

Depend

方木鱼 编著

on

马化腾

Yourself

马化腾用他和腾讯的故事教给你

未来，在脚下

成功，靠自己

中国铁道出版社

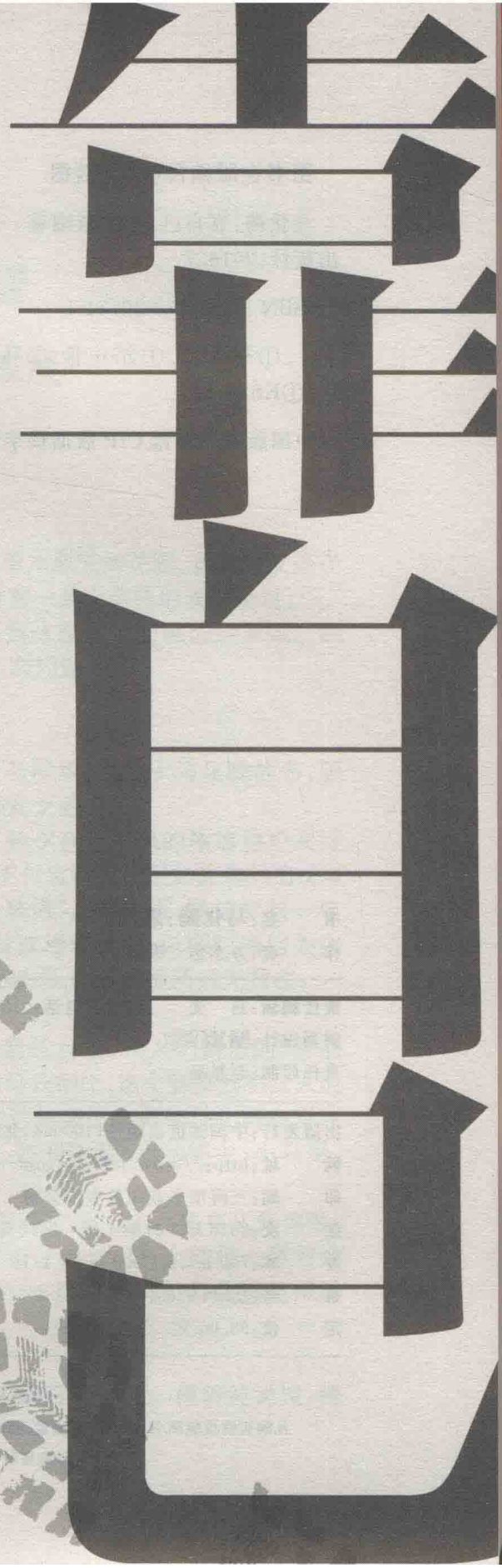
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

Depend

方木鱼 编著

on **马化腾**

Yourself



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

马化腾:靠自己/方木鱼编著. —北京:中国铁道出版社,2016.7

ISBN 978-7-113-20731-1

I. ①马… II. ①方… III. ①马化腾—生平事迹
IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 162740 号

书 名:马化腾:靠自己
作 者:方木鱼 编著

责任编辑:吕 芑 编辑部电话:010-51873004 电子信箱:lvwen920@126.com

封面设计:MX DESIGN
STUDIO

责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:三河市华业印务有限公司

版 次:2016年7月第1版 2016年7月第1次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:11 字数:151 千

书 号:ISBN 978-7-113-20731-1

定 价:38.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010)51873174

打击盗版举报电话:(010)51873659

前 言

无腾讯，不互联

提到腾讯，你第一时间会想到什么？

QQ、微信，还是其他？

笔者想到的是初恋，和初恋般的美好。

2003年9月，鲁西北某大学。那是一座草木葱茏的花园，我和好友坐在凉亭里聊天，不远处是有名的“情人廊”，她身着一袭天蓝色的长裙走过。

并不是因为她才来到这座花园，然而来到这座园子的确能见到她。临别之际，她给我留了QQ号码，那是笔者第一次知道QQ。

此后，自然而然地关注起马化腾来。

马化腾很低调。

最近一次去书店闲逛，看到有关马云的书很多，而关于马化腾的书，居然一本都未找到。难道马化腾果真低调到如此乏善可陈？

与此截然相反的是，2015年2月18日，除夕夜。腾讯的微信用户共计发送红包10亿个。而同期通过阿里巴巴的支付宝钱包发送的红包只有2.4亿个。这样的火爆场景被马云称为“偷袭珍珠港”。有人说，微信红包一年相当于支付宝干了八年。在移动互联与支付这场硬仗中，以即时通信为主业的腾讯完胜电商巨头阿里巴巴。而类似的胜利，腾讯已经历过无数次。

