

教父级企业家 正传系列

零距离接触「与五大巨头同时过招」的互联网教父，聆听马化腾讲述腾讯的创业、成长史

企鹅帝国教父的激荡创业史与财富人生

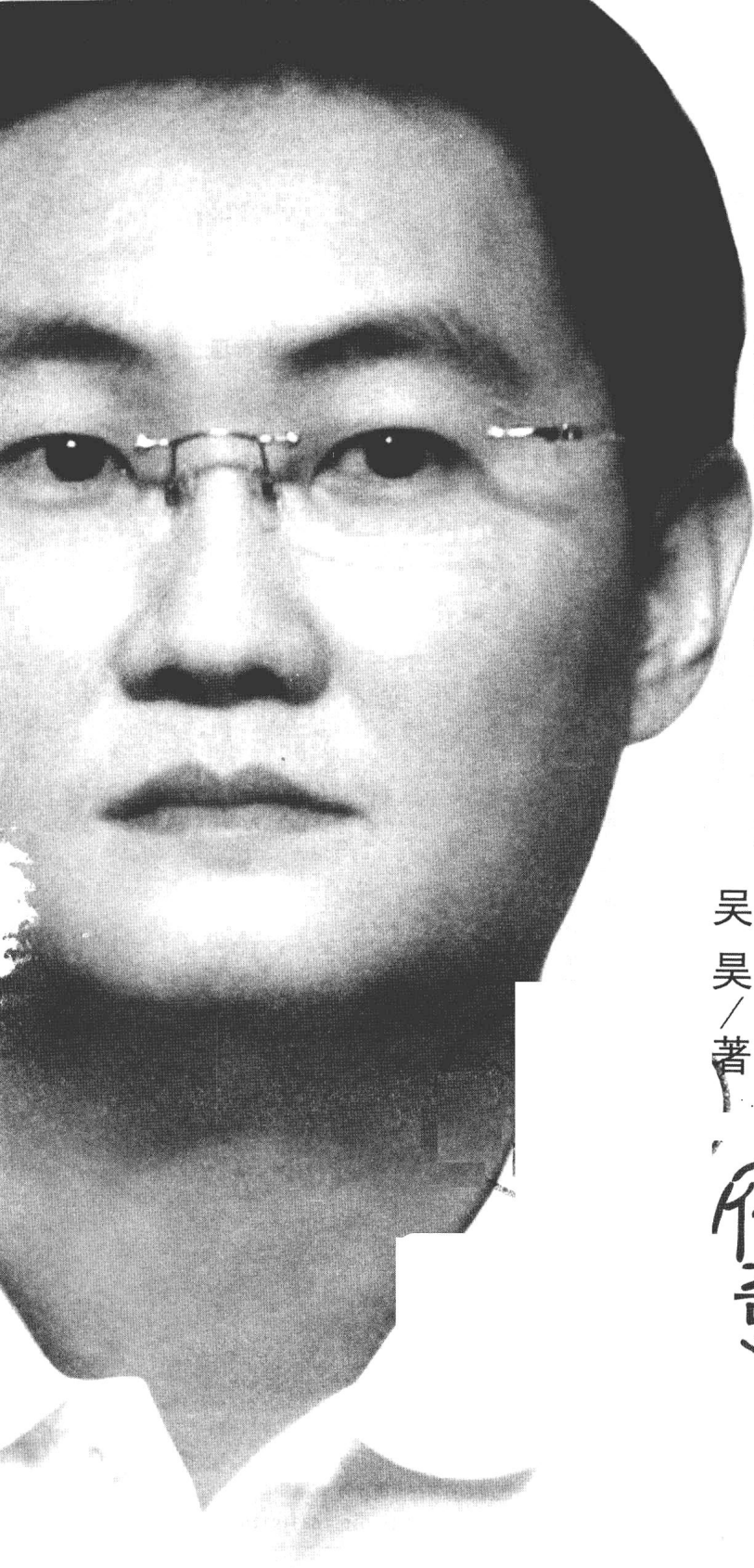
QQ 教父马化腾

吴昊 / 著

传奇



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



教父级企业家 正传系列

零距离接触「与五大巨头同时过招」的互联网教父，聆听马化腾讲述腾讯的创业、成长史

企鹅帝国教父的激荡创业史与财富人生



教父马化腾

吴昊 / 著

传奇



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

QQ 教父马化腾传奇/吴昊著

北京: 中国经济出版社, 2011. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0369 - 0

I. ①Q… II. ①吴… III. ①马化腾—生平事迹 ②互联网络—网络企业—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 (2010) 第 221668 号

责任编辑 杨邵川

责任审读 贺 静

责任印制 石星岳

封面设计 任燕飞设计室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市人民文学印刷厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16.25

