

23/1/2020

## 騰訊的兩個半業務

### 一站式在線生活 互聯網八爪魚

騰訊於 2004 年上市之初的主要收入其實是來自移動及電信增值服務，其中一項主要服務為“移動 QQ” 電話應用程式，讓用戶通過移動電話連接 QQ 網絡，與其他 QQ 用戶進行實時 SMS 通信，從而收取費用。

然而，隨著移動營運商持續清理不活躍用戶，以及騰訊與中移動(941.HK)的 161 移動聊天收入分成安排屆滿，嚴重打擊了騰訊的移動及電信增值服務收入。與此同時，騰訊的互聯網增值服務收入卻仍然在飛速增長，於 2005 年首次超過移動及電信增值服務收入。

自此，騰訊將重心重回互聯網世界。憑藉其逾億活躍用戶的即時通信平台 QQ，騰訊主席馬化騰為騰訊確立了新的發展方向——“一站式在線生活”，希望騰訊能夠全方位滿足用戶在線生活不同層次需求，讓騰訊的產品和服務像水和電一樣融入生活當中。預示著騰訊將會像八爪魚般觸及互聯網一切業務。

為配合這次戰略上的改變，2005 年騰訊進行了上市後第一次組織架構重組。

騰訊 2005 年重組前的組織架構圖：

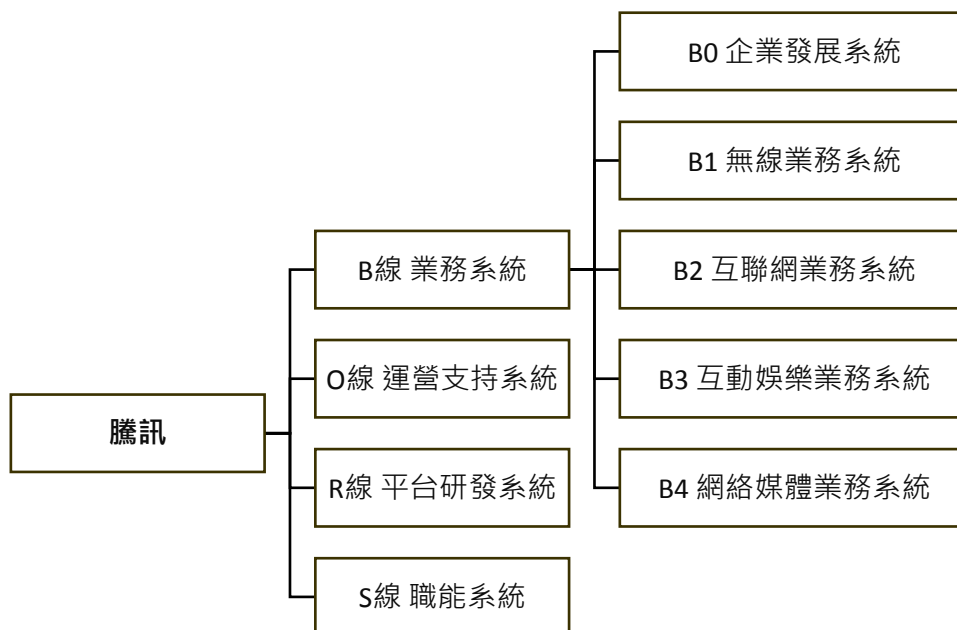


M 線負責銷售團隊的建設管理及與三大電信商的業務對接。

R 線負責無線開發及底層技術。

職能部負責一般公司的後勤工作。

由於初期移動及電信增值服務收入佔騰訊很大比重，從上面的架構圖來看，不難看出騰訊當時公司的整個組織架構主要是圍繞著無線業務而設立的。然而隨著騰訊的產品項目愈來愈多，每個項目都對技術有不同要求，研發部根本應接不暇，拖慢了整個產品開發的進度，對日新月異的互聯網世界，是致命缺陷，加上騰訊的戰略改變，這樣的架構已經不合時宜，極待改變。

