

看腾讯经营之道，跟马化腾学互联网企业开发与运营策略。
张博恩·著

马化腾

互联网首席产品经理



解决 MSN、逐鹿网游红海，为什么腾讯的产品总能笑傲江湖？
跨越大江南北，为什么微信和 QQ 可以连接起十几亿中国人？

一化腾

联网首席产品经理

张博恩·著

Tencent



哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

马化腾：互联网首席产品经理 / 张博恩著. —哈尔滨：哈尔滨出版社，2016.11
ISBN 978-7-5484-2918-0

I. ①马… II. ①张… 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 (2016) 第 229586 号

书 名：马化腾：互联网首席产品经理

作 者：张博恩 著
责任编辑：富翔强 韩金华
责任审校：李 战
封面设计：胡椒设计

出版发行：哈尔滨出版社 (Harbin Publishing House)
社 址：哈尔滨市松北区世坤路738号9号楼 邮编：150028
经 销：全国新华书店
印 刷：北京嘉业印刷厂
网 址：www.hrbcbcs.com www.mifengniao.com
E-mail：hrbcbcs@yeah.net
编辑版权热线：(0451) 87900271 87900272
销售热线：(0451) 87900202 87900203
邮购热线：4006900345 (0451) 87900345 87900256

开 本：710mm × 1000mm 1/16 印张：16 字数：224千字
版 次：2016 年11月第 1 版
印 次：2016 年11月第 1 次印刷
书 号：ISBN 978-7-5484-2918-0
定 价：39.80元

凡购本社图书发现印装错误，请与本社印制部联系调换。 服务热线：(0451) 87900278

前言

1998年11月，马化腾与大学同学张志东想要合伙创建一家互联网公司。之后曾李青、许晨晔、陈一丹纷纷加入，五人凑了50万元，约定“各展所长、各管一摊”，于是中国最大的互联网公司之一的深圳腾讯计算机系统有限公司就这样成立了。

经过17年的发展，腾讯公司已不再是那个刚开始的时候“在朋友那里借来的舞蹈教室里办公”的小公司，“腾讯”已经成为一个家喻户晓的名字。1999年2月，腾讯公司开通OICQ服务，也就是QQ的前身，从此一个“中国企鹅”的神话就此开启。

以“在拿来的基础上进行创新”为原则，腾讯逐渐有了“发家”的根基，在打造了以OICQ为原型的QQ之后，腾讯于2004年6月在香港联交所上市，接着在QQ的基础上发展了门户网站，上线了网络游戏，还做了移动QQ、微信等。如今QQ月活跃用户数达到8.53亿，最高同时在线用户数高达2.41亿；微信月活跃用户量接近6.97亿；QQ空间月活跃用户数达到6.40亿……腾讯靠自身产品及其所形成的良好的产业链，入围“世界品牌500强”，并最终奠定了其在中国互联网界的地位。

腾讯能有如今的发展，腾讯“五虎”之首的马化腾发挥着重要的作用。作为企业CEO，他依靠自己独特的经营理念，帮助腾讯完成了腾飞。因为他

在经营过程中不但善于借鉴还能够在此基础上有所创新，才使得腾讯在不同的历史阶段都能取得良好的发展。更重要的是他虽位居腾讯 CEO，却始终保持着“产品经理”的心态。正是有了这种精神，腾讯一直把用户的需求作为产品设计的核心。QQ、微信等一系列产品获得成功可以说完全是在情理之中。

产品是腾讯开始的起点，做好产品也是腾讯发展的目标，“一切以用户价值为依归”是腾讯所坚持着的经营理念，通过互联网服务提升人类生活品质是腾讯一直以来的使命和目标。曾经有人问马化腾对自己身份最喜欢的描述是什么？他回答说：“我是软件工程师中的产品经理，最终要决定产品的走向、对用户体验的把握。”

就算是在腾讯有了如此成绩的今天，马化腾仍旧说自己“工作方面没有太大的分别，始终是产品经理的角色”。如果马化腾不把自己当成产品经理，没有对产品细节的苛求，腾讯或许不会成就今天的互联网帝国，马化腾本人或许也不会取得如今这般的成就。可以说，马化腾“互联网首席产品经理”这个称呼实至名归。

从 2004 年获得 CCTV 评选的中国经济年度人物新锐奖开始，马化腾获得了诸多的荣誉。2009 年之后，《财富》杂志所评选出的“中国最具影响力的商界领袖”前十名里就一直有着他的名字。在 2014 年的时候，他更是登上了“中国最具影响力的 50 位商界领袖”排行榜第 1 位。2014 年 4 月 24 日，美国《时代》周刊在其网站公布了 2014 年度全球 100 位最有影响力人物名单，马化腾的名字也在其中；2015 年 11 月 4 日，美国《福布斯》杂志公布全球最具影响力人物，马化腾排名第 48 位；而在 2015 年《哈佛商业评论》全球最佳 CEO 的排行榜中，马化腾成为中国内地唯一上榜的企业家……