字 数 256 千字

版 次 2011 年 1 月第 1 版

印 次 2011 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0369 - 0/F · 8648

定 价 38.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

前言

在改革开放三十多年的商业实践之中,在中国商业文明贫瘠土壤之上,一代又一代的本土企业家被催生、成长、成熟,成就了一批令全球都为之瞩目的教父级中国商业领袖。

三十多年的中国现代史是一部商业英雄的史诗,QQ 教父马化腾、阿里巴巴教父马云、新东方教父俞敏洪、巨人集团教父史玉柱、联想教父柳传志、海尔教父张瑞敏、华为教父任正非……群星灿烂,各领风骚。

企业在创立和发展中需要领袖。中国教父级企业家有着许多统一的气质:对机遇把握的敏锐嗅觉、带领企业渡过难关的坚忍意志、率先突破自我以适应全新环境的无上勇气、激发企业团队进行持续性变革的坚定信念……

被尊为教父的企业家大都有着跌宕起伏的创业经历,谱写了或正在谱写着自己独一无二、令人荡气回肠的人生传奇。腾讯教父马化腾正是如此。

马化腾被称为“QQ 教父”、“企鹅帝王”,他创造庞大虚拟家园,海角天涯变成咫尺之间。QQ 活跃账户达 6.125 亿,覆盖中国近 90% 网民。马化腾最大的愿望就是每一位中国网民上网第一件事就是打开在电脑桌面右下角戴着红领巾的 QQ 图标。

人民网曾这样评价马化腾:“在模仿间不经意打造了一个庞大的 QQ 帝国,为中国人创造了全新的沟通方式。经过短短几年的发展,腾讯 QQ 的用户群已成为中国最大的互联网注册用户群,腾讯 QQ 在即时通信领域排名中国第一、世界第二,同时腾讯公司也从广告、移动 QQ、QQ 会员费等多种领域实现了赢利,创造了中国网络领域一个经典的神话。”

与其他叱咤风云的互联网大佬们相比,马化腾并非偏执狂热的技术天才,也不是激情燃烧的商业梦想家,更算不上作秀拉风的公众明星,他从来

就是他自己。“我始终是产品经理的角色。”马化腾这样评价自己。在腾讯，马化腾是首席体验官、首席产品经理。他极少发脾气，当年一起创业的几个伙伴至今都还在腾讯抱团发展，团队之稳定，互联网少见。

然而，儒雅的马化腾和一贯走可爱路线的小企鹅，却一不小心就成了“全民公敌”。从聊天工具 QQ 起步，到如今，马化腾所创帝国，业界用“中国最赚钱的互联网公司”、“最不担心流量的中国网站”这样的定语来评价，其业务包括无线增值业务、门户、社区、电子商务、网络游戏、搜索，几乎涵盖了互联网的全部业务。

《中国企业家》杂志曾这样评价马化腾：“在中国互联网（界），有一个人跟陈天桥、马云、丁磊、张朝阳、李彦宏 5 个人同时过招。他（马化腾）长相斯文，举止儒雅，却被叫做‘全民公敌’，他掌管着中国市值最高的互联网公司。”

通过 QQ 的马太效应，腾讯旗下许多业务只要与 QQ 捆绑便获得绝佳的成长机会，马化腾善于将这种优势转化为胜势。马化腾用了 10 年完成了互联网产业几乎全业务的布局。可以看出，在马化腾低调温和的外表下，跳动的是一颗雄霸互联网世界的野心。赢者通吃。马化腾建立的网络帝国，已成为新一代企业家中面向全球的中国符号。马化腾入选 2009 年出版的英国《星期日泰晤士报》“未来 10 年世界最家喻户晓 10 大中国人”榜单。

有什么样的企业领袖就会有怎样的企业，成功无法复制，但理念却可以模仿。《马化腾传奇》是一本描述 QQ 教父马化腾的激荡创业史与财富人生的正传。零距离接触腾讯帝国的创始人，让我们一起聆听马化腾的企业治理之道。

