

互联网笔记

(2004—2010)

目录

欢迎和感谢	1
打破那些“概念”里的权威	3
第一章：产品策划和产品经理	5
网站策划一些常识	5
网站首页优化的原则	6
产品策划中的用户需求把握	9
中国外贸通网站策划建议案	11
中国家居饰品网网站目前存在的问题及对策	13
建企业站还不如建博客	16
你的站为什么像企业站	18
企业网站的定位误区	20
关于是否占领用户桌面的问题	21
社区里的即时通讯工具需要哪些功能	22
“IMtata 时代”是否考虑过用户习惯	24
论坛产品设计，埋好引爆点	25
找准用户需求，建立完善的积分制度	27
贴近用户，让网站提示信息人性化	30
栏目定位——不让用户迷茫	33
积分的设置与 UGC 的理由	34
问答平台的开放性和提醒功能	36
给用户贡献提供快捷入口	38
草根网和 2.0 网站的通病	39
旧话重提：草根网收藏上的问题	40
中国旧车网——简单直接明了，有前途	42
天天向上的细节缺憾	43
从导航条看门户网站对博客的定位	44

改版，改不掉尴尬	46
纵论产品经理的职业特质	47
产品经理的定位划分	49
产品经理该知道的优秀网页界面元素	50
平衡——产品经理的工作游戏	52
什么是用户体验	53
所有的用户体验都是双向需求	55
以用户为中心的本质是什么（上）	56
以用户为中心的本质是什么（下）	58
SNS 那套不适合电子商务.....	59
论坛、博客和它们的不同之处	61
社区和电子商务的区别及互联网的三种类型	62
微博和 IM.....	64
论坛、贴吧、SNS、问答四种产品的特性	66
Web2.0 不仅仅只是一种理念.....	69
SNS，陈一舟们可以上，你上试试！	71
简单的做	72
勿为产品而产品	73
杂感：口碑营销和网站策划	75
观点：平台、应用和服务	77
第二章：网站运营和运营经理	80
运营经理的工作重心	80
两种方式的成长：产品驱动和人工驱动	82
运营杂谈	84
网站运营，这些数字你必须懂	85
5 步写一个简单的网站运营推广方案.....	86
网站氛围的营造技巧	88
不流氓，不成功	89
大流量是网站发展的前提	91
与运营相关的两个矛盾	93

群聊对网站是件危害相当大的事	94
圈子，应该属于精英	96
技术层面的 SEO 需多久才能完成	98
谈口碑和口碑营销	99
一篇软文值多少钱	101
搜索引擎对网页的收录原则	102
不注册能发生一次性消费行为吗	104
在社区里我们互相认识吗？	105
虚拟社区不虚拟	107
延着社区做下去	108
单身戒和互联网	109
我观察到的白社会	111
新农村在线运营只需做好“口碑营销”	113
海盟婚钻网推广计划（草案）	115
从“泛娱乐时代的商业”谈视频网站运营	121
流失——从博客到社区的凝聚力	122
部落与论坛	124
闻抓虾倒闭，不得不说的 RSS 与 BLOG	126
豆瓣，让心有所安谈豆瓣的运营	128
SNS 网站正在沦为线上色情场所	130
谈谈网易微博的运营	132
婚恋网站到底靠不靠谱	133
老范的腾讯微博及其它	135
第三章：网络编辑与网站内容建设	137
网站是一种思想 新闻是一种性格	137
关于编辑规范及其他	138
网编杂谈	140
重新理解网络“新闻”的概念	142
也谈网编如何寻找新闻源兼谈网编的新闻感	145
资讯编辑，发现数字背后的人	147

“新闻”不“交互”，将毫无力量	148
从九城的“总裁邮件”说网络新闻	150
谈电子商务网站的资讯编辑	151
从新闻编辑角度谈区域性门户网站的出路	153
从四川在线被封杀谈起	157
网络新闻写作，慎用“相关”一词	159
重视细节编辑，做好“相关阅读”	161
网络编辑如何才能写好采访稿	163
好采访稿的前提	164
不要让你的采访对象做选择题	165
采访稿的处理及配图	166
网络编辑培训稿（一）	167
网站网络新闻培训稿（二）	171
某论坛帖子推荐原则	174
爱家居新闻资讯编辑概要	176
Oh, baby, please!	178
新浪和搜狐	179
看门户们如何报道奥运	181
“百度观点”或许是其新闻出路	183
网易进京，可别“亏大了”	185
Google 的公民新闻在考验谁	186
网络编辑考试缘何无人报考	188
神奇国度中的变态新闻观	190
你的不幸我懂	192
30 之后是下坡	193
第四章：杂谈电子商务	196
关于电子商务	196
关于 B2C	197
B2B 投资，可以放缓	199
简单实用才是电子商务的发展方向	201

网盛上市及行业门户网站的生存之道	202
电子商务的后平台时代	203
网购网站最初的核心竞争力	205
小额批发平台不是谁都可以做的	206
猜想, 我的老东家他要做什么	208
关于批发型网站的一些问题	210
论垂直型批发网站加盟客服的绩效考核	210
论垂直型批发网站的部门结构和职责	212
批发类购物网站采购人员任职要求	215
网货的品牌	216
给做电子商务企业的几点建议	217
第五章: 网络创业与项目判断及管理	220
互联网的机会从哪里来	220
我们如何创造网络神话	221
互联网是用钱捧出来的吗	223
另一种方式的互联网	225
什么样的 IT 老板能成功	226
懂不懂互联网, 不值得讨论	229
也谈互联网公司的战略制定	230
互联网公司管理的三个基本点	231
互联网公司: 速度很重要	233
如何判断一个项目是否有前途	235
网络项目成功的条件	236
从 RSS 谈项目的适用性与成长性	238
家居易站倒闭给我们的启示	239
“沱沱网, 两年多”的启示	241
抛弃概念, 先生存, 后发展	242
需要多久才能让你疯狂	243
第六章: 网站与用户的关系	246
论用户与网站的关系	246

Webx.0 都是在做用户	248
用户和流量的价值	249
忠实用户和搜索引擎用户	250
精神与物质之间	252
用脚投票的用户	253
与豆瓣有关	255
第七章：互联网杂记（2009——2010）	257
互联网杂记（一）	257
关于奇虎	257
所以谦虚	257
可能性	258
网友	258
有道热文	258
需求	259
互联网杂记（二）	259
转单模式细节论	259
需求从何而来	260
制度	260
首页策划	261
死法	261
互联网杂记（三）	262
流程简单化	262
关于腾讯	262
Twitter 复制品	263
迷信内容不可取	263
关于仿 Twitter 的产品设计	264
谁更懂中文	264
VANCL	265
商业模式和运营模式	265
互联网杂记（四）	265

坚持	265
沟通	266
“研究”	266
追求完美的心态	267
兴趣	267
登陆问题	268
落地	268
不要给竞争对手下结论	268
关于群组一些事	269
互联网杂记（五）	269
互联网里合伙事	269
风投	269
配角	270
商业性	270
5G 的血统	271
关于血统论的一些补充	271
互联网杂记（六）	272
关于购物平台上的价格差	272
和谐是第一要务，网易北上后的新闻观	272
网易新闻的困境	273
学习笔记《解码京东》	273
互联网杂记（七）	274
供应链 成本 毛利率	274
做站就是跑马拉松	275
扩张，扩张	275
改革与改版	276
互联网杂记（八）	276
有节制的 SEO	276
产品经理	277
非常规推广	277

开心网的死亡加速器	278
互联网杂记（九）	278
良性的组织原则	278
大小公司的开人方式	278
网络编辑所操作的内容和标题	279
如何停止，如何加速	279
再谈 B2C	279
创业公司中的三个重要	280
互联网杂记（十）	280
专注	280
再谈用户体验	281
B2C 网站竞争什么	281
凭什么赢	281
微妙的商机如何把握	282
创业的心态	282
互联网杂记（十一）	283
界面	283
价格	284
读书笔记《如何当个有效率的 CEO？》	284
别总是谈论失败	285
互联网杂记（十二）	286
未来的方向	286
想法	286
选出积极主动有激情的中层	287
对手	287
团队 股权 专注	288
正视问题并解决它	288
互联网杂记（十三）	289
组织与管理	289
明确的指令	290

选择适合你的广告词	290
WEB2.0 带来的	291
网站文化	291
不要想着自己开发网站	292
程序员的定位	293
互联网杂记 (十四)	294
创新的环境	294
船家多了是会翻船的	294
新闻业 传播学 网络编辑	295
互联网杂记 (十五)	295
谈个人站的用户体验	295
谁还有核心技术	296
大家都不傻	297
互联网杂记 (十六)	297
学习笔记: 一些常用的 HTML 标签	297
低成本做事	298
都是聪明人	298
互联网杂记 (十七)	299
互联网带来的巨变	299
再说运营	300
互联网杂记 (十八)	301
再谈用户	301
你要知道自己谁	301
做互联网的节奏感	302
互联网杂记 (十九) ——项目中的团队	302
互联网杂记 (二十)	304
网络编辑做不长	304
利用 QQ 群推广的方式及效果	305
互联网杂记 (二十一)	306
说说网站推广	306

从新浪微博看新浪的开放性	307
互联网杂记（二十二）	308
效率和规模	308
开放与平台化	308
互联网杂记（二十三）	310
流程管理	310
互联网创业，杜绝合伙	310
互联网杂记（二十四）	311
网络用户不值得信任	311
网购网站的建站目的	311
互联网杂记（二十五）	312
用户体验	312
还是服务用户吧	313
推广中的细节	313
互联网杂记（二十六）	314
B2C 网站广告投放建议	314
零售网站上传产品的细节	314
要将商品如文章一般去作	315
互联网杂记（二十七）	315
除非开店的人给疯了	315
写给不懂推广的新手	316
互联网杂记（二十八）	317
关于推广	317
网络编辑有没有采访权	318
互联网杂记（二十九）	318
影响网站排名的靠前的两个因素	318
淘宝店在淘宝网上的排名问题	319
互联网杂记（三十）	320
B2C 商城，在低价竞争的时代，服务并不重要	320
再谈网站用户	321

第八章：附录——无法归类的内容	322
区域经济与互联网访问量	322
博客数据统计看互联网趋势及网络行为方式	323
把威客模式运用在电子商务当中	325
威客模式是解决网站推广和信息流的好办法	327
看好腾讯，向腾讯学习	328
互联网做的就是一种服务	330
传统电子商务平台的缺点	331
互联网从来就是概念和思想	332
从 web2.0 的早产谈国内互联网的缺点	333
猪八戒威客网没必要炒作	334
点评网站走不远	336
博客服务：能不能走的更远点	337
融资去，上市去	339
为百度的新媒体举动叫好	340
web2.0 是个伪命题	342
电子邮件谁好用	344
博客如何成为媒体	346
关同学的站	347
互联网：未来的形态	349
离资本远点	352
新媒体在行动，新媒体也尴尬	354
网易的机会	356
品牌、还是圈钱	357
四川互联网缺什么	359
网络世界的“二”	360
看看国外的有趣的互联网 Idea	361
三大门户的十年，在变动中前进	363
这不是个好现象	364
读书笔记兼感悟	366

“山寨”蚕食了谁的市场	367
关于日志这件事	369
微博和风投	370
可惜了——雅虎中国!	371
我从不迷信权威	373
知道了和怎么做	374
媒介本身	375
网络广告的形式及效果分析	376
与价值中国网记者关于“业务模式创新”的谈话	379



欢迎和感谢

欢迎阅读《互联网笔记》（2005——2010）。我是淡水平流，现在他们对我的通常称呼是“淡水”。也是本书的作者。事实上，无论是淡水平流还是淡水，都只是我的网名，不过，我喜欢大家这么叫我。你现在所看的这本小册子是我进入互联网行业以来写的第二本书，当然，从严格意义上来讲，这不是一本书，它只是本小册子。只不过，如果不用“书”来叫它似乎我也想不到更好的说法了。之前，我写过另一本关于网络编辑的书，在那本书里，我系统的介绍了网络编辑工作和网络编辑的职业规划等内容。但是，我仍然在写，我相信，通过写，人就会变得越来越深刻。作为一个普通人，只要你每天抽点时间思考，做个生活中的有心人，你会发现你的人生并不是只有空白。

我从 2004 年进入互联网行业。2005 年开始接触博客，2007 年建了自己的博客。在这期间写过各种各样的东西。我不写产业，不写行业点评，我就写写我的工作，我每天经历的工作中的一些细节。我想，有些东西，它在某些时候总是有用的。

过去几年，写的内容众多，在整理这本小册子的时候，我将其分了八章。这八章的内容介绍简单如下：产品策划和产品经理，大部门内容跟产品设计有关，但在讨论产品设计的时候，我又发现了一些文章是在讨论网站和用户关系的且内容众多，所以，也将讨论网站和用户关系的文字专门整理成一章，作为产品设计人员在设计产品时参考。无论什么样的产品设计，在设计之处都是要揣摩用户心理、行为逻辑等等的；网站运营和运营经理——网站运营事实上并不难，但总是有很多人将其说的很神秘，有时候，我觉得，知道并不重要，知道之后要去做，这个才重要；网络编辑和网站内容建设，在我的第一本书——《网络编辑基础》里面已经讲了很多，在这本小册子里的，都是一些内容补充，作为探讨；互联网杂记部门，是在我 2009 年到 2010 年工作过程中的简短文字，或是现象，或是观点，或是操作手法，我就这么记录



互联网笔记（2004-2010）

了；我还特意将电子商务做了一个章节，在这个章节里，其实都是电子商务的细节讨论；而互联网创业和项目管理等等，都是我平时在工作中观察到的总结出来的东西，有兴趣的，可以看看。还有很多观点性的文字，我觉得无法分类，因此，成就了第八章——无法归类的内容。在这一章节，大家只需简单的了解即可。

总之，这本小册子挺乱的也不成系统。但我想，这本虽有点乱的小册子中一些章节和内容，一定会对你有所帮助和有用。最后，感谢你的阅读！也请你注意阅读本册子的第二个前言——《打破那些“概念”里的权威》，那我的对互联网的一个观点！

由于不是专业的编辑，没办法将稿子全部很详细的进行校对，因此，书在编辑过程中难免出错，希望各位谅解！如在阅读过程中有疑问，请联系作者本人。

我的邮箱：997059097@qq.com

我的微博：<http://t.sina.com.cn/jilul253>

我的博客：<http://gaoyonghua1982.blog.163.com>

我的QQ： 997059097

淡水于浙江义乌

2010-8-17



打破那些“概念”里的权威

我的合作伙伴在一个下午将一个网站发给我，他告诉我：这个网站在国内做到了极致。我明确的反对这种说法。在我看来，并不是他们做的又多好，而是我们太多把自己限制在他们的思维当中，进而我们失去了超越他们的梦想和行动。在我看来，那并不是一个做的非常好的网站，我一样能做到。关键是在一个“形似”的产品上，我们能否发现其精神上的独有的特点。观察研究并分析出来我们与它的共同点，然后发挥出我们的优势才是最重要的。

我发现很多很多人，总觉得人家在一些细节或者一些产品上做的很好，就想着我们将它拿过来放在我们的网站上肯定能吸引不少人。我已经懒得与人讨论这些问题，很多话我已经论述的不止一遍，这仅仅是一个系统性的问题。大格局成就大事业。别人很好的东西放到你的系统当中可能并不适合。各站有各站的特点，每个人也有自己思维上的特点。你能做的是找到一些共性并发扬你的独特性，这才是做好事情的前提。我反对一切照抄照搬，甚至痛恨。感觉最没有出息的人才那样做。

在上个星期，GOOGLE 的首席视觉设计师道格·鲍曼(Doug Bowman)离职并迅速加盟 Twitter。他在离职博文中说：“数据是你们的至爱？数据最终成为每项决策的支撑，这导致公司毫无生气、不能做出任何大胆的设计决策。”我能想象出道格·鲍曼的心情，因我他是一个设计师，他需要创造性，这种创造性能使他保持着一种亢奋的状态。于某些人而言，创造性才是工作的最大乐趣。

我一直觉得，在我们的生活里，如果你想做的更好，走的更远那么很有必要，你得蔑视那些在人们眼里的权威。我曾经在一篇文字中论述过。网络本身是一种革命，当所有人的人只想着以往的经验，那么网络就是走向灭亡的一天，从此之后再也没有创新，更谈不上用网络来推动我们生活中的每一项进步，我们的生活将会变得毫无激情。这不是网络出现时的初衷。网络的出现是要联通整个世界，它要将人们紧密的联系在一起，让地球真正成为一村。可是现在，短短几年时间，网络已显示出增长乏力的局面。我们的生



活里出现了太多“专家”，他们总是拿出一些貌似权威的东西，让我们闭嘴。然后，我们假设一下，我们都闭嘴，周围是清静了，我们只听到一种声音，所有的人，都照着一种步伐在前进。走路的姿势很奇怪，如同我们经常看到的照片上很民主的朝鲜人民的姿势，你很想笑。但你得立刻反应过来，朝鲜人民原本不是这样走路的，只是某些机构将他们洗脑的结果。而在网络世界里，我们会发现，我们原本精彩的想象力正在消失，我们的创造性也不复存在，这很可怕。一个美好而伟大的时代，必将是学说盛兴并好辩论的时代。古代中国的春秋战国，近代的新文化运动。远之国外，14——15 世纪的意大利文艺复兴，莫不如此。这些时代最大特征便是革命性，革命的目的便是打破权威。

所以，在很大程度上，网络要进步我们要进步，我的看法如下：（1）在网络世界里，你不用去迷信什么权威和专家，他们在很大程度上简直就是个狗屎，他无权对你做的事情指手画脚，顶多就是给你些建议，不过建议是要听的；（2）放弃你已经有的固有思维和想法，学着尝试并超越以往，网络无极限，思想无极限；（3）在所有该打破的概念里，最具备灵活性的往往是运营部门。有很多的操作手法，是需要你去思考的，人云亦云的运营会使你跟平庸的网站和运营经理一样平庸；（4）有价值的具备启发性的观点会比整天谈趋势的文字和娱乐新闻重要，相比而言，观点更有传播价值；（5）一切从实际出发，操作比理念重要。（6）打破的前提是尊重共同性，汲取精华性。



第一章：产品策划和产品经理

网站策划一些常识

1、网站策划设计中最难的是头部设计。一个网站大气与否，就在于你头部设计的是不是大气。而优秀的头部设计真的很难找，需要时间、灵感、经验的积累。不是我们很多人想当然的把频道往那里一摆就可以了。

