

TURING

全彩印刷

■ 腾讯CEO马化腾作序推荐

结网

互联网产品经理改变世界

王坚 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

F407.676.0

TURING

结网

互联网产品经理改变世界

王坚 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

结网：互联网产品经理改变世界 / 王坚编著. --
北京：人民邮电出版社，2010.4
ISBN 978-7-115-22417-0

I. ①结… II. ①王… III. ①因特网—工业企业管理—产品开发 IV. ①F407.676.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第034244号

内 容 提 要

本书以如何创建、发布、推广互联网产品为主线，介绍了互联网产品经理的工作内容以及应对每一部分工作所需的工作方法和工具。为用户创造价值是产品经理的第一要务，产品经理的工作是围绕用户及具体任务展开的，本书丰富的案例和透彻的分析道出了从发现用户到最终满足用户这一过程背后的玄机。

本书面向现在正在从事及未来将要从事互联网相关工作的创业者和产品经理，也可以作为互联网产品策划人员或相关专业学生的参考书。

结网：互联网产品经理改变世界

◆ 编著 王 坚

责任编辑 马晓燕

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

中国铁道出版社印刷厂印刷

◆ 开本：787×1092 1/16

印张：14

字数：236 千字

2010 年 4 月第 1 版

印数：1-4 000 册

2010 年 4 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-22417-0

定价：55.00 元

读者服务热线：(010)51095186 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

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時候，我是一个彻头彻尾的新人。我的第一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到产品构建的氛围中。

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



概念定义

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



案例

本书引用了很多有意思的案例，这个图标将帮助你区分案例和正文。



经验分享

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



练习题

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

就是这些，祝你阅读愉快 ^_^

目 录

Pre-Alpha 职业选择1

- 0.1.0 关于互联网产品经理2
- 0.1.1 职业测试7
- 0.1.2 第三宇宙速度10

Alpha 创建互联网产品17

- 0.2.0 从概念开始18
- 0.2.1 概念 2.023
- 0.2.2 过滤30
- 0.2.3 获得投资55
- 0.2.4 把概念变成图纸67
- 0.2.5 关注用户体验78
- 0.2.6 管理项目112
- 0.2.7 沟通120
- 0.2.8 检查与处理133
- 0.2.9 网站分析137
- 0.2.10 拉动147
- 0.2.11 持续更新158
- 0.2.12 竞争情报165

Beta 主线任务之外175

- 0.3.0 逆境176
- 0.3.1 创新184
- 0.3.2 自省197
- 0.3.3 练习203

资源211

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 这只投入了大笔资金购买服务器和带宽却怎么也“喂不饱”的企鹅，怎样才能变成能下金蛋的企鹅呢，这是每个腾讯人都在冥思苦想的问题。QQ 不能作为公司的收入来源，腾讯只好“打零工”，用承包一些技术项目的方式获得一些收入。这一年的年初腾讯接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以接收短信，还可以发送短信，“如果 QQ 可以给手机发短信”，手机也可以给 QQ 回复短信，那不就是实现了“移动 QQ”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入到产品之中，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。



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 Calendar 一类的日历软件中，设置好重复频率（可以按工作日重复，也可以按月或者按年重复），你也可以面面俱到。

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。

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》，他们都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、协调公司内部的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。

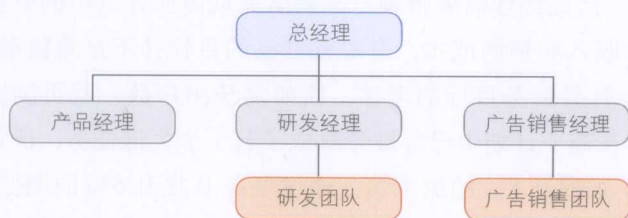


图 1-0-1 产品经理在组织结构中的位置

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 一起吃饭，老板 B 提议说，可以鼓励公司里面一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入比较明显。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入性的职业，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？

打工的话收入不错，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，包括选择合适的职业。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/>