

从产品定位、用户分析到敏捷开发、快速迭代，从破除大企业病、向创业型组织转型到祛除团队“坏味道”

破解腾讯成功之谜，探寻巨头创新之道

腾讯方法

一个市值1500亿美元公司的产品真经

潘东燕 王晓明◎著



THE TENCENT WAY



机械工业出版社
China Machine Press



腾讯方法

一个市值1500亿美元
公司的产品真经



潘东燕 王晓明◎著

THE TENCENT WAY



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

腾讯方法：一个市值 1500 亿美元公司的产品真经 / 潘东燕，王晓明著. —北京：机械工业出版社，2014.11 (2015.1 重印)

ISBN 978-7-111-48422-6

I. 腾… II. ①潘… ②王… 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 (2014) 第 250246 号

这是国内第一本深度采写腾讯产品研发与团队转型方面的图书。本书介绍了腾讯三个不同方向的产品的开发，案例皆为深度调研采写，都是第一手材料，内容鲜活，并附有大量图片，可读性强。

本书呈现了一个战略级新产品开发时会遇到的问题 and 解决方法，涉及大企业如何内部创业，并迅速组建新的项目团队；如何实现跨部门的合作；在面临新团队和紧急开发任务时如何提高团队沟通效率；在产品研发方面，如何定位产品、如何敏捷开发、如何测试和迭代等。

腾讯方法：一个市值 1500 亿美元公司的产品真经

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：左 萌

责任校对：董纪丽

印 刷：北京天宇万达印刷有限公司

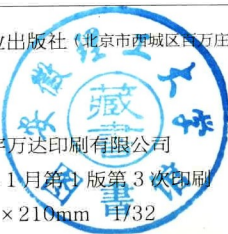
版 次：2015 年 1 月第 1 版第 3 次印刷

开 本：147mm×210mm 1/32

印 张：5

书 号：ISBN 978-7-111-48422-6

定 价：39.00 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) 68995261 88361066

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底防伪伪标均为盗版 本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



推荐序1

德鲁克在《管理的实践》一书中写道：企业的宗旨就是创造客户，企业只有两个基本职能——营销与创新。这里的“营销”并非市场营销，而是“生产出用户真正需要的产品”。德鲁克因此认为，“营销的绝大部分工作在企业将产品生产出来摆上货架前已经完成。”

所有的公司和团队都知道要创造出符合用户需求的产品，但具体该怎么做？这方面的文章确实不多。“腾讯手游大起底”和“垂死项目复活记”通过实战案例生动地介绍了如何紧紧围绕用户需求，以快速开发、快速验证和快速修正的迭代式开发打造出精品大作。

埃里克·莱斯在《精益创业》中指出：新产品最大的风险在于“价值假设”和“增长假设”。价值假设是指生产出来的产品是否如设计人员所想的那样，是

用户需要的产品。解决办法就是从一开始就让产品以各种形式与用户接触，了解用户的需求和反馈，再进行快速迭代，而不是等到产品开发完成后才面对客户。

如何快速验证？让产品尽早地见到用户，而不是闭门造车。从产品定义、核心功能创意开始的用户验证反馈，到“最小化可用产品”的用户试用反馈，再到每个功能的用户参与反馈，形成“开发—测量—验证”的快速循环。这种“开发—测量—验证”的快速循环在“腾讯手游大起底”中有很多具体实例。

例如“日稳定版本”：每个项目每天都要出一个可用的稳定版本，以天为单位进行用户（包括内部团队）的测量和验证，得到反馈后迅速进行迭代开发。

又如“暴力拼图法”：当一个想法不知是否靠谱时，不管是否美观，将所有要素用参考图拼出一张图，用图形去拼想法，制作人和策划员工都有很好的美术素养，完全可以通过拼图感受到最终的效果，这就有了最早的验证，再通过不断交互实现持续优化。

再如“临时资源替代法”：在产品设计基本确定后，将

最终的效果画好还需要一段时间，这时就找临时资源先放上去，以便游戏可以正常地玩起来。例如，已经确定要画小猪了，但小猪还没画出来，就将已有的小鸡先放上去，也不影响玩，常常在体验过程中会发现之前的想法是错误的或不完美的，就可以在小猪还没有画出来前进行修正。

