

做最挑剔的用户

腾讯公司首席执行官 马化腾

中国互联网经过十多年的发展，网民的数量已经突破三亿，超越美国成为了全球第一。伴随着用户规模迈上新台阶，互联网对于中国社会的影响之广和渗透之深也达到了前所未有的程度。2008年，互联网在第一时间承担了社会责任，在抗震救灾过程中，社会各界通过网络积极展开的募捐和呼吁救援工作，为灾区重建作出了积极的贡献：在北京奥运会上，互联网首次大规模地介入奥运比赛的报道和转播，成为世界了解中国、中国拥抱世界的窗口。鉴于互联网的持续影响力，中国的各级政府和领导人也明显更加关注和注意倾听互联网舆论。可以说，中国互联网正在通过其深远的影响，逐渐奠定主流地位！

在中国互联网不断辐射和扩张的影响力背后，也蕴藏着巨大的商业价值。2009年，由于高价能源、次贷危机等宏观环境的影响，全球的经济都出现了不同程度的问题，但中国的互联网却依然保持着强劲的增长。一方面，互联网作为高科技、低能耗、高附加值的产业，对于全球的能源和金融危机有较强的抵御能力；另一方面，互联网将全面展现带动社会经济发展的能力和实力。可以预见，将会有越来越多的企业和个人，通过互联网来提升自己的竞争力与生活品质。

在面对如此广阔且发展快速的市场时，作为一名互联网产品经理，应深知肩上的担子之重。由于市场广阔，产品上的任何微小的瑕疵，都会引发用户大量的不满。所以产品经理要关注最核心、最能够获得用户口碑的战略点，如果用户对某种产品感到失望，那么公司就需要再花更多的精力去弥补，这是得不偿失的。当用户口碑坏掉后，很难再将他们拉回来。同时，市场的快速发展，要求产品经理在进行产品开发的时候，需要有较强的研发机制作保障，这样才能让产品开发更加敏捷和快速。就算是大项目也要灵活，不能说等几个月后再给你东西看，那样的话到时候竞争对手已经跑出去不知道有多远了。

任何产品的核心功能，其宗旨都是能对用户有所帮助，能够解决用户某一方面的需求，如节省时间、解决问题、提升效率等。而产品经理就是要将这种核心能力做到极致，通过技术实现差异化。我对腾讯所有产品经理的要求，都是要让自己先“做最挑剔的用户”。因为要发现产品的不足，最简单的方法就是天天用产品。我相信如果你坚持使用，一定会发现其中的问题。所以，我经常说我自己是腾讯的首席体验官和第一产品经理。

作为腾讯的一员，王坚将自己作为互联网产品经理的经验进行总结，编撰成这本书与大家分享，让更多同道中人得以学习和借鉴，并能在工作中运用。这既在帮助用户实现更大价值，也是在实现自我价值。我期望有更多这样的分享机会。我更相信，在腾讯，做产品经理是一件快乐的事。

本书适合你吗？

你可能本身就是一名经常忙到不知道自己都在忙什么的互联网产品经理，或者是一名起早贪黑的互联网偏产品型的创业者，或者想要成为一名互联网产品经理，或者想要通过创建产品创业，或者在考虑要不要成为一名互联网产品经理、要不要创业——本书正是为你所写。

本书第一部分介绍的是互联网产品经理的工作职责和职业发展轨迹，第二部分将讨论如何创建并发布一款互联网产品（包括如何获得投资），第三部分讲述产品发布之外的工作以及如何有效提升自己的能力。

坦白说，本书并不是一本完善的互联网创业指南。由于我个人经验的局限，本书的内容并没有涵盖人力资源、财务、法务、行政、研发、运营、投资并购等环节。但是，本书可以从如何做产品的角度帮助你奠定公司的基础——如果你认为产品是一家创业公司的基础的话。我们可以数数国内的几位大佬（排名不分先后）：马化腾，首席体验官，偏产品，懂技术；马云，善于布局，偏“大产品”；丁磊，技术加产品；张朝阳，偏销售，不过他的产品也是以销售为主；李彦宏，技术加产品，产品偏技术。再看看国外，Facebook、Twitter 都拥有技术加产品型的领导人；Google 的两位创始人和李彦宏相似，其产品本身也是技术型产品；史蒂夫·乔布斯

(Steve Jobs)对产品细节的苛求更是名声在外。为什么这些大佬都这么关注产品，其中必有玄机。

当我刚刚从学校毕业，开始从事互联网产品经理这份工作的时候，我是一个彻头彻尾的新人。我的第位老板给了我很好的环境，我可以组建一个 20 多人的团队，可以招聘网站编辑、设计师和研发人员，但是我却不知道如何有效地运作这个团队，把一个个想法变成可运行的网站。我没有导师，也没有可以进行系统学习的渠道，以至于要骗一些外包公司的策划案来学习人家的工作方法。越优越的环境，越能让我发现自己的不足，几经周折，我进入了腾讯，这里不愧是中国互联网产品最多的地方，是产品经理最好的大学。

在腾讯，我有幸得到公司元老的很多指点和帮助，并且有机会与优秀的同事一起创建日页面浏览量（Page View，PV）千万级别的互联网产品，这些经历让我受益良多。我希望能够通过这本书分享我在互联网产品建设方面的经验和心得，为有志于从事互联网行业的朋友提供一些帮助。

准备好了吗？让我们开始这段互联网产品经理之旅吧。

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加融入产品构建的氛围中。

为了便于在阅读的过程中对重点内容加以关注，本书使用了一些圈标对内容进行区分，它们分别是：

概念定义

掌握概念，是登堂入室的基础，只有了解某个概念，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。

就是这些，祝你阅读愉快 ^-^

目 录

Pre-Alpha 职业选择.....	7
0.1.0 关于互联网产品经理.....	8
0.1.1 职业测试.....	15
0.1.2 第三宇宙速度.....	18
Alpha 创建互联网产品.....	26
0.2.0 从概念开始.....	27
0.2.1 概念 2.0.....	33
0.2.2 过滤.....	41
0.2.3 获得投资.....	69
0.2.4 把概念变成图纸.....	82
0.2.5 关注用户体验.....	94
0.2.6 管理项目.....	130
0.2.7 沟通.....	140
0.2.8 检查与处理.....	155
0.2.9 网站分析.....	159
0.2.10 拉动.....	169
0.2.11 持续更新.....	182
0.2.12 竞争情报.....	191
Beta 主线任务之外.....	200
0.3.0 逆境.....	201
0.3.1 创新.....	209
0.3.2 自省.....	222
0.3.3 练习.....	229
资源.....	

Pre-Alpha

职业选择

本章内容

- 0.1.0 关于互联网产品经理
- 0.1.1 职业测试
- 0.1.2 第三宇宙速度

0.1.0 关于互联网产品经理

广义上来看，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，或者开通过一个博客，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和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，但是没有给公司带来任何收入。现金流对于一家公司来说是至关重要的，QQ 这只投^了大笔资金购买服务器和带宽却怎么也“喂不饱”的企鹅，怎样才能变威能下金蛋的企鹅呢，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到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 可以给手机发短信，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“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”吗？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，意味着要解决技术接口、运营支持、客服、定价、收费、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。还有另外一个严峻的问题是，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，也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跟，从而建立了“企鹅帝国”，成为中国盈利能力最强的互联网公司之一。

Pony 在工作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，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，你如何帮助公司走向辉煌？如果你是一个创业者，你如何把自己的产品做大做强？如果你只是出于个人兴趣想要创建一个网站，或者运营一个博客/BBS，那么应该从哪里开始？怎么做？……别着急，看完本书之后你会得到一个全面的答案。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

通常是指负责对现有互联网产品进行管理及营销的人员,他也负责开发新产品。

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的产品经理大同小异,按照工作内容的时间跨度可以细分为战略性工作、阶段性工作和日常性工作三大块。

◆ **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有效地组织在一起运作,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、增强和改进提供建议**。把自己负责的产品做好,是产品经理最本职的工作,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,以及完成工作需要的天数,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。**一般来说，公司层面每年会更新一份整体的商业计划，确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，而没有营销经理的情况下，这部分工作则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。**为产品的演变、增强提供建议的目的就是要将这些建议落实，只有这些建议真正融八到产品之中，产品的竞争力才能够真正地增强。没有落实的建议，对产品是没有实际帮助的。

● **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，那么更要研究如何降低成本，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。**包括竞争对手动向、行业趋势与机会、产品运营数据和状况等，之所以把竞争情报排在日常性工作的第一项，是因为它是战略性工作和阶段性工作的基础。

● **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，包括赢取收入和控制成本。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，这么多的工作内容在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。

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%；日常性工作是基础，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，日常中“救火”的工作比较多，容易干扰阶段性工作或者忽略战略性工作，而通过规划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（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 Calender 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!，没有马化腾就没有 QQ，没有史玉柱就没有《征途》，他们部是各自公司最早的产品经理。在当今流行的矩阵式组织结构中（参见图 1-0-1），产品经理并没有属于自己的下属和资源，他需要整合、协调公司内部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。有时候产品经理可能要负责一条产品线，有时候可能负责大产品中的子产品或一个模块。

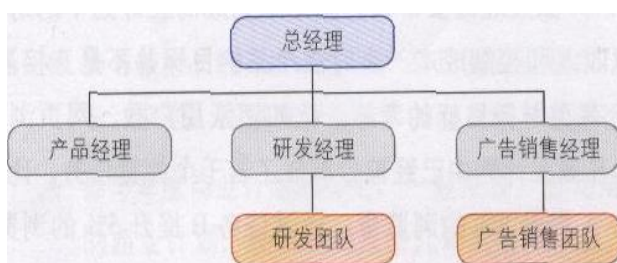


图 1-0-1 产品经理在组织结构中的位置

中国有多少个互联网产品经理？

根据 CNNIC 于 2009 年 7 月发布的《第 24 次中国互联网络发展状况调查统计报告》，截至 2009 年 6 月，中国网站数量为 306 万个。根据我个人的估算，中国目前在职的互联网产品经理有 3 万人，（准）职业个人站长和创业者约有 3 万人，合计 6 万人。6 万相比 306 万，缺口巨大。研究过一些互联网公司和互联网产品后，我得出了以下两条结论：

◆收入最多的几家互联网公司垄断了几乎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”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面临着缺乏大学专业课程、缺乏入门书籍等问题，目前主要通过一些有一定积累的公司内部培养，或者凭借个人能力

“野蛮生长”。

老板们的误区

我的一位朋友跟我讲过一件事情（为保护个人隐私，这里不公开朋友的名字），一天他和他的老板 A 还有另一家大公司的老板 B 起吃饭，老板 B 提议说，可以鼓励公司里面些技术比较出色的同事转型为产品经理。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 的看法代表了国内一大批管理者的看法，其中还不乏有一些管理者自诩为产品专家。他们的逻辑是，看得见摸得着的东西都好说，我自己出马就可以轻松搞定，你们不过是把我的先进思想变成图片或者文档而已，只有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。但是我们要界定清楚，批评家和导演不是一回事。批评家并不能拍出电影来，也不能设计出美观的界面或是好用的产品来，他们的特长是洞察问题发表评论。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，批评家在哪儿？

如果把用户、公司老板、研发人员当作 3 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，与研发人员商量解决方案，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。难道这是低级工种吗？

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，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，并且一款产品很庞大，小公司老板“我自己出马可以轻松搞定”的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，所以大公司基本上能走出对于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会越来越被广泛认可。

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，而你碰巧又没有会计和律师资格证书，那么就可以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，某些职业对生活的侵八比较明显。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。产品经理是一种非侵人性的职业，绝大部分工作时间都是坐班，很少出差。

互联网行业的收入怎么样？

打工的话收八不错，但是不如石油、金融、电力等行业：创业的话有机会成为中国首富，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。

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，只能对已有的 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，其明显的局限是什么。这对于一名产品经理而言，可以算是及格了，所以我可以成功应聘进入腾讯，并且领导过产品团队。

可见，懂研发技术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考虑。看完这本书后你会发现，这里面几乎没有讲到与具体的研发技术相关的内容，有些地方实在绕不过去技术话题，也只是讲到技术的可能性和局限性为止，我可以保证这些内容并不深奥难懂。

除了上述的三个方面，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，这个决策引擎可以帮助我们进行艰难的决策，包括选择台适的职业。为了确定它是否靠谱，我邀请了身边的一些朋友做“小白鼠”使用它进行职业测试。测试结果表明，hunch.com 给出的职业准确率约为 70%，考虑到中美之间的国情差异，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，不妨也上 hunch.com 测试一下。访问下面这个网址，回答几道题目，hunch.com 就会给出 3 个可能适合你的职业：

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

在 hunch.com 中的 111 个可能的职业中，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。而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，即在于通过幻觉，达到产生一种高于真实的假象。”可见，游戏与满足用户明确需求的产品是有很大区别的，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专业的部分。如果抛开游戏的艺术部分，把其他部分作为一种产品来看，那么本书中的很多通用的知识还是具有参考价值的。

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)，那么全面了解一下整款产品的研发流程会对你的工作有所帮助，你会更清楚为什么自己的案头会冒出来这些工作，这些工作对于整款产品而言有什么意义。“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希望创建自己的产品，翻阅一下本书为自己以后的发展多保留一种可能性，我看值。

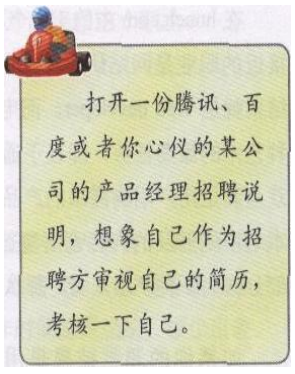
如果你的测试结果是小企业主(small business owner)或是企业家(entrepreneur)，而你所从事的领域是互联网的话，那么你就是公司最大的产品经理。

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，我面对的首先是简历，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。如果面试者来自于流量很大的产品，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，我会问一些与工作经历相关的问题验证下简历的真实性，另一方面，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讨论招聘的时候发现，他们也采用差不多的权重和流程。

产品经理要带领一个虚拟团队进行工作，如果他的经历不够丰富，那么在工作中会出现很多方向性或者细节性的失误，这一方面会挫伤团队的士气，另外方面也会影响公司的业绩。如果你是一名毕业生，没有产品经

验，你会发现应聘产品经理是一件非常困难的事情。这时候你就需要借助于迂回包抄战术，比如先通过研发／设计岗位进入公司（相对而言这类岗位更愿意吸纳新人），工作一段时间之后内部调动成为产品经理：或者从门槛比较低、要求不太严格的小公司做起，积累一定经验之后再进入大公司。如果你能在毕业之前参加一些相关的社会实践（包括建立自己的网站），对你会有极大的帮助。



0.1.2 第三宇宙速度

第三宇宙速度，是指在地球上发射的物体可以摆脱太阳引力束缚，飞出太阳系所需的最小初始速度，第三宇宙速度等于 16.7 km/s。

互联网是一个发展很快的行业，很多旧产品形态会被新的产品形态淘汰，比如个人主页产品，已经被博客和 SNS（social network service，社交网络）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的产品淘汰，比如 OMMO、PICQ、MICQ 等即时通讯产品，在与 OICQ（QQ 曾用名）的竞争中被淘汰了。

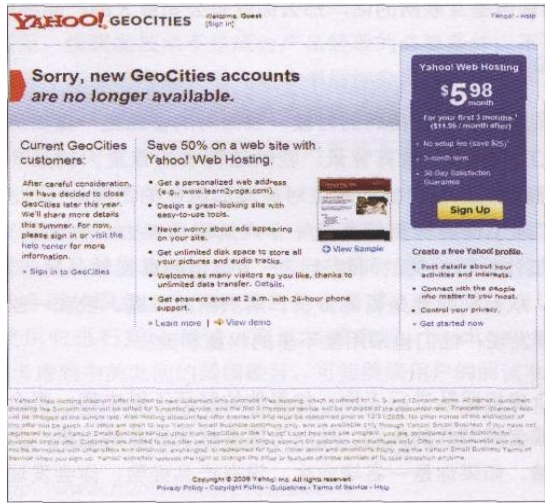
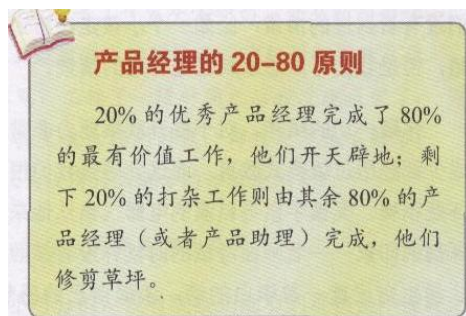


图 1-2-1 “很抱歉 GeoCities 不再接受新账号的申请”

在中国互联网发展的初期，软件下载站曾经红极一时。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，不仅是获得软件的方式，甚至是一种娱乐。搜索引擎的出现让用户的上网方式改变了，用户更喜欢通过搜索来寻找想要的东西，一些擅长通过 SEO（搜索引擎优化）牟利的人发现了其中的机会，制造了大量的伪下载站，并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，甚至还有点劣币驱逐良币的味道。在装机市场，番茄花园等打包好常用软件的盗版 XP 系统盘很受欢迎，用户用其安装完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。现在，360 安全卫士也开始提供装机必备软件库，用户不用再东奔西跑寻寻觅觅各种应用软件，只需一键就可以搞定。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，而这种趋势并不是软件下载站自身可以左右的。

互联网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。兜了这么大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产品的发展轨迹是息息相关的。产品经理负责的范围越是具体（比如只是负责某一个表），这些产品就越容易在变化中自亡，如果产品没了，产品经理就失去了工作岗。如果产品能在竞争中获胜，或者及时进化到最新的形态而把握住了新的机会，产品经理可能就会负责更复杂、应变能力更强的产品，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，竞争也是存在的。



在拥抱变革方面，Pony 是典型代表。Pony 从 QQ 这一款产品起家，到现在拥有中国第一新闻门户、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 走的则是另外条路线，多年以来他只专注于这一款产品，偏执地拒绝产品进化，但 Craig Newmark 创造了方便大家交换信息的分类目录，并且让 Craigslist 的生命周期超出自己的职业生涯长度，堪称以不变应万变的典范。

不论你想要获得第三宇宙速度去银河系漫游，还是修炼以不变应万变的神功，都需要牢记两个事实：

- ◆ 机遇只青睐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是至关重要的。

产品经理的工作需要很多灵感（这一点和艺术家非常类似），需要对生活保持敏锐的观察力，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”，为灵感准备一片土壤。在观察生活的时候，不光要用眼睛和耳朵，更要用脑子，做到知其然也知其所以然，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，经过思考可以进步得出，盲道不仅能够帮助盲人还可以帮助注意力不在道路上的非盲人，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的推理。“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非盲人”是一般性结论。记忆一条一般性结论可以帮助我们去识别更多的个别性知识，甚至包括我们没有看到过的情景，比如一个小孩走在盲道上漫画，我们可能并没有亲眼目睹，但是我们可以想象到这是合理的情景。

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，而这会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——老师在考试的时候并没有按照常见的

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？花生是怎样长大的，花生米和花生壳之间有没有连接（参见图 1-2-2），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 1-2-2 花生米与花生壳的连接

就这个问题我问了身边的一些朋友，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。读者若对这个问题的答案感兴趣的话，可以搜索“被子植物的个体发育”。

有人会说：“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观察不到，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训练出来的。有一位从其他职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？工作了一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，都能发现很多细节，并且指出它们的不足之处，我认为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，但是她的确是这么说的。）

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？魔鬼就是让人摔倒的陷阱，我们不了解足够多的细节，就等于迈入了雷区。一次我和一位同事合作个项目，我们要拿到其他部门的需求，然后推动其他部门去执行。当我们讨论收集需求问题的时候，他说，A、B、C 三个部门都是需求方，它们是紧密运作的，可以看成一体。这样说也没有错，它们的确是非常紧密的三个部门，但是从获取对方需求这件事情来看，必然是由一个部门负责统一输出需求，而这个部门的领导具有决策权，他下面的某个总监或者员工负责具体执行。必须落实到这样两个关键人才能真正拿到需求，这两个人的名字就是细节。

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？从项目管理的角度来看，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；产品的细节，灯泡的尺寸、形状、原料等；产品的应用环境，温度多少、电压多少……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——照明灯泡设计成了储蓄罐。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是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。在我写这本书的时候，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，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。这样的碰撞帮助这本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，在灵感出现的时候可以及时把它记录下来，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”，“通过互联网能提升这里的效率吗”，“这个可以用到我的网站上吗”，你就打开了仙境之门。如果再继续去刻意寻找，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

<http://www.Janglang.cc/2238279.htm>

对于产品经理而言，自己所负责产品的市场表现就是自己的履历，我想大家在面试的时候对于这一点都有着深刻的感受。但是，产品经理的工作绝不应该局限于填充履历这个层面，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，就是我们可以“让这个世界变得美好点点”。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来支撑了，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，让它创造用户价值，让它有好的市场表现？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 沟通 |
| 0.2.1 概念 2.0 | 0.2.8 检查与处理 |
| 0.2.2 过滤 | 0.2.9 网站分析 |
| 0.2.3 获得投资 | 0.2.10 拉动 |
| 0.2.4 把概念变成图纸 | 0.2.11 持续更新 |
| 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

当我们看到一款产品的时候，首先注意的总是它的外观，例如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。Scott McCloud 在《理解漫画》(Understanding Comics) 中谈到，一切媒介中的~切作品的创作都遵循以下 6 个步骤（参见图 2-0—1）。

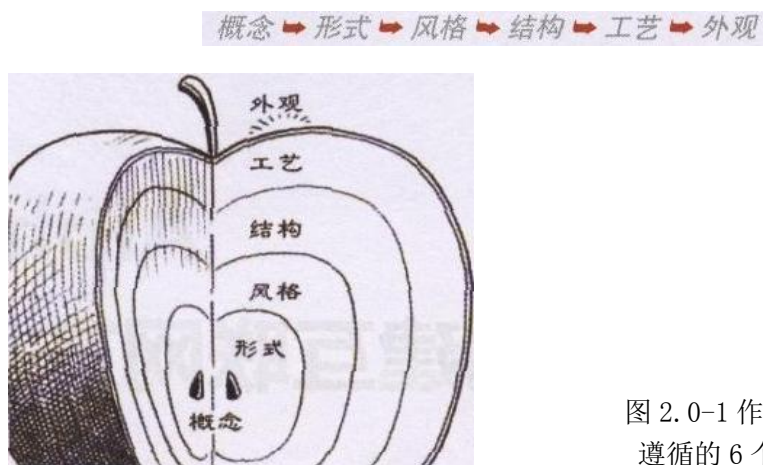


图 2.0-1 作品创作
遵循的 6 个步骤

这 6 个步骤对于互联网产品同样适用：外观可以对应 GUI（图形用户界面）设计；工艺可以对应技术研发和项目管理；结构可以对应 HCI（人机交互）设计风格在互联网产品中，是指产品的整体风格，而非视觉风格（例如，51.com 和开心网都是 SNS 产品，但一个是草根风格，一个是白领风格，两者在产品功能的设计上是有着明显差异的）：形式可以对应产品形态，邮件和即时通信都能满足用户沟通的需求，而两种产品形态却大相径庭；一款产品的概念是指它满足了用户的什么需求，外围的一切工作都是围绕产品的核心概念展开的。

请注意，我们是在说“它满足了用户的什么需求”，而不是“做个 SNS 网站”，把形式当成概念是一种常见的错误。所以，当我们说从概念开始的时候，我们是在从用户需求开始。那么概念从哪里来呢？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“窃为己有”，是一条捷径。

不要重新发明轮子

重新发明轮子有两个问题：

- ◆ 世界上没有几个人可以发明得出来；
- ◆ 即使发明了也没有历史性价值，不会被载八史册。

所以，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造车，重新发明毫无新意的轮子，而不是苹果公司仔细研究手机行业 N 年后，最终推出 iPhone-“重新发明”了手机的那种。

根据 CNNIC 报告，截至 2009 年 6 月，中国有超过 306 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%，概念来自于前面这两类国产网站的占 40%，其他的 20%均属于重新发明轮子的，原创概念不到 0.1%。

美国一直走在互联网行业的前沿，他们开创了电子邮件、搜索引擎、电子商务、社会化网络等互联网产品类型，这些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），中国往往可以涌现出“中国的 Amazon”（购物）、“中国的 Google”（搜索）、“中国的 Facebook”（社交）等。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）、网络游戏等。日本的移动互联



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（参见图 2-0-2），网站结构、布局、配色甚至按钮都与 Facebook 一模一样，以至于很多人误认为它是 Facebook 官方的中文版。不管它有没有理解 Facebook 想要满足的用户需求是什么，这样做的确可以使其核心概念逼近 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。

网非常成熟，大到移动梦网的格局，小到具体的产品，这些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。

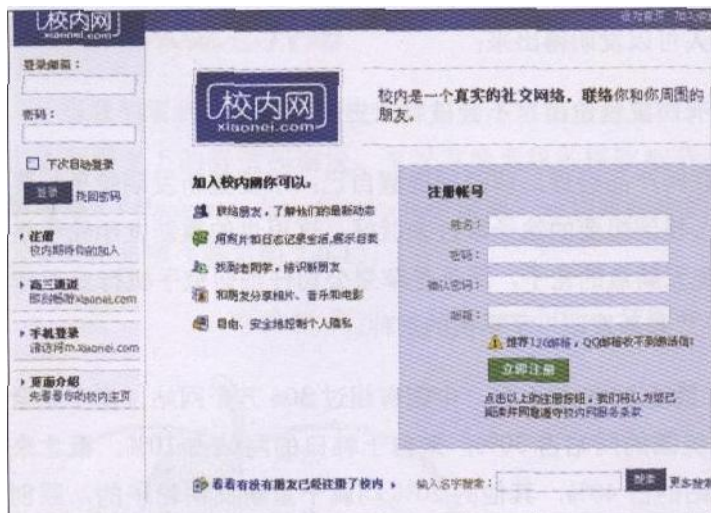


图 2-0.2 校内不只是 Copy 了界面，在开放平台策略上也是咬紧 Facebook

Copy to China 是否可耻？

中国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，甚至还形成了一定程度上的“我重新发明的轮子最先进”的自负心态。

在拓展训练游戏中也会暴露类似的问题：大家被分为几个小团队完成项目，游戏规则并没有说不能去收集其他团队的情报，但是绝大多数团队都不会派人去其他团队交流，而游戏的结果往往是收集情报最充分的团队获胜。

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，而在这些受保护的私有资源之外的资源，比如它提出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，这可以帮助你在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

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。中国目前有 3 亿网民，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种类型各种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，我们假设所有的鞋子价格无差异，那么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，还有人喜欢穿卡路驰(Crocs)，还有人喜欢穿布鞋，还有人从来没听说过这些鞋只穿妈妈做的鞋。谷歌在搜索引擎方面做得非常成功，百度在中国市场赶超了谷歌，同时腾讯、网易等门户网站也在做搜索引擎，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？谷歌没有贴吧就是一个很好的理由。为什么有用户用腾讯、网易的搜索？没听说过百度、谷歌就是很好的理由。

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，这里有尼尔森公布的一份数据，如表 2-0—f 所示，摘自 www.crnelsen.com。Facebook 可能由于在国内用户量太小而没有上榜，不明白 QQ 空间为什么也没上榜。

表 2-0-1 中国最热门社交类站点

排 名	网 站	平均每周独立访问者数量（百万）
1	www.51.com	14.0
2	www.xiaonei.com	9.5
3	www.chinaren.com	7.0
4	www.kaixin001.com	3.5
5	www.myspace.cn	2.0
6	www.5460.net	1.0
7	www.wangyou.com	1.0
8	www.ipart.cn	1.0
9	www.360quan.com	0.9
10	www.cyworld.com.cn	0.8

我想这个数据足以说明中国 SNS 市场群雄割据的现状。访谈过一些用户之后我发现，虽然 QQ 空间推出比 51.com 早，也有 QQ 这样大面积覆盖的产品可以帮助它做营销，但是很多网吧用户却先接触到在 oo 之后推出的 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 占用资源较大，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，所以用户并不知道腾讯推出了 QQ 空间这样的产品。而 51.com 推出之后没有客户端的牵绊，直接进入八网吧做地面推广，反而更早触达了网吧用户。再看即时通信市场，我主要的联系人都在 QQ 上，但是我有一些朋友只有 MSN 的账号，那么我在开着 QQ 的同时就得开着 Live Messenger 和他们保持联系。还有一些时候，我和我的朋友都开着 QQ，我们却在 Gmail 的界面里面用 Google Chat 聊天，因为一边看邮件一边聊天很方便。

总的来说，同一个概念下有多款产品相互竞争并不奇怪，一个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，那么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？

把线下的概念搬到线上是一种常用的方法。比如线下有书店，线上买书可能也行得通，如果线上可以买书，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线下产品可以参考，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。

另外一个重要的概念来源就是从自己的需求出发，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：作为一个设计公司，我们需要有一个非常简单的方式来和客户作项目沟通。一开始，我们建立了一个外部网，通过不断更新其内容来连线客户。但每次有一个项目需要更新时我们就得手动更改 HTML，这实在不是一个解决方案。这些项目网站总是起初看起来不错但最终却被放弃。这很令人恼火，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隶。但每样我们找到的工具或者“并不能做我们想做的事”或者“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。我们觉得一定会有更好的方案，最终我们决心自己来开发这个软件。

当你为了解决自己的问题而做软件时，你对你创造的工具是有激情的，那激情就是关键所在。激情意味着你会真正去用这个软件，你关心这个软件。这是能感动他人并一起为之奋斗的最好的方式。

摘译- 37Signals 所著的 Getting Real

0.2.1 概念 2.0

Tim O'Reilly 在 2005 年提出了 Web 2.0 这个概念，他发现很多网站运用新的思路取得了成功，这些网站和传统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 公司的七项核心能力 (摘自 <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 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“如何满足用户需求”这个永恒的命题, Web 2.0 的一些思想只是会作用在“如何更好地满足用户需求”这个次命题上。严格来说, 并不存在 Web 2.0 的产品, 只有运用了 Web 2.0 思路的产品。

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。别人做产品我做服务, 控制独特的数据源, 适用于更多的设备, 这些都可以归为“差异化”; 把用户当作共同开发者, 借力于集体智慧, 自助服务, 轻量级的界面, 这些都可以归为“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。

蓝海并不是绝对的, 低成本会被竞争对手赶上, 差异化中控制独特的数据源可以制造一定的壁垒, 但是竞争对手也可以吸纳属于自己的用户、制造自己的数据源。校内网圈住批用户之后, 开心网还可以圈住另外一批用户。蓝海能够带来的, 往往只是一段时间内的先发优势, 蓝海战略的成

功与否取决于一款产品能不能在这段时间内达到理想的市场份额。

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），没有花哨的应用，没有复杂的关系链，只有 140 个字符和跟随。Twitter 非常差异化，甚至简陋到有点可笑，但用户就是爱上了这种轻松的信息发布／获取方式。大刀阔斧的精简当然也带来了低成本的优势，Twitter 是典型的价值创新。

在 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，但是 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。



图 2-1-1 Twitter 的用户界面

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，而较大的软件甚至要用好多张软盘，安装的过程中还要换盘，按回车键。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，又进八了好多张光盘才能安装一

个软件的局面，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，同时它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~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。



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时候同步看到最新版的书稿。

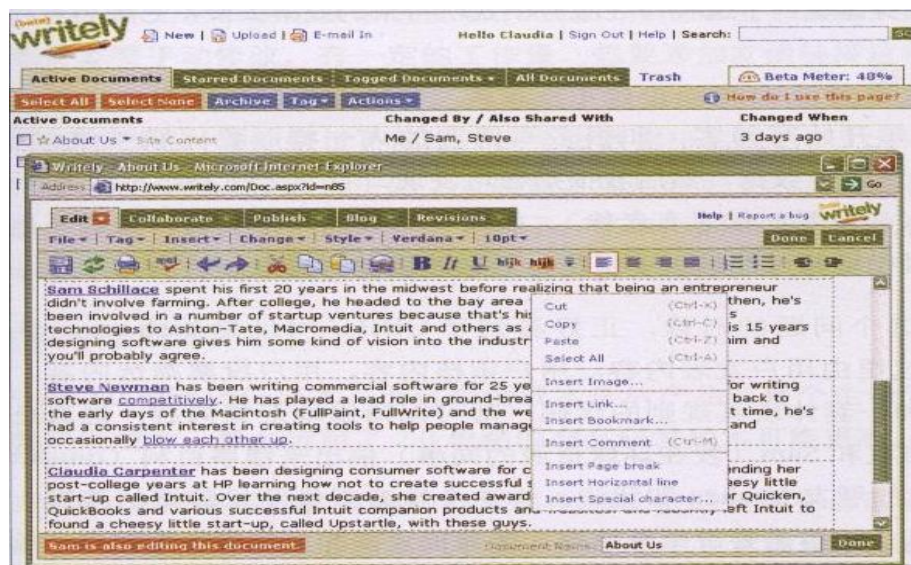
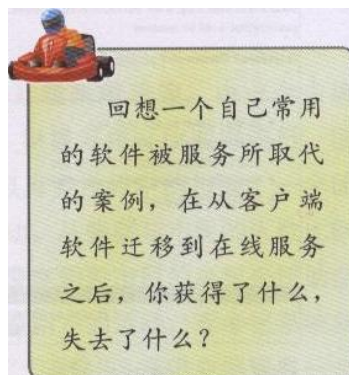


图 2 1 3 纪念下被 Google 收购之前的 Writely

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，并且在研究了一下帮助文档之后，我找到了查看页数的方法，这下彻底不用麻烦 Word 了。



在我写了几万字之后，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。

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『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，参见图 2—1-4) -在这里由用户发表内容，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(qiushibaikeweb.com)之后，我的朋友 Yuchen 和我说，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。老蒲把大家的鬼故事收集起来，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。由此也可见，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。

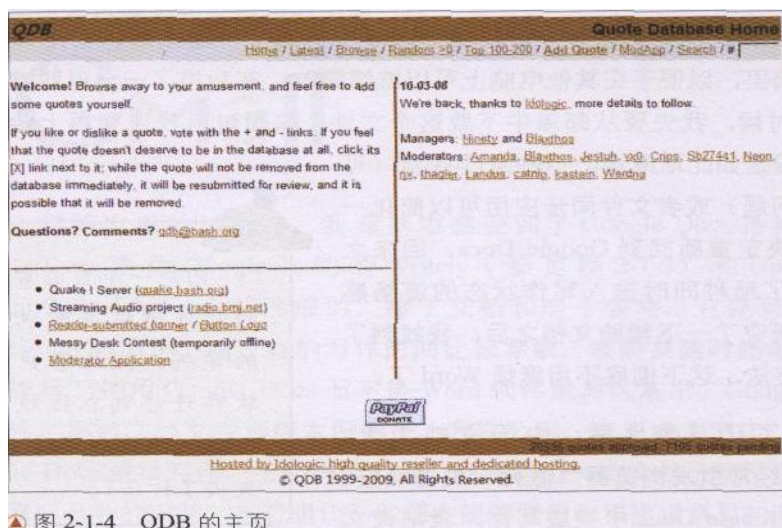


图 2-1-4 QDB 的主页

0.2.1 概念 2.0 | 27

我还在自己的博客上做过一件很“2.0”很偷懒的事情。当博客流行之后，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 天之内发表评论最多的 5 个人会占据友情链接中的 5 个席位。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，而这个低成本是从产品的整个生命周期来看的，如果只看研发成本，那么运用了 2.0 思路的产品研发成本可能更高。Wikipedia 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。Wikipedia 的低成本，是指近乎零成本的持续内容收益这一点。开发 Wikipedia 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，如果要实现用户对内容审核的参与，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正确率自动调整审核权限，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，能够极大地降低整体成本。

随着用户生成的内容(User-Generated Content)越来越普遍，由一个主编来审核几个编辑的稿子这种方式变得不再适用了，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来监视所有人的举一动。从警察与市民的人数比例来说，大多数违法犯罪活动必然是被市民发现的，警察需要市民的举报来协助自己的执法。网站有限的员工根本无法有效地管理海量用户的活动，而举报系统就变得非常必要，它可以帮助网站管理人员及时发现“破窗”（当用户发现在一个网站可以发广告之后，这个网站很快就会被广告淹没），从而进行修补，网站引入了 Web 2.0 的思路之后，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。

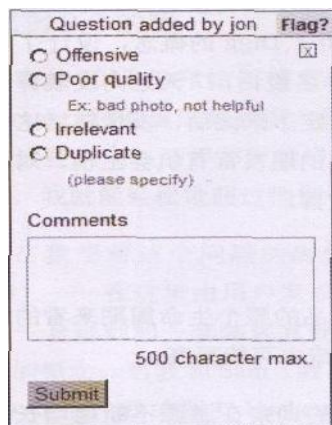


图 2-1-5 hunch.com 的举报名单

0.2.2 过滤

一个概念是否可行，更确切地说，一个概念能否在你的公司中被有效地执行出来，是比概念本身更重要的问题。再好的概念都只是 0，有效的执行才是。前面的 1，概念遭遇的第一个执行步骤便是过滤。

进行概念过滤的时候需要考虑的因素很多，我们可以简化一下，着重看看以下这几个点。

- ◆ 这个概念的原始出处在哪里，全球最佳实践在哪里？
- ◆ 这个概念能为它的目标用户带来什么？
- ◆ 进入的壁垒是否过高或过低？
- ◆ 哪些用户会从中受益，他们是男是女，年龄多大，有多少人？
- ◆ 这个概念是否有商业模式？
- ◆ 它能否成为平台或现金牛，在公司的战略布局中处于什么位置？

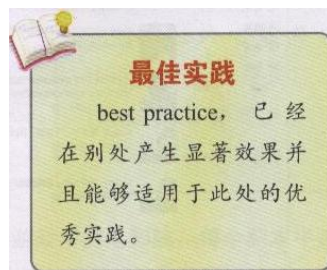
这个概念的原始出处在哪里，全球最佳实践在哪里？

现在说起知识搜索，国内的最佳实践可能是“百度知道”。“百度知道”的概念来自于哪里呢？

- ◆ 2005 年 7 月，百度推出“知道”。
- ◆ 2004 年 11 月，新浪推出“爱问”。
- ◆ 2002 年 10 月，Naver 推出了具有知识

问答、烦恼问答（加入了娱乐化概念的知识搜索）和开放辞典等模块的“知识 iN”，并将“知识 iN”与自己的综合搜索相结合，获得了巨大的成功。

- ◆ 2000 年 10 月，DBDIC 将 Ask Bar 模式引入韩国。
- ◆ 2000 年 2 月，美国的 Ask Bar 发明知识搜索，它具有知识问答和搜索功能。

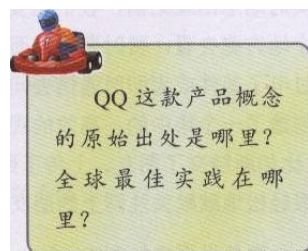


为什么要寻找概念的原始出处？

因为这样可以帮助我们更深刻地理解这个概念。一个概念经过几个国家的反复实践，可能已经变得很庞大很复杂，它主要为目标用户带来什么已经很难辨识。如果找到概念的源头，就可以看清知识搜索的核心概念就是“让用户回答用户提出的问题，形成一个知识库，并且提供搜索”。

为什么要寻找全球最佳实践？

国内的最佳实践并不等于全球范围的最佳实践，它们可能对全球最佳实践作了裁减和变换（其中本地化性质的变形是值得借鉴的），了解全球范围的最佳实践可以令产品的起点更高。



这个概念能为它的目标用户带来什么？

如果不能用一句话解释清楚这个问题，那么这个概念就有大问题。Facebook 的实时动态（News feed，参见图 2-2-1）给用户带来什么？



图 2-2-1 Facebook 的实时动态



光有这句话还不够，还需要用“真实世界投射法”来验证一下。



真实世界投射法

将互联网上的概念投射到真实世界中比较普遍的事务上，通过已经被验证过的真实世界案例或规则来推断这个互联网概念的可行性。

在真实世界中，我们也是通过默默观察身边的朋友来获得他们的动向。比如小强今天早上胳膊上缠着纱布来上班，结合他昨天下班拎着足球走出办公室，可以推测他可能在踢球的时候受伤了。这种通过观察周围来获取信息的方法的专业术语叫周觉(Ambient Awareness)，周觉可以节省很多不必要的提问和回答。在实时动态出现之前，我们想要在互联网上关注好友的博客、Twitter’ 就要一个一个地方跑去看，费时费力，而且网络上暴露出来的信息有限，很多事情还是要通过电子邮件或者即时通信去问。实时动态为我们提供了互联网上的周觉能力，它创造了一个集中的、高效的观测中心，并且致力于收集用户更多的线上线下行为（比如新结交了朋友、上传了照片、去电影院看了一场电影等），从而能够让用户 很轻松地默默关注网上的朋友。



Twitter 为它的目标用户带来了什么？
Twitter 的目标用户是否可以细分为几类？

魔兽世界中的副本(instance dungeon)给用户带来什么？副本可以让用户在私人地下城中进行更个人的体验。

副本这个概念是由 Ultima Online 的制作人 Richard Ganiott 最早提出来的，目的是解决 MMORPG 中众多玩家抢一个 BOSS 的问题。每个玩家都想杀死游戏中的大 BOSS，如果游戏世界中只有一个大 Boss，那么大家只好排队去杀它，力气小的玩家还会被赶走而没有排队的资格。这就好比真实世界中只有个电影院，大家要看《阿凡达》只能排队轮着看。实际上，真实世界中有无数个电影院，想看《阿凡达》的人可以随时买票进入其中的个进行体验。副本就是游戏中的电影院，每个副本中都有大 BOSS 的分身，玩家可以随时进入副本进行体验，不用排队，互不干扰。[进入的](#)

壁垒是否过高或过低？

进入壁垒过高，比如想要做一个超越 Google 的搜索引擎，这件事情在地球上没几个人能做到；进入壁垒过低，人人都可以做，是否能获得足够的用户从而脱颖而出就成了问题。[在分析进入壁垒的时候需要考虑的三个主要因素是：技术、成本和对特定资源的占有。](#)

如火如荼的开源运动让越来越多的技术不再成为门槛，今天我们可以使用免费的 Linux 服务器、高性能的 Nginx，等等，甚至从网上直接下载一些代码就能搭建好自己的电子商务网站。不过，一些尖端的技术总是掌握在大公司手中（因为它们最先遇到了这些问题并投入了资金，通过大量科研工作才得以解决），比如中文搜索，网上有很多基础的中文搜索解决方案，但其效果与 Google、百度相比根本不值一提。如果你的概念需要用到这类尖端的技术，那么你应该和技术经理以及业界专家深入沟通，预先判断能否请得起该领域的专家或者是否买得起现成的授权（一些非常核心的技术都是作为商业秘密存在的，不会有授权），不然做出来半吊子的东西是不会有用户买账的。

我的朋友 Nings 曾经在博客中写下《Yupoo，我服了》：

你让博客挂你的广告，我挂了；

你说不经常登陆不行，我登陆了；

你说我外链流量超限制，我认证了博客已经不超了；

你还不显示我的图片，

你五张给我随机隐藏四张，

我真的服了。

真的只有转您的收费服务？

从用户体验来说，Yupoo 做得非常好，问题在于它没有足够的资金来满足免费用户的需求。我们在考虑成本的时候，不能只看研发成本，把产品做出来只是第一步，我们还需要预测产品未来的发展规模，进而预测

服务器、机架与带宽、人力（包括办公环境和一些福利）、营销等方方面面的成本。

当一个网站每天有10万浏览量的时候，一天大约会产生10G的流量，使用1台服务器，借助于一些免费的高性能服务软件，是可以应对的。如果自己DIY服务器，硬件的价格可以控制在4000元左右，机架和带宽的费用可以控制在一年5000元左右。这个时候也许还不需要专职员工来维护网站，人力成本暂时可以忽略。

当一个网站每天有500万PV的时候，一天大约会产生300G的流量，1台服务器已经无法负载。这种访问规模下需要2台前端服务器，1台缓存服务器，1台数据库服务器，1台静态资源服务器。服务器多了，机架和带宽的费用也就上去了，一年大约需要6万元左右。维护这种规模的网站需要有专职的产品经理、前端开发人员、设计师、主程、系统管理员、数据库管理员，还需要有个自由人能搞定营销、运营、客服等工作，在所有人之上，还要有个管理人员统筹，合计8人，按照业界平均水平推算，一年的人力支出大约是80万。

以上还是非常理想的情况，很多小公司在这个时候已经是20人左右的规模了，服务器有10~20台，如果提供了相册或下载服务，对带宽的需求会更大。而且，要让这么多人熟悉自己将要从从事的工作，还要投入不少时间进行培训。别忘了，我们还没计算达到这个流量规模需要投入的营销成本。如果在这样的成本下看不到足够的收入，产品还能走多远就成了大问题。

所以，有时候一个概念看上去很美，但它背后所需要的成本却是无底洞。



“《巨人》的目标实际上主要是定在新玩家上，包括为了拉女性玩家，这对我们拉新玩家都有帮助，我们主要的力量放在这身上。因为拉其他游戏玩家的成本是很高的。”史玉柱曾说。

甚至，巨人还打出了“消灭游戏里的光棍”的旗号。在这个设计理念下，《巨人》中不但有专门为女玩家量身定做的特务、舞娘等角色，还有大量鼓励男女玩家表情达意的环节，比如男女玩家亲密组队可以获得更高的经验值，收到男玩家玫瑰多的女玩家可以参加“巨人宝贝”的评选等，游戏中还首次设计了男玩家可以抱女玩家的动作。

这是一个非常聪明的意图。过去两年里，随着《劲舞团》等女性倾向的游戏兴起，中国女性玩家的市场逐渐展现出来。如果能将她们吸引进来，男性玩家也会随之而来。《巨人》本身并不是一款男性倾向的游戏，与《劲舞团》通过游戏性吸引女性玩家有很大的不同，它仍以杀怪、练级为主线，这决定了它并不吸引女性玩家。因此，《巨人》决定从物质上刺激女玩家，推出了“倾国倾城”头衔，如图 2-2.2 所示。



图 2-2-2 拥有倾国倾城头衔的女玩家

一个女性玩家在注册之后，可以带上身份证和照片去指定网吧进行身份认证，符合《巨人》“五官端正、身材匀称”的要求就可以在《巨人》的虚拟游戏世界中获得一个“倾国倾城”的头衔。有了这个头衔，女玩家能在游戏中领到美女专属套装，专属套装性能比其他普通玩家的好。女玩家做任何任务都还能获得更高的经验值。更重要的是，女玩家只要达到一定级别、每月在线超过 30 个小时，就能在游戏中领到每月 50 两的奖励金票。这相当于人民币 500 元，这种奖励延续一年，总共 6000 元。

有利益，就会有人惦记；有规则，就会有人钻空子。男玩家们开始想方设法去获得倾国倾城的头衔，比如找女朋友、女同学、女同事等去网吧进行认证，然后自己来操作账号。据一位女玩家表示，《巨人》的认证团队并不严格，自己去网吧认证时，一些女孩连很基本的问题都回答不出来，但是工作人员还是为她们办了认证。如果和地推团队中的认证人员熟悉，那就更容易了，不用替身都能获得倾国倾城头衔。紧接着，各种社区、电子商务网站上倒卖倾国倾城头衔的账号也开始普遍。

这样一来，很多顶着倾国倾城头衔的玩家，实际上都是男玩家。这让其他的人情怒不已。“《巨人》里面的人妖，恐怕是那么多游戏里面最多的，”一位玩家说。

在认证环节失守之后，《巨人》只好寄希望于玩家之间的互相监督。2008年5月，《巨人》推出了“投票”的功能，玩家可以向认为不是女玩家的倾国倾城号投“人妖”的反对票，如果反对票高便会取消对方的头衔。很快，投票功能变成了玩家泄愤的武器，他们开始根据个人情绪随便投票，这让真正的女玩家受到了伤害。“一问别人点什么，就被别人叫做人妖，搞得我连游戏都不敢上了，”一位女玩家说。

最终，倾国倾城在2009年年初停止认证。

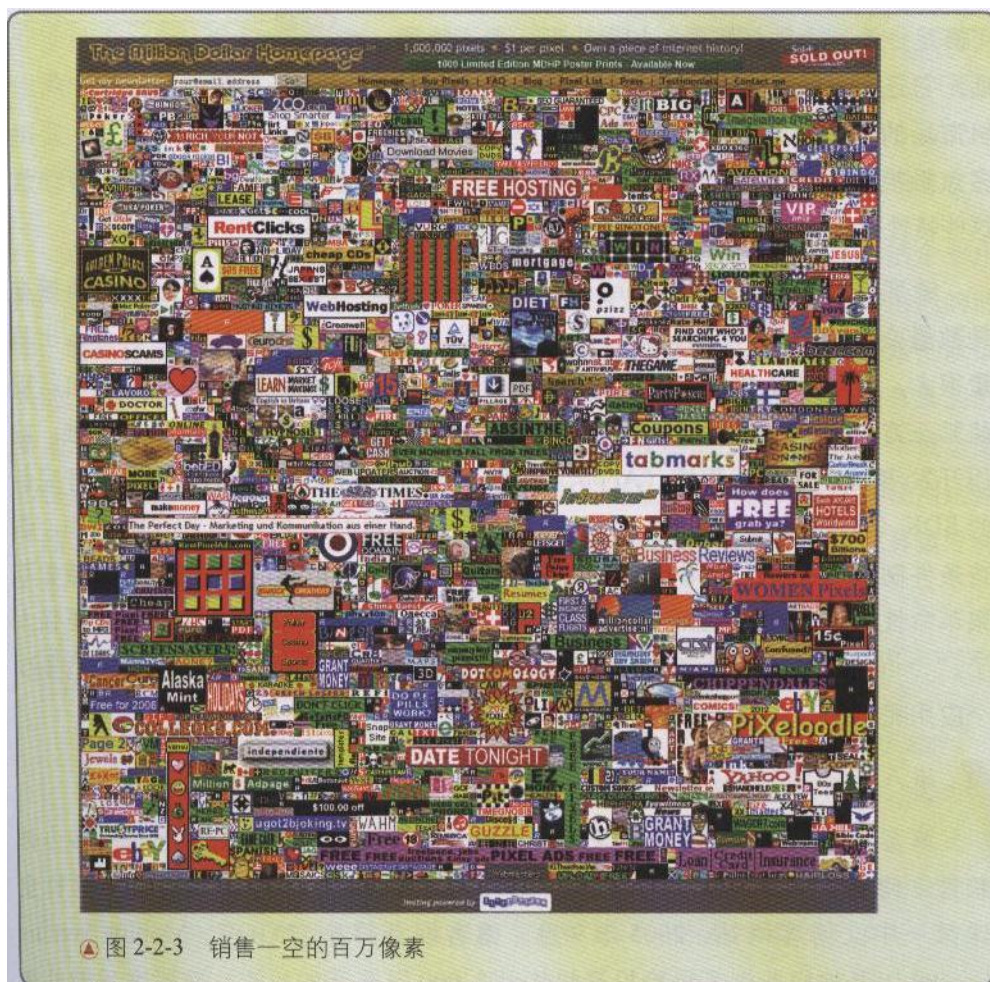
摘自《环球企业家》2009年第14期，“‘巨人’失手”（作者罗燕、勒志辉）

对特定资源的占有方面一个有趣的案例是百万美金主页 (The MillionDollarHomepage, 参见图 2-2-3)。

我为什么要购买你的像素？因为在未来几年中将有数百万的潜在用户看到你的网站在这个主页上的图片和链接。(Because you will have an image and a link to your site on the homepage of a site that could potentially be seen by millions of people over the coming years.)