马化腾很帅气。

马化腾身材挺拔，面如冠玉，文质彬彬，唇红齿白，和人们调侃的“背后站着无数个疯狂购物的中国女人”的高调的马云相比，这个腼腆到和女人说话都会脸红的“白面书生”实在是很低调，但这丝毫不会影响马化腾在互联网界的地位。外界对马化腾的称呼有很多，如QQ教父、马帮主、小马哥、Pony，而网友则亲昵地称他“麻花藤”。

娃娃脸的马化腾外表憨厚沉稳，跟带着红围巾的QQ企鹅有几分神似。马化腾曾透露说：“我很喜欢的一部电影是《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。”正因如此，马化腾还博得了“企鹅爸爸”的美誉。

马化腾很灵活。

马化腾有着强烈的忧患意识和潮汕商人极好的灵性。他曾经说过，腾

讯最怕出现大公司的“弊病”，比如任何颠覆性的变化和大公司官僚化严重，不能像小公司一样灵活，不能及时满足用户需求。

关于马化腾的段子有很多，在创业之初，“腾讯五虎将”一个人用好几个号码，四处拉人注册账户，最搞笑的是居然扮成“美眉”，拉深圳大学的师弟们进来聊天。这个并不光彩的段子没有被证实却也从未被辟谣，“马化腾扮美眉”反而和“马云卖袜子”一样愈发经典。

马化腾很谨慎。

“诸葛一生唯谨慎，吕端大事不糊涂。”和想象中的成功企业家不一样，马化腾从不做第一个吃螃蟹的人。有很多人觉得不公平，“腾讯为什么不创新？”实际上，腾讯的焦点与亚洲和欧洲的大多数科技企业一样，专注于“微创新”——稍微增加一项服务的本地化特色，让其更契合本地用户。

事实也是如此，似乎没有什么腾讯不做的，而且腾讯从未因为外界的指责而停止前进的脚步。更多时候，马化腾和他的腾讯更像是一只蛰伏在墙角的蝎子，极度饥渴而又有进攻性。它总是历经多日的养精蓄锐后，在最合适的时机出手，然后干脆麻利地从市场“切走”属于自己的蛋糕，甚至独领风骚。

马化腾很仗义。

马化腾很睿智。

马化腾很博爱。

……

人生有很多种活法，但是一个人的思维方式、生活热情和工作能力直接决定了一个人能取得的成果。韩寒在电影《后会无期》里说过，为什么我们听过很多道理，却依然过不好这一生。套用过来，为什么看了那么多致富故事和名人传记，我们依然不富裕、不成功？

知易行难。很多人仅仅停留在“知道、懂得、了解、听说过”的层面上，更进一步，却从未有勇气、有毅力、有恒心全身心投入地去做一件事情。所有成功者的思维和道路都是相似的，正如日本经营之神稻盛和夫在《活法》中所说的：总是积极向上；有建设性、有感恩心、有协调性，善于与人共事；性格开朗、对事情持肯定态度；充满善意、有同情心、关爱心；勤奋；知足；不自私、不贪欲等。这些词汇似乎都是老生常谈，是小学教室里贴的标语，是简单的伦理观、道德律。但是正是因为这些，才是绝对不可忽视的真理，我们不仅要用头脑去理解，而且要让它们占据我们的心灵，变成我们的血肉。

挂一漏万，想要回顾一个人走过的路，其实很难，更何况是在这么薄薄的一册书中。“何意百炼钢，化为绕指柔。”也许这就是连比尔·盖茨也不得不承认的“世界上做得最成功的IM是QQ”的原因吧！

