

腾讯战略法

庄毅佳 刘 茸◎著

在线生活、连接一切、开放入口、场景布局……
全景透析腾讯公司的战略思维和构建路径

TENCENT
STRATEGY BASIS

从封闭扩张，到“只留半条命”
战略是企业的综合表现，更是驱动发展的连贯性行动



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

腾讯战略法

庄毅佳 刘 茸◎著

常州大学图书馆
藏书章

TENCENT

STRATEGY BASIS



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

腾讯战略法 / 庄毅佳, 刘茸著. — 杭州: 浙江大学出版社, 2018. 5

ISBN 978-7-308-17996-6

I. ①腾… II. ①庄… ②刘… 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 (2018) 第 029386 号

腾讯战略法

庄毅佳 刘茸 著

-
- | | |
|------|--|
| 策 划 | 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司 |
| 责任编辑 | 黄兆宁 |
| 责任校对 | 杨利军 张培洁 |
| 封面设计 | 卓义云天 |
| 出版发行 | 浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com) |
| 排 版 | 杭州中大图文设计有限公司 |
| 印 刷 | 杭州钱江彩色印务有限公司 |
| 开 本 | 710mm×1000mm 1/16 |
| 印 张 | 14.75 |
| 字 数 | 170 千 |
| 版 次 | 2018 年 5 月第 1 版 2018 年 5 月第 1 次印刷 |
| 书 号 | ISBN 978-7-308-17996-6 |
| 定 价 | 49.00 元 |
-

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcb.tmall.com>

战略贯穿于企业发展的始终，决定着企业的发展前景。腾讯公司凭借出色的战略谋划能力，在互联网时代的风口下不断更新迭代、高速成长。本书通过大量的调研，分析并总结了腾讯公司创始以来重要的战略决策，清晰地向读者展示了腾讯公司从初探到进击，从封闭到开放，再持续进化的战略经营之路，深度探究了其背后的战略思维，对处于初创期、发展期、转型期、成熟期的企业都有相当的借鉴意义。

策划



与最好的商业阅读有关

蓝狮子文化创意股份有限公司

微博 @蓝狮子图书



关注bluelionbook
感受精品阅读乐趣
享受意想不到的优惠

庄毅佳

企业互联网转型战略顾问，自由讲师，自媒体人，商务部首批特聘专家电商讲师，专注研究新时代企业互联网转型落地及培训师自我提升两大领域。工作经历横跨大型央企、互联网上市企业，曾担任上市企业副总裁、商学院院长、网络营销总监、市场营销负责人等职务。

拥有十多年互联网从业与研究经验，曾为混沌大学、工信部赛迪网、国家电网、南方电网、中国电信、中国移动、中国烟草、海尔集团等机构和企业提供咨询培训服务，曾作为 APEC 中小企业云+创新创业论坛、第四届互联网大会、中国中小企业信息化高峰论坛邀请演讲嘉宾。

刘 茸

曾在国家门户类媒体工作，对法律、经济、互联网、新闻、跨文化研究等多个领域有所涉猎。



KOALA CAN 考拉看看
优质内容运营平台



400-021-3677
www.koalacan.com

投稿邮箱: tougao@lanshizi.com

团购联系方式

热线: 0571-86535634; 0571-86535640

传真: 0571-86535601

信箱: fy@lanshizi.com

特约监制: 陶英琪

责任编辑: 黄兆宁

特约编辑: 陈一宁 程一帆 熊玥伽

装帧设计: 卓羲云天

接到学生庄毅佳的邀请,让我为他的新书《腾讯战略法》作序。还有什么比看到自己的学生硕果累累,更能让老师兴奋的呢?

