

# 腾讯传

1998-2016

中国互联网公司进化论

吴晓波 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS  
浙江大学出版社

# 腾讯传

1998-2016

中国互联网公司进化论

吴晓波 著

## 图书在版编目(CIP)数据

腾讯传：1998—2016：中国互联网公司进化论/吴晓波著. —杭州：浙江大学出版社, 2017.1

ISBN 978-7-308-16420-7

I. ①腾… II. ①吴… III. ①网络公司—企业管理—经验—中国 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 275269 号

## 腾讯传：1998—2016：中国互联网公司进化论

吴晓波 著

- 
- 策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司  
责任编辑 黄兆宁  
责任校对 陈 园 杨利军  
出版发行 浙江大学出版社  
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)  
(网址: <http://www.zjupress.com>)  
排 版 杭州林智广告有限公司  
印 刷 浙江印刷集团有限公司  
开 本 710mm×980mm 1/16  
印 张 23.25  
彩 插 4  
字 数 300 千  
版 印 次 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 978-7-308-16420-7  
定 价 58.00 元
- 

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: (0571) 88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

这一代人，一个个像悬崖边的孩子。在青春的荒原上，他们忽然看见了光。

他们猛力奔跑，触足之地，或陷泥泞，或长青草，惊心动魄间，天地舒展成一个以自由命名的花园，大河山川，各自生成。时间是玫瑰，他们是玫瑰上的刺。

——写于 2016 年定稿日，立冬的清晨



## 前 言

### 谁能定格一座正在喷发的火山

万物皆有裂缝处，那是光射进来的地方。

——莱昂纳多·科恩（加拿大歌手、诗人），《渴望之书》

互联网经济建立在一个激进的社会假设之下，即认为现代社会在不可避免地逐步朝公开透明的方向发展。

——大卫·柯克帕特里克（美国财经作家）

“我”们一起来摇，一二三，摇！”南方深秋的空气中发出了来复枪上膛的声音，“咔嚓、咔嚓”，清脆而性感。

这是2011年11月的傍晚，我与马化腾站在深圳威尼斯酒店的门口，临分别前，他教我下载微信，并用“摇一摇”的功能“互粉”。此时，腾讯与奇虎360的那场著名的战争刚刚尘埃落定，而新浪微博与腾讯微博正为争夺用户打得不可开交。马化腾告诉我，微信是腾讯新上线的一个产品，已经有3000多万的用户，并且每天新增20万。“因为有微信，所以，微博的战争已经结束了。”这是他对我说的最后一句话，语调低沉，不容置疑。

在与马化腾此次见面的两个月前，腾讯的另外两位创始人张志东和陈一丹到杭州，我们在龙井村御树下喝茶，他们希望由我来创作一部腾讯企业史。“我们保证不干涉创作的独立性，并可以安排任何员工接受采访。”我得到了这样的承诺。

在后来的几年中，我访谈了60多位人士，包括副总裁级别的高管、一些部门总经理以及退休、离职人员，查阅了我所希望得到的内部资料和文件，此外还走访了互联网业界的从业者、观察家和腾讯的竞争对手。

我从来没有花这么长的时间和如此多的精力去调研一家公司——以

后恐怕也不会有了，更糟糕的是，我没有能够完全地找到其“成长的密码”，甚至在某些方面，我被更浓烈的疑惑所困扰。呈现在我眼前的腾讯，宛如正在进化中的生物体，我们对它的过往经历所知不详，更被它正在发生的进化所吸引和裹挟。

在很长的时期里，腾讯是中国互联网世界的一个秘密。

它门扉紧掩，既不接受媒体的深度采访，也婉拒学术界的调研。马化腾很少接受采访，也不太出席公开活动，他像一个极度低调的“国王”，避居于镁光灯之外。

更令人吃惊的是，甚至连腾讯自身也对自己的历史漫不经心。它的档案管理可以用“糟糕”两个字来形容，很多原始文件没有被保留下来，重要的内部会议几乎都没有文字记录。腾讯人告诉我，腾讯是一家靠电子邮件来管理的公司，很多历史性的细节都分散于参与者的记忆和私人邮箱里。当我开始创作的时候，对这一景象感到非常的意外，而腾讯人居然很轻松地对我说：“在互联网行业里，所有人的眼睛都盯着未来，昨天一旦过去，就没有什么意义了。”绝大多数的腾讯高管都是技术出身，他们对数据很敏感，可是对于我所需要的细节则一脸茫然。很多重要的场合没有留下任何影像——无论是照片还是视频。

