

马化腾 管理智慧分享课

——互联网时代，企业成功的10条法则

文 道 / 编著



全面解读**马化腾**15年“触网”心得

深度剖析**腾讯方法**为企业带来的启示

产品 需求 决策 文化 价值发掘
团队 品牌 再造 开放 与时俱进

一个都不能少



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

马化腾管理智慧分享课

——互联网时代，企业成功的 10 条法则

文道 / 编著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

马化腾管理智慧分享课：互联网时代，企业成功的
10条法则 / 文道编著. — 北京：人民邮电出版社，
2015.1

ISBN 978-7-115-37909-2

I. ①马… II. ①文… 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291969号

内 容 提 要

移动互联网时代，企业竞争不只是拼钱，也不只是拼流量，更多的是拼经营思维和盈利模式。

本书回顾了腾讯的发展历史和马化腾的“触网”经历，从如何关注产品、如何关注客户需求、如何科学决策、如何塑造企业文化、如何建设团队、如何塑造品牌、如何再造腾讯、如何发展互联网平台、如何打造开放平台、如何与时俱进 10 个方面，并结合大量实例，全面分析了马化腾带领腾讯成长为中国最赚钱的互联网公司的成功之道，为企业在互联网时代的发展提供了指引。

本书适合创业者、企业管理者、职业经理人、企业培训师以及所有关心互联网发展的人群阅读。

◆ 编 著 文 道

责任编辑 刘 盈

执行编辑 刘 珺

责任印制 焦志炜

◆ 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>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：13.5

2015 年 1 月第 1 版

字数：130 千字

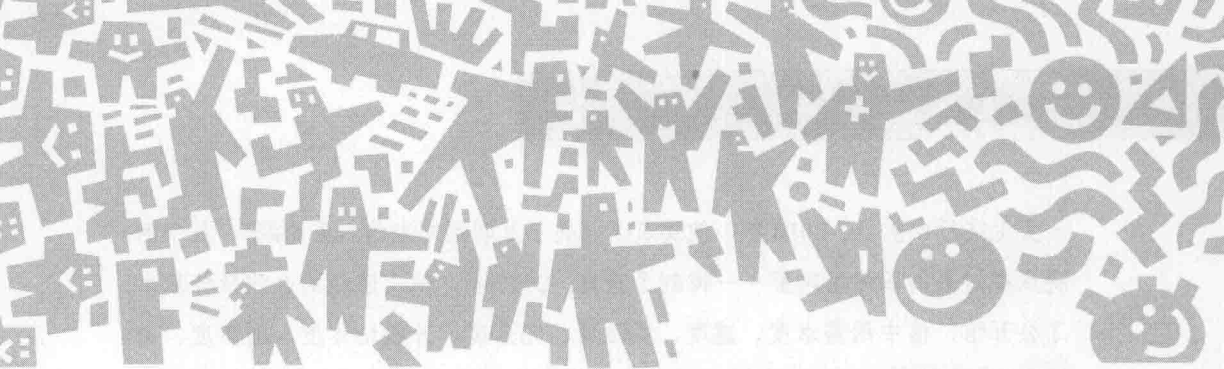
2015 年 1 月北京第 1 次印刷

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

从1998年由5条电话线和8台电脑组成的局域网，到拥有覆盖90%中国网民的即时通信软件；从5万元起家，到以144亿美元身价在2014年度福布斯中国富豪榜中排名第三；从一位软件工程师到中国即时通信业务的开拓者，腾讯公司主要创使人之一、首席执行官马化腾将自己与腾讯牢牢地联系在一起。

在中国互联网业内，马化腾是一位低调、儒雅、有风度的学者型领导；在腾讯公司内部，他被员工评价为“认真得有点儿执拗，亲切得有点儿学生气，专注得对自己有些懒惰”。

他看似谨小慎微，却每一次都能够抓住机会主动出击，带领腾讯打出一个又一个让竞争对手措手不及的胜仗。无论是2000年前后的互联网泡沫、2005年对腾讯的内部投资、2008年金融危机过后的大幅度扩张公司规模，还是“3Q大战”，他总是能够帮助腾讯在中国互联网的发展大潮中找到正确的发展之路。

