



巅峰对决

马云马化腾争霸风云录

刘世英◎著

马云 一个世界级的电商教父，传统规则的颠覆者！
马化腾 开创了社交帝国巅峰，复制一切，挑战一切！

当马云遭遇马化腾，资本与网络世界，烽烟四起！

谁不想像马云一样掌控财富，像马化腾一样笑傲江湖？

翻开书，把战局及其战术看个清楚！也许你的未来，也会遭遇像二马一样的对手！



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

巅峰对决

马云马化腾争霸风云录

刘世英◎著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

507220710

内容提要

马云,中国电商的标志性人物,本是一个教师出身的局外人,为了“让天下没有难做的生意”的理想,让阿里巴巴成为了中国电商的领导者。马化腾,一个科班出身的IT精英,带来了适合中国互联网的社交基因,侧翼赶超成为社交与游戏领域最大的赢家。为了扩大和锁住用户,为了打造属于自己的生态和体系,马云与马化腾本来井水不犯河水,却不得不再迈进本属对方的地盘:巅峰对决——马云马化腾争霸风云录,阿里VS腾讯,贴身肉搏之战在所难免……

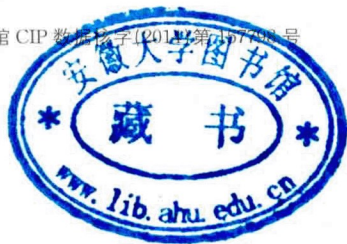
图书在版编目(CIP)数据

巅峰对决:马云马化腾争霸风云录/刘世英著. —上海:上海交通大学出版社,2014

ISBN 978-7-313-11759-5

I. ①巅… II. ①刘… III. ①电子商务-商业企业管理-经验-中国②网络公司-企业管理-经验-中国 IV. ①F724.6②F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第167488号



巅峰对决——马云马化腾争霸风云录

著 者:刘世英

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

出 版 人:韩建民

印 制:常熟市文化印刷有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

字 数:166千字

版 次:2014年8月第1版

书 号:ISBN 978-7-313-11759-5/F

定 价:32.00元

地 址:上海市番禺路951号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:14.5

印 次:2014年8月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0512-52219025

推荐序 1 马云 PK 马化腾，是一场多赢之争

艾 丰

我与世英认识是十二年以前，我觉得他这些年一直很勤奋，他是一个忠实的商业故事观察者与写作者，他和他的团队记录了不少有分析价值的商业个案。世英新作《巅峰对决——马云马化腾争霸风云录》即将出版，嘱我作序。我想从企业精神和企业使命的角度谈谈我的感想。

管理学家彼得·德鲁克在阅“企”无数之后，这样“劝告”眼里只有利润的企业：“一个组织绝不能像生物一样，以自身的生存为目的，如果能够延续后代就算成功了。组织是社会的一种器官，只能为外界做出自己的贡献，才能算有所成就。”

德鲁克口中“对外界的贡献”，就是企业的使命感，即一个组织及其成员对自己的使命的认识，能为社会做些什么，对社会有何贡献。

在中国，也有句古话：“穷则独善其身，达则兼济天下。”赚钱，固然是创业的一种动力，但也容易蒙蔽企业家的眼睛。任何企业的利润都是来源于社会，只有为社会创造价值，社会才会买企业的“账”，企业才能获得发展。

作为企业战略的组成部分，使命是指引企业方向、指引员工前进的纲领，也是企业发展的持续驱动力。而有使命感的企业，所走的每一步，不仅仅为赚取更多的利润，是在履行自己的使命。

在很多人看来，马云和马化腾是一对不折不扣的同姓“对手”。在电子商务、即时通讯、互联网金融、移动互联网等互联网界几乎看得见的领域，他们两人处处针锋相对，毫无退让之意。

见马云做淘宝网风生水起,马化腾忙不迭地上线拍拍网;见马化腾的微信大红大紫,马云“处心积虑”推出来往,甚至扬言“火烧南极,打到企鹅的老家”;甚至明知腾讯与360素来不和,马云还和360结成合作伙伴……

