

马化腾

金圣荣◎编著

我的互联网哲学

马化腾颠覆互联网的11堂超级思维课

——马化腾

互联网最终也会成为“传统行业”，像水和电一样，但是互联网、互联网思维和其他行业的结合能够爆发出巨大的潜能。



互联网最终也会成为“传统行业”，像水和电一样，但是互联网、互联网思维和其他行业的结合能够爆发出巨大的潜能。

——马化腾

化腾

马化腾的互联网哲学

金圣荣◎编著

马化腾颠覆互联网的11堂超级思维课



海天出版社（中国·深圳）

图书在版编目 (CIP) 数据

马化腾：我的互联网哲学 / 金圣荣编著. —— 深圳：
海天出版社, 2015.1

ISBN 978-7-5507-1197-6

I. ①马… II. ①金… 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227769号

马化腾：我的互联网哲学

MAHUATENG: WODE HULIANWANG ZHEXUE

出 品 人 陈新亮
责任编辑 顾童乔 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 蒙丹广告

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
订购电话 0755—83460239 (邮购) 0755—83460202 (批发)
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm1/16
印 张 17
字 数 189千
版 次 2015年1月第1版
印 次 2015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。



前言

马化腾的互联网思维

马化腾打造了一个庞大的腾讯帝国，以 QQ 为“士兵”，以微信、微商城等其他产品为“将、帅”，将这个帝国牢牢巩固住。马化腾为中国人创造了一个全新的沟通方式，一种正在不断完善、不断进化中的沟通工具。

经过十几年的发展，腾讯 QQ 已经是中国互联网产品最大的用户注册群产品，在即时通信领域的排名是中国第一。同时腾讯也从广告、移动 QQ、QQ 会员、腾讯网等多种渠道实现了盈利，创造了一个互联网领域的神话。

有人说马化腾炼成了“吸星大法”，QQ 从最基本的增值服务做起，将互联网里的每一个成功的商业模式都巧妙地与 QQ 进行了结合。

马化腾是中国互联网界的“全民公敌”，在中国互联网的巨头中，只有他与马云、丁磊、张朝阳、李彦宏等四大互联网巨头同时过招，并且一度有赶超的趋势。他们身上有的，马化腾身上都有，但马化腾身上有的，他们身上却没有。马化腾的腾讯集齐了这四人身上所有的优点，所以他才能塑造出一个难以撼动的互联网帝国。

有人问马化腾为何可以如此成功？马化腾曾在一次会议中道出了他成功的关键点——互联网思维。

什么是互联网思维？

马化腾认为互联网思维是一种颠覆性的思维。在互联网时代，颠覆就意味着你能进步。传统的商业思维已经落伍了，所以颠覆是这个时代的必经之路。唯颠覆才能成功，才能从以“厂商为王”的桎梏中解脱出来，打造出一个以“产品为王”的企业，甚至引领一个时代的浪潮。

互联网思维是一种粉丝与用户的思维，粉丝与用户虽然有相同处，但是在本

质上还是有着差别。腾讯QQ有几十亿的用户,但这几十亿的用户不一定是粉丝。粉丝比用户更能为企业创造价值,粉丝对企业的产品是毫无理由的热爱。当然,粉丝虽然重要,但用户才是企业的发展基石,毕竟不可能所有的用户都是粉丝,企业也不能为了粉丝而去忽略用户。不同于粉丝毫无理由的热爱,用户的体验感的好坏更能促进企业的进步,更能让产品往极致的方向发展。

互联网思维也是一种极致的思维,唯有极致才能抓住用户的心,唯有极致才能让用户有极致的体验,极致的体验感才是增加用户黏性的王道。

如今是一个大数据的时代,谁的手中拥有大数据,谁能充分挖掘大数据的价值,谁就是这个时代的王者,才能依靠大数据建立起属于自己的平台生态圈。

在大数据的时代,在平台为王的时代,流量是决定企业能否盈利的关键。流量即网站的浏览量。浏览量的多少就是广告主决定是否要投放广告的唯一指标,因为浏览量越大,广告的宣传效率也就越高。腾讯之所以能如此成功,流量也是关键点之一。

