

谢森任 著

# 马化腾

# 谈

# 创业与管理

mahuateng tan chuangyeyuguanli

001 企鹅帝国之父的创业与管理真经

同时与陈天桥、马云、曹国伟、丁磊、张朝阳、李彦宏八大巨头过招的商道传奇



深圳出版发行集团  
海天出版社

谢森任 著



谈

创业与管理

mahuateng tan chuangyeyuguanli

# 马化腾

深圳出版发行集团  
海天出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

马化腾谈创业与管理 / 谢森任著. — 深圳 : 海天出版社,  
2011.1

ISBN 978-7-80747-964-2

I. ①马… II. ①谢… III. ①网络企业—企业管理—经验—中国  
IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第174079号

## 马化腾谈创业与管理

MAHUATENG TAN CHUANGYE YU GUANLI

出品人 陈锦涛  
出版策划 毛世屏  
责任编辑 张绪华  
责任技编 钟愉琼  
封面设计 耀午书装

---

出版发行 海天出版社  
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 ( 518033 )  
网 址 [www.htph.com.cn](http://www.htph.com.cn)  
订购电话 0755-83460917 ( 批发 ) 0755-83460397 ( 邮购 )  
装帧设计 深圳市斯迈德设计企划有限公司  
印 刷 深圳市美嘉美印刷有限公司  
开 本 787mm × 1092mm 1/16  
印 张 16.75  
字 数 210千  
版 次 2011年1月第1版  
印 次 2011年1月第1次  
定 价 39.00元

---

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

在中国，也许很多人不知道马化腾是何许人，但很少有人不知道那个以可爱的小企鹅形象为代表的聊天工具——QQ。马化腾创建的腾讯公司就是靠着这个聊天工具改变了许多中国人的沟通习惯，并造就了一个充满传奇的企鹅帝国。

马化腾曾说，“我很喜欢的一个电影是《帝企鹅日记》，企鹅是一种可爱的动物，在它身上集结了爱、勇气和冒险的精神。”

据中国互联网信息中心（CNNIC）报告显示，2009年末中国网民总数为3.84亿，而腾讯在中国网民中的渗透率已经超过九成。即便在全球最大的互联网公司中，腾讯也已经占有一席之地。就在2010年3月5日19时52分58秒，腾讯QQ同时在线用户数突破1亿！

马化腾掌管着腾讯这家中国市值最高的互联网公司，缔造着一个风靡中国的“网络神话”。盛大CEO陈天桥戏称马化腾练就了“吸星大法”——QQ从无线增值服务做起，将互联网世界里的每一例成功的商业模式都巧妙地与QQ结合，并创造出了惊人的成就。马化腾用了10年，将腾讯打造成为一个布局最全的中国互联网公司。

马化腾掌控的腾讯公司多元化的结果是：马化腾创立了中国三家最大的综合门户网站之一、第二大C2C网站、最大的网上休闲游戏网站。其社区服务QQ空间的活跃用户数甚至超过了Facebook。

“对于创业者而言，能够最终生存下来才是最重要的。”马化腾表示：“机遇很重要。我们不觉得自己特别聪明，腾讯做的东西都很简单，但是有困

队、有公司的股份结构和投资者的合理搭配。另外，时代和环境的因素更加重要，很多机遇是外界赋予的，我们觉得很幸运。”

马化腾认为，模仿并不丢人。模仿只是手段和工具，模仿的目的是创新和颠覆。“在学习模仿先行者的基础上，我们有所取舍地创新。”“第一是选择模仿的对象。一定要选择已经证明成功的有前景的好东西，同时要牢记模仿只是手段和工具，模仿的目的是创新。第二是把握模仿的时机。在进入一个领域的时机把握上，一般选择有第二家出现后，即有了一家开创者和一家跟进者，这表示这个市场即将启动，然后马上大部队跟进去，超第二，拼第一。”

马化腾对自己的定位始终是产品经理。“每天我都会体验公司的产品和服务，我也爱给产品部门挑错，我一看到成品，就知道写代码的人有没有偷懒。”

马化腾在招聘时定下一个标准——“人品好”，“我几乎是有点偏执地超级强调这一点，我们几个创始人都喜欢简单，不喜欢搞政治化，哪怕你说我不懂也好，我就是强调简单，人品第一。”“在找职业经理人上我们很重视人品，就算能力再强，人品不行也不敢让他进来，这是腾讯价值观的第一条——正直。”

