

豌豆荚的秘密:一个 85 后 CEO 的创业传奇



2014 年 1 月 15 日，豌豆荚宣布获得软银集团领投的 1.2 亿美金投资。我持续 4 年跟踪这家移动内容搜索创业公司，为您解读豌豆荚成长的秘密:一个 85 后 CEO，如何率领团队，在 360 和百度的夹击下突围？

2013 年 9 月 9 日，豌豆荚联合创始人、CEO 王峻焜站在孙正义的一整层楼面积的办公室窗前，楼底是绿色盎然的日本庭院，更远处是东京湾。这位 28 岁的年轻人，穿着衬衣、牛仔裤的王峻焜和另一位联合创始人、穿着 T 恤的冯锋，正和一群西装革履的人谈判。

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，王峻焜见过的国内

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，把所有的鸡蛋都放在一个篮子里，风险大，产出也高，就像德州扑克里的 Allin(押上全部筹码)。”王峻焜说。

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。

豌豆荚的铁三角

融资得来的 1.2 亿美元，王峻焜表示，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。”

我问王峻焜，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，如果实在爬不动了，也会知难而退。但我感觉还没到那一步。”

崔瑾说：“王峻焜说服了我们，如果我们把公司卖掉，我们再创十次业都不一定能有把公司做大的机会，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，冯锋和王峻焜在邮件里吵了一架。矛盾不在于卖还是不卖公司，而是在于你用什么方式将你的想法告知给你的创业伙伴。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。如果王峻焜非要当 CEO 不可，崔瑾非要当 COO 不可，冯锋非要当 CTO 不可，大家最在乎的是这个的话，豌豆荚就完蛋了。

豌豆荚如何对抗巨头？

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。王峻焜和崔瑾都说，

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，王峻焜对我说，10 万元的域名的确太贵了。

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，王峻焜写邮件给李开复，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。”王峻焜说，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。当时王峻焜在 PPT 里提出：“手机助手是连不上，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，这是豌豆角比较大的里程碑，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”。

我问王峻焜，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。” (陆文)

关爱军休干部 做好后勤服务 兴文县民政局召开军休干部庆“八一”座谈会

刘勇 本报记者 何沙洲

为庆祝中国人民解放军建军 87 周年，7 月 30 日下午，四川省兴文县民政局组织全县五名军休退干部、士官（以下简称军休干部）和民政局在职退伍老兵欢聚一堂，同庆建军节，共忆峥嵘岁月，共叙军休之情。该县民政局全体班子成员出席了此次座谈会。

座谈会上，兴文县民政局副局长刘小凡

汇报了兴文县民政局 2014 年双拥优抚工作进度和近期工作打算，县民政局局长、县双拥办办公室主任曾良荣肯定了退伍老兵在本职岗位上为民政事业所作出的贡献，向全体军休干部和民政局在职退伍老兵致以节日的祝贺。曾良荣说：“军队离退休干部和退伍老兵是党和人民的有功之臣，在革命战争年代，老干部们出生入死、浴血奋战；在社会主义建设时期，老干部们英勇奋斗、无私奉

献；离退休后，老干部们怀着对党和军队的满腔赤诚，始终保持军队的优良传统和在工作生活作风。在今后的工作中我们将继续以军休干部为本，全面落实军休干部有关待遇，不断丰富军休干部的精神文化生活，为军休干部安度晚年创造良好的休养环境，推进军休工作在改革中前进、在稳定中发展。”

军休干部、原兴文县人民武装部部长庞映江代表全体军休干部感谢民政局领导对军

休工作的重视和军休干部的关心；对民政局军休工作给予了积极的肯定和高度的评价；对本县的军休、双拥工作提出了中肯的建议和意见，表示在今后的生活中，将继续保持军队的优良传统、军人的优良作风，退伍不褪色，为兴文县的发展做出自己应有的贡献。

关公坊酒业通过 ISO9001 和 ISO14001 两体系再认证



7 月 24 日，关公坊酒业全面顺利通过了质量、环境的两项管理体系认证审核，这标志着关公坊已建立起一套科学且完善的管理体系，并在企业生产运营、产品销售方面得到了较好的运用。

