

腾讯精神

中国互联网典范的文化基因

吴迪 朱阙◎著

从管理文化、使命愿景、战略文化、产品思维、
公关文化等深度揭示腾讯成功之道

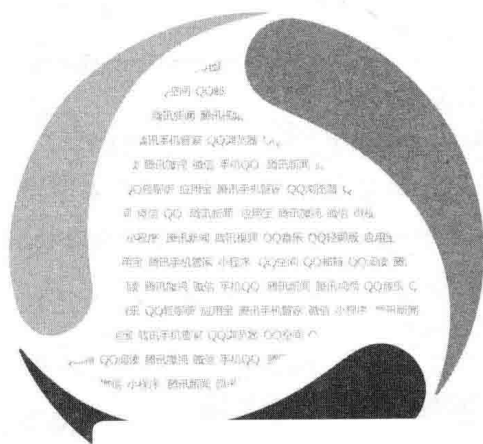


石油工业出版社

腾讯精神

中国互联网典范的文化基因

吴迪 朱阙◎著



石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

腾讯精神：中国互联网典范的文化基因 / 吴迪，朱阙
著 .—北京：石油工业出版社，2018.9
ISBN 978-7-5183-2719-5

I. 腾… II. ①吴… ②朱… III. ①网络公司—企
业文化—中国 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 137013 号

腾讯精神：中国互联网典范的文化基因

吴迪 朱阙 著

出版发行：石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址：www.petropub.com

编辑部：(010) 64250039

图书营销中心：(010) 64523633

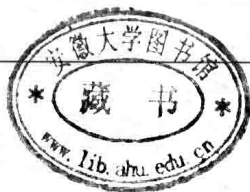
经 销：全国新华书店

印 刷：北京晨旭印刷厂

2018 年 9 月第 1 版 2018 年 9 月第 1 次印刷

710 毫米 × 1000 毫米 开本：1/16 印张：14.75

字数：180 千字



定价：38.00 元

(如出现印装质量问题，我社图书营销中心负责调换)

版权所有，翻印必究

作者简介

吴迪，四川大学新闻学硕士，目前于省级媒体担任记者、评论员。“神经元”品牌创始人，新华思客自媒体专栏作者，考拉看看签约作者。长期关注企业文化研究，2016年首次对国内互联网行业的大合并现象做出剖析，出版有《大合并漩涡》《未来只有超级IP》等作品。

朱阆，资深财经记者，考拉看看签约作者。曾供职于多家中央新闻单位，现任北京某大型媒体财经部负责人，拥抱互联网，热爱黑科技。

考拉看看

致力于成为中国领先的内容运作商，中国财经内容创作知名品牌。迄今已服务或研究过内容案例包括褚时健、腾讯、TCL、华为等，团队核心成员已服务过超过200家上市公司，同时服务过多地政府部门。



选题策划：鲜德清 李 玲
特约统筹：考拉看看 马 玥
责任编辑：李 玲
责任校对：张 磊
封面设计：8° 八度出版服务机构

序言

互联网三体时代

1900年8月，数学家希尔伯特提出了著名的23个问题，“三体问题”位列第二。作为天文学爱好者，马化腾必然会注意到“三体问题”——在天体力学领域，探究三个质量、初始位置和初始速度都为任意的可视作质点的天体，在万有引力作用下的运动规律。

这一问题虽然吸引人，但却体现了大自然的“恶意”。在三体世界里面，时间会放大初始的微小误差，因而就无法预测具体的结果。谁能想到，1998年诞生的腾讯，会快速成长为互联网领域的庞然大物？

如今的互联网，早已没有萌芽期的稚嫩。相反，技术趋于成熟，不时爆发的“黑科技”让巨头之间的强弱对比变得难以预测。因此，中国的互联网巨头押注了所有可能产生颠覆性结果的领域，腾讯也不例外。

2014年6月，香港上市的腾讯出资7亿美元认购58同城近20%的股权。这是2015年以前，腾讯历年金额最大的一起对外投资。告别过往诟病不断的“抄袭、复制”，腾讯带来了互联网世界的黑暗森林法则。

