

马化腾内部讲话

最新版

希文 著

谨慎、敏锐、一击制胜

在腾讯雄起的每个关键节点

马化腾是怎么说的，怎么做的

50余篇内部讲话精华+深度剖析

全景式呈现马化腾的用人、管理、布局之道

收录了马化腾关于“用云量”、

人工智能、数字经济等近期讲话内容



中国致公出版社
China Zhigong Press



最新版

希文 著

马化腾内部讲话

TENCENT



中国致公出版社
China Zhigong Press

图书在版编目 (CIP) 数据

马化腾内部讲话：最新版 / 希文著 . —北京：中国致公出版社，2018

ISBN 978-7-5145-1141-3

I . ①马… II . ①希… 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 290703 号

马化腾内部讲话：最新版
希 文 著

责任编辑：闫一平
责任印制：岳 珍

出版发行： 中国致公出版社
China Zhigong Press

地 址：北京市海淀区翠微路 2 号院科贸楼

邮 编：100036

电 话：010-85869872

经 销：全国新华书店

印 刷：北京嘉业印刷厂

开 本：710mm×1000mm 1/16

印 张：14

字 数：200 千字

版 次：2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

定 价：39.80 元

版权所有，未经书面许可，不得转载、复制、翻印，违者必究。

前言

在当今这个网络时代，人们的生活中不断涌现着各种 App，这些 App 极大地改变了人们的生活方式，其中人们每天用得最频繁的就是 QQ 和微信了。这两款软件来自同一家公司，即众所周知的腾讯公司。身为腾讯公司的主要创办人马化腾，他是怎么缔造这个传奇的呢？

马化腾，现任腾讯公司控股董事会主席兼首席执行官、全国青联副主席。2015 年 3 月，马化腾在两会上提出“互联网+”，并被写入政府工作报告成为国家发展战略。2017 年，马化腾位列《福布斯》全球富豪榜第 31 位，胡润百富榜第 2 位。

1993 年从深圳大学毕业后，马化腾进入深圳润迅公司，开始做软件工程师。1997 年，马化腾第一次认识了 ICQ。一见面，他便被其无穷的魅力所吸引，就立即注册了一个号。可是使用了一段时间，他觉得英文界面的 ICQ 想在中文用户中推广开来不是一件容易的事。于是他想，自己能否做个类似 ICQ 的中文版本呢？

1998 年 11 月，马化腾与同学张志东合作，在深圳注册了腾讯计算机系统有限公司，决定开发一个中文 ICQ 软件，从此，他踏上了创业的征途。

初期发展过程中，腾讯有过一段困难期，刚开始推出 QQ 后，注册人数在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都令公司不堪重负。为此，马化腾有了卖掉 QQ 的想

法，与多家公司谈判后，都以失败告终。

1999年下半年，从美国到中国，互联网开始升温，受昔日老友丁磊的启发，马化腾拿着改了6次的版本、20多页的商业计划书开始寻找海外投资，最后碰到了IDG和盈科数码，他们给了QQ220万美元的投资。自此，腾讯才算步入正轨。后来，腾讯公司又相继开发出了QQ农场、QQ空间、QQ游戏等颇受大众欢迎的网络工具。2004年6月16日，马化腾带领腾讯在香港交易所主板挂牌上市。2010年3月，QQ同时在线人数最高超过1亿。

2011年，腾讯推出重量级产品微信。2012年3月，微信用户突破一亿。截止到2016年12月微信全球共计8.89亿月活用户，而新兴的公众号平台有1000万个。微信这一年直接带动了信息消费1742.5亿元，相当于2016年中国信息消费总规模的4.54%。

2015年腾讯推出了现象级手游《王者荣耀》，这款游戏注册用户截至2017年破2亿，助推腾讯市值超越3000亿美元大关。App Annie还公布了8月份全球月活跃用户(MAU)前五游戏，分别为：《王者荣耀》《开心消消乐》《部落冲突》《糖果传奇》《部落冲突：皇室战争》。其中，腾讯一家就占了三款。

如今的腾讯享受着无上荣光，但被腾讯员工称为“小马哥”的马化腾却十分低调。他曾多次公开表示，自己是一个非常内向的程序员，不喜欢管人，不喜欢接受采访，不喜欢与人打交道，独自坐在电脑旁是他最舒服的时候。

这样一个内向的人怎么创造了一个万众瞩目的互联网帝国呢？马化腾坦言，自己办公司的过程中有三道坎。第一个是早期创业时，开发了一款产品想做成熟了之后卖掉，但是因为投标输了，投资人担心盈利模式，没有融到钱，也没钱买服务器。第二个是与MSN的竞争，最终战胜了MSN。第三次是微博的出现，“微博的出现对于腾讯来说有了一个强大的竞争对手，当时有3个团队报名，做一个能够解决PC到移动端的产品，最后只有一个团队做出了微信”。

