



马化腾很温柔，他给企鹅围上一条温情的围巾。企鹅很凶猛，攻城掠地，所向披靡！

薛芳 著

企鹅凶猛

THE KUNGFU OF TENCENT

马化腾的中国功夫



华文出版社
Sinoculture Press

Kungfu of Tencent

企鹅凶猛

——马化腾的中国功夫

薛芳◎著



华文出版社
Sinoculture Press

图书在版编目(CIP)数据

企鹅凶猛:马化腾的中国功夫 /薛芳著. —北京:华文出版社,2009.10

ISBN 978-7-5075-2939-5

I. 企... II. 薛... III. 网络企业-企业管理-经验-中国 IV. F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 186317 号

企鹅凶猛——马化腾的中国功夫

著 者:薛 芳

责任编辑:李 庆

责任校对:华 一

出版发行:华文出版社

社 址:北京市宣武区广外大街 305 号 8 区 2 号楼

邮政编码:100055

网 址:<http://www.hwbs.com.cn>

投稿邮箱:hwbs@126.com

电 话:010-58336259 010-58336230

经 销:新华书店

印 刷:北京温林源印刷有限公司

开 本:720×950 毫米 1 / 16

印 张:16

字 数:200 千字

版 次:2009 年 11 月第 1 版

印 次:2009 年 11 月第 1 次印刷

印 数:00001-20000 册

标准书号:ISBN 978-7-5075-2939-5

定 价:28.00 元

版权所有,侵权必究

信赖单纯的力量

——马化腾解析

秦 朔

腾讯这本书,约我来写序,他们以为我和马化腾很熟。但是老实说,我和马化腾没有过交往,我有一张他的名片,不过记忆中全无印象。我离任《南风窗》后的继任者陈菊红后来去了腾讯网当总编,不过我和她也不熟悉,无论她到《南风窗》还是腾讯,都是个人的机缘造化,和我毫无关系。还有,我也不用QQ,我女儿用。

因此,由我写序,实在勉为其难。可是又推脱不掉,出版者说:“你和他们不熟悉,这样更客观嘛!”

我在网上搜索到的马化腾的简历如下——

籍贯:广东潮阳

出生日期:1971年10月

毕业院校:深圳大学

专业:计算机专业

学历:本科

个人经历:1989.9—1993.7 深圳大学计算机专业

1993.4—1998.10 工程师,润讯通信发展有限公司

1998.10 至今首席执行官,深圳市腾讯计算机系统有限公司

把这些信息整理一下,我想到了三个词:深圳、技术、潮汕。

为什么想到这三个词?

第一,王石在一篇文章中提过“深圳三马”,招商银行的马蔚华,平安保险的马明哲,腾讯的马化腾。

第二,在互联网领域,技术背景出身的领军人物也刚好有“三杰”,丁磊,马化腾,李彦宏。我曾在阿里巴巴办的“西湖论剑”上亲眼看过丁马二人“惺惺相惜”。

第三,改革开放 30 年来,以李嘉诚为榜样,在潮汕商人的兴起中(深圳早期 1.4 万多个三资企业中,近 40%为潮汕人投资),最出名、事业最大的也是三个人,黄光裕,朱孟依,马化腾。

在中国,如果能对上面这些人的经历、经验乃至教训有所了解和体察,我想可能比任何商学院的教育都更有启发性。让我且简单分享一个心得,就是马化腾为什么能够一直平平安安、专心致志地办企业?

谈到潮汕商人,喜欢经商、敏锐强悍都是题中之意。而更深入的研究则表明,潮汕商人素喜“换出财源”、“现金为王”、“商者无域”三大策略。“换出财源”是指潮汕商人虽门路不同,各走一径,但总能从厂家以最低价格拿到某种产品,并与另外的潮汕批发商彼此换货,通过交换,每人手中就有了多种最低价格的产品货源,对外批发时能占有更大优势。“现金为王”自然是指潮汕商人看重现金流,见利必出货,“百賒不如五个现”,他们绝不会把货压在手,非要多少利润才出。“商者无域”是说潮汕商人头脑灵活,什么赚钱做什么,随时准备变化,灵活适应市场。

