

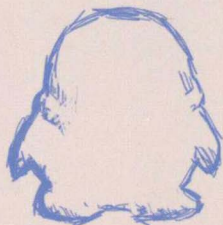
E-COMMERCE  
INSIDER  
电商内幕



TENCENT  
BUSINESS INSIDER

# 腾讯创业内幕

周义博◎编著



凭一款聊天软件发家的中国神话

凡是互联网公司涉足的领域

腾讯无不染指 打遍天下无敌手

腾讯最大的敌人不是别人 而是自己

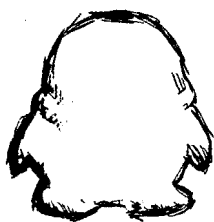


浙江人民出版社  
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

TENCENT  
BUSINESS INSIDER

# 腾讯创业内幕

周义博◎编著



**图书在版编目 (CIP) 数据**

腾讯创业内幕 / 周义博编著. —杭州: 浙江人民出版社, 2012.6

ISBN 978-7-213-04897-5

I. ①腾… II. ①周… 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(2012)第 094437 号

---

## 腾讯创业内幕

作 者: 周义博 编著

出版发行: 浙江人民出版社(杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话:(0571)85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 金 纪

责任校对: 戴文英

电脑制版: 杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷: 杭州广育多莉印刷有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16 印 张: 13

字 数: 17.3 万 插 页: 1

版 次: 2012年6月第1版 印 次: 2012年6月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-04897-5

定 价: 28.00 元

---

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

腾讯，是一家由马化腾创办的互联网公司。

时至今日，仍然有很多人对腾讯并不了解，但是对腾讯的QQ却非常熟悉。这只可爱的企鹅已经成为年轻人生活中的亲密伙伴，如果谁承认自己不知道QQ，那一定会被嘲笑“你是从火星来的吧”。毫不夸张地说，现在中国绝大多数的年轻人都是QQ用户。据统计，截至2010年3月5日19时52分58秒，腾讯QQ同时在线用户数突破1亿。这也就是说，在那一时刻，中国每15个人中就有一个在上QQ，QQ的影响力由此可见一斑。

千百年来，聊天就是人们习惯的一种交流方式。但是，也许谁也想不到，聊天一旦和互联网结合起来，会变得如此精彩。如今的中国年轻人，已经将QQ看成是心灵的港湾，是最受欢迎的娱乐方式之一。很多时尚青年还开通了手机QQ，无论是坐车旅行还是逛街购物，时刻处在上线的状态中。

聊QQ虽然已经成为一种新的生活方式，但QQ所具有的商业价值恐怕非常人所能想象。实际上，“遍体黄金”也不足以形容它的商业价值，腾讯市值一度高达3125亿港元，它也是全球市值第三大的互联网公司。

据说，马化腾的性格极其温顺，说话的时候甚至会脸红，但在进行商战的时候，却表现得稳重与彪悍相结合。也正是由于他的稳重和彪悍，腾讯只用了十几年的时间，便从无到有、从小到大、从单一化经营到多元化经营，一直到成为互联网行业的“全民公敌”。

腾讯开始多元化以来，马化腾几乎同每位行业领袖都过过招，他在门户网站上同张朝阳打过照面，在电子商务市场同马云的鏖战至今让人热血沸腾，在输入法等方面同搜狐发生口角……

2009年3月，马化腾被美国权威商业杂志《巴伦周刊》评选为“全球最

受尊敬的 30 位 CEO”，是当年入选的唯一的中国内地企业家，这充分说明了腾讯和马化腾在国际商界的地位。

不过，对于马化腾，人们更多的是“只闻其声，未见其人”。马化腾始终如此低调，甚至让人觉得有些神秘。有句话说“越是神秘的东西人们越想了解”，本书将腾讯的发展历程进行了系统梳理，从各个角度带你走近腾讯和马化腾，为你还原一个真实的马化腾。

