会更好。一个独立的、蓬勃向上的公司,和被巨头收购后的公司,两个故事哪个听起来更有戏?”

在这40多家投资机构里,软银估值较高,但不是最高。“孙正义胆略很大,我也喜欢这样,做大赌注,把所有的鸡蛋放在一个篮子里,风险大,产出也高,就像德州扑克的Allin押上全部筹码。”王俊煜说。

软银由豌豆荚股东之一DCM引荐,此次B轮融资软银领投,DCM和创新工场跟投,华兴资本担任独家财务顾问。2011年6月,豌豆荚完成A轮融资,DCM投了500万美元,创新工场跟投300万美元。当时有几家VC及大公司和他们接触,其中一家巨头给出的估值和投资金额比DCM高得多,但是,DCM认同豌豆荚的战略方向,投资经理(现投资副总裁)胡博予每次来,和他们谈产品和未来,那家巨头更重视豌豆荚现有的客户端产品和已有的用户量。很多人劝豌豆荚接受巨头的投资,钱多,推广资源也多。

豌豆荚的想法不一样:他们希望找到100%支持他们的人,和他们一样觉得豌豆荚的想法太重要了,非做不可的人,而不是觉得已经做得足够好,其他想法没必要做的人。

他们不知道这个选择是对是错,但他们知道自己想成为一家什么样的公司,不想被短期收购,也不想只专注于PC客户端。

接受DCM投资,这是豌豆荚基于信仰做出的选择。“这个世界99%的事情你经验不足,你做决定的时候不知对错,唯一依靠的信仰什么。豌豆荚信仰产品第一,所有决定基于以它为前提。”豌豆荚联合创始人崔瑾说。2011年9月,豌豆荚对推广应用进行收费,实行竞价排名,所有广告应用明确标示,告知用户,用户下载一次,就收取应用开发商一定费用,这是豌豆荚的铁律。他们严格区分自然流量和广告流量,用户自己通过搜索下载的,就是自然选择,即使他下载的是付钱给豌豆荚做推广的应用。如果自然流量变现的话,公司会越来越远,所有推荐都会变成隐性广告,谁给公司钱多,就推荐谁。崔瑾举例说,腾讯浏览器是他们的广告客户,它靠着自己的品牌效应进入“上升最快”榜单,位置很好,但豌豆荚不能跟它算广告费。

如果将自然流量和广告流量混在一起进行收费,豌豆荚就可以实现收支平衡,略有盈利。这样的做法让豌豆荚损失70%的收入(此为2012年数据)。“DCM不会说,可以了,你们赶紧变现。”崔瑾说。碰到诱惑,不知选择什么的时候,就做自己相信的事。

豌豆荚的铁三角

融资得来的12亿美元,王俊煜表示,一部分会花在引进人才上,这笔钱非直接作用就是提振了人们对豌豆荚的信心和豌豆荚的知名度。虽然现在还是小公司,没什么经验,但会慢慢采取并购的方式扩张团队。还有大量的钱会花在产品本身,另外将和内容供应



商一起合作,建设生态系统。他说:“Facebook的马克·扎克伯格说过,我们自己钻不赚钱都无所谓,只有让人赚到钱才能让更多的人参与到我们的平台里。”

我问王俊煜,如果是4.5亿美元的公司,你们每人都能分好几千万美元,都成亿万富翁了,那感觉怎么样?他回答:“若是两年前,觉得做到1亿美元就很了不起,那时候A轮融资估值3300万美元;若是4年前,一家公司能值3000万美元,当时换算来是2亿人民币,我也觉得是天大的数字。做到以后,也没觉得有什么了不起的,这就像登山一样,如果在爬不动了,也会知难而退。但我感觉还没到那一步。”

崔瑾说:“王俊煜说服了我们,如果我们把公司卖掉,我们再创十次业都不一定能把公司做大的机会,我们觉得豌豆荚是一次能够做大的机会。”

