

腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论, 吴晓波

达·芬奇在论述画家的使命时曾说：“一个优秀画家应当描画两件主要的东西，即人和他的思想意图。第一件事做到很容易，第二件事情就很难。吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 35-36. Accessed: 2/21/2017

哈佛大学商学院教授理查德·泰德罗在描述铁路和电报的商业意义时说：“任何能打破对于人、产品和信息的时空限制的新发展，都会对商业运作的方式产生巨大的影响。吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 59-60. Accessed: 2/22/2017

而腾讯在资本市场上的战略布局，应归功于腾讯总裁、前高盛人刘炽平。从2011年开始，腾讯一改之前的投资策略，开始用资本手段实现结盟式的开放。微信的崛起让刘炽平握到了与所有渴望流量的互联网巨头们谈判的筹码，腾讯相继入股大众点评、京东和58同城等公司，与咄咄逼人的阿里巴巴进行了一场史上最大规模的并购竞赛。在双寡头式的战备较量中，腾讯和阿里巴巴筑起高高的城墙，挖出宽宽的护城河，用马化腾的话说，“以遏制或钳制对手的过分逼近”。吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 170-174. Accessed: 2/23/2017

互联网公司具有三种驱动力，即技术驱动、应用驱动、用户和服务驱动，腾讯将着力于第三种能力的培养。吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 186-187. Accessed: 2/23/2017

中国迄今仍然是一个非典型的现代国家，政府掌控着近乎无限的资源，庞大的国有资本集团盘踞在产业的上游并参与政策的制定。互联网是罕见的阳光产业，因变革的快速和资源的不确定性，国有资本迄今没有找到对其进行有效控制和获取垄断利益的路径。互联网为这个国家带来了意料之外的商业进步和社会空间开放，同时也正在造成新的混乱和遭遇更具技巧性的管制。吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 256-259. Accessed: 2/23/2017

1980年8月，深圳、珠海、汕头和厦门被国务院确立为四大特区，在各种优惠政策的刺激之下，大量的国家投资和国际资本被引导到这些南方地区。吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 296-297. Accessed: 2/24/2017

1993年9月，马化腾和他的同学们各奔东西。张志东考到了广州的华南理工大学读研究生，他将在那里继续埋头磨砺自己的算法技术。许晨晔先是工作了半年，然后到南京大学读计算机应用专业的研究生，毕业后进入深圳电信数据通信局工作。陈一丹被分配进了深圳出入境检验检疫局，同时在职攻读南京大学法学院的经济法硕士。马化腾则到深圳润迅通信集团有限公司当一名软件工程师吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 399-402. Accessed: 2/24/2017

1996年7月，美国人杰克·史密斯推出了免费电子邮件系统Hotmail；一年后，比尔·盖茨以4亿美元将之收购，并把它运行于微软的Windows平台上。丁磊敏锐地意识到，电子邮箱将是一个前途无量的互联网基础服务。他拿出全部的50万元积蓄，悄悄注册成立了仅有三名员工的网易公司，然后与华南理工大学的二年级学生陈磊华一起，开发出了第一款中文免费电子邮箱系统。吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 555-559. Accessed: 2/24/2017

在创业的那些年，我们从来没有想过未来，都在为明天能活下去而苦恼不已。——马化腾吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 569-570. Accessed: 2/24/2017

徐钢武为OICQ解决了这个痛点：把用户内容和朋友列表从客户端搬到了后台的服务器，从此避免了用户信息和好友名单丢失的烦恼，任何人用任何一台电脑上网，都能找到自己的朋友列表。吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 796-798. Accessed: 2/24/2017

第二个重要的创新，是在软件的体积上。吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 799-800. Accessed: 2/24/2017

徐钢武在设计网络协议时果断地采取了UDP（User Datagram Protocol，用户数据报协议）技术，而不是其他即时通信软件通常所采用的TCP（Transmission Control Protocol，传输控制协议）技术。吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 807-809. Accessed: 2/24/2017

网络也是一个世界，一个我们可以实现现实中不可能实现的梦想世界，“阿凡达（Avatar）”提供了这种可能。——腾讯“阿凡达项目”计划书吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 1327-1329. Accessed: 2/24/2017

管技术开发的张志东和吴宵光及时地抓住了这个灵感。在8月的新版本中，QQ用户可以自主建立QQ群，邀请好友加入，随时进行聊天，分享文件、图片以及音乐，同时，群动态功能还能帮助用户即时了解群里的大事件和群友们的最新变化，此外还有群成员名片、群备注、群动态、群消息接受方式设置、群聊精华等多个展示性、互动性功能。张志东在功能定义中写道：“QQ群是为QQ用户中拥有共性的小群体建立的一个即时通信平台。比如可创建‘我的大学同学’‘我的同事’等群，群内成员有着密切的关系。QQ群功能的实现，一下子改变了您的网络生活方式。您不再一个人孤独地待在QQ上，而是在一吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 1354-1359. Accessed: 2/24/2017