---Alex

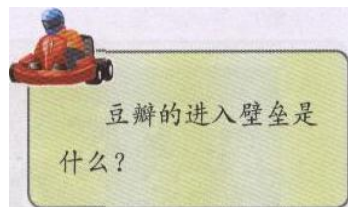
ew,<http://www.milliondollarhomepage.com/faq.php>



任何人都可以建一个主页，销售 100 万或者 200 万像素，事实上在百万美金主页推出之后也的确有不少人这样做了，结果并没有销售出去多少。为什么？答案很简单，因为只有 Alex Tew 的像素价值 1 美元。根据市场规律，如果像素的价格小于等于它的广告价值，用户就会觉得合算，就会购买，反之则不会购买。百万美金主页中的像素比它的克隆网站中的像素值钱，是因为它最早实现了这个概念，吸引了媒体和大众的注意力。BBC 等媒体只会报道 Alex Tew 和他的百万美金主页，大众也只会到这个最知名的百万美金主页一游，购买这里的像素可以获得真实的广告价值，

这正是容易被忽略的进入壁垒——对特定资源的占有。

关于对特定资源的占有，另外一个经典案例是 iPhone。史蒂夫·乔布斯在发布 iPhone 的时候说，“通话是杀手级应用”，这可真是一个巨大的烟雾弹，如果部手机不能通话，它还是手机吗？通话只是 iPhone 进入智能手机市场的通行证。那么，iPhone 的壁垒是什么？多点触摸？沿袭自 os X 的图形界面？iTunes？这些特性很快就会被竞争对手复制，并不能保护 iPhone 多久。



谜底在苹果发布 App Store 的时候揭晓了，iPhone 为自己建立的竞争壁垒是数量众多的应用，更确切地说，是一个活跃的应用开发生态圈。iPhone 出货量很大，几代产品都保持了相同的分辨率和相近的硬件规格，用户不能自行安装第三方应用而必须经过 App Store，这些条件制造了良好的应用销售基础；应用开发者写好了应用程序(App)，放到 App Store 中就能赚钱，并且还有完善的 SDK (Software Development Kit，软件开发工具包) 可以马上开始工作，这些条件制造了良好的应用开发基础。iPhone 3GS 发售之后，乔布斯说：“随着苹果革命性的 App Store 里已拥有 5 万多种应用程序，iPhone 的势头比从前更强大了。” Palm、Nokia 都是老牌的智能手机厂商，可是它们的产品上才能运行多少个应用呢？5 万个应用程序，就是 iPhone 对特定资源的占有。

进入壁垒很低会发生什么？

博客服务从技术和成本上来看进入壁垒并不高，对特性资源也没有多少依赖性。博客网（原名博客中国）于 2002 年成立，在 2003 年底的时候号称全球第中文博客网站。2005 年 9 月，博客网获得来自 GGV、Mobius VentureCapital 以及软银亚洲等风险投资机构共 1 000 万美元的投资。在没有足够的壁垒保护这个第一的情况下，创业公司（如博客大巴）加八了竞争，大门户（如 MSN、腾讯、新浪、网易、搜狐、百度等）

也加入了竞争，此外还有 WordPress 这样的自助软件包可以选择，新用户不断被竞争对手分流，老用户中也有一些使用“搬家”工具搬走了，博客网很快就淡出了人们的视线，并被称为 Web 2.0 概念下第一个爆破的泡沫。

哪些用户会从中受益，他们是男是女，年龄多大，有多少人？

我的一位朋友邀请我试用他们公司新研发出来一款数码相框，800×600 分辨率，触摸屏，通过 WIFI 可以使用网络相册、网络视频、网络音乐，还能看天气预报。很好，很强大。唯一的问题是，这款数码相框售价 190 美元，而市面上流行的数码相框售价 19 美元，那么，谁会购买呢？我不会购买，我宁愿增加一些预算买一个 229 美元的 iPod Touch。我爸爸这代人会买吗？公司老板会买吗？他们似乎都不愿意做冤大头。如果用户要买一个数码相框，他想要的是一个普通相框的替换产品，仅此而已，不需要很多功能，越便宜越好。而这款 190 美元的数码相框，是从叠加功能的角度出发设计出来的怪胎，没有人愿意花钱领养它。

产品应该以用户为中心。这里说的用户不单是指个人用户，也包括企业用户，比如 Google AdSense 就是便于中小企业投放广告的平台。在谈论用户的时候，越具体越好，因为真正使用网站的用户都是有血有肉的真人，而不是抽象出来的“用户”，他们有性别、年龄、教育程度、收入等具体属性，他们有真实的需求，他们有真实的使用场景。我们可以通过“朋友测试法”来判断一个概念能否在真实世界中落地——我身边的某个朋友会不会是用户，他为什么要使用这款产品，另外一些友会不会使用这款产品，为什么？如果测试下来发现身边没有一个“真人”会使用它，那这个概念就有很大的问题。

hao123-从身边的用户起家

1999 年，网络在中国逐渐普及，广东兴宁县也开始有了网吧。这时，上网开始着迷的李兴平在当地网吧找了一份网吧管理员的工作。因为要帮人攒电脑赚钱，所以他需要用网络查询配件报价之类的信息，很快他发觉在网上找资料非常困难，当时不仅中文网站内容不够丰富、数量有限，而且要把那些用英文字母表示的网址一个个记下来，也不是一件容易的事情。于是，他想到一个解决办法，设计了一个个人网页，把他认为好的网站搜集在一起，并和它们建立链接。当下次上网时，他就很万便地直接进入这些常用的网站。

网吧管理员的职业让李兴平天天泡在网上，泡在那些打游戏、聊天、上网的网民中。很快，他发现来网吧的人中很多都不知道如何上网，上网后又不知道去哪里找到所需要的内容。当时的上网费很贵，时间与金钱却往往在茫然不知所措中奢侈地流失。他发现自己的个人主页可以帮助这个人群之后，开始有意识地去做网站地址搜集分类工作，爱琢磨的他想到要做一个“网址大全”式的东西（Yahoo! -开始也是杨致远和费罗收集网址的个人主页）。半年后，李兴平的个人主页开始有了 hao123 的雏形，他当时给它起的名字就是“网址大全”（后来改名为“网址之家”）。hao123 这个简单直白的域名也同样契合它所服务的人群，从未学习过英语的中老年人和农民，都能正确地拼写 hao123（参见图 2-2-4）。



图 2-2-4 hao123 的网站界面

李兴平把当时中国排名前 5 000 位的站点进行分门别类，按用途组合在一起。随后他开始做一些点击广告以及网站联盟等，随着流量增大，网站的固定广告业随之而来。2003 年 hao123 每月有 80 万的广告流水，2004 年被百度以 1 190 万人民币及 4 万股股票收购。

糗事百科的流量来源也从侧面反映出中国网民对 hao123 的依赖性，如表 2-2-1 所示。

表 2-2-1 糗事百科流量

来 源	流量占比
hao123.com	36.36%
(直接访问)	19.40%
谷歌	10.44%
百度	9.36%

在为概念寻找真实用户的同时，也需要了解这类用户的规模，以便预测自己的产品在整个市场中的地位。如果已经有一个锁定好的案例，借助于它所透露的信息和 alexa.com 提供的第三方信息，我们可以对它有史以来的经营情况有个大概的了解。(图 2-2-5 是 021 节中介绍的 bash.org 的流量情况，版权归 Alexa 所有。)

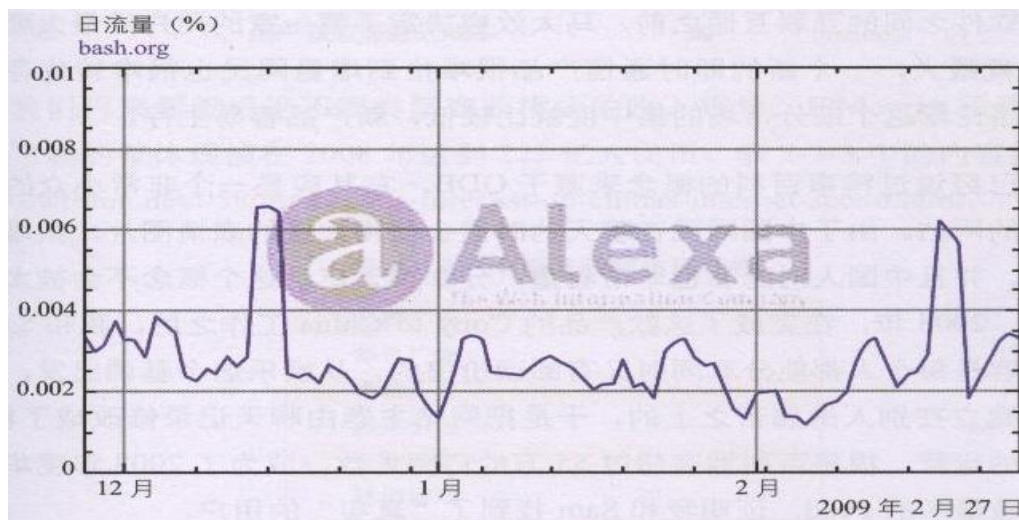


图 2-2-5 bash.org 的网站流量

通过 CNNIC 的互联网调查报告，我们可以看到各类互联网产品在中国网民中的整体普及率，这是一个很好的参考基准，见表 2—2—2 (摘自《CNNIC 第 24 次互联网调查报告》)。

表 2-2-2 各类互联网应用的普及率

互联网产品	普及率	案例
网络音乐	85.5%	QQ 音乐
网络新闻	78.7%	新浪
即时通信	72.2%	QQ
搜索引擎	69.4%	百度
网络视频	65.8%	优酷
网络游戏	64.2%	魔兽世界
电子邮件	55.4%	QQ 邮箱
博客应用	53.8%	QQ 空间
论坛/BBS	30.4%	天涯
网络购物	26.0%	淘宝
网上支付	22.4%	支付宝
网络炒股	10.4%	同花顺
旅行预订	4.1%	携程

某类产品的普及率高并不代表立即去做这类产品就一定能获得很多用户，还需要关注这类产品的集中度。比如即时通信，目前的集中度非常高，在没有实现即时通信软件之间的互联互通之前，马太效应决定了哪一家的用户数最大哪一家的吸引力就最大，一个新的即时通信产品很难抢到增量网民也很难转化存量网民；而网络论坛这个细分市场的集中度就比较低，新产品容易生存。

前面已经说过糗事百科的概念来源于 QDB，它其实是一个非常小众的分享聊天记录的网站。由于中国网民在聊天的时候会使用大量的表情图片，很难发布到网站上，并且中国人对隐私也非常看重，分享聊天记录这个概念不会被太多的用户接受。2005 年，在完成了这款产品的 Copy to China 工作之后，我和 Sam 讨论什么内容是每个人都能分享同时又有阅读价值的，从娱乐这个基调出发，想到了快乐是建立在别人的痛苦之上的，于是把网站主题由聊天记录修改成了糗事。经过几年的运营，糗事百科拥有超过 55 万的订阅人数，成为了 2008 年度华语世界中订阅数最多的 Feed，证明我和 Sam 找到了“真实”的用户。

这个概念是否有商业模式？

广义上来说，商业模式是指一款产品如何创造价值，包括经济价值，也包括社会价值或其他形式的价值。比如 Wikipedia，它创造了社会价值，但是并没有创造经济价值，只能依靠于 Wikimedia 基金会维持运作，它是有商业模式的。只注重社会价值的产品比例很小，互联网产品经理接触更多的还是商业化的产品对这类产品而言，商业模式就是如何赚钱。

我们先看看当前一些主流的互联网产品类型的商业模式，如图 2-2-6 所示。

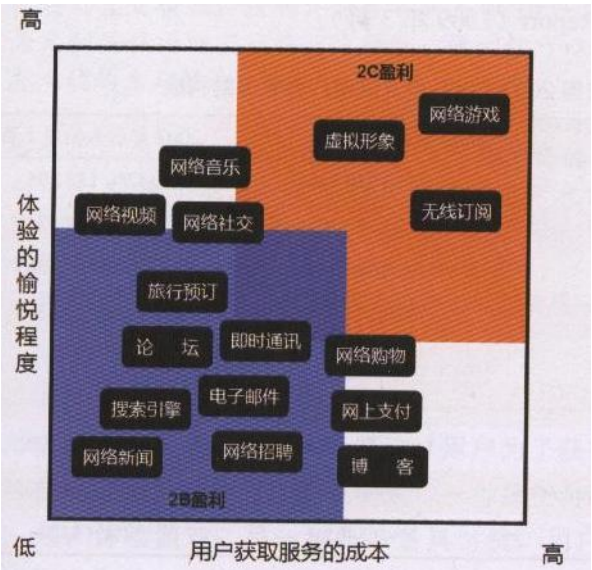


图 2-2-6 2C 盈利是指向个人用户 (consumer) 收费，2B 盈利是指向企业用户

我们再来看看根据不同类型商业模式的收入规模，JPMorgan 预测，中国互联网市场的整体规模在 2008 年达到 222 亿人民币。表 2-2-3 中的内容摘自: http://www.cwrblog.net/958/jpmorgans-forecast_on_chinas_internet_sector.html.

表 2-2-3 中国互联网市场规模

品牌广告	55
邮件广告	1
搜索广告	38
固定价格 SEO	4
MMORPG	104
休闲游戏	20
合 计	222 亿人民币

其中，2C 类业务的收入规模是 124 亿人民币，主要是网络游戏（JPMorgan 的预测中并没有覆盖虚拟形象、虚拟空间装扮这些非游戏类 2C 盈利业务和无线方面的 2C 盈利业务）；2B 类业务的收入规模是 98 亿，整体来看低于 2C 类业务。

中国的互联网收入构成与美国有很大的区别，中国的游戏市场是网络游戏一枝独秀（电视游戏市场的规模受盗版所拖累），而美国的电视游戏和街机游戏都非常发达，网络游戏只占整个游戏市场的 4% 左右，2008 年美国网络游戏的规模大约是 17 亿美元，远远低于其 234 亿美元的广告收入，见表 2-2-4，摘自 IABInternet Advertising Revenue Report（2009 年 3 月）。

表 2-2-4 美国 2007-2008 年互联网广告收入的构成		
	2008 年收入构成（百万）	2007 年收入构成（百万）
搜索广告（Search）	45%（\$10 546）	42%（\$8 805）
展示类广告（Display Related）	33%（\$7 640）	33%（\$7 072）
• 横幅广告（Banner Ads）	21%（\$4 877）	21%（\$4 456）
• 富媒体广告（Rich Media）	7%（\$1 642）	8%（\$1 656）
• 视频广告（Digital Video）	3%（\$734）	2%（\$324）
• 赞助广告（Sponsorship）	2%（\$387）	3%（\$636）
分类广告（Classifieds）	14%（\$3 174）	16%（\$3 321）
引导广告（Referrals/Lead Generation）	7%（\$1 683）	7%（\$1 584）
电子邮件广告（E-mail）	2%（\$405）	2%（\$424）

美国的网民数量与中国相当，互联网广告的收入规模却是中国的 16 倍，也就是说，同等流量规模的网站在美国获得的广告收入约为中国的 16 倍。中国学的 2B 盈利产品享受濒死体验的时候，美国老师已经获得了足够多的广告收入以雇佣优秀的员工，购买足够多的服务器和带宽，走上了可持续发展的轨道，这是我们在借鉴美国商业模式的时候需要注意的问题，

为什么可以向个人用户收钱？

传统的产业划分是“农业工业服务业”，世界著名未来学家 Aivin Toffler 在其 1970 年的著作《未来的冲击》(Future Shock)中提出了一个新的划分方法“制造业—服务业—体验业”。Joseph Pine II 与 James H. Gilmore 合著的《体验经济》(The Experience Economy) 进一步指出：“如果你为物品和有形的东西收费，那么你所从事的就是商品业。如果你为自己开展的活动收费，那么你所从事的就是服务业。只有当你为消费者和你在一起的时间收费时，你才算进入了体验业。”

《体验经济》用了一个体验故事开场。

20 世纪 60 年代，丽贝卡的妈妈过生日，丽贝卡的奶奶亲手烤制生日蛋糕，她购买价值 1 毛、2 毛的蛋糕制作原料。

20 世纪 80 年代，丽贝卡过生日时，妈妈打电话给超市或从当地的面包房订生日蛋糕。这种定制服务将花费 10 - 20 美元，而许多父母却认为定制蛋糕很便宜，毕竟这样做，他们就可以集中精力于计划和举行画龙点睛的生日聚会。

21 世纪初，丽贝卡的女儿过生日时，丽贝卡会把整个聚会交给“迪斯尼俱乐部”公司来举办。在一个叫纽邦德的旧式农场，丽贝卡的女儿和她的 14 个小朋友一起体验了旧式的农家生活。他们用水洗刷牛的身体、放羊、喂鸡，自己制造苹果酒，还要背着干柴爬过小山、穿过树林。丽贝卡为此付给公司一张 146 美元的支票。

丽贝卡的女儿在生日祝词上写道：“生日最美妙的东西并非物品。”

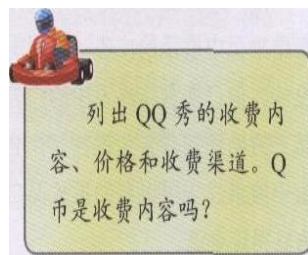
摘自《体验经济》，夏业良译，机械工业出版社

网络游戏是非常典型的体验经济，用户为了获得游戏中的体验而付费。网络游戏在今天细分出了两种商业模式，一种是按游戏时间付费，用户花钱与游戏在起，体验游戏；另一种是按道具付费，用户花钱与游戏中

的道具在一起，体验道具带来的愉悦的游戏体验（体验业并不一定是按照时间收费，体验提供商可以按照估算的体验时间进行一次性预收费）。

在游戏之外，用户购买虚拟形象和装扮个人空间等商业模式，也是体验经济。用户在付费之后，获得了审美和逃避现实的体验。在体验之外，也有一些向用户收费的服务，比如 QQ 会员、付费下载网站等。如何区分服务和体验？有个简单易行的办法：看这项业务的说明——如果它能详细地罗列出自己提供的服务内容，比如在图 2-2-7 中 QQ 会员列出了 49 项特权与功能，那么它就是服务；如果它不能罗列出服务内容，比如《地下城与勇士》介绍自己的页面(如图 2-2-8)，只能给出一些关于体验的描述，它就是体验。

其实服务业和体验业之间是存在宽泛的重叠地带的，比如 QQ 会员——每个 QQ 会员用户都是在看过特权清单之后才付费的吗？很多用户并不知道有这个清单的存在，他们只是在购买一种尊贵的体验，对于这些用户来说，QQ 会员是体验业而不是服务业。“制造业服务业体验业”的划分标准相对于“农业—工业—服务业”，一个巨大的区别是把划分视角转移到了用户，QQ 会员是服务业还是体验业，每个用户都有自己的答案。对于产品来说，应该习惯于不同用户会用不同的视角来看待自己的商业模式这个事实。





为什么可以向企业用户收钱？

企业需要通过一些媒体渠道向潜在用户传递一些信息，让用户来购买他们的产品、服务或体验，这个传递信息的过程就是广告，帮助这些公司做广告的媒体就可以收取广告服务费。没错，媒体提供的是明码标价的服务。

从广告形式来看，互联网广告可以分为**搜索广告**、**展示类广告**、**分类广告**、**引导广告**、**电子邮件广告**五大类。

搜索广告是有搜索技术支撑的广告类型，可以细分为根据搜索关键字在搜索结果页中展示的广告，和根据上下文在内容页中展示的广告两种。搜索引擎投放在自己搜索结果页中的广告是搜索广告，具有搜索技术的广告代理提供给第三方网站的广告也是搜索广告，譬如著名的 Google AdSense，参见图 2-2-9。由于搜索广告可以自助投放而自动获取分成，很多小网站最初都靠投放这类广告获得现金流。

《地下城与勇士》游戏简介

《地下城与勇士》是由韩国Neople开发，由腾讯代理引进一款超人气格斗网游作品，华丽的必杀技、爽快的连击，所有接触过《地下城与勇士》的玩家，一定都会被其强烈的街机风格所强烈吸引。

在《地下城与勇士》中有五个各具特色的职业可以供你自由选择，他们分别是刚正爽直的鬼剑士，以抓抱近身格斗见长的格斗家，放荡不羁的枪手，使用元素魔法召唤恶魔的魔法师，以及攻防平衡的圣职者。每个职业都会随着等级的提升而进行转职，从而拥有不同的角色能力，同时“觉醒”的加入，更加赋予了各个角色与众不同的特色。



《地下城与勇士》通过领先全球十年的技术，完美解决了网络延迟瓶颈，引入全套即时格斗元素，完美再现了动作格斗游戏的精髓，是一款真正的集大成的动作网游。以往在各种街机、单机中才可能出现的格斗场面和技能招式，如今在《地下城与勇士》中都得到了完美再现。

玩家在游戏中可以通过精妙的操作、灵敏的反应以及对技能组合的理解，打出华丽的连续技并最终战胜对手。随着人物角色的逐渐强大和玩家对游戏理解的深入，越来越多的技能组合可以被探索和使用，战斗技巧的提升无穷无尽，每天都会遇到不同的对手，实现战斗技巧的突破。

《地下城与勇士》拥有炫酷的装扮，每种装扮都会给玩家带来属性的提升和外观的变化，你可以在游戏中自由选择自己喜欢的装扮，还可以合成装扮来提升装扮属性。游戏中的武器防具强化系统，可以把你喜欢的任何武器防具进行强化升级。与别的游戏不同的是，强化没有封顶，只要你有信心和勇气，加上一点点的运气，你会在《地下城与勇士》中创造无与伦比的神器！

游戏独有天平系统，完美解决了玩家之间竞技时的角色等级落差。每次进入竞技场，都会有天平进行自动平衡，让你和你的对手站在同一起跑线上。再也不用为对方的等级而发愁，让你完全凭借自己的经验和智慧去战胜对手，赢得荣誉。

《地下城与勇士》起初在韩国测试时并没有受到太高关注。但是随后的实际表现却令所有玩家和业内同行刮目相看。而在被引进到日本后，虽然当地的网游市场不甚发达，《地下城与勇士》也还是取得了同样优秀的运营成绩。凭借在两国的超高在线人数和引发的街机格斗热潮，《地下城与勇士》从当年的黑马一举登上了“国民级网游”的王者地位。如今，它已经来到中国，对于热爱游戏的你来说，又怎能错过呢？

图 2-2-8 DNF 给出的关于体验的描述



图 2-2-9 注册 Google AdSense → 获取广告代码 → 将广告代码嵌入网站 → 获得广告分成

展示类广告就是投放广告主提供的展示素材，根据展示素材的不同，又可以细分为横幅广告、富媒体广告、视频广告和赞助广告。由于这些广告素材的制作成本比较高，所以一般都是在影响力比较大的媒体渠道投放（小媒体所提供的投放效果可能连广告制作成本都无法收回），我们在上了一定规模的网站上经常会看到这类广告。

分类广告是指投放在分类目录中的广告，比如 craigslist、kijiji（百姓网）等，如果你的网站不提供分类目录服务，那就不用考虑从分类广告的份额中分收入了。

在 Google AdSense 诞生之前，引导广告几乎是小网站的唯一选择。很多站长把自己的用户引导到亚洲交友中心之类的网站去注册，然后获得收入。托电子商务的福，今天站长们可以把用户引导到购物网站，让他们去消费，然后拿提成。豆瓣获得现金流的一个重要手段，就是引导广告，

图 2-2-10 的右侧有当当、卓越、新华书店等的引导链接，如果用户从豆瓣点击过去并产生了消费行为，豆瓣就可以获得引导分成。



图 2-2-10 豆瓣上的引导链接

有时候广告主希望能在电子邮件中展示他们的横幅广告、文字链接、赞助信息，或者推介一个活动。这类广告发布与展示类广告有所不同，电子邮件中大多不支持 JavaScript 等脚本，所以不能用展示广告的投放方法，即通过 JavaScript 调用将网页素材动态地插入到网页中，而需要在邮件发送之前预先制作在邮件当中。获得这类广告收入，需要一个网站具备足够多的注册用户，并掌握这些用户的有效电子邮件地址。

前面我们说过，中国互联网市场的广告收入规模与美国相比差距很大，现在还有一个坏消息是，在美国，规模最大的 50 家公司占据了 90% 的广告收入，参见图 2-2-11，摘自 IAB Internet Advertising Revenue Report (2009 年 3 月)。中国市场没有类似的公开数据，按照 20-80 原则，我们可以认为中国市场的情况与美国不会相差太多，在整个互联网市场中，绝大多数（前面讲的 50 家以外）的中小网站要争夺 10% 的广告收入份额。好的方面是，一个网站广告收入的规模与其排名可能是几何级数的关系，排名的提升对广告收入的提升影响会非常显著。



在广告之外，互联网产品还可以通过品牌授权或提供调研服务等方式向企业用户收费，这些模式的收入规模与广告相比非常小，我们在考虑商业模式的时候可以暂时略过。

它能否成为平台或现金牛，在公司的战略布局中处于什么位置？

我见过很多这样的事情：一款产品在发布一段时间之后进入了平台期，用户数和收入都止步不前，公司就想，既然这里暂时难以突破，那就把资源重新分配到需要的地方吧，于是产品团队转做其他产品，或者解散之后内部重新应聘。过了一年半载，竞争对手在这个领域取得了一些进展，公司再重新组织一个团队把这款产品捡起来继续跟进，如果又是止步不前，可能还会再来几个循环。如果公司的规模很小，资源有限，没有腾挪的空间，那么选择了难以突破的产品很可能意味着倒闭。考虑自己的产品定位，并不是说我们不要去做 Wikipedia 这样的产品，而是要避免用做 Facebook 的心态去做 Wikipedia，否则这种定位上的错位对产品和产品经理而言都是灾难。

什么是平台产品？

网上流传着“人生就是一个茶几，上面摆满了杯具”。所谓平台，就

是能摆放东西的平面。所谓平台产品，就是能通过自身的资源优势拉动其他产品的产品。平台产品具有强大的生命力和拉动能力，往往是一家公司的基石，腾讯就是以 QQ 这个平台起家发展成了几乎覆盖全部互联网业务的企鹅帝国。

$$\text{导入用户数} = \text{平台产品的用户数} \times \text{转化率}$$

通过上面的公式我们可以看到，平台产品的用户数是一个重要的基数，如果这个基数不够大，即使转化率再高，被拉动的产品能够获得的导入用户数还是很有限。所以，衡量一款产品的平台性质时，它的用户数是第个关键指标。

一款产品的用户规模是否会变得很大，要看这款产品有没有满足用户的强需求和频发需求。相对于满足用户的弱需求而言，满足用户的强需求可以获得更大量的用户，用户规模也更加稳定（比如弱需求可能会在金融风暴来临的时候被削减，而强需求则不会）。移动通信是典型的强需求，现代人出门不带手机就会觉得缺乏安全感，安全需求在马斯洛需求理论中是仅发于生理需求的基本需求。频发需求意味着用户会经常使用该产品，这对于养成用户的使用习惯，提升用户忠诚度都是很有帮助的，比如一个用户习惯了诺基亚手机的操作界面，他就很难更换到索尼爱立信。

Intel 是一家拥有平台的公司，它的第一个平台是 CPU，CPU 是电脑用户的强需求，而且是刚性需求，借助这个平台，Intel 发展出了自己的第二个平台——主板。是的，与其说我们是把 CPU 安在主板上，倒不如说是在选好 CPU 之后把主板安到了 CPU 上。回顾一下主板的发展历程，会发现这是个不断蚕食其他电脑配件的历程，声卡、网卡、显卡都被集成到了主板上。由于控制了主板，Intel 还制定了电源、机箱等设备的标准，现在还通过 Moblin 进军了操作系统市场，从 Intel Inside 变成了 Intel Inside and Outside，这就是平台产品的威力。

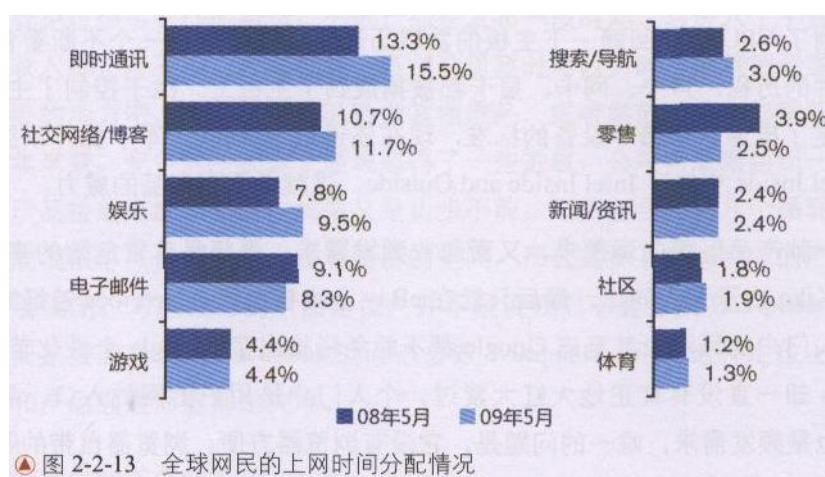
如果一款产品既面向弱需求，又面向非频发需求，那将是非常危险的事情。在线日历 Kiko 由于无人问津，最后只能在 eBay 上出售自己。

Netvibes 曾经掀起过一阵个人门户的风潮，甚至连 Google 都不能免俗推出了 iGoogle 个性化首页，但 Netvibes 却一直没有真正地大红大紫过。个人门户是用户上网的人口，看似是强需求也是频发需求，唯一的问题是，它没有浏览器方便。浏览器自带的收藏夹、链接栏和展示一些信息的扩展将用户的需求拦截了，如图 2-2-12 所示，用户可以直接从浏览器中获取天气等信息。



图 2-2-12 浏览器自带功能

哪些产品迎合了用户的强需求和频发需求？我们可以从用户上网时间的分配比例来看看，参见图 2-2-13，摘自 Data Passport (comScore, 2009 年 8 月) 其中即时通信所占的比例最大，其次是社交网络、娱乐、电子邮件和游戏，这些领域中的代表性平台产品分别是 oo (拉动了 QQ 游戏、腾讯网等很多产品)、Facebook (拉动了很多人第三方应用)、Youtube (非常开放的平台)、Gmail (拉动了 Google Talk 和 Google Docs 等产品) 和 QQ 游戏 (拉动了很多人中型、大型游戏)。在游戏板块中，我们发现 MMORPG (Massive Multiplayer Online Role. Playing Game, 大型多人在线角色扮演游戏) 对其他产品的拉动并不强，因为它需要用户花费比较长的时间才能获得“一段”体验 (比如完成一个副本任务)，在此期间用户不会跳转到其他产品，游戏运营商出于收入的考虑也希望用户停留越久越好。用户在使用款产品的时候是否愿意跳转到其他产品尝试下，运营商是否希望将用户转移到其他产品，也是判断一款产品能否成为平台产品的重要因素。



杀毒软件满足了用户的强需求和频发需求，但是它在拉动其他产品的时候转化率非常低，并不能成为一个非常好的平台。为什么？产品的哪些特性与转化率相关？

在平台产品拉动其他产品的时候，大致有两类做法，一类是直接嵌入被拉动产品，将其变成平台产品的一部分，例如用户可以在 Facebook 中直接使用各种网络应用产品，安装好了 Windows 就可以用 IE 上网；另一类是被拉动产品与平台相互独立，平台为其提供广告展示、账号体系、独特的内容、支付渠道等资源，提升转化率甚至提升被拉动产品的竞争力，例如图 2-2-14 中 CrossFire 在 QQ 用户资料页中有广告展示，用户还可以通过 QQ 号码直接登录这款游戏。

上述的两类拉动，都需要被拉动产品有足够的展示面积和展示时间，它们是决定转换率的重要因素。防病毒软件的用户数众多，也一直伴随用户上网，但是它长期处于后台工作状态，激活的前台机会很少，无法提供足够的展示面积和展示时间让其他产品曝光。有些“后台”软件为了解决展示面积和展示时间的问题，会在屏幕右下角凭空创建一个广告区域，这种方法的用户体验并不好，很容易导致用户迁移到更少骚扰的同类产品。



图 2-2-14 CrossFire 游戏在 QQ 用户资料页中的广告展示

如果平台提供了账号体系，用户到达被拉动产品之后可以直接登录，那就会大幅提升转化率，有很多用户都是在注册这个环节流失的，Google 通过 Gmail 创建了自己的账号体系和用户触达渠道，后续推广 Google Docs、Google Reader、Google Chrome OS 等服务的时候转换率自然提升了很多。网络游戏《诛仙》构建在网络小说《诛仙》的基础之上的，相对其他没有独特内容资源的游戏而言，《诛仙》有广泛的读者基础，竞争力更强。在展示面积和展示时间之外，账号体系、独特的内容、支付渠道等方面的资源优势，也是不能忽略的转换率影响因素。

平台产品最可怕的一点是**后发先至效应**。有了平台产品，一家公司可以等竞争对手的概念有了实验结果之后再复制到自己的平台上，利用自己的用户群规模和触达用户的能力让后发的产品迅速超越先发产品。一个新的概念要首先教育用户，告诉大家自己能带来什么好处，然后才会有用户开始尝试使用，缺乏平台的公司在这个阶段需要投入大量的时间和金钱。平台产品有现成的用户，还能把要推广的产品直接送到用户面前，这好比在餐馆吃饭的时候啤酒促销员过来推荐某品牌的啤酒，转化率会比其他的广告要高得多。基于 QQ 平台和被拉动产品的不俗品质，QQ 游戏、QQ 邮箱等产品都做到了后发先至，取代联众和网易坐上了业界第一的交椅。

什么是现金牛产品？

现金牛产品是指利润率超高的产品，并且利润占公司总利润的很大比例，比如魔兽世界，一度占据九城 90% 的收入（相信其利润占比也非常高），曾经是九城最重要的现金牛。有一些平台产品本身就是最大的现金牛产品，比如百度的搜索，既是平台又是现金牛。

我所负责的产品类型，与我个人的职业发展或公司发展有什么联系？

公司对于不同类型的产品，投入的资源 and 决心是不同的。平台产品和现金牛产品作为公司的用户支柱和收入支柱，公司会对其进行长期稳定的投入，老板也会每天绞尽脑汁尽力帮助这些产品走向成功。对于一款定位模糊的产品，公司可能会投入 1-3 年看看效果，如果没有用户数、收入、技术等方面的实质性突破，整款产品团队就会面临解散、整合、转战新产品等变动。

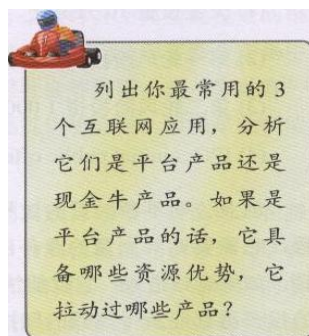
如果想要跳出单款产品的生命周期，那就应当首选平台产品和现金牛产品。对于现有的平台，或者现有的现金牛，如果你有足够的工作经验，那么可以通过内部调动或是跳槽的方式进入。对于未来的平台，或者未来的现金牛，有些时候会由最早提出产品建议的产品经理负责，有些时候会由公司高层另外指派经验丰富的产品经理负责。

当然我们也要看到，平台产品和现金牛产品是稀缺资源，一家公司不可能有几十个平台，几百个现金牛。如果摊上一款默默无闻的产品，怎么办？

首先，在 1-3 年的产品稳定期内，产品经理基本上可以走完产品创建、发布、运营的流程，这个流程可以为经验不够丰富的产品经理提供难得的实战机会，甚至可以提供平台产品 / 现金牛产品所无法提供的自由度（老板关注度低，所以自主权更大）。因此，千万不要轻视如此珍贵的工作机会。我没有在腾讯最核心的 QQ 产品团队中工作过，一样可以从半吊子产品经理成长为可以写本书与大家交流的产品经理。只要用心尽力去做，个人总是能在实战中成长的，况且，默默无闻的产品也有演变威平台或现

金牛的可能。

此外，可以在做好本职工作的基础上想想自己手头上的这款产品是否最终有可能转变为平台或现金牛。分析好可能性之后向公司提出产品建议，如果建议被公司采纳，你的产品就可以获得公司更多的资源（团队规模、营销资源、老板的关注度等）。我曾经见过架构师提出产品建议，进而负责了一个服务公司内部需求的平台产品，我还见过支撑性部门提出产品建议，进而将一款新产品转型为现金牛产品。你所负责的产品，可能今天只是一只丑小鸭，但是通过你的努力，也许明天它就能变成白天鹅。



0.2.3 获得投资

概念在经过了多层过滤之后，我们会发现真正有用户价值、有可行性、有商业模式的概念并不多。接下来，我们带着杀出重围的概念进入执行的第二步——找到实现这个概念所需的投资。

如果投资来自于你自己，如何获得投资就不是一个问题。如果投资来自于其他人，我们可以简化一下，把获得创业投资和获得公司内部投资都看作外部投资。你将面对投资都和公司老板的共同问题。

- ◆ 你想做的这款产品能做到多大？
- ◆ 你是否具备产品经理的职业修养？
- ◆ 你是否在有效地推动这款产品？

你想做的这款产品能做到多大

“我这款产品能覆盖 100 万的用户，一年以后可以实现每月 20 万人民币的盈利”，对于这样的收入规模，你的公司老板也许会很感兴趣，但是天使投资都（Angel Investors）和风险投资者（VENTURE Capital）很可能兴趣不大。天使投资者和风险投资者的区别是，天使投资者主要使用

自己的个人资金进行投资，会在创业公司的启动阶段投入资金，而风险投资是专业的投资公司，它的资金更加充裕，通常不会考虑 100 万美元以下的投资。

一家互联网创业公司，如果要走融资路线，顺利的话会大致上是这样一个过程：

- (1) 天使投资 10 万美元，占股 10%;
- (2) 第一轮风险投资 100 万美元，占股 20%;
- (3) 第二轮风险投资 1 000 万美元，占股 30%;
- (4) IPO (initial public offering, 首次公开募股) 融资 1 亿美元

创业公司不断融资的过程，本质上是它的业务发展太迅速而不断缺钱的过程，它需要购买大量的服务器和带宽，它需要更多的人才，它需要做更多的营销，如果有钱进入，它就能快速地跑下去，一路跑到 IPO，那么中间过程中所有的投资者都能获得高额的回报。为什么天使投资者 (Angel Investors) 和风险投资者 (Venture Capital) 对每月 20 万元人民币的盈利兴趣不大呢？因为他们看不到它上市的前景。

不是任何一款互联网产品或者任何一家互联网公司都能通过钱而一路跑到 IPO 的，一位曾经拿到过天使投资的创业者是这样描述自己公司的：“我们是一家有盈利并且日子过得很舒服的小公司，但是如果现在风投给我 1 000 万美元的投资，我不知道怎么花，我们还没有找准一个能够‘缺钱’的方向，一个只要钱砸进去用户就能呈几何级数增长的方向。”

多大才算大？我们看看几家上市公司的 IPO 募集额和盈利情况。

◆ 腾讯，2004 年 6 月 16 日 IPO，筹资额 1.99 亿美元，2004 年净利润 0.54 亿美元。

◆ 百度，2005 年 8 月 5 日 IPO，募资额 1.09 亿美元，2005 年净利润 0.059 亿美元。

◆ 阿里巴巴，2007 年 11 月 06 日 IPO，募资额 17 亿美元，2007 年净利润 1.33 亿美元。

如果要走创业融资路线，那么首先要确定自己的产品是不是能够使自己成为另一个腾讯、另一个百度、另一个阿里巴巴，年利润能不能达到1亿美元，有了坚定的信心和合理的发展路线，才能吸引天使投资和风险投资。当然，能做起来一家舒服的小公司，也是很多人的梦想，走这条路线的话就不需要花心思去找风险投资了，自己投资或者引入天使投资已经足够。

如果是在公司内部向老板要求投资，那么老板考虑的可并不完全是投资回报率的问题，除了看一个产品能不能做大，老板还会关心自己的公司在整个市场中的产品线布局，如何更好地满足用户需求，如何回报社会等问题。在一家具有定规模的公司中，通常是愿意给各种不同类型的产品提供机会的，前提是它们能够在老板的某个关注点上打动老板。

向老板进行产品建议的时候，首先要符合公司的发展目标和资源优势。在腾讯还没有稳定的现金流时，移动 QQ 是救命的产品：当腾讯已经有了移动 QQ 和会员等业务之后，QQ 秀可以让公司的收入模式更加多样化，除了获得额外的收入，还能分散风险；当博客风生水起的时候，盈利模式清晰的 Minihompy 模式（源自韩国的 Cyworld）更符合公司发展的目标，也更能充分利用公司的 QQ 平台和收费渠道等资源。

Twitter 的联合创始人 Evan Williams 和 Biz Stone 在创办 Twitter 之前，曾经创建过著名的博客平台 Blogger，将 Blogger 卖给 Google 之后，他们又创建了一个没有成功的播客平台 Odeo。

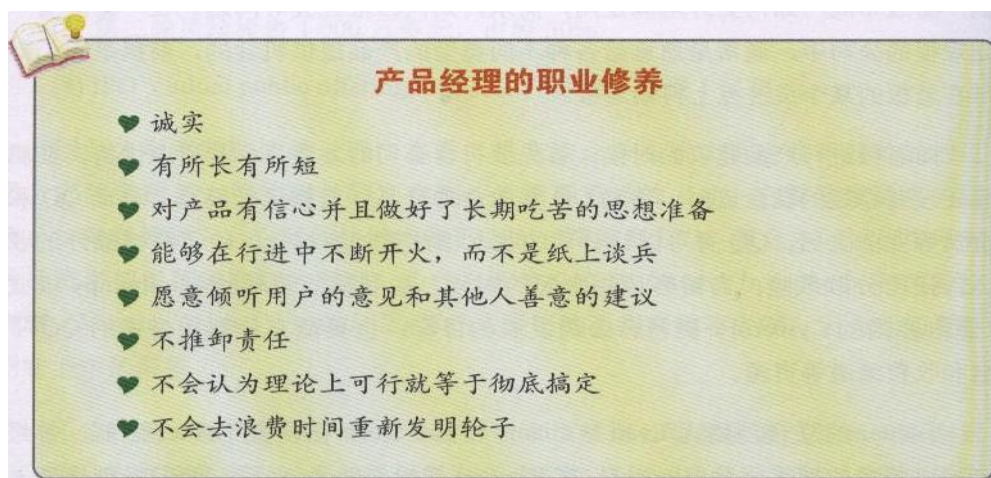
Twitter 这个产品是他们的一名员工 Jack Dorsey 提议的，Dorsey 认为使用短信的方式很适合发表个人状态信息，这个产品与 Twitter 公司之前的内容发布理念一脉相承，受到了 Biz Stone 的认可，两个人用了两周时间开发出了产品的原型，最终又受到了 Williams 的认可，从而有了今天大红大紫的 Twitter。

如果你所在的公司产品线很长，那么增加新的产品就会越来越困难，因为已经没有什么空白可以去填补了。这个时候，清晰地了解公司的业务

布局就显得非常重要，如果要建立独立的产品，那么它一定要处于业务布局中的空白地带，而不是为某个现有产品增加一项新功能就可以代替的。很有可能，你会面临这样一个处境，找到了空白，但是这个产品却不是自己最想做的。要不要去做这个产品需要你自己判断，但是从你决定要做这个产品那一刻开始，希望你不要抱有不情愿的态度，因为只有全身心地投入到产品中，才能将产品做好。

你是否具备产品经理的职业修养？

你可以提出一个概念，你也可以为其寻求外部投资，但是这个概念不一定会轮到你来做。每天都有人在四处嚷嚷我要做中国的 xxX 了，几个月过去之后，他们没有了声音，另外一些默不作声的人发布了中国的 xxx。当你把产品提案交给投资者的时候，你是否具备产品经理的职业修养是这款产品能不能交给你来做的前提。



你想要做的核心概念是什么，这一点很容易向外部投资者讲明白，经过前面的过滤，投资者的绝大部分疑问你也都可以解答了。投资者不会花太多的心思纠缠在你的概念本身，因为他们花再多时间去了解，也不能预测未来，也不能把这个概念了解成现实。如果投资者的兜里都揣着水晶球的话，为什么不早早买断 Google 的股票？为什么没有躲过金融风暴？

事实是，没有谁能准确地预测未来，对投资者来说，他们只能依靠你——去创造未来。

与海市蜃楼般的未来相比，你的个人品质和你对事业的投入才是最实在的判断因素。投资者希望你对他们诚实，而不是来骗走他们口袋里的钱。你是否对自己的同事、对自己的用户诚实？我们可以想想看，有哪款产品是靠欺骗用户越做越大的？51？据说 51 刚起步的时候曾经到漂亮美眉的集散地花钱买了一批“真人”照片，作为种子用户吸引其他的用户注册。即便真有这个阶段，也不会持续很久。用户进入 51 之后能够结识到真人，需求得到了满足，社区形成了正向滚动，种子用户从此退出历史舞台。51 的持续性的发展，必然是基于对用户诚实这个基础，不然谎言早就被戳破，网站早就倒闭了。

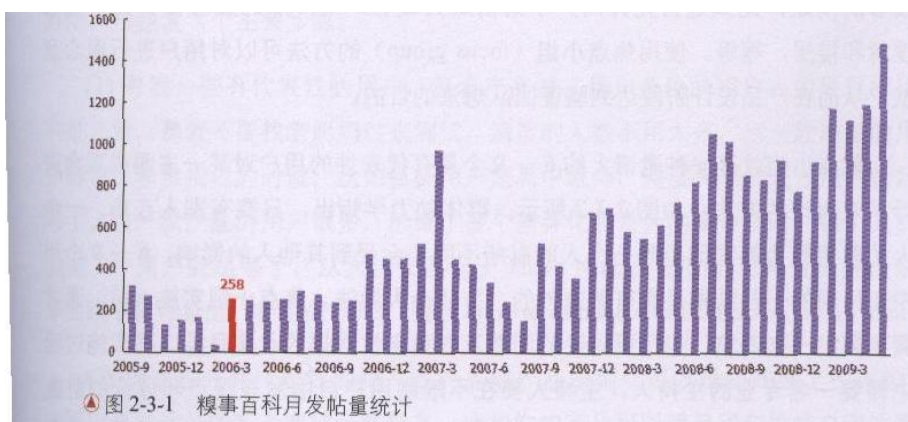
灌水——有诚意的示范

在社会学中有一个概念叫**临界量**(critical mass)，它是指在一个社会系统中，某件事情达到了一定动量，这个动量可以让这件事情自我维持并推动它进一步成长。比如有 1 个路人甲抬头看天，他身边经过的人可能并不理会，直接路过。如果 3 个人抬头看天，那么他们身边经过的人可能会抬头瞄一眼，然后继续路过。如果有 N 个人（N 的大小与看天这个行为、当时的时间、街道宽度等因素有关）同时抬头看天，周围的行人都停下来加入他们，这时就达到了临界量，雪球开始越滚越大。

51 的发展动力，并不是真人照片库，而是愿意在网络上发布真人照片的用户群。很多互联网产品的真正推动力，其实正是它背后的有某种行为特征或信仰的用户群。这些产品发布前期的最重要工作是让它们的核心用户群达到临界量，这样才能把产品推上轨道，而使核心用户群达到临界量的常用方法，就是“灌水”。

不管 51 的种子用户是怎么来的，它需要种子用户作示范这一点是必然的，当 4 个用户在网络上发布真实照片之后，路过的用户就会加入进来。

糗事百科也是一样，它每天都能展现这么多内容是因为有一个喜欢分享糗事的用户群在支撑，这个用户群同样是通过我前期的灌水作示范而慢慢形成的：一方面要让自爆糗事变成用户的习惯，另一方面要树立一些标杆说明什么是糗事。官方的灌水示范之外，一些引导性的文字也有一定帮助，比如“不要把糗事憋在心里，这对您的健康非常不利”。2006年3月，糗事百科月发帖量达到临界量258，进入了自我维持阶段，见图2-3-1。



每个人的时间、精力都是有限的，我们见过菲尔普斯一次奥运会夺得8枚游泳金牌，但是我们没见过哪个运动员在奥运会上同时拿走体操、举重2枚金牌。有意思的是，在简历上，这种情况却经常发生。我们会看到一个人这样写：“资深产品经理，精通产品设计、运营，有丰富的营销推广经验；精通HTML、Flash、Java；精通SQL。”有两个原因可以写出来这样的简历，一是这个人不诚实，他明明知道自己并不精通，却故意号称精通；二是这个人并不了解行业水平，真的以为自己很精通，这两个原因都很可怕。对于一个号称精通产品设计又精通Flash的人，可以问他是否了解FlashForward，他自己的作品和Flashforward获奖作品相比有哪些不足，10个有9个都会沉默。一个有特长的产品经理，是勇于承认自己不懂Flash、SQL的。

当我还是一名新晋产品经理的时候，位同事对我提建议说：“你花了

太多时间在思考上面，导致产品的一些决策太慢，其实想不清楚的时候可以先摸索一下。”我非常感谢这位同事，我们的确不应该将“还没想清楚”、“如果发布之后再调整对用户伤害太大”等借口挂在嘴边，事情是做出来的，不是想出来的，投资者和用户的耐心都是有限的。通过一些技巧，例如用户研究和灰度发布（在不中断服务的情况下向部分用户发布新功能），可以最大限度地降低“行进中开火”的负面效应。有个网站开发框架 Django，它宣称自己是“帮助完美主义者战胜限期的网站开发框架”（the Web framework for perfectionists with deadlines），看来完美主义和限期并不矛盾，关键是要找到合适的方法和工具。

在产品的研发过程中，大方向通常不会有问题，“想不清楚”的往往是一些细节的问题，比如是否允许用户申请自定义域名，某一点的交互设计用户能否理解和接受，等等。使用**焦点小组**（focus group）的方法可以对用户进行概念测试，从而在产品阶段达到验证团队想法的目的。

焦点小组就是邀请大约 6~9 个具有代表性的用户对某一主题或观念进行深入讨论的方法，如图 2-3-2 所示。群体动力学指出，只要有别人在场，一个人的思想行为就同他单独一个人时有所不同，会受到其他人的影响。6-9 个用户所呈现的一些结果是具有普遍性的，并非个人看法。焦点小组实施之前，通常需要列出清单，包括要讨论的问题及各类定性数据的收集目标。在实施过程中需要一名专业的主持人，主持人要在不限制用户自由发表观点和评论的前提下，保持谈论的内容不偏离主题。同时，主持人还要让每位参加者都能积极地参与，避免部分积极用户主导讨论，部分消极用户沉默不语。



图 2-3-2 焦点小组对主题或观念的讨论

关于焦点小组我学到的第一课是，**用户的历史行为比他们当前的意愿更有价值**，比如用户可能会说他想要羊肉串口味的牙膏，但是当你真的给他这样一款产品，他却不愿意买单了。而用户的历史行为，特别是消费行为，是真实发生过的，更能代表他们的真实意愿。

对于不确定的交互设计，可用性测试(usability testing)是将其确定下来的非常有效的方法。可用性测试是指在产品的设计过程中被用来改善易用性的一系列方法，它包含 3 个主要步骤。

(1)寻找一些有代表性的用户，符合产品潜在用户条件的用户。如果目标用户是儿童，那就不要找老奶奶过来测试。测试的人数不用太多，当一款产品的用户群特征非常相近的时候，比如目标用户是高中教师，测试 5 个代表性用户就足够了。当款产品的用户很多，形成了多个差异化非常大的用户群时，每个人群测试 3 个用户就足够了，从人机交互博士 Jakob Nielsen 提出的可用性发现问题发现率曲线中就可看出，参见图 2-3-3，引自 <http://www.useit.com/alertbox/20000319.htm>。

(2)请这些具有代表性的用户在产品或产品原型（可以是画在纸上的原型，也可以是可运行的）上完成一些任务。比如你的产品可以满足用户发帖交流的需求，那么分配给测试用户的任务就是发表一个帖子，然后找到一个感兴趣的帖子进行回复。

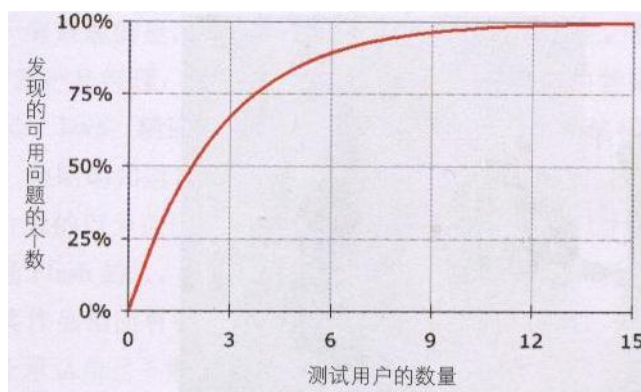


图 2-3-3 可用性发现问题发现率曲线

(3)使用体验观察室（如图 2-3-4 所示）观察他们的操作，他们在哪里成功了，在哪里卡住了，不要发言，倾听他们的意见。在真正的使用场景中，产品经理不可能站在每个用户的身边手把手教用户去用，在进行可用性测试的时候就是在模拟真实场景，千万不要提供场外信息，用户通过产品可以获得的信息就是全部信息。如果用户在一个界面中找不到下一步按钮，答案就是按钮不够醒目。在这个步骤中请注意，可用性测试的目的是发现这类问题从而对产品进行改进，而不是教会参加测试的用户如何使用产品。



图 2-3-4 单面透视镜 + 电脑 + 摄像头 + 软件 = 观察室
（预算有限的话，可以省略单面透视镜）

如果你的产品已经发布了，有成百上千或者成千上万的用户同时在线，当你想要对产品进行调整的时候，如此大量的在线用户会给你带来无形的压力——在焦点小组或头脑风暴中得出的结论真的能让这么多用户满意吗？这个时候我们可以用 A/B 测试的方法进行更大规模的测试：通过一些设置，将来访用户分流到 A、B 两个测试环境，版本 A 维持现有的方案不变，版本 B 是我们做过一些调整后的方案（根据情况，我们还可以增加更多的测试方案），然后分析哪个方案更易于实现预定目标

(吸引用户提交了一个表单或者点击了某个链接, 或者其他的互动形式)。测试数据可以帮助我们确定哪个方案更优, 来自 Google 的 SandraCheng 分享了她的测试案例。

网站实验的结果经常出人意料。比如, 我们曾用网站优化工具对 Picasa 首页进行过一次实验, 结果就让我们大吃一惊。在版本 A 里, 我们使用了“免费”这个词, 采用了以行动为导向的标题, 并且放上了非常漂亮的产品图片, 见图 2-3-5。在版本 B 里, 我们删除了图片, 用按钮取代了链接, 以这款产品能给用户带来的价值为主打理念, 见图 2-3-6。如果换作是您, 您认为哪种版本能带来更多的 Picasa 下载呢?

