



Capital

Ma Huateng's

马化腾的资本

资本使财富重新转移，资本让人生发生裂变
资本是一个人立身处世、走向成功的根本

拥有资本是成功的前提
运作资本是成功的关键

• • •

| 包一冰◎著

MA HUATENG'S CAPITAL

Capital is the fundamental to the success of a personal life

成功不是偶然也不是理所当然，离开资本一切都是空谈。

资本不仅仅局限于金钱。资本是各种能力及智慧的积累。

台海出版社



马化腾的资本

拥有资本是成功的前提
运作资本是成功的关键

• • •

| 包一冰◎著 |

成功不是偶然也不是理所当然，离开资本一切都是空谈。

资本不仅仅局限于金钱。资本是各种能力及智慧的积累。

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

马化腾的资本 / 包一冰著. —北京: 台海出版社,

2016. 12

ISBN 978 - 7 - 5168 - 1217 - 4

I. ①马… II. ①包… III. ①纪实文学 - 中国 - 当代

IV. ①I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 295798 号

马化腾的资本

著 者: 包一冰

责任编辑: 王 萍

装帧设计: 天下书装

版式设计: 天下书装

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市东城区景山东街 20 号 邮政编码: 100009

电 话: 010 - 64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010 - 84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E - mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京彩虹伟业印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 880 × 1230 1/32

字 数: 200 千字 印 张: 9.75

版 次: 2017 年 5 月第 1 版 印 次: 2017 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5168 - 1217 - 4

定 价: 58.00 元

版权所有 翻印必究



前言 / Preface

MA HUATENG'S CAPITAL

Capital is the fundamental to the success of a personal life

腾讯公司从1998年成立，到今天整整走过了18年。腾讯公司在创始人马化腾的带领下，公司实力由弱变强，员工人数由少变多，公司业务由结构单一化到生态多元化，从一个当初整天吃不饱的“小企鹅”发展到如今的“企鹅帝国”，堪称中国互联网时代的一个经典神话。

现如今，成了“企鹅帝国”掌门人的马化腾并没有因为自己今天的辉煌成绩而松懈。他始终相信：在飞速发展的互联网时代，有危机感就有胜算，诚惶诚恐的心态永远要保持。同样，这也是马化腾对腾讯全体员工的要求。

而看似严格的马化腾在平时和员工的交流中却显得有些拘谨，甚至有些腼腆。据腾讯员工回忆，马化腾要是在电梯里碰见同事，就会假装玩手机，而手机当时根本就没有开机。同时，马化腾也很少在公众面前露面，很少拿着自己的产品出去炫耀。了解马化腾的人都知道，马化腾是一个工作狂，几乎把

所有的激情都扑在了产品上。一个新出来的产品，只要经过马化腾的亲身体验就能够被发现很多的产品问题。在腾讯，马化腾被称作“最大的产品经理”，在这过程中他带领众多企业高管做第一个用户，持续地对产品进行完善。

马化腾在公司还有一个称号——“邮件狂人”。马化腾自称是“一个不善言辞的人”，他用以推动迭代进化的办法，就是亲自参与几乎所有的产品研发，然后用发邮件的方式下“指导棋”。在腾讯，几乎所有的员工都对马化腾的“发邮神功”表示惊奇，觉得不可思议。可以说腾讯的产品迭代就是一个被马化腾的邮件推着走的过程。

说起腾讯的产品，最让大家熟知的莫属微信和 QQ 了，但除了这两大“王牌”外，腾讯还有像腾讯游戏、腾讯视频、腾讯邮箱、腾讯浏览器等产品。基于这些产品，马化腾有一个非常伟大的目标——“连接一切”。马化腾认为，如今进入“互联网+”时代，“互联网+”将连接实体、产业、服务、个人、设备等一系列基本要素，创造出一个“互联网+”的生态体系。

马化腾在提出“连接器”的同时还强调大力发展内容产业开放平台。马化腾认为将来的互联网市场必将走向“共赢共生”的道路，只有大家团结起来，才会有更好的未来。

马化腾之所以有这样的想法与他经历过的市场竞争是密不可分的，从最早与微软旗下 MSN 的战争，到与阿里巴巴“往来”的竞争，再到前不久刚结束的 3Q 大战等无数的市场竞

