

『汉英双语』

冷湖 著
[澳] Declan Fry 译

『中国著名企业家与企业』丛书



马化腾 与腾讯

MA HUATENG & TENCENT

中国出版集团
中译出版社

马化腾 与 腾讯

(汉英双语)

冷湖 著

[澳] Declan Fry 译

中国出版集团

中译出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

马化腾与腾讯 : 汉英对照 / 冷湖著 ; (澳) 傅绍伦
(Declan Fry) 译. — 北京 : 中译出版社, 2018. 2
(中国著名企业家与企业丛书)
ISBN 978-7-5001-5560-7

I. ①马… II. ①冷… ②傅… III. ①马化腾—生平
事迹—汉、英②网络公司—企业管理—经验—中国—汉、
英 IV. ①K825.38②F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第032946号

出版发行 / 中译出版社

地 址 / 北京市西城区车公庄大街甲4号物华大厦六层

电 话 / (010) 68359376, 68359827 (发行部) 68358224 (编辑部)

邮 编 / 100044

传 真 / (010) 68357870

电子邮箱 / book@ctph.com.cn

网 址 / <http://www.ctph.com.cn>

出 版 人 / 张高里

策划编辑 / 刘永淳 范 伟

责任编辑 / 范 伟 张孟桥

封面设计 / Myriam El Jerari Caroline Li 胡小慧

排 版 / 孙艳武

印 刷 / 保定市中国画美凯印刷有限公司

经 销 / 新华书店

规 格 / 650毫米×920毫米 1/16

印 张 / 21.75

字 数 / 350千字

版 次 / 2018年2月第一版

印 次 / 2018年2月第一次

ISBN 978-7-5001-5560-7

定价: 70.00元

版权所有 侵权必究
中 译 出 版 社

序 言

什么是互联网？互联网能带给我们什么？互联网说复杂也复杂，说简单也简单。复杂是因为它代表着一种技术革命和文化革命的双生体；简单是因为只要你抓住一个点，就能在互联网的世界中找到出路。

对于 QQ 而言，马化腾抓住了一个点：沟通。沟通是 QQ 存在的精髓，也让 QQ 成为人们生活中不可或缺的一部分。QQ 让人与人之间从传统的书信、电话交流过渡到了网络交流；让无数用户在指间跃动之下，就能充分地感受到网络交流的畅快和魅力。马化腾带着他的“小企鹅”，在中国互联网的大地上创造了体验经济的奇迹。

毫无疑问，马化腾是中国最早一批“网虫”的典范，也是代表中国新经济时代的一批人，他们适逢改革和发展的交汇时期，所以被赋予了浓厚的创新精神。加上他们扎实的技术功底，能够让他们头脑中的幻想转化为现实。从某个角度看，中国的互联网时代预示着一一种骑士精神，以视死如归的勇气去追逐荣誉和梦想。

毋庸置疑，马化腾打造的“QQ 王国”，让人们的社交观念、生活观念发生了重大的转变，让人们刷新了原有的人际关系认知，在一个新的虚拟社交空间中展示自我、了解他人和彼此联动，让原本单调、传统的社交方式变得更加低成本化和高效率化，实现了用一个小小的软件连通整个世界。

当沟通变成一种习惯，当交流演化成为一种新的形式，那么真正的获利者并非是腾讯，也不是用户，而是整个互联网时代的“齿轮”。它将在“沟通”这一润滑剂的作用下飞速运转，引领着人们投入到更进步、更具有颠覆性的时代浪潮中。

目 录

序 言	1
第一章 最有商业范儿的工程师	1
第二章 创业不是打麻将	13
第三章 资本世界的“南极狼”	25
第四章 山雨欲来风满楼	41
第五章 企鹅可是土豪命	61
第六章 决战在即时通信之巅	79
第七章 圈地运动开始	97

第八章	
逐鹿电子商务	107
第九章	
搜索引擎火烧遍野	125
第十章	
企鹅也要玩游戏	133
第十一章	
新战略让对手发狂	149
第十二章	
“企鹅帝国”心语	161
附录：“互联网+”时代的连接升级	173

