

民居创业起步,7年就成为福布斯中国富豪榜前十,公司估值780亿美元……成就新一代互联网大气象的,为什么会是小小个头的张一鸣?

□ 颜宇

张一鸣:务实的浪漫主义

务实的浪漫主义

The Pragmatic Romanticism

把想象变成现实 face reality and change it

务实——同理心
Pragmatic - empathy

浪漫主义——想象力
Romanticism - Imagination

务实:“新”浪漫主义

2019年,字节跳动成立7周年内部大会上,张一鸣语气平淡地说道:我们是务实的浪漫。台下不乏熟悉他的人物,但都被这句话吓了一跳。坊间的评价里,机器人是贴在他身上最多的标签。所以当他开始谈及浪漫,大家都觉得惊奇。

自今日头条横空出世,只用短短7年,张一鸣便赶上甚至在某些方面跨过了BAT这三座横卧互联网时代的大山。

他向百度的核心搜索领域挥刀、与腾讯在社交长河对峙、和阿里巴巴联姻卖货、带着抖音朝海外进军,还不留利润让公司快速增长与扩张,36岁就荣登福布斯中国富豪榜前十。

很难想象,有着如此凶狠战绩的张一鸣,会是个保守、不善言辞的人。但更为矛盾的是,他那刻在骨子里的务实,还透露着浪漫的气息。

2001年,福建少年张一鸣初抵天津,过着不玩游戏、不看碟的简单大学生活。

他本来填报的是南开大学最火热的生物系,但被调剂到了微电子专业。学了一年多甚是乏味、枯燥,学习周期还长,见不到头。没跟家里商量,务实的张一鸣就擅自转到软件工程。那时互联网寒冬刚过,陈天桥的《传奇》同时在线人数突破70万,一个全新的造富神话正冉冉升起。有心人都看到了这个行业的机会。

张一鸣很快就学会了写程序,并在校外找到兼职。由于家境殷实他还独自买了电脑,念书的间隙,就泡在网上冲浪。有女同乡的电脑坏了,他就去助人为乐。回来后甚是兴奋,告诉室友梁汝波:自己遇到真爱了。

于是张一鸣总跑去修电脑,和女孩在BBS上聊,约

出来玩,接下来是表白——女孩连好人卡都没发,毫无余地地拒绝了他。梁汝波本想安慰他,张一鸣只是笑了笑。

接着张一鸣还是继续修电脑,版聊,约出来玩。两个月后,梁汝波看到两人牵着手。这位女孩是张一鸣的初恋,后来成了他的太太。

少年时候的张一鸣能想到最浪漫的事,或许就是一直修电脑。但怎么才能让电脑总是坏,这是个谜。

2006年,对垂直搜索引擎感兴趣的张一鸣,加入了自己职业生涯的第一家互联网公司:酷讯。

这是一家在当时志在取代百度的公司。虽然在面试时张一鸣有些结巴,但他还是一路成长为酷讯的技术总监,并在一次会议上认识了他的贵人:海纳亚洲创投基金的王琼。

2009年,张一鸣接到王琼的邀请,出任九九房的CEO。九九房也是一个垂直领域的搜索引擎,但仅局限在房产这个领域。

两年后,九九房在张一鸣手中发展成移动端房产类应用第一,此时他对信息分发已形成全面且独到的见解。不善言辞的他委婉向王琼表示九九房有些小了,王琼坚定地回答道:你只要想好了,做什么我都支持你。

说罢,两人相视一笑。

那是个向移动互联网转变的时代。滚滚的浪潮下,在2012年,张一鸣为九九房找了位新的CEO后,带着不到十人创办了字节跳动。

有人问他离职创业会不会感到有愧疚感和心理负担,张一鸣平静地回答道:“创业就像赌博,成功是极小概率事件,你会因为赌输了而愧疚嘛?”

自省:创业者的自我修养

2012年3月,张一鸣带着团队搬进了北京知春路锦秋家园的民居,创办了字节跳动,同在一栋楼的还有36氪。

不过当时的张一鸣却有些焦头烂额,他需要完成从程序员到CEO、再到创业者的全面升级。作为一名理工直男,张一

鸣很难适应创业者所面临的不确定性,甚至会感到焦虑。

因为在他过去的认知里,不管是选大学、找女朋友、写程序,都没有不确定,执行的都是他想要的结果。怎么成为一名合格的创业者?很少有人能帮到他,老乡王兴也只能给他提

供一点人生经验。他只能选择最传统的方式破局:读书。

从前人的经验中汲取知识,然后吾日三省吾身。

在张一鸣的豆瓣上所留下的痕迹里,不难窥探出他那时期的思考与工作重心。

2012年5月时,锦秋家园的民居被改造完成,里面充斥着各类宜家家具,卧室改成了会议室。张一鸣也在一个深夜,罕见地在豆瓣上给一本全英文的书打出了四星好评:《The Five Dysfunctions of a Team》(团队协作的五大障碍)。

这本书显然给了张一鸣很大的启发,让他在自省的道路更进了一步。他这样评价道:以案例故事的方式讲述团队管理如何建立互信和责任。并且很快就学以致用。

张一鸣在某天踏进电梯时,同行的有两位36氪的姑娘。她俩没有认出张一鸣,谈话时还提到了字节跳动:6楼的都是屌丝,天天穿着拖鞋上班。

等回到公司,张一鸣就和团队讲了这件事,还说没关系,以后可以继续穿拖鞋。而他的同事中,有人直勾勾地看着他脚上的拖鞋。

到了年底,他在知春路的一家咖啡馆与王琼会面时,裹着棉大衣,在餐巾纸上画出了今日头条的雏形,成功拿到融资。

2015年,张一鸣带领团队在冲绳开了以“巨变的时代”为主题的年会,期间再次探讨了是否进军短视频。

此时短视频领域已有数个玩家,美拍、快手、秒拍都在暗暗角力。腾讯也对微视投入大量资源,北京地铁上曾一度充斥着它的广告。由于前述版权风波牵扯了精力,张一鸣没有在第一时间推出短视频产品。晚了一步,他便感觉错过了这个风口。

