

把每一天当成 梦想的练习

马化腾的14堂
成功课

揭秘马化腾从程序员到成功企业家的
终极蜕变之路、
技术理工男的心灵成长史!

成功一定来自于日复一日的努力，马化腾告诉你：
坚守梦想，成功就会不请自来!

阡陌◎著

台海出版社

把每一天当成
梦想的练习
马化腾的14堂成功课

阡陌◎著

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

把每一天当成梦想的练习：马化腾的14堂成功课 /

阡陌著. —北京：台海出版社，2014.12

ISBN 978-7-5168-0510-7

I. ①把… II. ①阡… 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273123号

把每一天当成梦想的练习：马化腾的14堂成功课

著 者：阡 陌

责任编辑：王 品

装帧设计：尚世视觉

版式设计：刘丽娟

责任印制：蔡 旭

出版发行：台海出版社

地 址：北京市朝阳区劲松南路1号， 邮政编码：100021

电 话：010—64041652（发行，邮购）

传 真：010—84045799（总编室）

网 址：www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E - mail：thcbs@126.com

经 销：全国各地新华书店

印 刷：固安县保利达印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社联系调换

开 本：170×230 1/16

字 数：214千字

印 张：15.75

版 次：2015年3月第1版

印 次：2015年3月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5168-0510-7

定 价：39.80元

版权所有 翻印必究



前 言 |

静下来，世界就是你的

你是否知道，从你身边走过的每10个人中，就有7个人在使用腾讯的产品；面世仅3年的微信对智能手机的渗透率已接近100%，海内外用户更是达到了惊人的6亿！

毫不夸张地说，在中国的互联网领域，做产品没有人能超过腾讯。15年的时间里，腾讯从一个以憨憨的企鹅为标识的即时通信工具，发展为一家市值超过5400亿港元的行业龙头企业；业务从即时通信、电信增值、网络互娱延伸到电子商务、社交等全业务形态。腾讯的掌门人马化腾因此赢得了“中国互联网最大产品经理”的美誉，但当我们试着分析马化腾的个人性格及成功特质时，却发现相较于其他互联网公司的创业领袖们，马化腾要安静、低调得多：他没有马云那样舌绽莲花的口才、强悍的作风，也不像李彦宏那样外露的勃勃野心、中西合璧的潇洒做派……

但是，谁说安静不是一种大智慧呢？

“水静极则形象明，心静极则智慧生”，安静能够让人将心专注于一境，任风云变幻仍旧内心不乱。在事业起步时，入静能让人无视险阻，日复一日地坚守自己的梦想；事业越做越大时，入静可以给人以慧眼、慧心，更好地把握前进方向！

是的，正是这种安静的坚守成就了马化腾，成就了腾讯！

互联网是一个充满变数和诱惑的商业江湖：无数逐利资本“疯投”、各种创新商业模式不断引入，而身在其中的马化腾始终保持着“产品经理”的

心态，从未被扰乱，这确实是得益于他安静的性格特质。在回应腾讯员工关于成功秘诀的提问时，马化腾用的大多是“专注”、“务实”、“注重用户体验”等词汇。一开始他想得也不是很透彻，到底要做成一番什么事业，但他静下心来创业，始终对机会保持高度的敏锐，同时始终对偏离的诱惑保持警醒。正是十几年如一日地关心产品，收集用户习惯，参与产品改进，15年的坚持和技术积累，才能做出微信，换来移动互联网的第一张站台票。

马化腾的一言一行给这家企业注入产品第一、注重用户体验的产品基因，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，所以腾讯才能够在竞争中不断突围，并成为中国互联网行业的龙头企业。

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……

我们有足够的理由相信，未来的腾讯和马化腾，会带给我们更多惊喜和期待！

目 录 |

Part 1 到达藏宝之地的道路，没人送你前往

创业第一年，我们是总也喂不饱的小企鹅 / 2

专注地做自己擅长的事情，终于有了回报 / 5

最初的成功需要点运气，后来就得靠打硬仗 / 8

创业前我炒股赚了100万，兴趣让我坚持了下来 / 11

Part 2 产品经理的心态，让我关注技术和细节

其实，我就是产品经理 / 18

产品经理的核心能力是获得用户认同 / 20

在腾讯，不允许说什么事情在技术上做不到 / 23

开发人员要用心来思考产品，而不是公事公办的态度 / 25

Part 3 腾讯要做的是互联网上的水和电

为用户搭建一个网络生活的平台 / 32

互联网产品设计的“马化腾法则” / 34

用户体验的10/100/1000法则 / 38

Part 4 我在决策时的“三问哲学”