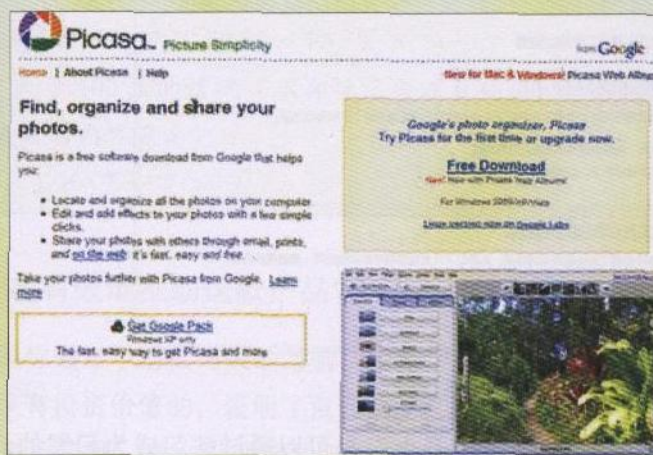


图 2-3-5 对 Picasa 首页进行的 A/B 测试中的版本 A

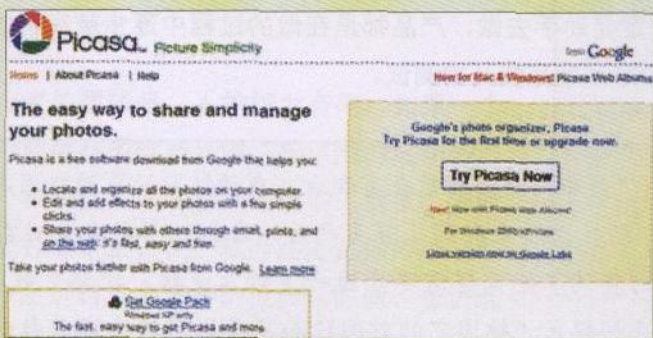
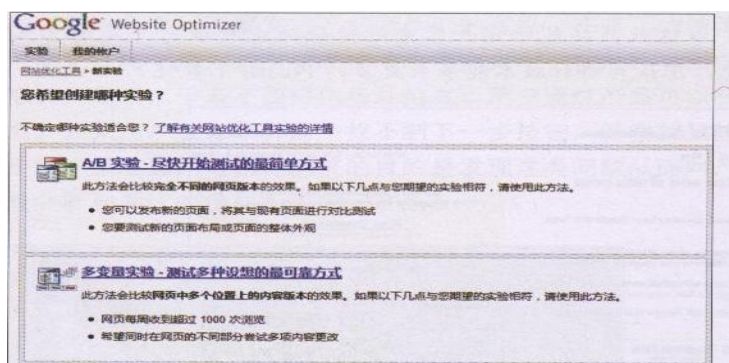


图 2-3-6 对 Picasa 首页进行的 A/B 测试中的版本 B

我们起初认为版本 A 肯定会更胜一筹，因为版本 A 的图片很吸引眼球，并且免费的字眼应该看上去很有吸引力。然而，实际上，界面更简明的版本 B 比版本 A 多带来 30% 的下载量！这个例子表明：在网站作出重要决策的时候，有时是需要依赖于数据的，不能凭想当然。

——Sandra Cheng，网站优化工具产品经理，
见 http://googlechinablog.com/2009/04/blog-post_30.html

Google 提供了一个非常棒的网站优化工具可以帮助产品经理进行 A/B 测试如图 2-3-7 所示，<http://www.google.cn/websiteoptimizer>。



@图 2-3-7 Google 提供的网站优化工具

就我个人的经验而言，“行进中开火”是可以通过练习成为习惯的，当我了解了它的好处并且知道了一些低风险尝试的方法之后，我就从内心接受了它。“想”是不够的，一定要动手去做，产品都是在做的过程中逐步被完善的，我们需要在能开始测试的时候就尽快开始测试。

糗事百科的“最新”页面经常会有爬虫（自动抓取网页的机器人）光顾，ShiningRay 跟我说爬虫爬到几百页之后，每翻一页就会导致数据库进行 1 秒左右的查询，他觉得需要处理一下翻页逻辑，使翻页超过 100 页就应该进入存档模式（按固定的时间段而不是固定的内容条数分页），这样可以降低数据库负担。

在考虑这个问题的时候，我首先想偷懒，还好吧，先放放吧。被告知性能问题很严重后，就想能不能用其他技术方案保持现在的翻页逻辑。被告知这样处理复杂度太高后，我进入了“想不清楚”状态——没有什么直接的案例可以参考啊，在正常翻页和存档模式翻页之间过渡很生硬，对用户体验影响太大了吧。

当我意识到自己陷入了“想不清楚”的状态，就强迫自己开始动手设计，在揉合了目前的翻页和 WordPress 翻页之后，得到了一个看上去还不错的结果：

第 1 页的情况

< 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10... 下一页 >

小于 100 页的情况

< 1 2... 76 77 78 79 80... 下一页 >

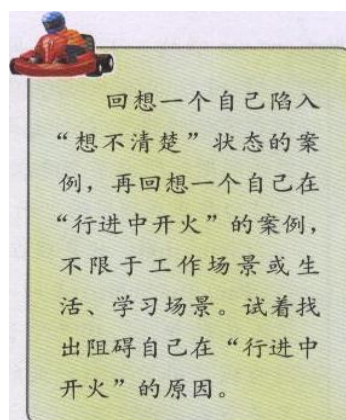
大于 100 页的情况（不再标记当前页码数，按照时间区间取出来不固定条数的内容显示）

< 1 2... 下一页 >

你是否在有效地推动这款产品？

如果你通过了前面两关的考验，证明了自己的产品是有投资价值的，证明了自己是一名值得信赖的产品经理，那么投资者的下一个问题是，你是否把自己押在了这款产品上，你是否在有效地推动这款产品？

投资者的逻辑是，人的精力有限，如果个人将精力涣散在多款产品中，那么他的成功概率会比一个集中全力在一款产品上的人要低。判断一个人是否集中全力在一款产品上也很简单，如果他对产品进行了足够多的投资（时间、金钱或是个人发展机会），以至于他没有什么可以再投资于其他产品了，那么他必然是把自己押在了这款产品上。

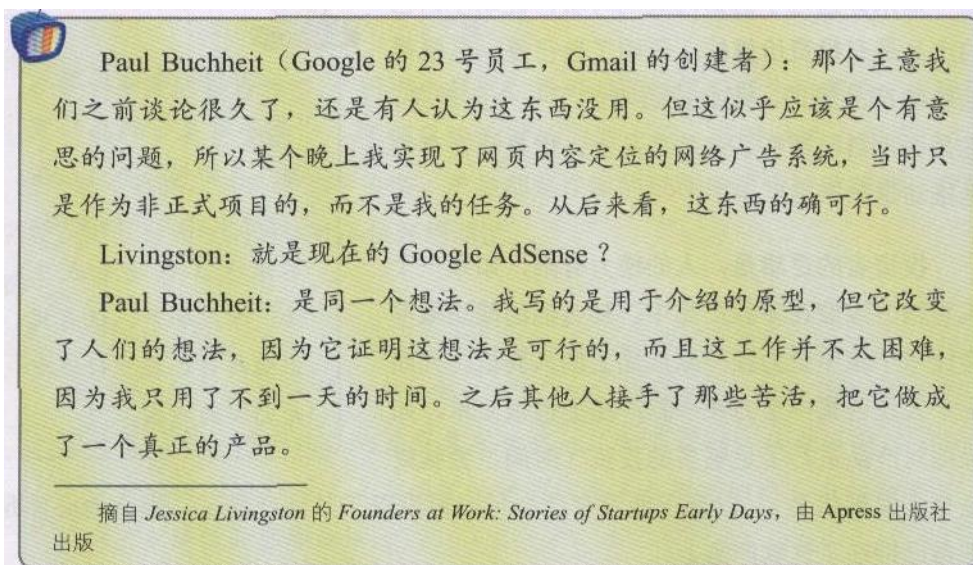


产品经理对产品的投资，首先是反映在产品概念的过滤中，产品经理

需要投入时间弄清楚自己到底要做什么产品。在些有着严格的项目评审机制的大公司中，启动一款产品之前需要将商业需求文档(bussiness requirement document, BRD)提供给公司高层进行评估，可能些公司还会同时要求提供市场需求文档(market requirements document, MRD)和产品需求文档(product requirements document, PRD)，这一系列的文档将会呈现出产品经理的先期投入（在公司提出这方面要求的时候，一般都会提供相应的模板，产品经理只要按照模板考虑到位后提交即可）。

在一些流程不太严格的公司中，只要向领导讲清楚为什么要做这款产品，达成共识就可以了。推荐使用 PPT 或者 Keynote 为领导进行面对面的演示，因为仅仅发送一封邮件等待领导回复的话，往往不能引起足够的重视，更无法有效推动决策。风险投资者一般会要求创业公司提供商业计划书（天使投资者有时候不会这么严格），创业公司需要讲清楚自己能不能做大，发展轨迹是怎样的，还有目前的资本结构、财务预测等。假如连一份像样的商业计划书也拿不出来，那么投资者如何相信你对产品的投入？

如果光有产品概念时还不能得到投资者的认可，那就把它变成图纸；如果图纸还不行，那就想办法把它做出来。对于投资者来说，事实远远胜于雄辩，我们来看看 Google AdSense 是怎么诞生的。



0.2.4 把概念变成图纸

公司会将产品研发过程放到一个项目中进行管理, **项目是为完成某一既定目标所进行的一次性努力, 产品研发项目就是要在指定的时间段和预算内达到产品成功发布的目标所进行的项目。**要推算一个概念变成真正的产品需要多少时间和预算, 首先要把这个概念落实为图纸, 然后邀请相关领域的专业人士 (主要是研发经理和项目经理) 根据图纸中的细节一起进行时间和预算上的评估。项目正式启动之后, 图纸就变成了所有项目成员的施工指导和沟通基础, 对项目的目标起着决定性的引导作用。

图纸是什么样子呢? 以网站产品为例, 我们可以使用 **网站结构图** (website architecture map)、**网页蓝图** (wireframe 或者 mock-up) 和 **网页描述表** (page description diagram) 这三类图纸。一些公司中可能有比较固定的功能规格说明书 (functional specification) 格式, 如果公司内部有自己的要求, 请以公司要求为准。

网站结构图描述了整个网站的结构, 确定了网站的模块划分和网页个数 (很多时候也会通过它来确定各个网页的 URL 规则和 Title 规则)。你可以用很多种方式来描述网站结构, 比如按功能模块划分的方式 (如图 2-4-1

所示，使用 MindManager 或者 mindmeister com 就可以生成这类思维导图（或者用户角色的方式（如图 2-4-2 所示）。

在描述网站结构的时候需要注意 **MECE 原则**。MECE（读做 me-see）是 Mutually Exclusive Collectively Exhaustive 的缩写，它是麦肯锡提出的一种整理思

路的方法，中文含义是“相互独立，完全穷尽”。繁杂的信息经过 MECE 原则整理之后，呈现出分类清晰并且穷尽的结果，可以降低理解门槛。



图 2-4-1 网站结构的思维导图



图 2-4-2 用户角色的思维导图

从用户角来看，只有三类人使用网站——网页浏览者、Feed 订阅者和审核人员，这样分类

符合穷尽的原则。网页浏览者和 Feed 订阅者之间并不是完全独立的关系，进一步加以归纳的话可以将二者统称为浏览者，浏览者与审核人员就

是完全独立的关系了。所以，严格符合 MECE 原则的用户角色分类应该是审核人员和浏览者，其中浏览者包括网页浏览者和 Feed 订阅者。更严格地来说，还有一类特殊的浏览者是机器爬虫(Bot)，有时候需要对它们进行特殊处理以防止暴力爬虫让网站过载，不过在开始规划的时候，可以略过这个细节。

图 2-4-2 中标注了各个网页的 URL 和优先级，优先级可以将项目进一步细分为几个阶段，变成 phase1、phase2、phase3（在图 242 中用❶、❷、❸表示），这对网站开发非常有帮助，可以让项目组成员知道，完成了 phase1 网站就基本可用了。

如果你所在的团队采用敏捷开发的方式工作，那么可能会需要你把项目的颗粒度分得更细一些，以便于每天都能把已经完成的工作叠加到可运行的网站上。细小的颗粒度可以让团队和用户更快地看到结果，提升大家的信心，也能提高工作效率。如果颗粒度很大，往往会出现如图 2-4-3 所示这种情况。

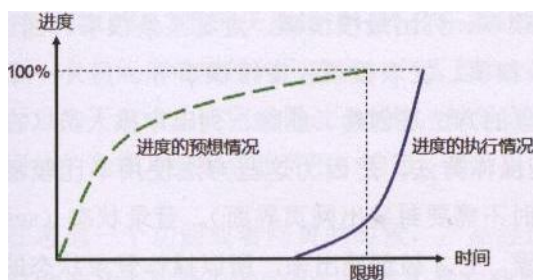


图 2-4-3 颗粒度很大的情况

美国芝加哥德保尔大学心理系副教授费拉里 1996 年发布的调查结果显示，有 70% 的大学生存在学业拖延的状况，正常成年人中也有多选 20% 的人出现日常拖延行为。导致拖延的原因并不是懒惰，个人生产力专家



David Allen 曾总结过工作生活中引起拖延的两种情形：一种是很多烦人的小任务，它们会中断生活，但影响不大，比如收拾一个乱七八糟的房间；另一种则属于超出能力的控制范围，甚至可能让人害怕，或对当事人生活影响非常大的任务——两种情形都和焦虑有关。所以，**消灭拖延提升效率的方法，就是把任务分解为连续的、在能力范围之内的小任务**，产品经理需要与研发团队确认每一个阶段中所包含的子任务是否足够小，是否过于困难。

有人和我说，网站结构图只能用在简单的站点上，描述不了复杂的网站。我完全不同意这种说法，如果这个网站能被开发出来，那就说明它是由有限的规则所生成的，将这种规则描述出来就是网页结构图。问题不是它能不能被描述出来，而是用什么方法可以理清所有的规则，并且可以让产品团队的其他成员所理解。

Foxmail 的创始人、QQ 邮箱总负责人张小龙建议，“在分析网站结构的时候，也可以使用面向对象的思想”。在软件工程中，当程序变得很复杂的时候，有种“面向对象分析与设计”的方法可以帮助程序员理清头绪。面向对象的思想来源于真实世界，真实世界中有不计其数的事物，人类为了能够更方便地管理和使用它们，刻意地把它们封装成一个个黑盒子，只保留一些可以安全使用它们的方法。比如手机，由很多部件构成，最终所有部件被封装成了个操作界面，用户可以通过拨号这个方法来实现通话而不需要去理解手机内部是什么样子。蓝牙手机可以和一些蓝牙设备通信，这些通信也是通过一些预先设定的方法来实现的，以确保手机被安全地访问。

分析网站结构的时候，把网站中的一些基础事务抽象成对象，只提供访问它们的方法，可以帮助我们达到 MECE。糗事百科中，糗事可以抽象为对象，操作这个对象的方法有列出最新糗事、列出最糗糗事、查看某条糗事、通过 Tag 列出糗事、用 RSS 格式列出最新糗事、发表糗事、审核糗事等。另外一个重要的对象是审核人员，操作这个对象的方法是创

建、删除、列出审核人员（在前面的网站结构图中并没有体现这些操作方法，是因为这些方法使用率比较低，可以通过直接操作数据库实现，暂时不需要封装出网页界面）。登录状态(session)也是一个对象，当用户登录的时候，它才被创建出来，所以操作登录状态的方法是登录（创建）、退出（删除）。如果你面对的网站很复杂，那么深入了解面向对象的思想，可以提升你的抽象能力和分类能力，用这种方法描绘出来的网站结构图也更容易被开发团队所理解。

在听到张小龙的建议之后，我曾经试验过用面向对象的思想做产品规划，在试验的过程中我发现这样做有一个额外的好处——更容易达到用户任务的闭环。用户任务的闭环是指系列帮助用户完成任务的环节，这些环节可以应对任务可能出现的各种情况。比如用户要买书，书是任务的对象，任务的目标是将书送到用户手中。首先我们会想到关于书这个对象的基本方法 CRUD，创建(Create)、检索(Retrieve)、更新(Update)、删除>Delete)，其中创建、更新、删除都是网站管理员需要进行的操作。对用户来说，操作书的方法有检索、购买（创建订单，进入订单任务），再想想，用户可能想要收藏一本书，读过书之后可能还要发表评论，那么还要增加收藏、评论的方法，这样罗列下去，很快就能穷尽操作书的方法了。

当我们搞清楚了用户任务的闭环之后（当然，你可以用面向对象之外的方法来达到这个目标），我们需要去判断每个环节的背后是否都有用户真实的需求，从而验证任务中的环节是否都是合理的、必要的。以开心农场为例，用户可以对好友的菜地进行浇水的操作，帮助好友种菜是用户任务的一环，用户有什么动力去这样做呢？友情帮助朋友，促进现实生活中的友情，似乎有点动力不足。如何鼓励用户间的互助呢？开心农场将这种帮助融进了用户的等级，帮助好友越多，等级提升越快，等级可以为用户带来更多的虚拟土地从而提升虚拟财富的积累速度，而虚拟财富正是用户最关心的游戏元素。

如果在产品设计中丢失了一些环节，到了产品发布之后才发现，那将

会相当地被动。如果在产品设计中多出些环节，则会造成研发资源的浪费，甚至会让用户迷惑。我遇到过这样一个例子，在一个网站快要开发结束的时候，产品经理很高兴地对我说：“Hi，我昨天塞进去一个音乐播放器！”因为在正式的产品需求之外实现了一个功能，他显得特别喜悦。产品上线之后，用户并不在乎音乐播放这个功能，而且由于这个功能完成得过于匆忙，缺乏周密的交互设计，用户很难添加自己想要播放的音乐，结果导致了不少抱怨，最后只好把它撤了下来。

在考虑一个功能或者网页的时候，产品经理需要认真评估它是否真的必要，是否符合产品当前所处的阶段，以及实现它到底需要多大的成本。要实现任何一个功能都会包括两块成本，一块是研发相关成本，这是绕不过去的，要把它实现出来就要投入相应的研发资源；另外一块是非研发相关成本，这部分成本往往会被忽视。如何推广这个功能，如何教育用户使用它，是否需要人工对它所带来的内容进行审核过滤，等等，这些都是非研发相关成本，是如何让用户使用它并喜欢它的成本，产品经理很多判断上的失误正是由于忽视了这一块成本。解决这个问题其实很简单，**在考虑成本的时候，想着研发相关成本占 20%。其余的 80%都是非研发相关就好了**，剩下的问题是，确认这 80%的非研发成本都在哪里。



周作人曾经这样评价自己的为人和文章：“少年爱绮丽，壮年爱豪放，中年爱简炼，老年爱淡远。”产品经理在自己的职业生涯中，通常也会经历类似的几个阶段。新晋产品经理可能酷爱花哨的功能和体验；有了一定经验之后就不再满足于这些细节，开始粗放地添加功能模块：在经过一系

列挫折之后，终于明白了做好核心功能的重要性；最后，达到了一定的境界，开始考虑 “Don't be evil”. “通过互联网服务提升人类生活品质” 之类的命题。作为一名产品经理，应当积极地想方设法缩短这个过程，尽快把注意力从花哨的细节转移到服务于产品核心概念的细节上，我建议你把产品的核心概念打印出来贴在自己每天都能看得到的地方，不断提醒自己应该专注于什么。

明确了网站的结构之后，就要开始细化每个页面了，这里我们要使用网页蓝图（如图 2-4-4 所示）。

网页蓝图描述了一个网页中所需要包含的基础元素及其在这个页面中的布局，它会由图形界面设计师最终完善成美观的网页设计图。你可以使用 Axure、Visio、Word、Fireworks、Photoshop 等工具制作网页蓝图，图 2-4-4 是用 balsamiq.com 制作出来的，最终效果很有“草稿”的感觉，这种粗糙的风格可以留给图形界面设计师更大的发挥空间。《理解漫画》中有这样一个观点：“图片越抽象，对于读者的理解就有越大的发挥空间。”

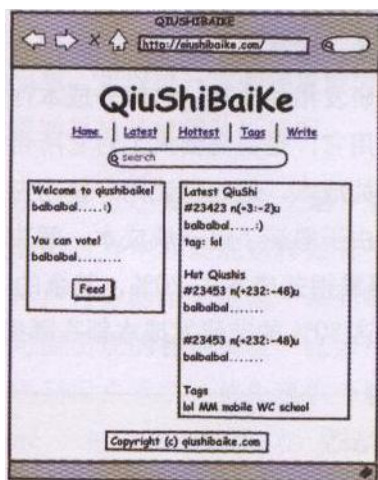


图 2-4-4 糗事百科的网页蓝图

在使用电脑软件工具之前，我建议先从铅笔和纸开始网页蓝图的设计，或者用白板和照相机（如果有那种可以直接打印的白板更好），以避

免想象力被工具所限制。Twitter 也是从一张纸上诞生的。

图 2-4-5 就是 Jack Dorsey 画的 Twitter 蓝图，摘自 <http://www.flickr.com/photos/jackdorsey/182613360/>。在讨论网页蓝图的时候，可以将它们打印出来，按照浏览顺序贴在白板上，这样就可以开始对网站的第轮测试了。



图 2-4-5 Twitter 的蓝图

有些网页在不同场景中会有不同的表现，比如 C2C 网站中的商品展示页，浏览的时候、买下之后、下架之后，都有一定的差别，买家浏览的时候和卖家浏览的时候也有差别，这时候你可以通过表格帮助自己穷尽所有的场景，然后为每个场景制作网页蓝图，例如表 2-4-1。

表 2-4-1 列出所有的场景

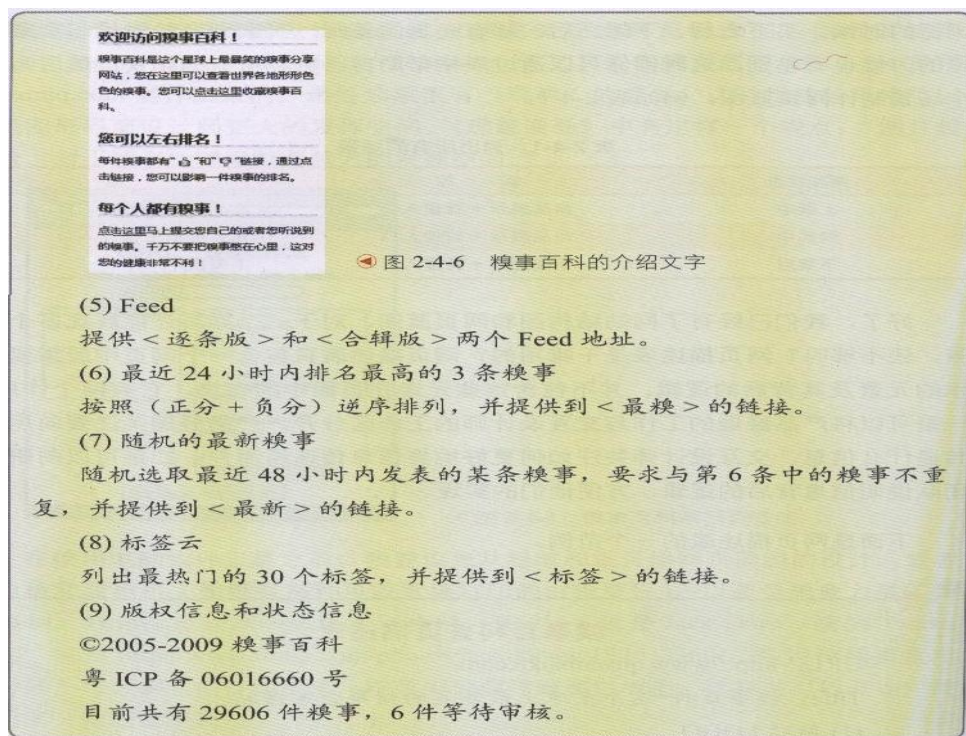
商品状态	卖 家	买 家
上架中	商品展示 + 管理入口	商品展示 + 购买入口
购买中	商品展示 + 管理入口	商品展示 + 操作入口
下架后	下架提示 + 管理入口	下架提示

好了，我们已经有了网站结构图和网页蓝图，对于一个网页还能展现多个场景，还不够吗？网页描述表是干嘛用的？网页描述表只包含一个网页中所需要展示的元素及其背后的逻辑，并不包含这些元素在页面中的布局。它有两个作用，一是可以将产品经理的工作与交互设计师的工作区分开，产品经理关注要向用户传递什么信息，交互设计师关注如何更好地将

信息传递给用户；二是可以向研发团队说明信息背后的逻辑，方便他们的实现。

下面是网页描述表的一个范例。

糗事百科首页描述表
URL: http://www.qiushibaike.com/
Title: 糗事百科-这个星球上最暴笑的糗事分享网站
(1) 网站 LOGO
便于识别和记忆的糗事百科 LOGO。
(2) 导航
导航栏目包括: <首页>、<最新>、<最糗>、<标签>、<发表>。 当用户跳转到某个功能之后, 当前导航链接会有高亮效果。
(3) 搜索
一个内容搜索条。
(4) 网站介绍文字
一块向用户介绍糗事百科的文字, 内容如图 2-4-5 所示。



如果你的项目团队中有专职的交互设计师，那么网页蓝图一般是由交互设计师和你共同完成的，在这种情况下，如果你在完成了网页蓝图的草稿之后再与交互设计师沟通，可能会限制交互设计师的发挥，或者会导致他偷懒。网页描述表是解决这个问题的桥梁，产品经理的工作与交互设计师的工作可以通过它无缝衔接而又不会互相侵犯，甚至还存在有一定的灵活区间——产品经理可以在网页描述表中设计一些元素的细节布局，也可以请交互设计师全权负责。

研发人员只有在看到网页蓝图和蓝图中各元素的具体描述之后才能评估研发工作量，所以把网页描述表附在相应的网页蓝图后面，才能形成一个网页的完整描述。一些跨网页的逻辑和规则，可以单独创建逻辑规则表描述，然后链接到网页描述表中。

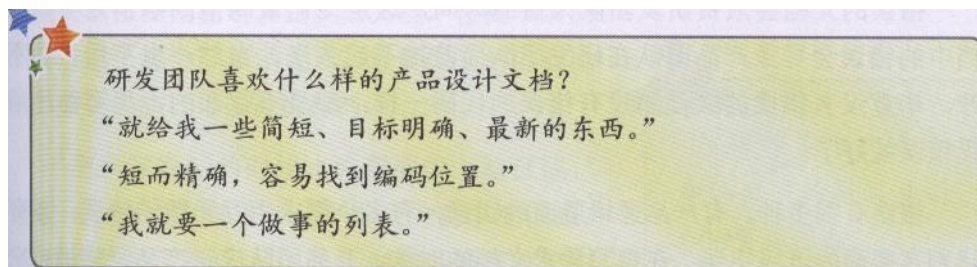
在工作过程中，我发现还有一些需求很难包含在网站结构图、网页蓝图和网页描述表里。例如解决网通，电信跨网访问的问题，要求所有网页打开时间不超过 10 秒，要求能够兼容 Firefox/Safari 等浏览器而不仅仅

是 IE，等等，与研发团队沟通之后，我们将这类需求定义为**非功能需求**，我们可以将这类需求整理分类，作为整体需求的一部分一起提交给研发团队。

我们在前面所看到的网站结构图、网页蓝图和网页描述表通称为产品设计文档。**产品设计文档是伴随产品整个生命周期的连接概念与执行的重要工具，它帮助产品团队与研发团队和高层领导达成共识，进而明确研发计划并指导研发过程。**

如果把产品设计文档看作是一款产品，那么它的目标用户都有谁？首先是产品团队，一份产品设计文档在走出产品部门之前，必须在产品部门内部达成共识；然后是研发团队，由他们确认其可执行性和研发成本：接下来，它会和研发部门给出的评估意见合并在一起提交给公司高层领导，领导确认项目周期，拍板给资源（资金、人力等）；项目启动之后，产品设计文档会回到研发团队指导具体的研发工作，同时也会进入测试团队，帮助测试团队制定测试计划：有时候，公司外部的合作伙伴也需要查看产品设计文档，以便完成一些合作项目。

在产品设计文档的这些用户当中，研发团队是最重要的用户，他们是决定产品如何做出来的关键角色。你也许会问，公司高层领导最关键，是他们拍板决定产品能不能做。没错，对于你想要做的产品来说，领导是掌握生杀大权的角色，但是绝大部分领导都不会去看几十页、几百页的产品设计文档，在 0.2.3 节中我们已经讲过，PPT 和 Keynote 才是应对领导最有效的文档。



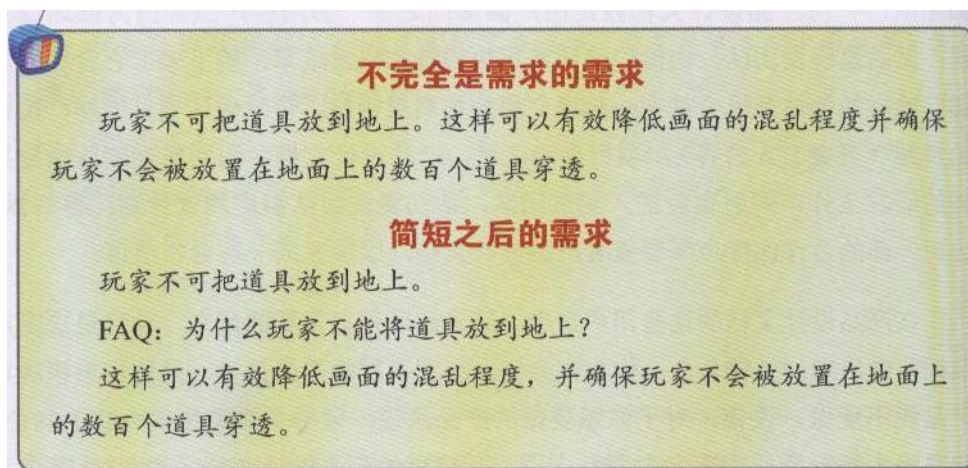
产品经理应该经常询问研发团队关于产品设计文档的意见，因为产品

文档最主要的用户是他们，如果他们明确地表示出要这个或者不要那个，那就照他们说的做！不出意外的话，研发团队的意见会包括以下几条。

◆ 保持简短

Ruby 语言的发明人 Matz 说：“代码越少，bug 就会越少。”文档也是一样，越简短，包含的错误就越少，同时也更容易阅读，更容易更新，更可能带来简洁的设计，总之，保持简短的好处太多了。对于产品团队来说，简短的文档更容易撰写，所以这一条原则并不是负担。

保持简短的一个重要技巧是将需求与需求之外的其他东西分开，保持需求的简短，把需求之外的东西放到附录、图表或 FAQ 中。为什么不把需求之外的附加信息直接省略掉？当一个项目进行了很久之后，整个团队中可能没人再记得某个需求是如何确定的，这个时候附加信息就能帮助团队找回当初的背景。



不完全是需求的需求

玩家不可把道具放到地上。这样可以有效降低画面的混乱程度并确保玩家不会被放置在地面上的数百个道具穿透。

简短之后的需求

玩家不可把道具放到地上。

FAQ：为什么玩家不能将道具放到地上？

这样可以有效降低画面的混乱程度，并确保玩家不会被放置在地面上的数百个道具穿透。

◆ 消灭错误

错误的文档会浪费研发团队大量的时间，这是他们最痛恨的事情之一，文档中的错误会导致产品团队在研发团队面前抬不起头来。当然，也不用太想不开，毕竟没有错误的文档和没有错误的代码一样，都是不存在的，尽可能地自灭错误就好了。

错误有很多种，有产品逻辑层面的错误，有多个需求相互矛盾的错误，

还有错别字层面的低级错误。在撰写需求文档的时候，产品团队应对产品逻辑进行充分的讨论和测试，可能的话，最好邀请一些专家和用户参与测试——这个世界上几乎不存在写好了就能立即指挥实战的文档。避免使用“复制粘贴”在文档中不同的位置说明同一个事情，复制是魔鬼，会埋下更新不同步的祸根，对于这种情况要改用链接的方式确保一个事情只有一份说明，避免相互矛盾的错误出现。错别字有时候也会酿成大错（比如小数点的位置偏移了一位），产品人员之间相互校验一下会很有帮助。

我推荐使用 Wiki 而不是 Word 来写文档，因为通过 Wiki 化（Wiki 中自动创建超链接和目标页的特性）可以有效地避免重复，并且便于搜索。此外，Wiki 还提供了自动的版本追踪功能，很容易回溯到过去的版本。

◆ 别告诉其他人（主要是研发人员）怎么做他们的工作

“在文章通过审核后，将其存入数据库的一个新表中，连续存放，以优化查询效率”，别提这种需求，你很可能在一些细节上犯锚。己所不欲，勿施于人，别人在你的领域里指手画脚你也会觉得很烦。

如果你碰巧是一名真正的技术专家，私下与研发团队沟通就好了，别把应该写在技术设计文档中的内容写在产品设计文档中。

◆ 用适当的表述方式展现需求

如果用叙述性文字说不清楚，而用表格比较容易说清楚，那就用表格。例如我们前面用到的表 2-4-1。

选取适当的方式展现特定的信息，是产品经理的一项重要技能，面对研发团队的时候要用到，面对最终用户的时候也要用到。不管是开发产品设计文档，还是产品本身，都要做到使信息能够快速有效地被受众理解。

◆ 使用肯定的话言

使用肯定的、确切的语言，不要出现“也许”“可能”这类词语。产品设计文档是最终提交给研发团队的文档，含糊不清的东西应该已经全部被消灭了，最终提交的内容应该都是确切的、可以被执行的。

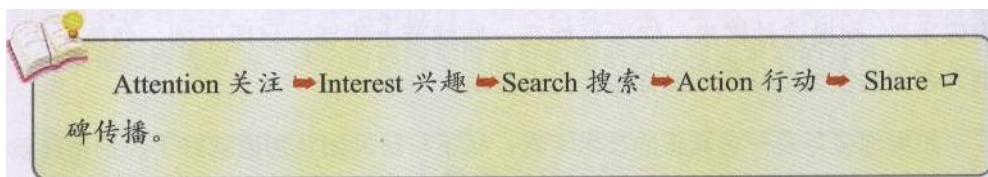
“用户在发帖的时候也许需要输入验证



码。”这是一个含糊的需求，一个肯定的需求应该是：“当用户的社区积分小于 20 的时候，发帖表单中显示验证码及其输入框；当用户的社区积分大于等于 20 的时候，发帖表单中不显示验证码及其输入框。”如果真的遇到一些吃不准的东西，那就把它们放到内部论坛之类的地方讨论孵化一下，明确之后再增加到后续版本中。

0.2.5 关注用户体验

读过本书的 Pre-Aipba 部分之后，你应该了解自己是自己所负责产品的利益相关者(stakeholder)，你当前的利益和未来的利益都和产品的成败息息相关。现在，你已经认准了一个概念，并且已经获得了投资，接下来你的使命就是把它做出来，做好，让它鹤立鸡群。你需要关注一切能左右产品成败的因素，你需要充当万金油去填充一切团队中需要的但是没人担当的角色。那么，用户体验对产品成败的影响有多大？为什么 Pony 要亲自担当腾讯的首席体验官？



AISAS 是由电通公司针对互联网与无线应用时代消费者生活形态的变化，提出的种全新的消费者行为分析模型，见下边的定义栏。

用户最初从哪里开始关注一款互联网产品？网络广告吗？根据统计数据，网络广告在产品认知渠道中只排名第二，排名第一的是看到朋友在用（真实的使用行为是最强力的口碑），排名第三的是朋友告诉我。用户对某款产品感兴趣之后，会搜索它的具体规格和用户评测，他们会看看用过这款产品的真实用户是怎么说的，这款产品的优点是什么缺点是什么。如果用户觉得这款产品值得试试，他会开始使用，然后他会把自己的体验转换成口碑传播出去。

简化一下就是：用户体验影响产品口碑，口碑影响产品成败，产品成败影响产品经理的利益。

关于用户体验的方法论有很多，这里介绍一种简单易记的用户体验三要素：别让我等！别让我想！别让我烦！

用户体验三要素不仅可以应用在产品设计中，在我们进行产品概念过滤的时候，也可以用它来判断某款产品的用户体验是否合格。有些时候，概念本身看上去很美，但是真正实现出来，却做不到用户可以接受的体验，我见过很多公司高层在过滤概念的时候直接看体验，然后再讨论其他方面的可行性问题。不啰唆了，我们来研究一下体验。

别让我等！

为什么迅雷在下载软件中独树一帜？为什么越来越多的用户在低画质的视频网站上在线观看连续剧而不是下载更清晰的视频文件？答案是，用户的耐心非常有限，他们对速度的追求超过了对画质等因素的追求。

为什么用户的耐心非常有限？我想这可能是传统媒体教育的结果，翻开杂志、打开电视机，用户得到的都是即时的体验，等待并不是他们所习惯的事情。由于可以选择的内容太多，用户在互联网上冲浪时会处于一种注意力涣散的状态，他们需要能够同时打开多个网页的浏览器，他们习惯于在浏览的时候遇到感兴趣的内容就创建一个新标签页(tab)，预先打开以节省等待的时间，然后在无聊的时候随机切换到某个感兴趣的标签页。除了像大型游戏和电影这类足够丰富的体验以外，网站类的产品和休闲游戏都很难长时间地赢得用户的耐心。在观察网吧用户的时候，我发现他们会玩一会斗地主，然后切换到开卡丁车，开两圈之后又开始跳舞，在有限的上网时间内用户总是在追求体验丰富程度的最大化。在这样的竞争环境中，如何在最短时间内抓住用户的注意力是产品经理的首要问题。“我们要设计一个快速、轻盈的操作系统，几秒钟内就可以启动、把你带入网络。”-Google Chrome OS 的设计目标是不是很有吸引力？

假设现在有用户试图访问你的网站，那么你的网站最好能在 10 秒之

内呈现给他，因为若超过这个时间，人们经常会放弃或者中断一个大任务的执行。许多研究都表明，用户最满意的打开网页时间，是在 2 秒以下，如果等待 12 秒以上，网页还是没有载入，那么 99% 以上的用户会关闭这个网页（通过进度条等手段可以将这个时限延长到 38 秒）。用户打开了页面，点击了一个按钮，你的网站有 1 秒的时间来展现他所期望的内容，1 秒是对话舒适间隔的最大值，为了让对话舒适地继续下去，这个时间点你一定要告诉用户点什么，不然用户会觉得冷场而离开。如果他输入了一串字符或者移动了窗口，那么这时候留给你的网站进行手眼互动反馈的时间是 0.1 秒，实际上，人对连续动画的感知大概是 0.065 秒，超过这个时间他就会觉得在这里进行操作太浪费时间。一些抽样调查显示，用户倾向于认为打开速度较快的网站质量更高、更可信，也更有兴趣。所以，**绝对速度一定要及格，在及格的基础上越快越好。**

如果只是讲用户体验还不足以引起你对速度的重视，下面我们来看两个数字：Google 做过一个试验，显示 10 条搜索结果的页面载入需要 0.4 秒，显示 30 条搜索结果的页面载入需要 0.9 秒，采用后面一个方案的话，流量和收入各减少 20%。Amazon 的统计也显示了相近的结果，首页打开时间每增加 100 毫秒，网站销售量就会减少 1%。

Yahoo!在网站速度优化方面总结出了如下经验，并且将这些经验凝结在了 YSlow 工具中以帮助其他网站检查速度问题。

(1)减少 HTTP 请求数。

用户在打开一个网页的时候，后台程序响应用户需求所用的时间并不多，用户等待的时间主要都花费在下载网页元素上了，即 HTML、css、JavaScript、

Flash、图片，等等。Website Optimization 一书指出，平均每张网页中包含的元素数（发出独立 HTTP 请求的网页元素）从 2003 年的 25.7 个上升到 2008 年的 49.9 个。据统计，每增加 1 个元素，网页载入的平均时间就增加 40 毫秒（宽带）或 250 毫秒（窄带）。

为了证明减少 HTTP 请求数可以让世界变得美好一点，我做了一个测试，分别将一幅图片切割成 26 片、3 片和 1 片，同时尽可能保证网页加图片的整体大小一致，然后看看这 3 种情况下打开网页所需要的时间。

情况一（参见图 2-5-1）：1 个 HTML 文件(26.htm)，26 个图片，合计 88KB，下载耗时 3.33 秒。我们可以看到拖后腿的 26_02.jpg 这个图片只用了 88 毫秒进行请求，却用了 3.03 秒进行下载，这是由于网络环境不稳定引起的。从我在深圳的电脑，到这台位于无锡的服务器，一路上经过了不知道多少条线路和设备，期间的任何一点异常都可能造成网络阻塞或是请求中断。HTTP 请求数越多，遇到异常情况的可能性就越大。

情况二（参见图 2-5-2）：1 个 HTML 文件(3.htm)，3 个图片，合计 90KB，下载耗时 1.16 秒。我们可以看到这 3 个图片所花费的请求时间是基本一致的，下载时间有长有短，整个网页的下载时间取决于下载最慢的网页元素，只要有一个元素比较慢就等于整体慢。

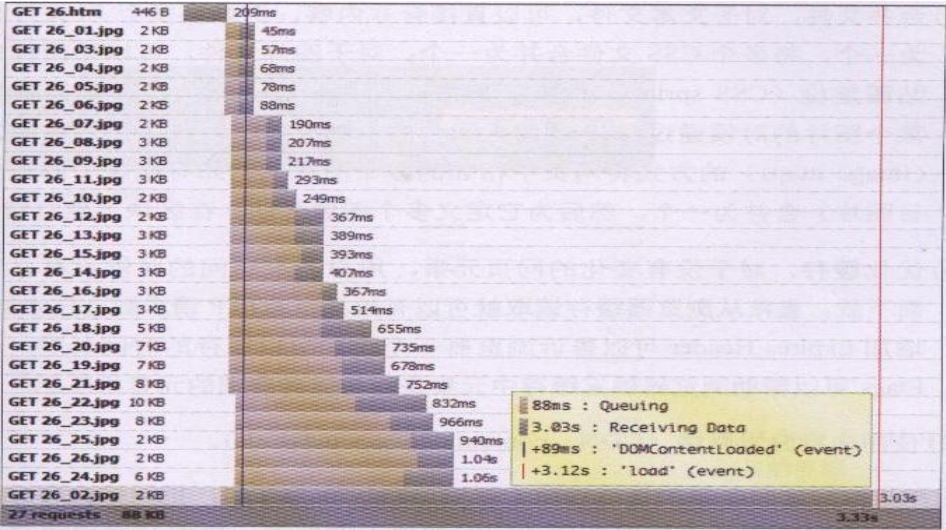


图 2-5-1 27 个 HTTP 请求的执行情况



图 2-5-2 4 个 HTTP 请求的执行情况

情况三（参见图 2-5-3）：1 个 HTML 文件(i.htm)，1 个图片，合计 94KB

下载耗时 913 毫秒。



图 2-5-3 2 个 HTTP 请求的执行情况

如果放大测试次数，那么情况三的下下载耗时偶尔会大于情况二，而情况三的耗时在总体上是低于情况二的。这个测试表明，在网页整体大小相近的情况下，HTTP 请求数越少，用户打开网页的速度就越快。