这些实例都完美地呈现了通过“最小化可用产品”进行“开发—测量—验证”的快速循环，抓住需要测量和验证的核心点，通过复用已有资源做出“最小化可用产品”，收集用户反馈，再根据反馈进行快速迭代开发。

本书的价值在于通过生动的实际案例，完美地展现了以用户为导向，快速验证，快速修正的敏捷开发体系，不仅仅在于“思”，更偏重于“行”，是少有的重实践而非理论的干货，值得我们反复研读并学以致用。

陈德文 搜狐畅游 CEO



“产品为王”是移动互联网时代的共识，能否打造出让用户尖叫的极致产品关乎企业生死存亡，打造一款让用户尖叫的极致产品成为每个公司和每位产品经理的终极追求。

由于传播方式和生产方式的革命性变化，工业时代的产品观和方法论在移动互联网时代已经失效，所有公司都必须重新思考和进行摸索，建立起自己的产品观和方法论。他山之石可以攻玉，向具有最优秀产品能力的公司学习，无疑是快速提高自身产品能力的最优路径之一。

在 BAT 这三家公司中，腾讯擅长产品，百度擅长技术，阿里巴巴擅长布局。在 PC 互联网时代，作为中国最优秀的互联网公司之一，腾讯在产品上的能力是所

有公司学习的榜样。随着微信成为移动社交领域的霸主，腾讯又成为中国第一家拿到移动互联网“船票”的公司。能在一个时代成为最优秀的公司已属不易，同时在 PC 时代和移动互联网时代都站在潮头，腾讯在产品方面的过人之处显露无遗。向腾讯学做产品，就如同向大师学艺。

腾讯是一个低调的公司，创始人马化腾更是个低调的产品经理。据我所知，关于腾讯的产品之道，大家大多还是从论坛或散落的分享中获知一二，在图书市场上并没有一个权威、系统的阐述。本书作者把自己撰写的三个腾讯在产品开发与运营方面的案例编辑成书并出版，填补了市场空白，为大家学习腾讯的产品之道提供了一个最好的渠道。

本书可贵之处在于，三个案例都经过作者对腾讯的深入调研而完成，知识和经验直接来源于腾讯，而非网络上流传的雾里看花式的猜测和揣摩。并且本书案例避免了抽象的理论说教，可读性极强，引人入胜，容易理解吸收，同时又极具专业性和严谨性。

因为配合撰写艺龙案例，潘东燕先生曾经两次采访过

VIII

我并发表了专访文章。我非常佩服他的洞察力和逻辑归纳能力，非常喜欢他简洁犀利的文风，他是我见到过的中国最牛的商业案例撰稿人。

让我们一起通过这本书学习腾讯的产品之道并将其应用到实际工作中，打造让用户尖叫的极致产品吧。

崔广福 艺龙旅行网首席执行官



腾讯最高领导机构被称为“总办”，成员全部来自“CXO”。总办每月都有一次战略会，Review 关键产品是战略会上的例行工作之一。在 Review 产品的过程中，先会看业绩和运营数据，然后体验产品细节，商讨和提出改进建议供相关产品开发团队参考。

腾讯每个季度也都有一次季度性的战略会，由事业部一把手级别的成员参与。在季度性的战略会上，总办会由公司内外甄选产品牛人给 200 多个事业部总经理分享成功案例。

总办体验产品的惯例被各个事业群及相关团队借鉴，也都形成相应的核心管理层每月、每周甚至每天保持体验产品的习惯。由此形成强势的产品经理文化，腾讯也以产品能力出众而闻名。

产品经理在腾讯有更大的发展空间，在腾讯的 200 多个事业部总经理中，绝大多数都是产品经理出身。

腾讯内部有一句名言：一切以用户价值为依归。腾讯的绝大多数产品都会被放到公司内部平台供全体成员试用，在整个试用过程中，产品开发团队会收到很多有独到见地的改进建议。在腾讯，全民皆用户，全民皆产品经理，他们持续关注用户反馈，持续完善产品细节，极其重视产品运营。腾讯也因此在此业界所向披靡。

然而在国内的图书市场，却连一本有关腾讯产品开发与运营的书都没有。

我们有幸在过去两年采写了腾讯公司的三个案例，更巧的是，三个案例分别处于产品生命周期的不同阶段，从而实现全生命周期地呈现了腾讯公司的产品开发与运营思维。

“腾讯手游大起底”呈现了当腾讯要开发一个战略级产品时，整个过程中会遇到哪些问题，又该如何解决这些问题；“垂死项目复活记”呈现了当一个已经上市的新产品遇到困境，腾讯如何实现逆转；“‘十元店’的大生意”则呈现了当一个已经成功的“现金牛”产品遭遇困境时，腾讯

