

<<X光下看腾讯>>

图书基本信息

书名：<<X光下看腾讯>>

13位ISBN编号：9787508628615

10位ISBN编号：7508628616

出版时间：2011-7

出版时间：中信出版社

作者：蓝狮子

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<X光下看腾讯>>

### 内容概要

一场3Q大战把一度为中国市值最高的互联网公司--腾讯推到了风口浪尖上，也因此掀起了关于互联网行业生存业态的讨论。

在互联网高速发展的同时，很多问题也暴露出来，互联网行业正处于变革的前夜。名为“诊断腾讯”的论坛邀请了来自互联网、政法、新闻、学界等70多位专家和意见领袖，望闻问切，从公众责任难题--“公众美誉度”、行业责任难题--“垄断与开放”、领袖责任难题--“山寨与创新”三个角度，通过给互联网领军者腾讯把脉，分析了整个互联网行业已经或者即将遇到的问题。

近百个问题激烈碰撞，结合了专家的观点、资深媒体人的观察以及腾讯内部的反思。

问腾讯，也是问整个互联网。

## <<X光下看腾讯>>

### 书籍目录

序一

序二 求解斯芬克斯之谜

序三 诊断腾讯的群体价值

序四 探究一家伟大企业发展的行动路线图

“诊断腾讯”嘉宾简介

诊断一

公众责任难题?公众美誉度(执笔:罗燕)

3Q大战的处理过程中,腾讯错在何处?

吴声、胡泳、马旗戟、申音等?关注了该问题?6个观点

3Q大战是偶然还是必然?

是否仅是一场公关危机?

吕伯望、吴伯凡、喻国明、秦合舫等?关注了该问题?7个观点

在收入还在持续高速增长的情况下,腾讯改革的决心是否坚定?

李海翔、马化腾?关注了该问题?2个观点

为什么仅仅做好产品不能赢得用户的爱和尊敬?

喻国明、罗振宇、张颖?关注了该问题?3个观点

腾讯的自我认知和公众预期之间出现了怎样的落差?

周健工、赵曙光、王琳、秦合舫等?关注了该问题?9个观点

如何赢得公众的信任?

吴晓波、金错刀、吴伯凡、薛蛮子等?关注了该问题?10个观点

腾讯对自己的核心战略是否认识清晰?

吕本富、马旗戟、张涛、叶滨等?关注了该问题?10个观点

如何锻造企业的领袖气质?

阮京文、张涛、刘笑盈、黄建东等?关注了该问题?8个观点

腾讯应该在哪些领域作真正的前瞻性思考?

周健工、段永朝、王煜全、吴晓波等?关注了该问题?5个观点

除了慈善之外,企业该如何塑造自己的社会角色?

付亮、肖华、王冉、吕伯望等?关注了该问题?9个观点

企业应如何推动(而非干扰)规则和法律的制定?

周汉华、张平、吴伟光、黄勇等?关注了该问题?5个观点

?腾讯是否需要从技术和产品驱动转型为管理驱动?

薛蛮子、张颖、吕本富、陈一丹等?关注了该问题?6个观点

如何进行品牌管理?

