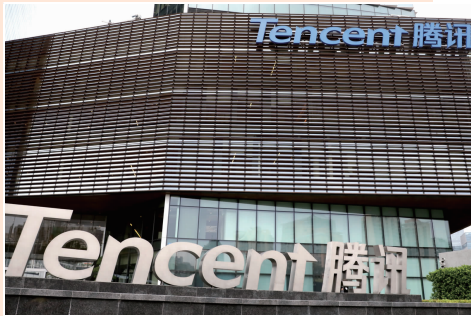


腾讯的“深”情“网”事:诞生在这块热土很幸运



深圳腾讯大厦

提及深圳，人们总会想到一个名字——腾讯。短短20来年，腾讯从一家名不见经传的网络公司变为深圳的一张闪耀名片。

自1998年创立以来，在深圳这片创新热土的滋养下，腾讯“小马奔腾”，至今已升腾为具有世界影响力的互联网企业巨头，并催生了一大批新兴企业，犹如“万马奔腾”。

“腾讯速度”的背后，是一代新深商“创新、敢闯、务实、开放”精神的缩影。

○ 记者 温婷 ○ 编辑 朱文彬

提及深圳，人们总会想到一个名字——腾讯。短短20来年，腾讯从一家名不见经传的网络公司变为深圳的一张闪耀名片。

腾讯所立足的这片热土，深圳，也在短短40年中，从一个边陲渔村蝶变为全球瞩目的国际化大都市。

腾讯创始人马化腾第一次感受如此惊奇的速度，是在他13岁那年。1984年，马化腾随父母由海南搬到深圳，就住在创下“三天一层楼”深圳速度的国贸大厦附近，每次路过，“时间就是金钱，效率就是生命”的标牌，深深触动他的心灵。

自1998年创立以来，在深圳这片创新热土的滋养下，腾讯“小马奔腾”，至今已升腾为具有世界影响力的互联网企业巨头，并催生了一大批新兴企业，犹如“万马奔腾”。

潮起：时代催生的互联网“深商”

上世纪的尾巴上，腾讯在马化腾的母校深圳大学附近悄然成立。没有人会知道，这家不起眼的小网络公司在未来会急速成长为一家人际互联网的巨头企业。

“腾讯速度”的背后，是一代新深商“创新、敢闯、务实、开放”精神的缩影。

“对时间、效率非常看重，而且可以在公开场合谈金钱，在那个时间来说是非常具有划时代意义的。”马化腾仍记得当年第一次见到“时间就是金钱，效率就是生命”标语的震撼，在谈及深商精神时他也以此作为案例。

在《腾讯传》中，大行业和大时代被认为是羞涩文静的马化腾成为企业家的原因之一。而与众多受益于深圳特区建设的公司不同，马化腾创立的腾讯还站在了互联网发展的潮头。

深圳是中国第一批接入互联网的城市，马化腾读大四时的第一份实习、独立开发项目的第一桶金，甚至结识到的第一批创业伙伴，也都与互联网相关。

“应该说腾讯诞生于深圳这样一个改革开放的热土上，是非常幸运的。”腾讯相关负责人在接受上海证券报记者采访时说，马化腾团队初创腾讯时，深圳特区正处于向高科技产业转型的窗口期。

正是“时间就是金钱，效率就是生命”这句标语，让当时所有人内心创业的烈火、发展的烈火、改革的烈火都燃起来了，全国各地的有志青年汇聚到了深圳，身处特区建设第一线的他们，日后也成为了一代新“深商”代表。

风来：技术创新与资本加持做“乘法”

姿态放得低，心却在“野望”。

你可能不知道，马化腾与资本市场的密切关联可以追溯至他的第一份实习。他独立开发出产品，实现第一桶金，也与资本市场高度相关——一款非常实用的“股票分析软件”。

22岁那年，马化腾读大四，在深圳黎明电脑网络有限公司实习。他学以致用，开发出了一套股票分析软件，当时很超前地利用了独特的图形化设计。后来，一家公司以5万元的“天价”竞得了该软件，放在当年，这是一个大学毕业生工作3年的薪水。