减少 HTTP 请求数的方法有以下 3 种。

◆ 减少不必要的 HTTP 请求，例如用 css 圆角代替圆角图片，减少图片的使用。

◆ @合并文件，对于文本文件，可以直接合并内容，例如将多个 Js 文件合并为一个，将多个 css 文件合并为一个；对于图片文件，可以采用样式表贴图定位(CSSsprites)的方式将多张图片拼成一张大图，在需要显示某个图片的时候通过 css 调用大图中的部分显示，或者采用图像区块 (image maps) 的方式将网页中相邻的多个图片（例如导航条中的多个栏目图片）合并为一个，然后为它定义多个图像区块，在区块上建立链接。

◆ 优化缓存，对于没有变化的网页元素，用户再次访问的时候没有必要重新下载，直接从浏览器缓存读取就可以有效减少 HTTP 请求数。技术层面，增加 Expires Header 可以告诉浏览器个元素可以缓存的时间长度，设定 Etags 可以帮助浏览器确定缓存中元素是否与服务器端的元素相匹配。

(2)使用内容分发网络(CDN, content delivery network)。

用户与你网站服务器的接近程度会影响响应时间的长短，把网站内容分散到多个、处于不同地域位置的服务器上可以加快下载速度。内容分发网络是由一系列分散到各个不同地理位置上的 Web 服务器组成的，它根据和用户在网络上的靠近程度来指定某台服务器响应用户的请求，例如，

设定拥有最少网络跳数(network hops)和响应速度最快的服务器会被选定。对于小公司而言，很难负担 CDN 的成本。大型公司可以租用第三方的 CDN，甚至自建 CDN。

(3)压缩网页元素。

每个元素越小，下载所需的时间就越少。通过 Gzip，一般可以将文本内容减少 70%。通过 JSMIn 和 YUI Compressor 等工具，可以将 Js 文件进一步压缩。此外，YSlow 还提供了一个工具 Smush.it (参见图 2-5-4)，它可以无损压缩网页中所有的图片元素。

我见过一些不会缩图的网站，它们通过直接在 HTML 中指定图片的宽高来控制图片尺寸，比如显示的尺寸是 320×240，而图片的实际尺寸是 2304×1728，大小是 771KB，这种偷懒的做法简直是在自杀。

(4)把样式表(css)放在网页的 HEAD 部分。

把样式表移到网页的 HEAD 部分可以提高界面加载速度，因此这使得页面元素可以顺序显示。

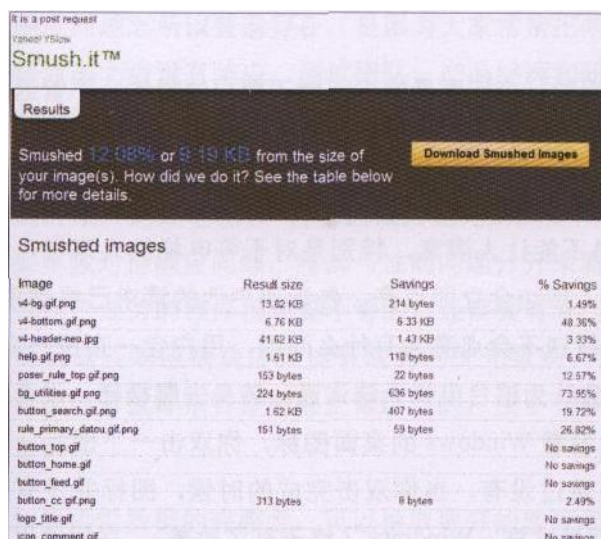


Image	Result size	Savings	% Savings
v4-top.gif.png	13.62 KB	214 bytes	1.49%
v4-bottom.gif.png	6.76 KB	6.33 KB	48.36%
v4-header-new.jpg	41.62 KB	1.43 KB	3.33%
help.gif.png	1.61 KB	118 bytes	6.67%
poser_rule_top.gif.png	153 bytes	22 bytes	12.57%
bg_utilities.gif.png	224 bytes	636 bytes	73.95%
button_search.gif.png	1.62 KB	407 bytes	19.72%
rule_primary_data.gif.png	151 bytes	59 bytes	26.32%
button_top.gif			No savings
button_home.gif			No savings
button_feed.gif			No savings
button_cc.gif.png	313 bytes	8 bytes	2.49%
logo_title.gif			No savings
ico_comment.gif			No savings

图 2-5-4 Smush.it 工具的界面

(5)把脚本文件(JS)放在网页底部。

在脚本文件下载完毕之前，其后面元素的顺序显示将被阻塞，因此把

脚本尽量放在底部意味着更多内容能被快速显示。脚本引起的第二个问题是它阻塞并行下载数量，HTTP/1.1 规范建议浏览器在每个域名下的并行下载数不超过 2 个，因此当脚本文件下载时，只剩下一个下载配额可以下载其他网页元素。

(6)把样式表和脚本放到外部文件中。

将样式表和脚本直接写八到网页 HTML 中，可以减少文件数量，从而减少 HTTP 请求数，但是，这样做也增加了网页的大小。通常来说，将样式表和脚本放到外部文件中，在首次浏览之后通过缓存来减少 HTTP 请求数，是更优的做法。

(7)减少 DNS 查询次数。

当我们在浏览器中输入个域名的时候，浏览器首先要查询 DNS（域名解析系统，domain name system），根据 DNS 返回的域名与 IP 的对应关系来确定要向哪个 IP 发送 HTTP 请求。一般一次域名解析需要 20 - 120 毫秒。减少域名的使用可以有效减少 DNS 解析所花费的时间，但是由于每个域名有并行下载数的限制，Yahoo!建议使用 2-4 个域名以获取 DNS 解析时间与并行下载数的平衡。

(8)缓存 Ajax。

Ajax 同样也是可以被缓存的，优化缓存、压缩网页元素、减少 DNS 查询次数等规则同样适用于 Ajax。

在提升速度时经常被忽视的一个问题是响应。对于用户的操作，不管返回结果的绝对速度是快还是慢，都要及时响应。

真实世界投射法在用户体验方面也可以给我们很多帮助。比如电梯（如图 2-5-5 所示）的运行速度总是不能让人满意，特别是对于等电梯的人来说，但是当用户按下电梯按钮的时候，按钮会立即点亮，告诉用户他的请求已经被接受。让我们想象一下如果电梯的按钮不会点亮会有什么问题，用户会直按一直按，电梯没有任何响应，然后他会认为这台电梯无法沟通，转身去爬楼梯。没有响应的电梯很蠢是吗？让我们来看看 Windows

的桌面图标，你双击一下图标，就会打开应用程序，不知道你注意过没有，当你双击完的时候，图标并没有任何响应（截止 Windows Vista 都是这样，Windows 7 终于有了改善），在程序出现之前，你可能已经双击了很多次图标，而应用程序也启动了很多份。Os X 系统里面则通过响应解决了这个问题，双击图标的时候，图标会立即有一个放大虚化的动画效果，告诉你双击已经被系统接受。在即时通信软件的会话窗口中输入一段文字然后发送，这段文字会立即从输入区移动到会话区，而此时这段文字还在发送中（如果发送失败则会在聊天内容展示框中提示用户），这个设计很好地提升了响应，把用户不需要了解的信息传递过程藏到了幕后。

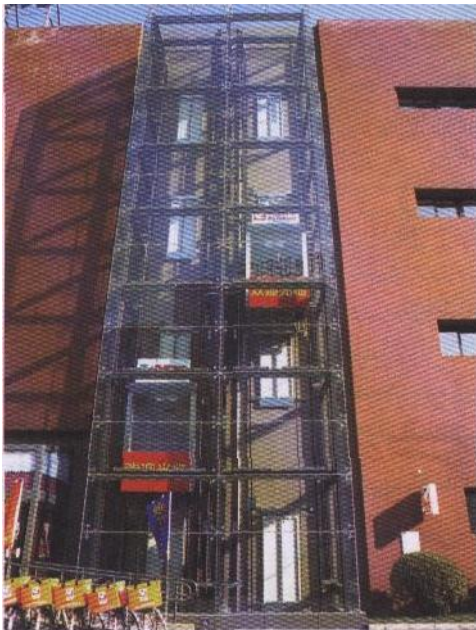


图 2-5-5 电梯

响应问题之所以普遍存在，是因为大家常常把响应问题归结为性能问题。一个按钮点击之后没有响应，测试团队、产品经理和研发团队首先想到的都是系统的执行速度太慢，认为性能问题解决了，响应问题也就不是问题了。当提升系统的性能使之可以在 0.1 秒内响应用户操作的时候，的确可以解决响应问题，但是更多的时候（比如电梯），性能的提升是无法满足用户对响应的需求的，所以我们需要单独对待响应问题，将其与性能

问题分开来看。保证一款产品的响应，只有完成用户任务的程序模块是不够的，还需要有专门负责响应用户操作的程序模块，而且这些响应模块应该拥有最高的优先级别。例如 Windows 系统，在它假死的时候通常鼠标指针是能够正常移动的，按下 Ctrl+Alt+Delete 也能及时呼叫出任务管理器。

如果牺牲数据的完整性，可以换取更好的速度和响应，同时也可以降低服务器开销，那应该如何取舍？**如果完整性的牺牲处于可容忍范围之内，用完整性来换取速度、响应和服务器开销则是最好的选择。**世界上没有十全十美的事物，你的数据再完整，在服务器死机的时候还是会丢失一些还没来得及处理的数据，如果这是可以容忍的，把这个结果放大两倍可以容忍吗？早期版本的糗事百科中，用户点击对糗事投票的图标，网页会发送 Ajax 请求给服务器，服务器处理成功之后返回一个成功的消息给网页，这时网页上的投票数字才会发生变化，从点击投票到投票数字变化，整个过程大致需要 1-2 秒（受网络环境影响会有波动）。为了提升响应和速度，在用户点击投票图标之后会立即播放一个动画效果告知用户投票操作已经成功（见 2-5-6 上部浮现出的“+1”动画），同时也会立即更新投票数字，然后发送 Ajax 请求服务，服务器接到请求之后处理更新数据库，不再返回结果给网页，整个过程大致还是需要 1 秒，但是用户所能感受到的过程是即时的，投票丢失也只是小概率的事件，可以忽略不计。

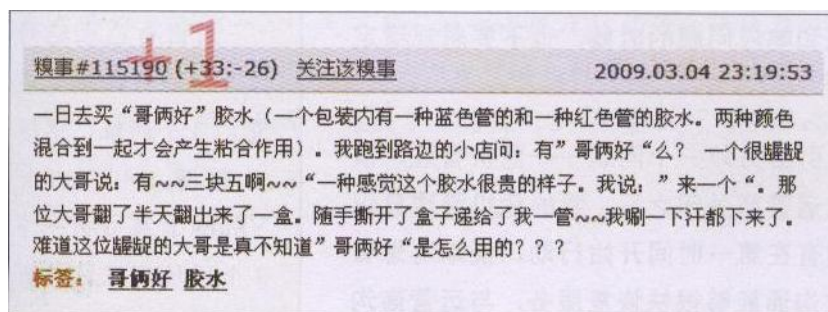


图 2-5-6 点击👍后立即播放的“+1”动画

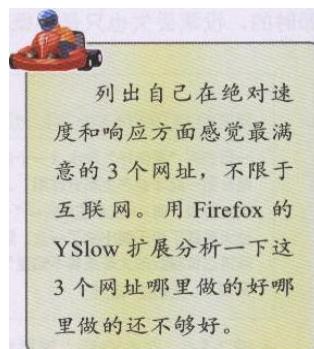
一流的用户体验绝不是一蹴而就的，要进行充分的可用性测试，收集

用户的反馈，持续改进。我们今天所看到的各种优秀案例都是在“测试改进”这个循环中打磨出来的，此外，可能还会由于技术进步导致体验需要翻新。作为产品经理，我们需要有否定自己的勇气，在实验数据和用户的反馈面前，要勇于承认自己过去所做的一些设计存在欠缺或者不够与时俱进。在糗事百科处于测试阶段的时候，投票会引发页面跳转，Ethan 向我提议说，“既然投票对于筛选优秀内容这么重要，能不能不要因为投票而打断浏览体验呢？我在看一页糗事的时候想要给其中某条投票，结果网页刷新了，这时我需要重新定位到我刚刚看到的位置继续阅读，害得我不敢再投票了”。在这个建议的推动之下，我和 Sam 很快将投票修改成了无刷新体验，后来证实，这个体验是让投票这个功能点及其背后的内容筛选规则运作起来的关键。

糗事百科的投票，先是最简单的页面跳转，然后改用了 Ajax 技术不需要跳转但是投票要等待 1 秒，最后才变成了即时播放动画。对于用户体验的优化，希望大家做好打持久战的心理准备。

比速度慢和响应慢更可怕的，是网站无法访问。糗事百科在租用服务器的时候，曾经由于占用系统资源过多而被运营商强行关闭。在购买自己的服务器找机房托管的过程中，糗事百科停摆了近一个月左右，姑且不论用户的流失，Google 和百度都清除掉了糗事百科的索引直接造成 15% 以上的流量损失，重新建立索引爬升搜索排名耗费了一个多月的时间。更危险的是，这期间冒出来几家山寨版的糗事百科揽走了不少用户。2002 年开始，占据搜索引擎垄断地位的 Google 在国内的访问变得非常不稳定，这个机会造就了 “中国的 Google”——百度，2008 年百度已经 占据了 中国搜索市场份额的 59%。在我们解决速度问题和响应问题的时候，也不要忽视稳定性问题。

这里引出另外一个问题——危机管理。糗事百科被运营商关闭之后，我的危机管理意识



不足，没有在第时间开始行动，侥幸地想着也许通过沟通能够很快恢复服务，与运营商沟通了3天无果之后，又想着也许很快就能搞定，搬家到国内，结果这样一拖，网站不能访问的状态已经持续了一个星期，我才开始着手告知用户的事宜。正确的做法应该是怎么样的呢？**危机管理的基本对策是，加强信息的披露和与用户的沟通，争取用户的谅解与支持。**在快速评估出糗事百科不会很快恢复服务之后，我应该在第一时间修改域名指向，用一台临时服务器告知用户主服务器遇到一些问题，然后一边与运营商谈判，一边争取快速恢复部分服务。如果采取了这样的措施，我相信损失会比现在的情况小得多。

谁低估美国人的智力，谁就会发财

1971年，诺兰·布什内尔（Nolan K. Bushnell）开发了第一个商业电脑游戏机——“电脑空间”（Computer Space），它是大型机上的“太空争霸战”（Spacewar!）的改进版，可因为它太新奇了，超越了时代的步伐，因而吓跑了顾客，最终只销售了2000台。但失败没有吓倒布什内尔，反而让他相信自己并没有走错路。

给布什内尔带来灵感的是一句话：“谁低估美国人的智力，谁就会发财。”1972年他注册了第一家电子游戏公司雅达利（Atari），这次他决心设计出一个无需动脑筋的简易游戏机，就连小孩子和酒吧的醉鬼也能一玩就懂。他雇了一个安派克斯（Ampex）公司的老同事艾伦·奥尔康（Allan Alcorn），他们开发的第一款游戏机叫“兵”（Pong），是一种简单的电子乒乓球游戏。

鉴于上次的打击，布什内尔决心谨慎行事，他组装了一个桌上模型，边上加上一个硬币箱，将它插在一台旧电视上，制作了一台兵的原型机。1972年9月，布什内尔和奥尔康将这款原型机安放到了本地的一家酒吧中，看是否有人来玩。那是年轻人常常光顾的地方，也是硅谷最古老的大楼之一。一天不到，酒吧老板就打电话向他抱怨游戏机坏了。经过短时间的检查，布什内尔发现游戏机并没有坏，而是一加仑大小的钱盒已吃满了硬币，造成了“堵塞”，一个全新的电子游戏机时代就此拉开了序幕。

别让我想！

懒惰是人性的的重要组成部分，用户通常不喜欢被强迫进行思考或学习，如果你的产品不是唯一的选择，那么用户很可能因为不会用而放弃使用。不会用绝对不是用户的错，他会打开电脑，他会使用键盘和鼠标，他会进入操作系统打开浏览器，他经过这么多步骤最终到达了你的网站，然后发现网页上一团糟，搞不懂这里是干什么的，也懒得学习如何使用，于是眼睛也不眨一下子关闭了你的网站。在产品能够快速触达用户之后，产品经理面临的下一个问题是：“如何留住他们？”

包装好你的网站

我们不需要重新发明轮子，通过拿来主义吸取其他行业的经验才是我们的法宝。如果我们把网站的首页看作是整个网站的包装，把网页的头部看作是整个网页的包装，那么传统行业在包装方面的技巧是不是可以应用到网站设计中？就此，我咨询了宝洁公司的一位朋友，他向我介绍了包装的 3 要素。

◆ LOGO（标识）

我们辨认一个人，并不需要记住他从头到脚的所有细节，最重要是看他的脸；当我们辨识一个商品或者一个网站，最重要是通过 LOGO（如图 2-5-7 所示）。LOGO 可以让用户轻松地知道“我”是谁，他浏览到网站中的任何一个网页，都能知道这是“我”在提供服务。

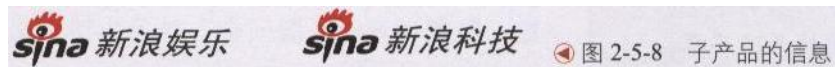


图 2-5-7 新浪网的 LOGO

◆ 是什么

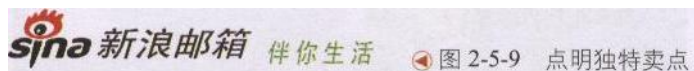
一个 LOGO 下面，可能会有很多细化的规格或分类，比如可口可乐和零度可口可乐，都隶属于可口可乐 LOGO，却是细分的两个商品。同样，一个网站中，可能有很多细分的模块或子产品，这个时候单单靠 LOGO 并不能有效告诉用户每个模块是什么，还需要提供更具体的信息告诉用户

当前这个模块“是什么”（如图 2-5-8 所示）。当然，如果一个网站只专注一类服务，“是什么”这一条就可以省略。



◆ 带来什么好处

需要简单明了地告诉用户“我”能带来什么好处，通常是通过一条 Slogan（口号），比如零度可口可乐的“无糖依然可口可乐”，点明了无糖的独特卖点 (Unique Selling Point)，同时强调了自己依然是可口可乐，暗指自己继承了可口可乐的口味、品牌内涵等。通过向用户声明“我”所带来的好处，能够积激发用户尝试使用的兴趣（如图 2-5-9 所示）。



带着包装三要素，我们来审视一下图 2-5-10。这个网站。你在多长时间内搞懂了这个网站的服务？你决定使用这个网站的服务吗？



再看看图 2-5-11 这个呢？

图 2-5-10 萤火虫的网站



图 2-5-11 shareit 的网站

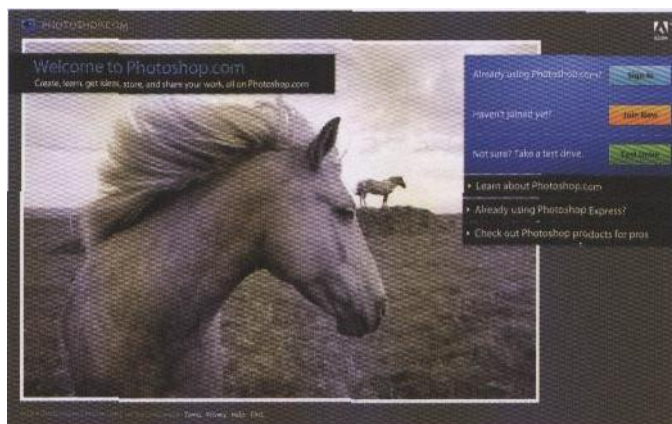
shareit 的域名直接说明了它的服务内容，下面一行注脚就是其具体的服务条款，清晰明了。

我们再来看几个网站，如图 2-5-12 -图 2-5-14 所示。



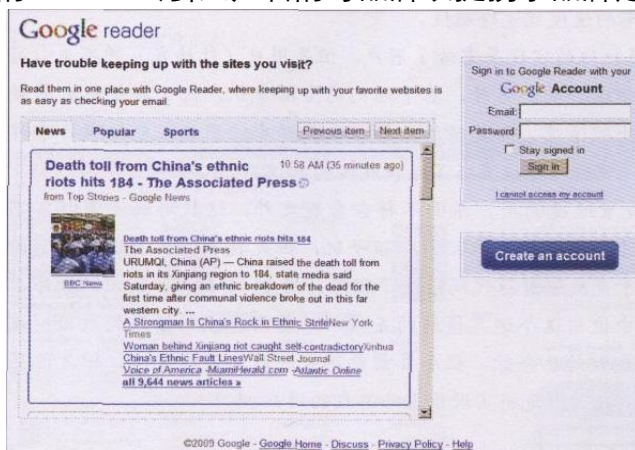
图 2-5-12 Facebook 的网站

醒目的 LOGO+ “Facebook 帮助您与周围的人联系和分享”（带来什么好处+工作原理示意图。



▲图 2-5-13 Photoshop.com 的网站

Photoshop.com 的 LOGO+ "Create, learn, get ideas, store, and share your work, all on Photoshop.com"（带来什么好处）+ Adobe 的 LOGO（引入知名的母品牌以提携子品牌是一种常用手法）。



▲图 2-5-14 Google reader 的网站

Google 的 LOGO+ “Reader”（是什么）+ “Read your favorite websites in one place with Google Reader”（带来什么好处）+ 可体验的界面预览。

经过对网站进行包装，我们可以有效地留住用户，接下来我们希望他们在网
站中做进一步的尝试，怎么做？

关注用户及其任务，给予明确的指引

在做产品的时候，由于投入了太多精力去做设计、研发，有时会发生关注产品本身多于关注用户的现象。《GUI 设计禁忌》(GUI Bloopers)中有一个例子让我印象深刻。

20 世纪 80 年代初，我在自己的第一台电脑上安装了一款游戏，游戏的目标是在不碰到墙壁的情况下驾车穿过迷宫。在游戏中可以通过设定汽车的速度来调整游戏难度，汽车的速度为 1 ~ 10 的某个数值。不幸的是，用户在设定速度的时候会得到与他们预期相反的结果：速度的数值越大，汽车的行进速度就越慢，因此最快速度对应的是最小数值 1。

我有这款游戏的源代码，正好可以检查一下这是怎么造成的。和我猜想的一样，用户输入的速度值指定了程序在一个延迟循环中的循环次数。数字越大，程序在该循环中遍历的次数越多，延迟循环所需要的时间就越多，汽车的速度就变得越慢。

程序员把他的实现暴露给了用户，但是用户（包括我）并不关心游戏内部是如何运作的。另外，基于他们的生活常识，他们期望越大的数字意味着越快的速度。和你猜的一样，这款游戏的用户（包括我）常常不经意地将速度错误地设置成了或快或慢的数值。

除了设置速度的用户界面不符合常规之外，这款游戏还是非常不错的。我认为它很适合用来招待小孩子玩，但是我不能忍受这种特别的速度控制。于是我通过源代码修改了程序，用 11 减去用户输入的数字，在延迟循环中使用这个运算得到的差值而不是用户直接输入的数值。这个改动花了我大约 2 分钟，程序员需要花费的时间可能更少，但是他显然没有意识到应该避免将实现暴露给游戏的用户。

摘自 Jeff Johnson 著，王蔓、刘耀明翻译，机械工业出版社出版的《GUI 设计禁忌》

为了便于大家更深刻地理解什么是“用户及其任务”，我们看看淘宝网，如图 2-5-15 所示，这是大家所公认的用户体验非常好的一个网站。淘宝在首页提供了搜索、商品分类、推荐等，这些都是用户在购物中会使用到的功能，很好。

但是与 Amazon（如图 2-5-16 所示）相比呢？



▲图 2-5-15 淘宝网的网站



▲图 2-5-16 Amazon 的网站

Amazon 利用 Cookie (网站为了辨别用户身份而储存在用户本地终端上的数据) 记录了我之前访问过的一本书 Talent Is Overrated, 并把这本书放在了网站首页的中间位置, 周围的其他推荐, 也是围绕这本书进

行的。请大家注意，这两个网站的截图都是在未登陆的状态下截取的。在我看到 Amazon 首页时候，我有一种被尊重的感觉，就好像去一个常去的餐馆吃饭，服务员了解我的口味能猜出来我要点什么菜。这样精准的推荐也更方便我去购买这本书，省去了重新搜索的过程。回头看看淘宝，它所提供的各种冷漠的工具是不是显得相对不够关注用户及其任务？

在网络游戏中，吸引用户在商城中消费是实现商业模式的重要一环，但是一些游戏的商城设计得并不合理。在《天龙八部》的元宝商店中（参见图 2-5—17），商品分类的名字很费解，南北奇货是卖什么的？花舞人间是卖什么的？我想买一个坐骑，应该去珍兽商城吗？单个商品缺乏购买按钮，也没有网络购物中常见的购物车。在购买形象类道具之前，我想试穿一下看看效果，如何试穿？哦，要额外点击一下“试穿／骑”按钮。我是想给游戏付费的呀，为什么要这样折磨我？



▲图

2-5-17 游戏《天龙八部》的商城

作为对比，我们再看下《冒险岛》的商城，如图 2-5-18 所示。清晰的商品分类，每个道具都有购买按钮，有购物车、即时试穿的功能，这些设计都是围绕着用户及其任务展开的。在设计产品的时候，我们需要给予用户醒目、清晰的指目，以帮助他们尽快地进入下步，下一步，下一步最

终完成任务。



▲图 2-5-18 游戏《冒险岛》的商城

人的视觉是通过扫描的方式工作的，打开一个界面之后，会粗略地扫描上面的重点，比如大面积的图形、加大加黑的文字、更醒目的颜色、动态的画面等，而并不会仔仔细细地看完界面中的每个字（包括支付界面）。指引信息首先要醒目，让用户能够很容易地扫描到。比如公路上的路牌，在汽车行驶到距离岔路口有一定的距离，需要判断要进入哪条路线的时候，路牌正好处于司机视线的中心区，并且面积足够大，这就是非常醒目的设计。指引信息在产品界面中所处的位置、它的尺寸（面积、体积）和它与周围环境的反差是醒目与否的决定因素。一般来说，界面的左上角（通常是眼球运动轨迹的起点）和大幅图片的周围，都是比较醒目的位置。如果指引信息是通过动画形式进入到界面中的，那么在顶部居中的位置或界面中心出现会比较醒目。

以糗事百科为例，图 2-5-19 是原来的设计，所有字体的颜色都差不多，投票和关注等操作并不醒目，并不便于用户进行扫描。

图 2-5-20 是优化之后的设计，字体有了大小、深浅的区别，增加了关注的图标，投票和关注所处的位置也更加醒目了。

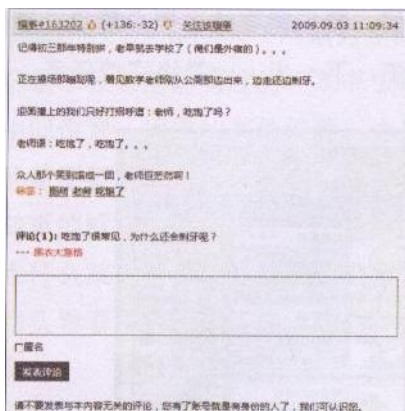


图 2-5-19 糗事百科原来的设计

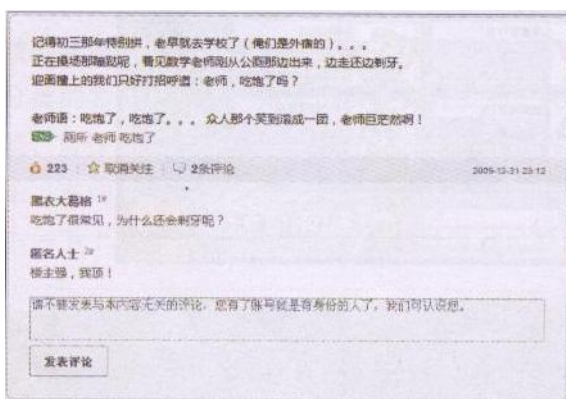


图 2-5-20 糗事百科优化后的设计

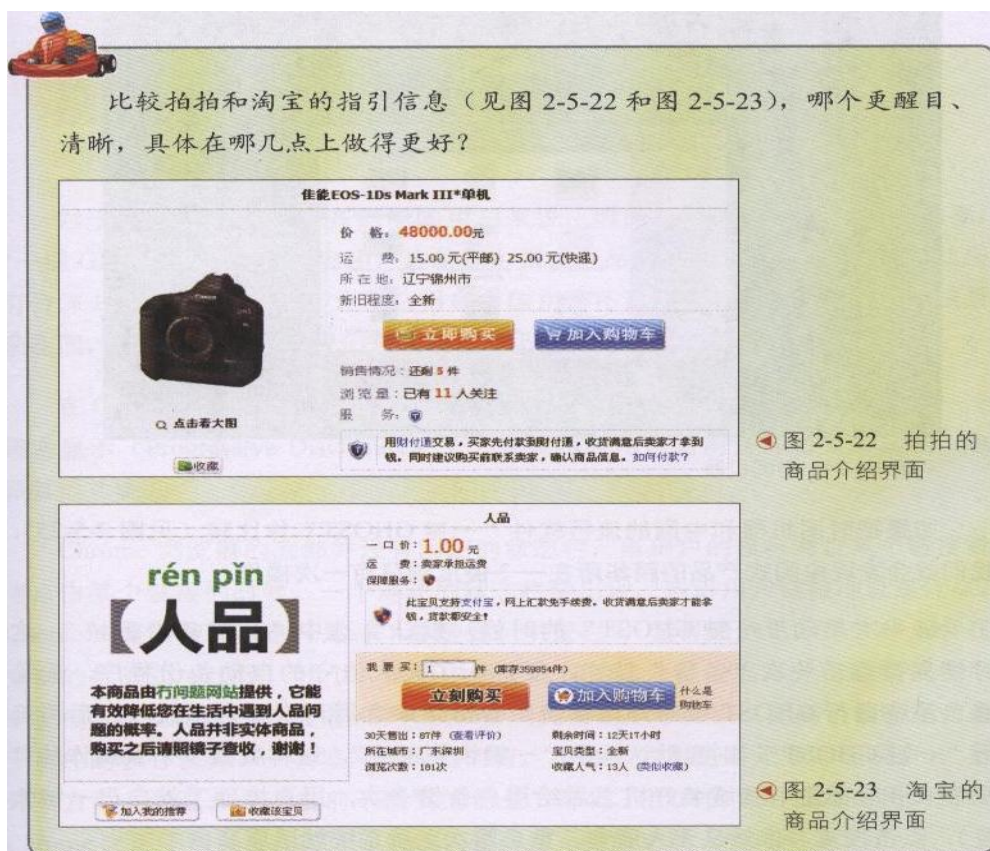
指引信息的尺寸越大就越醒目，这一点很容易理解，我们的眼球在扫描界面的时候总是会被六号的东西所吸引。有的时候，指引信息的位置很好、尺寸很大，却被淹没在了其他信息中，我们需要通过增加视觉对比等方法把它与其他噪声信息有效分离开，比较极端的做法是把网页变暗只点亮需要用户关注的信息（代表案例是 Lightbox），在我们进行用户测试的时候发现这样做会导致一些用户恐慌，他们不清楚到底发生了什么，为什么网页变暗了，是不是出了什么问题？目前比较流行的做法是用不透明或者半透明的边框将提示信息与其他噪声信息隔离开，如图 2-5-21 所示。

其次，指引信息要清晰，被扫描到之后能够被用户有效理解，进而被执行。图 2-5-17 《天龙八部》商城中的“花舞人间”就不是一个清晰的指引信息；图 2-5-18 《冒险岛》商城中的道具按照“装备”、“消耗”等方

式进行分类则清晰很多。在希望用户进行操作的地方，尽可能使用简短有力的暗示性措辞，比如“立即购买”、“马上加入”。



▲图 2-5-21 将提示信息与其他噪声信息隔离开



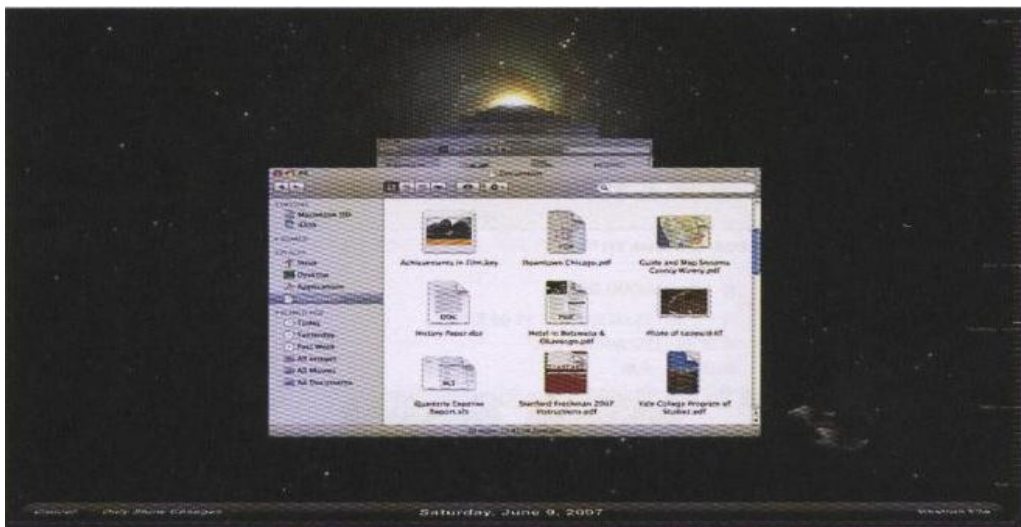
◀图 2-5-22 拍拍的商品介绍界面

◀图 2-5-23 淘宝的商品介绍界面

尽可能地降低用户的学习成本

打开即会用的产品可以减少用户的思考。一个好的产品各个功能都要符合自解释原则，尽量通过图形和文字让用户能根据他以前的常识和经验就能上手，实在做不到就用注释或鼠标悬停提示进行说明，或者将相应的帮助信息放在这个功能旁边让用户可以顺手查看。

os X Leopard 中引入了一个备份还原工具——时间机器(Time Machine，见图 2-5-24)，它的名字和操作方法都是绝佳的“真实世界投射”。时间旅行是个科幻的概念，由于在影视作品中经常运用，已经人尽皆知，比备份/还原这样的说法更易于被接受，使用起来也是趣味十足。

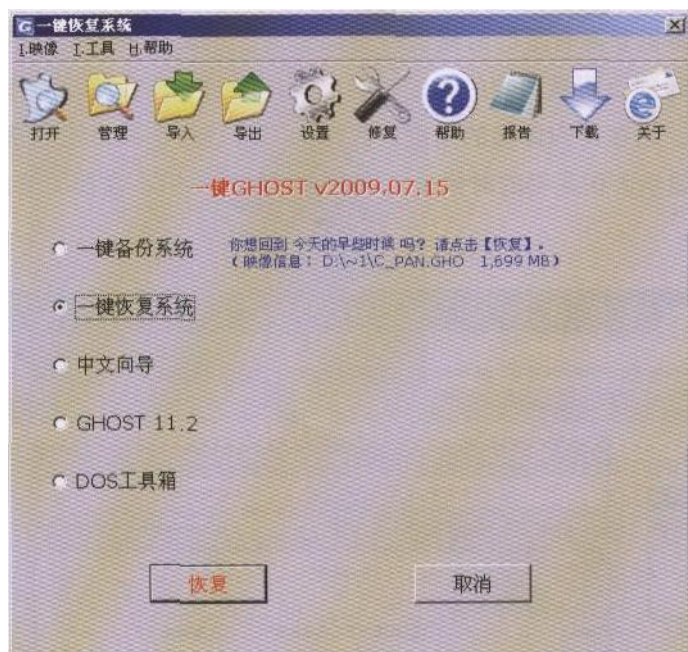


▲ 图 2-5-24 时间机器

如果把时间机器和中国的流行软件“一键 GHOST”作比较(见图 2-5-25)，我们会发现[中国式产品的精华所在——傻瓜到只有一次操作。](#)

第一次启动“一键 GHOST”的时候，默认会选中“一键备份系统”，这时候只要点击一次“备份”按钮，便进入了无人值守的自动备份程序，先是重启系统运行 GHOST 程序开始备份，备份结束之后再次重启系统。以后再运行“一键 GHOST”，则会默认选中“一键恢复系统”，这样就

减少了误操作的可能性（一般都是电脑城装好机之后给用户备份一次，用户搞砸了就自己一键恢复），点击恢复，依然是无人值守，重启两次之后系统就还原了。



▲图 2-5-25 “一键 GHOST” 的软件界面

对于教育程度参差不齐的中国用户来说，时间机器太复杂了，门槛太高，“一键 GHOST” 软件能学会用，这就是中国式产品的胜利。为什么 Hao123 让所有资深 IT 人士大跌眼镜，为什么很多中国用户不喜欢官方版的 XP 非要换成番茄花园，作为产品经理，我们需要反思一下我们是否真的了解我们的用户。

在 Google Chrome 浏览器中，我们也可以看到另外一种更加精巧的做法——递进显示（Progressive Disclosure）——只显示与用户当前任务相关的功能，隐藏其他功能。

Chrome 浏览器的底部并没有固定的状态栏，当用户的鼠标滑过某个链接或者点击某个链接的时候，一个浮动的状态栏会出现，告诉用户链接地址是什么。Chrome 浏览器还可以选择是否“总是显示书签栏”，

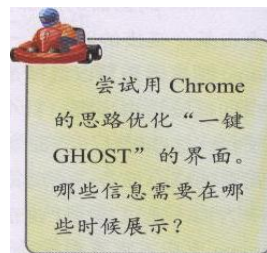
选择否的话，书签栏只会在空白的标签页中出现，我个人使用中感觉这样的做法很恰当，并不影响我使用书签栏。这些做法一方面增加了 Chrome 浏览器的显示面积，提高了信噪比（对于用户的核心任务——浏览网页内容而言，不必要的浏览器元素都是噪声），另外一方面，通过减少“当前不需要的信息”降低了用户的学习成本，用户打开 Chrome 之后不需要去花时间研究他们暂时用不到的功能（参见图 2-5-26）。

递进显示在显示面积非常有限的时候变得更加重要。比如很多手机上的浏览器，地址栏只在滚动到页面最顶端的时候才会出现，滚动条只在滚动操作的时候才会出现一小会。站在用户体验的角度，我认为不应该在被逼得没办法的时候才使用这招，在显示面积足够的时候也应该考虑哪些是当前不需要的信息，然后把它们隐藏起来。



图 2-5-26 Google Chrome 浏览器

图形界面中，窗口的大小一般是可以改变的，那么，如何让用户了解这个功能呢？首先，功能是通过鼠标拖放改变窗口大小的，需要让用户知道这个窗口能不能拖放，哪里可以拖放：然后，需要寻找一个视觉特征可以让用户“猜”到这里是可以拖放的。真实世界中，瓶盖和滑动开关上会用一些条纹或网点来增强摩擦力，如图 2-5-27 中的瓶盖。



将这种表现摩擦力的视觉特征运用到浏览器窗口上，就有了图 2-5-28 右下角的效果（鼠标经过窗口右下角条纹区域时会变成拖放箭头的形式进一步提醒用户）。

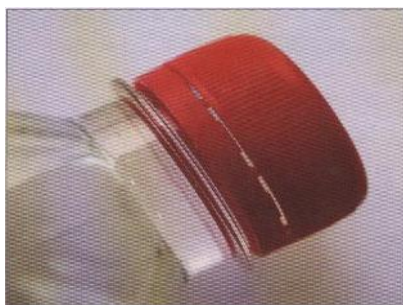
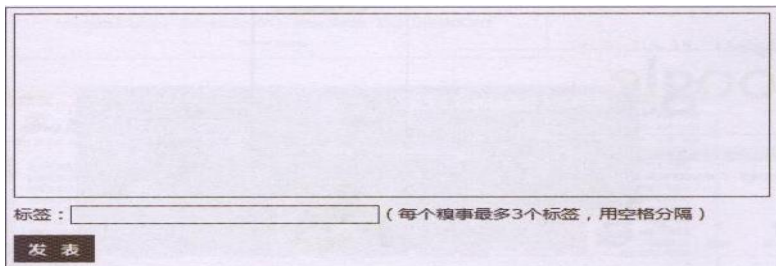


图 2-5-27 瓶盖上的条纹



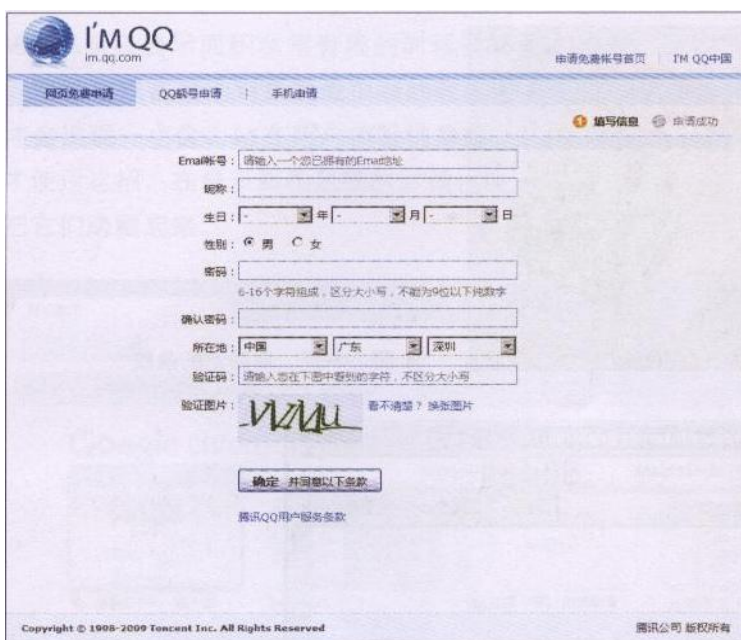
图 2-5-28 浏览器窗口右下角的效果

注释可以将问题解释清楚，但它的缺点是容易破坏界面的简洁，如图 2-5-29 所示。



▲ 图 2-5-29 界面中加^注释的效果

将注释直接展现在输入框中，可以最大限度地保持界面的简洁，如图 2-5-30 所示。



▲图 2-5-30 将注释直接展现在输入框中

鼠标悬浮提示只在用户想要了解某个功能点的时候出现，对界面简洁的影响不大，非常适合使用在界面中固有的文字和图片无法有效自解释的时候，如图 2-5-31 和图 2-5-32 所示。

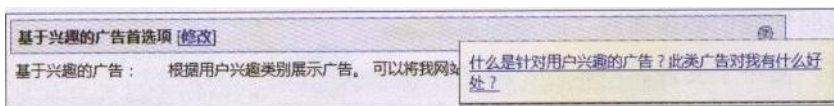




▲图 2-5-31 “实用网址大全、便捷直达常用
释用网站”的注释

▲图 2-5-32 “隐藏参与者的显示图片”的注释

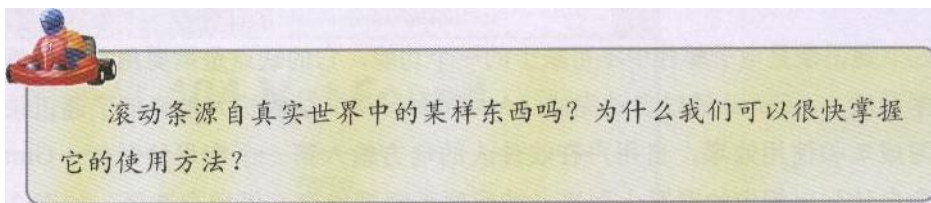
不过，鼠标悬停提示无法应对解释文字很多的情况，这个时候可以通过帮助 页面进行更具体的解释，如图 2-5-33 和图 2-5-34 所示。



▲图 2-5-33 Google AdSense 中用问号图标引导用户进入帮助页面



图 2-5-34 淘宝用注释文字“什么是购物车”引导用户进入帮助页面



越复杂的东西就越难被理解、学习和记忆，所以要牢记奥卡姆剃刀定律——如无必要，勿增实体。像 Google 一样保持简单需要很大的勇气和毅力（如图 2-5-35 所示），把款产品的界面搞很复杂则要容易得多（如图 2-5-36 所示）。



图 2-5-35 Google 简单的界面



图 2-5-36 新浪复杂的界面

有些时候我们必须面对“必然的复杂”，比如汽车，离不了变速箱、车灯、雨刷等装置。如何做到化繁为简，让用户能更轻松驾车？这些装置是现阶段必需的，但可以通过一些手段让它们

自动运行，从而让用户感觉不到它们的存在，改进之后的结果就是自动变速箱、光线感应车灯和雨量感应雨刷，甚至在增加了一些雷达之类的辅助设备之后还能实现自动泊车。

通讯录是电子邮件中不可缺少的一个功能，它的缺点是需要用户付出额外的学习成本，Gmail 通过自动完成(Auto-complete)功能极大地降低了通讯录的学习成本和使用效率，当用户在收件人的地方输入第一个字母的时候，Gmail 就会自动列出相应的联系人列表（按照联系频度排序）供用户选择，如图 2-5-37 所示。

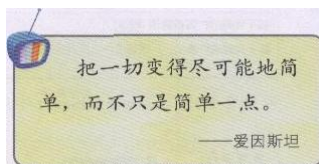


图 2-5-37 Gmail 自动列出的联系人列表

收到垃圾邮件是让用户非常困扰的事情，用户自己也很难过滤掉垃圾邮件，Gmail 会自动分析用户举报的垃圾邮件，帮助用户解决垃圾邮件骚扰的问题。用户所要做的，只是点击一下“这是垃圾邮件”按钮，如图 2-5-38 所示。设想一下，如果举报垃圾邮件需要进行两步以上的操作，每天的举报量会下降多少？

在与用户交流的时候，要向用户传递信息，而不仅仅是数据。用户看不懂数据，也不关心数据，如果要告诉用户什么，就把信息说明白，抛给用户一个 404 错误(参见图 2-5-39)不如直接告诉他这个页面不存在了，你可以去其他地方逛逛。



图 2-5-38 “这是垃圾邮件”按钮



图 2-5-39 404 是什么？nginx 是什么？可以吃吗？

别让我烦！

用户都是喜欢偷懒的，如果你的网站操作效率很低，就会令用户烦躁，进而导致不好的口碑。有一个粗略的说法是，完成任务的难度与其所需步骤的平方成正比，那么，**缩短完成路径就是帮用户偷懒**。

一次我在必胜客的网站上订餐，看到一个“玩游戏得优惠”的广告，进去玩了一下得到一串优惠码，可以减 6 元并送一瓶可乐。哇，赚了。我在订餐的时候输入了这串优惠码，弹出了一个确认窗口，我看到有减 6 元送可乐之后就点击确认，提交了订单。送餐到我家之后，我发现账单上并没有减 6 元，更没有送可乐，我很恼火，打电话给必胜客投诉。必胜客回复说让送餐员先去其他的地方送餐，我的问题会有一位专员负责处理，稍后送餐员再回来和我收钱。

过了一会，专员打电话过来，让我重新下一次单试试。在他的提示下，我发现输入优惠码之后的确认窗口中有一行提示信息让我勾选一下优惠券。原来在关闭确认窗口之后，我还需要在订单页面上勾选一下（这个勾选的地方要滚动页面才能看到）才能让优惠码生效，整个流程既复杂又不够显眼，我之前自己操作时候根本没有注意到这么多细节。这个时候送餐员正好到了我家，专员和他通了一下电话，我的单子按减 6 元缴费给他，然后他再跑一趟给我送一瓶可乐过来。

我对必胜客的处理结果表示满意，可我不太明白的是，那个优惠码是真的要优惠用户吗？为什么要设计这么复杂的流程而不是让我输入的优惠码直接生效？这个糟糕的设计和我粗心的操作，让无辜的送餐员多跑了我家两趟。如果其他用户也遇到了和我样的问题，是自认倒霉对必胜客表示失望还是拿体验说事让送餐员多跑几趟？

在 Amazon 购物的时候，用户在进入个商品页之后可以无刷新切换商品的规格。比如我对 PS3+MGS4 套装感兴趣，我打开了这个商品页，如图 2-5-40 所示。



▲图 2-5-40 PS3+MGS4 套装商品页

商品图片右侧有个版本(Edition)的栏目, 在这里我可以快速查看其他版本的价格, 只需要将鼠标移动上去。我将鼠标移动到 80GB 版本之后, 商品图片和价格等信息就都发生了变化, 如图 2-5-41 所示。



▲图 2-5-41 80GB 版本的信息

如果这个时候我改变了主意要购买更便宜的 80GB 版本, 那么我点击一下 80GB, 商品页就会无刷新地变成 80GB 版本的商品页, 我就可以直接下单了。这个流程为想要比较商品的多个版本的用户提供了极高的操作效率。

一次又一次地进行重复的操作绝对不是用户想要的, 合并重复的操作可以提高用户的操作效率。在手机操作系统 Symbian S60 第三版中, 每一个软件都有自己的接入点设置, 有一些软件会在启动的时候询问使用哪

个接入点，还有一些软件可以设置“每次询问接八点”还是“用户定义接入点”，设置了自定义接入点后软件会自动使用用户设置的接入点（比如 GPRS），如果该接入点无效，则会打开接八点选择列表让用户选择其他可用接入点。对于每个软件都要单独进行设置，这让我很烦躁，特别是每次安装新软件的时候，而且每个软件支持的接八点还不太一样，有的支持 WIFI，有的不支持 WIFI（中国国情所决定的）。

但是，在 iPhone 中不需要为每个软件单独设置接入点，iPhone 自动给网络连接分配了优先级：WIFI>EDGE>GPRS。每个程序都使用这样一套自动优先级的连接方式，不用单独设置接入点，也就是说，当用户在家的时候，iPhone 会自动连接 WIFI（iPhone 会记住它以前所有连接过的 WIFI 网络），所有程序都使用 WIFI；当用户在户外时，iPhone 会自动连接 EDGE 网络，所有的程序使用 EDGE，不需要对每个程序去设置。这对于购买了运营商套餐的用户来说是最高效的操作方式，iPhone 可以使用这种高效的设置方式也正是建立在它的运营商绑定策略之上的。