**騰訊 2005 年重組後的組織架構圖**


B0 負責國際業務部、電子商務部、戰略發展部、投資併購部。

B1 負責無線產品部、移動通信部、電信事業部及各地辦事機構。

B2 負責互聯網研發部、社區產品部及數字音樂部。

B3 負責互娛研發部、互娛運營部、渠道營銷部。

B4 負責網站部、廣告銷售部、搜索產品中心。

O 線負責運營支持部、系統架構部、安全中心、管理工程部、研發管理部及客服部。

R 線負責即時通信產品部、深圳研發中心、廣州研發中心。

S 線負責一般公司的後勤工作。

2005 年的組織架構重組最重大的改變是實行了事業部制度，意思是將從前的 M 線及 R 線打通，依據產品的分類，開設五個事業部，每個事業部裏面都有從前的相關產品營運人員及研發人員。這樣的專案開發，實際效果是大大加快產品的開發速度，而且促進了事業部之間的競爭，即日後所謂的內部賽馬制。

這種內部競爭令到今後騰訊很多產品的開發都是由下而上的結果，正如騰訊日後的現象級產品“微信”就是由偏居一隅的廣州研發中心開發的。但這種制度亦為騰訊種下此後的事業壁壘、數據壁壘。

2005 年的重組亦顯示了騰訊要進軍一切互聯網業務的野心。從五個事業部可見，騰訊不但要發展已擁有龐大優勢的通訊、社交業務，亦提拔起當時還未壯大的網遊成為獨立事業部，而且騰訊在瀏覽器(QQ 瀏覽器)、門戶網站(QQ.com)、搜索(搜搜)、電商(拍拍網)等重要互聯網領域亦整裝待發。

## 最慘烈之戰 3Q 大戰

自從騰訊確立“一站式在線生活”的發展戰略後，4年後騰訊在互聯網各個領域上均戰果累累。從收入及盈利的角度看，騰訊的戰略無疑是成功的，2009年騰訊收入及盈利為124.4億元人民幣及52.2億元人民幣，較2005年的收入14.3億元人民幣及盈利4.9億元人民幣，分別大升7.7倍及9.7倍。

可是在騰訊盛世的背後卻醞釀著互聯網行業不滿的情緒。2010年7月《計算機世界》周報的一篇名為《“狗日的”騰訊》可謂充分表現出當時輿論的風向。文章寫道：「騰訊幾乎沒有缺席過任何一場互聯網盛宴。它總是在一開始就亦步亦趨地跟隨、然後細緻地模仿，然後決絕地超越。比如當初的遊戲。」

文章亦有提到當美團(3690.HK)剛創立4個月的時候，騰訊的QQ團購網跟隨上線，讓王興如坐針氈。騰訊的策略是後發先至，不主動做第一個創新者，卻模仿市場上熱門的產品，憑藉其數億黏性用戶的QQ平台入口，導入流量，再經過出色的微創新，然後超越。這個模式極像大洋彼岸的微軟(MSFT)，最著名的案例要數當年微軟模仿Netscape的瀏覽器，創造出IE，之後憑藉其Windows的操作平台入口，內置IE在其中，最後滅掉Netscape。

當然，當時微軟亦是眾矢之的，《喬布斯傳》裏喬布斯甚至形容比爾蓋茨為「他只是無恥地搶走他人的創意。」

互聯網行業的輿論是在批評騰訊的霸道，以大欺小，但都僅此而已，對騰訊的實質業務並無影響，騰訊仍然是大殺三方，直至騰訊進軍安全軟件市場。

2010年9月騰訊剛更新的QQ電腦管家與當時中國市場上主要的殺毒軟件360安全衛士十分相似，騰訊後發先至的態勢已然撲面而來。擁有360安全衛士的奇虎360董事長周鴻偉迫切地意識到危機的逼近，可是無論從用戶數、資本及規模來看，兩者都不是對等的比拼。

以正常的商業競爭行為來搶奪市場，擁有QQ的騰訊無疑勝算十足。可是周鴻偉不會坐以待斃，他接下來所做的事全然出乎意料。明知正常商業行為難以獲勝，周鴻偉進行非常規化攻擊，竟然在360網站上強烈譴責QQ侵犯用戶私隱，聲稱QQ在未經用戶許可的情況下偷窺用戶個人隱私文件和數據，甚至推出針對QQ的360隱私保護器軟件，用戶安裝後會列出被QQ查看過的文件或目錄數目。