当然,做互联网企业不可能只围绕着一个领域来做,互联网是可以涵盖所有领域的。只有跨圈、跨界才好玩,才能玩出真正的商机,才能造就一个帝国。

跨界、跨圈的最终结果就是造就出一个别人无法复制的平台生态圈。马化腾的目标就是让腾讯成为人们日常生活中的水和电,只要注册一个腾讯用户,所有的需要就能得到满足,就例如想要学习的人可以去腾讯的腾讯课堂上课,想要在网上买东西的人可以去腾讯商城,买完东西后就可以直接用微信支付付款。一个腾讯就能为用户提供一站式的服务,无需多费另外的功夫。

马化腾的互联网思维提出后,就立刻在网上火了起来。不论是大企业,还是小商家都打着互联网思维的噱头,但谁能真正运用互联网思维,看它最后是否成功就能知晓答案。



目录

第一章 移动互联网时代的颠覆革命： ——马化腾的颠覆思维 /001

1. 想别人所未想，做别人所未做 /004
2. 打破陈旧规律，创意与颠覆的完美结合 /009
3. 微创新为什么是互联网颠覆市场的第一秘密武器？ /013
4. 互联网时代的颠覆与反颠覆？ /017
5. 互联网颠覆传统行业，已在路上的破坏式创新 /021

第二章 得粉丝者得天下 ——马化腾的粉丝思维 /027

1. “粉丝”是一种长尾经济 /030
2. 粉丝下的长尾营销：不仅仅是“卖”的学问 /034
3. 无粉丝，不品牌 /038
4. 粉丝多少钱一个？ /042
5. 粉丝效应是蜜糖也是毒药 /045

第三章 大道至简的新战略 ——马化腾的简约思维 /051

1. 互联网的简约之美 /054
2. 下一代网络“大道至简” /058
3. 专注——少即是多 /062
4. 为 QQ 产品设计“减肥” /067
5. 专注：成就腾讯亿万用户 /070

第四章 极致大不同的互联网时代 ——马化腾的极致思维 /077

1. 匠人思维等于极致思维 /080
2. 不当第二的 No.1 思维 /084
3. 打造让用户尖叫的极致产品 /088
4. 不一样的极致“抄袭” /092
5. 唯有创新才能极致 /096

第五章 互联网决胜武器营销新视角 ——马化腾的营销思维 /101

1. 越吐槽越红的新营销方式 /104
2. 口碑营销是建立在极致服务上 /108
3. 社会化营销：人人都可参与的营销方式 /111
4. 决战第三屏：移动直销势不可挡 /116

第六章 是用户，不是客户 ——马化腾的用户思维 /121

1. 一切创新皆为“用户” /124
2. 用户是一种打动思维 /127
3. 用户是腾讯的核心价值 /132
4. 把客户培养成用户 /136
5. 细节打败对手，情感打动用户 /140

第七章 是体验，不只是产品 ——马化腾的体验思维 /145

1. 用户体验，决定产品成败 /148
2. 产品体验的 3+3 法则 /152
3. 产品是一个有机生命体 /155
4. 关注用户体验：从小处着眼 /159
5. 极致体验：做重你的模式 /162

第八章 数据资产成为核心竞争力 ——马化腾的大数据思维 /167

1. 大数据时代的管理变革 /169
2. 互联网时代：一切皆可数据化 /173
3. “不动声色”的小数据 /177
4. 小企业，大数据 /182

第九章 小流量，大商机 ——马化腾的流量思维 /187

1. 流量的本质是用户关注度 /189
2. 获取流量的方式 /193
3. 量变积累到一定程度会产生质变 /197
4. 免费策略的原则 /200

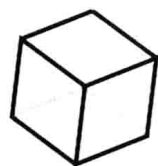
第十章 跨圈、跨界才能玩好互联网 ——马化腾的跨界思维 /205

1. “野蛮”跨界，重塑产业格局 /208
2. 跨界的本质 /211
3. 颠覆传统，主动跨界 /215
4. 跨界关键：挟“用户”以令诸侯 /219
5. 互联网跨界，锁住消费者 /224

