



腾讯智慧出行：助推汽车产业智能化发展

王铁民、赵阳、尚志华、李默宜、张凡

案例摘要：腾讯公司在 2018 年进行第三次战略升级，设立云与智慧产业事业群（CSIG），推进腾讯云与产业互联网战略。腾讯产业互联网旗下的腾讯智慧出行事业部（TIM）拥抱产业互联网和 AI 等技术，并通过广泛的合作促成相关技术和解决方案在智能汽车赛道的实施。本案例首先介绍了腾讯智慧出行业务板块的发展历程，随后重点描述其在智能座舱领域的合作与创新。通过与科技企业和整车企业的合作，腾讯智慧出行洞察客户和用户需求，发挥腾讯公司整体实力，推进产品和解决方案的迭代升级，助推汽车产业智能化发展。本案例适合 MBA、EMBA 和 EXED 等工商管理教学项目中《战略管理》、《创新管理》等课程的教学。

关键词：企业间合作、创新、汽车智能化、产业互联网

离 2023 年的冬至还有两天，夜幕早早降临，但是北京大学光华管理学院一号楼的大教室内却灯火通明。12 月 20 日傍晚，这里将举办“AI+出行”的产业沙龙。华灯初上，教室里陆续聚集了百余名与会者。

腾讯智慧出行的副总裁钟学丹也提前来到教室。今晚，他要分享的主题是：AI 大模型驱动汽车“新智能”。这是一个让人兴奋的话题，严寒和凌冬也无法阻挡人们赶赴现场参与讨论的热情。一方面，从 2022 年底开始，Chat GPT 在个人用户侧的诸多场景中得到应用，国内科技企业纷纷推出各自的 AI 大模型，这些大模型与各行各业结合后在产业端的应用成为人们关注的热点。另一方面，汽车产业正在经历百年一遇的深度变革和调整。如果说中国车企和中国汽车市场在以“新能源汽车”为标志的变革上半场交出了亮眼的答卷，那么当下以“智能化”为核心的汽车产

本案例由北京大学光华管理学院王铁民教授和研究助理赵阳、尚志华、李默宜、张凡根据一手数据和公开披露信息编写。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©2024 北京大学管理案例研究中心

业下半场变革已开启大幕。智能汽车、智慧出行将给中国企业带来新的机会和新的考验——如何在出行赛道中促进新技术的应用，从而践行腾讯公司“用户为本，科技向善”的使命和愿景，进而为人们创造更好的驾乘与出行体验？这是腾讯智慧出行一直在思考的问题。

一、腾讯的产业互联网战略

腾讯于 1998 年 11 月 11 日诞生于中国深圳，是互联网综合服务头部企业之一。腾讯公司致力于以科技助力互联网用户的生产和生活，旗下有包括微信、QQ 等活跃用户数最大的社交软件产品，这些社交产品让用户和用户之间的沟通更加便捷，并将丰富的数字内容和生活服务与用户连接。截至 2018 年，腾讯公司当年实现的业务收入总额为 3126.94 亿元，同比增长 31.52%；归母净利润额为 787.19 亿元，同比增长 10.08%。

2018 年以来，腾讯积极发展 2B 业务，通过广告平台协助商家触达十几亿的消费者，通过金融科技及企业服务助力实现 B 端企业数字化升级。从 2018 年至 2022 年的五年间，腾讯公司的业务收入从 3126.94 亿元人民币增加到 5545.52 亿元，年均复合增长率为 12.14%；归母净利润从 787.19 亿元增加到 1882.43 亿元，年均复合增长率高达 19.05%。在腾讯近五年的业务收入构成中，来自“金融科技及企业服务”的收入额显著提升，2022 年达到 1770.64 亿元，在总收入中的占比超过了 30%（请参见附录图表 1），2018 至 2022 年的年均复合增长率为 19.34%。

腾讯公司的四次战略升级

自成立以来，腾讯在二十余年的发展历程中不断成长壮大（请参见附录图表 2）。因应外部环境的变化和自身成长的需要，腾讯在不同时期共推行了四次战略升级和组织结构的相应调整。

早期，随着腾讯在资本市场的公开上市和业务的日益丰富，腾讯从一家以单一社交产品为主的初创公司将战略升级为“多元业务、在线生活”，并在 2005 年将职能式组织架构调整为业务系统式组织架构，业务系统以产品为导向，初步形成事业部制的架构。

