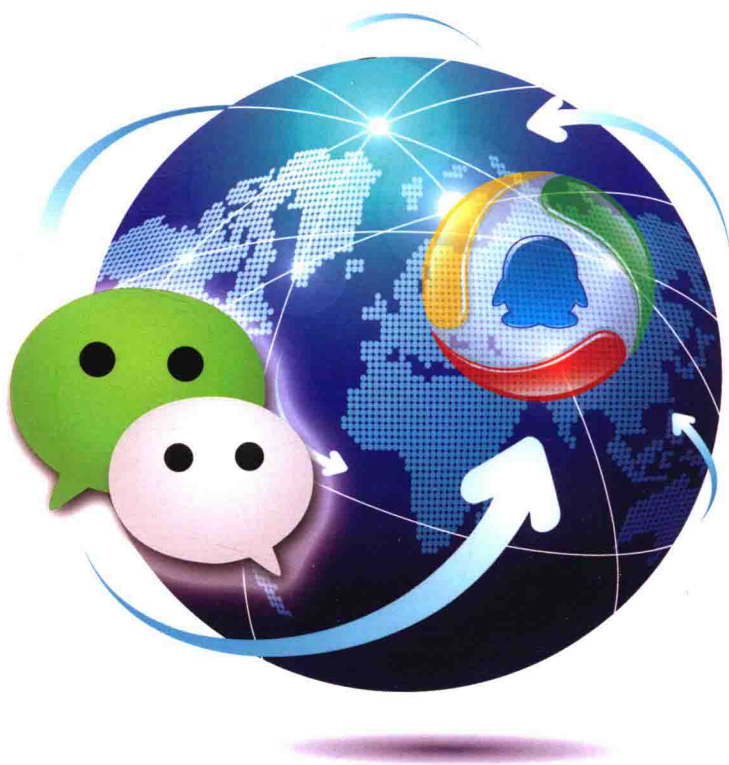


世界第一
企业书系

世界第一 马化腾和腾讯帝国

彭征 著



南方出版社

世界第一
企业书系

世界第一 马化腾和腾讯帝国

彭征 著



南方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界第一：马化腾和腾讯帝国 / 彭征 著. — 海口：南方出版社，
2018.4

(世界第一企业系列)

ISBN 978-7-5501-4297-8

I. ①世… II. ①彭… III. ①马化腾—生平事迹②网络公司—企业管理—经验—中国 IV. ①K825.38 ②F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第020848号

世界第一：马化腾和腾讯帝国

彭征 著

责任编辑：王田芳 高会力
出版发行：南方出版社
地 址：海南省海口市和平大道70号
电 话：(0898) 66160822
传 真：(0898) 66160830
经 销：全国新华书店
印 刷：北京毕氏风范印刷技术有限公司
开 本：710mm×1000mm 1/16
字 数：250千字
印 张：14
版 次：2018年4月第1版 2018年4月第1次印刷
印 数：1—4000册
书 号：ISBN 978-7-5501-4297-8
定 价：39.80元

新浪官方微博：<http://weibo.com/digitaltimes>

版权所有 侵权必究

该书如出现印装质量问题，请与本社北京图书中心联系调换。

序言 创富时代

迈入21世纪后，互联网深刻地影响着人类生活的方方面面。马化腾、马云、李彦宏所创立的互联网帝国，在潜移默化中改变了我们的生活和思维方式。

中国互联网在近20年的时间里成长为全球第一大网，网民人数最多，联网区域最广，是全球最具成长性的信息消费市场。互联网经济无论是在规模上还是在增速上，都已经成为中国GDP的重要驱动力。互联网不仅改变了中国商业的面貌，更对整个社会文化进行了改造。

马化腾的腾讯帝国成立于1998年11月，短短十几年时间，成了中国最大的互联网综合服务提供商和中国服务用户最多的互联网企业之一。

沉静、低调、稳重的马化腾，有着能吃千般苦、百折亦不挠的品格，在艰辛的创业路上，一直做着具有前瞻性和创造性的工作。外界看到的也许是一个不善言辞、不热衷于当人生导师的马化腾，但他的谨言、低调，是每个有志于创业的人都需要拥有的重要品格。鲜少高调发言的他，近年来关于互联网的公开演讲表明他对互联网的思考很有深度。

