

中国著名企业 王继伟 编著
管理日记系列 中国铁道出版社

马化腾 腾讯 管理日记



中国著名企业 王继伟 编著
管理日记系列 中国铁道出版社

马化腾 腾讯 管理日记

图书在版编目(CIP)数据

马化腾腾讯管理日记 / 王继伟编著. — 北京: 中国铁道出版社, 2010. 6

(中国著名企业管理日记系列)

ISBN 978-7-113-11302-5

I. ①马… II. ①王… III. ①网络企业—企业管理—经验—中国 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 063203 号

书 名: 马化腾腾讯管理日记
作 者: 王继伟 编著

策划编辑: 王 菁

责任编辑: 范晓婷

封面设计: 视觉共振设计工作室

责任印制: 郭向伟

出版发行: 中国铁道出版社(100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 北京彩桥印刷有限责任公司

版 次: 2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 20.75 字数: 304 千

印 数: 1~10 000 册

书 号: ISBN 978-7-113-11302-5

定 价: 39.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部联系调换。

电 话: 市电(010)51873170, 路电(021)73170(发行部)

打击盗版举报电话: 市电(010)63549504, 路电(021)73187

序言

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领巾的小企鹅 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，马化腾一度是互联网行业内的“票友”。正是这种“玩票”心态，让他“一不小心”玩出了一个 QQ 帝国。2009 年，腾讯 QQ 拥有近 9.9 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，多点开花。纵观互联网世界，能在这么多领域纵横驰骋的恐怕马化腾是一个典型。

有人曾经这样说，互联网是上帝送给人们的最好礼物，不过这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。2010 年初，腾讯市值已经突破 400 亿美元，继续稳固市值全球第三大的互联网公司地位。

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,人大代表用 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,没办法挣钱,在极端困难的情况下,马化腾坚持了下来。他可能动摇过,但却从没有想过要放弃。据说,在腾讯创立之初最艰难的时刻,在为 QQ 融资的过程中,马化腾做了两次腰椎手术。手术期间,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,而且他会自己带头,以身作则,去执行既定的战略。

第三,马化腾做人是很严谨的,就算是在各种富豪榜上,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非常少,更没有和他个人有关的负面新闻。在媒体的报道中,关于马化腾的内容通常都和工作有关,他将全部心力投入到工作中,而工作也回馈给他乐趣和荣誉。

对于人们来说,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,他是这个知识时代的英雄领袖。他的成功也许是不可复制的,但是他的成功历程中蕴藏着值得我们学习的宝贵经验。

目录

一月 January 企鹅诞生,创造网络传奇▶1

深圳大学的高才生	2	创业最重要的是选好适合自己的	
工程师的第一桶金	2	行业	15
股霸卡:软件工程师的实用主义	3	创业初期,腾讯运气占得比较重	16
慧多网的深圳站长	4	生存下来的第一个想法是做好,而不是	
辞职创业	5	做大	17
腾讯公司名字的由来	6	创业就是要面对困难	17
开发 ICQ:无可奈何花落去	7	优秀的创业理念	18
OICQ:从聊天中寻找商机	8	就要“固执己见”	19
小企鹅诞生了	8	边前进,边思考	19
被低估的腾讯	9	战胜创业的艰辛	20
60万元,我差点把QQ卖掉	10	创业团队的构成	21
域名风波,造就QQ	11	坚持做自己喜欢的工作	21
用户爆棚,逼出盈利	12	想事业成功,需拓宽视野	22
知识产权:吃一堑,长一智	13	成功之秘诀是选择有望变大的小	
“绝望”时的风险投资	13	事业	23
融资困境,投资人曾拖后腿	14	自己去选有前途的事业	24
对于创业者而言,能够最终生存下来		“时间就是金钱”的口号太让人	
是重要的	15	震惊	24

