

腾讯战略法

作者：庄毅佳

[1]1967年，NASA（美国国家航空航天局）顾问之一、英国生物化学家詹姆斯·洛夫洛克发表论文，预言火星上没有生命。他的分析依据源于对火星大气的研究。在洛夫洛克看来，地球大气不稳定的化学性质和那种“摇摇欲坠的平衡”才是生命存在的象征。

[2]1999年10月，美国在线（American Online, ICQ的收购方）向美国的地方法庭状告OICQ侵犯了ICQ的知识产权，要求腾讯停止使用OICQ.com和OICQ.net域名，并将之归还给美国在线。2000年3月21日，仲裁员詹姆斯·卡莫迪签署了仲裁判决书，判定腾讯将OICQ.com和OICQ.net域名归还给美国在线公司。

[3]金本位制是一种以黄金来衡量各国货币实际价值的制度，即以黄金作为“本币”。19世纪中期起，金本位制成为世界主要货币制度。第二次世界大战后，美元成为国际货币体系的中心，但仍与黄金挂钩，直到1971年8月，尼克松政府为缓解经济压力，宣布取消金本位制。

[4]MSN中国开发中心创始人，于2005年转投腾讯，担任腾讯公司首席技术官至2013年。

[5]位于美国弗吉尼亚州阿灵顿，其任务是使CIA（美国中央情报局，Central Intelligence Agency）拥有最新的信息技术以支持美国的情报能力。

[6]张浩.深度解读，腾讯的战略盲点与两大危机.钛媒体，<http://www.tmtpost.com/1707030.html>.

[7]艾瑞咨询，2013年度中国移动互联网核心数据报告。

[8]阳淼.从手Q与微信之争，看腾讯内在的真实矛盾与战略.虎嗅网，<https://www.huxiu.com/article/14609/1.html>

[9]苏龙飞.史上最全：一文详解腾讯537亿并购的80家公司.雪球网.<https://xueqiu.com/2164183023/30889912>

[10]张晓.数字经济发展的意义，阿里商业评论公众号，2017-08-25.

[11]张晓.数字经济发展的意义，阿里商业评论公众号，2017-08-25.

[12]腾讯开放三大能力：构建互联网+开放生态，腾讯科技：<http://tech.qq.com/a/20170418/050764.htm>

[13]警惕KPI和复杂流程.张小龙最新内部演讲，腾讯科技：<http://tech.qq.com/a/20161029/018612.htm>

推荐序一

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。）

前言

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汲取的，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。

推荐序二

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拓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。）

致谢

首先要感谢我的父母、爱人和我的女儿，谢谢你们给予我的支持和鼓励，写书期间理解我疏于对家庭的照顾。

感谢蓝狮子陈一宁和考拉看看编辑马玥、李立、熊玥伽、葛瑶在出书过程中给予我专业的指导，并且提供了丰富的案例与近距离接触腾讯的机会。感谢引荐人刘喜喜同学。

感谢我目前工作的258集团让我很好地实践自己的战略理论，感谢258集团创始人庄良基先生、董事长林溪为本书作序，感谢我曾经工作过的中国电信，丰富了我的战略见识，感谢恩师北京邮电大学吕廷杰教授、胡桃教授等在校期间教会我搭建理论框架体系。感谢“笔记侠”创始人柯洲为本书推荐。

感谢自己平时的观察、思考与总结积累，让自己在写书的时候不至于捉襟见肘。

最后，关于本书如有任何意见和建议，还请读者不吝反馈，帮助我一同成长。我的个人微信号是zhuangb，个人的官网是<http://www.zhuangb.com>。感谢！

后记

对于我来说，写《腾讯战略法》不是研究的终点，相反是我研究的起点。对于企业的研究，只研究明星企业显然是不太够的，尤其是在互联网这个长尾时代，我们更应该关注那些广大的中小企业，因为缺少他们就缺少整体代表性。

战略是一家企业最为核心与敏感的部分，从根本上决定了企业的存亡。然而对于非常多的企业主来说，如何去合理地制定战略和推行战略，心中并没有非常清晰的概念。

我最早接触战略这门学科是在北京邮电大学读本科的时候，后来又在厦门大学进修企业管理研究生时进一步加深了对这门学科的认知。不可否认，这些学科非常经典并且经历了数百年的沉淀，但是仍然感觉那些所谓的科学管理工具如SWOT分析、波特五力模型等在如今的互联网商业中显得有些不太够用了。

后来我到很多企业内部去授课、走访调研，又到厦门258集团（一家专门为中小企业提供互联网营销推广服务的上市挂牌企业）担任副总裁分管战略板块，在这过程中将理论与实践结合起来了。我认为，做企业战略，要从精神层面去分析，得出这个时代企业家所应该具备的价值观的东西，也就是“道”的部分。对于任何企业来说，都应该追求一些“道”的东西。因为你今天掌握了一门“术”，明天玩法一变，原来的“术”就不好使了。尤其在变化如此快速的今天，“术”的变化让人眼花缭乱。

