

腾讯创始人马化腾：QQ 帝国屹立不倒的五大秘密

企鹅帝国屹立多年的秘诀在哪里？近日马化腾无意间逐渐透露了玄机：危机意识。马化腾有五怕。

怕不知道年轻人喜欢什么

对于马化腾来说，用户无疑是最重要的，马化腾第一怕当然跟用户息息相关。马化腾近日出席众安保险启动仪式时表示：“年轻人在互联网上喜欢的东西我越来越看不懂，这是我最大的担忧。美国阅后即焚 Snapchat 非常火，我们自己用起来觉得没什么意思，但发现 12-18 岁的女生特别喜欢玩。”“在这个行业里久了后，不接地气了，不知道现在年轻人喜欢什么，这是我觉得最可怕的。每天早上醒来最大的担心是，不理解以后互联网主流用户使用习惯是什么。”马化腾认为，不管是 QQ 也好，微信也好，没人保证一个服务是永久不变的，他以 Face-book 举例说，人性就是喜欢更新，即使你什么错都没有，但就错在你太老了，一定得换了。“你用常理很难和他解释，不是人越多越好吗？但年轻人就是要个性。这种思想，和常理的商业想法不一样，这可能就是以后年轻人的思维。”

怕团队内部有惰性

也是在众安保险启动仪式上，在讨论“竞争”话题时马化腾表露其第二怕来自团队——马云讲得非常好，我很认同，其实在互联网行业十几年，竞争无处不在，都是家常便饭，所以我们也是抱着一种平常心看待这个问题，之前也沟通过，其实我们最怕的是团队内部有惰性，包括微信本身也是我们内部竞争的一个结果，它并没有诞生在原来的 QQ 团队里面。

12 月 1 日起卫浴等三项家居标准正式实施

12 月 1 日起，《陶瓷砖》、《节水型卫生洁具》国家标准和《住宅室内装饰装修设计规范》国家行业标准正式实施，为消费者带来更实用的指导参考。

陶瓷砖向薄型化发展

目前，陶瓷砖存在的主要质量问题集中在破坏强度、断裂模数、吸水率等方面，《陶瓷砖》新标准实施后，上述问题将有望得到缓解。新修订的《陶瓷砖》国家标准首次对干压陶瓷砖厚度作出限定，在保证陶瓷砖强度、吸水率等技术指标不变的前提下，大大降低陶瓷砖厚度，促进陶瓷砖向薄型化发展，同时提高了对挤压陶瓷砖的技术要求，增加了墙砖背纹的要求等内容，有望解决陶瓷砖断裂、空鼓等质量问题。新标准规定，表面积大于 6400 平方厘米的，厚度不能超过 13.5 毫米；表面积小于 3600 平方厘米的，厚度要小于 10 毫米；表面积在 3600 至 6400 平方厘米之间的，厚度要小于 11 毫米。

卫生洁具将节约 30%用水

《节水型卫生洁具》国家标准也于 12 月 1 日起正式实施。新标准首次对高效节水卫生洁具给出定义，并明确了高效节水型产品的技术要求和试验方法。标准对节水型坐便器、蹲便器，小便器、陶瓷片密封水嘴、机械式压力冲洗阀、非接触式给水器具、延时自闭水嘴、淋浴用花洒等 8 类常用产品提出了具体技术要求。新标准规定节水型坐便器用水量应不大于 5.0 升；高效节水型坐便器单挡或双挡的大挡用水量不大于 4.0 升。对此，有行业专家预测，通常情况下卫生洁具用水量约占家庭或生活用水的 80%，新标准的颁布实施预计能节约厨卫用水量 30% 以上。

室内装修将更环保

12 月 1 日，由住房和城乡建设部发布的行业标准《住宅室内装饰装修设计规范》(以下简称《规范》)也将正式实施。《规范》对住宅室内装饰装修有可能出现的各种安全问题都作了明确规定，对住宅装饰装修选用材料的环保质量提出明确要求。在《规范》中，对设计图进行了明确规定，不仅要有平面图，还要有顶棚图、底面图、立面图等。

《规范》中，3.0.5、3.0.8 条款为强制性条文，如违背该条例将承担法律责任。3.0.5 住宅共用部分的装饰装修不得影响消防设施和安全疏散设施的正常使用；3.0.8 住宅室内装饰装修设计不得拆除室内安全防护设施，不得降低防护设施的安全性。(摘自)