周鴻偉引發了一場針對QQ的輿論大戰，污名化QQ侵犯用戶私穩，直接戳中騰訊的軟肋，引起用戶的巨大顧慮，動搖了騰訊的根本，是騰訊創立以來直至今日對騰訊有過的最大傷害。騰訊的核心競爭力是QQ及微信的大量忠實用戶基礎，無論騰訊的遊戲、廣告或其他業務的優勢多強大，一旦離開QQ及微信的用戶基礎，都會大打折扣。而周鴻偉今次攻擊的正是用戶對QQ的信任，是要致騰訊於死命。

360 與騰訊的競爭進一步惡化。於 2010 年 10 月 29 日，360 推出一款叫“扣扣保鏢”的安全工具，聲稱全面保護 QQ 用戶的安全，包括防止隱私洩漏、防止木馬盜取 QQ 帳號以及給 QQ 加速等功能。在 360 發布“扣扣保鏢”後，騰訊隨後發出《關於 360 公司推出非法外掛的嚴正聲明》，譴責“扣扣保鏢”是“通過外掛手段對騰訊 QQ 的多項功能進行破壞，嚴重影響 QQ 軟件的安全和完整服務”。

“扣扣保鏢”的推進十分迅速，2010 年 11 月 1 日，360 安全中心發布稱，剛剛推出 72 小時的 360“扣扣保鏢”軟件下載量突破千萬。騰訊終於被迫作出絕地反擊，於 2010 年 11 月 3 日，騰訊發表了一封《致廣大 QQ 用戶的一封信》，裏面提到「我們剛剛作出了一個非常艱難的決定。在 360 公司停止對 QQ 進行外掛侵犯和惡意詆毀之前，我們決定將在裝有 360 軟件的電腦上停止運行 QQ 軟件。」。

騰訊赤裸裸地要求用戶必須於 QQ 與 360 之間二選一，無疑是既霸道又無視用戶選擇權的一次豪賭，絕對會令用戶反感。11 月 3 日晚上，360 公布已經對“扣扣保鏢”做暫時的下線處理，理由是“扣扣保鏢”和 QQ 之間存在技術衝突，不想給用戶造成傷害。

隨著“扣扣保鏢”的下線，這場 3Q 大戰基本落幕。結果騰訊好像是獲得了最後勝利，但實情是騰訊於這場輿論中受到傷害，而 360 則知名度大升。不過重要的是騰訊經過這場創立至今最慘烈之戰後，馬化騰重新檢視騰訊原先的互聯網八爪魚戰略，檢討結果直接影響了騰訊至今的發展方向。

## 改弦易轍 聚焦兩個半業務

3Q 大戰之後，騰訊於 2011 年年初開了十場主題為“診斷騰訊”的閉門會議，分為三個題目“公眾美譽度、壟斷與開放及山寨與創新”，共探討了 52 個騰訊問題，邀請了 100 多位行業專家對自己痛下針砭。

十場的“診斷騰訊”令馬化騰及一眾高管更加決心要改變過往策略，向開放共享轉型。馬化騰用了種樹來比喻此刻的騰訊，他形容騰訊創業之初，就好像一幫年輕人種下一棵果樹，付出只為了結出果實。然而 12 年後，果樹已經變成大片果園，他們才發現此時最重要的任務已經不是結出更多的果實，而是照看好整個果園生態，讓籬笆內外的世界和諧共存。騰訊的開放共享轉型，就是從“栽種果樹”到“經營果園”的任務切換。

在馬化騰的眼中，所謂開放共享實則為一種能力，一種騰訊的核心能力——流量與資本。騰訊的開放共享策略正是要開放共享它的流量與資本，專注做連接，讓騰訊跟一個包含了各行各業的龐大生態建立關聯，自己則聚焦在內部稱為兩個半的核心業務。

所謂的兩個半業務，第一個是通信和社交平台，第二個是數字內容，還有半個是正在發展中的金融業務。據馬化騰的說法半個還有另外一個含意，就是“半條命”的意思，表示騰訊核心業務以外的領域，都交出去給各行各業的合作夥伴，騰訊基本上不去主導和控股，而是盡量賦能。

