



# 全球技术领导力峰会

GLOBAL TECH LEADERSHIP CONFERENCE

2017年6月30日-7月1日 / 上海宝华万豪酒店

# 以匠心、驭创新

网易的创新方法漫谈

— SPEAKER —

汪源

# 关于我

2006年浙江大学计算机专业，博士。

2005年中，被丁磊对杭州研究院美好愿景打动，开始参与筹建网易杭州研究院，2006年毕业后正式入职网易。（当时老板忽悠我说要做互联网自行车。。。）

网易杭州研究院执行院长。负责云计算、大数据、信息安全、运维、质量保障、用研等技术工作，并负责网易云与大数据业务。



# 提纲

以匠心、驭创新

管理体制

游戏的创新机制

互联网产品





# 以匠心驭创新







专业

热爱

专注

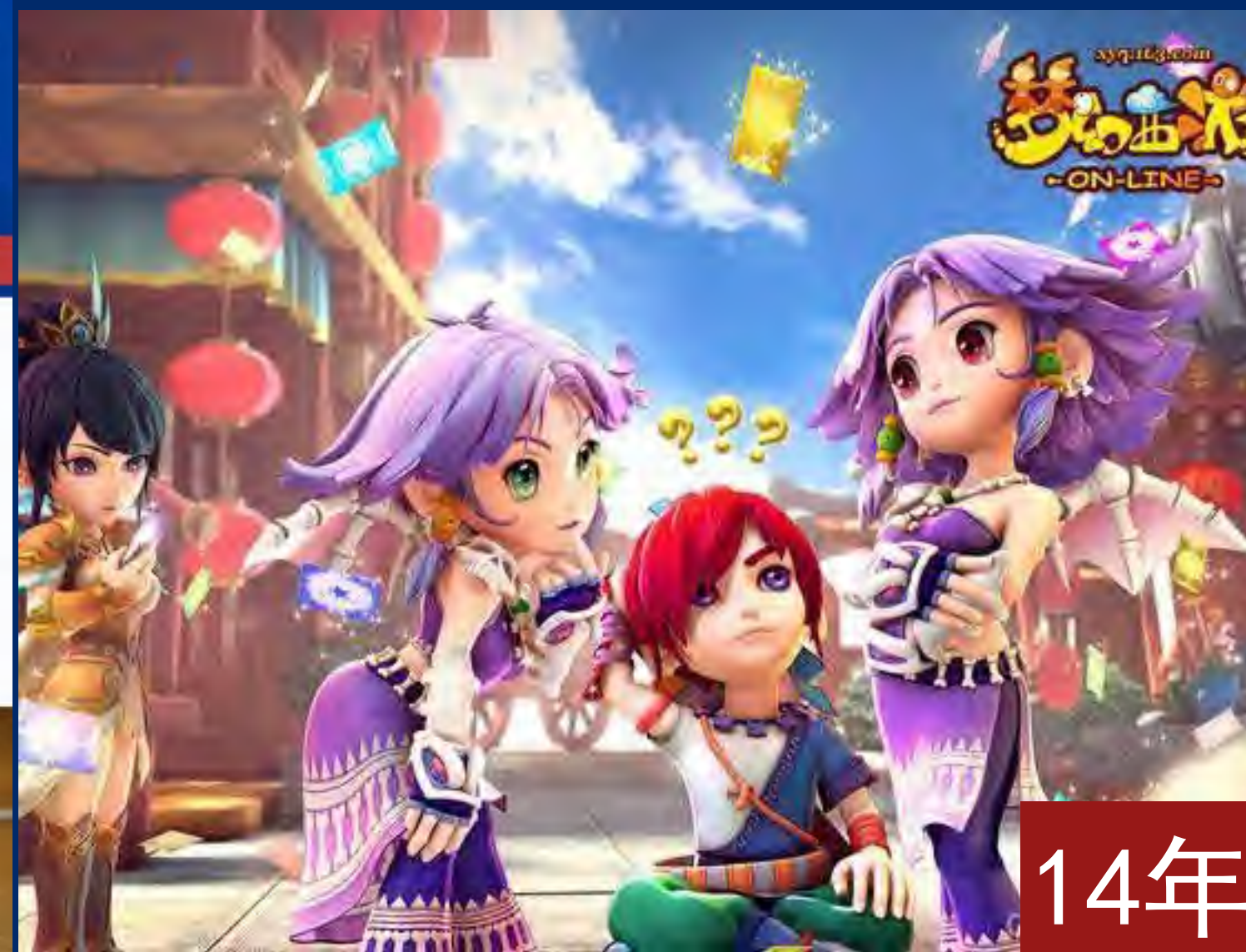