一个人在虚拟世界里对自己身份的认定，也许正是现实生活的倒影。吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 1424-1424. Accessed: 2/24/2017

阿凡达计划”带来了两个变化：首先，它是第一个由市场部门——而不是技术部门提出的项目；其次，对用户体验的定义由物理层面提升到了情感层面。吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 1473-1474. Accessed: 2/24/2017

化腾把SP业务划分为红色业务、黄色收入和绿色收入三种，其中，“红色”即处于警戒线上的收入，“黄色”为灰色地带的收入，“绿色”为正当收入吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 1693-1694. Accessed: 2/26/2017

手机QQ为腾讯在日后的智能手机时代赢得了战略性的先机，在后来的几年里，无线业务部门下属的3G产品中心相继开发出手机QQ游戏大厅（2006年）、手机腾讯网（2006年）、手机QQ浏览器（2007年）以及手机安全管家（2010年），形成了一个成体系的移动门户矩阵。吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 1872-1874. Accessed: 2/26/2017

马化腾对此的解释是：“从表面上看，大家可能觉得腾讯什么都想做，但实际上，我们一切都是围绕着以即时通信工具QQ为基础形成的社区和平台来做的。”吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 1914-1915. Accessed: 2/26/2017

程苓峰写道：“在中国互联网，有一个人跟陈天桥、马云、丁磊、张朝阳、李彦宏5个人同时过招。他长相斯文行止儒雅，却被叫作‘全民公敌’，他掌管着中国市值最高的互联网公司。”程苓峰在文章的“导读”部分就进行了这样的描述，进而他一一列举了腾讯所涉足的、几乎无所不包的领域，感叹道：“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中同时做到领先，除了腾讯。”甚至如果把腾讯放置于全球互联网的范围来观察，它的野心也是令人吃惊的。“互联网‘四大天王’谷歌、雅虎、eBay、MSN干的所有业务，腾讯都干了。”报道称。

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 2021-2026. Accessed: 2/26/2017

在我看来，在这部腾讯史上，第一个“腾讯时刻”是1999年2月10日，OICQ的发布标志着企业找到了专注的方向，在厮杀激烈的互联网世界里觅到了一寸生存之地。第二个“腾讯时刻”应该是2005年8月，“在线生活”战略的提出意味着腾讯向全能性、生态型企业的重大转型，它日后的所有成就及争议均奠定于此。如果说，在第一个“腾讯时刻”中，马化腾展现了专业和敏锐的一面，那么，在第二个“腾讯时刻”则展现了他的大胆与谋略。

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 2044-2048. Accessed: 2/26/2017

在过去的8个年头里，曾李青与马化腾、张志东一起构成腾讯的“铁三角”。他们个性迥异，特长鲜明，马化腾擅长产品，张志东擅长技术，曾李青擅长市场，而这三者几乎是一家创业企业必须拥有的核心能力。而陈一丹总掌公司后方，许晨晖则稳定门户网站，在中国的其他互联网企业中，如此互补的创业组合几乎没有出现过。

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 2056-2059. Accessed: 2/26/2017

出于战略上考虑，我选择的第一个征服目标往往不是不堪一击的小公司，而是最强劲的对手。——约翰·戴维森·洛克菲勒（美孚石油公司创始人），《写给儿子的信》创新永远是遭遇的结果。——郭士纳

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 2075-2078. Accessed: 2/26/2017

随同熊明华从西雅图回国、后来转投腾讯的郑志昊回忆过一个细节：“我们去大学招聘大学生，在每一个招聘现场都被围死，乌压压的都是人，简历堆成了山，他们看见微软的人就好像看见了神一样，把我们彻底吓坏了。”一年多后，跳槽到腾讯的郑志昊再去校园招聘学生，“几乎没有一个TOP10的学生愿意来腾讯。我们根本招不到最优秀的人才。这时我突然意识到，腾

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 2100-2103. Accessed: 2/26/2017

随同熊明华从西雅图回国、后来转投腾讯的郑志昊回忆过一个细节：“我们去大学招聘大学生，在每一个招聘现场都被围死，乌压压的都是人，简历堆成了山，他们看见微软的人就好像看见了神一样，把我们彻底吓坏了。”一年多后，跳槽到腾讯的郑志昊再去校园招聘学生，“几乎没有一个TOP10的学生愿意来腾讯。我们根本招不到最优秀的人才。这时我突然意识到，腾讯是用‘二流’乃至‘三流’的人才，在与微软打仗”。“收购”张小龙