## 第一章 QQ 诞生记

- 马家男儿初长成 / 1
- 各怀绝技的马氏创业团队 / 5
- 决策小组 / 9
- 一波三折的企鹅和 QQ / 11
- 东利行打造胖企鹅 / 15

## 第二章 马化腾的第一桶金

- 风投的青睐 / 20
- 网络泡沫的破灭 / 25
- 付费风波 / 29
- 互联网“寒冬”里的“春风” / 35

## 第三章 上市之旅

- “企鹅”变身“狮子” / 38
- 即时通讯的霸主 / 40
- QQ.com 的艰难回家路 / 42
- 创造财富神话的一刻 / 45

## 第四章 打造新平台

- 门户网站的新贵 / 48
- 放马圈地“地方门户” / 52
- “网游”先驱 / 55

- 入驻“网游”市场 / 59
- QQ 邮箱 / 66
- “大而全”的腾讯浏览器 / 70
- 腾讯 SOSO / 73
- QQ 空间和 QQ 输入法 / 78

## 第五章 硝烟弥漫的互联网市场

- 门户网站奥运之争 / 84
- 电子商务混战 / 87
- “二马”相争 / 92
- 首战微软 / 95
- QQ 对决 MSN / 99
- 腾讯与千橡的那些事儿 / 102
- “51”网大战腾讯 / 106
- 盛大、腾讯悄然布局 / 113
- 暗战中国网游之巅 / 118
- 轰动全国的 QQ 与 360 之战 / 121

## 第六章 整合后的腾讯品牌

- 转换品牌标识 / 132
- 酒香也怕巷子深 / 134
- 走向世界的腾讯 / 136
- 战略改革 / 141

## 第七章 腾讯的创新之旅

- 是否是抄袭大王 / 146
- 战略化的创新 / 149
- 腾讯的创新实例 / 153

## 第八章 到哪里去找钱

虚拟空间的虚拟货币 / 159

移动 QQ / 164

互联网增值服务 / 167

“钱”景无限的在线广告 / 169

## 第九章 “胖”企鹅的经营理念

三问 / 173

危机感促生的稳健 / 176

用户体验专家 / 180

产品管理 / 182

## 第十章 “受人尊敬”的企业文化

做最受尊敬的互联网公司 / 185

腾讯的价值观 / 188

积极承担社会责任 / 190

最大的财富是人才 / 193

## 参考书目 / 197



# QQ 诞生记

马化腾 1971 年出生于广东汕头,后考入深圳大学计算机专业,工作几年后和好友共同创业,创办了深圳市腾讯计算机系统有限公司。

## 马家男儿初长成

1971 年 10 月,马化腾出生于广东省汕头市成田镇。因父母在海南省东方市八所港港务局工作,马化腾在风景秀丽的南国度过了他的童年时光。

1984 年,马化腾的父母调回广东,年仅 13 岁的马化腾跟随父母来到深圳,此时的深圳正在迅猛发展,受到了全世界的瞩目。来到深圳以后,他转学到深圳中学。在此期间,他迷上了天文学读物,神奇的宇宙给他带来了无限的遐想,年少的马化腾立志做一个天文学家。

每个人在少年时代都有自己的梦想,有人梦想做教师,有人梦想做科学家,还有人梦想做天文学家。但是随着兴趣的转移和知识的积累,很多人改变了自己最初的追求,马化腾便是其中之一。在填写大学志愿的时候,马化腾并没有报考天文学专业,而是选择了深圳大学的计算机专业。他后来解释说:“走向网络可能与我偏爱理工有关,我对未知的世界比较有兴趣。”

而发现通过自己的知识和技术可以改变世界,或推进世界的进步,这让我比较兴奋。”马化腾之所以没有报考天文学专业还有一个重要的原因,就是天文学专业属于冷门专业,只有几个大学设了这个专业,选择面比较狭窄。从马化腾日后的成就来看,他当初的选择无疑是正确的。

深圳大学成立于1983年,坐落于深圳市南山半岛,远眺便是香港特区。校园内种植着大量的荔枝树,所以该大学也被称为“荔园”。

在深圳大学短暂的校史中,出过两位商界奇才,一个就是马化腾,另一个是史玉柱。

史玉柱1989年1月从深圳大学研究生院毕业,拿到了软件科学硕士学位。马化腾报考深圳大学的时候,史玉柱已经开始推广自己开发的软件M-6401桌面文字处理系统了。此后,他成立了巨人集团,成为中国最早的一批经济风云人物。

