

# 腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论

作者：吴晓波

第1章 前言：谁能定格一座正在喷发的火山

万物皆有裂缝处，那是光射进来的地方。

——莱昂纳多·科恩（加拿大歌手、诗人），《渴望之书》

互联网经济建立在一个激进的社会假设之下，即认为现代社会在不可避免地逐步朝公开透明的方向发展。

——大卫·柯克帕特里克（美国财经作家）

“我们一起来摇，一二三，摇！”南方深秋的空气中发出了来复枪上膛的声音，“咔嚓、咔嚓”，清脆而性感。

这是2011年11月的傍晚，我与马化腾站在深圳威尼斯酒店的门口，临分别前，他教我下载微信，并用“摇一摇”的功能“互粉”。此时，腾讯与奇虎360的那场著名的战争刚刚尘埃落定，而新浪微博与腾讯微博正为争夺用户打得不可开交。马化腾告诉我，微信是腾讯新上线的一个产品，已经有3000多万的用户，并且每天新增20万。“因为有微信，所以，微博的战争已经结束了。”这是他对我的最后一句话，语调低沉，不容置疑。

在与马化腾此次见面的两个月前，腾讯的另外两位创始人张志东和陈一丹到杭州，我们在龙井村御树下喝茶，他们希望由我来创作一部腾讯企业史。“我们保证不干涉创作的独立性，并可以安排任何员工接受采访。”我得到了这样的承诺。

在后来的几年中，我访谈了60多位人士，包括副总裁级别的高管、一些部门总经理以及退休、离职人员，查阅了我所希望得到的内部资料 and 文件，此外还走访了互联网业界的从业者、观察家和腾讯的竞争对手。

我从来没有花这么长的时间和如此多的精力去调研一家公司——以后恐怕也不会有了，更糟糕的是，我没有能够完全地找到其“成长的密码”，甚至在某些方面，我被更浓烈的疑惑所困扰。呈现在我眼前的腾讯，宛如正在进化中的生物体，我们对它的过往经历所知不详，更被它正在发生的进化所吸引和裹挟。

在很长的时期里，腾讯是中国互联网世界的一个秘密。

它门扉紧掩，既不接受媒体的深度采访，也婉拒学术界的调研。马化腾很少接受采访，也不太出席公开活动，他像一个极度低调的“国王”，避居于镁光灯之外。

更令人吃惊的是，甚至连腾讯自身也对自己的历史漫不经心。它的档案管理可以用“糟糕”两个字来形容，很多原始文件没有被保留下来，重要的内部会议几乎都没有文字记录。腾讯人告诉我，腾讯是一家靠电子邮件来管理的公司，很多历史性的细节都分散于参与者的记忆和私人邮箱里。当我开始创作的时候，对这一景象感到非常的意外，而腾讯人居然很轻松地对我说：“在互联网行业里，所有人的眼睛都盯着未来，昨天一旦过去，就没有什么意义了。”绝大多数的腾讯高管都是技术出身，他们对数据很敏感，可是对于我所需要的细节则一脸茫然。很多重要的场合没有留下任何影像——无论是照片还是视频。

在调研和创作的过程中，我一直被三个问题所缠绕：

——为什么是腾讯，而不是其他互联网公司，成为当今中国市值最高、用户数最多、盈利能力最强的企业？它的成功是一次战略规划的结果，还是偶然的产物？

——为什么腾讯曾经遭遇空前的质疑，它所面临的模仿而不创新、封闭而不开放的“指控”是怎样形成的？性情温和的马化腾如何成为很多人眼中的“全民公敌”？

——中国互联网与美国互联网有什么异同？前者的繁荣是一次长期的追随之旅，还是有自己的东方式生存之道？

这三个问题来自于混沌的过往，又明晰地指向未来。我必须诚实地承认，对于一位写作者来说，它们的挑战性实在太大了。

在任何一个文化创作领域，所有的从业者从来都面临“描述事实”及“发现本质”的双重困境。达·芬奇在论述画家的使命时说：“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。”哲学家维特根斯坦在1934年的一次授课中表达过类似的观点，他说：“要知道我们说的东西很容易，但要知道我们为何这样说却非常难。”

企业史的创作，同样面临达·芬奇及维特根斯坦所阐述的困境：我们需要梳理企业的成长历程，以及陈述其发生的“思想意图”。在工业革命年代，研究者们的工作做得不错，无论是彼得·德鲁克的《公司的概念》，还是小阿尔弗雷德·钱德勒的“美国公司演进史”，都非常清晰以及具有远见性地描述了他们那个时代的企业图景。在中国，我们这一代财经作家对万科、海尔、联想等公司的企业史创作也可谓得心应手。

可是，这一景象到了互联网时代突然变得吃力起来。近年来，美国财经作家的互联网公司史创作，譬如沃尔特·艾萨克森的《史蒂夫·乔布斯传》、布拉德·斯通的《一网打尽：贝佐斯与亚马逊时代》、大卫·柯克帕特里的《Facebook效应》等畅销书，都算不得传世之作。这并非这一代作家的才华不足，而是裂变中的互联网经济仍然存在巨大的不确定性，由此造成了观察和定义的困难。这就如同没有一个摄影师、画家或记者，可以准确地描述乃至定格一座正在喷发中的火山。

