



烟客江湖

三十大計

程苓峰

王晶◎著

张云帆◎顾问



金陵日报出版社

程苓峰 王晶◎著 张云帆◎顾问

香港日報出版社

火鍋江湖

三十六計

图书在版编目(CIP)数据

网络江湖三十六计/程苓峰,王晶编著. —北京:经济日报出版社,2009. 4
ISBN 978 - 7 - 80180 - 992 - 6

I. 网... II. ①程... ②王... III. 三十六计—应用—网络经济
IV. F062. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 045329 号

网络江湖三十六计

作 者	程苓峰 王晶
插 图	吕松鹰
责任编辑	赵蒙
责任校对	韩会凡
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区右安门内大街 65 号(邮政编码:100054)
电 话	010 - 63567960(编辑部) 63567683(发行部)
网 址	www.edpbook.com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京山润国际印务有限公司
开 本	710 × 1000mm 1/16
印 张	24.75
字 数	378 千字
版 次	2009 年 6 月第一版
印 次	2009 年 6 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80180 - 992 - 6
定 价	40.00 元

开宗明义

无英雄，不江湖

没有英雄是不行走于江湖之中的。讲英雄，就必然讲到江湖。没有江湖不是英雄辈出的。讲江湖，就必然讲到英雄。

江湖搭台，英雄唱戏，缺一不可。

互联网就是一个江湖，兴许是中国商界最真实最精彩的一个江湖。它的特点是：

第一，新。互联网仅十来年历史，依靠创新崛起，朝气蓬勃。还没有出现一统江湖、天下归心的武林盟主。各门各派互不服气，相互挑战。一如战国时期。

第二，深。互联网产品千姿百态，盘根错节，相互影响，彼此渗透。搞得各门各派之间似敌亦似友，非敌亦非友。其中关系千变万化，各有乾坤。

第三，快。创新多，创新快，存在很多可能。今天的市井流氓可能就是明天的一派宗师。今天的盖世高手可能明天就被冷箭射翻。乱世之中，没有安全感。

所以，它值得你关注。

说江湖，不外乎四个方面：排座次，论谋略，说风格，讲恩怨。

排座次

第一类，宗师。

顾名思义，宗师就要开宗立派。在商言商，就是开创一个行业，创新一个模式，让万人受益。首推陈天桥和马云。

陈天桥开创网络游戏。如何收费、如何抵达用户、如何运营，打通了这个产业的血脉。从游戏收费到游戏免费、从搞代理到自建平台，奠定了这个行业的基本规则。跟在身后面靠模仿就同样上市的公司至少有五家。

马云开创电子商务，构建阿里巴巴和淘宝两大平台。前者为中国中小型出口企业逢山开路，后者为中国千百万个人创业者遇水架桥。电子商务，不是为一个产业打通血脉，而是为整个中国商业以及与世界接轨打通血脉。

要做到宗师这一级，必须先有你，再有这个行业。若没有你，这个行业可能压根儿就没有。或者至少，也要迟到很多年。宗师能带动一个链条的繁荣，能建造一个生态体系。

有次跟一个老创业者聊天，说到所从事的手机游戏行业还不成熟。他感慨地说：“真希望这个行业出一个像陈天桥这样的领军人物，打造一个谁都看得懂、玩得起的模式，我们跟在后面发点小财就行了。”

之所以叫宗师，在于能无中生有，平地起风云。

第二类，王霸。

王者，霸气。就是要垄断一个行业，主宰一片江湖。首推马化腾和李彦宏。

QQ 之前就有很多即时通信工具，百度之前就已经有不少搜索引擎。这两样都是老外的发明创造，在中国，也有早于这两家的先行者。但被马化腾和李彦宏一番折腾，垄断了中国市场，成就两个帝国。

要做到王霸这一级，必须你自己成为这个行业的代名词。QQ 就基本等于即时聊天，百度就基本等于搜索。若没有你，这个江湖就是四分五裂，群龙无首。山中无老虎，猴子瞎起哄。

