

## 案例正文：

### 从王者荣耀的逆袭看腾讯内部创业机制<sup>1</sup>

**摘要：**本案例以手机游戏《王者荣耀》的诞生为例，描写了腾讯公司内部创业项目从立项到产品开发、从测试到最终发布的整个过程，以时间轴的方式描绘出在竞争机制下产品研发部门迸发的组织活力，探究企业创业需要具备哪些条件，应该扫除哪些障碍，创业过程的关键要素有哪些，面对创业过程中的挫折应该如何调节。

**关键词：**腾讯；企业创业；创业机制；组织结构；激励

## 0 引言

2017年12月16日，《财富》全球论坛在广州召开，在这场主题为开放与创新的全球论坛上，腾讯董事会主席兼首席执行官马化腾说道：“譬如盖房子，我们不是出租，而是请你来建房子，建完房子就是你的，你的客户、粉丝都是你的，不需要再交月租，不需要每年涨价。”这是他对开放与合作的比喻。

腾讯的开放与合作理念给了旗下的产品以广阔的发展空间。在这场盖房子的运动中，腾讯涌现了许多惊艳四座的产品，《王者荣耀》便是其一。2017年中央电视台元宵节晚会上，相声《都是为你好》出现了一段对话，高晓攀问朱军：“消消乐，您会玩吗？”朱军回答：“不会”，高晓攀很得意，谁料朱军中气十足地说：“我就会王者荣耀，人在塔在！”《王者荣耀》作为大众娱乐素材首次登上了央视元宵晚会，可见该游戏的成功。2017年，腾讯控股一季度净利润近145亿，其中手机游戏占129亿元，同比增长57%，《王者荣耀》一季度营业收入在60亿元左右，参照腾讯控股“增值服务”的60.93%毛利率，《王者荣耀》为腾讯控股带来36.56亿元毛利润；如参照腾讯控股整体的29.34%的销售净利润，《王者荣耀》为腾讯控股贡献了17.6亿元的净利润。为什么腾讯能够创造出《王者荣耀》这样的产品呢？

- 
1. 本案例由海南大学经济与管理学院的时舒眉、天津大学管理与经济学部的潘静洲以及北京中人网信息咨询股份有限公司的唐斌地撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
  2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
  3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
  4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

# 1 初入战局

2014 年以前，腾讯内部出现一些问题，比如在一个游戏工作室里，组织层级从上到下依次是：总监、制作人、项目经理、各专线组长、基层员工，120 多人的团队有 5 个管理层级，3 个员工中就有 1 个管理者，部分员工晋升为管理者以后，就不再做具体的研发工作。2014 年 10 月，腾讯对其组织结构进行了一番调整，将工作室的管理层级精简为 3 个。腾讯互动娱乐事业群（下简称 IEG）旗下的工作室经过联合组成了工作室群。原琳琅天上、天美艺游、卧龙、量子、光速、魔方、北极光、五彩石共八个工作室被分成四个工作室群，也就是现在的天美、光子、魔方、北极光工作室群，它们分别由姚晓光、陈宇、夏琳、孙宏宇任工作室群总裁。原卧龙工作室成为天美工作室群的一员，《王者荣耀》这款产品便诞生在卧龙工作室。

2006 年，卧龙工作室成立，代表作品有《QQ 三国》、《QQ 封神记》、《宠物牧场》。2012 年，卧龙工作室旗下的《霸三国》网络游戏立项，这款游戏的市场反馈很不好。2014 年经过组织结构调整，卧龙工作室被撤销，相关职责和人员并入天美工作室群下的天美 L1 工作室，由天美工作室群总裁姚晓光直接领导。

姚晓光说：“当我决定做游戏时，游戏在中国还称不上是一个行业。”1998 年，他创建了 NPC6.com，2002 年，监制网络游戏《幻灵游侠》，2003 年，研发出中国第一款全 3D-MMO《神迹》，2006 年，他加入腾讯，监制了《QQ 飞车》、《逆战》、《天天酷跑》、《天天炫斗》等广受好评的游戏。在领导卧龙工作室以前，姚晓光已然是腾讯游戏的中坚力量。

2012 年，腾讯 COO 任宇昕直接负责 IEG，在他的战略布局中，姚晓光将作为手机游戏战场的领军人物去实现三个阶段的战略。短期战略是在休闲游戏领域布局四款产品，商业目标是积累用户。中期战略是强化游戏玩法和产品的创收能力，提升利润率。长期战略是细分手机游戏市场，在 ACT、MOBA 等高端游戏类别中研发出精品大作。截至 2014 年，姚晓光已经完成了短期和中期目标。就在他准备进攻高端游戏市场的时候，IEG 开展了组织结构调整。姚晓光接手了新的工作室，他召集了《霸三国》的主创团队，向他们询问工作进展。“这款游戏的灰度测试结果一直不太好。”姚晓光说。孙勋是《霸三国》的技术总监，这款游戏就像是他的孩子。《霸三国》属于 MOBA 类网络游戏，在当时，MOBA 网络游戏市场已经被《英雄联盟》牢牢占据。孙勋说：“这款游戏上线已经三年了，或许是时候该放弃。”作为产品经理出身的姚晓光，能够深刻体会孙勋受到的煎熬以及下决心的不易。他说：“在端游市场上，《英雄联盟》已经占领了高

