



后发制人，让无数前辈倒在腾讯脚下；把握机遇，让无数同行败于腾讯面前。

孙向杰◎编著

马化腾

领跑互联网

MA HUATENG

马化腾经典榜样的作用，

能够给很多创业者、企业、公司带来正能量的启示，
通过学习，优秀的人会脱颖而出，会一步步成为杰出的自己。

 群言出版社
QUNYAN PRESS

后发制人，让无数前辈倒在腾讯脚下；把握机遇，让无数同行败于腾讯面前。

孙向杰◎编著

马化腾

领跑互联网

群言出版社
QUNYAN PRESS

·北京·

图书在版编目(CIP)数据

马化腾：领跑互联网 / 孙向杰编著. —— 北京：群言出版社，2016.5

ISBN 978-7-5193-0108-8

I. ①马… II. ①孙… III. ①马化腾 - 生平事迹②网络公司 - 企业管理 - 经验 - 中国 IV. ①K825.38
②F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 093288 号

责任编辑：潘 昊

封面设计：孙希前

出版发行：群言出版社

社 址：北京市东城区东厂胡同北巷 1 号 (100006)

网 址：www.qypublish.com

自营网店：<https://qycbs.tmall.com>(天猫旗舰店)

<http://qycbs.shop.kongfz.com>(孔夫子旧书网)

<http://www.qypublish.com>(群言出版社官网)

电子信箱：qunyancbs@126.com

联系电话：010-65267783 65263836

经 销：全国新华书店

法律顾问：北京天驰君泰律师事务所

印 刷：北京天正元印务有限公司

版 次：2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷

开 本：710mm × 1000mm 1/16

印 张：15

字 数：226 千字

书 号：ISBN 978-7-5193-0108-8

定 价：35.00 元



【版权所有，侵权必究】

目 录

第一课 打江山不易——马化腾谈创业

QQ之父——马化腾 / 3

在互联网行业中脱颖而出 / 5

大佬的打工生涯 / 7

开始了艰难的创业 / 9

成立腾讯公司 / 10

努力地使自己生存下来 / 13

成功靠奋斗 / 16

要把“聪明”转化为“智慧” / 18

做事要稳健 / 20

善于抓住机遇 / 22

第二课 “跑得快”，更要“跑得好”——马化腾谈“跑赢互联网”

马化腾的经营哲学：“三问”自己 / 27

出现商机就要抢 / 29

众人拾柴火焰高 / 32

- 后发是最稳妥的方式 / 34
- 管理就是决策 / 36
- 专注自己擅长的事 / 38
- 水滴石穿缘于坚持 / 40
- 兴趣爱好也能“打天下” / 43
- 小步快跑,快速迭代 / 45
- 进取心——成功的敲门砖 / 47
- 善于欣赏,善于学习 / 50
- 把长处“偷”过来 / 53

第三课 掌控需求,把握核心——马化腾谈扩张战略

- “粉”是一种资本 / 59
- 要有持之以恒的学习心 / 62
- 品牌全面化,拓展用户群 / 65
- 通过融资成长 / 68
- 找到多样化的盈利方式——QQ 企鹅 / 70
- “关系链营销” / 72
- 做产品就是做品牌 / 73
- 细节决定成败 / 76
- 腾讯的业务体系 / 77
- “注册收费风波” / 83

坚持以用户价值为中心 / 88

虚拟商品增值服务 / 90

将产品的核心能力发挥到极致 / 93

第四课 企业文化决定管理水平——马化腾谈企业管理

重视管理者的领导力 / 99

人性化的工作环境、包容的企业文化 / 101

重视别人的意见 / 103

坚持你的是非标准 / 108

决策需要转化为行动 / 112

营造良好的企业文化氛围 / 116

低调做人,高调做事 / 118

统一的价值观 / 120

企业要壮大,管理需民主 / 122

善于授权,让员工动起来 / 128

第五课 圈地运动:只拼团队——马化腾谈人才管理

保障员工的利益 / 133

实施有效的激励机制 / 135

重视与员工的沟通 / 137

- 招聘高情商的人才 / 138
- “企鹅帝国”的培训策略 / 141
- 腾讯家族的伙伴们 / 145
- 市场奇才曾李青 / 147
- 许晨晔和陈一丹 / 148
- 腾讯的其他创始股东们 / 149
- 在争吵中突破自我 / 150
- 最早投奔腾讯的员工 / 151
- 拖延——进取心的致命点 / 154
- 学着不为报酬而工作 / 156
- 人们会追随积极进取的人 / 158