善于经商,善于发现机会,善于资源交换,这是潮汕商人的长处,而刻意获取最低价格,认为什么都可以交换,哪里有利润就往哪里转,则是潮汕商人潜伏的弱点。用贸易思维办企业,往往会陷入急功近利,虽一时有丰厚之利,却也制造着未来的陷阱。

在马化腾身上,潮汕商人的短处似乎都不存在。这是为什么?我想:

第一,他是在深圳这个中国新兴企业发展得最好、公司治理最完善的地方办

企业。

第二，他是技术出身，受过大学教育，知道“行于所当行、止于所当止”的边界。

第三，互联网是一个新产业，新模式，它和传统的管制干预色彩很重的那些产业有天壤之别，基本上能够免于“官商”、“寻租”一类的处境。

他学了一门好技术，他到了一个好城市，他进了一个比较阳光、清洁、主要依靠技术创新的好产业。中国商界这才有了一个“小马哥”式的英才。

《第一财经日报》的编委王长春向我介绍马化腾时说，他是一个沉静、少语、回答起问题却绝不拖泥带水的人，外表清朗文静，像个“工程师”。十年时间，腾讯以一个以憨憨的企鹅为标识的即时通讯工具开始，已经发展为一家市值超过 100 亿美元的行业龙头，业务从即时通讯、电信增值、网络游戏，延伸到在线拍卖、搜索、社交……俨然是一个“互联网帝国”的雏形。即便遭受金融危机影响，腾讯在香港的股价依然坚挺，近三个月还有 15% 的涨幅，相比或明或暗的竞争对手，其表现可圈可点。

业界曾广为流传一幅“互联网全球势力图”，模仿的是一幅世界地图，图上密密麻麻地标注了众多至今仍活跃在不同的网络领域，富有引领性和开创性的互联网公司。其中有微软、Google、雅虎这样的“老巨人”，也有 Facebook、Youtube、Myspace 这样的“小巨人”，中国内地唯一一个入围并占据了地图中央地带的就是腾讯。

这样的划分，不免带有一定随意性，但多少说明了腾讯无论是在网络技术创新，还是应用创新上，其影响力都已经逐渐超越了中国本土，扩散到更开阔的地界。

当然我们知道，腾讯的发展也经历了多次“柳暗花明”，甚至差点在 2000 年纳斯达克网络股泡沫破裂之时，将公司整个控制权易手，当时开价据说仅是 100 万美元。即便是最后 IDG 和当时“小超人”李泽楷控制的盈科数码联手，作为风投入股总共 40%，缓解了生存危机，对整个公司方向的掌控和博弈，马化腾也始终未能高枕无忧。一个广为流传的说法是，当年盈科急于出手手中的 20% 股权，最后以

1000 多万美元卖给了南非的媒体巨头 MIH,马化腾就不是很满意。他本来想找一个更熟悉亚洲市场、更能为公司带来整合价值的大股东。

在多个公开场合,马化腾回应关于他成功的秘诀时,用的大都是“慢”、“专注”、“耐心”、“谨慎”、“注重技术”等词汇。这听上去平淡无奇。但只要想想其大学毕业最初的想法,就是想到如今林立於各大城市的电脑城“攒机子”,你就会明白这个世界的奇妙之处——有这样一类人,尽管起初并没有高远志向,一开始也不是想得很清晰到底要做成一番什么事业,但他就是一门心思想创业,并始终保持对机会的敏锐和抓取,同时始终对偏离的诱惑保持警醒。最后再加上那么一点点运气,一个耳目一新的“创业家”,就这样树立在更多大大小小有志于创业的人的面前。

“如果目标是经济增长,则真正重要的就是创新型企业。”美国经济学家鲍莫尔(Baumol)在研究了寡头型、国家导向型、大企业型、企业家型四种经济形态后,下了这样的结论。我坚信,企业家经济、企业家精神,是中国经济的真正希望。那些简单的、专注的、进取的、没有什么特殊背景的企业家,代表着中国商业的未来。

