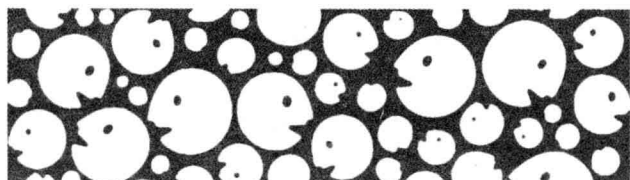


★★★★★ 吸引10亿多用户，马化腾是怎么做到的？★★★★★
★★★★★ 入选全球最受尊敬的50家公司，腾讯的魅力在哪里？★★★★★
★★★★★ 拿到了微信的移动互联网船票，腾讯真的能顺利上船吗？★★★★★

马化腾 内部讲话

关键时，我邢我宿 欧俊 著
马化腾说了什么

马化腾的商业远见和经营智慧来自哪里
马化腾如何率领团队精准抓住商业机遇



马化腾内部讲话



关键时
马化腾说了什么

我邢我宿 欧俊◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

马化腾内部讲话：关键时，马化腾说了什么 / 我邢我宿，欧俊著.
--北京：新世界出版社，2013.8
ISBN 978-7-5104-3554-6

I. ①马… II. ①我…②欧… 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 (2013) 第179049号

马化腾内部讲话：关键时，马化腾说了什么

作 者：我邢我宿 欧俊

责任编辑：周珊 张保文

责任印制：李一鸣 黄厚清

出版发行：新世界出版社

社 址：北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

发行部：(010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部：+86 10 6899 6306

版权部电子信箱：frank@nwp.com.cn

印刷：北京亚通印刷有限责任公司

经销：新华书店

开本：710×1000 1/16

字数：210千字 印张：14

版次：2013年9月第1版 2013年9月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5104-3554-6

定价：29.80元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8638

有经济学家称，对腾讯进行解读是一个难题。腾讯不是在书本上写出来的，而是马化腾在没有路的地方，和他的团队一起走出来的。

15年，腾讯从一个以憨憨的企鹅为标识的即时通讯工具开始，发展为一家市值超过5400亿港元的行业龙头企业，业务从即时通讯、电信增值、网络互娱延伸到电子商务、社交等。

美国著名财经杂志《巴伦周刊》公布了2011年度排名前30位的全球最佳CEO名单。在这份榜单中，有两个中国人很熟悉的名字：巴菲特和马化腾。前者之前已多次上榜，理由毋庸赘言；后者则是这份榜单中唯一的中国面孔。《巴伦周刊》对马化腾的评价是：“将他的大型网络公司腾讯引向新方向。”

在腾讯内部，马化腾被员工亲切地称为“小马哥”，是一个魅力型领导；而在中国互联网行业，马化腾儒雅而有风度，是一个学者型领导。

他看似羞涩，其实内心激情澎湃，有着必胜的雄心壮志。他说：“这一刻，也是我们抓住时机完成蜕变的机会。”他带领他的团队迈过很多坎——融资难、竞争大、互联网泡沫、金融危机等。

他看似谨小慎微，却每一次都抓住了互联网的机会主动出击。他说：“在冬天过分谨慎会丧失机会。”无论是2000年左右的互联网泡沫，2005年对团队的内部投资，还是2008年金融危机后的大举扩张，他顺应趋势，在中国互联网发展大潮的带动下，不断提

升，不断扩展，成就了今天的奇迹，也可能成就未来更大的奇迹。

他看似不善言辞，却对世界经济和互联网技术趋势洞若观火。2010年他发布《关于未来互联网的8条论纲》，这是他对互联网行业的远见。时间过去了3年，他的观点一一得以验证。腾讯推出产品的决策正是基于马化腾对行业趋势的正确判断而做出的。

他驾驭着中国最稳定的互联网团队。他说：“到底我们如何能够克服大企业病，打造一个世界级的互联网企业？”从股权设置、组织结构调整到业务取舍，他不独断，但最后总能一锤定音；他不独揽大权，但一直操刀腾讯的各项变革。

马化腾在回应腾讯员工关于他成功秘诀的提问时，用的大都是专注、务实、注重用户体验等词汇。一开始他也不是想得很清晰，到底要做成一番什么事业，但他一门心思创业，并始终对机会保持高度的敏锐，同时始终对偏离的诱惑保持警醒。正是因为十几年如一日地关心产品、收集用户习惯、参与产品改进，经过15年的坚持和技术积累，腾讯才能做出微信，换来移动互联网的第一张船票。

