

WHY *Tencent*

Ma Huateng and
his dream of connecting the world

为什么是腾讯

马化腾和他连接世界的梦想

姚沛泽◎著



市值2000亿美元的腾讯产品运营和创新方法
探寻4大合伙人、几万名员工大受欢迎的管理之道

面对创新和竞争，腾讯和马化腾又是怎么成功做到的

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

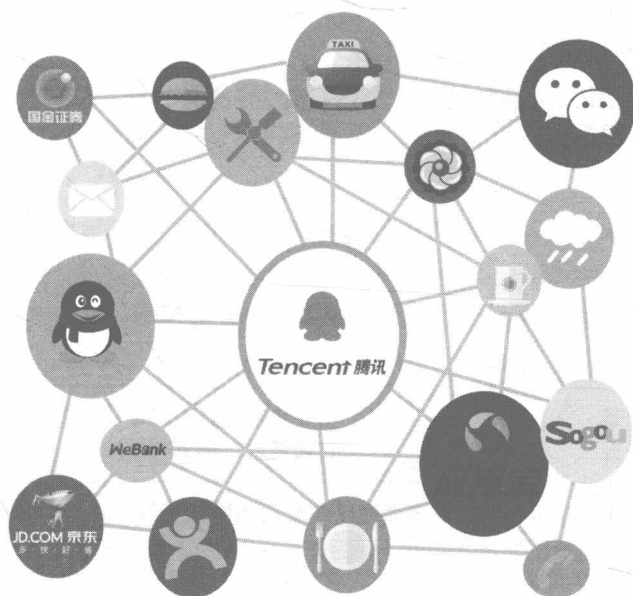
WHY *Tencent*

Ma Huateng and
his dream of connecting the world

为什么是腾讯

马化腾和他连接世界的梦想

姚沛泽◎著



内 容 简 介

本书通过作者亲历和采访的有关腾讯公司的发展历程，包括其最初的发展定位、多个产品的运营、公司愿景等全方位描写，呈现了腾讯在产品开发与运营上的独到思路与实操细节，全生命周期地展现了腾讯公司的开发与运营思维。包括最近两年腾讯首席执行官提出的“互联网+”思路，微信爆红引起的连接一切公司的理念，都是其公司战略的具体体现。本书适合想了解腾讯公司的朋友、想创业的年轻人等阅读。

图书在版编目（CIP）数据

为什么是腾讯：马化腾和他连接世界的梦想 / 姚沛泽著. —北京：中国铁道出版社，2016.3
ISBN 978-7-113-21173-8

I. ①为… II. ①姚… III. ①网络公司—企业管理—经验—中国 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 297198 号

书 名：为什么是腾讯——马化腾和他连接世界的梦想
作 者：姚沛泽 著

责任编辑：张亚慧
责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056
封面设计：MX DESIGN STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街 8 号 邮政编码：100054）
印 刷：三河市宏盛印务有限公司
版 次：2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷
开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：14 字数：200 千
书 号：ISBN 978-7-113-21173-8
定 价：39.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659



PREFACE 序言

腾讯凭一款即时通信软件起家，在短短十多年时间内飞速成长，由单一化经营走向多元化，造就了一个庞大的“QQ 帝国”，堪称中国互联网领域的一个经典神话。

除了微信和 QQ 两大“王牌”，腾讯视频、腾讯游戏、腾讯邮箱、腾讯浏览器等众多互联网产品，只要是贴着“腾讯”二字，一出现就能够所向披靡，牢牢占据市场第一的份额。

为什么腾讯的产品总能笑傲江湖？为什么微信和 QQ 可以连接起十几亿的中国人？为什么一只憨态可掬的企鹅成长为中国三大互联网公司之一？

腾讯内部有一句名言：“一切以用户价值为依归。”用户体验为腾讯工作的“准绳”，所有产品的开发都要围绕着让用户用得爽、用得舒心来进行。所以，腾讯的绝大多数产品都会被放到公司内部平台供全体成员试用，通过这种方法让员工用最快速度体验用户感受，然后不断地进行改进，最后才投放到市场上。在腾讯，马化腾自称“最大的产品经理”，他带领着众多高管做第一个用户，持续地对产品细节进行完善。

