

TENCENT TRUTH MOSAIC

马化腾“事缓则圆”的渐进革命

彭 垚 饶威祥 涂 途 著

中国万亿市值的互联网公司大揭秘

腾讯 帝国真相



 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

腾讯帝国真相

彭 垚 饶威祥 涂 途 | 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

内 容 简 介

马化腾是一个工程师，但是他比任何一个工程师都更能把握市场。马化腾是一个企业家，但是他又比任何一个企业家更懂得高深的技术。正是凭借着深厚的计算机知识和独特的商业智慧，马化腾才抓住了时代机遇。不仅实现了与数亿人的心灵相通，也成功缔造了一个世界性的腾讯帝国。腾讯帝国的形成，正是中国经济社会发展的一个缩影，某种意义上也是这个时代的必然。马化腾牢记着比尔·盖茨的一句警句——微软离倒闭只有短短 18 个月的时间。显然，真正的强者才会深谙成功的哲学。而与之相伴的，必然是一部传奇的创业历史。

每一位天天都在使用 QQ、微信的腾讯用户，都应该通过阅读此书，揭开腾讯神秘的面纱，一览究竟。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

腾讯帝国真相 / 彭垚，饶威祥，涂途著. — 北京：电子工业出版社，2016.7
ISBN 978-7-121-29387-0

I. ①腾… II. ①彭… ②饶… ③涂… III. ①网络公司—企业管理—经验—中国
IV. ① F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 164007 号

策划编辑：吴 源

责任编辑：吴 源 特邀编辑：陈 燕

印 刷：北京季蜂印刷有限公司

装 订：北京季蜂印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1 000 1/16 印张：21 字数：283 千字

版 次：2016 年 7 月第 1 版

印 次：2016 年 7 月第 1 次印刷

定 价：48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254440。

目 录

Contents

引 子	1
第 1 章 火热的帝国神话	5
1. 秒收入过千元	6
2. 火爆的移动游戏	9
3. 总书记的 QQ 号	14
4. 总书记的微信缘	18
5. 桌面之王	21
第 2 章 小马哥的成长路	25
1. 顺风顺水的童年	26
2. 就读深圳大学	28
3. 第一次赚钱	29
4. 在润讯的日子	31
5. 兼出来的 Ponysoft 站长	34
6. 初识 ICQ	38
7. 互联网世界的诱惑	41
第 3 章 冷眼中诞生的企鹅	45

1. 腾讯公司成立	46
2. 腾讯的五大创始人	50
3. 腾讯靠什么生存	55
4. OICQ 成长记	58
5. 烧钱的 OICQ	61
6. QQ 名字的由来	63
7. “十二护卫”助力腾讯发展	68

第4章 一波三折 Q 之路

1. 用户激增的苦恼	72
2. 卖不掉的企鹅	74
3. 艰难的融资路	76
4. 天上掉下两个“林妹妹”	78
5. “外人”开始空降腾讯	82
6. 腾讯“鸟枪换炮”	83
7. 腾讯的第二次融资	86
8. 注册收费制遭人谩骂	92

第5章 多元化屡掀狂澜

1. 多元化发展战略	100
2. 进军门户网站	104
3. SOSO 其实不马虎	108
4. 挺进 C2C 市场	111
5. 腾讯的品牌营销策略	116
6. Q 式产品的盈利模式	122
7. 分享游戏的果实	127

第6章 恶战中后来居上

1. 负面舆论来袭	134
-----------------	-----

2. 赢得微软之战	140
3. 二马之争	143
4. 与庞升东的智慧较量	148
5. 陈一舟的突然来袭	154
6. 与快播的恩怨情仇	158
7. 赢得 3Q 大战	160
第 7 章 不骄知礼摆脱困境	169
1. Q 币引发的事端	170
2. “盗号”让马化腾头疼	177
3. QQ 被称为“网络诈骗”的温床	179
4. 网络安全面临的挑战	184
5. 腾讯自治大企业病	187
6. 勇担社会责任	193
7. 腾讯的慈善之路	196
第 8 章 帝国神话之秘笈	201
1. 五人智囊团组成的腾讯决策组	202
2. 移动梦网让腾讯盈利	204
3. 创新模仿出多款产品	208
4. 腾讯的几大利器	210
5. 庞大用户背后的巨额利润	211
6. 品牌带来的高收入	213
7. 成功后的深刻反思	215
第 9 章 领跑者的共赢模式	221
1. 腾讯 4.5 亿元“迎娶”华谊兄弟	222
2. 腾讯跨界做“旅游”	224
3. 腾讯借道金山软件	226

