

被“百度”的朱洪波

□本报记者 马潇然

用百度搜索一下朱洪波,结果16,700项,其中只有三分之一是关于这个著名搜索引擎公司的COO,比起他的老板李彦宏和他的同事梁冬,朱洪波的媒体曝光率显然要低得多。在百度管理团队背景各异的五驾马车中,“海龟”与“土鳖”共存,朱洪波是土生土长的职业经理人,也许可以被划为“土鳖”的行列。

但朱洪波的履历却很漂亮,丝毫不逊于来自普华永道的CFO王湛生。毕业于北京航空航天大学朱洪波,在用友软件集团,历任管理软件分公司副总经理、集团副总裁等职务,先后分管销售、市场、渠道、服务等诸多领域事务;2001年,作为主要创始人之一发起并创建原动力信息科技有限公司,并担任CEO;2002年,在汉普管理咨询公司任副总裁,主管业务发展和销售。

当然,在李彦宏找到朱洪波之前,这种只有几十人的小公司也许并不是他想要去的地方。今天,当David Zhu(朱洪波的英文名字)在百度宽敞的会议室描述当年的情景时,他很平静。

“当时搜索引擎还不被大多数人熟知,我朦朦胧胧觉得这个跟我多年从事的按部就班的行业不一样,你很难预测未来,因为增长太快了。第二就是觉得百度是一个很奇特的公司,她的文化、团队、所做的事情都很奇特;最后呢,是这个创始人很值得信赖,他也不给你承诺什么,但是他讲完了之后让你觉得心生向往,觉得自己应该去试一试。”

或许百度的其他几位“O”们,也是被李彦宏的可信赖而打动,进入了这个公司。但当年吸引

David Zhu来百度的,除了上述N个理由外,也许还有李彦宏承诺的1%的期权。

那时候这1%的期权还不值钱。4年之后,这1%让David Zhu直接进入了亿万富翁的行列。

如果能够预卜未来,我想当时David Zhu肯定不会这么草率地接受,势必会讨价还价一番。

尽管无法预知股价的飙升,这样的传奇在美国也只有三百年一见。但David Zhu应该清楚的是,在百度,这股价和业绩源于“搜索+中国”的概念,也源于百度员工和上千名销售人员的努力。

竞价排名占了百度总收入的多大比例?朱洪波不肯透露。根据外界对百度2006年第一季度的财报分析,在百度营收中,网络广告销售占了80%的比例。并且将在今后相当长的时间内,继续成为百度收入的主要来源。

这样单一的收入模式难免会让外界担心,百度的收入与其他几家中国概念股公司相比,并没有优势,但股价却一直遥遥领先。除了美国市场和投资者对百度的难以解释的信心,目前百度的收入并不足以支撑如此高的股价和市盈率。

这也许源于对未来的期许和信念。朱洪波这样解释百度的前景:“在中国,有两千多万家中小企业,而现在只有很少的部分在进行网络营销。这个市场非常巨大,我们现在看到的,也只是冰山一角。”

在朱洪波看来,百度没有理由放弃竞价排名这一金矿。他认为,投资者对百度的期许,是因为国外类似企业的成功,更是因为中国市场的巨大和机会。而竞价排名这样的网络营销手段,完全可以解决企业按效果付费的目的,为企业

推广产品精确地找到潜在的用户。

尽管在搜索结果的左侧投放企业信息成为百度为人所诟病的手段之一。但朱洪波认为:“我们近乎狂热地关心用户体验,也非常强调用数据说话。推广信息出现在什么位置不是最重要的,只要能保证用户的体验和企业的推广效果……能够做到用户、企业、百度三赢是我们的最终目的。”

分析百度的高管层,可以看出其中的某些玄妙之处。CTO刘建国,IPO前空降的CFO王湛生和朱洪波的持股比例大体相当。对于当年李彦宏选择朱洪波的眼光,时间也已经证明了朱洪波的价值。一个财务官必须熟谙和遵循国际资本运作的规律,而首席运营官的人选,在某种程度上,是百度能够使营销本土化,更加贴近中国本土企业的决定因素。这对于一个主要营收系于此的搜索引擎网站来说,是如此重要。