说到这个，马云也算是王霸。中国的电子商务基本是阿里巴巴集团的

天下，近乎垄断。但陈天桥不是王霸，网络游戏没有垄断，群雄逐鹿、各显神通。

宗师相比王霸有优越之处。王霸令人胆寒，宗师受人推崇。帝国有固定的疆界，有时间的限制。出了这个地盘，就是另一个世界；帝国瓦解了，王霸也就不存在了。多年以后，没人记得王霸是谁。但一个行业的寿命要比一个企业长很多，所以宗师开宗立派，其影响力、扩散力、穿透力经得起时间和空间的磨损。

垄断邮箱市场的丁磊也算王霸。只是靠邮箱圈到的地盘和收入，不如QQ和百度帝国疆域广远。论王者风范，稍逊于马化腾。论霸气，不如马云和李彦宏。

邮箱、即时通信、搜索是互联网三大基础应用，也成就了三个王霸。

第三类，枭雄。

之所以叫枭雄，要有独门武功、特异功能。能引领一个潮流，每一步都震动江湖。首推周鸿祎和史玉柱。

周鸿祎做3721、做360、做天使投资，每一步都是引领风气之先，给人启发、受人膜拜。做网游的人很多，但从驯服团队、强力推广、琢磨人性这三样特长看，没人能胜过史玉柱。江湖上一说到周鸿祎和史玉柱，令人胆寒，受人敬畏。

要做到枭雄这一级，你的名字必须与某些名词、某个事件紧紧联系在一起。一说到看透人性，说到地面推广，就是史玉柱；一说到安全软件、说到打仗、说到柔道战略，就是周鸿祎。你必须有思想，能影响人、打动人、振奋人。

这种人，一般都个性突出，来去如风。身在江湖，但不畏人言，不惧恩怨。中庸的人成不了枭雄。

第四类，掌门。

掌门就是一门之主。创立并兴盛一个门派，有独立的基业和地盘，成为江湖中稳定的一股力量。张朝阳、雷军、池宇峰、朱骏，所有上市公司的老板都是掌门。

他们所做的，就是能团结一票人，打下一片城池，在乱世之中拥兵自

重、号令一方。虽然都是掌门，但各人的看家本事都不同。比如雷军就事必躬亲，张朝阳就潇洒快活，池宇峰以研发为本，朱骏专门跟老外做交易。

这些分类都是就事论事，立下规则，对号入座。

不过互联网变化太快，创新辈出。今天的掌门和枭雄，明天就可能是王霸和宗师。比如雷军就瞄准了无线互联网，周鸿祎就卯上了网络安全。新领域里有新规则，大有可为。

论谋略

这里要说的谋略，不是雕虫小技，而专指成名之计，一门一派所能安身立命的根本。并且跟古代三十六计也不同，而是从这些公司的具体竞争手法里总结出来的。

第一类，王道之计。不是偶然，不是被逼，而是踏踏实实、环环相扣。一旦行出来就自然成王成霸。一计定天下。之后，用马云的话说，“用望远镜都找不到对手”。

腾讯是当之无愧第一大帝国，根本策略是“树上开花”。当早年三大门户都在三心二意同时好几个业务时，腾讯一心一意只做IM，从1998年到2003年。正因为执著和专注，QQ垄断了即时通信。后来，在QQ这棵参天大树之上，不断繁衍出业务线，全部所向披靡：增值服务收入第一，SP收入前三，广告收入前三，网络游戏收入前三。至于更多其他小业务线，腾讯一般都在前三。

无论这棵树上能开多少朵花，每一朵花的基因都一样：QQ Inside。这来自马化腾的心智：凡事看根本，谋定而后动，耐得住寂寞。

阿里集团在综合实力上与腾讯在伯仲之间，根本策略是“顺势而为”。

马云先做阿里巴巴（B2B），再做淘宝（C2C），算是打实基础。接下来在淘宝基础上迅猛发展出支付宝（网上支付）和阿里妈妈（广告中介），在阿里巴巴基础上开始搞阿里软件（企业软件）。现在看来，淘宝的价值比阿里巴巴更大，但做得比阿里巴巴轻松。支付宝价值又比淘宝更大，但比淘宝更轻松。