对于腾讯的商业模式，马化腾表示：“腾讯的商业模式和很多企业不一样，主要的思路是提供大量免费的服务，通过免费服务来开发出增值服务，这是腾讯的80%的收入来源。”

马化腾表示：“不管企业做到什么程度，都要保持一种诚惶诚恐的心态。”

《马化腾谈创业与管理》汇集了马化腾关于创业理念与管理思想的精彩言论，是马化腾在创业、管理、用人与领导思想与理念方面的精华。《马化腾谈创业与管理》定位为创业者、管理者、职业经理人、企业家的行动指南；企业培训、中层干部、员工职场学习读物；领导者、成功者的决策参考。

前 言 / I

第 1 章 生存下来才是最重要的  
——马化腾论创业路径 / 1

创业不是说着玩的事 / 3

生存下来才是最重要的 / 6

坚持：黎明前的黑暗 / 9

没有融资就没有成长 / 11

QQ企鹅：赢利多样化 / 15

“世界互联网的奇迹” / 17

第 2 章 QQ不是工作，是兴趣  
——马化腾论创业信念 / 21

抓住外界赋予的机遇 / 23

模仿式创新：后来居上 / 26

QQ不是工作，是兴趣 / 28

危机感：繁荣背后的诚惶诚恐 / 31

三问哲学：做最有把握的事 / 35

战略眼光的独到之处 / 37

## 第3章

### “后发风险最低”

——马化腾论经营理念 / 39

“模仿的目的是创新” / 41

不争第一：后发风险最低 / 47

用户体验，快速迭代 / 50

“吸星大法”：创造惊人成就 / 55

Freemium：免费+增值 / 58

双打配合：培养接班人 / 60

创业团队：有合作也有制衡 / 62

架构调整，消除沉淀层 / 65

## 第4章

### “大平台大作为”

——马化腾论人才管理 / 69

人才是有区域性的 / 71

简单标准：人品第一 / 73

“关心员工成长” / 75

人才培养：“大平台大作为” / 76

股权激励：与能力、贡献匹配 / 78

延伸阅读一 柳传志谈人才管理 / 82

延伸阅读二 马云谈人才培养 / 85

## 第5章

### “全民公敌”是趋势

——马化腾论多元化 / 87

“全民公敌”是趋势 / 89

保留、发展用户，磨平利润毛刺 / 91

相关多元化发展 / 94

满足不同用户的需求 / 103

## **第6章 腾讯收入的“四驾马车”**

### **——马化腾论赢利模式 / 107**

从“纯SP”定位中脱身 / 109

增值服务：QQ秀 / 112

广告收入：下一个增长点 / 117

网游：最暴利的行业 / 125

延伸阅读 马化腾谈互动娱乐产业 / 128

## **第7章 “大品牌、大回响”**

### **——马化腾论腾讯业务发展与管理 / 131**

门户：“新三国”鼎立 / 133

搜索：自主研发 / 140

网游：丰富的产品线 / 147

电子商务：从沟通做起 / 156

## **第8章 “在线生活战略”**

### **——马化腾论企业战略 / 163**

“在线生活战略” / 165

“平台为王” / 168



国际化试水 / 170

“大回响、大影响” / 175

“小步快跑” / 177

## 第9章 “以社区为中心”

——马化腾论产品研发管理 / 181

凝固：以社区为中心 / 183

建立SNS平台 / 186

注重产品、不放权 / 188

技术：防御性的手段 / 190

## 第10章 “品牌全面化，拓展用户群”

——马化腾论品牌与营销管理 / 195

“年轻也是一种包袱” / 197

品牌全面化，拓展用户群 / 201

转型：提升品牌价值 / 205

“关系链营销” / 209

做产品就是做口碑 / 210

## 第11章 “品牌付之东流”

——马化腾论危机管理 / 213

“注册收费风波” / 215

“品牌付之东流” / 218

“Q币风波” / 220

## 第12章 与传统产业结合

——马化腾论中国互联网发展 / 223

与传统产业结合 / 225

移动互联网发展趋势 / 228

互联网的监管 / 231

互联网下的慈善事业 / 233

延伸阅读一 马化腾：互联网已经全面融入人们的生活当中 / 237

延伸阅读二 马化腾：中国网络安全面临的挑战及解决措施 / 240

附录一 马化腾精彩语录 / 243

附录二 马化腾个人简介 / 245

参考文献 / 246

后 记 / 252

## 第1章

# 生存下来才是最重要的

——马化腾论创业路径

创业不是说着玩的事。没有人会告诉你这条路是否有前途。抄袭的最大好处就是可以避免许多不必要的风险，对于创业者而言，能够最终生存下来才是最重要的。





## 创业不是说着玩的事

在中国，或许有很多人不知道马化腾是何许人，但很少有人不知道那个以可爱的小企鹅形象为代表的聊天工具——QQ。马化腾创建的腾讯公司就是靠着这个聊天工具改变了许多中国人的沟通习惯，并造就了一个充满传奇的企鹅帝国。

