

腾讯管理法

刘彦君 黎 明◎著

自我创新、管理文化、架构调整、支撑战略……
全方位解析腾讯公司的管理哲学及其独家法则

TENCENT
MANAGEMENT METHOD

从“失控”到“把控”，从集中到均衡
系统化的高速成长，互联网商业帝国的组织与管理之道



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

腾讯管理法

刘彦君 黎 明◎著

TENCENT
MANAGEMENT METHOD



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

腾讯管理法 / 刘彦君, 黎明著. — 杭州: 浙江大学出版社, 2018. 6

ISBN 978-7-308-18061-0

I. ①腾… II. ①刘… ②黎… 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 051512 号

腾讯管理法

刘彦君 黎 明 著

策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司

责任编辑 杨 茜

责任校对 杨利军 牟杨茜

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 13.75

字 数 153 千

版 印 次 2018 年 6 月第 1 版 2018 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-18061-0

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://zjdxcbbs.tmall.com>

无须重新定义管理，回归其本质即可

在阅读《腾讯管理法》的样稿前，我曾以为这本书又要“重新定义管理”。这种担心不是空穴来风，因为市面上已经有很多类似“重新定义××”的书了。在这个技术变革日新月异的年代，似乎一切都在被重新定义，其中包括已经发展了100多年的管理学。作为目前中国市值最高的互联网公司，腾讯似乎也担当得起“重新定义管理”的重任。

当我认真地看完这本书，我很高兴地看到这种预期落空了。在这本书中可以看到，腾讯在管理上确实做出了很多探索和创新，但两位作者并没有去发明一套新词，认为腾讯改变了管理的本质。对这一点我甚至有些心存感激，在隔一段时间就会出现一些新词汇的年代里，两位作者没有去投机取巧地造新词，而是踏踏实实地去分析问题的本质，这并不容易。

虽然对管理的定义千差万别,但我认为管理的本质无非是:管理是一个组织人才、资金和资源,高效地实现战略目标的过程。基于这样的理解,我也一直认为管理是为经营目标服务的,衡量一个公司的管理好不好,关键还是要看能否完成公司的战略目标。人本管理也好,企业文化也好,都是为了更好地实现战略目标,管理的手段本身并不是目标。

《腾讯管理法》强化了我对管理本质的认知。无论是创始团队的领导力,还是组织变革、创新管理、人才培养、激励措施或企业文化,这些管理手段都是为了企业更好地成长,能够创造出更伟大的产品,满足甚至引领客户的需求。如果原先的管理方法无法实现企业的战略目标,那就尽快调整,确保组织健康成长,创造客户价值。

按理说,这也是一个常识。但遗憾的是,随着管理的精细化发展,各种理论、模型、方法和流程被发明出来,并诞生了一大批靠贩卖理论和概念为生的“管理大师”,很多管理者也沉浸其中,不能自拔,做着一些形式上很“高大上”的事情,却没有把重心放在战略目标的实现中来。久而久之,难免会让一些企业家对管理本身产生反感,认为管理最多是锦上添花而已。

相对于那些纸上谈兵的管理学者,我更愿意相信企业家们对管理的看法。正如脸书(Facebook)的创始人扎克伯格说的那样,他当初并没有计划创办一家公司,只是想要解决一些实际的问题而已。同样,管理也并不是独立于公司而存在的,管理的价值是为了让公司更加高效地运转,从而能更好地实现当初设立公司的使命。

腾讯的联合创始人和董事长马化腾对腾讯的发展愿景是这样的:“腾讯并不希望成为一家传统意义上的大公司,而更希望生长进化成一个共享共赢、没有边界的生态性组织。”从这句话中可以看出腾讯的管理原则,也能够解释为什么腾讯虽然从销售额、员工规模和市值来看都是一家“巨无霸”公

司,但组织依然充满了活力,每隔几年就会有一次大的变革。

这本书给我印象最深刻的还是腾讯的两次大变革。一次是腾讯在上市之后,从一家以生产通信软件为主的产品公司转变为一家拥有几百个产品的平台型公司;另一次是“3Q大战”后腾讯的主动变革,从一家封闭的平台型公司变为一个开放的生态系统。这两次大的变革重塑了腾讯的组织架构、企业文化和管理方法,贡献了很多鲜活的管理案例。