如何实现大转型。

三个案例，三个不同视角，三个产品生命周期的不同阶段，全景式地呈现了腾讯在产品开发与运营上的独到思维与实操细节。我们不谈虚头巴脑的理论，只分享真刀真枪的实战；我们也不想给读者任何谆谆教诲，只希望读者能从中感受一二。

潘东燕 王晓明

2014年9月1日



推荐序 1

推荐序 2

序



腾讯手游大起底 / 01

从战略到组织，从团队到产品，腾讯到底做了什么？

史上最重任务之“打响移动游戏第一枪” / 05

选对人才才能做对事，任宇昕亲点姚晓光 / 09

一场要求极高的处女秀 / 12

一个从未赢过的团队 / 13

又遇管理“七宗罪” / 14

史上最复杂的跨部门协作 / 16

摸着石头能过河？ / 17

团队乾坤大挪移之从“上小资”到“深斗士” / 18

步步为营，产品战略三步走 / 19

再出发，愿景理念方法全矫正 / 22

向创业团队转型，晚上 12 点前不回家 / 24

大撤职！建立绩效驱动型文化 / 31

高手告急！自建人才梯队机制 / 34

结构再调整，组织再变形 / 38

四招制胜史上最复杂的跨部门协作 / 42

快速验证，价值驱动，团队自组织 / 47

产品六脉神剑之“天天兄弟”奋斗记 / 58

秘笈一：做到常人难以想象的尝试和重复次数 / 59

秘笈二：激发全链条每一个环节的创造力 / 65

秘笈三：人性，太人性了 / 68

秘笈四：每次犯错都是一次卖萌的机会 / 74

秘笈五：对“屌丝”的极致关怀 / 75

秘笈六：暴力拼图法与临时资源替代法 / 76

姚晓光：我这样打造精品大作 / 81

像“蘑菇”那样思考 / 81

极致的产品精神 & 变通的执行力 / 83

理解和认同产品的社会价值 / 85



垂死项目复活记 / 91

腾讯《摩登城市》项目大逆转

悲情“城市” / 94

浑水摸“鱼” / 95

再战江湖 / 100

天下武功，唯快不破 / 102

从“提神基本靠狗”到“通讯基本靠吼” / 105

人与人的差距远大于人与猪 / 109

腾讯手游大起底

从战略到组织，从团队到产品，腾讯到底做了什么？

当下人人都在谈传统企业向互联网转型，事实上另一个话题更值得关注，那就是互联网企业向移动互联网转型。互联网和移动互联网是两个时代，这是我们的基本判断。在互联网时代成功的企业，未必能在移动互联网时代也成功，我们见过很多互联网企业在这方面头痛不已。

因缘所致，我们有幸在国内第一个也是唯一一个采写到腾讯首批手游产品（“天天系

列”手游)产出的全过程。这个系列产品对于腾讯意义重大，它是微信商业化的首次尝试，只能成功不能失败。在案例采写的过程中我们发现，作为中国互联网行业的旗帜企业，从营业收入来看也已经是全球最大的网络游戏公司，腾讯向移动互联网转型，进军手游业务依然遇到了重重问题，可见向移动互联网转型不是互联网公司想转就能转的，从业务到管理，从战略到组织能力都需要进行一次系统重塑。这种重塑有难度、有阵痛，需要大决心，不是每家互联网企业都能成功。

腾讯手游案例在游戏圈广为流传，至今我们尤记得一位资深游戏圈人士的评价：腾讯手游的案例委实是上乘之作，腾讯人和原腾讯人看出了公司内部隐晦的利益纠葛，做产品的人看出了腾讯犯过的错误，做管理的人看出了腾讯在转型时的困境与选择。各取所需，内行看门道。

我们建议大家带着以下问题去阅读这个案例，这样会让你收获最大，感悟最深：像腾讯这样的互联网时代王者，在孵化和推出面向移动互联网时代的战略级产品时，会面临哪些问题？这些问题会以何种形式浮现出来？又该如何解决这些问题？腾讯手游的案例对上述问题做了一次全景式的呈现，一起来看看腾讯是如何解决这些问题的吧。

