**刘晓松：用理念为企业做乘法**

当代经理人 2009-12-08

互联网作为A8音乐的UGC平台，充分利用了互联网的分享便利性，而真正赚钱是在手机上，这就避免了互联网的劣势

文/龙真

作为中国最早的一批IT人，刘晓松一直保持着低调。但这丝毫并不妨碍他在商业上春风得意。他所领导的A8音乐集团目前已经是中国音乐界的翘楚，它所提供的无线音乐增值业务已经远超过很多大型专业音乐公司的收入，A8音乐网日进斗金的“UGC(用户制造内容)平台”运作模式也让其他在为生计而犯愁的互联网UGC平台提供商们羡慕不已。

专注是一种境界，有些人专注于载体，有些人专注于实质。看似散乱的A8音乐正是这种专注于实质的典范。和其他IT企业的早期创业者一样，刘晓松也是技术出身，但和其他认为技术就是自己的优势、不想跳出技术的圈子的技术人才而言，刘晓松无疑是个异类，他更乐于跳出技术之外，找寻新的商业机会。早在2000年，当无线增值电信业务刚刚萌芽时，他就已经涉足其中，他的公司甚至可能是中国最早的无线增值业务SP(服务提供商)，直至目前，无线增值业务也是A8的主要收入来源之一。专注于服务，但不代表着就局限于无线增值业务，无线增值业务只是一个载体、一个通道，内容提供商(CP)提供的内容服务也同样是服务。而内容才是A8音乐的核心价值。A8音乐网的创立就是为了建设做内容的载体，到目前为止它已经成为了中国最大的原创音乐平台之一。

尽管A8音乐目前已经横跨电信和互联网两大行业、拥有两大载体，但二者的关联显而易见，互联网只是一个收集内容和宣传内容的载体，无线增值业务实现的则是把内容变成现金的载体。这对于那些依然就互联网而论互联网、就无线增值而论无线增值、以及同样为载体而奋斗的企业来说，应该是一个很好的启发。

整合也是一种境界。有些人强调资源整合，而有些人着眼于价值整合。同时兼为天使投资人的刘晓松却很少使用“产业链”这个词汇，而更乐意强调“价值链”。资源整合具有极大的随意性，而价值的整合作为资源整合的升级版，具有极大的难度。不过对于资本驾轻就熟的刘晓松来说，这更是一个艺术家精彩绝伦的表演。A8音乐网UGC平台的推出便是一个典型。

放眼看去，做内容有很多种途径，电视台的“超女”和“快女”等选秀活动很成功，但投入过大；走专业的音乐公司的途径，会涉及到签约知名歌手的问题，不但音乐作品出来后营销效果无法评估，投入也不菲；和其他公司合作又面临着不可控的诸多因素和分成的问题。最终他选择了整合各种平台优势的新型模式：利用互联网建设自有UGC音乐平台、采取网络选秀活动高效推广、利用UGC平台发掘和签约并包装新星。这种整合完美的融合了互联网免费、分享、娱乐、草根等几乎所有的优势，避免了几乎所有的大笔的投入，而且通过网友的评价充分实现了音乐产品与用户的完美对接，高效精准的为A8音乐接下来的无线增值业务指明了方向。

其实，价值整合对于原有资源的补充，绝不是简单的做加法，而更像是乘法。2007年度，仅《不想让你哭》一首歌就为A8提供了780万次的下载量，创造的收益超过1600万元人民币，而投入的成本，几乎可以忽略不计，这就是价值整合的力量。

面对已成功转型为数字音乐公司的A8音乐，也许有人会认为它的商业模式的成功可能更多的来源于其当初面对中国移动新政绞杀时无奈的转型，但对于企业的领导人来说，不管是风和日丽还是暴风骤雨，对于公司理念和方向的思考都义不容辞。

创新不只是盈利

《当代经理人》：你是怎么理解创新的？

刘晓松：创新是整个人生都要理解的东西，不只是互联网或者商业。你说艺术就不创新了吗？生命本来就是创新，没有创造没有创新生命就没有意义了。

《当代经理人》：目前创新型公司层出不穷，人们特别热衷于对新颖的商业模式的追求，互联网公司尤其如此，但盈利的公司寥寥无几，问题出在了哪里？

刘晓松：这个话题已经超出商业的范畴了。不一定赚钱才是互联网以及商业的发展方向。从这个角度来看，对于新颖商业模式的追求当然都是发展方向。这可以分为几个层次，第一个层次是模式会不会受到用户的喜欢，形成一种大众趋势。第二个层次才是赚不赚钱的问题。免费主义已经是一个方向，这是一个更高层面的问题了。Google已经开了一个很好的先例，在互联网上做到持久免费但依然盈利已经没有问题了。

