

腾讯之道：我们应该向腾讯学什么？

作者：艾永亮

腾讯之道：我们应该向腾讯学什么？

艾永亮 刘官华 梁璐 著

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 id：d716-716 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读网 址：<http://www.ireadweek.com>

目录

前言 一切以用户价值为依归

第一部分 战略篇

第1章 腾讯战略

第1节 聚焦战略：从优秀到卓越只有两个字的距离

第2节 泛娱乐战略：源于游戏，不止于游戏

第3节 双打战略：互补，让一切更完美

第2章 腾讯战略的发动机：战略发展部

第1节 腾讯的双眼，寻找着新的战略和机遇

第2节 腾讯的双手，统揽全局协调各方

第3节 腾讯的大脑，培养企业发展所需的人才

第3章 腾讯的品牌战略

第1节 “三低”之殇

第2节 腾讯品牌“重生”的两大法宝

第二部分 创新篇

第4章 丛林生存指南

第1节 必须遵循的进化论：物竞天择，适者生存

第2节 修正随机进化

第3节 拥抱失控

第5章 生态型组织

第1节 成长顿悟：从封闭到开放

第2节 华丽转身：打造生态版图

第3节 连接一切：提出“互联网+”国家级战略

第6章 有一种创新叫腾讯式创新

第1节 腾讯创新三要素

第2节 赋予产品新生命

第3节 从BU到BG

第三部分 管理篇

第7章 产品至上的组织导向

第1节 产品化一切

第2节 面向用户，背靠老板

第3节 做好产品的两个关键仪表盘

第8章 充分自治的宏观管理

第1节 大三层金字塔形的管理架构

第2节 让最了解用户的人做决策

第3节 充分竞争激发最大活力

第9章 教练辅导的微观管理

第1节 从小三层金字塔到新型强矩阵的进化

第2节 与员工一起战斗

第四部分 文化篇

第10章 用互联网思维做企业文化

第1节 以用户思维发现需求

第2节 用产品思维制定政策

第3节 用运营思维推行政策

第11章 有品位的福利才是好福利

第1节 有情有义，温馨细腻

第2节 有趣搞笑，印象深刻

第3节 有时尚，致青春

第12章 在时空中生长的文化

第1节 随时间生长的文化

第2节 随空间蔓延的文化

第五部分 员工篇

第13章 不犯错哪来的惊喜

第1节 提供足够大的发挥空间

第2节 用跨界、整合的思维去激发创新

第3节 接受“捅娄子”，拒绝“不作为”

第14章 像爱用户一样爱员工

第1节 人本理念是一种情怀，更是具体行动

第2节 视员工为第一财富

第3节 呵护创新的种子

[第4节 PK是一种工作方式](#)
[第15章 “游戏化”的员工成长体系](#)
[第1节 80个打怪升级通道](#)
[第2节 量身定制的闭环IDP](#)
[第3节 超越培训的经验分享](#)
[第六部分 用户篇](#)
[第16章 伴随用户成长](#)
[第1节 相知：立体的用户属性](#)
[第2节 相伴：和用户做朋友](#)
[第3节 相随：保持与用户共同成长的产品创新力](#)
[第17章 腾讯的影子军队：外团](#)
[第1节 自组织的外团](#)
[第2节 嵌套式的管理](#)
[第18章 用户洞察：腾讯独步江湖的神技](#)
[第1节 深入骨髓的用户洞察](#)
[第2节 看穿“谎言”，理解用户的真实需求](#)
[第3节 连接产品与用户的超级平台](#)
[第七部分 产品篇](#)
[第19章 比用户更懂用户](#)
[第1节 成为用户](#)
[第2节 懂得用户](#)
[第3节 超越用户](#)
[第20章 超预期体验](#)
[第1节 直抵内心秘境](#)
[第2节 回归本源，珍惜口碑](#)
[第3节 投入情感](#)
[第21章 用试错趋近完美](#)
[第1节 快速立项，“野蛮”生长](#)
[第2节 用灰度测试降低试错成本](#)
[第3节 拥抱变化不等于随意变化](#)
[第八部分 运营篇](#)
[第22章 让产品自转的“魔法”](#)
[第1节 建立规则：让产品自转](#)
[第2节 打造口碑：让产品在用户之间疯传](#)
[第3节 适度留白：保留运营空间](#)
[第23章 运营驱动产品设计](#)
[第1节 运营驱动第一步：收集用户反馈](#)
[第2节 运营驱动的宗旨：让数据说话](#)
[第3节 运营驱动的撒手锏：运营产品化](#)
[第24章 拉通式运营](#)
[第1节 团队内角色拉通](#)
[第2节 跨产品拉通](#)
[第3节 线上线下拉通](#)
[第九部分 研发篇](#)
[第25章 200人如10人](#)
[第1节 三驾马车：产、研、运](#)
[第2节 统一心跳：迭代与版本火车](#)
[第3节 透明胜于沟通](#)
[第26章 快比什么都重要](#)
[第1节 让研发有飞一般的感觉](#)
[第2节 极速研发模型](#)
[第3节 时间、成本、质量](#)
[第4节 东方的智慧](#)
[第27章 海量服务之道](#)
[第1节 海量服务之道1.0](#)
[第2节 海量服务之道2.0](#)

如果你不知道读什么书，
就关注这个微信号。

□

公众号名称：幸福的味道

公众号ID：d716-716

小编：行行：微信号和QQ：2338856113

为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站名称：周读 网址：
www.ireadweek.com 小编也和结交一些喜欢读书的朋友

“幸福的味道”已提供120个不同类型的书单

- 1、 25岁前一定要读的25本书
- 2、 20世纪最优秀的100部中文小说
- 3、 10部豆瓣高分的温情治愈系小说
- 4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著
- 5、 有生之年，你一定要看的20部中国现当代名著
- 6、 美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本
- 7、 30个领域30本不容错过的入门书
- 8、 这20本书，是各领域的巅峰之作
- 9、 这7本书，教你如何高效读书
- 10、 80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

……

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单

如果你不知道读什么书，就关注这个微信号。

前言 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，讨论形式上的自洽逻辑。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），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!

