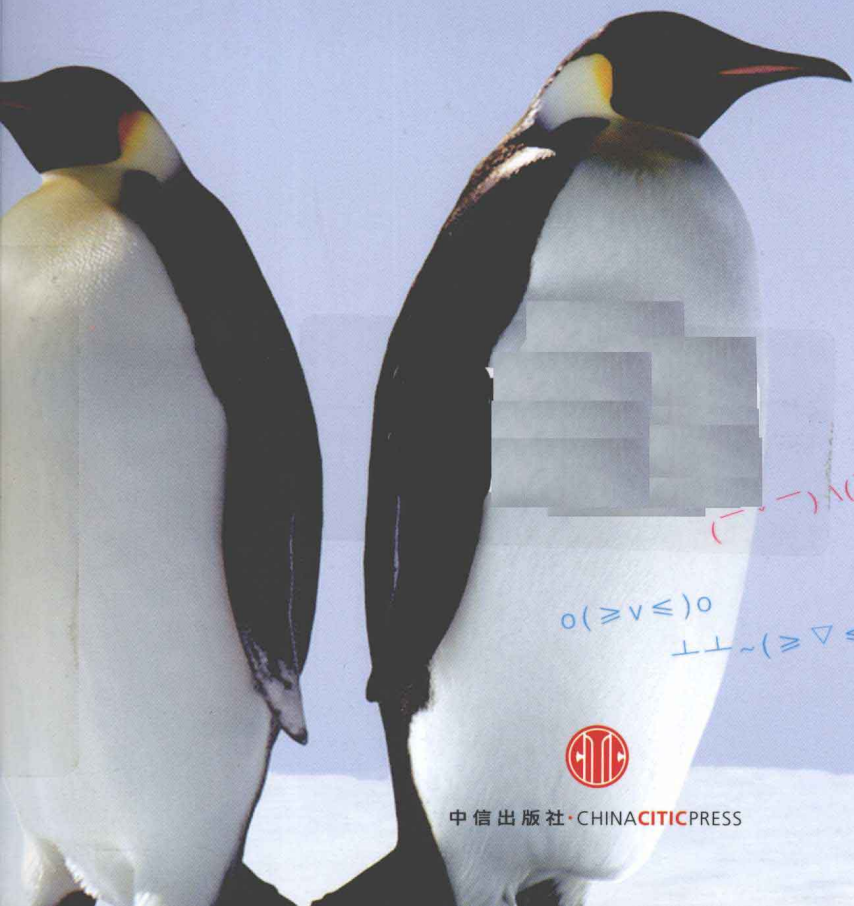


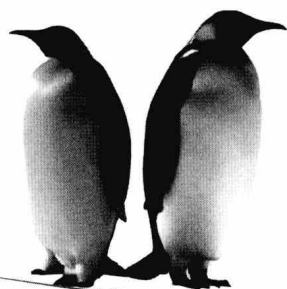
# X光下看腾讯

蓝狮子 / 编


$$O(\geq v \leq)O$$
$$\vdash \sim(\geq \nabla \leq) / \sim \vdash \vdash \geq \square \leq \circ$$


中信出版社·CHINACITICPRESS

0(≥v≤)0  
↑↑-(≥Δ≤)-/..↑↑≥□≤0  
(-·-)M(-)↑><(-)↑M  
(@[]@!!)



# X光下看腾讯

蓝狮子 / 编

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

X光下看腾讯 / 蓝狮子编. —北京: 中信出版社, 2011.7

ISBN 978-7-5086-2861-5

I. X… II. 蓝… III. 互联网络-高新技术产业-研究-中国 IV. F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 112609 号

**X光下看腾讯**

X GUANG XIA KAN TENGXUN

---

**编 者:** 蓝狮子

**策划推广:** 中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

**出版发行:** 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

**承 印 者:** 北京京师印务有限公司

**开 本:** 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 12.25 **字 数:** 149千字

**版 次:** 2011年7月第1版 **印 次:** 2011年7月第1次印刷

**书 号:** ISBN 978-7-5086-2861-5 / F · 2355

**定 价:** 35.00元

---

**版权所有 · 侵权必究**

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

服务热线: 010-84849283

服务传真: 010-84849000



20<sup>10</sup>年11月，腾讯公司迎来了自己12岁的生日。与此同时，我们也开始酝酿一次公司历史上最重大的战略转型。现在您摊开的这本书，正是这次战略转型的一个旁白。