因此，在过去的5年多里，我的创作一再陷入停滞，在本书的某些部分，你可以读到我的犹豫和不解。到创作的后期，我放弃了“宏大叙事”和“原理架构”，而只把更多的精力专注于细节的挖掘和铺陈。

前几天，我的一位哲学教授朋友来杭州。闲聊中，我谈及了创作《腾讯传》的困扰。他引用俄罗斯思想家巴赫金的观点宽慰我，这位以怪诞出名的解构主义大师说：“世上尚未发生过任何总结性的事情，也无人说过针对世界，或关于世界的最终总结。这世界是开放自由的，所有一切仍有待于将来，而且永远如此。”<sup>[1]</sup>

听闻至此，我不禁会心一笑。看来世界原本如此，互联网如此，腾讯亦如此。

既然如此，就允许我用自己的方式来慢慢地讲述腾讯的故事吧，从一个少年在1986年的春夜看见了哈雷彗星开始。

创业：1998—2004

“羞涩文静的马化腾怎么可能成为一个企业家呢？”所有接受我访谈的马化腾的中学及大学同学、老师，无一例外地都发出过这样的感慨。就连马化腾自己也没有料想到，他将创建一个“大企业”。他与创业伙伴张志东曾规划，到第三年的时候，雇佣员工人数将达到18个。当OICQ——也就是日后的QQ上线时，他们把用户的极限值设定为10万人。马化腾还几次三番想把公司卖掉，却没有人愿意接手。

不过，马化腾最幸运的是，他身处在一个“大行业”和“大时代”。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。”在人类历史上，崛起于20世纪90年代的互联网经济显然是一个与铁路和电报同等重要的商业发明，它重构了信息的传播方式。而中国则在改革开放的20年后，搭上了互联网经济的第一班列车——如果美国是这列火车的车头，那么中国则是挂在后面的第二节车厢。我们可以说，中国是在互联网运动中受益最大的国家。

马化腾是改革开放之后的第三代创业者，与之前的农民办企业、“城市边缘人”经商以及官员下海不同，马化腾创办腾讯，更大的驱动力来自于兴趣，他对信息技术拥有与生俱来的热情。深圳是中国第三个提供互联网接入服务的城市，而马化腾是全国最早的几百名网民中的一位，并且管理过一个名气不小的站点。马化腾和其他四位创业同伴都出生在城市中产阶级家庭，其中四人是中学和大学同学，他们对互联网——而不是金钱本身，有着宗教徒般的狂热。

小阿尔弗雷德·钱德勒在研究美国早期工商企业的发家史中，提出过著名的“成长四阶段”论，即积累资源、资源的合理化利用、持续增长和对扩展中的资源的合理利用。回顾腾讯的早期成长史，我们清晰地看到了这一演进的轨迹：通过QQ实现了用户资源的积累，以创新的盈利模式实现用户资源的获利兑现。然而，这并不是一个必然的过程。

从20世纪90年代中期到2000年互联网泡沫破灭，中国的互联网企业全部都是美国式的仿制品，新闻门户、邮箱、搜索，包括即时通信工具，无一例外。腾讯在很长一段时间不被业界看好，很大的原因在于，它的仿效对象——由以色列人开发、后来被美国在线（AOL）收购的ICQ从来没有实现过盈利，甚至一直到我写作此书的时候，也没有另外一款即时通信产品找到了好的获利方式。所以，马化腾必须做对一些事情，其中很多是美国人没有做过的。

做对的事情之一：腾讯对ICQ的模仿建立在微创新的基础上。它把信息留存从客户端转移到服务器端，从而适应了当时中国的上网环境，还先后发明了断点传输、群聊、截图等新颖的功能。从腾讯的案例中可见，中国互联网从业者应用性创新上的能力和速度并不逊色于任何国际同行，这一特征与电子产品、汽车、医药、机械装备等领域发生的景象完全不同。

做对的事情之二：除了技术的微创新之外，互联网的商业应用还受到一个地区的网络环境、用户习惯、支付体系、国家政策等客观条件的影响。因此，本土企业往往有更大的优势。腾讯很早就提出了“用户体验”的概念，它富有创意地推出了“会员服务”、虚拟道具出售、Q币等服务型创新，从而使得QQ由一款没有温度的即时通信工具逐渐转型为一个“类熟人”的网络社交平台。在这个意义上，腾讯是全球最早的社区网络的试水者之一。

做对的事情之三：马化腾在创业不久后便开始谋求资本市场的支持。幸运的是，在他满世界找钱的时候，风险投资已经进入中国，IDG、盈科、MIH在腾讯的早期发展中起到了很重要的资本输血作用。腾讯也是第二家在香港联交所上市的中国互联网公司。

