

# 马化腾

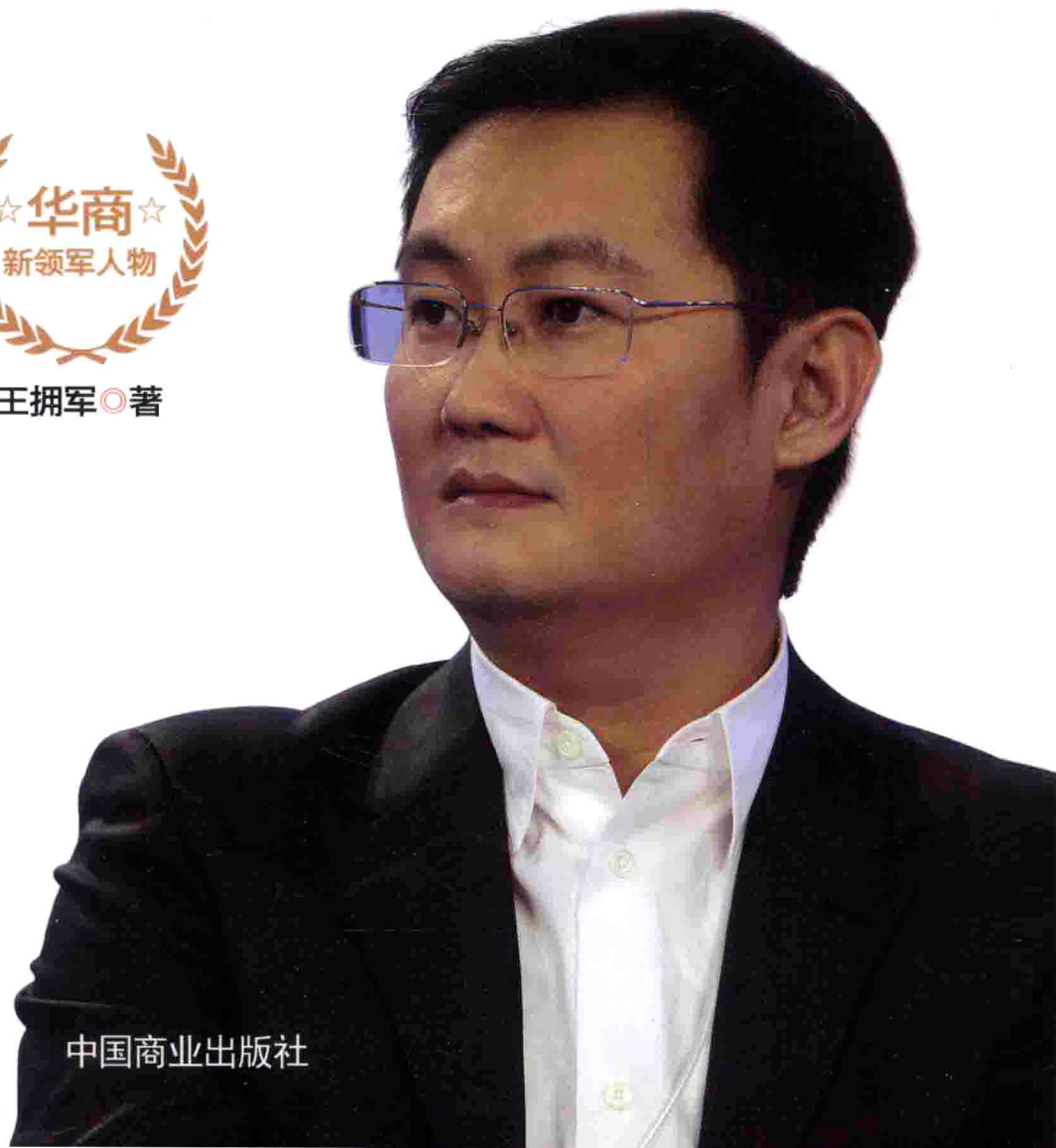
## 决策腾讯的66金典

互联网标杆企业成长密码，企鹅帝国教父决策秘诀

马化腾被同行视为“眼中钉”。但是他无暇顾及这些非议，而是在网络帝国征途上一路狂奔，最终避免了被竞争的洪流吞没，一举成为时代大潮的引领者。



王拥军◎著



中国商业出版社

# 马化腾

## 决策腾讯的66金典

互联网标杆企业成长密码，企鹅帝国教父决策秘诀

马化腾被同行视为“眼中钉”。但是他无暇顾及这些非议，而是在网络帝国征途上一路狂奔，最终避免了被竞争的洪流吞没，一举成为时代大潮的引领者。



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

马化腾决策腾讯的66金典/王拥军著. —北京:中国商业出版社,2014.5

ISBN 978-7-5044-8438-3

I. ①马… II. ①王… 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(2014)第064411号

责任编辑:唐伟荣

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京嘉业印刷厂印刷

\*

710×1000mm 1/16 18印张 240千字

2014年5月第1版 2014年5月第1次印刷

定价:38.00元

\* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

# 前言

如今的腾讯大名鼎鼎，作为叱咤风云的 QQ 帮主，马化腾也化身为互联网行业的巨鳄大亨。10 亿多注册用户，7.5 亿多活跃用户，1.67 亿多在线用户，QQ 是名副其实的全球最大的聊天软件。

