

马化腾自述

我的互联网思维

赵黎◎编

移动浪潮来临，他以微信为支点，开启新的战略布局，带领腾讯重燃激情，重新出发，更大的奇迹正在书写，未来之门正在开启！

石油工业出版社

马化腾自述

我的互联网思维

赵黎◎编

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

马化腾自述：我的互联网思维 / 赵黎编 .

— 北京：石油工业出版社，2014.8

ISBN 978-7-5183-0239-0

I . ①马…

II . ①赵…

III . ①网络公司—企业管理—经验—中国

IV . ① F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 126475 号

马化腾自述：我的互联网思维

赵黎 编

出版发行：石油工业出版社

（北京市安定门外安华里 2 区 1 号 100011）

网址：www.petroupub.com.cn

编辑部：(010) 64523616 64523611

营销部：(010) 64523623 64523603

经销：全国新华书店

印刷：北京晨旭印刷厂

2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本：1/16 印张：11.5

字数：180 千字

定价：35.00 元

（如出现印装质量问题，我社发行部负责调换）

版权所有，翻印必究

前言

PREFACE



2014年，腾讯作为中国最大的互联网企业，已经进入第16个年头。从一款以憨态可掬的企鹅为标识的单纯聊天工具起步，经过游戏、门户等一系列后续产业的开发，马化腾一步步将腾讯打造成为一个强大的“互联网帝国”。目前，腾讯QQ拥有10亿用户的注册量，覆盖了90%的中国网民，已经成为人们工作和生活不可缺少的一部分。

在美国最有声望的财经杂志之一《巴伦周刊》公布的2011年度排名前30位的全球最佳CEO的长长的榜单中，有两个中国人很熟悉的名字：巴菲特和马化腾。前者之前已多次上榜，理由毋庸赘言；后者则是这份榜单中唯一的中国面孔。《巴伦周刊》对马化腾的评价是：“将他的大型网络公司腾讯引向新方向。”

在腾讯内部，马化腾被称员工亲切地称为“小马哥”。他看似羞涩，其实内心激情澎湃，有着必胜的雄心壮志。他说：“这一刻，也是我们抓住时机，完成一次蜕变的机会。”他带领团队迈过了一道道坎：融资难、竞争大、互联网泡沫、金融危机……

他看似谨小慎微，却每一次都敢于主动出击，抓住互联网的机会。无论是2000年左右的互联网泡沫、2005年对团队的内部投资，还是2008年金融危机后的大举扩张，他顺应趋势，在中国互联网的发展大潮带动下，不断提升，不断扩展，成就了今天的奇迹并可能创造未来更大的奇迹。

他看似不善言辞，却对世界经济和互联网技术趋势洞若观火。2010年，他发表了《关于互联网未来的八条论纲》的演讲，是他对互联网行业的远见。时间过去了三四年，一步步验证他绝无戏言。腾讯推出产品的决策正是基于马化腾对



行业趋势的正确判断。

他远离管理矛盾，驾驭着中国最稳定的互联网团队。他说：“到底我们如何能够克服大企业病，打造一个世界级的互联网企业？”从股权设置、组织结构调整、业务取舍，他从不独断，但最后一锤定音；他从不独揽大权，但一直操刀着腾讯的各项变革。

马化腾在回应腾讯员工关于他成功的秘诀时，用的大都是“专注”、“务实”、“注重用户体验”等词汇。尽管起初并没有高远志向，对于到底要做成一番什么事业一开始目标也不是很清晰，但他就是一门心思创业，始终保持对机会的敏锐嗅觉，并一次次将其牢牢抓住，同时始终对偏离的诱惑保持警醒。

正是十年如一日地关心产品，收集用户习惯，参与产品改进，16年的坚持和技术积累，马化腾才能做出微信，换来移动互联网的第一张站台票。

然而，一向低调的马化腾让外界对其充满疑问和好奇：让腾讯QQ吸引10多亿用户，马化腾是怎么做到的？入选全球最受尊敬的50家公司，腾讯的魅力在哪里？用微信登上移动互联网之船，腾讯又将创造怎样的未来？马化腾如何在互联网的世界中一马当先，引导腾讯发展成为全球罕见的互联网全业务公司呢？