另外一个从来没有被重视过的现象是，中国在移动通信领域的增值服务起步比美国早得多。早在2000年年底，新成立的中国移动公司推出了“移动梦网”业务，它通过短信推送的方式为手机用户提供各类信息增值服务，这造成了一个独特的短信爆发现象，所有参与了这个项目的增值服务提供商（SP）都获得了令人吃惊的利润。腾讯一度是“移动梦网”最大的合作伙伴，因此也是最大的得益者。在2001年6月，腾讯以出乎意料的方式，成为第一个实现盈利的互联网公司。

从1998年年底创办到2004年6月上市，腾讯在这段曲折的创业时期里完成了产品模型仿制、应用创新到盈利模式探索的全过程。这也是中国互联网企业的一个缩影。在2000年全球互联网泡沫破灭之后，中国的互联网企业在盈利模式和用户价值挖掘上蹚出了一条与美国同行不同的路径。2003年，中美互联网出现了历史性的大分流。在后来的两年多时间里，本土公司在门户、搜索、电子商务、邮箱服务、网络游戏以及即时通信等几乎所有领域里“完胜”全部国际公司，一个截然不同的、中国式的互联网世界日渐露出了自己的轮廓。

创业时期的马化腾并没有展现出他作为企业家的全部特质。他抓住了被别人看作障碍的机遇，不过他所形成的能力看上去是一件有致命缺陷的“盔甲”：过度依赖“移动梦网”的盈利模式遭到质疑，同时，几乎所有互联网企业都推出了自己的即时通信工具。挑战像一道危险而高耸的栏杆，挡在小马哥的面前。如果说腾讯帮助那些年轻人在一个虚拟世界里找到了自己的“身份”的话，具有戏剧性的是，在相当长时间里，腾讯自身却像一个迅速成长中的孩子一样，好奇地在问：我是谁？

出击：2005—2009

从上市的2004年起，腾讯按时对外发布财务季报、半年报以及年报，当我将这些文件一一细读完毕之后，终于得出了一个不无沮丧的结论：你永远无法从财务报表上读懂一家互联网公司。

创办IBM的托马斯·沃森讲过一句脍炙人口的名言：“机器应该工作，人类应该思考。”这应是工业文明时期最具超前性的思想，可是，在信息革命的时代，它还是落后了。对于互联网企业而言，机器与人类之间已经没有了界线，你需要重新定义什么是机器和资产，需要重新对技术投入及其产出周期进行规划，甚至对于战略的意义、对手的确定乃至会计法则等一切，进行“价值重估”。

资本市场一直用非常冷淡的目光看待上市之后的腾讯。从2004年上市到2007年前后，腾讯进入了一个长达3年之久的“战略调整期”，这似乎不是一个战略被确定下来的过程，而是战略在不断调整中逐渐呈现出来的过程。在一开始，战略调整的出发点是为了避免一场灾难：当时腾讯接近七成的营业收入来自中国移动公司的“移动梦网”业务，而后者在腾讯上市的前一天发布了清理整顿的“通知”。

在此后的调整中，腾讯的种种冒险行为充满了争议性和火药味。

在遭遇冷落的2005年，马化腾提出了“在线生活”的新战略主张，同时在组织和人才结构上进行了重大的调整。30多个混乱的部门被重新组合，从而清晰地呈现出5个业务模块：无线增值业务、互联网增值业务、互动娱乐业务、企业发展业务和网络媒体业务。刘炽平、熊明华等一批在跨国公司服务过的高级管理人员进入了决策层。他们带来了规范化的运营理念，重塑了腾讯早期充满了草根创业气息的人才结构，此举在腾讯内部掀起了巨大的波澜。

在即时通信的主战场，腾讯并不积极主张“互联互通”，而这被某些同行认为违背了“让世界变平”的互联网精神。腾讯击退了网易、新浪以及雅虎等门户型公司对QQ的围剿，特别是对微软MSN一役，不但化解了MSN的强势攻击，甚至将MSN中国研发中心的三位核心干部引入公司，展现出中国互联网企业在本土市场上的作战能力，这是一个标志性的事件。

腾讯在2005年推出的QQ空间，一开始被当作My Space的中国版本，后来又被看成Facebook的追随者。其实，QQ空间有着完全不同于上述两者的运营和盈利模式。它进一步放大了虚拟道具的吸金能力，并以包月模式创造性地激发出中国网民的消费热情。在后来的4年里，QQ空间分阶段实施了对51.com、人人网和开心网的“三大战役”，从而在社交化的大浪潮中成为最大的赢家。

仍然是在2005年，腾讯决心成为网络游戏的第一霸主。这在当时看来，是一个几乎不可能完成的任务：北京联众在休闲棋牌门类占据了超过八成的市场份额；而在大型网游领域，广州网易的丁磊和上海盛大的陈天桥如两个门神般把持着进入的大门，他们都曾因为网游的成功而登顶过“中国首富”的宝座。然而，腾讯仅仅用一年半时间就让自己的棋牌游戏玩家人数超过了联众。而到2009年，腾讯的网游收入超越盛大。在微信崛起之前，网游成为腾讯最大的“现金牛”，占到了全部收入的一半左右，腾讯因此“成为”一家在线娱乐公司。