在调研和创作的过程中，我一直被三个问题所缠绕：

——为什么是腾讯，而不是其他互联网公司，成为当今中国市值最高、用户数最多、盈利能力最强的企业？它的成功是一次战略规划的结果，还是偶然的产物？

——为什么腾讯曾经遭遇空前的质疑，它所面临的模仿而不创新、封闭而不开放的“指控”是怎样形成的？性情温和的马化腾如何成为很多人眼中的“全民公敌”？

——中国互联网与美国互联网有什么异同？前者的繁荣是一次长期的追随之旅，还是有自己的东方式生存之道？

这三个问题来自于混沌的过往，又明晰地指向未来。我必须诚实地承认，对于一位写作者来说，它们的挑战性实在太大了。

在任何文化创作领域，所有的从事者从来都面临“描述事实”及“发现本质”的双重困境。达·芬奇在论述画家的使命时曾说：“一个优秀画家应当描画两件主要的东西，即人和他的思想意图。第一件事做到很容易，第二件事情就很难。”哲学家维特根斯坦在1934年的一次授课中表达过类似的观点，他说：“要知道我们说的东西很容易，但要知道我们为何这样说却非常难。”

企业史的创作，同样面临达·芬奇及维特根斯坦所阐述的困境：我们需要梳理企业的成长历程，以及陈述其发生的“思想意图”。在工业革命年代，研究者们的工作做得不错，无论是彼得·德鲁克的《公司的概念》，还是小阿尔弗雷德·钱德勒的“美国公司演进史”，都非常清晰以及具有远见性地描述了他们那个时代的企业图景。在中国，我们这一代财经作家对万科、海尔、联想等公司的企业史创作也可谓得心应手。

可是，这一景象到了互联网时代突然变得吃力起来。近年来，美国财经作家的互联网公司史创作，譬如沃尔特·艾萨克森的《史蒂夫·乔布斯传》、布拉德·斯通的《一网打尽：贝佐斯与亚马逊时代》、大卫·柯克帕特里克的《Facebook 效应》等畅销书，都算不得传世之作。这并非这一代作家的才华不足，而是裂变中的互联网经济仍然存在巨大的不确定性，由此造成了观察和定义的困难。这就如同没有一个摄影师、画家或记者，可以准确地描述乃至定格一座正在喷发中的火山。

因此，在过去的5年多里，我的创作一再陷入停滞，在本书的某些部分，你可以读到我的犹豫和不解。到创作的后期，我放弃了“宏大叙事”和“原理架构”，而只把更多的精力专注于细节的挖掘和铺陈。

前几天，我的一位哲学教授朋友来杭州。闲聊中，我谈及了创作《腾讯传》的困扰。他引用俄罗斯思想家巴赫金的观点宽慰我，这位以



怪诞出名的解构主义大师说：“世上尚未发生过任何总结性的事情，也无人说过针对世界，或关于世界的最终总结。这世界是开放自由的，所有一切仍有待于将来，而且永远如此。”<sup>①</sup>

听闻至此，我不禁会心一笑。看来世界原本如此，互联网如此，腾讯亦如此。

既然如此，就允许我用自己的方式来慢慢地讲述腾讯的故事吧，从一个少年在 1986 年的春夜看见了哈雷彗星开始。

## 创业：1998—2004

“羞涩文静的马化腾怎么可能成为一个企业家呢？”所有接受我访谈的马化腾的中学及大学同学、老师，无一例外地都发出过这样的感慨。就连马化腾自己也没有料想到，他将创建一个“大企业”。他与创业伙伴张志东曾规划，到第三年的时候，雇佣员工人数将达到 18 个。当 OICQ——也就是日后的 QQ 上线时，他们把用户的极限值设定为 10 万人。马化腾还几次三番想把公司卖掉，却没有人愿意接手。

