

以用户为本

马化腾的商业管理智慧

星野◎编著



以用户为本

马化腾的商业管理智慧

星野◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

以用户为本：马化腾的商业管理智慧 / 星野编著.
—杭州：浙江人民出版社，2018.4
ISBN 978-7-213-08460-7

I. ①以… II. ①星… 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(2017)第290869号

以用户为本：马化腾的商业管理智慧

星 野 编著

出版发行 浙江人民出版社(杭州市体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话:(0571)85061682 85176516

责任编辑 郇鸣枫

责任校对 朱 妍 张志疆

电脑制版 武汉鑫美图文设计有限公司

印 刷 浙江新华印刷技术有限公司

开 本 710毫米×1000毫米 1/16

印 张 13.75

字 数 175千字

版 次 2018年4月第1版

印 次 2018年4月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-213-08460-7

定 价 36.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。



享有全球声誉的美国商业杂志《财富》日前公布了“2016年全球50位最伟大领袖”榜单，腾讯集团董事局主席兼CEO马化腾成功入选，成为唯一上榜的中国商界领袖。

在2016年《福布斯》发布的中国富豪榜上，“企鹅之父”马化腾位列第三，其个人财富达到了1589亿元。就在前不久，马化腾的财富一夜之间暴增近250亿元，“吸金怪兽”——《王者荣耀》在2017年第一季度净利润为145亿元。在第二届深商大会上，马化腾透露，腾讯将在微信上推广小程序，未来腾讯将会掀起互联网新革命。同样，马化腾的财富也将不断上涨！

从无人知晓的“码农”到美国商业杂志《财富》评选的“全球50位最伟大领袖”之一，从白手起家的穷学生到大富豪，马化腾是怎么做到这一切的呢？

《以用户为本：马化腾的商业管理智慧》将为你揭晓马化腾成功的秘密。阅读本书，你会看到马化腾的成功智慧，并从中受到启发。

马化腾是个成功的企业家，他带领腾讯创造的微信，已成为一种生活方式，成为现代都市文化中不可或缺的一部分。一位生活在中国的老外说：微信是中国文化的一部分，如果不入乡随俗用上微信，将很难融入都市生活。

《纽约时报》曾在一部关于中国互联网的短片中感叹，微信集合了琳琅满目的互联网应用，用户可以用它聊天、通话、购物、买电影票，甚至是打车，简直无所不能。微信连接了我们的生活，对于完全融入微信生活的我们来

说,不使用微信,就会像人间蒸发一般,与朋友失去联系,还会让父母担心。

在微信之前,腾讯有QQ。对很多人来说,腾讯意味着QQ,QQ意味着无数的中国网民。

微信、QQ,让马化腾成了全民偶像,人人都崇拜的企业家、大富豪。在谈及与日俱增的名气和财富时,马化腾却一如既往地低调:“我是在普通家庭中长大的,没什么特殊的。我和家人的生活习惯都没有什么变化,潮州人习惯喝粥,现在也一样,顶多是住的房子大了一点。”

马化腾注重分享,在他看来,互联网企业分享经济的一个重要方面就是搭建好平台,以开放协作的态度来拥抱每一个竞争者,每一个合作伙伴。他倡导经济分享,人尽其能,物尽其用,能够分享的,就用来双赢。

马化腾说,过去5年来,腾讯从封闭的环境变成一个开放的环境,变成一个真正互联的生态。在这个过程中腾讯其实做了很大的调整,包括把内部的一些原有的、做得不好的业务砍掉、卖掉、送出去,只保留最核心的通信和数字内容……

为了让大家对马化腾的成功智慧有更深刻的认识,笔者进行了全面、详细的阐释和剖析。希望读者阅读完此书后,能领略到马化腾的成功精髓,并从中受到启发。



目 录

第一章 眼光决定未来,格局决定成败

➡ 能够分享的,就用来双赢	2
做好平台,分享经济势不可当	2
不把利润放在账面上,要投入发展里	4
不求拥有,但求所用	5
云组织形态,未来互联网的常态	7
以开放共赢的心态拥抱互联网	9
➡ 心宽故能受,海宽故能宽	12
财富不过是个数字	12
大成功是大痛苦磨砺出来的	14
在匍匐中前进	17
➡ 抓住机会,腾讯帝国崛起	18
成功只属于勇于挑战的人	18
腾讯帝国,在磨炼中崛起	21
过分谨慎就会丧失机会	22
危机来了,那就迎战吧	25
➡ 大成靠德,靠胸怀	27
有责任感的企业才会长远发展	27