第十一章 创建开放、共享、共赢的产业巨头 ——马化腾的平台思维 /229

1. 奋力进军电子商务 /231
2. 让每个人成为自己的 CEO/236
3. 打造多方共赢的生态圈 /241
4. 平台——互联网时代的驱动力 /248
5. 善用现有平台 /252
6. 要坚持平台开放 /256

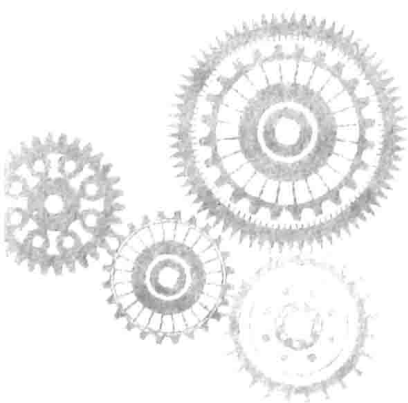
参考文献 /262



第一章

移动互联网时代的颠覆革命

——马化腾的颠覆思维



马化腾颠覆互联网的11堂超级思维课



腾讯是国内少见的具有颠覆思维的互联网企业，比如最近非常火的滴滴打车软件，马化腾决定投资滴滴，这就是对打车行业的一次大颠覆。不止是腾讯，阿里巴巴也投资了快的打车，两家互联网巨头企业在打车市场是大打出手。他们都是敢于颠覆传统的企业，也都很成功。在滴滴出现之前，出租车司机都是自己找客户拉车，主动的思维自从出租车出现的那天就开始出现了，经过了多年的发展，也已经成为一种固定的模式。但是滴滴的出现，完全颠覆了这个行业，也颠覆了出租车司机的固有观念。现在出租车司机只要坐在车里就有生意上门，乘客只要按按手机就有车来接，这一点在滴滴出现以前是没有人敢想象的。

马化腾说：“在互联网的时代，敢于颠覆就意味着你能进步，传统的商业思维已经不适用这个时代，所以颠覆是这个时代的企业必然要走的路。颠覆已经不再是来自于同一行业的手，颠覆者的商业模式已与传统公司大不相同，颠覆者也不再去遵循传统的颠覆路线去颠覆他人。在今天，整个产品线，甚至是整个市场都可能在一夜之间就建立起来或者被完全毁灭，颠覆者随时都可能会异军突起，或者是在眨眼间被他人所颠覆。有一些技术也许看起来和你的业务



毫不相关，但是那些有颠覆思维的创业者们就有可能将这些技术组合在一起，开发出比你更有价值体验的产品。在新型的颠覆者眼中，传统公司不再是他们的竞争对手，他们之间形成一种新型的合作关系。”

所以说，在这个移动互联网的时代，颠覆已经成为商业发展的趋势。只有具备这种颠覆性的思维，才能让更多的不可能变成可能，创造出新的商业奇迹。

1. 想别人所未想，做别人所未做

继雅虎、GOOGLE 之后，FACEBOOK 成为全球第三家成功上市的现象级公司。从股价的走势、160 亿美元的融资规模、上千亿美元的市值来看，FACEBOOK 都远远地超过了前两家，甚至可以用“史无前例”来形容。

事实上，FACEBOOK 推出后，在中国谁能成为“中国版的 FACEBOOK”一直都没有个定论。之所以会出现这种情况，马化腾的腾讯是其中的关键所在。

作为 WEB2.0 的集大成者，FACEBOOK 一直都为视为互联网产品的典范之作：白手起家、模式创新、挑战大企业、快速增长，这些关键点都是其他互联网企业无法与之比拟的。可以说，FACEBOOK 的出现是互联网的一次颠覆之作。