不过，马化腾最幸运的是，他身处在一个“大行业”和“大时代”。哈佛大学商学院教授理查德·泰德罗在描述铁路和电报的商业意义时说：“任何能打破对于人、产品和信息的时空限制的新发展，都会对商业运作的方式产生巨大的影响。”在人类历史上，崛起于 20 世纪 90 年代的互联网经济显然是一个与铁路和电报同等重要的商业发明，它重构了信息的传播方式。而中国则在改革开放的 20 年后，搭上了互联网经

---

<sup>①</sup> 早在 20 世纪 50 年代，法国年鉴派历史学家费尔南·布罗代尔就发现，世界只是“部分有序”，或者说，它表现出一种比结构更加松散的形式，他称之为“聚合体形态”（Aggregate）。这一观察到雅克·德里达那里，形成了解构主义流派，而这正是互联网哲学的起点之一。

济的第一班列车——如果美国是这列火车的车头，那么中国则是挂在后面的第二节车厢。我们可以说，中国是在互联网运动中受益最大的国家。

马化腾是改革开放之后的第三代创业者，与之前的农民办企业、“城市边缘人”经商以及官员下海不同，马化腾创办腾讯，更大的驱动力来自于兴趣，他对信息技术拥有与生俱来的热情。深圳是中国第三个提供互联网接入服务的城市，而马化腾是全国最早的几百名网民中的一位，并且管理过一个名气不小的站点。马化腾和其他四位创业同伴都出生在城市中产阶级家庭，其中四人是中学和大学同学，他们对互联网——而不是金钱本身，有着教徒般的狂热。

小阿尔弗雷德·钱德勒在研究美国早期工商企业的发家史中，提出过著名的“成长四阶段”论，即积累资源、资源的合理化利用、持续增长和对扩展中的资源的合理利用。回顾腾讯的早期成长史，我们清晰地看到了这一演进的轨迹：通过QQ实现了用户资源的积累，以创新的盈利模式实现用户资源的获利兑现。然而，这并不是一个必然的过程。

从20世纪90年代中期到2000年互联网泡沫破灭，中国的互联网企业全部都是美国式的仿制品，新闻门户、邮箱、搜索，包括即时通信工具，无一例外。腾讯在很长一段时间不被业界看好，很大的原因在于，它的仿效对象——由以色列人开发、后来被美国在线（AOL）收购的ICQ从来没有实现过盈利，甚至一直到我写作此书的时候，也没有另外一款即时通信产品找到了好的获利方式。所以，马化腾必须做对一些事情，其中很多是美国人没有做过的。

做对的事情之一：腾讯对ICQ的模仿建立在微创新的基础上。它把信息留存从客户端转移到服务器端，从而适应了当时中国的上网环境，还先后发明了断点传输、群聊、截图等新颖的功能。从腾讯的案例中可见，中国互联网从业者在应用性创新上的能力和速度并不逊色于任何国

际同行，这一特征与电子产品、汽车、医药、机械装备等领域发生的景象完全不同。

做对的事情之二：除了技术的微创新之外，互联网的商业应用还受到一个地区的网络环境、用户习惯、支付体系、国家政策等客观条件的影响。因此，本土企业往往有更大的优势。腾讯很早就提出了“用户体验”的概念，它富有创意地推出了“会员服务”、虚拟道具出售、Q币等服务型创新，从而使得QQ由一款没有温度的即时通信工具逐渐转型为一个“类熟人”的网络社交平台。在这个意义上，腾讯是全球最早的社区网络的试水者之一。

做对的事情之三：马化腾在创业不久后便开始谋求资本市场的支持。幸运的是，在他满世界找钱的时候，风险投资已经进入中国，IDG、盈科、MIH在腾讯的早期发展中起到了很重要的资本输血作用。腾讯也是第二家在香港联交所上市的中国互联网公司。

