



梦想年代 财智人生系列丛书

刘世英 李良忠◎著



马化腾

QQ帮主

★在中国互联网有一个人跟**陈天桥、马云、曹国伟、丁磊、张朝阳、李彦宏**六大巨头同时过招

★在中国，很少有人不知道那个以可爱的小企鹅形象为代表的聊天工具——QQ

★但很多人不知道 QQ 帝国的掌门人——马化腾



梦想年代 财智人生系列丛书

刘世英 李良忠◎著

QQ帮主

与腾

 经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

QQ 帮主马化腾/刘世英、李良忠著. —北京: 经济日报出版社, 2007. 6

ISBN 978 - 7 - 80180 - 724 - 3

I. Q… II. ①刘…②李… III. 马化腾—生平事迹 IV. K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 078379 号

QQ 帮主马化腾

著 者	刘世英 李良忠
责任编辑	程 鹏
责任校对	高小昆
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮编: 100054)
电 话	010 - 63567690 63567691 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	edp. ced. com. cn
E - mail	edp@ced. com. cn
经 销	全国新华书店
印 刷	三河市新世纪印务有限公司
开 本	710 × 1000mm 1/16
印 张	17. 5
字 数	200 千字
版 次	2007 年 7 月第一版
印 次	2007 年 7 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80180 - 724 - 3
定 价	32. 00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

马化腾 1971年出生在海南，后移居深圳。1993年

从深圳大学毕业后供职于润迅，1998年创办腾讯。马化腾的QQ不仅创造了一种时尚网络文化，而且引领出了一种新的营利模式。

2000年6月，腾讯盈利。2004年6月腾讯在香港上市。2006年11月腾讯市值突破50亿美金，成为中国市值最高的互联网公司，并遥遥领先。仅仅几年时间，马化腾就让QQ成了风靡全国的休闲文化符号。

马化腾正在构筑一个“大而全”的网络帝国，通信、娱乐、商用、搜索四大领域的“一站式”服务，必将使腾讯拥有更为广阔的市场。马化腾，这个年仅36岁的年轻人继续缔造着一个风靡中国的“网络神话”。

经典语录

让用户上网第一件事就是打开QQ，这是我的目标。

如果问我对什么事情后悔的话，那就是每当我与员工分享QQ用户通过QQ认识并结婚而特地寄来的喜糖时，我就为自己当年因为缺钱想卖掉QQ而后悔！

请大家一定要把“用户第一”铭记心中。

同质化的竞争环境下，决定竞争差距的关键因素就是执行力和创新的强弱。

荣誉榜

★2004年荣获“CCTV中国经济年度人物——年度新锐奖”

★被美国著名财经媒体《时代周刊》(《Time》)和有线新闻网(CNN)评为2004年全球最具影响力商界人士

★中国香港第四届紫荆花杯杰出企业家奖

★2006年1月入选全球最富盛誉的国际著名经济组织——达沃斯经济论坛“全球青年领袖”(The Young Global Leaders, YGL)

★2006年4月 荣获“广东青年五四奖章”

★2006年12月，入选2006中国IT十大财经人物

★2006年12月，入选《中国企业家》25位最具影响力的企业领袖

★2007年6月，入选全球品牌论坛“影响中国生活方式100人”

刘世英



资深传媒人，中信2006年度优秀畅销书作者。北京广天响石企划机构董事长，《亚洲资本》杂志副总编。著有《分众的蓝海》、《谁认识马云》、《广告也幽默》、《在路上》等，主编《梦想年代，财智人生》系列丛书。

