

100

中国百家标杆企业

林军 张宇宙 © 著

马化腾的腾讯帝国

全面解读「QQ之父」马化腾与腾讯鲜为人知的背后故事



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

ISBN 7-302-19148-8

定价：35.00元

ISBN 7-302-19148-8

定价：35.00元

ISBN 7-302-19148-8

马化腾的腾讯帝国

林军 张宇宙◎著



ISBN 7-302-19148-8

定价：35.00元

ISBN 7-302-19148-8

定价：35.00元

ISBN 7-302-19148-8

定价：35.00元

ISBN 7-302-19148-8

定价：35.00元

ISBN 7-302-19148-8

定价：35.00元

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

马化腾的腾讯帝国 / 林军, 张宇宙著. —北京: 中信出版社, 2009.8

ISBN 978-7-5086-1614-8

I. 马… II. ①林… ②张… III. 马化腾—生平事迹 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 119613 号

马化腾的腾讯帝国

MAHUATENG DE TENGXUN DIGUO

著 者: 林 军 张宇宙

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 **印 张:** 16.5 **字 数:** 204 千字

版 次: 2009 年 8 月第 1 版 **印 次:** 2009 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1614-8 / F · 1683

定 价: 36.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



“中国百家标杆企业”出版总序

30年的中国变革，造就了一批朝气蓬勃的“中国标杆企业”，在它们身上，积淀着最具中国特征的商业管理智慧，这同样是中国经济成长中最重要的思想成果。出于对商业历史的专业研究精神及时代的责任感，北京大学企业管理案例研究中心、中信出版社与蓝狮子财经出版中心联合启动“中国百家标杆企业”的学术研究和出版工程。

“中国百家标杆企业”工程将聚集国内知名的商学院教授、财经媒体总编及著名财经作家作为研究团队，对当今中国最具标杆意义的企业进行专题研究和创作，最终为中国管理思想和企业经营思想的诞生提供研究素材和教学题材。

我们的目标是：在三年内完成对100家中国标杆企业的研究，所有成果将以图书出版物、商学院企业案例库等多种形式出现，并通过学术交流的方式，将中国优秀企业的成长经验传播到国际商业研究界。

从某种意义上来讲，30年来的中国公司演进，并不是什么必然的产物。它们走在一条十分独特的市场化道路上，其渐进的路径和速度至今仍然充

满多变性。很多中国公司的变革至今没有结论，它们的形成过程以及运动走向很难以一些常见的经济学概念来加以规范，也不能以最宽泛且最具代表性的公司运作机制或经济模型来加以对比。而这正是中国公司最具魅力的地方。

也许在并不遥远的将来，在世界商业史上，“中国企业”将与“美国公司”、“日本公司”一样成为某一企业模型的特定概念。这是我们的梦想，也是“中国百家标杆企业”工程努力和探索的方向。

“中国百家标杆企业”学术委员会

中信出版社

蓝狮子财经出版中心



“中国百家标杆企业”学术委员会

(排名不分先后顺序)

厉以宁 柳传志 王方华 赵曙明
白长虹 李新春 陆雄文 项兵
何志毅 王斌 吴晓波 秦朔
潘岳



前言

我想知道当时马化腾是怎么想的。

我想知道腾讯的那些重要决策是怎样形成的。

我想知道那些马化腾永远不会讲的事情。

在写作本书的过程中，我和本书的合作伙伴张宇宙在我们参与的互联网老兵群（www.laobingqun.com）里做过上百人的一对一调查，征询他们对马化腾及其所领导的腾讯公司的看法，而上述三句话就是我们所得到的最多的问题。

我是在写作《沸腾十五年——中国互联网 1995~2009》的同时写作这本书的。我最初的设想是，选择一个或者几个人来作为《沸腾十五年——中国互联网 1995~2009》的主人公，让读者跟着这些主人公一起切身感受他们的喜怒哀乐，也许这会使《沸腾十五年——中国互联网 1995~2009》生动好看一些。但我发现这很困难，因为除了本书的主人公马化腾外，丁磊、张朝阳、马云、陈天桥、李彦宏、田溯宁、张树新、王

