

# 结网

编著者

写给



头像

王坚：@改变世界的互联网  
产品经理 《结网》第二版发  
售了，期待你的阅读：)

2010-11-02

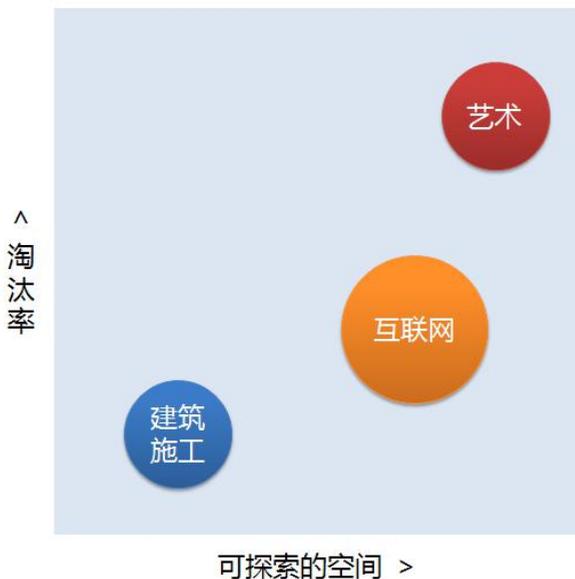
转播(365)



## 为什么互联网行业如此迷人？

首先，互联网产品的传播速度很快，传播成本很低，也就意味着，当一个标准化的产品或服务出现之后，它能享受到其他行业所无法比拟的边际效应。这个说法可能有点枯燥，我们可以简单的看看弹弹堂和仙域这两款网页游戏，几十个人的团队，一款产品，一夜之间服务上千万的用户，一个月两三千万的收入，一千万以上的利润，这就是边际效应，这就是为什么出现了很多互联网新贵。

其次，互联网是一个可以承载智能的网络，和传统的建筑施工或电信业相比，它能承载更多的想象力，可以探索的空间无限，新的产品形态不断取代已有产品，这里是智慧的角斗场。



综合以上两点，互联网行业是一个可以发挥创造力进行探索的行业，同时又能为从业者提供生活保证。

其实我要说的不是这些，我要说的是每个行业都代表一种生活方式，互联网的真正迷人之处在于它所带来的生活方式。得益于无止境的探索和竞争，团队的单位时间产出越高，就越容易在竞争中获胜，于是，互联网产品团队非常重视团队的兴奋度。兴奋度这个概念听上去好像有点虚，但是当你走近一些团队，和团队成员聊天，他们是斗志昂扬灵感闪现编码如飞，还是抑郁愤懑被动行事，再看看他们的产出，就知道兴奋度对于团队来说就像空气和水一样重要。

保持团队的兴奋度有三大要素：对目标的共识、工作的节奏、来自用户的正反馈。

一个伟大的目标还是一个邪恶逐利的目标，会直接影响团队成员的投入度。腾讯曾经颁奖给 QQ 盲人版的产品经理，但是这位产品经理说，“我不配拿这个奖，如果我是负责评奖的领导，我会把自己的眼睛蒙起来用一遍这个软件，我就会发现它虽然能和读屏软件协同工作，但是它对 tab 键的支持是随机的，没有经过无障碍优化，盲人用键盘来操作完全不能预期下一次 tab 会定位到哪里。在资源有限的情况下做到这个程度，只能算是非常非常凑合着用，远不如原来的 QQ2008 版本实现的效果。”这位产品经理不是为了追求奖励而工作，他是为了帮助盲人。

什么是共识，共识就是我们找到一个方式相互认同，可以辩论，可以投票排序，也可以抽签，具体方式并不重要，关键是相互认同。如果某个人可以下达强制命令，团队中的其他成员就变成了命令的执行者，而不是共识的拥护者。这两者似乎没什么分别？当一个人成为执行者的时候，他的大脑有很大一部分就闲置了，长久以往就整个闲置了，团队就失去了他的智慧，甚至会失去这个成员。

达成共识这件事情本身也有效率的问题，如果团队成员靠的很近能够随时面对面沟通，如果团队成员的技能有所重叠更容易相互理解，如果有高效的决策机制，都能提升团队整体产出的效率。

节奏是什么？可以说，产品团队领导的关键使命是，抗住上面的需求，憋住自己的需求，管理下面的需求，为团队创造节奏感。工作有了韵律，团队成员就会共振，就会和谐，反之，则会地震。人喜欢按计划行事，因为他做着手头工作的时候，可以先想着下一步的工作，工作和工作的衔接会很流畅，如果计划总是被打断，就没有了下一个任务的预加载。当然，并不是说计划完全不能变，在工作进行的过程中，如果有了重要的机会时间窗，或者要应对来自外界的威胁，团队成员达成新的共识，那就可以改变计划。过于随意的改变节奏，

特别是因为没有那么紧急重要的事情就改变节奏，团队成员就无法达到自己期望中的效率，觉得自己是在浪费生命。

来自用户的反馈可以帮助产品进步，但是太多的负面反馈会打击团队的士气和信心，寻找正反馈，把它们当成兴奋剂，不断注入给团队，能让团队兴奋得更持久。在这方面我很佩服 Blizzard，他们可以用十年秘密开发一款游戏，期间很少与用户互动，可能用户对之前作品的认可已经足够激励和鞭策他们了。

最后再说一点，人才，人的效能是有差异的，这是事实。Joel Spolsky 通过研究耶鲁大学学生的编程作业成绩发现，程序员的生产率有 5 倍或 10 倍的差距，这个差距不是靠堆几倍的人可以填补的，因为一个优秀的程序员独自完成一项任务，不需要额外的沟通和协调，同样的任务让 5 个程序员一起完成，他们之间就必须沟通和协调，他们的工作效率会有很大损耗，这就是布鲁克斯法则——“向一个已经延误的软件项目增加人手，只会使它更加延误”。那么如何获得人才？当一个团队有了伟大的目标，有了平等的沟通方式，有了动人的节奏，有了用户的认可，它就拥有了足够的魅力去吸引最优秀的人才加入。人才永远不是问题，问题是一个行业、一个公司、一个团队对待人才的方式。

# 阅读指引

本书的章节划分使用了类似软件版本号的方式，希望这个细节可以令你更快地融入到产品构建的氛围中。

为了便于读者在阅读过程中把握重点内容，本书使用了如下图标对内容进行区分。



## 概念定义

掌握概念，是登堂入室的基础，只有了解了某个概念，才可以在各种上下文中深入理解它。你也可以通过搜索引擎了解更多关于它的知识。



## 案例

本书引用了很多有意思的案例，这个图标将帮助你区分案例和正文。



## 经验分享

案例虽好，但有时候离实际工作还是有点远。在案例之外，本书为大家准备了很多第一手的经验分享内容，它们也许能成为你工作上的捷径。



## 练习题

卡丁车是F1赛车手的摇篮，本书希望这些练习题能够像卡丁车一样，帮助你尽快地掌握产品技能，成长为世界级的产品经理。

# 目 录

<b>Prototype 职业选择</b> .....	1
0.1.0 互联网产品经理.....	2
0.1.1 职业测试.....	9
0.1.2 职业发展.....	14
<b>Alpha 创建互联网产品</b> .....	21
0.2.0 从概念开始.....	22
0.2.1 概念 2.0.....	29
0.2.2 过滤.....	37
0.2.3 获得投资.....	63
0.2.4 把概念变成图纸.....	75
0.2.5 关注用户体验.....	87
0.2.6 管理项目.....	123
0.2.7 检查与处理.....	132
0.2.8 网站分析.....	138
0.2.9 拉动.....	147
0.2.10 持续更新.....	160
0.2.11 优雅降级.....	170
0.2.12 竞争情报.....	173
<b>Beta 个人修炼</b> .....	183
0.3.0 面对逆境.....	184
0.3.1 沟通.....	192
0.3.2 创新.....	206
0.3.3 自省.....	216
0.3.4 练习.....	222
<b>资 源</b> .....	229

# Prototype 职业选择

## 本章内容

- 0.1.0 互联网产品经理
- 0.1.1 职业测试
- 0.1.2 职业发展

## 0.1.0 互联网产品经理

广义上看，人人都是产品经理。你可能写过一本书，烧过一道菜，装修过一套房子，或者创建过一个 blog，这些都是你的产品。你为了完成这些产品所经历的一系列过程，与职业产品经理的工作并没有太大区别。但是，要把产品经理作为正式的职业或者创业身份，又的确有些不同。

### 腾讯故事

2000 年，腾讯成功进行了第一轮融资，QQ 的注册用户数突破 100 万，QQ 带来的收入几乎为零。现金流对于一家公司来说是至关重要的，QQ 这只投入了大笔资金购买服务器和带宽却怎么也“喂不饱”的企鹅，怎样才能变成能下金蛋的企鹅呢，这是每个腾讯人都在冥思苦想的问题。QQ 不能作为公司的收入来源，腾讯只好“打零工”，用承包一些技术项目的方式获得一些收入。这一年的年初腾讯接手深圳联通的一个项目：为手机用户提供邮件到达提醒服务。这个项目本身没有多少利润，但是却让 Pony（腾讯公司联合创始人马化腾）看到了一线盈利的希望——“如果 QQ 可以发短信给手机，会不会是一个新的机会？”

腾讯成立之初，主营业务并不是 QQ，而是网络寻呼，为寻呼台提供互联网扩展方案，让用户可以通过网站、邮件等互联网渠道发送寻呼消息。1999 年 2 月 QQ 的第一个版本 OICQ 99A 上线，名字叫“中文网络寻呼机 OICQ”，图标也是寻呼机的样子，并且继承了腾讯的传统业务，可以通过它给寻呼机发消息。2000 年，正是寻呼机和手机交接市场的一年，寻呼机完成了历史使命慢慢淡出江湖，手机逐渐普及。手机的短信功能不但可以接收短信，还可以发送短信，“如果 QQ 可以给手机发短信”，手机也可以给 QQ 回复短信，那不就是实现了“移动”QQ？当时中国移动的用户数已经突破 1 亿，并且它具有向用户收费的渠道，对于腾讯来说，这是一个无比巨大的市场。

腾讯内部对这款产品的概念达成共识之后，接下来就是如何执行的问题，腾讯选择深圳本地的深圳移动和深圳联通作为试点合作伙伴，开始进行谈判。当时的移动和联通除了话费收入之外，并没有增值业务的概念，“移动 QQ”这款产品要实现 QQ 和短信的互联互通，意味着技术接口、运营支持、客服、定价、收费渠道、收益分成比例等一系列前所未有的问题，这其中还要涉及物价

局等第三方机构的监管。另一个严峻的问题是，当时全国没有统一的移动运营商，和深圳联通谈完了，还要和深圳移动谈，然后还要和全国各地的移动、联通公司都谈，才能把“移动 QQ”在全国铺开，这需要投入相当多的人力。Pony 的态度非常坚决：“我们不能坐吃山空，一定要有自己的收入。如果我们迟迟不能盈利，QQ 也得不到发展。”

经过一系列艰苦的工作，移动 QQ 在深圳试点成功了，随即腾讯投入大量的人力将这个业务在全国铺开。在移动梦网成立的早期，移动 QQ 的收入一度占到其总收入的一半，成为了腾讯公司的第一桶金。移动 QQ 是腾讯的重要转折点，它所带来的稳定的现金流，帮助腾讯在中国互联网浪潮中站稳了脚，从而建立了企鹅帝国，成为了中国盈利能力最强的互联网公司之一。

Pony 在这个过程中扮演的就是产品经理的角色，在恰当的时机提出恰当的产品概念，推动公司决策，创造用户价值（用户可以从产品中获得的好处），同时也创造了财富。如果你在（或者想要进入）一家互联网公司从事产品经理的工作，如何帮助公司走向辉煌？如果你是一个创业者，如何把自己的产品做大做强？如果你出于个人兴趣想要创建一个网站，或者运营一个博客 /BBS，从哪里开始，怎么做？……别着急，看完本书之后你会得到全面的答案。现在，我们先搞清楚产品经理这个职位的定义。



### 互联网产品经理

通常是负责对现有互联网产品进行管理及营销的人员，也负责开发新产品。

这里产品的概念其实伸缩性很大，它可以是一条包含多个产品的产品线，也可以是大产品的子产品或一个模块。更具体一些呢，互联网产品经理在工作中都要做什么？互联网产品经理的工作内容与传统行业产品经理大同小异，按照工作内容的时间跨度可以划分为战略性工作、阶段性工作和日常工作三大块。

🔴 **战略性工作**。这类工作跨越产品的整个生命周期，主要包括以下几项。

- 为产品建立长期的战略布局。局有大有小，产品内部的各个模块如何协同运作，是产品局；一款产品在公司内部的位置，与其他产品

之间的关系，是公司局；一款产品在产业链中扮演什么角色，如何影响整个产业链，是产业局。产品经理需要用战略性的眼光来审视未来一段时间内产品内部、公司内部、产业内部的布局，这样才能有效地把控产品的发展轨迹。

- **发现新的产品机会。**产品经理需要关注业界动向和用户需求的变化，发现新的产品机会，提出产品建议。
- **为产品的演变、增强和引进提供建议。**产品经理需要在产品的生命周期中不断引领产品演进，保持产品的竞争力。

▶ **阶段性工作。**这类工作有明确的起始时间，主要包括如下几项。

- **参与新产品的开发。**在新产品开发的过程中，产品经理需要输出产品设计文档，跟进开发进度，并且对新产品进行测试和验收。
- **参与年度商业计划的制定。**通常，公司每年都会更新一份整体的商业计划，用来制定公司未来几年的财务目标。这份整体的商业计划是由公司内各个具体产品的商业计划汇总而成的，产品经理需要参与制定自己所负责产品的部分，预测其未来几年的收入和成本。
- **利用公司内部、外部资源开展营销活动。**除了练好内功，把自己的产品做好，产品经理还要考虑如何把产品推广出去，让更多的用户能够使用它。只有具有一定市场份额的产品才是成功的产品。有些公司有专职的营销经理来开展营销活动，在没有营销经理的情况下，这部分工作默认是由产品经理完成的。
- **预测竞争对手的行动并制定应对方案。**产品之间的竞争就是商业战争，大家都在通过各种手段拉拢用户，了解竞争对手的动向是克制他们的前提。
- **更新产品并进行相应的用户教育。**战略性工作中为产品的演变、增强提供建议的目的就是要将这些建议转化为产品的更新，并且告知到用户，教会他们使用。只有用户真正用起来的更新，才能有效提升产品的竞争力。

- **降低成本。**如果你的产品有收入，降低成本可以提升你的利润率；如果你的产品没有收入，那就更要研究如何降低成本了，低成本可以让你的产品在有限的预算下存活的时间更久。
- **重新规划产品线。**产品经理需要定期审视自己的产品线，扩展、合并或取消一些产品，保持产品线的竞争力。
- ▶ **日常性工作。**这类工作是按日执行的，主要包括如下几项。
  - **收集分析竞争情报。**竞争情报包括竞争对手动向、行业趋势与机会、产品运营数据和用户反馈信息等，之所以把这项工作排在日常性工作的首位，因为它是战略性工作和阶段性工作的重要基础，产品经理的绝大部分工作都是由竞争情报引发的。
  - **协调开发、运营、客服、销售等资源以保证产品正常运作。**本职工作中的本职工作。
  - **执行商业计划。**产品经理需要带领产品团队完成商业计划中的财务目标，包括收入和成本。有时候产品的目标并不是直接盈利，这种情况下会有类财务目标的考核，比如活跃用户数、网页浏览量等。这些目标在商业计划中已经被分解成了若干个关键任务，比如我们要通过任务 A 提升 8% 的浏览量，通过任务 B 提升 5% 的浏览量，执行商业计划就是要将这些关键任务进一步分解为每天的工作，通过逐日的执行完成关键任务，从而完成（类）财务目标。

看起来有点眼晕，是吧？对于一个新晋产品经理来说，这么多的工作内容短时间内的确消化不了。我们可以从日常性工作做起，熟悉产品的运营状况，然后参与阶段性的项目，在掌握了足够的行业知识之后再尝试进行战略性工作，通过这样一个循序渐进的过程全面掌握产品经理的工作。

Linda Gorchels 在《产品经理的第一本书》中提道，“理想状态下：战略性工作约占产品经理总工作时间的 15-25%；阶段性工作约占 20-30%；日常工作是基础，约占 40-55% 的时间”。对于经验丰富负责重要产品的产品经理来说，工作中“救火”的工作比较多，容易干扰到阶段性工作或者忽略战略性工作，规划并设定好时间表，定期提醒自己进行阶段性工作和战略性工作，会很有帮助。

就我个人而言，我比较偏好竞争情报和更新产品（特别是用户体验改进）这两块工作，容易忽视营销活动、用户教育、降低成本等工作。我的处理办法是每周设定一些时间专门用来处理一些事务，周一上午完成运营数据分析，周一下午整理竞争对手情报，周二上午处理营销相关的事务，等等，用这种周期性的提醒来帮助自己避免疏漏。把这些提醒输入 Google Calendar 一类的日历软件中，设置好重复频率（可以按工作日重复，也可以按月或者按年重复），你也可以面面俱到。

