



腾讯：做中国最大的孵化器

本报记者 韩 霁

“小红花”朵朵绽放

雨 齐



图① 2015腾讯开放战略发布会日前举行。(资料图片)
图② 位于深圳腾讯总部的吉祥物实时计算其上线用户数量。本报记者 韩 霁 摄
图③ 图为位于上海的腾讯创业基地内景。(资料图片)

“做中国最大的孵化器”，这是腾讯的新目标。4年前腾讯将其平台开放的聚合——建立由平台、创业者、用户相互伴生的，开放共享的互联网生态系统。腾讯在重新定义孵化器的同时，也在重新定义移动互联网时代的创业。

“把半条命交给合作伙伴”，马化腾将腾讯未来的发展模式定位成一个众创的聚合——建立由平台、创业者、用户相互伴生的，开放共享的互联网生态系统。腾讯在重新定义孵化器的同时，也在重新定义移动互联网时代的创业。

“电脑+人脑”降低创业成本

基于互联网的创业，其特征是“电脑+人脑”，是智力的创业。开放、共享的资源会让创业者以最小的成本找到用户，降低创业门槛，减少失败损失

创业需要什么要素？资金、人才、商业模式……如果这些都不具备优势，还有机会成功吗？张伟的经历说明，在互联网时代这是可能的。

屡战屡败，屡败屡战，张伟的“草根创业”之路就像一部闯关游戏：从事过软件开发，也做过视频聊天室，在互联网的创业路上迂回了8年，一直走不通，直到遇见腾讯。

彼时，他和他的“博雅互动”公司结束了聊天室项目，转而开发市场正在启动的棋牌类游戏。几经试错，“德州扑克”在腾讯的开放平台上登录，通过开放平台的接口——QQ空间、QQ游戏等很快连接到玩家，并迅速爆发，这次张伟终于体验到了成功的喜悦。

此后，博雅又接连开发出其他几款游戏产品，搭载到腾讯的开放平台，一下子争取到了数百万的活跃用户，爆发式增长建立起强大的盈利能力。2013年，博雅互动在香港交易所挂牌上市，当日市值44.93亿港元，受到投资者追捧。博雅互动也成为腾讯开放平台孵化成功的标杆。

有人说，“做游戏产品就绕不开腾讯”，腾讯强大的用户资源的确具有不一般的“点化”功能。“互联网领域，最重要的资源是用户。因为创新的产品出来以后首先要有人用，如果没有人用，他无从知道产品好不好，无法做验证和优

化。”腾讯开放平台副总经理侯晓楠解释称，“腾讯的开放平台上聚集了数亿用户，开放、共享的资源会让创业者以最小的成本找到用户，降低了创业门槛，减少了失败损失。”

而失败在腾讯看来也并非不利条件。“我们在选择合作伙伴时更看好那些‘创业老兵’。连续创业的经历会使他们成功的几率更高。”侯晓楠认为，基于互联网的创业，其特征是“电脑+人脑”，是智力的创业，即使失败也不会造成太大损失，“我们有时候是鼓励失败的，这也是为什么互联网创业会更加活跃的原因。”

目前，腾讯开放平台上的开发者数量已达到500万，应用数量240万款以上，平台上创业公司总估值超过2000亿元。

“拎包入住”提升创业效率

与产业园等纯物理空间的孵化不同，腾讯将线上线下结合起来的“拎包入住”式创业服务，针对创业不同生命周期提供“全要素孵化”，既提供物质资源，又提供智力支持

屏幕之外皆蓝海。移动互联网时代的关键词是“人与人连接”、“互联网和其他产业连接”。“在这个阶段，互联网不再是营造新经济的圈子，而是要向各个行业延伸。”侯晓楠认为，互联网的触角无往不至，只有开放、共享才是移动互联网时代生存发展的大逻辑。