我通常是第一个提出想法，但强硬推动不是我的风格 / 46

每当要推出一项新业务，我会让团队思考三个问题 / 48

在“冬天”过分谨慎会丧失机会，对未来发展不利 / 51

看准商机要尽早做决定，做出决定后就要全力以赴 / 54

Part 5 在大公司里安装小公司的灵魂

面对快速变化的互联网世界，既幸运又不幸 / 62

从大到小：重塑小公司的创业激情 / 66

老牌互联网公司的沉沦，让我们吸取到的教训 / 68

Part 6 不懂口碑的力量，就不懂互联网

腾讯的流量已经是第一了，但我们依然要转型 / 76

在“影响力经济”时代打造响亮品牌 / 78

“不精品，毋宁死”：精品是战略，也是生活态度 / 81

Part 7 带队伍：怎样把庸才变干将，把干将变领袖

人品低下的人，才能越大越有危险 / 86

企业能走多远，取决于对人才的培养 / 88

激情、大局观、担当：我评判管理人才的三个标准 / 91

让员工心无旁骛，前提是帮他们解决“世俗”问题 / 93

团队领导人要善于协调两种相互冲突的想法 / 96

很多公司走不下去，是因为内部问题 / 99

你有几流的企业文化，你就有几流的追随者 / 101

Part 8 创新从效仿开始

我曾是一个超级网虫：玩也是一种生产力 / 112

保持学习的心态，与行业一起进化 / 115

创新要站在前人的肩膀上 / 118

研发团队没有实力做的，就交给腾讯研究院 / 122

Part 9 灰度法则：互联网时代的生存法则

怎样让创新不被扼杀，又不会走进死胡同 / 130

在互联网时代，谁也不比谁傻5秒钟 / 133

追求精准和可控制，很可能是错的 / 137

Part 10 用稀缺性对抗互联网的“免费”精神

渠道不再占有优势，稀缺性的内容将最终获胜 / 148

互联网将不再是个独立的产业，它将融入传统产业中 / 151

并不是一切有价值的东西，都可以在市场中找到价格 / 154

Part 11 从“丛林法则”到“天空法则”：分享的价值

互联网新时代更崇尚“天空法则” / 160

开放不仅是一种态度，更是一种能力 / 162

只有共赢，才能共同走下去 / 166

开放是不可逆的，一旦打开，就不会关闭 / 171

Part 12 “全民公敌”——腾讯全业务时代的产物

真正的全业务竞争是趋势 / 180

过去做生意，现在做生态 / 183

面对批评要有坦荡的胸襟 / 186

诚惶诚恐的心态要永远保持 / 189

Part 13 QQ和微信的目标是走向世界

让我们打开未来之门 / 198

“时刻做好准备”的忧患意识 / 201

腾讯会把利润投入到长远发展里 / 203

中国互联网可以走出去 / 206

Part 14 世界的改变是每个人都做了一点点

社会责任于我们是必须承担的义务 / 216

成立腾讯公益慈善基金会 / 220

世界的改变是每个人都做了一点点 / 224

腾讯的价值观：正直、进取、合作、创新 / 227

做令人尊敬的企业 / 230

财富对我没什么影响 / 233

马化腾关于互联网的“义利观” / 236

财富取决于你对它的态度 / 239

Part 1

到达藏宝之地的道路，没人送你前往

互联网十年，腾讯深刻地影响了人们的生活方式，同时改变了互联网的版图，它不仅占据了国内即时通信80%的市场，而且迅速动了门户及各大专业网站的奶酪。但同所有成功的企业一样，腾讯一路走来也是栉风沐雨，坎坷载道。

创业第一年，我们是总也喂不饱的小企鹅

1998年我刚刚创立腾讯的时候，互联网产业在中国正处在蓬勃初期。当时网民才300万，不到现在的零头，现在（2009年）已经超过3亿，是那时的100倍！那时候的环境还没有这么好，获得风险投资的机会刚刚开始有，但那时候机会也非常小。我们开始也曾面临很大困难，互联网泡沫破灭，资金融资困难，还有投资等问题，这些对我们压力非常大。

