



国家出版基金项目
NATIONAL PUBLICATION FOUNDATION



“百部好书”扶持项目
GUANGDONG PUBLISHING

创客志

中国创业经典
案例研究

创客志

明星企业的逆袭传奇

樊建平 张玉利 主编 杨柳 著

 海天出版社



国家出版基金项目
NATIONAL PUBLICATION FOUNDATION



“百部好书”扶持项目
GUANGDONG PUBLISHING

创客志

中国创业经典
案例研究

明星企业的逆袭传奇

樊建平 张玉利 主编 杨柳 著

 海天出版社

· 深圳 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

明星企业的逆袭传奇 / 樊建平, 张玉利主编; 杨柳
著. — 深圳: 海天出版社, 2018.12
(创客志: 中国创业经典案例研究)
ISBN 978-7-5507-2509-6

I. ①明… II. ①樊… ②张… ③杨… III. ①企业管
理—案例—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第247322号

明星企业的逆袭传奇

MINGXING QIYE DE NIXI CHUANQI

出品人 聂雄前
责任编辑 陈少扬
特约编辑 薛静萍
责任技编 陈洁霞
责任校对 万妮霞
封面设计 李 礼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460239
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市新联美术印刷有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 12.25
字 数 100千
版 次 2018年12月第1版
印 次 2018年12月第1次
定 价 68.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

总序

从2011年“maker”一词被翻译成“创客”进入中文，到2015年“创客”第一次进入政府工作报告，短短几年，创客就从原本的小众文化发展成我国一、二线城市流行文化的组成部分，并且和创新创业联系在一起，形成北京、上海、深圳三大创客文化生态圈。

相信很多人跟我一样，就是在这段时间开始知道创客、认识创客，并且逐渐有了一些了解。让我真正对创客感兴趣，并且想为创客写点儿东西的是国务院总理李克强对创客的肯定。2015年1月4日，国务院总理李克强考察深圳柴火创客空间，并且在现场体验之后说：“创客充分展示了大众创业、万众创新的活力。这种活力和创造，将会成为中国经济未来增长的不熄引擎。”因为生活在深圳，因为曾经作为记者积累的资源，我有许多机会接近创客群体，对他们了解得越多，我的书写愿望就越强烈。因为我特别希望能把自己了解到的创业故事和创业经验分享让更多不断加入创业大军的朋友们，帮助他们理性创业，在创业初期尽量避免踏入一些“坑”，少走一些弯路。

想不到的是，在深圳，也有人和我一样。2016年，当接到海天出版社的邀请，了解“创客志：中国创业经典案例研究”出版项目的策划思路之后，我既激动又忐忑。激动的是竟然遇到知音，离实现愿望又近了一步；忐忑的是，这是为改革开放四十周年献礼的重要项目，海天出版社从2015年就已经开始酝酿，不知我是否能够胜任。海天出版社的回复让我心安。该项目的两位主编都是“大咖”：樊建平教授是中科院深圳先进技术研究院院长，有“人才伯乐”的美誉，在汇聚高端人才、探索科研体制创新方面有突出成绩；张玉利教授是南开大学博士生导师、教育部长江学者特聘教授，也是教育部高等学校创业教育指导委员会委员，在推动创业研究与教育工作方面颇有建树。此外，知名创客平台中科创客学院也将给予专业指导和资源支撑。如此，后顾之忧少了，我也就鼓足勇气承接了这套丛书的采访和主要撰写工作。

此后，经过将近一年的调研和讨论，这个项目的脉络逐渐清晰，最终确定了欣赏性与研究性共存的编撰理念，既全面展现我国当前的创新创业形态，又集中反映近二十年涌现的创业群体。在此基础上，为了将创业者的经验更科学地归类整理，方便读者各取所需，按照创业主体类型，我们划分出众创空间、明星企业创业、高级知识分子创业、高管创业和草根创业等五类，最后形成五个分册。其中，《创客的梦想家园》对国内外创客空间进行对比研究，总结出我国众创空间的六大模式，重点介绍了十三家知名众创空间；《明星企业的逆袭传奇》介绍了马化腾、陈清州、高云峰、周剑等明星企业家的创业经历和对未来的规划；《从高知到企业家的蝶变》介绍了刘自鸿、盛司潼、汪之涵、黄源浩、陈宁等高层次人才创业故事，总结出高知创业者死亡陷阱和“六大生存法则”；

