

深圳創新名片系列⑤ 騰訊

開放平台合作夥伴總值二千億 騰訊讓創客飛得更高

五年前曾被視為互聯網界的「全民公敵」，五年後迎來了眾多創業公司入駐其開放平台。現在，騰訊開放平台上的創業公司總估值超過2000億元（人民幣，下同）相當於騰訊股票的總市值五分之一，今天的騰訊，不再只將目光放在QQ和微信上，而是開始更加聚焦於最擅長的社交平台和內容平台，並大量投資周邊合作夥伴，為所有的產業提供工具，搭梯架橋。騰訊公司董事局主席馬化騰說：「我們現在只有半條命，我們要把另外半條命交給合作夥伴。」

五年前，《計算機世界》一篇封面文章《狗日的騰訊》在網上激起千層浪，該文藉被採訪對象之口將騰訊表述為「抄襲且貪得無厭的企鵝仔」。那個時候的騰訊正處在風口浪尖之上，出微博、推團購、收Discuz，加上拍拍和搜搜，還有QQ安全和QQ播放器，沒有東西是騰訊不做的，以致於那些科技類的公司在做一個新項目的時候，最開始就要考慮騰訊會不會做這個項目。那個時候的騰訊還沒有引入「開放」的戰略，騰訊也被諸多競爭對手或怕或恨。不管是因為「樹敵」太多還是因為移動互聯網時代騰訊的主觀求變，2010年的年底，騰訊公司宣布將步入為期半年戰略轉型籌備期，轉型的原則就是開放和分享。

邀百位專家「診斷」

2011年上半年，騰訊連續舉辦10場「診斷騰訊」系列論壇，邀請了100多位專家為騰訊提意見。而這一舉動，也被業界看做是騰訊從自己閉門發展到開門聽取外界意見，騰訊開始向業界和用戶傳達一種前所未有的開放和反思態度。經過四年的努力，在去年底的騰訊2014全球合作夥伴大會上，騰訊方面表示，開放平台的三年運作已探索出較為成熟的商業模式，能夠為合作夥伴帶來實質的收益。騰訊給出的數據顯示：騰訊開放平台上的應用已經達到了240萬款，涵蓋了娛樂、生活、教育等內容；騰訊開放平台的開發者已達到500萬，並且在今年上半年，二三線城市的創業增長率增長超過200%以上；實現獨立上市和正在上市流程的公司超過10家，被其他上市公司收購的公司超過10家；從2013年6月到2014年6月，騰訊開放平台上合作夥伴獲得的收益同比增長超過1倍，流水過1億的創業團隊已達到22家；2014年接入騰訊雲的開發者同比增加三倍；騰訊移動廣告聯盟日曝光量達到5億。

「雙百計劃」撐中小網企

馬化騰近期透露，根據騰訊的測算，從上市、獲投融資、併購等方面計算，騰訊開放平台上的創業公司總估值已

超過2000億人民幣。而四年前，騰訊的市值就是2000億元，相當於騰訊開放平台再造了一個騰訊。他表示，今年騰訊啟動「雙百計劃」，即拿100億元的流量和其他扶持資源，打造100家市值過億美元的公司——致力增強草創中小互聯網企業的產業輻射力。在騰訊的開放轉型戰略中，騰訊的開放共分為三個階段：PC互聯網時代的開放，是以億萬級用戶平台為矩陣，騰訊選擇了開放核心優質產品平台；移動互聯網時代的開放，是以應用實為旗幟、其他產品共同推動實現了多平台流量的分發；而第三步，騰訊將會面向所有的智能硬件進行開放，也將會面向所有的線下服務進行開放。馬化騰判斷，未來有三個趨勢值得關注，互聯網將更多連接用戶需求、移動互聯網將延伸到更多產業領域、更多的年輕消費群體參與決策。