马化腾在深圳大学读书的时候就开始展露出他的电脑天赋,有同学回忆说:“他帮助学校维修PC软件、攻克各种电脑病毒、编程序锁住学校机房的电脑硬件……”

提起在深圳大学读书时的往事,马化腾说有一件事对他影响深远。刚进大学不久的一次考试,马化腾就考砸了,这让他明白光靠小聪明不行,必须刻苦学习,才能将基础夯实。他坦言:“我学习编程的方法最笨,但是很有效,就是用抄代码来培养感觉。”

1993年,马化腾从深圳大学毕业。毕业前夕,他曾经考虑在路边为人组装电脑赚钱,但是发现竞争太激烈了,于是放弃了这个想法,转而应聘到润迅公司做软件工程师。

马化腾在润迅公司最初的工作是使用C语言做网络寻呼,每月工资1100元。在此期间,马化腾开始懂得,开发软件一定要有目的性和实用性。同时,另一件对他产生了重要影响的事是“汉卡”软件的普遍应用,它使史玉柱的巨人集团高速发展起来。马化腾从史玉柱的成功中看到了希望,他的商业基因被激活了。

马化腾在润迅公司工作的那几年时间里,股市是中国经济的热点,炒

股在深圳几乎成了“全民运动”。回忆起这段岁月,马化腾说:“那是一个疯狂的时代。有一家公司楼下就是股票交易大厅,你在大厅看盘的时候一只股票的价格是 5 元,跑到楼上买股票的时候涨到了 6 元,再回到大厅的时候已经变成了 7 元。如果顺利,一个上午账面上甚至能多出十几万元,简直是在捡钱。”因此,仅仅工作了一年的马化腾也加入了炒股大军。

已经被激活了商业基因的马化腾在股市里如鱼得水,最疯狂的时候甚至将一只股票的本金从 10 万元炒到了 70 万元,这为其后来创建腾讯公司积累了原始资本。而此时,马化腾的好朋友、网易公司的创始人丁磊还流落在广州街头,感叹“人生就像一盒手榴弹,你永远不知道会拿到哪一颗”。

马化腾在炒股的过程中发现,有一种安装在电脑上的板卡能通过网络实时显示股票走势,这触动了他的神经。他仔细分析了市场上已有板卡的优缺点后,便模仿相关产品开发了股霸卡。想不到股霸卡刚刚推入市场,便出现抢购,甚至在著名的赛格广场卖断了货。

通过开发股霸卡,马化腾认识到了信息的价值,开始将目光转向互联网,并思考:信息或将成为一种重要的生产力因素,如何才能将它转化成商品价值?

惠多网,一个听起来很陌生的名字,但是在互联网兴起之前,它却是中国最早的互联网精英的操练地。

惠多网于 1984 年诞生在美国,是 BBS 的一种。中国最早的惠多网是 1991 年罗依在北京架设的长城站,长城站架设以后,一整天都难得有几个人上站,上站的人几乎都是从海外拨长途的中国留学生。惠多网网友施彤宇说:“长城站一般都是通过国际长途与海外的业余 BBS 网络直接邮,刚开始的时候,上站的人数少得可怜。”

随着互联网时代的到来,网络被大众广泛认可,惠多网便开始兴起。1993 年,网易创始人丁磊通过宁波电信架起了自己的 BBS 站;1996 年,中国第一程序员求伯君在珠海架起了“西线”BBS 站;同年 5 月,金山总裁雷军在北京架起了“西点”BBS 站。

1995 年,在惠多网上挂了半年以后,马化腾决定架设 BBS 站,担任惠多

网深圳站站长。马化腾给自己起的惠多网网名是 Pony,后来腾讯公司的员工都这么称呼他。

成为惠多网深圳站站长以后,马化腾简直成了“国务要人”,他的“马站”在惠多网上有着很高的人气,那段时间马化腾第一次感觉到了生活的意义,事后他回忆说:“在网上我才获得了完全的兴奋,至今也没有改变。”