台上的人在演戏,台下的人在看戏。对于马云和马化腾这两个互联网大佬之间的争斗,外界看得兴致盎然,评论纷纷。大家都在等着,等着大幕落下的那天,看最终鹿死谁手,看谁能笑到最后。

商业世界从来不排除竞争,对于消费者来说,企业间的竞争更是一种福利,意味着更多的选择、更低的价格、更优质的服务……但是,企业间的“赤膊相争”,不一定就如你想象中华山论剑一般,非要争出个子丑寅卯、你赢我输。他们做出的决策,也不一定是要致对方于失败之地,占领对方的阵地。

试问,阿里巴巴会取代腾讯吗?腾讯想要取代阿里巴巴,也几乎不可能。

马云和马化腾都是我熟悉的企业家。为企业家人群服务20年,我对他们都有很深的了解,两位都是理想主义者,胸怀使命感在经营企业。他们都不是嫉贤妒能、唯利是图的人,也没有一统互联网商业江湖的“野心”。

2001年,马云在纽约参加克林顿夫妇的早餐会时,听到克林顿说是使命感引导美国向前走。心中豁然开朗之后,他进一步确立了阿里巴巴的使命感——让天下没有难做的生意。此后,马云所做的一切,都是为了践行这个使命,不断满足人们对电子商务的需求。

几年前的“支付宝转移”事件备受人虽然让马云备受质疑,但是,依我看,他的举动不是为个人谋私利,却依旧是为更好地满足消费者需求,更好地履行“让天下没有难做的生意”的使命。

布局即时通讯、地图,是马云为移动互联网电子商务寻找入口,不是

为了和腾讯争微信用户资源。细看马云的其他“动作”,也处心竭虑,但异曲同工。

作为另外一个理想主义者,马化腾为腾讯立下“通过互联网服务提升人类生活品质”的使命,致力于成为“最受尊敬的互联网企业”。这个使命的确立,就注定腾讯不能仅仅拘泥于 QQ、微信,而是会在其他能够提升人类生活品质的互联网领域,展开手脚。

生活品质是一个范围广泛的概念,不会将电子商务、互联网金融等阿里巴巴已经涉猎的领域抛开。为了实现腾讯的使命,马化腾进入以上领域,又有何不可呢?

公平竞争绝对值得提倡,为了更好满足消费者需求,为了实现企业使命,为了大公司的成长和持久的活力,我们都应该欢呼这种竞争。我们希望今后出现更多像马云和马化腾这样的 PK。

(艾丰,原经济日报总编辑;中国名牌战略最早倡导者之一,是公认的名牌理论权威专家;中国社科院研究生院、中国人民大学等高等院校教授。)

推荐序 2 互联网正在颠覆产业边界

金 碚

马化腾和马云是多年来引领中国互联网发展的两位引人瞩目的领军人物,他们分别率领的腾讯与阿里巴巴为中国互联网发展创造了令世界瞩目的业绩,在互联网创业大潮中两家公司各持一端:阿里主打消费领域、腾讯雄踞社交领域。

值得关注的是,近年来,规模越做越大的腾讯和阿里在“资本运作”上动作频频,一次次的大手笔:阿里巴巴收购高德,腾讯投资大众点评、京东。尤其是2014年以来,新动作的消息迭出,让业内人士目不暇接。这是否也是人们常说的具有“互联网”思维的企业家表现?

实际上,从微信的崛起就可以看到其中的端倪。长期以来,移动、联通和电信三大运营商几乎垄断了中国的通信市场,曾经有人问中国移动前任董事长王建宙先生,将来手机通话会不会免费?王建宙对此嗤之以鼻。当时可能大多数人都会认为免费通话不过是消费者的幻想,不可思议。

但是,微信的出现却使这种“幻想”居然成为现实。如果政府不做新的行业规管,微信等通信方式将成为对通信领域中的“在位者”形成强有力的挑战甚至威胁。过去,腾讯等互联网企业是依附于三大运营商而生存的,所从事的是“增值”性业务,现在,互联网企业所创造的微信等通信业务竟然成为了通讯领域“在位者”强大的竞争对手。微信拥有的几亿用户,实际上使得腾讯也成为了即时通讯的运营商,直接挑战移动、联通、电信等市场大鳄,短短几个月就让这一领域“惊天动地”,大有颠覆性创新的