当然，要赢得用户这群粉丝的追捧和热爱，仅仅有好的产品是不够的，因此，除了产品，腾讯还非常注重市场运营。腾讯懂得年轻人的喜好，更懂得广大中国人的需求，比如，年轻人喜欢“炫酷”，QQ 空间就给予各种绚丽个性的背景模板；白领们需要传文件，QQ 有离线文件，QQ 邮箱更有超大附件功能；拿着手机不想花话费就想与朋友、客户沟通，那么微信是个不错的选择；吃什么，想什么，干什么想与人分享，有朋友圈……这样的功能数不胜数，这是深藏在产品深处的营销之道，这也是腾讯被越来越多的用户选择的原因。

对于很多用户来说，QQ 已经用了十几年，到现在还在用，腾讯是如何

做到持续吸引此类老用户的？又是如何吸引年轻人加入 QQ 阵营的？这背后的问题值得思考。原因在于腾讯不断地优化 QQ 体验，QQ 的功能越来越完善，乃至界面视觉效果也在不断地美化，每隔一段时间 QQ 就要进行一次更新，为用户带来一些新功能。这会让用户有这样的体会：“QQ 越来越好用了。”事实上，腾讯的每一款产品都在打造这样的体验。

互联网时代更新换代迅速，众多曾经的互联网王者都纷纷倒下，腾讯一直能够保持长盛不衰的秘诀就是不断地创新。纵使腾讯占据了绝大多数国内的市场份额，但是它仍然时时刻刻在内部寻求自我促进、自我颠覆。包括马化腾在内的腾讯人都明白，微信一旦成功，QQ 很可能地位不保，但是马化腾仍然批准了微信项目，用微信拿到了移动互联网的一张“船票”。

未来是移动互联网的时代，腾讯已经提出要做“互联网连接器”这样的转型，马化腾说：“互联网把人、物、服务紧密联系在一起，形成智能的、无处不在的网络。”过去腾讯用 QQ 进行“人与人”之间的连接，但是在移动互联网时代这是不够的，腾讯要做“连接器”的意思就是把“人与人”“人与设备”“设备与设备”等统统连接起来。在移动端，腾讯已经进行手机游戏、O2O 支付等的布局”。或许在未来当人们谈起腾讯时，想到的不再是 QQ 或者微信，而是一种生活服务。

腾讯一直饱受争议，但是不可否认腾讯的产品确实出类拔萃。试问，谁没有 QQ 号？谁的手机上不用微信？

本书从腾讯连接未来的梦想开始，阐述腾讯在众多产品上的创新理念、在危机来临时的应对举措、在不同阶段的战略布局背后的思考、腾讯与其他互联网巨头之间的竞争与合作、腾讯如何把用户体验落实在产品之中等。当你读完这本书的时候，或许就会明白为什么是腾讯。

编者

2015 年 11 月



第一篇 连接世界的梦想

第一章 腾讯，互联网世界的连接器	002
1. 微信，改变年轻人的世界	003
2. QQ，连接全新的“湿世界”	005
3. QQ 群：连接起最熟悉的陌生人	007
4. O2O：连接线上线下，构建以微信为核心的 O2O 生态圈 ...	009
5. 腾讯云：连接的进化，从人到物	011
6. 应用宝：为用户搭建一个网络生活的平台	013
7. 从开放到连接：腾讯要做“互联网连接器”	015
8. 腾讯像水和电，连接起人们的生活	017
第二章 微创新，是为了更好地连接	020
1. QQ 邮箱，从幼稚到主流的一场“战争”	021
2. 手机 QQ 改版，马化腾对移动市场又一次布局	023
3. 微信迭代：腾讯的轻盈转身	024
4. 微信电话本：不用话费的连接器	027
5. 一切为中国用户考虑，不断演化创新	029
6. 互联网快速迭代，看腾讯如何保持持续创新	031