换个平台看世界

《当代经理人》：互联网的出现颠覆了很多传统，传统商家纷纷利用互联网开辟新战场，但他们发现电子商务也很难赚钱。你认为原因在哪里？

刘晓松：我觉得互联网和电子商务整个的发展面临两个大的问题。以前就有，现在还有。一个就是认证的问题。这个问题一直就没有处理好。美国的互联网广告市场比中国要大的多，因为它的认证问题一直是做的比较好的。日本做的也不错，因为它是实名制的。而在中国采取的是全匿名的模式。所以在中国做互联网和电子商务相对于其他地方要更复杂更难。即使网站流量很大，点击上亿，但往往没有太多商业价值。因为人们不实名，大家往往不知道他是谁。国外的做法是即使不是真实的实名，但人家还是有CA(电子商务认证)认证的。第二大问题是收费模式。一直以来，中国走的是一条非常开放的开放之路，这导致企业每年创收很困难。

《当代经理人》：对于这两个问题，你的对策是什么？

刘晓松：A8的做法是：把平台从互联网转移到手机上。第一，在手机上CA认证这个问题已经解决了。互联网作为我们的UGC(用户制造内容)平台，充分利用了互联网的分享的便利性，而真正赚钱是在手机上，这就避免了互联网的劣势。第二，通过手机收费的问题，也相对比较容易解决了，可以采取运营商代收分成的模式。另外，就我们做的无线音乐本身，消费者也愿意付费，用户会觉得一首彩铃表达了我的时尚感，为此付费很便宜，这跟互联网上用户习惯了完全免费的模式也是有挺大区别的。不过，并不是说互联网就没有机会了，网上也是可以看出这种方式的，腾讯在这方面做的不错。

价值应该分享

《当代经理人》：纵观整个商业领域，通过UGC模式盈利的企业寥寥无几，互联网上更是几乎全军覆没。作为一位成功者，你认为对于这种模式应该注意些什么？

　刘晓松：我们和别人的不一样就在于我们和用户一起把内容营销出去。UGC现在通用的模式就是用户把内容呈现出来就算完了，公司没做什么，用户也不知道该做什么。我们的做法就在于用户上传到我们的平台之后，我们会帮他分用户群，找消费对象，帮他做宣传推广。我们不只是帮他们简单的展示，我们所做的就是和这些创作者，一起把这个作品做大。我们在这上面投入的功夫很大，多个团队、大量支出在做这个事情，不断发掘内容和扩大内容。

《当代经理人》：从各种迹象来看，整个商业价值链上的各个巨头们似乎都有独占的意愿，而且这种趋势越来越明显。你的态度是什么？

刘晓松：价值链上的每个价值链条，如果总有人想独占的话，他肯定是失败的。单在这个价值链中要找一个好的位置、占有优势，这是所有商家都会努力的。在商业环境比较成熟的欧美地区，巨头们也需要价值链上的很多厂商去跟它配合。如果它提供的产品好，消费者会买它的账，如果它什么都独占，怎么可能呢？它自己不可能做好所有事情。

惟一独占到目前还比较成功的是苹果公司。但对于这种公司坚持这么走，长远来看我是担忧的。这种担忧就是一种赌。如果赢的话，赢得会很大，如果输，输的也会很大。苹果现在做的跟当年最开始失败的苹果电脑是同样的事情。它要赌这种封闭系统。现在它手机上做成功了一点，这不是一种侥幸，因为每个人都有每个人的商业方法。有些人就有这种独占独霸的商业方法。这种方法我个人认为是比较困难的，也不主张这种方法，太少这种成功案例了。

《当代经理人》：如何处理产业链上下游的关系 ?

刘晓松：任何一个行业都有一个产业链。任何产业链之间都有竞争，都有政府的监管。这是客观存在。实际上你要做的事就是把自己做好做强，让别人都需要你，让他跟你合作可以挣到钱。不管企业的大小，在整个产业链上不是谁依赖谁的问题，而是相互依赖关系。产业链上任何一个企业的成功都是大家共同努力的结果。如果你把这个问题看成是一个绝对的东西，企业发展到一定程度就想独占了，这是不可行的。

（原文链接）<http://finance.sina.com.cn/leadership/mroll/20091208/14487073152.shtml>