4. 腾讯加入“王老吉加多宝之争”	227
5. 腾讯入股京东	230
6. 腾讯与 58 同城之“闪婚”	236
7. 腾讯与新东方联姻	238
第 10 章 帝国的 Q 式文化	241
1. 腾讯的企业文化	242
2. 腾讯的人才文化	245
3. 全力打造 Q 文化	251
4. 腾讯的大数据背后	257
5. 微信的架构秘密	261
6. 开放为合作者带来收益	263
7. 腾讯开放云平台	268
第 11 章 马化腾式创新哲学	271
1. 帝企鹅之创新模仿	272
2. 解读小企鹅的商业发展模式	277
3. 腾讯的创新事例	283
4. 腾讯的创新三部曲	286
5. 年轻化的人才创新管理	291
6. 疯狂投资多产业	296
7. 在求变中超越	298
第 12 章 帝国走向何方	303
1. 腾讯的品牌优势	304
2. 即时通信市场的波澜	307
3. 腾讯的“泛娱乐”战略	309
4. 腾讯搜索之新格局	311
5. 马化腾的移动分发梦	314

6. 后微博时代的腾讯策略	317
7. 大数据服务或将是方向	319
8. 互联网 + 时代	321
后 记	325
附 录	327
参考文献	327
参考报纸和期刊	328
参考网站	328

引子

Introduction

古今中外，时代造就着英雄。

18 年前的 1998 年，Internet 在中国还是新兴事物，全国互联网用户数也仅有 100 万。即便如此，网民们还时常因为网速太慢和收费太贵发着牢骚。

这一年的 11 月，一个年轻人拉着朋友，靠着凑起来的几十万元投身 Internet，并创办了深圳腾讯计算机系统有限公司。次年 2 月，这位年轻人带领的小团队就开发出了“中国风味”的 ICQ——网络即时通信工具 QQ。

ICQ 集寻呼、聊天、电子邮件和文件传输多种功能于一身。当用户将其安装在个人电脑上时，它就会嵌入 Windows 系统，成为桌面上的图标。用户每次打开计算机，它就是一个固定设备，互联网用户可借此知道朋友是否在网上，并可进行直接交流。

不过，当 QQ 诞生时，与其类似的即时通信产品已经有了好几款。而在腾讯公司，QQ 也仅属于副产品，并时常陷入靠借钱供养、随时可能被变卖的尴尬境地。

至今，笔者依旧清晰记得，QQ 诞生之际，央视某个节目里有着这样的一幕：一位年轻人站在讲台上，热情奔放地演讲着 QQ。台下除了众多的观众外，还坐着柳传志等数位商界大佬。设计这一节目的目的，便是这位年轻人需要用自己的方式说服大佬和观众们接受 QQ。

那个时候，为了给客户留下有实力的印象，这位年轻人从不在名片上印“总经理”的字样，只带着“工程师”的头衔。而能让腾讯公司生存下来，也是年轻人当时最大的期望。

当年的那位年轻人，正是今天名贯全球的新经济领袖人物——马化腾。

15 年后的 2013 年 9 月，《胡润 IT 富豪榜》在上海发布，42 岁的马化腾以 560 亿元财富超过了李彦宏，成为中国 IT 新首富。

半年后的 2014 年 2 月，一个重磅消息再次吸引了国内外舆论。刚过不惑之年的马化腾，以 840 亿元人民币的身价荣登《胡润财富排行榜》大中华地区第八名。

2014 年 10 月，仅仅半年后，福布斯又发布了“2014 年中国富豪榜”，马化腾紧随马云、李彦宏之后，以 144 亿美元的身价跻身于中国最新富豪榜第三位。

2014 年初，腾讯市值首次越过一万亿元人民币的时候，国内外舆论一致惊呼，腾讯公司造就了 5 个亿万富翁和 7 个千万富翁，已超过英特尔、思科等国际老牌科技巨头。《华尔街日报》在当时即表示，如果腾讯保持这种上升势头，那么其市值可能很快超越美国运营商 AT&T。该报甚至高调提醒，腾讯的规模和市值，加上其不断上升的海外扩张雄心，在提醒那些忽视该公司的企业，这么做将给自己带来麻烦。