当Yahoo和Google还在努力寻找解决中国难题的答案的时候,百度已经凭借着对中国市场的熟悉和大规模的网络营销宣传布道,悄悄占据了市场最大份额。尽管,这种营销手段还承受着某些挑战,竞争对手的加入,点击欺诈的困扰,以及与之相关的保持搜索结果的公正性和无休止的对百度和Google各方面的对比,以及实际上仍然需要漫长时间开发的中国市场,都将直接影响到百度是否能在Nasdaq交出一份漂亮的报表。

但朱洪波依然是乐观的。

这个从基层出身,一步步走到高层,28岁成为用友副总裁,又成功转身为中国网络营销的“布道者”的职业经理人,尽管被磨砺得稳重平和,但还保留着七十年代生人的某些特色,比如理想和热

情。当记者指出百度的高层都有着类似的冷静和低调时,他反驳道,“如果一个人外表看起来很平和,你怎么能够知道他的内心不是火热的呢?”

或者他的车可以说明什么,这辆与众不同的越野奔驰看起来很像,不同于他这一阶层的人通常开的稳重奥迪。从2003年就开始的全国巡讲,被称为百度网络营销的布道之旅,几年下来,朱洪波已经飞遍了全国的大部分城市。这仅仅有热情是不够的,还需要体力和耐心。

像一个标准的职业经理人一

样,朱洪波只说自己该说的话,他不停地解释,这个问题我不方便回答,因为我们是有具体分工的。但他并不拒绝谈自己的期许,能在一个如此激烈的市场竞争中面对最有实力的对手,本身就是一种提高。他唯一希望的是自己能够保持最佳的状态,也希望百度一直能够维持最佳的状态。

“将百度做成百年老店,那是我们的理想。”

至于竞争对手,他们的进入可以让市场更加活跃。“Google退出中国的传闻?很抱歉,我想我不便对这个问题发表看法。”



百度 下一站

□本报记者 马潇然

碎片时代的网络营销

上海证券报:前段时间你去全国做营销百强的活动?去了哪些地方?

朱洪波:给我分配的是南京、西安、太原、武汉、郑州,地区跨度挺大的,不过除了南京以外基本上都是内陆地区,没有去发达的沿海地区。

上海证券报:今年是战略上的调整?你们是否觉得沿海地区已经比较饱和,转而向中西部发展?

朱洪波:其实我们几条路线,而且我也想看一看二级地区。研究市场的趋势在哪儿?

上海证券报:你觉得这种基于搜索引擎的网络营销和传统媒体以及门户网站有什么区别,怎么样才能让客户更加精准地找到你?

朱洪波:对于企业,尤其是中小企业,面临着市场竞争越来越激烈,产品越来越同质化,营销成本越来越高的现状,在此情况下,怎样跟大企业站在同一起跑线上竞争?过去的推广手段有几个弊端,共通的缺陷就是它的效果无法精确考量。

而搜索引擎,像百度它是一个特殊媒体,是一个搜寻信息的平台,你所搜索的关键字其实是准确反应了网民的需求和意图。透过关键词可以筛选、分流、鉴别这个人的消费意愿,另外一点就是来搜索的网民需求明确,有点像待价而购,成交概率很高。我们把它叫做潜在客户或潜在客户。透过百度这样的特殊媒体,我们可以准确地发现网民的需求,能够把买卖双方、消费者和商家能够联系到一起。

因此百度做推广,真正按效果付费的特点,只有消费者点击了这个链接,进入到企业网站之后,才向客户收一次费,没有访问是不收费的。客户基本上可以通过投入和产出算出投资回报率,而且灵活性高,自己决定推广预算,想做就做,想停就停,投放自由。

感性+数据:
不是每一个关键词都可以竞价

上海证券报:我一直在关注百度的财报,竞价排名模式占百度

收入的很大部分,那么你觉得大概占多少比例,这种营销对你们的未来有什么影响?

