

内容简介 .....

互联网十年，腾讯深刻的影响了人们的生活方式，同时改变互联网的版图：正面与 MSN 攻伐逐食，侧面在门户、邮件、电子商务、搜索、网游等领域与新浪、网易、淘宝和盛大短兵相接，携 4 亿用户迎战诸侯，角逐线上。腾讯十年，腾讯占据了即时通讯 80% 的市场，又迅速动了门户及各大专业网站的奶酪。

马化腾的中国功夫 作者：薛芳

## 第 1 节：信赖单纯的力量(1)

信赖单纯的力量

——马化腾解析

秦 朔

腾讯这本书，约我来写序，他们以为我和马化腾很熟。但是老实说，我和马化腾没有过交往，我有一张他的名片，不过记忆中全无印象。我离任《南风窗》后的继任者陈菊红后来去了腾讯网当总编，不过我和她也不熟悉，无论她到《南风窗》还是腾讯，都是个人的机缘造化，和我毫无关系。还有，我也不用 QQ，我女儿用。

因此，由我写序，实在勉为其难。可是又推脱不掉，出版者说：“你和他们不熟悉，这样更客观嘛！”

我在网上搜索到的马化腾的简历如下——

籍贯：广东潮阳

出生日期：1971 年 10 月

毕业院校：深圳大学

专业：计算机专业

学历：本科

个人经历：1989.9—1993.7 深圳大学计算机专业

1993.4—1998.10 工程师，润讯通信发展有限公司

1998.10 至今首席执行官，深圳市腾讯计算机系统有限公司

把这些信息整理一下，我想到了三个词：深圳、技术、潮汕。

为什么想到这三个词？

第一，王石在一篇文章中提过“深圳三马”，招商银行的马蔚华，平安保险的马明哲，腾讯的马化腾。

第二，在互联网领域，技术背景出身的领军人物也刚好有“三杰”，丁磊，马化腾，李彦宏。我曾在阿里巴巴办的“西湖论剑”上亲眼看过丁马二人“惺惺相惜”。

第三，改革开放 30 年来，以李嘉诚为榜样，在潮汕商人的兴起中（深圳早期 1.4 万多个三资企业中，近 40% 为潮汕人投资），最出名、事业最大的也是三个人，黄光裕，朱孟依，马化腾。

在中国，如果能对上面这些人的经历、经验乃至教训有所了解和体察，我想可能比任何商学院的教育都更有启发性。让我且简单分享一个心得，就是马化腾为什么能够一直平平安安、专心致志地办企业？

谈到潮汕商人，喜欢经商、敏锐强悍都是题中之意。而更深入的研究则表明，潮汕商人素喜“换出财源”、“现金为王”、“商者无域”三大策略。“换出财源”是指潮汕商人虽门路不同，各走一径，但总能从厂家以最低价格拿到某种产品，并与另外的潮汕批发商彼此换货，通过交换，每人手中就有了多种最低价格的产品货源，对外批发时能占有更大优势。“现金为王”自然是指潮汕商人看重现金流，见利必出货，“百賒不如五个现”，他们绝不会把货压在手，非要多少利润才出。“商者无域”是说潮汕商人头脑灵活，什么赚钱做什么，随时准备变化，灵活适应市场。

善于经商，善于发现机会，善于资源交换，这是潮汕商人的长处；而刻意获取最低价格，认为什么都可以交换，哪里有利润就往哪里转，则是潮汕商人潜伏的弱点。用贸易思维办企业，往往会陷入急功近利，虽一时有丰厚之利，却也制造着未来的陷阱。

## 第 2 节：信赖单纯的力量(2)

在马化腾身上，潮汕商人的短处似乎都不存在。这是为什么？我想：

第一，他是在深圳这个中国新兴企业发展得最好、公司治理最完善的地方办企业。

第二，他是技术出身，受过大学教育，知道“行于所当行、止于所当止”的边界。

第三，互联网是一个新产业，新模式，它和传统的管制干预色彩很重的那些产业有天壤之别，基本上能够免于“官商”、“寻租”一类的处境。

他学了一门好技术，他到了一个好城市，他进了一个比较阳光、清洁、主要依靠技术创新的好产业。中国商界这才有了一个“小马哥”式的英才。

《第一财经日报》的编委王长春向我介绍马化腾时说，他是一个沉静、少语、回答起问题却绝不拖泥带水的人，外表清朗文静，像个“工程师”。十年时间，腾讯以一个以憨憨的企鹅为标识的即时通讯工具开始，已经发展为一家市值超过 100 亿美元的行业龙头，业务从即时通讯、电信增值、网络游戏，延伸到在线拍卖、搜索、社交……俨然是一个“互联网帝国”的雏形。即便遭受金融危机影响，腾讯在香港的股价依然坚挺，近三个月还有 15% 的涨幅，相比或明或暗的竞争对手，其表现可圈可点。

业界曾广为流传一幅“互联网全球势力图”，模仿的是一幅世界地图，图上密密麻麻地标注了众多至今仍活跃在不同的网络领域，富有引领性和开创性的互联网公司。其中有微软、Google、

雅虎这样的“老巨人”，也有 Facebook、Youtube、Myspace 这样的“小巨人”，中国内地唯一一个入围并占据了地图中央地带的就是腾讯。

这样的划分，不免带有一定随意性，但多少说明了腾讯无论是在网络技术创新，还是应用创新上，其影响力都已经逐渐超越了中国本土，扩散到更开阔的地界。

当然我们知道，腾讯的发展也经历了多次“柳暗花明”，甚至差点在 2000 年纳斯达克网络股泡沫破裂之时，将公司整个控制权易手，当时开价据说仅是 100 万美元。即便是最后 IDG 和当时“小超人”李泽楷控制的盈科数码联手，作为风投入股总共 40%，缓解了生存危机，对整个公司方向的掌控和博弈，马化腾也始终未能高枕无忧。一个广为流传的说法是，当年盈科急于出手手中的 20% 股权，最后以 1000 多万美元卖给了南非的媒体巨头 MIH，马化腾就不是很满意。他本来想找一个更熟悉亚洲市场、更能为公司带来整合价值的大股东。

在多个公开场合，马化腾回应关于他成功的秘诀时，用的大都是“慢”、“专注”、“耐心”、“谨慎”、“注重技术”等词汇。这听上去平淡无奇。但只要想想其大学毕业最初的想法，就是想到如今林立于各大城市的电脑城“攒机子”，你就会明白这个世界的奇妙之处——有这样一类人，尽管起初并没有高远志向，一开始也不是想得很清晰到底要做成一番什么事业，但他就是一门心思创业，并始终保持对机会的敏锐和抓取，同时始终对偏离的诱惑保持警醒。最后再加上那么一点点运气，一个耳目一新的“创业家”，就这样树立在更多大大小小有志于创业的人的面前。

### 第 3 节：信赖单纯的力量(3)

“如果目标是经济增长，则真正重要的就是创新型企业家。”美国经济学家鲍莫尔 (Baumol) 在研究了寡头型、国家导向型、大企业型、企业家型四种经济形态后，下了这样的结论。我坚信，企业家经济、企业家精神，是中国经济的真正希望。那些简单的、专注的、进取的、没有什么特殊背景的企业家，代表着中国商业的未来。

我喜欢和推崇单纯的力量，它是公司治理意义上的对“真”的追求，是对利益相关者负责的“善”的追求，是不断为消费者创造更好产品和服务的“美”的追求。

我期待中国出现越来越多真、善、美的企业家，期待在他们身上看到“单纯”这种真正的力量，持久的力量，我也期待“小马哥”继续带给我们关于这种力量的信心。

期盼中国诞生千亿美元的互联网巨头！

方兴东

未来 3 年，中国网民将达到 6 亿之多，相当于美日英法德五个发达国家的网民之和，我们完全可以期待，未来 5 年之内，在中国，必将诞生一个 1000 亿美元的互联网巨头。这意味着，那时候，除了 Google 之外，全球互联网范围很难有哪个互联网企业能够达到这个高度。而在中国，除了中移动、中石油等垄断性的国企巨头之外，很难有其他领域的民营企业能够达到这种高度。一言以蔽之，那时候，在中国出现的能够真正领军全球的世界级企业，一定是诞生在互

联网领域！

那么，谁将坐上这个非凡的宝座？目前来看，腾讯、阿里巴巴和百度无疑处于最有可能性的第一阵营，这是率先迈过 100 亿美元门槛的三大巨头。从目前的态势看，腾讯最有可能拔得头筹，形势最好。当然，5 年时间，中国互联网还将发生翻天覆地的变化。

2007 年，阿里巴巴上市第一天，市值达到 200 亿美元，可惜后劲乏力，不过，阿里巴巴还有淘宝和支付宝等价值不可估量的业务还没有正式上市。潜力不可低估。而腾讯上市之后，增长得最为稳健持久，2009 年 9 月 8 日，腾讯创下 130 港元新高，市值接近 300 亿美元，超过 eBay、雅虎成为市值第三大的互联网公司，仅次于 Google、亚马逊，超越亚马逊也只是时间问题。

以未来 5 年，中国互联网领军企业的业绩年增长率 30%—50% 的幅度计算，届时收入规模可以达到今天的 4—5 倍。所以，1000 亿美元的高度不是简单的猜想，而是一个必然的结果。唯一的悬念，就是看谁能够拔得头筹。

关注腾讯，不仅仅是关注一个未来可能笑傲全球的互联网巨头，而是寻找中国互联网的规律，寻找在中国创业的奇迹轨道，寻找中国崛起的潜在脉络。薛芳历时 2 年写成的腾讯传记，为我们提供了一个难得的视角，为我们了解腾讯的过去，观察腾讯的现在，以及洞察腾讯的未来提供了一份很扎实的材料。

#### 第 4 节：信赖单纯的力量(4)

10 年前，一个无钱无权无势典型的“三无”青年马化腾，在深圳开始了创业。在一个最合适的时间，站在一个最合适的位置上，开始了今天很多年轻人都在进行的平凡的创业。十年如一日，凭借明晰的定位和稳健的策略，腾讯成为中国即时通讯的代名词，成为一批批的新网民接触互联网、使用互联网的第一站。顺应趋势，在中国互联网的发展大潮带动下，水涨船高，不断提升，不断扩展，成就了今天的奇迹，也可能成就未来更大的奇迹。

一个健康的、阳光的、富有活力的 1000 亿美元的世界级互联网巨头，不是孤立的个案！而是一个标杆，一面旗帜。在它的身后，将是整齐的互联网成功企业的一个阵营与梯队，将是一系列产业的健康的全新生态，一股催化中国进步和促进中国发展与变革的决定性力量。

迄今为止，一个个风光的行业，一批批暴富的人物，一批批崛起的公司，大多数都需要与有钱有权有势的“非市场力量”紧密结合，才能脱颖而出。而中国互联网行业，腾讯、阿里巴巴、百度、盛大、新浪等等成功的互联网公司，却是依靠纯粹的市场力量从零开始创业，逐渐成长壮大，以无比阳光的财富改变着中国人对财富的看法，塑造着中国人对创业精神的理解，也引导着人们对于中国高科技崛起的意义。

在中国崛起的道路上，中国互联网不仅仅是社会、政治、商业与文化等各层次变革的最大驱动力，也是中国真正世界级企业诞生和崛起的中心地带。我们关注腾讯，我们关注互联网，不仅仅是一个企业的历程，一个人物的故事，也不仅仅是一个财富的神话，更多的是关注我们

自己，寻找我们自己！意义非凡而深远。

这也是我们为什么如此热切地期盼着中国互联网领域早日诞生 1000 亿美元的世界级巨头，我们希望腾讯是最后的赢家，也希望更多的互联网企业是赢家！

#### 第 5 节：在网络上，没有人知道你是一条狗(1)

在网络上，没有人知道你是一条狗

薛 芳

网络刚兴起时，《纽约客》杂志上有一张颇为著名的漫画，大致含义是：“在网络上，没有人知道你是一条狗”。在网名、虚拟形象为特征的网络空间中，侏儒现身为英雄，丑陋化身为英俊，羸弱者迸发出力量，黄发垂髻者温文尔雅，鹤发鸡皮者展现着青春年少……而网络的另一端，坐在电脑前的可能是一条狗。

在中国，这种交流沟通的虚拟性和荒诞性被一个叫 QQ 的即时聊天通讯工具承载了。2000 年 9 月的时候，我走在合肥城东北角一个极其破败的小路上，听见有人聊天，大概的意思，“你不上个网，聊个 QQ，交个网友，谈个恋爱？”回头，看见几个打扮得非常居家的中年男人。

2001 年，大一寒假过完的时候，注册一个 QQ 号码变成了很艰难的事情，申请 QQ 号码的页面上显示的信息是正在申请服务器链接，等待了若干时间之后，页面上出现了四个字——申请失败。我和我的同学们把注册失败的原因归结为网吧的网速太慢，申请号码的人太多，网络堵塞。于是，一遍一遍地申请，一遍一遍地失败，循环往复。忽然有一天得到消息，手机申请 QQ 号码通过很快。但是 2001 年的大学校园，手机是个奢侈品，只有很少的同学有手机。于是，很多人请有手机的人帮忙申请号码，这在校园里、或者宿舍里成为一件司空见惯的事情。定期去上网聊 QQ 成为一种生活习惯，自己的 QQ 号码绝对是一个能脱口而出的数字。

到了 2002 年末的时候，有同学告诉我，有一个叫 UC 的即时通讯软件很不错。我尝试着下载、运行，发现 UC 的页面设置比 QQ 时尚。我隐约记得，窗口上的颜色很漂亮，界面上树叶一片一片落下，非常唯美。但是我的高中同学和一些熟悉的陌生人，都在 QQ 上，所以，UC 我只用过几次，后来就逐渐忘记了号码。

2003 年岁末的时候，我心血来潮，决定报考厦门大学现代文学的研究生，辗转找到了当时在厦门大学读研究生的师姐，师姐很热心，给我发来很长的短信，我当时极为感动。短信最后，出现了“泡泡”两个字，后来才明白，师姐给我发的短信是通过互联网发的，我觉得“泡泡”这个软件不错，便下载到电脑上，但很少用。

2004 年 11 月，我到一个新成立的号称中国华尔街日报的报社实习，初来乍到，部门领导让我负责收集选题、通知开会等琐碎事物。第一天，领导就交给我一张单子，上面印着部门所有人的手机号码、MSN 邮件地址。那是我第一次听说 MSN 这个软件，我用自己名字的全拼注册了一个地址，如同 QQ 的号码，又加了当时所有同事的 MSN。那时候我就用两个即时通讯软

件，但隐约觉得，用 MSN 是在工作，用 QQ 是在聊天。后来我在 QQ 上发现一个同学的头像变成了一种蓝色的小人头，不再花哨，跟 MSN 的感觉颇为相似，而这个同学在上班时，他的头像也一直亮着。由此得知这是商务用的 QQ，于是我也申请了一个工作版的 QQ，但很少用，因为工作相关的人群还是在 MSN 上。

这就是我自己与众多即时通讯工具之间或多或少的联系。后来成长为财经记者，每天读着各种各样的公司新闻、风险投资、上市、不超过 30 岁的亿万富翁……这所有的一切都是和互联网相关的。

回过头看我那段与即时通讯一起走过的日子，一些以前想不明白的问题忽然明晰了起来。2001 年 2 月，QQ 开始限制用户注册并开始推出手机注册，这个在后来被认为是错误的决策使得腾讯这个即时通讯市场的老大丢失了一部分市场份额。

#### 第 6 节：在网络上，没有人知道你是一条狗(2)

我用过的 UC、网易泡泡、我没用过的新浪了了、搜狐的搜 Q，均是在那个时期入侵即时通讯这个领域的，并分走了腾讯一些市场份额，至于他们为什么要做即时通讯，一个很简单的原因大概是那时候的即时通讯已经赚钱了，至于为什么赚钱，我在第六章里会有详细的分析。

QQ 先期的火暴，在 2000 年到 2004 年的合肥，可窥一斑。幅员辽阔的祖国版图上，一个二级城市，一个即时通讯软件在这里掀起了风潮。那时候很多人应该都和我一样，并不知道腾讯的掌门人是马化腾，直到腾讯上市前。

而 MSN 则是剑走偏锋，定位于办公室白领，日后成长为腾讯最强劲的对手。2004 年，微软占据了即时通讯市场 20% 的份额。有一天，微软的比尔·盖茨突然给马化腾写了一封信，信的大意如下，“QQ 群不是社会网络，感谢 QQ 普及了中国小朋友对 IM（即时通讯）的了解，等他们长大了，工作了，有钱了，就慢慢转移到了 MSN，无缝切换。”当《第一财经日报》的记者问及马化腾收到这封信有何感想时，他亦没有正面回应——“这件事很久了”。不过马化腾和微软这场旷日持久的战争，似乎一点也不轻松。对于众多即时通讯领域的入侵者，他均没有回应。他只承认 MSN 是一个很可怕的竞争对手。

至于比尔·盖茨乐观预计的无缝切换，目前似乎仍未有任何征兆。易观国际发布的《2008 年第二季度中国即时通讯市场季度监测》报告显示：腾讯 QQ 以 80.2% 的市场份额排名首位。微软 MSN 以 4.1% 的市场份额滑落至第三，第二名的位置被移动飞信取而代之。

身为中国即时通讯市场上的老大，马化腾走的是一步外有强敌、内有追兵的棋，依靠先发优势，他稳赢了第一局。无论马化腾愿不愿意，几乎所有互联网公司都曾向腾讯宣战。

第一个动手的是丁磊。2003 年，网易大力推广研发多时的 IM 工具网易泡泡。没过多久，新浪借收购、搜狐通过自主研发也都跟进了 IM 市场。接下来，网络游戏盟主盛大、电子商务巨头阿里巴巴以及老牌软件商金山都推出了自己的 IM 工具。在中国即时通讯的市场上做到一

家独大后，马化腾似乎就开始了不断给自己宣布对手的历史。

2003 年，腾讯开始做门户，后来又做休闲游戏、随后又进入大型网游，跟盛大的陈天桥和网易的丁磊狭路相逢。2005 年年中，腾讯又在网络拍卖和在线支付上出手，追赶马云。此后，又冲入搜索市场，为自己宣布了一个新的敌人：李彦宏。

马化腾成为行业“战争”的制造者，挑衅的结果是：马化腾创立了中国最大的三家综合门户网站之一、第二大 C2C 网站、最大的网上休闲游戏网站。在此期间，他使一个不能赚钱的 IM 创造出了盈利模式，即使是当今即时通讯软件的国外巨头，微软 MSN、雅虎、AOL，也未找到盈利模式，从这种意义上来说，马化腾创造了一个奇迹。

综观腾讯公司的十年发展史，有两个核心词贯穿始终，“先发优势”和“后发制人”，在“先发优势”下，腾讯早期虽然生存艰难，但所有即时通讯领域的侵犯者却奈何不得，铩羽而归；在“后发制人”的优势下，马化腾所向披靡。

本书试图从腾讯公司的诞生、成长、自卫战和反击战等几个层面，展现昔日的“丑小鸭”羽化成“白天鹅”的艰难历程，试图从中国互联网十年的历史视角去展现腾讯的发展，以腾讯为主角，围绕腾讯的成长历史和多元化历史，全面展现出本土互联网企业的别样化生存态势。

## 第 7 节：第一章 企鹅凶猛(1)

### 第一章 企鹅凶猛

马化腾以十年磨一剑的专业化占据了我国即时通讯 80% 的市场，又迅速动了门户及各大专业网站的奶酪。颇为无辜的马化腾似乎一直坚持着一点，为自己的用户提供更好的服务，想给企鹅围上一条温情的围巾，但业界已经达成共识——企鹅凶猛。

腾讯是谁

成长氛围

“企鹅”强大的原因分为内因和外因。在这一小节里，我们着重阐述企鹅成长的外部力量。

1998 年 10 月的深圳，空气中没有寒冷的影子，27 岁的马化腾和他的大学同学张志东相约来到咖啡馆，他们决定要创业了，两个人这次碰头就是为了给即将诞生的新公司想一个名字。一个名字，谋杀了两个技术人才不少的脑细胞。时间在他们不停的讨论中，变得绵长而琐碎，但两个人都很兴奋。好情绪来自于他们对新公司未来的一种巨大的信心，尽管这家新公司的未来还很模糊，只知道与互联网相关。

马化腾和张志东对未来模糊的信心，更多的来源于互联网在美国的耀眼光芒和纳斯达克的财富明星。1995 年 8 月 9 日，网景公司在美国纳斯达克上市，发行价每股 28 美元，美国时间 9 点 30 分开盘，11 点的时候每股的价格成为 71 美元，这是一个仅仅成立了两年的公司，上市当日它还没有盈利。尽管如此，整个纳斯达克却为它沸腾了，网络经济从此走向现实。网景公司的创始人叫马克·安德森，出生在美国威斯康星州一个 1500 人的小镇，那段时间，他是计算机

界除盖茨外最受媒体青睐的人，24岁时就上了《时代》周刊的封面。网景的上市被公认为是全球网络经济的一个转折点，从这一天起全世界进入一种前所未有的疯狂和执著中。

不到一年的时间，1996年的4月12日，杨致远与好友大卫·费罗合作的专门做搜索业务的网站——雅虎（YAHOO）刚一上线，就拥有了5000万的用户，仅每年的广告收入就超过了4亿美元。雅虎在纽约上市当日，股票发行价为13美元，但开盘就报24.5美元。上市当日，股价就翻了四番，雅虎的市值也到了8.5亿美元。1998年年初，雅虎的股价突破110美元，市值达到了40亿美元，成为全球500强企业。

## 第8节：第一章 企鹅凶猛(2)

在中国，美国互联网的神话故事刚刚萌芽，马化腾、丁磊、马云等这拨知识英雄还只是刚刚踏上征途。无疑，他们是幸运的，这种感慨来自于中国互联网发展早期的一个先烈。

中国互联网早期的历史，可以追溯到1994年4月20日，那时国家计委利用世界银行贷款重点学科项目 NCFC（National Computing and

Networking Facility of

China）工程的64K国际专线开通了与Internet的连接，中国进入了中国互联网的接入时期。ISP（互联网接入业务提供商）成了1994年至1996年的主导名词。中国也进入互联网的商业化时代。前国务院信息办政策法规组负责人高红冰对《南方周末》记者回忆，当时京广两地的网络互访需要拨长途电话。“对于普通消费者来说，这是非常奢侈的。”据不完全统计，当时“触网”人数尚不足10万。中国互联网早期的发展力图通过ISP来普及。高红冰回忆，“实践证明，在中国电信完全垄断的局面之下，这种做法是将互联网带入了死胡同。”瀛海威便是一个非常著名的案例，它在黎明前的暗夜死去了。

1995年5月，科技记者出身的张树新创立了中国第一家互联网服务公司——瀛海威。瀛海威的全盛时期，北京中关村白颐路做了一个经典见证，一块硕大的牌子气势磅礴地、骄傲地立在路口，上面写着：“中国人离信息高速公路还有多远？向北1500米。”——前方向北1500米，就是瀛海威的网络科技馆。这块广告牌，可能是迄今为止互联网公司最卓有成效的广告之一，一夜之间，张树新的瀛海威在中关村区域众所周知。那个年代，信息高速公路、互联网对大部分人来说，还是一个崭新的名词，而瀛海威已经可以提供上网服务。这块巨大的广告牌成为很多人对中国互联网早期的一个经典记忆。

生如夏花般绚烂，死如秋叶般寂静，这就是瀛海威的命运。1996年瀛海威被收购，1997年出现大亏损，1998年张树新辞职，现在看来，这些已经变成中国互联网历史的碎片。

先锋缘何变先烈？《南方周末》的分析是：1997年，“中国电信进入互联网络接入市场。它并不提供任何内容，也没打算培育市场，但低廉的互联网访问价格就足以使瀛海威的身价暴跌。而且中国电信是国内电信业的老大，它负责整个价格体系的制定。瀛海威既需要租用它的



线路，又要和它竞争。像中国早期绝大多数 ISP 一样，瀛海威选错了对手。在中国电信的挤压下，到年底时，瀛海威已经出现巨亏。”

互联网专家姜奇平认为：单纯从企业内部寻找瀛海威失败原因，难以说明问题。瀛海威的命运，在大背景上，折射的是民营企业与国有企业（电信运营商）的利益冲突。与垄断资源的国有企业拼资源，民营企业处于绝对下风。互联网接入服务与城市自来水一样，有滋长垄断的天然土壤。在这类领域垄断反而意味着效率。瀛海威启蒙了这个市场，而中国电信早晚会意识到互联网络接入的价值，张树新应当及早谋划转型。与中国电信竞争，瀛海威再强大一百倍也不行！

### 第 9 节：第一章 企鹅凶猛(3)

瀛海威的案例在改革开放 30 年的进程中，属于沧海一粟。改革开放 30 年的关键词就是两个字：“解放”，是一个把被禁锢、被压抑、被扭曲的逐渐解放出来的、漫长而又迅速的过程。具体到经济领域则是一部官商博弈的历史，是从计划经济、官本位向市场经济、商本位的渐变。最初官本位完全压倒商本位：健力宝的李经纬、汽车大鳄仰融、铁本戴国芳的悲剧……在《大败局》一书中，吴晓波如此阐述：诞生于市场竞争领域的民营企业在政商的博弈中的弱势地位有目共睹，企业家付出的代价也可谓“血流成河”，企业家冯仑甚至认为：“面对国有资本，民营资本只有始终坚持合作而不竞争，补充而不替代、附属而不僭越的立场，才能进退自如，持续发展”。张树新显然没有把握好这个度，但她的尝试，让后来者明白，那里是雷区。

瀛海威很快在 ISP 之战的漩涡中败下阵来。随后，网易、四通利方论坛（新浪前身）和搜狐开始崛起，政府对互联网的大规模基建，为 ICP 们提供了一个施展的平台。此后，中国互联网以及中国商业史上与“原罪”毫无瓜葛的商业逻辑便葱葱郁郁地成长起来。原因是这个崭新的“蛋糕”的形状、质地、大小都无从把握，既得利益团体没有兴趣参与。“强者”们感兴趣的先是钢材、水泥、进出口批文，再是地块、各种牌照及至上市公司壳资源……做网站只能让人联想到“圈钱和烧钱”。不过，公正地说，国外的风险投资不仅带来了稀缺的资本，还带来了更加稀缺的制度。在中国，代表新经济的互联网企业家们与“原罪”这两个字无缘，他们的成长更多的是依靠国外风险资本的“输血”，盈利模式则建立在庞大的用户群上。马化腾的腾讯、丁磊的网易和马云的阿里巴巴，其实是从里到外都完全与国际接轨的年轻企业。

这些年轻的企业，早期的成长氛围充满了偶然性，在互联网资深人士谢文的记忆中，早期，几千亿规模的电信部门不屑于管互联网这么一株小草，文化和新闻也没有意识到互联网会和自己发生什么关系，而国家的科技部门还把精力放在 863 这些政府立项项目上。互联网在中国的产生更多凭借的是一批在海外看到了互联网魅力的人、或者本土技术出身的对互联网有兴趣的年轻人，这些中国的创业者自然不会有什么明确的拿这个东西赚钱的商业计划书，但最早的机会、最高的回报往往给了这些愿意为一个新事物奉献的人。

1998年4月22日，搜狐公司率先获得近200万美元的风险投资。随后，新浪融资一举超过9000万美元，网易也融到1000万美元。中国商业互联网一夜之间进入到门户时代。在门户上市时，官本位和商本位的矛盾却凸显了出来。门户可以上市吗？这是互联网商业化遇到的第一个规则门槛。据高红冰的观察，在政府内部，首先在新闻传播领域就发生了激烈的讨论，“当时政府在各个部委做一些工作的时候非常困难”。政府经过研究，最终没有采取封杀的做法，而是确定了一个极为开明的方针：“应该促使门户网站在中国的本土化”。

#### 第10节：第一章 企鹅凶猛(4)

新浪创始人王志东曾对笔者如此阐述：“管理层的担心包括外资利用股权会怎么影响网站内容；作为新媒体的网站在内容方面的保险性等等。我记得当时这个阶段我们也是意识到这一点，也是和很多高层主管做了很多沟通之后，我们非常幸运，最后环节被认可了，同意了我们的观点，然后放行。”

互联网企业家在历史关头，达成了一个不成文的重要契约。当时国务院新闻办在调研中表达了两点：一是企业以商为重，不问政治（不会惹事）；二是关系国计民生的信息必须要听从召唤、听从指导，但是一些其他领域，比如说IT、娱乐、体育可以放开。

现在的王志东曾如此感慨，“其实蛮悬的，在中国互联网的发展阶段里有很多次机会真的是擦肩而过，如果这样的话，我们也许又回到其他行业那样，我们再来从头来，比如说像中国的软件业。互联网业通过一些国际资本的运作，包括一些海归带来的所谓国际化的思潮，通过这样的方式把这个行业整体带动起来，现在看来还比较欣慰，从整个社会来讲我们真的是抓住这个机会了。”

抓住机会的年轻人给了味同嚼蜡的《福布斯》排行榜许多的关注度，一夜成名，一夜暴富给了公众一个追求财富，谈论财富的契机，案例是如此的清晰和逼真——我们几乎眼睁睁地看着这些生于70年代的富翁，从北京中关村被人看扁的小倒爷一路走向纳斯达克、或者是从广州一间7平方米的格子间成为纳斯达克的明星，没有讳莫如深的灰色的第一桶金，与中国社会的转型期无关，没有不可言说的幕后故事，就这么如阳光般地敞亮地出现在公众的视野里。

抓住机会的不仅仅是王志东，还有马化腾。

歪打正着的奇迹

我们年轻的互联网英雄在官本位和商本位的博弈中，找准了定位。与传统的行业相比，这个行业太新了，那种初期不盈利，仅仅为一个理想坚守和坚持，并不是人人都可以做到的。

马化腾是中国互联网最早的网民之一，在上大学期间，他就非常沉迷慧多网，那段时期，他结识了很多朋友，后来，这些人大部分都成长为中国互联网江湖上的大佬，丁磊，求伯君就是在那个时期认识的。那些青葱岁月，除了年轻，还有着属于那个年龄阶段特有的迷茫。马化腾有一次提到丁磊时说：“当年和丁磊一起喝啤酒的时候，我们还是打工仔，都不知道未来会怎

样。丁磊后来的成功给了我很大启发，只要去做，就有可能成功。”

1998年11月，马化腾在深圳注册了深圳腾讯计算机系统有限公司。几个月后，马化腾和他的同事们开发出了中文界面的即时通讯工具——OICQ。不过这个后来风靡全国，并为腾讯公司创造出巨大财富的聊天工具，当时非常普通，市场上有PICQ、CICQ等中文即时通讯软件，但都没有打开市场，用户也不多。一个看似无意的举措，让马化腾看到了腾讯公司未来的发展方向。

#### 第11节：第一章 企鹅凶猛(5)

1999年上半年的某一天，马化腾忽然决定，将OICQ软件挂在网上，供网民们免费下载使用。很快，OICQ就得到了大学生的青睐，在大学校园里风靡一时。然后OICQ又以校园为中心，在白领人群中快速传播。在1999年11月份出版的第一本网络畅销小说《第一次亲密接触》中，描述了一对未曾谋面，却真心相爱的两个年轻人的故事，他们认识的契机是网络上一个即时通讯聊天工具OICQ。这本书在大学生和白领中的畅销对OICQ的下载量起了推波助澜的作用。

在马化腾的好朋友、6688的总裁王峻涛看来，“OICQ之所以会成为人们喜欢的工具，我想和东方人含蓄的天性有关。大家都喜欢和别人交流，可是都不大习惯当面和陌生人随意地交流。OICQ彻底解决了这个问题，让所有的人可以躲在电脑后面轻松地交谈，开创了过去5000年从来没有的一种交流文化。更重要的是，马化腾敏锐地注意到了这一点，用他深刻的理解和超凡的直觉，一直在把握这种文化进程中，OICQ需要做出的改进。10年过去，OICQ已经比所有别的电脑即时通讯更适合中国人，更为中国的男女老少习惯、喜欢，成为日常沟通的一个基本工具。能做到这一点，我觉得，和马化腾本人一直没有离开网络有关。”

在某种程度上，腾讯OICQ（后改名为QQ）改变了中国人际交往和信息交流的方式。腾讯也改变了中国人的联系和沟通方式，一些不用QQ的人都会被说成是“土”。国际著名商业机构摩根士丹利表示，腾讯QQ已成内地文化现象，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。如《第一次亲密接触》开篇描述的那样，马化腾也用这种流行的方式成就了自己的爱情，他说：“对我来说，现在OICQ不是工作，是兴趣。我和太太就是通过QQ认识的，不过当时她也不知道我是谁。我就说我是工程师。”

QQ在大学生和白领中的流行，使PICQ、CICQ等竞争对手纷纷败下阵来。然而，随着QQ用户数大量增加，光是每月每台服务器几千元钱的托管费，就让弱小的腾讯公司直不起腰来，更不要说购买新的服务器了。“网页、系统集成、程序设计……什么业务都敢接”，正如马化腾自己所言，当时的期望很简单，让公司活下去。马化腾和拍档们为了让QQ这个小家伙存活下来，碰到了不少尴尬和困惑。其它项目得来的钱根本养活不了它，银行借贷似乎更不可能，“用户数量”不可能成为借贷信用，他们想找一个人投资，找来找去也没有找到。或许很难想象，在不创造任何利润的时候，马化腾和他的伙伴们把赚来的钱源源不断地投入到一个并不赚钱的业

务中去。这在传统行业是匪夷所思的。

## 第 12 节：第一章 企鹅凶猛(6)

当然，这不仅仅是 1999 年的马化腾的困惑，在互联网领域，都面临着这样的问题。当时业界流行着这样一句话，“在互联网领域，你确实很难看得清。这个领域新到连价值规律、商业规律都是全新的甚至反传统的。”对此，《时代》周刊的主编沃尔特对亚马逊老板杰夫·贝索斯的评价，似乎可以拿来作为对这句话的一个诠释：“他（贝索斯）试图依靠增长速度，而不是利润来建构一个公司。这听起来有些不可思议，但这种理念无论是好是坏，无疑都已经改变了 1999 年的整个经济模式。”而贝索斯自己谈到这点时，含糊而自信：“人们满怀激情地相信互联网和电子商务的未来，因此他们也多多少少是带着这种信仰来投资的。我们确信，一味专注于短期的利润，肯定是一个大错误。与此同时，我们当然也必须关注长期的利润。”了解了这一点，就可以明白为什么所有经营互联网的公司，包括当时鼎鼎大名的 YAHOO、亚马逊等等都好像比赛似的比着亏钱了。也可以明白马化腾创业初期，窘迫中的坚持。

1999 年 11 月，QQ 推出的第十个月，注册人数已经超过 100 万，这是马化腾从未想到的。也就是在那个月，腾讯公司的账面上只有 1 万多元了，连工作人员的工资都发不出。在这种窘况下，有人建议马化腾把这个小有人气的软件卖掉，这一次马化腾选择了坚持，“再好的项目也如同那张暗藏艰险的藏宝图，除了努力，没有人送你去那个地方。”

腾讯最艰苦的一段时间，马化腾和他的创业团队在一间简陋的办公室里，夜以继日地干着一些平时根本“不放在眼里”的活儿。为的只是要赚到一点点钱，再投入 QQ 这个“无底洞”里去。他们如此辛劳，只是为了让更多网民把 QQ 从互联网上免费下载下来，然后再免费地使用它；但是腾讯公司还要给通讯局交上一笔为数不小的服务器托管费。

当然，这个过程中，马化腾有着非同一般的坏运气和好运气。他的坏运气是他想把 QQ 卖 100 万的时候，竟然没有人接盘；他的好运气是因为没有卖掉 QQ，才成就了他日后的腾讯帝国梦。如果不是看到老友丁磊拿到了风险投资，不堪重负的马化腾最终很有可能以 60 万元卖掉 QQ，但网易获得风险投资使马化腾意识到了互联网还有其他的玩法，也使马化腾意识到 QQ 可以“玩”出更大的空间，“我们决定自己‘养’下来”。马化腾再次走上了四处融资的道路，几经周折之后，马化腾找到了美国 IDG 和香港盈科数码。2000 年年初，这两家公司决定一共给腾讯投资 220 万美元，然后各拿走了 20% 的股份。

马化腾不再窘迫的时候，在 2000 年的胡润财富的榜单上，王志东、张朝阳、丁磊和吴鹰这些创业者已成为财富新贵，“知本家”、“网络新贵”出炉，与此前的“红色资本家”、“下海官员”截然不同。他们是如此的年轻，如此的朝气，而且与“原罪”无关。但在他们还没来得及喘息的时候，互联网的冬天来了。在整个萧瑟的气氛中，冻死了一批互联网企业，8848 就在那个时候被冻傻了；在那个冬天，新浪抗了下来，等到了春天，王志东却成了投资方给所有的股东和股

民的一个理由，一个牺牲品。新浪、搜狐和网易等几家在纳斯达克上市的公司随纳斯达克大盘一路狂跌，并且均在 5 美元以下徘徊经年。而网易因虚假财报被纳斯达克停牌、下挫至六、七十美分，搜狐股价在 1 美元以下连续数日。

### 第 13 节：第一章 企鹅凶猛(7)

从事 IT 评论多年的方兴东见证了整个中国互联网发展的历史，谈起 2000 年那场行业灾难，他记忆尤为深刻。“新经济、泡沫、烧钱、圈钱、免费、亏损等等，几个极其简单的词汇，就将成千上万年轻人的激情和心血盖棺定论了，也剔除了丰富的内涵，把一场前所未有的新技术革命苍白地钉在了十字架上。既没有充分、客观地反映这场浪潮的积极和消极，也无法体现我们所付出的痛楚和狂喜。”就是在这样一个行业内巨头均无法避免困境的时候，马化腾的境遇更是难上加难。

2001 年年初，中国移动公司推出了“移动梦网”服务。移动梦网通过手机代收费的“二八分账”协议（电信运营商分二成、互联网内容提供商分八成）。腾讯当时拥有接近一亿的注册用户，但却苦于没有收费的渠道。腾讯开通了移动 QQ 业务，发展收费会员，并针对收费会员开展更多的增值服务。一时间，腾讯成了移动梦网的骨干，好的时候，腾讯占据了移动梦网内容提供商七成的业务份额。到 2001 年底，腾讯终于实现了正现金流。

获救的不仅仅是马化腾，到 2002 年下半年，新浪、搜狐和网易三大门户网站的业绩也先后飘红，其股价也步步高涨。知本英雄们在短暂的告别后，回到了财富俱乐部里。后来的事情就顺理成章，2004 年 6 月，腾讯在香港联合交易所主板正式挂牌上市，腾讯成为第一家在香港主板上市的中国互联网企业。事实上，马化腾的胜出虽然具有众多的偶然性，但也有一些必然性。“他是一个专注的人”，业界如此形容马化腾。在三五个月热点就流转的网络界，腾讯最初的 5 年一直在做一件事情——完善和规范 QQ 服务。马化腾对此也颇为骄傲，他认为专注使腾讯技术上有了积累；他认为中国的用户是很挑剔的，“使用起来不稳定就不会选你，哪个好些就用哪个”。

“马化腾其实就是腾讯最大的产品经理，他在很多时间把自己的角色定位为腾讯的产品总设计师，他会试用腾讯所有的产品或服务，然后提出问题，他这方面的感觉很好，是个天才。”腾讯内部人士如此说。或许因为如此，在即时通讯商务模式的探索上，腾讯创造了业内诸多的第一：在 QQ 上做广告赚钱是腾讯想出来的第一个办法；QQ 秀也是马化腾很好的一个创意；腾讯是第一家有胆量提出和电信运营商共同运营的.com；品牌衍生物的代理权出让，是腾讯的第四个主意。

### “全民公敌”的荣耀与争议

几乎没有哪个行业能够像互联网这样，让人们感受到天堂和地狱之间的咫尺天涯。仅仅 10 年的时间，中国互联网的代表人物便如走马灯一样在更迭着。最早的时候，这些名字依次是王

志东、丁磊、陈天桥、李彦宏、马云、史玉柱和马化腾。2009年6月中旬，腾讯最新发布的2009年一季度财报显示，其净利润为人民币10.35亿元（1.515亿美元），比上一季度增长19%，比去年同期增长93.8%。再度成为“中国最赚钱的互联网公司”。

#### 第14节：第一章 企鹅凶猛(8)

无论从哪一个维度来思考，即时通讯软件在中国互联网行业的崛起都更符合互联网的朴素智慧：谁能锁定用户，谁就获得了未来。目前，腾讯QQ的注册用户突破9.3亿，其中活跃用户达到3.5亿，同时在线人数超过4500万。业界关注的焦点为：为什么是腾讯的QQ而不是其他网络应用软件具备如此人气？为什么即时通讯软件这种在世界其他地区没有盈利方式的产品，在中国很赚钱？为什么在包括微软的MSN在内的近40款软件觊觎QQ的位势如此长的时期，它仍能占据60%以上的市场份额？

视线落在了马化腾身上，业界对腾讯公司掌舵人的印象是，马化腾是这样一种人：从不发脾气，为人儒雅，但每一步都有计划。当年一起创业的几个伙伴至今都还在腾讯抱团发展，团队之稳定是互联网界少见的。腾讯有集体管理的传统，女员工喜欢叫老板“小马哥”，男员工多叫他英文名Pony，是小马驹的意思。而关于马化腾是一个什么样的人，则很难说清楚，低调，内敛，但一谈及腾讯，对互联网略知一二的人，眼前似乎就会出现一只“斗志昂扬，入侵众多领域的战斗企鹅”形象，而马化腾本人也被誉为“全民公敌”。

马化腾在2003年开始做门户；后入侵休闲游戏领域，又气势汹汹地进入大型网游；2005年年中，马化腾出手网络拍卖和在线支付。此后，腾讯冲入多方混战的搜索市场。其间，QQ平台上繁殖的小业务多不胜数。其实中国互联网横跨多个业务线的企业不在少数，但没有一家互联网公司能在两条以上的业务线同时做到领先，腾讯是唯一的一家。

尽管坐上了中国互联网公司的头把交椅，但围绕着马化腾的争议似乎从未停止过。“马化腾是业内有名的抄袭大王。而且他是明目张胆地、公开地抄。”王志东曾对此毫不隐讳。腾讯所有的产品几乎都是通过对其他产品的模仿才做出来的。QQ原本就是对ICQ的模仿，TM是对MSN的模仿，TT是对火狐等浏览器的模仿（最新版的TT4.0看上去和IE7.0版很相像），休闲游戏是对联众、中国游戏中心等模仿……正因为此，马化腾落了个“模仿者”的绰号。马化腾在接受《中国企业家》采访时如此说，“我不盲目创新，微软、Google做的都是别人做过的东西。最聪明的方法肯定是学习最佳案例，然后再超越。我不争第一，没意义。新产品一出来就要保证稳定，不能想怎么改就怎么改，要慎重。”如此，我们或许更容易理解腾讯取得的成绩。

尽管如此，簇拥着马化腾的不仅仅是耀眼的光环。马化腾的低调在媒体中定格，在非常容易发生口水战的互联网中，马化腾似乎与口水无缘。因此，在珊瑚虫事件爆发时，媒体的兴奋就变得非常容易理解。最初看到的是腾讯QQ外挂产品珊瑚虫的作者被逮捕，然后是被起诉，然后是被判刑三年，在向来无风起浪的互联网圈掀起了轩然大波。

## 第 15 节：第一章 企鹅凶猛(9)

陈寿福，1980 年 12 月出生，对计算机非常痴迷。据《IT 时代周刊》报道，有时为了研究一个程序他可以连续好几天坐在电脑前，只在吃饭的时候才离开电脑，为节约时间他会飞速地奔向食堂快速解决“战斗”。经过艰苦努力，陈寿福的技术突飞猛进。在开发技术上有所收获的陈寿福发现了 QQ 的许多不足之处，于是，当时还是学生的陈寿福推出了珊瑚虫版 QQ，他利用自己掌握的计算机技术对 QQ 程序进行了更改：珊瑚虫版 QQ 在腾讯 QQ 的基础上增加了探索 IP 的功能和去除了 QQ 的广告。陈福寿事件掀起了轩然大波，马化腾也被推上了舆论的漩涡。有好事者把中国即时通讯软件的老大马化腾和世界即时通讯软件的老大比尔·盖茨的做法放在一起比较。MSN 也有插件，这个插件的作者叫苏娟，通过 MSN Shell，每月获得广告收入 60 万以上，年收入预计超过 700 万，而陈福寿与苏娟天上地下的命运，给马化腾带来了众多的质疑。

互联网资深人士方兴东认为：珊瑚虫作者一开始纯粹出于兴趣与爱好，推出了自己反商业版本的 QQ，后来，在商业诱惑之下走向了商业化，也开始对商业构成损害。不能说没有过错，过错其实非常明显，关键是腾讯的行为，危及互联网发展的规则。其实，在腾讯初期，马化腾做的很多事情，与珊瑚虫作者是完全一样的。显然，珊瑚虫作者缺乏法律意识，没有像腾讯一样在商业化过程中及时、巧妙洗干净自己的商业模式。而对于腾讯来说，维护自己的商业利益理所当然。但是，这样的出招实在过于狠毒，走过了。这个案件将会成为腾讯永远的罪！

而一度坊间流传的，没有得到印证的说法是，自从珊瑚虫卖给 265 后，很多东西也就不清楚，陈福寿之前被起诉过，赔偿腾讯公司 10 万，钱是 265 的蔡文胜出的，网上流传的支票惹火了马化腾，于是开始了第二次起诉。据说蔡文胜拜托雷军去求马化腾，但无济于事。

珊瑚虫事件过去没多久，腾讯员工集体跳槽及与彩虹 QQ 的东家 51.com 的争执，使马化腾再次陷入舆论漩涡的中心。有评论指出：马化腾就是一个不折不扣的江湖强盗，当初成立腾讯时就是拿着外国人的 ICQ 借鸡下蛋，在 QQ 发展遭遇瓶颈之时，又抄袭当时最火的在线游戏平台“联众”。如今遭遇对手同样的竞争，马化腾却装出“强者受欺”的样子，故作低调。江湖险恶，他也要自己曾经的员工经历像珊瑚虫开发人员一样的牢狱之灾，所作所为难以掩饰其要成为江湖霸主的野心。对于马化腾道德层面的苛责一度甚嚣尘上，但马化腾依然低调，没有回应。

这些都不妨碍腾讯成长为中国最有希望的互联网公司之一。腾讯的十年，也就是中国互联网发展的一个缩影。这十年，中国的互联网在苛责中倔强地成长着，值得骄傲的一点是：中国互联网虽然在模仿者的阴影里饱受诟病，但仍在中国本土市场上顽强地生长，并开出极为绚丽的花朵。

## 第 16 节：第一章 企鹅凶猛(10)

在腾讯的 QQ 和微软 MSN 的较量和角逐中，微软似乎没有想象中强大，技术上的较量似乎

也略逊一筹，QQ 从诞生就拥有的隐身功能，MSN 最近两年才能提供；百度和 Google 的竞争从一开始也面临着和马化腾同样的境地，给 Google 唱赞歌的人和给百度唱挽歌的人似乎一样多，但最后的结果是 Google 在中国一再失地；而在马云的淘宝和 eBay 的争夺战中，在中国市场上，eBay 从来就未占据过上风。

和国外互联网巨头的正面交锋，如此快意人心，这一幕只有在中国家电连锁行业出现过。纵观腾讯的十年，马化腾以十年磨一剑的专业化占据了即时通讯 80% 的市场；又迅速地动了门户及各大专业网站的奶酪。颇为无辜的马化腾似乎一直坚持着一点，为自己的用户提供更好的服务，想给企鹅围上一条温情的围巾，但业界似乎一致达成共识——企鹅凶猛。

### 马化腾的商业思维

2008 年 7 月下旬，出现在上海香格里拉饭店的马化腾，身着条纹衬衫，早年面对媒体的那种青涩已经很难觅到影子，现在的他面对记者已经能侃侃而谈了。尽管如此，相比于其他互联网公司的领头人，马化腾的媒体曝光率仍然很低。更多时候，马化腾喜欢窝在位于深圳高新科技园南区飞亚达大厦的腾讯总部里，测试公司的产品。唯一和工作无关的事，是上网看看新闻。

在同事的眼中，马化腾非常的内敛，“马化腾是一个很害羞的人，和女生说话会脸红，有一次公司组织文艺晚会，女主持人要求拥抱一下马化腾，女主持人虽然达成所愿，但是在场的人都看到他脸红了，一副很不好意思的样子。”

3 个月以后的 2008 年 10 月，2008 福布斯中国富豪榜公布，37 岁的马化腾名列第九，身家 107.4 亿元人民币。马化腾的创业故事被外界描述成一个童话：用 3 个月时间，创造了一只“永动企鹅”，然后坐地生金。问题是，我们只看到了金，却不知道企鹅如何成为永动企鹅？

### 首席架构师

在腾讯内部，有这样一种说法：在管理一家大企业方面，马化腾可能比不上杨元庆，但如果给他们同样的资金去创业，马的胜算则更大。简言之，马化腾有着非常敏锐的商业嗅觉，知道该学什么，并懂得对学到的东西进行改进。在马化腾看来，自己是偏技术和产品的，非常务实，在互联网的大腕里，马化腾和丁磊的风格是比较接近的。对战略和产品的方向和度的把握还可以，但不善于管理和对外交流。

在面对计算机时，他如鱼得水，开发出“股霸卡”就是一个例子。1994 年，还在润迅公司做软件工程师的他看到电脑板卡市场火热，便结合自己炒股的兴趣，开发出“股霸卡”，一度在深圳的电子市场卖断货。同样的逻辑，发生在 QQ 的诞生过程中。1998 年年底，27 岁的马化腾创办了腾讯，而 3 个月后他所推出的 OICQ，正是其以往热爱使用的 ICQ 的一个翻版。马化腾的 QQ（前身就是 OICQ）从诞生那天起，就克服了成名已久的 ICQ 的一些弊端。

## 第 17 节：第一章 企鹅凶猛(11)

通过马化腾早期的经历，我们似乎可以窥见他日后商业思想的核心：审时度势，该出手时



就出手。2002 年，马化腾决心进入游戏市场。那时候，网民在网吧玩游戏的时间已经超过了玩 QQ 的时间。在马化腾看来，这是一个无形资产上的威胁。腾讯选择先进入棋牌类休闲游戏，理由是棋牌类游戏开发成本比较低，而且关联度比较大，简单且可以整合。最初，腾讯只是投入 4 个人进行了棋牌类游戏的研发，结果却获得了意想不到的成功，很快就超越休闲类游戏老大联众。

随后，马化腾代理了一款韩国大型网游，但成绩平平。理由也很简单，大型网游更像一部大片，成功与否与它本身的关系更大，而与你的平台和衍生的关系则很小。这次合作给腾讯的游戏研发和运营队伍上了一堂课。此后，腾讯开始自主研发网络游戏，直到大型网游《QQ 幻想》诞生。

马化腾在腾讯的业务线上采取了依靠自己人的方式，在公司的管理架构设置上，亦是如此。2006 年，马化腾开始从日常管理中抽身而出，有麦肯锡和高盛背景的空降兵刘炽平从马化腾手中接过了总裁的位置。刘炽平早在 2003 年扶助腾讯上市的时候就跟马化腾相熟，他是前高盛亚洲投资银行部执行董事，也曾是腾讯上市的承销顾问。2005 年初马化腾把刘炽平引入腾讯做首席战略投资官，一年后任命其为总裁。2007 年 3 月，刘炽平升任公司执行董事，成为协助马化腾进行公司战略部署和运营的最重要角色。同样是任命总裁，陈天桥就是一声令下，唐骏一步到位，之前两个人只有数面之交。

目前，腾讯公司的高层中有许多空降兵。被微软从西雅图派回上海的熊明华，受到腾讯另一位创始人张志东的力邀，于 2005 年 12 月加入腾讯，与张志东共同分担首席技术官一职。负责广告和品牌推广业务的刘胜义（曾担任阳狮——Publicis 中国的执行合伙人）、人力资源总监奚丹（来自中兴），无线业务的执行副总裁刘成敏（来自华为），腾讯网总编辑陈菊红（曾在《南方周末》、《南风窗》等媒体担任高管及主编职务）等等均是空降到腾讯的高级人才。如此一来，马化腾几乎成了腾讯公司的“首席架构师”。《你所不知道的马化腾》一文中把马化腾的工作归结为：外部看“腾讯未来做什么”，内部看“人的问题”。马化腾现在最大的功夫下在参与新业务线的孵化和跟踪前沿上。每天晚上马化腾都泡在网上，从各大门户的科技频道到 DoNews、Techweb、ChinaLab 这些国内的 IT 社区，他都会去看看；国外新兴的服务、有意思的产品，他都要下载下来用一下；新上市的网络游戏，也要进去玩一玩。一旦发现什么合适的创新，就想办法移植到腾讯来。

## 第 18 节：第一章 企鹅凶猛(12)

除了工作，马化腾几乎没有其他爱好，即使婚后他仍时常加班到深夜。他甚至是企业家中极少乐于表示自己不爱读书的人：“管理方面的书，知道了也就够了。不会因为你知道，企业就能变得怎么样，还是得看你做的事情。”马化腾曾对媒体表述过他对读书的态度。

三问哲学

马化腾在把触角伸向新的业务线时很少失败，这与他的商业思想有很大关系。但如何审时度势，确定是不是应该下注时，马化腾的三问哲学起了非常重要的作用。

一问：新领域你是不是擅长？竞争对手常常对利润、对资本感兴趣，却容易忽视了客户的真正需求，马化腾凭着对网络市场一种朦胧却又具有预见性的理解，极端专注于技术开发和提升质量。“他是一个专注的人”，几乎所有业内伙伴提到马化腾，都会用“专注”这个词。马化腾如此阐述腾讯的专注：“最初有几家有实力的企业都在做与我们类似的事，可只有我们一家公司专注于做即时通讯服务，专注使我们在技术上有了积累。其他公司多采用外包形式开发，不是自己去做，只用合同约束开发者，用户接触的只是一个客户端的软件，这个软件的工作量其实并不大，到一定规模后肯定不行；当时几家公司在用户达到 1000 左右时就不行了；我们与他们不同，我们在后端做的工作更多，难度也更大。”

他认为中国的用户是很挑剔的，“使用起来不稳定就不会选你，哪个好些就用哪个。”专注使马化腾不受别人左右，也看得更深更远，事实也的确如此。在腾讯之前，做相似事情的企业没有一个能够养活自己，更不用提发展壮大；即使放眼全球，也没有哪一家 IM 运营商像腾讯这样在公司发展初期就将自己的命运吊在了即时通讯这一条线上，更没有哪一家企业像腾讯这样走到与移动运营商合作这一步。

二问：如果你不做，用户会损失什么吗？做软件工程师的经历使马化腾明白，开发软件的意义就在于实用，而不是创作者的自娱自乐，从用户的角度出发去研究产品，是马化腾成功的秘诀之一。

腾讯早期曾经做过邮箱。没花费什么精力，就两三个人做，结果注册使用的人很多，但来得快、走得也快，几乎没有用户留下来。另外马化腾也意识到当时做邮箱竞争太激烈，烧钱很多，却没有盈利模式，所以腾讯的邮箱业务被叫停。到 2005 年觉得时机成熟了，腾讯通过收购 Foxmail 得到了成熟的邮件技术，再次迈入这个市场。很多东西看起来热闹，做起来很复杂。以网游为例，马化腾说，很多人都想做，但不是想做就能做。一个虚拟的世界里，几万人同时互动，存在无限种可能。比如服务器技术，怎么保证速度？怎么做到顺畅？怎么承载那么多人？这些都需要很多研究、积累。因此，当时马化腾在做游戏时，把最强的研发团队投入进网游，就是为了打好一个基础。马化腾的另一个着眼点是要先做容易见到效果的事情。跟大型网游比，棋牌游戏已经有多年稳定的运行历史。于是腾讯就先做棋牌类，胜算更大。

#### 第 19 节：第一章 企鹅凶猛(13)

三问：如果做了，在这个新的项目中自己能保持多大的竞争优势？在腾讯从寻呼解决方案转向即时通讯产品为主的经营模式的时候，这一问起到了巨大的作用。1999 年下半年，腾讯在网络寻呼系统市场上越做越大，然而也面临着重大选择：一方面寻呼行业在走下坡路；另一方面，腾讯的 QQ 用户数达到了 100 万，而且还在迅猛增长。早先，QQ 只是作为公司的一个副产

品存在的，马化腾对QQ所蕴含的巨大市场价值并没有充分足够的认识，当时所采取的策略是“三管齐下”：继续巩固传统网络寻呼系统带来的大量利润；将精力更多集中在改进QQ功能和开发新版本上；寻找风险投资的支持。后来的事实证明，马化腾的决策是正确的。

在三问哲学的指导下，每一次推出新业务时，马化腾都有自己的商业逻辑，其实更多的时候主要看市场和腾讯自身能力的匹配。2001、2002年的时候，市场上只有无线增值业务是最大的，很单一。其他的都是成本支出，QQ平台等都是成本。那个时候腾讯就要考虑下一个增长点是什么？当时马化腾已经开始互联网增值应用和会员收费，但是量很小。到了2002、2003年的时候，更多的人把目光转向网游，在网游上花去更多的时间，并渐渐开始放弃即时通讯，网游商业模式也被市场证明是可行的，马化腾在感觉到威胁的时候，也看到了机遇。

在他看来，如果腾讯不进入这个领域，就是灭顶之灾。而关于做门户，在马化腾看来，门户的投入很大，硬成本是很清楚的，而且回报慢。但当时除了SP业务以外，就是广告收入，就这么两块。而且广告收入和网游不一样，只要有投入，肯定会有收入能回得来，不像网游，有可能是投入很长时间，过两三年以后，发现一款游戏出来，方向走错了，或者策划走偏了，最后全部没有了。所以游戏的偶然性会比较大，但门户只要做肯定有收获，就像种田一样，有耕耘肯定有收获嘛，最多收成差一点，但来年还可以补。

#### 扁担缘何开花

性格决定命运。跟所有的潮汕商人一样，马化腾勤劳、务实，他对于业界所盛传的“插根扁担都开花”的说法极为不屑：“拥有庞大用户群的平台多了，像游戏、邮箱、门户。为什么扩张成功的却很少？”上亿QQ用户对产品推广的确是优势，但也可能是陷阱。无论是游戏还是新闻，如果做得不好就推送出去，等于骚扰用户，留下很恶劣的印象。这把双刃剑起作用的前提是，自己的产品质量要过硬。从腾讯的网络游戏、门户到C2C、搜索的扩张脚步中，我们可以看到一个规律：在保证现金流的情况下，同时开始IM以外的核心种子业务，种子业务的前提是盈利模式清晰，腾讯建立小规模团队试运行；在这个过程中，把新业务与IM核心优势进行整合，一旦整合成功，希望的曙光也就出现了。

