

文 | 苏建勋 石海威

编辑 | 杨轩 李洋

“到底公司是不是真的下决心做 To B ?”

“腾讯云与友商对比，差距在哪里，后来居上的转折点出现了吗？”

“做 To B 老是要出差，比 To C 辛苦多了，薪酬能不能涨？”

.....

腾讯成立云与智慧产业事业群（CSIG）半年，做第一期“CSIG正发声”高管会面时，台上穿着白T恤的高管们坐成一排，直播画面中，CSIG员工的几百条尖锐问题，堆在屏幕右侧持续滚动。

这正是8000腾讯员工转战企业服务市场之后，所受心理冲击的直接表现。

腾讯从未经历过此种情形。它此前20年都做着典型的互联网生意，无论是做游戏还是卖流量，都在一个“舒适圈”内：边际成本低，利润率高，员工收入也远高于实体企业员工。

马化腾表示腾讯要All-in ToB后，新成立的、承担企业服务业务开荒职责的CSIG（云与智慧产业事业群）可谓饱受折磨。

“到了CSIG后，哪怕签了一个几十万的单子都会很有成就感，”腾讯安全业务安全产品经理Nathan对36氪说，“在其他BG（事业群）就不一样了，比如广告业务动辄有几千万的冠名费。他们会觉得我们的单很小。”

腾讯副总裁钟翔平将转向To B的过程比喻为“被虐”。

此前

，钟翔平

手上最出名的产品

是QQ浏览器，现在他在CSIG负责出

行板块，“被客户拒绝，被骂，都再正常不过了。”

作为互联网巨头、吃惯了肉的腾讯，有没有“ToB基因”，来啃下企业服务市场的

硬骨头？这是许多人的疑问。这也是此时诸多互联网公司说要转战企业服务、进入实体经济时，共通的难题。

但是，腾讯在企业服务这个业务上不能退，这代表的是未来十年的增长。

腾讯互联网业务20年，中国互联网20年，一直坐享的人口流量红利终于走到尽头，连微信活跃用户数都在今年停止增长。所有公司都不得不从粗放的外部规模增长，走向在内部用技术管理提升自己能力，来寻求增量。

这也是为什么马化腾在去年发布公开信称：移动互联网上半场已近结束，腾讯将扎根消费互联网，拥抱产业互联网。

这种决心从马化腾的公开日程表就能可见一斑：6月，马化腾在沈阳，跟辽宁政府达成合作；8月，马化腾去了长沙，拿下长沙城市大脑项目；10月，马化腾出现在云南……马化腾每到一个城市，腾讯就会多一个政府项目。一位腾讯高管曾在内部会议上透露：“每个总办成员都认领了对接政企客户的任务。”

更具体来说，开荒趟路的责任，落在了汤道生与8000名CSIG员工身上。

一、腾讯怎么办？

大船掉头之时，汤道生被认为是掌舵者的最佳人选——从职业经历上看，他不仅带起来了QQ空间、QQ音乐，还在To B业务领域，从0到1孵化出广点通与腾讯云。而从职业经历上看，他也是腾讯总办成员中，为数不多的曾经在甲骨文这种老牌IT公司工作过的人。



通过对QQ群“羊毛党”的观察，腾讯安全研发出一套反欺诈方案。制图：苏建勋

“很多企业会觉得跟腾讯合作后，它的用户量、销售量一定会爆炸性增长，” Nathan对36氪说，但客户们对引流的期待太高了。加上谈客户时，前端销售有事难免为了谈成项目，夸大对方案的实现程度。在听过几次客户“不过如此”的感叹后，Nathan开始懂得让销售把交付条件，即“什么能做，什么做不了”尽量明晰，同时避免过度营销，在签合同前控制客户预期。

“客户会觉得腾讯可以交付一座皇宫，但我必须让客户明白，我们能交付的只是一座还不错的房子。” Nathan对36氪说。

在不断踩坑中，Nathan和章显逐渐找到诀窍。“管理客户预期”，是他们从To C角色转换至To B后的第一课。

白羽是腾讯金融云业务的商务经理，在加入腾讯之前，她曾在传统IT公司工作5年。来到腾讯后，她发现同事们年轻、有朝气，“跟创业一样，晚上十点前下班根本打不到车”。可另一面，白羽也发现“年轻”的CSIG，当时连一个To B组织中基本的交付流程都不完备。

“说得夸张一点，我以前的公司，连戳章都有一个专门的团队在做。”白羽对36氪说，她所熟悉的成熟To B公司的交付环节，包括前端商务售前、中端产品研发、后端实施交付……可到了腾讯，白羽记得她在第一个项目投标时，从标书排版、打印、封标全部是她和三个同事通宵完成，“一个人干了十个人的活儿。”

汤道生也对36氪坦承：“（腾讯）过去有很多系统的建设，都是基于原来To C的模式发展下来，所以在财务流程、项目管理、交付服务等环节都需要去优化，也会有一些new challenges（新挑战）。”

为了弥补流程性的漏洞，930调整之后，腾讯招聘了大量来自微软、IBM、华为的员工，CSIG事业群也从5月的7000人，快速增长至10月份的8000人，成为人数增长最快的事业群。

腾讯成长得很快。白羽在下一次投标时，就发现公司内部已经有了专门支持投标的小组，这让她感到惊讶；一次，她因为一项财务流程问题无法推进，在公司加班到半夜，她的上司知道后反问她“为什么现在才说？”然后立刻把相关负责人拉群讨论如何解决问题。

