

蓝狐笔记

创业常识与艺术

产品与运营篇

蓝狐 著



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

蓝狐笔记

创业常识与艺术

产品与运营篇

蓝狐 著

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

创业是一个勇敢者的游戏，也是一个独立思考人的游戏，更是真正实战的游戏。如果你是一位真正的创业者，对于任何书籍都要抱有质疑的思维，包括本书。本书的作用在于引发你的思考，让你在短时间内最快熟悉几乎所有互联网创业都会遇到的问题，提升效率，带来价值。本书的知识主要来源于全球创业者和投资人的思考 and 实践，也结合部分蓝狐自身的感受和经历，是学习笔记的梳理和总结，期望能够帮到更多的初级创业者理解创业的常识和艺术。

本书适合如下人群：初级创业者和1~2岁的CEO，对创业感兴趣的从业者（产品经理、运营人员、技术人员、市场人员、投资人等），对创业感兴趣的大学生等。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

蓝狐笔记：创业常识与艺术. 产品与运营篇 / 蓝狐著. —北京：电子工业出版社，2017.7

ISBN 978-7-121-31659-3

I. ①蓝… II. ①蓝… III. ①互联网络—应用—创业 IV. ①F241.4-39

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第120363号

责任编辑：孙学瑛

印 刷：北京千鹤印刷有限公司

装 订：北京千鹤印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：14.75 字数：222千字

版 次：2017年7月第1版

印 次：2017年7月第1次印刷

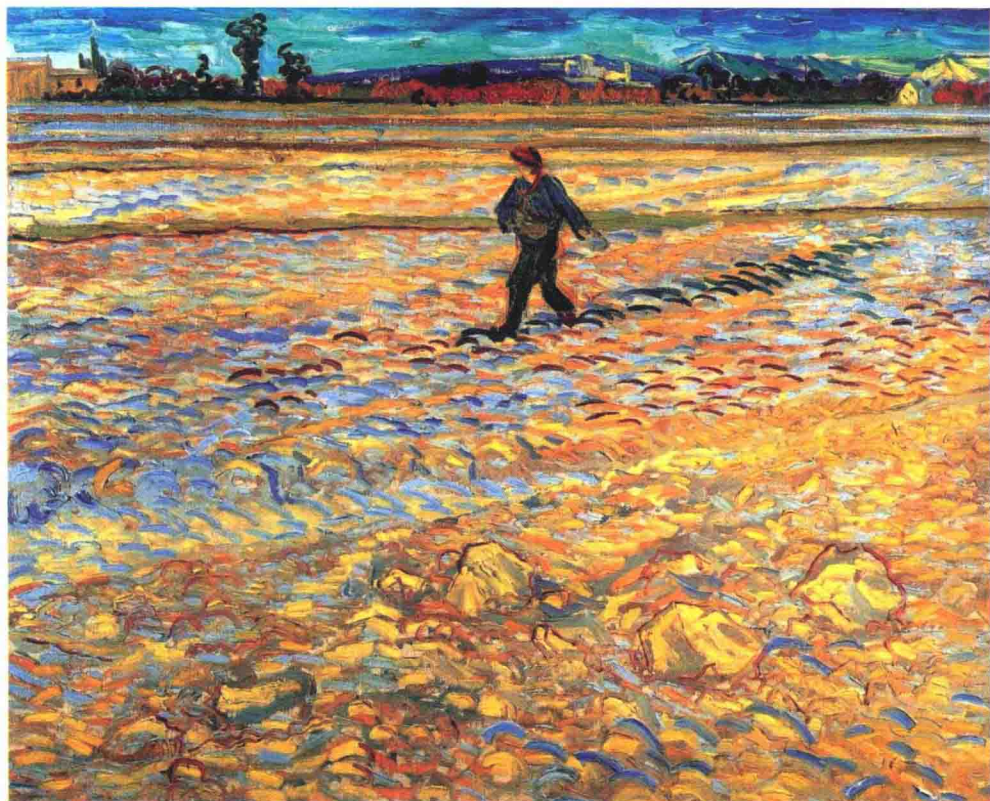
定 价：59.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：010-51260888-819，faq@phei.com.cn。