从聊天、电子商务到搜索引擎、门户网站，再到游戏娱乐，腾讯的经营范围几乎涉及了互联网的方方面面。于是马化腾毫无悬念地成为同行们的“眼中钉”。在困难和阻力面前，他本可以把 QQ 卖掉，却选择了咬牙坚持；在众多互联网巨鳄的围攻下，他本可以避开，却选择了冒着风险突围。

成功的企业家无一不是擅长决策的行家，马化腾也不例外。作为互联网行业的新秀，他在腾讯的经营决策中可谓剑走偏锋，走出了一条带有鲜明“马氏”风格的经营之路。做正确决策可能不难，难的是每次都能做出恰到好处选择；突围也许不难，但在众多竞争者的围攻中走向辉煌却并不容易。然而马化腾却做到了，他凭借自己的 66 个决策金典最终登上了互联网的霸主宝座。

在马化腾看来，实力很重要，努力更重要。90% 以上的创业企业一定会死，能活下来的绝对是“坟冢冒青烟”。创业的惊险程度不亚于高空走钢丝，但马化腾硬是凭着不成功则成仁的勇气在惊险中取得了胜利。

实事求是地说，腾讯并不是最早开始做聊天软件的，在 OICQ 诞生前，ICQ 早已问世。“小企鹅”并不是在太平环境里长大的，微软 MSN、新浪、搜狐、网易、中国电信、美国在线……很多公司都在做聊天软件。最初与

这些互联网大亨相比，不管是在资金方面还是在技术方面，腾讯弱小得根本不值一提。但修成正果，变身全球聊天老大的却只有腾讯一家。其中也许有运气成分，但绝不仅仅是因为运气，更重要的是马化腾的杰出决策力。

腾讯是一家技术型公司，更是一家娱乐公司。从“什么火，做什么”到“做什么，什么火”，马化腾高人一等的决策之术可谓是出神入化。QQ对于他来讲，不是工作，完全是兴趣。在他看来，玩是年轻人的天性，也能成为生产力。就是因为吃透了年轻人的特点，所以腾讯开发出“免费聊天+娱乐服务”的经营模式。

如今，微信已经成为时髦潮流的代名词，但很少有人知道微信背后移动社交市场的风起云涌。尽管腾讯几乎拥有所有的移动社交市场，但大到互联网巨头，小到创业团队，谁都想分一杯羹。一旦停止前进的脚步，立即就会被竞争洪流所吞没。从微信电视到微信空调，再到微信支付和微信导航，马化腾时刻都在奔跑的路上。

