

“ 互 联 网 + ” 时 代 的 企 业 经 营 布 局

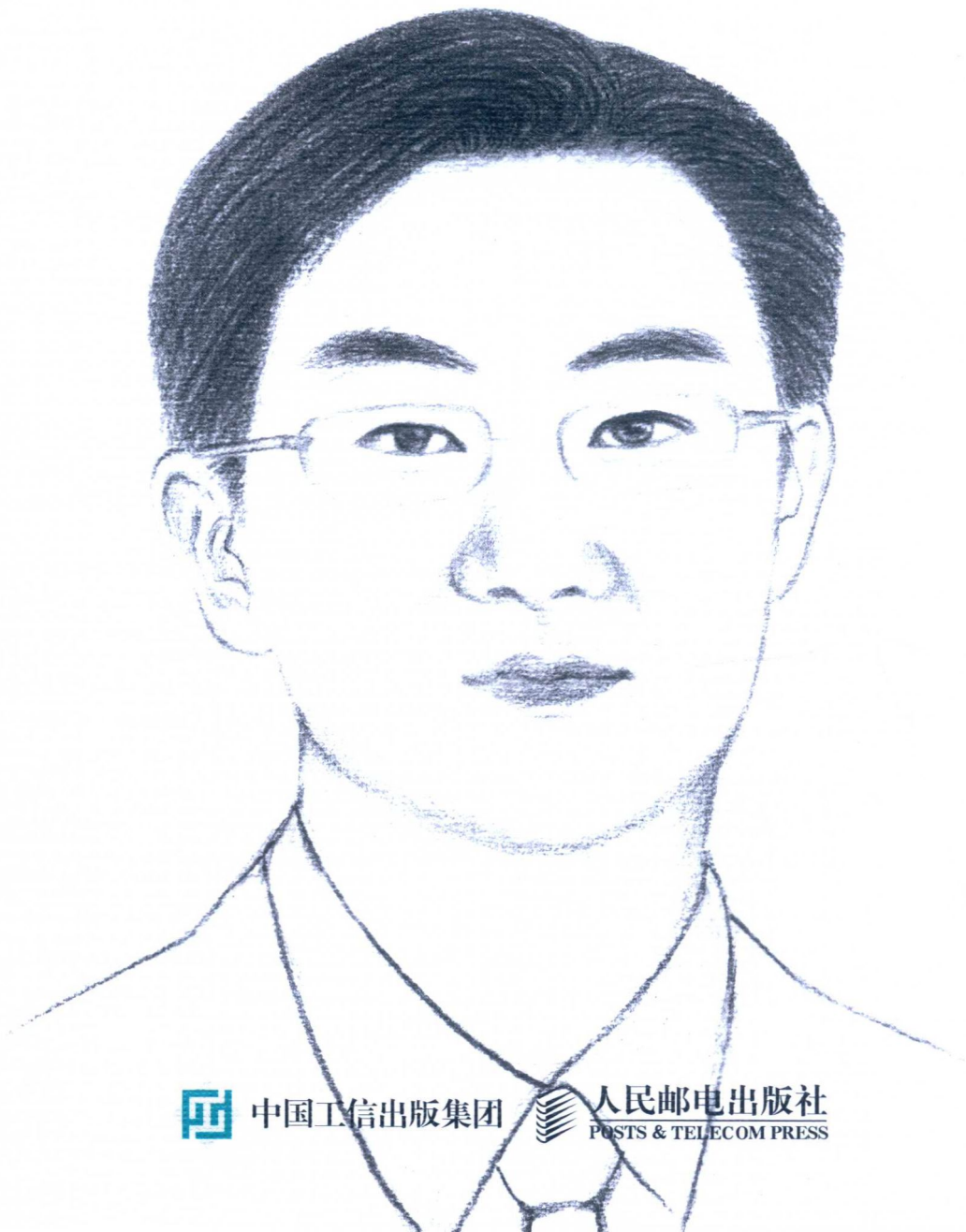
马化腾的经营观

腾讯从来没有哪一天可以高枕无忧，我们每天都如履薄冰，始终担心某个疏漏随时会给我们致命一击，始终担心用户会抛弃我们。因此，我们一直奉行的信条是“一切以用户价值为依归”。我认为，这是腾讯能够一路走来、发展壮大的原因，也是互联网经济的核心要素之一。