马化腾的一言一行给这家企业注入产品第一、注重用户体验的产品基因，注入依靠团队、依靠人才的组织因素，注入持续改进、以变应变的文化基因，所以腾讯才能够在竞争中不断突围，并成为

中国互联网行业的龙头企业。

今天的马化腾，虽然取得了巨大的成功，但从没有迷失自己，他依然把大部分时间用在体验公司产品上；他虽然年轻，却是中国慈善的先行者，很早就成立了公益慈善基金；他虽然担任着腾讯董事会主席和CEO，但更多地扮演着另外两个角色：一个是首席架构师，一个是精神领袖。他始终清晰而又准确地告诉员工，腾讯在思考什么、需要作出哪些改变……

本书纵览腾讯15年的发展历史，摘录马化腾在创业15年中的讲话精华，从马化腾关于如何关注产品、服务用户，如何科学决策、推动组织变革，如何塑造QQ品牌、建设团队文化，如何把握科技发展趋势、提前为腾讯谋篇布局等一系列讲话中，传播腾讯企业的正能量，为众多创业者提供经验和蓝本，也为广大读者注入人生腾飞的力量。

第一篇

关键时刻之创业艰难百战多**差点将QQ卖掉****第一章 对自己着迷的事情完全有能力做好 /2**

- 第一节 创业期间的不幸要自己去扛 2
- 第二节 专注使我们有了技术的积累 6
- 第三节 比较务实和比较低调地做事情 8
- 第四节 QQ不是工作，是兴趣 12

第二章 我就是个产品经理 /15

- 第一节 我就是个产品经理 15
- 第二节 核心能力做到极致 17
- 第三节 不允许说做不到 20
- 第四节 要用心来思考产品 22

第三章 一切以用户价值为依归 /25

- 第一节 为用户搭建一个网络生活的平台 25
- 第二节 把自己当作一个挑剔的用户 28
- 第三节 用户体验的10/100/1000法则 32

第二篇

关键时刻之沉舟侧畔千帆过
创新的管理理念**第四章 不是靠一个人的民主决策 /38**

- 第一节 我通常是第一个提想法 38
- 第二节 新业务要和能力相匹配 41
- 第三节 有时会一定要抓住 44
- 第四节 看准商机要尽早做决定 48

第五章 在变革中感受成长 /52

- 第一节 敞开心胸，拥抱变革 52
- 第二节 大公司平台，小公司精神 57
- 第三节 精简流程，优化效率 60

第六章 “大回响、大影响”的品牌战略 /63

- 第一节 提升品牌的价值 63
- 第二节 在“影响力经济”时代打造响亮品牌 66
- 第三节 关注用户，打造精品 69

第七章 企业最缺的还是人才 /72

- | | | |
|-----|------------------|----|
| 第一节 | 用人要以德为先 | 72 |
| 第二节 | 最关键还是人才的培养 | 75 |
| 第三节 | 管理干部要有一些特质 | 78 |
| 第四节 | 对人才的激励要跟上 | 82 |

第八章 团队建设越成功，企业发展越有活力 /86

- | | | |
|-----|-------------------|----|
| 第一节 | 团队成员要有互补性 | 86 |
| 第二节 | 合作干活的要有一点情商 | 89 |
| 第三节 | 腾讯文化引领QQ成长 | 92 |

第三篇

关键时刻之为有源头活水来

独特的发展战略

第九章 腾讯的新式学习理论 /98

- | | | |
|-----|-----------------------|-----|
| 第一节 | 玩是用一种研究的心态去尝试 | 98 |
| 第二节 | 保持学习的心态，与行业一起进化 | 101 |
| 第三节 | 创新要站在前人的肩膀上 | 105 |
| 第四节 | 在创新上要舍得投入 | 109 |

第十章 生物型组织的灰度法则 /114

- 第一节 容忍失败，适度浪费 114
- 第二节 小步快跑，快速迭代 118
- 第三节 自我进化，自我成长 121

第十一章 关于互联网未来的重要论纲 /126

- 第一节 产业上游价值将重新崛起 126
- 第二节 互联网将融入传统产业 130
- 第三节 稀缺性是破解免费魔咒的武器 133

第四篇

关键时刻之不畏浮云遮望眼

触摸互联网本质

第十二章 “丛林法则”转向“天空法则” /138

- 第一节 互联网新时代更崇尚“天空法则” 138
- 第二节 开放不仅是一种态度，更是一种能力 140
- 第三节 只有共赢，才能长远共同走下去 144
- 第四节 开放平台要常抓不懈 150

