

# 滴滴柳青:一天烧三千万美金是常事

何欣珂

柳青说,“第一个月还没有合并时,非常煎熬。心理压力很大。阻止前进的动力就是自己。很多朋友都替我担忧,当时滴滴和快的是烧钱,两家曾经某一天烧了3000万美金,基本照着这个速度烧下去,政策各种不确定。”

站在台上的柳青,无论是站姿还是说话的语气都显得很疲惫,她说自己刚从旧金山回来,还在倒时差。但同时,你又能分明感受到她说话内容里透露出的要把事情做成的强大力量。

她讲话的内容没有一句离开过“滴滴快的”,细致到昨天和团队讨论如何解决司机师傅上厕所难的问题、行车时吃饭的问题。半小时演讲里放了两段滴滴快的的视频资料,你会被她的认真带进她的世界里去,感受到她全身心扑向的创业和工作。

演讲结束后,她把头发全部撩到右侧,这时你才看到了滴滴快的公司背后的那个女人。

她说自己加入后心理压力非常大,一天烧三千万美金是常事。她毕业之后就到了高盛,在那里工作了12年。她说自己顺风顺水,没有出去打拼过,也不知道外面的样子,投资的都是传统企业,对怎么养牛都比对打车熟。她加入滴滴差不多有一年时间,加入后不久滴滴快的合并。“原来是打车软件,还在打专车,马上就要打公交车。单元业务现在变成了多元业务。”她说,“现在巅峰对决。这种感受确实是速度与激情。”她描述了自己创业的三个阶段:放下自我,互联网时代的迭代式竞争,在未知的世界如何不断激发。讲到离开高盛进入滴滴第一个月的迷茫和焦虑时,她说自己那时最大的坎儿是如何把过去的包袱放下,让一切归零。

以下是柳青在阿里巴巴举办的520全球女性创业者大会上的演讲重点内容:

## 找到信念,放下自我

第一个月还没有合并,非常煎熬。心理压力很大。阻止前进的动力就是自己。很多朋友都替我担忧,当时滴滴和快的是烧钱,两家曾经某一天烧了3000万美金,基本照着这个速



度烧下去,政策各种不确定。

我毕业之后就到了高盛,在高盛工作了12年,顺风顺水,没有出去打拼过,也不知道外面的样子。我投资的都是传统企业,我对怎么养牛比打对打车熟。

我对高盛最大的感受,第一,要敬业,尊重。第二,就是刨根究底的精神,不管做分析还是做投资;第三,伟大的企业都是多元化的,非常包容。高盛也有这样的活动,每年有女性大会的活动。给我启发很大,在未来的竞争环境下,世界是平的。狭隘的人是没有办法

做好的。今天只服务中国客户,明天就服务莫桑比克的。

我加入公司一个月后,发现味道不对:很多公司女高管都被称作女神,很多女员工说女神姐姐,可以跟你握手吗、合影吗。我们是服务行业的,服务不好司机,司机就会来找我们,经常黑压压的一片。有一次也是黑压压的一片,程维说,你先避一避,结果司机是来找我合影的。

当一个人要被称作女神,又要工作,给自己心理压力比较大,找不到创业的感觉。后

来被团队感染了,团队来自阿里B2B团队,阿里的中共团队,以忘我著称,接下来一个月深入合作,受到很多启发。

每个月有三天“在路上”,所有中高层管理周五周六周日聚会。每个部门都来报告业务。每个人报告完了以后,大家匿名投票,谁讲得好,谁讲得不好。我第一次参加,有一个女孩子拿了一个“烂橘子”,表情平静地走下去,第二个月又拿了个“烂橘子”,又表情平静走下去。直到第三个,她拿走“金橘子”。人很多时候不用特意看一城得失,特别在意别人

怎么看,越这样才越能做自己。这是我参与创业以后学到的第一课。

参与两个月,进入专车,每一次攻城。当时完全没有注意到需求如此之大。用户体验非常重要。眼看KPI完不成了,从出租车事业部调主力部队完成专车。帮助滴滴打下江山的。这个团队是元老级,每个人都像带了部队,从原来的城市到新的城市,重新开疆拓土。对任何人要求很高的,是以企业的大局为重。要给阿里的团队点赞。

后来我们自己在看业务的时候,一直在反思。我们到底在做怎样的事情,就是解决中国人出行难的问题。现在衣食住都非常好,但是出行非常难。希望滴滴快的的使命,解决高效出行。