在关注缩短完成路径这个问题的时候，优化操作步骤是第一位的，因为我们首先要简化用户的任务。接下来，我们要在任务内部优化指点设备（鼠标或手指等）运动轨迹和眼球运动轨迹等细节。根据费茨定律(Fitts's law)，使用指点设备到达一个目标的时间与以下两个因素有关。

- ◆ 设备当前位置和目标位置的距离，距离越短，所用时间越短。
- ◆ 目标的面积，目标面积越大，所用时间越短。

也就是说，如果我们希望用户的指点设备滑过或点击某个元素，那么这个元素就不应该距离指点设备的当前位置太远（前提是能够预测当前位置），并且它的面积要足够大。伴随着 Web 2.0 的热浪，网站的设计也有了一系列的革新，其中一条就是“以大为美”——大大的 LOGO，大大的图片，大大的按钮，它们不光看起来更有冲击力，也更方便用户的指点设备定位。

在使用产品的过程中，用户眼球的运动时间通常比指点设备的运动时

间更长，将用户的视线保持在一条直线上（通常用竖线），是最常见的优化手段（参见图 2-5-42 和图 2-5-43）。

填写注册信息

昵称: 4-20 个字符 (包括大小写字母、中文、数字、特殊字符等) 1 个汉字等于 2 个字符, 建议使用中文昵称, 注册后不可修改。

用户名: 4-20 个字符 (包括大小写字母、数字、下划线等), 注册后不可修改。

输入密码: 6-20 个字符。

重复密码: 重复输入一次上面的密码。

电子邮件: 请正确填写您的常用电子邮件地址, 作为您登录之用; 且网站的各种信息、资料将发送到该邮箱。(建议使用@163.com 的邮箱)

真实姓名: 为了便于您的朋友联系到您, 请您输入真实姓名

性别: ☐ 男 ☐ 女

出生日期: 1985 1 1

所在城市: 省份 城市

验证码: 验证码看不清? 请刷新, 验证码为字母, 不区分大小写。

立即注册

▲图 2-5-42 用户的眼球运动为折线

注册

您想要注册的用户名:

可用任何语言

您的电子邮箱:

仅用来确认您的身份, 绝不公开

密码:

登录时可换密要用到

重复一次密码:

注册

◀图 2-5-43 用户的眼球运动为直线

有时候，操作效率的降低并不是因为功能设计得不够好，而是产品在用户的操作过程中对用户进行了有意或者无意的骚扰。比如用户正在阅读一篇文章，忽然飘出来一个广告挡住了他想要阅读的部分，他不得不停下来寻找关闭按钮来关闭这个广告。他怎么能不恼火？如果在支付页面上出现了这种骚扰会怎么样？让我们来看看下面这个 3 亿美元按钮的故事。

价值 3 亿美元的按钮

某购物网站中，当用户在购物车里填满想要购买的商品，点击“付款”按钮的时候就会见到一个表单。输入框分别是邮箱地址和密码，按钮是登录和注册，链接是忘记密码，没错，这是一个标准的网站的登录表单，网站的团队成员认为这个表单可以让客户更快地购买东西。初次购物的人不会介意花一点点时间注册——以后他们还可能回来买更多的东西，他们会感谢在今后购买时的便利。

Luke Wroblewski 的团队针对那些在网站上购买产品的人们做了一场可用性测试，请他们购买一系列想要的商品，并给他们提供钱来支付，他们所要做的仅仅是完成整个购物流程。测试中发现之前对初次购物者的看法是错误的，他们十分在乎注册这个事情，非常厌恶想要到达这个页面就必须注册。一位顾客对我说：“我不是为了和你们搞关系才来这里的，我只是想买东西。”还有一些顾客不记得自己之前是不是来过这个网站，于是尝试输入不同的邮箱地址和密码组合，随着一次次的失败他们开始抓狂。总的来说，用户对注册的抵制程度让人大吃一惊。

后来，Luke Wroblewski 的团队依据零售数据库做了一个统计，发现所有顾客中有 45% 的人在系统中注册了多次，一些人甚至注册了 10 个账号。我们还研究了有多少顾客索取密码，发现每一天的请求量就是 16 万次，在这之中 75% 的人发送请求后就停止了购买行为。这个本来想方便大多数人的表单，其实只方便了很小一部分顾客（哪怕这小部分用户也没有获得真的便利，因为他们一样要花精力来更新自己的资料，比如收件地址和信用卡号等）。

最终的解决方法非常简单：设计师干掉了“注册”按钮，取而代之的是一个“继续”按钮，还有一小段话：“在我们的网站上您可以直接购物，而不需要专门建立一个账户，点击‘继续’去支付。如果您希望以后更方便地购物，也可以在结账时顺便创建一个账户。”

结果：购买商品的顾客数量上升了 45%。在第一个月就创造了 1 500 万的额外购买额，在第一年整个网站获得了额外 3 亿美金的交易额。

Jared M. Spool 著，UCD 翻译小组，JJYY 译
http://www.uie.com/articles/three_hund_million_button

除了功能性的骚扰，视觉和听觉的骚扰也很常见。跑马灯一类的持续翻动效果很能吸引眼球，但是当用户将视线移开，关注其他内容的时候，跑马灯效果会造成视觉上的闪烁，让用户分心并且烦躁。我遇到这种情况时，通常会使用 Firefox 的 Adblock 插件屏蔽闪烁的部分，以确保自己能够安心浏览。如果实在难以割舍这种信息更新的效果，间隔一段时间刷新一次的翻动效果是稍好一些的选择。很多网站提供背景音乐，但不一定每个用户都喜欢这些音乐，也不是什么时间用户都需要音乐，提供明显的静音按钮非常必要。

当用户出错的时候他会烦躁，所以要尽可能降低用户出错的机会。笔记本电脑电源线可能会绊到人，同时笔记本也被摔到了地上，这很可能不

在保修范围之内，这种情况很糟糕。Apple 推出了名为 Magsafe 的电源接口以减少这种出错，Magsafe 采用磁力的方式连接电源线和笔记本（参见图 2-5-44），当电源线受到外力时会自动脱离笔记本。



图 2-5-44 Magsafe 电源接口

说到这里，不能不提一下丰田的 Poka-Yoke。在 60 年代，丰田为了减少产品的缺陷，首创了 Poka-Yoke（防差错）理念，通过预防、校正和警告等方式降低和消除人工劳动中出现差错的可能性，Magsafe 电源接口就是符合这一理念的设计。在 Poka-Yoke 理念下，我们可以看到更多具体的指导思想。

◆ 自动：自动完成任务，或者在出现错误的时候自动校正。Magsafe 就是一种在差错发生时自动进行保护的设计，我们前面讲到的 Auto-complete 也是运用了“自动”的指导思想。

◆ 隔离：通过区域划分，禁止用户进入危险区域。iTunes 并不会告诉用户音乐文件和 CD 封面具体存放在了硬盘的什么位置上，将用户和这些文件隔离开，用户只能通过 iTunes 界面对音乐进行安全的管理。

◆ 校验：利用形状、密码等进行校验，确保不会误操作。三相电源插头只能按照正确的方向插进去，就是利用了形状校验。当用户对一些敏感数据进行操作的时候，让用户输入密码确认也是一种校验。

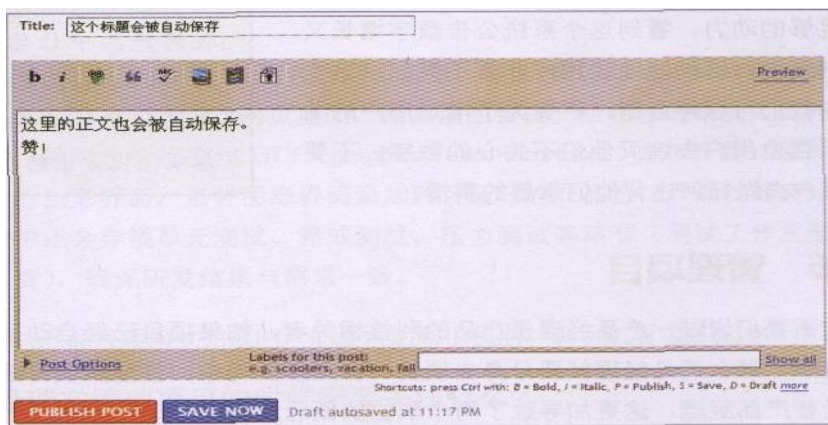
◆ 顺序：将流程编号，依次执行。比如淘宝会根据交易进行的阶段提示用户进行相应的操作。

◆ 指引：通过形状、颜色等对用户进行有效的指引，让他不需要停下

来想就能知道接下来应该干什么。

◆ 警告：将不正常的情况通过文字、颜色、声音等媒介及时通知用户，提醒用户进行修正。如果用户的网络硬盘快存满了，我们可以弹出一个警告信息通知用户及时清理。

◆ 缓冲：利用各种方法减免差错带来的伤害。用户在写博客的时候可能会遇到网络故障、浏览器崩溃等原因导致博客内容丢失，抚平用户情绪的最佳方案就是对所建立的缓冲提供自动保存功能以帮助用户找回内容，如图 2-5-45 所示。



▲ 图 2-5-45 自动保存功能

用户在使用产品的过程中，还有可能会感受到压力，压力会令用户烦躁。在工作中我和同事发现了一个很有趣的现象，用户喜欢消灭数字。例如“未读邮件数(3)”，用户在任务与任务之间的空闲时间就会点击这个链接，从而达到消灭数字的目的。豆瓣上有好几个 ID 叫“豆邮(1)”，其中一个的签名是“别说你们了，连我自己都想点我”。随后我们又注意到了两个情况，首先是聚合器中的 Feed 未读条数，糗事百科的每日更新条数约为 50 条，两天没读未更新条数就会超过 100，这么大的一个数字会给用户很大的压力，消灭它不再是一件轻松休闲的事情，用户可能会迫于压力而任由这个数字继续增长下去而永远不再阅读这个 Feed。

发现问题之后，我将~天的几十条糗亭合并为一条台辑 Feed 以

控制更新数字的大小。Google Reader 似乎也注意到了数字带给用户压力的问题,在未读数超过 1000 之后,统一用“1000+”表示,如图 2-5-46 所示,1000 这个数字虽然很大,但是由于它看起来很整齐,所以给人的压力并不太大。



图 2-5-46 未读数超过 1000 后,用“1000+”表示

另一次我看到一款产品中将系统公告变成数字并排放在了个人消息数旁边。事实上,用户只关心与自己相关的信息,对于消灭系统公告数并没有足够的动力,看到这个系统公告数字增长又感受到压力,这种境地让用户非常不爽。从这个案例中我们可以体会到,不要为了增加用户的关注度而强迫用户去消灭他们不关心的数字,不要强迫用户去做任何违背他们意愿的事情。



0.2.6 管理项目

前面我们说过,产品经理是产品的利益相关者,如果项目已经启动了却没有项目经理,那么产品经理就要分身去顶替。在很多公司中,甚至用项目经理的头衔来代替产品经理,这更加导致了两个职位的概念混淆。

项目经理和产品经理是什么关系,哪个更大?

应该说,项目经理和产品经理是在不同的维度上对产品进行着管理工作,是合作的关系。产品经理不一定具备项目管理经验,他考虑更多的是要做什么、为什么要做,对于如何把要做的东西落地做好,可能不是专家。**项目经理是把事情做成的专家,他只对项目负责**,他负责项目的计划、执

行和验收，并不对整款产品负责。

通常情况下，项目经理和产品经理是平行的两个职位，两者之间没有上下级关系。一个项目经理可能会与多个产品经理负责的多个具体项目打交道，同样，一个产品经理也可能会在不同的项目中与多个项目经理打交道，这两个职位只有分工的不同，并不存在高低大小的问题。

项目的流程大致是怎么样的？

首先，产品经理会申请立项，立项之后公司会分配一名项目经理管理该项目。项目正式启动之后，产品经理需要将产品需求文档提交给研发部门，这时会有一个需求确认的会议，研发经理和参与项目的主要研发人员会与产品经理逐一确认每个需求及其细节。

互联网产品由于具有随时更新的特点（硬件出现了问题要召回，软件包出现了问题要发布补丁，而在线的服务则可以平滑地完成更新），研发流程的线条比传统软件行业会粗一些，研发部门理解需求之后完成概要设计，接着就进入分任务实现的阶段了。

如果产品设计文档中没有包含网页蓝图，那么 HCI (human-computer interaction, 人机交互)设计师会设计网页蓝图。网页蓝图会提交给相应的研发人员开始产品的实现，同时也会提交给 GUI (graphical user interface, 图形界面)设计师设计成最终的图形界面，最终图形界面添加到可运行的产品上，产品就算完成了。项目流程中还会穿插单元测试、集成测试、压力测试等环节（测试工作主要由测试部门负责），确保研发结果与需求一致。

最终产品经理验收完成的产品是否达到了预期，确认之后项目就正式结束了。

项目经理在管理项目的时候需要关注什么？

- ◆ 对结果进行预期。

◆ 让所有人上船。

◆ 把事情完成。

对结果进行预期

在 0.2.4 节中我们介绍过，项目是为完成某一既定目标所进行的一次性努力。“一次性”的潜台词是，项目是有期限的。所以，项目经理的首要目标是把项目完成，并且尽可能在时间期限之内完成。

项目还会完不成吗？每天都有无数的项目流产，著名的游戏公司暴雪曾经流产过《魔兽王子》和《星际争霸：幽灵》，Windows Vista 的研发过程中砍掉了 WinFS 子项目。流产的原因有很多，有时是项目进行的过程中已经错过了市场，有时是既定目标过于高远而实际操作起来才发现完成不了，还有时候是对资源评估错误，等等。项目经理能够预期和控制的范围，主要是第三种情况，通过对项目资源特别是团队成员的能力进行评估，就可以预期项目是否能完成。让一个厨师去研发火星探测器，这是不靠谱的，项目经理在这种情况下需要协调项目资源，看看能否让厨师为团队做饭，然后再调配一个火箭专家过来工作。

项目能不能在时间期限之内完成？这让我想起一个很古老的故事，一个年轻人到了一个陌生的村子，向一位老者问路，去另外一个村子需要走多久？老者说不知道。等年轻人走了一段时间之后，老者对他喊，你再走 6 个小时就到了。项目经理需要具备这个老者的智慧。面对一群没合作过的新同事，项目经理只能通过他们过去的履历来推断当前项目的完成速度，这种推断不会太准确，但是能得到一个大致的区间，随着实际合作的深入，项目经理对完成速度的判断会越来越准。

让所有人上船

有时候，从团队的能力来说，应该能搞定这个项目，并且能在既定时间内完成，但他们就是不愿意工作，消极怠工，结果导致项目延期甚至流

产。在项目成员就位的情况下，调动大家的工作意愿至关重要。

网站开发项目在很多时候都是由虚拟团队负责的，项目成员并不是产品经理或者项目经理的直接下属，你的手里并没有可以恐吓他们的大棒，你触碰不到他们的评级或是奖金。这造就了很多“项目度假成员”，他们名义上是项目成员，实际上是过来观光度假的。从老板看来，他给你的项目分配了资源，从你看来，这些戴着太阳镜穿着沙滩裤的家伙并没有真正花力气推动项目前进，他们的加入却缩短了期限(deadline)。

没有大棒，这个时候能用的只有胡萝卜了，你要用胡萝卜带领大家上船，告诉他们船上或者彼岸有他们想要的东西，有人可能想要漂亮的履历，有人可能想要提升自己的能力，有理想的人可能想让这个世界变得更美好，总之，要投其所好。当大家都上了船，一起划桨离开了码头，那意味着每个人都做了真正的投入，只有同舟共济驶向彼岸。电影《金刚》里面的导演把整个剧组都骗上了船，大家只好拼了命把电影拍出来。友情提示，骗是不好的，也是不长久的，毕竟互联网项目不是真的飘在海上的船。

把事情完成

项目会被细分为若干个子项目，将所有的子项目完成，项目就完成了，关键的关键，在于完成。

图纸是死的，人是活的，牵扯到图纸上的具体细节，很容易出现沟通不充分或沟通起来鸡同鸭讲的问题，大家一扯皮，项目的进度就卡住了。不同知识结构的人，对事物的定义是不尽相同的，比如“按钮”，技术人员听到这个词，通常想到的是一个 HTML 元素，当鼠标点击事件发生之后，会调用提交表单等方法；设计人员听到这个词，通常会想这个按钮是否要做得醒目，尺寸多大，什么色调，什么质感。更严重的情况是，一个名词，被不同的人理解成了完全不同的概念，比如“会员”，一些人理解成了有特权的用户，另外一些人理解成了账户体系。改善这种情况，需要“世界语”。

世界语是指项目组所有成员通用的语言，世界语的教科书就是项目字典。项目字典并不是一份文档，它是项目经理在项目团队中所推广的一份虚拟文档，它存在于产品需求文档和日常的沟通中。首先，项目经理在日常的沟通中发现大家经常出现语言不通的地方，然后对这些地方进行更精确的命名以减少歧义，并且在日后的沟通中不断强化。

比如项目成员在谈到“会员”的时候经常扯皮，需要相互确认几次才能明白大家到底是在讲“账户系统”还是“特权用户”，那么项目经理就需要减少“会员”在沟通中出现的频率，将其重新命名为“账户系统”，在大家讨论问题的时候引导大家使用“账户系统”这个命名，并且配以精确的定义。当大家都接受了“账户系统”这个词汇之后，“账户系统”就成了项目字典的部分，使用它进行沟通就减少了很多不必要的沟通成本。



老师问我们：“你们谁的手机是 3G 的啊？”

一个女同学蹭地一下站起来说：

“老师，我的手机是 16 个 G 的！”

<http://www.qiushibaike.com/articles/168357.htm>

为了说明什么叫精确，下面我们插播一段美剧 The Big Bang Theory 第 2 季第 15 集的片段。



Penny：我一直很好奇，Leonard 小的时候是什么样子？

Leonard 妈妈：我猜你是说年幼的时候，他一直（个子）很小。

Penny：好吧，他年幼的时候是什么样子？

Leonard 妈妈：你得说得更具体些。

Penny：哦，大约 5、6 岁。

（Leonard 妈妈盯着 Penny）

Penny：5 岁！（汗）

Leonard 妈妈：在那个年纪，他 balabala（后续对话省略）。

在生活中进行如此精确的沟通很有喜剧效果，但是在工作中，的确有很多时候真的需要这种精确。即便如此，有时候大家经过沟通达成共识了，确定好了执行方案，过了一段时间再去检查执行情况，却发现方案还是被执行变形了。这不是项目成员故意阳奉阴违，而是由于大家知识结构的差别，执行的人在理解执行方案的时候已经是变形的了。为了防止这种情况浪费项目时间，项目经理有必要监控执行的过程以实现控制执行效果和执行时间的目的，有时候你甚至需要与研发人员坐到一起进行“结对编程”。

中国的奶制品风波引发了民众对食品免检制度的质疑，如果不能有效控制食品的生产环节，如何能保证最终产品的安全？今天可以添加三聚氰胺骗过蛋白质检测，明天这些追求利润的公司就能做到自律了？假设他们可以自律，可万一由于疏漏添加了氰化物怎么办呢？和这个后果比起来，过程监控也算不上什么负担吧。

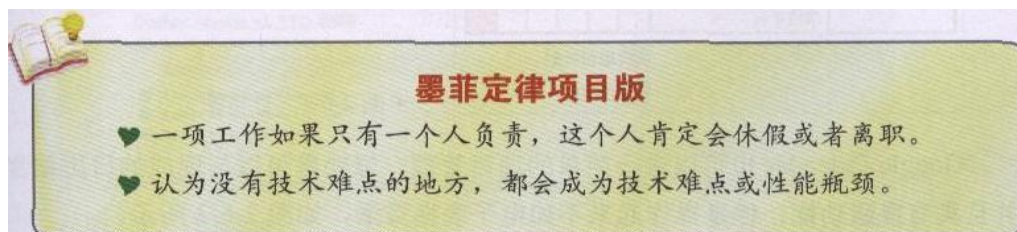
项目中一般都会遇到需求变更的情况，我经手的每个项目多多少少都有变更。变更会引发两个问题，一是研发任务的调整导致项目周期变长（个别时候也会缩短），二是确认变更的过程就花费了太多时间。项目经理除了要评估变更本身给项目所带来的影响，还要解决确认变更时议而不决的情况，需要在限定的时间内有效推动决策，可以使用的方法参见 0.2.3 节中“行进中开火”的部分。

在变更的时候，不要忘记更新网站结构图、网页蓝图和网页描述表这三份产品设计文档。保持这些文档的更新对于网站的可持续发展非常重要。在讨论、制定需求的时候我们对其中的细节是了如指掌的，随着时间的推移，记忆变得模糊，当有一天需要更新一些功能或者重构整个网站的时候，你会发现自己已经无法清楚地描述整个网站了，不是丢一些网页，就是无法确定一些细节规则，所以最好从一开始就避免这类事情的发生，不要想着“下次变更的时候我一定会更新文档的”。

既然提到了文档，顺便插一句，产品设计文档对于产品经理来说，就像代码对于研发人员来说一样重要，要保护好这些财富。可能你会

说，也许我以后再也不会负责相同类型的产品了，我现在的这些文档有什么用呢？首先，我们的文档凝聚了我们大量的思考和调研，其中有很多思路和方法是可以重用的（我说的重用并不是指搬到其他公司去再复制出来一款产品），可以在以后的工作中节省我们重新发明轮子的时间；其次，经过实战检验之后，文档的格式已经凝炼了大家的沟通方式，是值得发扬光大的。

有时候需求没变更，却遇到了人员流动、技术难题等因素，对于这些因素如果事先考虑不足，临时抱佛脚，就会很被动甚至导致项目停滞。对于项目中的资源和实施环节，需要预先评估其风险，往最坏的方向去想，然后考虑如果发生了这样的情况，是否可以忍受，或者是否有办法补救。比如你的项目中只有一个网页制作人员，如果这个人离开了或者生病两个月，怎么办？有没有一个 Plan B（替补方案），让某位前台开发人员能够顶替过渡一下？不要低估风险，当面包片落地的时候，总是涂着黄油的那一面朝下。项目经理要做到的是：防止面包片落地；如果它非要落地，就让它落在盘子里。



在中国工作的项目经理还需要面对一个非常有中国特色的问题（我也见过一个印度人表现出同样的问题，欧美人是否也一样不太清楚，我们姑且称之为中国特色吧）——你的同事可能不够职业。在确定任务时限的时候他拍着胸脯说明天下班以前完成，第二天下班以前你去要结果，他却说：“还差一点，现在有事情要走了，明天一早来了就搞定，绝对不耽误项目。”而真正搞定，却是在一周之后。这是真实世界中的案例，你可能也会遇到这样的同事，可以试试资深项目经理 Maggie 推荐的“一日三催”——

早午晚三次检查项目进度并判断完成时间。既然承诺的时间是假的，那就只有你亲眼看到的真实进度是真的了。当然，这招需要讲究一下颗粒度，不需要对团队里所有的人都用，盯紧那些不太信守承诺的同事就好了。

对项目进行可视化管理

大师说 “如果你同时追两只兔子，两只都会跑掉。”
项目经理说：“我可以同时追 10 只背着 GPS 的兔子。”

项目经理、项目团队的成员还有老板都希望能够直观地看到项目的计划和进展，所以项目经理需要制作一些可视化的东西让项目变得直观和透明。不需要启动庞大的 Project 软件，一些简单的方法就可以帮助项目经理把项目进度管理好，比如用 Excel 软件或者 Google Docs 创建一个甘特图（用来体现项目活动与持续时间的图表，如图 2-6-1 所示）。

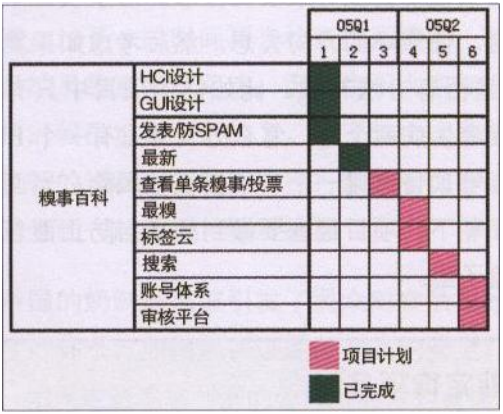


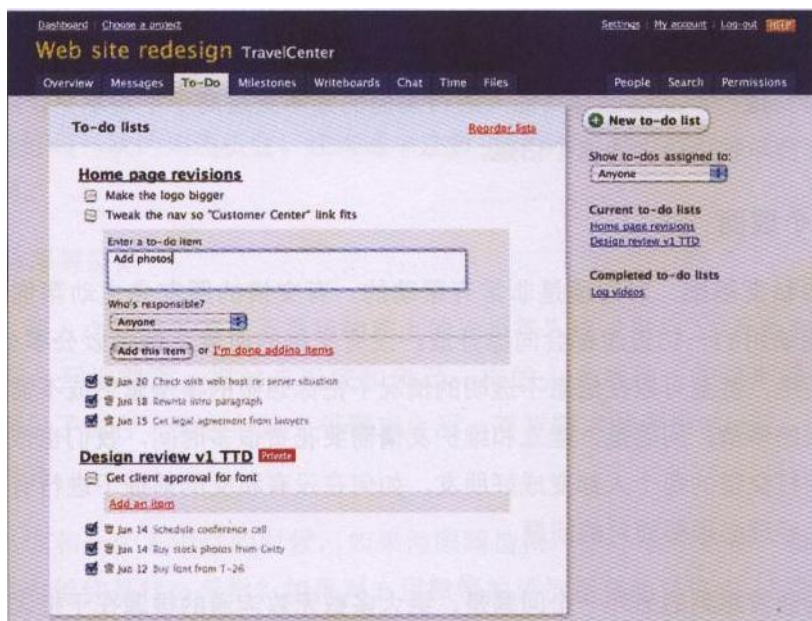
图 2-6-1 甘特图

Google Calendar 也可以进行简单的项目管理，好处是可以与现成的日历结合并且具有提醒功能，但是操作起来不如电子表格灵活，如图 2-6-2 所示。




▲ 图 2-6-2 用 Google Calendar 进行项目管理


Basecamp 是一个非常好的项目管理平台，它没有提供甘特图，但是它的里程碑概念和 To-do 列表都很好用，免费版就可以支持多人协作，如图 2-6-3 所示。



▲图 2-6-3 Basecamp

 我的经验是，选用一些轻量级的、易于维护的工具，可以事半功倍，而太重的工具往往会因为懒得启动而变成鸡肋。

最后需要补充说明的一点是，产品经理的万金油身份只是候补角色，如果已经有同事在相应的岗位上工作，千万不要越俎代庖。在你无法独立完成整款产品，需要同事共同努力的时候，你会发现同事的工作结果与你的预期总会存在一定的偏差，这是因为每个人都是独立的个体，即便有各种精确的沟通手段，也无法做到心灵同步，甚至有时候你自己也不确定到底想要什么结果。产品经理需要真心地接受同事的工作结果并容忍其偏差，不能容忍就意味着所有的工作都将由你独立完成，你真的可以负担？

 把读这本书作为一个项目，制作一个甘特图展现一下你过去的阅读进展（你可以按照章节细化为几个子项目），同时估算整体完成时间。

0.2.7 沟通

我们生活在一个社会分工越来越细的时代，每个人在工作中都不可避免地要和一些人打交道，产品经理与其他人进行沟通的频率更是高于平均水平，所以，我们很有必要单独谈谈沟通这个话题。

沟通的两个层面

一定的私交基础，对沟通是非常有帮助的。有交情的朋友会主动帮你想办法，他所能动用的一切资源都会向你开放：没有交情的时候，他可以公事公办，不主动不拒绝，甚至可以在信息不透明的情况下把你想做的事情忽悠成不需要做或者做不成的事情。问题是，建立和维护友情需要花费很多时间，我们也很难把工作中需要打交道的每个人都变成好朋友，如何

在没有私交的前提下进行有效的沟通是产品经理必须要面对的问题。

关于沟通我想到的另外一个问题是，绝大多数无效沟通的根源在于把沟通这个过程本身当成了沟通目标。我所在的部门曾经与其他部门合作过一个项目，其中有一些开发工作需要对方部门支持，但是由于这个项目对于他们来说优先级并不高，所以我们提出来的很多需求最终都没有实现。令人吐血的是，在项目接近尾声的时候，对方部门发过来一个 Excel 表格，让我们整理好反馈意见发给他们，因为这是他们部门工作流程的一部分。日常工作中那么多次沟通都不能有效解决问题，最后来这样一个完全形式化的沟通，有什么意义？

类似这样流于形式的沟通，每天都在发生，这浪费了大家的时间以至于让人恼火。事实上，沟通只是我们为达到目的所进行的过程，在进行沟通之前，我们需要赋予它一个目的。比如检察官要起诉一个嫌疑人，他的目的是要证明这个嫌疑人有罪，并且让他接受法律的惩罚，他在法庭上的所有沟通都是围绕这个目的来进行的。也许你会说，有时候的确没有什么明确的目的，我就是过去“沟通”一下，这种情况中你的真实沟通目的也许是与对方拉近距离，以便于今后能够顺畅地开展工作。

我们可以把上面的两个问题总结为沟通的两个层面：一是维系并促进人际关系，二是达到沟通目标。

维系并促进人际关系

维系并促进人际关系是为今后更顺畅的沟通打基础，是一种长期投资。人际关系是在日常接触的点点滴滴中建立的，我们不能上午请客送礼促进关系，下午在沟通中对骂破坏关系。沟通在人际关系的建立中起着非常重要的作用，我们需要把握好每一次的沟通机会，在沟通中注意平等原则、相容原则、互利原则和信用原则。

◆ 平等原则

人之间的平等，不是指物质上的“相等”或“平均”，而是在精

神上互相理解、互相尊重，把对方当成和自己样的人来看待。在马斯洛需求层次中，满足了生存、安全、社交等需求之后，尊重需求就浮出水面了，人们渴望相互尊重。

当你和一个人说话的时候，如果他眼睛望向一边，心不在焉，根本不仔细听，这时候你是什么感觉？如果对方用傲慢的语气粗鲁地对你说，“你这个观点很愚蠢”，这时候你还有没有动力继续说下去？沟通的时候一定要怀着一颗平等的心——无论和你沟通的人地位高低，无论他经验深浅，无论他骑自行车还是开保时捷。请注意，如果你和一些沟通的人特别尊重对方，也会造成对其余人的相对不尊重，在这里就不展开了。

尊重的重要表现就是礼貌。切忌用“不”、“但是”或者“可是”来开头，过多地使用否定式过渡语，实际上是在告诉对方，“你错了，我才是对的”。应该首先肯定对方，因为对方即使没有功劳也有苦劳，没有苦劳他也有诚意进行沟通，尊重对方才可以赢得对方的尊重，促进人际关系。不要说“你说的不对，我的观点是……”，可以转换为“你的观点很好，我帮你完善一下……”或者“你说的很有道理，让我想到了……”。平等是发自内心的，如果你的肯定流于表面，也是一种不尊重。

掌握一些对方的专业知识，会让你在沟通中更自信，也更容易拉近你们之间的距离。如果你在和技术人员沟通的时候能够提出一些数据库优化的观点，会让他刮目相看。这样做还有一个额外的好处是，他不敢轻易忽悠你了。

◆ 相容原则

相容就是相互包容，与人相处时做到容纳、包涵、宽容和忍让，才能达到融洽的关系。不能包容，随之而来的就是责难、争吵，就会在相互的感情上钉下钉子，即便拔出来，也会留下伤痕。

“你是不是对我有意见？”这样的陈述属于对人不对事，针对对方，就是一种责难。规避的方法是，采用对事不对人的沟通方式，我们可以说：“昨天我发了一封邮件给你，你是不是忘记看了？”或者：“在这次会议

上你打断我三次了。”这些说法都是针对具体的事情或对方的具体行为而非对方本人，更容易帮助我们达到融洽的关系。

如果对方犯了错误，怎么办？在 ERP（enterprise resource planning，企业资源计划）软件中有个人性化管理的概念：每个人都会犯错，只要一个人犯错的概率没有超出统计学上的正常范围，企业就应当容忍，因为换了其他人进行同样的工作，一样会有犯错的时候。面对这个问题，企业需要从工作流程、工具等方面进行优化，降低犯错的概率。借用到沟通中，我们应当对犯错者进行类比安慰，“换了我也好不到哪里去”，这会快速地拉近双方的距离，然后分析错误出现的原因，争取降低未来犯错的概率。

◆ 互利原则

建立良好的人际关系离不开互助互利，这里所说的利，并非只是狭义的经济利益，也包括广义上的精神、情感方面。假设你正在做一个项目，已经到了收尾的阶段，这时候另外一个同事进入了项目，他擅自把项目的成绩拿去和领导汇报，并且说这都是他的工作，你会有什么想法？你还愿意继续和他合作吗？

瑞士科学家恩斯特·费尔(Emst Fehr)和他的团队做了一个很有意思的实验，在一组男性志愿者参加一个互相换钱的游戏时，扫描他们的大脑活动。如果一个玩游戏的人做出一个自私而不是互利的选择，其他人可以惩罚他。大多数玩游戏者选择施加惩罚，即使这样做对他们自己也会造成一些损失。研究人员发现，测试者作出施加惩罚的决定时，他们大脑的背纹状体被激活，这是一个涉及感受愉快或满足的部位，惩罚自私者会带给其他人快感。也就是说，在人的基因中已经预先写好了追求互利的规则。

不要去做一个自私的人，自私是与你周边的所有人为敌。试着理解对方的需求，帮助对方解决问题，对方也会给你相应的回报。同样，当对方给我们带来利益的时候，我们要表示认可和感激。

◆ 信用原则

有很多工作只能在沟通中确认一个完成工作的时间点，而不能在沟通的同时立即完成，衔接沟通与工作完成的桥梁，就是信用。信用是普遍存在的，离开它，我们几乎寸步难行。

在实际工作中，有很多破坏信用的事情发生，比如约定好了开会的时间却总有人迟到，表面上达成了协议私底下却置之不理。这类事情会降低我们的信用额度，这就意味着，别人若想和我们打交道则需要付出更多的成本来监督我们。反之当我们的信用额度增加，与我们打交道就成了轻松愉快的事情。

想要增加个人信用额度，首先要做到不要轻易许诺，在你许诺的时候，就如同你正在张虚拟的信用账单上签字。其次，要做到言出必达，我建议把许诺过的事情立即记录下来以避免遗忘，然后在规定的期限内兑现承诺。

达到沟通目标

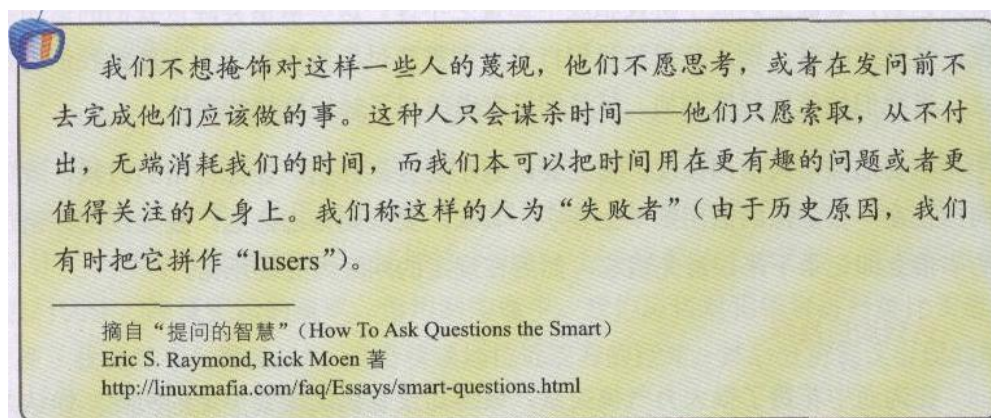
在沟通中花费了很大力气搞关系，最终却没有搞定需要搞定的问题，你认为老板会夸你还是骂你？一家公司要生存下去，需要办成很多事情，所以公司老板大多是结果导向的，他们欣赏能够搞定问题的人，不需要只谈过程不谈结果的人。

沟通是个系统工程，想要达到某个既定的目的，很多时候不是一次沟通就可以解决问题的，而是需要进行很多次沟通。比如我想在产品中增加一个新的功能，达到这个目的的路线图是：确定技术可行性，估算研发成本，确定项目计划，项目完成功能上线。这意味着，我首先要和技术总监大体上沟通一下我想要的功能是什么样的；得到他的可行性反馈之后，我再提交一份正式的需求文档给他，请他评估研发成本；接下来我需要和技术总监及项目经理确认这个功能的项目计划，什么时候开始、什么时候结束；最后项目完成，项目经理要求我确认功能的实现是否符合需求；确认之后发布上线。整个过程中，需要几十次几百次沟通，有时候一天之内都

有很多次沟通。

就单次沟通而言，可以分为沟通前、沟通中和沟通后三个阶段。按照 20-80 原则，一次有效的沟通，有 80% 的工作是在沟通前完成的（很多战争在开始之前就已经结束了）。

在沟通前，需要确认好沟通目标、沟通对象、要传递的信息、沟通渠道、信息的展现方式和最终要达成的协议这几个方面。我不知道大家有没有遇到过这种情况，被邀请参加一个会议，过去之后会议的发起人说：“不好意思，最近太忙了，还没来得及想，我们今天一起花时间想一想这个问题。”于是大家看着他做马拉松式的思考，三个小时过去了，还没想出头绪，吃饭的时间到了，散会。这样的沟通不但效率极低，也破坏了平等原则，因为会议发起人并没有尊重其他人的时间。沟通前做好充分的准备，沟通中短平快地解决问题，才是理想的沟通方式。



◆ 沟通目的

单次沟通的目的是服务于某个整体既定目标的，对于单次沟通来说，目的越明确、越单纯越好，一次沟通若想要解决太多问题往往成功率并不

高。“今天一定要让老板在两个方案中拍板一个”，“向技术总监说明我新增加的这个需求”，“了解用户最期望的新功能是什么”，这些都是非常明确的目的，这也是本次沟通需要达到的结果。

在确定沟通目标时，要预留出一定的弹性空间。比如我想在导航里塞 7 个选项，GUI 设计师说空间不够，目前的布局只能塞 4 个，如果没有任何弹性，双方互不让步，沟通可能会无解。要先想到如果只能有 4 个选项，是不是可以接受，在这个基础上，多谈出来一个就赚一个，这样的弹性空间会让沟通目标更容易达成。

◆ 沟通对象

谁能够帮助你达到沟通目标，他是否具备你想要得到的情报或是目标事件的决策权？这次的沟通目标对他而言是否有价值？他在沟通中会提出什么问题，作出何种反应？会把沟通引向哪些分支？他喜欢哪种沟通方式？他需要了解哪些信息才能决策？

◆ 要传递的信息

通常来说，首先需要传递整个目标的背景，让对方有个宏观层面的认识。然后，传递本次沟通要达到的目标，“我们已经制定了两个方案，现在需要您拍板决定用哪一个”。接下来，传递更具体的需要确认的信息进行细节的确认。一部电影的时间通常不会超过 90 分钟，这是人保持注意力集中的时间上限，在编排要传递的信息时，同样需要运用奥卡姆剃刀原则，尽量保持信息的简短。

◆ 沟通渠道

面对面谈话、电话、即时通信软件和电子邮件都是常用的沟通渠道。我认为面对面的沟通方式是最有效的（如图 2-7-1 所示，摘自 <http://yule.sohu.com/20081117/n260691298.shtml>）。在这种沟通方式中我们可以注意到对方是否在注意听，也可以通过他的表情判断他对当前这些信息的认可程度，这些情报对于最终达到沟通目标非常有帮助。如果他的注意力并不在这里，那么我们可以提高音量引起他的注意：如果他

脸上有困惑的表情，那么很可能是没有听懂，我们可以讲得更具体一些。

由于中国人含蓄的个性，日常沟通中使用邮件和即时通信的比例比较高，但这两种沟通方式并非万能的。邮件适合传递整理好的信息，比如些明确的思路或是会议纪要。如果用邮件展开讨论，来来回回的效率是非常低的。在我刚进入腾讯的时候，我还没安装好 RTX（企业即时通信软件）之前，我的领导无法给我下达工作任务，这让我印象非常深刻，和打字比起来，讲话更方便也更快，我们应该克服下自己的心理障碍，该面谈就面谈，该电话就电话。



图 2-7-1 面对面的沟通

邮件和即时通信这两种沟通方式不太适合多人沟通，一群人在邮件会话里面或者即时通信群组里面是很难互相说服达成共识的，最好的办法还是各个击破，最后开个会宣讲一下。如果真的要在线上展开一些讨论，我推荐使用网络论坛，它是异步的系统不需要占用大家共同的时间，并且相对邮件来说有更好的展现能力。

资源项目经理 Maggie 说，她在日常沟通中离不开即时通信群组，她每天都要和多个部门的人更新项目进展，这个时候邮件太慢，开会聚不到一起，打电话不能多人同时沟通，只有即时通信群组是最好的选择，打开四、五个群组，就完成了一轮沟通。所以，**并不能说哪个沟通方式一定**

是最好的，只有最适合自己的沟通目标和工作环境的沟通方式。

◆ 信息的展现方式

信息的展现方式我们在 0.2.4 节和 0.2.5 节中都提及过，在与研发团队、老板、用户等沟通对象进行沟通的时候，我们都需要更有效的信息展现方式。信息的展现方式是由要传递的信息和沟通方式所共同决定的，例如我们要向对方确认产品可用性的问题，操作演示就是很重要的展现方式。

笼统地说，善于运用图形对促进对方的理解是非常有效的，设计师加尔-雷纳德（Garr Reynolds）称之为“视觉为王”。对于一段文字信息，3 天之后我们只能记得 10 %；而对于图片信息，3 天之后我们能记得 65 %。人脑理解图片的效率比理解文字更高，因为人脑工作的时候，是把文字当作一个个小图片进行识别之后再理解的。比如产品需求文档中图形化的网站结构图，如果改用纯文字的方式描述，理解起来是不是要多花费几倍的时间？假设我们要介绍最近三个月用户数增长的情况，用曲线图会不会比文字表格更加直观？为什么我们要使用甘特图来展现项目进度？信息展现方式的应用场景和应用效果，比我们平常所理解的概念更宽泛。

加尔提出的另一个重要原则是“寻找故事”，把想要传递的信息包装到一个故事里面。我们的大脑不喜欢平淡乏味的信息，故事的趣味性比要点列表强多了，所以故事更能激发沟通对象的注意力。我向我的校友 Daile 咨询如何改进本书的时候，他提议说要用故事来开篇，并且要讲个大家没听过的故事，要让读者觉得我能讲述些他们不知道的有趣事情，这样才能抓住读者让他们继续读下去。于是乎，我就在本书的开头讲了一个移动 QQ 的故事，虽然与后面的内容衔接得比较生硬，但是从抓住读者注意力的角度来看，应该是有些帮助的。此外，故事天然是包含案例的，并且有丰富的细节，与条抽象的要点相比，更容易被沟通对象所理解。

推荐大家观看加尔的“*How to think like a designer*”在线演示(参见图 2-7-2)，他所介绍的展现技巧适用范围很广，并不局限于 PPT 演示，

网址为：

<http://is.gd/6ZkMz>

有时候，邀请第三方来展现信息，是能够达到非常高的信息传递效率的。比如我会邀请研发人员和我一起到单面透视镜后面观察用户使用产品的行为，让他们直接体会到用户的烦恼，这种信息展现方式减少了用户到产品经理然后产品经理再转述给研发人员过程中的信息损耗、变形，并且看到活生生的用户在使用产品的过程中受挫对他们的触动会非常大。

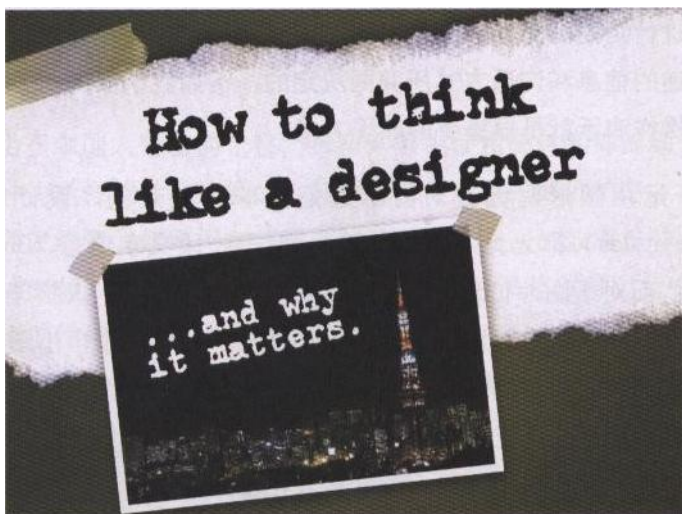


图 2-7-2 “How to think like a designer”
在线演示

◆ 最终要达成的协议

有一些沟通目标我们可以在沟通中即时达成，比如我们的沟通目标是交换情报，情报是信息化的，在沟通中就可以完成交换，沟通结束的时候沟通目标已经达到了。还有一类情况是无法在沟通中即时解决问题，比如你想要的情报对方并不能立即提供，沟通结束的时候双方只能先签订一份协议，有待后续执行。

除了非常正规的商务往来以外，这份协议可以是口头的，它的执行依赖于承诺方的个人信用。对于一份有效的协议来说，它应当符合 SMART 原则——由 Specific（具体）、Measurable（可衡量）、Attainable（可

实现)、Realistic (相关性)、Time-bound (时限性) 5 个元素组成。当参与沟通的各方针对某个问题都拿不出解决方案的时候,可以用头脑风暴的方式碰撞一下试试,如果还是没有办法,那么就陷入了无解的状态,如果你要继续推动问题,就要拿出一个足够 SMART 的解决方案。下面举出具体的例子。

S——具体。“优化注册流程”这样一句话显然不够具体,为什么优化,优化哪里,怎么优化?改成下面这样就具体了很多:

- 为了拓宽我们的用户群范围,我们需要降低注册门槛,只保留注册表单中的邮箱、昵称、密码 3 个输入项,取消其他输入项;
- 为了让收不到激活邮件的用户也能完成注册,允许用户通过发送邮件给 active@moumentei.com 进行激活。

M——可衡量。“我要跑步”这句话里面没有包含任何可衡量的信息。“我要每天跑 3000 米”这样就可衡量了。有时候一件事情只是用完成来衡量,这种情况下不必强加一个额外的量化标准给它。

A——可实现。有时候沟通很顺畅,很快达成了共识,“大家要一起努力,月底登上火星”。这类不可实现的事情请抄送给亚当斯 (Scott Adams),为他的《呆伯特》漫画添砖加瓦。

R——相关性。确保当前目标与整体目标一致,不要做不必要的事情,把几个相互独立的事情混在一起只会让大家晕倒。

T——时限性。别忘了设定一个时限,以免一拖再拖。



沟通技巧

当我们作了充分的准备之后,在沟通中按照原定计划执行,一般都可以达到既定的沟通目标。有时候,充分的准备会将我们带入沟通的另一个误区——过于以自我为中心,而忘记了沟通是双向的。我们需要让对方自

由地表达自己的意见，不要代替他们发言，更不要禁止他们发言。只有他们自己的发言才能代表他们的真实想法，而且让对方自由地表达自己的意见也符合平等原则。他们发言之后，往往变得更容易沟通。所以，在沟通中我们要学会倾听，注意倾听，可以使用“主动倾听”(active listening)的方式将我们的注意力锁定在对方身上。看看以下这些沟通技巧。

提问

对发言者进行提问和确认，能够促进发言者的积极性，使得话题被推进下去。“哦？那很麻烦啊，你们是怎么处理这个问题的呢？”这样的提问会让发言者找到一些成就感。用疑问的语气重复对方说过的话，也非常有效，比如对方说：“我们这个项目整整做了两年。”这时你问道：“两年？”对方回答：“一方面是需求变更太多，另外技术上也遇到了困难，项目进度一拖就影响到了士气，还引发了不少人员变动……”

总结对方的重点

“对不起，打断一下，你看我这样这样理解对不对……”，这可以迫使你倾听，并在倾听的时候思考。

眼神与肢体语言的交流

在沟通的过程中要注意观察对方的眼神和肢体语言，这些“场外”信息更能反映对方内心的真实想法。同时，也要主动进行眼神和肢体语言的交流，保持适当的眼神接触，点头表示自己明白了，这些动作可以避免你的注意力分散。

做笔记

我们上学的时候都有做笔记的习惯，因为我们知道自己不可能把听到、看到的所有信息都记在脑子里。在工作中，记下沟通中的要点，可以帮助我们进行分析汇总。产品经理应该有随身带着本子和笔的习惯。

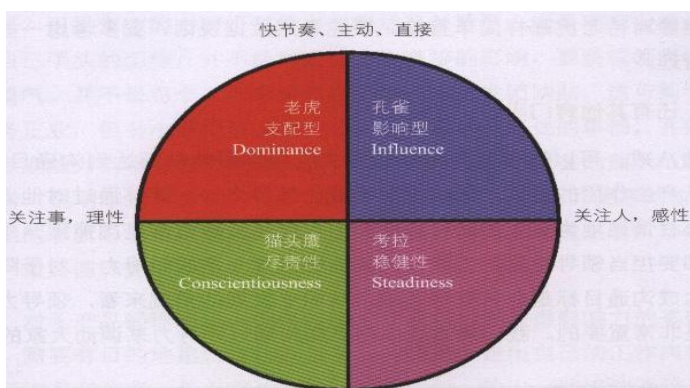
惯，一方面是在沟通的时候做笔记，另外一方面可以将生活中碰到的产品灵感随时记录下来。

在沟通结束之后，最好发送一封邮件备案。好记性不如烂笔头，有一封邮件备案，可以巩固沟通成果。这封邮件也是沟通中所达成协议的文本版本，催促大家把沟通结果尽快落实到实际工作中。别忘了，沟通结束并不意味着工作完成，解决问题并做成一些事情才是真正的目标。