让人惊奇的，还有腾讯在门户上的成绩。面对传统的三大新闻门户——新浪、搜狐和网易，腾讯以迂回战术悄悄超越。刘胜义重新定义了网络广告的投放规则，并获得了广告主的认同，而QQ迷你首页对流量的巨幅拉动更是让所有对手无可奈何。

马化腾还染指电子商务和搜索领域。他先是推出了拍拍网和在线支付系统——财付通，继而推出搜搜。在这两个战场上，他遭遇了马云和李彦宏的强劲抵抗，这也为日后的“新三巨头”格局埋下了伏笔。

在中国互联网史上，2008年是一个标志性的年份。在这一年，中国的互联网人口第一次历史性地超过了美国，而在社交网络（Social Network Service, SNS）浪潮中，试图以博客（Blog）模式完成转型的三大新闻门户无法找到可靠的盈利方式，QQ空间、百度空间、人人网以及51等公司则以新的SNS模式异军突起，门户时代宣告终结。

腾讯在这一时期的调整和出击，带有很大的冒险性，它似乎违背专业化的传统观念——甚至与马化腾早期的言论也不一致。在短短几年里，腾讯变成了一个越来越陌生的“大怪物”，它在多个领域同时崛起，无论在中国还是在美国，都找不到一个可以类比的案例。在2004年上市之时，腾讯只是一个成长很快，却被边缘化的即时通信服务商，可是在后来的几年里，腾讯如同一支不起眼的轻骑兵部队，由偏僻的角落不动声色地向中心战区挺进，非常顺滑地完成了从客户端向网页端的疆域拓展。到2008年，腾讯拥有了4个亿级入口——QQ、QQ空间、QQ游戏和腾讯网（QQ.com），这在全球互联网企业中绝无仅有。精力充沛的马化腾四处出击，八面树敌，在几乎所有领域，无役不予，每战必酣，终于赢下了一个“全民公敌”的绰号。

甚至连腾讯自身也不知道如何定义自己。在相当长的时间里，这家员工平均年龄只有26岁的南方企业没有为自己所取得的胜利做好准备。马化腾常年躲避与媒体沟通——在2010年之前，他从来没有跟任何一家财经媒体的总编辑吃过一顿饭。对于全中国的财经记者来说，最难采访到的两位企业家都在深圳，一位是华为的任正非，另一位便是马化腾。低调的姿态进一步加重了神秘性，他因此又被称为“影子领袖”。后来马化腾承认，在某个事实层面上，其实是他“不知道如何对别人讲述腾讯的故事”。

一个创造者对他创造的历史非常陌生，这样的情况并非第一次发生。

“成长总是脆弱的”，彼得·德鲁克的告诫将很快应验在腾讯的身上，它在2010年之后遭遇到空前的质疑和攻击，而这一切似乎都是定义模糊的必然结果。

巨头：2010—2016

中国互联网发生过三次“圈地运动”。第一次是在1999年前后，以新闻门户为基本业态，出现了新浪、搜狐和网易“三巨头”。2007年之后，出现了以应用平台为基本业态的大洗牌，门户们陷入“模式困境”，出现了成长乏力的态势，而百度、阿里巴巴和腾讯则分别从搜索、电子商务和即时通信工具三个方向出发，到2010年前后完成了反向超越，成为“新三巨头”，它们被合称为BAT。而从2012年开始，智能手机异军突起，互联网的用户重心从电脑端向移动端快速平移，由此发生了第三次“圈地运动”。

腾讯是第二次“圈地运动”的最大获益者。在2010年的中报里，腾讯的半年度利润比百度、阿里巴巴、新浪和搜狐4家的总和还要多，它也因此成为“全行业的敌人”。对它的质疑和攻击在此之前已不断升级。到2010年年底，所有的“愤怒”都在3Q大战中总爆发，尽管处在事实层面的有利地位——后来的司法判决证明了这一点，但是腾讯在舆论浪潮中的狼狈有目共睹。

3Q大战改变了腾讯的战略，甚至部分地改变了马化腾的性格，他宣布腾讯进入“半年战略转型筹备期”，承诺将加大开放的力度。在后来的一段时间里，腾讯连续进行了10场诊断会，举办了第一次开放者大会，相继开放了QQ空间和QQ应用平台。

有趣的是，3Q大战对中国互联网产业并没有带来任何实质性的颠覆，相反，它预示着PC（Personal Computer，个人计算机）时代的终结。很快，所有竞争者都转入新的移动互联网战场。一个新的时代拉开了帷幕。在一开始，新浪微博一骑绝尘，貌似获得了“改变一切”的反超式机遇，然而，因为张小龙团队的意外出现，马化腾非常幸运地实现了绝地逆转。

从2011年1月到2014年1月的3年，对于中国互联网的大戏台而言，是属于微信的“独舞者时代”：它从无到有，平地而起，以令人咋舌的狂飙姿态成为影响力最大的社交工具明星。它不但构筑起QQ之外的另一个平台级产品，替腾讯抢到了移动互联网的第一张“站台票”，更让腾讯真正融入了中国主流消费族群的生活与工作。