第三章 打造极致体验，一切为连接服务 034

1. 微信摇一摇：来福枪声打动心声 035
2. 微信表情和游戏：娱乐至上的沟通体验 037
3. 微营销：朋友圈开始的创业模式 039
4. QQ 空间：占有率第一的博客平台 041
5. QQ 邮箱：极致体验 043

第四章 如何找准盈利模式 046

1. 盈利模式一：无线增值业务 047
2. 盈利模式二：互联网增值 049
3. 盈利模式三：网络广告 053
4. 虚拟货币：腾讯自己的银行 055

第五章 危机意识，如果没有微信腾讯离衰落有多远 058

1. 狼来了，等死还是找死 059
2. “微信不是腾讯做的我们就完了” 061
3. 树立综合门户的形象：腾讯不仅是聊天工具 QQ 063
4. 进入网游，危机中的宝贝 065
5. 产品更新换代要快，快速实现、快速响应 068
6. 移动互联网不只是延伸，而是颠覆 070
7. “能不能上船不知道”：马化腾对微信的忧虑 072
8. “给自己手术” 074

第六章 大腾讯战略：连接纵横构筑未来 077

1. 门户网站：腾讯姗姗来迟 078
2. 网络游戏：打造腾讯新动力 080

3. 腾讯浏览器：占据手机入口	082
4. 腾讯泛娱乐战略	084
5. 搜索业务与搜狐合作：腾讯入股搜狗，打造搜索新门户	087
6. 电商业务与京东合作：腾讯入股京东	089
7. 万达、腾讯、百度成立电商公司：三强联合	091
8. “三马”的三次合作，下一站是金融领域	093
9. 大金融战略：打造闭环消费平台	096

第二篇 连接世界的梦想与实践者

第七章 务实和远见，打开未来之门

1. QQ 不是工作，是兴趣	101
2. 不盲目烧钱，做公司要对股东、投资者负责任	103
3. 始终是产品经理的角色	105
4. 初期运气比较重，后期就要靠自己	107
5. 先慢慢试水，有信心后步子才会逐渐大一点	110
6. 中国互联网可以走出去	112
7. 腾讯会把利润投入到长远发展里	114
8. 小微信，大野心	115

第八章 找最牛的人，马化腾与他的合伙人

1. 腾讯的创始精英——合伙人各显神通	119
2. 刘炽平：高盛过来的新总裁	121
3. 刘成敏：帮助腾讯抓住了 SP 大繁荣的机遇	123
4. 张小龙：“微信之父”	125
5. 任宇昕：营收之王	128

第九章 团队建设，建立良好的内部机制 131

1. 团队建设：团队成员要有互补性 132
2. 快乐工作：与员工共同成长 134
3. 对人才的激励要跟上 137
4. 腾讯学院：腾讯自己的企业大学 139
5. 建立完善的职业发展体系 141

第十章 竞争法则，对手越强大胜利越伟大 144

1. 群狼环顾：QQ 不惧 145
2. 3Q 大战：不采取措施，QQ 三天就可能全军覆没 147
3. 腾讯与千橡之间的那些事儿 150
4. 微信和来往：二马相争，鹿死谁手 151
5. “蚂蚁搬家”阻击“招财进宝” 154
6. 腾讯和阿里巴巴的移动大战已经开始 156
7. “全民公敌”马化腾 159
8. 最大的对手是自己 161

第十一章 一切以用户价值为依归 164

1. 坚持“用户第一”理念 165
2. 提升高端用户的关注 167
3. 腾讯所有的产品经理，都要“做最挑剔的用户” 169
4. 在细节上追求卓越 171
5. 全面满足用户需求 173
6. 用户安全才能尽情体验 176

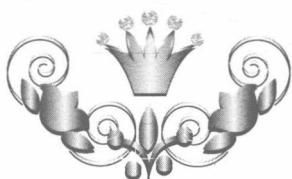
第十二章 企业文化：坚持做最受人尊敬的互联网企业..... 179

1. 重视员工利益，激发员工潜能	180
2. 保持学习的心态，与行业一起进化	182
3. 鼓励内部竞争：互相追赶的“兄弟”产品	184
4. 社会责任：不忘关爱社会、回馈社会	186
5. 关注公益事业：成立“腾讯公益慈善基金会”	188