细细品读这本书稿后,我觉得毅佳对于腾讯战略的理解是非常到位的。

腾讯是一家卓越并有代表性的互联网企业,其发展初期受益于中国通信行业粗放式发展的时代红利,从无战略到作为 SP(Service Provider,服务供应商)搭载上中国移动公司的移动梦网而一路驰骋。由于借助了电信运营商的力量,腾讯的核心产品 QQ 得以快速发展。

随着移动互联网的兴起,腾讯内部自由竞争的机制催生了微信这样战略级的产品。从淘汰由中国移动开发的类似 IM(Instant Messaging,即时通信)解决方案的“飞信”,到开始向美国这个互联网大本营不断

渗透，个中的成功奥秘皆在于腾讯准确的战略定位中。

“微信不是摇钱树，而是摇钱树的土壤！”所以，其不像飞信那样向最终消费者收费，也不像 Facebook 那样仅仅做一个垂直的社交应用。微信业务模式的规模经济性和范围经济性使得其在移动互联网时代一骑绝尘，碾压了其他众多大网商想进入中国社交网络市场的梦想。

纵观腾讯的战略发展史，既包括早期创业公司草根式打法的无战略时代，也包括成为大公司后“有套路”的精准战略朝代。因此，无论你是高校经济管理专业的学生，还是正在互联网领域摸爬滚打的企业家，读完这本书，你一定会进一步了解战略方向的重要性。

正所谓：未来虽远，我们的目光更远！

吕廷杰

（作者系网络经济与电子商务专家，曾任北京邮电大学校长助理、经济管理学院院长，现任北京邮电大学电子商务研究中心主任。教授、博士生导师。国际电信协会常务理事、中国信息经济学会常务副理事长、教育部电子商务教学指导委员会副主任、工信部电信经济专家委员会委员。）

战略，是谋略与规划。

企业战略是企业根据环境变化，依据本身资源和实力选择适合的经营领域和产品，从而形成自己的核心竞争力。腾讯的战略在互联网圈内是非常具有代表性的，从QQ的成功坚守突围到通过微信拿到移动互联网时代的站台票，从一家传统软件厂商扩展到盈利性极佳的游戏领域，最后形成自己的生态圈，腾讯在几次互联网的时代变革中不仅总能“逢凶化吉”，甚至有“脱胎换骨”式的高速成长，这些都与腾讯的战略有着密切关系。

至少到目前为止，腾讯的战略路径是非常成功的，值得所有企业家将其作为一个典型案例进行研究学习。本书从现象到本质为读者解剖腾讯战略方法，无疑能帮助大家更好地理解腾讯战略形成与变革的过程，从而展现出在这个互联网时代的企业家应该具有的战略思维。

本书作者庄毅佳对于战略管理领域有着自己多

年的研究和独到的见解,他既有多家大型国企工作经历,也有中小微企业互联网转型战略顾问的实操经验,在任职 258 集团副总裁分管战略资源板块期间,从理论研究到实操都做了非常积极的探索尝试,这些尝试为他的研究乃至写作提供了丰厚的积累和开阔的视野。言商岛商学院则是他本人创业实践的一个基地和平台。

在互联网时代这样一个快速变化的环境中,企业要保持对于这个时代不同发展业态的密切关注,及时对市场环境变化做出调整,才能像腾讯一样在几个重要的弯道都保持领先。一家企业想要紧跟时代步伐和企业需求,除了坚守初心之外,具体的战略、产品及路径需要时时刻刻跟随市场变化做出相应调整。

很多时候,作为企业家可能会在企业具体微观领域关注更多一些,缺少对于市场变化规律和战略适应性调整的总结,本书则给各位企业家勾勒出一个可以在互联网时代落地实操的战略理论模型,具有很强的可读性和可操作性。

期待《腾讯战略法》一书的上市能够引发更多企业家对于互联网时代的企业战略作更多的思考和实践,也期待庄毅佳能够在这个领域继续研究与实践,总结提炼出更多企业成功的真经,写出更多优秀的作品!