## <<X光下看腾讯>>

如何维系用户和企业之间的情感关联？

吴声、程天宇、秦合舫等?关注了该问题?5个观点  
企业低调而沉默会带来哪些问题？

张鹏、杨福、胡延平、吴茂林等?关注了该问题?5个观点  
企业如何建立和外界良性沟通的渠道？

王磊、张鹏、李佩钰?关注了该问题?3个观点  
诊断二

行业责任难题?垄断与开放（执笔：夏勇峰）

垄断的定义是什么？

腾讯是垄断企业吗？

李顺德、方三文、薛兆丰、黄勇?关注了该问题?4个观点  
要避免垄断对企业自身产生威胁，历史上有什么可借鉴的例子？

黄建东?关注了该问题?1个观点  
腾讯的拓展方式中，内部有哪些可为行业借鉴？

张颖、方兴东、王育琨等?关注了该问题?6个观点  
腾讯问题产生的根源是什么？

许晨晔、李海翔、姜奇平、胡延平?关注了该问题?4个观点  
如何看待互联网趋势与腾讯的准备不足？

吴伯凡、段永朝?关注了该问题?2个观点  
在中国互联网产业中，腾讯相对的核心优势在哪里？

贾敬华、醒客、Keso?关注了该问题?3个观点  
垄断和开放是对立的吗？

贾敬华、王斌、段永朝?关注了该问题?3个观点  
为什么腾讯必须要开放？

姜奇平、李岷、杨福等?关注了该问题?5个观点  
腾讯应该如何梳理自己的核心业务？

方兴东、张鹏、周健工、段永朝?关注了该问题?4个观点  
大企业应该如何去看未来中国互联网的结构？

张鹏?关注了该问题?1个观点  
腾讯在产业链中应该如何定位自己？

魏来、刘兴亮、醒客?关注了该问题?3个观点  
腾讯对待开放的态度如何？

<<X光下看腾讯>>

马化腾、许晨晔、熊明华、郭凯天等?关注了该问题?6个观点  
在开放之路上，腾讯应该怎么做？

王冉、张颖、吴声、刘笑盈等?关注了该问题?5个观点  
腾讯开放需要哪些基础来支撑？

张鹏、Keso、刘怡、魏来?关注了该问题?4个观点  
腾讯开放的自身难点在哪里  
许晨晔、熊明华、马化腾、Keso等?关注了该问题?9个观点  
具体而言，腾讯开放需要注意什么？

胡延平?关注了该问题?1个观点  
在产业中，腾讯还应承担何种责任？

胡钢、盛杰民、黄勇、周建工?关注了该问题?4个观点  
为什么开放的能力比开放的态度更重要？

胡泳、刘笑盈、张鹏、李岷等?关注了该问题?5个观点  
诊断三

领袖责任难题?山寨与创新（执笔：尹生）  
腾讯是山寨公司吗？

刘冰、杨孝文、徐财星、马振贵等?关注了该问题?8个观点  
腾讯有创新吗？

马旗戟、刘怡、黄建东、喻国明等?关注了该问题?5个观点  
腾讯的创新模式是什么？

苗得雨、谢文、赵曙光?关注了该问题?3个观点  
腾讯如何才能摘掉山寨的帽子？

屈伟、秦雯、付亮、方三文、朱翊等?关注了该问题?9个观点  
腾讯是一家短视的公司吗？

张平、屈伟、张书乐、宁力等?关注了该问题?9个观点  
腾讯背离用户体验至上的原则了吗？

熊明华、吴声、贾敬华、赵曙光等?关注了该问题?5个观点  
庞大的用户群会继续帮助腾讯获得成功吗？

胡泳、祝志军、赵曙光、罗振宇?关注了该问题?4个观点  
腾讯的产品力正在下降吗？

苗得雨、马化腾、程天宇、王英雄等?关注了该问题?5个观点  
腾讯的高增长时代结束了吗？

谢文、吴宵光?关注了该问题?2个观点

## <<X光下看腾讯>>

腾讯从山寨走向创新将面临哪些挑战？

马化腾、魏武挥、胡钢、段永朝等?关注了该问题?11个观点  
外部和内部创新，哪种更适合腾讯？

申音、肖华、朱翊、徐财星等?关注了该问题?11个观点  
腾讯应该有所为有所不为吗？

茅侃侃、吴茂林、王斌、刘冰等?关注了该问题?10个观点  
创新的问题就是价值观的问题？

金错刀、段永朝、薛蛮子、张平等?关注了该问题?8个观点  
腾讯管理层在创新问题上的困惑是什么？

吕本富、张志东、陈一丹、吴宵光等?关注了该问题?5个观点  
腾讯可能的颠覆者有哪些？

吕本富、胡延平、谢文、吕伯望等?关注了该问题?9个观点  
腾讯有哪些战略性机会？

胡延平、王冉?关注了该问题?2个观点  
在原有的领域，腾讯还有哪些机会可以挖掘？

吴声、申音、喻国明、程天宇等?关注了该问题?5个观点  
开放会如何影响腾讯的创新？

王育琨、喻国明、程天宇、申音等?关注了该问题?5个观点  
腾讯离世界级创新还有多远？

王煜全、王冉、王斌、刘笑盈等?关注了该问题?5个观点

## &lt;&lt;X光下看腾讯&gt;&gt;

## 章节摘录

3Q大战的处理过程中，腾讯错在何处？

2010年11月3日，腾讯宣布QQ与360（360公司，简称360）不兼容，原因是360的扣扣保镖威胁到了腾讯QQ用户的安全。

360随即发出几封致用户信，认为腾讯利用垄断优势打压竞争对手。

这场不兼容之战持续几日，业界震惊。

虽然腾讯公司坚信，“不兼容”是不得已而为之，但是并没有获得业界和公众的理解和同情。

吴声认为，腾讯的做法错误之处首当其冲是不尊重用户，也失了民心：“不管什么时候都不能把用户推出来，我觉得这是毫无疑问的。

我们做得越来越好的时候，往往忘掉了什么是我们最应该重视的。

12年以来真正成就腾讯的，其实不是技术，也不是产品，而是用户。

但3Q大战的时候，腾讯和360都太自信了，都认为自己拥有很多的客户量、拥有着以亿为单位的巨大的用户量，所以可以作出这种选择，却忘掉了我们以用户价值为核心的出发点。