微信的公众号属于真正意义上的中国式创新，它以去平台化的方式，让媒体人和商家获得了在社交环境下的垂直深入。近4年时间里，开通的公众号数量便累计超过2000万，上百万家企业开通了自己的订阅号或服务号，几乎所有的媒体都在公众号平台上发布自己的内容，而更多的年轻创业者开始了陌生而新奇的自媒体试验。从此，每一个试图在中国市场上获得成功的人都不得不问自己一个问题：我与微信有什么关系？

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”。

尽管仍然不善交际和不愿意在公共场合抛头露面，但马化腾也在悄悄地改变，在过去的几年里，他进行了多次演讲，对中国互联网的未来展开了富有远见的观点陈述，它们被称为“马八条”“马七点”而流传于舆论圈。他所提出的“连接一切”似乎已成为一条公理，而“互联网+”的提法被中央政府的年度工作报告采用。

一位创始型企业家的性格和才能，将最终决定这家企业的所有个性。就如同苹果从来只属于乔布斯一样，腾讯从气质和灵魂的意义，只属于马化腾。

在腾讯这个案例上，我们看到了马化腾团队所形成的极具个性的核心能力，我将之概括为“马化腾的七种武器”，它们包括：

**第一种武器：产品极简主义。**

由于起始于一个体积极小的IM（Instant Messaging，即时通信）工具，腾讯从第一天起就天然地具备了“产品”的概念，并且认为“少就是最合适的”“Don't make me think！（别让我思考！）”“让功能存在于无形之中”，马化腾本人是“细节美学”和“白痴主义”的偏执实践者，这在中国乃至全球互联网界都是早慧的。在PC时代，它的优势并不明显，而进入移动互联网时代，则成为最具杀伤力的公司哲学。腾讯也是工程师文化与产品经理文化融合的标本。

**第二种武器：用户驱动战略。**

早在2004年，马化腾就提出，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。在相当长的时间里，腾讯团队探索并发掘对中国用户的虚拟消费心理的掌握，他们把“虚拟道具”重新定义为用户的“情感寄托”。在技术上，腾讯形成了大数据下的用户反馈体制，在应用性工具创新方面，提供了诸多中国式的理解。

**第三种武器：内部赛马机制。**

互联网世界的几乎所有创新，都具备颠覆式特征，它们往往突发于边缘，从微不足道的市场上浮现出来。身在主流并取得成功的大型公司对之往往难以察觉。在腾讯的18年发展史上，决定其命运的几次重大产品创新，如QQ秀、QQ空间及微信，都不是最高层调研决策的结果，而来自中基层的自主突破，这一景象得益于马化腾在内部形成的赛马机制。

**第四种武器：试错迭代策略。**

与以标准化、精确化为特征的工业经济相比，互联网经济最本质的差异是对一切完美主义的叛逆。“小步、迭代、试错、快跑”，是所有互联网公司取得成功的八字秘诀。它要求公司在研发、反馈及迭代上，形成完全不同于制造业的制度构建。在这一方面，腾讯的表现可谓典范。

**第五种武器：生态养成模式。**

作为全球员工规模最大的互联网公司之一，腾讯提供了管理超大型企业的中国经验。马化腾是进化论和失控理论的拥趸。面对巨大的不确定性，他试图让腾讯成为一家边界模糊的生态组织。他在QQ时代就提出让互联网“像水和电一样融入生活当中”；在2013年前后，他进而提出“连接一切”和“互联网+”的理念。在对内、向外的双重延展中，腾讯形成了柔性化的组织及竞争模式。

**第六种武器：资本整合能力。**

腾讯是最早获得风险投资的中国互联网公司之一，但是，一直到2011年之后，才真正形成了自己的投资风格。马化腾和刘炽平将腾讯的开放能力定义为流量和资本，将前者的优势和战略设想，转化并放大为后者的动力。腾讯是中国互联网企业中最大、最激进的战略型投资者之一。

第七种武器：专注创业初心。

创业于20世纪90年代末的马化腾，是改革开放之后的知识型创业者。在他的创业初心中，改善财富状况的需求让位于个人兴趣和改造社会的热情。在18年中，马化腾几乎摒弃了所有的公共表演，而一直沉浸于产品本身，这构成了他最鲜明的职业特征。

两个互联网世界：美国的，中国的

本书记录了腾讯崛起的经历，并试图以互联网的视角，重新诠释中国在融入全球化进程中的曲折与独特性。

如果把互联网看成一个有血有肉有灵魂的人，那么，他的灵魂萌芽于何处？关于这个问题，在不同的国家有不同的解释，而其答案的迥异，便构成不同的互联网世界。

在美国，《时代》周刊曾经刊登过的一篇文章认为：今天的个人计算机革命和互联网之所以成为这样，乃是继承了20世纪60年代的嬉皮士精神所致。1968年前后，“二战”之后出生的一代美国青年占领了所有的大学，对富足而平庸的市民社会的厌倦让他们起而反抗，于是从西海岸开始，爆发了一场以性解放、摇滚乐为主题的嬉皮士运动。“不要告诉我世界是怎样的，告诉我如何创造世界”，康奈尔大学的这句反抗口号风靡一时。

