

【第一计 瞒天过海】

注解：防备得十分严密周全，往往容易松懈大意，司空见惯的事情就不会引起怀疑。

战例：百度笑脸迎 Google 入股 暗里出其不意筹划独立上市

从 2003 年起，Google 在中国市场上的流量就开始落后于百度。到了 2004 年，施密特立即放下架子开始与百度接触。施密特的如意算盘是控制百度——这意味着 Google 兵不血刃地拿下中国市场。

当时实力、财力都还欠缺的百度，不能将业界一哥拒之千里之外——那说不定会激怒对方，引致被扼杀于襁褓之中。这意味着李彦宏与施密特的交往不得不深谋远虑，保持笑脸相迎。

在新一轮 1470 万美元的融资中，百度欣然接受 Google 的投资 499 万美元——让 Google 拥有百度 2.6% 的股份。Google 一时颇为得意，不仅施密特，连外界也普遍认为，作为全球搜索巨头的 Google 拿下微小的中国百度，将是顺理成章的事。

一年后的 6 月份，施密特秘密赴京，在李彦宏的办公室里，施密特得悉李彦宏所谓的“与 Google 合作”只是“缓兵之计”——诱使 Google 在“合作”的迷魂阵下，推迟大举开拓中国市场的步伐。

2005 年 8 月 5 号，百度登堂入室，直奔纳斯达克时，施密特终于发现自己失算了。更糟的是，他发现得太迟了，在接下来的两年里，百度继续一骑绝尘，而谷歌在华市场份额在百度冲击下一再下挫。

古兵法：备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。

附一：

百度踹开 Google 自谋上市

时报综合报道 中国最大的网络搜索公司百度前日向美国证券交易委员会提交了上市申请，计划通过 IPO(首次公开募股)融资 8000 万美元。到目前为止，百度尚未确定 IPO 时间、股票发行价和数量。一旦上市成功，至少超过 200 个百度员工将成为百万富翁。

与 Google 谈崩独自上市

6 月 28 日，Google 公司 CEO 埃里克·舒密特抢在百度上市之前，专程来华与百度总裁李彦宏进行了最后的收购谈判。

在 IPO 说明书中，百度首次披露，市值超过 800 亿美元的搜索巨头 Google 去年曾对百度投资 499 万美元，从而获得了后者 2.6% 的股份。

消息人士表示，结果双方谈崩了，李彦宏预期百度上市后市值在 8 亿美元以上，而 Google 并不想出这么高的价钱收购。百度随后加快了上市步伐。

写个程序就身价百万

某咨询公司粗略地算过一笔账，以百度上市后 7 亿美元(海外分析师预估)的市值，公司成立 5 年时间，他们至少有 200 多位员工因为股票期权而成为百万富翁。

另据了解，百度的股东当中有一些不是员工。硅谷的一位工程师 2000 年帮助百度写了一些程序，李彦宏没有给他一分钱，给的是股票期权，现在这位工程师恐怕已经身价百万美元。

反收购设置牛卡计划

IPO 说明书显示百度股权“提供双重级别的普通股”，具有“两种级别完全不同的投票权，原始股东具有极大的投票权，包括董事选举和重要的公司交易——如合并或出售公司及公司资产。这种‘集权控制’将能阻碍其他人把公司作为潜在的合并者、收购者，或者其他控制权转化的变化”。

短短百字隐藏玄机，业内人士表示，百度特意针对上市后可能发生的恶意收购设置了一个“Dual Class Structure”的计划，中文译成“牛卡计划”。这一设置，基本上让 Google 吞下百度的计划付诸东流。

百度的“牛卡”核心是“不同表决权股份结构”。它把上市后的百度股份分为 A 类和 B 类股票。A 类股票就是将在美国股市新发行的股票，每股为 1 票表决权。创始人股份则被设为 B 类股票，每 1 股拥有 10 票表决权。即使绝大部分股权被 Google 收购，只要李彦宏等创始人所持的股份在 11.3% 以上，就能获得对公司的绝对控制权。

附二：

百度冲刺纳斯达克幕后故事：智斗 Google

“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处。”

5年前，李彦宏和他的创业伙伴从辛弃疾的这首著名宋词(《青玉案-元夕》)中获取灵感，并挑取“百度”来作为自己初创的网络搜索引擎公司的名字时，李彦宏大概也没有想到：在纳斯达克上市路演中，如今自己恰好要“蓦然回首”，大力推介这家公司。

登堂入室

在美国的基金经理眼里，眼下百度足以令他们“衣带渐宽终不悔，为依消得人憔悴”了。

7月底在美国的首次路演中，百度表现不俗。早晨的时候有94位基金经理，中午的午餐会则创了记录，增加到140位，原定的宴会厅座位不够了。演讲开始以后仍有不少基金经理闻讯陆续赶来，但是因为座位紧张，有些管理数十亿美金的基金经理只好靠墙坐着，饿着肚子听李彦宏演讲。

“比百度大10倍的中国人寿都没有吸引这么多承销商和基金经理来参加。”一位投行人士乐观地表示，“百度的新股发行将会热销。”

根据百度此前在7月中旬发布的招股说明书，百度此次招股发行约370万份美国存托凭证(260万股新发行股票，110万股为原有老股东出售)，每股价格为19美元到21美元，募集资金约为7500万美元。

或许新股发行数量不大也是被热捧的一个因素。此前，百度在香港和英国的路演也大受追捧。参加香港路演的投资者抱怨百度分配给亚洲的新股认购额度太少，只有全部发行规模的10%左右。在英国，一些投资者甚至取消了暑期度假来参加百度的路演。

显然，百度的故事眼下比度假有吸引力——百度已经成为世界流量第六大的互联网站，营业收入快速增长的速度也惊人，今年首季收入4260万元人民币(约520万美元)，比去年同期1720万元人民币(约208万美元)增长147%。“百度是一家在中国本土成长的并能切实创造出强大搜索引擎产品的公司。”David Wolf，这位沃尔夫咨询集团亚洲公司的执行董事对媒体表示。

按照纳斯达克的规定，百度在上市前缄默期，不能接受媒体采访，但基金经理的问题全要回答。首次美国路演下来，李彦宏十分感慨：“美国的投资者很专业，对搜索引擎很懂行，问了很多难缠的问题，但问得都很到位。”

瞒天过海

在Google担任CEO的施密特(Eric Schmidt)听了李彦宏的这番话，心情一定很复杂。

在2003年之前，Google一直遥遥领先，百度这样的“后进青年”几乎可以忽略不计。

在2000年回国创业时，李彦宏和创业伙伴徐勇(Eric Xu)都还是无名之辈，他们借鉴美国搜索公司Infoseek的模式，为门户网站提供搜索技术服务，不久却发现这只是“为人作嫁衣裳”。从2001年起，李彦宏自立门户，网站初创时，其日点击流量不过寥寥可数的1000左右。但李彦宏锲而不舍，逐渐网罗到一批对互联网搜索技术有兴趣、也有激情的技术天才加入百度团队。

由于成功实施了“闪电计划”——在用户体验之上不断改进中文搜索技术，2002年的百度开始奋起直追，不少网民开始发现使用百度搜索“很快，也很方便”。此后，百度在中国互联网的搜索流量一路飙升，开始把3721等搜索对手一个个甩在后面。

从2003年起，Google在中国市场上的流量就开始落后于百度。到了2004年，Google开始意识到百度不可小觑。施密特立即放下架子开始与百度接触。施密特的如意算盘是控制百度——这意味着Google兵不血刃地拿下中国市场。

如果按照流行一时的“IT新思路”做个网站卖给大佬，套现而出解甲归由李彦宏们将永远难登大雅之堂。但实力、财力都还欠缺的百度，也不能将业界一哥拒之千里之外——那说不定会激怒对方，引致被扼杀于襁褓之中。这意味着李彦宏与施密特的交往不得不深谋远虑，保持“竞合”。

经过谈判和妥协，在新一轮1470万美元的融资中，百度接受Google的投资499万美元——即让Google拥有百度2.6%的股份。

Google一时颇为得意，随后立即忙于到纳斯达克上市。在买到百度的大约2.6%股权后，不仅施密特，连外界也普遍认为，作为美国搜索巨头的Google拿下微小的中国百度，将是顺理成章的事。

但事后的发展让人们大跌眼镜。李彦宏深埋心中的志愿是走独立发展和独立赴纳斯达克上市之路，越来越多的迹象表明，李彦宏所谓的“与Google竞争与合作”可能是“缓兵之计”——诱使Google在“合作”的迷魂阵下，推迟大举开拓中国市场的步伐。

士别一年，形势大变。在中文搜索引擎领域，百度可谓一骑绝尘。今年首季，百度把 Google 远远地抛在了后面，在中国国内互联网市场的网站搜索流量份额(市场占有率)为 44.7%，相比之下，Google 位居第二，为 30.1%；同时，百度在首季取得了 520 万美元的收入，同比增长 147%。施密特闻之大惊。

兵不厌诈

今年 6 月底，施密特秘密赴京，直奔中关村理想大厦 12 楼——这是百度总部所在之处。

从 12 楼百度的办公室望出去，施密特惊奇地发现：北大校园一览无余。百度已是个充满活力的 IT 公司。百度办公室似乎像一个校园，充满了自由与无拘无束的气氛，除了不准抽烟外，员工可以聊天听音乐，可以下棋，哦，还有穿着拖鞋跑来跑去的家伙——这不正是“Google 的中国版”么？Google 也喜欢雇佣那些刚刚从学校出来的聪明家伙，并试图在公司创建一个校园生活环境，甚至作息时间也与大学一致，施密特总是为此而得意，声称这些都是出自他的主意。业内人士则戏称，这是一群可以用葛优那句搞笑台词“有组织无纪律”来形容的疯子。

但施密特的好心情立刻变坏了。在李彦宏的办公室里，两人谈了什么无从了解，但外界很快就收到百度独立发展的声明——这让施密特震怒。

精明的李彦宏在这几年示之以弱，瞒天过海，现在突然间强硬起来了。李彦宏曾经对此骄傲地声称，“百度的(中文搜索)技术是强大时，人才是最好的。渠道是最完善的”。

而这正是 Google 在中国的软肋。有搜索技术人士称，中文与英文的语言逻辑有许多差异非常大的地方，中文是象形单音文字，英文单词之间有空格，而中文行文在字与字、词与词之间没有空格，这些都给擅长英文搜索的 Google 带来难题；更重要的是，基于用户体验的中文搜索引擎技术是需要经年累月长时间积累得到的，决非 Google 一朝一夕就能开发出来。

Google 在美国擅长直销模式，而在中国更多采用代理模式。相比之下，百度已经建立了完整的销售网络和渠道，而 Google 重新打造销售渠道也需要时间。

兵不厌诈。李彦宏还利用跟 Google 从“谈崩”走向竞争的姿态将自己公司塑造成英雄。

据百度内部人士透露，百度要做大做强，有着“民族大义”的思考。在中国，搜索引擎的用户都已扩张到 1 亿人以上，而在美国，其普及率更是高达 67%。毫无疑问，在今后的相当一个时期，搜索引擎将逐步取代门户网，成为互联网的主角，而搜索，尽管是由机器操作的，但其操作系统却是由人设计的，这意味着，最终的搜索结果，可以因设计人而有异。“搜索引擎可以通过搜索结果的差异，将设计者的意志强加给用户，这才是百度寸土不让 Google 最为本质的原因——抵制美国信息霸权主义”。

在百度登堂入室，直奔纳斯达克时，施密特终于发现自己失算了。在意识到李彦宏的拖延意图后他勃然大怒，迅速宣布“任命李开复作为 Google 中国区总裁”，这意味着，Google 将亲自打造中国本土化之路——尽管这有些晚了。

李开复无疑是 Google 进入中国的最佳人选，按照稳健的做法，李开复应该在与微软保密协议期满后宣布加盟 Google。但急于打击百度首次公开募股(IPO)的施密特一不小心捅了微软这个大马蜂窝——当美国的法院下达对李开复的临时禁止令(暂时不能到 Google 工作)时，施密特的计划再次受挫。

锦囊妙计

除了提出合作外，施密特留有收购的“后手”。这一目标有迹可寻，在百度招股说明书中，作为持有百度 2.6%股权的股东，Google 并未出现在献售股东之列，也就是说，Google 无意套现手中的 2.6%股权。

但百度也对防止恶意收购预留了“锦囊妙计”——也就是一个针锋相对的“牛卡计划”。

这种计划和新浪防止盛大收购而推出的“毒丸计划”不尽相同。按照百度在纳斯达克公布的招股说明书，百度上市后的股份将分为 A 类股票、B 类股票，即新发行股票为 A 类股票，所有原始股票为 B 类股票。10 股 B 类股票表决权相当于 1 股 A 类股票表决权。这一股权结构还规定，一旦 Google 或其他收购方买下 B 类股票(即原始股份)，B 类股票立即转为 A 类股票。

从招股书看，百度 IPO 完成后，A 类股票(即新发行股票)约占总股本 10%左右，李彦宏及百度高管拥有 35%之多的股份，包括 Google 在内的原始大股东持有 54.1%的股份。如此一来，就算 Google 买下除李彦宏及百度高管之外的所有股份，由于 B 类股转为 A 类股的机制，Google 拥有的表决权还是低于李彦宏及百度高管——换句话说，Google 无法用收购来有效控制百度。

“这也许将成为 MBA 教材的收购与反收购的经典案例。”一位商学院教授表示。李彦宏在“牛卡计划”上略施小计，再次给施密特迎头一击。

回过头来看，这也解释了为什么一家前景如此光明的公司首次募股计划如此保守。此前，市场普遍估计，百度将实施 2 亿-3 亿美元的 IPO 计划。但 7 月中旬发布的此次募集资金约为 7500 万美元，两者相差甚远。

按照 2 亿-3 亿美元的 IPO 计划，百度新发行股票将占总股本 25% 左右，聪明的李彦宏认为，百度公司将来的价值，绝非 IPO 之时可以相提并论，一个对公司的未来有充分信心的大股东，往往会采取“借”的方法，既让公司的价值通过 IPO 得到体现，又让股东们仍可获得公司将来提升的价值。

但 Google 对百度仍未死心，施密特的老板，Google 最大的两位个人股东布林和佩吉，对百度依然“痴心不改”，据内部人士称，Google 依然通过各种方法来找李彦宏，表达“合作”的意愿。李开复在最近的北京之行中仍向李彦宏和百度伸出了橄榄枝：“我们愿意跟所有的公司合作，包括竞争对手。”

第二计 围魏救赵

注解：进攻兵力结集的部位，不如打击敌人兵力分散的部位；攻击敌军的阳刚部分，不如攻击敌人的阴弱部分。

战例：阿里巴巴全球 B2B 平台面临 eBay 入侵 先行侵入对手腹地 C2C 并在中国击溃对手

2003 年 4 月淘宝网创立。马云坦言，“为了保护阿里巴巴的 B2B，我决定建立 C2C。”

淘宝创立之初，eBay 易趣占据中国 C2C 领域 80% 以上市场份额，eBay 则称霸全球。惠特曼最终要构建的，是一个打通 C2C 与 B2B 间界限的电子商务平台，也要打通中国与美国、欧洲、韩国等世界各国的交易平台。如 eBay 得手，那阿里巴巴联系全球与中国贸易信息的 B2B 平台将岌岌可危，国内电子商务企业也有全军覆没之忧。马云创办淘宝，目标很明确，拖住 eBay 进入中国腹地的步伐，并直接对 eBay 大后方 C2C 发动进攻。

为了最短时间内扼杀淘宝，eBay 易趣先是“广告封杀”、而后“联手环球资源进军 B2B”。但调研数据显示，淘宝在 C2C 网上购物市场中占了高达 70% 以上的市场，而 eBay 易趣仅剩 15%。在淘宝疯狂狙击下，eBay 不仅不能在促使其中国与全球平台对接上达到好的效果，更难以动摇阿里巴巴在 B2B 上的强势。

2006 年 11 月，eBay 易趣与 Tom 在线重组业务。3 年战役，以失败告终。

古兵法：共敌不如分敌，敌阳不如敌阴。

附一：

淘宝网对阵 eBay 易趣：谁在领舞谁在伴舞

在淘宝的免费攻势下，eBay 易趣节节败退，如今无论是流量还是交易额都被淘宝赶超

在美国，阿里巴巴与 eBay 合作愉快——eBay 的很多卖主从阿里巴巴采购，双方形成了一个生态链。但当阿里巴巴想去参加 eBay 在加州举办的年度用户大会时，却被拒绝了。显而易见，易趣全球 CEO 梅格·惠特曼并不想在那个谈笑风生的场合看见马云。美国时间 2005 年 6 月 23 日，惠特曼身着蓝衬衫与卡其布裤子，站在台上再次重提 eBay 亚洲市场尤其是中国市场的战略地位。很不幸，这个时候，她不想见到的人也坐在台下。

孙彤宇提起此事，振振有辞——尽管他是淘宝网的总经理，但他也是 eBay 的注册会员。

第一回合：广告

不可否认，淘宝今天的成绩让人刮目——按易观国际 2005 年 12 月 7 日发布的报告，目前在中国 C2C 市场上，淘宝占据了 57.10% 的市场份额，而 eBay 易趣只占 34.19%。但在最初，淘宝的使命，只是为了防御 eBay 易趣。

孙彤宇认为，惠特曼最终要构建的，是一个打通 C2C 与 B2B 间界限的电子商务平台。如果淘宝不主动出击，那么，阿里巴巴辛苦打下的江山将被蚕食殆尽，国内电子商务企业也有全军覆没之忧。这场战役决不能含糊。

然而，2003 年 7 月破茧而出的淘宝，几乎不被人看好。当时，中国的 C2C 市场已是易趣一家独大，淘宝更被易趣的收购者惠特曼预言“会在 18 个月内夭折”

那个时候，eBay 易趣与新浪、搜狐、网易、TOM 等门户网站达成独家广告协议。如果这些网站与淘宝、雅宝等同类拍卖网站发生宣传方面的任何合作时，易趣要对合作的网站进行高额罚款。

淘宝只好曲线突破，在数以千计的个人网站上投放广告。与此同时，淘宝的广告还出现在线下的地铁、公共汽车上。

不久，新浪与搜狐先后倒戈。于是，到 2004 年 10 月，eBay 易趣宣布对中国市场再投入 1 亿美元用于市场推广和技术改进，并开始选择强势电视台、电台及网站，开展地毯式轰炸的广告攻势。

这一次，本是步步为营的淘宝，却“躲进防空洞”——他们砍掉了三分之二的市场预算，并且头 7 个月冻结了广告费用。“1 亿美元不仅帮助了中国电子商务市场的培育，也帮助了淘宝。”孙彤宇说。

的确如此。以年度成交总额(GMV)这个指标来衡量，到 2004 年年底，淘宝网在中国在线拍卖市场上的占有率急剧攀升至 41%，eBay 为 53%。而在这年年初，淘宝网的占有率仅为 9%，eBay 占有率则高达 90%。

第二回合：收费

这一个变化，eBay 易趣显然也察觉了。从 2005 年 5 月 1 日开始，这家素以“收费”著称的网站第一次大规模调整网站物品登录等相关费用——所有的交易物品登录费全部下调，橱窗展示变为免费，普通店铺月租费下调 30%。4 个多月后，eBay 易趣再次调整价格，并推出免费开店、减少商品登录费等优惠政策。

对此，孙彤宇不是忧虑，而是兴奋了——“他们晚了，如果淘宝成立时 eBay 宣布免费，淘宝哪还能有今天”。

免费，被认为是淘宝网当初成功“虎口夺食”的法宝。它当时在中国的确做得很大，但弱点也不少，客户对它的抱怨很多，这就是我们的机会。”孙彤宇说。他所说的弱点，其中的重要一点便是 eBay 易趣坚持的收费原则——“在市场还未培育起来的情况下就采取收费模式，我们觉得在时间上并不适合。”

从正式上线以来，淘宝的所有交易活动都是免费的，不像最初的易趣，要从整个交易中收取不等的手续费。到 2005 年 1 0 月，淘宝宣布，将在此后 3 年继续免费。

“时机很重要，好的东西关键在于什么时候端上来最恰当。”孙彤宇说，可惜，eBay 之前走了几招臭棋，如今只能跟着淘宝的节奏跳舞。

第三回合：客户

从用户大会回来，孙彤宇坦言亲眼目睹了仍旧伟大与成功的 eBay。

在交易的全球化方面，eBay 易趣以其先天优势棋高一筹。除了具备 eBay 提供的全球网络资源外，Skype 也是 eBay 易趣强有力的战略武器。新上任的 eBay 易趣 CEO 吴世雄说，eBay 易趣将利用 Skype 提供极为便宜的国际长途，加强国内外客户的联系，促进高端买家和卖家的沟通。一场全方位的本土化改造工程已在其手中启动。除此之外，eBay 还有更多新型资产，比如贝宝、客齐集等。

但孙彤宇并不害怕。“也许 eBay 的伟大和成功恰恰是最短的一块板”孙说，因为它太成功了——太成功，使它认为已有的经验完全可以复制到任何一个网站，但这恰恰是错的。

为此，孙彤宇成为甚至做过一个假设，如果易趣没有被 eBay 收购，它可能现在会做得更好——现在 eBay 层层汇报、决策很慢，因为整个平台在美国，要做一些小小的修改都必须汇报并通过这个平台来做。

孙彤宇认为，eBay 除了利用美国社会本身健全的个人信用制度之外，还充分调动了会员本身的力量去建设和维护整个交易平台的安全运转。

为此，淘宝促使会员自发成立了以地域为特征的各地商盟，自助式的管理打破了淘宝与会员之间的隔阂。商盟将当地的淘宝卖家组织起来，互助性地开展活动，互相之间交流商品买卖心得，培训会员如何拍摄图片、如何寻找货源、如何定价……。

第四回合：资金

无论孙彤宇有多少种设想，整个网站的运营，都需要背后强大的资金支持。更何况，eBay 易趣与淘宝，都是不缺钱的孩子。

2005 年 1 月，eBay 宣布对易趣追加投资 1 亿美元。2005 年 10 月 20 日，在 eBay 公布其第三季财报的同一天，阿里巴巴宣布向淘宝增资 10 亿元人民币。

