

聊一出一来的

企鹅帝国

马化腾与腾讯管理模式

郑祥琥 著



Wuhan University Press
武汉大学出版社



聊一出来一的

企鹅帝国

马化腾与腾讯管理模式

郑祥琥/著



Wuhan University Press
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

聊出来的企鹅帝国：马化腾与腾讯管理模式/郑祥琥著. —武汉：武汉大学出版社，2009.11

ISBN 978-7-307-07308-1

I.聊…

II.郑…

III.高技术产业-企业管理-经验-深圳市

IV.F279.276.53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 156818 号

策划编辑：菩 提

责任编辑：党 宁

审 读：代君明

责任印制：人 弋

出 版：武汉大学出版社

发 行：武汉大学出版社北京图书策划中心

(电话:010-63937419 传真:010-63974946)

印 刷：廊坊市华北石油华星印务有限公司

开 本：787×1092 1/16

印 张：13

字 数：210 千字

版 次：2009 年 11 月第 1 版

印 次：2009 年 11 月第 1 次印刷

定 价：28.00 元

版权所有，盗版必究(举报电话：010-63978987)

(如图书出现印装质量问题，请与本社北京图书策划中心联系调换)

序 言

你也许没有听说过马化腾,但你一定听说过腾讯。要是你从来没听说过腾讯,那你也一定知道QQ,知道那只可爱的小企鹅。如果你真的连QQ为何物都不知道,那毫无疑问,你是从火星来的。

没错!在今天的中国,腾讯QQ家喻户晓,几乎成了时代的象征。下至七八岁的小朋友,上到六七十岁的老年人,大多是QQ用户。毫不夸张地说,今天的中国真称得上是“长安一片月,万户QQ声”,只要有电脑的地方,我们就能听到QQ来信息时的嘀嘀声,看到那只闪动的小企鹅。周末的时候,网吧里有的人在玩网络游戏,有的人在看电影,也有的人在看网络小说。但是几乎每一个人都开着QQ,时不时要跟自己的QQ好友聊几句。

聊天,这一我们再熟悉不过的交流方式,一旦与互联网结合起来,就变得异常精彩。在这个QQ时代,聊QQ让很多人找到了心灵的港湾,成为中国人最喜欢的娱乐方式之一。因此在今天,腾讯QQ已经成了很多人的生活必需品。一回到家就要打开QQ,看看有哪些好友在线。有许多时尚女孩还开通了“移动QQ”,用手机上QQ,随时在线。甚至在临睡前都要跟好友聊几句,道一声“晚安”。

网民们最关心的是QQ的使用,是QQ给我们带来的丰富的聊天体验。至于QQ这只小企鹅的商业价值,大家却很少关心。这正应了那句话“熟悉的不一定了解”。大家不知道,这只看起来非常温和的小企鹅,其实是一只异常凶猛的商业动物。

小企鹅像极了马化腾本人。马化腾为人非常低调,性格偏于文静,据说

有时与女孩子说话都会脸红。但是他在进行商战的时候,却非常凶悍。正是由于马化腾的稳健加凶悍,使得腾讯QQ抵抗住了微软MSN的进攻。正是由于马化腾的稳健加凶悍,导致腾讯公司在门户网站、网络游戏、电子商务等领域都能后发制人,一出手就迅速将对手逼入死角。

也正是由于马化腾的稳健加凶悍,腾讯才取得了极佳的业绩。腾讯的市值非常惊人,2007年腾讯的市值达到100亿美元,成为中国市值最大的互联网企业,把搜狐、新浪和阿里巴巴远远地甩在了后面。而马化腾也因此成为了“全民公敌”,在互联网领域,马化腾几乎与每一个行业领袖都过过招。马化腾跟张朝阳,在门户网站上的争夺,腾讯输入法、腾讯TT与搜狗输入法、搜狗浏览器的恩恩怨怨;马化腾跟马云,相争C2C电子商务,闹得面红耳赤;马化腾跟陈天桥、丁磊,争夺网络游戏;马化腾跟李彦宏,在搜索引擎领域的过招……