附录 1 商战凶猛，马化腾的 10 条制胜之道..... 190

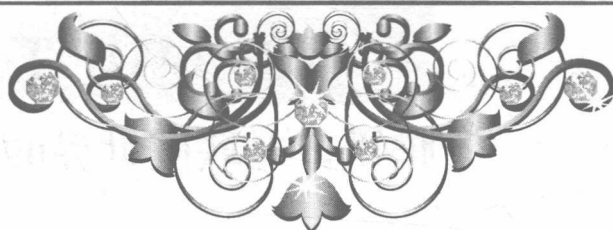
1. 马化腾“5 怕”	191
2. 马化腾内部讲话：做干部要饥渴，不要做富二代.....	193
3. 马化腾的“三问”	194
4. 马化腾谈互联网产品：灰度法则的七个维度	196
5. 马化腾谈开放战略	198
6. 马化腾内部邮件反思“3Q 大战”	200
7. 马化腾谈移动互联网时代的机会与挑战	201
8. 马化腾公开信：移动互联网不拼流量拼团队	204
9. 马化腾写给创业者的一封信：腾讯有所为，有所不为.....	206
10. 马化腾内部演讲：腾讯应该多谈服务和特性	209

附录 2 马化腾经典语录.....212



第一篇

连接世界的梦想



为什么是腾讯——马化腾和他连接世界的梦想



腾讯，互联网世界的连接器

1. 微信，改变年轻人的世界

大街上、餐厅里，如果你看到一个人对着手机，兀自说着什么，稍停片刻听听手机，再说一会，期间各种表情。毫无疑问，他在使用微信。

2011年1月21日，腾讯正式推出微信，连马化腾自己也没有想到微信能够在极短时间里“攻占全国”，时至今日，微信已经有超过六亿用户，腾讯在移动互联网领域占据了新的制高点，正如微信的广告语一样，微信已经成了很多人的一种生活方式。

微信项目是腾讯在2010年启动的，马化腾亲自给该产品起名“微信”。负责人张小龙曾成功开发过Foxmail、QQ邮箱等互联网项目，张小龙是IT圈的顶级人才，被腾讯招揽后其打造的QQ邮箱深得用户喜爱。

张小龙是一个极其低调的人，同事形容他很少说话，除了跟他交流。张小龙虽然立下了汗马功劳，但是依然在腾讯公司低调着。2010年10月，马化腾收到了张小龙的一封电子邮件，大意是，类似于海外Kik那样的免费移动IM（即时通信软件），即将在移动互联网时代崛起，建议腾讯顺应形势，并马上启动一个全新的移动IM项目。不过，张小龙在邮件中提示，万一项目启动和成功，最大风险是对QQ造成冲击。

马化腾心里也没底，QQ虽然也有手机客户端，但那只是把PC端的QQ移植在了手机上，本质上并没有区别，手机移动端将来一定是人们的主流；同时，若该项目一旦成功，是不是会动摇发家根基QQ，毕竟二者之间有很多共同性。

马化腾深思熟虑一番，决定开发这个产品，给了张小龙1个亿的研发资金，并让他可以自己挑人组织团队。

就这样，微信诞生了。真正让微信火爆全国的是“摇一摇”和“漂流瓶”功能，如果你有印象的话，你会想起当时身边的每个人都在摇动自己的手机，“咔嚓”声不绝于耳。据说，该创新源于张小龙一次开车时的灵感：

张小龙开车途中，在打开车载收音机后，突然听到一段美妙的歌曲，但却无从知道这首歌的来源，于是，张小龙突发奇想，如果能用手机对着这首歌“摇一摇”，记录甚至下载到这首歌曲就好了。