“让批评来得更猛烈一些”	29
投身公益,释放爱的力量	31
成为最受尊敬的互联网企业	33

第二章 用自己的方式,领跑全球

➡ 统筹布局,领跑全球	36
从“腾讯数量”变成“腾讯质量”	36
稳健,谋定而后动	38
展开金字塔布局战略	41
“手媒体”时代,决胜移动客户端	43
➡ 用自己的方式,发力、前进	44
建立口碑要从高端用户下手	44
互联网时代,谁也不比谁傻 5 秒钟	46
在商机出现时全力压上去	48
➡ 规避风险,谋定而动	51
跟不上,就会倒下	51
抢占先机,企业制胜的关键	53
顺应趋势,逆流而上往往会惨败	55
多元化,增加抵抗风险的能力	56
➡ 成功不走寻常路	59
与众不同,敢于差异化	59
用稀缺性吸引用户	62
打造“一横一竖”的业务模式	64

第三章 提升产品,专注用户,才是生存之本

➡ 产品就是企业的生命线	68
--------------------	----



没有微信,腾讯早已顶不住	68
功能强大的产品才能在竞争中取胜	70
在产品打造上下功夫	73
求量,不如求质	75
引进,往往会水土不服	76
➡ 一切以用户价值为依归	79
站在用户的角度思考问题	79
闭门造车,摸不到用户的脉	81
为了用户,必须创新	83
重视年轻人的喜好和想法	84
简单就是美,太复杂就会给用户找麻烦	86
➡ 深耕服务,让竞争力强到爆	87
企业发展不仅靠产品,更靠服务	87
占据源头才是关键	90
为用户创造独特的使用体验	92
为用户打造“在线生活”	94

第四章 管控,成功要靠团队

➡ 群策群力,奔一流而去	98
腾讯的决策,都是集体决策	98
惰性,企业最危险的敌人	100
搭配人才,领导者的必修课	102
在不断的试错与学习中前进	105
➡ 时代需要英雄,企业需要团队	107
再完美的个人,都不如协同作战的团队	107
企业跑马圈地拼的是集体的力量	108
八大福利,激励员工	111

身先士卒,打造团队战斗力	113
➡ 人,是成事之基	115
企业用人当以有德者先	115
发现挖掘有梦想的实力派	117
寻找将才,就找心理素质过硬的	119
➡ 将团队变成狮子群	121
十年树木,百年树人	121
在打磨中成器,在培训中腾飞	122
管理干部,管理的重中之重	124
培养员工有别于对手的独特能力	126

第五章 全面出击,决胜互联网之巅

➡ 不前进,就淘汰	130
失去警惕、进取心,企业就会被湮灭	130
放眼未来,保持主动求变的决心	132
微信是竞争出来的	135
移动互联网时代,重塑带来契机	138
➡ 三思而行,抓住发展的命门	139
头脑发热的人做不了企业	139
在力所能及的基础上做事	142
并购,三思而行	145
➡ 提升实力,王者荣耀	146
互联网的竞争,体现在实力上	146
“企鹅”之父:打造品牌,刻下烙印	148
根据战略调整组织结构	149

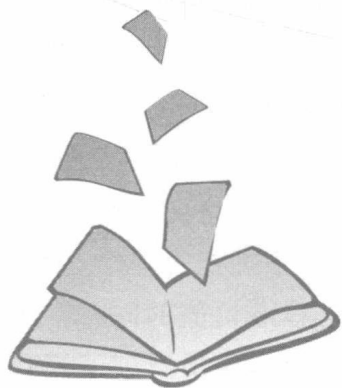


附 录

2017 年全国“两会”上马化腾答记者问·····	154
2016 年马化腾致合作伙伴的公开信·····	162
2016 年马化腾在中国“互联网+”峰会上的发言·····	165
2015 年马化腾给合作伙伴的一封信·····	169
2014 年马化腾在企业内部分享会上的讲话·····	172
2013 年 5 月马化腾发表于《新商务周刊》的文章·····	174
2013 年 7 月马化腾微博发布的《创业者写给创业者的一封信》·····	177
2013 年 10 月马化腾在内部会议上的讲话·····	179
2013 年 10 月马化腾参加会议时的讲话·····	183
2013 年 11 月马化腾参与腾讯内部活动的现场访谈纪实·····	185
2013 年 11 月马化腾在中国企业家俱乐部理事互访 TCL 站“道农沙龙”上的演讲·····	188
2013 年 11 月马化腾在 WE 大会上的讲话·····	205