1

第一章

最有商业范儿的工程师

不当天文学家了

马化腾生于广东汕头，却长在海南。正是海南的璀璨星空让少年小马哥在仰望它的时候，勾起了对未知世界的无限遐想。

因为对星空的痴迷和热爱，马化腾迫切想要一台专业的天文望远镜。起初家里没有答应，马化腾自己也知道这个要求有点过分，最后只得在日记里写下一句话发泄：“父母的做法，很可能会扼杀一位天文学家。”后来，马化腾的母亲无意中看到了儿子的日记，便拿出积蓄给他买了一台望远镜。

得到望远镜的马化腾从此如痴如醉地观察着天象。若干年以后，有人问马化腾，你最自豪的事情是什么？马化腾认真地回答说，他在1986年拍到了哈雷彗星，还得了几十块钱的奖金。

关于马化腾的父母，这里不得不说两句。马化腾的父亲马陈术，是南下干部，曾经担任过交通部海南八所港务局的会计，人生最高的职务大概是深圳盐田港上市公司的董事。此外，马陈术和李嘉诚还是老乡，李嘉诚的香港盈科也曾经给腾讯做过风险投资，所以大家都认为，马化腾从父亲的人脉中借了不少力。

其实，现在我们能看到的最直接的帮助，是马陈术在腾讯刚成立的时候给儿子做账，其他的大概就是对小马哥的言传身教了……

不光是马陈术教子有方，马化腾的母亲黄惠卿也被认为是小马哥成功背后的“另一个女人”，这大概是因为黄惠卿长时间出任腾讯的法人代表。对此，马化腾曾经很无奈地表示，这是因为当时创办公司的法人代表必须是待业或退休人员，因此才将老妈“拉下了水”。

言归正传。

1984年，13岁的马化腾跟着父母定居深圳，在最好的深圳中学读书。

在满城都贴着“时间就是金钱，效率就是生命”大标语的环境下，马化腾逐渐被熏陶出了一种实干精神，他尚未定型的个性和思想也跟着这座中国最年轻的城市一起成长。也许是对深圳有着割舍不了的感情，马化腾高考时，就近上了深圳大学。

按理说，痴迷天文的马化腾应该选择天文学专业，可马化腾偏偏“背叛”了他的理想。原来，随着年龄的增长，马化腾在遥望星空之余，发现天文学距离现实还是太远。所以，马化腾坚定地选择了计算机专业——他的另一个爱好。

计算机和天文有个共同的特点，即都是对未知世界的探索。这让马化腾胸中积攒的好奇心总算有了用武之地。

深圳大学的四年时光，让马化腾掌握了过硬的专业知识，年轻的他已然是一个优秀的计算机人才。而这位小马哥的毕业作品居然是一个超级实用的大家伙——“股票分析系统”。正是凭借这个重量级的作品，马化腾顺利毕业，拿到了学士学位。

很快，一家网络公司看中了马化腾的作品，表示要出资购买；那家公司付给了马化腾5万元！这在当时可是一笔巨款。

别看马化腾赚到了人生的第一桶金，但他并没有妄自尊大，经过一番分析和权衡之后，马化腾决定先安心当一个打工仔，先积累经验再做定夺。

马化腾的不骄不躁和不紧不慢，避免了他在人生的第一个岔路口走弯路，也顺水推舟地成就了他日后的飞黄腾达。如果仔细剖析小马哥的人生规划，我们看到的是一个稳扎稳打的企业编年史：马化腾总是能脚踏实地，从实际出发，给自己谋划一个明朗但充满悬念、稳妥又夹杂传奇的未来。

“马站”，梦想起飞地

1993年，马化腾从深圳大学计算机系计算机专业毕业。

马化腾毕业后来到了润迅通信发展有限公司，成为一名软件工程师。润迅成立于1992年，主营传呼业务。它凭借着“市场主导，技术先行”的理念，推出了几款小有名气的产品，很快打开了市场。那时候润迅的广告语“一呼天下应”红遍大江南北。

