

即使经历疫情种种，你依然“看多中国”吗？无论如何，作为中国人，你必须寄望于这艘大船能持续航行。

如果“看多中国”，哪些公司最可能拉动中国经济继续前进？纵观过去二十年历史，我们发现，新经济领域里的带头公司带来了最强的增长动能。因此，36氪决定挑选50家新经济领域中的关键公司——其中一部分是腾讯阿里这样的已上市公司，一部分是即将大鱼入海的待上市公司——以独家新闻、访谈、季度回顾等方式，持续关注与跟踪它们的发展，并汇集在“Long China 50”这个栏目中。

希望“Long China 50”公司能成为一股力量，拉动经济驶出阴霾。

访谈 | 邓咏仪 苏建勋 杨轩

撰文 | 苏建勋 邓咏仪

编辑 | 杨轩

如果要参透当下的腾讯，必须对其 To B 业务予以前所未有的瞩目。

四年前，腾讯启动史上罕见的组织大变革，领衔 To B 业务的云与智慧产业事业群（以下简称腾讯 CSIG 事业群）诞生。那时，To B 所代表的产业互联网是大势、是政策翻涌的期望；可如今，在疫情与宏观经济的万象巨变中，To B 业务之于腾讯，承载的不仅是遥远的希冀，更是残酷现实下的重任。

5月18日，腾讯公布2022年第一季度财报，涵盖To B 业务的“金融科技及企业服务”板块有两项看点：第一，收入占总营收32%，连续两个季度成为主要营收来源；第二，同比增长10%，以“互联网速度”看并不高，但对比腾讯增长停滞的游戏业务、同比下滑18%的广告业务，该业务增速依然可以在各项业务排第一。

这种“由虚向实”的动能转换已经发生了一些时日。从2021年Q4开始，腾讯增速最快的业务，已经从外界熟知的游戏板块，悄然换成了金融科技及企业服务，在最新财报中，腾讯To B 业务被称为“业绩增长支柱”。

但在全行业都对未来做谨慎预估，并缩减开支的情况下——腾讯本季度也录得利润同比下跌23%——不仅“硬核”，还是“硬成本”的腾讯To B业务，在今时今日的

语境下，其值得瞩目之处，是在增速之外，更有成本一侧的考量。

“过去三年，腾讯CSIG的增长模式是比较多强调收入规模的，但今年我们有一个大的销售改革，是希望从过去很多低质量、转包项目的模式，转为基于腾讯自研产品为主导、健康可持续的业务模式。”5月18日晚，腾讯高级执行副总裁、云与智慧产业事业群CEO汤道生在接受36氪专访时说到。

从收入规模，到收入质量，一词之差，背后意味着腾讯CSIG万名员工的工作规则、目标，都将受到调整与影响。

在To B领域，做大规模（或者说做出一个漂亮的财务数字）反而容易，最直接的路径就是“什么都做”：比如“价格战”；比如无限制承接企业客户边边角角的个性化需求；比如成为“总包商”，在一些安防或政务项目里大包大揽采买硬件设备……这些手段固然能短时间拔高营收、提升份额，但实则利润极低、还兼具迷惑性，形成一种短期的、“虚假的繁荣”。

“对于高风险、亏损的、不适合我们的业务，我们会有意识地说‘不’；这其实往往最能够定义你的战略，就是你拒绝做什么，因为什么都做是一个比较简单的决策。”汤道生对36氪表示。

腾讯CSIG经历过To B市场的早期拓荒阶段，但今日之腾讯，要的不仅是增长，更要“有质量”的增长。先做规模再做利润，是互联网公司的寻常逻辑，但在腾讯CSIG身上，这种“从量到质”的转折更加急迫，其决心也更甚。

“算清楚账”，是汤道生和团队过去一年做得最多的工作。

“账”要拆得更细。因为自研产品利润更高，CSIG对收入结构进行了主动调整，除了提高自研产品销售比例外，事业群内的各个独立产品团队，也需要更关注自身收入和毛利——这背后包括一系列销售激励、考核政策、产品定位、实施交付的全流程调整。

