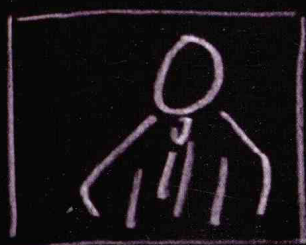


结网

编著者

写给



头像

王坚：@改变世界的互联网
产品经理 《结网》第二版发

转播(365)



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

TURING

结网

@改变世界的互联网产品经理

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

结网@改变世界的互联网产品经理 / 王坚编著. — 2
版. — 北京: 人民邮电出版社, 2011.1
ISBN 978-7-115-23811-5

I. ①结… II. ①王… III. ①网站—设计 IV.
①TP393.092

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第182505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及应对每一部分工作所需的方法和工具。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。新版完善了各章节,增加了优雅降级等内容,读者也可从中更深地去感受一名产品经理的感悟。

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@改变世界的互联网产品经理

◆ 编 著 王 坚

责任编辑 傅志红

◆ 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>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 15.25

字数: 257千字

印数: 9001—13 000册

2011年1月第2版

2011年1月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-23811-5

定价: 59.00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。这既是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。

丑话说在前头

我是个喜欢读书的人。读了很多书之后，我发现一本书能不能读进去，能读到什么程度，与自己的人生境遇有很大的关系。这个境遇可能是大境遇，也可能是小境遇。

上学的时候，闲暇时间比较多，我经常看杂志。一本游戏杂志买来翻一遍就放在了一边，过了几天上厕所的时候临时抓到它，又翻一遍，愕然发现怎么里面好几篇精彩文章我都没看到呢？我对自己的选择性失明很恐慌，于是就琢磨为什么会这样。是翻得太快，还是自己的眼睛有问题？对比印象中第一遍就看过的文章和第二遍才看到的文章，我发现第二遍看到的这批文章集中在硬件相关的领域。仔细回想了一下，最近两天正在琢磨升级电脑的事情，对硬件的关注度提升了，原来只扫标题的关键字就过掉的文章，在这种境遇下成了亮点。

上学期间我也买了不少书，有些买回来就读完了，有些翻了几页实在没兴趣就一直没读完。工作几年后，一天整理书柜时，把学生时代没读完的一本书拿起来翻了一下，结果就放不下了。原来一个月只翻了二十页的书，这回三天就读完了。这同样也是境遇造成的。学生时代更关注怎么娱乐自己，稍微也关注点独立思考方面的内容；工作之后关注的方向变了，家庭生活、工作、理财等变成了新重点，这是大的境遇转变。

回到本书，你可能已经大致了解过它，对它抱有一定的期

望。但是对你个人来说，阅读结果不外乎三种，觉得它好看，觉得它局部好看，觉得它不好看。能不能通过书的前言，让这本书变得好看一些，是我在写完本书后考虑了挺长时间的一个问题。考虑的结果是，如果我能在一定程度上调节你的境遇，或者调解这本书对境遇的适应能力，也许就能达到我的目标。

如果你是一名新手产品经理，本书将向你展示一个老油条产品经理的所思所为，你可以隐约看到自己未来的样子。

如果你是一名老油条产品经理，本书只是帮你整理了一下你现有的经验和知识体系，这里面没有腾讯揭秘，没有新鲜独特的案例，有个名词可以非常精确地形容它对你的价值：鸡肋。

如果你是一名学生或者非产品经理岗位的朋友，想了解产品经理这个职业，本书是一个非常通俗易懂的产品经理 hao123，它不但讲述了产品经理的工作内容和职业发展，还介绍了一些很好的书籍。

如果你是一名怀揣互联网梦想的创业者，本书讲述了一些在大公司阴影下突出重围的思路，还有一些章节提供了检查清单，这些内容将为你提供一定的护航。

丑话我就先说这么多，希望你阅读愉快！

阅读指引

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

为了便于读者在阅读过程中把握重点内容，本书使用了如下图标对内容进行区分。



概念定义

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



案例

本书引用了很多有意思的案例，这个图标将帮助你区分案例和正文。



经验分享

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



练习题

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

目 录

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



Prototype

职业选择 |

本章内容

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

0.1.0 互联网产品经理

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

腾讯故事

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

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

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

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

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

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

互联网产品经理

通常是负责对现有互联网产品进行管理及营销的人员，也负责开发新产品。

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

● 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协同运作，是产品局；一款产品在公司内部的位置，与其他产品

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

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

🕒 **阶段性工作。**这类工作有明确的起始时间，主要包括如下几项。

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

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

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

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



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

产品经理在产品团队中的角色

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

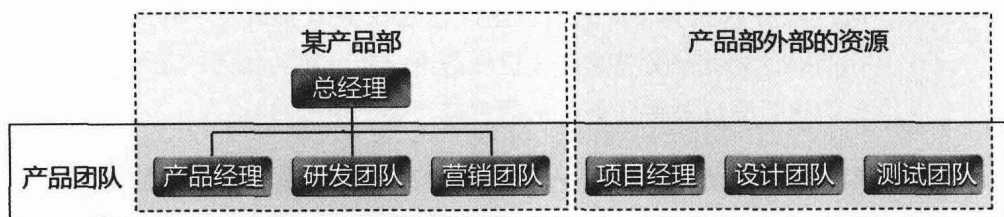


图 1-0-1 产品经理在组织结构中的位置

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

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

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

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

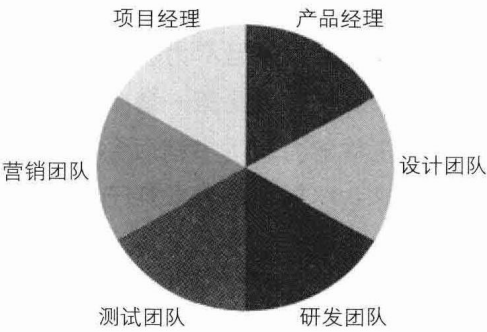


图 1-0-2 理想的产品团队

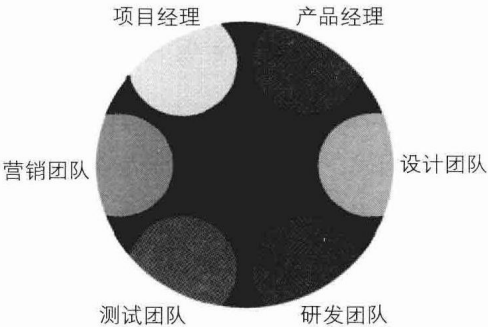


图 1-0-3 大部分的团队

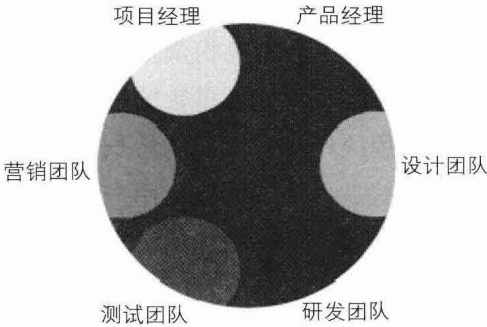


图 1-0-4 产品经理的角色

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

老板们的误区

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

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

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

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

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