1995—1998年，“润迅神话”写到了最高潮。虽然马化腾在润迅是个名不见经传的小人物，但乘着公司这艘乘风破浪的快艇，小马哥视野也逐渐开阔，无论是看问题的高度还是角度，都比不少同行超前一步。

润迅给马化腾最大的帮助有两个。

第一，给了马化腾在管理上的一次思想启蒙。在润迅，马化腾学会了如何构建和治理一家大规模的公司，学会了如何在一个新兴市场中争夺属于自己的产业份额，学会了如何跟香港的资本市场互动（香港润迅是香港的上市公司）。

第二，给马化腾带来了腾讯最早的客户资源。在马化腾刚开始创办腾讯时，最初的产品就是给传呼台做配套服务。由于小马哥曾经在全国最有名的传呼公司工作过，所以他在各地传呼台积累了一些人脉，这让他创业之初走得比别人顺了很多。

在润迅，马化腾对开发软件有了全新的认识。他发现软件的最大意义不是它如何绚丽夺目，而是它是否实用。因此，马化腾在做软件的时候，不会把这种创造性劳动当成自娱自乐，他希望被更多的人接受。

在润迅，马化腾整天面对着计算机和各种程序，却没有丝毫的厌倦。他越是频繁地接触计算机，对它的兴趣越是与日俱增。就这样，他的专业

知识越来越丰富，他的名气和口碑也在圈子里传开了。

当马化腾在润迅工作到第三个年头时，他开始“不务正业”了，这个“副业”就是当时炙手可热的惠多网。

中国惠多网（Chinese fidonet，CFido）诞生于1991年，最盛行的时期是1993—1998年。它是一种通过电话线路连接的 BBS 互联网网络，网络之间通过点对点的方式转送信件。惠多网是由中国计算机网络通信爱好者自行创立并维持运作的一个业余网络系统。

作为资深计算机爱好者，马化腾也对惠多网产生了浓厚的兴趣，为此他利用半年的时间进行摸索，最后决定在深圳成立一个分站。1995年，马化腾扯出了四条电话线，弄来八台计算机，将深圳分站建立起来了，给它命名为“Ponysoft”（Pony 是马化腾的英文名字）。

马化腾一边忙着照顾 Ponysoft，一边还要做好润迅的工作；不过他的工作重心开始渐渐转移到惠多网上，因为上面聚集了越来越多的高端互联网人才， he 可以从这些人处获得很多前沿信息。

甘于蛰伏，敢于爆发，是马化腾的成功特质之一，也是很多人不容易把握的东西。马化腾懂得何时出击，何时收手，这有赖于他能理性地认识自己和所处的环境，因此极少做出错误的决定。

一次，马化腾在接受《外滩画报》采访的时候曾经表示：他在资本市场上是一个企业家，在技术领域却是一个工程师，相比之下，他更喜欢工程师这个角色，对编程也有着始终无法磨灭的兴趣。据说，当腾讯的产品越来越多的时候，马化腾还偶尔会客串“首席体验官”的角色，他不仅亲自试用自己公司的各项产品，也试用其他公司开发的产品。马化腾曾经自豪地对外宣称，他使用过所有的即时通信软件。

在互联网中冲浪的马化腾偶然接触了一个名叫“ICQ”的通信软件，一下子被深深吸引住了，他的人生也由此迎来了一个至关重要的转折点。

IM 是个好东西

IM 是什么？它是 Instant Messaging 的英文缩写，翻译成汉语就是“即时通信”的意思。从技术的角度来看，IM 是对其他通信工作或者通信软件的一种颠覆和超越：它既具备了电话的即时性，同时还具备了电子邮件的并发性，算是人与人之间交流的“第三类接触”，而且它的优势要大于前两种。