#### 第20节：第一章 企鹅凶猛(14)

马化腾很忌讳一上来就烧钱圈地的做法。慢慢摸索逐步见效，可以控制好成本；而如果支出太大却在短期见不到成绩，资本市场上会有压力，内部会不好交代。长远而言，逻辑也一样。“我们希望能稳，长期健康地成长，不一定冲得太高，慢慢走。”不用抢先发优势，也能后来居上，这是腾讯最令人艳羡的优势，所以“小企鹅”并不介意去拥抱别人。从目前来看，其追随对手的战略也屡屡获得成功。比如腾讯目前的盈利重头“QQ秀”，原本是网易丁磊最先在国内采用，却因为缺乏像腾讯那样的用户基础而搁置。马化腾也戏称好友丁磊是“井打到一半，没出水就跑了”。

而 qq.com 是腾讯在两年前的门户战略。当时，门户的概念早已经不再新鲜，门户的竞争也进入了白热化阶段，但腾讯仍然凭借自己的“后发模式”挤进了门户的第一军团。2006 年第一季度腾讯网络广告收入仅为 520 万美元，而马化腾把自己的目标定位为：未来收入要与流量相匹配，简单说来就是“超过网易”。而一年之后，从 2007 年第二季度的财报来看，腾讯 1500 万美元的网络广告收入，对比网易的 860 万美元，不但轻松实现了超越，更是后者的近两倍。在门户网站阵营中，qq.com 流量排名第一，已将新浪甩在了脑后；收入排名第三，全面超越了网易。qq.com 门户流量的问鼎霸主，已经奠定了威胁新浪等以广告收入为主的门户网站的基础，即将再次成为腾讯家族后发先至的成功典范。

新浪、搜狐等传统门户一直梦寐以求的网络游戏的高增长，也在腾讯成为现实。2005 年腾讯在网络游戏领域的投资开始结出硕果，业务的大幅增长同时也验证了平台价值以及立足长远的业务发展策略。在网络游戏给腾讯这一季度带来强劲业绩增长的时候，可以说腾讯的策略又一次奏效了。

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，马化腾很不赞同这种将腾讯的发展策略简单化的说法：“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讯，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，如果没有即时通讯帮助就不如对手的话，长远来说肯定还是没有发展的。”

在如此策略下，扁担也就开花了。一位长期研究腾讯的互联网业内人士认为，马化腾之所以能够成功，从其个人的角度来分析，主要有三点原因：首先，马化腾有顽强的意志品质和坚韧不拔的毅力。当初做即时通讯，根本就找不到盈利点，没办法挣钱，但在极端困难的情况下，马化腾坚持了下来。他可能动摇过，但从没有想过要放弃。其次，马化腾具有严谨的经营企业的作风，这种严谨似乎与生俱来。马化腾知道在企业发展的每一个阶段，企业应该做什么，自己应该做什么，他是一个制定企业战略的高手，并愿意自己带头，以身作则，去执行既定的战略。第三，马化腾做人也非常严谨，即便是在各种富豪榜上，他的个人财富不断增加，排名不断跳跃上升，他也从不张扬，关于马化腾私生活的报道非常少，更没有和他个人有关的负面新闻。关于马化腾的报道都和工作有关，马化腾专注于工作，而工作也回馈他乐趣和荣誉。

## 第 21 节：第一章 企鹅凶猛(15)

附：

马化腾语录

- 1、做任何事业我都不喜欢冒险。
- 2、我常思考怎样能够以出奇制胜的办法战胜竞争对手。
- 3、不赔钱比赚钱更重要。

- 4、我把大部分资金投入到高风险高回报的项目中。
- 5、我把资金分散投入到风险和回报不同的几个项目中。
- 6、我做出的决策经常是正确的。
- 7、我经常怀疑自己做出的决策是否正确。
- 8、一个希望成功的人敢于冒很大的风险。
- 9、一个希望成功的人首先要回避风险。
- 10、我对自己所做的任何工作都很投入。
- 11、我只对自己感兴趣和具有挑战性的事情非常投入。
- 12、我愿意做那种程式化的工作，哪怕它相当枯燥。
- 13、我喜欢做能显示自己独特性的工作。
- 14、当别人赞赏我工作成就时我很得意。
- 15、我讨厌别人对我的工作指指点点，说三道四。
- 16、我不愿意做那种必须对结果负责的工作。
- 17、我不喜欢对自己的工作做长远规划。
- 18、我喜欢用数字和图表证明一个人的工作做得好坏。
- 19、要取得事业成功，必须花心思预测未来几个月甚至几年的事情。
- 20、比起机关公务员或教师来说，从事工商业更能体现我的价值。

## 第 22 节：第二章 悬崖边的生存术(1)

### 第二章 悬崖边的生存术

许多软件技术人员往往对自己的智力非常自信，搞软件只是互相攀比的一种方式，而我则希望自己搞出来的东西被更多的人应用，也愿意扮演一个将技术推向市场的小角色。

——马化腾

诞生

马化腾的第一桶金

“许多软件技术人员往往对自己的智力非常自信，搞软件只是互相攀比的一种方式，而我则希望自己搞出来的东西被更多的人应用，也愿意扮演一个将技术推向市场的小角色。”这是马化腾在当年的寻呼机大腕——润迅通讯集团有限公司工作五年之后的切身体会。润迅公司成立于1990年，初期主要经营寻呼业，是一家成长很快的高科技公司，率先推出全国卫星联网、秘书台及粤港台等一系列技术服务，是当时中国南方寻呼行业知名企业。

1993年马化腾从深圳大学计算机系毕业后，凭借出色的计算机技术进入润迅做软件工程师，从事互联网传呼系统研究开发工作。外表文弱的马化腾踏上了职业生涯的第一站。而这一年，马化腾的潮汕老乡黄光裕依然在路上，他后来创办了全国最大的家电连锁公司国美集团。

马化腾在他的第一个岗位上做得尽职尽责，出色的业务水平使他很快升为部门主管。有一点需要交代的是，在进入润迅之前，马化腾就显示出了对计算机技术非常的喜好。1984 年，只有 13 岁的马化腾跟随父母从海南来到了深圳。在深圳，马化腾度过了他的中学时代，高考时，在父母的建议下，马化腾在志愿表上选择了计算机专业。大学四年，马化腾的“偶像”是 UNIX、C 语言方面的大师级程序员。而在深圳大学内部，马化腾的计算机水准已到了令老师和同学刮目相看的地步，为学校计算机维护提供了很多相当不错的方案。他经常以清除机房机器中的各种病毒为条件来换取上机的时间，有时候为了争取更多的上机时间，还会干些将机器锁住的恶作剧，一度让学校机房管理员哭笑不得。

在媒体阐述的故事里，马化腾是一个计算机天才，但计算机其实是他的第二爱好。在马化腾父亲马陈术的记忆中，在上大学之前，马化腾非常喜欢天文和地理，家中到处都是有关天文和地理的杂志。1984 年马化腾跟随父母来到深圳后，他看中了一款天文望远镜，可价格是 900 多元，当时父母每个月的工资也就是 100 多元，儿子的要求没有得到父母的同意。后来，母亲黄惠卿无意间看到马化腾的日记，日记中如此写着：“我想买个天文望远镜，但老爸老妈却不让，未来一代科学家就这样被老爸老妈扼杀了”。这篇日记让马化腾得到了那架 900 多元的天文望远镜。有一次，马化腾拿着天文望远镜到五楼的天台上看流星雨，但大半夜过去了，却不见他下来，父亲来到天台，却发现马化腾已经倒在地上睡着了。随着高考日益临近，马化腾对天文的兴趣也日益浓厚，他告诉父母自己要报考天文专业，但父母却认为“天文上不着天，下不着地”，希望他报个脚踏实地、毕业后能找个好工作的专业。在家人的劝说下，虽然马化腾在 1989 年的高考成绩高出重点线 100 分，最终还是报考了深圳大学计算机专业。从此，马化腾与计算机结下了不解之缘。马化腾在深圳大学计算机系求学期间成绩总是排在前五名，他渐渐地在编写软件和研究计算机网络中体会到了乐趣。

在深圳，马化腾还认识了自己未来创业的好伙伴——张志东、许晨晔和陈一丹。从深圳中学到深圳大学 9 年的时间，四个人之间非常熟悉。1993 年马化腾大学毕业，四人并没有在一起工作。张志东选择了在华南理工大学计算机及应用专业深造，拿到硕士学位后就职于深圳黎明网络有限公司，负责软件和网络应用系统的研究开发工作。张志东和马化腾一样，对技术非常痴迷，觉得通过自己提供的技术可以更好地改变别人的生活。而陈一丹毕业后进入了深圳出入境检验检疫局工作，同时开始攻读南京大学经济法专业，三年后获得了硕士学位并考取了律师资格证书。跟马化腾大学同班的许晨晔毕业后考取了南京大学计算机应用专业研究生，毕业后就职于深圳数据通信局。

时间在四个人的忙碌中悄然滑过。马化腾进入润迅后，对计算机的痴迷有增无减。他真正触网是在 1995 年，也就是他进入润迅后的第三年。1995 年，马化腾在惠多网挂了半年多之后，就投资了 5 万元，在家里弄了四条电话线和 8 台电脑，承担起了惠多网深圳站站长的角色。回

忆那段时间的生活，马化腾极为自豪，“在网上我才会获得完全的兴奋，至今也没有改变过。”那时候装一部电话要 4000 多元初装费，幸好马化腾的姐姐和几个亲戚在电话公司工作，申请了半价安装。那时马化腾一出差就要母亲帮他管理网站，每次临出门前都要写一张字条给母亲，告诉母亲一旦有网友打电话来说网络不通，就按照字条上的步骤排除故障，确保网络通畅。正是因为如此，马化腾才有机会出席第一届和第二届全国 BBS 站长大会。

### 第 23 节：第二章 悬崖边的生存术(2)

马化腾并没有在惠多网上找到突破点，那段时间，上班时他是润迅公司的部门主管，业余时间，他几乎全部投入到惠多网深圳站上，辛苦的酬劳是深圳的“马站”在互联网上渐有名气。马化腾在享受到互联网乐趣的这一年，中国互联网行业的第一个大腕王志东再次奔赴华尔街，在那里，王志东误打误撞，碰到了给网景做上市的摩根斯坦利银行，但始终不得要领。

至于马化腾为何在网络上花费这样不菲的财力、物力、人力，就要从马化腾的副业炒股说起。

1992 年是一个值得被铭记的年份，那一年，已经 88 岁的邓小平离开北京，向南走了走看了看，谈了一些自己的思考。两天后，他在深圳发表了著名的南巡讲话，在全部中国人的思想深处掀起了巨大的风暴。他指出，“经济发展得快一点，必须依靠科技和教育。科学技术是第一生产力。要提倡科学，靠科学才有希望。”而在 1992 年以后的几年，股市成为中国经济的热点，在深圳，炒股几乎成为一项全民“运动”，潘虹主演的《股疯》就反映了这种疯狂。有人曾如此描述，“有一家公司的楼下就是营业厅，在营业厅看盘的时候还是 5 块钱一股，跑到楼上找人买股票时，已经涨到了 6 块，下楼时就变成了 7 块，一个上午账面上就多了几十万，吃饭都不知道什么味道，简直是捡钱。”

在这种状况下，仅仅工作一年多的马化腾也加入了炒股大军。这个对技术有着非常天赋的年轻人发现，有一种安装在计算机上的板卡能通过网络实时显示股票的走势。“别人能做，自己为什么不能做？”马化腾和几个朋友一起分析了市场上已有的各种股票板卡的优缺点，并模仿了相关的产品，开发出风靡一时的股霸卡。

股霸卡让马化腾很轻易地发了一笔小财，此后，他在整个圈子中名气大增，在大家的眼中，他是一位不可多得的电脑专家。因为工作的缘故，马化腾认识的人多半是有些实力的小老板，马化腾时不时为这些小老板编写一些实用的小程序，这些细水长流的外快，让他很快就有了一些积蓄，日子过得蛮滋润。通过股霸卡，马化腾很快就发现了另一个机遇——炒股，他很快创下了由 10 万元炒成 70 万元的战绩，进而手头就有了百万资金，这使其完成了一次飞跃，为独立创业打下了基础。而此时，网易的丁磊正流落广州街头，还在抱怨“人生就像一盒手榴弹”。

赚到了钱的同时，马化腾一直在思考一个问题——信息的价值将逐渐被人们所认识，也将成为一种重要的生产力要素，如何将它转化成实在的商品价值？“要相信自己写的东西可以卖

钱。”实用软件概念培养了马化腾敏锐的软件市场感觉；通过开发能够联网显示即时信息的股霸卡，使他认识到了信息的价值，于是将自己的目光开始转向了互联网。

#### 第 24 节：第二章 悬崖边的生存术(3)

这期间，已经小富的马化腾依然不显山不露水的待在润迅，这一待就是五年。他需要寻找一个合适的机会。

1997 年，马化腾接触到了 ICQ 并成为它的用户，他亲身感受到了 ICQ 的魅力，也看到了它的局限性：一是英文界面，二是在使用操作上有相当的难度，这使得 ICQ 在国内的使用虽然也比较广，但始终不是特别普及，用户多限于“网虫”级的高手。

#### QQ 出生了

马化腾作为润迅公司开发部的主管，因为市场的要求，其大部分精力必须放在寻呼机业务上，由于当时寻呼业的火暴形式，他提出的关于互联网方面的相关开发，并没有得到润迅的重视。于是马化腾有了离开润迅的想法，但他有所担忧，不知道做互联网软件是否有前途。

当时的马化腾和丁磊都是打工仔，还不知道什么是未来。“丁磊后来的成功为我带来了启发，只要去做，在互联网上没有什么不可能的事情。”1998 年 2 月，资金紧张的丁磊，将花费 7 个月时间写出的网易免费邮箱系统及 163.net 域名，以 119 万元的价格卖给了广州的飞华网，马化腾忽然间醍醐灌顶，未来的路似乎不再摇摆不定。他明白，网络今后必然成为一种潮流。

也是在这一年，大洋彼岸的美国，微软在海外静悄悄地发布了 Windows98，与旧版的 Windows95 相比，新版本不仅增加了更多的特性，而且可靠性也更高，操作也更为方便快捷。国内，互联网从业者姜丰年写了一篇《门户大战》的文章，在媒体上被炒得火热。他在文章里介绍了正在美国出现的两个新概念：网络门户和门户大战。一场以美国在线（AOL）和 YAHOO 为首的“战争”正在火热展开，NETSCAPE、微软以及老牌的搜索引擎公司如 LY-COS、EXCITE 等也纷纷加入。

随着对文章讨论的升温，门户概念直接波及到中国的互联网产业。仿佛是在一夜之间，国内的 ICP（网络内容服务提供商）、ISP（网络服务提供商）一拥而上，纷纷向门户网站挺进。那一年，搜狐推出，网易改版，利方在线（新浪前身）也宣布改版成功，各网站都有意识的向门户转变或靠拢。

那时候的互联网开始尝试电子邮件以外的东西，BBS 和新闻逐渐在成为互联网的新核心。“上网”逐渐成为时髦的代名词。截至 1998 年 12 月 31 日，中国网民的人数上升至 210 万。越来越多的名气引起了资本的关注。张朝阳是如何拿到第一笔风险投资来创办搜狐网站的，成为人们茶余饭后最主要的话题。媒体和大众也宁可相信，如果你有一份完美的商业计划书，就足以获得投资商成千上万的美钞。ICP 们为了赢得投资者的青睐，整天在筹划着如何让更多的眼球注意到自己，如何占据每天各大媒体的要位。当时的北京城，每天都有新的网站诞生，互联网



公司总有开不完的新闻发布会。接着，免费邮箱、网络论战以及网络小说开始与网民亲密接触。此类信息，让马化腾思考了很长一段时间，“从 1998 年开始，我就考虑独立创业，却一直没想清楚要做什么，我知道自己对着迷的事情完全有能力做好。”

#### 第 25 节：第二章 悬崖边的生存术(4)

真正激起马化腾创业激情的，是一位南京的网友，他给了马化腾很多鼓励和建议。经过多次思想斗争，1998 年 10 月，马化腾向润迅公司递交了辞职信。那时候的马化腾心中隐约有一个方向，觉得自己未来的创业可以在寻呼和网络两大资源之间找到空间，有了大概的想法，马化腾就去找自己的合作伙伴，他第一个想到的就是张志东。马化腾告诉张志东，他想把寻呼搬到互联网上去，网页寻呼、邮件寻呼和为呼台业提供互联网的扩展方案。张志东认为马化腾的想法很好，两人一拍即合，随后，他们又联系了陈一丹和许晨晔。四个昔日的好友重新聚在一起，对于马化腾的提议，他们三个没有太多犹疑就答应了。

1998 年 10 月腾讯公司成立，公司的业务来源，成为腾讯公司几个创业元老共同关注的问题。有一天，马化腾和当时深圳数据通信局局长许文艳聊天，许文艳对马化腾谈起一个人，这个人是中国电信投资公司的市场部经理。许文艳隐约觉得此人应当对腾讯的发展有帮助，其中一个关键的原因是他很靠谱。马化腾经过一番打听，发现这个人自己也认识，他就是曾李青。谈及与腾讯团队的相识过程，曾李青感慨万千，“我一直都很感谢许文艳，当时我走至事业的低谷，感到很迷惘，她给了我真诚的建议，帮我做了正确的选择，并推荐我与马化腾团队认识，这才发生了我与腾讯的故事。”

曾李青与马化腾和腾讯的其他创始人一见如故。在决定一起创业后，他们进行了简单的分工，共同合作。后来腾讯的故事说明，曾李青不凡的营销能力，帮助腾讯度过了最困难的时期，不过这都是后话。腾讯最初的业务正是围绕网络寻呼展开的。马化腾和张志东携手，开始研发无线网络寻呼系统，这套系统的主要功能是让用户不必拨打电话，直接通过互联网将信息发送到寻呼机上。那时候的马化腾只是个睡沙发、吃盒饭的总裁，他与腾讯的创业“元老”一起挤在深圳赛格科技园 4 楼一间几十平方米的小厂房办公，不过那时候的腾讯公司，只有两个全职人员，马化腾和张志东；许晨晔、陈一丹和曾李青作为股东，在空闲时过来帮忙，因此，狭小的办公室还显得颇为宽敞。那时候马化腾的名片上没有出现过“总经理”的字眼，只印着“工程师”——马化腾当时的唯一期望，是公司能生存下来。这家十几个人的小公司的主要业务是为深圳电信、联通和一些寻呼台做项目，为了让这个草创初期的公司生存，腾讯公司还做网页、系统集成、程序设计。这些看似纷繁的业务，似乎与腾讯未来的主业没多大关系。

1999 年 2 月，马化腾和张志东开发了中文 OICQ。而在此之前的 1996 年，4 位以色列人发明了 IM 的鼻祖——ICQ，那时它只是一个主要搞网上寻呼的“小玩意”。1998 年，ICQ 以一种星火燎原的态势风靡全球，用 ICQ 聊天在当时是一种时尚行为。而美国在线以 2.87 亿美金将 ICQ

品牌收购，这让很多公司看到了巨大的商机，包括中国电信这样的公司也在酝酿中文即时通讯项目，因为英文界面对大部分中国人来说是一个不低的门槛。不久，马化腾就在广州电信的信息港上看到了一个关于中文即时通讯项目的招标，尽管没有产品原型，但腾讯公司也制作了标书投标，结果投标失利。OICQ 竞标的失败无疑是山重水复。

#### 第 26 节：第二章 悬崖边的生存术(5)

多年后，马化腾回忆往事，认为当时的中标失败是一件好事，因为如果中标成功的话，那现在 QQ 这个软件就已经不属腾讯公司了。当时腾讯公司的报价只有 30 多万。尽管中标失败，但由于当时软件开发已经接近成功，腾讯公司的创业团队一致同意把它完成。对于马化腾和张志东这样的技术天才来说，产品的开发完成是一件特别简单的事情，很快，产品开发完成了。腾讯的几个创始人人都知道，要运营这个产品，对于刚刚起步的腾讯来说，意味着大笔的投入，这会让刚刚起步的腾讯公司进入一种艰难的处境，当时的即时通讯在世界范围内，也没有盈利模式。就在马化腾和他的创始团队犹疑不决的时候，深圳电信在客观上帮了几个年轻人一把。虽然当时广州的项目竞标没有成功，但马化腾却成功的签下了深圳电信的一个实验型项目。这就意味着，腾讯公司可以用深圳电信的服务器和带宽来承载 OICQ 所需要的带宽和服务器所需要的费用。

如此这般，OICQ 出炉。早期的 OICQ 只是 ICQ 的汉化版本，几乎就是 ICQ 的翻版。跟股霸卡的出炉一样，马化腾对已经成名的 ICQ 进行了非常详尽的分析，他所汉化的版本不但集合了 ICQ 所有的优点，更是创造了一些 ICQ 没有的功能。那时，已经成名的 ICQ 对于大多数用户来说，仍然有很多改进的空间。比如：它的全部信息存储于用户端，如果用户换一台电脑登陆，以往添加的好友就会消失；它只能与在线的好友聊天，而且只能按照用户提供的信息寻找好友；由于这款软件是国外发明的，所以用户聊天只能用英文。

马化腾的技术天才再一次显示了出来。OICQ 一诞生，就具备离线消息的功能；任何人都可以通过在线用户的名录随意选择聊天对象；此外，OICQ 还提供个性化头像。OICQ 诞生后，马化腾把它与老本行结合了起来：传统优势服务——网络寻呼，这也成了当时有别于同类简体字 ICQ 版本的一个特色。OICQ 上线后几个月，马化腾以工程师的身份、陈一丹以业务经理的身份到北京出差。一天，他们跑了六七家寻呼台推荐网络寻呼方案回来，住在朋友介绍的招待所里。闲暇之余，两个人打开电脑，收到网友们给他们发来的短信祝贺，OICQ 的人数突破了 500 人。马化腾和陈一丹找了两个杯子碰杯庆贺。一度，OICQ 曾经覆盖电信、联通、中北、万声、万立通和中铁等大型无线寻呼网络，成为国内最大的无线互联寻呼网。如果你的朋友登记了寻呼机或开通了 GSM 手机短信息，即使离线了，你的信息也能从茫茫人海中把他“揪”出来。可以说，腾讯当初选择发展无线寻呼和虚拟 OICQ 寻呼相结合的路子是走对了。

#### 第 27 节：第二章 悬崖边的生存术(6)

其实新浪在这个领域也可以说是先行者，早在 1999 年，新浪就推出了一款 IM 工具叫作 Sinapager，当时这款工具的功能应该说已经很强大了，比腾讯的 QQ 毫不逊色，而且用户群并不少。只是新浪当时没有专注于 IM 领域。

事实上，OICQ 的诞生也并不是一帆风顺的，腾讯的几个创始人也曾进行过激烈的争论——ICQ 已经是世界级品牌，并占领了相当大的中国市场，在国内也已经先有了 PICQ、CICQ 等聊天工具；其次是自己的技术并不领先，与先前的几家相比并没有特别优势……在这种形势下，很少有人会去关心一个小小的聊天软件，这也为马化腾留下了机会。

当时谁也不知道 OICQ 今天能做这么大，成为一台超级赚钱机器，包括马化腾。

无底洞

马化腾在互联网上推出 OICQ 的第一个测试版本，两个月后注册用户已达到 20 多万，此后用户数量呈指数型增长。在马化腾推出 OICQ 的第三个版本之后，注册用户数在一两个月之内就已经达到了几十万，而且增长的势头越来越猛。在马化腾的记忆中，“创业第一年里，我们一直喂不饱那只小企鹅，赚钱模式看不到。那个时候时间好像过得特别快，稍微一眨眼，一个月就过去了，意味着你又要给员工发钱了。”

不过 OICQ 这种爆发式的增长，与马化腾的另辟蹊径也有一定的关系。马化腾去大学的 BBS 里面发帖，当时互联网在国内起步不久，新潮的大学生是上网冲浪的主要人群，BBS 也是他们常常光顾的地方。很快，这款便捷好用的即时通讯工具替代了 ICQ。

还有一个渠道也推动了 OICQ 的增长。当时的中国，网吧遍地开花，网吧的老板为了吸引更多的人来上网，喜欢在桌面上下载一些游戏类休闲程序，任由网民自主选择，没有多久，OICQ 风靡全国。

用户量剧增导致的最直接的结果就是资金告急，从添设备到拓宽线路，从增加开发人员到投入管理费用——每一项花费都像个“无底洞”。而 OICQ 作为一项免费的服务项目，又不可能从用户的增加里得到直接的利润。

当然，这不仅仅是马化腾的困惑，整个互联网领域，都面临着这样的问题。十几个人的公司，辛辛苦苦赚了一点钱，又是买设备又是租线路，再花上几百个工作日开发出一个软件，然后不辞辛苦地去推广它。那时候不仅腾讯无米下锅，新浪、网易也同样没有盈利模式。张朝阳仍然怀念那些日子，他说：“我们那时候，赚钱好像不是特别重要，我们是在传播一种理念，我们好像都是理想主义者，而且都有一种新文化运动的旗手的感觉。”马化腾和他的创业团队如此辛劳，只是为了让更多的网民把 OICQ 从互联网上免费下载下来，然后再免费地使用；然后腾讯公司还要给通讯局交上一笔为数不小的服务器托管费。

第 28 节：第二章 悬崖边的生存术(7)

1999 年 11 月，腾讯账上只剩下 1 万多元。那是腾讯最艰苦的一段时间，马化腾、张志东

这几位公司的“老板”只能尽力保证员工的工资，自己只拿一点“生活费”，用别人的话来说，“那点钱也就够买点儿饼干饮料什么的。”

1999 年，腾讯的董事长兼 CEO 马化腾冒充工程师到中北调试设备，因为腾讯当时还请不起工程师。在机房里，马化腾教张志浩怎么用 OICQ。学计算机应用的张志浩敏锐地感到这很可能是一个巨大的市场机会，事后便怂恿中北的老总把腾讯买下来。可惜当时中北的人只当他讲了个并不好笑的笑话。

马化腾去找联想投资，结果，连报告都没递到朱立南手上，就被下面人以看不太懂为由，把他打发走了。而和另一些有意向购买 OICQ 的公司的谈判也并不顺利。每当进行到实质性阶段时，对方公司就说“不理解腾讯技术和无形资产的价值”，表示只能按腾讯“有多少台电脑、多少个桌椅板凳来买”。最后，一连谈了 4 家都没有达到预计 100 万的底线，最高的一家也只出到 60 万。“谈判卖 QQ 的时候，我心情非常复杂，一连谈了 4 家，都没有达到我们预计的底线，在这种情况下，我决定留下 QQ 自己养大。”马化腾如此阐述当时的复杂心境。

QQ 用户成几何式上涨。QQ 上线后用户数不断上升，1999 年 11 月 QQ 注册用户突破 100 万；2000 年 4 月 QQ 注册用户达 500 万；2000 年 5 月 QQ 同时在线人数首次突破 10 万大关，5 月 28 日《人民日报》还对此进行了报道，6 月 QQ 注册用户数再破 1000 万。这也让马化腾看到了希望的曙光。只用了一年多，腾讯就迅速拥有了逼近亿级的注册用户量，但马化腾却苦于没有收费渠道。

## 上 市

### IDG 转身离去

跟所有的互联网公司一样，资金和技术曾一度是腾讯最大的问题。

在腾讯刚创立的时候，有 5 个创始股东，马化腾、张志东、曾李青、许晨晔、陈一丹。最开始是马化腾、张志东、曾李青 3 个人全职。他们共凑了 50 万，其中马化腾出了 23.75 万，占了 47.5% 的股份，张志东出了 10 万，占 20%，曾李青出了 6.25 万，占了 12.5%，其他两个人各出 5 万，各占 10%。在 QQ 不断成长的状况下，马化腾决定按比例扩充股份，把公司的总盘从 50 万变成 100 万。即便如此，对于高速成长的 QQ，50 万仍是杯水车薪。

1999 年，在互联网的历史上注定是一个狂热而躁动的年份。那一年，8848 的总裁王峻涛在洗手间里洗手的瞬间，就融到了 200 万美元的种子基金；中华网奔赴纳斯达克上市。网络公司成了风险投资者的宠儿，随后的 2 月，新浪网宣布获得了包括高盛银行在内的海外风险投资 2500 万美金；7 月 14 日，中华网在纳斯达克独立上市成功，首次公募 9600 万美元，开创中国网络股概念。

## 第 29 节：第二章 悬崖边的生存术(8)

“一部风险投资在华史就是一部中国互联网史”，不少互联网大腕对这句话印象深刻。上个

世纪 80 年代的美国，如果一个风险投资商（VC）创业项目的成功机率控制在 10% 左右，那他就非常成功了。国内，相当长一段时间内，风险投资商游走在两个极端之间，要么被神化，要么被妖魔化。在中国互联网早期的记忆里，风险投资在某种程度上，是“傻钱”。咖啡馆内，拿着几页计划书、给风险投资商讲着生动故事的人，在几个星期内就拿到几百万甚至更巨额美金的人大有人在，而这并不是天方夜谭。投资的原则是：创业者占据主要股份，投资的钱必须在一段时间内花完，这在传统行业的人看来是匪夷所思的。更为重要的一点是：纳斯达克对上市的企业，并没有已经盈利的要求。

风险投资的故事写到马化腾这里的时候，妖魔化的成分似乎已经被淡化。马化腾在准备了 6 个版本、20 多页的商业计划书之后，开始了漫长的寻找国外风险投资的旅途。一轮接一轮的谈判不仅使火烧眉毛的马化腾口干舌燥，而且使他对 QQ 的命运越来越担忧。在腾讯融资的过程中，马化腾和创业团队的迫切、焦灼外人无法体会。媒体的报道显示：在这一过程中，马化腾做了两次腰椎手术。第二次手术后，是平躺在床上，高举着 Notebook 办公的。

2000 年的一天，马化腾、张志东、许晨晔、陈一丹、曾李青几个人表情严肃，聚集在马化腾的办公室里。几个月以来，大家都在为公司筹措资金，但有一大堆用户和高额的利润是两码事，因此，没有人把橄榄枝抛给马化腾。如果再筹集不到资金，腾讯公司只有歇业了。高交会时，马化腾拿着商业计划书找了两家投资者来谈，但对方都不敢投给腾讯，因为对即时通讯不了解。“IDG（美国国际数据集团）和 PCCW（香港电讯盈科公司）也不知道怎么样了，”马化腾说了一句。

就是这句话提醒了曾李青。据腾讯团队的人回忆，猛然间，曾李青拍了下大腿，周围的人都被他吓了一跳。“IDG，我有一个朋友叫刘晓松，和 IDG 有些关系，我去找找试试。”正是曾李青的这一想法，腾讯公司的发展似乎在顷刻间有了柳暗花明的迹象。刘晓松对腾讯公司非常看好，他积极地向美国数据集团推荐这家新公司，后来，在曾李青一个在香港从事通信行业的朋友的推荐下，香港的电讯盈科公司对腾讯也非常看好。

似乎就在那么一瞬间，机遇垂青了这一帮年轻的，充满了激情的创业者。犹如早春的迎春花，粉黄的颜色炫耀了早春的萧瑟。IDG 的林栋梁对马化腾印象深刻，他问马化腾，“你觉得你的核心价值是什么？”马化腾如此回答，“以色列的 ICQ 卖了几亿美元，它有多少多少用户。我现在有多少多少用户，所以我就值这么多钱。”林栋梁几年后回忆说，他就是因为这句话投资腾讯的。当时 IDG 和盈科数码两家投资商，各投 110 万美元并各占 20% 的股份，马化腾和他的创业团队保留了 60% 的股份。拿到了融资，马化腾做的第一件事情就是给公司买了 20 万兆的 IBM 服务器，“当时放在桌上，心里别提有多美了”，马化腾后来对媒体回忆道。尽管有了一笔钱，暂时没有生死存亡的忧虑。但是，OICQ 的注册人数继续以陡峭的曲线疯长，OICQ 的盈利模式却依然找不着，实际上 OICQ 的先驱 ICQ 也一直都没有盈利模式。

### 第 30 节：第二章 悬崖边的生存术(9)

2000 年下半年，对互联网行业来说，是一个非常糟糕的年份。

新浪是 2000 年 4 月 13 日上市的。上市当天，股价升至 20 美元左右一股，此后曾短暂地摸至 55 美元一线。然而从 5 月起，便开始了漫长的从未逆转过的跌势。到 6 月 1 日，董事会会议的前一天，股价已跌至 1.60 美元一股。打开新浪股价走势图，看到的是一条下降的曲线。

资料显示：2000 年第一季度，风险资本已经以年约 900 亿美元的速度发展了。而一美元风险资本可刺激的专利使用数是公司自身研发费用中一美元所刺激的数目的 3—4 倍。到了 2000 年下半年，整个纳斯达克异常惨淡，首先是亚马逊，然后是雅虎、eBay，接着是英特尔、微软，在纳斯达克的指数急剧下滑，从 5000 点一直到差点跌破 2000 点。而新浪、搜狐、网易无一幸免。新浪的股价跌到了 1.06 美元，搜狐跌至 60 美分，网易跌破了发行价，只有 53 美分。统计显示，2000 年美国共有 210 家 .com 公司倒闭。互联网的冬天来了，在此种状况下，关于腾讯公司，一度和两个传言不离不弃：传言之一是腾讯要收费；传言之二是腾讯要被卖掉。这两个传言都和资金有关。一度腾讯“快没钱了”的说法甚嚣尘上，并且，对“快没钱了”的论证是 OICQ 软件停止了免费的新用户注册。

事实上，融到资的马化腾在外界环境不佳的大形势下，又面临着新的尴尬。在整个互联网行业天寒地冻的时刻，腾讯的创业团队需要第二笔资金供腾讯公司过冬。这个时候，IDG 和 PCCW 做出了一个令他们日后追悔莫及的决定。在没有盈利的状况下，他们不愿意为疯狂增长的用户买单。随着互联网冬天的临近，IDG 投资完之后一直忙着为马化腾的公司找下家，“找过搜狐、新浪，他们都没看上眼。”马化腾记得，当时任职搜狐的古永锵和冯琚都到腾讯看过一眼，2001 年春天，马化腾自己又去新浪见了王志东和汪延，但后来都没了消息。

“要说煎熬，我创业最煎熬的就是这段时间，我不喜欢这样的拖延，可当时盈科不说买也不说卖，把我们晾在一边，等到最后终于定下来出售已经是 2001 年 6 月，那时候纳斯达克已经快崩盘了。”关于那段时期，在马化腾看来是异常煎熬的，他曾这样的话描述自己的心境。一方面是外围大环境的不好，另一方面是投资方的不坚定，再加上腾讯疯狂增加的用户，马化腾的压力可想而知。到 2001 年中期，腾讯的新增注册数更是达到每天 90 万人以上，使腾讯公司不堪负荷。这时，国际即时通讯市场上，美国在线的 ICQ 与微软的 MSN 形成激烈竞争局面，双方都以免费软件作为吸引用户的手段，就是在这种状况下，IDG 选择了转身离去。

### 第 31 节：第二章 悬崖边的生存术(10)

翩然而来的天使

2000 年初，IDG 决定撤资。与此同时，他们积极地寻找可以接手腾讯的投资商。几个月后，一个美国人出现在腾讯的办公室——网大为，他当时的身份是 MIH（米拉德国际控股集团）中国业务副总裁。

关于与腾讯的结缘，网大为日后如此回忆：“当时，MIH 希望在中国找一家合作伙伴，借此进入中国市场，所以我便开始留意中国的互联网企业。有一天，我忽然有一个突破性的发现，全中国的互联网都可以通过 QQ 连接起来，这可能是互联网上最核心的资源。所以我非常想认识这家公司的老板，找他谈谈并购的事情。”很快，网大为发现，找到这家公司的老板也不是一件很容易的事情。在腾讯公司网站的首页上没有手机号码，没有电子邮件，只有一个 QQ 号码，网大为当时的感觉是很过分，为了找到马化腾，他必须安装这个软件。当时的网大为不熟悉 QQ，很怕有病毒潜藏在软件里面。

在 2000 年 6 月，网大为拨通了马化腾的电话。第一次沟通，网大为似乎就被打动了。在网大为介绍自己公司的时候，腾讯的几位创始人毫不客气地指出了他的公司所存在的问题。那次会面，给网大为留下了非常深刻的印象，腾讯公司的创始人极其团队，知道自己的目标是什么，需要什么，沟通进行到一定程度，网大为开始明白，腾讯公司拥有中国最大的用户群，不是偶然。

接下来的时间，网大为俨然把腾讯作为自己的公司，一边进行投资项目的谈判，一边帮腾讯公司了解国际互联网市场，当时，腾讯公司的员工都以为网大为已经加入了腾讯公司。因为网大为对腾讯的看好，帮助 MIH 与腾讯结缘，MIH 在 2001 年 6 月接手腾讯 46.5% 的股权。根据 MIH 的财务报告，MIH 从盈科数码、IDG 以及腾讯管理层手中收购腾讯 46.5% 的股份，花费 3200 万美元，其中向盈科数码支付 1260 万美金。资金整合后，腾讯管理层持股 46.5%，IDG 持股 7%。后来 IDG 持有的 7% 被平分为二卖给了腾讯管理层和 MIH，MIH 可能为此又付出了几百万美元。也就是说，MIH 的总投资超过 4000 万美元。起源于南非的 MIH 绝非等闲之辈，其在纳斯达克和阿姆斯特丹证券交易所同时上市，主营业务是互动电视和收费电视，年营业额约 2.5 亿美元，市值 40 多亿美元，是个实实在在的传媒巨头。其对中国即时通讯市场的关注与理解，更加彰显了来者的不凡。在股本变化的过程中，网大为加盟腾讯公司，成为腾讯海外事业部副总裁。

第二笔融资到位后，解决了腾讯发展中的资金问题。马化腾这个颇为务实的潮汕人，并没有放弃 QQ 巨大用户如何带来盈利的思考。2000 年，腾讯公司承接了深圳联通公司的一个项目，为手机用户提供邮件到达提醒服务，这个项目本身没有多少钱。OICQ 的盈利之路始于网络广告，在 2000 年 7 月 25 日的新一版软件中，一个 BANNER 广告条被塞在消息接收端中。三个月后，腾讯的广告量获得了大幅度的增长。据 2000 年 12 月的统计数据显示，广告给腾讯带来了 150 万元的收入。有 QQ 的超强人气作后盾，腾讯给广告主的承诺可以轻松达到，“小 banner 广告曝光数非常惊人，”马化腾说，“曝光量每天达到 4 亿次，周末可达 5 亿次，收费也是每月 9 万元。”在线广告是腾讯公司最早推出的盈利模式，如今已经发展成多种模式：有 QQ 用户端 BANNER 广告、QQ 用户端上线 FLASH 广告、QQ 用户端 RICHBUTTON 广告、QQ 系统广播、腾讯 QQ

聊天室广告等，还有新推出的 QQ 用户端上线 FLASH 广告。

### 第 32 节：第二章 悬崖边的生存术(11)

尽管腾讯的网络广告销售开展得很不错，曾经在《网络广告先锋》的调查中排第三位，紧跟新浪搜狐之后。但是，相对于每天新增注册用户几十万（最高时每天新增用户曾达 80 万）、一个月就要新加两台服务器的投入而言，网络广告有点杯水车薪。

除了广告收入之外，腾讯公司开始尝试“会员制”。当时腾讯的会员一共有 3000 多人，每年每人要交 120—200 元的会费。但与数千万的普通用户群相比，区区 3000 名会员实在是少得可怜。马化腾分析其中的原因，认为，“一个原因是原先承诺的功能还未推出。另一个原因就是中国电子商务的瓶颈，会费只能汇款或者一卡通划账，相信大多数网友不乐意为了每月 20 元往邮局跑”。他认为，“金融手段缺乏是中国网络很难赚钱的原因”。尽管马化腾和他的团队在如何盈利上下足了功夫，但是那时互联网广告的规模还很小，商家对于网络广告的认知和用户的体验还很不充足，因此肯花钱在互联网广告投放上的企业也依然很少，对腾讯公司来说，广告的收入难以弥补其支出。

在腾讯的多种盈利方式中，最省心的是 QQ 品牌外包，腾讯由此获得了 10% 的代理费，而当时著名卡通形象 Hello

Kitty 的代理费也不过是 5%。马化腾说，他们本来一直没有想到要利用这个小企鹅，但是广州有一家企业主动找上门，“而且他们很有诚意啊，”马化腾说，“一来就先扔给你几十万。”

几个月后，OICQ 的系统广播连续播出这样的消息，意思是腾讯公司已推出各种 QQ 小玩具，可在全国各个网吧购买。从此 OICQ（以及后来的 QQ）和小企鹅终于成了一种文化，这种文化的深一层则包括时尚、沟通、网友、网恋等等内容。告别养在深闺无人识的日子后，还有许多娱乐公司、出版社找腾讯谈合作，计划都很宏大，也很吸引人，但马化腾觉得超越了腾讯的能力范围，都拒绝掉了。

直到 2000 年底，希望的曙光才出现在他们的眼前。中国移动推出“移动梦网”成为早春的暖阳，温暖和拯救了一批互联网公司。进入 2001 年以后，腾讯也进入了前所未有的增长期，移动 QQ 注册用户已经突破 1 万。那时候，腾讯开始筹划建立自己的支付体系。2001 年 7 月，据中国移动统计：移动 QQ 的用户数已经达到 160 万，业务量稳居移动梦网第一位。在腾讯推出移动 QQ 不久，美国在线的 ICQ 也开始与移动通讯联手。日后证明：与传统通讯合作这方面，腾讯走在了世界即时通讯发展的最前沿，甚至拓展了即时通讯发展的新思路。腾讯赚钱的速度和它当初注册用户的疯长一样，仅到 2001 年 7 月，就实现了正现金流，到 2001 年年底，腾讯实现了 1022 万人民币的纯利润。

### 第 33 节：第二章 悬崖边的生存术(12)

受韩国企业启发，腾讯开始推 QQ 秀。QQ 用户此功能激活后是近裸形象，没人愿意用这种



形象来面对好友，于是，腾讯的虚拟服饰业务非常火爆。与此同时，腾讯学新浪开始推短信和铃声；学网易推出交友业务 QQ 男女；学盛大开展网络游戏。2002 年，腾讯净利润 1.44 亿元；2003 年，腾讯净利润 3.38 亿元。2004 年 6 月 16 日，腾讯在香港联交所主板上市。马化腾持 14.43 % 的股份。在马化腾看来，腾讯发展初期运气占得比较重，至少 70 %。但是 2001 年之后，主要还是靠自己。在他看来，自己也没有什么特别幸运的事，运气不好的时候也蛮多的，这个时候很多东西就需要自己要去扛、去想办法。

当创业的艰苦岁月已变得遥远后，马化腾也养成了一个习惯，就是晚上如果不再上一次网、再看一看人数、再稍微检查一下服务器，就总觉得漏了什么东西。

#### 一朝成名天下知

第二次融资带来的是不断飙升的用户数和利润的翻倍增长。对腾讯公司的创始人来说，还有一件事情亦在悄悄筹划之中。那就是上市。2001 年 8 月的一个下午，陈一丹召集腾讯的创始人开了一个会议。陈一丹手上拿了一叠白信封，一个一个地发到了大家的手上，信封里装着一张纸，上面写满了一堆英文和数字。陈一丹说了一番话，揭开了大家对这封信的疑惑，“我们腾讯在未来的一天是要上市的，这是大家的期权，每个人要交一元钱，必须是一港元”。在当时，上市、期权，对坐在腾讯办公室的创始人来说，陌生而新鲜。经历了 3 年的盈利，腾讯的上市之梦似乎不再遥远。

2003 年 6 月，高盛亚洲投资银行部，刘炽平在桌前沉思。他当时的身份是高盛亚洲投资银行部电信、媒体与科技行业的首席运营官。在他面前放了一堆资料，是关于一个他非常陌生的公司——腾讯。对于互联网行业，刘炽平是有点陌生的，这个以企鹅为标志的公司是一个什么样的公司呢？刘炽平准备用自己的方式去了解这家公司。他带着人在大大小小的网吧转了几圈，看到的情景让他很震惊，几乎每一个网吧上的每一台电脑上都有一只胖乎乎的企鹅不停地闪烁。随即，他又把目光投向了腾讯的最大合作伙伴——中国移动，对方给出了一个非常不错的评价，而腾讯的竞争对手给刘炽平的答案，也不亚于合作伙伴对腾讯的评价。2003 年的秋天，刘炽平对自己的同事说，“腾讯是一家值得合作的企业，我们一定要把腾讯上市的项目拿下来。”

刘炽平拿下了腾讯上市的项目，2004 年 4 月份腾讯向香港联合交易所递交了主板上市申请，腾讯公布的招股价在每股港币 2.77 元至 3.70 元之间。其中，发售的股份中大部分将作国际配售，大约 10 % 的购买权利给予了香港的公众人士。高盛亚洲 Goldman Sachs (Asia) 则是此次交易的全球协调行、簿记行、牵头经办行兼保荐人，他们正在以 2.77 港元到 3.70 港元的价格推销腾讯股票的。

#### 第 34 节：第二章 悬崖边的生存术(13)

2004 年 6 月 7 日，腾讯控股有限公司（700HK）以中国内地最大的即时通讯产品 QQ 服务供应商的身份，在中国香港创业板正式公开招股，正式向海外投资者发售 42 亿股股票。

对于为什么没有从众奔赴纳斯达克上市，马化腾有自己的选择：“承销顾问里，六家建议在香港，四家建议在纳斯达克，三家建议两边同时上，搞得我头都大了。香港上市公司的平均市盈率比美国低，但如果我是香港的龙头股呢？”企鹅的独特魅力又一次得到彰显，腾讯一上市，就受到了股民的热心追捧，最终发行价定在了招股价范围的上限：每股 3.7 港元，共筹集资金 14.38 亿港元。

6 月 16 日，对腾讯公司来说，是一个值得铭记的日子。马化腾、张志东、许晨晔、陈一丹、曾李青、曾振国站在香港联交所的中央，目不转睛地看着头上的屏幕——“恭贺腾讯控股有限公司于香港联交所上市”。正式挂牌上市后，腾讯股价一直表现不错。开市即升至 4.375 港元，较招股价 3.7 港元上升 18.24%，并且升幅不断扩大，最高曾见 4.625 港元，较招股价上升 25%，超过近期牛股蒙牛乳业的 24.2%。只是在午后获利回吐盘大增，股价最低见 4.075 港元，收市时 4.15 港元，上升 0.45 港元，升幅 12.16%，共成交 19.47 亿港元。而同日上市的中海集运却跌破招股价，收盘价较招股价下跌 11.8%。腾讯在资本市场的吸引力由此可见一斑。上市 10 余日，腾讯股价亦一直维持在 4.30 港元的高位，相比同为 SP 的 TOM Online 上市几乎跌破发行价，腾讯可谓风光无限。

有媒体人做了如此评论，网络造富神话再次显现。这一次，轮到了 QQ 的主人腾讯。互联网老英雄王峻涛说，毫无争辩的压倒性市场份额，拥有活跃用户最多的中文网上社区，做到这一切，只用了 6 年。这是腾讯的光荣，也是中国网络用户的光荣。

此次上市，腾讯造就了 5 个亿万富翁，7 个千万富翁。根据持股比例，马化腾因持有 14.43% 的股权，账面财富是 8.98 亿港元；张志东拥有 6.43% 的股权，账面财富为 4 亿港元；另外三位高层曾李青、许晨晔、陈一丹共持有 9.87% 的股权，财富合约 6.14 亿港元。此外，腾讯的其他 7 位高层拥有着另外 6.77% 的股权，共有财富 4.22 亿港元。相比其他 10 个自然人股东不能动用尚未流通的腾讯股份，腾讯 QQ 的主要创始人马化腾和另一个创始人、现任腾讯首席技术官的张志东，6 月 16 日就可以从公众股东那里拿回自己的钱。马化腾和张志东通过各自控股的海外公司在腾讯挂牌后，直接套现金额分别约 18 亿和 8000 万港币，从而一举跃入中国 IT 新贵行列。

腾讯最大的股东 MIH 集团（米拉德国际控股集团公司）更是大获其利。MIH 从盈科手中购得腾讯 20% 股权的同时，还从 IDG 手中收购了腾讯 13% 的股份。但是显然，一旦看清了腾讯的成长潜力，MIH 不甘仅仅成为一个参股投资的角色。此后的 2004 年 6 月，腾讯其他主要创始人又将自己持有的 13.5% 的股份出让给 MIH，腾讯的股权结构由此变为创业者占 46.3%、MIH 占 46.5%、IDG 占 7.2%。

#### 第 35 节：第二章 悬崖边的生存术(14)

但在持股比例和公司经营管理的界定上，MIH 与腾讯创业团队显然经过一番良好的协商，

在 MIH 短暂控股时期，腾讯的具体经营管理主要还是由马化腾等主要创办人负责，MIH 方面派出的两名非执行董事并不负责腾讯的具体事务。直到 2003 年 8 月，腾讯创业团队才将 IDG 所持剩余股权悉数购回，并从 MIH 手中回购少量股权，经过股权结构的重新调整，最终完成了上市前 MIH 与创业团队分别持股 50% 的股权结构。

不过从腾讯控股的独立董事名单上看，还是颇有意思，通过上市成为亿万富豪的 TCL 集团董事局主席李东生成为腾讯的独立董事及薪酬委员会成员。在香港主板上市的腾讯，将 100% 拥有注册在深圳的四家公司股份，这四家公司分别是腾讯科技、腾讯计算机、时代朝阳和世纪凯旋。

2004 年，对马化腾来说，显然是收获颇丰的一年。这一年，马化腾入选由美国著名财经媒体《时代》周刊和有线新闻网（CNN）新近评选的 2004 年全球最具影响力商界人士，此次入选者中只有两位华人，另一位是 TCL 的董事长李东生，同时，李先生也是腾讯控股有限公司的独立非执行董事。其他入选的企业家包括通用电气公司 CEO 杰弗里·伊梅尔特、花旗集团 CEO 查尔斯·普林斯及荷兰皇家壳牌集团董事长范德伟等。此次评选的要求是企业家在各自专业领域中创建了一些高效率的新标准，其中包括管理模式、道德规范、市场营销和改革创新等方面。腾讯公司总裁兼 CEO 马化腾凭借其创新性的互联网服务和移动增值服务及企业的高速增长而成为全球 25 名入选者之一。

同时，马化腾也荣获由香港理工大学颁发的第四届紫荆花杯杰出企业家奖。马化腾在对比腾讯上市前后时也表示说，尽管上市后公司还面临着一些管理和架构协调的问题，但公司运作变得更加正规化，同时对企业的规模化和业务发展有了更强的管制与透明度。而不上市，企业的后续发展则可能动力不足，缺乏后劲。

#### 钱如何花

上市后，马化腾表示，腾讯募集资金的 65% 将用于战略性收购，收购对象可能涉及电子商务或音乐领域的增值服务。腾讯的收购主要有四个方向：无线增值，主要是 2.5G 方面的技术服务，包括 MMS、WAP 等；互动娱乐，主要是网络游戏、Avatar 等；网络内容，包括多媒体、音乐、电子杂志等；电子商务，不过这个电子商务将和 QQ 密切关联，而不是独立的电子商务网站，马化腾表示 C2C 拍卖模式比较适合 QQ 的社群属性。

但毫无疑问，QQ 仍将是腾讯发展的基石。也就是在上市那一年，腾讯确立了全盘的产品布局和发展模式。以 QQ 和 qq.com 为战略核心，展开一横一竖的业务模式。将无线增值服务、互联网增值服务、互动娱乐服务、网络内容服务和电子商务服务融入到两大平台中。

#### 第 36 节：第二章 悬崖边的生存术(15)

马化腾说，QQ 不再只是一个聊天工具，而是一个平台，腾讯可以把所有的业务都集成到这个平台上。腾讯也确实在“圈地”，在互联网有清晰盈利模式的领域，马化腾一项都没有落下，

门户、搜索、游戏、电子商务。几乎互联网的主要应用腾讯都有所涉及，难怪有人惊呼：“腾讯将成为所有网络公司的对手！”马化腾对这种说法并不认同。他只是想给他的用户提供一站式服务，因此，多元化是腾讯发展的必由之路，并不存在要成为谁的手对手的问题。马化腾笑称，实际上他和鲍岳桥等所谓的手对手私交都不错。

“跟一般的短信 SP 比较，腾讯最大的优势是在桌面上的垄断，那是命脉所在，也是核心竞争力。”市场分析人士汉景奎说。

成长的烦恼

树大招风

当 QQ 的注册用户像早春的草一样蔓延生长时，马化腾和他的腾讯公司却收到了两封律师函。1999 年 8 月至 9 月短短数十天间，收购了 ICQ 软件及 icq.com 域名的美国在线先后两次给腾讯公司发来了措辞严厉的投诉信，信中称，腾讯公司在 1999 年 1 月 26 日注册的域名 oicq.com 和在 1998 年 11 月 7 日注册的 oicq.net 侵犯了其知识产权，要求腾讯公司将域名 oicq.com 和 oicq.net 免费转让给他们。

当时的一个大背景是时代华纳与美国在线合并后，和香港华娱电视结成战略合作伙伴，正式进入中国市场。而在中国非常火爆的 OICQ 是复制了当时世界上最为流行的即时通讯软件 ICQ，其所有者是美国在线，因此，美国在线当然不会轻易任由腾讯公司使用 OICQ 这个名字。

马化腾看到第一封律师函的时候，以为只是一个简单的声明，并没有太在意。紧接着，对方又邮寄过来一个很厚的函件，已经正式起诉。AOL 很霸道，在律师函上就说“现在已经有一个案例了，就是 smsicq，是 AOL 赢了，这是法官可以作为案例比较的。按道理你们也是肯定输的，劝你们早点撤换域名，不要争了。”面对如此强势的 AOL，马化腾和他的团队找到了 IDG，请他们帮忙找律师应诉。根据 NAF（全美仲裁论坛）的仲裁书，腾讯公司对美国在线的指控做出了答辩。在仲裁会议上，两位律师分别代表美国在线和腾讯公司进行了仲裁辩护。

腾讯公司明确指出当时 AOL 并没有在美国境内注册“OICQ”，且没有在中国注册。美国在线指责腾讯公司恶意注册，一直企图通过注册“0icq”来代替“oicq”，用数字“0”来代替字母“o”，而腾讯公司也毫不客气，指责美国在线在诉讼之前恶意注册“oicq.org”。腾讯公司的这一指责也有时间上的佐证，美国在线注册 www.oicq.org 的时间是 2000 年 2 月 3 日，而正式向位于美国明尼苏达州的 NAF（全美仲裁论坛）递交起诉书的时间是 3 月 3 日，时间正好相隔一个月。

### 第 37 节：第二章 悬崖边的生存术(16)

这是一场毫无悬念的官司，腾讯公司输了。在 2000 年 3 月 21 日，法律文书正式生效，仲裁员詹姆士·卡莫迪签署了仲裁判决书，判定腾讯将 oicq.com 和 oicq.net 域名归还美国在线。而受到了压力的腾讯公司，有意为之了一场万人掉线情形。此后，腾讯悄悄地停止了这个域名的使用。

眼睁睁看着苦心经营一年多的品牌付之东流，腾讯第一次品尝到被告的滋味。马化腾无奈之余只好暂时启用新域名——tencent.com 及 tencent.net。此后整整两年时间，腾讯一直以 tencent.com 域名作为其主要网站入口。

关于 OICQ 的易名，其实在早些时候就有专家指出：由于 ICQ 是 AOL 的注册商标，因此任何在名称中使用 ICQ 字样的同类软件都有侵犯 AOL 商标使用权的风险。但是风头正劲的 OICQ 当时根本不为所动，直至对方找上门来才不得不做出反应。甚至在 OICQ 易名之后，腾讯公司仍然矢口道：“改名是我们主动的决定，没有受到其他外在因素的干扰，但是目前还是过渡期，各项对外业务依然用 OICQ 的名字。到今年（2001 年）稍后时间会完全改过来。”

很快，细心的用户在下载 0325 版本时就发现了腾讯公司彻头彻尾的改变，正式名称由以往的“OICQ2000”变成了“QQ2000”，软件面板左下方主菜单按钮上的 OICQ 也变成了“QQ2000”，不仅如此，可执行文件的名称也由 oicq.exe 变成了“qq2000b.exe”。

一点小小的变动，避免了腾讯和 AOL 更深层次的法律冲突。对马化腾来说，颇感欣慰的是：QQ 的用户们对此改动反应平平。

OICQ 的易名网民理所应当地接受了，接着，很多网友又发现，QQ 的头像也改变了。一改名字，二变面孔。是什么促使马化腾做出如此多的改变？当时的一则新闻是中国内地的海虹控股和美国迪斯尼达成协议，负责迪斯尼网站中文版的开发和经营工作。因此，业界推测，腾讯的变脸和海虹与迪斯尼的合作有非常大的关系。在 QQ0325 版本中，腾讯的聊天头像，诸如唐老鸭、加菲猫、Kitty 猫、皮卡丘、大力水手、汤姆猫、蓝精灵、史努比、刺猬索尼克等知名的卡通肖像都消失了，取而代之的是腾讯自己设计制作的卡通肖像。通过变脸，马化腾清除了腾讯发展过程中的“定时炸弹”，因为此前使用的皮卡丘、加菲猫、唐老鸭、蓝精灵、汤姆猫等经典头像，都没有得到他们的所有者——迪斯尼公司的授权。有网友开玩笑说，如果这颗“定时炸弹”爆炸，其破坏力可想而知，一旦对方提出侵权索赔，恐怕腾讯给自己插上草标也是赔不起的。

#### 惹众怒的收费策略

悄然换标对腾讯公司影响尚不算大。但是马化腾的 QQ 收费策略现在回过头去看，才是一次不成功的尝试，收费使一些网民弃 QQ 而去。

#### 第 38 节：第二章 悬崖边的生存术(17)

这次收费尝试似乎也可以窥见马化腾务实的一面：成为国内即时通讯的老大后，如何把用户数量转化成经济收益。尝试收费的大背景是随着用户的增加，腾讯所需要的服务器数量不停增长。巨大的注册用户数目让腾讯疲于频频增加耗资百万的服务器。

不但网民对 QQ 收费不支持，媒体对此也是口诛笔伐。尤其是 2001 年年中，《精品购物指南》上一篇题为《要学邮箱注册收费 腾讯上演东施效颦》的报道和另一篇名为《腾讯 QQ，你做得太绝了》的网络文章被广泛转载，终于让许多 QQ 用户明白了真相，QQ 用户失望的情绪