在 CBS 观察员 Bill Bishop 看来，这两个不缺钱孩子之间的竞争已经演变的有些个人色彩。马云断言 eBay 浪费了很多钱在户外广告上，“我办公室前面大楼上就是一个巨大的 eBay 广告，”马云说，“他们不过是希望我不高兴，但那不过是一种情绪反应。”

eBay 易趣 COO 郑锡贵则毫不客气地反击，他的上海办公室周围也被淘宝的广告包围，“他们买了 eBay 办公楼前地铁入口的广告位。”

更多的人则想知道，“他们怎么能把这些转换成收入。”对此，马云不以为意，“我们知道花钱和烧钱的区别”。孙彤宇更是坦承，就这个问题“从 2003 年开始到现在被拷问过无数次了”。

eBay 易趣也“不期待速战速决”。前 CEO 邵亦波曾说：“不用我解释，惠特曼也知道中国市场是一个长期的角逐。”

“这也很正常。”邓德隆说。邓先生是特劳特竞争战略咨询公司中国区总经理。在他眼里，中国的互联网电子商务还未成熟，现阶段的第一要务并非盈利，而是设法取得行业领导地位，从而在潜在用户的心理中取得主导地位。

两者的争斗，看来还将步步为营地进行下去。

附二：

eBay 与 TOM 在线宣布建合资公司 王雷雷挂帅

eBay 与 TOM 在线今天宣布，将组建一家合资公司。eBay 持新公司 49% 的股份，TOM 在线持股 51%，王雷雷将出任合资公司 CEO。

交易细节：

- 1 eBay 与 TOM 在线成立合资公司，其中 eBay 持股 49%，TOM 在线持股 51%。
- 2 初期，eBay 投入 4000 万美元作为初始资金，TOM 在线将向合营公司提供 2000 万美元的股东贷款。
- 3 合营公司董事会由 6 名成员组成，TOM 在线和 eBay 各提 3 人成为公司董事。董事长由提名的董事轮流出任，首任董事长由 TOM 在线提名的董事出任，任期一年。
- 4 如合营公司需额外资金，则在 eBay 与 TOM 在线双方同意时，按均等比例以股东贷款形式向合营公司提供总额不超过 1000 万美元的额外资金。
- 5 eBay 还将其子公司易趣纳入合资公司，而 TOM 在线则会贡献其本土管理经验、技术以及品牌。
- 6 TOM 在线 CEO 王雷雷将出任新合资公司 CEO。

第三计 借刀杀人

注解：敌方已经明确，而盟友的态度还未明朗，要诱使盟友去消灭敌人，不必自己付出代价。

战例：周鸿祎掀反流氓软件运动并联手卡巴斯基推 360，雅虎中国、CNNIC 等对手被严重削弱。

在 2006 年兴起的浩浩荡荡的反流氓软件运动中，牵扯着流氓软件、共享软件、杀毒厂商、广告代理、黑客甚至民间反流氓团体等形形色色的主体。反流氓软件原本是一个利国利民的运动，却因各种利益集体的参与，使其变幻莫测起来。甚至传出反流氓运动幕后实际有强大的人为因素在操纵，以反流氓为名，却取得了削弱对手的实际效果。

在这条真假难辨的产业链中，谁也不清楚谁是自己的真正的盟友，但谁心里都清楚谁才是自己真正的敌人。坊间流传的一种说法是，奇虎公司是反流氓软件背后的操纵者。雅虎中国和 CNNIC 等对手，先后在反流氓运动中受到节制，并尤其在奇虎联手卡巴斯基推出 360 卫士之后被严重打击。但这种猜想为周鸿祎所否认并斥责。

不管背后真相怎样，经过一场轰轰烈烈的反流氓软件运动之后，这一灰色的产业链急剧萎缩，一些类似 3721 网络实名等依赖流氓插件获益的企业均受到了巨大的打击，收益面临大幅下滑。

古兵法：敌已明，友未定，引友杀敌，不自出力，以《损》推演。

附一：

流氓软件：“上下游”两头受困 灰色产业链面临崩盘

业内人士对此认为，流氓软件一旦失去渠道，其推广成本可能会加大。在收益同时降低的情况下，这条灰色产业链有望彻底告别“暴利”历史。

2006年8月14日，本报刊发的《流氓软件，靠缺德盈利》系列文章，在业内独家揭示了流氓软件背后所隐藏的“灰色产业链”引发巨大社会反响。最近，种种迹象显示，由于“上下游”两头受困，这个灰色产业正面临崩盘的危险。

整整两个月，张铁（化名）都在为自己考虑出路。

张是中关村某知名IT公司的技术总监，他的另一个身份，则是一家插件公司的经营者。在过去一年，他利用自己开发的流氓软件（或称恶意软件），对外销售大量弹窗流量，并向第三方提供捆绑插件业务，获得不菲收入。

然而，从今年8月开始，随着反流氓软件浪潮的愈演愈烈，张铁的生意也一下变得萧条起来。

“业务萎缩很严重，还不到鼎盛时期的六分之一。据我所知，其他插件公司的业务也基本停滞了。”10月17日，张铁在电话里向《财经时报》透露说，“真正想改行的人还不多，大部分人还在观望中。”

张铁和他的同行，尤其担心来自政府层面的相关动态及消息。

“如果相关法律条文没有出台，只有一些公司和组织在闹的话，这个市场可能还会继续存在。”张铁坦言，一旦政府向流氓软件动手，他们的出路就只有一个：改行。

昔日的风光

在反流氓软件浪潮形成之前，张铁和几乎所有插件公司一样，“每天就想着接单子，生意好得不得了。”谈及昔日的风光生意时，张铁的声音充满惋惜。

张铁的公司号称拥有百万级别的装机量。“实际上并没有这么多，但接到大单子后，我们找其他插件公司合作。”张铁透露说，通过这种“调量”的方式，很多小插件公司都可以达到百万装机量的规模。

装机量是插件公司用来形容其规模的术语，其准确含义就是流氓软件侵入电脑的数量。

《财经时报》此前报道过，目前国内依靠流氓软件制造流量的各类插件组织多达百家。其中，大部分组织的装机量在几十万至几百万之间。其中，某些“正规公司”的装机量甚至达到千万级别。

尽管张铁公司的规模不大，但赚钱的模式和速度同样令人艳羡。

据他透露，这种模式并不复杂：先与“上游”的共享软件以及下载软件进行捆绑合作，将自己的流氓软件植入数以万计的电脑中，随后，再通过广告公司，向“下游”的广告主兜售弹窗流量或捆绑其他插件。

这也是插件公司的两个最主要的收入来源。其一即是帮广告主安装插件，也就是用自己的流氓软件推广别人的流氓软件，成功安装一个收4分钱；其二就是帮广告主做弹窗流量，每千IP的市场价格为5至8元。

“你想想看，我们给下载站4分一个，然后我们用4分的这个，去安装5个4分的，利润是多大？另外，我有百万装机量，每天至少可以弹50万IP，一次弹5家网站还不算过分。”

张铁向《财经时报》透露说，按照这种模式计算，一个100万装机量的插件公司每月可盈利50万元以上，而成本却相当低廉，“只需要4台服务器”。

广告主逃离

随着反流氓软件浪潮的持续高涨，张铁的生意开始一蹶不振。

业务萧条还不过是危机的表象，“张铁们”面临的更大危机在于，由于“上下游”两头受困，这个灰色产业链正面临崩盘的危险。

《财经时报》之前曾揭示，随着流氓软件的日趋商业化、集团化，一个庞大的“灰色产业链”已经形成。而一些知名互联网公司的推波助澜，更是把这一畸形产业推至极致。甚至有种观点认为，这一灰色产业链已达到了10亿元的规模。

然而，由于流氓软件人人喊打，这个产业链的广告主出于各种顾忌，开始减少或停止资金投入。

“要在过去，很多大网站都会找我们合作。但现在，这些大网站都宣布和流氓软件决裂，只有一些小网站敢找我们。”张铁告诉《财经时报》说。

同时，由于越来越多的用户开始主动卸载流氓软件，这个市场的价格也在快速走低。“以前我们帮别人捆绑插件，每安装4个就可以成功1个，现在要安装20个才能成功一个。”张铁无奈地说。

不久前，张铁接到一个安装50万插件的单子。令他沮丧的是，这个在以前几天就可以轻松完成的任务，现在已变得颇为艰难。由于安装率急剧降低，他在反复捆绑强推之后，半个月才勉强完成任务。

市场流行的反流氓软件工具，也令张铁感到担心不已。奇虎360安全卫士自今年7月底推出后，不到3个月，下载量已突破600万次，而且还在快速增长中。此外，更多的同类工具也在不断出现。

渠道受阻

来自共享软件、软件下载网站的种种消息，更是动摇了“张铁们”的不安情绪。

一直以来，流氓软件与共享软件以及下载网站的关系堪称“天作之合”。一方面，流氓软件借助与共享软件以及下载网站的捆绑，找到了侵入亿万电脑的渠道和手段；另一方面，共享软件和下载网站也通过这一合作，找到了盈利的主要模式。

但现在，这样“完美”的婚姻也在濒临破裂边缘。

10月18日，国内知名的软件汉化组织“汉化新世纪”发起了针对汉化人的捐助计划，希望通过这种盈利模式，摆脱捆绑插件的恶劣做法。这一事件在汉化软件界引起了广泛讨论。

更大的动作来自暴风影音。9月25日，这款国内最热门的共享软件也向流氓软件说“不”，推出了拒绝捆绑的“官方无插件版”。此前，暴风影音曾因捆绑插件遭到华军软件园的封杀，也多次被CCTV等媒体指为助长流氓软件的“负面样板”。

据暴风影音周胜军介绍，当初捆绑插件，确实是在国内缺乏为软件付费的生存环境下的无奈之举。反流氓软件形成声势后，暴风影音决定抵制住生存压力，开始拒绝捆绑。

实际上，国内几乎所有热门的共享软件，都曾有过与流氓软件有染的不光彩历史。而现在，这些软件作者们也同样面临两难境地：是忍受千夫所指，最终被舆论封杀，还是拒绝诱惑，重回当初“一穷二白”的境地？

流氓软件之所以猖獗至此，国内各大下载网站同样难逃干系。但现在，这些下载网站也在与流氓软件分道扬镳。

《财经时报》在华军软件园、天空软件等主流下载网站中均看到，只要进入下载软件的具体页面，均可看到该软件有无插件的警告字样。据悉，这一提示插件的做法也被国内其他多家软件下载网站普遍采用。

业内人士对此认为，流氓软件一旦失去渠道，其推广成本可能会加大。在收益同时降低的情况下，这条灰色产业链有望彻底告别“暴利”历史。

第四计 以逸待劳

注解：使敌人的势力损耗，不需使用武力；敌方刚强之势消耗了，我方的力量自然就会增强。

战例：腾讯创立5年只做即时通信而对手纷纷多元化 04年后腾讯在门户、游戏、电子商务等全面反超对手。

直到2003年以前，腾讯都只干一件事：即时通信(IM)，并依靠和移动运营商的合作获得无线收入。自创始5年来就专注于此，腾讯QQ最终占有IM市场70%以上的份额，堪称垄断。

在腾讯专注经营IM的多年里，国内互联网大腕们均忙于部署自己的多元化战略。新浪、搜狐、网易相继发力无线、网游、搜索、电子商务，阿里巴巴忙于布局B2B、C2C、支付、软件以及收购雅虎中国。各家也都不约而同打起了腾讯IM的主意，但均败下阵来。这些多元化的扩张举措，使得大部分公司精力分散，战线过长，但却缺乏一个黏性足够强的基础业务或平台。

腾讯在2003年前，没有资本市场的压力，只专注于QQ自身的产品研发，注重用户体验的提升，借此积聚了国内数量最庞大的注册用户。在几年积累的数亿用户之上，腾讯宣布进军的领域，战果累累，令对手胆战心惊。腾讯在四年前开做门户，现在流量第一。后来做休闲游戏，干掉联众成为老大哥后又抬脚进入大型网游，成长凶猛。2005年年中，蓄势已久的腾讯又在网络拍卖和在线支付上出手，开始追赶马云。此后，取得Google支持，冲入多方混战的搜索市场，为自己宣布了一个新的敌人：李彦宏。

在04—06年大展拳脚的腾讯，无异是利用此前多年积累的平台优势为利器，超越了在此前多年饱受四处征战之苦的疲惫之

师。

古兵法：困敌之势，不应战；损刚益柔。



附一：

过去五年中，王雷雷、丁磊、周鸿祎、马化腾、还有杨元庆都尝试过同一件事情。不过最后只有一个人成功了。他们都想在门户格局中取得一席之地，将流量领先的新浪和搜狐取而代之。Tom 在线沿袭李嘉诚旗下 Tom 集团做大媒体集团的思路，王雷雷在 2002 年大举投入、发狠要进“门”？

在中国互联网，有一个人跟陈天桥、马云、丁磊、张朝阳、李彦宏五个人同时过招。他长相斯文行止儒雅，却被叫做“全民公敌”，他掌管着中国市值最高的互联网公司

过去五年中，王雷雷、丁磊、周鸿祎、马化腾、还有杨元庆都尝试过同一件事情。不过最后只有一个人成功了。

他们都想在门户格局中取得一席之地，将流量领先的新浪和搜狐取而代之。Tom 在线沿袭李嘉诚旗下 Tom 集团做大媒体集团的思路，王雷雷在 2002 年大举投入、发狠要进“门户前三”。倍感 Tom 紧逼压力的网易也一直没有放弃赶超新浪搜狐的努力，为此，丁磊先后用了四任总编辑。2003 年末开始，前雅虎中国总裁周鸿祎声称要为“全球第一门户”在中国夺回“应有的位置”。腾讯则几乎在同时推出 qq.com。马化腾说得很明白：“我们会进入门户前三，前三中有一家会是新浪，另一家我不知道是谁。”而比这还早三年，联想和 AOL 成立合资公司，为把 fm365.com 烧成“中国 AOL”准备了 1 亿美金。

他们可都是中国互联网甚至 IT 界最厉害的角色。

杨元庆的能力勿需多言。在中国互联网，周鸿祎以“强势”著称。Tom 在线虽然是后辈，但 2001 年才发力，2005 年利润就追过新浪、营收超搜狐 70%。盛气凌人的周鸿祎也常常跟人讲：“王雷雷后发制人，很不容易。”丁磊更不在话下。这个“技术精英”加“天才商人”掌管的是中国互联网业利润最高的公司。只有马化腾给人印象最为模糊。他偏安于深圳，极少在媒体露面。

马化腾做门户所用的人，也是丁磊和王雷雷用过的人。孙忠怀，在来腾讯担任网站部总经理之前，就分别任 Tom 在线和网易的内容总监。这个人三番受命构建大门户，最终在马化腾旗下成就凤凰。

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“激情澎湃”，这个大学时候的体育尖子工作到后半夜，累了就去跑步，再回来工作，到凌晨 5 点回家睡觉，早上 10 点又到公司。

相对来说，马化腾是另一类人物，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，互联网少见。腾讯有集体管理的传统，亲情、朋友之间的关系多过于上下级、铁的纪律这些东西。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。如果放回三国乱世，孙忠怀比马化腾为“诸葛亮”，为人谦恭，但“坐在办公室就能胸怀天下”。

不过，就是这样一个人和他的公司，却在中国互联网被看作“全民公敌”！

腾讯在三年前开做门户，现在流量第一。后来做休闲游戏，干掉联众成为老大哥后又抬脚进入大型网游，成长凶猛，自此跟陈天桥和丁磊狭路相逢。2005 年年中，蓄势已久的腾讯又在网络拍卖和在线支付上出手，开始追赶马云。此后，取得 Google 支持，冲入多方混战的搜索市场，为自己宣布了一个新的敌人：李彦宏。其间，QQ 平台上繁殖的小业务多不胜数。至此，互联网“四大天王”Google、eBay、Yahoo、MSN 干的所有业务，腾讯都干了。

其实中国互联网横跨多个业务线的企业不在少数，但几乎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，除了腾讯。

今天，腾讯市值 35 亿美元，2006 年第一季营收过 8000 万美元。皆为中国互联网之最。

很多人都想问同一个问题，这个面如冠玉、谈吐斯文的“小马哥”难道真有一统网络江湖的野心？憨笑、腼腆的“企鹅”（腾讯公司的形象标志），有何魔力成为微软式的垄断机器？

被动的进攻者

直到 2003 年以前，腾讯都只干一件事：即时通信(IM)，并依靠和移动运营商的合作获得无线收入。自创始 5 年来就专注于此，腾讯 QQ 占有 IM 市场 70% 以上的份额，堪称垄断。但 2003 年微软旗下的 IM 平台 MSN 进入中国，成为腾讯的转折点。此前，捆绑在 windows 平台里的 MSN 占有中国 IM 市场一成用户，是 QQ 最大对手。

“当你发现根本没办法跟 MSN 硬拼，就不得不想其它办法。”马化腾说。所谓硬拼，就是仍然不做其它业务，独独在 IM 上跟 MSN 一较高下。不过，MSN 有微软旗下的 Office、Windows 等强大业务线滋养，如果要打一场消耗战，腾讯可能只能坐以待毙。这个时候，腾讯朝多条业务线的扩张摆上桌面。

其实“全民公敌”之称还有另一面含义。无论马化腾愿不愿意，几乎所有互联网公司都在立稳脚跟、完成原始用户积累之后自动向腾讯宣战。IM 对用户有着邮箱、游戏等其它任何服务都无法比拟的巨大黏性，谁不眼馋。

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。周鸿祎 韦更是要把雅虎的 IM 技术拿给所有人共享，“围剿腾讯”。世界范围内，本来 Yahoo、AOL、MSN 三分天下，而后，eBay 借收购 Skype、Google 通过自我研发也积极跟进。

除了腾讯，IM 对其它所有公司都是副业；如果进攻 IM 不成，来犯者不伤元气；但若丢了 IM，腾讯就什么都没有了。“压力很大”，马化腾坦言。那就顺水推舟，“全民公敌”由一个被动者变成主动者。

对 IM 觊觎最深、动手最早的是三大门户，马化腾选的第一个反击点也是门户。2003 年中，腾讯挖来孙忠怀开始筹建 qq.com，且几乎同时推出游戏平台，主攻以棋牌类为主的休闲游戏。当时在棋牌类游戏市场中，联众、中国游戏中心等拥有百万级的用户，三大门户分别有千万级的用户，但这跟以亿计的 QQ 用户比起来都不在一个量级。

仅一年时间，2004 年年底，QQ 游戏的最高同时在线人数到 100 多万，超过联众成为最大的休闲游戏门户。而仅两年半时间，qq.com 也成为流量最大的中文门户。在此基础上，腾讯又开始向大型网络游戏进军。今天，腾讯旗下 QQ 幻想等游戏已经积累了百万级的用户，跻身中国网游第一阵营。

本来早在 2003 年当阿里巴巴闭门研发 C2C 的时候，腾讯就有相似的念头，提出合作。但终因马云出让的股份太少而作罢，腾讯的电子商务企图一直搁置。而到了 2005 年淘宝大功告成、同时推出自己的 IM 的时候，腾讯在当年 9 月拿出了自己的电子商务业务。表面上看是马化腾侵入到马云的领地，但对腾讯而言，却有“平台保卫战”的意义。

扩张后的财务表现相随而至。2006 年第一季，腾讯的互联网增值服务收入(包括网络游戏、社区等业务)达到 5430 万美元，同比增长 193%，与网络游戏老大网易的相应收入 5620 万美元相差无几。而腾讯的总收入则高达 8030 万美元，同比增长 115%，远远甩开了网易，居中国互联网之冠。

“的确是被市场逼出来的”，马化腾说。因为互联网市场太新太快，往哪里走都有很多的可能。如果由自己来主导可能没有办法证明所选择的的就是对的，几个月内都有很多新东西冒出来，凭什么判断哪个是热点？有竞争对手了，人就开始有了斗志；看看别人哪些做得好，哪些做得不好，如果别人杀过来，应该怎么办？是硬顶，还是去别的地方迂回作战？

对手疯狂的围剿催促腾讯由守转攻，成就了最后的“全民公敌”。马化腾带着点幸运的口气说，如果说真的没有压力，我就不思进取，耗死了。

正因为此，落了个“模仿者”而非“创新者”的绰号。马化腾不以为然。“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。”腾讯内部构思一个项目往往很早，比如电子商务，但往往要搁置上一两年才正式推出。因为资源有限，头头脑脑们一段时间只能专注在一个业务上，业务要排优先级。“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。”

这一点，与马化腾最为“惺惺相惜”的丁磊也说过相同的话，“做企业不是比谁动手早，而是比谁活得长。”

沉静型领导者

在中国互联网有一个广为流传的“定律”解释腾讯的成功：有庞大的 QQ 用户做支撑，腾讯扩张新业务几乎是撒豆成兵，做什么成什么。用王雷雷的话说，“那么大的活跃用户群，插根扁担都开花”。

“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？”马化腾对这种颇有市场的说法有点不屑。上亿 QQ 用户对产品推广确是优势，但也可能是陷阱。无论游戏还是新闻，如果做的不好就推送出去，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。

腾讯早期曾经做过邮箱。当时觉得简单，没花费什么精力，就两三个人做，“搭起架子就推出去了”。结果注册使用的人很多，但来的快、走的也快，几乎没有用户留下来。另外看到当时做邮箱竞争太激烈，烧钱很多，却没有盈利模式。所以邮箱业务被叫停，“等晚一点、我们的利润能够支撑邮箱存储成本的时候，再来做。”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。

这次教训包含腾讯每一步扩张的两个精华：第一，产品要过硬。第二，讲究进入的时机，做事的方法。

马化腾很忌讳一上来就烧钱圈地的方式。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。“我们希望是稳，长期健康的成长，不一定冲得太高，慢慢走。”

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，但不是你想做就能做。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，需要很多研究、积累。当时马化腾把做研发最强的团队投入进去，就为了打好一个基础。

还要先做容易见到效果的事情。跟大型网游比，棋牌游戏已经多年稳定的运行历史。那就先做棋牌类，胜算更大。做门户，选择频道也先娱乐入手，八卦的社会新闻多一点，先服务于年轻人。等有了经验之后才开始介入科技、财经等频道，为主流的商业读者服务。

任何一个新业务的开展，以为请个高人来就可以搞定，这不现实。“你自己一定要有了解”，需要“不断充电”。在拍板行动之前，马化腾要想清楚几个事情：比如是否做搜索，哪些是技术的问题，哪些非技术的问题；有哪些是可以合作解决的；还是哪些是必须自己投入的；商业模型是否成型，收费还是不收费。比如是否做电子商务，看 **eBay** 和淘宝怎么赚钱，在未来 5 年还是不是一个很重要的市场；做这个服务对我的社区是不是很重要，有生意往来对既有的朋友关系是不是有帮助。

