

# Tencent: Commercial Empire In Hypothesized World

文\_尹格 责任编辑\_张丽



## 马化腾： 这只企鹅很“凶猛”

他用10年缔造了沟通方式的神话，他用复制开创了新时代的传奇。我们享受这个时代，而他却创造了这个时代。10年时间，那个闪烁跳动的“中国籍企鹅”覆盖了中国90%的计算机，从最初瘦瘦的企鹅到后来肥肥胖胖戴着红围巾的企鹅，从单一性别的QQ公仔到后来的Q妹妹，它们代表了网络聊天，代表着轻松活泼、年轻时尚，它们被中国网民赋予了越来越多的情感，它们伴随着中国网民一起成长，这只企鹅影响了一代人。



“互联网在中国是最具市场化、最具竞争力,也是最有韧性的行业,马化腾创造了中国互联网最具垄断的产品——QQ即时通讯。他亲自领导团队,深刻把握网民行为,创造了持续的高速成长和高市值。这就是腾讯网络公司董事会主席兼首席执行官——马化腾先生。”

——腾讯第一竞争对手——搜狐在2008年“年度民营企业家”颁奖词中如此写到。

在中国互联网业界,没有一个竞争对手可以忽视马化腾。这位长着一张娃娃脸、留着简单秀气的发型、戴细边框眼镜、很少在媒体上露面的新经济旗手,却是互联网的“第一冷面杀手”,这位被公司内部人士称为“腾讯最大的产品经理、天才的产品总设计师”,他最崇尚的经营哲学就是:QQ的攻击永远是悄悄的。

说马化腾“传奇”,是因为他和下面这些数据联系在一起:截至2008年第三季度,腾讯QQ的注册用户数突破8亿,其中活跃用户数达到3.5亿,同时在线人数超过4500万,也就是说每天都有上亿的网民通过腾讯的即时通讯平台传递着亲情、友情和爱心,他们每天都在使用腾讯的服务获取信息、沟通交流,提高了工作效率。

### 起灶: 只为吃饱

1998年11月,马化腾和他的大学同学凑齐50万元人民币注册了自己的公司,这就是腾讯的雏形。腾讯的最初业务是为一些寻呼台做系统集成,几个合伙人既当销售员又做工程师。一个偶然的机会,马化腾看到了基于windows系统的ICQ演示,ICQ在当年已经席卷全球,却没有中文版,于是马化腾开始思考,是否可以在中国推出一种类似ICQ的集寻

呼、聊天、电子邮件于一身的软件?就是这么一个简单的想法,马化腾和他的同事便开始模仿ICQ的功能和特性,开发出中文界面的即时通讯工具——网上中文寻呼机,简称“OICQ”。1999年初马化腾抱着试试看的心态把OICQ放到互联网上,使其由原来的定向赠送改为免费下载方式,这一举动一下子应了学生所需,免费下载OICQ在当时的大学校园里风靡一时。

1999年10月,也就是公司运营后一年,腾讯开始正式融资。当时一个企业融资要么有核心技术,要么有好的项目。但对于腾讯来说,融资的唯一优势就是“用户”。那时OICQ用户已经超过数百万,但公司却没有任何收入。此后马化腾凭借自己的经营理念,幸运地拉来了IDG和李泽楷旗下盈科数码220万美元的投资,这为腾讯的日后发展打开了另一扇窗。



## ■ 为什么是QQ?

相信2000年接触过网络的人应该知道，QQ的原名叫OICQ，这个软件本身模仿的是ICQ。ICQ是三个以色列年轻人在1996年开发的软件，取“I seek you（我找你）”的谐音而得名。OICQ模仿ICQ在前加了一个字母“O”，意为“opening I seek you”，意思是“开放的ICQ”。但ICQ后来被AOL（美国在线）收购，AOL认为腾讯使用OICQ侵犯了其商标权，OICQ于是改名QQ。现在看来这一做法是相当明智的，不但规避了侵权的风险，而且使软件的名称更加好记、上口。



### 通吃：只为留住客户

看到许多门户网站通过广告盈利，马化腾也决定将QQ的盈利模式从网络广告入手。2000年7月，腾讯试水网络广告，几个月时间，腾讯的广告收入便跃居第三。但相对于每天新增注册用户几十万、一个月新加两台服务器的投入而言，广告收入杯水车薪。

拥有上千万的用户却无法从中盈利，马化腾开始将盈利焦点转向客户。有一次他在浏览一款韩国软件时发现一种给虚拟形象穿衣服的服务，于是马化腾把它搬到了QQ上，他还找来诺基亚和耐克等国际知名公司，把这些公司最新款产品和服饰放到网上让用户下载并试用、试穿。所有注册用户都可以得到一如既往的免费服务，因为大量的用