”胡泳认为：“3Q大战我对腾讯是持严厉批评的态度的，当然我对360也是批评的态度，双方都是在绑架用户。

互联网时代，谁都不要以为自己可以永远把用户握在手里。

因为很多公司往往都有一个心态，我称其为放牧者心态，它们特别希望圈一块地，然后把用户像羊一样圈在这地里。

以腾讯为例，腾讯做的事情很多都不是着眼于改善自己的产品和服务，而是盯着竞争对手，如果这个竞争对手对自己围起羊群的栏杆发起攻击，自己就要想办法修复和加固栏杆，不断保持用户在自己的放牧圈之内。

这是错误的道路，正确的道路是想想你的用户需要什么，你能给他提供什么东西，而不是时时刻刻盯着竞争对手。

互联网时代中，这个栏杆是非常非常低的。

”其次则是腾讯缺乏应对和解决问题的主动性和气度。

马旗帜把这称为“腾讯领袖气质的自我丧失与抛弃”-将自己降低到了居然做出不符合自身行业地位的缺乏远见的行为的层次。

罗振宇则建议：“作为业界老大，这个时候只有两个办法。

第一是“明犯强汉者，虽远必诛”，上去就一通拳脚，其实有更好的处理方式-事发第二天早上应该先开一个发布会宣布“中国互联网2010紧急安全通报”，说明360扣扣保镖对于腾讯用户的影响，用一天时间征询全国网友的建议，看看应该怎么办。

下午3点钟紧接着开第二次新闻发布会，表示有若干名网友告诉我们该跟360软件不兼容，然后发动一个网友投票，咨询到底该不该不兼容？

结果是不兼容的话，也仅限三天。

第二招是，表现出老大气度来，你打我一下，反正也不疼，上去摸摸对方的头说“别闹了”。

马化腾可以讲，“急于上市，理解你，但是何必用这种招法呢？

可以某月某日找我谈”。

这才是老大的做法。

”但相反，腾讯的公关策略明显准备不足，只能按照对方的节奏不断退缩。

暴露的另一个问题，是腾讯和公众间不透明，对诸多指责并无清晰解释。

何兵表示：“腾讯始终没有向公众解释清楚，到底360在用什么样的形式伤害QQ的利益，不能用可以让一个普通人都非常明了的方式来表达自己的伤害多么危急，多么大，而对手的方式是多么的不法。

”另一个例子是，王琳向马化腾提出质疑，网上有新闻称，腾讯会把一些犯罪嫌疑人的QQ

## &lt;&lt;X光下看腾讯&gt;&gt;

聊天记录提供给警方，这是不是涉及侵权。

马化腾回答：提供聊天记录只是谣传，腾讯一般只能定位用户的IP，再定点到具体地址。

而且这必须要有公安部的公章，QQ聊天记录在服务器上也没有存档。

但显然，腾讯在这个问题上并没有向公众作出及时而清楚的解释。

“这是非常严重的侵害个人信息的事件，如果没有的话就一定要进行澄清，澄清是非常关键的。

”王琳说。

申音也表示，腾讯宣布“二选一”之前和用户的沟通很不到位：“3Q这事从企业竞争层面来看是没有对错的，其实在美国谷歌和Facebook打仗也很狠。

但另一方面，反击之前你要把客户利益放在第一位，因为QQ的用户可能是中国互联网用户最多的，你要先告诉他们，也可以让用户帮你作决定，至少需要特别坦诚地先取得用户信任。

比如你的对手说你存在侵犯用户隐私的问题，你觉得受了委屈，那应该首先告诉你的用户自己是怎么做的，把这个过程坦白出来证明自己没有窥探用户的隐私，而不是先去指责对手。

对手要打你，你要还击有两种方式，一种是流氓泼皮的方式，大家都拿着砖头上，你要拍我一砖头我也拍你一砖头，什么招数都用上。

还有一种就是大家要有规矩，黄飞鸿打架之前都会摆出一个姿势，告诉对方自己要打了。

江湖中可能有很多挑战武林高手的人，你总不能天天跟人家打。

少林寺也不是天天开着门就让人来挑战的，大家可以先聊一聊，说说你到少林寺来是什么目的，不是你上门来打擂，我们就要接这个擂，因为少林寺的本质不是打架。

所以这件事情损失最大的是用户，他们对中国互联网产品的信任度都降低了。

“方三文的建议则是，腾讯要多去了解公众对于腾讯的心态，忌出“苦情招”；

“3Q大战中，我只是一个看打架的人，就说一说看的感受。

两个人打架，即使一方说“打完之后，我很可怜，我很受伤”，看打架的人也只会说两个字-“活该”，没有任何同情。

打架时只有两种人值得尊敬，一种人说“我打死你！”