争，使马化腾明白了很多市场特征和规律，而且具备了能准确洞察市场的敏锐的目光。马化腾希望有更多的合作伙伴来到自己的开放平台中，渴望与合作伙伴一起发展壮大，甚至不惜把自己的“半条命”交出去。

马化腾剩下的“半条命”则全部用在了公司以及员工身上，好多在腾讯上班的人对公司都非常满意。“员工是公司最宝贵的财富。”这是马化腾开会时常挂在嘴边的一句话。平日里马化腾非常重视员工在公司的发展，不仅安排各种培训，而且还专门建立腾讯学院来对员工进行培养。

对于员工最关注的各种福利来说，马化腾也安排得非常全面。如今，每位腾讯的员工手中都有一副福利“扑克牌”，不多不少，五十四张福利。听说过公司里发奖金作为福利的，但你听说过有发过10亿的吗？马化腾就敢发。说起腾讯发红包的场景何其壮观！每年春节放假回来，马化腾亲自为每一位公司员工发红包，据说排队领红包的就有四五千人，真正地让人领略到什么叫“拿钱拿到手软”。

腾讯在发展企业文化的同时，也不忘回馈社会。在马化腾的组织下，腾讯成立的腾讯公益基金会，实施网络募捐的活动，给社会受灾受难的人们送去温暖和祝福。

腾讯走到今天，和马化腾是密不可分的，相信腾讯在马化腾的带领下，会创造出更多的奇迹。

目录 / Contents

MA HUATENG'S CAPITAL

Capital is the fundamental to the success of a personal life

第一章

颠覆，有危机感就有胜算

1. “互联网+”的时代已经到来 // 003
2. 移动互联网不只是延伸，而是颠覆 // 006
3. 在互联网时代，谁也不比谁傻5秒钟 // 009
4. 腾讯的流量已经是第一了，但我们依然要转型 // 012
5. 诚惶诚恐的心态要永远保持 // 016
6. 危机降临时不要过分谨慎 // 019
7. 最大的危机：不了解年轻人的喜好 // 022
8. 微信不是腾讯做的我们就完了 // 025
9. 微信未来会被什么产品颠覆 // 028
10. 马化腾“三问”——谨小慎微前行每一步 // 031

第二章

创新，在互联网生死时速中永葆青春

1. 微创新：表面类似，本质不同 // 037

2. 互联网行业的创新不是“炫技” // 040
3. 创新是站在前人的肩上 // 043
4. 只抄袭不创新一定会失败 // 046
5. 创新并非刻意为之 // 049
6. 创新从来不是改良的结果 // 052
7. 允许不完美，但要快速向完美逼近 // 055
8. 灰度创新：容忍失败，允许适度浪费 // 058

第三章

聚焦，大道至简是最美

1. 互联网的简约之美 // 063
2. 专注力：成就腾讯亿万用户 // 066
3. “互联网+”时代，腾讯只做连接器和内容产业 // 069
4. 能够解决一个痛点，就能成功 // 072
5. 砍掉“留存率”不高的项目 // 075
6. 马化腾最怕腾讯成为一家“大”公司 // 078

第四章

热忱，把兴趣转化为生产力

1. 玩是用一种研究的心态去尝试 // 083
2. 对自己认定的事情排除万难也要做好 // 086
3. 腾讯的终极目标是连接一切 // 089
4. 保持学习的心态，与行业一起进化 // 092
5. 是兴趣，让我坚持下来 // 095
6. 始终是产品经理的角色 // 098

第五章

体验，一切以用户价值为依归

1. 不懂口碑的力量，就不懂互联网 // 103
2. 用户是腾讯的核心价值 // 106
3. 从情感上打动用户 // 109
4. 关注用户体验：深入到每一个细节 // 112
5. 用心打磨产品，每个人都是挑剔的用户 // 115
6. 做产品要像小白用户那样思考 // 118
7. 好产品不需要所谓特别厉害的设计 // 121
8. 10/100/1000 法则：快速完善产品 // 124
9. 让大家感受到真正的 VR 体验 // 128
10. 提升高端用户的关注 // 131