希望有更多合作夥伴

事實證明，馬化騰當初承諾的「為合作夥伴再造一個騰訊」的階段目標已經基本實現，所以，他才敢在2015年中國（深圳）IT領袖峰會上放話：騰訊現在只要半條命，把另外半條命交給合作夥伴。馬化騰希望創業更加積極開放地看待騰訊，並在現場發出邀約，希望更多的創業公司成為騰訊的合作夥伴。在投資項目時，騰訊逐漸從大包攬、要求絕對掌權的專橫家長轉變為退居幕後、讓賢管理層的二股東。馬化騰稱：「我們把以前很多要控股甚至百分之百自己做的業務進行精簡，成為別人的二股東，而騰訊只聚焦在最核心的通信社交平台以及內容採集上，其他的全部交給我們的合作夥伴。」「風來了，豬都會起飛」，這是2015年以來，「互聯網+」思潮下的流行語。如果是五年前，騰訊也許會和其他的幾乎所有的企業一樣，迫不及待地擠向「風口」，而現在，騰訊說自己不想在風口起飛，它在乎的是給這個「風口」搭個梯子，為所有的產業提供基本的零配件工具，讓他們在對接移動互聯網大浪潮時更加方便，飛得更高，也飛得更安全。捨得把半條命交給合作夥伴，從相互封閉到開放包容，從猜忌隔閡到日益增多的互信認同，越來越成為你中有我、我中有你的命運共同體，這正是「企鵝」的高明之處。

馬化騰：像「小白」用戶那樣思考

1998年的11月11日，騰訊公司成立，1999年第一屆高交會舉辦時，成立剛一年的騰訊因QQ發展快速（不到一年就有了500萬用戶），導致公司因大量下載和爆增的用戶不堪重負，資金出現嚴重的缺口。正是在那一屆高交會上，馬化騰嘗試拿着改了66個版本、20多頁的商業計劃書跑遍了高交會館推銷QQ、推銷騰訊，最終引起了IDG和盈科數碼的重視，拿到了騰訊公司發展史上最為關鍵的第一筆風險投資：IDG與盈科數碼共同投資220萬美元。這筆來自高交會的風投，幫助騰訊度過了創業之初的難關，發展為全球領先的互聯網生態型公司。根據騰訊公司2015年11月10日發布的第三季度財報數據，騰訊2015年第三季度總收入為265.94億元人民幣，各項財務數據都保持了兩位數以上的增長，微信

月活躍帳戶數達6.5億。馬化騰介紹，創新來源於對用戶需求的準確把握和對產品的不斷打磨。平時自己會花大量時間使用公司的產品，從一個產品經理的角度把握產品走向和用戶體驗，找出不足，迭代完善。「要像『小白』（指對某方面毫無了解的人）用戶那樣思考，並每天高頻使用產品，不斷發現不足，發現一個，解決一個，就會引發口碑效應。自己經常抹掉身份去用戶那裏潛水，聽取不同的聲音和反饋。」馬化騰稱，這是一條孤獨之路，但用最笨的方法往往才能最快地跑完全程。在騰訊，有一個「10/100/1000法則」——產品經理每個月必須做10個用戶調查，關注100個用戶博客，收集反饋1000個用戶體驗。



▲以色列新創交流平台Startup East率領6個以色列新創團隊，到訪位於北京回龍觀的騰訊眾創空間 網絡圖片

「城市服務」覆蓋衣食住行

伴隨著移動互聯網的興起，四年前誕生的微信已成為中國使用最多的移動社交工具。不過，微信不僅僅是單純的社交工具，後來通過公眾帳號、微信支付、「搖一搖」和「掃一掃」等開放能力，連接了線上和線下，也造就了基於微信平台的全新商業生態的繁榮。憑藉微信龐大的用戶群體，騰訊微信推出的「城市服務」目前已為廣東珠三角地區多個城市的市民提供了近300項便民服務，覆蓋了居民日常生活中需要的醫療、交通、天氣、民政、出入境等多個公共服務領域，並且提供多項十分便民的預約服務，除了廣東，微信服務的範圍也在不斷擴大。騰訊「城市服務」的推出，把「用戶與各行各業連接」從設想變為現實，今後還會助推醫療、酒店、餐廳、百貨、快遞、票務、高校、景區等機構和行業，快速實現「智慧轉身」。用社交聯結電商，這也是騰訊開放體系的一面。在2015年的雙「十一」上，騰訊向京東開放微信和手機QQ的一級入口位置