他看似儒雅腼腆，其实志存高远，有着用互联网连接一切的“野心”。在互联网快速发展的这十年里，腾讯用微信、财付通、QQ游戏和电脑管家等产品满足了互联网用户在即时沟通、资讯、娱乐和电子商务等多方面的需求。现在，他将目光聚焦于互联网的未来。“移动互联网时代，在PC端、移动端和多终端，腾讯都将成为一个互联网连接器，一端连接合作伙伴，一端连接海量用户，与合作伙伴和用户共同打造健康、活跃的互联网生态，连接一切。”

他看似不善言辞，却对互联网技术的发展有着深刻的洞察力，并带领腾讯

一直走在行业前沿。2010 年，他发表了《关于互联网未来的八条论纲》，其中的观点在过去的四年时间里一一得到了验证；2012 年，他向腾讯的合作伙伴发出了公开信，信中用需求度、速度、灵活度、冗余度、开放协作度、创新度、进化度七个维度分析了互联网产品应如何创新，成为日后很多互联网企业的信条。

他指挥着中国互联网企业中最稳定的团队。在管理团队时，他经常挂在嘴边的是专注、注重用户体验和务实等词语，他的一言一行都给腾讯注入了产品第一、注重用户体验的产品基因，注入了依靠人才、依靠团队的组织基因，注入了持续创新、以变应变的文化基因，所以腾讯才能够交出如此傲人的成绩单：截至 2014 年第二季度末，QQ 月活跃账户数已达到 8.29 亿，微信和 WeChat（微信海外版）合并月活跃账户数达 4.38 亿；腾讯总收入为人民币 381.46 亿元，同比增长 37%，期内盈利 122.58 亿元，同比增长 58%；开放平台应用总数达 240 万款，聚合创业者 500 万人，合作伙伴的总市值达到 2 000 亿元。

互联网时代，企业的生存环境早已发生了巨大的变化，企业是否能够抓住机遇、成功转型，对企业的未来发展至关重要。本书回顾了腾讯的发展历史和马化腾的“触网”经历，摘录了马化腾在创业和经营腾讯过程中发表的多次演讲的精华，并结合大量鲜活的案例，从如何关注产品、如何关注客户需求、如何科学决策、如何塑造企业文化、如何建设团队、如何塑造品牌、如何再造腾讯、如何发掘互联网价值、如何打造开放平台、如何与时俱进 10 个方面再现了“腾讯帝国”的成长之路，帮助读者更全面、更细致、更深刻地了解马化腾的经营思维和管理智慧。本书语言生动，力求用最简洁的语言帮助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。希望所有企业都能够在这本书中找到既能使企业保持正常、有效地运转，又不会使企业走进死胡同的经营指引。

在本书的策划和编写过程中，作者得到了多位同行与老师的大力帮助和支持，在此向以下人员致以诚挚的谢意，他们是：杨茜彦、王艳明、黄桂月、陆杰峰、慈艳丽、田宇、孙静、徐端、陈佳、黄青翔、宋洁、崔贵兵、杨英、田萍、王超。

由于时间仓促和编者水平有限，书中不足之处还请广大读者批评指正。

《马化腾管理智慧分享课——互联网时代,企业成功的10条法则》

编读互动信息卡

亲爱的读者:

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员,即可免费获得普华每月新书信息快递,在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费优惠:①详细填写本卡并以传真(复印有效)或邮寄返回给我们;②登录普华公司官网注册成为普华会员;③关注微博:@普华文化(新浪微博)。会员单笔订购金额满300元,可免费获赠普华当月新书一本。

哪些因素促使您购买本书(可多选)

- | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| ☐ 本书摆放在书店显著位置 | ☐ 封面推荐 | ☐ 书名 |
| ☐ 作者及出版社 | ☐ 封面设计及版式 | ☐ 媒体书评 |
| ☐ 前言 | ☐ 内容 | ☐ 价格 |
| ☐ 其他 (| |) |

您最近三个月购买的其他经济管理类图书有

- | | | | |
|------|---|------|---|
| 1. 《 | 》 | 2. 《 | 》 |
| 3. 《 | 》 | 4. 《 | 》 |

您还希望我们提供的服务有

- | | | |
|------------|---------|---|
| 1. 作者讲座或培训 | 2. 附赠光盘 | |
| 3. 新书信息 | 4. 其他 (|) |

请附阁下资料,便于我们向您提供图书信息

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

地 址:北京市丰台区成寿寺路11号邮电出版大厦1108室 北京普华文化发展有限公司(100164)

