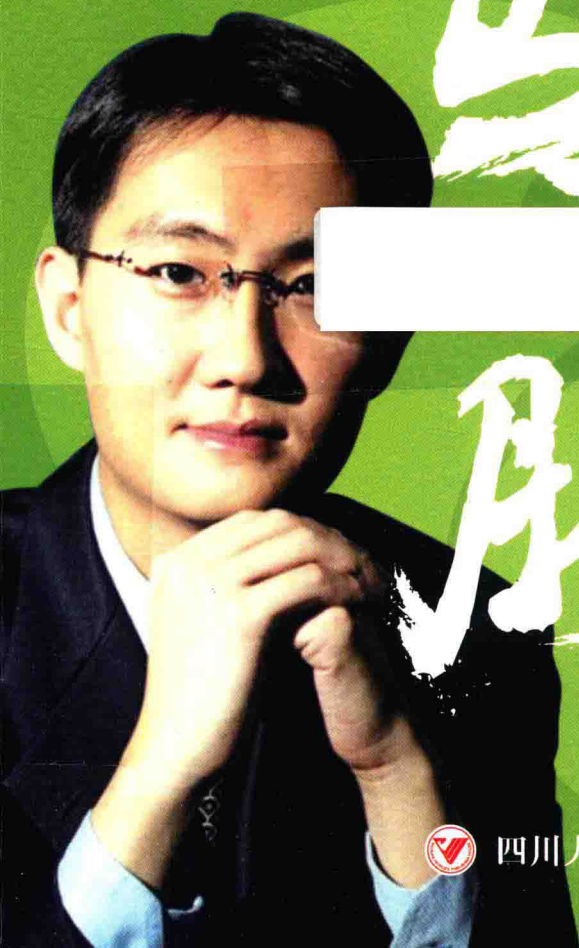


超级CEO 成功哲学课

周云炜 / 编著

CHAOJI CEO CHENGGONG ZHIXUE KE
MA HUATENG



四川人民出版社

谨以此书献给像马化腾一样怀有梦想并执着追求的创业者

超级CEO 成功哲学课

周云炜 / 编著

CHAOJI CEO CHENGGONG ZHIXUE KE
MA HUATENG

马化腾



四川人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

超级 CEO 成功哲学课. 马化腾/周云炜著. —成都:
四川人民出版社, 2015. 10

(商界传奇)

ISBN 978-7-220-09201-5

I. ①超… II. ①周… III. ①马化腾—生平事迹
IV. ①K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 071758 号

CHAOJI CEO CHENGGONG ZHEXUEKE MAHUATENG

超级 CEO 成功哲学课 马化腾

周云炜 编著

出品人
选题策划
责任编辑
封面设计
内文设计
责任校对
责任印制

黄立新
石 云
石 云 石 龙
墨创文化
戴雨虹
蓝 海
孔凌凌

出版发行
网 址
E-mail
新浪微博
发行部业务电话
防盗版举报电话
照 排
印 刷
成品尺寸
印 张
字 数
版 次
印 次
书 号
定 价

四川人民出版社 (成都槐树街 2 号)
[http: //www. scpph. com](http://www.scpph.com)
[scrmcbs@sina. com](mailto:scrmcbs@sina.com)
@四川人民出版社官博
(028) 86259624 86259453
(028) 86259624
四川胜翔数码印务设计有限公司
四川机投印务有限公司
170mm×240mm
11
168 千字
2015 年 10 月第 1 版
2015 年 10 月第 1 次
ISBN 978-7-220-09201-5
32.00 元

■ 版权所有 · 侵权必究

本书若出现印装质量问题, 请与我社发行部联系调换
电话: (028) 86259453

前言

马化腾正在构筑一个强大的网络帝国，通信、娱乐、商用、搜索四大领域的“一站式”服务，必将使腾讯拥有更为广阔的市场。马化腾，这位年轻的企业家掌管着中国市值最高的互联网公司，继续缔造着一个风靡中国的“网络神话”。

本书带你走近这个长相斯文、行为儒雅，却被叫作“全民公敌”的马化腾。本书全方位、深层次解读马化腾这位互联网领军人物的传奇故事，为你奉上他带领企业走向成功的“秘籍”！

马化腾——也许你对这个名字感到有些陌生，但你对互联网上那只戴着红围巾的小企鹅QQ形象一定非常熟悉。QQ改变了数亿人的沟通习惯，创造了一种网络时代的文化，引领了一种全新的商业盈利模式。而创造这一切的就是马化腾，他是这个知识时代的英雄领袖。