## 产品经理在产品团队中的角色

产品经理是其所负责产品的灵魂人物和发动机，没有杨致远就没有 Yahoo!，没有 Pony 就没有 QQ，没有史玉柱就没有征途，他们都是各自公司最早的产品经理。当然，产品经理并不都是公司老板，在当今流行的矩阵式组织结构中（参见图 1-0-1），产品经理通常没有自己的下属和资源，他需要通过整合、协调公司内部的很多资源来创建和完善自己的产品，为用户和公司提供长期的价值。



图 1-0-1 产品经理在组织结构中的位置

听起来很牛，但并不是职位叫产品经理，就立即成为灵魂人物和发动机了，产品团队中的很多人可能并不鸟你。比如产品经理的阶段性工作内容中的参与新产品开发这一项，产品经理需要负责输出产品设计文档，在实际工作中研发经理可能会抢走其中大部分的决策权，因为他不够信任你，他在团队中又有足够大的话语权。其实他的出发点是好的，他希望产品能够成功，想尽自己的最大努力帮助产品成功，但他可能并不是一个专业的产品设计人员，而且他还有很多研发工作要处理，这样的跨界对产品团队来说是有很大风险的。

理想的产品团队如图 1-0-2 所示，产品经理、设计团队、研发团队等各司其职，大家的工作能力完全满足产品所需，分工界限明确。而真实的情况往往是，团队的各个组成部分能力都有不足，而且缺乏有效的沟通和协作，如图 1-0-3 所示，这时候可能会有团队成员试图帮助其他成员，甚至插手其他成员的工作，譬如我们前面所说的研发经理就做了一些本不属于其专职工作的产品设计决策。我认为产品经理应该是团队其他成员的**补集**（如图 1-0-4 所示），这个职位的存在目的之一就是填补团队中所有的空白，并负责润滑团队成员之间的沟通。要做产品经理，就要有做好万金油的准备和决心，你什么都要懂一些，用户、同事、老板都需要你去主动沟通。

也不要因为有人入侵自己的工作，就把自己缩到图 1-0-3 所示的一角，这样是没有办法成为一名合格的产品经理的，也没有办法让整个团队发挥出高效率。产品经理需要在工作中展示自己在战略规划、产品策划、竞争情报、协调润滑等方面的专业性，在工作中与团队伙伴建立信任关系，同时也需要在这个过程中了解团队伙伴的工作能力，在相互了解的基础上划定彼此工作的分界线。有时候，产品团队中有一些角色是缺少的，特别是对于小团队而言，很可能没有项目经理和营销团队，这个时候产品团队如何有效运作？

产品经理是自己所负责产品的利益相关者（stakeholder），其个人的近期利

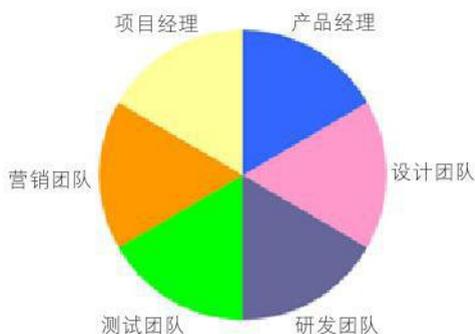


图 1-0-2 理想的产品团队



图 1-0-3 大部分的团队



图 1-0-4 产品经理的角色

益和远期利益与产品的成败息息相关，这使得产品经理需要关注一切能左右产品成败的因素，并且尽力去填充产品所需要的一切工作。缺少项目经理和营销团队，产品经理就是第一替补，所以产品经理需要具备自己“本职工作”之外的一些工作能力。本书稍后会讲到用户体验、项目管理等方面的内容，产品经理了解这些绝对不是狗拿耗子，而是为了更好地与团队伙伴合作或填补团队空白，把产品做好做强。

## 老板们的误区

我的一位朋友曾跟我讲过一件事情。某天，他陪同自己的老板 A 宴请另一家大公司的老板 B，老板 B 提议说，可以鼓励公司里面一些技术比较出色的员工转型为产品经理。老板 A 很诧异，那不是让他们降级吗？

老板 A 认为，枪杆子里出政权，产品经理和设计师同属低级工种，真刀真枪搞定问题的研发人员才是高级工种。可以说，这位老板 A 的看法代表了国内大批管理者的看法，其中不乏一些自诩为产品专家的高层管理者。他们的逻辑是，看得见摸得着的东西都好说，我自己出马也可以轻松搞定，你们不过是把我的先进思想变成文档和图片，像天书一样看不懂的程序代码才是高级的。

看得见摸得着的东西，容易被人挑战，这是事实。在马路上拦住 10 个路人，问他们对 Google 的 LOGO 有什么看法，对 QQ 这款产品有什么看法，10 个人里面有 8 个都能扮演批评家说上一通，但我们要界定清楚，批评家和导演并不是一回事。绝大多数的批评家都拍不出来电影，也不能设计出美观的界面或是好用的产品，他们的特长是洞察问题发表批评。如果把用户当作观众，产品经理就是导演。哪里让用户爆笑，哪里让用户飙泪，票房表现如何，这些都是导演在起决定性的作用。导演是低级工种吗？导演在做幕后工作的时候，批评家在哪呢？

如果把用户、研发同事、老板当作三个来自不同星球的人，产品经理就是翻译。产品经理先去了解用户的需求，接着与研发同事商量解决方案，再与老板周旋争取资源，然后把用户需求翻译成研发人员容易理解的研发设计文档，最终把产品做出来给用户使用，这真的是低级工种？

每个观众都可以挑战导演，作为一名产品经理，要做好接受挑战的心理准备，同时也要不断提升自己的专业能力去应对挑战、化解挑战。此外，如果在

一家存在上述误解的公司工作，产品经理可能还要接受待遇上的落差，这是由“低级工种”这个定位所带来的，短时间内很难扭转。在大公司中，产品比较多，或者一款产品很庞大，小公司老板的“我自己出马可以轻松搞定”思想已经不能满足业务发展的需求，老板必须对多名产品经理进行授权才能维持公司的运作，所以大公司通常能走出产品经理定位的误区。误解总是暂时的，随着国内信息产业的成熟，互联网产品经理这个职业的重要性肯定越来越被认可。

### 0.1.1 职业测试

如果你作为一名开发人员太外向了，作为一名销售人员又太内向了，碰巧又没有会计和律师资格证书，不妨考虑一下产品经理这个职业。

#### 你想要什么样的生活方式？

*到处旅行，与形形色色的人打交道？*

*在固定的时间上下班，坐在电脑面前工作？*

虽然说工作和生活是可以分开的，但是对于喜欢定居的人来说，一些职业对生活的入侵比较明显，比如地质学家，要去很多地方做研究，一出差可能就是几个月。而产品经理是一种非入侵性的职业，绝大部分工作时间都是坐班，出差很少。

#### 互联网行业的收入怎么样？

打工的话收入不错，一些统计数据和小道消息表明，互联网行业不如石油、金融、咨询、电力等行业，但比其他行业好一些，毕业生如果能进入不错的互联网公司可以拿到十万以上的年薪（对具体数字感兴趣的话可以搜索“IT公司薪水统计”）。创业的话有可能成为中国首富，几家互联网上市公司所创造的财富神话给这个行业增加了迷人的光环。

#### 加班吗？

其实每个职业，多多少少都会遇到加班的情况。在不同的公司、不同的产品团队和不同的产品阶段中，互联网产品经理的加班频率和时长差别挺大。通常来说，产品形态越稳定，产品团队的磨合越充分，加班就会越少，因为这种

情况下对工作量的评估会比较准确；产品变化越快，产品团队中新人越多，加班就会越多。为了降低对用户的影响，产品的更新经常选择在半夜或凌晨的时候发布，所以发布产品更新一般都伴随着加班。其实不必太在意加班这个问题，随着工作能力和工作经验的积累，大多数产品经理都可以找到平衡工作与家庭生活的方法。

## 是不是需要懂研发技术才能成为产品经理？

我不懂研发，确切地说，不会写 C 语言代码，不会写 PHP 代码，不会写 SQL 语句，不会制作 Flash 动画，不会写 Ajax 脚本，能对已有的 HTML、CSS 代码进行简单的修修改改。虽然我不能使用这些技术，但我知道这些技术大概都能干什么以及明显的局限是什么，这对于一名产品经理而言，足够了，所以我可以成功应聘到腾讯，并且领导过产品团队。

可见，懂研发技术并不是成为产品经理的必要条件。不要因为不懂研发技术而放弃对这个职业的追求。当你看完这本书的时候就会发现，书中几乎没有讲到与具体的研发技术相关的内容，有些绕不过技术话题的地方，也只讲到技术的可能性和局限性就为止，我可以保证这些内容并不深奥难懂。

## 这个职业的缺口有多大，中国要多少名互联网产品经理？

根据 CNNIC 的《第 25 次中国互联网络发展状况调查报告》，截至 2009 年 12 月，中国的网站超过 323 万个。根据我个人的估算，目前在职的中国互联网产品经理约有 3 万，（准）职业个人站长和创业者也约有 3 万，合计 6 万人。323 万和 6 万，缺口巨大，又通过观察一些互联网公司和产品，我得出了以下两个结论：

- ▣ 收入最多的几十家互联网公司几乎垄断了全部的职业互联网产品经理；
- ▣ 绝大部分网站都是在没有产品经理的情况下被“随意”地生产出来的。

随着中国信息产业的发展，互联网产品经理这个职业的缺口将会越来越大，个人站长和创业者的生存空间也会越来越大。与研发、营销等职业相比，互联网产品经理这个职业存在着缺乏大学专业课程、缺乏入门书籍等问题，目前主要通过一些已有一定积累的公司内部培养，或者凭借个人能力野蛮生长，这些问题导致产品经理这个职业目前没有一个具有公众说服力的客观量化标准，也

没有硬性的专业和能力要求，更不需要考取从业资格证书。

除了上述的五个方面，选择一个职业需要考虑的因素还有很多很多。还好，Flickr 的联合创始人 Caterina Fake 离开 Flickr 之后致力于帮助用户决策这类难题，她加盟的产品就是 [hunch.com](http://www.hunch.com)，这个决策引擎可以帮助我们进行困难的决策，包括选择适合的职业。为了确定它是否靠谱，我邀请了身边的一些朋友来做“小白鼠”——使用它进行职业测试。结果表明，hunch 给出的职业准确率约为 70%（考虑到中美两国之间的国情差异，可能美国用户的测试准确率会更高一些）。如果你拿不准自己是否应该选择产品经理这个职业，不妨也 hunch 一下，访问下面这个网址，回答几道题目，hunch 就会计算出可能适合你的职业：

<http://www.hunch.com/professions/>

在 [hunch.com](http://www.hunch.com) 提供的 100 多个可能职业中，并没有互联网产品经理这个职业，最接近的职业是网站研发（Web developer）和游戏策划（game designer），我测试的结果就是 Web developer。电子游戏已经被称为第九艺术，歌德曾经说过：“每一种艺术的最高任务，即在通过幻觉，达到产生一种更高真实的假象。”可见，游戏与满足用户明确需求的产品有很大区别，游戏策划是一个非常专业的职业，本书中所涉及的内容无法覆盖其艺术的部分，如果抛开这部分，将游戏也作为一种产品来看，那么本书中的很多通用知识是具有参考价值的。

如果你的测试结果是用户体验设计（user experience designer）、图形设计（graphic designer）、计算机软件研发（computer programmer），通过本书全面地了解一下产品从无到有的过程，对你的工作会有所帮助，你会更清楚为什么自己的案头冒出这些工作来，这些工作对于整款产品而言又有什么意义。“苹果教主”史蒂夫·乔布斯非常喜欢引用个人电脑之父阿伦·凯（Alan Kay）说过的一句话：“热爱软件的人应该制造自己的硬件。”（People who are really serious about software should make their own hardware.）同样，热爱研发或设计的人也许会希望创建自己的产品，翻阅一下本书可以为自己的以后发展保留一个新的可能性。

如果你的测试结果是小企业主（small business owner）或是企业家（entrepreneur），而你所从事的领域是互联网的话，那么你就是公司最大的产品经理。

## 招聘方会如何考核面试者？

我曾经参加过一些招聘活动，在招聘的时候，我首先面对的是一摞简历，每份简历上都有面试者的工作经历和教育背景，我给这两者的权重大约是 80:20。如果面试者涉足过流量很大的产品，他一定应对过形形色色的困难，“没吃过猪肉，至少见过猪跑”，实际工作经验更能衡量一个人的职业能力。在面试环节，一方面，我会问一些工作经历相关的问题验证一下简历的真实性；另外一方面，我会考察他的个人能力，从而判断他是否能分析、解决新的难题。我和一些行业内的朋友交流招聘心得的时候发现，他们也是采用差不多的权重和流程。

## 如何入行？

如果你没有产品运作经验，想要转行为产品经理，你会发现通过社会招聘成为产品经理是非常困难的一件事情。产品经理要带领一个虚拟团队工作，不够资深的话，在工作中会出现很多方向性或者细节的失误，一方面这会挫伤团队的士气，另一方面也会影响到公司的业绩。毕业之前我在校园招聘中曾拿到一家上海公司的 offer，但出于家庭原因放弃了，转而南下深圳参加社会招聘，进行社会招聘的公司通常只想找比较资深的人，我在面试中碰壁了好几次。还好我在学校有些兼职经验，能够进入一家创业公司盛达贤，正式开始了自己的产品经理生涯。从小公司开始做起，或者从研发、设计等岗位进入互联网公司然后转型为产品经理，是很多产品经理的入行路径。

如果你还是一名学生，我的建议是认真把握校园招聘和实习的机会，争取一开始就进入一个理想的环境成为产品经理，并且不要轻易放弃这样的环境。

## 如何成长？

在工作中，想要提升自己的工作能力，主要靠**学习**和**实践**。学习方面，入门书籍、报告、培训课程很重要，但好的导师更重要，产品领域的一些大师并没有系统地分享过自己的知识，想要学习到这些知识只有在工作中接受他们的指点。实践方面，有没有从零开始创建过一款产品并走完整个流程很重要，只

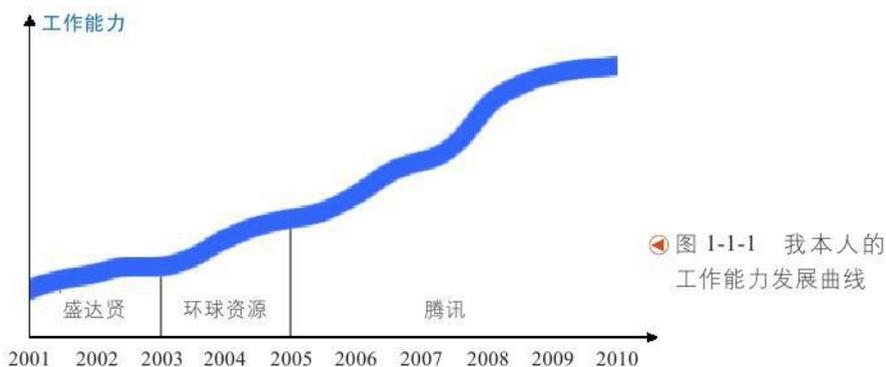


打开一份你心仪的某公司的产品经理招聘说明，想象自己为招聘方，审视自己的简历，考核一下自己。

有自己亲历整个流程，才会发现这其中有无数的细节、困难和感动，才有足够的信心去创建新产品。你会明白，产品的用户规模很重要，接触到海量用户之后，对“用户”这两个字的理解才会深刻，儿童用户和低学历用户会以你无法想象的方式使用产品，如何照顾好他们的需求是产品经理的必修课。自己在产品中的位置也很重要，只负责一个模块和负责整个产品，在实践中获得的感悟是完全不同的。

我在盛达贤的时候从零创建过产品，位置很好，但没有导师也没有入门书籍，学习和实践非常不匹配，可以明显感知到自己在学习方面的不足，于是后来我进入了环球资源，希望能够在在学习这方面有所增强。环球资源里面遇到了一些很好的导师，但环球资源的业务模式以媒体为主，过于单一，工作两年之后我发现实践已经跟不上学习了。在工作之余我开始写 blog，创建了糗事百科，希望籍此增强自己的实践，同时也非常希望能够到一个更好的环境中进行产品实践。

2005 年经过腾讯公开招聘日的快速面试，我进入腾讯成为了 QQ 邮箱产品经理，之后又在战略发展部和 Q 吧工作过。腾讯集结了深圳几乎所有的顶尖互联网人才，并且有 Pony 这样的超级产品经理，有系统的内部培训，也有创造千万级用户产品的机会。在这里，学习和实践可以快速地交替增长，我的工作能力达到了以前自己无法想象的新高度（参见图 1-1-1）。



目前中国的创业环境并不成熟，一流的人才主要集中在几家一流的公司中，进入这些公司工作，会遇到很多优秀的导师，也会有很好的实践机会，对个人成长会有很大帮助。也不用急于一步到位进入心目中的理想公司，做好工作经验的积累，肯定有机会。

## 0.1.2 职业发展

互联网是一个发展很快的行业，很多产品形态会被新的产品形态淘汰，比如个人主页产品，已经被 Blog 和 SNS 取代了，2009 年 4 月 Yahoo! 宣布关闭旗下著名的个人主页产品 GeoCities（参见图 1-2-1）。还有很多产品会被竞争对手淘汰，比如 OMMO、PICQ、MICQ 等即时通讯产品，就在与 OICQ（QQ 曾用名）的竞争中被淘汰了。

The screenshot shows the Yahoo! GeoCities homepage. At the top, it says "YAHOO! GEOCITIES" with "Welcome, Guest" and "[Sign In]" next to it. A large orange banner reads "Sorry, new GeoCities accounts are no longer available." Below this, there are two main sections. The left section, titled "Current GeoCities customers:", explains that new accounts are no longer available and offers a "Sign in to GeoCities" link. The right section, titled "Save 50% on a web site with Yahoo! Web Hosting.", lists several benefits: a personalized web address, a great-looking site with easy-to-use tools, no ads on the site, unlimited disk space, and 24-hour phone support. A "Sign Up" button is prominently displayed. At the bottom, there is a small "Footnote" section with legal disclaimers.