凶猛势头。

腾讯搅局通信领域,阿里巴巴在电子商务领域中的表现同样“惊天动地”,用马云的话说就是“天变了!”互联网不仅进入通信、商业,而且进入物流、金融、制造业、农业等。各行业间的市场边界已经变得越来越模糊,过去的行业内部竞争已经转变成跨行业竞争。过去的所谓“产业定义”正在被互联网所颠覆。而从企业的微观角度看,这可能也是一种必然,是“顺理成章”的创新表现。因为,像腾讯、阿里这样的行业老大,当规模极大到在原先的领域中几乎已经触到了市场容量边界时,可能的战略方向就是打破行业边界,进入新的领域,形成新的产业链和产业创新空间。当然,这势必同新进入领域的“在位者”形成竞争态势,此时,技术优越性将成为优胜劣汰的决定性因素,除非有限制性的行业规管制度。

我们正处于一个互联网技术优越性迅猛“发力”的时代,几乎所有的领域都将受到互联网的洗礼。这意味着,各互联网企业都能够顺着互联网这一桥梁,向商业世界的各个角落延伸,做到过去没有做到的事,涉足过去没有进入的领域。同样,其他企业也可以插上互联网的翅膀,成为新的产业业态和商业模式的创新者。

从马化腾和马云的傲人业绩和创新表现,我们可以看到,一种新的产业生态正在形成和成长中。他们都想以各种收购和交易行为去构筑起新的分工系统和产业生态。其他企业也在以各种类似或不同的创新方式力图构建新的业务“王国”。未来腾讯和阿里,也许会成为史无前例的超级大公司。与那种以科层管理和自上而下的绝对控制为特征的传统大公司不同,这种新兴超级公司以平台、网络、跨界、互联等方式进行产业整合。当然,其他各种企业也会因循这样的产业组织逻辑进行各种具有时代意义的模式创新。这也许就是国内外许多专家们所描绘的“第三次工业革命”的突出表现之一。

刘世英作为一位新商业文明的敏锐观察者和勤奋思考者,能抓住这

个时代商业变革中的宏大题材与典型个案进行深入剖析,是值得赞赏的。他的著述是很有意义的,可以引起读者们思考,给更多的企业观察者和研究者以新的启迪。

(金碚,中国社会科学院学部委员,博士生导师;《中国经营报》社社长;中国区域经济学会理事长,中国工业经济学会副会长;China Economist 主编;中国社会科学院工业经济研究所原所长。)

推荐序 3 资本做局

陈九霖

马云与马化腾在多个领域的攻城略地,是资本在中国丰饶、流动的缩影。

作为从事一切商业活动的基石,几乎在每一家公司的背后,我们都能看到资本的影子。在无数个或惨烈得惨不忍睹或兵不血刃的战争背后,无论是用户战、品牌战还是价格战,我们都能捡得到资本的弹壳。作为战场的后方,他们的每一次风吹草动,都会牵引前方的局势。

马云与马化腾的对弈,也是资本对弈的过程。从当初名不见经传的小弟成长为今日在商业江湖呼风唤雨的大佬,他们与资本的关系也在悄然发生变化。

昔日,资本是他们背后源源不断的弹药,借助资本放大价值的天性,实现快速的大规模的成长与积累,与对手竞争,争夺市场领地。

对于资本,马云一直保持着足够的距离与警惕性。1999年的3月,马云带领着十几个人创造阿里巴巴时起步艰难,最后连几百元的工资都发不出来。一家风险投资机构提出以数百万元获得阿里巴巴的控股权,但马云到楼下走了一圈,拒绝了。后来,陷入绝境的马云获得美国高盛公司为首的风投组合500万美元以及软银孙投资阿里巴巴2000万美元。

依靠融资,马云不仅度过了20世纪初互联网的冬天,还创立了淘宝。但是淘宝遇到了更大劲敌——电商巨头eBay。eBay投资的易趣俨然是个富二代,有钱,有影响力,有商业经验,淘宝必须独辟蹊径才能获得绝对优势。擅长倒立的马云采取免费策略。免费彻底打败了eBay。但马云豪

