

张秀娟◎著

< BAIDU

与互联网江湖时代各霸一方、基本相安无事的三国鼎立格局不同，在 O2O 领域，BAT 三巨头在细分市场与业务模式上凸显同质化，三巨头间的生死较量一触即发，你死我活的正面交锋在所难免！

BAT

三国杀

TENCENT \ ALIBABA

这是一场能改变互联网产业现有格局的最大“机会”，不仅让 BAT 三巨头相互厮杀，还有力防范了新生势力的颠覆可能。在 O2O 这场变局中，BAT 正在不遗余力全力出击！

# 三大互联网巨头 掌握中国电商格局

图书在版编目(CIP)数据

张秀娟著. BAT三国杀. —北京:中国财富出版社, 2017.

ISBN 978-7-5086-6336-8

Ⅰ. ①张... Ⅱ. 张... Ⅲ. 企业—研究—中国—现代—文集 Ⅳ. ①F27-052.9

# BAT 三国杀

BAIDU \ TENCENT \ ALIBABA

张秀娟◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

BAT 三国杀 / 张秀娟著. —北京: 中国财富出版社, 2016. 9

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6236 - 8

I. ①B… II. ①张… III. ①互联网络—高技术产业—产业发展—研究—中国  
IV. ①F492.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 192348 号

策划编辑 丰虹

责任编辑 单元花

责任印制 方朋远

责任校对 杨小静 张营营

责任发行 邢有涛

出版发行 中国财富出版社

社址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

邮政编码 100070

电话 010 - 52227568 (发行部)

010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部)

010 - 52227588 转 305 (质检部)

网址 <http://www.cfpress.com.cn>

经销 新华书店

印刷 北京京都六环印刷厂

书号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6236 - 8 / F · 2642

开本 787mm × 1092mm 1/16

版次 2016 年 9 月第 1 版

印张 12.75

印次 2016 年 9 月第 1 次印刷

字数 182 千字

定价 39.80 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

## 前 言

BAT 是什么意思？是中国互联网公司百度公司（Baidu）、阿里巴巴集团（Alibaba）、腾讯公司（Tencent）三大巨头的首字母，也就是互联网三大巨头百度、阿里巴巴、腾讯公司的简称。

2015 年 4 月 20 日，《福布斯》中文版发布了 2015 华人富豪榜，上榜的 370 位华人富豪净资产总额高达 11519 亿美元，华人在全球亿万富豪总人数中的占比首次超过 20%。无论是上榜人数，还是净资产总额，都再一次延续了增长的趋势，备受关注的 BAT 互联网三巨头均入围富豪榜前十名。

从整个榜单看，BAT 攫取了中国移动互联网的大部分收入，三家公司 2014 年的移动互联网总收入达到 540.75 亿元，而上榜的另外 27 家企业收入之和仅有 337.82 亿元。从主要收入来源看，BAT 各有侧重。排名榜首的腾讯公司，2014 年移动收入为 221.71 亿元，收入增长的主要推动力来自移动游戏业务。

不可否认，三大互联网巨头已经对中国电商的格局掌握了主动权：百度连接了人和信息，腾讯连接了人和人，阿里巴巴连接了人和商品，这也是三大巨头成为中国互联网“三座大山”、市值和产业控制力遥遥领先的核心原因。

但是，随着移动互联网的飞速发展，“连接人和服务”的 O2O（线下商机与互联网结合）产生了千亿美元级别的机会，百度、阿里巴巴和腾讯三巨

头在移动电商领域，也极尽所能展开了激烈的厮杀。

阿里巴巴：手机淘宝转变了发展战略，不再是单纯的网购 App，从手机购物节、“家政阿姨”到娱乐宝理财服务，手机淘宝从事的是一种以 O2O 为核心的移动服务。

腾讯：腾讯宣布入股大众点评网，大众点评接入微信支付，微信支付闭环打通，微电商崭露头角。

百度：2014 年 3 月 6 日，百度宣布糯米网正式升级为百度糯米、基于百度地图的 LBS 服务（位置服务）也正在飞速展开。

看似很小的一步，背后却是激烈的竞争！O2O，不仅是商业全面互联网化的最后阵地，也是规模最大的一块市场。只要在这个领域率先取得优势，就能够控制未来发展的关键市场。从 2013 年开始，席卷所有互联网企业的 O2O 变革，让所有的互联网企业都成了“对手”，企业家们针锋相对，开始了对 O2O 未来的争夺。