志东、王峻涛、雷军、周鸿祎……这些人中的每一个人都有贯穿中国互联网史、成为主人公的可能，而且每一个人都会相当的精彩。

是我的合作伙伴张宇宙对马化腾和腾讯深入细致的分析和研究，让我坚定了单列这些历史人物进行专题写作的想法，并选择了“马化腾的腾讯帝国”这个题目来作为写作继《沸腾十五年——中国互联网 1995~2009》之后的又一本科技财经历史书籍。

可以这么说，这本书讲述了一个创造历史的人——马化腾的故事。说他创造了历史，也许并不完全准确，因为他还在创造历史，难道不是吗？

这个叫马化腾的人，其头衔是腾讯的董事会主席和 CEO（首席执行官），其在中国互联网行业乃至中国整个工商业界都是个举足轻重的人物。

你一定知道 QQ，这应该是全球用户最多的一个软件产品，这个产品拥有超过 8 亿的用户，其中活跃用户超过 3 亿，而到 2008 年底，CNNIC（中国互联网络信息中心）给出的报告中关于中国网民的总数也不过 3 亿。QQ 已经成为中国网民上网应用的第一选择，一个好的 QQ 号码就像一个手机靓号，总能得到其他人的一片“哇”声。“你 Q 我吧”，成为包括白领在内的时尚交流方式。

你或许还知道腾讯公司，这家在香港股票交易市场代号为 700 的内地上市公司最高市值曾达到 1 200 亿港元，并在 2008 年 7 月与中国铝业一同进入香港恒生指数。腾讯公司也是中国互联网公司中市值最高、收入最高、利润最多的公司，其最新的年报披露，它的年利润超过 30 亿港元。即便扩大到整个民营上市公司的大范畴，腾讯也应该是市值最高、赚钱最多的公司之一。QQ 正是腾讯公司的当家产品。

你可能还了解和认识马化腾，腾讯公司的董事会主席兼 CEO。如果把 QQ 的用户比作一个国家的话（这将是世界第三大人口大国），那么这个虚拟王国的“国王”就是马化腾。

是什么让马化腾成为一个统领 8 亿用户的 QQ 帝国的“国王”？是什

么让马化腾成为中国互联网界最具影响力和号召力的人物？不过，马化腾为人低调，很少在公众前亮相，因此外界对马化腾了解甚少。对于他是如何将QQ催生、养大以及做大、做强，到今天风靡一时、称霸一方的，更是无人知晓。

需要声明的是，这不是一本关于马化腾的传记，不到40岁的马化腾的人生还远没有到盖棺定论的时候，而马化腾本人也没有做好将自己内心完全袒露的心理准备。

这是一本探讨马化腾为什么能够创建当今中国市值最高、收入最高、利润最多的互联网公司的商业案例式读物。一家市值超过1 000亿港元的公司，足以让马化腾和他的创业伙伴经历过的那些事情成为商业教科书的案例。不论成功还是失败，我们要做的只是将这些故事用文字的形式沉淀下来。

这同时也是一本讲述互联网公司内部实际运作的读物，我的合作伙伴张宇宙本身就是一位优秀的互联网产品经理，本书中关于腾讯各个产品的立项、开发、做大的诸多章节都出自他的手笔。在本书的写作过程中，我们也参考了我和杨雪岐联合发起的互联网老兵群的诸多次专题实战讨论，这使本书增加了不少实战的成色。

我们更想回答的问题是：马化腾是一个什么样的人，他和我们到底有什么不同？马化腾在腾讯公司的创办过程中到底有哪些重大的决策，这些决策是怎样物化成产品，这些产品又是怎样形成和出台的？有哪些事情是马化腾不愿意去面对和描述的，但却是我们应该知道的？

马化腾的性格中，有一点的确与众不同，那就是低调做人、高调做事、先做后说，甚至做了也不说。这更增加了本书的写作难度，也让之前关于马化腾和腾讯的若干读物不得不进行隔靴搔痒式的解读。

