

马化腾——实干派的创业领袖，
大胆创新的探索者，创新性互联网思维的践行者



实干派马化腾

——关键时刻，马化腾做了什么

徐 端◎编著



回顾腾讯公司 15 年发展历程中的关键事件

解密马化腾的“颠覆式创新”

看马化腾如何以 QQ、微信为根基构建“腾讯帝国”

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

马化腾
马化腾

实干派 马化腾

—— 从深圳到上海，从腾讯到腾讯

马化腾



马化腾，腾讯公司创始人兼首席执行官

马化腾，腾讯公司创始人兼首席执行官

马化腾，腾讯公司创始人兼首席执行官

马化腾

实干派马化腾

——关键时刻，马化腾做了什么

徐端 编著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

实干派马化腾：关键时刻，马化腾做了什么 / 徐端
编著. —北京：人民邮电出版社，2014. 10
ISBN 978-7-115-37013-6

I. ①实… II. ①徐… 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 206355 号

内 容 提 要

本书汇集了马化腾在创业与管理方面的思想精华，记录了腾讯公司发展过程中关键的时间节点，以及在当时马化腾做出的重要决定，从产品打造、创新理念、经营策略、竞争策略、危机处理、管理创新等九个方面全方位呈现了马化腾的互联网思维。

本书适合创业者、企业管理者、职业经理人、企业培训师阅读。

◆ 编 著 徐 端
责任编辑 刘 盈
责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700 × 1000 1/16
印张：12.5
字数：150 千字

2014 年 10 月第 1 版
2014 年 10 月河北第 1 次印刷

定 价：35.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

前 言

当下，互联网已经渗透到企业运营的整个链条中，从 E-mail 发邮件、微信发通知、百度查信息等基础应用到在线协同办公、在线销售等商务应用，乃至用互联网思维优化整个企业经营的价值链条，互联网就像电力和道路一样正在成为现代社会的基础设施之一。互联网思维是当下商业浪潮中最关键的词汇，也是一切商业思维的起点。对于企业发展来说，互联网思维是一种重要的思维模式，可以这样说，谁能充分利用互联网思维打造自己的企业，谁就能在市场竞争中占得先机。

然而，并不是所有企业都能依靠这种思维取得良好的效果，因为，只有创新的互联网思维才能真正取得成效。马化腾就是创新性互联网思维的忠实践行者，正是因为他做到了用创新性互联网思维来打造腾讯，才有了今天的“腾讯帝国”。

经过 15 年的发展，腾讯已经从一个身居深圳的小公司成长为中国互联网行业的“领头羊”。腾讯是从打造 QQ 起步的，而 QQ 是靠模仿 ICQ 起家的，在马化腾看来这是拿来的创新，正是依靠这种拿来的创新，腾讯有了“发家”的根基。在 QQ 的基础上，腾讯发展了门户网站，上线了网络游戏，做了移动 QQ、微信等。这些产品构成了腾讯良好的产业链，促进了腾讯的飞速发展，

并奠定了其中国互联网行业老大的位置。在腾讯 15 年的发展历程中，掌门人马化腾发挥着重要的作用，正是因为马化腾在关键时刻做出了创新，腾讯才能在不同的历史阶段取得良好的发展。本书把马化腾在关键时刻的做法和盘托出，为广大读者展现腾讯掌门人马化腾如何依靠创新性互联网思维一步步带领腾讯腾飞。

创新性互联网思维并不是每一个互联网从业人员都能掌握的，打造一本真正的创新性互联网思维宝典对企业管理者是很有必要的。本书介绍了马化腾的互联网创新，分别从产品打造、创新理念、经营策略、灰度法则、竞争策略、马八条、腾讯战略、危机处理、管理创新九个方面全方位呈现了马化腾的互联网思维创新模式，帮助读者详细了解马化腾的互联网思维。本书不但是马化腾互联网思维的具体展现，还是“腾讯帝国”成长之路的再现。通过阅读本书，读者不但可以学到怎样创新性地运用互联网思维，还可以对腾讯有更为深入的了解。作者把理论知识与具体事例结合起来，融入了大量鲜活的互联网案例，让读者可以更深入地了解在经营企业的过程中如何进行创新，并让创新发挥最大的作用。本书语言生动、通俗易懂，力求用最简洁的语言阐述理念性的内容，让读者在阅读本书的过程中既可以学到知识，又可以感受到乐趣。

