

方诚意 著

马化腾

未来如此艰难 你要尽力而为

不是一本冰冷、生硬的励志经管书
而是一本有温度的、有血有肉思想和行动记录
一个让自己的对手既讨厌又害怕、还服气的人是如何炼成的？

文匯出版社

马化腾

未来如此艰难 你要尽力而为

方诚意 著

文匯出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

马化腾：未来如此艰难，你要尽力而为 / 方诚意著. -- 上海：文汇出版社, 2014. 6

ISBN 978-7-5496-1201-7

I. ①马… II. ①方… 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119028号

马化腾：未来如此艰难，你要尽力而为

出 版 人 / 桂国强

作 者 / 方诚意

责任编辑 / 戴 铮

封面装帧 / 嫁衣工舍

出版发行 /  文汇出版社

上海市威海路755号

(邮政编码200041)

经 销 / 全国新华书店

印刷装订 / 北京凯达印务有限公司

版 次 / 2014年7月第1版

印 次 / 2014年7月第1次印刷

开 本 / 710×1000 1/16

字 数 / 236千字

印 张 / 16

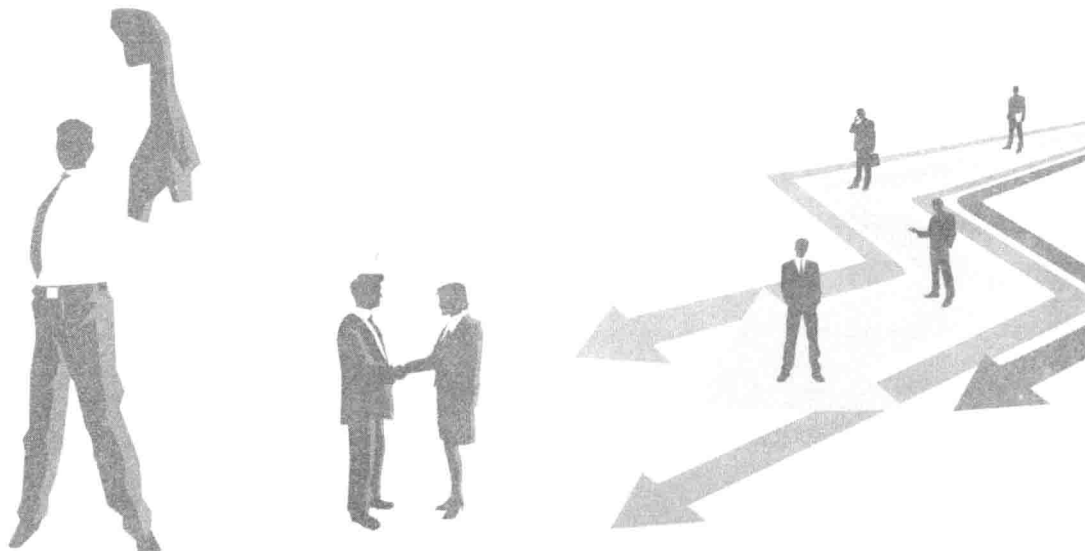
ISBN 978-7-5496-1201-7

定 价：36.00元

IT'S NEVER TOO LATE TO START

- **好的创业书**，不是什么神话故事，而是看人怎么掉坑里的。
- **好的创业书**，不仅仅是看人掉坑里来满足自己的偷窥欲，而是要告诉你怎么绕开这些沟壑，尽可能地让自己别摔得鼻青脸肿。
- **好的创业书**，不是用神话故事来刺激你的荷尔蒙分泌，而是最好告诉你从哪儿开始，怎么开始，好歹，让你上道。

只要你怀揣梦想，这里就一定有你将要走的路，
这里是绝对不一样的成功。





升级时代的马化腾

在互联网的世界里，不仅人和人之间连接，人和设备、设备和设备，甚至人和服务之间都有可能产生连接，微信公众号就是人和服务连接的一个尝试。

这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。

所有行业提供了升级的机会，每个产业都必然要面对转型，能否转变思路、跟上形势，化危机为转机？是借风使力上青天，还是坠入万丈深渊？也许只在一念之间。

他提倡“做人像水，做事像山”，同时自己也践行着这样的品格。而当水样的柔韧品格加到一个山样的男人身上，呈现在众人眼前的，除了成功，再无其他。



序

当一个可爱的“企鹅”让亿万网民爱不释手时，当一个人以一款即时通信软件为基础缔造了中国市值最大的互联网企业时，当网民上网第一件事就是打开 QQ 或手机微信时，有谁想过是谁缔造了这一切？提起腾讯，提起 QQ、微信，或许无人不知，无人不晓，但提起马化腾是何许人，可能有人会摸不着头脑。

