

# 腾讯企业微信 ——产业互联网的新“助手”

任菲、翟耀

**案例摘要：**“互联网的下半场是产业互联网”，这一判断已经逐渐成为中国互联网行业，尤其是几家头部领军企业的共识。腾讯集团创始人马化腾在 2016 年之后，多次提及企业的重点转型方向将调整为 ToB 服务，并且在 2018 年做出重大组织架构调整。在产业互联网的蓝海中，腾讯结合自身优势，打造出众多服务于 B 端企业客户的产品，其中企业微信尤为引人注目，其诞生和发展的过程更是充满了腾讯的特色。

企业微信作为产业互联网中的新“助手”，是如何为传统企业提供数字化升级的新思路、新方法？而在这一过程中，企业微信又是如何打磨产品进而总结出自己在产业互联网时代的方法论？本案例通过对企业微信的访谈与调研，介绍该产品从设想到落地的发展历程，并结合数字经济的大背景和壹号食品的典型案例，分析其创新特色和核心价值。

本案例适合商学院各类学员，学习企业创新实践、互联网科技、数字化经济等相关课程。

**关键词：**互联网、产业互联网、腾讯、微信、企业微信

本案例由北京大学光华管理学院任菲，北京大学管理案例研究中心研究员翟耀根据企业访谈整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2021 北京大学  
管理案例研究中心

2018 年 10 月，腾讯集团对外宣布重大组织调整，原七大事业群重组为六大事业群，整合成立两个新的事业群：平台与内容事业群和云与智慧产业事业群<sup>1</sup>。对于这次战略调整，腾讯创始人马化腾在公开信中做出进一步说明：

“我们两个新成立的 BG<sup>2</sup>，分别承担着消费互联网与产业互联网生态融合、社交与内容生态创新的重要探索。我们认为，移动互联网的上半场已经接近尾声，下半场的序幕正在拉开。伴随数字化进程，移动互联网的主战场，正在

<sup>1</sup> 虎嗅网。《马化腾首谈腾讯架构调整：产业互联网是未来》

<sup>2</sup> BG 即英文 Business Group 的缩写，通常用于企业内部，在本文中的意思对应上文所述的“事业群”

从上半场的消费互联网，向下半场的产业互联网方向发展。”<sup>3</sup>

这次大调整中，云与智慧产业事业群（简称 CSIG, 即 Cloud and Smart Industries Group）的成立，尤其引起了业内外界的特别关注。CSIG 整合了腾讯云、互联网+、智慧零售、教育、医疗、网络安全等众多行业的解决方案，是腾讯执行产业互联网战略的主导事业群。

为了迎接产业互联网的机遇和挑战，腾讯不但在企业管理上动作频频，马化腾继 2019 年两会在产业互联网领域提交建议并获国家部委答复后，2020 年两会，他进一步提出《关于加快制定产业互联网国家战略，壮大数字经济的建议》。该建议中指出：“产业互联网对经济社会的影响是全面深刻的。后疫情时期，我们要把产业互联网放在新一轮科技革命和产业变革的历史大潮中来谋划，从国家战略的高度重点推进，不断壮大数字经济。”<sup>4</sup>

顶层战略相当明确，然而，腾讯却被怀疑没有 ToB 基因，给人印象一直是在 C 端市场保持领先的腾讯，如何做好针对 B 端企业客户的产品及服务？也许企业微信的发展，是我们了解腾讯在产业互联网中摸索和进步的切入点之一。

## 一. 企业微信的起源和演进

### 1. 从微信到企业微信

在外界看来，企业微信的诞生似乎有些“姗姗来迟”，因为在它问世之前，腾讯一直以来的竞争对手阿里推出的钉钉已经上线运营了 1 年多。钉钉在 2014 年底推出 1.0 测试版，2015 年 5 月即正式发布 2.0 版，在将考勤打卡、内部邮件、企业 OA 等功能聚合于一体的同时，钉钉也把阿里集团内部的管理风格“灌输”到各大企业的日常办公场景中。

虽然钉钉带来的争议颇多，但是凭借阿里生态的扶持以及显著的先发优势，其获得的市场效果甚佳，一时几乎成为我国移动办公平台的代表，而更关键的是，阿里打造钉钉这一爆款产品很重要的一个原因，便是希望以职场社交为切口，挑战腾讯微信在社交软件服务上的传统优势地位。

2011 年 1 月，微信诞生。作为移动互联网时代腾讯主打 C 端市场的明星产品，微信很快被智能手机用户接受。随着一对一的好友连接起来，2012 年微信推出了“朋友圈”功能，同年又推出了“公众号”。从 2013 年到 2014 年，微信的月活用户从

<sup>3</sup> 新京报. 《马化腾发公开信:将拥抱产业互联网，助力实体产业成长》

<sup>4</sup> 新浪财经. 《全国人大代表马化腾：建议加快制定产业互联网国家战略，壮大数字经济》

3.5 亿逐步突破 5 亿，巨大的流量带来了商业变现的机会，由此，微信支付及一系列服务功能上线。

到 2014 年时，微信的产品团队已经不难发现，在微信的生态里有一大类是跟组织、跟企业等 B 端强关联的商机。马化腾曾说过：“微信是我们通往移动互联网的身份证。”微信从一开始便是实名制，背后是活生生的人，以及人与人之间形成的社交网络。微信的 C 端用户，每一个人都有自己的社会身份，基于这个身份，会产生很多的连接，这个连接上面又隐含着关于商业的衍生机会。

如何利用好这个“身份”？显然，微信需要探索一个全新的产品，这个想法就是企业微信的缘起，它最早的雏形便是微信的“企业号”，而企业号的前身又可以追溯到“订阅号”与“服务号”（见图 1）。订阅号出现的时间最早，功能也最简单，仅偏向于让用户为企业传达资讯，类似于线上电子化的报纸、杂志、宣传手册等；服务号则在订阅号的基础上，加入了服务交互模块，比如手机银行、在线客服等功能。



图 1 订阅号与服务号界面对比图 资料来源：腾讯

2013 到 2015 年，随着移动互联网的加速普及和微信的快速升级迭代，服务号的功能也不断完善，进而逐步取代了企业的移动官网，由此服务号“成长”为企业号——无论是银行、证券、保险等金融企业，还是旅游、航空等行业，但凡需要快