制定战略的时候，很多时候是在做是非选择题，一个新的业务方向做与不做，一个市场策略改与不改，都是看似很简单的非此即彼的选择。但是优秀的决策者能够在每一道是非选择题中都做出最优的判断，企业才能因此始终保持高速的成长。

我在研究中发现，战略之道离不开四个词：平等、开放、自由、协作。比如，我们要有平等的价值观，才能从根本上有用户思维。由于企业不应该“店大欺客”，我们才会去思考，要不要给用户极致产品，要不要给用户免费或者部分免费。

在实践中，这4个词就如同护身符一样确保了企业在每一次决策中都能找到最底层的理论依据。关键是，它们永不过时，虽然今天说这个话为时过早，但是我们发现人类文明的发展与商业的演进都是同步的，优秀的企业家都是哲学家，一定有其自洽的逻辑和普适性。

目前我为很多传统企业互联网转型所做的顾问服务，将从另一个维度不断扩展我的知识边界。我会在接下来的日子，通过自己亲身服务的企业案例，逐步拼凑出一套这个时代的企业战略法。

我现在最主要的工作就是每天与各种类型的企业打交道，了解他们在互联网转型中遇到的各种问题，给出解决方案并帮助企业将方案落地。我惊奇地发现，这样的问题竟然不止局限于传统企业，也包括互联网企业。

从某个意义上来说，今天所有的企业都是互联网企业，因为大家都离不开与互联网的结合，然而所有的企业又都是“传统企业”，因为只要稍不留神，就会落后于这个时代，成为“传统”的互联网企业。

所以，我看到很多的企业家都有着非常强的危机感，我认为这样的危机感是十分有必要的，企业生存虽然艰难，胜利永远只属于那些最终咬牙坚持过去的企业，然而坚持不是靠蛮干，而是要有超强的学习能力，有坚定的转型的魄力和决心，有不达目的誓不罢休的韧劲。

庄毅佳

2017年11月9日于厦门

在200多年前“股份有限公司”被设计出来以后，企业获得了“永生”的可能。不过仅仅只是“可能”，企业生命力的可持续性取决于它在时代变迁中一次又一次的判断与抉择。

自1998年创立以来，腾讯至今已经走过了20个年头。2015年4月13日，腾讯市值首次超过2000亿美元，成为当时市值最高的互联网公司；2016年9月5日，腾讯以2565亿美元的市值，成为亚洲市值最高的公司；2017年4月6日，腾讯又以2790亿美元市值，成为首家跻身全球市值前十的中国企业。此刻，我们禁不住想要追问：

是什么牵引它走到这个位置？那如暗线般贯穿腾讯发展历程的战略逻辑到底是什么模样？是自上而下的排兵布阵，还是来自底层创新？它的成功具有普遍的代表意义吗？是大势造就还是自身成就？是短暂的，还是可持续的？腾讯的未来又将如何？

所有这些追问都源于人们对确定性的向往。一部分指向过去，一部分指向未来；一部分指向企业内部，一部分则指向外在环境。通过对以往企业经营战略实践的观察，我们发现类似的追问从未停止。经营战略的实践者及研究者们一直试图总结令企业“基业长青”的规律。在复盘腾讯发展历程并回顾它的整个经营战略史后，我们发现：腾讯的战略体系与很多企业的战略方法论有着相似之处。进一步提炼这种相似性后，一个观点闯入我们的观察视界——在不确定中寻找平衡。

我们发现，腾讯跌跌撞撞、一路走来的战略历程，像极了寻找稳定振幅的钟摆。初创时，毫无盈利模式的OICQ让弱小的腾讯吃足苦头，它凭借求生欲，牢牢抓住“移动梦网”这根救命稻草。可后来，这种模式的单一性又引发了新的恐惧，“不能把鸡蛋放在同一个篮子里”的想法驱使它四处征战、不断模仿。直到触碰到另一个极端的边界，它才回过神来审视自己，慢慢找到真正适合自己的发展节奏。

奇妙的是，在企业战略理论的演化进程中，各理论流派的观点也同样像钟摆一样振荡不停。20世纪60年代到80年代，钟摆指向外在环境，以迈克尔·波特为代表的定位学派占据主导地位，他们认为企业“如何取势、如何定位”决定着企业能否成功。而80年代后，受石油危机的影响，钟摆开始指向企业内部，以组织、流程等为核心的能力学派逐步崛起。而到了21世纪，科学技术日新月异，大环境变化多端。这时，以明茨伯格、W.钱·金和莫博涅为代表的结构学派摆脱桎梏，在内因与外因之间找到了某种平衡。至此，寻求价值创新和适应型战略开始成为新时代的战略代名词。

