

# 金山CEO傅盛自述創業路：我有貴人，也有教訓



**鈦媒體註：**金山CEO傅盛近日在知名在線教育平臺多貝網分享了他的創業故事。

**談貴人：**“在我整個創業過程中，雷軍跟張穎幫了我很多忙。我在創業過程中的第壹個感悟就是妳要遇到貴人，如果沒有人幫妳，人定勝天只能是壹個口號，遇到這兩個貴人之後，我就開始了自己的創業摸索之路。”

**談創業：**“反正我手頭有個十來萬塊錢，找壹個團隊，在郊區包壹個房子，然後上層住人，下層工作，每個人每個月發點生活費，找個阿姨做飯，如果能撐壹年，說不定事情會有轉機。”

**談家庭：**“可牛發展最艱難的那會兒，我把老婆孩子送回家，現在我去老家接孩子，孩子都不讓抱，從壹個民房創業，到現在跟金山合並，當時是很難受的，但是心裏又在想創業的目標不就是做出壹個好的產品，不說改變世界但至少得滿足妳的成就感。”

今天來聽我分享的朋友大概都知道我以前的經歷吧。之前在網上各種說法都有，簡單的說壹下那段經歷，進入奇虎之後，我領導四個人的小團隊在壹個非常不起眼的地方做安全產品，最開始叫流氓克星，後來我把它改名叫360安全衛士。最後在我們的努力下，360安全衛士這個產品得到了出乎意料發展，增長的很快。而奇虎本身是以搜索起家的公司，在當年的兩輪兩千萬美金融資中，融資計劃書裏寫的其實都是搜索，沒有壹點安全的影子。

在08年上半年的時候，360安全衛士的用戶已經到了壹億多，但奇虎搜索的市場占有率非常低，停掉網盟的流量大概每天只有不到壹百萬的PV。另外軟銀幾億美金投資人人網也給了周老板刺激，讓周老板覺得全面做360安全衛士是唯壹的出路。當時還蠻開心的，感覺自己的產品終於受到重視了，至少工資可以加壹點。後來發生的壹系列事情，讓我感覺在這個環境下已經沒有心情在好好工作了，所以當時的離開也是沒有預料到的，當時的感覺真是兩眼壹摸黑啊。

我是8月16號離職的，為什麼記的這麼清楚了，因為那天正好是日本投降的日子。離職那天的下午我接到經緯創投創始人張穎的電話，那個時候經緯剛剛開始了在中國的业务，張穎邀我去經緯，我卻覺得自己更適合創業，然後張穎說妳可以先學壹學投資，之後找準方向再創業。別人說人生遇貴人，張穎就是我的貴人，很幸運在那個時間遇到他，就這樣進入了創投

圈開始跟圈子裏的人有交流了。

後來壹個做天使投資的朋友問我想不想見雷軍，我說太想了，那簡直就是偶像級的人物。在08年年底的時候，我們見了面。當時他問了我壹些問題，其中有壹個是360發展的如此迅速是我的功勞大還是周鴻煒的功勞大？這個問題其實很考驗人的，我說是周鴻煒的功勞大，雖然他沒怎麼管我，但是公司的構架還是很重要的，為我省了很多麻煩，讓我在壹個健全的環境下能全身心的把精力投入到產品上面，不需要考慮產品以外的東西。當時雷總對這個答案還是挺滿意的，通過這個問題的答案，他對我也有壹個大概的了解，也知道我是在如何思考問題的。

在我整個創業過程中，雷總幫了我很多忙。我在創業過程中的第壹個感悟就是妳要遇到妳的貴人，如果沒有人幫妳，人定勝天只能是壹個口號，遇到這兩個貴人之後，我就開始了自己的尋找之路。

創業到底選擇哪個方向，其實當時也是很糾結的。在創業的時候我遇到了幾個問題。第壹，那個時候正好是美國金融危機，也不知道能不能融到錢；第二，雖然當時我的職位是360安全衛士總經理，管理著壹個獨立的事業部，但是大家知道在這之前我只是壹個產品經理，那會兒我天天在做產品對整個業界都沒有太多的了解，所以離開奇虎時，要做什么方向真的不知道。