2、当然，策划之前的业务本质认识也很重要。你到底是谁？你能提供什么？他为什么要留下来陪你？甚至与你共度一生？说白了，就是给自己定位清楚。只有定位清楚了，你的站或许会跟别人不一样，在这个冬天或许会存活。

3、优秀的网站设计要求简洁明了，业务板块清晰。在清晰当中透露着一种连贯的思想。即必须将过渡和衔接考虑清楚。

4、在设计过程当中无论是向用户妥协还是向公司妥协，在首页表现上都应该有个核心，到底想表达什么这个才重要。跟我们写文章一样，一篇文章总该有个核心才对。当然，我这个《再次杂感》例外。如果一个陌生的闯入者看过你的站之后觉得不知所云。那么你的设计无疑是失败的。

5、网站策划中还有一个碰到的问题是：广告条如何设置。这工作还真有点道道，得说道说到。首先广告设置的目的是区分栏目与栏目，当然还有一种那就是为了让网页显得生动活泼，让用户的眼睛稍微轻松一下。让心灵去旅行，给眼睛放个假。广告传达的应该是美。其次，广告的设置也是有方式的。在一般网页上的广告无非两种方式：图片的和文字的。图片的不消说，文字的就更有讲究了。如果你要下功夫让该广告有效果，那么你可以跟新加坡的联合早报网站学习下。它通常的做法是，将广告跟新闻放在一起，所以大部分人都把广告当新闻读了。不过人家的标题做得相当好，那广告还真像新闻。所以想通过谷歌广告赚钱的站长，在广告设置方面可以学习下《联合早报》。

6、在网站色彩运用上，很长一段时间，人们喜欢大红大紫。自从 WEB2.0



概念兴起以后，用户体验这个概念也随之被人们不同提起。绝大多数产品经理认为，大红大紫的色彩站在用户角度会造成用户的视觉疲劳，所以需要使用淡雅的色彩。所以你现在会发现，今天有很大一部分的网站在色彩使用上都认同了白底灰字。大红大紫正在被遗弃。

7、很多电子商务类网站总是在网站首页用很大的版面来放“行业导航”。问其原因就是说学阿里巴巴的，问题是阿里巴巴可以这样做，你也许就不行。阿里巴巴是个国际性的大站。虽然互联网上无国界，但你得清楚，你的网站到底有多少人知道，是否你的网站真的是国际性的，我看未必。所以对于一般性电子商务网站，我对行业导航栏的设置看法是：尽可能的占用很小的版面。因为你的用户素质没你想得那么高。毕竟处在国际化的中国人在内心里还是很土的。

8、当然作为策划者，你还得注意网页整体的“美感”把握，通俗的说法就是“艺术感”。网站虽然是个工具，但至少你得让你提供的这个工具显得美观吧。其实这个事情我早在我的那本未在国内出版过的《网络编辑基础》里说过。这里就不再重复了。

网站首页优化的原则

对所有的网站而言，首页是相当重要的，就好比人的脸，俊丑一看便知。而且几年前，国外学界就流行一句话叫做：漂亮经济学。意思是说，被划分在“长相在平均水平以上”或“英俊”的，占工作男士的32%，薪水却多5%，被认为“丑”的职业女性薪水少5%，美女则多赚4%。哥伦比亚大学商务小组曾做过著名的研究，研究发现漂亮女人容易找到办公室职员之类的工作，而且薪酬不低，凡是需要待人接物技巧的工作，由美丽的女人去做肯定有很高的报酬。用在网站的首页也是同样的道理，网站首页内容安排得当，图片精美，更容易吸引网民由偶然使用变成必然使用。

网站首页如何得当？

1、尽可能的使网站提供的服务在首页显示出来。实际上网站首页的作用



相当于一个导航条，网民只有在看到导航条后才决定进哪个频道或不进哪个频道。也就是说网民的兴趣决定了网站首页要设置的频道栏目，当然网民的兴趣很多，我们不可能全部满足，但我们却可以根据我们网站的性质定位来设置频道：

2、尽可能的将这些频道栏目合理化分布。要合理化分布的首先一点，必须使网站看起来比较清晰，简单一点就是栏目成板块：

3、栏目板块的分布：对于栏目板块的分布，我认为还是将文字内容和搜索栏目分开比较好。即每个栏目既可以独立成块又是网站首页的一部分：

4、在板块设置上，必须突出公司的产品线，这一点相当重要，即未来一年或者几年公司的主打产品是什么，就完全有必要做个全面的介绍，一般情况下产品线是渗透到各个频道中的：

5、要使网站整体看起来漂亮美观，被很多人接受，在美工处理上还要求我们注意网站色彩上的过度，比如从红到大红，肯定有一个中间色，网站同样也需要：

6、总体要求简单简洁。

为了说明以上几点，我们以阿里巴巴为例进行解析。阿里巴巴中国的首页主要有以下6个内容：账户信息、重要频道、主要功能、关于阿里、主要行业、常用资料。这6个内容构成了阿里巴巴中国站的首页，看起来比较繁杂，但解析之后并不可怕。也就是说，不管是什么样的网站，首先要的就是定位，围绕定位做频道，你的定位在哪里？你要服务的对象是谁？他们有着什么样的需求？你可以用什么样的表现形式来满足他的需求都是很重要的。网站的策划者可以将这些频道全部写下来，然后思考并决定哪些是需要的，哪些是不需要的，哪些是现在就要动手做的，哪些是后序的频道？可能说刚开始是比较模糊的，当你想清楚这些的时候，可以说，一个网站的骨骼有了，怎么长肉就不是难事。

注册会员、会员登录、申请诚信通、加入论坛构成了账户信息这个频道。对网站而言，这等于是一个门，只有进了门才能看到家里的情况，所以账户信息的设置很重要，而且在设置过程中，就要把你的主打产品在这里表现出来，当然有些网站是不需要在这里表现，在哪里表现根据网站的实际情况而言。



重要频道里面的内容就比较多了：诚信通服务 贸易通 在线拍卖 关键字竞价 供应信息 求购信息 商业资讯 商人论坛 网商大学 我的阿里助手 博客 商盟 公司库/企业名录 新奇特产品 批发进货 中国区域特色产业带直播中心，这些频道都是给网站提供内容，也是产品线的重点渗透地。其中诚信通服务、贸易通、在线拍卖、关键字竞价为其为客户提供的产品或者说服务，其他内容都只是保证了网站的信息流，当然其他方面的意义重大。

主要功能完全是提供一种服务，这种服务是根据供应商的喜好来提供的，而且也是根据需求来的。发布商业信息、管理商业信息、发布产品目录、管理产品目录、发布公司介绍、订阅商机快递、查看留言反馈、查看产品目录、查看公司库信息、查看供应信息、查看求购信息、商业求助、个人博客。在喜好与需求之间，网站策划者一定要明白，需求起决定性作用，这个需求不仅仅是网民而且还有网站的。

关于网站的，都是起对外宣传作用的。网站给别人做宣传的同时也要学会宣传自己，宣传自己最近一段时间内发生的事情，新闻等，可以让同行帮你在网络上发布这些新闻，而且也是网站展示自己实力的一个途径和机会。在关于阿里中，我们看到以下频道：公司介绍、公司动态、线下活动、西湖论剑、网商论坛、网商大会、五大网站、联系方式、阿里学院。公司介绍、公司动态、五大网站、联系方式都是关于阿里巴巴的一些简单介绍和展示，而其他的都是阿里巴巴在线下的一些重要活动。这样一看，关于阿里巴巴的一些情况，感兴趣的网民可以随时掌握。

至于其他的内容，我想就不用逐个分析。并不是说他们不重要，重要，绝对重要，但似乎大中小电子商务网站都一样了，而且都这个板块占据很大一栏，你想记不住都不行，就是那些产品信息的东西，太多太枯燥，真正有多少人去看不知道，太悬乎了。但悬乎归悬乎，这些信息又是必需的。比如在主要行业里就分为：交易中心、商业资讯、商人论坛、网商博客。交易中心是作为一种重要功能而出现并存在的，其他几点都是考虑到了网站使用者的一些兴趣爱好，目的皆在增加网站本身的粘性度。在常用工具里面热门搜索和热门产品是必需的，而诚实信体系和网商大学是考虑到客服和网站使用者的互动性而设置的，这一点有点 2.0 的味道了。

现在我们回到页面，看它在具体页面上是怎么设置的。实际上我们也用



不着挨个去点评，注意一下就知道，这些所谓的重要频道或者栏目是分散在网站上的，而且很多名字已经不是我们在网站地图里看到的那样了。这一点就提醒网站首页的美工策划人员要注意，尽可能为你的频道或者网站上的栏目取一个“俗”一点的名字，就是一眼看过去，知道这个栏目是怎么回事的那种。

当然以上大部分只是看着阿里巴巴说出的观点，好的网站首先给人的感觉应该是有着深刻印象的，而且在页面设置上要简洁明了。简单简洁实用才是一个网站页面的基本要求。

产品策划中的用户需求把握

网络相关产品策划与传统意义上的产品策划有着截然不同的概念。传统意义上的产品策划偏重于研发，如保健产品的脑白金及生物制药产品。而网络产品则是用户需求心理上的把握。用简单的语言描述便是：传统意义上的产品策划在很大程度上只满足其主要点，感冒就是治感冒，如需消炎，还需其他药品配合。网络相关产品策划则是在满足其主要需求的基础上，还需辅助其他功能产品，即间接需求的满足，力求最大限度的留住用户。这也就是为什么，网络相关产品在策划当中尽力延伸的目的所在。

我们说，网络相关产品能否变的简单一些。当然可以简单，但网络用户又相对现实用户，其需求具备多点开放式。这种多点开放式表现在，用户不仅仅只有阅读，做交易、交朋友等需求，还有发表评论、看相关新闻资讯、通过博客等方式展现个人魅力等。可以看出，网络相关产品策划，需把握用户的需求特点，这种特点为：直接需求（基础性需求）和间接需求（延伸性需求）。直接需求是说，网站方提供给客户的最重要的产品服务，这种服务对用户而言，也是最具备需求性的，如电子商务当中的 B2C 类型，这种重要服务又具备细分性。间接需求是指：网站方在满足用户直接需求的前提下，还可以满足用户的其他需求。如新闻资讯网站的表达需求（评论功能和博客功能）、娱乐需求（新闻资讯标题的猎奇性、八卦性、色情化）。在掌握了网络



用户的特点之后，才能准确把握产品特点，设计出符合网站定位，群体用户定位的网络产品。

下面我们分别以新闻网站和电子商务网站为例进行说明：

新闻网站——网易

之所以选取网易，原因在于网易的产品策划，相对较成熟而超前。我们在任何一条网易新闻的最底部会发现，网易新闻会有如下推荐：【已有 XXX 位网友发表了看法，点击查看。】，顶一下、写进博客、返回首页，关于 XXXX 的新闻、图片、博客、引用，网易新闻 24 小时点击排行，网易新闻 24 小时评论排行，网易新闻图片推荐。

网易新闻一直在追求一种互动，用网易新闻的口号便是：无跟贴，不新闻。而这些跟贴在一定程度上比新闻更有看点。如 2009 年 2 月 14 日网易头条《轻骑集团原董事长落马牵出 40 余人窝案》评论截止 17:18 分有 699 条评论。我们随便翻阅即可看到如下评论：

情人节到了，哥哥问妹妹：你喜欢什么花？妹妹羞答答道：我喜欢两种花。哥哥急切地问：哪两种？我送给你！妹妹低头小声说：有钱花，随便花！哥哥傻傻地说：你真美！妹妹妩媚地问：我哪美？哥哥深情地说：想得美。对于社会，这完全是一种反讽。

所以看网易新闻的人，多半还喜欢看其评论。而顶一下，则给民众一个投票的端口，即民众是有这种需求的，实质上也在判断新闻的含金量。写进博客，则是对该条新闻的评论性文章，因为民众除了发表简短评论，还可以长篇大论，形成自己的观点性文字……。

我们说看新闻是人们的基本需求，而对新闻的评论，顶一下，写进博客，关于 XXXX 的新闻、图片、博客、引用，网易新闻 24 小时点击排行，网易新闻 24 小时评论排行，网易新闻图片推荐则是一系列的延伸性需求。

电子商务——阿里巴巴

在电子商务网站当中，人们的基本需求是买卖。而最大的 B2B 电子商务网站阿里巴巴却并不如此。其不仅仅有供求信息，还有行业资讯、商人论坛、商圈、商人博客等内容。也就是说，在商业行为当中，人们不仅仅是一种单纯的交易行为，还会关注：行业资讯，管理知识，发表对行业的看法等需求。

事实而言，在网络相关产品的策划过程当中，一个基本的原则是：先满



足用户的直接需求，在满足直接前提下，进行用户需求的延伸性探索。从一定程度而言，即我们今天经常挂在嘴边的：用户体验。

中国外贸通网站策划建议书

中国外贸通网站作为中国最早的电子商务网站之后，经过几年发展，取得了一定成绩，但距离优秀的电子商务平台仍有一定距离。本章单从平台本身的策划方面进行分析并提出一些建议，以供参考。

一，目标用户分析

作为电子商务网站，尤其是 B2B 型，其目标客户可大概划分为 2 类：供应商、采购商。供应商又根据其特点来讲，真正接触电脑进行操作的，超过 80% 的人会是企业本身的电子商务操作员，而不是老板本身。作为采购商，也大多为采购员。

无论是企业老总还是企业本身的工作人员。他们无非要操作的是：发布询盘，接纳定单。这是一个本质的需求。也即“交易”需求。所以作为电子商务网站而言，所有的产品研发都是在满足“交易”“成交”的基础上进行的衍生。

二，网站首页策划的原则

无论何种网站，在首要策划当中，无非要回答两大问题。（1）你（网站）是做什么的？你有什么样的区别与其他相同网站的特色服务？你能提供什么？（2）我（客户）为什么要留下？我能得到什么？我该怎么做？简言之，一要表达出网站方的意图，如该网站是做 B2B 业务的，推出的信保服务可以减少客户被诈骗所带来的损失，有完善的第三方商务服务。二要表达出客户的意图。在中国外贸通，客户的意图很明显，他之所以上这个站，有着明确的目的，可以理解为：寻找定单，寻求该网站代理出口，使用该站融资咨询服务等等。

从当前该站的外在表现来看，其是典型的阿里巴巴（www.alibaba.com.cn）式 B2B 电子商务网站，突出特征表现在“行业导航栏”的设置。从产品策划



角度来看，每一个简单的设计后面都隐藏着网站方想要表达什么和想要用户做什么的意图。通过观察之后，我们发现，真正对导航条使用熟练的商务用户并不多，绝大多数人在网页上的表现是，饶过“行业导航栏”，选取自己想要的信息。至少是国内目前是这种情况。而该网站用整个网页长度的 1/3 屏来显示“行业导航栏”。首先网页表现长；其次，由于其存在本身的价值意义不大，白白浪费了网页资源；最后，给用户留下的印象不大好，考验用户耐心实质上从一定程度上失去了用户（尤其面对搜索引擎用户）

三，建议：依据设计原则，突出特色，把区别于别人的服务和产品表现出来

第一，确立产品优先级，哪些是近期或未来很长一段时间是公司的主营业务？该网站业务类型：B2B（采购，供应）、买家风险预警信息、企业资质调查、第三方商务服务体系。

将“近期或未来很长一段时间是公司的主营业务”在网站首页第一屏表现出来。如站点的 B2B 性质（可通过对导航条设计，及真实有效的询盘，产品供应来实现）。第二屏为次级业务。在首页设计当中，尤其是针对 B2B 电子商务平台，需体现出：询盘 交易等关键词。在具体设计当中，可酌情考虑。

第二，用吸引用户的表现方式体现产品特点。如本网发布的信息均为真实有效询盘，那么可以将给询盘的一些相关信息及状态在页面上表现出来。按照现在的选项卡式设计，现有的：国际采购，紧急采购，库存采购，到期采购（在命名问题上需商榷），表现方式如下：产品图片+名称+采购数量+采购价格，之所以如此设计，一方面对用户来讲比较真实，另一方面具备极强的吸引力。

第三，首页设计，每个栏目都具备极强的目的性。一方面利于运营推广，另一方面要站在用户角度，把用户最想要的体现出来。

结论

根据新版的设计效果图来看，拘泥于传统的 B2B 网站形式。在表现方式上，未突出本站亮点。对网站的整体把握和在栏目需求设计上，需重新认识和考虑。建议，重新设计。原则为：简单、明了、直接、高效。总之，在设计网站首页的过程中，是在围绕“为什么”和“怎样表现”来处理的。以上意见，仅供参考。



中国家居饰品网网站目前存在的问题及对策

中国家居饰品网成立于 2006 年 1 月, 虽经两年的运营逐渐步入平稳期, 盈亏持平, 应该说已经进入质变阶段, 公司目前虽然也在着手一些相关工作和部门的组建, 但问题仍然很多, 现针对具体问题以及对问题的解决办法一并提出提请各位参考。

问题一: 网站平台本身草根性质浓厚。对有意向合作的任何一家公司来说, 当别人一打开网站第一感觉是不正规, 而且没有气势, 在合作意向上打了折扣, 不利于公司进一步的发展, 或者说做大做强。

建议: 对网站平台进行改版, 以门户的形式出现, 在气势和档次上给人以耳目一新的感觉, 提升公司整体形象;

设计首页时注意问题: (1) 突出网站本身定位, 以卖货为主, 即家居饰品综合批发服务商; (2) 加大资讯力度。首页资讯用专人进行资讯编辑和推荐。

货和资讯的比例为 2: 1 比较合适。

频道设置: 当前的频道保持不变, 增加资讯频道、博客频道、家饰帮帮、展会频道、企业排行频道等

依次为: 公司 LOGO 现货 团批 同城网购 家饰软件 在线充值
市场 企业 人物 资讯 问答 加盟政策 控制面板 购物车 展会 博客 论坛

在网站改版过程当中, 建议根据现有能想到的频道在网站首页设计出来, 讨论通过, 然后一个个频道实现逐渐上线的方式。

由于网站才刚刚成型, 因此想的不周全的地方肯定有很多, 后续频道随着公司业务和规模的扩张再进行设计制作也不迟。

问题二: 部门不健全。虽然资金紧张制约公司发展, 但部门不健全问题却在一定程度上反过来制约公司快速发展。

建议: 部门架构如下, 公司设总经理室、客户服务部门(网络广告销售部)、配货中心、信息中心、财务和资料管理中心、技术部。

总经理不需做具体事情, 只需把握公司方向, 负责公司战略决策, 责成



互联网笔记（2004-2010）

各部门尽快完成各自任务。

客户部门负责对现有在平台上下单用户的维护以及与配货中心保持高度互动一起为客户服务好。作为客服经理需对客服人员进行针对性培训，取得用户良好口碑。

目前我们发现，在实际工作过程当中客服人员语言不规范问题比较严重，严重影响了公司在客户眼里的形象，同时客服部门负责网络广告的销售任务。

建议将客户服务部设置为片区制度，例如华东、华南、东北、华北、西北、西南等，客服对各自负责的片区业务发展和销售业绩负责，一旦客户流失必须向总经理出具流失原因说明书，片区业务发展和销售业绩与工资相挂钩。

