

<<马化腾谈创业与管理>>

图书基本信息

书名：<<马化腾谈创业与管理>>

13位ISBN编号：9787807479642

10位ISBN编号：7807479647

出版时间：2011-1

出版时间：海天出版社

作者：谢森任

页数：252

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<马化腾谈创业与管理>>

前言

在中国，也许很多人不知道马化腾是何许人，但很少有人不知道那个以可爱的小企鹅形象为代表的聊天工具——QQ。

马化腾创建的腾讯公司就是靠着这个聊天工具改变了许多中国人的沟通习惯，并造就了一个充满传奇的企鹅帝国。

马化腾曾说，“我很喜欢的一部电影是《帝企鹅日记》，企鹅是一种可爱的动物，在它身上集结了爱、勇气和冒险的精神。

” 据中国互联网信息中心(CNNIC)报告显示，2009年末中国网民总数为3.84亿，而腾讯在中国网民中的渗透率已经超过9成。

即便在全球最大的互联网公司中，腾讯也已经占有一席之地。

就在在2010年3月5日19时52分58秒，腾讯QQ同时在线用户数突破1亿！

马化腾掌管着腾讯这家中国市值最高的互联网公司，缔造着一个风靡中国的“网络神话”。

盛大CEO陈天桥戏称马化腾练就了“吸星大法”——QQ从无线增值服务做起，将互联网世界里的每一例成功的商业模式都巧妙地与QQ结合，并创造出了惊人的成就。

马化腾用了10年，将腾讯打造成为一个布局最全的中国互联网公司。

马化腾掌控的腾讯公司多元化的结果是：马化腾创立了中国三家最大的综合门户网站之一、第二大C2C网站、最大的网上休闲游戏网站。

其社区服务QQ空间的活跃用户数甚至超过了Facebook。

“对于创业者而言，能够最终生存下来才是最重要的。

” 马化腾表示：“机遇很重要。

我们不觉得自己特别聪明，腾讯做的东西都很简单，但是有团队、有公司的股份结构和投资者的合理搭配。

另外，时代和环境的因素更加重要，很多机遇是外界赋予的，我们觉得很幸运。

” 马化腾认为，模仿并不丢人。

模仿只是手段和工具，模仿的目的是创新和颠覆。

“在学习模仿先行者的基础上，我们有所取舍地创新。

” “第一是选择模仿的对象。

一定要选择已经证明成功的有前景的好东西，同时要牢记模仿只是手段和工具，模仿的目的是创新。

第二是把握模仿的时机。

在进入一个领域的时机把握上，一般选择有第二家出现后，即有了一家开创者和一家跟进者，这表示这个市场即将启动，然后马上大部队跟进去，超第二，拼第一。

” 马化腾对自己的定位始终是产品经理。

“每天我都会体验公司的产品和服务，我也爱给产品部门挑错，我一看到成品，就知道写代码的人有没有偷懒。

” 马化腾在招聘时定下一个标准——“人品好”，“我几乎是有点偏执地超级强调这一点，我们几个创始人都喜欢简单，不喜欢搞政治化，哪怕你说我不懂也好，我就是强调简单，人品第一。