腾讯算得上是当今中国最重要的企业之一,马化腾算得上是当今中国最重要的企业家之一。2009年3月,马化腾入选美国权威财经杂志《巴伦周刊》评选出的2008年度“全球最受尊敬的30名CEO”,这充分说明了马化腾在全球的影响力。

但马化腾又是如此低调,他不喜欢面对记者和闪光灯,平常没事总是宅在家里上网。不像马云等人,喜欢到电视上指点江山,激扬文字。马化腾面对摄影机总是显得那样拘束,那样不善于表现。马化腾太低调了,因此对广大的QQ用户而言,他的存在很有几分神秘感。

越是神秘的东西,人们越是有了解的兴趣,何况我们众多网友天天面对的神奇企鹅和它后面鲜为人知的马化腾,因此我们这本介绍马化腾生平 and 创业经历,以及腾讯管理经验的书籍,应该是值得一读的。

目 录

序言 / 1

第一章 QQ时代：马化腾的企鹅帝国

二、一个错误的决定:QQ收费风波 / 33

杀鸡取卵:QQ注册要收费 / 33

口水战:《精品购物指南》的责难 / 37

三、走出互联网寒冬:QQ的新起点 / 44

移动QQ:中国互联网第一桶金 / 44

及时醒悟:重开QQ免费注册 / 46

第五章 富豪是怎样炼成的:2004年腾讯上市

一、企鹅凶猛:腾讯领跑即时通讯 / 49

群狼环顾:QQ不惧 / 49

QQ劲敌:MSN登陆中国 / 52

行业标准:QQ雄霸天下 / 55

二、QQ回家之路:腾讯收购QQ域名 / 58

高价收购:罗伯特·亨茨曼的QQ.com / 58

一波三折:杨飞雪的OICQ.com.cn / 59

三、一夜金身:腾讯上市香港 / 62

第六章 在线生活:腾讯的多元化战略(上)

一、迷你首页:挺进门户网站 / 65

门户网站:腾讯姗姗来迟 / 66

聚焦大赛:腾讯勇夺第一 / 69

地方门户:腾讯一马当先 / 72

二、网络游戏:打造腾讯新动力 / 76

联众与网易:网游开拓者 / 76

盛大与巨人:网游新思维 / 80

QQ游戏:腾讯扬帆网游蓝海 / 84

三、腾讯邮箱:QQ的配套设施 / 87

邮箱之争:钱不是问题,问题是没钱 / 87

收购Foxmail:腾讯邮箱二度出击 / 90

第七章 在线生活:腾讯的多元化战略(下)

一、腾讯拍拍:决战C2C / 93

淘宝与易趣:C2C双雄争霸 / 93

马到成功:腾讯拍拍杀入C2C / 97

马云的烦恼:一匹红马 / 100

第九章 如何引领新经济:腾讯的创新战略

一、来自对手的脏水:腾讯“抄袭大王”之辩 / 135

二、创新的体系:从创新中心到腾讯研究院 / 139

三、创新是腾讯之本:腾讯的创新实例 / 143

创造性的破坏:创新的本质 / 144

创新之路:腾讯创新三部曲 / 146

第十章 成功有术:腾讯的经营战略

一、独门秘笈:马化腾的三问 / 150

二、危机感如影随形:马化腾的稳健 / 154

三、专注产品:马化腾是首席体验官 / 157

第十一章 钱从哪里来:腾讯的盈利模式

一、腾讯的创举:Q币汇通天下 / 160

虚拟货币:腾讯自己给自己印钱 / 160

Q币风波:Q币冲击人民币? / 162

二、三驾马车:腾讯的三大收入来源 / 166

移动QQ:移动和电信增值服务 / 167

网游与QQ秀:互联网增值服务 / 169

腾讯的第三极:在线广告 / 172

第十二章 最受人尊敬的互联网企业:腾讯的企业文化

一、腾讯的内涵:愿景、价值观与社会责任 / 177

最受尊敬的互联网企业:腾讯的愿景 / 177

正直、尽责、合作、创新:腾讯的价值观 / 180

企业越大,责任越大:腾讯的社会责任 / 183

二、关心员工成长:腾讯的人才文化 / 186

快乐工作:与员工共同成长 / 187

腾讯学院:腾讯自己的企业大学 / 189

附录:腾讯公司年谱 / 192

后记 / 197

第一章

QQ时代：马化腾的企鹅帝国

腾讯公司可以称得上是一个商业帝国，这个帝国拥有最好的盈利能力和创新能力。然而这个帝国最初是从非常不起眼的聊天软件QQ开始的，这也许正印证了那句古话“千里之行，始于足下”。