《高管创业的基因解码》介绍了唐欣、李建成、古永承等从华为、腾讯、比亚迪、中兴通讯等大型科技企业出来的高管创业者，归纳出高管创业者的“制胜五式”；《草根创业逐梦令》采访了为草根创业者服务的深圳梧桐会负责人苗科学，以及刘培超、黄嵩、汤洋等草根创业者的创业历程，总结了草根创业四个关键字。

这个项目的采访和撰写时间集中在2017年。2018年1月成稿后，因为部分企业又有了新的发展，通过和企业确认，相关信息更新至2018年6月。唯一更新至2018年10月的是腾讯创始人马化腾的资料。在2018年10月24日，全国工商联举行新闻发布会，发布由中央统战部、全国工商联共同推荐宣传的“改革开放40年百名杰出民营企业家”名单。马化腾入选该名单。

成功的故事人人爱讲，但是如果有人愿意跟你分享经历过的窘境，甚至失败，那一定是对你怀着莫大的信任。很幸运，在采访的过程中，绝大部分受访者都给了我这样的信任。例如，马化腾说，当年在求融资无望的情况下差点儿卖掉QQ。又例如，优必选创始人周剑说，为了研发人形机器人，卖掉了自己所有的房子和车子。再例如，大族激光创始人高云峰说，最初为了获得发展资金，出让了控股权。因为这样的信任，这套丛书的内容更加精彩，也更具借鉴意义。我发自内心深深感谢这些可爱又可敬的创业者。

在采访、撰写过程中，海天出版社的领导和相关人员也做了大量工作，用一个个振奋人心的消息鼓励我克服困难：2017年，“创客志：中国创业经典案例研究”出版项目被列入“十三五”国家重点图书、音像、电子出版物规划项目；2018年，该出版项目获得2018年度国家出版基

金资助，入选广东省重点出版物暨“百部好书”，同时被列为广东省纪念改革开放四十周年重点选题。在萌生为创客写点儿东西的想法的时候，我从没想到我的愿望竟能以这么华丽的形式实现。我真的非常感谢海天出版社。

我们有幸生长在这样一个美好的时代，我们不能辜负这个时代和机遇。谨以“创客志：中国创业经典案例研究”丛书向这个时代、向每一位孜孜奋斗的创业者致敬。

杨柳

2018年10月26日

前言

精神灿烂，活出传奇

凡清代画家石涛看得上眼的书画，定然符合他给出的一个标准，那就是——“精神灿烂”。自打这个词语植入我的心里，我就发现自己几乎依赖上了这种表达。看到一株树生得蓬勃，便夸它精神灿烂；看到一枝花开得忘情，也赞它精神灿烂；在厨房的角落，惊喜地发现一个被遗忘的土豆居然自顾自地冒出了绿色的嫩芽，也颂之精神灿烂。

在我看来，一个精神灿烂的人，可以活成一座花园；一个精神灿烂的群体，可以活成一种传奇。在我走访的包含近百位企业家的群体中，总有一些企业家让我由衷赞叹，他们属于精神灿烂的一群人，那么孜孜以求，那么忘我忘情，那么百折不挠，活成了一种传奇，带给人们无穷的精神力量。

第一次见陈湘宇，见到他单脚跳着进了办公室，步幅很大。小儿麻痹虽然给他留下了不便，但哪怕只用一条腿，他也能让“大步流星”这个词瞬间浮现在你的脑海中。这个词同样可以形容他创办的乐逗游戏。按照易观智库统计，乐逗游戏已经拥有移动游戏市场近30%的用户，是

行业用户规模之首。

陈湘宇说话很爽直，笑容很明亮。我相信，每个与他接触的人，都会被他的笑容和语言所感动。陈湘宇说：“创业过程是从善的心灵洗礼，创业者保持从善的心态，非常重要，因为如果被个人的做事方式阻碍了自己的发展，企业就会遇到发展的‘天花板’。如果你想在创业的道路上一直走下去，创业过程就一定是一个心灵洗礼的过程。”在我日后的采访过程中，陈湘宇的这番话时常浮现在心头，甚至成为我衡量创业者成长空间的一把标尺。