地，可是在手机游戏市场上，还没有一款代表性的 MOBA 产品，大家开发《霸三国》的过程中，一定积累了很多经验，如果你们愿意，就原班人马组成项目小组，重新立项做 MOBA 手机游戏。”孙勋听完，眼前一亮。他原本以为这场会议将是一场批斗大会，没想到姚晓光不仅没有怪罪大家，反而给大家提了一个好的方向，他立马跟身边的苏毅和王怡文讨论起来。三人一拍即合，由姚晓光牵头的《英雄战迹》项目小组就这样成立了。

在腾讯内部，产品立项门槛不高，项目发起者需要提交商业计划书，从目标市场、现实、产品分析、市场进入策略、和财务等角度论证产品的可行性，呼朋引伴，找寻愿意一起做项目的团队成员。经战略发展部内部会议研究通过的项目，会向总办做进一步汇报。如果经过总办研究并取得了一致性意见，这些项目就将进入实际落地和执行阶段。战略发展部的主要职责是研究互联网新兴领域，定期对腾讯的战略进行刷新、为公司各业务提供商业分析和战略支持，深度支持腾讯的各个业务、支持腾讯的投资公司。

## 2 内部赛马

《英雄战迹》的产品研发正如火如荼地进行着，姚晓光对《英雄战迹》项目非常关注，“一个总经理每天去关心产品，每天都去和团队成员面对面地交流，整个团队的压力是非常大的。”当时一起工作的员工如是说。姚晓光希望产品早日上市，这样迫切的心情源自于外部和内部的双重压力。当时市面上的手机游戏产品极其有限，大型手机游戏市场一片空白，除腾讯以外，还有许多游戏公司正盯着这块大蛋糕，同时，腾讯产品信息交流平台上的公告显示，光速工作室正在研发另一款 MOBA 手机游戏《全民超神》。

立项两周，项目组制作出了游戏引擎、整体框架、运行后台等基本要件。样本游戏已经可以进行基本的角色选择、游戏对战、释放技能和游戏结算功能。为了致敬《霸三国》，项目组特意将四个英雄分别命名为刘备、关羽、张飞、赵云。他们将样品放到公司内部产品平台供所有人试玩。在研发过程中出现了很多问题，首先是专业人手不足，从网络游戏跨界到手机游戏，成员们不可能立马弄懂手机游戏的开发原理，其次是第一笔研发经费已经所剩无几了。姚晓光即刻前往深圳总部申请更多资源，而位于成都的卧龙工作室也进入到紧急备战状态，所有员工在大办公室集体办公，一眼望过去，很难分清谁是管理者，谁是员工。行军床摆在大办公室的走廊外面，几名员工正躺在床上休息，大家已经昼夜不分地工作了一周，累了就躺下睡一会儿，醒来就立马投入工作。《霸三国》之所以失败，跟《英雄联盟》先打入市场有很大关系，大家内心颇有郁结，既然这次《英雄战迹》和《全民超神》在同一起跑线上，为什么不拼一拼呢？

我们的技术能力又不比别人差。

姚晓光向战略发展部报告了项目进展并递交了资源申请书。在展示了产品样品后，战略部一致认可了产品的价值，经过协商划拨了一笔研发费以及 150 多个手机游戏方面的研发人员给《英雄战迹》项目组。几天后，一条内部公告栏上的广告引起了卧龙工作室成员们的注意。“《全民超神》——给你 300 个手机开黑的理由。”打这样一条广告意味着《全民超神》已经准备好内测，意味着看到这条广告的内部员工会下载游戏试玩，意味着市场部会先跟《全民超神》合作，并将营销重心放在《全民超神》上。姚晓光意识到了这些点，他跟大家一起商量，究竟要不要也在公告栏上打广告。经过一番讨论，反方的观点是：不应该打广告，如果要打广告就要去广点通买广告位，又得花一笔不小的费用，预算有限，每一笔钱都应该花在刀刃上；一款产品应该用品质吸引眼球，而不是广告，不能本末倒置。正方的观点是：要打广告，不然公司内部只知道《全民超神》，不知道《英雄战迹》。往后还要其他部门帮忙推广，不能在这方面落了下风。项目组经过协商后达成共识，现在投放广告还为时过早。

