

腾讯方法：一个市值1500亿美元公司的产品真经

作者：潘东燕

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

ISBN: 978-7-111-48422-6

本书纸版由机械工业出版社于2014年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

目录

[推荐序1](#)

[推荐序2](#)

序

[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？](#)

[史上最重任务之“打响移动游戏第一枪”](#)

[选对人才能做对事，任宇昕亲点姚晓光](#)

[一场要求极高的处女秀](#)

[一个从未赢过的团队](#)

[又遇管理“七宗罪”](#)

[史上最复杂的跨部门协作](#)

[摸着石头能过河？](#)

[团队乾坤大挪移之从“上小资”到“深斗土”](#)

[步步为营，产品战略三步走](#)

[再出发，愿景理念方法全矫正](#)

[向创业团队转型，晚上12点前不回家](#)

[大撤职！建立绩效驱动型文化](#)

[高手告急！自建人才梯队机制](#)

[结构再调整，组织再变形](#)

[四招制胜史上最复杂的跨部门协作](#)

[快速验证，价值驱动，团队自组织](#)

[产品六脉神剑之“天天兄弟”奋斗记](#)

[秘笈一：做到常人难以想象的尝试和重复次数](#)

[秘笈二：激发全链条每一个环节的创造力](#)

[秘笈三：人性，太人性了](#)

[秘笈四：每次犯错都是一次卖萌的机会](#)

[秘笈五：对“屌丝”的极致关怀](#)

[秘笈六：暴力拼图法与临时资源替代法](#)

[姚晓光：我这样打造精品大作](#)

[像“蘑菇”那样思考](#)

[极致的产品精神&变通的执行力](#)

[理解和认同产品的社会价值](#)

[垂死项目复活记——腾讯《摩登城市》项目大逆转](#)

[悲情“城市”](#)

[浑水摸“鱼”](#)

[再战江湖](#)

[天下武功，唯快不破](#)

[从“提神基本靠狗”到“通讯基本靠吼”](#)

[人与人的差距远大于人与猪](#)

[“十元店”的大生意——QQ秀业务转型及QQ会员业务深度运营](#)

[特权不是想要就能要](#)

[立体化深度运营](#)

[全体系业务联动](#)

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，就将已经有的小鸡先放上去，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

推荐序2

“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

序

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，总办会从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

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。

□

当下也许再也没有比《天天爱消除》《天天连萌》和《天天酷跑》更火爆的手机游戏了。公交车站、地铁里、公园的亭子中、写字楼的走道上、卫生间的小隔间……从牙牙学语的小孩到白发朱颜的老者，从晨起到睡前，但凡有人、有闲的地方，总会听见熟悉的音乐响起，那是他们又开了新的一局。

批注

新进入游戏市场的产品有两个最重要的评价指标：一是绝对玩家数量，它常常反映了分发渠道的力量，也即短时间内让更多的玩家开始玩这款游戏；二是玩家留存率，它反映了游戏品质的高低，也即玩家在玩过该款游戏后持续玩下去的动力和欲望。从腾讯“天天系列”手游的数据来看，玩家绝对数量和玩家留存率都大幅超越当时国内同类产品最高历史数据。这不仅反映了腾讯微信等移动端强大的游戏分发力量，同时也反映了“天天系列”手游极高的产品品质。很多人会认为“天天系列”手游的成功完全是因为微信等移动端分发力量强大，这种观点并不客观。只有两者兼具，全新的游戏产品才能收获真正的成功。

评价一款手机游戏品质的高低，重点观测的数据是“新进玩家留存率”，尤其是次日、三日和七日这三个关键时点的玩家留存率。此前，国内手游行业最好的数据大致如下：玩家次日留存率在50%左右，三日留存率在30%左右，七日留存率在25%左右。我们再来看看《天天爱消除》和《天天酷跑》的数据：

《天天爱消除》的玩家次日留存率在70%左右，三日留存率在60%左右，七日留存率在50%左右；《天天酷跑》的玩家次日留存率在60%左右，三日留存率在50%左右，七日留存率在45%左右。