「前言」



（《播种者》，梵高）

创业既是勇敢者的游戏，也是独立思考人的游戏，还是真正实战的游戏。如果你是一位真正的创业者，那么你对于任何书籍都要抱有质疑的想法，包括本书。本书的作用在于引发你的思考，让你在短时间内最快地熟悉几乎所有互联网创业都会遇

到的问题，提高效率，从而为你带来价值。

蓝狐笔记是关于科技创业基本方面的学习笔记集合，目前汇总了产品和运营方面的笔记，计划未来在用户增长、竞争策略、团队文化、招聘、融资、销售、管理方面继续整理。这些基础常识可以让你迅速从整体的角度去看待互联网创业。本书的知识主要来源于全球创业者和投资人的思考和实践，也结合部分蓝狐自身的感受和经历，是学习笔记的梳理和总结，期望能够帮助更多的初级创业者理解创业的常识和艺术。

尤其是如果你第一次创业，那这些基础常识，更加重要。开心网的创始人程炳皓在离开开心网时的8年总结中写道：“我个人的局限：我创业前没有全面统管过一条业务线，主要从事产品和技术管理工作，对于销售、市场、投融资、公司战略、公司治理、财务、法律，没有实际经验，有媒体评论说我‘不够商务’。没有重点管理过非产品技术类人员，比如销售、市场、业务拓展，对这些人的管理与技术人员完全不同，对我来讲有一个学习过程。”

创业最终是实践的过程。如果有一本书能告诉你创业的常识，那么对你来说，未来的路会更好走一点。但仅此而已。创业成功是小概率事件。本书不能保证你成为一个合格的CEO或是成功的创业者。只有实践才是最大的力量，尤其是在关键时刻的决策非常重要。关键时刻可能是面临企业生死时候的决策，也可能是企业在最辉煌时候的决策。这个时候你或许看不到企业面临着潜藏的危险，如诺基亚盛极而衰也不过几年光景而已。开心网从2009年的辉煌到2010年的没落也不过一年时间。创业最大的难点在于信息繁杂，噪音很多，但要从中找到最核心的主要矛盾，然后正确地组织所有资源去执行。这是本书无法教你的。

这个世界上最大的力量永远是知行合一。这里解决的是知的问题，行的问题就需要你自己去解决了。

本书的创业常识是动态发展的，在一个时候是对的，而在另一个时候可能就是错的。本书只是开启了一个引子，更多的创业艺术与常识的笔记和总结将会在“蓝狐笔记”公众号（lanhubiji）中发表。本书是第一部，主要包括创业启动时的产品和运营常识。如果读者觉得有价值，那么蓝狐将继续完善剩余的部分；如果读者感觉没有价值，那么本书也就到此为止。欢迎读者来“蓝狐笔记”公众号进行留言交流，以确定是否继续完善本书，超过1000人留言就继续完善剩余部分。

本书适合如下几类人群。

- 初级创业者和1~2岁的CEO。
- 对创业感兴趣的从业者（产品经理、运营人员、技术人员、市场人员、投资人等）。
- 对创业感兴趣的大学生。

如果你是一位创业老手或见多识广的投资人，那么也欢迎你对本书进行点评和提出建议，把你的总结分享出来，一起集结出版。欢迎通过“蓝狐笔记”公众号（lanhubiji）进行交流。你提出的宝贵建议和意见，一经采纳，将会收集在本书的新版中，同时会标明来源和出处。当然，前提是本书还有新版出版。

蓝狐有超过10年的科技企业的工作经历，有在阿里巴巴等大型互联网公司工作的经历；也曾是创业公司的第一位员工，经历了公司从0到1的整个过程；也曾自己创业，后来把公司卖了。当然，蓝狐能总结本书并不代表蓝狐有多高超的创业能力。本书只是蓝狐的工作经历感悟，以及对一些有所成的创业者经验的借鉴和综合总结。蓝狐只是观察者、总结者和经历者。创业本身是一项极其复杂的社会科学综合实验，它是产品的实验、运营的实验、推广的实验，也是商业模式的实验、公司文化的实验……最终能成功的是小概率事件。笔者对所有能够有所成的创业者都表示由衷的钦佩，也希望蓝狐笔记的读者未来能够诞生出更多的、有成就的创业者和企业家。

