

坎系列 / 刘世英 主编

他是叱咤风云的QQ帮主

他拥有的用户超过一个大国的人口

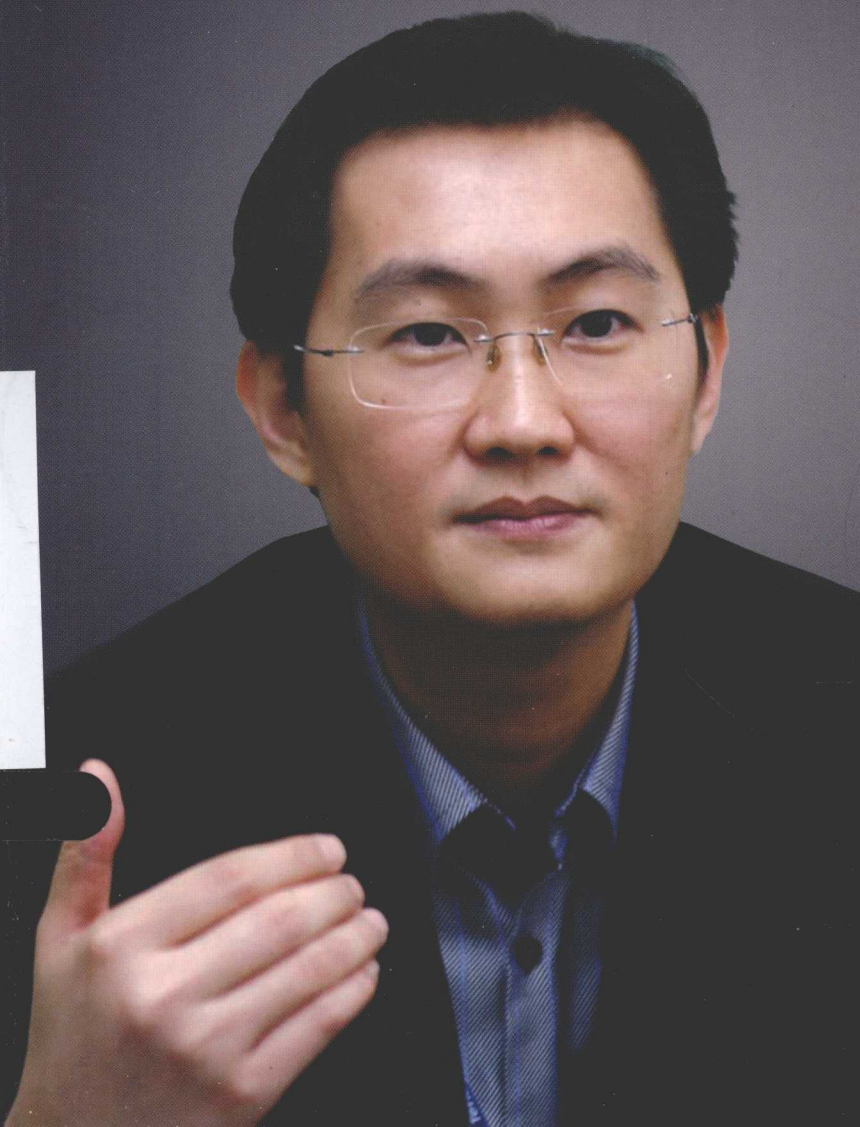
他曾经差点把QQ卖掉

他现在被众多互联网大鳄围攻……

海闻 艾丰 **联袂推荐**

田旭凤 著

马化腾的坎



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

013034541

K825. 38
281

他现在被众多互联网大鳄围攻……

他是叱咤风云的QQ帮主
他拥有的用户超过一个大国的人口
他曾经差点把QQ卖掉



马化腾的坎

坎系列 / 刘世英 主编
彭征 田旭凤 著

K825. 38
281



北航

C1642214



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

马化腾的坎/彭征, 田旭凤著. —北京: 当代中国出版社,
2013.2

(响石文化重点作品. 坎系列)