中国正在迎来真正的大国时代，中国也需要更多的教父级企业领袖，更多的世界级商业领袖。教父级企业家正传系列丛书，就此起航。

目 录

第一章 QQ 教父:网络界的“全民公敌” / 001

企鹅帝国教父 / 003

全球第三:超越雅虎和 eBay / 004

网络界的“全民公敌” / 006

专注:成就 6 亿用户 / 011

全业务:一站式在线生活服务 / 013

第二章 创业前传:有目的地选择 / 017

“实用主义理念” / 019

管理上的启蒙 / 021

有目的地选择 / 023

第三章 创业不是说着玩的事 / 027

独立创业,找到方向 / 029

QQ 只是附属功能 / 033

喂不饱的“小企鹅” / 036

最后悔的事:想卖掉 OICQ / 038

第四章 资本市场:给老虎插上翅膀 / 041

第一轮融资:IDG 与盈科数码 / 043

面对融资:负责、务实 / 045

煎熬:合作并不总是一帆风顺 / 046

融资原则:不控股、不插手经营 / 049

上市:给老虎插上翅膀 / 051

第五章 正现金流:终于实现赢利 / 055

“注册收费风波” / 057

移动梦网:成就正现金流 / 061

品牌授权:最省心的赢利渠道 / 064

虚拟商品增值服务 / 068

第六章 风波不断:虚拟消费帝国的困扰 / 073

“域名风波” / 075

“Q 币风波” / 081

“盗号”问题 / 083

“网上诈骗” / 085

“黑客攻击” / 087

“非法外挂” / 088

延伸阅读:

马化腾——中国网络安全面临的挑战及解决措施 / 093

第七章 IM 领域:改变从企业用户开始 / 097

MSN:进入中国 / 099

“互联互通”的陷阱 / 101

困扰:用户年轻化 / 105

改变:从企业用户开始 / 107

第八章 门户战略:醉翁之意在广告 / 111

广告收入:下一个增长点 / 113

门户战略:多元化业务结构 / 114

将资讯直接推送给用户 / 116

“大门户 + 小门户”战略 / 118

“与娱乐挂钩模式”的天花板 / 120

提升品牌,冲关全能门户 / 121

腾讯智慧:广告主教育 / 124

门户广告的发展是长期战略 / 127

第九章

网游:最暴利的行业 / 131

网游:最暴利的行业 / 133

捆绑方式进入休闲游戏 / 135

代理与研发:两条腿走路 / 138

游戏产业已经是红海 / 140

延伸阅读:打造中国网络品牌的游戏 / 143

第十章

拍拍网:与传统产业深度整合 / 145

在线生活战略的重要环节 / 147

沟通达成交易 / 149

“袭击”淘宝 / 151

“财付通”适时出击 / 154

互联网真正落地是与商务有关 / 156

第十一章

SOSO:一个大的战略布局 / 159

搜索是一个大的战略布局 / 161

与谷歌合作进入 / 162

与垂直搜索联姻 / 163

“人工+搜索” / 164

问问:搜索与IM的关联点 / 167

搜索:要走自己的路 / 169

搜索:醉翁之意在广告 / 170

“后谷歌时代”的混战 / 171

第十二章

“成长的烦恼”:管理大调整 / 173

组织激活:提升团队执行力 / 175

薪酬激活:末位淘汰制度 / 176

吐故纳新:让优秀的人上来 / 180

双打配合:支持接班人去做 / 182

第十三章	SNS 领域:与原有平台相结合 / 187
	SNS 领域:“八仙过海” / 189
	“社区服务 + IM”的模式 / 191
	SNS 游戏:最大的收入贡献者 / 193
	质疑:应用功能的生命周期 / 194
第十四章	“微创新”才是王道 / 197
	模仿:最稳妥的创新 / 199
	“微创新”才是王道 / 201
	创新系统化:金字塔形研发架构 / 203
	创新需要长跑的理念和精神 / 207
第十五章	“平台为王”:多元化发展 / 209
	传统行业的 2.0 版本 / 211
	“在线生活战略” / 213
	“平台为王”的力量 / 215
	即时通信:汇聚人气 / 217
	成功在于打动人心 / 220
	社区:聚集用户 / 222
	金砖 ICEC:多元化是趋势 / 223
	要时刻做好准备 / 226
附录 1:	马化腾个人简介 / 229
附录 2:	马化腾精彩语录 / 233
参考文献	/ 237
后 记	/ 250