这是一场能改变互联网产业现有格局的最大“机会”，不仅让 BAT 三巨头相互厮杀，还有力防范了新生势力的颠覆。在 O2O 这场变局中，BAT 正在不遗余力地出击！

与互联网江湖时代各霸一方、基本相安无事的“三国鼎立”格局不同，在 O2O 领域，BAT 三巨头在细分市场与业务模式上凸显同质化，三巨头间的生死较量一触即发，你死我活的正面交锋在所难免！

作者

2016 年 3 月

# 目 录

C O N T E N T S

## 第一部分 管理模式之战

<b>第一章 腾讯——打铁还需自身硬</b> .....	3
人才文化：关心员工成长 .....	3
愿景：最受尊敬的互联网企业 .....	4
价值观：正直、尽责、合作、创新 .....	5
社会责任：企业越大，责任越大 .....	6
快乐工作：与员工共同成长 .....	7
腾讯学院：腾讯自己的企业大学 .....	11
人才激励：员工晋升体系构建 .....	12
末位淘汰：5%末位淘汰制度 .....	15
鼓励创新：腾讯持续创新的秘密 .....	15
强化执行：消灭官僚文化 .....	17
<b>第二章 阿里巴巴——适合自己的才是最棒的</b> .....	19
不控股：不用控股的方式控制 .....	19

抢在对手前面：不要等到机会成熟了才去做 .....	22
跟着使命感走：使命感使卓越者继续前行 .....	24
价值观：阿里巴巴最值钱的东西 .....	24
先让客户赚钱：为客户创造价值 .....	26
明星团队：搭对伙伴找对人 .....	27
要最适合的人：别把飞机引擎装在拖拉机上 .....	32
企业家精神：把社会责任融入商业模式 .....	34
<b>第三章 百度——带出一支能打胜仗的队伍很重要 .....</b>	<b>36</b>
HR 管理模式 .....	36
用人模式 .....	39
企业文化 .....	52

## 第二部分 经营模式之战

<b>第四章 腾讯——集中企业优势各个击破 .....</b>	<b>73</b>
“流量—变现”：向用户直接收费 .....	73
手机 QQ：与运营商分成 .....	74
虚拟商品销售：“一手交钱，一手交货” .....	74
“Freemium”模式：“多数人免费，少数人收费” .....	75
微创新赶超：从模仿到赶超 .....	77
创新经营：从创新中心到腾讯研究院 .....	78
<b>第五章 阿里巴巴——有了周密的谋略才能赢 .....</b>	<b>81</b>
免费使用：给商家免费的产品展示空间、电子邮件、供求信息 .....	81

合作共赢：只有产业链，没有企业 .....	81
诚信通：解决商家之间的信任问题 .....	84
“中国供应商服务”：深化对中小企业的增值服务 .....	87
战略高于经营——探索独特的模式，可以走得更远 .....	89
组织架构：控股子公司的管理体制 .....	92
<b>第六章 百度——兵种越纯越有利 .....</b>	<b>94</b>
竞价排名运作模式 .....	94
百度推广 .....	98

### 第三部分 赢利模式之战

<b>第七章 腾讯——确立自己的优势方能杀出重围 .....</b>	<b>103</b>
游戏收入 .....	103
互联网增值服务 .....	107
网络广告 .....	110
B2B 平台 .....	112
购平台 .....	114
C2C 平台 .....	115
财付通 .....	116
移动 QQ .....	117
QQ 卡通品牌的外包 .....	118
利润乘数模式 .....	119
跳出常规思维寻找赢利 .....	119
先以免费策略占据市场，再从其他地方获得收益 .....	120



第八章 阿里巴巴——发扬以劣胜优的传统，敢打必胜 .....	122
诚信通：企业信用认证敲开了创收大门 .....	122
注册年费：“中国供应商”注册用户的年费 .....	124
竞价排名：网上竞价，按月销售 .....	125
黄金展位：不同关键字对应的“黄金展位”价格不同 .....	125
关键字竞价搜索：把流量转变成现金收入 .....	127
第九章 百度——明确优势才能制敌于千里 .....	129
固定排名 .....	129
搜索收费 .....	130
百度联盟收入 .....	131
网络广告收入 .....	132
手机移动搜索 .....	133
<b>第四部分 投融资模式之战</b>	
第十章 腾讯——借力他人优势不断提高自己 .....	137
寻找投资人：IDG 和盈科数码 .....	137
资本的冬天：互联网泡沫破灭 .....	138
轩然大波：MIH 控股腾讯 .....	139
上市香港：腾讯一夜金身 .....	140
第十一章 阿里巴巴——步步为营方能百战百胜 .....	141
战略至上：融资之道的精髓 .....	141
第一轮融资：引入投资界大鳄 .....	142