经历了这三道坎后，腾讯才算奠定了它在互联网行业的中坚地位。在事业发展得越来越好的同时，马化腾也开始关注公益事业。2016年4月18日，马化腾宣布，捐出一亿股腾讯股票（0700.HK）注入正在筹建中的公益慈善基金，通过各家公益慈善组织和项目，支持在中国内地为主的医疗、教育、环保等公益慈善项目以及全球前沿科技和基础学科的探索。他在尝试着用自己的力量来帮助别人，回报社会。

而令人诧异的是，相比于其他互联网公司的领头人，马化腾的媒体曝光率很低。公司内外对他的一致评价为“低调”。但是马化腾在市场中出手却很高调。2003年，腾讯开始做门户，与新浪搜狐为敌；后来做休闲游戏和大型网游，跟陈天桥和丁磊狭路相逢；2005年，腾讯开始做网络拍卖和在线支付，追赶马云；此后，腾讯冲入搜索市场，为自己宣布了一个新的“敌人”：李彦宏。……

正是这种做人低调、做事高调的风格使马化腾取得了一次又一次的成功。由于关于他的新闻少，人们很难了解到这位企业家是怎么把腾讯经营成在全球具有广泛影响力的公司的。从本书中你可以了解到，马化腾是怎么辛苦创业的，又是怎么管理一个几万人的公司的，他对创业者和企业管理的建议，以及腾讯需要什么样的人才。本书作者搜集了大量资料，精选了马化腾在不同时期所说的话，所采取的行动，并且对其进行了鞭辟入里的分析，希望读者能从中领略到他经营和管理公司的思想和方法。

目录 Contents

第一章 经营自己，做个优秀的企业家

做事实是成就事业的基石 / 002

企业家的财富是企业家精神 / 006

重“利”，也重“义” / 009

企业家要有长远的战略眼光 / 012

第二章 用户就是一切

建立社会化网络平台，聚集用户 / 018

了解用户的真正需求 / 021

提升用户体验 / 026

第三章 产品是征服市场的利器

做好公司的产品经理 / 032

挖掘产品的核心竞争力 / 035

要用心思考产品 / 038

第四章 打造品牌，提升品牌价值

提升品牌的价值 / 042

扩大品牌影响力的范围 / 045

聚焦用户，打造精品 / 049

第五章 开放平台，机遇与挑战并存

积极推动平台开放 / 054

开放企业，是机遇也是挑战 / 057

企业间的开放共赢 / 062

云 + 人工智能 / 066

着眼于企业的生态环境 / 069

第六章 提高企业的市场竞争力

开展新业务前要考量自身能力 / 074

打造产业链的价值源头 / 077

传统行业需与互联网融合 / 080

稀缺就是竞争力 / 083

全业务竞争是企业未来的发展趋势 / 087

互联网与数字经济 / 091

第七章 创新是企业发展的风向标

先模仿，再创新 / 094

在玩中也可以创新 / 099

创新要允许适度的浪费 / 102

加大投入力度推动创新 / 106

第八章 企业员工该有的素质

学会倾听，接受批评 / 112

别说做不到，多去尝试 / 116

时刻保持危机感 / 119

保持学习的心态 / 122

第九章 选人、用人、留人

选拔人才，先看人品 / 128

培养人才，关心员工成长 / 132

管理人员该具备的素质 / 136

激励员工很重要 / 139

第十章 学会管理团队和公司

建立决策优化的机制 / 144

简化流程，提高工作效率 / 148

建立“互补型”团队 / 151

提高团队合作能力 / 155

大公司平台，小公司特质 / 157

第十一章 企业可持续性发展的战略

走出去，走向国际化 / 162

目光长远，企业才能持续性发展 / 167

根据企业不同发展阶段做出结构调整 / 170

用企业文化凝聚人心 / 173

第十二章 承担社会责任，做好公益事业

传递公益理念和爱心 / 178

用实际行动回馈社会 / 183

做一个让人尊敬的公司 / 186

承担责任，企业才能基业长青 / 190

第十三章 创业，做自己擅长的事

创业者要有冒险精神 / 196

专注地做自己擅长的事 / 200

果断抓住你发现的商机 / 203

兴趣在哪里，成功就在哪里 / 207

创业之路多崎岖，要扛住 / 210

经营自己， 做个优秀的企业家

第一章

企业家的真正财富，绝不是表面的金钱化的货币积累，而是由其信念、道德、品质、态度、方法及其实践共同形成的内在企业家精神！

做事务实是成就事业的基石

我们在创业之前和之后都会阅读很多文章，特别是来自美国硅谷的文章，我们也看到很多翻译者翻译了很多当时美国硅谷创业的书，都非常励志，而且我们也非常向往。但中国的环境，确实觉得这个还很遥远。