“非常谦虚，很懂自己的产品，也很理解客户的需要”的马化腾，做事往往从细节着手，鲜少放出豪言壮语。就是这样低调的马化腾却默默地把腾讯做成

了名副其实的“世界第一”。今天的腾讯帝国正在成为史无前例的超级大公司，并从网上帝国向金融帝国转变，通过重构其生态系统，正在越来越广泛且深入地改变着人们的生活方式。其生态系统涉及电子商务、物流、金融、制造业、地图、旅游及文化娱乐行业，等等。

截止到2014年12月31日，腾讯QQ和微信的月活跃用户分别超过5亿和4亿——可谓“世界第三大人口国”，这也标志着腾讯统治了中国即时通信市场十几年。腾讯市值超过1500多亿港币——股价比刚上市时上涨超过百倍，成为中国市值第二的互联网公司。腾讯在诸多领域的拓展，成功构建了一个庞大的商业帝国。

以马化腾为代表的互联网的领军人物，在时代的洪流中搏击，以艰苦奋斗的精神和卓越的商业才华，打出了一片属于自己的天下，也推动了整个中国互联网业乃至中国新经济的发展。

海阔凭鱼跃，天高任鸟飞。马化腾这样的创业经历看起来如同神话，实则并不神秘，关键在于他抓住了时代契机，付出了个人努力。本书正是要带你走到马化腾所创立的“神话”的背后，看腾讯帝国的成长史，读马化腾的心路历程，欣赏这个美妙的创富时代。在这个万众创新、全民创业的创富时代，谁都有可能成为下一个“马化腾”，包括你在内。

由于时间仓促，书中仍存有很多不足之处，期待各位读者提出宝贵意见，在再版时定改正之。

是为序。

作者

2015年8月28日

目录

序言 创富时代

第一部分 腾讯，网络时代的传奇

第一章 腾讯帝国：人类已经无法阻止“企鹅”了

第一节 QQ：即时通信霸主 / 4

1. 创造价值：腾讯印钞机 / 4
2. 后起之秀：世界第一的聊天工具 / 7

第二节 在线游戏：要做就做世界第一 / 9

1. 眼光独到：小游戏大市场 / 9
2. 高瞻远瞩：新兴手游市场 / 11
3. 开花结果：游戏收入跃居世界第一 / 13

第三节 微信：接力 QQ，即时通信国内第一运营商 / 14

1. 创新：微信横空出世 / 14
2. 勇气：国际市场，微信试水 / 15

第四节 移动互联网：腾讯再次独占鳌头 / 17

第二章 马化腾其人其事

第一节 IT 界的“团中央书记” / 19

1. 低调与沉稳 / 20
2. 专注于做事 / 22
3. 后发制人的艺术 / 22
4. 团队意识 / 23
5. 战略眼光 / 24
6. “三问”哲学 / 26

第二节 “神秘主义”背后，生活中的马化腾 / 27

第二部分 运筹帷幄：马化腾的 5 步棋

第三章 小马出山：自古英雄出少年

第一节 润迅时期青年员工，了不起的小马 / 32

1. 青年小马 / 32
2. 软件工程师的“股霸卡” / 34
3. 离开润迅，小马出山 / 35

第二节 企鹅诞生，即时通信霸主的艰难起步 / 38

1. 腾讯：一次全新的尝试 / 38
2. 即时通信的兴起 / 39
3. OICQ：打开成功的大门 / 41
4. 企鹅的由来 / 43

第三节 措手不及，国际规则的学习者 / 44

1. 模仿与创新之谜 / 44
2. 免费宣传，效果比砸巨资的效果还好 / 46
3. 版权争议：国际规则的学习者 / 48
4. 知识产权：既是防御也是武器 / 51

第四节 “中国合伙人”企鹅版 / 53

1. 合理分配，各得其所 / 53
2. 知人善用，各展所长 / 57

第四章 开仓抢钱：香江上市成新贵

第一节 潜龙勿用：创业之初的艰辛 / 60

1. 创业辛酸，穷到极处险些贱卖 OICQ / 60
2. 险中得救：二次融资的曲折历程 / 63
3. 香江上市成新贵 / 67

第二节 资本暗战：强者如林，鹿死谁手？ / 71

1. 盛大吞并新浪 / 71
2. 腾讯被收购危机：股价疯涨 / 73
3. 腾讯市值 = 新浪 + 搜狐 + 盛大 + TOM / 75

第三节 企鹅背后的“伯乐”：MIH / 76

第五章 江湖恩怨：竞争与合作

第一节 MSN 之殇：“恐龙”被“企鹅”谋杀 / 81

1. 微软帝国的奇袭：MSN 落地中国 / 81
2. 久经沙场：MSN 拉起联盟 / 83
3. 接受挑战：腾讯推 TM，收购 Foxmail / 84
4. 互通互联：攻守之间 / 86