图 1-2-1 “很抱歉，GeoCities 不再接受新账号的申请”

在中国互联网发展的初期，软件下载曾经红极一时，甚至当时有种说法是“上网就是下载”。下载对于当时的中国网民来说，不仅仅是获得软件的方式，甚至是一种娱乐。搜索引擎的出现逐渐改变了用户的上网方式，用户开始通过搜索寻找想要的东西，一些擅长通过 SEO（Search Engine Optimization，搜索引擎优化）牟利的人发现了“商机”，他们制造了大量的伪下载站，不提供真正的下载链接，只是把用户骗进来然后再骗他们去点击广告。这些伪下载站的出现扰乱了下载站市场，让用户不再相信搜索引擎返回的结果。与此同时，装机市场热了起来，“番茄花园”等打包好常用软件的盗版 XP 系统盘很受欢迎，用户用其安装好操作系统就有了绝大部分常用软件，软件下载的需求大大降低。今天，“番茄花园”等在微软的诉讼下偃旗息鼓，360 安全卫士提供的软件管理

器程序接手了用户需求，一键就可以下载安装想要的软件，非常方便。我们可以看到，用户获取软件的方式一直在变化，用户会快速地迁移到更方便快捷的方式上，这不是软件下载站自身可以左右的。

互联网是一个智能网，可以承载无数种产品形态（包括我们目前还无法想象的），这使得它就像一个快速变化的信息宇宙，新产品不断涌现，旧产品逐渐消亡，由图 1-2-2 可以明显地看到叱咤一时的 MSN 在近几年已经走向了没落，Facebook 和 Youtube 成了抢占用户的时间的新贵。

五大网站所占用的全球网民上网时间比例  
通过家庭电脑或办公电脑上网的 15 岁以上的网民  
2006 年 6 月—2009 年 10 月

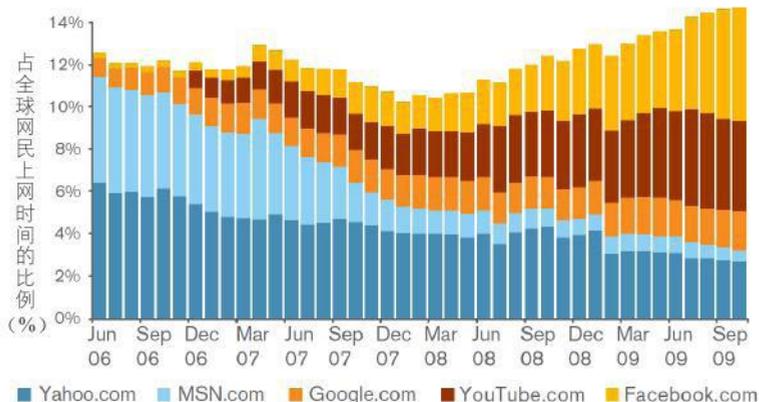


图 1-2-2 Internet 网民在不断地重新分配自己的上网时间

兜了这么大大一个圈子讲产品形态的更替和产品的竞争，是因为产品经理的职业发展轨迹与其所负责的产品的发展轨迹息息相关。产品经理负责的范围越是具体（比如是只负责某一个表单），这个产品就越容易在变化中消亡，产品经理就要更换工作内容甚至工作岗位。如果产品能在竞争中获胜，或者及时地进化到最新的形态，把握住新的机会，产品经理就有机会负责更复杂、对应变能力要求更高的产品或者负责多款产品，从而可以更从容地拥抱变革。从产品经理这个职业来看，内部竞争也是存在的。



### 产品经理的 20-80 原则

20% 的优秀产品经理完成了 80% 的最有价值工作，他们开天辟地；剩下 20% 的打杂工作则由其余 80% 的产品经理（或者产品经理助理）完成，他们修剪草坪。

在拥抱变革方面，Pony 是典型代表。Pony 从 QQ 这一款聊天软件起家，到现在的中国第一流量新闻门户、第一休闲游戏平台、第一 SNS 社区、第一邮箱……彻底脱离了单一产品生命周期的限制，变成了多条腿走路的巨人。创建 Craigslist 的 Craig Newmark 走的则是另外一条路线。多年以来他只专注于一款产品，固执地拒绝产品进化，但他创造了方便大家交换信息的分类目录，并且让 Craigslist 的生命周期超出了自己的职业生涯，堪称以不变应万变的典范。

不管你是准备踩在每一次变革的浪尖上，还是想修炼以不变应万变的神功，都需要牢记两条法则：

- ▶ 机遇只光顾能力上做好准备的人；
- ▶ 创造用户价值是第一要务。

个人能力方面，观察能力和推理能力对产品经理而言至关重要。

产品经理在工作中需要很多灵感（这一点和艺术家非常类似），需要对生活保持敏锐的观察，有效地捕捉生活中有价值的点点滴滴，将这些细节积累为“阅历”或“经验”，为灵感制造一片土壤。在观察生活的时候，不光要用眼睛和耳朵，更要用脑子，做到知其然知其所以然，才能形成有效的记忆。比如我们看到年轻人走在盲道上发短信这样一个情景，经过思考可以得出，盲道不仅能够帮助盲人还可以帮助注意力不在道路上的正常人，这种思考就是归纳推理。所谓归纳推理，就是从个别性知识推出一般性结论，“年轻人走在盲道上发短信”是个别性知识，“盲道可以帮助注意力不在道路上的正常人”是一般性结论，记忆一般性结论可以帮助我们去识别更多的个别性知识，甚至包括没有看到过的情景，比如一个小孩走在盲道上看漫画，我们可能没有亲眼目睹，但是我们可以判断这是合理的情景。

怀疑一切的精神，对于提升观察能力非常有益。在我们成长的过程中，或多或少都经历过填鸭式教育，导致我们很容易去接受已经存在的事物，缺乏怀疑精神。吴镇宇自导自演的电影《自从他来了》中有一段情节给我留下了非常深刻的印象——老师在考试的时候没有按照常见的填空方式考学生古文，而是让学生自己选一首李白的诗，谈谈自己的感想。这样的考法可以说没有什么难度，自由发挥即可，可是学生们却不买账叫苦连天，他们已经习惯了在缺几个字的古诗上填空，从来没有认真思考过这些诗到底有什么含义。当我们用自己

的逻辑思维去怀疑一切，世界就不一样了，我们会发现到处都是值得怀疑的问题：为什么触摸屏要用一支笔来进行输入？是人们喜欢用笔，还是硬件和软件的限制强迫用户只能用笔？花生米是怎样长大的，花生米和花生壳之间没有任何连接（参见图 1-2-3），它不需要类似脐带的东东获取养份吗？在城市中很难看到未成熟的花生，却几乎没有人提出过这样的疑问。



图 1-2-3 花生米与花生壳的连接

我就这个问题问过身边的一些朋友，他们嘲笑我的问题太古怪，却又回答不出来，这真是很有意思的反应。对这个问题的答案感兴趣的话，你可以搜索“被子植物的个体发育”。

“我的好奇心随着年龄的增长已经磨灭了，现在想去怀疑一切但是做不到，怎么办？”

首先，我们要对这个观点表示怀疑，好奇心真的会磨灭吗？其次，我身边有案例证明，好奇心和怀疑精神是可以被再次激发出来的。有一位从编辑岗位转过来做产品经理的同事和我说：

“以前听你们讨论网站体验的时候，我完全不明白，什么叫用户体验好，什么叫体验不好？为什么这里做成这样体验就比较好？为什么你们可以看到这些地方我却看不见？工作了这段时间之后我发现我变了，现在我在餐厅吃饭，看电影，甚至乘电梯的时候，都能看到很多细节，并且指出它们的不足之出，没有什么地方的体验是完美的。”（虽然有点像钙中钙的广告词，但她确实是这么说的。）

请注意一点，观察和细节是密不可分的，没有观察到细节的观察是不能称之为观察的。西方有句谚语，“魔鬼在细节中”（the devil is in the details）。什么

是魔鬼，魔鬼就是让人跌倒的陷阱，如果我们不了解足够多的细节，就等于迈入了雷区。现如今山寨横行，一不留神就会买到周佳牌洗衣粉或者康帅夫方便面，提升观察能力对我们的日常生活也很有帮助。

上帝说：要有光。于是就有了光。那么上帝在执行“要有光”项目之前，做了什么？从项目的角度来看，他需要规划这个项目的所有细节：产品目标，是照亮行星还是照亮房间；产品本身的细节，光源的尺寸、形状、原料，等等；产品的使用环境，温度多少、压力多少……所有这些细节，一旦有所遗漏，轻则导致项目超出预期时间，重则南辕北辙照明灯泡造成储蓄罐。面试产品经理的时候通常会考察他对细节的关注度，一方面可以确定他是否有真实经验——滥竽充数的人虽然能说出个大概，但是很难了解足够多的细节；另外一方面可以判断他的观察能力——他是否认为细节是重要的，并且在观察中捕获了所有关键的细节。

互联网产品经理所要面对的产品与真实生活还是有一些区别的，生活中积累的阅历经常要在推理之后才能运用到产品中。生活中我们经常用到书签，可以对书签归纳推理，得出用户喜欢对感兴趣的内容作标记以便检索的结论，因而我们可以设计出网络书签，再揉合网络的一些特点，网络书签可以有 tag，并且可以分享给好友。生活中我们会将一些东西锁起来，可以对锁归纳推理，得到保护机制，在网络中我们可以用加密来保护重要的东西。

推理也没有那么高深莫测，带着问题进行思考就可以了。在写这本书的时候，我经常在想接下来的章节要怎么写，在这个问题的带领下，我身边的任何东西都变成了写作的素材。在网上冲浪的时候看到的网页，吃花生时看到的花生米，甚至在洗澡的时候都有灵感闪现。这些生活中的素材过去在，现在在，未来也在。不同的是，此时此刻，我是带着问题去看待它们的。一些想了很久都没有办法串起来的个别性知识终于碰到了可以解释它们的一般性结论，一些没有合适案例进行展现的一般性结论终于碰到了恰到好处的个别性知识。这样的碰撞帮助这书度过了一个又一个难关。我建议产品经理随身携带一个可以记录想法的工具，比如一个可以保存文字的手机，在灵感闪现就马上记录下来，养成这个习惯之后对于记录自己承诺过的事情也很有帮助。

当你想着“这个能不能搬到互联网上”，“能够通过互联网提升这里的效率

吗”，“这个可以用到我的产品中吗”，你就打开了仙境之门。如果再去刻意寻找，那就直接进入仙境了。比如我们想了解网站的色彩应该如何运用，如果能参考一下室内设计的话，是不是很容易找到我们想要的一般性结论？



## 室内设计中的色彩设计依据

### (1) 功能需要

居室空间色彩选择与配置首先满足功能要求，分析空间的使用性质、使用功能和使用对象，决定色彩的选择和配置。如不同的卧室设计因为使用者的不同，存在着色彩需求的差异，主卧的色彩应充分考虑温馨浪漫的气氛，儿童房色彩应该体现活泼可爱的气氛。

### (2) 空间需要

居室色彩配置要符合空间构图原则，发挥室内色彩对空间的美化作用，正确处理协调与对比、统一与变化、主体与背景的关系。

在进行居室色彩设计时，首先要根据空间的性质确定色彩的主色调。其在室内气氛中起主导作用。同时要处理好统一与变化的关系，只统一而无变化，或只变化而无统一，都是不可取的。因此，要求在统一的基础上求变化，这样，容易取得良好的效果。最后要处理好主体与背景的关系，背景色常常面积较大，起到烘托的作用，其色彩的选择不能过分鲜艳。作为主体色彩也要运用适当，注重色彩的节奏感和规律性，避免色彩杂乱无章。

我们常利用室内色彩改善空间效果，充分利用色彩的物理性和色彩对人心理的影响，调整空间尺度、比例、分隔、渗透改善空间效果。

### (3) 个性需要

色彩的选择应注意人群类别及个人偏爱，符合多数人的审美规律，如老人、小孩、男人、女人对色彩的要求也有很大的区别，色彩应适合居住者的爱好。另外，色彩对不同民族来说，由于生活习惯、文化传统和历史沿革不同，其审美要求也不相同，应该合理地满足不同使用者的爱好和个性需求。

摘自《现代居室空间设计与实训》，黄春波、黄芳编著，辽宁美术出版社出版，2009年8月

在产品团队中，产品经理经常处于风暴的中心，需要警惕非此即彼的陷阱，务必要多运用开放和融合的思维方式。销售团队出于收入的考虑，可能会要求向用户发送广告邮件，客服团队立即否定了这个提议，认为这样做会招致大面积的投诉，损害公司品牌形象。遇到类似的问题，产品经理一定要先问问自己，真的只有这两个选择吗，是不是还有皆大欢喜的方案？有时候两个或几个过于鲜明的观点彼此激烈碰撞，会让人觉得这就是所有的选择。其实不然，非此即彼的情况是很少，绝大多数时候我们都可以引入新的方案或者融合不同的意见。如果让用户主动订阅一份新闻提醒邮件，在邮件中适当地插入广告，并且允许用户退订，是不是满足了销售团队创收的需求，又不会遭到用户投诉？产品经理在面对各种难题的时候，第一反应不应该是做简单的选择，而要先跳出来，想想如何创造用户价值。

对于产品经理而言，自己所负责的产品的表现就是自己履历，我想有过产品经验的朋友在面试的时候对这一点都有深刻的感受。但是，产品经理的工作绝不应该局限于书写履历这个层面，**产品经理应该以创造用户价值为使命**，用罗永浩老师的话说，我们可以“让这个世界变得美好一点点”。为什么创造用户价值高于个人利益？讲大道理的话，这是互利原则决定的，没有付出就没有回报，创造用户价值，用户就会给我们带来回报。如果要摊开来讲，回答这个问题就需要很多细节进行支撑了，本书将在后面两个部分逐一展开。

怎样才能把一款产品做好，让它能创造用户价值，让它能有好的市场表现？让我们进入 Alpha 部分，“创建互联网产品”。

# Alpha

## 创建互联网产品

### 本章内容

- |               |             |
|---------------|-------------|
| 0.2.0 从概念开始   | 0.2.7 检查与处理 |
| 0.2.1 概念 2.0  | 0.2.8 网站分析  |
| 0.2.2 过滤      | 0.2.9 拉动    |
| 0.2.3 获得投资    | 0.2.10 持续更新 |
| 0.2.4 把概念变成图纸 | 0.2.11 优雅降级 |
| 0.2.5 关注用户体验  | 0.2.12 竞争情报 |
| 0.2.6 管理项目    |             |

## 0.2.0 从概念开始

看到一款产品，我们首先注意到的总是它的外观，例如其整体是否令我们达到视觉上的舒适和愉悦，有没有像素级的精致细节。然而创建一款产品，并不是从外观开始的，Scott McCloud 在《理解漫画》(Understanding Comics) 中谈到，一切媒介中的一切作品的创作都遵循 6 个步骤（参见图 2-0-1）。

概念 ➡ 形式 ➡ 风格 ➡ 结构 ➡ 工艺 ➡ 外观

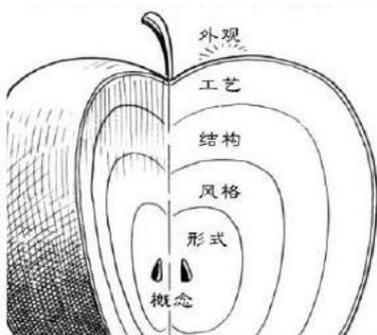


图 2-0-1 作品创作遵循的 6 个步骤

这 6 个步骤对于创建互联网产品同样适用。一款产品的**概念**是指它想要创造什么样的用户价值，满足用户哪些方面的需求，比如沟通的需求，外围的一切工作都是基于产品的核心概念展开的；**形式**对应产品形态，邮件和即时通讯都能满足用户沟通的需求，两种产品形态却大相径庭；**风格**在互联网产品中，是指产品整体的风格，而非视觉风格，同样是即时通讯软件，QQ 比较娱乐化，Google Talk 则是极简风格；**结构**对应 HCI (Human-Computer Interaction, 人机交互) 设计；**工艺**对应技术研发和项目管理；**外观**对应 GUI (Graphical User Interface, 图形用户界面) 设计。