邮箱: lsying7966@163.com

博客: <http://blog.sina.com.cn/liushiying>

李良忠



新经济观察者，学科带头人，广天响石专家团副秘书长，主编和参与编写过若干本教材和著作。

梦想年代 财智人生系列丛书

敬请期待

《网络大少爷：丁磊》

《蓝色资本家：沈南鹏》

《逐日英雄：施正荣》

《新东方之子：俞敏洪》

《伊利少帅：潘刚》

图书策划：**广天响石专家团**
资深财经智识 最新精英案例

责任编辑：程 鹏

装帧设计：A·KING
anneking4024@126.com



马化腾

QQBANGZHU MAHUATENG

——长相斯文，行止儒雅

却掌管着中国**市值最高**的互联网公司





2002年 意气风发的创业团队

左起：马化腾 陈一丹 许晨晔 曾李青 张志东



2004年 网络新人成财富宠儿 ——腾讯上市时的核心管理层

左起：曾振国 许晨晔 曾李青 马化腾
张志东 陈一丹 网大为



2006年 创业8年，创业元老一个不少， IT新贵不断加盟，新旧融合，并肩奋战

后排左起：许晨晔 曾振国 吴青光 网大为 马化腾 张志东

刘胜义 任宇昕 刘炽平 熊明华

前排左起：李海翔 曾李青 刘成敏 陈一丹





总序 梦想年代

1992年，当星巴克股票在纳斯达克上市时，霍华德·舒尔茨春风得意地告诉整个世界：“我是一个梦想者”，然后星巴克果然成为世界商业的奇迹；而当保罗·阿伦与比尔·盖茨漫不经心地玩电脑时，其不着边际的梦想在某一天弄出了微软这个全球最大的商业怪兽。

知识经济时代，梦想年代，一切皆有可能。

梦想者的思绪不会停顿，梦想者的灵感源泉也不会枯竭，只是当梦想飘荡到中国大陆的上空时，粉红色的梦幻变成了金色的辉煌。

中国经济的整体“牛”市，许多青年“财”俊的诞生则是顺其自然而水到渠成的过程。尽管他们活跃于不同的领域，“把玩”着属于自己的战略技巧，但他们却有着共同的执著性格和那颗追寻梦想的勇敢的心。

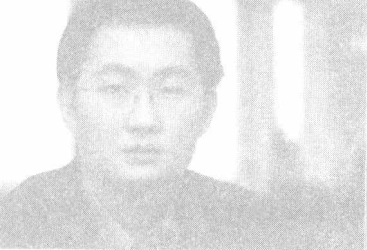
当然，成功与失败的此消彼长与亘古碰撞，意味梦想中总是有人欢笑有人忧。有实现梦想的达人，但更多的人则是从梦想的巅峰失足跌落，或从梦想的破灭中失声惊醒而尝试着重回梦想。

“棱镜”原本为一物理学术语，意指复合光透过“棱镜”分解为光谱；以“棱镜”对人对事进行多维的解析是我们追求的目标。所以，广天响石专家团陆续推出的“梦想年代，财智人生”系列丛书大抵会有一个中心：“聚焦财智领袖”，有两方面基本内容：其一，演绎各业界“大腕”中脱颖而出的领跑者的精彩人生，展示梦想年代的亮丽风采，并追寻其成功的背后；其二，也不忘拾遗补缺，将失败的例子透析给读者，知其然，亦究其所以然，使读

者避开梦想中的陷阱，更加无限地接近于成功。

格物致知。以史为鉴，历史是洞明得失的镜子；以人为鉴，他人之经历是问鼎巅峰的捷径。时势造英雄，人生是个大舞台。在这个梦想年代，谁都可以拥有自己的梦想；谁都可能实现自己的梦想，您也不例外。

“梦想年代 财智人生”系列丛书主编：刘世英



刘东华 牛文文序

为什么中国互联网公司 能够打败全球对手

在 2006 年，企业界都在谈论一个奇怪的现象：中国互联网公司在本土市场，全面打败了跨国巨头！百度领先于 GOOGLE，新浪领先于雅虎，阿里巴巴领先于 EBAY，QQ 领先于 MSN，尤其是 QQ，几乎是绝对领先。这在 30 年中国改革开放史上是非常罕见的现象。30 年来，我们已经习惯了在“市场换技术”的思维下，本土企业在一个又一个市场节节失利，把主导权让给跨国巨头的老套戏路。一再上演的“主场失利”，在企业界和足球界一样，让人痛苦而麻木。

终于，有了一个孤例。在美国公司主宰全球市场的互联网领域，在中国企业几乎不占任何技术及商业优势的互联网领域，后起的本土企业竟然赢得了本土主导权。于是，互联网领域里年轻的本土企业家们，突然获得了企业界的高度关注和尊敬。马云、陈天桥、丁磊、马化腾、李彦宏，这些大众明星人物，从媒体的 IT 版、娱乐版走上财经版。