而一旦决定做了，大到框架怎么搭、小到具体如何实施都放手给选定的人。

开拓新业务的领军人基本都用“自己人”，从技术人才里挑选：除了 **qq.com** 是请孙忠怀空降，因为做门户技术含量不高，跟腾讯以前的业务也不太搭界。这样做不是没有原因。刚尝试网络游戏的时候是代理韩国游戏，以业务运作而不是技术研发为重，当时从外面挖运营的人才来做，但忠诚度不高，最后全部走光了。

接下来会遇到些困难。这些人做研发出身，但业务和推广不在行，逼迫他提高也不现实，往往是拔苗助长。所以只能是先把产品做好，让业务自身滚动成长，市场推广暂时搁置。在内部挑选，很可能选出来的人在业界比较算不得最好的人才，所以要在团队上做些补偿，尤其是进入到需要强力市场推广的阶段。要让他去找很强的副手，内部找不到，就去外面挖。每个中层干部都一定要培养副手，这是硬性的“备份机制”。

“你一定要培养，否则我认为你有问题”，在这点上，马化腾显出少见的强硬。“忍你半年可以，但一年你还这样；那我就帮你配了，你不答应也得答应。”

“管理”创始人

当年相邀四位伙伴共同创业，由马化腾出主要的启动资金。有人想加钱、占更大的股份，马化腾说不行，“根据我对你能力的判断，你不适合拿更多的股份”。因为未来的潜力要和应有的股份匹配，不匹配就要出问题。什么问题？拿大股的不干事，干事的股份又少，矛盾就会发生。

不过，虽然主要资金由马所出，他却自愿把所占的股份降到一半以下，47.5%。“要他们的总和比我多一点点，不要形成一种垄断、独裁的局面。”而同时，他自己又一定要出主要的资金，占大股。“如果没有一个主心骨，股份大家平分，到时候肯定出问题，同样完蛋”。

马化腾有个朋友，跟两个人合伙开了家公司。不过三个人都很强势，意见不和，下面的人不知道听谁的。最后收场很难看。当年创立腾讯之初，他就和四个伙伴约定清楚：各展所长、各管一摊：技术、业务、行政、和信息部门。因为都是多年同学，彼此特长都知根知底。

如此设计，使创始团队能在维持张力的同时保持和谐。没有人能够独断，保证了意见不和、讨论、甚至互相泼冷水的空间，但彼此多年同学，不好意思一不和就撕破脸不认人；被逼着去说明别人，就需要提炼、把问题想得更清楚。彼此定位不同，就从不同的角度来判断，保证认识全面；最后马化腾有一大股，该做决定的时候还是有一锤定音的能量。

这就是马化腾，七年前就在为今后可能的陷阱筹谋。到今天，五位伙伴都留在腾讯，不离不弃。

2006 年 2 月，有麦肯锡和高盛背景的空降兵刘炽平从马化腾手中接过总裁的位置。“总裁就是作为 CEO 的继承人，我们就是这样培养的。”34 岁的马化腾说出这句话的时候，不仅表明已开始为自己培养接班人，也意味着，当年与马化腾携手创业的四位伙伴将听这位外来的空降兵所号令。

刘炽平早在 2003 年扶助腾讯上市的时候就跟马化腾相熟，对腾讯情况“十分了解”。直至 2005 年初马化腾把刘引入腾讯做首席战略投资官，观察了一整年，知其“懂的东西很细、问问题的技巧到位、得到多方认可”。之后，才给其总裁一职，并且还只主要负责市场和销售，可谓步步筹谋。比如同样是任命总裁，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。在中国互联网里，常常拿陈天桥来反衬马化腾。一个“疾如风，侵略如火”，一个“徐如林，不动如山”。

到 2005 年的时候，还基本是几个创始人各管一块，但腾讯的业务变得多样化也更专业化，不可能靠一个人掌管。马化腾对伙伴们讲，一定要培养出下一层接班人。“我们的责任是更多的支持接班人去，更多在跨部门之间协调，更多的决策，具体的事情都是交给他们去做。”现在，公司有两个 CTO，一个创始人张志东，另一个是从微软空降的熊明华。9 人的核心高管团队里有 4 人为外部空降。

“没办法”，马化腾说。“因为有些专业知识，无论怎么补课，就是到不了那个级别。指望你的提高去迎合公司发展的风险太大，所以一定要请人来替换你的功能。”比如 CFO 曾振国，比如行政总裁网大为，要搞资本运作、要跟国际大公司合作就是要靠空降兵们积累很多年的专业知识能力。

现在，市场和销售交给刘炽平，各条具体业务线交给各高层，马化腾最大的功夫下在跟踪前沿。每天晚上马化腾都泡在网上，各大门户的科技频道，donews、techweb、chinalab 这些国内的 IT 社区都去看看；以及国外的新兴的服务，有意思的产品，要下载下来用一下；新上市的网络游戏，也要进去玩一玩。

作为 CEO，在腾讯内部，马化腾也被叫做“首席体验官”。一个新产品出来，他会首先以一个普通网民的身份第一次去感受，哪里不方便，哪个按钮用起来别扭，哪里颜色刺眼，要对很多细节提出建议。用户界面和人机交互的设计，也是他兴趣所在。

QQ 的考验

qq.com 的流量到了门户第一，不过广告销售还是老四，不仅远落后于新浪搜狐，也弱于网易。流量并不等于收入，也不代表品牌。qq.com 接下来要做的事情，比纯粹的拉流量要难。qq.com 的一个骄傲，就是初期并没有像当初三大门户那样“烧钱”，没花什么市场费用。因为 qq 早就有了现成的用户。但到了去年，专门为 qq.com 就在央视、路牌砸了一轮硬广告，后来在腾讯历史上破天荒的搞了一次“大河之旅”大型主题活动，马化腾亲临现场造势。每一次都是几百万的市场费用。为了打品牌，也为了使 qq.com 树立起独立于 QQ 的市场形象。用马化腾的话说，就是摸索到一定程度，就必须快速推进。

“新浪流量第二，不过它才是公认的第一大门户，广告商认它。”孙忠怀很坦白：“相对于陈彤(新浪的总编辑)，我的差距不小。”新浪们七八年积累下来的精耕细作的能力，是现在 qq.com 亟须提升的。而精耕细作不是机械的“复制+粘贴”，需要不断引进“特别有感觉的人”。以前一个频道主编管五六个人，现在要管几十人。形势变了，要求变了。所以，“过去是人才，现在未见得就是了。”孙忠怀说，这种质疑，也包括自己在内。

即使孙忠怀没有这种自省的觉悟，马化腾也会鞭策他。以前，考核 qq.com 就只是流量和排名。现在，考核指标里流量占一半，销售占一半。以前，没有独立的对门户业务的成本和收入的考评，现在引入 ERP 系统，考核甚至细化到了小组。再加上平衡积分卡和 360 度考评这些工具，孙忠怀的责任范围甚至要顾及到对其它部门的支持，以及长期成长等等。

其实，对孙忠怀的考验，也就是对其他所有业务线主管的考验。

休闲游戏能快速做成名副其实的第一，是因为这是一个既缺乏技术含金量、又不需要太多质量管理的业务。而门户不一样，大型网游也不一样。用户有了，但新闻的质量能不能超过新浪、网游的质量能不能超过网易都是未知，并且需要极长的时间去证明。再到后来，电子商务和搜索，都是需要长时间积累的东西。腾讯都需要一个由粗放式圈地到精耕细作的上升过程。“任何新业务，都要做到即使完全没有 QQ 靠山也不比别人差”。

与此配合，有相应的结构调整。原来不同业务的渠道、以及财务工作都放在公司平台上，分享资源、降低成本、有协同效应。不过却为每一个部门留下了借口，比如资源分配可能不公等等。现在，渠道分开、每个部门里都派入类似“小 CFO”似的财务管控人员，每个系统都像一个自成一体的公司。“当有问题的时候，要能够容易地找到是哪一块的问题，是产品、研发，还是业务、渠道？总要找一個屁股打板子。”马化腾说：“一个一个比，总能找出来，找出来了，就能保证执行到位。”

马化腾说，未来五年，腾讯最大的挑战就是 执行力。市场怎么样，大家都看得见，但不一定都拿得住。通过完整的指标体系和组织结构保证压力的传导。通过严格考核和末尾淘汰制留住好的人才。而所有这些，能把腾讯造成一个不依赖个人精英、而是依靠体制化动力的成熟机器。不依赖孙忠怀，也不依赖马化腾。

附二：

腾讯 CEO 马化腾：从“抄袭”开始创业之路

从“技术小角色”到“.COM 公敌”网络服务器端信息保存的程序，对于一个技术人员并不是什么太大的难事，但将两端的功能按照用户的需求进行有机的结合，产生全新的效应并受到网民的追捧，就不是那么简单了。把 QQ 放到互联网上供用户免费使用后，居然在不到一年的时间里发展了 500 万用户，就连马化腾本人也没有想到。

在腾讯不再为用户数量发愁的时候，马化腾开始积极寻找各种可能赢利的点。此时的腾讯是在与时间赛跑，“等新的模式开始赢利的时候，腾讯很可能已经担负不起 OICQ 的运营费用”，所以马化腾并没有思考新的模式，而是从韩国同行那里找到了 OICQ 赢利的可能性。当时韩国流行给虚拟形象穿衣服的网络服务，马化腾眼睛一亮，开始联系耐克、阿迪达斯等企业，把他们最新款的衣服放在网络上，供 QQ 用户付费使用。

由此开始，腾讯才真正生存了下来。“如果做其他不熟悉业务，腾讯也许很早就死掉了”，马化腾后来坦然承认腾讯在发展初期确实危机重重，值得庆幸的是自己选择了一条正确的发展方向。

活着的惟一法则就是眼前利益，马化腾也不能例外

如今的腾讯市值 35 亿美元，2006 年第一季营收超过 8000 万美元，皆为中国互联网之最。但恐怕没有人想到过，马化腾最初的想法竟然是想等 QQ 成熟后卖掉套现。

从当时中国互联网发展的阶段来看，马化腾的最初想法无疑是正确的，个人英雄们的最终出路大多是卖掉自己的成名作品。

即使这样，对于技术型创业的创业者而言，卖掉产品也是需要重新学习的一门课程，对马化腾也不例外。在研发出 OICQ 之后，随之而来的是巨大的困难和挫折，由于不懂市场和市场运作，OICQ 拿出去向运营商推销，却经常被拒之门外，“甚至连见我们都不见”。平心而论，当时运营商的态度完全可以理解——在 ICQ 风行时，运营一个新的聊天工具确实风险很大，毕竟赢利是运营商最根本的追求。

即使和一些有意向购买 OICQ 的公司谈判也并不顺利，每当进行到实质性阶段时，对方公司却“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。后来在业界谈论最多的，并不是腾讯如何以及为何成功，而是有多少人打过它的主意——不乏有网络业高管以惋惜的口气回忆说，自己的公司曾在什么价位上试图买下腾讯，但最终失之交臂。

与此同时，对 QQ 的大量下载和暴增的用户量让公司难以支撑——因为人数增加就要不断扩充服务器，那时一两千元的服务器托管费都让当时小作坊式的腾讯公司不堪重负，没有资金更新设备，工作人员也快发不出工资，“我们只能到处去蹭人家的服务器用，最开始只是一台普通计算机，放到具有宽带条件的机房里面，然后把程序偷偷放到别人的服务器里面运行。”

“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。

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就 60 万卖掉 QQ(因为版权问题，后改名为 QQ)。然而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”。

为了获得风险投资，马化腾和其他合伙人一共做了六个版本的商业计划书，每一份都有 20 多页，但往往都是石沉大海，杳无音信。但 1999 年的深圳高交会挽救了马化腾和他的腾讯，凭借 OICQ 仅半年占领的市场地位，马化腾幸运地拉来 IDG 和李泽楷旗下盈科数码 220 万美元的投资，这无疑为腾讯找到了活路。

“我们曾险些把开发出的 QQ 以 60 万元的价格卖给别人。现在有点庆幸当初没有贸然行事。要在互联网上掘金就不能只看到眼前利益。许多很有才华的网络人才往往没有注意这一点而失去了长远机会。”当腾讯在香港上市后，马化腾这样评价自己当年的经历。

后发制人一定要“抄”

八年前，马化腾开始做 IM（即时通讯），现在用户数量第一；在三年前开始做门户，现在流量第一；做休闲游戏，将业界老大联众取而代之；进入网游后成长势头凶猛，让盛大、网易开始警惕；一年前开始电子商务，在拍卖和在线支付上一出手，让马云、王志东等前辈紧张万分。在中国互联网业，做到横跨多个业务线的企业并不少，却没有一家互联网公司能像马化腾这样在多条业务线上同时做到领先，那么马化腾是如何做到的？

当今的互联网市场变化得太新太快，几个月的时间就会冒出很多新事物，凭什么判断热点？换句话说，这意味着任何的结局都有可能出现，仅仅由自己主观来判断，只会导致出错的几率增大。相比之下，如果有“先行者”，就可以观察别人哪些做得好，哪些做得不好，然后再改进。“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。”马化腾说。

先做最有把握的事情

“腾讯的步伐过于谨慎”，不少业界人士如此评论腾讯，“如果腾讯能冲劲更足一些，腾讯的规模会比今天更大。”

对于这种评论，马化腾坦然承认在发展问题上自己的确显得比较保守。因为自己信奉的哲学是“先做最有把握的事情”。

“是否具备成功的条件，能否做成？”在开展每一个新业务之时，马化腾都要求包括自己在内的相关人员自我反思这样一个问题，如果没把握，自己宁可不做。马化腾这样的态度与马云形成了鲜明对比，甚至业界流传着如此的调侃：马云是完全不看底牌、把自己全部筹码压上“豪赌”，而马化腾是完全相反，回头看底牌，精打细算的玩法。

“为什么腾讯能够在短短的 7 年中发展到如此的规模，在许多新业务上并没有走太多的弯路？”这与马化腾的理念有着密不可分的关系。腾讯为什么没有从众奔赴纳斯达克上市的事例最能说明问题。

“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。”当时的马化腾面临着抉择。很明显，从顾问的建议中不难看出，腾讯选择香港上市无疑把握会更大一些，尽管香港上市公司的平均市盈率要比美国低。选择香港上市无疑更符合马化腾的理念。

事实证明，这个选择效果不错：2004 年 6 月 16 日在港上市以来，腾讯的股价一直在稳步上升，远高于在美国的网易和新浪。甚至丁磊也公开表示，准备炒一炒腾讯的股票。

同样，关于业务扩张的问题，在腾讯内部马化腾并不是一点压力都没有。作为管理层集体决议的制度，马化腾经常会和其他人发生冲突，激烈程度曾达到拍桌子，甚至摔门而去。

据一位腾讯的中层员工透露，对于从何种业务开始入手，当时腾讯高层观点各不相同，尤其集中在做电子商务、搜索还是门户问题上，争论最为激烈。而当时的形势是微软旗下的 IM 平台 MSN 开始进入中国，同时几乎所有互联网公司都在随着微软的脚步纷纷向腾讯宣战，毕竟 IM 对用户有着邮箱、游戏等其他任何业务所无法比拟的粘性，腾讯遭遇到了成立以来的最大挑战。

此时做电子商务无疑是占据了行业的制高点，在 2003 年，电子商务毕竟还是一个新兴的业务，潜力很大。而做门户，腾讯面前已经有了三座“大山”。但马化腾认为正是由于“门户”和休闲游戏是中国互联网业最为成熟的业务，无论从人才和用户上都较电子商务更有优势，因此做起来相对会有把握。

于是，马化腾挖来了在网易以及 TOM 都做过内容总监的孙忠怀开始筹建 qq.com，同时也推出游戏平台，主攻以棋牌类为主的休闲游戏。仅一年时间，到 2004 年年底，凭借以亿计的 QQ 用户规模，QQ 游戏的最高同时在线人数到达了 100 多万，超过联众成为最大的休闲游戏门户，仅仅两年半时间，qq.com 也成为流量最大的中文门户。

当以阿里巴巴和百度为代表的电子商务和搜索业务成为中国互联网的主旋律后，看清了形势的马化腾才针对搜索和电子商务分别推出了“搜搜”和“拍拍”网。

毫无疑问，这种理念尽管有时会使腾讯贻误更好的战机，但却保证了腾讯在战略发展的大方向上不会出现偏差，这对于已经度过创业期进入发展期的腾讯至关重要，尤其是在变幻莫测的互联网行业。

“抄袭”的目的是创新

“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……”王志东对此毫不忌讳。

“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。”对于淘宝网“招财进宝”的流产，马云毫不掩饰对马化腾和腾讯的指责。

在百度的搜索栏中敲入腾讯和抄袭两个关键字，搜索结果是 220,000 项，这从一个侧面证明了业界对马化腾的看法，但这种看法未必正确。

“微软、Google 也是抄袭大王，从 Windows 到 Office 做的都是别人做过的东西。”对于落了个“抄袭者”而非“创新者”的骂名，马化腾却不以为然，“抄可以理解成学习，是一种吸收，是一种取长补短。”不可否认的是，在 IT 领域确实如此，只要好的东西就难免会被模仿抄袭。

“做企业不是比谁动手早，而是比谁活得长。”后来丁磊对互联网企业发展的论断深得马化腾的赞同。实际上，早在 2001 年，任正非那篇著名的《华为的冬天》就已经阐述过这样的观点。

为此马化腾不是没有品尝过苦涩，稍微有些网龄的网民都记得腾讯早期曾经做过邮箱业务，但推出没多久就被停掉了，甚至连马化腾自己都承认“不愿用第二次”。当时马化腾认为这个项目简单，不需要花费什么精力，“搭起架子就推出去了”。尽管注册使用的人很多，但由于当时邮箱竞争太激烈，烧钱多，却没有盈利模式，导致最后根本无法支撑邮箱系统的正常运营。

有了这次深刻的教训，马化腾又一次意识到自己的“老办法”无疑还是正确的——“谋定而后动”，前提是不能一味的模仿，更重要的是在模仿的基础上创新。正如狄恩·卡曼所言，顾客买的不是发明或技术，而是能解决问题的创新。“所以我不盲目创新，最聪明的方法肯定是学习最佳案例，然后再超越。”实际上，QQ 早期的崛起，就是马化腾“抄袭”理论最好的实践版本。

“辛苦做出来的新业务，腾讯其实就在后面等着，他们庞大的用户群，要来占市场也是事半功倍的事情。”正如后来 TOM 的王雷略带嫉妒的言论，“那么大的活跃用户群，插根扁担都开花。”确实如此，拥有庞大用户群的平台并不少，像许多游戏、邮箱、门户都拥用大量的用户，但为什么成功复制其他业务的却几乎没有？

至此以后，马化腾形成一个“后发”的惯例——在决定某项新业务在何时推出的时候，他考虑的是如何将企业自身的学习周期与该产业的生命周期进行协调，形成一个比较稳妥的扩张节奏，保证企业始终在当前业务与未来扩展之间建立一种平衡。例如最近与淘宝网“招财进宝”流产牵缠在一起的腾讯的电子商务业务，事实上，早在 2003 年当阿里巴巴闭门研发 C2C 的时候，腾讯也在同步研发，甚至一度提出与阿里巴巴合作，但终因马云出让的股份太少而作罢。电子商务计划一直搁置，直到 2005 年淘宝大功告成，腾讯才在当年 9 月拿出了自己的电子商务业务。

大者是否恒大

互联网行业的特点之一就是，风光总是暂时的，没有谁敢说自己能稳坐钓鱼台。大者恒大只是大者的自我抚慰，大者被后来者挑落于马下的传奇故事，一直不停地在互联网世界中上演着。成为业界的领先者后，腾讯的角色将从跟随别人转变成被别人跟随，这对于马化腾“后发”的策略而言，无疑是一个考验，因为总有一天“模仿”会有对象。

6 年以前，对于新浪、搜狐们来说，即时通讯软件是副产品，不会用尽全力去投入，所以在这个领域它们打不过腾讯；当它们真正意识到重要性，重新重视起这个行业的时候，QQ 的先发优势已经形成。

而现在，由于 QQ 用户群的巨大优势，必然会使腾讯自觉不自觉的产生“大树底下好乘凉”的惰性，严格意义上这种优势意识往往很难连根排除，在腾讯扩展其他领域的过程中，如何保证自己不出机制或者意识上的问题，从而错失重要市场？

这对于马化腾来说才是真正的问题。

在如今的互联网竞争环境里，腾讯的对手们也同样在进行着各式各样的调整和扩张，谁都没有压倒一切的优势。

尽管马化腾公开表示过腾讯的多元化发展战略不是为了多元化而多元化，而是走相关多元化的战略，也就是说腾讯所发展的任何一项业务都与腾讯的核心优势结合，但实际上，这种多元化的战略往往会因为“战线”太长收不住而出现问题。

随着 MSN 进入中国市场，所有的网络公司都面临着更为激烈的市场竞争。而在即时通信领域，MSN 在中国使用人群更让腾讯感到如芒刺在背，尽管 QQ 目前还拥有 60% 的市场份额，但是这个比例随着 MSN Messenger、Skype 的侵入而在逐年下降，IM 市场只会火拼得越来越激烈。

同样，在休闲游戏能快速做成名副其实的第一，是因为这是一个既缺乏技术含金量，又不需要太多质量管理的业务；但门户不一样，大型网游也不一样，腾讯的用户虽然众多，但新闻的质量能否超过新浪、网游的质量能不能超过盛大，一切还都存在着许多的变数，需要极长的时间通过圈占市场份额去证明。至于电子商务和搜索，更是需要长时间积累的东西，也需要大量的人力财力投入，这种局面是此前腾讯所没有面对过的，也无从向对手学习的。

还有就是多元化带来的团队膨胀及管理上的挑战。到目前为止，腾讯的员工数量已经超过了 3000 名，尤其近两年以翻番的速度在增长，尽管马化腾将各个自己看来不太适应的高管职位都让了出来，但不可否认的事，这样实际上并不利于腾讯的决策。