从目前流行的即时通信软件来看，它的功能非常强大，内容也是无比丰富。因为，随着 IM 软件的不断更新和完善，它已经不再单纯具有线上沟通的作用，还集成了语音聊天、电子邮件、网络会议甚至短信等功能，成为一个地地道道的“大杂烩”。而且，这道“大杂烩”杂而不乱，用户只需很短的时间就能熟悉并掌握它的操作技巧。

IM 的鼻祖是三个以色列的毛头小子。起初，他们只是打算开发出一个可以供他们三个人之间随意聊天的工具而已。然而犹太人的智慧注定这个小软件无法平庸，他们最终将这个小程序变成了一个可以广泛联系很多人的网络通信工具。

当时，三个犹太小伙子将他们为之自豪的软件命名为“I seek you”，意思是“我在寻找你”。为了叫起来方便，就根据发音直接简化成“ICQ”。随着 ICQ 程序编写得越来越成熟，他们就成立了一家名叫“Mirabilis”的公司，正式向大家提供 ICQ 的服务。ICQ 的巨大商业价值和发展潜力引起了很多人的注意，于是犹太小伙子们将 ICQ 以 2.87 亿美元的

价格卖给了“美国在线”——全球最大的网站之一。

ICQ 进入市场之后，很快受到了广大网民的青睐，并很快成为人们日常网络生活的主宰。

能够在短短的时间内征服全球这么多的用户，可见 ICQ 的能量相当巨大。然而让人扼腕的是，ICQ 这个互联网“神物”并没有在中国持续发展下去，反而出现了倒退和萎靡。应该说，在互联网“群雄并起”的时代，谁占据了先机就占据了相当大的优势，可是 ICQ 在中国却失去了“攻城略地”的最佳时机。究其原因，主要有三点。

第一，输在了经营理念。

ICQ 没有意识到自身的诞生代表着一场现代通信的技术革命，所以没有将整个世界当成它要开拓的市场，反而是象征性地、试探性地在全球范围内推出了英文版。更糟糕的是，当一切数据充分显示了 ICQ 广受用户欢迎之后，其经营者也未能及时调整市场战术，而是继续墨守成规，结果良机一再被延误，最终被后来者反超。

第二，输在了使用环境。

IM 是什么？它应该是一个能够跨越地域和各种限制的网络交流工具，从这个角度来看，软件兼容程度和用户使用习惯等因素，都注定了 ICQ 难以在国外大面积地“移植”和“嫁接”，特别是在其主观未能采取积极措施的前提下，这种 ICQ 用户和非 ICQ 软件用户之间的沟通障碍就无法攻克。当然，这也是 ICQ 无能为力的客观因素。如此，ICQ 的拓展范围和耕作深度就被大大地束缚住了。虽然美国在线曾经将 AIM 和 ICQ 这两个聊天软件进行整合，造出了一个功能简约的 ICQ Lite 版本，但在中国大地上却难以广泛推行，结果还是以失败告终。

第三，输在了语言障碍。

ICQ 有着本土即时通信软件没有的致命缺陷——语言。自从 ICQ 推出之后，除了英文版之外很难看到其他版本，这对于非英语国家的用户来说，上手操作存在着很大的困难。所以在中国，除了一些英语素质较高的用户能够随意使用之外，其他的用户迫切需要的是不存在语言障碍的本土即时通信软件。

虽然 ICQ 未能在中国互联网这个巨大的平台上走得更远，但毫无疑问，它开创了即时通信的先河，让大家突然意识到：原来经由一根网线就能联络上远隔千山万水的人。

谈到 ICQ 对中国的影响，受益最大的恐怕要数马化腾了。

马化腾作为一个资深的计算机爱好者和老牌网民，很早便接触到了 ICQ，很快就被它的科技魅力所感染。他经常通过 ICQ 和朋友在线上交流，徜徉在互联网时代的奇妙沟通方式中。

不过，在接触了 ICQ 一段时间之后，马化腾忽然意识到：中国有十几亿的人口，对 IM 软件是有着巨大的刚性需求的。犹太人能开发这样一个小玩意儿，中国人难道不能开发出一个本土的 IM 软件吗？