“大家为他鼓掌。

第二种说“我可以打死你，但我不打”，大家就会觉得好帅！

“尤其是，在公众的眼中互联网就是一个颠覆所有传统社会的权力机构、身份机构、社会结构的场所，公众倾向于同情弱者和创新者，体量巨大的腾讯已经积怨不少，此时想示弱去博取公众同情是无法奏效的。

总而言之，腾讯在3Q大战中失去了用户的信任，损失是比较惨重的。

单从公关的“术”而言，长期以来和用户及公众沟通不足是其中的重要原因。

正因为双方的鸿沟长久存在，公司对于外界对自己的看法、预期、可能产生的反馈等方面了解都不够，才会显得处处被动。

为什么仅仅做好产品不能赢得用户的爱和尊敬？

“公众美誉度”（或“品牌美誉度”）是品牌力的组成部分之一，它代表着市场中人们对某一品牌的好感和信任程度，是企业形象塑造的重要组成部分。

与知名度相比，美誉度无疑更加重要。

知名度只代表消费者“知道”这个品牌，很容易通过广告等形式实现，却未必能形成美誉度。

美誉度反映的则是消费者在综合自己的使用体验和所接触到的多种品牌信息后对品牌价值认定的程度，代表着消费者的心理感受和情感认同。

一般来说，一个品牌只要在消费者那里形成美誉度，也就相当于形成了消费者忠诚度。

比如，每次苹果新品发售之前，每个国家的苹果体验店外都会提前一两天排起长队。

但以腾讯为代表的高速成长的中国互联网公司却面临着公众美誉度失衡的严重问题。

在3Q事件后腾讯内部调查的一份问卷中，员工张雪梅的总结一针见血：腾讯是一家只有用户没有粉丝的公司。

如何赢得公众美誉度？



## &lt;&lt;X光下看腾讯&gt;&gt;

首要是用户体验。

过去，对于售卖实体商品的商家而言，产品质量、包装设计、货架摆放、促销手段和广告投放能最终构成一个品牌的整体形象。

按理说，腾讯并非不重视用户体验。

从腾讯成立以来，马化腾极度关注用户体验的“超级产品经理”角色广受认同。

大家也乐于谈起，马化腾在QQ邮箱产品改进过程中，自己就提出了几百项用户体验的不足，推动这个产品不断完善，最终赢得用户的认同。

同样，腾讯公司无论是技术部门还是产品部门，查看用户对产品的反馈几乎是每日的必修课。

但只满足用户需求已经远远不够了。

腾讯团队忽略的是，当配置更好、性能更稳定的诺基亚手机逐渐被满街的iPhone 4取代的时候，这个时代正在蜕变。

喻国明指出：“我们过去认为老百姓的社会判断、社会认知是通过理性判断来实现的，其实有大量的传播学研究可以证明，今天中国老百姓、中国社会对90%的文化甚至95%的事件是通过情感判断来进行认知。

