

腾讯工作法

李亦花 陈 兰◎著

价值评估、创新能力、领导法则、文化建设……
全视角洞悉腾讯公司的工作技巧和思考方式

TENCENT
WORKING BASIS

从最基本的工作共识，到克服失败与竞争，追求价值创造
跳出舒适区，找到真正可衡量的工作目标

腾讯工作法

李亦花 陈 兰◎著



TENCENT

WORKING BASIS



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

腾讯工作法 / 李亦花, 陈兰著. — 杭州: 浙江大学出版社, 2018. 1

ISBN 978-7-308-17703-0

I. ①腾… II. ①李… ②陈… III. ① 网络公司—企业管理—经验—中国 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 318728 号

腾讯工作法

李亦花 陈兰 著

策 划	杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
责任编辑	张一弛
责任校对	杨利军
封面设计	卓羲雲天
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	杭州中大图文设计有限公司
印 刷	杭州钱江彩色印务有限公司
开 本	710mm×1000mm 1/16
印 张	14.5
字 数	182 千
版 印 次	2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-17703-0
定 价	49.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

洞察工作的本质

一群人想要将一块巨石推至山顶，可推动过程中一系列问题随之而来：

由于每个人站立的位置各不相同，用力的方向不统一，一些力量被相互抵消掉了；

另外，每个人目之所及的景象不同，A 能看到的左侧深坑 B 看不见，而 C 能看到的右前方障碍物，D 和 E 却看不见，他们相互争吵起来，都认为自己用力的方向是对的；

有人只是把手放在巨石上做做样子，并未尽力推动石块；

有人则认为自己力量有限，一边按部就班地推着，一边对旁边的人指指点点；

推动巨石的倡议者发现，宣扬“登顶的种种好处”似乎毫无作用，激励策略陷入瘫痪；

.....

所有这些状况都是我们工作中常见问题的缩影。

团队目标不够清晰，成员总是争执不断，意见无法统一。可能还有一些消极怠工的家伙和指点江山的“评论家”混于其中，如果再加上管理者领导力不足……最终的成功率可想而知。

常见误区：工作方法 = 自我管理

面对工作中广泛存在的问题，有两种截然不同的看法。

一种认为既然企业由人构成，只要员工都掌握了“对”的工作方法，所有问题都能迎刃而解，企业目标也自然能够达成。所以我们看到，只要一提起“工作法”，大家都默契地讨论起自我管理的种种方法。例如：如何做好时间管理、如何做好项目规划、如何沟通协作……甚至包括如何从生理到心理上调节自身状态。

员工的自我管理当然值得重视，但谈到“工作方法”只看到这些是不够的。

在腾讯工作时，我们每天与产品打交道，产品设计工作会要求设计者用系统的眼光看待问题，拒绝一叶障目。我们发现，很多时候员工在工作中陷入迷茫，无法解决问题，其原因并不是疑惑于具体“怎么做”的问题，而是在于没有搞清楚“往哪儿用力”的问题。员工无法将团队和企业的大目标与自身目标很好地整合到一起——这才是问题的关键。

换个说法就是：我们无法知道自己的工作方法是对是错，直到将它放置到团队、企业甚至社会的大系统中去。因此在本书中，我们试着以一个更全面的视角来谈论腾讯的工作法。

企业要对“工作结果”负责

回到前面推动巨石的故事，如何最快地把巨石推至山顶？

答案很简单。在明确目标的基础上，只要满足两个条件：

1. 每个人力量最大化；
2. 所有人在所有时刻用力方向一致。

继续分解这两点，可以得到：

1. 每个人的力量 = 能力 × 意愿；
2. 方向一致 = 公平透明的沟通机制 + 管理者领导力（前者能保证所有人看到相同的景象，避开可见陷阱；后者能保证最终执行决策的统一）。

分析至此，我们得到了影响“工作结果”的四个主要因素：员工的能力、个人意愿、沟通机制及管理者的领导力。而这四点显然不是仅仅做好“自我管理”就能达成的，它需要组织付出巨大努力。从个人基础培训到创新力挖掘，从组织文化建设到管理团队培养，甚至公共关系维护——这五大方向上都松懈不得。

本书的结构

仅以结果而论，腾讯无疑是一个擅长“推动巨石登顶”的企业，可它究竟是如何做到的？

在本书中，你将看到从五个方面展开答案：

- 一、基本法则：那些越早明白越好的事（激发个人能力最大化）；
- 二、创新工作法：从用户出发进行价值创造（正确定义目标，围绕目标作战）；
- 三、领导法则：怎样带出“战斗力”满格团队（确保方向一致性）；

四、组织与文化建设：最怕的就是“纸上谈兵”（确保个人意愿最大化）；

五、面对失败和竞争：开放共赢，再造一个腾讯（企业与公共关系，正确处理与外部环境的关系）。

在基本法则中，你将看到腾讯人最基本的工作共识，包括如何正确地用力、如何沟通、如何认识自我与处理工作关系。我们谈腾讯人如何发邮件、开会、使用 PPT，本质上是在谈他们不同的沟通方式模型；我们谈人脉和敏感话题，本质上是为了说明职场关系正向及逆向的边界。