综合以上，我们将客服部门的职能划分为：（1）维护现有客户；（2）负责新的加盟商开发；（3）负责对新单子进行跟进，相当于跟单，催促配货部门及时配货并发货；（4）网络广告销售工作

进行业绩考核：以网络广告销售业绩和开发加盟商业绩以及是否遭到客户投诉进行考核

薪水标准：底薪+提成

配货中心作为最主要的部门，形成三个分部门，一部负责在市场找货和新产品的开发，二部负责及时准确的进行发货，三部负责产品的拍摄和上传，形成尽可能海量的产品库，让客户有更多选择。必须形成团结、协作、高效的整体风格，尽快为用户配齐货物并尽快发货，而不是因为种种原因一拖再拖，从而间接性造成用户流失。

综上，配货中心职能为：（1）市场找货；（2）供应商开发；（3）配货发货；（4）产品开发和上传

业绩考核：以产品开发数量和供应商开发数量、配货发货是否及时进行考核。

薪水标准：底薪+提成

信息中心工作内容如下：（1）网站内容更新和编辑；（2）网站的外联工作，包括两方面，一方面是与行业的各大媒体建立良好关系，另一方面负责展会合作，通过资源共享互换的方式获得展位，为公司在展会上做宣传，提升公司形象和品牌美誉度；（3）负责产品设计，即新频道和新栏目的策划工



作；（4）网站平台的运营推广工作

财务和资料管理中心主要负责公司每天的账目以及每天的下单情况，并每周形成文字档案，交总经理室，以便总经理对公司对每周业绩进行了解；

技术部作为支持部门负责维护平台，保证平台本身的稳定并负责新产品的开发工作；

根据以上，本人认为公司现有人员配置为：客户服务部（2人）、配货中心（配货发货4人、市场找货2人、司机1人、产品拍摄和上传2人 共9人）、信息中心（2人）、财务和资料管理（1人）、技术（3人 2技术1美工）必备职员为14人

问题三：公司形象推广和品牌推广问题。目前公司没有看到有公司形象和品牌的任何宣传资料，实际上在我们是小公司的时候就应该有意识的对公司品牌进行宣传，为未来公司壮大之后的宣传做好铺垫。

建议：第一，形成共识，以“中国家居饰品网[www.chinajjssp.com]”作为公司对外宣传的网站名称和地址；二、在配货中心所配发的货物纸箱上印刷公司名称和网站地址；三、给公司的业务人员印刷名片，由于他们经常出外找货与直接客户和潜在客户打交道，名片必不可少；四，制作公司易拉宝，作为公司招聘人或者参加展会用。

问题四：操作流程不规范问题。在上传图片过程当中，对很多产品的描述是不准确的，目前公司还比较小，一个个发现问题并及时纠正完全有可能，但我们工作不是充当消防队员，尤其是考虑公司做大之后，我们可能根本没那么多时间对问题逐个发现并解决，这就需要我们对操作本身进行流程规范，从而提高工作效率。比如对产品分类，我们用一个人多花点时间，然后出台相关流程。尤其是在接单之后对单子的处理上就更需要进行流程规范，建议接单之后的流程规范操作如下：

客服部接单——注明下单时间——打单时间——配货部门接受时间——预计配货时间——发货时间——发货确认人签字 本单金额等事项便于查询和对定单和客户进行针对性管理，从而建立客户档案。

问题五：做好相关品牌保护工作。目前我们看到的是，我们自身没有对相关品牌进行保护。

建议注册如下类型中文域名：中国家居饰品网 软装网 国际软装网



家居饰品采购联盟等

在年底时建议公司着手英文站的开发，最好在年底之前将英文网站开发出来，并投入使用。

以上是一些暂时性和不成熟想法，各位同仁可酌情考虑并执行。

需要提醒的是，尽管大家都知道该干什么，这是个好现象，但我们并不清楚我们年度目标是多少，也就是说需要上层对年度目标制定出来，比如今年计划赢利 200 万，那么得让公司所有人都知道，我们今年的目标是多少，目前的完成情况如何。

而且更主要的是，大家彼此不知道对方在做什么，做的结果如何，在一定程度上说明公司内部的沟通机制存在问题，在一个只有十几二十人的公司里存在这样的问题，实际上是一件很可怕的事情，我们的目标不是做一个小公司，而是一个大公司，也就是说在小的时候都如此，在以后大的过程里存在极大隐患。建议公司领导可以每周花个半个小时对本周的工作进行简单的说明，让大家自己说，然后领导可以进行总结，并对存在的问题责成相关部门进行针对性处理。

互联网缺的不是创意而是执行，快速的反映并执行下去。在行业内，我们目前做的最大，但并不代表我们可以一直处于领先的地位，这就要求我们发展的步伐能更快一点，从而确立我们在行业内的地位，而不是被人超越。我们担心的是，当别人都感觉你这个模式不错的时候，危机就到来了，所以我们必须时刻具备危机心理，用更快的速度去抢占至高点。

建企业站还不如建博客

我认识的两个人。一个是我表哥，一个是跟我联系了很久一直对互联网有兴趣想从互联网上赚到钱的石头。我表哥做设计，石头有自己的实体公司。我表哥常年混迹在广州深圳的一些广告公司帮人做设计，去年的一天，他跟我讲，他无法忍受朝九晚五的上班生活，决定自己出来做点事情，成立了自己的工作室。一开始并没有什么业务，于是他跟我讲过，他想建个网站，希



望能从网站上接一些订单下来。而石头是很早之前就尝试过做网站，最早在2005年，那时候他毅然从机场辞职，希望能将做成一些事情，他告诉我，他只想实现自己的一些理想，至于机场的工作，他似乎不感兴趣。我曾经劝说过他，希望他不要这么冲动。石头辞职之后，我们偶尔会在网上聊聊，但我知道他当年出来创业的那个网站失败了，再后来，我不知道他做什么。再见他，是在2009年。那时候他给我电话，请我喝酒。我才知道，他做起了实业。他找我是因为仍然对互联网事业不死心，希望我在力所能及的范围内帮他，比如给他出谋划策，给他的员工培训。我答应了下来。后来因为一些事情我很忙，一直没联系。三月间，他发来一个网站，我看过了，意识到问题的严重性。如果我记得没错的，石头跟我说过，他希望的是能从网站上接到订单。但网站打开之后却并不如此。

我表哥一开始跟我讲他想建网站的想法的时候，我就提醒他，千万不要做成企业站那样的没有互动功能的站。但我表哥后来还是做成那样的网站，因为他跟我讲，那网站是朋友帮忙做的，我很想知道，朋友帮忙就不用付钱吗？石头的网站也一样。石头说，“我现在的想法是，客户不用直接在网站上下单，只要一个电话就可以了，我会搞定一切的。”我想石头的站如果是这样的站，恐怕一年都不会有电话打给他。

我之所以把他们两人的网站一并提出来说，就是因为，这样的网站结构本身就是存在问题的。半年过去了，我表哥的网站上并没有多少内容，他甚至都没上传过新东西，更没有统计工具来统计谁来访问了，为什么来的？石头的网站虽然上线不久，但我能预测到石头网站或许在下一年也会消失。他们两个网站的最大问题就在于不互动，也似乎永远都不会有新东西，更不可能有所谓的推广和运营手段。当然，他们也不可能懂。但是，“笨人做笨事”，那就从最低级的开始做起。

我的观点是，如果说我们要建一个永远都不会更新的网站还不如开一个博客来的简单。如果你不喜欢在那些博客平台上开博客，那就找个稍微懂点的人帮你下载一个博客程序，搭建一个。现在博客有很多开源的程序，不需要花钱，如果说花钱顶多也就是个域名和空间费用。域名费用是固定的一直维持在一个水准之上而空间费用往往并不贵且有下降趋势。

我们可以仔细想一下。我们所能简单的企业网站都是什么样子的：一个



简单的模板，会给你管理后台，功能强大些的会有留言板。但这种设计本身可能就存在问题了，因为你在新的东西上传之后你可能一年都不会去打理它。网站就跟你的田地一样，田地许久不打理，就会杂草丛生。但网站跟田地还有不一样的地方，那就是企业网站本身是冷冰冰的，人不会对它产生兴趣。即便你有兴趣，你每天都会看，但时间一久，你都会视觉疲劳，内容没变化，模板永远都那么难看，也没人来欣赏你的那些产品图片，你的那些广告式的自言自语的……你得不到肯定与关注，你还有每天去维护的愿望吗？而博客则完全不一样。我认为博客是一个很灵活的东西。比如我的表哥，作为一个设计人员，他可以在博客上发表他最新设计的一些稿子，也可以想想自己的生活，还可以写一些自己的设计思路和观点，因为每天都有新的东西出现，自然就会有人来关注，所以，自己也有了持续下去的愿望。再比如石头的网站。如果照石头的想法，商品仅仅只是一种展示，完全可以讲新商品作为博客内容的一部分发表，同时，还可以写一些自己在销售产品时候的感受啊。凡此总结，一个鲜活的，互动的博客要比一个垂死的企业站强大百倍。不要谈形象问题，一个死的企业站还不如一个活的博客。博客至少还让你有打理的兴趣，会有顾客来看，企业站或许让你连一个电话都不会接到（除非你是大企业大集团公司），如果真接到了，恐怕也是个骗子。

你的站为什么像企业站

早先，无论是中国的门户站还是电子商务站，在网站策划和设计前期，策划人员会一遍遍的告诉美工部门，在设计时注意页面的美观。而人们对页面设计在美观问题上认识停留在网页对大色块的运用，比如网站头部、尾部和栏目之间的分隔线上。

比如，我们以阿里巴巴为例。阿里巴巴在早期设计时候，以橘黄为主，我们在其页面呈现上会发现，从头部到尾部几乎都为大色块的橘黄。在近年来，由于对“用户体验”的不断关注，阿里巴巴仍然会以橘黄为网站的主色调，但在实际的设计中则减弱了其“大色块”方式。我们现在看到的阿里巴



巴网站，其只在头部，尤其是导航条上进行稍微浓重的色彩运用，而在整体网页上则显得灵活的多，使用“实线条”和“虚线条”的方式对栏目进行分隔。

其实，不仅仅是阿里巴巴这么做，新浪，搜狐等建立很早的网站，在近年的网站策划和设计中，不断加大了对色彩的淡化。

为什么人们会在策划中对色彩的功能呢？这是因为，在早期，互联网络并不发达的情况下，人们可上的网站很少，更多的是在信息饥饿状态下阅读新闻，他们不在乎网站在色彩的运用上是否合理，只是觉得“不舒服”，作为网站运营方也并未站在用户角度去考虑“大色块”的运用，在用户使用时是否会造成不便？后来随着网络的不断发展，竞争也越来越激烈，这时候就相应的提出了“用户体验”概念。用户体验是指站在用户的使用习惯方面，对网站设计不合理的地方进行改进。而色彩便是其中很重要的一块。

尽管人们意识到了“色彩”对用户体验的危害性，但企业网站在很长一段时间里，就是直到现在，也仍然延续了早期网站设计中的一些保守思路。使得混迹在网络上的人认为，使用大色彩的网站，基本上都是企业网站。相对尊重用户体验的网站而言，企业网站稍显粗糙。

既然找到症结所在，就该想办法对自己的站进行改进。首先，我们可以去掉对大色块在页面上的依赖，如果确实有必要在网站上使用大色块，如要照顾网站 LOGO 的色彩，使其统一和协调，我们建议只在导航条上进行处理；其次，在网站整体表现上，栏目与栏目之间，建议使用“实线条”和“虚线条”的方式进行处理，使其显得层次分明；最后，我们建议，如果你在进行一个新站的策划，那么您可以使用“白色”为底。研究发现，白色为底的网站无论是在显示网站的规范性和档次上，尤其是对用户体验方面更能收到良好效果。而其他色彩，尤其是红色，会使用户很容易产生视觉疲劳。

如果你还不知道什么样的网站在策划和设计方面值得借鉴，我们可以推荐在国内目前做财经做的比较好的和讯网，您可以参考一下，或许对做站很有好处。提醒那些不懂网络却很想做网络的人，在进行网站整体策划时，一定要把握住以下原则：第一，你的站是干什么的？第二，你会用什么样的方式准确的传达出你的定位，即对用户的吸引点在哪里？第三，你的站从总体来看，是否给人清晰的感觉，仅指感官而言，具体则是指栏目与栏目之间。第



四，告诉用户留下来的理由。如果说连这些基本的原则你都无法把握，你的站，基本上也就无望了。

企业网站的定位误区

传统电子商务观点认为企业网站建立的目的在于开展网络营销，树立企业品牌，说白了就是在做广告。但广告本身是有自己的弊端的，那就是广告费用在很大程度上是浪费的，而且浪费到了哪里？哪些产生了效果企业无从知道。就是由于这种做广告的心态，则在一定程度上大大误导了中国企业，依目前的情况看来，大多数公司对自己的企业网站是不满意的，其原因在于在操作层面上将“营销”在一定程度上进行了夸大和拔高，眼睛只盯着开拓销售渠道又不等同于广告了，但结果并不理想，于是想当然的认为是在浪费人力物力。

正确的看待企业网站定位决定了该网站能否成功。由于传统观点的影响，使中国的企业网站几乎趋于一致，这种同质化的结果，最终导致了中国企业网站整体失败。

我们认为，不同的企业，对其网站的定位是不一样，但有一个共同点，就是担负其企业与外界的沟通功能。这实际上也是中小企业对网站的基本定位，我们并不认为一开始就把网站定位的面面俱到是个好现象，这样做的结果只能让人产生错觉，一旦陌生人进来之后可能并不太清楚企业想传达给他们什么。对于中小企业来说，需要的版面其实很有限，那就是对公司的说明性文字及联系方式，公司的代表性产品图片及报价，当然，有人可能会认为，我说的其实跟大多数网站没什么两样，话是这么说，但在首页的处理上，我们认为，分上中下方式最简单最直接，上为产品图片，不过，只选几张具备代表性的，中为公司的说明文字，下为公司与外界沟通的文字，让陌生人看到，公司不断在与外界进行着沟通，给他的第一印象是，这个网站首先是活的，至少有人留言有人回应，达到这个目的就应该不错了。我们相信，很多人第一次进入网站实际上并不想做什么，他只是在看，而这一看就相当重要，如果你的对外沟通做的好，就已经给了他信息，我们可以设想，当你跟一个



人说话，而那人又不理睬你的时候，你是不是会觉得无趣，没错，今天的企业网站给人的感觉就是如此，仍然在跟一个冷冰冰的企业在打交道，而不是一个活生生的有血有肉的人。

只要他的留言你进行迅速的回应，那么关系才会热烈起来。销售渠道的开拓，在一定程度上是一种情感的开拓，你不可能让跟你有过任何接触的人去买你的东西，即使有过接触，并不是很深，别人同样无法信任你并购买东西。这种定位在一定程度上又跟企业博客非常相似，但又有不同点，企业博客是因为有了大量的企业在一定程度上烘托了氛围，实际上，当公司与外界进行热烈的讨论开始就已经成为了企业博客，而且，企业博客自身的弊端，大家都是一帮子卖的，买的人并不多，而且目的性并不明确。

总之，对中小型企业而言，如果要建立网站，我们认为，首先做功能性沟通性比较强的定位，可能更加适合于企业网站！也更能增强企业对网站的再投资信心！

关于是否占领用户桌面的问题

我在《让你的社区动起来》里提出的关于社区建设的一些问题时谈到了占领用户桌面的问题，麦田的评论如下：“前三点（笔者注：1、引导主人与网友发生关系；2、开发属于自己的即时通讯工具；3、让网友进入圈子）非常同意，但恰恰楼主看重的第4点，我不太认可，客户端不是那么重要，我始终认为…我始终认为，以后的应用都是基于web端；手机应用除外。”

实际上在关于这个问题上，我觉得应该目前的互联网应该分为两派才是。一方面，是那些面对低端用户的；另一方面，其所面对的是高端用户。

所谓的低端用户，就是那些被动接受的群体，这个群体相对来说占据国内互联网用户的大部分，尤其是电子商务类型的网站或者说社区。由于电子商务的枯燥性，使很多人在这个网站或者社区停留的时间变短，那如何想办法，让用户不需要登陆或者到这个网站就能知道最新的消息是什么？比如最新采购、最新供应的厂家信息等。如果我们把这群人想成很自觉的那部分群体，我觉得这个方向有所偏差。对采购商或者供应商来说，每天所要面对的



这些信息已经够他受得了，他们也没那么多时间在一个电子商务平台上转，没办法的情况下，开发类似于 RSS 阅读器或者登陆 Bloglines 这样的 RSS 聚合站点是比较好的的一种方式，他可以很快的对有利于自己的信息做个了解，很适合于这群人，而且我们还应该注意，这个群体在对来自商业平台或者社区信息多是被动的，他们的参与意愿虽然经过这么多年的培养仍然乏力。这样软件刚好解决了这个问题——想看信息但参与意愿并不强烈。

至于基于 web 端的用户，是个高端用户群体，他们对互联网已经很了解，而且是参与意愿很强烈的群体，那当然可以不需要开发 Rss 阅读器这样的东西，因为他每天都在关心都在看，一有信息他马上就会看会思考会回帖，他们才是互联网的真正使用者，是真的网民。

如果是纯社区，而且是做的非常好的社区，是没有必要去占领用户的桌面的，如果是基于 2.0 基础上的电子商务社区，我就觉得很有必要，尤其是这部分商务信息。

就是说要不要占领用户的桌面，必须先要分析一下，你所要面对的群体是那部分人，他们的习惯是怎样的，有着怎样的心理与需求就可以了。要不要占领是根据网民的群体来做出判断的。

社区里的即时通讯工具需要哪些功能？

（一）社区里需不需要即时通讯工具

目前的大多数说法是，社区不需要即时通讯工具。原因在于：即时通讯工具的出现会淡化了社区的氛围，而且此前社区的习惯也是没有 IM 工具；小型社区是不需要的，如果需要也应该是网易这样的大型门户网站；社区的 PM 可以做的更“即时”一些，而不是让用户再去装个 IM，本来现在的 IM 就多，用户装多了会比较麻烦……