从深圳大学计算机系的高才生到网络公司的工程师，马化腾一度成为互联网行业内的“票友”。正是这种“玩票”心态，让他“一不小心”玩出了一个QQ帝国。截至2008年，腾讯QQ拥有近8亿用户。不管是在即时通讯领域，还是门户网站，腾讯四面出击，遍地开花。纵观互联网世界，能在这么多领域纵横驰骋的恐怕只有马化腾一人。

有人曾经这样说，互联网是上帝送给中国最好的礼物，不过这个礼物却不是轻易就能得到的，无数中外企业对这份礼物展开了激烈争夺。马化腾历经风雨坎坷，才有了一席之地。2008年，腾讯市值已经高达百亿美元，马化腾这个低调神奇的互联网大师也开始备受瞩目。

2007年，马化腾被美国《时代周刊》评为全球最有影响力100人之一，



前言

该杂志称他为“中国青少年眼中的现代英雄”。

其实，QQ的意义不仅在于开创了一个全新的商业模式，更重要的是它为中国网民创造了一种生存方式——网上生存。在腾讯QQ业务不断延伸的过程中，这一连接亿万注册用户的庞大网络社区也在无时无刻地影响着中国网民的成长。小区街坊邻里透过QQ群聊家常，人大代表通过QQ与网友聊天收集民意……而它的缔造者马化腾，则站在QQ的肩膀上眺望互联网的未来。

马化腾为什么能够取得成功？从他个人的角度来分析，主要有三点原因。

第一，马化腾具有顽强的意志、品质和坚忍不拔的毅力。当初做即时通讯，根本就找不到盈利点，但是在极端困难的情况下，马化腾却坚持了下来。他可能动摇过，却从没有想过要放弃。据说，在腾讯创立之初，在为QQ融资的过程中，马化腾做了两次腰椎手术。住院期间，马化腾平躺在床上，忍着病痛高举着笔记本电脑坚持工作。

第二，马化腾具有非常严谨的经营企业的作风，这种严谨似乎与生俱来。马化腾知道在企业发展的每一个阶段，企业应该做什么，自己应该做什么。他绝对称得上是一个制定企业战略的高手，而且他懂得以身作则，自己带头去执行既定的战略。

第三，马化腾做人很低调，就算在各种富豪榜上，他的个人财富不断增加，排名不断跳跃上升，马化腾也从不张扬，关于马化腾私生活的报道少之又少，更没有和他个人有关的负面新闻。在媒体的报道中，关于马化腾



前言

的内容通常都和工作有关，他将全部精力投入工作中，而工作也回馈他无穷的乐趣和荣誉。

对于喜欢网络的人们来说，也许腾讯并不完美，小企鹅QQ也不完美，但马化腾在很多人的心目中却几近完美。对于无数向往成功的人来说，马化腾是很多创业者的偶像，也是很多年轻人心目中的时代英雄！

一个有着过人本领和非凡才能的企业家，创造了互联网世界的传奇，成为这个网络时代的英雄。他的成功也许是不可复制的，但是他的成功历程中，却蕴藏着值得我们学习的宝贵经验！

马化腾说：“创业初期运气占的比例较重，至少是70%，但是主要还是靠自己。我没有什么特别幸运的事，不幸的东西也挺多的，就是自己要去扛，自己想办法，成功掌握在自己手中。”

我们旨在通过本书让大家认识马化腾，了解他的创业理念、管理模式和腾讯的发展及崛起，让读者地感受马化腾与腾讯“帝国”的力量，从中获得一些有利于自己创业和发展的智慧，坚定自己的梦想。