是不是掌握了上述这些沟通技巧就攻无不克了？

中国有句俗语，叫看人下菜。每个人都有自己的人格特质，想要让沟通更容易达到目标，最好能针对不同类型的人采取不同的沟通技巧。《引爆流行》介绍了位叫霍肖的牛人，他在自己的电脑上记录了 1600 个人名和地址（通常来说，一个人的社交圈不会超过 150 人），在每个人名旁边

都详细
时他遇
情况，以
这些人
要求每
理都做
度是不



记录了当
见此人的
便能够和
保持联系。
位产品经
到这个程
现实的，这

会占据大量工作时间，甚至可能影响到我们的其他工作内容。我们可以把问题简化一下，借助 DISC 评估法，将人分为 4 个类型（如图 2-7-3 所示，国内更流行将 DISC 对应到 4 种动物）。

要确认一个人的性格特征，最准确的方法是通过测试问卷，但是我们很难测试每个沟通对象，所以更实际的方法是通过观察他的言行来判断他属于什么性格。

谨慎、被动

图 2-7-3 DISC 评估法

结果导向、办事快、方法直接的人，是支配型的老虎，代表人物是孙悟空。“少啰嗦，看棒！”与老虎沟通，要注意简洁和直接，他们不喜欢绕半天圈子找不到重点。因为老虎的支配欲很强，所以在沟通的过程中，比较容易发生争论，但只要是就事论事，争论并不会给老虎留下什么坏印象，他们很清楚大家只是在讨论如何更好地解决问题。

关注人际关系和团队氛围超过工作任务本身，喜欢通过影响他人达成目标的人，是影响型的孔雀，代表人物是猪八戒。他很擅长给唐玄奘和孙悟空吹风，当团队遇到困难的时候他也能出面请孙悟空回来。与孔雀沟通，要注意肯定和赞美他们，如果总是打击他们，会让孔雀很受伤。

关注人际关系和团队氛围、小心谨慎、吃苦耐劳的人，是稳健型的考拉，代表人物是沙悟净和白龙马。他们很少有非常突出的工作表现，更多的时候则是在默默地支撑着整个团队，而当团队遇到危机的时候他们会挺身而出。考拉很容易沟通，一般情况下都不会有什么异议，很快就能达成共识。但是要注意，不要因此而忽视了考拉的底线，如果一再侵犯他们所能容忍的底线，考拉也会变得难以合作。

对目标非常坚定，追求完美，经常问为什么，危机意识很强，由此也显得行事有点慢半拍的人，是尽责型的猫头鹰，代表人物是唐玄奘。他对于西天取经的目标坚定不移，一上路就开始考虑会不会被老虎吃掉。与猫头鹰进行沟通，首先要有耐心，不能像对待老虎那样简单直接。要注意用数据说话，要多考虑一些情况，比如危机管理。

关于沟通，还有其他窍门吗？

影响型的猪八戒，可以通过对孙悟空和唐玄奘施加影响从而达到沟通目标。当影响力对团队产生作用的时候，影响力就会成为领导力——能够通过对他人施加影响而使其心甘情愿地为实现团队目标而努力。产品经理通常是虚拟团队中的非权力职位，却要担当领导性质的工作，如果能够发挥一定的领导力，对于降低沟通成本快速达成沟通目标是非常有帮助的，从职业发展的角度来看，领导力对于产品经理也是非常重要的。我们来看看小丽是如何通过领导力来调动大家的。

行军床的故事

在办公室中，由于只有椅子和办公桌，午休很不舒服，只能在桌子上趴一会。小丽对午休质量要求比较高，她咨询了其他公司的朋友之后发现，行军床是能够提升午休质量的法宝，它能够很方便地收起展开，不占用空间，非常适合在办公室中使用。于是她就跑了几家商店研究行军床的性能和价格，给自己买了一张满意的行军床。

睡上行军床之后，小丽感觉自己真是太幸福了，午休质量明显提升，下午的工作效率有了保证。这样一个好东东，如何让更多的同事受益呢？

小丽将行军床收起、展开、自己带着眼罩躺在上面的场景都拍好照片，发了一个团购征集贴到公司论坛，说明了行军床对提升午休质量和工作效率非常有帮助，号召大家参与团购，承诺绝对低于市面价格。这个帖子受到了其他同事的热情响应，很快，一大批同事都拥有了团购来的行军床。

在小丽成功完成团购的过程中，她所使用的是领导力，而不是权力。领导力与职务无关，不能通过奖赏、指定和指派而获取（权力可以通过这些方式获得），一个人能否拥有领导力，完全依靠他的个人努力。

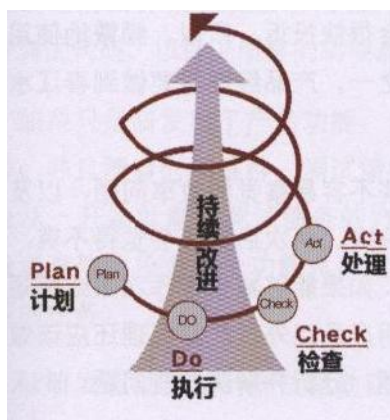
在这个案例中，小丽先是通过收集信息和反复实践而成为了行军床方

面的专家，如果小丽推荐给同事的行军床并不好用，价格也很高，大家第二次还会相信她吗？可见专业能力对于领导力的形成至关重要。光是有专业能力的话，只能做好自己手头的工作，并不能对团队产生直接的影响，要获得领导力，接下来还需要勇气。并不是每个人都有勇气在公司论坛上发团购贴，这可能会让领导感觉你不务正业，但是小丽相信这是对公司和同事部有好处的事情，并鼓起勇气迈出了从专业能力到领导力的关键一步。接下来，小丽与潜在的团队成员进行了沟通和承诺，说明了行军床的好处，演示了使用方法，承诺了优惠的价格。有了这些，其他同事就心甘情愿地加入了团购的队伍。当团队形成之后，小丽与团队成员合作，最终圆满完成了团购。

对于产品经理来说，拥有过硬的专业能力是获得影响力的基础，在这个基础上，需要有目的地建设自己的领导力。要勇于走出自己的工作岗位与周围的同事进行沟通和分享，与大家讨论一下专业问题，输出一些培训课程，建个博客，写本书，这些都是增加自己影响力的方法。在大家找不到方向的时候，如果你对自己的判断有信心，勇敢地带领大家朝一个方向走，也是增加影响力的好办法。最后，千万不要忽视承诺和合作，承诺是否得以兑现，合作的结果是好是坏，都会直接影响他人对你的信任，指望大家能一直饿着肚子心甘情愿地陪你兜迷宫是不现实的。

0.2.8 检查与处理

现在让我们转换回产品经理的身份，来谈一谈测试。咦，测试不是测试团队份内的事情吗？别忘了产品经理是利益相关者，你希望自己的产品越来越好对吧，PDCA 框架（参见图 2-8 — 1）可以帮助你实现产品的持续改进。



▲ 图 2-8-1 PDCA 框架

PDCA 不单能用在整个项目上，它所应用的颗粒度还可以更细。比如，前面我们讲到要确定概念，筛选就是种对概念的检查：然后我们讲到了把概念变成图纸，对于每个功能、网页以及网页上的元素都要在这个阶段进行可用性测试。检查环节有两项重要工作，一是确认执行结果与计划是否相符，二是确认执行结果与应用环境是否相符。

执行结果与计划相符通常是可以实现的目标，可是，计划是否与我们所处的真实世界相符呢？

早期的自行车都是用固体轮子，材料是木头或者钢铁，这样的自行车造出来之后，经过检查，与计划相符，于是就被送到了用户手中。苏格兰的名兽医约翰·邓禄普(John Dunlop)给儿子买了一辆这样的木轮自行车，他的儿子很喜欢，但是成天喊屁股疼，痛并快乐着。邓禄普出于对儿子屁股的关心，尝试把灌了水的橡胶水管裹在木轮子上增加减震效果。于是，世界上第一个空心轮胎诞生了。此后，无数人进行了无数次的改进，轮胎里的水变成了空气，轮胎变成了内胎加外胎的结构，轮胎变成了可以更换的，最终才演变成今天我们看到的轮胎。

很多产品经理并不是自己所负责产品的用户，由于各种原因，比如当局者迷、旁观者清，爱上自己的产品会把缺点当成优点，等等，最终的结果就是，他们设计并制造了木轮自行车，但是自己的屁股从来不疼。一个

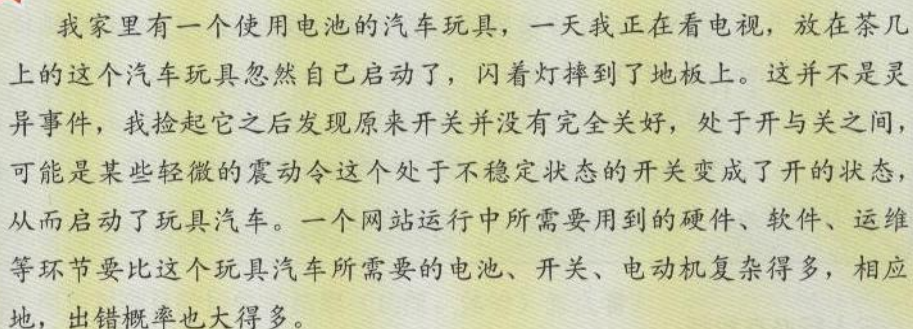
互联网产品的正常运行，往往需要服务器硬件、服务器端软件、监控服务器端软件的软件、浏览器端脚本、运营支持等很多环节的配合，还有产品团队控制能力之外的域名解析服务、互联网线路、金盾工程等环节，在这么多变量之下，保持产品的持续可用是一件非常困难的事情，更别说这些环节都在持续地更新。

我每天会访问自己的产品多次，很多时候都会发现这样或者那样的问题，其中有一些问题是用户难以觉察的，他们并不会很快投诉。所以，**频繁地使用自己的产品是一名产品经理应该养成的职业习惯之一，产品经理需要做到春江水暖鸭先知。**

频繁地使用自己的产品，可以感受到一些不容易察觉的效率问题，以及其他一些可以改进的空间。一些操作可能在使用一次、两次后并不会觉得不爽，反复操作之后才会发现原来有几个点的效率很低，如果能够减少操作次数或缩短鼠标的运动距离，那么体验会更爽。除了自己使用产品以外，产品经理还应该做到倾听用户的声音，然后试着重现用户遇到的难题，分析并解决这些问题。个人的力量总是有限的，借助于用户的反馈正是 Web 2.0 思想中借力于集体智慧的体现这种做法有个专有名词叫做**用户参与**(customer engagement, CE)。

做好 CE 的关键，是**爱与责任感**。如果是邓禄普自己骑自行车屁股疼，他可能也不会发明空心轮胎，他对儿子的爱是最大的推动力，他把解决儿子屁股疼的问题看作是自己的责任。我想他一定备受煎熬并思考了很久，在脑子里装着问题的时候“碰巧”看到了橡胶水管。

产品总是出现莫名奇妙的问题怎么办？



我家里有一个使用电池的玩具汽车，一天我正在看电视，放在茶几上的这个玩具汽车忽然自己启动了，闪着灯摔到了地板上。这并不是灵异事件，我捡起它之后发现原来开关并没有完全关好，处于开与关之间，可能是某些轻微的震动令这个处于不稳定状态的开关变成了开的状态，从而启动了玩具汽车。一个网站运行中所需要用到的硬件、软件、运维等环节要比这个玩具汽车所需要的电池、开关、电动机复杂得多，相应地，出错概率也大得多。

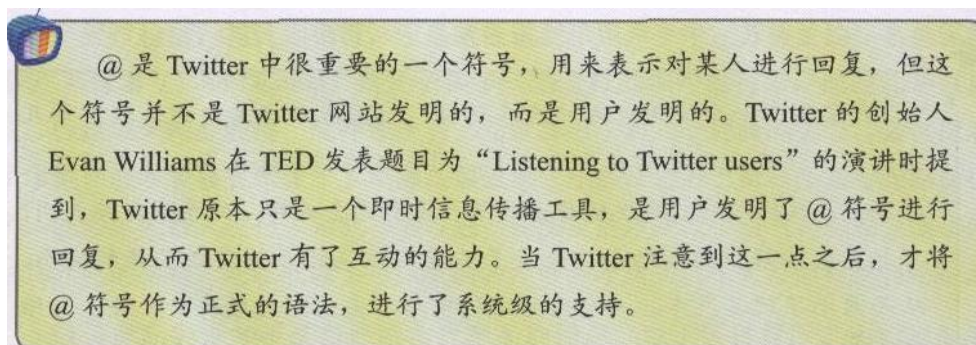
产品经理并不是专业测试人员，更不用去测试软件，遇到这类情况，需要与研发经理和测试经理一起认真分析一下。测试驱动研发(test-driven development, TDD)可以预防这种情况的发生，TDD 是一种敏捷开发的思想，既然所有的功能点最终都要测试，并且会面临反复测试，那么为什么不把测试工作提到最前面并且实现自动化呢？在 TDD 研发模式下，编写功能代码之前会先写好测试代码，以保证所有的功能点都能被自动化测试所覆盖。

如果只是研发出了产品功能，但是对其测试不充分，这个功能就附着了测试债务，并且随着时间推移，测试债务会越隐藏越深，解决成本会越来越高。TDD 正是从一开始就解决测试债务的方法，当产品变得很庞大的时候，TDD 依然可以快速有效地检测各个功能点，这对于没有运用 TDD 的产品来说是一项不可能完成的任务。

从研发驱动测试到测试驱动研发，是一个巨大的转变，其中涉及研发流程、测试人员的编程能力、研发平台对自动化测试的支持程度等环节，而且，在测试驱动研发出现之前，那么多研发驱动测试的产品也获得了成功，所有这些因素都影响了 TDD 的普及。如果你的产品总是出现无法定位的奇怪问题，那么应该要考虑一下转用 TDD 了。

用户使用产品的场景千奇百怪，有一些可能是产品设计过程中根本没有考虑到的，如果能够倾听用户的声音，我们的产品就有机会去适应这些

千奇百怪的场景，甚至，有时候还能出现新的发明。



三人行必有我师

当我有了写这样一本书的念头之后，我首先用 MindManger 把书的提纲画了一下，然后发给了自己的朋友咨询他们的意见，他们中有资深的产品经理，有新晋产品经理，也有对产品经理这个职业感兴趣的潜在产品经理。在我真正动笔之前，就已经收到了很多非常有价值的建议。

“现在已经不流行教科书或者工具手册了，你如果要写一本书让人能看下去，就要有一条清晰的主线，比如怎么把网站做出来，这样才能激发读者的兴趣。”

“希望能够借鉴其他行业产品经理和发达国家互联网产品经理的一些经验。”

“理论联系实际很重要，一定要有操作层面的东西，太空洞的话对我个人帮助不大。”

“多引入一些负面案例会很有意思，我看 Don't Make Me Think 的时候就是对负面案例印象最深刻。”

这些建议对我规划这本书起到了非常大的作用，直接影响了我的写作思路。如果没有这些前期的反馈，我可能会走很大一圈弯路，浪费很多时间和笔墨。

然后我开始用 Google Docs 在线写作，写作的过程中我邀请了很多朋友作为审阅者，并且在完成一章或者两章的时候就会发一封邮件提醒所

有人查看最新章节。在这个过程中，他们提供了可读性提高、案例选取、内容侧重点等各方面的建议，甚至还提供了一些我自己原本没有掌握的第一手素材。在这些建议与素材之外，这些朋友还给了我写作的勇气和动力，他们让我认识到原来我还能系统地写点东西。

最后，回到整个项目的层面，我们来看看检查应该注意些什么。

- ◆ 用户对产品的核心概念是否了解，是否接受？

- ◆ 图纸是否覆盖了核心概念？是否在核心概念之外设计了太多东西？

- ◆ 用户对图纸（虚拟功能、虚拟体验）怎么看？

- ◆ 项目结果与图纸是否相符？是否进行了全面的测试？

- ◆ 用户对项目阶段性的结果（功能、体验）怎么看？

这几个环节是产品经理要在第一时间亲自确认的，不能因为有测试等部门参与就撒手不管，再强调下，**不要忘记自己是产品的利益相关者。**

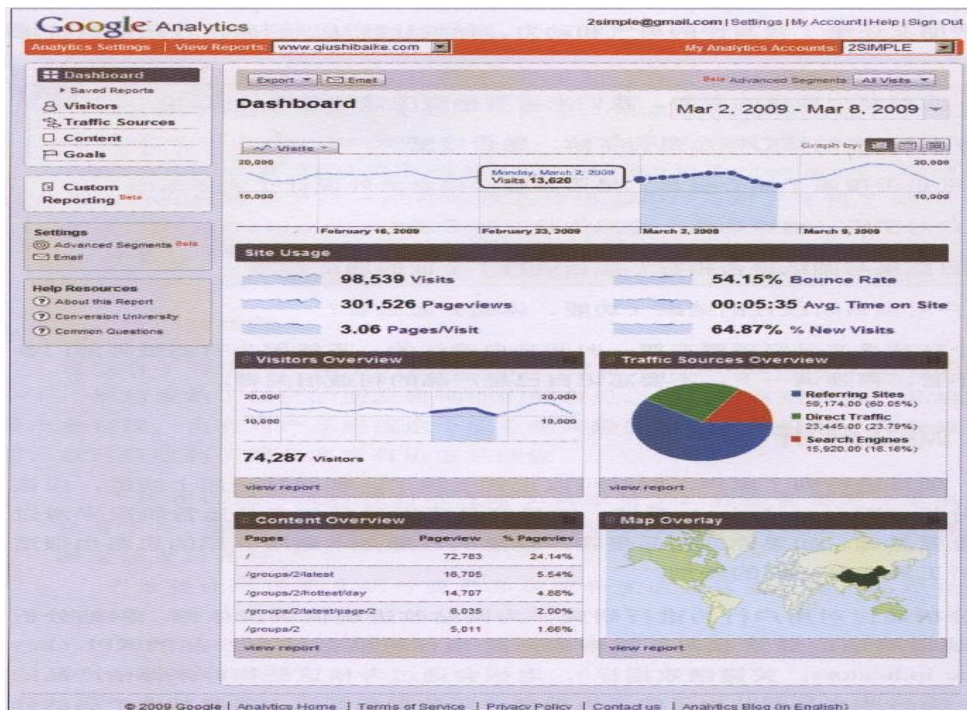
0.2.9 网站分析

终于，项目进行到了尾声，网站可以正式上线了。和网站一起上线的，应该还有网站分析(Web analytics)系统，它是产品研发项目与产品运营阶段平滑过渡的一个重要基础。如果你的产品是客户端类的，那么本章所介绍的思路也很适用，但分析工具会有一定的差别。

网站分析通过对用户行为进行研究，为网站改进提供决策依据。网站分析也可以反映出网站的经营状况，其中的一些指标可能会成为产品的KPI(keyperformance indicators，关键绩效指标)，老板会通过考核这些指标来评估产品的运营状况。有一些产品团队为了向老板提交一些数据和图标，拿着其他产品的分析报告照葫芦画瓢弄出来一份，看起来像模像样的，实际上并没有针对用户行为进行研究，也没有为网站改进提供决策。这样为了分析而分析的情况最好不要出现，同样都是要花时间，不如真正

做一些对网站有帮助的分析。

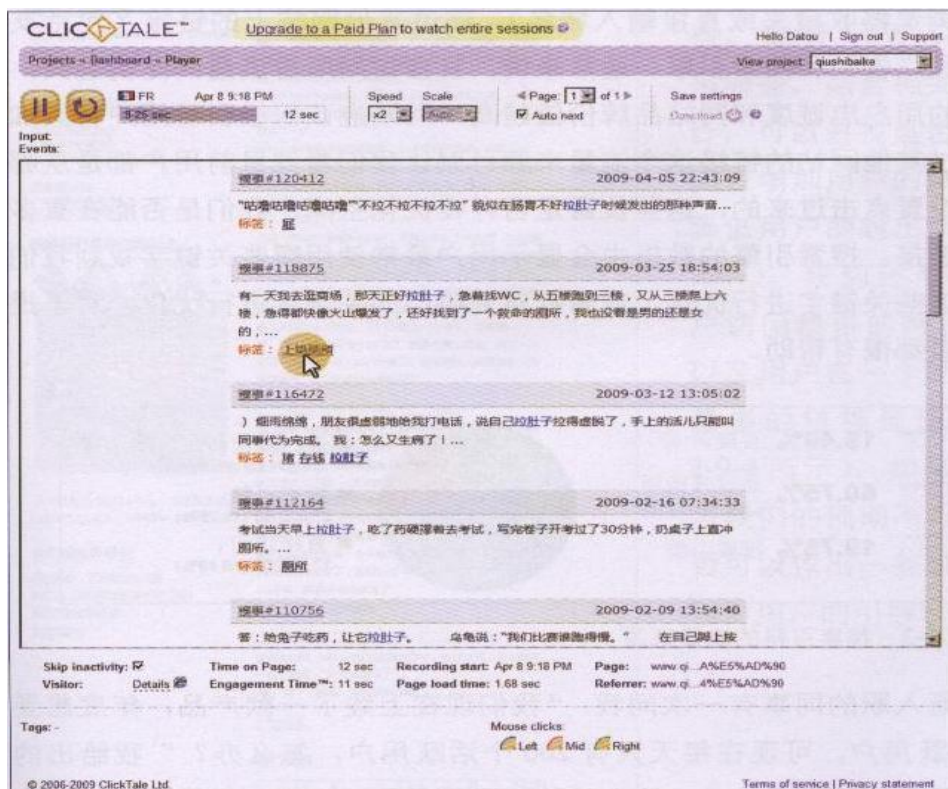
没有购买或者开发网站分析系统的话，可以先用一些免费的系统，比如 Google Analytics (<http://www.google.com/analytics/>，如图 2-9-1 所示)，在网页中嵌入一段脚本就可以使用了。



▲图 2-9-1 GoogleAnalytics 工具

这种在网页中嵌入脚本进行分析的方法叫做页面标记法 (Page Tagging)，还有一种方法是用软件直接分析网站的日志文件，叫做日志分析法 (Logfile Analysis)，这两种方法也可以混合使用，效果叠加。日志分析法的好处是不需要改动网页，并且有日志作为最原始的数据，可以随时更换分析软件；页面标记法可以借助于第三方服务，例如 Google Analytics，稍微改动一下网页就可以用，不需要购买和配置软件，此外，页面标记法通过 JavaScript 技术，能够截取到日志分析法中无法获取的信息，比如用户的鼠标运动轨迹。ClickTale (<http://www.clicktale.com>，如图 2-9-2 所示) 是在这方面做得非常

有特色的个工具，它可以像录像机一样记录下来用户的操作以便于随时回放，通过它，不用把用户请到公司里来，也不用跑到用户家里去，就能观察到用户的浏览行为。类似的录像工具网站还有 <http://clixpy.com>。



▲ 图 2-9-2 ClickTale 工具

前面我们介绍了网站分析的定义及分析系统，接下来我们来看看进行网站分析的时候应该遵循的两条原则。

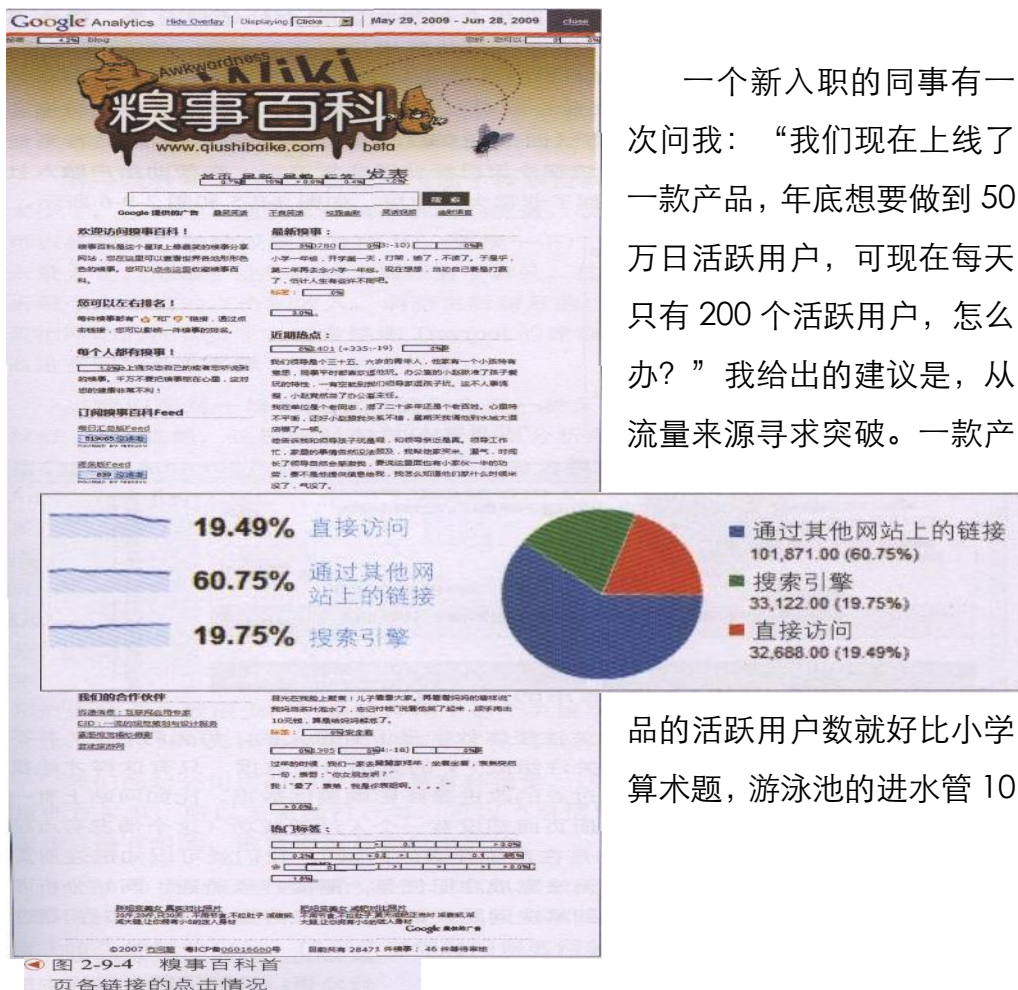
◆ 原则一：可行动。别只是为分析而分析，要为改进而分析，网站分析的最终目的是促进网站的改进。

◆ 原则二：以用户为中心。每个用户都是独特的，把所有用户的行为融合在一起去分析，得到的结果很难说会对哪个具体的用户有帮助，或者对哪类用户有帮助。网站分析的本质是要搞清楚：用户“们”的目的是什么？这些目的能达成吗？没有达成的原因在哪里？搞清楚这些问题，我们就找到了网站的改进空间。

我们有哪些数据可用呢？

首先是流量来源 (Traffic Sources, 如图 2-9-3 所示)。用户都是从哪里来的, 这个问题是用户在网站中所有行为的起点。用户进入网站有三个渠道: 直接访问 (通过浏览器收藏夹或直接输入域名), 通过其他网站上的链接 (包括友情链接、引用和广告) 和搜索引擎。通常来说, 直接访问所占流量的比例越大, 说明一个网站的用户忠诚度和网站品牌价值越高, 网站应该积极引导用户将其加入收藏夹。通过其他网站的链接这个流量来源可以让我们看到目前用户都是从哪些网站的哪些位置点击过来的, 这些位置是否存在优化空间, 我们是否能在更多的网站上开辟链接。搜索引擎的数据中会显示用户最常使用哪些关键字找到我们的网站, 针对这些关键字进行优化, 或者针对更热门的关键字进行优化, 对于提高网站的访问量都很有帮助。

▲图 2-9-3 糗事百科的流量来源



一个新入职的同事有一次问我：“我们现在上线了一款产品，年底想要做到 50 万日活跃用户，可现在每天只有 200 个活跃用户，怎么办？”我给出的建议是，从流量来源寻求突破。一款产

品的活跃用户数就好比小学算术题，游泳池的进水管 10

小时能把它注满水，排水管 20 小时能把它排干，同时打开进水管和排水管，多长时间能把游泳池注满？分析一下你的用户都是通过什么渠道过来的，是最重要的事情之一，因为没有来源，不管你的水池容量有多大，排水管的速度有多慢，你的产品都无法获得用户。将活跃用户的目标分解到具体的来源渠道，不能依靠自然增长的话就辅以广告等营销手段，这样才能解决年底达到 50 万日活跃用户的问题。

然后是网页相关的数据。我们可以通过网站分析系统获悉排名最高的到达网页(Landing Page)是哪些，离开网页(Exit Page)是哪些，结合相关网页的设计，可以寻找是否有改进空间以增加用户的浏览深度或降低用户的跳出率(BounceRate)。我们还可以看到用户访问最多的网页是什么，以及用户在一个网页中访问最多的链接是什么（如图 2-9-4 所示），如果这些数据与我们的预期不符，我们是否可以作出一些改进，以增强对用户的引导？

第三大块是[用户属性及其行为](#)。用户属性包括用户的地域分布、操作系统、浏览器、屏幕分辨率等，如果你的网站要求用户填写性别、年龄等信息，那么这些也是很有价值的用户属性，这些信息可以帮助我们针对用户作一些具体的改进，比如北方用户很多，那么就需要在网通线路的机房中另外部署服务器。用户的行为除了用录像的方式回放做 CE，还可以帮助我们实现推荐系统(Recommender System)，这类系统在今天已经变得非常流行，在帮助用户融入社区氛围、激发购买欲望等方面起到了非常大的作用，如图 2-9-5 和图 2-9-6 所示。



图 2-9-5 Facebook 中
“您可能认识的人”



▲图 2-9-6 Amazon 中的“每日推荐”

怎么看这些数据呢？有什么通用的方法吗？

第一个方法是**细分**。过多地关注整体数字是没有意义的，每天盯着 PV 并不能把 PV 盯上去。产品经理需要关注组成 PV 的更细节的数据，只有这样才能找到可以改进的具体的点，然后通过点的改进最终影响整体数据。比如网站上有一个注册页面，用户到达了这个注册页面却没有一个人注册成功（这个情况有点极端，但有时候的确会发生，特别是在系统升级的时候），我们就可以知道注册页面一定出了什么问题，导致用户无法完成注册任务，需要赶紧疏通。网站分析可以帮助产品经理发现问题，要做到解决问题，还需要产品经理开动脑筋对问题进行分析，了解问题背后的本质。

第二个方法是对比。孤立地看一个时间点的数据是没有价值的，要么结合历史数据看趋势，要么结合竞争对手的数据看表现，只有经过对比，数据才能告诉我们的情况究竟怎样。在对比中，我们经常会寻找标杆，比如业界的最佳实践是什么样的数据，我的产品历史上最高的增长率是多少，我国 GDP 的增速是多少，等等，这些标杆可以帮助我们锁定一个明确的改进目标。

有一次我和 Tinyfool 聊天，说起了糗事百科的 Google AdSense 收入，我说，太少了，没关注。他说按照糗事百科的流量，收入应该可以负担网站的开支，你可以给每个广告位设定独立的 ID，更换一下广告形式多作测试，看看如何将收入最大化。他给了业界标杆之后我有了奔头，按

照他说的细分的方法，我开始分析每个广告位的点击和收^，调整之后每月的广告收入增加了 300%，终于可以负担网站的托管费了。非常感谢 Tinyfool 的建议，他的建议让我在没有想过还有改进空间的地方多赚了 3 倍的广告费。

当我们面对一堆数据的时候，会有一种天然的抵触心理，“晕，大概看看就好了”。我想，这种抵触源自于对数据分析所带来的回报认知不足。为了体验 Google Adwords 广告系统，我曾经试着为糗事百科投放过 500 元钱的 GoogleAdwords 广告，我的目标当然是投资回报率(ROI)最高，希望能够获得尽可能多的用户，用户过来之后能够停留尽可能长的时间。于是我建立了两个系列的广告，分别给其设定了 50 元的限额，先投放一天做实验，第一系列是将用户引导到糗事百科的首页，第二系列是将用户引导到糗事百科的一周最糗页面。通过 Google Analytics，我获得的数据是，第一系列用户进入网站后平均停留时间是 1 分钟，第二系列用户进入网站后平均停留时间是 3 分钟。我还发现不同关键字的平均点击价格不同，最贵的关键字“笑话”是 0.72 元一次点击，而且这个关键字产生的点击数很少，于是我停用了这个关键字。经过这样一系列琐碎的细分、对比，我的 500 元钱为糗事百科带来了尽可能多的用户。

我们面对公司资源的时候容易有种错觉，认为公司资源都是公司买单，或者投资方买单，所以无需精打计算，可以“尽情”“免费”使用。这并不是事实，资源总是有限的，浪费资源总要付出代价。

0.2.2 节提到过博客网的案例，2005 年 9 月，博客网获得了包括软银赛富、GGV 在内的 4 家 vc 共 1000 万美元的投资后，方兴东喊出了“一年超新浪，两年上市”的狂热口号，仅用了半年时间博客网就从三、四十人迅速扩张到了三、四百人。一度，博客网有 10 个以上副总，3 个 CTO，60% - 70% 的资金都用在了工资上。但仅仅半年过后，千万美元资金就被挥霍殆尽。到 2006 年年底，博客网员工已经缩减到 40 多个人。到 2008 年 11 月，很多博客作者发现其博客网的博客站点已经无法打开，媒体也

爆出方兴东因为拖欠员工四个多月的工资遭到员工围攻。对我们来说也是一样，公司给我们“免费”的资源之后，如果我们挥霍无度，当公司重新评估各款产品的资源分配时，就会砍掉我们的资源甚至我们的产品。

“我的网站还不够成熟，没有必要这么早投入精力做分析吧？”

这个问题是不是可以类比为，我的军队规模还不够大，没有必要每天清点人数和装备吧？在战场上，不论军队大小，指挥官每隔几个小时甚至每隔几分钟都要了解自己队伍的状况，在这个没有硝烟的互联网战场上，时时刻刻了解自己同样是至关重要的。俗话说得好，磨刀不误砍柴工，网站分析并不是一件投入很大的事情，却能带来极高的产出，何乐而不为呢？

除了帮助自己了解网站的运营状况，网站分析有时还能带来意想不到的好处。1999 年，在风险投资家们集体沉默的时候，刘晓松毅然向腾讯投了第一笔钱，这不仅是出于对马化腾的信任，“马化腾带我去参观他们的公司，虽然规模很小，只有 10 个员工左右，但他们的网络后台对用户的每一个动作都有记录和分析，这在当时很难得，由此可见他们对事业的发展是有长远规划的”。

产品运营状况简报

老板不希望产品团队是个黑盒子，老板希望产品团队是个玻璃盒子，希望能够周期性地了解产品团队在想什么，在做什么，做出了哪些成绩，《产品运营状况简报》是产品团队和老板对话的重要桥梁。简报的汇报频率看老板管辖产品的多少而定，老板管理的产品少，可能是一周或者两周一次，老板如果日理万机，那可能是一个月一次。

通常来说，《产品运营状况简报》包含两大块内容：KPI 完成情况及预测、产品计划与执行情况。

KPI 完成情况与预测

如果你的产品团队中有产品运营经理，准备这一部分内容，理论上是他份内的工作。

本章的开头我们说过，老板会通过 KPI 对产品进行数字化的管理。查看几个关键的绩效指标是否在稳步朝着既定目标增长（或负增长，比如活跃外挂用户数），这种方式对老板来说非常高效，可以让他快速地了解多款产品的经营情况。

互联网产品的 KPI 一般包括收入、访问量、活跃用户数和新注册用户数。一方面，我们要在简报中展示过去的成绩；另一方面，我们还要预测未来，告诉老板今年能不能有效完成计划。所以，我们需要准备一个能看到未来的水晶球，所谓水晶球，就是预测报表，一般来说会基于一个比较简单的模型，例如：

月广告收入 = 月浏览量 x 每次网页展示的广告单价

假设每月浏览量增长 5%（根据历史数据或标杆产品的数据得出的经验数字），每次网页展示的广告单价不变。

通过历史数据和这些模型，我们就可以用电子表格推算出未来的数据（蓝色数字为 KPI，绿色数字为收入预测，黑色数字为实际收入），如表 2-9-1 所示。

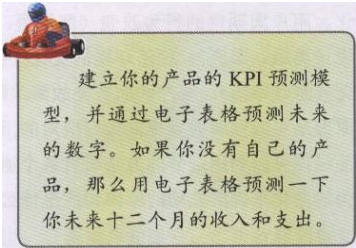


表 2-9-1 用电子表格框算数据

月收入	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
KPI	1800	1980	2178	2396	2635	2899	3189	3508	3858	4244	4669	5136
1 月	1921	2132	2367	2627	2916	3237	3593	3988	4427	4914	5455	6055
2 月	1921	2110	2342	2600	2886	3203	3555	3947	4381	4863	5397	5991
3 月	1921	2110	2300	2548	2824	3129	3466	3841	4256	4715	5225	5789
4 月	1921	2110	2300	2610	2892	3204	3550	3934	4359	4829	5351	5929
5 月	1921	2110	2300	2610	2910	3227	3579	3969	4402	4881	5414	6004
6 月	1921	2110	2300	2610	2910	3229	3581	3971	4404	4884	5417	6007
7 月	1921	2110	2300	2610	2910	3229	3587	3978	4412	4892	5426	6017
8 月	1921	2110	2300	2610	2910	3229	3587	3976	4409	4890	5423	6014
9 月	1921	2110	2300	2610	2910	3229	3587	3976	4413	4894	5427	6019
10 月	1921	2110	2300	2610	2910	3229	3587	3976	4413	4910	5445	6039
11 月	1921	2110	2300	2610	2910	3229	3587	3976	4413	4910	5448	6042
12 月	1921	2110	2300	2610	2910	3229	3587	3976	4413	4910	5448	6047

这个表格的使用方法是，每个月的月初将实际数字更新到它所属的一排上，然后在这一排的后面预测以后每个月的数字。这样一排一排地进行更新，当年结束的时候，整个表格就被实际数字填满了。如果真实数字或预测数字低于 KPI，那就要想办法去拉动这些数字了，我们会在 0.2.6 节中介绍对产品进行拉动的一些方法。

如果 KPI 出现特殊的波动，那么产品运营经理和产品经理应当及时分析原因并寻找解决方案，一方面要尽可能保证产品的平稳发展，另外方面要应对老板的提问而避免陷入被动。

引起波动的原因可能来自很多方面，比如产品功能的变化、产品运营的变化、用户周期性的行为改变（寒暑假、春节）、竞争产品的出现、社会热点的出现（奥运、国庆）、经济环境的变化（金融危机下广告主会削减开支）、政策的变化（游戏审核）、程序和服务器故障、网络故障（光缆被挖断），等等，其中一些原因是可以预测并且提前做好应对的，另外一些则是无法改变、只能接受的。产品经理可以利用细分的方法研究各个流量来源的变化、各个页面的变化、用户行为的变化来确定波动的原因到底是什么。

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，运营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。

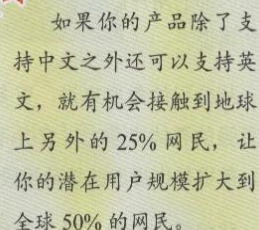
0.2.10 拉动

如何让更多的人来使用你的产品，这一定是你做梦都在考虑的问题。关于如何把产品做好，前面的章节已经讲过很多，这一节将为你介绍如何拓宽用户群。

其实这个问题在概念过滤的阶段也是需要考虑的，但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。

$$\text{新增用户数} = \text{关注到产品的人数} \times \text{用户转化率}$$

拓宽用户群，一方面要扩大关注到产品的人数，另一方面要提升用户转化率。如何扩大关注到产品的人数？借助于平台。在 0.2.2 节中我们已经介绍过什么是平台——各种媒体、SNS 社区、搜索引擎、即时通信，都是平台，它们有大量的用户，它们的用户就是你的产品的潜在关注人群。投放广告，是最常见的利



如果你的产品除了支持中文之外还可以支持英文，就有机会接触到地球上另外的 25% 网民，让你的潜在用户规模扩大到全球 50% 的网民。

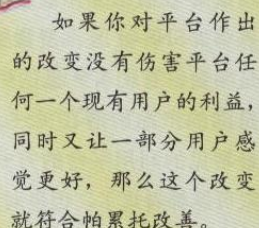
用平台的方式，脑白金的广告大家可能都看烦了，但是对于这款产品来说，只要用户知道它，广告就起到告知作用了。如果你的产品是脑白金、网页游戏这类非常依赖于媒体平台的产品，你就很有必要去关注媒体投放，寻找受众最广、用户转换率最高、单个新用户广告成本最低的媒体组合进行投放。

在我刚进入腾讯的时候，我的导师 Punk（腾讯首位产品经理韩宇宙）跟我说，“到了咱们这个公司，关键的关键是怎么拉动”，这句话彻底改变了我的产品观。对于很多互联网产品来说，媒体太贵了，效果也不够持久，最好的平台还是自己公司的平台。如果你在腾讯，你要怎样利用 QQ 拉动你的新产品？或者你在 Google，负责 Google Talk，你又要怎么做？使用自己公司的平台最大的好处是“免费”，如果你的公司够牛，这个平台很可能还是用户最多的，这样的资源不好好利用的话，太浪费了。

怎么利用呢？首先，要从新增用户数的第一个影响因子下手，分析这个平台上用户关注度最高的展现位置在哪里，如果要利用这个平台，就要尽力争取最好的位置。然后，研究一下这个展现位置目前拉动了哪些产品，拉动方式是什么，用户转化率都是多少，对第二个影响因子做到心里有数。不要高兴得太早，你的新增用户数能不能等于这两个影响因子的乘积，还取决于你的拉动策略能否被公司认可。

平台产品对于一家公司的重要性我们在 0.2.2 节中就已经讲得比较透了，一家公司是不会允许其他产品破坏性地利用平台的，这等于杀鸡取卵。也就是说，如果你的拉动手段是在地铁入口（假设地铁是平台）堵住所有人挨个办信用卡，公司是绝对不会允许的。在地铁入口卖显卡，这种滑稽可笑又没有转换效果的事情会破坏平台性产品的口碑，一样会被公司否决。如果你的拉动手段很好，但是产品内部的用户体验做得还不够好，还是会伤害平台的口碑，公司会让你先练好内功再说。

从公司的角度来讲，更多的产品成功意味着更强的整体竞争力，它并不会吝惜自己的平台，



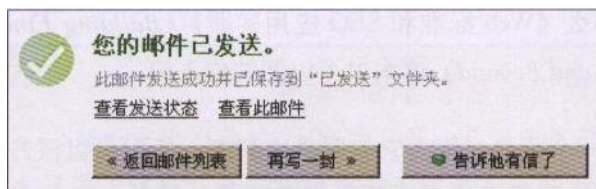
如果你对平台作出的改变没有伤害平台任何一个现有用户的利益，同时又让一部分用户感觉更好，那么这个改变就符合帕累托改善。

前提是你提出的拉动手段符合帕累托改善。

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嫌麻烦了；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，把药膏放到牙膏旁边，就是个帕累托改善。

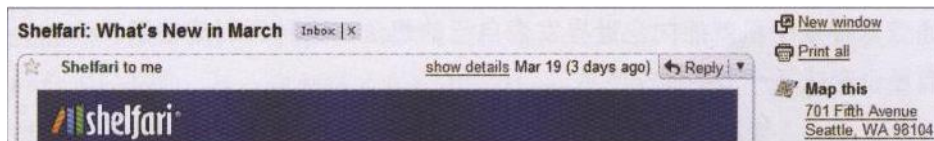
当然，帕累托改善是一种理想情况，很多时候并不能完全做到不伤害任何用户的利益，我们只要在这个指导思想下去逼近它，就能得到公司的认可，来看几个例子。

(1)发送邮件给朋友之后，通过即时通信再提醒他一下，是很多人的习惯。QQ 邮箱发邮件成功之后提供了一个“告诉他有信了”的按钮（如图 2-10-1 所示），点击后会立即出现网页聊天，用户会感觉到很贴心，从而也知晓了 QQ 邮箱提供了网页聊天功能。



▲图 2-10-1 QQ 邮箱发邮件成功之后拉动网页聊天

(2)当 Gmail 的邮件中包含地址信息时，邮件的右侧会出现“Map this”的链接（如图 2-10-2 所示），帮助用户在地图上定位这个地址，很好很增值。



▲图 2-10-2 Gmail 在读邮件的时候拉动 Google Maps

(3) 百度搜索结果页对慧聪和起点的拉动 (如图 2-10-3 所示)

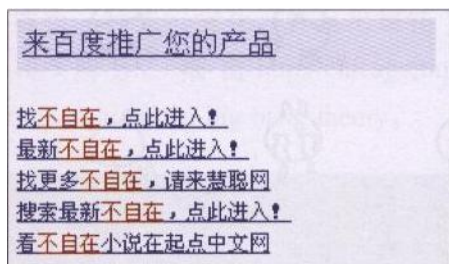
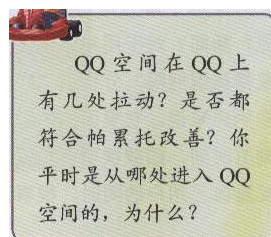


图 2-10-3 百度搜索结果页右侧的广告

利用平台进行拉动往往可以获得持续性的效果, 但是也要注意持续的过程中可能会出现的一些意外。

符合帕累托改善原则的概念来自哪里? 请翻回到本书的 0.2.0 节。

如果你的公司没钱投广告, 也没有自己的平台性产品, 那也不用沮丧, 搜索引擎、邮箱、即时通信等产品, 都具有公共平台的性质, 可以为你所用。



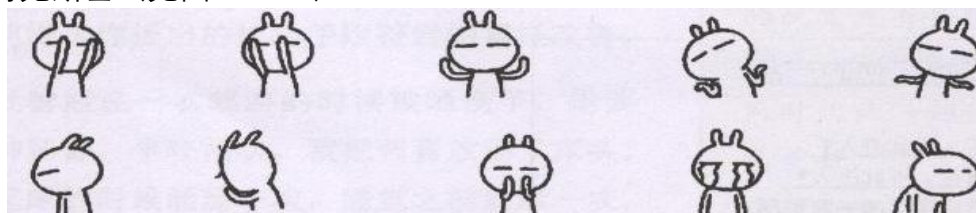
搜索引擎优化 (Search Engine Optimization, SEO) 目前已经成了个非常专业的细分领域, 一般由在线营销经理 (Online Marketing Manager) 负责, 如果你没有这样个搭档, 那么《Web 标准和 SEO 应用实践》(Building Findable Website: Web Standards, SEO, and Beyond) 这本书可以帮助你入门。

邮箱是使用非常频繁的一个平台, 因为它有联系人列表, 所以可以很方便地实现病毒式营销, 同时, 邮箱对于持续激活用户也有很大的帮助, Facebook 经常会发信告诉我“社区中发生了好多新鲜事, 上来看看吧。”

Twitter 是利用即时通信和手机发展起来的款产品, 通过自己常用的即时通信软件或手机就能向全世界发表自己的想法, 这种便利成就了 Twitter, 使它自己也变成了一个平台性产品。

另外, 通过表情图在即时通信平台上火起来的形象很多, 比较著名的

有兔斯基（见图 2-10-4）。



▲图 2-10-4 在即时通信平台上火起来的兔斯基

糗事百科之所以能被 55 万用户订阅，与聚合器平台是分不开的。聚合器作为一种新兴的信息平台，它在推广自己的时候需要搭载一些案例，这样用户可以更方便地了解它是干什么的，以及能带来什么好处。搭载什么样的内容比较好呢？新闻？对于用户来说没有新鲜感。美女图？显得档次太低。某人的博客？大家都认识他吗？分析下来，糗事百科就成了非常适合推荐给用户的内容，对于很多用户来说，它里面的内容非常新鲜，娱乐性也很强，而且每天并不会占用太多浏览时间，搭载糗事百科很容易让聚合器的用户对聚合器发生兴趣，抓虾和鲜果发展自己用户的同时，糗事百科的订阅数也在跟着平台同步增长。

随着网络带宽和流媒体技术的发展，网络视频越来越普及，也成为了一个非常有影响力的平台。



带袖子的毯子是如何成功的

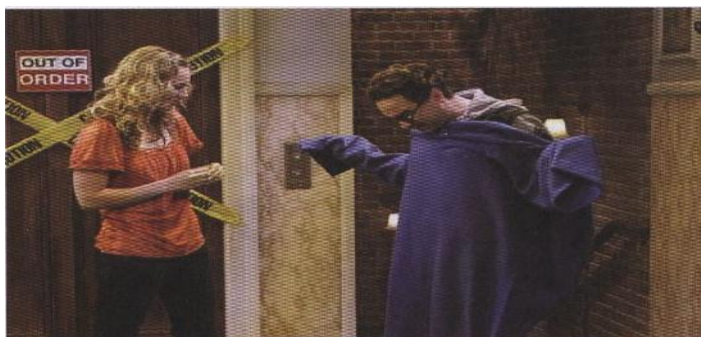
Snuggie 刚出品的 2008 年 8 月，它的电视购物广告（它自己的网站上也提供了这个广告的在线视频）就被人贴到 YouTube 上面流传，这则广告大约被 72 万名 YouTube 使用者观赏过，大家都啧啧称奇，竟然有这种“毛毯加上袖子”就来卖的产品。

更有趣的是在 09 年初的影片 *The WTF Blanket* 中，它是将官方的 Snuggie 网络广告重新剪接、配音，把 Snuggie 的名字改成了“*What the F*** Blanket*”，这个视频短片在 CollegeHumor 上流传，还上了 CNN，这则改过的广告片超越原本的广告片，总共吸引了 300 万人观赏。

据报道，Snuggie 从 08 年 8 月开卖，到 09 年 2 月 16 日，已经卖出了 400 万件，以一件 20 美元计，已经创造了 8000 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 2-10-5 所示，摘自：

<http://chicago.timeout.com/articles/tv/74345/interview-with-johnny-galecki-of-the-big-bang-theory>.