似乎上面的理由个个充分，但我本人觉得社区还是需要一个即时通讯工具来进行及时沟通。

（二）社区为什么要开发即时通讯工具



一个很简单的理由：将网友的线上和线下联系起来，由套着马甲到真实的人，互动性的需要。

首先我们需要明白一点，这个即时通讯工具是个体的人通过 IM 工具进入社区，与网友进行沟通的最重要工具，我们很多时候说占领用户的桌面是怎么来的，就是用即时通讯工具来占领的。

（三）需要实现的功能

- （1）支持下载；
- （2）收发邮件；
- （3）进入自己的个人博客；
- （4）邀请好友到自己的博客，邀请方式有：通过邮件，电邮地址、通过 MSN，QQ 查找；
- （5）添加联系人，添加方式有：1、基本查找，也就是在线查找；2、高级查找，多条件查询，比如根据年龄、性别、职业、省份、城市等查询在线用户和不在线用户；3、查找群：根据群的名和群简介进行模糊查找。
- （6）管理联系人，也就是对号码里的好友进行分组；
- （7）建群功能：为了方便圈主对自己的圈友进行管理以及圈友之间的互动；
- （8）进入社区；
- （9）进入圈子主页，如果不能进入就提示让其加入或者自己新建一个圈子；
- （10）能实现视频语音聊天；
- （11）实现商务功能，进入社区里的商务平台；
- （12）用户可以自主更改自己的图像；
- （13）用户可以自定义即时通讯的界面色彩；
- （14）有信息提示功能，诸如 QQ 的“信息管理器”；
- （15）个人资料设置和状态设置是必须的，建议跟博客里的资料保持一致；
- （16）能实现弹出桌面窗口，即：网站主体内容，针对不同的客户群体弹出不同内容的桌面；
- （17）最后一点，必须实现互联互通，适合大范围内人群使用。

注意，整个界面必须清爽，让人看了不会有眼花缭乱的感觉。

总之，必须想法让这个即时通讯工具，将网站的定位以及网友的需求在这里表现出来，即网站平台本身的精华体就在于这个即时通讯工具上面。



“IMtata 时代”是否考虑过用户习惯

【IT168 资讯】近日，北京趣通网络技术有限公司（www.imtata.com）将正式向广大网络用户推出一项全新的网络即时聊天产品：IMtata。据悉，这是一个整合型网络即时通讯工具，只需要访问登陆网站，无需下载软件，就可以同时登陆 QQ 和 MSN，让更多的用户享受到 IMtata 非同一般的沟通快感，给全球广大网民带来全新的通信体验。IMtata 这款产品花费长达数月之久进行研发，它集合了目前广大网民所使用的 QQ 和 MSN 的所有功能，是 QQ 和 MSN 的完美结合体，是对传统网聊方式的一次革命性整合，同时还有很多可心的人性化设计有待用户慢慢体验。”

然后作者在下面详细说明了“该产品三大鲜明的技术突破”：1、捆绑 MSN+QQ，轻松一账通式管理模式； 2、免客户端下载； 3、超强安全性，保证私密沟通。

然后我就突然想到一年之前我所在的公司推出的那个什么网络立体商铺，总感觉两者有异曲同工之处，那就是在实际的操作层面上是否考虑过网民的需求与习惯？很难说，我只记得一年前，我所在的那个公司将网络立体商铺推出之后顶多也只是弄了个噱头，根本无助于生意，如果说纯展示，还不如去买个百度的竞价排名或者做个阿里巴巴的诚信通来得实在。即无生意又很难展示，谁愿意买单？结果从推出到现在，也没多少好的市场反响，产品的销路我看不乐观，几天前从另一个经理那里了解到，他说现在的商铺卖的很火，我总有点怀疑那里的水分，因为我去市场的时候，没见过几个人在使用。好了，让我们一点点来看“IMtata 时代”吧。

我们注意到：“只需要访问登陆网站，无需下载软件，就可以同时登陆 QQ 和 MSN，让更多的用户享受到 IMtata 非同一般的沟通快感”这句话，也就是说我每次登陆之前需要先进那个网站去，然后从那里登陆，不像现在的 QQ 和 MSN，打开电脑之后它自然会弹出提示你登陆，实际上下载不下载客户端对真正的用户来说是件无所谓的事情，如果说一次下载就可以解决次次上你的网



站，你可以想象一下哪个方便？虽然登陆麻烦点，但总比先要登陆一个网站然后聊天来的轻松吧。

当然具体的笔者本人没有使用过，还说不好，但我觉得，这款产品从用户使用的角度来考虑，似乎欠妥！你要知道，让用户来接受一种习惯，是需要时间的，而且不是一个公司一款软件可以解决的了，尤其是在今天这样的互联网环境下，何况，光登陆你的网站一项，就直接失去了用户！

用户的习惯是什么？那就是习惯于在自己的电脑上做事情，也就是说你设计出来的东西尽可能在用户的桌面体现出来，比如这款软件，但如果这款软件这样做了，那它的意义和价值又在哪里？它将如何赢利？看来这“IMtata时代”没有想象中容易！

论坛产品设计，埋好引爆点

论坛产品设计是个不被人注意话题，就是我提起的时候也许有人就会说，论坛产品设计还值得讨论？没错，不仅仅是值得而且是必须，我可以肯定的这么说。即使你今天已经是一位还算做的不错的论坛网站的站长，你也许都并了解你是怎么成功的？不过有一点是肯定的，你在无意中为论坛制造了一个引爆点。

重视论坛产品设计的目的和意义

2002 年，在中文世界，人们被《纽约客》杂志专职作家马尔科姆·格拉德威尔的《引爆流行》所吸引，人们发现格拉德威尔所揭示的一些问题和规律似乎真是那么回事儿。格拉德威尔以社会上突如其来的流行风潮研究为切入点，从一个全新的角度探索了控制科学和营销模式。他认为，思想、行为、信息以及产品常常会像传染病爆发一样，迅速传播蔓延。正如一个病人就能引起一场全城流感；如果个别工作人员对顾客大打出手，或几位涂鸦爱好者管不住自己，也能在地铁里掀起一场犯罪浪潮；一位满意而归的顾客还能让新开张的餐馆座无虚席。这些现象均属“社会流行潮”，它爆发的那一刻，即达到临界水平的那一刻，就是一个引爆点。

也是在此之后，在中文互联网里有太多的人愿意谈论关于《引爆流行》



的话题，他们总是想很多很多办法，似乎想找到自己网站或者公司迅速发展的引爆点。但很不幸，我看到更多的人失败了。如果说在中国把这种观念做的很成功的，我认为史玉柱算一个，尽管由于《征途》这款游戏他不断的被人指责“为了牟利，他没必要维持和平，而恰恰是要制造争端，这样大家都为了竞争而买好的武器。但是，现实的战争中总会有人命的消失，而在游戏中却没有这个情况。一旦人们的怒气被激起，他们以后就会花很多钱。”站在指责之外，我们会发现史玉柱正大把大把的赚着钞票。当然我们并不以赚钱的多少来衡量成功，但换个角度你会发现他身上也有借鉴的地方，那就是他找准了游戏本身的引爆点。他懂得他的客户到底需要什么。

好了，我之所以用很长的一段文字来解释《引爆流行》和史玉柱目的仅仅在于让你们明白优秀的论坛产品设计，将为论坛的火暴奠定良好的基础。

常规性论坛设计

在我们这些普通人眼里，所有的论坛都一样，因为整个版面设计上没什么长进，一进去就是注册登陆，然后进入自己感兴趣的版，在里面胡扯。

在这里又分两种情况，版里人气比较火暴，人可能会留下来对自己感兴趣的内容进行详细阅读并回帖。如果在这个版里几乎没什么人，那就相当于一个人在一间大大的房间里走来走去，时间一久自然会寂寞，一寂寞自然就会离开。为什么会寂寞呢，在这里就值得商榷。

我想很多人上过猫扑，当然，猫扑在当年做的确实很好，人气很旺很火暴。但，当陈一舟雄心勃勃的去将猫扑打造成互动娱乐新门户的时候，他突然发现猫扑的流量开始直线下降——原因在于他将猫扑以前的版面进行了细分。本来在以前的版面上人气可能刚好凑合，一旦细分之后可能满足了部分用户的需求，但用户也相应的变少，用户变少的直接危害便是用户的逐渐流失。这也就是前段时间为什么大家会讨论一个很实际的问题：到底要不要听用户的？我的看法是，对论坛网站来说，在前期，你不可能要听用户的，毕竟你该有自己的想法，如果一人一个想法，你一直都去满足到最后你会发现你的论坛里根本就没人。至于细分版面也应该是后期的事。再说后期哪些版面要开不要开也不见得用户的意见就是正确的，作为产品设计的人，我们讲究用数据说话，数据说这个群体能为我们带来大的利益或者说他的人群已经够得上新开一个版面，那么我们就设计进去……



尽管陈一舟想了很多办法，仍然难扼流量下降的态势，转回去似乎也不可能，就只好不死不活的。

对新建设论坛的建议

人是群居性动物这个结论早就被人证明过，但可惜的是，人类在实际应用过程中却往往忽视了这一点大多数站长在论坛设计上尽量设立更多的栏目，以便对用户细分，让用户有更多选择。我们并不赞成上面的做法，我们的建议是，在论坛产品设计初期，只设立一个版，由于在初期用户不多的情况下，几个人几十个人如果同时在线那么将形成一个繁荣的假象，提高用户对网站的使用度。至于要不要设立分版的问题，这是未来才能考虑的，设立多少个版面跟用户需求的反馈以及网站未来的定位有很大关系。

结论

论坛网站看似简单，也有很多办法进行激活，尤其对中国大大小小的草根站长来说。但如果在论坛网站的设计本身就存在硬伤，那么论坛要迅速的火起来是不容易的，至少要花大力气才行。

找准用户需求，建立完善的积分制度

——让积分像货币样流通

积分作为考察评测用户活跃度的有效手段，一直被很多网站所沿用，N年前的论坛是如此，现在很多社区也是如此，比如：和讯博客、百度知道、铁血军事和淘宝社区等。只不过现在的一些网站给积分加进了一些新的元素，让积分更加增添了“玩”的乐趣，也更加符合互联网就是现实生活翻版的说法。以下我们也将以上面四个提到过的网站的积分制度的特色来展开论述完善的积分制度的规划建立及用户活跃度的再激活等问题。

和讯博客：和讯博客的积分制度并不完善，只有积分没有头衔，不过算等级，等级及积分的计算如下：加入积分与等级处理说明：积分是blog或圈子的积分，而不是blogger的积分，但由于每个blogger只有一个blog，所以blog的积分相当于blogger的积分。圈子的部分操作将影响blog积分。积分



根据一定的范围而分为多个等级。等级与积分的关系可以由系统管理员定义。

各等级的上限积分是一个斐波那契数列。积分的获取方法大致如下：（1）注册 blog 或圈子，初始分 1000 分，等级 1；（2）登录获取 100 分，但每天只获取一次，而不论登录多少次 blog 或圈子中增加一篇文章，500 字以上原创获取 200 分，转帖获取 50 分；（3）blog 或圈子中发表文章评论，获取 10 分；（4）删除一篇文章，扣除相应的分数 删除一条评论，扣除 10 分；（5）文章被别人收藏，每被收藏一次则获取 20 分；（6）文章被别人推荐，每被推荐到一个圈子则获取 20 分；（7）文章在圈子中被设为精华，则作者的 blog 获取 50 分；（8）文章在圈子中被去除精华，则作者的 blog 扣除 50 分；（9）文章被系统管理员删除，则文章所在的 blog 或圈子扣除 100 分（10）文章被点击一次，获取 1 分

等级一共分为 13 级。第 13 级的需求积分为 987000 分，当然，用户可以建立属于自己的 8 个圈子。

现在我们来回答，笔者在论述和讯博客的积分制度之前说的那句话：和讯博客的积分制度并不完善的问题。其实从以上的积分上我们就会有所发现，这个积分制度只强调了如何加减积分的问题，并没有告诉你积分有什么用处？是的，是可以建立属于自己的圈子，也可以获得较高的等级，但笔者仍然认为这个积分制度并不能吸引人。也许是由于本身的用户群体使然，所以即使它的积分制度不完善也丝毫不会影响用户的使用情绪。

和讯特色：现在我们能看到的是，积分制度高的用户变成了“直通车”用户，这对那些草根来说比什么都实在，利用了人想出名的心理，只要积分高成为“直通车”用户，那么你的文章不用审核就可以出现在和讯博客的首页，这是一种很好的刺激用户的手法。所以我说和讯博客的积分制度其实一开始是不成熟的，因为它不清楚积分在未来能干什么，而是边做边想，但后期对积分的把握相当成功。

百度知道：在百度知道两周年庆典活动上，百度董事长兼首席执行官李彦宏兴奋的声称，上线两年的“百度知道”已经积累了超过千万的日活跃用户，累计成功回答 17000 万个问题。百度知道已成为全球最大互动问答社区，并希望借整合百度贴吧、百度空间等产品，打造出全球最大中国互联社区。

我们似乎可以得出这样一个结论：百度知道是一款设计良好的网络产品。



在这里我们仅仅从积分方面加以考察。

百度知道采用积分头衔制。最大的特色在于用悬赏来解决问题，这点类似于威客模式，只不过这里用作悬赏的是虚拟货币。对于这个虚拟货币您可以购买也可以劳动所得：多回答问题。

百度知道不仅仅积分加头衔，再加上虚拟货币的刺激，立马让这里的积分像回事。积极性也马上提高不少。让积分具备了流通功能，但我们可以想象，这仅仅只是向前的一小步。

铁血军事：铁血军事一直以来都是我喜欢去的网站，不光看图片看资讯，就是它的头衔设置也相当精妙。铁血的积分制度相对完善也比较复杂。它将积分跟头衔、勋章、铁血衫等进行结合，而且它的头衔设置也依据了军队的军衔制，这一点就结合的非常好。

它的伟大之处在于用户的每个行为都有可能成为加减积分的原因，比如当你顶其中的一篇文章，那么您将减少 10 分，规避了随意顶的问题，也确实突出了有价值的文章。当然您在铁血里面还可以看到，即使你写不出很好的文章，但只要你认真回帖那么你同样得到积分奖励。这种奖励又跟以前的论坛奖励进行了结合。

淘宝：有段时间我突然发现在淘宝出现了一个绝妙的想法，那就是“积分换广告”活动。我们可以想象一下，淘宝的页面位置是非常紧张的，相对几百万几千万淘宝卖家来说。他们对广告位的需求是很迫切的，但是让他们掏更多的钱来购买广告位似乎也不太现实，那就用积分来交换。我很少用淘宝，不明白它的积分是怎么来的，但至少它告诉我们积分还有另外一种用途：在网上赚积分也可以在这个网站上消费积分。

看过了上面四个在积分方面相对来说做的较有特色的网站，我们将他们的特色归纳如下：第一，记录网友的每个行为，让其中的绝对多数行为成为加减积分的理由，比如铁血的“顶”；第二、积分在未来必须要有所作为，比如像和讯的“直通车”；第三，积分与头衔的设置必须符合用户意愿，根据用户习惯进行设置。具备专业性及趣味性，即有自己的个性，铁血是最好的例子；第四，积分可以在用户与用户之间，用户与网站之间按照一定比例进行转换流通，让积分最终成为贯通网站的血液。

以上四个网站的共同特点：（1）知道自己的用户是谁？（2）找准了用户



的心理；（3）针对用户的心理需求设计相应的积分制度；（4）重视积分的兑换与流通，用户与用户，用户与网站之间都可以。

结论：积分制度的建立必须根本网站的用户需求来设计，我们看到许多网站的积分制度基本上是照搬其他网站的现成制度，现成的虽好，但也许并不实用，每家网站所要面对的用户群体是不同的，只有针对自己的用户量身定做属于自己的积分制度，用户才能迅速的被激活。而且我们还必须承认一点，通常的积分加头衔制度已经在用户心目当中被麻木掉了，积分里的新元素有待挖掘！

贴近用户，让网站提示信息人性化

我在最近连续不断的收到来自布拉德 callen bryxen 软件公司的邀请信，他们目的在于邀请我去注册，从而使用他们的服务，他们在来信说：

Hey GAO, so I'm sitting in our new office on this rainy Friday morning in Indiana. I got here a little early today and am the only one here. So while I had some free time, I wanted to send you a quick email to let you know about a specific internet marketer you should be watching very closely.

The internet marketer is Russell Brunson. We both started online around the same time. Russell is one of those guys that don't BS. He doesn't just talk the talk about how to make more money on the internet... but he actually does it. If I had to pick 1 guy that "takes action" better than anyone else, it would be Russell Brunson, hands down. I think I've listened to every teleseminar he's ever put on :-)

Anyway, the reason for this email is to let you know that Russell just released his "wealth building portfolio" and is doing 2 very cool things to prove that he's doing this first and foremost, to Help people.



1. He's giving away a corvette to 1 lucky person that gets his free course.

2. He's making the course extremely cheap. I think he's just charging shipping and handling for the package.... but here's the catch. He's allowing only 2,000 entries. Once the 2,000 limit is reached, the offer is closed. If anything, go there and check it out now. I can't do it enough justice in this short email.

Here's the link: <http://www.imwishlist.com/Corvette.htm>

After you register to win the corvette, I expect you to let me know if you won :-)

Talk soon, Brad Callen

Bryxen Software, Inc.

