

从“陈一丹交棒模式”看腾讯基业长青基因

【事件】陈一丹卸任：腾讯“双打模式”如何基业长青？

【人物素描】陈一丹：马化腾背后的男人

【启示】“陈一丹卸任”对创业者的三点启示

【解读邮件】为新生代交接让道

从“陈一丹交棒模式”看腾讯基业长青基因

【事件】陈一丹卸任：腾讯“双打模式”如何基业长青？

3月20日香港股市收盘后，腾讯在发布财报的同时公布了一则重要消息，该公司的一位核心创始人陈一丹卸下首席行政官(CAO)一职，改任公司终身荣誉顾问。陈一丹准备追随比尔·盖茨等IT业大佬的脚步，未来将把大部分精力花在公益慈善上，他会继续担任腾讯公益慈善基金会的荣誉理事长。

陈一丹的信

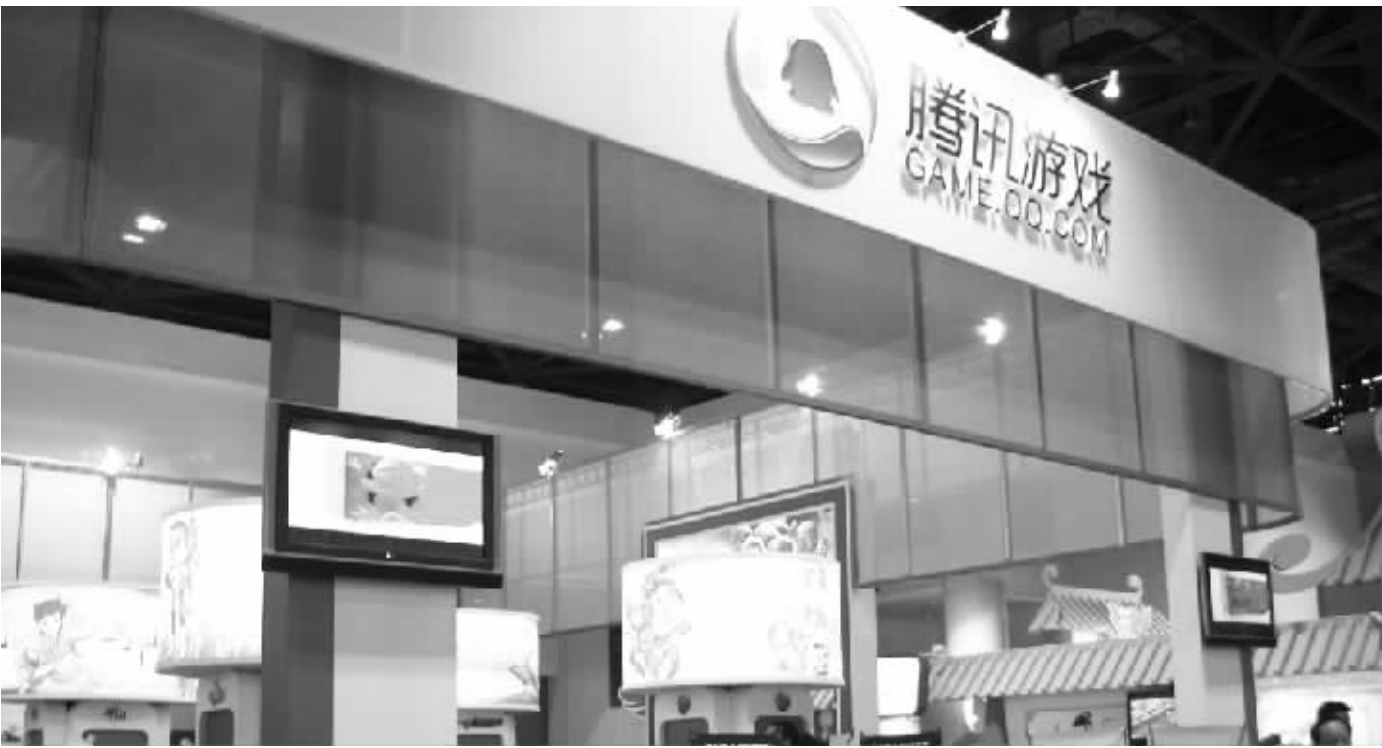
腾讯发布陈一丹卸任消息的同时，陈一丹给全体员工发了一封声情并茂的内部信。陈一丹感谢了所有人，包括已经离开了腾讯的同事，还包括保洁员和保安哥哥。感情之深，溢于言表。