林溪

(作者系 258 集团董事长,APEC 中小企业信息化中心副理事长,福建省信息消费协会会长,厦门中小企业协会会长。)

BAT(百度、阿里巴巴和腾讯三家公司的简称)是中国互联网企业的标杆,其中腾讯更是非常抢眼的“吸金企业”。网传一款王者荣耀手游靠卖皮肤一天就能卖到 1.5 亿元;腾讯员工的平均年薪在行业中遥遥领先,足以傲视许多创业企业老板的年薪。

目前,中国互联网渐渐步入腾讯、阿里双雄的时代,它们在 C 端(消费者端)的流量运营确实无人能敌,因此非常具有代表性,值得作为经典的案例进行研究。腾讯在逐步成长为一家大企业之后,相当一段时间内处于什么领域都想进入,并且一进入便是所向披靡的树敌无数的状态,直到后来“3Q 大战”的爆发,完全改变了腾讯的战略。

近几年,腾讯变得谦逊与包容,愿意“开放”开发接口让更多人共享流量的红利(平台思维),愿意“平等”地倾听用户的声音(极致思维),愿意给予公司内

部的创业项目“自由”的赛马机制(迭代思维),愿意从投资者的角度“协助”更多的创业者在自己的平台上创造更大的价值(分享思维)。

腾讯的过去,可谓辉煌与卓越;腾讯的未来,仍然不可知。不确定性,将伴随这个时代的所有企业从生存发展到灭亡。

也许有一天,腾讯不复往日的辉煌,我们也可以以平静的心来接受这些剧烈的变化。腾讯能从QQ的成功平滑地过渡到微信,微信甚至使腾达到了讯前所未有的高度,这次转型腾讯是幸运的。多少曾经盛极一时的大企业,在时代变革的关口,轰然倒塌,迅速地没落,沦为纸上的负面案例。

很多人问我,微信取代了微博,那下一个取代微信的产品将会是什么?从互联网时代发展到移动互联网时代,下一个风口会是物联网还是人工智能?我觉得,所有对未来的预测在这个不确定的时代里头,都如同解一道多元多次幂的方程式一样复杂。很多的企业家、创业者、投资人都像押宝一样地选择自己笃定的行业,如果赌对了,皆大欢喜,如果没赌对,也不见得就没有其他机会。

互联网是一个大的风口,风口只是代表了一个时代的某个阶段,然而风口+每个行业却几乎可以实现永恒。因此,从企业战略角度来说,制定战略不应该有投机心理,而是应该更扎实地将自己的行业做深做透,积极地在已经到来的风口里做出变革与微创新,用快速迭代的方式实现自我的产业升级,这才是做企业战略应该秉承的最基础的原则。

本书的研究创作从案例到理论,再从理论还原现实,希望给各位读者清晰地展示腾讯的战略之路。无论是对于初创期、发展期的企业,还

是转型期、成熟期的企业来说,本书都有相当的借鉴意义。

很有必要强调的一点是,我和刘茸并没有在腾讯就职过,所以论对于腾讯的了解深入程度必然不及腾讯的在职员工。但是正所谓旁观者清,我们调研了不少腾讯的在职员工和企业内部案例,希望通过众多的主观描述来找到一些相对客观的事实,并从中去探讨论证,提炼经验教训。

另一方面,我也希望各位读者能够辩证地看待书中的案例与观点。大家可以从腾讯的案例与我们的解析中领悟出一些道理来,但是腾讯的战略并不100%适用于各类企业,所以一定不能全盘照抄,否则一定会“输”得很惨。企业要如何去制定战略,路不是唯一的,但有一个共同点,就是一定要符合自己企业的特性。

我们无法通过腾讯模式再造腾讯,我们只能从腾讯成功的经验中找到适合自己企业的一些创新的灵感,并加以尝试和迭代,从而找到属于自己的战略道路。而腾讯曾经走过的弯路,遭遇过的失败,则可以提醒我们警惕风险。我喜欢引用一则童话故事——《小马过河》来说明这个道理。