1993年，年轻的马化腾于深圳大学电子系计算机专业毕业。深圳大学在国内只是一所普普通通的大学，但是身处深圳特区，发展速度相当惊人。深圳大学受到改革开放思想影响，学校里实用主义思潮也是比较浓厚的。当时，深圳大学里几乎每个学生都在搞勤工俭学。那时候，深圳大学学校气氛非常活跃，几乎每天都有外面的人来讲座，而且来深大演讲的都是当时社会上的一些名流，各个领域的都有，政治、经济、科学……大大开阔了学生们的视野。

受深圳大学学校风气的影响，马化腾的实用主义理念在毕业之前已有了苗头。在大学毕业之前，他编出一套程序，结果以5万元的高价卖给了一家公司。

从深圳大学计算机专业毕业后，原本试图下海经商的他突然发现竞争已经激烈到让自己无法忍耐，最后还是老老实实去润迅公司当程序员。润迅公司成立于1990年。初期主要经营寻呼业，凭借“市场主导、技术先行”的经营理念，率先推出全国卫星联网、秘书台及粤港台等一系列服务，迅速成为中国南方寻呼行业的知名企业。

马化腾最早名片上的头衔是“软件工程师”，后来一直做到开发部主

管。这段经历使马化腾明确了开发软件的意义就在于实用，而不是写作者的自娱自乐。

许多软件技术人员往往对自己的智力非常自信，写软件只是互相攀比的一种方式，而我也希望自己写出的东西被更多的人应用，也愿意扮演一个将技术推向市场的小角色。

实用软件概念不仅培养了马化腾敏锐的软件市场感觉，也使他从中赢利不菲。“要相信自己写的东西可以卖钱。”在他担任润迅公司开发部主管时，正逢中国人炒股炒得如痴如狂的时候。在1992年以后的几年，股市成为中国经济的热点，在深圳，炒股几乎成为一项全民“运动”，潘虹主演的《股疯》就反映了这种疯狂。有人曾如此描述，“有一家公司的楼下就是营业厅，在营业厅看盘的时候还是5块钱一股，跑到楼上找人买股票时，已经涨到了6块，下楼时就变成了7块，一个上午账面上就多了几十万，吃饭都不知道什么味道，简直是捡钱。”马化腾眼光独到地从中发现了商机，当即与人合作，开发出针对股民的“股霸卡”，结果这个软件一炮而红，当年在赛格电子市场几度脱销。马化腾还不断为朋友的公司解决软件问题。这使他不仅在圈内小有名气，而且也有了相当的原始积累。

1997年5月，丁磊创办了网易，或许才真正意义上触动了马化腾的心。同年10月，王志东们拿到了650万美金的风险投资，这是国内互联网企业所获得的第一笔“疯”投，意义非凡。马化腾表示：

一开始接触网络，我就知道它哪些方面是有用的。我是有目的地选择，并不只是玩。所谓的玩，是想知道这个东西为什么好，用户为什么会喜欢它，是用一种研究的心态去尝试。

随后的1998年，对中国互联网而言，更注定是一个不平凡的年份。1998年2月，张朝阳成立了搜狐，10月周鸿祎成立了3721。在这一年马化



腾也开始考虑独立创业。

从1998年开始，我就考虑独立创业，却一直没想清楚要做什么，但创业的想法并没有改变，我知道自己对着迷的事情完全有能力做好，感觉可以在寻呼与网络两大资源中找到空间。

实际上，在创建腾讯之初，马化腾对公司未来的发展方向并不是非常明晰，只是他感觉到可以在寻呼与网络两大资源中找到空间，所有的判断是来自自己5年来的网龄和职业经验。有了大概的想法，马化腾就去找自己的合作伙伴。马化腾是个崇尚共享、自由精神的人，不会单纯强调“我”的价值，他知道团队的意义。腾讯的几个创始人都曾在深圳电信、网络界有多年的从业经验，几乎是深圳第一批搞互联网的人，这无疑可以在技术和业务层面为腾讯提供很多帮助。腾讯有5个创始股东：马化腾、张志东、曾李青、许晨晔、陈一丹。不过，最开始是马化腾、张志东、曾李青3个全职，到年底，许晨晔和陈一丹才加进来。