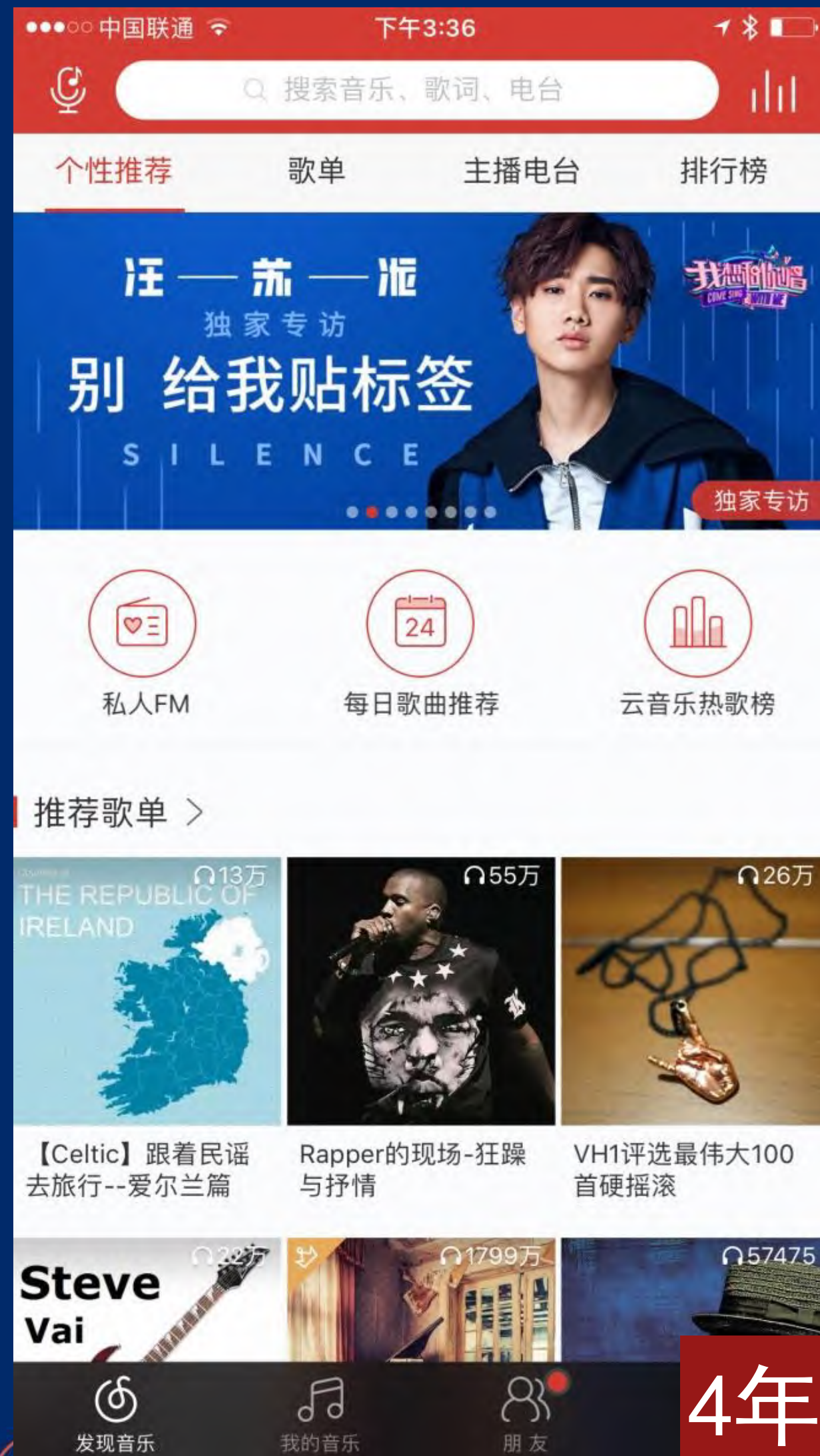
沉淀

坚持

协作



# 以匠心驭创新





# 网易的管理机制

- **不务正业的邮件事业部**  
初始定位：邮箱服务  
当前业务：网易严选、网易有钱、网易邮箱
- **不务正业的技术部**  
初始定位：核心技术系统研发维护（主要是账号系统）  
当前业务：网易贵金属、网易车险、网易彩票。。。
- **啥都干的杭州研究院**  
初始定位：创新业务孵化 + 公共技术支撑  
当前业务：网易云音乐、网易教育系列产品（公开课、云课堂、中国大学MOOC）、网易云阅读、网易漫画、Lofter。。。网易云、网易波特、网易智能+开放平台
- **也是啥都干的网易有道**  
初始定位：搜索  
当前业务：有道词典、云笔记、云协作、翻译官、惠惠购物助手、智选DSP。。。