在2016年央视春节联欢晚会上，优必选机器人因跳舞一夜成名。这让优必选的创始人周剑看到坚持创业的巨大意义。然而，鲜为人知的是，他曾经经历了濒临破产的严酷考验，也非常幸运地遇到了夏佐全这位贵人，让他有了更强大的内心，更坚持自己的梦想，也更坚信付出总会有回报，尤其是坚信要做一个真正善良、胸怀宽广的人，这样在创业道路上才会遇到志同道合的贵人相助。

饶陆华曾为了挣学费去当拉煤工，可他坚信农家孩子改变命运的唯一途径就是发愤读书。后来，他创办的科陆电子成功上市并成为著名的能源服务商。他曾多次对年轻的创业者说：“创业者要有一个追求，就是真正用创新赢得市场，得到用户认可，为社会创造价值，这才是企业长久发展之道，也是创业者自身的价值所在。”可见，能够接受命运考验、逆袭成功者，必定付出了常人难以想象的心血和努力，正所谓“自助者，天助之”。

深圳市光峰光电技术有限公司创始人、总裁李屹曾直言：“我是一个理想主义创业者。我的一个理想主义判断，就是我坚信真正聪明的人应

该给社会带来贡献，而不是仅仅为自己谋取利益。”当别人问他为何不去做投资，而是“一根筋”地坚持艰苦创业时，他的回答掷地有声：“做投资，你只是获得财富，不可能给世界带来直接的改变，这也是我为什么选择创业，因为我可以为社会做出正向的贡献，带来直接的改变。作为企业创始人，我一直希望把光峰光电带往这个方向。”正是因为具有这样一种理想主义精神，他的团队在激光显示及照明技术等方面取得了突破性进展，其创新的技术路线和方法突破了长期以来在光源效率、可靠性、成本、寿命等方面制约激光显示的技术瓶颈，被国际同业视为下一代理想光源的发展方向，并在全球范围率先实现激光显示产品的产业化，确立了深圳在该领域的国际领先地位。

腾讯的创办人之一——马化腾更是一位执着追梦、创造奇迹的企业家，他在早期创业阶段也经历了风雨飘摇的磨砺，甚至差点儿卖掉QQ。他在创业过程中坚持“三问自己”的经营理念：“第一个是这个新的领域你是不是擅长？第二个是如果你不做，用户会损失什么？第三个是如果做了，在这个新的项目中，自己能保持多大的竞争优势？”经受住种种挫折和考验后，马化腾在腾讯成立十八年的时候说：“总的来说，我们十八年后回头看，最深的感受就是一个企业的责任，从最基础的让员工有所成长，让用户有很好用的产品，更关键的是如何能够在成长壮大之后带动生态的合作伙伴以及行业进行和谐的发展，以及如何解决平台上的安全问题。”一种强烈的社会责任感，一种鲜明的时代使命感，从他的话语里汩汩流淌出来，给闻者心灵的震撼。

在跌宕起伏、千折百回的创业道路上，精神灿烂者能够以苦为乐，能够笑中带泪，自我激励，所以才能化险为夷，柳暗花明。他们的成功，

绝对不是仅仅凭借过人的好运，更是内心的坚守，对灵魂的百般捶打，才让生命灿烂绽放，成为一抹绝佳的景色。

目录

马化腾：白手起家的腾讯掌门人 001

【原音重放】互联网发展进入深水区 腾讯更重视社会责任 /009

【人物档案】马化腾 /014

陈清州：从华强北走出的“全球专网巨头” 015

【原音重放】新跨越：决胜 2016 /029

【人物档案】陈清州 /038

饶陆华：从拉煤工到世界能源服务商 039

【创业心路】锁定目标，全力以赴 /055

【人物档案】饶陆华 /056

周剑：从倾家荡产到机器人领域的“独角兽” 057

【创业心路】创业者要拥有强大的冰山底座 /070

【人物档案】周剑 /071

李屹：用激光照亮梦想 073

【创业心路】我是一个理想主义创业者 /093

【人物档案】李屹 /096

陈湘宇：“80后”坐上国民手游的头把交椅 097

【创业心路】创业过程是从善的心灵洗礼 /111

【人物档案】陈湘宇 /113

谢汝石：缔造国内首个医生集团 115

【创业心路】创业需要情怀，更需要执行力 /129

【人物档案】谢汝石 /131

张亨德：品尝海外分享住宿“头啖汤” 133

【创业心路】创业需要坚持你认为正确的方向 /152

【人物档案】张亨德 /155

陈谏：“理才网是我多次创业的结晶” 157

【创业心路】想清楚了再行动，创业没有那么苦 /168

【人物档案】陈谏 /170

高云峰：中小企业要有开阔的视野 171

【采访手记】敬畏商道 /180

【人物档案】高云峰 /183

马化腾：白手起家的腾讯掌门人^①

不论马化腾如何低调，也不能改变他成为新版硅谷传奇故事主角的事实。他的成功激励着许多狂热追求事业的年轻人。马化腾“三问自己”的经营理念与专注做事的工作态度中蕴藏着他的成功诀窍。