马化腾所考虑的不仅仅是开发一个即时通信工具的问题，他还想将这个软件做大做强。几年的“站长”经历已经不能再填满马化腾的“胃口”了，他要拿出更多的时间和精力，在互联网群雄逐鹿的时代找到安身立命的“山头”。由此，他的创业生涯也悄然拉开了序幕。

人尽其才干革命

2010年4月，马化腾在接受《中国企业家》采访时说：“那个时候我开

始思考互联网能带来什么，因为当时在做传呼，第一个想法就是把网络传呼这个概念引进来。通过互联网来传呼，把内部的系统接起来，当时以为这可以给传呼业带来一点高科技色彩，能够延缓（传呼业的衰落），因为当时（公司包括整个传呼业）压力很大了。其实手机一开始出来，短信一普及，我就知道传呼机变成‘夕阳产业’了。”

其实当时不光是润迅缺乏战略眼光，整个传呼行业也没有认清自身黯淡的前景，一时的繁华让整个行业集体性地“失明”——丧失了必要的警惕意识和战略眼光，以至于2000年市场的拐点降临的时候，几乎所有的传呼公司都是一片慌乱。到了2001年，传呼业务逐步走向死亡，在2002年则全线陨灭。最终，一度风光无限的润迅，将自己仅剩的一些客户无偿让给了联通。

除了传呼行业的衰败之外，还有一个外部因素影响着马化腾对未来的决策，那就是当时的丁磊将用7个月写成的网易免费邮箱以119万元的价格卖给了广州的飞华网。马化腾敏锐地意识到，互联网绝对是一座等待着有识之士去开发的“金矿”，而且机遇稍纵即逝，他不能再等待下去了！

此时马化腾的创业想法很简单：就是想不断地在互联网上探索出一条新路，以提升自身的价值。

曾经有一个传闻：当时马化腾在润迅提出要开发一个类似于QQ软件的东西，然而这个富有前瞻性的提议却未能引起润迅高层的关注，因为他们还无法认识到这样一个小软件能有什么发展前景。

润迅高层之所以有这样的想法，是因为他们在当时还看不到客户资料的重要性，而是将全部注意力放在了赚钱上。事实上，那些有着极高忠诚度的客户才是商家最重要的资源和财富，是不能用钱来衡量的。也许正是

因为这样一个原因，马化腾认识到了自己和润迅“道不同不相为谋”，所以才打定主意自己创业。

1998年10月，马化腾正式向润迅提交了一封辞职信。

1998年，中国的互联网进入到一个高速发展的时期。在这一年，张朝阳创办的搜狐、周鸿祎创办的3721，都让活跃在IT界的有识之士感到兴奋。他们纷纷投身创办互联网公司，准备在这个全新的战场中一展身手。

马化腾当然也不例外，尽管他对具体要开创的事业还没有一个清晰的思路，但是大的方向已经确定了下来——传呼和网络。马化腾之所以认定了这两个目标，是因为他认为自己拥有五年的网龄和相应的职业经验，这些积累的资本会帮助他在这两个方向上有所作为。

不过，单靠一个人创业肯定不行，他需要寻找一些志同道合的战友。

第一个战友是张志东，他是马化腾在深圳大学的同学，两个人同在计算机系学习。毕业之后，张志东去了华南理工大学攻读计算机硕士学位，硕士毕业后又回到了深圳，在当时比较著名的黎明电脑公司工作，主要做深沪两市的证券交易软件。

张志东也是一个技术型人才。在深圳大学念书的时候，张志东与马化腾都是系里技术拔尖的那一批人，而张志东又是尖子中的尖子，哪怕是将他放置于深圳的计算机发烧友中，也是数一数二的。

在马化腾和张志东创办腾讯一个月后，腾讯的第三个创始人加入了，他就是曾李青。

曾李青本科就读于西安电子科技大学。曾李青学的是通信，所以在毕业之后被分配到了深圳电信，一路走来比较平淡安稳。深圳计算机协会搞活动的时候，曾李青经常去参加。而计算机协会会长的女儿与马化腾、张