第二节 3Q 大战：一场没有赢家的战争 / 89

1. 针锋相对：互不妥协 / 89
2. 大战爆发：数亿网民围观 / 91

第三节 腾讯与奇瑞：QQ 商标的跨界之争 / 96

1. 各执一词：商标争夺战由来已久 / 96
2. 蹊跷的 QQ 汽车商标注册 / 98

- 第四节 腾讯与干橡的那些事儿 / 100
 - 1. 不期而遇的对手 / 100
 - 2. 无限搁置的官司 / 101
- 第五节 马云：杀到企鹅家去，该砸的就砸 / 103
 - 1. C2C 的新人：稳健备战 / 103
 - 2. 惹怒马云：拍拍网抢占市场 / 106
- 第六节 搜索暗战，你方唱罢我登场 / 108
 - 1. 搜索时代：兵家必争之地 / 108
 - 2. 腾讯搜搜：大门户的必然之路 / 110
- 第七节 “滴滴打车”：O2O 抢滩大战 / 113
 - 1. 联手巨头，抢占 O2O 市场 / 113
 - 2. “滴滴”大战“快的” / 116

第六章 全民公敌还是行业领袖？

- 第一节 原罪：甩不掉的山寨阴影 / 121
- 第二节 唯利是图的 QQ？ / 123
- 第三节 IM 垄断者受到的威胁 / 130
- 第四节 得失之间，会犯错，也会收复失地 / 132
 - 1. 恢复免费注册：赢利有新招 / 132
 - 2. 垄断争议：中国即时通信第一案 / 135
 - 3. 虚拟货币争议：腾讯涉赌 / 136