二月 February 企业“领袖”:创业偶像的人格魅力▶27

马化腾的坚持,使腾讯站了起来	28	中国青少年眼中的现代英雄	39
严谨的作风是企业之本	28	企业在稳当的时候求发展	40
专注做好自己	29	马化腾如何看待自己	41
内向的CEO马化腾	30	机遇有多重要	42
看人怎能看一时	31	一个领导者所面临的考验	43
我就是个工程师	31	人才与领导力	44
有技术,才能领导一个团队	32	腾讯成功靠的是什么	44
“全民公敌”的必然偶然	33	网络安全是一场关乎互联网安危的	
影响有影响力的人	34	战争	45
企鹅中性化之路	34	细心,在执行过程中不会看出破绽与	
先尝试,再决定	35	漏洞	46
领导者的学习能力	35	养成有条不紊和井然有序的习惯	47
令人尊敬的沉稳型互联网领袖	36	经常去找别人看不出来的毛病或	
QQ之父是个“宅男”	37	弊端	47
领导的性格与操控能力	38	有胆识的人,遇到问题不会畏首	
相信自己的东西是有价值的	39	畏尾	48

三月 March 敌友共依:与马化腾有关的那些人▶51

马化腾的父亲	52	马云和马化腾	67
法人代表——母亲	52	李彦宏马化腾巅峰对话	68
和太太在 QQ 上机遇	53	周鸿祎“围剿”马化腾	69
网易丁磊	54	史玉柱与马化腾的合作	70
金山求伯君	55	刘绍勇牵手马化腾	71
和李宗桦·一见如故	56	腾讯总裁刘炽平	72
腾讯第二人张志东	57	员工的“小马哥”	73
市场奇才曾李青	58	网友是腾讯的“水”	74
许晨晔和陈一丹	59	马化腾、陈天桥:盛大与腾讯大决战	75
腾讯的其他创始股东们	60	职业经理人刘胜义	77
最早投奔腾讯的员工	61	马化腾与润讯老板	77
5 人决策小组	62	马化腾与比尔·盖茨	78
庞升东与马化腾之间的斗争	63	让机房管理员哭笑不得	79
腾讯与 51.com 翻脸为敌	64	马化腾和淘宝总经理孙彤宇	80
马化腾 PK 陈寿福	65	挖角微软熊明华	81
马化腾对决陈一舟	66		

四月 April 香港上市:资本市场再续“QQ 神话”▶83

你不适合拿太多的股份	84	刘炽平空降	97
刘晓松和林建男	84	重新调整组织和管理结构	97
互联网寒冬	85	最初的梦想	98
IDG 和盈科各占 20% 的股份	86	为什么不宣传	99
MIH 接盘成为腾讯新股东	87	上市是互联网春天的标志词	100
危机四伏:QQ 不惧	88	财富新军	101
QQ 的竞争对手	89	腾讯上市,吹皱一江春水	102
制定行业标准	90	新的起点	103
海外高价收购 QQ.com	91	全面提升	103
腾讯与杨飞雪 OICQ.com.cn 的 争议	92	市值最大五佳网站	104
每个人要交一港元	93	完成了资本跳跃	105
赴港上市	94	腾讯在香港上市,马化腾留憾	106
上市目的何在	94	腾讯上市以来的收入和利润	107
为什么选择在香港上市	95	上市三周年,快乐并痛着	108
高盛进入	96	继续保持中国互联网上市公司盈利 第	109

五月^{May} 企业文化:互联网企业必打的一张牌▶111

QQ:把准网络文化脉搏·····	112	关心员工成长·····	124
腾讯为何用企鹅作为QQ的形象		重视管理者的领导力·····	125
图标·····	112	重视与员工的沟通·····	125
腾讯的企业文化·····	113	帮员工实现工作和生活的平衡·····	126
打造主流影响力·····	114	重视员工的职业发展·····	127
典型的工程师文化主导的企业·····	115	腾讯企业大学·····	128
企业理念是企业文化体系的核心和		办学理念:人才发展新概念·····	129
灵魂·····	115	资源整合:充分融汇内外资源·····	130
企业文化决定核心竞争力·····	116	内外训:制衡在互为补充·····	131
营造良好的企业文化氛围·····	117	完善的新人培训体系·····	132
腾讯:文化的力量·····	118	不同层级的培训计划·····	133
包容的企业文化·····	119	人才的吐故纳新·····	134
成为世界级领先企业·····	120	企业文化的两大好处·····	135
员工是最大的财富·····	120	健康的企业文化·····	136
腾讯员工的薪酬·····	121	企业越大,责任越大·····	137
激励后续员工·····	122	强化执行力·····	137
工作环境人性化·····	123		

