

全民公敌腾讯

从一款即时通讯软件，到 2001 年的无线增值业务，再到游戏、门户、电子商务、第三方支付、搜索引擎，腾讯完成了互联网产业几乎所有业务的布局。而且，腾讯从来都不急于求成，它总是在布局之后，静静地等待对手们犯错，然后实现超越。



目录

- “全民公敌” 腾讯的进攻路线
- 全民公敌腾讯：上演模仿秀超越同行
- 腾讯：产品线辐射扩张 马化腾“成全民公敌”
- 马化腾：“全民公敌” 偶像

“全民公敌” 腾讯的进攻路线

实际上，腾讯在侵入互联网每个细分领域时，都引起了众多竞争对手的恐慌。甚至有人惊呼：“腾讯在与所有互联网公司为敌！” 掌中无穷的总裁梁辉最近很关注腾讯与淘宝的官司。

官司的缘起只是一场微不足道的纠纷：淘宝网上存在大批的 QQ 号和 Q 币（虚拟货币）

等交易信息，腾讯为此发函表现抗议。在抗议无效后，腾讯便以“侵略盘算机软件著作权、财产权以及不正当竞争”等理由，把淘宝网告上了法院。

引起梁辉强烈关注的原因是，不久前，腾讯诉掌中无穷 PICA 侵权案也刚在北京停止开庭审理。固然两个案件并不雷同，但腾讯起诉的理由却几乎类似——“侵略盘算机软件著作权、财产权以及不正当竞争”。而且在 PICA 侵权案中，腾讯还提出 500 万元的索赔请求。

这种动辄“刀枪相见”的大棒政策，似乎不符合腾讯的个性——在很多人心目中，低调的腾讯就像它的标识小企鹅一样温柔，尽对没有任何危险。与其他互联网公司老总相比，腾讯董事长马化腾甚少抛头露面。这一点也常被人津津乐道。

但，腾讯早已不是当年的小企鹅，而更像一只凶悍的贸易动物。在这半年内，干橡及其网站 Donews、汽车厂商奇瑞……收过来自腾讯的诉状的公司并不在少数，淘宝和掌中无穷不过是“大俱乐部”里的两个“小成员”，关于流产的电子杂志素材帖子收藏。

“腾讯不断扩大和膨胀的进程，就是它四面树敌的进程。但腾讯不怕敌人，由于它已经足够强盛，可以摧毁一切。”一位业内剖析人士向《财经时报》如此感叹说。

与阿里系全面开战

实际上，腾讯与阿里巴巴的反目由来已久。由于各个业务线的全面竞争关系，两者关系一直一触即发。此次淘宝网交锋事件，不过才揭开腾讯、阿里巴巴两大互联网帝国“暗战”的冰山一角。

早在往年 5 月，腾讯就与淘宝开端大打“口水战”。当时，淘宝网力推的收费业务“招财进宝”胎逝世腹中，阿里巴巴有关人士以为是由于遭腾讯“暗害”——因为在“招财进宝”推出不久，腾讯旗下的拍拍网就实行了“蚂蚁搬家”打算，宣称从其他 C2C 平台迁来的卖家可直接将第三方平台信誉度导进拍拍网，并许诺“搬家就送推举位、开张就送大红包”。

尽管事情不了了之，但腾讯对 C2C 的青睐却情有可原。要知道，除了淘宝、易趣网以

及腾讯 2005 年 9 月推出的拍拍网三家外，国内 C2C 网站还基础处于空缺状况。而易趣近日被母公司 Ebay 转手给 TOM 网的新闻，更是给这一市场带来无限的想象空间。

阿里巴巴旗下的雅虎中国，也是被腾讯视为潜在的亲信大患。

在雅虎中国并进阿里巴巴之后，马云一度为做门户还是做搜索彷徨不定。但无论哪个方向，都与同样后起直追的腾讯狭路相逢。腾讯除了在做大门户网站 QQ.com 外，也在不声不响推出搜索网站 SOSO.com.而在市场格式已定的局势下，后来者之间的竞争显然更加惨烈。

腾讯更大的忧虑还是阿里巴巴旗下的各类聊天软件。无论是阿里巴巴的贸易通、淘宝旺旺，还是雅虎通，这三大即时聊天软件的存在，对依附 QQ 发家的腾讯而言，无疑是个宏大的要挟。最近，阿里巴巴在上海成立阿里软件，还发布将这三大聊天软件整合成“阿里旺旺”。这一新闻，无疑加大了腾讯的不安情感。