关公坊酒业自 2011 年通过长城(天津)质量包装中心的质量环境管理体系认证工作以来，公司各部门加强内部体系运行管理，制定了详细的体系运行方案，针对发现的不合格项，及时整改，强化过程控制和效果评价。此外，公司对整个体系文件进行了两次全面换版，并通过内审员培训、体系修正完善、内部评审及外部审核等一系列工作，为顺利通过专家组再审核奠定了坚实基础。

公司副总经理周洁表示，对公司自身而言，加强体系管理，有助于强化公司内部管理，提升员工素质和企业文化。目前，公司体系运行虽有一定成效，但是各部门仍需不断加强自身的学习提高，早日在公司的成本管理、节能降耗方面真正发挥实效。

(张美航)

基尼系数下降背后隐藏着财富差距急剧扩大

郭晋晖

中国近年在社会保障的制度建设和资金投入上有了长足的进步，如何评价和定性这些举措对于国民福利的改善却依然存在争议。

香港学者王绍光发表长篇文章称，过去十年，中国出现了一次新跃进：社会保护力度的大大增强。

“有人在 2000 年前后说中国是低福利国家，那是有依据的，因为当时中国在社会保护方面的公共支出比例确实比大多数国家低。但如果这些人今天依然说中国是低福利国家，那等于说，全世界绝大多数国家都是低福利国家。”王绍光称。

体制完善投入激增

王绍光在这篇名为《中国仍然是低福利国家吗？》的文章中，用详实的数据列举了中国在缩小地区和城乡差距、养老医疗住房等社会保障，城乡低保等社会救助领域所做出的制度建设和资金投入。

王绍光称，中国在 2000 年前后处于“低福利”状态，原因在于在 20 世纪八九十年代，中国政府曾一度误认为，市场导向的改革意味着由个人与家庭承担社会风险。

进入新世纪以后，这种状况开始改变。在涉及绝大多数民众福祉的最低生活保障、医疗保障、养老保障、住房保障、工伤保险(放心保)、失业保险等方面，政府出台了一系列社会政策，“保障范围越来越广、保障水平越来越高、保障体制越来越健全。”

在缩小地区差距方面，自 1994 年以来，中央对各省财政转移支付的总量一直呈快速增长的态势；尤其是 1999 年以后，几乎是一年上一个大台阶；到 2013 年已达到近 5 万亿元的水平，是 1994 年转移支付总量的 20 倍。

为了缩小城乡之间的收入差距，中国政府近年来对农村居民采取了“少取”和“多予”两套策略。从 2003 年起，城乡人均收入与消费差距已稳定在一个狭窄的区间；从 2010 年起，农村居民收入增速连续三年快于城镇。

老保险制度，2012 年上半年，中央政府决定在全国全面开展“新农保”与“城居保”工作，当年基本实现社会养老保险制度全覆盖。

王绍光称，2000-2012 年间，中国在社会保障方面的公共支出，从不到 5000 亿增至近 55000 亿，增加了近 11 倍；社会保障方面的公共支出占 GDP 的比重从 2000 年的 5%猛增至 2012 年的 10.5%。

广覆盖保基本

中国的社会保障制度建设目前还处于完善制度、健全机制、提高水平的初期阶段，“广覆盖、保基本、多层次、可持续”仍然是主要特征。李克强总理在政府工作报告中也提出“要坚持建机制、补短板、兜底线，保障群众基本生活，不断提高人民生活水平和质量。”

中国政府在民生保障上的投入呈现快速增长的态势。今年两会公布的《关于 2013 年中央和地方预算执行情况与 2014 年中央和地方预算草案的报告》显示，2013 年在财政增速下降的前提下，政府依然保持了对社保领域的投入力度，社会保障与就业、教育、住房

保障、医疗等四项支出超过了 15000 亿元，占到当年中央财政总支出的 22%。

2014 年预算对这四项的投入依然“给力”，以社会保障和就业这一支出为例，2014 年中央社会保障和就业支出 7152.96 亿元，增长 9.8%。医疗卫生支出增长 15.1%，达到 3038 亿元。