既然产品是由“用户需求”产生的，为什么要说“从概念开始”呢？用户的需求可以划分为很多层次，比如用户需要沟通，基于这个概念出现了邮件、即时通讯等产品形态，后来用户又需要在沟通的时候分享文件，这个需求催生出了邮件附件和即时传文件等产品特性。“分享文件的需求”、“通过浏览器直接访问的需求”、“个性化界面的需求”这些需求都是叠加在“沟通需求”之上的，它们并不能形成产品概念并催生出一款独立的产品。

请注意，确定产品概念是要确定它“满足了用户哪方面的需求”，而不是确定说“做个 SNS 网站吧”；从形式开始是很多产品失败的原因。形式是概念的

上层建筑，没有搞清楚概念就直接从形式开始，会导致产品背离用户价值，没有用户愿意使用。

说了那么多，概念从哪里来呢，我们如何开始？毕加索曾经说过：“拙劣的艺术家模仿，伟大的艺术家偷取。”——从现有的各种产品中将别人的概念“窃为已有”，是一条捷径。

## 不要重新发明轮子

我们这个星球有将近六十亿个白痴，生活在几千个聪明得不得了  
的突变种设计的文明里。

——《呆伯特法则》史考特·亚当斯

重新发明轮子有两个问题：

- ▶ 世界上没有几个人可以发明的出来；
- ▶ 发明了也没有历史性的价值，不会被载入史册。

苹果发明了手机吗？微软发明了操作系统吗？Google 发明了搜索引擎吗？  
Facebook 发明了社交网络吗？

作为一名互联网产品经理，请时刻提醒自己，不要重新发明轮子！要么第一个发明轮子，要么找到想要的轮子拿过来就好。这里讲的重新发明轮子是指闭门重新发明轮子，而不是苹果公司仔细研究手机行业 N 年最终推出 iPhone——“重新发明”了手机的那种。

根据 CNNIC 的报告，截至 2009 年 12 月，中国有超过 323 万个网站。据不完全统计，其中概念来自于美国的网站占 30%，来自于韩日的网站占 10%，来自于其他国家的占 5%，概念来自于前两三名国产网站的占 35%，重新发明轮子的占 20%，原创概念不到 0.01%。

美国一直走在互联网前沿，美国人民最早建设和开始使用互联网，自然也最早洞察了用户的需求，开创了电子邮件、搜索引擎、电子商务、社会化网络等互联网产品类型。美国的互联网产品在全球化之后很容易覆盖到拉丁语系国家，但是由于语言障碍和东西方之间微妙的文化差异（甚至还有一些政治、法律上的差异），使得中国有机会涌现出“中国的 Amazon”（购物）、“中国的 Google”（搜索）、“中国的 Facebook”（社交）。从韩国引入中国的概念主要有

虚拟形象 (avatar)、装扮网上空间、知识搜索 (用户解答其他用户搜索不到的问题)，还有很多类型的网络游戏。日本的移动互联网非常成熟，大到移动梦网的格局，小到具体的产品，对中国移动互联网影响深远。遍历一下中国成功的互联网产品，我们很容易得出这样一条结论：发现有价值的海外概念并率先完成 Copy to China 的工作，是国内大多数互联网公司的成功之道。你可以打开自己的收藏夹，确认一下有多少个网站属于原创概念。



校内网 (现更名为人人网) 成立于 2005 年 12 月，它发展的初期几乎是汉化了 2004 年 2 月发布的 Facebook，网站结构、布局、配色甚至按钮都与 Facebook 一模一样 (参见图 2-0-2)，以至于很多人误认为它是 Facebook 官方的中国版。不管它有没有理解 Facebook 想要满足用户的哪些需求，这样做的确可以使它的核心概念逼近 Facebook。2006 年 10 月，千橡集团收购校内网。2008 年 4 月，养大了校内网的千橡集团获得软银集团 4.3 亿美元的投资。



图 2-0-2 校内网不只是 copy 了界面，在开放平台策略上也是咬紧 Facebook

## Copy to China 是否可耻？

有些人在长期的应试教育中形成了“抄袭可耻”的观念，并且把这种观念无限放大，引入到了生活的方方面面，最终把自己关进了闭门造车和重新发明轮子的怪圈。在其他国家和地区也有类似的问题，这被称为 **NIH 综合症**（Not Invented Here，并非发明于此）。人们不愿意使用、购买或者接受某种产品、研究成果或者知识，不是出于技术或者法律等因素，而只是因为它源自其他地方。不知道你是否参加过拓展训练游戏，在一些游戏中大家会被分为几个小团队完成项目，游戏规则并没有禁止观察其他团队这种行为，但是绝大多数团队都不会派人出去转转，结果是，收集情报最充分的团队获胜概率会高一些，患有 NIH 综合症的团队则往往会失败。

地球上有很多私有的资源，比如一个网站的域名、设计元素、源代码、用户数据库以及该网站申请的一些专利，这些都是受法律保护或者作为商业秘密由这家网站自己保护的。在这些受保护的私有资源之外的资源，比如某个产品体现了一个让用户在网上进行讨论的概念，就是公共资源。公共资源是人类可以共同使用的资源，所以那么多“中国的 XX”并没有因为借鉴了这些范本而被送上法庭，反而被收购或者独立上市了。作为一名产品经理，具有一定的英语能力是非常有益的，这可以帮助你第一时间发现一些公共资源。

如果把视野放宽一些，会发现 Copy to China 并不是互联网所特有的现象。我们的药品，我们的通信行业，我们的股票市场，我们的汽车（参见图 2-0-3），全都在借鉴世界先进经验。其他国家也是一样，日本并没有发明电梯和汽车，但是日本的电梯和汽车在很多国家和地区都销售得很好。毫不夸张地说，各个国家的各个行业，无时无刻不在借鉴世界上其他地方更先进的经验。



▲ 图 2-0-3 Smart fortwo 被 copy 成了小贵族

## 既然是 Copy，全盘复印不就好了，为什么还要了解它的概念？

Copy 是个逆向工程，一款产品中可能会有很多地方用到同一类内容（例如用户的昵称），逆向工程的时候需要把出现这类内容的位置遍历清楚，然后实现这类内容，再把它放置到需要它的地方。所以，并不存在全盘复印这么便捷的方法。抓住产品概念，可以从产品的根源开始构建清晰明确的形式、风格、结构、工艺和外观，从而更高效地完成逆向工程。

另外，一款产品能够在线体验的部分可能只是冰山一角，水面以下还有庞大的体系。比如电子商务网站，网站产品只是它整体服务的一小部分，它还有商品类目运营、卖家培养、活动运营、客服仲裁等等服务。对于这类产品，如果只是简单地复制其功能细节，其实并不等于全盘复印。不通过概念对产品设计的完整性进行校验，就很容易缺失一些非常关键的环节，导致产品失败。

## 别人已经实现了这个概念，我还能加入竞争吗？

首先我可以肯定地说：能！截至 2010 年 6 月，中国网民规模达到 4.2 亿，这么多人，他们的需求是千差万别的，用户需求的差异化造就了同类型下不同产品的生存空间。此外，没有哪款产品可以保证有效触达所有用户，我们假设所有耐克鞋都免费了，是不是所有的人都会选择耐克鞋？显然不会，还有阿迪达斯的拥护者，还有人喜欢穿 Crocs，甚至穿布鞋，还有人从来没听说过这些鞋只穿妈妈做的鞋。Google 在搜索引擎方面做得非常成功，百度在中国市场赶上了 Google，同时腾讯、网易等门户也在做搜索引擎，后来者依靠产品的差异化或营销手段，总有机会抢到一定的份额。为什么有用户用百度，Google 没有贴吧就是一个很好的理由。为什么用户用腾讯、网易的搜索，没听说过百度、Google 就是很好的理由。

搜索引擎是公认的粘性比较低的产品，用户切换搜索引擎并不会有太大损失，那么粘性比较强的产品类型呢，是不是会一家通吃？我们来看看 SNS 产品，如图 2-0-4 所示，老牌 SNS 网站 MySpace（创建于 2003 年）没能保持住自己的优势地位，被 Facebook（创建于 2004 年）后来居上，更轻巧的 Twitter（创建于 2006 年）也获得了自己的一席之地。

我在访谈过一些三四线城市的用户之后发现，虽然 QQ 空间推出比

51.com 早，也有 QQ 这样大面积覆盖的产品帮助它做营销，但是很多网吧用户却首先接触到 51.com。原因并不复杂，出于成本的考虑，网吧的电脑升级比较慢，新版本的 QQ 占用资源较多，所以网吧老板在升级电脑配置之前就一直在用旧版本的 QQ。在旧版本的 QQ 中，没有 QQ 空间的黄星星，也没有任何其他可以进入 QQ 空间的入口，所以用户虽然每天在使用 QQ 却不知道腾讯推出了 QQ 空间这样的产品。而 51.com 推出之后，没有客户端的牵绊，直接进入网吧做地面推广，反而更早触达了网吧用户。再看即时通讯市场，我主要的联系人都在 QQ 上，但是我有一些朋友他们只有 Live Messenger 的账号，那我就要同时开着 Live Messenger 和他们保持联系。还有一些时候，我和朋友都开着 QQ，但我们却在 Gmail 的界面里用 Google Chat 聊天，因为一边看邮件一边聊天很方便。

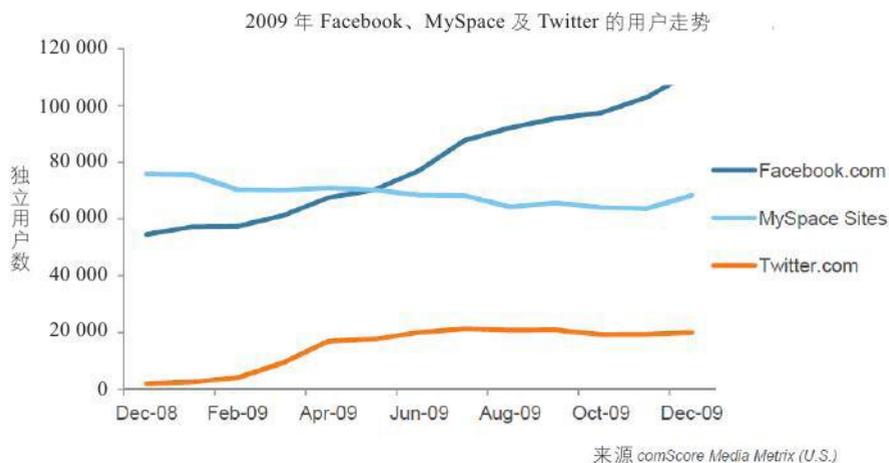


图 2-0-4 如日中天的 Facebook 同样也不能完全抹杀 MySpace

总的来说，同一个概念下有多款产品相互竞争并不奇怪，一款没有竞争对手的产品才是奇怪的存在。

## 如果我有了一个原创的概念怎么办？

首先，恭喜你并没有放弃对原创的追求。其次，你可以使用搜索引擎好好搜索一通，并且询问身边所有的朋友，看看有没有一个现成的产品和你的想法一致。如果能找到已经存在的概念实体，通过研究它可以节省很多摸索的时间；如果没有，再次恭喜你，你为所有地球人贡献了一个货真价实的原创概念。

## 原创概念是怎么来的？

归根到底，所有的产品概念都来自于用户的需求，概念自然诞生于了解用户需求。由 IT 记者转型为创业者再转型投资人的王翌将获取产品概念的方式分为三类。

第一类是受到现有产品的启发。我自己和我身边的朋友原本都没有在网上写日记的需求，但是看到 blogger.com（一家博客服务提供商）之后，我了解了世界上有很多人记录和分享的需求，获取了“帮助用户低成本地记录和分享自己的生活、想法”这个概念。

前面讲到的 Copy to China 就是受启发而行动的，此外受线下的概念启发的例子也不少。比如线下有书店，线上卖书可能也行得通，音乐商店大概也可以搬到线上。如果人们有了秘密要去找个树洞诉说，在网上提供一个树洞就是个概念。对于互联网产品经理来说，有这么多前人留下的产品可以参考，真是一件非常幸福的事情，单机游戏炸弹人改一改就能变成网络游戏泡泡堂。

第二类获取概念的方式是出于自身需求或捕捉到了其他人的需求，提出了一个原创概念，Basecamp 就是这样诞生的。



Basecamp 这款产品来自于一个困扰我们的难题：作为一家设计公司，我们需要有一个很简单的方式来和客户做项目沟通。一开始，我们建了一个外部网，通过不断更新其内容来连线客户。但每次一个项目需要更新我们就得手动更改 HTML，这实在不是一个解决方案。这些项目网站总是看起来不错但最终又会被放弃。这是很令人恼火的，因为它使我们变得很没有组织性，也让客户感到无所适从。

于是我们开始寻找其他解决方案。但我们找到的每样工具，要么并不能做我们想做的事，要么充斥着我们所不需要的功能——比如账单、登录权限控件、图表，等等。我们觉得一定会有更好的方案，最终我们选择了自己来做这个软件。

当你在做软件解决自己问题的时候，你对你创造的工具是有激情的，激情就是关键所在。激情意味着你真正去用这个软件，去关心这个软件。这是能感动他人并一起为之所动的最好的方式。

摘自 *Getting Real*

第三类获取概念的方式是预见用户需求的变化，提出了一个超前的原创概念。



四十多年前，一台典型的计算机重量超过 50 公斤，阿伦·凯却从用户需求的角度出发设想了他的 Dynabook（如图 2-0-5 所示）——今天笔记本电脑和平板电脑的原型。

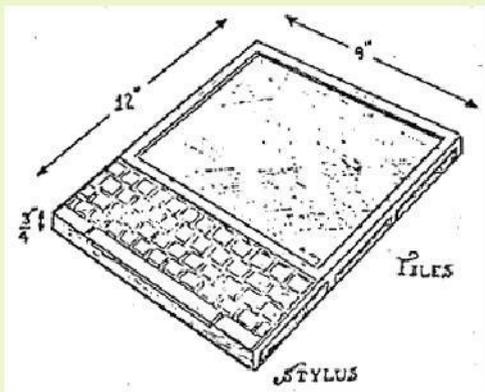


图 2-0-5 阿伦·凯在 1972 年发表 Dynabook 概念设计

“我第一次提出 Dynabook 的想法是在 1968 年，当时我在考虑怎样才算真正的便携。我最初用纸板制造出了模型，并使用铅粒来模拟重量。我对‘便携’的定义是：你可以同时携带其他东西。我对‘手持’的定义是：你还可以帮别人拿东西。我当时计算，屏幕至少要支持 100 万像素。而且屏幕较大，可以显示真正的文件页面。另外机器需要轻薄，重约 2 磅（0.9 公斤）。”

阿伦·凯，“个人计算机之父”，他曾说过：“预测未来的最好方法是创造未来。”

原创概念真的那么重要吗？受阿伦·凯启发的史蒂夫·乔布斯一样也是大师，而且做了更多实际的产品改变了世界。如果执着于追求原创概念，无法自拔，你确定自己不是 NIH 综合症患者吗？

## 0.2.1 概念 2.0

Tim O'Reilly 在 2005 年提出了 Web 2.0，他发现很多网站运用新的思路取得了成功，这些网站和以前的网站的确有很大不同，如表 2-1-1 所示。

表 2-1-1 Web 1.0 和 Web 2.0 的产品比较

Web 1.0	Web 2.0
不列颠百科全书在线	Wikipedia
个人网站	blogging
目录（分类法）	tagging（“民间分类”）
DoubleClick	Google AdSense

Tim 还总结了 Web 2.0 公司的 7 项核心能力（引自 <http://www.oreilly.de/artikel/web20.html>）：

- ▶ 服务，而不是打包的软件，技术架构具有高成本效益的可伸缩性；
- ▶ 控制独特的、难以再造的数据源，并且用户越多内容越丰富；
- ▶ 把用户作为共同开发者来信任；
- ▶ 借力于集体智慧；
- ▶ 通过用户的自助服务来发挥长尾的力量；
- ▶ 超越单一设备层次的软件；
- ▶ 轻量级的用户界面、开发模式和商业模式。

需要说明一下的是，由于本书是围绕产品经理所写，所以也就把产品经理所负责的产品或服务统称为产品。实际上，除去 Firefox 和 WordPress 这类打包发行的产品以外，互联网产品都是在提供服务。

2005 年到 2007 年之间，互联网行业中最热的名词就是 Web 2.0，业界也一直在呼唤 2.0 的产品。这股风潮到了 2008 年基本上消退了，因为互联网产品的构思还是需要围绕着“如何满足用户需求”这个永恒的命题，Web 2.0 的思想只是会作用在“如何更好地满足用户需求”这个次命题上。Tim 总结的 7 项能力看起来还是太复杂了，有没有什么更简单明了的指导思想可以用在产品改进上呢？