2000年，是马化腾创业最窘迫的时候，几位创始人被迫增资减薪，公司甚至一度要四处求卖。

这时，深圳创新的资本生态成为腾讯活下来的最重要因素。那些最早进入中国的风险投资，如IDG、盈科等，在腾讯的早期发展中起到了重要的输血作用。2004年，腾讯在港交所上市。

在腾讯的成长历程中，深圳有一大批企业创新求变，大胆尝新。这为腾讯等类型的企业提供了“源头活水”，也得益于它们的理解和包容，为日后互联网行业各种超前产品和项目提供了生存空间。

举例而言，2000年，万科等深圳知名企业就成为BQQ的首批试用者，QQ在企业服务上的探索由此开启。可以想象，如果没有万科这些“吃螃蟹”的公司，这些创新意识很可能走不出实验室。

“深圳是一座创新永无止境、敢为天下先的城市。”忆及这些创业细节，腾讯内部人士坦言，每到一个崭新的经济发展阶段，政府、企业与个人都能第一时间动起来，通过产业升级、人才牵引、创业带动，在“鼓励创新、宽容失败”的特区精神下，实现“腾笼换鸟”和新旧动能转换，成为举世瞩目的“世界硬件之都”和比肩硅谷的“科创之都”，这些都让腾讯深受启发。

借势：容错与狼性 创造性地去破坏并重构

一位深圳的资深学者在接受记者调研时表示：“深圳是一个从富翁变为富翁不用担心被笑话的地方。这个城市的文化就是鼓励创新、宽容失败。”

2004年上市前夕，腾讯正处于一场被动的战略调整期。当时，腾讯接近七成的营业收入来自中国移动的“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”。

2005年，马化腾提出了“在线生活”的新战略主张，并重塑了组织架构。接下来的15年间，无论是“连接”“互联网+”“数字经济”“产业互联网”，马化腾总能第一时间抓住互联网的下一个热点，在他的带领下，腾讯的市值屡创新高，如今超过4万亿元人民币。

有腾讯内部人士告诉记者，腾讯在自身发展过程中，往往在公司内部提供一些冗余度，容忍失败，鼓励内部竞争和试错。由于相对包容和多元的企业文化，使得不少中途加入的人才也能够带着创始人的心态在公司里成长起来。可以说，深圳这种“宽容失败”的氛围，给了腾讯更多内部创新的底气。

“从PC互联网转向移动互联网的快速转型中，腾讯有多个团队同时开发新的即时通讯工具，最后成功跑出了微信。良好的内部竞争氛围，是公司保证自身组织活力的关键点，更是在时代与行业变革大潮中把握机遇的重要着力点。”

腾讯内部人士揭秘称：“每一次变革，对于我们自身而言都是一次自我颠覆。腾讯想的是，与其被别人颠覆还不如自己做，因此毫不犹豫的选择自己颠覆自己。现在我们再来看，QQ与微信之间，也实现了很好的互补与协同发展。与此同时，微众银行、区块链电子发票、微信乘车码等重要业务创新在深圳的开展，无不与深圳开放的金融科技行业氛围、敢于先行先试的特区精神息息相关，腾讯获益于此。”

人们可能会问，互联网公司每个人都看重创新，但为什么产品经理出身的马化腾，每次都能踩到点儿上？

高瓴资本创始人兼CEO张磊对马化腾的评价，或许能让你找到答案。“马化腾对于用户的保护像保护自己的家人和孩子一样。约他吃个饭几天不回微信，如果和他说哪个产品出了Bug，10秒钟就回你，永远把对于用户的保护放在第一位。”张磊说，马化腾对于公司的策略可能一直在演变，但他做中国最好的互联网公司的精神却从没变过。

2017年，马化腾在《致合作伙伴的公开信》中呼吁行业从零和博弈的“窄平台”向共赢共生的“宽平台”转变，从而形成一个“数字生态共同体”。2018年，20岁的腾讯进行了成立以来的第三次组织架构调整，全面转型“产业互联网”，以备战下一个20年。