朱洪波:竞价排名占到了很大的比例。现在百度的收入主要来自我们帮助企业去做的网络推广,有面向中小企业的,也有面向大企业的,两者不太一样。

上海证券报:百度的营收模式似乎还是比较单一,作为首席运营官,你怎么看待这个问题。

朱洪波:说实话我觉得不需要顾虑,因为中国中小企业数量非常庞大,第三方数据是两千多万家,在百度上做推广的企业只是冰山一角。第二点就是按效果付费的营销模式的未来非常光明。这种营销特性决定了它是一种“双赢”的模式,企业有效果,才会续费持续投放,百度才会有收益。这是“帮助别人,成就自己”的理念。我们坚信这个领域,企业的数量,企业的意识会不断成熟,没有理由去担忧未来的成长性。

上海证券报:百度一直说比较注重用户体验,但是很多用户反映,百度将推广的信息放在左侧的搜索结果中,给人一种很商业化的印象,实际上是偏离了搜索的本质。

朱洪波:其实我们认为我们一直在近乎偏执地追求用户体验。举个例子吧,在去年7月份的时候我们拿下了百度搜索结果页上方的一条文字链广告,根据当时的价格和流量,每一个字每天的价格超过一干块钱,一年至少有几千万的收入,而我们8月份要上市了,当时这些收入对我们上市后即将发布的财务报告会有利,但7月份我们把它拿下来了。为什么?通过数据分析,我们判定它可能会影响一些网民的体验,所以还是毅然把它给拿下来了。

下一个盈利点在哪里?

上海证券报:现在社区搜索已经成为一种趋势,你们三大贴吧、百科、知道,实际上也是为了提高用户的忠诚度和黏度。据说百度空间是不是也要推出,而这些产品都是免费的,你们有没有考虑收费的项目?

朱洪波:我们有一个原则,无论是什么商业模式都需要保证用户使用体验,同时还要保证

企业的推广效果。我们做了一些尝试,发现像知道、贴吧等社区,透透用户提的问题、讨论的话题等内容可以发现他们的需求,可以匹配相应的推广信息。通过数据监测,目前来看我们觉得这方面还是不错的,网民愿意接受,推广效果也很好。我们还在不断地研究和探索各种模式。

上海证券报:你觉得在营销过程中有没有遇到什么困难?而且竞争对手,像Yahoo,Google也纷纷都加入了。

朱洪波:我们欢迎竞争,网络营销市场其实还处于早期阶段,中国企业在网络营销的投放占整个广告产业的比例不是很大,在美国网络广告市场占整个广告市场的比例高达7%-8%,而中国只有百分之一点多。美国网络广告市场,付费搜索已经占到了45%左右,而在中国只占到了20%多一点。所以这个空间还是挺大的。

上海证券报:你作为百度的COO,首席运营官,你觉得百度下一个盈利点在哪里?

朱洪波:这个领域发展太快,我觉得很难预测未来,我相信向企业收费的网络营销模式,在相当长的时间内应该是主要的收入,这方面还有很大的空间。当然我们也在不断地研究其他的新的模式。

上海证券报:在移动搜索方面你们也开始了动作,你认为这是你们下一个努力的方向吗?

朱洪波:中国的移动终端用户比PC的数量要大很多,所以我觉得移动搜索一定是一个重要方向,只不过是市场成熟度问题。我们一直在关注这个市场,一年多前就推出了一些移动搜索的应用,比如WAP搜索,PDA搜索等。

百度是一个奇特的公司

上海证券报:你的履历很不错,有丰富的本土营销经验。从用友到百度,你是否找到了自己的位置?作为IPO的管理层,你怎么样看待百度合作的团队呢?