在刘慈欣所写的科幻作品《三体》中，黑暗森林法则是宇宙社会学的

必然推论。生存是文明的第一需要；文明不断增长和扩张，但宇宙中的物质总量基本保持不变，在这两个前提下，刘慈欣用细腻的笔触描绘了黑暗森林的场景。宇宙就是一座黑暗森林，每个文明都是带枪的猎人，像幽灵般潜行于林间，轻轻拨开挡路的树枝，竭力不让脚步发出一点儿声音，连呼吸都必须小心翼翼。他必须小心，因为林中到处都有与他一样潜行的猎人，如果他发现了别的生命，能做的只有一件事：开枪消灭他。在这片森林中，他人就是地狱，就是永恒的威胁，任何暴露自己存在的生命都将很快被消灭，这就是宇宙文明的图景。

腾讯和奇虎 360 之间的“3Q大战”，打响了互联网黑暗森林的第一枪。

2010 年，腾讯 QQ 和奇虎 360 是当时国内最大的两个客户端软件。腾讯以 QQ 为基础，向各个方面发展，并以其强大的市场占有率、强大的客户群体，不断发展吞噬着互联网各个领域；奇虎 360 则以安全闻名业界，该公司开发的 360 安全卫士采用永久免费的策略，在很短的时间便占有了绝大多数安全市场份额，成为腾讯之后的第二大客户端软件。双方各自向彼此擅长的领域渗透。

腾讯最先感受到 360 崛起的惊恐。在 360 支配的网络运行环境中，意味着腾讯要向 360 交出涉及安全的一部分核心领土，显然，腾讯对此并不能接受。腾讯发现了 360 的野心，剩下的选择也就自然只有一个：将之消灭。这是生存的需要，也是扩张的必然。

这一事件对双方的影响都极为深远。在腾讯一方，经历曲折赢得诉讼，巩固了互联网“霸主”的地位，但与此同时，腾讯霸道的形象也展现在用户面前；在 360 一方，“红衣教主”周鸿祎获得拥趸无数，但 360 的口碑也有所损减。相比三体世界中宇宙文明的毁灭，现实世界的法则，要温和

得多。

对于腾讯而言，这场持续四年的商战开启了黑暗森林的另一面。腾讯作为互联网世界高等级的文明，率先暴露在互联网宇宙中，并承诺开放、生态，把半条命交给合作伙伴，不会任意消灭其他低等级的文明。

由此，我们看见了围绕腾讯运转的一个新文明。相比黑暗森林的隐蔽和晦暗，开放的腾讯如同闪耀的恒星，吸引了众多互联网企业参与公转，此举也触动了腾讯的竞争对手们，互联网世界的运转法则发生了一次逆转。刀光剑影不见了，取而代之的是生态共建。

果真如此吗？我们看到，在中国互联网领域，还有另外一个无法忽略的存在——阿里。

马云创建的阿里巴巴和腾讯市值相差无几。更重要的是，二者在互联网世界的布局极为相似：打造一个生态圈。2013年开始，阿里巴巴和腾讯之间开启了一场更漫长的并购大战。双方在O2O、智慧出行、社交、游戏、支付、人工智能等领域争锋相对，双方的灵魂人物也在“中国首富”的王座上你来我往。谁能想到，腾讯开创的新未来，也是更大维度的黑暗森林。

2017年11月15日，腾讯公布了2017年度三季报，营收同比增长超过61%，和阿里巴巴的增速相当。而腾讯上一次单季营收增速超过60%，还要追溯到7年以前。

7年之前，正是“3Q大战”爆发的节点。如今，翻开全球公司最新市值排行榜，你会发现，前10名就有7家是互联网公司，它们分别是苹果、谷歌、微软、亚马逊、Facebook、腾讯、阿里巴巴。截至2017年11月，它们的市值合计高达4.25万亿美元，已经与日本2016年的GDP总量相当。

我们不是要一味地给腾讯叫好。毕竟，这是一个互联网科技公司掀起

浪潮的时代，我们所关注的是，腾讯依靠什么走在了这一波浪潮的前沿。这也是本书写作的初心。

在研究腾讯公司历程的过程中，我们发现了很多有趣的地方，比如腾讯的企鹅LOGO不是官方设计然后展现给大众的，而是经由用户挑选而决定的。这样的细节让我们窥见的是腾讯的学习能力，它贴近用户，在基因里面就带有和用户进行交流的意愿，在沟通交互中成长；再比如，腾讯内部戏称公司为“鹅厂”，看似戏谑和自嘲，其实充满了骄傲、幽默和自信。