像以往一样不计投入地扩大市场规模，已经不可持续，比收入数字更重要的是ROI。腾讯CSIG选择“后退一步”，除了主动缩减亏损项目外，在强调定制化、项目制的政企业务里，CSIG也开始转变角色，对不适合自身的业务说不，鼓励产品被集成，不再大包大揽。

配合这些变化的，还有组织层面的调整。一个例子是，原来CSIG给战略客户做定制化的团队，很多被调整到产品团队和一线销售、架构团队中；而对于业务有协同或者底层技术资源相通的团队，CSIG也进行了一系列重组。

“过去我们做了很多一次性的定制化项目，这些投入是可以缩减的，资源就可以腾挪出来放到ROI更高的地方。”汤道生并不避讳过去腾讯CSIG的试错过程，“在（过去）高速发展的过程中，肯定会有一些重复建设，这段时间，我们后退一步去重新审视和整合资源，在同样的赛道重新分工，对于关联度比较高的技术、产品板块，我们通过重组来找到更多业务协同的空间。”

要质量、细算账、再定位，从To B的行业逻辑来看，腾讯CSIG本轮改革的方向积极而合理，但横亘在腾讯身上的挑战是，当游戏、内容板块乏力，To B被当做增长支柱的当下，腾讯CSIG是否真正做足了准备？

在国内To B市场，腾讯标签显著。“C2B”，即C端产品能力、运营经验和流量优势，让腾讯在B端有着天然助力，诸如PaaS层的音视频通讯能力，SaaS层的腾讯会议、腾讯文档、企点CRM等产品，腾讯在业内均有亮眼表现。

但矛盾在于，受制于国内用户付费习惯不足等原因，上述腾讯的拳头产品尚未成长为现金牛业务，而收入占比最高的基础IaaS业务（基础设施服务）在利润率方面并不乐观、互联网行业的增长也很难回到5年前的增速。

也就是说，腾讯CSIG面临的，一端是集团层面“财报支柱、发动机”的增长期待；一端，又是自身新业务尚未足够成熟的待发展阶段。

汤道生坦承，腾讯CSIG如今正在经历磨合。在与36氪的专访中，他多次提及“耐心”——这也正是腾讯高层对于To B业务需要保持的姿态。

“如果我把CSIG拆成更多的产品单元，把每一个板块的投入产出算清楚，其实只要达到一定规模，（团队）就能养活自己了，关键就是要耐心，要打磨好产品让客户认可，基于N个健康模式的产品，来组合成一个健康CSIG，这是我更愿意期待的。”汤道生对36氪谈到。

在与36氪一个半小时的专访中，汤道生对于腾讯CSIG近期的战略调整、未来的业务打法、以及更细节的行业判断、管理理念等问题，给出了清晰和确定的回复，以下是访谈全文，略有删减：

## 一、谈现状：从“把收入搬进来再说”，到“认清该扮演的角色”

36氪：

昨天下午一季报财报发布，金融科技及企业服务连续第二个季度成为腾讯收入增长的第一大引擎。在过去这一季度中，CSIG的进展都有哪些？

汤道生：

这是CSIG进行一系列改革后的第一个季度，成果还是很明显的。总体来看，我们是围绕增长模式的改变来做调整——从过去更多强调收入规模，逐步转向以自研产品为收入主导的业务模式，强调健康、可持续的收入结构。

一方面，原来的公有云业务我们持续加强投入，不同点在于，这一年中我们的行业团队更加细分，深入到传统行业中。

毫无疑问，To B业务已经成为腾讯收入基础的重要部分，而且也处于高速发展阶段。接下来，我们会有越来越多自研产品推向市场，也会聚焦到我们的平台能力做建设。

36氪：为什么腾讯CSIG要从做大规模，转变为今天的“可持续增长”？

汤道生：

从外部来看，过去几年，云市场竞争非常激烈，大家很多时候会不惜代价地抢项目，拼收入规模。即使对腾讯这样体量的公司，这也是巨大的资本投入。过去几年的行业发展，很大程度上是资本驱动的。