# 网易的管理机制

- **没有COO**  
互娱系、邮箱系、技术部系、门户系、有道系、杭研系。。。独立发展
- **没有HRD**  
长期以来互娱、杭研邮箱互联网系、门户系各管各的，现在开始慢慢在统一
- **没有统一CPP**  
互娱CPP、杭研邮箱互联网CPP、门户CPP，还有些部门没CPP。。。
- **没战略、没生态、没闭环**





# 网易的管理机制

- **总部的变迁**  
老总部广州，现事实总部杭州（60%营收，50%员工数，80%丁总时间）  
互娱大规模搬迁到杭州  
软磨硬泡把云笔记团队弄到杭州
- **丁总门口的变化**  
2010-2012：信息安全部、后台技术中心  
2012-2013：网易云音乐  
2013-2015：易信  
2015至今：雷火





# 网易的管理机制

和大多数人的想象不同，网易系擅长做产品，和丁磊的关系很小。或者说，丁老板对于网易产品最大的贡献，就是高度分散的权力结构。

网易的大部门分为“游戏、邮件、北京门户、北京有道、杭州研究院”。虽然丁磊到处插手，但这几个部门的大BOSS才是真正的实权派。在具体的业务管理上，他们又比较放权给中层。

为什么网易系擅长做产品？最大的原因就是“中层话事”。由谙熟业务，比高层更年轻，更懂用户市场的中层来掌握做产品的实权。只要高层同意立项，目标和方法都由中层来制定，高层插手不多，甚至许多立项也由中层来推动。而丁磊好奇心旺盛，到处插手，以至于精力分散，实际上捣不了多少乱。当然他插手那阵子也会鸡飞狗跳。

——《为什么网易系擅长做产品》by 纯银





# 价值观？战略？

产品为王  
内容为王

物质消费升级  
精神消费升级

功能服务输出





# 网易游戏的创新机制

滚动研发

数据化选拔

人才培养



# 滚动研发机制

- 同时进行上百款游戏研发
- 密集进行各类阶段性评估，预测各游戏市场价值，低于阶段性打分阈值的项目及时终止
- 允许失败，项目失败时给予团队机会重新树立方向。如果失败多次，重组团队，最大化保留团队
- 决策层发现新市场机会时，根据现有项目评估情况和团队情况，终止一些现有项目，快速组建团队承担项目





# 数据化选拔机制

- 市场价值 = 市场空间 × 获客效率 × 留存效率
- 市场空间：类型、用户群
- 获客与留存效率  
未发布：NPS，独立用研部门组织核心玩家评估  
已发布：根据渠道获客转化率与留存率
- 根据数据表现，快速调整市场推广预算  
阴阳师：几天内快速将市场推广预算提高十倍



# 人才培养机制

- 技术分享 / 培训与学习与CPP挂钩，作为职级晋升条件
- 针对游戏研发、运营各职位与岗位的学习 / 培训材料非常丰富
- 高管主抓，专职团队研发与运营知识平台