尽管 QQ 注册用户号称到达了 1.4 亿，为“阿里系”三大聊天软件的用户总量的十几倍。但是，QQ 的人群以娱乐的年青人为主，“阿里系”聊天软件的用户却笼罩商务人群。而这恰好是腾讯一直难以进入的市场。

腾讯依附聊天工具的霸主位置，从而轻易参与互联网各个范畴。它显然不愿意看到“后院起火”。把矛头永远指向阿里巴巴，这显然是个安全系数极高的做法。

“全民公敌”

实际上，腾讯在侵入互联网每个细分范畴时，都引起了众多竞争对手的恐慌。甚至有人惊呼：“腾讯在与所有互联网公司为敌！”

1 月 10 日，互联网协会出炉的《2007 中国互联网调查报告》令人瞠目结舌。这一报告显示，新浪、网易、腾讯已分辨为门户三强。过去三大门户格式由于腾讯的呈现而被彻底打破。

据全球 ALEXA 网站排名显示，腾讯在过往几个月已完整超过新浪、网易，紧随百度排全球第 6 名，在中文门户中位列第二。新浪和网易则在前 10 名左右。

在 2006 年世界杯期间，第一次报道重大体育赛事的腾讯网，其世界杯站点用户到达 4560 万人，直逼新浪。广告收入也直逼其他门户网站。

尽管腾讯的门户网站突起，显然掺杂了不少弹窗广告的技巧原因，但无论如何，背熟以下文章，就能脱离鼠标，光用键盘操作了，腾讯进军门户的神速，已令各大门户网站觉得无助。

“我正在转变以前的见解。中国上网的年青人居多，腾讯笼罩这个人群，也很难说不会超过新浪。尤其在 2007 年奥运期间，腾讯再向上一搏的机遇很大。” 互联网资深剖析师吕伯看说。

而且，门户网站只是腾讯手中的一枚棋子，汉语六级考试！（暴笑版）。在其他细分领域，腾讯的敌人们正在品尝苦果。

往年 Web2.0 才刚刚兴起时，腾讯的 Q-Zone 已经成为国内最大的博客服务商。新浪、搜狐、百度等网站重金打造博客服务，到头来却依然被腾讯悄无声息地赶在了前面。

国内最大的休闲游戏网站——联众如今已名不符实。腾讯的休闲小游戏才做一年，其流量就远远超过联众。而在网络游戏方面，网易正在被腾讯赶超。

据悉，腾讯目前已经初步完成了业务布局，构建了包含 QQ 软件、QQ.com、QQ 游戏以及拍拍网在内的四大网络平台，并分辨形成了范围宏大的网络社区。

而剖析人士以为，基于即时通信综合的服务平台营收范围，远要比单一的互联网服务显得强盛，这也是为什么现在腾讯市值相当于新浪、搜狐、网易加隆重之和的最基本原因。而腾讯无论进进哪个范畴，依然会引起对手们的恐慌。（012217）

链接

腾讯的发家史

腾讯控股 (0700.HK) 2004 年 6 月 16 日在香港主板正式挂牌交易。腾讯上市引领了新一波互联网公司上市浪潮,新开中变传奇私服。

从找不到适合的盈利模式，到靠一个小小的 QQ 软件起家，到胜利在港上市，腾讯一方面发明了奇迹，另一方面也面临竞争对手的种种挑衅。

好多网民对 QQ 今天如火如荼的景况完整没有预感到，甚至包含创立人马化腾和张志东在内也是如此。

1998 年 11 月 ,马化腾和张志东决议创立腾讯 ,最初业务是想一些寻呼台做体系集成。软件 QQ (之前称作 OICQ) 在发生之初，是几个技巧职员在办公室用于即时沟通的一个小软件，是马化腾模拟 ICQ 的一个随兴之作。

谁也不会信任 ,这样一个不起眼的小软件会发明出利润来？第一 ,它不是一种创新产品，它在 1999 年 2 月推出时，之前已经有世界级品牌 ICQ 在网民中利用，并且占据了相当的中国市场，但却没有中文版。在国内，也已经先有了 PICQ、CICQ 等聊天工具（即时通讯软件）；第二，它采取的技巧也不领先，与先前的几家相比并没有任何特殊的上风。

1999 年初的某一天，OICQ 软件被挂在了网上免费下载。

奇迹产生了。OICQ 的用户数呈几何级增加态势，不到两年时光发展了 3000 多万。马化腾后来回想说，用户数目增加太快，增添服务器的本钱一度曾让企业不堪重负，几次想卖掉 OICQ，但卖了好多次都没卖掉，只能另营生计。