在一个健康的业务生态里，不同的公司应该有不同的角色和定位，

但过去为了竞争，大家都在抢市场份额，不管是什么类型的收入，先搬进来再说。很多时候这会让你揽下很多本不该承担的职责和责任，最后能力有限，要转包给其他合作伙伴，交付上也会出现一定风险。

到现在，我们更清晰地意识腾讯云该扮演好的角色——专注做好平台产品，通过深度的技术能力，为行业生态提供可靠的平台工具，产品本身的能力更强、可配置化程度更高，让生态伙伴做集成和个性化交付。这才是比较合理的模式。

36氪：CSIG是如何理解、拆解“可持续增长”这一目标？具体的措施都有哪些？

汤道生：

早期，我们更关注自研产品本身的能力打造，通过鼓励大家更多售卖自研产品，让产品去覆盖更多客户的场景。

但起到根本性改变的，是今年开始执行的新销售政策。我们有一系列措施推动自研产品的发展，首先是加强一线销售团队和售前团队培训，让他们能够深度了解CSIG从IaaS、PaaS到SaaS的产品能力。

再者是考核层面，从过去侧重考核收入，到侧重考核自研产品所占比例，减少亏损，强调毛利。第三是在管理流程上，在一个项目中确保不同产品以及公线支撑的合理分配，不造成内耗。这其中有非常多系统工程，核心是流程、规则、系统的完善，才能确保整个组织按照新的可持续发展业务模式前进。

36氪：

近期，腾讯经历了集团层面的组织优化与人员调整，CSIG在这方面有哪些动作，背后有何考虑？

汤道生

：组织优化肯定是出于提高组织效率、提升整体竞争力来进行的。一方面，因为我们业务方向的调整——从关注收入规模转到更多自研产品的市场渗透，这其中无论是产品能力的打磨、产品的被集成、还是产品在各行各业的应用，都需要投入更多资源。

在过去高速发展的过程中，有一些地方出现了重复建设，我们也进行了整合和重新分工

。比如，过去做了很多一次性定制化项目，现在投入有缩减。我们会将资源腾挪到ROI更高的业务中，包括夯实产品，或是投入到更多一线销售、架构团队中，更快地覆盖市场。

对于关联度比较高的技术、产品板块，我们通过重组来找到更多业务协同的空间。近期，我们就整合了原来负责CDN的团队跟原来负责DDoS防护的团队，两个团队一个是负责大量往外分发流量，另一个是处理大量进来的流量，整合后，二者就能够更好地利用底层的业务流量资源，降本增效。同时加强了产品能力，客户也喜闻乐见。

36氪

：规模和利润有时不能兼得，尤其是市场竞争依然非常激烈，而所谓“可持续的增长”可能会影响腾讯CSIG的收入和份额，对腾讯来说，该怎么消化这些影响？

汤道生

：得认清自己的长期方向，从长期来看，客户能够理解这些变化，对于腾讯更好地服务客户来说，这是一个更健康的信号。

我们希望在这个长跑中

，是基于自身平台级产品来构建业务

，那么就应该以更合理的指标看业务发展，比如市场渗透率、自研产品收入、毛利率等。

数据这里取决于你从什么角度来看。如果你只关注收入一个指标、不管构成，那么集成商、IT代理商收入都很高。但他们不一定有高估值，业务的壁垒和健康度并不见得单看收入就能体现。反过来，很多平台级的公司，收入规模未必那么高，但一样可以有更高的估值。最终评估一个企业发展健康性和业务本质的，一定是多个维度，其中也包括它在行业里扮演的角色。