ISBN 978-7-5154-0246-8

I. ①马… II. ①彭… ②田… III. ①马化腾—生平事迹
②互联网络—网络公司—企业管理—经验—中国 IV. ①
K825.38 ②F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 034109 号

出版人 周五一
责任编辑 刘瑞思
责任校对 康莹
装帧设计 大盟文化
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: ddzgcbs@sina.com
邮政编码 100009
编辑部 (010)66572154 66572264 66572132
市场部 (010)66572281 或 66572155/56/57/58/59 转
印 刷 北京润田金辉印刷有限公司
开 本 720×1020 毫米 1/16
印 张 13.5 印张 2 插页 119 千字
版 次 2013 年 5 月第 1 版
印 次 2013 年 5 月第 1 次印刷
定 价 29.00 元

版权所有,翻版必究;如有印装质量问题,请拨打(010)66572159 转出版部。

“坎”，是一种财富

海 闻*

刘世英是我北大国际EMBA班的学生，他和他的团队最近策划了一部专门解读企业家创业中遭遇“坎”的系列丛书，我觉得立意独特，颇有价值，也就在此说几句话，权做推荐。

世界经济的风云变幻，科学技术的不断进步，市场经营的激烈竞争，都注定所有企业，不管大小，无论行业，都不会是一帆风顺的。创业路上荆棘遍布，没有坦途。每个企业家的成长过程中都不得不面临一道又一道的“坎”，每一个创业故事从来都不乏跌宕起伏的剧情，而这些企业家并不乐意见到的、大大小小的“坎”，却恰恰是其中最精彩、最有价值的部分。

这种“坎”，既有外部的，又有内部的。外部的“坎”，包括宏观调控、竞争环境、技术瓶颈等。内部的“坎”，包括战略定位、经营理念、团队合作等。企业发展初期遇到的外部“坎”可能会多一些，而发展到一

* 海闻，北京大学副校长，北大汇丰商学院院长，教授，博士生导师。

定程度，内部的“坎”会不断增加。很多企业会因为外部的“坎”过不去而无法发展，也有不少企业由于内部的“坎”过不去，在取得成功后又走向失败。

“坎”，是企业成长道路上不可避免的障碍，这就是为什么许多企业努力奋斗最终不能成功的原因。但是，如果能迈过它，解决它，又会让企业变得更加成熟，竞争能力变得更强。“坎”的本身让我们懂得企业成功的不易，“坎”背后的应对策略和经验教训更值得我们思考探索。从这个意义上说，“坎”，是一种财富。本书中列举了在各种各样的“坎”前倒下的不幸案例，也收集了许多成功迈坎的企业家的故事。俞敏洪带领的新东方集团曾经经历过一段迷茫、困惑、痛苦的“黑色时期”：内耗多于建设，利益超越友情，激情覆盖理智。团队失去了方向，企业陷入了危机。但是，俞敏洪最后能顾全大局，重整团队，领导企业渡过了危机。成功迈过这道内部的“坎”，新东方团队的凝聚力愈发增强，企业发展得更大更快。21世纪初，阿里巴巴公司遇到了互联网泡沫破灭的外部“坎”。马云以“即使跪着，也得最后倒下”的豪情与毅力带领全体员工坚持了下来。面对2008年的全球金融危机，马云又一次通过发布《冬天的使命》的内部邮件，及时调整策略，顺利“过冬”。成功迈“坎”的例子还有很多。许多企业家凤凰涅槃之后的荣耀让世人敬仰，那披荆斩棘的经验也成了后继者的指路明灯。从“坎”上迈过去，成就了自己，亦造福他人。不得不说，“坎”是一笔巨大的财富。

但是，还是有诸多企业家在“坎”面前败下阵来，“坎”如果跨不过去，就是一种灾难。20世纪80年代末，一段皮革换飞机的故事让人们记住了牟其中，他所创造的是属于一个时代的传奇，他所书写的也是一个属于那个时代的民营企业家的风采，可他终究没能迈过挡在他前面的众多道“坎”，身陷囹圄。像他这样被“坎”绊倒的企业家比比皆是，诸如兰新立、黄光裕、陈九霖、郑俊怀、褚时健、胡志标等。不少人在成功后倒下，有的甚至付出了生命的代价。成功迈“坎”是经验，“坎”前败阵是教训。对于正在创业与奋斗的企业家们来说，无论是经验还是教训，都是值得学习和