第六课 拥抱变化,大胆创新——马化腾谈“多元化模式”

- 刘绍勇牵手马化腾 / 163
- 懂得辨识“最短的木板” / 165
- 逆境中求机遇 / 167
- 把握时机叩响机遇大门 / 170
- 创新是企业的命脉 / 177
- 开动脑筋,求实创新 / 180
- 科技创新,最急最紧 / 182
- 让仓库里不盛东西 / 185

QQ 影音:将产品的核心功能做到极致 / 188

微信摇一摇:简单就是美 / 190

创新就是对用户体验的极致追求 / 194

交互设计:做最挑剔的用户 / 198

第七课 实力才是王道——马化腾谈“危机竞争”

三思而后行,事业多成功 / 203

深思又熟虑,领导要修炼 / 206

该出手时就出手 / 209

上市——腾讯的大跨越 / 211

企鹅与对手们的巅峰对决 / 213

领导要明白“领”的真意 / 216

竞争要靠产品说话 / 219

先发优势下的快鱼吃慢鱼 / 221

与危机狭路相逢 / 224

进军网游:腾讯应对危机的宝贝 / 226

要有顺应潮流的勇气 / 229

第一课

打江山不易——马化腾谈创业

在我的生命中，除了工作之外，现实生活中其他事情很少能使我产生兴趣。我对任何事情都很专注，尤其是对 QQ 的专注，这种专注使我获得了前进的动力。无论人们对 QQ 做何种评价，对我做何种评价，我都专注于自己的工作，坚持做好自己的事情。

——马化腾

QQ之父——马化腾

1971年10月29日，马化腾出生于广东省汕头市潮南区成田镇家美社区家一村。

马化腾在海南出生，深圳长大。相比同时代大部分互联网的创业者，马化腾有着不一样的家庭背景。马化腾的父亲马陈术是中共党员，中专学历，经济师，曾担任交通部海南八所港务局会计、统计员、计划科科长、副局长，深圳市航运总公司计财部经理、总经理，深圳市盐田港建设指挥部副总指挥，深圳市盐田港集团有限公司副总经理，1997年被选为盐田港上市公司的董事，现已退休。

马陈术是潮汕人，是李嘉诚的乡党，所服务的盐田港又是李嘉诚最喜欢的业务形态之一，加上第一次给腾讯做风险投资者中出现过香港盈科的身影，因此很多人都在猜测马化腾的父亲与李嘉诚之间是不是有很多交往，而这种交往给马化腾以很多帮助。

不过，这些都只是猜测，马陈术对儿子最直接的帮助主要是在腾讯公司早期开着奔驰前来给儿子做账，而间接的帮助可能是公司治理和资本市场运营方面的经验传承。马陈术说，“腾讯”这个名字也是他起的，寓意“万马奔腾的信息时代”，当时公司的注册也是由马陈术帮忙，以马化腾母亲的名义注册，一直到1999年风险投资进入时，才将股份完全转让给马化腾。

童年时，当时马化腾的父母在东方县（原属广东省，海南建省后划归海南省）工作，1984年13岁正在读初二时马化腾随家人从海南迁至深圳。后就读于深圳大学计算机系计算机专业。

据说，马化腾小时候很乖，是个闷葫芦，迷恋过天文，经常想很多自然科学的东西，最大的兴趣还是和天上的星星交流。他原来也准备是朝着天文方面发展

的，后来老师告诉他，学天文的最终就业去天文台的少，很多都是去当地理老师。那时候他也开始接触计算机，并且成了第一代“网虫”，他坦言自己现在还是把大部分时间都花在了网上。

“在网上我才会获得完全的兴奋。”马化腾痴迷网络不是为了逃避和消遣，而是当做事业来做，他的痴迷更是一种专注。现在马化腾出差很少，他觉得“出差效率太低，都耗在路上了”。除非特别重要的活动和会议，马化腾一般都不参加。