当下大环境里，国家也在鼓励各个行业往更健康的模式发展。所以只要想明白往哪个方向走，现在阶段性因为收入结构不同造成的数字变化，其实问题不大。

## 二、谈业务：“用N个健康模式的产品，组成健康的CSIG业务”

36氪：

IaaS市场已经相对固化了，想和您谈谈SaaS和PaaS，您对这两个市场的关注度和判断是怎样的？

汤道生：

我们关注PaaS跟SaaS的时间蛮长的，甚至可以说是我们做云的第二步。有了资源型的IaaS能力后，我们就马上想，腾讯有哪些独特优势的能力能够开放出来。

市场没那么成熟的

时候，才是PaaS和SaaS市场最好的入

局时间

，要比竞争对手更早布局，找到新的需求点。今天我们的SaaS跟PaaS的能力，很多是五年前（甚至更久）播下的种子——比如腾讯会议，至少是四年前就已经启动，腾讯文档、腾讯企点就更早了，一开始，他们在内部甚至都没太多人关注。

要做到SaaS、PaaS层面的联动，需要提前准备很多能力。所以，我们在2019年推出千帆计划，外界可能以为千帆就是拉了一堆生态企业在云上形成一个联合，但实际上一开始我们就想清楚了要孵化一系列连接器，比如IDaaS、iPaaS、EIAM、低

代码等等，提供账号、数据层面的连接能力。在财务、HR、工业很多赛道，我们都是基于连接器和伙伴建立合作。

未来几年，我相信大家也能越来越多地感受到我们储备的这些能力。

36氪：SaaS 和 PaaS 这两块业务，对整体云业务拉动作用有多大？

汤道生

：拉动的作用挺明显的，分几个层面来看。首先，腾讯有不同类型的产品，客户可能在某一个时间需要的只是其中一个产品，客户选择腾讯是因为我们在这个领域里有明显的优势，比如音视频通讯PaaS。

一旦我们通过腾讯的某一个优势产品服务到这个客户，切入到某些场景，我们就有机会跟客户有更多互动，了解客户更多需求。通过这些建立起更好的信任关系，往往就可以把我们的其他产品带进去。

这也是我们一直以来坚持的C2B战略。很多产品其实都是从C端场景打磨能力，再把能力开放给企业，带动其他产品一起服务，会议、安全都是这样。

像招聘场景，一开始可能用户只采购了会议产品，但后面我们就能发现客户在账号连接、数据安全、大数据分析、研发工具、电子签名等方面的需求，就可以提供相应产品。

如果以纯To B的方式去开拓市场，确实需要比较长时间去做渗透。腾讯的优势就在于，我们在底层的账户体系、连接能力，以及大数据、广告、内容上的业务积累，这些能够成为很好的业务切入点。这也是我们这几年基于C2B方向不断探索的，比较有效的发展模式。

36氪：

腾讯自己要做这么多布局，对于腾讯的生态伙伴来说，他们不会有危机感吗？

汤道生：

我们强调自研产品，不是说不与别人合作，而是鼓励销售团队优先把自己的产品支持好。服务客户的时候，我们有平台产品，合作伙伴承担他们有优势的环节，不管是定制开发、交付还是安全运维，这才是一个健康的企业服务市场应该有的分工模式。

实际上我们的销售还是会售卖合作伙伴的产品、完善解决方案，满足客户需求，只是销售业绩考核会基于毛利来计算，也是相对更合理的合作模式。对集成伙伴，我

们销售不再有动力争在伙伴前面，合作灵活性更高。对于自研产品的交付与服务伙伴，其实他们将获得更多的机会。

对于SaaS的伙伴与客户，SaaS的赛道太大了，腾讯也主要是做通讯协作与用户连接相关的服务，不可能、也不懂如何去做金蝶、用友ERP产品，他们有这么多年的积累，对吧？以企业微信生态为例，很多伙伴的SaaS产品也是基于我们有优势的平台去搭建，比如做SCRM的厂商，会通过C2B模式走进不同行业，比如培训、营销、服务管理等。

在合理的规则下，我们的团队与合作伙伴会找到一个更优的组合。比如我们鼓励产品能够支持好被集成的模式，那就要求我们的产品必须要有完善的API、完善的文档以及支持ISV做交付的工具。我们要做的，就是确保我们的产品能够很好地被多个第三方合作伙伴来做集成，这是我们需要完善的能力。