陈一丹披露，他有离开的念头是在两年前，2011年春节过后。

“当时外部我们刚经历了一场困境，内部我们也刚送‘走’了一位战友。腾讯的路仍然要前行，未来的挑战也将会更多，我陷入了深深的沉思：基业长青，靠的是谁？紧接的一两年，是腾讯迈过一个坎的时间，现有的腾讯团队可以扛得住，当然我会与大家一起来走这段时期，那后续呢？更远的未来呢？创始人总有陆续离开的一天，除了业务战略能力和团队的战斗力外，团队持续承接的还有什么？那就是腾讯的文化和不断成长的梯队。”陈一丹说的困境，应是3Q大战。内部一位战友离去，应是指2010年12月8日，曾经在2001年-2008年期间在腾讯担任过首席财务官的曾振国在香港去世。

有了这个想法后，陈一丹给马化腾、张志东和许晨晔等其他三位创始人，及公司总裁刘炽平发了一封邮件，正式地提出了以上的想法，也正式提出希望确定一个“交棒”的时间，然后时间倒推来完成离开的时间。

经过两年的过渡，陈一丹认为，现在职能力体系健全，管理架构明晰化，接班人也比



较成熟，决策能力和影响力在显著上升，放心地如期“交棒”。

陈一丹最后说，自己永远都是腾讯大家的一员。

双打模式

陈一丹管理自己卸任的过程，其内涵与腾讯从2005年开始搞的“双打文化”是一脉相承的。这是一家有基业长青因素的公司。为解决人才匮乏的问题，自2005年起，大批职业经理人空降腾讯：来自高盛的刘炽平先后担任首席战略官和总裁，来自微软的熊明华担任联合首席技术官，来自阳狮广告的马

来西亚籍华人刘胜义担任网络营销执行副总裁，更早的时间加盟腾讯、来自华为的刘成敏担任无线业务系统执行副总裁。

腾讯有意识地让公司创始人与这些外来的职业经理人互相匹配。比如，擅长产品技术的马化腾，匹配擅长企业运营的总裁刘炽平，成为腾讯最为成功的工作搭档。张志东与熊明华搭档。每一位创始人和居于高层的老员工都与外来者相配。

马化腾认为，高层职业经理人可以解决公司在管理上的专业性，但是“公司的‘老人’身上有职业经理人没有的优点”，如他本人在把握用户需求等技术层面可以做得好，这些优点“放弃是很浪费的”。由于效果良

好，这一制度从高层、中层逐层往下普及开来。马化腾称之为“双打”。

马化腾和他的老搭档们很快发现，因为公司在迅速成长，实现这样的“双打”后，负责“半场”也还很忙。他曾对媒体说，“幸好当时做了这样的决定，要不就惨了，肯定要制约公司的发展了。”

这个被马化腾比喻为“双打”的体制，在中国互联网公司的历史——甚至中国民营企业历史上，都属于绝对罕见的案例。让新的职业经理人快速加盟并填充到了核心决策层，也为腾讯种下了基业长青的因素。陈一丹的卸任能如此顺畅，与此基因密不可分。

（袁茵）

【创始人团队】



腾讯五位创始人：CAO 陈一丹、CIO 许晨晔、CEO 马化腾、CTO 张志东、COO 曾李青（从左至右）。

马化腾理性设计合作框架

12年前的那个秋天，马化腾与他的同学张志东“合资”注册了深圳腾讯计算机系统有限公司。之后又吸纳了三位股东：曾李青、许晨晔、陈一丹。这5个创始人的QQ号，据说是从10001到10005。为避免彼此争夺权力，马化腾在创立腾讯之初就和四个伙伴约定清楚：各展所长、各管一摊。马化腾是CEO（首席执行官），张志东是CTO（首席技术官），曾李青是COO（首席运营官），许晨晔是CIO（首席信息官），陈一丹是CAO（首席行政官）。