——马化腾

一本书看透互联网企业的
运营智慧

李强◎著



中国工信出版集团

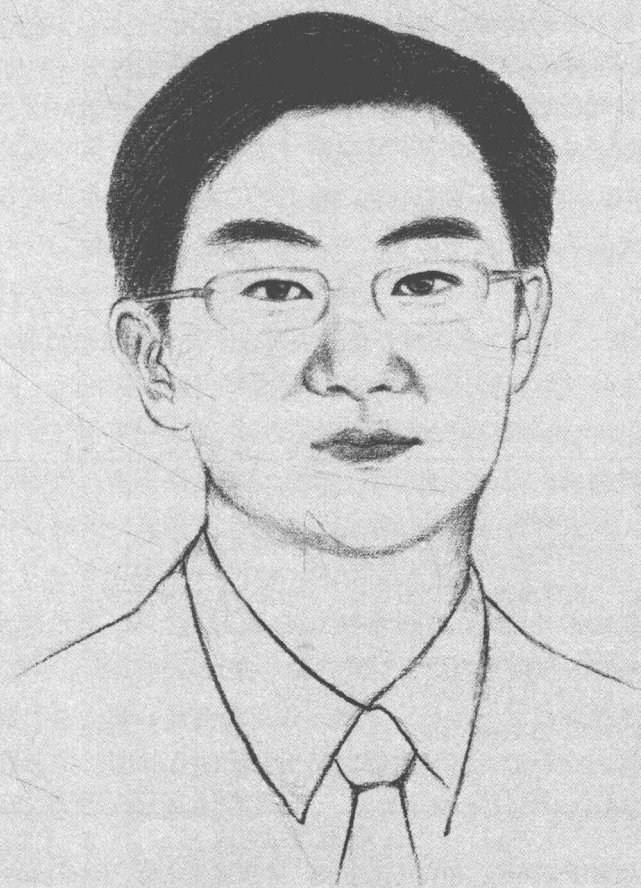


人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

马化腾的经营观

一本书看透互联网企业的运营智慧

李强◎著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

马化腾的经营观：一本书看透互联网企业的运营智慧 / 李强著. — 北京：人民邮电出版社，2016.3
ISBN 978-7-115-41364-2

I. ①马… II. ①李… 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316562号

内 容 提 要

移动互联网时代，企业不再是拼规模，拼资金，而是拼运营思维，拼盈利模式。当传统的商业思维不再适用这个时代，你需要换一种思路做企业。毫无疑问，马化腾和他一手创建的腾讯商业帝国是最好的学习标杆。本书从马化腾经营腾讯入手，揭秘互联网企业的运营模式、思维、产品开发创新以及对移动互联网的种种布局等。同时，马化腾经营企业的酸甜苦辣无疑为读者提供了一笔宝贵的精神财富。书后附有马化腾的互联网运营哲学观，对传统企业及互联网企业都有可借鉴之处，非常适合管理人士阅读学习。

-
- ◆ 著 李 强
责任编辑 折青霞
责任印制 周昇亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：15 2016年3月第1版
字数：223千字 2016年3月北京第1次印刷
-

定价：42.00元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号



喂不饱的“小企鹅”

马化腾缺乏马云的个性、陈天桥的口才、张朝阳的气质、刘强东的高调，十几年来潜身深圳、鲜露头角，但他却在这十几年中，开启了一场征服战。他手下只有一名士兵，就是那只胖乎乎、随时嘀嘀作响的“企鹅”。

2015年，作为中国最大的互联网企业之一，腾讯已经进入了第17个年头。从一款憨态可掬的企鹅为标识的单纯的聊天工具起步，经过游戏、门户、搜索、电商等一系列产品的开发，马化腾一步步地将腾讯打造成为一个强大的“互联网帝国”。目前，腾讯QQ拥有超过10亿的注册用户，超过8亿的活跃用户，微信也有7亿注册用户，覆盖了90%的中国网民，它们已经成为人们工作和生活不可缺少的一部分。