到 2002 年，腾讯 QQ 的用户群已经成为中国最大的互联网注册用户群，腾讯成为中国最大的即时通佩服务网络，甚至现在很多人已经把 QQ 号码作为与电话号码、电子邮箱等并列的主要接洽方法之一。

腾讯由此成绩了腾讯最核心的竞争力——客户端渠道的垄断性位置。腾讯每横向拓展

一个新的盈利阵地，无需太多创新，无需太多市场推广投入，仅是凭借客户渠道的垄断性上风一点，就能获得令竞争对手欣羡不已的丰富回报。

全民公敌腾讯：上演模仿秀超越同行

互联网上有一条很有趣的顺口溜，是讲中国互联网的几个知名公司的：某即时通讯软件公司，一直在模仿，从未被起诉；某 P2P 下载工具公司，一直在吸血，从不管用户；某影音播放软件公司，一直在流氓，从未被抓住；某杀毒软件公司，一直在娱乐，从不杀病毒。

这里说的某即时通讯软件公司，就是腾讯。

有网友列出了长长一串腾讯的模仿名单：腾讯 QQ 模仿 ICQ、腾讯 TM 模仿 MSN、QQ 游戏大厅模仿联众、QQ 对战平台模仿浩方对战平台、QQ 团队语音模仿 UCTalk、腾讯拍拍模仿淘宝、财付通模仿支付宝、QQ 拼音输入法模仿搜狗输入法、QQ 播客模仿土豆、超级旋风模仿迅雷、QQ 交友中心模仿亚洲交友中心、腾讯滔滔模仿 Twitter.....

然而就是这个“模仿者”，却在风云变幻的互联网行业中闯出了自己的一条路来。在 2010 年的 1 月，随着腾讯股价突破 170 港元，按市值计算，腾讯已悄然跻身世界第二大互联网公司，仅次于 Google。此时的腾讯，早已将昔日模仿的对象 ICQ 远远地甩在了身后。

本地化需求超越 ICQ

2010 年 2 月 8 日，据海外媒体消息显示，腾讯和另外三家公司进入对 AOL（美国在线）旗下的即时通讯服务 ICQ 的第二轮竞购。如果腾讯最终如愿拿下 ICQ，且不说腾讯有可能通过这一交易实现在海外市场的突破，单说当年因为模仿 ICQ 所引起的种种恩怨，按照中国“君子报仇，十年不晚”的古训，这样的结果对于腾讯来说可谓是最好的回击。

AOL 出售 ICQ 业务的消息最先由 BoomTown 网站于 2009 年 11 月份进行报道。同时传出的还有时代华纳和 AOL 分手的消息：2009 年 11 月 16 日，时代华纳与 AOL 宣布了双方分

手的时间和细则。从 2009 年 12 月 9 日起，AOL 及其 7000 名员工将成为一家独立的公司。

这也是 AOL 欲出售 ICQ 的原因：为了更好地专注于内容及广告业务，AOL 计划拆分多项非核心资产。虽然 AOL 没有透露转让的目标价格，但据行业人士估计，ICQ 的竞购价格约为 2 亿美元。

相比较 AOL 在 1998 年支付的 2.87 亿美元的收购金额，在经过十多年的经营后，ICQ 非但没有升值，还沦为了 AOL 眼中的非核心业务，不得不让人唏嘘。

ICQ 最早由三个以色列小伙子维斯格、瓦迪和高德芬格发明。1996 年 12 月推出的 ICQ 曾经是全球增长最快的网络通信工具：在短短 6 个星期内，有大约 30 万名用户下载了 ICQ 软件；6 个月之后，这一数字突破了 100 万；当 AOL 在 1998 年斥资 2.87 亿美元进行收购时，ICQ 的用户数已经达到了 1200 万。按此计算，ICQ 每一个用户价值 24 美元。

从现在来看，AOL 当时的出价的确偏高。按照近年来国内网站的相关数据，获取一个忠实用户的成本约在 30 元人民币左右，但在当时那个疯狂的环境中也不足为奇了。在 2001 年网络泡沫破灭前，所有的资本家都相信，互联网代表着未来。而那也是互联网最好的时代：不需要有详细的计划书，也不需要与投资商做详细的收益分析，只要做的项目与互联网有一点关系，自然有大把的投资者抢着给你塞钱。