目录

CONTENTS

超级CEO成功哲学课

马化腾

Mahuateng

前言 /001

第一章

► 企鹅诞生，互联网翻动巨浪 /001

◎ 赚得人生的第一桶金 /003

◎ 以“实用”为核心 /004

◎ 从“职员”到“创业者” /006

◎ 创业之路遍生荆棘 /009

◎ 自信才是成功的最大资本 /011

◎ 专注QQ 成就腾讯 /013

第二章

► 企业领导，彰显人格魅力 /017

◎ 成功源自正确的选择 /019

◎ 低调做人、高调做事的“小马哥” /020

◎ 温和而又凶悍的企鹅QQ /023

◎ 善于自学和思考的马化腾 /025

◎ 有远见才会增加获胜的可能 /027

◎ “生存”才是根本 /030



第三章

- ▶人物影响，促进腾讯的发展 /033
 - ◎父母，腾讯发展的关键人物 /035
 - ◎于 CFido 结识求伯君、丁磊 /036
 - ◎张志东，腾讯的技术人才 /039
 - ◎曾李青，市场中的奇才 /041
 - ◎其他创始股东的加入 /044
 - ◎创始员工，腾讯的根基 /046
 - ◎庞升东，腾讯刺激了 51 /048
 - ◎51 与腾讯，竞争不断 /051
 - ◎陈一舟，马化腾的另一个竞争对手 /052
 - ◎“蚂蚁搬家”与“招财进宝”的竞争 /056

第四章

- ▶企业文化，成功企业必打的王牌 /059
 - ◎人与人进行交流的文化 /061
 - ◎企业经营的独特主见 /064
 - ◎企业经营的目标 /067
 - ◎学会疑问，拥有自己的思想 /069
 - ◎换位思考和墨守成规 /072
 - ◎正确的辩论效果永远大于争辩 /074

第五章

- ▶经营之道，展现经营神话 /077
 - ◎平等和尊重的经营理念 /079
 - ◎在欣赏的眼光中逐渐强大 /081
 - ◎包容心能够使你成为众人的中心 /083



- ◎将心比心的领导观念 /086
- ◎信任，才能走得更远 /088
- ◎为别人喝彩 /090
- ◎不畏挫折地前进 /092
- ◎遇见困难，不要钻进死胡同 /095

第六章

- ▶发展之道，用创新取得胜利 /099
- ◎企业生存之道——将用户摆在首位 /101
- ◎QQ的产生，引来爆发的潮流 /103
- ◎发展路上，不要为打翻的牛奶而哭泣 /107
- ◎从挫折和失败中吸取经验、教训 /109
- ◎自信和坚持，成功道路上的奠基石 /111
- ◎腾讯式创新——做个“模仿者” /114
- ◎是模仿，却超越“模仿秀” /115
- ◎创新，要以用户需求为主线 /117
- ◎创新孵化器，为未来做储备 /118

第七章

- ▶企业成长，依靠正确的“选择”之道 /123
- ◎避免极端，用中庸的思想指导自己 /125
- ◎做选择前，要进行全面的分析、考虑 /126
- ◎创业并非空谈，脚踏实地才是真 /129
- ◎冷静思考后，再去做决定 /130
- ◎从错误的选择中，获取经验和教训 /131
- ◎正确地认识自己，才能做出正确的选择 /133



第八章

►人生追求，马化腾的奋斗观 / 137

◎人生抉择，利用“报纸检测法” / 139

◎机遇远胜“铁饭碗” / 141

◎工作，必须具有强烈的进取心 / 142

◎积极地尝试，总会见到曙光 / 144

第九章

►马化腾给毕业生的建议 / 147

◎机会留给有准备的人 / 149

◎储备知识远比高工资更重要 / 150

◎最大的快乐就是做好自己的事情 / 152

◎将目光放得更远一些 / 154

◎培养职业理想，迈向更高的人生追求 / 156

◎腾讯的“QQ帝国”，创造全新的沟通方式 / 158

◎微信的兴起和发展 / 159

◎一些微信平台的商业价值及其无限商机 / 161

后 记 / 164



第一章

企鹅诞生

互联网翻动巨浪

马化腾

超级CEO成功哲学课 Mahuateng

赚得人生的第一桶金

对于马化腾为什么在 1998 年创办腾讯，流传着多种版本，至少马化腾在毕业以后工作的公司中有这样一个传闻：当时，马化腾关于 QQ 软件的提议，根本没有引起高层领导的注意。据润讯一个中层干部透露：“在当时的探讨中，有人说：‘这货色究竟是收钱还是不收钱？如果不收钱，我做它来干什么？’”当时很多人并未看到，客户资料比现金收入更加重要。特别是有忠诚度的客户，商家往往是有钱也买不到。之后，马化腾的身影便在润讯消失了，他自己创办了腾讯。不过，这段传闻仅仅停留在传闻阶段，马化腾并非是一个意气用事的人，他自己也未必看好 QQ 的未来，否则，之后也不会有多次出售 QQ 的故事。但有一点是可以肯定的，那就是在润讯期间，马化腾并没有显示出什么特殊之处。