作为一个行业的排头企业，我们不得不去承担眺望未来的责任。这是大荣幸，也是大难题，互联网行业尤其如此。

我们深知：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。我们也深知：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。

我们的面前总是有无数条林中小径，每一条都充满诱惑，每一条又都通向充满不确定性的未来。

和这种巨大的不确定性相比，我们已经拥有的那些东西——无论是财富、技术、经验，还是团队、文化、



品牌、模式，都要在全新的战略里被检验。哪些是继续发展的基础，哪些是兼程赶路的拖累，其实很难辨别。

所以当我们走上“开放共享”的转型之路时，“使命感”和“敬畏心”——这是我们仅有的可以称得上是财富的东西。

也正是在这种使命感和敬畏心的驱使下，2011年年初我们开了十场“诊断腾讯”闭门会，请了100多位业界观察者对我们痛下针砭。您现在看到的，就是根据原始会议记录整理出来的文稿。

在这些会上、在这本书里，我们听到、看到了对腾讯最恳切的批评。公司几乎所有的高层管理者都参加了会议，而我本人还反复拜读了这些既刺耳又令人动容的文字。

首先的问题是：我们为什么要开这样的会？

12年前，当我们一帮年轻人开始创业的时候，就好像栽下了一棵果树，所有的辛苦付出都是为了秋天的果实。而12年后，当年栽下的果树已经长成了大片的果园，我们这些种树人才恍然发现：此时最重要的任务已经不是结出更多的果子，而是照顾好整个果园的生态，让篱笆内外的世界和谐共存。创业时，只凭自己的勇气和专注就可以获得成就；而今天，我们必须勤于求教、广于问诊。只有最宽阔的视野、最敏锐的触觉才能帮助我们感知整个产业生态的细微变化。

走上“开放共享”的转型之路，也就是在完成从“栽种果树”到“经营果园”的任务切换。不仅商业模式上要开放，企业的心态模式也要开放，企业成长的驱动力必须更为多元。过去我们在听到各类外部意见的时候，虽然也尽可能保持谦虚聆听的姿态，但评价的标准往往是“正确和错误”、“有用和没用”。而今天，我们知道：所有的声音都是生态本身，都有它存在的道理和根源，都值得我们用心体察。

果然，在“诊断腾讯”活动开展的过程中，我们沐浴在多元的智慧中，时而“惊喜”，时而“恨晚”。正是因为有了这样一次心态上的洗礼，我们的转型之路才是脚

踏实地的。

也许您还会问：为什么我们要公开这样的内部文件？

因为它们弥足珍贵。因为它们超越了腾讯，是中国互联网精英在此时此刻对整个产业的深刻思考。

这些建设性的批判对腾讯很重要。因为它帮助我们看清楚该把什么留在过去，又该把什么带到未来。

这些建设性的批判对这个时代很重要。在性格上，腾讯不是一家特别“会公关”的公司，但这并不妨碍我们为中国社会贡献一种“诚恳聆听、深切自省”的公司风格。

这些建设性的批判对您或许也很重要。要了解这个时代的中国互联网及其一流思考者，这份案例没准就是最佳入口。

感谢所有的批评者，感谢三位辛勤的编纂者。

是为序。



## 求解斯芬克斯之谜

姜奇平 中国社科院信息化研究中心秘书长、《互联网周刊》主编

中国的互联网是一头大象。

3Q之争，好比大象冲出了动物园，踩踏花园，冲撞护栏，一时间，游人躲闪不及，动物园的管理者手脚大乱，行人目瞪口呆。

事情过去后，人们产生了摸大象的冲动。有的摸了摸身子，说互联网应该加强行政干预；有的摸了摸头，得出结论说中国互联网应该反垄断；还有的摸了摸尾巴，宣称这头大象只有自己敢惹，这证明自己也是大象……