差点儿卖掉 QQ

在深圳大学读计算机专业的时候，马化腾的计算机水准已

^① 2006年7月4日，本书作者在《深圳特区报》以《白手起家依靠技术创新缔造了强大的“企鹅王国”，马化腾：随时“在线”接招微软挑战》为题发表了马化腾专访。本文在此文基础上进行修改，并增加了2017年4月20日补充采访的内容。

令同学刮目相看。1993 年大学毕业后，马化腾进入润迅做软件工程师，专注于寻呼软件的开发。

谈及做软件工程师的感触，马化腾说：“许多技术人员往往对自己的技术能力非常自信，写软件只是互相攀比，而我希望自己写出的东西被更多的人应用，也愿意扮演一个将技术推向市场的小角色。”实用软件概念培养了马化腾敏锐的市场感觉，他和朋友合作开发的股霸卡在赛格电子市场就卖得挺火。

1998 年 11 月，一直想独立创业的马化腾与同学张志东合作，在深圳注册了腾讯计算机系统有限公司（简称“腾讯”），决定开发一个中文 ICQ 软件^①。“要说我最困难的时期，就是创业之初。”马化腾回忆起最初的那段日子，“为了能让腾讯活下来，做网页、系统集成、程序设计，什么业务都敢接。刚开始不懂市场，做出产品向运营商去推销，也不太懂市场操作，



位于深圳市南山区深南大道 10000 号的腾讯大厦

① 一款即时通信软件。

经常被人拒之门外。那个时候感觉挺受挫的。但我想，我们要锲而不舍，经过不断尝试之后，总会有用户接受我们。”

后来，马化腾抱着试试看的心态把 QQ 放到互联网上供用户免费使用，就连他本人也没有料到，不到一年就发展了 500 万用户。在还没有盈利模式的情况下，QQ 的大量下载和暴增的用户量使年轻的创业者兴奋的同时，也让腾讯难以支撑。因为用户量增加就意味着要扩充服务器，而当时即使一两千元的服务器托管费也令马化腾不堪重负，他不得不四处寻求融资。

“在国内寻求融资无望的情况下，许多朋友都劝我卖掉 QQ，我开始和一些有意向购买 QQ 的公司进行了实质性谈判。但人家不理解我们的技术和无形资产的价值，说只能算一算我们有多少台电脑、多少张桌椅板凳可以卖。如果是那样，就怎么也不会有腾讯的今天了。谈判卖 QQ 的时候，我的心情非常复杂，一连谈了 4 家都没有达到我们预计的底线。在这种情况下，我们决定留下 QQ 自己养大。”

高交会带来好运

马化腾是如何解决创业之初的资金瓶颈的呢？他说，要感

谢第一届高交会带来的好运。1999年10月，首届高交会上，腾讯取得了第一笔风险投资——美国数据集团（IDG）和李嘉诚旗下的香港盈科数码分别给腾讯110万美元的风险投资，使腾讯有了赖以生存发展的资金基础。

马化腾说，在这届高交会上，还有一个重要收获，就是QQ意想不到地得到网民的欢迎，他于是受到启发，决心把QQ企鹅授权做成实实在在的商品。在这个思路指引下，腾讯成为唯一把互联网虚拟产品成功发展为线下实际商品的互联网企业。2000年，腾讯开始开展QQ品牌及卡通形象授权业务，授权专业公司生产、销售QQ周边产品，从公仔到小饰品、服装等，全面开花。QQ企鹅迅速成为与米老鼠、唐老鸭、凯蒂猫媲美的新一代时尚娱乐符号。QQ迷的疯狂抢购以及市场上一夜之间冒出的大量仿造品，有力地验证了这个经营思路的可行性。2005年3月，腾讯独家授权郑州小樱桃卡通公司创作出版《QQ漫画》。马化腾说，卡通品牌形象授权是腾讯充分利用知识产权为知识产权增值的代表性业务。