不过，战略所追寻的平衡并非一种稳定、静止的状态，准确的说法应当是一种“动态平衡”——包裹地球的大气层也体现了类似的性质，在活跃中维持着摇摇欲坠的平衡^[1]。

万事万物都在探索中寻找平衡，指导企业生长的战略也不例外。就像溪流终归会奔向大海，在所有战略逻辑的汇集之处，等待我们的从来不是某种“确定的”东西。那里自有一片天地，因和果藏匿其间，看似混沌，实则生机盎然。

第一节 腾讯躲过的战略陷阱

战略贯穿于企业发展的始终。

可能有人认为，企业发展的初级阶段谈不上什么战略，可事实上企业选择做什么、不做什么、在哪里投入资源、如何行动，这些事本身就是战略的体现。我们可以不用“战略”概念来定义它们，但绝对的战略逻辑永远是先于企业行动而存在的。因此，我们可以确定地说，无论是初创企业还是成熟企业，企业的战略决定了企业的存亡。

查理·芒格曾说过，如果我知道我会死在哪里，那我一辈子都不会去那儿。在启程去探索腾讯的战略历程时，我们也试图从相反的方向出发，不去研究“为什么它做到了”，而是去看“为什么它没有死掉”“它在成长中都躲过了哪些致命陷阱”。

和大多数企业一样，20年漫漫成长路，腾讯曾遭遇过无数困境与诱惑。回首过去，它也曾每个抉择的

十字路口踟躇徘徊，努力辨识哪条才是真正“正确”的路径。在局外人如今看来“顺理成章”的背后，其实是一次又一次的“惊心动魄”。很多时候，企业所面对的到底是危险还是机遇，当时并不能看清，灾难可能是包装得比较糟糕的礼物，一时辉煌却可能是巨大隐患的导火索。而只要出现一次大方向的误判，企业就有可能走向灭亡。

所有企业都在这样如履薄冰地行走着，腾讯亦不例外。我们粗略梳理就能发现：腾讯的幸运之处在于它灵巧地躲开了致命的战略陷阱——即使那些陷阱在当时看来美轮美奂。

腾讯看到了陷阱的真相：它们要么过于短视，要么过于僵化，要么失之内省，要么失之外察，都昭示了企业“失衡”的种种迹象。

在此，我们挖出其中具有代表性的四大陷阱，尝试给后来者一些启示。

初创陷阱：眼太低vs手太高

“眼太低”陷阱：假如初创期的腾讯对“移动梦网”形成惯性依赖，产生惰性，不再积极挖掘自身潜力，它还能找到增值业务盈利的模式吗？

“手太高”陷阱：假如初创期的腾讯对用户不够敏感，一味闭门造车设计产品，它还能“活”下来么？

史蒂芬·柯维在他的著作《高效能人士的七个习惯》中提到过一个“产出/产能平衡”（P/PC Balance）的原则。他指出人们通常会误解效能的基本定义，认为“产出越多则效能越高”，而实际上真正的效能包含两个要素——产出和产能，效能就在于产出和产能之间的平衡。

这一原则贯穿企业经营的始终，是经营管理者需要学会把握的第一个基础性平衡原则。产出通常是直接可见的，例如企业利润；而产能则不一定，它们通常代表用于生产的资产或生产的能力。在企业初创期，如何把握这两者之间的平衡至关重要。

如果企业经营者太过短视，只盯着近在眼前的利益，并且只谈利益、罔顾其他，那就是只看到产出，俗称“眼太低”。陷入这类陷阱的企业通常不惜杀鸡取卵也要追逐最大化的经营利润，却忽略了构建自身产能，最终企业势必难逃昙花一现的结局。

这样的例子多不胜数。每当市场风云变幻、投机热潮澎湃之时，总会有一大批企业前赴后继逐浪而来。对腾讯来说，它在初创期也曾遭遇类似陷阱。兴起于2000年的SP浪潮席卷整个中国，它一方面挽救了包括腾讯在内的一大批渴求盈利的互联网企业，另一方面也向它们伸出了携带“诱惑毒素”的橄榄枝。SP业务潜藏着太多灰色基因，对获得短期利益有极大帮助，但长远来看，寄生于中国移动的获益模式可持续性并不强。事实最终也证明，在后来中国移动收回SP业务的“清逐”活动中，一些严重依赖SP的服务商遭遇重击，迅速衰落。从极盛到极衰，短短不过两三年。

而腾讯的清醒之处在于：它一直没有放弃对自身盈利模式的积极探索，因此在SP危机骤临时，才能凭借自身增值业务的成长，侥幸躲过一劫。

那么，太执着于效能钟摆的另一端又会怎样？如果经营者过于重视构建自身能力，而忽略了眼前产出呢？我们通常把这种状况称为“手太高”。一些比较“理想主义”的创业者可能会陷入类似的困境。