正是马化腾的一言一行给腾讯这家企业注入了产品第一、用户体验至上的产品基因，注入依靠团队、依靠人才的组织因素，注入持续改进、以变应变的文化基因，所以腾讯能够在竞争中不断突围，并成为中国互联网的龙头企业。

今天的马化腾，虽然取得了巨大的成功，但从没有迷失自己，他依然把大部分的时间都用在体验公司的产品上；他虽然年轻，却是中国慈善的先行者，很早就在腾讯成立了公益慈善基金；虽然担任着腾讯董事会主席和CEO，但更多的是扮演另外两个角色：一个是首席架构师，一个是精神领袖。他始终科学、清晰而又准确地告诉员工，腾讯在思考什么、需要作出哪些变化……

本书纵览腾讯16年的企业历史，筛选了马化腾16年来的讲话精华，马化腾的娓娓讲述展示了腾讯一路走来的真实历程与时间沉淀下来的企业精神，以及他在企业战略、产品研发、市场定位、用户体验、团队管理等诸多方面的思考和感悟。希望读者通过本书能学习颇为有益的商业思想，以及有价值的人生启迪。

亲爱的读者朋友，首先感谢您阅读我社图书，请您在阅读完本书后填写以下信息。我社将长期开展“读石油版书，获亲情馈赠”活动，凡是关注我社图书并认真填写读者信息反馈卡的朋友都有机会获得亲情馈赠，我们将定期从信息反馈卡中评选出有价值的意见和建议，并为填写这些信息的朋友**免费**赠送一本好书。

《马化腾自述：我的互联网思维》

1. 您购买本书的动因（可多选）：

- ☐ 书名 ☐ 封面 ☐ 内容 ☐ 价格
☐ 装帧 ☐ 纸张 ☐ 双色印刷
☐ 书店推荐 ☐ 朋友推荐 ☐ 报刊文章推荐
☐ 作者 ☐ 出版社 ☐ 其他 _____

2. 您在那里购买了本书（若是书店请写明书店地址和名称）？

_____ 购书时间 _____

3. 您是怎么知道本书的（可多选）

- ☐ 报刊介绍 _____（报刊名称） ☐ 朋友推荐 _____
☐ 网站 _____（网站名称） ☐ 书店广告 _____
☐ 书店随笔翻阅 ☐ 其他 _____

4. 您对本书印象如何（可多选）

- 封面：☐ 新颖 ☐ 吸引眼球 ☐ 一般，没创意 ☐ 不适合本书内容
 内容：☐ 丰富 ☐ 有新意 ☐ 一般 ☐ 较差
 排版：☐ 新颖 ☐ 一般 ☐ 太花哨 ☐ 较差
 纸张：☐ 很好 ☐ 一般 ☐ 较差
 定价：☐ 太高 ☐ 有点高 ☐ 合适 ☐ 便宜

5. 您对本书的综合评价和建议（可另附纸）

● 您的资料：

姓名 _____ 性别 _____ 年龄 _____ 职业 _____
 学历 _____ 电话（写明区号） _____ 手机 _____
 电子邮件 _____ 邮编 _____
 通讯地址 _____

● 我们的联系方式：

地 址：北京市朝阳区安华西里三区 18 号楼 1101 李廷璐
 邮 编：100011 Email：litinglu999@126.com
 销售部电话：010-64523623 64523603 编辑部电话：010-64523616 64523611

目录

CONTENTS

第一章 移动浪潮来临，让我们重新出发

从互联网时代到移动互联网时代，互联网已经从虚拟世界进一步延伸到真实世界，影响人们生活的方方面面，“人网合一”将是移动互联网赋予这个世界的全新意义。在新的浪潮之下，无论是传统行业，还是互联网行业，想要有新的突破，都需要以积极的心态把握趋势，拥抱移动互联网带来的新变化、新机遇。