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 2100-2104. Accessed: 2/26/2017

在中国市场上，盖茨采取了放任盗版的战略。1998年，他对《财富》杂志说：“只要中国人做盗版，我们希望他们可以盗版微软的。他们将会盗版上瘾，在接下来的10年，我们会想办法把盗版收回来。”事实正是如此，微软一直到2008年才开始着手打击中国市场上的盗版行为。

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 2108-2111. Accessed: 2/26/2017

小龙因此被业界视为继朱伯君之后的第二代软件工程师的代表人物。张小龙个性内向，不喜欢混圈子，是一位业余网球高手。

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 2136-2138. Accessed: 2/26/2017

由“技术驱动”模式向“应用驱动”再向“服务和用户驱动”模式的目标转变。在这一转变中，即时通信产业发展将呈现应用娱乐化、社区化和互动化、个人信息处理、无线互联网资源整合、安全性、本地化应用六大趋势。应用娱乐化——用户对即时通信聊天之外的娱

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 2203-2206. Accessed: 2/26/2017

如果说在2002年互联网泡沫之后，中国公司走上了一条与美国同行完全不同的商业运营之路的话，那么，到3年后的2005年左右，他们的努力在本土市场上得到了检验，在几乎所有的细分领域里，如C2C（Customer to Consumer）、B2C（Business to Customer）、网上书店、搜索、邮箱、游戏、新闻门户网站等等，中国公司几乎完胜所有的美国竞争对手，腾讯在即时通信领域战胜MSN，仅仅是其中一例。

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 2300-2304. Accessed: 2/26/2017

QQ空间是一个意外，我们很偶然地闯入了社交网络的年代，并形成了自己的风格。——刘炽平

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 2337-2338. Accessed: 2/26/2017

QQ空间在获利模式上的创新也可谓独步天下，无其他公司可以比拟

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 2409-2409. Accessed: 2/26/2017

放弃了美国特拉华大学博士学业而提前归国的王兴，2005年12月以Facebook为蓝本，创办了校内网（xiaonei.com），这是中国最早的校园SNS社区。

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 2494-2495. Accessed: 2/26/2017

其一，Facebook在实施开放战略的时候，是由下向上攻击的后进者，它以此颠覆规则，重构秩序，套用马克思的名言，扎克伯格在开放中“失去的是锁链，得到的是整个世界”。而腾讯自2006年之后就成为用户量最大、市值第一的领导性企业，是既有秩序的最大得益者，在马化腾看来，开放并不能给腾讯带来决定性的增长。

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 2574-2577. Accessed: 2/26/2017

任宇昕领命组建腾讯互动娱乐事业部的时候，北京的联众占据了棋牌游戏的半壁江山，上海的盛大士气正盛，《传奇》的付费用户达到史无前例的6000万人，几乎相当于一个中等国家的人口。2004年5月，陈天桥将公司送上了纳斯达克。上市当天，公司即成为全球市价最高的专业网络游戏公司，年轻的陈天桥一跃成为新的“中国首富”。在广州，从梦网业务中抽身而出的丁磊迅速投入《大话西游》的开发，此外，第九城市代理了北美最火爆的《魔兽世界》，由保健品行业转战网游的史玉柱也开发出了《征途》。中国的网络游戏市场一时硝烟四起。

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 2688-2693. Accessed: 3/1/2017

速跟进优化，利用自己的流量优势实现整体替代。2006年6月，马化腾在接受《中国企业家》杂志采访时对此进行了描述：“我不盲目创新，微软、谷歌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。”

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 2785-2788. Accessed: 3/1/2017

化腾仅在贴着新标识的网站上发了一则简短的换标致辞，宣布：“腾讯已经成为一个集即时通信、新闻门户、在线游戏、互动娱乐等为一体的综合性互联网公司，以往的腾讯网标识已经不足以体现腾讯网现有的产业布局和经营模式。

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 2950-2952. Accessed: 3/1/2017

马化腾把腾讯的渐进式创新解释为“小步快跑，试错迭代”。

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 3114-3114. Accessed: 3/1/2017

每个功能不一定要用得才是好，而是用了的人都觉得好才是真正的好。

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 3223-3224. Accessed: 3/1/2017

第一个能力是资本。刘炽平是这一主张的提出者，在这位前高盛人看来，腾讯不可能涉足所有的互联网产品，尤其是内容领域，所以只有通过资本方式的参与，才是唯一可行的路径。通过资本形成结盟关系，既可以实现开放的目的，同时也可以让腾讯庞大的流量资源获得一次资本意义上的释放。

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 3825-3827. Accessed: 3/1/2017

今后的资本运作将是参与式的，只求共生，不求拥有。

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 3830-3830. Accessed: 3/1/2017