正是在这样的前提下,滴滴快的才会放下。背后的股东也非常支持我们。看得到这家企业的精神。另外,就是要放下包袱。

## 召唤战神

讲的印尼拳击冠军,不久前在美国大赛,拿到1亿美金的大奖。在过去的两年半到三年,PK了30个对手,今天的游戏规则变了,不是打拳,是迭代。这个词是我做了互联网之后我最大的感受。这个迭代的概念就像新陈代谢,越快地跟竞争对手比赛。

## 激发激发再激发

我们在做的事情没有人知道怎么去,只能靠不停去激发团队,不断告诉他们:我们的愿景是什么,我们想解决什么问题。

印尼的人跟我说,他们已经不行了,每个人上班要花4个小时。我跟很多交委的领导交流,他们都去过伦敦、旧金山去学习别人是怎么做的。

未来如果交通数据不能被互联网化,这个城市未来十年是没有竞争力的。我们在做的事情是非常了不起的。达成共识后,不停激发每一个人,我们非常相信每个人的潜能,会产生很多idea。比如奔驰、宝马,试乘试驾,和天猫合作送冰淇淋等等。

我一直相信,任何企业有社会价值,一定有商业价值,有商业价值,一定是投资者喜爱的。BAT也是因为改变了人们的生活方式,所以伟大。

# 暴风36个涨停板后,冯鑫依旧把马云看成神

杨鑫健

“最近暴风的股价好不容易绿了,可以讲了。”5月18日晚上,暴风科技董事长冯鑫对笔者说。

5月18日收盘后,“最牛新股”暴风科技终于公开回应质疑,宣布不再满足于原有的视频平台,发布新战略扩大业务线,“从一家网络视频企业转型成为DT(Data Technology,数据科技)时代的互联网娱乐平台”。

自2015年3月24日登陆创业板以来,暴风科技股价几乎不间断地拉出35个涨停,打破了多个新股纪录。短短一个多月,暴风科技股价由发行价7.14元飙升到最高278元。5月18日,暴风科技完成了第36个涨停,市值298亿元,接近迅雷市值的6倍和优酷土豆38亿美元的市值。

相比于股价走势,暴风科技的办公环境并不牛。在北京中关村地区的一幢大厦,暴风科技承租了其中的两层楼面。

不过这会很快发生改变。未来暴风科技将急剧扩张,就像其他互联网公司一样开始跑马圈地。冯鑫给自己定的目标是18个月初步达成战略,一是希望抓住牛市红利,二是考虑在下一个真正有海量用户的互联网公司回归A股之前。

事实上,当初上市时,对于公司未来如何发展,冯鑫还是不清楚的。当一个多月后再次接受笔者专访,冯鑫,这个每天打坐、43岁的男人终于有了新计划。尽管暴风当时拒绝了阿里投资而回归国内上市,阿里巴巴仍然是冯鑫所爱。冯鑫不讳言,阿里巴巴创始人马云是他的偶像,所以新战略取名DT源于马云的表述。

“上市时就知道所有纪录都会打破”

笔者:上市当天你对我说“暴风的未来战略方向还未考虑清楚”,要在闭关的时候想想。现在是否考虑清楚?

冯鑫:闭关完,我就知道答案了:DT大娱乐战略。

笔者:对于暴风上市之后外界各种声音,怎么看?

冯鑫:可以看到一件大好的事情,互联网公司回归A股上市成为潮流,当然外界一定



会有各种各样的声音,对暴风而言,一定是利大于弊。

笔者:评价一下暴风的股价。  
冯鑫:上市敲钟时,我就说,“A股享受暴风,暴风享受A股的盛宴”。其实,当时我就知道所有的纪录我都会打破的,这些事情我都有预知和判断。

笔者:如何下这个判断?  
冯鑫:A股市场主要是中小投资者,但是有群众基础的产品以前没有出现在A股市场。

笔者:上市敲钟时,我就说,“A股享受暴风,暴风享受A股的盛宴”。其实,当时我就知道所有的纪录我都会打破的,这些事情我都有预知和判断。

笔者:公司财务数字至少从表面上并不好看,但股价依然那么高,你担心吗?

