

创造数字广告新玩法 坚持做最有价值的事 黄晓南：创业要有“霸道”气

“找准方向找对人”

北京大学毕业，去加利福尼亚大学洛杉矶分校读完 MBA，任宝洁公司市场部经理，又到麦肯锡咨询公司做品牌行销高级顾问……黄晓南的履历很精彩，但她并没有一路“高管”下去，甚至早在高中期间就想好了自己一定会创业，做点不一样的事。

从麦肯锡出来后，她去了一家做母婴产品的创业公司折腾了两年。2008年，创办品友互动。创业这些年，她得到的启发是，找准方向找对人。

“2008年，我拿着品友的商业计划书，第一页写着，‘广告的未来在 Data（数据）+Technology（技术）’，自己像一个传教士，给每一个见到的投资人、媒体、广告公司的人说着同样的话，却被人不屑地回了一句‘这不重要，都不如关系管用’。”

忆起当年，黄晓南笑得云淡风轻。“2011年品友不到20人，其他一些做广告网络的公司，给自己贴上‘技术’标签，却做着传统的‘关系型’生意，发展很快，几家这样的公司团队都接近400-500人，融资都在2000万美元，我们自惭形秽。今天这些公司有些裁员一半，有些公司DSP投放量只有我们的一半不到。这些终于证明品友最初坚持最有价值的事情是对的。“如今，我们都进入C轮融资了，商业计划书第一页的话依然没变。”

找对人，指团队要具有共同的价值观。“创业就像结婚，合伙人的性格、能力可能不太一样，但价值观必须高度一致。”黄晓南介绍，现在品友4位高管在价值观和经历（名校毕业、海归）都是有共性的，在这个基础之上，才是技能上的互补。

“在创办品友之前，我曾与一位50多岁的美籍华人共同创业。他的背景、工作经历与职业习惯跟我差异很大。我当时以为互补性最重要，当这个项目结束后，我得到的教训就是，互补性、共性、价值观缺一不可，而且是一个内循环。”黄晓南再三强调，价值观对创业团队的重要性，她坚信，合作伙伴大于商业模式。在一个创业公司里，人才是最重要的。

公司打工和创业最大的区别是什么？她回答：“工作的时候，你不用做决定；而在创业的时候，你几乎每时每刻都在做决定，并为此结果负责。创业就是要不断做决

策，不断往前，不能太讲究民主，也不能太追求完美，经常10个80分的结果就能让我们走得比所有人快。但前提是方向不能错。在需要作出艰难决定时，在宝洁和麦肯锡的经验给了我很大帮助，面对A和B，我有一个成熟的框架来很好地思考这个问题，确保方向不会错，不能犯致命错误。”

宝洁及麦肯锡高管、创业公司CEO、两个女孩的妈妈……39岁的湖南女人黄晓南变换着人生的多种角色，智慧、从容。她创办的“品友互动”短短5年发展成中国最大的互联网广告DSP（Demand-Side Platform，即需求方平台）平台，采用RTB（Real-Time Bidding 实时竞价）广告交易模式服务广告主，其独特之处在于选择适当的媒体将广告投放给具有共同行为特征的受众，彻底颠覆了传统的网络按广告位售卖的方式。

说起自己的创业经验和教训，黄晓南直截了当地说：一要坚持，二要找准团队的核心价值。

策，不断往前，不能太讲究民主，也不能太追求完美，经常10个80分的结果就能让我们走得比所有人快。但前提是方向不能错。在需要作出艰难决定时，在宝洁和麦肯锡的经验给了我很大帮助，面对A和B，我有一个成熟的框架来很好地思考这个问题，确保方向不会错，不能犯致命错误。”

湖南人特质开辟疆土

“我们湖南有句土话，叫霸道。”她说，这是湖南人的特质。“霸道”有点“明知不可为而为之”的意思，在困难中吃得苦，尝死理，这两个字也充分体现了这个湖南女人身上透露出一股劲儿。在黄晓南的字典里没有“做不成”这三个字，任何危机和挫折，兵来将挡，水来土掩。