第七章 风云四起：多领域开拓疆土

- 第一节 全能门户，赢家通吃 / 140
 - 1. 虎口夺食：三足鼎立格局早已形成 / 140
 - 2. 全面出击：多元化生活平台 / 142

第二节 开放平台，让天下没有埋没的才能 / 145

1. 国内最大的开放平台 / 145

2. 移动时代：开放平台的新方向 / 147

第三节 泛娱梦：成为中国迪士尼 / 148

第四节 入股京东电商再起波澜 / 150

第三部分 “世界第一”背后的腾讯思维

第八章 马化腾凭什么：腾讯成长基因

第一节 马化腾的危机意识 / 155

第二节 马氏思维：“马十条” / 157

第三节 微创新的“核威力” / 159

1. 何时摘掉“山寨”的帽子？ / 159

2. 微创新：模仿是最稳妥的创新 / 160

3. 用户体验为王 / 162

第四节 企鹅生存逻辑，“做互联网上的水和电” / 163

1. 拍拍网上线，网购市场分一杯羹 / 163

2. 腾讯帝国的虚拟货币——Q币 / 164

第九章 小企鹅改变大世界

第一节 谁把中国带入新社交时代 / 167

1. SNS：社交网站革命 / 167

2. 微社交：移动社交时代 / 169

第二节 让马云都害怕 / 171

1. 势如水火的“二马” / 171

2. “二马”的焦虑 / 173

3. 移动支付领域的大战 / 175

4. “三马”共筑互联网金融 / 177

第三节 迟来的“敌人”：谁抢了通信巨头的饭碗 / 178

1. 虎口夺食：微信收费风波 / 178

2. 联通服软：放低姿态与微信合作 / 180

3. 微信电话本：免费电话时代 / 182

第十章 大腾讯，下一站

第一节 拥抱变革，腾讯云 / 186

1. 腾讯云：开放平台升级 / 186

2. 腾讯云助力创业者 / 189

第二节 再造钱渠：布局互联网金融 / 191

1. 理财通：抢滩互联网金融 / 191

2. 佣金宝：挑战证券行业 / 193

3. 从线上到线下：首批民营银行牌照 / 196

第三节 小企鹅大野心：收购狂潮 / 200

1. 战略布局：多领域投资 / 200

2. 海外投资：17亿收购《英雄联盟》 / 203

3. 并购大战：BAT版“三国杀” / 205

4. 团购网站，各找各妈 / 209

第四节 弄潮“互联网+”时代 / 210

1. “互联网+”：互联网的新方向 / 211

2. 向“互联网+智慧城市”挺进 / 212

第一

部分

腾讯，网络时代的传奇

在中国乃至全球互联网发展史上，腾讯集团和马化腾都是不可忽略且必须浓墨重彩的大篇章。

一只戴着围巾的小企鹅统治了中国的即时通信市场十几年，中国所有上网的人都在某一时刻在自己的电脑右下角藏过这样一只小企鹅。它改变了许多中国人，尤其是年青一代的沟通方式甚至是思维方式。除了最初的即时通信市场，它也在或高调、或低调地将触角伸向了其他很多领域，比如游戏、电商等，慢慢地建立起了一个庞大的商业王国——腾讯帝国。马化腾成功地抓住了中国互联网的黄金10年，在刀光剑影的网络世界里书写了一个财富神话。2004年腾讯上市，33岁的马化腾从一介布衣一跃成为身价近10亿美元的富豪；10年后的马化腾更是凭借数百亿美元的财富在大中华区富豪榜名列前茅。

第一章 腾讯帝国：人类已经无法阻止“企鹅”了

腾讯在马化腾的带领下创造了一个又一个奇迹。在它成立之初，谁也不会想到它会成为国内市值最高的互联网企业，QQ 会成为全世界用户第一的聊天软件，QQ 游戏会成为最赚钱的在线游戏。似乎只有别人想不到的，没有腾讯做不到的。在腾讯帝国雄霸天下的时候，外人看到的是腾讯最光鲜的一面，但是一路走来，它的每一步都走得不容易，甚至面临过生死存亡的时刻。

过去的10年是中国互联网的黄金10年，QQ 无疑是这次浪潮中最令人瞩目的弄潮儿之一。它曾经面临过数次资金链断裂，眼看就要倒闭，但是又在众人的惊讶声中重新站起，融资成功，可谓“置之死地而后生”。围绕它的骂声也从未停止，色情、赌博、抄袭、公敌等，但是腾讯依然屹立不倒，而且不断发展壮大。今天的 QQ 已经从一个单纯的即时通信软件转变成一个大型的娱乐平台，有着数亿用户的腾讯也成了中国最大的娱乐品牌。

第一节 QQ：即时通信霸主

1. 创造价值：腾讯印钞机

腾讯，这个将一只憨态可掬的企鹅作为自己的吉祥物的企业，于2007年跻身全球知名财经杂志——美国《商业周刊》首次评选出的中国10大重要企业之列，与它一同入围的还有中兴、中国移动、中国石油、中国工商银行、联想、国美、百度、盛大和分众传媒等。有意思的是，该杂志分别对入选的10大重要企业做了生动点评，其中腾讯公司的发展历程以其深入人心的企鹅 logo 被冠以“帝企鹅日记”的标题，而《帝企鹅日记》这部电影正好讲述了在南极极端恶劣的气候条件下帝企鹅的生存与成长。回顾腾讯公司的发展历程，二者确实是有异曲同工之妙。

2007年腾讯在中国所有的上市公司中，市值超过在美国上市的搜狐、新浪、盛大和TOM公司的总和。马化腾曾经开价100万元人民币想把QQ卖给别人，但是没人要，现在腾讯已成为市值最高的互联网公司之一，腾讯赚钱的速度着实令人惊奇。

腾讯近几年营业收入、净利润增长势头十分迅猛，特别是随着微信业务的推出和发展，腾讯股价的市值节节攀升。2004年6月正式在香港挂牌上市的时候，腾讯发行价仅3.70港元，10年过去后，其股价已经是原来的100多倍。尤其是2013年以来，腾讯股价连续刷新历史纪录，它的这种涨幅连苹果公司也望尘莫及，苹果的股价比10年前也只涨了约28倍。

2014年8月13日腾讯控股公布的第二季度综合业绩报告显示，2014年前两季度腾讯的总收入为381.46亿元，同比增长了37%；净利润110.68亿元，同比增长了36%。第二季度营业收入197.46亿元，同比增长37%；净利润58.74亿元，