我喜欢和推崇单纯的力量,它是公司治理意义上的对“真”的追求,是对利益相关者负责的“善”的追求,是不断为消费者创造更好产品和服务的“美”的追求。

我期待中国出现越来越多真、善、美的企业家,期待在他们身上看到“单纯”这种真正的力量,持久的力量,我也期待“小马哥”继续带给我们关于这种力量的信心。

期盼中国诞生千亿美元的互联网巨头！

方兴东

未来3年，中国网民将达到6亿之多，相当于美日英法德五个发达国家的网民之和，我们完全可以期待，未来5年之内，在中国，必将诞生一个1000亿美元的互联网巨头。这意味着，那时候，除了Google之外，全球互联网范围很难有哪个互联网企业能够达到这个高度。而在中国，除了中移动、中石油等垄断性的国企巨头之外，很难有其他领域的民营企业能够达到这种高度。一言以蔽之，那时候，在中国出现的能够真正领军全球的世界级企业，一定是诞生在互联网领域！

那么，谁将坐上这个非凡的宝座？目前来看，腾讯、阿里巴巴和百度无疑处于最有可能性的第一阵营，这是率先迈过100亿美元门槛的三大巨头。从目前的态势看，腾讯最有可能拔得头筹，形势最好。当然，5年时间，中国互联网还将发生翻天覆地的变化。

2007年，阿里巴巴上市第一天，市值达到200亿美元，可惜后劲乏力，不过，阿里巴巴还有淘宝和支付宝等价值不可估量的业务还没有正式上市。潜力不可低估。而腾讯上市之后，增长得最为稳健持久，2009年9月8日，腾讯创下130港元新高，市值接近300亿美元，超过eBay、雅虎成为市值第三大的互联网公司，仅次于Google、亚马逊，超越亚马逊也只是时间问题。

以未来5年，中国互联网领军企业的业绩年增长率30%—50%的幅度计算，届时收入规模可以达到今天的4—5倍。所以，1000亿美元的高度不是简单的猜想，而是一个必然的结果。唯一的悬念，就是看谁能够拔得头筹。

关注腾讯,不仅仅是关注一个未来可能笑傲全球的互联网巨头,而是寻找中国互联网的成功规律,寻找在中国创业的奇迹轨道,寻找中国崛起的潜在脉络。薛芳历时2年写成的腾讯传记,为我们提供了一个难得的视角,为我们了解腾讯的过去,观察腾讯的现在,以及洞察腾讯的未来提供了一份很扎实的材料。

10年前,一个无钱无权无势典型的“三无”青年马化腾,在深圳开始了创业。在一个最合适的时间,站在一个最合适的位置上,开始了今天很多年轻人都在进行的平凡的创业。十年如一日,凭借明晰的定位和稳健的策略,腾讯成为中国即时通讯的代名词,成为一批批的新网民接触互联网、使用互联网的第一站。顺应趋势,在中国互联网的发展大潮带动下,水涨船高,不断提升,不断扩展,成就了今天的奇迹,也可能成就未来更大的奇迹。

一个健康的、阳光的、富有活力的1000亿美元的世界级互联网巨头,不是孤立的个案!而是一个标杆,一面旗帜。在它的身后,将是整齐的互联网成功企业的一个阵营与梯队,将是一系列产业的健康的全新生态,一股催化中国进步和促进中国发展与变革的决定性力量。

迄今为止,一个个风光的行业,一批批暴富的人物,一批批崛起的公司,大多数都需要与有钱有权有势的“非市场力量”紧密结合,才能脱颖而出。而中国互联网行业,腾讯、阿里巴巴、百度、盛大、新浪等等成功的互联网公司,却是依靠纯粹的市场力量从零开始创业,逐渐成长壮大,以无比阳光的财富改变着中国人对财富的看法,塑造着中国人对创业精神的理解,也引导着人们对于中国高科技崛起的意义。

在中国崛起的道路上,中国互联网不仅仅是社会、政治、商业与文化等各层次变革的最大驱动力,也是中国真正世界级企业诞生和崛起的中心地带。我们关注腾讯,我们关注互联网,不仅仅是一个企业的历程,一个人物的故事,也不仅仅是一个财富的神话,更多的是关注我们自己,寻找我们自己!意义非凡而深远。

这也是我们为什么如此热切地期盼着中国互联网领域早日诞生1000亿美元的世界级巨头,我们希望腾讯是最后的赢家,也希望更多的互联网企业是赢家!