朱洪波:百度这个事业让我很有社会价值感。比如说通过百度,千千万万网民能便捷地搜寻信息,成千上万的企业可以获取商机。这个社会成就感我觉得还是非常强烈的。

百度的管理团队背景各异,有学者,有海归,有传统传媒圈的,有国际大公司出身的,也有像我这样传统IT行业的职业经理人,互补性很强,大家沟通很顺畅,同时也能发挥各自的所长。

上海证券报:李彦宏说过互联网就是创始人文化,你觉得这种创始人文化对你们整个团体的百度文化有什么影响?

朱洪波:百度文化是百度成功的重要基因之一。平等尊重、鼓励创新、容忍失败的文化,起源于硅谷文化。创始人从硅谷把这个文化带回来,大家很平等,随时可以跟任何人沟通,不用顾忌什么事情,也很尊重每个人。另外我们也鼓励创新,有包容性,虽然公司规模在扩大,但是这个文化的精髓一直在保留。

杨勃 跟豆瓣一起“裂变”

□本报记者 马潇然

不再是一个人的豆瓣,现在,他们有了六个人。

杨勃很有些拘谨地坐在新搬的办公室里,这个地方很空荡。只有三张从宜家刚刚运来的办公桌。太阳明亮,照在窗后的798工厂上。

一个web2.0的网站, www.douban.com正式进入了公司化运作的阶段。

豆瓣到底值多少钱?

这个问题对杨勃来说是个大问题,但对关注豆瓣生存的人来说,更是个大问题。

前一段时间闹得沸沸扬扬的千橡收购豆瓣网一事,虽然最后被陈一舟否定,但在业界却激起了不少回音。

80万美元收购豆瓣网?杨勃显然感到了一丝屈辱。“不好意思,在后面加两个零还差不多。”

“当时千橡的确找豆瓣谈过,但对千橡和豆瓣来说,这都不是主要业务。千橡并不是来谈整个收购豆瓣,而是投资。”当然,最后没有谈拢的结果主要是价格问题,这一点,杨勃没有否认。

对于近年来大规模收购mop、donews这样社区化的千橡来说,豆瓣的确是一个不错的选择。杨勃从一个人,20万元天使投资起家,在一年时间内迅速把豆瓣做到有15万注册用户,在业界享有不小名声的web2.0网站,看起来倒不像一个豆瓣,倒更像一棵吃了速效增长灵的金麦苗。

豆瓣在安静的生长,外界对豆瓣的惊讶正迎合了尘嚣日上的web2.0热潮。如果哪一个网站不往2.0靠拢,似乎就将落伍于互联网时代。在大规模的blog、社区大干快上之后,web2.0赢利的希望似乎还很渺茫。

豆瓣是一个异数。从创办开始,就有了一定的收入,够一个人的公司维持日常运转。而豆瓣安静的界面,让人觉得耳目一新的评论分组等交流方式,与各大B2C网站譬如亚马逊、当当等网站分账的收入模式,都让评论者们出乎意料。

这是个很叫好的网站。包括以骂人出名的某著名IT-blogger,都曾力挺过豆瓣。在外界的描述上,豆瓣成了web2.0的代表之作。

但这个叫好的网站似乎并不叫座。从千橡这次收购的价格来看,豆瓣在投资者心目中的价格与业界享有的名声并不相符。投资者关注的,依然是访问量与alexa排名,这仍旧是和网站盈利能力并列的最重要的考量指标。

据杨勃说,这个周末豆瓣的注册用户即将达到15万。两周后,豆瓣将会签订一份合同,那是经过与十几家风险投资者的谈判后最终确定的,杨勃不愿意公布这第二次融资金额,但他透露,这是一家国内的VC。

模仿与被模仿

“其实豆瓣并不关心自己到底值多少钱,现在谈这个问题还为时过早,我们不不着急。现在豆瓣最关心的是用户体验。”

在豆瓣上杨勃的名字叫“阿北”,头像是头裹一块红布的愤青形象。见了本人,你才知道这个曾经做过某物流咨询公司CTO的理科男,实际上是一个看起来很有些放不开的微胖青年,与“革命”气质相去甚远。