2015年4月，腾讯股票收盘价超过170港元，市值达到15984亿港元。在BAT格局中，腾讯的市值直逼阿里巴巴，素有“帝企鹅”之称的腾讯在不断吸引着人们的眼球。

有人就此评论说，马化腾是一个工程师，但是他比任何一个工程师都更能把握市场；马化腾是一个企业家，但是他又比任何一个企业家更懂得高深的技术。正是凭借着深厚的计算机知识和独特的商业智慧，马化腾才抓住了时代机遇。不仅实现了与数亿人的心灵相通，也成功缔造了一个世界性的腾讯帝国。

然而，但凡成功的人，往往都需要一些好运气，马化腾似乎也不例外。

从借钱推销QQ的寒酸场景开始，到曾经月末为了员工工资屡犯愁的苦涩经历，再到乞求大佬赐予机会……在腾讯多次徘徊于失败边缘之际，幸运之神好像在刻意眷顾着马化腾，推动着腾讯得以屡屡逃过厄运。当色情、赌博、抄袭等道德问题不断困扰着腾讯成长时，他也常常能弯道超车反败为胜，力挽狂澜，直至成为当今全球瞩目的IT巨鳄。

如同阿里巴巴一样，腾讯帝国的形成，正是中国经济社会发展的一个缩影。用“机会窗口”的理论来说，马化腾之所以能够与马云、李彦宏一起跻身2014年中国富豪前三甲，某种意义上就是这个时代的必然。

即使到了今天，为了让自己和团队时刻警醒，马化腾依然牢记着比尔·盖茨的一句警句——微软离倒闭只有短短18个月的时间。

显然，真正的强者才会深谙成功的哲学。而与之相伴的，必然是一部传奇的创业历史。



第**1**章
火热的帝国神话

2015年4月，“QQ之父”马化腾被《财富》杂志评为2015“中国最具影响力的50位商界领袖”，并在排行榜上荣登第2位。同年10月26日，根据《福布斯》发布的2015年中国富豪榜单，以176亿美元位居第三。从QQ研发到微信，腾讯的产品做一个火一个，腾讯帝国在不断刷新着记录，马化腾以其独特的方式书写着一个又一个神话。

1. 秒收入过千元

在国人眼中，马化腾这个名字或许是陌生的。但是提及那个改变人们沟通方式，带着红围巾的胖企鹅，应该是无人不知、无人不晓的。仅仅QQ注册用户就多达几亿人，企鹅可谓是互联网世界的超级明星。你可以不认识马化腾，但是你不得不敬重他，因为是他改变了数以亿计人的交流方式，并享有“QQ之父”的美誉。马化腾也凭借着腾讯QQ这张王牌，成为国内互联网行业的新富豪。

2015年10月，《2015信中利·胡润IT富豪榜》发布，他又以1030亿元位居第二。2016年2月24日，胡润研究院发布2016年全球富豪榜。榜单显示，年届60岁的美国微软创始人比尔·盖茨虽已捐赠了1100亿元，但仍以5200亿元蝉联世界首富。王健林家族重回中国首富的宝座，并且一鼓作气超过了李嘉诚，以1700亿财富首次成为华人首富，全球排名从2015年的第33位上升到2016年排行

榜上的第21位。而44岁的腾讯创始人马化腾则以1240亿元位列大陆第4，全球第41位。由最新数据可以清楚地了解到，腾讯的用户覆盖率高达94.6%。《时代周报》中曾如是评价马化腾，“互联网新锐马化腾，把一个SNS聊天工具打造成不可或缺的QQ，将腾讯变成了互联网商业帝国。被称为互联网公敌的马化腾，在腾讯成立的十年里不断给自己树敌，最后成功地走到了‘全民公敌’的境地。”

虽然1240亿元的财富与王健林家族相比还相差甚远，与比尔·盖茨的差距更大，但是马化腾毕竟年轻，刚过不惑之年，还有的是时间，有的是精力。在同龄大佬或者同行业中，他的成绩是大多数人不可匹敌的。

在新年之交，跌宕起伏的2015尚余几日的时刻，腾讯在网络上公布了2015年的年度总结。在里面，他们着重强调了四个字来总结过去、展望未来——变，与应变。由某些变化所引发的变数，也会在2016年逐一呈现。而所谓的应变，则是针对这些变化和变数的应对之策，应时之机。在以秒更新的互联网中，腾讯以一种积极的备战之姿去应对、准备。一个企业的思想领域尚且如此，更不要提今后商业经济领域能取得多大成就了。