本书在编写的过程中，得到了邢群麟、于海英、谭慧、申楠、齐艳杰、张艳芬、杨博、张伊宁、王光波、贾丹丹、李秀霞、赵欢、姜波、焦亮、李青、张凤娇、李海霞、何瑞欣、李娟、付玮婷等老师的大力支持，在此一并致谢。

本书阐述的是马化腾经营腾讯的精髓，对于企业经营者，特别是互联网企业经营者来说，马化腾的经营理念无疑能为他们提供良好的经验，让他们在企业经营的过程中少走弯路。相信，本书一定能够成为企业经营者利用互联网思维进行创新经营的宝典。

目 录

第一章 腾讯的产品要自己召唤人 / 1

马化腾是最大的产品经理 / 3

QQ 影音：将产品的核心功能做到极致 / 6

微信摇一摇：简单就是美 / 8

马化腾法则：做最挑剔的用户 / 10

提到腾讯就是精品 / 13

要赢得高端用户的口碑 / 16

第二章 创新是腾讯的核心驱动力 / 19

QQ：拿来也是一种创新 / 21

微信告诉你，什么是颠覆性创新 / 23

SOSO：创新就要与众不同 / 26

创新就是对用户体验的极致追求 / 29

QQ 秀：创新需要不断学习 / 32

微信沃卡：创新精神催生优秀产品 / 35

第三章 腾讯要“跑得快”，也要“跑得好” / 39

马化腾的经营哲学：“三问”自己 / 41

出现商机就要抢 / 43

后发是最稳妥的方式 / 47

找到合适的企业才去做并购 / 50

业务发展要和能力相匹配 / 54

利润要投入到长远发展里 / 57

做决策从不只靠个人 / 59

第四章 刻在腾讯历程上的“灰度法则” / 63

掌控需求，把握核心 / 65

小步快跑，快速迭代 / 67

容忍失败，允许适度浪费 / 70

主动求变，积极变革 / 73

做好平台，开放协作 / 76

自我进化，架构重组 / 79

第五章 腾讯以开放的姿态迎接竞争 / 83

“小企鹅”挑战门户网站：实力才是王道 / 85

QQ 群打败聊天室：竞争要靠产品说话 / 88

打败联众：互联网竞争从不论资排辈 / 91

腾讯盛大网游之争：微创新是制胜关键 / 94

微信 PK 来往：竞争是好事 / 97

腾讯 VS 阿里巴巴：抢滩互联网金融 / 100

第六章 马八条：超前意识成就企业未来 / 103

- 互联网即将走出“三峡时代” / 105
- 只靠客户端，会陷入大危机 / 107
- 截杀渠道是刺客，占据源头真革命 / 109
- 挑战“垄断”，要有好的产业链 / 112
- 独特体验是产业的价值源头 / 115
- 依靠稀缺性破解免费魔咒 / 118
- 开放平台是最好的获利模式 / 121
- 云组织时代更重整合 / 124

第七章 “猎人”马化腾的腾讯发展战略 / 127

- Q 币，腾讯多元化战略的开端 / 129
- “大回响、大影响”的品牌打造战略 / 132
- 战略型创新：金字塔布局 / 135
- 深度整合：“一横一竖”的业务模式 / 137
- 寻找差异化的蓝海战略 / 140
- 大腾讯战略布局：一站式在线生活 / 143
- 移动战略重塑一个腾讯 / 146