“我有一种天生的求胜欲，夸张到年会表演节目，我都不允许所在的小组输。我的业余爱好，都是竞技类，打球、下棋、游泳等，不喜欢看书弹琴之类。我乐在其中，我愿意为了赢付出所有努力。”

黄晓南不喜听人说，这事儿做不到。她会习惯性地反问，“你做了哪些，怎么就知道做不到？”从她自己的人生体验来说，只有不努力，没有做不到。



■ 黄晓南近影

刚创业时，虽然只有几台机器，五个员工，但是因为这种商业模式在美国已经发展较为成熟，品友互动受到国外天使投资人的厚爱，早期估值一度高达600多万美元。2008年上半年，两个创始人集中见了一批投资人，并在9月份签订合同，准备迎接国庆。突然间，所有的电视画面都在重复一个信息：雷曼兄弟倒闭，全球金融危机来了。祸不单行，年底，大客户吹去了投放RTB广告的预算，一半的公司业绩就这样消失了。当时公司账户只剩五万元。所幸，不久电商在中国市场兴起，因为RTB技术颇受电商青睐，公司慢慢渡过难关。

黄晓南从来没怀疑过自己的选择。“创业公司分两种，跟风型或颠覆型。跟风容易成功，但危机四伏，因为他们不知道自己的明天是什么，无法预测市场的热点。我们是后者，我们几乎是和美国同行同时开始做精准广告投放的，但我们的生态环境不太好，发展速度比美国慢。可是一旦成功了，就是改变行业，改变整个生态系统的。”

女儿为妈妈点“赞”

一头短发，不施粉黛，语速很快，思路清楚，在这个商业世界里，

黄晓南是为数不多的女性领导。

除了品友CEO一职，她还要扮演人生最重要的角色——妻子和母亲。怎么平衡家庭和事业的关系？她回答得很巧妙。“我追求的不是一时的平衡，而是一世的平衡。读书的时候，我心无旁骛，每天都有空享受阳光，我不会边工作边打工；我在麦肯锡常常忙到半夜两三点；创业时我依然全身心投入。现阶段我给家庭的时间的确很少，但我给孩子的是高质量高效的陪伴。”

黄晓南有两个女儿，大的12岁，小的7岁。她非常为孩子骄傲。“我的大女儿是班上最早开始独自一人坐地铁上学的；小女儿也已经会做一些家务事了。他们的独立性、自理性很强。”在黄晓南看来，给孩子最好的教育是一以身作则。她抓紧一切机会带女儿去了解她的工作，分享她的感受，她用自己积极工作的状态、自信的态度去感染、影响女儿。

如今，两个女儿大方懂事，成绩优异。“大女儿现在用手机了，经常在微信朋友圈里转发品友的动态，为我的事业点赞。”说到这里，黄晓南得意地笑了。

本报记者 叶薇

做互联网广告 实时竞价大生意

品友互动是家什么公司？先来了解两个词，RTB和DSP。RTB, Real Time Bidding, 实时竞价，是一种利用第三方技术在数以百万计的网站上针对每一个用户展示行为进行评估以及出价的竞价技术。与大量购买投放频次不同，实时竞价规避了无效的受众到达，只针对有意义的用户进行购买。

它的核心是DSP平台（需求方平台），RTB对于媒体来说，可以带来更多的广告销量、实现销售过程自动化及减低各项费用的支出。而对于广告商和代理公司来说，最直接的好处就是提高了效果与投资回报率。

“简单来说，品友做的事情就是打造了一个数字广告的撮合系统，撮合了互联网上无数次广告曝光的机会和无数个想把自己推广给消费者的公司。我们每天提供70亿次的曝光机会。我们撮合得越多、越准，越有价值。”黄晓南解释说。根据用户网络行为轨迹，计算并分析用户的人口属性、地域分布、购买倾向、个人关注四个维度，为他们贴上3000多个标签，根据这些标签所涉及的需求，帮助广告主投放广告。