P.S. Here's the link to Russell's free course:

=> <http://www.imwishlist.com/Corvette.htm>

原文翻译过来，很是轻松，就像一个很熟悉你的朋友在跟你交谈，他不是在你推销他们的产品而是在跟你讲述一件与你无关的事情，所以读的时候很让人受用。进而想到一些国内网站的站内信息提示，主要有两个方面，一方面太过纯官方化，让人感觉生硬进而产生厌恶情绪，另一方面做的稍微比较好一点，那就是在提示信息的写作过程当中让人感觉到了感情成分的存在，比如最近蚂蚁网的提示和邀请信件：

主题：还记得蚂蚁吗？

亲爱的用户，您已经很久没来蚂蚁（www.mayi.com）逛逛了吧。蚂蚁的新版已经上线了。新蚂蚁网是真人社区，让你邂逅有趣的人。有空回来看看新蚂蚁吧。我们一直在努力呢～

蚂蚁新面孔：

真人社区 有趣@邂逅

全部用户 真实头像

空间（博客）聚合，邂逅几十家网站的博友

快速了解 朋友最新活动，参与 同城 生活潮流

相册、物品 和 蚁群，分享你生活中的点点滴滴



随时欢迎您的归来。

ps：新蚂蚁需要您重新注册，给您带来的不便还希望您能够谅解。

蚂蚁网（www.mayi.com）

应该说在收到来自布拉德 callen bryxen 软件公司的邀请信之前我个人更倾向于使用站在第三方的角度写网站的信息，原因在于与站在纯官方角度的提示信息作为个人用户来说，尤其是在人家的邮件当中，可能直接设置为垃圾邮件，而且没有丝毫的人性化，但站在第三者的角度就不同了，至少还有搭讪的理由。对个人用户来说，他才不会理睬你是那个站，他更关注的是个人感受，也因此我采用第三者角度。下面是我给国内某网站写的提示信息：七天未登陆提示

提示主题：亲爱的 xxx，来自 XX 网的提醒

提示内容：亲爱的 xxx，您好，

您已经有 7 天没有登陆 XX 您的家园看看了，您的朋友和您的师傅/徒弟找不到您很着急，他们发了很多邮件给您，希望能尽快能联系到您，还有很多采购产品找不到，您是这方面的专家，他们希望能得到您的支持（您的博客：XXXX.com/3281079）

如有问题记得联系我们哦：也希望您和您的好友早日团聚！

对比以上两种网站提示信息的写法以及我本人的写法，我开始喜欢上国外网站的写法了，原因想必细心的读者已经发现，我在写关于站第三者角度去写提示信息已经说过了。所以说，写好网站提示信息也是一门学问，而不是通常人认为的那样，随便写写即可，尤其是在这个互联网竞争激烈的年代，我们就更应该在于网站的细节，通过人性化的引导语言，使得用户更容易接受你的服务，即使不愿意接受服务，也不会拒绝，看着也是一种服务。

目前，布拉德 callen bryxen 软件公司的销售邮件仍然每天都在给我发着，而我也会打开仔细的阅读，因为每封邮件都不同，都具备可读性，所以我愿意看下去而不是将其设置成垃圾邮件，而我，虽然暂时不需要它的服务，但在未来未必就不需要，在需要的那天，我想我会优先考虑布拉德 callen bryxen 软件公司而不是在那一刻才急于向我推销的业务员们。



栏目定位——不让用户迷茫

人们的第一印象非常重要。你可能会不知不觉的为你的第一次会客做非常细心的准备，这些准备包括：穿什么样的衬衫、皮鞋、打什么样的领带，甚至你的手表，你的钢笔，你都要仔细的选择一番……这一切的忙碌是因为，你要通过这些表象，让与你会面的客人对你本人做出一个好评价，以确定你们是否继续会谈，如果是相亲的话，那么这一次见面将为你们以后是否还有交往的可能打下良好的基础。

这种现象放在我们今天的互联网世界里，尤其当你是一个频道负责人，比如频道主编或者你是一个网站产品经理什么的，你就该明白：一定要照顾用户对你网站产品，更确定的是对你栏目的第一印象。这种第一印象是指：定位（包括网站的定位，频道的定位，栏目的定位）。定位又是指你到底要解决什么问题。

拿我们最常见的频道来说，一个稍微大型的网站，频道会不下 10 个，这 10 个频道又会划分为：国内时事、国外时事、财经、历史、人文、星座、女人、娱乐、体育、科技等等。人们最初这样做的原因也是为了提醒和方便用户，让用户知道，如果你要看星座的相关资讯，你可以直接去星座频道，那里的知识是最多的，而如果你是历史爱好者，可以直接进入历史频道浏览。所有的一切都是在告诉用户，我们每个频道定位是非常清晰的，你只能在进入该频道之后才能看到更多资讯。事实是，每个产品策划人员都清楚这种操作方式。但，即便如此，还有一些人会犯一些错误，这种错误就是将相似相关度高的内容分属于不同的栏目，甚至在表现形式上也会有所区别。这便是一种低级错误。我之前一直在强调，用户是很傻的，他在很多时候不知道自己到底要什么，要向何处去……没错，人在上网之后大多数时间里是如此的，就是说大多数人在上网之后会被网站的产品经理们所牵引，无论这些人承认与否。而一旦你将相似相关度高的内容分属于不同的栏目乃至在表现形式都会有区别的时候，用户就会迷茫。他可能不知道应该去哪里？这就好比用户是站在街道的中心，他可以向左也可以向右，无论走哪一边他都会看到差不多的内容。用户虽然会迷茫，但他是没有损失的。站在网站角度来看，网



站却损失了，因为用户迷茫了。

用户迷茫的后果是：本来为数就不多的人，分为两拨，一拨向左一拨向右，结果原本看似有人气的频道就现象出冷清，进而影响频道的整体运营，甚至关系到一个网站最终能否运营成功。为了更形象的说明这种危害，我们还是举例说明：有 100 个人，要去一间 30 平的便利店购物，如果他们同时涌进该 30 平的便利店，至少看起来人还是比较多的，但如果将该 30 平分为 15 平的两个店，用户也是 50 人一拨进了其中一家，生意马上就现象出冷清来了。我们假设，100 个人中 10 个人有明确的购买需求，其他 90 个人需要感染（我们在互联网中称为网站氛围的营造）才会产生消费行为。正是以为分了两拨，结果是，这 10 个人的购买行为影响力只能发挥有效，并不能发挥到最大……同样大小的店面，同样多的人数，差别就在于人们的眼睛所看到的東西。而且，情绪是可以传染的，无论是在购物场所还是在互联网世界都是如此。

所以在我们平时的工作中，我们要做的是：（1）在栏目定位上非常清晰，明确自己设置该栏目是为了解决什么问题；（2）只为用户留唯一的通路，不给用户选择的机会，从而营造出栏目或者频道火爆的氛围。

积分的设置与 UGC 的理由

1、积分这个东西并不是适合所有网站的。很多东西，当所有的网站都在做的时候，对你的网站可能就是个陷阱。如果说我们有比别人在积分赚取和消费上更好的处理方式，那么我倾向使用积分。当我们还没有想到的时候，我宁愿不去做。

2、积分对一些东西是个门槛。在一些地方我们是需要设置一些门槛的。比如用户要下载网站运营方提供的独家资料，则需要消费积分。要记得一点，免费的东西很多时候是不值钱的，象征性的付出一点人们才会珍惜。至于如何赚取积分，各站有各站的做法。难就难在如何消费上。很久之前就讲过，积分跟货币一样，是必须要消费要流通的，只有这样才能跟下棋一样，活了整盘棋。



3、一开始做站，感觉从减法开始比较好，然后才是加法。一个站从最简单的入手，沿着一个点做深做透，你就会发现有很多值得去做。比如腾讯，它先要做的就是聊天，然后才是换皮肤，增等级，做弹窗新闻等。从简单到复杂需要一个过程。当你一股脑儿的想把一切都呈现给用户的时候，用户反倒不知道你到底想让他干什么？而作为网站运营方，事实上也是迷茫了。也就是说，当你的站还不是足够强大的时候，你需要集中精力，守住阵地，攻其一点，并步步蚕食。

4、很多网站想的是，用积分促进用户 UGC。也给出了用户 UGC 的理由——赚取积分，但这种理由在很大程度上又是苍白的。比如，在博客网站当中，用户可以写文章发评论赚取积分，但又如何呢？用户来到这里的基本目的是什么首先得搞清楚，然后才是获得点什么，比如荣誉感，曝光度等。和讯博客一开始做的不错，尽可能的满足了用户的基本需求并将这种需求进行了延伸。它是成功的，但在后期并无多少亮点。

5、在网站前期，你不要想着用户来 UGC，这不现实。为什么 GOOGLE 和百度的影响力巨大，就是由人的本性——直接利益。这才是用户的本性，这两个搜索引擎网站的直接方便，驱使了用户来访问和贡献。GOOGLE 有一句很棒的名言：让用户尽快离开。我觉得这就很好。当今天几乎所有的网站都在竭力将用户黏在平台上的时候，GOOGLE 却在想，你赶紧走吧，你不走只能证明我是失败的。一方面方便了用户，另一方面给了自己压力为 GOOGLE 的成长提供了动力。

6、再比如在一个问答平台上，你会发现有多少人是冲这积分去回答问题或者提问的？他们的目的很明确，就是为了想迅速的找到自己想要的答案并分享自己在该行业的丰富经验。等于是说，用户来到这个站，他的目的是什么？是看专业的资讯对不对，是寻求帮助对不对？你能满足这个就已经成功了。在这样的网站，UGC 是很好做的。但有一点需注意，即便这样的网站，一开始的内容，还得靠网站方自己来做。这是对用户的初期引导。所以对待这样的网站，在前期只需做好一件事：制作更为专业化的资讯。

7、网站的初期开发等于是搭建房子的基本架构，比如柱子啊梁啊什么的。而后期的优化则相当于装修。如果连基本架构都没搭建出来，就更不要谈装修。搭建架构是个粗活，装修则是个细活。作为产品经理是得时刻注意



细节。但如果太注重细节，势必拖延产品上线的时间。对一个小型互联网公司而言，在初期开发网站的时候反倒没有事事必细的必要。大公司耗得起，你未必能扛得住，因为你得生存。对小型互联网公司来说，速度很重要。

关于 UGC 的解释

来源：百度百科。贡献者：pascal0820、sunmengtb、jerry_lee_2006

UGC 是“User Generated Content(用户原创内容)”的缩写。UGC 的概念最早起源于互联网领域，即用户将自己原创的内容通过互联网平台进行展示或者提供给其他用户。UGC 是伴随着以提倡个性化为主要特点的 Web2.0 概念兴起的。UGC 并不是某一种具体的业务，而是一种用户使用互联网的新方式，即由原来的以下载为主变成下载和上传并重。You Tube、MySpace 等网站都可以看作是 UGC 的成功案例，社区网络、视频分享、博客和播客(视频分享)等都是 UGC 的主要应用形式。

问答平台的开放性和提醒功能

一、问答平台的表现形式与论坛差不多。有一个主题，然后有着共同兴趣的人围绕这个主题来展开谈论。从交互性上而言，问答平台突出了知识的共享，论坛突出了知识人之间的交互。问答从用户意义上讲，就是为了知道答案。论坛还要讨论一番，彼此学习，有共同进步的趋势和可能。所以在某些时候，问答平台是一次性产品，论坛是重复型产品。问答在使用完之后用户很有可能一去不回头，论坛用户还有可能重新登录，并且留下来。

二、为什么说问答平台是一次性产品呢？因为你提供的是在不注册前提下的提问和回答。对用户来说，这是一个非常好的体验。作为任何一个网站运营方，总是希望用户在很方便（不经过繁琐的注册）的情况下就直接使用该平台，问题就出来了。对提问的用户而言，他肯定是要知道一个结果的。但在一个不注册的环境里提问，让人心里就没底，因为你提问过后，除非将该页收藏起来，要么，你可能要费一番周折才能看到你的问题到底有没有被人回答。要知道，用户是很没有耐性的，很多用户可能在特定的时间段内没



有找到当初自己的发布的信息，很有可能走掉，并一去不回头……也就是说，本来想着提供更好的用户体验的却损害了用户体验。

三、无规矩不成方圆。个人感觉还是要设置一些门槛，以便筛选出真正的种子用户，并将垃圾用户剔除出去。这里的门槛便是——用户提问和回答的时候，必须输入自己的邮箱。

四、事实上，我们在此讨论的就是如何做好开放性的问答平台的黏性问题。这里的开放性是指，用户可以在匿名状态下提问和回答。黏性却需要通过提醒功能来实现。黏性是目的，提醒功能是手段。提醒功能针对问答平台的匿名性而言。

这种提醒功能的表现是方式便是：用户在提问时，除了要键入提问的标题和内容之外，还需提供自己的邮箱地址。这样，每当有用户回答之后，系统将自动发送“提示信息”到用户邮箱。只要用户打开邮箱之后便能收到网站方发送的邮件并点击链接回到本平台。而针对匿名的回答用户，也同样需要这样一个功能。一方面，方便了匿名提问用户得到自己的答案；另一方面，提高了平台本身的黏性。很大程度上，我并不赞成只有用户在注册之后才能做一些事情，而是不注册也可以来做。

五、最终，用户注不注册，那是用户的事情。他不注册的情况可能是：你的平台所能提供的答案并不如其愿望。当然，还有其他方面，在此不细究。我们能做的便是提供快捷的使用网站的方式，并尽力的引导其他用户并尽量完善的答案。一个涉及产品，另一个涉及运营（资讯运营）。都是至关重要的环节。

六、其实，说起问答平台的首创问题，还是雅虎韩国站。后来才有了百度知道等等。所以，至今为止，个人感觉，雅虎在问答平台这款产品上还是很多优秀的东西值得我们借鉴。它很好的解决了用户在登录和匿名状态下的开放性和黏性问题。如上图。



给用户贡献提供快捷入口

上次我在《积分的设置与 UGC 的理由》一文中没有说清楚 UGC 的动因，所以现在补充进来：UGC 的动因是“有名利可图”，尤其对一个电子商务网站而言。就是说，用户贡献内容的需求非常小，而对广告的需求量则是非常大的。

我发现，在互联网世界里，广告是被提的最多的，而作为一家电子商务网站，面向的人群无非两种：供应商和采购商。在一个并不知名的电子商务网站，供应商 UGC 的动力是非常低的，更不要说采购商在你的平台上发布采购信息了。由于供应量小，采购量自然不会高，这是一个相辅相成的过程。所以，势必要设计出一套吸引供应商 UGC 规则。如刚才所言，广告是被提的最多的，对供应商来讲，他们今天所做的大部分“电子商务网站的会员”，其实就是变相的网络广告。注意，他们以会员的方式参与网络广告还不如以免费的方式赠送给这些对网络广告有需求的供应商。这种方式操作起来可以分为几种方式进行：第一，会员每天发布多少供应产品即可享受配送广告服务；第二，非会员要发布比更多的供应产品才可以享受相应的配送广告服务；第三，注意关键词“每天”“会员”“非会员”，是在说在配送相应广告时，需要将会员和非会员区别对待，要为非会员设置一定障碍，促使其成为会员。至于会员和非会员的区别对待，相信，在很多地方还有所区别，本文只讨论用户在贡献内容时的区别。

上面所讲的是关于电子商务网站，用户在贡献内容时为了促成内容增多以及系列在产品政策制定上的一些方法。接下来，我们说说，在产品设计时，“快捷按钮”的放置问题。

如果你仔细，你会发现，今天已经有很大部分的网站，会在焦点新闻或者每篇新闻的正文的旁边设置一个“我要投稿”功能。这就是一个用户贡献内容的典型案例，对一些用户来讲，他并不想通过电话或者 EMAIL 沟通的方式进行投稿，而如果能适时的提供这么一个入口，刚好他手里有相关的稿件，相信他会乐于去做的。比如在中国站长站（www.chinaz.com），他们在这方面做的相当好。在比如在网站频道的右下侧设置上频道编辑的联系方式，



包括电话，EMAIL、QQ、MSN 等，这样可以很方便的使有相应需求的企业与编辑联系，从而获得一些独家新闻。也是编读互动的一种渠道。比如和讯网（www.hexun.com）的频道设置。

还有一种，也是针对电子商务网站而言的——采购信息的发布。通常我们会看到，当客户有这个需求去发布采购信息时，通常是需要注册的，即如果你不注册，那么你的采购信息将无法发布。这对用户来讲是非常残忍的状况，尤其是人家是采购商。对采购商来讲，我为什么要注册呢，而且注册的这么繁琐。这时候你就需要一个很好的理由。当然，我们在此讨论的是在没有理由的提前下，即采购商无须注册也能发布采购信息的方式。这样采购商发布完信息就离开，用户看到信息自然会与其联系。所以，个人见解，一些电子商务采取非要注册才能发布采购信息的方式让许多采购商望而却步，最终流失了真实有效的有价值的采购信息。

那么“快捷按钮”到底何时何地出现比较好呢。个人看法是，凡是有操作需求的，而又有匿名操作价值的均可以设置上“快捷按钮”。提醒用户，如果你有需求，你也可以这样操作，从而为用户多提供一种与跟网站的互动的通道。

草根网和 2.0 网站的通病

草根网不错，第一次无意中点进去之后就被里面的文章所吸引，后来还给公司的其他经理总监们推荐过，希望好东西大家都能分享到。于是，我也就成了草根网的忠实读者，却不想注册。为什么？因为我觉得注册比较麻烦，关键是要发表文章，我觉得光是简单的在和讯发表文章就够累的了，我不想把这种简单的劳动重复做，如果像蚂蚁社区一样导入我的博客我倒是乐意的，文章被导进去了，注册似乎也就顺利成章了，因为你得去看看自己的文章怎么样了？看看别人的评论或者要回复一下评论者吧。当然草根网不可能像蚂蚁一样。首先，它的定位比较准确，只发关于互联网的文章；第二，它对文章的选择看得出是经过精挑细选的。如果选择导入，会有很多垃圾，或者说的客气一点：不符合网站定位的一些文章会进入，打乱整个网站的形象，所



以还是干脆不导入，等着别人来注册比较好。但依据人们的心理，看客往往比较多，在短时间内草根网要形成大规模的注册人群比较困难，不利于草根网迅速做大。

草根网的整个界面做的比较好，简单清爽，很有 2.0 的味道，个人觉得。只是需要在细节上注意一下，下面就是，也是整个 2.0 网站需要注意的：

对于读者来说，好文章大家都想收藏起来，以便以后斟酌。遗憾的是，草根网只提供站内收藏，犯了大部分 2.0 网站现在存在的通病：只提供站内收藏，很少提供关于站外收藏的链接，无形中损失掉了一大批潜在用户。个人觉得好文章是让大家共同分享的，而且收藏过来，别人看到了，点击进去实际上就是进入了草根网，让收藏者无意中为自己做了一次宣传，何乐而不为？大部分网站宁愿拿大把的钱做广告却不愿意实现这些小功能上的互通，这是一种很大的对自己资源的浪费。

当然草根网站长也可能有自己的想法，因为它会弹出一个提醒你注册的页面。可能别人会注册，但我就是属于那种不喜欢注册的人，所以对于草根网的好文章也就只能看看，不收藏了。但不管怎么说，看到人家的注册界面也不会很烦：

看来草根网的站长也是用心良苦，还的值得支持！

不能互相收藏，我想这个可能也是当前很多 2.0 网站的共同问题吧，大家都怕将自己的用户带走，实际上这一点根本不需要担心，除非你自己本身的内容做的很差，吸引不了你的读者了，离开也无可厚非，而且那是迟早的事情，根本拦不住的。但这种问题，草根网不可能出现，如果一直这么做下去的话，所以还是建议草根网搞个站外收藏，大气一点。