为了不卖豌豆荚一事,冯铮和王俊煜在邮件里吵了一架。矛盾不在于卖还是不卖公司,而在于你用什么方式将你的想法告知给你的创业伙伴。2013年6月1日,豌豆荚在公司内部做活动,大家玩得挺开心的,当时有公司想收购豌豆荚,估值还很高。王俊煜性子不喜欢跟人讨论,担心崔瑾和冯铮反对,在活动后直接对冯铮说:我决定不卖公司了。冯铮回答:好。冯铮的反射弧很长,当时没反应过来,过了几天给王俊煜发邮件说:我觉得你做这么大的决定不能不跟我们商量一下。两人吵了一架,王俊煜觉得自己不对,想请爱吃牛排的冯铮吃北京最好的牛排,却被冯铮拒绝了。

冯铮也不想卖公司,但是他希望王俊煜告诉他,为什么不卖。“没有什么比这更重要了,我们三个人要团结。哪怕说,我崔瑾和冯铮就是想卖掉公司,你王俊煜就是不想卖掉公司,那也要让王俊煜先知道,不能在开董事会上突然跳出来,我们要把公司卖掉。那公司就完蛋了。”王俊煜承受了很大压力,有一晚他在北大未名湖边上独自转悠,一直到半夜,他妻子觉得不对劲才去将他找回。那天晚上,崔瑾在工体旁的餐厅里和冯铮聊了很久。

崔瑾告诉王俊煜:“这是一个机会,卖不卖公司不是情感的问题,我们得对员工负责。如果今天卖掉,员工能够得到的利益比我们以后上市得到的还大,这难道不是重要因素么?我们需要好好算一笔账,我算不清楚,得你去算。”

王俊煜关在家里花了一整天时间写了

130多页的PPT,他认为豌豆荚会是一家伟大的公司,“做一家独立的公司是对员工负责、对投资人也负责的选择”,崔瑾和冯铮也为他的想法激动,全力以赴支持他。豌豆荚的铁三角经受了一次艰难的考验。我说:“你们三个团结就没问题。”崔瑾说:“是的,我听说好几家公司就是创业团队内部分裂才卖了。”

王俊煜是这三人里最年轻的一位,出生于1985年,稚气未脱,性格温和,做决策比较慢,一下决定就义无反顾。李开复评价他是,有独立思考能力,就算别人反对他的想法,也会努力尝试,并做出成效证明自己。

冯铮本来是在成都外企做研发工程师,在当地安家置业,放弃安稳生活,北上加入创新工场,是豌豆荚最早的四名工程师之一。冯铮去的时候,创新工场不过十来人。我问冯铮,有没有失望,觉得没几个人?他回答:“创业去得越早越好,人越少越好,我更希望我去的时候只有李开复一个人在那里。”他加入豌豆荚的时候28岁,正是有一点生活阅历,有丰富的的工作经验,同时精神力、体力都处于很好状态的时候。

崔瑾在Google中国工作的时候我就和她打过交道。这几年,她的形象从CBD光鲜亮丽,身着时尚套装的白领往中关村朴实的、衬衫牛仔裤搭配的IT人士发展。豌豆荚团队成员总体性格偏温和,个性强势、急躁的崔瑾,扮演了“恶人”的角色,把大家想说又不愿意说的话说出来。

这四年,三人的责任分配大体是,王俊煜负责产品,冯铮负责技术,崔瑾负责人事和运营。2013年,团队磨合得更成熟了,发掘彼此更多的优点。冯铮不仅负责技术,还管钱。崔瑾和王俊煜对钱的概念比较糊涂,冯铮则会告诉大家这笔钱放在余额宝里每天会有多少利息,在和投资人讨论条款的时候很强硬,不轻易让步,对公司利益保护得很好。也因为冯铮在谈判的认真、计较,促使豌豆荚迟迟没在一份融资合同上签字,一直延迟到百度爆出19亿美元收购91无线的当天,那时豌豆荚已经准备在合同上签字,因为消息的爆出,投资人打来电话阻止了签字。

王俊煜说:“这就是为何是冯铮和我去日本和软银谈判的缘故。讲公司的远景是我给孙正义讲,具体的谈判细节是冯铮去做。我做事更多一点,崔瑾看人更多一点,如果只看事的话,会很生硬地看哪家公司对我们的帮助更大,但崔瑾会在对方高管细微的表达上看出来,他们到底喜不喜欢我们。”