另外一个从来没有被重视过的现象是，中国在移动通信领域的增值服务起步比美国早得多。早在2000年年底，新成立的中国移动公司推出了“移动梦网”业务，它通过短信推送的方式为手机用户提供各类信息增值服务，这造成了一个独特的短信爆发现象，所有参与了这个项目的增值服务提供商（SP）都获得了令人吃惊的利润。腾讯一度是“移动梦网”最大的合作伙伴，因此也是最大的得益者。在2001年6月，腾讯以出乎意料的方式，成为第一个实现盈利的互联网公司。

从1998年年底创办到2004年6月上市，腾讯在这段曲折的创业时期里完成了产品模型仿制、应用创新到盈利模式探索的全过程。这也是中国互联网企业的一个缩影。在2000年全球互联网泡沫破灭之后，中国的互联网企业在盈利模式和用户价值挖掘上蹿出了一条与美国同行不同的路径。2003年，中美互联网出现了历史性的大分流。在后来的两年多时间里，本土公司在门户、搜索、电子商务、邮箱服务、网络游戏

以及即时通信等几乎所有领域里“完胜”全部国际公司，一个截然不同的、中国式的互联网世界日渐露出了自己的轮廓。

创业时期的马化腾并没有展现出他作为企业家的全部特质。他抓住了被别人看作障碍的机遇，不过他所形成的能力看上去是一件有致命缺陷的“盔甲”：过度依赖“移动梦网”的盈利模式遭到质疑，同时，几乎所有互联网企业都推出了自己的即时通信工具。挑战像一道危险而高耸的栏杆，挡在小马哥的面前。如果说腾讯帮助那些年轻人在一个虚拟世界里找到了自己的“身份”的话，具有戏剧性的是，在相当长时间里，腾讯自身却像一个迅速成长中的孩子一样，好奇地在问：我是谁？

## 出击：2005—2009

从上市的2004年起，腾讯按时对外发布财务季报、半年报以及年报，当我将这些文件一一细读完毕之后，终于得出了一个不无沮丧的结论：你永远无法从财务报表上读懂一家互联网公司。

创办IBM的托马斯·沃森讲过一句脍炙人口的名言：“机器应该工作，人类应该思考。”这应是工业文明时期最具超前性的思想，可是，在信息革命的时代，它还是落后了。对于互联网企业而言，机器与人类之间已经没有了界线，你需要重新定义什么是机器和资产，需要重新对技术投入及其产出周期进行规划，甚至对于战略的意义、对手的确定乃至会计法则等等一切，进行“价值重估”。

资本市场一直用非常冷淡的目光看待上市之后的腾讯。从2004年上市到2007年前后，腾讯进入了一个长达3年之久的“战略调整期”，这似乎不是一个战略被确定下来的过程，而是战略在不断调整中逐渐呈现出来的过程。在一开始，战略调整的出发点是为了避免一场灾难：当

时腾讯接近七成的营业收入来自中国移动公司的“移动梦网”业务，而后者在腾讯上市的前一天发布了清理整顿的“通知”。

在此后的调整中，腾讯的种种冒险行为充满了争议性和火药味。

在遭遇冷落的 2005 年，马化腾提出了“在线生活”的新战略主张，同时在组织和人才结构上进行了重大的调整。30 多个混乱的部门被重新组合，从而清晰地呈现出 5 个业务模块：无线增值业务、互联网增值业务、互动娱乐业务、企业发展业务和网络媒体业务。刘炽平、熊明华等一批在跨国公司服务过的高级管理人员进入了决策层。他们带来了规范化的运营理念，重塑了腾讯早期充满了草根创业气息的人才结构，此举在腾讯内部掀起了巨大的波澜。

在即时通信的主战场，腾讯并不积极主张“互联互通”，而这被某些同行认为违背了“让世界变平”的互联网精神。腾讯击退了网易、新浪以及雅虎等门户型公司对 QQ 的围剿，特别是对微软 MSN 一役，不但化解了 MSN 的强势攻击，甚至将 MSN 中国研发中心的三位核心干部引入公司，展现出中国互联网企业在本土市场上的作战能力，这是一个标志性的事件。