这场嬉皮士运动随着石油危机的到来，很快画上了句号。然而，嬉皮士的精神却如幽灵一般难以散去，它长久地在音乐、电影及装置艺术领域徘徊，而那些吸食过大麻的工程师们则将它带进了信息革命的世界，他们渴望用新的、更自由的技术打碎亨利·福特们所铸造的机器王国。正如深受嬉皮士精神影响的乔布斯所说，“电脑是人类所创造的最非同凡响的工具，它就好比是我们思想的自行车”，自行车是流浪和叛逆的工具，它让人自由地抵达没有轨道的目的地。在电脑的胚胎里成长起来的互联网，是一个四处飘扬着自由旗帜的混沌世界。

自互联网诞生以来，网络世界里一直崇尚并流行着“自由平等，随心所欲”的网络文化与精神，其内涵类似于嬉皮士文化。从乔布斯、杨致远、贝佐斯，到布林、扎克伯格、马斯克，在这些人的身上——他们并不都是传统意义上的“美国人”，其中一部分是来自东欧、俄罗斯或中国台湾的新移民——无一不流淌着嬉皮士的血液，辍学、叛逆、崇尚自由和“不作恶”。

与美国完全不同的是，当互联网作为一种新的技术被引入中国的时候，这个国家正在变成一个世俗的商业社会。正如一位早年非常活跃的评论家洪波所观察到的，中国互联网没有经过早期的非商业阶段，一开始它就是一个资本的舞台，所以互联网本身的民主性、非中心性，在中国从来都没有被广泛关注过。

在互联网的幽灵进入中国时，开始于1978年的改革开放即将进入第20个年头，中产阶级文化还是一个方兴未艾的新潮流。在20世纪80年代，理想主义曾经如野火般蔓延，可是它很快就熄灭了，年轻人不再关心政治，几乎所有的精英都投身于经商业，金钱成为衡量成功和社会价值的唯一标准。在这样的社会背景下，如精灵般到来的互联网被纯粹看成财富创造的兑付工具和商业发展的手段。在第一代互联网创业者的手中，被当成“圣经”的著作是阿尔文·托夫勒的《第三次浪潮》和尼古拉斯·尼葛洛庞帝的《数字化生存》，它们所包含的商业乐观主义与中国社会盛行的达尔文思潮交相辉映，为中国互联网烙下了难以磨灭的金钱气质。由嬉皮士精神催生出来的互联网，在中国可谓“魂不附体”。

让中国互联网在商业化的道路上越行越急的，还有风险投资及纳斯达克市场。第一批被国际资本市场认可的中国企业就是互联网公司，新浪、搜狐等企业从诞生的第一天起，身后就有了风险投资的影子。它们创业后不久便实现了股票上市，紧接着，在“资本鞭子”的抽打和督促下，继续疯狂地为扩大利润而不懈努力。互联网对它的中国从业者兑现了实现财富的承诺，有两位年轻人分别在31岁和32岁的时候就成

为“中国首富”。在过去的10多年里，互联网与房地产是诞生亿万富豪最多的两个领域，与后者的灰色野蛮相比，前者被认为是“阳光下的财富”。

在商业模式上，中国的互联网成长史被很多人看成是对硅谷模式的一次长途追随。就如同思想史上所呈现的景象一样，东方国家的知识分子和企业家们一直以来面临这样的拷问：如何从西方那里获得新文明的火种，又如何在行进中挣脱“西方文明中心论”的禁锢。

几乎每一家中国互联网企业都是美国的克隆版，都可以在那里找到原型，但是，几乎所有成功的企业都在日后找到了完全不同于原版的生存和盈利模式。从QQ对ICQ的克隆，到微信对kik的跟进，腾讯历史上的战略性产品都找得到仿效的影子。而耐人寻味的是，被效仿者很快销声匿迹，而腾讯则据此获得成功。

本书以众多的细节对这一事实进行了解读。我们可以看到，中国的互联网人在应用性迭代和对本国消费者的行为了解上，找到了自己的办法。在腾讯的案例中，可以看到种种的东西方消费差异，比如美国人愿意出钱买一首歌给自己听，而中国人愿意出钱买歌给自己的朋友听。根据2011年的一份对比报告显示，中国网民在使用社交媒体方面已全面超越美国网民，他们更喜欢分享，更乐意购买虚拟类道具，对网购的热情显然也更大，到2014年，中国网购业务量占全社会消费品零售总额中的比例已超过美国4个百分点。[2]更重要的是，中国金融行业的长期封闭及懒惰，让互联网公司轻易地找到了在线支付和重建金融信用关系的突破口。

因此，无论在网民的绝对人数、活跃度还是在制度性创新等指标上，中国都是一个比美国更令人兴奋的商业市场。到2015年前后，中国互联网公司在应用性创新上的能力和成就已超过了美国同行；北京、深圳和杭州是三个比硅谷更适合讨论互联网模式的城市。