谈及马化腾的成功，有些人认为，是马化腾太“精明”，也太“幸运”。说他“精明”，是因为他技术出身，选择了从事网络相关的工作，通过互联网上的聊天工具开始创业，随后不断推出“黏”性颇强的相关业务，如“QQ秀”、网络游戏、电子商务等；说他“幸运”，是因为他恰好赶上了中国互联网第一波浪潮，与阿里巴巴董事会主席马云一样，比别人先一步接触到新技术，这成为互联网最早创业者独到的优势。

但马化腾的成功仅仅因为他的“精明”和“幸运”吗？显然不是。将时间倒退20年，我们可以想象，虽然当时中国的互联网产业还处在萌芽状态，但洞察出这一潜在商业价值的人绝不仅几个，比马化腾步入互联网领域早的人有很多，这些人中有远比马化腾还要精明强干的，甚至已经在传统行业获得了成功，拿着大把的资金，在互联网时代的最前端就开始转型，但他们最终失败了，其中的原因值得我们深思。

马化腾能在互联网行业取得如此巨大的成功，最大的功臣应该是他的

互联网思维。用互联网思维做经营，这也是马化腾贯穿始终的经营哲学。

所谓“互联网思维”，就是在（移动）互联网、大数据、云计算等科技不断发展的背景下，对市场、用户、产品、企业价值链乃至整个商业生态进行重新审视的思考方式。可以说，互联网不仅仅是可以用来提升效率的工具，也像电力和道路一样，成为构建未来生产方式和生活方式的基础设施，更重要的是，互联网思维应该成为企业一切经营思维的起点。企业家做经营，无论涉足的是传统行业还是互联网行业，必须会用互联网思维思考问题。

马化腾有着敏锐和层级很高的互联网思维方式，该“大”时，就跟随时代的脚步做“大”；该小时，就放下眼前利益做“小”；注重公司“内”的状态，也关注公司“外”的情形，内部竞争与外部挑战共同展开；“逆”与“顺”都能从容应对，最大的功劳仍然要记在互联网的思维方式上；“守”成于产品至上，“变”化于创新至优。可以说，将互联网思维用作经营哲学的马化腾，每一步都走在正确的轨道上。

也许正是因为这种经营哲学的树立，马化腾看似不善言辞，却有着动如脱兔的敏锐洞察力，能够对世界经济和互联网发展趋势洞若观火。2010年，马化腾发表了《关于互联网未来的八条论纲》的演讲，是他对互联网行业的远见。时间能够证明一切，四年多时间过去了，如今的事实一步步地验证了他绝顶的预见能力。

当然仅有预见是不够的，在马化腾谨慎有余的外表下，掩藏着敢想敢拼的冲劲，紧抓每一次互联网商机，不断扩大经营。无论是2000年左右的互联网泡沫、2005年对团队的内部投资、2008年金融危机后的大举扩张，还是2011年山雨欲来风满楼般的移动互联网大潮，马化腾都能顺应趋势，在互联网的带动下，不断提升，不断扩张，将企业经营发挥到极致。

但，一切还远未结束，或者说一切才刚刚开始。互联网是这样，马化腾也是这样。企业经营永远没有句号，经营哲学永远没有不变的定义。也许再过十年，马化腾的经营策略会有另外的转变，经营哲学会更加完善有力，让我们拭目以待！



前言 喂不饱的“小企鹅”

第一章 大：我们一起感受的“大回响、大影响”时代

经过多年发展，互联网从最初的将真实世界拉入虚拟世界，转化为将虚拟世界拉回真实世界中，互联网正在以自己的方式影响人们生活的方方面面，“人网合一”将是互联网赋予这个世界的全新定义。

1. 这是一个可以天天生活在网上的时代 / 2
2. 网络让世界不再有死角 / 5
3. 社交化是全球的趋势 / 8
4. 中国互联网的主要商业模式 / 12
5. 互联网进入“影响力经济”时代 / 16
6. 互联网服务已经完全被颠覆了 / 20