所谓的情感判断是指什么？

情感判断本身是一种关系判断，也就是说任何人对你作出评价，看的不是你的事实、论据，不是逻辑本身的严密性，而是你的判断和我的关系是怎么样的。

如果你和他的关系处在一种可质疑状态，无论你把道理说得多通、把逻辑编织得多么严整，他也会给你贴上一个标签，你是忽悠人，你所有的道理、逻辑就都化为乌有。

所以，我们今天做任何一件事情，公关活动也好，品牌树立也好，需要和消费者之间有更好的情感互动。

“比如，苹果公司总裁乔布斯就是这种“情感经济”取代“理性经济”的崇尚者和身体力行者。

苹果的电子产品，从Mac到iPod、iPhone、iPad，均从外观设计、材质、色彩选择各个方面，带给消费者“年轻、时尚、与众不同”的感官体验。

苹果的体验营销涉及广告、发布会设置、体验店等各个角落。

“你看苹果的产品就是没有USB接口，货少，你要买的话就得排队，如果从传统意义上的工业时代讲，这叫不尊重用户。

但是如果还这样来理解我们和客户之间的关系，恐怕我们就背离了一个词，这个词叫体验。

营造体验和重视客户是不同的做法，是两个时代的思维方式。

“罗振宇说，‘现在实际上是一种浸泡式的体验，腾讯跟客户互动的每一个界面其实都是在营造这种体验。

但是，在从工业时代到体验经济时代转型的过程中，腾讯却完全没有培养营造消费者体验的能力：多项产品之间没有明显的情感共通性，对媒体的界面冷淡，对小公司的界面傲慢。

张颖指出：“我们会经常碰到腾讯兼并收购跟投资部的人，他们出去谈判，普遍态度高高在上，报价经常是财务投资人的1/10甚至更少。

当然现在是一个非常疯狂的时代，很多互联网的报价也非常疯狂。

但潮高的时候我们也需要游泳，有一些机会你看清楚了就要出手。

“这种种叠加起来，就相当于开一个餐馆，腾讯可能此前把所有的注意力都放在菜品的研发、口味的处理上，门口的迎宾小姐却见人就骂。

它没有意识到现在的客户体验已经远远超越了产品的界面，而是包括门口的迎宾小姐、餐厅的布置等所有一切用户能感知的环节，腾讯对这些方面体验的营造，无论是机构上还是思想上，都没有作好准备。

“罗振宇说。

他进一步指出：“工业时代的品牌传播，是把一堆事实压缩成一个点、一句话或一幅图，然后在电视或报纸杂志上买一点注意力，以实施自己的品牌传播。

而在体验经济时代，品牌已经变成了瞬间认知和联想的过程，用一个词定义一个品牌已经变得不再重

## <<X光下看腾讯>>

要，重要的是构建一个联想群，制造情感经济。

”而这正是腾讯错失的。

正如腾讯员工王琰所说：“一直以来公司对互联网上反对的声音不够重视，负面舆论没有及时消化，有点‘你说什么无所谓，我做好我自己就行’的态度。

长时间的积怨爆发导致了舆论的一边倒。

大家理解的‘一切以用户价值为依归’，只停留在产品和业务层面，没有顾及用户的心理和感受，造成了其一边骂一边用的现象。

在危机的处理上，技术层面考虑得过多，而用户心理和舆论考虑不够。

”情感维系缺失时，腾讯虽然在3Q大战时发出两封信致用户的公开信，自认为把道理和逻辑讲得很清楚，却因为和公众之间建立的情感纽带明显不足，自然打动不了公众。

……

## <<X光下看腾讯>>

### 媒体关注与评论

不管已经出现了多少大公司，人类依然处于互联网时代的黎明时分，微微的晨光还照不亮太远的路。

在这个行当里，不管一家公司的赢利状况有多么喜人，也都随时面临被甩出发展潮流的风险。

——腾讯公司控股董事会主席兼首席执行官 马化腾 “诊断腾讯”真正的意义和难点，在于从中国互联网大象这个整体的角度，来诊断自我。

即把腾讯这个客体，和我们这些主体，以及中国互联网这个主客体的统一体，当做同一件事情来诊断。

不仅是问腾讯该怎么样，而是跳出腾讯，摆进自我，把脉中国互联网这头大象。

——中国社科院信息化研究中心秘书长、《互联网周刊》主编 姜奇平 此番腾讯以自身为范例和样本，为众多思考者、行动者提供了极好的观察窗口，其价值和意义已经超越了“诊断腾讯”，而成为反思中国互联网发展之策略、方向与路径中，难得的思想碰撞和智慧共享。

——现任 ZiffDavis 媒体集团（中国）战略发展研究主任 段永朝 《X光下看腾讯》的问世表明，处于产业最前沿的实践者们正以一种更为自觉的态度思考着中国式的企业发展之路，思考着一个做伟大企业的行动路线图 ——中国人民大学新闻学院副院长、教授，中国传媒经济与管理学会会长 喻国明

## <<X光下看腾讯>>

### 编辑推荐

一本书读懂中国互联网 X光下，一览无遗看腾讯 72位专家，52个问题，问腾讯，也是问互联网 2010年，腾讯与360之间的战争影响到了众多网民的生活，在腾讯作了一个艰难的决定之后，大众对其却并没表现出理解，舆论对其的评价出现了一边倒。腾讯的自我认知与公众对其的认知之间到底存在怎样的偏差？作为中国互联网行业的领军者，腾讯存在怎样的问题？中国的互联网行业发展到了什么地步，面临着怎样的机遇和挑战？中国的互联网企业自身有哪些可利用的资源？应该向外国的互联网企业学习什么？所有这些问题，都可以在本书中找到答案。

<<X光下看腾讯>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>