腾讯在 2005 年推出的 QQ 空间，一开始被当作 MySpace 的中国版本，后来又被看成 Facebook 的追随者。其实，QQ 空间有着完全不同于上述两者的运营和盈利模式。它进一步放大了虚拟道具的吸金能力，并以包月模式创造性地激发出中国网民的消费热情。在后来的 4 年里，QQ 空间分阶段实施了对 51.com、人人网和开心网的“三大战役”，从而在社交化的大浪潮中成为最大的赢家。

仍然是在 2005 年，腾讯决心成为网络游戏的第一霸主。这在当时看来，是一个几乎不可能完成的任务：北京联众在休闲棋牌门类占据了超过八成的市场份额；而在大型网游领域，广州网易的丁磊和上海盛大的陈天桥如两个门神般把持着进入的大门，他们都曾因为网游

的成功而登顶过“中国首富”的宝座。然而，腾讯仅仅用一年半时间就让自己的棋牌游戏玩家人数超过了联众。而到2009年，腾讯的网游收入超越盛大。在微信崛起之前，网游成为腾讯最大的“现金牛”，占到了全部收入的一半左右，腾讯因此“被成为”一家在线娱乐公司。

让人惊奇的，还有腾讯在门户上的成绩。面对传统的三大新闻门户——新浪、搜狐和网易，腾讯以迂回战术悄悄超越。刘胜义重新定义了网络广告的投放规则，并获得了广告主的认同，而QQ迷你首页对流量的巨幅拉动更是让所有对手无可奈何。

马化腾还染指电子商务和搜索领域。他先是推出了拍拍网和在线支付系统——财付通，继而推出搜搜。在这两个战场上，他遭遇了马云和李彦宏的强劲抵抗，这也为日后的“新三巨头”格局埋下了伏笔。

在中国互联网史上，2008年是一个标志性的年份。在这一年，中国的互联网人口第一次历史性地超过了美国，而在社交网络（Social Network Service, SNS）浪潮中，试图以博客（Blog）模式完成转型的三大新闻门户无法找到可靠的盈利方式，QQ空间、百度空间、人人网以及51公司等则以新的SNS模式异军突起，门户时代宣告终结。

腾讯在这一时期的调整和出击，带有很大的冒险性，它似乎违背专业化的传统观念——甚至与马化腾早期的言论也不一致。在短短几年里，腾讯变成了一个越来越陌生的“大怪物”，它在多个领域同时崛起，无论在中国还是在美国，都找不到一个可以类比的案例。在2004年上市之时，腾讯只是一个成长很快，却被边缘化的即时通信服务商，可是在后来的几年里，腾讯如同一支不起眼的轻骑兵部队，由偏僻的角落不动声色地向中心战区挺进，非常顺滑地完成了从客户端向网页端的疆域拓展。到2008年，腾讯拥有了4个亿级入口——QQ、QQ空间、QQ游戏和腾讯网（QQ.com），这在全球互联网企业中绝无仅有。精力充

沛的马化腾四处出击，八面树敌，在几乎所有领域，无役不予，每战必酣，终于赢下了一个“全民公敌”的绰号。

甚至连腾讯自身也不知道如何定义自己。在相当长的时间里，这家员工平均年龄只有 26 岁的南方企业没有为自己所取得的胜利做好准备。马化腾常年躲避与媒体沟通——在 2010 年之前，他从来没有跟任何一家财经媒体的总编辑吃过一顿饭。对于全中国的财经记者来说，最难采访到的两位企业家都在深圳，一位是华为的任正非，另一位便是马化腾。低调的姿态进一步加重了神秘性，他因此又被称为“影子领袖”。后来马化腾承认，在某个事实层面上，其实是他“不知道如何对别人讲述腾讯的故事”。

一个创造者对他创造的历史非常陌生，这样的情况并非第一次发生。

“成长总是脆弱的”，彼得·德鲁克的告诫将很快应验在腾讯的身上，它在 2010 年之后遭遇到空前的质疑和攻击，而这一切似乎都是定义模糊的必然结果。

## 巨头：2010—2016

中国互联网发生过三次“圈地运动”。第一次是在 1999 年前后，以新闻门户为基本业态，出现了新浪、搜狐和网易“三巨头”。2007 年之后，出现了以应用平台为基本业态的大洗牌，门户们陷入“模式困境”，出现了成长乏力的态势，而百度、阿里巴巴和腾讯则分别从搜索、电子商务和即时通信工具三个方向出发，到 2010 年前后完成了反向超越，成为“新三巨头”，它们被合称为 BAT。而从 2012 年开始，智能手机异军突起，互联网的用户重心从电脑端向移动端快速平移，由此发生了