从没想过一定要开公司当老板，我们几个同学只是想有个机会去发挥所长。最好有点儿小回报，仅此而已。

带着对互联网事业的热忱和对自己能力的信任。1998年11月，27岁的马化腾与张志东等5人凑齐了50万元人民币。马化腾拿着母亲的退休证注册了深圳腾讯计算机系统有限公司。

要感谢家里人，最开始我妈不同意，我爸挺支持我的，可最早的董事长却是我母亲。

马化腾的母亲，这位法定代表人几乎没来过公司。

可是她很负责任地帮我整理财务报表。后来公司搬家，搬那些桌椅板凳的都是家里人，因为公司要减轻负担。

马化腾给公司起名为腾讯，饱含着深长的意味。一方面，马化腾的名字里有个“腾”字，表明公司和自己密切相关；另一方面，“腾”也有腾飞、发达的意思。后缀为“讯”，更多是因为老东家润讯对马化腾的影响。

创业对于马化腾而言，并不是一帆风顺。正如马化腾自己所言，“在腾讯发展的过程中，每一刻都可能死掉。”创业之初，几个“元老”挤在深圳赛格科技园4楼一间几十平方米的小厂房中，累了睡沙发，饿了吃盒饭，晚上写软件，白天搞推销。

创业不是说着玩的事，腾讯也并非一帆风顺。一开始，我们的服务器都无处托管，创建一家公司可比写软件复杂多了。

## 生存下来才是最重要的

创业之初，马化腾和五位同学一起走过了非常艰难、困惑的日子。马化腾和创业元老熊明华开玩笑说，腾讯在最困难的时候，最怕的是周末。为什么呢？因为公司那时租了一个房子，要交水电费，周末几个创始人肯定要加班的，但是机房要开着并且耗电，夏天有几个月必须要开空调，他说最苦恼的是到了周末不知道该怎么办。

当时公司很小，主营业务是为其他公司做软件外包。马化腾回忆说，当时为了谋生，啥业务都敢接，做网页、做系统集成、做程序设计……这家十几个人的小公司的主要业务是为深圳电信、深圳联通和一些寻呼台做项目。但刚开始不懂市场，做出产品去向运营商推销，也不太懂市场操作，经常被人拒之门外，甚至连见都不见。尽管感觉到很挫折，但他们坚信只要锲而不舍，经过不断的尝试之后，总会获得用户的接纳。





过了一阵子，几个人又凑了另外 50 万元，把公司的注册资本补到 100 万元。对于外界所传的，腾讯早期甚至没有钱发工资的说法，马化腾表示：

其实我们一直是小有赢利的。

据马化腾回忆说，当时跟他很熟的丁磊正在做邮箱系统：

我也做过邮件，也给寻呼台做过互动系统，比如短信查邮件什么的，即时通信是其中一个项目。

马化腾在 1997 年首次接触 ICQ（1996 年以色列人开发出 ICQ 系统。名称来自 Iseekyou，意为：我在找你，它支持在 Internet 上聊天、发送消息和文件等），便很快被这个新鲜玩意吸引了，注册使用一段时间后，他发现 ICQ 由于只有英文界面，而且使用操作技术要求上比较高，使其在中国的推广比较困难。因此，在创业的过程中，马化腾对于如何将寻呼与网络联系起来发展业务早有自己的想法，但对于是否上马 ICQ 项目，当时腾讯的创始人们的确存在过激烈的争论。

最后，对网络技术发展方向的认同感使大家求同存异，我们开始对 ICQ 技术倾注偏爱。

1999 年 2 月，马化腾开始开发 OICQ 的时候，中国市场上也有其他版本的汉化 ICQ 了。谈及自己为什么还要坚持做 ICQ，马化腾感叹道：

当时电信部门比较重视增值服务，而广州电信在这块有预算，市场上有好几家做即时通讯产品的企业都在盯着这块市场。在投标的过程中，为了抢先，我甚至在产品还没成型前就先写好了投标书。结果当然是投标失败。但现在想想还真的是幸运，这些拿到项