方木鱼

目录 | CONTENTS

第一章·清平乐

腾讯前传：马化腾其人其事

少有凌云志，那个趴在海边看星星的少年 / 2

潮汕商帮——中国的犹太人 / 2

小小天文爱好者 / 4

学以致用，牛刀小试赚取第一桶金的天之骄子 / 7

年轻的深圳大学 / 7

网虫马化腾 / 8

赚钱的机会来了 / 9

小角色也有大未来：心有猛虎，细嗅蔷薇的润迅

工程师 / 12

毕业了，工作了 / 12

就像萌芽终要掀翻冻土 / 14

风云际会，骨灰级网虫马站长的网络奇缘 / 17

小有名气的马站长 / 17

同是天涯沦落人 / 18

勿忘初心，方得始终，创业梦助腾讯初具雏形 / 21

临渊羡鱼，不如退而结网 / 21

五虎将初聚深圳 / 22

为什么是腾讯 / 23

第二章·破阵子

邻家企鹅初长成：抄袭与创新，是原罪还是成长的烦恼

无可奈何花落去的 ICQ 与小荷才露尖尖角的

OICQ 之争 / 26

师从国外软件 / 26

一个明智的决定 / 27

屋漏偏逢连夜雨：卖不掉的 OICQ 变脸，逼出来的

QQ 爆红 / 30

创业艰难百战多，山雨欲来风满楼 / 30

祸不单行，屋漏偏逢连夜雨 / 31

冷漠的人，谢谢你们曾经看轻我，让我不低头，更精彩地活 / 32

从 OICQ 到 QQ / 33

移动梦网：拯救 QQ 的天外来客 / 35

内忧外患，互联网的冬天来了 / 35

柳暗花明，腾讯的又一位贵人 / 36

集大成，为 99% 抄袭基础上 1% 的创新喝彩 / 39

抄袭是一种病 / 39

四两拨千斤，空手套白狼，乾坤大挪移…… / 40

QQ 重生：在阵痛中涅槃，没有创新就没有未来 / 44

腾讯没有马化腾，就像苹果没有乔布斯 / 44

即使你什么错都没有，就错在太老了 / 47

第三章·励学篇

面朝腾讯,春暖花开:Q中自有黄金屋,Q中自有颜如玉

腾讯原始创业团队:5个亿元级富翁,7个千万元级富翁/ 50

上市是一场狂欢/ 50

上市不是终点,而是新起点/ 52

改革开放与深圳速度,与一座城市恋爱的小马哥/ 55

深圳,深圳/ 55

马化腾在深圳/ 57

QQ至尊号“88888”,26.02万元的号码拍卖传奇/ 60

不曾遭遇盗号的QQ不是好QQ/ 60

至尊QQ号“88888”闪亮登场/ 61

互联网大佬的侠骨柔情:伉俪二人组,当企鹅爸爸网恋

企鹅妈妈/ 65

马帮主也玩网恋/ 65

网恋也可以很甜美/ 67

马化腾不读书?终身学习,大学毕业不是终点站/ 70

读书总不会错的/ 70

坑灰未冷山东乱,二马原来不读书/ 71

马化腾的三问哲学/ 73

第四章·定风波

竹杖芒鞋轻胜马:经得起诋毁,担得起赞美的马帮主

注册收费的美丽错误与开创虚拟货币新篇章的Q币/ 76

QQ注册要收费/ 76

Q币的功过是非/ 85

小企鹅开门立户,腾讯要做门户网站的“总瓢把子”/ 87

- 天上掉下个 QQ.com/ 87
- QQ 弹窗：小窗口有大世界/ 88
- 鸡蛋之争：先有 QQ 还是先有 QQ.com/ 90
- 历数腾讯十宗罪：让我更爱我自己/ 93
 - 腾讯跟猫扑那点事儿/ 93
 - 捅破了一层窗户纸/ 95
- 3Q 大战：一场具有里程碑意义的互联网之争/ 101
 - 伪 QQ 之珊瑚虫 QQ 和彩虹 QQ/ 101
 - 备受争议的“艰难的决定”/ 102
 - 大战三百回合/ 104
 - 宣判不是最终的结局/ 107
- 最大的敌人是自己：“降薪裁员”的背后是要在大公司里保留小公司优势/ 109
 - 雨绸缪，主动求变/ 109
 - 腾讯遭遇到了危机/ 110
 - 全民公敌“无对手”/ 111

第五章·得胜令

一将功成万骨枯：那些年，我们一起追的“Q 系列”