第二章 小：我们需要从大公司变回小团队

一家公司做大之后，如果不把它分成小的团队，它就没有向前的动力。对已经强壮的腾讯而言，结构重组只是第一步。能否因此拥有鼓励创新的机制，能否因此不再受绩效考核之累而畏惧创新，能否因此获得更有效的层级沟通途径，能否因此消除内耗，这些才是决定重组成效的关键。

1. 伟大公司不见得是一个大公司 / 26
2. 预防“大企业病” / 30
3. 发挥“大平台”优势，“小公司”精神 / 33
4. 干部要“饥渴”，不做“富二代” / 37
5. 内部挖潜，要精兵也要简政 / 40
6. 薪酬激活：末位淘汰制度 / 45

第三章 内：若非自己打自己，腾讯和微信都将挡不住

马化腾说：“微信这个产品出来，如果说不在腾讯，不是自己打自己的话，是在另外一个公司，我们可能现在根本就挡不住。”决定腾讯命运的就是短短的一两个月，马化腾顶住了公司内部关于发展微信的反对压力，力主推出微信。于是，微信诞生了，腾讯的“小企鹅”不再孤单，因为它有了“小绿人”的陪伴。

1. 微信与手机 QQ 是怎样的关系 / 50
2. 微信的发展与国际化 / 54
3. 微信的开放与接入 / 57
4. 进军门户，但门户在何方 / 61
5. “大门户”与“小门户”战略 / 65
6. 提升品牌，冲关全能门户 / 69

第四章 外：移动互联网不只是比互联网增加了“移动”两个字

互联网已经改变了音乐、游戏、媒体、零售和金融等行业，未来的移动互联网将会改变每一个行业，也将进一步催生前所未有的创新机遇，带来前所未有的全新挑战。哪怕是传统行业，即使目前还想不出如何去结合互联网，也一定要用互联网思维来思考自己的未来。

1. 移动互联网时代的机遇与挑战 / 74
2. 移动互联网不只是延伸，而是颠覆 / 77
3. 移动互联网的 5F 思维 / 81
4. 二维码是线上和线下的关键入口 / 85
5. O2O 和手机游戏的发展特别快 / 89
6. 移动互联网与传统行业的结合 / 92

第五章 逆：我们是一只危险的小企鹅

这是一只“危险”的小企鹅，它是对手眼中的强敌，因此它时刻处在危险之中。无论在投资者眼中，还是竞争对手的视野里，腾讯都是非常值得重视的，因为它最有可能实现通信、门户、商务、搜索和支付这五类互联网业务的组合。

1. 我们从来没有觉得自己很强 / 98
2. 遭遇 MSN，狭路相逢智者胜 / 101
3. 过招 51.com，另一个“腾讯”来袭 / 104
4. 每个企业要给自己多一个准备 / 109
5. “3Q 大战”，史无前例的互联网混战 / 113
6. 马化腾成了“抄袭大王” / 117

第六章 顺：与潮流兼容，迎接未来更大的发展机遇

互联网时代到来，一切都变得变幻莫测，“新”成了最常见的字眼儿，新产品、新功能、新理念、新思维……互联网企业不仅要不断寻求自身内在的改进，更要感知外在世界的变化。外部变化是一种趋势，一种不可阻挡的社会潮流，切记“顺潮流者昌，逆潮流者亡”的真理。

1. 未来将会是数据流的时代 / 124
2. 有价值的公司，一定是数据驱动的公司 / 127
3. 金砖 ICEC：多元化是趋势 / 130
4. 合作共赢，企业未来的发展路线 / 133
5. 网络时代，产品未动，品牌先行 / 137
6. 搞不懂年轻人，就搞不定产品服务 / 140

第七章 守：让产品拥有召唤用户的魅力

为用户提供最优质的产品和服务，始终是植入腾讯灵魂深处的信念，也是腾讯要向数以亿计用户表达的最朴素的心声。在马化腾的脑海里，未来的腾讯要成为中国人在线生活的一个符号，让人们只要一提到 QQ，一提到腾讯，就会联想到在线生活。腾讯要做的是为用户提供一站式的在线生活服务。