# 网易游戏的创新机制

将网络游戏研发、推广运营与人才培养**制度化、体系化、工业化**



# 网易游戏的创新机制

在制度化管理体系之外，也给予一些工作室更多自由，探索更多创新模式





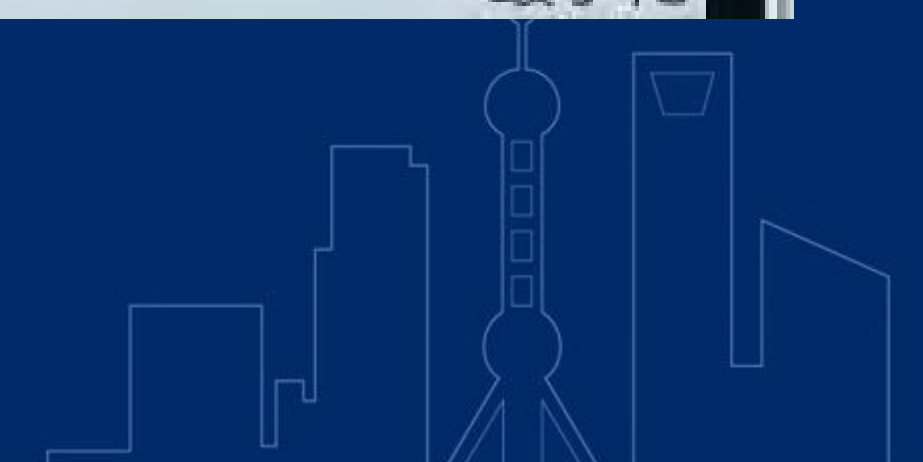
# 互联网业务创新故事

- 新闻：有态度
- 音乐：发现与发行
- 有道：个性化
- 词典：大数据
- 网易云：场景化
- 教育：海马爸爸
- 阅读：杂志般的阅读体验



# 互联网业务创新故事：1492

- 1492：哥伦布发现新大陆
- 生卒：2009年初～2010底  
微信：2011.1.21
- 丁总的伟大构想，被研究院玩坏了
- 以为邮箱是资产，其实是负债  
Symbian & Win Ce糟糕的体验  
天天研究量做大了之后的技术架构，结果压根没量
- 遗产：几亿的手机号码邮箱，手机号绑定





# 如何支撑互联网业务井喷式发展

## 1

### 技术体系化

2006 研发分布式数据库、文件系统、搜索海量数据管理平台，国内领先

2007 研发并行计算平台NEMR，功能和性能是领先于Hadoop

2010 组建全公司统一的互联网产品信息安全部，研发出世界领先的邮箱反垃圾系统

2011 研发大数据集成平台Datastream，实现核心互联网产品大数据的统一集成

2012 组建多媒体部，实现邮箱“刷脸”登陆，国内首创

2014 组建全公司统一互联网产品运维部

## 2

### 产品云端化

2012 启动网易私有云项目

2013 网易私有云核心IaaS平台全部上线

2015 网易互联网业务实现**95%**上云

# 网易云

## 通信与视频

(云信与视频云)

### 通信服务 (云信)

网易云信是网易公司集16年IM经验打造的即时通讯云服务产品(PaaS)，开发者通过集成客户端SDK和云端OpenAPI，即可快速实现稳定的IM能力。

### 视频服务 (视频云)

网易视频云是网易集15年音视频技术和经验打造的PaaS级音视频技术产品，向开发者提供音视频编解码SDK和OpenAPI，助力开发者快速实现视频直播、点播功能，企业级用户只需一天即可为App接入音视频功能。

## 云安全

(网易易盾)

易盾提供广告过滤、智能鉴黄、恶意识别及谣言排查等反垃圾服务，拥有20年反垃圾技术经验和海量特征库，在文本过滤、图片识别、语音分析及视频检测等方面有丰富的实践经验，可帮助企业快速精准过滤有害信息，降低运营风险，提升用户体验。

## 全智能云客服

(网易七鱼)

网易七鱼是网易公司旗下专注于为企业打造全新服务体系的全智能云客服平台，采用世界前沿的人工智能技术，提升企业客服工作效率、降低管理成本，让企业的服务真正发挥商业价值。

## 云计算基础服务

(网易蜂巢)

网易蜂巢提供国际先进的虚拟机云计算平台和专业的容器云平台，深度整合了IaaS、PaaS及容器技术，提供包含弹性计算、DevOps(开发运维)工具链和微服务基础设施等业务，帮助企业解决IT技术、架构搭建和运维等问题，使企业更聚焦主业务。网易云基础服务平台是新一代的云计算平台。

### 基础设施 (IaaS)

云主机  
云硬盘  
云网络

### 容器云

容器  
服务编排  
镜像仓库

### 平台服务

数据库  
缓存服务  
对象存储

### 网络服务

负载均衡  
DDoS防御  
CDN

### 运维工具

性能监控  
日志服务

愿景：以高品质的场景化云服务和大数据服务平台助力客户成功，共创云上精彩世界。



# 95%网易互联网业务使用网易云



# 网易云

将互联网业务的研发与运营**制度化、体系化、工业化**





# 以匠心驭创新





---

# *Thanks!*



---

主办方 **Geekbang** > **EGO** EXTRA GEEKS' ORGANIZATION  
极客邦科技 NETWORKS





Geekbang > | EGO NETWORKS  
极客邦科技

## EGO会员招募季

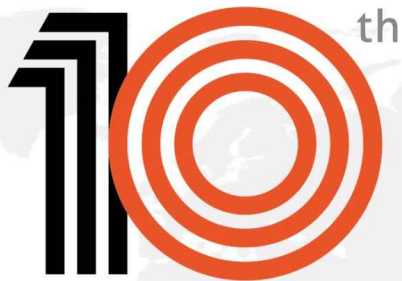
EGO旨在组建全球最具影响力的技术领导者社交网络，联结杰出的技术领导者学习和成长。

2017年6月30-7月10

[点击进入招募专题页面](#)



扫码报名



**Geekbang>**  
极客邦科技

让创新技术推动社会进步

[www.geekbang.org](http://www.geekbang.org)