破浪：抓住大湾区建设的战略机遇

随着我国经济向高质量发展转变，深圳正从“深圳速度”向“深圳质量”“深圳标准”“深圳设计”“深圳品牌”不断升级。

腾讯的全球总部位于深圳南山，得益于这里良好的营商环境，腾讯才能不断蜕变、发展壮大。腾讯方面表示，在腾讯创业发展过程中，各级政府都给予了公司很多支持和帮助。除了营商环境好，在创新氛围打造方面，深圳南山同样表现出众。在吸引全球科创人才方面，深圳市7个诺奖实验室中，南山区占了5个。政府平台搭得好，扶持资金与政策给的到位，企业招才引智就有保障。

腾讯也受益于深圳开放的人才政策氛围，公司多媒体实验室、量子实验室、AI Lab等多个前沿科技实验室的负责人，很多都有海外留学和工作经历，公司都是通过全球引智的方式招徕贤才，共谋深圳创新发展。

“企业对于良好营商环境的依赖，有如生命对空气、阳光和水的渴求。相信未来深圳市和南山区的营商环境会越来越好。”腾讯相关人士表示。

随着《粤港澳大湾区发展规划纲要》的发布，粤港澳大湾区内人流、物流、信息流将加快涌动，为众多企业带来了巨大商机和人才红利。

作为全国人大代表，马化腾曾连续多年向全国人大提交相关建议。比如发挥粤港澳大湾区门户作用，吸引更多优质企业到大湾区设立总部，比如组建湾区开发银行，研究设立“湾区大学”，研究制订“湾区英才计划”等。

展望未来，在资金、信息互联互通的基础上，依托金融科技手段和移动互联网技术优势，助力粤港澳大湾区证件电子化与人员往来便利化，在银行证券开户、交通出行等场景实现证件互通互认，推动资金流、信息流、人才流在粤港澳大湾区的深度融合，也成为腾讯的努力方向。

如今，众多出身于腾讯的创业者，也在腾讯的生态半径中，找到了自己的“南极圈”。当年的财付通产品总监肖文杰创办的乐信已在纳斯达克上市，原腾讯AI平台负责人吴悦创办了企业级智能AI独角兽追一科技。而早期团队创始人、高级副总裁曾李青、吴宵光、陈一丹等更成为天使投资人，投资了小鹏汽车、每日优鲜等新兴独角兽公司。

马化腾喜爱天文，他的目标正是星辰大海。在他看来，相比40年前，机会比成绩更多。

佳兆业的崛起故事：深圳每次变化都给了我们机遇



佳兆业坂田城市广场(改造后)

在深圳40年的惊世巨变过程中，总有一些人、一些企业冲锋在前、留名于后，默默为深圳的建设添砖加瓦，给深圳披上辉煌的外衣。1999年诞生于深圳的佳兆业，就是深圳辉煌巨变的见证者、参与者。

得益于深圳的高速发展，以及城市更新事业的推动，佳兆业乘风破浪，大踏步前进。20年间，佳兆业已从最初的地产开发商成长为一艘拥有6个上市平台、20多家集团及专业公司的大型企业航母。

“时代成就了佳兆业。”佳兆业董事会主席郭英成说。

○ 记者 黎灵希 ○ 编辑 朱文彬

40年，历史长河里的沧海一粟。

在深圳的这场惊世巨变中，总有一些人、一些企业冲锋在前、留名于后，默默为深圳的建设添砖加瓦，给深圳披上辉煌的外衣。1999年诞生于深圳的佳兆业，就是深圳辉煌巨变的见证者、参与者。

相比于“旧改之王”“湾区旧改龙头”等称号，佳兆业更愿意称自己为“深圳城市建设者”“城市运营商”。土地资源稀缺的深圳，城市更新是一条必选之路。自诞生之日起，佳兆业就将方向牢牢拴在深圳的城市更新事业上。

一座座烂尾楼、一个个旧片区，原本是深圳的城市“伤疤”“疮痍”，但在佳兆业的旧城改造之下，容光焕发，甚至成为新的城市地标。

深圳是全国最先迈入城市更新常态化和制度化阶段的城市。得益于深圳的高速发展，以及城市更新事业的推动，佳兆业也乘风破浪，大踏步前进。20年间，佳兆业已从最初的地产开发商成长为一艘拥有6个上市平台、20多家集团及专业公司的大型企业航母。