第六章

务实，做生意只能脚踏实地

1. 腾讯最初的成功靠运气，后面打的都是硬仗 // 137
2. 当初就想做到 10 亿我们早死了 // 139
3. 大胆假设，小心求证 // 142
4. 感谢碰壁，因为碰壁让我们加快了成长脚步 // 145
5. 在腾讯，不允许说什么事情在技术上做不到 // 149
6. 以速度之美求生存 // 152
7. 把每一天当成梦想的练习 // 155
8. 先做最有把握的事情 // 158

第七章

洞察力，看清雾霾中的“天空之城”

1. 在非议中成长起来的腾讯 // 163
2. 寻找差异化的蓝海战略 // 166
3. 腾讯会把利润投入到长远发展中 // 169
4. 打破免费的魔咒，稀缺性的内容将最终获胜 // 172
5. 多维度的天空，任鸟飞 // 175
6. 真正的全业务竞争是趋势 // 178
7. 过去做生意，现在做生态 // 181
8. 互联网将不再是独立的产业，它将融入传统产业中 // 185

第八章

团队，把庸才变干将，把干将变领袖

1. 支持“窝里斗”，竞争机制逼出来的微信 // 191
2. 建立完善的职业发展体系 // 193
3. 团队建设：团队成员要有互补性 // 197
4. 腾讯干部要有激情，不做富二代 // 200
5. 让员工心无旁骛，前提是帮他们解决“世俗”问题 // 203
6. 腾讯学院：腾讯自己的企业大学 // 206
7. 快乐工作：与员工共同成长 // 209
8. 公司要设在有人才的地方 // 212
9. 用人所长，天下无不可用之人 // 215

第九章

狼性，那些强劲对手是如何被干掉的

1. BAT：竞争之后是共融共生 // 221
2. 欢迎竞争，未来没有竞争就没有创新 // 224
3. 法律框架下的竞争都值得尊敬 // 227
4. “像干掉来往一样，干掉钉钉” // 230
5. 微信、支付宝红包大战 // 233
6. 腾讯和阿里巴巴的移动大战，已经开始 // 236
7. MSN 曾是 QQ 最大的对手 // 239
8. 与 51.com 兵戎相见 // 243
9. 腾讯与千橡的纠葛 // 246

第十章

开放，构建生态实现共享共赢

1. 竞争不见得是坏事，但合作会越来越多 // 251
2. 现在的腾讯只有“半条命” // 254
3. 开放不仅是一种态度，更是一种能力 // 257
4. 只有共赢，才能长远共同走下去 // 261
5. 万达、腾讯、百度成立电商公司：三强联合 // 264
6. 开放是不可逆的，一旦打开，就不会关闭 // 267
7. 大金融战略：打造闭环消费平台 // 271
8. 开放，最大的难点是技术和安全 // 274

第十一章

你有几流的企业文化，就有几流的追随者

1. 文化不是纸面上怎么宣传，而是如何思考如何做事 // 279
2. 社会责任于我们是必须承担的义务 // 282
3. 做文化一定要找员工关心的点 // 285
4. 文化和公益结合，成立腾讯公益慈善基金会 // 288
5. 腾讯的价值观：正直、进取、合作、创新 // 291
6. 文化管理既要硬又要软 // 294
7. 马化腾关于互联网的“义利观” // 297

第一章

颠覆，有危机感就有胜算

• • •

Capita 1

MA HUATENG'S CAPITAL
Capital is the fundamental to the success of a
MA HUATENG'S CAPITAL
Capital is the fundamental to the success of a

MA HUATENG'S CAPITAL
Capital is the fundamental to the success of a personal life

MA HUATENG'S CAPITAL
Capital is the fundamental to the success of a por

MA HUATENG'S CAPITAL MA HUATENG'S CAPITAL
Capital is the fundamental to the success of a personal life Capital is the fundamental to the success

MA HUATENG'S CAPITAL
Capital is the fundamental to the success of a personal life

1. “互联网+”的时代已经到来

“互联网+”通俗来说，就是互联网融合传统商业并将其改造成具备互联网属性的新商业模式的一个过程。“互联网+”模式，从全面应用到第三产业，形成了诸如互联网金融、互联网交通、互联网医疗、互联网教育等新业态，而且正在向第一和第二产业渗透。