在蔓延，也给了其他即时通讯工具乘虚而入的机会，关于其他即时通讯工具对市场的入侵，在此不做展开，本书后面章节将有详细分析。

2001 年 6、7 月间，随着 QQ 声讯申请与手机申请两种服务形式的大力推广，QQ 注册收费逐渐引起了网民的广泛关注。一篇由佚名网友所写的《腾讯 QQ，你做得太绝了！》，掀起一轮讨伐 QQ 的热潮，其全文如下：

腾讯 QQ，你做得太绝了！

在中国在线即时通讯市场，腾讯的 QQ 几乎已经占领了所有市场，QQ 已经成为这两年流行的一种时尚，物极必反，最近腾讯公司的一些动作，不禁让人要像郑秀文大喊“小心女人！”那样要惊呼“小心 QQ！”

如果你最近这一个星期要注册 QQ 新号码的话，你将不断地得到一个失望的结果——“服务器拒绝注册请重新申请”，你就甭白费力气了，压根就重新申请不了，因为腾讯最近推出 168 声讯台和手机注册。

腾讯自己的说法是：由于服务器太忙，在早上 8 点到凌晨 2 点这一时间段内可能通过网络注册不了新用户。笔者分别在上午 9 点，下午 3 点，晚上 11 点及凌晨 3 点试验注册腾讯新号码，结果都是——“服务器拒绝注册请重新申请”，并且这个结果是很快显示出来，绝对不像是服务器太忙，否则会有较长时间的延时才显示结果。

我同时拨打了腾讯公布的 16899168 语音台，在冗长的提示后，用笔记下一个 QQ 号码和初始密码，大概用时 2 分钟，也就是说，我用了 16 元才得到一个 QQ 号码。

如果猜测没错的话，腾讯可能已经关闭了其网络免费注册申请新号码的服务，否则没有人会使用需要付费并且非常麻烦的电话及手机来注册 QQ 号码。以后用户要申请新的 QQ 号码，恐怕也只能通过 168 声讯台和手机进行注册，通过互联网免费的在线注册恐怕得到的结果永远是服务器拒绝注册。目前，拨打 168 声讯台的费用是 0.8 元 / 分钟，通过手机发短信息注册的收费在目前优惠期内是 0.5 元 / 分钟，在优惠期之外是 1 元 / 分钟。

也就是说，腾讯可以在每注册一个新号码时即可赚取 1 元左右的纯利润，目前腾讯日注册量据说已经达到了约 30 万，如果这些注册全部都通过电话或者手机注册的话，腾讯一个月就至少有数百万注册用户，那一个季度下来，除去给电信运营商的分成，光新用户注册费就有 1000 多万。

### 第 39 节：第二章 悬崖边的生存术(18)

可以说腾讯开了中国互联网收费的一个先河，注册也得收费，那么其他互联网服务提供商，如联众在线，为什么不仿效腾讯？这是因为它们没有取得像腾讯的垄断地位，假如还有第二家可以与 QQ 对抗的在线即时通讯软件，腾讯推出这种用户不欢迎的注册方式代表着自杀。

腾讯公司在去年（注：2000 年）底开始大幅推出各种增加收入的举措，如开发手机移动 QQ、

QQ 俱乐部、在 QQ 中加入各种广告等，尽管在 QQ 加入广告曾引起网友们的不满，但仍然属于可以容忍的范围。

但腾讯公司最近封杀免费申请注册新号码，逼着用户只能使用收费电话和手机十分麻烦的方式来注册新号码做得有点过头了。可以想象，在用户无数次注册失败后，只能掏钱打电话或者手机注册新号码的无奈。

他们现在没有其他选择，因为他们的朋友都是用 QQ，而没有别的在线即时通讯方式，所以对大多数新用户来说，还是会咬咬牙付这么一块钱来注册新号码的。假设大家还有另外一种在线即时通讯方式，就像人们平均拥有 2.6 个邮箱一样，腾讯的收费注册是绝对吸引不到新用户的。相比之下，同是在线即时通讯霸主的 ICQ，它在今年（注：2001 年）5 月用户数量已经突破一亿大关，每天平均有 1000 万用户在线，每个用户平均在线时间为 3 个小时，然而 ICQ 却不敢像腾讯一样，频频推出各种收费业务，如在线广告、收费注册等。

因为竞争的力量，如果 ICQ 也能够在全球市场上和腾讯一样，独家做大的话，它收费的大手也将会频频打向它一亿多用户。是因为微软的 MSN 一直在阻击着 ICQ，伽特纳公司发布的即时通讯市场的调查结果称，美国在线以 52% 的个人用户和 51% 的企业用户在市场份额继续保持着领先地位，而微软相应份额仅为 36% 和 40%。虽然微软的 MSN 还不能和 ICQ 在即时通讯市场上相提并论，但微软所占的份额也并不少，足以形成随时可能把 ICQ 拉下马的威慑力量，只要 ICQ 稍有松懈，微软的 MSN 就有可能趁势而上。

这时候，谁也不敢得罪用户，谁也得罪不起用户，没有竞争就是用户得罪不起服务商。如前段时间电子邮箱收费热里面，不少网友气鼓鼓的扬言，你收费我不用你的，我换场子了，但要 QQ 推出收费注册，你还能说我不用你的吗？甚至它要推出收费使用的话，可能你也不得不用，因为你想到你上面数十个甚至数百个朋友或者客户要联系，区区几块或者几十块钱也就不在话下，这和中国电信垄断现象实质是一样的。

腾讯之所以敢肆无忌惮的故意停掉在线免费注册（其隐性说法是服务器太忙），把所有用户都推到收费注册“华山一条路”上，是因为它吃定了新注册的用户只能选择腾讯的 QQ，它的用户数量已经达近 4000 万了，平均每个网民有 15 个 QQ 号码，在国内在线即时通讯市场上，估计腾讯至少占领了 95% 以上的市场。

#### 第 40 节：第二章 悬崖边的生存术(19)

中国在线即时通讯市场需要给腾讯制造强有力的竞争对手，对于用户来说，只有竞争才能使自己获得更好的服务质量，尽管这种竞争对于服务商来说是残酷的，但在国内环顾四周，OMME、PICQ 等都已经几乎退出了在线即时通讯的舞台了，从目前来看，最近的一段时间，中国在线即时通讯市场仍然是腾讯唱独角戏。

这可能会使腾讯在收费的路上走得更远，可能在将来你登陆一次 QQ 即要付一定的使用费，

甚至你发送一条信息都要收费，如果没有谁能够狙击腾讯的话，这并不是没有可能的，垄断可以滋生一个企业无止境地为用户身上剥夺利润的欲望。

暂时我们只能把希望寄托在 AOL 和微软身上，在线通讯市场上，只有它们目前才有足够的实力和影响力在中国市场来对抗腾讯，希望中国在线即时通讯市场能够尽早出现“多极”世界，而不是腾讯自己独舞的“单极”世界，那等于把用户锁住，然后让他们自觉的掏钱。

2001 年 8 月 20 日的《精品购物指南》发表了一篇名为《要学邮箱注册收费 腾讯上演东施效颦》的文章，引发了腾讯和该媒体的口水战。

#### 要学邮箱注册收费 腾讯上演东施效颦

编者按：从网上注册新的 QQ 号码屡试屡败，用手机注册则不到 10 秒钟就完成了。腾讯公司在沉默了一段时间之后终于承认，注册失败是他们在技术上的限制造成的。但是，限制之后带来的收入与失去人心到底哪个更重要，恐怕腾讯公司并没有算计好。

也许是现在的网站都太急于盈利了，腾讯公司竟然打起了注册的主意，对页面注册进行了限制，想把人们都推到用手机花钱注册的路上去。但是腾讯太高估了自己，也太高估了他的用户。想学习电子信箱注册收费，结果却成了东施效颦。

#### 页面注册失败 手机注册太快

在页面注册屡试屡败的情况下，记者决定用手机来试一下。手机注册有两种方法，记者选择了第二种方法，即在网上输入手机号码。输入号码点击确认后，新打开的页面还没显示出来，也就是说不到两秒钟的时间，记者的手机就收到了发来的要求确认的号码，在页面输入确认号码后，又是页面没有打开，记者已经收到了腾讯公司发来的新的 QQ 号码和密码。总共用手机注册花费的时间不到 10 秒钟。

#### 限制注册从 2 月份就开始了

腾讯公司限制用户注册实际上从 2 月份就已经开始了，最开始是限制在 80 万，然后慢慢限制到 60 万、40 万直到 20 万人。即使是在开始了手机注册业务以来，每天从页面发出注册请求的用户也超过了 80 万，到了周末甚至达到上百万。腾讯市场部的朱达新说，国外一些类似的公司如 ICQ 等每天的注册量都在 10 万左右。如果每天页面申请注册的人不再那么多，页面注册将会逐渐放松，这个数字是 20 万到 30 万。

#### 第 41 节：第二章 悬崖边的生存术(20)

限制还不止如此，除了限制注册，还限制用户加入好友的数量。以前，好友名单的数量是没有限制的，但是最近好友名单里只能保留 200 人了，所以，如果你的好友多，你就只能申请新号码，申请新号码就要再付费，名单满了，再申请，再付费，如此循环往复，腾讯公司的收入可真是源源不断了。有人讥讽道，腾讯公司还真大方，每个名单给 200 个名额，如果变成 20 个，收入岂不是更多！



页面注册根本不能通过

根据朱的介绍，我们似乎可以这样理解，除了用手机注册外，每天还有一定的用户可以通过页面注册，但实际情况是，页面注册根本不可能获得通过。记者在早、午、晚、夜4个时段各花了20分钟从页面注册，但是全部失败。因此，有理由怀疑，腾讯公司已经在服务器上对页面注册进行了全面的限制，要想申请新的QQ号码，只能花钱用手机注册或者是打168声讯电话。

更有甚者，在腾讯公司的首页根本找不到注册按钮，只有手机注册的按钮被放在明显的位置。“恢复页面注册”也只能被看作一句应付记者的空话了。腾讯公司也许是想完全断了用户通过页面注册的念头。

腾讯公司在分成中拿了大头

据朱达新介绍，腾讯自从7月初开始手机注册业务以来，每天的手机注册用户数量大概在一万左右，通过168注册的用户每天有几千人。如果按照9月20日之前的标准，手机注册一个号码的费用是5角钱的话，每天的收入是5000元，一个月的收入是15万元。但有业内人士统计，腾讯公司在推出手机注册后，每月的收入在1000万元。

在记者问到腾讯和运营商的分成比例时，朱表示不便于回答。但是记者了解到，在用户注册号码的过程中，腾讯公司发给手机用户的确认短信息也是要给运营商付费的，二者的分成比例是在去掉这些成本之后确定的。因此，从这个角度讲，腾讯公司在分成中还是拿了大头。

但即使每个月的收入全部都给腾讯，也不过区区十几万。也许腾讯公司算的账和咱们算的账不一样，腾讯公司的底线是每天20万到30万的用户，平均一下，按照25万来算，每天的收入是125万元，一个月（30天）的收入就是375万元，这个数字就很可观了。但实际的收入显然和腾讯公司测算的数据相差甚远。腾讯公司太高估他的网民的忠诚度了，也太高估他的网民的心理承受能力了。人们也许的确不在乎注册花费的5角钱，但人们却很在乎信誉、情感。

腾讯高估了QQ的魅力

网民对腾讯的做法很是伤心和恼火，有网友说，我们已经容忍了腾讯弹出式广告条和窗口闪烁的广告，现在又用这种做法来增加收入，事先也未有任何通知，实在是太不光明磊落了。

#### 第42节：第二章 悬崖边的生存术(21)

更有网友已经明确提出来要放弃QQ，改用ICQ。如果QQ对网民来说真的有那么大的必要，那么每天用手机注册的用户应该和平时页面注册一样多，因此，腾讯公司也高估了QQ在人们生活中的作用。

QQ的确起到了即时沟通的作用，给人们带来了方便，但是对于大多数人来说，它毕竟只是用来聊天、娱乐的工具，且不说你收费了，我可以选别的种类的娱乐方式，即使是同类的聊天软件，国内国外也有很多。像新浪、网易都有类似的软件。因此腾讯公司的做法无疑是把自

己的潜在资源推出去，推到别人的手里。

腾讯公司的紧急限制、“强制”收费是在各大网站宣布信箱收费之后开始的，显得有点急不可耐，而且不计后果。好像有信箱系统的网站已经开始赚大钱了，恨不得马上跟进，你有信箱我有 QQ，你注册收费，我也可以注册收费。东施效颦的结果是以失败告终。

有理由推测，腾讯会把任何可以收费的手段都使出来，那么最简单的就是以后发消息也要收费，如果按照这个趋势发展下去，那么，你还会用 QQ 吗？

腾讯公司在不恰当的时候，以不恰当的方式，在不恰当的项目上收取了费用以至于遭到了网民的非议。也许，腾讯该反思一下了。

针对质疑，腾讯公司迅速做出反馈，两天后，《精品购物指南》发表了腾讯对之前文章的声明：

致《精品购物指南》杂志社：

贵刊 2001 年 8 月 20 日 C1 版数字周刊上一篇《腾讯上演东施效颦》的报道，文章内容多有失实、歪曲、猜想之处，给腾讯公司的声誉造成了不必要的损失。有见于此，腾讯对此篇报道尤其是报道中一系列失实之处表示高度关注。

此篇报道的作者在充分调查清楚相关业务的情况下妄加推测，未经求证，对腾讯相关人员采访后断章取义，曲解了腾讯公司的本意，得出了错误的结论，对读者造成了不小的误导。有见及此，腾讯公司本着对广大用户负责的态度，认为有必要澄清一些事实，将不实报道的负面影响降低到最低限度。同时，腾讯公司也希望这篇报道不代表贵刊的最终态度，不会影响到腾讯公司和《精品购物指南》杂志社双方日后广阔的合作前景。

首先，必须对腾讯控制号码注册的行为有所理解，这一点腾讯工作人员曾经在电话采访中反复强调，但是很可惜作者没有本着对广大读者认真负责的态度，曲解了腾讯公司的本意。腾讯公司本身是一个民营企业，公司的运营情况对腾讯而言必然是放在一个相当重要的地位。在经过仔细研究后我们发现，每日超过 80 万的新注册用户群中有相当一部分属于重复、无效乃至恶意注册。参考过国外其他互联网即时通讯服务商的新注册用户数量指标后，我们有充分的理由认为，注册用户增长过快，是对免费资源的极大浪费。有见及此，腾讯才开始对注册用户的数量有所限制，把每日的放号量控制在 20 万—30 万左右。这个数字是经过充分的求证和比较之后的结果，是一个相当科学的数字，也是用户良性增长的一个指标。试想，在 CNNIC 报告中国网民数量仅为 2650 万人的情况下，QQ 每天新注册的用户超过 80 万，本身就难以让人置信。腾讯公司开辟诸如手机注册和拨打声讯台注册的服务，是为了给真正有需要的用户提供一个可行的渠道。可惜的是，作者没有充分认识到腾讯公司的苦衷，而把这种行为单纯地解释为腾讯公司为追求收入而做出的极端措施，从而做出了错误的理解和评价。腾讯公司对作者的这种行为表示深切遗憾。

### 第 43 节：第二章 悬崖边的生存术(22)

其次，在涉及到公司运营情况的敏感数据上，作者仅凭猜测和流言，对腾讯公司的实际收入数字做出了盲目预测和错误估计，对腾讯公司和合作伙伴之间的合作关系造成了不必要的负面影响。由于作者的臆测和偏见给腾讯公司以及合作伙伴造成的损失，是腾讯公司非常不愿意看到的局面。

再次，作者根据网上流传的一些不负责任的流言，对腾讯 QQ 的功能做出了诸如“好友个数限制在 200 个以内”的不实报道。对于这种明显不实的文字，腾讯公司不愿置评。

对于中国互联网行业目前的情况，负面宣传、不实报道不但不会给行业的健康发展带来任何益处，相反，这样的举措会严重影响用户的心态，挑起对立，对中国互联网行业商业化运作模式的建立带来根本上的损害。这种情况，对任何人没有益处。相信贵刊能够本着客观负责的态度，从大局出发，认识到失实报道给广大读者和腾讯公司造成的损失；也相信贵刊能够充分理解腾讯公司的立场，化干戈为玉帛，从而给双方日后的合作创造一个更有利的前景。腾讯公司非常希望和包括贵刊在内的广大媒体建立互信、互利的良好关系，利用腾讯公司的优势和资源，给合作双方创造一个共赢的合作局面，而不是像目前的情况，由于双方缺乏有效的沟通和理解造成不必要的误会。

衷心祝愿贵刊越办越好！

深圳市腾讯计算机系统有限公司

2001 年 8 月 20 日

然而，无论来自媒体或者用户的声音如何激烈，QQ 的收费计划并没有因此而停止。其实关于 QQ 收费最早可以追溯到 2000 年 12 月 18 日，腾讯正式推出收费业务“QQ 俱乐部”。2001 年 2 月起，腾讯开始对免费用户注册进行限制，并逐月减少，直到用户几乎不可能注册到新号码；2002 年 3 月腾讯正式推出了“QQ 行靓号地带”业务，开始了其出售 QQ 号码使用权（并不是所有权）的业务；2002 年 5 月网上开始风传 QQ 即将全员收费。7 月，腾讯 CEO 马化腾表示，腾讯公司会保证一部分的免费和一次性的号源。他强调，总之绝对保障目前 QQ 用户的权益，不会强制收费。马化腾对收费做出的解释是，正因为有了收费服务，腾讯公司才有资金对现有的 QQ 用户提供更好的免费服务。而 2002 年底，免费号码和一次申请（付费）长期使用号码基本停止发放，QQ 主打每月 2 元租用费的 QQ 行号码。

腾讯的这场收费活动开始的“轰轰烈烈”，结束的悄无声息。到 2003 年，部分网民发现，QQ 号码又可以免费申请了。业内人士分析推测，腾讯中止收费业务，是因为受到了竞争对手的压力。

孤注一掷

在和媒体关于收费的口水战中，腾讯似乎积累了一些经验。然而令马化腾和他的创业团队

意想不到的，在接下来的知识产权官司中，腾讯竟然连败两阵。

#### 第 44 节：第二章 悬崖边的生存术(23)

在腾讯公司全力打造 QQ 品牌的同时，互联网上却出现了一些与腾讯业务极其相似的“QQ 信使”、“QQ 俱乐部”等网页，这些网页来自一个域名为 qq.com.cn 的网站。在被美国在线送上法庭之后，腾讯懂得了运用法律手段来维护自己的利益。2003 年 12 月，腾讯向中国国际经济贸易仲裁委员会域名争议解决中心（以下简称：仲裁委员会域名争议解决中心）提出对 qq.com.cn 域名的投诉书。

投诉书中写道，原注册人北京鼎扬科技有限公司杨飞雪注册和使用域名 qq.com.cn 具有恶意。腾讯公司对 QQ 文字组合享有多种权利，被投诉人杨飞雪应当将注册的域名 qq.com.cn 归还。

虽然被投诉人在网站内容上与腾讯 QQ 有着千丝万缕的联系，而且还有利用 QQ 名称之嫌，但是北京鼎扬科技有限公司杨飞雪注册 qq.com.cn 域名的时间早于腾讯现有名称诞生的时间。2003 年 1 月 16 日，仲裁委员会域名争议解决中心专家组据此认定，此案争议域名与投诉人享有民事权益的名称或标志既不相同，也不构成混淆性相似，无法满足立案条件。专家组不支持投诉人腾讯的投诉请求，驳回其投诉，并一致裁定维持被投诉人杨飞雪作为 qq.com.cn 域名注册人的地位。

腾讯失败了。

时隔两个月后，也就是 2003 年 3 月 27 日，腾讯又和国内二级域名注册机构——商务中国发生了矛盾，并宣称“必要时将通过法律诉讼手段解决”。

2003 年 3 月 17 日，中国国家顶级域名.cn 下的二级域名全球开放注册。在.cn 开通注册不到 20 分钟的时间里，原先三级域名 qq.hl.cn 的持有者——黑龙江数据通信局的刘志勇先生成功升级 qq.cn 域名。10 天之后，腾讯才发现国内二级域名 qq.cn 被抢注，一直被域名折腾的腾讯团队马上意识到这其中的危险，于是马上要求商务中国把刘志勇注册的 qq.cn 域名归还给他们。在双方沟通过程中，腾讯坚持认为，QQ 是经腾讯精心开发和推广的，已被中国网民所熟知的即时通讯工具，腾讯是目前排名世界第三、亚洲第一的互联网即时通讯业务提供商，QQ 已成为他们产品与服务的代名词，只有他们才可以合法注册、并享有 qq.cn 域名。商务中国业务中心负责人在接受媒体采访时说，qq.cn 成功注册，完全符合域名管理机关 CNNIC 对于优先升级的条件规定。为了保护.cn 下已经注册的三级域名，在正式注册.cn 二级域名之前的一定期限内，CNNIC 允许三级域名持有者优先注册二级域名。qq.hl.cn 注册在先。随后，CNNIC 办公室主任刘志江也证实了这种说法，刘先生是在优先升级期间内申请注册二级域名，是由商务中国提交至 CNNIC 数据库，成功注册 qq.cn 二级域名的。

#### 第 45 节：第二章 悬崖边的生存术(24)

这次域名纠纷，腾讯又输了。看着 oicq.com、oicq.com、qq.com.cn、qq.cn 一个个离自己远

去，腾讯一次次在知识产权面前陷入困惑。也就在这个时候，腾讯开始寻找 qq.com，这是其最后一块的落脚地了，qq.com 到哪儿去了？所有与 QQ 品牌相关联的域名，腾讯一个都没有。是放弃 QQ 品牌，还是收购 qq.com 域名？无论怎么做，腾讯都要付出巨大的代价，腾讯已经陷入了域名绝地。

就在这个时机，出现了一件对腾讯来说，山重水复疑无路，柳暗花明又一村的事情，原来在 1995 年 5 月，大洋彼岸，一个叫罗伯特·亨茨曼软件工程师，注册了 qq.com 域名。不过在那个时期，ICQ 还未诞生，马化腾还在润迅公司打拼，这个域名与即时通讯毫无关系，罗伯特·亨茨曼把它作为个人电影艺术网站的入口使用。后来，罗伯特告别了软件工程师的行当，转行做商业咨询，他没有多少空闲时间来打理这个网站。于是，他就把 qq.com 域名放在国外拍卖网站待售，但 200 万美元的开价，让这个域名在很长一段时间都无人问津。

也许是无人问津的缘故，罗伯特·亨茨曼似乎降低了对这个域名所能带来金钱的心理预期。此际，腾讯公司出手了，这一次，腾讯公司是不折不扣地捡了一个便宜。故事在腾讯公司信息总监许晨晔的叙述中变得更为精彩。腾讯公司这次绕开了国外的域名交易公司，而是直接找到了 qq.com 域名原所有人罗伯特·亨茨曼，但 200 万美金的价格还是让马化腾有些心疼。这个时候，腾讯公司的网大为，这个美国人，尝试给罗伯特·亨茨曼发了一个邮件，说他打算做一个个人网站，非常喜欢这个域名，问罗伯特·亨茨曼能不能出售，网大为得到了一个极为肯定的答案。接下来顺理成章地就谈到了价格，经过了很长时间的等待都没有卖出这个域名的罗伯特·亨茨曼，降低了期待，给了一个让腾讯公司几个创始人都很意外的数字，最终定价 10 万美元，加律师费，只花了 11 万美元。

在一系列域名官司中，腾讯在这次 qq.com 域名的回购中，绝地逢生。也使腾讯终于了却了一个夙愿，找到一块属于自己的领地。吃到了苦头的马化腾也许从此不会犯同样的错误，更重要的是，他也从中学会拿起法律武器，用知识产权来保护自己的利益。

### Q 币冲击人民币

2006 年，关于“虚拟货币是否会冲击人民币体系”的讨论沸沸扬扬。据媒体公开消息称，2006 年的超女总决赛中，粉丝们为了支持自己心爱的歌手，纷纷购买虚拟货币——Q 币投票，仅淘宝网一天 Q 币的交易额就超过 50 万元。还有一种现象是中小型论坛给版主的工资就是 Q 币，然后兑换成人民币。披露的个案还有成都网友王先生的赚钱之道。一个月仅靠卖 Q 币就能赚近 4000 元。

### 第 46 节：第二章 悬崖边的生存术(25)

由媒体发轫，一场沸沸扬扬的讨论拉开了序幕。而学者杨涛则把这场讨论上升到了一定的高度。Q 币冲击人民币的言论，源于学者杨涛在 2006 年第 7 期的《法制与新闻》上发表的《虚拟世界四大怪象的法律拷问》。他在文中称，根据《人民币管理条例》，人民币是我国法定货币，

一切公私债务都必须用人民币支付。人民币的法定发行机构是中国人民银行，其他组织和机构都无权发行货币。“Q 币等网络虚拟货币由商家发行，与人民币可以‘兑换’，如果泛滥后果不堪设想。”

“Q 币”是 2002 年 5 月由腾讯公司推出的网络虚拟产品，用以购买其提供的多项虚拟服务，因 QQ 占有的庞大用户群以及 Q 币充值的便利性，Q 币在 QQ 用户群里非常火爆。无论是 QQ 会员、网络硬盘、QQ 音乐、订阅杂志、QQ 游戏、QQ 宠物等，都需要支付 Q 币。甚至在腾讯产品服务体系内部，Q 币与 Q 点、QQ 游戏币等之间都建立了等量交换关系。因为其便利性，用 Q 币成为一种流行的时尚。Q 币的“流通”功能还不仅仅局限于腾讯体系内部。据媒体披露，玩家一度利用 Q 币赌博、Q 币变相兑换人民币等现象也浮出水面。

杨涛的言论，犹如一枚石子落进了平静的湖面，给向来不缺少是非的互联网圈又增加了些许的热闹、引起社会各界的广泛关注，支持者有之，反对者也不在少数。上海复旦大学电子商务系的戴伟辉教授认为，Q 币不是虚拟货币，它只是一些网友认可的一种符号而已。杨涛也表示“Q 币冲击人民币的法定货币地位”现在的条件根本没有成熟，并且也只是一种可能。而中国社科院金融研究系的易宪荣教授则称，虽然目前 Q 币对人民币没有造成任何冲击，但国家还是应该出台相关的法规，对其进行规范和约束，以防止某些牟利者利用 Q 币牟利，使得 Q 币使用超越所属于的企业范围。

面对众多质疑，腾讯公司明确表示 Q 币和“虚拟货币”有所区别，他们将 Q 币定位为“商品”，而非“货币”。从本质上来说，Q 币是腾讯公司为便利广大用户推出的用于购买相关增值服务的支付渠道，并非所谓的“虚拟货币”。我们知道，任何商品都是中性的，腾讯 Q 币作为一种商品也是中性的，不同的人就会有不同的用法，不能因为别人用腾讯 Q 币做了违法的事情就怪罪腾讯公司，这就好比别人用刀杀了人，要追究生产刀具公司的法律责任一样荒唐！

虽然如此，还是有专家担心，腾讯 Q 币的大量发行可能会导致人民币贬值，并最终导致通货膨胀，扰乱社会经济秩序。事实上，这完全是杞人忧天。腾讯 Q 币只局限于网络，并不具备法定货币的地位和价值，并且需要以人民币计价，也就是说，腾讯 Q 币的发行是以人们购买量为基础的，没人买，它就是普通程序，跟国家金融体系毫无关系。而且，由于获得 Q 币的前提是需要支付人民币，而人民币是有数量控制的，所以 Q 币的发行量也是有限的，并非无限制发行，更不具有搅动货币市场的能力。

#### 第 47 节：第二章 悬崖边的生存术(26)

针对闹得沸沸扬扬的 Q 币事件，中国人民银行新闻发言人李超认为，“Q 币是近来媒体关注的热点，但说到 Q 币已冲击人民币，我个人判断还没有到这么严重的程度”。他还称，“如果说有通过虚拟货币的渠道进行洗钱犯罪的话，这是人民银行需要高度关注的问题和打击的一个方面。”“即便是央行果真出台了对虚拟货币的监管政策，腾讯 Q 币、新浪 U 币、盛大元宝、网易

POPO 币等也不应该在监管范围内。”对于政府监管的虚拟货币之说，于国富认为没有必要，“因为此虚拟货币并非彼虚拟货币，”他说。“腾讯 Q 币、新浪 U 币、盛大元宝、网易 POPO 币等并不具备货币属性。这些企业发行的所谓‘货币商品’仅涉及公司和消费者之间的关系，通过双方的合同关系便可以维护和规范，没有同商业银行之间形成互通，所以并不属于银监会监管的范畴。政府所指的虚拟货币监管，应该是对传统货币的电子化、磁卡、网间结算等形式。”

这场沸沸扬扬的 Q 币冲击人民币风波，对腾讯来说，亦是虚惊一场。

珊瑚虫困窘，彩虹收兵

腾讯依靠众多用户快速崛起，吸引了一批技术人员的关注，大家竞相模仿和更改 QQ 程序，陈寿福就是其中一个。

陈寿福，1980 年 12 月出生，对计算机非常痴迷。据媒体报道，在大学时期，陈寿福对计算机技术相当痴迷，也非常有天赋。2001 年，在技术开发上非常有研究的陈寿福发现了 QQ 的许多不足之处，于是，他就对原版的 QQ 进行了诸多修改，去除了 QQ 的广告增加了探索 IP 的功能，那时候的珊瑚虫版还不是外挂形式。

2003 年，腾讯公司找到了陈寿福，在双方交涉的过程中，当时还是学生的陈寿福写下了保证书，“保证关闭本人网站上珊瑚虫 QQ 版本的下载，不再对腾讯 QQ 软件进行修改”。那个时期，遭遇麻烦的，还有邹丹版本和木子版本，腾讯的杀手锏是侵犯著作权，在此情势下，他们纷纷退出了研发。

2004 年的时候，陈寿福转作外挂。在不修改 QQ 软件源代码的情况下，陈寿福非常快捷的编写出了珊瑚虫 QQ 外挂的原型，在最开始的时候，珊瑚虫外挂不仅有显示 IP 和去除广告的功能，而且有效地回避了腾讯的版权问题。一时间，珊瑚虫的下载量有时候甚至超过了腾讯 QQ 本身。

2006 年 8 月 20 日，腾讯公司一纸诉状把陈寿福告上了法庭，理由是陈寿福侵犯其著作权并构成不正当竞争。腾讯提出诉讼请求：要求其立即停止侵犯原告著作权及不正当竞争的行为，并公开赔礼道歉、消除影响以及赔偿腾讯经济损失人民币 50 万元。2006 年 12 月 20 日，北京市海淀区人民法院做出如下判决：陈寿福未经腾讯公司许可在网站“珊瑚虫工作室”中设置涉案作品的下载服务行为显属侵权，故应立即停止侵权并依法承担侵权责任，腾讯公司称陈寿福在“珊瑚虫工作室”上设置外挂程序等行为构成不正当竞争，证据不足，不予采纳。

#### 第 48 节：第二章 悬崖边的生存术(27)

双方此次在法院的交涉结果，以陈寿福在珊瑚虫网站公开道歉和赔偿腾讯公司 10 万元人民币而告终。腾讯公司在胜诉后采取了低调处理的态度，一直没有将审判结果公之于众。看似已经尘埃落定的珊瑚虫外挂案件，再生波澜，在 2007 年 8 月 16 日，陈寿福被深圳警方以侵犯著作权进行非法牟利为由拘留，又将此次事件推向另一个方向。

“去年（2006 年）12 月份北京海淀区人民法院判陈寿福停止提供下载和使用侵权软件，可是珊瑚虫还一直在进行侵权行为。”深圳南山公安分局宣传科傅学军在接受《新世纪周刊》采访时如此说，“我们接到腾讯公司报案后，经济犯罪侦查大队办案人员对该案件进行侦查处理，在获得犯罪嫌疑人陈寿福较多的非法牟利证据后，于 8 月 16 号将其在北京抓获”。“在对犯罪嫌疑人陈寿福进行审讯时，他承认刚开始研发珊瑚虫时确实是为了用户方便，但是后来就有广告商主动找他进行广告插件捆绑。在广告利润诱惑下，珊瑚虫开始捆绑广告插件。去年 12 月份，法院判他侵权并停止珊瑚虫版本下载使用，可是他和广告商的合同一签就是一年，他无法停止珊瑚虫版本的使用，那样就会违反广告合同。他在被拘后说自己已经无法掌控整个局面，停不下来了。不过，现在他非常积极地配合我们调查。”

事件的焦点在珊瑚虫侵犯著作权以及捆绑插件进行非法牟利上。那么，珊瑚虫到底赚了多少钱呢？《计算机应用文摘》曾替珊瑚虫算了一笔账：珊瑚虫主要靠捆绑插件来营利，目前针对市面上比较热门的软件，插件商都会给出比较优厚的条件来使软件作者捆绑他们的插件，一个多则几毛，少则几分。看起来几毛几分的钱很少，但如果量大的话收入还是非常可观的。据说国内某知名软件搞捆绑每月至少能有 10 万元进账，以珊瑚虫的下载量，估计年收入要以百万计。

陈寿福被抓引发了巨大的争议。同情陈寿福的人还举出一个形象的比喻：就像机顶盒跟电视机的关系，机顶盒增强了电视机的一些功能，你能说机顶盒侵犯电视机的著作权吗？而互联网行业著名律师于国富指出，这个案子给行业造成的影响是非常巨大的。在此之前，侵犯著作权的行为常常被认为只需要承担民事赔偿责任。这次深圳警方的行动使很多人受到了警醒和震动，他认为，法律之剑高悬在著作权侵权责任之上。在符合一定条件后，侵犯著作权的行为可能会受到严厉的刑事处罚。

根据腾讯方面提供的公诉资料，公诉人认为：2005 年底至 2007 年 1 月间，陈寿福从腾讯公司的网站下载腾讯 QQ 软件后，未经腾讯公司许可擅自对腾讯 QQ 软件进行修改，将腾讯 QQ 软件的广告、搜索功能进行删除，加上显示好友 IP 地址的功能。此外，还将“修改后的软件以珊瑚虫 QQ 的名义放在自己注册的珊瑚虫工作室上供用户下载牟取非法利益”。公诉人还称：据公安部门查证，陈寿福自 2003 年开始非法复制 QQ 软件后修改发行、传播，几乎对每一个正版的 QQ 软件都进行了修改发行。仅 2006 年至 2007 年，就非法修改并发行了 5 个版本的 QQ 软件。

#### 第 49 节：第二章 悬崖边的生存术(28)

2008 年 3 月 20 日下午，备受关注的“QQ 珊瑚虫”案一审在深圳南山区法院宣判：被告人陈寿福因侵犯著作权罪被判处有期徒刑三年，并处罚金 120 万元。陈寿福的辩护律师曾辩称，陈寿福开发的“腾讯 QQ 珊瑚虫增强包”系列软件并未修改任何腾讯 QQ 的源代码，不构成侵犯著



作权，并坚持做无罪辩护。但法院最终未予支持。据了解，在捆绑这些软件之前陈寿福都进行过严格的测试，虽然后来这些软件都变成了流氓软件，但是这并不是他能控制的。在陈寿福被羁押后不久，另一个从事 QQ 开发的组织——飘云团队称，将终止飘云 QQ 的制作。该组织成员“疯狂绅士”表示，这个团队每天给腾讯造成的广告损失大概为 8 万元。而由于陈寿福被抓，飘云团队也担心有一天会遭受到腾讯的维权打击，于是选择了退出。但对腾讯来说，外挂事件更像一个中场休息。

彩虹 QQ 是 2007 年底开始运作的，是由庞东升的 51.com 秘密开发的一个项目。彩虹 QQ 上线前，以彩虹 QQ 项目组成员之一“庞静”的名义，注册了上海虹连网络科技有限公司。“彩虹 QQ”为一款第三方插件，由于拥有 IP 地址探测、显示隐身好友等腾讯 QQ 的“增值”功能，因而在庞大的 QQ 用户群中迅速蹿红。

11 月 24 日，很多彩虹 QQ 用户都收到一个从 QQ 安全中心发出的“发现非法 QQ 外挂软件”的提示框，声称此类外挂容易泄露用户隐私，建议用户立即卸载。如果用户不予卸载，QQ 将立即退出，用户无法正常使用。51.com 在 11 月 26 日公开发表官方声明称，彩虹软件经国家版权局软件著作权登记，腾讯无权擅自认定彩虹软件非法。

随后，围绕彩虹 QQ 软件之争，双方展开了新一轮口水战，甚至一度传出消息，“腾讯不排除起诉 51.com”。《21 世纪经济报道》撰文指出：在推出“彩虹 QQ”之前，51.com 曾咨询过相关的法律机构，“彩虹 QQ”从研发、设计到市场推广，每一步背后都有相关的法律团队予以支持。“可以说，彩虹 QQ 在制作之初，就考虑到有关的法律问题，并做了充分的准备。”

51.com 与腾讯之间的“战争”其实早已埋下祸根。

有消息称，51.com 与腾讯的竞争已经不是一年两年了，而 51.com 从腾讯“挖人”已经是公司内部公开的秘密，51.com 很多重要项目都是从腾讯过来的人在负责，如负责 51.com 开发平台的吴文璇和负责即时通讯的张宝和都是从腾讯直接挖过来的。“我想 51.com 未来几年内都会定位在和 QQ 火拼的市场中。”51.com 公司董事长庞升东曾对外公开表达了自己跟腾讯的竞争关系，“我们也不会去转移市场。”几乎腾讯每推出一个新的功能与应用，51.com 都会加以“学习”、“消化”，并迅速在自己的平台上开发出来。如目前在 51.com 平台上的“51 商城”、“51 群组”、“51 秀”、“51 问问”，另外除开发彩虹 QQ 外，51.com 也开发了自己的 IM（即时通讯）产品：51 挂挂。

## 第 50 节：第二章 悬崖边的生存术(29)

腾讯和 51.com 的宿怨已深，但关于彩虹 QQ，业内有两种声音：一种认为彩虹 QQ 一没有复制软件二没有从中牟利。第二种声音认为尽管彩虹 QQ 目前没有商业行为，但其运作背后必然有着一定的商业逻辑：其一，第三方外挂将占用腾讯 QQ 的服务器，增加腾讯服务器的负荷；其二，彩虹 QQ 可以轻易地获取腾讯的用户数据，并为己所用。

但在一个多月的时间里，庞东升跟腾讯死扛到底的态度发生了转变。12月16日 51.com 董事长庞东升公开表示，51.com 已不打算继续做彩虹 QQ 外挂，目前已经对公司业务进行重组，将回到主业“把基本的东西做好”。而这一决定主要是受到“金融危机”的影响。其实，庞东升在 11 月底已经中止了彩虹 QQ 的研发，该项目组已经解散。业内人士指出，庞东升的表态暗示投资方对 51.com 施加了更大的压力。

附：

腾讯在“一横一竖”中构筑未来

马化腾

岁末回首，今年（2004 年）的 6 月 16 号可能最令我难忘，这一天腾讯正式在香港联合交易所主板挂牌上市。很多朋友都对我说，腾讯的成功上市是商业模式的成功，无论是短信的模式还是互联网增值服务的模式，腾讯的表现都得到了投资者的认同。我很高兴大家的这种说法，但我想指出的是腾讯的成功更离不开目前中国网络大环境的支撑。

这一两年，谈起互联网经济，很多经济学家都认为，目前的网络经济环境要比 10 年前好 1000 倍。这是怎么算来的呢？他们认为，如果你现在推出一个网站或者从事相关业务，所需要的成本只是 5 年前的 1 / 20，但可以获得 10 倍于 5 年前的用户数量，10 倍于以前的广告收入。现在想上网购物的人数大约也是 5 年前的 10 倍，这是一个巨大的经济提升力。

而我想指出的是，在这些数字的背后，恰恰反映了整个互联网行业在经历了 3 年前的整体低迷之后，正在以一种理性和务实的态度实现着回归。

互联网正在步入迎合市场规律良性发展的正轨。

为什么这样说呢？因为我们看到了，越来越多的互联网企业正在超越单纯的吸引眼球和注意力，开始真正思考并实践如何更好地利用网络技术、信息通信技术、多媒体音视频技术和网络海量资源去为用户创造价值，开始关注用户的感受和体验，为用户提供适用易用的一站式服务。互联网经济的回暖正标志着以用户为中心的服务与体验经济时代的到来。

几年来，毋庸置疑的一个事实是：用户的成熟和技术的进步像双架马车一样驱动着互联网的发展，基于互联网自身的崭新服务正在以前所未有的速度改变着人们的生活方式。据 CNNIC 统计报告显示，截至 2004 年 6 月 30 日，我国上网用户总数为 8700 万，上网计算机达到 3630 万台。中国互联网在宏观上继续保持蓬勃发展的态势，并拥有世界排名第二的网民数量。

#### 第 51 节：第二章 悬崖边的生存术(30)

今年有更多的人在使用搜索引擎、网上银行、在线交易、网上招聘、上网浏览资讯、即时通讯，使用网上视频、收费邮件、网上短信、网络游戏等业务，人们的上网用途和上网目的呈多元化发展趋势，并有多数人认为互联网的确能给自己在生活工作中带来便利。

正是在这种多元化应用的环境下，我们认为，展望互联网产业的发展，深度整合将成为一

个趋势。深度体现的是程度，代表了互联网产业价值链的延伸。整合体现的是互联网作为媒体平台、沟通平台、交易平台和增值服务平台间的资源共享模式，以及相互结合所激发的价值。具体说来，深度整合的趋势主要体现在三个方面：

首先，在应用层面，互联网产业将呈现传统门户网站与 IM、移动或固定终端、网络应用增值服务、电信网、广电网的深度整合趋势；相信今年大家都注意到了一个现象，那就是越来越多的门户网站开始涉足即时通讯领域，而腾讯也开始越来越关注 qq.com 在我们业务布局中的战略地位，我们曾经提出过大门户的概念，就是构想未来的 qq.com 将在传统资讯服务的基础上，更加延伸到无线服务、gameportal 等领域，利用即时通讯工具对于用户的黏性，推广我们门户上的网络硬盘、在线新闻广播、音乐点播等新的应用。

可以设想一下，当传统门户网站与 IM、移动或固定终端、网络应用增值服务、电信网、广电网的深度整合之后，用户完全可以利用手机、PDA、笔记本电脑等移动终端随时随地随需的获取资讯信息、与同事亲朋好友交流，开展游戏、娱乐、在线交易。互联网将为人们的工作生活带来效率的极大提升。

同时，深度整合也将构筑一个以用户需求为导向的，由电信运营商、IT 产品制造企业、广大互联网增值服务企业共同参与的合作紧密、资源共享、优势互补的互联网产业价值链，共同做大做强这个市场。

其次，在商业模式上，互联网产业将呈现与传统产业深度整合的趋势。

最近，很多业内人士都在谈论携程网的成功，在我看来，携程体现的就是互联网产业与传统产业的深度整合，将旅游产业的业务模式依靠互联网的资源优势和用户覆盖得以最好的实现。

而对于门户网站来说，电子商务也不像前两年那么遥不可及了，越来越多的用户已经开始尝试 B2C、C2C 以及拍卖的模式，而且 CNNIC 上个月刚刚发布的调查报告显示，在线交易已经和电子邮件一样成了用户需求增长最快的网络服务。从应用者的角度来看，互联网与传统产业的结合日益紧密，已经逐步渗透到了传统企业开发、生产、经营和售后服务的各个环节。企业网上应用重点已开始由发布产品服务信息、企业新闻，收集客户信息向接收用户订单、网上采购、网上销售等商务活动转移，而且企业间、企业与研究机构间网上联合开发研究、设计、生产的应用也明显增加。这标志着，人们对互联网的认识开始趋于理性化，互联网向社会生活的渗透明显提速。

## 第 52 节：第二章 悬崖边的生存术(31)

第三，在社会责任上，互联网与社会正确文化导向的深度整合趋势明显。

我们都知道，网络的传播功能使其具有覆盖面最大的媒体特征，其所具备的文化导向，是吸引“眼球”的真正奥秘所在。但我们必须看到，我国目前的网络用户更多的是自我防护意识和自我控制能力都比较薄弱的青少年群体，而目前的网络环境也确实存在着缺少文化内涵、不良

内容泛滥的现象。能否处理好这些问题将直接影响中国互联网文化产业的健康快速发展。如果放任这种问题继续发展，那么最终损害的将是整个产业。

因此，只有将正确的文化导向和价值诉求与互联网的内容建设高度整合，互联网的发展才有出路。可喜的是，已经有越来越多的互联网企业认识到了这个问题，开始自觉的约束规范自身行为。腾讯作为一家肩负社会责任感的上市企业，也一直在积极开展“营造健康网风”的活动，并希望借此推动互联网与正确文化导向的深度整合，营造积极、向上的互联网环境，使整个中国互联网产业朝着更好的方向发展。

当互联网的深度整合趋势愈加深入的时候，人们的工作生活也随之发生着悄然的变化，顺应这种趋势的是互联网应用无论从规模上还是从范围上都将迎来雪崩式的增长。那时，网络生活化将会跃然而出，成为一个必然。网络将真正成为一个涵盖人们物质生活和精神生活各个方面，能全面展示人们生活元素的平台。

今天，腾讯的目标就是要搭建这样一个网络生活的平台，大家都知道，腾讯公司是从专注于互联网即时通讯起家的，目前已经拥有了包括消费者 IM，也就是我们熟悉的 QQ，专业的 IM，就是我们 Tencent

Messenger，再到企业级的 RTX，这一套完整的即时通讯的产品线。这是我们的基础，也是一个纵向的核心。同时，在横向方面，我们经历了一年时间的不断完善，极大扩展和丰富了我们的 qq.com 门户网站。

未来，在深度整合的基础上，腾讯将采取“一横一竖”的业务模式，原有的即时通讯工具和门户网站将从两个维度叠加包括 MMS、WAP 等在内的无线增值服务；包括网络游戏在内的互动娱乐服务，以及包括多媒体、音乐、电子杂志等在内的网络内容服务和包括 B2C、C2C、拍卖在内的电子商务。

这样的布局，可以服务更多的用户数量，可以搭载更前沿的技术，更为重要的是，在此基础上，可以扩展更广泛的网络增值业务，满足并实现更多的用户需求。我们希望，通过这个平台，人们可以利用网络提升生活质量和工作效率，使网络成为人们日常生活、工作和学习的重要组成部分。

可以预见到，互联网的下一个 10 年将是“网络生活化”的 10 年。当然，任何一个产业的繁荣都离不开用户、政府领导、业内厂商、上下游合作伙伴和媒体等方方面面的大力支持。腾讯是一个年轻的企业，腾讯非常愿意和在座的各位及业内合作伙伴一起，共同开创一个“网络生活”的大场面，用更多更好的产品和服务回馈我们的网民与用户！

## 第 53 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(1)

### 第三章 谁动了腾讯的奶酪

比尔·盖茨给拥有 30 亿美金资产的马化腾写了一封信，信的大意如下：“QQ 群不是社会网

络，感谢 QQ 普及了中国小朋友对 IM（即时通讯）的了解，等他们长大了，工作了，有钱了，就慢慢转移到了 MSN，无缝切换”。而马化腾只是淡淡地说：“这件事很久了”。

#### 被动补课

2002 年底马化腾的 QQ 收费策略，致使三大门户有了可乘之机，外围的大环境是 2000 年互联网的冬天刚刚过去，依靠短信业务苏醒的门户急需寻找新的盈利点，仅仅两年时间就取得盈利的成绩让众多的企业领头人开始重新审视即时通讯这块领域。

2003 年，对腾讯来说，是一个好年份，马化腾宣布成为移动梦网中最大的信息发送商，他的腾讯拥有 1000 万短信用户，年营业额 4 个多亿。腾讯的业绩让以短信业务作为最重要收入来源的国内门户网站醍醐灌顶。

于是围绕着即时通讯的一场江湖厮杀吹响了号角。网易的丁磊推出“网易泡泡”，新浪推出“了了吧”，搜狐的张朝阳推出了“搜 Q”。

#### 丁磊下战书

丁磊，网易掌门人，黑框眼镜，T 恤外一件条纹衬衫，休闲裤，背包，这是丁磊的典型装束。他同样是中国互联网神话的缔造者，通过网易，他在业界创造了诸多的第一：第一家中文全文检索；第一个大容量免费个人主页基地；第一个国内成功运营也是自主开发的国产网络游戏。丁磊的创富之路始于 1997 年，他在广州创办了网易，其名的用意是希望互联网非常容易。丁磊是程序员出身，所以对技术看得非常重。1998 年年底，一年的时间，8 个人的网易赚了 500 万。1998 年 9 月份，网易将自己的主页改成了网络门户，启用 netease.com（后来又改为 163.com）的域名。在没有任何风险投资的介入下，网易把之前在软件开发上赚的钱统统投进了门户建设。1999 年 4 月，丁磊将网易的大本营转移到北京，在丁磊来之前，北京城内可报道的互联网公司只有搜狐。2000 年 6 月 30 日，丁磊如愿以偿，网易登陆纳斯达克。

网易登陆纳斯达克时，整个纳斯达克的网络股已经开始走下坡路，网易在上市头天就跌破了发行价，在接下来的 9 个月，股价连续下跌。丁磊最苦的日子是 2001 年 9 月 4 日。这一天，网易终因误报 2000 年收入，违反美国证券法而涉嫌财务欺诈，被纳斯达克股市宣布从即时起暂停交易，股票随即沦为“垃圾股”，随后公司又出现人事震荡。当时丁磊年仅 30 岁，在常人难以想象的巨大压力面前，他没有被吓倒。面对生存压力，丁磊果断决定从两方面着手，一是压缩经营成本，二是跳出传统意义的内容，率先投入到短信业务和网络游戏业务中，这为网易走出低谷乃至今后的股价飙升起到了决定性作用，挽救了网易。

#### 第 54 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(2)

让网易公司在短短几个月内游走于地狱和天堂之间的一个重要因素是：手机短信业务救了网易，2002 年第二季度短信收入超过 1500 万元、季度盈利 3.8 万元。当时的《亚洲华尔街日报》发表评论认为，网易成为中国第一家实现盈利的门户网站，这也是中国互联网史上的一个重要

里程碑。那一年，网易成为纳斯达克表现最优异的股票。2003 年，网易股票继续在中国概念股中保持领跑地位。2003 年 10 月 10 日，网易股价升至 70.27 美元的历史高点，比年初股价上涨了 617%，比 2001 年 9 月 1 日的历史低点攀升了 108 倍。

丁磊成为第一个靠做互联网成为富豪的国内创业者，丁磊成为首富，第一次让中国富豪的财富数字可以被清晰而准确地度量。“人生是个积累的过程，你总会有跌倒的时候，即使跌倒了，你也要懂得抓一把沙子在手里。”在个人财富急剧膨胀的时候，丁磊一直保持低调、平和的个性。丁磊曾对媒体表示，网络首富只是自己创业过程中的副产品。在他看来，只有亲身感受生活，才能触摸到普通人的快乐，才能使自己的创意更具生活的真实性。喜欢金庸的丁磊曾坦言，最喜欢金庸的小说《天龙八部》，诸多人物中又最喜欢段誉和王语嫣。

丁磊摆脱厄运的那段日子，马化腾破天荒的首次进入了福布斯“中国富豪榜”，名列第 99 名，或许是因为马化腾的富有，使得整个互联网业界大大小小的腕儿开始关注即时通讯。

第一个出手的是丁磊。对丁磊来说，即时通讯软件算不上新鲜玩意。1997 年 6 月，丁磊就发现国内有一家公司在做即时通讯软件。“那时我们完全没有意识到这样的东西会带来什么转变，因为太新颖。”2003 年，丁磊的 IM 工具网易泡泡出炉，丁磊对即时通讯的觊觎似乎也非常容易理解。社科院当年的调查显示：根据 Alexa 数据，三大门户中，网易由电子邮箱服务引起的直接流量在 32% 左右，而新浪和搜狐仅为 8% 和 9%。相反，新闻、财经、体育、娱乐、产经等新闻频道的直接流量在网易不到 15%，而新浪约为 38%，搜狐约为 34%。因此，有分析指出：相对于新浪和搜狐，网易的门户流量很大程度上是由电子邮箱拉动，而前两者多由新闻内容拉动。业界人士指出：泡泡对即时通讯市场的争夺，只是体现门户竞争和职能演变的一个部分。

网易泡泡在技术上比 QQ 完美很多，似乎已经远远超越了 QQ。丁磊将即时通讯工具定义为一个多媒体通讯软件，它可以传 3000 个文字，可以传 1000 兆的文件，可以达到 MPEG4 的视频质量和 GSM 的语音质量。而腾讯老总马化腾对网易泡泡的横空出世作出了回答：单个技术指标的突破会以其他指标降低为代价，QQ 强调整体体验。

### 第 55 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(3)

丁磊采取了很多策略来推广他的“网易泡泡”，用户只要在线使用“网易泡泡”聊天 8 秒钟就可获得一个金币，当累计拥有 10 万泡泡金币后就能将网易的邮箱免费扩容至 1G 容量。同时，泡泡用户还可以通过添加泡泡好友获得金币分成，好友越多，自己分得的金币也越多。丁磊推广网易泡泡的另一杀手锏是：泡泡将坚持对发送手机短信免费，一则提升行业门槛吓退新进入者，二则吸引 QQ 集团里对价格敏感的用户。如此策略下，“网易泡泡”的人气骤然火爆起来，大有赶超 QQ 之势。2003 年 6 月份，网易泡泡注册用户才达到 500 万，两个月后就被刷新为 1200 万，并且继续以每天数十万的人数增长！根据艾瑞咨询的《2003 年中国即时通讯研究报告》的

一项调查，中国用户最常使用的即时通讯软件首选 QQ，比例为 74.3%，其余依次是微软的 MSN 占 11.23%，网易泡泡占 4.0%，其他即时通讯软件被选中的比例甚低。

丁磊在发布网易泡泡 2004 升级版本的时候这样表示：“网易的邮箱和社区用户已经达到 1.7 亿，而这些注册用户可以直接使用网易泡泡，不需要再次注册，这样的话同 MSN、QQ 相比，我们有着先天的优势。”而到了 2004 年，根据 iResearch 数据，腾讯 QQ 拥有即时通讯市场 71% 的份额，MSN 和泡泡分别是 17% 和 6%。

但是好景不长，2004 年，丁磊的网易公司因短信违规行为受到处罚，加上监管方对短信服务运营商监管力度的增大和新的收费政策实施，网易 2004 年的短信收入大幅下滑，第四季度的短信收入相比第一季度下降了 58%。后来丁磊抓住了在线娱乐兴起的机遇。2005 年，网易近 17 亿年收入中的 81.4% 来自网络游戏（毛利润率 89.4%）。近年间，网易已经转型为与盛大平起平坐的网游公司，各自占领 30% 的市场份额。2008 年财报显示，在同类互联网企业中，网易更像一家游戏公司，仅次于巨人网络，高于腾讯、新浪、搜狐等门户网站，也高于盛大、完美时空、九城等游戏企业。

而网易的即时通讯工具泡泡和游戏比起来，则是一项红了樱桃，绿了芭蕉的业务。

#### 新浪的反攻

新浪前身新浪网公司成立于 1998 年年底，由四通利方信息技术有限公司和华渊资讯公司合并而成，并推出同名中文网站。其中，四通利方占股 60%，华渊资讯占股 40%。四通利方是由四通集团公司、“中文之星”发明人王志东，以及 CCDOS 发明人严援朝于 1993 年 12 月共同创办，按照协议，四通集团占股 79%，管理层占股 21%。华渊资讯公司于 1995 年 4 月在美国硅谷由三位斯坦福大学的华裔研究生创立，姜丰年任总经理。在与四通利方合并之前，华渊已经是海外最大的中文网站。而在此之前，1997 年 9 月，四通利方成功引入华登国际投资集团等三家国际高科技风险投资公司，实行国际化改造，是国内首家引入风险投资机制和硅谷管理模式的软件企业。经过层层稀释，新浪大股东不是创始人王志东，并且股权相当分散。

#### 第 56 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(4)

因为股权分散，事实可以证明，新浪的大股东没有耐心，当他们看不到高的增长点的时候 CEO 的下课变得理所当然。1999 年至今，新浪已经换过 5 任 CEO。对于首任 CEO 王志东的辞职，有媒体曾做如下分析：公司股价持续走低，与董事会沟通不畅，董事会埋怨王志东拿不出一个具体的可执行的盈利方案，从而导致了王志东的离开。但是，值得一提的是 2000 年至 2001 年，正是我国互联网行业泡沫破灭期，整个行业股价处于走低状态。公司股价的持续走低，并不是个体所能阻挡的。但商业便是如此，总要有人为业绩不振负责，于是王志东便成了那需要承担责任的人。

而外界总结第二任 CEO 茅道临离职的原因，同样是业绩欠佳：在新兴业务上，电信增值与

在线游戏，新浪起步都是最晚的，导致没能在这两方面有所建树；姜丰年曾当着茅道临的面拿起电话，一个一个向管理层征询意见，除了技术总监严援朝没有表态外，几乎所有的管理层都做出了“倒茅”的表示。最后，董事会以 4 票对 3 票“同意”了茅道临辞职的决定。茅道临任 CEO 时，新浪悄悄扭转了方向，转向企业服务平台领域。2002 年 2 月 25 日，新浪宣布进入企业信息化服务领域。同年 4 月 5 日，在美国宣布了新浪未来的发展方向。新浪网更名为新浪，下辖新浪网（sina.com）、新浪企业服务（sina.net）、新浪在线 Sol（Sina Online）等三个独立事业体。到 2003 年，新浪收入主要依靠无限增值服务与广告。

新浪十年中五次更换 CEO：依次是沙正治，王志东，茅道临，汪延，新浪的股东对管理层有所调整的时候，理由都一样，业绩不佳，业内有一个说法，新浪的 CEO 很难逃脱两年的宿命。前面的陈述，只是交代新浪进入即时通讯领域时的一个外围大环境。新浪与腾讯在即时通讯领域竞争的这段历史，即汪延在任期间。

与新浪前三任 CEO 或者是技术高手，或者是资本运作的行家不同，汪延是以“务实”的形象出现的。汪延幼儿园、小学、中学均在中关村。汪延清晰地记得 1995 年 1 月他在巴黎第一次接触互联网的情形，他如此描述：“1995 年 1 月份和美国的同学交换电子邮件，当时我激动得说不出话，那是我第一次通过 E-mail 和我在美国的同学通信，感觉就好像我拿到大学通知书时那般激动。互联网让我觉得世界太奇妙，太充满诱惑了。”在法国读书期间回国的间隙，汪延认识了新浪创始人王志东，两人一见如故。1996 年，汪延回国，和王志东一起创建四通利方公司国际网络部，那一年，汪延 24 岁。