当时 QQ 用户已经很大了，直到今天活跃用户还是很多，但是它有危机，可你不知道从哪里来，你不是跟别人竞争，你就是跟自己竞争。所以我们要找到差异化，找到学习前进的动力，所以我们一直抱着平常心来看待竞争，我觉得是好事情，的确可以促进用户体验，整个行业的进步。否则你在一个市场太舒服了，一定会失败的，所以我们欢迎竞争，而且一定是大家找到各自不同的位置，当年在 QQ 和旺旺竞争的时候，最后大家也找到竞争的位置。

怕被人说垄断

了解用户、团队 ok，马化腾还怕什么？在著名的“3Q 大战”时马化腾接受媒体采访被媒体戳着第三怕：被说垄断。马化腾说竞争对手主要讲的就是腾讯不能什么都做对吧？但市场上有那么多家都在做的产品，我们有的时

候是市场上第六家做的厂商，为什么别人都能做，就腾讯不能做？也不公平。

怕接受采访

作为科技界的名人，利用自身的光环宣传企业和产品无疑会起到事半功倍的效果，但是马化腾很少这么做，这其实涉及马化腾的第四怕：接受采访。即便是在坐拥百亿市值(上市公司)的今天，面对相机焦距锁定时，马化腾依然有些本能的“镜头恐惧感”，手指紧紧贴住裤子口袋，神情略为紧张地盯着镜头。也许是因为他直面媒体的机会不多，缺乏经验，而网友们对于他“宅男”的印象，便来源于媒体上那些略显拘谨的相片。几乎所有采访过马化腾的记者都会感叹其不善言辞，难以挖出语惊四座的“妙论”，有时甚至直率得令人“可气”。

潘石屹说房价还没有降到位，今后还得降。这些年建的房子足够多，房地产行业的基本面已经不太支持房价上涨了。

潘石屹：想进 SOHO3Q 办公要排队

身为地产大佬，擅长跨界的 SOHO 中国董事长潘石屹的“出镜率”确实不算低。当下，积极拥抱“互联网+”时代的老潘再一次进入了他人生的“创业”阶段。

SOHO 中国的“首席营销员”

从甘肃天水的放羊娃，到廊坊石油管道局的公务员，再到海南炒楼、在北京开发商业地产、创办 SOHO 中国，再到后来接拍电子产品广告、出书、出影集、出演电影、主持脱口秀节目……在房地产界，潘石屹绝对称得上最吸引眼球的“腕儿”之一，其微博粉丝高达数十万。他在业内首提 SOHO 概念（即“在家办公”），尝试在长城脚下打造艺术建筑；第一个提出无理由退房……他的每一个动作，都能引得媒体报道、业界驻足。这一次，潘石屹出现在媒体视线中，目的依旧鲜明——宣传自己的新项目 SOHO3Q。位于上海黄浦区的复兴广场，潘石屹带着他的 SOHO3Q 与美国硅谷新兴互联网巨头 Uber 宣布展开品牌战略合作。潘石屹表示，“我们和 Uber 合作的基础是有着共同的理念和价值观，今后还要有更多合作。”

连谈对象都能互联网了

“连谈对象都能互联网了，还有什么不可以互联网。”潘石屹在上海接受《经济参考报》记者专访时说，“北京望京 SOHO 有一家公司叫百合网，我现实生活中看过人家谈对象的，也见过媒婆，但是几千个媒婆在一起，每个人按照互联网的大数据分析，根据你的长相、家庭人口、爱好等等进行撮合匹配还是第一次，百合网一天就能撮合一千多对呢。”

“这给了我很大启发，也倒逼了 SOHO 中国的互联网转型。我在反思，SOHO 盖了很多房子，但是不是把每平方米的房子都利用好了呢？远远没有，商业没有利用好，办公楼没有利用好，住宅更是如此。”潘石屹说，“互联网技术的出现，可以解决汽车、办公室、住宅等资源的充分利用。”

创立于 1995 年的 SOHO 中国在中国房地产的“黄金时代”中崛起，但在潘石屹看来，由于目前市场存量巨大，未来房地产业的发展趋势将从“拼命盖房”转向“盘活存量”。

2012 年，善于思考的潘石屹开启了 SOHO 中国从“开发——销售”转向“开发——自持”的战略转型。而试水 O2O，则是 SOHO 继“售转租”之后的又一重大转变。

潘石屹表示，目前房地产行业下行压力很大，几乎所有房企都在思考，这样一个大的



●潘石屹向耶鲁大学捐赠

行业到底应该怎么走。“房地产是传统行业，效率低、反应速度慢、房子空置率高、社会资源没有得到有效利用。因此，我们迫切需要深度拥抱互联网，让房地产和互联网有效结合起来。SOHO 在过去 20 年里，一直是一个传统的房地产开发商，先建办公楼出售办公楼，然后建办公楼租办公楼。移动互联网的飞速发展，催生了新的办公需求。”