我们不能因为看到老黄牛轻松过了河,就轻言过河简单;也不能因为看到小松鼠的兄弟过河淹死了,就望而却步。我们所需要思考的是,老黄牛成功的经验中哪些是可以汲取的,小松鼠兄弟的失败教训中哪些是可以吸取的,然后设计一个属于自己的独特过河方案,比如通过踩着石头过河的方式一步步去尝试,发现走得不稳就往后退,这样的方式就可以走出一条完全属于自己的路子来。

在本书中,我们把腾讯的战略打法和成长历程相结合,从四个阶段分别阐述其战略路径。这四个重要阶段分别是:

第一阶段,生存期,1998年到2004年。

第二阶段,发展期,2005年到2009年。

第三阶段,转型期,2010年到2012年。

第四阶段,成熟期,2013年至今。

以上的每一个阶段,腾讯都制定了不同的战略规划和目标,从战略的萌芽,到“在线生活”战略目标的提出,再到“开放和连接”战略的成型,腾讯战略实现了从0到1的变化。

对于企业来说,战略不同于产品,产品是从成立之初就必须有的,而战略往往是在长期成长过程中建构而成。因此,如果没有时间的历练,企业战略就无从谈起。在20年的成长过程中,腾讯从步履蹒跚到健步如飞,终于找到了属于自己的稳健步伐。而本书希望探讨的,正是腾讯在过去、现在和未来的战略之道。

在最后一章,本书从腾讯组织架构出发,延伸到流程、人才、文化等层面,对腾讯战略进行了多角度的展现和论述。战略从来不是单一的,它指挥着企业的一举一动,是企业的综合表现。战略成熟并不代表稳定,更不是指一成不变或者一劳永逸,而是指腾讯的战略思考和规划路径趋于成熟。未来,腾讯的战略还会继续变化,我们还会进行持续跟踪研究。