33 岁的汪延掌舵新浪后，一直试图为新浪寻找新闻与无线之外的第三只触角。这个时期的新浪，呈现出一种遍地开花的态势。2003 年，新浪先是通过成立合资公司进入游戏领域，同年又通过收购进入在线旅游；2004 年 4 月，新浪与雅虎合作，进入电子商务领域，其后在 7 月宣布收购 UC 即时通讯技术平台。但是，除了 UC 有一定的发展之外，别的新业务均未取得成功。外界认为，对股权分散的新浪来说，在 CEO 更换频繁，盈利模式单一的状况下，汪延在任期间的种种努力，只是想试图改变现状。即时通讯也是汪延的一个方向。

#### 第 57 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(5)

其实在即时通讯领域，新浪并非后来者。早在 1999 年，新浪就推出了一款叫作 Sina Pager 的 IM 工具，在当时来说，这款工具和腾讯 QQ 比，毫不逊色，而且当时也拥有一定的用户群。但是新浪没有花太多精力在 IM 领域上，于是 Sina Pager 也渐渐消失了。腾讯 QQ 的崛起让新浪的决策者们后悔不已，茅道临也是。他在任期间，新浪推出了自己的 IM 产品——了了吧。从这个类似 Sina Pager 的东西上我们看到了新浪的追悔莫及。汪延上任后，为了改变新浪在即时通讯领域的弱势地位，收购目前有优势地位的即时通讯软件，是一个不错的竞争策略。对朗玛 UC 的并购，就



是在这种状况下出炉的。

2004年7月8日，汪延宣布，新浪以3600万美元正式完成对朗玛UC的收购。成立于贵州的UC朗玛公司，是2002年末国内即时通讯市场突然间出现的一匹黑马。在2002年推出后的一年时间里，就已经达到了20万人在线的水平。UC从一开始就从时尚和个性化入手，抢夺年轻人的市场，因为在细分市场上一家独大的例子几乎没有，而现在QQ在国内领先甚至垄断市场的格局一定会被打破。再加上UC面世的时候正好是QQ限制用户注册，正式推出每月收费2元的QQ行号码的时候。而UC于2002年底在线人数达到2万人的时候，QQ又恰巧正式开始QQ行号码的收费。UC和大多数同类软件回避QQ主流用户群即所谓QQ优势领域，以差异化竞争求发展的做法不同，因此，很短时间就做到20万人同时在线，取得了国产IM软件第二的位置，但这种发展战略也容易遭到对手的打压，QQ很快就调整了收费策略，重开免费号码申请，据说就是针对UC。

新浪在巨资收购了朗玛UC之后，汪延对于自己在用户资源方面的优势也非常自信，新浪拥有强大的品牌影响，以及庞大的忠实用户群，而朗玛UC则具有创新的内容服务和领先的技术基础。新浪的补课应该说正是时候，只是这个学费交得贵了点。网易推出了泡泡2004，其实也是在补课。

几乎是在同时，不甘落后的搜狐也借助于搜Q挑战腾讯QQ。三大门户网站之所以如此接二连三的进军即时通讯领域，无非是垂涎海量的用户群数据。而从商业角度看，门户网站在无线上赚钱越来越难，即时通讯是和无线业务结合最好的领域。继短信，免费邮箱和搜索引擎之后，门户网站已经把竞争的重点放在了即时通讯软件上。门户纷纷选择在2004年发力即时通讯市场，应该说不仅仅是简单地补课，更是对未来盈利点的探索。

#### 雅虎的阳谋

由于对中国市场不看好的错误估计，即时通讯市场的元老级厂商雅虎虽然在1997年就推出了雅虎通服务，但却一直在中国市场上毫无建树，甚至连仅仅出现一年零九个月的网易泡泡都不如，这让早年就进军中国市场的雅虎很尴尬。

#### 第58节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(6)

2004年，出任雅虎中国区总裁的周鸿祎试图改变这种现状。周鸿祎以投资眼光老辣和执行力强而享誉业界。他当年将3721这个小插件，做到年收入数亿元的规模，并及时以1.2亿美元的价格转手雅虎；他随后投资的迅雷，也成为目前互联网最成功的商业网站之一；他最后创办的奇虎，也轻松拿到数千万美元投资。他被称为中国互联网界的“斗士”：和百度抢地盘、与CNNIC翻脸、同马云交恶、挑起免费杀毒之争。他走的每一步都伴随着巨大的争议，毁誉参半，集矛盾于一身。“周鸿祎够狠、够义气、够聪明、够有钱，他是我所见过的网络界最有个性的人物。”IT写作社区创办人刘韧对他如此评价。

周鸿祎 1970 年 10 月出生于湖北，毕业于西安交大管理学院系统工程系。在西安交大上学时，周鸿祎开始编写游戏软件，做杀毒产品。1995 年 7 月，研究生毕业的周鸿祎第一次在美国见到了马云，开始在网上建立中国黄页。周鸿祎来到北京，进入方正集团。

1998 年 10 月，周鸿祎离开方正集团，创建了 3721 公司。因为公司的网站就叫 3721，“不管三七二十一”的意思，推出“3721 网络实名”，开创中文上网服务，3721 初创，周鸿祎没钱搞宣传教育市场，就想到用浏览器的地址栏插件这种方式来推广。用户在浏览器的导航条直接输入中文，就能直接到达相关网站。新公司起步时只有 5 个人，周鸿祎和同事找了套便宜房子，维持最低生活水平，自己做饭。几十万元很快烧完。那时候周鸿祎觉得最可怕的事情是 3721 突然死亡，那种感觉比自己死亡还恐怖。1999 年 7 月，IDG 高级合伙人王功权给他投了 25 万美元。有了钱，周鸿祎的路走的顺风顺水。

1999 年 10 月《IT 经理世界》的封面报道写道：“周鸿祎和他的 3721 网站从互联网创业新生代中脱颖而出，成为本年度中国互联网经济备受关注的的一个。”在度过创业的“寒冬”后，3721 公司获得成功——中文上网插件一度覆盖 90% 以上的中国互联网用户，每天使用量超过 8000 万人次。2000 年初，3721 进行第二轮融资，获得三家风险投资的 200 多万美元。毋庸置疑，周鸿祎的 3721 彻底改变了中国人上网的方式。2003 年 11 月，3721 公司作价 1.2 亿美元卖给了雅虎。雅虎中国顶着互联网巨头的大帽子，其实当时在中国基本没有影响力，一段时间里甚至连老板的位子都空着，“水土不服”之严重在外企中也是罕见的。雅虎看中周鸿祎的团队和现成的营收，预示了这是一场急功近利的收购。

周鸿祎转身当了雅虎中国总裁，从创业者变成了外企经理人。为了团结雅虎中国的老人们，他拍桌子、骂娘，喝高了还摔坏了门牙。上任伊始，周鸿祎一改雅虎中国此前 5 年的不作为状态，改弦更张。在他的带领下，雅虎一搜网、雅虎通、1G 免费邮箱等多种互联网业务都开展起来，雅虎一跃成为中国数一数二的门户网站。投资人王功权曾说：“周鸿祎这家伙是互联网业界最让人头疼的斗士，但正是他身上的斗士基因让我两次投资给他。”而雅虎的即时通讯软件雅虎通则是雅虎实现其门户路线图的一个环节。

### 第 59 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(7)

为了挽回其在中国即时通讯领域不尽如人意的局面，雅虎在微软推出 MSN6.2 版，腾讯推出 QQ2004 版之后于 2004 年 6 月初紧急推出雅虎通 6.0 版中文版，着重加强了沟通的娱乐性。新版雅虎通中整合雅虎搜索、雅虎邮箱、在线相册、短信、游戏等功能，并以赠送 1G 免费邮箱及免费发送不限量的短信为诱饵，吸引目标客户，这是雅虎争夺中国即时通讯市场的杀手锏。

“雅虎通 6.0 中文版是雅虎在美国之外非英语国家抢先首发的升级版，比全球其他 20 多个市场的发布提前一至两个月以上，显示雅虎对中国市场的格外重视。”周鸿祎如此说，两到三年内，雅虎通不会考虑收费问题，上面也看不到烦人的广告，相反，雅虎通里捆绑了免费的自写

短信功能，用户可以免费向手机发送短信。很显然，雅虎通针对的正是腾讯，因为国内主要即时通讯产品里面，实行收费的只有腾讯。周鸿祎给雅虎制定的发展重点为搜索、邮件和即时通讯，而雅虎通 6.0 的推出，周鸿祎显然是在尝试把这三大主业整合到一起。通过三大业务板块的整合彻底完成雅虎中国的本土化，也许才是雅虎中国的“阳谋”。

2004 年 7 月 26 日，雅虎中国在北京又针对其搜索领域的对手 Google 推出了容量为 1G 的免费电子邮箱。值得注意的是，要想获得雅虎的 1G 超大容量免费邮箱必须成为雅虎通的用户，并添加一个以上的好友。醉翁之意不在酒，雅虎此举无疑是想通过 1G 免费邮箱的超大宣传在第二次即时通讯大战中剑拔头筹。事实上，雅虎的目的远不止这些，雅虎通的最终目标是进入电信的产业链，提供电脑到电话（PC to Phone）的语音服务，争夺一块原本属于传统电信的市场。但迫于其本土化程度不足，不了解中国用户需求的软肋，至今仍然只是停留在理论状态中。

尽管如此，2004 年，周鸿祎还是实现了雅虎中国历史上的首次盈利。现金收入超过 4000 万美元，毛利接近 1000 万美元。虽如此，他还是无法改变一切。雅虎中国的全部业务就靠 3721 挣的钱养活；考核指标全部是利润，周鸿祎做得越多利润就越薄。与此同时，阿里巴巴业务与雅虎中国合并。马云称该事件为“阿里巴巴收购雅虎中国”；雅虎和阿里巴巴合并后，周鸿祎按自己的计划辞了雅虎中国区总裁的职务，腰包里带着将 3721 公司卖给雅虎换来的数千万美元。

#### 与盛大的正面对撼

1999 年，26 岁的陈天桥与弟弟陈大年在上海浦东新区科学院专家楼一套三室一厅的屋子里创立了盛大网络，开始运营的是一个叫做“网络归谷”的社区。2000 年初，盛大网络获得了中华网 300 万美元的注资，双方新成立一家公司，叫做 Stammer，汉语名字叫史丹莫。陈天桥在公司的股权超过 51%。很快，盛大广泛涉足了网上互动娱乐社区的开发经营、即时通讯软件的开发和服务以及网上动画、漫画。盲目发展很快结出了恶果，盛大网络陷入困顿中。

#### 第 60 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(8)

陈天桥开始寻求改变，这时《传奇》进入了陈天桥的视野，为了说服中华网，陈天桥花了两天的时间准备了一份非常详细的可行性方案，对运营《传奇》的投入和收益进行了一个非常实际的规划，陈天桥没有说服中华网，最后的结果是分手，中华网按股份留给陈天桥 30 万美元。

2001 年 7 月 14 日，盛大和《传奇》海外版权持有商 Actoz（Wemade 合作伙伴）以每年 30 万美元的价格签约，合同期 2 年，除了版权运营费，每月还要上缴收入的 27% 作为提成，合同签完后，陈天桥就没钱了，但游戏运营才刚开始，光服务器跟网络带宽就需要一大笔钱，形势对盛大来说十分危险。没办法，陈天桥就拿着与韩国方面签订的合约，找到浪潮、戴尔，告诉对方他要运作韩国人的游戏，申请试用机器两个月。对方一看是国际正规合同，就同意了。然后，陈天桥以同样的方式找到中国电信。中国电信最终给了盛大两个月免费的带宽试用。有了

韩方的合同，再加上服务器厂家和中国电信的支持，陈天桥又取得了当时国内首屈一指的单机游戏分销商上海育碧的信任，代销盛大游戏点卡，分成 33%。

2001 年 9 月 28 日，《传奇》开始公测，2 个月后正式收费，同时在线人数迅速突破 40 万大关，全国点卡集体告罄，资金迅速回笼，盛大安然度过了这场生死危机。此后的盛大，就一步步地走向辉煌。2003 年 3 月 4 日，上海盛大网络发展有限公司（盛大）和软银亚洲信息基础投资基金（软银亚洲）在上海紫金山大酒店共同召开“盛大网络和软银亚洲完成战略融资新闻发布会”。除合作双方的高层到场外，此次发布会还荣幸地邀请到上海市副市长周禹鹏出席。上海市信息办、浦东新区政府、外经贸委、张江高科技园区开发公司等主管部门的领导也到场祝贺，香港汇丰银行作为盛大网络此次私募融资的财务顾问也出席捧场，共同祝贺盛大网络成功融资 4000 万美元。

2004 年 5 月 13 日，盛大在纳斯达克成功上市。得到国际投资者的大力追捧，短短半小时，成交量超过 150 万股，股价由 11.30 美元高开后一路飙升至 12.38 美元，最后以 8.8% 的涨幅稳收在 11.97 美元，创造了 2004 年中国概念股在国际资本市场上最优异的开局。2005 年，陈天桥斥资近 20 亿，仅用 43 天即成功收购中国最大门户网新浪 19.5% 的股票，成为新浪最大的股东，颠覆了中国互联网的格局。

这一年，成为国内游戏公司老大后，盛大开始觊觎即时通讯。五年积累，两年开发而成即时通讯工具“盛大圈圈”。之所以这样说，是因为盛大开发即时通讯软件并不比腾讯晚多少。1999 年马化腾开始提供 OICQ 免费下载。2000 年陈天桥之弟陈大年找到中国下载（download.com.cn）负责人洪波，希望能将自己开发的娱乐软件 stame 纳入其下载列表，而 stame 中就有一个即时通讯性质的客户端。

#### 第 61 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(9)

盛大再度与即时通讯联系到一起是在 2004 年，随着盛大自身用户基数的增加以及对边锋、浩方、起点、数位红等业务的收购，众多的分析家都认为盛大需要推出即时通讯软件，将越来越多的服务和用户连起来。当时曾有传言称盛大正在和 MSN、YAHOO 洽谈此类合作，对此陈天桥曾辟谣，不会同“与盛大用户重合”的即时通讯服务提供商合作，因为这不能给盛大带来“好处”。就在陈天桥辟谣的同时，有消息人士说盛大正在招聘即时通讯软件开发人员，盛大即时通讯的开发人员部分来自被 263 收购的 E 话通。目前盛大的即时通讯客户端大小与 OICQ 接近，支持在盛大游戏中进行全频语音通讯，可实现自动更新，并且与 MSN、Outlook、Foxmail 有接口（类似 QQ 和 MSN 的外挂功能，可支持 MSN、QQ 等即时通讯软件一起使用）。

陈天桥曾公开表示对进入即时通讯市场的谨慎。在陈天桥看来，盛大与腾讯两个公司各有长短但用户重合度很大，盛大为与腾讯相同的用户以短搏长，倒不如去发展新的游戏用户。此外，即时通讯市场竞争比网络游戏竞争激烈，网游用户不会因为玩了某个游戏而不去玩另外一

个游戏，但在即时通讯领域，用户可能用了这个就不去用其他的。

尽管对于出手即时通讯领域颇为小心，但陈天桥还是动手了，“圈圈”的推出即是证明。2004年7月24日，“当盛大‘圈圈’遇见网络游戏”的活动已进入第二阶段，在历时15天的第一阶段活动中，“总计参与玩家超过700万”。“圈圈”的推出在业界泛起了不小的涟漪。“盛大的圈圈会直接威胁到腾讯的休闲和游戏社区，而这恰恰是腾讯最大的利润来源之一。大家瞄准的都是比较活跃、热衷于尝新的年轻人，所以QQ的真正对手不是MSN，而是盛大。”互联网分析人士吕伟钢分析说。另一位IT评论家、互联网实验室创建者方兴东也认为，圈圈这种提供个性化服务的即时通讯软件对QQ的威胁是存在的。“盛大圈圈利用原来的用户基础，为他们提供个性化的服务，是有很大的空间的，而且这些年轻人群体又比较容易开展增值服务。”

“圈圈”就是跟QQ直接竞争的即时通讯领域的产品。这场腾讯与盛大的争夺，马化腾与陈天桥两位网络新贵都在致力于“抢夺对方的地盘”。如果在盛大注册的2000万游戏玩家选择圈圈，就意味着QQ的功能将会被排斥。有一些玩家对“圈圈”印象不错，“把6个人圈在一起游戏，那气氛就如同是一个小家庭，颇是温馨。”一些怕麻烦的玩家也表示：“再也不用在游戏与QQ之间换来换去了。”

对于盛大在即时通讯领域的“逆势而上”，易观国际分析师刘书文认为，腾讯借助即时通讯刺激娱乐游戏领域的增长，是促使盛大决心进入即时通讯市场的原因。曾任雅虎中国CEO的周鸿祎当时对媒体表示，即时通讯软件对盛大是极其重要、不可缺少的。“陈天桥早就跟我接触过，开始想跟雅虎合作，但后来选择了自己开发。”周鸿祎还说，今年几大门户都在发力，即时通讯领域一定还会再洗牌，盛大的选择是必然的。

## 第62节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(10)

### 老英雄王志东的归来

1984年，王志东告别了家乡东莞，踏上了北上的列车。王志东依然清晰地记得：火车到站后，他坐了一辆332路的公交汽车，在一个叫中关村的站台下车，然后步行去北大。王志东记住了“中关村”三个字。此后的5年，王志东成了中关村里为了几个小钱忙活的“小倒爷”，他的同学都笑他“俗”。直到1989年，他遇到王选。

1989年，王选已经52岁，那一年年末，王选的汉字激光照排系统大获全胜，国外的照排系统被迫退出中国市场。偶然之中，王志东把王选的产品做了二次开发，惊动了王选本人，于是特别遣人找来王志东，让他进入自己的北大方正。一次，王选问王志东：“你能把我的程序改了，那你有没有把微软的Windows系统也改了？”王志东做到了。后来才有了BDWin，意思是北大中文视窗的概念，还被人戏称“笨蛋运”。

1991年王志东离开方正，写出“中文之星”。1992年，王志东拿着这个“中文之星”与朋友合伙办了公司，就是“北京市海淀区新天地电子信息技术研究所以”。这个公司的成立在某种意义上

可以看作是王志东第一次创业。当时的情况是：国内当时还没有《公司法》，公司只能注册为集体所有制。公司成立的时候，其他成员同意把中文之星登记为个人发明，而且让王志东作法人代表，但最后的结果是性格憨厚的王志东真诚、谦让了一把，把中文之星登记为公司所有。这个小小的细节为王志东后来“一无所有”的出走埋下了伏笔。王志东担任了公司的总工程师和副总经理，主管技术，而他的同学主管财务和人事。王志东这个副总经理的头衔形同虚设，他做得更多的还是技术。这种职位设置，开始就把王志东置于相当被动的地位上，作为一个天才的软件设计人员，他需要的是一个安静的研究氛围，可公司向来的就是一个名利场，王志东把自己置于一个树欲静而风不止的境地。当然这一切只是一种推测。

不过现在的王志东回过头来看，“1992 年和 1993 年推出的中文之星，不过中文之星对我本人来说是一个过度，它对我的人生还有计算机行业都有比较大的影响”。后来“中文之星”被卖到了全世界，当新天地公司状告美国某公司对“中文之星”产品的侵权时，“中文之星”的品牌被估值为 12.2 亿元人民币。从中文之星离开的时候，王志东把源代码交了出去，这已经是他第三次这么做了。用他自己的话来解释，是“为了顾全江湖名声”。而在此前，王志东从王选教授那里出来，出于对王选的尊重和报答知遇之恩，第一次留下了源代码。在离开北大时，出于对北大母校的感情，第二次留下了源代码。第三次交出源代码的那一年王志东只有 26 岁，不过这一次，王志东有苦难言。

### 第 63 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(11)

1993 年年底四通利方的成立，对王志东来说，是一个比较重要的转折，是他由一个技术人员向公司的管理者或者创业者的逐渐转变，他和段永基的故事开了个头，他和中国互联网的关系也开了个头。历任四通集团副总裁、华为公司高级副总裁、利德华福总经理的中国第一职业经理人李玉琢，在《我与商业领袖的合作与冲突》一书中，对段永基作了如下的评价，“复杂多变的人，没有人能正确评价他；那个时候，在外人看来，我和段永基是铁杆；段永基的能干是大家公认的；段永基才气横溢，讲话有说服力，文章写得也好，工作极为优秀。”

段永基的四通在香港上市，为了做概念，找到了王志东。王志东决定与四通合作，但要求隔离，只接受投资，不进入四通的管理体系，他要用国际惯例、硅谷模式来管理。王志东的“四通利方”，被认为是国内第一个引入风险投资的 IT 公司。那笔投资来自三家公司，一共 650 万美元，占了四通利方 40% 的股份，剩下的股份四通占了 40%，王志东的管理层占了 20%。

1998 年 12 月 1 日，北京凯宾斯基饭店，一场名为“利方掀起新浪”的新闻发布会让王志东达到了顶峰——当时四通利方正式宣布了和“华渊”联姻的消息。王志东任新公司总裁，姜丰年出任董事长。2001 年 6 月，除了北京创纪录的高温外，新浪和王志东的纠葛无疑是最火热的新闻。资本与创业者、网络与盈利、上市公司与媒体公众，“王志东事件”引发的话题充分考验着中国人的想象能力，同时也给互联网蓬勃发展的古老国度上了生动的一课。即使时至今日，那错综

复杂的“恩怨情仇”依然清晰如昨，作为新浪创始人的王志东被迫出局。

从最初的中文之星，到北大新天地，再到后来的新浪，王志东保持着自己的天真、坦诚，以及羞怯，每一次离开对他来说都是一次悲伤的出局。用王志东自己的话来说，“我找了一条最难走的路，别人可能认为风光还挺好，但是我走过来，已经是一道一道伤疤了”。“新浪往事，除非是今后写自传才会彻底讲透。当我有时间写自传的时候，当事人也都能坦然面对了。”王志东虽然受到了不公正的待遇，但他仍然无怨无悔，“其实我一直以来都非常重视自己的江湖名声，我觉得我应该是一个在职业操守方面不会给别人留下任何把柄的人”。这正是一位互联网“大侠”的风范。2006年，王志东公开指责马化腾为“抄袭大王”，在互联网的江湖中激起了一丝涟漪，但也仅仅是一丝涟漪而已。也许正因为王志东性格中那种坚韧，使他以一个非常好的心态，度过了在点击科技最初的5年寂寥。

王志东的点击科技成立于2001年。从最初的协同软件，到即时通讯平台 Lava-Lava，被誉为技术天才和中关村科技神话的王志东，这一次是不是摸着中国互联网产业发展的脉搏行进？因为在QQ帝国和MSN侵入的领域，再次呈现一个神话的概率很低。

#### 第64节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(12)

目前王志东潜心在做 Lava-Lava OEM，这被业界认为是王志东为自己找到的第三条路，即时通讯领域的一个细分市场。Lava-Lava

OEM跟QQ和MSN比起来，是个相对开放的平台，它针对的是很多群组用户，可以在这个系统上进行二次开放。按照王志东的设想，这个即时通讯平台，主要跟两大类伙伴合作：一类是各种增值服务商，比如视频会议、网络传真、企业短信、即时翻译等，用户选用哪个功能，就付哪个功能的钱，这时 Lava-Lava 就好像是一个渠道商；另一类伙伴是应用开发商，比如一个网站需要有即时沟通的功能，就可以把 Lava-Lava 系统拿去，根据自己网站的特点做定制化，可以更换界面、更换名称，变得更符合自己的网站，这时 Lava-Lava 就好像是一件工具。

王志东进军即时通讯领域，很多人认为是“费力不讨好”。王志东承认，QQ目前在即时通讯市场的地位几乎不可动摇，但他认为即时通讯领域是一片蓝海，并不像大家所认为的那样，是无法涉足的红海。“如果把即时通讯主流功能列张表，几乎没有挑战者各项都能做到合格。”王志东说，“这就是 Lava-Lava 的机会。”

2008年6月 Lava-Lava 推出合作加盟策略时，不少人质疑类似联盟式的合作能否奏效，半年后，Lava-Lava 增长迅速，其中注册用户从1800万增长到2700万、活跃用户从100万增长至210万，这说明合作加盟策略已经奏效。或许王志东已经找到了点击科技的蓝海。而外界普遍认为，结盟的目的显而易见，就是共同对抗腾讯。对此，王志东特别强调：“我的竞争对手不是MSN、QQ，也许是我的结盟者与腾讯存在着竞争关系，所以，让外界认为我们结盟是为了共同对抗腾讯。”

后来居上的“飞信”

一直以来，即时通讯都是众 SP（服务提供商）竞争最为激烈的领域之一，而移动 QQ、移动 MSN 等更是在手机用户中赢得了巨大市场；然而，随着中移动 IM 软件“飞信”的推出，国内无线 IM 市场或许将面临一轮“洗牌”。

2006 年，中国移动开始对“飞信”公测。“飞信”是中移动推出的 IM 软件，其功能与 QQ、MSN 十分相似。除了具备聊天软件的基本功能外，用户还可以通过 PC、WAP、手机等多种终端同时登录。该业务还提供速配功能，方便用户查找添加好友，不过这需要注册“飞信交友”服务支持。此外，飞信还可实现手机与电脑之间 MP3、图片和 Office 文件的传输，并能提供“语聊”服务。语聊的最多参与人数是 8 人，主、被叫收费相同，其中 8:00-18:00 资费为 0.25 元/分钟；18:00-次日 8:00 为 0.15 元/分钟，漫游费率 0.5 元/分钟。业内人士指出，中移动欲抢占 IM 市场领导地位的野心昭然若揭。

#### 第 65 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(13)

2006 年 6 月，中移动发布关于停止与各类 IM 的 SP 服务合作的通告。通告称，从 6 月 1 日起，各梦网业务线（短信、彩信、WAP 等）中不再新增聊天社区类梦网业务，而现存聊天社区类梦网业务也不再与此类业务开展任何形式的营销合作。对于现有的 IM 业务，中移动也给出了过渡期限。业内人士分析：随着“飞信”的推出，势必对腾讯 QQ 等 IM 提供商造成巨大威胁，中移动的最终目的，并不是要完全占领这个市场，而是使自身在国内无线 IM 产业链中占据主导地位。

仅仅一年多的时间，“飞信”就取代了 MSN，成为国内即时通讯市场上的老二。易观国际 2008 第二季度即时通讯市场季度监测报告显示，中国即时通讯市场活跃账户达 4.26 亿，同比增长 13%，市场前三名的顺序发生显著变化，腾讯 QQ 活跃账户数达 3.41 亿，以 80.2% 的份额居首，MSN 则以 4.1% 的份额滑落至第三，移动飞信迅速升至第二。报告显示，即时通讯市场受中国网民数量猛增的刺激，继续呈现快速稳定增长。即时通讯服务商通过平台整合，除实现基本的文字、语音视频聊天等功能外，还可直接实现从客户端进行新闻资讯获取、网络游戏娱乐、电子商务等网络应用。而以往，这些需求都要通过访问网页来获取，这是即时通讯快速发展的另一原因。

分析人士称，MSN 用户的黏性较高，但其近期重点是扩展目标用户人群，并将目标集中在校园市场。从实际效果看，新策略并没有带来期望的增长，二季度 MSN 活跃账户的增长率仅为 6%，低于整体市场 8% 的增幅。对于 MSN 在中国市场份额的下跌，业内人士指出，目前即时通讯已从早期单纯比拼注册用户数量，发展到扩大服务规模、提升服务质量层面，而 MSN 缺乏本地化运营和有针对性的功能改进，其稳定性不足、反病毒能力较弱等问题时常困扰用户，导致其份额不升反降。



曾经一度，网易携泡泡，新浪夹着 UC，搜狐的搜 Q，还有盛大，金山……一起挑战马化腾，但马化腾只说了一句，“除了 MSN，我谁都不怕。”

盖茨无缝对接梦搁浅

“在一个名曰“大洋国”的地方，全体人民处于完全监视之下、自由与思想是城中绝迹的珍品，屈从与无意识被训练成一种全民心态……”

2003 年 6 月 25 日，比尔·盖茨在英国著名小说家奥威尔诞辰 100 周年时感慨：“庆幸的是，奥威尔所描述的未来可怕野蛮的景象，即技术作为统治社会的工具，并未成为现实。”是的，对于中国网络来说，奥威尔的名著《一九八四》中的反乌托邦没有到来：以“只爱陌生人”为口号的 QQ，被越来越多中国人用来结交陌生人；而以“不和陌生人说话”为口号的 MSN，也被越来越多地使用，回归现实。

#### 第 66 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(14)

忽然有一天，有着 500 亿美金的比尔·盖茨给拥有 30 亿美金的马化腾写了一封信，信的大意如下，“QQ 群不是社会网络，感谢 QQ 普及了中国小朋友对 IM（即时通讯）的了解，等他们长大了，工作了，有钱了，就慢慢转移到了 MSN，无缝切换”。当媒体记者问及马化腾收到这封信有何感想时，他亦没有正面回应。“这件事很久了”。马化腾告诉记者，他对 MSN 的一举一动十分关注，在 MSN 正式进军中国时就表示“会避其锋芒”。

MSN 和 QQ 的一决高下，似乎是一场避免不了的战争。

暗战

马化腾这一次的对手盖茨绝非等闲之辈。盖茨在 36 岁时就成为世界上最年轻的亿万富翁，在 2004 年美国“福布斯”公布的年度全球富豪排行榜中，盖茨再次当选世界首富。盖茨是计算机操作系统的重要发明者之一，他使个人计算机走进了千家万户；其创业经历非常具有传奇色彩，辍学从业，白手起家。

盖茨一手创立的微软公司是世界的行业之最。其“视窗”（Windows）系统市场占有率高达 96% 以上。在其他方面，微软的 POCKETPC 系统、MSN 网络、XBOX 游戏机等也大举攻城掠地，侵占其他大公司的市场份额。微软公司在全球市场上叱咤风云，基业长青，但在中国的即时通讯市场上，却走得跌宕起伏。

从 1992 年落户北京开始，微软在中国的步伐就走得比其他跨国公司艰难，其在中国最引人注目的不是业绩不佳，而是管理层的频繁变动。这期间经历了田本和、杜家滨、吴士宏、高群耀和唐骏。

著名 IT 观察家刘韧曾在一篇名为《在微软的伤口上》的文章中谈到唐骏接手微软（中国）总裁时，微软在中国的困境：“微软在中国很受伤。它对中国信息化的贡献不比 IBM 小，IBM 在中国既赚到了钱又赢得了声誉。相比 IBM，微软在中国既没赚到钱，也没赢得声誉和起码的

尊重。我们一边免费使用着微软的软件，一边痛恨着微软。微软错在哪里？”刘韧还特别记录了对微软（中国）前几任的印象：1998年2月10日，我在中关村开源写字楼采访了微软（中国）公司第一任总裁杜家滨。1994年3月，杜家滨从惠普跳到微软，接替1992年建立微软北京办事处的首席代表田本和。1998年10月，杜家滨离开微软加入思科公司。导致杜家滨离职的原因是微软要他和中国区总经理吴士宏联合执政。据报道，在杜家滨主持的最后一次大会上，坐在第一排的员工发现，老于江湖的杜家滨竟然落下了眼泪……15个月后，吴士宏“逆风飞扬”去了TCL，高群耀接任。高群耀此前在Autodesk工作了5年，起诉过中国几十家盗版用户，极富打击盗版经验。据唐骏说：“高群耀离职不是因为业绩，也不是因为政府采购未中标”，“可能是因为他太累了，不想那么累了。”

### 第67节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(15)

2002年3月，在微软有将近十年任职经历的微软全球技术支持中心总经理唐骏开始兼任微软中国区总裁。唐骏是个十分要强并且十分机敏的人，他十分想给媒体留下好印象，媒体的任何问题，他都会正面回答，并力求充分。

从1992年微软落户中国算起，直到唐骏上任，微软的几任中国区总裁一直致力于改变微软在中国区业绩不佳的事实。而对于MSN（Microsoft Service Network 微软网络服务），似乎只是一个小玩意。MSN在1995年8月24日由微软发布 Windows95 时同步发行。MSN 的优势在于与 Windows 操作系统的绑定融合，中国 95% 以上的电脑用户装的都是微软的操作系统，所以在 Windows 系统中捆绑的 MSN 有先天性优势。

至于比尔·盖茨什么时候觉得即时通讯在中国有一块很大的市场，是一个很难考察的问题，或许是从他发给马化腾那封信的时候开始吧，但发信的时间已无可查证，或许在2001年。微软对MSN的重视，能查到的官方资料是，2002年4月，在微软工作了十多年，曾负责微软中国公司的战略研究和投资项目的罗川，被任命为微软中国MSN事业部总监，负责MSN业务在中国的拓展规划。唐骏的上任和罗川的任命，前后只隔一个月。MSN和QQ之间的暗战就此展开。

而在罗川上任之前的2000年1月，MSN推出了横跨亚洲6个国家和地区——韩国、香港、台湾、新加坡、马来西亚和印度——的版本，使MSN达到33个市场及17个语言版本，成为没有任何网络门户能够超越的世界性大门户。2001年10月，微软耗资5亿美元研发，3亿美元市场推广，推出MSN，在美国和加拿大同步上市。与此同时，微软推出大陆版MSN Explorer 软件及中文版MSN门户网站——china.msn.com，开始对中国互联网渗透。此网站托管地设在美国，主要提供技术方面的内容，重点介绍微软的产品信息，此时，看不出其与QQ竞争的任何端倪。

2002年10月24日，比尔·盖茨出现在纽约中央公园，参加了MSN8在美国、加拿大的首发仪式，而与此同时，微软MSN亚洲总经理张慧敏现身北京，引发了人们对微软要加快在中

国推广步伐的猜想。但微软表示，因为其中还有一些政策性问题暂时没有解决，另外在文化差异方面带来的版本变化也需要重新考虑，所以 MSN 进入中国还要一段时间，微软希望有更多的合作伙伴一起来完成这次工作。可见，合作伙伴成为当时微软 MSN 落地中国的焦点问题。微软中国 MSN 事业部总监罗川表示：“微软非常希望能在中国发展 MSN 业务，目前 MSN 在中国没有正式落地，但已经和一些潜在的合作伙伴商谈战略合作问题，合作范围包括内容、服务等多个方面。”

#### 第 68 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(16)

就在比尔·盖茨意识到即时通讯在中国是一顿丰盛的午餐时，马化腾也没闲着。《中国商业评论》指出：作为行业领先者，腾讯最害怕的就是突然冒出一个企业，被一种意想不到的商业模式或竞争策略所打败。为了保持领先的优势，马化腾必须时刻关注微软 MSN 的一举一动，考虑行业的创新方向，引导整个行业的发展。

马化腾认为：与 MSN 相比，QQ 的用户群定位更偏重于中国本土化年轻的用户，这类人群具有一个特点，愿意去结交一些陌生用户。而 MSN 和 E-mail 结合紧密，这类用户的需求是与熟人交流。马化腾什么时候把微软 MSN 认定为腾讯的最大竞争对手，我们不得而知，但从腾讯公司的战略行动来看，马化腾的确为迎接微软 MSN 的全面挑战做了适当的准备。

早在 2000 年，腾讯推出了企业用 QQ——BQQ（Business QQ），提升了企业信息交换特别是内部信息交换的效率，促使企业成为实时数字信息交换体。据马化腾介绍，深圳万科公司上至总裁王石下至普通员工，有一大半人都在使用 QQ，还都开通了移动 QQ 功能。公司与外出办事员工联系大部分都使用移动 QQ。在 2000 年王石前往澳洲拍摄摩托罗拉广告期间，移动 QQ 成了澳洲与深圳总部之间联系的一个热线通道。BQQ 一经推出，万科就在公司内安装了 BQQ，所有职员的身份均由服务器网管指定，整个公司的组织结构，同事身份一目了然，不会再有找不到人、认错人的现象。BQQ 的出现让办公室真正来了个革命。除了深圳万科之外，还有许多企事业单位也将 QQ 引入到了日常办公中。例如海尔、北京金山、广东省交通厅等都会通过 QQ 来增进企业上下级员工之间、企业与客户之间的沟通交流。

在其后的两三年中，腾讯尽管继续保持着即时通讯市场龙头老大的地位，但是微软 MSN 凭借其简洁的界面，无广告骚扰等优势正在不断分化着 QQ 的用户，尤其是白领人群，不少 QQ 用户逐渐向 MSN 转移。马化腾做出了一个判断：“双方迟早要在即时通讯领域展开全面竞争”，QQ 要从本地化、年轻化向上扩张。

2003 年 11 月，在 BQQ 经过 6 个版本升级的基础上，腾讯再次推出稳定性和功能都明显增强的升级版，据悉，这个最新的软件是腾讯与 IBM、用友、金蝶、恒基伟业、新太、金山等众多著名软件提供商共同合作的结果，为了强调它和 QQ 的区别，改为 RTX（Real

Time

eXchange)，中文名腾讯通。企业员工可以轻松地通过服务器所配置的组织架构查找需要进行通讯的人员，并采用丰富的沟通方式进行实时沟通。文本消息、文件传输、直接语音会话以及视频的形式可满足不同办公环境下的沟通需求。这标志着腾讯公司进军企业市场，成为中国本土第一家企业实时通讯服务商。

#### 第 69 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(17)

同年 12 月 15 日，腾讯 TM（Tencent Messenger）对外发布，提供给在办公环境中与熟识朋友即时沟通的网友使用，这是一款明显针对 MSN 的产品。在此之前，QQ 面向年轻人市场，BQQ 和 RTX 面向企业市场，而 TM 主要面向商务办公环境中的个人，这与 MSN 的用户定位是一致的，并且风格也相当接近。从这个视角来看，是腾讯首先向微软 MSN 发起挑战。当然，也可以认为这是腾讯判断“MSN 必然会全面挑战”之后所做的先发制人的战略行动。

腾讯公司这些频频的大动作，似乎在告诉业界，马化腾的状态好像是已经全副武装备战了。

但微软似乎一直很低调，但表面上的按兵不动令人无法对 2001 年微软中国 China.msn.com 的建立做出合理的解释。而参考美国在线时代华纳和美国雅虎落地中国的先例，似乎更容易看出 MSN 进军中国市场的坚定决心。

微软大中华地区主管黄存义在接受采访时说：“我们仍然关注他们的行动方向。我们正在观察。”据说，当时在微软中国总经理的桌子上，仍然放着 MSN 进入中国的好几个方案。对于 MSN 正式进军中国的消息，马化腾的回应是：“有压力是好事，我们会避其锋芒，不会与它硬拼。”

而关于 MSN 具体如何进入中国，微软总是守口如瓶。然而媒体与微软之间的种种纠缠，更是让人们揣测已久，正如马化腾所说，“双方迟早要在即时通讯领域展开全面竞争”。

“狼来了”的故事在中国的即时通讯市场上演了三年，“狼”真的来了。

#### 交锋

2005 年 5 月 26 日，微软与隶属于上海市政府的上海联和投资有限公司共同成立合资公司——上海美斯恩网络通讯技术有限公司，双方各占 50% 的股份。MSN 正式进入中国市场，开始向腾讯发起挑战。

罗川的新头衔是上海美斯恩网络通讯技术有限公司总经理，MSN 选择的这种合作方式实际上是获得了 ICP 的运营资质。在罗川看来，这种方式并非 MSN 在中国的独创，如英国、日本等其他国家和地区也都有过类似的模式。这一天，已经在微软 MSN 事业部大中华区总经理的位置上呆了三年的罗川，一夜之间成了媒体和公众关注的焦点。“三年的时间很漫长，但也正是这三年，让我们可以静下心来学习其他同行的经验，思考自己应该怎么做。”罗川如是说。

罗川酝酿了三年的 MSN 中国新政也揭开了其神秘的面纱。

2005 年 6 月 2 日，淘宝网、东方宽频传播、赛迪网、上汽集团人车网、Englishtown、联

众世界、指云时代、北青网等 MSN 的 9 家合作伙伴同时登台亮相。他们分别向 MSN 网站的不同频道提供内容，包括财经、新闻、社区、购物、数码、汽车、游戏、无线和英语教学等互联网上最赚钱的业务。MSN 的挑战策略非常明显：多领域、全方位渗透，全面抢夺市场，与腾讯 QQ 抗衡。国内的众多内容服务商们为了争当 MSN 的合作伙伴，甚至采用了竞拍的方式，据称最终每家网站的加盟费都达到了千万元人民币以上。而在日后的利润分成上，据说微软会和这些合作伙伴们平分，各取 50%。

#### 第 70 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(18)

这场最初看起来皆大欢喜的合作就这样拉开了序幕。时任淘宝网执行总经理的孙彤宇这样介绍与 MSN 合作的利益分享方法：客户在 MSN 上的淘宝购物、做广告等业务所产生的费用归 MSN 所有，而淘宝网要的是 MSN 网站所贡献的流量。与 MSN 合作时，淘宝的流量已经到了 7000 万，孙彤宇希望与 MSN 合作之后，在当年年底流量能达到 1 亿。淘宝和 MSN 的合作有排他性，并且淘宝有专门的方法监测从 MSN 过来的流量。

在此之前，MSN 被定位为商务人士的即时通讯工具，娱乐一直是腾讯公司的“势力范围”。而现在 MSN 正在走上一条商务与娱乐相结合的市场扩张道路。微软 MSN 全球市场暨销售副总裁罗麦克在当时的新闻发布会上称，中国是全球互联网经济最为活跃的国家。MSN 在中国已拥有广泛的高端用户群体，活跃用户约 710 万。伴随着与合作伙伴共同推出的创新性产品和服务，MSN 必将赢得更广泛的用户支持与信赖。MSN 业务在中国的正式起航是 MSN 长期战略上的一个里程碑。新闻发布会上的罗麦克，自信一览无遗地写在脸上。

不过，罗川没有大意，也没有忘记前车之鉴，当年美国在线与联想公司合作，高调推出的 FM365 网站，在喧闹过后，仍归于失败。这个案例让微软非常震撼，考虑到全球互联网巨头在进入中国后的一系列惨淡案例，微软一直在中国的门口犹豫徘徊。另外，中国政府对传媒、电信增值服务的严密监管，微软对 MSN 能否大展拳脚心中没数。中国移动电信增值业务的比重远远大于在线业务，因此 MSN 顾虑重重。

MSN 曾经面临的挑战或许也正是其他国外门户网站在中国市场水土不服的原因。雅虎当年从方正手里辗转买来 ICP 牌照，独立运作内容，可是雅虎中国似乎至今也还没有完全进入状态，发展势头远不如雅虎在美国本地强劲。AOL 联合联想高调推出的 FM365 门户网站，现在看来，更多的只是一个美妙的想法而已，在一个信息过量、内容为王的时代，AOL 把中国市场想象得太天真。

如此看来，此次大打“合作”牌的 MSN，进入中国的方式似乎更多的显现了圆润和老道，长期以来，微软一直奉行要么不做，要么做到极致的原则。MSN 此番的借力打力，与本地的内容提供商紧密合作，据媒体报道，在此之前，罗川花了一年时间来说服微软的高层接受这个与本土厂商合作的战略。

有一个细节是，早在两年前，2003 年 3 月 25 日，微软宣布放弃赶超 AOL，成为最大在线服务提供商的目标，制订出使 MSN 成为一家网络门户的最新战略。也正是从 2003 年开始，微软的 MSN 业务开始盈利，但这远不是盖茨的目的。业内人士分析指出，就像 Windows 作为微软的横向基础价值层一样，MSN 同样将成为贯穿微软未来业务的纵向框架和链条。从某种程度上来说，这也体现出了 MSN 之于微软的重要意义。

#### 第 71 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(19)

就在 MSN 改变其向来的低调和谨慎时，“避其锋芒”，是腾讯 CEO 马化腾为与 MSN 竞争所制定的基调，他认为腾讯要尽量走一条与 MSN 差异化的道路，而不是与 MSN 针锋相对地竞争。“近来微软公司已经正式进入国内增值服务市场。微软公司是一个受人尊敬的、非常强有力的竞争对手，我们必须非常非常正视它的竞争力。”这是马化腾在 2005 年的一封内部邮件中对同事的提醒。

2005 年 3 月 11 日，腾讯正式宣布收购 Foxmail，把以张小龙为首的整个团队纳入麾下。Foxmail 1.0 自 1997 年发布以来，在国内外迅速传播。在互联网上，Foxmail 是至今唯一能与微软 Outlook 相提并论的电子邮件处理软件。“我们看中的是 Foxmail 的技术和客户。”腾讯 CEO 马化腾向记者坦言收购目的。他表示，QQ 的邮箱技术跟微软、雅虎、新浪等相比存在差距，收购 Foxmail 后，可以给腾讯 QQ 带来较大提升。邮箱技术是各大门户竞争的一大焦点，Foxmail 作为唯一能与微软和雅虎 E-mail 系统抗衡的软件，的确有其独到之处。

DoNews 社区发起人刘韧认为，腾讯收购 Foxmail 堪比微软当年收购 Hotmail，Hotmail 是免费电子邮件提供商之一，1996 年 7 月 4 日开始商业运作，1997 年年底被微软收购后，由原来运行于 Linux 平台逐步过渡至完全运行于 Windows 平台上，之后还跟微软的其他服务合并成 MSN 的组成部分。而微软的 MSN 正是腾讯 QQ 的劲敌。只不过，在谈到是否利用 Foxmail 对抗 Hotmail 的问题上，马化腾轻描淡写道：“还谈不上用这个去对抗微软。”但他表示，腾讯很在意 Foxmail 目前拥有的 500 万用户，因为这都是比较高端的商务用户。

其实，作为行业领先者，腾讯 QQ 必须通过自我挑战和强有力的防卫战略，防止挑战者 MSN 以其高端用户优势占取领先者地位，有效压缩、瓦解挑战者，可以使对方优势难以发挥。腾讯 QQ 企业级 IM 和邮箱相对薄弱，此次收购是腾讯为扩展产品线、开发新市场的一次尝试。

2005 年下半年堪称是 IM 市场的多事之秋。伴着国内 IM（即时通讯）市场一路飙升的稳健步伐，继腾讯独占鳌头并在香港成功上市后，众多跟随者也奋不顾身地汹涌而至。尽管 MSN 在中国的发展形势势不可挡，在落地中国不到两年的时间里就赶超网易泡泡，一举登上亚军宝座，但相较前者所拥有的较为强势的门户内容网站，MSN 网站仍然显得单薄了许多，这也是业界认为短时间内 MSN 难以撼动腾讯 QQ 霸主地位的最终原因。

就目前的实际情况而言，无论是 IM 市场还是内容网站，腾讯都占据绝对优势。MSN 虽然

在即时通讯领域获得第二的宝座，但是相比腾讯 QQ 天文数字的注册用户还相差甚远。在马化腾看来，“目前，IM 的竞争已不仅是即时通讯软件之间的竞争，更是综合实力的较量。”

## 第 72 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(20)

为应对 MSN 广泛结盟的策略，腾讯阻击 MSN 的计划已经全面展开。腾讯一方面对网站版面进行全面调整，另一方面开始在专业领域寻找自己的战略盟友。首先，腾讯将红绣球抛向了中国 IT 专业网站新贵——IT 世界网。

2005 年 8 月 18 日，腾讯网与 IT 世界网在北京举行了战略合作新闻发布会，宣布两者将展开深层次的合作，包括新闻、评测、导购、市场等方方面面，并联合打造“2005 中国网友参与度最高的 IT 评测”。这是腾讯针对 MSN 携 9 家联盟的不宣而战所展开的回应“序曲”。互联网某资深人士指出：IT 世界网与腾讯网有相似的特点，都是各自领域新锐势力的代表，具备较大的发展空间，双方的合作比较容易产生默契。而马化腾此时更为看重、并且一再强调“合作深度”。这与微软的广泛结盟政策所追求的广度正好针锋相对，颇有战国时代合纵连横的意味。

在马化腾的运筹帷幄下，更大的反击行动正在酝酿之中。随着竞争的不断升级，腾讯的即时通讯工具在开放性上终于迈出了重要的一步。腾讯公司推出的 Tencent

### Messenger

2006 新春版，已经支持其他 E-mail 账号的开通和登陆。而在此之前的版本，只能通过 QQ 号码、手机号码和 QQ 邮箱进行开通和登陆。由此，腾讯 TM 将与 MSN 开打近身肉搏战。

而马化腾也看到了这样一个现实：MSN 没有注册门槛的服务方式的确吸引了许多用户，而其不容易被陌生人骚扰的性质更得到了商务人士的青睐。而 E-mail 账号更是出于方便用户的考虑，只有提供令人周到满意的产品和服务，才是留住 QQ 注册用户的最佳方法。

### 酣战

在即时通讯的战场上，战火一直在蔓延。2005 年 10 月 12 日，雅虎公司和微软宣布了一项具有里程碑意义的协议，该协议使 MSN

Messenger 和雅虎通的用户在 2006 年 4 月到 6 月间实现互联互通。根据雅虎和微软达成的协议，雅虎通和 MSN 将在 2006 年第二季度在全球范围内实现互联互通，从而使双方高达 275 亿的用户之间实现实时沟通，此举被认为是对另一个 IM 美国在线的 American Messenger 以及新兴的 Google Talk 的孤立战。

据统计，目前 MSN、雅虎通和美国在线是全球三大 IM 工具，合计拥有数亿用户，形成鼎足之势。MSN 与雅虎通结盟之后，将形成一个相对强势的群体，从而改变整个 IM 市场格局。也因此，雅虎中国通讯事业部总经理毛新很是兴奋。据他介绍，双方的合作是基于服务器端的彻底合作，有别于曾经在国内出现的第三方互联互通软件。

其实早在 MSN 和雅虎通宣布互联互通前，网易泡泡和新浪的 UC 就都曾经尝试过通过互联

互通来冲击腾讯 QQ 的垄断，不过最终未果。如今，MSN 和雅虎通做了第一个吃螃蟹的人，所有的 IM 厂商也都在重新寻找反击的机会。

### 第 73 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(21)

MSN 和雅虎通互联互通的消息一经传出，据雅虎中国高管透露，已有数十家中国 IM 厂商表达了合作意向，而这其中并没有腾讯。由此可见该里程碑式的合作对中国市场的震动何其明显。国内一些中小即时通讯软件正在私下和雅虎中国、MSN 中国紧张接触，希望加入互联互通阵营，联合对抗行业寡头腾讯 QQ。有分析家认为：这种市场“逼宫”颇有威慑力，因为一旦中国近 40 家 IM 厂商全面互联互通，中国 IM 老大腾讯 QQ 将被认为是阻碍中国亿万网民在 IM 上互联互通的最后堡垒。

针对这场声势浩大的“逼宫”事件，马化腾没有坐以待毙，他奋起反击。态度坚决地声明自己的立场，“我们支持合理的互联互通，但若让 QQ 无条件地开放，这就让所有的即时通讯软件都可以利用 QQ 的用户去盈利，没有这种道理。”这是性格内向且向来低调的马化腾在过去一年演出的最具代表性的一幕。2005 年的马化腾和他的腾讯公司在公众面前一改之前的低调。突然变化的背后蕴含着腾讯发展战略的一个重要的转折，文弱书生般的马化腾透露出腾讯公司强悍的发展愿景。

2005 年 10 月 27 日，腾讯 QQ2005 正式版在北京高调发布，这是腾讯公司 7 年来首次为即时通讯软件举行新产品发布会。马化腾首次明确提出了“即时通讯标准”的概念，指出，“目前我国即时通讯产业已经进入标准时代。多年来，即时通讯产业的发展一直缺乏行业的通用标准，在腾讯的推动下，我国的即时通讯产业不久将进入自定义产业标准和自主实现技术、产品创新的时代。”

腾讯高调宣示标准制定，一方面用以显示其不断进行技术创新；另一方面，给人一种行业标准制定者的印象。这些都有利于加强其行业领导者的地位。马化腾表示，标准要靠产品说话，产品受到用户的认可并且能够引领整个产业的趋势，它客观上就已经成为标准。所以从这一点来看，腾讯要在所有竞争对手的前面首先修炼好内功，用产品说话。很明显，腾讯高调发布新产品和马化腾对即时通讯产业未来发展的看法，正是针对微软、雅虎达成 IM 互联互通协议而言的。

技术标准制定是行业领导者为保障其市场领导地位经常采用的举措之一，腾讯 QQ 压制 MSN，技术是主要路径之一。这主要体现在其版本更新速度、提升客户端软件的性能、提高文件传输速度、完善即时通讯功能等市场反应远比 MSN 要敏感得多。马化腾的“标准要靠产品说话”一说明白了他丝毫不惧孤军奋战的强大信心。

面对微软的咄咄逼人，马化腾进行了一场华丽的冒险。

2005 年 12 月 22 日，在新浪科技发布的一条名为《腾讯挖 MSN 高级项目经理熊明华担任



联席 CTO》的消息引来了媒体和同行们的热切关注，即使腾讯到对手那里挖人的举措不乏炒作的嫌疑，但至少从某一种角度上看，腾讯先发制人的做法仍让人感到了马化腾立志与 MSN 一决高下的坚定决心。

#### 第 74 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(22)

熊明华 1996 年加入微软，担任程序经理 (Program Manager)，参加过 JavaVM、IE40、Windows2000、WindowsME 以及 MSN 等项目的开发，在加入微软之前，熊明华曾在 IBM、KTIInternational 等公司任职。在美国任职期间，熊明华与国内软件界过从甚密。他通过演讲和咨询活动，介绍国际上先进的软件管理思想，对国内软件公司提高技术水平很有帮助。

“熊明华博士在项目管理方面有丰富的经验。”一位知情人士介绍说，微软的项目经理占总开发人员的五分之一。“腾讯公司在发展过程中，技术研发团队日益壮大。我们需要提升研发流程管理能力，而且我们一直在吸收具有良好管理经验的人才。”面对媒体，腾讯认为，“熊明华 15 年的工作经验有助于提升腾讯的流程管理水平”。而熊明华的加入也使得腾讯的高层结构略有变动，腾讯改设双 CTO，原 CTO、创始人之一的张志东将与熊明华共同担任联席 CTO。

马化腾在这个时候到微软挖人，在别人眼里是一种冒险行为。因为那一段时间微软因为“李开复事件”变得非常敏感，几乎稍有触犯便睚眦以对。

所谓的“李开复事件”是这样的：2005 年 7 月，Google 宣布，将于当年第三季度在中国设立产品研发中心，并任命原微软自然交互式软件及服务部门全球副总裁李开复为中心负责人及 Google 中国区总裁。但也许是操作上出现失误，就在宣布的前一天，李开复还在微软上班。微软随即向美国华盛顿州地方法院提起诉讼，指控 Google 和李开复违反了竞业禁止协议 (non-competition promise)，要求获得经济赔偿，并请求法院支持微软同李开复签署竞业禁止协议以及其他合同条款，包括禁止李开复泄露微软的商业机密。由于自李开复离开微软加盟 Google 引发诉讼之后，微软对员工加入竞争对手的限制性条款被广泛关注。由于微软在软件方面已经涉及操作系统、办公软件、娱乐系统、即时通讯等多个方面，所以常与其他同行发生纠葛，但马化腾这次挖人事件并没有给微软留下任何把柄。

经此一役，微软分食国内即时通讯的步伐又加快了。

2006 年 7 月 13 日，雅虎和微软宣布实现互联互通，这是国内外众多即时通讯巨头首次实现互联互通。双方将用几个月来完成全球多个市场即时通讯工具间的互联互通公开测试。此次测试将扩大到声音、视频的互联互通以及无线领域，标志着雅虎和微软将共同打造用户数超过 35 亿的全球最大个人用户即时通讯社区。此消息公布后，阿里巴巴、雅虎同时表示，在不远的将来还将实现与贸易通、淘宝旺旺、AOL、Google 和 eBay 的互联互通。

#### 第 75 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(23)

雅虎和微软的这一合作在国外针对的是 AOL 的 IM 工具，而在国内，直接对 QQ 形成了一定的压力。MSN 和雅虎通在国内针对的人群都是白领商务人群，而在商务领域，IM 软件更容易创造稳定的用户群和商业价值。此外，当 IM 软件形成整合后，不仅仅只是把各自的客户从聊天室中抢夺出来，同样会涉及到博客和搜索引擎。一旦用户可以通过微软的 MSN 与雅虎通的朋友进行即时通讯，那么双方将会吸引更多的客户。

目前，MSN 和雅虎通的互联互通在中国市场还无法撼动 QQ 的霸主地位，道理也很简单，雅虎通在中国市场的占有率太低了，二者的合作对 QQ 来说有点无关痛痒。但另一方面，QQ 并不是就此“高枕无忧”了，其实自 MSN 在中国落地，QQ 就一直担心自己定位于娱乐的态势，是否会被定位商务的 MSN 超越，毕竟在商务领域，IM 软件更容易创造稳定的用户群和商业价值。

事实上，腾讯拒绝加入互联互通联盟一点也不意外，因为腾讯辛辛苦苦吸引过来的庞大用户群绝对不会心甘情愿地拿出来与其他 IM 共享。QQ 虽然免费，但其苦心扶植的所有赚钱业务都是依附在 QQ 上面的，一旦全面互联互通，腾讯正大力推广的商用 TM、网络拍卖、网络游戏等新业务将受到严重打击。在目前的 IM 市场，只有处于绝对垄断地位的 QQ 实现盈利。

整个 2006 年，MSN 和 QQ 围绕着即时通讯展开了一系列的争夺，但作为全球霸主的微软在中国似乎有些水土不服。

明天

2007 年 9 月，媒体曝出消息：联和投资已决定退出 MSN 中国合资公司——上海美斯恩网络通讯技术有限公司，其主要原因是当初合资公司以无线应用为核心的商业模式落空。而就在 6 月，中移动筹备多时的即时通讯业务——“飞信”正式商用。

除了无线业务的短腿，MSN 还受到其它指责：MSN 中文网内容几乎是传统媒体的在线版，并未做出实际影响力，离中国白领阶层的第一门户还相距很远。即使如此，MSN 仍获得了较好的口碑，拥有优质的用户群体。其所树立的高端、商务形象已经把自己和其他即时通讯品牌非常清晰地区别开来，很多商务人士在名片上印有 MSN，目的很明显：方便工作及与朋友沟通。这些构成了其在即时通讯领域挑战 QQ 的坚强基础。

与此相对应，如何获得高端人士的认可成为腾讯 QQ 最大的困惑。为了更好地拓展和实现在线生活战略，改变腾讯的品牌形象，腾讯不断进行战略升级，自 2006 年开始，腾讯内部把未来 IM 的用户群体划分为办公室（QQ@Work）、学校（QQ@School）和家庭（QQ@Home）三个群体，其中，TM 成为 QQ@Work 的一个模块，主要覆盖白领办公人群，QQ@School 覆盖 6—13 岁小学生，QQ@Home 覆盖老年用户。腾讯用一个统一的 QQ 品牌“在未来几年针对这三个用户群体展开三大战役”，其结果如何，暂不可知。作为中国即时通讯的最早开拓者和领导者，腾讯以“娱乐”为核心的品牌价值正在慢慢改变，代之以“在线生活”的价值诉求，但其与 MSN 的短兵