顺手牵羊，就是借助已有资源快速拓展更强的新业务。这就叫顺势而

为。水到渠成，事半功倍。这来自马云的心智：野心大，布局远，路径清晰。

与上面两家的多年清苦积累大不相同，盛大的崛起就在一夜之间，是为“合纵连横”。

陈天桥当年手里没有现金，仅凭一款《传奇》游戏的代理合同，就打通电信带宽、服务器、销售、渠道等一条条网络游戏产业链。硬生生“整合”出一条遍及全国的庞大运营体系。真是平地起风云，空手塑传奇。

这套手法，旁人难以模仿。全赖陈天桥的心智：捕捉新机会的视野，辅之以过人的战略能力。但这种合纵连横有个缺陷：若开辟一个新领域，资源整合就容易；若进攻一个传统地盘，有人防守，则困难重重。陈天桥的“盒子”计划在思路上跟《传奇》如出一辙，之所以受挫至今，就是这个原因。

第二类，机巧之计。虽精妙，但有诡诈有无奈。可克敌制胜，但难保长久太平。

百度崛起的最大障碍，是要突破强手的封锁。对待门户，用的是“卧薪尝胆”。早先并不推出自己的站点直接面对用户，而是为三大门户提供搜索技术，获得收入并积累经验。待羽翼丰满后，再推出 baidu.com 直接抢夺用户、反攻门户。对待强敌 Google，则用“貌合神离”。表面上接受 Google 注资，是在放低身段，麻痹对手，拖延时间。但暗地里全力追赶，悄然崛起，而后单独上市，反超 Google。

这也形成李彦宏“隐忍”的风格。

网易的成功，在于捕捉新机会。丁磊的最大特点，是灵巧。一招“左右逢源”，用得出神入化。看两个实例就清楚。第一例，网易最开始是邮件起家，但打着门户概念上市，接下来靠无线业务盈利，然后退出，转攻网络游戏，事成后再发力搜索。现在，网易实际上是家游戏公司，但顶着“三大门户”的招牌。第二例，网易发家广州，后来总部迁至北京，2004 年折回广州，2009 年，重兵又再度北迁北京。其间，网易研发重镇选址杭州。所谓狡兔三窟。

金山的成功来之不易。不断尝试、不断失败、不断抛弃，但能在关键

时刻舍车保帅，会一招“舍车保帅”。金山二十年历史，做过办公软件、毒霸、词霸、电子商务。抛弃过单机游戏、盘古组件、财务软件、彩信软件，还卖掉了中国第一大B2C网站卓越，最终把全部资源投入网络游戏，一战成名。

第三类，回天之计。处危难之中，不得已背水一战。挽狂澜于既倒，扶大厦于将倾。

此类计策，首推盛大。受韩国研发商威胁和诉讼，陈天桥反向收购其股份，化敌为友。这叫“反客为主”。被网易赶超丢掉老大地位，推出免费模式颠覆游戏规则，实现反超重做老大，靠的是“釜底抽薪”。

久游网单靠一款《劲舞团》上市在即，威胁到九城和完美时空。九城天价夺取《劲舞团2》的版权，令久游网上市毁于一旦。而后完美时空推出免费游戏打击《劲舞团》，久游网雪上加霜。九城使的是“关门捉贼”，完美用的是“趁火打劫”。

周鸿祎2005年重出江湖之时，绯闻缠身，身无长物。但推出360，剿灭流氓软件，赢得清白名声。同时顺势占领数千万客户端，打下立身之本。再推出杀毒、下载、浏览器等后续功能。其中含有“狐假虎威”、“釜底抽薪”、“守正出奇”、“借尸还魂”连环四计。可谓翻手为云，覆手为雨。环环相扣，逆转乾坤。

如上三类，各举了三个例子。至于更多阴毒之计，比如“反间计”、“苦肉计”、“上屋抽梯”、“欲擒故纵”，其中涉及更多公司，放在后面，一一详述。

说风格

风格要说透，必须做对比。

打个比方。采访老板就是一场对垒：你抛砖，老板来应对。楚河汉界在中间，相互攻防。中国互联网里，有四人风格尤其明显，自成一派。

陈天桥盛气凌人。你一抛砖，他就接招。滔滔不绝地讲解逻辑、勾勒宏图，附带强烈的世界观和方法论。接招还不够，紧接着一场铺天盖地的反攻。非杀到老巢，把你说服，转变你的思维，否则不会罢休。