第三次“圈地运动”。

腾讯是第二次“圈地运动”的最大获益者。在2010年的中报里，腾讯的半年度利润比百度、阿里巴巴、新浪和搜狐4家的总和还要多，它也因此成为“全行业的敌人”。对它的质疑和攻击在此之前已不断升级。到2010年年底，所有的“愤怒”都在3Q大战中总爆发，尽管处在事实层面的有利地位——后来的司法判决证明了这一点，但是腾讯在舆论浪潮中的狼狈有目共睹。

3Q大战改变了腾讯的战略，甚至部分地改变了马化腾的性格，他宣布腾讯进入“半年战略转型筹备期”，承诺将加大开放的力度。在后来的一段时间里，腾讯连续进行了10场诊断会，举办了第一次开放者大会，相继开放了QQ空间和QQ应用平台。

有趣的是，3Q大战对中国互联网产业并没有带来任何实质性的颠覆，相反，它预示着PC（Personal Computer，个人计算机）时代的终结。很快，所有竞争者都转入新的移动互联网战场。一个新的时代拉开了帷幕。在一开始，新浪微博一骑绝尘，貌似获得了“改变一切”的反超式机遇，然而，因为张小龙团队的意外出现，马化腾非常幸运地实现了绝地逆转。

从2011年1月到2014年1月的3年，对于中国互联网的大戏台而言，是属于微信的“独舞者时代”：它从无到有，平地而起，以令人咋舌的狂飙姿态成为影响力最大的社交工具明星。它不但构筑起QQ之外的另一个平台级产品，替腾讯抢到了移动互联网的第一张“站台票”，更让腾讯真正融入了中国主流消费族群的生活与工作。

微信的公众号属于真正意义上的中国式创新，它以去平台化的方式，让媒体人和商家获得了在社交环境下的垂直深入。近4年时间里，开通的公众号数量便累计超过2000万，上百万家企业开通了自己的订阅号或服务号，几乎所有的媒体都在公众号平台上发布自己的内容，而



更多的年轻创业者开始了陌生而新奇的自媒体试验。从此，每一个试图在中国市场上获得成功的人都不得不问自己一个问题：我与微信有什么关系？

而腾讯在资本市场上的战略布局，应归功于腾讯总裁、前高盛人刘炽平。从2011年开始，腾讯一改之前的投资策略，开始用资本手段实现结盟式的开放。微信的崛起让刘炽平握到了与所有渴望流量的互联网巨头们谈判的筹码，腾讯相继入股大众点评、京东和58同城等公司，与咄咄逼人的阿里巴巴进行了一场史上最大规模的并购竞赛。在双寡头式的战备较量中，腾讯和阿里巴巴筑起高高的城墙，挖出宽宽的护城河，用马化腾的话说，“以遏制或钳制对手的过分逼近”。

尽管仍然不善交际和不愿意在公共场合抛头露面，但马化腾也在悄悄地改变，在过去的几年里，他进行了多次演讲，对中国互联网的未来展开了富有远见的观点陈述，它们被称为“马八条”“马七点”而流传于舆论圈。他所提出的“连接一切”似乎已成为一条公理，而“互联网+”的提法被中央政府的年度工作报告采用。

## 马化腾的七种武器

一位创始型企业家的性格和才能，将最终决定这家企业的所有个性。就如同苹果从来只属于乔布斯一样，腾讯从气质和灵魂的意义，只属于马化腾。

在腾讯这个案例上，我们看到了马化腾团队所形成的极具个性的核心能力，我将之概括为“马化腾的七种武器”，它们包括：

第一种武器：产品极简主义。

由于起始于一个体积小小的IM（Instant Messaging，即时通信）