冯鑫:凡事过犹不及。你高高在上的时候,就会有很多外部力量找到你,可能是一些没有意义,或者不应该存在的事情会发生。还好,还算比较顺利吧。

笔者:也不是所有互联网公司都愿意回到A股。

冯鑫:几乎是100%的公司想回归,90%难道不是潮流吗?一些主要用户不在中国的公司可能不回,但是用户在中国的我比较鼓励回归。

笔者:部分高层离职的原因是什么?(注:4月下旬,暴风科技原董事张震、原董事会秘书王刚均提出辞呈。5月初,公司原副经理曲静渊则辞去公司所有职务。有投资者质疑股价暴涨时高管辞职有套现嫌疑。

冯鑫:张震是投资方IDG派来的董事,因

为工作安排,就辞去公司董事职务。王刚还在,只是不做董秘,现任暴风科技副总经理、总编辑,今天的战略发布也是他在操作。曲静渊是因为个人原因,公司也同意,并且找了合适的人接她的工作。大家可能有误解,我们只是觉得这个不值得一谈。

## 向马云致敬

笔者:这次新战略名字DT之前马云先提过。

冯鑫:DT这个词就是向马云致敬。正好在闭关前不久,马云对马化腾(腾讯CEO)、李彦宏(百度CEO)有个隔空喊话,说得很坚决:“你们要跟我们一起从IT走向DT时代。”这和我想得相近,所以我向他学习,只是我们做的是DT和娱乐结合。我当时战略想好了,正在起名,看到DT,觉得没有比它有更好的诠释了。

笔者:是否欣赏马云?

冯鑫:他的战略高度在这一代和上一代中国企业家中,都是空前的。虽然没有单独直接和他交流过,但是他每次讲话,我都觉得他进步很大。我在他的讲话中学到很多东西。隔空喊话那次,马云还说了一句很狠的话:“小公司做创新,要守规则,大公司要考虑创新规则。”我们也要试图当一个改写规则的人。

笔者:马云旗下也有娱乐业务——阿里影业,但是成立一年多来,外界都说看不懂。

冯鑫:我能看懂阿里影业的战略。(马云是神一样的操盘手。别管有多少负面新闻,马云是很对的。

笔者:暴风也会这样?

冯鑫:我们不能再做视频这个局了,再做太小了。一定要突破,但是以IP为中心,格局也大小,都不够有延展性的生命力。视频给我们留下基础,剩下问题是,如何在这个基础上,打下全突破性的商业和服务。我们发现真正有价值的是用户。所以为什么上市之后得到的效应是空前的,因为得到人,人是无限的。

五年、十年后,伟大的娱乐公司是什么样的?如果是创造IP,早就过时了,而且核心的创造依然没有赢过欧美。未来的娱乐公司一定是拥有全球用户群的大部分,一定是在主流娱乐服务上都有所涉足,而且是有关系的

涉足,跟你可以每天联系到,而且在商业出口上,所有能赚钱的方向都是中心参与,不仅限于互联网传统赚钱方式,还包括O2O、硬件、商品都有所涉猎。暴风原则上做乘法。

## 新战略18个月是窗口期

笔者:暴风会基于什么做乘法?

冯鑫:我去敲钟时讲的第二句话:“我不是一个人来的,我是带着几亿网民来的。”用户就是乘法的乘数。我有了这个乘数,做任何事情,可能都是乘法效应。

笔者:暴风的乘法具体如何实施?

冯鑫:未来,公司将通过多种方式去实现这个乘法效应,比如通过行业的整合,我相信接下来暴风的成长速度会与之之前完全不一样。

目前,我们首先要做的就是:招聘优秀人才。我个人和公司都会拿出非常大的利益,来吸引人才。暴风上市,除我之外,到目前为止已创造出了10位亿万富翁,31位千万富翁和66位百万富翁。我们这次招30人都是千万富翁起,给予期权、股权,可能未来两到三年,部分人成为亿万富翁。

笔者:其他互联网公司也在做类似的事情,他们用IP串起来。

冯鑫:用IP做只是节约成本,做到手机、汽车上,价值被降低。只要是以我为中心,而非以用户为核心,带来的价值都有限。

笔者:新战略计划什么时候初具规模?

冯鑫:18个月。这是我们计划的创作期,也是最好的窗口期。一是因为牛市,二是因为18个月后,下一个真正有海量用户群的公司可能会回到A股。那些借壳、被A股并购的公司都不会在用户群对我们产生威胁。

笔者:新战略中,暴风魔镜处于什么地位?

冯鑫:魔镜不仅属于娱乐,它代表的虚拟现实是全新的互联网、超能力的智能硬件,会改变人类接受信息的方式。背后的ARUP值(每用户平均收入)非常大。

笔者:你的身价翻了二十多倍,怎么看?

冯鑫:我媳妇看法更多,我一般,不喜欢因为身价出名。(注:冯鑫持有暴风科技21.3%的股份,以5月19日收盘价计算,冯鑫的身价为69.89亿元,较上市之时翻了38倍有余。