第一章 眼光决定未来,格局决定成败



能够分享的，就用来双赢

☒ 做好平台，分享经济势不可当

互联网时代是美妙的，它让更多的人参与到一个平台中去。在这个时代，分享是很重要的。马化腾在《分享经济：供给侧改革的新经济方案》中告诉我们：能够分享的，就用来双赢。

现在，分享经济已深入人心：在交通出行领域，摩拜单车、ofo 共享单车，不仅为绿色出行作出了巨大贡献，还为人们节省了交通方面的开支；在闲置房产领域，一些网站通过以租代售的分享方式，打造了旅游住宿新模式；在劳动服务领域，在线服务众包模式创造了上千万的就业机会，缓解了就业压力；在制造业领域，出现了分享供应链和通过以租代售化解企业库存的做法……“闲置就是浪费、使用但不购买”的新消费观念逐步盛行，利用更少的资源消耗满足更多人群的日常生活需求，为绿色发展、可持续发展提供了条件。如今，分享经济已是大势所趋。

在马化腾看来，在互联网企业，分享经济的一个重要方面就是搭建好平台，以开放协作的姿态来拥抱每一个竞争者，每一个合作伙伴。马化腾认为企业在聚焦于自己核心价值的同时，应该尽量深化和扩大社会化协作。他之所以这么认为，是因为他看到了互联网分享、开放协作的重要性。在互联网行业，越多的人参与分享协作，网络的价值就越大，而企业从中获取的收益也就越大。马化腾的说法是非常有道理的，以前做互联网产品，用户需要一个一个地累积，程序、数据库、设计等经验技巧都要从头摸索。但是在知道了要互通有无，在懂得了分享，在平台出现以后，这些都得到了改善，平台的出现与分享协作使企业的成本降低，使盈利增加。

马化腾深刻认识到互联网生态对于腾讯的重要性，所以腾讯一直在转变，这种转变按照马化腾的话说就是：“腾讯以前是做好自己，为自己做，现在和以后是做好平台，为大家而做。”马化腾之所以要让腾讯做出这样的改变，就是因为他深刻认识到互联网的本质是连接、开放、协作、分享，只有先做到对他人有益，才能最终对自己有益。基于这种认识，腾讯要利用已有的平台优势，广泛进行横向或者纵向的合作，并且把这种平台坚持不懈地做下去，以更开放的姿态迎接竞争对手与合作伙伴。

马化腾的这种做法体现出了腾讯想成为一个最大、最成功的开放平台的梦想。他强调，腾讯会把开放之路走到底。对这一点，马化腾有具体的阐述：

“在这里我很肯定地向所有的合作伙伴承诺，腾讯的开放是不可逆的，这扇大门只要一打开，就不会关闭。但是，我们也一定要清醒地和务实地意识到，开放之路一定会出现很多挫折，一定会出现各种问题。但是，我们只要抱着‘发现问题就去解决问题’这样的一种态度、这样的决心，而不是走回头路，那么我相信，这个开放之路必将能够走到底，而且给所有人带来实惠。”

同时，在开放程度上，马化腾希望腾讯会选择全平台的开放，而不是有所保留。针对如何开展全平台的开放，马化腾给出了解释：

“我相信，一波又一波开放的浪潮是持续不断的。除此之外，腾讯还有很多垂直领域，包括电子商务，包括搜索，包括支付，包括团购这些开放平台也会陆续展开。我们在内部的组织架构里面也在做调整，形成一个相对统一的接口，过去我们可能是一个虚拟的委员会，未来会成为一个实体，针对我们合作伙伴的不同的接入、结算等，我们希望整个平台能够更加顺畅。”

在马化腾打造开放平台的理念下，腾讯打造了很多开放平台，除了SNS的开放平台之外，同时，包括腾讯朋友、QQ空间、腾讯微博、财付通、电子商务、搜搜、QQ彩贝联盟、QQ在内的八大平台和数亿活跃用户都已向第三方合作伙伴开放。关于进入平台的要求，腾讯没有任何限制，只要合乎国家法律法规的开发商和内容，都可以在平台上接入。同时，腾讯对所有的大中小开发团队都一视同仁，在各个方面都没有区别对待。