1. 腾讯一直注重对用户价值的坚守 / 146
2. 成功在于打动人心 / 149
3. 将产品的核心能力做到极致 / 153
4. 产品设计需做减法 / 157
5. 责任：让腾讯稳步前行 / 160
6. 专注：成就 6 亿用户 / 163
7. 希望腾讯能够让“安全回归安全” / 168

第八章 变：腾讯不能死守在即时通信的领域

互联网行业的竞争是生死时速，只有那些敢于挑战、勇于尝试的企业，才能在比拼中占据先机。创新是企业契合潮流动向和引领潮流发展的唯一的钥匙，将这把钥匙紧握手中，企业就有了“以变制变”“以快制快”的资本，也是保持长久发展的最佳方式。

1. 研发与创新：备战未来竞争力 / 174
2. 动荡的行业，要有变革的决心 / 177
3. 保持敏感才能找到机遇 / 181
4. 颠覆是让之前的产品和服务受到挑战 / 185
5. 创新系统化：金字塔形研发架构 / 189
6. 跨界——避免自我消耗 / 193
7. 中国的云计算发展面临三大挑战 / 196

附录一 马化腾谈进入互联网时代的“七个维度” / 201

- 需求度：用户需求是产品的核心 / 202
- 速度：快速实现单点突破 / 203
- 灵活度：主动变化比应变能力更重要 / 205
- 冗余度：容忍失败，允许适度浪费 / 206
- 开放协作度：最大程度地扩展协作 / 207
- 进化度：构建生物型组织 / 208
- 创新度：充满可能性、多样性的生物型组织的必然产物 / 210

附录二 马化腾指导未来经济走向的“七个路标” / 211

- 路标一：连接一切 / 211
- 路标二：“互联网 + ? ” / 212
- 路标三：开放的协作 / 213
- 路标四：消费者参与决策 / 214
- 路标五：数据成为资源 / 215
- 路标六：顺应潮流的勇气 / 217
- 路标七：连接一切的负面风险 / 218

附录三 马化腾经营新时代产业的“八条论纲” / 220

第一条：互联网即将走出“三峡时代” / 220

第二条：客户端不再重要，产业上游价值将重新崛起 / 221

第三条：“垄断”是一个令人烦恼的罪名 / 222

第四条：截杀渠道仅仅是一个“刺客”，占据源头者才是“革命者” / 223

第五条：广告模式是“产品经济”的产物，知识产权模式是“体验经济”的宠儿 / 224

第六条：不要被“免费”吓倒，拥有“稀缺性” / 225

第七条：产品经济束缚人，互联网经济将解放人 / 227

第八条：谈一下“云组织” / 228

| 第一章 |

大：我们一起感受的“大回响、大影响”时代

经过多年发展，互联网从最初的将真实世界拉入虚拟世界，转化为将虚拟世界拉回真实世界中，互联网正在以自己的方式影响人们生活的方方面面，“人网合一”将是互联网赋予这个世界的全新定义。

1. 这是一个可以天天生活在网上的时代

“在网络上，我感受最深的就是我们身处在一个时代，天天活在网中，潜在网中，每个网民都希望借网络表达自己的思想和情感，获得共鸣，并找到积极回应的人，找到一种在人群中被回应的价值感和成就感，这本身就是一种强大而蓬勃的力量。”

——马化腾

2006年，美国的《时代》商业周刊将“2006年年度风云人物”颁给了“YOU”——全体网民。这是整个互联网发展历史上的一件大事，不仅标志着互联网融入传统社会的完成，也标志着以网络为代表的平民文化已经成为我们这个多元社会中必不可少的组成部分。

网络打破了地域界限，用自己的方式诠释了天涯只是咫尺；网络超越了国界、民族、宗教，建造了人类社会有史以来最大的新群体势力。每一个国家的“YOU”，都是色彩斑斓的，基于与传统生活方式的不同，“YOU”们拥有不同的网民生态、网络文化、网络生活以及网民影响力。