企业在初创阶段必须将焦点集中在“如何活下去”。即使企业拥有雄厚的技术能力和资本，在初创期也必须聚焦于用户的实际情况，探索产品存活的可能性。再高端的技术也需要与用户的具体需求相结合。同样，企业战略也隐含着类似逻辑：画大饼是无用的，哪怕这张大饼中动辄涉及高精尖的技术指标，它也仅仅是看起来美妙罢了。

而且随着人们对产品开发的理解逐步提升，我们开始明白：复杂系统很难被自上而下设计出来，它需要“在运行中发现自身成长的秘密”。

腾讯在2003年前后遭遇了类似陷阱。当时腾讯正处于探索网游业务的初期，出于对游戏技术与精美度

的“理想化”追求，腾讯代理了当时代表全亚洲最高技术水平的韩国网游《凯旋》。可是，这精致的画面和超强的3D引擎并没有换来预料之中的热捧。《凯旋》对电脑配置和网络带宽的高要求导致画面流畅度无从保证，而当时的国内玩家对画面精致度需求其实并不高。这意味着腾讯把资源花在了不该花的地方，游戏战略初探失败。

不过，正是这次失败令腾讯醒悟到：只有充分“接地气”、紧贴用户需求的产品才能获得生机。由此腾讯走上了更为务实的产品道路。其后，腾讯游戏以QQ休闲游戏为切入点，从游戏巨头们看不上的小游戏做起，采取侧翼战略，一步步登上了游戏王国的宝座。

从来没有最好的战略，只有最适合的战略。要结合当时的环境、用户需求，建立合适的盈利模式。唯有如此，方能长久。

成长陷阱：资本驱动下背离初心

“价值背离”陷阱：假如成长期的腾讯在上市后背离了“以用户价值为依归”的经营理念，它现在还能屹立不倒吗？

管理大师德鲁克曾一针见血地指出，企业存在的理由就是“创造顾客”。没有顾客需求，市场就不复存在，企业自然也就没有存在的理由。例如，医药公司的存在理由是人们需要健康，他们生病后需要药品来解决自己的健康问题；而食品饮料公司存在的理由是人们需要吃喝来满足生存下去的生理需求；没有一家公司不是因为人们的需求而诞生的。

但当企业获得融资以后，资本的逐利性让其发生了潜移默化的改变。一些企业开始逐渐背离它们创建时的初衷。或者换个说法，它们没能理解之前获得成功的根本原因。

充当事后诸葛亮容易，看清当时的事情真相却极其困难。

企业经营史上有一个经典的案例发生在20世纪70年代。当时美国普强公司生产的新药——帕纳巴十分畅销，但美国食品药品监督管理局发现这种药的副作用能致人死亡。普强公司的特别董事会在讨论之后，居然做出了“继续销售”药品的决定，并且他们还在法庭上为自己辩护。而这一切仅仅是因为药品撤市时间每拖延一个月，公司就能多挣100万美元。事件消息披露后，整个美国为之震惊。

宾夕法尼亚大学沃顿商学院的教授阿姆斯特朗专门设计了一个角色扮演的实验，来研究为什么会发生这种情况。当他询问那些没被卷入事件的人，告诉他们发生了什么，问他们会怎么做时，97%的人表示会将药品撤出市场。

但可怕的是，当实验者转而扮演起普强公司董事会成员后，同样的问题却得到了完全相反的答案——没有人认可将药品撤出市场。普强实验在十多个国家重复了近百次，结果大同小异。每一组扮演董事会的人都认为这体现了公司的本分，即确保股东利益的最大化。

是不是很荒诞？以满足顾客健康需求为存在理由的公司，最终为了自身利益竟置顾客健康于不顾。IBM前CEO郭士纳也在他的《谁说大象不会跳舞》一书中毫不留情地批判过那些狂热的短期投机主义者。“实业家做出不切合实际的承诺，公司执行官也变得贪婪起来……”

当然，普强公司的案例是比较极端的。更普遍的一种状况是，企业在追逐规模的过程中迷失了方向。当某一项业务陷入增长瓶颈时，企业通常会积极地向其他相关领域扩张，或者干脆进入一个自己并不熟悉的领域，以期获得全新的增长引擎。

但事实证明，企业的多元化策略往往很难成功，它们大多低估了不同领域间的差异性，低估了自己需要克服障碍的难度。在没有切实、慎重的研究和考量的前提下，任何为了扩大规模而做出的努力最终难免“竹篮打水一场空”。

自2004年上市以来，腾讯也一度在资本驱动下积极探索各类相关领域。它将跟随策略施展到极致，不断

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《腾讯战略法》庄毅佳 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/474.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