在互联网行业中脱颖而出

马化腾祖籍广东潮州，但鲜有人知他是在海南儋州长大的，在那里他度过了自己的童年及少年时光。

距儋州市区 15 公里，有一个著名的水库——松涛水库。松涛水库是全国十大水库之一，有网友这样评价它：山之绵亘，水之浩瀚，幅员辽阔，资源之丰厚不仅海南，在全国都属罕有。松涛水库坐落在海南第一大河——南渡江上游，位于海南中、西主干公路交会处。

这是马化腾特别喜欢的去处，水滋养了他的童年、他的性情，在这里，他度过了他的小学生涯。

1984 年 7 月，马化腾 13 岁，随父母从海南儋州移民至广东深圳，正式开始了他的“深圳故事”。马化腾大学就读的是深圳大学，直至他大学毕业进入润讯公司，后自主创业成立腾讯公司，成就今日的腾讯辉煌，无一不打上“深圳标志”。

他的经历背景：生于海南，长于海南，读书、创业、成就于深圳。这些地方都跟水密切相关。

是水滋养了他的心智。

1993 年从深大毕业后，马化腾进入深圳润讯公司做软件工程师。通过早期的互联网，马化腾结识了很多“网虫”朋友，其中的一些人后来成为叱咤互联网江湖的风云人物，例如网易的丁磊、金山的求伯君。

1998 年 11 月 11 日，马化腾和几个同学成立了自己的软件公司，当时公司很小，主营业务是为其他公司做软件外包。据马化腾回忆，当时跟他很熟的丁磊正在做邮箱系统，之后也卖了很多版本。“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。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……”

不过最早做企业的时候，马化腾从未想过会成就一个现在这样规模的腾讯帝国，用马化腾的话讲：“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。”

在回忆如何做起QQ的时候，马化腾唏嘘感慨：“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信产品的企业盯着这块市场。在投标的过程中，为了抢先，我甚至在产品定型前就先写好了投标书，结果当然是投标失败。但现在想想还真是幸运，这些拿到项目的公司在收到钱后自然没有动力继续维护、发展产品，只有我们的QQ被砸在手上，才会持续做下去。”随后QQ用户的增长却让人始料未及。用马化腾的话来形容：“到了2000年的时候，随便走进一个网吧，聊天工具QQ跳动的企鹅已经成了流行，我没想到那么多人在网上争着和认识、不认识的人聊天，好多人用QQ聊天是为了学习打字。”

在回忆创业历程时，马化腾称：“初期运气占得比较重，至少70%，但是2001年之后主要还是靠自己。我也没有什么特别幸运的事，不幸的东西也挺多的，就是自己要去扛、自己想办法。”

这办法便是务实、专注、创业热忱。

“10年间，腾讯获得并奉行了一个非常宝贵的可持续发展秘诀——绝不追求单向经济效益最大化，而是以用户价值与社会价值最大化、协调统一发展为方向。”依托于网民的马化腾这样说。

马化腾的创业途径很符合年轻人对所谓“知识英雄”的想象：写代码出身，几个同学合伙创业，一起加班吃盒饭，熬夜改产品，凭借创意和勤奋取得成功，慢慢地公司上市，简陋的办公室换成了宏伟的大楼，创始人进入富豪榜。

大佬的打工生涯

每一件事情的成功都需要付出努力，没有努力哪来成功？马化腾的第一桶金就是从工程师开始的，那时担任“股霸卡”的开发，也是在不经意间发了一笔小财。

1993年，马化腾从深圳大学计算机系毕业。凭借着出色的计算机技术，他进入润迅做了一个软件工程师，从事互联网传呼系统研究开发工作。外表看起来文弱的马化腾踏上了职业生涯的第一站，这时的他对计算机的痴迷有增无减。

参加工作后的马化腾对自己所从事的职业非常热爱，每天都在思考工作上的问题。当时，他这个工程师的月薪大概在1000~2000元，即便加上年底的分红也没有多少积累，但这丝毫没有减少他对工作的热情。