马化腾在担任惠多网深圳站站长期间,不但发现了自己的兴趣所在,还积攒了广泛的人脉,他与丁磊和求伯君便是通过惠多网相识的。当时的丁磊正在广州,通过惠多网结识以后,两人成了好朋友。马化腾回忆说:“当年我们刚认识的时候,心中都有梦想,但都不知道如何去实现。丁磊后来的成功给我带来了启发,只要去做,没有什么事情是不可能的。”

在此期间,马化腾结交的另一个重要的朋友是李宗桦。

1995年春天,从加拿大留学归国的李宗桦偶然间看到了 ponysoft,便给马化腾写信,说明自己是国际惠多网成员,询问如何转到国内惠多网。10分钟之后,李宗桦接到了马化腾的电话,一交谈,发现双方对惠多网都十分痴迷,遂结为知己。此后,李宗桦在惠多网上逐渐活跃起来,虽然他拒绝了马化腾要他做站副的邀请,但却经常帮助马化腾管理站务。

不久之后,李宗桦架设了晨星站。随着交往的深入,李宗桦发现了马化腾与自己的不同。两人相比,马化腾思考问题更加成熟,性格更加内敛。比如马化腾和站友交流的时候,关注的点主要集中在站上有哪一些问题、应该怎样改进等技术问题上,可以说,当时的马化腾就有很好的用户体验意识,这也是他能成功的原因之一。

1999年之后,马化腾和李宗桦走了不同的创业道路,两人交往渐渐少下去。但后来 OICQ 做外部测试,马化腾邀请的第一个人就是李宗桦;马化腾的 QQ 号码是 10001,李宗桦的 QQ 号码是 10101,由此也可以看出两人的交情匪浅。据说,1999年底,马化腾、李宗桦和张震阳一起吃饭,为张震阳即将开办的掌上通出谋划策,马化腾忽然提出要和李宗桦换 QQ 号,李宗桦笑着说:“我怎么敢要你的 10001,QQ 用户不把我劈死才怪。”

在少年时代便有志向的马化腾,进入社会后迅速找到了适合自己发展

的职业,并逐渐培养了敏锐的商业头脑,结交了众多朋友,这对他将来的创业很有帮助。

## 各怀绝技的马氏创业团队

几乎所有的成功企业家都有一支创业团队,而最好的创业团队模式就是各怀绝技、优势互补。美国的硅谷流传着这样一种说法:由一名哈佛的 MBA 和一名麻省理工的博士组成的创业团队最受风险投资商的青睐。因为风险投资基金决定做投资时,主要考虑两点:第一,项目有没有潜力;第二,创业团队有没有创业成功的潜质。而一名哈佛的 MBA 可以主管市场,一名麻省理工的博士可以主管技术,实践证明这种各司其职、各有专长的组合往往能取得成功。

腾讯最初的创业五人组有马化腾、张志东、曾李青、许晨晔和陈一丹。

张志东是马化腾深圳大学的校友,也是一个计算机天才,他的技术即使放在整个深圳计算机发烧友的圈子中,也算是个中翘楚。

张志东大学毕业后便到华南理工大学攻读计算机硕士学位,研究生毕业后到深圳著名的黎明网络公司工作。张志东是个很简单的人,除了工作,唯一的爱好就是下象棋。在黎明网络公司工作期间,他经常加班加点,甚至工作到凌晨两三点也是常有的事。即便如此,第二天他照样能满怀激情地投入到工作中。有一次,几个同事商量和他开个玩笑。那天,他们观察到张志东又加班到很晚才离开,第二天凌晨便开始轮流给他打电话,一个人打完通知另一个人,一直聊到张志东睡意全无,他们才告诉他:我们已经请完假了,今天你也不要再去上班了。但就是在这样的情况下,张志东依然准时来到公司上班。

张志东其貌不扬,身高只有一米六十几,椭圆脸,性情随和。不过,一旦讨论技术问题,便会激动得脸红脖子粗,所以人送外号“冬瓜”。张志东在腾

讯之所以受到所有人的尊重,主要有两个原因:一个是技术上炉火纯青。QQ的架构设计源于1998年,如今10多年过去了,用户数量已数以亿计,但整个架构仍然适用,实属难能可贵。另一个是他对物质的追求极低。在腾讯的创始人开宝马、住别墅的时候,张志东仍然开着20多万元的中档车。