实际上，腾讯为了营造良好的内部创业机制和氛围，推出了一系列有针对性的管理措施。比如，一个产品的诞生，至少需要资金和专业骨干力量，创始团队可以在公司公告栏上打上广告，吸引战略部投资和专业人员加入。很多团队正是看清了这一现状，开始在公司内部网站上疯狂地打广告，目的是吸引市场部、战略部甚至总办的注意力，这样一来后期就能申请到更多的创业资金，也更容易招揽到产品技术协调、发布、上线运营等方面的人才。然而，在刚开始的时候，公司内部研发的竞争氛围很不好，有些产品在面世前的数月，内部宣传广告早已铺天盖地，腾讯内部办公门户网站首页的广告排期争夺也相当激烈。这样的产品策略让公司内部成员不胜其烦，同时也损害了用户价值。在这样的压力下，腾讯研制出了广点通。

广点通就像一个集贸市场，卖家可以是 QQ、微信、腾讯新闻这些平台型产品，这些产品不仅可以向用户发送广告，还可以利用大数据分析出每个用户的特点，归纳出用户画像，这些信息又能促进广告的精准投放。俗话说知己知彼百战不殆，这些信息的价值难以估量。卖家还可以是腾讯后端开发部，他们拥有稳定的信息管理系统和数据处理系统，这些能力可以租赁出去。在推出广点通之前，这些资源被无偿提供给腾讯内部项目使用，有些资源供不应求，项目组为了争夺资源而自相残杀；有些资源供过于求而被闲置和浪费。推出广点通以后，除了腾讯内部项目组，外部项目组也可以进入这个大集贸市场选购资源。在开放的市场下，资源的价格在买卖中达到均衡，广点通规范了腾讯开放平台

的定价机制。腾讯内部项目组购买资源的开支将计入创业成本，是否购买资源、在什么阶段购买资源、需要购买多少资源……思考了这些问题以后，大家都变得更加理智。

创业初期的项目团队往往缺少人才，腾讯推出了“活水计划”来解决这一难题。腾讯 CTO 张志东这样形容活水计划：“公司好的发展机会应该优先给到内部员工来争取，鼓励公开透明的双向选择，内部人才市场就是这样一种机制。”在活水计划这个平台上，内部员工可以点击“我要应聘”实现内部转岗；新项目的负责人可以通过现场演讲和全公司直播的方式介绍自己的项目，从而吸引员工应聘。腾讯张小龙这样评价活水计划：“活水计划贯彻得很彻底，促成了员工的主动流动，解决了微信大部分的人才招聘，也避免了人才外流，值得鼓励和坚持！”项目团队从内部引入人才，减少外部招聘，如果转岗员工中有 30% 不再补充，这个计划每年将减少 1600 的外部招聘员工，按照腾讯近 3 年财报中公开的人均人力成本计算，相当于节约了 9.53 亿成本。

除此之外，腾讯为了提升内部创业的成功率，还专门打造了一套项目管理工具。

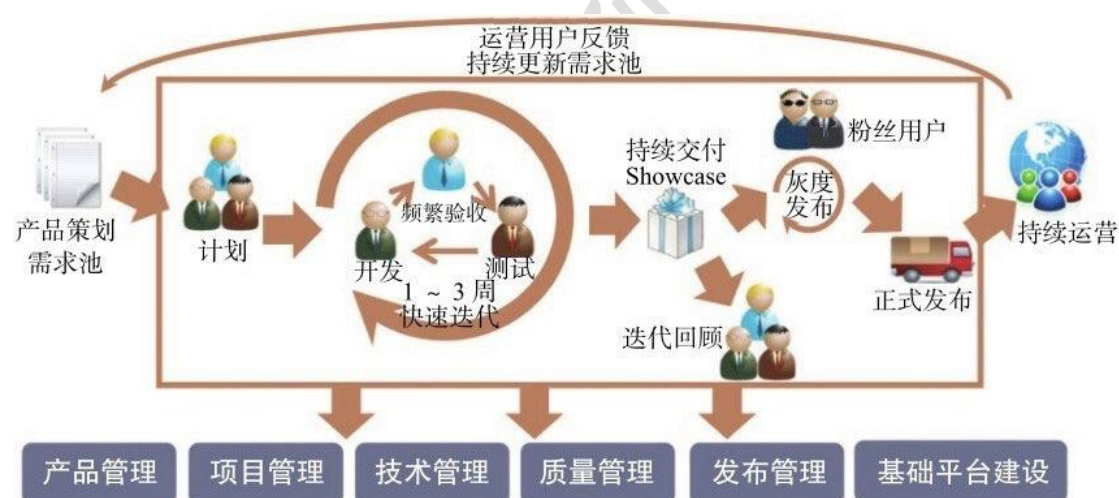


图 2-1 项目管理工具

在这个模型中，用户对于产品的需求都被存放在需求池中，包括即将开发的新特性、用户反馈等，而且这些信息被进行了优先级排序，保证产品团队在制订计划的时候始终优先从事最重要的工作。在极速开发和迭代的过程中，产品团队还要进行持续的产品交付，并在交付后进行灰度发布，保证了问题在用户发现之前被解决。此后，产品会正式上线，交由运营团队运营，需求池在这个过程中被持续更新。要践行这个极速模型，还需要以下六大支撑模块：产品管理、项目管理、技术管理、质量管理、发布管理和基础平台建设。