气万丈喊出来的免费,是白花花银子铺就的。所谓免费与否的商业模式的竞争,归根结蒂是资本的消耗战。

马云底气十足,是因为他在2005年找到了强大的靠山——雅虎。2005年8月11日,雅虎以6.4亿美元现金、雅虎中国业务以及从日本软银公司购得的淘宝网股份,交换阿里巴巴40%普通股和35%投票权,总价值10亿美元。获得雅虎的资金之后,阿里巴巴宣布投入10亿元人民币,再免费三年。2006年5月,淘宝推出一项名为“招财进宝”的活动,遭到用户铺天盖地的抗议,用户质疑马云背弃了淘宝三年免费的承诺。此时在腾讯新开张的拍拍网“趁火打劫”,开展了一项针对淘宝的“蚂蚁搬家”,马化腾承诺将免费进行到底,来吸引淘宝商家的入驻。因为有了雅虎的资金,马云不忌惮继续免费。马云最终向用户妥协了,取消“招财进宝”,而他的妥协也让他与拍拍网的竞争中扳回一局。这是马云与马化腾最早的一次贴身肉搏。当然,马云也为当年的选择接受雅虎投资付出了巨大的代价,这是后话。

马化腾的融资路也非常不顺。2000年年初,那时的腾讯还只有几十个人,QQ几乎要亏死。当时用户越来越多,对要求服务器的越来越高,亏损也越来越大,迫切需要资金支持。

在高交会四处奔走的马化腾,最终引起了IDG和盈科数码的重视,这两家公司决定一共给腾讯投资220万美元,然后各拿走了腾讯公司20%的股份。在那些谨小慎微的风险投资者眼里,那时的OICQ依旧是一个看不清楚未来、也尚未找到盈利模式的项目。但就是为了这区区220万,马化腾也不得不让出了OICQ的40%股份。这是腾讯创办后获得的首笔风投。当QQ用户达到2000万时,这笔钱还没用完,接下来便是顺风顺水的盈利、上市,并最终成为恒生指数成份股。后来很多投资者看到腾讯的成长,纷纷感慨看走眼了。

随着阿里巴巴与腾讯的不断扩张,他们的身份悄然位移。他们因为

拥有充沛的现金流以及强大的资本号召力,已经演化为资本本身。

他们如同长满触角的章鱼,敏锐的洞察每一个财源茂盛的角落,一旦发现某地商机蓬勃,他们就会毫不犹豫地砸出资本:阿里巴巴进军游戏平台,马化腾的微信游戏已经如火如荼;马云有支付宝,马化腾推出微信支付;马云的天猫已经势不可挡,腾讯宣布入股京东,助力京东上市;以烧钱而声名鹊起的打车软件,——快车与滴滴,背后的资本大佬就是腾讯和阿里,他们烧掉了十几亿元,或者远不止这个数字。

有人说,他们是多年“宿敌”,以至于冤家路窄。如果单纯为了复仇,这两个企业家的器量也未必太小。更准确的解释是,他们都站在时代的风口上,能够敏锐地察觉风向,洞悉时代趋势,无意中造就“惺惺相惜”,也就有了狭路相逢。他们是互联网,他们是实业,他们也是资本,在这个跨界“打劫”的时代,他们的身份已不再清晰明了,唯一明确的是,他们还在继续颠覆我们的世界。

刘世英是有影响的财经传记作家,他的很多商业传记作品记录了许多这个伟大时代了不起的创业神话,创业者的精彩故事与独特思想激励和启迪了后人。在他的这本书里我们不仅感动于马云、马化腾作为创业家舍我其谁的使命感,颠覆性创新创造,以及偏执狂般的孜孜以求、永不放弃;也看到了资本点石成金的神奇魔力,看到了作为投资家的责任与使命。如何能有一副伯乐般的慧眼,发现一匹匹奔腾在创业大潮的千里马?这一个个的精彩案例一定会给我们很多启发。

(陈九霖,著名投资人,前中国航油(新加坡)股份有限公司执行董事兼总裁;现任北京约瑟投资有限公司董事长。)