潘石屹透露，“目前北京和上海的 SOHO3Q 几乎已经满租，想进来要排队，这足以见移动办公新需求非常旺盛、市场规模很大。在 2015 年，SOHO 中国要在全国建立 11 个 SOHO3Q，大概 1 万个工位。”

给创业者的箴言

记者在上海的 SOHO3Q 看到，在这个平台上已经汇集了相当数量的创新型互联网公司，如“饿了么”、“青苹果医疗”等已在行业内崭露头角。

潘石屹认为，在经济新常态下，特别是政府大力倡导“大众创业、万众创新”，发展“互联网+”等相关产业后，一些新兴业态层出不穷：如打车软件、手机预约上门洗脚、上门洗车、网上代办营业执照等等，这些新兴业态或新兴的职业拓宽了就业和创业的空间，非常具有想像力。

潘石屹说，互联网的迅猛发展改变了中国经济结构，从深层次来看，这种“突变”是颠覆性的、根本上的变化。他用“旧秩序”和“新秩序”来描述这种变化。在旧的经济秩序中，有许多中间环节，组织结构是金字塔状的，这种结构会导致经济运行效率低、成本高；而在新经济秩序中，很多中间环节被取消了，组

织结构是网状的，这样效率提高了，成本降低了。腾讯市场部的职员曾经想将自己的老板包装成兴趣爱好广泛，有着文人雅气的成功人士，以贴近 QQ 人群心目中的经典英雄形象。但当记者问及平时爱好时，马化腾总是简单地回答“上网”。在记者的再三逼问之下，他便又说出一个最普通不过的爱好：“K 歌吧！”而对于时下企业老板和文人雅士们最为流行的“看书”说法，他不但没有附和，而且给予了否定。“我基本没有时间阅读，如果阅读信息也是从网上。”

但一旦离开镜头，他便渐渐放松地侃侃而谈，话语犀利、精确而到位，而且不时蹦出很多新想法。神情从一开始的冷峻继而变得有些眉飞色舞，而说到兴奋之时，他甚至出人意料地“啪”地一拍大腿：“哎呀，那次真的是好险啊！”那种神情就像一个经常发现好东西，并乐意向周围的人起劲推销的大男孩。

怕输

相比以上四怕，第五怕“怕输”多少有点强加于马化腾的意味。

媒体曾于 2012 年 8 月刊登过一封 YY 创始人兼 CEO 李学凌对马化腾的一封信，李学凌直言腾讯“怕输”：

今天，大家都有“恐腾症”。腾讯帝国是这样的，最核心的是 IM 即时通讯系统，周围有很多附属国。空间跟 51 打，安全跟 360 打，下载跟迅雷打，但是所有人跟腾讯的作战都从来没有打到过腾讯的主场，都是跟腾讯的附属国在打。这样就算赢了也没用，你也不可能动摇整个腾讯帝国。我希望，我们能够最终成为马化腾会看重的竞争对手。

虽然马化腾最终没有回应李学凌，但李学凌无疑点出了马化腾危机意识的行动，这才是最关键的，如果没有把危机意识转化的行动，再强烈的危机意识，也将是空想，自然也不可能造就长盛不衰的“企业帝国”。(陆文)

潘石屹说房价还没有降到位，今后还得降。这些年建的房子足够多，房

地产行业的基本面已经不太支持房价上涨了。

潘石屹：想进 SOHO3Q 办公要排队



●潘石屹向耶鲁大学捐赠

行业到底应该怎么走。“房地产是传统行业，效率低、反应速度慢、房子空置率高、社会资源没有得到有效利用。因此，我们迫切需要深度拥抱互联网，让房地产和互联网有效结合起来。SOHO 在过去 20 年里，一直是一个传统的房地产开发商，先建办公楼出售办公楼，然后建办公楼租办公楼。移动互联网的飞速发展，催生了新的办公需求。”

潘石屹透露，“目前北京和上海的 SOHO3Q 几乎已经满租，想进来要排队，这足以见移动办公新需求非常旺盛、市场规模很大。在 2015 年，SOHO 中国要在全国建立 11 个 SOHO3Q，大概 1 万个工位。”

给创业者的箴言

记者在上海的 SOHO3Q 看到，在这个平台上已经汇集了相当数量的创新型互联网公司，如“饿了么”、“青苹果医疗”等已在行业内崭露头角。

潘石屹认为，在经济新常态下，特别是政府大力倡导“大众创业、万众创新”，发展“互联网+”等相关产业后，一些新兴业态层出不穷：如打车软件、手机预约上门洗脚、上门洗车、网上代办营业执照等等，这些新兴业态或新兴的职业拓宽了就业和创业的空间，非常具有想像力。