不难看出，在玩家留存率这个衡量游戏产品品质的核心指标上，“天天系列”手游将业界最高水平拉升超过20%。而在玩家的绝对数量上，《天天爱消除》上线当天即力压《植物大战僵尸2》，在App Store拿下免费版下载量冠军，在1个多月的时间内，玩家就达到1.4亿，日活跃玩家超过3300万；《天天连萌》上线38分钟即跃居App Store免费版下载量第一，在1个月左右的时间内，玩家即超过9000万，日活跃玩家超过2000万；《天天酷跑》也在不到1个月的时间内拿下超过8000万注册玩家，日活跃用户超过3300万。

此外，在同时在线的玩家人数上，此前国内最成功的手游是《QQ御剑》，稳定期同时在线玩家人数为5万多，而《天天爱消除》的最高同时在线玩家人数达到180多万。与此同时，《天天酷跑》也是国内首个日收入超过600万元的手游，上市23天营业收入就已过亿元，上线后长时间在App Store游戏畅销版排名第一。

因此，无论是玩家留存率、玩家的绝对数量和同时在线人数，还是游戏的盈利能力，“天天系列”手游都创造了历史。

腾讯移动端有五大平台：微信、手机QQ、手机Q-zone、QQ游戏大厅和应用宝。其中微信和手机QQ因其高品质赢得数亿忠实用户，被称为“精品平台”，登录这两个平台的产品必须拥有世界级的品质。作为腾讯移动平台商业化最重要的战略举措，“天天系列”手游从诞生之日起就已经命中注定要同时登入微信、手机QQ等世界级的精品平台，而今天我们也看到了含着“金钥匙”出生的“天天系列”手游取得了远超腾讯和业界预想的成功。据2013年第4季度财报显示，腾讯移动游戏营业收入达6亿元，2014年第1季度营业收入达18亿元，第2季度营业收入达30亿元，增长势头之迅猛令人咋舌。

那么，作为腾讯战略级意义的产品，“天天系列”手游究竟是如何炼成的？它的成功是完完全全借了平台之力，还是有其独到之处？作为腾讯移动平台商业化最重要的战略举措，腾讯高层又是如何决策的？作为客户端游戏时代的王者，腾讯在切入移动游戏领域时会遇到哪些无法想象的难题，腾讯又是如何克服这些难题的？在这背后发生了哪些不为人知的事情？

这次，我们从战略到组织，从团队到产品，对腾讯手游首发的几款战略级产品出炉的幕后全过程做了一次大起底。

史上最重任务之“打响移动游戏第一枪”

在互联网的众多模式中，最先实现规模化盈利的很可能出现在移动游戏领域。

——马化腾

在互联网时代，移动广告、移动游戏和移动电子商务是最核心的三大盈利模式，而在这三大盈利模式中，移动游戏又是变现能力最强和最有效的方式之一。在韩国和日本，Kakao Talk和Line等类微信产品在移动游戏领域取得了爆发性增长，高品质的游戏产品每月都能有3000万~5000万元不等的营业收入。在国内，智能手机的普及率大大提高，价格降至千元以下，“屌丝”用户蜂拥而入；同时也涌现出一些成功的手游产品，如《我叫MT》等，月流水已经达到5000万元以上；加上移动支付渠道、数据分析系统、发行平台和平台方社交支持功能等相关配套领域也在逐渐完善。这些让微信、手机QQ等腾讯移动平台都对游戏业务蠢蠢欲动。2012年年底，腾讯最高决策层终于正式做出决策：将包括微信和手机QQ在内的五大移动平台通过手游进行商业化运作。

批注

腾讯移动端，尤其是微信该如何盈利是当时腾讯高层一直在思考的问题。对于微信来说，首次商业化运作只能成功不能失败，因为它不仅直接影响资本市场对微信未来的商业想象空间的评估，更将直接影响腾讯的市值波动。在三大盈利模式中，我们不难发现，腾讯从移动游戏切入最为顺理成章：一是在客户端游戏时代，腾讯成为国内毫无争议的王者，从营收规模来看，也已是全球最大的游戏公司，在网络游戏领域有深厚的资源和人才积累，但腾讯在移动广告和移动电子商务领域并无绝对优势；二是在韩日，类微信产品Kakao Talk和Line在移动游戏领域尝试取得巨大成功；三是游戏产品的利润空间最为丰厚，也直接影响资本市场对微信盈利能力的评估。以上三点直接决定了腾讯选择移动游戏作为微信等腾讯移动端商业化的突破口。