这是一个飞速发展的时代，新技术的更新换代速度已经到了令人惊叹的地步。从云计算、云存储到新兴的移动电商，从异军突起的互联网金融到越来越详细的网络地图，腾讯始终都冲在潮流的最前沿，引领着整个互联网的风云巨变。

腾讯微云于2012年7月正式推出，在短短不到一年的时间里就突破了一亿用户的大关。

支付宝的市场份额高达50%，但马化腾依然决定进军网络支付领域，并组建了微信支付、QQ支付和财付通的主力军团。

腾讯地图错过了智能机普及的黄金竞争期，但马化腾以200万公里的街景采集行程迎头赶上。这不仅仅是地图，而是又一个新型战略性平台诞生的前奏。

一路走来，无数的事实见证了“帝企鹅”的成长神话。但腾讯并没有因此而致力于成为互联网领域的主流创新者，马化腾这种避重就轻的经营

决策大大降低了企业经营的风险。什么产品好就去模仿什么，然后在此基础上不断延伸产品线，最后借助 QQ 免费平台获得用户。尽管马化腾为此被扣上了“抄袭大王”的帽子，但事实胜于雄辩，模仿基础上的微创新确实比颠覆性创新更容易成功。从这个角度来讲，马化腾的决策不可谓不高明。

从一个小小的聊天软件，逐渐发展到一个综合性的网络平台，马化腾的扩张决策可谓树敌颇多。是等着被对手鲸吞蚕食，还是先下手为强？腾讯明显选择了后者。十几年前差点被卖掉；十几年后用户已经超过一个大国的人口。如今，腾讯已经成为改变互联网生态的标杆性企业。

“全民公敌”的突围成功不是偶然，而是一种必然，因为马化腾始终都站在决策的制高点。避重就轻、步步为营，这种剑走偏锋的决策模式，确实值得我们好好研读一番！

# 目 录

## PREFACE

### 第一章 不成功便成仁,惊险中的决策胜经

- 决策金典 1 小马过河知深浅 ..... (2)
- 决策金典 2 守业还是创业,这是个问题 ..... (6)
- 决策金典 3 要么成功,要么债务缠身 ..... (10)
- 决策金典 4 生存下来才是最重要的 ..... (14)
- 决策金典 5 险中求胜,OICQ 意外走红 ..... (18)
- 决策金典 6 死也不服输,换名也决不放弃 ..... (22)
- 决策金典 7 “绝望”时更要敢做风险投资 ..... (26)

### 第二章 先攒用户再盈利,“转化力”定乾坤

- 决策金典 8 免费聊天,狂吸数亿忠诚用户 ..... (32)
- 决策金典 9 QQ 的盈利点究竟在哪里? ..... (36)
- 决策金典 10 如何把用户群转化为消费者 ..... (40)
- 决策金典 11 收费是“出路”还是“死路” ..... (44)
- 决策金典 12 醉翁之意不在酒,在乎广告也 ..... (48)
- 决策金典 13 移动 QQ 让收入“涨”起来 ..... (52)
- 决策金典 14 虚拟货币,天马行空的赚钱经 ..... (56)

### 第三章 聊天 + 娱乐 + 网游,玩出来的生产力

- 决策金典 15 QQ 不是工作,而是兴趣 ..... (62)
- 决策金典 16 娱乐 + 游戏,把准网络文化脉 ..... (66)
- 决策金典 17 Q 时代,Q 人类,Q 生活 ..... (70)
- 决策金典 18 在“玩”字上找商机 ..... (74)
- 决策金典 19 腾讯做的不是生意而是生态 ..... (78)
- 决策金典 20 技术为辅,娱乐为主 ..... (82)
- 决策金典 21 打造小 QQ 的休闲大品牌 ..... (86)