这些表象不足以解释腾讯如今的成就。事实上，把视角放大，在经济体量巨大的中国，出现一个腾讯应该说不足为奇。神奇的是，在上述7家全球市值最高的互联网公司中，创始人或主要的引领者都对外界传递了与众不同的信号，唯独腾讯没有。

苹果有乔布斯这样跋扈而又充满艺术气质的产品天才，亚马逊奠基于贝佐斯独特的经营哲学，微软的创始人比尔·盖茨在编程上颇具天分，Facebook的快速崛起，自有扎克伯格的Geek精神，“外星人”马云天马行空的想象力让阿里巴巴的梦想一个个照进现实。这些创始人们所拥有的独特标签，注入企业基因，成为其文化精髓的一部分。

腾讯，不像上述6家互联网公司，它表现了不一样的经营之道——平凡，重剑无锋般的平凡。

行事低调、长相儒雅的马化腾，从来不主动吸引媒体的注意力，包括腾讯本身，也不通过公关营销市场活动等手段增加注意力。这是一个在大众视角看来，各方面都很“平常”的公司，而正是这种平常的组合，恰恰映衬了腾讯的实力。

2015年，“王者荣耀”上线，这是腾讯研发的手游竞技类游戏。在面

世当天，“王者荣耀”就登上了苹果应用市场免费榜第一名，此后注册用户稳定而迅速地增长，并在一年多的时间后达到2亿。开发这款游戏的，并不是腾讯实力最强的团队，而是腾讯成都的一个工作室。大概谁也没想到，这个有“酱油工作室”之称的卧龙团队，会有这样的成果。

2014年，腾讯互娱八大工作室改组，卧龙并入天美，并形成新的四大工作室：天美、光子、魔方和北极光。并入天美之后，仅仅花了7个月的时间，卧龙就做出了一款手游LoL，叫作“英雄战迹”。与此同时，互娱旗下的光速工作室也做了一款同类型手游——“全民超神”。两个游戏还在同一天开启测试，结果“英雄战迹”被PK得体无完肤。

痛定思痛的卧龙工作室花了一个多月的时间，把原有的3V3模式改成5V5，上线之前也换上了新名字——“王者荣耀”。

卧龙工作室是腾讯的一个缩影。我们很难知道那一个多月究竟发生了什么，但从惨败到完胜，“王者荣耀”通过竞争来提升、完善自己，并最终成为强大的团队。这样的学习能力堪称可怕，这不也正是腾讯的可怕之处吗？

提到这种强大的学习能力，我们不得不谈谈人工智能。

腾讯也确实投资了人工智能。2017年年初，在腾讯研究院年会上，腾讯集团副总裁、人工智能实验室负责人姚星发表演讲，详细解读了腾讯在人工智能方面的战略规划：

第一，腾讯有自己的AI部门，目前有30多个科学家，90%以上的人都是博士学历以上，来自哈佛大学、麻省理工学院、哥伦比亚大学等高校。

第二，腾讯在AI上面的考虑主要基于四个垂直领域：专注机器学习、自然语言处理、语音识别和计算机视觉四个方向的基础研究。具体来说，

在计算机视觉领域，除了传统的图像处理，腾讯还会引入AR，也会引入空间定位技术；语音识别会引入自动翻译方面的一些技术；自然语言处理，除了人的认知行为的一些研究，还会对聊天机器人这类的应用做一些研究。

第三，未来腾讯的人工智能服务将紧密围绕内容、社交、游戏三个核心应用场景展开，并将人工智能工具以API形式开放出去，推动行业健康发展。

10个月后，腾讯研究院联合腾讯开放平台发布《2017 互联网科技创新白皮书》（以下简称《白皮书》）。在《白皮书》里，腾讯率先提出这样一种观点——目前正处于一个三浪叠加的时代，即AI时代以移动宽带技术和智能IOT（物联网）共同发展。未来三五年内，AI技术、5G技术与IOT将逐步融合一体，腾讯将其简称为AI技术社会。在书中，腾讯同样介绍了针对AI布局的四大战略：

- （1）加速技术研发共同体的组建和积累；
- （2）构建消费共同体，创建AI多维应用场景；
- （3）构建产业共同体，AI技术赋能全行业；
- （4）建立开源生态。