第十三章 我不是“全民公敌” /155

- 第一节 真正的全业务竞争是趋势 155
- 第二节 过去做生意，现在做生态 159
- 第三节 面对批评要有坦荡的胸襟 161

第十四章 未来的目标是走向世界 /166

- 第一节 让我们打开未来之门 166
- 第二节 对未知充满探索的激情 169
- 第三节 腾讯会把利润投入长远发展里 172
- 第四节 中国互联网可以走出去 175

第五篇

关键时刻之直挂云帆济沧海
引人注目的企业文化

第十五章 在未来更有效承担起企业社会责任 /180

- 第一节 社会责任于我们是必须承担的义务 180
- 第二节 成立腾讯公益慈善基金会 184
- 第三节 世界的改变是每个人都做了一点点 189

第十六章 经商最重要的是扎实做事 /193

- 第一节 腾讯的价值观：正直、进取、合作、创新 193
- 第二节 做令人尊敬的企业 196
- 第三节 诚惶诚恐的心态要永远保持 199

第十七章 快乐与财富无关 /203

- 第一节 财富对我没什么影响 203
- 第二节 马化腾关于互联网的“义利观” 206
- 第三节 财富取决于你对它的态度 209

guan jian shi, ma hua teng shuo le shen me

Article **01**

第一篇

关键时刻之创业艰难百战多

差点将QQ卖掉

第一章 对自己着迷的事情完全有能力做好

第二章 我就是个产品经理

第三章 一切以用户价值为依归

第一章

对自己着迷的事情完全有能力做好

第一节 创业期间的不幸要自己去扛

其实创业期间不幸的东西也挺多的，就是要自己去扛、自己想办法。

1998年我刚刚创立腾讯的时候，互联网产业在中国正处于蓬勃发展的初期。当时网民才300万，不到现在的零头，现在（2009年）已经超过3亿，是那时的100倍！那时候的环境还没有这么好，获得风险投资的机会刚刚开始有，但非常小。我们开始也曾面临很大困难，互联网泡沫破灭，资金融资困难，还有投资等问题，这些对我们压力非常大。

那个时候是很难的，我倒羡慕今天很多创业人士，他们比我们那个时候真是容易太多了，然而实际上很多投资者也是冒了很大风险，概率也越来越低。做公司要对股东、投资者负责。腾讯经历的最艰难的时刻是2001年风险投资进来的时候，面临下一步融资，那段时间比较难熬。当时行业泡沫嘛，腾讯资金也比较艰难，当时账面上只有100万美元。

创业初期，腾讯也没想过要成什么样。我只是觉得有机会去做，发挥所长，也有点回报。初期运气占得比较重，至少70%。但是2001年之后主要靠自己，靠对用户价值的挖掘与尊重。其实创业期间不幸的东西也挺多的，就是要自己去扛、自己想办法。

——摘自《“QQ之父”马化腾自述：创业靠自己》

背景分析

20世纪90年代初期，中国的IT产业刚刚起步，技术、理念和产品大多来自国外。一次偶然的机会，马化腾接触了曾经风靡全世界的即时通讯软件——ICQ。它是一款由以色列人开发的即时聊天工具，当时在国内鲜为人知，在那个电脑尚未普及的年代，马化腾就已经看到了机会。

马化腾认准了ICQ是个好东西，因为在他看来，ICQ可以做PC机之间的传呼机，那个时候，手机是富豪的标志，大多数人用的是BB机（能接收文字信息的机器）。

当时，ICQ忽略了正在悄然崛起的中国，他们没有设计中文版本，更没有把中国大陆市场列在自己的营销策划书中。于是，马化腾想到搞一个中文的ICQ，并很快叫上几个朋友成立了一家公司，仿照ICQ搞一个中国的ICQ。

1998年，离开润讯通信的马化腾带着炒股赚来的一笔资金，和4位同学共同创办了腾讯计算机系统有限公司。那一年互联网产业在中国正处于蓬勃发展的初期，网民仅有300万，不到现在的零头。

跟其他刚开始创业的互联网公司一样，资金和技术是腾讯最大的问题。“先是缺资金，资金有了软件又跟不上。”1999年2月，腾讯开发出OICQ，即腾讯“QQ”，它很快受到用户欢迎，注册人数疯长，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公司都不堪重负。

1999年11月，也就是在QQ推出的第十个月，注册人数已经超过100万，这是马化腾从未想到的。也就是在那个月，腾讯公司的账面上只有1万多多元了，连工作人员的工资都发不出。