六月^{June} “全民公敌”:最赚钱的互联网公司▶139

马化腾:我不是“全民公敌”·····	140	QQ宠物的诞生·····	150
真正的全业务竞争是趋势·····	140	为世界杯足球赛量身打造页面·····	151
“抄袭”,可以避免很多不必要的		报道北京奥运会,流量要争第一·····	152
风险·····	141	借地方门户谋局·····	153
“后发”是最稳妥的方式·····	142	卖虚拟产品也能赚大钱·····	154
还不到结盟时候·····	142	完善腾讯平台运营·····	155
赞助世博会投入不亚于赞助奥运·····	143	盗号问题·····	156
腾讯只能诚惶诚恐·····	144	黑客攻击·····	157
赢者通吃·····	144	网上诈骗·····	158
马化腾的度·····	145	向韩国模式“取经”·····	159
谁能阻挡马化腾·····	146	技术商业化是互联网企业的唯一	
我们从来没有认为自己是领袖·····	147	出路·····	160
QQ的攻击永远是悄悄的·····	147	腾讯的核心竞争力是工程师队伍·····	161
QQ的影响力让我始料未及·····	148	企业要有灵活的经营机制·····	161
改变国人的沟通方式·····	149	企业要有自己的管理模式·····	162
QQ.com·····	150	保持独特的思考·····	163

七月 July 经营有道:QQ 演绎当代经营神话▶165

马化腾:专注做事	166	谨慎,让腾讯在稳健的步伐中越来越强	178
马化腾的经营哲学:三问自己	167	腾讯是最早采用联合运营模式的	179
创业者的“接班人计划”	168	企业	179
做个“首席体验官”	168	最有危机感的企业最具生命力	180
实现“花瓣式扩张”	169	互联网企业要未雨绸缪	180
学习华为	170	唯恐被外资企业收购	181
交互设计	170	对于马化腾来说每一次选择都是煞费苦心	182
消除“红色业务”的负面影响	171	让服务成为全世界最贵的产品	183
制定企业战略的高手	172	创业十年,以稳健取胜	183
网络广告市场才是最大金矿	173	目标明确,不会为并购而并购	184
做最有把握的事情	173	紧扣市场,以市场住处为导向	185
谁掌握了年轻人谁就掌握了这个行业的主动权	174	数以亿计的 QQ 用户是腾讯最大的	185
“慢”和“试”,是马化腾的特质	175	资本	185
像微软一样多元化	175	经济衰退对互联网业务影响不	186
腾讯拥有一个防守性较强的经营模式	176	宏观经济对互联网影响甚微	187
多米诺效应	176	以身作则,去执行既定的战略	187
盲目扩张要不得	177		

八月 August 发展王道:以创新备战未来竞争力▶189

马化腾,“拿来”并创新着	190	即时通讯市场是目前互联网应用最激烈的	201
超越“模仿秀”	190	的竞争市场	201
商业模式驱动创新	191	要成功就要有先发优势	202
创新将比流量更关键	192	任何一个对手都不能忽视	203
耐心观察竞争对手	193	创新中心	204
迅速抢走对手的竞争优势,取得	194	腾讯研究院	205
主动权	194	创新的本质是创造性的破坏	206
从不盲目创新	194	技术创新	207
赢在自主研发	195	学习型创新	207
搜搜问问,抗衡百度	196	应用型创新	208
腾讯与自己赛跑	197	模式型创新	209
转型“技术驱动”	197	创新需要人才支撑	210
向更大的市场进攻	198	制定知识产权保护策略	211
当鳄鱼对上另一条鳄鱼	199	实施知识产权复合保护战略	212
腾讯与淘宝口水战背后	199	腾讯专利优势突出	213
腾讯时刻都在快跑小步	201	QQ 输入法;腾讯的战略创新	214
		腾讯创新大赛	215