- 穿上“QQ 秀”，“踩踩”我的“Qzone”，来一场“全民偷菜”的狂欢/ 116
 - “哈韩族”马帮主/ 116
 - 从不休息的郑志昊/ 118
 - 全民偷菜，偷的是一种情怀/ 119
 - 受欢迎程度令腾讯始料未及/ 119
- QQ 游戏：要做多点开花的 QQ 家族成员里最亮的那颗星/ 121

- 腾讯兵器谱/ 121
- 娱乐至上的中国互联网/ 123
- 小马出手,策马玩网游/ 124
- 放弃搜搜、拍拍、微博:从跑马圈地到剥离非核心业务的
战略调整/ 126
- “扩张——收缩——回归”之路/ 126
- 数风流人物,还看腾讯/ 128
- 对抗微软:进军商务办公的腾讯 TM 与死而复生的
QQ 邮箱/ 130
- QQ 还是 MSN/ 130
- QQ 邮箱的二次出击/ 131
- “地球观察者”微信 VS“乐在沟通”手机 QQ,不舍左右,
放手去飞/ 134
- 移动互联:手机 QQ 还是微信/ 134
- “微信之父”张小龙/ 135
- 微信:腾讯布局移动互联的一把大杀器/ 136

第六章·临江仙

创业容易守成难:从“什么火,做什么”到“做什么,火什么”

- 开放的腾讯:从跑马圈地的“丛林法则”到分享合作的
“天空法则”/ 140
- 天空与晨光/ 140
- 从曾经的狼来了,到腾讯来了,再到……/ 144
- 不拘一格用人才:励志保安的求职传奇/ 147
- 我挂 QQ 我骄傲,此身正是腾讯人/ 147
- “励志保安”段小磊/ 148
- 人才是我们最宝贵的财富/ 150

分久必合，合久必分：腾讯五虎将今安在/ 152

中国式合伙人/ 152

天下没有不散的宴席/ 154

小企鹅，大未来，站着“坐江山”是企鹅的独有标签/ 157

张瑞敏不用 QQ/ 157

从 QQ 到微信：惊出一身冷汗/ 158

未来：从移动互联到“互联网+”/ 160

腾讯公益：为爱点一盏长亮不熄的心灯/ 162

如果我们死了，我们的 QQ 怎么办/ 162

存在，只为了让世界充满爱/ 163

第一章
清平乐

CHAPTER 1

腾讯前传：马化腾其人其事

清平乐·村居

（宋）辛弃疾

茅檐低小，溪上青青草。

醉里吴音相媚好，白发谁家翁媪？

大儿锄豆溪东，中儿正织鸡笼。

最喜小儿无赖，溪头卧剥莲蓬。

Tencent

少有凌云志，那个趴在海边看星星的少年 /p2

学以致用，牛刀小试赚取第一桶金的天之骄子 /p7

小角色也有大未来：心有猛虎，细嗅蔷薇的润迅工程师 /p12

风云际会，骨灰级网虫马站长的网络奇缘 /p17

勿忘初心，方得始终，创业梦助腾讯初具雏形 /p21

>>>>

>>>

>>>> >>

少有凌云志， 那个趴在海边看星星的少年

我是当时深圳中学第一个找到哈雷彗星的人。

潮汕商帮——中国的犹太人

20世纪70年代的海南儋州，中国版图上小得如同鸡脚心上一颗痣的那么一个地方。

大多数人都对马化腾的“深圳故事”津津乐道，而鲜为人知的是，马化腾出生在广东潮州，在海南长大，在那里，他度过了自己的童年及少年时光。

童年是一个人对世界的初体验，因其最纯真而最宝贵。我们永远无法知道一个人的童年会是怎样影响了一个人的一生。就像我们不知道，马化腾上大学之前的理想是成为一名天文学家一样。

潮汕商帮在中国历史上有着特殊的地位，《清稗类钞》中记载：“潮人善经商，窆空之子，只身出洋，皮枕毡衾以外无长物。受雇数年，稍稍谋独立之业，再越数年，几无不作海外巨商矣。”自古以来，潮汕人就是“南洋”一带最活跃的贸易集团，潮汕籍富豪中最出名的便是华人首富李嘉诚。

在马化腾的身上，有着明显的潮汕人的基因。1971年，当马化腾出生时，他的父母就在海南省东方市八所港港务局工作，那里是海南岛的最西端，马化腾的童年就是在海南八所港度过的。海南儋州市区15公里外有一