如果说美国人总在想如何改变世界，那么，中国人想得更多的是，如何适应正在改变中的世界，他们更愿意改变自己的生活，这是商业价值观——广而言之，更是人生观的区别，也是很多美国与中国商业故事的不同起点。

如果没有互联网，美国也许还是今天的美国，但是中国肯定不是今天的中国。

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。这显然是一个没有讲完的故事，博弈正在进行，没有人猜得到它的结局。

就本书的主角而言，对腾讯的种种争议也还在继续当中，热度不减。它变得越来越值得期待，也越来越令人畏惧。正如比尔·盖茨、乔布斯终生被“开放与封闭”“抄袭与创新”的终极问题所缠绕一样，马化腾也仍然陷入这样的被质疑中。中国的互联网是一个独立于世界之外的奇特市场，不肯被驯服的谷歌遭到了驱逐，Facebook的扎克伯格尽管学会了一口流利的中文，却至今不得其门而入。而在中国内部，平台与平台之间的互相封杀与屏蔽，已成为熟视无睹的事实。腾讯和马化腾，以及阿里巴巴和马云，正在成长为世界级的企业和企业家，与此同时，他们所被赋予的公共责任也是一门尚未破题的课程。

它已经很好，但它应该可以更好。

(本章完)

第2章 少年：喜欢天文的Pony站长

我看见风暴而激动如大海。

——里尔克（奥地利诗人），《旗帜》

互联网代表的是一种新文明、新文化，其特征是：一、对小的事物特别崇拜；二、地下经济，不遵守规则；三、对权威健康的不尊重……预见未来最好的办法就是把它创造出来。

——尼古拉斯·尼葛洛庞帝（美国新媒体教授），《数字化生存》

看见了哈雷彗星的少年

1986年4月11日，时隔76年之后，哈雷彗星拖着绚烂而神秘的长尾巴，准时地重新出现在地球的上空。在那个早春之夜，世界各地无数少年仰望星空。

在中国南部的新兴海滨城市深圳，一个叫马化腾的15岁初三学生宣称他是全校第一个看见了哈雷彗星的人。“它出现在北斗星的西南，并没有想象中那么亮，肉眼不太容易找到。”很多年后，他这样对我说。马化腾当时是深圳中学天文兴趣小组的成员，这也是他唯一参加的课外兴趣小组。

马同学之所以能够找到哈雷彗星，除了他对天文有特别的爱好之外，还有另外的原因：他有比其他同学更高级的“武器”。就在14岁生日的时候，他向家里索要一台准专业级、80mm口径的天文望远镜，那要花他父亲将近4个月的工资。“他当时非要不可。我们不肯买，太贵了，要700多元，他就写日记，说我们扼杀了一个科学家的梦想。他妈妈有一天翻他的书包读到了这篇日记，我俩商量了一下，还是给他买了。”父亲马陈术后回忆说。

在找到哈雷彗星之后，马化腾拍下了照片，还兴奋地写了一篇观测报告，投寄到北京，结果获得观测比赛的三等奖，得到了40元的奖金，这是马化腾赚到的第一笔钱。从此之后，对天文的爱好一直被保留了下来，他告诉我，“唯一一本从中学开始就一直订阅到现在的杂志就是《天文爱好者》”。2004年，董事会同事送给他的生日礼物，便是一架精美的望远镜模型。

彗星俗称“扫把星”，为怪异之物。早在公元前613年，《春秋》一书就有记载“有星孛入于北斗”，这是人类首次关于哈雷彗星的确切记录。在汉族乃至其他很多民族的预言中，哈雷彗星出现在星群的外阴之间，预示着秩序重构的时期即将到来。

马化腾这一代中国人成长在一个紧张而剧烈变动的时代。

1971年10月29日，他出生在海南岛东方市八所港，父母是八所港港务局的职员。在户口簿的籍贯一栏，按惯例随父亲填的是“广东省潮阳县（旧称）”。他有一个年长4岁的姐姐。

就在马化腾出生前的一个月，1971年9月13日，林彪及其妻子叛国出逃，在蒙古坠机身亡。这一丑闻在中国当代政治史上是一个转折性的事件，它几乎预示着一个封闭时代即将落幕。一年后，中华人民共和国与美利坚合众国建立了外交关系，这两个分别代表了古老东方和新兴西方的超级大国结束了长达22年之久的敌对状态。马化腾5岁的时候，1976年9月9日，毛泽东离开了世界；又过了两年，74岁的邓小平获得实际的领导权，由此拉开了改革开放的帷幕。

为了吸引外资，务实的邓小平选中远离北京、有开放传统的广东省作为对外开放的前沿窗口。1979年1月，宝安县（旧称）南头半岛最南端、与香港隔岸相望的1000多亩荒地被选定为第一个可以进行招商引资的工业区，这便是日后名声显赫的蛇口工业区。同年3月，宝安县改名为深圳市。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。经济复苏的发动机就这样被强行启动了起来，整个社会在半推半就中走向开放。