那个时候是很难的，我倒羡慕今天很多创业人士，他们比我们那个时候真是容易太多了，然而实际上很多投资者也是冒了很大风险，概率也越来越低。做公司要对股东、投资者负责。腾讯经历的最艰难的时刻是2001年风险投资进来的时候，那时候面临下一步融资，那段时间比较难熬。当时行业泡沫嘛，腾讯资金也比较艰难，当时账面上只有100万美元。

创业初期，腾讯也没想过要成什么样。我只是想觉得有机会去做，发挥所长，也有点回报。初期运气占得比较重，至少70%。但是2001年之后主要靠自己，靠对用户价值的挖掘与尊重。其实创业期间不幸的东西也挺多的，就是要自己去扛、自己想办法。

——摘自《“QQ之父”马化腾自述：创业靠自己》

20世纪90年代初期，中国的IT产业刚刚起步，技术、理念和产品大多来自国外。一次偶然的的机会，马化腾接触了一个曾经风靡全世界的即时通信软

件——ICQ。它是一款由以色列人开发的即时聊天工具，当时在国内鲜为人知，在那个电脑尚未普及的年代，马化腾就已经看到了机会。

马化腾认准了ICQ是个好东西，因为在他看来，ICQ可以做PC机之间的传呼机，那个时候，手机是富豪的标志，大多数人用的是BB机（能接收文字信息的机器）。

当时，ICQ忽略了正在悄然崛起的中国，他们没有设计中文版本，更没把中国大陆市场列在自己的营销策划书中。于是，马化腾想到搞一个中文的ICQ，并很快叫上几个朋友成立了一个公司，仿照ICQ搞一个中国的ICQ。

1998年，离开润讯通信的马化腾带着炒股赚来的一笔资金，和4位同学共同创办了腾讯计算机系统有限公司。那一年互联网产业在中国正处在蓬勃发展期，网民仅有300万。

跟其他刚开始创业的互联网公司一样，资金和技术是腾讯最大的问题。“先是缺资金，资金有了软件又跟不上。”1999年2月，腾讯开发出OICQ，即腾讯“QQ”，它很快受到用户欢迎，注册人数疯长，很短时间内就增加到几万人。人数增加就要不断扩充服务器，而那时一两千元的服务器托管费公司都不堪重负。

1999年11月，也就是在QQ推出的第十个月，注册人数已经超过100万，这是马化腾从未想到的。也就是在那个月，腾讯公司的账面上只有1万多元了，连工作人员的工资都发不出。

“创业第一年里，我们一直喂不饱那只小企鹅，赚钱模式看不到。那个时候时间好像过得特别快，稍微一眨眼，一个月就过去了，意味着你又要给员工发钱了。”

在这种窘境下，有人建议马化腾把这个小有人气的软件卖掉。但是在卖QQ时碰到了麻烦。马化腾跟许多ICP（内容提供商）谈，他们都要求独家买断。这让本想靠QQ软件多卖几家公司赚钱的马化腾非常犹豫。最悬的是当时与深圳电信数据局的谈判，对方准备出60万元，马化腾坚持要卖100万元，始终谈不拢，只好告吹。

马化腾选择了坚持把“喂不饱的小企鹅”继续做下去，他说：“再好的项目也如同那张暗藏艰险的藏宝图，除了努力，没有人送你去那个地方。”

在腾讯最艰苦的一段时间，马化腾和他的创业团队在一间简陋的办公室里，夜以继日地干着一些平时根本“不放在眼里”的活儿，为的只是赚到一点点钱，再投入QQ这个“无底洞”里。

软件卖不掉，用户增长又很快，运营QQ所需的投入越来越大，马化腾只好四处去筹钱。找银行，银行说没听说过凭“注册用户数量”可以办抵押贷款的；与国内投资商谈，对方关心的大多是腾讯有多少台电脑和其他固定资产。

1999年，互联网热已经从美国“烧”到中国，但中国风投市场还没有现在这般火热，像腾讯这样的初创型互联网企业获得风险投资的机会非常小。幸运的是此时面临生存瓶颈的腾讯迎来了一个机会。

这年下半年，首届高交会（高新技术成果交易会）在深圳举行，也将全国乃至全球的投资者吸引到了深圳。在这一届高交会上，马化腾拿着改了6个版本、20多页的商业计划书跑遍高交会馆推销QQ和腾讯。