第二轮融资：孙正义慧眼识英雄 .....	143
第三轮融资：并购雅虎中国，借巨擘助力 .....	143
第四轮融资：拯救雅虎中国并实现扩张 .....	144
第五轮融资：在金融危机前实现 IPO .....	145
收购中国万网：4.35 亿元资金收购 85% 的股权 .....	145
多元化拓展：寻找跨界业务结合点 .....	146
“情定”纽交所：阿里巴巴美国上市 .....	149
银企合作：企业融资服务平台创新 .....	150
<b>第十二章 百度——巧妙助力壮大自己 .....</b>	<b>151</b>
百度投资齐家网，加强布局生活电子商务 .....	151
百度投资 Android 手机刷机工具卓大师 .....	152
百度投资金山网络抵御 360 进攻 .....	152
百度投资百分之百数码科技有限公司 .....	153
百度入股糯米网争“小三”地位 .....	154
百度投资 Uber，与腾讯、阿里巴巴形成“三国杀” .....	156

## 第五部分 运营模式之战

<b>第十三章 腾讯——战鼓催征，做好推广 .....</b>	<b>161</b>
腾讯网络营销模式及推广方法 .....	161
从休闲游戏到大型网络游戏和竞技游戏 .....	163
从博客到微博 .....	165
从“全面自有”到“培养生态” .....	167
打造“全产业链开放平台” .....	167

“一横一纵”：互联网业务的多元化发展 .....	170
布局移动端：微信带来的颠覆 .....	171
<b>第十四章 阿里巴巴——巧布局才能打胜仗 .....</b>	<b>172</b>
B2B 逐渐成型：“会员费 + 增值服务”模式 .....	172
从 B2B 到 C2C：布局淘宝 .....	173
3.0 时代：C2B 应运而生 .....	174
支付宝：解决电子商务的支付问题 .....	175
“阿里巴巴软件”：发展策略与前景分析 .....	177
移动商务：边移动边做生意 .....	181
<b>第十五章 百度——全面布局，谋定而后动 .....</b>	<b>184</b>
庞大的视频库：百度视频 .....	184
24 小时的自动新闻服务：百度新闻 .....	186
地图终结者——百度地图 .....	187
厚重的网络百科全书：百度百科 .....	189
随身随付：百度钱包 .....	191
<b>参考文献 .....</b>	<b>193</b>

第一章 危机——打铁还需自身硬

## 第一部分 管理模式之战



## 第一章 腾讯——打铁还需自身硬

### 人才文化：关心员工成长

腾讯的管理理念是“关心员工成长”。当员工走进办公室的时候，当他们的生活与企业同步运转时，他们的小成长就会积累起来，实现腾讯企业规模的再生长。

2011年4月25日，腾讯CEO（首席执行官）马化腾在一封员工邮件中称，为了加大员工调薪力度，员工的薪酬不仅与公司业绩、个人绩效等因素挂钩，还要参考国内CPI（居民消费价格指数）增幅加大等外界因素。同时，还要设立“腾讯安居基金”，3年内投入10亿元，为首次置业的腾讯正式员工提供一定额度的免息住房贷款。

这里我们为大家节选了邮件的部分内容。

#### 1. 加大年度调薪力度，让员工的年收入实现增长

腾讯之所以要进行薪酬调整，主要就是想每位腾讯员工通过自己的努力，在个人收入上得到更加有力的回报。本次调薪，公司特别向董事会申请额外追加了年度加薪的预算。不仅考虑了公司业绩与个人绩效等因素，还充分考虑了国内CPI增幅加大等影响员工实际收入水平的外界因素。

## 2. 优化薪酬结构，提高员工每月的可支配收入

为了让员工每月的可支配收入更好地应对生活开销，生活更加稳定，提高生活质量，公司还对现有正式员工的薪酬结构进行了优化：在个人年收入总数不变的基础上，将年底目标奖金的一部分转移到固定月薪中，增加员工每个月的收入和支付能力。