但此时腾讯出现了误判,微视在春晚晚上投放带来的亏损,内部认为短视频的前景堪忧,变现能力有限。微视从2015年开始遭到放弃。

市场上少了个最重量级的玩家,张一鸣开始重新考虑做短视频。

2016年,直播还是内容创业的风口,千播大战打得异常惨烈。张一鸣不止投资了印度新闻应用Dailyhunt,还在这时做了个决定,他要“All in”短视频。

先是拿出10亿分给在今日头条上的短视频创作者,再在内部紧锣密鼓地筹备短视频产品,并且还展露了自己的雄心——他要同时开拓国内、国外两个市场。

彼时抖音在字节跳动内部是个不被看好的产品,火山团队仅出来了两个人来负责这个项目,并且其创始团队年轻且简陋:王晓蔚是抖音的负责人,之前负责头条主端的世界杯活动;纹着花臂,只做过三年运营的张祎成了产品经理;内容运营是个刚转正

张一鸣拿到了步入移动互联网时代的门票,却也因此成为了传统新闻出版业的“敌人”。

今日头条并不是传统意义上的新闻客户端。它没有编辑,不生产内容,运转核心是一套由代码搭建而成的算法。其所搭建的算法模型会记录用户在今日头条上的每一次行为,基于此计算出用户的喜好,推送他最有可能感兴趣的内容。

但由于不生产内容,今日头条只好对传统媒体的内容进行抓取。

2014年,今日头条用户规模达9000万,估值超5亿美金。同期推出新闻客户端的搜狐、网易用户仅4000万。成立不到两年的今日头条取得了这般成绩,显然足够有分量,也很让人眼红。

今日头条很快就陷入了一场版权风波。2014年6月,广州日报下属的大洋网率先吹响“围剿”今日头条的号角,起诉其侵权。《新京报》紧接着发出檄文《今日头条,是谁的「头条」》。北京某都市报的社长更是直接开骂,中心意思是:我干了这么多年我才干了这么点儿,凭什么他(不生产内容,估值还这么高),就是强盗、小偷、骗子。

这让张一鸣意识到,他该分蛋糕了。

由于没有公关部门,是出身传媒的朋友为他做的危机公关,

一个类似解释性质的访谈。谈话期间张一鸣还是有些愤怒地表示:我就完全不理解,这个事有什么意义?然后就被他的朋友打断了。

私下给老上司吴世春打电话时,张一鸣有些焦虑,担心传统媒体会形成联盟卡掉头条的内容。吴世春安慰道:我觉得中国的所谓封锁同盟的话,从来没成过。

但搜狐很快就向张一鸣递了刀子,在总部突然召开“移动媒体反盗版行为发布会”,宣布对今日头条所属的北京字节跳动科技有限公司提起诉讼。

当天,今日头条也迅速召开发布会应对。张一鸣看着在座一众“敌人”,颇为温和地说:技术无罪。同时,他不断强调只想做苹果的iTunes或Youtube那样,成为一个泛资讯类平台。

当然敌人也有成为“朋友”的可能。张一鸣选择从传媒内部发声,表示会为合作媒体解决移动端的商业变现问题。这对即将形成的“反头条联盟”进行了分化、瓦解、拉拢。

该事件过后,今日头条才有了成型的公关部门,并且极其重视。第二年,国家版权局人住了头条号。

后来,在与清华经管学院院长钱颖一对话时,张一鸣把自省放在了和创新同等的位置。

雄心:All in 短视频

01



西瓜——个性化推荐

02



火山——15s原创生活小视频社区

03



抖音——专注于年轻人的15s音乐社区

的实习生,热爱小众音乐;用户运营则是个弹唱主播;负责技术的近十位工程师,最资深的也仅有三年经验。

抖音开始测试后,面临用户与内容匮乏的难题。为了维护用户以及扩大影响,运营组会为用户邮寄生日蛋糕,约他们来公司吃食堂,甚至还帮忙做高数题。

彼时还没人能预料到,赛马机制打造出“算法+短视频+开放关系”的抖音,对于不久后的“流量”之争意味着什么。

2017年,张一鸣带着西瓜视频、火山小视频与抖音杀入短视频领域。

同年,字节跳动宣布收购移动短视频公司Flipagram,这款能添加热门音乐的短视频产品曾是美国App Store榜首。

张一鸣在春节期间飞往洛杉矶,在Flipagram的会议室,硬着头

皮做了次英文演讲,当地媒体称他用“蹩脚”的英语做了一次分享。

Flipagram更名为Vigo视频后,并没有火起来。张一鸣迅速推出抖音海外版TikTok,并以8亿美元收购Musical.ly,用来与TikTok合并,收获6000万用户。

墙内墙外两开花。与传统中国企业在国内站稳脚跟再出海不同,张一鸣持续投入大笔资金进行营销,在海外市场发展TikTok,同时在中国发展抖音。

张一鸣想成为全球巨头的雄心昭然若显。从创业时务实的浪漫到时刻自省;再到高速发展期就以雄心壮志出海,想成为世界巨头,张一鸣所展现出来的生命力,俨然带领字节跳动站在了商业世界的山前,向成为伟大的公司进发。

(选自《华商周刊》、《是谁“设计”了字节跳动》)