一、QQ，改变中国

在过去十多年的时间里，如果说有什么东西在改变世界，那一定是互联网。

从20世纪90年代初期，美国克林顿政府提出建设“信息高速公路”，到20世纪90年代中期，真正的互联网开始兴起。互联网一直是过去一二十年中，科技改变世界的主要力量。

有人认为，互联网的兴起是一场新的科技革命的开始，正是互联网使得信息时代成为可能。幸运的是，过去一二十年正是中国改革开放深入发展，经济飞速发展，社会安定和谐的一二十年，因此中国正好赶上了这一次互联网革命，甚至在这次革命中走在了前头。

从1998年开始，中国的互联网发展就进入了活跃期。今天在中国引领潮流的互联网公司，如搜狐、新浪、网易、百度、阿里巴巴等大多都是在这一时期成立的。从1998年开始，中国人对互联网的体验越来越深刻，互联网逐渐走入了中国人的日常生活。

本书的主角马化腾在1998年成立了腾讯公司。他于1999年2月，仿照以色列

列人的ICQ开发出了一款适合中国人使用的即时聊天工具OICQ(即我们大家知道的QQ)。随后QQ的注册用户人数迅速增长,到2000年5月份,QQ同时在线用户数达到了10万,2001年QQ同时在线用户成功突破100万大关,到2002年QQ注册用户数突破1亿大关。用马化腾的话来说,“到了2000年的时候,随便走进一个网吧,聊天工具QQ跳动的企鹅已经成了流行。”

与马化腾在同一时期开发的即时通讯(IM, Instant Message)聊天工具很多,如最早的Picq、Cicq、OMMO等,但是它们都是昙花一现。没有像腾讯QQ那样,注重用户体验,注重满足用户的需求,所以在随后的2000年、2001年的互联网寒冬中,它们都销声匿迹了。只有腾讯QQ,通过加入中国移动的“移动梦网”,开发出一款“移动QQ”服务,即用手机上QQ,结果让腾讯在互联网寒冬中挖到了中国互联网的第一桶金。到2001年7月,腾讯公司就实现了正现金流,到2001年底,腾讯公司实现了1022万元人民币的纯利润。

腾讯QQ即时通聊天工具,从最初的聊天娱乐功能发展到今天,已经成为一种必备的通讯工具,使用范围甚至跟手机一样广泛。到今天,腾讯QQ的注册用户数量已经接近十亿,同时在线人数接近6000万。这组数据是非常惊人的,可以毫不夸张地说,在现在三十岁以下的年轻人里,几乎人人都有一个QQ号码。

尤其需要指出的是,早期的腾讯QQ往往给人以小孩子玩具的印象,但是随着时间的推移,当年这些使用QQ的小孩子步入成年之后,腾讯QQ一改儿童玩具的旧印象,脱胎换骨迅速转型为商务办公软件。根据iResearch艾瑞所发布的报告显示,到2008年9月,腾讯QQ在办公室用户中的占有率高达75.1%,在办公场所使用腾讯QQ的同时在线用户高达1200万。

可以说,经过十多年的开拓,腾讯QQ已经在中国形成了一种QQ文化。腾讯QQ正在深刻改变中国人的生活习惯与交友习惯。可以说,正是由于腾讯QQ的存在,才使得互联网在中国迅速推广开来。因为在中国互联网发展的初期,似乎人们上网的主要目的就是去聊QQ,腾讯QQ由此刺激了国人对网络

的需求。与此同时,也正是腾讯QQ的娱乐性使得连七八岁的小朋友,也非常愿意接触网络,愿意在网上与好友聊天。这在无形之中,让互联网在中国的小朋友中扎下了根。

在国外,互联网是作为信息交换的工具被推广,而在中国,互联网主要是作为娱乐工具被推广。因此在过去十多年中,中国推广互联网的力度异常大。在今天的中国,你即使在一些穷乡僻壤也可以看到网吧,可以上网,可以聊QQ,可以玩网络游戏——这一点是很让外国人惊奇的。

因此,可以毫不夸张地说,腾讯QQ正在深刻地改变中国,我们正处在一个QQ时代!