” “在找职业经理人上我们很重视人品，就算你能力再强，人品不行也不敢让他进来，这是腾讯价值观的第一条——正直。

” 对于腾讯的商业模式，马化腾表示：“腾讯的商业模式和很多企业不一样，主要的思路是提供大量免费的服务，通过免费服务来开发出增值服务，这是腾讯的80%的收入来源。

” 马化腾表示：“不管企业做到什么程度，都要保持一种诚惶诚恐的心态。

” 《马化腾谈创业与管理》汇集了马化腾关于创业理念与管理思想的精彩言论，是马化腾在创业、管理、用人与领导思想与理念方面的精华。

《马化腾谈创业与管理》定位为创业者、管理者、职业经理人、企业家的行动指南；企业培训、中层干部、员工职场学习读物；领导者、成功者的决策参考。

<<马化腾谈创业与管理>>

内容概要

本书汇集了马化腾关于创业理念与管理思想的精彩言论，是马化腾在创业、管理、用人与领导思想与理念方面的精华。

本书定位为创业者、管理者、职业经理人、企业家的行动指南；企业培训、中层干部、员工职场学习读物；领导者、成功者的决策参考。

<<马化腾谈创业与管理>>

作者简介

互联网观察家、企业研究专家。
长期跟踪研究腾讯QQ创始人马化腾创业成功之道与管理思想。

<<马化腾谈创业与管理>>

书籍目录

前言第1章 生存下来才是最重要的——马化腾论创业路径 创业不是说着玩的事 生存下来才是最重要的 坚持：黎明前的黑暗 没有融资就没有成长 QQ企鹅：赢利多样化 “世界互联网的奇迹” 第2章 QQ不是工作，是兴趣——马化腾论创业信念 抓住外界赋予的机遇 模仿式创新：后来居上 QQ不是工作，是兴趣 危机感：繁荣背后的诚惶诚恐 三问哲学：做最有把握的事 战略眼光的独到之处第3章 “后发风险最低”——马化腾论经营理念 “模仿的目的是创新” 不争第一：后发风险最低 用户体验，快速迭代 “吸星大法”：创造惊人成就 Free mium：免费+增值 双打配合：培养接班人 创业团队：有合作也有制衡 架构调整，消除沉淀层第4章 “大平台大作为”——马化腾论人才管理 人才是有区域性的 简单标准：人品第一 “关心员工成长” 人才培养：“大平台大作为” 股权激励：与能力、贡献匹配 延伸阅读一 柳传志谈人才管理 延伸阅读二 马云谈人才培养第5章 “全民公敌”是趋势——马化腾论多元化 “全民公敌”是趋势 保留、发展用户，磨平利润毛刺 相关多元化发展 满足不同用户的需求第6章 腾讯收入的“四驾马车”——马化腾论赢利模式 从“纯SP”定位中脱身 增值服务：QQ秀 广告收入：下一个增长点 网游：最暴利的行业 延伸阅读 马化腾谈互动娱乐产业第7章 “大品牌、大回响”——马化腾论腾讯业务发展与管理 门户：“新三国”鼎立 搜索：自主研发 网游：丰富的产品线 电子商务：从沟通做起第8章 “在线生活战略”——马化腾论企业战略 “在线生活战略” “平台为王” 国际化试水 “大回响、大影响” “小步快跑” 第9章 “以社区为中心”——马化腾论产品研发管理 凝固：以社区为中心 建立sNS平台 注重产品、不放权 技术：防御性的手段第10章 “品牌全面化，拓展用户群”——马化腾论品牌与营销管理 “年轻也是一种包袱” 品牌全面化，拓展用户群 转型：提升品牌价值 “关系链营销” 做产品就是做口碑第11章 “品牌付之东流”——马化腾论危机管理 “注册收费风波” “品牌付之东流” “Q币风波” 第12章 与传统产业结合——马化腾论中国互联网发展 与传统产业结合 移动互联网发展趋势 互联网的监管 互联网下的慈善事业 延伸阅读一 马化腾：互联网已经全面融入人们的生活当中 延伸阅读二 马化腾：中国网络安全面临的挑战及解决措施附录一 马化腾精彩语录附录二 马化腾个人简介参考文献后记

<<马化腾谈创业与管理>>

章节摘录

坚持：黎明前的黑暗 在还没有赢利模式的情况下，OICQ的大量下载和暴增的用户量使公司在兴奋的同时却感到难以支撑。

OICQ人数增加就需要不断扩充服务器，而那时一两千元的服务器托管费对腾讯来说都是不堪重负的。

我们只能到处去蹭人家的服务器用，最开始只是一台普通PC机，放到具有宽带条件的机房里面，然后把程序偷偷放到别人的服务器里面运行。

当时腾讯没有资金更新设备，于是马化腾带领的创业团队不得不四处寻求融资渠道。

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。

在国内寻求融资无望的情况下，许多朋友都劝马化腾卖掉OICQ，彼时，OICQ的注册用户已突破1000万，但一直是“亏本的买卖”。

这是互联网兴起时鼓吹的“眼球经济”所留下的后遗症：看着“客似云来”，却无法创造经济价值。

在当时的业界流行着这样一句话，“在互联网领域，你确实很难看得清。

这个领域新到连价值规律、商业规律都是全新的甚至反传统的。

”了解了这一点，就可以明白当时为什么所有经营互联网的公司，包括鼎鼎大名的Yahoo、亚马逊等等都好像比赛似的比着亏钱了。

1999年11月，腾讯的账户上只有1万多元人民币了。

为了公司18个员工的利益，马化腾决定忍痛低价出售OICQ业务平台，这是马化腾创业道路上最纠结的一段时间。

看到老友丁磊获得风险投资，马化腾开始和一些有意向购买QQ的公司进行了实质性谈判。

那时候觉得养不起就卖掉吧，但是在卖OICQ时我们碰到了麻烦。

我跟许多ICP(内容提供商)谈，他们都要求独家买断。

这让本想靠QQ软件多卖几家公司赚钱的马化腾非常犹豫。

1999年，身为腾讯董事长兼CEO的马化腾冒充工程师到中北寻呼集团总部调试设备，因为腾讯当时还请不起工程师。

在中北寻呼集团总部机房里，马化腾教当时在中北工作的张志浩(后曾担任腾讯北京公司总经理)如何使用OICQ。

张志浩敏锐地感到这很可能是一个巨大的市场机会，事后便怂恿中北的老总把腾讯买下来。

可惜当时中北的人只当他讲了个并不好笑的笑话。

后来，马化腾去找联想投资，结果，连报告都没递到联想负责投资的朱立南手上，就被下面人以看不太懂为由，把他打发走了。

马化腾还曾眼巴巴地跑到中华网，期望着中华网会像当年一甩300万美元买下陈天桥的虚拟社区“天堂归谷”一样买下OICQ。

可惜那时的中华网已经学精了，虽然没有完全拒绝马化腾，却要求腾讯达到一定数目的用户的时候再来跟他谈。

最悬的是当时与深圳电信数据局的谈判，对方准备出60万元，马化腾坚持要卖100万元，始终谈不拢，只好告吹。

在这种情况下，马化腾决定留下OICQ自己养大。

我们曾险些把开发出的OICQ软件以60万元的价格卖给别人。

现在有点庆幸当初没有贸然行事。

要在互联网上掘金就不能只看到眼前利益。

许多很有才华的网络人才往往没有注意这一点而失去了长远机会。

那段日子的纠结对于马化腾来说是一种煎熬：明知道有收入，有前景，可以支撑用户发展，可制约我们的就是没有足够的钱买服务器和带宽，产品的口碑是做到了，可没有资金。

马化腾在接受《经济观察报》采访时曾说道：每个阶段都有一些令自己最感动的事情，如果要排序的话，我记得首先是1999年早期即时通讯用户激增的时候，当时公司只有不到10个人，资金非常有

<<马化腾谈创业与管理>>

限。
如何解决在有限的服务器上10万人同时在线成了一件追求极致的难题。
当时我们都没有工作时间的概念，睡觉的时候满脑子都是技术上的事，非常痛恨节假日。
现在想起来，那一段时间就是黎明前的黑暗。
但是不断地在技术上突破，进入其他同行没有进入的领域，还是很有成就感的。

.....

<<马化腾谈创业与管理>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>