为此，我和我的合作伙伴张宇宙采访了我们能采访到的所有人，包括马化腾在内的多名腾讯老员工、马化腾的发小、友人、前同事以及多位师

长辈的人物，如果把与腾讯现在在职员工的接触和探访都算上的话，这个名单将以百计。我们这样做的目的无他，只是想更客观、更实际、更权威地回答我们在文首提出的那三个问题。至于答案，如果在这里一一道出，反而会削弱这些问题背后的诸多韵味，它们就隐藏在本书中。

这本书的正文缺少对未来的足够描述，关于腾讯未来将如何，中国互联网未来将如何，这些话题足够让人遐想，甚至让人兴奋，但我们还是把它留给未来。

这本书着眼于历史。

林军

目 录

前言 XIII

第一章 马化腾其人 1

- 深圳青年马化腾 4
- 深圳互联网曾经领先全国 6
- 润讯工程师 8
- 沉静型领导 12
- 通过 QQ 找到另一半 15
- 马化腾的父母 17
- 低调的溯源 19

第二章 马化腾的伙伴和朋友 21

- CFido 上的 PonySoft 24
- 求伯君和丁磊 27
- 深大校友和技术天才张志东 28
- 市场奇才曾李青 30

- 专才许晨晔和陈一丹 33
- 腾讯的其他创始股东们 35
- 最早投奔腾讯而来的创始员工们 38
- 5人决策小组 39

第三章 马化腾的那些对手们 43

- 庞升东：从“女人的奥秘”到 51.com 46
- 腾讯与 51.com 兵戎相见 51
- 外挂纠纷和珊瑚虫 52
- 腾讯与千橡之间的那些事情 54
- “蚂蚁搬家”阻击“招财进宝” 58
- 马云和马化腾 60

第四章 那些帮助过马化腾的投资人 63

- 拷贝网易模式失败 65
- “天使”刘晓松和林建煌 68
- IDG 和盈科各占 20% 的股份 72
- MIH 接盘成为腾讯新股东 76
- 香港上市 79
- 高盛进入 81
- 刘炽平空降 83

第五章 产品经理马化腾 87

- 首席体验官马化腾 89
- “三问”和把握腾讯的度 93
- 与产品经理面对面 94

种子用户和交互设计 96

多米诺骨牌 98

腾讯员工的薪酬 100

腾讯学院 103

第六章 从 OICQ 到 QQ 107

OICQ：因丢单而立项的产品 109

ICQ 汉化改进版 113

QQ 引爆流行 116

个别人物法则 118

附着力因素法则 119

环境威力法则 121

成为 Q 字头 123

11 万美元买回 QQ.com 126

第七章 短信让腾讯成为最早赢利的互联网公司 129

网络广告和会员收费 132

虚拟电信运营商的最终幻想 133

移动梦网拯救中国互联网 136

移动 QQ 139

为做短信，腾讯大肆从华为挖人 140

中国移动何以对 SP 行业使出如此重拳？ 143

飞信 QQ Vs. 手机 QQ 144

第八章 用户近亿的虚拟消费帝国 147

- 东利行打造胖企鹅 149
- QQ秀：差点被否决的产品 151
- 用升级让你上瘾 154
- 过度泛滥的Q币 157
- 盗号问题 162
- 网上诈骗和黑客攻击 164

第九章 赢得对微软之战 167

- 超级强敌微软 170
- 挖角微软熊明华，并购博大张小龙 173
- 罗川挂帅：MSN中国强势推出 177
- 小步快跑地快速滚动 179
- 社区式的东方智慧 181

第十章 进入门户和搜索 183

- 门户新闻的兴起 187
- QQ.com 190
- 腾讯智慧 193
- 进入互联网中心 198

第十一章 腾讯决战游戏市场 203

- 张志东反对上马网络游戏 205
- 王远成为腾讯游戏的敲门人 207
- 孙宇扬两次单骑救主 211

数字宠物的进化 212
挖华义收网域夯实网络游戏基石 215
中国网络游戏的自主研发路 217
边自主研发边代理 220

第十二章 腾讯式创新 225

模仿者或创新者 227
超越“模仿秀” 229
满足用户需求的创新 230
商业模式驱动创新 233
为未来储备 235
专利战略 240

后 记 后悔没买腾讯股票 庆幸写了这本书 243



第一章

马化腾其人