開始和京東嘗試打造基於社交屬性與用戶行為，精準還原用戶畫像，讓營銷更加精準高效。在外界看來，基於移動端場景化，社交行為+購買行為+高品質商品+強物流倉配+微信、手機QQ、京東APP三大渠道，會實現一個完整的營銷閉環。積攢了數億用戶的騰訊，近期終於亮出了「社交廣告」品牌，但其倡導的不是傳統意義的社會化媒體營銷，而是通過數據的深度廣度，帳號體系優勢，廣告場景豐富性，帳號與用戶最短最直接的聯結，而這一品效合一的社交廣告甚至在一定程度上改變廣告主對於傳統認識和在網絡上推廣上的預算分配習慣。

▼騰訊的社交通信平台經常在線用戶上億，是中國人最常用的社交平台



平台現有應用	240萬款
平台開發者	500萬人
獨立上市和上市流程的公司	逾10家
平台上的創業公司總估值	逾2000億人民幣

騰訊開放平台

▲馬化騰表示，要不斷發現不足，發現一個，解決一個 資料圖片

▲騰訊在北京發布了旗下首款「家庭娛樂終端設備」miniStation微遊戲機 網絡圖片



深圳眾創空間今年運營

在「90後」興起的時代，騰訊越來越關注青年團隊創業及年輕消費群體的心理偏好，而吸引年輕群體並將其轉化為消費力，無疑需要不斷更新迭代、順應潮流，這本身就是互聯網精神，追求極致的產品體驗，極致的用戶口碑，用口碑營銷、粉絲文化創造出一線互聯網化的產品。馬化騰認為，移動互聯網創業不是拚錢，也不是拚流量，更多是拚團隊。隨着移動互聯網在更多產業領域的連接和滲透，需要更多的創新來改變原有的業態模式，更快速高效地轉化為更強的科技生產力。騰訊尤其鼓勵年輕創業團隊的創新和協

作，在開放的道路上通過各種形式幫助創新的中小團隊快速成長。騰訊正致力於打造中國最成功的創業孵化器，從技術、流量、盈利三個關鍵點着力，幫助創業公司把握騰訊多終端開放時代湧現出來的機會，打造開放3.0時代的創業大生態。此外，由騰訊開放平台牽頭，騰訊旗下應用、硬件、雲端、創業、公眾、支付、遊戲、營銷、生活等九大業務板塊在去年底集體亮相，旨在為騰訊及合作夥伴在全產業環境下的長遠生存提供價值。大學畢業後即創業的馬化騰對年輕人創業一直抱持樂觀的心態，認為在創業的

◀騰訊的眾創空間對創業提供平台與創業資金的全方位支持

道路上，只有對移動互聯網有敏銳前瞻性及了解年輕用戶群體，及時進行產品更新迭代、堅持創新精神的團隊，一定才是最後的勝利者。據了解，2015年4月28日，騰訊宣布2015年計劃在全國建立25個線下眾創空間，總面積超過50萬平方米。記者獲悉，截至目前，已開園的合作城市包括北京、上海、廣州、天津、杭州、廈門、武漢、海口、重慶等。此外，騰訊公司將在深圳灣創業廣場打造騰訊眾創空間（深圳），首期1萬平米將於2016年正式投入運營。截至目前，騰訊眾創空間入駐項目超200個，確定標準項目40個。其中，美家幫在一年時間內完成了從天使到A輪、B輪的融資；悅動圈半年用戶增長12倍；每日優鮮6個月完成日均3萬訂單。