以《中国企业家》杂志为例，以马化腾为例：2002 年，腾讯和马化腾还是我们《中国企业家》杂志社推选出的中国最具成长性的新兴企业，“未来之星”；2006 年，他就成为《中国企业家》杂志另外一个榜单“25 位最具影响力的企业领袖”当中的人物。

从新锐到领袖，一般企业可能需要十几年二十几年，大多数企业也许永远也跨不去这一步，而马化腾只用了4年时间。

为什么互联网企业能够摆脱“主场失利宿命”？

这个现象，值得理论界学术界专门研究。有志于中国企业史的研究者，更不能错过“互联网孤例”。由于互联网巨大的明星效益，媒体对这些企业已经有许多的报道，但是，还很少人把它们当作一类经济现象来研究。我们理解，这里面可能有两个方面的因素：

第一，它们理解本土消费者，深深扎根于本土消费者。

按理说，本土企业比跨国公司更了解本土消费者，更了解本土市场，这是不言自明的优势。但实际上，在许多领域，跨国公司对本土市场的理解和把握，已经远远超过了本土同行。在化妆品领域，宝洁对中国10多亿人的头发、皮肤、购买力乃至购买心理的研究，哪家本土企业堪比？诺基亚对中国人手机消费习惯的理解，打败了所有扬扬自得的国产品牌。中国企业很容易靠价格和对消费者的了解，在初期赢得领先的市场份额。一家本土企业在一个市场独占30%以上份额的例子，在早期比比皆是，比如联想在PC，希望集团在饲料。但是，在此之后，本土企业往往会觉得占有率到了极限、利润薄到刀片样，而对主业失去进一步深耕的兴趣和能力，开始走上多元化、国际化之路。与此同时，跨国企业却在不断深耕市场，最终获得本土优势。

中国企业家群体对本土市场的深耕的意愿与能力，落后于其他国家的企业家，比如印度。这是国际著名人力资源咨询公司HAY集团最新的一项研究“中国企业领导人素质模型”得出的一个结论。

应该说，互联网企业能够打败跨国对手，最重要的武器就是对中国网民的理解与把握。中国人一直认为是“一团散沙”、“含蓄内敛”，但互联网企业为中国人搭建起了前所未有的自由沟通平台和渠道。有人说中国互联网企业是赚穷人的钱，美国互联网企业只会赚富人的钱，不管怎样，能够让1亿多“穷人”建立起网络消费习惯，的确是个奇迹。

第二，它们接受并掌握了国际通行的创业规则、运营规则。

所有互联网企业，都是“资本下的蛋”，几乎都接受过海外投资，而且绝大部分在海外上市，不少创业者本身就是“海归”。在公司治理上，互联网企业可以说是最符合国际规则的，最透明的，CEO、COO、CTO、CMO这些“企业官衔”，在互联网成为行规。CEO被董事会换来换去、股价随企业

利润大幅起伏、职业经理人四处流动，这些在传统领域难得实现的事情，在互联网领域已经成为大家都能接受的游戏规则。

可以说，互联网企业是中国最阳光、最国际化的企业。它们是用优秀的国际规则，打败了国际对手。

出版互联网企业的“企业传记”，是研究这一现象的最好的方式之一。希望本书以及已经出版的其他书籍，能够为我们揭开“互联网孤例”之谜。

《中国企业家》杂志社社长 刘东华

主编 牛文文



姜奇平序

QQ：由技术革命引发 的一场文化革命

2000 年以来，波澜壮阔的新经济，在经历了大起大落的毁誉后，终于以马化腾、马云、丁磊、陈天桥等首富们令人信服的表现，干净地证明了自己。

互联网，就其本质来说是技术革命引发的一场文化革命，是一场商业形式的文化革命，而不是单纯的信息高速公路。这是把互联网放到一百年的范围将看到的東西。互联网给中国商业成长带来的新东西，绝不是技术，而是一种有人心做根据的东西，这就是文化。