马化腾，现任腾讯公司董事会主席兼首席执行官。2013 年以 620 亿元人民币名列胡润富豪榜第 3 位，以 622 亿元人民币名列福布斯中国富豪榜第 5 位。2014 年 1 月，彭博亿万富豪指数排名，43 岁的他以 131 亿美元的净资产，成为中国内地首富，位列全球富豪榜第 81 位。美国最有声望的财经杂志之一——《巴伦周刊》对他的评价是：“将他的大型网络公司腾讯引向新方向。”

人民网曾这样评价马化腾：“马化腾在模仿间不经意打造了一个庞大的‘QQ 帝国’，为中国人创造了全新的沟通方式。创造了中国网络领域一个经典的神话。”

马化腾说：腾讯每一步都有坎，关键是每一步都要认真做；选择互联网，就是拥抱变化，主动求变。小米手机的创始人雷军曾这样评价创业：“90% 以上的创业一定会死，能活下来的绝对是‘祖坟冒青烟’。”马化腾就属于这一拨。创业之初，他曾“仿照”ICQ 开发了 OICQ，业内也一直质疑他“抄袭”，他曾经回应：“抄可以理解成学习，是一种吸收，是一种取长补短。”

他看似谨小慎微，却每一次都抓住了互联网的机会主动出击。他说：“在冬天过分谨慎会丧失机会。”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

联网发展大潮的带动下，不断提升，不断扩展。马化腾成功度过了创业期的艰难，QQ 也在一步步发展壮大。十五年间，腾讯从一个以憨憨的企鹅为标识的即时通讯工具开始，发展为一家市值超过 5400 亿港元的行业龙头企业，业务从即时通讯、电信增值、网络互娱延伸到电子商务、社交等。

他极少发脾气、为人低调内敛，在马化腾低调温和的外表下，跳动的是一颗雄霸互联网世界的野心。他每一步都有计划，一起创业的几个小伙伴至今都还在腾讯抱团发展，团队之稳定，互联网少见。他不独断，但总能一锤定音；他不专行，却深得员工的信任和尊重。

有经济学家称，对腾讯进行解读是一个难题。腾讯不是在书本上写出来的，而是马化腾在没有路的地方，和他的团队一起走出来的。从 QQ 到微信，马化腾创造了一个又一个的奇迹。不是每个人都能“走别人的路，让别人无路可走”——只有网络时代的巨无霸才有如此创业的信心和能力。他是腾讯帝国的中流砥柱，更是时代的巨人，他的创业故事就是一部英雄的成长史。

他使得中国也出现了最具主流创新帝国的商业和创业模式。腾讯的成功，也使马化腾成为全球互联网增长最快地区中国最具竞争力的创业领袖。

今天的马化腾，虽然取得了巨大的成功，但从没有迷失自己，他依然把大部分时间用在体验公司产品上；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；他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。他始终清晰而又准确地告诉员工，腾讯在思考什么、需要做出哪些改变……

未来的腾讯和马化腾，会带给我们更多惊喜和期待！因为，这本书告诉我们，一切皆有可能！



第一章

拥抱变革，展望未来

展望未来需要资本：别人今天做不到的，你做到了。

创业模式 科技 + 改良 + 勇气 = 颠覆

- ◎ 拥抱互联网，重回激情燃烧的岁月 002
- ◎ 唯有颠覆，创新从来不是改良的结果 006
- ◎ 顺应潮流需要勇气，稍不注意就会倒下 010

第二章

抓住机会“玩”出梦想

要充满兴趣，带着热情、责任心去玩，就能够到达理想中那个让生命发光的地方，抓住机会也能玩出一片成功的新天地。

我的天地 兴趣 + 勤奋 + 机遇 = 新领域

- ◎ 玩是用一种研究的心态去尝试 016
- ◎ QQ 不是工作，是兴趣 019
- ◎ 机遇是条鱼，看你怎么抓住它 022
- ◎ 对自己着迷的事情完全有能力做好 026
- ◎ 专注做自己擅长的事情 030
- ◎ 生死时速全力以赴 033
- ◎ 务实、低调地磨出一个个好产品、打好一场场硬仗 037

第三章

在巨人的肩膀上成就自己

要站在巨人的肩膀上，夯实基础，发挥精制的优势，以产品为重心。
打造出惊艳众人的杰作，建造腾讯多彩的帝国。

多彩世界 学习 + 创新 + 专注 = 新业务

- 迅速学习、迅速改进，是制胜最重要的因素 042
- 创新可以进行颠覆型模仿 046
- 在创新上要有舍才有得 051
- 领先于他人的核心能力 056
- 加快脚步，跟上移动互联网的浪潮 059
- 平台的开放是一种能力 063
- 市场和能力决定业务节奏 068

第四章

看清雾霾中的“天空之城”