一开始，站在展台前的这个年轻人并未引起太多参会投资机构的关注。回忆起当时的情况，深圳本地一家知名创投企业的投资经理至今还有些惋惜，虽然和马化腾交谈了两次，但因为不熟悉互联网即时工具，QQ最终未能入选。最后，腾讯引起了IDG和盈科数码的重视。

“他们给了QQ400万美元，分别占公司20%的股份。QQ发展到1万用户时，这笔钱还没用完。”有了这笔资金，公司买了20万兆的IBM服务器。“当时放在桌上，心里别提有多美了。”马化腾回忆起当时的情景，还喜不自禁。

2000年年底，中国移动推出“移动梦网”，实行手机代收费分成，马化腾开始做短信。2001年年底，腾讯实现了1022万元人民币纯利。

2002年，腾讯净利润1.44亿元。2003年，腾讯净利润3.38亿元。2004年6月16日，腾讯在香港联合交易所主板上市，马化腾持14.43%的股份。

》》 拓展透析

中国著名企业家马云说：“对所有创业者来说，永远告诉自己一句话：从创业的第一天起，你每天要面对的是困难和失败，而不是成功。困难不是不能躲避，而是不能让别人替你去扛。”创业的先决条件，不是有多好的项目、多雄厚的资金，而是诸如坚韧、执著、坦然等无与伦比的创业精神。只

有拥有了创业精神，才能够突破困难，打开成功的大门。

“经营之神”松下幸之助并不是生活的幸运儿，但是不幸的生活促使他成为了一个永远的抗争者。松下电器公司并非是一个一夜之间成功的公司，创业之初，正遭遇第一次世界大战，物价飞涨，而松下幸之助手里的所有资金还不到100日元。公司成立后，最初的产品是插座和灯头，然而产品遇到棘手的销售问题，工厂竟到了无法维持的地步，同事们相继离去，当时的困难可想而知。

但松下幸之助把这一切都看成是创业的必然经历，他相信：坚持下去取得成功，就是对自己最好的报答。功夫不负有心人，当6年后他拿出第一个像样的行车前灯时，生意逐渐有了转机，公司慢慢走出了困境。

然而，走出困境的松下电器公司所面对的并不是一帆风顺的坦途，而是一系列坎坷困窘。1929年经济危机席卷全球，日本电器销量锐减。第二次世界大战使日本经济走向衰落，松下幸之助变得一贫如洗，他所拥有的是高达10亿日元的巨额债务。为抗议公司被定为财阀，松下幸之助不下50次地去美军司令部进行交涉，其中的苦楚自不必言。

在94岁高龄时，松下幸之助说：“你只要有一颗谦虚和开放的心，你就可以在任何时候从任何人身上学到很多东西。无论是逆境还是顺境，坦然的处世态度往往会使人更加聪明。”他用他的成功向人们表明，一个人只有从心理上、道德上成长起来时，他才可能成就一番事业。

专注地做自己擅长的事情，终于有了回报

最初有几家有实力的企业都在做与我们类似的事，可只有我们

一家公司专注于做即时通信服务，专注使我们技术上有了积累。

其他公司多采用外包形式开发，不是自己去做，只用合同约定，用户接触的只是一个客户端的软件，这个软件工作量其实并不大，到一定规模肯定不行，当时几家公司在用户达到1000左右就不行了。我们与他们不同，在后端做的工作更多，难度也更大。

——摘自《马化腾：让QQ动起来》

“他是一个专注的人”，几乎所有了解马化腾的人都会用“专注”这个词来评价他。在当选2004年“CCTV中国十大年度经济人物”发表获奖感言时，马化腾说了一句自勉的话：“荣誉是暂时的，我们还要坚持一贯的作风——专注、务实，在今后继续尽心尽力地为网民提供更加完善的服务。”

马化腾认为，腾讯的产品质量是保证腾讯成功的一个重要原因，而保证产品质量的方法很简单：专注地做自己擅长的事情。在他看来，专注并不代表硬着头皮撞南墙，“在前进的过程中，发现机会就要立刻把握它，要有敏锐的市场感觉，这种变化给过我们压力，却也是我们成功的契机”。

