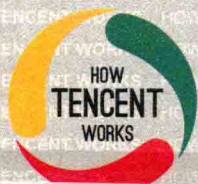


# 腾讯之道

我们应该向腾讯学什么？

艾永亮 刘官华 梁璐◎著



机械工业出版社  
China Machine Press

HOW  
TENCENT  
WORKS

# 腾讯之道

我们应该向腾讯学什么？

艾永亮 刘官华 梁璐◎著



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

腾讯之道：我们应该向腾讯学什么？ / 艾永亮，刘官华，梁璐著. —北京：机械工业出版社，2016.6

ISBN 978-7-111-54265-0

I. 腾… II. ①艾… ②刘… ③梁… III. 网络公司-企业管理-经验-中国 IV. F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第152818号

## 腾讯之道：我们应该向腾讯学什么？

---

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码：100037）

责任编辑：孙海亮

责任校对：殷虹

印 刷：北京天宇万达印刷有限公司

版 次：2016年7月第1版第1次印刷

开 本：147mm×210mm 1/32

印 张：9.125

书 号：ISBN 978-7-111-54265-0

定 价：59.00元

---

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379426 88361066

投稿热线：(010) 88379604

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



---

## 前言 · PREFACE

---

# 一切以用户价值为依归

腾讯是一家伟大的互联网公司。此时此刻，腾讯的平台服务着数以亿计的活跃用户，连接着成千上万的企业，同时在生产和分享海量的精品内容。更重要的是，腾讯在国内首先提出了“互联网+”的概念，深刻地推动着互联网与各行业的跨界融合。

所以对于腾讯组织的剖析具有巨大的社会外部溢出价值，对各个行业的传统企业“互联网+”战略转型具有直接的参考意义。遗憾的是，在“互联网+”国家战略改革如火如荼的今日，业内仍然缺少对“互联网+”概念的提出者——腾讯的深度、系统剖析，这于整个行业而言都是巨大的价值缺失。

造成这种价值缺失大概有以下三个原因。

**(1) 腾讯长期的务实、低调和实干的文化性格，让外界充满了好奇却无法靠近，因而琢磨不透。**

**(2) 腾讯的体量庞大、业务交叉、商业模式多元。**从复杂度而言，解读腾讯的组织样本与解读中国互联网本身的难度无异。

**(3) 腾讯在极速奔跑和升级，其内部商业逻辑和外部生态环境都在不停迭代和演化，变化之快令人无法测量、捕捉。**

在 48 周前，我们萌生一个朴素的想法：对腾讯进行系统化剖析，将研究的成果集结成册，从而连接到转型中的企业家、奋斗者和其他相关角色，为其在“互联网+”“大众创业，万众创新”时代下，进行战略刷新、组织升级、产品迭代等时提供一些实在的、可把握的一手素材和经验洞察。

我们像医生一样工作，将腾讯这个活生生的案例横断面剖开，进而得到**战略、创新、管理、文化、员工、用户、产品、运营、研发九大体系**。这九大体系独立运行而又相互联系，组成一个有机整体。我们对每个体系进行了下层拆解和案例分析，尽可能使用最小的粒度，展现更多的细节信息，力图保留最大的洞察价值。通过这样的工作，我们可以洞悉腾讯做关键决策时的逻辑，更重要的是阐述腾讯如何做及为什么如此做的底层代码。

本书不是腾讯传，不是在做事实描述。放在时间的尺度下去考量，所有的当时当地的事实描述都无法真实准确呈现此时此刻的腾讯真相。本书也不是腾讯思维，讨论形式上的自治逻辑。对于转型中的传统企业而言，腾讯过去是什么并不重要，重要的是往前看，去洞察腾讯通过什么样的工作方法走到今天，以及腾讯为什么这么做的深层逻辑，从而给自身未来的发展提供工作思路和启发。