马化腾如今被业界形容为“.com 公敌”，互联网界完全是一幅“围剿腾讯”的局面，“看来，中国互联网行业里的钱还是太多了，大家都资金过剩。”马化腾的调侃掩饰不住一丝的无奈，毕竟现在的腾讯需要自己操心的事情太多了。

第五计 趁火打劫

注解：敌人遭到严重危机之时，就应乘机获取利益。因为刚强取决于柔弱。

战例：淘宝推“招财进宝”收费遭遇集体罢市 拍拍趁机宣布 3 年免费掠夺用户。

淘宝 2006 年 5 月尝试推出“招财进宝”向用户收费，马上招致近 4 万商家相约准备“罢市”，其口水之汪洋，其气势之澎湃，令马云也连呼“没想到”。为了平息众怒，马云亲自出面道歉并在淘宝网上进行“公决”，来决定“招财进宝”的生死，最终在卖家抗议下被迫取消。

尔后，马云称淘宝遭遇到对手的暗算，网络流传《原来骂淘宝的声音是腾讯这样策划出来的》的匿名文章，文中称淘宝商家倒戈是腾讯委托公关公司有预谋的行动。张贴此文章的千橡公司则招致腾讯起名誉侵权高额索赔 500 万元。

业界揣测，淘宝欲在击败 eBay 易趣后推出“招财进宝”收费服务，没想到遭到拍拍的强力狙击，不仅酝酿多时的收费模式在数万商家抗议下草草收场，而且不少用户在拍拍“三年完全免费”的号召下不少淘宝用户倒戈投奔拍拍，2006 年第 4 季度，拍拍市场份额上升至 10%。此次战役上，淘宝损兵折将，拍拍一箭双雕，几乎取得完胜。

古兵法：敌之害大，就势取利。刚决柔也。

第六计 声东击西

注解：敌人处于心迷神惑、行为紊乱、意志混沌的状况，不能提防突发事件；利用他们的心智混乱无主张的机会，消灭他们。

战例：周鸿祎祭出 360 卫士表面上打击雅虎中国的流氓插件 而实际上摧毁并收编了其渠道体系。

早在 3721 时代，周鸿祎亲手组建了一支强大的渠道代理队伍。周曾透露，至 2004 年，全国从事中文实名销售的渠道商超过 8000 家，从业人数接近 10 万，这种蚂蚁雄兵式的销售成就了 3721 的奇迹。

到 2006 年，周氏由雅虎中国的总裁变成雅虎中国所属集团阿里巴巴的敌人。因为其身为新建 B2B 网站中国供应商的顾问。中国供应商要创建辉煌，必须摧毁当年周氏一手建立的现属于雅虎的渠道体系，转而成就中国供应商的渠道体系。

周氏 2006 年 6 月掀起反流氓风暴并祭出 360 卫士，表面上打击雅虎中国的“流氓”插件，实际上随着流氓软件成为过街老鼠，雅虎中国原有渠道体系分离析，并迫切希望有新的渠道王者出现来将他们解救于水深火热之中。

中国供应商销售渠道完成的结果就是：阿里巴巴数千名员工坐在办公室里给客户打电话，而中国供应商在全国拥有几万名代理，这些代理面对面的向客户推荐中国供应商的产品。到那时，中国供应商将会和阿里巴巴正面交手，并获得优势。

古兵法：敌志乱萃，不虞，坤下兑上之象。利其不自主而取之。

附一：

3721 销售继续依靠代理渠道 雅虎中国搜索靠直销

“雅虎中国将会在各产品线中沿用原有销售方式，3721 的销售继续依靠代理渠道完成，而雅虎中国门户的付费搜索业务将依靠直销完成。”昨天，调整之后的雅虎中国公司执行总经理田建告诉记者。

11 月 9 日，马云带领雅虎中国新任高管层初次亮相，原雅虎中国副总裁田健被任命为雅虎搜索执行总经理。马云表示，雅虎日后在中国的业务将专注搜索，3721 的品牌已经在业界消失，而登陆一搜的页面将被直接跳转到雅虎中国的新首页中。

改版后雅虎中国将如何经营原有业务的网络实名（3721）、一搜等业务呢？除了事关雅虎的发展，这也和渠道商的利益密切相关。

一家网络渠道商负责人昨日接受《第一财经日报》采访时表示，马云的此番调整，已经使很多渠道商人心惶惶，很多 3721 体系中的代理商可能会被清扫出局。“马云本身就是直销出身，对于建设渠道他肯定有自己的看法，相对于渠道销售，直销要有翻倍的利润，他应该倾向做直销。”这位渠道商表示。

而中企动力的一位相关人士则认为，此番雅虎整合门户，必定会带来整个国内搜索格局的变化，“我们也会进行相应改变，对于中小企业网站推广有益的模式我们都会考虑，在商言商，不同的搜索推广模式我们都可能采用。”此前几个月，中企动力刚刚获得 Google 付费搜索业务的代理权。

雅虎调整后内容到底将作怎样的调整呢？记者昨日晚些时候联系到雅虎中国的内容负责人，该人士表示，他们内部正在开会商谈雅虎中国的内容定位，大思路是更加强化网络社区，并辅之以更多的资讯。

【第七计 无中生有】

注解：诳骗，并不是长期的诳骗，而是在虚假诳骗之后，把真象推出。把小虚假发展到大虚假，在极端的虚假之后，采用极端真象的行动。

战例：“Q 币冲击人民币论”夸大其词 腾讯被迫关闭游戏币回兑 Q 币。

2006 年 11 月份，一位江西学者发表“Q 币冲击人民币”的观点，他或许没料到他的观点会被利用于互联网战场之上，虚拟物品交易的危害在各种势力的关注之下，变成“肮脏的交易”。

就在 6 个月前，在 C2C 的战场上，淘宝欲推出“招财进宝”收费服务，不料遭到拍拍的强力狙击，令淘宝损兵折将。战后，马云曾公开称遭遇对手的暗算，他不会放过反击的机会。马云心里清楚对手的缺点：腾讯近 7 成的收入都是 Q 币贡献的。一旦依托 Q 币运转的腾讯互联网增值业务遭法律封杀，将直接影响企鹅帝国的命运。而对淘宝来说，奉行的一直是免费政策，就算淘宝缺少一块虚拟交易，无关痛痒。

围绕着虚拟交易，阿里巴巴帝国与腾讯帝国再度交手，互诉于公堂。各种利益推波助澜，媒体高度关注，虚拟交易受到央行高度重视。迫于政策风险和压力，腾讯帝国于 3 月 9 号起正式全面关闭游戏币回兑 Q 币。

古兵法：诳也，非诳也，实其所诳也。少阴、太阴、太阳。

第八计 暗渡陈仓

注解：采取正面佯攻，当敌军被我牵制而集结固守时，我军悄悄派出一支部队迂回到敌后，乘虚而入，进行决定性的突袭。

战例：奇虎明推 360 卫士围剿流氓软件 暗自部署 360 变身定制软件占领用户终端。

2006 年 7 月，“流氓软件”始作俑者周鸿祎，出其不意的推出了流氓软件专杀工具“360 安全卫士”。此招甫出，即招致不少非议。一方面，有人质疑其围剿流氓软件的资格。另一方面，质疑其推流氓软件的动机。

周鸿祎为什么要顶“骂名”、“自缚双手”、非要做 360 呢？事实证明，周鸿祎有更深部署。360 安全卫士最新的“个人定制”服务，使其从看似不可能的困局中，走出一着妙棋：360 安全卫士定制版，真正的意义其实在于它把一个“网络工具”类软件，转变成了一个“大众消费品”。可能在 2007 年一年之内真正崛起，将一款安全软件成功转型为消费软件。

在种种质疑声中，至 2006 年底，不足半年 360 安全卫士的累计安装量超越 1000 万。至 2007 年 4 月，360 安全卫士的累计安装量超越 1500 万。用户终端持续增加，加上在迅雷的布局，相信不久，周鸿祎体系的企业将拥有直达国内大部分网民的终端，为下一步扩张做铺垫。

古兵法：示之以动，利其静而有主，益动而巽。

第九计 隔岸观火

注解：表面上回避敌人的混乱，暗地里等待其内部争斗的发生，其内部反目成仇，就会不攻自破，我方顺其自然，自然有所得，若有所得，就有能不强求。

战例：淘宝 04、05 年决战 eBay 易趣 腾讯隔山观虎斗延迟推出拍拍。

2006 年，12 月 20 日 eBay 宣布将中国的女儿易趣交给 Tom 在线的时候，得意的一定不只是马云的淘宝，还有马化腾的拍拍。

eBay 遭遇淘宝“釜底抽薪”式的免费策略，早已无心恋战，撤离中国早在预料之中。淘宝连年征战，消耗过大，原本等一取得胜仗，便对国民大征赋税补充国库，没想到半途杀出一个拍拍，而这个拍拍比起死敌 eBay 毫不逊色。

早在 2003 年当阿里巴巴闭门研发 C2C 的时候，腾讯就有相似的念头，提出合作。但终因马云出让的股份太少而作罢，腾讯的 C2C 企图一直搁置。但腾讯似乎不急于推出自己的杀手锏，而到了 2005 年淘宝大功告成，腾讯在当年 9 月才拿出了自己的 C2C。但两年多来，中国整个 C2C 环境，经过淘宝和 eBay 数亿美金的推波助澜，日趋成熟，电子商务深入人心。

拍拍在 eBay 易趣行将败退、淘宝霸业未牢的时候切入战场，一方面能接收 eBay 退出的领地，另一方面起到牵制淘宝的作用。淘宝想转变收费未果便是受拍拍牵制所致，一旦免费导致淘宝透支过大，而腾讯国库充盈，拍拍的机会就来了。

古兵法：阳乖序乱，明以待逆。暴戾恣睢，其势自毙。顺以动豫，豫顺以动。

战例 2：谷歌与搜狗为输入法版权起纠纷 百度暗地研发拼音和五笔输入法欲同时占领普通和高端用户。

2007 年 4 月，谷歌时隔一年后推出中文拼音输入法，输入法被视为极其本地化的产品，占领输入法就等于占领用户桌面。早在去年曾传出谷歌秘密开发中文拼音输入法，但随后被搜狐抢先向外界发布。时隔一年，谷歌正式对外发布中文输入法，显然是有备而来。

但仅仅发布四天后，已被百万网民下载的谷歌拼音输入法突然遭遇重大公关危机。搜狐指责谷歌输入法的后台词库“盗用”搜狗输入法，并将在当天召开新闻发布会展示“抄袭证据”。搜狐不愿放弃打击对手的好机会，揪住谷歌的鞭子穷追猛打，谷歌被迫在三十天内进行了三次升级，并赔礼道歉。

当谷歌搜狐闹得不可开交的时候，他们忽略了一个潜在的敌人百度。一位业内人士首度透露百度输入法的研发内幕：百度的确会做拼音输入法，百度不会放弃拥有庞大用户群体的拼音输入法市场。此次百度不急于先发布，就是想先了解对手的产品情况，做到知己知彼，以便推出更完美的产品，后来居上。

百度把输入法市场分为两个层次：使用拼音输入法的低端用户和使用五笔等专业打字的高端用户。百度的策略就是想通过占领普通用户和高端用户两个层次的市场，来实现最大的市场份额。

古兵法：阳乘序乱，阴以待逆，暴戾恣睢，其势自毙。顺以动豫，顺以动。

第十计 笑里藏刀

注解：使敌方充分相信我方，并麻木松懈，在暗中却谋划克敌致胜的方案，经过充分准备后，不让敌人察觉而采取应变措施，这就是外表友善，内藏杀机。

战例：百度攀附新浪提供站内搜索求生存 羽翼丰满后自立门户反过来蚕食门户流量

2002年，弱冠之年的百度以门户技术提供商的身份为新浪提供站内搜索服务，借新浪的名号提高自己的流量和知名度。初创的百度在老大哥新浪面前尽量卑躬屈膝，保持良好的合作态度，就算新浪屡次欠费，百度也笑脸相迎，保持克制。

事实上，百度知道，搜索引擎可以在门户的上游拦截流量。依靠搜索技术的“定点”优势，搜索商们可轻易入侵了门户的传统地盘。百度更希望自己如同 Google 一般，成为中文搜索第一门户。这将避免与门户网站在竞价排名收入上的分成。

当百度流量仅次于三大门户时，百度选择一个敏感时刻，毫无先兆的停止了与新浪的站内搜索合作。网民上登陆新浪使用搜索引擎，网页居然打不开，而新浪毫无准备。事后，各大媒体纷纷报道，顺势推出中文搜索门户，百度借此一举成名。

2006年，百度流量大幅超越新浪。成中文网站流量第一。

古兵法：信而安之，阴以图之，备而后动，勿使有变。刚中柔外也。

第十一计 李代桃僵

注解：当局势发展到必然有所损失时，应舍得小的损失而保全大局。

战例：06年盛大网游业务衰落、盒子计划受挫 后壮士断腕砍掉“盒子”业务全力回归网游

2005年，盛大面临创立以来最严峻的形势：收购新浪计划遭到“毒丸计划”抵制，无功而返。三款主力游戏宣布免费后，整体营收急剧下滑。最要命的是倾注大量人力、物力、财力的盛大盒子业务，局面迟迟未能打开。长此以往，盛大将遭受盒子业务的反噬，王国遭受倾覆的危险。

思量再三，盛大当机立断砍掉战略排名第一的“盒子”业务，重新全力回归网游主业。同时，出手持有的新浪股票，为盛大赢得喘息的机会。总裁唐骏再度游说华尔街，已经不再鼓吹与普遍消费者尚有一定距离的“盛大盒子”，而强调盛大将重新专注于网游。

凭借公司组织架构和商业模式的调整，盛大又重新夺回了在网络游戏上的主动权。目前盛大的免费试玩游戏模式已初见成效，最新数据显示盛大重新夺回中国网络游戏市场的头把交椅。

古兵法：必有损，损阴以益阳。

第十二计 顺手牵羊

注解：喻指意外获得某种便宜，或毫不费力地获得某种平常要花大气力才能获得的东西。

战例：百度小幅裁员被搜狐炒作狂轰滥炸 百度声誉受损搜狐借机宣传搜狗

2006 年 7 月 10 日，中国搜索强国百度的一个小城发生了件小事，此小城因连年欠收，对帝国贡献微薄，因此百度采取了快刀砍乱麻的手法，将其从帝国版图中剔除，城中 30 名国民连带被驱逐出境。

小幅裁员，百度原本不放在心上。但其对手可能并不这么想，搜狐国王张朝阳曾经写下狠话：“两年内超过百度”。随后，“百度裁员电话录音”、“被裁职员博客”等相继浮出水面。对于百度裁员的真实人数，裁员手法以及裁员目的猜测和分析，成了众多媒体的新鲜话题。一“音”激起千层浪，众多媒体齐向百度发难，事态被迅速放大，百度品牌被挂上“冷血无道”的头衔。

7 月 16 日下午，百度副总裁梁冬发出告媒体书中说，百度已掌握的证据表明，有人在对百度进行蓄意中伤，整个过程中暗施黑手，搜狐难逃干系。当晚，搜狐立即回击百度指责，要求停止对其恶意毁谤，在声明结尾不忘“顺便”宣传了搜狗的业绩，并“奉劝百度公司加强内部管理，不要病急乱投医”。

古兵法：微隙在所必乘；微利在所必得。少阴，少阳。

第十三计 打草惊蛇

注解：有疑问就要侦察核实，调查清楚之后再行动。“复”卦的原说，是对付敌人阴谋的手段。

战例：盛大强行收购 19.5% 股份以求控制新浪 遭新浪董事会“毒丸”抵制几番谈判未果

2004 年 10 月，网络游戏盟主盛大向门户老大新浪表示收购意愿，但双方两次亲密接触皆不欢而散。此成为陈天桥暗暗排兵布阵的肇始。至 2005 年 2 月 19 日，运筹已久的陈天桥手中已悄然握有新浪 19.5% 的股份，成为新浪第一大股东。盛大高调宣布此结果，表达出强行将新浪纳入麾下的意图。

新浪内部用“霸王硬上弓”来形容陈天桥此次的参股举动，并迅速制定了“毒丸”计划防止盛大进一步吃进股份。陈天桥的运作无疑惊动了新浪股东和管理层。

历史原因造成新浪股权相当分散，单一大股东段永基最高只有 4.9%，包括联席董事长姜丰年和时任 CEO 汪延在内的其他成员，当时各自股份皆不足 1%。董事会的力量分散并折射到管理层的帮派林立和相互制肘。陈天桥高调入股，完全暴露了自己誓要拿下新浪的动机，导致各股东以手中所持股票要挟陈天桥高价购买。陈天桥与持股诸方和董事会诸方分别几番会谈，始终没有达成默契。

消息人士透露，陈天桥在当时表示过，“现在的局势就像一捆氢气球，把这个按下去，另一个就会冒起来。”所以维持现状就成为陈天桥的选择，“进可攻，退可守”。但陈天桥和盛大的意图已经完全暴露，也始终未能与新浪各方势力都一一达成默契。至 2007 年 1 月，盛大几番抛掉新浪股票，入主新浪终成泡影。

战例 2：方兴东高调炒作最终“惹恼”陈彤 新浪搜狐等门户发力博客后博客中国迅速衰落

04—05 年，博客发展迅猛，爆发出巨大能量，但门户一直按兵不动。博客网 CEO 方兴东在融资 1000 万美金后，高调宣传大肆，想在众多博客网站中脱颖而出。

方兴东称博客网为第二代门户，他认为“以博客个人为中心”和“自组织力量”将成为赶超新浪等第一代门户的杀手铜。“博客有特定爱好的人群，可以很快汇集一大批和自己志同道合的群体。具有超越传统门户力量。”方兴东还宣称博客网将在 2 年内上市，1 年内超过新浪。

尚且弱小的博客网不停宣讲博客价值，不停向新浪等门户宣战。这引起以新浪等门户的注意和警惕。就在国内几家专业博客网站喧闹不已的 05 年和 06 年，三大门户相继猛然发力博客。2005 年下半年，新浪推出名人博客，成为不少追星族的收藏；搜狐则推出了博客大赛以吸引人气。到 2006 年末，新浪、搜狐、网易等门户的博客力量完全超越了博客网等专业博客。门户博客最终取得绝对领先。

博客网自 2005 年 8 月获得软银亚洲等风险投资 1000 万美元投资后，仅半年，经历了大规模裁员、高管出走等种种变故，逐步陷入困境。其它专业博客网站也在门户的进攻下陷入困境，“方兴东的呐喊”成为业内笑柄。

古兵法：疑以叩实，察而后动；复者，阴之媒也。

附一：

盛大新浪收购案僵局背后的故事--盛大新浪 僵局背后

在这个迄今为止中国互联网业内最为“牵挂”的并购案例和悬念当中，盛大与新浪之间的僵局短期内似乎还没有看到解决的可能性。在“毒丸计划”的防护下，新浪现有的股东和经营层不必担心新浪短期内易帜的可能性。而对于陈天桥来说，现在最重要的任务显然并不是去争夺新浪董事会的席位，而是如何尽快地实施自己宏大的互动娱乐战略。

这个迄今为止业内人士最为看好的组合的案例，是否已经在平静当中收场了
新浪的大门已经关上？

盛大能否入主新浪无疑是当前中国互联网业内最让人记挂的悬念。但是，出乎所有人意外的是这一影响巨大的事件并没有引起太多争斗故事，而是在一种极其平静的态势下进行，甚至有人断言这一本来可以非常精彩的故事很可能会突然中止，就像当初盛大会突然宣布成为新浪最大股东一样。

意外的收场

一度曾有人认为 2005 年 9 月 27 日召开的新浪股东大会会成为 一个分水岭：延续旧有的新浪格局或者一变而为陈天桥时代。

此前在 2 月 19 日盛大向美国证券交易委员会提交的 13D 表格中，盛大已经明确表示“本次战略性投资购股的意图是获得新浪股份的实质性所有权。”这清楚地说明了自己想控制新浪，整合国内互联网行业的强烈意图。也同时向外证明了自己此前要做互联网互动娱乐巨头的战略绝非妄言。

盛大收购新浪一案被许多业内人士看好，甚至有乐观人士认为网络新贵盛大和领先的互联网公司新浪的组合是“天作之合”。野心勃勃的陈天桥同第一门户之间的联姻带给业界无限的想象空间。但是，事态的发展却在沿着一种非常怪异的路径前进。

在 2005 年初盛大成为新浪的第一大股东之后，舆论当中新浪与盛大一案的温度因为双方的缄默和规避而被迅速冷却下来。此后，关于盛大和新浪之间看不到任何的故事，外界把希望都放在了这一次的股东大会上，人们希望能看到陈天桥如何继续实施自己控制新浪的行动，也希望看到新浪特别是段永基等高人的出牌。

在股东大会召开前一天，新浪对外宣布汪延卸任总裁而由原 CFO 曹国伟兼任，前联席运营长林欣禾出任首席运营长。许多人猜测，这一突然的人事变动与陈天桥进入新浪董事会之间存在一定的必然关系。

但让人失望的是，新浪股东大会进展得波澜不惊，陈丕宏、陈立武、张懿宸的董事提名获得通过、聘普华永道中天会计师事务所为本财年的独立审计机构等等，均与盛大没有任何瓜葛。唯一一个有所牵涉的股票增发计划被否决，但是对全局并无太大影响。盛大并没有像部分业内人士预想的那样进入新浪董事会，没有任何争斗的迹象。

对于盛大在此次董事会上的表现，外界有多种评论。有人认为，盛大此次在董事会上所投的赞成票是主动示好，新浪高层对此应该领情。另有分析则认为，盛大可能会在下次董事会上寻找机会。

“新浪已经礼貌地将盛大拒于门外”，有熟悉新浪的人士评价道。“这八个月里面盛大无所作为，未来也很难有机会了。新浪已经成功地把大门关上了，已经彻底对盛大说了再见。”

悬殊的价格

在盛大成为新浪的最大股东之后，新浪方面曾经在随后的声明中表示过对于这一位有长远企图的投资人的欢迎。但是，现在看来这更多只是一种姿态而已，陈天桥所采取的不太友好的收购方式，遭到了新浪某些力量的强力抵抗。

2 月 22 日，新浪发布公告称将启动“购股权计划”，即所谓的“毒丸计划”，以阻止包括盛大在内的任何第三方的收购行动。这一计划意味着如果盛大坚持要增持新浪 20% 或者以上的股权，那么超出部分的收购价格将为每股 150 美元。