随后，当智能手机日渐普及，腾讯于 2012 年启动了第二次战略升级，全面推动业务的无线化，并组建成立了七大事业群，促成公司各项业务从 PC 互联网进入移动互联网发展阶段。

产业互联网概念最早出现在 GE 公司于 2012 年发布的报告《产业互联网，打破智慧与机器的边界》¹ 中，该报告提出产业互联网是利用互联网技术实现数据硬件、软件和智能的流通和互动，与机器设备和系统的全面融合。报告中所讨论的产业互联网不仅涉及电力、石油天然气等领域，还包括了医疗、铁路、航空等行业。互联网和移动互联网在发展初期的二十年，主要完成了人与人的连接、人与内容的连接，

¹ GE, 《Industrial internet: pushing the boundaries of minds and machines》(2012)

逐渐形成了庞大的消费者网络；未来的产业互联网将连接进一步拓宽，将人与物、物与物连接起来，让产品与服务能够快速传递给用户。

2015年起，腾讯践行“互联网+”战略，推动互联网与传统产业的垂直深度融合。随着数字经济、数字中国、产业互联网等概念的提出，腾讯的角色定位也从连接器延展到数字化助手。2018年9月，腾讯在成立二十年之际，进行了公司历史上的第三次战略升级，腾讯董事会主席兼首席执行官马化腾提出了“扎根消费互联网，拥抱产业互联网”的战略决策，同时公司在组织架构上做出了调整（请参见附录图表3），在保留原有的技术工程事业群（TEG）、微信事业群（WXG）、互动娱乐事业群（IEG）、企业发展事业群（CDG）基础上，整合成立了两个新的事业群：云与智慧产业事业群（Cloud and Smart Industries Group, CSIG）、平台与内容事业群（PCG）。CSIG负责推进腾讯的云与产业互联网战略，依托云计算、网络和信息安全、人工智能等技术创新，打造智慧产业升级方案。探索用户与产业的创新互动，打通产业上下游，促进企业内部及线上线下业务和场景的融合，助力政务、工业、零售、医疗、教育、出行等产业数字化升级。值得一提的是，2019年腾讯推出新的使命和愿景——“用户为本、科技向善”，为行业提供数字接口和较为完备的数字工具箱，助力各行各业实现数字化转型升级。2020年初“新冠肺炎”疫情的出现，加速推动了各行各业的数字化转型进程，腾讯响应国家“新基建”的号召，宣布未来五年投入5000亿元人民币，主要用于布局云计算、人工智能、大数据、区块链、大型数据中心、物联网、5G、安全等前瞻技术领域，以数字化工具助手的身份助力各行各业的数字化转型。

2021年4月，腾讯启动了第四次战略升级，在企业发展事业群（CDG）下成立全新的可持续社会价值事业部。同时，腾讯宣布首期投入500亿元，推动“可持续社会价值创新”战略落地。“扎根消费互联网，拥抱产业互联网，可持续社会价值创新”成为腾讯业务发展的底座，牵引公司的所有核心业务。

腾讯云与智慧产业事业群（CSIG）及其 toB 业务的战略选择

腾讯在2018年9月30日宣告成立云与智慧产业（CSIG）事业群后，即由集团高级执行副总裁汤道生担任事业群CEO。汤道生在美国密歇根大学获得计算机工程学士学位，并于斯坦福大学获得电子工程硕士学位。他于2005年加入腾讯，之前曾在甲骨文等公司任职。加入腾讯后，汤道生曾任腾讯社交网络事业群（SNG）总裁，全面负责QQ通信以及腾讯社交网络平台、增值服务和开放平台的发展战略。

在腾讯的第三次战略升级前后，外界对腾讯原有业务主要服务C端用户，公司是否缺乏toB基因存在不少质疑的声音。对此，汤道生坦然面对。在2021年4月于北京大学光华管理学院举办的一次校企合作活动中，汤道生介绍了腾讯产业互联网业务发展中的思考和战略选择，并强调了腾讯在toB业务领域要顺势而为，拼优势、顺大势，并特别注重有所为、有所不为。尽管产业互联网和消费互联网在服务对象、应用场景、需求特点等方面均存在显著差异，但是在企业的基础能力上仍存在关联。因此，基于腾讯在过往二十年发展中积累的定制生产（Customer to Business, C2B）