开放从来是一个相对的概念，如同国家的疆界，对人的开放需要认证，对其他国家的开放需要互惠，对贸易的开放需要法规，原教旨主义式的开放在人类文明史上从来没有发生过。在这一方面，乔布斯是最坚定的封闭主义者。艾萨克森在《史蒂夫·乔布斯传》中写道：“数字世界最根本的分歧是开放和封闭，而对一体化系统的本能热爱让乔布斯坚定地站在了封闭一边。”

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 3844-3847. Accessed: 3/1/2017

公众号的推出，是张小龙团队的一个“发明”，它兼具媒体和电商的双重属性，从而革命性地改变了中国互联网以及媒体产业的既有生态

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 4030-4031. Accessed: 3/1/2017

第一，10多年来，QQ的主力消费人群为大中学生及城市低龄、低收入阶层，其业务收入的主要来源是网络游戏，而微信的用户为社会主流人群，包括几乎所有的社会阶层，从高级白领、企业家、知识分子到公务员，它让腾讯成为真正意义上的公器型超级企业。

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 4067-4069. Accessed: 3/1/2017

第二，完全为手机而生的微信，替腾讯在移动互联网时代抢下了一个无可替代的入口。曾经给马化腾造成极大麻烦的周鸿祎也许是最早意识到这一点的人之一，在2012年的一次峰会上，周鸿祎说：“在今天中国这么多互联网公司里，只有伟大的腾讯公司、尊敬的马总拿到了‘船票’，其他人都还在琢磨。”马化腾稍稍更正了周的说法，他认为腾讯拿到的是一张“站台票”，“我们进去了，但竞争才刚刚开始，我们还没有坐下来的资格”。

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 4069-4073. Accessed: 3/1/2017

腾讯只做两件事，连接与内容，就这么简单。——马化腾

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 4247-4247. Accessed: 3/1/2017

这一轮进退重组之后，中国的数字阅读市场赫然变局。中国移动“和阅读”拥有最大的数字图书版权量及最大收入，掌阅拥有最活跃的移动端用户群，而新成立的腾讯阅文拥有文学作品数近1000万部、创作者队伍400万人，几乎拿下全部的网络文学原创市场，三足鼎立之势俨然生成。

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 4323-4326. Accessed: 3/1/2017

他说：“腾讯这一两年的战略做了很大的调整，我们把搜索、电商都卖掉之后，更加聚焦在核心，就是以通信和社交为核心，以微信和QQ为平台和连接器，我们希望搭建一个最简单的连接，连接所有的人和资讯、服务。第二个事就是内容产业。就这么简单，一个是连接器，一个是做内容产业。”几天后，在腾讯互娱年度发布会

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 4352-4356. Accessed: 3/1/2017

目前腾讯互娱旗下总共具备了腾讯游戏、腾讯动漫、腾讯文学和腾讯影业四大平台，从而形成了一个完整的泛娱乐生态布局。

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 4365-4366. Accessed: 3/1/2017

KK当然不是一个管理学家，不过，他所提出的理论却好像能够在思考模式上帮到一些忙。在他看来，“失控”不是指混乱无序、低效率甚至自我毁灭的状态，蚂蚁群、蜜蜂群这样由巨量个体构成的组织体，能够呈现出高度的秩序和效率，不是因为蚁王、蜂王的控制，而是得自于一种自下而上的大规模协作，以及在协作中“涌现”的众愚成智、大智若愚的“集群智能”。

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 4394-4398. Accessed: 3/1/2017

我的建议就是“小步快跑，快速迭代”。也许每一次产品的更新都不是完美的，但是如果坚持每天发现、修正一两个小问题，不到一年基本就把作品打磨出来了，自己也就很有产品的感觉了。所以，创新的灰度，首先就是要为了实

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 4434-4436. Accessed: 3/2/2017

学相继从一线退下。2013年，陈一丹卸任首席执行官，转而出任腾讯公益慈善基金会荣誉理事长。在他的主导下，腾讯发挥社交平台的优势，在慈善公益事业上屡屡有让人赞叹的活动。同时，陈一丹投资于教育。2015年6月，中南财经政法大学将武汉学院剥离，经教育部批准，转设为一家独立的民办本科大学，陈一丹首期投入20亿元。2014年9月，张志东辞去首席技术官（CTO）的职务退休，此后，他的身份是腾讯学院的一名讲师。在内部邮件中，马化腾深情地写道：“比技术本身更为重要的是，Tony是公司用户价值观的最坚持的践行者。在总办会议上，Tony是最能站在用户角度毫不妥协的人，始终保持着这份‘固执’。Tony这份坚持，也融入了公司的强用户导向的理念基因。”

吴晓波, 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论. Kindle Edition. loc. 4679-4685. Accessed: 3/2/2017