有人说美国梦的关键就在于，像 FACEBOOK 这种初创型的互联网奇迹在美国不断地上演。到目前为止，代表互联网世界的三个



主流模式的公司——雅虎、GOOGLE、FACEBOOK，这三者之间的诞生都时隔八年。也就是说，在过去 20 年的时间里，美国每隔 8 年就会出现一个互联网巨人。

其实中国也不缺巨人，缺乏的是敢于挑战巨人的人。众所周知，百度、阿里巴巴、腾讯三者是中国互联网的巨人。在搜索领域，百度可以说是独领风骚。在电商领域，也无人能将阿里巴巴从第一名的宝座上拉下。这两家公司都有一个非常明确的定位，但腾讯却是一家让人难以描述其性质的公司。

从营收上来看腾讯，网游应该是其主营业务。但从用户规模上看，其大部分用户都是来自 QQ 以及延伸产品。从腾讯的业务布局上看，移动互联网似乎是下一个战略重点。

腾讯与百度、阿里巴巴两大互联网巨头最大的不同就是，对每一个它认为有价值的产品以及商业模式都会毫不留情地进行复制。

腾讯的联合创始人李青对《创业邦》说：“当决定对一个产品进行投资之后，都会告知产品的所有人，一定要像鬼子进村一样，低调地干！”面对腾讯，创业者们已经到了谈之变色的地步。

显然，无论是从模仿的力度还是手段上，腾讯的动作都让业内人士诟病，但它依然是中国互联网行业营收最高的企业，这难道仅仅是因为腾讯懂得模仿吗？

在 2012 年第一季度的财报中，腾讯 15.3 亿美元的营收超过网易、搜狐、新浪总收入的两倍还多。有人有钱，是腾讯帝国的显著特征，这也是它让许多互联网企业畏惧的原因之一。即使如此，马化腾还是对腾讯进行了一次最为彻底的自上而下的组织变革，准备继续扩展腾讯帝国的事业版图。



颇有意思的是，腾讯这种看似“一家独大”的局面，并没有让后来者停下追逐的脚步。在电商领域，除了阿里巴巴之外，京东和凡客都比腾讯更有权威性；SNS 领域，人人也紧跟在腾讯后头上市了；在安全领域，360 更是将之远远地甩在后头；即使是在最为传统的搜索领域，腾讯的地位也并没有因为谷歌离开中国而得到提升。而在腾讯最具优势的网游业，从腾讯出走的王海兵创立了淘米网，并将之带到了华尔街。

对于一家拥有好几万精英员工、运营上百个产品的腾讯来说，被外界冠上帝国称号一点也不为过。这是一个以 QQ 为半径，以模仿为进攻武器的强大帝国。在全球互联网的短短几十年发展时间里，从来没有一家公司能像它一样能在各个领域开花结果。

在创投圈，有一个段子人所共知：“投资人会问创业者，如果腾讯也来做你的这项产品，你将要怎么应对？这种感觉就像是历史上那些准备揭竿起义的义军，如果朝廷来镇压，你们有实力与之对抗吗？”

如果说腾讯是一个帝国，那 QQ 就是这个帝国的皇帝，而 QQ 的用户就是这个皇帝手中的精兵雄师。腾讯围绕 QQ 开发的产品有百余款，它们所拥有的共同特点就是，这些产品的用户群与 QQ 的用户群是高度重合的。

2012 年的第一季度，腾讯的总收入大约有 96 亿人民币，其中围绕 QQ 所做的增值服务收入就高达 73 亿元。什么是互联网的增值服务？其实就是网游里的点卡，黄钻、QQ 秀等，这些产品的用户与 QQ 传统上的用户都是重合的，所以说腾讯的这支军队的战斗能力完全是毋庸置疑的。