▲ 图 2-10-5 The Big Bang TheoW 剧照

在中国，利用网络视频进行产品拉动也有很多案例，比如蠢爸爸小星的《叫兽教你飞天》(参见图 2-10-6)

摘自 <http://www.tudou.com/programs/view/5PaOyD4Dojk/>)
就是为 360 安全卫士量身定做的。就这个视频获得了怎样的效果我采访了一下小星同学，小星说：“他们把我的视频叫作病毒视频——Virus Video。第 17 部《叫兽教你飞天》是给 360 做广告的，上线首周在土豆网就突破了 30 万点击，3 个月后达到 60 万点击。从整个互联网来看，可以搜索到相关页面 3 千多个，相关转载视频 139 个，按每个转载平均点击 2 万来算的话，至少有近 300 万人次看过这个视频。”



▲图 2-10-6 《叫兽教你飞天》视频

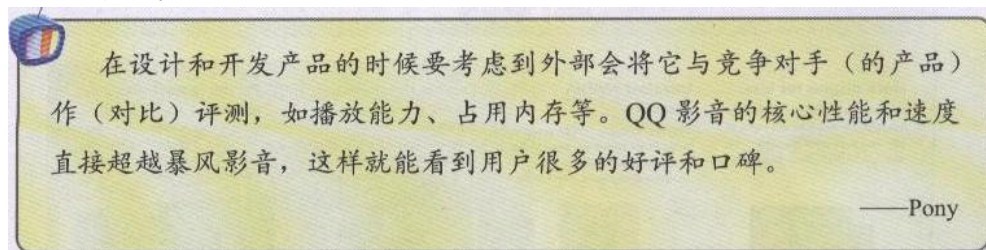
还有一个非常重要的平台是真实世界中的人际关系链，契合这个平台的优化手段是口碑。在介绍 AISAS 模型的时候，我们已经了解了口碑的重要性，那么口碑是如何形成并传播的？《引爆流行》中的个别人物法则(The Law of Few) 指出，发起流行潮的一个至关重要的因素是信息传播者的性格特点，内行、联系员、推销员这三类关键传播者制造并传播了口碑。

首先，产品出现。内行发现了这款产品，使用之后印象深刻，开始向身边的朋友推荐。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选用户。

在个别人物法则中，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——至少比一般人知道得多得多，我们也经常称呼他们为高端用户。如何打动

内行，让他们能够为你的产品制造口碑呢？其实不外乎一句古话：“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和差异化。

从产品的发展轨迹来看，如果想要切入一个并非真空的市场，首先要做到人有我优，专注于核心概念并通过硬指标说服专家（在专家面前，忽悠是没用的）。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多大的功率，还提供了各款电源的开膛照片、实测数据和价格。这篇文章定义了我对内行的理解，也让我了解了什么才是有效口碑。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，打开网页所需的时间也是指标，这些指标在内行面前是无法作假的，只有把指标做上去，才能打动内行。



很多产品在宣传自己的时候会着重展示硬指标，自己主动扮演内行的角色。图 2-10-7 是 Apple iMac 宣传页面，请注意 24 寸显示器、NVIDIA 显卡、双倍内存这 3 个图标及其注解，它们就是新版 iMac 的硬指标。

在人有我优的基础之上，还需要应用蓝海战略中的差异化策略，做到人无我有。百度有网页快照，谷歌没有（本来有，由于各种原因导致其约等于没有），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，也能看得出来。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。



▲图 2-10-7 Apple iMac 的宣传页面

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中就是中转站，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

在你的产品有了口碑之后，往往你可以获得一些免费的媒体资源，因为媒体也需要有好的内容吸引自己的读者，如图 2-10-8 所示。



图 2-10-8 《时尚先生》对糗事百科的报道

本书如何进行营销？

出版社让我也考虑考虑这个问题，我考虑了一些方案之后想，不如把这些也写进来，算是展现一下产品经理对如何拉动自己产品进行的思考。

目标读者是谁？

我锁定的目标读者有三大人群：在职的互联网产品经理、个人站长和创业者、潜在的互联网产品经理和创业者。我在本书的起始部分估算过，在职的互联网产品经理、个人站长和创业者大概有 5 万人，潜在的互联网产品经理和创业者（主要是大学生，还包括些从事研发等工作的在职人员）按照现在的行业规模大概也有 5 万人。

当然，本书对于开博客和开网店的人群也是有帮助的，这个人群大约有 1 亿人，但是他们对产品知识的需求程度相对来说没有上面的三大人群迫切。

目标读者对本书的需求和期望是什么？他们对书籍的认知、购买渠道是什么？

就此问题，我首先访谈了一些在职产品经理、站长和创业者，得到如下反馈。

A：“（希望能）获得一些与互联网（相关的）最新的经验、规范，（希望书中）既有规范，又有实际操作。”

B：“希望能在书里面获得引导和启发，产品经理定位比较模糊，在日常工作里面很难去定位。希望能在书本里面得到引导。”

C：“希望获得（使自己）提升为一名优秀产品经理的系统知识和相关技巧。”

D：“获得实用的信息，最好还能告诉我这些信息的来源。”

E：“如果能够为产品经理正名，提升产品经理这个职业的地位，我愿意多买一本送给我的老板看。”

产品经理的买书的决策路径是：

(1) 朋友 / 豆瓣推荐：

(2) 搜索，同时还会和同类书籍对比一下；

(3) 概览整本书，介绍性文字基本忽略，直接看目录，然后找一些章节看一下，重点看有没有逻辑性，能不能讲圆。

总的来说，产品经理非常务实，有严密的逻辑思维能力和独立判断能力，是很难被忽悠的一群人。

然后我访谈了一些潜在产品经理和创业者，他们最大的困惑是不知道什么是产品经理，产品经理能干什么。一位想做个人网站的朋友说：“之前不知道做网站和做产品经理有这么大的联系。”这个人群对书籍的认知、购买渠道与产品经理类似。在决策路径上，权威的意见对潜在产品经理的影响稍微大一些。

也就是说，产品经理和潜在产品经理这两类人群的需求和期望是完全不同的，产品经理希望能有书籍对自己的工作起到直接的帮助作用，潜在产品经理会更关注这本书能不能告诉我“如何做一个网站”。

制造有效的口碑

我写书最大的劣势在于我个人并不出名，如果陈冠希老师写一本《潮流摄影》肯定洛阳纸贵，但是我没有这种个人口碑。从这本书自身的品质来看，我比较有信心，互联网产品经理方面的书籍在中国几乎是空白，如果出版的速度够快，天然就能形成人无我有的局面。本书对知识点的覆盖是比较全面的，从一些读者的反馈来看，本书对他们的实际工作是有帮助的，而且具有伸缩性，能够满足产品经理和准产品经理两类人群的需求。

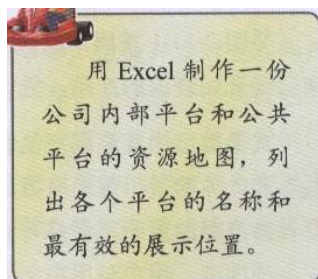
要制造口碑首先要确定内行，哪些业界公认的专家有可能认可这本书，并生成通俗的口碑？候选人大概有：阿北、白鸦、和菜头、横戈、Keso、王建硕（按字母顺序排列）。送书给他们“试毒”，收获信息化的口碑，是重要的一环。

然后，这些口碑需要联系员的广播。触达产品经理的有效渠道是几大互联网公司的内部论坛（社区），触达准产品经理的有效渠道是各大高校的互联网相关版面，在这些地方传播能够事半功倍。再加上豆瓣、cnBeta和一些网络社区（包括产品经理 QQ 群）作补充，应该可以覆盖到 80% 的目标读者，大约是 8 万人。如果转化率能达到 10%，就会有 8 千人购买

本书。

最后，是不是要找一些推销员来提升转化率呢？Tony（腾讯联合创始人张志东）的办公室里经常堆着几箱书，我过去开会的时候曾经拿到过《敏捷开发》和《破窗》，可见公司老板的推销能力不可小觑。把图书送给一些互联网公司的老板，让他们充当推销员，也是可以考虑的方案。

想得挺好，不知道能执行到位多少，也不知道执行之后销量能不能上去。如果你读过本书之后觉得还不错，请强力推荐给身边的好友，谢谢！



0.2.11 持续更新

在产品的生命周期中，拉新（拉来新用户）是获取用户的重要因素，但是当产品进入成熟期和衰退期之后，拉新就变得越来越困难，这个时候，如何有效地挽留用户就成了产品能走多远的重要课题。

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。

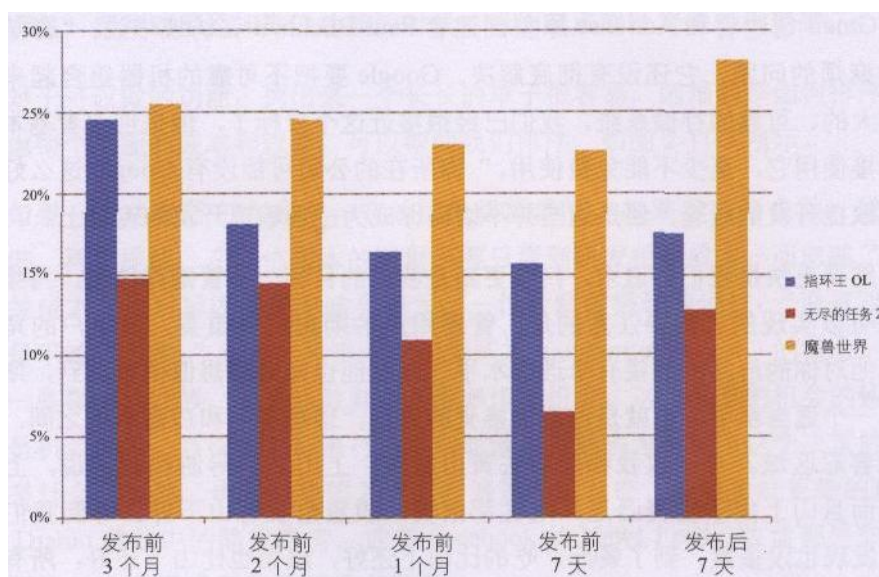
很多游戏的失败都集中在这“三关”上：一上来印象不好，玩家会走；缺乏细节的魅力和值得憧憬的体验，玩家不愿意继续尝试；玩了一段时间“审美疲劳”会无聊，这时候没有足够丰富的玩法吸引，玩家依然会流失。

如图 2-11-1 所示是 GameDNA 发布的数据，对比了指环王 OL、无

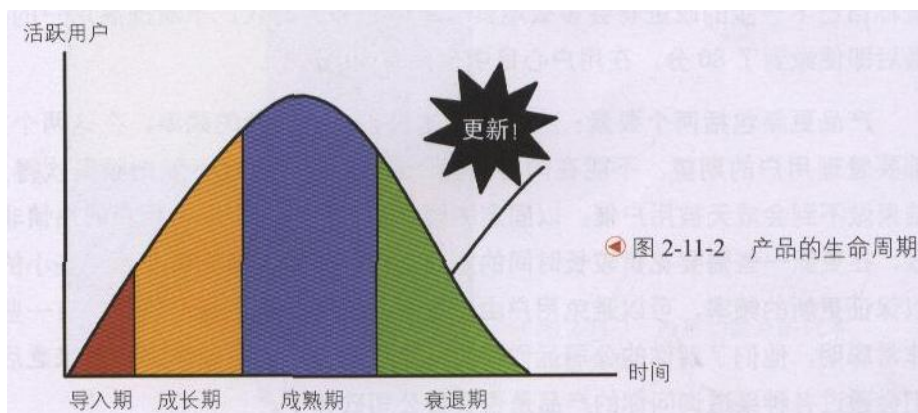
尽的任务2和魔兽世界这3款游戏在发布各自的资料片之前与之后的活跃用户数（纵轴为 GameDNA 所有用户中登录过游戏的比例），可以看到资料片的推出对于延长游戏的生命周期起到了至关重要的作用，摘自网址 <http://blog.gamedna.com/blog/2008/11/28/shall-i-compare-the-e-to-another-launch-lotro-eq2-and-wow-launch-expansions/>。

将图 2-11-1 按照单款产品的生命周期重现出来，我们可以看到图 2-11-2，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。

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。



▲图 2-11-1 指环王 OL、无尽的任务 2 与魔兽世界的活跃用户数的对比



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

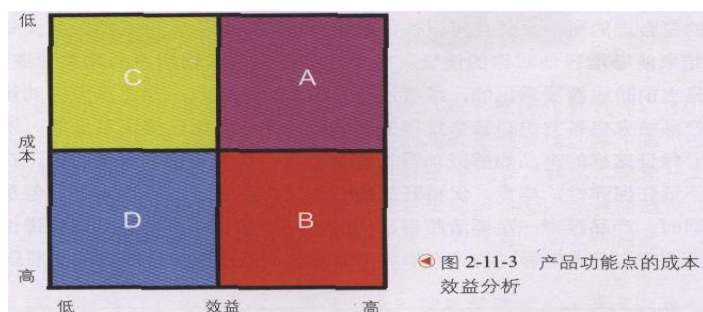
平和适当水平之间，是用户的容忍区域。有一次我和同事去黄山旅游，上山之前导游和我们说，上山很累，而且山上由于物资匮乏，吃住都很贵，质量也没有山下好。等到我们上了山，发现也没多累，到了餐厅，吃的比山下还好，旅馆也比山下还好，所有人都暴满意。导游在上山之前的宣讲，只是为了降低我们期望的理想水平，当实际情况超出我们的理想水平之后，我们自然喜出望外。反过来看，如果一款产品总是宣称自己下步的改进将会多么地具有革命性和跨时代，不断提高用户的期望，最后即便做到了 80 分，在用户心目中也只有 50 分。

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”。，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。

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。

对于可以做的功能，列出来一个长长的单子很容易，困难的是如何排序。综合考虑每个功能的成本和效益，可以帮助我们排序，如图 2-11-3 所示。

如果一个功能落在 A 象限，它的优先级就最高，如果落在 D 象限，优先级就最低。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。一位前辈曾经和我说过：“**没有取舍的思考是不够深入的。**”经济学中有一个机会成本 (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。当你快速地进行决策的时候，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。能够生成更新的功能，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。

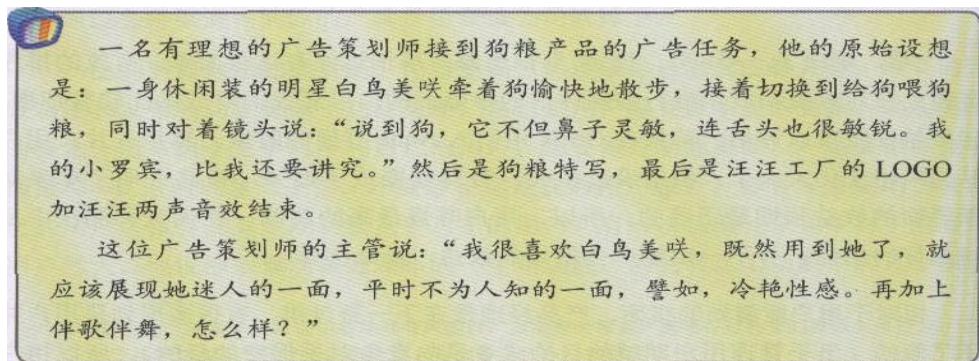


“哦，明白了，ABCD，搞定。”很遗憾，事情远没有这么简单。有效的排序是建立在对效益和成本进行准确评估的基础上的，可能我们对成本比较有把握，但效益往往难以评估。苹果在 os X 中引入 Aqua 界面的时候，骂声一片，用户认为风格变化太大了。但是没过多久，责骂就变成了追捧，最终证明了苹果对新界面的效益预期是正确的。所以，用户呼声最高的功能，在调查和测试中反响最好的功能，并不一定能产生很好的效益，反之亦然。

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,往往也不够深入,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。



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（如图 2-11-4 所示）……然后是狗粮特写，汪汪工厂的 LOGO 加汪汪两声音效结束。



图 2-11-4 《狗狗心事》剧照

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。如果他们有着看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 03 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，灌水也是有诚意的示范）。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 2-11-5 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，而且原有用户也访问不了，即使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 2-11-5 李宇春登上《时代周刊》封面

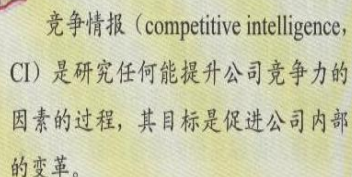
0.2.12 竞争情报

“知己知彼者，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知己不知彼，每战必负。”

——《孙子兵法》谋攻篇

虽然孙子老先生在 2500 年前就强调了情报在战争中的重要性，然而将情报运用于商业竞争并形成一套方法论却是最近几年的事情。信息革命让公司意识到五年一度或者一年一度的决策会议已经过时了，市场的瞬息万变要求业务评价和战略制定必须成为连续的过程，连续性的战略决策需要连续的信息流，竞争情报便应运而生。

促进公司内部的变革，听起来是不是与网站分析定义中的为网站改进提供决策依据如出一辙？网站自身的情报也是竞争情报的一部分，竞争情报并不仅仅是研究竞争对手，“任何能提升公司竞争力的因素”自然也包括自己的产品和用户。



竞争情报 (competitive intelligence, CI) 是研究任何能提升公司竞争力的因素的过程，其目标是促进公司内部的变革。

还记得我们在 0.2.2 节中讲到的内容吗？过滤工作就是一项竞争情报工作，过滤出来的结果就是需要老板或投资者拍板的 PPT。竞争情报工作贯穿产品经理工作的始终：概念的获得、过滤、获得投资、把概念变成图纸、对用户体验的追求、管理项目、沟通、检查与处理、网站分析、持续更新以及拉动，所有这些环节都需要竞争情报。

竞争情报需要研究哪些因素？

竞争对手信息

它们的创始人背景、公司沿革、财务状况、用户规模、组织结构、激励体系等。通过研究竞争对手的产品，我们可以知道它们做到了什么，也可以猜到它们为什么要这么做、它们可能的核心概念是什么，却无法知道它们是如何做到的。经常有公司通过猎头把某款产品的产品经理、技术人

员、项目经理、质量管理人员、运维人员整个挖走，就是为了完整地复制这款产品背后的组织结构和运作流程。

用户信息

用户的性别、年龄、地域、兴趣爱好等。

市场信息

某个市场目前的规模有多大，发展趋势是怎样的，份额是如何划分的。

技术信息

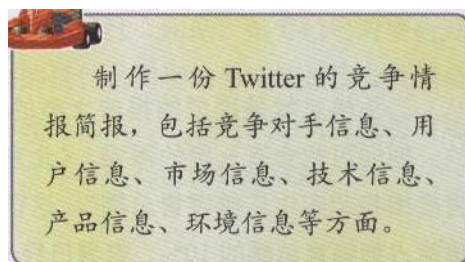
竞争对手运用了什么新技术来提升用户体验、降低运营成本。作为产品经理，关注技术信息可能有点狗拿耗子的味道，但是技术上的差距可能会导致更高的成本和更低的利润，甚至还可能带来用户体验上无法逾越的鸿沟，产品经理需要把竞争情报的意识传递给技术团队。

产品信息

竞争对手的产品的核心概念是什么，流量分布是怎么样的，体验上有什么细节。

环境信息

环境可以分为多个维度来看，比如社会环境和产品使用环境。社会环境包括政策法规、经济状况、城市化进程、家庭结构、工作模式等，这些因素对于产品的发展会有深远的影响。产品使用环境是微观的维度，通过关注用户在什么样的具体环境中可以为用户想得更多。QQ 盗号问题并不是 QQ 本身造成的，是盗号集团这种非法组织造成的，但绝大多数用户并不知道有盗号集团这种群体存在，他们只知道登录不了 QQ 这个问题很烦人。所以腾讯增加了查杀木马的功能，尽可能为用户提供一个安全的使用环境，如图 2-12-1 所示。



▲图 2-12-1 QQ 的查杀木马功能

竞争情报需注意的基本原则

我们需要了解这么多方面的信息，那么进行 CI 工作的时候需要注意哪些基本原则？

原则 1. 全景 > 精确

弄清楚研究对象是大象还是蚂蚁，比知道它的血型更重要。CI 强调连续的信息流，连续代表着信息会被不断刷新，所以，能够体现数量级即可。一家公司的老板命令名经理提交份市场份额的报告，这位经理忙了几个月，提交了一份精确到小数点后两位的市场份额报告，却被老板大骂了一顿。体现市场格局并不需要这么精确，浪费这么多时间和金钱在小数点上，最终得到报告的时候这些数据却已经过期了，这是何必呢？当然，这位老板也不对，他没有监控项目过程。

说到全景，很有必要再讲一下“画外看画”。孤立地看一款产品，很容易陷入 0.1.2 节中讲到的软件下载站的困境。为什么我的下载站对用户来说不如以前重要了？只有跳出产品本身看看整个行业，看到下载方式的变迁和打包的软件正在变成在线应用时，才能回答这个问题。看一些关于互联网产业的整体报告，譬如 Mary Meeker 操刀的《中国互联网报告》和易观国际的《中国互联网增值服务年度报告》，对于获得中国互联网产业的全景非常有帮助。再跳一层，我们还可以看一些世界范围的产业报告，或者对比一下用户花在传统媒体和互联网上的时间，这对于我们理解自己

的产品在互联网产业中的位置和发展趋势非常有帮助。

原则 2 一手信息 > 二手信息

“我们的烦恼并不是我们懂得不够多，而是我们所知道的都不是事实的真相。”

----Josh Billings

二手信息就是现成的报告之类的，这些信息是将一手信息加工过之后得出的，期间可能会有一定的谬误。《北京商报》有一篇报道的标题是“日本在线销售规模将超实体店铺零售总额”，这很夸张，因为还没有哪个国家的在线销售规模能占到销售总额的 10%。查看日经原版新闻后发现，原本的标题是“通信销售市场（包括网络、电话、电视购物）超过了便利店或百货店，08 年超过 8 兆日元”，在日语被翻译成中文之后，通信销售被狭义成了在线销售，便利店或百货店被曲解成了实体店总和。事实上 08 年日本便利店的销售额为 7.98 兆（万亿）日元，百货店销售额为 7.2 兆日元，两者相加已经超过通信销售市场的 8 兆日元，更别说实体店还包括超市等销售额更大的类型。

自己去搜集一手的原始信息，能达到最高的可信度，我在写这本书的过程中也是尽量去翻阅一手的资料，或者以 Wikipedia 为准。并且，我还自己动手做了一些实验，比如网页载人速度的实验。不要不屑于自己动手，付出些时间，把问题搞清楚，记忆会更深刻。

原则 3 多节点 > 单节点

一个人的关注领域是很有限的，能关注的情报来源也是有限的，如果能发动更多的人一起收集竞争情报，那么就可以达到更全面的效果。有时候我会把一份旧杂志拿出来翻翻，令我惊讶的是，这里面竟然有一半左右的内容是我之前几乎没看过的，这些内容非常有价值，我怎么会把它们漏掉呢？因为我的关注领域变了，比如以前我把电脑硬件相关的内容都略过

了，因为觉得很枯燥，但是现在想要攒机，这些内容摇身一变就成了亮点。我们身边的同事和朋友可能有的关注商业模式，有的关注用户体验，有的关注海外市场，只有大家合作才能获得全面的情报，千万不要以为把竞争情报工作丢给某一个人全权负责就万事大吉了。

原则 4 人脑 > 电脑

电脑可以帮助我们对信息进行一些处理，但是要在信息中提炼出和发展出可以影响决策的内容，离不开人脑的分析。比如我们看到一份数据，显示出手机浏览器产生的流量正在快速增长，这个情报怎样促进公司的变革呢？手机浏览器产生的流量快速增长，首先表明可以使用浏览器软件的手机正在增多，无线接入的速度也在变快。那么这些手机互联网用户都在访问什么网站？是专门针对手机开发的网站，还是互联网网站？其中占比最大的是什么类型的网站？是否与我们公司的业务契合？经过深入思考和相关情报的补充之后，一份进入手机浏览器市场的商业建议或者一份将公司网站针对手机浏览体验进行优化的建议就出炉了。

原则 5 产品需求 > 个人爱好

关注情报的范围应该锁定在产品周围，不要掺杂过多的个人兴趣在里面，这样会影响判断，也会浪费工作时间。人的时间精力有限，关注多种类型的情报，必然存在此消彼长的问题，导致不能有效深入到某个领域中。在我们进行产品细节规划的时候，或多或少会用到直觉，我们可以用直觉带来的判断，但是一定要经过过滤式的思考，并且交给用户拍板。0.2.3 节中我们介绍了 Google 对 Picasa 首页进行测试的案例，直觉或者个人爱好告诉我们带图片的设计更好一些，但是用户用鼠标投票出来的结果却恰恰相反。

原则 6 促进变革 > 精美的报告

不要忘记收集情报的最终目的，在 CI 的过程中确定自己要做什么并且动手去做才是最重要的，制作出一份精美的报告并不是 CI 的终点站。

在我们整理情报的时候，必须作出判断，我们应该进攻、防御、原地不动，还是撤退。如果要行动，我们还要事先想好为什么这么做和怎么做。

5W1H 分析法

WHY - 为什么要这么做？原因是什么？

WHAT - 目的是什么？如何衡量？

WHERE - 针对什么地点？

WHEN - 什么时间完成？

WHO - 谁负责？还有谁参与？

HOW - 如何实施？需要多少资源？

可以通过哪些手段来获取竞争情报

进行有针对性的主动出击，可以通过搜索引擎在海量信息中检索，也可以利用一些第三方评测网站例如 Alexa com 的数据，还可以对相关人士进行访谈获取原始信息。焦点组和调查问卷等调研方法，也是常用的主动手段。此外，还有一些被动获取情报的手段，首先是网站分析系统，可以源源不断地提供网站自己的情报：通过聚合器（Google Reader 等）订阅一些关键字和 Feed，或者加入核心用户和业内人士的圈子（QQ 群或论坛），也可以被动地获取很多情报。

有一次我在博客上发表了一篇关于 QQ 邮箱的日志，QQ 邮箱的产品经理很快就联系到我，帮忙解决了我所遇到的问题，这种响应速度令我惊讶。他就是利用了聚合器追踪自己产品的相关关键字来及时获取相关情报的。如果你的情报比竞争对手更及时，你的产品动作比竞争对手更快，用户就会感觉到这是一个非常有活力的产品，他们会更忠实也更安心。

在这些手段中，访谈是非常有效但是却经常被忽视的手段，因为大家都认为面对面去刺探对方的情报太难了，被访者肯定非常警惕，什么都不愿意说。的确，访谈不同于同事之间的沟通，让对方在戒备之外透露情报需要运用以下 5 类技巧：

◆ 热情。采访者越热情，被访者也越热情，提供更多情报的可能性就越大。

◆ 委婉。不要直接问“产品是什么时候推出的”、“目前销售情况如何”等问题，被访者一般不会回答这类问题。

◆ 区间。想获得一个量化结果的时候，可以采用区间法，“成千还是上万”。同事之间确定会议时间的时候也会经常用到区间这个技巧，“我们的会议是订在下午 3 点还是 4 点”，这会让对方陷入选择陷阱。

◆ 重复。重复被访者说的话，等于把问题抛回给对方，很有可能获得更详细的说明。在 0.2.7 节中我们已经介绍过这种技巧，它同样是主动倾听的技巧之一。

◆ 启发。设定一个问题，让被访者来纠正。

我们来看一个运用这五类技巧进行访谈的案例。

采访者 我明白了。您能在几周内解决这个问题吗？还是要等到年底？
(区间。)

被访者 可能不会在近几周，不过我们会在 6～8 周内恢复正常运转。
(区间会让人下意识地进行选择判断。)

采访者 还好只影响了一种产品，万幸。(委婉。)

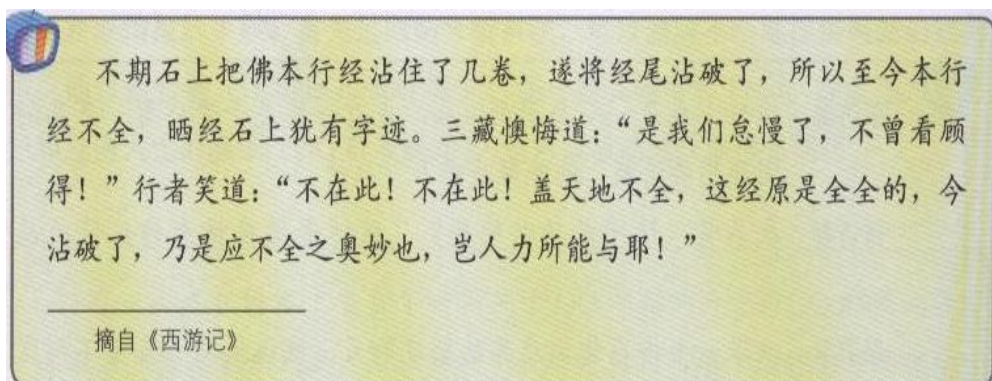
被访者 这些新添加的成分已经影响到了其他产品。(委婉类似于启发和重复的混合物，效果叠加。)

如何把情报收集齐？

一次，我在公司内做完竞争情报的培训，有位同事提问：“我们正好在做一研究项目，想把一家公司的方方面面、里里外外摸个透，我们怎

么才能知道自己是否把所有情报都收集齐了呢？”

《西游记》中有这样一段情节，唐僧一行取经归来时，路过通天河，由于忘记了老龟的嘱托，老龟一生气把唐僧一行掀到了河里。上岸后，他们只好把漫湿的经卷铺在石头上晒干。



孙悟空借用了列子的道家思想安慰唐僧，很多时候我们都在不自觉地扮演着唐僧，追求着完美、全面，却忘了自己真正想要做什么。很多人在选电脑、选车的时候，一开始是在圈定的价格范围内考虑，初定了一个目标之后发现不够完美，它并没有凝聚所有的尖端技术于一身，于是提升一个档次再选，几轮下来，发现“完美”的买不起（其实很多尖端技术根本是华而不实的销售卖点，所谓“完美”只是被卖家忽悠而已），早忘了自己原本只是要选个上网本或代步工具而已。

情报是否已经齐备，唯一的衡量标准是我们的研究目的。比如我们想要提交一份数码照片管理软件的产品建议，筛选出市场上最成功的几个案例进行研究，进而判断我们可以采用什么样的产品形态，进入这个市场能够为公司带来什么利益，就可以了。是否遍历了市场上所有的同类产品，并不重要，因为总有一些不知名的产品或者刚刚出炉的新产品。

竞争情报如何生效

有两个输出方式可以促进公司的变革：产品团队内部可以决策的部分，直接融入《产品运营状况简报》中，作为后续计划的缘由转变为产品动作是最有效的办法：产品团队内部难以决策需要公司层面决策的部分，可以编写成 PPT 向老板宣讲，争取立项机会。

经过实践检验之后，我不太赞同将连续的竞争情报输入转变为《竞争情报双周报》之类的输出，因为这种处理方式乍看上去很重视竞争情报这块工作，实际上却是机械性地汇总转发，并没有直接推动产品变革。一旦形成习惯，只会让竞争情报流于表面。产品经理在整理竞争情报的时候有这样一份汇总的中间文档是可以的，但是这份文档本身并没有太多的价值，除非通过进一步的思考将它融入《产品运营状况简报》或变成向老板宣讲的 PPT（写出来就束之高阁的 PPT 是没价值的）。

Beta

主线任务之外

本章内容

- 0.3.0 逆境
- 0.3.1 创新
- 0.3.2 自省
- 0.3.3 练习

0.3.0 逆境

逆境和顺境，是相对的概念。逆境不等于失败，当我们的产品处于高速增长的时候，增速放缓可能就意味着逆境，但这个时候距离产品生命的终点还很遥远，而且产品可能再次恢复高速增长。

贫贱夫妻百事哀，逆境可能会让团队陷入猜疑和迷惘。技术同事指责产品同事瞎指挥走错了路，产品同事指责技术同事没有按时完成项目错过了市场机会。如果不及时采取一些措施，整个团队可能会因丧失兴奋度而进入消极怠工的状态，这对产品来说才是真正的危机。

拿糗事百科来说，笼络一群喜欢分享糗事的用户是需要长时间积累的事情，而且很长一段时间内没有任何经济回报。在运营糗事百科的过程中，我经历过没人发帖自己到处找内容的阶段，租用的服务器被服务提供商擅自停掉服务的阶段，糗事百科在搜索引擎中消失的时候突然冒出来很多克隆网站的阶段，自己掏钱买服务器放在机房中托管的阶段，服务导致很多用户向我投诉的阶段，很多爬虫过来偷内容导致服务器过载的阶段，等等。这些情况都不足以导致糗事百科死亡，但是它们会让我想“要不要继续运营下去？”这个问题。在逆境中，人一旦放弃，产品立即就死亡了，只要不放弃，产品就可以挺过来。回头看看过去，曾经感觉像过山车一样的逆境早已变得平坦，不再值得一提。

所以，团队的兴奋度虽然难以量化，但并非虚无缥缈。当团队成员不愿意接受新的工作任务来进行产品改进的时候，兴奋度一定是出了问题。如果团队成员都帮着产品想各种点子，而且在验证成功之后兴高采烈并以更大的热情投入工作，兴奋度自然会保持在比较高的水平上。

如何保持团队的兴奋度，战胜逆境？

我认为有两个法宝可以用，第一个是正反馈，第二个是信念。

正反馈

团队中不会缺少负反馈，服务器出现了故障需要紧急处理，网络上出现了负面的用户口碑，老板对进度不满，对于团队来说，这些都是负反馈，这些问题都需要去面对和解决。在应对负反馈的时候，不要忽略了向团队传递正反馈。经过一段时间的埋头苦干，一个新功能终于发布了，在这个时候如果只是告诉团队成员“用户认为这个功能是狗屎”，会对团队兴奋度造成极大的破坏。应该先把正面的反馈拿出来，比如日注册用户数增加了，有用户好评出现了，让团队得到成就感，然后再说“部分用户认为这个功能不太理想，具体原因是……其中两点问题我们需要在后续阶段进行改善。”只是换了个说法，团队的兴奋度就得到了保护甚至被激发。

Tony 经常说：“新产品要尽快接触用户，要接触到足够多的用户。”只有拥有了自己的用户群，产品团队才能获得来自用户的真实正反馈，也才会感受到海量用户所产生的负反馈压力，同时还能进行测试和 CE，一举多得。憋在产品团队内部的产品就好象被关在家里不让上幼儿园的小孩，智商的发展会停滞的。

正反馈拥有神奇的力量，甚至能让宅男追上爱马仕小姐。2004 年 3 月 14 日的晚上，一位日本网友在著名的 2ch BBS 的“独身男性版”（网友称之为“毒男版”）留言，说他在电车（城铁）上救了一名被醉汉性骚扰的女性，并将后来的进展更新到 BBS，署名“电车男”。几天后，他搭救的女性写信答谢了电车男，并送了一对爱马仕茶杯，于是网友和电车男就称她为爱马仕小姐。由于电车男的御宅族性格使然，除了工作外，就是逛秋叶原以及沉浸在动漫的世界中，没有与女性交谈来往的经验，面对女性会害羞，因此他便向 2ch BBS 上的网友求援，网友纷纷献策，有的为他推荐发型师，有的推荐服装，有的提供约会攻略，并且为电车男加油打气。

一个多月后，电车男在网上留言，宣布成功追求到爱马仕小姐，网友纷纷为他送上祝福。这段青蛙王子的故事被出版成了图书，还被拍成了电视剧(参见图 3-0-1)和电影，如果没有这么多网友提供的正反馈，所有的

人都告诉他“不要再做梦了宅男”，还会有这段佳话吗？如果只有人向我抱怨服务不稳定、糗事没意思，没有人告诉我糗事给他带来了快乐，我想我早就放弃了。



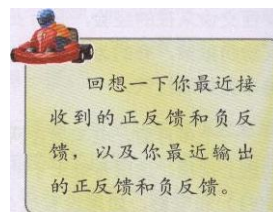
▲图 3-0-1 日剧《电车男》

我也见过另外种极端，一些团队成天“放卫星”，不断地制造“正反馈”，根本没做过的事情都被吹得很成功。这样的事情在今天这个商业社会中最好别再上演了，光有兴奋度而不能正视自己是非常可怕的——“不知己不知彼，每战必负”。

制造真正的正反馈，最重要是做对事情，赢得用户好评，保证产品各项运营指标的上升或平稳。向研发团队提交正式的需求之前，应该仔细想好这份需求是否真的有效，千万不要随随便便丢需求给研发同事。对于不太确定的需求，最好先进行低成本的实验，通过数据判断出正确的方向后再往下走，不要等到付出很大代价之后再宣布要换其他方案。

有时候产品经理并没有往“错”的方向走，只是走错了时间，提早实施了一些过于超前的需求，这样也不会带来正反馈，因为这些超前的需求并不是用户当下所关注的。产品经理可以提前做好规划，想好用户规模达到几百万、PV 达到几千万的时候应该怎么办，但是，不应该过早着手实施。这样做一方面对完成当前阶段的 KPI 没有太大帮助，机会成本太高；另一方面也不会收到用户的正反馈，这会破坏团队的兴奋度，降低大家的工作效率。时间是产品经理最宝贵的资源之一，不要挥霍这个资源。

此外，要注意发现和收集正反馈。用户的认可、运营数据的变化不会自动跳出来，需要产品经理去捕捉，带回来分享给团队。腾讯在某款产品实现重大突破的时候会举办酒会，这是一种很好的正反馈形式。



坚定的信念

榜样的力量是无穷的，作为产品的灵魂人物，面对逆境的时候如果你能保持积极乐观的态度，那么团队也会被你所感染：如果你表现出自我否定或者沮丧，团队的兴奋度就会像通红的炭火掉入水中，即刻化作一缕轻烟。帮助团队渡过逆境，需要你保持信念，并且在团队中传播自己的信念。

信念从哪里来？很多有经验的人说，不要为了钱去做一些事情，因为那样是不会成功的。在我经历过一系列逆境之后，我将这句话解读为，**不要把信念建立在赚钱上，因为这样的信念很容易被逆境摧毁，从而导致事业的失败**。电视剧《潜伏》中，共产党在策反余则成时说，你不要因为女人而加入我们，你一定要为更崇高的信念而战斗。女人在战争中牺牲了怎么办，女人被国民党绑架了怎么办，余则成还会战斗下去吗？如果想着赚钱，其实赚钱的方法有很多，得到钱之后怎么办？把信念建立在金钱美女之上是脆弱的，更坚实的信念来自哪里呢？乔布斯曾经用一句话震撼了斯卡利的心灵：“你是想卖苏打水度过余生，还是希望能有机会改变世界？”对人类的关怀是信念的稳固基石。退一步，信念可以来自于对用户的关怀。是的，我们又回到了起点，**创造用户价值**。

如果我只是想着赚钱，糗事百科这个小众模式是没可能赚多少钱的，也许在某个逆境中我就放弃了，因为与其投精力在一个没什么希望的地方还不如去研究基金投资。当然，我也不是开始就建立了创造用户价值的信念，最初只是搞着玩的，想看看这些 2.0 的思想能不能有效运作起来，谈

不上信念。后来用户多了，用户的关注和投诉变成了一种责任感，我想，我应该把它运营好，它是我的试验田，却是用户关注的产品。再往后，Feed 订阅数从 1 000 变成 10 000，再变成 100 000，最终变成 553591，我对用户负责的责任感变成了为用户服务创造用户价值的信念，虽然它没有给我带来经济上的、社会地位上的回报，甚至可能无法再给我更多的成就感。

一个人的信念是否坚定，很大程度上取决于他是否提前预计和接受了坚持信念的代价。如果对坚持信念的代价考虑不足，那么这种情况下的盲目信念只能叫做憧憬或者幻想，是很容易被逆境打败的。很多大学毕业生在就业之后一年甚至半年就辞职，就是因为对现实估计不足，没有办法接受憧憬与现实之间的落差。坚持信念是一场战争，战争中总会有起起落落，这些起落只是一场场必经的战斗而已，不要忘记我们的目标是赢得整场战争，局部和暂时的战斗失利，没什么大不了。

逆境并不可怕，可怕的是不了解产品的处境和主动放弃

2006 年 7 月起，由于运营商突然收紧的政策，千橡矩阵中多家靠 sP 业务赚钱的 2.0 网站的利润像水蒸汽一样快速蒸发了。害怕重蹈当年做 Chinaren 时“钱烧完”被迫出售的覆辙，陈一舟决定“撤退”，尽管很多新业务才刚刚开始。留下的网站必须能够建立起竞争壁垒，并且能很快获得盈利。2006 年年底，千橡把总部从位于北京 CBD 核心区的中国人寿大厦迁到了现在的静安中心，租金只有原先的 1/3。在这场为期半年、陈一舟自称“大伤元气”的结构性调整完成后，千橡的视频业务、renren.com 以及客户端软件部门被全部裁掉，猫扑门户从 100 多人变成 20 多人的小规模。高峰时期的 1400 人减员过半，换来的是千橡平稳地渡过了寒冬。

回想起那段岁月，陈一舟认为一个企业家在成长的道路上，有很多错误是不可避免的，只有犯了错、吃了亏，在以后的工作中才能尽可能少地犯错，“中国的企业家里面，基本上现在混得好的都吃过亏，甚至是生死

存亡的大亏”。陈一舟扳着指头一个个数，张朝阳、丁磊、马化腾、陈天桥、史玉柱，等等。“有过濒死体验的公司，才会有大成就，”陈一舟感叹道。

在我所负责的产品陷入瓶颈期难以突破的时候，同事问我：“为什么想把我们的产品做起来这么难？我们的团队有什么问题吗？”我回答说：

“我们的团队很好，大家都很有经验也有热情，即便有一些小问题，也是次要矛盾。从我们的产品形态来说，它需要很多人一起使用才能突破临界量，这与面向个人的产品是不同的，假设两类产品一起发布，我们需要花更多的时间才能让它站稳。从产品设计和技术难度来说，我们的产品要帮助用户有效地管理其他用户，这涉及用户管理体系和很多细分的权限，导致产品的复杂度和技术难度变得非常高，同时我们的团队规模又不是很大，很多事情只能一步一步来，所以我们不要和那些能够快速增长的产品相比，按照规划走下去，我们在自己的这个领域是能够做到全国第一的。”

压力管理

我在腾讯接受过一堂压力管理的培训课程，我当时并不知道这个培训对我的工作会有什么帮助，在经历了种种逆境之后我发现自己依然身心健康乐观向上，原来是托压力管理的福。

压力管理的第一步是识别自身的压力状况，我们可以通过这道压力测试题来监测自己的压力状况，请回想自己在一个月内是否出现过下列情况：

- ◆ 觉得手上的工作太多，无法应付；
- ◆ 觉得时间不够，必须分秒必争（例如走路和讲话的速度变得很快）；
- ◆ 觉得没有时间休闲，成天惦记着工作上的事情；
- ◆ 遭遇挫折时很容易发脾气；
- ◆ 担心别人对自己工作表现的评价；
- ◆ 觉得上司和家人都不欣赏自己；

- ◆担心自己的经济状况；
- ◆有头痛、胃痛、悲痛等问题，难以治愈；
- ◆需要借助烟酒、药物、零食等抑制不安的情绪；
- ◆需要借助安眠药才能入睡；
- ◆与家人、朋友、同事的相处令你发脾气；
- ◆与人交谈时，打断对方的话题；
- ◆上床后觉得思潮起伏，有很多事情牵挂，难以入睡；
- ◆觉得不能将每件事情做到尽善尽美；
- ◆空闲时轻松一下会感觉到内疚；
- ◆做事急躁，任性而为后感到内疚。

计分规则：以上情况中，从未发生的 0 分，偶尔发生的 1 分，经常发生的 2 分，将每项情况的得分加总。

0-10 分 压力程度低，但可能生活缺乏刺激，比较简单沉闷，个人做事的动力不高。

11-15 分 压力程度中等，虽然有时候感到压力较大，仍属于可以自我调节的范围之内。

16 分或以上 压力偏高，需要寻找压力源以及调节压力的方案。

（本测试只是希望引起大家对压力的关注，若发现分数不理想或不切合你的情况，请别放在心上。）

适度的压力能刺激我们产生荷尔蒙，帮助我们面对各种挑战，而压力一旦过度，就会危害我们的身心健康了，并且还会影响到我们在工作中的判断和表现。当我们意识到自己正在承受过度的压力之后，接下来需要分析压力源是什么，是什么在不断地给我们制造压力。

压力源可能存在于很多个方面：

- ◆**个人方面** 健康欠佳、情绪不稳定、自卑、失落等
- ◆**家庭 / 爱情方面** 家长和爱人对自己期望过高、责骂、啰嗦、家务太多家庭经济欠佳、家人争吵等；

◆**工作方面** 任务太多、老板和上司期望太高、产品业绩不理想同事关系不好、沟通不畅等；

◆**社会方面** 住居环境差、交通拥挤、卫生环境恶劣、噪音污染社会风气败坏、通货膨胀等；

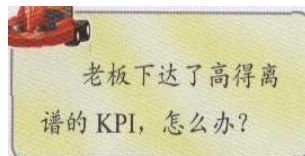
◆**朋友方面** 缺乏知己、被朋友欺骗、被朋友冷落、被朋友排斥发生纠纷等。

压力源往往隐藏得比较深，这是我们的某种本能，我们把它藏起来，似乎一切都没问题，但是它却在角落里持续地制造着压力。所以，解决压力的关键在于解决压力源，而不是采用消极逃避的方式来应对。“没想清楚”，无法快速决策，也是一种压力的表现，压力源在于害怕作出错误的决策而影响了产品的业绩，当我们认清压力源之后，找到一些适当的方法让产品的业绩可控，自然就消除了“没想清楚”的问题。工作任务太多，背后的原因可能是我们的工作方法效率不够高，向有经验的朋友、同事请教更好的工作方法，看一些专业书籍，使用些能够提升效率的工具，提升了自己的工作效率之后问题就解决了。把压力源彻底消除，它所制造出来的压力也就随之消失了，我们的身心健康则得以保全。


压力源不一定是通过“解决问题”的方式消除的，有句话叫做“改变可以改变的，接受无法改变的”，在我们的工作、生活中，除了可以解决的问题，还有更多无法解决的问题，比如飞涨的房价、父母的衰老、同事的心情，等等，我们要识别哪些问题是可解决的，哪些问题是无法解决的，对于不能解决的问题要想办法接受。在幼儿到了两岁左右，会进入“违拗期”，它开始有独立的意识，开始违抗家长的意愿和家长对着干。很多家长并不了解“违拗期”的概念，更不明白为什么小孩子忽然不听话了，他们试图用对抗的方式让小孩子听话，结果自然是徒劳无功，给自己增加了压力，《从出生到三岁》一书指出，家长应对幼儿“违拗期”最好的方法就是了解“违拗期”对于幼儿成长的重要性和必然性，**提前接受这个概念并做好准备**，这个方法非常适合应对无法解决的问题。

在我们的工作、生活中，还有可能出现很多意外，比如大面积停电、网络故障、摔倒受伤，这些意外是小概率事件，但是从一段很长的时间来

看，却有着发生的必然性，这是我们无法改变的，与其怨天尤人，不如提前做好心理准备。当对无法改变的问题有了充分的认识，并提前做好了思想准备和应对准备，这些问题就不再是压力源了，而是变成了像吃饭睡觉一样平常的问题。



最后，引用一段 Tony 的感悟，与大家共勉。



每一个岗位都有可以学习的地方，都有优秀的同事值得我们学习，值得我们用心投入去体验。无论我们今后的职业生涯如何发展，这种全力投入的过程，都是有意义的积累。

有的朋友很心急，对一个岗位、一个公司、一个行业，一遇到困难的问题就浅尝即止，还未体会到精髓所在，就急于换岗、换公司、换行业。有位艺术大师曾说过，“不精一艺莫谈艺”。Tony 个人建议，年轻的朋友可以更耐心一些，尝试用心投入去发现工作之美，尝试去体会工作本身的快乐。

当我们经受住极大的压力，在重重危机和困难之中，经过不懈的努力，终于找到可行的解决之道的时候，那种豁然开朗的感觉，难以言传，是未经历极限挑战的人所不能理解的，只有用心投入的人，才能体会这种工作的快乐。

一直很欣赏华为公司的一句话，“胜则举杯相庆，败则拼死相救”。在工作中，能结识一群志同道合的同事，能相互信任和相互欣赏彼此的激情，大家一起并肩作战，创造价值，是一件很开心的事情。

一个人是否是绝顶高手，是否绝顶聪明，并不是最重要的。最重要的是，你是否对团队有激情。你是否学会欣赏团队成员的努力，你是否愿意建设性地帮助他人成功，只有对团队有激情的人，才能赢得团队的尊重。

——Tony

0.3.1 创新

综上所述，“拥有创造力的秘密，就是懂得如何把信息来源藏起来”，这不是我说的，这是爱因斯坦说的一句大实话。比如糗事百科，如果我对 QDB 秘而不宣，而是编造一个网络版聊斋茶馆的故事，糗事百科的创新就上了一个档次，从网络产品到网络产品的复制，变成了线下模式到线上的飞跃。

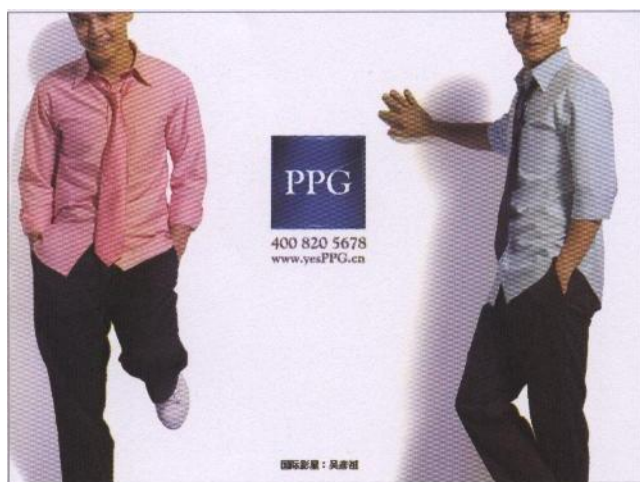
书外音：“且慢！刚刚的 2 页空白是怎么回事？创新就是要把信息来源藏起来？”