因为**腾讯在互联网领域反复证明行之有效的工作方法，在传统行业跨领域内仍有顽强的生命力和适应性**，所以我们三位作者从腾讯和腾讯系出来，在 2013 年年底成立了 TII 互联网+咨询公司（[www.tii-consulting.com](http://www.tii-consulting.com)），将我们在腾讯合计服务近 10 年、超过 3500 天的工作经验进行梳理和沉淀，定制化生产互联网+转型服务产品，帮助传统企业更快、更柔性地进行“互联网+”转型。

短短两年多的时间里，我们提供的咨询、培训产品帮助超过 60 家传统企业：

- 我们成功帮助深圳证券交易所实现了从传统 CMMI 研发管理到互联网极速研发模式的转型；
- 帮助步步高实现从电子产品制造商转型成为互联网产品制造商；
- 帮助星网锐捷集团 KTV 业务实现互联网转型。

这些成功转型实践都在反复验证腾讯方法论的价值和普适性。

我们撰写本书投入了远超预期的工作量。截至初稿成文，总工作时长超过 48 周，研讨次数超过 50 次，大纲修改超过 23 版，全文大幅修改 5 遍；我们采访了数十位各岗位的腾讯同事，收集了超过 30 位前腾讯同事对公司的评价和洞察。在此我们要感谢曾经和我们共事的老同事（老白、王坚、陶敏、光耀、郑楠、刘建军）所提供的帮助，以及为本书提供观点和案例的 30 多位腾讯老鹅（韩宇宙、辛英玉、苏家淦、戴钊、廖小国、林颖、林炮勤、赵小彬、左星原、杨帆、陈劲松、康育涛、王洪涛、李天鹏、陈军、张以哲、刘世超、季小林、胡航、曲振中、熊晖、胡立善、李元戎、刘多庆、addisonxue 等）；为编校书稿而细致工作的同事们点赞（韩奇、刘鸿鑫、陈迪、潘祖诚）。

机械工业出版社华章公司的专业能力令我们敬佩，尤其是出版人杨福川，他大量细致入微的工作和专业能力是这本书得以顺利问世的坚强保障。

本书献给腾讯！向“一切以用户价值为依归”的价值观致敬！



目录 · CONTENTS

前言

01

第一部分 战略篇

001

第 1 章 腾讯战略 003

第 1 节 聚焦战略：从优秀到卓越只有两个字的距离 004

“互联网一站式服务”的构想 004

识别核心能力 004

聚焦战略背后的三点逻辑 005

以退为进 005

第 2 节 泛娱乐战略：源于游戏，不止于游戏 006

泛娱乐战略基于对用户的深刻洞察 006

泛娱乐就是挣粉丝的钱 008

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| “泛娱乐”战略下的“经典战役”                 | 009 |
| 第3节 双打战略：互补，让一切更完美              | 012 |
| 腾讯五虎：企鹅帝国的中国式合伙人                | 012 |
| 双打战略：精神领袖与科学管理                  | 012 |
| <b>第2章 腾讯战略的发动机：战略发展部</b>       | 015 |
| 第1节 腾讯的双眼，寻找着新的战略和机遇            | 016 |
| 第2节 腾讯的双手，统揽全局协调各方              | 018 |
| 第3节 腾讯的大脑，培养企业发展所需的人才           | 019 |
| <b>第3章 腾讯的品牌战略</b>              | 021 |
| 第1节 “三低”之殇                      | 021 |
| 第2节 腾讯品牌“重生”的两大法宝               | 024 |
| 连接                              | 024 |
| 场景                              | 028 |
| 腾讯公益：一份社会责任和担当                  | 029 |
| WE 大会：引领未来发展趋势                  | 032 |
| 泛娱乐：用造诣提升艺术品位                   | 034 |
| 谷雨：做时代的记录者                      | 034 |
| 开放的传统游戏数字图书馆：传统游戏资产的保护者<br>和传承者 | 035 |