中国的企业家喜欢“学先进”,那么“腾讯管理法”是否会成为一种类似于“华为管理法”这样的显学呢?我希望最好不要这样。任何管理法都有其特殊的行业背景,也随着发展阶段的不同而千变万化。虽然管理的本质是相通的,有些具体的方法也值得借鉴,但管理者也需要因地制宜,针对企业的实际情况活学活用,而不是邯郸学步、刻舟求剑。

管理是科学、艺术和手艺的结合。管理是科学和艺术这种说法已经够多了,我想重点说一下手艺的重要性。管理中有很多微妙之处,在不同的情境下,针对不同的人,有不同的方法。这种分寸把握只可意会,不可言传,没有多年的实践历练,是无法充分体会的。管理者需要多观察、多实践、多反思,把管理当作一门手艺,不断切磋、日益精进。

我一直很认同管理大师德鲁克的一句话:“管理是一种实践,其本质不在于‘知’而在于‘行’;其验证不在于逻辑,而在于成果。”我希望读者在看完这本书之后,不仅能了解腾讯的管理方法,更能吸取其中对自己的企业发展有利的养料,转化为企业内的行动,并产生积极的结果。

陈雪频

智慧云创始合伙人,小村资本合伙人兼首席战略官

没有管理的管理

管理的本质是什么？是为了解决无限的欲望与有限的资源两者之间矛盾的方法，是为了实现某种目的而进行决策、计划、组织、指导、实施、控制的过程，是为了提高效率和效益的行为。

我们先来看一看一百年前的企业管理：

1903年6月16日，亨利·福特将底特律汽车公司改名为福特汽车公司。十年后，在巨大的工厂内，福特享受到了高效生产的喜悦。别家公司组装一辆轿车要用9小时54分钟，而福特工厂只需要5小时56分钟。

1914年，福特汽车公司的13000名员工生产了267720辆汽车，占有美国轿车市场48%的份额。也就是说，福特汽车公司的年产量几乎是其他所有美国汽车公司产量的总和。当时，16%的美国汽车行业从业者属于福特汽车公

司。但福特汽车的高产量并不是因为工人多,而是源自于创始人福特的“机器化”管理。

福特认为,若要提高生产效率,就必须减少工人的想法,并把他们的生产步骤也减少到最低限度。最好的状态是,在整个生产线中,每个工人只需重复一个动作。比如,福特第一款爆款车 T 型车就将生产步骤分解为 84 步,并将这 84 个步骤分配给 84 个部门,每个部门里的工人都只需做其中一个步骤。

那么,一百年后的今天以及未来一百年,企业管理又会怎样?我们相信,无论管理形式如何变化,不变的是它的本质目的——提高效率。只有达到管理的本质目的,企业才能不断接近成功。福特汽车因为有超高的效率,成了汽车领域的巨头;沃尔玛因为有超高的效率,成了零售行业的老大;亚马逊因为有超高的运营效率,成了电商行业的领头羊……无论是过去、现在还是将来,企业管理对高效的追求不会改变。

目标虽然没变,但时代环境变了,人也变了。我们不再处于机械化生产时代,人力也正在被智能机器替代,人的思想得到了极大解放。在今天,想要运用管理手段达到高效的目标,就不能再依靠福特的“机器化”管理模式。

如今的企业,正在走向无管理时代,腾讯就是其中一员。无管理并不代表没有管理或者完全脱离管理,而是强调一种看似没有却又存在,看似简单却又复杂的管理体系——没有太多的明文规定,没有强势的监工,也没有细化到极致的制度。这样的管理,考验的是企业的“内功”。企业如何走向无管理,又该如何在其中生存,这就是《腾讯管理法》一书主要讨论的问题。

未来企业管理就是对知识的管理

早在 17 世纪 20 年代,英国杰出的唯物主义哲学家、科学家弗兰西斯·培根就在其著作《新工具》中,第一次提出了“知识就是力量”的科学宣言。如今,知识经济的发展推动了无管理时代的诞生。知识的创造和传播,提升了人类对自身和外部世界的追求,大大提高了自我管理的要求。科学技术的发展,催生了平台公司的创立,网络实现了人与人之间的无缝连接。正如美国作家托马斯·弗里德曼所言,“世界变平了”。

20 多年前,现代管理学之父彼得·德鲁克就已提出,在新经济中,知识不仅是一种与传统生产要素——人力、资本和土地——并列的资源,而且是今日最有意义的资源。新型社会的独特之处在于,知识成为最重要的资源,而不是一般资源。