这就是这个互联网企业投身做孵化器最重要的理由，而全世界孵化器的“进化”方向与腾讯开放的生态系统产生了重合。

侯晓楠将孵化器分为3个阶段：即以产业园等纯物理空间的孵化，到具备一些互联网元素的孵化，再到针对创业不同生命周期的“全要素孵化”。

腾讯的孵化器功能呈现的是第三个阶段，即“全要素孵化”，指的是线上、线下结合的“拎包入住”式的创业服务：

提供的平台是线上平台——包括线上腾讯的“云”服务，开发者可以把自己的应用程序、服务托管到“腾讯云”上面，不需要租机房、买带宽，腾讯云

解决了全套的技术架构和托管的问题。

流量分发平台——创业者开发的应用只要接入到腾讯的分发平台，就不用担心找不到用户，不管是QQ、还是微信、应用宝，腾讯这些平台能让应用产品直达上亿用户。

一站式的服务——为初创者提供线上各方面的服务，包括合同都是线上签订的，全部通过线上“自助化”解决。

除此之外，腾讯正在和政府、社会合作，整合线上、线下资源共同建设腾讯众创空间，目前已覆盖全国20个城市，布局25个创业园区，其中北京、武汉、上海、杭州、厦门、海口等城市已经开业，可以申请入驻。

除了提供物质资源，腾讯还提供智力支持。腾讯创业公开课是腾讯为创业者打造的一个学习交流的平台，通过举办系列讲座、论坛和培训等，为创业者提供智力支持，提升创业能力。

“开发者只需要做自己最擅长的事，其他事由我们来完成。”腾讯提供的是“拎包入住”式的服务。2015年，腾讯开放平台推出最新扶持计划——“双百计划”，3年累计投入100亿元资源，扶持100家市值过亿的创业企业。

阶梯式“育苗”提高成功比例

针对创业不同阶段的需求，腾讯为创业者提供阶梯式的服务。从小苗，到小树，再到大树，都有针对不同生命阶段的扶持资源

一个小小的应用产品就会撬动很大的市场。像“滴滴打车”这样的应用程序正在重新整合传统行业，并开发出巨大的市场。目前，腾讯开放平台的个人开发者占到了41%。

吴皓和他的“80后”小伙伴们一直要做一款餐饮服务类的应用程序，原因是他们发现“餐饮行业成本结构太不合理了”，消费者在餐厅用餐的支出中，只有20%是自己真正吃到的，其余部分包含了人工、房租、装修、水电等与“吃”无关的成本。而这些开支使大多数商家生存也十分艰难，盈利水平很低。针对这个市场“痛点”，他们决定开发一款应用产品，打通商户和消费者的通

道，让消费者便利地享受到便宜的美食。

“不同阶段的创业需求是不一样的，早期缺钱，中后期缺管理，行业不同需求也不一样，所以创业者需要的服务是综合的。”吴皓说。

需求复杂多样，但与腾讯开放平台的合作却使创业过程大为简化：在创业早期，腾讯位于上海的创业基地为他们提供了免费的办公场地，“政府管家”帮他们办理了工商注册、代收代缴各种费用，他们开发的“零号线”应用程序通过微信、QQ、应用宝迅速建立和增加了用户黏度，并通过用户验证不断地进行场景优化，而微信支付等关联应用同时嵌入，使他们很快实现了300%的增长。

创业者在升级为公司管理者过程中出现管理短缺时，腾讯管理辅导给他们提供了专业的管理咨询、一对一辅导。随着市场扩大，腾讯的2000万元风险投资也适时跟进。

现在，“零号线”已经在全国12个城市与七八千家商户建立了合作，在为

用户提供方便的同时，改变了传统餐饮行业的成本结构，食材在用户支出中的比例提高到60%，消费者享受到了更加便宜的价格，商家也实现了盈利。

像“零号线”这样的培育过程，在腾讯的开放平台上是批量进行的，并通过大数据使过程变得透明。“创业强调的是市场化，而市场化一定是数据化的。所谓市场说了算，就是数据说了算。”侯晓楠说，互联网领域所有的市场行为是可以数据量化的，孵化到了什么阶段，是否具备毕业条件，是成功还是失败，全部由数据说了算，这比人的判断更加准确，通过数据不仅能看到状态还能看到趋势。