这时候，“诊断腾讯”活动的推出，让我眼前一亮。这是一个探索中国互联网发展之路的机会。

我没有想到腾讯会做出这一举动。如果是微软，我想它遇到类似事情的典型反应应该是辩护，动员一切力量，张开一千张嘴，证明自己的正确。“诊断腾讯”却像是批评和自我批评，但既不是自己批评别人，也不是自己批评自己，而是让别人批评自己。“诊断腾讯”的现场，



可以用万炮齐轰来形容。我看到，许多人都在过瘾中，体验着一种快感，好像居高临下的法官，遇见了不还嘴、不辩护的被告一样。

在佩服腾讯雅量的同时，我想得更多。我坐的地方有点历史，是当年毛泽东与基辛格会谈的房间。在这样一个地方“诊断腾讯”，应该说些什么呢？我不想简单总结腾讯的问题。腾讯的问题，关上门的时候，我和吕本富等其他几位，已在内部连续跟腾讯说了至少三年。以至于3Q之争，被我们称为像“精确制导”一样，在我们指出的地方爆炸了。

因为了解腾讯，我坐在这个有历史纪念意义的地方，不免想超脱一些，因此首先开始想自己的局限。我面对的并不是一个真正的被告，而是中国互联网历史上最成功的公司。它的成功之处，像WIPRO一样，有某种神秘的、令美国人敬佩和害怕的地方（读读《BENGALESE TIGER》就知道）——这是现代史上中国任何一家公司没有做到过的。而这一点仍然有许多谜团，每当我把握住的时候，它又从手中溜走了。研究互联网的时间越是长，中外比较得越是多，我就越能感到这一点。这与那些没研究过互联网，就教腾讯该怎么做不一样。

想自己的局限，是为了超越这种局限，给腾讯这个高过我们一头、大过我们一圈的对象，真正提出有价值的意见。在“诊断腾讯”活动中，我听到最多的，就是“基因”这个词。人人都往基因上说腾讯，要腾讯改基因。可以看得出，腾讯高层也受到极大震动，而这种震动是他们始料未及的。但是，腾讯归腾讯，就我来说，光看腾讯的热闹，光让腾讯改，而没有我们这些看客什么事，没有整个产业什么事，这样的诊断是不会深入的。诊断腾讯，需要有更高境界。

我猛然意识到，“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。把腾讯的挑战，当做我们共同面对的挑战；把解决腾讯的问题，当做解决自己的问题。总之，在于找到互联网的中国道路，求解中国互联网的斯芬克斯之谜——“我”到底是谁，“我”的基因是什么？

从历史上看，中国的事情取得成功，有好几次都是靠诊断。遵义会议诊断了一把，才有了后来百万雄师过大江；十一届三中全会诊断了一把，于是有了三十年来奇迹般的发展。中国互联网，现在就到了该诊断的时候。3Q大战，把历史逼到了这个份儿上。由腾讯这个老大，带头做这个诊断。名义上是诊断腾讯，实质是在探索互联网的中国道路。

腾讯这么做，已经不是第一次了。2002年，针对QQ收费走的弯路，腾讯实际已经进行过一次救命性的关键诊断。马化腾得出一个道行很深的判断：QQ不是“摇钱树”，而是种植“摇钱树”的土壤。这比美国安德森的同类发现要早得多。正是因为发现了门道，腾讯才在过去十年，比其他企业更加成功地走出了互联网发展的中国道路。我在各种场合多次指出，以我十多年的观察，能不能出现这种认识上的飞跃，是互联网领域百分之一幸存者与万分之一幸存者的分水岭。当马化腾提出开放分享的战略时，许多人不以为然，但一家重量级互联网企业的副总裁，私下里却向我表示，对腾讯的悟道能力由衷赞叹和佩服。当腾讯再次提出诊断，并且这次是发动全社会来诊断时，我的第一反应是，领先者要做未来十年互联网中国道路的一次新的判断。