产品管理	项目管理	技术管理	质量管理	发布管理	基础平台建设
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立需求池</li> <li>• 需求优先级</li> <li>• 需求分类</li> <li>• 需求来源梳理</li> <li>• 需求文档简化</li> <li>• 需求评审制度</li> <li>• 需求拆分</li> <li>• 需求打磨</li> <li>• 用户价值</li> <li>• 产品经理职责</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 每日例会</li> <li>• 进度透明机制（进度墙）</li> <li>• 目标管理</li> <li>• 版本计划</li> <li>• 迭代计划</li> <li>• showcase</li> <li>• 迭代回顾</li> <li>• 迭代周报</li> <li>• 迭代日历</li> <li>• 迭代跟进</li> <li>• 项目经理职责</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 设计评审机制</li> <li>• 设计文档</li> <li>• 代码规范</li> <li>• 任务划分</li> <li>• 开发流程</li> <li>• CodeReview 机制</li> <li>• 自测机制</li> <li>• 频繁验收</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 测试用例编写</li> <li>• 用例管理</li> <li>• 质量标准</li> <li>• 测试用例评审</li> <li>• 测试计划</li> <li>• 测试策略及方法</li> <li>• 质量统计</li> <li>• 分层测试</li> <li>• 测试人员职责</li> <li>• 配置管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 发布流程</li> <li>• 发布标准</li> <li>• 灰度发布</li> <li>• 发布反馈</li> <li>• 线上问题处理机制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 项目管理工具</li> <li>• 持续集成平台</li> <li>• 用户反馈平台</li> <li>• 测试工具建设</li> <li>• 动态监控</li> </ul>

图 2-2 六大支撑模块

在产品管理模块里，需要先行建立一个需求池，是一个相对完整且有一定余量的需求池。产品团队需要在每个迭代后快速动态地对需求池内容进行优先级调整，保证自己始终在满足优先级最高的需求。明确优先级最高的需求之后，还要对其进行拆分，把每个特性拆分为小的特性，直至让每个小的特性都由若干个功能或任务组成，实现最小单位上的完整闭环。之后，产品团队会让这些功能点进入从设计到开发，再到快速测试、验收的整个过程，使其在最短的周期内被快速验证。

项目管理模块里面包括了很多能够支撑整个运转过程的关键因素，通过这些细微的管理方法把多个角色和机制联系在一起，进行有节奏的快速运转，实现整个团队的极速研发。

技术管理模块则需要一整套设计评审机制和设计文档沉淀，并要建立代码管理机制，让代码在每一次开发重构中都保持健康的状态，从源头上保证产品质量。

质量管理模块需要采用自动化测试和分层测试的方式，让产品以最低成本进行质量验收。

在发布管理模块里面，还有一个很重要的子模块，就是发布演进流程。腾讯采用灰度的方式逐渐把产品发布给用户，在灰度过程中会有一系列的评审环节：发布前，由各个相关角色组成的评审委员会对产品进行风险评估，通过之后才能被正式发布上线；在发布上线之后，相关产品人员和测试人员会对线上产品进行持续跟进，研发人员要在产品上线后至少留守两个小时，以便在出现问题后能快速解决。

至于基础平台建设模块，是支撑以上五个方面工作的基础。其中的项目管理工具是腾讯耗费大量的人力和时间才得以研发并实现的。例如，腾讯自己开发的敏捷项目管理工具 TAPD；再如，腾讯的持续集成平台，实现了产品之间，



特别是大型产品之间每时每刻的快速集成；又如，用户反馈平台能让每个员工随时查看。

为了让计划快速落地，腾讯为所有项目组提供了进度墙，进度墙分为“待开发”、“开发中”、“待测试”、“测试中”、“已发布”四列，所有人将自己的任务进度贴在进度墙上。



图 2-3 进度墙

比如，如果开发装备系统这项任务被贴在“待开发”列，它会时时提醒着技术组赶快攻克。当然，一项任务从开发到发布是有时间限制的。技术组需要在一周之内完成这项任务。周五下午项目组将会进行一个小时的回顾，如果没能完成任务，不仅会影响个人绩效，还会拖累整个团队的进度，为了不陷入这种窘境，大家都努力地完成任务，争取将自己的任务便利贴向右移动。

即便项目组按时完成任务，也并不代表万事大吉，腾讯开发了一套灰度测试系统，灰度测试成为考核产品质量的重要工具，它包含以下七个步骤：定义目标；选定策略：包括用户规模、发布频率、功能覆盖度、回滚策略、运营策略、新旧系统部署策略等；筛选用户：包括用户特征、用户数量、用户常用功能、用户范围等；部署系统：部署新系统、部署用户行为分析系统（web analytics）、设定分流规则、运营数据分析、分流规则微调；发布总结：用户行为分析报告、用户问卷调查、社会化媒体意见收集、形成产品功能改进列表；产品完善；新一轮灰度发布或完整发布，项目组每周都会利用灰度测试系统对产品进行测试，在产品上线之前，战略部也会重点分析灰度测试结果，讨论产品是否达到上市标准。