传 真:010-81055644

读者热线:010-81055656

编辑邮箱:liujun@puhuabook.com

投稿邮箱:puhua111@126.com,或请登录普华官网“作者投稿专区”。

投稿热线:010-81055633

购书电话:010-81055656

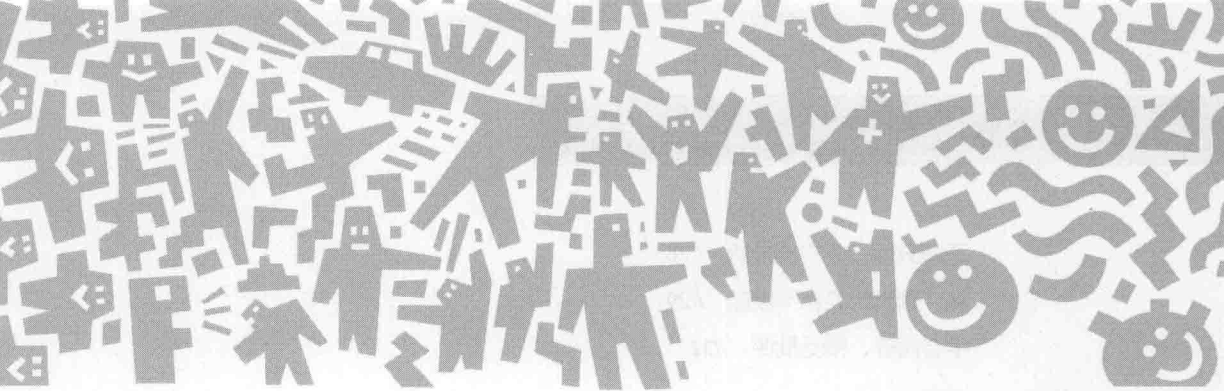
媒体及活动联系电话:010-81055656

邮件地址:hanjuan@puhuabook.com

普华官网: <http://www.puhuabook.com.cn>

博 客: <http://blog.sina.com.cn/u/1812635437>

新浪微博:@普华文化(关注微博,免费订阅普华每月新书信息速递)



目 录

第一课 保持创业初心 //1

不忘初心，方得始终。从腾讯公司建立伊始，马化腾就要求全体员工包括管理者在内，始终要在技术创新、产品换代等方面保持创造性、颠覆性的欲望和激情，始终保持一颗专注但求变的初心，并且要保持向优秀合作伙伴甚至竞争对手学习的敬畏之心。

创业艰难百战多 //3

学会说“我尽力”“试试看”“我能行” //7

专注做自己擅长的事 //9

保持学习的心态 //12

玩也可以玩出本事，玩出新天地 //16

第二课 提升管理者自身的修养 //19

美国著名管理大师迈克尔·波特曾说：“一个管理者的能力表现并不在于指挥别人，而是在于指挥自己跳出最美的舞蹈。”商场亦战场，中国的企业家们不缺乏昂扬的斗志，但当黯淡了刀光剑影，面对自己这个最大的敌人时，他们要做的就是提升自身的境界，努力修炼。在马化腾看来，“建立自我，追求忘我”更为重要。

财富不会影响我 //21

用于做事的财富才是最有意义的 //23

低调潜行，务实不张扬 //26

从“首席体验官”做起 //29

学会倾听，接受批评 //32

第三课 创新是保持领先的驱动力 //37

创新是企业的核心竞争力。腾讯一直鼓励学习型创新和整合应用型创新，但马化腾始终认为，最重要的还是核心技术的创新。有了核心技术，产品才会真正适应中国互联网和网民的需要。

腾讯是国内最早执行快速迭代微创新的互联网企业之一，正是这种微创新能力让这家企业击败了MSN、联众、盛大等众多的互联网巨头，获得了强大的盈利能力。同时，腾讯也是所有“大象”企业中最执着于创新的企业之一，这体现在微信的成功和在移动互联网时代的快速转型上。

互联网时代，唯快不破 //39

互联网行业要与传统行业并肩作战 //42

要创新，就要允许适度的浪费 //44

模仿是学习，也是一种创新 //48

研发是创新的重心 //53

在组织的自然成长中寻找创新的机会 //57

稀缺性是破除免费魔咒的武器 //61

第四课 发掘产品的核心能力，关注用户需求 //65

作为腾讯的核心发展策略，“一切以用户价值为依归”是腾讯获得持续、健康发展的金科玉律。它提倡的是用户至上，将用户需求作为出发点，将用户体验作为回归点，为用户创造价值。因此在工作中，腾讯一直要求每位员工都以“创造用户价值”为己任，不断在运营、服务和创新上丰富用户体验，提高用户的满意度。