目录

推荐序 1 马云 PK 马化腾,是一场多赢之争 艾丰

推荐序 2 互联网正在颠覆产业边界 金碚

推荐序 3 资本做局 陈九霖

开 篇 互联网之巅:“双马”对决 /1

第一章 商战江湖 /5

腾讯的围城与阿里的抗争 /5

 腾讯的围城 /6

 阿里的抗争 /7

双马的精神碰撞 /9

 马云的理想国 /10

 马化腾的实用主义 /12

谁才是破坏者? /13

第二章 崛起路上 /17

腾讯向左,阿里向右 /17

 起点决定方向 /17

 战略决定选择 /19

淘宝横空出世,腾讯跑马圈地 /22

狭路起烽烟 /26

第三章	电商博弈:谁才是老大?	/31
	先入者为王	/33
	淘宝的盈利征途	/33
	电商流量之争	/36
	淘宝遭“围剿”,腾讯趁火打劫	/37
	马云之痛	/38
	腾讯的可乘之机	/40
	马化腾的电商困扰,马云技高一筹	/42
	拍拍拔苗助长	/42
	多平台战略之困	/44
	天猫强势崛起,腾讯借力京东	/46
	天猫崛起 B2C	/47
	马化腾的挣扎	/49
第四章	抢滩旅游	/53
	“衣食”之后,抢占“住行”	/55
	在线旅游崛起	/55
	混乱的开局	/56
	腾讯用户为王,阿里流量为先	/58
	马化腾的共享战略	/58
	马云平台制胜	/60
	马云的下一步,携程的归属	/63
第五章	杀软江湖	/67
	搅局者周鸿祎	/69
	马云牵手 360,施压腾讯	/72
	马化腾的反击,金山入局	/77
	360 的杀软恩怨	/77
	金山旧怨	/79

第六章	移动元年：突袭阿里	/83
	转战移动端	/85
	移动互联网崛起	/85
	社交与电商的差别	/87
	阿里求助，追击腾讯	/89
	马云借道微博	/90
	微博的想象力	/92
	腾讯布局搜狗，直击阿里软肋	/94
	腾讯的移动反击	/95
	移动搜索之争	/97
第七章	微信狂潮，来往反击	/101
	马化腾的王牌	/103
	微信诞生记	/103
	马化腾的惊喜	/106
	马云的抗争，仓惶来往	/108
	尴尬来往	/108
	封杀微信	/111
	腾讯主场，阿里妥协	/113
	不甘心的来往	/113
	来往的可能性	/116
	阿里求援，微信变局	/119
	微信的对手	/119
	微信的商业化困境	/121
	马云与 Line	/123
第八章	团购开局	/127
	电商后遗症，团购兴起	/129
	千团大战	/129
	双马的不同选择	/131
	不是竞争的竞争，角力 O2O	/134
	阿里 O2O 生态圈	/135
	腾讯恶补 O2O	/137

	地图上的竞争	/139
	阿里的新入口	/140
	腾讯的地图防御战	/142
第九章	进军娱乐,直捣腾讯	/147
	腾讯的游戏帝国	/149
	腾讯游戏命脉	/149
	从端游到手游	/151
	手游战场开启,马云破例进攻	/153
	马云“玩游戏”	/153
	前进中的腾讯手游	/155
	腾讯的视频战车,阿里电影来袭	/158
	腾讯视频崛起	/158
	阿里电影战腾讯	/161
	马云优酷补位,夹击腾讯视频	/163
	阿里视频补位	/164
	被夹击的腾讯	/166
第十章	竞技打车	/169
	打车之争:快的 VS 嘀嘀	/171
	烧钱比优惠	/171
	打车背后的意义	/174
	线上线下,付款争夺	/176
	争做用户“钱包”	/176
	抢占移动支付	/178
	微信支付挑战支付宝	/180
	财付通的进化——微信支付	/181
	支付宝的反击	/184
第十一章	“金融”风暴	/189
	阿里金融,疯狂余额宝	/191
	阿里的进军	/191
	余额宝来袭	/193

	马化腾低调退缩,马云腹背受敌	/196
	共同的敌人	/196
	阿里孤军奋战	/198
	从金融到银行	/200
	阿里的小贷延续	/200
	腾讯提高门槛	/202
尾 声	闭环与终点	/205
	用户之争	/205
	生态之争	/207