借鉴的知识财富。

能从无数次的坎坷中挺过来的企业家，不得不归功于他们本身拥有的重要素质，包括远见卓识、危机意识、宽广胸怀和拼搏精神。远见卓识，使企业家有长远的战略目标和发展规划，知道行业的发展前景和企业的竞争优势，不贪图小利，不盲目冒进，关注企业的可持续发展，确保企业立于不败之地。危机意识，使企业家时刻谦虚谨慎，处处防范风险，荣誉面前保持清醒，成就面前想到不足。比尔·盖茨曾说过的那句“微软离倒闭只有18个月”值得中国企业家们永远深刻铭记。任正非天天思考的都是“失败”，他“对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感”。正是这种风险意识，才使得他们成功地度过了一次又一次的危机。宽广胸怀，使企业家能够牺牲自我，顾全大局，善于倾听，勇于担责，不仅在职务上是领导，更在精神上成为企业管理团队和员工的领袖。只有这样的素质，才有人格魅力，才能在遇“坎”时带领全体员工齐心协力地克服困难，度过危机。拼搏精神，使企业家不惧艰险，不怕失败，遇到困难不却步，危机面前不动摇。有时候，真正可怕的并不是前进道路上的“坎”，而是缺少迈过去的信心与能力，以及处理危机的魄力和韧性。

当然，这些素质并非所有的企业家都有，也不是与生俱有的，但缺乏这些素质确实是许多企业家败于“坎”前的重要原因。“善始者实繁，克终者盖寡”，如何在创业道上成功迈“坎”，是摆在每个企业家面前的重要课题。本丛书希望通过解读一些企业成长过程中和“坎”过招的经验和教训，为企业家提供警示和启迪。我相信作为读者的你，如果能近距离地观察他们走过的这些“坎”，从本系列丛书总结的众多企业家迈“坎”经历中吸取智慧营养，那你一定离成功会越来越远。

海 闻

2012年3月16日于北京

迈过坎途是大道

艾 丰*

说起“坎”，我不由得想起一个故事：

某山头的一个巨石被工人开采后，做成了一個古刹的石阶和石佛。石阶是天天被众人踩在脚下，被践踏得伤痕累累；而石佛却是天天都受到众人的景仰、朝拜。石阶觉得很不服气，终于有一天跑去问石佛。

石阶说：“你我都是由石头做成的，为什么我受到的是众人践踏，而你却可以得到众人的膜拜呢？”

石佛说：“道理很简单，你只需六刀就切出来了，而我却经过了‘千刀万剐’！”

石阶要想像石佛一样受到众人的礼遇，不经过一番精雕细琢、千锤百炼是断然不行的。在我们改革开放的经济大潮中，经历类似石阶向石

* 艾丰，品牌中国产业联盟主席，中国名牌战略最早倡导者之一，公认的名牌理论权威专家。

佛转变的企业家有很多。这些企业家经历了很多的磨难，很多的险境，很多的坎坷。超越不了这些“坎”，就成不了佛，迈过这些“坎”，就是康庄大道。

伴随着这些企业的成功，中国树立起了一批颇具影响力的民族品牌，这是中国企业的成功，也是中国经济的成功。但是，我们应该理性地看到，三十多年的改革开放虽然使中国实现了经济腾飞的奇迹，并且造就了“制造大国”的梦想，但在品牌竞争上，我们还是一个“小国”。到现在为止，过硬的世界名牌，我们一个也没有。“海尔”在我国很有名气，但是在世界品牌当中还只是刚刚崭露头角。中国有170多种产品的产量占世界第一，但这其中却没有一个世界名牌。这是目前中国经济发展的最关键“瓶颈”之一。没有自己的品牌，我们就永远处于利益分配的最底端；没有自己的品牌，我们就永远只能做世界经济的廉价打工仔；没有自己的品牌，我们的企业就缺少了常青的基石，我们的经济发展就缺少了雄厚的内蓄力。