朱洪波:其实我觉得可以从两方面看,一个创始人外在表现可能比较内敛、低调、平和,这是很重要的优点,因为在互联网这个比较浮躁的行业,其实有时候需要的是“静气”,这是百度成功的一个关键。这么多年跌宕起伏也好,市场变换也好,百度始终就做一个领域,这是企业的性格。另外一点,大家都比较年轻,又处在一个变化很快的行业,既使有一个人外表比较平和,你怎么知道他内心并不火热?我想百度做的很多事情是充满激情的。

在星巴克与雕刻时光办公,头裹红布,喜欢旅游,狂热的苹果迷,办公室选址在798,这一切联系起来,杨勃似乎是一个小资的“海龟”。包括豆瓣,也弥漫着文艺青年的气息。影评、乐评、书评,以兴趣和评论为考量的交友方式,将大量平时在生活中找不到相同兴趣的人聚拢在一起。豆瓣的界面和聚合方式,让人想起国外著名的图片网站Flickr,后者被Yahoo以相当高的价格收购。



豆瓣显然有非常重的模仿痕迹,杨勃不忌讳说自己创办网站的时候借鉴了很多国外的优秀网站。这一点,让他在面对后来很多模仿甚至抄袭豆瓣的网站,显得态度平和得多。

一个有趣的例子是,有一个模仿豆瓣的人在豆瓣里灌水,公然宣称自己是在模仿豆瓣。引起blogger们的哗然。实际上,杨勃说,很多模仿豆瓣的人,并不理解豆瓣的本质。

尽管模仿是对自己最好的赞美,但杨勃仍然不喜欢别人将自己的网站全盘copy,当初设计界面的时候,有的细节甚至精确到每一个像素,非常下功夫,别人说拿就全部端走了,这让创始者觉得不快。

另外,杨勃说,模仿豆瓣的人,大部分是看中了豆瓣这样一个人的模式,但他们没有想到,杨勃自身的经历和积累,是豆瓣能够成功走到今天的最重要因素。

“我是经历过一次创业和周密的考虑才创建了豆瓣的,这是和简单地将豆瓣复制过去的人的最大不同之处。”

草根还是中间派

外界喜欢将豆瓣称为草根文化的代表之一。

杨勃很享受这种称呼,但另一方面,对于一个非常彻底的Web2.0网站来说,其核心精神应该是“全民参与”。豆瓣作为一个社区,活跃在其中的草根们发帖,评论,灌水,交友,互动,表现自我。一个真正的Web2.0社区,非常重要的一个特点就是真正的源于大众,能够完全地配合大众的消费口味。

而豆瓣的用户定位实际上从一开始就有些尴尬。杨勃曾想过,将豆瓣建成一个能够吸引大量编辑记者都能来自由评论的社区,在前一次采访中,他问过记者关于天涯“闲书话”的读者群是否比豆瓣读者群高端的问题。

后来他发现,豆瓣的用户其实不是他希望的编辑记者,而书评影评等题材的限制也挡住了一般网民。现在活跃在豆瓣的,大部分是在生活圈子内找不到相同爱好的群体,比如技术员、医生等行业的人。

不仅仅是用户的定位,另外一个问题就是豆瓣本身的定位。尽管外界一致认为豆瓣完全就是web2.0,但杨勃说,其实豆瓣往哪里都能靠。一方面它有比价搜索系统,另一方面它有社区,还可以往兴趣交友的方面发展。

这样看似游离的定位反而让豆瓣具有了某种灵活性。杨勃说,自己希望豆瓣慢慢的生长,当然,最好是能够独立发展,也不排除会在合适的阶段依附于一个更好更大的平台。

那到时候豆瓣会期望跟谁合作?杨勃说,我们跟谁都有可能合作,豆瓣的中间状态决定了它可以跟搜索引擎、门户网站以及大型社区网站都有利害相关之处,它是众人需要的一种非常合适的补充形式。

和外界评论的一样,豆瓣最好的出路是被收购,卖出一个好价钱。然而,在后web2.0时代的躁动与迷惘中,豆瓣到时候真的能那么抢手吗?