与德鲁克同时期的管理学者阿尔文·托夫勒也持有类似的观点。在《权力的转移》一书中,托夫勒写道:“知识是高质量的源泉以及权力推移的关键所在。”他坚信知识最终会取代其他资源,现代企业的经济和生产能力不是集中在硬资产(如土地、厂房和设备)上,而是应当放在知识和服务能力方面。

如今,大师们所预言的“知识社会”已经降临。未来,知识的力量将带来更大的改变。德鲁克认为,这一百年来,管理学最大的成就,是把劳动者的生产力提高了 50 倍。进入 21 世纪后,最大的挑战是如何提高知识工人的生产力。

未来属于拥有知识的人和组织。那些善于运用知识、内化知识、让知识立起来的企业,最后一定会在市场竞争中占据有利地位。但让人担忧的是,部分知识工人的生产力在过去的 70 年里不升反降。如何管理好知识工人,成为企

业必须思考的问题。谁能把控好这个关口,谁就有望在这个世纪创造辉煌。

因此,我们在这里研究腾讯,并不是把它看作一个单独的个体,而是希望以这家知识型公司为参照,试图描绘出知识经济时代的企业管理模样。通过对它一举一动的观察,找到过去的影子和未来可能的发展脉络。

本书专注于研究腾讯是如何运用知识、技术为企业的经营和管理服务,如何处理和知识所有者之间的关系,如何调动更多的知识资源的。这些问题的答案,都可以在书中找到相应的解答。

暗默知识管理

美国最具影响力的心理治疗大师维琴尼亚·萨提亚提出“冰山理论”,借冰山的隐喻鼓励人们将注意力转向内在,而不是只关注表象内容,从而得到非表象的认知。

在海面上漂浮的巨大冰山,通常人们用肉眼看到的只是露出水面的那部分,而这一部分于整块冰山而言,所占的比例其实是非常小的。真正的山体隐藏在海面下,这就像长期以来,那些极容易被我们忽略的“内在”。只有潜入海底,才能揭开冰山真正的秘密。

日本著名管理学家野中郁次郎和竹内弘高,在《创造知识的企业》一书中提到了“暗默知识”的概念。他们认为,人的大脑中有大量若有似无的“暗默知识”,它们不太容易被表述和被察觉,但又的确存在。暗默知识是高度个人化的,例如个体的直觉、洞察力和预感都属于这一范畴。

很多暗默知识都被个体认为是理所当然、融入骨子里的东西,直接将其进行形式化传输,很难准确表达出其内在含义。所以,这类知识通常都是一些“只

可意会不可言传”的存在,但又有极强的影响力,会左右个体的行动和判断。

企业组织管理和人一样,同样具有内化的暗默知识。这些知识很难被察觉,也非常难以提炼总结。暗默知识就像流水一样,无声无息地在企业管理体系中流淌。也因此,最优秀的组织管理,不是一两句话能够说明白的,它们都具有“只可意会不可言传”的魅力。

本书在研究腾讯管理的过程中,就有机会捕捉到暗默知识的闪光点。我们研究发现,正是因为这些“说不清,道不明”的物质存在,才让腾讯拥有了现在的生命力。

有人试图给这些物质一个统一的名称,比如愿景、价值观、核心竞争力、企业文化,又或者是核心理念等。这些说法都对,但又不全对。可以说,将这些概念提炼整合之后,才会形成一家公司的暗默知识体系。这样的整合,不是简单的加法,而是经过了时间和实践的内化结果。它不仅会影响每一个人,而且会引导组织的发展。因此,它才是企业学不来、偷不走的宝物。

腾讯管理脉络

虽然我们很难完全复制、粘贴某个企业的暗默知识系统,但我们可以根据自身的实际情况加以借鉴。如果一家企业能把从《腾讯管理法》中学到的知识在自身的企业体系中内化,就有可能以此获得属于自己的管理之道。一本讲述腾讯管理法则的书籍无法手把手教你成为腾讯,但只要懂得学习和创造,就一定能从中得到自己想要的。

本书第一章从腾讯的领导者开始,从他们的知识体系、个性、习惯和做事手法说起,因为是他们打下了腾讯企业管理的地基,并且影响着腾讯管理体

系的发展。尤其是在企业的初创时期,是他们带领企业走上了一定的高度。

优秀的企业家向来都是优秀的管理人才。企业家管理水平的高低,决定着企业能不能上下同心,能不能高效运转,能不能长效发展,能不能让每位员工在企业中都发挥出自己的价值,实现自己的抱负。