第八章 忧患意识成就了腾讯 / 149

- 危机意识是发展原动力 / 151
- QQ VS MSN：宁可找死也不等死 / 153
- 进军网游：腾讯应对危机的宝贝 / 157

危机降临时不要过分谨慎 / 159

要有顺应潮流的勇气 / 162

最大的危机：不了解年轻人的喜好 / 165

第九章 管理创新是腾讯永葆青春的方式 / 169

人品好：马化腾选才很偏执 / 171

人才孵化，“企鹅帝国”的培训策略 / 173

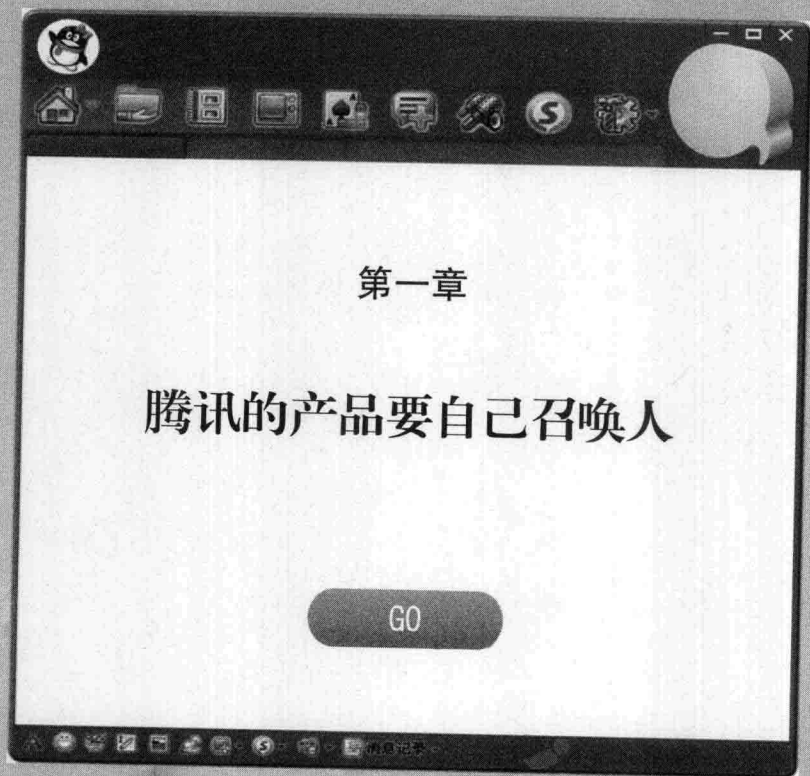
腾讯干部要有激情，不做富二代 / 176

马化腾“钱经”之用人“散钱” / 179

马化腾与职业经理人玩“双打” / 182

圈地运动：只拼团队 / 185

手机 QQ 与微信团队竞争：拒绝惰性 / 189



第一章

腾讯的产品要自己召唤人

GO

第一卷

人類啓与白雲品汽館坂洲

马化腾是最大的产品经理

在中国互联网产业中，产品经理是一群隐藏在幕后，却影响数亿网民生活的实力阶层。随着互联网的不断发展，产品经理扮演的角色越来越重要，现在很多互联网企业经营者把产品经理这个岗位看得尤为重要。马化腾就是一位特别看重产品经理的 CEO，时至今日，马化腾依旧保持着“产品经理”的心态，更加专注于技术和细节。

创业至今，为了腾讯的发展，马化腾一直在培养自己对技术的新鲜感，用马化腾自己的话说就是：“我感兴趣的互联网产品，腾讯都做了，哪天如果让我遇到更新的，就想着自己的公司也赶快做一个。”相对于管理来说，马化腾更愿意谈论自己每天使用的互联网产品，他爱给自己的产品挑错，一看到成品就知道写代码的人有没有偷懒。这对很多腾讯员工来说是很疯狂的，因为不只一名腾讯员工曾在三更半夜被马化腾的电话叫起来去解决问题。一名前腾讯员工就对这些深有感触。