传统的互联网广告产业链中只有三方：广告主、广告代理商以及网络媒体。但RTB广告交易模式包含广告主、DSP、广告交易平台以及媒体四方。简单来说，广告交易平台负责搜集足够多的网络媒体广告库存，而DSP帮助广告客户实时竞价，在广告交易平台上购买库存。

为了广告主能得到合理的价格和精准的投放，DSP要进行庞大的数据处理工作，这些数据包括网络访客信息、广告位信息、广告主的用户客等等。这样的广告模式，会实现一个有趣的效果，同家媒体相同时间段的同一个广告位，会因为屏幕后面的那个浏览者不同，而出现不同的广告。好处就是：节约成本，提高传播效果。“消费者希望看有用的广告，广告主希望覆盖目标人群。大数据能做到，从无序的数据里找到有序的规律，对广告主来说解决很大问题。”

因为这种运行模式，品友互动更像一个IT技术公司，而不是广告公司。在现有的120多名员工里，超过一半以上的人是程序员。 叶薇

由徐汇区人民政府主办、徐汇区人力资源和社会保障局承办的徐汇区“创业圆梦季”系列活动近日启动。活动将通过“一场区级评选、两场主题论坛、三场专题活动、四场实战沙龙、五场创业讲堂”活动，使区域内相关创业园区、校区和社区共同参与，形成涉及面更广、持续时间更长、内容更为丰富的创业系列活动。

其中，“创业梦之星”评选活动除继续聚焦文化创意产业领域外，还增加以新一代信息技术、节能环保、生物医药为主的国家战略新兴产业。评选活动报名时间从5月30日至7月11日，评选从7月至10月，只要在2011年后在徐汇注册的

徐汇区主打“智慧创业”

“创业圆梦季”开启

企业都能参加。

2013年首届“创业梦之星”评选活动得到各方关注，参赛者不仅得到创业专家的指导，获奖创业者还获得一次性创业扶持资金。据了解，评选结束后，获得创业梦之星称号的李万万还得到了风险投资商的青睐，其创业项目“疯狂锁屏”在第一季度成功引入第一笔风险投资。

据介绍，第二届创业梦之星评选活动除了提供2万元至10万元一次性创业扶持活动外，针对东方

梦工厂的创业项目，徐汇区将推动这些创业团队与东方梦工厂直接对接，增加创业成功的可能性。

在有关主题论坛上，徐汇区还提出了“智慧创业”理念，即在知识社会，文化创意产业兴起的大环境下，创业者通过自身智慧与技艺，运用（移动）互联网思维与技术实现创业的行为，与传统创业相比智慧创业更强调创业项目的前瞻性，自我孵化等特点。

同济大学创意学院娄永琪院长

认为：“在互联网时代下，一方面传统服务业的设计已开始出现无人买单的现象，另一方面，依托于众筹网开启了全新的金融模式，让创业成果直接与金融对接，全新的创业模式就此诞生。”这种全新的创业模式让创业者对自己的创意进行投资，从而赢得未来，实现成功创业。娄永琪表示，今天的创业环境有两大突破口，一是市场机会，二是颠覆性的大趋势。前者是长尾领域引领下的个性化需求，后者是对可持续的发

展和对新的社会体制转变下所产生的趋势。

面对新时代一些曾经具有引领性的大型企业逐渐出现发展困境，船大难掉头，有些通过收购“微创新”企业实现自我更新，有些难以接受颠覆性的创新，久而久之，未能赶上时代潮流转变的企业便被自然淘汰，诺基亚从盛到衰已论证了这点，这是不是给智慧创业新的机遇？娄永琪说：这其实也就给智慧创业企业有了突破空间，通过把握未来发展趋势，借助移动互联网、众筹平台、创客组织提高创业的成功率，最终能实现成功创业，并有可能在未来成为某个行业的引领性企业。

本报记者 叶薇