相接仍不可避免，它们之间的竞争和由此造成的市场变动将继续下去。在 2006 年的一次重要内部会议上，联合 CTO 熊明华甚至给参加会议的同事播放了一段关于解放战争中三大战役的纪录片剪辑。

#### 第 76 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(24)

形势最为严峻的是针对办公室人群的战役。据相关数据显示，2005 年 IM 办公室用户有 2000 多万人。腾讯 IM 占有率为 47%，共计 968 万人。MSN 占有率为 53%，为 1075 万人。其中 MSN 的新增用户中有 95% 来自腾讯 QQ 流失的用户。

一位来自腾讯内部的人士透露说，虽然腾讯 QQ 仍然是最常用的 IM 工具，拥有绝对优势的市场份额，但是有大约一半的用户使用多种 IM，处于忠诚度较低的摇摆期。微软出身的熊明华将负责这场和老东家的战役。但这一战役对于熊明华来说困难重重。2006 年 MSN 和雅虎已经实现两个服务商即时通讯软件的互通功能。同样在 2006 年，IBM 也推出了最新的企业即时通讯软件。“在 QQ 占最常用 IM 绝对市场份额的情况下，我们应该主动出击，防止 MSN 在高端用户中形成垄断。我们市场的核心战略是集中关注新的和现有的 QQ 用户，而不是试图把现有的 MSN 用户转移过来，”熊明华说。

然而，对于腾讯而言更多的竞争还来自于移动 IM 领域。在腾讯尚未投入优势兵力的移动 IM 战场，包括中国移动、中国联通以及 PICA 等公司都已经开始在这一市场跑马圈地。腾讯 QQ 在先行优势下市场份额保持稳定，移动飞信又拦路杀出，在此种状况下，盖茨对中国即时通讯市场的无缝对接梦暂时搁浅。

附：

十年游戏征程

兴起

1998 年，对中国的游戏领域来说，是一个好的开端。这一年，鲍岳桥、简晶、王建华三人研发的联众棋牌游戏正式上线。在中国的网游发展史上，联众的地位不可小觑，属于开山鼻祖。它创造了两个第一：提出网游概念的中国公司，受到资本关注并被收购的网游公司。因为联众，更广泛的网民群体开始知道并接受了“网络游戏”这个陌生的概念。

同样是在这一年，从海外回国的方舟子在东莞的网吧里看到了《侠客行》，他开心地告诉老板，这个游戏是他参与开发的。第一款以中文简体编写的游戏，1996 年 1 月由方舟子等人基于 MUD（多用户层面）游戏“新东方故事 2”的基础上，历经两个月时间开发完成，推出后很快成为中文网络中最受欢迎的网络游戏。

中文 MUD 造就了 UO（全称《UltimaOnline》，中文译名《网络创世纪》）进入中国之前的第一批网游玩家，PK、MM 等许多如今大众已经耳熟能详的网络口语，正是从《侠客行》这样的 MUD 世界中产生，并迅速被当时的整个中文互联网接受和再传播。

《侠客行》产品最初的 MUD 开发者和管理员也遭遇到了网游行业后来屡屡发生的“源代码失窃”事件，在发现源代码失窃、且有人试图以此进行商业运作的时候，1997 年 10 月，方舟子宣布，有条件地让《侠客行》进入公共领域：在非商业的前提下，任何人都可以任意使用、改写《侠客行》；任何人都无权垄断《侠客行》的使用、开发，或把《侠客行》商业化。这是关于网游行业版权纠纷的“第一案”。

马化腾的中国功夫(第二部分)

手机 txt 小说-阿巴达 提供下载

小说排行榜：<http://www.abada.cn/top.aspx>

最新更新小说：<http://www.abada.cn/news.aspx>

第 77 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(25)

以后，网络游戏在中国进入了快速发展的时期。

1999 年，陈天桥携 30 万美金成立了上海盛大，他后来缔造的财富传奇于这一年开始萌芽。《网络创世纪》在 1999 年来到中国之后即掀起了网游界的极大反响。在此之前，国内的网游玩家更多接触到的产品是操作繁复的文字 MUD，UO 为网游迷们带来的冲击是“划时代的”。《网络创世纪》（UO）开创了网络游戏如此兴盛的“新世纪”。这个在 1997 年由 EA 旗下 Origin 公司开发的网络游戏，以其图形化的界面、丰富的角色扮演体验、优秀的用户交互在网游界引起巨大反响。

值得一提的是，当时该产品并非真正由发行方引进中国市场，而是 UO 的第三方反编译模拟程序，也因此有不少人认为这就是网游“私服”最初的由来。

随后的一年，在中国的游戏界发生了一件具有里程碑意义的事件。

2000 年 7 月，华彩推出第一款真正意义上的中文网络图形 Mud 游戏《万王之王》，这款游戏一经推出，在两年时间内就成为市场之王。《万王之王》开发者是台湾地区“清华大学”的一对博士生夫妻。

《万王之王》的价值在于对整个网络游戏的商业模式的成型起到了重要的作用：它明确提出了后来网游企业普遍采用的“客户端免费、通过服务收费”的网游商业模式，这一模式选择出售差异化服务完成收费。在当时，专业媒体认为这一新运营模式将肃清盗版阴云，为游戏产业带来生机。

当时的游戏领域，是一个江山代有才人出的年份，同年 9 月，智冠传统三国题材的网络游戏《网络三国》上市，和《万王之王》展开竞争。

发展

2000 年底，宇智科技代理的韩国网游《黑暗之光》进入中国。该产品虽然在市场上并没有取得成功，却成了韩国网游进军中国的第一款作品。至 2001 年上半年，韩国已有超过 60 款的

网络游戏产品推出，在中国，经过前几轮产品的试水，网游市场已经被打开，网游的商业模式越发清晰，“韩流来袭”在 2001 年几乎成为一种必然。

韩国的企业在抢滩中国游戏市场的时候，台湾的游戏企业也开始了在大陆的试水。

2001 年 1 月，台湾的华义推出《石器时代》，这款游戏以明亮的色彩、可爱的人物造型和幽默的设计，很快后来居上。《石器时代》延续了中国玩家在家用游戏主机时代的画面风格，在短短的 11 个月的时间里积累了 100 万用户，让许多游戏玩家因此接触并认识了网络游戏，台湾游戏企业也因此全面进入大陆市场。

与大陆不同的是，在台湾率先打开市场的是游戏橘子的《天堂》，也是同样在短短的八个月内拥有了 60 万会员。但因为台湾的网民绝对数量远远小于大陆，因此在之后的若干年里，当《石器时代》已经不再风光的时候，游戏橘子依然依靠《天堂》以及后续的《天堂 2》产品成为台湾网游的霸主。

#### 第 78 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(26)

一个接一个新的网络游戏测试及上市的消息几乎充斥了 2001 年下半年的网络游戏市场。但 2001 年下半年和 2001 年上半年不同，这一时期开始有一些资深的单机游戏厂商加入，他们在单机游戏市场运作方面的心得，再加上之前已经上市网络游戏的运营经验，中国网络游戏开始步入稳定成熟的发展。2001 年，中国网络游戏的市场规模接近 3.1 亿元人民币，根据 IDC 的研究，在 2002 年中国网络游戏市场规模将达到 9.1 亿元人民币，比 2001 年增长 187.6%。

这一年，业界发生了两个小小的插曲，改变了未来的网络游戏格局。

华彩因为《万王之王》的成功，接洽了多款网络游戏，其中包括《传奇》、《龙族》、《天堂》。不过，《传奇》在试玩中被华彩请来的玩家否定。随后就被陈天桥接走。到了 2002 年，这款游戏让盛大占据了网络游戏市场 6 成的市场份额。后来，陈天桥曾造访华彩，亲自感谢他们将《传奇》让给自己。而华彩则最终衰败。

同一时期，华义的《石器时代》也选择和网易合作运营，将其中 12 台服务器给网易，钱是华义自己收，按照用户数给网易分账。每月网易由此分走 30 多万人民币。一年后，华义中断合作，决定自己购买服务器和带宽来完全运营。这段经历也更加坚定了网易的网游决心，并收购天夏，网易在 2001 年 11 月推出了自主研发的《大话西游》，请来了周星驰作代言，在业界的一片哗然下，丁磊相当坚定地将已经上市的网易转向网络游戏。并宣称这是一个“躺着睡觉也能赚大钱”的行业。

与此相对应的是，《石器时代》则因为采用同样引擎开发、同样风格的《魔力宝贝》上市，在 2002 年就开始逐步没落。

爆发

在中国游戏史上，2002 年注定是个不能忘记的年代，盛大《传奇》的成功正是这个分水岭。

同时踩正步伐分享果实的还有九城和网易。

2002 年,《传奇》同时在线人数突破 50 万,成为世界上最大规模的网络游戏。在那一年的中国互联网界,围绕《传奇》所发生的,本身就是一部传奇。2001 年 7 月,陈天桥的盛大引进《传奇》,两个月后开始运营。当时,《传奇》并不为业界所看好,而陈天桥和他的团队则面临着“每一天都会死”的窘境。但就是这个产品成就了中国网络游戏行业第一个上市公司。

2002 年,《传奇》的用户已经达到了 500 万。2003 年,软银投资给盛大 4000 万美元,2004 年,盛大在纳斯达克上市。陈天桥用三年的时间完成了三级跳。同年,九城《奇迹》内测,网易引进《精灵》。此后的网络游戏进入了爆发的年代,在风险投资的诱发下,这个市场成长更为迅速。

### 第 79 节: 第三章 谁动了腾讯的奶酪(27)

根据当年的公开资料统计,到 2002 年上半年,中国市场上有 10 多款新网络游戏相继推出测试,20 多家机构投入网络游戏运营行列,计划进入的也在 20 家左右。这一年,国内收费网络游戏用户数为 350 万。作为对比的是,2001 年全球网络游戏用户数为 5000 万,整个市场产值突破 60 亿美元。

到了 2003 年,则急转直下,喜忧参半。

私服和外挂成为两个困扰网络游戏行业发展的顽疾,不少游戏重手治理外挂,却因此让自己的用户一落千丈。最终,国家新闻出版总署明确表示外挂行为属于非法互联网出版行为,支持网络游戏公司治理外挂。同时,坚持了一年的《孔雀王》作为第一家宣布失败正式退出运营的企业而被大家铭记。这一年,非典横行,网络游戏成为主要居家的娱乐方式。

也是在 2003 年,网络游戏正式被列入国家 863 计划、国家新闻出版总署要求所有互联网游戏出版物在游戏开始前,于画面的显著位置全文登载《健康游戏忠告》:抵制不良游戏,拒绝盗版游戏。2003 年 5 月,腾讯第一款网络游戏《凯旋》开始内测。此后门户网站们的网络游戏路喜忧参半,腾讯、网易一路高歌,搜狐也后来居上。7 月,金山《剑侠情缘 ONLINE》内测。这款游戏带给了金山巨大的转变,也推动了它日后的成功上市。《剑侠情缘 ONLINE》虽不是国产网络游戏的起点,但国产网络游戏开始与韩国网游分庭抗礼。

2003 年中国网络游戏市场规模为 13.2 亿元人民币,2004 年时为 24.7 亿元人民币,比 2003 年增长 47.9%。2004 年的行业统计数据 displays,中国网络游戏行业厂商数量达到 300 余家,比 2002 年时增长了近 10 倍。

由于网络游戏产业的快速发展,相应的监管措施必须应对由于发展太快所出现的问题。全国各地不断出现的“网瘾少年”让很多父母听游戏色变。色情、赌博、暴力、愚昧迷信等不良内容大量进入,使网络游戏泥沙俱下,一直是有关部门的重点治理对象。舆论中开始大量出现关于游戏本身及发展过程中带来的负面影响。到 2003、2004 年,文化部等主管部门开始推出绿色

网络游戏，酝酿游戏内容分级制度等呼声开始越来越高。

壮大

2004 年，盛大、九城前后登陆美国纳斯达克。2005 年 4 月，《魔兽世界》开始在中国大陆公测，很快这款游戏就成了九城的一颗金蛋。

《魔兽世界》为第九城市带来的是全球游戏界的关注，这个由顶级金牌制作公司制作的极其精良的作品，从产品的角度来看堪称游戏艺术的大成，一举颠覆了市面上韩式主流游戏的用户体验模式，在世界范围内的高端网游用户群体里都得到了极好的口碑。同时，因为该产品延续了同系列单机游戏的世界观，用户的年龄层向上延伸至 25 岁以上的非青少年群体，因此《魔兽世界》游戏内的事件足以影响到更大的互联网范围，甚至更广泛的社会范围之内。

#### 第 80 节：第三章 谁动了腾讯的奶酪(28)

2005 年，史玉柱进入网络游戏的首款作品《征途》上市，新的营销模式让这篇产品在内测期间就实现盈利。其后巨人公司成为业内关注的一个焦点。随后的巨人一直争议不断，新闻不断。《征途》的原开发团队是盛大当年未能达到及格线的“弃军”，在史玉柱的捏造之下，这款游戏在用户体验、功能拓展、呈现方式等各方面都有突破性的创意表现，甚至不亚于《魔兽世界》带给整个行业的冲击。

史玉柱以老板的身份、玩家的热情参与到了整个产品的策划工作中，改变了旧有网游产品中许多被模式化的元素，这款产品拥有的许多创新设计确保了它的用户体验和用户黏性，因此也影响到了其他许多网游产品。除了对产品的精细琢磨之外，史玉柱将其十数年来对运营的把握也倾注于产品的推广中，他的那句“试销市场快不得，全国市场慢不得”，并不仅仅指的是脑白金，也包括了《征途》从测试到运营推广的全过程。

2005 年的市场中，还有另外一款游戏促发了市场关注。《热血江湖》正式在国内推出，这款采取游戏免费、道具收费的产品，在业内开创了一个新的潮流。此后大批游戏跟风，甚至一些即将退出的市场老游戏都因此而延长了生命期，已经成为目前最为主流的模式之一。

2005 年 8 月 23 日，在新闻出版署的牵头下，新浪、金山、盛大等 7 家知名网游厂商共同发表了《北京宣言》并签署《网络游戏防沉迷系统》责任书。提倡健康游戏时间，防止用户沉迷网络游戏。网络游戏市场期待政策、法律法规完善的同时，也开始主动走向自律的道路。

2007 年 9 月，新闻出版总署下发《关于开展网络游戏防沉迷系统实名验证工作的通知》，防沉迷系统正式生效，而企业公民责任也开始不断拷问网游企业。一些愤怒的家长在一些产业峰会上公开质问陈天桥和丁磊等人。

接近 2008 年，也就在这段时间里，网络游戏迈入了一个新的高峰。2007 年 7 月，完美时空登陆纳斯达克；10 月，金山在香港联交所挂牌；11 月，福建网龙在香港联交所挂牌。11 月，巨人网络在美国纽交所上市。

## 第 81 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(1)

### 第四章 腾讯动了谁的奶酪

无线有 100 多亿元的盘子，我们必须进去；网游有 70 多亿的盘子，腾讯不能放弃；广告有 30 多亿的盘子，腾讯不能放弃；腾讯不能放弃的还有搜索、电子商务。

——马化腾

马化腾笑傲江湖之门户

2003 年，三大门户纷纷盈利，这个好消息给了商界资深人士浮想联翩的机会，王雷雷、杨元庆、周鸿祎、马化腾……均在之列。让三大门户重排座次，无疑是一个非常有挑战性的问题，改变网民们的阅读习惯，注定是一条跌宕起伏的路。新浪总编辑陈彤坚持了十年的新闻之道，已形成了新浪的核心竞争力，加上先入为主的马太效应，因此，超越新浪，无异于痴人说梦。

马化腾在最初踏上门户之路时，避开了与三大门户直面竞争的锋芒，他甚至不愿意说自己在做门户，但仅仅一年之后，他就宣称腾讯网要进入门户前三名，两年之后，他就牛气冲天，对外宣称自己要做综合门户第一。

是什么使向来低调的马化腾变得高调，其中最核心的一个原因，是 QQ 庞大的用户群，马化腾用了三年时间，培养了用户从被动接受信息到主动阅读的习惯。而在门户的路上马化腾的并行者，从最初豪情勃发，到最后的惨淡收场，也用了两三年。因此，在门户竞争的路上，马化腾笑傲江湖。

门户春天

在三大门户迎来春天之前，他们的创业历程和马化腾一样，受惠于海外的风险基金，互联网泡沫来临时，日子也过得异常窘迫。

1996 年 11 月，著名未来学家、麻省理工大学教授尼葛洛庞帝和爱德华·罗伯特向张朝阳投资 22.5 万美金，1998 年 2 月，搜狐正式诞生，中国互联网历史上门户概念得以翻开。当年 10 月，美国《时代》周刊为此将他评为“全球 50 位数字英雄”之一。1998 年 10 月 27 日，新浪网开始进入世人的视野；而在千里之外的广州，丁磊也正在考虑从电子邮箱向门户网站转型。

新浪网散发着明星魅力的时候，马云在香港筹建的阿里巴巴并没有引起太多人关注。一年之后，打算回国的李彦宏才开始考虑为百度起名，而那时候，马化腾开始做的 OICQ 也不被人们看好。当时，互联网的焦点在北京，而焦点的核心是门户。在当时除了门户网站外，其他商业模式并不清晰。但张朝阳、王志东、丁磊都相信，互联网在未来一定可以改变世界。基于这种理想，中国互联网的门户网站开始蹒跚起步。

新浪、搜狐、网易三大门户网站不约而同地在内容上发力，争相提供新闻、BBS、电子邮件、搜索等基础性服务。这被看作是门户网站发展的初期，人们称这些企业为 ICP。当时互联网在中国才刚刚起步，中国互联网络信息中心（CNNIC）当年发布的统计报告显示，截止 1998



年 12 月 31 日，中国网民人数仅为 210 万。互联网公司几乎清一色是以海外 VC 投资、创业者极力烧钱赚取注意力为特征，以至于让传统经济学家也有些雾里看花。1999 年 7 月 12 日，中华网在纳斯达克上市，这是在美国纳斯达克上市的第一个中国概念网络公司股。随后，2000 年 4 至 7 月，新浪、搜狐和网易相继在纳斯达克挂牌上市，掀起了网络企业在美国上市的一个高潮，也使中国互联网产业步入新阶段。

伴随着雅虎神话在纳斯达克引起的轰动，以及大量风险资本的涌入，以三大门户为首的中国互联网逐渐成为了全球资本链条的重要一环。VC 制度、期权、高速成长、海外上市、公司透明管理、公告制度、包括 CEO 等新名词，使中国互联网产业焕然一新。与中华网一年前上市额十多倍认购、开盘涨幅超过 200% 的“盛况”相比，新浪、搜狐、网易的上市有些凄冷。中国门户网站走向资本市场成为中国互联网的标志性事件。

#### 第 82 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(2)

在 2000 年前后，许多网站都号称自己是门户，但全球互联网的第一次寒冬使得门户的日子异常难捱。例如，联想与 AOL 合作投资 FM365 时，曾经以国内外两大 IT 巨头联姻的噱头，在媒体上大肆宣传，引起了市场的极大关注。但很快就因遭遇冬天而夭折。263 也曾经号称自己是“第四门户”，但受挫后转向了专业的电子邮件服务。2000 年，当三大门户刚刚想引领中国互联网产业走向红火时，来自大洋彼岸的消息却让所有的从业者不得不收缩战线——3 月 10 日，纳斯达克综合指数在触摸历史高点 5132 点后，急转直下，到 2001 年 4 月 4 日时，已经跌至 1619 点，全球互联网市场随即陷入低潮。而这时候的中国概念在纳斯达克，如同坐上了过山车，一落千丈，此后三年的时间里，三大门户网站无不在苦苦煎熬。除了改变源自美国雅虎的门户模式，转变为以人海战术为特色的中国门户外，他们还在各种互联网应用上寻觅良机。

这个低潮期漫长而坚冷。没有人具体统计过当时到底有多少家互联网企业倒闭。不过，随后的全球调查数据显示，到 2002 年第三季度，申请破产保护或倒闭的网络公司较上年同期和前季大幅减少，互联网泡沫的破灭终于接近尾声。而在这次寒冬中，中国也没有幸免，海外投资者纷纷撤资，大批互联网公司陷入裁员、兼并、收购和倒闭浪潮中，许多网站或消失不见，或被迫转型。门户网站同样面临着巨大的压力，不得不寻找新的盈利来源。

2001 年 3 月，新浪开始尝试新型网络广告形式，在 2000 年的十大网络广告媒体排名中，新浪已经居于首位。同年 4 月，网易收购 Tianxia 研发团队，为日后进入网络游戏产业打下基础。不过在这一年，几大门户中主流的声音依然是“精简开支，挺过难关”。门户网站们纷纷或压缩，或将电子邮箱、校友录、个人主页等免费服务转向收费。免费还是收费，一时也激起了网友和媒体的激烈讨论。

也是在这一年，网站开始尝试并推出一项新的服务：短信。起初让很多人大跌眼镜的是，相比其他业务，和运营商捆绑在一起的短信服务使网站拥有了新的收入来源，并很快变成了实

际盈利——短信业务当时拯救了大批互联网站。2002年7月，在搜狐公布的第二季度财报中，提前两个季度实现盈利。2003年1月初，新浪并购了移动增值服务商广州讯龙，月底，新浪发布财报，首次以净营收1290万美元实现全面盈利。

2003年，三大门户网站依靠SP业务的救命稻草翻身，而马化腾的腾讯不仅依靠SP增值业务、在即时通讯的增值业务上也收获颇丰，赚了个人仰马翻，不过这一切都是悄悄进行的，直到2004年腾讯上市时，所有人似乎才开始对腾讯青眼有加。SP业务是指移动互联网内容应用的直接提供者，负责根据用户的要求开发和提供适合手机用户使用的服务。主要提供短信服务的有搜狐、新浪、网易、中华网、Tom等几家公司。其短信服务的内容主要有铃声、图片、文字传情、新闻、游戏等。而腾讯专注于QQ衍生短信服务。在SP业务的贡献下，三大门户的业绩一改往日的萧瑟，大幅上扬。

### 第83节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(3)

搜狐2003年财务报告显示，其广告收入已经由上年的1390万美元攀升到2950万美元，上涨幅度高达113%，而2002年同期增长幅度仅为50%，增长速度十分惊人。其中2003年第四季度，广告收入毛利率从2002年同期的65%提高到了77%，广告收入已经成为搜狐第四季度高度攀升的收入主流。

新浪2003年财务报告也显示，其广告营业收入达到4120万美元，较2002年增长67%，占营业收入总额的36%。网易2003年第四季度财务报告显示，第四季度净利润为9410万元（1140万美元），第四季度净利润比上一季度的8410万元增长了11.9%，广告收入仅为2650万元，比上一季度仅增长3%。在中国电子信息百强中，根据营业收入排名，新浪只能排到第92位；但如果根据利润排名，网易、新浪和搜狐都已经可以跻身前20位。当一个新浪的价值相当于1个四川长虹、2个光明乳业、3个上海第一百货、4个海南航空、8个华润置地的时候，网络公司的分量展现得淋漓尽致。《南方周末》做了如此对比分析。

根据IRESEARCH统计，2003年中国网络广告营业额达到了10.8亿元人民币，比2002年的4.9亿元整整翻了一倍多，并将在之后三年内以平均55%的年增长率不断增长。

对于三大门户的掌门人来说，瑟瑟寒风的冬日已经过去了。尽管程度不一，但门户们走出烧钱阵痛期奔向盈利的趋势明显，互联网实验室董事长方兴东就表示：“新浪等门户网站的突出表现证明，这是一种成熟的商业化模式。”

作为即时通讯服务的王者，腾讯为什么要去做门户？这是一个问题。

多年来，腾讯都是走单一产品线性发展的路子，在创业初期，专注于一点能够集中所有资源，求得更快发展速度。但随着逐渐长大，它不可避免地开始寻求更大的发展空间和更多的支撑力。此时，互联网唯一门槛较低、空间大、盈利模式成熟的市场——门户，就成了腾讯的不二之选。

马化腾把 QQ 与 .com 形容为支持腾讯未来发展的横轴与纵轴，纵轴就是 QQ 等即时通讯系统的平台，横轴就是综合门户的平台，这个门户会把未来网络生活的所有应用都包含进去。QQ 是个入口，接触点，能够围绕互动沟通的主题完成一些功能，但是更深的应用就要到门户平台上。

许晨桦对《北大商业评论》指出：腾讯从国内即时通讯领先者到门户后来者的转换，是发展的必经之路。每一个互联网公司都希望能够成为一个综合平台，就像一个超级市场，你今天想买的东西全部都能在我这里买到。做专业的也常常殊途同归，Google 做搜索起家，最后也要向内容、邮箱发展。传统家电行业有顺电，沃尔玛并不因此就不卖空调了，提供全面的产品和方便，这就是超市的价值。看似大而全的发展路线，目的是为未来提供整合的价值。

#### 第 84 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(4)

对腾讯来说，进军门户的另一个重要动因，是腾讯通过 QQ 已经锁定了一大批忠诚的用户，但单单依靠移动 QQ 收取些移动及通信增值服务费，通过 QQ 客户端发送一些广告，远不能消化 QQ 对用户的巨大影响力，更难以支撑腾讯做大做强的野心。QQ 就像一条高速公路，而门户就像一个建在路边的商店，开家 7-Eleven 不如开家沃尔玛，让路过的人顺手把要用的东西一次购齐。

##### 低调成长

门户虽然有清晰的盈利模式，但马化腾开始做门户时，三大门户的格局已经稳定。摆在马化腾面前一个极为现实的问题是：如何做？已经颇为成熟的三大门户如何成长？核心要素是什么？在上面我们列举了三大门户的广告收入，但与广告收入相对应的就是门户之间新闻内容的强弱。

因此，这就很容易理解，马化腾在决定做门户之后大肆招贤纳士的用意。在这个新成立的特别队伍里，马化腾用过的人大部分是丁磊和王雷雷用过的人。《中国企业家》做了如下描述：比如孙忠怀，腾讯网站部总经理，曾分别任 Tom 在线和网易的内容总监。这个人三番受命构建大门户。孙忠怀说，丁磊是个天才。既对未来抱有“精准的预见”，也能坚决执行，直到“把每一个细节都抠透”为止。而王雷雷则属于“激情澎湃”派，这个大学时候的体育尖子可以一直工作到后半夜，累了就去跑步，然后再回来工作，到凌晨 5 点回家睡觉，早上 10 点又到公司。而谈及马化腾，孙忠怀将他比作三国乱世之中的“诸葛亮”，为人谦恭，但“坐在办公室就能胸怀天下”。

追溯腾讯的门户之路，只比三大门户晚了一点点。2000 年 6 月，腾讯网站成立之初，正是新浪、搜狐、网易三大门户网站遥相呼应三足鼎立之时。当时就有好事的媒体询问马化腾，将来是否会把网站作为业务重点来经营，得到的答案自然是否。当时的腾讯一切宗旨都是为 QQ 服务。时隔三年，2003 年 11 月上旬，腾讯推出了自己的门户网站 qq.com。在该网站主页上，新闻、娱乐、教育、体育和财经等频道齐全，页面制作非常成熟，除此之外，主页上还设置了

浏览者对新诞生的 qq.com 的要求的调查。

腾讯科技发言人在接受路透社的采访时如此说：“我们的目标是成为娱乐为主的主流互联网门户。我们的用户群和我们的消息服务已经在向那个方向发展”。在与外电的沟通中，腾讯进军门户的信心非常大。但在面对国内媒体时，向来低调的马化腾又表现出了一贯的低调，“我们和传统的新浪、搜狐、网易以及 TOM 不一样，说腾讯进军门户是不准确的”。马化腾似乎有意无意地避免与三大门户以及后崛起的 TOM 直接碰撞。

#### 第 85 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(5)

在马化腾向门户发起冲击的时候，TOM 也发起新一轮冲击，但不久即收缩内容编制。最有代表意义的是，2005 年 11 月马云掌舵的雅虎中国突然宣布放弃门户，专注搜索业务，此前的 4 月，中国门户网站第一股中华网正式宣布改名 CDC，放弃门户网站转做软件开发和网络游戏。

马化腾向媒体如此坦陈腾讯进军门户的始末：门户是 2003 年开始筹备的，当时公司的业务开始多元化，仅仅依靠客户端上的软件已经无法承载，公司的几个高层都觉得需要一个平台切入，那时候最好的方法就是门户。而且当时资本市场给广告的市盈率比较高，这块收入相当稳定，一旦上来了，往下掉的风险还是比较低的。按照当时马化腾的理解，必须要做门户的理由不仅仅是因为广告收入的需要，qq.com 已经上升为和 IM 平台同样重要的基础平台。

当然，马化腾的低调与国内媒体对腾讯进军门户的不看好似乎也有关联。业内的一个普遍观点是：在中国的门户格局既定的情况下，qq.com 要杀出重围有一定的难度。因为，排名前三的新浪、搜狐、网易经过几年的发展，已经形成了各自的核心竞争力。新浪的新闻和评论、搜狐的城市生活板块和网易的虚拟社区都有了不错的口碑和影响力。

有专家指出，腾讯的门户之路将注定漫长而曲折。理由为：“前几年，全国综合性的门户约十多家，都梦想成为数一数二的门户网站，结果没能改变竞争格局，新浪、搜狐、网易一直位居前三。回顾发展，会发现先行优势和在位优势很重要。先行者成功卡位后，后来者很难超越。一方面是因为网络新媒体的集约化趋势，后来者很难推出绝活，以拉拢新浪的忠实用户；另一方面风险投资的介入和成功上市，使得新浪们现金充裕，此外，ICP 市场规模偏小，如果广告额增长没有预想的快，后来者的信心就会动摇。”

业界的冷水似乎并没有阻碍腾讯进军门户的步伐。而在这一过程中，马化腾表现出了非同一般的谨慎和细致。

流量一直是互联网影响力的重要衡量指标之一。对所有的互联网企业而言，一旦有了流量、浏览率，从某种程度上也就意味着服务抓住了用户的需求。同时也为网站带来了利润和商业价值。门户网站也同样面临这个问题，因此，流量成为了门户网站至关重要的生命线，是它们展示影响力和竞争力的一张“底牌”。在流量的统计上，国内的网站比较看重 Alexa 的数据。Alexa 是一家以发布全球网站排名而著称的第三方统计机构，1996 年 4 月创立于美国，主要从事分类

导航。与当时诸多网站一样，都是雅虎的模仿者，但凭借着在搜索引擎技术以及 Web 站点流量统计和分析技术上的突出能力，很快就脱颖而出。

#### 第 86 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(6)

Alexa 对全球网站排名主要分两种：综合排名和分类排名。综合排名也称绝对排名，即一个特定网站在所有网站中的名次。Alexa 每三个月公布一次新的网站综合排名，此排名的依据是用户链接数和页面浏览数三个月累积的几何平均值。至于分类排名，一是按内容主题分类，二是按语言分类。目前 Alexa 将其收集到的网站分为 16 大类，每个大类下又分为多个主题；而语言分类则分为 21 种语言。对于中文网站，它只发布前 100 名的网站名单。鉴于类似第三方机构稀缺，以及 Alexa 发布排行榜的历史最为久远，使其在全球具有一定的行业影响力，而在中国互联网市场，它的排名被很多网站视为荣誉榜。

腾讯在做门户初期，竟然舍弃了 QQ 客户端能带来的巨大流量。众所周知的是：QQ 发送一条系统消息，瞬间就能被上千万的用户看到，对门户浏览量的助益毋庸置疑。腾讯公司的 CIO 许晨桦在接受媒体采访时表示，发生突发事件的时候，通过 QQ 客户端第一时间把消息传达给用户，当然能产生用户关注，但如果团队不能在发生突发事件的时候，完成快速周详的报道，这种速度可能是一种伤害。

在没有做好足够的准备前，马化腾似乎有意让他的 qq.com 在门户的天地里自由地成长。他暂时没有使用他的客户端可以带来巨大的流量这一优势。而这时，三大门户的掌门人之间为增加网站流量的角逐一直都在进行着：2004 年 1 月 5 日，新浪“年度十大新闻评选”揭晓；1 月 6 日，搜狐召开“新闻年会”；同日，网易宣布首页改版，身家 75 亿的丁磊宣称，网易已招聘了大量新闻人才，正着手建立“中国互联网业内最大规模的新闻中心”。“内容为王”在三大门户愈演愈烈的新闻竞争战中，渐成主旨。在相当稳固的三大门户阵营中，马化腾是如何震开冰山一角的？

#### 后来居上

马化腾出手做门户时，三大门户的格局已经稳定。但腾讯的门户从诞生开始就处于前沿，丝毫不亚于三大门户。2004 年夏，QQ 客户端上逐渐增多来自 qq.com 的资讯内容，比如奥运会期间中国的奥运金牌数会以 flash 广告的形式予以公布，偶有重大新闻事件时，用户电脑桌面右下角的 QQ 中也会在第一时间冒出相关新闻提示。随机弹出的“腾讯迷你首页”将海量信息中的重要内容整理后供用户自由选择，直接点击便进入腾讯网的界面。QQ 的浮出消息在第一时间将世界各地发生的新闻事件传递给用户。

这些前所未有的门户创新，依托腾讯庞大的用户群，效果惊人地突出，根据腾讯对来自 QQ 客户端弹出的迷你首页的统计，其对流量的促进达 50%-100%。虽然网易、新浪都推出了自己的客户端软件，试图与腾讯抗衡，但对于腾讯来说，这些都不足以撼动腾讯在中国即时通讯市

场上的霸主地位。腾讯 2004 年下半年的重头任务就是把网站和 QQ 本身的影响相结合，实现爆炸性成长。在业界看来，马化腾在门户的路上，步子越走越快。

#### 第 87 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(7)

2004 年 10 月 18 日，qq.com 新闻全新改版上线，并明确定位于“青年的新闻门户”。此次大规模改版，除了在资讯的丰富性和即时性等网络新闻的传统优势方面有所增强外，还推出“法制”、“军事”、“评论”等栏目，并特别注重从当代青年的新闻视角和理念出发，去解析和阐释日常发生的重大事件。

腾讯此举被业界看成是网络新闻从大而全逐步走向市场细分的表现，也是腾讯企图借此与新浪、搜狐等老牌门户分食网络广告大餐的起点。这时候的腾讯，一改一年前的低调。孙忠怀认为，改版之后腾讯尽快赶超名列第三的网易并非不可能。在悄然上线一年之后，马化腾正式宣布，将自己的门户定位为“国内时尚娱乐第一门户”，并扬言在未来一年里将总体排名从目前的国内第四提高到前三名。

一切似乎正如马化腾所预料的，两年的时间，腾讯实现了由小到大，时间进入 2005 年，马化腾要实现另外一个目标，由大到好。

对于马化腾的对手来讲，2005 年似乎也颇为不同。昔日三大门户网站的霸主地位受到威胁，业内如此形容门户网站在那一年所遇到的困惑——“新浪被蚕食，搜狐在困惑，网易正蜕变。”三大门户网站之首的新浪，2005 年的日子就非常不好过，先是在 2 月 20 日盛大宣布收购新浪 19.5% 的股份，成为新浪第一大股东；随后，第一季度财报显示新浪的净利润较去年同期下降 36%，业绩明显衰退。

《互联网周刊》如此描述搜狐在 2005 年的困境：兴许是狐疑的缘故，这两年搜狐真有点犹豫不决，举棋不定，搜狐的新闻内容不如新浪，短信业绩不敌 Tom，网游收入也在网易之下。张朝阳声称“搜狐会力争不犯错误，只等着别人犯错误”。可是一味地怕犯错误，求稳怕乱，往往会坐失商机。尽管如此，但新浪和搜狐在网络媒体中的强势地位使得二者的广告收入仍然保持了一个稳定的增加率，并带动了整个业绩的前进。数据显示：新浪第三季度广告收入为 2300 万美元，比 2004 年同期增长 24%，并带动整体营收比上季度增长 8%；搜狐第三季度的广告收入为 1880 万美元，比去年同期增长 21%，并带动整体营收比上季度增长 9%。

屈居于新浪和搜狐之下的网易，在纳斯达克的表现一直比较平稳，股价也是三大门户中最高的。丁磊把注意力放在了游戏上，其收入已占总收入的一半，在某种程度上似乎遮住了网易电子邮箱的风光。数据显示：网易第三季度网络游戏收入达 4610 万美元，占到总收入的 81%，而网络广告收入为 910 万美元，与新浪、搜狐相比，差距非常明显。而无线业务更是被丁磊当作鸡肋，逐渐边缘化。《IT 时代周刊》撰文称：从商业态势看，新浪所开创的门户模式也在面临增长乏力，中国网络广告的总量也就相当于两个省级电视台，更多的门户收入都依赖于短信

增值等电信支援。

#### 第 88 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(8)

专注互联网分析的 iresearch 创始人杨伟庆坦言：“所有的门户都意识到了自己的商业前途问题，但是庞大的公司架构，以及公开上市信息披露的需要，让门户大船并不容易掉头。”实际上，张朝阳的频繁收购让搜狐拥有了庞大的注册用户，丁磊的网易更依赖于网络游戏，而 TOM 与电信运营商良好的关系让王雷雷的口碑陡增，甚至包括 21CN 和 263 这些依靠电子邮箱的准门户都在悄悄改变。反倒是新浪这个被定义为门户概念旗舰的网站仍在强调新闻门户的长征之路。

“新浪和类似的传统门户都走进了死胡同。”曾专注于博客商业化的方兴东说。Tom 紧随腾讯之后，直逼门户网站前 5 名之列。Tom 92% 的收入来自一项业务——无线增值业务，Tom 2004 年的短信业务涨幅达到 50% 左右，同时，王雷雷还启动了多元化发展策略，寄希望于在 2005 年跃居门户第四。

虽然国外的互联网公司至今没有在中国取得成功，但是 MSN 中文门户在中国落地的时候依然引起一阵恐慌，毕竟 MSN 中国的背后是微软帝国的创始人比尔·盖茨。

专家们指出，微软发展门户网站的背后有着多年的技术实力积累，比如可以将自己的网站，或者网站提供的服务内容嵌入微软的应用软件，如 Office、Hotmail、IE 浏览器、MSN 即时通讯等等。与中国其他门户网站相比，MSN 门户将拥有最强大的终端渠道，拥有最多的计算机用户群，这将带来一个彻底的革命力量，这对中国门户网站将构成巨大的威胁。对于此次动作，微软的官方口径相当高调：“落实对中国市场的承诺，支持中国的软件和信息产业的发展。”然而在收了 9 家合作伙伴据说价格不菲的合作费用之后，MSN 中国便淹没在了中国的门户海洋之中，至今没有什么惊人之作。

众所周知，门户老大新浪就是通过几场新闻战役在新闻的领地里渐有影响力的。2003 年神舟五号上天的报道，不仅给新浪带来上亿的访问量，而且还给它带来了巨大的经济收入。在 2005 年神六报道中，新浪网突显了专题报道、独家发布的图文，在神六升空后对费俊龙、聂海胜家人第一时间的电话采访、与央视的独家合作……内容创新，开发、建立垄断性的媒体资源被现在的新浪奉为制胜的法宝。

如何打破新浪网的先行优势，腾讯网从追求访问量的圈子里跳了出来，在新闻互动上走出了一条新路。通过与 QQ 客户端的紧密结合，登陆 QQ 时弹出的迷你首页，有关键事件时在 QQ 弹出的即时消息，让腾讯网能够在第一时间把神六的最新消息发送给网民，因此，在新闻评论数上腾讯远远超越网易和搜狐，腾讯网的人气及对互动性的天然的优势突显无疑。

#### 第 89 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(9)

截止 2005 年 10 月 18 日 12 点，网友反馈的统计数据显示：网友对门户网站发布关于“神六”升空报道的评论数量，新浪网以 109610 条依然独尊第一；不过，榜眼却是腾讯网，成绩是 101587

条；网易以 34124 条超过搜狐位居第三，传统老二搜狐网，仅获得了 29736 条评论被挤出三甲。

在世界杯一战中，相比起新浪的传统优势，搜狐的独家视频内容，以及腾讯的独特报道更让网民印象深刻。2006 年的世界杯赛中，门户之间的比例似乎有了一些此消彼长。世界杯期间，众多国际品牌在广告方面的大方投入，令新浪、搜狐、腾讯等门户赚了个盆满钵满。其中，新浪收入达 800 万美元，搜狐收入为 200 万美元（另有部分收入计入下一季度），而腾讯则表示，它们的广告营收也接近 300 万美元。腾讯也在掀起新一轮“企鹅式灌篮”动作。不久，腾讯网宣布与国际篮联（FIBA）进行战略性携手，一举拿下在日本举行的 2006 世界男篮锦标赛和在中国举办的 2006 斯坦科维奇洲际杯男篮冠军杯赛两大赛事，成为其官方网站的独家承办方，并优先获得赛事授权。

从上海车展、神六发射、再到世界杯、出生没多久，腾讯就走上了发展的快车道，在这一过程中，也得到了业内的认可。腾讯网的流量在短时间内之所以能逼近三大门户，主要得益于两方面，直接点击腾讯网的用户和 IM 用户。

#### 制胜之道

到了 2005 年上半年，根据 AC 尼尔森和 Alexa 提供的数据显示，腾讯网在大陆门户网站流量指标排名榜上已位居第四，其中新闻、娱乐、教育等优势频道的流量更是直逼新浪。qq.com 每日更新资讯量在 5000 条左右，日浏览量超过 2.5 亿。这时候的马化腾已是牛气冲天，要打造中国第一综合类门户。

从避谈门户到宣称进军国内门户前三，再到觊觎门户老大的位置，腾讯的野心随着 QQ 注册用户量一起呈加速度增长。业界指出，腾讯网能胜出的原因在于它变被动为主动的传播模式，渐渐改变了网民传统的阅读习惯。通讯网只用了 3 年时间，就对它庞大的 IM 用户群造成了显著的影响。约 10% 的 IM 活跃用户养成了通过迷你首页和浮出消息阅读新闻的习惯，从腾讯的忠实用户转化为腾讯网的忠实用户，并且这一比例呈现不断上升的趋势。

2005 年，对马化腾来说是颇为风光的。这一年下半年的腾讯，动作频频。“立志做最好的综合门户”成为腾讯那年一度宣传的重点，腾讯在北京已经开始大批量“招兵买马”，寻求各类网站内容制作人才。

2005 年 8 月，腾讯网公布了全新的媒体定位：腾讯网将面向全球华人社区，坚持人本、理性、求真的编辑理念，致力于成为最具传播力和互动性、权威、主流、时尚的互联网媒体。马化腾认为，腾讯的内容特点是“围绕 QQ 用户为主”。他举例称，腾讯的新闻会强调即时性、互动性，利用 QQ 终端的特点进行即时发布。同时可能会有更多图片等内容。

#### 第 90 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(10)

进军门户两年，马化腾得到的不仅仅是外围的认可，在互联网行业内部，也得到了某种认同。2005 年 9 月，“西湖论剑”现场，五大网站掌门人出现在一个舞台上。主持人张维迎问在座



的马云、丁磊、马化腾、汪延和张朝阳，除了自己之外你最看好谁的企业？当时马云选了丁磊，丁磊的答案是马化腾，马化腾把目光投向了汪延，汪延反过来称赞马化腾，张朝阳的选择也是丁磊。统计后发现，丁磊 2 票，马化腾 2 票，汪延 1 票。那一刻，共同来自华南的马化腾和丁磊并列第一。

这种认同，有着数字支撑。2005 年 12 月 12 日，Alexa 最新的流量排名显示，门户网站的座次正在被刷新。腾讯网以每百万 Alexa 安装用户中 45966 人的访问量以及 15% 的上升速度紧追新浪和网易，成为第三大综合门户；而搜狐则以 44650 人的访问量和 5% 的负增长首度被挤出了前三名。此外，新浪与网易在流量上分列第一和第二。“门户与即时通讯彼此依托，也完全颠覆了传统的门户网站的传播方式。两者的合力会锁定用户群。就像我们平时看报一样，以前一直是在报亭购买报纸，但是现在他觉得送报上门的服务更适合他。微软 MSN 门户依托于 MSN 即时通讯工具，网易依托于网易泡泡来寻求突破，也是一个道理。”马化腾说。

马化腾的门户野心在 2005 年岁末得到了一次全新的阐述和展示。

2005 年 12 月 31 日，腾讯网低调换标，没有大型的新闻发布。为了解释换标动机，马化腾仅在贴着新标识的网站上发了个换标致辞，以绿、黄、红三色轨迹线环绕的小企鹅标识替代了过去的 QQ 经典企鹅图案。马化腾为此精心准备了一年多。

34 岁的马化腾在 2005 年的最后一天，以换标的形式迎接新年。“腾讯如果做门户网站的话，可以算是第三代门户。”北京时代计世资讯有限公司互联网分析师刘冰分析道。他认为，第一代门户以新浪、搜狐、网易等三大门户为主，第二代则主要是以 FM365、263、21CN 为主，腾讯、百度做内容的话可以归为第三代门户。与新浪、搜狐等三大门户相比，即时通讯起家的腾讯网有着自己不同的发展模式。“腾讯网有‘门户+IM’的独特传播模式。”腾讯公司网站部总经理孙忠怀先生这样介绍。

在“门户+IM”模式里，所有的 QQ 用户，都能从迷你门户以及桌面右下角浮现的即时消息中，了解最新的新闻动态；此外，qq.com 各个频道的新闻内容，也都对 QQ 所有的用户开放订阅功能，用户只需选择订阅，相应个性化的新闻就将在第一时间出现在用户桌面。孙忠怀生动地称其为“新闻直投”。他认为，腾讯网的差异化优势在于个性化、互动性和多元化的新媒体形式。通过 QQ 的迷你首页和即时消息提供“新闻直投”和“新闻订阅”，开创更加及时更加个性化的新闻模式；新闻形式上，如全球 QQ 连线、新闻竞猜栏目等，给广大用户提供了参与新闻的良好平台，这也正是 qq.com 引以为傲的“新闻 2.0”。

#### 第 91 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(11)

Web2.0 时代，用户对于新闻的阅读需求正发生着深刻的变化。CNNIC 第 17 次调查数据显示，休闲娱乐首次取代信息获取成为互联网用户的第一大需求，内容参与、意见交流等互动形式在新闻中的作用日益重要。

一位从事媒体研究的资深人士认为，“新闻互动改变了媒体传统的新闻运作方式。人们的互动交流，让新闻的报道和挖掘拓展到一个全新的层次”。对腾讯公司的高层来说，在某种意义上，做大主流的新闻门户，对于腾讯抓住更具影响力也更具消费能力的主流受众有着重要意义。根据 Alexa 的排名，成立仅三年的 qq.com 从 2006 年 7 月起已成为中国流量第一的互联网门户。然而，流量第一并没有使其广告收入的排名提前，其 2006 年第四季度广告收入仍然在新浪和搜狐之后。

业内人士分析，对于门户而言，流量是最根本的生命线，它代表着用户的忠诚和认同，同时也是门户的影响力和商业价值的基础，只有流量——影响力——门户价值三者呈正态循环，才能真正做到门户的最强者。

### 拦路杀出

重大体育赛事，对诸多门户的掌舵人来说，不仅仅是一次练兵、提升影响力的机会，也意味着真金白银。搜狐成为奥运独家互联网赞助商后张朝阳的高调，似乎让马化腾、丁磊、陈彤有些懊恼，在赛事召开在即，三人非常难得地握手协作，一步一步粉碎了张朝阳的“独家”特权。

在众门户奥运分羹战役中，马化腾拦路而出，使得张朝阳“比任何网站都快 60 秒”的承诺陷入了窘境。奥运报道是一场网络门户间的战役，此次战役集结了国内网络门户众多顶尖级的人物。

2008 年 7 月中旬，国内三大门户网站新浪、网易、腾讯向搜狐发起奥运报道进攻，与北京 2008 奥运官方新媒体转播机构央视网签约，获得 2008 北京奥运赛事的互联网转播授权。新浪、腾讯、网易的 CEO 曹国伟、马化腾、丁磊均亮相发布会，现场和央视国际总经理汪文斌签署奥运视频授权协议，宣布三大门户获得了包括开幕式、闭幕式及重点赛事内容的全部视频授权。而之前的 6 月 15 日，搜狐首先与央视网签约。其后，张朝阳便对外高调宣称，搜狐拥有独家的视频转播权，搜狐将拥有总长度达 3800 小时的奥运视频内容，其中有 2500 小时的奥运比赛视频内容，为搜狐与央视网合作制作并独家播放。此外，张朝阳还表示，搜狐技术系统与奥运会计分系统及奥林匹克新闻服务系统（ONS）进行了直接对接，可以保证在报道比分速度上“直播内容至少领先其他网站 60 秒”。

“三大门户此次获得奥运视频授权内容，将不少于其他任何互联网网站。”陈彤如此说，此言被认为是对张朝阳独家言论的回应。此事件是奥运前，搜狐和几大门户就奥运垄断资源的又一次交锋。

### 第 92 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(12)

2007 年 7 月，张朝阳公开宣称，奥运会的合作伙伴、赞助商只能在搜狐网上投放广告，而在其他网站投放广告则不能使用与奥运会相关的任何标志和品牌。不久，新浪、网易和腾讯在

北京宣布组建“奥运报道联盟”，并将共建奥运采访团队，共享奥运报道采访资源，共同打造奥运广告营销平台。

近十年来，新浪高层多变，但门户老大一直没变。对张朝阳来说，老资格的搜狐永远是中国互联网第二的标志，因为新浪这个第一门户的存在，张朝阳有了“千年老二”的称谓。

依靠网游对财报的贡献，2008 年第二财季搜狐营收 1.02 亿美元，成为首个“亿元门户”。“我们的对手就是新浪，超越新浪是一件很值得骄傲的事情，非常非常值得骄傲。”张朝阳对媒体表示。新浪似乎并不认可搜狐的门户“老大”身份，新浪内部人士对记者表示，门户网站应该主要看广告指标。

数据显示：2008 年第二季度，搜狐网络广告总量达到 4340 万美元，增长率达到 40%，但未能超过新浪在广告淡季第一季度的 4780 万美元的总量和 51% 的增长速度。新浪和搜狐的竞争由来已久，这场争夺眼球的战争已经进行了好几年。门户网站竞争，最核心的是资讯竞争，其中最主要的战场是新闻。

搜狐成为奥运赞助商，一直被张朝阳看成是超越新浪的一个最好契机。搜狐成为北京 2008 年奥运会互联网内容服务赞助商，被张朝阳称为是“近十多年来最高兴的事”。当时搜狐新闻稿上则出现了“搜狐将缔造出遥遥领先于同行的中文第一门户网站”的描述，张朝阳认为从这天开始门户网站的格局将发生改变。事实上，拿到赞助商的身份对张朝阳意味着什么？对张朝阳的竞争对手又意味着什么？

众所周知，搜狐网是北京 2008 年奥运会的独家网络赞助商，也是首家互联网奥运赞助商。北京奥运会官方网站由搜狐承办，所有相关的权益如奥运的 LOGO、歌曲、吉祥物标识及文化主题活动，搜狐都有权使用或参与，还将得到礼遇套餐，比如有一定的票、证件及采访的权利等。另外，奥运会官方网站中自我版权的内容搜狐也可以使用。

这些似乎都可以视作奥运带给张朝阳改变“千年老二”的种种优势。但张朝阳面对的不仅仅是新浪，还有拦路杀出的马化腾，而且腾讯很快就排到中国门户网站流量的第一。腾讯发布了 2008 奥运报道战略，以“2008，你的网络主场”为口号。有消息称马化腾在内部下了军令状：腾讯网要在奥运报道中争得流量第一。腾讯内部工作人员此间也透露，马化腾亲自督战腾讯奥运报道。

据称，QQ 的奥运新闻推送至 3 亿 QQ 用户桌面的时间只需要短短的 30 秒，目前公司投入上亿元增添了新服务器作为保障。“只要你在 QQ 上，你一定是知道中国夺金最早的那个人。”马化腾说。腾讯的这一举动让张朝阳提出的“比任何网站都快 60 秒”的承诺陷入了窘境。奥运视频之争的火药味在赛前已浓得让业界感到窒息。

#### 第 93 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(13)

奥运契机，网络门户之间的争执凸显了位次之争，而背后，则攸关利益。一场门户网站间

的奥运大战已白热化。新浪执行副总裁、新浪网总编辑陈彤表示，新浪将针对 2008 年北京奥运会在视频转播方面投入数百万美元。“我们预计，将有 1000 万到 2000 万名中国互联网用户同时通过流媒体视频观看奥运会比赛。我们将投入人民币数千万元来升级带宽，以满足用户的需求。”而作为新浪盟军的丁磊也没闲着。据传丁磊对于奥运报道更是格外重视，多次亲自过问奥运项目的进展及准备情况。有网易奥运频道的同事回忆，丁磊在内部曾表态，在奥运内容的建设上，只要是能够满足用户需求的，就坚决投入，绝不吝啬。

而马化腾对奥运新闻报道的重视程度，绝不亚于丁磊。他说，“做了不见得做得最好，但不做，就一定会有缺失。”

面对几大网站的强势出击，搜狐的优势似乎并不明显。业内人士告诉记者，实际上，搜狐剩下的只是“火炬传递唯一全程实时跟踪与独家承建第 29 届奥运会官方网站。”而且，这两点根本不是什么优势。

在品牌广告营收领域，奥运合作伙伴搜狐与新浪的差距仍然不少。根据搜狐 2008 年二季度财报，其广告收入为 4170 万美元。而根据新浪当年二季度财报，其广告收入为 6490 万美元，两者相差 2000 多万美元。

但是，张朝阳表示搜狐并不看重奥运会期间的收入。“我最关心的是搜狐能够通过奥运会获得搜狐品牌的传播和用户的切换，确立搜狐作为第一门户的地位。”知名互联网专家、一起网 CEO 谢文表示，几大门户之间的肉搏战，不会改变目前门户的格局，并且毫无影响，对门户有影响的是创新的服务模式。

路漫漫其修远兮

除了流量，在影响力和门户价值方面，腾讯似乎也任重道远。对于腾讯而言，把 qq.com 的流量转化为收入并不是一件容易的事情。“qq.com 在媒体方向上有很好的物理属性，我想这是 qq.com 未来的优势。”总编辑陈菊红对于 qq.com 有足够的信心，陈菊红之前是知名媒体《南风窗》总编辑，2006 年 7 月加入腾讯网。

陈菊红所说的物理属性便是腾讯所特有的弹出窗口和迷你首页。这点，陈菊红似乎颇为骄傲，她曾如此阐述这种优势，世界杯时通讯网没有拿下任何官方权益，但是流量并不比竞争对手增长慢。她认为这种差异性说到底就是研究用户，持续不断研究用户到底喜欢什么？腾讯在这上面有天然的优势。但腾讯作为网络媒体要想真正胜出，内容方面还是要硬碰硬，这一点陈菊红也有所体会。“我们现在的内容发展策略是木桶理论。将来会把新闻、体育、财经这几个作为我们比较重要的突破频道。但其他的频道也不能成为短板，否则一样会影响整个媒体平台的成长。”在新闻、体育、财经等新浪和搜狐的强势内容频道和对手硬碰硬地竞争，对于腾讯网和它的总编辑陈菊红而言路仍很长。

第 94 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(14)

马化腾在竭力改变这种现状。目前，新浪、搜狐等纯门户网站的价值已被渐渐认可，但是跨 IM、门户和社区的混合平台腾讯却没有得到了一个准确的定位。

目前的门户网站形成了一种按照商业模式来简单划分的广告价值区间的形态。像新浪这样的单一门户的广告定价是最高的，且地产、金融等高端品牌广告也比较常见，但 51.com、校内网这样的大型纯社区网站却罕见知名品牌的广告，而且多以“含金量”偏低的产品广告为主。于是，以混合模式存在的腾讯门户，其价值就被社区和 IM 低估。

技术出身的马化腾承认自己对于广告行业并非专家，因此，腾讯开始引入外部人才来解决问题。2006 年，刘胜义进入腾讯并担任副总裁，负责拓展网络媒体以及在线广告业务，这个曾在阳狮、天联等多家跨国广告公司担任中国区高管职务的职业广告人，除了利用其在广告界的人脉帮助腾讯打下很多大单之外，最大的贡献还在于帮助腾讯建立了一套能够博取广告界认可的“方法论”——“腾讯智慧”（可衡量效果、互动体验、精确导航、差异化定位）。

而在这个方法论的框架之下，刘胜义结合腾讯的实际情况，带领团队开发出了多种解决方案和效果衡量工具。其中，一个名为“数字媒体触点解决方案”的产品，显示了腾讯在网络广告业务上的全新战略定位：“虚拟世界的分众”。

马化腾认为，人们在网上生活路径是可以被跟踪的，属性不同的数字接触点也可以被需求不同的广告拦截，而我们的跨平台产品最多，用户的覆盖率是腾讯公司的强项。以前只知道傻傻地卖流量，却不知道流量的来龙去脉，卖得太没理念了。但是现在，马化腾似乎能够清楚地知道一个使用者的上网需求。马化腾这句话背后，是腾讯整个客户系统的跃迁。现在，腾讯的用户资料被重新梳理，之前无序的用户信息被分门别类装在贴着各种不同标签的“框子里”，以备各种营销工具检索和分析，并被打包成各种“广告受众”套餐，然后推荐给不同广告主……

马化腾认为，智慧地使用流量，给腾讯的广告带来了明显的变化，如通过在线营销，腾讯帮蒙牛卖掉了 77 万瓶 QQ 宠物酸酸乳；通过 3DQQ 秀的兑换，腾讯至少为可口可乐带来了 1500 万瓶的销售量。“我们改进了很多客户的投放计划，产生了大约 20% 到 30% 的效果提升。”马化腾说，“通过成本很低的用户资源重新组织，就已经提升这么大的比例，我相信新模式的潜力还是很大的。”

进入 2007 年以后，腾讯的在线广告收入开始呈现持续凌厉增长，2007 年的每一个季度，同比增长都在 80% 以上，2007 年全年在线广告业务收入 4.93 亿元人民币，同比增长 84.9%。马化腾的预期也很高，预计 1 至 2 年内在线广告业务将取代 SP 业务成为第二大收入支柱，未来 5 至 10 年内，在线广告业务收入在公司总收入中所占比例将超过 50%，而 2007 年，在线广告收入仅占腾讯总收入的 12.9%。

#### 第 95 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(15)

但在线广告领域的对手也异常强大，新浪第一门户的地位似乎还不能撼动，而搜狐则利用

奥运会成为最赚钱的在线广告平台，腾讯要达成目标，必须在创新和营销上都付出巨大的努力。相对而言，目前新浪等纯门户网站的广告市场份额在持续下降，IM、搜索和社区网站的广告份额和在线整合营销的需求却在上升，这就是腾讯的机会所在。

#### 马化腾冲浪游戏

2004 年的秋天，陈天桥找到马化腾，提议盛大与腾讯合并。陈天桥说，“我当董事长，你做 CEO，我们可以一统中国互联网的天下”。马化腾慢悠悠地说，“我不跟你合并，因为两年后，腾讯自己可以称霸中国互联网。”这是 2004 年坊间流传甚广的一个小故事。