“时代成就了佳兆业。”佳兆业董事会主席郭英成说。

助力特区蝶变

从位于深圳坂田的华为总部出发，向东北方向行驶约3公里，数栋风格一致、高耸挺拔的现代商业建筑进入视野，四周工业化特色的厂房，让这些现代化风格的建筑更为夺目。这里便是佳兆业城市广场。

10多年前，这片区域原本和四周一样，到处是厂房，只是更为低矮老旧，其间甚至还有不少荒草，肆意生长。

如果不是一场金融风暴，这里是宝吉工艺品厂的所在地。1998年，它曾是全球生产仿真圣诞树的企业，生产的圣诞树销往全球六大洲，被誉为“圣诞树大王”。

“圣诞树大王”的倒下，这片土地也迫切需要一次重生。其后，佳兆业收购了项目，拉开“妙手回春”的序幕。

收购之后，佳兆业从建筑设计、项目业态等多方面对宝吉厂地块进行改造，宝吉厂区摇身一变，成为了集办公、酒店、商业和居住等于一体的全业态大型综合体，补上了原有的公共设施配套不足等短板。

诸如宝吉厂“涅槃重生”的案例，在深圳还有很多。上世纪90年代末，由于历史原因，

深圳有部分旧工业区、老旧片区的改造变成了烂尾项目，犹如一道道“伤口”，切在这座城市的新肌肤上。

深圳布吉，是一条位置偏僻、交通不畅的街道。很多深圳人调侃：来布吉，是因为堵车而“来不及”。

位于布吉的龙泉别墅项目，就是因为位置偏远、人烟稀少，很快就陷入烂尾的泥沼。1999年，郭英成刚创办佳兆业，就将该项目作为佳兆业的“开山第一炮”，接手改造。

在那个争抢城市中心地段资源的时代，佳兆业反其道而行之，一开始并不为人看好，甚至还有嘲讽之声。

接手龙泉别墅项目后，佳兆业力邀香港城投公司担纲设计，为项目重新规划了开放式主题公园、大型商业、社区和周边配套等，并更名为“桂芳园”，取“桂馥芬芳、美好家园”之意。

一年后，桂芳园一期入市。不出所料，市场反应热烈，大受欢迎。此后，佳兆业一鼓作气开发了八期，桂芳园由此成为布吉第一个大型社区。

桂芳园改造的成功，不仅让布吉旧貌换新颜，进入深圳宜居片区的队列，也让佳兆业一战成名。

城市更新先锋

尝到甜头之后，佳兆业更是坚定了走城市更新的主航道。

2003年，佳兆业击败中信深圳等知名公司，拿下了“子悦台”项目——深圳的标志性烂尾楼项目，也创下了广东省当年拍卖标中的最大的烂尾楼项目纪录。

熟悉深圳的人都知道，子悦台项目原名深圳民航大厦，占地逾1万平方米，总建筑面积8.8万平方米，原计划1999年竣工并投入使用，其后因为资金问题项目全面停工而烂尾。

在佳兆业的筹划之下，克服原先项目结构设计缺陷、项目成本高昂、公共形象欠佳等因素，一举让这个著名烂尾楼涅槃重生，现在，该项目命名为深圳佳兆业中心，成为佳兆业首个住宅兼商业综合开发项目。

子悦台的涅槃颇具意义。通过改造子悦台项目，使其以崭新的形象呈现在深圳人面前，佳兆业再次证明自己在城市更新领域的实力。

对深圳城市建设而言，重生后的子悦台彻底改变了原有地块的形象，提高了周边区域的吸引力。由此，佳兆业也形成了“以旧改项目补充土地储备”的特色模式，将城市更新作为自

身的重要战略性业务进军全国市场，成为城市更新的先行者。

对于城市更新这一方向的选择，早期佳兆业内部也有反对的声音。佳兆业相关负责人表示，主要因为城市更新项目开发周期长、资金需求量大，既考验企业的耐力，也考验企业的运营能力。而郭英成一旦做出决定，就绝不动摇，毅然向前。