QQ 可能是互联网出现以来最成功的一款即时通信工具。QQ 的第一批大规模用户是在 2000 年，这一年刚刚步入大学的学生成为了中国最具用户黏性、规模最大的互联网的主力网民，而聊 QQ、网络交友成为了当时中国互联网生活的热门词语。2004 年，腾讯成功上市。与此同时，QQ 最早的一批用户也陆续地从大学毕业，而他们在此时也有一定的经济基础来购买 QQ 所推出的一些增值服务。

按照互联网世界的游戏规则，产品与产品之间的竞争其实就是对互联网用户的争夺。但是，用户的全部需求，是无法单靠一款产品来满足的，所以腾讯渐渐地插足电商、生活服务、金融领域，依靠 QQ 庞大的用户群衍生出各种产品来满足用户的需求。

腾讯最初的用户步入社会时，面向新兴的消费人群的腾讯产品正好也开始创立或者在高速地成长中。腾讯提供的产品恰好补足了这群新兴消费人群的需求空白。根据一些权威财经的数据分析，近几年网游业务占腾讯总营收的比例越来越大，2008 年大约占总营收的 27%，2011 年则已提升至 56.3%。

可以说，腾讯赶上了中国网民迅速崛起的时代，也做好可以迎接中国新一代消费群体崛起的准备。虽然它最初更像是一个 WEB1.0 的公司，即是从传统的虚拟世界中获得利润。腾讯一直都在为网民的闲暇时间提供虚拟产品以及服务，现在也逐渐地把真实世界、真实产品和服务融合起来。这对腾讯来说是一个跨越式的进步。坚持做他人所未做之大手笔，让腾讯帝国的优势越发明显。

腾讯依靠着庞大的 QQ 用户，抵挡住了许多大小“城邦”的进攻。虽然不可能在所有的领域都做到最强，但是也在其中占据着不小的市场份额。如 4399、YY 等公司的产品与腾讯一样都是面对草根用户，



又或者与腾讯有面对面的竞争关系。尽管腾讯与它们之间存在着“反抗与压迫”的关系，但后者一时之间也无法撼动腾讯的地位。

在互联网领域发展的任何一个阶段，每家企业都会存在竞争对手，开心与人人就是其中最好的例子。当所有人都认为开心与人人一定会争得你死我活之时，结束它们生命的不是对方，而是新浪。同理可证，在不同领域的竞争者之间相拼相杀，腾讯保不准就与新浪一样，突然跳出来杀它们个措手不及。

许多创业者的眼中只看到了 QQ 庞大的用户数，却没有看到潜在 QQ 背后的对产品的布局。腾讯经过多年的耕耘，已经积累了庞大的产品线以及团队，腾讯能拉来并且留住用户，又能让用户为企业产生利润。这背后隐藏的玄机许多创业者都没有想明白。

比如微信与米聊的竞争，KIK 推出市场两月后，米聊也跟着推出市场；而在米聊推出了市场两个月之后，腾讯也推出了微信，并且没过多长时间就迎头赶上，后又大幅度地拉开了与米聊的距离。雷军说：“未曾想到微信跟进得这么迅速，就好像微信就是 QQ 马甲一样。”

不久前，马化腾的一段话引起了行业内的热议：“在互联网时代，企业所信奉的法则不再是弱肉强食，而是天高任鸟飞。”所谓的天高任鸟飞，就是虽然大家头上顶着的是同一片蓝天，但是彼此生存的难度以及方法都不同，麻雀有麻雀的活法，老鹰有老鹰的天空。而马化腾认为腾讯就是那只可颠覆天地的“雄鹰”。

在某种程度上，腾讯的强大就是源自于他的对手太多。不过虽然它们与腾讯做一样的事情，但却始终没有腾讯做得到位。腾讯在不断模仿对手成功经验时，也在不断颠覆着业内的固有观念。这正