有着庞大用户群的腾讯公司杀入游戏这一领域的时候，陈天桥已经实现了他的财富梦想，摆在九城的朱骏面前的路依然坎坷不平，而史玉柱仍在他的蛰伏期，一度消失在人们的视野里。马化腾杀入游戏的第一年，就把休闲游戏的老大联众甩在了后面，QQ 巨大的黏性优势再一次发挥了出来。

在后续的几年里，网络游戏以迅雷不及掩耳之势发展了起来，这一领域，和互联网别的领域一样，掀起了一个又一个的造富运动，从陈天桥、朱骏、史玉柱……

#### 江湖群侠传

说到网游，就不能不说盛大，盛大这个词几乎涵盖了网游领域所有的话题。豪赌，一夜暴富，道具收费，中韩之争，上市……这些词似乎都打上了陈天桥的烙印。没有哪一个领域像互联网行业这样，如此充满魅力却又如此富有争议，在被它的消费群体无理性攻击的同时又获得最高的持续消费性支持。

1993 年 10 月之前的陈天桥，在父母和老师眼中是一个乖孩子和好学生，学习成绩优异，每次必考第一，学生党员，学生会干部。他是复旦大学仅有的 18 名提前毕业的优秀毕业生之一，毕业后，陈天桥去了一家大型国企，工作 5 年后，他改变了生活的轨迹，加入了一家信托投资公司。

1999 年，盛大网络成立。也正是那一年，国内另外一个游戏大腕九城的朱骏带着自己在美国积累的一些本钱回到国内。而在此之前，朱骏的经历则是一个励志故事。

坊间的版本是，朱骏读大学期间为了赚钱踩着黄鱼车绕了大半个上海。1994 年，朱骏到了美国，“边工作，边看有什么好的赚钱方式可以拿到中国来。”上个世纪 90 年代后期，随着信息技术的发展和成熟，互联网业在美国开始兴起。其他行业的门槛都很高，要资金、要背景。朱骏觉得 IT 业里会有大金矿。值得强调的一点是，此时的朱骏对电脑和网络技术一窍不通，开机、打字统统不会。

#### 第 96 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(16)

朱骏出资 50 万美元，占股 60%，投资了一个游戏社区网站，名为“Gamenow.com”，后来改名为“第九城市”。Gamenow 最初定位为虚拟网络社区，上面有钓鱼、网络结婚、回答问题等

休闲娱乐内容。开始进展得比较顺利，根据 CNNIC 的数据，它在网站流量中排到第 13 位，娱乐网站中排到第一位。然而，这没有为公司带来任何现金收入。尝试用支付卡向用户收取费用的方式，遭到了冷遇。

相比于朱骏的迷茫，陈天桥已经发掘到了财富宝藏的方向。他以社区游戏为主业，建立了一个虚拟社区，短短数月便拥有了 100 万左右的注册用户，由此获得了中华网 300 万美元的风险投资。

2001 年开春，韩国 Actoz 公司为它的《传奇》寻找网络运营商。敏感的陈天桥与 Actoz 一拍即合，以 30 万美金获取了《传奇》在中国的独家代理权，并毅然与中华网脱钩。这 30 万美金是中华网按股比留下的，陈天桥可谓破釜沉舟。

陈天桥走了一步险棋，在签完《传奇》的代理后，盛大的资金已经挺不过三个月，没有钱买测试游戏所需要的硬件，陈天桥就拿着与韩国方面签订的合约，找到浪潮、戴尔，告诉他们盛大要运作韩国人的游戏，申请试用机器两个月。对方一看是国际正规合同，就同意了，然后，他又拿着服务器的合约，以同样的方式找到中国电信。中国电信最终给了盛大两个月测试期免费的带宽试用。有了韩方的合同，再加上服务器厂家和中国电信的支持，陈天桥又取得了当时国内首屈一指的单机游戏分销商上海育碧的信任，代销盛大游戏点卡，分成 33%。

《传奇》人数爆发性增长，但在这时，育碧的销售却没有及时跟上。育碧公司没有预料到《传奇》的在线人数会增长得这么快，所以准备的销售卡并不多，玩家买不上卡，很多省市断货。育碧公司又给各地分销商一个很长的回款期，导致现金回流很慢，盛大和育碧公司摩擦不断。这时候，育碧公司人事变动，不承认原先的合约，危机重重，陈天桥决定单干。

几十个人，全国铺点，是根本不可能的事情。所以，在很多人看来，盛大此时和育碧公司“决裂”无异于自杀。此际，陈天桥开始注意到网吧的功用。当时玩“传奇”网络游戏的玩家基本集中于网吧。经过一番讨论，盛大确定了以网吧为中心建立销售渠道：以各地的网吧为纵线，将网吧当成游戏卡销售的据点，以各地的总代理商、分销商为横线建立盛大自己的销售中心。

在建立销售中心的过程中，盛大开发了一个线上销售系统，把销售渠道直接铺进了网吧。用户只需告诉网吧老板他需要买多少时间，交钱以后网吧就可以在 2 分钟内把时间打到用户的账号里。《传奇》让成千上万玩家在虚拟的游戏空间里扮演角色、开闢纵横、乐而忘返。玩家投入时间、金钱在虚拟世界里一争高下，而盛大在现实世界里数着钱。一个月后，《传奇》同时在线的人数迅速突破 40 万，投资全部收回。

#### 第 97 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(17)

2002 年，盛大的收入和净利润达到惊人的 3.26 亿元和 1.39 亿元；2003 年的收入和净利润均较上年翻了近 1 倍，分别达 6.33 亿元和 2.73 亿元。陈天桥的盛大渡过了艰难的创业期。

《传奇》的成功，来得快去得也快，到 2003 年，不到两年的时间里，《传奇》早已外挂肆

虐、私服横行，和开发商的官司让盛大陷入泥潭，此时盛大面临着极大的挑战。

从《传奇》稍微有些名气开始，便频频遭受黑客攻击，最严重的时候，盛大的整个销售系统几近瘫痪。受到黑客攻击后，盛大公司的工作人员就给陈天桥打电话，最多的时候，一个月好几次，这种攻击，对盛大公司和陈天桥来说，冲击极大，陈天桥在那段时间落下了一个毛病，在家里接到电话心脏就急速地跳。面对黑客肆意攻击，有人让陈天桥妥协，日子或许就能好过一些，陈天桥坚决不同意。他从两方面入手，一方面装新的服务器，一方面使用备用服务器，不断地寻找被攻击时的漏洞，并及时补好。经此磨砺，陈天桥积累了一套反黑客的经验，防患于未然，为了应付各种黑客攻击，盛大公司预先准备多种方案。差不多一年时间，攻击盛大的黑客开始罢手。

但陈天桥的日子似乎并未消停，一波未平，一波又起——私服出现。2002年9月末，由于《传奇》游戏的韩国开发商管理疏漏，位于意大利的早期英文版服务器端安装程序泄漏并流入中国，这个程序给盛大造成上千万的损失。按照合约，韩国 Actoz 公司应该提供技术支持解决“私服”问题，但 Actoz 公司对此不太热心。陈天桥一怒之下，停止了和 Actoz 公司的合作，并延缓支付 Actoz 公司的 1000 万美金。结果，这场陈天桥和韩国公司的“火拼”，把陈天桥和盛大置于内忧外患当中。

由于“私服”事件，Actoz 公司和盛大对簿公堂。整个过程中，韩方态度强硬，于 2003 年 1 月单方面停止代理协议，此时距离双方的合同到期还有 7 个月。盛大决定反击。陈天桥的态度也非常强硬，他在公开场合如此说：“如果韩方不向我道歉，不降低分成比例，我陈天桥绝不向他们再支付一分钱！”在这场利益纠纷中，陈天桥走的似乎是一步险棋，因为对盛大来说，韩方公司有很多杀手锏来制约盛大。在陈天桥看来，如果韩方公司不提供技术支持，盛大就完蛋了；不提供新版本，盛大也完蛋了。相对于韩方公司制约盛大的多把刀，陈天桥有唯一的杀手锏——不付钱。

2003 年 2 月 17 日，盛大宣布自主研发的新产品《传奇世界》面世。这是一款为了取代《传奇》而设计的游戏。这款游戏的设计、内容与韩国版《传奇》非常类似，而且玩家可把以前的资料、纪录移到新游戏中。2003 年 10 月 8 日，《传奇世界》开始收费，在一天内就收回了研发成本，收入过千万元。有趣的是，在盛大开始代理运营韩国游戏《传奇》的时候，陈天桥曾经在内部定下规矩：谁建议盛大研发就开除谁。同时，陈天桥继续和 Actoz 公司谈判，最终二者“相逢一笑泯恩仇”，2003 年 8 月，两家公司再次续约。

#### 第 98 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(18)

其实 2003 年对陈天桥来说，不仅仅是寒风刺骨，也有春日暖风和煦的时候。2003 年 1 月，盛大在受到 Actoz 公司要挟的同时，却获得了软银 4000 万美元的投资。有了软银 4000 万美元的投资和《传奇》带来的巨额收益，盛大开始强化自主研发能力。2003 年，盛大在日本就投资



了一家游戏开发公司——BOTHTEC，一年后，又收购了美国 ZONA 公司 100% 的股权。

“2001 年之前盛大几乎每天都有可能死去，在 2002 年盛大每个月都有可能死去，进入到 2003 年盛大每个季度都有可能死去”，当陈天桥在死亡的脚步声中寻找生的希望的时候，朱骏也遭遇了寒流。投资迟迟没有看到回报，这让身为投资人的朱骏既着急又不满，“我觉得自己比这几个 young guys 要有经验”。在“劝退”了当时的 CEO 后，朱骏从幕后走到台前。人事变动使得管理层关系一度很紧张。“当时我让技术总监给我做工作汇报，他说他会 E-mail 给我，我说我不会用，他说那就是你自己的事。”

没有业务收入，也找不到方向，连着几个月发不出工资，公司里人心惶惶。朱骏追加了投资，发工资先照顾普通员工，管理人员晚发。朱骏想用这样一个姿态告诉他的员工——老板是愿意和大家共渡难关的。2002 年之前，公司剩下五六十个人，但是，副总和中层技术骨干都没有离开。

之后的故事，人人皆知。朱骏看到了陈天桥做《传奇》，2002 年 7 月，第九城市以 200 万美元拿下了韩国 Webzen 公司《奇迹》在中国地区的代理权，当时双方共同投资 150 万美元，成立九城娱乐公司，九城占股 51%，韩方占股 49%。

朱骏在寒流中苦苦捱着并寻找方向的日子。网易的丁磊却在门户之外，寻找网易另一个盈利的触角。

“我靠！I 服了 YOU！”2001 年的最后一天，周星驰出现在广州天河电脑城、站在丁磊旁边的时候，对于这位将网易带出绝境的中国首富，如果让他说一句最能代表他内心感慨的话，《大话西游》里这句经典台词是非常贴切的。“喜剧之王”周星驰因代理丁磊研发的网络游戏《大话西游》而出现在人们的面前，人头攒动、闪光灯频频闪动，当太多的星迷将目光对准周星驰时，丁磊脸上的微笑比任何时候都要灿烂。就在几个小时前，丁磊收到了纳斯达克恢复挂牌交易的通知，在中国互联网发展初期，网易就为中国概念股登录纳斯达克立下了汗马功劳，而以《大话西游》为代表的几个网络游戏为网易的未来立下了大功。

关于周星驰的电影和丁磊的创业历程，有一点是可以类比的，那就是电影中主人公的坎坷际遇和现实中的创业辛酸。网易第一款网络游戏《大话西游》推出不久，就招致了网民的万千投诉，游戏失败了。失败的原因是，有一个工程师想要创新，在游戏客户端里嵌入了一个 IE 浏览器，结果这个 IE 浏览器经常跳出来惹麻烦，常常导致客户端死机。

#### 第 99 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(19)

但是丁磊没有放弃。“我对我们的同事说，能不能重新写一下，我的目标是稳定。同事说，老板，没有问题，给我们 6 个月的时间。”丁磊如此说。

2002 年 6 月，网易的《大话西游 2》诞生，无论是客户端还是服务器都很稳定。开始时，

用户并不多，总共还不到 3000 人。丁磊鼓励下属，只要产品好，他自己可以去做营销，关于做营销这个事情，丁磊没有停留在口头上，他翻开自己的通讯录，一张名片一张名片去找甚至登门求教。

后来，丁磊就找到了步步高老总段永平。丁磊给段永平打了电话向他请教，问可不可以去当面拜访他一下。段永平很客气地说：“那你就过来吧。”就这样，向专家请教营销知识，然后定下了两条营销原则：第一，定价要定市场上最高的价格，韩国游戏三毛钱 1 小时，网易四毛钱一小时，因为真正喜欢这个游戏的人不会在意多这一毛钱，增加这一毛钱实际上为公司增加了 33% 的利润；第二，不做短期利益的事情，不做包月制度，这样玩网易游戏的人就比较有理性，游戏的寿命就会很长。

当时市场上 140 多个游戏，真正做得好的不过五六家，真正赚钱的也只有几家公司。《大话西游 2》因为丁磊在制定营销原则上“退了一步”，而让盈利空间和时间大大地“进了一步”，用户规模也从最初的 3000 人到了最高规模时的 55 万人。随着公司盈利水平的增高，作为第一家盈利的门户网站，网易的股票价格开始在纳斯达克市场上“芝麻开花节节高”，最高值接近 70 美金，丁磊也成为了福布斯 2003 年的中国首富。

丁磊笑了，很灿烂；朱骏也笑了。

2003 年 2 月 5 日，《奇迹》在中国开始正式收费，“九城在《奇迹》产品上的收入日平均进账 200 万左右人民币，也可以说，在《奇迹》推出的第一分钟，九城就盈利了。”2003 年年底，转身做游戏代理的九城终于找到了自己的金矿。那一年，搜狐和新浪开始进军网络游戏领域，各自推出《骑士 Online》和《天堂》。

在国内的即时通讯领域，腾讯无疑是老大，但在网络游戏方面，面对如云的竞争对手，腾讯的起步显得略微晚了一些。2002 年，在陈天桥的游戏做的风生水起的时候，马化腾硬拽着张志东和曾李青去美国考察网络游戏的市场，张志东因为工作缘故没有出行，而曾李青则觉得好玩，两人马上动身起航。当时，美国的网络游戏市场已经如火如荼，经过那次考察，马化腾和曾李青越发觉得游戏是一块有待于开发的金矿，开始考虑进入游戏领域的可行性。

就在 2002 年 10 月，时任腾讯游戏运行事业部的总经理王远给腾讯的管理层呈上了一份《对腾讯公司进入国内游戏市场的可行性研究报告》，该报告表示：“影响业务有多种因素，包括文化、界面、核心技术等方面。判断一个游戏是否有生命力，单独选取任何其中一些因素都是片面的，用户不会理解背后的辛苦和劳动，他们只关心这个游戏给他们带来的综合用户体验效果，并据此做出买单与否的决定。”此后，看到网吧的用户在游戏上消费的时间越来越多，腾讯的管理层感觉到了危机。

#### 第 100 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(20)

进入 2003 年，腾讯公司开始对国内的游戏公司进行考察，经过管理层的多次激烈讨论，腾

讯的管理层决定进入游戏领域，于是，曾李青在上海招兵买马，开始腾讯游戏团队的组建工作。对此，马化腾也表示认同：“在 2003 年初的时候，我们才开始对市场进行了解，决定进入这个市场中来。”马化腾谈到，刚开始涉足游戏时并没有考虑到如何发挥腾讯自己的优势，因此走了一些弯路，当时面临的最大困惑，就是“到底是做大型网游，还是做系统网游”。

此后，腾讯公司的游戏事业部在上海成立。那一年的 5 月，腾讯代理韩国著名开发商 Imazic 开发的全 3D 网络游戏《凯旋》，与腾讯进军互联网其他业务一样，腾讯这次依然是悄悄的。对于腾讯进入游戏行业，业界依然是两种声音：一种是腾讯的基础是网友价值的结合，腾讯是不是能用好自己的客户资源；另外一种，是，当时的网络游戏国内的公司都是初级阶段，腾讯进入游戏后能走多快，后面的路怎么走？

在推出《凯旋》的同时，腾讯还推出了另一个集小型网络游戏于一体的迷你游戏平台——QQ 游戏。8 月 18 日，《凯旋》公测后十天，QQ 游戏平台发布，主攻以棋牌类为主的网络休闲游戏市场。当时的休闲游戏类市场已存在联众、中国游戏中心等强势对手，如何让 QQ 的用户喜欢上 QQ 游戏，腾讯的开发人员和设计人员在细节上花了很多心思，比如出牌时的声音，摸牌时的闪光等。随着 QQ 游戏的发展，平台又引入了道具设计，结合 QQ 秀等虚拟形象让腾讯的休闲游戏产品更有亲和力。

2003 年，对整个游戏行业来说，是颇为温情的一年。

冰火两重天

进入 2004 年，盛大的生死烦忧似乎告一段落。2004 年 2 月，在众人一片愕然声中，微软中国前总裁唐骏加入盛大。在唐骏的斡旋下，2004 年 5 月 13 日，盛大网络上市，正遭遇美国股市对中国新股冷淡的春寒。盛大网络在宣布延迟一天上市之后，每股的招股价也从原来的 13 至 15 美元下调为 11 美元，融资规模降低了 40%。媒体的普遍评价是“流血上市”，但陈天桥不这么看，对他而言，股市的寒流和股价的下调不过是网络游戏升级过程中必须遭遇的挑战，登陆纳斯达克，意味着盛大有了一个更大、更宽广的舞台。

2004 年 7 月，网络游戏行业的 NO1 盛大网络成功登陆纳斯达克股票市场，成为中国第一支网络游戏股票。随后，盛大公司股价飞涨，2004 年 8 月 1 日的《纽约时报》指出，在 2004 年全球新上市的 32 家科技类公司中，自发行日起到现在，盛大的股价以 72.7% 的涨幅高居榜首。2004 年 11 月 29 日，盛大以 9170 万美元现金收购韩国 Actoz 公司，彻底了断了长达两年多的版权争议。

#### 第 101 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(21)

毕业后曾就职于投资公司的陈天桥显然对资本运作情有独钟。对比盛大反向并购韩国 Actoz 公司与联想并购 IBMPC 业务，陈天桥认为前者的意义远大于后者，“产业链下游厂商反向并购上游厂商，大长国人志气”。

陈天桥曾经斥资近 20 亿，仅用 43 天即成功收购中国最大门户网新浪 19.5% 的股票，成为新浪最大的股东，颠覆了中国互联网的格局。在此之前，盛大已经先后收购了北美、日本以及国内的近 10 家公司；2004 年，盛大的扩张步伐进一步加快，创下了两个月内完成 6 次资本运作的纪录。

盛大在纳斯达克先抑后扬的日子，朱骏正在全力以赴争取一款游戏的代理权，而他最大的竞争对手就是盛大。这款游戏是美国游戏商暴雪的《魔兽世界》，当时，这款游戏已经在北美市场被证明是个巨大的成功。

在这场和陈天桥争夺代理权的战役中，朱骏花了很多心思。在和暴雪的谈判中，朱骏要求每个参与竞标的九城员工都穿上一件 T 恤，在上面写上 50 万这个数字。这个最高同时在线人数在 2003 年是个天文数字。朱骏的用心良苦，得到了回报。2004 年 4 月，九城就和暴雪娱乐 Blizzard Entertainment (R) 签订了中国战略合作协议，成为《魔兽世界》在中国地区的独家代理运营商。但在此之前，九城将通过与新加坡电信、搜狐、英特尔联手组建合资公司的模式，组成“四驾马车”联合运营《魔兽世界》的消息曾被国内媒体竞相报道。

然而，为了取得《魔兽世界》在中国地区的独家代理运营权，九城允诺的代理金高达 5130 万美元，其中仅无偿版权费一项即达 300 万美元。同时，九城还必须拿出 1300 万美元作为《魔兽世界》在中国游戏市场的宣传费用。该游戏商业运营后，九城在四年内每个季度还必须支付 160 万美元到 370 万美元作为版权税。“一个世界在等待……”朱骏用这句话来形容《魔兽世界》登陆中国之时的情形，如同形容球迷们在期待世界杯。

朱骏付诸了巨大心血的《魔兽世界》果真不负众望，不仅充实了朱骏的荷包，而且使九城真正壮大了起来，并踏上纳斯达克。在盛大上市后 5 个月，不甘寂寞的第九城市也以迅雷不及掩耳的速度在纳斯达克证券交易市场挂牌，不折不扣的跟在盛大网络的成功之后亦步亦趋。第九城市的股票从挂牌开始就长红直飙，以一个漂亮的上升箭头展现在众人面前，从上市时的 17 美元直升至 25 美元的高潮。

陈天桥和朱骏登陆纳斯达克，使中国互联网界又诞生了两位年轻的财富新贵。而在此期间，腾讯也在香港上市。“上市之后腾讯手中握有 2 亿多美元现金，网络游戏市场也将成为我们下一步投资的重点产业。”2004 年 7 月 10 日，在第八届中国国际软件博览会国产网络游戏发展论坛上，腾讯公司董事长马化腾表露了腾讯对网络游戏市场的野心。

#### 第 102 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(22)

那时候的腾讯已经建立了 100 多人的网络游戏工作团队，进行网络游戏的研发和运营。除了原有的小型休闲类游戏之外，还将会推出大型网游产品，而且不排除利用手中的巨额资金收购合适的网络游戏开发机构。

通过不断总结经验教训，不断获取来自用户的反馈，腾讯最终决定将棋牌游戏作为向游戏

市场进军的切入点，并建立起了 QQ 游戏门户网站。随后的事实证明，这是个明智的选择——由于棋牌游戏成本投入比大型游戏低，更新速度快，运行效果非常好，到了 2004 年 8 月，QQ 游戏便跃居国内第一大休闲游戏门户，那一年，QQ 游戏同时在线人数突破 200 万。

当马化腾准备一展雄心的时候，还有一个人，他也觊觎着游戏市场。这个人就是史玉柱。

福布斯编辑安德鲁·法瑞尔为史玉柱写的介绍是这样的：“史玉柱，最富有的上海居民。1991 年，自中国软件业摇篮浙江大学毕业后创建了巨人，后被众人追捧，却由于一幢从来没有建造起来的 70 层摩天大楼而破产。最近有关他的新闻是，这个男人再次以网络游戏服务商——巨人网络回归并造成轰动。”

史玉柱缘何会进入游戏产业，按照史玉柱自己的说法，进入游戏产业，是因为自己玩了一段时间游戏。业界有一种说法是：盛大的“传奇”内幕，让史玉柱发现了通向美国的道路。2004 年，蓄谋两年之久的史玉柱向核心管理层提出进入网络游戏行业。2004 年底，史玉柱投资的征途网络科技有限公司成立。

2004 年，史玉柱把手中的主要产业“脑白金”和“黄金搭档”都转手给了“四通”的段永基。闲暇之余，史玉柱便玩起了网游，以他的聪明才智，竟发现在网络游戏方面，自己没有用武之地，能打到 60 分的也就一两款，多数都不及格，只能打 45 分。史玉柱在网游世界沉迷了几个月，他很容易地发现了网游的命门：所有的游戏都是按照挂机时间收费，许多白领玩家有钱但没时间练级，更多的年轻玩家有时间玩，但没那么多钱，于是便衍生了代练、外挂等情况。

此后，史玉柱就开始琢磨运营商为什么不改变一下收费模式呢？普通玩家不收费，少数想要高级别待遇，又没时间打怪练级的玩家，通过收费达到目标，如此一来岂不是皆大欢喜？很快，史玉柱便进军网游。史玉柱搭建团队的方法看起来也非常离经叛道。他曾对媒体说，国内的网游研发高手们，其实彼此都有联系，甚至有一个 QQ 群，到里面请出最厉害的来，那也就是国内一流的团队了。史玉柱准备了 2 亿美金，研发就花了 4000 万，大部分都花在薪水上，服务器投资在千万以上，足够 30 万人同时在线，全国主要省份都建立分公司。

#### 第 103 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(23)

“一亿美金直接投进去，一亿美金做储备。”财力实足让史玉柱对网游市场产生了和别人不同的感觉。“这个行业没有别人想象的那么激烈，有钱人非常有钱，丁磊 30 亿的现金在那儿放着，但是大部分的公司开发一个游戏，拿两三百万出来都紧巴巴的，后期根本就跟不上”，史玉柱总结，“投资在 500 万以下的成功率不到 10%，投资在 2000 万以上的没有失败的”、“公开说吧，我们的目标是，向丁磊、陈天桥学习，向丁磊、陈天桥致敬，向丁磊、陈天桥靠拢”，“征途”刚刚起步，但史玉柱早已经定好了学习的目标。

史玉柱潜心向中国互联网的游戏“前辈”们学习的时刻，陈天桥却遭遇了困境。

在盛大战略上，陈天桥提出了家庭数字娱乐战略，但在具体的战略实施中，陈天桥大胆规

划了一个符合未来发展逻辑，但又不合时宜的产品——连接电视与互联网且集合众多娱乐内容的“盛大盒子”。在研发这个产品的 2005 年，给盛大带来主要收入的几款游戏虽然也都在增长，但是却正在步入衰退期。2005 年第四季度，盛大亏损了近 5 亿元人民币。2005 年年底，陈天桥及时地调整了变革策略，采取了渐进式的商业模式来应对网络游戏行业的兴衰周期。

在陈天桥感受冰点的时刻，九城的朱骏感受到了沸点。

2005 年，在九城以 300 万美元的价码引进了《魔兽世界》之后，几乎全中国的在线游戏迷都开始为这款游戏如痴如醉。在网络游戏竞争日益激烈的今天，魔兽每天的点卡收入超过 140 万人民币。此外，九城开发的《铁甲风暴》、《傲世三国》、《秦殇》等单机游戏在欧美市场都享有很高的声誉；网络游戏《天骄》运营顺利；开发中的《傲世 online》一直高踞网络游戏期待榜前列。

与朱骏状况相近的是丁磊。2005 年 11 月 8 日，网易发布 2005 年第三季度财报：该季度总收入达到 463 亿元人民币（5720 万美元），较上一季度增长 110%，较 2004 年同期增长 826%。从财报来看，网易 2005 年第三季度在线游戏服务收入达到 373 亿元人民币（4610 万美元），占了公司总收入的 80%，延续了第二季度的绝对优势比例。

“这只是一个起步，只是增加了我们对于游戏内容的认识而已。”网易 COO 董瑞豹说。董瑞豹觉得网易的无线业务不是强项。理由是“这类产品门槛都比较低，网易的技术优势暂时还表现不出来，”不过，“如果上了 3G，我们也可以有自己的优势”，所以，“暂时一两年里游戏占的比例还是比较高”。同时，更让丁磊挺直胸膛说“大话”的，便是全球排名第一的 PC 厂商戴尔公司宣布与网易公司合作，共同推广网络游戏《大话西游 OnlineII》和《梦幻西游 Online》。

#### 第 104 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(24)

不过，丁磊仍然打算纵向深挖下去，2005 年推出了休闲类的“泡泡游戏”，包括 10 款棋牌、赛车和运动类游戏，覆盖了高中低端玩家，并以每半年推出 10 款新游戏的速度占领市场。如果按 MMORPG（多人网络角色扮演游戏）来算，网易的市场份额超过 30%。

当网易在自主研发的路上愈走愈远的时候，腾讯也颇有收获。2005 年，腾讯投资超过 3000 万元、耗时两年多自主研发的首款大型网络游戏《QQ 幻想》终于揭开神秘的面纱与公众见面。《QQ 幻想》是腾讯公司自主研发的第一款大型网络游戏。

对于在“研发”与“代理”之间如何抉择，马化腾选择了“双管齐下、首重研发”的策略。在马化腾看来，代理是可遇不可求的，存在着很大的不确定性，也有可能是受盛大和韩国公司官司的启发，马化腾对代理带来的风险似乎颇有顾虑，他如此说，“代理很容易受外部环境的影响，对于想要长期发展的公司来说，把全部赌注压在这上面是很危险的，所以我们还是倾向于埋头自主研发”，而研发，只要时间确定，便可以保证完成。在马化腾看来，腾讯在做任何投入时，都希望达到两种效果：一是做好产品，另一个则是培养团队，为今后的自主研发打好基础。

2005 年 10 月，趁热打铁的腾讯在进军网游的同时，又收购了以大型游戏研发运营见长的深圳网域科技公司 19.9% 的股份，深圳网域一直为全国排名第三的休闲游戏门户网站，不仅为“中国游戏中心”提供技术支持及日常维护工作，且自身还经营着“华夏 Online”的多角式网络游戏。马化腾宣称：“我们希望把投资和收购的技术、产品和平台更好地结合起来，这样不光对具体的产品有好处，对公司而言也是一个很大的促进。”他强调称，对方在国内网络游戏平台排名第三，而这几年来依靠自身的力量能够把网游运营得非常不错，对于在游戏研发和运营方面经验尚且不足的腾讯来说，都是互补。

### 征途

此后的日子，对陈天桥来说，依然是五味瓶。

唐骏在 2006 年重返华尔街路演，意在拯救当时节节走低的盛大股价。和两年前他向华尔街投资人解释中国网游会给盛大带来多大增长空间不同，2006 年他的使命是向华尔街阐明为什么盛大的战略发生了转变，这种转变会为盛大未来的增长带来哪些好处。

即使是唐骏这样熟谙华尔街应对策略的职业经理人，也对美国投资人的心态头痛不已。但是这些麻烦远远不足以与上市带来的好处相比。相比中国国内 A 股上市严厉的监管策略，不论是选择香港还是美国纳斯达克，都要显得轻松许多。当然境外投资带来的另一大好处是融资额能达到或者超出一个很高的预期值。

### 第 105 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(25)

如今的陈天桥，盛名已不似当年。其赖以成名的《传奇》一役，也被媒体演绎成投机者的胜利，拿着一款韩国的三流游戏，鬼使神差地搞成了中国第一。而陈天桥曾经发誓赌咒、砸锅卖铁都要搞的“盛大盒子”，也因曲高和寡早已经被相忘于江湖。更让他恼火的是，盛大上市一事，几乎没有人相信若非借力唐骏，单凭他自己就能办成事。陈天桥还表示，“盛大抢先出手之后，别的公司要想再通过并购来追赶盛大已经非常困难了。因为产业链各环节上最优秀的公司都已经被盛大拿下了。”

金山、完美时空、巨人等网络游戏企业的崛起，尤其是巨人在 2006 年凭借一款“征途”成为年度最赚钱的游戏。一部“天龙八部”，则支撑搜狐股价一度上涨 11.13%，最高达 59.49 美元。

现在的陈天桥，依然没有停止。盛大虽然业绩不断创行业新高，但仍让业内以及投资界怀疑其游戏行业王者地位的牢固程度。2007 年，中国网游的自主研发进入一个令人鼓舞的阶段，国内七八家公司进行研发项目。在 chinajoy 第五届的时候得以爆发。展会期间最大的新闻，是盛大摆出了商鞅变法的架势，把奔驰开到了会场，要广纳天下群豪。从资本层面看，盛大需要在 08 年之前进一步做出回归网游重登老大宝座的姿态，因而他们开始的若干收购整合计划和内部调整在情理之中。

盛大 2007 年推出了声势浩大的投资计划，斥资 30 亿元成立 18 种子基金，目前已经谈定的

投资项目有近 20 个，平均投资约 800 万元。有消息称，这个基金还可能进一步扩容。尽管新投资基金募集艰难导致了企业融资更加困难，但陈天桥依然宣称，盛大将会是整个行业最坚定的投资人，不会减少投资力度。

盛大全力开始明天计划的时候，九城也交出了一份好看的财报。公司 2007 年第四季度净营收 3620 万美元，较上季度增长 21%，净利润较上季度增长 33%，重返国内网络游戏行业三巨头之列。

然而，这 3620 万美元营收基本来自《魔兽世界》。一直以来，九城只做游戏代理、过分倚重《魔兽世界》的做法为外界所诟病。

朱骏在被业界毁誉参半的时候，在三大门户中一直持相对保守态度的新浪，也开始了自己的网络游戏之路。2007 年 8 月，新浪游戏事业部成立，在新浪平台上以联合运营的方式推广大型网游，并辅以游戏广告、游戏资讯和原有的游戏平台，希望以这种方式切入运营，而具备了即时通讯、攻略查询、客户端集成的辅助工具 UTGame 的推出，也被业界认为是新浪大力投入网游的一项标志。相比于新浪的后知后觉，作为晚来者的史玉柱，却依靠网游，成就了自己事业的第二春。尽管整个过程跌宕起伏，但结果却很美好。

#### 第 106 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(26)

史玉柱玩起网游后，这个商业狂人每天花四五个小时泡在网络游戏上，而对发家之本的保健品业务却听之任之，甚至在主持保健品业务会议的时候，屡次将“消费者”说成了“玩家”。1997 年外出逃债之后，史玉柱多年来极少在公众场合露脸。可在 2006 年 4 月 8 日的上海，史玉柱亲自披挂上阵，为首款网游产品《征途》助阵，在著名的金茂大厦，史玉柱举办了一场声势浩大的发布会。在发布会上，史玉柱号称投资上亿的首款网游产品《征途》宣布公测日期，开始接受市场考验，并公开宣布“《征途》在内测期间同时在线人数已经达到了 15 万，而且达到了收支平衡，略有盈余，可以说开始挣钱了”。

发布会上，史玉柱借机诉说着《征途》的种种好处：“第一个是沉迷问题，我是免费游戏，玩家在线一个小时跟十个小时是一样的，我的游戏设计上就不让玩家长期挂机；第二个是暴力问题，游戏假如不能 PK 的话，人家肯定是不玩的，但是我们设立了规则，游戏里你无故杀了本国人会坐牢的，一关可能十个小时、八个小时；第三个是游戏枯燥问题，传统的游戏基本靠打怪升级，我们就不同，我搞了几万个题库，最终想搞到 400 万题，天文地理五花八门，答题升级比打怪快。”

这些好处，显然正如游戏中的各类“宝物”，退可防身，进可攻击，史玉柱自认为借此将可纵横于中国网络游戏产业界。

此后，没多久，巨人网络就现身纳斯达克。巨人网络招股说明书显示，2007 年 1 月至 6 月，巨人网络营收总额 6.87 亿元人民币，同期净利润为 5.12 亿元人民币。巨人网络旗下主打产品网



络游戏《征途》第二季度同时最高在线人数为 107 万人，平均在线人数为 51 万人。均为国内同类产品第一。

行业分析师认为，巨人网络目前正在运营的《征途》、《征途时间版》为同类产品在线人数第一，盈利能力强劲，加上值得期待的《巨人》和《万王之王 3》，未来增长潜力巨大。在纽约证券交易所大盘暴跌 200 多点的大势下，巨人网络逆市成功挂牌，开盘价达 18.25 美元，比发行价 15.5 元高出 18%。此时，史玉柱圆满地完成了他从房地产到保健品，再到网游的三级跳。

证券界内部人士透露，巨人市值高达 50 亿美元，成为中国最大的网游公司，也成为在美国发行规模最大的中国民营企业。

一边是巨人网络繁花似锦的纳斯达克之路，而另一边是国家对网游企业发展极度支持的好消息。新闻出版总署音像电子司司长寇晓伟表示，国家将从政策上支持网游企业的健康发展，包括对外商务中对中方企业无理打压的交涉。

这番表态背后的依托，是网游所代表的巨大产值。根据一份由 IDC 参与的《2007 年中国游戏产业调查报告（摘要）》显示，截至 2007 年 12 月，中国网络游戏用户数已达到 4017 万，其中付费网络游戏用户已达到 2236 万，比 2006 年增长 31.3%，市场实际销售收入为 105.7 亿元人民币，比 2006 年增长 61.5%。而到 2012 年预计中国网络游戏用户数将达到 8456 万。

#### 第 107 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(27)

网游带动的相关产业也成了潜力巨大的金矿。2007 年，电信业务受网络游戏带动产生的直接收入达 261.1 亿元人民币，是网络游戏市场销售收入的 2.5 倍。IT 行业由此产生的直接收入在 2007 年达 97.6 亿元人民币，主要来源是 PC、网络游戏服务器、网络及存储产品、软件及服务。出版和媒体行业由此产生的直接收入在 2007 年达到 42.5 亿元人民币，相当于网络游戏市场销售收入的 40%，比 2006 年的 39.4 亿元人民币增长 8%，这部分的收入主要来源是游戏类报纸、杂志、书籍、网络媒体的发行与销售收入。

2007 年 11 月 1 日，在美国人面前，史玉柱一下子又回归了旧我。他说：“巨人上市时，纽交所特别挂了一面中国国旗，让我觉得压力更大了，因为要保持增长为中国企业争光，就必须少睡觉、不休假、玩儿命干。所以，上市是我痛苦的开始。”

史玉柱一语成谶。11 月 27 日，巨人网络集团遭遇到了上市后的第一桩诉讼案。一家美国律师事务所代表投资者向纽约南区地方法院提起针对巨人网络以及特定高管和董事的集体诉讼，要求被告赔偿因信息披露不完善而导致的投资者损失。

史玉柱的喜悲，在 2007 年岁末的时候，被无限放大。所有的纸媒和网站都连篇累牍的放大了史玉柱的成功和坎坷。此际，网易的丁磊，却享受着一种平和的喜悦。自从《大话西游 2》获得巨大成功之后，游戏就再也没有离开网易公司支柱的位置。所以不论平时多么低调，在每年一届的游戏产业年会和 Chinajoy 上，丁磊总会露面，谈论他关心的中国游戏产业以及网易游

戏的发展。

2008 年 1 月的游戏产业年会上，寒冬中的丁磊春风满面。因为他和网易的游戏产品一共收获了六项大奖，《梦幻西游》、《大话西游 3》在受奖之列，而丁磊自己则荣获中国游戏产业最具影响力人物奖。奖项固然让丁磊高兴，但他更看重的是网易在此次年会上向外界所传达出的网易游戏的新方向。“网易曾在游戏设计上走过极端路线。”一直到 2008 年 6 月，网易的网络游戏产品仍然坚持收费模式。而凭借免费玩游戏、靠道具挣钱的模式，先行者盛大、跟随者巨人陆续创造了中国互联网的财富传奇。对这些，丁磊和网易整整观望了两年。

而对马化腾来说，亦是信心满满。一年前，国内几乎所有游戏厂商都参与争夺的韩版游戏《地下城与勇士》代理权终于“花落”腾讯。2007 年 12 月 15 日，腾讯控股正式宣布与韩国三星电子、游戏开发商 Neople 公司签约，获得该游戏在中国大陆的独家运营权。腾讯表示，获得该游戏代理权后将紧锣密鼓地推进游戏本土化，专为中国玩家设计的宣传动画也即将上线。腾讯此举，是中国互联网门户在 2007 年即将收官前进军网游领域的最新杰作。

#### 第 108 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(28)

根据腾讯三季度财报，2007 年以来游戏业务增长很快，三季度收入为 2.3 亿元，占当季总收入的 20%。券商分析人士表示，网游将与互联网增值、广告一起构成腾讯的三大收入支柱。

业界称，2007 年是网游市场繁荣的一年。巨人、完美时空、网龙和金山等网游公司的上市还未淡出人们的视线，搜狐第四季度的游戏收入就突然冒出来。腾讯进军中国网游，无疑让网游市场再次闹腾起来。易观的数据表明，2007 年自主研发型网游企业的壮大，分化了盛大、网易、巨人等主要厂商所占的市场份额，行业集中度由 2006 年的 62.97%下降至 57.65%，与盛大、腾讯、九城为代表的业务模式相比，走自主研发路线的网游企业更易取得成功，新加入市场竞争的投资者更青睐于走自主研发的路线。从而导致网游市场集中度进一步下滑，整个网游产业市场格局呈现“长尾”趋势。

腾讯互动娱乐系统高级执行副总裁任宇昕表示，游戏业务将按照自主研发、联合运营、代理三种模式齐头并进的方式进行。在自主研发方面，腾讯大力投入建设自己的游戏策划与开发团队，陆续推出了《QQ 幻想》、《QQ 三国》等产品，《QQ 飞车》也在测试之中。2007 年 6 月投入运营的《QQ 三国》在第三季度运营中表现不俗。

据悉，除腾讯之外，各家企业都在 2007 年突然加大了产品投放力度。网游老大——盛大公司一连公布了 5 款游戏，分别是《鬼吹灯 Online》、《封神演义》、《纵横天下》，以及代理韩国的《DragonNest》和来自迪士尼的《迪士尼魔幻飞板》，这样的高频率是前所未有的。

据艾瑞数据显示，2008 年中国网络游戏市场规模 207.8 亿，同比增长 52.2%门户网站转战网游成绩斐然，网易、腾讯和搜狐均进入 TOP10。

#### 二马争槽

在美国，2008 年的电子商务成交总额达到了 1000 亿美金，占到了零售业总额的 6%，在韩国，其销售额也达到了 200 亿美金，占了零售业总额的 12%，但是在中国，其销售额只占到零售业的 0.6%。

这显然是一处珍宝颇丰的地下宝藏，过去的十年间，互联网和别的行当一样，有人来，亦有人走。马云来了，马化腾来了，李彦宏也来了。摩根士丹利分析师认为，C2C 跟搜索一样，是改变生活的需求。而在中国则表现为无法盈利的黑洞，但只要是互联网的基础需求，未来一定有巨大空间。

盈利的未来有多远？马化腾也只是把腾讯“拍拍”作为一个未来的发展方向，而李彦宏的百度在 C2C 的领域也是一个新来者。新来者通常以挑衅的姿态出现，掀起新一轮战争，蚕食竞争对手的市场份额，每一个新来者的故事在最初的时候都惊人的相似，但结果亦是未知。

#### 第 109 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(29)

马化腾“挖井”

在业界看来，马化腾做电子商务，侵入了马云的领地。马化腾为自己宣布的这个竞争对手依然非常强大。在马化腾潜心琢磨他的 QQ 如何为他带来财富的时候，马云似乎已经站在成功的巅峰上了。

2000 年 7 月 17 日，杭州人马云成为 50 年来第一个登上《福布斯》封面的中国企业家，理由是马云创建了全球最优秀的电子商务网站。该杂志如此描写马云：“深凹的颧骨，扭曲的头发，淘气的露齿笑，一个 5 英尺高，100 磅重的顽童模样。”又说，“这个长相怪异的人有拿破仑一般的身材，同时也有拿破仑一样的伟大志向！”“看了《福布斯》杂志后，我才知道自己其实有多丑。”马云如此说。

马云有一口流利的英语，完全不懂技术；他口才一流却异常爱好在媒体上与同行打嘴仗，大部分时间能赢。马云目空一切狂妄过人，他说过许多中国企业家没想过或者想过却不好意思说出口的话，比如我们公司拿着望远镜也找不到对手，比如我要做 102 年的公司，比如我们在多少年后就是世界 500 强……就是这样的一个人。他第一次触网是在 1995 年。那一年在美国西雅图，对计算机没有任何概念的马云第一次上网。在网上遨游了一番后，马云想到了为他的翻译社做网上广告。上午 10 点他把广告放到网上，中午 12 点前就收到了 6 个 E-mail，分别来自美国、德国和日本，信中说这是他们看到的有关中国的第一个网页。

“这里有大大的生意可做！”从那时起，互联网无穷无尽的魅力就折服了马云。马云猛然意识到：“把中国企业的资料集中起来，快递到美国，由设计者做好网页向全世界发布，利润则来自向企业收取的费用。”几个月后，马云的第一家互联网公司——海博网络成立了，产品叫做“中国黄页”。这是互联网上最早出现的以中国为主题商业信息网站，是国内最早形成的向企业服务的互联网商业模式。因此，国外媒体称马云为中国的 Mr.Internet（互联网之父）。

马云就像他酷爱的金庸小说里的男主人公一样：天资聪颖，却不得不经历诸多挫折，始成大器。第一次高考落榜后，马云拉过三轮车，跑过小生意，还曾去酒店应聘服务生但因身高原因被拒。如此几经辗转反侧之后，马云才重新参加高考，学的是外语。马云的互联网从业经历也充满着偶然与神奇。马云的互联网之路始于 1999 年。1999 年年初，《数字化生存》作者尼葛洛庞帝来到了中国，并在中国大饭店发表数字化演讲，张朝阳为他的老师兼投资人充当了这一次演讲的翻译。“数字化的大幅度增长，不仅体现在娱乐、教育方面，还体现在电子商务上。我预计到 2000 年，电子商务市场是个 1 万亿美元的市场，这个数目比人们估计的数目多 5 倍。”他同时指出席卷全球的电子商务浪潮。而此时在中国互联网肥沃的土地上，这一领域也刚刚被开垦。那一年，5 月 18 日，中国第一家在线销售软件图书的 B2C 网站正式上线，创始人王峻涛为这个新生儿取了一个奇怪的名字——8848。据说这代表着珠穆朗玛峰的高度。以珠穆朗玛这座数字巅峰取名，显示了王峻涛试图在电子商务领域一霸天下的雄心。这是中国电子商务梦开始的地方。

#### 第 110 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(30)

9 月，8848 精心策划了一场 72 小时网络生存测试。12 名选手被封闭在一间几乎空空如也的房间里 72 小时，只通过一台电脑、一根网线和外界联系。在这场轰动大江南北的商业闹剧中，很多人第一次听说了网络购物，也让很多人记住了“8848”这个名词，8848 从此一举成名。

这年春天，在北京外经贸部做网站的马云已经冬眠了好一阵子，他突然从苦闷中苏醒过来，找到了正确的方向。他带领着自己的团队从北京回到了杭州，在城郊湖畔花园建立了 B2B 阿里巴巴（Business to

Business——企业对企业，为企业间的贸易提供网上平台）电子商务网站。在这间用报纸糊墙的简陋房子里，马云对全体员工开始了一番创业演讲。他提出了三个目标：“第一，我们要建立一家生存 80 年的公司；第二，我们要建立一家为中国中小企业服务的电子商务公司；第三，我们要建成世界上最大的电子商务公司，要进入全球网站排名前十位。”

当年的 8 月，易趣在上海创立，它的创始人邵亦波有神童之称，高一时曾谢绝上海交通大学直升机会，是中国以全额奖学金赴哈佛读本科的第一人，后谢绝多家公司的高薪诱惑，回大陆创业。阿里巴巴创立后，马云叩开了缔造神话的那一扇门。在中国的互联网历史中，马云很传奇：在开不出工资的时候拒绝了几百万美元的投资、6 分钟内拿到软银 2000 万美元、在洗手间搞定 8200 万美元这笔中国互联网金额最大的融资……

马云创造神话的时候，中国的电子商务市场正如雨后春笋般疯长。1999 年 11 月，当当网上书店成立；同年，B2B 模式的阿里巴巴网在杭州开张；2000 年 5 月，卓越网作为综合电子商务网站正式对外发布；不久贝塔斯曼入驻上海；搜狐也在综合性门户的基础上第一次加入了电

子商城服务；新浪网选择了与合作伙伴合作推出购物频道。

2000 年，包括青岛海尔、广东美的、春兰集团和 TCL 在内的家电企业纷纷宣布进军电子商务。到了 2001 年，中国 B2B 网站达 1345 个，成交额为 1075 亿元，比 2000 年的 767.7 亿元增长了 40%。其中，家电业的交易额就达到 210 亿元以上，石油行业的交易额超过 165 亿元，在信息产品、纺织服装和日用轻工产品的出口中，通过 B2B 达成的交易也都在 100 亿元左右。

同时，电子商务发展的地域也在迅速扩大，从原先几乎只限于北京，上海，深圳，广州等极少数重点城市，开始向沿海及东部、中部各大城市发展。到 2000 年至 2001 年网络业泡沫破灭时期，国内 75% 以上的第一代电子商务模式退出了市场。或倒闭关门，或被专业电子商务平台收购。王峻涛也被迫于 2001 年 8 月 9 日从 8848 分支 MY8848 辞职，MY8848 的 B2C 业务陷于停顿，8848 彻底转型为一个技术服务公司。也就是从 2001 年开始，电子商务行业开始寻找新的方向。这时，C2C 模式的电子商务网站开始崭露头角。

#### 第 111 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(31)

2002 年，中国互联网寒风瑟瑟，邵亦波的易趣独占辉煌，其电脑与网络产品的月平均交易额超过 1000 万元人民币，分布于全国各地的买家人数累计超过 10 万人。为打造知名度，易趣先后动用重金在新浪、搜狐、百度、Google 上投放大量广告，依靠着巨额的广告和市场投放，易趣网发展了大量客户。

然而，这种用资金换取知名度的做法与网络泡沫时代的烧钱方式如出一辙，大量资金内耗导致易趣的资本运作出现了严重内伤。窘境中，邵亦波接受了 eBay 抛来的橄榄枝。2002 年 3 月，eBay 投资 3000 万美元现金获得易趣 33% 的股份。2003 年 6 月，eBay 完成了对易趣的全资收购，涉及金额高达 1.8 亿美元。

易趣占据着 70% 的市场份额，拥有良好的品牌优势和用户基础，eBay 易趣由此在中国网络卖场中占据了绝对优势。然而马云新生的淘宝凭借着“免费”与“支付宝”两颗利齿，不断蚕食易趣的份额，最终彻底打败 eBay 易趣。

2003 年“非典”期间，阿里巴巴有人感染了 SARS，公司 600 多名员工都被隔离在家，电话也都转到了家里。当时，只有八九个人免于被隔离，这是因为他们事先已经秘密到了马云湖畔花园的家。3 月的一天，他们被叫进了马云的办公室，桌上有一沓厚厚的英文合同。马云说如果签了这个合同，就要立即“从这个公司消失”，另有事情要去做，但这件事不能跟任何人透露，甚至跟父母也不能讲。当然，有谁不愿意的话现在就可以离开。说完，马云递给他们一人一份合同，并如实地告诉他们：只要你签下名字，就必须保证 10 个月以内不能漏出一点点风声，而且你签了合同就意味着你离开了我们公司，关于新公司的一切也不能告诉别人。在粗粗看完英文合同后，这几个人都一一签了字，心思缜密的马云选择秘密创造 C2C 淘宝网（Customer to Customer——个人对个人，为个人卖家和个人买家间的贸易提供网络平台），当时的几个人，

包括孙彤宇、王帅等人。

淘宝网刚成立的时候，网上没有产品，也没有多少人气。为了聚拢人气，马云等人只好自己凑产品，然后在网上相互买卖。过了一段时间，阿里巴巴内部网页上出现一篇文章，是内部一名员工写的，他呼吁公司高层要高度注意一家新成立的小公司，它可能会成为阿里巴巴日后的对手，它是淘宝网，想法很奇特，而且它的构思跟我们阿里巴巴很像。

淘宝的工作人员开始跟帖，说已经注意到这家公司了。后来又有人发帖说，他们已经通过IP地址测试到这家公司就在杭州，就在我们阿里巴巴的附近。7月10号，马云宣布，淘宝网是我们自己的，这让大家欢呼不已。

#### 第 112 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(32)

马云曾经这样评价 eBay 与淘宝网：“eBay 是条海里的鲨鱼，可我是扬子江里的鳄鱼，如果我们在海里交战，我便输了，可如果我们在江里交战，我稳赢。”依靠凌厉的广告攻势、免费的经营策略以及对中国用户的深入了解，2003 年推出的淘宝网在几年之后便后来居上，市场份额一度超越形成垄断之势的 eBay 易趣。

“鲨鱼”和“鳄鱼”使尽浑身解数，结果是 eBay 易趣每况愈下，成为跨国互联网公司在华“总部控制”策略下水土不服的又一个牺牲品。

2006 年 12 月，TOM 在线与 eBay 易趣一起对外宣布成立合资公司，新公司中文名为 TOM-易趣，由王雷雷担任 CEO。王雷雷豪言曰：“要在半年的时间内找到可行的盈利模式。”但王雷雷的梦想并未成真：2008 年 3 月底，刚刚公布的 TOM 集团（02383.HK）2007 年业绩显示，公司 5 年来首次亏损，亏损额为 2.974 亿港元。

一边是易趣的寂寥，一边是马云的无限风光。他的阿里巴巴两次被哈佛选为 MBA 案例，掀起全美研究热潮；他被“世界经济论坛”选为“未来领袖”；全球十几种语言 400 多家媒体对阿里巴巴的追踪报道从未间断过！甚至 2003 年 7 月英国首相布莱尔访华，点名要见“中国的马云”，因为“他正在改变全球商人做生意的方式”！

当马云最终以“草根性”商业模式赢得自己的市场、让淘宝形成一个人气社区、并拿出自己的即时通讯产品“淘宝旺旺”来增加社区黏度的时候，腾讯也感受到了相应的压力。于是马化腾做起了构想中的拍拍。

虽然此前的马化腾毫无电子商务的经验，但腾讯当时近 4 亿的注册用户，就像腾讯目前的重要盈利模式“QQ 秀”，原本是网易丁磊最先在国内采用，却因为缺乏像腾讯那样的用户基础而搁置，马化腾也戏称好友丁磊是，“井打到一半，没出水就跑了。”——而在 C2C 的这口井里，腾讯到底能不能打到水呢？

马云曾经用“鳄鱼”来比喻自己。但是，当同样是“鳄鱼”的腾讯进入这个市场的时候，对于是否能一直保持对拍拍的优势，马云就不会那么自信了。因为就现在来看，这个对手在自己进

入的领域几乎都取得了成功。

中国 IT 行业首富陈天桥曾笑言：“马化腾有吸星大法，对手有什么好主意，腾讯立刻拷贝过去。”拍拍网从收费政策到支付保障，任何一个地方都做得滴水不漏，再加上数以亿计的 QQ 用户群，恐怕刚刚搞定了易趣的马云又要开始忙碌起来了。

#### “紧抠细节”的战术

业界所知的是马化腾的拍拍后生可畏，不知道的是马化腾做 C2C 的念头并不比阿里巴巴晚。有一个细节是，2003 年 SARS 期间，阿里巴巴团队封闭式开发，专攻 C2C 领域的时候，腾讯方面就曾经有入股的想法，但因马云出让股份过少而最终作罢。时隔 2 年，再次进军 C2C 的马化腾似乎胸有成竹。

#### 第 113 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(33)

腾讯 C2C 的优势又在哪里呢？对此，腾讯 C2C 业务的负责人，腾讯公司电子商务事业部的总经理湛炜标道出了腾讯 C2C 业务的 4C 理念，在他看来第一个 C 就是庞大的用户基数（Customer）。2004 年腾讯的注册和活跃用户数量分别达到 3.5 亿和 1.3 亿，是 eBay 全球的 2 倍多。如果腾讯能比较好地转化用户，中国 C2C 市场的规模可能因为腾讯的加入而增大。

第二个 C 就是很强的沟通手段（Communication）。QQ 作为国内最大的即时通讯平台，已经很好地和手机短信、邮箱等各种通讯手段融合在一起。让买卖家的沟通更畅顺，让交易可以更高效率进行，也有助于交易双方信任的建立。相对专业拍卖网站的巨额投入，IM 把 C2C 服务低成本推给有需求的用户的能力更是名副其实的“四两拨千金”。

第三个 C 就是很强的社区服务（Community）。作为一个网络社区，QQ 已经培养了很多志同道合的群族，包括购物群和各种兴趣群体。在这个网络社区中，用户需求的趋同性是非常高的，而用户彼此之间的关系又非常紧密，这就意味着社区的形成及社区间用户彼此的关系及粘性决定了潜在的消费需求，这甚至有可能成为中国电子商务大市场雪崩的源头。

第四个 C 就是 qq.com 的丰富资讯内容（Content）。成交是一个积累的过程，很难一蹴而就，根据 CNNIC 的报告 47% 的 C2C 网民上网是寻找资讯。对此，湛炜标表示腾讯有 qq.com 的门户资讯优势，要让消费者形成一个印象，那就是“你可以不买，但是你需要知道所有购物方面的评论与资讯，在腾讯 C2C 上都能找到！”

然而腾讯所特有的竞争力可能重新诠释了 C2C 的含义，那就是 Communication to Commerce，沟通达成交易。这个意义上的 C2C 不仅包括了商品交易，而且根据用户的需求，突出了同城概念，涵盖了社区、资讯、沟通。马化腾认为，沟通是电子商务中很重要的一环，有沟通才有理解，有理解才能够相互信任。而对于 C2C 这样的服务型行业来说，良好的沟通就更加重要。而腾讯的即时通讯工具 QQ，恰到好处地弥补了 C2C 交易过程中沟通欠缺这一不足。

而马化腾这一观点，也得到了业内巨头行为上的认证。

C2C 领域的国际巨头 eBay 以 41 亿美元的价格，收购了网络电话厂商 SKYPE。“以往因为收交易费怕私下交易的缘故，eBay 其实是比较排斥买卖双方沟通的，但现在收购 SKYPE，恰好印证了腾讯的理念，就是电子商务和即时通讯的融合越来越重要。”腾讯公司电子商务事业部的总经理湛炜标如此表述。

腾讯将拍拍与 QQ 紧密结合起来，似乎这本就是即时通讯应该完成的巨大使命。腾讯拍拍其中的一大功能甚至申请了专利——那就是买卖双方不但可以通过即时通讯自由交流，在对话框的右边也能够同时看到商品。发现了腾讯 C2C 的优势后，在筹备环节，马化腾依然是做足了功夫。

#### 第 114 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(34)

为了给第一次来拍拍的用户好的体验，腾讯许多员工都主动加班，甚至出现了有人一周都没回家的情况。不过，当腾讯意识到这个问题以后，也迅速着手扩大运营和客服的队伍。这一问题很快得到了解决。

“魔鬼都在细节里面，只有把这些细节都做好，通过各种细节，让用户感觉到行云流水般的流畅，才能真正取胜。”在试运营期间，一号登陆、“财付通”、支付密码保护等一系列措施的推出，都能看出腾讯这一“紧抠细节”的战术意图。

在马化腾“紧扣细节”的良苦用心下，腾讯拍拍展现出自己独特的个性。

把商品介绍整合至好友头像信息中，买家感兴趣的话随手点击一下马上进入好友的网店，通过 QQ 与好友商议购买事宜；交易达成后，买家给卖家作出信用评定，并即时反映到 QQ 用户资料上，卖家还可以把买家列为 VIP 客户，下次交易时提供打折优惠。

整个交易流程都是围绕着 QQ 来进行，这也是拍拍网能够快速追赶淘宝的关键之所在。QQ5.49 亿的注册账号，无疑是腾讯为拍拍网准备的制胜利器。马化腾认为，腾讯极其可观的注册用户数，在某种程度上与网上购物的用户群十分重合。尽管这部分群体从收入来看，并非收入最高的那部分隐形用户，但却是最愿意尝试新事物的具有巨大市场潜力的群体，这是腾讯的一大优势。

“而我们的 QQ 经过多年的发展普及，目前就像互联网上的手机一样。而让大家再回头去带着手机购物，就是很正常的一件事情。”腾讯公司人员的这样一个比喻，十分明了地阐述了腾讯进军 C2C 的竞争力所在。

而对于强大的竞争对手淘宝，马化腾似乎并不在意。在腾讯拍拍的成立理念中，中国目前是个买方的市场，不存在商品短缺的现象，选择权属于买方，因此，“买家在哪里，卖家就去哪里”。因此，在马化腾看来，目前中国电子商务还处于很初期的一个市场培育阶段，远没有成熟。因此，拍拍进入这个市场正是时候。在承认比竞争对手们晚一步这一事实的同时，马化腾依旧信心十足，他并不以为这意味着长期的落后。



“现在的 C2C 市场，还只是处于开始的阶段，领先也只是暂时的，关键是要把市场做大，让更多的用户加入进来。”马化腾如此说。

2005 年 9 月 12 日，由腾讯公司开办的 C2C 网站——拍拍网正式上线，与其一起推出的还有一个支付产品——财付通。

拍拍网给全体网友的一封信

今天，我们怀着感激的心情，把这个土生土长的初生婴儿，带到大家面前。

说感激，是因为这个小宝宝经历了十个月的孕育到今天的呱呱落地，承载了太多热心网友的关爱、帮助与殷切的期望!感谢你们!我们相信只有通过千千万万热心网友的营养与哺育，宝宝才能够健康快乐地长大成人，能够有所成就。我们可以很自豪地说:“我们的宝宝，是吃百家饭，穿百家衣长大的!”我们的小宝宝不是属于一家公司或者一个团队，而是属于全中国千千万万的热心网友!