截止到 2007 年 3 月 31 日，马化腾创建的腾讯 QQ 拥有 5.979 亿的注册用户——成为世界上“第三人口大国”。市值超过 400 亿港币——成为中国市值最高的互联网公司。马化腾和他的 QQ 的成功是对我以前提出过的“体验经济”和“关键是跟对浪潮”的论述的最好注释，忆苦思甜，几年前呼吁体验经济时，却留下我职业评论生涯中最苦涩的记忆。连续十篇关于体验经济的“奇平视点”砸下去，在业内主流媒体上听不到任何响应。媒体不知出于什么原因集体保持沉默。倒是某网站却不断发文说我不懂经济学。后来建议大家，不能只埋头拉车，不抬头看路。不论眼前那点钱赚得多忙，多紧迫，总得抽出浮生半日

闲，“倚仗听江声”，瞄一眼远处的浪潮到底是怎么回事。免得一不留神，浪潮已到跟前，还没反应过来，就被卷进钱塘江喂了虾米。如今，我已经不用再说什么了。实践已经证明了一切。

以马化腾为代表的中国新经济人物，在改革与发展的巨流交汇处，正以卓越的商业洞察力与创新精神，创造跨越式发展的新经典。如果中国在这一轮改革中实现了民族振兴的梦想，世界历史上，将继英国后发先至超过西班牙，美国后发先至超过英国之后，再树一块新文明崛起的丰碑。

按照美国人对经济能动性的说法，“旧经济可概括为大企业面对静态的有限的竞争和基于成本的市场。而新经济则完全是能动的经济和竞争，高速增长创业型公司即为新经济的标志”。中国的新经济企业家，给现代中国带来的最大礼物，就是国家竞争力的“活”力化，恢复了古老文明的青春省略。把镜头聚焦点拉远到三百年看，这是保证一个像中国这样的古老文明，不像巴比伦（今伊拉克）那样被人家灭掉的关键。

企业活力是社会活力的基础。少年中国需要新兴企业支撑。通过创新精神激活资本的“强”“大”力量，推动社会财富向知识经济方向转移，中国的新经济企业家，作为一个标准的战略群体，正在表现为一种使文明形态升级的不可忽视的力量。更主要的是，他们代表了文明演进的方向。

工业时代的“新教伦理”，把扩大再生产作为生产的目的。企业家把技术创新作为一种获得权力的手段，力图将大规模生产形成的秩序定形化。这种企业家精神的本质，是机械精神，是以物为本的精神。而新经济中的企业家不断打破既有秩序，崇尚变革，在创新中不断变形，突破自我，以获得高峰体验。这种新企业家精神的本质，是生命精神，是以人为本的精神。

马化腾以一人之力，发明一个玩意，创造一个行当，撑起一个产业。

姜奇平

中国社会科学院信息化研究中心秘书长

《互联网周刊》名誉主编

QQ帮主马化腾 目录

CONTENTS

总序

梦想年代

刘东华 牛文文序

为什么中国互联网公司能够打败全球对手

姜奇平序

QQ：由技术革命引发的一场文化革命

第一章 戎马倥偬：企鹅帝国掌门人马化腾

1

1999年，马化腾开始做IM（即时通讯），现在用户数量第一；2003年开始做门户，现在流量第一；做休闲游戏，将业界老大联众取而代之；进入网游后成长势头凶猛，让盛大、网易开始警惕；2005年开始做电子商务，在拍卖和在线支付上一出手，让惠特曼、马云等前辈紧张万分。2006年初，搜搜，强力登场。在中国互联网业，做到横跨多个业务线的企业并不少，却没有一家互联网公司能像马化腾这样在多条业务线上同时做到领先。

截至2007年3月31日，马化腾创建的腾讯QQ拥有5.979亿的注册用户——成为世界上“第三人口大国”。市值超过400亿港币——成为中国市值最高的互联网公司。

马化腾，这个年仅36岁的年轻人在缔造他的企鹅帝国的同时，也在缔造着一个风靡中国的“网络神话”。

第一节 “QQ帮主”：马化腾

2

1. 6亿企鹅在“腾”飞

2

2. QQ：引领互联时代新潮流

3

第二节 最赚钱的互联网公司

4

第三节 Q币：通行天下

6

第四节 全民公敌马化腾

6

1. 门户流量第一

7

2. 国内第一大休闲游戏门户

8

3. 中国最大的免费交易平台

8

4. “帝企鹅日记”