多位润讯的老员工在回忆马化腾时，都用了“没想到”“当年确实不起眼”这样的词汇来形容马化腾，他们的统一描述是小马当年一点儿都不显山露水，不过今天，“小马”二字仿佛没人能叫得出口了。

1993 年从深圳大学毕业后，马化腾进入润讯，当时他的工资是 1100 元。假如你理解寻呼行业，你必定知道润讯。20 世纪 90 年代初，对寻呼业来说是一个特别的时代，从事这一行的企业都具有一定的背景。由于相对垄断，中国最早的一批寻呼企业过的简直就是天堂般的日子，而作为龙头老大的润讯又是当时特殊中的特殊。润讯最鼎盛的时候，一年的收入是



20 亿元，纯利润超过 30%。当时润讯公司是全深圳福利待遇最好的企业，每天都为本公司的 2 万名员工供应真正的“免费午餐”。而马化腾在润讯只是一个很普通的工程师，但他在润讯期间，恰是润讯最光辉的时期，因而，润讯无疑开阔了他的视野，提升了他的能力，给他在管理上以启蒙。

现年 43 岁的马化腾，容貌、身材未见太多变化，他的名声和财富被誉为除创造 QQ 之外的另一个异景。马化腾虽然家境富裕，但其创业资金更多来自自己的积累，之所以用 50 万元创业，是因为这是当时开公司的最低门槛。他的启动资金也有传言说是来自炒股，曾经把 10 万元炒到 70 万元。对此，马化腾自己未正面回应过。

以“实用”为核心

马化腾的公众面目很不清晰，因为他极少向外界强烈地传递精神，宣讲世界观和方法论。他很少发脾气，性格和谐而不偏激。说实话，如果你不认识其他的互联网老板，你就不可能对马化腾有清晰的认识。只有在对比当中，他的个性才会凸显出来。

同样做产品，马化腾做了个 QQ，然后不断衍生，最后成了一个大舰队：以 QQ 为核心，列队齐整，攻防有度。丁磊做了个邮箱，衍生了门户、相册、博客；又做了个游戏和搜索，整合尚未到位。

腾讯什么都不是第一个做，但善于后发制人，锁定用户、满足需求、步步为营，这是腾讯秉承并恪守的朴素智慧。腾讯一个季度收入 3.6 亿美元，利润 1.7 亿美元，比第二名都要高出一倍多。用产品说话，用数字说话，用业绩说话。马化腾让人服气，以 QQ 为核心的产品让网民放心，特别实用。

在马化腾看来，腾讯实施业务多元化的战略是正确的。他说：“为了满足用户的全面需要，不可避免地要实施业务的多元化。”马化腾认为，百度是以搜索为核心的业务多元化，而腾讯则是以即时通讯为核心的业务



多元化。

以下是对马化腾近期访谈观点的盘点：“我不大擅长管理员工和团队，比较擅长管理产品，擅长产品和用户体验，因此我对产品管理比较细，会做最后的把关。”

“腾讯经过 13 年的发展，现在用户基数和网站流量均是国内第一。业务也从原来的即时通讯，逐渐拓展到网络媒体、社区、互动娱乐、电子商务四大领域。现在新的搜索引擎、移动互联网也在投入。”

“一个新的互联网时代即将到来。这将是一个鼓励分享、平台崛起的时代。靠单一产品赢得用户的时代已经过去，渠道为王的传统思维不再吃香。在新时代，如果还背着这些包袱，那就等于给波音 787 装了一个拖拉机的马达，想飞也飞不起来。如何铸造一个供更多合作伙伴共同创造、供用户自由选择的平台，才是互联网新时代从业者需要思考的问题。”

“不要老觉得你的公司大了，其实如果看一个具体的业务，和其他任何公司相比没有任何的优势，所以一定要把这种心态转变过来，像小公司那样灵活，才有可能获得成功。”

“如何将腾讯打造成一个供更多合作伙伴自由创业、供更多用户自由分享的开放平台，是一个摸着石头过河的过程。它需要腾讯内外共同改变心态，用更加开放的大脑去迎接变革。我相信，这是一条正确的道路。”

说到做产品，在中国的互联网行业，腾讯的产品一向是关注度最高，腾讯也成为受争议最多的一家企业。就是这家饱受争议的企业，拥有 3000 多名研发人员，曾经 300 多款产品中 90% 以上的产品在市场上占据着领先地位，并且申请了 1600 多项专利，拥有的专利数量，比中国所有互联网公司专利数量的总和还要多几倍。布局互联网行业，为用户规划最具价值的产品，马化腾不仅仅是公司的首席执行官，更是公司的首席体验官和第一产品经理。