人工智能是时代的新产物。我们关注的不是技术本身，而是要问，新技术的诞生，能够多大程度上改变当前的互联格局？

在国外，估值超过10亿美元的科技型初创公司有个美称——独角兽。在中国大量的“独角兽”公司涌现，佼佼者如小米、滴滴、新美大、今日头条、链家、摩拜等。在2017年，有两家人工智能公司也闯入了这个行列：寒武纪科技和商汤科技。2016年3月，陈云霁、陈天石兄弟合伙创立了寒武纪公司，之所以取“寒武纪”这个名字，概因大约6亿年前，地质

学上被称作“寒武纪”的时代，大量无脊椎动物在短时间内出现“生命大爆发”。“寒武纪”同样意喻着人工智能的大爆发。

陈云霄、陈天石兄弟亦当归属天才之列，两人毕业于中国科学技术大学少年班，并在中国科学院计算技术研究所进行深造。读博士期间，陈云霄的研究方向是芯片，陈天石主要是做人工智能，兄弟俩都对深度学习处理器兴趣十足，“合体”顺理成章——人工智能芯片应时而生。“寒武纪”AI芯片可以在计算机中模拟神经元和突触的计算，对信息进行智能处理。通过设计专门存储结构和指令集，每秒可以处理160亿个神经元和超过2万亿个突触，功耗却只有原来的1/10。媒体举例称，拥有强大算力的AlphaGo在打败李世石的时候需要调用几千块GPU的计算资源，如果采用专门的人工智能芯片，未来甚至有希望把整个AlphaGo都装进手机。

商汤科技（SenseTime）成立于2014年，在同年11月，商汤科技便声称获得了IDG的数千万美元投资。商汤科技在官方微信上首度描述自己时曾称：SenseTime，专注于计算机视觉和深度学习原创技术。SenseTime通过研发多方面的顶尖视觉技术，富于计算机视觉感知和认知的能力，让计算机能像人与动物一样获取、分析、理解各种视觉信息，并与自然界进行交互。

其内部人士自然是业界“大牛”，如汤晓鸥、徐立、刘文志等均有着不俗的实力。汤晓鸥是香港中文大学的信息工程系系主任，在2014年其团队发布GaussianFace人脸识别算法，在全球首次突破人脸识别能力。徐立更是师从Jiaya Jia，在毕业设计时便在做模糊图象恢复的研究。作为高性能计算领军人物的刘文志，目前也服务于商汤科技。

这是中国互联网初创企业涌现的新特征，技术人才取代商业人才，成

为公司真正的创始人和主导者。上一次，还是在中国互联网浪潮涌动的 20 世纪 90 年代。那时候，张朝阳、李彦宏等带着海外风投回国，马化腾、丁磊们在国内鼓捣着互联网上的新鲜事，马云、刘强东还在做一些互联网行业之外的工作……

这一次，可能不一样了。我们发现，互联网世界对于创业者素质的要求越来越高，这一世界不是技术已经大规模运用、商业模式相对成熟的世界，而是具有极大前瞻力、面向未来、具有颠覆性可能的世界。在耗散的世界里面，巨头们率先向不平衡的状态走去，时刻准备运用黑暗森林法则，摸出更高层次的武器，以淘汰其他的“文明”。

互联网的世界和宇宙星系一样残酷。

1999 年，获得哈佛商学院 MBA 的唐海松创建亿唐网，创业团队由 5 个哈佛 MBA 和两个芝加哥大学 MBA 组成。亿唐网在一夜之间横空出世，在各大高校疯狂烧钱，致力于通过网络、零售、无限服务创造和引进国际先进水平的生活时尚产品，以全力为所谓的“明黄 e 代”（也即当时 18~35 岁的年轻人）提供网络服务。2000 年互联网泡沫来袭，亿唐网不知所踪。

在优酷、土豆合并之前，还有一家叫作酷 6 网的视频网站，能和两者平起平坐。隶属于盛大系的酷 6 网，在烧掉 2 亿美元之后，落得尴尬转型，被淘汰出互联网视频网站一线行列。

在百度打出搜索领域的一片天后，早期的门户网站纷纷杀入搜索市场。2006 年，网易推出有道搜索测试版，并在 2007 年 12 月推出正式版。

相比其他几家，网易的动作是最慢的，当 2005 年其他三家门户都已经推出搜索产品时，丁磊与网易高级副总裁周枫才“定下了做搜索的基调”，一年后，“有道”测试版才开始上线。