之所以将创业5兄弟称之为“难得”，是因为直到2005年的时候，这五人的创始团队还基本是保持这样的合作阵形，不离不弃。直到腾讯做到如今的帝国局面，其中4个还在公司一线，只有COO曾李青挂着终身顾问的虚职而退休。

都说一山不容二虎，尤其是在企业迅速壮大的过程中，要保持创始人团队的稳定合作尤其不容易。在这个背后，工程师出身的马化腾从一开始对于合作框架的理性设计功不可没。

从股份构成上来看，5个人一共凑了50万元，其中马化腾出了23.75万元，占了47.5%的股份；张志东出了10万元，占20%；曾李青出了6.25万元，占12.5%的股份；其他两人各出5万元，各占10%的股份。

虽然主要资金都由马所出，他却自愿把所占的股份降到一半以下，47.5%。“要他们的总和比我多一点点，不要形成一种垄断、独裁的局面。”而同时，他自己又一定要出主要的资金，占大股。

（王采臣）

【启示】“陈一丹卸任”对创业者的三点启示

互联网观察家磐石之心指出，几个伙伴参与创业，等公司壮大，创始人功成名就，积累相当的财富，有些成员有了新的事业和人生目标，考虑淡出公司事务或者离开，这是每一个成功企业都会遇到的问题。应当说，腾讯在陈一丹卸任一事的处理上，做法是非常值得借鉴的，至少有三点启示。

首先，创始人是公司宝贵的财富，一定要尽量留住创始人。1998年腾讯创业时的五位创始人一直非常稳定，只有曾李青在2003年离去再创业，成为一名成功的投资人。在创业第15年，其余四名创始人都还在，这非常了不起。创始人团队一直很稳定，最大的好处就是能够最大程度地保持公司的文化。应当说，今天，腾讯能发展成中国最大的互联网公司，市值达到5000亿港元，在全球排名第四，并能发展并保持关注员工成长、强调正直和谐、积极投身公益的企业文化，都是与创始团队长期稳定分不开的。



其次，再完美的公司，也一定会有创始人退出，要正视这个现象，并妥加解决。每个人都是不一样的，有各自的兴趣爱好，当年为了共同的理想一起创业，但当公司发

展起来了，每个人都功名名就了，都有了相当的财富积累，不再为生计而忧，每个人一定会发展出新的人生目标。比如，微软创始人比尔·盖茨把微软变成全球最重要的公司之一，自己也任全球首富多年，他认为，提高人类福祉才是更重要的目标，希望把下半生的主要时间花在慈善上。如今，盖茨的基金会已经成为全球慈善领域的佼佼者。而在腾讯的创始人中，陈一丹最具人文诉求、真诚热爱公益。他现时提出把更多时间投到公益，值得鼓励。

第三，有创始人离开时，一定要妥善加以管理。有些公司在成功后，创始人分崩离析，甚至成仇，可谓是反面教材。在这一点上，腾讯是值得学习的正面教材。首先是过渡要平滑。陈一丹有了离开的想法后，事实上与主要成员进行了沟通，并着手安排自己卸任的步骤。经过长达四年的安排，等接替他的团队成型后，公司业务稳定了再行卸任，这一点难能可贵。

（彦华）

【解读邮件】为新生代交接让道

日前，作为“腾讯创始五虎将”的陈一丹向全体腾讯员工发了一封邮件，以“感恩·放心·祝福”为题，回顾了自己在腾讯15年的点滴，饱含深情；半小时后，马化腾也对此封内部邮件做了回复，回顾两人同窗9年，共事15年，一起创业的兄弟情谊。