騰訊的開放策略帶來了三贏局面，用戶、合作夥伴及騰訊自己都獲益了。檢討過往的互聯網八爪魚戰略後，公司管理層明白，騰訊不可能單憑自己的力量，於每個互聯網領域都做到最好。相反，在核心業務以外的領域上，通過投資垂直行業的市場領導者，分享自己龐大的平台流量，助力合作夥伴成長，非但不會削弱騰訊自己平台的價值，更由於優秀的服務供應商令用戶受惠於不斷豐富的優質產品及服務，騰訊的平台流量更多了，價值更高了，而合作夥伴亦受惠於騰訊的流量及資本而得到更大發展。

具體的例子，我們可以參考微信的九宮格。



資料來源：微信應用程式截圖

騰訊之前的搜索、電商、團購等業務都不做了，轉而投資了**搜狗(SOGO)**、**京東(JD)**、**拼多多(PDD)**及**美國(3690.HK)**等垂直行業領導者。騰訊將其合作夥伴的應用程式置於微信的第三方服務內，方便用戶使用，真正做到一站式在線生活，用戶、合作夥伴及騰訊都獲益了。

另外一點比較少人提及的是，騰訊投資策略實際上亦是一個流量變現的過程，只不過比較迂迴，回報不是直接從用戶得到，而是從投資回報裏得到。騰訊管理層很早之前已經得出一個深刻的判斷，QQ 或微信不是“搖錢樹”，而是種植“搖錢樹”的土壤，只不過以前的“搖錢樹”都是自己種的，而現在開放了自己肥沃的土壤，讓其他人一起來種，騰訊分享了一部分收成。

最近騰訊的投資業務受到市場上很多非議，批評騰訊不務正業、投行化，盈利有一大部分來自非核心業務的投資收益。截至 2019 年 6 月底止，騰訊的聯營投資、合營投資及以公允價值計量的金融資產的總和，已經佔了騰訊總資產的一半。事實上，騰訊投資業務就是正業。按騰訊總裁劉熾平的原話，投資是騰訊的核心戰略之一，也是核心業務之一。

2020年1月16日，在北京舉行的騰訊投資IF大會上，劉熾平表示，騰訊投資企業總計超過800家，其中70多家已經上市，160多家為市值或估值超過10億美元的獨角獸企業。在投資的800多家公司裡，有15家公司創造了超過10億美元的回報，有6家公司創造了超過50億美元的回報，還有1家公司創造了超過100億美元的回報。

目前的騰訊，我們可以理解為以QQ及微信的社交平台，支撐著遊戲、社交網絡增值服務、金融科技及企業服務、網絡廣告及其他收入。另外，騰訊再以它龐大的流量及資本，通過投資有機地聯繫了市場上各個領域的領導者，而獲得了高額投資回報。

參考資料：

吳曉波（2018）。《騰訊傳：中國互聯網公司進化論》。台北市：遠見天下文化出版股份有限公司。

藍獅子（2011）。《X光下看騰訊》。北京市：中信出版集團股份有限公司。

## 免責聲明

本報告由致富集團(“致富”)之附屬公司致富證券有限公司及致富期貨商品有限公司聯合提供，所載之內容或意見乃根據本公司認為可靠之資料來源來編製，惟本公司並不就此等內容之準確性、完整性及正確性作出明示或默示之保證。本報告內之所有意見均可在不作另行通知之下作出更改。本報告的作用純粹為提供資訊，並不應視為對本報告內提及的任何產品買賣或交易之專業推介、建議、邀請或要約。致富及其附屬公司、僱員及其家屬及有關人士可於任何時間持有、買賣或以市場認可之方式，包括以代理人或當事人對本報告內提及的任何產品進行投資或買賣。投資附帶風險，投資者需注意投資項目之價值可升亦可跌，而過往之表現亦不一定反映未來之表現。投資者進行投資前請尋求獨立之投資意見。致富在法律上均不負責任何人因使用本報告內資料而蒙受的任何直接或間接損失。致富擁有此報告內容之版權，在未獲致富許可前，不得翻印、分發或發行本報告以作任何用途。撰寫研究報告內的分析員(“此等人士”)均為根據證券及期貨條例註冊的持牌人士，此等人士保證，文中觀點均為其對有關報告提及的證券及發行者的真正看法。截至本報告發表當日，此等人士均未於本報告中所推介的股份存有權益。



[www.chiefgroup.com.hk](http://www.chiefgroup.com.hk)