

# 腾讯战略升级 消除内耗摆脱 SP 思维

## QQ 帝国功臣离开,新一轮调整启动

稿件撰写 章蔚玮

“此前甚嚣尘上,今朝尘埃落定。且看走向何方。”1月28日下午,腾讯移动互联网部的一位员工发了一条颇具深意的微博。几分钟之后,媒体便曝光了腾讯移动互联网事业群(MIG)总裁、腾讯高级执行副总刘成敏发给员工的一封内部邮件,证实了离职传闻。刘成敏的离职,预示着在对内部架构重新调整的半年后,腾讯即将启动新一轮的战略升级调整。

### 跟不上时代 那就离开

上周,刘成敏将离开腾讯的传言就已传播开来,而与之相对应的是,腾讯即将对新成立半年多的移动互联网事业群开刀,以此升级腾讯的移动互联网战略。

记者从腾讯内部员工了解到,腾讯想重组刘成敏所在的“无线事业部”的想法由来已久,腾讯之前就有意重组移动互联网事业群,与QQ的PC业务部门合并,但遭到刘成敏阻碍,为此总裁刘炽平在年会上公开提醒不要抵抗公司的架构调整。

刘成敏是腾讯公司的重臣,在腾讯创业初期,刘成敏带着运营商背景积极开拓移动增值业务,帮助腾讯走出低谷,2007年,腾讯移动增值业务收入突破8亿元人民币。但是刘成敏没能及时预判移动互联网的崛起,并迅速做出反应。事实上,从腾讯2012年第三季度财报的数据反映,移动及电信增值服务的收入与上一季度相比已经开始出现小幅下降。

### 管理学堂

何奕

当工作遇到困难时,作为领导者,你需要把压力变成动力,明确地告诉员工失败的后果与成功的收获。

我们可以找到许多方法来“包装”、“美化”工作,让员工以更加激动的心情来接受新的工作。比如:

作为腾讯在运营商时代的一个缩影,在移动互联网时代来临时,摆在刘成敏面前的只有两条路:要么变,要么走。很显然,刘成敏选择了后者。去看刘成敏的新浪微博,他不是忙着种萝卜,就是认真评价电视剧桥段,俨然一副“退休闲人”的模样。事实上,刘成敏也承认早在两年前自己就已有了退意,“我认为公司发展一刻都不能松懈,激情和精力跟不上时,就要及时退下。”

### 继续未完成的重组

去年5月,腾讯把现有业务重新划分成互动娱乐事业群、移动互联网事业群在内的六大事业群,以及电商控股公司。按照马化腾的说法是希望去大公司病,让腾讯以“小公司”化运营,发挥“创新”精神。但当时就有分析人士指出,腾讯调整后的几大业务都存在交叉性,而未来都有移动互联网发展的趋向,“如何协调成为腾讯面临的新问题。”

矛盾的焦点主要集中在六大事业群中唯一一个以横向模式进行拆分的移动互联网事业群,其下属的移动QQ、QQ游戏等业务在不同程度上与其他以纵向拆分而成的事业群存在业务重合,由此带来的内耗阻碍了业务部门集聚力量发展创新。一位互动娱乐事业群的员工透露,之前,MIG的前身无线事业系统看好手机游戏市场,着手成立旗下手机游戏部,并从互动娱乐事业群“挖”人,“我身边的同事不少主动申请转到无线业务系统。”几乎同一时间,互动娱乐业务系统也成立手机游戏部,双方就此

——“我知道这个经理不好相处,所以你想换一个部门,但从另一角度出发,如果你把这个看成挑战,这样的经理我都能相处,那还有谁我不能相处呢?”