最后感谢互联网业界各位同仁的鼎力相助，感谢编辑孙学瑛老师一如既往的大力支持，感谢家人一直以来的默默奉献和支持。本书是集体的作品，希望能给读者带来真正的价值。

「目录」

第1章 创业常识之产品	1
1.1 创业的本质	2
1.2 真正的创业不是沿袭，而是创造	5
1.3 好的创业想法和坏的创业想法	9
1.4 如何获得创业想法	11
1.5 当你有很多产品构想时，怎样才能找到最合适的	16
1.6 对于项目是否靠谱，如何低成本验证	19
1.7 水床垫的故事：你的产品真的是用户需要的吗	23
1.8 产品经理修炼之最重要的基本功：观察用户	26
1.9 产品锚点：找到用户留存临界点	28
1.10 产品错觉：更好的产品一定会更成功	30
1.11 产品精细化：数据驱动下的产品优化	39
1.12 产品的重和轻	47
1.13 让产品变得简单的两个方法	51
1.14 产品、潜意识与软实力	53
1.15 产品的困境：同质化与竞争	57
1.16 产品：用户留存的最终依赖	59

1.17	人类行为模式与产品设计	61
1.18	产品的冷启动并非都是坏事	66
1.19	衡量产品与用户需求的匹配度：净推荐值（NPS）	68
1.20	行业的核心价值与产品价值的匹配	71
1.21	产品经理的产品管理：做好沟通协调的角色	75
1.22	如何形成产品感觉	79
1.23	产品体验的摩擦力：简洁一定就是易用吗	85
1.24	禅与产品	88
1.25	用户体验设计：进入用户心智	91
1.26	创业早期是否应该找外包开发	94
1.27	产品MVP迭代的陷阱：新产品死亡循环	96
1.28	产品形态和用户需求的真正匹配（PMF）：好产品 与差产品的分水岭	100
1.29	用黑客文化做产品	103
1.30	构建高效可持续的产品开发体系	105
1.31	俞军的产品方法论	114
1.32	产品价值观与竞争优势	118
1.33	日常生活中的用户体验	122
1.34	理解用户需求需要“上帝”视角，但是不能把自己当成“上帝”	125

第2章 创业常识之运营

129

2.1	运营基本框架	131
2.2	运营执行框架	142
2.3	渠道的选择	149
2.4	新用户运营	151
2.5	随时触及你的用户	154

2.6	可成长的用户体系	158
2.7	运营的心理预期管理	160
2.8	运营策略之给用户拥有感	163
2.9	内容运营之写好文案	165
2.10	品牌运营的实施框架	169
2.11	苹果公司的品牌运营方法	171
2.12	数据驱动运营	173

第3章 创业杂言 177

3.1	公司的消失：自然合伙人时代的到来	178
3.2	社区型公司：分布式与中心化并存的社区	181
3.3	从长远看，选择什么类型创业最好	185
3.4	智能手机走向消失	187
3.5	如何理解互联网创业的“下半场”	191
3.6	能打败微信的将会是一款什么样的产品	196
3.7	向失败学习	203
3.8	有野心的创业者和非野心的创业者的区别	205
3.9	创业的反向思考模式	208
3.10	创业的想象力	210
3.11	相信相信的力量	214
3.12	容忍瑕疵与必须正确	216
3.13	创业公司中CEO的重要品质	219
3.14	自我与无我	222

后记 创业的本质：无限接近“上帝”的过程 226

第1章

创业常识之产品

1.1 创业的本质



（《杏花满枝》，梵高）

对于创业，不管你的思维（想法）怎么活跃、有效，最终要回归到一点：是否代表先进的生产力。如果是，那么创业就很有机会；如果不是，那么就趁早放弃。

所谓代表先进的生产力，有两个表现方面：一个是理性的最高表达，即体现为提高生产效率（低成本、高效率），节省时间，更方便；另外一个感性的最高表达，让人流连忘返，愉快或激动地消磨时光。

所以，不管如何发展，创业的核心表现有如下两个。

- 提高效率：省时方便。
- 消磨时间：打发时间。

凡是成功的创业公司都是基于这两个前提的，无一例外。但是真正能做到的很

少。这也是大多数公司终归失败，而只有少数公司能成功的原因。公司作为组织存在的意义就是要降低交易成本，提升效率。如果内部的成本远高于收入，则本质上无法提升效率，比如一大片倒闭的O2O企业，获客成本远高于用户生命周期价值，补贴再多也是徒劳。