在网上,没有人知道你是一条狗

薛 芳

网络刚兴起时,《纽约客》杂志上有一张颇为著名的漫画,大致含义是:“在网上,没有人知道你是一条狗”。在网名、虚拟形象为特征的网络空间中,侏儒现身为英雄,丑陋化身为英俊,羸弱者迸发出力量,黄发垂髫者温文尔雅,鹤发鸡皮者展现着青春年少……而网络的另一端,坐在电脑前的可能是一条狗。

在中国,这种交流沟通的虚拟性和荒诞性被一个叫 QQ 的即时聊天通讯工具承载了。2000 年 9 月的时候,我走在合肥城东北角一个极其破败的小路上,听见有人聊天,大概的意思,“你不上个网,聊个 QQ,交个网友,谈个恋爱?”回头,看见几个打扮得非常居家的中年男人。

2001 年,大一寒假过完的时候,注册一个 QQ 号码变成了很艰难的事情,申请 QQ 号码的页面上显示的信息是正在申请服务器链接,等待了若干时间之后,页面上出现了四个字——申请失败。我和我的同学们把注册失败的原因归结为网吧的网速太慢,申请号码的人太多,网络堵塞。于是,一遍一遍地申请,一遍一遍地失败,循环往复。忽然有一天得到消息,手机申请 QQ 号码通过很快。但是 2001 年的大学校园,手机是个奢侈品,只有很少的同学有手机。于是,很多人请有手机的人帮忙申请号码,这在校园里、或者宿舍里成为一件司空见惯的事情。定期去上网聊 QQ 成为一种生活习惯,自己的 QQ 号码绝对是一个能脱口而出的数字。

到了 2002 年末的时候,有同学告诉我,有一个叫 UC 的即时通讯软件很不错。我尝试着下载、运行,发现 UC 的页面设置比 QQ 时尚。我隐约记得,窗口上的

颜色很漂亮，界面上树叶一片一片落下，非常唯美。但是我的高中同学和一些熟悉的陌生人，都在 QQ 上，所以，UC 我只用过几次，后来就逐渐忘记了号码。

2003 年岁末的时候，我心血来潮，决定报考厦门大学现代文学的研究生，辗转找到了当时在厦门大学读研究生的师姐，师姐很热心，给我发来很长的短信，我当时极为感动。短信最后，出现了“泡泡”两个字，后来才明白，师姐给我发的短信是通过互联网发的，我觉得“泡泡”这个软件不错，便下载到电脑上，但很少用。

2004 年 11 月，我到一个新成立的号称中国华尔街日报的报社实习，初来乍到，部门领导让我负责收集选题、通知开会等琐碎事物。第一天，领导就交给我一张单子，上面印着部门所有人的手机号码、MSN 邮件地址。那是我第一次听说 MSN 这个软件，我用自己名字的全拼注册了一个地址，如同 QQ 的号码，又加了当时所有同事的 MSN。那时候我就用两个即时通讯软件，但隐约觉得，用 MSN 是在工作，用 QQ 是在聊天。后来我在 QQ 上发现一个同学的头像变成了一种蓝色的小人头，不再花哨，跟 MSN 的感觉颇为相似，而这个同学在上班时间，他的头像也一直亮着。由此得知这是商务用的 QQ，于是我也申请了一个工作版的 QQ，但很少用，因为工作相关的人群还是在 MSN 上。

这就是我自己与众多即时通讯工具之间或多或少的联系。后来成长为财经记者，每天读着各种各样的公司新闻、风险投资、上市、不超过 30 岁的亿万富翁……这所有的一切都是和互联网相关的。

回过头看我那段与即时通讯一起走过的日子，一些以前想不明白的问题忽然明晰了起来。2001 年 2 月，QQ 开始限制用户注册并开始推出手机注册，这个在后来被认为是错误的决策使得腾讯这个即时通讯市场的老大丢失了一部分市场份额。

我用过的 UC、网易泡泡、我没用过的新浪了了、搜狐的搜 Q，均是在那个时期入侵即时通讯这个领域的，并分走了腾讯一些市场份额，至于他们为什么要做即时通讯，一个很简单的原因大概是那时候的即时通讯已经赚钱了，至于为什么赚