马化腾的童年是在八所港度过的，那里是海南岛的最西端，居民以苗族为主。马化腾至今还记得小城里有很多脸上刺了刺青的苗人，他们背着硕大的竹箩，默默地蹲在滴雨的屋檐下。一个人的童年最容易被遥不可及的神秘所吸引，南中国海的海港夜空特别清澈深邃，繁星如织，总能勾起人们无穷的好奇和想象，使人们深感自身的渺小。

为了培养儿子的科学兴趣，马家订阅了《我们爱科学》等科普杂志。小学四年级的时候，马化腾在其中

读到一篇讲述如何用各种镜片制作天文望远镜的文章，就缠着妈妈买了一套镜片回来，动手做了一台简陋的望远镜，这或许是他人生中的第一款作品。

望远镜的特点是：焦距越大，视野越小，望得越远。面对远处的未知迷雾，人们很难摆脱短视的袭扰，而只有把焦距拉大并将视线聚焦于一点，方可能稍稍看清真相的某一部分。很多年后，我与马化腾聊起他的这个爱好，他突然说：“互联网是不是很像一个不确定的、正在爆炸的星系？”

马化腾和三个中学同学

马化腾家族所属的潮汕人，在中国的商帮谱系中是十分特别的一支。

潮汕地处东南，远离中原，地狭田少，渔耕为生，民众自古有远航谋生的传统，是少有的海洋性部族。在唐宋时期，潮汕人就是南洋一带最活跃的贸易集团，也是最早接受基督教的汉族人之一。明清时期，朝廷采取禁海政策，潮汕人迫于生计，仍然冒险出洋，《清稗类钞》记述：“潮人善经商，窳空之子，只身出洋，皮枕毡衾以外无长物。受雇数年，稍稍谋独立之业，再越数年，几无不作海外巨商矣。”与中原的晋商、徽商相比，潮汕商帮的官商意识比较淡薄，“重商轻文，重男轻女”是鲜明个性。进入近代，潮汕人在香港和东南亚一带形成了很大的商业势力，出了不少潮汕籍富豪，最出名者当属华人首富李嘉诚。

1984年，13岁的马化腾随父母从海南岛迁居到了深圳。

此时的深圳已赫然成为中国最受关注，也最具争议的标本城市。这年年初，邓小平悄然视察了深圳，并题词：“深圳的发展和经验证明，我们建立经济特区的政策是正确的。”10月，北京举行新中国成立35周年的盛大阅兵仪式，各省区市均装饰了一辆彩车参与检阅，当深圳市的彩车缓缓经过天安门广场的时候，上面的两行大字让很多中国人觉得非常刺眼和不可思议——“时间就是金钱，效率就是生命”。这句话原本出自蛇口工业区政府门口的一块标语牌，后来，它被定义为深圳这座城市的精神。在中国人的历史上，这是第一次将时间与金钱如此赤裸裸地画上等号。它既违背了两千年来的儒家传统，又与改革开放前的意识形态背道而驰。它以如此充满仪式感的方式呈现在全国人民面前，宣示了一个陌生而新鲜、可以用物质来量化一切的时代正式来临。

对于少年马化腾来说，无论是中国的经济复兴、深圳的崛起，或是潮汕族群的商脉，都是包裹在其生命外部的记忆，它们将慢慢渗透进这个人的躯体和灵魂内，最终构造成一个独特的命运体。

马化腾是初二时转入深圳中学的。那时的他个子只有一米四十一，在13岁的孩子中算是矮小的，所以坐在班级的第一排。同排有一位同学叫许晨晔，也是随在教育系统工作的父母刚刚从天津迁来的。

那年，受邓小平南方谈话的感召，从全国各地来了很多新移民，深圳中学初一年级原本招八个班的学生，后来不得不扩招了两个班。这两个班的学生讲的大多是普通话，而前八个班的则讲广东话——他们自称为“白话”，在那里还有腾讯的另外两位创始人：张志东和陈一丹。张志东是土生土长的当地人，而陈一丹一家1981年就来到了深圳，父亲是广东省汕头市田心镇人，后来成为一家银行的支行行长。

马化腾在初中时的成绩一直在前三名。许晨晔、张志东和陈一丹这些人都学“奥林匹克数学”，只有马化腾参加的是天文兴趣小组。进入高中后，马化腾、许晨晔和陈一丹被分在了一个班里。到了高二，学校又分了一次班，马化腾和许晨晔还在一起，陈一丹则跟张志东在另一个班。

陈一丹回忆那时与马化腾的交往：在高中时，他们一起背圆周率，相互比赛。到了课间，他们就在走廊上面对面地站定，开始轮流背，今天你比我多背两位，明天我比你多背两位，后来大家都能背到小数点后100位。他们还曾经一起集过邮，互相帮着买邮票。

高佳玲是马化腾的高中班主任，在这位数学老师的记忆中，马化腾是一位学习很认真的乖学生：“与同学关系很好，很会团结人，没有旷过一次课，作业本总是很整洁的样子。不过，更深的印象却是没有了。”

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《腾讯传1998-2016：中国互联网公司进化论》吴晓波 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/22.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