能成长为成功的公司只有两类：一是靠技术驱动提升效率的公司，尤其是通过智能算法和大数据来驱动的公司，比如人工智能、机器人、大数据及云计算等相关的公司。二是靠创意文化驱动消磨时间的公司，以游戏、电影、小说等内容公司为主。如果你是这两类公司的创业者或者员工，那么恭喜你，至少你还处于社会的前端，有机会水涨船高。

而其他类型的公司会比较尴尬，容身的空间会越来越小。因为技术会一直在演化，人也会不断探索新的边界，技术和人性的本质决定了它会不断扩张和发展。技术越来越强，会满足人的更多需求，而且技术会利用人的扩张欲望，不断成长，最终走向未知的世界。

1. 提高效率

节省时间的本质是提高效率，提高效率带来的是性价比，更低的价格获得更高品质的产品和服务。比如关于内容的分发，互联网发展史上就出现过3次效率提高，每次效率提高都产生了“独角兽”。

第一次内容分发是门户时代，门户网站通过频道分类聚合内容，门户的内容更丰富、更及时，远比传统媒体更高效。但是它能够在首页或者每个频道分类前列展示的内容还是很少。每个人打开门户网站看到的内容都是一样的，但用户关注的信息是不完全一样的。如果为所有人做不同的媒体，那得需要多庞大的小编？而且小编的口味又怎么能跟几亿人相同呢？

第二次内容分发是社交网络时代。Facebook、Twitter、微博和微信都是非常庞大的内容分发渠道。社交网络有天然的人群属性，你的朋友圈、你关注的大V，都代表着你的属性和关注点。这样每个人的信息都不同，因为你的朋友圈、你关注的大V对你的信息进行了过滤，可能比小编推荐的门户新闻更让你感兴趣。社交网络让信息传播的速度和消费的频次、消费的量级比门户时代有了更大的提升。它本质上

也是内容分发效率的提升，内容与消费者的匹配度越来越高，越来越精准。但这依然不够。

第三次内容分发的时代是个性化内容推荐。个性化内容推荐比社交网络的内容分发效率更高。社交网络依然无法做到最高效率的内容分发。比如你关注投资、关注足球、关注艺术等，但你的朋友圈或者大V经常发一些心灵鸡汤、晒娃照等。当你的朋友圈超过几百人之后，不想看到的内容越来越多，一是浪费时间，二是把真正关心的内容给淹没了。这个时候，个性化推荐+移动手机产生了随身携带的个性化内容推荐模式。这个模式是智能的推荐模式，可以根据用户的阅读口味不断地提升推荐的精准度。它会通过你阅读的主题、时长等方面逐步摸索阅读者的秉性和口味，推荐的内容会越来越符合用户的需求，让内容分发的效率逐渐提高，最终来说，它会成为最了解用户喜好的内容助手。这样内容被消费的量级、频次都将极大地提高。今日头条就是个性化内容分发领域出现的“独角兽”。它本质上解决的就是更高效的问题。

不仅仅是内容分发，电商、O2O等行业也是通过互联网的连接，通过打通信息流、资金流和物流极大地提升了效率，降低了成本，才最终诞生了成功的创业企业。

2. 消磨时间

沟通、视频、音乐、游戏等各种娱乐是帮助人们放松、感受生活的。创业的本质是找到更好的解决方案来打发人们的时间，让人释放更多的多巴胺。

消磨时间需要产生更多的内容，如电影、游戏、音乐、娱乐、小说、比赛……所谓的内容IP也依附于技术的发展带来更多的体验，比如VR和AR等。

如果你的创业不属于这两类，则你需要好好琢磨一下方向了。

1.2 真正的创业不是沿袭，而是创造



（《桃树花开》，梵高）

Gmail 之父 Paul Buchheit 说过，那些处于快速变化领域前沿的人，是“活在未来”的。Paul Graham 说过：活在未来，再把缺失的做出来（Live in the future, then build what's missing）。创业就是发展出来新的东西、新的模式。做产品就是要做出新的产品来。