九月 September 以德为先:企业价值观决定影响力▶217

建立企业价值观	218	站在你背后	228
企业用人德为先	218	腾讯公益高校论坛	229
要把腾讯做成一个最受人尊敬的企业	219	腾讯公益慈善基金的“一个平台”	229
腾讯的价值观:正直、尽责、合作、创新	220	腾讯公益慈善基金的“两个互动”	230
像邻家大哥一样亲切	220	腾讯公益慈善基金的“三个方向”	231
把工作当成一种兴趣	221	不争第一,但要具备做事的实力	232
企业文化的价值观	222	致力于网络的公益巨人	232
文化日	222	马化腾谈网络公司义利观	233
圣诞晚会	223	责有攸归,关注社会	234
腾讯 Q 年华	224	始终如一,上帝永恒	234
Q 歌 Q 魅,打造腾讯自己的梦工厂	225	价值观是天条,触犯不得	235
成立“腾讯公益基金会”	225	关注环保	236
2000 万的爱心	226	企业以身作则,推动社会和谐发展	237
爱心总动员	227	企业应懂得感恩	237
		唯有诚信,才能长久	238
		关注细节,成就卓越	239

十月 October 盈利模式:中国网络企业中的“吸金王”▶241

玩也是一种生产力	242	将来即时通讯的六大趋向	253
腾讯发展,盈利模式是关键	242	中国互联网潜力巨大	254
腾讯公司开创了一种全新的商业模式	243	马太效应的胜利	255
腾讯成为网络时代最大的“受益者”	244	传奇,源自对“用户价值”的坚守	256
旗舰产品 QQ 成为最大的“贡献者”	245	顺应趋势,深度整合	256
对产品品质有非常苛刻的要求	245	腾讯将采取“一横一竖”的业务模式	257
移动 OICQ 服务	246	如何从“较好”到“最好”	258
移动梦网	247	继续“疯狂”下去的秘诀	259
移动 QQ 助腾讯盈利	248	成功的逻辑	259
QQ 会员	248	天下的菜都将属于马化腾	260
QQ 短信业务	249	QQ 的成功源于以用户为核心	261
病毒式营销	250	个性化、差异化的产品和服务	262
植入式营销	251	追求一致、优势互补的合作伙伴	262
参与世博会,提升品牌价值	252	找准广告的目标客户	263
互联网靠用户四大需求盈利	253	多业务管理的个性与共性	264
		建立正确的盈利模式	265

十一月 November 多点开花:在互联网领域大有作为▶267

未来中国互联网的微软·····	268	腾讯 TT:国内最早的多面浏览器·····	279
飞信 VS 手机 QQ·····	268	QQLive 网络电视·····	280
虚拟资产 Q 币·····	269	QQ 音乐,音乐你的生活·····	281
从韩国虚拟穿衣游戏到 QQ 秀·····	270	QQ 旋风:更快,更流畅·····	282
用升级让你上瘾·····	270	QQ 影音:五星级视听享受·····	282
在未来高度竞争的恶劣环境中脱颖 而出·····	272	QQ 软件管理:方便又实用·····	283
力推 TM,进军商务办公·····	272	QQ 交友中心·····	284
我们要做互联网上的水和电·····	273	开通超级 QQ,享受专权·····	285
足不出户的邻里沟通新方式,交流 新途径——QQ 群·····	274	情感寄托模式·····	286
收购 Foxmail,对抗 Hotmail·····	274	你有“支付宝”,我有“财付通”·····	287
注册收费,寡头 QQ 的失误变局·····	275	前路漫漫,杀入“流淌着金子”的 网游·····	288
腾讯的最大竞争对手是 MSN·····	276	成功的自豪感比利润更具吸引力·····	288
门户之争:腾讯发展的另一个支点·····	276	腾讯十年游戏征程·····	289
欢迎来“踩踩”我的“Qzone”·····	277	互联互通时机不成熟·····	290
腾讯通 RTX·····	278	优秀的企业一定是目光长远的 企业·····	291