36氪：

从业务上看，IaaS商业模式成熟，但价格竞争激烈；PaaS和SaaS两块业务粘性高，但市场还在早期，商业化进展也需要摸索，您怎么看待这几块业务的未来？

汤道生：

如果从收入规模上看，肯定还是IaaS的体量更大，但相对差异化没有那么大，虽然对技术含量有很高的要求，但也比较红海。PaaS和SaaS相对更轻资产一些，还需要很长时间才能追得上IaaS的体量，但粘性会更强，订阅模式也会更健康。

我们在短期内不只是看收入规模，而是看它是不是在个别赛道能够持续累积，这些业务跑得慢一点，但它是很稳的。美国市场很多To B上市公司都这样——切中一个痛点的好产品，就能造就一家百亿美金估值的公司，业务模式也很健康。我们的产品里很多都是这种，我希望客户遇到某个痛点的时候会发现，腾讯所提供的这些产品就是市场上最好的产品。这是一个长期的过程，耐心很重要。

我们可以花5年、10年把每一个参与的赛道都充分发展好。比如通讯服务CPaaS现在已经做到国内第一，安全产品也在行业内受到高度认可。

36氪：

如果SaaS和PaaS短期内还无法用收入来衡量，您现在对这块业务的考核标准是什么？

汤道生：

还是收入，但过去的收入是不问“是什么收入”（指收入构成），就只是数字，如果不打开去细看，你也不知道有多少是产品创造的价值。



今天我们会更精细化地去管理和运营团队。CSIG每一个产品团队的owner更像是一个行业赛道或者一家企业的CEO，要想办法让产品持续前行，要让产品能够服务各种销售通路，不管是电销、KA还是走渠道；要想明白产品的目标客户，以及用什么方式才能更有效地触达这类客户，同时也需要对自己产品的收入负责，哪怕从开始的几万元。

当然，我们还有其他指标，但最终还是要看能不能养活自己，要看毛利。所以商业模式很重要，如果你的业务模式是亏损的，不管做到多大也都是亏损的，那是不可持续的；但如果你的业务模式是有毛利的，哪怕收入客单价相对低，但只要做到足够的客户数量，仍然可以有累积效应。通过不断爬坡，总有一天利润能够覆盖研发成本。

同时，我们的销售、业务中台团队定好规则，整个体系就会运转起来。基于这样的模式，腾讯在销售和服务成本上也会更有优势，整体的销售和服务效率也会随之提升。

如果把CSIG拆成更多的小产品单元，我宁愿多做几个这类型的产品，我有信心，基于N个健康模式的产品可以组成一个健康的CSIG业务，这会是我更期待的。所以我并不担心CSIG基于自研产品的长期发展，我们有耐心。

### 三、谈调整：什么都做是简单的，最能定义战略的是你拒绝做什么

36氪

：近两年的云市场也发生了很大的变化。互联网客户的收入天花板基本已经到顶了，政企行业各家厂商又都在争抢，CSIG怎么看待眼下的市场机会与竞争格局？

汤道生：

互联网行业确实很难回到五年前的增长速度，这个是大家要面对的客观现象。但在整个互联网赛道，还是有一些细分市场，可以去持续去经营跟渗透，比如出海的电商、游戏还在增长。除了北上广深比较大的成熟互联网企业，一些新兴互联网企业在出现，可能不一定会这么大，但也有不错的机会。

此外，客户的迁移也会是互联网赛道里一个重要的增长模式，事实上，我们在技术迭代层面还能做得更多。

至于传统企业数字化，这里面有巨大的机会，这就要看客户的需要了。客户未必都是公有云的客户，所以我们提供各类灵活的部署方式，大部分云产品都有对应可做私有化部署的部分。

哪怕做私有交付，我们也在通过技术创新降低交付成本。比如PaaS、SaaS产品的私有化交付，是用腾讯专有云产品TCE衍生出来的TCS，通过容器化的方式，快速部署到客户的不同领域。