旧话重提：草根网收藏上的问题

我先是《草根网和 2.0 网站的通病》为题作了一点文字，针对草根网的收藏功能。幸运的是，草根网的老大笑笑生看到了，而且马上回复了关于我文章里的质疑，我觉得就冲着笑笑生的态度，我还是不能有所保留，这里



就将我后来想到的一股脑的说出来，希望能对草根网有所帮助。虽然说，笑笑生后来加了我，但却从没见过这家伙人，本来想在网上讨论一下的，既然等不到人，那我就用文字的形式来提提我的意见好了。

我觉得还是先看看笑笑生的答复，然后有针对性的回答比较好：“老兄的建议非常好，实际草根网已经提供了站外收藏。你注意文章页的右侧有一项是‘添加到我的收藏’添加到我的收藏 >> 添加到百度搜藏 提供收藏至站内、del.cio.us.yahoo 和百度搜藏，四种选择。如果大家觉得这样还不够的话，可以提出你们经常用的收藏站，回头俺加上。对于站外收藏，我是经过考虑和数据分析的。因为我时常会发现从收藏站过来的流量，这不仅有利于提高草根网（20ju.com）的外链，还有利于更多用户从不同的入口进来，这何乐而不为呢？”

首先说“添加到我的收藏”的位置。作为读者来说，看完文章之后，如果觉得文章好，就会想到收藏，然后就在文章底下点一下什么按钮，比如收藏按钮，但是草根网的收藏是需要跑到文章顶端的右侧，也就是说读者读完之后如果想着收藏还要将鼠标移上去，实际上这是不方便的。那能不能将收藏也放到这里呢？我们可以将“如果你认同或者欣赏此文，请点击顶一下”这个按钮做的稍微短一点点，然后将“添加到我的收藏”放在旁边，但不表明出来，实际的效果应该是：“如果你认同或者欣赏此文，请点击顶一下”收藏至站内、del.cio.us.yahoo 百度搜藏……将这三个做成按钮，效果可能会更好一点。也就是说，将顶文章和收藏文章并排着放。

第二、关于收藏站点的问题。笔者觉得草根网现在所提供的收藏按钮，实际上是远远不够的，而且我觉得应该是按照使用程度的多少来放收藏按钮的。比如说：很多读者可能在使用“和讯”的收藏按钮，那就提供和讯的收藏按钮在这里，或者说 yahoo 的，那就提供 yahoo 的在这里。也就是说关于收藏按钮的放与不放，是根据使用人数的多少来界定的。最好能让你的用户来提意见，或者说做个调查什么的，对使用多的“网站收藏按钮”可以先放一段时间看看效果，然后再具体的调整。



中国旧车网——简单直接明了，有前途

早上在收发电子邮件的时候发现了一封关于新年问候的邮件，没想到打开之后竟然是“中国旧车网”（www.9che.com）的营销邮件。一般碰到国内的网站推广邮件我是先看一下再删除的，不管你下面弄着什么样的带着色情的文章，实际上对我来说，网站真正的内容比你邮件里带的那点诱惑来的更加让我动心也更让我有兴趣。

打开中国旧车网给人的第一印象是——很不错。为什么？自有我的理由。

第一，随着国内生活水平的不断提高，肯定会有很多人买车的人，但是毕竟还有很多买不到新车却想买辆车玩玩的人，这跟多年前，国内的手机市场差不多，很多人就是靠搞二手手机赚到了第一桶金，进而开始找人造水货，摇身一变成了企业家，很正常。流氓和英雄的区别就在于你是否成功，而且是大的成功。而且成功之前与之后的叫法就不一样，不成功叫流氓，成功了叫枭雄。

第二、网站整个布局简单明了，让人，那么整个网站就围绕买的和卖的来进行版面上的安排。至于涉及到交易的具体细节，那是交易的事情，首先需要找的是这条信息，刚好中国旧车网就提供了。然后再加上其他功能按钮对整个网站的一些很难处理的信息进行处理就 ok 了，比如，在大的买的和卖的板块上面，有查询按钮，而且查询起来比较简单，具备可操作性。在栏目安排，再加上新车报价，整个网站构架就出来了，看起来不但舒服而且适用。

只要市场在，就具备了成功的前提和条件，接下来就是看你怎么运营的问题，用什么样的商业模式以及等待或者主动捕捉商机的问题。

不管怎么说，我是喜欢这样的版面设计和安排的。简单直接明了，让进入网站的人一眼就看出来你是干什么的，你能为进入网站的人提供什么样的服务，他能从这里得到想要的信息，而且告诉他如何用最快的方式得到自己想要的信息就可以了。很不错，有前途，努力！也希望，国内的其他网站得到一些启示，把自己的网站做的简单直接明了一点，别让人进去之后自己都不知道自己需要什么了，而且弄那么多东西设立那么栏目自己的特长都被淹没掉了，得不偿失！



需要说明的是，把“友情链接”这块好好做一下，感觉有点乱！而且看起来像是个人网站，最好去注册一下，域名上也应该重新规划以下，相信是很有前途的！

天天向上的细节缺憾

作为互联网从业者，而且总是有意无意的觉得自己是个做产品的人。于是，每当有我感兴趣的新产品出来的时候总会身先士卒去体验一番，当然，体验过后，就准备开溜。我试用过圈网（www.niwota.com）、蚂蚁网（www.mayi.com）、豆瓣（www.douban.com）等等。应该说，试用是很有意思的事儿，你可以站在自己的角度来猜测这个站的设计者的产品思路。

以前很多人也问，如何才能成为一个优秀的产品经理，我给出的答案是：尽量的多学习，多泡网，多看看与你关系相近的一些网站。比如你所在的是新闻网站，那就多看看相关的新闻网站，你如果从事的电子商务，那就每天去电子商务网站泡，你该注意的是它的细节。闭着眼睛都能想到，今天的网站大同小异，唯一的区别就在于细节上的把握。

搜狐白社会（bai.sohu.com）开出之后，我没想过测试。从职业角度来讲，我并不专注于 SNS，我了解到的 SNS 很白痴，除了偷几颗白菜，抢几个车位，在虚拟世界里意淫一番，什么都不是。于是，我拒绝去这种网站混。但，人在河边走，哪有不湿鞋的？在一个午后，被人用一个链接邀请到了：白社会。

我无法评价白社会的全部，今天这个只写正在试用的白社会的天天向上当中的：每日一签和每日星座。值得说的是，天天向上加这两个功能非常好。是站在了用户的角度而且符合用户的心态，现在玩 SNS 的这群人，基本上以 80 后为多，80 后的显著特征便是对星座和抽签等的热衷。但是，请注意，搜狐白社会在细节上做的并不够。

每日星座：星座出的问题在内容上，作为一个玩星座和信星座的人，白社会的星座肯定是整合了搜狐星座频道的内容。问题是，搜狐星座频道的每



日星座运程本身不值得相信，就是说内容非常差，相反的，新浪星座是门户当中星座做的最好的，至少在玩星座的人看来是值得信任的。如果每日星座这个功能有改善的致命的问题，那便是将内容准确化，而不是自欺欺人。

每日一签：在白社会刚出来的时候就跟他们的相关人员谈过，可以增加一些抽签算命的功能，当时并未明确答复只是说在考虑，没想到过不了多久就出来了。这个功能的缺陷在，我很怀疑开发人员就没去过寺庙抽过签。按照正常顺序应该是在抽签之前许愿或者在心里默念自己想知道哪方面的问题，然后是边想边摇，最终使“签”掉出。搜狐白社会的做法是，上来就摇签，省略了许愿的过程，就会让人觉得很假。其实没人是白痴，SNS 本来就是骗人的玩意，但你不能因为这是骗人的玩意你连配合的高潮都没有。像雅虎关系就做的比较好，它有抽签内容，而开发人员在开发时候，完全遵照了人们在日常生活中抽签的顺序。

作为一个做产品的，你不仅要关注大方向，更重要的是关注细节，在细节上完美呈现你的想法，尤其是将现实里有的东西照搬到网络上，就该遵循用户现实习惯，要让他觉得这玩意是真的。

从导航条看门户网站对博客的定位

毋庸置疑，博客是个好东西。早些年博客出来的时候，有人在谈观点，我说它 2.0 的典型代表，至少解放了思维，不需要看编辑们的眼色去发表作品，你想怎么写就怎么写。有人把它当作又一次冲锋互联网财富的机会。在那段时间，博客成为业内人士的谈资，言皆论博客。后来有了方博士的博客中国拿到投资，又后来我看到了博客中国的大跃进，博客中国说，过不了几年，它就可以冲击新浪，去纳斯达克。与此同时，博客网站如雨后春笋，纷纷冒芽。无论是博客中国也好，还是新出现的各种各样的平台也好，在那一轮互联网重逢阵地上攻城拔寨，似乎成功指日可待，但没过多久，以新浪为门户的阵营纷纷设置博客频道且加大力度进行推广和运营，将博客中国和博客网站直接逼到墙角……在论述博客产品的时候，个人更喜欢使用“博客”



在网站导航条中的位置来进行观察。而作为一个互联网产品人员，从导航条看频道重要性，谁放前谁放后，这是最基本的常识。至于如何放，就涉及到了高层对频道的重视及定位，其中也包含产品人员对产品的理解。

网易

博客已成为网易的一个主频道，主推内容有探索和历史版。与新闻、财经、科技、汽车、论坛等等同等重要。之前相对重要的最后一个板块变为“世博”（2010 上海世博会）。而之前一直是博客占据的位置，这说明，在这一阶段，世博会比博客要重要，赚钱比理想更重要。

搜狐

与网易不同，表面来看，搜狐博客也是搜狐的一个频道，但是放的位置在搜狐的产品导航栏中。这说明，博客被搜狐定位为基本工具。而不是新闻资讯。

新浪

博客被作为一个亮点高调出现在第三个频道位置。突显新浪对博客频道的重视。新浪的导航设置为：新闻、体育、博客……大家知道，新闻是新浪的最大优势，体育是新浪最初起家的本钱，博客紧跟两个频道，充分说明新浪有很大的期望和新浪博客本身给新浪带来的巨大信心。

腾讯

腾讯博客被作为新闻频道中的一个重点栏目进行推荐。新闻作为一个大栏目，其下的子栏目首当其冲的就是博客。它的设置为：博客、论坛、评论。这一设置，符合笔者对博客产品的论述，那就是：博客只能作为新闻的衍生生物而存在，即对新闻的进一步解读和分析，以补充由于新闻严谨性而没能充分展开的信息。

从门户网站导航条设置来看，我们很难评判谁优谁劣。但从博客产品本身的特性来看，腾讯是做的最好的一家。其中网易博客，突出历史，避免进一步的对社会和民生的解读，从政策层面来讲可能更为安全。同时，对历史的深刻解读，进一步强化网易打造精英博客的思路。搜狐博客看不出又何优势，走的中规中矩的路线，与鸡肋一般，食之无肉，弃之可惜。别人有的，自己没有，还是有比较好。体现出搜狐领导层的相对求稳心态。新浪博客被作为主频道且作为前三甲频道，看出新浪对博客本身的重视，也突出了新浪



博客在新浪网中的整体布局是非常重要的。在这四家当中，网易和新浪是将其作为主频道运营，从运营成本来讲，成本不可谓不高，腾讯相对来讲更深入的理解了博客产品，更容易运营。搜狐最为次。当然，无论门户网站对博客在整体布局中如何定位，都应验了以平常心看待博客的心态的理念。这也就是博客的良性发展的开始。

改版，改不掉尴尬

1、改版的原因通常有：第一，网站的版面，不符合网站的定位，偏离网站发展方向，新的产品负责人到位，结束该版面的寿命；第二，战略层面做出挑战，适应战略需要；第三，网站本身陷入了尴尬，这种尴尬来自业务部署、盈利能力、名气等。总之，改版总是有原因的。人不会吃饱了撑的给自己找事做，也不会自己找不自在。负责过改版的产品人员都清楚，改版工作牵一发而动全身，业务、技术、美工、上层，方方面面要汇报、沟通、协调。

2、雅虎在最近（2010年初）又进行了一次改版工作。据分析人士说，“虎年虎威”雅虎中国在虎年发力了，希望重新回归门户阵营。雅虎的问题，写过多次，要不是分析人士今早（2010年2月27日）又撰文称赞雅虎中国，我是不会想到要写写雅虎中国的。当然，雅虎中国也不需要我在意，至少雅虎中国背后的阿里系目前在中国互联网还没有过气，甚至仍是意气风发。依阿里系的财大气粗来看，何须在意别人的眼光。

3、其实，无论改版与否，都不可能改变雅虎中国目前的命运。雅虎中国在国内已属过气的网站。在战术层面上，我在《网络编辑基础》那本书里说的明白，它错过了中国互联网门户网站竞争的最好时机。错过时机是第一个错误，第二个错误在于在雅虎中国还有救的情况下，又将雅虎中国给了阿里系，其时阿里还不是一个系，只是一个电子商务网站，马云当时看好的是雅虎的搜索技术，对做门户并没有多大兴趣。应该说，当时如果雅虎中国不跟阿里巴巴合并，仍在单独运营，同时继续加大力度推广3721业务，雅虎中国仍然可以与所谓的门户网站进行抗衡，但杨致远的这一步，今天看来，只能



是雅虎亏了，马云和张朝阳、丁磊们笑了。

4、雅虎中国后来搞过不少大动作。马云请过张纪中等人拍过雅虎搜索的宣传片，但也只能叫强势硬攻，结果并不如意。后来又跟口碑网合并，叫做雅虎口碑，效果不理想……客观来讲，雅虎中国这几年的发展，应了一句话“你的眼睛眨一眨，我就死去；你的眼睛再眨一眨，我又活了。你的眼睛眨来眨去，于是我就死去活来”，雅虎中国本来就有恙，经过这么多次折腾，不见好转反而更严重了。

5、无论雅虎中国如何改版，如何转型，败势已现。所谓的先发优势已经失去，争门户是不可能的，新浪海量、搜狐八卦、网易尖锐、腾讯快捷，雅虎中国有什么？难道正如该评论人士认为的：“中国雅虎就不再是一个单纯资讯类或口碑平台，而成为了一个入口，一个和网购长尾直接连在一起的供血循环生命线。”？（张书乐 2010-02-24 TECHWEB 博客《雅虎虎年改版预示将强化门户路线》）这怕有点困难。

6、自雅虎中国被阿里巴巴接手之后，说实话，雅虎中国就一直处于迷茫当中，不但上层不清楚，就是身在雅虎的人，可能都不知道自己到底要做什么？这才是雅虎中国最大的问题。雅虎困境，还得先弄明白到底要做什么，然后才是怎么做？如果连自己做什么都不清楚就急忙下手，到头来，也只能是乱改一气，过不了多久，又得重新折腾。

纵论产品经理的职业特质

产品经理是个很独特的职业群体。他的独特之处在于权利本身，可大可小。大是因为他要对自己所负责的项目负责。不仅仅是将项目开发出来，而且还会涉及到该项目在市场的反响情况。小又是因为这个职位本身是没有多大权利的，别人也不会听从与产品经理。在很大程度上，他就像个孤独者，一旦新产品进行研发，才会调集相应的人归其管辖。在一些大的网络公司，如腾讯公司，他们通常会招聘产品经理，也就是说，他们是有相应的产品中心，而在一些小的网络公司，虽然有这样的职位，但通常会放在运营中



心。

产品经理的意义

产品经理看似无权，对公司来讲却意义重大。第一，从产品层面把控公司运作方向；第二，站在用户层面，为公司产品的优化提供切实有效的解决方案；第三，通过对公司运作方向 and 用户需求的把握，实现网站方和用户之间的双赢局面。

换言之，产品经理在一定程度上是总经理的代言人，他正如火车头一般，用智慧和执行力带领整个公司团队向前冲。

产品经理的 60%

产品经理大部分的工作时间都在与人沟通，尤其是在开发新产品的过程中。上面已经提到过，产品经理职业本身是没有权利的，而在这个没有权利的职位上，要如何的将新产品开发出来，就需要不断的沟通，首先是产品需求上的沟通，其次才是项目进度的把握，然后是对公司高层，如总经理的汇报工作。当然，在这个过程当中，还有一些新需求的更改。

产品经理经常的沟通对象依据重要级可分为：市场部门（销售经理、销售人员，目的为收集市场需求，根据需求确定新产品的开发工作）、技术部门（技术经理、程序员）、总经理等人。这也是任何产品经理在开发项目前、开发中、开发后不可缺少的人物。

在沟通中，产品经理需心态平和，本着如何妥善解决问题的态度，虚心求教，争取将项目方案按照进度早日完成。而不是充满指责和激愤之词，这是产品经理在工作当中必须注意的地方。当然，心态平和并不是说一味忍让，做事必须有自己的原则，这是产品经理必须遵守的，尤其是针对产品本身，讨论好的方案本身不能改动，除非出现了更优秀的方案且是局部的改动。

如果你是一个产品经理，你就需要拿出 60%的时间与人沟通。如果你每天坐着，埋头写你的项目方案和开发需求书，很可能，这个产品经理只是一架写字的机器而已。

产品经理在项目中的影响

产品经理是整个项目的发起者，项目进度的跟进者，项目上市之后的判断者。在后期，则需要不断的修正项目在开发过程当中所出现的有些错误及不尽人意的地方。



产品经理需要的职业特质

第一，学习力。产品经理必须是善于学习的。哪怕在整个公司里，没人去关注对手，关注行业的发展趋势，以及一些基本的互联网的初级应用，产品经理也该了解。这是创新的源泉。

第二，创新精神。互联网本身是一个要求创新的地方。我们没有见过哪一种服务或一个网站会一成不变的。而产品经理，必须是那个可以推动创新的人，你得去琢磨你的对手，你的用户，你要想如何超越你的对手，让你的用户积极消费。而在这里，学习则是创新力的前提。

第三，项目管理能力。这里的项目管理能力，是说一个优先级的确定，到底哪些是重要的，首先要解决的，哪些可以延后，延后的时间确定等等。对项目的理解和优先级的安排，将大大提高项目本身的开发效率。

第四，执行力。当所有的条件都具备，开发就进入了视野之内。而在这个过程当中，产品经理的执行力相当重要。在开发过程当中，总要遇到各种各样的挫折和困难，这时候的产品经理就需找到资源为项目的开发做支持，资源本身，并不是一直放在你手边的，需要你与相关部门沟通。项目开发中的执行力事实上在一定程度上也指的是时间概念，就是说你一定要对项目的完成进度有所把握，并积极推进项目早日完成。