网易对于有道搜索可谓寄予厚望，投入巨大。有道搜索一度被整合到网易的各个产品线中，包括调整网易首页、将搜索框置于醒目位置，与网易博客及多个频道达成搜索推广，并在邮箱中设置搜索入口，与网易微博一起推出实时搜索，甚至还和核心产品梦幻西游一起推出了游戏搜索。

然而，这些举措并没有给网易带来预想中的大批用户。在正式版推出的三年后，也就是丁磊希望有道能超越百度成为第一的那一年，根据易观的统计，有道仍然只有0.4%的市场份额，远低于排名第三的搜狗。有道搜索失败了。

快播，一个神奇的网站。快播(又称Qvod或Q播)是一款基于准视频点播内核的、多功能、个性化的播放软件。在各种因素的推动下，快播发展速度异常迅猛。快播成立于2007年，搭上了P2P技术的快车，相继开发了“快播”服务器软件和“快播”网页播放器。2011年后，“快播”已成为全国市场占有率第一的播放器。

2012年9月，“快播”总安装量已超过3亿，而截至这一年的6月，中国网民数量为5.38亿。然而随着国内对于版权的重视，国内视频网站的版权购买费用水涨船高，而快播的盗版则使得视频网站的高额投入无法得到相应的回报，故而视频网站对快播恨之入骨，欲除之后快。媒体报道显示，多家视频网站曾向管理部门投诉其侵权，最终“快播”被监管部门开出2.6亿元的罚单。

人人网，曾经SNS社交的王者。曾经作为中国校园社交的领航者而被资本市场疯狂追捧，又在微信和微博双重夹击下完败。头顶着中国Facebook的光环，人人网市值从上市的55.3亿美元市值，最高涨到94.8亿美元却又

一直跌到 4.1 亿美元，风光不再，泯然众矣。

哪怕是腾讯内部，也经历过这些低潮时刻。

2010 年，腾讯把大量人力物力投入腾讯微博，以期抵挡来势汹汹的新浪微博。在 2011 年一季度财报电话会议上，腾讯总裁刘炽平曾这样表态：“我们有很强大的编辑团队，不但可以生产出更多的内容，还可以提高腾讯微博平台产品的质量。”

于是，那个原本精简的腾讯微博，先后被一堆勋章和推广模块吃掉了大量内存，在失去了身段轻巧的优势后，又一次次上线“精简版”“体验版”。与此相伴的，是大量的管理层、媒体人员、研发运营等形成的臃肿结构，也是为了阻挡新浪不计成本的投入。这一毫无腾讯特色的产品最终失败了。

腾讯电商板块，QQ 网购、拍拍网和易迅网，2014 年被一起打包给了京东，换来了腾讯以 2.15 亿美元入股京东，取得京东 15% 左右的股权以及上市认购 5% 股权的条件。为什么腾讯拥有如此强大的用户基数，而腾讯电商却最终失败？我们在书中详细分析了腾讯电商失利的原因，欢迎读者朋友们批评指正。

强大如腾讯，也有不擅长的领域，也有错过的机遇。不过这恰是互联网世界的魅力。一种不确定的、难以预测的魅力，正是这种不确定性所带来的震撼力，呼啸着产生了一个又一个新的互联网“文明”。

在著名的科幻电影《异形》系列之后，雷德利·斯科特重执导筒，探索异形和人类形成背后的生命。新近的《异形·契约》把生命的解释权交给了生化人大卫。大卫教他的同类生化人沃特学习如何进行创造时说：“某月某日，古老的尼安德特人为了逗乐他们的孩子，把一节芦苇杆放在嘴边

吹出声音（演奏出音乐），紧接着，一眨眼，文明诞生了。”

我们也在想象，某月某日，创意不断的互联网从业者们为了取悦用户，用另一种编程语言将世界重构、展现在人们面前，紧接着，一眨眼，“文明”诞生了。

欢迎来到三体时代。

目录

Contents

第一章 自由创新

恪守自由的精神内核 // 3

互联网精神始于尊重 // 8

掌控未来的唯一途径是创新 // 12

第二章 管理文化

大权独揽，小权分散 // 21

注重企业文化建设 // 25

员工是腾讯的第一财富 // 28

福利扑克牌 // 31

“邮件狂人”马化腾 // 34

让员工尽情吐槽 // 37

从保安到产品经理 // 39

从“家文化”到职业竞争文化 // 43