### 第四章 微信、微社交,产品不大威力不小

- 决策金典 22 微信摇一摇,打造微社交 ..... (92)
- 决策金典 23 三巨头联姻力挺“微信电视” ..... (96)
- 决策金典 24 智慧家电,微信空调横空出世 ..... (100)
- 决策金典 25 微信 PK 微博,谁是真正赢家? ..... (104)
- 决策金典 26 认证收费,腾讯打的是什么主意 ..... (108)
- 决策金典 27 产品不用大,关键是“精” ..... (112)

### 第五章 一个平台全面开花,小企鹅的扩张计划

- 决策金典 28 平台为王,做什么,什么火 ..... (118)
- 决策金典 29 拍拍网,就是要抢淘宝的奶酪 ..... (122)
- 决策金典 30 干掉 MSN,国内聊天我最大 ..... (125)
- 决策金典 31 网游的蛋糕,腾讯也要分一块 ..... (129)
- 决策金典 32 进军门户,誓要三分天下 ..... (133)
- 决策金典 33 大胆加入 IT 巨头的搜索大战 ..... (137)
- 决策金典 34 全面开花,演绎“帝企鹅”神话 ..... (140)



## 第六章 加入存储大战,云服务成就亿级俱乐部

- 决策金典 35 微云,见证互联网的竞争速度 ..... (146)
- 决策金典 36 储存空间大战在所难免 ..... (149)
- 决策金典 37 开放 API,微云的无敌杀手锏 ..... (153)
- 决策金典 38 不收费,诚心为用户服务 ..... (156)
- 决策金典 39 仅1年就升级为亿级俱乐部 ..... (160)
- 决策金典 40 全业务竞争的时代到来了 ..... (163)
- 决策金典 41 整合平台是唯一出路 ..... (167)

## 第七章 挥师东进做电商,不只是玩玩而已

- 决策金典 42 与电商始祖阿里巴巴开战 ..... (172)
- 决策金典 43 社交流量 = 电商流量? ..... (176)
- 决策金典 44 移动电商的困惑与纠结 ..... (180)
- 决策金典 45 进军电商,防御 or 进攻? ..... (184)
- 决策金典 46 用“微信”也能买东西 ..... (188)
- 决策金典 47 网络与传统产业的深度整合 ..... (192)
- 决策金典 48 抓住用户就是抓住商机 ..... (196)

## 第八章 三面出击,全力攻占网络支付领域

- 决策金典 49 你有支付宝,我有财付通 ..... (202)
- 决策金典 50 二维码叫板声波支付 ..... (206)
- 决策金典 51 APP 拉动腾讯虚拟产品线 ..... (210)
- 决策金典 52 全赔模式:你敢付,我敢赔 ..... (214)
- 决策金典 53 三合一,玩转互联网金融 ..... (218)
- 决策金典 54 网络支付格局重新洗牌 ..... (222)

## 第九章 200 万公里街景,腾讯的网上中国梦

- 决策金典 55 地图:下一个战略级平台 ..... (228)
- 决策金典 56 做街景究竟要花多少钱 ..... (232)
- 决策金典 57 腾讯地图不仅仅是个地图 ..... (236)
- 决策金典 58 借微信登“网上中国”的大船 ..... (240)
- 决策金典 59 200 万公里街景,这就是优势 ..... (244)
- 决策金典 60 远程实景,颠覆性的服务模式 ..... (247)

## 第十章 甩掉“抄袭”帽子,“微创新”走起

- 决策金典 61 拷贝也能创造生产力 ..... (252)
- 决策金典 62 “后发”是避险的最好方法 ..... (256)
- 决策金典 63 马化腾不是“抄袭大王” ..... (260)
- 决策金典 64 谁说后起之秀就不能大显身手 ..... (264)
- 决策金典 65 “微创新”更容易创造奇迹 ..... (268)
- 决策金典 66 走自己的路,让别人说去吧 ..... (272)