### 3 出师不利

2015年6月，《英雄战迹》和《全民超神》同步内测。内测就是内部测试，游戏研发项目组针对特定的小部分人群发放游戏账号，将玩家以公会的形式组织在一起，内测玩家可以在公会群里讨论游戏体验。

内测第一天，卧龙工作室的研发人员们聚集到游戏室，游戏室里有不同配置的手机，大家都埋头玩着游戏。另一间游戏室里则聚集着另一批人，他们是姚晓光从各地邀请来的竞技游戏爱好者。由于研发人员早已习惯了游戏的模式，他们很难感知初玩者的游戏体验，姚晓光请来竞技爱好者对游戏进行测试，期望获得各个角度的评价。卧龙工作室分管运营的员工们正在猛敲键盘，他们是公会群里的“托”，当然，他们不是为了炒作气氛，而是为了跟玩家们沟通交流，“套”出玩家的真实评价。大家不停地刷新着指标系统里的新增曲线和活跃曲线，无时无刻不在关注着 QQ 群和论坛上玩家的反馈信息，期待自己参与制作的产品能被大众所接受，然而当天的产品在线成绩并不理想，项目组也得到了很多玩家提交的关于基础体验和玩法模式上的负面反馈。比如有些玩家为了玩 MOBA 手游而下载《英雄战迹》，试玩以后，他说：“赵云确实挺帅的，但是使用赵云打了一把 10 分钟的 3v3 之后，却觉得这不像是个 MOBA 游戏，更像是一个动作游戏。”

与此同时，《全民超神》的内测数值正稳步上升着。《全民超神》画面精美，整个游戏的脉络和结构很清晰，核心玩法共有三种：闯关、挑战以及实时对战。该游戏在“挑战模式”里引入了英雄成长体系，实时对战又分成 1V1 单挑、3V3 乱斗和 5V5 的竞技模式。在当时，《全民超神》是唯一一款能够匹配好友的 MOBA 类手机游戏，这款游戏采用了网络同步技术，这种技术使得游戏联网速度快、稳定性高、低延迟。从测试服的表现看，5V5 的配对时间普遍在 20-60 秒之间，战斗时的延迟则在 30-90 毫秒之间，帧速稳定在 30FPS。这款游戏能在暑期时段达到这样的水准，令业界称奇。

一周后，卧龙工作室搜集到了各种各样的游戏评价，对比《全民超神》的辉煌成果，《英雄战迹》落寞了许多。这些游戏评价被放在需求池里。需求池是项目管理工具的产品管理模块中的一个环节，产品策划需求池里存有全部待开发、待评审、已开发、已发布的任务以及用户反馈信息和游戏漏洞，项目组所有人都可看到需求池里的信息，了解产品当前的状态，制定对应的优化计划。



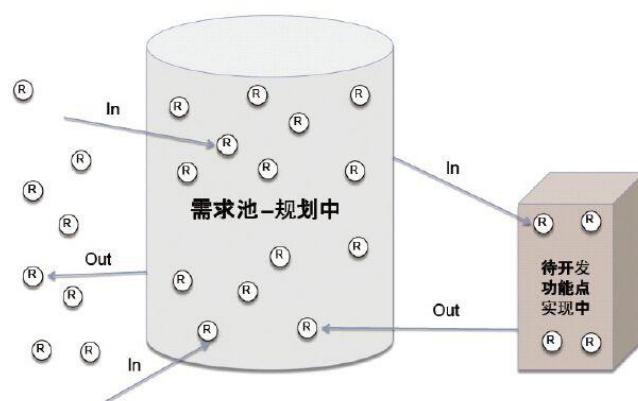


图 3-1 需求池模型

在整个内测迭代过程中，项目组对《英雄战迹》做了一个大的调整——去掉数值线。项目组成员观察着上千名玩家在 QQ 群里的一举一动，发现他们刚打开游戏大厅进入 PVP 对战，会下意识的说：“这个不是 MOBA 吗？为什么会有体力？MOBA 游戏的英雄竟然可以升星、升级？”关于是否取消成长线，整个团队从立项到内测之前都非常纠结，而通过内测反馈，大家一致决定取消它。三周后，新版本已经没有数值成长线了。

7 月 23 日，《全民超神》与各大网站以及直播平台合作，推出游戏教学视频，宣传“手机开黑”文化。一时间，《全民超神》抢占了微博、花瓣网、糗百、uperc、echo 等平台的头版头条。8 月，内测临近结束，《全民超神》宣布注册玩家数达到 2500 万。《英雄战迹》项目组成员的每一根神经都被内部平台的游戏排行榜所牵动。在对手猛烈的营销攻势下，每个人都忙得焦头烂额。