在当今世界，似乎没有哪一个人自甘贫穷，不想成为富豪。虽然每个人都怀揣一个富豪梦，但是富豪永远都只是少数的一些人。那么富豪究竟是怎样炼成的呢？其实，那些所谓的富豪未必都是生来一帆风顺，未必有多高的文化水平，也未必靠的是极度勤奋的工作。但是有一点是必须的，他们一定有精明的头脑和良好的习惯。虽然这些“秘诀”看起来语不惊人，但其中所蕴含的深刻道理却值得我们去思考。

马化腾凭借其精明的头脑，其打造的腾讯帝国在多个领域都占据着头把交椅的位置。同行业的企业对腾讯充满了愤怒，因为它抢

占了太多的市场份额；同时也对其有所畏惧，因为它的确太强大了，没有人能够在同领域超越它。人们都说腾讯有微软一样的强大气势，依靠数以亿计的用户群体和超越式模仿的战略，让很多领域的企业没有了立足之地。的确，腾讯在游戏、门户网站、邮箱、影音、电子商务等领域都有涉足，并给对手造成了巨大压力。很多被比下去的竞争对手都只能望洋兴叹，却无计可施。腾讯所开发出来的新产品也有很强的竞争力，能够在很短的时间内赢得用户的好评并迅速占领市场。

腾讯在做好 QQ 的同时，在互联网的增值服务、网游以及门户等方面也占据着不可小觑的地位。对于它的成功，业界给予了高度评价：依靠着庞大的 QQ 注册用户，腾讯在扩张的道路上从“什么火，做什么”发展到了“做什么，火什么”。正如 TOM 集团的前任总裁王雷雷所言：“那么庞大的活跃用户群，即便插根扁担，都能够开出耀眼的花朵。”其实腾讯的成功就是将互联网世界里每一个成功的商业模式都与 QQ 巧妙地结合起来，从而创造出了令人震惊的成绩。人民网、《中国企业家》等国内多家知名媒体都曾发表文章评价——马化腾是一个掌管着中国市值最大的互联网公司，并被业界称为“全民公敌”的人物；他同时还是一个创造了中国互联网领域经典神话的人。

当年，最高人民法院对腾讯起诉奇虎 360 不正当竞争案作出终审判决，驳回奇虎 360 的上诉，维持一审法院的判决。这也就意味着奇虎 360 背上了不正当竞争的罪名，同时还要赔偿腾讯 500 万元的经济损失费。这一结果表明，腾讯又战胜了一个竞争对手，发展的步伐又向前迈进了一步。永恒的利益是引起商界争端的根本原因，腾讯作为互联网界的巨无霸，少不了他人的嫉妒，自然也难逃缠身的官司。但是腾讯凭借其独有的优势，总是能成为笑到最后的那个。

这几乎成为一种定律，在面对无论多大的挑战时，马化腾都能应对自如，他带领着腾讯这艘航母正驶向新的航程。

2. 火爆的移动游戏

了解腾讯产品的人都不难看出，腾讯手机游戏、腾讯地图，以及收购京东股份是刺激这次股价大涨的三大原因。

2014年3月3日，腾讯在召开移动游戏2014商务合作大会时，首度公布了移动游戏平台详细的合作策略、合作模式与接入签约流程，这标志着腾讯移动游戏战略的全面升级。

腾讯移动游戏平台在发布之后的短短6个月时间里，各项数据都有了更新，而且从数据中可以显示出一种前所未有的高速增长态势。这种发展态势体现在项目中的每一个细节之处，比如在线时间日均接近一小时，而且好友推荐等功能也有了明显改进。

腾讯的移动游戏产品，创造出了令人惊奇的业绩。比如《天天爱消除》，在其发布仅仅5小时后，就占据了多项游戏产品的头把交椅。随后发布的《天天连萌》《节奏大师》《欢乐斗地主》《欢乐麻将》4款产品发布首日即登顶Apple Store中国区免费榜第一；而《天天酷跑》《全民英雄》《天天飞车》《全民飞机大战》这4款产品发布首日则斩获了Apple Store中国区免费榜和畅销榜双榜第一。腾讯在游戏领域的发展令人震惊，几乎在任何一个关于游戏的排行榜中都占据前几位，不仅数量多而且受人推崇。腾讯移动游戏平台所斩获的成绩让竞争对手羡慕不已。当然这都离不开数以亿计的海量用户，以及腾讯的游戏开发能力。

2015年2月底，腾讯控股入股瑞士在线游戏公司Mimiclip，并成为最大股东。目前，Mimiclip已发布45款移动游戏，下载次数超