欣闻响石文化创作团队正在策划一套企业家“坎”系列丛书，我也想借此机会谈谈品牌和“坎”的关系，权当做序。

（一）塑造品牌，必经坎坷

一个企业以及一个企业家要获得真正的成功，一路坦途只是一种奢望。同时我们也相信，大部分企业家也是不愿意风平浪静、碌碌无为地了却此生。历经坎坷，是丰富人生的重要方式，是提升价值的重要手段。品牌的塑造也是如此。塑造品牌，就是不断打造企业的美誉度，让企业的产品和服务获得市场的认可。这是一个十分艰苦的过程，企业在塑造品牌的过程中，会遇到很多的困难和阻碍，会遇到很多的坎坷和挫折。

少林寺在进行商业开发、塑造少林品牌的过程中就遇到了种种坎坷。其中有一个最棘手的问题就是，由于少林寺的品牌意识觉醒较晚，在世界范围内有众多商家盗用嵩山少林寺品牌，粗糙克隆少林功夫。如果不正本

清源，解决少林寺的品牌问题，少林寺的发展无疑是一片迷途。方丈释永信深知少林品牌的重要性，于是他带领少林寺踏上了漫漫的海外维权路，在德国、澳大利亚、日本等国家进行大规模的维权行动。我们欣喜地看到，嵩山少林寺用自己的切实行动消除了那些侵权行为带给他们的消极影响，树立起了正宗的少林品牌，最终弘扬了真正的少林文化。

曾经的三株口服液，以30万元起家，在短短的五三年时间内便开创了资产达40多亿元的三株“帝国”基业。但是好景不长，因为广告夸大宣传以及对突发事件处理不当，三株很快遭受毁灭性打击，从曾经一年销售额高达80亿元的成功典范沦为负债累累的落魄企业。“三株”品牌曾一度深入人心，但是它也瞬间轰然倒塌。究其原因在于：品牌的塑造不是一件易事，是一件必须经过千刀万剐、千锤百炼方可实现的伟业。

史玉柱第一次创业之时，由于对形势的错误判断，疯狂投资巨人大厦，开启多元化发展的豪迈步伐。但是事与愿违，由于资金断裂，最终巨人大厦停工，媒体对巨人进行铺天盖地的负面报道，债主纷纷上门讨债，巨人在一片谴责中走向没落。

总的来说，企业发展中遇到的产品质量问题、官司纠纷、社会责任问题，亦或是企业自身的内部管理问题，都有可能成为企业品牌塑造的绊脚石。可以说，塑造品牌，必经坎坷！

（二）借助坎坷，提升品牌

万物相生，祸福相依。我们应该全面理解坎坷给企业带来的危机，同时也应看到其中蕴藏着发展的机会。如果处理得当，企业就可以借力坎坷，提升自身的品牌。

2003年思科公司以侵犯知识产权为由，一纸诉状将中国华为公司以及华为的美国分公司告上法庭。侵犯他人知识产权对于企业来讲无疑是一个重大坎坷，但是任正非及华为公司并没有因为这个坎坷而受创，反而因此获得良好机会，助推了企业的发展。华为输了官司，却因此步入国际大家

庭；虽然遭到思科强烈排斥，但反而使国际市场因此意识到，华为是一个有实力的竞争对手，更多的合作机会找上了华为。华为由此因祸得福，全面提升了自身的品牌影响力。

诸如华为这样借助坎坷提升品牌的事例还有很多。

（三）正确处理品牌“坎”，迈过坎途是大道

如何才能借助坎坷，提升品牌呢？那就是我们必须正确处理企业发展中遇到的品牌“坎”。这并不是一件容易的事情。因为中国企业和企业家在品牌意识和品牌战略上有一些普遍的误区和病根。