毋庸置疑，腾讯在过去十年确立了其在客户端游戏领域绝对的领先优势，在国内占据近半壁江山，但在网页游戏领域却远没有建立同样的领先优势。在网页游戏发展初期，腾讯基于开放平台的思维对所有游戏产品一视同仁，对腾讯自主研发的游戏产品只给予有限支持，而腾讯内部大多数游戏开发团队还没有在全面开放的市场环境下生存过。由于缺乏重点扶持，开发团队在开放平台的环境中更加注重快速的经济回报，以至于虽然腾讯也上线了不少自主研发的游戏，但在短期利益的驱动下，始终未能做出精品和大作。最终导致网页游戏的业绩离腾讯预期有较大距离。

批注

腾讯在网页游戏领域的失利说明两点：一是在客户端游戏领域的绝对优势并不能直接移植至网页游戏领域，同理，它也不能直接移植到移动游戏领域；二是作为开放平台，内部产品开发团队与外部创业公司相比，并无优势，如果内部产品开发团队不建立创业文化，以及与之配套的管理模式和激励机制，在开放平台的市场经济环境下，身处大公司环境下的内部产品开发团队很难与外部创业公司竞争。一个是纯粹为自己干，有梦想，有生存的压力，是一群野狼；一个是为腾讯干，也许也有共同的目标，但至少没有生存压力，动力不足，有时候真的就是一窝小白兔。

那么，此次腾讯全面发力移动平台游戏是否会吸取网页游戏失利的前车之鉴？在此之前，我们先来看看这次“打响移动游戏第一枪”战役所涉及的腾讯高管团队和外部管理顾问的人员情况：

马化腾：腾讯创始人，董事会主席兼CEO。

任宇昕：腾讯首席运营官，互动娱乐事业群（IEG）和移动互联网事业群（MIG）总裁，腾讯游戏创始人。

马晓轶：腾讯副总裁，腾讯游戏发行线负责人。

曾宇：腾讯副总裁，腾讯游戏研发线负责人（曾宇已于2013年10月从腾讯正式离职）。

姚晓光：腾讯互动娱乐事业群琳琅天上工作室总经理，2012年12月创建天美艺游工作室，2013年9月又接管卧龙工作室，2014年9月履新为腾讯副总裁。

王晓明：敏思特咨询首席合伙人，资深组织转型专家，腾讯高级管理顾问，迅雷首席管理顾问。

批注

腾讯最为重要的战略级产品核心领导团队的构成有两大特点：一是马化腾和任宇昕牵头，显示了公司对该系列战略级产品的高度重视，这既会让团队觉得自己任务很重，压力很大，但同时团队成员也会感到一种莫大的荣耀，高层的直接关注是对每个团队成员极大的激励；二是引入有经验的外部管理顾问进入核心团队，王晓明是在腾讯内部经过多个项目验证过的极为成功的组织转型咨询顾问，在团队转型方面有丰富的成功经验，将外部管理顾问引入到公司战略级产品的核心团队，显示了腾讯高层对管理之于一个团队的意义和作用有着极为深刻的理解和认识。

基于网页游戏失利的前车之鉴，以任宇昕为主导的腾讯高层决策团队最终决定对移动平台游戏短期采取计划经济形态，专人定专项，给予特殊扶持，全力支持首发的5款自主研发游戏，待建立标杆示范效应后再尝试将平台有序开放，以市场经济形式全面引入手机游戏产品。如此既能最大限度地保障首发产品的成功率和平台品质，也能确保未来在长期的市场经济形态下产品布局的丰富程度和营收规模。在决策过程中，马晓轶作为腾讯游戏发行线负责人，从整个大战略格局出发，放弃了代理国外成功的世界级游戏布局移动平台的选择，将首发机会主动让给自主研发团队。但他也提出要求，上线的游戏必须具有世界级的品质。

至此，首发的几款游戏产品能否拿出世界级的品质就成为腾讯移动游戏战略“第一枪”成败的关键。这背后引出的另一个核心问题就是：由谁来领衔首发的五款战略级手游产品？

批注

在网页游戏失利后，即将市场经济模式调整为计划经济模式，显示了腾讯公司的战略柔性，自我调整能力极强；决定以自主研发的游戏产品首发显示了腾讯高层极大的组织自信，毕竟微信等世界级的移动游戏分发平台完全可以引进世界级的手机游戏产品首发，同时腾讯此前并未开发过成功的移动游戏产品。