“创业第一年里，我们一直喂不饱那只小企鹅，赚钱模式看不到。那个时候时间好像过得特别快，稍微一眨眼，一个月就过去了，意味着你又要给员工发钱了。”

在这种窘境下，有人建议马化腾把这个小有人气的软件卖掉，但马化腾选择了坚持，他说：“再好的项目也如同那张暗藏艰险的藏宝图，除了

关键时， 马化腾说了什么

努力，没有人送你去那个地方。”

在腾讯最艰苦的一段时间，马化腾和他的创业团队在一间简陋的办公室里，夜以继日地干着一些平时根本“不放在眼里”的活儿，为的只是赚到一点点钱，再投入QQ这个“无底洞”里。

不久，第一次网络泡沫席卷整个中国互联网，90年代末期可以说是腾讯的冬天，腾讯打算出手让贤了。腾讯高层找过中华网、新浪网，说卖100万元，可是，中华网、新浪网的高管层都拒绝了。

软件卖不掉，用户增长又很快，运营QQ所需的投入越来越大，马化腾只好四处筹钱。找银行，银行说没听说过凭“注册用户数量”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和其他固定资产。

1999年，互联网热已经从美国“烧”到中国，但中国风投市场还没有现在这股火热，像腾讯这样的初创型互联网企业获得风险投资的机会非常小。幸运的是此时面临生存瓶颈的腾讯迎来了一个机会。


这年下半年，首届高交会（高新技术成果交易会）在深圳举行，也将全国乃至全球的投资者吸引到了深圳。在这一届高交会上，马化腾拿着改了6个版本、20多页的商业计划书跑遍高交会馆推销QQ和腾讯。

一开始，站在展台前的这个年轻人并未引起参会投资机构的关注。回忆起当时的情况，深圳本地一家知名创投企业的投资经理至今还有些惋惜，虽然和马化腾交谈了两次，但因为不熟悉互联网即时工具，QQ最终未能入选。最后，腾讯引起了IDG和盈科数码的重视。

“他们给了QQ220万美元，分别占公司20%的股份。”有了这笔资金，公司买了20万兆的IBM服务器。“当时放在桌上，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“移动梦网”，实行手机代收费分成，马化腾开始做短信。2001年年底，腾讯实现了1022万元人民币纯利。

2002年，腾讯净利润1.44亿元；2003年，腾讯净利润3.38亿元。2004年6月16日，腾讯在香港联合交易所主板上市，马化腾持14.43%的股份。

 拓展透析

中国著名企业家马云说：“对所有创业者来说，永远告诉自己一句话：从创业的第一天起，你每天要面对的是困难和失败，而不是成功。困难不是不能躲避，而是不能让别人替你去扛。”创业的先决条件，不是有多好的项目、多雄厚的资金，而是诸如坚韧、执着、坦然等无与伦比的创业精神。只有拥有了创业精神，才能够突破困难，打开成功的大门。

“经营之神”松下幸之助并不是生活的幸运儿，但是不幸的生活促使他成为一个永远的抗争者。松下电器公司并非一个一夜之间成功的公司，其创业之初，正遭遇第一次世界大战，物价飞涨，而松下幸之助手里的所有资金还不到100日元。公司成立后，最初的产品是插座和灯头，然而产品遇到棘手的销售问题，工厂竟到了无法维持的地步，同事们相继离去，当时的困难可想而知。

但松下幸之助把这一切都看成是创业的必然经历，他相信：坚持下去取得成功，就是对自己最好的报答。功夫不负有心人，当6年后他拿出第一个像样的行车前灯时，生意逐渐有了转机，公司慢慢走出了困境。

然而，走出困境的松下电器公司所面对的并不是一帆风顺的坦途，而是一系列坎坷困窘。1929年经济危机席卷全球，日本电器销量锐减。第二次世界大战使日本经济走向畸形，松下幸之助变得一贫如洗，他所拥有的是高达10亿日元的巨额债务。为抗议公司被定为财阀，松下幸之助去美军司令部进行交涉不下50次，其中的苦楚自不必言。

在94岁高龄时，松下幸之助说：“你只要有一颗谦虚和开放的心，你就可以在任何时候从任何人身上学到很多东西。无论是逆境还是顺境，坦然的处世态度往往会使人更加聪明。”他用他的成功向人们表明，一个人只有在心理上、道德上成长起来时，才可能成就一番事业。