关于马化腾和腾讯，我们能够学习和了解的还有很多。除了对产品打造的执着与追求以外，他对危机处理有着超前的意识，在管理和经营方面更是有自己的一番独特见解。在管理腾讯的过程中，马化腾提出了众多战略及理念，这使得腾讯不但产品做得好，在自身发展方面也取得了惊人的成绩。这些都值得众多的创业者进行学习和了解。

本书用通俗易懂的语言，通过马化腾经营腾讯过程中的典型事例及其他经营者的相关事例，将马化腾的互联网思维从产品打造、危机处理、创新理念及管理策略等方面一一展现出来，使读者在阅读后不仅能够学习马化腾的思想理念，还能更进一步了解腾讯公司在发展过程中面临的问题以及将来的发展方向。

希望本书能够为想要在互联网商业方面进行尝试的人提供创业的灵感，为已经成为企业经营者的人提供管理企业的参考，为产品开发者们指出发展的方向。

第一章
001

是腾讯 CEO，也是腾讯最大的产品经理

- 站在用户的角度去思考问题 / 002
- 死抠产品细节的腾讯 CEO / 006
- 用户的需求就是产品的核心 / 010
- 怎么“对付”高端用户？ / 014
- “淡淡的美术，点到为止” / 017
- 功能不是越多越好，用户体验更重要 / 021
- 打造独特的用户体验，就能取得成功 / 025
- “精品战略”——迎接更激烈的市场竞争 / 029

第二章
033

新时代，发展要有新认识

- 走出“三峡”，互联网已经迈入了新时代 / 034
- 为用户提供全方位的开放平台 / 037
- “互联网+”：做时代的连接器 / 041
- 为企业带来发展的除了产品，还有服务 / 045
- 以开放协作的态度来拥抱对手和伙伴 / 048
- 创建好的产业链，才能成功实现破局 / 052

“云 + 跃变”——云计算时代的战略升级 / 055

通过不断迭代来适应市场的需求 / 059

不只截杀渠道，还要占据源头 / 063

第三章

067

创新，从管理团队开始

企业经营者要善于与职业经理人合作 / 068

云时代，须打好信息资源整合攻坚战 / 072

唯才适所，发挥员工潜能 / 075

注重人才的培养和储备 / 079

腾讯研究院：制定高级人才培养流程 / 082

为员工量身打造合理的金钱激励方式 / 086

团队精神 = 企业竞争力？ / 090

QQ vs 微信：鼓励企业内部团队之间的竞争 / 094

第四章

099

模仿和创新之间并不矛盾

创新的根本：提升用户体验 / 100

不断用颠覆性创新维持产品生命力 / 104

不要让产品因陈旧而湮灭在市场潮流中 / 108

站在前人的肩膀上进行创新 / 112

QQ 秀：将别人的经验为我所用 / 116

腾讯 SOSO，敢于不走平常路 / 120

勇于试错，勤于创新 / 123

与其被动应变，不如主动求新求变 / 127

第五章

131

把遇到的问题当成是发展的机会

- 面对危机要有良好的心态 / 132
- 顺应潮流，抓住未来发展趋势 / 136
- 随时抱有忧患意识，避免坐吃山空 / 140
- 遭遇 MSN，狭路相逢智者胜 / 143
- 危机当中也会有机遇 / 147
- 年轻人：未来市场的主体 / 151

第六章

155

竞争是一种积极的状态

- 走在竞争对手的前面，抢滩互联网金融 / 156
- 积累雄厚实力战胜竞争对手 / 159
- 胜利只属于那些勇于挑战的人 / 163
- “10/100/1000 法则”：客户满意度决定成败 / 167
- 从细节着眼，贴近用户需求心理 / 171
- 让产品和服务“人无我有” / 175
- 对竞争报以平常的心态 / 179
- 打造一个可以实现共赢的互联网生态圈 / 183

第七章

187

企业的经营也是一门学问

- 争取速度，抢占先机 / 188
- 靠后发优势取得成功 / 192
- “三问”的经营哲学 / 196

不是所有的并购都能给企业带来好处 / 200
只追求眼前利益的管理者难成大业 / 204
推出新业务？还要考虑自身实力 / 207
企业决策应是集体智慧的结晶 / 211

第八章

215

打造品牌，需要做的还有很多

依靠多元化来发展自己的业务 / 216
注重市场细分，在差异化上下功夫 / 220
架构调整：在适当的时机完成自我进化 / 223
施行多品牌完美组合的金字塔战略 / 227
在“一横一竖”中构筑未来 / 231
充分利用移动平台独有的特性 / 235
为用户打造“一站式在线生活”服务 / 238
履行社会责任，塑造企业品牌 / 242