9



资料链接	10
马化腾：让我们一起感受“大回响，大影响”	10

第二章 马不停蹄：马家有 Q 初长成 13

网络改变了世界，也改变了人们的生活方式。QQ 创造了“网恋”这个美丽的名词，也导演了无数的爱情悲喜剧。然而无论在 QQ 的世界里发生了多少折射人间百态的故事，都无法抹杀一个现实：QQ 改变了许多年轻一代的生活方式。

第一节 腾讯：信息跳跃的一种方式	14
1. 深圳大学：马化腾出道之地	14
2. 股霸卡：软件工程师的实用主义	15
3. 兼职也疯狂：超级网虫“马站长”	16
第二节 OICQ：国内首款 IM 软件	18
1. ICQ：无可奈何花落去	18
2. OICQ：从聊天中寻找商机	19
3. 企鹅诞生记	22
4. 宣传推广：BBS 来帮忙	23
第三节 事出有因：OICQ 变脸	25
1. 一纸律师函：OICQ 变 QQ	25
2. 防患于未然：QQ 变脸	27
3. 知识产权：吃一堑，长一智	29
资料链接	31
马化腾：即时通讯冲击波	31

第三章 骑马找马：“再说一次我爱你” 39

上市，是许多中国公司发展计划中的一个必然步骤，也是中国企业急需更多发展资金的现实写照。不缺钱的 QQ 在香港主板上市为它的规范化管理、国际化道路和做大做强思路迈出了坚实的一步。资本市场诡异莫测，每一个上市公司都像大海中的一条鱼，不停地寻找食物的同时，又不得不时刻提防着更大的鱼把自己当成了果腹之物。

腾讯上市几年来，的确养肥了不少，但是危险仍在，自身越肥，也意味着会引起更多的捕猎者。所以，肥也要有肥的觉悟。

第一节 风险投资：风物宜长放眼量	40
1. 嫁不出去的女儿讨人嫌	40

2. 破釜沉舟：代价高昂的第一笔风投	42
第二节 香港上市：十二罗汉一夜成新贵	45
1. 上市热香江：为下一轮厮杀做准备	45
2. 网络新人成财富宠儿	46
3. 盛宴背后：几家欢喜几家愁	46
第三节 冲击波：盛大收购新浪股票	47
1. 毒丸计划——盛大“吞”新浪	47
2. 莫名遭袭：成交额涨 10 倍	49
3. 市场震荡：马化腾套现千万	49
4. 神秘的回购计划	50
5. 腾讯市值=新浪+搜狐+盛大+TOM	52
资料链接	53
马化腾：腾讯在“一横一竖”中构筑未来	53
第四章 马失前蹄：一招不慎 满盘皆输	59
QQ 不是“摇钱树”，充其量不过是种植“摇钱树”的土壤；QQ 也不是金银矿，最多只是充满商机的“聚宝盆”。2001 年以后的马化腾似乎有些头脑发热，看着 QQ 上越聚越多的用户群，满以为到了收获财富的黄金季节。于是，注册收费开始了。孰不知作为“大众情人”的企鹅公主却没有作为“大众情人”的觉悟。魅力无限后面的真实意义是人们可以为她如痴如狂，也同样可以弃她如敝屣，还不需为她承担任何道德责任，更何况，最先“变心”的还是她自己呢！ QQ 杀鸡取卵的做法直接导致了即时通讯领域一枝独秀的垄断局面被打破，直到马化腾数钱数到手软时才发觉了问题的严重性。TOM 副总裁冯钰明确指出：“即时通讯能大大增加门户网站用户的黏性。”这些乘虚而入的侵入者正是凭借理性的思考才侥幸从马化腾的盘子里分了一块肉。	
第一节 寡头 QQ：我是老大我怕谁	60
1. 突变：酝酿中的收费政策	60
2. 讨 Q 檄文：强扭的瓜不甜	61
3. 东施效颦：媒体口水战火热上演	64
第二节 狼烟四起：鸡蛋也能碰石头	70
1. 分庭抗礼：门户觊觎即时通讯市场	70
2. 蚍蜉撼大树：IM 新锐朗玛 UC	72
3. 新浪“了了”：“了”了	74