对于网络文化和网络世界的形成，每一个身处其中的你、我、他，都能切身感受到，网络真真实实地改变了我们的生活，在短短十几年时间里，就彻底颠覆了曾经的一切。

作为借助互联网异军突起的企业家之一，马化腾对网络更有着深刻的理解。他说：“每次上网，我也都会和大家一样，看新闻、找资讯、贴BBS、写BLOG、体验网络购物。在网络上，我感受最深的就是我们身处在一个时代，天天活在网中，潜在网中，每个网民都希望借网络表达自己的思想和情感，获得共鸣，并找到积极回应的人，找到一种在人群中被回应的价值感和成就感，这本身就是一种强大而蓬勃的力量。”

将一切人、物、钱、服务都连接

网络很神奇，它可以将一切连接起来。当然，这种连接是实体虚拟化，虚拟切实化。通俗讲，就是实体实物并非真的搞“连环计”“铁索相连”，而是用虚拟的互联网进行信号传输性连接。因为信号是真实存在的，只是看不见摸不着而已，所以事物间的连接成为现实。

对于现代互联网企业，事物与行业的界限越来越模糊了，一台电脑、一部手机、一个平板，加上信号传输，就可以让一切人、物、钱、服务连接起来。

近两年，智能手机取代电脑成为互联网的主力，网络连接更加方便、快捷、实用。而且，在手机日渐深入人们的日常生活后，手机成为人的一个电子器官的延伸这个特征越来越明显，摄像头、感应器，人的器官延伸增强了，而且通过互联网连在一起了，这是前所未有的。不仅是人和人之间的连接，在未来人和设备、设备和设备之间，甚至人和服务之间都有可能产生连接。微信的公众号是人和服务连接的一个尝试。

从统计移动互联网的使用时间来看，现在人除了睡觉，几乎每天 16 个小时跟它在一块，比 PC 互联网时代多出十倍以上的使用时间。可见，移动互联网的产生让人们更加离不开网络。所以说，无论 PC 互联网、无线互联网、移动互联网，还是最新兴起的“物联网”等，都是不同阶段互联网连接人们生活的现实反映。

马化腾很清楚，人们对网络的需求只能越来越大，网民使用网络的时间也在呈几何态势增长着，不管是原有的 QQ，还是门户网站、微博、搜索引擎，包括 360 等，仅仅 2012 年一年，用户使用时间已经增长了十倍。从电信运营商那里得到的数据也能反映移动互联网的使用增长率，运营商 70% 多的流量来自移动互联网终端。虽然，来自移动互联网终端的收入，仅占互联网全行业的 10% ~ 20%，说明移动互联网的商业模式还不清晰，但用户使用时间确实实多了十倍，这其中就潜藏着巨大的商业开发空间。

被改变的未来一代

随着互联网时代的到来，人们的生活方式正在被改变着。以前人们交流需要串门或者打电话，现在交流的首选方式是用网络即时通信工具，中国人就选 QQ 和微信；以前学习必须去学校或培训中心，当面听老师讲课，现在学习可以在网上，通过视频就可以，学生可以将视频录像，反复研读，增强了教学质量；以前玩游戏需要去游戏厅或买游戏机，现在游戏就在电脑里、手机里，而且游戏的内容更丰富，画面更清晰，品质更出色；以前相亲必须是面对面，现在通过婚恋网站，可以隔空恋爱，增加了年轻人成功婚恋的机会；以前订酒店必须去酒店现场“审核”，再做决定，现在可以通过网上查找比对，确认要订的酒店；以前支付需要当面付账，两不相欠，现在可以通过支付平台在线交易，先付款后收货可以，货到付款也可以，商家和用户都方便；以前吃饭必须亲自去饭店，现点现做，现在可以手机点餐支付，饭餐直接送到家里，方便快捷……

互联网给我们带来的改变太多了，生活的方方面面都在受到网络渗透和影响，每个人也都在互联网时代中适应着这种改变，享受着改变带来的好处。总之，互联网不仅是推动经济发展的工具，还是改变人们生活状态的武器。其实，互联网对人们的改变才刚刚开始，未来，随着互联网技术的不断提高，人们还会感受到更多的改变。