个著名的松涛水库。作为全国十大水库之一的松涛水库坐落在海南第一大河——南渡江上游。这里是马化腾特别喜欢的去处，水滋养了他的童年、他的性情。一个人的童年最容易被各种未知的神秘所吸引，马化腾熟悉这里的一草一木，每一颗星星的位置，每一天的日升日落。

《昭德新编》中记载：“水静极则形象明，心静极则智慧生。”是水滋养了他的心智，是水养成了他日后低调沉稳的性格。在这块海洋面积加陆地面积中国最大的一个省，马化腾培养起了一个奇特的爱好，那就是与漫天的星星交流，随着年龄的增长，马化腾对天文的兴趣与日俱增，如痴如醉、成嗜成癖。

他的这一爱好，得到了父母的支持。马化腾的父亲马陈术曾经这样回忆：“在海南的时候不仅生活条件艰苦，文化设施和书籍更是缺乏，但儿子却十分好学，那时我一个月只有40多元的工资，却要固定订几种报刊，特别是儿子喜欢的《天文爱好者》一订就是20多年，直到现在家里还在订阅。”

马陈术清楚地记得，有一次，只有10岁的马化腾在邻居家看到一本书，就自己一个人在邻居家的厨房里看了起来，直到吃中午饭还不见人，让全家人四处寻找，着急了许久。

马化腾的父母很注重培养儿子的科学兴趣，还专门订阅了《我们爱科学》等一系列科普杂志。在小学四年级的时候，马化腾读到其中有一期讲如何用各种镜片制作天文望远镜，就缠着妈妈买了一套镜片回来，动手做了一台简陋的望远镜，这是他人生中的第一个产品。

1984年，13岁的马化腾随父母定居深圳，此时的马化腾正值初中二年级。马化腾进入深圳最好的中学——深圳中学并度过了他流金溢彩的少年时代。那时的他身高只有1.41米，在13岁的孩子中算是矮小的，所以坐在班级的第一排。

那一年，受邓小平“南方谈话”的感召，从全国各地来了很多新移民，随着马化腾等人的到来，深圳中学初一年级原本招8个班的学生，后来不得不扩招了两个班。在这里，马化腾结识了腾讯的另外两位创始人，陈一丹和张志东。张志东是土生土长的当地人，而陈一丹一家则早在1980年就来到了深圳。



马化腾在初中时的成绩一直很稳定，基本能保持住前3名的位置。许晨晔、张志东和陈一丹这些人都学“奥林匹克数学”，只有马化腾参加的是天文兴趣小组。进入高中后，马化腾、许晨晔和陈一丹分在了一个班里，到了高二，学校又分了一次班，马化腾和许晨晔还在一起，陈一丹则跟张志东在一个班。

小小天文爱好者

1986年4月11日，在古代记载中被称为“扫帚星”的哈雷彗星闯入世界，15岁的马化腾仰望星空，并宣称他是全校第一个看见哈雷彗星的人。在找到哈雷彗星之后，马化腾拍下了照片，还兴奋地写了一篇观测报告，投寄到北京，结果获得了观测比赛的三等奖，得到40元的奖金，这是马化腾赚到的第一笔钱。

后来，在一次采访中，马化腾这样回忆：我原来是准备走天文方面的路。经常想很多自然科学的东西，研究什么特异功能。1986年的时候观测哈雷彗星回归，我用学校的器材拍了一些彗星的照片，我是当时深圳中学第一个找到（哈雷彗星），还去写观测报告，得了奖，获得几十元钱的奖励。还得到了参加观测比赛的机会。后来因为当时要考高中了，到海南的观测我没有去成。

在马化腾的家里，有一张他和天文望远镜的合影，其实这里面也有故事。上中学后，马化腾对天文越来越着迷，他们刚到深圳不久，马化腾看中了一款天文望远镜，可父母一问价格，一架望远镜要900多元，当时他们夫妻每个月的工资一共也就是100多元，900多元毕竟不是小数目，父母就没有同意儿子的要求。但后来，马化腾的母亲黄惠卿偶然看到马化腾的日记，儿子在日记中写道：“我想买个天文望远镜，但老爸老妈却不让，未来一代的科学家就这样被老爸老妈扼杀了。”黄惠卿把儿子日记中的内容告诉了丈夫后，夫妻俩赶紧凑钱给他买了一架900多元的天文望远镜。