二、马化腾,互联网至尊

马化腾是个腼腆的年轻人,当我们在电视上看到他的时候,根本不会将他与叱咤风云的互联网行业领袖联系到一起,觉得他就是一个邻家男孩。但是今天的马化腾已经不再是那个青涩的邻家男孩,他已经成长为一代互联网至尊。

2009年3月,马化腾入选美国权威财经杂志《巴伦周刊》评选出的2008年度“全球最受尊敬30名CEO”之一。在这个30人的名单里,还有谁呢?有股神沃伦·巴菲特、亚马逊公司CEO杰夫·贝索斯、思科CEO约翰·钱伯斯、惠普CEO马克·赫德、日本游戏机制造商任天堂CEO岩田聪、IBM CEO帕米萨诺、苹果公司的联合创始人史蒂夫·乔布斯等。显然马化腾已经站在了全世界互联网的巅峰。

马化腾的企鹅帝国是从聊天开始的,腾讯的最早一款产品是聊天软件QQ。有几年的时间,马化腾专注于即时通讯,任门户网站、网络游戏等领域风起云涌,他也不参与,就是安安静静地做他的腾讯QQ。

直到有一天腾讯的注册用户人数已经达到两三亿,马化腾这才走出QQ,

开始了腾讯多元化的历程。马化腾说：“无线有100多亿元的盘子，我们必须进去；网游有70多亿元的盘子，腾讯不能放弃；广告有30多亿元的盘子，腾讯不能放弃；腾讯不能放弃的还有搜索、电子商务。”

腾讯的多元化是从网络游戏开始的，随后又设立了自己的门户网站腾讯网，自己的电子商务网站拍拍网，自己的搜索引擎腾讯SOSO，等等。现在的腾讯几乎什么都做，腾讯输入法、腾讯邮箱、腾讯浏览器，等等。2006年有人这样评价腾讯：“八年前，马化腾开始做IM，现在用户数量第一；三年前开始做门户，现在流量第一；做休闲游戏，将业界老大联众取而代之；进入网游后成长势头凶猛，让盛大、网易开始警惕；一年前开始做电子商务，在拍卖和在线支付上一出手，让马云、王志东等前辈紧张万分。在中国互联网业，做到横跨多条业务线的企业并不少，却没有一家互联网公司能像马化腾这样在多条业务线上同时做到领先。”

在成功实施多元化的基础上，马化腾提出了“在线生活”的战略。马化腾说：“在我看来，中国互联网产业在经过十多年的快速成长之后，已经形成了一种全新的基于网络基础平台和数字化信息载体的沟通与组织模式，构建了一个超越空间之上的、巨大的网络群体，并形成了一种与传统社会不同的新的人类生活模式，我们称之为‘online society’——在线生活。这一网络社会形态提供了一种可信任的和时时连通的网络环境，通过网络开放性和交互性的特点，让用户在任何时间、任何地点，在任何终端接入状态下都能满足他们日常生活中的四种基本需求：首先是信息传递与知识获取的需求；其次是群体交流和资源共享的需求；第三是人们对于个性展现和兴趣满足的需求；第四是交易的需求。”

腾讯的多元化是成功的，这使得腾讯能够开拓利润来源，有效地抵御风险。据腾讯2004年的《招股说明书》显示，腾讯的主要盈利被划分成了三部分，即移动及电信增值服务(包括移动聊天和语音聊天、短信铃声等)、互联网增值服务(包括会员服务、社区服务和游戏娱乐服务)以及网络广告。