选对人才能做对事，任宇昕亲点姚晓光

美国通用电气公司前董事长兼CEO杰克·韦尔奇曾指出：什么是战略？战略就是选择最合适的人并给他100%的授权和信任。作为腾讯游戏的创始人，任宇昕只花了4年时间，就将互动娱乐事业群的单季度营业收入从1个多亿提升到60多亿元。这很大程度上取决于其在选人用人上的独到眼光。在选择腾讯“打响移动游戏第一枪”领衔人的关键抉择上，任宇昕最终将“爱将”姚晓光推向前台。他是腾讯互动娱乐事业群旗下琳琅天上工作室总经理，也是中国最早的一批游戏制作人，缔造了《QQ飞车》《御龙在天》

《逆战》等多款知名的游戏大作，被誉为“中国游戏行业十大领军人物”。在2012年的公司战略会上，腾讯请了3名产品经理给公司所有的部门一把手分享“打造精品”的经验，这3名产品经理分别是：张小龙、姚晓光和钟翔平（腾讯手机浏览器产品部总经理）。这意味着姚晓光已经成为腾讯最顶尖的产品经理之一。任宇昕选择姚晓光是整个腾讯手游发展决策的关键一步。

批注

显然，首发战略级产品负责人的选择直接决定产品的成败，我们不难总结出任宇昕选择姚晓光的几点理由：一是已有的成功经验，在客户端游戏时代已有多款成功的自主研发的游戏大作，充分验证了其在游戏产品开发能力上毫无问题，是腾讯内部数一数二的人选；二是他是腾讯互动娱乐事业群旗下四大游戏工作室之一琳琅天上工作室总经理，具有多年的领导和团队管理经验，加入腾讯前也曾是一名创业者，充满创业精神和创业特质；三是他已经是腾讯内部最受认可的最顶尖产品经理之一，由他领衔具有极强的说服力，团队也将充满信心；四是姚晓光和任宇昕有着多年的良好合作互动关系，相互之间有足够深厚的信任基础，沟通互动毫无障碍。

然而，选择姚晓光挂帅并非就万事大吉。姚晓光领导的琳琅天上工作室虽然是一个非常成熟的游戏开发工作室，但以客户端游戏开发见长，完全没有移动游戏开发的经验，并且已经担负着繁重的游戏开发和运营任务，姚晓光面临着成为“光杆司令”的风险。此时曾宇站了出来，他将自己管辖的在上海的一个专注于研究移动游戏和移动游戏开发引擎的团队（腾讯互动娱乐事业群新型游戏终端研究中心，约有120人）划给姚晓光。用曾宇的话来说，此前这个团队只做研究工作，在产品和业务上能力薄弱，跟着姚晓光有更多学习和成长的空间。曾宇同时让其高级管理顾问王晓明去支持姚晓光，共同组建腾讯手游工作室。王晓明是业内知名的组织转型专家，自2011年起成功辅导了互动娱乐事业群旗下的光速工作室、量子工作室、琳琅天上工作室和桌面安全产品部（电脑管家），深受曾宇的信任。

批注

曾宇不仅将自己旗下的移动游戏研究部门划给姚晓光，还将自己最为信任的管理顾问也派去支持姚晓光，这显示了腾讯互动娱乐事业群内部对首发移动游戏的高度重视，以及内部完全以公司目标为核心导向的极为团结的团队氛围。

就这样，在腾讯移动平台游戏首发的几款战略级产品的开发上，以姚晓光为核心的团队组建完毕。2012年12月12日，天美艺游工作室正式成立。团队中的所有人都看到这是一个千载难逢的机会，个个摩拳擦掌。然而，姚晓光或许想不到，后来自己面临的来自外部和内部的挑战是如此之大，以至于曲曲折折地发生了那么多事。

批注

作为微信首次商业化的产品，对于腾讯来说，这一战只能成功，不能失败；对于领衔人及其所带领的团队来说，这确实是千载难逢的机会，可能一战成名，也可能一败涂地。

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

文档名称：《腾讯方法：一个市值1500亿美元公司的产品真经》潘东燕 著. epub

请登录 <https://shgis.cn/post/373.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