|                        |     |
|------------------------|-----|
| <b>第4章 丛林生存指南</b>      | 039 |
| 第1节 必须遵循的进化论：物竞天择，适者生存 | 039 |
| 第2节 修正随机进化             | 041 |
| 第3节 拥抱失控               | 043 |
| <b>第5章 生态型组织</b>       | 046 |
| 第1节 成长顿悟：从封闭到开放        | 046 |
| 虽然辉煌                   | 047 |
| 转型是进行时，而非完成时           | 051 |
| 第2节 华丽转身：打造生态版图        | 056 |
| 第3节 连接一切：提出“互联网+”国家级战略 | 057 |
| <b>第6章 有一种创新叫腾讯式创新</b> | 060 |
| 第1节 腾讯创新三要素            | 061 |
| 无创新不腾讯                 | 061 |
| 腾讯的创新之路                | 065 |
| 第2节 赋予产品新生命            | 066 |
| 拒绝模仿                   | 066 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 本地化的创新            | 067 |
| 教科书式的商业模式创新       | 068 |
| <b>第3节 从BU到BG</b> | 071 |
| 创新的两大引擎           | 074 |
| 推崇创新              | 074 |
| 容错机制              | 076 |

## **03 第三部分 管理篇** 079

### **第7章 产品至上的组织导向** 081

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第1节 产品化一切        | 081 |
| 第2节 面向用户，背靠老板    | 084 |
| 第3节 做好产品的两个关键仪表盘 | 086 |
| 对于产品体验的极度关注      | 086 |
| 对于产品数据的实时关注      | 088 |

### **第8章 充分自治的宏观管理** 089

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第1节 大三层金字塔形的管理架构 | 089 |
| 第2节 让最了解用户的人做决策  | 093 |
| 小工作室的大权力         | 093 |
| 产品来源于底层部门的孵化     | 095 |

|              |                  |     |
|--------------|------------------|-----|
| 第 3 节        | 充分竞争激发最大活力       | 096 |
|              | 业绩的竞争            | 096 |
|              | 人才的竞争            | 097 |
|              | 同行的竞争            | 097 |
| <b>第 9 章</b> | <b>教练辅导的微观管理</b> | 098 |
| 第 1 节        | 从小三层金字塔到新型强矩阵的进化 | 098 |
| 第 2 节        | 与员工一起战斗          | 101 |

## 04

## 第四部分 文化篇 105

|               |                    |     |
|---------------|--------------------|-----|
| <b>第 10 章</b> | <b>用互联网思维做企业文化</b> | 107 |
| 第 1 节         | 以用户思维发现需求          | 108 |
| 第 2 节         | 用产品思维制定政策          | 109 |
| 第 3 节         | 用运营思维推行政策          | 110 |
| <b>第 11 章</b> | <b>有品位的福利才是好福利</b> | 114 |
| 第 1 节         | 有情有义，温馨细腻          | 114 |
| 第 2 节         | 有趣搞笑，印象深刻          | 120 |
| 第 3 节         | 有时尚，致青春            | 122 |
|               | 美食篇                | 122 |

|       |     |
|-------|-----|
| 走心之礼  | 123 |
| 明星嘉年华 | 126 |

## 第 12 章 在时空中生长的文化 129

|                |     |
|----------------|-----|
| 第 1 节 随时间生长的文化 | 129 |
| 文化随时间向前流淌      | 129 |
| 随时间向后传承        | 130 |
| 第 2 节 随空间蔓延的文化 | 132 |
| 让情感驻留的保温箱      | 132 |
| 找到下一个马化腾       | 135 |

## 05 第五部分 员工篇 137

### 第 13 章 不犯错哪来的惊喜 139

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 第 1 节 提供足够大的发挥空间      | 140 |
| 第 2 节 用跨界、整合的思维去激发创新  | 140 |
| 第 3 节 接受“捅娄子”，拒绝“不作为” | 142 |

### 第 14 章 像爱用户一样爱员工 144

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第 1 节 人本理念是一种情怀，更是具体行动 | 144 |
| 第 2 节 视员工为第一财富         | 146 |