潘石屹说，互联网的迅猛发展改变了中国经济结构，从深层次来看，这种“突变”是颠覆性的、根本上的变化。他用“旧秩序”和“新秩序”来描述这种变化。在旧的经济秩序中，有许多中间环节，组织结构是金字塔状的，这种结构会导致经济运行效率低、成本高；而在新经济秩序中，很多中间环节被取消了，组

利空扎堆 郑棉“寒意浓”

2015 年棉价重心下移，2015/2016 年度全国范围内的减产也未能给郑州棉花市场带来一丝暖意。随着春节的临近，市场利空因素扎堆出现，郑棉可能迎来一波趋势性下跌行情。

新棉销售过半而低等级棉滞销

今年现货端销售情况与去年相似，纺织厂在现货市场寻求高等级花，低等级花销售不理想。去年籽棉上市初期，许多现货商和轧花厂赴新疆包厂抢收棉花，大量皮棉在中间环节堆积。在随后供应旺季到来但是需求跟不上的情况下，很多企业选择囤货等待。之后，大量低等级花留在手中，企业出现了不同程度的亏损。最终，只有那些“快进快出”的企业才勉强守住利润。

今年，中间商从籽棉收购开始就十分谨慎，不仅抓新花质量，而且注重收购价格。部分企业在现货销售艰难的情况下，更留意套保机会，他们将手中留存的棉花变现的最好方法无疑是制作仓单，期货市场的价格发现功能将指引这些棉花运行到一个合理的价格区间。

国内纺织行业低迷

近两年来，纺织行业境况急转直下。宏观经济下行造成国内消费需求低迷、企业现金流紧张，纺织厂基本采取随用随买的采购模式，一般商业库存在 20—30 天。开工率方面更是随订单开工，基本不留存过多的成品。

此前，国内经济大幅度增长，不断推高制造业成本，高原料成本、高工资成本导致国内制造业在国际市场不再具有竞争优势。相反，东南亚一些新兴国家如印度、越南的生产优势显现，中国的纺织份额开始向这些国家转移。

另外，我国棉花进口数量不断萎缩，但是纱线进口数量持续增加。印度、越南纱线凭借价格优势不断涌入我国，国内的棉花消费和棉花进口转化成了纱线进口，纺织厂的发展无外乎几种选择，一是放弃低支纱的生产转而生产高支纱或特种纱，二是降低纱线价格，与印度、越南展开竞争。这样一来，就形成了国内需求减少和棉花价格下行的结果。

抛储或使市场再起波澜

数年的收储使得国储累积了 1100 万吨的库存。国家在 2014/2015 年度即将结束时抛储，结果摆在眼前，100 万吨的计划量仅有 6 万吨成交。有观点认为，国储棉就是“关在笼子里的老虎”，既然在笼子里，就没必要过于担心。但笔者认为，这只老虎始终是要放出来的，而且一旦放出来，就会有不小的动静。此外，有人认为，国储棉已经不适用于纺纱，国储的库存很难转化为实际供给。笔者认为，这还是要看价格。只要国储棉价格足够低，纺织厂用这些棉花有足够的利润，国储棉的消化就不成问题。

今年 6 月召开了国际棉花会议，发改委官员在会上确定抛储消息后，棉价应声下跌。所以，抛储价格很大程度上决定了明年棉花价格的上限。此外，在经历了 7 月抛储后，国家加速消化储备棉是大概率事件。近日传出有关抛储的消息，市场纷纷猜测抛储的时间和价格。笔者认为，不必过分拘泥于具体时间点，只要国家给出明确的抛储信号，市场一定会给出合理的价格。(寒天淡)



中国企业进入印尼建雅万高铁

雅加达至万隆高铁将于 2016 年第二季开始动工兴建。

印尼国有企业首席经理旱果罗日前称，雅万高铁的投资资金达 55 亿美元，上述资金额是由大陆咨询公司所估计。他还称，大陆制造的高铁路线，从万隆出发，途经 3 个站到雅加达。其中一部分路线将沿着高速公路兴建，除了兴建雅万高铁外，还将开发瓦里尼旅游区，兴建迪斯尼乐园。

今年 10 月 16 日，由印尼维卡公司牵头的印尼国企业联合体与中国铁路总公司牵头的组成的企业联合体在雅加达正式签署了组建中印尼合资公司协议，该合资公司将负责印尼雅加达至万隆高速铁路项目的建设和运营。

雅加达至万隆高速铁路，全长 150 公里，最高设计时速 300 公里，3 年建成通车。届时，雅加达到万隆间的旅行时间，将由现在的 3 个多小时缩短至 40 分钟以内。(闻者)