从2011年2月到2012年12月,前百度首席架构师周利民担任豌豆荚CEO。2010年8月,崔瑾对我说,对现在的团队比较满意,“过去是过度民主,拼命争论。现在经过磨合,大家都理解对方的优势,王俊煜的优势在产品上的天赋,我们相信他在产品和用户需求上的判断。在推广上,他们就相信我的判断,产品架构出现问题时,就相信冯铮的判断。”但是,过了几个月,他们在考虑寻找一个新CEO。豌豆荚在快速发展,人员越来越多,研发效率却降低了。冯铮和王俊煜都没有管理中型研发团队的经验,管理团队的无效率正在拖豌豆荚的后腿,当时豌豆荚用户人数已增长到五六十万,因为技术问题,服务器每晚10点都会宕机。

三位联合创始人开会讨论是否该找CEO?要得出“是”的结论,先得过自己心理那一关:创业至少部分是为了“做自己公司的老板”。在观点的碰撞和磨合里,他们第一次强烈意识到“最重要的是公司做成,自己的屁股坐在哪个位置上不重要。如果王俊煜非要当CEO不可,崔瑾非要当COO不可,冯铮非要当CTO不可,大家最在乎的是这个的话,豌

豆荚就完蛋了。

他们达成一致,找新CEO。找来新CEO,就是要把王俊煜换掉。这位年轻人表现出成熟的心智和胸怀,他不在乎,只要把公司做好。

崔瑾想找个能融资的,王俊煜想找个产品做得好的,冯铮想要技术强的。说完三人就笑起来,简直是自己给自己找个老板。最终,他们决定“豌豆荚将是一家技术驱动的公司,需要精通技术的CEO”,找来了周利民,当时周利民已经为豌豆荚做了半年顾问。

周利民在技术上有远景,入职第二天就宣布,用C语言和C++语言重构豌豆荚PC客户端。这个想法王俊煜他们纠结了一个多季度,都没敢下决定。对小公司来说,这是很可怕的决定,很多公司死在重构上。新CEO第一把火烧在这里。当时冯铮是团队里最主力的工程师,也是唯一在C++上有丰富经验的工程师,被抽调出来全力做豌豆荚20。

2011年9月,腾讯发布一款用C语言和C++写的客户端:10月,360和91手机助手合作公司发布同类产品,同月,重构后的豌豆荚2.0beta版静悄悄上线。这款产品跟豌豆荚1.0相比,结构、长相都发生重大变化,不敢高调推出,怕用户接受不了。豌豆荚20速度更快,架构好,可拓展性高,竞争越往后,优势越大。2012年2月21日,豌豆荚20发布正式版。崔瑾说,如果没有周利民一年前的决定,豌豆荚可能已经死了。

当时,周利民相当于定海神针的存在。具体事务由王俊煜他们三人操作,有疑惑就找周利民。2011年7月,豌豆荚还在知春路锦秋家园一套100多平方米的地方办公,我过去拜访,时值360推出手助手,崔瑾没和360交过手,很焦虑,跑去问周利民:我们会有问题吗?

周利民告诉她,第一步,把重构的版本推出之后,豌豆荚会得到很好的发展;第二步,豌豆荚能不能做成一家非常成功的公司,就看能不能把前端的竞争转移到后台服务上去。如果战场转移到后台服务上,腾讯、360这样优势在客户端的公司,也不再具备优势,或者优势很小。

2012年年底,周利民辞去豌豆荚CEO一职,保留了股份。王俊煜接任CEO。从心劲来讲,周利民早已财务自由,而王俊煜们“很饥渴”,每周保持80多个小时的工作量。相当于有两年时间,周利民承担了主要重担,等着这三人各自成长起来。王俊煜说:“四年前,我专注于做一个好的产品设计师,关注事情,没有关注人、技术、商业竞争。周利民对我们帮助很大,当时我觉得自己完全搞不定。2012年底,他有了新想法,我也慢慢觉得CEO这事可以慢慢搞定的,知道水大概有多深,大致有哪些路可以走。”

他补充了一句:“上个季度我有了秘书,一开始不习惯,整个日程安排得请大家找她,而不是直接找我。”