移动互联网浪潮压倒性地来了 / 2

互联网服务已经完全被颠覆了 / 2

腾讯最大的机遇来源于跨界融合 / 3

移动互联网带给腾讯的领先机会 / 4

移动互联网已经是大势所趋 / 5

移动互联网是趋势，PC 互联网进入平台区 / 5

产品为王的年代似乎已经来临 / 6

二维码是线上和线下的关键入口 / 7

未来腾讯的平台会更加深化开放 / 8



希望腾讯能够让安全回归安全 / 8

移动互联网时代的机遇和挑战 / 9

移动互联网的发展卷土重来 / 9

移动互联网正发生在我们身边 / 10

未来将会是数据流的时代 / 11

社交化是全球的趋势 / 11

我们会非常重视手机安全 / 12

重新出发，拥抱移动互联网 / 13

抓住机会，让我们重新来一次 / 13

动荡的行业，要有变革的决心 / 14

干部要“饥渴”，不做“富二代” / 15

内部挖潜，要精兵也要简政 / 17

第二章 以开放的姿态通向互联网的未来

互联网是一个开放交融、瞬息万变的大生态。关于互联网未来的设想，每个人都没有详细的地图，“摸着石头过河”需要勇气，更需要前瞻性的眼光和思想。在开放共享和维护互联网生态的思维方式下，马化腾关于互联网未来的思考与想象就像是夜空中的北斗七星，用闪亮的光芒告诉人们：未来的互联网将会彻底改变世界，会不断地增加与这个世界的连接，不断去中心化，把世界变得更加开放、智慧与通透。庞大的腾讯帝国，正是依靠这样的思想，在快速变化的行业规则中，找到了赢得自身发展最合适的平衡点。

互联网时代的“灰度法则”及七个维度 / 20

需求度：用户需求是产品核心 / 21

速度：小步快跑，快速迭代 / 22	
灵活度：主动变化比应变能力更重要 / 23	
冗余度：容忍失败，允许适度浪费 / 24	
开放协作度：最大程度地扩展协作 / 24	
进化度：让企业拥有自进化、自组织能力 / 25	
创新度：充满可能性、多样性的必然产物 / 26	
通向互联网未来的七个路标 / 27	
第一个路标：连接一切 / 29	
第二个路标：“互联网+”创新涌现 / 29	
第三个路标：开放的协作 / 30	
第四个路标：消费者参与决策 / 31	
第五个路标：数据成为资源 / 31	
第六个路标：顺应潮流的勇气 / 32	
第七个路标：连接一切的负面风险 / 33	
关于互联网问题的八条论纲 / 34	
论纲一：互联网即将走出“三峡时代” / 34	
论纲二：客户端不再重要，价值链往上游转移 / 35	
论纲三：“垄断”是一个令人烦恼的罪名 / 35	
论纲四：不仅仅是截杀渠道，而是占据源头 / 36	
论纲五：“产品经济”逐渐演化到“体验经济” / 37	
论纲六：拥有“稀缺性”，不要被“免费”吓倒 / 37	
论纲七：产品经济束缚人，互联网经济将解放人 / 38	
论纲八：伟大公司不见得是一个大公司 / 38	



再造一个腾讯：打造开放平台的八个选择 / 40

选择一：大门只要打开，就不会关闭 / 42

选择二：全平台开放，而不是有所保留 / 42

选择三：用户利益受到侵害，选择零容忍 / 43

选择四：我们会提供全方位的开放平台 / 44

选择五：制定规则会广纳贤言、与时俱进 / 45

选择六：先成就合作伙伴，再成就自己 / 45

选择七：选择开放平台中创新的应用 / 46

选择八：腾讯的开放是公司使命的变化 / 46

第三章 如果没有微信，腾讯根本挡不住

移动互联网时代的运行规则与 PC 互联网时代完全不同，移动互联网不只是比互联网增加了“移动”两个字，它不是简单的一种延伸，而是一种颠覆性的革命。腾讯抓住机会推出了微信，否则，迎接腾讯的可能就是一场灾难。