产品经理的定位划分

之前已经有好几篇谈论产品经理的文字，就是去年出版的那本《网络编辑基础》的最后一章里也收录了我曾与某省级报社网站运营总监的一篇谈论产品经理的文字，当然，那一篇谈论的相对来说比较初级，随着职业的发展和进化，对产品经理的认识自然会更上一层楼，故，本篇是对产品经理在级别上进行一些区分。这种区分与《运营经理的工作重心》中提到的运营级别划分无异。如果说运营经理分初级和高级，那么产品经理也同样分初级和高级。当然，无论怎样划分，高级产品经理必须经过初级产品经理这个阶段，这个阶段无论怎样是迈不过去的。



一般来说产品经理分为两类，一类是战略层，一类是网站层。网站层面混的我们将其归为初级产品经理，战略层的归入高级产品经理。初级产品经理要做的工作就是产品功能细化、网站（页面）细节、以及与技术开发合作实现上居多，我们在面试的时候，更看重其对专业性的掌握，比如一些绘图软件的使用等等，更重要的是看他的经验，他之前做过什么样的产品，让其描述做过的产品它的特点在哪里，他在这个过程中的能动性。高级产品经理则更多的关注行业、市场、以及大致的趋势判断，并分析潜在需求，提出产品的框架构想、价值（给客户或者用户提供的价值）、前景、运作流程（类似商业模式、运营模式，要可操作）、发展中可能遇到的问题、产品带来的效益（可以是直接盈利也可以是间接盈利）。我们在面试时候，不仅仅要他所负责的产品的功能完善，更重看其对产品本身的运营能力，这里面就包括了产品的盈利模式设计，以至于其负责产品在上市之后的市场反响。

初级产品经理在考察的时候，需要与我之前所讲的产品经理的一些职业素质进行结合，诸如学习能力，沟通能力，对项目节奏的把控能力。高级产品经理在考察的时候注重其思想中的前瞻性以及将其前瞻思想融入到产品当中的整合力，这是区分初级和高级的重要原则。

在实践当中，我们通常会发现，大部分的互联网公司所招聘的产品经理停停停留在初级产品经理这个阶段，即便有思想也往往是心有余而力不足。大部分的高级产品经理基本上是老板在兼职。所以，无论你是否是初级产品经理还是处于初级与高级之间，你都必须将老板的意思明确的表达在你的产品上面，在这一点上可能很多产品经理会很无奈，但国内目前的现状也的确如此，你虽无法改变，但你必须自己要着力将自己的能力提升上来。

最后，还是从之前的文字中挑一句最重要的话：产品经理最重要的能力是沟通。而沟通的基本要求是条理清楚，表达清晰。

产品经理该知道的优秀网页界面元素

我讨厌那种看起来花俏的乱糟糟的网页，这些网站看过之后让人头疼。



这是我最想摆明的观点。在这之前，我已经用 2 年的时间来实践我是所认为的简单设计。对，简单设计，这实际上就是我一直认为很不错的界面设计。我接受这一原则，完全是因为 WEB2.0 的缘故。如果有人说，WEB2.0 什么都不是，我只能说，事实上你并不懂得 2.0。有些东西不是概念这么简单，它会让你思考很多，比如资讯的编辑方式，运营的手法以及界面的呈现。

我们发现，很多网站已经在有意无意的使自己的界面变得简单而实用并亲切。这是未来的趋势，无论 2.0 概念是什么，但它的确在界面方面为产品经理的“用户体验性”实验提供了思考的方向。

2.0 概念的存在并深入人心，总是让网站在看似随意中一直为用户提供用户最想要的东西——豆瓣是个优秀的实践者。我看好豆瓣。它淡淡的绿和简洁的设计，让人感觉亲切，长时间使用都不感觉腻，这是很了不起的，单从界面而言。也因此，在我的工作中我常常大力提倡这种设计。我对这种界面的理解是：在色彩上尽量不要使用大红大紫的色彩、尽可能的使用线条，却也要线条不显的生硬、长久的呆在这个站上，你会发现，你无论如何看都不会讨厌它，换言之，你决不会感觉疲劳，甚至会有一种放松……

在工作中，我们该怎么做？这是一个很现实的问题。我们知道，根据网站的不同，在色彩的运用上自然会有很多不同之处，总体的把握是：尽可能只使用一种色彩，黑白灰可能是首选；不要用太多光亮的色彩，暗一点的色彩会照顾用户的长久对网站的使用及保持平和的心情；明显的线条感，会让用户知道去哪里？更使得整体界面清爽；文字的色彩、大小和间距行距都会影响到界面的美观，影响用户的使用心情，因此，在设计中需时刻注意；总之，你的使你的界面看起来清晰清爽。

当然，我并不是一个界面设计师，我只是产品经理。很多时候我只是不停的学习并且按照自己的方式去理解。有些东西，并不是一定很多道理在里面的。正如，彪悍的人生不需要解释一般。我也知道，我今天在这里所说的一些东西可能会使一些人感觉不舒服。言论的自由，发表观点的权力，是每个人天生该有的。依据工作经历的不同，面对同一个事物，每个人都会有不同的看法，这种看法或深或浅，都是理解上的问题。“不苟同”抑或是进步的态度。又或者求同存异也未尝不可。



平衡——产品经理的工作游戏

论本质，产品经理就是在做产品。但如果过分强调产品本身，你在工作中就肯定是要坚持原则的，而你这些所谓的原则在实践当中，并不赢得你的老板的喜欢，一味的坚持，这时候的产品经理恐怕就要上演“出师未捷身先死”的悲剧了。而当我将之前写的《产品经理的定位划分》发表在另一家产品经理相关网站上不久之后，就有同是做产品经理的同行李洲感叹：“低不成，高不就的产品经理呀，也有些悲壮和悲哀。”此话一出，即可看出国内目前产品经理的尴尬。也在回复此君留言的一瞬间，我有一个直接的感觉，那就是：“平衡，是产品经理必须要学会的游戏。”

在产品开发过程当中，尤其是涉及需求时，意见往往不大统一，有来自高层的，市场部门，运营部门的，甚至还有技术部门的参与，各方在讨论产品时，会站在各自立场陈述不同意见。作为产品经理首先学会的就应该是耐着性子听完这些不同的陈述，在倾听的过程中你会发现，不同的需求以及暗含的私心，诸如技术会陈述它的开发难度，高层某些人的意见会将这个产品定位完全扭曲……在这些陈述当中，你需要不断的综合考虑。给出一个各方都能接受的答案。使产品从开发到上线得到各方的支持。在综合考虑中，你可以忽略技术部门的意见，也可以忽略运营部门的意见，但是，来自高层的意见你是无法忽略，但实践表明并不是无法改变。所以，与高层的博弈并能在博弈中获胜或者取得双方都认可的目标范围便是最好的出路。

也正因为产品经理的这种不断倾听、沟通、博弈的工作特征才使得产品经理这个职位很不好做。那么是不是这个职位就一定是悲哀和悲壮的呢？也未必。出现悲哀的情况只有一种，那就是，你的职位还达不到与高层对话的高度，你只能按照高层的想法意图去推动这个你心里都没底的项目。悲壮则是由于你在沟通中过分强调原则，毫不妥协，失去了各方的支持，悲壮也就在所难免了。需要指出的是，这两种结果的产品经理，都有自己的素质缺陷。前一种的综合业务能力恐怕是不够的，后一种的表现的太过强势，再换言之就是太过自我，没有充分考虑他人的意见。

但，虽然有这么多问题，仍然有部分产品经理做的如鱼得水，通过观察，



我们会发现，这些产品经理最大的优势就在于他的说服能力。值得注意的是，说服的基础是建立在对资料的不断完善，分析的过程中的。其一，你必须表明，做此款产品的出发点，就是基本需求是什么；其二，在设计此款产品时，你为什么如此设计？其三，你的设计与他人的设计有什么不同之处？其四，根据你的设计，此款产品未来的运营方案及预期目标……。人都是讲道理的，再固执的高层在利益面前，他也会反思他的做法是否正确，即便他心存疑惑，仍然会做出妥协。

所以，产品经理工作中的游戏是平衡，建立在资料完善与分析基础上的说服是工具。

什么是用户体验

产品经理、产品策划师和运营经理们经常会提“用户体验”。很遗憾，到今天我依然对“用户体验”这个词认识模糊，原因是在大脑中，我并没有形成一个完整系统的体系，很自然的理由是：我不想把一切涉及产品的问题都向用户体验上靠，这实在是一个糟糕透顶的主意。

用户体验的前提在于调查

没错，做产品的人必须时刻牢记的就是将产品尽可能的完美和极致，让用户用起来非常愉快，但这种愉快又是什么呢？在产品初次设计的时候，大部分的产品设计者总会一相情愿的认为，这地方应该这样设计而不是那样设计，很多时候我们总是拿自己的喜好来强奸了用户，却依然以用户体验来自居。是的，你自己是产品的最初设计者，你的感受我们也会考虑进去，但使用该产品的大多数人的喜好有没有人去调查和分析过。如果说道理，我们很多人都认为产品设计的前提是调查，但在做的时候，往往忽视了调查这个产品形成的最初环节。

不要把什么都提到用户体验上来

产品，尤其是一些有突破性的产品，往往极具争议性，就比如笔记本电脑，在1981年之前，有没有想过电脑还可以这样设计？有，我们可以肯定的说，但我们也可以肯定的说，反对的是大多数，你看它那个丑陋的外形，跟



台式机没什么区别，一样很笨重。在此之前的用户，也不见得对这款很接受，只是设计者将它设计了出来，并打上了便携式的完美广告词，才使得笔记本电脑被大众接受并认可，以至于发展到今天这个重量仅 2 公斤重的东西。

用户在大多数状态下是很傻的，你创造什么，给他什么，他就使用什么的。也可能设计者的初衷仅仅是做着好玩，没想到销量迅猛，最终成就了一款新产品的出现。到后期的设计由于需要改进，用户体验自然会纳入人们的视野范围。

用户体验是个广义词语

在设计网站首页的时候，我们可以将导航条，登陆框，内容等设计在左边也可以设计在右边以至于中间，放在哪里并不重要，关键是我们的产品经理们会不断的争论最终拿出一个确定可以执行的方案。但这并算完，这并不是一个真正的用户体验，它还有很多，最重要的是也是最烦琐的是接下来的深入过程。

用户体验并不是简单的表面工作，它讲究的是一种细致精神。我们可以举一个很简单的例子，当大多数人在写网站的操作提示语的时候往往会采用比较正规化的书面方式，这是在之前，但现在就不一样，你会发现，这种提示性信息在越来越口语化，这是一个极大的进步。

看一个网站的用户体验好不好，还在于作为一名实际操作者去亲自体验。当然，网站的使用者仍然会被蒙在鼓里，但作为一名产品经理或者说产品设计师而言，心里应该清楚的知道，产品设计者想表达什么。在圈网我们建立一个圈子，你会发现，当你将该圈子建立起来的时候，它会提示如下：将该圈发送给朋友和朋友一起来分享、将该圈设为首页、将该圈放进收藏夹、进入圈子首页，网站的目的和个人的目的都达到了。再比如，很多网站注册之后还需要填写详细资料，它会给你两种提示：完善我的资料和裸奔进去或者以后再说，这些都是非常好的提示写法。

用户体验并不是把所有的功能一古脑的放到用户面前

虽然用户很傻，但并不意味着你可以将所有的功能都放在用户面前，你通常会发现，聪明的产品经理首先是先将自己想要的和用户想要的做个取舍，这种取舍在一定程度上是一个折中的办法，但仍然会排个顺序，选择出优先级，当这种优先级出来之后，那些功能必须要，那些功能可以放在一个不显



著的位置也就出来了。有谁将 Windows 操作系统全部使用完的，几乎很少，我们通常使用的是简单的文字处理和图片处理以及网络冲浪功能，这就决定微软会将这些功能进行桌面的快捷显示，但微软仍然坚持不懈的提供，那是他们认为大多数人不用不代表少部分人不使用。

当然，关于用户体验，总有很多说法，但能肯定一点的是：产品设计要顾及用户体验，因为产品开发的最初想法和最终目的都是为了方便用户，让用户“爽”！

所有的用户体验都是双向需求

现在的产品经理们在设计产品时，总会讲上几句“用户体验”。

我之前的老板，某社区网站所谓的“CEO”，在很长一段时间里，总是提醒我，好好研究豆瓣，看看人家的用户体验。

实质上，他不说，我自己都会去关注，只是他总是用一种不信任的“关心”。

你会发现，豆瓣的用户体验很好，大家都这么说，为什么呢？笔者的看法是：用户体验实际上就是引导。

我们会看到：在“我的豆瓣”上，我们总会看到如下内容：

我的日记 抱起键盘，开始写豆瓣上的第一篇日记吧。

我的相册 豆瓣上有相册来存放照片了，你可以从创建一个相册开始。

以下是豆瓣上受欢迎的书、电影和音乐，不妨点开看看。•••••

> 谁在关注我(X)

.....

豆瓣并没有告诉你，你一定要写日记，上传相册，也并没告诉你必须点击它们所推荐的书，请注意他们的用词：以下是豆瓣上受欢迎的书、电影和音乐，不妨点开看看。•••••；这就有了联想的意味，从用户角度理解，人家仅仅是推荐而不是强迫，所以点进去看看也无妨，至少网站运营方也没有恶意；其次，当用户点进来之后，如果确实发现了好东西，你说用户不会进一步感兴趣，并在每次进来之后就点击网站运营方推荐的书籍和音乐，



这是完全有可能的。

再来看，“>谁在关注我(X)”这段提示语。我们必须知道，人在网络上往往是冷漠的，人们不大愿意去拜访一个陌生人，虽然大家都在炒 SNS，当然，除了那些网络的社交高手之外，人们不大愿意。但有一点，人们往往对关注自己的人会有点兴趣，这是人类普遍的好奇心使然。所以作为这段提示语而言是很成功的。注意其旁边 (X)，这是个数字，当你点击数字之后系统将马上显示出“关注我”的人，一方面，作为用户本人，会去看关注自己的人到底是什么样子的，做到大致了解，其次，关注者也很想知道，除了他本人之外，还有哪些人也在关注该用户。如果说，关注者与被关注者只是第一交互，那么关注者与同时关注该用户的用户发生兴趣，又可以称为二次交互，当这种二次交互延伸下去，将是一个非常大的想象空间，老子在《道德经》四十二章中说：“道生一，一生二，二生三，三生万物，万物负阴而抱阳，冲气以为和。”，用在这种交互性的“用户体验”上非常贴且。

作为产品的设计者在进行用户体验时可以把握两点：

第一，几乎所有的产品都蕴涵了用户体验在里面，当然，在一个网站里，这一步都是从注册开始，在一些大型网站里产品众多，产品经理要做的是就是整合注册，即一个网站使用同一个注册页和同一个登陆页；

第二，用户体验虽然是以满足用户操作为基础的，但却不是以用户的价值取向为指导原则的。就是说，产品经理在做产品的时候肯定是以公司想让用户干什么，贡献什么为指导原则的，不是天马行空的。

理解了这两点，那么在设计产品的时候才不会出现漏子，才能符合网站运营方和用户方面的双向需求！

以用户为中心的本质是什么？(上)

在网站策划、设计及运营过程中，我们会不断听到“以用户为中心”这句话。更有甚者，很多初做网站运营的人员动不动就谈“用户体验”，貌似以“用户为中心！”。那么到底什么是以用户为中心？以笔者做了 6 年的互联网



经验以及看过的成功不成功的商业案例来讲，“以用户为中心”的本质就是满足用户的基本需求，只有在基本用户满足的情况下才能谈用户体验泛概念。如果说我们说，“以用户为中心”是小环节，那么“用户体验”则是一个大概念，显得空泛，但在某些时候又可以具体。

在这里，我们套用商业世界一句俗气的语言便是：“客户第一”。这样更有助于一些懂者和不懂者更好的理解“以用户为中心”概念。那么到底什么是客户第一呢？这个问题放在互联网的电子商务业务里面，就是笔者在几年前就强调的“落地”，即电子商务更着重在商务，而不是电子，电子是媒介，是工具，企业使用媒介的最终目的在商务，而不是把电子当玩具。但是在此之前，从来没有人去考虑过这些，因为每个号称电子商务的网站都活的比较好比较滋润。在2008年，经济危机来的时候，滋润的生活被打断了，企业们发现，玩了这么多年的电子商务，除了赔进去一笔所谓的营销推广费用之外，他们什么都没得到。于是，那些在噱头上称呼为电子商务的网站傻眼了……。与此同时，我们看到，一些务实的，以批发购物为主的网站大受青睐，厂商也大多表示欢迎，原因在于，这类网站的存在是着实的为用户着想，套用网络行业的术语，便是“以用户为中心”了。

现在来看，无论是客户第一还是以用户为中心，它必须要落到实处，它不是一句口号。而如果我们要追究以用户为中心的本质和它的发展阶段，我们大致可以延续如下的良性思路：第一阶段，不可能做的非常细致，它是非常粗放的，以满足用户的基本需求为主，放在电子商务里面就是帮助广大厂商解决产品的销售，实质而言则是渠道建设，这一点没人可以否认，阿里巴巴早年的广告（要出口，找阿里巴巴）就是最好的证明。由于以用户为中心，解决用户基本需求的同时网站方面也解决了自身生存困境；第二阶段，网站方在自身生存困境得以解决的情况下，开始考虑用户体验，即关注用户在网络上的使用习惯，并力求在网站策划，设计，运营时追随这种习惯，同时，持续关注用户的基本需求；第三阶段，在关注并持续推进用户基本用户的前提下，继续关注细节设计。事实上，每一个网络项目，无论它后期如何倡导用户体验，它必须是在满足基本需求的状况下。离开用户的基本需求，单纯的追逐用户体验无异于舍本逐末，南辕北辙！

总体来看，“以用户为中心”要求网站运营方持续不断的关注网站最初定



位的点（网站建立之初的目的是什么，要帮助用户解决什么或者满足了用户的什么需求），在之前的运营方式和服务上进行突破。我们称之为“营销创新”。

以用户为中心的本质是什么？（下）

为了更好的更清楚的向各位说明以用户为中心的本质是什么这个问题，我试图用商业中的案例，就是指不同于网络但有与网络项目又相通之处的传统案例跟大家继续讲述。

我本人毕业之后又较短的时间在深圳，后来还跑过一些城市，然后才到义乌。时间在2004年。义乌虽然只是一个小城市，但它的商业氛围很浓厚，有常驻的各国商人和机构，有国际村，也有异域风情街，同样也会有各式各样的餐厅，这一切都在说明义乌是个具有活力的城市。因为这种活力，义乌一直很成功，在国际上，在大陆，它的广告是：“小商品海洋，购物者天堂”。它被尊称为全球最大的小商品采购基地。这里的全球最大与我们通常见到的“全球最大”“全国最大”是不同的，这个称号不是自封的，是由第三方评估机构给出的，至于给出方则是摩根士丹利（Morgan Stanley, NYSE: MS）【财经界俗称「大摩」，是一家成立于美国纽约的国际金融服务公司，提供包括证券、资产管理、企业合并重组和信用卡等多种金融服务，目前在全球27个国家的600多个城市设有代表处，雇员总数达5万多人。2008年9月，更改公司注册地位为“银行控股公司”。】。