网络女皇玛丽·米克在其相关报告中指出：“盛大 会因资产负债状况而受到压力。撇开‘毒丸计划’不说，按照 28 美元～30 美元的价格幅度，盛大只能增加 8%～10% 的新浪股票。另外，要 进一步增加股权，盛大可能需要支付高于新浪市价的溢价。”她不无忧虑地指出：“毒丸计划表明这一联姻从一开始就是有问题的，它使得盛大很难在不大大摊薄股份的同时增加股权。”

有可靠消息称，在 2005 年初，盛大成为新浪大股东之后，盛大方面曾经同新浪的其他股东商讨以适当的比例置换股权的方式增持新浪股份，但是双方在 2：1 还是 1：1 的悬殊价格差距下并没有取得一致。现在，盛大的股价已经低于新浪，这一股权置换的方式已经基本不可行。

沉默的盛大

在新浪这个话题上，盛大对外保持着尽可能的沉默。

在成为新浪最大股东的 8 个月时间之内，盛大的股票一直维持着缓慢的跌势，从收购之日（2 月 10 日）的 31.7 美元下跌至 10 月 8 日的 24.59 美元。而同期新浪的股价为 25.58 美元，这是自盛大收购新浪股票以来，盛大股价首次跌落在新浪股价之下。

在外界看来，盛大依靠一款《传奇》游戏成就了自己的快速成长，虽然此后盛大在网络游戏的上下游进行了一系列的收购，但是如今为盛大带来最大收入的还是以《传奇》为核心的游戏群体。

虽然盛大在渠道和运营方面都有优势，但是一款游戏决定一个公司命运的模式还是不能让华尔街完全放心。年初第九城市代理的《魔兽世界》引发美国投资者对盛大受到冲击的担忧，便是印证。

在国内市场上，盛大在网络游戏方面的领先地位正在受到冲击，盛大目前带来主体收入的游戏都是从国外代理而来。随着网络游戏作为一种文化产业的影响力日益扩大，政府部门对本地化的网游加大扶持力度。而本地化网游正在被证明具有更加强劲的增长前景，网易依靠自主研发的两款网游《大话西游》和《梦幻西游》已经在越来越快地威胁到盛大在网游领域的领导地位。

10 月初，高盛在其最新发布的研究报告中认为盛大已经进入下行通道。高盛分析师 James Mitchell 表示，由于人员、市场及开发成本居高不下，加之运营的几款游戏产品已经进入衰退期，盛大的股价在 2005 年将没有机会走高。

在收购新浪的计划出笼之后，华尔街以及高盛、摩根士丹利等机构都报以积极的姿态，盛大的股票一度有小幅度的上升。但是，新浪毒丸计划的出台也让外界清楚地意识到这一过程的艰难，而这一不确定因素的存在也在相当程度上打击了投资人的信心。

更大的不确定性还在于陈天桥宏大的未来战略，现在电视和手机平台已经成为网游之后，陈天桥的又一个着眼点。目前，陈天桥几乎把全副精力投入到 IPTV 业务的拓展当中，但是，这一个被认为前景远大的业务同样也被认为是目前最说不清的业务。

陈天桥进退新浪

几个月前便有传言说陈天桥可能要撤了，不想玩了。但是同时也有分析认为，盛大要想从新浪安全退出也并不容易。

有分析人士则建议盛大在保证自己投资利益的同时伺机退出，因为经过之前收购一事，外界对其做互动娱乐的决心已经有充分的认识，初步改变了对其网游出身的看法。而另有分析人士则认为，新浪目前的股价仍旧高于当初盛大收购时的平均价，而且新浪目前业绩相对稳定。在现金流有充分保证的前提下，盛大自可不必急于处理此一项投资。

在过去的几年时间当中，虽然新浪在门户内容方面树立了优势，但是与对手相比却并非绝对领先，更非行业的领袖。究其原因，“老板”的缺失是其中极为重要的一个环节。对于新浪来说，陈天桥的出现同样也是一种机会。

盛大方面并不同意所谓新浪已经对盛大关上大门的说法。有盛大高层回应说：“作为一家上市公司，股权关系非常清楚地摆在那里，怎么能说新浪已经成功地对盛大关门了？”具体到此次盛大为何没有获得董事资格，他回答说盛大此次并没有提出要进入董事会的申请。

据了解，在此次董事会之前，盛大的确没有提出进入新浪董事会的申请。出乎许多人意外，陈天桥并没有选择在此刻出招，正面地争夺新浪的控制权。在新浪股东大会召开的时候，陈天桥选择了留在上海开会。盛大内部人的说法是：陈天桥目前有比处理新浪更重要的事要做。

对陈天桥来说，现在最重要的任务显然并不是去争夺新浪董事会的席位，他已经将自己的身家赌在了一个过于宏大但又是必须要做的战略选择上

盛大疾航

9月29日，在新浪股东大会的第二天，陈天桥现身于一个论坛的演讲台上，继续对外宣传自己向互动娱乐方向转型的战略。

根据陈天桥的战略构想，盛大将通过电脑、电视和手持设备三个平台，把互联网上丰富的内容最大范围地推向消费者，尤其是潜力巨大的家庭娱乐用户。

为此，在过去的一年多时间中盛大利用上市所融到的 4.5 亿美元，收购了众多的互联网公司（包括新浪），整合了游戏、文学、音乐、信息服务等众多内容。

除此之外，盛大还通过战略合作整合了几乎所有的互联网以及娱乐内容，包括环球、百度、易趣、eLong、中华英才网等主流的内容提供商。据盛大提供的最新数据，其内容合作伙伴的数量已经超过 60 家。

但是对于将如何架构三大平台业务，盛大此前并未给出清晰展示，业界也仅仅是停留在猜测阶段。现在，种种迹象表明，盛大的这一战略已进入冲刺阶段。

陈氏航母

10月17日，盛大网络与神达电脑集团推出 EZ Mini。对于这一产品的推出，陈天桥激动地说：“这标志着盛大已经能够建立基于三大平台的统一新业务架构，从而为企业新的五年的发展打下良好基础。”

此前盛大已经推出了面向电脑平台产品—EZ Pod，以及面向电视平台的产品—EZ Station，涵盖家庭娱乐中心战略的品牌 EZ 也已经亮相，盛大三大平台的业务架构清晰地呈现出来，陈天桥的互动娱乐航母即将起航。

不过这三款硬件产品都不是盛大家庭娱乐中心战略的核心所在，盛大真正的核心在于其嵌入三个终端产品中的操作软件以及其背后的收费系统。在盛大内部测试的网页中，操作软件被称为 EZ Center，定义为“盛大自主研发的一款宽带娱乐门户软件。”

盛大的三大平台战略背后还有一个完整而成熟的收费系统。盛大目前在全国拥有 18 万个销售网点和 13 万个网吧的支持，拥有 100 万以上的银行卡付费用户，和一套完善的计费系统，这构成了盛大覆盖全国的销售和支付网络。

据相关人士透露，在盛大即将于 11 月中旬推出的 EZ Station 产品中，其遥控器上有一个特殊的付费按键，将用户和盛大的收费系统联系起来。

在完成了服务内容的整合以及业务架构的搭建之后，陈天桥面临的一个最核心的问题是，这些硬件产品能否得到消费者的认同，以便很快形成规模优势。

加速行驶

在陈天桥刚刚抛出家庭娱乐中心战略之时，硬件厂商对于盛大的想法并不认可，这从盛大不得不自己制造“盒子”的举动就可以想象到。

陈天桥认为影响硬件产品销售的不是硬件产品本身的价格，而是硬件产品所包含的服务。以国内厂商出售的机顶盒为例，陈认为机顶盒之所以在中国举步维艰，是因为其可以给用户带来的消费满足，即提供的内容太少。

所以盛大的家庭娱乐中心战略一开始便整合了众多的互联网服务，几乎所有成功的互联网商业应用都被盛大装入其中。

2005 年 5 月 25 日，盛大与四川长虹结成战略合作伙伴关系。据相关人士透露，长虹目前已经成立了一个“长虹朝华”的子公司，其中很重要的一部分业务就是生产销售盛大的 EZ Station 产品。该人士同时透露，长虹朝华的 EZ Station 产品将在 11 月中旬正式推向市场，根据不同的产品类型市场售价将在 4000 元～10000 元人民币之间。

盛大另一终端硬件产品 EZ Mini 也经历同样波折。据盛大副总裁瞿海滨介绍，盛大与神达电脑集团关于 EZ Mini 的合作谈判最早始于 2000 年，但是当时神达方面认为“时机不成熟”。直到本月中旬，2005 年 10 月 17 日，盛大网络才与神达电脑集团推出 EZ Mini 产品。

与硬件终端厂商的结盟意味着盛大获得了企业层面的认可，可以将硬件制造及销售的环节分担出去，同时减小了盛大自身承担的风险。

考验盛大

陈天桥非常清楚目前最需要“得分”的地方并不是在新浪其他股东的谈判桌上，而是在自己新的战略布局上。他非常聪明地回避新浪方面的锋芒，而是将自己当前的全部精力都放在了“盒子”上。

在陈天桥的战略野心面前，分析人士的看法不尽相同。在盛大上市之初，陈天桥明确提出要做未来的网络迪斯尼，向互动娱乐方面进军。彼时多数人认为这只是盛大让华尔街认识自己的一种手段，并未有太多人当真。而在 2004 年，盛大不断做并购，开拓手机游戏、互联网内容等领域，特别是当盛大收购新浪的意图暴露出来，陈天桥不断地放出话来要做 IPTV 的时候，业界才真正地意识到在陈天桥的构思当中，盛大未来的方向究竟是什么。但此时，多数人又开始为其庞大的战略规划担心。有分析认为，取得巨大成功之后的陈天桥很难不被自己的成功所迷惑，很难会想到自己能力的尽头，这一计划可能是有些过于冒进了。

“盛大的互动电视计划可能会困难重重而不是一帆风顺，” 玛丽·米克说道，“因为盛大在内容上需要同国有的本地传媒集团合作，而在宽带接入上则需要同中国电信和中国网通合作。这种联盟是否会变成无线增值业务提供商同中国移动的联盟关系？我们不排除这种可能，因为电信运营商和本地媒体公司控制着客户计费体系，也许盛大的预付卡不能再作为互动电视内容的支付方式。”

盛大家庭娱乐中心战略在接受真正市场考验的同时，也将在一定程度上决定盛大自身及其同新浪联姻的可能性。新浪方面对盛大怀有疑心的一个重要的原因就是陈天桥的这一远大战略过于前瞻。

如果盛大的战略能够得到顺利的实施，借势去整合新浪把握应该非常大，而新浪在其战斗序列当中将能发挥出相当大的作用。但是，“盛大到底能成为第一个行业先锋而抢得先机还是会成为第一个先烈而倒下去，都不确定。” 新浪内部人士分析道。

盛大目前所做的战略，正是当初索尼、微软等巨头所要实现而未能实现的战略规划。当初，在网络游戏领域，陈天桥成功地创造出自己独特的商业模式而大获成功。现在面对比网络游戏大得多也复杂得多的电视、手机平台，陈天桥面临的考验也要大很多。

在当前格局下，段永基与陈天桥这一老一少的竞合关系颇为耐读

两个人的格局

盛大与新浪的复杂关系被许多人解读为陈天桥与段永基之间的事情。虽然不尽准确，但是这一老一少的竞合关系肯定会在一定程度上左右新浪格局。

在盛大收购新浪之前，段永基就曾与陈天桥之间有过合作，不过那是在盛大上市之前，当时的新浪计划全资收购盛大。有报道称，当时同陈天桥出现在谈判桌上的就是段永基。现在，买卖的双方没有变化，只不过买和卖的角色已经逆转。

目前，段永基以控股 4.96% 的方式控制新浪，而陈天桥虽手握新浪 19.5% 股份，贵为新浪的第一大股东但是却不得其门而入，这一对比相当有趣。好事者分析如果当初陈天桥不是自信地从二级市场下手，而是直接去敲段永基的门，今天会是怎样一个格局？

许多业内人士都坚信，如果陈天桥控股新浪的决心不变，段永基毫无疑问会是陈天桥所要过的第一关也是最重要的一关。从现在的事态发展来看，段永基也绝非没有可能同陈天桥以极为灵活的方式在新浪以及其他领域展开合作。

在盛大成为新浪的第一大股东之后，段永基手下的四通控股（409.HK）就适时地发布公告称计划将以适当的时候以合适的价格转让其在新浪的股份，对盛大示好。据报道，事发后段永基还曾同陈天桥晤谈过，只是未能达成一致而已。

据接近段永基的人士分析，在当前的新浪迷阵当中，老段真正希望达成的局面就是能够同陈天桥形成类似于自己同史玉柱的合作关系一段将自己在广电领域以及新浪方面的布局付于陈天桥，而陈天桥也能够像史玉柱一般真心拥戴段，同其共同开拓网络文化产业的机会。

在多年的沉淀、淘捡之后，段永基手上的资产变为四块：分销、医药、IT、传媒。在分销和 IT 业务无法取得突破的情况下，四通最大的亮点集中在了医药和传媒方面。在 2004 年，段永基非常明确地提出四通的发展将着重在生命健康和网络文化两项上。

在互联网、生物制药等多个行业布局多年，业内评价其从未看走眼过，在这一点上段永基甚至要优于柳传志。但是，四通集团内部却缺少像杨元庆和郭为那样的将柳传志的战略思路变为现实的帅才。因此，最近几年段永基逐步在四通外部寻找合作伙伴，最典型的例子就是同史玉柱的合作。

段永基在网络文化产业方面布局深远，除了通过四通控股及其控股公司控股了新浪 4.96% 的股份，同时在中国有线等广电资产当中亦有布局。

在陈天桥之前，段永基也曾经为新浪物色过其他人选。包括“光水姻缘时代”的吴征、杨澜，可惜的是，吴征同老段太像，处处同段一样体现出优秀的战略家气质，而杨澜又局限于一个传媒专才而非帅才，因此，只好作罢。而后，段永基也曾多方物色，都由于种种原因未能成功。

有报道称，段永基对陈天桥评价颇高。几年前在给陈天桥的信中曾大赞其过人的眼光、胸襟和独到的管理手段。而具体到战略方面，段与陈也有共通之处。陈天桥目前向电视平台转移，而在若干年前，在微软的维纳斯计划当中，段永基手下的四通曾是主力。

如果一定要做比较的话，陈天桥同史玉柱的确有几分神似：同样是经营天才、同样的年少有为，而且两人都都被段永基所看重。但是，不要忘记，甘心将自己同段永基联系在一起的史玉柱是经历了沧海桑田般人生波折之后的史玉柱，而现在站在段永基面前的则是过去几年一直手风颇顺而极度自信同时又对未来有着清晰战略意图的陈天桥。

附二：

方兴东终于吃到“螃蟹” 博客商业化尖叫

“我们要用博客的理念变革传统门户。” 博客网（B o k e e . c o m）董事长方兴东在接受本报专访表示，“传统门户的内容由编辑选择，而博客网将发挥用户的自主能力，实现一个以个性化内容为主的门户。”

7 月 7 日，博客中国（B l o g c h i n a . c o m）转身为博客网，以更平民的姿态面对用户——它原有的 2 万个精英专栏被归于主页的一个专有频道，以保留空间召唤更多普通网民。

“当大众都开始用博客，博客才能成为一项主流应用。” 方兴东说，“为此，我们改用了更简单的域名，从发音上，B o k e e 也更有 G o o g l e、Y a h o o 的风范。”

至此，方兴东构架博客网的理念开始变得清晰——以博客个性化的内容为主，构建一个博客门户，与此同时，他也将面临来自新浪等传统中文门户巨头的直接挑战。

据方介绍，博客网第一轮1000万美元的风险投资已谈妥，软银亚洲作为最早向博客中国注资的风险投资机构，将继续跟进。

“商业化”争论

博客中国转身，引发了众多议论。

Blog，是Weblog的简称，中文译名“博客”一词，由方兴东在2002年8月创立博客中国时推出，博客对书写Blog的人没有身份、专业领域等要求，因此成为了草根、自由文化的一种代表形态。

博客中国最初主要是请IT业界的专家和学者进行专栏写作，由于在内容上的精英性，有人认为，受它启蒙的中国网民在使用“博客”一词时，往往容易把博客的价值等同于网站隐含的精英化信息。

而博客中国此次转身门户，尽管号称要以博客个性化内容为主，但是目前这部分内容比例仍不大，因此有观点认为，方兴东离博客的内在意义正越行越远。

对此，软银亚洲投资基金合伙人羊东认为，“即使‘自由’是博客精神中最本质的成分，博客网站也必须有一定组织，才能更好地为用户创造价值。”

2004年7月，经常去博客中国浏览的羊东给方兴东发了一封电子邮件，两人开始见面。一个月后，软银亚洲注入50万美元，博客中国开始了商业化运作。

“如果Web 2.0不商业化，它还有可能为博客提供更好的个人化和社会化服务吗？”羊东认为，在Web 2.0时代，网民是主动参与的主体，而单一作为用户发布信息的博客网站模式，如果不转型，最终的命运是被并购，因为这样不可能有特别大的商业模式。

在对提供服务的认识上，博客网与国外主流的Web 2.0网站存在差异。如blogger.com、flickr（图片博客）等，它们的网站首页简单，强调服务，而博客网的主旨是吸引用户为网站提供内容，这是一种内容社区网站而非产品服务网站的思路。

“美国人对互联网的思维模式比较专业和纯粹，但互联网在中国的应用却很生活化，如盛大的成功在美国是难以想象的。”方兴东认为，博客在中国的起步虽然晚于美国，但发展速度却有可能超越美国。

他将博客网和国外Web 2.0网站中的MySpace作了比较。

建立于2003年9月的MySpace最初是一个音乐爱好者社区基地，并吸引了近35万名艺术家。目前，它的注册用户已达2000万，并仍以每月新增约200万用户的速度在成长。据统计，MySpace的流量排名已居美国网站的第五位。

今年7月，新闻集团宣布以5.8亿美元现金收购MySpace的主要股东Intermix Media。默多克表示，此次收购不但能使新闻集团的用户数量翻一倍，而且将为新闻集团扩展网络业务提供良好基础。

“博客网的战略与MySpace相似。只不过，他们一开始以音乐为交友和自组织，而我们选择了IT内容。”方兴东介绍，在MySpace被收购前，博客网曾与MySpace商谈过合作。

“从MySpace的模式可以看出，精英与平民能和谐相处。”方兴东认为，当博客网拥有众多用户后，它原有的精英对信息进行过滤的特点将会体现价值，使网站获得更多集中的信息反馈，“现在博客网的主要任务是把中国的娱乐、体育界等更多人吸引过来。”

在博客网首页“名人博客”的一栏中，现在已经可以看到李宇春、张靓影、周笔畅等几个“超级女声”的博客。

有业内人士指出，鉴于微软的MSN Space和Google的Orkut等现有博客模式，目前，博客在国外还缺乏核心的商业价值，更多是作为互联网公司凝聚人气的手段，因此很难获得投资者的青睐，在此背景下，方兴东选择了重走门户的路子。

挑战传统门户？

方兴东称博客网为第二代门户，他认为“以博客个人为中心”和“自组织力量”将成为赶超新浪等第一代门户的杀手锏。

“自组织力量”主要体现在内容的非编辑技术力量上。一方面，体现大众的力量，把博客网里点击率高的博客内容呈现在网站上的重要位置；另一方面，通过搜索和Tag、RSS等在Web 2.0中发展起来的技术，自动从传统新闻、博客文章、博客图片、个人网站中抓取相关内容，生成博客网的频道、专题甚至是提供关键字的搜索服务。

“目前，博客网还有一半传统门户的血统。”方兴东说，现在各个频道中非编辑内容只占30%到50%，在今后的3个月中，将不断完善技术和模式，把非编辑的内容增加到70%到80%。

方对此的理想是——重大事件发生后，某个圈子的一位博客写了一篇文章，它的内容不一定准确，书写也不一定流畅，但只要他具有独特的视角和观点，那么这个博客就会被自组织力量放在网站首页的重要位置，相关媒体新闻则被作为一个背景甚至只是一个链接附加，最终，各个博客产生的相关评论远超过正文。

方介绍，除了提供内容，博客网还将会推出与韩国最大的博客网站Cyworld相似的功能。

Cyworld建立于1998年，到2004年底，它的会员已超过1400万。Cyworld提供了一种网络社区服务，用户在网站提供的个人空间中，装饰并布置个人的私有空间，用户还可以以付费的方式向网站或其他用户购买虚拟物品，同时可以与熟人通过即时通讯等网络进行交流和沟通。

方兴东表示，与Cyworld相似，博客网将很快推出即时通讯，使用户在写博客时呈现其即时通讯头像并在线使用，“我们会考虑并购一些小的即时通讯软件提供商。”

让大众参与到传统电影的前端制作，也是博客网力图实现的内容性产品。方举例，“假设贾樟柯要拍一部关于博客的电影，比如《博客爱情》，博客网可以把这个话题放到网站上，所有的博客都可以参与剧本编写，评选结果将通过自组织方式由用户决定。”

9月，博客网还将推出相关服务，使博客可以自主选择观看他的文章是否读者支付费用，这项服务博客网将参与一定分成。方表示，博客网还将与电子邮件等服务紧密结合，但目前不能透露具体的结合模式。

他坦承，与成熟的传统门户不同，博客门户是基于很多新兴以及还将不断涌现的新技术，因此它的实现和表达方式仍在摸索。

“缺乏雄厚的资金是博客网的一个重要软肋，而博客网团队的高速成长，也是对我管理能力的一个挑战。”方兴东表示。

今年以来，博客网已陆续收购百纳（SP）、博客动力和一个杭州的公司，据方介绍，接下来，还会有3到5个能与博客网业务互补的并购。

冲击“不盈利惯例”

方兴东介绍，博客网主要有三种收入模式——广告、无线增值服务和为博客提供的个性化增值服务，如虚拟物品、虚拟服饰等。

“目前网站首页广告大部分是高端产品，多数博客对它们不感兴趣，接下来，我们会根据目标群体调整广告类型。”方说，广告目前占博客网总收入的2/3。

包括彩铃、彩信、IVR在内的无线增值业务占博客网收入的1/3。

方认为，移动博客将成为一种主流的服务方式，目前只有木子美等网络知名博客更新内容的提醒和订阅，因此收入可以忽略不计。但9月份，博客网将推出针对所有个人博客用户的移动博客服务，用户可以使用手机发布内容，包括发布文字、图片、留言提醒和直接答复等。