具体的调整方案为：把原来 15.3 个月的薪酬结构调整调整为 14 个月；在年收入不变的情况下，员工每月实际的税前月薪可提高 9.3%。

## 3. 调整深圳住房公积金缴交比例

如果深圳市的具体执行政策维持不变，公司将在 7 月对深圳员工的住房公积金缴交比例做必要的调整，在符合国家政策法规的前提下，确保员工的个人利益得到最大的保障。

## 4. 设立并实施“腾讯安居基金”

随着这几年的发展，员工也在不断成长，逐渐有了自己的小家庭。根据目前的房价状况，置业并不是一件容易的事。为了给很多在腾讯工作了若干年却还没有房子的同事提供帮助，公司设立了“腾讯安居基金”，在 3 年内投入 10 亿元，为符合基本条件、需要首次置业的腾讯正式员工提供一定额度的免息住房贷款，资助他们早日安居。

## 愿景：最受尊敬的互联网企业

2004 年 6 月，随着腾讯在中国香港的上市，对于企业的发展，腾讯公司主要创始人之一、首席行政官陈一丹感受更多的是一种责任。虽然腾讯创建

只有十多年，可是已经成为亚洲最大、世界第二的互联网即时通信服务提供商。陈一丹觉得，公司发展得越大，企业的责任也就越大！谈到企业的愿景，他说：“腾讯很清楚自己的责任，我们的任何经营行为都可能会影响到上亿的用户，甚至会影响到整个行业的风向，只有得到用户的尊敬和爱护，才能确保腾讯未来的健康发展！”

面对腾讯的发展，很多人都发出了这样的质疑：腾讯未来会怎么走？其实，从腾讯刚刚成立的时候，这个问题就是腾讯创业团队的一个共同话题。虽然很多人都希望腾讯能够成为中国最大的互联网企业，成为市值最高的互联网企业，成为收入和利润最多的互联网企业，可是腾讯的领导者却将公司的发展愿景定位在了这里——成为最受尊敬的互联网企业！

### 价值观：正直、尽责、合作、创新

腾讯的价值观是：正直、尽责、合作和创新。为了实现这一价值观，全体员工都共同理解和执行着腾讯企业文化。腾讯发挥着正确的引领作用，具体表现为：

首先，不断地承担起更多的使命和社会责任，依托自身的网络平台和资源优势，促进了社会的和谐发展。

其次，腾讯利用互联网技术和服 务，提升了人们的生活品质，其产品和服务像水电一样源源不断地融入了人们的生活中，丰富了人们的精神世界和物质世界，人们的生活更加便捷。

最后，腾讯是一家一切以“用户价值”为依归的企业，凭借“正直、尽责、合作、创新”的价值观，时刻保持着对用户需求的敏感，非常重视用户的体验，会超水平地满足用户的期望。

在“正直、尽责、合作和创新”四个词中，为何要将“正直”排在腾讯



价值观第一位呢？因为腾讯希望自己的员工做人能够以德为先，正直是根本！“正直”是个很有宽度的词汇，既包含了公正、正义、诚信等内涵，也包含了尊重自己、别人、规律和制度的内涵。腾讯理解的“正直”很简单，就是：做事做人要出于公心，要给用户创造价值，要有利于企业持续健康的发展。因为腾讯知道，只有如此，企业才能走得更远！

### 社会责任：企业越大，责任越大

在中国的社会环境中，优秀企业还肩负着一个特殊的“社会责任”——通过自身的行动影响和带动更多的企业，营造良好的行业氛围！可是，目前企业社会责任在我国虽然是一个被广泛讨论的话题，但依然没有深入人心。

作为重要的信息产业，互联网行业竞争非常激烈，甚至有点恶劣，在行业内，经常会出现一些侵权现象，对行业的形象和健康发展造成了极大的伤害。作为自主创新的高科技企业，在企业内部推行知识产权保护和发展战略非常重要，因此，腾讯便将互联网知识产权保护作为了自己的主要出发点。为此腾讯还专门设立了由专业的技术研发和专利人才组成的专利组，全面负责公司的专利申请、保护工作。

经过多年的努力，腾讯取得了喜人的成绩：2006年4月，腾讯作为深圳市唯一入选企业，荣获“广东省版权兴业示范基地”称号。2006年5月，腾讯公司的专利《一种即时通信系统和方法》获得了首届全国杰出专利工程技术，并列入了2008年奥运科技展出……截至目前，腾讯拥有国内发明突破万件。

同时，腾讯还积极参与到了行业的版权保护中。腾讯发起并筹建了深圳首家版权保护组织——深圳市版权协会，陈一丹被推选为会长。该协会不仅利用已经建设完成的互网站，为公众提供在线的版权保护、版权贸易等服