——“这份工作听起来好像不怎么地,但,这份工作需要你与各个分公司的人力资源部负责人联系,更深入地了解各分公司的运作,我没有想让你在这个位置上呆太久,



拉开“战幕”。“就手机游戏而言,我们和他们做的产品没有进行差异区分,就看谁的用户多。”由于无线事业部手上掌握了大量的移动用户资源,而互动娱乐业务却是游戏制造的根据地,因此这样的竞争难免内耗。“即便是成立专门事业群后,这样的内耗依然在上演。”

### 两条腿走路 去 SP 思维

1月28日,马化腾借由员工内部邮件已经阐明了“移动互联网”的战略布局:“通过把长期以来在MIG积累起来的优秀无线业务人才和能力输送到公司各个部分,带动公司在移动互联网大潮里爆发更大的能量,获取更多的突破。”

根据官方公布的讯息,MIG的拆分思路基本是:手机QQ和超级QQ业务调至社交网络事业群,与PC端QQ融合,而手机游戏对外合作部门将调至互动娱乐事业群,与游戏设计大本营汇合。而MIG将聚焦于浏览器、安全、搜索、应用平台等平台型

两年以后,你会有更多的选择机会。”

——“这个想法公司内部还没有人提过,如果你能够把这个想法付诸实现的话,你会是第一人。”

不过,这样做需要分几步走:

第一,工作本身有吸引力的地方是什么,让人不喜欢的地方是什么,即“工作分析”。

业务。分析人士认为,升级变革后,腾讯的移动互联网战略将开始加快现在PC端产品的转型,同时创造新的移动互联网产品。

### 业界说法

腾讯的重组变革能否取得成功,在知名互联网评论人洪波看来,这主要取决于腾讯能否彻底摆脱早先的“SP思维”,“腾讯早先的无线产品是靠运营商为中心起家的,他们更多地是考虑运营商有哪些需求,而不是消费者需要什么。”洪波认为,目前来看,留在MIG的手机浏览器、手机管家和手机搜索等都不足以成为未来的核心业务。

“在移动互联网时代,每个垂直部门应当有自己的‘移动互联网部’去掌控本部门产品的‘移动互联网化’。而独立存在的‘移动互联网部’则应该以一个全新的业务群角色,专注于开发具有互联网基因的产品,满足移动互联网用户的需求。”因此,能否真正转变思维,从用户需求出发,对于升级战略后的腾讯应该是一大挑战。

第二,你的下属需要什么?是职业发展的需要、生活的需要、个性的需要还是其他,即“员工分析”。

第三,匹配,即分配合适的工作给适合的员工。

其实就这么简单,当你不能激励你的员工时,更多地想一下,你自己还可以做些什么?



### 管理日记

## 你负责的“板块”完美吗?

台湾老爷大酒店集团 CEO 沈方正

最近,搭乘飞机去参加一企业的开业典礼。由于我坐的是商务舱,又是这家航空公司的资深会员,所以有特别的办理窗口。我走到柜台前,现场只有我一个客人,没想到她抬起头来竟然对我招手说:“下一位。”

收走我的机票和证件后,这位服务小姐显然有些疑问,于是她直接站起身,走到旁边柜台,和另一位同事讨论,连句“请稍等”,跟我说明一下都没有。直到几分钟过后,她走回来,才对我说:“因为你明天就回来,所以我帮你把明天的登机证也办好了,你到机场直接拿就可以。”

从服务本身来说,它是好的,因为这位小姐帮我把明天的问题一并解决了。但是从头到尾,我被放在旁边,拿走我的证件,用疑惑的眼神打量我,让我完全摸不着头绪。

就这样带着不愉快的情绪登机,没想到机上的服务人员态度非常亲切,我一坐定,她就提醒我,接下来的1小时飞行很平稳,不过之后会有飓风区,飞机会颠簸一段时间,客气地让我有心理准备,不必担心。此后,贴心的服务让我的不快一扫而光。

回顾这次旅程,我忍不住思考:每家企业提供给顾客的是一次次连续的体验,每位员工在这其中都承担着某种责任。只有一棒一棒紧密交接,整个过程才能堪称完美。

今天的企业都是为顾客而存在的,每个人都是服务人员。是机械地照表操课,还是带着同理心服务顾客,所呈现出的服务水准与效果是截然不同的。唯有服务中的每个环节、每个人都有共识和行动,方能造就真正完美的服务。



# 上海展望集团董事长罗正年 偕全体员工 祝全国人民新春快乐!

## 万事如意

2013·癸巳蛇年  
HAPPY NEW YEAR  
May the joy and happiness around you  
today and always





### 上海展望集团