第一章

QQ 教父：网络界的 “全民公敌”

在中国互联网，有一个人跟陈天桥、马云、丁磊、张朝阳、李彦宏 5 个人同时过招。他（马化腾）长相斯文，行止儒雅，却被叫做“全民公敌”，他掌管着中国市值最高的互联网公司。

——《中国企业家》

马化腾在模仿间不经意打造了一个庞大的“QQ 帝国”，为中国人创造了全新的沟通方式。经过短短几年的发展，腾讯 QQ 的用户群已成为中国最大的互联网注册用户群，腾讯 QQ 在即时通信领域排名中国第一、世界第二，同时腾讯公司也从广告、移动 QQ、QQ 会员费等多种领域实现了赢利，创造了中国网络领域一个经典的神话。

——人民网

企鹅帝国教父

在中国,或许有很多人不知道马化腾是何许人,但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。马化腾创建的腾讯公司就是靠着这个聊天工具改变了许多中国人的沟通习惯,并造就了一个充满传奇的企鹅帝国。

微软董事长比尔·盖茨在微软内部不止一次的提到,他认为世界上做得最成功的 IM 是 QQ。也正如当初比尔·盖茨在创业时的雄心壮志一样:“让全球每个家庭的每张桌子上放一台电脑”一样,马化腾也曾满怀豪情地这样表示:

让用户上网第一件事就是打开 QQ,这是我的目标。

今天,他已经完全实现了这个目标。

如今,很多人每天一到公司打开电脑后,第一件事情就是登录 QQ,先跟好友们打了招呼才开始日常工作。QQ 甚至已成为了一些公司的必备软件,很多企业通过 QQ,节省了不少话费。很多人也都把 QQ 号码印在名片上了。在网络购物中,即使很多购物网站都拥有自己的即时聊天工具,然而,很多商家还是会把 QQ 号放在店铺上。甚至就连中央电视台的一些节目都会公布栏目的 QQ 号。

可以说,在中国来说,除了 Windows 操作系统之外,最能影响到人们生活的就是 QQ 这个网络软件了。QQ 这个软件已经成为了很多人生活中的一



部分,从而逐渐在中国形成了 QQ 文化。可以说,QQ 号码已代表内地青年的虚拟身份,其重要性相当于手机号码及电邮地址。

马化腾在接受媒体采访时说道:

IM(即时通信)软件带给我们很多新的概念,首先是提供了一个新的沟通方式,创造了新鲜的词汇,带来了新的生活体验。

* * * * *

QQ 改变了人们的沟通生活方式,并且未来还有很多增值发展的空间。创造了网络品牌的 Q 文化和 Q 生活。

至 2010 年,腾讯即时通信“同时在线”用户超过 1 亿,注册用户数超过 10 亿,用来做类比的不再是韩国、朝鲜、中国台湾地区三地的人口总和,而是印度或中国的人口数量。站在一亿活跃用户的基础上,马化腾为腾讯制定了新的目标。这个新的目标被称为“在线生活社区”。在这个“在线生活社区”里,腾讯能提供所有互联网服务与应用,包括在线资讯、在线娱乐、在线电子商务,比如即时通信、搜索、门户、博客、在线游戏、在线视频、在线支付、在线拍卖、在线办公等。总之,腾讯要进入所有的互联网领域。

天相投资公司董事长林义相曾说:“马化腾改变了我们很多人的生活方式,很多人认为 QQ 纯粹是个简单的交流或者沟通方式,这种方式的改变实际上改变了人的生活方式。”

人民网曾如此评价到:“马化腾在模仿间不经意打造了一个庞大的‘QQ 帝国’,为中国人创造了全新的沟通方式。经过短短几年的发展,腾讯 QQ 的用户群已成为中国最大的互联网注册用户群,腾讯 QQ 在即时通信领域排名中国第一、世界第二,同时腾讯公司也从广告、移动 QQ、QQ 会员费等多种领域实现了赢利,创造了中国网络领域一个经典的神话。”

全球第三:超越雅虎和 eBay

腾讯在互动娱乐、互联网增值、门户等领域的崛起路径,印证了一个互联网界的“传闻”,有庞大的 QQ 用户群做支持,腾讯在扩张路上几乎是撒豆成兵。盛大 CEO 陈天桥戏称马化腾练就了“吸星大法”——QQ 从无线增值服务做起,将互联网世界里的每一例成功的商业模式都巧妙地与 QQ 结合,