内测阶段的综合灰度测试结果出来了，姚晓光拿着手上的发布总结，内心五味杂陈。姚晓光将报告内容跟成员分享了以后，工作室气氛降至冰点。《英雄战迹》输给了《全民超神》，意味着总部会将把更多的资源分给对手。曾今，正是由于《英雄联盟》先进入市场，《霸三国》后进入市场，整个项目才陷入了被动。《霸三国》的失败会在《英雄战迹》的身上重新上演吗？

## 4 背水一战

8 月 17 日，《英雄战迹》内测结束后，姚晓光收到了一封来自战略部的邮件，战略部表明态度，将会继续支持《英雄战迹》的开发，同时宣布将在 10 月份启动《英雄战迹》游戏公测。公测就是对外不限范围公开进行测试，是一款产品打入市场前的试错途径。另一方面，《全民超神》将在 8 月份公测的消息在公司内部不胫而走。两款游戏一前一后推向市场，体现出总部对内部灰度测试结果的认可。

9月1日,《全民超神》宣布与亚洲偶像天团 BIGBANG 合作,先推出明星定制版本《全民超神》,接着推出 BIGBANG 英雄专属皮肤,再以“假如在《全民超神》中遇到 BIGBANG 会怎么办”为主题在粉丝活动中发放海报,赢得了大范围的讨论。《全民超神》的风光令《英雄战迹》的项目组成员非常沮丧。

物竞天择,适者生存,两款同质产品相互竞争,被用户选择的一方存留,落后的一方则要承受压力和痛苦。内测结束了,总部留给《英雄战迹》项目组两个月的静默期。姚晓光能感受到项目组正被阴霾笼罩着,他必须做点什么。姚晓光整理出自己之前的产品研发经历以及国外优秀工作室的产品研发经历,在项目周报会议上,他将这些经历告诉成员们,希望大家振作起来。会议的最后,姚晓光对大伙儿说:“内测失利不代表整个项目失败了,但是,能不能翻盘就看接下来的两个月了,我们只能背水一战。”

姚晓光的表态和鼓励,大大鼓舞了团队的士气,项目成员们开始静下心来,仔细反思产品目前可能存在的问题。比如:技术总监孙勋注意到公会群里面有一些声音,“我觉得还是《英雄联盟》的 5V5 比较好玩。”一个玩家说。5V5 是竞技对战的一种模式,一个战壕里有五个战友,有人攻击对方的防御塔,有的人专门打怪,有多种游戏策略。《英雄战迹》是 3V3 模式。不止一个玩家提到这一点,孙勋将这一点记录下来,放进需求池。

另一边,《全民超神》也在不断地更新着,光速工作室取消了游戏的 5V5 对战模式,转而主打 3V3 对战模式,这一策略与《英雄战迹》恰好相反,究竟哪一种改变更合大众的心意呢?

英雄战迹项目组针对内测失利开展了一场头脑风暴,需求池里又堆积了许多新任务,比如改进游戏画质、帧同步、状态同步、缩短游戏时长、玩家匹配算法、排位算法等。然而,时间紧迫,离产品公测的时间越来越近了。哪些任务最重要?哪些改变能吸引更多玩家?这成为了摆在大家面前亟需回答的问题。于是,姚晓光在广点通上购买了竞技类游戏玩家的用户画像,数据分析显示,这类用户有至少两年的游戏史,偏爱团队配合及操作性强的游戏,注重游戏的公平性,他们喜欢看游戏直播、看竞技比赛。经过分析权衡,大家为任务排序并标明优先等级,根据优先等级展开新一轮迭代计划。排在第一位的任务是改变收费策略。由于一款手机游戏的产品寿命在一年左右,工作室为了收回成本,会取悦现金玩家,比如《全民超神》这款游戏,玩家需要花钱来购置英雄,现金英雄比免费英雄的属性好,在战斗中更容易取胜,这就造成了竞技的不公平。为此,《英雄战迹》弱化了现金英雄的属性,推出了符文系统,普通玩家用游戏币积攒符文,现金玩家可以用现金快速积攒符文。这一改变旨在提升

目标玩家的游戏体验,《英雄战迹》学习了《全民超神》的优势,推出 5V5 实时对战玩法,增加好友匹配系统。项目组还发现一个问题,用户在输入“英雄战迹”四个字的时候,输入法不能直接显示这四个字,这个名字不利于品牌传播,于是大家为《英雄战迹》取了一个新名字——《王者荣耀》。

经过两个月的潜心修改,《王者荣耀》于 11 月 26 日公测发行。腾讯将产品研发和产品宣传的工作分别交由项目部门和市场部门,项目部门将资金拨给市场部,市场部利用资金开展宣传活动,市场部的绩效又跟该产品的盈利挂钩。分工使得项目部门专注研发,做最擅长的事。在当时,对手《全民超神》获得了市场部的追捧,市场部将口号“给你一个 300 个开黑的理由”与漫画进行结合并大范围传播,再花大价钱邀请韩国男子团体 bigbang 为游戏代言,面对对手猛烈的攻势,《王者荣耀》该如何挤进大众的视线呢?