《蓝海战略》提供了一个框架：**同时追求“差异化”和“低成本”，从而实现价值创新**。做服务、控制独特的数据源、适用于更多的设备，可以归为“差异化”；把用户作为共同开发者、借力于集体智慧、自助服务、轻量化，可以归为“低成本”。Web 2.0 相对于 Web 1.0，正是利用“差异化”和“低成本”开创了蓝海。

蓝海不是绝对的，低成本会被竞争对手赶上，差异化也并非不可复制。蓝海能够带来的，往往只是一段时间内的先发优势，**蓝海战略成功与否取决于一款产品能不能在它的蓝海时段内达到理想的用户规模。**

## Twitter 的蓝海

2006 年，博客正处在巅峰，MySpace 和 Facebook 正在疯狂扩张，一项奇怪的服务推出了：任何人可以在任何时间任何地点通过网页、即时通信软件或手机向全世界发布 140 个以内的字符——这就是 Twitter。

没有标题，没有 Tag，没有华丽的模板（如图 2-1-1 所示，它只用背景图和配色同样玩出了不凡的效果），只有 140 个字符，大刀阔斧的精简让 Twitter 简陋到有点可笑，同时也带来了低成本的优势。从用户的角度来看，博客时代需要聚合器来提升阅读效率，想要评论的话要从聚合器跳转到相应的博客，整个操作流程太 Geek 太复杂，Twitter 集成了信息的发布、聚合、评论和传播，这个差异化的加法让信息平台变得更加平民化和易用了。低成本加差异化，Twitter 是典型的价值创新。



图 2-1-1 Twitter 的用户界面

Twitter 出现之后，很多克隆网站冒了出来，Facebook 也推出了类似的服务，但 Twitter 已经在自己的蓝海时段内圈住了足够多的用户，成为了不可取代的应用。

为了更为有效地利用蓝海时段，**控制蓝海时段的开启时间**是非常重要的。不论苹果公司是有意安排也好，无心插柳也好，App Store 晚于 iPhone 大约 12

个月面世。iPhone 是 2007 年 6 月底正式发售的，App Store 在 2008 年 7 月初上线的时候，iPhone 已经有了足够的保有量，苹果的 App 模式一举占领了手机软件消费市场。等到竞争对手反应过来开始追赶的时候，才发现自己的硬件设备不统一，SDK 不完善，开发者社区不稳定，没有开发 App 一夜暴富的成功故事，只能眼睁睁看着 App Store 形成马太效应。如果苹果在宣布 iPhone 的同时宣布 App Store，故事可能就是另外一个结局了。

## 当软件变成服务

在我购买第一台 286 电脑的时候，安装软件要用 5 寸软盘，较大的软件要好多张软盘，安装的过程中还要换盘，点击键盘继续。在 386 的时代出现了光盘，一张光盘可以装很多软件，换盘的烦恼解决了。随着软件行业的发展，软件的尺寸越来越大，又进入了好多张光盘才能安装一个软件局面，使用软件再次变得困难。进入互联网时代之后，下载和虚拟光驱初步解决了软件安装的问题，每次重装完操作系统，下载一通，就有软件用了。还能更方便吗？

第一个常驻浏览器伴随我整个上网时长的服务是 Gmail（参见图 2-1-2），它代替了我之前常用的 Outlook 软件。在 Gmail 之前，有 Hotmail 等很多在线邮箱，但是它们的速度和操作效率都比不上邮件客户端软件。Gmail 解决了这些问题，它创新的 Ajax 界面提供了非常高的操作效率，同时还解决了存储的问题，我不用再担心邮件太多需要清理或者要将邮件备份到自己的电脑上这些问题。在 Outlook 时代，我要下载 Outlook 软件，安装、设置邮箱账户，然后才能开始使用，如果换了一台电脑或者重装了操作系统，整个流程就要重复一遍，还会丢失存放在本地的邮件和联系人信息。在 Gmail 时代，我在任何一台电脑或者手机上通过浏览器访问、登录 Gmail，就可以查看我的所有邮件了，包括我发送出去的邮件。支撑 Gmail “无需删除邮件”（Gmail 刚推出的时候甚至就没有提供删除邮件的按钮）理念的是标签、过滤器、搜索等特性，有了这些高效的工具，在海量邮件中也能迅速查找到想找的内容。



图 2-1-2 Gmail 的 logo

在撰写本书的过程中，我深刻地感受到了 Google Docs 带给我的便利。Google Docs 是由 Google 收购的 Writely（参见图 2-1-3）和 Google 自家的 Google Spreadsheets 合并而成的，除了文档和电子表格，它还可以制作类似 PowerPoint 的演示。由于我的写作时间比较零散，我需要随时随地都能写，所以我选择了使用 Google Docs 而不是 Word 软件来写这本书。Google Docs 让我的写作不再被文档文件和版本所困扰，我在公司、家里或者酒店，都可以进入 Google Docs 继续写作，不用携带 U 盘，不用担心一个文档出现了多个分支的版本而需要合并的问题。当我想让一些朋友能够看看书稿提提意见的时候，我可以通过 Google Docs 发送一个链接给他们。通过这个链接，他们可以在我敲键盘的同时看到最新版的书稿。



图 2-1-3 纪念一下被 Google 收购之前的 Writely

我更加深刻地体会到这些好处，是在把书稿从 Google Docs 导出为 Word 文件之后。因为我想排版看看自己写了多少页了，是否满足出版社的要求，所以决定求助一下老牌文档处理软件 Word。在 Word 中折腾了一通之后，我把 .doc

文件存到了邮箱里，以便于在其他电脑上可以继续修改。在我换了一台电脑准备开始继续写的时候，我先要从邮箱中下载这个文件，编辑过后我还要再上传到邮箱。这个过程是如此地麻烦，也许通过 U 盘（可靠性又是个问题）或者文件同步应用可以简化一下，但是我决定重新回到 Google Docs，回来之后我又找到了那种即时进入写作状态的流畅感觉，通过研究了帮助文档，我找到了查看页数的方法，这下彻底不用麻烦 Word 了。

在写作的后期，由于文档太大，Google Docs 经常引发浏览器“假死”失去响应。为了继续在 Google Docs 中完成写作，我把大文档拆分成多个小文档，然后打开一个 Chrome 浏览器来编辑它们，与我常用的 Firefox 隔离，从而降低假死的危害范围。对于 Google Docs，我做了一些探索和妥协，因为我亲身体会到了这种在线服务模式所带来的效率提升，它值得我付出。



回想一个自己常用的软件被服务所取代的案例，在从客户端软件迁移到在线服务之后，你获得了什么，失去了什么？

## 进化到 2.0 的我

我从 2003 年开始写博客，和很多写博客的人一样，我比较关注浏览量、Pagerank、订阅量这类数据。然后我很痛苦地发现，我怎么写都超不过 Keso、木子美这些牛人（还好那时候没有老徐）。如果有无数的人帮我写，又有无数的人来看，我就能轻松地超过他们……但是，怎样才能做到呢？

在我想着这个问题的时候，正好看到了 QDB（网址是 [bash.org](http://bash.org)，参见图 2-1-4）——用户发表内容，用户审核内容，用户投票筛选内容。QDB 只有一套规则和一套体现其规则的代码，却可以持续地汇集内容，这真是一个理想的概念。当我和 Sam（我在环球资源的同事）搞出来糗事百科（[qiushibaike.com](http://qiushibaike.com)）之后，我的朋友 Yuchen 评价说，你这个地方很像蒲松龄搞的茶馆，大家可以来免费喝茶，代价是要讲个鬼故事。老蒲把听到的鬼故事收集起来，编纂成了《聊斋志异》（据说老蒲是半收集半原创的），你这里则是收集大家出糗的事情。由此可见，Web 2.0 的思路并没有多新鲜，如何将其有效地运用到产品中，进行价值创新才是最重要的。



图 2-1-4 QDB 主页

我还在自己的博客上做过一个很“2.0”很偷懒的事情。博客流行之后，大家都有了自己的博客，于是衍生出了友情链接的需求，维护友情链接的列表就成了问题。首先是谁能进友情链接谁不能进，得罪谁也不合适；其次是每次更新友情链接都要手动修改，有一定的工作量。想要添加友情链接这样一个模块，又想逃避维护友情链接列表的劳动，两难之下我借用了 Digg 的概念，设计了一个全自动友情链接。谁能进谁不能进，完全由数据排名说话，7 天内发表评论最多的 5 个人会占据友情链接中的 5 个席位，同时附上了一个规则说明的链接。规则固定下来之后，友情链接这个模块中的内容就可以自动生成实时更新了，来串门的朋友都有机会上榜，对我来说则省去了解释规则和维护链接的工作量，皆大欢喜。

## 正确理解低成本

Web 2.0 很强调低成本，这个低成本是从产品整个生命周期来看的，如果只看研发成本，运用了 2.0 思路的产品研发成本可能更高。

Wiki 是由用户共同维护的百科全书，它的词条在源源不断地增长，这在应用 2.0 思路之前是无法想象的事情，如果雇用专业编辑来创建这样海量的词

条，成本将是天文数字。Wiki 的低成本，是指近乎 0 成本的持续内容收益这一块，开发 Wiki 这样一个允许用户创建词条的系统，比传统的内容管理方式要复杂很多。

再以糗事百科为例，如果我要实现用户参与内容审核，就需要有账号体系允许用户登录，还要记录每个用户的审核流水，然后根据他们的审核结果自动调整审核权限等等，增加这些功能相当于整个网站的研发成本翻倍甚至更多。从产品的整个生命周期来看，这里的一次性投入，可以换来接近于零的运营成本，极大地降低了整体成本。

随着用户生成的内容（User-Generated Content）越来越普遍，一个主编每天审核几十篇新闻稿这种方式变得不再适用，举报系统开始变得流行，图 2-1-5 是 hunch.com 的举报表单。举报的思想很类似真实世界中的报警，一个区域中不可能有足够多的警察监视着所有人的一举一动，从警察与市民的人数比例来说，大多数的违法犯罪活动必然是市民发现的，警察需要市民的举报来协助自己执法。同样，网站有限的员工根本无法有效管理海量用户的活动，举报系统变得非常必要，它可以帮助网站管理人员及时发现“破窗”（网站如果对广告贴没有采取行动，很快就会被广告淹没），从而进行修补。产品概念升级到 2.0 之后，用户的活动明显增多了，释放集体智慧的同时，也要想办法去驾驭集体智慧。在中国，频繁出现“破窗”更意味着频繁地被监管。

Question added by jon Flag?

Offensive

Poor quality  
Ex: bad photo, not helpful

Irrelevant

Duplicate  
(please specify)

Comments

500 character max.

Submit

图 2-1-5 hunch.com 的举报表单

第 37 至 146 页不在此节选版范围内

在线订购：<http://www.china-pub.com/197408>

## 产品计划与执行情况

第一部分 KPI 相关的内容只是帮助老板概览整款产品的运营状况，老板还希望能够更透明地看到产品团队在想什么和做什么，这些问题将在第二部分内容中解决。

产品经理需要向老板展示整款产品的功能规划以及路线图，营销经理需要向老板展示营销活动的规划和执行方案，然后介绍当前时间段产品计划的完成情况——哪些完成了，哪些在进行中，哪些取消了，已经完成的计划取得了什么成效，有没有数字上的体现，等等。

通过《产品运营状况简报》与老板建立周期性的良性沟通非常重要，这个沟通渠道可以帮助产品团队赢得老板的注意力，进而获得决策效率的提升和一些资源上的支持。同时，这也是产品经理进行自省的好工具，可以帮助我们梳理工作脉络，保持对产品的清晰认识。在产品团队内部，特别是对产品经理而言，每天都应该在心里完成一份简报。

### 0.2.9 拉动

现在产品发布了，也配备了网站分析系统，如何让更多的用户来使用，一定是你做梦都在考虑的问题。“这不是营销经理需要考虑的问题吗？”你只想把产品做好，然后目送它进入互联网博物馆？营销经理当然要考虑这个问题（如果你的产品团队中有这样一个伙伴的话），但他是否充分了解如何拉动你的产品？他是否关注到了所有可能的拉动手段？信任是建立在相互了解的基础上的，不妨读一读本章的内容再确定与他的分工界限。

那么为什么这一节叫“拉动”而不是“营销”呢？营销是个很大的概念，包含前面所介绍的创建产品的部分，本节只想介绍如何让产品获得更多的用户，用**拉动**更切贴一些。

利用前面一节**网站分析**中介绍的细分方法，我们就可以将产品获取用户的方式分为两类：一类是利用平台进行拉动，另一类是利用口碑进行拉动。

#### 平台拉动

我的导师 Punk（腾讯首位产品经理韩宇宙）给我上的第一堂课是，“到了

咱们这个公司，关键的关键是怎么利用平台拉动。”这句话彻底改变了我的产品观。经过对平台拉动的反复思索和实践后，我总结出了下面这个公式。

$$\begin{aligned}
 & \text{平台 A 活跃用户数} \times \text{转化率 A} \times \text{拉动时长 A} \\
 & + \text{平台 B 活跃用户数} \times \text{转化率 B} \times \text{拉动时长 B} \\
 & + \dots\dots \\
 & + \text{平台 Z 活跃用户数} \times \text{转化率 Z} \times \text{拉动时长 Z} \\
 \hline
 & = \text{拉动进来的用户总数}
 \end{aligned}$$

拉动获得的用户数，与平台的活跃用户数、转化率以及拉动时长三个方面相关。在 0.2.2 节“过滤”中我们已经介绍过什么是平台——线上线下的媒体、SNS 社区、搜索引擎、即时通信，都是平台，它们有大量的活跃用户，它们的活跃用户就是我们产品的潜在关注人群。新产品要获得用户，离不开各种平台的力量，不好好研究如何利用平台进行拉动，相当于输在了起跑线上。

转化率是由什么因素决定的？0.2.2 节中我们介绍了平台的**展示面积**会影响转化率，因为人类是视觉的动物，最容易受到图文的影响。还有其他因素在决定转化率吗？

第二个影响转化率的因素是**平台用户和被拉动产品目标用户的重叠度**。假设 Basecamp 是我们的产品，我们选取了 QQ 作为拉动平台，对全国的 QQ 用户投放广告，转化率肯定低得离谱。项目管理是个比较小众的需求，QQ 是国民级的平台，QQ 用户中只有很少一部分会对 Basecamp 的广告感兴趣。如果我们过滤出可能感兴趣的<sup>①</sup>用户，只对他们投放广告（例如只对项目管理主题的 QQ 群投放广告），转化率肯定会大幅提升，广告花费则会大幅下降。

第三个影响转化率的因素是**封闭体验**。2005 年，我刚进入腾讯的时候，隔壁座位是负责 QQ 相册的 Doubleli。他似乎每天不紧不慢的，却在几个月之内就完成了全年的 KPI，把 QQ 相册做成了中国流量最大的网络相册，这让刚入职的我感到压力很大。当时 QQ 相册的体验算不上业界一流，大家把它成功的秘诀总结为——点亮图标。鼠标悬停在 QQ 某个联系人上，会浮出一个 Tips，这个 Tips 的底边是一排用户开通的业务图标，当时的图标并不多，有会员、红钻、蓝钻、摄像头等，QQ 相册的图标是个蓝色的小相机，参见图 2-9-1。当时大家的共识

是，用户以点亮图标为荣，所以这个图标有效拉动了 QQ 相册。



图 2-9-1 QQ2005 中会展示用户的相册图标

奇怪的是，点亮业务图标这招并不能快速有效地拉动拍拍（[www.paipai.com](http://www.paipai.com)）和搜搜（[www.soso.com](http://www.soso.com)），这种拉动方式所产生的转化率似乎与被拉动的产品有很大关系。同时在职界也可以看到，微软利用 Windows 拉动了 IE，抢夺了 Netscape 的江山，却没有利用 IE 独霸互联网。可见在展示面积和用户重叠度之外，还存在对转化率影响很大的因素，我把这个因素总结为封闭体验。

如果用户使用 A 产品的体验叠加上使用 B 产品的体验，相对于使用 A 产品加 B 产品的竞品可以获得增值或低成本，那么我们可以说 A 产品和 B 产品的组合形成了封闭体验。用户在网吧上网，网吧会借助自己的平台兜售香烟、饮料甚至快餐给用户，这些东西不见得物美价廉，但用户走出网吧购买有时间成本，而且会破坏连续性的体验（比如下游戏副本），所以网吧成功拉动了这些业务。如果在网吧推销汽车，会怎么样？为什么 QQ 可以成功拉动 QQ 相册？因为 QQ 是一个用户对用户的交流平台，当一个用户想要了解另一个用户的时候，可以看到的资料很单薄，QQ 相册相当于增强了用户的个人资料，满足了用户查看其用户资料的需求，与 QQ 形成一个有机的整体，用户获得了增值的整合体验，这才是 QQ 相册真正的成功要素。