在第四届中国品牌节开幕式上，我曾呼吁中国需要一场品牌革命。当时我就指出，中国进行品牌革命一定要先走出三个误区，那就是“重制造，轻品牌”，“片面理解品牌无国界”以及“品牌只是为赚钱”。当前，仍有很多企业家陷入这三个误区。除了这三个误区之外，还有一些错误的思想也在牵绊着我们的品牌建设。我把这些错误的思想称为“头脑中的魔鬼”。这些魔鬼包括“缺少感恩”、“急功近利”和“片面追求业绩”。这三个魔鬼是破坏我们进行品牌建设的元凶。

怎样正确处理品牌“坎”，推进品牌建设呢？我将它概括为“走出误区，坚定信心，立足文化”。

首先，我们要走出品牌建设的误区，祛除那些羁绊品牌建设的魔鬼。思想问题是根本问题，这些问题不能解决，推进品牌建设就是空谈。我们不但不能正确处理企业发展中遇到的品牌“坎”，反而还会源源不断地给自己制造各种各样的品牌“坎”。所以这是正确处理品牌“坎”，推进品牌建设的首要任务。其次，要坚定信心。温家宝总理在谈到解决经济危机时曾说，有信心胜黄金。信心对于正确处理品牌“坎”和推进品牌建设也十分重要。只有具有坚定的信心，才有跨过坎坷的勇气和可能。正所谓有信心不一定会成功，但没有信心肯定会失败。最后，一定要立足品牌文化建设。人们说，品牌是质量，品牌是技术，品牌是营销，品牌是管理，但这

些说的都是构建品牌的外在条件，品牌的灵魂则是品牌文化。没有好的品牌文化作为灵魂，质量、技术、营销、管理都会发生问题。品牌文化的根本之道是：诚信、创新、责任。任何时候都不能犯不诚信的错误，任何时候都不能放松创新的努力，任何时候都不能忘记对社会的责任。

“雄关漫道铮如铁，而今迈步从头越。”在推进企业品牌建设的过程中会遇到很多坎坷，这些坎坷如一堵高墙挡住了我们前进的步伐，也挡住了我们对未来美好憧憬的视线。我们只有迈过它，才能看到高墙后面美丽的风景，才能给自己创造一条通向成功的大道。随着全球经济一体化的不断加快，我们的企业家们肩负着中国品牌崛起的历史使命。在未来30年，如果有十到二十个中国自主品牌成为世界顶级名牌，那么中国经济必将在这些名牌的带动下走上品牌化道路。那时，品牌，必将让中国更受尊敬！

艾 丰

2012年3月10日于北京

侃侃那些坎

我们决定要倾力打造一套企业家“坎”系列丛书，源于一次采访中的触动。

2008年5月，我和同伴一起驱车去北京郊区顺义汇源果汁总部采访，汇源果汁创始人朱新礼总裁热情地接待了我们。采访过程中，朱总始终保持着谦和、招牌式的微笑，给我们回顾了汇源的艰苦创业历程，末了，朱总突然感慨地说：“任何企业都会有挫折和失误，其实和成功经验相比起来，失败经验更值得总结，如果你们写写一些企业的失败和挫折，我愿意用经费来支持你们！”

朱总的话，给了我很大启发。吴小波先生的《大败局》为何如此受热捧，原因也在于他大胆解剖了企业的失败基因。自从这次采访后，我一直有着挖掘知名企业挫折和失误的想法，以给他人提供启迪或警示。巧合的是，我们在创作《谁认识马云》《马云创业思维》而采访马云时，马云也说，现在说阿里巴巴成功还太早，如果我退休了，我要写一本“阿里巴巴的1001个错误”。马云的玩笑话，给了我们这些财经创作者很大感触，其

实企业家、创业者，甚至还有普通管理者，更需要获知别人的失败教训，以及应对困境的办法。从2009年底起，我们组织团队开始了“坎”系列丛书的策划与创作，潜心挖掘深藏在中国众多知名企业背后的这一宝贵财富。当然，我们没有去找朱新礼要支持经费，一则他挣点钱也不容易，其良苦用心我已是十分感动；二则这是中国民营经济发展30年的积蓄，作为中国财经思想传承者的我们，有义务去挖掘和总结它们。