第一章

是腾讯 CEO，也是腾讯最大的产品经理

产品经理最重要的能力，就是把自己变成傻瓜，发现问题，然后想为什么这样，之后变成开发者。一秒钟傻瓜，一秒钟专业。

——马化腾

 马 化 腾 ： 互 联 网 首 席 产 品 经 理

站在用户的角度去思考问题

对于企业经营者来说，究竟是应该把更多的精力放在管理上，还是产品打造上，不同的企业经营者有不同的看法。一些企业经营者把管理放在首位，对于产品不闻不问，或者是疏于管理，然而在马化腾看来，企业经营者不仅要做好产品管理，而且要把自己、把企业产品经理，甚至是企业的每一个员工都当成最挑剔的用户。

对于产品设计，马化腾有非常高的要求，他希望腾讯的产品经理把自己当作最挑剔的、最笨的用户。马化腾的这种想法基于提升用户体验，因为只有让用户用着舒服，才能得到用户的喜欢。而要真正做到这一点，产品经理在从事产品设计工作的时候就要站在用户的角度去思考问题。

把自己当作最挑剔的、最笨的用户是解决这一问题最见成效的办法。在设计产品时，产品经理要善于从每个细节上入手，去寻找可以提升用户体验的地方。在马化腾看来，产品设计要细致入微，甚至连产品按钮放在什么地方都要反复仔细考虑，争取为用户打造良好的产品使用体验。用户有时候可能不知道哪种方式是好的，但是他们肯定喜欢符合自己习惯的产品。所以，产品经理要在用户习惯上下功夫，而要做到这一点，就要把自己当成一个“小白”用户。

身为腾讯“首席体验官”，马化腾对产品经理的要求就是把自己当成最

挑剔的用户。产品经理以用户身份来体验公司产品，在腾讯已经成为不成文的规定。腾讯在其输入法打造过程中就践行了这一理念，而该产品一经推出就赢得了 6000 万用户。

2006 年 9 月，腾讯决定启动输入法项目。在启动这个项目之前，腾讯先让两三个技术人员对市场大小、用户需求等方面进行了详细的研究，还对技术进行了一些储备。2007 年，立项阶段结束，腾讯开始进行正式的产品研发。产品研究的第一个阶段是“原型期”，这个阶段注重的是用户体验，用户体验测试在输入法产品负责人方斌所属的腾讯研究院内部进行，经过不断的使用体验，不断站在用户的角度对产品进行挑剔，仅仅半年时间输入法团队就提出了超过百条建议，并且在这个阶段基本上解决了所有的漏洞。经过“原型期”，腾讯输入法进入产品化的开发阶段。在这个阶段，腾讯输入法被推广到整个公司，全公司的人此时都是最挑剔的用户，他们亲身参与体验这款产品，反馈了上千条意见。腾讯输入法团队根据这些意见对输入法进行了再一次改进，最终打造出了一款颇受用户喜欢的输入法产品。

腾讯在打造每一款产品时都非常注重精益求精，而马化腾和腾讯的产品经理，甚至是腾讯的每一位员工都把自己当成最挑剔的用户，他们会亲身使用产品，把自己当成“小白”用户去思考怎样才能让产品更贴近用户的需求。

为什么马化腾要强调当“最挑剔的用户”呢？因为他知道，对于某些产品拥有好几亿活跃用户的腾讯，哪怕产品出现一点点的瑕疵，都会引发用户的大量不满。用户不满对互联网企业来说，影响是非常大的，甚至是具有颠覆性的，因为从一定意义上来说，互联网经济就是用户经济。所以，马化腾要求所有产品部门必须及时准确地发现自己产品的不足，而要做到这一点最

简单的方法就是天天使用产品。产品经理只有做最挑剔的用户，才能找出自己产品的瑕疵，进而完善产品。很多产品经理在试用产品的时候往往会说找不出问题，而在马化腾看来，他们并不是找不出问题，而是没有做到挑剔，没有坚持使用3个月，这样当然就很难发现产品的问题所在。

依照马化腾的观点，企业经营者与产品经理要时刻把自己当成是最挑剔的用户。这一点在乔布斯身上也体现得十分明显。

乔布斯最喜欢做的是永不停息地自我超越，他要求产品的每一个设计细节都要近乎完美。所以在进行苹果产品设计时，乔布斯会把这种对细节的狂热追求发挥到极致。即使是藏在机箱中的印刷电路板也必须设计得非常漂亮。对于产品设计，他甚至会把鼻尖贴在屏幕上一个像素一个像素地审视设计稿。乔布斯不仅在设计时做到如此挑剔，而且在使用产品时，也始终把自己当成最挑剔的用户。他在使用苹果产品的时候会关注其任何一个细微像素的差异，会考虑这种细微差异会不会给用户带来什么不好的影响。乔布斯始终把用户感受放在第一位，这种第一位的感受甚至渗透到每一个微乎其微的细节。比如MacBook背后的苹果标志，乔布斯要求这块标志必须是嵌在外壳上的一块塑胶，而不是像其他公司一样采用注塑方式进行制作，因为后者的制作方式会脱模，脱模就一定会造成缝隙，进而导致产品外观的缺陷，而这在苹果产品中是绝对不允许的。