9月份，博客网模仿C y w o r l d的虚拟物品收入模式将全面开展。据统计，去年C y w o r l d网站涉及虚拟物品的收入达4 0 0 0万美元。有业内人士认为，这种模式有可能成为博客网与传统门户的最重要区别。

方兴东打算，一年以后，这三块业务的收入能三分天下，并推动企业博客成为博客网另外的一个副线收入。

企业博客主要为企业的信息沟通服务，一家公司天南地北的工作人员都可以在一个总博客上登陆，在上面写关于公司情况的博客。

据他介绍，博客网已收购了一家专注企业博客应用的杭州公司，目前正进行相关产品的开发。

方兴东表示，博客网现在的月收入在3 0 0万到4 0 0万元间，还略有亏损，预计将在半年到一年的时间内实现盈利，之后将考虑进军纳斯达克。

但目前，国内外尚未有一家博客网站成功上市。

“这是一个很现实的问题。”方兴东认为，可能是因为美国的博客网站做得太专业和纯粹，或者是管理者没有上市意愿，所以，常常做到一定程度就被人买了。

“但是博客网绝对不会卖。我们的目标很明确——超越新浪，因此，谁也出不了这个价格。”他说。

第十四计 借尸还魂

注解：凡是朝气蓬勃，有作为的事物，都不能利用，而腐朽落后，没有什么作为的事物，要加以利用，利用没有作为的事物，并不是我受别人支配，而是我支配别人。

战例：周鸿祎牵手当、卓越等12网站建电邮联盟 雅虎邮箱震慑三大门户并一举成名

2004年，雅虎进入中国已经5年，也是周鸿祎执掌雅虎中国的第一个年头。此时的雅虎，人气和流量远远落后于三大门户，在中国多年的业绩与其在全球“第一门户”的地位极不相衬。“在免费邮箱方面，雅虎比网易等门户至少晚了四五年。”

周鸿祎为雅虎邮箱想到一招：电邮联盟。当年10月，雅虎中国宣布与当当、卓越等中国12家网站结成“电邮联盟”：即雅虎中国提供其搜索技术和后台服务器资源、为当当等12家专业网站提供其域名（比如@dangdang.com）的邮箱，当当等专业网站提供用户和推广措施，雅虎中国拥有用户数据。如此，三个效果当即显现：第一，雅虎中国直接为12家专业网站数量庞大的中国互联网用户服务，这些网站对中国网民的覆盖率是50%；第二，当当等专业网站拥有了自己域名的邮箱，在专业性上更进一步，并消除了对邮箱上对门户的依赖；第三，众专业网站联手抗衡门户的案例成型。

雅虎与专业网站缔结战略同盟，其速度之快、范围之广、动作之大，让很多人吃惊，最受威胁的是三大门户。雅虎邮箱在此次合纵连横中知名度大增，注册用户增加显著，超过新浪搜狐位居第二。也打破了三大门户原有的势力平衡。

古兵法：有用者，不可借；不能用者，求借。借不能用者而用之，匪我求童蒙，童蒙求我。

第十五计 调虎离山

注解：等待天时对敌方不利时去困扰他，用人造的假象去引诱他。敌人占据坚固或艰险难攻的阵地，我们便返回，不再攻打。

战例：新浪搜狐紧随网易进军无线后网易主动退出 又紧随进军网游却无建树 04年网易重整资源回归门户

2000年，三大门户相继上市，新浪和搜狐开始在门户内容和广告业务上大打出手，网易则另辟蹊径。2001年1月，网易成为移动梦网的第一批合作伙伴，进军手机短信息市场。自此，从当年被纳斯达克摘牌的风险中走出，并于2002第一季度赢利，随后搜狐、新浪迅速跟进无线业务。到2005年，网易主动舍弃无线业务。2006年，中移动严厉整治无线市场，众SP骑虎难下，业务连连萎缩。当年第四季度，新浪无线下挫12%，搜狐下挫18%。陷于被动。

2001年，网易斥资收购进入网游。新浪搜狐2年后也宣布进入，各自推出《骑士Online》和《天堂》。2004年，网易游戏业务暴发，2006年成第一网络游戏运营商。而新浪搜狐至今没有任何建树，其游戏业务皆为亏损。

就在新浪和搜狐在无线业务上陷于被动、并惨败于网游业务的时候，网易在04年重整资源发力资讯业务，至2006年，互联网协会调查报告称：网易超过搜狐成中国互联网第二大门户，并与新浪的差距进一步缩小。

古兵法：待天以困之，用人以诱之，往蹇束反。

附一：

新浪搜狐网络游戏运营受挫 网游市场洗牌开始---一个临阵换将一个欲撤总代

在盛大创造“传奇”之后，在大大小小的运营商蜂拥而至之时，同样热情高涨的新浪与搜狐肯定没有想到，网络游戏其实不是块大蛋糕，而是根肉骨头，猛的一口咬下去，很可能会挫了牙。

如果用一个词来形容 2003 年的网络游戏，那就是“一拥而上”。在盛大创造“传奇”之后，在大大小小的运营商蜂拥而至之时，同样热情高涨的新浪与搜狐肯定没有想到，网络游戏其实不是块大蛋糕，而是根肉骨头，猛的一口咬下去，很可能会挫了牙。

新浪搜狐受挫

“新浪游戏版块的负责人即将离职。”1 月 15 日，一大型门户网站的高层人士向记者透露，“铁定的事情，你等着看吧，就这段时间”。据透露，新浪对《天堂 I》的经营非常不满，而这位即将离职的负责人则认为新浪的经营思路才是导致“天堂 I”失败的原因。双方已经达成了“换人”意向。

当记者询问离职者的姓名时，这位门户网站高层笑而不答，但他补充说，离职者的办公地点在上海。而据记者从网游渠道商处获得的消息，半个月前，办公地点位于上海的新浪乐谷进行了一次重要的人事变动，《天堂 II》的所有事务由魏前飞负责，原本统一经营天堂系列的王亮只负责《天堂 I》。

实际上，业内皆知，由于游戏本身的落后与新浪在推广、经营上的不力，《天堂 I》目前实际处于植物人状态。对于网络游戏，新浪已经将注意力全部集中在了《天堂 II》上面。

然而即便是被寄予厚望的《天堂 II》，也不像新浪设想的那么顺利。记者从渠道商处得知，由于受到《天堂 I》失败的影响，《天堂 II》可能会推迟至 2004 年 6 月才能进行测试。而在新浪内部的时间表上，原定的测试时间本是 1 月至 2 月。

新浪的《天堂 I》境遇不佳，搜狐的《骑士》步伐也并不矫健。搜狐在自己的公开资料中称，《骑士》的在线人数目前已达到 3 万。而搜狐的某主要点卡销售商告诉记者，实际数字没有那么多，“2 万同时在线不错了”。

而根据业内常识，一款网络游戏，只有当同时在线人数稳定在 3 万以上，运营商才可能收支相抵不致亏本。一位点卡销售商向记者算了一笔账，根据他掌握的销售情况，《骑士》平均每月的点卡销售量在 60 万张左右。搜狐给点卡销售商的折扣在 7 折左右，每张卡的利润最多不超过 3 元，那么《骑士》的月毛利不超过 180 万。

扣除与韩国游戏开发商的分成，大量推广宣传活动费用，再加上原本不菲的代理费，这位点卡销售商认为，“《骑士》目前入不敷出”。

也许搜狐近日频频取消线下宣传推广活动可以视作《骑士》囊中羞涩的迹象。据透露，搜狐原本有一个包括上海、北京、长沙、南京等八个城市的庞大全国线下推广计划，但搜狐于最近取消了在南京的推广，这个庞大计划“其实只完成了一半”。

记者就此致电搜狐公司，搜狐游戏版块的一位负责人称，他并不认同记者对《骑士》的一些看法。他强调，《骑士》的注册人数已经达到四百万。而宣传推广上面，搜狐将于春节期间推出系列活动。对于记者询问的资金链等问题，这位负责人的回答是，作为一个游戏，玩家应该不会关心它的经营状况。

代理模式过时

“搜狐考虑过换点卡销售与宣传推广总代理的事情。”一位点卡分销商向记者透露。他认为，搜狐与全国总代理寰宇之星的合作，蜜月期很短。这位分销商告诉记者，可以说寰宇之星其实一直没怎么把《骑士》当正经事情做。

业内人士分析，寰宇之星对待《骑士》的态度并不奇怪。作为在单机游戏销售上的成功者，寰宇之星从《仙剑奇侠传 I》创造 RPG 游戏神话开始，其后的《仙剑》系列续作，《大富翁》系列等经典单机游戏都给寰宇之星带来了巨额利润。

而与仙剑系列带来的上亿销售额相比，搜狐《骑士》一个月百多万的毛利显然让寰宇之星打不起精神。据分销商透露，寰宇之星已经没有将《骑士》作为核心业务来做，不管是宣传推广，还是渠道建设，都有些心不在焉。

某门户网站游戏版块负责人分析，当初网络游戏一拥而上，各界对网游的赢利前景都绝对信任。晶合，联邦，智冠等著名单机游戏销售商也纷纷涉足网络游戏。抱着开掘新金矿的目的，也冲着搜狐的名头，寰宇之星决定与搜狐合作。但在事实与预想差距太大的景况之下，寰宇之星失去耐性，也是可以理解的。

而反观搜狐，原本想借助寰宇之星成熟的渠道，顺利推广《骑士》，但如今寰宇之星兴致不高，而搜狐又不能掌握实物卡和虚拟卡的销售主动，总代理反倒成了经营上的阻碍。据一位点卡分销商透露，搜狐方面有意收回代理权，自己建设销售渠道。

对于记者的询问，搜狐游戏版块某负责人回答说，搜狐与寰宇的合作还是一贯的良好。另外他又强调，对于运营商与销售总代之间的关系，玩家们其实不用关心。

该负责人认为，如果在宣传推广上更加到位，销售渠道也能较好解决，《骑士》还是有相当发展前景。他认为，搜狐可以借助收购于旗下的 17173 网站进行大量线上宣传，与搜狐自己的线下推广活动结合，在玩家中造成一定影响不是难事。他举例说，近来网龙运营的《征服》声名鹊起，就与 17173 的大力推广有着紧密关系。

而在《天堂 II》的经营上，新浪也准备采取和《天堂 I》完全不同的方法。一位业内人士透露，新浪准备与韩国开发商合资成立一家运营公司，共同经营《天堂 II》。实际上，在《天堂 II》的经营环节中，代理商这一环已经不复存在。

新浪如此经营方法，其苦心孤诣不难判断。无论是当初的《传奇》，还是新浪自己的《天堂 I》，都受困于韩国开发商后续技术支持的不足。在《天堂 II》经营上，新浪干脆把韩国开发商拉进来，共同承担经营责任，不愁没有技术支持。

该负责人指出，从游戏品质上来讲，《天堂 II》是一款有实力与《A3》和《魔兽世界》争食的网游大作，加上新浪的名头，值得期待。而目前《天堂 II》在进程上已经落后于《A3》，新浪在经营操作上还需加快。

也并非所有人对将在 2004 年唱主角的 3D 网络游戏持乐观态度。一方面，3D 游戏往往有很多难以避免的技术缺陷，例如对于目前正在测试的《A3》，很多玩家都抱怨视角转换不便，游戏中与人交流困难。另一方面，3D 游戏则将电脑配置推向了极致。

一位网吧老板向记者抱怨，以前配置要求高，他们换 CPU，加内存条，实在不行再超超频，基本上也能对付；现在则不行，3D 游戏对显卡、声卡、显示器等各个方面要求都越来越高，一升级就相当于重新买了台电脑，成本太高。而现在 3D 游戏的前景并不明显，他和许多网吧老板都准备对这类高配置游戏持观望态度。

洗牌开始

从一拥而上你方唱罢我登场，到销声匿迹悄然甚至死亡，很多网络游戏只活了不到一年时间。曾经被热切期待的《孔雀王》于 2003 年 5 月停止运营，《天使》于 10 月退出舞台，韩国人许诺的《天使 II》至今没有踪影。而《红月》、《倚天》等游戏也早已被玩家抛弃。而在大规模删除玩家账号以打击外挂的行动之后，网易《精灵》自身也受到了无法挽回的“打击”。

某门户网站高层认为，网络游戏市场已经由最初的疯狂抢入入场券状态，进入到开始清场，并强调理性进入状态。他认为，网络游戏的蛋糕的确是在越做越大，但最终这个大蛋糕的绝大部分，会被少数几家势力雄厚经营得当的运营商瓜分。

这位高层的预言其实已经是事实。据统计，目前市场上的 200 多家运营商，最多只有 20% 在赢利。一位渠道商认为，日子过得比较舒坦的，也就盛大、九城、光通以及经营《魔力宝贝》的网星，《仙境传说》的智冠，《石器时代》的华艺等少数几家。

曾经为盛大创造了奇迹也带来了麻烦的代理模式，也在日渐被中国的运营商们摒弃。新浪准备与韩国开发商成立合资公司共同经营《天堂 II》；海虹控股则与韩国方面合资成立了东方互动，并已顺利取得落地许可进入测试。随着利益纠纷、技术支持缺乏等弊端的暴露，“代理”行为已经开始成为过去。

在网易经营《大话西游》获得成功之后，“自主开发”成为门户网站进入网络游戏的另一条道路。由于全部由自己的技术力量开发，网易省去了高额代理费与分成费，技术支持也随时可以解决游戏中出现的问题，加之游戏本身的不错品质，《大话》系列为网易赚足了银子，《大话》模式也成为取代《传奇》模式的一种可能。

第十六计 欲擒故纵

注解：击敌人过于猛烈，就会遭到反扑，让敌人逃跑，它就会产生侥幸心理，反而会削弱敌人的气势。紧紧地追踪他，消耗他的体力，消磨他的斗志，等敌人兵力分散时再去擒拿他们，这样不经过血战就可以取得胜利。

战例：中移动放纵 SP 开拓市场同时犯下“累累罪行” 事后打出“为民请命”旗号进行打压和收编

2003—2006 年，众多公司纷纷进入“爆棚”的 SP 行业，欲在架儿台短信群发器就钱财滚滚来的 SP 市场大发其财。同时，因为监管不利，良莠不齐，欺骗横行。尽管民怨载道，SP 在巨大的利润诱惑下依旧肆无忌惮。

作为上游的规则制定者中移动看在眼里，却不露声色。第一，这个市场还需进一步投入和刺激；第二，本身对市场规则还不熟悉。中移动疏于对 SP 行业管理的状况一直延续。SP 继续为所欲为，明目张胆发送垃圾短信、诱导定制短信套餐服务，犯下“累累罪行”。

2006 年，市场开拓期结束，同时民众怨声载道。中移动出手，打出“为民请命”旗号，“解决增值服务中存在的价格欺诈、虚假宣传和诱骗定制等问题”。其直接效果就是打压、清退、以及收编 SP。整个行业哀鸿遍野。据估计，纳斯达克上市的中国 SP 概念股业绩因此下降了 40%，而市值蒸发了一半以上。中移动高高在上，宛如皇权。

中移动对 SP 的打击和整顿，结束了 SP 行业混水摸鱼的时代。整个产业链尽为中移动马首是瞻，它成了 SP 整个行业的最大赢家。

古兵法：逼则反兵，走则减势，紧随勿迫，累其力气，消其斗志，散而后擒，兵不血刃。需，有孚，光。【我来修正此计谋】

第十七计 抛砖引玉

注解：用类似的东西去引诱敌人，从而打击被蒙骗的敌人。

战例：淘宝小额投放劣质广告吸引 eBay 数倍跟进 淘宝再将主要资源投入优质广告 Ebay 却无力封堵

2003 年 7 月淘宝出世，当时中国的 C2C 市场易趣一家独大。才雄势大的惠特曼预言：“淘宝会在 18 个月内夭折”。eBay 力图迅速置对手于死地：在绝大多数网络媒体上采取排他性签约以“封杀”淘宝广告。淘宝还发现，当它在一家网站上投放广告没几天，eBay 就会用两三倍的价格独家买断该网站所有关于在线交易的广告。

马云出招了。他把握住 eBay 急于封杀淘宝的心理，抽取小部分预算到一些广告效果较差的门户上投放广告，eBay 马上以数倍的昂贵价格跟进，这消耗了 eBay 大量的钱粮弹药。等到 eBay 易趣手中的钱烧得差不多的时候，淘宝将大量的储备投放到效果更好的公交车、电梯和电视上。有调查显示，同样的广告费，淘宝的效果几乎是 eBay 易趣的数倍。

eBay 宣布与 Tom 在线合资以后，马云说：eBay 广告铺天盖地，它做的广告越多，淘宝越强大。淘宝现在不做广告了，淘宝的口碑太厉害了。

古兵法：类以诱之，击蒙也。

附一：

eBay 中国“止损”离场 马云决胜强势公关战

淘宝像头土狼，嗅觉灵敏，爆发力强，专咬软肋。而 eBay 又不幸地扮演了反应迟缓、眼光向上的大象角色。

土狼与大象的竞争：马云决胜强势公关战

全球电子商务巨头 eBay 在中国市场付出了几亿美元的代价后，终于决定“止损”离场。

根据最新的协议，TOM 在线不用付出任何现金，就可将易趣资产接管运营。而当初 eBay 为了收购易趣，在 2002 年 3 月和 2003 年 6 月共付出了 1.8 亿美元，在运营期间，又相继投入了数亿美元。

这次合作中，eBay 将易趣资产注入后，还要再付出 4000 万美元给与 TOM 在线成立的新合资公司，才能取得 49% 的股份；而且，由于不与 TOM 在线上市公司发生资产置换，eBay 也将无法从 TOM 在线的股权中获益。

如此看来，eBay 总裁兼 CEO 梅格·惠特曼“对我们中国战略的演变再高兴不过了”的表态，难免有些勉强。

马云：“我充分利用了 eBay 的弱点”

2003 年 6 月，eBay 完成对易趣网的收购后，已经在中国 C2C 市场占据统治性地位。随即，eBay 开始把美国的商业模式大规模复制到中国，实现中国市场的盈利似乎就在眼前。

但与此同时，一支“敢死队”正在进行封闭式开发，其主持者是阿里巴巴创始人马云。不久，与 eBay 易趣直接竞争的淘宝网就火速上线。马云最初的想法是将淘宝作为“防火墙”，挡住 eBay 未来一统 C2C 后，来蚕食阿里巴巴 B2B 市场的可能。

在 2004 年，eBay 将主要精力放到了将易趣与全球平台对接，淘宝的免费策略和营销努力被“置若罔闻”。然而就在这一年，淘宝利用 eBay 整合期的动荡，积聚了较高的流量和商家。

“不是淘宝做得足够好，而是 eBay 给了我们太多机会。”马云曾对记者表示，“我们充分利用了 eBay 的弱点，给了对手‘致命’打击。”

eBay 将中国平台跟全球平台对接，将中国网站“全球化”，并未考虑到中国的市场特殊性，同时并没有很好地处理用户对平台变动造成的不适应与不满。一个细节是，eBay 在对接中碰到中国用户与国外用户出现名称相同的情况，优先选择保存国外用户的名称，让国内用户十分“郁闷”。

而种种负面影响，在淘宝的策划下，在媒体和论坛上被迅速放大。用户的情绪被一再“煽动”下，被淘宝纷纷“策反”。在这期间，马云亲自主持营销与公关，甚至为自己安排采访计划，精心策划“公关语言”，保持持续的媒体影响力和曝光度。

淘宝当时甚至派有专人负责监控各大网络论坛，时刻保持对网民的影响力，就是为了发动一场“市场公关战”，激发网民尝试淘宝的免费服务。

诸如“淘宝给 eBay 最后通牒”之类冲击性的语言，马云从国内一直说到国外，与《福布斯》等海外主流媒体紧密互动，是马云的得意之举。同时，一份份对淘宝有利的市场报告也不断出炉。

这一年，阿里巴巴集团公关部力压市场部、研发部门等，获得了 CEO 特别贡献奖，这是阿里巴巴年度最高荣誉，会在年终颁发给对公司贡献最大的部门和个人。这显示了马云和集团董事会对“论功行赏”的判断。

而 eBay 易趣经过整合期后，进一步降低了自主性，哪怕是在网站上挂一个小标签，都要通过美国总部才能操作。

土狼、大象之争

“易趣发展要什么我就给什么。”惠特曼在花了一年多时间整合易趣后，开始把矛头对准淘宝。2005 年 1 月，惠特曼决定在中国增加 1 亿美元投资，占据当年全球营销战略预算的三分之一。eBay 力图迅速置对手于死地——在绝大多数网络媒体上采取排他性签约以“封杀”淘宝推广广告，并降低网上交易使用费——这是 eBay 在全球首次降低交易手续费。

但淘宝却不断壮大，成功留住了前期圈住的用户。2005 年成为至关重要的一年。由于淘宝持续采取注重口碑传播，支付宝全额赔付，追加 3 年免费等组合策略，积小胜为大胜。2005 年，在交易额上淘宝已经超过了 eBay 易趣。

eBay 2005 年第一季度财报显示，eBay 易趣成交额约为 1 亿美元，而淘宝公布的数据为 10.2 亿元人民币。

马云在 2006 年开始对 CNN 等海内外媒体公开宣布，与 eBay 易趣的“战争”已经结束。根据多家研究机构的最新统计，在商品数、商家注册数、交易数额等关键指标上，淘宝网已经超越了 eBay 易趣，占据了六成以上的市场。eBay 则不断变更管理层，一直止不住下滑的惯性。

事实上，淘宝的免费模式带来了经营理念的变化。由于使用免费模式，淘宝允许商家与买家直接沟通，淘宝可以留下地址电话。这在 eBay 是严格禁止的。由于能够使用配套的即时通讯工具，淘宝的社区感更强。eBay 则在 2005 年才引入 Skype。

“免费远远不是淘宝胜利的唯一原因。”互联网分析师吕伯望表示，eBay 的失败中，战略行动迟缓、舆论公关被淘宝压制、政策门槛限制、不注意成本控制等都是原因。

一位美国投资机构研究人士透露，他对淘宝与 eBay 易趣的互联网广告进行过一段时期内的研究，以两者都采用的产品展示广告条为例，同样的广告费，淘宝的效果几乎是 eBay 易趣的数倍。因为有一段时期，淘宝的广告展示更多地选择了性感内衣等吸引眼球的东西。