同比增长42%。腾讯的总市值超过1500亿美元。这样一个天文数字背后是腾讯在社交网络、游戏以及网络广告等各个不同领域的不断发展和进一步扩大。

仅仅是在2014年第二季度，腾讯的增值服务业务收入就达到157.13亿元人民币；社交网络收入增长至46.32亿元人民币；网络游戏收入增长至110.81亿元人民币，该项增长主要受QQ手机版与微信上的智能手机游戏收入增长所推动；网络广告收入受有利的季节性因素、世界杯以及腾讯与京东的战略合作等所带来的正面影响，增至20.64亿元人民币；电子商务交易业务收入达到13.24亿元人民币。

腾讯的游戏长久以来都是其业务的一个十分重要的方面。在智能手机大量普及的今天，腾讯自然不会放过手机游戏这个庞大的市场。而近几年腾讯的手机游戏也已经达到一定规模，甚至在发行领域已经处于行业领先地位。App Annie所公布的报告显示，截至2014年7月，腾讯每个月都是中国iOS App Store下载次数和收入最高的发行商。QQ手机版和微信这两个渠道上智能手机游戏的总收入达到30亿元人民币。腾讯计划继续将工作重点放在刺激用户的活跃度和扩大游戏组合上。

在平台方面，腾讯的平台主要包括QQ、微信以及媒体平台。QQ和QQ空间的用户群非常庞大，而且一直保持增长态势，用户的参与度也非常高。仅就QQ空间而言，智能终端月活跃账户已达到4.97亿。2014年腾讯通过与京东及点评等战略伙伴的合作，有效完善了QQ手机版的生态系统，并且推出手机QQ钱包，QQ用户可以非常方便地通过银行卡购买虚拟货品并结算O2O交易。在提升用户活跃度方面，腾讯通过QQ手机版兴趣部落等新功能有效刺激了用户的活跃度，并且以优化用户图片分享体验等方式吸引了用户的眼球。

相比较元老QQ，微信虽然是后起之秀，但是也毫不示弱，它及WeChat的合并月活跃账户增长至4.38亿，可谓不负众望。腾讯一直在竭尽全力扩大微信

服务范围的广度及深度，比如完善微信的群功能及支付功能。与此同时，它将公司内部实力与战略伙伴的核心能力相结合，在增强微信服务功能方面也初见成效，现在用户可使用微信的入口登录京东购买产品，通过微信支付进行结算，并可通过搜狗搜索微信公众账号的内容。而对于主攻国际市场的 WeChat，腾讯依然是将主要精力放在提升特定国际市场的用户参与度上。

在媒体平台方面，腾讯一直处于行业领先地位。而其巨大的社交网络带来了其他竞争者难以媲美的优势，那就是最新资讯的即时推送，这大大巩固了其媒体平台的领先地位。例如，在世界杯期间，腾讯整合了电脑、移动终端上的领先媒体平台的内容优势（包括腾讯新闻及腾讯视频）以及其他高度活跃的社交平台，不仅产生了庞大的流量及用户互动，更带来了稳定的收入，做出了赢利贡献。

或许在别人眼中腾讯的成功是一个奇迹，但是马化腾自己清楚在奇迹的背后是艰苦的创业历程，是许多不眠不休的辛勤工作。成立之初，腾讯面临的是如何生存下来的难题。马化腾带着自己的团队做设计、做网页、做系统，几乎什么活都接，完全没有挑剔的资格。但是由于没有市场经验，腾讯的产品一开始并没有受到运营商的青睐，常常吃闭门羹。虽然开端不顺利，但是马化腾并没有气馁，他不断鼓励自己：“经过很多次的不断尝试后，总会有用户接受我们。”无奈之下，腾讯最后抱着姑且一试的心态将 QQ 放到互联网上供用户免费试用，没想到反响非常好，QQ 居然在不到1年时间里拥有了500万用户。

从这时候开始，马化腾感觉到了成功的喜悦。事实证明，QQ 这种即时通信工具在互联网上是有极其广大的发展前景的，每天都有几十万人在注册登录 QQ。现在回想起来，马化腾说是由于当年专注、坚持，得以取得第一笔风投资金，才保住了 QQ 的生存命脉，才为之后的腾飞打下了基础。

在他看来，腾讯的发展一直都是围绕着用户的需求，为了满足用户的需求