丁磊则相反，你抛砖，他往回缩。问丁磊你为什么这么做，他会反问：那你怎么看？丁磊是团海绵，不吸干你不罢休。为吸干你，他会诱敌深入，把你拽进他的地盘来周旋。直到你自己晕了，他呵呵一笑：没戏了吧，自己收兵。

马化腾最有定力。你一抛砖，他给接着，也不反抛过来，就扔在地上。你再抛，他再接，还扔在地上。你问：为什么这么干？小马回答：一共三点。你说：这么干不对，人家说错了。小马说：哦，那也有道理，不过不适合我，再讲三点。马化腾的作风，是维持住楚河汉界。他不过来，你也甭想过去。

陈天桥是要否定你，丁磊是要吸干你，马化腾是要保全你。否定和吸干，在本质上都是对你有需求，保全你，表示人家对你没需求。小马这个人，冷静不偏激。

最后一派是马云。他跟陈天桥一样是讲道理，不过陈天桥的道理实，马云的道理虚。你攻过去，他跳起来，云里雾里，声东击西。你在地上，三两下就被搞晕。得，攻也没得攻，守也没得守，所以被叫成“蛊惑者马云”。他的话乍听有道理，细琢磨又太玄，不大靠谱，这就达到目的了。马云不是自称“风清扬”吗？一飘逸起来，没几个人看得清。

陈天桥跟马云是一派，天生领袖。气势大，说服力强。他俩都不懂技术，做战略一流。丁磊跟马化腾是一派，技术出身，工程师思维，亲自过问细节，属于沉潜型领袖。所以在对话风格上，陈天桥地面进攻，马云空中打击，丁磊退，马化腾守。

讲行军打仗，陈天桥跟马化腾是两极。陈“疾如风，侵略如火”，马“徐如林，不动如山”。讲战略突击，陈天桥跟丁磊是两极。陈激进，永为人先，自认天下第一。丁保守，永不为先，不是非要做老大。丁不冒险，怕犯错怕冤死。陈擅长冒险，不怕犯错怕生锈。

从与下属的关系看，分两类。

第一类，老板高出下面一大截，自己永远伟大光荣正确，下面只能仰视。比如史玉柱、陈天桥、周鸿祎。在企业里，他们行政、司法、执法一手抓。

史玉柱是代表。从前跟着史老板卖脑黄金的人，忽然有一天把工作服一换，推销起网络游戏。网络游戏是啥？不懂！不懂也没关系，史老板说了，有钱赚！这就是老史手下生猛无比的地面推广部队。由下往上，直到史老板左膀右臂都是如此。总裁刘伟，当过文秘、干过人事，卖过电脑、拉过广告，一追随就是十六年。我把青春献给你。不背叛，不挑衅。严格执行，绝对服从。

反过来，史玉柱对下面人讲义气，不抛弃，像乔峰。

第二类，老板确实高出下面一截，但自己并不总是伟大光荣正确。下面常有反对意见，甚至带点鲁莽。但老板有自制力，并不强硬控制。比如马化腾、李彦宏。两位都是白面书生，尤其李彦宏是个大帅哥。两个人都少发脾气，善倾听。公司职员（尤其女性）都喜欢呼其小名，小马哥叫Pony，李帅哥叫Robin。

比如李彦宏。2008年百度推即时通信工具，叫“百度Hi”。虽然李彦宏觉得另一个名字“百度小声”更好。但没办法，产品经理认为“百度Hi”更好，那就用“百度Hi”。谁让你是CEO不是产品经理，“我的地盘我做主”。这是沉潜型领袖。刻意营造宽松氛围，给人权力，有规则，懂分寸。

要讲为人处世，周鸿祎和李彦宏是两极。周之剽悍，李之隐忍，整个互联网无出其右。周鸿祎，遇上知音恨不能掏心挖肺，见了笨人压不住火，从来快意恩仇。李彦宏，就算背上插了把刀，他也能对着插刀的人潇洒一笑（看2009年春节联欢晚会了吧）。