钱,我在第六章里会有详细的分析。

QQ 先期的火暴,在 2000 年到 2004 年的合肥,可窥一斑。幅员辽阔的祖国版图上,一个二级城市,一个即时通讯软件在这里掀起了风潮。那时候很多人应该都和我一样,并不知道腾讯的掌门人是马化腾,直到腾讯上市前。

而 MSN 则是剑走偏锋,定位于办公室白领,日后成长为腾讯最强劲的对手。2004 年,微软占据了即时通讯市场 20%的份额。有一天,微软的比尔·盖茨突然给马化腾写了一封信,信的大意如下,“QQ 群不是社会网络,感谢 QQ 普及了中国小朋友对 IM(即时通讯)的了解,等他们长大了,工作了,有钱了,就慢慢转移到了 MSN,无缝切换。”当《第一财经日报》的记者问及马化腾收到这封信有何感想时,他亦没有正面回应——“这件事很久了”。不过马化腾和微软这场旷日持久的战争,似乎一点也不轻松。对于众多即时通讯领域的入侵者,他均没有回应。他只承认 MSN 是一个很可怕的竞争对手。

至于比尔·盖茨乐观预计的无缝切换,目前似乎仍未有任何征兆。易观国际发布的《2008 年第二季度中国即时通讯市场季度监测》报告显示:腾讯 QQ 以 80.2%的市场份额排名首位。微软 MSN 以 4.1%的市场份额滑落至第三,第二名的位置被移动飞信取而代之。

身为中国即时通讯市场上的老大,马化腾走的是一步外有强敌、内有追兵的棋,依靠先发优势,他稳赢了第一局。无论马化腾愿不愿意,几乎所有互联网公司都曾向腾讯宣战。

第一个动手的是丁磊。2003 年,网易大力推广研发多时的 IM 工具网易泡泡。没过多久,新浪借收购、搜狐通过自主研发也都跟进了 IM 市场。接下来,网络游戏盟主盛大、电子商务巨头阿里巴巴以及老牌软件商金山都推出了自己的 IM 工具。在中国即时通讯的市场上做到一家独大后,马化腾似乎就开始了不断给自己宣布对手的历史。

2003 年,腾讯开始做门户,后来又做休闲游戏、随后又进入大型网游,跟盛大的

陈天桥和网易的丁磊狭路相逢。2005 年年中，腾讯又在网络拍卖和在线支付上出手，追赶马云。此后，又冲入搜索市场，为自己宣布了一个新的敌人：李彦宏。

马化腾成为行业“战争”的制造者，挑衅的结果是：马化腾创立了中国最大的三家综合门户网站之一、第二大 C2C 网站、最大的网上休闲游戏网站。在此期间，他使一个不能赚钱的 IM 创造出了盈利模式，即使是当今即时通讯软件的国外巨头，微软 MSN、雅虎、AOL，也未找到盈利模式，从这种意义上来说，马化腾创造了一个奇迹。

综观腾讯公司的十年发展史，有两个核心词贯穿始终，“先发优势”和“后发制人”，在“先发优势”下，腾讯早期虽然生存艰难，但所有即时通讯领域的侵犯者却奈何不得，铩羽而归；在“后发制人”的优势下，马化腾所向披靡。

本书试图从腾讯公司的诞生、成长、自卫战和反击战等几个层面，展现昔日的“丑小鸭”羽化成“白天鹅”的艰难历程，试图从中国互联网十年的历史视角去展现腾讯的发展，以腾讯为主角，围绕腾讯的成长历史和多元化历史，全面展现出本土互联网企业的别样化生存态势。

秦朔 序	信赖单纯的力量——马化腾解析 / I
方兴东 序	期盼中国诞生千亿美元的互联网巨头! / V
自序	在网络上,没有人知道你是一条狗 / VII

第一章 企鹅凶猛

腾讯是谁

成长氛围 / 3	歪打正着的奇迹 / 7	“全民公敌”的荣耀与争议 / 12
----------	-------------	-------------------

马化腾以十年磨一剑的专业化占据了我国即时通讯 80% 的市场,又迅速动了门户及各大专业网站的奶酪。颇为无辜的马化腾似乎一直坚持着一点,为自己的用户提供更好的服务,想给企鹅围上一条温情的围巾,但业界已经达成共识——企鹅凶猛。