## 第一章

### 不成功便成仁，惊险中的决策胜经

面对激烈的互联网市场竞争，大概能够存活下来的只有10%。由此可以说，在互联网领域的创业，其惊险程度不亚于高空走钢丝。尽管如此，马化腾硬是凭着突破重围、绝地反击的勇气和智慧，在惊险中取得了胜利。其中也许有运气成分，但他的成功绝不仅仅是因为运气。



## 决策金典 1

# 小马过河知深浅

在现代社会交往中，相信很多人都会有这样的感受：自己可以不用高端的智能手机，不用 E-mail，不用高配置的电脑……但是，不能没有 QQ，因为它不仅是一个社交聊天软件，还可以同时听海量音乐，玩许多好玩的游戏……可是，却很少有人知道这只“小企鹅”的艰辛成长历程。

谈到马化腾，很多人会觉得不是一个非常熟悉的名字，但是若说起 QQ，那么几乎没有人不了解。之所以会这样，和马化腾的个人性格有着非常大的关系。作为腾讯企业的 CEO，马化腾是一个非常内敛低调的人。曾经有腾讯公司的一名员工讲了这样一件事：有一年腾讯公司组织了一场文艺晚会，马化腾当然也在现场。当女主持人提出想和马化腾拥抱一下的时候，大家都不知道这个平日里非常内向的领头人会做何反应。虽然最后马化腾拥抱了一下女主持人，但是现场所有人都看到，他的脸红了，看起来非常不好意思的样子。

如此害羞的一个人，最后却获得了成功，关键就在于马化腾的金典决策。其中第一条就是，了解自己的处境，做好事前准备。我们都知道那个“小马过河”的故事，故事里的小马不仅容易相信别人，而且缺乏自己的判断。马化腾这只“小马驹”却恰恰相反，在互联网行业中，马化腾非常清楚自己的目标，以及前进路上可能遇到的障碍。

首先，马化腾问自己的第一个问题就是：是不是擅长做互联网行业？

1984年的时候，马化腾跟着父母从海南迁居到深圳。在20世纪80年代，深圳可以说是全国最年轻的城市，“时间就是金钱”这句口号响遍了大街小巷。当时的马化腾，还是一名初二的学生。迁到深圳以后，马化腾马上被这种高速度的发展所影响，在他的眼中，这个城市的每一天都是新鲜的，所有的一切都在发生着日新月异的变化。计算机，作为当时的新兴行业，也在深圳开始萌芽。报考大学时，马化腾决定放弃原本计划的天文系，改为报考计算机系。这一决定，为他日后的成功奠定了基础。

深圳大学的学风偏向于改革和创新，这一点或许和城市发展有着直接关系。进入大学后，马化腾开始认真学习专业知识，同时在不断地学习中对计算机编码和互联网产生了浓厚的兴趣。当时，马化腾对未来的设想，仅仅是成为一名UNIX或者C语言方面的大师级程序员，并没有产生建设一个互联网帝国的梦想。在读大学的时候，为了能够有更多时间上网，马化腾常常在学校机房里一呆就是好几个小时，但是就算这样，还是不能满足他的上网需求。后来，马化腾想到一个妙计，他故意把一些病毒放到学校机房的电脑里。然后就出现了一种怪现象，每当马化腾在机房的时候，这些病毒就能够轻易被“制服”。但是马化腾多次进入机房，电脑里面的病毒非但没有减少，反而变得更多了。经过一段时间，老师们终于发现了原来是马化腾在搞鬼，于是严厉地批评了他，但与此同时也发现了马化腾优秀的专业技能，并对他的学习热情给与肯定。经过这场小风波，马化腾终于有了难得的上网机会。

除了对学习抱有极高的热情之外，马化腾对于自己的优缺点也有着非常清醒的认识，因此，他在大学期间交到了很多志同道合的朋友，张卫东、许晨晔和陈一丹都是那时认识的，这也为后来的腾讯创立打下了坚实的基础。