十二月 December 品牌战略:让我们一起“大回响、大影响”▶293

更换品牌标识·····	294	不得不做的全业务发展·····	307
新标尽展品牌思维·····	295	艰难的国际化道路战略·····	308
腾讯坚持品牌战略精品战略·····	295	推出英文版 QQ·····	309
做精一个品牌·····	296	不可逆转的多终端模式·····	310
腾讯发布“大回响、大影响”战略·····	297	腾讯牵手中移动·····	310
东利行打造 QQ 品牌·····	298	腾讯与中信推出首张 QQ 信用卡·····	311
腾讯与可口可乐联手合作·····	299	腾讯与润洁的合作·····	312
腾讯与美国 AOL 联手推出 LIVE8·····	300	网游的竞技赛战略·····	313
腾讯入股印度 MIH·····	301	让玩家都过来·····	314
QQ 邮箱“死而复生”·····	301	有玩家就有商机·····	315
重武器:数据挖掘·····	302	中国网游行业的老大·····	315
腾讯的数字经营理念·····	303	腾讯游戏的自身定位·····	316
用户对比战略·····	304	游戏广告·····	317
“在线生活”是腾讯的发展重点·····	305	腾讯的研发团队·····	317
打造个性化品牌·····	305	游戏研发的成功战略·····	318
希望腾讯走得更稳健·····	306		

一月 January 企鹅诞生，创造网络传奇

马化腾说：创业初期运气占得比较重，至少 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。

1月1日 · · 深圳大学的高才生

其实,我最初的梦想是要做一个伟大的天文学家,但天文毕竟太遥远了,后来选择了计算机及应用专业,虽然不是自己理想中的专业,但却是一个对的选择。

——马化腾语录

★ 马化腾管理之道

1984年,13岁的马化腾跟随父母迁到了深圳,在这座中国最年轻的城市里,马化腾度过了美妙的少年时代。马化腾在家人的翼护下读完了初中和高中。高考之后,他进入了深圳大学。与很多大学生比起来,这样的生活环境算是很幸福的了,因为许多大学生为了完成学业,负笈万里,离乡背井。

最初,马化腾最迷恋的是天文学。有教育专家说,孩子的志向往往取决于成长的环境,马化腾之所以会有这样的理想,与20世纪80年代中国教育界大力宣传科学是分不开的。但是现实又告诉人们,理想不一定会成为一个人最终的人生道路,许多人在理想破灭之后都曾无奈地感叹“世界真无奈”。马化腾在大学期间选择的专业是计算机及应用专业,虽然不是自己理想中的专业,但这次选择绝对是成功的。如果没有这个选择,可能就不会有如今这个春风得意的IT巨子。

★ **让管理卓有成效**·马化腾所取得的成绩与其专业的选择有着不可分割的关系。马化腾最初的梦想虽然是想做一名伟大的天文学家,但毕竟这个梦想太过遥远,不现实。选择计算机专业是一个成功的决定,正是因为这个伟大的决定,才成就了他现在伟大的事业。

1月2日 · · 工程师的第一桶金

每一件事情的成功都需要付出努力,没有努力哪来成功?我的第一桶金就是从工程师开始的,那时担任“股霸卡”的开发,也是在不经意间发了一笔小财。

——马化腾语录

★ 马化腾管理之道

1993年,马化腾从深圳大学计算机系毕业。凭借着出色的计算机技术,他进入润迅做了一个软件工程师,从事互联网传呼系统研究开发工作。外表看起来文弱的马化腾踏上了职业生涯的第一站,这时的他对计算机的痴迷有增无减。

参加工作后的马化腾对自己所从事的职业非常热爱,每天都在思考工作上的问题。当时,他这个工程师的月薪大概在1000~2000元,即便加上年底的分红也没有多少积累,但这丝毫没有减少他对工作的热情。

马化腾在计算机方面出色的表现很快为他争取了一个机会,担任开发“股霸卡”的开发部主管。结果这个软件很受人们的欢迎,马化腾也在不经意间发了一笔小财。

★ **让管理卓有成效·“股霸卡”是马化腾做工程师期间的第一桶金,这个收获对他来说有很大的影响。这次成功,让马化腾感受到了技术的重要性,同样也让他看到了计算机行业的前景,对他以后事业的发展起着至关重要的影响。**

1月3日··股霸卡:软件工程师的实用主义

也许软件工程师会为某个“万能”的软件程序而感到无比骄傲,但是对于软件的使用者来说,方便实用才是最重要的。这些花哨精美的程序于他们而言,一点使用价值都没有。

——马化腾语录

★ 马化腾管理之道

年轻的马化腾在他的第一个工作岗位上干得如鱼得水,出色的业务水平很快得到了领导的赏识和提拔,并升为部门主管。在工作期间,马化腾深刻地认识到了软件工程的实用性。

马化腾的这一理念与当今另一IT巨子马云的想法不谋而合。马云曾说:“如果从用户满意度来讲,现在所有的搜索都不合格,都不是真正意义上的搜索。这些搜索引擎在网页和新闻上的人为分类,更多是出自工程师的脑袋,而不

