

马化腾的境界



野草新消费 2017-07-29 10:18



只要埋头过完自己的坎，自然有人会分心落后

文| 卢弘言

作为一个互联网行业的记者，也作为曾经服役两年半的前腾讯员工，我一直在有意无意中关注一个问题的答案。腾讯的核心能力究竟是什么？关注并不是思考，思考常常会扭曲事实，关注是保持开放然后耐心等待，如果有一天答案出现在面前，能认出它来。

核心能力，是源头。其它的能力都是从一个源头生长出来的。一个参天大树，始于一颗独特的种子。很多人提到过腾讯各种的能力，但只要再问一个问题，就会立刻明白，那些能力其实只是表面。这个问题是：腾讯如何能具有这个能力而其它公司不具备？这个问题找不到答案的话，我们每天都花时间关注的关于腾讯以及这个行业的很多问题都不会有答案。这个问题有了答案的话，很多假大空的问题也就不会再骚扰我们了。

2014年3月我采访了刚刚退休的张志东，根据他对腾讯历史的回顾和归纳，我们得出了一个概念，腾讯具有极强的“进化力”，随着行业变化而不断改变自己的能力。我们认为这是腾讯茁壮至今的一个关键点。

在互联网里必须不断的创新才能持久的健康。但创新只是一个点，进化则囊括了从上一个点到下一个点的无止禁的转变过程。创新可以是个表面形式，进化则包括了为这个形式所要做出的技术改进以及组织架构调整。创新更多被理解为一种产品或模式，进化则需要长时间的文化培养和支撑。创新听起来朝气蓬勃、青春亮丽，进化却必然是老成持重、艰难往复、左右互搏、断臂求生。

但问一个问题：为什么腾讯能有进化力？马化腾为了改变做了哪些的牺牲和平衡？为什么其他公司不具备进化力？难道其他公司没有这个意识吗？我觉得，进化力也只是一个表面的能力。它不是内核。

后来任宇昕在腾讯内部也解释了这个概念：相比起“变革”一词，“进化”这个词更能体现互联网精神。“进化”更多地体现自下而上的动力，由组织中的每一个体、每一细胞迸发出自我改变的能量，从而驱动整个组织改变；“进化”也反映了一种工作过程，它无时无刻不在自我纠错，且永不停息。

问题是：为什么腾讯的人能有自我改变的能量？腾讯的文化如何能促成这种员工品性？马化腾最近说，微信和王者荣耀都出自腾讯内部之前不被看好的边缘部门，腾讯鼓励内部竞争，给予边缘部门失败和休养生息的空间。那么，马化腾是为什么以及如何推进这一动作的？

这会是一个十万个为什么的游戏。你一直问下去，你发现得到的答案可能一时会感觉很有力量，但其实总也经不住拷问，似乎永远都找不到最源头的那个东西。

有一天我忽然觉得对于这个问题，有了三个坐标，这三个坐标可以省下很多的精力的浪费。

第一，腾讯的核心能力，一定在马化腾身上。不要浪费时间在这家抽象的公司身上，不要浪费时间在那些看起来有意义，但经不住往上游问几个为什么的管理学概念上。腾讯的任何做法，比如马化腾最近说的鼓励内部竞争和培养边缘创新，移植到其它公司都可能效果平庸，甚至是一场灾难。因为当家人未必具有马化腾的品性。

第二，马化腾的核心能力，不是一个词语能解决的。因为他是一个人，你不可能用一个词语定义一个活生生的人。一颗种子，是包含了很多的基因的组合，你需要用一个组合来把这个人大致界定下来。就好像你不能用一个词语就说清楚邓小平或者任正非或者胡雪岩一样。关注核心是关键的，但要避免把核心单纯化。

比如我们常说的“产品体验”，这似乎是马化腾最刻意向周边传递的一个内在的价值点，但仅有这个完全不够。李彦宏、周鸿祎、张小龙、俞军、雷军们不在乎产品体验吗？再深一步，马化腾做产品的心法是“一秒钟把自己变成傻瓜”，那这种形式跟其他产品高手有什么不同？跟李彦宏的“简单可依赖”有什么不同？简单可依赖是不是傻瓜化的一种具体而清晰的解释？傻瓜化这种抽象的心法如何传递给员工？

第三，有诸内，必形诸外。一个人的核心能力必然是随时在向外辐射的。如果不是事事处处向外辐射，那就不是内核。我们不必每天呆在腾讯大厦顶层的那间办公室里观察他做的每一个商业决策，我们只要有机会看着他如何生活、如何跟人说话就行了。那里面一定有他的内核。

有了这三点坐标之后，我觉得答案已经很近了。其实，真实的情况是相反。我觉得早已经看到了一些答案，它每天都在眼皮底下，我渐渐认出了它，然后，脑袋里才反向推导，浮现出了这三点。我发现在微信朋友圈里，我前所未有的认识了马化腾。马化腾极少主动发朋友圈，但他会点赞和评论，这些内容出乎意料之外，却又在情理之中。很多次，我都在感叹，原来他是这个样子的。

举七个例子。看这七个例子，你可以问，如果是我，我会做出这些回复吗？如果我是一个掌管中国最大互联网公司的老板，我会做出这些回复吗？如果不会，为什么？

1、有个创业者贴了一个小程序的二维码出来。

马化腾回复说：随便一试有几个碰钉子。一路随便写下来保存，提示时间不对；提示没有选提醒，再选；开始就提示要读地理位置，其实根据ip就能大致知道所在城市，一般日程安排地点都是自己填，