我们想第一步还是要生存，你出去怎么办，下一个月的工资和房租怎么解决，你一年内的收入来自哪里。那时候没有风险投资，也没有靠一个概念大家会抢着投钱，根本没有这个环境，而且是比较务实和低调地做事情。长期以来，我们都是坚持这个风格。

不能指望要做10亿或多少亿，如果我们当初这样想早就死了。这会左右你每一步动作，接下来你会发现很多细小的事情都不做了，看到服务器有问题也不紧张，老想着10亿、100亿怎么搞，那就完了。事情都是一点点细致做出来的。

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担，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，用户慢慢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

是由整个团队一场场硬仗打出来的。

——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源中找到空间，所有的判断是来自自己5年的网龄和职业经验。”

1998年11月，马化腾和几个同学成立了自己的软件公司，当时公司很小，主营业务是为其他公司做软件外包。当时跟他很熟的丁磊在做邮箱系统，之后也卖了很多版本，马化腾说：“我也做过邮件，也给寻呼台做过互动系统，比如短信查邮件什么的，即时通信是其中一个项目。”

由于一直保持务实、低调的做事风格，与其他的互联网大佬相比，马化腾是一个另类。他基本不主动做杂志的封面人物，更不用说上娱乐节目或者做主持了。有关他的个人采访基本没有，关于他的故事更多的是传言。

成名之后，马化腾依旧很少接受媒体采访，即便接受采访，更多的也是公司行为，诸如最开始的QQ与美国ICQ的关系，之后的域名风波和换标，再后来是QQ换标……上市之后因为公司股价的需要，马化腾的曝光率高了一些，但更多是例行公事而已。

2004年，盛大CEO陈天桥风头正劲，大规模收购了国内外数十家公司。相比自己老板的默默无闻，腾讯很多员工私下里有些怨言：“你看人家陈天桥，出手多快，我们的Pony（马化腾的英文名）却一直闷着头，一点魄力都没有。”

不过，这些小情绪在2007年年初迅速消失。当时，中国几大互联网内容服务巨头公布了2006年财报，但表现都不尽如人意；唯独腾讯公布的全年业绩引人侧目：财报中全年利润10.6亿元人民币，劲升1.19倍。

“看人不能看一时，而是看结果。Pony虽然低调，但正是其背后的稳

健、不冒进才能得到这样的数字。”加入腾讯游戏部5年的员工高峰说。

马化腾对自己的评价是：“我们开发人员、软件人员都这样，比较内向，比较喜欢做产品。对懂的东西，我可能说得多点，其他的事，我就不太知道怎么说。”除了性格因素，马化腾自称不张扬最主要的理由是“没有这个需要”。他认为，多数网络公司要靠宣传让中国移动这样的企业用户重视自己，但腾讯直接面对的是最终消费者，因此品牌必须建立在产品和服务上。

当然，现在的马化腾在公司一步步壮大后，有些时候不得不出席各种会议和论坛。作为中国最大的互联网企业，他需要经常出现在镁光灯下。但是，他依旧不张扬，不高调。

正是马化腾这种不张扬、埋头做产品的务实精神让腾讯变得越来越强大。什么叫务实？知人知己，知世知时，不求名利，不怕苦难，守信不欺人，守诚不欺心，自己解决自己的问题，这便是务实。

延伸到企业中，不好高骛远、不见异思迁的务实企业，能够认真做好自己的事情，专注于自己的工作和产品，脚踏实地地创造业绩。

由于真假之间势不两立、水火不容，求真本身也是“证伪”的过程。“务”是操作，是实干，是让美好愿望得以实现的一砖一石。正如人用两脚走路，迈出的每一步都不能落空，空了就会重心倾斜。

每个人的务实精神都差一点，累积起来就形成了企业效益之间的巨大差距；每个企业再差一点点，累积起来就形成了国家生产力之间的巨大差距。现在国内企业和国外知名企业之间的巨大差距，不正是由于我们每个人一点点的差距所造成的吗？

金融危机中，世界500强中的很多企业表现得不堪一击，但为什么高盛集团依然能够稳步前行？高盛集团董事长兼首席执行官劳埃德·布兰克费恩的观点是：“要发展业务，我们必须放眼未来；而经营业务，我们则需着眼于现在。”换言之，就是求真务实。