在创新工作法中，你将看到腾讯回归“用户本位”进行价值创造的具体方法，包括如何打破免费魔咒、如何判断要不要做一款产品，以及如何从“玩耍”、“偷懒”等看似负面的工作行为中汲取正向的创意灵感。

在领导法则中，我们列出了一些腾讯内部常用但看上去有悖常理的管理方法论：把员工当用户、杰出团队并不都是牛人、让下属尽早犯错、支持“窝里斗”……

在组织与文化建设中，你将看到腾讯如何让企业“潜规则”最大程度地浮出水面，如何站在员工角度思考，为员工解决世俗问题，让他们能以身为“鹅厂人”而骄傲。人的个人意愿通常分为理性和情感两方面。想让员工的工作意愿最大化，理性方面的解决方案就是提升薪酬福利，而情感上则是以人为本，加注企业文化建设，充分尊重和体恤员工。

在最后，我们将还原“3Q 大战”之后的腾讯，从社会大系统的角度观察奔跑中的腾讯如何看待自己当下的位置以及如何看待未来。

综观全书，当我们能够从自身、企业、社会三个角度来理解自己工作的意义时，才能真正摆脱所谓的迷茫期或瓶颈期。因为一切都很清晰，你看到了工作全貌，对于选择或放弃都能相对笃定，知道自己现在在哪里，未来可以往

哪个方向继续走下去。哪怕有一天你选择离开企业独自发展,这种曾跳出来俯瞰全局的经历也能让你拥有比常人更强的竞争力。

只有“赢”能成就组织和个人

再次回到巨石的故事。如果陷入问题的团队无法将巨石推至山顶,他们将无法获得登顶的收益回报,这意味着团队成员在过程中付出的努力也都将付之东流。那么下一次,同样一群人还会乐意聚在一起去推动一块全新的巨石吗?

失败的工作结果会反向塑造出失败的工作关系。

有一种观点:企业和员工的关系是冲突对立的,因为企业通过盘剥员工劳动力获取收益。可事实上我们看到,很多优秀企业和它们的员工之间是一种相互成就的共赢关系。企业在员工的努力下达成目标,飞速发展;而员工在获得物质保障的同时,还能在自我认同中收获经营事业的成就与满足。

对比不断体验失败的团队,那些能够不断成功、不断达成“巨石登顶”任务的团队更容易对工作形成正向认同。工作的意义正在于:个人通过帮助企业成功而获得自身的成功。只有“赢”能成就组织与个人的双赢。

这也是《腾讯工作法》的创作初衷,我们希望更多人能在理解企业目标的过程中更清晰地理解自身目标。

无论你是初入职场的新人还是已经摸爬滚打了半生的管理者,我们都希望你能重新“抽离”一次,跳出日常工作的窠臼,以更高的视野俯瞰这家“已经赢了19年”的企业,看看它的勃勃生机究竟从何而来。通过触摸它体内蜿蜒的脉搏,去感受这个飞速变幻、万象更新的数字世界。

工作基本法则：那些越早明白越好的事

做之前，先评估用户价值 /3

面对争议，声音大、位置高都没它管用 /7

完成“分内事”是信任的基石 /12

怎样才能为项目争取更多资源？ /16

提出批评、否定或建议前，需要做些什么？ /19

发邮件也是在做产品 /23

开会的本质 /27

PPT 悖论：重点是 point 有 power /31

“不允许说什么事情在技术上做不到” /35

当你认为领导比你更愚蠢…… /39

什么才是真正的“人脉”和“人缘”？ /43

聊聊职场“敏感话题” /46

第二章

创新工作法：从用户出发进行价值创造

- 抄袭？模仿？微创新？ /51
- 用户投票决定产品是黑是白 /56
- 如何打破“免费魔咒”？ /60
- 精品来自常人难以想象的尝试和重复 /64
- 做与不做的“三问哲学” /68
- 先做最有把握的事 /72
- “玩是一种生产力” /76
- 偷懒也是创意的来源 /80
- 像“蘑菇”一样思考 /84
- 以理服人不如以情动人 /89
- 腾讯人都是“追踪狂” /92

第三章

领导法则：怎样带出“战斗力”满格的团队？

- 打造团队士气的关键 /97
- 选对人才能做对事 /101
- 杰出团队并不都是牛人 /105
- 交代工作的方式决定你的领导力 /108
- 提升效率的管理圣经：把员工当用户 /112
- “管”好新生代的 N 条法则 /116
- 让下属趁早犯错 /122

奖励就是要大张旗鼓、旗帜鲜明 /126

机会均等,支持“窝里斗” /129

团队 VS 公司,谁的目标更重要? /132

“参与感”不仅适用于营销,还适用于管理 /135

第四章

组织与文化建设:最怕就是“纸上谈兵”