这种开放协作的态度为腾讯的发展带来了非常大的好处。自腾讯开放平台从2011年6月15日起正式开放之后，第三方应用的月活跃用户数已突破3亿。在这种开放分享合作的姿态下，腾讯获得了很大的发展。

互联网时代，平台思维、分享协作已经成为一种发展的趋势，也唯有如此企业才能取得发展，在竞争中不至于落败。甚至可以说，互联网时代是共荣共生的时代，任何想封闭自己的企业都难以获得长久的发展，分享协作才能互相供血，互相促进，在成就他人的同时成就自我。

✕ 不把利润放在账面上，要投入发展里

腾讯公布的2016年财报显示，2016年腾讯实现总收入1,519.38亿元，同比增长48%；实现经营盈利561.17亿元，同比增长38%。它已经从游戏收入一家独大，变成了游戏、广告、支付收入三权并重的格局。为什么腾讯会取得如此大的成绩，这与马化腾的眼光和格局有很大关系。

对于企业经营者来说，要立足长远，不能只顾着眼前的利益，否则，会阻碍企业的发展。马化腾倡导经济分享，人尽其能，物尽其用，能够分享的就用来双赢。现在，中国经济已经进入新常态，经济增长从高速转向中高速，人口结构也开始迈向老龄化，消费对经济的贡献越来越大，但产能过剩与有效供给不足并存的现象却依然存在。面对这种现象，分享无疑是聪明的生存之道。如今，分享经济已经上升为国家战略，从中共十八届五中全会公报到国家“十三五”规划纲要，都提到了要发展分享经济。

现在大家熟知的ofo共享单车就是分享经济的产物。不求拥有，但求所用。激活剩余，财富才能增长。马化腾深知这一点，所以他要求腾讯的利润不能放在账面上，要投入长远的发展里。

2005年，腾讯开展了在线生活战略，进行了大笔投资。这次投资给腾讯的发展带来了很大的推动作用，推动了腾讯在游戏、门户、互联网增值服务等领域的快速发展。

此后是互联网快速发展的3年,互联网的发展带来更多的机遇与挑战,作为企业经营者要善于拥抱这些机遇与挑战,因为这预示着互联网行业已经进入一个新的投资周期。在这个投资周期内,腾讯抓紧布局投资,而不仅仅是谋求短暂的利益。腾讯长远投资的理念在2008年体现得较为明显。

2008年是全球经济危机爆发的一年,在这一年里当大多数的企业都在追求眼前利益的时候,腾讯却希望借助各个业务的高速发展,能够立足长远。正如马化腾所说:“我们并不希望腾讯把利润放在账面上,我们更加希望把很多利润投入到长远的发展里。”最具代表性的事件是在2008年9月中旬,腾讯率先展开校园巡讲,同时决定从全国17个城市40余所高校招聘700名新员工。这次的挑选人才是腾讯与微软、谷歌等“抢人”,招的岗位涵盖软件工程、网页及UI美术设计、产品策划、专利管理等,“抢人”的目的是为了满足更多市场领域扩张的需要。

不仅仅是招人,腾讯还在微博、电子商务、搜索及网络安全等一些新的战略领域进行大量资本投入。这新一轮的投资给腾讯的发展带来了非常大的好处,让腾讯可以轻松应对经济危机的打击,并且为腾讯取得长期利润打下了良好基础。

从这些行动中我们可以看出,马化腾没有计较暂时的得失,而是立足于长远,用长远的目光来思考问题。马化腾的做法给企业经营者提供了经验借鉴:投资要立足于企业的长远发展,而不能刻意追求眼前的利润。企业不为未来做准备,只重视眼前利益的话很难走长远。

只为眼前利益或一时之局,对未来发展缺少必要考虑的话,企业将付出昂贵的代价。因此,管理者一定要注意投资的前瞻性,在今天与未来之间搭好桥,避免到时措手不及。

不求拥有,但求所用

在很多人眼中,模仿是不够光明正大的,往往会背负“抄袭”的恶名,很

难与创新画上等号。但事实上，模仿也是一种创新途径，是对传统“创新”观念的颠覆性理解。马化腾提倡分享经济，他认为闲置就是浪费，能够分享的，就用来双赢，在产品创造上也是如此。别人已经创造出来了，我们如果不懂得模仿它，分享成功的经验，一切从零开始，那就是资源的浪费。