可以说，如果一家企业缺乏务实的作风，员工缺乏务实的态度，与其他企业竞争时，这家企业就会时时处处感到功力不足。正因为不够务实，不能静下心来踏踏实实做事业，才会出现工作效率低下，出现管理绩效上的巨大差距，使企业成为不堪一击的短命王朝。当然，我们不能把企业失败全都归因于缺乏务实，但缺乏务实至少是造成这一结果的主要原因之一。

与国内企业和员工形成对比的则是国外的一些优秀企业和员工。比如在德国企业中，无论是高层的管理者，还是最基层的员工，他们都致力于自己的本职工作，兢兢业业、踏踏实实地做事。他们不仅要完成工作，而且在完成工作之后还要自行检查，每一个细节都要仔细核对，决不放松。正是凭借这样的务实作风，德国企业才创造出众多世界一流的产品，将日耳曼民族特有的严谨务实的工作态度和思维习惯推向世界。

从这个角度来讲，中国企业要想提高自己的竞争力，要想逐渐缩小与世界知名企业之间的差距，尽快实现自己走向世界的梦想，就必须教育员工克服浮躁的心态，养成务实的工作态度和做事习惯，并在这个过程中努力实现企业和员工的共同成长。

另一方面，对个人来讲，务实是成就一切事业的基石。无论从事什么行业、什么职业，必须拿出踏踏实实、兢兢业业的态度，努力做好自己的本职工作，并据此不断地锻炼、提高自己的能力，积累宝贵的经验，才能使自己成为企业所需要的人才，使自身不断得到发展并最终收获成功。

企业家的财富是企业家精神

记者：目前 QQ 对你来说意味着什么，是一种工作还是一种事业？你目前的工作状态是怎样的？

马化腾：已经不再是一种工作了，对我来讲是种爱好，而且是生活的一部分。我上班晚、下班晚，晚上在家里上网，算一半工作，一半自己的时间。

记者：现在的你对财富是怎么看的？你从什么时候开始意识到自己是有钱人？

马化腾：我没觉得自己特别有钱。都是普通家庭出来的，这么多年我们的生活习惯也没有大变化，顶多房子大一点。

记者：如果现在做评价，今天的成功有多少跟这个时代赋予的机遇有关系？

马化腾：我觉得机遇很重要，我们也不觉得自己特别聪明，有团队、有公司的股份结构和投资者的合理搭配，这是很重要的。更重要的是时代的因素，很多机遇是外界赋予的，这方面我们自己觉得很幸运。

——2008 年马化腾接受采访

为人处世低调、性格内敛的马化腾，在 2017 年发布的福布斯中国富豪榜中以 396 亿元排名第二。

拥有如此巨大的财富，难免被外界称道。谈及与日俱增的名气，马化腾一如既往的低调：“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。还有，创业的时候是单身，现在成家了，有了小孩，要多分配些时间照顾家里。除此之外，财富对我的生活基本没有什么影响。”

面对巨大的个人财富，马化腾则说：“我没有关心过股价、股票，每天股价涨涨跌跌，我觉得它没什么变化。”而面对今天的成功，他将之更多地归功于时代给予，更加感谢腾讯团队、公司的股份结构和投资者。

更多的时间，马化腾把自己“藏”在那个精心布置的办公室里。他不用经常出现在员工面前，公司的许多重要事务也都是由总裁或者首席运营官出面，他很少阅读管理方面的书籍，他甚至仍然学不会沉下脸，批评做错事情的员工，但是一个规范和职业化的腾讯也许根本就不需要他来做这些事情。

马化腾一如既往地低调，他觉得自己“不可能有资格说大话”。创业的艰辛已经远去，财富没有改变马化腾的工作方式，他仍会“晚上如果不上一下网，看一看人数、服务器，总觉得漏了什么东西”；财富没有改变马化腾的个性，他不活跃也不外向，“我的朋友，或是同学、网友，遇到了，交往多了，也就固定下来。我是不擅长主动结交朋友的”。

财富也没有改变马化腾的生活习惯，马化腾多次表示：“对衣服没有什么偏好，如果没有正式活动，我都喜欢穿一些T恤之类休闲一点的衣服。”至于名牌，马化腾更是没有太多的概念，好在有夫人的指点，小马哥才有了一些基本认识。

财富总会带来一些压力，马化腾最多的消遣方式就是和同事们去K歌，偶尔也会去打打乒乓球。至于上网，腾讯的网站、门户的科技频道是马化腾经常去的地方，国内几个著名的IT论坛他仍然会去泡，偶尔来了兴致，他还会去国外几个专业的IM技术网站交流交流。

企业家真正的财富是什么？企业家的真正财富并不是货币积累，而是企