“诊断腾讯”最大的看点就在这里。如果把诊断腾讯的结论，只是理解为腾讯下一步往何处去，那就相当于把遵义会议得出的结论，简单理解为红军向西边跑了。大家应该把“诊断腾讯”活动看做是难得的机会，从中把脉中国道路怎么走，让自己受到些启发，否则就真成外行看热闹了。

美国人为什么会注重研究 WIPRO 这样的公司，而不是那些赚了更多钱的公司？

那是因为，WIPRO抢在美国人之前，发现了行业规则，从而成为游戏规则的制定者，由此成为赢家。规则在古代叫做“是”，实事求是，就是从一件一件像3Q大战这样的“事”中，求出规则这个“是”来。

实话实说，我认为我们方方面面，从3Q大战中，并没有得出“中国道路”这一层次的全面反思，各个方面都在各取所需地强化自己的特殊角度的道理。如果是这样的话，中国互联网这头大象就不能从整体上搞清楚，中国互联网“我是谁”这个斯芬克斯之谜，就还要更长时间摸索答案。在这个时候，“诊断腾讯”及时出现了，让我们看到了不本位、不掩饰、不误导，而努力求道的正确的努力方向。

希望有更多这样的诊断，从实事中，求出是来，解开中国互联网的斯芬克斯之谜，引导人们共同走出互联网的中国道路来。



## 诊断腾讯的群体价值

段永朝 现任 ZiffDavis 媒体集团（中国）战略发展研究主任

这次，腾讯把自己摆在了棋盘上。百余人所下的这“十番棋”，叫“诊断腾讯”。

2011年2月21日，我在海南三亚参加第一场“诊断会”的时候，一时对这种“复盘”心存疑虑，主要有三点：其一，作为由头的3Q大战已经过去了几个月，即便“复盘”也仅仅是战术性的，如此大张旗鼓地“复盘”，意欲何为？其二，长期以来，作为技术导向的公司，腾讯留给公共媒介的印象，一直是“闷头做事”。此番“诊断”，大家七嘴八舌之下，东一榔头、西一棒槌，真能“诊断”出什么“病灶”，开出什么“妙方”吗？其三，在中国互联网这盘大棋中，12年工夫，腾讯已成为一个举足轻重的“庞然大物”，占据了较大的市场和“势场”，所谓“企鹅帝国”既包含对腾讯的敬意，却也不无忧虑和揶揄。要真是敞开了说，腾讯能受得了吗？

参加完4月2日的最后一场，我的疑虑烟消云散。

拜罗燕、夏勇峰、尹生三位媒体观察员之劳，将这十场精彩纷呈的对话，以原生态的样式呈现在大家面前。众多参与者，秉持对中国互联网的浓烈情怀和责任感，从发展战略到企业定位，从品牌营销到公共关系，从互联网治理乃至企业文化，到构建健康、开放、可持续的互联网生态，涉及话题之广泛、意见之丰富，洋洋大观；与会者言辞之恳切、谈锋之犀利，难能可贵。可以说，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分享。

呈现在读者诸君面前的这部名为《X光下看腾讯》的纪实作品，针对公众责任、行业责任、领袖责任三大难题，52个问题，从多个角度和侧面，映射出中国互联网发展历程中难以释怀的重大问题。对这部“原生态”呈现的作品，以下略谈三点心得，勉以为序：

一者，年已12岁之腾讯，实为中国互联网成长史中典型样本。可以说，互联网为中国富有创造激情和梦想的年轻人，提供了展翅飞翔的天空。腾讯是这个行列中的一员。在他们满怀豪情地把数十款产品带给亿万网民的时候，他们难以想象，自己所拥有的，是巨大的“能量场”；他们像“大象走进瓷器店”（罗振宇语）般，左冲右突，殊不知自己的节律舞蹈，却导致了七零八落的后果。

中国的互联网之路，其新、其难、其苦，并不在“前人不曾遇到过”，更在于“前人所见并非全然可以借鉴”。通过“腾讯式自省”，在众多批评指向互联网企业的“道德底线”、“价值观”、“客户关怀”的同时，批评者们同样注意到了这样一个事实，“建立开放共赢的体系，已经刻不容缓”。