在体制建设和投入都有了长足进步的情况下，民众更加关注的是政策执行的效果如何，而在这些方面恰恰存在很多不尽如人意之处。

以医疗保障为例，王绍光说，中国新医改致力于降低卫生总费用中的个人支出部分，进入新世纪之初，中国卫生总费用中个人支出的比重一度达 60%，到 2011 年，个人支出的份额已降至 34.77%，就个人卫生支出占卫生总费用的比重而言，中国现在不仅已低于世界的平均水平(40.8%)，也已低于高收入国家的平均水平(40.5%)。

全国人大代表、中国工程院院士钟南山却对新医改的成效持有不同的看法。

钟南山在今年两会期间表示，从表面看，新农合、城镇医疗和城镇职工医疗的覆盖面



犇牛轮胎 潮涌时代

李景泉

仰望星空,看星光闪闪
举目望海,看天海相连
在静与动之中,陶醉苍穹变幻
在近与远之中,感受岁月变迁
你是否聆听到时代铿锵有力的脚步声
你是否感受到年华绽放绚丽的新画卷
犇牛轮胎,五年春华秋实
犇牛轮胎,五年成蝶破茧
就是在漫漫征程中,劈波又新浪
就是在上下求索中,突破又改变
静是,做品牌的姿态和胸怀
动是,做企业的激情和挑战
近是,与时俱进的创新和破坏
远是,做事业的执着和信念
这五年,皓宇走出了别人不敢走的路
这五年,皓宇跨过了别人没有跨的坎
这五年,是忍辱负重的风雨路
这五年,是居危思进的布局年
投资拉动,时过境迁
自主创业是时代的呼唤
短缺经济,已退出舞台
过剩时代,是经济大战
哀鸿遍野中危机四伏
红海之战中举步维艰
朱总,老骥伏枥,志在千里
皓宇,品牌战略,一路领先
团队,凝心聚力,攻坚克难
犇牛,登峰越壑,更行更远
朱总,造梦圆梦,痴心一片
皓宇,勇往直前,敢为人先
犇牛,引领行业,乘风破浪
五年的探索,与时代接轨,因时代而变
五年的创新,与时代共舞,站在新的起点
五年的开拓,逆水而行,遇石则弯
五年的裂变,轰然成势,风雨涅槃
皓宇波澜壮阔的事业,高歌猛进
犇牛,民族品牌的梦想,清晰可见。

高举创民族品牌的明灯,照亮了梦之源
以先强后大,做专做精为定位,打开了一片天
以高端市场为目标定位自我,稳步向前大发展
山高路远,烈火试金,崎路只怕勇者攀
有一个人,与我们执手同行,铮铮誓言响彻天地之间
有一个人,与我们风雨并肩,用不屈与热血,写下传奇诗篇
他剑指国际,令中国轮胎从今日起昂首阔步
歃血为盟,为中国轮胎立传,甘奉青春年华!

2009 年料峭春寒，一位老人把新的生活点燃，
创业热土激情涌动，我为你浓浓情、深深缘
一片痴心创品牌
一腔热血天地间
转型升级正能量
与时俱进大发展
2014 年春意阑珊
这位老人站在时代最前沿
创业梦想，心驰神往
我为你静静思、淡淡甜
心有大爱共未来
青丝变白成云烟
顶天立地做巨人
今生无悔笑开颜
挽臂同行的兄弟姐妹
你们的期盼就是我永远的信念
血脉相承的战友同胞
幸福的家园就是我心系的乐园！

非常广，而且覆盖的费用越来越高，这是一个非常好的范例。但实际上在解决看病难看病贵、改善医患关系以及调动医务人员积极性这三个核心问题上，新医改所取得的成效不是很大，甚至个别方面还有恶化。

中国基尼系数连续五年下降，引起关于中国收入差距状况和趋势的争议。乐观者认为，下降表明中国收入差距在持续减小，贫富差距有所缓和。但多位专家明确表示并不乐观。

北京师范大学中国收入分配研究院执行院长李实称，虽然中国的基尼系数最近几年出现下降迹象，但收入差距状况仍不容乐观，需要政府从初次分配和再分配领域积极采取措施予以应对。

他还特别提醒人们注意基尼系数下降背后财产收入差距拉大的趋势。财富差距和收入差距之间存在密切关系。财富差距反过来会强化收入差距，强化代际之间收入差距的加剧。

根据李实的研究，财富差距急剧扩大，远远超过收入差距的水平。2000 年财富差距为 0.55，2010 年已上升到 0.76。