1. 拥挤市场下的创造

红海市场也就是拥挤的市场。竞争者众，压力大。不过，任何市场都不缺乏竞争者。如果你有更好的解决方案，拥挤的市场其实会增长得更快。

谷歌当年从事搜索事业的时候，已经有很多家在做了。但是之前搜索引擎的用户体验远远不够好。当谷歌给用户提供了更快、相关度更高的搜索结果时，用户就聚集起来了。

进入显而易见很大的市场，没有竞争对手是不可能的。不过，这也意味着，你进入这个市场的时候远比进入冷门市场的要求更高，比如对技术的要求。像Airbnb在早期发展阶段大家感觉不靠谱，所以，Airbnb会获得更多的时间去打磨产品。一旦它进入了拥挤的市场，效果就不一样了。如果没有技术门槛，那么在模式、打法和资金上就要有自己的独特之处。

2. 厌恶区中的创造

创业的想法往往是来自于自己的厌恶区，不要单纯从自己的舒适区域寻找创业的想法。不要去躲避好的创业构想。

Paul Gramham曾经举了Stripe的案例，说很多工程师对在线支付烦琐的操作都很厌恶，但只有Stripe创始人把解决这个问题当成了一件事情来做。他没有逃避这个让他讨厌的事情，而是努力地寻找解决方案。而很多创业者会自动逃离这个厌恶区，进而失去了改进的机会，错过了好的创业想法。

设计55度杯的设计师贾伟，也是洛可可设计集团的创始人。他在一次分享中提到了他当初是如何产生设计55度杯的想法的：

“那是一个周六的下午，我的小女儿（当时还不到两岁），说渴了要喝水，于是爷爷很快去厨房倒了一杯刚烧开的开水。”

“因为很烫，所以爷爷把水杯放在桌子中间，不让我的小女儿够到。但是这个水杯挂了一根绳，所以她跳起来把绳子抓住，瞬间，100摄氏度的开水泼在了女儿的脸上和胸口上。”

“我们强忍住心痛，把小女儿的手固定住，不让她碰自己的伤口，赶紧送医院。去了医院，发现所有被烫伤的孩子都在嚎哭。”

“面对孩子的烫伤，做父亲的竟然无能为力，这个痛在我心里一年多，于是我把这个痛的体验告诉了我们的设计师。”

“我说我们能不能设计一个可以快速降温的杯子，让身边的人可以迅速喝到温度适中的温水呢？没想到我们的设计师都觉得很好，大家一起行动，三个月就把这个产品做出来了。”

“55度杯，倒入100摄氏度的开水，摇10下，立刻能喝。”

“没想到很快在互联网上成了爆款，变成了暖男神器、姨妈神器。神到什么地步，瞬间量产就不够了，瞬间一百多家假冒商品就开始大规模复制了，然后我们瞬间被淹没在假货的海洋里了。”

在生活中孩子被开水烫伤的事件有很多，但只有贾伟想到怎么去解决。他没有抱怨和逃避，而是积极地去解决这个问题，最终打造了一个爆款。

这个事例告诉我们，以后生活中遇到任何不爽的事情，首先不要去抱怨，而是换个思考方式：如何解决让我们在生活和工作感到不舒服的问题？也许这就是你创业的机会。

3. 擅长区中的创造

当你从自己的经历中找到一个构想之后，还要去发现自己的基因和擅长之处，比如说你喜欢体育，却非去做一个时尚类应用；你擅长技术开发，却非得去做一个娱乐自媒体，这样就不能发挥你的擅长之处。

在创业中，如果你既不是年轻的群体，又不是产品形态架构高手，却去做社交产品，那么，可以说能成功的概率几乎为零。

做创业构想最核心的是要解决用户需求。你再擅长的领域，也要有代入感。当年iPad点餐系统ELA Carte的创始人 Rajat Suri 为了搞清楚点餐流程，专门去当了服务生。

4. 趋势中的创造

在互联网时代产业更替非常快，比如传统的传媒行业，正被互联网媒体逐步取代。当移动时代来临，是否可以考虑如何通过手机去取代原来的杂志、报纸、电视等。任何时候把眼光放在更加长远的方向，让更好的产品形态来满足已有的需求。

例如，现在短视频很成熟，三五人的团队，只要有创意，都可能组成一个短视频媒体。专门关注美食、母婴、理财、足球、游戏等的短视频，只要有好的创意和制作能力，很可能就带来亿万流量，从而走上成功之路。