在团队建设上，马云注重执行力，员工的整体学历水平远远低于 eBay 易趣，但是在全员都有股权的激励情况下都富有创业的激情，执行力很强。

在关键的“主流用户”把握与用户体验上，淘宝做到了准确把握。究竟哪些客户才是电子商务的主流人群？吕伯望通过研究认为，eBay 易趣选择的是国际化的、男性的、年龄大的、熟悉技术的、较高收入的白领以及喜欢收藏和分享的。而淘宝的定位是时尚的、女性化的、年轻的、小商铺模式的。无疑淘宝的定位更适合中国。

但 eBay 并未及时转换定位。“你知道世界上最痛苦的事情是什么吗？就是你知道缺点在哪里，但是无法改变。”一位 eBay 易趣前员工表示，缺点我们都知道，但是我们无法改变总部，徒呼奈何。他选择了在 eBay 与 TOM 在线合作前离开。

“我们的同事都是海内外名牌高校毕业的，我们难道都是傻子？”这位中层员工表示，淘宝像头土狼，嗅觉灵敏，爆发力强，专咬软肋。而 eBay 又不幸地扮演了反应迟缓、眼光向上的大象角色。

营销专家龚文祥表示，美国公司在中国有最聪明的人、最多的钱、最好的技术，但中国公司可以在做事的观念和方式上找到取胜之道。(孙琰)

【第十八计 擒贼擒王】

注解：摧毁敌人的中坚力量。抓获敌人的首领，就可使敌人全军解体。无首的群龙在旷野拼斗，已经到了末路。

战例：华为全力封杀港湾并促使李一男回归 借此震慑大批出走创业并与华为竞争的“叛臣”

从华为出来的员工前后超过 3000 人，他们中很大比例都选择了创业，大多也是运用华为的技术，模拟华为运作，不断侵蚀华为的地盘，成为华为最大的隐患。其中李一男创办的港湾是做得最大的。

李一男离开华为后，任正非曾说，华为内部许多人，仿效李一男推动公司的分裂，成群结队地在风险投机的推动下，合手偷走公司的技术机密与商业机密。当任正非知道一年前还信誓旦旦要帮助华为开拓数据市场、并严格遵守同业禁止竞争的李一男居然在动摇华为的基业时，他“怒发冲冠”。任正非清楚，出走华为并自立门户的“叛臣”太多了，一一拿下几乎不可能，任正非将目标瞄准了最大的李一男，成立“打港办”，对华为员工下达港湾“必杀令”。

最后华为收购港湾四大核心业务，收编港湾大量人员，李一男也重新回到了华为。给了那些离开华为创业的员工一个深刻的警醒。

古兵法：摧其坚，奇其魁，以解其体。龙战于野，其道穷也。

附一：

“没有确切消息。”6 月 1 日傍晚，就“华为并购港湾”的传言，一位接近华为总裁任正非的人士如此回复本报记者。他同时别有趣味地评述：“任何事情都有可能发生，华为总会给人惊奇！”

华为数据业务部一位中层则称，包括港湾大股东华平投资“已与华为达成股权转让协议”等传言的最早版本出自多位港湾中高层，而华为内部并无任何消息传出。

此时，有关华为将合资公司华为 3COM 出售给 Juniper 的传言仍甚嚣尘上。

该中层提醒记者，如果传言属实，同为专注数据业务的公司，华为针对华为 3COM、港湾采用的相反的资本策略，其中深意，值得思量。

冲突的商业逻辑

“除非出于了结多年的江湖恩怨，并且价格极为低廉，否则华为不太可能一口吃下港湾。”上述华为数据业务部中层认为。某种程度上，华为 3COM 的成立，是华为经历港湾倒戈后的结果。

该中层认为，无论是 2001 扶持港湾，还是两年后组建华为 3COM，华为都有一个基本的出发点：华为的长处在于运营商为主的电信级市场，与主体业务有冲突的分销业务，以分离华为主体、单独运作为宜。

“收购港湾与此出发点是违背的。”他认为，尽管港湾从 2003 年开始就从卖路由器、宽带产品进军到其它领域，但是港湾的优势产品依旧是其企业级的路由器和宽带产品，这部分收入超过其总体收入的 60%。

“收购港湾与华为专注电信运营商市场的核心理念强烈冲突。”他认为，港湾在数据业务的产品线，华为 3COM 基本都能覆盖，并且从运营情况看，华为 3COM 远胜港湾。“华为没有必要收购港湾，如果需并购港湾的话，就不会出售华为 3COM。”

相反，不少人士认为，出售华为 3COM 倒是甚合商业逻辑。前述中层分析，华为 3COM 成立之时，华为与 3COM 即有协议，针对电信运营商市场的高端路由器等产品及相关技术专利依旧保留在华为数据业务部门，而把与华为主体冲突的企业级产品剥离到合资公司，“出售华为 3COM 给 Juniper，只要价格合适，对华为母体没有伤害，也比较合华为的思路”。

另类资本路径

前述接近任正非人士作出了一个有意思的分析，他认为，出售华为 3COM 或许是华为“另类资本路径”的一个体现。

“华为可以做另外一种上市。”他说，2001 年前后，华为靠卖掉旗下很赚钱的非主营业务“安圣电器”，从爱默生手中兑现了 7 亿美金，这种“生一个能赚钱但是与主营业务关系较疏远的公司——孵化——卖掉”的思路或许会成为华为另类的资本模式。

不久前，海外消息显示，华为 3COM 将以 17 亿美金的作价，出售给美国 Juniper 网络公司，从华为至今只对合资公司投入技术与人力来看，这是合算的买卖。

尽管该消息至今没有得到华为官方的确认，但华为对控制华为 3COM 的态度令人玩味。2005 年 11 月，公司总裁郑树生在接受本报采访时坦承，华为 3COM 最终将“自立门户”。彼时，3COM 公司刚刚履行以 2800 万美金购得华为 3Com2% 股权的权利，从而拥有了合资公司 51% 的控股权（华为占余下 49%）。双方还约定，一年以后，双方仍可以以竞价的方式收购对方持有的合资公司的全部股份。

也就是说，即使华为 3COM 不出售于 Juniper，华为亦有将华为 3COM 整体出让给 3COM 的可能。

前述接近任正非人士分析，华为这两年诞生的子公司还有做软件的海思半导体、做移动通讯射频产品的安捷信、华为手机、合资公司鼎桥通讯等，都有可能纳入此种运作模式。

而目前来看，华为收购的业务并不多见，记者最新获悉，华为近期以 800 万元的价格收购了一家电信系统集成商广州斯凯文科技，但从资本规模而言，手笔较小。

华为相当多人士并不看好收购港湾。“将港湾并入囊中，并非出于业务整合需要。”

第十九计 釜底抽薪

注解：如果不能克服敌人刚强的力量，就可以削弱敌人力量的来源，从履卦的原理出发，分离至刚至阳的乾的力量。

战例：濒临没落之际盛大以免费颠覆传统收费模式 九城等对手被迫跟进而一年后盛大重回第一

2005 年 11 月，网游板块发生了一场地震。网游收费模式的创立者、并借此成功登陆纳斯达克的盛大，突然相继宣布旗下三款重量级的游戏《传奇世界》、《热血传奇》、《梦幻国度》永久免费。

2005 年网游市场竞争异常激烈。网易、九城、腾讯、金山相继发力，它们分流了相当多原本被盛大把持的用户和市场。这其中尤其是网易，它借两款自主研发的原创游戏后来居上，逐步超过了盛大成为第一。一直靠代理外国游戏的盛大在自主研发上远远落后。而同时，九城等厂商又在代理国外游戏的竞争上对盛大形成强烈冲击。比如《魔兽世界》就被九城拿下。这个时候，盛大颠覆了由自己开创、但被对手模仿并赶超的收费模式，而开始免费模式。这一抉择在于：改写行业游戏规则，重新奠定领先地位。陈天桥表示了两点：

第一，收费模式就好像对进入公园的人收门票，而免费模式相当于准许免费进入公园，但通过公园的其它娱乐项目来收费。第二，收费网游精髓在于，在游戏里营造出现实中所不可能出现的“平等”，比如无论你是否富有，都必须依靠自己的时间和精力去获取游戏里的武器和地位。但在免费模式里，现实中的不平等完全复制进游戏中：如果你富有，你就能花钱获得游戏里的武器和地位。

“如果你有钱，你就花钱去买来装备；如果你有时间，你就花时间去赢来装备”，陈天桥说：“这很公平”。结果是，盛大游戏的收入来源仅来自 6% 的付费用户；而收费模式里，100% 的用户都会贡献收入。同时，盛大的免费模式不仅留住了玩家，也从其它收费游戏里抢来了新玩家。

古兵法：不敌其力，而消其势，兑下乾上之象。

【我来修正此计谋】

第二十计 混水摸鱼

注解：乘混乱之际，利用小势力力量弱小和没有主导的局面，使他们归顺我方，就像已经走向黄昏要长息了。

战例：光通趁盛大与 Wemade 因版权问题争执不休之际 迅速出手夺取《传奇 3》

2001 年 9 月以来，中国网络游戏的霸主盛大凭借代理韩国游戏《传奇》系列成为中国网游的领跑者。那时，光通还只是一个利用自己的带宽资源为盛大托管《传奇 2》的 ISP，在网游产业微不足道。

《传奇 2》获得巨大成功后，盛大被迫面对韩国人越来越高的分成要求。与韩国公司在谈判上的僵持，最大盈利来源《传奇 2》的代理权隐患令陈天桥寝食难安。从 2003 年开始，盛大官司缠身，其主推的自主研发的《传奇世界》不断被控侵权。盛大面临内忧外患。

2003 年初，光通在得悉陈天桥和 Actoz、Wemade 吵翻的消息后，突然借机兴起，与盛大争夺韩国游戏代理权，欲仿效盛大的成功模式。源于对时机的把握，光通成功“混水摸鱼”顺利夺走《传奇 3》的中国独家代理权，霎时间由服务器托管商转变成盛大最直接对手。自此成为网游市场一极。

古兵法：乘其阴乱，乘其弱而无主，随，以向日每人宴息。

【我来修正此计谋】

第二十一计 金蝉脱壳

注解：保持阵地原形，保留完整的既定阵势，使友军不怀疑，敌人也不敢妄动，要在他困惑时转移主力。

战例：网易领头进军无线却预知行业振荡提前退出 亦领头进军网游 至 06 年“门户”网易已是第一大网游公司

2001 年开始，新浪和搜狐开始在门户的新闻资讯领域投入大量资源、短兵相接，此时同为三大门户的网易并不看好此类缺乏核心能力的容易被复制的竞争模式。2001 年，网易开始首先尝试无线业务，并且斥资收购天下团队进入网络游戏的自主研发。

2002 年，无线业务被证明具有广大空间，2003 年，行业井喷。其间，三大门户之新浪搜狐以及 Tom 在线等新兴公司迅速跟进，都享受到迅猛的增长。而在 05 年无线行业处于顶峰之际，网易毅然“断腕”，停止对无线业务的投入，其业务量在随后一年迅速萎缩。也就是在一年之中，中移动屡屡做出政策调整，对无线行业大加整顿，几乎所有公司的业务量都下滑 40% 以上。紧随之而来的是股价大跌，人心惶惶，哀鸿遍野。此番下跌狂潮，延续至今。

在历时 2 年多的无线行业大滑坡之中，唯一提前预知、全身而退的仅网易一家。

同样在 01 年开始投入的网游业务，至 04 年开始迎来高峰。就在 05 年网易退出无线业务时，网游业务开始稳健成长而迅速填补了无线业务萎缩留下的收入空白。06 年，网易成为中国互联网总收入和运营利润的双料冠军。

而门户竞争对手搜狐和新浪在网游上的模仿并不见成效。2006 年，网易虽然仍然是三大门户之一，但其 85% 的收入来自网络游戏，其最真实的身份已是中国互联网第一大网游公司。

古兵法：存其形，完其势，友不疑，敌不动，巽而止，蛊。

第二十二计 关门捉贼

注解：对付小股敌人，要围困起来，将其消灭。如果让他们走掉，便极不利于我方追击。

战例：华为成立“打港办”围剿港湾 为封杀其产品不计代价 李一男走投无路终回归华为

2001 年，华为最年轻的总工程师李一男北上创立港湾。港湾不断向华为挖人，运用华为的技术，模拟华为运作，掉转枪头朝向了华为。在业务上与华为直接竞争，开始蚕食华为的领地。

愤怒的任正非很快专门成立“打港办”，对华为员工下达港湾“必杀令”。其有两条准则：第一，让港湾有营业额赚不着钱，第二，绝对不让港湾上市。

为此，华为对内部下死命令：办事处如果丢单给中兴、思科不要紧，丢单给港湾则要受处分；对于客户，已经在使用港湾设备的，华为就回购，还买一送一，废港湾的“标”；同时还开展“反挖人”运动，港湾接入网产品线的研发人员被华为一锅端。

如此“打港”延续多年，华为就是要使用自己的资源优势，封锁港湾所有的成长路径和突围的机会，达到“瓮中捉鳖”之效果。最后华为顺利收购港湾四大核心业务，收编大量港湾人员，李一男俯首称臣重新回到华为。

古兵法：小敌困之。剥，不利有攸往。

第二十三计 远交近攻

注解：在受到地理条件的限制时，攻取靠近的敌人就有利，越过近敌去攻取远敌就有害。火向上烧，水往下流，是我方与邻近者乖离的情形。

战例一：马云选取无正面竞争的雅虎而舍弃在中国激烈交战的 eBay 做资本合作 联合雅虎在中国及全球打击 Ebay

2005 年，马云有一段“睡不着”的时候。传说 eBay 首席执行官惠特曼提出 10 亿美金收购最令其头痛的对手阿里巴巴以及淘宝，以彻底清除 eBay 进入中国的障碍。而业内人士证明：阿里巴巴投资人孙正义在当时“倾向于”接受 eBay 的收购，自己套现退出。如果是这样，马云建立的基业将全部归入对手 eBay 旗下。

在全球，eBay 是无可争议的电子商务霸主，而且 eBay 不仅是淘宝在中国最大的对手，也是对阿里巴巴全球 B2B 平台的最大威胁。但还有一个力量，雅虎。在日本和欧洲等国，雅虎打败了 eBay；在台湾等地区，雅虎还在同 eBay 激烈交战。不同的是，eBay 在中国和阿里巴巴激烈争夺，而雅虎的一拍则在中国市场毫无建树。

2005 年 5 月，马云赶往美国同杨致远见面。7 月，阿里巴巴和美国雅虎达成合作。这两家此前几乎看不到任何联系的公司同时宣布，阿里巴巴公司收购雅虎中国公司全部资产，并同时得到雅虎 10 亿美元投资。阿里巴巴收购的中国资产包括雅虎中国门户网站、雅虎的搜索技术、通讯和广告业务，以及 3721 网络实名服务，阿里巴巴获得“雅虎”品牌在中国的无限期独家使用权。

取得阿里巴巴集团 40% 股份而成为其最大股东的，不是与马云赤膊竞争的 eBay，而是“遥远”的雅虎。

双方宣布合作之后的几个月，马云就宣布淘宝网继续免费 3 年，阿里巴巴追加 10 亿元投资。其后一年多，马云整合雅虎资源，淘宝进一步侵占 eBay 中国的市场份额，阿里帝国完成了电子商务从内部管理到外部应用的整体布局。在全球，阿里巴巴也可以借助到其最大股东雅虎的力量，以与 eBay 全面竞争。

战例二：网易腾讯 04 年联手尚未进入中国的 Google 合作搜索业务 牵制在中国市场快速壮大的本土公司百度

在过去两年，中国互联网市值最大的三家公司一般稳定在三个企业之间：腾讯、百度、和网易。腾讯是 IM 霸主，营收第一。百度是搜索第一，市盈率高达 100 倍。网易是网游第一，运营利润 06 年为全互联网之冠。

搜索被称为互联网应用王冠上的明珠。腾讯、网易也在 04 年开始相继进入了搜索领域。但他们会和百度进行“强强合作”吗？还是会和尚未正式进入中国的 Google 合作呢？

2004 年 7 月，网易宣布将在其全线改版的搜索引擎中引入 Google 的网页搜索功能和 Adwords 竞价搜索广告服务。据说，丁磊曾专门赴 Google 商讨合作。无独有偶，腾讯一年后就宣布与 Google 公司开展业务合作，“正式启用 Google 的网页搜索和在线广告”。在牵制百度在中国迅速壮大的立场上，网易和腾讯体现了难得的默契。

2006 年 3 月 2 日，腾讯正式推出 SOSO。2007 年元旦前夕，网易推出自主研发的独立搜索引擎测试版“有道”。双方正式步入自主发展的道路。

古兵法：形禁势格，利从近取，害以远隔。上火下泽。

第二十四计 假途伐虢

注解：处在敌我两个大国之间的小国，当敌方威胁它屈服时，我方应立即出兵援助，以借机扩展势力。

战例：环球资源借收购慧聪股份与其联盟讨伐阿里巴巴 胜则可进一步控股慧聪、败则舍弃慧聪全身而退

阿里巴巴是内贸的霸主，环球资源在外贸稍占胜算，但来自阿里巴巴的威胁越来越大。

阿里巴巴的内贸还有一个死敌，就是郭凡生的慧聪。马云发出“就算用望远镜都看不到对手”高论后，慧聪与阿里巴巴矛盾空前升级。环球资源随后以近 1000 万美元的代价收购慧聪国际 10% 的股权，双方化敌为友，结成战略联盟。

环球资源是国内从事电子商务较早的服务商，其重心多在外贸领域，与阿里巴巴、中国制造网三足鼎立；至于内贸方面，则并无太多作为。通过与慧聪国际联合，补充内贸的短板。更大的目的是，抵御阿里巴巴的渗透和侵蚀。

环球资源如意算盘是，联手慧聪国际打败阿里巴巴，又可随时夺得慧聪国际的控股权。根据慧聪国际双方达成的期权契约，环球资源可在收购完成后的 12 个月内，随时增持至大约 35% 的慧聪国际股份，取得慧聪国际的控股权。一旦打败阿里巴巴，最终成 B2B 内贸外贸的综合霸主。

可惜慧聪 06 年亏损 7500 万，环球资源或放弃增持股份。阿里巴巴依旧一支独秀。环球资源的如意算盘落空。

古兵法：两大之间，敌胁以从，我假以势。困，有言不信。

第二十五计 偷梁换柱

注解：频繁地更换盟军阵容，抽调盟军阵容的主力，等待它自己败落，然后再乘机兼并它。拖住了车轮，车子就不能运行了。

战例：为消除整合 IBM 的阻力 联想大幅引入戴尔人马与原 IBM 人马相牵制 如此三方达成平衡

2005 年 11 月，联想完成收购 IBM 全球 PC 业务，被称为“蛇吞象”的世纪大并购。“蛇吞象”意味着以相对弱小的力量来整合强大一方的力量。在此过程中，自然会遇到来自强大一方的抵触。并购之后，新联想高层中来自 IBM 和来自原联想的人马几乎各占一半。前者以 CEO 沃德为代表，后者以董事长杨元庆为代表。

业内传闻，双方人马的协调、双方业务的整合，以及双方文化的融合都存在诸多阻力。对于国际大并购而言，如此阻力自然不可避免。

自 06 年开始，联想开始大批引入戴尔高管，这以引入戴尔高级副总裁阿梅里奥接替沃德出任联想新 CEO 为标志。至 07 年 2 月，已有 6 位戴尔高管跳槽联想。在新联想高层，出现 IBM、原联想、戴尔三种力量。协调和整合的阻力则转移到了 IBM 和戴尔两种力量之间，原联想力量反而成为两者的调停者和制衡的力量。如此，新联想内部趋于稳定，原联想人马开始更多的占据主动。

戴尔是联想走向全球宝座必须逾越的对象，如果能从戴尔挖来部分高管，一来可削弱戴尔的力量，二来可借戴尔的力量与原 IBM 力量相抗衡，从而完成新的平衡。

据报道，原先的 2000 名 IBM 人，有约 600 人已经离开。一些曾在 IBM 担任高级职位的顶级高管，从联想的首位 CEO 到美国总裁，都已相继离开。取而代之的是从戴尔空降而来的核心高管。值得一提的是，刘军等原联想老臣也在人事更换中落马，原 CFO 马雪征也于近日离职。有业内人士评价，杨元庆想要制衡的不仅仅是一股力量。

古兵法：频更其阵，抽其劲旅，待其自败，而后乘之。曳其轮也。

第二十六计 指桑骂槐

注解：强者制服弱者，要用警告的办法来诱导他。主帅强刚居中间正位，便会有部属应和，行事艰险而不会有祸患。

战例：周鸿祎高调攻击田健使其处于尴尬境地并摧毁雅虎代理体系 以此震慑反叛之人

田健曾是现任奇虎董事长周鸿祎的得力助手，担任过 3721 副总裁。2004 年底雅虎收购 3721 后，周鸿祎出任雅虎中国总裁，田健继续跟随担任副总裁。2005 年 8 月，阿里巴巴与雅虎中国合并，周鸿祎离任雅虎中国总裁，而田健此次并未跟随，而接任雅虎中国总经理。据传，田健因此与周鸿祎交恶。

2006 年 7 月，围绕着流氓软件，奇虎与雅虎爆发口水战。田健公开指责周鸿祎，“谁都可以骂‘流氓软件’，可周鸿祎作为既得利益者哪里有资格去骂。”盛怒之下，田健大揭昔日恩怨，将周鸿祎利用雅虎资源组建奇虎研发团队、而后暗中安排雅虎员工去奇虎工作等秘史曝光。

从 8 月 16 日开始，周鸿祎接招田健，对其宣称的各项“罪状”进行挨条驳斥。对于田健提出来的职业道德的问题，周鸿祎特别提到，他曾经“赠予”田健 250 万的奖金，田健却一直说很少，并且“对媒体公开撒了很多谎”，根本没有资格来谈职业道德的问题。