这位前腾讯员工当时负责的是腾讯“hummer”计划中的交互设计，这是整个计划中最重要的一项。现在我们可以看到的交互设计模式是，当一方向另一方发出好友申请的信息，并得到对方同意时，就会收到一个反馈弹出框，弹出框中出现“完成与立刻发起对话”按钮。当时这位员工设计的就是这么一款反馈弹出框，但是他在反馈弹出框中设置的按钮一个是确定，另一个是取消。

好不容易完成了这项工作，这位员工把它提交给上司并且抄送给马化腾。

实干派马化腾

——关键时刻，马化腾做了什么

虽然完成了工作，但是这位员工内心仍旧感到非常不安，因为他知道马化腾对产品要求非常严格。在惴惴不安的等待中，这位员工最终还是收到了马化腾的邮件，这封邮件竟然是在凌晨三点钟发出的。在邮件中，马化腾问：“如果我选择点击确定按钮，我可以理解为对方同意，那请问取消按钮是什么意思呢？”

这句话让这位员工感到恐慌，但同时他也意识到自己的不足在于没有做好细节方面的工作。这位员工心里也在嘀咕，他搞不懂为什么老板会把一个产品看得那么细。但是，这位员工很快理解了，马化腾就是这么一位抠细节的老板，他为了研究明白某个按钮应该放在哪里，能抽掉两包烟，甚至闷在办公室里一天都不出来。

马化腾虽然是腾讯的掌门人，但他仍旧会坐在电脑旁安静地研究产品。对产品的痴迷是马化腾始终把自己当成产品经理的最好体现。在完善 QQ 邮箱功能的时候，腾讯对 400 多个问题进行了优化，其中 300 多个问题是马化腾发现和提出的。这说明，行业内公认马化腾是最好的产品经理，是有一定道理的。经营互联网公司与其他行业不一样，管理者必须始终身处第一线，体验用户的心理和真正需求，围绕用户，将产品和服务做到极致。

其实，不仅马化腾特别重视产品经理，雷军对此也十分重视。在雷军看来，互联网公司的游戏规则就是“得产品经理得天下”，他把这种产品经理方法引入了手机领域。为了让小米产品更受到用户的青睐，雷军始终身处一线紧盯产品，深度剖析用户需求。在小米公司内部，雷军奉行“把用户当朋友”的理念。他要求，用户在使用小米手机的过程中不管是遇到硬件问题，还是软件问题，抑或是使用技巧方面的问题，员工都要认真解决。

有一次，一位朋友问雷军：“如何将手机屏幕截屏存成图片？”雷军告诉

这位朋友：“MIUI 有专门的快捷功能键来实现截屏。”随即他告诉朋友 MIUI 的快捷键在哪里。这位朋友虽然知道快捷键在哪里，但是仍旧不懂如何更好地运用。雷军意识到，广大用户也需要解决这一问题，于是他对 MIUI 的产品经理说：“很多用户需要手机屏幕截屏存成图片这个功能，但是他们不知道怎么用这个快捷键功能，可不可以设置得更加简便易行，让用户可以轻松截屏？”为了解决这一问题，雷军和 MIUI 的产品经理一起讨论，经过不断研究设计，最终在 MIUI 通知栏下拉菜单的开关上加入了一键截屏的功能。从此，用户只需一键就能完成截屏。

在小米公司，雷军的第一定位不是 CEO，而是首席产品经理。雷军在整个公司的管理方面只召开每周一次、每次一小时的公司级例会，而没有什么季度总结会、半年总结会。他将 80% 的时间用来参加各种产品会，每周都会定期和 MIUI、米聊、硬件、营销部门的同事坐下来，举行产品层面的讨论会。

产品经理虽然不是老板，却是企业的“守门员”、品牌的塑造者，更是营销工作的骨干。一个好的产品经理不但能引导产品的发展，而且能引导公司的发展。正是基于这个方面的认识，很多企业经营者常常把自己定位为产品经理，他们对产品的打造有着近乎疯狂的苛求，目的就是打造出具有强大竞争力的产品。