在第二章,本书对最重要的组织架构进行了梳理和研究。可以看到,腾讯每一次组织架构的调整,都是因为学习能力的僵硬和停滞。调整后,组织又焕发新生,学习力继续生长。这种滞塞是知识经济时代管理中特有的问题,是每个企业避免不了的。

在第三章和第四章,本书从内外维度分别剖析了腾讯企业管理的重要经验和方法。虽然腾讯没有出台宏大而清晰的企业管理法,但其自身蕴含的暗默知识体系使其对内对外都能做到管理有方。当然,其中也不乏一些明确的方式方法和规定条例,共同协助整个体系的运转,比如腾讯的对内教育培训、激励考核措施以及对外合作的理念等等,这些都是我们可以借鉴的策略。

在第五章,本书重点介绍了腾讯企业管理的八个与众不同的特质,比如快速调整、主人翁意识等。也许有的特质听起来和其他企业的差不多,但具体到做法上,又会发现腾讯有其独特、全新的阐述方式,而这就是企业把知识进行内化的表现。在《腾讯管理法》中,我们不仅可以看到腾讯是怎么做的,而且可以看到它是如何把一些众所周知的知识内化到自身体系之中,成为自己独有的特质。

腾讯的管理之路,是在摸着石头过河,它经历过五人打天下的初创阶段,经历过架构大调整的坎坷,如今又面临数万员工规模的管理挑战。但无论是对于它的过去还是未来,中国企业可以从中学到的管理之道,还有很多。



第一章

腾讯管理层:组织背后的力量

腾讯“总办”的领导力哲学 /3

马化腾:温和谦逊的腾讯“掌门” /9

刘炽平:国际化视野管理者 /17

任宇昕:“职业”COO /24

腾讯应对高管离任之道 /30



第二章

拥抱变化:腾讯的管理架构调整

2002 年,从混乱到清晰 /41

2005 年,从自我生长到战略布局 /46

2012 年,打破组织,布局六大业务 /52

2013—2014 年,加速管理迭代 /60

拥抱组织变化 /67



第三章

内部人才管理:民主多元,听见不同的声音

从 1 到 n /77

人力资源架构 /79

人才从招聘开始 /84

管好程序员 /88

腾讯大学 /93

飞龙计划 /98

激励和惩罚 /104



第四章

外部关系:“一棵大树”变成“一片森林”

用户管理:以用户价值为依归 /113

与投资对象:只求共生,不求拥有 /120

与投资入:真诚、稳定、简单 /126

公益关系:用科技管理爱心 /134

激活合作伙伴 /140



第五章

管理文化：穿透表象见真经

赛马机制 /151

从家文化到企业文化 /156

自我管理的主人翁意识 /161

高容错率 /166

战略指导决策 /170

邮件管理 /175

从集中到均衡 /180

快速调整 /184



第六章

管理目标：自由地失控

一个企业，一个宇宙 /191

自由之光 /193

在失控中变形 /200

没有马化腾的腾讯还是腾讯吗？ /203

The page features a minimalist design with a large central circle. To its upper left is a dotted circle with an arrow pointing clockwise. To its upper right is a solid circle with an arrow pointing clockwise. To its lower right is a smaller dotted circle. Two small solid triangles point towards the central circle from the left and right sides.

第一章

**腾讯管理层：
组织背后的力量**

高层管理者是企业管理工具、管理方法的实际操控者，是企业的风向标，决定着企业的发展方向，影响着企业的文化建制和员工动态。企业管理哲学，实际上就是高管们形而上的设计，他们必须勤于思辨，仰望星空，着眼未来。同时，他们又必以独特的人格魅力和品格的力量引领全体员工。

“强将手下无弱兵”，回眸 20 年来腾讯的发展历程，腾讯的管理其实就是由许多高层“英雄人物”的战绩构成的。腾讯高管不是把自己放在企业顶部，更多的是在用自己的力量托起这个企业，成就这个企业。他们的管理风格经过 20 年的演变，不断地成长、丰富和系统化，以至于最终成为腾讯有别于其他企业的管理标志。而这，即是促使腾讯成功的一股特殊的“神秘力量”。