#### 第 115 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(35)

和大家一样，我们有一个梦想:不久的将来，当她健康地长大成人，她为她的网友父母们带来的，不仅仅是诚信安全、便利轻松的电子商务交易平台，还有快乐、时尚、共享和友情互助的网络社区世界!让大家觉得幸福快乐的时候，可以开心地拍拍手儿。所以，我们凝结来自千千万万网友的期望，汇成两个字，赋予这个宝宝——“拍拍”。

拍拍从一诞生，血液里就流淌着亿万网友的智慧与她 Q 哥哥的优良基因。她出生在一个人数众多的可爱大家庭（1.5 亿活跃 QQ 网友），她与生俱来有着一副美妙动听的嗓子和灵巧的舌头（QQ 即时通讯软件），她还有一群出众而可爱的兄弟姐妹:qq.com、Q-Zone、无线 QQ、QQ 游戏等，他们在提供“一站式在线生活服务”的共同梦想下为拍拍宝宝提供无私的爱护和帮助。拍拍将会在一个团结互助、年轻时尚的人文社区环境（QQ 大社区）中成长。不过，如同每个新生儿一样，拍拍现在还不太漂亮，小脸儿还皱巴巴的，头发没有长全，当然没有牙，不会爬，连眉毛都淡得看不清楚……也许她还会受到外围恶劣环境与病菌的侵害，会在蹒跚学步中摔几个小跟头，会有时不知道自己做的是不是对的，会有时搞不清楚状况……但是我们坚信，有千千万万网友智慧的引领和热心的哺育，拍拍一定能逐步健康成长为国人最爱的东方可人儿。

拍拍宝宝相信人类都热爱沟通，相信电子商务是买卖双方沟通和认同的过程，大家将逐步建立诚信关系，成为熟客甚至好朋友。因此，拍拍宝宝一诞生，就确立了 C2C 是“沟通达成交易”（Communicate

To Commerce）、诚信关系提供可持续发展的理念。拍拍宝宝希望通过提供各种便捷有效的沟通方式，让大家不仅能做大生意，还能广交朋友。

拍拍宝宝相信人类都是向善的，也相信一个好的诚信积累制度会提高社区的诚信水平。因此拍拍宝宝一诞生，就吸取了广大网友无私提供的营养，对信用制度

<http://help.paipai.com/?helpId=502> 进行了合理化改善。拍拍宝宝希望通过这样相对公平的制度能让诚信的叔叔阿姨们先富起来!

您知道吗? 拍拍身旁还有着一群生活在 21 世纪 E 时代城镇的卡通精灵。她们快乐、可爱又热情, 乐意帮助网民实现一切美好的愿望。她们是拍拍网的工作人员, 也是拍拍的“保育员”。她们会用心聆听您的声音, 在第一时间给您及时的反馈与帮助。在这里, 我们特别把“精灵保育员”的联系方式告诉您:<http://help.paipai.com/?helpId=contact>

同时, 为了宝宝的健康成长, 保育员们特意给她买了一份重要的保险——财付通。财付通是一种安全的网上支付中介服务。每一位网上交易的网友, 如果采用这种安全的交易方式, 即使中间过程万一出现问题, 财付通也会对损失进行全额赔付 (详见保单<http://help.paipai.com/?helpId=60303>), 并给予 100Q 币的奖励!

#### 第 116 节: 第四章 腾讯动了谁的奶酪(36)

现在, 让我们用快乐时尚共享的心情, 一起去见证, 不, 是一起去创造这个历史!

感谢大家!

腾讯拍拍网全体精灵

2005 年 9 月 12 日

“拍拍网”试运行期间, 取得了良好的运营业绩。4 亿多注册用户、15 亿活跃用户, 这种规模注定腾讯一进入电子商务就保持强势。调查显示, 有 94% 的网民希望进行网络交易时能跟卖家“聊一聊”, 而“聊一聊”恰恰是 QQ 的看家本领。

而且, eBay 易趣、淘宝网的少数业务骨干正流向腾讯。但“拍拍网”主力部队仍旧由腾讯自己组建。据媒体报道, 拍拍网之所以进行试运营, 是腾讯自 2002 年收费事件之后, 所形成的一个严谨的产品态度。

经过一段时间的筹备, 2006 年 3 月 13 日, 腾讯正式运营 C2C 交易网站拍拍网。得益于 QQ 客户端 17 亿的活跃用户, 拍拍网在正式发布时已经拥有 900 万注册用户, 网站访问量排名也进入了全世界前 500 名。

不过, 借鉴淘宝靠免费策略从易趣手中夺取了超过半数的市场份额, 成为了国内最大的 C2C 电子商务平台的成功方式, 把原来的老大易趣都“逼”回了免费之路, 马化腾的拍拍自然没有理由不相信免费能带来的高增长奇迹。

腾讯 C2C 业务的负责人湛炜标承认, 目前无论是商品登陆、还是用户成交以及商铺重点位, 目前都是采取免费策略, “我们目前还是看用户的体验, 应该说没有收费的时间表。”“吃一堑, 长一智”。曾经吃够“收费苦头”的马化腾在拍拍网上, 同样采取了免费“开放”的策略, 并且没有制定明确的收费时间表, 按照腾讯的实力来说, 马化腾“在收费问题上没有压力”。

相比较创业初期腾讯未考虑用户需求而自作主张地实行全员收费的错误做法, 此时的腾讯

在拍拍网收费政策这个问题上已经成熟了许多，在腾讯的高层看来，收费和免费，不该是企业拍脑袋说了算，而是看用户的需求，由用户来决定。腾讯目前并不急着盈利，公司有足够的耐性，也有足够的优势把市场做起来，让更多的用户没有心理负担地进入电子商务。至于何时收费，用户说了算。用户们免费的 C2C 饕餮午餐，似乎还在继续。

2005 年，阿里巴巴获得雅虎 10 亿美金的资金注入，很快调整了原定于 2006 年 7 月开始收费的计划，宣布继续免费 3 年。与此同时，高调进入 C2C 的当当网也推出“终身免费”概念，似乎又在逼着大家继续“烧钱”。这种状况对于马化腾来说着实有些为难，因为从来不爱“烧钱”的他仿佛到了不得不烧的地步。有媒体报道，腾讯在 C2C 上的投入是千万元级别以上的。

对于目前 C2C 以烧钱的方式大肆攻城略地的做法，马化腾颇有自己的一番见地：“虽然有更多的资金注入是件好事，可以把市场做大，但资金并非决定性因素。”马化腾的理由是，互联网现在提倡的是草根化，要让更多的人体验，让电子商务走下神坛，走入大家的生活，才是最终目的。烧钱只是其中一个方法，但绝不是唯一方法。在马化腾看来，如果一家公司有钱，那就投入多的资金；如果有的是用户，重要的就是把这些用户转化为电子商务的用户。但是，在马化腾看来，腾讯对“免费还是收费”并没有特别的倾向，他认为，一个商业模式成立后，价值必须要大于价格，因为只有物超所值，用户才会买单。免费收费其实各有利弊，而是否收费并不是吸引用户的主要因素，关键在于能否帮用户赚到钱或是能否为他们提供好的购物体验。

#### 第 117 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(37)

对作 C2C，马化腾一直强调不“烧钱”的原则，“要作和我们结合最密切的业务，像 C2C，是为了和社区结合，增加黏度，让用户在买卖东西当中形成自己的关系链。”

马化腾甚至有一个梦想，那就是：“有一天，QQ 的一半注册用户都来拍拍购物。”

#### 鹬蚌相争

“竞争是一种游戏，马化腾的策略用得很好，这就是竞争的味道，竞争让你永远保持高度警惕。”马云在接受采访中少有的称赞自己的竞争对手。可以想象这个由企鹅衍生出来的电子商务网站给了马云多大的竞争压力。而在之前面对 eBay 这样的互联网巨头时，马云依然谈笑风生丝毫不介意对手的动向。

马云的这番言论源于淘宝的“招财进宝”推出时，腾讯旗下 C2C 网站拍拍网的一些竞争策略。

2006 年 5 月 10 日，淘宝推出竞价排名服务“招财进宝”，引来骂声如潮，短短 20 天时间，便在网络上引发无数口水战。“招财进宝”是淘宝网推出的一项竞价排名服务，卖家自愿就所售商品的关键词出价，当买家按照关键词搜索商品时，使用这项增值服务的卖家商品在搜索结果中优先显示，这样就可以增加成交量。

马云推出这个服务的初衷是，当时淘宝有 2800 万件商品，在不远的将来可能会有 5000 万件，如果按照商品上线的时间来决定商品位置的话，后上线商品的交易几率将大大降低，淘宝

希望通过这一服务维持正常的市场秩序，通过“看不见的手”调节优化市场环境。当时的情况是，淘宝经过3年的发展，已经拥有了每日1.1亿浏览量，注册用户近2000万，占据了国内拍卖市场近7成的市场份额，在这种状况下，马云觉得自己对整个行业都负有责任，应该去探索一种新的商业模式。

马云颇有济世情怀的招财进宝一经推出，市场上的反应就证明了这只是马云的一厢情愿。一些淘宝的卖家认为，这种集成了百度的竞价排名和易趣的橱窗推荐的服务，恰恰用错了地方。按照招财进宝的规则，选择付费的商品永远会排在前面，不付费的商品有可能排在数百个商品之后——这样商品成交的机率几乎等于零。据悉，马云的“招财进宝”研发半年之久，集中了相当多的技术高手，针对目前中国电子商务的实情和特点、充分考虑了未来5年至10年全球电子商务发展的趋势、借鉴了众多电子商务企业的经验与模式后才打造出来，并期望它能如其名所愿。

虽然淘宝网同时强调其2005年10月宣布的“免费三年”的承诺依然有效，淘宝不会向普通会员收取店铺费、登录费和交易费等基础费用。但“招财进宝”依然招来了广泛的抗议之声。早先的3721，包括现在的百度、谷歌等搜索引擎的竞价排名，都是如此操作的，从未引发口水战。而这项名为“招财进宝”的有偿增值服务却把马云拖进了困惑的泥潭，这项增值服务被指“变相收费”，买家、卖家甚至对手拍拍网的一系列强烈反应，也许是马云之前不曾预料到的。马云连呼“没想到”。

#### 第118节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(38)

浙江杭州华星路99号创业大厦6楼，在一间叫做“光明顶”的会议室里，悬挂着金庸在参加“西湖论剑”时赠给马云的手书——临渊羡鱼，不如退而结网。而此时的马云，一直斜倚在皮椅上，他始终在思考一个问题：满心期望带来巨额收入的“招财进宝”怎会遭受如此多人的抵制呢？

马云在这个领域里具有一言九鼎的威信，不想，初出茅庐的马化腾旗下的拍拍网斜刺里杀出，搅了收费好局。

鹬蚌相争，渔翁得利。在“招财进宝”这项带给马云诸多困惑的增值服务的业务背后，马化腾渔翁得利。业界普遍认为：“招财进宝”伤害了卖家，也伤害了买家。不过在整个事件进展过程中，唯一的获益者，那就是腾讯公司上线不久的拍拍网。

在招财进宝刚推出不久，这时候，刚刚正式运营两个月的拍拍网以挑战者和破坏者的形象出现了。马化腾开始高调宣布：C2C市场格局改变，拍拍成为国内最大免费平台。

拍拍网同时迅速制定了一整套颇有针对性的方案，最具代表性的，就是其推出的“蚂蚁搬家、搬出美好前程”的免费黄金推荐位和购物券赠送活动，当淘宝开始“收费”，拍拍网“大雨来袭，蚂蚁搬家”的广告词更让人浮想联翩。同时又因活动以免费为主要特点，着力吸引了一些淘宝卖家倒戈加盟——在其首页显著位置甚至设置了“淘宝店主搬家签到处”，打出“将免费进行到底”

的旗号，做出“搬家就送推荐位，开张就送大红包”的承诺，甚至可以直接将淘宝的信用度导入拍拍网中。

相对于通过竞价排名获得推荐位，拍拍网新推出的“蚂蚁搬家”活动是通过完全免费的“黄金推荐位”来大力扶持卖家开店。卖家只要在拍拍网成功导入自己在第三方交易网站的参考信用度，铺货 20 款以上，就很有机会获得黄金推荐位。在“蚂蚁搬家”活动推出后，拍拍网立刻人气大涨，获得了大量用户特别是中小卖家的强烈支持，大部分卖家纷纷转移阵地到拍拍网入驻开店。

与此同时，三方交易网站的信用度转到拍拍网的卖家，只要使用财付通达成第一笔交易，便可获得 3 元购物券。针对买家，拍拍网也推出了交易金额满 10 元，即享有获赠 5 元购物券的优惠，并且购物排名靠前的用户还可获得最高达 600 元的“购物狂奖励”。

对比在淘宝上需提供身份证明以及铺货 10 件以上才可以注册的政策，拍拍网的手机认证以及不限制宝贝数量的规定，在门槛上，显然要比淘宝低许多，也较容易吸引到更多卖家新手。如此贴心的安抚，不免令人大为心动，加之淘宝网的这一收费事件，令腾讯拍拍主动贴上了“国内最大免费 C2C 交易平台”的耀眼标签。

#### 第 119 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(39)

##### 二马对决

“我们的初衷绝对是好的。”思考良久的马云对媒体如此说。而在 5 月 29 日凌晨 1 时，淘宝论坛上，马云以“风清杨”的 ID 发表《马云：谈谈拥抱变化》的帖子，解释“罢市事件”并对网民两次诚恳致歉，声称淘宝和卖家的沟通工作存在问题，如删除言词过激的帖子，推出产品时未做好解释工作等。作为中国电子商务领域的标志性人物，马云对“招财进宝”的出师不利感到恼火。但此时，一个奇怪的帖子出现了。

2006 年 5 月 30 日，北京千橡互联科技发展有限公司 [www.donews.com](http://www.donews.com) 网站中，出现《原来骂淘宝的声音是腾讯这样策划出来的》的匿名文章，文章声称腾讯与德盛嘉公共关系公司签订“腾讯网络论坛公关代理协议”。

在这份所谓的“协议”中，签约双方对活动细节的策划相当“到位”，甚至连公关公司的名称、地址和电话也相当详细。总则中这样写道：甲方授权乙方作为甲方论坛公关传播的代理公司，在淘宝网、Donews、天涯、Techweb 以及其他网络论坛中做文章，主要围绕淘宝强行收费、用户强烈反对、淘宝不守承诺等方面展开。于是，该份合同的真实性成为网上争议的焦点，马云也对“协议”的真实性深表怀疑。他此前曾对媒体表示，“很明显，这其中对手在背后搞鬼。”

按照马云自己的说法，自“招财进宝”推出以来，他每天都泡在淘宝的论坛上，暗中了解卖家意见，虽然在网签名的卖家数量有 6000 多名，但马云掌握的数据显示，其中很大部分签名出自重复的 IP 地址，即同一个人注册了几个名字到网签，且大多来自上海和深圳，而淘宝

的两个竞争对手易趣和拍拍的总部正好在这两个地方。

事隔不久，www.donews.com 网站再次出现匿名文章《调查：你相信马化腾雇佣“网络打手”攻击淘宝吗？》。这两篇文章都在 www.donews.com 网站首页“写作社区”栏目建立直接链接，并置顶，引致众多网友发表评论。这一文章出现后，腾讯公司立即向千橡公司发出律师函，要求立即删除上述两篇匿名文章。www.donews.com 网站管理员于是解除了在“传闻”中对该两篇文章的置顶，但一直没有彻底删除。

在这一事件中，腾讯公司、淘宝网以及涉及的公关公司似乎对公众上演起了无间道。几方态度均十分明确，互指对方搞鬼。

腾讯的声明主要包括两点：其一、上述论坛文章所指腾讯拍拍网与第三方公司合作策划攻击淘宝网的行为纯属造谣，其文中所引商务合同也漏洞百出，纯属伪造。匿名攻击的行为也恰恰证明了造谣者心虚，不敢坦诚对质的事实；其二、该事件已经对腾讯公司以及拍拍网的形象造成了极大伤害，我们对于这种手段低劣的恶意中伤行径感到震惊和诧异！腾讯公司法务部已完成相关证据保全，拍拍网将会通过法律手段来捍卫自己的权益。

#### 第 120 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(40)

而淘宝网也表示，非常遗憾地看到某些公司以异常恶劣的手段去欺骗、误导众多网上购物用户，搅乱市场秩序。淘宝网表示，虽然没有关于这份所谓合同真实性的第一手证据，但暗示腾讯确实在攻击淘宝网。同时，帖子涉及的第三方公关公司——德盛嘉会公司相关人员也表示，他们只是拍拍网的日常公关代理，不可能做攻击竞争对手的业务，合同是伪造的。由“招财进宝”引发的这出互联网闹剧最后以马云一步步的妥协而结束。

由于用户的激烈反对，淘宝网于 2006 年 5 月 26 日下午修改了招财进宝的相关规则，宣布将推荐费的上限由 100 元调低到 50 元。不过淘宝的妥协让步并没有多少人买账，“罢市危机”愈演愈烈，使马云不得不亲自出马攻关，于是就出现了 5 月 29 日，马云以“风清扬”身份发表的帖子。

面对淘宝用户的激烈抗议与拍拍网的“趁火打劫”，5 月 31 日晚，淘宝网宣布从 6 月 1 日至 6 月 10 日，将征集网友的意见和建议，并且邀请公证处进行公证，由淘宝用户投票决定是否继续这一活动。在 6 月 1 日的公投开始后，短短半天时间，就有 9 万余人参与投票。从当天的结果看，选择“对招财进宝进行不断的完善，保留招财进宝”的占 38%，选择“目前不完全适合淘宝，取消招财进宝”的占 62%。

6 月 10 日 12 点整，在浙江东方公证处的监督下，为期 10 天的网民公投正式结束，投票结果为 127872 票赞成取消、占投票人数的 61%。6 月 10 日当天下午，淘宝方面宣布将于 2006 年 6 月 12 日 12 点左右正式停止招财进宝服务。另外，在此期间产生的所有“招财进宝”服务费将在 6 月 21 日 24 点之前，全额退给卖家。

至此，这场“招财进宝”的闹剧以公投的方式草草收场。“招财进宝”这项被业内人士评价为本年度最富创新精神的产品最终还是夭折了，这让马云感觉很惋惜，他承认，居然招致大部分会员的反对是自己始料未及的。

关于夭折的原因，马云承认一是产品本身有问题，另外是准备不够充分，考虑不周，再加上来自竞争对手的干扰，招财进宝的推出并不合时宜。这种说法同外界的评价基本吻合。对此，马云并不认为停止“招财进宝”业务就是一个失败，相反，他觉得这是自己最大的进步，他说在阿里巴巴从来没有过妥协，一个项目不可以，也要硬推，今天在淘宝自己懂得了退一步海阔天空的道理。

马云自嘲地说：“宝马和奔驰都可以把自己的车召回来，淘宝算什么？”他认为，将来可能的一种“公平的收费”途径之一，就是愿意付费的人付费，不愿意付费的人不付费，收费的基础是你替别人真正赚钱了。淘宝巨大的品牌价值和大量忠实的用户让他对未来的收费前景非常乐观。

#### 第 121 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(41)

但二马的战争在 2006 年 6 月 21 日进行到高潮。当事人之一的马云感慨万千，他觉得在一年半以来，淘宝网承受了无数的压力和明枪暗箭。他对媒体如此诉说自己的苦恼，腾讯推出 C2C 平台拍拍网时，从淘宝网挖了很多过去，他觉得挖人很累，互联网同行竞争应该遵守一定的游戏规则，光靠挖人很难做到创新。而现在腾讯拍拍网最大的问题就是没有创新，所有的东西都是抄来的。

面对马云的一系列指责，保守的马化腾也有他的道理，互联网行业这种人才流动很正常，腾讯电子商务从淘宝网过来的人一共也才两三个，谈不上挖墙脚，另外，他认为所有的电子商务都是这样做的，大家的模式都一样，谈不上谁抄袭谁。在中国电子商务短短 8 年的历史中，相似的故事一再重演：当初易趣在尝试收费时遭遇扛着“免费”大旗的淘宝网，于是卖家们奔向淘宝，免费成为主流；现在，淘宝尝试用收费来规范市场秩序，又杀出个拍拍网，使淘宝的尝试不得不回到起点。

“竞争是一种游戏，马化腾这招用得很好，这就是竞争的味道，竞争让你永远保持高度警惕。”马云说。随着他的这次表态，淘宝网和拍拍网的冲突完全公开化，其背后，是阿里巴巴与腾讯两大网络势力的冲撞。

以搅局者身份出现的拍拍声名鹊起。但竞争似乎从未平息。

2006 年 11 月 21 日，腾讯向淘宝发出了一封措辞严厉的律师函，要求后者采取有效措施，删除所有出售 QQ 号码和低价销售 Q 币的页面。腾讯认为，淘宝“卖家”在网上销售 QQ 号码，侵犯了自己的著作权与财产权，而为“卖家”提供发布信息平台的淘宝网则被认为构成共同侵权。但淘宝并不认为自己侵权，在相关行业法规并不健全和没有办法判定是非的情况下，一场新的

口水战上演了。自此，有关 Q 币冲击人民币，腾讯纵容 QQ 号盗窃的文章大量出现在公众面前。

2006 年 12 月 31 日，腾讯的一个普通员工正在 donews 上浏览业内新闻，突然间一行文字撑大了他的瞳孔——真假调查：淘宝公关部打击 Q 币邮件曝光。该员工马上将该帖发给了公司公关部，腾讯公关部发现帖子中有很多失实内容，但由于只是一个论坛帖，所以并没有当回事。

2007 年 1 月 1 日，上海某报刊发表了与该贴内容一模一样的文章，这篇题为《Q 币大盗引发的 Q 币被盗泛滥，浙江 Q 币大盗：Q 币最好盗》的稿件罗列了大量 Q 币被盗事件，并以律师之口表明这些事件应该由腾讯负责。

“于是，我们觉得事情比较严重，就此事同上海这家媒体进行了沟通，对方给出的答复是‘所发的报道是以特约作者的方式呈现’，也就是说，那实际上就是一篇某企业发布的软文（广告）。”腾讯公共关系总监宋杨在接受采访时表示。

#### 第 122 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(42)

有业内人士称，这明显是有人在挑动用户心理，引导公众片面认识，结合 11 月以来一系列针对腾讯 Q 币的不利言论和所谓“虚拟货币风波”，相信此帖只不过是淘宝系列攻击行为中的一部分。此事究竟是谁所为，是淘宝策划的直接攻击竞争对手的行动，还是腾讯自我炒作寻求业界同情，还未有定论。

有分析人士指出，这个事件的起因就是双方在 C2C 领域的激烈竞争——如果腾讯胜诉，那对淘宝将是一个重大打击，虚拟物品交易在淘宝上占近 20% 的份额；如果淘宝胜诉，腾讯不但要继续承受经济损失，而且还要眼看着竞争对手利用自己的东西不断做大。

相对于其他互联网服务，利用口水战取得竞争优势的战术在 C2C 领域似乎屡试不爽。IT 业著名评论人士张栋伟曾撰文称，当年在针对易趣的战争里，淘宝网毫不犹豫地采用了一系列口水战，以传言和推测促使用户不信任易趣，不战而控制了 C2C 市场。

一位深谙此道的资深公关说，互联网企业间的口水战一般采用两种战术：一种是以匿名的方式发稿，先由公关部组织稿件，然后通过枪手匿名发布在一些行业论坛上；另一种是花钱买版，可以直接通过公关公司和媒体广告部或者编辑接触，然后把攻击文章按照软文的形式发表，也可以直接联系熟悉的记者，塞完红包之后，说明意图，记者就会主动处理。

这些战术的一个共同特点就是隐蔽，除了操作者，其他人无从知晓。正因为口水战的这个特征，所以现在它已经成为一些企业不负责任攻击对手的首选方式，并在某种程度上对整个行业带来了冲击。

据易观国际发布的《2006 年第四季度中国 C2C 市场季度监测》中的数据显示，2006 年第四季度中国 C2C 市场规模达到 82.70 亿，用户规模达到 6736 万，其中淘宝、易趣、拍拍三家 C2C 网站总成交额占到市场总成交额的 99%，处于三分天下的状态。

新来者百度



原本井水不犯河水的百度与淘宝，由于百度高调宣布进军 C2C 市场而“刺刀见红”。

2008 年 9 月 8 日，淘宝网发布了一篇名为《淘宝消费者保障计划：打造个性化服务屏蔽搜索引擎》的文章，在整个互联网业界引起了轩然大波，屏蔽的搜索引擎是谁？引起了大家的猜测。同一天，淘宝网明确指出：完全屏蔽百度。其中还部分屏蔽掉 Google、雅虎等搜索引擎。

从 9 月 8 日下午开始，在百度搜索引擎中输入商品名称时，无法直接检索到来自淘宝网的相关信息。按照淘宝的说法，“屏蔽百度的原因在于百度采用的是竞价排名的搜索结果呈现，这与我们通过常年积累培养出来的交易信用体制有冲突。”

#### 第 123 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(43)

沉默了两天，百度终于开口了。2008 年 9 月 10 日，百度电子商务事业部总经理李明远作出回应：“百度将为淘宝卖家开通绿色通道”，让淘宝卖家直接向百度索引库提交网店页面链接地址，而不再需要百度爬虫抓取。这一官方表态，立即引发双方的口水大战。淘宝方面称，此举旨在杜绝不良商家操纵搜索引擎进行欺诈。而百度则将淘宝屏蔽百度归因于“担心我们即将推出与其竞争的服务”。

2008 年 8 月以来，一系列电子商务产业中的新动向，也许才是此番屏蔽的真正原因。8 月 13 日，有消息称，百度 C2C 平台即将推出，目前已经开始准备内测。而就在坊间流传淘宝屏蔽百度的同时，9 月 4 日，淘宝官方宣布了另一个消息：淘宝与阿里妈妈合并。这两个动作，被明眼人视为此次事件的真正“导火索”。

作为百度广告联盟的直接竞争对手，阿里妈妈与百度已经数度交锋，甚至此前还曾有消息称，只要投放阿里妈妈，网站在百度里的收录数量以及关键词排名就会下降。此番阿里妈妈与淘宝合并，淘宝自然会帮自己人说话。

一个是搜索领域霸主，一个是电子商务巨头，双方过去曾合作亲密，特别是在广告投放层面。在 2007 年 11 月份之前，百度也曾是淘宝重要的网络广告投放平台。通过购买百度关键字，淘宝为它的商家导入巨大流量。

淘宝网对百度的屏蔽早有端倪。早在 2007 年下半年就停止了与百度的竞价排名合作。也是从那时候淘宝就开始屏蔽百度，只不过不是现在的“完全屏蔽”。在淘宝看来，这项合作停止对淘宝网的流量和用户都没有任何影响，所以淘宝网也不担心屏蔽百度搜索服务后会给公司带来损失。

淘宝网新闻发言人卢维兴认为，淘宝网对百度带来的流量也做过分析，用户通过百度搜索主要是询价和查询商品评价，没有带来直接的交易量。因此，淘宝网认为这些流量对淘宝的成交量是没有多大意义的。淘宝此番作为是否为打压百度的 C2C 业务呢？对于这样的言论，淘宝网更是不屑一顾，在淘宝网公司的高层看来，百度要做 C2C，得先过拍拍、易趣这些关，还有好多关要过呢。对此，李彦宏表示，淘宝屏蔽百度主要是担心百度即将推出的 C2C 交易平台与

其竞争。

业内人士认为，淘宝与百度交恶，根本原因还是利益之争。事实上，淘宝仅对百度实施“全面封杀”，而对 Google 等其他搜索引擎则采取了“部分封杀”。而各搜索引擎之间最根本的区别在于：百度是目前唯一一家宣布要推出 C2C 电子商务的搜索引擎公司。有数据显示，2007 年全年，中国网络购物市场总成交额达 594 亿元，比上年增长了 90.4%。其中仅淘宝一家就完成了 433 亿元成交额，占据九成以上的市场份额，稳坐 CTOC 电子商务市场的头把交椅。

#### 第 124 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(44)

然而百度的入局无疑会令市场发生巨大的变化。这个在中国搜索引擎市场占到 70% 以上市场份额的“巨无霸”，手里握有无数的用户资源，再加上后发的优势，完全克隆淘宝的成功经验，诸如免费原则、绿色通道、提前上线……谁敢说明天的 CTOC 市场还一定是淘宝的天下？

就在“屏蔽事件”余波未消之际，百度与淘宝所属的阿里巴巴集团，又因为“三鹿奶粉事件”而打起了口水仗。

原来，有网友 9 月 12 日上传了一份“三鹿集团危机公关建议”的文件，透露三鹿公关曾建议跟百度接触，希望百度协助其删除近期有关负面信息。此文件迅速被误读、谣传为“百度收取 300 万替三鹿屏蔽负面信息”，百度旋即于 13 日发出声明解释。然而就在百度的声明发布后，14 日，阿里巴巴、淘宝等网站均在首页头条使用了“三鹿奶粉危机扯出百度原是最大网上黑社会”、“网友爆三鹿 300 万罩百度”等骇人听闻的标题。对此，百度表示严厉谴责，并声称保留对其进行法律诉讼的权利。而阿里巴巴方面的回应则是：“所有的真相最终都将会暴露在事实之上”，“欢迎起诉，并积极应诉”。

在接连不断的口水战中，百度于 2008 年 10 月 18 日，宣布正式进军 C2C 领域，百度计划基于独有的搜索技术和强大的社区资源，建立全新的网上个人交易平台。结合电子商务的发展趋势，艾瑞咨询认为这预示着电子商务将进入“ESE+ESC”时代（ESE: E-commerce

based on search engine; ESC: E-commerce based on

Community）。百度的利器是在搜索领域高达 74.5% 的市场份额。百度 CEO 李彦宏透露，电子商务网站的投资将远远低于百度日本站。根据此前的披露，百度计划在日本的投资额为 1500 万美元。

“因为百度已建立国内领先的搜索平台，有助于在未来推动电子商务网站的流量。而目前国内竞争对手的大部分资金投入都是用在推动流量上。此外，电子商务网站产品开发所需资金也低于百度日本站。”李彦宏解释百度对 C2C 的投入时这样说。

其实，在过去一年中，百度已经开始了这方面的准备。早在 2007 年 6 月，百度在引进沈皓瑜担任百度公司副总裁之际，业界就有各种猜测。沈皓瑜在加盟百度之前任全球最大信用卡公司美国运通个人卡发行部副总裁。就任后，沈皓瑜的主要精力放在百度的电子商务和联盟发展

等业务方面。过分依赖“竞价排名”的单一盈利模式，已经成为百度进一步发展的瓶颈，Google在不断向视频、支付、电信甚至手机操作系统扩张的同时，百度的过于沉稳冷静，似乎并不能令华尔街满意。

之前腾讯创建拍拍网，也是基于庞大的腾讯社区所带来的信心。但腾讯在拥有巨大社区资源的同时，却缺乏强大的搜索作为支撑。由百度方面提供的第三方数据显示，淘宝超过30%的外部流量是从百度获得的。搜索导入，能够让网民非常直接、快速地实现交易。”搜索对于C2C的重要性在阿里巴巴也有所体现。马云之所以要收购雅虎，其核心理念就是希望将阿里巴巴打造成为“电子商务+搜索”模式。

#### 第125节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(45)

业界认为，百度除了在搜索方面实力较强外，还拥有国内最大的互联网社区系统“百度贴吧”、“百度知道”、“百度百科”等，这都是支持百度进军C2C市场的信心来源。“技术为王”经过Google和百度等在资本市场上演绎神话的互联网公司诠释之后，似乎成为华尔街评判互联网企业是否有更大发展潜力的一个标准。新入局C2C市场的百度把技术创新提升到C2C竞争中最为关键的层面。

在百度产品副总裁俞军看来，一个好的C2C网站，每天要成交近千万件商品，拥有上亿次的访问流量。这已经不仅仅是一个交易服务提供的范畴，更是一个产品和技术保障的范畴。现阶段，在中国要做C2C，技术门槛实际上很高。随着用户规模的扩大，产品和技术将越来越成为公司发展和壮大的瓶颈。

互联网实验室董事长方兴东分析说，中国互联网在短短3到4年时间，就发生了翻天覆地的巨变：首先，从过去10亿美元级的竞争，一下子跨越一个数量级，直接抵达100亿美元级的竞争；其次，从过去比试专注专业，过渡到了综合性战略布局的新高度，多元化是唯一选择，但是聪明的多元化和愚蠢的多元化，只有一线之隔。所以，百度的举措，也必须放在这个大背景下进行深度的考察。阿里巴巴已经在布局上领先一步，腾讯最近也拉开了大局，以专注著称的百度在布局方面明显慢了一步，强势出手迫在眉睫。

业界普遍认为，百度高调宣布进入C2C领域，凭借的是其在知名度、网络流量、技术平台等方面的优势。但这只是百度试水电子商务领域的第一步，它的最终目标是B2B，并与巨头阿里巴巴进行较量。

#### 明日之战

2007年3月，拍拍网在线商品数突破千万，并且成了最短时间内打破这一纪录的行业领先者。

2007年淘宝野蛮生长，市场份额进一步增加，达到近83%，稳稳的把控住了中国C2C电子商务市场的头把交椅。马化腾的拍拍网如黑马一样，用最短的时间超越了易趣，位列中国第

二。这期间，易趣网日益寥落。

尽管已经占了整个中国网络购物市场 70% 以上的份额，不过阿里巴巴管理层显然觉得现在淘宝的规模还不够大，夺取中国整个零售市场 1% 以上的份额似乎是他们唯一能够证明自己足够强大的目标。

与淘宝网野心勃勃的远大理想不同，淘宝的对手们的目标现实而直接，就是通过一切手段瓜分被淘宝所占据的庞大 C2C 市场份额，削弱淘宝的体系效应。

2008 年易趣为自己定下的目标是半年内市场份额达到 35% 至 40%。“慢慢来，不着急，淘宝都占了 80%，怎么也能拉过来一些。”TOM 网 CEO 王雷雷的这句话更是透出了瓜分淘宝的血腥味。除了易趣这个老对手，紧紧盯住 C2C 这块馅饼的还有腾讯的马化腾。而拍拍网在短期内仅仅依托强势的 QQ 来撼动已经构成电子商务战斗群的淘宝网也具有难以逾越的障碍。

#### 第 126 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(46)

“拍拍”发展了 4500 万用户，市场份额仅仅占 9%。腾讯携着近 2.73 亿活跃 QQ 用户进军 C2C，似乎应该无往不利，但在淘宝这里，腾讯“拍拍”显得颇为低迷。按照腾讯构建在线生活的庞大目标来看，电子商务恐怕是马化腾最迷茫的一个业务。不过，“拍拍肯定与淘宝拼到底！”马化腾说。尽管拍拍网目前远远没有淘宝的影响力，但在盈利方面马化腾似乎已经有了更为成熟的想法。

7 月 5 日晚，阿里巴巴集团董事局主席马云宣布，阿里巴巴集团将在未来五年内向淘宝追加 20 亿元人民币投资。马云用他一贯夸张的表情和语气宣布，从此淘宝业务将走向世界，成为 C2C 的世界霸主。这笔钱会被投入在技术和创新领域，“五年内必须花完，希望淘宝五年后超越 eBay、亚马逊，而且必须超越他们的交易量，让他们后悔那时候没跟淘宝合作。”至此，阿里巴巴对淘宝的总投资，将达到 34.5 亿元。

7 月 9 日，阿里巴巴宣布联手“巨人网络”，双方合作使用阿里巴巴旗下的支付宝在线支付系统，让所有网游玩家不用跑便利店、电脑城，随时随地在线付费。还是 7 月 9 日，阿里巴巴集团旗下的中国雅虎和口碑网正式宣布合并，新成立的雅虎口碑将致力于为个人生活提供服务。马云在解释雅虎口碑在集团内部的定位时说，制造业和贸易类的电子商务 B2B 已经由阿里巴巴在做了，面向个人的商品类交易 C2C 已经由淘宝在做了，而雅虎口碑则是针对个人的服务业。

中国电子商务市场，争取更多的市场份额是盈利的前提。中国互联网协会数据中心 DCCI 日前的报告指出，C2C 模式一直是我国网上购物的主要形式，但相对而言，有 C2C 购物经历的网民不足三成，在这背后隐藏的是一个巨大的增量市场，有非常大的上升空间。

作为第三方机构，艾瑞咨询集团总裁杨伟庆对百度、腾讯 C2C 战略的解读更为客观些，在他看来，每个公司都需要有一些核心的业务，但并不一定很快就能到盈利。就百度 C2C 战略“从五年到十年”来讲，对他们有很大的市场机会，但是短期来讲不一定很好。目前百度的产品虽然

庞杂但重点突出，我认为百度的产品仍会只集中在几个业务上。而从腾讯“拍拍”目前的发展状况而言，腾讯也只是将“拍拍”作为一个未来的战略领域，而非目前的工作重心。

也许，百度进军 C2C 领域后，市场上依然看不到淘宝、腾讯“拍拍”、百度以及 TOM 易趣之间硝烟弥漫的战争，市场的格局也不会因为百度的加入而在短期内发生巨变。但百度的加入必将引发市场先入者淘宝、“拍拍”的警惕。

其实近来从 IBM 发起“去微软软件”计划，到谷歌进入浏览器领域，这一切都在预示着，在这个互联互生的时代，没有人会放过任何一个扩张的机会，同样也预示着没有一个企业能数十年如一日的强大。淘宝在中国电子商务领域当了太久的“大哥”，一个在网络交易占据了 80% 份额的企业，已经向着垄断地位迈进，而它发展到如此巅峰也是在三年前击败了老牌购物网站易趣所致。至于百度会不会扮演三年前淘宝的角色，我们只有拭目以待了。

#### 第 127 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(47)

##### 双雄会

2006 年 7 月份，腾讯 CEO 马化腾高调出席了百度最高级别的年度盛会“百度世界”，并与百度 CEO 李彦宏现场对话。这在外界看来，是两家巨头友好相处的最高级别表现。

在全球 Alexa 网站排名上，排前十名的仅剩两个中文网站，百度排第七位，腾讯排第九位。分列中文网站的第一和第二位。一个是占领中国 6 成搜索引擎市场的百度，一个是拥有中国 70 % 即时通讯市场份额的腾讯。

业内人士曾如此形容百度和腾讯：百度是矛，因为搜索所具有的超强渗透力，可以在网络资讯的海洋里直接命中目标，无孔不入；腾讯是盾，因为 IM 所凝聚的社区从未被外来力量攻陷过，而相反，它却可以轻松进入它人领地，无坚不摧。

##### 遇见

当矛和盾相遇的时候，故事该如何演绎？

2008 年 2 月 29 日凌晨，百度北京总部悄然摆出了“百度 Hi 有奖抢‘鲜’体验”的内测通知易拉宝，以吸引天亮后上班的员工积极参与 IM 产品的体验。而在更早的 2 月 20 日，百度在其官网上发布了招收即时通讯软件产品经理、软件研发工程师等多个 IM 相关职位的消息。

百度进入 IM 的消息传来，引发了 IT 业界的一场骚动。不过，与以往不同，这次百度推 IM 的消息源自“百度内部人士”。颇为有趣的是，虽然外界对于 Hi 的讨论热潮一浪高过一浪，但是身为主角的百度却对于 Hi 的言论一直忌讳如深。

百度人士介绍，从一开始，IM 就被百度内部定位成了企业级的战略产品。原负责百度贴吧的百度产品副总裁俞军正式被委以了发展百度 Hi 的重任。俞军缔造了百度贴吧的辉煌，作为 2003 年才上线的新产品，百度贴吧在短短几年内即成为了继百度网页搜索、图片搜索两大核心产品之后，为百度贡献流量最大的频道（占百度总流量的 8%）。

如此，Hi 还未出台，就已经“千呼万唤始出来”。很显然，即时通讯领域是个金矿，它吸引了大批的淘金者。UC，泡泡，Google

Talk 以及王志东那款号称两年内打败 QQ 的 Lava-Lava，都曾经希望在这个市场分一杯羹，然而随着时间的流逝，他们抑或是消失在光速般运行的互联网世界，抑或是默默无闻。

长久以来，当舞台中只有一位演员的时候，观众们难免觉得扫兴，中国的即时通讯就是这样一个舞台。因此，百度 IM 的出现引发了无数人的幻想，何况相比于其他昙花一现的竞争者，百度更具备与腾讯“贴身肉搏”的实力。自然而然，就有了许多人言之凿凿的证明百度想要杀入即时通讯市场，目标直指腾讯。由搜索进入社区、博客，在这二者合力基础上成就出 IM。同时进入新闻资讯，成就一个以搜索为基础的新门户、大社区。

#### 第 128 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(48)

在李彦宏发力即时通讯以前，马化腾对搜索也虎视眈眈。2006 年，腾讯已经形成了 IM、qq.com、QQ 游戏和拍拍网四大平台，也就是腾讯一直强调的“在线生活”产业布局，围绕已经形成的社区进行全面的业务布局，为社区用户提供信息获取、沟通、娱乐、商务等全方位的互联网内容服务。腾讯会要用搜索来整合这个社区。

在搜索这个领域，后来者目前还都处于很艰难的状态，腾讯为什么要逆流而上自己做搜索？对此，马化腾的解释是：

我们正处于初级阶段，目前在与 Google 等搜索引擎合作，先利用有流量的品牌，然后把结果整合出来，后面我们还将加大投入，因为外面公司所擅长的只是网页搜索，而在腾讯社区内部结构的整合上无法帮忙。此外，在腾讯电子商务业务中搜索物品，在社区、Q-zone 里找到人，这些也都需要不同层面的搜索技术。

而我们的思路之一，就是借鉴韩国门户 NAVER 的综合搜索，其最大的特点就是能体现出“沉淀”，如输入“达芬奇密码”关键词，搜索结果除了显示传统搜索引擎的链接之外，还会出现与此有关的“专题页面”，同时配有图片、导演介绍、评论以及社区搜索结果——这种搜索既体现了人力的维护结果，同时又有搜索引擎的配合。

现在大家用搜索引擎，每个人都要一页页地找结果，这个过程没有沉淀、没有积累，其实非常浪费。如果有个团队去运营，进行关键词的整理、运营，人家下次来就可以直接看到结果。不过困难在于需要人和社区的介入，同时还涉及到图书馆情报、百科编纂等信息组织的技术，此外还要平衡用户和用户之间的参与度，并防止恶作剧式捣乱行为——因此，需要强大的运营团队支撑，韩国 NAVER 就有一个 700 人运营团队。

另外知识搜索也可能成为一个切入点，与新浪“爱问”不同，我们希望 IM 社区能在知识搜索中起作用，现在基于 WEB 的知识搜索，能沉淀，但对用户立刻得到问题的回应很不够，比如“去哪个医院、找哪个医生好”等问题，可能找不到在电脑旁正好知道答案的人，或者有的人知道也

不想回答，因为太麻烦了。

我们希望能用 IM 把即时在线的用户串联起来，而且把那种“知道，但怕麻烦不愿发言”的用户串联起来，把程序弄得简单点，让他既可以帮到人，又可以有沉淀，是一件挺好的事情。

在搜索方面，第一，创新，我们没有包袱，敢走不同于别人的路；第二，我们如果能更多发挥用户与用户之间的社区优势，可能略有一些好处。就好像我们做 C2C，C2C 我们未必要收费，可以就把它当作是我们的一个功能，它能带给我们的无形价值也许比收费更多。

#### 第 129 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(49)

马化腾并不掩饰自己有雄心进入互联网的中心地带，搜索引擎市场。相对于马化腾的信心满满，李彦宏泼了一盆冷水。“我不认为他搜索会做起来”，接受媒体专访时，面对马化腾正日益逼近百度事业的“起点”，百度创始人兼 CEO 李彦宏的回答相当决绝。

2006 年 3 月 2 日，腾讯推出了旗下搜索网站 SOSO 网，开始独立承载搜索业务，致力于为用户提供更丰富和更有竞争力的互联网应用服务。当时腾讯一再表示自己的搜搜与领先的搜索引擎不同，更加专注于满足年轻用户的需求，这种态度也是想避免百度将之视为主要的竞争对手。在侵入搜索领域时，马化腾的态度和腾讯做门户时如出一辙。

不过腾讯还是和百度的竞争对手 Google 合作，由 Google 来为之提供搜索技术的支持，到现在，搜搜已经悄然开始提供网页、地图、视频、图片、音乐、论坛等各种搜索服务了。近期，腾讯还启用了问问，这个有着独立域名的网站很明显就是冲着“百度知道”去的。

而在此前，马化腾在 2005 年 2 月 4 日与美国 Google 达成了业务合作。因为，此时的腾讯还没有具备竞争实力来自己创办一个类似于搜狗、爱问这样的搜索网站，毕竟腾讯赖以起家的长处在于即时通讯。

马化腾曾多次在公开场合阐述其发展战略：为用户量身打造满足各层次需求的在线生活模式，其中网络搜索归属于“信息传递与知识获取”这一层次，用以满足用户最基本的需求。事实上，SOSO 网站的上线，正是腾讯重视用户需求，致力于一站式、全价值链在线生活战略的具体体现。

当腾讯遇上百度，结果会如何？艾瑞分析师汪秋君认为，业务扩张对于百度和腾讯而言都是必须而为之的。百度需要以社区的形式组合用户，以人与人的沟通联系弥补机器人搜索不够柔性的缺陷；而引入 PC 客户端也是大势所趋，加强对用户入口的进一步把控。腾讯也需要以搜索打通业务线，增大用户转移成本，巩固 QQ 平台的控制力。而马化腾强调，腾讯还需要用搜索来整合这个社区。搜索即神经，在两者的扩张过程中，百度的重点依然是搜索，腾讯的重点也依然是社区，但双方业务线的重合却是无可避免的事情。对用户而言，只要他们提供的服务相同或者相近，就必然会存在取舍的问题。

如此看来，腾讯遇见百度，是一场宿命。

棋逢对手

尽管做搜索时，马化腾已经相当低调，但今日的企鹅已今非昔比。业内人士用“长牙的企鹅”来形容腾讯的侵略性。2006年年底，腾讯内部有这样一副招贴画，画面上一只表情严酷的企鹅驾驶着一架战斗机在硝烟弥漫的战场穿梭，飞机上已经通红的机枪口正猛烈地喷射着火舌，原来憨态可掬的企鹅已然露出了闪亮的獠牙。2007年4月中旬，在北京、上海、广州等城市的商业中心区，出现了腾讯的巨幅广告，在广告画面中，成群的鹰、鲸鱼、狮子组成了另一个与之相似的巨大形象，“汇聚2.3亿QQ之活跃账户”产生的“大回响、大影响”很是让人有一些震撼。

第130节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(50)

尽管企鹅已长成“战斗企鹅”，但李彦宏依然自信。李彦宏的信心来自于他的百度。按日历的年份，这家公司2000年创立，2001年平稳地度过了互联网的冬天；2002，技术年，百度搜索技术真正成熟了；2003，流量年，流量比上一年涨了7倍（2002年和主流门户搜索流量平起平坐）；2004年是品牌年，“百度”受到广泛的认可，2005年上市。上市之前，李彦宏非常低调，上市后，外界热情地关注其快速增长的财富，而他似乎并不愿意将自己塑造成“一夜暴富”的代表。总的来说，李彦宏和百度的故事，被简单概括为一次专注的胜利。

这种专注，可以追溯到1999年，那一年的国庆，细心的李彦宏注意到：一些人的名片上开始有E-mail地址了，大街上有人穿印着“.com”的T恤了。李彦宏断定：互联网在中国成熟了。那时候的李彦宏，存折上的钱在两到三年如果没有丝毫进账，也可以保证一家人的生活。因此，辞职理所应当。向来不爱开车的李彦宏，那段时间，日复一日的在旧金山沙山路（sandhill 风险投资集中地）走街串巷。故事如童话般的续写，所有的付出均有回报。

“中国市场+李彦宏雄厚的技术背景+李彦宏愿意放弃优厚待遇创业的决心”，让本来只要求100万美金的李彦宏多得了20万美金，李彦宏拿到了数额巨大的一张支票，120万美金！随即买机票，在圣诞节之日降落在北京。年底，当纳斯达克指数从2500点跃升至3000点，又用了半个月时间冲至4000点时，31岁的李彦宏正在给自己筹备中的公司起名字。

那个年代，当中国网络公司普遍采用Sohoo、Ctrip、eLong等中英夹杂的品牌时，李彦宏从宋词中选取了“百度”二字。而那一年的马化腾却在遭遇着自己有生以来最大的困窘，公司的账面上只有一万多块钱了，连员工的工资都发不出。李彦宏或许是2000年那一拨“知识英雄”里最不为人熟悉的。

有了名字后，下面的事情就是开张。这是一个颇为简单的开始，2000年1月1日清晨，李彦宏把1个会计5个技术员叫到自己和合作伙伴徐勇合住的北大资源宾馆房间，“我们这就开始了，办公室两条纪律，一是不准吸烟，二是不准带宠物。”

再然后就是创业的第一个春天网络泡沫破灭，李彦宏开始找第二笔钱。有压力，但不怕断炊——当初按6个月拿到的钱，李彦宏是按照12个月来花的。说服投资人比年前要难，但也没



多难，9月，1000万美金顺利到位。资金的压力缓解了，客户越来越多——几乎所有的门户网站都在使用“百度”搜索的服务。但李彦宏却开始了思考：市场份额已占到80%，还不能挣钱，商业模式肯定不对头。

#### 第131节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(51)

2001年8月，李彦宏“固执己见说服董事会”。董事会电话会议，李彦宏一改平素的温和、民主、安静，忽然变得激烈、决绝、大嗓门——深圳总经理办公室外，“百度”的员工们只听见一个人一直在说——董事们终于有保留地投降了：李彦宏，并不是你的道理让我们信服了，而是你的态度——既然你这么坚决这么有信心，我们只能让你去试了！

2001年9月，李彦宏力主百度结束此前将搜索技术提供给各大门户的运作模式，终止与门户合作，并推出了自己的网站和竞价排名。他作出这一决定的理由是，在中国互联网的冬天，各家网站只想要“最便宜的技术”，而不是“最好的技术”，这让他感觉不佳。

参照一直关注的美国同业 *overture* 的经验，李彦宏做自己的网站引入竞价排名。一个必须强调的细节是，一向谨慎的李彦宏这次变招，也因为他看到了美国的 *Overture* 推出的竞价排名——业内人士回忆，百度对此事反应之快，甚至超过身在美国市场的雅虎。

在李彦宏看来，他辞去原来的工作，放弃股票期权，并不是要做一个平庸的公司。此后，大家看到的是，百度主动成了 Google 的直接竞争对手。而且，是一个当时看起来明显落后的对手。

2002年3月，李彦宏把公司的十余名骨干召集起来，说出了一个可谓激进的想法：9个月内，将百度的日访问页面提升十倍，并在页面反应速率和内容更新频率上全面超越 Google。为此，李彦宏要求这些上班时间并不固定的工程师，每周两次在早9点召开例会。动员会结束后，工程师们直接去购买了床垫，堆在会议室。之后的9个月里，百度的团队以“快、准、全、新”为目标，每周维持两三项重大改进上线，最终在当年底，确保六成技术指标超越了 Google。

百度转向，顺理成章的进步。“没有反复、没有动荡”，直到2003年年底，李彦宏在北大开讲座，不必再以“在座的谁用过‘百度’”为开场白，在中场，总会有人不断站起来，或者表达钟爱，或者探讨具体的搜索技术。“这时候，我意识到，‘百度’算是基本上成了。”

接下来的故事，似乎有点雷同，百度上市后，如当年腾讯的遭遇一样，遭遇了一拨又一拨的围剿，但百度还是那个百度。

#### 搜索的江湖

搜索的商业价值伴随着百度的上市被无限的放大，于是这个江湖就变得像2003年的即时通讯一样，炙手可热。在展开描述一个混战的搜索江湖之前，先阐述下搜索的价值。在世界互联网开辟鸿蒙的初级阶段，搜索的价值就得到了高度认可。

“在人类历史上，从来没有那么多人，可以靠自己就能找到这么多资讯，关于这么多人、事、

物。”托马斯·弗里德曼说。托马斯·弗里德曼是《纽约时报》的专栏作者，获得过三次美国普利策奖。在其畅销书《世界是平的》（《The World is Flat》）中，他把信息搜索归入了抹平世界的十大推土机之一。我们的生活已经彻底被搜索改变。“10年前斯坦福大学最德高望重的教授，在获取信息的便捷和丰富方面，还不如今天坐在孟加拉国一家网吧里的人。”Google的创始人之一塞吉·布林这样说。

#### 第 132 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(52)

1990年，一个名字叫做 Alan Emtage 的学生在加拿大蒙特利尔大学的宿舍里，发明了 Archie 程序，使人们可以在初具雏形的电脑网络上找到自己所需要的文件，这就是现代意义上搜索引擎的先驱。由于 Archie 深受用户欢迎，受其启发，一些程序编写者不断改进传统的蜘蛛程序，于是各种新的搜索工具、搜索引擎纷纷涌现。

至于现代意义上的搜索引擎，最早出现在 1994 年 7 月 20 日。当时美国卡内基·梅隆大学的 Michael Mauldin 将蜘蛛程序接入到其索引程序中，创建了如今人们熟知的 Lycos。除了相关性排序外，Lycos 还提供了前缀匹配和字符相近限制，第一个在搜索结果中使用了网页自动摘要，而其最大的优势是数据量达到了 54000。Infoseek 是另一个重要的搜索引擎，其友善的用户界面、大量的附加服务使它声望日隆，受到人们的称赞。值得一提的是，后来创立百度的李彦宏当初就是 Infoseek 公司的一名工程师。

同年 4 月，美国斯坦福大学电机工程系的两名年轻博士生大卫·费罗（David Filo）和美籍华人杨致远（Gerry Yang）相会了，开始在校园里编排网址目录，他们想让所有的互联网用户能更好地找到相关信息。于是，他们共同创办了超级目录索引 Yahoo，这个单词的本意是神话故事中的怪兽，中文名字叫“雅虎”。雅虎此后陆续向 Altavista、Inktomi 等网站提供搜索引擎服务，逐渐完善了搜索引擎的全部内容，成功地使搜索引擎的概念深入人心。从此搜索引擎进入了高速发展时期。

初期，搜索引擎市场一片混战，大家都不知道如何获得利润。直到 1997 年标志性时刻的到来，搜索引擎开始从技术之争转向了商业模式之争，顷刻间，人们似乎意识到了搜索引擎是网络媒体的邻居，且仅仅一墙之隔。而推倒这面墙的，就是门户概念的出台。而最初意识到搜索引擎是新媒体冰山一角的就是杨致远。

杨致远认为，要让用户光临，品牌宣传是第一位的，而他本人，对品牌宣传到达狂热的地步，一开始就斥资 500 万美元做电视广告，成为那个时期公司开出来的最大的一张支票。股票报价、地图、聊天室、新闻、天气预报、体育新闻、黄页等，让用户目不暇接。

1997年年底，雅虎的日均访问量比所有对手之和还多。雅虎公司有一套完整的营销策略，有不少令人景仰的管理人才，还有1亿多美元的现金。年底的时候，对于杨致远来说，还有一个非常好的消息，就是雅虎的市值首次超过浏览器大王网景，而雅虎的股价，也如同坐上了火箭一般。

一直有人说，互联网1年的历史相当于传统产业7年。在雅虎和后起之秀Google神话的带动下，全球资本市场对搜索引擎公司表现出非同一般的热衷。时间到了2004年，各方力量似乎都看到了搜索的潜能：竞价排名可以带来真金白银的收入，搜索与电子商务未来的结合，会创造出更强大的生意机会。

### 第133节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(53)

各方力量对搜索的热情似乎在百度上市时达到高点。百度2005年8月在美国纳斯达克上市，当天股价冲过150美金，创造了另一个奇迹。百度成功上市的意义之一就是终于证明了搜索是继网络广告、无线增值和游戏之后互联网业的第四桶金。

那一年，杨致远看到雅虎中国在中国市场一事无成，于是痛下决心，将雅虎中国交给马云经营，同时给予数亿美元的支持。因此，也诞生了雅虎与阿里巴巴这一中国互联网有史以来最大的收购交易。2006年8月9日下午，在阿里巴巴收购雅虎中国接近一年之际，马云首次以独特的“马氏幽默”对外承认了“雅巴合作”并不成功。2006年9月9日，当着杨致远的面，马云坦诚他对雅虎中国发展方向的迷茫。

此后，雅虎中国处境尴尬的局面依然存在。马云对中国雅虎究竟搜索什么并不是很清楚，难以在雅虎中国本已乏善可陈的模式里突围。直到收购口碑网后，他似乎才从中看到一线曙光，雅虎口碑网专注于生活搜索。不过，这次整合仅仅是一次尝试，生活搜索盈利模式尚不成熟，中国雅虎能否抓住机会成功转型，还需时间检验。

市场的火爆也刺激了Google此前对中国市场放任不顾的态度，尤其是在此前没有任何市场经营的情况下，Google在2003年的中国市场已经获得120多万美元的收入。这最终促使Google总部在中文版推出5年后，决定实质性地进入中国市场。

