



# 马化腾发问背后的腾讯焦虑



七年前马化腾宣布腾讯开放转型

10月23日腾讯CEO马化腾在知乎求解科技前景，不过业内人士对腾讯未来的关注度显然更高，认为马化腾在知乎的两次提问，正是体现了腾讯对转型期的焦虑。上次发问是腾讯处在被质疑抄袭后的开放初期，当下移动流量红利殆尽，用户行为方式也发生大变。2018年3月至今，腾讯股价跌幅43%。监管收紧影响了腾讯新游戏的商业化，导致腾讯净利润下滑，在代表未来社交形式的短视频赛道，腾讯也苦无对策。

## 时隔六年问诊腾讯

2018年在马化腾的知乎页面上，有这样一个提问：“未来十年哪些基础科技突破会影响互联网科技产业？产业互联网和消费互联网融合创新，会带来哪些改变？”这是马化腾参与知乎2018“互联网洞见者”提出的问题，是该活动举办以来累计回答数最多的一个问题，截至北京商报记者发稿，已有3204个回答，也是马化腾在知乎提出的仅有的两个问题之一。

另外一个问题在六年前提出，马化腾发问：“互联网处于人类历史发展的哪个阶段？下一个十年，互联网升级的大致方向在哪里？”时隔六年，这个问题的关注数仍在上涨，目前累计有12384个人关注。

“马化腾为什么提出这个问题？”、“答案能带给腾讯什么启发？”诸如此类疑问并没有统一的答案。但是巧合的是，这两次提出的时间段有些类似，均是腾讯迈向新战略不久。不同的是，当时的腾讯股价处在上行期，而从2018年3月至今，腾讯的股价已经从460港元一路跌至260港元，跌幅超过40%。

2018年二季度腾讯的财报也表现不佳，营收736.75亿元，同比增长30%，净利润178.67亿元，同比下滑2%，营收和净利润均低于市场预期，投资方对腾讯普遍持短期看空态度。为了增强投资

人信心，腾讯自2018年9月7日起连续20多天回购股票，累计涉及8.87亿元。但是腾讯股价仍然从超过316港元跌至不到290港元。

此外，腾讯还进行了更直接的改变——调整组织架构，将原有七大事业群进行重组整合，保留原有的企业发展、互动娱乐、技术工程和微信事业群，新成立云与智慧产业、平台与内容事业群，突出了toB和内容业务。

在组织架构调整的官方说明中，马化腾提到“互联网的下半场属于产业互联网，我们将助力产业与消费者形成更开放性的新型连接生态”。的确，六年前腾讯针对移动化设置的架构已不适应当下的互联网环境，腾讯不得不求解也不得不改变，焦虑由此而生。

## 新游戏商业化受阻

从业务维度看，腾讯诸多隐忧中，游戏的表现最明显。根据2018年二季度财报，网络游戏收入环比下降12%至252.02亿元，其中端游收入为129亿元，同比下降5%，环比下降8%；手游收入为176亿元，同比增长19%，环比下降19%。

腾讯方面在财报中提出端游收入同比下降主要是因为用户将时间向手机游戏转移，环比下降主要是受淡季影响。手游则受战术竞技类游戏尚未商业化及新游戏发布排期的影响。

事实上，整个网络游戏市场几乎都

陷入低迷，监管收紧成为游戏变现的门槛。2018年3月，相关部门全面暂停所有游戏版号的发放，没有版号就不能商业化。近期监管开闸似乎更是遥不可及。

2018年8月中旬，腾讯总裁刘炽平曾提出：“关于新游戏，相关监管部门设立了一个绿色许可程序，通过这个程序获得许可的游戏可以进行为期一个月的商业运营测试，这个对行业现状有一定的缓解作用”。不过10月下旬，有报道称：“绿色通道已经关闭”。有游戏行业人士向媒体透露：“在刘炽平说完之后，我接触到的是没有（游戏）再以这种方式走了”。

网游业内人士王枫（化名）向北京商报记者坦言：“监管收紧在未来将是常态，网络游戏短时间内可能很难恢复盈利能力，不过对比行业，腾讯游戏的市场份额还在上涨”。他进一步表示，“短期内看不到版号放开的希望，腾讯的业绩增速明年估计还得跌，不过现在的监管已经够紧了，是最黑暗的时候，将来也不会更紧了”。

业内人士之所以关注腾讯游戏业绩，是因为游戏数年来一直是腾讯的现金牛业务，即使2018年二季度业绩下滑，游戏也是占比腾讯整体营收最大的板块，比例为34.2%，较排名第二的腾讯社交网络收入比例高出11.3个百分点。

“也可以这样认为，腾讯toC的传统核心业务游戏发展受限，加快了腾讯向toB业务倾斜的节奏。”比达咨询分析师

李锦清表示：“这倒不是充要条件的逻辑，但是设立云与智慧产业事业群，整合腾讯云、互联网+等解决方案，的确可以提高toB业务发展的协同性，也能抵消一部分toC业务的风险”。

## 短视频矩阵收效弱

如果游戏代表着腾讯的过去，那短视频则意味着未来。对于腾讯而言，短视频不仅是未来的社交形式，还体现了未来的导流模式：用内容吸引用户。

为此，腾讯下了大力气，2018年2月-8月，腾讯先后推出4款短视频App。加上腾讯短视频的元老级产品微视，腾讯拥有五款App，从内容调性来看，每款产品都有自己的侧重点，但是新老产品均没有上佳表现。

有业内人士指出：“这一打法把腾讯的赛马机制表现得淋漓尽致”。不过另有观点认为：“这只是腾讯在模仿今日头条的集团军战术”。

根据QuestMobile最新数据，2017年9月-2018年9月微视月活跃用户规模复合增长率为48094%，列位第一，但是以单月数据来看，2018年9月，微视月活跃用户规模排名第五，为6453万，是第一名快手的25%，是第四名火山小视频的67%。

“微视的增长很强，这是因为微信朋友圈对微视开放了入口，导流效果显著，但是它并不能算是一款成功的产品。”一位不愿具名的业内人士表示，“微视的产品形式是抄袭抖音的，在内容上也没有差异性，我不认为他有强劲的成长空间。”

如同“能打败微信的绝不会是另一个微信”一样，腾讯在短视频上似乎走进了死胡同，却找不到突破口。有观点称“腾讯从来没有把短视频当作公司战略，也没有在产品定位、内容生产消费以及短视频的变现模式上深度思考，比如微视，从2013年诞生到现在，所有的目标都是为了起到牵制竞品的作用，这从下线再上线的经历就可以看出”。

事实上，不光腾讯在发力短视频，百度也在努力尝试，这是因为引流的方式已经发生改变。红利期结束，如何在存量市场挖掘新用户、提高用户活跃度，各家企业都需要一个载体，内容成为了共同的选择。

腾讯也并未全线溃败：“微信互联网”生态价值已经形成并且影响力越发明显，与“传统移动互联网”形成两极，企业从微信获取新用户的成本远低于其他App。北京商报记者 魏蔚