除了上述深厚创业情谊之外，这两封信还透露出了哪些关键信号？可以看出陈一丹、马化腾早已为“接班人”的梯队培养部署多时。我们可以一一来解读：

1、2010-2011年，两件大事成为两位创始人（陈一丹和马化腾）重新思考腾讯新老交接的基业长青：

“记得2011年春节假期过后，年味未散，我却无法像往年般有开春的盎然兴致。当时外部我们刚经历了一场困境，内部我们也刚送‘走’了一位战友。”（此处所指外部的困境，指当时全国沸扬的3Q大战；送走的内部战友，应是腾讯前CFO曾振国在香港去世。

也正是这两件事后，让陈一丹开始思考腾讯的基业长青需要依靠什么：

“创始人总有陆续离开的一天，除了业

务战略能力和团队的战斗力外，团队持续承接的还有什么？那就是腾讯的文化和不断成长的梯队。”

2、不久后，陈一丹给其他几位创始人和公司总裁发了邮件正式提出“交棒”安排的想法，最终明确了“交棒”的方向以及陈一丹放开管理职务的大致时间，之后是部署接班人梯队成长的两年，直到微信等拳头产品的诞生，腾讯精品产品文化的确立。

“在此之前，我们对公司内的管理团队和管理梯队已开始有意识的培养，但业务发展太快，原本有前瞻性的培养速度反而只是勉强跟得上业务发展速度。可喜的是管理团队已经成形，尚可应对本身的业务发展和急速变化的外围互联网环境。那么是否需要计划性地确定一个我放开管理职务的时间（初步设想是一年或两年）？”

“在履行完管理职责这个时间内，一起来夯实管理梯队的厚度和认可度，对公司内不合理的地方也敢于改革，对一些明显影响公司发展的关键短板去补齐，继续重点地熏陶企业文化。”

“两年来，在大家的共同努力下，我们欣

喜地看到，从公司整体管理层面，腾讯内部经过‘变革提升年’和组织架构调整，基本成功落地和顺利过渡，取得了不易的成果；高管团队相互认和大局观的提升，无论专业能力、决策能力和领导能力都独当一面，也更加得到员工们的认同；一些看得到的重大风险，专题作了排查和弥补。”

2012年5月18日，腾讯组织架构调整，将原有的业务系统制升级为事业群制，包括移动互联网事业群（MIG）、互动娱乐事业群（IEG）等8大事业群。之后，为了应对移动互联网发展需求，又对移动互联网事业群（MIG）进行了调整。

“我们欣喜地看到，从公司整体业务层面，各Business Group都各自交出靓丽的成绩，产品策略和战略不断动态优化。在迎接全球移动互联网时代到来的时候，我们打造的几款重量级平台产品都赢得了用户的口碑，尤其是‘微信’等拳头产品。腾讯的产品文化、‘精品文化’已经牢牢树立。”

3、随着腾讯的职能体系逐渐健全，管理架构逐渐明晰化，接班人日益成熟，决策能力和影响力显著上升，陈一丹终于觉得“可

以放心地如期‘交棒’”。

“随着公司规模和影响力越来越大，职能管理的责任越发重大。这就是前两年我想放手，却放手得不彻底的原因。现在职能体系健全，管理架构明晰化，尤其是看到接班人成熟，决策能力和影响力在显著上升，公司稳健，可以放心地如期‘交棒’。”

4、陈一丹发布邮件后半小时，马化腾也作邮件以回复，回复的邮件中也提到：

“两年后，他和我们就提前规划了培养接班人才的计划，希望让越来越多的培养成长的干部和职业经理人与创始人一起融合，承担起越来越多的管理责任，带领腾讯稳健发展基业长青。”

“我还要告诉大家，就像我理解Charles（陈一丹）一样，在共事近15年里，Charles也非常理解我，了解我每个时期的几乎每一个想法。Charles以及很多同事都知道，互联网就意味着梦想，是永远未尽的事业。互联网发展永无止境，让我们继续和保持这份宝贵的腾讯精神，一起去实现腾讯的梦想！”

（王佳）