微信的崛起当然不只是因为“摇一摇”，我们知道语音类即时通信软件并不是微信首创，在它之前就有米聊等，之后也有易信、来往等，但是为什么微信一枝独秀，称霸全国？答案很简单：因为他们的朋友在用微信。微信凭借着庞大的QQ用户基础迅猛生长，它可以把QQ用户的联系人导入进去，在微信中与朋友们再建立一个新的圈子。

微信不仅改变了人们发短信的习惯，更改变了他们的交友方式。拿发送短信来说，10元只可以发送100条手机短信，而同样的价格用来买流量用于微信信息的发送，则可以发送上千条不同形式的信息。

微信独特的LBS定位、“摇一摇”和“漂流瓶”的功能，将用户的交际圈扩向陌生人，为用户提供一种充满未知和刺激的交友方式。用户可以摇动手机来搜寻全国同一时间也摇动手机的人，这是一种多么新奇而有趣的交友方式。当用户听到一首好听的歌，打开微信的“听歌识曲”功能，就能够对歌曲进行下载、分享。

微信用户来自于手机通讯录、QQ好友和基于地理位置认识的陌生人，也就是说只要打开微信这一款软件就可以同时给通讯录好友、QQ好友或是陌生人发送信息，不需要使用不同工具进行信息分类传播，还可以接收QQ离线消息、QQ邮件等。微信传播成为一种跨操作平台的信息交流方式，极大地方便了人们的沟通。

你能想象微信改变杭州的哥的生意吗？杭州的哥蒋烨也没想到微信居然能改变他的生意。蒋烨利用微信“附近交友”的功能，建起了一个移动“朋友群”，他本来的想法是便于和的哥们随时沟通，但他却发现大家用了这个移动群后，还可共同调度车辆。

于是，蒋烨和20多位的哥索性组建了“杭州出租车预约微信车队”。现在，车队已拥有100辆车，这样每位的哥都有自己的编号。蒋烨说道：“我微信号码簿里的乘客数量，已从当时的几十人，扩展到了500多人，大家都成了朋友，我生意来不及做，就在微信里转给其他兄弟。”

微信不再只是实现简单的文字、语音、视频即时传递，而是广泛应用于交友、信息交互、购物、出行等生活中的方方面面。你可以在上面查找哪里有好的餐馆，哪家餐馆正在优惠打折；出门打车，大家早已习惯登录微信“叫车”；发了工资，我们也更愿意通过微信，查询自己的钱包信息……在地铁上、路牌上随处可见“扫描二维码参与抽奖”之类的广告，这都是微信给我们生活带来的改变。

微信成为腾讯的又一大基石，在未来或许还将改变着人们生活里其他一些东西。

2. QQ，连接全新的“湿世界”

被誉为“互联网革命最伟大的思考者”、《认知盈余》的作者克莱·舍基认为：“未来是湿的。”这里的“湿”并不是指每个人都湿漉漉的，而是指借由 QQ、博客、维基百科这样的社交性软件，人与人之间的人情味变得湿乎乎的。

他表示，在湿的世界里，人们不再像机关、工厂那样永远地靠正式制度强制待在一起，而是可以轻易地在网上组建各种群体，发现志同道合的人，以从前无法想象的方式一起从事某个项目。就像 DIGG、BBS、维基等一样，人们可以凭兴趣快聚快散。也就是说，人与人的连接更加快捷，同时又充满人情味儿。2014 年最火的“湿连接”当属“冰桶挑战”，在全世界范围内掀起了往自己头上浇冰水然后在社交网站分享的热潮。

QQ 拥有八亿月活跃用户，并且还在持续增长，在中国毫无疑问是连接“湿世界”的重要途径，这也是腾讯的宗旨。QQ 号几乎成了中国网民网络身份的代名词，纵然微信的崛起让 QQ 有些危险，但是在目前看来，很多人的手机上一个 QQ，一个微信，两者密不可分。