一位了解张志东的朋友说:他是一个物质欲望淡薄的人,不靠这些来证明自己。

张志东是腾讯第二大个人股东,上市之初他持有的股份超过了6%,他个人身价最高的时候接近70亿港元。

在腾讯创业五人组中,张志东是技术专家,是最早加入创业团队的人,他一心想通过技术改变别人的生活。有一次,他帮助一个客户进行网络设置,当他尽善尽美地完成了工作,却发现这个客户只使用了其中很小一部分功能,这对张志东是一个不小的触动。

在马化腾和张志东创办公司一个月以后,曾李青加入了公司,他的到来让公司的纯技术有了更多的机会面向市场和用户的体验。

曾李青是深圳互联网最早的推动者之一,同时也是深圳第一个宽带小区的推动者。

曾李青是西安电子科技大学的毕业生,专业是计算机通信,毕业后被分配到深圳电信数据分局工作。在深圳电信数据分局工作期间,他主持的“宽带小区”项目让人看到了他的经济头脑。最初,“宽带小区”差点儿夭折,因为电信设备提供商要的价格和地产商提供的价格都是120万元,电信数据分局没有利润空间。为此,曾李青找来财务、行政和采购等部门的负责人,做出了详尽的预算。结论是:如果在工程进行的一年时间内,各方面统筹得好,120万元的设备最多80万元就能拿下。那时候还是20世纪90年代,曾李青用期货的方式做成的“宽带小区”项目实在令人叹为观止。

曾李青是一个很实在的人。有一次,他和深圳电信的老同事去腾讯讨论一个项目,开会期间,网络忽然断线,通过电话联系的维修人员迟迟未到。虽然在座的人很多都是曾李青的手下,但他还是一猫腰钻到桌子底下,把线路接通。当张春晖看到这个场景的时候,心中很感慨,他觉得实实在在的

曾李青将来一定能成大事。

果然，曾李青后来成为腾讯第三大个人股东。有些媒体说曾李青是马化腾的同学，纯属无稽之谈。曾李青和马化腾既不是中学同学也不是大学同学。

1998 年秋天，深圳电信和赛格特发联合投资的龙脉公司走到了尽头，担任龙脉市场部经理的曾李青遭遇了人生的最低谷。一番考虑之后，他决定去找深圳电信局局长许文艳，听听她的意见：他应该回电信局上班还是下海？曾李青见到许文艳之后，说出了自己的困惑：回到电信局上班发展前途不大，但是离开又舍不得。许文艳听后，告诉曾李青，以他开朗的性格和敏锐的商业头脑回到电信局上班非常可惜，不如停薪留职下海，一方面解决了后顾之忧，另一方面可以探探经商前景。许文艳还向曾李青推荐了马化腾，并预祝他有远大的前程。

曾李青此前便认识马化腾，他们之间认识的桥梁是深圳电脑协会的会长丁阿姨。丁阿姨和许文艳私交很好，经常要深圳电信局的人帮他们干活，每当这个时候，许文艳就将曾李青派去。丁阿姨的丈夫和马化腾的父亲是同事，两家人相处融洽，马化腾和张志东也经常被丁阿姨拉去当“壮丁”。如此一来二去，曾李青和马化腾便认识了，但并无深交。

从电信局出来后，曾李青联系了马化腾。随后，三人就成立公司的事情开了一次碰头会，做了简单分工：马化腾负责战略和产品，张志东负责技术，曾李青负责市场。

从外形上看，曾李青身材魁伟、着装讲究，加上他擅长沟通，每当与马化腾一起出现在同一场合的时候，总被误认为是老板，而马化腾则被看成是公司秘书。

华南互联网的元老、时任广东电信旗下 21CN 事业部经理的丁志峰曾回忆道：马化腾和曾李青一起走进来，所有人的目光都被曾李青吸引了。当时腾讯正处在最困难的时候，马化腾打算将 QQ 卖掉，换取 300 万元现金。在谈判过程中，曾李青攻击力十足，而马化腾沉默居多。