至于其他人。

张朝阳超脱，偏柔，不刚强，像张无忌；雷军功力深厚，喜欢自己干活，心善，像段誉；池宇峰深陷江湖，却又力图超脱，胸怀大，做事到位，像虚竹；朱骏做事狠辣，不留余地，独来独往，像东邪。

讲恩怨

有江湖就有恩怨。说到恩怨，重点在怨，恩是其次。怨是江湖的本性。

纯粹商场上的竞争，其实不是恩怨。白天打仗，晚上还可以一起喝酒。一提起恩怨，基本都是私人之间，由商业竞争延伸进个人关系。就算白天不打仗，晚上见到也会皱眉头，这就是恩怨。

先说恩怨的脉络。

谁的性格最偏激、个性最张扬，恩怨就自然最多。周鸿祎和马云，恩怨比较多；马化腾和张朝阳，恩怨少一点。

周鸿祎跟 CNNIC 的毛伟，跟百度的李彦宏，跟马云，都面对面打过仗。怒发冲冠，动了气，中间有仇怨。马云跟周鸿祎，跟李彦宏结怨不浅。江湖人都看在眼里。马云跟陈天桥本是朋友，英雄惜英雄。可因为竞购华谊兄弟伤了和气，从此罕有往来，心中有芥蒂。

马化腾的腾讯帝国跟谁都竞争，被称为“全民公敌”。但低调、潜行，就算正面战场打红了眼，也很少放什么狠话，所以恩怨较少。其实马化腾打仗决不手软，侵略成性，不留余地。但都是在商言商，以硬实力取胜，所以麻烦还少。

张朝阳少有恩怨，是性格使然。做事不偏激，追求自我超脱。课余时间，就爬爬山、作作秀、蹦蹦迪、搞搞狂野 Party。不逞强，不生事，所以有人缘。2004 年搜狐被中移动惩罚股价暴跌，丁磊和周鸿祎都给张朝阳打来电话，安慰并且鼓励。老张人不错。

两个人一开始就是竞争，结怨的可能性反而小。如果一开始是朋友，后来结怨，麻烦就比较大。这叫反目成仇，以前的信任有多大，后来的怨气就有多重。

上面讲的陈天桥跟马云是一例，两个人都另外还有一例。

史玉柱没做网游之前老玩《传奇》，跟陈天桥算熟。当然，史玉柱是前辈，陈天桥介绍身边人给史玉柱认识。后来史玉柱把陈天桥最倚重的林海啸团队整个端走了，反过来跟盛大竞争，这就种下了恩怨。

马云跟周鸿祎也算朋友。周鸿祎说，当马云是前辈。后来马云接管雅虎，周鸿祎一直蒙在鼓里。中间马云请教过周鸿祎如何跟老外谈判，周鸿祎和盘托出，但没想到，马云看上的正是自己这座山头。后来，两家的口水仗打得很热闹。

表面上冷静不偏激的人，一结下恩怨也不手软。

雷军和丁磊，都很面善，人不错。本来很和气，丁磊当年出山时，得过雷军的指教。2004年周鸿祎进攻网易邮箱，丁磊就跟雷军通电话，商量对策。可后来雷军做网游，就成了对手。先是丁磊挖走雷军的猛将赵青，后是雷军挖了丁磊的重臣徐波。挖过来之后，做相似的产品进攻对方，这不留下恩怨才怪。

围绕恩怨，有个问题：如何面对恩怨？说白了，就是处理恩怨的法则。

整个法则就是两句话。

第一，“做企业，做人，要有报复的能力”。

有了恩怨，就要解决。以德报怨，在商场上很难行，除非我关门，让你独吞市场。所以报复是常态。没这个能力，没法在江湖上混下去，连谈恩怨的资格都没有。人家上来就灭你，你都不存在了，还谈什么恩怨？

毛主席当年就算勒紧裤带也要搞核武器。有原子弹，就有绝对的报复能力。我可以没有称王称霸的能力，但一定要有让侵略者让土匪流氓付出代价的能力，要有对等的打击能力。有这个能力，不是为报复，而是为和平。