没有微信，我们现在挡不住 / 50

移动互联网不只是延伸，而是颠覆 / 52

每个企业都要给自己多一个准备 / 56

O2O 和手游的发展特别快 / 59

颠覆是让之前的产品和服务受到挑战 / 61

移动互联网与传统行业的结合 / 63

微信国际化只有一半机会 / 66

微信面对的问题及解决方案 / 66

微信与手机 QQ 不互相替代 / 67

腾讯拿到的仅仅是站台票 / 68

关于微信的发展和国际化的问答实录 / 69

微信在哪些领域会走向商业化 / 69

微信的开放与接入有哪些准则 / 70

微信与 QQ 之间是怎样的关系 / 71

腾讯国际化问题，微信如何走出去 / 77

关于互联网金融与腾讯电商 / 79

第四章 始终坚持一切以用户价值为依归

互联网是一个日新月异的行业，一个需要敬畏的行业，一个颠覆或者被颠覆的行业。为了赢得客户垂青，腾讯的选择是聚焦精品，坚持一切以用户价值为依归；为了不被颠覆，腾讯一直坚持心怀敬畏，要求将产品的核心能力做到极致；面对行业的激烈竞争和变化无常，腾讯的做法是前瞻性思考和主动求变，在“一横一竖”中构筑未来。

在“一横一竖”中构筑未来 / 86

腾讯一直注重对用户价值的坚守 / 86

即时通讯的发展趋势和腾讯的破局 / 88

深度整合：“一横一竖”的业务模式 / 89

最大的竞争对手其实还是自己 / 90

产品设计与用户体验：让产品自己召唤人 / 92

产品的核心能力要做到极致 / 92

高端用户的感受才是真正的口碑 / 94

运营式管理：保持敏感才能找到不足 / 95

交互设计：把自己当作最挑剔的用户 / 96



如何从“跑得较好”变成“跑得最好” / 97

业务开展要和自己的能力匹配 / 97

腾讯基本上都是集体进行决策 / 99

找到合适的企业才会选择做并购 / 100

全业务布局模式和区别激励 / 101

研发与创新：备战未来竞争力 / 103

第五章 变革创造未来：顺应趋势，寻求改变

面对信息行业的变幻莫测，互联网企业不仅要寻求自身内在的改进，更要感知外在世界的变化。外部的变化是一种趋势，是一种不可阻挡的社会潮流，它意味着一种旧模式的落寞和新模式的突破。面对变化，能够顺应趋势、及时变革，就是一种在“以变制变”中保持稳定和发展的最佳方式。

企业在金融危机下要苦练内功 / 106

金融海啸对中国互联网的影响 / 106

中国互联网的主要商业模式 / 107

危机应对 = 看形势 + 找定位 + 练内功 / 109

调整结构，迎接未来更大的发展机遇 / 112

把握趋势，重新调整组织架构 / 113

进一步开放思维，要有所为有所不为 / 113

发挥“大平台”优势，“小公司”精神 / 114

中国的云计算发展面临三大挑战 / 115

腾讯赶上了云计算发展的浪潮 / 115

云计算产业的关键在于信息安全 / 116

云计算呼唤通用和标准开放的平台 / 117

如何做好基于云计算的应用和服务 / 117

第六章 创新是腾讯永葆青春的方式

互联网行业的竞争生死时速，从来不需要论资排辈，也没有先来后到。只有那些敢于挑战、勇于尝试的企业，才能为自己带来新机会，增添新活力。腾讯是一家注重创新和研发的企业，16年来，用创新的精神去突破是腾讯永葆青春的方式，也是腾讯拥有强大竞争力的有力武器。