后来，郭英成在2009年年报中提到了这份坚持：“2004年，我们预见随着珠三角迅猛发展，受制于土地资源的稀缺性，珠三角必然会学习香港经验，通过旧城改造来实现城市再造及增加土地供应。”

时间是最好的证明。2009年，深圳出台《深圳市城市更新办法》，在全国率先提出城市更新概念，确立了“政府引导，市场运作”的城市更新机制，并且将旧住宅区、旧商业区、旧工业区、城中村和旧屋村全纳入改造范围，旨在突破土地瓶颈，提高土地利用效率。

而在此时，佳兆业早已将大量旧改项目收入囊中。据公司2009年年报，截至当年末，佳兆业在珠三角范围内已订有合约安排的旧改项目占地约420万平方米。

同年，佳兆业在港股上市，融资金额超过30亿港元，获得市场的认可。时代机遇叠加资本支持，佳兆业按下了发展的“加速键”。

截至2019年末，佳兆业的业务已拓展至全国47个城市。地产业务年合约销售额从60亿元增长到881亿元；土地储备从1260万平方米扩充至2680万平方米；资产总额从180亿元增长到逾2700亿元。在佳兆业拥有的近2700万平方米土地储备中，深圳占比近33%。

截至目前，佳兆业共计拥有城市更新项目147个，占地面积近4000万平方米，对应货值约2.5万亿元。

更为重要的是，凭借多年沉淀与积累，佳兆业的城市更新业务已形成一套包括规划设计、商务谈判、合作模式、拆迁回迁、开发建设和运营服务等方面的成熟运作模式。同时，佳兆业旗下拥有近600名精通规划设计、法律法规和商业谈判等专业的旧改人才。

把握“双区”机遇

一年前，深圳又一次站在时代的路口，迎来了建设中国特色社会主义先行示范区的全新历史使命。

“我们运气真的不错。”2019年8月末的半年报业绩会上，郭英成在谈到佳兆业面临的发展机遇时，主动接过话题笑着说。这里的“运气”与佳兆业的多元化业务布局有关。

翻开佳兆业现在的业务版图，综合开发、城市更新、健康医疗、文化体育、物业管理、科技产业、深足俱乐部等20多个领域，多点开花；佳兆业集团控股、佳兆业美好、佳兆业健康在港股上市，佳云科技、双林生物携手A股上市，南太地产选择登陆美股，6个上市平台各放异彩。

在郭英成看来，多元化布局能让佳兆业匹配深圳建设中国特色社会主义先行示范区的需求，也将让佳兆业在“双区”建设过程中获得前所未有的机遇。

如果说，多元化布局是佳兆业对“第二增长曲线”的探索，那么，转型“城市综合运营商”则是基于对城市建设趋势的判断。

目前，多数城市更新项目已经不仅仅是对建筑物等硬件设施及外观进行改造升级，而是要延伸到对城市空间进行相关的配套和运营。在此背景下，更需要企业立足于不同城市的发展阶段及公众需求，提升对城市更新项目的综合运营能力。

“城市更新的本质是要给城市重新赋予生命力，让城市源源不断地吸引人口和资本。这背后的重要动力则是产业的发展与创新。”佳兆业集团副总裁刘策表示，佳兆业的多元化将和公司的城市更新业务有机协同，不断满足城市居民的美好生活消费需求。

如今，佳兆业的地产、城市更新、产业“三驾马车”驱动架构已经成型。刘策告诉记者，地产的核心是规模和品牌，城市更新和城市运营则不断提升公司的价值，而产业的持续投入，最终会让佳兆业成为一家赢得公众尊重的企业。

深圳特区建立40年来，城区功能快速迭代，受限于土地资源紧张，城市建设需求无法充分满足，城市更新的紧迫性和计划性明显高于其他城市。得益于，佳兆业从旧改起步，在兆业旗下拥有近600名精通规划设计、法律法规和商业谈判等专业的旧改人才。

见证巨变，铸就辉煌，佳兆业在深圳的辉煌巨变中也实现了自己的蝶变。“敢闯敢拼”的深圳精神，给予了佳兆业成长的基因；“先行示范”的深圳探索，也将给予佳兆业更大的机遇，为深圳的再次前行添砖铺路。