多渠道的利润来源,使得腾讯能够旱涝保收,腾讯的股票极受投资者青睐。2007年,腾讯的股价达到45港元,其市值达到102亿美元,成为中国第一个突破百亿美元大关的互联网公司。从市值以及盈利上看,腾讯远远高于搜狐、新浪和阿里巴巴。腾讯显然是中国互联网领域的龙头老大。

“企业越大,责任越大”,在盈利之外,腾讯也很强调自己企业的社会责任。腾讯提出要发展安全健康活跃的平台,通过互联网服务提升人类生活品质,腾讯要做最受尊敬的互联网企业。

第二章

马家有Q初长成：QQ史前史

在创业之前,马化腾没有出过国,这在中国互联网精英中是非常少见的。有人说:“中国互联网纯粹是美国互联网的翻版”,马化腾完全可以不理睬这句话,他走的是一条本土化的互联网道路,这也是腾讯成功的重要原因。

在腾讯当然有很多属于世界互联网共性的东西,但是属于马化腾个性的东西也不少,例如马化腾为人的低调,就深深地影响了腾讯,影响了中国互联网。

一、腼腆的小马哥：马化腾的学生时代

1971年10月,马化腾出生于广东省汕头市潮南区成田镇一个普通家庭,在他上面还有一个姐姐。当时马化腾的父母在东方市(原属广东省,海南建省后划归海南省)八所港港务局工作,所以马化腾的童年是在海南度过的。1984年,年仅13岁的马化腾跟着父母从海南搬到广东。在此之前,马化腾在东方市八所的一所中学念初二。“记得我离开时,海南还没有建省,还是属于广东省,现在变化可真大啊!”马化腾后来回忆说。

1984年,马化腾跟随父母从海南来到深圳,这时的深圳刚刚开始经济特区的试验,是一个百业待举、充满希望、充满机遇的城市。马化腾到深圳后转入深圳中学就读。在深圳中学学习期间,马化腾成绩优秀,属于老师眼里的“好孩子”。在学习之外,马化腾经常读一些天文读物,什么彗星啊、什么黑洞

啊、UFO啊,这些神奇的宇宙现象很让他着迷,于是年轻的马化腾暗暗发誓长大了要做一名天文学家。

但在1989年考大学的时候,马化腾没有报考天文专业,而是选择了进入深圳大学计算机系。马化腾后来解释说:“毕竟天文太遥远了,我比较喜欢自然科学方面,走向网络可能与我偏爱理工有关,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,让我比较兴奋。”马化腾没有报考天文专业的另一个原因是因为天文专业非常冷门,只有南京大学等少数大学设立,选择面太窄了。不过如果马化腾真的进入大学学习天文学,他这一辈子应该不会有现在这样巨大的影响力。

马化腾的母校深圳大学成立于1983年,学校坐落于深圳市南山半岛,面临后海,遥对香港,占地1.44平方公里。当马化腾进入深大学习的时候,深大刚刚成立六年,是一所非常年轻的学校。在深圳大学,马化腾与另一位中国顶级创业型企业家史玉柱擦肩而过。1989年1月,史玉柱从深圳大学研究生院毕业,获得软件科学硕士学位。激情满怀的史玉柱随即下海创业,1989年夏,史玉柱开始推广自己开发的M-6401桌面文字处理系统,获得了成功。1991

年,巨人公司成立,史玉柱大踏步地向自己的商业理想前进。

当史玉柱在商场叱咤风云的时候,他的小师弟马化腾还在深圳大学的机房里闷着脑袋编程呢。但是谁又能想到十年之后,马化腾的成就要远远超过史玉柱。

马化腾在深圳大学学习期间,展现出不同寻常的电脑天赋。“他帮学校维护PC软件、攻克各种各样的电脑病毒、编程序锁住学校机房的电脑硬盘……他的偶像一直是在UNIX、C语言方面的大师级程序员。”大学时的同窗好友如此评价马化腾。

回忆起在深圳大学的往事,马化腾说自己在刚进大学不久的一次考试中曾考砸了,这件事对他影响很大,让他明白了学习不能光靠小聪明,还要打好基础。马化腾坦言自己学习编程的方法其实是“用最笨的方式去领悟”——