互联网改变产业、改变社会、改变生活。腾讯将打造一个未来没有疆界、开放分享的互联网新生态梦想。

广阔天空 视野 + 眼光 + 尝试 = 新生态

- 互联网将不再作为一个独立的产业而存在 072
- 社会结构将重塑、产业上游价值将崛起 076
- 打破免费的魔咒 080

◉ 多维度的天空，任鸟飞	084
◉ 互联网的新生态梦想	087
◉ 迎接“网络生活化”	090

第五章

不懂带人，你就自己干到死

人才是企业最重要的资产，团队是企业的灵魂。一个优秀的团队必将引领企业走向更加高远、更加广阔的世界。

和谐世界 人才 + 团队 + 激励 = 铸造成功

◉ 甄选人才以德为准	094
◉ 培养一群善于解决问题的人	098
◉ 腾讯需要有激情、顾大局、有担当的管理人才	101
◉ 互补的团队成員一起拥抱变化	105
◉ 凸显专业性的团队合作	108
◉ 用激励留住人才	111
◉ 不可或缺的首席行政官	115

第六章

“什么火，做什么”到“做什么，什么火”

好产品会说话，让所有团队成员和用户共同参与到产品创新中，随趋势潮流而变，时刻贴近千变万化的客户需求。

体验空间 体验 + 失败 + 修正 = 高质量

○ 产品“上瘾性”开发	120
○ 用心雕琢产品	123
○ 其实每个人都是挑剔的用户	126
○ 用户数列 10/100/1000	130
○ 灵活地创造各种可能性	135
○ 打磨产品，快速向完美进军	139

第七章

马氏大道，微力无边

企业价值观会使企业和员工向着共同的目标、共同的方向，企业高度发展、走向成功的未来去努力。

信仰圣地 规则 + 方向 + 信仰 = 价值观

○ 对于善意的批评一定接纳、改正	144
○ 要学会说“试试看”或“我尽力”	148
○ “时刻做好准备”的忧患意识	151
○ 抛砖引玉，集体决策	154
○ 打造一个世界级的互联网企业	158
○ 正直、进取、合作、创新	161

第八章

这是一个天翻地覆的时代

拥抱变革，提升品牌的价值，这是转型期必须做的。已经拿到移动互

联网第一张站台票的腾讯依旧要激情地去探索未知的世界。

变革时代 激情 + 策略 + 挑战 = 创造未来

◎ 腾讯转型必须提升品牌的价值	166
◎ 强化内功，效率优先	169
◎ 开放平台必然会有挑战	172
◎ 我不是“全民公敌”	177
◎ 做敏感的创业者	181
◎ 在未知的领域创造惊异的未来	184
◎ 自然生长、进化、创新	188

第九章

属于你、我、他的未来世界

互联网化，是未来商业浪潮的主旋律，未来所有企业都将成为互联网企业。产业融合、大家互助互利，共同谱写华彩乐章。

大同天地 竞争 + 远望 + 融合 = 共赢

◎ 做质量上有口碑的精品腾讯	194
◎ “大回响、大影响”的力量	197
◎ 不要零和游戏，要共赢	201
◎ 人无远虑，必有近忧	205
◎ 打开未来之门	208
◎ 中国互联网上的一盘大活棋	212

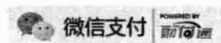
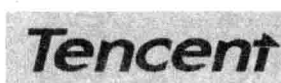
第十章

终极梦想，永恒的信念

以给社会带来的价值为标准，以让人们的生活更便捷、更精彩为义务，成就腾讯帝国的辉煌。

美好世界 责任 + 信念 + 态度 = 成功

◎谁是这个时代最受尊敬的互联网企业	218
◎腾讯眼中的企业社会责任	222
◎构建网络公益，释放爱的力量	227
◎让关爱成为常态，给孩子们一个未来	232
◎财富对我没什么影响	236
◎企业利益与社会责任的良性互动	239
◎成功与财富无关	242



第一章

拥抱变革，展望未来

展望未来需要资本：别人今天做不到的，你做到了。

创业模式 **科技 + 改良 + 勇气 = 颠覆**

拥抱互联网， 重回激情燃烧的岁月

我们将坚持过去一年半的基本原则，也就是顺应“打造精品、拥抱移动互联网”这个非常明确的潮流。

与过去十五六年相比，最近这几年互联网市场变化非常快，我们怎么应变的？我们首先回顾一下最近几次管理干部大会：去年“5·18”一次七年之痒之后的剧变，组织架构做了相当大的调整；在去年下半年我们又提出了精品战略；今年上半年对管理干部提出了激情、好学和开放等要求。在这一次管理干部大会，我们将坚持过去一年半的基本原则，也就是顺应“打造精品、拥抱移动互联网”这个非常明确的潮流。

面对这个潮流，最近这两年给我一个感觉，我们好像又回到了15年前激情燃烧的岁月，我发现我们做了15年，从零开始打造的工具、平台，从一个没有商业模式的产品，逐渐、逐渐成长为丰富的商业模式。从头推翻，重新来一次，这个过程也是很让人激动的。