不仅是线上，线下物理层面的孵化也是阶梯式的。“一开始是苗圃型，大家集中办公；长大后，就单独给他一层；再大的话，未来可能会给他一栋楼办公。”侯晓楠介绍说，“从小苗，到小树，再到大树，都有针对不同生命阶段的扶持资源。”

腾讯致力于“做创业者最有价值的服务器”，而价值的体现方式就是为创业者创造更多的创业机会、提供更多的扶持资源。

腾讯众创空间携手长江商学院，以及众多顶级导师推出创业营，主打实战与实用，希望建立创业者的黄埔军校。腾讯还举办了2015腾讯众创大赛

腾讯众创空间带动、吸引了大量创业支持力量加入腾讯众创空间。首批加入腾讯众创投资联盟的有超20家知名创投机构，创业基金规模已超1000亿元，为创业者提供融资服务

辐射带动能力

流量加速能力

应用宝日分发1.2亿，市场份额已跃居行业第一

开放扶持能力

聚合腾讯全平台开放资源，微信公众平台的开放、腾讯云、广点通、QQ物联乃至QQ浏览器的X5内核都为创业者提供了开放资源

创业承载能力

腾讯与京津沪三地地方政府开启战略合作，打造三大直辖市超15万平方米的线下腾讯众创空间。今年腾讯还规划在全国各地布局建立25个线下众创空间，总面积超过50万平方米

教育培训能力

教育培能力

辐射带动能力

创业创新需要更多孵化器

雨 齐

是社会上的创业者，那么海尔的模式可以叫内部孵化。海尔在加速向互联网转型的过程中，将战略推进的主题确定为“企业平台化、用户个性化、员工创客化”，将自己定位为创客孵化平台。员工从原来被动的执行者变成主动的创业者，可以自主成立小微企业，根据用户需求创新产品并实现创业。目前，海尔集团共有天樽空调、雷神游戏笔记本、空气盒子、智胜冰箱、免清洗洗衣机等169个小微企业，海尔要做的就是为其提供平台资源。

而在此之前，一些企业家、投资人为了支持创业、孵化优质的高科技及互

联网项目，成立了私营的孵化器，如李开复的“创新工场”、联想旗下的“联想之星”孵化基地等。国外一些企业也在进入中国，比如微软的创投加速器。

越来越多的企业加入到孵化的行列中，尤其是那些与互联网深度融合的企业，或本身就是互联网企业的公司，他们在成长到相当规模之后，纷纷用更加开放的态度孵化创新创业。而这些企业孵化创业的模式往往更加市场化，更加高效，孵化成功率也更高。创业者可以借助这些企业的平台资源，快速度过婴儿期，生存几率会大大增加。

如今的创业，资源的获取和整合能

力显得越来越重要。作为创业者，如果不依靠平台的力量，成功的可能性很小。像阿里巴巴、腾讯、海尔这样的企业本身就拥有强大的资源，一旦对外开放，其孵化平台的特征和优势就能完全显现出来。而这些企业自身的定位和生态系统，会将孵化创业作为自己发展定位的一部分，互利、共享，把握市场需求“痛点”愈发敏感，因此其孵化能力也更强。随着越来越多的企业“变身”孵化平台，“大众创业、万众创新”的资源将得到更高效的配置。从这个角度来说，现在是一个最有利于孵化的时代。

辐射带动能力

辐射带动能力



就在腾讯响亮地提出“做中国最大孵化器”时，阿里巴巴也高调推出无线开放计划，即将其技术、商业和数据等无线资源对外开放，为移动APP开发者提供基础设施服务，以此构建“云(阿里提供的基础服务)+端(各类APP)”的全新移动时代商业生态。阿里巴巴还声称可以在淘宝上直接接入APP，并可以依托淘宝的云技术、大数据、生态圈以及电商资源和支付能力支撑该开放计划。无线开放计划实质就是孵化模式，业内人士认为，其筛选开发者的流程，就像风险投资初期的审核考察过程。

如果说，阿里巴巴、腾讯等孵化的