细微需求点：赢得用户口碑的战略点 //67

产品？思考思考再思考 //71

将产品的核心能力发挥到极致 //74

注重用户体验：10/100/1 000法则 //77

为用户提供“一站式在线生活服务” //80

第五课 建设团队，注重人才 //83

移动互联网时代，拼钱不如拼团队。马化腾十分重视腾讯的内部管理，尤其重视如何帮助高级人才持续成长，这也是腾讯人力资源管理工作重中之重。“持续、稳定地使用最简单、最有效的工具”是腾讯人力资源管理工作思路，辅导年计划、最简化测评工具和尽量匹配高级人才需求等创新型管理措施，无不体现了互联网企业管理的特色。

“胜则举杯同庆，败则拼死相救” //85

团队成员要有互补性 //88

用人要以德为先 //91

管理人员应具备的特质：有专业，有激情，有大局观，有担当 //94

关心员工成长，管理要聚焦于人 //97

做好激励，团队成员有活力 //100

情商：做出明智选择和拥有宽广思考力的前提 //104

第六课 内部挖潜，整装待发 //107

“这是一个最好的时代，也是最坏的时代。”狄更斯的这句名言同样适用于互联网时代。BAT 三足鼎立让世界瞩目，但马化腾却从中看到了危机，“外面的人给你很多掌声的时候是最危险的。”所以，具有颠覆性意义的产品——微信诞生了，这正是腾讯推行内部团队竞争机制的成果。危机感帮助腾讯走出了危机，这对于互联网行业乃至整个商界都具有借鉴意义。

有危机感才有胜算 //109

大公司平台，小公司精神 //112

聚焦客户、长远布局，顺势调整组织架构 //115

精兵简政，优化效率 //120

第七课 抓住机会，与时俱进 //123

互联网把人、物、服务紧密地联系在一起，它不独立于实体经济之外，可以帮助每个行业和组织都以更高的效率运行。谁用好互联网技术，谁就比较容易抓住机会。所以腾讯会一次又一次“再出发”：从PC到移动端的再出发，从封闭到开放的再出发，从国内市场到国际市场的再出发，从大公司到小团队的再出发。

如果没把握，宁可不做 //125

抓住站在“台风口”的机会 //128

看准商机，立刻行动 //131

产业上游的价值将被重新发掘 //134

将利润投入到长远发展中 //137

第八课 推广品牌，再造腾讯 //141

腾讯网络媒体事业群总裁刘胜义曾说，作为中国互联网品牌的先行者，腾讯是“摸着石头过河”，做品牌建设时并没有套用任何一套现成的理论，而是按照用户体验来引导品牌发展方向。正是因为采取了追求极致的用户体验、不断优化产品和服务、快速跟进市场需求等适应品牌发展的策略，才使得腾讯的品牌知名度急速扩张。面对瞬息变化的市场，要想保持品牌的生命力，企业必须保持对新形势和新情况的清醒认识。

“释放2.3亿用户之影响力” //143

从小众用户走向主流人群 //146

聚焦用户，打造精品 //149

第九课 构建互联网生态，打造开放平台 //153

在 2014 年世界互联网大会上，马化腾表示，互联网对人、服务和硬件的连接才刚刚开始，腾讯要与尽可能多的伙伴一起合作，这样才能打造一个更高级的互联网生态，而腾讯的生态也将是一种更开放的生态。目前，腾讯已全面进入开放阶段，QQ 空间已成为中国领先的开放平台，为合作伙伴提供了海量用户和巨额利润分成。

互联网时代更崇尚“天空法则” //155

开放是一种态度，更是一种能力 //158

独孤求败，合作共赢 //162

与合作伙伴一起打造互联网无疆新生态 //165

多元发展，全线竞争 //169

开放，离不开平台建设 //173

以更开放的心态迎接挑战 //177

第十课 做最受尊敬的互联网企业 //181

企业的社会责任将最终体现在企业创造的社会价值。从创立之日起，腾讯就在维护自主知识产权、推动互联网健康发展、创造社会价值、建设社会公益事业等方面表现卓越。作为互联网行业的领军企业，腾讯能够在专注商业发展的同时，注重保持内部与外部的健康环境，并且践行社会责任，这标志着中国互联网企业正逐渐从商业上的成熟走向管理上的成熟。