口水战不断升级，昔日的君臣变成当日的仇敌。田健最终离职，并至今未有在江湖露面。

周鸿祎对田健的打击，也是对曾经的老部下田健“背叛”与“反戈相击”的愤怒。这对很多人都有警示作用。

古兵法：大凌小者，警以诱之。刚中而应，行险而顺。

第二十七计 假痴不颠

注解：宁愿假装不知道而不采取行动，而不假装知道而轻举妄动。要沉着冷静，不露出真实动机，如同雷霆掩藏在云雷后面，不显露自己。

战例：马云说：“我可能疯狂一点，但决不愚蠢”。

如果说中国互联网有一个不是因为攻击别人而是因为讲自己的故事而遭到谩骂和攻击的人，那就是马云。很多人不相信马云所说的话。《IT 经理世界》报道过一篇文章叫《“蛊惑者”马云》。

在环球资源和慧聪国际结成联盟时，马云宣称“我们用望远镜都找不到竞争对手！”。“我们每天交税 100 万人民币”。

阿里巴巴不是上市公司，其真实财务数据一直是秘密。利用这一优势，马云常常高调谈论其公司业绩，从而成为媒体关注的焦点。阿里巴巴因此得到极大的宣传和神化，而对手，比如同为上市公司、财务数据公开无遗的环球资源和慧聪国际，就显得声音弱小得多。

在很多人怀疑雅虎收购阿里巴巴 40% 股权而使马云团队失去对阿里巴巴控制的时候，马云却高调宣称：是阿里巴巴收购了雅虎中国，阿里巴巴要成为雅虎的拯救者。雅虎注资后，马云宣称未来三年内，淘宝继续实行免费政策，目标是在中国社会创造 100 万个“就业机会”，并追加投资 10 亿人民币。07 年，又传出了阿里巴巴集团要成为“全球 500 强”的言论。

很多人攻击马云，说他过于夸张，过于得意忘形。但马云说：“我可能疯狂一点，但决不愚蠢”。

就是在马云的高调中，阿里系列的产品慢慢为人们熟悉，阿里成为媒体关注的焦点。这些目的渐渐达到后，07 年的马云显得沉默了很多。

古兵法：宁伪作不知不为，不伪作假知妄为静不露机，云雷屯也。

第二十八计 上屋抽梯

注解：使敌人的势力损耗，不需使用武力；敌方刚强之势消耗了，我方的力量自然就会增强。

战例：竞价排名业务成熟后门户终止与百度合作而亲自参与竞争 同时截断百度收入以封杀来自搜索的潜在威胁

百度创立初期只是一个搜索技术提供商的角色，依赖替门户提供搜索服务而生存。门户在 2002 年保持与百度的紧密合作，利用其提供自己的搜索服务。但当门户发现一个壮大的搜索引擎能够在上游截获门户流量、直接威胁门户地位，就先后停止了与百度的合作，欲截断百度的流量和收入从而扼杀这个潜在的威胁。同时搜索引擎所孕育的竞价排名业务趋于成熟，门户自己要进入这块领域。

新浪网最先与百度结束合作。新浪与其他门户网站一样，最终都放弃了手工收集网页的第一代搜索引擎技术，全面转由搜索技术提供商提供服务。新浪的网页与网站搜索放弃百度转与 Google 合作，关键点就是当时的 Google 并不会影响新浪的竞价排名业务。而在新闻搜索方面，选择与中搜合作则是看中了其与中国网等数百家国内网站组建的中国搜索联盟，背后的庞大信息资源。并且，此时的中搜远不及百度强大。

至 03 年 9 月，搜狐也与慧聪签署了网页搜索的合作协议。至此，当时的四大门户网站（新浪、网易、搜狐、TOM）的最后一个也与百度分手。

古兵法：假之以便，唆之使前，断其援应，陷之死地。遇毒，位不当也。

第二十九计 树上开花

注解：自己的力量比较小，却可以借友军势力或借某种因素制造假象，使自己的阵营显得强大，也就是说，在战争中要善于借助各种因素来为自己壮大声势。

战例一：初创的百度自身力量无法对抗中搜 攀附新浪搜狐借助其名气成功抢走中搜客户

中搜 01 年就已经进入搜索引擎行业，为门户和 1400 多家企业提供搜索引擎技术服务。在 02 年成立中国搜索联盟，占据市场大部分的份额。

当时百度蹒跚起步，处于劣势地位。但百度采取更灵活的策略，以更低的价格与各大门户合作。先后为新浪、搜狐等提供站内搜索服务，而且通过借助新浪搜狐的名气，逐渐抢走了很多原来中搜的客户。而给新浪搜狐提供后台搜索引擎服务的优势，也使得百度相比中搜声势更响，市场推广很快，并很快建立自己的代理与直销体系，逐渐瓦解了中搜搜索联盟，蚕食中搜的市场份额。

而中搜安于现状，仅仅满足于提供付费搜索。百度在给门户提供搜索服务的同时，迅速壮大自己，最终推出中文搜索门户，直接为网民服务，而后成功上市，并占领中国搜索市场最大份额。

后来百度不断加强直销，推出更多的服务。不仅开了花，还结了果，成为当今中国互联网最有前途的公司之一。

古兵法：借局布势，力小势大。鸿渐于陆，其羽可用为仪也。

战例二：王志东建网站联盟对抗 QQ lava—lava 借广泛的盟友壮大声势

从 06 年开始，王志东就高调宣布要在 IM 领域借结盟的方式突破 QQ 的“垄断”。

事实上，众多游戏平台或者电子商务类网站正在为无处不在的 QQ 头疼不已，厂商们辛苦的积累最终都难免为有巨大黏性的 QQ 所俘获，潜在的广告价值也随之流失。王志东从合作者的难题中看到了机会，毕竟他们都要在 QQ 前寻求突围。

第一个和王志东合作的是电子竞技网站迪酷，王志东的点击科技拿出旗下的即时通讯软件 lava—lava 做专门定制，再和迪酷网共同建立游戏对战平台，为游戏者提供即时聊天、视频会议等服务。而此次合作，其即时通讯工具的注册用户一下子就多出了 200 万。而迪酷也借对 Lava—Lava 的支持客观上对“公敌”QQ 有所削弱。

目前，点击科技的合作者包括江苏互动游戏中心、中国战网、金游网等。据王志东介绍，合作伙伴已有 200 多家中小网络公司，他们来自电子商务网站、博客网站和社区网站。

王志东希望 Lava-Lava 的开放平台能得到更多的产业伙伴支持，从而打破目前 IM 市场被垄断的局面。尽管独自无力挑战 QQ，但他的结盟政策也使得 Lava 声势浩大。

古兵法：借局布势，力小势大。鸿渐于陆，其羽可用为仪也。

第三十计 反客为主

注解：把准时机插足进去，掌握他的要害关节之处，要循序渐进。

战例：韩国 Actoz 起诉盛大版权问题 盛大斥资控股 Actoz 将敌人变成盟友、也将竞争者变成进贡者

2001 年，中国网游王国盛大迅速崛起，盛大得感谢一个企业，它就是韩国 Actoz，Actoz 以及 Wemade 共同享有《传奇》的知识产权。而 Actoz 是《传奇》系列产品的权利共有人和在华代理人。

随着《传奇》、《传奇 2》在中国的出色表现，这位国内的霸主发现它的渐渐受制于外人，来自韩国公司的分成要求越来越高，自主研发的游戏面临版权诉讼，《传奇》系列代理权也面临续约困难，甚至《传奇 3》代理权被昔日为其托管服务器的光通所夺。盛大陷入腹背受敌，内忧外患的境地。

2004 年 11 月 30 日，盛大网络以 9170 万美元现金收购韩国 Actoz Soft 公司 29% 的股份，随后的增资中，共收购 Actoz 38% 的股权。收购 Actoz，盛大一举彻底解决了两大隐患：“知识产权”和“《传奇 2》代理权”。

此外，盛大从与光通平级的位置，一变成为光通的上游厂商。光通虽然夺走了《传奇 3》代理权，但每赚一块钱都得向盛大进贡，昔日的敌人变成今日的伙伴。

古兵法：乘隙插足，扼其主机，渐之进也。

第三十一计 美人计

注解：对于兵力强大的敌人，就攻击他的将帅；对于有智慧的将帅，就打击他的意志。将帅斗志沮丧，兵士颓废消沉，敌人的气势必然会自行萎缩。利用这些方法来控制敌人，可以顺利地保存自己。

战例：优酷网借张钰性爱视频成名 从 150 多家视频网站中脱颖而出

2006 年，古永锵离开搜狐闯入微视频领域时，他发现周围已经有 150 多家公司在跟他做同样的事情。要想后来居上并脱颖而出，必须采取非常规的手段。

优酷网提前得知张钰的性爱视频，并充分加以利用，提前与张钰达成共识。先让张钰将视频上传到优酷，再让张钰在新浪上写博客，链接直接链到优酷网。借助新浪博客的流量及事件的炒作，迅速培养了优酷的第一批用户，并利用网友的推荐迅速传播。

优酷在张钰事件发生时，流量基本上是陡然增加了十倍；虽然事件结束后，流量迅速回落，还是维持在一个相当高的水平，数周内完成了其他视频网站一年多才能达到的流量和知名度。

流量的飙升使得风险投资商对优酷网抱以更大的兴趣。优酷网借张钰事件一炮成名，而后顺风顺水，成功融资 1200 万美元。古永锵用了“张钰美人计”，在 150 多家视频网站中脱颖而出。

当然，也有美人计失算了例子。方兴东请木子美去做博客网的市场总监，却不仅没有捞到眼球，还遭来一阵骂声。

兵强者，攻其将，将智者，伐其性。将弱兵颓，其势自萎。利用御寇，顺相保也。

第三十二计 空城计

注解：兵力空虚时，愿意显示防备虚空的样子，就会使人疑心之中再产生疑心。用这种阴弱的方法对付强刚的敌人，这是用奇法中的奇法。

战例一：新浪虚张声势与搜狐争夺世界杯和奥运会赞助权 抬高标价让搜狐得不偿失

北国有一对冤家，一个叫新浪，一个叫搜狐。一个盘踞门户老大位置多年，一个努力取而代之。

围绕着一系列体育赛事的赞助展开空前的激战：第一轮，北京奥运互联网内容独家赞助商争夺，传搜狐以 2 亿大洋先声夺人；第二轮，2006 年德国世界杯视频许可竞标，传搜狐以超过 1000 万价格再次夺标。

虽然在两次关键战役中连失两局，但新浪似乎没有一点不高兴的味道，反而讥讽对手。新浪掌门曹国伟透露：“事实上，我们认为这样的投入产出比太低，才主动放弃的。”

业界传言，新浪在两次战役中早留后门，对夺标并不感兴趣，高调参与竞标就是大摆“空城计”，把标价抬高，让对方得不偿失。搜狐天价中标后，新浪其实偷着乐。新浪总编陈彤表态更加直接，“搜狐现在正在做的是保住自己银牌的位置，而不是和新浪争夺金牌。”

世界杯后，新浪搜狐双双发布第四季度财报。搜狐天价争标的世界杯只增收了 200 万美元，这与此前公布的 5000 万元人民币相比，竟“缩水”了 68%。

而对于即将到来的北京奥运视频许可的争夺，新浪似乎决意要“一锤定音”。如果奥运视频许可最终为新浪所得，那么搜狐所砸的 2 亿独家赞助的实际效果将大打折扣。

古兵法：虚者虚之，疑中生疑；刚柔之际，奇而复奇。

战例二：马云虚张声势让外界感觉阿里兵力充盈 既让对手陷入被动同时使自己得到大力宣传

06 年，马云公开宣称阿里巴巴一天交税一百万。“就算用望远镜，也找不到阿里巴巴的竞争对手在哪里”。在马云炒作与媒体宣传下，阿里巴巴被无限的放大。郭凡生称：马云的话给了慧聪很大压力。

按照阿里巴巴声称的税收数字推算他们的收入，和慧聪相比，慧聪的市场占有率只有 5%，董事会和投资者对慧聪的投资价值产生了很大怀疑。而在当年浙江省公布的企业纳税 100 强的名单中，最后一名的纳税额为一亿多，而阿里巴巴连影都没有。

郭凡生推算说：如果阿里真是交 1 亿的税，按照 5% 的营业税来算，阿里巴巴也得有 20 亿的营业额；要是按照一天一百万来算，那都得交 3 亿多元税收了。但易观国际数据显示，2005 年中国 B2B 市场规模也仅为 12.6 亿，远远小于推算出的阿里巴巴营业额。

马云宣称每日纳税百万，宣称解决就业百万，让竞争对手很被动。让人感觉到阿里巴巴、淘宝很强大，吸引了很多媒体与用户的关注。对手开始怀疑自己，乱了阵脚。而阿里巴巴、淘宝也在媒体和用户的关注下由“听起来很强大”变的实际上越发强大。

古兵法：虚者虚之，疑中生疑；刚柔之际，奇而复奇。

第三十三计 反间计

注解：在（敌方）疑阵中布（我方）疑阵，即反用敌方安插在我方的间谍传递假情报，打击敌方。（这是利用常理）因此辅助来自内部，便不会导致自己的失败。

战例：搜狐利用从新浪下载的“裁员录音”打击百度 自此，三方互派“卧底”的传言路人尽知

2006 年 7 月，搜狐与百度就“恶性裁员”事件展开了对攻。其中，一盒不明来历的录音成为个中关键。百度按原计划召开的“百度世界大会”，被这场突如其来的“裁员风波”搞得黯然失色。

百度的律师称，“百度裁员电话录音”是有人恶意伪造的，包括搜狐在内的一些网站将此录音大量传播，在相关报道专题中也充斥诸多无法确证的报道。搜狐则称，对百度裁员的报道是正常的新闻事件追踪；百度此举实际是为了“转移公众视线，降低大众对百度裁员危机的关注”，并打击在本土搜索上的对手--搜狐的搜狗。

在搜狐公开发表的对百度的回应中表示：“对于网上流传的‘百度侮辱性裁员过程录音’文件实际上首发于新浪网，搜狐 IT 只不过跟随发布。搜狐在转载过程中并未做任何修改或者剪辑。”

不管真相如何，新浪、搜狐、百度三国之间相互安插间谍的攻击对手的诡计渐渐为外界所传播开来。

古兵法：疑中之疑。比之自内，不自失也。

第三十四计 苦肉计

注解：人不会自己伤害自己，若受到伤害，必然是真。假作真时真亦假，离间计就可以实行了。这样，就如同蒙骗幼童一样，蒙骗敌方，使他们为我方操纵。这是吉祥之兆。

战例：田健留任雅虎且与周鸿祎假意“结下仇怨”以取得马云信任 苦肉计终被识破田健黯然离职

周鸿祎黯然从雅虎中国离职，而一手带大的儿子 3721 被杨致远转交给马云。周鸿祎走后，其嫡系田健并未随之离开，传说因“田健觊觎雅虎中国总裁位置，而与周氏分道扬镳”。但另有江湖传言称，田健乃周氏最后一个棋子，留在雅虎阵营，以备他日之需。

2006 年 8 月，中国互联网上演了史上最激烈口水战，围绕着“3721 是否为流氓软件”的问题，周鸿祎与田健相互攻讦，最终上升到炮轰双方职业操守的层面。雅虎中国与奇虎之间的恩怨，后来演变为奇虎与阿里巴巴的全面战争，双方先后宣布断交，

永不往来。周氏与马云从此交恶，甚至相互威胁。江湖传说周氏曾公开撂下狠话：除非马云雇杀手把我干掉，否则我有决心让轻视我决心的人一个都没有好下场。

后来的江湖传言：田健乃周鸿祎安插在马云后院的一颗棋子，这次空前绝后的对骂，实际是给马云看的苦肉计，骗取马云信任，好为以后内外夹击埋下伏笔。不久后，田健被马云驱逐出阿里帝国，让局势更加扑朔迷离。有人甚至传出，马云识破周氏阴谋，田健被驱后可能继续追随周氏。

但这场纠纷之后的一个事实是：雅虎中国的市场份额、口碑、行业地位均大受打击，其渠道体系离散，财务上仍然不能摆脱亏损。（备注：此计江湖传言，未有确凿证据）

古兵法：人不自害，受害必其。假真真假，间以得行。童蒙之吉，顺以巽也。

第三十五计 连环计

注解：敌人兵多将广，不可与之硬拼，应设法让他们自相牵制，以削弱他们的实力。三军统帅如果用兵得法，就会像有天神佐佑一样，轻而易举地战胜敌人。

战例一：周鸿祎推 360 安全卫士乃“三计并出”一：借刀杀人；二：声东击西；三：暗渡陈仓

06 年反流氓软件运动中，周鸿祎掀起反流氓风暴并推出 360 安全卫士，以清除流氓软件为名，实际上大幅打击了雅虎中国和 CNNIC。这二者，世人皆知是周氏敌人。（借刀杀人）

360 安全卫士不仅在表面上打击了雅虎中国的网络实名，更深一级的，则是借削弱网络实名插件影响力、使广大用户对雅虎中国投诉增加，导致其渠道商利润降低，瓦解雅虎中国渠道联盟。最终，周鸿祎趁机收编渠道，为其中国供应商构建渠道体系。而中国供应商的敌人并非雅虎中国，而是阿里巴巴。（声东击西）

为打击流氓软件的 360 安全卫士在 2007 年出现了新的变化：开始有“个人定制”服务。业内人士理解为：360 安全卫士定制版，真正的意义其实在于它把一个“网络工具”类软件，转变成了一个“大众消费品”。至 2007 年 4 月，据说 360 安全卫士的累计安装量超越 1500 万。占据终端成为 360 的隐藏的使命。（暗渡陈仓）

古兵法：将多兵众，不可以敌，使其自累，以杀其势。在师中去，如天宠也。

战例二：马云对付 eBay 使用“三板斧”：第一斧釜底抽薪；第二斧抛砖引玉；最后，高调公关打击对手声誉

2003 年 7 月，淘宝破茧而出。当时，中国的 C2C 市场已是易趣一家独大，淘宝几乎不被人看好。更被易趣的收购者惠特曼预言“会在 18 个月内夭折”。

eBay 力图迅速置对手于死地——在绝大多数网络媒体上采取排他性签约以“封杀”淘宝广告。淘宝还发现，当它在一家网站上投放广告没几天，eBay 就会用两三倍的价格独家买断该网站所有关于在线交易的广告。

马云出招了，首先祭出“三年免费”策略以求“釜底抽薪”。eBay 易趣长期实行收费策略，而在中国市场，免费却具有强大的号召力和吸引力。免费策略吸引了大批的卖家加入，在短时间内积累其相当的卖家资源。而相反，仍然实行收费策略的 eBay 的增长却开始萎缩。

第二招，抛砖引玉。把握 eBay 急于封杀淘宝的心理，淘宝抽取小部分预算对一些广告效果很差的个人网站投放广告，eBay 马上以两三倍的价格跟进，这消耗了 eBay 大量的钱粮弹药。等到 eBay 易趣手中的钱烧得差不多的时候，淘宝将大量储备投放到效果更好的广告上，并拓展了公交车、电梯和电视等渠道。调查显示，同样的广告费，淘宝的效果几乎是 eBay 易趣的数倍。当然，淘宝也为此花费了巨额的资本。

最后，淘宝展开了极为本土化的公关方式，广为利用中国 IT 界的各种力量削弱对手的口碑。而 eBay 易趣显然还延续自己跨国公司式的较为消极的公关策略，这在淘宝面前节节败退。

eBay 宣布与 Tom 在线合资以后，马云说：就像前年一样，eBay 广告铺天盖地，它做的广告越多，淘宝越强大；淘宝现在不用做广告了，淘宝的“口碑”太厉害了。

古兵法：将多兵众，不可以敌，使其自累，以杀其势。在师中去，如天宠也。

第三十六计 走为上

注解：为了保全军事实力，退却避强。虽退居次位，但免遭到灾祸，这也是一种常见的用兵之法。

战例一：王峻涛发现 8848 控制权旁落风险投资商 急流勇退离开赢利无望的 8848

8848，在中国的 B2C 市场上，曾达到与其名字同样的高度，作为中国当年唯一可以通过在线支付买到东西的网站闻名全国，占超过 50% 的市场。

在王峻涛心里，有一个颇理想主义的目标，就是实现 B2C 业务的赢利。而投资商心里只有一个目标，就是尽快上市套现。2000 年，王峻涛在 8848 业务方向与大股东发生矛盾。大股东认为 NASDAQ 不再欢迎 B2C，提议丢掉 B2C 业务。王峻涛坚决反对放弃，“丢掉一个占市场份额超过 50% 的市场，进入一个市场份额是 0 的市场，什么时候才能赢利？”

2000 年底，8848 在人民大会堂举行盛大发布会，宣布推出 MARKET PLACE 交易系统，全面转向 B2B 方案服务。王峻涛公然缺席了那次发布会。

王峻涛发现，虽然自己是 8848 的创始人，但控制权已经旁落资本方。于是干脆辞去 8848 职务，将 8848 彻底交付给风险投资商。王峻涛走后，IDG 实际控制了已经成为真空的 8848 无形资产，老 8848 遭“彻底清算”。创始人离去的 8848，开始走向没落。

古兵法：全师避敌，左次无咎，未失常也。

战例二：TOM 在线 SP 业务面临政策监管收入大跌、并且与 eBay 易趣合并承担其亏损 后选择退市以从容调息

TOM 在线于 2004 年 3 月 10 日在香港创业板和纳斯达克两地上市，主要凭借无线业务（短信、彩信、WAP、无线音讯互动及彩铃等）异军突起，在中国互联网江湖独树一帜。

自 2006 年 7 月以来，中国移动等运营商和相关部门对国内 SP 市场大肆整顿，SP 公司收入大跌，在纳斯达克上市的中国 SP 概念股股价纷纷跳水，以 SP 收入为主的 TOM 在线也在其中。TOM 的运营利润不断下降，在 06 年第四季度，业绩更是全面下滑，运营利润创下历史新低。

2007 年初，Tom 在线与 eBay 易趣合并，承担了其亏损的 C2C 业务。这导致 2007 年第一季度 Tom 在线的运营利润再创下新低，运营利润率仅仅 8%。

两番振荡，令 Tom 在线股价惨跌，投资者压力前所未有。

2007 年 3 月 5 日，TOM 集团宣布，将对其旗下 TOM 在线私有化。如私有化成功，TOM 在线将退出其在美国纳斯达克和香港的股市。

Tom 集团宣称：退市后 Tom 在线将转移到更加有前景的业务中去。TOM 集团将着手推动 Tom 在线进行大规模业务重组及拓展，从无线增值业务拓展至新媒体市场，以改善未来 Tom 在线财务的稳定性及市场表现。

古兵法：全师避敌，左次无咎，未失常也。