从众多真知灼见的碰撞中，可以体会到的是，这一开放共赢的体系，绝不是漂亮口号或者绣花枕头，也不是靠别人施舍来的，它首先是对这一体系共同价值的相

互认同，以及建立在这个认同之上的艰难实践。唯此，路才走得出来。

二者，十场“诊断”，出现频度最高的语汇，是三位记录者概括的“开放”、“责任”与“创新”。坦率说，这三个词都比较大，单看起来，似乎显得空洞。但经历“十番棋”的推演，其所携带的厚重意蕴，令人思忖再三。

腾讯作为纯粹的民营企业的优秀代表之一，在中国互联网发展中的重要作用不言而喻，所谓“筚路蓝缕，以启山林”；然而，在市场化、工业化、信息化、城镇化、国际化的巨大浪潮中，中国的互联网事业从无到有，中国的网民数量从零到世界第一，也不过十七八年。短促的历史进程，匮乏滞后的市场体系，白热化的市场角逐，企业急速成长之后的“巨人症”、“认知失调症”等，成为严重制约企业发展的致命杀手，也似乎成为中国企业难以逾越的魔障和关口。

“诊断腾讯”中最大的共识是，单枪匹马、单打独斗的时代过去了。开放，是互联网的内禀特性之一；只有开放，才能顺应互联网发展的大局，才能肩负起更大的责任，创新才能找到坚实的支点。

三者，腾讯的自省，已经不独属于腾讯，而属于整个中国的互联网界。在腾讯以极大的勇气，真诚地敞开心扉，把“腾讯式自满与封闭”作为中国互联网共有的典型样本，摆在棋盘上的时候，在批评者、建言者的真知灼见热切地指向“更宽广的眼界与胸怀”、“更富有进取和创新精神的意识与思考”的时候，“诊断腾讯”的“企业行为”，其实折射出这个产业饱含期待和希望的冲动与憧憬。

很多与会者，都是12年前世界互联网第一波热潮的亲历者，也是中国互联网发生、发展、壮大历程的见证者。在这部浓缩众多智慧的纪实作品中，读者诸君应能透过字里行间，感受到坦诚、炽热的希冀与激情，这种情怀荡漾在会场内外。这些真知灼见的结晶，已经不单单是“诊断腾讯”的成果，更是奉献给众多互联网观察者、思想者和行动者的思想大餐。

过去的两年，人们谈论的核心话题，已经从席卷全球的金融风暴，转移到了同样席卷全球的移动互联网风暴。移动、社交、新媒介、体验，这一系列貌不惊人的词语，已经具有了全新的内涵，以节点、个体、局部为形态的社会和组织，正在悄然转向连线、社群和整体。互联网世界的机器味道，正在快速地散去，人们越来越钟情于相互连接的这个新世界，给人带来的种种便捷、满足、快乐和意外之喜。

在这个节骨眼儿上，做深呼吸，静心反思，不但必要，而且难得。



## 探究一家伟大企业发展的行动路线图

喻国明 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

**腾**讯无疑是一家中国互联网企业中最为成功和辉煌的公司，但是一家辉煌的企业和一家伟大的企业之间还有相当长的路要走。其间横亘着的，不仅仅是距离，还有凤凰涅槃式的脱胎换骨。而所有这一切发生和发展，都必然包含着贯穿始终的自我反思、自我否定，以便为其发展营造更加合适的体量、架构和模式。在这样一个发展的关键点上，腾讯连续组织了十场“诊断腾讯”活动，邀请100多位专家学者直击主题、不讲情面地问诊和剖析。这是非常可喜的信号，它标志着腾讯在向伟大企业攀登的路上，迈出了极为关键的一步。

那么，“诊断腾讯”到底是一场什么样的活动？它致力于解决的是什么样的问题？如果简单地把它理解为，腾讯在反思自己的过去，或者是腾讯在寻找自己企业未来的发展方向，我想都未免流于肤浅。

腾讯的尴尬在于，它自以为在按照一家企业正常的



路径去发展，但它周围所处的环境和社会，却对它提出了更高的要求。原因之一就是腾讯迅猛的发展已经使它成为中国互联网领域的“巨无霸”——任何领域只要它一进入，其他的竞争者就会在无形中感到巨大的压力。