并创造出了惊人的成就。也正如后来 TOM 集团的前非执行董事王雷雷所说，“那么大的活跃用户群，插根扁担都开花。”

腾讯通过 QQ 这个可以说是改变中国人沟通方式和沟通文化的工具，引领了中国互联网年轻用户这一代人对互联网的认识。腾讯也是通过这么一个互联网最基础的工具 QQ，来逐步扩展和发展自己的业务。包括后来推出腾讯网，借助 IM 的用户群，在不到两年的时间里，成为中国流量第一大门户，其流量超过第二名的门户一倍以上。

当有人质疑腾讯没有“技术含量”，就是靠着“简单模仿 + QQ 用户”闯天下时，马化腾很不赞同：

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信，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，如果没有即时通信帮助就不如对手的话，长远来说肯定还是没有发展的。多元化的目的是提供在线生活，在线生活的背后则是社区，上述所有服务都将通过社区串起来。

确实如此，拥有庞大用户群的平台并不少，像许多游戏、邮箱、门户都拥有大量的用户，但为什么成功复制其他业务的却几乎没有？这就在于 QQ 的“用户黏性”。也就是通过社会关系网络扭结在一起的强势用户关系。只有这群用户相互之间不断交流，形成一种相互依赖的关系，才能真正形成竞争力。马化腾可以凭借自己的用户，围绕用户的人际关系来做更多的文章。但新浪不行，因为新浪的用户不是关系用户，相互之间没有依赖关系。

2006 年 6 月，马化腾在接受《中国商界》采访时说道：

我觉得还是要从用户的实际应用角度出发。MSN 在全球遇到的商业竞争就会发现这样的结论，互联网服务并不是一个技术和标准圈占市场的时候，而依然是新应用圈占市场，并不是占有了平台资源就能抓住客户的。MSN 进来后，迅速打败了韩国原来最大的即时通信企业，然而随即又被另一家韩国企业反扑。韩国电信服务商下属的赛我网，将门户和新的即时通信，再集合赛我的社区服务，逐步从 MSN 手中又找回了市场份额。现在赛我在 20 到 29 岁这个年龄层上的市场占有率已经超过 MSN。

赛我战胜微软靠的是什么呢？除了集成这些大同小异的服务外，还结合



了社交软件、博客等几大核心。在全球目前只有赛我获得了成功,目前在我们的QQ里集成了很多赛我的思路。这也就是为什么即时通信要不断向竞争对手学习,甚至不是我们的直接竞争对手,一些国外的企业模式,也要不断去学习。他们在对抗MSN方面有很多很好的经验。我们看到很多新功能,微软根本不理解,很多在美国并不流行,或者无市场的功能,却在亚洲市场相当的流行。有很多创新的应用,例如社交软件把人与人交往的六度空间等都集成在一起。通过朋友去找朋友,可以把这个概念融入网络服务中去。

中国互联网市场空白还很多,目前比的是创新而不是占有率。但不能异想天开,感觉获得了缔造“新微软”帝国的机会,也不能妄自菲薄。

互联网产业全线布局之后,新的赢利增长空间在哪里?各业务板块如何都做到最优?快速发展中的短板如何补上?如何构建下一个互联网时代的竞争力?

对这些问题,马化腾早已有考虑。马化腾表示,下一个十年,腾讯要由“跑得较好”变成“跑得最好”。

2010年1月5日,腾讯公司的市值超过400亿美元。而在此4个月前,它就已经不仅是中国最大的互联网企业,更是全球第三大互联网公司。继超越雅虎和eBay之后,在它前面,只剩下了谷歌和亚马逊。

网络界的“全民公敌”

《中国企业家》杂志曾这样评价马化腾:“在中国互联网,有一个人跟陈天桥、马云、丁磊、张朝阳、李彦宏5个人同时过招。他(马化腾)长相斯文,行止儒雅,却被叫做‘全民公敌’,他掌管着中国市值最高的互联网公司。”

从“什么火,做什么”到“做什么,什么火”,腾讯已经被视为后发制人的成功典型。腾讯今天非常成功,它的商业模式难道是马化腾一天想出来的吗?肯定不是,最初就是一个简单的聊天工具,但这个聊天工具就真的迎合了用户的交友需求。把用户作为试金石,集小胜为大胜,是马化腾走到今天的成功法宝。