豌豆荚如何对抗巨头

2011年,崔瑾担忧地问周利民:面对360,我们会有问题吗?2014年,我将这个问题摆在她面前:面对百度、360这些巨头,豌豆荚还是小公司,怎么办?崔瑾说:“我自己感觉,我们不一定输,虽然我们不适应360那一套,但他们也不适应我们这一套。70后之间互相对骂,但85后、90后是小飞侠,在天上飞来飞去,不理你,不用你的方法出牌。豌豆荚最重要的是,不要去模仿对手的优势,一定要去想自己的优势。”

“豌豆荚的优势还在产品上,每推出一项新功能都在时间上领先,领先是有时间窗口

的,360跟进很快,基本3到6个月就能跟进。这就看我们市场部分能否利用好时间窗口获得多少新用户,一定得是产品和BD配合得很好,利用时间窗口搞得人尽皆知,当他跟进的时候我们转向下一个新功能。”

豌豆荚一开始是创新工场内部孵化项目,安卓手机OS操作系统点心的配套项目在做的过程中发现自身商业价值潜力很大。2010年4月独立出来。起初,它不叫豌豆荚,叫豌豆。但是豌豆的域名已经被抢注,需要花费10万元购买。创新工场管理合伙人汪华说,这太贵了。王俊煜和崔瑾都说,豌豆多好听啊。汪华反问他们:你拿了100万的天使投资,花10万元买个域名,你干不干?他们仔细想过后,才改名为“豌豆荚”。后来,王俊煜对我说,10万元的域名的确实太贵了。

刚独立的时候,是豌豆荚最痛苦的时候,产品没人用,每天在线用户100人左右。2010年6月21日,王俊煜写邮件给李开复,活跃用户225人。当时37%的用户投诉是连不上,“用户不是不需要,是我们做得太烂。”王俊煜说,2011年前的用户邮件都是他自己回复的。2010年9月,用户到了5万人级别,这增长了他们的信心,手机助手的形态是对的。10月,拿到创新工场100万美元的投资。当时王俊煜在PPT里提出:“手机助手是开设点,将来会专注内容的分发和第三方的内容分享,包括应用商店、视频网站、在线音乐、电子书在线网站,和他们一起合作并分享收入。”

2011年5月,豌豆荚开始做应用搜索,10月开始增加广告系统,这是豌豆荚比较大的里程碑,它开始找到自己的商业模式,养活自己。

2012年4月,豌豆荚正式提出“豌豆荚在做移动搜索,今天是应用搜索,未来是通用的搜索,有音乐、视频、书等内容,也是一个开放的搜索。”

2014年1月,豌豆荚推出了“移动内容搜索”。

手机上的构成单元是应用,PC上的构成单元是网页,豌豆荚每天在干的事情就是分析应用,应用里到底有多少内容,适配哪款手机,适配多大屏幕的分辨率,耗多少电。王俊煜说:“今天手机上的竞争和PC时代是有区别的,第二,渠道的作用并没有那么大,主流用户是80后、90后,从小开始用电脑,知道什么是好东西,不会说你给他什么东西他就一定用什么,他会有选择的。第二,很多传统的营销手段在移动上用不了,比如说捆绑。在手机上没法捆绑,你没有办法通过设置浏览器首页来做这事,本来就没有什么人开浏览器了。”

“大量PC时代没有解决好的问题,今天是可以解决的。PC的搜索不是个性化的,手机完全可以个性化。在PC上,大家停止了创新,都做微创新,哪家做的都是一样,就靠谁占据的桌面更大。”

“在手机时代,产品本身起到的作用会更大,这就是时代。现在这个时代更适合技术创新的公司成长。”

移动内容搜索,现在不是钱的游戏,是数据的游戏,你的数据越多,搜索结果越准确,就能提供更高质量的搜索结果,就有越多的用户,数据就越准确,就有更高质量的产品。豌豆荚积累的数据都来自于手机用户,积累了四年,累计装机量有3亿用户,活跃用户有6000万。

我问王俊煜,如何打赢未来的战争?

“还是在产品和技术上。如果不能比别人跑得更快,这家公司没有存在的价值。如果这件事已经有别人比我们做得更好的话,我们一定是只能认输,我把所有的鸡蛋都放在一个篮子里。”

(总裁网)

《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