文化引领企业成长 //183

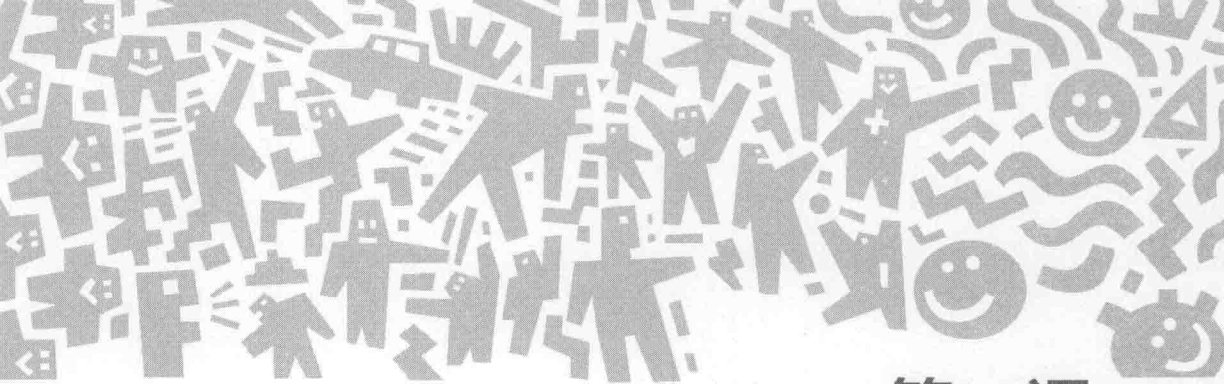
做最受尊敬的互联网企业 //186

重“利”更要重“义” //190

社会责任是必须承担的义务 //193

像经营企业一样经营网络公益 //198

参考书目 //204



第一课 保持创业初心

不忘初心，方得始终。从腾讯公司建立伊始，马化腾就要求全体员工包括管理者在内，始终要在技术创新、产品换代等方面保持创造性、颠覆性的欲望和激情，始终保持一颗专注但求变的初心，并且要保持向优秀合作伙伴甚至竞争对手学习的敬畏之心。

| 创业艰难百战多 |

当时（1998年）我是产品经理，我要决定做什么、不做什么，太多的事情需要处理，工作很艰难。大家的工作状态也是这样的，不规范，就是低头干活，而且走得都很晚。半夜12点，大家都走了以后，我负责打扫卫生、倒垃圾……第二天再重复。

——摘编自马化腾参与腾讯内部活动的现场访谈纪实

创业初期，我们也没想过要将腾讯做成什么样。我只是觉得有机会这样做，既能发挥所长，又能有点回报。刚开始时，运气的成分比较大，至少70%，但2001年后主要靠我们自己，靠对用户价值的挖掘与尊重。其实创业期间的麻烦挺多的，但是要自己去扛、自己想办法。

——摘编自《“QQ之父”马化腾自述：创业靠自己》



背景介绍

20世纪90年代初，中国的互联网产业刚刚蹒跚起步，人们似乎还没有意识到互联网带来的理念、技术和产品将会如何改变生活。

偶然间，马化腾接触了一款当时已经拥有成熟技术的即时通信软件——ICQ，这款以色列人开发的即时聊天工具，支持人们在互联网上进行快速而且直接地交流，在全球拥有大批用户，可在当时的中国却鲜为人知，因为设计者并没有设计中文版本，更没有把中国市场列在自己的营销策划书中。

马化腾认为 ICQ 是个好东西，可以很容易地实现两台 PC 机之间点对点的沟通，而中国当时还没有类似的软件可以使用。于是，1998 年，他带着炒股赚来的资金离开了原来的公司，和朋友共同创办了腾讯计算机系统有限公司。那时，互联网产业在中国正处在发展初期，网民仅有 300 万，不到现在的零头。

在创业之初，腾讯与很多创业企业一样面临诸多问题。“先是缺资金，资金有了，技术和软件又跟不上。”1999 年 2 月，腾讯开发出了中国版的 ICQ——OICQ，即腾讯 QQ。QQ 一经推出，立刻受到了用户的追捧，注册人数在很短的时间内就增加到了几万人。随着用户人数的增加，服务器需要不断地扩充，可在当时，一两千元的服务器托管费都让腾讯管理者感到头疼。