除了掌握专业的技能，和朋友建立起深厚的友谊外，马化腾还对市场做了初步的分析。他认为，在中国做互联网，用户是非常不稳定的，哪家公司的软件好，就会用谁的，所以要想创办出自己的公司，就必须对自己



所从事的工作非常专注。事实上，互联网行业的发展确实如此，没有哪一家公司是在创业之初，就能够凭着用户的支持而飞速发展，赚取大量资金的。

除了是否擅长之外，还需要考虑的就是：如果自己创办的公司解散后，对于用户来说，会不会有损失？假如自己所研发的软件对于用户的关系不大，那么自己的根基就没办法站得稳。在创业初期，马化腾和他的团队曾经有一段时间做过网络邮箱，虽然能够在短期内积聚大量用户，但是这些用户并不稳定，以至于在短期内也会流失大量用户。因此，很快地，马化腾就从这一领域暂时退了出去。

后来马化腾开始进军游戏领域，当时他把所有专业技术很强的人员都放进了这个项目，就是为了能够打好基础。同时，在做游戏时，他也会权衡利弊，和那些大型网游相比，棋牌游戏的运行历史更稳定，而且也比较容易在短期内显露出效果，所以腾讯就转攻棋牌类游戏。

在进入市场时，马化腾还考虑了一个问题，那就是如果自己决定要做互联网，那么在强手云集的新兴行业中，自己能够有多大的胜算？自己的竞争优势能够支撑多长时间？这一思考，在腾讯公司从主要做无线通讯网络，转到做即时通讯软件时起到了关键的作用。

在1999年的时候，无线寻呼行业已经开始走下坡路，而腾讯公司的主打产品依然没有变化。另外，当时腾讯推出的OICQ作为公司的副产品，已经拥有了上百万的用户，如果没有正确认识自己的优势所在，很可能被高速发展的互联网行业给淘汰掉。经过审时度势，马化腾决定“多管齐下”：首先，继续发展无线寻呼，这样就能够给公司带来大量利润；其次，开始将更多的精力转移到OICQ上面来，因为这种即时通讯软件，日后一定能够占领大部分互联网市场；同时，开始对外寻找投资人，通过获得外来的风险投资，壮大自己的力量，帮助自己更好更快地发展。通过这三个方面的努力，马化腾顺利帮助腾讯走上了创造辉煌的道路。

从以上这几个思考可以看出，马化腾之所以要做互联网行业，并不是

一时兴起，感情用事，而是经过了认真地思考，并对市场有一定了解之后才下决定的。问自己是否擅长，使创业有了技术支持；从用户角度出发，使得腾讯创立后能够不断缩小和用户之间的距离，始终和市场保持紧密关系；客观评价自己的优势和劣势，能够在竞争激烈的新兴行业中更加明白自己所处的位置，同时也能够找出腾讯在未来发展中更需要提高的地方。只有这样，才能让腾讯在强手云集的深圳生存下来，并渐渐地崭露头角。

除了有冷静客观的思考之外，马化腾还敢于在关键时刻做出决定，而这些决定，把腾讯一次又一次地从低谷中拉出来。例如，在2001年的时候，整个市场上最大的业务就是无线增值业务，非常单一。其他的产品都是在消耗成本，换句话说，就是公司在花钱养着它们。QQ的前身OICQ是一款即时通讯软件。在这个时候，马化腾立即开始思考下一个利润增长点会在哪个方面。而到了2003年的时候，更多的公司已经开始做网游，即时通讯软件反而人气猛跌，马化腾决定腾讯公司也要进军网游领域。他意识到，如果公司没有研发出网游产品，不进军这一阵地，那么对于腾讯来说，就会带来更大的灾难。于是，他及时做出决策，而这一决定在后来的发展中也被证明是完全正确并及时的。