这就是乔布斯的产品打造理念，他特别注重用户的需求和体验，始终强调产品打造者要把自己当成最挑剔的用户。这同样是马化腾心目中好的产品经理的必备素质。马化腾认为，一个好的产品经理要主动思考自己的产品，主动与用户接触，更要像最挑剔的用户一样去查、去搜，及时发现问题，并

及时解决问题，唯有这样才能打造具有竞争力的产品。

要做到这一点，产品开发者应具有良好的心态，要关注多个方面，经常去看看运营，切身地使用产品，以寻找产品的不足，进而为改进、完善产品提供依据。做最挑剔的用户，实质上就是在打造产品的过程中站在用户的角度思考问题，只有站在用户的角度思考问题，才能打造深受用户喜爱的产品。产品打造者应考虑到，很多用户是“小白”用户，他们对产品使用是零经验的，产品要让这部分用户在使用时不会感到困难，同时能够使用得非常方便，这样才能让用户在使用产品的时候产生愉悦感，才能牢牢吸引住用户。

死抠产品细节的腾讯 CEO

在中国互联网产业中，产品经理是一群过去被忽视、长期隐藏在幕后，却影响数亿网民生活的实力阶层。随着互联网的不断发展，产品经理这个阶层开始扮演越来越重要的角色，对于很多互联网企业经营者来说，他们把产品经理这个角色看得更为重要。马化腾就是一位特别看重产品经理作用的 CEO，时至今日，马化腾依旧保持着产品经理的心态，更加专注于技术和细节。

在整个腾讯经营的过程中，马化腾始终把自己当成是产品经理。马化腾是写程序出身的，他也称自己是个产品工程师。而在创业早期，马化腾的名片上只是简单地印上“工程师”的称号。相对于大多数的企业管理者来说，马化腾在管理人及团队上并不擅长，他比较擅长的是管理产品和用户体验。

马化腾也确实是这样的一位 CEO。创业至今，为了腾讯的发展，马化腾一直在培养对技术的新鲜感，依照马化腾自己的话说就是：“我感兴趣的互联网产品，腾讯都做了，哪天如果让我遇到更新的，就想着自己的公司也赶快做一个。”相对于管理来说，马化腾更愿意谈论自己每天使用的互联网产品，他爱给自己的产品挑错，一看到成品就知道写代码的人有没有偷懒。这对很多员工来说是很疯狂的，同样能够佐证这种疯狂的是，不止一名腾讯员工曾在三更半夜被马化腾的电话叫起来去解决问题。一名腾讯前员工就对这种事

情深有感触。

这位腾讯前员工当时负责的是腾讯“Hummer”计划中的交互设计，这个工作在整个计划中是最重要的一项。现在我们可以看到的交互设计模式是，当一方向另一方发出好友申请的信息，在得到对方同意时，就会收到一个反馈弹出框，弹出框上会出现完成与立刻发起对话按钮。当时这位员工设计的就是这么一款反馈弹出框，但是他在反馈弹出框上设置的按钮一个是确定，一个是取消。

好不容易完成了这项工作，这位员工把它提交给上司并且抄送给了马化腾。虽然完成了工作，但是这位员工内心仍旧非常不安，因为他知道马化腾对于产品的要求非常严格，连细节都会死抠。在惴惴不安的等待中，这位员工最终还是收到了马化腾的邮件，而这封邮件竟然是在凌晨3点发出的。当这位员工发现这封邮件时，内心十分激动，同时也十分不安。在邮件中，马化腾问：“如果我选择点击确定按钮，我可以理解为对方同意，那请问取消按钮是什么意思呢？”

这句发问让这位员工恐慌，但同时他也意识到自己的不足在于没有做好细节方面的工作。不过，这位员工心里也犯嘀咕，他搞不懂为什么这么大一个老板会把一个产品看得那么细。但是，这位员工之后很快理解了，马化腾就是这么一位死抠细节的老板，他为了研究明白某个按钮应该放在哪里，能抽掉两包烟，甚至宅在办公室里一天都不出来。

这就是马化腾，虽然已是腾讯的掌门人，却仍旧会淡定地坐在电脑旁安静地研究产品。马化腾对产品的痴迷是他始终把自己当成产品经理的最好体现。在完善QQ邮箱功能的时候，腾讯找出了400多个问题进行优化，其中