马化腾提倡分享经济，他说拿来也是一种创新。当然，马化腾的“拿来”并不是单纯的拿来、单纯的模仿，而是能够在模仿中进行有效的创新。对这种“拿来”的创新，马化腾有自己的理解：“你可以理解成学习，是一种吸收，是一种取长补短的方法，况且模仿中也有创新。”马化腾一直强调要进行聪明的引进，并不断地在此基础上进行创新。腾讯QQ就是依靠这种方式不断发展壮大。

1997年，马化腾第一次使用了ICQ。当时的ICQ是几个以色列人开发的即时通信软件。这款软件一经推出，即刻风靡全球，时代华纳公司用将近3亿美金的价格买了ICQ。这么一款受人喜欢的即时通信软件给马化腾带来了很深的影响，但是他发现英文界面的ICQ在中国只有少数的知识分子或者高级“网虫”才能熟练使用，这也使得这款产品在中国很难推广开来。马化腾因此而立志做中文版本的ICQ，这就是QQ的前身OICQ。

最初的OICQ只不过是一个纯汉化版本的ICQ，与原先的版本基本上没有差别。后来，腾讯对OICQ进行了调整，推出了QQ99。在不断的开发完善过程中，腾讯不断地对QQ进行创新，像离线消息、QQ群、魔法表情、移动QQ、炫铃等都是创新之下的产物。马化腾之所以对QQ进行创新，是因为他并不仅仅想为用户提供一个仅供聊天的软件，而是想在QQ的基础上为用户提供全方位服务的互联网社区。正如他自己所说：“我们做的这些服务反过来让腾讯的社区有别于其他的竞争对手，现在人们用的QQ，已经不是一款软件，而是各种各样的服务，别人就很难全方位打你。”

不求拥有，但求所用。QQ之所以取得这么大的成功，主要是因为是在拿来的基础上进行了创新，连马化腾自己也从不避讳创新是在模仿的基础上进行的。这种模仿在腾讯许多产品中都能看到，网络游戏、拍拍网、无线增

值、门户网站、QQ空间、QQ邮箱等身上都有模仿的影子。很多人对马化腾的“抄袭”都表示不屑，但是马化腾就是这样一个能“化腐朽为传奇”的人，他总是能够在拿来的基础上进行创新，拿出让整个行业都为之倾倒的产品。

对于腾讯来说，每一次模仿都是一次极具创意的突破。这也给了企业经营者的以打造产品的理念，不要看不起“拿来”，要懂得分享经验，要善于在模仿的基础上进行创新。对于企业来讲，率先模仿就是创新，能够在技术不对称、信息不对称、消费不对称、空间与时间不对称的情况下，开展一次有效的先发制人的模仿运动，就是创新。

模仿并不丢人，这是马化腾对创新的理解。因为任何创新都要站在前人的肩膀上，而不是无中生有。这种站在前人肩膀上的分享创新对企业的发展有很大的促进作用。然而，需要注意的是，模仿创新并不是盲目进行的，而是朝着既定目标进行的创造性模仿。模仿创新在最初阶段都要经过一个学习过程，向前人学习其优秀之处，吸取其精髓，在后期就要加入自己的思想和创意，通过独特的创新，创造更大的成功。

在马化腾看来，模仿的关键在于如何在尊重他人知识产权的基础上，进行持续的改良。这是非常有效的创新模式，通过研究、学习，从他人的技术、产品中获得启发，找到模仿对象的优点并进行不断强化，尽量想办法克服或规避缺点，开发出更适合市场需求的产品或服务，这样就能收到意想不到的效果。

所以，身为企业经营者，不要瞧不起模仿。事实上，模仿是在分享别人的成果的基础上进行创新，这种创新对于企业来说，可以避免让企业多绕路、走弯路。可以这样说，没有分享就很难做到创新，不懂模仿也就是不懂创新。在拿来的基础上进行创新，可以为企业节省资源，缩减成本，最终促进企业的发展。

云组织形态，未来互联网的常态

人工智能的时代，云服务正在成为全球科技公司的必争之地。马化腾