木秀于林，风必摧之。成为社会批评和挑剔的对象，成为人们严苛对待的对象，肯定不是一种舒服的状态，但它却是一家伟大企业成长过程当中必须经受的压力和挑战。“诊断腾讯”的出现，可谓恰逢其时。与其说是腾讯在为自己寻找答案，不如说是腾讯在为中国企业的发展探究一个共同性的问题：成为一家伟大企业的行动路线图是什么？赖以成功的社会土壤是什么？一家伟大的企业应该具备怎样的气质与胸怀？

本书就是在“诊断腾讯”的主题之下，连续十场，100多位专家学者轮番问诊的原生态式的记录。在各路“诸侯”的精彩演讲之外，我的感受大致有三：

首先，一家伟大的企业，应该善于倾听。做企业的人，往往容易陷入两种误区，一种是埋头做事，两耳不闻窗外事，只是一心把产品做好，把企业经营好，虽然对市场的感觉良好，但却不知道怎么跟社会交流，甚至害怕跟社会交流；还有一种是成天架着高音喇叭对外喊话，只自说自话却不愿意听取社会的看法。在我看来，这都不是伟大的企业，真正伟大的企业，面对社会和公众永远保持谦逊，它总是用谦卑的心态，来倾听来自社会各个层面的声音，有则改之，无则加勉。这不但是给自己提供一个反思的机会，其实也是在帮助企业与它所处的社会形成一个友好的关系圈。我们很多企业，现在恰恰缺乏这样一个友好的关系圈。也许在企业走上坡路的时候，副作用还不是太明显，一旦遭遇危机，企业发展不顺，它就会发现，批评之声从四面八方潮涌而来，颇有“墙倒众人推”的感觉。为什么会这样？其实就是企业早在社会关系的层面上被这个社会所抛弃了。

其次，一家伟大的企业，绝对不是一家只关注自己成长发展的企业。一家普通的企业，对社会最大的贡献，是能把自己的企业做好；但一家伟大的企业，对社会

最大的贡献，是能营造一个更为良性的业态，并帮助更多的企业取得成功。就像孔子所说的：“独乐乐，众乐乐，孰乐？”小企业可以小乐、独乐；伟大的大企业却必须要做大乐、众乐。这是社会默认分配给伟大企业的属性，如果企业不能正确看待自己的角色，那么它就会失去社会的支持土壤，受到来自社会的诘难和批评。腾讯和许许多多正在高速成长的中国企业一样，正在面临一个企业转型的关口：从过去关注自己成长，变成必须关注整个产业的成长、关注社会生态圈的形成。

最后，一家伟大的企业，要有领导者的担当。做大企业难，做伟大的企业更难。从大向伟大迈进的过程中，腾讯和所有其他企业一样，都需要学会修炼“领导者”的气质。何谓领导者气质？我想就是敢作敢为、敢为天下先的担当。换句话说，这家伟大的企业常常肩负着为整个行业代言、并为行业甚至社会寻找方向的责任，常常需要做“摸着石头过河”的事情，而且还得告诉后来者石头在哪里。

在整个“诊断腾讯”的活动里，我常常听到意见领袖们对腾讯这样或那样的期许。不知道腾讯的高层们是否真切地意识到了这一点：现在的社会期许中，腾讯必须站在行业和社会的高度上规划自己的发展和战略。在这个高度上，腾讯只做自己的事情已经远远不够。就像大家经常打的一个比方：腾讯原本只是一头小象，在瓷器店里和其他瓷器相安无事地生活，没想到已经不知不觉地长成了一头大象，挤得周围瓷器一片惊叫和破碎之声，瓷器店已经无法容纳它。腾讯该怎么办？是继续挤压这间小小的瓷器店，和大家争夺空间；还是建造一间新的瓷器店，既让自己轻松生长，也让更多瓷器有安身之所？

希望在“诊断腾讯”之后，腾讯已经找到自己的答案。也希望这个答案，能为中国企业的成长提供一个可资借鉴的范本。这部书的问世同时也表明，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、尤其是一个立志于做伟大企业的行动路线图。