还有很多企业服务相关的能力，腾讯能够发挥C2B的作用，帮助客户做对C端的连接，比如各行各业，都有智能客服、营销、IT运维等等通用需求。

未来，如果从整个软件行业来看，市场一直都存在，只是需求在升级。软件不一定都放在云上面，而是需要灵活的混合云机制，更好管理需求的爆发。

比如，最近我们在看CAD/CAM（计算机辅助设计与制造）赛道，比如半导体电路设计，需要大量算力进行设计验证与模拟，如果把计算环节放到云端，就可以大大压缩验证与模拟的时间。如果用上了DevOps思路做设计作业流程的革新，结合私有云和公有云的适用模式，就可以把原来存在很多年的需求，通过新的模式让它更高效，这也都是我们可以切入的机会。

36氪：

对一些核心行业，比如近两年竞争激烈的政企市场，CSIG的市场打法会有什么变化？

汤道生：

我们更多的变化是角色上。同样的项目，我们过去可能是做大总包，但后来发现其实不那么擅长做复杂定制开发，包完还是要转包给各个合作伙伴。那么，我们现在在同样的项目里，业务模式可能是后退一步，让其他合作伙伴走在前面，腾讯做好核心技术提供方。

腾讯

不一定要

在政务业务里参与

直接运营，这是更符合腾讯发展的一个模式。

也许收入数字有波动，但本质上没有改变腾讯在项目里扮演的角色与所创造的价值，只是收入计算方式不同。

36氪：战略、组织调整后，CSIG近期瞄准的重点行业是否有变化？

汤道生

：行业构成上倒没有什么太大变化。变化在于，我们在传统行业上不断在细化，去年，我们新组建了智慧工业和服务业业务线。过去，我们只有一个团队去做工业赛

道，但现在单单工业赛道就已经拆成很多个细分团队，从流程制造、离散制造，再到半导体、电池等等。

我们也设立了专属团队，长期服务每个赛道的重点客户，通过跟客户一起打磨产品，帮助客户解决某些深层次的业务问题。比如在AI质检场景的突破，我们跟上海富驰、宁德时代等标杆客户合作，让产品在相关行业里得到认可和更大的推广。

36氪：

刚刚提到能源和工业，现在国家层面的双碳政策关注度也很高。从双碳来看，现在腾讯云有哪些动作，以后侧重发展的方向有哪些？

汤道生：

能源是一个大赛道，如果说未来20年、30年有一个大的行业机遇，能源肯定是其中一个。在过去，我们针对能源行业的团队构建是比较慢的，但最近一年有不错的进展。

我们一方面接着大的BG战略，基于自研产品去打造方案，比如我们的能源连接器（Enerlink）侧重能源数据的汇集和分析，还有能源数字孪生产品（Enertwin）针对能源设施进行3D建模、实现远程管控。这都是比较有腾讯特色的数字化能力。

新能源也有很多机会。比如说储能和园区屋顶光伏。前几天我还听一个团队提到，有多少的光伏发电，就对应着多少的云需求。我觉得随着行业进化，我们也会找到一些适合腾讯切入的数字化机会。

36氪：

回顾过去一年，您觉得腾讯云具有里程碑式意义的事情是什么？到现在最显著的成果有哪些？

汤道生：

最显著的成果还是自研产品的业务占比提升。虽然我们今年才开始改变销售考核政策，现在只有第一季度的这个数据，但其实已经看得到整个业务团队的进展，他们开始更加着力帮助产品团队完善产品能力，更多放到客户场景里面去打磨，这还是比较明显的。

另外，我们更有意识地去对亏损的、高风险、不适合我们做的业务说“不”。我觉得你拒绝做什么，往往最能够定义你的战略。在你有无限资源的前提下，什么都做一个比较简单的决策，但如果资源有限，那你就必须要有很清晰的思路，选择做你觉得最重要的事。我们一系列的调整，都服务于我们这个战略。

到了今天这个节点，我也可以看到，我们内部中台能力的建设和优化，系统也越来越完善。当然还有一大堆需求要持续去满足，效率也需要持续提升，但比起2、3年前，现在我对什么叫“To B基因”更有深刻体会，说白了，就是通过建立企业内部一系列流程去更好地服务To B客户，避开管理上的那些“坑”。