为什么 Windows 可以成功拉动 IE？因为它们形成了封闭体验，用户想要浏览网页，又懒得下载安装其他软件，直接使用内置的 IE 节省了时间。为什么 IE 没有让微软称霸互联网？因为 IE 只是互联网的通道，它无法与层出不穷的互联网产品形成封闭体验，用户会自行选择最感兴趣的网站。

拉动时长主要受拉动手段和市场预算的影响。比如我们可以做一些搜索引擎优化的工作，利用搜索平台拉动网站，拉动效果可以持续多年，且不会花费多少市场预算；如果我们投放央视的电视广告，这种拉动就是按时长付费的，预算越充足拉动时长就越长。从用户对拉动手段的认知情况来看，可以把拉动手段大致分为三类：广告、植入和融合。

**广告** (Advertising)：用户可以明显感知“这是广告”的拉动手段，例如 Banner 广告、RichMedia 广告、网络视频播放前的视频广告、电视广告、户外广告等，用户在接受影响的同时，也感受到了产品的实力，因为他们知道广告是付费购买的。

网络广告的转化率相对于电视广告和户外广告等更容易量化评估，如果我们可以选择与自己产品用户重叠度高的媒体或通过定向手段过滤到想要触达的用户群，并且投放他们喜闻乐见的广告，就可以提升转化率。搜索关键字广告是精准捕捉目标用户的一种广告方式，糗事百科投放过“幽默”这个关键字，广告点击率为 1.96%，平均每次点击费用 0.27 元，如果是投放普通的展示广告，按照业界通常的数据，点击率会低于 0.1%，平均每次点击费用会大于 1.00 元。

广告能否变成一种持续性的拉动手段？好像我已经看了很多年的海飞丝电视广告了，广告能否持续投放，主要取决于 ROI。例如现在有一款网页游戏，通过广告获取一个用户的成本是 0.5 元，平均每个用户带来的收入是 1.2 元。当用户达到一定规模后，整体收入抵消掉公司运作成本还有一定的利润，只要持续投放广告可以保证持续的利润，广告就成为了一种持续性的拉动手段。

广告是强行展示给用户的，封闭体验是不是很差？其实广告投放是有考虑封闭体验这个因素的，比如世界杯比赛间隙，有啤酒广告和软饮料广告，广告中的产品是用户看球时期望使用的，广告的内容也和足球相关，这些广告与世界比赛形成了封闭体验。搜索关键字广告由于直接与用户的搜索目的相关，封闭体验强于普通展示广告，所以它的点击率更高，单次点击成本更低。

**植入** (Product placement)：让用户在不知不觉中受到影响并且隐约感觉到产品的实力。植入和广告的区别在于，植入是“偷偷地”影响用户，广告是明目张胆地影响用户。

2010年春晚，牛莉在小品中穿了一件粉红色大衣（如图 2-9-2 所示），受到了网友的追捧，“牛莉同款”成了淘宝网的热门关键字，是成功植入的典范（如果是刻意进行拉动的）。同样是春晚的小品，同样是想做植入，赵本山小品中的重度搜狐“植入”却遭到了网友的质疑，可能搜狐对偷偷影响观众这件事信心不足，非要让演员把搜狐品牌多念几遍，创新地使用了植入的方式明目张胆地影响观众，结果植入变成了劣质广告，用户感觉小品里面塞进了苍蝇。当我们确定要使用植入的时候，一定要把握好分寸，以用户猜不透这个产品出现在这里有没有花钱为界，如果用户能猜到肯定是花钱出现的，那就不是植入而是广告。



图 2-9-2 穿 Prada 的牛莉

互联网上的植入有三种主要方式。第一种是把产品的入口放到平台中，使它看上去像是平台的一部分，例如在 QQ 面板上增加 QQ 邮箱的入口（如图 2-9-3 所示）。



图 2-9-3 QQ 面板上的 QQ 邮箱图片和未读邮件数

第二种是把产品的品牌或展示放到某个内容中，通过内容在平台中的传播触达用户，例如软文和病毒视频。这种植入方式的关键在于创造用户价值，作为载体的内容知识性或趣味性一定要够强，有一篇名为《十大中国小众网站》的帖子流传得很广，糗事百科作为它介绍的一个小众网站得到了不少曝光机会，享受

了一把“被植入”（因为这篇帖子不是糗事百科创造的）。当我们寻找内容载体的时候，一定要选择比自己的产品范畴更大（十个小众网站聚集在一起就有了知识性），同时又有一定封闭体验的内容（封闭体验太差很容易被看出来是花了钱的，进而被定性为恶心的广告），这样才能构成不着痕迹的植入。



### 带袖子的毯子是如何成功的

Snuggie 刚出品的 2008 年 8 月，它的电视购物广告（它自己的网站上也提供了这个广告的在线视频）就被人贴到 YouTube 上面传播，这则广告大约被 72 万名 YouTube 使用者观赏过，大家都啧啧称奇，竟然有这种“毛毯加上袖子”就来卖的产品，Snuggie 的广告变成了搞笑视频加植入。

更有趣的是 2009 年初的短片 The WTF Blanket，它是将官方的 Snuggie 视频广告重新剪接、配音，把广告中的“Snuggie”都改成了“**What the F\*\*\* Blanket**”，这个视频短片先在 CollegeHumor 上流传，后来还上了 CNN，这则改过的广告片总共吸引了约 300 万人观赏。

据报道，Snuggie 从 2008 年 8 月开卖，到 2009 年 2 月 16 日，已经卖出了 400 万件，以一件 20 美元计，创造了 8 000 万美元的营收规模。今天，Snuggie 已经成为一种流行文化，并且出现在了热门美剧 The Big Bang Theory 中，如图 2-9-4 所示。



▲ 图 2-9-4 Snuggie 和 Geek 很搭，而且很难猜出来它是否通过付费出现在节目中（摘自 <http://chicago.timeout.com/articles/tv/74345/interview-withjohnny-galecki-of-the-big-bang-theory>）

第三种植入方法是将产品的品牌或入口放到用户“身”上，他们在平台中活动的同时就传播了产品，譬如用户资料中的 QQ 相册业务图标，用户正在使用 QQ 拼音的状态展示，用户正在听的音乐等。如图 2-9-5 所示，用户头像上植入了 QQ 拼音的图标，签名档则植入了用户正在听的歌曲。

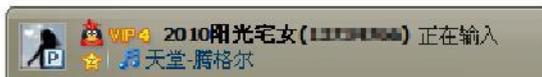


图 2-9-5 植入产品的品牌

很多产品都做到了在用户使用的时候进行植入，比如带 LOGO 的服装和汽车。IM 用户经常使用表情图进行表达，这让很多卡通形象找到了植入的机会，兔斯基就是利用表情图一夜成名（见图 2-9-6）。



图 2-9-6 兔斯基表情图

在用户“身”上叠加一些产品的使用信息，稍有不慎，就会暴露用户的个人隐私（老板通过 QQ 看到员工在工作时间玩游戏，后果可能很严重），这会极大地破坏平台的形象。此外，总有一些用户不喜欢这种植入，他们会投诉平台产品，要求关闭业务图标或状态展示。因此，我们还需要提供给用户可以自行操作的开关，甚至做到让用户去主动开通，降低他们对植入的反感。



SEO 算一种植入吗？

在广告和植入之外，第三种拉动手段是**融合**（Fusion）：被拉动产品与平台融为一体，成为平台不可分割的一部分，用户从使用 A 平台变成了使用 A 平台 + B 产品。微软在辩护自己搭售 IE 的行为时说：“IE 不仅是 Windows95 上运行的应用软件，而且属于操作系统的整合部件，IE 扩展了 Windows95 的现有部件，不能简单卸载。”可见融合不单单是拉动手段，也能在反垄断诉讼中发挥一定作用（不过 IE 最终还是被欧盟剥离了）。

我曾经在一次郊游的时候被晒伤了，需要涂一种药膏，早晚两次。我把药膏放到了床头，希望起床的时候能涂一次，睡觉之前能涂一次，结果放在床头之后就几乎没有涂过。起床之后第一件事情是上厕所，然后洗漱，这时候再回去拿药膏就麻烦烦了；而睡觉的时候往往都很困了，也很容易忘记这个药膏。后来，我把药膏放到了牙膏旁边，早上刷牙的时候看到涂一次，晚上刷牙的时候看到涂一次，连续涂了一个星期，就把晒伤的皮肤涂好了。在这个场景中，牙膏是每天必须要访问两次的平台，药膏是需要被拉动的产品，药膏被放在牙膏旁边，使用牙膏变成了使用“牙膏 + 药膏”，对于我个人的使用感受而言，这是一种融合。

QQ 秀和 QQ 是很好的融入案例，对于很多用户而言，QQ 秀是 QQ 不可分割的一部分。QQ 相册虽然一开始只是 QQ 上加了一个业务图标，看上去很像植入，但从用户获得的整体体验来说，已经形成了融合。QQ 空间与 QQ 的融合，则在具体的拉动手段上更进一步，两个产品的相互渗透异常紧密（见图 2-9-7）。



图 2-9-7 QQ 对话窗口中会显示对方 QQ 空间最新更新的内容，右侧是用户的 QQ 秀

融合带来的转化率自然最高，拉动时长自然最长，但是它对用户重叠度和封闭体验的要求也最高，通常来说平台还得是自家的才行。被拉动产品和平台不是主观上想融合就能融合的，如果用户重叠度低或封闭体验不够强，强扭的融合很可能导致用户离开平台。为了对付嚣张的流氓软件，我曾经使用过 360 安全卫士，没过多久它就开始推自家的 360 安全浏览器，在更新 360 安全卫士的时候一不小心就被安装了我不想要的浏览器（我甚至怀疑 360 安全卫士为了拉动自己的浏览器提升了软件更新频率），我不能接受这种安装层面的融合，只好卸载了 360 安全卫士。

有一些平台需要与其他产品或服务合作，才能提供完整的服务，比如淘宝需要很多卖家开店，iPhone 需要有人开发 App，聚合器需要有内容给用户订阅。周博通、Foxmail 和后来的抓虾和鲜果等聚合器为了让用户明白聚合器到底能干什么，需要默认订阅一些内容让用户可以快速上手；糗事百科所提供的内容很简短，娱乐性很强，正好适合在聚合器的界面中阅读，于是成了它们默认帮用户订阅的内容。在聚合器市场发展的过程中，糗事百科并没有做过什么额外的事情，只是提供了 News Feed（消息来源）而已，却被聚合器们融合了进去，得到了和平台一起成长的机会，订阅数一路增长。

### 针对我们的产品，如何选取平台，如何确定拉动手段？

其实这个问题在概念过滤的阶段就需要考虑，容易拉动的概念应该优先考虑，为了让这本书读起来更流畅一些，我把它出现的位置后移到了这里。

我们可以分两步走，参见图 2-9-8。首先用大致的拉动成本过滤出可能的平台，比如我们现在是一家没多少钱的小公司，想要拉动一款餐饮点评类的产品，

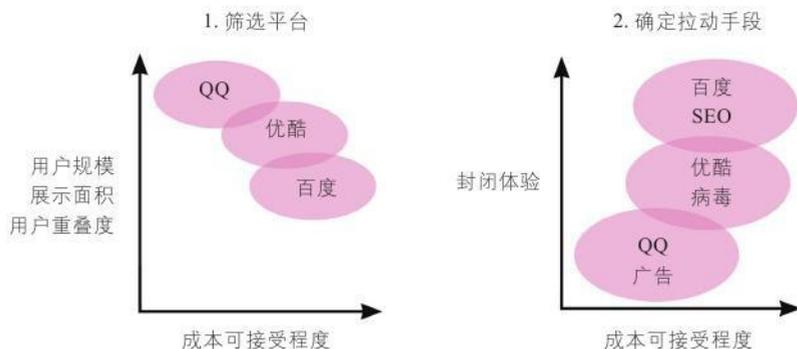


图 2-9-8 确定拉动手段的两部曲

电视、户外广告牌这些平台都可直接排除了，搜索引擎、IM、视频网站、微博、SNS 等公共平台才是重点考虑对象，同时也要通过用户规模、展示面积、用户重叠度等条件对平台进行重要性排序。然后，从具体拉动手段的成本和封闭体验两个方面最终确定拉动手段及其优先级。

### 如何设计出符合封闭体验的拉动手段？

请翻回 0.2.0 节“从概念开始”，拉动手段需要满足用户某方面的需求（例如用户希望看到 QQ 上联系人的照片），拉动手段的来源和概念的来源一样：受到现有产品的启发；出于自身需求或捕捉到了其他人的需求；预见用户需求的变化。我们在分析一款产品的时候，不要只盯着它本身，也要注意观察它使用了哪些拉动手段，这会给我们带来很多启发。

### 我已经拥有了平台产品，如何扩展产品线，变成多条腿走路的巨人？

首先，我们还是要用 0.2.2 节中的方法仔细过滤每个感兴趣的概念，在过滤的过程中加入拉动方面的分析，让容易被当前平台拉动的概念获得更高的优先级。比如我们现在的平台是 iPhone，我们在考虑要不要收购 Siri（一个基于自然语言识别的个人数字助理）时，除了分析 Siri 的用户价值和商业价值，还要分析 Siri 的用户群和 iPhone 的用户群重叠度大概有多少，两个产品之间能否形成封闭体验，然后还要进一步分析，如果要拉动 Siri，有什么样的拉动手段可用，成本能否接受，如图 2-9-9 所示。

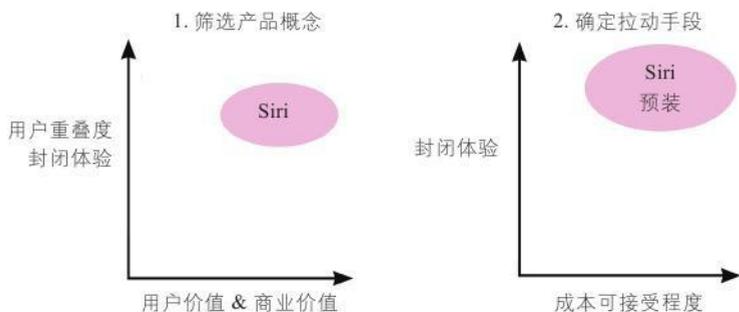


图 2-9-9 平台扩展产品线时对拉动的考虑

在做《产品运营状况简报》的时候经常会发现这样一种情况，最近产品侧没有功能更新，平台拉动侧也没有新动作，产品的收入和活跃用户数却在增长。既然有增长，就要有相应的分析和解释，[简报界](#)对于这种增长给出了一个绝妙的解释——“自然增长”——最近没干啥，数据增长纯属自然增长。

深究的话可以发现，自然增长 = 持续性平台拉动 + 口碑拉动，持续性的广告、植入和融合会在“最近没干啥”的时候带来持续的增长，这部分增长是可以量化跟踪的，剩下一部分真正难以跟踪的增长是口碑拉动带来的。0.2.5 节中我们给出过一个调研统计数据，（非融合性）产品认知渠道中排名第一的是看到朋友在用（真实的使用行为是最有力的口碑），第二是网络广告，第三是朋友告诉，第一加第三是口碑拉动的总和，超过广告、植入等平台拉动手段，虽然难以量化，但从定性调研结果，口碑才是最强的拉动手段。

## 口碑拉动

《引爆流行》中的个别人物法则（The Law of Few）指出，发起流行潮的一个至关重要的因素是信息传播者的性格特点，内行、联系员、推销员这三类关键传播者制造并传播了口碑，最终引爆流行。

引爆流行开始于内行，先是内行发现了某款产品，使用之后印象深刻，开始向身边的朋友推荐，因为他们是内行，所以推荐得有理有据。内行身边的朋友可能包含联系员，联系员利用其庞大的人脉网络对这款产品进行广播。联系员的广播可能会触达推销员，推销员并不一定是销售从业人员，可能就是街道的张大妈，他们有超凡的亲和力和感染力，能够带动对这款产品本来兴趣不大的人群来尝试使用。在网络上，口碑信息化了，传播链条也变得更短，内行一般会将自己的推荐发表在博客或论坛上，新闻网站和搜索引擎扮演了联系员和推销员的角色将信息化的口碑送达用户。

我们没有办法去制造口碑，我们只能制造软文，嗅觉敏锐的用户可以快速地分辨出这两者的区别，软文不可能带来口碑那样的影响力。有效口碑的制造者是内行，他们知道什么东西好什么东西不好，知道什么流行、什么便宜，知道相关市场的各类资讯——至少比一般人知道的多得多，我们也经常称他们为高端用户。我们能做的，就是去打动内行，让他们为我们的产品制造口碑，甚至更进一步，让每个人都变成能制造口碑的内行。

形容自己的产品比竞争对手的好，不外乎一句古话：“人无我有，人有我优。”在与腾讯的产品经理分享产品经验的时候，Pony 用现代语言将其阐述为硬指标（我优）和差异化（我有）。如果我们能把产品的硬指标和差异化做到位，说明白，让每个人都能知道我们的产品好在哪里，并且他们用了也确实觉得好用，口碑就会大面积出现。