“像我们这些传统IT公司过来的人提出一些建议，腾讯是很愿意听的。”白羽告诉36氪。它像海绵一样在汲取各种经验。

流程上的问题，腾讯可以通过向前辈学习，和增加人力来补，行业经验就没有那么好获得了。

在谈及过去一年的表现时，汤道生谦逊地给自己打出了一个不太高的分数：“需要努力的地方是，我们需要加强对行业的理解。因为每个行业的水还挺深。”他对36氪说。

理解行业，也是腾讯必须交上的学费。

以腾讯与家纺品牌“梦洁”的合作为例。由于梦洁的经营模式以经销商为主导，当腾讯要给梦洁提供小程序电商方案时，遭到了梦洁经销商们的集体抵制，在这些门店老板们看来，梦洁对线上数字方案的拥抱，是在革他们的命。

“那个时候非常痛苦，和加盟商开会的时候，他们真是一万个不理解。”梦洁集团副总裁成艳回忆到。

为了把这套门店小程序推进下去，腾讯与梦洁想了两套方案。

首先，在促销一类的活动中，梦洁把一些线上爆款产品的优惠券发给线下门店，让消费者在线下领券，线上购买，这相当于把线上的流量导给线下；之后，在具体的分佣上，一旦消费者通过线下优惠券在线上产生交易，这笔订单的批零差将全部归加盟商所有。

“加盟商看到了流量，也看到通过用户复购产生的更多收益，很多人这才理解了。”成艳说。

汤道生向36氪举例，比如服务汽车厂商，跟服务零售是完全不一样的思路，比如主机厂的研发周期往往是四年五年甚至更长。服务这种客户所要考虑的和做零售要抓住下一个旺季所达到的即时销售目标，是不一样的。

汤道生对36氪说，不同行业的成熟度不同，要求也不能一样。比如医疗，需要长周期和用户建立连接能力，而针对云这种已经相对成熟的业务，则要更多关注服务质量，稳定性和成本。

To B流程和客户的行业特性都需要长期积累。最终，都可以归结为“人”的问题、“机制”的问题和“文化”问题。

三、团队、机制和心态

章显度过了惊心动魄的一个月。

2018年8月，章显收到一封来自腾讯总裁办公室的邮件，被告知自己所在的“互联网+合作事业部”就地解散。由他直管的“智慧社区产品中心”20人团队也被打散，被分散到3个部门，他自己被调至社交网络事业群（SNG），手下的员工只剩不到10人。

一个月后，正当章显逐步与SNG业务融合时，腾讯拉开930组织架构变革大幕，章显所在的SNG再次被撤销，新的CSIG成立。

一个半月的时间，章显接连经历MIG、SNG、CSIG三个事业群。此时章显才恍然大悟，他的经历，是腾讯整合调整各企业服务团队的前兆。

整合前，腾讯To B服务分散在各个小团队里，一个企业客户，得对接腾讯多个部门。当然，此前已经有些小修小补。2018年3月智慧零售成立，在此之前，如果要和腾讯展开相关合作，需要找到微信开放平台、微信支付、广告、云五六个团队。2018年3月之后，对接人只要宇凡自己就可以了。

另一个问题，是ToB服务争取不到足够资源。“QQ有需求，云也有需求，所以部门公共资源池里的底层能力（比如AI），还有产品设计、测试，都需要去抢，还是挺头疼的。” Nathan对36氪说，他此前搭建安全类B端产品时，由于SNG尚未将B端、C端业务完全分开，内部开始出现“抢资源”的现象。

“930之前，我们是在‘点’上解决问题，930之后，是从ToB、ToC公司整体的‘面’上重新整理。” 汤道生对36氪说。

汤道生对36氪解释，CSIG现有的组织架构调整主要基于两个维度。一是前线不同的行业团队，通过整合公司多个产品来建立行业的解决方案，也会形成符合行业特性的方法论的打法。



在腾讯CSIG的办公场所，“强烈的危机感与经营成本意识”被列为价值观之一。拍摄：苏建勋

在很多传统企业客户看来，直到现在，腾讯身上的社交、游戏标签依旧显眼。根据Gartner数据，腾讯云2018年在IaaS及IUS领域的增速达到128%；拿下了四大国有银行中的三家，和6000家金融客户达成合作；一年多时间先后与长安、广汽、东风等21家车企展开合作.....即便如此，负责腾讯CSIG出行板块的副总裁钟翔平告诉36氪，在腾讯拿下宝马合作前夕，曾听到对方内部有质疑的声音：“腾讯不是一家游

戏公司吗？”

企业服务需要多年积累。一年能做的事情毕竟有限。

这一年的开荒摸索中，汤道生的遗憾之一在于，早在云会议软件Zoom今年上市和市值飙升前，汤道生就曾在内部建议团队，也要尽早建立音视频标准的能力，深入更广泛的通讯场景。虽然腾讯后来主导了一些音视频标准和产品尝试，但节奏还是有些慢了。

“有些新的机会，我觉得明明看得见，可能投入慢，或者说耽误了。现在看就是资源有限，本来已经投入在很多在不同的地方，但其实每个地方都资源不太够。”汤道生对36氪反思。

看到未来大趋势在向企业服务走的，不止是腾讯。

字节跳动已经投资、收购了朝夕日历、石墨、幕布、坚果云、蓝猫微会等。据36氪了解，字节跳动旗下的企业IM飞书（Lark）近期正在国内密切接触一批SaaS厂商与渠道商，考虑加速国内业务扩展节奏。

以“铁血”著称的华为，不仅放言华为公有云“三年超过阿里云”，并在过去两年对云业务三次动刀，目前华为云已经升级为“cloud&AI”一级事业部。

万事开头难。十年之后再看过去年的一年，一切只是一个开始。

（应采访对象要求，文中白羽、宇凡为化名）

（我是36氪资深作者苏建勋，关注云计算、AI、智能硬件，如果你也对巨头投身产业互联网感兴趣，欢迎与我交流，我的微信是jason907，添加请备注公司、职务、姓名。）