对于在座的各位，今天是好时机，让我们有机会重新来一次，这个过程是一辈子都很难轻易找到的，我希望大家能有更紧迫的使命感！

我们最近和搜狗达成了战略合作联盟，这对腾讯来说是从未做过的事情，就是把我們一部分业务“嫁”出去，和一个曾经的竞争对手结合在一起，合为一体。这个事情到现在还没有完全整合完毕，这毕竟是腾讯没有做过的事情。为什么大家认为很突然？因为相当复杂，这个领域的竞争对手很多，所以任何的泄密都可能会造成整个事情做

不成。这个事情结束得很快，所有事情都发生在不到一个月之内，真正执行只有两周时间，甚至对于总办，也是提前两三天所有总办才一起沟通。整个事情我们觉得比较奇迹的是居然保密了，因为互联网时代是很难保密的。

希望大家能够拥抱移动互联网，移动互联网和 PC 互联网将是一起的，我们并不是轻视 PC 互联网，因为我们很多商业模式，包括团队、基础、后台很多都融为一体！也希望大家更多地拥抱开放，尤其是内部开放，很多团队在内部的合作方面其实还有很多提升的空间。因为术业有专攻，有的产品和范畴很多同事很擅长，希望大家能够积极开放胸怀，大家一起把事情做好，大家好才是真的好！

——摘自《马化腾 2013 年 10 月在腾讯内部的讲话》

延伸阅读

移动支付成为人们普遍接受的支付方式是大势所趋，这块战略高地可谓兵家必争。2014 年春节，“微信红包”一时间成为了轰动业界的新事物，广大用户积极尝鲜的同时，也让马云大呼“被偷袭”。电子钱包带来的移动支付方式早已将生活翻到一个全新的篇章，而这种亲密拥抱互联的发展思路更是时代所趋。

实际上，嗅到这一商机的并不只有腾讯，早在 2014 年 1 月 23 日，支付宝就率先推出了“发红包”和“讨彩头”的新功能。但支付宝本身不具备社交的功能，因此这一新功能推出之后，并没有引起广大消费者的关注。

然而，类似的功能却在仅仅 3 天之后，便出现在了腾讯的微信平台上。微信用户只要开通了财付通并且拥有微信，便能通过关注公众账号的“新年红包”的方式，向微信中的好友派发红包或者“索取”红包。一时间，过年时的红包习俗被搬到了网络上来，引发了很多用户的好奇，纷纷求新体验。“微信红包”就像一种失去控制的病毒一样，快速地在不同的微信圈中传播，仅仅过了两天，微信红包几乎成为了家喻户晓的新概念，并且在过年档期中强

势占据科技媒体的头条。

根据腾讯统计发布的数据，2014 年春节期间，全国平均每个微信红包 7.5 元，抢空红包的最快速度是 1.7 秒，发红包最多的“土豪”发了近 2000 个红包，抢红包最多的人则抢了近 800 个红包。在微信红包的强力攻势下，微信的绑定量也开始快速增长。一位互联网金融人士称，“总体来看微信绑定量增加 30% 不成问题，肯定会给支付宝形成压力。”而所有的数据在除夕夜当晚达到了一个峰值，仅除夕夜当晚就有 482 万名用户参与了微信红包的活动，并且创下了一分钟内 2.5 万个红包被拆解的记录。

支付宝的“发红包”和“讨彩头”功能反应平平，而微信红包却一夜成名，究其原因就是微信红包的便捷性。这是互联网作用的最直观体现，互联网为社会的发展和生活方式的改变起到了巨大的推动作用，单纯的功能聚集和更新已经无法满足人们日益增长的需求，只有在综合整合的基础上推陈出新，实现数据化网络化的突破，才可能为企业的发展铺就一条全新的道路。

Business Develop

虽然很多人都不是互联网的从业者，但大家必须具备互联网的思维模式，以这样的思维模式看待你所从事的行业。一些原来从事互联网的人开始进入传统行业，比如煎饼果子等。传统行业也应该多引进互联网公司的人才，这样才能不会在竞争中被淘汰。

雷军做了 10 年的传统软件业，软件业看上去与互联网业非常接近，却依然被互联网革了“命”。这促使雷军反思，到底什么是互联网。刚开始他认为互联网是一个工具，现在认为互联网就是一种思想，创新的思维，所以他才从金山出走，投资一系列互联网公司。

对于什么是互联网思维，雷军答案是 7 个字：“专注、极致、口碑、快。”周鸿祎认为，互联网思维的关键词有四个，一是用户至上，二是体验为王，三是免费，四是跨界。

而在张瑞敏看来，“互联网思维”包含两层含义：一是并行生产，即消费