马化腾在计算机方面出色的表现很快为他争取了一个机会，担任开发“股霸卡”的开发部主管。结果这个软件很受人们的欢迎，马化腾也在不经意间发了一笔小财。

“股霸卡”是马化腾做工程师期间的第一桶金，这个收获对他来说有很大的影响。这次成功，让马化腾感受到了技术的重要性，同样也让他看到了计算机行业的前景，对他以后事业的发展起着至关重要的影响。

年轻的马化腾在他的第一个工作岗位上干得如鱼得水，出色的业务水平很快得到了领导的赏识和提拔，并升为部门主管。在工作期间，马化腾深刻地认识到了软件工程的实用性。

马化腾的这一理念与当今另一IT巨子马云的想法不谋而合。马云曾说：“如果从用户满意度来讲，现在所有的搜索都不合格，都不是真正意义上的搜索。这些搜索引擎在网页和新闻上的人为分类，更多是出自工程师的脑袋，而不是从用

户出发。”马化腾的“实用主义”理念在“股霸卡”上得到验证。当时很多人都为炒股如痴如狂，马化腾当即与人合作，开发出针对股民的“股霸卡”，结果这个软件一炮而红，在市场上几度脱销。

这一事件之后，马化腾的名字在圈子里被人们传开，在众圈友的眼里，他可是一个不可多得的电脑专家。因为工作的原因，马化腾所认识的圈友大多都是小有实力的“boss”，他们需要马化腾为自己编写一些实用的小程序，而马化腾也通过这些源源不断的外块有了一笔积蓄，小日子过得很是滋润。由于开发“股霸卡”，马化腾自己也一头扎进了股市，有着敏锐而坚韧个性的马化腾很快创下了将10万元炒到70万元的辉煌战绩，奇迹般拥有了百万身家。

马化腾真正接触网络是在他进入润迅后的第三年。1995年，马化腾在惠多网挂了半年多之后，就投资了5万元，在家里弄了4条电话线和8台电脑，承担起惠多网深圳站站长的角色。回忆那段时间的生活，马化腾极为自豪：“在网上我才会获得完全的兴奋，至今也没有改变过。”在那个时候，装一部电话就要4000多元初装费，可幸好马化腾的姐姐和几个亲戚在电话公司工作，申请了半价安装。那时马化腾一出差就要母亲帮他管理网站，每次临出门前都要写一张字条给母亲，告诉母亲一旦有网友打电话来说网络不通，就按照字条上的步骤排除故障，确保网络通畅。正是因为马化腾对计算机的热爱，对事业上的执著和付出，使他获得了出席第一届和第二届全国BBS站长大会的机会。

马化腾的成功完全取决于他对自己事业的热爱与执著。他不是要与谁攀比，不是要证明自己有多了不起，只是希望自己研发出来的东西能够给人们带去方便，让人们接受。他追求的不是名声和地位，相反，他更愿意扮演一个小角色，默默地付出。

开始了艰难的创业

1998年10月，已经做到开发部主管位置的马化腾递交了辞呈，结束在润讯公司为期5年的打工生涯。

马化腾这个人比较崇尚共享、自由，这一点与其他创业者有着很大的区别。他不会单纯强调“我”的价值，他非常清楚团队的意义，所以他找来了伙伴一起创业。辞职不久，在深圳华强北赛格科技园2栋4楼一间狭小的办公室里，带着把寻呼业务搬到互联网上的想法，马化腾与伙伴一起开始了艰难的创业。

马化腾开始创办公司这一年，也是世界互联网的繁荣时期：此前专注软件开发的王志东，促成了四通在线与美国华渊资讯的合并，在北京创建了以提供新闻为主的新浪网；张朝阳经营的爱特信公司正式推出“搜狐”产品，并将公司名字改为搜狐；在美国斯坦福大学计算机研究博士班就读的佩奇与布林决定建立一个网站，为人们提供搜索服务，谷歌从此进入人们的视线。

腾讯公司的核心业务——即时通信软件，也在这一年开始孵化。当时，对于是否上马ICQ项目，腾讯的股东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。”马化腾说。

创业初期的道路都是艰难的，那段日子也是最关键的。只要坚定创业的信心，把准创业的方向，就一定会拥有一个光明的前景。