开放时代，创新者生存 / 120

中国互联网的发展情况分析 / 120

腾讯不能死守在即时通讯的领域 / 121

腾讯的创新、努力与反思 / 122

创新与腾飞：马化腾谈产业与产业政策 / 124

无线互联网十倍空间的怕与爱 / 124

“好产品 + 本地化”应对国际化 / 125

政策助推，积极拥抱新经济 / 126

乔布斯是我学习和奋斗的偶像 / 127

关于中国企业山寨美国公司 / 127

关于腾讯的开放平台 / 128

高朋进入中国，为何不成功 / 130

腾讯创业初期的回顾 / 131

腾讯害怕的问题也很多 / 135



第七章 心态和修为：创业者需要具备的素质

一个企业的创立和发展，往往伴随着一位企业家的成长；一个企业走向强大，也无不彰显一个企业家的心态和修为。在从无到有、从弱到强的发展航程中，腾讯一直不缺少惊涛骇浪和狂风骤雨，但马化腾都以令人钦佩的企业家精神，带领腾讯不断克服前行中的困难，化解发展中的危机，最终一步步走向强大。

创业靠自己，主动让自己强大 / 138

创业初期的辛苦要自己去扛 / 138

人才要有，团队也很重要 / 140

我们从来没有觉得自己很强 / 141

创业者始终保持诚惶诚恐的心态 / 142

腾讯是一只危险的小企鹅 / 143

“全民公敌”是一种发展趋势 / 145

腾讯还没到达“优秀”这个高度 / 147

我们需要从大公司变成小团队 / 148

创新是我们永葆青春的方式 / 149

创业其实是去选择一种生活 / 150

为用户创造价值才是立身之本 / 150

第八章 文化与价值观：做最受尊敬的互联网企业

一个注重文化的企业是一个拥有灵魂的企业。一个敢于承担责任、坚守使命的企业，才能在通向未来的道路上走得更远。如果根植于一个企业的文化、价值观与使命感，随着时间推移能够变成一种不可动摇的信念，那么，它就会成为企业自身的一种核心竞争力，成为一种最不可模仿、最不可替代的内在力量。腾讯一直坚守着自己的使命，“成为最受尊敬的互联网企业”的愿景始终引领着腾讯不断追求卓越，创造未来。

让我们一起感受“大回响、大影响” / 154

这是一个可以天天活在网上的时代 / 154

传递每个人的“大回响、大影响” / 155

互联网发展进入“影响力经济”时代 / 155

腾讯的企业愿景和对用户的价值期待 / 156

马化腾谈新人成长与腾讯文化 / 157

创业至今，始终关注用户 / 157

早出晚归，第一次创业很艰苦 / 158

二次创业，带着信心和兴趣摸索 / 159

正直是腾讯人的第一 DNA / 160



腾讯要更有效地承担起企业的社会责任 / 160

责任让十年腾讯稳步前行 / 161

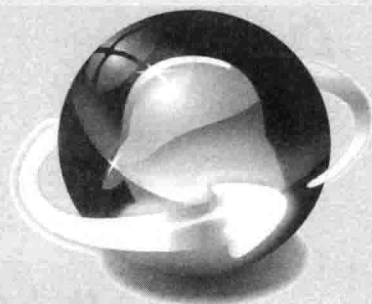
保持危机感、敬畏感和谦卑感 / 162

学会倾听、接受批评、承担责任 / 164

构建网络公益，释放爱的力量 / 165

通过全公益平台，塑造全新的公益生态 / 167





第一章

移动浪潮来临，让我们重新出发

从互联网时代到移动互联网时代，互联网已经从虚拟世界进一步延伸到真实世界，影响人们生活的方方面面，“人网合一”将是移动互联网赋予这个世界的全新意义。在新的浪潮之下，无论是传统行业，还是互联网行业，想要有新的突破，都需要以积极的心态把握趋势，拥抱移动互联网带来的新变化、新机遇。