是从用户出发。”马化腾的“实用主义”理念在“股霸卡”上得到验证。当时很多人都为炒股如痴如狂,马化腾当即与人合作,开发出针对股民的“股霸卡”,结果这个软件一炮而红,在市场上几度脱销。

这一事件之后,马化腾的名字在圈子里被人们传开,在众圈友的眼里,他可是一个不可多得的电脑专家。因为工作的原因,马化腾所认识的圈友大多都是小有实力的“boss”,他们需要马化腾为自己编写一些实用的小程序,而马化腾也通过这些源源不断的外块有了一笔积蓄,小日子过得很是滋润。由于开发“股霸卡”,马化腾自己也一头扎进了股市,有着敏锐而坚韧个性的马化腾很快创下了将10万元炒到70万元的辉煌战绩,奇迹般拥有了百万身家。

★ **让管理卓有成效·机会只给有准备的人,因为马化腾对计算机的热爱,使他得到了这次机遇,创造了一个奇迹。一个有真才实学的人,最主要的是善于抓住机遇,只要有机会,这样的人才一定能实现自己的价值,马化腾的经历就是最有力的证据。**

1月4日··慧多网的深圳站长

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,我则希望自己搞出来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。而慧多网的深圳站长就给了我一个很好的平台,使我从中学到了很多。

——马化腾语录

★ 马化腾管理之道

马化腾真正接触网络是在他进入润迅后的第三年。1995年,马化腾在惠多网挂了半年多之后,就投资了5万元,在家里弄了4条电话线和8台电脑,承担起惠多网深圳站站长的角色。回忆那段时间的生活,马化腾极为自豪:“在网上我才会获得完全的兴奋,至今也没有改变过。”在那个时候,装一部电话就要4000多元初装费,可幸好马化腾的姐姐和几个亲戚在电话公司工作,申请了半价安装。那时马化腾一出差就要母亲帮他管理网站,每次临出门前都要写一张

字条给母亲,告诉母亲一旦有网友打电话来说网络不通,就按照字条上的步骤排除故障,确保网络通畅。正是因为马化腾对计算机的热爱,对事业上的执著和付出,使他获得了出席第一届和第二届全国 BBS 站长大会的机会。

★ **让管理卓有成效**·马化腾的成功完全取决于他对自己事业的热爱与执著。他不是要与谁攀比,不是要证明自己有多了不起,只是希望自己研发出来的东西能够给人们带去方便,让人们接受。他追求的不是名声和地位,相反,他更愿意扮演一个小角色,默默地付出。

1月5日··辞职创业

从 1998 年开始,我就考虑独立创业,却一直没想清楚要做什么,但创业的想法并没有起伏,我知道自己对着迷的事情完全有能力做好。我感觉可以在寻呼与网络两大资源中找到空间。

——马化腾语录

★ **马化腾管理之道**

1998 年 10 月,已经做到开发部主管位置的马化腾递交了辞呈,结束在润讯公司为期 5 年的打工生涯。

马化腾这个人比较崇尚共享、自由,这一点与其他创业者有着很大的区别。他不会单纯强调“我”的价值,他非常清楚团队的意义,所以他找来了伙伴一起创业。辞职不久,在深圳华强北赛格科技园 2 栋 4 楼一间狭小的办公室里,带着把寻呼业务搬到互联网上的想法,马化腾与伙伴一起开始了艰难的创业。

马化腾开始创办公司这一年,也是世界互联网的繁荣时期:此前专注软件开发的王志东,促成了四通在线与美国华渊资讯的合并,在北京创建了以提供新闻为主的新浪网;张朝阳经营的爱特信公司正式推出“搜狐”产品,并将公司名字改为搜狐;在美国斯坦福大学计算机研究博士班就读的佩奇与布林决定建立一个网站,为人们提供搜索服务,谷歌从此进入人们的视线。

腾讯公司的核心业务——即时通信软件,也在这一年开始孵化。当时,对于是否上马 ICQ 项目,腾讯的股东的确存在过激烈的争论。“最后,对网络技术发