文化不是纸面上怎么宣传,而是如何思考和做事 /141

文化支撑战略,因时而变 /144

做真正打动人心的事 /147

价值观是通过“拒绝什么”来体现的 /151

钉钉和微信对工作的不同看法 /155

“干将”多是自己培养出来的 /159

不想当将军的士兵也是好士兵 /164

帮员工解决“世俗”问题 /167

腾讯版“民间故事”:是金子总会发光 /171

第五章

面对失败和竞争:开放共赢,再造一个腾讯

面子不重要,真话比较重要 /177

“认错”是从语言到行动的转变 /181

向对手学习,与行业一同进步 /184

感谢那些年的失败案例 /188

互联网时代,谁也不比谁傻 5 秒	/192
最大的担心:“不了解年轻人的喜好”	/196
开放不是态度而是能力	/200
腾讯现在只有“半条命”	/203
专注连接管道,融入传统产业	/207
后记	/211
致谢	/219



第一章

**工作基本法则：
那些越早明白越好的事**

做之前,先评估用户价值

腾讯人最基础的工作意识是一种用户价值意识,用更形象的说法我们可以把它称为“企鹅意识”。

企鹅生活在南极,它们的觅食区域大部分被海上浮冰所覆盖。为获得南极磷虾、南极鱼等食物,企鹅们会先潜到深约 50 米的水底,顺着太阳的光源向上看,去寻觅那些躲藏在冰层下的猎物。长期海中觅食的经验令企鹅拥有一种天然的辨识能力,它们对捕食目标的反应异常敏锐,在有浮冰干扰的情况下,也能清楚识别自己的目标食物。

所谓“企鹅意识”指的是:腾讯人对用户价值的敏感度就和企鹅对食物的敏感度一样。他们会在动手做任何事之前,先想想自己做的事解决了用户的什么问题,是否创造了有益的用户价值。同时,他们也会把那些无关用户价值的事视为浮冰,选择尽量少做或不做。

管理大师德鲁克在《管理的实践》中谈道:“企业的唯一目的就是创造顾

客。”顾客是企业生存的基础，只有不断创造用户价值的企业才能长久存活下去。这个道理早已成为企业界普遍认可的规律。可企业毕竟由人组成，到底“怎么做”才能让所有员工的目标与企业目标保持一致，这一直是企业管理领域的难题之一。

而在腾讯你会发现，这一目标管理的难题被一种近乎本能的工作意识给消解掉了——“以用户价值为依归”的理念渗透每个腾讯人的工作日常。腾讯人谈起用户来，热情得如同企鹅在追逐它们的食物。所有人在沟通时都默契地以用户需求为前提，只有代表用户的声​​音可以叫得最响，只有用户的问题可以得到第一时间的资源支持，只有被用户认可才是最大的赞赏……用户，用户，他们孜孜不倦工作的轴心永远都是用户。可以说腾讯人已然把“用户价值”内化成自己内心的一把标尺，做任何事之前，都会本能地用它量一量再行动。

我们接到某项任务后，如果只抓住当前可见命令做出回应，会立即陷入“如何实现”的细节中，很容易让自己变得越来越被动，长此以往则难免陷入“被工作推着走”的恶性循环，成为一个典型的“被动执行者”。这对我们长期的职业生涯发展其实是极其不利的。腾讯从不鼓励员工成为盲从者，相反，它希望员工保有自己的独立性，能深入地思考问题、发掘问题，进而做出创新。在工作的执行层面这一点体现为：接到任务时先评估其用户价值，再谈执行。

例如在产品开发工作中，某领导提出“XX 功能很好，我们也做一个”时，腾讯产品经理的应对方式绝不是立即答应下来，以“领导需求”为由推动项目开发，而是不断追问领导产品的具体使用场景和期待该功能的缘由，再将这条建议作为用户反馈的一条仔细记录下来，通过综合分析给出一个最终

反馈。

如果做——为什么？创造了什么样的用户价值？预期的用户使用情况如何？用户将会如何看待和比较我们的产品与竞争对手的产品？不做将给用户造成什么损失？

如果不做——为什么？这项功能会削弱用户对我们产品的认知吗？还是会给用户带来额外的不便？投入产出比过低？

因为信任彼此对“用户价值”的认同，所有问题都可以像这样摊开来讨论。在确定了“做与不做”的问题，达成一致意见后，通常才会进入到“如何做”的话题，继续讨论下述问题：

由谁来做？——谁是这项工作最合适的人选？

做到什么程度？——以什么作为目标和标准？

时间要求是什么？——紧急程度如何？当前资源是否可以满足时间要求？

.....

基本上，上述问题构成了一个工作任务的认领模型。并且，不仅仅是认领任务，在腾讯内部，所有工作环节都可以套用类似的价值和步骤标尺去评估和执行。

也许有人会质疑：“不可能所有工作都能和用户扯上关系吧。比如发一封邮件、做一个会议纪要、回答一个问题这类琐碎的事情，难道也是在创造用户价值吗？”的确，很多日常的工作表面上和“用户价值”似乎关系不大，可只要试着换一个角度去看，事情就大不一样。

比如，我们来回答一个问题：谁是这些工作中的“用户”？

视角一换，答案立刻清晰起来。发邮件时，邮件的接收者们都是用户；做