哦，2 页空白我想用来说明，搞点别人没搞过的东西是比较简单的（我并

不完全确定这几页空白是否真没人搞过)，胡搞瞎搞也能搞出来新东西，创新的难点在于建立创新文化。没错，创新是需要持续不断进行的，靠一次创新吃 100 年即便可口可乐也做不到，持续地创新需要创新文化作为支撑。鉴于前面几章我们已经介绍过了竞争情报、过滤、用户体验、逆境等概念，我想现在是时候可以“安全”地讲讲创新了。

2005 年末，PPG(参见图 3-1-1)，摘自：

http://www.yesppg.cn/YesPPG_CN/flvitxt28.aspx)横空出世，公司的全部运营都集中于上海郊外的三幢小矮楼。包括 200 多位的呼叫席人员在内，员工还不到 500 人。这家公司不生产衬衫，也没有任何的实体店，物流也外包给了快递公司，只通过邮购目录和网络来直销衬衫。



▲图 3-1-1 PPG 的广告界面

“我们既不是服装企业，也不是互联网公司，而是一家数据中心，甚至你可以认为是一家服务器公司，” PPG 创始人李亮这样对外界描述自己的企业，“我们是衬衫行业中的戴尔电脑。”

用卖电脑的方式卖衬衫，这算得上一个创新。其实，PPG 的商业模式更接近被 Amazon 收购的 Zappos，Zappos 创办于 1999 年，专门在网上卖鞋。不管是学戴尔，还是学 Zappos，在中国搞网上卖衬衫，都算

得上是个创新。

PPG 在运营的过程中出现过很多问题，首先是产品不过硬，Zappos 承诺如果鞋不合脚，送货、退货一律免运费，但是 PPG 做不到，它的衬衫不但本身质量不过关，还很难退换。然后是促销不力，2007 年，PPG 为了扩大市场份额，在媒体大肆投放广告，烧掉了 23 亿元的广告费，一些媒体报道说某 PPG 高管从中收取了巨额回扣。2007 年底，PPG 推出了打折销售网站，这个策略直接拉低了自己花重金打造出来的品牌形象。2008 年 11 月，《经济观察报》披露，李亮携款 2000 万美元潜逃。

在 PPG 充分教育了市场之后，VANCL 等公司后来居上，绕过 PPG 产品不过硬、疯狂烧钱的弯路，采用按效果付费的低成本网络广告，占领了市场。出于生存的本能，大家都想当笑到最后的 VANCL，坐拥平台的公司更是会想：“反正我能后发先至，我还可以通过投资公司去入股小公司将创新外包，干嘛那么傻要去做第一个吃螃蟹的 PPG？”被创新的风险吓倒而不是去管理风险是创新的最大阻力。

那么，我们为什么要创新？

商业世界就像一个生物圈，所有的公司都需要用户和资本，能够成功吸引到用户和资本的公司会存活并且壮大，其余的则会倒闭死亡。从互联网产品的层面来看也是一样，每款产品都在拼命进化，争夺着有限的互联网用户和每个用户每天有限的上网时间。不要以为躲在壳里就可以独善其身，还记得我们之前讲过的产品形态生命周期吗？

2005 年，Alexa 排名最高的 10 个网站分别是：

1 yahoo.com

2 msn.com

3 google.com

4 ebay.com

5 amazon.com

- 6 microsoft.com
- 7 myspace.com
- 8 google.co.uk
- 9 aol.com
- 10 go.com

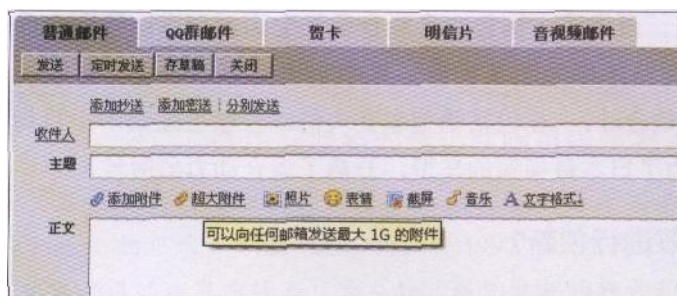
2009 年底，这个排名变成了：

- 1 google.com
- 2 facebook com
- 3 youtube.com
- 4 yahoo.com
- 5 live.com
- 6 wikipedia.org
- 7 blogger.com
- 8 baidu.com
- 9 msn.com
- 10 qq.com

搜索引擎取代了传统门户网站变成了新的门户，社交网络和网络视频成为了新贵，facebook 在产品形态的内部竞争中打败了 myspace，百科全书和个性化表达的重要性超出了大家的想象，中国市场也在快速崛起。即便是互联网的巨头，也无法保证自己能在 4 年的风云变幻中立于不败之地。不懈的创新可以帮助我们的产品做出硬指标，做出差异化，这两者可以制造口碑，让产品赢得更多的用户。

在 Gmail 推出之后，邮箱产品的竞争可以用白热化来形容，雅虎和网易也相继推出了无限量邮箱。QQ 邮箱应该怎么办？跟进无限量潮流，还是寻找用户的真实需求？在进行 CE 之后，QQ 邮箱产品团队发现

用户并不在意无限量这个概念，因为对他们的日常使用没有实际帮助，只是一个噱头而已，用户更在意的是大文件中转、超大附件等能用得到的存储空间。QQ 邮箱根据用户需求，快速推出了文件中转站和超大附件功能(参见图 3-1-2)，获得了用户的好评。通过基于用户需求的一系列创新，QQ 邮箱扭转了口碑，从少得可怜的市场占有率，变成了市场第一。如果 QQ 邮箱只是一味地跟随市场领导者，它能跟成领导者吗？



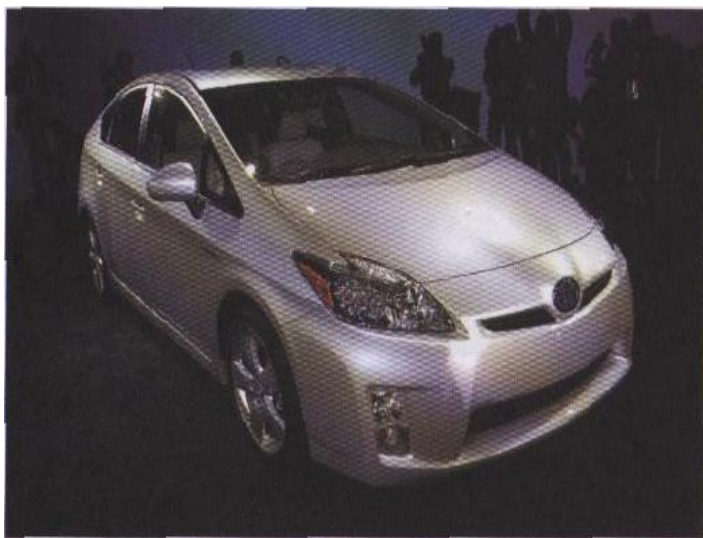
▲图 3-1-2 超大附件功能

是不是只有划时代的创新才算创新？

牛顿、爱因斯坦，几百年才出一个，在划时代与划时代之间，填充的都是渐进式的创新。有时候，渐进式的创新也能划时代。

1993 年丰田开始探讨混合动力技术，1994 年做出了计划，1995 年开始研发，1997 年第一代混合动力的普锐斯(Prius)上市。减少汽车行驶过程中各个环节的汽油使用，并且把一些闲置的能量存储为电能备用，是一系列零碎的工作。上市前 3 个月，丰田还在进行改善，又追加了一个刹车时把能量转换为电力的装置。这个装置听起来很牛，让油耗减少了多少？3.7%而已。人们不会为了节省 3.7%的油耗而购买一辆价格比普通汽车高出很多的混合动力汽车，但是这里一个 3.7%，那里一个 5.4%，把所有降低油耗的创新加起来，2010 款的丰田普锐斯（如图 3-1-3 所示）达到了百公里油耗 3.6 升的目标。根据新浪网公布的数据，奇瑞 QQ3 的百公里油耗是 5.8 升，本田飞度是 6.5 升，福特福克斯是 7.6 升，即便同油

耗最低的比亚迪 F0 的 5.2 升相比，普锐斯的油耗还要低 30%。



▲图 3-1-3 2010 款的丰田普锐斯

2009 年 11 月 6 日，日本汽车销售协会联合会及全国微型车协会联合会公布了 2009 年 10 月各车型日本国内新车销量，其中丰田混合动力车“普锐斯”共售出 26918 辆（新旧款合计），在包括微型车在内的综合榜上连续 5 个月蝉联首位。混合动力汽车成为了日本最畅销的车型，开启了混合动力的时代。

我们可以在哪些环节进行创新？

再次引用图 2-0-1 中那个经典的苹果，答案是，我们可以在任何环节创新：

- ◆ GUI（图形用户界面）可以创新，可以引入光源的概念，可以采用复古的风格；

- ◆ 技术研发和项目管理可以创新，新技术当然是创新，但使用 Excel 进行项目管理也是一种创新；

- ◆ HCI（人机交互）设计可以创新，无刷新体验已经成为新的潮流；

- ◆ 产品功能的设计可以创新，QQ 邮箱可以增加文件中转站和阅读空

间；

◆产品形态可以创新，Google 试图用 Wave 来重新定义在线沟通、协作；

◆概念也可以创新，iPhone 不是卖手机而是卖带通话功能的 App 运行环境。

不要把创新局限在概念和产品形态的层面，不要以为成天研究用户体验就不是创新。一次我和一位负责后台技术的总监聊天，问他工作中有什么创新没有，他回答说没有。然后我问他近期在忙什么，他很兴奋地给我介绍他正在做的项目，他们要存储很多几百兆的文件到服务器磁盘上，如果多个文件同时存储，单个文件就不是连续的，会产生磁盘碎片并降低磁盘的存取效率。Linux 将来会使用类似下载软件时的文件空间预分配功能来解决这个问题，在等待 Linux 新版内核的时候，他们想到的一个办法是，通过一个任务分配服务器，将多个文件分配到多台服务器的多个硬盘中，确保每个硬盘在同一时刻只有一个文件进行写操作，这样就可以解决磁盘碎片的问题了。我很奇怪为什么这么有趣的想法在他看来不是创新，不过也可以看到，很多时候我们都在不自觉地进行着创新。

创新算是个人项目还是团队项目？

个人可以提出一个创意，而创新是被实现出来的创意，实现过程是需要团队协作的。再者，个人的创意也是有限的，过分依赖于个人，会遇到 0.2.12 节中讲到的单点瓶颈。

有没有创新的最佳实践可以学习借鉴

“说到创造突破性的成果，无论就技术还是艺术层面来说，皮克斯（Pixar）的记录都是独一无二的。在 1990 年代早期，我们就已经作为电脑动画领域的业界先锋而广为人知。我们多年的研发积累在 1995 年《玩具总动员》推出时得以释放，那是世界上第一部电脑动画片。在接下来的 13 年里，我们又接连推出了 8 部电影（《虫虫特工队》、《玩具总动员 2》、《怪物电力公司》、《海底总动员》、《超人总动员》、《汽车总动员》、《料理鼠王》以及《机器人瓦力》），均为轰动一时的作品。和其他电影厂不同，我们从来没想到从外部购买电影创意和脚本。我们的所有故事、世界背景以及人物都是由我们自己的艺术家群体内部创造出来的。在这些电影的制作过程中，我们不断地扩展着电脑动画技术的疆域，也由此获得了大量专利。”

——皮克斯创始人 Ed Catmull

皮克斯是一间了不起的创意工厂，它的创始人 Ed Catmull 在《商业评论》上发表过一篇名为“皮克斯的‘创作总动员’” (How Pixar Fosters Collective Creativity) 的文章。Ed Catmull（见图 3-1-5 中的右一）介绍的创新经验堪称业界标杆。



▲图 3—1-5 Ed Catmull 正在与皮克斯的同事开会

创新以人为本

其实，创意更多的时候是来自外部用户，深入理解用户是非常重要的。张小龙在总结 QQ 邮箱创新经验的时候提出过一个“1000/100/10”的工作方法，每个月每款产品经理要浏览 1000 条用户帖子，浏览 100 篇网络评论，做 10 次 CE。QQ 邮箱产品团队一开始不太认可这个方法，认为浏览帖子这种事情是客服的工作，在尝试使用了这个方法 3 个月之后，产品团队开始感受到用户源源不断的创意和激励，最终“千百十”变成了一种工作习惯。也许会有人说这是傻办法，我认为，在不可能飞的时候，踏踏实实地走到目的地，就是最聪明的办法。

为创新授权

站在公司创始人的角度，主要问题是要提供授权；站在产品经理的角度，主要问题是争取到足够的授权，为未来的创新预先分配好足够的空间。此外，并不是每个创意都是用户真正需要的，产品经理必须作出苛刻的取舍，要有魄力砍掉很多创意，同时集中精力大胆推进其他创意。

关于授权，我想到的另外一点是，要给创新留一段改进时间。由于创新是在探索未知的领域，很难保证一次点火就能顺利升空，等待

人比想法更重要：

如果你把一个好的想法交给一支平庸的队伍，他们会把它搞砸；如果你把一个平庸的想法交给一支出色的队伍，他们要么能够挽救它，要么会把它扔掉然后找出一些管用的办法来。找到一群有创意、能够发现创意、能够紧密合作共同实现创意的同事在一起工作，是非常重要的事情。

——Ed Catmull

其实当你找到了

不起的创新人才时，就应该在他们身上放手一搏，给他们充分的回旋余地和支持力度，而且你还要给他们提供一个环境，让他们能够从每个人那里得到诚实的反馈。

——Ed Catmull

我们的很有可能是点不着火，即便安全升空了用户对新生事物也有一个接受的过程。如果我们判断创新的方向是对的，运用持续改进的方法，运用网站分析的方法，最终是可以创新成功的。

另外一方面，我们也可以看到有很多产品有非常棒的创意，但是他们却没有认真地改进自己的产品，把它做到极至，比如我们上面讲到的PPG。所以，不要以为有了好的创意就等于占领了市场，只有拿到了稳固的可持续的市场份额，或者某个创新点受到了用户的好评，才算是创新成功。

创意信托小组（专家组）

皮克斯的创意信托小组最初来源于《玩具总动员》。在那部电影制作过程中的一次危机期间，一种特殊的关系在 John（皮克斯首席创意官）、Andrew、Lee 和 Joe 这些能力非凡并且互补的同事之间发展起来。由于他们彼此信任，他们之间可以有非常紧张激烈的讨论，他们都知道这种激烈热情是关于电影本身的，而非针对个人的。

现在这个小组包括了 John 和 8 位导演（Andrew Stanton、Brad Bird、Pete Docter、Bob Peterson、Brenda Chapman、Lee Unkrich、Gary Rydstrom 以及 Brad Lewis）。当一个导演或制片人觉得需要帮助的时候，他们就会召集这个小组的成员（以及其他他们觉得有帮助的人），然后展示工作的当前进展。在这之后是一个活跃的两小时的意见交换大讨论，全都是关于如何改进这个电影的。这里没有自我中心，没有人会为了礼貌而闭口不言。能做到这一点是因为所有的参加者都彼此信任和尊重对方，他们知道在还有时间修正问题的时候从同事那里听到问题所在，总比以后从观众那里听到问题要好得多。这个小组解决问题的能力极强，见过的人都深受鼓舞。

在这一步之后，如何采纳这些建议就是该电影的导演和他（她）的团队的事情了。这里没有强制性的结论，创意信托小组没有任何权力。这种动态关系至关重要：它解放了小组成员，让他们能够畅所欲言；它也解放了寻求帮助的导演，让他能够充分考虑各种建议。我们花了一段时间才真正学会这一点。当我们试着把创意信托的模式移植到我们的技术部门的时候，我们发现它不管用。最终我们明白了原因：我们给了那些评论小组一些权力。一旦我们说，“这只是纯粹的同事间的互相反馈而已”，这种动态模式就改变了，评论机制的效率就戏剧性地增长起来了。

——Ed Catmull

日报

当我们在 90 年代早期为《玩具总动员》组织动画人员的时候，John 使用了从迪斯尼和工业光魔那里学到的办法来建立我们的每日总结流程。大家把未完成状态的工作展示给全体动画人员，虽然作决策的是导演，但是鼓励人人都发表意见。

这有几个好处。首先，一旦人们克服了展示未完成作品的羞涩感，他们就会变得很有创造力。其次，领导总结过程的导演或者创意指导同时也可以和全体人员就重要事项展开交流。第三，人们彼此启发和学习，一个高度创新的动画片段会触发其他人也做得更好。最后，人们确保他们在向别人展示前把事情做“好”的强烈意愿会升高一种可能性，那就是他们最终的成果并不是导演的意图。这种每日汇报过程避免了这一类的工作浪费。

——Ed Catmull

建立互助文化

创建一个团队项目，团队中的每个成员都应该全力帮助别人做出最好的工作。如何建立互助文化？Ed Catmull 介绍了创意信托小组和日报两个办法。

我在腾讯战略发展部工作期间曾经体会过这种方法，我们在项目完成之前就会拿出半成品互相 PK。由于工作性质的不同，我们 PK 的周期不是每天而是每周，但是，最终得到的好处是一样的，正如 Ed Catmull 所总结的那样。

促进跨团队的交流

很多人回顾迪斯尼（Disney）先生的早期生涯时说：“看看这些艺术家们！”他们却并没有注意到他在技术层面的革新。事实上是他最早在动画中引入声音、引入色彩、引入动画与真实表演的结合，最早在动画制作中使用静电复印术。他总是在为科学和技术而兴奋。在皮克斯，我们相信技术与艺术的相互作用，也一直致力于在电影制作的每个阶段都尽量采用更好的技术手段。John 发明了一个说法来描述这种动态关系：“技术启发艺术，艺术挑战技术。”

让具有不同学科背景的人们彼此成为工作伙伴，其重要性不亚于让相同背景的人做到这一点，但是难度则要大得多。其中的障碍包括一个组织中自然形成的等级结构——总有一些部门被它自己也被其他部门认同为整个组织里最有价值的部分。另外，不同的专业使用不同的语言，甚至办公室之间的现实距离也会构成阻碍。在一个像我们这样的创新产业里，这些界限会妨害杰出的工作，我们必须尽全力去破除这些障碍才成。我们坚持下面的这些原则。

每个人都必须享有和任何人自由交流的权利

一个组织中关于决策的等级关系和关于彼此交流的人际结构是两码事。任何部门的成员都应该可以直接同任何其他部门的成员一起解决问题而不需要经过“适当的”沟通渠道。“问题”几乎总是无法预计的。处理众多问题最有效的方式是信任大家，直接彼此合作解决困难，而不用忙于核对各种权限。

每个人都必须能无所顾忌地提出想法

我们邀请观看展示的人们给创作指导发送邮件，陈述他们喜欢和不喜欢的部分及其原因，确保无所顾忌的批评。

我们必须同学术界的创新保持紧密联系

这种联系比我们泄露出的想法本身要重要得多，它使得我们能够吸引杰出的人才，也能强化整个公司关于人比想法更重要的信念。

我们的建筑是史蒂夫·乔布斯的作品，其本身也提供了另一个让不同部门的人们彼此交流的方式。大多数建筑是为了功能性的目的设计的，我们的建筑却是为了增加不期而遇的可能性而设计的。在它的中心是一个巨大的中庭，那里有餐厅、会议室、洗手间，还有邮箱。结果就是每个人都会在一天的工作中因为很多理由而反复经过那里。这些偶遇的机会所带来的价值是言语难以描述的。

——Ed Catmull



安全前进

我所了解的那些失败的公司中的很多人似乎都缺乏足够的内省精神。当皮克斯成为一家独立公司时，我曾发誓我们必须避免如此。我意识到对一个大型组织来说，剖析自身是极端困难的事情。要保持客观，既不舒服，又不轻松。当你的公司还处于成功阶段时，有系统地避免自满和发现隐蔽的问题是两项极为艰巨的挑战。清晰的价值观，持续不断的交流，形成常规的事后检讨，不断引入打破陈腐局面的外部力量，这些都还不够。强有力的领导也是必不可少的——它能保证人们不只是把价值观挂在嘴边，对交流置若罔闻，把日常流程变成儿戏，对新进人员提供的观察和建议无动于衷。以下是我们所采取的做法的几个例子。

事后检讨

我们第一次这么做（在《虫虫特工队》结束之后）很成功，但是针对后面的几部电影的效果就起伏颇大。这令我开始反省怎样从这个过程中获取更多的成效。我注意到一点，尽管人们确实从事后检讨中获得进步，但是他们并不喜欢这么做。领导者们自然希望利用这个机会向他的团队成员致敬。人们一般来说更愿意讨论成功而非失败之处。而且既然已经同一部电影纠缠了好几年，每个人都只想把它抛诸脑后。如果只是让人们自发行事，他们会仅仅把这个过程当作儿戏而避免面对麻烦。

有一些很简单的技巧能够解决这些问题。其中之一是试着改变事后检讨的方式。顾名思义，这个过程应该是关于汲取教训的，所以如果你总是用同样的方式进行检讨，你就差不多总是能得到类似的教训，这并不是很有效果的办法。另一点是让每个小组去列出他们认为值得重复的五条经验和应当避免的五条教训。在正面和负面评价中适当的平衡会让气氛更缓和。在每次总结的时候采用数据来说话。我们是一个创意组织，所以人们一般会觉得我们的成绩很难被度量或者分析。事实上并非如此。我们很多的流程都包含着可以被量化的活动。我们会记录下每件事情发生的频率，多少任务需要返工，当一块工作从一个部门递交到另一个部门时是否已经完成，诸如此类。数据会公平地反映事实，它能激起讨论，破除仅仅根据个人印象而形成的假设性看法。

新鲜血液

成功的组织在引入具有新鲜观念的人员时往往面对两种挑战。一种是众所周知的 not-invented-here 综合症（NIH 综合症是指，某些个人或是公司对自我创新的能力颇为自负，并拒绝采用或购买他人或别的公司所发明的技术），另一种所谓的“机构敬畏”综合症（这主要是年轻的新雇员会面对的问题）则常常被忽视。

前者对我们来说幸好不是个大问题，我们素有开放的文化：我们坚持迎接挑战的方式让新进者不那么构成威胁。我们很好地吸纳了很多杰出的外部人才给我们所带来的冲击（我是指他们所引入的刺激的观念和他们所吸引来的人才）。这其中包括导演了《超人总动员》和《料理鼠王》的 Brad Bird，加盟皮克斯担任《机器人瓦力》制片人及制片副总裁并在此前领导工业光魔很多年的 Jim Morris，以及特效工作室 Rhythm & Hues 的前主管 Richard Hollander，他负责领导改善我们的制片流程。

对我们来说最大的问题是让年轻的新雇员有信心站出来说话。为了确保这一点，我惯常的做法是在新雇员情况介绍的场合告诉他们我们犯过的错误和吸取的教训。我希望能让他们相信我们并不是总能把每件事情都做得很好，我们希望当每个人看到我们的做法让他们感到困惑的时候都能站出来质疑。我们不希望大家都觉得既然我们已经很成功了，所以我们所做的事情就都是对的。

——Ed Catmull

我引用了很大篇幅的“皮克斯的‘创作总动员…’，Ed Catmull 讲述的这些活生生的案例和深刻的总结提炼让我无法割舍，希望皮克斯的创新实践对你也能有所启发。

0.3.2 自省

在第 N 次修改这份书稿时，我试着回想自己过去几年产品经理生涯的种种细节，想看看是否遗漏了一些重要的事情没有写进书里。Ed Catmull 提到的事后检讨提醒了我，我决定增加这一节——自省。

身体是革命的本钱，定期体检可以帮助我们尽早发现一些疾病，及时治疗，保持身体健康。对于产品来说，《产品运营状况简报》就是每个月的体检报告，把所有的健康指标过一遍，可以尽早发现产品的问题，及时

修正产品方向。不过，我们这一节要讲的不是身体体验，也不是产品运营简报，而是个人和团队的自省。

Ed Catmull 说，自省就是要“系统地避免自满和发现隐蔽的问题”。咬文嚼字的话，这个说法不够准确和完整，因为自满也是一个隐蔽的问题，那我们把它改成：自省就是要系统地发现自满及其他隐蔽的问题，并及时解决。

十岁神童，十五岁才子，过了二十岁是凡人

世界上再也没有比骄傲自大更可怕的了。骄傲自大可以毁掉英才和天才。

莱恩是一个自幼就表现出某种天赋的孩子，因为他一出生时就让别人感到他灵气逼人、聪明伶俐。人们都说这个孩子一定是天才，他的将来一定极为辉煌。有人说：“莱恩一定会成为一个伟人，你看他那种机灵的模样，说不定会成为一个伟大的将军。”也有人断定他会成为一个可以令大家引以为荣的艺术家。

莱恩的父母为此专门给他请了家庭教师，试图在音乐方面给予他最好的培养。他确实非常聪明，老师教的一切他都能很快地学会。四五岁的时候，他不仅掌握了基本的乐理知识，而且还会演奏多种乐器。他的钢琴和小提琴演奏极为出色，并且很快就举办了自己个人的音乐会。

人们都说他是一个音乐神童，是个伟大的天才，就像人们评论那些历史上伟大的音乐家一样。莱恩的父母把他当成一个宝贝，生活的全部重心都转到了他的身上。他们逢人就夸奖自己的孩子。甚至当着众人的面，说莱恩的音乐水平已经远远地超过了他的老师和其他同时代的音乐家。他们说莱恩注定会成为巴赫那样的音乐大师。

莱恩被大量的赞誉蒙蔽了，他陶醉在沾沾自喜之中。

有一天，他的音乐老师告诉他，他在音乐表现上存在着很多不足。虽然他的技巧确实已经相当不错了，但音乐本身的魅力在于内涵而不单单是技巧。

莱恩被激怒了，他狠狠地对老师说：“你以为我只会技巧吗？那些音乐的内涵我早已清清楚楚。”

老师说：“但我明明发现你有这些问题呀！”

莱恩说：“那不是问题，是我故意那样演奏的，我就是那样理解这首曲子的。”

老师为了让他明白一些音乐表现方面的东西，开始给他做示范。碰巧老师在演奏的过程中犯了一个小小的错误，这样就被莱恩抓了个正着。

“喂，您都弹错了。我亲爱的老师，就您这样的水平还能够教我吗？”他的语气中带着极大的讽刺意味。

老师气愤极了，虽然他认为莱恩是个有才华的孩子，可还是马上辞去了这份工作。尽管莱恩的父母请他原谅孩子的做法，并尽量挽留他，但他仍然头也不回地离开了。

后来，我曾遇到过这位音乐老师并和他谈起莱恩的事。他告诉我，就在他离开莱恩的那一刻，突然感觉到他以往的判断是错误的，他感觉到莱恩并不是以前想象的那样会成为伟大的音乐家。事实证明，这位音乐老师说对了。

自从老师走后，莱恩越来越得意。因为他自认为是天才，胡乱地改动那些大师的作品，并经常说这些作品不过如此。他拒绝父母再给他请老师，说那些老师都是不中用的人，根本不配来教他这样的一位百年难遇的才子。

结果是可想而知的，事过多年，我听说莱恩已经变成了一个酒鬼，他愤世疾俗，说人们不理解他这样的天才。我知道有很多伟大的艺术家在生前或未成名之前很难被人理解。但莱恩绝不是那样的人，因为他一生从未写出过美妙的作品，甚至连平庸的作品都没有。而且过度的饮酒摧毁了他的听力和灵巧的手指，恐怕他已经变得连最基本的音阶都不会演奏了，更不用说演奏出美妙的音乐。

摘自卡尔·威特所著的《卡尔·威特的教育》刘恒新译，京华出版社出版

呵呵，我又搞来了这么一大段。中国也有类似的案例，一个小孩叫仲永，从小就会题诗，后来他的家长忙着让他赚钱，不让他学习，他的才能就荒废了，这个问题我们会在 033 节中介绍。现在借用外国小孩莱恩的案例，主要是想说明，**自满会导致无法接受建议与批评，从而止步不前甚至倒退。**

保持一种空杯心态，愿意接受方方面面的建议和批评，对于个人和团队的成长是非常重要的。比如有同事对我说，我考虑问题的周期太长，决策太慢，不够敏捷。这的确是我当时的问题，我听到这个批评之后开始审视自己不够敏捷的案例，然后寻找解决方案，最终我克服了这个问题，并且在前面的章节与大家分享了我的心得。如果我很傲慢，身边的同事可能不屑于赐予我他们的批评，我就失去了进步的可能；如果我只是表面谦虚，听到批评之后却置之不理，我也不会进步。所以，空杯心态是要让别人看到你是一个空杯子，并且你真的可以装进去水（如图 3-2-1 所示）。



图 3-2-1 空杯

在自满之外，还有可能存在很多其他的问题，比如沟通理念有误、工作方法效率太低、使用的工具效率太低，等等，这些问题可能一时的危害并不大，但是长期积累下来，浪费的时间和带来的伤害就变得不容小觑了。

个人需要自省，团队同样需要自省。团队也会集体自满，记得我之前说过的成天“放卫星”的团队吗？此外，团队也会有一些其他方面的隐蔽问题，一个朋友和我说起过他公司的一件事情。

之前他们的产品状况一直很不错，收入良好，但是由于市场发生了变化，这款产品进入了衰退期，收入大减。为了提升产品的收入，他们开始

做很多细致的分析，研究各个用户人口，研究所有的支付环节，这时候他们愕然发现，在几个支付渠道中，竟然有一个支付渠道是无法完成支付的，这个低级错误在产品运营了两年多之后才被发现。“如果一开始这个问题就被发现的话，至少能提升 8% 的收入，”他回忆说，“当时产品的高速增长掩盖了这些问题，那时候根本不会管这些细节，随便搞点营销活动就能保持收入增长。”

如何系统地发现问题、分析问题、解决问题呢？

首先，我们应当做到定期自省。

荀子说过：“君子博学而日参醒乎己。”古人生活节奏慢，每日三次自省，今天我们生活节奏快了，可以把自省的周期延长一点，对于个人来说，可以每月一次，对于团队来说，可以每季度一次。

其次，我们需要更系统有效的自省的方式，参照体检表格建立自省表格。

张小龙提出的“千百十”就是一种自省表格，积极地去捕获用户的反馈，倾听他们的建议和批评，可以有效地抑制自满心态。

我建立了两个自省表格（采用创作共用约定），欢迎大家使用并帮忙完善。

个人自省表 V0.1

1. 我的时间花在了哪里？是否符合 2:3:5 的比例（战略性工作：阶段性工作：日常工作）？

（人际关系、用户体验、个人娱乐……）

2. 我投入时间最多的几块是否得到了足够的回报？

（产品业绩提升、个人能力提升、保持心理健康……）

3. 在这方面有没有更好的标杆可以学习，我的效率还有多大提升空间？

4. 我犯了哪些错误？

5. 最令我头痛、郁闷的事情是什么？

6. 我听到了哪些对于我个人的建议和批评？

7. 我听到了哪些对于我产品的建议和批评？

8. 我有什么值得发扬光大的新习惯吗？



团队自省表 V0.1

1. 我们的资源（人力、资金、营销）花在了哪里？我们投入的时间是否符合 2:3:5 的比例（战略性工作：阶段性工作：日常工作）？

（新功能、沟通、团队建设……）

2. 我们投入时间最多的几块是否得到了足够的回报？

3. 在这方面有没有更好的标杆可以学习，我们的方法论还有多大改进空间？

4. 我们犯了哪些错误？

5. 最令我们头痛、郁闷的是什么？

6. 我们是否都在讲真话，知无不言言无不尽？

7. 我们有什么值得发扬光大的？



第三，对自省中发现的问题，要及时分析、解决。

不要小看分析问题这个环节，如果我只是知道自己不够敏捷决策太慢，而不知道这是由于什么原因造成的，有什么解决办法，是没法真正克服这个缺点的。找出问题之后，我们需要具体问题具体分析，0.2.9 节中介绍的细分和对比两个方法继续适用。当我们发现了问题，分析出了原因和解决方案，解决问题就变得很容易了，比如上面讲到的支付渠道的案例，他们花了几个小时就解决了问题。

我所在的产品团队在不同的阶段曾经由自省得出如下问题。

◆ 头脑风暴过多，占用了大量时间。

这个问题是由于当时产品人员（包括我）的能力不够全面，很多事情需要大家相互商量。在工作的过程中，其实大家都已经提升了能力，也学会了从用户那里获取真实的需求和反馈，但是头脑风暴作为一种习惯却一直保留了下来。我们的解决办法是，建立专家组，把需要占用集体时间、效率低下的头脑风暴改为向高效的专家组求助。

◆ 在线群聊过多，对工作没有实际帮助而消耗了大量时间

原本是为了活跃团队气氛或者在线头脑风暴一下的群聊，发展成了有事没事的群聊，有同事提出这个习惯对工作的负面影响很大。于是我们规定，需要快速决策的事情求助专家组，需要大家帮忙 PK 的东西发到论坛（异步讨论，不占用大家的集体时间），群聊只有非常必需的沟通场景才可以使用（例如 Maggie 要与很多团队频繁沟通）。

◆ 滥用 Ajax 技术，降低了网站的速度

由于做后台技术的同事厌倦了对付网站模板，有了 Ajax 技术之后，模板、渲染这些工作便彻底丢给了负责前台技术的同事。而实际上，很多网页并不适合使用 Ajax 技术，它成了 SEO（搜索引擎优化）和速度提升的障碍，这是一个以开发模式为中心而非用户为中心的工作方式。我们找到的解决方案是，采用模板渲染引擎，将原本 Ajax 完成的工作交由服务器端完成，这样改善之后，用户的访问速度提升了，SEO 的问题也顺带解

决了，后台、前台的技术同事也没有增加很多工作量，大家都很满意。

我们在自省中还总结了如何提升沟通效率、如何提升用户体验等经验和方法论，我个人也在自省中得到了快速的成长。

0.3.3 练习

真正想做一件事情的人，会找到一个方法；不想做的人，会找到一百个借口。

——出处不详的谚语

成为一名能力全面的产品经理需要天赋吗？我可以吗？

首先，恭喜你坚持读到最后！前面有个估算，大约有 8 千人会购买本书，买过书的人中可能有一半的人读到半路就放弃了，也就是说，你比其余的 4.6 万产品经理、站长更有毅力。作为奖励，我们现在分享一下成长为产品经理的秘笈。

我的朋友 Tinyfool 曾经说：“**给自己设定一个极限是愚蠢的行为。**”他曾经认定自己只能精通 VB，事实上，他后来轻松学会了 ASP，又学会了 vc 并且开发了 365kit 的 Outlook 插件。他曾经认为以自己的英文基础无法读懂题目为“Google 文件系统”的论文，而在他真正深入之后，他发现阅读这篇论文很快乐，并且把它翻译成了中文。

回想我们自己的成长历程，会找到很多突破“极限”的例子，当我们刚出生的时候，没有行动能力，视力模糊，但是我们并没有定型在那个阶段，而是在不断地成长。一些笼罩着神秘色彩的能力，比如“眼光”，也并非遥不可及。仔细剖析“眼光”的话可以发现，它其实就是“竞争情报+观察能力+推理能力”，当我们比别人花更多的心思收集整理竞争情报，比别人观察得更仔细，比别人推理得更严谨，我们就成了有眼光的人。

如果我们可以在各种领域取得突破，那么为什么会给自己设定一个极限？在思考这个问题的时候，我找到了一些很有意思的资料。原来这种给

自己设定一个极限的思维模式叫**固定型思维模式**，拥有这种思维模式的人认为做人是有天赋的，天赋不会增多，也不会减少。基于这样的认定，他们认为犯错误是因为天赋不足，而由于天赋是固定的，他们选择回避挑战，因为挑战意味着犯更多错误，意味着看上去很笨拙。

与固定型思维模式相对的是**成长型思维模式**，拥有成长型思维模式的人认为天赋并不是特别重要，人的才能是可以通过教育和努力提升的，由此，他们相信犯错误是由于缺乏努力，而非缺乏天赋，他们把挑战看作是学习的机会，他们认为在挑战中犯错误是非常正常的事情，这是不犯错误的必经之路。



Carol Dweck 博士曾经对 373 名刚上初中的学生进行了为期两年的跟踪调查，试图观察思维模式对学生数学成绩的影响。在学生刚上初中时，通过询问他们是否同意“智商是一种非常固定的东西，基本上无法改变”之类的观点来对他们的思维模式进行评估，将学生划分为成长型思维模式和固定型思维模式两类。

这些学生在升入初中后，面临的功课越来越难。正如预期的那样，拥有成长型思维模式的学生认为上学是为了学习，而不是为了取得好成绩。他们特别重视学习过程，相信努力越多，能力提升越快。他们认为，即使是天才，也要努力才能学有所成。遇到考试成绩不理想之类的打击时，他们会在以后的学习中加倍努力，或者尝试不同的学习方法。

固定型思维模式的学生则完全不同，他们只想表现得聪明，并不想努力学习。他们对努力持否定态度，认为只有能力不足的人才需要努力学习，有天赋、智商高的人即使不努力也能成功。他们相信成绩不好是由于自己不够聪明，于是更加不愿意努力或者干脆不选学得差的课程，甚至在考试中作弊。

两种不同的思维模式直接影响到了学生的成绩。刚上初中时，两组学生的数学成绩相差不大。随着功课难度的增加，成长型思维模式的学生显现出更强的韧性。结果，他们在第一个学期期末的数学成绩超过了另一组学生。在随后的两年里，两组学生的差距越来越大。

那么又是什么造就了固定型思维模式或成长型思维模式？Carol Dweck 博士对几百名五年级学生进行了一个非语言类的智商测试，前 10 道题多数孩子完成得很好，于是表扬了他们，但方式稍有不同，对一些孩子只是夸奖他们聪明：“哇，做得很棒，你真聪明！”对另一些孩子则表扬他们勤奋：“哇，做得真不错，你是一个勤奋的孩子！”Carol Dweck 博士发现，称赞孩子聪明更容易使孩子形成固定型思维模式，他们变得容易回避难题，倾向于完成简单的任务；如果称赞孩子勤奋，他们则会变得乐于挑战难题，并从中学到知识。这说明，我们所接受的教育和我们周围的环境是养成固定型思维模式的罪魁祸首，譬如下面这则报道。

在牛牛的介绍文字中，“对音乐异常高的悟性”取代了“多年的刻苦练习”（实际上，牛牛上学前每天练琴 8 小时，上学后每天也坚持练习 4-5 小时），因为这样更有传奇色彩，更有“新闻价值”。正是各种类似的信息，让我们开始相信天赋，让我们觉得通过努力获得的成就不值一提，进而形成了根深蒂固的固定型思维。认为天赋很重要，和认为天赋并不重要，会让一个人在生活中的表现有很大差异，那么，天赋到底重不重要？

Geoff Colvin 是 *Fortune* 杂志的总编，当他回顾自己在 *Fortune* 工作期间所认识的名人时，忽然想到一个问题：他们的脑袋与我们的不一样吗？Colvin 翻开世界各地对于这个课题的研究，结果令他意外到提起笔写出了一本书——*Talent is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else*（熟能生巧：一流人才的成长秘籍）。他发现，不同的研究都认为在不同领域中的大师在年少时都不具备所谓的天赋，相反，人们坚信在日后必然会大放异彩的“天才”却不见得能在这些最高级别的排行榜上逗留。他在这本书中引入了刻意练习（deliberate practice）的概念，并认为所有人都能达到世界一流的境界，只要能坚持不懈地练习某一种技巧。

刻意练习的概念源于 20 世纪 90 年代 K. Anders Ericsson 博士在柏林进行的一项研究，Ericsson 博士跟踪研究了一群学习小提琴和钢琴的儿童，历时多年，得出的结论是：“卓越的演奏者与常人的区别是，他们终生刻意努力在某一特定的范畴下提升表现。”（The differences between expert performers and normal adults reflect a life-long period of deliberate effort to improve performance in a specific domain.）（摘自“The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance” K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe, Clemens Tesch-Romer 著, *Psychological Review* 刊载。）这个结论首先摧毁了天赋论，同时也解释了为什么同样是努力练习，有的人成才了而有的人却没有成才这一矛盾，刻意练习和糟糕的练习会得到不同的结果。

好消息是，现在不用再为有没有天赋这种事情担心了：坏消息是，刻意练习并不轻松。根据研究，在特定的领域要达到世界级水准，需要花费 10 年的时间进行练习，国际象棋冠军在夺冠之前几乎全部经过了 10 年以上的练习。在产品经理的职业圈内，并没有世界锦标赛，一般来说，能够在家公司内部或者在一个地区内达到比较高的职业水平，工作能力就不再是职业发展的短板了。根据我的观察，一个新晋产品经理在工作实战中达到平均水平大约需要 2 年，成为专家大约需要 5 年，还有很多人经过长年的工作之后成为了“有经验的非专家”，刻意练习则能够缩短成长为真正专家的周期。

刻意练习包括以下 3 方面的要素：

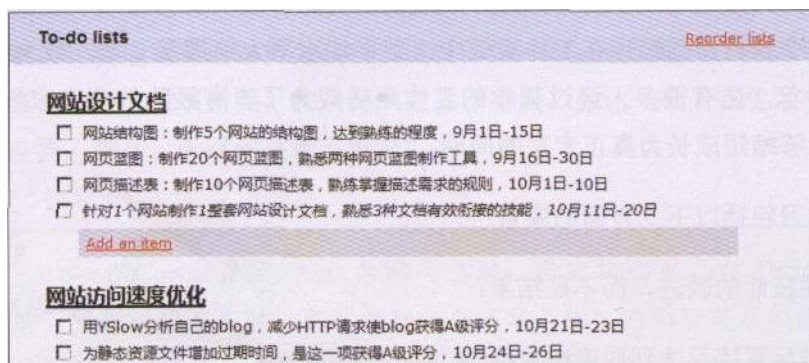
- ◆ 关注技能的改进，而不是结果；
- ◆ 通过反复练习达到明确的目标；
- ◆ 获得及时有效的反馈，并善用它们。

刻意练习不是工作，也不是玩耍，它并不产出工作成果或是个人精神上的愉悦，它产出的只是练习者对技能的掌握。练习就是练习，当我们练习画网站结构图的时候，要清楚地告诉自己这是练习，我们希望掌握快速有效的制作网站结构图的方法，而并不是在启动一个真正的项目。练习的过程中得到的网站结构图仅仅是帮助自己进行改进的作业，如果指望着能从它们身上获得成就感或是快感，练习就没法坚持下去，因为的确得不到这些结果。达·芬奇画出来的鸡蛋卖钱了吗？

因为练习就是练习，所以在安全的环境中练习非常重要，不要草率地去尝试新的东西而造成自己的损失，也不要由于害怕损失而不能放开去练。运动员都是经过无数次的场外练习才登上竞技场的（“台上一分钟，台下十年功”，古人也是经过统计之后才得出了“10 年”这个数字吧），对于产品经理来说，场外练习同样是非常必要的。尝试自己搭建一个 WordPress，尝试自己搭建并运营一个 BBS，在这些尝试中练习 CE、琢磨用户体验，能够尽可能早地犯一些错误而吸取教训，进而转化为自己的

技能避免在实际工作中落马。

制定一个明确的练习计划是非常必要的，练习计划中应该包含需要练习的技能列表，针对每项技能需要明确练习方法、技能目标、大概所需要的练习次数、预计的练习起止时间等，练习次数和起止时间是可以在练习的过程中动态调整的，不用担心设定得太死让自己完不成问题。这个练习计划可以帮助你避免总是从头开始翻同一本书的问题，让你可以一直往前走下去。我再次推荐 Basecamp，它提供的项目管理功能同样适合练习的管理，如图 3-3-2 所示。



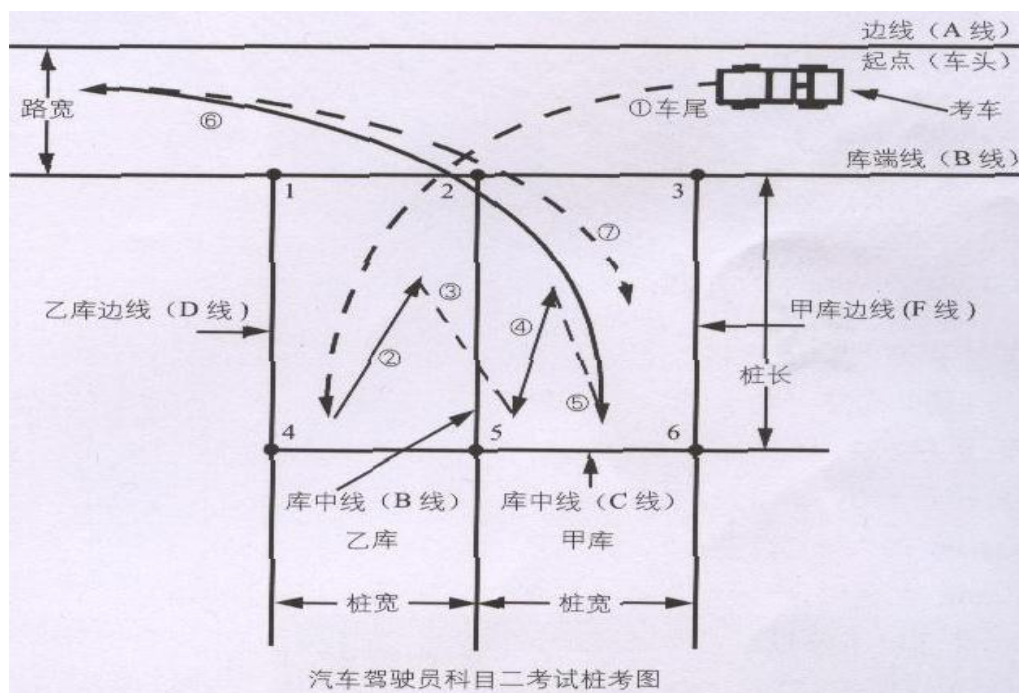
▲图 3-3-2 Basecamp 的项目管理功能

不要一次练习太多内容，尽可能地将技能进行分解，可以有效降低练习难度，也更容易知道练习的过程中在哪个环节出了问题。如果一次要练习的内容太多，可能会失去练习的兴趣，中间出了问题也很难定位到具体环节。比如我最初想学习一下 Ruby on Rails 的时候，准备自己安装 Linux 操作系统，自己动手安装 Ruby on Rails 的运行环境，然后再开始学习。这其实是很多个串行的步骤，安装好 Linux 之后我就卡住了，还没有真正开始学习，我就放弃了。后来我改用 Windows 环境下傻瓜版的 Instantrails 环境，几分钟之后就可以动手实验一些 Ruby on Rails 的代码了，这个傻瓜版的学习环境其实对我学习 Ruby on Rails 并没有任何不良的影响。

我还去过一个神奇的场所——驾校，在那里我深切地体会到了什么叫

刻意练习，什么叫分解练习。驾校是一个收费的培训场所，它的商业模式是收学费，然后把任何一个能通过体检的车盲变成司机。我在付费之前问驾校：“学车很难吧？我学不会不是白交钱了？”驾校回答说交了学费之后包你学会，很多人小学没毕业都能当上职业司机，没那么难。

拿驾照的第一个难关是蝴蝶桩：如图 3-3-3 所示，考试场地呈蝴蝶状，考试车辆先倒八左库，接着将车移动到右库，之后再从右库开出，进行第二次倒车八右库。中间任何一次碰到杆或压线都宣告失败。而我上的第一堂课是打方向盘，坐在一辆废弃的车上，打方向盘，只练习这一个动作。教练说打方向盘是基础中的基础，掌握了这个技能才能成为司机。第二堂课，教练先验收了我打方向盘的动作质量，然后学习倒入左库，进去之后再出来，然后再倒入左库，只练左库。练了一个小时之后我想倒入右库试试，结果被教练骂了一顿，告诉我要按照他的教学步骤来。后来，学习倒入右库，然后学习从左库移动到右库，最后才把整个蝴蝶桩流程串起来练。这个过程并没有什么乐趣，但是它能帮助我达到通过考试的目的。



▲图 3-3-3 蝴蝶桩示意图

及时有效的反馈是练习中的重要一环，反馈相当于 PDCA 中的 Check 环节，有了检查，才能知道如何改进。反馈可能来自于专家，也可能来自于专家系统。YSlow 就是一个专家系统，它凝结了网站访问速度优化方面的很多经验，能够及时地给出评分和建议，按照它的建议去修改，很快就能获得速度的提升。但是产品经理的工作涉及很多领域，并不是每个领域都有专家系统，来自专家的反馈并不是这本书可以完全解决的问题，为此，我建立了一个产品经理社区 <http://yaoyouguang.com/>，欢迎新人和专家加八进来一起解决练习中遇到的问题，我将在那里恭候你的来访。

结网

互联网产品经理改变世界

本书并不是一本完善的互联网创业指南，却是写给胸怀互联网梦想的人最诚挚的枕边书。本书从互联网产品经理的视角，结合作者本人的成长实践，深入剖析了互联网公司的产品运作方式和互联网产品的成功要素。通过本书，你可以学习到：

- ◆ 如何成为一名互联网产品经理
- ◆ 互联网中细分市场的划分和特点
- ◆ 创建互联网产品的第一线经验
- ◆ 优化用户体验让产品赢得千万级用户
- ◆ 怎样保持产品的竞争力
- ◆ 快速提升个人能力的方法

本书作者一直从事互联网产品的研究和实战，经验丰富，同时作为导师，指导了大量优秀的产品经理，本书的内容也是作者8年来培养产品经理新兵的经验集萃。如果你缺乏培养产品经理的教材，本书正好总结了产品经理知识体系，无疑是你很好的选择。

本书覆盖了相当全面的互联网知识，对于想要了解互联网行业或想要借助互联网进行营销的人来说，都是很好的入门读物。

本书相关信息请访问：图灵网站 <http://www.turingbook.com>

读者/作者热线：(010)51095186

反馈/投稿/推荐信箱：contact@turingbook.com

分类建议 计算机/网络技术/互联网

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn



ISBN 978-7-115-22417-0



9 787115 224170 >

ISBN 978-7-115-22417-0

定价：55.00元