报复能力，是杜绝恩怨发生的最好武器。这个思路，咱都是受益者，一个都跑不掉。

第二，“不要逼我”。

有了恩怨，就要报复。一旦报复，都不好受。所以，一定要有个“报复”的前提条件：我不先搞你，但如果我要搞我，我就搞你，还非搞翻你不可。

毛主席也说过神似的话：人不犯我，我不犯人，人若犯我，我必犯人。具体到核武器，那就叫做“不首先使用核武器”，非常经典。原子弹一炸，两败俱伤，所以我不用。但如果你敢用，那就等于是“逼我”，我只能也用。我用了不图救自己，反正都是死，目的在于“报复”。所以，我连自己性命都不要，全是因为“你逼我”。

这个思路，同样是求太平，求和气，要稳定。



传说这两句话出自雷军。高度概括的江湖法则，也是毛主席拿去跟美帝国主义和苏联老大哥叫板的国际法则。老人家保全咱国人的大道理，也适用于互联网江湖。

既然是法则，就没有不用的。雷军反击丁磊，就是这样做的。周鸿祎这样做，马化腾也这样做。具体实例，留到后面详说。

最后说，互联网这个江湖，确实真实而精彩。能在里面开宗立派、呼风唤雨的，都是一等一的人杰，英雄。他们之间的竞争、杀伐、恩怨，都是势所使然。所谓人在江湖，身不由己。

互联网作为中国整个商界创新最多、变化最快、最朝阳、最透明的一个产业，能给人无尽想像，最能激发个人斗志，唤醒个人激情。从唯物主义的角度，这叫时势造英雄。再用毛主席一句话：“江山如此多娇，引无数英雄竞折腰。”

所以要感谢互联网，网络英雄们才有用武之地，我们这些看客们才一饱眼福，跟着意淫一把江湖。

本书的由来

一本书的由来姻缘，其实就是跟一群人一些事联系在一起的，在此要感谢他们。

在《中国企业家》杂志做事的两年，有幸与陈天桥、马云、马化腾、周鸿祎、李彦宏、张朝阳、曹国伟、梁建章、沈南鹏等中国互联网一线的企业家有面对面的交流。这有两个效果：第一，对这些人的个性禀赋和思考方式有了切身感受。第二，看待商业的角度和层次都上到一个比较主流的位置。这是储备原料的阶段。

在网易做事的一年，有幸把自己的想法通过专题和策划的形式，全面而大胆地实现出来，并得到读者的直接反馈。在此基础上，完成了精英思维（大老板的视角）和草根思维（广大读者的兴趣）的对接。基本建立了自己看待商业、演绎商业、总结商业的体系。

于是，从具体竞争故事里总结出抽象的计策，整合中国互联网商战案例和江湖恩怨的《网络江湖三十六计》就成型了。

《网络江湖三十六计》成书，最先得到亚洲商港总裁符德坤的指点，对第一版三十六个案例做了梳理。后来得到多玩游戏联合创始人张云帆的帮助，对第一版案例做增删，形成了现在的版本。这个过程中，《21世纪经济报道》的王晶记者负责对资料的搜集、必要的采访以及案例结构的梳理。

下面，一一对关键人物做出感谢。

《中国企业家》杂志社社长	刘东华老大
《中国企业家》杂志前总编辑	牛文文老大
《中国企业家》杂志执行总编辑	李岷姐姐
网易副总裁、总编辑	李甬老大
网易科技中心总监	刘红鹰姐姐
网易财经中心副总监	李鑫老弟
亚洲商港总裁	符德坤老哥
178. com 创始人，多玩游戏联合创始人	张云帆兄弟
《21世纪经济报道》资深记者	王晶小妹

貌合神离	1
案例：瞒 Google 百度自谋上市	2
评论：隐忍李彦宏	7
围魏救赵	12
案例：先发制人马云击 eBay	13
评论：你的敌人究竟是谁	18
狐假虎威	21
案例：央视入局重挫百度	22
评论：兔死狐悲，莫引狼入室	27
以逸待劳	30
案例：陈彤骄兵	31
评论：谁逼疯了书生？	39
趁火打劫	43
案例：池宇峰追命久游	44
评论：“虚竹”池宇峰	47
处变不惊	50
案例：张朝阳押宝网游超新浪	51
评论：重生者强	56