相比Google进入中国之前，5名身在硅谷的工程师于2000年开发的中文版Google，不费一兵一卒，攻城略地，用了不到两年时间就打败雅虎，俘获了1/4的中国搜索用户，想来着实令人赞叹。不过2002年后，中国本土的网民浏览中文版的Google时就开始出现断网现象；同一时期，百度推出独立搜索引擎，后来居上。

2005年7月20日Google宣布，将于当年第三季度在中国设立产品研发中心，原微软全球副总裁李开复将负责Google中国研发中心的运营，并担任Google中国区总裁。而这一年夏天，李开复刚刚跟微软打完官司，着手在中国招兵买马。Google征战中国市场的大幕拉开后，李开复做的第一件事情就是加速组建团队、推出本地化产品。从2005年下半年开始，凭借其在微软

时建立的高校网络，李开复延揽了近一百名优秀的高校毕业生，不仅如此，Google 中国还推出了新闻搜索、本地搜索、学术搜索、大学搜索、桌面搜索等产品。

2005 年的中国搜索市场，三分天下。据艾瑞咨询的统计：百度、谷歌、雅虎三家的市场份额为 37:23:21。而雅虎在马云接手后的迷茫，让雅虎的市场份额到 2006 年底，已经直落到 5% 左右，当一家公司将大约 16% 的市场份额拱手相让，总有渔翁得利。Google 是有机会的。但李开复与微软纠结半年的官司，让 Google 无暇他顾。结果是，百度接下了雅虎丧失的全部用户。百度和 Google 的市场份额在极短的时间内变成了 53:23。

#### 第 134 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(54)

在中国本土市场上，Google 在与百度的较量中，似乎在略慢一拍的艰难成长着。但在全球范围内，Google 不断地缔造着神话。2007 年，Google 的市值超过了互联网老大雅虎，营业收入达到 166 亿美元，为雅虎的 2.4 倍，经营利润为 50 亿美元，是雅虎的 7 倍；该年度谷歌营业收入的年增长为 56%，雅虎年增长却只有 8%。

业界开始推测：在崇尚自由的互联网世界，Google 会不会像软件领域的微软一样统领一切？一切都是未知，唯有时间来证明。

不仅是雅虎、Google 从门外走到门内，搜狐、新浪等众多门户网站也加入了对搜索市场的渗透。在中国，门户网站在诞生之初就带有搜索功能，这是因为全球商业网站鼻祖之一的雅虎就是一个搜索网站。例如搜索是早期搜狐的看家本领，这从它的名称就可以看出来，张朝阳最初就是想做成雅虎一样的搜索网站。而新浪的搜索功能当年也风靡一时。一段时间之后，搜索在中国并没有开拓出一个可行的盈利模式。因此，搜索成为门户网站必不可少的基础功能和免费服务。

对于门户来说，他们进入的是一个陌生而又异常激烈的市场。虽然门户大都是靠搜索服务起家，但是在搜索商业模式未形成之前，国内门户纷纷将这一“鸡肋”服务承包给百度和 Google。如今重操旧业，对门户而言，搜索已经变成一个陌生的业务。此外，在目前国内的搜索市场，众多的行业领先者已经形成。

搜索被炒作的如火如荼的时刻，门户却在遭遇困境。国内门户曾经保持高速增长的无线增值收入在整个 2004 年显出疲态。看到搜索市场诱人的发展前景和巨大的商业利益，门户纷纷试水。“中国的搜索引擎市场还只是刚刚开始。”几乎每一个入侵搜索的后来者都会这样解释自己晚到的缘由。

2004 年 3 月，搜狐 CEO 张朝阳在一个聚会上表示：“我们正在开发自己的搜索引擎，并且将逐步与第三方搜索引擎中止合作。”国内门户对搜索市场的野心已经表露无遗。随后在 2004 年 8 月 3 日，搜狐便大张旗鼓地推出了拥有独立知识产权的搜索引擎——搜狗。

就在张朝阳试水搜索引擎一年后，新浪也推出了自己的搜索引擎。

2005 年 5 月，新浪在第一季度财报中披露，已经完成自主开发的第一款搜索引擎相关研发工作。2005 年 6 月 30 日，新浪同样声势浩大地推出了自己的搜索品牌——爱问。结束了主要依靠与搜索技术供应商合作的发展模式，仅在 MP3 搜索保留了和中国搜索的合作。

网易有道 07 年末问世，显然是该领域的迟到者。不过，丁磊放言：“三年内把有道打造成中文第一搜索引擎”，大家对类似豪言感觉有些迟滞。

#### 第 135 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(55)

新浪“爱问”在日后的表现，在业内人士看来一直保持着墙头草的风格。除了与搜狗外，几乎所有的搜索引擎都和新浪合作过。网易有道要超越百度，做中文搜索第一，可谓路长长而夜漫漫兮。

##### 一场虚拟的战争

很多人用“专注”来形容李彦宏，业界还给前面加了一个定语——“可怕的”。的确，搜索一直都是李彦宏的关键词。在百度上市前的日子里，他一直是心无旁骛的。

百度怎么了？在 2006 年以后，李彦宏开始对外界表达一种忧虑：中国的网民数量和 GDP 都已超过英国，但中国的搜索广告市场不过 4 亿美元规模，大概是英国的 1/5。2006 年第四季度，百度高速增长的势头终于受到“抑制”，营收同比增速较第三季度减少 30 多个百分点。通过扩张谋求新的收入来源，是迫在眉睫的事情。易观国际分析师刘克宇认为百度总收入中接近 98% 的收入都依赖于模式单一的搜索引擎，这是很重要的隐患所在，因为没有任何一家结构模式单一的公司能一直保持高增长，这是规律。

百度的专注把李彦宏拖入了一个颇为尴尬的境地，它的利润比那些成立不久的网游公司还少。2007 年第三季度，百度的净利润为 1.817 亿元人民币，而 2006 年才进入市场的巨人网络，靠《征途》一款游戏就在这个季度获得了 2.9 亿元的净利润。

李彦宏被誉为“全民公敌”，像曾经的马云、马化腾一样。当然，面对“全民公敌”的称谓，李彦宏和曾经的马化腾一样，声称只是缔造自己的搜索网站。这个网站看起来更像一个社区，而所有的“多元化”的举措，只不过是增加用户体验的某一种功能。百度的高管们这么说，一些专家也这么认为。

“可怕”的李彦宏遇到“战斗企鹅”时，结果会怎么样？

腾讯占据几亿 QQ 用户，在用户发展空间上已经有限，更好地满足用户需求留住用户是首要目标。搜索是互联网的一个重要应用，腾讯不会放弃，失去就等于失掉用户。百度已占据中国绝大多数市场，但搜索本身是一个用户黏度不高的产品，原来推出的贴吧、知道等产品就是期望构造一个社区来留住用户，百度空间就相当于是一个在线版的即时通讯。

殊途同归，一直颇有侵略性的马化腾和李彦宏都进入了彼此的领域。而在此之前，腾讯和百度均有着非常成功的侵略史。

如表所示：

谢文指出：百度和腾讯谁的整合动作更快，谁就更可能在新型门户上占据先机。艾瑞分析师汪秋君认为：在两者的扩张过程中，百度的重点依然是搜索，腾讯的重点也依然是社区，但双方业务线的重合却是无可避免的事情。对用户而言，只要他们提供的服务相同或者相近，就必然会存在取舍的问题。

#### 第 136 节：第四章 腾讯动了谁的奶酪(56)

很自然地，两大巨头的运营模式变得趋同了，那就是——社区化。所不同的是，腾讯是通过 IM 切入社区化，而百度是希望通过 IM 来强化其社区战略。“百度的 IM 绝对是百度社区化的一个步骤，是百度不断完善全面互联网服务商战略上一个不小的步骤。”业内人士指出。

百度现在有足够多的用户，这些用户也确实需要互相沟通，只不过当他们需要聊天的时候，就成了腾讯的用户。而百度的社区越火爆，百度为腾讯贡献的用户就越多，这是百度的尴尬。因此，百度做 IM 根本不是一道选择题。

联想到腾讯搜搜，互联网领域的两大巨头似乎早已在彼此重叠领域达成某种默契。活泼可爱的企鹅更钟爱于年轻人的市场，稳重踏实的熊仔（代指百度，因为其标志是一个熊掌）似乎更乐意塑造自己的高端形象。如此一来，他们的正面交火也只是在媒体的想象中。

百度 HI 非常类似于 MSN 的产品。在李彦宏与马化腾眼中，百度与腾讯都有更直接的竞争对手——Google 与 MSN。虽然，无论是百度还是 QQ 都已经在国内占据绝对优势的市场份额，但是面对剩余的两成市场，他们却同样有心无力，凭借着拓展年轻用户而迅速发展的产品似乎难以打动白领用户的芳心，更何况他们的竞争对手是微软与 Google。

事实上，无论是百度的 IM 还是腾讯的搜搜都仅仅是自身产品线的一环，甚至可以说是并不重要的一环，如果仅仅因为这两个产品的推出就推测百度与腾讯是否会爆发战争，就有些妄加猜测了。“对于百度而言，目前它的重中之重是 C2C 业务，远期的则是与 Google 争霸无线搜索市场。”一位接近百度高层的人士如此描述。而对于腾讯来说，目前的重要任务则是巩固其第四门户的地位，进而挑战 Sina、Sohu，远期则是发展自己的娱乐化社区，增强对于年轻用户群体的黏性。

虽然 QQ 有进军新闻门户的成功先例，百度也有造就贴吧神话的往昔辉煌，但是与社区、门户不同，搜索与即时通讯是两个相对专业的领域，用户对于产品的要求不仅仅是能用，更有好用的要求。著名互联网专家康国平表示：“QQ 之所以成功，是因为其注册用户数达到一个临界值，很多人不得不重复上 QQ，以保持沟通。特别是低端的用户群，在 QQ 上形成习惯后，他很难离开。而 QQ 上的商业产品的设计，则进一步捆绑住了已经花了不少钱在这上面玩的用户。就跟你已经花钱买了一条裙子一样，即使有一点不合适，你也舍不得扔掉。”

康国平进一步分析道：“很多人在 QQ 上的虚拟好友数百个，线下的好友也有几十个。这些

人都是 QQ 的忠实用户，如果要迁移到 Google Talk 和百度 HI 上，其时间成本非常高。如果百度做不出比腾讯高出一截的产品，则很难吸引住用户快速迁移。MSN 和 Google Talk 就是例子。他们很快就吸引了一部分新人的信任，但很多人继续保留 QQ。”

据悉，百度 IM 更多的作用将会是配合百度 C2C 共同使用，从而打造百度版的淘宝与淘宝旺旺。很显然，百度与李彦宏都明白，相比于阿里巴巴的商业氛围，百度更充满了年轻人的气息。所以相比于 B2B 业务，C2C 是更加适合百度的市场，因为与企业的理性交易不同，人与人之间更多的充满了感性，这才是百度的优势所在。

因此，百度的 IM 与腾讯的搜搜不过是狗熊与企鹅互相搔痒痒的游戏罢了，两位绝顶高手之间只有博弈，而无争斗。他们现在所做的不过是继续填补对方在快速发展时忽略的市场，但是这仅仅是在今天，未来如何，我们无从得知。

附：

搜索大战，表面热闹，大局已定

通用搜索引擎就是互联网的交通枢纽。理论上，确实可以在 27 秒之内决定放弃一个搜索引擎，但我们实际看到的，却是没有谁能阻止 Google 扩张的脚步，直到它控制了超过半数的搜索引擎市场。这期间，Yahoo!、微软、亚马逊等都曾投入巨大的财力、人力，开发自己的搜索引擎，结果是，不管有多少个 27 秒，Google 都未曾感受到任何实质的挑战。

国内的情况也大致差不多，从 2003 年开始，百度逐渐取得搜索市场的主宰权。从此之后，这种主宰权日益加强，从未旁落过。尽管有 Google、中搜、雅虎、搜狐、新浪、网易以及奇虎等一大群围攻者，但几年下来无非是让百度的地位更加稳固。

## 第 137 节：第五章 腾讯帝国的未来(1)

### 第五章 腾讯帝国的未来

腾讯经济学就是长尾理论的现实演绎。这个虚拟“王府井”的特性在哪里？现实的王府井是一个世界知名品牌云集的地方，这个市场演绎的故事是一个关注大热门的市场，熙熙攘攘的人群，看到的依然是数目有限的货物。

#### 腾讯的制胜之道

##### 先发优势下的快鱼吃慢鱼

在腾讯公司诞生阶段，已经有几家公司在做即时通讯，但是只有腾讯公司取得了绝对胜利，在 QQ 诞生一年后，就占据了国内即时通讯的垄断性份额。腾讯公司在国内即时通讯的市场上，十年内始终保持着老大的位子，而老二的市场份额与其相差悬殊。其中重要的一个原因就是腾讯的先发优势，梅特卡夫定律详细解释了个中缘由。

梅特卡夫定律是 3Com 公司的创始人、计算机网络先驱罗伯特·梅特卡夫提出的，他认为网

络的价值与互联网的用户数的平方成正比。与传统媒体的受众不同，互联网的用户不仅消费信息同时也生产信息。每位用户不是一个终点，而是一个结点。

互联网这种梅特卡夫规律效应作用是逐步发挥出来的。

互联网成为主要媒体的转折点发生在 1997 年。这一年有两个标志性事件，一是互联网浏览用户的数量超越了传统的电视节目的用户，有一项调查显示：现在美国人更愿意上 YAHOO 而不是去看 MTV。二是以网络为基础的数字化通信压倒了传统通信，其数字依据是，在一个抽样调查中，当被问到最常使用的通讯方式时，36% 人的回答是 E-mail，26% 是电话，电子邮件第一次战胜了电话成为可计算的交互方式。

#### 第 138 节：第五章 腾讯帝国的未来(2)

数字经济的价值等于网络节点数的平方，这说明网络产生和带来的效益将随着网络用户的增加而呈指数形式增长。因此，网络上联网的计算机越多，每台电脑的价值就越大。依照梅特卡夫定律：新技术在普及的过程中就会变得有价值，当一项技术有一定的用户规模后，它的价值将会呈爆炸性增长。但一项技术多快才能有一个有效的用户规模？这取决于用户进入网络的代价，代价越低，达到必要用户规模的速度也越快。

而在中国，用网络沟通，一直是免费的大餐。人们可以免费浏览网站信息，阅读高端的财经新闻，用免费的电子邮箱发送信件；随着博客的普及，在网上可以轻而易举的发布信息，而搜索引擎的出现，使人们可以很轻易地找到自己所需要的信息。上网渐趋廉价化，宽带上网和包月越来越普及。

在这种免费的背景下，腾讯公司注册用户的数量呈现出一种爆发性的增长。为了扩大用户，腾讯公司在互联网上免费提供客户端软件下载，允许其他的软件下载网站提供 QQ 客户端的下载。不仅如此，腾讯公司还将 QQ 软件提供给各类电脑杂志，让他们在附带的光盘收录。如此一来，又笼络了一批用户。当然这一切都是免费的。种种措施，对腾讯公司扩大网络规模都起到了明显的效用。

到 1999 年底，OICQ 的注册用户已经达到空前的 130 多万，平均在线用户 15000 多人，占领了当时中国在线即时通讯 80% 以上的市场。到 2000 年，腾讯的 OICQ 已经占领了中国在线即时通讯 90% 以上的市场，基本上已经锁定了胜局。一个网络的价值在于这个网络的大小，如果网络无法突破临界容量，那么这个网络是没有什么价值的。而 QQ 软件推出仅仅一年的时间，就垄断了国内市场，轻而易举地突破了临界容量。

从 QQ 的发展历程来看，QQ 的用户是越来越多，网络价值是越来越大，而在 QQ 早期出现的很多即时通讯软件，如今要么是苟延残喘，要么是被人收购。往昔大鱼吃小鱼的故事，在互联网领域，被演绎成了快鱼吃慢鱼。那些白手起家、腰缠万贯的网络富豪们，以及每年涌现的数以万计的小公司，似乎坚持不懈地说明一个道理，大鱼吃小鱼的风景在这个网络时代已经消



逝。在互联网领域，时间的因素被大大强化，甚至成为决定胜负的一张王牌。

对于时间的这种紧迫性，腾讯的马化腾显然深有感触。“在我们这个行业里，半年是个很大的概念。”这是马化腾在谈到他们上 OICQ 项目时提到的。当时就因为国内已经有两家公司在经营中文 OICQ 项目，而且比腾讯早了半年左右，这就足以使他们在涉足这一领域时心怀忐忑。“在即时通讯这一行里，没有老二，只有老大。”马化腾如此说。

### 第 139 节：第五章 腾讯帝国的未来(3)

#### 马太效应的胜利

事实上，当腾讯成为国内即时通讯市场上的老大的时候，OICQ 已经胜利了。“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”。马化腾自己指出了 OICQ（后更名为 QQ）胜利的原因。

即时通讯软件发展的初级阶段，都是采取免费下载的方式提供，故用户抛弃一种软件，使用另外一种软件的成本很低。因此，对顾客产生锁定效应的不是转移成本，而是使用网络本身的价值。当从一种品牌的技术转移到另一种品牌的成本非常高的时候，用户就面临着锁定。转移成本和锁定在信息产品中是非常常见的。每个 QQ 用户拥有的 QQ 号，在其他的即时通讯网络里是不能移植的，用户自己在 QQ 这个网络里的联系人也是不能转移到新的网络里去的。如果用户转换到新的网络，那么他就面临失去这个和朋友联系的方式。而且，QQ 现在几乎和电话、手机一样成了网络上最普及的即时通讯方式。从单个用户的视角来看，转移成本好像不是很高。但是如果从用户整体来看，转移成本是非常之高的。总的转移成本等于顾客承担的成本加上新供应商承担的成本。

假定我们给每个用户的转移成本定价为 10 元，这个定价并不算高，而 QQ 的用户在 2002 年就已经突破了 1 亿，另外再加上为这些用户提供服务需要的设备和人工费用，这个转移成本的数目非常可观。新的供应商如果想进入这个市场，就必须承担大部分的转移成本。所以，QQ 现在的垄断地位是很稳固的，不仅巨大的购置费用会形成巨大的转移成本，即便是单个的转移成本也可能形成巨大的进入壁垒。

QQ 所形成的这种聚集效应，就像两个繁华程度不一样的城市，人们都愿意去繁荣的城市，结果繁荣的城市就更加繁荣，而贫瘠的城市就更加贫瘠，引发了马太效应。马太效应（Matthew Effect）是指好的愈好，坏的愈坏，多的愈多，少的愈少，名称来自于《圣经·马太福音》中的一则寓言。1968 年，美国科学史研究者罗伯特·莫顿（Robert K.Merton）提出这个术语用以概括一种社会心理现象：“相对于那些不知名的研究者，声名显赫的科学家通常得到更多的声望，即使他们的成就是相似的。同样地，在同一个项目上，声誉通

常给予那些已经出名的研究者，例如，一个奖项几乎总是授予最资深的研究者，即使所有工作都是由一个研究生完成的。”他归纳“马太效应”为任何个体、群体或地区，一旦在某一个方面（如金钱、名誉、地位等）获得成功和进步，就会产生一种积累优势，就会有更多的机会取得更大的成功和进步。他阐述这一观点时引用了《圣经》在“马太福音”第 25 章中的两句话：“凡有的，还要加给他，叫他多余；没有的，连他所有的，也要夺过来。”

#### 第 140 节：第五章 腾讯帝国的未来(4)

其实中国古代伟大哲学家老子讲的更全面而透彻：“天之道损有余而补不足，人之道则反矣，损不足以奉有余”。“天”是公正无私的大自然，它将“高者抑之，下者举之；有余者损之，不足者补之”。人是有私欲的，所以“富在深山有远亲”，马太效应相当于“损不足以奉有余”。在聚集了亿万人的互联网世界，损不足而奉有余达到极致。

##### 边际效益的临界点

在传统的经济现象中，边际效益一般都是递减的。而在互联网领域，边际效益将在一个漫长的区域内为零。只有熬到“临界点”，边际效益才突现戏剧性的暴增。

互联网资深专家姜奇平认为，腾讯的 QQ 之路，是马化腾一个人走出来的中国式互联网之路。腾讯的平台就是王府井大街。试想，腾讯最初建立的时候，是一条虚拟的“王府井大街”，能走到这条街上的人，必须有一个“身份证”，而这个“身份证”，就是 QQ 号码。他们的目的均是为了认识新朋友。通过网络技术，海南人可以和佳木斯人露个笑脸，讲个笑话；上海人和西藏人可以互相探讨诗歌、文学问题……只要打开添加的目录，所有的人都可以由陌生人变成朋友，天南海北神侃一通。

第一波人带来了第二波人，第二波人又带来更多的人……如此循环往复地扩大，如此一来，这条虚拟的“王府井大街”开始远近闻名。而在这个过程中，腾讯起了什么作用？腾讯一直在做基础设施方面的事情，就是修建街道。马化腾最初做出 QQ 这个软件的时候，只是觉得好玩。先期的成本就是马化腾的技术成本。如果继续用王府井大街做比喻的话，就是马化腾有了一个想法，他要修一条街道，在开土动工之前，没有产生任何物质成本。但当马化腾把这个软件放在互联网上供人下载的时候，成本就产生了——服务器的成本。某一天，腾讯公司的几个创始人发现 QQ 系统上有 100 个人同时在线的时候，他们又惊又喜。可是随着用户数的增加，公司需要为这套系统投入的成本也越来越高了。也就是说实际成本不断增加，而边际效益持续为零。

QQ 的第一个测试版本，两个月后注册用户已达 20 多万，此后用户数量呈指数型增长。马化腾推出 OICQ 的第三个版本之后，注册用户数在一两个月之内就已经达到了几十万，而且增长的势头越来越猛。用户量剧增导致的最直接的结果就是资金告急，从添加设备到拓宽线路，从增加开发人员到投入管理费用——每一项都像个吃不饱的“无底洞”。而 OICQ 作为一项免费的服务项目，又不可能从用户的增加里得到直接的利润。

事实上，2000 年以后，虚拟“王府井”已经声名鹊起。QQ 渐渐成为中国城市青年的一种生活时尚。这个时候，马化腾的压力不是缺乏用户，而是用户数疯狂飙升。以每天新增注册用户数 80 万计，腾讯每周就需要投入一台双 CPU、1G 内存的服务器，这些设备价值 7 万多，再加上租用带宽和其他的硬件成本，每个月都需要几百万元的成本。

#### 第 141 节：第五章 腾讯帝国的未来(5)

到了 2001 年中期，腾讯的新增注册量更是达到每天 90 万人以上，使腾讯公司不堪负荷。此时摆在马化腾面前的难题是，他必须寻找到最佳盈利模式，否则，上亿的用户量——这一最宝贵财富反将成为腾讯发展路途中巨大的包袱。

无奈之下，2001 年 7 月，腾讯开始对用户注册实施控制。但每日的新注册用户仍然高达 39 万人。那个阶段腾讯公司每个月的费用开支在 200 万元左右，其中仅增加设备的费用便占了其中的四分之三，形势相当严峻。

两年多的时间，马化腾一直在修建虚拟的“王府井大街”，实在不堪重负的马化腾决定对新来的人群收取门票，这是一个失败的策略，这导致了新人没来几个，原来在街上溜达的人也走了一部分。

新经济企业的特征是前期会经历一个亏损阶段，当产量达到一个临界点（正反馈点）后，正反馈效应作用加强，企业可以扭亏为盈，步入高额的投资回报期，实现巨额利润。中国移动推出“移动梦网”的一瞬，它也许不知道，这一创新性的价值链条会挽救一批互联网公司。腾讯就在这批名单的前列。腾讯赚钱的速度和它当初注册用户的疯长一样，到 2001 年 7 月，腾讯实现了正现金流，到 2001 年年底，腾讯实现了 1022 万元人民币的纯利润。从那时候起，腾讯公司建的“王府井大街”修缮完毕。此后，就进入了边际效益的增长阶段。

在数字经济领域，边际效益增长的根源在于：边际成本递减和累积增值性。腾讯的网络价值体现在它无比庞大的用户群、公司的盈利，与中国移动合作的 SP 的增值业务算是腾讯公司业务的一个亮点。

#### 腾讯经济学

腾讯经济学就是长尾理论的现实演绎。这个虚拟“王府井”的特性在哪里？现实的王府井是一个世界知名品牌云集的地方，这个市场演绎的故事是一个关注大热门的市场，熙熙攘攘的人群，看到的依然是数目有限的货物。

而在腾讯建造的虚拟的王府井大街上，情况就非常的不同。80/20 法则在这里完全被颠覆。80/20 法则是管理思想领域最重要的概念之一，这个原理是由 19 世纪末 20 世纪初意大利经济学家兼社会学家维弗利度·帕累托所提出的，因此也称为帕累托法则。帕累托最初用 80/20 法则阐释社会结构特征，后来发现几乎所有的活动都受到 80/20 法则的支配。20% 的人口拥有 80% 的财富，20% 的员工创造了 80% 的价值，80% 的收入来自 20% 的商品，80% 的利润来自 20% 的

顾客等等。

但在互联网产业中，一切又大大的不同。克里斯·安德森的长尾理论细致的阐明了这种不同。比如在亚马逊网上书店，人们可以选择各种各样的书籍，书的数目以及数量都是无穷多，依据 80/20 法则，20% 的书带来 80% 的销售额，所以把畅销书摆在书架上，成了出版商独一无二的选择，也是出版商经营成功的一个必要选择。在网上书店，畅销书的销量依然非常巨大，但所有的非畅销书由于数目众多，总销量竟然高于畅销书的销量，这是克里斯·安德森所做出的推测。

#### 第 142 节：第五章 腾讯帝国的未来(6)

长尾在互联网产业中是非常普遍的现象。腾讯的优势是先聚拢了人气，这些人的不同需要创造了不同的长尾，游戏、电子商务……范围经济的魅力就散发了出来。范围经济是指在同一核心专长导致各项活动的多样化，多项活动共享一种核心专长，从而导致各项活动费用的降低和经济效益的提高。其实它的本质是以低成本配置资源，从而获得竞争优势。信息产业中自然存在着产品关联现象，包括生产过程、影响过程、服务过程等等，因此范围经济是 IT 产业的一种普遍现象。范围经济在网络产业中大行其道的原因是，同一个公司提供关联的软件、有更相近的用户界面，能提升用户的效率和节省学习使用软件的时间和费用。

用 TOM 在线 CEO 王雷雷的话来说，“进入了插根扁担也开花的年代”。“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。”姜奇平如此说。

#### 腾讯差异化的竞争优势

腾讯差异化优势在 2003 年以后表现得尤为明显，这种变化源于互联网历史上 Web2.0 概念的兴起。Web2.0 是 2003 年之后互联网的热门概念之一，不过目前对什么是 Web2.0 并没有很严格的定义。一般来说 Web2.0（也有人称之为互联网 2.0）是相对 Web1.0 的新的一类互联网应用的统称。Web1.0 的主要特点在于用户通过浏览器获取信息，Web2.0 则更注重用户的交互作用，用户既是网站内容的消费者（浏览者），也是网站内容的制造者。网络时代从 WEB1.0 向 WEB2.0 的过渡，开拓了腾讯在互联网国度上“插根扁担都开花”的年代，Web2.0 所提倡的去中心化，让每个人都成为一个节点，毫无疑问将令网络产生更大的价值。

#### WEB1.0 和 WEB2.0 之间的差异

传统 WEB1.0 时代门户信息是呈单向、中央集权式模式传播，网民在其中只是被动地接受，而并不是作为主体积极参与其中；Web2.0 提倡的个性化、互动性、社区化，使用户不但是互联网的使用者，同时还是网络的主动传播者、作者和生产者，用户的主动性与创造性得到了极大发挥与解放。Web2.0 的经验是：有效利用消费者的自助服务和算法上的数据管理，以便能够将触角延伸至整个互联网，延伸至各个边缘而不仅仅是中心，延伸至长尾而不仅仅是头部。正如姜奇平先生所说，“腾讯开启了在王府井街道上开店的历史。”

开什么店面，能让熙熙攘攘的人群在这条街上待更长的时间，马化腾的第一个选择是门户——腾讯网。

三大门户花了数千万美元，耗时多年才建立了成熟的门户盈利模式。腾讯用了一年时间紧随其后，第二年就已经在三大门户之列。原因很简单，虚拟的“王府井大街”上，人流太多。而 Web2.0 时代，用户对于新闻的阅读需求正发生着深刻的变化。CNNIC 第 17 次调查数据显示，休闲娱乐首次取代信息获取成为互联网用户的第一大需求，内容参与、意见交流等互动形式在新闻中的作用日益重要。

#### 第 143 节：第五章 腾讯帝国的未来(7)

在“门户+IM”模式里，王府井大街上行走的人们，即所有 QQ 的用户都能从迷你门户，以及桌面右下角浮现的即时消息中了解最新的新闻动态；此外，qq.com 各个频道的新闻内容也都对 QQ 所有的用户开放订阅功能，用户只需选择订阅，相应个性化的新闻就将在第一时间出现在用户桌面。腾讯网总经理孙忠怀生动地称其为“新闻直投”。

孙忠怀认为，腾讯网的差异化优势在于个性化、互动性和多元化的新媒体形式。通过 QQ 的迷你首页和即时消息提供“新闻直投”和“新闻订阅”，开创更加及时、更加个性化的新闻模式；新闻形式上，如全球 QQ 连线、新闻竞猜栏目等，给广大用户提供参与新闻的良好平台，这也正是 qq.com 引以为傲的“新闻 2.0”。

第二是游戏。“上市之后腾讯手中握有 2 亿多美元现金，网络游戏市场也将成为我们下一步投资的重点产业。”2004 年 7 月 10 日，在第八届中国国际软件博览会国产网络游戏发展论坛上，腾讯公司董事长马化腾首次公开表露了腾讯对网络游戏市场的野心。目前，腾讯已经取代联众，成为国内休闲游戏的翘楚。

第三是电子商务。马云投资 4.5 亿元，耗费 2 年时间建立的 C2C 平台被马化腾历时半年，投资千万元级别的拍拍搅乱了收费计划。最初的时候，马化腾的 C2C 团队大概有 100 人左右。目前，随着百度 C2C 产品的问世，腾讯的拍拍和阿里的淘宝等涉足 C2C 业务的企业，无疑将掀起新一轮的正面争斗。这对于在 2007 年 9 月才开始试运营的拍拍网而言，无疑又是一次考验。

即便是面对众多对手，马化腾依然信心满满。在接受《新财经》采访时，马化腾说：“这块业务，我们有很多核心竞争力。首先，腾讯拥有互联网增值服务收费和无线增值服务收费等很多收费模式。其次，网上购物开始走向普通老百姓，我们拥有大量的用户资源。我承认，淘宝对培育网上购物市场起了很大作用，我们也感受到这个业务的实用性和前景。但是，这块业务是免费的，需要烧很多钱。今后的发展主要看谁的综合服务好，这也是一个全业务竞争，腾讯这方面的资源还是比较全面的。”

在业务差异化的优势下，腾讯也就有了抵御风险的优势。用目前一句较为时髦的话来说，马化腾没有将所有的鸡蛋放在一个篮子里。在互联网资深人士谢文看来：三大门户中新浪、搜

狐是一类，以广告为主，还有无线增值服务等其他收入，比单一的业务模式好一些。搜狐在 2007 年度发力游戏，对其利润有些贡献。而网易以游戏为主，现在广告也有比较显著的份额，在此之前，网易也是单一模式。

“腾讯是一个机身两个机翼，一个是网络广告一个是移动，主要的是互联网增值服务，一部分跟游戏有关，但是以休闲的游戏为主，而且别人没有办法跟他们争，在 QQ 的品牌下形成遍地开花的增值服务。在我心目当中，这是互联网正宗的收入，其他的都是抢传统产业饭碗。或者要看政策吃饭，或者比较边缘，看得到增长上限。腾讯的互联网增值服务不一样，你把互联网停了，这点收入全没了，别人（别的产业）也拿不走。”腾讯的优势在谢文看来很稳定。正因为马化腾没有把所有鸡蛋都放在同一个篮子里，就避免了像 TOM 在线过于偏向 SP 业务，却由于受到政策因素的影响而导致退市的命运。

#### 第 144 节：第五章 腾讯帝国的未来(8)

##### 腾讯的盛世危言

2008 年，中国和香港的股市都在下跌的阴影中徘徊。对互联网公司的掌门人来说，一时间，似乎也陷入了冰火两重天的境地。

有了 2000 年互联网泡沫的伤疤记忆，资本市场对于互联网公司的投资态度更是空前的谨慎。在金融危机肆虐整个华尔街时，阿里巴巴 CEO 马云劝公司员工，“要开始准备过冬”。当全行业在考虑如何渡过难关时，一家在香港上市的互联网公司却在 2008 年 5 月 9 日被纳入香港恒生指数成份股，同时也被花旗银行、瑞士信贷、高盛等国际顶级投行积极看好。这就是中国网民耳熟能详的“企鹅”——腾讯。2009 年一季度财报显示，其净利润为人民币 10.35 亿元，比上一季度增长 19%，比去年同期增长 93.8%。腾讯再度成为中国互联网最赚钱的公司。

QQ 是一个非常热门的沟通交流工具，但腾讯在商业上的成功得益于 QQ 之外的新生命力，这种力量将腾讯由一个沟通工具变成了一个无限潜力的商业帝国。在马化腾的脑海里，未来的腾讯要成为中国人在线生活的一个符号，只要一提到 QQ，一提到腾讯，就会联想到在线生活。在腾讯未来的“在线生活”规划中，IM 和腾讯门户网成为纵横两个方向贯穿整个集团业务的两大基础平台，在这两个平台之上分为重点业务（互联网业务、游戏、广告、无线）和未来驱动的业务（拍拍、财付通、搜索、QQLIVE）。

与搜狐、网易、百度等公司一样，腾讯同样起身于技术与商业模式的复制。不过，基于 ICQ 技术开发的腾讯中文即时通讯工具 QQ，最初并没有找到明确的商业盈利模式。“当时国内外都没有依靠即时通讯盈利的模型。实际上即时通讯确实是像电子邮件那样的一个基础工具，它本身没有一个完善的盈利模式。它仅仅是吸引用户的一个工具而已。”马化腾说。

腾讯商业模式的特点表现为快速模仿，将国内外市场前沿的技术与 QQ 平台对接，并迅速获得盈利。这种模式让腾讯在几年之中逐渐摆脱对 IM（即时通讯）本身的依赖，在 IM 平台之

上生长出 QQ 秀、Qzone 和 QQ 宠物等新生命力。2008 年是 QQ 诞生的第 10 个年头，从当初简单的即时通讯沟通软件到涵盖即时通讯、网络游戏、门户、无线增值等 7 大业务的互联网巨头。其中，门户 qq.com 现在稳居流量第一，拍拍网业界第二，SP 排名前三，休闲游戏业界第一，网络游戏稳居前五。虽然单项业务并非都是第一，但总体实力却是无出其右。

那么这个庞大的企鹅帝国将在未来面临哪些风险呢？

在网络广告领域，腾讯网呈现出一种奋起直追的架势，在新浪、搜狐等门户网站的先行优势下，虽然流量已经到了第一，但在网络广告领域，仍和新浪、搜狐有较大的差距，规模也小于后者。

#### 第 145 节：第五章 腾讯帝国的未来(9)

腾讯 2009 年第一季度财报显示，净利润较上年同期增长 94%。然而广告收入却只有总收入的 5.9%，与马化腾对广告收入的期待是有较大差距的。2006 年，马化腾在接受媒体采访时公开表示，预计 1-2 年内在广告业务将取代 SP 业务成为第二大收入支柱，未来 5-10 年内，在线广告业务收入在公司总收入中所占比例将超过 50%。现在，放眼未来，马化腾不再那么乐观。然而，在新浪、搜狐和网易等三大门户的先行优势下，马化腾想要分的这一杯羹，并不容易。数据显示：腾讯 2009 年第一季度的网络广告收入比上一季度下降 30.1%，比去年同期仅增长 1.4%。从 2004 年到 2008 年，腾讯广告平均年增长率达到 99%。到了 2008 年，这种增速开始放缓，当年网络广告比 2007 年增长 67.5%，为同期新浪广告收入的二分之一左右。

对于广告的下滑趋势，马化腾做出解释的解释是受经济危机影响，广告主实行严格的预算控制，腾讯的网络广告业务则受到负面影响。分析师却认为腾讯网络广告增速下滑不仅仅是因为经济环境的恶化。易观国际分析师李志认为，“归其原因，第一，在品牌提升方面仍然停留在对于广告主的灌输，缺少网民方面的教育工作。腾讯试图向广告主传递这样一个信息，腾讯‘IM+门户+社区’是精准营销的有效平台。但是网民对于腾讯的认知仍停留在 QQ 以及娱乐的层面，未将其品牌提升至资讯获取、沟通交流不可缺少的互联网平台。换句话说，在自身用户的结构特征方面，仍然有提高的空间。第二，虽然腾讯发展网络广告的决心很大，但是大部分精力用在了游戏和增值服务上，分散了 qq.com 的精力，仅凭 IM 客户端能有多少广告位置呢？第三，用户上 qq.com 一般通过登陆 QQ 聊天软件导入，直接去找 qq.com 的用户习惯仍然没有被培养起来，这在广告主看来，这个流量不是用户主动上去造成的，而是通过 QQ 客户端转移上去的。”

腾讯的 C2C 在线交易平台“腾讯拍拍”，尽管其用户数已与淘宝不相上下，但它只占不到 5% 的交易市场份额；而“腾讯搜搜”侵入搜索领域，面对的竞争对手也非常强大。对此，马化腾也指出，腾讯的竞争压力主要来自正在扩展业务范围的综合互联网公司以及在腾讯所在特定行业中的各类专门公司。

《21 商业评论》分析指出：腾讯拥有的庞大用户群毕竟只是资源，而不是能力。资源与能

力的区别，是前者具有耗散性、可转移性和可替代性，而后者是生产性、不可转移性和可再生性。以 IM 用户群为例，MSN 具有把 QQ 用户转移过来的潜在能力（而且这种现象已经在发生）。当 QQ 的用户“三十以后才明白”，“回头试想真无趣”，转向 MSN 或者颇具潜在杀伤力的 Google Talk 怎么办？如何管理好用户忠诚度，对于腾讯来说是一个战略性的课题。腾讯在推 TM（这是一个“MSN 化”的 QQ，意在防止 QQ 用户在成年以后“胜利大逃亡”）上表现平平，让人为腾讯多了一份担心。

#### 第 146 节：第五章 腾讯帝国的未来(10)

腾讯还面临着把用户忠诚度转化成客户忠诚度的问题，以及在进行市场占有率的保卫战的同时，打好单个用户的“钱包占有率”的攻坚战。有了直达客户的渠道，并不意味着你就能把什么东西卖给客户。客户的钞票放在同一个钱包里，但钞票之间的关联度、紧密度可能并不是像看上去的那样强——也许这一张张钱注定要付给许多不同的商家。

最重要的是，腾讯能否在日子好过（凭的是良好的资源）的时候把基于核心资源的优势逐渐转变为基于核心能力的优势。做不到这一点，企鹅帝国很难实现长治久安。当业务领域骤然增多的时候，各种业务如何实现“形散而神不散”，有无核心能力就显得格外重要。在这一点上，Google 表现得相当引人注目。Google 在搜索领域强大的核心能力，使得它在开拓多个新业务时能做到形散而神聚。腾讯能不能成为中国的 Google 并不重要，重要的是腾讯能否像 Google 一样拥有让自己收放自如的核心能力。

尽管起起伏伏，但在马化腾看来，最后各个公司比的，就是看谁先把各种业务整合起来，并赢得高质量的用户。但是，目前腾讯各业务之间还远没有贯通，按马化腾本人的话说，“哪有什么东西是可以贯通，贯通的只有个账号”，而同时，“我们其实还有很多缺陷，比如说高端用户不足，品牌认知度不够”。马化腾在面对媒体时，从不掩饰自己的焦虑。2008 年马化腾曾四度减持股份，四次合计套现 6069 万港元。腾讯总裁、执行董事刘炽平套现超 2200 万港元。腾讯 CTO 兼执行董事张志东套现超过 1 亿港元。业内人士认为，高管减持一般表明股价已近高点。马化腾在 2007 年底公布财报时指出，作为新兴行业，互联网不仅商机处处，亦迎来种种挑战。

这只庞大的企鹅似乎还有别的困扰，它的股东认为其缺乏创新力度。马化腾承认，创新效果低于预期，但会积极改进；而腾讯庞大的用户群是否涉嫌垄断也为股东们所忧虑。腾讯于 2009 年 5 月 13 日发布的一季报显示，即时通讯注册账户总数达到 9.349 亿，比上一季度增长 4.8%，而活跃账户数达到 4.108 亿，比上一季度增长 9.1%。腾讯首席执行官陈一丹指出，判断垄断的标准不是市场份额，而是是否利用市场份额谋求不正当利益。因此腾讯并不存在涉嫌垄断的问题。

从这点来看，马化腾和他的创业伙伴还依然在路上。

附：



## 腾讯的管理团队

### 马化腾：首席执行官

马化腾，执行董事、董事会主席兼腾讯公司首席执行官，全面负责腾讯集团的策略规划、定位和管理。马化腾是腾讯主要创办人之一，自 1999 年起受雇于腾讯集团。出任现职前，马化腾在中国电信服务和产品供应商深圳润迅通讯发展有限公司主管互联网传呼系统的研究开发工作。马化腾于 1993 年取得深圳大学理学士学位，主修计算机及应用，并在电信及互联网行业拥有逾十年经验。

## 第 147 节：第五章 腾讯帝国的未来(11)

### 刘炽平：总裁

刘炽平，2005 年加盟腾讯公司，出任腾讯公司首席战略投资官，负责公司战略、投资、并购和投资者关系。2006 年 2 月荣任腾讯公司总裁，协助董事会主席兼首席执行官马化腾负责公司的日常管理和运营。2007 年 3 月，被任命为执行董事。刘炽平曾担任高盛亚洲投资银行部的执行董事及电信、媒体与科技行业组的首席运营官。在此之前，刘炽平在麦肯锡公司从事管理咨询工作。他在首次公开招股发售、兼并与收购以及管理咨询等方面有超过 10 年的经验。刘炽平拥有美国密歇根大学电子工程学士学位，斯坦福大学电子工程硕士学位以及西北大学凯洛格管理学院工商管理硕士学位。

### 张志东：高级执行副总裁兼首席技术官

张志东，执行董事兼腾讯公司首席技术官，全面负责专有技术的开发工作，包括基本即时通讯平台和大型网上应用系统的开发。张志东是主要创办人之一，自 1999 年起受雇于腾讯集团。出任现职前，张志东在深圳黎明网络有限公司任职，主要负责软件和网络应用系统的研究开发工作。张志东于 1993 年取得深圳大学理学士学位，主修计算机及应用，并于 1996 年取得华南理工大学计算机应用及系统架构硕士学位。张志东在电信及互联网行业拥有逾八年经验。

### 许晨晔：高级执行副总裁兼首席信息官

许晨晔，首席信息官。许晨晔是主要创办人之一，自 1999 年起受雇于腾讯集团，全面负责网站财产和社区、客户关系及公共关系的策略规划和发展工作。出任现职前，许晨晔曾在深圳数据通信局任职，积累了丰富的软件系统设计、网络管理和市场推广及销售管理经验。

### 陈一丹：高级执行副总裁兼首席行政官

陈一丹，首席行政官。陈一丹是主要创办人之一，自 1999 年起受雇于腾讯集团，全面负责腾讯集团行政、法律和人力资源事宜。陈一丹亦负责腾讯集团的管理机制、知识产权及政府关系。出任现职前，陈一丹曾在深圳出入境检验检疫局工作数年。

### 曾振国：高级执行副总裁兼首席财务官

曾振国，自 2001 年起出任腾讯公司首席财务官，全面负责财务、会计及投资者关系。加入

腾讯集团之前，曾振国曾在 BASF 及赫斯特等跨国企业担任财务及资金管理要职，早前亦曾在美国的国际商业银行担任管理要务，参与商业银行、企业融资、信贷政策、信贷风险评级和策略性规划工作。曾振国在中国及美国担任上述财务职位的经验超过 11 年。

熊明华：联席首席技术官

熊明华，2005 年加入腾讯公司，担任联席首席技术官，负责提升研发战略规划和流程管理能力，负责管理平台研发系统部门包括基础即时通讯平台和大型网上应用系统等部门。出任现职前，熊明华在微软公司任职九年，主要负责网络浏览器，视窗系统和 MSN 的项目管理工作，并创建了 MSN 中国开发中心、负责制定了 MSN 在中国的产品开发策略和步骤。在此之前，熊明华在 IBM 互联网部门担任高级程序员。熊明华于 1987 年取得中国国防科技大学信息系统工程学士学位，并于 1990 年在北京的中国国防科技信息中心获得信息搜索硕士学位。熊先生在软件开发及项目管理方面拥有逾十五年经验。

#### 第 148 节：第五章 腾讯帝国的未来(12)

网大为：国际业务高级执行副总裁

网大为，自 2001 年起出任腾讯公司国际业务部高级执行副总裁，与国际合作伙伴推动腾讯科技的国际业务，并负责腾讯科技在中国大陆境外的服务。在此之前，网大为先生曾任 MIH 中国业务发展副总裁，负责中国的互联网策略和合并与收购工作。任职中国 MIH 之前，网大为先生曾担任中国电信和资讯科技业的管理顾问。

刘胜义：网络营销服务与企业品牌执行副总裁

刘胜义，2006 年加盟腾讯，负责拓展网络广告业务，并负责优化腾讯及重点产品的品牌。刘胜义在品牌管理与广告业经验丰富，在知名国际广告公司的工作经验超过 15 年，并在近 12 年间一直担任中国业务的领导职位。2007 年初，刘胜义被中国广告协会评选为“2006 年度中国广告业年度人物”。加盟腾讯之前，他曾担任阳狮（Publicis）中国的执行合伙人，天联（BBDO）中国的首席执行官，以及在上海担任电通扬雅（Dentsu Young&Rubicam）和麦肯锡集团（McCann-Erickson）在京港两地的高管职位。刘明华在广告行业著述甚丰，经常在行业会议上发表演说，并曾于 2003 年担任上海 4A 委员会主席。刘胜义拥有美国新泽西州立拉杰斯大学的 EMBA 学位。

曾李青：联合创始人终身荣誉顾问

曾李青，腾讯公司五位创始人之一，自 1999 年起受雇于腾讯集团，曾于 1999 年—2007 年期间担任腾讯公司首席运营官，全面负责腾讯集团业务范围及产品种类，同时管理全国各市场推广工作。在加入腾讯集团前，曾李青曾在深圳市数据通信局工作，熟悉中国互联网及电信行业。曾李青于 2007 年 6 月起担任腾讯公司终身荣誉顾问。

腾讯的业务体系

### (1)、QQ 业务

#### QQ

1999 年 2 月，腾讯推出基于互联网的即时通讯工具——腾讯 QQ，支持在线消息收发、即时传送语音、视频和文件，并且整合移动通信手段，可通过客户端发送信息给手机用户。目前 QQ 已开发出穿越防火墙、动态表情、给好友放录像、捕捉荧屏、共享文件夹、提供聊天场景、聊天时可显示图片等强大的使用功能。并且是为用户提供互联网业务、无线和固网业务的最基本平台。

#### TM

#### Tencent

Messenger（简称 TM）是腾讯公司精心打造的第二款即时通讯软件。针对办公环境设计，侧重于熟人间的沟通和联系。TM 强化安全措施、优化性能、更加高效安全。TM 电子名片、TM 隐身时对组、联系人可见、TM 反打扰等功能都使办公中的沟通更轻松简单。

#### RTX

#### 腾讯通 RTX（Real Time

eXchange）是腾讯公司推出的企业级即时通讯平台。企业员工可以轻松地通过服务器所配置的组织架构查找需要进行通讯的人员，并采用丰富的沟通方式进行实时沟通。文本消息、文件传输、直接语音会话或者视频的形式满足不同办公环境下的沟通需求。

### 第 149 节：第五章 腾讯帝国的未来(13)

#### 腾讯 TT 浏览器

腾讯 TT 是一款多页面浏览器，具有亲切友好的用户界面，提供多种皮肤供用户根据个人喜好使用，另外 TT 更新了多项人性化的特色功能：智能屏蔽一键开通、最近浏览一键找回、多线程高速下载、浏览记录一键清除等使上网冲浪变得更加轻松自如，省时省力。

#### QQ 医生

QQ 医生是腾讯公司针对盗取 QQ 密码的木马病毒所开发出的一款盗号木马专杀工具。它能够准确的扫描用户计算机上的盗号木马程序，并有效清除。它打破传统杀毒软件复杂困难的操作习惯，界面简洁，使用简单舒适，自动更新，为 QQ 用户提供了更加安全贴心的服务。

#### QQ 邮箱

QQ 邮箱是腾讯公司 2002 年推出，向用户提供安全、稳定、快速、便捷电子邮件服务的邮箱产品，目前已为超过 6000 万的邮箱用户提供免费和增值邮箱服务。QQ 邮箱和 QQ 即时通软件已成为中国网民网上通信的主要方式。

#### 超级旋风

2006 年 11 月腾讯推出下载软件——超级旋风，支持多个任务同时进行，每个任务使用多

地址下载、多线程、断点续传、线程连续调度优化、下载速度快，无广告，无流氓插件，完全免费。目前超级旋风新增对于 vista 系统的支持。

## (2)、网络媒体

### 腾讯网

腾讯网(www.qq.com)是中国最大的中文门户网站，是腾讯公司推出的集新闻信息、互动社区、娱乐产品和基础服务为一体的大型综合门户网站。腾讯网服务于全球华人用户，致力成为最具传播力和互动性，权威、主流、时尚的互联网媒体平台。通过强大的实时新闻和全面深入的信息资讯服务，为中国数以亿计的互联网用户提供富有创意的网上新生活。

### 搜搜

搜搜(www.soso.com)是腾讯旗下的搜索网站，是腾讯主要的业务单元之一。网站于 2006 年 3 月正式发布并开始运营。

搜搜目前主要包括网页搜索、综合搜索、图片搜索、音乐搜索、论坛搜索、搜吧等 16 项产品，通过互联网信息的及时获取和主动呈现，为广大用户提供实用和便利的搜索服务。用户既可以使用网页、音乐、图片等搜索功能寻找海量的内容信息，也可以通过搜吧、论坛等产品表达和交流思想。搜搜旗下的问问产品将为用户提供更广阔的信息及知识分享平台。

## (3)、无线和固网增值业务

无线和固网业务主要为用户提供 QQ 与手机或其他终端互联互通的即时通信及增值服务。

### 手机腾讯网

手机腾讯网是腾讯公司的手机网门户，是一个手机上网时可随意访问的免费无线 WAP 站点。该网站向用户免费提供 QQ 聊天功能，新闻资讯实时浏览；提供实用的生活工具：包括手机硬盘，手机相册，手机查询天气，手机搜索；提供多元化的手机娱乐解决方案：包括手机 Qzone，手机书城，手机社区，手机图铃下载和手机游戏。

## 第 150 节：第五章 腾讯帝国的未来(14)

### 超级 QQ

超级 QQ 为腾讯公司开发的一款休闲娱乐类主打产品。利用该产品可以实现手机累积 QQ 在线时长、短信设置 QQ 资料、看资讯、天气、笑话等超值功能，满足用户通过手机玩转 QQ 的多种需求，并提供全方位的手机娱乐平台。

### QQ 千里眼

QQ 千里眼是根据 QQ 用户的不同需求，提供相应关注信息的短信业务。具体功能是：用户开通业务后可以主动设置与好友相关的信息：好友上线通知、好友下线通知、查隐身好友聊天、接收离线消息、QQ 密码修改和 Q 币消费提醒等，随时随地了解好友一举一动，看牢 QQ 个人信息。开通后，用户还可根据自己的需要进行每天接收信息的时段、N 小时内重复上下线不通

知等频率的设置。

#### 娱乐一击

娱乐一击是腾讯公司最新推出的超值短信娱乐套餐。注册后，您的 QQ 立即出现晶钻手机身份标志；娱乐一击还提供 QQ 通信套餐和诸多 QQ 特权。QQ 通信套餐包括：每月 300 条 QQ 短信，60 条 QQ 彩信，60 条 QQ 彩字；QQ 特权包括：手机娱乐资讯、书城、在线影院，QQ 无线秀、图铃下载、百兆 QQ 相册。

#### （4）、互动娱乐业务

互动娱乐业务系统负责腾讯的游戏业务，是全球领先的游戏开发和运营机构。拥有 QQGame 休闲游戏平台、大型网游、中型休闲游戏、桌面养成游戏、对战平台五大类近六十款游戏。

其中，QQGame 休闲游戏平台平均在线已突破 300 万、QQ 宠物同时在线突破 100 万、QQ 幻想公测同时在线突破 66 万、QQ 堂是文化部批准的第一批绿色网游、QQ 音速荣获“2006 年度最受网民喜爱的免费网游”称号。

除自主研发外，腾讯也通过联合运营、代理合作两大模式，积极引进可持续发展的精品游戏，打造最具价值的综合运营平台。迄今为止，已成功引进《QQ 凯旋》、《QQ 音速》，成功运营《华夏 2》等多款网游。

强大的开发能力和专业的营销平台也获得了合作伙伴的广泛认同，已与肯德基、蒙牛、宝洁、NIKE 等众多知名品牌强强携手，开创并引领着中国互联网互动营销的新模式。

#### （5）、互联网增值业务

腾讯的互联网增值业务是基于腾讯公司的核心服务——即时通讯平台之上，为 QQ 用户提供更加丰富多彩的个性化增值服务，主要服务包括会员特权、网络虚拟形象、个人空间网络社区、网络音乐、交友等。互联网增值服务主要以网络社区为基础平台，通过用户之间的沟通和互动，激发用户自我表现和娱乐的需求，从而给用户提供各类个性化增值服务和虚拟物品消费服务。

依托强大的即时通讯平台，根据对用户需求及时和准确的把握，互联网增值业务近年发展迅速，获得用户高度认知，每月活跃用户数超过 5000 万。拥有互联网活跃、庞大的用户群，增值业务表现出来极强的互动性，成为传统媒体近年来重视的、发展迅猛的新型互动平台。

### 第 151 节：第五章 腾讯帝国的未来(15)

#### QQ 空间

QQ 空间是一个专属于用户自己的新一代的多媒体个性空间，是一种全新的网络生活方式；它以抒发用户情感、分享内容、与人互动为三大主要内容，以多媒体为最主要的表现形式，是一个大众化的在线时尚生活平台；通过用户的情感分享和朋友互动，满足用户展示、分享和交流自己的时尚生活的需求。

### QQ 会员

QQ 会员是腾讯公司高端增值用户，通过为会员提供手机、客户端、网络在内的增值服务内容，同时还拥有折扣特权和丰富的线下活动。

### QQ 秀

QQ 秀是 QQ 虚拟形象设计系统。QQ 用户可以选择 QQ 秀商城的虚拟服饰、珠宝首饰、场景和化妆整形来装扮您在 QQ、QQ 聊天室、腾讯社区、QQ 交友等服务中显示的虚拟形象。

### QQ 音乐

QQ 音乐播放器是腾讯公司自主研发的一款同时支持在线音乐和本地音乐的播放器，是国内领先的正版在线数字音乐平台。其强大的音乐搜索和推荐功能，让您轻松的享受最新最流行，最火暴的音乐。QQ 音乐播放器还非常注重用户的音乐互动交流及分享。只要您拥有 QQ 音乐播放器，就能随时拥有更多自己喜爱的音乐。

### QQLive

QQLive 是由腾讯公司自主研发的 P2P 流媒体互动传播平台。QQLive 能够为互联网用户提供稳定和流畅的音视频直播节目。与传统的流媒体相比，QQLive 采用了 P2P-Streaming 技术，具有用户越多播放越稳定，支持百万级用户同时在线的大规模访问等特点。QQLive 客户端可以应用于网页，桌面程序等各种环境，并提供丰富的视频节目及实时互动功能，能够满足不同类型的用户需求。

### QQ 交友

QQ 交友是国内最大的休闲交友平台，该平台目标用户为年轻的时尚一族，拥有数千万的注册用户，同时在线量超过十万。网站提供了强大的搜索功能，可以精确的找到自己的理想对象。同时提供了收藏，留言，即时聊天等互动功能，帮助大家方便的互相沟通，增进彼此的了解。

### 爱情小镇

爱情小镇是腾讯最新推出的婚恋交友平台，希望爱情小镇成为一个纯净的婚恋交友社区，帮助千千万万单身人士找到自己的幸福。

## (6)、电子商务

电子商务业务是腾讯为互联网用户提供的在线交易和支付的整合服务，是腾讯公司“在线生活”战略在电子商务领域的重要业务布局。该业务不仅为互联网用户提供了方便、自由的网上交易平台和互动社区，还为个人和企业提供了安全、专业的在线支付服务。

### 拍拍网

拍拍网（[www.paipai.com](http://www.paipai.com)）是腾讯旗下的电子商务交易平台，网站于 2005 年 9 月 12 日上线发布，2006 年 3 月 13 日宣布正式运营。拍拍网为用户提供了方便、快捷的网上交易服务，

包括网上购物和商品的自主买卖交易等。

拍拍网主要有网游天地、女人街、数码城、运动馆、书籍音像、QQ 特区、特价哄抢等七大频道，其中的 QQ 特区还包括 QQ 宠物、QQ 秀、QQ 公仔等腾讯特色产品及服务。拍拍网拥有功能强大的在线支付平台——财付通，能为用户提供安全、便捷的在线支付服务。同时，拍拍网还开发了“边聊边买”、抵押金安全拍卖系统、买卖信用分离制度等多项专利技术服务，是目前中国新兴的深受网民欢迎的 C2C 电子商务交易平台。

#### 财付通

财付通是由腾讯公司推出的中国领先在线支付应用和服务平台，致力于为互联网个人和企业用户提供安全、便捷、专业的在线支付服务。财付通着力构建以个人应用、企业接入和增值服务为核心业务的综合支付平台，业务覆盖 B2B、B2C 和 C2C 等领域。财付通为个人用户提供收付款、交易查询管理、信用中介等完善的账户服务，并推出了一系列个性化账户应用；还为企业用户提供专业的支付清算平台服务和强大的增值服务。

#### (7)、广告业务

腾讯是国内最丰富的在线生活平台，提供从即时通讯、资讯服务、休闲游戏到电子商务的全方位服务模式。腾讯依托其丰富的产品线以及全新的广告合作模式，通过与不同产品的结合，使品牌及产品更加友好的展现在用户面前。腾讯在网络营销方面拥有传播范围广、互动性强、投放精准等特点，与国内外无数知名的企业合作，为他们提供最有效的网络营销解决方案。

手机 txt 小说-阿巴达 提供下载

小说排行榜: <http://www.abada.cn/top.aspx>

最新更新小说: <http://www.abada.cn/news.aspx>