人人参与，人人创新

每一个网民都是一个自由者，互联网上的每一个活动都是在人与人之间产生的。现在，人们上网已经由被动逐渐演变为主动。以前人们自发进入一个网站，或者一个 QQ 群，要么谈论一个话题，要么相互辅助解决一些公共需求，或者是同一个公司或者同一个部门也可以建立一个 QQ 群，来解决很多沟通问题。

但是过去这类情况，一般只是沟通，还没有变成应用化。也就是说过去的这种用户自发组成的小组织的主要功能就是聊天，难以涉及其他。如

果把这个形态演变成结构化、可编程、可管理、可展示的应用，这个力量将非常强大。

也就是说，每个人都可以通过这个网络去贡献自己创新方面的一些成果，再通过整个开放的网络让需要消费这些成果的人能够享受到。

经营观

网络的空间是无穷的，网民的创造力也是无穷的。腾讯愿意凝聚全体用户之力来推动互联网时代的变革进程，以释放汇聚之力来展现每个网民的个性力量。让网民一起享受天天生活在网上的美好时代，构筑一个全面汇聚文化观念的互联网和谐社区。

2. 网络让世界不再有死角

“腾讯应该把用户与实体世界连接起来，使世界不再有死角。”

——马化腾

曾经的世界和今天的世界有什么区别？

这个问题太大了，涉及的方面太广了，想要回答清楚，恐怕不间断地讲上三天三夜也说不完。我们研究的是经营观，马化腾是做互联网的，因此就只谈互联网对过去和现在世界的影响。

在没有网络的世界里，人们想要与世界每个角落的人即时沟通是不现实的。那时候，人们沟通最方便的就是电话，分为固定电话与移动电话。富有的人可以用移动电话与人沟通，而大多数人只能用固定电话。但固定电话交流是需要付费的，这就约束了很多交流的时间。而且，任何国家都不可能将电话线扯到国内所有地方，于是人们的交流有了死角，无法在任何地方都能与他人联系。

但在网络诞生后，人类的沟通方式发生了巨大的变化。虽然前期的网络也是有线连接的，但人们在网上与他人沟通是免费的，网民可以畅所欲言，不受任何限制。而且，网民也可以利用网络免费查找自己需要的资料，更全面地去了解世界。在无线网络诞生后，世界再也没有交流死角了，在地球的任何地方，网络信号都和卫星信号相连，人们可以随时上网聊天、查询、购物、发布信息、发邮件……

可以说，网络将世界连成一体，将地球变为了真正的“地球村”，让世界不再有死角。

既然网络给世界带来了巨大的变化，网络的未来发展将更加为人们关注，而那些承载人们使用网络需求的互联网企业未来的发展也同样受到瞩目。这些网络企业如何走下去，关系着千千万万置身其中的网民。

马化腾非常关注互联网行业的轻微变化，不放过任何一个能让企业发展的机会。在2013年腾讯十五周年时举办的WE大会上，马化腾发表了演讲，提出面对互联网发展的关键时期，企业如何将自身发展与网络发展结合起来，让企业进一步融入已经没有死角的世界。

下面对马化腾在腾讯十五周年举办的WE大会上的演讲进行分析：

从虚拟到实体

在PC互联网时代，腾讯的QQ孤军奋战，但它能量巨大，让用户将自己与朋友连接起来；在移动互联网时代，微信加入战群成为QQ的好帮手，让用户随时随地都能与朋友联系和分享。微信群与QQ群让信息分享与集体决策更加方便，还成了许多人的办公工具。

但QQ与腾讯的繁荣景象并没有蒙蔽马化腾的眼睛，因为目前的腾讯业务都集中在虚拟领域，他意识到“腾讯应该把用户与实体世界连接起来”，希望用户可以用指尖触及生活的方方面面，这才能顺应互联网发展的趋势。

但就目前互联网行业的发展形势看，让用户与实体世界连接的时机还不是很成熟。不过马化腾已经有了将微信的公众平台打造成为用户与实体世界的一个连接点的构想。他希望搭建一个连接用户与商家的平台，只提