尽管这次的偶然可能是马母爱子心切的举动，但是，这次偷看日记事件给马化腾带来的直接受益就是，马化腾如愿以偿地拥有了一台心仪已久的天文望远镜。自此以后，马化腾对这台天文望远镜爱不释手，经常用它探索

天空的奥秘。马陈术夫妇对这件事难以忘怀：有一次，马化腾拿着天文望远镜到5楼的天台上看流星雨，但大半夜过去，却不见他下来，马陈术就沿着小竹梯爬上天台，却发现马化腾已经倒在地上睡着了。

痴迷天文并没有让马化腾玩物丧志，相反，能耐得住天文学上的枯燥与寂寞，让马化腾养成了专注的学习与观察习惯，陈一丹在回忆与马化腾的交往时谈到一件高中趣事，他们在一起比赛背圆周率，课间时他们在走廊上面对面地站定，开始轮流背，今天你比我多两位，明天我比你多两位，后来大家都能背到100位。他们还曾经一起集过邮，互相帮着买邮票。

不仅如此，原本就帅气的马化腾，在高中时期，个子也突然蹿高了起来，很多年后，许晨晔说起这件事还略有点愤愤不平：“他原来跟我一排的，后来越长越高，越坐越靠后。”然而，高大帅气的马化腾却有自己的烦恼。

高考日益临近，马化腾对天文的兴趣也日渐浓厚，向父母表示要报考天文专业，但父母却劝他说“天文是上不着天，下不着地”的工作，还是报个脚踏实地、毕业后能找个好工作的专业。

马化腾后来这样回忆当初的选择：“考大学的时候，我问老师天文系毕业后的职业，当时只有南京大学有天文系，我了解到基本上那时候去天文台的少，很多都是去当地地理老师。当时就觉得，别搞不好变成去当地地理老师，后来又刚好开始接触到计算机，就觉得这个也挺有兴趣，就考到了深圳大学计算机系。”毕竟天文太遥远，马化腾的感叹中有一丝怅惘。

同时拥有天文和计算机两方面的爱好并不冲突，天文和计算机这两项爱好都是对未来世界探索的重要路径，两者之间是可以存在关联的。对于马化腾来说，天文和计算机两项爱好早早地闯入其心扉，对其日后有着潜移默化的作用。从某种程度上，这些经历塑造了马化腾后来的一部分性格：不擅长与人交流，但是让他静下心来研究一件事情却是手到擒来。

时至今日，马化腾仍然是一个天文爱好者，在马化腾的办公桌上经常放着各种各样的天文类杂志，其中，不乏外文原版。在功成名就的很多年以后，有人问马化腾，你做过的最值得自豪的事情是什么？马化腾的回答都是“拍摄到哈雷彗星，而且是在学生时代”。有一次去美国参观E3游戏展，看到此前从未见到过的北半球天象，他当时就在路边如痴如醉地观测起来。

马化腾在公司走廊中和喜欢天文的同事交换天文问题看法时，所表现出的热忱和健谈也让不少腾讯员工引为美谈。有一次，腾讯董事会送给马化腾的礼物就是一个天文望远镜，虽然只是小模型，但可见其他董事都知道马化腾的爱好。

命运往往就是这样神奇。

有着“乖乖仔”、“闷葫芦”之称的马化腾少年时在日记里说了句狠话。而事实是，命运或许扼杀了一位天文科学家马化腾，却培育出一位创造千亿财富的企业家马化腾。

每个人心里都有一个回不去的童年

我们常说“性格决定命运”，这种如水性格，让我们似乎可以推测，如果不是成为腾讯的创始人，马化腾完全可能成为一位优秀的天文学家，或者，他所接触到的并立志从事的任何一个领域里的专家。

性格决定命运，思维决定发展。马化腾无疑是幸运的，他有无比支持他的父母，并且在他的人生需要作出抉择的时候，他的父母和师长又以温婉的方式向其提出建议。而这里面的关键因素，马化腾无疑是明智的。在决定自己的将来的重要时刻，是理智战胜了感性，而不是全凭自己头脑发热去做决定。