比如在某咖啡厅某餐馆，根本无需lbs。

2、有一个上市公司CEO说：晚上12点刚开完会，还是要锻炼，决定跑步回家。

马化腾就问：你是换了衣服再背着背包跑吗？那人说，办公室备了衣服，让司机把包送回家。马化腾又问：路上的人和车那么多，让司机送你到体育场或者室内跑，会更安全吧？

3、有一次腾讯请了很多媒体人在香港开“大湾区”的发布会。那天一个知名的媒体人在朋友圈发了一张照片，是从所在酒店房间向外拍的景色，桌子上有一本马化腾署名的书，猜想是发布会上发的。这条信息下面留下了定位到的酒店名字和地址。

马化腾留言说：你也来了？没人告诉我啊。

4、一个投资人贴了一张自己孩子在船上钓海鱼的照片。

马化腾说：孩子太轻小心安全。

5、业内人士发表对于行业和新闻人物的各种看法。

马化腾多次在下面简单回复：“赞同”，或者是，“不同意”。

6、一个腾讯总监级的朋友发了几张少年时的家庭照。

马化腾说：你跟你妈好像，你的手好长。

7、一个朋友说：《三体》里说，智子锁死了地球科技。我就问，其具体实现机制是什么？是能量场吗？

没料到马化腾回复了：不是能量场，是智能控制的能微观到基础粒子层面干扰地球基础科学家的实验结果而无从进一步发展基础科学。

更多的例子就不举了。我说说这些回复给我的感觉。

第一，马化腾是一个一眼看到底的人。柳传志说能人分三种，自己能成事，能带一帮人成事，然后就是一眼看到底。对于一件事，马化腾脑袋里出现的不是片段，而是能一下子看到具体实现的整个过程，然后把容易出bug的地方，或者他不明白的地方戳出来。比如，他问那个跑步的CEO，你的衣裤，你的包怎么处理？你是不是会被路上的车打扰？

一眼看到底，能省下大量的时间。一眼看到底，来自于长期的刻意的足够丰富的训练。

第二，马化腾不会因为一个事情太小而不去做它。我常常惊讶于马化腾会抽出那么几秒钟的时间来做一个微乎其微的动作，比如看一眼腾讯几百个总监之一的老照片并且表达给自己留下印象的细节。或者完全作为一个过路人，回答一个离开很多年的前员工的关于科幻的问题。或者仔细使用一个小程序再把bug都写出来。可能马化腾认为，似乎可有可无的细节其实决定了很多事情。

能做到这一点，我觉得马化腾几乎到了“事来则应，事去则静”的境界。

第三，马化腾不回避表达自己的看法。即使是在朋友圈里，在公司外部。即使不适合或者没有时间做解释，他也会简短表明观点。

第四，马化腾是温情的。我不太想说，马化腾是看起来温情的，虽然这是一个更为保险的表达。我不觉得马化腾是一个做作的人。作为一个世俗的强者，当他想要表示温情的时候，我觉得他是认为温情很重要。或者换句话说，马化腾知道人们在意什么，而他也乐意真实的给予。

虽然他会明确的表示不同意你的观点，但他不情绪化，不偏激，不伤人。老子说的，直而不肆，光而不耀。这个度是很多人做不到的。表面上是度的把握，本质是视野的深入，还有心的稳定。

第五，马化腾非常的精准，非常的务实。他永远踩在地上。他永远知道路况。

第六，马化腾保持着旺盛的精力。

第七，马化腾是一个平凡的人，他不是超人，也不是外星人。他是从平凡里走出来的。他是从平凡琐碎的事情里累积出来的。

这些能够勾画出马化腾的内核了吗？我的理解是，如果你也具备了这些能力，你也可以获得巨大的世俗的成功。也许不是腾讯，也许是阿里，也许不是商业，也许是政治或者艺术，也许不是现在，也许是将来。但凡是能磨砺出这个程度的这些品质，都是出类拔萃的。

那么，上面的这些品质，你是不是也愿意拥有？你是不是也愿意花时间和精力去达成？比如，一眼看到底，不因事小而不为，务实，精准，温情，精力旺盛，不回避，事来则应事去则静。但如果你做不到马化腾那样的丰富和深度，为什么呢？

我的答案是心力。我们都知道什么是对的，什么是应该做的。但我们心力不足，总是多多少少、早早迟迟的妥协了。一个心力极其强悍的人，才能在许多年的日日夜夜里坚持着，把所有的想做的、想达成的毫不疲倦的一次次的练习，一点点的精进，一步步的成长。合抱之木，生于毫末。九层之台，起于累土。完成这一伟业的是最原始的心力。所有的能力都是现象，都源自心力的滋养。

我想起了《冈仁波齐》，一部就是记录几个西藏人一路磕头念经去朝拜神山的极为单调的电影。据说王兴观影之后有一段分享：虽然我没有去过冈仁波齐，但是我看到的是和创业很相似，一直在路上的状态，搭帐篷、睡觉、念经、磕头.....搭帐篷、睡觉、念经、磕头.....这和我创业非常像。就是在一个黑暗的房子面，你看到了别人的故事，想到了自己的人生，想到了自己的生活。

为什么马化腾具有强大的心力？它是不是天生的？我不知道。但他说过的一句话透露了他的心法，我觉得这一句比其他马化腾说过的所有的话都要更接近内核。他说，只要埋头过完自己的坎，自然有人会分心落后。

埋头过完自己的坎，就像埋头磕完自己的路，都是在历事炼心。