这提醒了很多刚进入互联网行业的企业管理者，互联网行业时刻在变化，它与传统行业存在巨大的区别，管理者不能当甩手掌柜，也不能只关注公司内部员工，要在产品打造上下工夫，否则，公司的结果就是被淘汰。

QQ 影音：将产品的核心功能做到极致

很多互联网企业在打造产品的时候往往会陷入盲目增加产品功能的误区，之所以会陷入这个误区，是因为企业经营者认为产品功能越多，越能吸引用户，用户就越喜欢。其实，这样的想法是片面的，取得的结果也往往相反。在马化腾看来，做产品只有把产品的核心能力做到极致，才能真正具有竞争力。

核心能力就是指核心功能，如音乐产品的核心功能就是听歌，搜索产品的核心功能就是搜索，门户产品的核心功能就是信息聚合，输入法产品的核心功能就是打字。唯有把产品的核心功能做好、做到极致，才能获得令人满意的效果。马化腾认为，产品存在的意义是帮助用户解决问题，能满足用户在节省时间、提升效率等方面的需求。一款产品唯有将这方面的核心功能做到极致，才能得到用户的青睐，也才能更具竞争力。马化腾在打造产品的时候也严格遵循这一原则。

腾讯在打造 QQ 影音的时候，特别注重技术在核心功能上的应用。随着互联网行业的发展，720P、1080P 等高清影片逐渐在市场上流行起来，相关的硬件加速技术呈现出日新月异的变化。QQ 影音在打造与完善过程中成功地应用了“轻量级多播放内核”和“高清加速智能启动”等关键技术。在强大的技术支撑下，QQ 影音一经推出就极具竞争力。

为了将 QQ 影音的核心功能做到极致，QQ 影音率先应用了显卡类型检测判断、高清媒体格式分类和判断、硬件加速、智能渲染器建立等关键技术，使 QQ 影音具备“高清加速智能启动”功能，这也使 QQ 影音成为国内第一个可

以自动检测高清文件格式、用户显卡能力并智能开启高清加速的播放器。同时，为了提高核心播放的性能，QQ 影音还大量使用了 SSE4 指令、编译器优化、多线程开发等技术。最终打造出来的 QQ 影音具备播放启动速度更快、效率更高、CPU 和内存占用更低、操作简单等优点，给用户提供了更好的使用体验。

不盲目增加产品功能，而是把产品的核心功能做到极致，这就是马化腾的产品打造理念。对于这种理念，马化腾深有感触：“要打造一个具有良好口碑的产品，每增加一个功能我们都要考虑清楚，这个功能给 10% 的用户带来好感的同时，是否会给 90% 的用户带来困惑。每个产品的功能不一定是越多越好，而是用过的人都觉得好才是真正的好。”

对于这一产品打造理念，美国西北大学教授唐纳德·诺曼概括为：“设计必须反映产品的核心功能、工作原理、可能的操作方法和反馈产品在某一特定时刻的运转状态。” Google 在这方面做得比较出色。

Google 管理者认为，对用户而言，他们最想要的就是在简洁的页面中输入一个或几个要搜索的词，就能获得自己想要的內容。Google 把这种核心功能做到了极致。在后台，Google 的服务器能够收集网络上几乎所有的信息，以复杂的公式进行运算、排序，制作出非常强大的搜索功能。Google 的搜索技术取得了非常大的成功，Google 首页的设计师玛丽莎·梅耶这样阐释 Google 的成功：“它不是给你所有你可能要要的，而是给你提供你想要的任何东西。”

Google 的成功在于通过技术突破，为用户打造了一款专注于搜索的产品，为用户提供了一种易于使用的快乐的用户体验。

由此我们不难发现在产品打造过程中核心功能的重要性，马化腾时刻注重