第 3 节 呵护创新的种子 150

第 4 节 PK 是一种工作方式 153

## 第 15 章 “游戏化”的员工成长体系 156

第 1 节 80 个打怪升级通道 157

第 2 节 量身定制的闭环 IDP 161

第 3 节 超越培训的经验分享 165

## 06 第六部分 用户篇 169

### 第 16 章 伴随用户成长 171

第 1 节 相知：立体的用户属性 172

第 2 节 相伴：和用户做朋友 175

第 3 节 相随：保持与用户共同成长的产品创新力 176

### 第 17 章 腾讯的影子军队：外团 179

第 1 节 自组织的外团 180

第 2 节 嵌套式的管理 181

### 第 18 章 用户洞察：腾讯独步江湖的神技 183

第 1 节 深入骨髓的用户洞察 183

第 2 节 看穿“谎言”，理解用户的真实需求 184

第 3 节 连接产品与用户的超级平台 186

## 07 第七部分 产品篇 189

第 19 章 比用户更懂用户 191

第 1 节 成为用户 191

第 2 节 懂得用户 193

1 秒钟变“小白” 193

需求挖掘者 194

做心理学家 196

第 3 节 超越用户 197

永远不要以为自己已经很懂用户了 198

用最深层次的需求吸引用户 199

第 20 章 超预期体验 201

第 1 节 直抵内心秘境 201

第 2 节 回归本源，珍惜口碑 204

把核心能力做到极致 205

深挖核心功能的价值 206

看不到的地方也要使力 206

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 十倍挽回原则              | 207 |
| 拒绝“小九九”             | 208 |
| 第3节 投入情感            | 209 |
| 温馨的“广告”             | 209 |
| 深情的用户关怀             | 209 |
| 真情流露                | 210 |
| <b>第21章 用试错趋近完美</b> | 212 |
| 第1节 快速立项，“野蛮”生长     | 212 |
| 第2节 用灰度测试降低试错成本     | 215 |
| 第3节 拥抱变化不等于随意变化     | 216 |

## 08 第八部分 运营篇 219

|                        |     |
|------------------------|-----|
| <b>第22章 让产品自转的“魔法”</b> | 221 |
| 第1节 建立规则：让产品自转         | 222 |
| 少即是多                   | 222 |
| 让用户服务用户                | 224 |
| 动态规则                   | 225 |
| 第2节 打造口碑：让产品在用户之间疯传    | 228 |
| 前100个核心粉丝              | 228 |

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 抓住意见领袖          | 229 |
| 第3节 适度留白：保留运营空间 | 230 |

## 第23章 运营驱动产品设计 231

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第1节 运营驱动第一步：收集用户反馈 | 232 |
| 第2节 运营驱动的宗旨：让数据说话  | 233 |
| 第3节 运营驱动的撒手锏：运营产品化 | 235 |

## 第24章 拉通式运营 237

|             |     |
|-------------|-----|
| 第1节 团队内角色拉通 | 237 |
| 第2节 跨产品拉通   | 238 |
| 第3节 线上线下拉通  | 241 |

# 09 第九部分 研发篇 243

## 第25章 200人如10人 245

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第1节 三驾马车：产、研、运   | 245 |
| 第2节 统一心跳：迭代与版本火车 | 247 |
| 第3节 透明胜于沟通       | 250 |
| 一日之计在于晨会         | 250 |
| 实时刷新的进度墙         | 250 |



|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 全部透明的需求池              | 251 |
| 近在手边的实时数据             | 252 |
| 无边界的 RTX              | 253 |
| 沉淀备忘的邮件               | 254 |
| <b>第 26 章 快比什么都重要</b> | 255 |
| 第 1 节 让研发有飞一般的感觉      | 255 |
| 第 2 节 极速研发模型          | 258 |
| 第 3 节 时间、成本、质量        | 261 |
| 第 4 节 东方的智慧           | 263 |
| <b>第 27 章 海量服务之道</b>  | 266 |
| 第 1 节 海量服务之道 1.0      | 266 |
| 有损服务                  | 267 |
| 动态运营                  | 269 |
| 第 2 节 海量服务之道 2.0      | 272 |