除了马化腾、张志东、曾李青，另两位腾讯创始股东是许晨晔和陈一丹。

公司成立初期,马化腾、张志东和曾李青是全职,许晨晔和陈一丹是兼职。

许晨晔和马化腾、张志东是深圳大学同学,他毕业后考取了南京大学计算机应用专业研究生,而后进入了深圳电信局工作。他为人随和,专业知识深厚,不轻易表露自己的观点,但每次发言必切中要害。陈一丹原名陈惠龙,是马化腾在深圳中学时的同学,高考后进入深圳大学化学系,毕业后被分配到深圳出入境检验检疫局工作,工作期间考取了南京大学经济专业硕士和律师资格证。陈一丹处理专业事务严谨,带领团队却充满激情,是难得的复合型人才。

1999年腾讯创业时期,团队创业已经成为企业家的共识,但像“马氏创业团队”这样由性格各异、各有专长的人组成的创业团队还很少。在五人创业团队中,马化腾出资23.75万元,占47.5%的股份;张志东出资10万元,占20%的股份;曾李青出资6.25万元,占12.5%的股份;陈一丹和许晨晔各出资5万元,分别占10%的股份。按照控股权的大小,马化腾妥善处理了创业团队的责任、权力和利益。后来,马化腾在接受媒体采访的时候说:最初也考虑过和张志东、曾李青均分股份的方式,但最后还是采取了5人创业、根据分工不同占不同股份结构的策略。

作为一个创业团队,在企业未来发展方向上,每个人必然都有各自的想法,有时候甚至无法统一意见。此时,马化腾就会以最大股东的身份权衡利弊,选择最佳方案。腾讯5位创始人最主要的关系是同学和同事,马化腾认为:“这样的关系会好很多,争论归争论。如果是外面萍水相逢、为做东西聚到一起的人,一旦发生涉及自身利益的争执就会出问题。”

腾讯创业团队之所以能稳定、持久还有其他原因,马化腾说:“开始是我和张志东两个人,10月加入了曾李青,最后加入的是陈一丹和许晨晔。然后根据个人能力和特长分配股权,这样可以保证以后稳定一点。我也曾见过一个公司,一开始几个人全部平分,但没有考虑未来的可持续发展,这往往是很危险的。”

腾讯是中国互联网界创始人最多的团队,除了以上5人之外,按照腾讯在香港上市前公布的文件显示,腾讯的个人股东达到了12人之多。



腾讯的 12 人团队，依然在腾讯高管团队中的是李海翔和吴宵光。李海翔是张志东在黎明网络的同事，此人兴趣广泛，活泼开朗。他从 2005 年 12 月开始担任腾讯运营系统执行副总裁，负责规划、建设和管理相关运营支持平台。吴宵光是马化腾 CFido 的站友，从 2005 年 11 月起担任互联网业务系统执行副总裁至今，负责互联网各项增值服务。

腾讯内部对创始员工的划分，有一种方式是从资本市场进行划分的，即在腾讯上市文件中显示的 12 位创始股东。这 12 人中，林建煌和刘晓松是因为投资中介进入的，除了这两个人和之前介绍的 5 位创始人以及李海翔和吴宵光之外，还有黄业钧、徐钢武和贡海星三人。

黄业钧毕业于中山大学计算机系，最初在黎明网络工作，与张志东是同事。腾讯成立后，张志东把他拉进来负责客户端，担任技术骨干。徐钢武是腾讯 QQ 服务器的负责人，平时木讷、寡言，只有在讨论技术的时候才会神采飞扬。

在 12 位股东中，贡海星和马化腾的关系最特殊，他就是上文提到的丁阿姨的儿子，毕业于深圳大学计算机系，毕业后被马化腾“连哄带骗”拉进腾讯。

腾讯的创业团队中，每个人都有专长，这种创业模式被证明是成功的，可供其他创业者学习。

## 决策小组

腾讯五人创业团队诞生后，他们做的第一件事就是给公司起名。

名字，对于互联网公司非常重要。互联网公司用户群庞大，一个朗朗上口、易于传播的名字能迅速产生品牌效应。如网络用户所熟知的搜狐、百度、阿里巴巴、当当网等无不脛炙人口、简洁易记。马云谈及“阿里巴巴”的时候说：“当时自己想做一家有 80 年历史的能够影响全世界的互联网公司，于是