这或许也正是 ICQ 被 AOL 收购之后增长反而开始放缓的一个原因：ICQ 的创始人开始编写这个软件时并没有详细考虑过如何盈利的问题，他们认为，只要能够吸引到足够的顾客使用软件，财源自然会滚滚而来。但是收购了 ICQ 后，如何为股东创造收益则成了 AOL 头疼的问题（这一问题到今天仍然存在，除了中国的 QQ 之外，其他几大 IM 系统几乎无一盈利，属于典型的鸡肋业务）。

当 AOL 收购 ICQ 时，或许他们的本意是利用 ICQ 的用户基础推广其互联网接入与其他增值业务，但在接入业务不断萎缩的大环境下，这样的努力注定无法取得任何效果。另一方面，作为后妈，AOL 对于 ICQ 也缺乏足够的重视，虽然 ICQ 也能为 AOL 带来广告收入，但相比之下，AOL 更喜欢可以捆绑多项收费服务的 AIM(AOL Instant Messenger)业务，直到今天，ICQ 的团队仍然位于以色列特拉维夫，这虽然不能完全说明 ICQ 游离于 AOL 的体系之外，但地域的确是 ICQ 在美国没有能够打开市场的重要制约因素。

同时，由于因为即时通讯软件本身的技术并不复杂，ICQ 被重金收购的示范效应又给模仿者们提供了一片光明的前景，所以很快几乎每一个国家都推出本土的 IM 软件，抢夺即时通讯市场。以中国为例，1999 年，国内一下子冒出一大批模仿 ICQ 的在线即时通讯软件，新浪、网易、搜狐等门户也开发了类似的软件。而以 MSN Messenger、Yahoo Messenger 为代表的世界级巨头的加入则使得局面更加混乱起来。

ICQ 在中国被 QQ 赶超或许正是 ICQ 在全世界范围内失意的一个缩影。有人分析，QQ 之所以能后来居上，靠的是简单而实用的功能和对本地化需求的把握。一个简单的例子是，由于保护隐私的考虑，用户在不同电脑上使用 ICQ 时不能保留原先的资料，只能提供本地保存聊天记录，而且操作烦琐，直到若干年后还一直有人询问，如何查看 ICQ 的聊天记录；而 QQ 提供了离线消息功能和服务器端信息保存功能，在实用性上也压倒了 ICQ。

在美国这个世界最大的互联网市场，相比于微软、雅虎及 Google 等服务，ICQ 在美国市场的受欢迎程度十分有限。另一方面，随着 Facebook 及 Twitter 的日益壮大，ICQ 的生存空间被进一步挤压。今天的 ICQ 虽然仍然拥有 4200 万在线活跃用户，可销售在线广告达到 4.4 亿美元，但在 AOL 与时代华纳两家巨无霸失败的结合与争斗面前却显得如此无关紧要，这也是间接导致 ICQ 这颗明珠慢慢失去昔日的光芒的重要原因。

战略的犹疑葬送联众

如果说 ICQ 在中国市场败给腾讯 QQ 是因为母公司的不重视和水土不服，那么另一家被腾讯超越的被模仿者——联众，当中的原因则更为复杂。无独有偶，2010 年 2 月，业内同样传出了持有联众 50%股份的大股东韩国 NHN 公司欲退出的消息，联众这一昔日的棋牌休闲游戏霸主之所以落到今日的地步，同样可以说是拜腾讯所赐。

1998 年初，鲍岳桥和简晶、王建华三人离开北京希望电脑公司，成立了北京联众电脑技术有限责任公司。鲍岳桥是大名鼎鼎的 UC DOS 汉字系统的作者，UC DOS 一度占领了汉字系统的 90% 市场。在离开希望公司后，三人希望在新的领域上有所发展，最终选定了互联网和娱乐作为突破口。另一个说法则是，在选择新公司的方向时，由于鲍岳桥喜欢围棋，简晶喜欢游戏，而另一个合作伙伴王建华在服务端开发有经验，因此做一个网上下棋的地方也就成了公司的必然选择。

1998 年 6 月，“联众网络游戏世界”正式开放测试。当时拥有 5 个游戏：围棋、中国象棋、跳棋、升级、拱猪。由于心里还是没底，联众的目标定得很低：到年底 200 人同时在线，注册人数 5000 个。之后联众的迅速发展却是出乎意料：因为联众的游戏具有浓厚的中国传统特色，仅仅半年，同时在线人数就突破了 1000 人，成为最大的在线游戏网站。