从“职员”到“创业者”

不可否认，在腾讯的发展过程中，有很多的创业故事值得叙述，从早期的 OICQ 到现在的拍拍网，很多过程都有着模仿的痕迹，但是，当我们深度总结马化腾成功的原因，却发现腾讯的成功也不仅仅是模仿这样简单的事情，而是他发现互联网的可利用价值。

业界流行这样一种说法：在企业的管理方面，马化腾可能远比不上杨元庆，但是如果给他们相同的资金，然后让他们去创业，马化腾肯定会胜出杨元庆。虽然这样的说法有些夸张，但是不可否认的是，马化腾对市场的敏感度、对同类产品取优补劣的能力，在中国网络界确实无人能及。换一句话说，马化腾能够准确地把握当下的潮流，并且知道该从潮流中学习一些什么东西，还懂得将这些东西进行最好的改进和发展。

“马总对于事物的判断是非常有眼光的，并且很独特！”这是在今天的腾讯公司的员工给予他的评价。马化腾也能接受员工具有独特个性，虽然和比尔·盖茨等人相比，马化腾不属于天生的管理人才。一开始，年轻的马化腾与大多数的软件工程师一样，他不仅辛苦埋头于机房里面，而且每天面对着这些枯燥的代码，坚持编写程序。他非常在意程序的实用性。

1984 年，年仅 13 岁的马化腾跟着父母来到深圳，随着改革开放的潮流，促使深圳变成以计算机为主的工业城市，这让马化腾在少年时期就比其他入更早地接触到计算机。

当计算机的魔力展现在马化腾的眼前时，还在上中学的他就发现了生活中新的乐趣，他开始与这些二进制的代码打起了交道。于是接下来的事情也变得顺理成章了，高考时，马化腾想都没想就在志愿表上填写了计算机专业。

在深圳大学求学的四年中，马化腾一直都是 UNIX、C 语言方面非常优秀的程序员，并且他的计算机水平已经达到了让老师和同学佩服的地



步，有时还会为学校的计算机维护提供相当不错的方案和措施。此时的马化腾已经表现出原始的意志——要将技术转化成生产力，常以帮学校的机房清除病毒为理由争取使用计算机的时间。

1993 年从深圳大学毕业以后，马化腾进入当时名气很大的一个公司，开始了自己软件工程师的生涯，专注于寻呼机的开发。因为表现非常好，所以他一直做到了开发部主管的位置。这段时光，对于马化腾而言是真正意义上的综合能力得到全面提升的时代。

“许多软件技术人员往往对自己的智力非常自信，搞软件只是互相攀比的一种方式，而我则希望自己搞出的东西被更多的人应用，也愿意扮演一个将技术推向市场的小角色。”这段工作经历使马化腾更加明确了开发软件的意义在于实用，而不是自己自娱自乐。

很少有人知道在真正的互联网普及之前，有许多网迷已在惠多网（FidoNet，1984 年诞生于美国，是非传统意义上的互联网）上早早体会到网络的乐趣，马化腾就是其中之一。

1995 年，在惠多网上关注半年之后，马化腾义无反顾地投入了 5 万元，在家里安装了 4 条电话线和 5 台电脑，承担起惠多网深圳站站长的角色，甚至为此每天忙得不可开交。在接下来的很长一段时间内，深圳“马站长”在惠多网上有着极高的人气。回忆起那段生活，马化腾有些自豪地说：“在网上我才会获得完全的兴奋，至今也没有改变过。”

当时马化腾为何会在网络上花这么多的财力、物力？除了本身的兴趣所在之外，更重要的是马化腾认识到了网络带给自己的价值。他需要对这个新生事物进行尝试和摸索，而这一切还要从当年马化腾的副业炒股开始。

1992 年以后的几年里，股市成为中国经济的热点，尤其在深圳，炒股几乎成为一项全民“运动”。那是一个“疯狂”的年代。“有一家公司的楼下就是营业厅，在营业厅看盘的时候还是 5 块钱一股，跑上楼找人买股票时，已经涨到了 6 块钱，下楼时就变成了 7 块钱。一个上午账面就多了几十万，吃饭都不知道什么味道，简直是捡钱。”