有一次我电脑上的电源烧掉了，我想换个物美价廉的电源，于是搜索“电源 横向评测”（我对横向评测这个关键字有一种近乎偏执的喜好），找到了一篇非常详尽的对比评测文章。这篇文章让我了解了电源的工作原理和技术指标，告诉我如何计算需要的功率，还提供了各款电源的开膛照片、实测数据和价格，让我快速选到了合适的电源。这类横向评测的文章定义了我对内行的理解，也让我深刻理解了什么是硬指标。各种产品都会有一些硬指标——邮箱有容量、下载软件有下载速度，如果实在没有什么特殊的指标，启动速度也是指标，这些指标在内行面前是无法作假的，只有好好地改进产品把硬指标做上去，才能打动内行。



在设计 and 开发产品的时候要考虑到外部会将它与竞争对手（的产品）作（对比）评测，如播放能力、占用内存等。QQ 影音的核心性能和速度直接超越暴风影音，这样就能看到用户很多的好评和口碑。

——Pony

iPhone 4 将自己的新显示屏命名为“视网膜”显示屏（如图 2-9-10 所示，326 Pixels Per Inch），以显示其精细度超过了人眼视网膜的识别能力，这个说法通俗易懂，并且让人印象深刻。其实早在 2006 年，夏普的 904SH 手机就配备了比 Retina Display 精细度更高的显示屏（333 Pixels Per Inch），但是夏普只是用屏幕尺寸和分辨率来说明它的显示屏，这类硬指标需要真正的内行解读后才能传播。Retina Display 则是面向大众的硬指标宣传方式，降低了内行的门槛，让更多的人可以口碑自己。

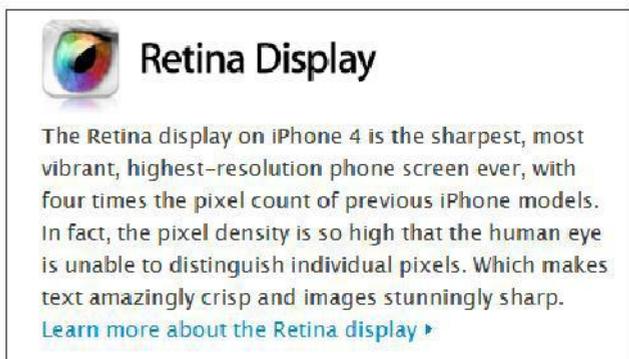


图 2-9-10 Apple.com 上的 Retina Display 介绍

在硬指标方面超越竞争对手还不够，我们还需要应用蓝海战略中的差异化策略，让口碑变得更加坚实。百度有网页快照，谷歌没有（本来有，由于各种原因导致其在国内约等于没有），这在竞争中带来了很大的优势，人无我有的差别，即便不是专家，也很容易看得出来。有一位朋友是做化学实验仪器的，在这个市场中，大家所提供的产品功能都差不多。他观察到市场上所有的产品都能用，同时又都很难用，用户体验都很差，于是带领产品团队致力于提升用户体验，申请了一些自动清洗之类的为用户提供便捷的专利，最终在同质化竞争中杀出重围，打造出了口碑。

QQ 邮箱本来是落后于竞争对手的，在访问速度、防病毒、防 SPAM、邮箱容量、附件大小等方面取得了硬指标的突破之后，又为用户提供了文件中转站、阅读空间等差异化功能，最终扭转了口碑，成为了中国用户数最多邮箱。



用户在评论 QQ 的时候总是说用 QQ 的唯一理由是传文件快、有群。这些就是我们的优势，那我们就要将优势发挥到极致。我们需要更加深入地去想，QQ 邮箱到底要不要做传输速度、做中转？离线传文件体现在电子邮箱就是中转站，超大文件也不难的，就是要去做。QQ 邮箱很快去做、去测试，用户使用的量也不一定大，但几个月用一次，口碑就来了。用户会说，我要传大文件，找了半天找不到可以传的地方，万般无奈之下用了“很烂”的 QQ 邮箱，居然行了。于是，我们的口碑就来了。

——Pony

### 品牌的作用

品牌就像是一种 tag（标签），它可以把用户关于产品的一切体验都集聚起来，当我们看到产品的 LOGO、名称、界面等元素的时候，能够通过品牌这个 tag 唤醒所有关于产品的体验。0.2.5 节“关注用户体验”中我们介绍过包装三要素，其中 LOGO 和“是什么”是给用户关于产品的体验打上 tag 的重要手段，“带来什么好处”是对用户的品牌承诺，让用户在使用产品之前就有一定程度的预先体验。有趣的地方在于，我们可以把一些非产品体验也打上品牌 tag，和用户在产品中的真实体验聚集到一起，利用这个办法，可以实现基于品牌的差异化。

百事可乐在广告中把自己的产品、LOGO 和体育明星、娱乐明星放在一起，当用户回忆起百事可乐这个品牌的时候，产品的体验和体育明星的动感以及娱乐明星的时尚都被唤醒了，形成了与可口可乐的差异化。百度曾经做过一个“百度更懂中文”的广告，给很多观众留下了百度在中文领域有差异化优势的感觉，其实它只是在广告中宣称自己更懂中文，并没有提供量化的横向评测数据，更懂中文这个形象是额外注入的。

互联网产品大多体验比较复杂，通过产品自身的体验已经形成了差异化，所以刻意注重品牌的产品不是很多。在产品体验同质化严重的产品领域，例如搜索、在线支付等，品牌的作用会更为凸显一些，百度和必应 bing 都有大手笔的品牌投入。除了大把花钱，我们还可以在产中加入一些“额外”的体验，与其他产品形成差异化。



“产品的特色是什么？你可以试想一下关车门的声音和感觉，有些车子就是会让人感到比较放心和可靠，但这一点不一定与车辆的基本工程结构有关。”

——Jonathan Ive（苹果公司高级设计副总裁）

## 0.2.10 持续更新

拉动能给产品带来大量的用户，如何留住这些用户呢？我在参加一次用户座谈会的时候，注意到了一个很有意思的现象——用户对产品的忠诚度与产品的更新频率有关。参加座谈会的用户来自几个同类产品，这些产品之间是有功能差异的，有的产品功能多一些，有的产品则功能少一些。每款产品的用户都试图证明自己的选择是对的，功能多的产品的用户得意洋洋，功能少的产品的用户也并没有叛变，他们说：“我们使用的这款产品更新很快，这些功能近期都会有的。”虽然类似的观点领导或同事也提到过，但是由用户亲口说出来，令我印象深刻。

史玉柱在讲解网游开发的时候说过下面的话。

很多游戏的失败都集中在“三关”上：一上来印象不好，玩家会走；缺乏细节的魅力和值得憧憬的体验，玩家不愿意继续尝试；玩

了一段时间“审美疲劳”会无聊，这时候没有足够丰富的玩法吸引，玩家依然会流失。

如图 2-10-1 所示是 GameDNA 发布的数据，对比了指环王 OL、无尽的任务 2 和魔兽世界这 3 款游戏在发布各自的资料片前后的活跃用户数（纵轴为 GameDNA 所有用户中登录过游戏的比例），可以看到资料片的推出对于延长游戏的使用寿命起到了至关重要的作用。

将图 2-10-1 按照单款产品的生命周期重现出来，我们可以看到图 2-10-2，本来已经开始衰退的产品，凭借更新又焕发出了新的生命周期。

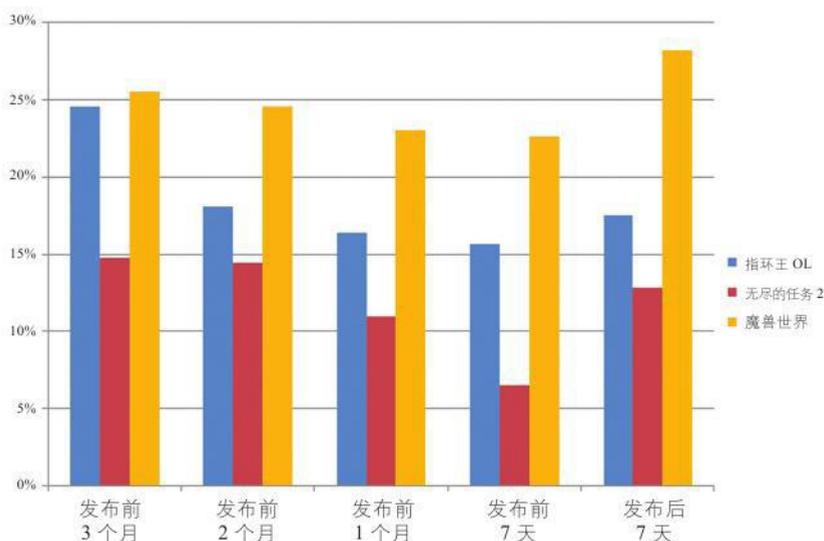


图 2-10-1 指环王 OL、无尽的任务 2 与魔兽世界的活跃用户数的对比（摘自 <http://blog.gamedna.com/blog/2008/11/28/shall-i-compare-three-to-another-launch-lotro-eq2-and-wow-launch-expansions/>）

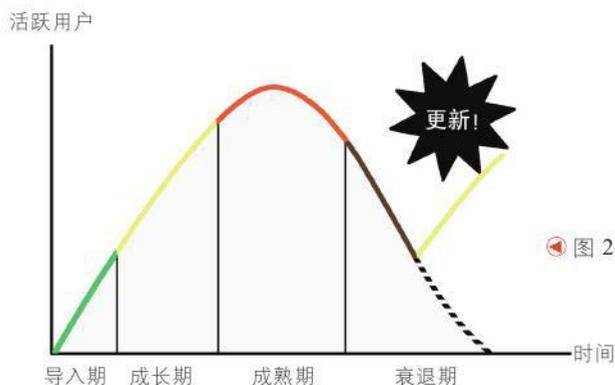


图 2-10-2 产品的生命周期

其他类型的互联网产品和网络游戏其实很类似，也需要过三关。通过“印象关”和“体验关”需要有效的核心概念和良好的用户体验，通过“无聊关”则需要保持产品的更新，最好可以找到一些能够源源不断地生成更新的功能，比如用户生成内容、用户与用户之间的交流等。

Mark Goldenson 在关闭自己创建的 playcafe.com 之后总结道：“如果允许一个新手一次走两步，那么他就可以击败象棋大师。”（A chess novice can defeat a master if moving twice each round.）在当今的激烈竞争中，敏捷开发对互联网产品来说非常重要，但是，敏捷开发需要很多积累，并不是产品经理一个人就能带动起来的，敏捷开发更多的是反映在研发流程上。经验丰富并且有产品感觉的研发人员可以更快地理解需求并开始工作，资源丰富且扩展性好的技术平台可以通过更少的代码量实现 tag、搜索等功能，可以更快速平滑地发布新功能，也可以更灵活地调整网页界面。

Gmail 创建者和 AdSense 原型创建者 Paul Buchheit 在访谈中说：“存储是个非常麻烦的问题。它还没有彻底解决。Google 要把不可靠的机器组合起来，拼成庞大的、可靠的存储系统。我们已经很接近这个目标了，但是创业者基本不可能直接使用它，至少不能免费使用。”你所在的公司可能没有 Google 这么好的基础和敏捷开发的经验，但是这些并不妨碍你成为一名敏捷开发的传道士。

跑得更快是我们的追求，持续更新是我们的目标。不管跑得快慢，持续更新都是可以实现的。需要注意的是，**管理用户的期望至关重要**。从用户的角度来讲，他对你的产品的期望有个理想水平，当然他也知道理想值很难达到，所以他还有一个适当水平，也就是他能够接受的底线，理想水平和适当水平之间，是用户的容忍区域。有一次我和同事去黄山旅游，上山之前导游和我们说，上山很累，而且山上由于物资匮乏，吃住都很贵，质量也没有山下好。等到我们上了山，发现也没多累，到了餐厅，吃的比山下还好，旅馆也比山下还好，所有人都暴满意。导游在上山之前的宣讲，只是为了降低我们期望的理想水平，当实际情况超出我们的理想水平之后，我们自然喜出望外。反过来看，如果一款产品总是宣称自己下一步的改进将会多么地具有革命性和跨时代，不断提高用户的期望，最后即便做到了 80 分，在用户心目中也只有 50 分。

当我们吃不准用户会做出何种反应的时候，最好能保留后续更新的权利。比如我们不太清楚用户对产品定价的接受范围，那就不要急着把定价说死，先给

用户一个试用价看看效果，为以后的涨价或降价预留操作空间。

**产品更新包括两个要素：一是更新本身，二是更新的频率。**在这两个方面，都要管理用户的期望，不能在内容方面“放卫星”<sup>①</sup>，也不能把频率吹得太快，结果做不到会成天被用户催。以固定的频率进行更新对于保持用户的热情非常有效，在更新一些需要花费较长时间的重要功能的时候，穿插着更新一些小的功能以保证更新的频率，可以避免用户由于长时间没有看到更新而流失。有一些用户非常聪明，他们了解你的公司运作模式，当你的产品的更新频率降下来之后，他们会通过各种渠道询问你的产品是否要被公司砍掉了。

网站类的产品随时都可以更新，这使得更新频率很容易控制。客户端类的产品更新后用户需要重新下载安装，就算有自动化的升级过程，也不可能每天都更新一次（“别让我烦”），更新之后如果发现问题，很难在短时间内修复，即便能快速推送一个补丁也会让用户觉得烦，所以客户端产品就走向了另一个极端，非常谨慎，几个月更新一个版本。客户端产品的更新不能太慢，一方面体验问题要及时修复，另一方面公司是通过运营月报来进行 KPI 考核的，如果不能一个月发布一个版本，产品就失去了影响 KPI 的能力，所以成熟的公司通常采用月版本的更新频率。

一个月的时间太短，搞不定一个版本，怎么办？堆积的需求太多，版本周期要延长，怎么办？其实这些问题和我们之前谈过的响应问题很相似，如果认为响应重要，给响应最高的优先权，就可以把响应做好，同样，如果认为月版本是对的，给月版本的时间盒（timeboxing）最高优先级，也可以把月版本做好。

时间盒是一种按照时间跨度来进行项目管理的方法，首先确定每个版本的周期，然后在周期允许的范围之内填充能够实现的设计需求。

比如我们每个月底都想交付 1 个版本，而 1 个版本的真正开发周期是 3 个月，那么我们先按照图 2-10-3 规划好时间盒，时间盒时间正好可以持续地相互衔接，产品经理完成了时间盒 1 的产品设计工作就直接转入时间盒 2 的设计，每个时间盒只完成可以交付的设计需求，月版本的更新节奏就实现了。

---

<sup>①</sup>“放卫星”来源于大跃进中各地浮夸风盛行，虚报夸大粮食产量等各行各业的虚假上报行为。现在泛指不切实际、吹牛皮、说大话、夸大声势。——编者注

	7月	8月	9月	10月	11月
时间盒 1	产品设计	产品研发	测试交付		
时间盒 2		产品设计	产品设计	测试交付	
时间盒 3			产品设计	产品设计	测试交付

图 2-10-3 用时间盒的方法控制客户端产品的更新节奏



均匀的时间盒会遇到无法实现大需求的问题，请用 Excel 构建一个可持续更新的“大-小-小”月版本时间盒模式，其中大版本实现一些大的需求，每季度的第 1 个月交付，小版本用来完善大版本的体验或做一些小需求，每季度的后 2 个月分别交付。

**产品的更新包括功能更新、内容更新、热点事件应激反应等几类。**原有的升级功能和发布新功能都属于功能更新，这也是用户感受最明显的更新。功能更新的概念一般来自于竞争对手和自己的用户，想要做好功能更新，一定要做好竞争情报和 CE 这两块基础工作，不要忘记你是在为用户服务。你有没有定期访谈自己的用户，你有没有定期访谈竞争对手的用户？有一次我跟一个竞争对手的忠实用户聊天，他说他很喜欢最近发布的一个新功能，但是对这个功能中的几个细节并不满意，当我动手添加类似功能的时候，我的起点就比竞争对手更高。

**可以更新的产品功能很多，如何确定优先级？**一位前辈曾经和我说过：“没有取舍的思考是不够深入的。”经济学中有机会成本（opportunity cost）的概念，我们在做一些事情的时候，也是在放弃做其他事情的机会，这个放弃的机会的预期收益就是机会成本。对于确定优先级这类事情，我们考虑清楚每个更新的成本和收益，并在此基础上进行充分的取舍。

首先，把功能方面想做的更新按照硬指标和差异化分两类列好，如图 2-10-4 所示，虚线框是我们需要进行的更新；然后，分析每个更新的成本和效益，如图 2-10-5 所示。如果一个更新落在 A 象限，它的优先级就很高；如果落在 D 象限，优先级则很低。再次提醒，在评估成本的时候不要只看到研发相关成本，而忽略了非研发相关成本，这对排序结果影响会很大。当你快速地进行

行决策的时候，不妨多考虑一下这个决策的机会成本是什么，当然，也要避免陷入“想不清楚”的状态。能够生成更新的更新，比如 Diablo 游戏中的随机迷宫，或者 Facebook 的 News Feed，效益都是非常高的，要放入 A 象限或者 B 象限重点考虑。