马化腾曾表示:

在中国，即时通信是使用率最高的互联网基础应用，腾讯既往的成功是将即时通信平台化的成功，而未来的成功将是把即时通信社区化的成功。

QQ 的马太效应

事实上，当 2000 年，腾讯成为国内即时通信市场上的老大的时候，OICQ 已经胜利了。马化腾自己指出了 OICQ（后更名为 QQ）胜利的原因：

OICQ 这个东西排他性很强，一般人只要用了一个，就不会再用第二个同类产品。因为不同的 OICQ 之间是不兼容的，你在这个 OICQ 里交到的朋友，在另一个 OICQ 里就找不到。

这样就导致一个结果，OICQ 用户越滚越多，用户越多，他们的品牌忠诚度越高，最终把竞争对手的用户群也“席卷一空”。

让用户在任何时间、任何地点，在任何终端、任何接入方式，都能满足他们的需求，用户需要什么，腾讯就提供给他们什么，或者自己创新，或者迅速复制已有。

随着 QQ 的马太效应不断放大，马化腾已经不自觉地成为互联网业的众矢之的。除了盛大、网易，还包括新浪、搜狐、百度、阿里巴巴等互联网巨头，更包括一大批创业型互联网公司。巨头们的对抗还在继续，众多小公司或被腾讯收购，或被腾讯打垮。巨头们开始说腾讯是“全民公敌”，创业型互联网公司说自己“只能为腾讯创业”，网民说腾讯是“QQ 帝国”。

2010 年 6 月 29 日，新浪网总编陈彤以“老沉”为名发布了一则微博，言辞之激烈，让人震惊。这条微博迅速被转发了 500 多次，无数的人力挺“老沉”。陈彤提到，“某网站贪得无厌，没有它不染指的领域，没有它不想做的产品，这样下去物极必反，与全网为敌，必将死无葬身之地。”很多明眼人一听这话，都心知肚明。

马化腾也曾表示：

现在我们要踏实一些，不能把所有领域都囊括进来，重点是围绕用户群挖掘新的商机，当然，也不能故步自封，要不断地尝试，哪怕五个尝试有四个



失败,也是值得的,关键是要适度,是要用更聪明的方式去探索新的商机。在未来,我们会提出更综合性的一站式服务:通信、娱乐、商用三大领域的拓展。这三个领域已经非常大了。

不断扩张源自不安全感

不断地向其他领域扩张,这也是马化腾在战略角度上的考虑,因为马化腾开始慢慢感受到腾讯的用户群体在不断长大,所以腾讯在慢慢地开始看到长远,要用各种新的应用保证用户将来都要长期留在腾讯中。马化腾在接受《中国企业家》采访时表示:

中国网民能够大幅度增长就靠未来三年(2007年之后的三年),再过三年用户就基本圈完。未来三年用户数增长是非常重要的,但是做到怎么吸引用户不是说用一板斧,一个应用就圈得住的,竞争很激烈,所以需要各种周端的黏合式整合应用才能吸引住新增用户,而且3年后,很多情况下要靠赢利手段,流量转化为收入和赢利,肯定也不能等到以后再做,这两者是并不矛盾的。

中国绝大部分(80%)都是消费者收费服务,也就是娱乐。而欧美基本上是以信息为主的企业付费服务,消费者服务仅占很小的部分。他们的很多产品富有前瞻性,是不可比的。现在来说,两边市场规模还相差很远,所以说我们不可能像微软和 Google 那样,仅仅靠一个软件或者一个服务活着。

* * * * *

我们当时的想法很简单,当用户流失的时候,这些业务都可以叠加,满足不同用户的需求。也有很多人说我不专心。其实,了解当时情况的人知道,对于即时通信业务,用户90%的基本需求我们都已经满足了,必须得想别的招,否则就是等死。与其等死,还不如到处找一找,或许还能抓住机会。

中国社会科学院信息化研究中心秘书长姜奇平如此解释马化腾的这一步战略:“变花样,在经济学上就是增加品种。互联网增加品种,既可以获得较高附加值,又不打价格战。从这个意义上说,马化腾的玩法,道行在经济学上最深。虽然他自己可能不懂经济学。腾讯的特殊性在哪里呢?我们在新增长理论中,可以进一步分出两个分支,一个支持规模报酬递增,一个支持范围报酬递增。腾讯属于后一种情况。范围可以替换为品种。范围报酬