很多人都是从学生时代开始用 QQ 的，同学们在一起互加 QQ 聊天，随着大学、工作的成长，很多人就与过去的老同学很难见面，但是打开 QQ，

会看到曾经熟悉的昵称、头像，会看到他们最新的动态，可以跟过去的老同学在 QQ 上联络感情，这种连接跨越了地域和时间，连接起很多共同的记忆。

可能有人对此不以为然，觉得是把 QQ 的能力夸大了，其实不是的，当熟悉的 QQ 提示音响起的时候很多人都对此充满了情感。QQ 逐渐地不再是年轻人的“专利”，小辈们会给家里的长辈们也申请一个，自己在外时可以跟家里视频通话，尤其像很多“北漂”一族，在外面一待就是一年，老人们又如何不惦记孩子，虽然有手机却也“只闻其声不见其人”，而 QQ 则完美地解决了这个问题，在这一方面连接起了无数家庭的温馨。

还有很多赴国外留学的学子，长途话费非常高昂，他们与家里语音、视频靠的就是 QQ，只要有互联网就有 QQ。并且 QQ 国际版内嵌实时翻译，使用户能够使用超过 50 种语言跟外国人进行聊天，打通了国与国之间的障碍。

不要只把 QQ 看成是聊天工具，它更像是一种无形的线，隐藏在你我之间，当你需要的时候它就会把你的话传达到任何一个地方。

QQ 曾在很长一段时间里掀起全民网聊的热潮，在经过一段时间的冷静之后，国人再次审视这款软件，发现自己已经离不开它了，虽然已经过了网聊的年纪，但是 QQ 里面有非常多的人际关系：老同学、老乡、同事、老板、客户、朋友等，他们全都集中在这样一款软件之中，很多并不急切的事在 QQ 上给对方留个言即可，并不需要耗时费力地打电话。

这就是“湿世界”的意义所在。

2014 年 9 月 5 日，吉尼斯世界纪录有限公司在深圳腾讯大厦为 QQ 颁发吉尼斯世界纪录“单一即时通信平台上最多人同时在线”的荣誉证书。腾讯 QQ 凭借最高同时在线达到 210 212 085 人，获得了这一纪录称号，成为首个获得吉尼斯世界纪录的中文即时通信工具。也就是说，在那一刻腾讯 QQ 同时连接起来两亿多人。

QQ 如今已经完成了多端融合，即在 PC 端和智能手机端有着高度一致的体验，更加缩短了电脑—手机的差异，形成良好的用户体验，很多人都是将两者同时登录，聊天用手机 QQ，传文件等用 PC 端 QQ，它已经从“聊天”扩展到更广阔的含义，连接起越来越多的中国人以及外国人，打造出全新的“湿世界”。

3. QQ 群：连接起最熟悉的陌生人

QQ 群的出现时间很早，从诞生一直火到现在，它与 QQ 有着明显不同的定位，这是一个基于“兴趣、爱好”的社交圈，所以叫最熟悉的陌生人，因为用户不认识对方，却有着相同的兴趣爱好。这满足了很多猎奇、学习、寻找志同道合朋友的心理。

很多老网民可能都用过聊天室，但是很多年轻人并不知道聊天室到底是个什么东西。聊天室在互联网时代早期可谓席卷全球。

中国国内许多网站均开设了聊天室，而人气最旺的，莫过于有“全球最大中文聊天社区”之称的“新浪网”聊天室。该网站为不同年龄、不同职业、不同地区、不同爱好的网友量身定制了数百个不同主题的“房间”。随着上网聊天者的增多，2002 年 10 月期间，该网站聊天室的同时在线人数竟一举突破了 40 000 整数大关。除“新浪网”外，“263 在线”“网易”等知名网站的聊天室也经常保持着同时在线人数 1 万人以上。

但是聊天室没火几年就迅速衰败了，有其自身的原因，也有腾讯的原因——QQ 群。

QQ 群简单易用，每个人都有一个 QQ，而任何一个 QQ 用户都可以自己建立 QQ 群，也可以寻找 QQ 群。QQ 群是基于 QQ 用户而产生的，组成一个群体，就像一个论坛，可以相互讨论、聊天，因为某一种事物而让用户组成一个群，所以，在一个群里面，大多数用户所关心的事物都差不多，可以形容为“志趣相投”。