之所以称之为“坎”系列，是因为“坎”既包含了企业所犯的错误，也包含了企业遭受的挫折和面临的困境，而后者则更具有普遍性，对读者也更有价值。华为任正非当年进行海外市场拓展时，四年未获得一单，如此困境自然是他经历的一个大坎；百度李彦宏常遭遇竞价排名和版权问题的质疑，官司缠身，对他来说也是一个必须要度过的坎；阿里巴巴马云由于“中国供应商涉嫌欺诈”问题，不得不挥泪斩马谕，批准B2B公司CEO卫哲、COO李旭晖引咎辞职的请求，引发的高层地震也是马云必须面对的一大坎……不管是大企业，还是小企业，只要存在一天，必然要面对种种的“坎”。所以，我认为，我们策划创作的“坎”系列丛书犹如一面镜子，从中能观察到企业发展过程中各种各样的挫折和挑战。你如果认真阅读“坎”系列，必定会有所获，因为这些“坎”已经存在或者可能将要存在于你的企业之中，倘若能给你应对各种“坎”时起到启迪作用，我们将倍感欣慰。

改革开放三十多年来，中国市场经济发展异常迅猛，各行各业竞相蓬勃发展。由于各行业的性质不同，其产生的各种困境和挫折类型自然也各不相同，比如电子商务企业通常遭遇的坎和通信企业通常遭遇的“坎”存在的较大差异。为此，本系列丛书根据行业的不同和企业家影响力的大小，我们选择了联想柳传志、海尔张瑞敏、华为任正非、阿里巴巴马云、百度李彦宏、巨人集团史玉柱、新东方俞敏洪、吉利李书福等作为代表，分别深度解析他们在开疆拓土的征途中遭遇的各种“坎”。这些企业家在取得辉煌业绩的同时，背后也充满了无数的辛酸和坎坷。

为了便于读者快捷地获取有价值的信息，本系列丛书结构上采用了简

便的四段式处理，即分为：“遭遇难题”，简单扼要地介绍所遭遇的困境和挫折，或者所犯的错误；“来龙去脉”，用故事的形式介绍“坎”的详细经过；“应对策略”，介绍针对出现的“坎”而采取的对策，以及带来的效果；“经验启示”，“坎”的背后，总结经验教训，让后来者少走弯路，少犯错误。

从策划到出版面市，本系列丛书已经耗时将近三年。在此，要感谢对本系列丛书提出宝贵意见的北京大学副校长海闻老师、著名品牌专家艾丰老师、《中国企业家》前社长刘东华老师等，感谢广天响石文化团队的金晨、刘鸿飞、钟铭、王永亮、叶俊海、王玉玮等人，他们为此付出了大量的心血。还有当代中国出版社的编辑，他们的严格审校，使得本丛书得以顺利出版。

以此为序。

丛书主编：刘世英

2013年3月于北京昆玉河畔

导 读	/ 1
-----	-----

◎ 创业坎：不成功便成仁的创业之路	/ 5
-------------------	-----

小米手机的雷军这样评价创业：“90%以上的创业一定会死，能活下来的绝对是‘祖坟冒青烟’。”马化腾就属于这“祖坟冒青烟”的一拨。但成功的背后是创业的艰难，更是不为人知的辛酸经历。如今的腾讯，是一个足以影响互联网生态的企业。那么在曾经的起步阶段，它经历了怎样的艰难呢？

第一道坎 守业还是创业？	/ 6
--------------	-----

第二道坎 方向不明，路在何方？	/ 12
-----------------	------

第三道坎 缺乏资金，险些卖掉“QQ”	/ 18
--------------------	------

第四道坎 遭遇知识产权问题，被迫换名	/ 24
--------------------	------

◎ 战略坎：千呼万唤始出来的盈利模式	/ 29
--------------------	------

马化腾成功渡过了创业期的艰难，QQ也在一步步发展壮大，这更加坚定了他发展即时通讯的信念。而此时，马化腾却面临着一个近乎“可笑”的问题，企业的盈利模式是什么？一个无法盈利的企业，它的未来又在哪里？马化腾开始了他艰难的思索：如何将自己庞大的用户群转化为消费者？