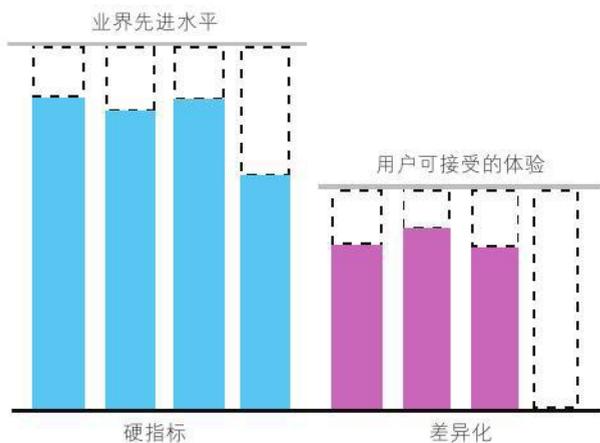


图 2-10-4 对想做的更新分类

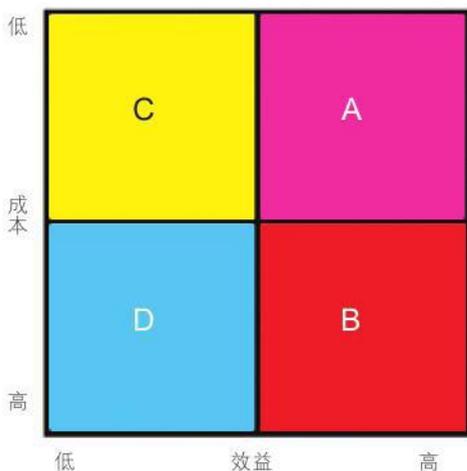


图 2-10-5 产品功能点的成本效益分析

“哦，明白了，ABCD，搞定。”很遗憾，事情远没有这么简单。有效的排序是建立在对效益和成本进行准确评估的基础上的，可能我们对成本比较有把握，但效益往往难以评估。苹果在 OS X 中引入 Aqua 界面的时候，骂声一片，用户认为风格变化太大了。但是没过多久，责骂就变成了追捧，最终证明了苹果对新界面的效益预期是正确的。所以，用户呼声最高的功能，在调查和测试中反响最好的功能，并不一定能产生很好的效益，反之亦然。

能不能用很低的成本对效益作出正确的评估？我们可以通过 Eric Ries 提出的**最小可行产品**（Minimum Viable Product, MVP）来做到这一点。MVP 是指用最低的成本实现一个尽可能展现核心概念的产品，产品团队可以通过它收集到尽可能多的用户反馈和数据，从而评估这个产品能带来的效益。Inc. 杂志讲述了 TPGTEX Label Solutions 公司运用 MVP 获得成功的故事。



TPGTEX Label Solutions 是一家专注于条码和标签业务的公司，它在每次开发一个新产品之前，都会先做一个“假的产品网页”，这个网页会很正式地介绍新产品的特性、售价等信息，在用户看来完全是一个真实产品介绍的网页。接下来，TPGTEX 会花几百美元通过搜索引擎、自己公司的销售数据库和 LinkedIn 做拉动。如果没有人在网页上或打电话下单，TPGTEX 就不会生产这个产品，继续等待，一直等到对产品真正感兴趣的<sup>用户</sup>下单才开始正式生产。在这个过程中，TPGTEX 也积累了对拉动成本的一些分析。

摘自 <http://www.inc.com/magazine/20091001/the-bootstrappers-guide-to-launching-new-products.html>

500WAN 彩票网在发展过程中，也是不自觉地运用 MVP 把握住了关键的更新节点。500WAN 最早只是一个面向球迷、足彩迷的足球资讯网站，网站创始人和网站用户很熟，经常在一起看球。有一天，一个用户出差不方便买彩票，就打电话给网站希望能够帮忙代买，网站这边就把用户要购买的彩票记在纸上，然后代买。后来这种人肉代购越做越大，500WAN 就把这个业务互联网产品化了，转型成了彩票网。随着业务的发展，出现了一些投入很大的用户，一次买很多彩票形成组合，提高自己的中奖率，投入小的用户就希望能够合买组合奖金平分。基于用户的需求，500WAN 将论坛进行了简单的改版，用论坛回帖记录合买订单，然后还是人肉处理，就这样又开始了合买业务。这两次重要的更新，都是经过 MVP 充分验证市场之后才逐步实现真正产品化的。

相对于用户能看到的棋面，产品经理是在下一整盘棋，有很多规划是用户并不了解的（出于管理用户期望的目的或者是向竞争对手保密的目的），所以用户对当前更新的理解只是从自己的视野出发的。用户曾经强烈要求我所负责的

产品增加自定义功能，但我们决定先完成社区垃圾信息清理的相关工作再启动自定义的相关工作，因为良好的环境是用户使用的基础，而自定义只能使用户在可以使用的基础上更加满意。用户在参与一些概念测试的时候，往往不够深入，仅靠几分钟的体验给出的结论是经不起推敲的。我曾经用过一个 Firefox 拓展，它能在 Tab 切换的时候增加 3D 动画，效果很炫，我立即把它推荐给了很多朋友。两个小时后，我卸载了这个扩展，因为它让 Tab 切换的速度变慢了，很快动画效果也审美疲劳了。所以，在用户提出需求的时候，我们应当关注他们更深层次的、没有直接提出来的需求；当用户表示很满意或者很反感的时候，我们要确认自己的测试手段是否足够有效，不妨让他们用上两个星期再看。

有时候你的老板会作为“超级用户”向你提出一些需求，这种情况经常发生。让老板失望意味着什么，大家应该很清楚，但是面对这种情况，首先要保持冷静，老板并不能代替所有用户，他只是一名高端用户（或者低端用户）。如果他提出的是合理的需求，并且可以被快速地穿插到更新中发布，那么尽快向他呈现一个结果能够增强他对你的信任。如果他的需求与其他用户的需求背道而驰，或者不是当前阶段需要满足的，或者没有任何实际意义，一定要尽力去劝解。如果你的产品被来自各方的声音牵扯得支离破碎，核心概念已经面目全非，那么你还有信心保证这样的产品能够成功吗？当然，我不是说要把耳朵堵起来，在执行过程中不留任何弹性，毕竟，保持开放的心态是产品经理的基本素养。但是，**在兼听的同时，产品经理一定要清楚自己的底线在哪里，哪些地方可以有弹性，哪些地方要死守。**日本电影《狗狗心事》中有这样一段没有底线所造成的悲剧。



一名有理想的广告策划师接到狗粮产品的广告任务，他的原始设想是：一身体闲装的明星白鸟美咲牵着狗愉快地散步，接着切换到给狗喂狗粮，同时对着镜头说：“说到狗，它不但鼻子灵敏，连舌头也很敏锐。我的小罗宾，比我还要讲究。”然后是狗粮特写，最后是汪汪工厂的 LOGO 加汪汪两声音效结束。

这位广告策划师的主管说：“我很喜欢白鸟美咲，既然用到她了，就应该展现她迷人的一面，平时不为人知的一面，譬如，冷艳性感。再加上伴歌伴舞，怎么样？”

(续)

迫于主管的压力，广告修改之后变成了：美艳装扮的美咲牵着狗愉快地散步，切换到室内镜头，喂狗粮的画面换成了抱着狗对着镜头的白鸟美咲以及她身后的一群伴舞……然后是狗粮特写，汪汪工厂的 LOGO 加汪汪两声音效结束。

汪汪工厂的领导在审核广告的时候说，基本概念这样就可以了，但是背景音乐方面，可以改用演歌吗？我们的总裁是演歌迷。接下来广告策划师联系白鸟美咲的经纪人，希望美咲能够出演广告。经纪人提出一定要让美咲更抢镜，美咲是模特出身，你要展现出她的体形，像这些遛狗、喂狗之类的镜头有必要吗？通通剪掉，换成美咲的特写。如果不同意，我们就无法合作。

二次送审，广告变成了：浑厚古朴的演歌背景音乐 + 青春靓丽的美咲特写 + 美咲后面一堆人伴舞 + 汪汪工厂的 LOGO 加汪汪两声音效。对于没有任何狗的镜头的原因，广告策划师只好糊弄说，狗粮广告没有狗，是一个重大突破。

汪汪工厂的领导对这一版广告基本满意，但是希望能把狗粮中所有材料的名称都打出来，并且用特大号字。不要只是到了结尾才出现一堆小字，要从头到尾的特大号字。

最终，广告又被从头到尾覆盖了特大号的“国产牛肉”等字样，把美咲的画面挡了个严严实实，整个广告片无可救药地变成了一堆垃圾。

如何避免类似的悲剧在我们的工作中上演？如果老板或上级主管部门提出的需求真的超越了我们的底线，而又不得不做，那么该怎么办？据说古代有位建筑师设计了一个穹顶，他的老板看了之后总是感觉不放心，要求他在穹顶中间增加一根中柱，后来这个建筑师照办了，老板看到这根柱子之后很满意，其实中柱的高度比穹顶矮了一点，并没有真正接触到穹顶，起到支撑作用。这个故事告诉我们，必要的时候，使用障眼法是个方案。如果他们希望登录之后能够看到（或看不到）某些内容，针对他们的账号处理这些内容就好了，如果他们追问下来，可以告诉他们现在是灰度测试阶段，并不是所有用户都能享用这个更新，过一段时间，他们应该就会忘记灰度测试的事情了。如果他们有着每

个功能点的运营数据的习惯，那这招就不灵了，既然他对数据感兴趣，我们可以做点真实的灰度，用数据说话。

你的网站可能会包含一些内容，比如专题活动、用户热帖等，在保证这些内容定期更新的同时，也要注意保证这些内容的质量，不要出现破窗。不知道你有没有被网监请去开会、喝茶、写检讨的经历，我认识的一些同事是专门负责信息安全问题的，与网监保持常年的接口关系。如果一些色情、政治相关的内容出现在用户的个人空间内，这还好说，如果出现在了整款产品的首页上，问题可就严重了。从其他用户的角度来看，这种破窗也会激发他们发表类似的内容，影响整个网站的氛围。所以首页内容的更新一定要严格把关，最好采用“关键字过滤+先审后更新”的方式，宁可更新速度稍慢一点，也要保证内容的质量。

一些热点事件造成的风潮，有时候可以成就一款产品。百度贴吧在 2003 年底刚推出的时候并不火爆，据说百度还要花钱请人发帖（嗯，进行有诚意的示范）。2004 超级女声的全国热播让张含韵拥有了无数的粉丝，这些粉丝发现贴吧是一个很方便集合、交流的场所，贴吧就成了他们的追星乐园，并且也让大众发现了贴吧是个非常好用的产品。2005 年，玉米和凉粉们又把贴吧推向了一个新的高峰。**对热点事件进行应激反应，一方面可以满足现有用户关注热点事件的需求**（如图 2-10-6 所示），**另外一方面也可以借助流行趋势来吸纳更多的用户**，可以想象一下几大门户网站对奥运会和世界杯无动于衷会有什么结果。

更新产品是想提升用户忠诚度、扩展用户群，而在没有充足准备的情况下，这可能会变成灾难，我在工作中曾经碰到过由于更新之后涌入了太多的用户而导致服务器瘫痪的情况。在我们发布一个新功能的时候，并没有想到它会带来 5 倍甚至 10 倍的访问量提升，而这种情况真的发生了，服务器一下子就过载了，不但新用户进不来，原有用户也访问不了，即便用最快的速度增加了新的服务器，也在瞬间就被冲垮，最后我们想出一些办法让访问压力能够逐步进入，才恢复了服务。这个惨痛的经历体现了对流量进行预测的重要性，如果能够提前知会技术经理，做好充分的准备，就可以避免眼睁睁看着用户流失的局面。从技术层面来讲，在不能接受更多请求的时候，为保证现有用户能够正常访问而拒绝新用户的请求（类似于魔兽世界的排队），是一种值得采用的提前做好准备的解决方案，这种保护机制可以避免整体的瘫痪。



图 2-10-6 李宇春登上《时代周刊》封面

## 0.2.11 优雅降级

通常来说，一款产品具备或更新出来的特性越多，该产品对用户端的硬件设备、网络条件和服务器端的承载能力等多个方面的整体要求就越高，完整地运行所有特性就变得越困难。比如要完整地运行 QQ，需要有摄像头和麦克风，需要网络畅通，需要服务器端能够及时响应。要完整地运行星际争霸 2，需要有很强的 CPU 和很强的 3D 显卡，当然网络畅通、服务器能够即时响应也是必须的，如果 CPU 和显卡不够强大，就只能“缩水”运行，弱化或取消部分显示效果。



图 2-11-1 星际争霸 2 中可以对显示效果进行多项设置，以适应不同配置的电脑

第 171 至 229 页不在此节选版范围内

在线订购：<http://www.china-pub.com/197408>

# 资源

## 本章内容

- 书目
- 工具网站
- 资讯网站
- 工具软件
- 产品经理社区

## 书目

### 第一组

#### 《大东京玩具箱》

原动力亚细亚

游戏制作人的故事，非常热血的职场漫画。

#### 《点石成金：访客至上的网页设计秘笈》(*Don't Make Me Think*)

机械工业出版社

用户体验入门。

#### 《写给大家看的 Web 设计书》(*The Non-Designer's Web Book*)

人民邮电出版社

非常非常基础的 Web 知识，对互联网了解很少的话可以翻一下。

#### 《写给大家看的设计书》(*The Non-Designer's Design Book*)

人民邮电出版社

我写的书中没有介绍美学方面的内容，但是该书中有。

---

### 第二组

#### 《GUI 设计禁忌》(*GUI Bloopers: Don'ts and Do's for Software Developers and Web Designers*)

机械工业出版社

丰富的用户体验案例。

#### 《引爆流行》

中信出版社

联络员、内行和销售员的概念很适合互联网产品。

#### *Getting Real*

37signals

有中文在线版，似乎还没有中文实体书。

### 《定位》

中国财政经济出版社

产品需要在用户的脑海中占据一个特定的位置。

---

## 第三组

### 《产品经理的第一本书》(The Product Manager's Handbook)

中国财经出版社

有点枯燥，但是很全面很系统。

### 《精通 Web Analytics：来自专家的最佳 Web 分析策略》(Web Analytics: An Hour a Day)

清华大学出版社

网站分析入门。

### 《敏捷项目管理》

清华大学出版社

了解敏捷概念的窗口。

### 《蓝海战略》

商务印书馆

很多人说这本书是典型的知易行难类书籍，不过里面的思路和案例值得一看。

### 《营销管理》

上海人民出版社

营销方面的基础书籍。

---

## 第四组

### 《拍电影：现代影像制作教程》

世界图书出版公司

电影行业的工业化程度很高，值得借鉴。

### 《Web 标准和 SEO 应用实践》

机械工业出版社

搜索引擎优化入门。

### 《思想的未来》

中信出版社

介绍了公共资源的概念。

### 《服务营销》

机械工业出版社

针对服务行业的营销书。

### 《影响力》

中国社会科学出版社

影响力比我们想象中要重要。

---

## 外一组

另外再推荐 4 本我个人非常喜欢的书和 1 个电视节目。

### 《完全傻瓜手册 教你轻松致富》

凯信出版事业有限公司

其实是介绍正确的财富观念的书，能减少生活中的很多烦恼。

### 《呆伯特法则》

贵州人民出版社

在这个神奇的地球上，荒谬是常态，极品无处不在，我们的遭遇根本不值得一提。

### *Understanding Comics: The Invisible Art*

Harper Paperbacks

什么叫精确的定义，什么叫 MECE，什么叫产业观，什么叫寻找概念的原始出处……这本内涵之作里面全有。我很嫉妒 Scott McCloud 能够掌握漫画这种表达能力极强的艺术手段。

### *Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems, & the Economic World*

Basic Books

一部关于机器、系统、生物和社会的史诗巨著。

《全能住宅改造王》(大改造!! 劇的ビフォーアフター)

日本朝日电视台

好产品影响人的一生。

## 工具网站

搜索引擎 - <http://www.google.com>

思维导图 - <http://www.mindmeister.com>

项目管理 - <http://www.basecamphq.com>

网站分析 - <http://www.google.com/analytics>

网站监测 - <http://www.jiankongbao.com>

在线日历 - <http://www.google.com/calendar>

网站优化 - <http://www.google.cn/websiteoptimizer>

内容聚合 - <http://reader.google.com>

快讯订阅 - <http://www.google.com.hk/alerts>

## 资讯网站

流量分析 - <http://www.alexa.com>

百科全书 - <http://www.wikipedia.org>

行业报告 - <http://www.cnnic.net.cn>

艾瑞咨询 - <http://www.iresearch.com.cn>

易观智库 - <http://www.enfodesk.com>

全球数据 - <http://www.comscore.com>

## 工具软件

网站调试 + 测速 - Firebug+YSlow

模拟低速网络 - Firefox Throttle

网页蓝图工具 - Balsamiq Mockups

VPN (你懂的) - <https://puffstore.com>

## 产品经理社区

要有光 - <http://www.yaoyouguang.com>