如同 ICQ 一样，联众同样在“如何盈利”上遇到了问题。按鲍岳桥等人的想法，先把联众免费做上半年或一年的时间，等到有一定数量规模的用户之后，就要考虑向用户收取会员费。然而，互联网在中国仍处于起步阶段，加之免费的理念已经深入人心，这一商业模式真正推行起来仍然有相当大的难度。

到了 1999 年，为换取运营和发展所需的资金，鲍岳桥等人将 79% 的股份作价 1000 万元出售给中公网。这笔交易也给中公网的母公司、上市公司海虹股份带来了莫大的好处：在被誉

为中国股市历史上最为强劲的“5•19 行情”中，由于联众给投资者带来的无限遐想，海虹股份成为了这次行情最引人瞩目的股票之一，海虹股份从资本市场带来的收益远远超过了 1000 万元的支出。

然而，资本市场上的完美表现并没有给联众带来正面的影响。海虹的介入虽然缓解了联众的资金压力，但由于缺乏经验，创始人转让的股权过高，不但为日后的资本运作带来了困难，也丧失了对联众的控制权。

应该说联众在被中公网收购后还是有一段蜜月期的，一个例子是谢文的加入。联众的三个老板都是程序员，显然在公司管理上是有很大的先天缺陷，为此，谢文原来答应不干涉联众的日常管理，但最后还是亲自兼任联众总经理，加强对联众的管理。在被收购之后的一年时间内，联众的用户数量从约 10 万用户激增到 150 万，这与谢文的努力是分不开的。但在实际执行过程中，中公网才是谢文的本职工作，还要做融资方面的事情，能花在联众管理上的时间极为有限，联众管理混乱的局面一直没能得到很好的改善。甚至因为海虹方面强烈的控制欲望，在联众并没有引入现代企业制度，财务和期权制度也相当模糊。

联众在管理的混乱主要表现在用户体验上。在游戏中的纠纷反映后无人处理，以及一段时间没玩积分清零，是玩家反映得最多的两个问题。更重要的是，由于资本的逐利性，联众在 2001 年就开始了收费，在当时免费的大环境下造成了大批用户的分流，收费的同时用户体验又没有得到任何提升，甚至用户感觉在联众金钱至上，不但什么问题都能通过花钱解决，甚至一些基本功能也需要花钱，也给了后来者如腾讯等赶超的机会。

从长远来看，联众并没有能从中公网和海虹得到足够的支持。曾经有一段时间，中公网的注册用户和流量十有八九是由联众贡献的；而对于中公网的母公司海虹来说，海虹还是在互联

网方面做了一些事情的，但这往往是为了日后资本运作的需要，在到达及格线后，海虹会把精力放在资本运作方面而不是实业的运营。

海虹对联众承诺的投资也没有兑现。2003 年 3 月，海虹控股成功增发 4000 万股 A 股，募集资金 4.2 亿元，在增发说明中，表示将投资 6600 万元于北京联众电脑技术有限责任公司增资项目。但是，市场很快发现，海虹在增发融资成功以后，并没有按照计划给联众投入一分钱。2003 年 11 月 15 日，海虹控股发表公告称：决定不再对北京联众进行增资。

在后期的定位和发展方向上，联众也存在着一定的失误。联众的忠实用户是最早一批的网民，其消费观念更为成熟，也更偏好互联网休闲游戏业务，这是联众早期得以崛起的重要原因，但在引入 NHN 作为合作伙伴后，推出的主打产品居然是 R2 这样的大型 PK 类网游，偏离了联众最初的“中国最大的休闲娱乐平台”的定位，不仅没有能利用联众用户资源的特性，反而是将目标群体对准了中国网游市场中争夺最为激烈的 MMORPG（大型多人在线角色扮演游戏）市场，以己之弱攻敌之强，结果可想而知。

根据控股公司海虹的财务报表，联众在 2007~2008 年连续两年亏损，2009 上半年，联众终于实现了盈利，但也只有区区 64.7 万元，不及腾讯在游戏业务上一天的盈利。可以说在近几年游戏行业赚得盆满钵满的背景下，中国第一代网游平台联众的处境却只能用“落魄”来形容，其中原因值得人们深思。

复制加创新的全民公敌

联众和 ICQ 被腾讯超越的例子有着典型的含义。这两个案例一中一外、一个网络娱乐一个即时通讯，但有一点是相通的，那就是：在形势一片大好之下屈从于资本的力量，自出昏招，给了腾讯超越的机会。