第五道坎 用户在增长，收入却原地踏步	/ 30
--------------------	------

第六道坎 互联网泡沫破裂，寒冬降临	/ 35
-------------------	------

第七道坎 MIH持股腾讯，QQ是否会成为“外企”？	/ 40
---------------------------	------

第八道坎	QQ收费，一石激起千层浪	/ 45
第九道坎	和媒体开打口水战	/ 49
第十道坎	后起之秀，趁火打劫	/ 54
第十一道坎	QQ秀，差点胎死腹中	/ 59
第十二道坎	进军门户，门户在何方	/ 63

◎ 管理坎：问题频发，马化腾成为众矢之的 / 69

著名管理咨询专家宋新宇曾这样定义管理，真正的管理者：一要管，二要理。所谓管，就是要把握大局，引领企业的发展方向，所谓理，就是梳理，也即在失败和坎坷中总结经验，避免再遭遇类似的挫折。马化腾作为腾讯的“一号管理者”，也正在遭遇着技术、人才等一系列的管理难题，他能既“管”好，也“理”好吗？

第十三道坎	挑战商业规则，腾讯深陷“监测门”	/ 70
第十四道坎	SP遭整治，腾讯也难逃	/ 75
第十五道坎	与主流门户贴身肉搏，鹿死谁手	/ 80
第十六道坎	香港上市，遭遇资本洪流	/ 86
第十七道坎	不文明用语，激发民族情绪	/ 91
第十八道坎	瘫痪事件欲盖弥彰	/ 95
第十九道坎	马化腾辞职，腾讯怎么了？	/ 99
第二十道坎	降薪裁员，人心涣散	/ 103
第二十一道坎	大企业病，如何诊治？	/ 109

◎ 品牌坎：全面开花，却成为全民公敌 / 115

腾讯一路走来，为我们演绎了“帝企鹅”成长的神话。如今的腾讯，显然已经是足以改变互联网生态的标杆性企业，不知道有多少人在艳羡马化腾的成功和荣耀。但可以毫不夸张地说，在他每一份荣耀的背后都有一段可称之为“生死之战”的往事，与MSN狭路相逢，遭遇电子商务鼻祖阿里巴巴，盗号猖狂伤及用户……

第二十二道坎	遭遇MSN，狭路相逢智者胜	/ 116
第二十三道坎	网络游戏，一场全新的战争	/ 122
第二十四道坎	腾讯SOSO，生死未卜	/ 128
第二十五道坎	腾讯拍拍，遭遇电子商务鼻祖	/ 133
第二十六道坎	Q币泛滥，质疑声四起	/ 139
第二十七道坎	QQ号码也值钱，猖狂盗号伤网民	/ 144
第二十八道坎	网络诈骗成风，腾讯痛心疾首	/ 149

◎ 市场坎：江湖混战，马化腾四面楚歌 / 155

有人说：“腾讯并不致力于成为任何一个领域的创新者，它看到什么产品好就去模仿，以此不断地延伸产品线，再利用QQ平台获得用户。”但实际上，马化腾是在借鉴别人的基础上融合了自己的创新理念。有模仿，就有被模仿，当马化腾靠着模仿制造了一个互联网业的神话之后，有别人开始模仿腾讯了！面对新秀来袭，马化腾将上演怎样的突围传奇？

第二十九道坎	与千橡开战，是谁对腾讯不怀好意？	/ 156
第三十道坎	移动新宠飞信出炉，腾讯QQ遇上劲敌	/ 160
第三十一道坎	PICA突起，互联互通谁说了算？	/ 165
第三十二道坎	外挂程序，马化腾心中永远的痛	/ 170
第三十三道坎	过招51.com，另一个“腾讯”来袭	/ 176
第三十四道坎	业内指责：马化腾是“抄袭大王”	/ 182
第三十五道坎	腾讯360大战，史无前例的互联网混战	/ 189

主要参考文献	/ 196
--------	-------