在 QQ 推出的第十个月时，注册人数已经超过了 100 万，这是马化腾和所有人从未想到的。也就是在那个月，公司的账面上只有 1 万多元了，连员工的工资都有发不出来的危险。

“创业第一年，我们一直喂不饱这只小企鹅，也找不到赚钱的方式。那个时候，时间好像过得特别快，一眨眼，一个月就过去了，也就意味着你又要给员工们发工资了。”马化腾说。

在这种窘境下，有人建议马化腾将这个小有名气的软件卖掉，但马化腾选择了坚持，他说：“但凡好项目都有一张暗藏艰险的藏宝图，除了自己努力，没有人会主动送你去那个地方。”

在腾讯最艰苦的那一段时间，马化腾和他的创业团队蜗居在一间简陋的办

办公室里，夜以继日、废寝忘食地干着一些平时根本“不放在眼里”的零活儿，为的只是赚到一点钱，好再投到 QQ 这个“无底洞”里。

不久，第一次网络泡沫席卷了中国整个互联网行业，腾讯的寒冬也随之而来，腾讯准备卖掉 QQ，几经辗转，找过当时的中华网、新浪等几家大型的互联网公司，但都被他们的高管层拒绝了，他们给出的理由都是看不到发展。

软件卖不掉，用户增长速度又很快，运营 QQ 的投入越来越大，马化腾只好四处去筹钱。他与银行谈，可银行表态说，没听说过只凭“注册用户数量”就可以办抵押贷款的；与国内投资商谈，对方关心的大多是腾讯有多少台电脑以及其他固定资产。

这时，互联网热已经从美国“烧”到了中国，很多风投公司带着大笔资金来中国寻找投资机会，但是像腾讯这样的初创型互联网企业，能够获得风险投资的机会非常小。幸运的是，腾讯迎来了一个机会。

1999 年下半年，首届高新技术成果交易会（以下简称“高交会”）在深圳举行，将全国乃至全球的投资者都吸引到了深圳。在这一届高交会上，马化腾带着改了 6 个版本、有 20 多页内容的商业计划书跑遍了每一个展馆，他要推销 QQ 和腾讯公司。

一开始，参展的投资机构并没有关注到这个站在展台前的年轻人，因为人们并不熟悉即时通信工具，很多次交谈都以失败告终。最后，腾讯还是引起了美国国际数据集团（International Data Group，IDG）和盈科数码两家公司的重视。“他们给了腾讯 400 万美元，分别占公司 20% 的股份。后来，当 QQ 拥有了 1 万用户时，这笔钱还没用完。”有了这笔资金，腾讯买了 20 万兆的 IBM 服务器，“心里别提有多美了。”马化腾回忆起当时的情景，仍然喜不自禁。

2000 年年底，中国移动推出了“移动梦网”，实行手机代收费分成，马

化腾和腾讯开始做短信，到2001年年底，腾讯获得了1 022万元人民币的纯利润；2002年，腾讯净利润1.44亿元人民币；2003年，腾讯净利润3.38亿元人民币；2004年6月16日，腾讯在香港联合交易所主板上市，马化腾持有14.43%的股份。



智慧分享

创业艰难百战多。

阿里巴巴集团创始人马云曾说：“所有创业者要对自己讲这样几句话：从创业的第一天起，你每天都要面对的是困难和失败，而不是成功。智慧、希望和勇气都是经商的必要技巧。遇到问题时，要习惯用右手温暖左手，要不断地告诉自己，没关系，我还是我，我还在学习成长，一切都会好起来的，至少我还活着。”

用自己的右手温暖左手，这是一种信仰、一种坚韧，是一种能够在困境中奋发的良好心态。

提起坚韧，我们不得不提到一种动物，狼。在动物世界，尤其在食肉动物中，狼丝毫没有优于其他动物的身体条件，也没有绝对的速度，即使它的武器——锋利的牙齿也是绝大部分食肉动物都有的。而它之所以能够在残酷的自然环境下，在与各种动物的争斗中，在经历了最可怕的敌人——人类的屠杀后顽强地生存下来，凭的就是坚韧。有这样一个关于狼的故事。

一只狼连同它捕来的猎物落入了猎人设置的陷阱里。在凄惨地嚎叫了一阵之后，它意识到，再继续叫下去非但招不来帮助，说不定还会把猎人和猎犬招来。一切只有靠自己了。