我们的问题是，如果腾讯的对手们自己不犯错，腾讯是否有机会？

从一款即时通讯软件，到 2001 年的无线增值业务，再到游戏、门户、电子商务、第三方支付、搜索引擎，腾讯完成了互联网产业几乎所有业务的布局。可怕的是，在这些领域，腾讯几乎都是排名前三的市场有力竞争者，腾讯也被冠以了“全民公敌”的称号。

如马化腾所言，QQ 本身是一个仿制品，但是像离线消息、QQ 群、魔法表情、移动 QQ、炫铃等都是腾讯的创新。作为全世界少数能赚钱的即时通讯软件中赚钱最多的，“中国国情”或许帮了腾讯的忙，但是能在众多的本土竞争对手和国外巨头的激烈竞争中生存下来，更多的还是其对用户需求的把握和基于用户需求的创新。

在外界看来，腾讯的这种“模仿式创新”更像是在做一些修修补补的工作，但这样想的人或许忽略了，并不是要轰轰烈烈地去发明一个新的东西才叫创新，对待生产线上的空香皂盒，组织一批博士教授，应用最先进的感应技术、用机械手把空盒子给挑出来是创新，用电风扇把空盒子吹走同样是创新，虽然后者并没有什么了不起的发明。

在模仿的基础上进行创新，正是腾讯在特定环境中做出的选择。

许多小公司希望占领新市场或新产业，但在各方面又不具备优势的时候，往往会采用一种叫“孤注一掷”的颠覆式创新方式，Google 的成功很大程度上就是如此。然而在管理学大师彼得·德鲁克看来，在所有企业家战略中，“孤注一掷”是回报率最高的战略，也是风险最高的战略。对于内敛的马化腾来说，这样的创新方式并不合适。

腾讯之所以采取模仿式创新的路径，除了与领导人的风格有关外，更多的还在于腾讯坚持以数据为导向的运营思路。在对用户需求的把握上，腾讯在国内罕有对手，这才是腾讯为何会和对手打持久战，并选择“复制-创新-等待对手犯错”战略的根本原因。

在很早以前，腾讯的后台就对 QQ 用户的每一个动作都有记录和分析；同时马化腾还要求，各条业务线的主管每天给他发送一封反映业务指标数字的邮件；另一方面，腾讯还是国内最

早建立数据分析部门的互联网公司之一，在成为用户最多的互联网公司后，数据挖掘更成为腾讯把握用户需求、快速反应的利器。

数据挖掘对于腾讯的创新具有指导作用的一个例子是，腾讯在代理韩国游戏的过程中提出要介入所代理游戏的研发，例如对《穿越火线》中子弹射出后的弹道设置，腾讯根据对用户的数据挖掘认为，韩方原本设计的逼真效果对中国用户并不合适，用户对腾讯设计出的“比较爽快的，节奏快的，鲜明的”的弹道设计更加兴奋。最后的结果表明，腾讯是对的。

虽然 Google 和腾讯走的是两条不同的创新道路，但是这两家公司能占据全球市值最高的互联网公司前两位，也说明了殊途同归的道理。这两家公司具有诸多的共同之处：都具有庞大的用户基础和黏性，都善于在所提供的基础服务之外推出其他相关产品，不同的只是在创新方面的力度，但是腾讯相信，Google 能做到的，腾讯也能做到，只不过当中的过程可能稍微曲折一点而已。

如今的腾讯已经成为触角遍及互联网各个领域的一家大公司，却仍然能保持着高于行业水准的创新能力。在外界看来，在很多细分业务中，即使不进行创新，腾讯也可以依靠雄厚资源模仿照抄成功案例，甚至直接收购成功创新的团队来取得领先的地位，但腾讯一定不会满足这样的结果。在原有基础上进行创新已经成了其企业文化的一部分，再加上广大的用户基础，使得腾讯无论做什么业务“插根拐棍都会发芽”，这才是腾讯可怕的地方。

“所有的 SNS 网站每天都在为 QQ 打工。”这是 SNS 圈子里最流行的一句话。不仅在 SNS 领域，腾讯在许多领域并没有取得领头羊的位置，但仍然是所有领先者最警惕的对手。一个典型的例子是，就在 2010 年 3 月 12 日，腾讯低调推出小游戏网站 3366.com 就引起了整个小游戏市场的震动，多家小游戏网站紧急召开会议商量对策，腾讯的一举一动依然对整个互联网行业形成不小的压力。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/778052077010006044>