那會兒雷總問我怎麼去創業，說實話我也不知道，便答道我先做起來再做說，他說那妳怎麼做起來了，我說，反正我手頭有個十來萬塊錢，找壹個團隊，在郊區包壹個房子，上層住人，下層工作，每人每月發點生活費，找個阿姨做飯，如果能撐壹年，說不定事情就會有轉機。這段話其實比較打動雷總，後來有壹次我們內部講話的時候，他也提到了這壹點說我的創業決心很大。我自己從來沒有創過業，也沒有多少錢，既然要做，只能全力以赴。後來，我真是這麼做的，那個時候我太太沒有工作，小孩只有三個月還沒有到周歲，我就把他們送回老家了，之後便招人開始創業。

方向上怎麼選了，想了很久，當時最熟悉的是安全工具，但是當時答應了奇虎十八個月不做安全。在360做軟件管理的時候，發現了有壹個軟件叫I see 放下載量非常高，我想圖片處理還是有壹定空間的，所以做了壹個可牛影像。當時我們的目標是打敗光影魔術手，因為在做360的時候沒多久就把下載量做到了壹百萬，然後我想，我們做壹個圖片處理軟件，怎麼著也得50萬吧。

當時也忽略了360的成功其實有很多天時地利人和的，雖然有自己的努力，但是那些更為重要。雷總教會我，順勢而為，圖片軟件本身就不是安全的大分類，所以它整個的成長就不會像安全軟件那麼快，但是當時，我們心裏比較急，我們花了壹年的時間把可牛影像的下載做到了每天十萬左右，也沒什麼推廣，主要是憑借

壹些功能，做的還可以，但是當時內心是非常的糾結，完全對不住自己創業。

然後在團隊規模不大的情況下，又開啓了第二條戰線，除了可牛影像以外又做了可牛看圖，現在證明是錯的，無論什麼時候創業都要做減法而不是做加法，在當時的我們叫“攜360之余勇”，還是有點心高氣傲的；另外我們的競爭對手做了美圖秀秀，它是蔡文勝投資的，有很多推廣資源；他們的產品經理是80後，說實話他們美圖的技術不如我們，但他們的想法很的創意，對大圖片的處理很慢那他就乾脆就不處理大圖片，他把大圖片自動轉成1280以下的，專門滿足QQ秀QQ空間的用戶需求，然後又想出了壹些眼睛變大、皮膚變白、加睫毛這樣的功能，我屌絲男壹個，又不秀照片，要做出這樣的功能，實在太難了。

所以當時我就陷入了很深的思考，我能把壹款安全軟件做到那麼大的下載量，做圖片軟件卻做不過美圖秀秀，想了很久才找到答案。第壹，我不是那種愛秀照片的人，如果妳作為壹個產品經理，妳對這行都沒有了解，沒有興趣，妳想做出好的產品，非常難；第二，我在這個行業還沒有積累，做可牛影像之前我是做上網助手、網絡清理這壹類的，所以沒有積累，壹個人必須得有積累的。那個時候我讀了壹本書叫《異類》，書裏面有個理論叫壹萬個小時定律給了我很大的感觸。

這個是我做可牛的過程中，對產品、對渠道、對用戶體驗有了壹次重新的理解。創業的時候可牛是壹家獨立的公司，而不是在壹個公司框架下面，有很多困難，比如說融資，妳從來沒有談過融資，也不認識風投，怎麼談了，都是壹點點摸索，這個時候妳還要做產品這是非常困難的，復雜度在加大。第二是妳如何從壹個產品經理轉化成壹個創業者，如果妳是產品經理妳只需要考慮這個button放在哪裏，這個功能如何實現。但是如果妳是創業者，那要考慮的問題就實在太多了，比如妳融多少錢，妳的錢怎麼花，妳的人才團隊怎麼去構建，每壹個里程碑怎麼給大家士氣。