马化腾的商业思维

首席架构师 / 17	三问哲学 / 19	扁担缘何开花 / 21
------------	-----------	-------------

“在扩张的过程中,我们是很依靠 QQ,但同时,我们新加入的服务也改变了 QQ 社区。你不能认为有即时通讯,后面做什么都可以一点不费力。游戏、门户、娱乐、搜索、电子商务,如果没有即时通讯帮助就不如对手的话,长远来说肯定还是没有发展的。”

第二章 悬崖边的生存术

诞生

马化腾的第一桶金/27 QQ 出生了/31 无底洞/35

“许多软件技术人员往往对自己的智力非常自信，搞软件只是互相攀比的一种方式，而我则希望自己搞出来的东西被更多的人应用，也愿意扮演一个将技术推向市场的小角色。”

上市

IDG 转身离去/37 翩然而来的天使/40 一朝成名天下知/43
钱如何花/47

互联网老英雄王峻涛说，毫无争辩的压倒性市场份额，拥有活跃用户最多的中文网上社区，做到这一切，只用了 6 年。这是腾讯的光荣，也是中国网络用户的光荣。

成长的烦恼

树大招风/48 惹众怒的收费策略/50 孤注一掷/59 Q 币冲击人民币/61 珊瑚虫困窘，彩虹收兵/63

腾讯依靠众多用户快速崛起，吸引了一批技术人员的关注，大家竞相模仿和更改 QQ 程序，这样的故事，开头和当年的马化腾模仿 ICQ，开发出 OICQ 差不多，但故事的结尾却大相径庭。

第三章 谁动了腾讯的奶酪

被动补课

丁磊下战书/75 新浪的反攻/78 雅虎的阳谋/81 与盛大的
正面对撼/84 老英雄王志东的归来/87 后来居上的“飞信”/91

围绕着即时通讯的一场江湖厮杀吹响了号角：网易的丁磊推出“网易泡泡”，新浪推出“了了吧”，搜狐的张朝阳推出了“搜Q”。

盖茨无缝对接梦搁浅

暗战/94 交锋/98 酣战/102 明天/106

比尔·盖茨给拥有30亿美金资产的马化腾写了一封信，信的大意如下：“QQ群不是社会网络，感谢QQ普及了中国小朋友对IM（即时通讯）的了解，等他们长大了，工作了，有钱了，就慢慢转移到了MSN，无缝切换”。而马化腾只是淡淡地说：“这件事很久了”。

第四章 腾讯动了谁的奶酪

马化腾笑傲江湖之门户

门户春天/118 低调成长/122 后来居上/125 制胜之
道/129 拦路杀出/131 路漫漫其修远兮/134

“无线有100多亿元的盘子，我们必须进去；网游有70多亿的盘子，腾讯不能放弃；广告有30多亿的盘子，腾讯不能放弃；腾讯不能放弃的还有搜索、电子商务。”

马化腾冲浪游戏

江湖群侠传/138 冰火两重天/145 征途/150

2004年的秋天,陈天桥找到马化腾,提议盛大与腾讯两个公司合并。陈天桥说:“我当董事长,你做CEO,我们可以一统中国互联网的天下。”马化腾慢悠悠得说:“我不跟你合并,因为两年后,腾讯自己可以称霸中国互联网。”这是2004年坊间流传甚广的一个小故事。

二马争槽

马化腾“挖井”/157 “紧抠细节”的战术/162 河蚌相争/168

二马对决/171 新来者百度/176 明日之战/180

从IBM发起“去微软软件”计划,到谷歌进入浏览器领域,这一切都在预示着,在这个互联互生的时代,没有人会放过任何一个扩张的机会,同样也预示着没有一个企业能数十年如一日的强大。

双雄会

遇见/184 棋逢对手/189 搜索的江湖/192 一场虚拟

的战争/196

百度是矛,因为搜索所具有的超强渗透力,可以在网络资讯的海洋里直接命中目标,无孔不入;腾讯是盾,因为IM所凝聚的社区从未曾被外来力量攻陷过,而相反,它却可以轻松进入他人领地,无坚不摧。