在这种思路下，互联网企业也加紧布局。从“今天你抢红包了吗”“今天你淘宝了吗”到“今天你购了吗”，这些网络调侃语的背后，正显示了互联网对传统产业的渗透，而这种影响几乎在每一个产业都能看到。

同时，在大佬们看来，互联网和传统产业之间的关系，已经走过了那种纯粹冲击或颠覆的时代。百度 CEO 李彦宏说：“下一波发展浪潮更多的是互联网和传统产业的结合。”他表示，整个服务业都和互联网有非常强的结合点，O2O 就是杰出的交易模式。所谓 O2O 就是从线上到线下，通过互联网和技术的方式，提升线下资源的利用效率，进而刺激消费。而消费是经济增长三驾马车中最健康的驱动力。

腾讯公司董事会主席兼 CEO 马化腾也表示，互联网具有打破经济不对称，降低交易成本，促进专业化分工和提升劳动生产率的特点，为转型升级提供了重要机遇。

就在 2016 年 3 月的“两会”上，全国人大代表马化腾

向“两会”提交了五份建议，率先提出“互联网+”行动计划落地的建议。马化腾说：“目前互联网作为信息能源的基础设施地位明显，像水和电一样融入人民生活，融入各行各业。”

在马化腾看来，“互联网+”是这个时代一个重要的机会和使命。“+”首先代表一种突破自我的附加值；其次“+”代表相互连接，腾讯的使命就是成为互联网连接器；最后“+”代表携手合力。如今，“互联网+”很多行业的发展模式已经很成熟了，腾讯不会总想着自己起飞，而是想成为一个稳固的助推器，让合作伙伴也能顺势一飞冲天，共生共赢。

未来，如果一个企业不能通过“互联网+”实现与个体用户的“细胞级连接”，就如同一个生命体的神经末端麻木，肢体脱节，必将面临生存挑战。马化腾认为，把个体消费者与生产者、服务提供者，实时动态地连接起来，这是一种新的“细胞级”连接方式，让创业者发现了大量的新机会。

如今，“互联网+”生态设计几乎涵盖了我们生活的方方面面。毫不夸张地说，在“互联网+”时代，只有你想不到，没有互“联网+”做不到的。

听说过怎样解决“起床没有动力，总是赖床误事”的APP吗？星巴克闹钟是一个经常被提到的例子，在设定的起床时间闹钟响起后，用户只需按提示点击起床按钮，就可得到一颗星，如果能够在一小时内走进任一家星巴克店里，就

能买到一杯打折咖啡。对于赖床的星巴克族来说，一杯香浓的打折咖啡，是不是也足够“诱惑”你开启完美一天呢？这是个有意思的思路，将企业的线上和线下活动衔接起来。对于星巴克来说，它承担着品牌推广与产品营销的双重重任。

再比如说，宝洁旗下的纸制品品牌，做了一个寻找卫生间的应用——Restroom Finder，这也很符合品牌的发展方向，并且对用户来说非常实用。最有趣的是，用户还可以对卫生间的实用舒适感做出评价。

用“互联网+”的方式去“连接一切”，在整个互联网世界已经兴起了。各个企业都抓住了“互联网+”带来的机会，来不断地发展壮大着自己。但让人眼花缭乱的发展背后，还潜伏着很多问题。

就拿腾讯的内容产业来说，内容产业最核心的东西就是版权。在“互联网+”时代，所有的行业都必将借助互联网实现更新迭代，互联网永远都是以内容为核心的载体，但是内容的版权危机四伏，一度是令用户棘手的问题，比如微信公众号的版权问题曾经一度引起轩然大波，腾讯因此呼吁知识产权的建立。

企业在面对“互联网+”时代带来的发展机遇的同时，也一定要保持危机感。如今，中国互联网已经从PC互联网时代、移动互联网时代逐步过渡到移动智能时代。所有企业都面临着随时被新技术、新趋势颠覆的危险，无论传统行业还是互联网从业者都应该有危机感，因为只有这样才能把企