“小马驹”在下海之前，所思考的三个方面正体现了他善于做决策的优势，从大局考虑，为长远打算，及时了解新兴事物，这些都为腾讯日后的发展打下了坚实的基础。



## 决策金典 2

# 守业还是创业，这是个问题

实际上，在大学毕业的时候，马化腾已经开始思考自己今后的发展方向，如果要做自己的事业，那么一定会和互联网有关。刚开始的时候，他认为凭借自己的专业知识可以着手创业，于是他租下一家小小的门面，开办了属于自己的一家店，主要业务就是组装计算机。但是，因为当时这种组装计算机的工作有很多人在做，市场几乎接近饱和。于是，马化腾便从这个行业中暂时退了回去。

1993年，马化腾选择进入“润迅通信发展公司”，成为了一名普通的软件从业员工。据当时润迅其他同事后来的回忆，马化腾进入润迅公司后，并没有大张旗鼓地组建自己的队伍，流露出今后打算自己创业的想法。相反，很多人都说，当时的马化腾在工作上十分认真，也非常踏实，性格略显内向，为人非常低调，让人完全想不到会成为后来的腾讯企业的CEO。

润迅通信发展公司，是成立于1992年的一家年轻企业，所从事的主要业务是当时比较前沿的传呼行业。因为传呼行业在当时处于上升发展阶段，而且润迅公司也非常注重技术的研发提高，因此，在短时间内就凭借几款相当不错的产品打出了名号，除此之外，那句“一呼天下应”的广告词更是响彻大江南北。经过几年的不断努力，润迅公司终于站到了传呼行业的金字塔顶端，靠着每年高达30%的赢利，积累了充裕的资金，成为当



时首屈一指的通信企业。

在这样一个良好的发展环境中，马化腾虽然只是一名普通员工，却学到了很多知识，这为自己今后的创业攒下了不少宝贵的经验。润迅取得的傲人成绩，不仅开阔了他的眼界，让他站在一个新的高度来纵览网络通信行业，更给他带来了信心和鼓励。平日里繁忙的工作，非但没有让马化腾失去对工作的热爱，反而在自己的一点点进步中对互联网行业产生了越来越浓厚的兴趣。在马化腾的眼中，每天早晨醒来到公司去工作，完全不单单是因为要挣钱来养活自己，要完成老板交给的任务，对他来说，这是在认真履行自己的选择，是因为对互联网浓厚的兴趣，使得自己能够投入全部的精力和心血来完成每天的工作。除此之外，马化腾还经常帮助朋友解决一些网络和技术难题，这不仅使他的专业知识得到了提高，还让他交到了更多的朋友，拥有了一定的知名度和良好的口碑，这些都为他后来的创业打下了基础。

除了在润迅工作的经历，马化腾还有一个身份，那就是慧多网的深圳站站长，而这一期间的工作更为他创办腾讯产生了不可忽视的影响。谈到慧多网，现在也许没有多少人知道了，但它却是互联网刚刚兴起时，中国最早一批互联网精英开辟出来的“新田地”。事实上，慧多网于1984年诞生于美国，和现在的BBS有些类似，但是又比芝加哥1978年出现的BBS增加了新的功能，能够利用“电话线+Modem”来实现个人电脑间通讯。

中国最早的慧多BBS是1991年罗依在北京创立的长城站。虽然当时慧多网已经出现，但是由于很少人了解并接触到，所以长城站在刚开始创立的时候，一天里有十几个人上站就已经很不错了，而这其中，还有很多是从国外拨过来长途的中国留学生。那时候，当他们还在国外的BBS网络浏览时，很偶然地发现了自己的故乡也有了BBS站台，于是就拨来了长途。马化腾也是在这个时候开始关注慧多网的。到了1995年，马化腾已经在慧多网上挂了有半年的时间，对它有了充分的了解和认识。于是，他下决心要做出自己的站台。在当年，马化腾义无反顾地投入了5万元，把自