第一部分 战略篇

没有战略的企业，就像一艘没有舵的船，只会在原地转圈。

——乔尔·罗斯

一个人只要方向正确，即使路途披荆斩棘，梦想终归会越来越近。对于一个企业来说，战略就是企业的罗盘，是企业健康发展的保证，决定着企业的发展方向。

从1998年成立时5个人的小公司，到现今上万人的互联网巨头企业，腾讯的发展历程有坦途也有崎岖。但毫无疑问，无论是未雨绸缪的泛娱乐战略，还是痛定思变的品牌战略，腾讯的战略一直都走在互联网企业的前列，引领着互联网行业的发展，值得广大读者借鉴。

第1章 腾讯战略

战术，仅能决定一场战斗的胜负；而战略，却可以决定一家企业的兴衰。

腾讯成为互联网行业的领军企业已有多年，盖因它在塑造传奇的过程中，成功制定出三大战略，为自己的征战天下、无往不胜打牢根基。这居功至伟的三大战略便是聚焦战略、泛娱乐战略和双打战略。

战略来源于定位，定位来源于站位，站得有多高，看得才能有多远。这些年一路走来，腾讯经过深刻的思考，已经完成了自身的战略定位，即只做两件事。

（1）借助QQ、微信这类全民性的服务平台，把自己打造成互联网的连接器。连接器之下，提供基础服务；连接器之上，提供少量精品服务，并打造好开放平台。

（2）打造精品内容，做好基于明星产品的内容产业。

第一件事，演化出了腾讯的聚焦战略；第二件事，升级出了腾讯的泛娱乐战略。为了更好地执行这两大战略，腾讯创造性地提出了双打战略。

第1节 聚焦战略：从优秀到卓越只有两个字的距离

作为国内互联网行业的领袖级企业，腾讯用亲身经历证明了一项真理，那就是，从优秀到卓越只差两个字——聚焦。

“互联网一站式服务”的构想

腾讯在初创时曾提出一个比较了不起的构想：建立互联网一站式服务。

这些年来，腾讯的业务十分庞杂，从最初涉及平台型业务和互联网增值型业务两大类，逐渐发展到如今的六大类、数百种产品和服务。

腾讯的业务不仅数量巨大，质量同样堪称标杆，其中的多项服务和产品已经拥有极高的市场份额，部分产品甚至已经触摸到了市场规模的天花板，想要继续获得增长就只能靠国内网民的增长红利推动了。然而，这些业务在同样的体系下自由发展，相互之间却并不协调。于是腾讯希望回归初衷，通过围绕用户需求，提供统一的、易用的、整合式的一站式服务。

实现这一构想，首先要做的是降低互联网的准入门槛，让用户使用互联网就像使用普通家电一样，不需要任何技能和多高的计算机水平，就可以轻松掌握。而这个降低门槛的服务，就是腾讯的“一站式在线生活服务”。

识别核心能力

正是为了实现“互联网一站式服务”的伟大构想，腾讯的各个业务开始“野蛮”地生长和互相拉动，给外界造成了“腾讯什么都做”的错觉。就连百度的CEO李彦宏都曾“酸酸”地说过：腾讯所提倡的在线生活、一站式服务，基本上就是不给别人留任何空间。^[1]

内部的业务增长压力和外部的舆论压力迫使腾讯积极思索，如何进行有效的战略升级来释放压力、实现目标。最后，腾讯得出的答案是：聚焦。

想切实践行聚焦，就要求腾讯从自己的众多产品和服务中梳理出主要脉络，并不断加强其核心能力和建设成长；对于那些核心能力以外、具体场景下的具体服务，腾讯则只限于制定一个统一的规则，让内部团队和外部团队自由竞争。

聚焦战略背后的三点逻辑

腾讯提出聚焦战略的逻辑非常清晰。

第一，识别出自己的核心能力。腾讯有着服务海量用户的经验，有着很强的应用和各项服务基础支撑能力，这是其他企业并不具备的，而这又恰恰是腾讯的核心能力。

第二，把工作重心聚焦在核心能力的建设和持续提升优化基础服务能力方面，逐步完善各核心能力的对外服务的易用性、透明性、高性能及周边保障。

第三，在第二点基础上，制定出开放的规则，让企业内部团队和外部合作伙伴都可以使用这种基础的核心能力，享受其提供的各项服务。而今后的发展方向，也由这种市场化的开放竞争机制主导。

以退为进

聚焦战略的实质是以退为进。

以往，腾讯是通过自主经营所有覆盖的业务来获得利润的。通过核心能力的识别，腾讯开始逐渐专注于强化自己的“特长”，同时开放平台，让外部产品和内部产品在具体场景下自由竞争，淡化自己的组织边界。如此一来，反而退一步海阔天空，成功地打造出更加稳健和开放的平台。

[1] 出自2010年3月28日中国（深圳）IT领袖峰会。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《腾讯之道：我们应该向腾讯学什么？》艾永亮 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/21.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