當時我們十來個人的團隊在東三環的壹個兩居室中辦公，那個時候我們招人都很困難，別人壹看妳在民房裏面辦公，都不願意來，甚至出現過上午剛招進來，下午就走的情況。當時為了招人，我就把投資人的辦公室借過來用，面試時我跟他們說，妳看這個是我們的投資人的辦公室，雖然我們的辦公室現在很簡陋，但是未來我們會變的很強大，即便如此還是出現過面試的時候願意來，壹推開公司大門就心生退意的人。

以前妳在壹個大公司的框架下是永遠不會出現這樣的難題的，還有就是招的人妳如何去管理，妳的團隊如何去擴建，什麼時候該花錢，什麼時候不該花錢，我現在經常反思的就是當時沒有把融到的錢快速花出去。因為08年是金融危機，09年也算，所以我當時壹直在想怎麼把我融到的

錢分三年花出去。

當我和金山合並的時候，我賬上三分之二的錢都沒有花掉，我是非常省的，這種省錢看上去是在少花錢，其實是在錯過妳的創業機會。當妳真正進行下輪融資的時候，其實妳沒有花完的錢就是在浪費妳的創業機會，由於妳不舍得花錢，妳就招不到好的人才，妳給不出好工資，妳業務的拓展就會出現問題。所以我們在創業過程中遇到的很多問題，是妳在做產品的時候遇不到的。可牛的經歷使我從壹個產品經理變成了壹個創業者。對我這個壹天花不到十塊二十塊錢的人，怎麼去花幾百萬人民幣，還是有挑戰的。

禁業期過了之後我又開始做安全，當時雷總知道了，就說可牛不如跟金山網絡合並，妳來全力做這個事情，這樣妳可以獲得壹個超速的增長。當時很激動，可牛在那麼艱難的時候，我把老婆孩子送回家，現在我去老家接孩子，孩子都不讓抱，從壹個民房創業，現在跟金山合並，那種經歷……。

但是心裏又在想創業的目標是做出壹個好的產品，不說改變世界吧，去滿足妳的成就感，妳有壹個機會，現在可以成建制的研發團隊，又有品牌，又有隊伍，這樣可以極大的縮減妳在創業過程中遇到的風險，妳很快能進行陣地戰，成功的機會還是非常大的。那會兒我跟創始團隊的人說，我們就把它當成壹次超大規模的融資，因為壹個創業公司要發展的好，必須多次融資然後吸引好的團隊。最後我想了很久合並的事情就敲定了。這裏其實有很多小故事啦，限於時間我就不講了。從今天看，我們邁的這壹步是對的。

跟金山合並，我又經歷了從怎麼管理小團隊到管理壹個大公司的蛻變，因為我在360的時候，基礎研發團隊只有二十人不到，然後我整個管理的團隊不超過70人，當合並時候，可牛總共才70人，然後金山安全大概有四百多人，然後合並完了是壹家五百人的公司，我只管理過70人的團隊，當時壹下要管理500人的公司，也是很大的壹個挑戰。從今天的結果上來看，我基本上沒出什麼大錯。對於我而言，怎麼去管理大團隊，怎麼進行文化融合，北京、珠海、鄭州，三地進行實時管理，在管理上也學到了很多的東西。然後現在的研發團隊，跟之前創業時的又不壹樣，那個時候想好的就是在壹個點上不斷的做，壹個按鈕怎麼放，壹個界面怎麼設計，今天我們有這樣的團隊，有這樣的規模，超過1.5億的用戶如何發揮這家公司的優勢，如何在整個行業鏈中做好自己的卡位，然後在整個自己的定位上開發出讓用戶感受不壹樣的產品，都是巨大的挑戰。

金山網絡合並以後的兩年內，我記得我接手的時候金山毒霸的日活躍量大概是700萬，現在是5000千萬，從壹個產品到安全衛士，到獵豹瀏覽器，去年的收入大概超過三個億實現了營收百分之百的增長，相信未來我們會有更好的發展