王怡文负责《王者荣耀》产品运营,她从成都奔往深圳寻求市场部门的合作。然而,残酷的现实摆在眼前,内部测试失败的项目只能沦落到食物链的最底端,市场部不愿意和“没前途”的项目合作,《王者荣耀》在市场部遭到了冷遇,不过这没有难倒项目组成员。他们对自己的产品有独特的理解,这样一款竞技类游戏压根不需要请大牌明星背书。分析了竞技类游戏的用户画像和电竞赛事用户画像,项目组找到了广告投放的切入点。

第一轮广告通过游戏对战直播向目标用户投放。他们通过让“OMG 战队”与“万万没想到战队”的《王者荣耀》直播,让玩家知道《王者荣耀》怎么玩。OMG 战队是英雄联盟 LPL 的豪门战队,是当时关注度最高的战队。万万没想到是草根明星,自带流量。第二轮广告通过电子竞技界明星宣传产品,项目组邀请了《英雄联盟》大神级玩家 Faker (2013 年 Faker 带领 SKT T1 K 队获得 S3 全球总决赛的冠军)在斗鱼直播平台直播《王者荣耀》。作为电子竞技界的领袖人物,Faker 的一举一动都被粉丝们关注着,这次广告的转化量非常可观,粉丝们在看完精彩的对战后,纷纷下载《王者荣耀》尝鲜。通过直播,《王者荣耀》的核心玩法被用户接受,玩家们发现这款游戏没有售卖数值,能做到基本公平,这些因素成了第一批核心用户下载游戏的动力。

## 5 反败为胜

第一批玩家对《王者荣耀》评价很高,他们将游戏推荐给身边的人,这样一传十十传百,《王者荣耀》上线数日便跟《全民超神》并驾齐驱。2015 年年底,《王者荣耀》的日活跃用户数峰值达到 750 万,在公测阶段的灰度测试中远超《全民超神》。网上有专栏对两款游戏进行对比。归纳出两点:《王者荣耀》更公平,它不售卖数值,平民玩家也能凭借操作胜过人民币玩家。《全民超神》

赤裸裸的售卖数值，游戏被人民币玩家主宰。《王者荣耀》5V5，《全民超神》3V3，前者团队竞技感更强。

根据伽马数据统计，2016 年电竞游戏市场规模达到 504.6 亿元，同比增长 34.7%，其中，移动电竞市场规模达到 171 亿元，同比增长 187%，而《王者荣耀》2016 年收入就达到 68 亿元，占移动电竞市场的 39.78%。2016 年，最火爆的网络游戏之一《英雄联盟》的日活跃用户数峰值是 2700 万，而《王者荣耀》的日活跃用户数峰值高达 5000 万，几乎是《英雄联盟》的两倍。无论是从日活跃用户数还是月活跃用户数，再或者是日新增用户数上看，《王者荣耀》都在不停地刷新着手机游戏的历史。2016 年，《王者荣耀》在移动游戏榜单上排行老二，在移动游戏电子竞技类排名第一，该游戏年收入 68 亿，第二名《穿越火线》仅有 20 亿。之所以称其为现象级产品，主要是因为 2016 年，移动游戏电子竞技类游戏收入排名前十的收入合计是 152 亿，而《王者荣耀》一款游戏竟占到 44.75%。

截至 2017 年 5 月，“王者荣耀”注册用户突破 2 亿，渗透率达到 22.3%。也就是说，每 7 个中国人中就有一位是“王者荣耀”注册用户，人数比 A 股股民数量巅峰时多一倍。5 月，“王者荣耀”日均活跃用户约为 5412.8 万人，是 2016 年 12 月的两倍。

## 6 功成名就

卧龙工作室拿到 2015 年年度公司级业务突破奖。游戏的火爆给项目组带来了非常可观的收入，非官方资料显示，2016 年《王者荣耀》团队的年终奖金高达 1 亿元，个人年终奖税前平均是 140 万元到 290 万元。作为项目负责人，姚晓光的年终奖更高达 2 亿。经过总裁办讨论和提名，姚晓光成为腾讯公司的副总裁。