在腾讯内部，构思一个项目往往很早，比如电子商务，但往往要搁置一两年后才正式推出。因为资源有限，一段时间只能专注在一个业务上，业务要排优先级。

即使当前腾讯在互联网业务上已是全面开花，马化腾也认为自己并没有分散精力：“从表面上看，大家觉得腾讯现在什么都在做。实际上，我们一切都是围绕着以QQ为基础形成的社区和平台在发展的。”马化腾的意思很清楚，腾讯一定是专注于QQ的，他希望“专注做自己擅长的事情”能够继续腾讯的辉煌。

“专注地做自己擅长的事情”，现在已经成为腾讯企业文化的一部分，马化腾的认真和专注更成了腾讯人最可信赖和依靠的支柱。

》》 拓展透析

歌德曾这样劝诫他的学生：“一个人不能骑两匹马，骑上这匹，就要

丢掉那匹，聪明人会把凡是分散精力的要求置之度外，只专心致志地去学一门，学一门就要把它学好。”当一个人能够一心一意去做一件事时，成功才会向他伸出双手。

在2006年之前，低调的张茵对于大众而言，还是一张很陌生的面孔。一夜间，“胡润富豪榜”将这一当年中国女首富推出水面，在美国《财富》杂志“2007年最具影响力的商业女性50强”中，她又被称为“全球最富有的白手起家的女富豪”，这个颇具传奇色彩的商界女强人，瞬间成为公众关注的焦点。

张茵出生于东北，走出校门后，做过工厂的会计，后在深圳信托公司的一个合资企业里做过财务工作。1985年，她曾有过当时看来绝好的机遇：分配住房，年薪50万港币……然而，张茵选择了只身携带3万元前往香港创业，在香港的一家贸易公司做包装纸业务。

一直指导张茵的财富法则就是做事专注而坚定，看准商机就下手，全心全意去做事。对于中国四大发明之一的传统行业——造纸业，张茵情有独钟，倾注了很多心血：从香港到美国，再到香港，继而把战场转向家乡、扩大到全世界，她的足迹随着纸浆的流动遍布全球。

最初入行的张茵以“品质第一”为本，坚决不往纸浆里掺水，因这一点触犯了同行的利益而吃尽了苦头，她曾接到黑社会的恐吓电话，也曾被合伙人欺骗。但从未退缩的张茵凭借豪爽与公道逐渐赢得了同行的信任，废纸商贩都愿意把废纸卖给她，尽管她的粤语说得不好，但是诚信之下，沟通不是问题。

6年时间很快过去，赶上香港经济蓬勃时期的张茵不但站稳了脚跟，而且在完成资本积累的同时，把目光投向了美国市场。因为有了在香港积累的丰富创业实践经验和一定的资本，加之美国银行的支持，1990年起，张茵的中南控股（造纸原料公司）成为美国最大的造纸原料出口商，美国中南有限公司先后在美建起了7家打包厂和运输企业，其业务遍及美国、欧亚各地，在美国各行各业的出口货柜中数量排名第一。

成为美国废纸回收大王后，独具慧眼的张茵有了新的想法：做中国的废纸回收大王！1995年，玖龙纸业在广东东莞投建。12年后，玖龙纸业产能已

近700万吨，成为一家市值300多亿港元的国际化上市公司。

所谓“精诚所至，金石为开”，做事业很大程度上就是要专注下去。管理大师博恩·崔西说：任何一个人只要专注在一个领域5年，就可以成为专家，10年就可以成为权威，15年就可以成为世界顶尖。有时候，创业者令人钦佩的专注精神，往往能够创造让人们为之惊叹的奇迹。

最初的成功需要点运气，后来就得靠打硬仗

一定把目标放到最低，过完这关再说。大多数人都跟你一样面临各种小坎，只要埋头过完自己的坎，剩下的自然会有人分心落后，到时候你就跑到别人前面去了。不用怕别人多厉害，做好自己，和自己比就行了。

另外，首先看你做的事对不对、有没有用户价值，只要事情做对了成本就不会太高。其次，多考虑产品能不能琢磨得好用一点，慢慢用户自然会体会到你的心意。只要有价值、不放弃就肯定有回报。

我们的好产品全都是这样琢磨出来的。腾讯的成功最初是运气，后面就是跟整个团队一场场硬仗打出来的。

——摘自马化腾在TechCrunch北京大会的专访

腾讯从未想过会成就一个现在这样规模的帝国，用马化腾的话来说：“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。”“只是感觉可以在寻呼与网络两大资