第一章

腾讯战略之道

第一节 腾讯躲过的战略陷阱 /5

第二节 腾讯的战略根基 /15

第二章

战略初探期：生存还是毁灭？

第一节 用战略的眼光看自己 /24

第二节 第一个重大战略决定 /30

第三节 因为缺钱，所以犯错 /35

第四节 掌握自己的命运 /45

第五节 初创期做对了什么？ /51

第三章

战略发展期:学习型进击

第一节 战争之王:“后发是最稳妥的方式” /66

第二节 本地化策略升级战 /72

第三节 挑战者总是来自下方 /79

第四节 放弃控制:交换意外的可能 /86

第五节 侧击战略:从不起眼的地方出发 /92

第四章

战略转型期:封闭到开放,PC 到移动

第一节 选择正确的武器 /102

第二节 学人者生,类人者死 /106

第三节 从没有最好或最坏的时刻 /110

第四节 开放的不是姿态,是能力 /120

第五节 快速反击,熬住信念 /130

第六节 移动开启:战略因势而谋 /135

第五章

战略成熟期:连接与生态进化

第一节 成熟期腾讯的战略逻辑与路径 /146

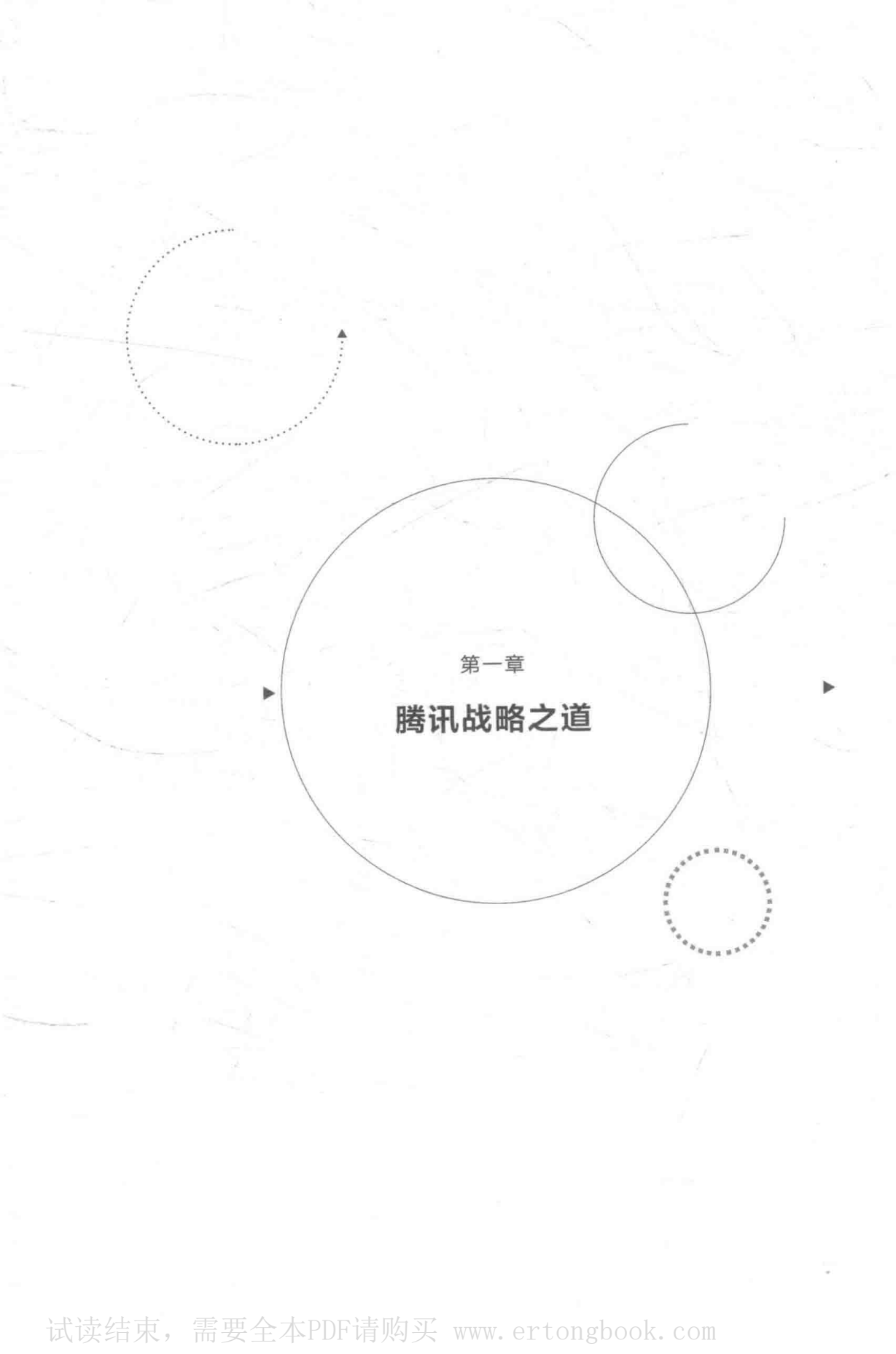
- 第二节 手 Q 战略启示:集中精力在成功的关键因素上 /153
- 第三节 泛娱乐战略:滚雪球式快速发展 /159
- 第四节 并购背后:摆在第一位的永远是战略价值 /165
- 第五节 小程序:用价值创造实现连接 /172
- 第六节 数字时代生态战略的终极考量:掌控全局 /177



第六章

调动组织,支撑战略

- 第一节 战略调整导致组织架构迭代 /187
- 第二节 扁平化组织令信息自上而下传导 /194
- 第三节 组织的决策头脑:战略发展部 /198
- 第四节 企业靠人管还是靠流程? /202
- 第五节 战略落地靠人才 /207
- 第六节 战略引导文化,文化影响战略 /212
- 致谢 /219
- 后记 /221

The background features a minimalist design with several overlapping circles. A large solid circle is centered, with a smaller solid circle overlapping its right side. A dotted circle is positioned in the upper left, and another dotted circle is in the lower right. Small black triangles point towards the central circle from the left and right sides.

第一章

腾讯战略之道