户做基础，腾讯无须花一分钱就能得到这些公司的产品设计，而用户也乐于让自己站在时尚前列，于是盈利额就这么源源不断地流入马化腾的腰包。腾讯还学习某门户的短信和铃声、拷贝交友业务QQ男女、模仿盛大开展网络游戏……并将它们发扬光大，统统放到QQ社区上。效仿的结果是令人惊异的：2002年腾讯实现净利润1.44亿元，比2001年增长10倍多；2003年腾讯净利润为3.38亿元，比2002年又翻了近一番。

马化腾希望通过产品的多元化来留住客户，为了这样一个目标，腾讯疯狂地寻找各种产品进行拷贝和整合，这样的状态一直延续到2004年6月腾讯控股在香港上市，腾讯涉足的众多领域和开发的一系列产品终于在当年的《招股说明书》中得到理顺，它将腾讯的盈利方式划分为三部分：互联网增值服务（包括会员服务、社区服务、游戏娱乐服务）、移动及通信增值服务（包括移动聊天、语音聊天、短信铃声等）和网络广告。其中，前两部分收入占据了腾讯总收入的96.1%。

“拷贝”这一捷径并不是马化腾独创的，但是很多人“拷贝”后却难以为继，腾讯“拷贝”却活得有滋有味。其实马化腾一直特别强调“用户资源”，因为这是腾讯最大的砝码和收入源头。

### 挑食：注重营养搭配

当腾讯为公司的高速发展振臂高呼时，马化腾却突然意识到腾讯的管理团队和业务架构已经无法满足现有的发展需求。

2005年年底，腾讯已经拥有30多个业务部门，员工超过3000人。但是这么大的公司，包括马化腾在内的高管层却没有跨国经验的管理者。为此马化腾开始到处召集人马，发招聘启事，通过猎头介绍，甚至不惜“挖角竞争对手”。经过几个月的调整，2006年腾讯公司架构调整基本完成，管理制度得到进一步完善。这次大规模的公司架构调整，马化腾毫不避讳地借鉴了华为等企业

的经验，同时还效仿中兴等企业建立起的新的企业薪酬体制。经过一系列调整，腾讯完成了从小企业向中型科技企业的跨越。经过长时间的借鉴、加工，再造之后的马化腾也开始探寻腾讯的核心竞争力。

在腾讯成熟之后的“拷贝”，马化腾比较关注企业自身的核心价值，更侧重那些符合腾讯未来发展走向的业务，并非通盘效仿。在网络时代迅猛发展之时，马化腾虽然很看重电子商务这块市场，但他依然明确表示，电子商务不会成为腾讯以后发展的最大中心，其最大的重头还是广告。同样是电子商务，不做B2B，全面围攻C2C；同样是网游，以静制动，局部尝试。腾讯终于学会了取舍，而这份取舍一旦建立在知己知彼的基础上，就可能将竞争对手一举击破。如今的腾讯，你可以在上面找到任何一家互联网公司的痕迹，但是经过腾讯的再加工，似乎又很难找到它们的影子。

对于整个互联网未来的发展态势，马化腾没有给出一个明确的答案，或许没有人能预言互联网未来的企业形态和商业模式，正如10年前没有人能预言今天的中国互联网一样。



腾讯发展短短10年，  
创造了一个名符其实的虚拟社会，  
这个社会每天有数亿人近10小时参与其中，  
这个社会  
有生活、有学习、有工作，还有情感交流。  
只是一组数字，  
却将中国人的沟通方式定格为另一种跃动。



### 宠儿：改革开放是最大财富

“腾讯的成功有很多因素，但改革开放的历史机遇是我最大的财富。时代的因素是非常重要的，很多机遇是外界赋予的，这方面我们自己觉得很幸运。”对腾讯走过的10年，马化腾是这么回顾的，“如同打开了一扇大门，改革开放给了中国人重新打量认识世界的机会，也给了那些血液躁动的年轻人创业成长的机会，8亿注册用户主要是那些急于在网络上发表自己意见的年轻网民，而他们自主发言的自由很大程度上也来自改革开放带来的宽容。既然是腾讯存在于这个时代，我们就应该尽自己的力量增加这个伟大时代的丰富和色彩。”

不知是这个时代创造了腾讯，还是腾讯造就了这个时代。腾讯的产品线如此之长，以至于几乎成为所有互联网公司的“公敌”。腾讯大部分业务和产品基本上都是围绕着扎根在用户电脑右下角的数亿个小企鹅实现的。在这个“得桌面者得天下”的时代，这个涉嫌“垄断”的小企鹅俨然成为无数互联网企业难以逾越的鸿沟。■