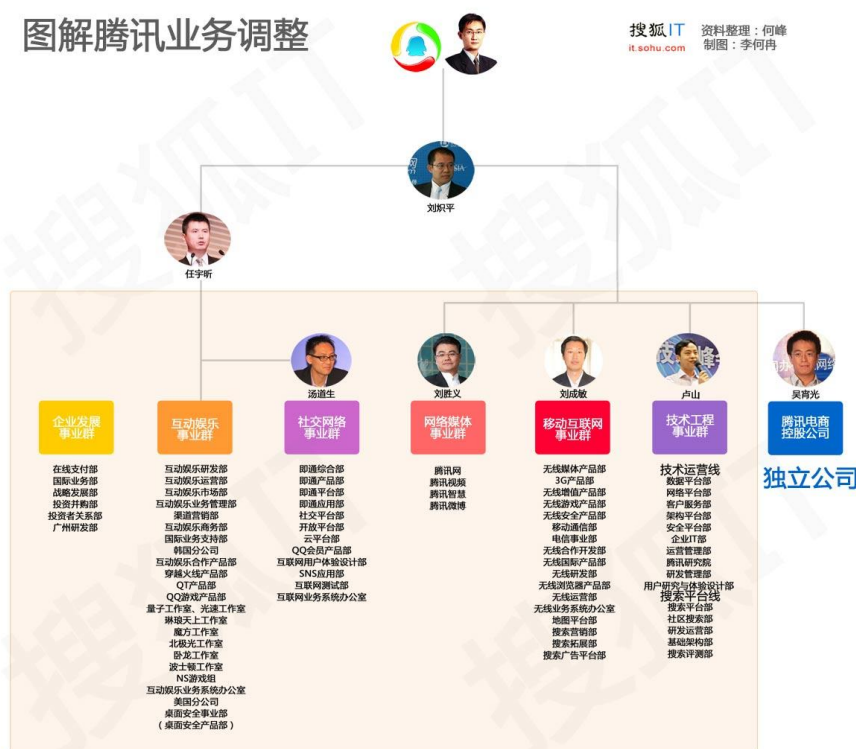
《王者荣耀》持续增长的玩家数量给腾讯企业带来了巨大的经济利益。2017 年 3 月，《王者荣耀》首夺全球 iOS 收入冠军，两个月后又拿到了综合收入第一的成绩。2017 年一季度，腾讯控股总收入约 496 亿元，同比增长 55%。其中移动手游营收达到 129 亿元，同比增长 57%，其中，《王者荣耀》贡献了 60 亿元人民币的营业收入，一款游戏的营收甚至超过了绝大多数的 A 股上市企业。在内部创业的过程中，《王者荣耀》团队经历了过山车一般的经历。在获得巨大的成功之后，谁又能想到这款游戏在内测阶段差点“死掉”呢？

## 7 附录



图 7-1 原五大工作室

## 图解腾讯业务调整



六大事业群

图 7-2 原组织架构

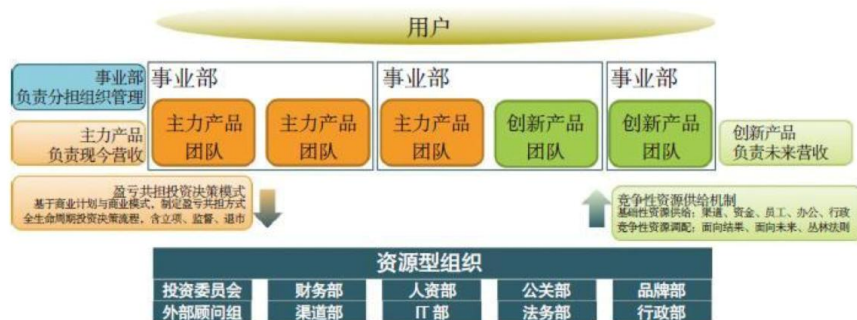


图 7-3 扁平化创业组织

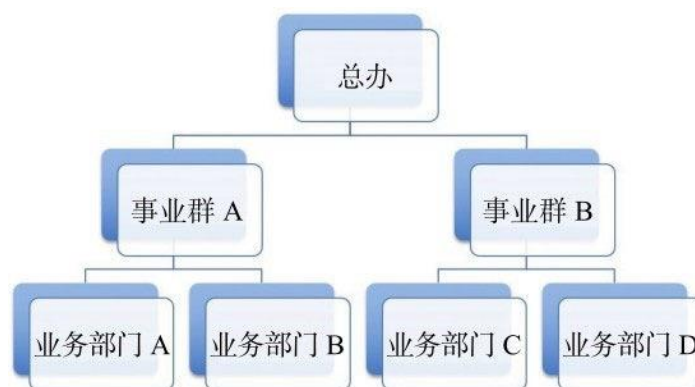


图 7-4 管理架构

(案例正文字数: 10103)

## Exploring Tencent's Internal Entrepreneurial Mechanism from the Counterattack of King of Glory

### Abstract:

Tencent changed its organizational structure to wipe out several layers of management and appointed Colin Yao to take over Wolong studio. Subsequently, Wolong studio began to develop a new product named King of Glory. Meanwhile, other team were working on similar stuff. Wolong studio failed in the first round. after the failure causes were analyzed, Wolong studio improved product, which had been received with undiluted enthusiasm in the next race. The success of the product cannot be separated from internal entrepreneurship mechanism. Through the case, students can understand and master internal entrepreneurship mechanism and managers can use internal entrepreneurship to adapt to the current fierce market competition.

**Key words:** Tencent; Corporate entrepreneurship; Entrepreneurial mechanism; Organizational structure; incentive