义乌市场之所以有今天的成功，不仅仅是因为早，更因为义乌商人遵循了“客户第一”这个理念。最初的义乌货来自广东江苏等地，我采访接触过的今天很成功的商人都有过去广东进货的经历。义乌商人将货从广东带回来，遵循薄利多销的原则，也就是低价。当时中国大部分地区，一方面是货品并不丰富，另一方面即便有货品价格是非常高的，义乌商人就是凭着低价，打开了市场。随着义乌市场的发展，从广东江苏等地拿货已经不太现实。因为，与此同时，全国各地也兴建了一部分市场。当时中部著名的便是武汉汉正街（其实汉正街比义乌市场更早），但是它最终是衰落了，我们可以说它没有与时俱进，在本质上却是没有遵循“客户第一”。当竞争处于激烈状态，大家都



在拼价格的时候，尤其是价格已经突破其与价值之间的关系的时候，这样的竞争危机无限。义乌商人意识到了这样境地，于是，开始了前店后厂时代，这个时代的到来，为义乌最终取得全球最大的采购基地夯实了基础。随着新时代的到来，义乌能否在再突破，就需要破局！局在哪里？还在市场！本质是什么？还是客户！要让其不仅仅服务海外，同样需要服务国内。于是，我们看到了各地的义乌市场。

现在我们来，义乌市场的发展模式：丰富的货品，便宜的价格（符合同时代的中国社会形势）——更具竞争力的低价、更为丰富的货品（前店后厂时代的到来，一方面保证了质量，另一方面完成平衡了价值和价格之间的关系，更重要的是工厂的存在有了持续竞争的能力）——到各地建立义乌商城（将这种模式向世界和国内大中小城市推广）。低价的到来，满足了用户的需求，到各地建立义乌商城，避免了用户长途跋涉，为用户着想。你可以说其想赚钱，是的，这一点没错，世界没有免费的午餐，这也不是共产主义社会，有付出得回报是良性的循环状态。

我们将义乌的发展从总体来看，它是遵循一条线的——“以用户为中心”，站在用户角度考虑，用户有需求，满足用户的此种需求，并尽可能的“营销创新”，为自己更为用户。从互联网角度来看，义乌商城相当于平台，商品是服务，价格是竞争力，延伸服务则是将商城建设的离用户更近，我们可以理解成“同城配送”。所以，以用户为中心就是在坚持满足用户基本需求的前提下，继续沿着用户基本需求不断的修改完善，为用户着想，实现平台的盈利！

SNS 那套不适合电子商务

外人的眼里 SNS 便是社区，在一定程度上来说这实际上是个误区。SNS 虽然具备社区的基本形式，但总归不是社区。SNS 仅提供的是人与人之间的交互，交朋友，发表文章，从产品结构上来看就是博客和圈子，但这有一个问题，那便是人们为什么要 SNS？一个 SNS 网站要解决什么问题，难道是人们吃



饱了撑的没事做了来搞关系？现实里的关系都不一定能搞的定，又何必去网格里搞关系。SNS 也许在未来会有前途，但绝对不是现在。一个陌生人加了你，你们成为了好友，难道就真成了好友了，不见得吧？顶多只能算是知道？如果经常聊天的话，也许会了解许多，成为现实里的朋友也说不定，但通常这种情况发生的概率很小。

电子商务说白了就是网上贸易，阿里巴巴的广告词说的好：“网上贸易，创造奇迹”，很直接的说明电子商务的本质就是做生意接定单。

但如果硬把 SNS 和电子商务生拉硬扯到一起，你会发现在这一点上就得重新定义电子商务网站的走向。对一个电子商务网站来说，接定单的基本功能都未实现又如何想着去与人交互，是不是有点舍紧求远。目标用户是盯着关系做生意还是先做生意后关系。而且在网络里，关系真就那么值得信任和牢靠。

人们通常的做法是，需要寻找什么样的产品便会通过搜索引擎或者在专业的电子商务网站上寻找适合自己的产品，进而比较，联系，直止下定单。如果说需要关系，那是因为交易本身所产生的关系，而不是说因为交互，比如在博客里留言。

我们相信，任何私人公司不可能因为关系好而做让自己亏本的生意，比如一款产品可能并不是他需要采购的而碍与面子采购了过来。我们可以试着假设一下，如果采购了过来，到最后仍然会遭遇退货处理或者直接放到仓库，关系有了，自己却亏了。

正确的做法是，电子商务就电子商务，直接一点，生意人讲究的就是利索两字。能促成交易，网站就已经成功了，还哪里在乎要什么关系。要关系，用户自己会去想办法。目前网络这么发达，随便留个 QQ 或 MSN 一切都解决了，只要在线上，要谈话可以随时谈。千万别想把用户做的任何事情都罗列在网站上，很关心别人行为的人，但对电子商务网站而言，其实关心的并不是今天我跟谁交互了，赚不到钱，啥都是白扯。

SNS 那套放在游戏里还差不多，放在电子商务里只有一种后果——死！而电子商务网站依笔者来看，把握三点：简单、直接、促成交易就离成功差不远了。



论坛、博客和它们的不同之处

论坛

论坛是一种开放型产品，即所有的人都可以在论坛上发表言论，此前就说过论坛相当于广场，任何人只要有需求便可以去广场发表演讲。这是一个依靠培养意见领袖和本身就已经拥有已经领袖才能很快做起来的地方。

所以论坛运营的初期便是你的种子用户在哪里？该怎样培养？与资讯相同，在积累和培养种子用户的时候我们还该给论坛塑造一种性格，这种性格无论是漫骂也好，吹捧也好，总是能吸引到一些人气，当然在这个过程中，论坛管理方就要有意识的建立几个精彩的版面。如大家都知道的天涯，天涯做的最好的是时政评论版面，而很多人知道天涯也完全是因为时政评论的缘故。

博客

论坛产品在中国兴盛了 N 年之后，博客兴起，但双方并不冲突。如果说论坛是精英的地方，那么博客便是平民的地方。在博客这一产品被重大发现之后，平民拥有了话语权，他们可以对时事，对生活，对情感，对理想发表自己的看法。博客被大范围使用的直接意义是：对平民话语权的解放。80 后乃至 90 后更是个性张扬，他们不希望像父辈那样夹个尾巴做人，这是时代的一大进步。

以上所说仅是从个人主页来看。站在编辑角度而言，博客的产生，则释放了大量的原创型文字，在解放平民的同时也解放了编辑。之前的编辑每天会很辛苦的去到处找资讯，而现在则改变了每天闲逛找资料的工作习惯，编辑开始把注意力集中到各个博客，再根据一定的“设计”与“规则”将这些人们投票得出的精彩文章通过系统罗列出来。当然了，编辑还得有意识的进行一些精彩文章的推荐，精彩是指文章具备深度，有争议性，轰动性。在推荐这些文字的时候，还需对标题重新做过，为的是让文章更具备诱惑性引导用户进行查看。



论坛和博客的不同之处

第一，论坛和博客相比，论坛更倾向于精英式交流，看客较多。看客没有归属感。即：看客看完之后就离开，上站率不如博客强。博客虽是平民话语但博客从产品功能而言让用户有归属感，归属感本身就增强了用户的上站率。

第二，论坛在讨论事物时更具备深度，而博客可能会流于空泛。论坛产品本身决定了精英较多，钻牛角尖的人更多。博客主们更多的可能是一家之言。

第三，博客的交互范围要比论坛大的多。由于人人有博客，交互范围就不用说，论坛则是看客与精英之间的交互，故从范围考虑而言，博客更适合今天的绝大部分网站。

无须多言，从产品结构本身我们会发现，博客比论坛更容易出内容。即便论坛当中设置了积分金币等虚拟财富，即便这些财富可以用来兑换一定的奖品（今天的很多网络公司已经这么做了），但由于发言的人就那么几个，受关注的也就那么几个，所以很自然的，人们更愿意在自留地里发表观点。

由于内容产出比的不同，博客在一个网站中是否适合出现或设计上去就很值得商榷。我们能知道的是，对一个纯电子商务网站而言，我们更愿意让其进入论坛当中看资讯进行交互，因为企业很少有时间也很少有专门的人来负责文章写作和公关宣传。但另一个经常针对用户做活动的电子商务，尤其是体验式的网站，则博客必不可少，如进行的一些博客评选，人气评选等活动。所以在体验式的电子商务网站，我们更倾向于使用博客产品，首先是交互性强，其次在于内容产出比比较高，对运营而言轻松了不少。运营本身是要一定产品进行支持的，最直接的便的新闻资讯。而在版权越来越受到重视的今天，无疑，博客便成了略胜论坛的一种选择。

社区和电子商务的区别及互联网的三种类型

现在大多数的人热衷于谈社区，而且认为互联网的未来在社区，于是无论什么样的网站都向社区靠拢。没错，我也这么认为，但我却反对无论什么



样的网站都说自己是社区，毕竟这样做会对他人造成误解，即使要加入社区概念，至少也应该保持住自己的本色（本质）就比如我嘴里常说的社区型电子商务。下面是某天我的另一位同事发给我的关于某业内人士对我们网站的评价：

“主题很明确，目标也很明确，不过，在用户需求和运营策略上还有需要改进的地方。比如，用户在什么地方？资讯呢？关系网络呢？还有页面的制作，在首页还有空白，这个确实就有点说不过去了。”

声明一点，我们现在的网站是个 b2b 型的电子商务网站。

我当时的第一感觉是，完了，这兄弟是用纯社区的观点来看待我们的网站的。我的那位同事就是负责网站运营的，这不能不让我跟他多几句。

“他是用纯社区的观点来看我们网站的，即使我们的新版网站上线之后，你仍然会发现他会有不满意的地方。你觉得社区是什么？就是一帮人吃饱了没事干在里面闲聊扯淡。目前为止你见过社区解决什么问题了？啥也没解决，就是帮一帮闲人找了个空地聊天。现在都说自己是社区，你发现真正的社区又有几家？我认为淘宝是社区，而且是很不错的社区，至少它成功的结合了电子商务，虽然说淘宝现在不赚钱，但它在未来肯定赚。现在说自己是社区的，基本上都是在骗 vc 的钱，vc 是没那么好骗，但网站可以拿着注册用户去卖钱，动不动就说我有多少注册用户，这些注册用户数据往那一摆，vc 就是看着注册用户也会投钱的。vc 是什么，别忘了它的名字叫风险投资商。我认为电子商务跟社区还是有很大区别的，虽然我们现在标榜自己是社区型电子商务，但本质仍然是电子商务，不能让社区大于电子商务，这是我的简单看法。”

“至于社区和电子商务的区别问题，我认为社区以人与人之间的关系为重心，在一个社区里这群人围绕一个共同的话题做了一些什么样的动作，然后由这些动作影响到其他人。我们举个简单的例子，在论坛里有人发帖，大家围绕这个帖子讨论，回复的人数一多，帖子自然会被更多的人看到，同时由这个帖子引起新的帖子完全有可能。电子商务的重心应该在首先要解决商务功能，方便用户进行操作，比如上传产品图片，添加产品详细信息，更重要的是帮助用户真正做成生意。在商务功能都未能实现的情况下，我们如何去做行业资讯，关系网络之类的东西呢？也就是说，社区和电子商务他们本



身所承载的重心是不一样的，用纯粹的社区或者电子商务的眼光去看彼此，注定会有失偏颇。而社区型电子商务，无论概念如何去换，重心仍然只是商务，只不过运营的力量也向社区方面倾斜一点。”

“我们可以把网站分为三种：第一，纯粹信息类，提供资讯的（承担现实里的报纸功能比如新浪和搜狐）第二、论坛类社区类（现实里的茶馆功能）；第三、商务型网站（人不可能只看报纸喝茶吧，总需要生活，生活就需要工作，这是最基本的）而我们现在做的就是第三类的最基本的，人要工作才能生存的——网站，所以在我看来，我们在版面处理上很多东西没有是正常的。我们不能弱化商务而强调社区，那就有点本末倒置的味道了。”

也许某些读者看完之后会认为我是给自己的网站狡辩，或者试图给自己解释点什么，毕竟我曾亲自参与过那个网站项目。如果有人这么认为，那他真就错了，我在想电子商务的本色是不能变的，然后才是社区，社区的目的仅仅只是为了更好的配合电子商务，这是我最初也是一直以来的看法。如果能把社区跟电子商务成功的结合，那么未来，注定了就是赢家，当然也要抗的住才行，在网络里流行早起的鸟儿有虫吃也流行“今天很残酷，明天很残酷，后天很美好，但大多数英雄都死在了明天晚上。”所以，你得抗住，一直笑到最后。

微博和 IM

近读业内关于微博客的文章，对一些观点个人持保留意见。因此，谈谈个人看法：

第一，微博客的朝媒体化方向而去，现在业内也大致这样认为，远的有 2008 年的奥巴马，近的有 2009 年的伊朗大选，甚至还有因为伊朗大选而被维护的饭否等国内微博客网站。

第二，国内的微博客网站饭否等为什么不待见，就是因为太有媒体化冲动和烙印，尤其是一些所谓的意见领袖的存在。这些人的存在对于当今中国对网站经营者，尤其是有媒体化运营方向的网站来说无异于定时炸弹，你根本不知道这颗炸弹什么时候会爆炸，在何时爆炸，所以被维护也是意料之中。



第三，新浪微博客就很聪明。一出场就沿用新浪博客当年的手法，采用明星微博客，增加娱乐氛围，减少意见领袖的出现。但这样的结果会是什么呢？让微博客在中国也变成一个娱乐平台，娱乐赚钱，但也只是娱乐，赚个稀饭钱，成不了王者。这是新浪的尴尬，新浪的尴尬就在于它不是新华社，它只是一家在美国上市的私人公司。

第四，某人撰文说，微博客的风头将会超越博客和 IM。要说微博客会超于博客，我倒觉得这不是什么夸张的观点。博客这款产品我们不说世界，就是在中国，也有六七年之久，2005 年、2006 年的时候几乎疯狂，夸张的说法是，人们的见面问候语是：今天你博了吗？由此可见一斑。后来方博士拉到了投资，说要干翻新浪，没想到才过几个月，新浪推出了它的博客，其他所谓的门户也一样推出了自己的博客。结果大家都知道了，方博士没把新浪干翻，反倒召来了一群狼，最后方博士的博客网也一并挂了，甚至连员工工资都到了欠薪的进步。

方博士的博客网被干翻是因为一直苦于找不到更好的盈利模式，而微博客却未必，至少它能让人看到一些盈利的方向，媒体化也是一个。从使用习惯来讲，微博客由于发表字数简短，只有 140 字，更符合现代人懒惰的习惯，但请注意，简短并不代表浅薄，但我们不排除有更多的浅薄者，我们相信，这世界智者不是随处都有的。所以我们知道了，有更多的人热衷于去微博客。也就更知道了，微博客的风头会超越博客。

第五，至于说微博客会超越 IM，我倒觉得未必。微博客在上面已经说过了，它趋向于媒体，只不过新浪等微博客在做的时候将它阉割了一些东西，所以才会娘娘腔，才会变得口水。微博客的疯狂是因为人们有需要关注的东西，但这东西也只是极少数人的，普遍是不可能的，何况娱乐化口水化的微博客本身就制约了其发展。而 IM 却未必，国外的我不知道，国内的我们以 QQ 为例。QQ 就像是我们的今天的电话，已经变成了一项基础应用。每个人都会拥有，它已经变成了跟外界沟通的与电话同等重要的工具。但微博客就未必了。一个平台要成长的足够大，就要看它是否能向基础工具发展和演变，看它是否会成为生活必须。

所以，当如果你问我，微博客的风头将会超越博客和 IM，诸君以为然否？我的答案是，不然！视产品而定。



论坛、贴吧、SNS、问答四种产品的特性

前言

本文仅仅从产品特性方面进行阐述，使用者在使用过这些产品之后所产生的反应，这种反应确切来讲，表现在使用者与使用者之间，使用者与网站之间的关系方面。下面，我分别就论坛、贴吧、SNS、问答这四类网站在使用者与使用者与网站之间的关系反应展开论述。

贴吧

贴吧产品最成功的是百度贴吧。在湖南卫视举办超级女生时与李宇春同步成名。尽管当时百度已有贴吧，但使用人数并不太多。李宇春的粉丝利用百度贴吧，迅速的成就了李宇春在互联网上的影响力。我们会发现，贴吧产品具备以下特点：

（1）如果用户众多，可以迅速的成就某个特定事物在互联网上的名气。但前提是，喜欢特定事物的用户必须众多。尽管百度在拥有各种各样的贴吧，但都不温不火，就是因为人数所限。

（2）贴吧用户围绕特定事物而联系在一起，但用户与用户之间不交互，即便交互也是通过 QQ 群的方式。但一旦 QQ 群聊，则无法形成合力，更缺乏核心凝聚力！由于不交互，用户与用户之间是一种陌生关系。用户与贴吧之间，也仅是热情的人与冷冰冰的产品。用户只会将贴吧当作一款传播工具。故，用户想起来的就跑到贴吧当中，想不起来的时候，就不会去贴吧当中发言，因为没有致命吸引他的东西存在。

（3）贴吧用户追求的是分享的快感，由于人与人之间不交互，即便分享，快感也不会产生。因为，这时候的贴吧用户往往会被感兴趣的内容吸引，如果标题不能引起用户兴趣，这则分享则毫无意义。可以说，贴吧是以内容为导向的。

（4）以分散的内容为导向的贴吧，不会产生意见领袖，无法形成购买能力，对本站这种批发购物网站来讲，严重不符合。



SNS

SNS 即我们通常玩的开心网，还有一部分垂直型 SNS。SNS 讲究人与人之间的交互。也因此，他们开发出了像抢车位，奴隶买卖这样的 WEBGAME，但是有一点，我们必须注意，大众型的 SNS 并不产生含金量高的内容，无论是贡献还是分享。请注意，这里的贡献和分享是有区别的。贡献是指原创性内容，分享则是从其他网站转载过来的内容。SNS 产品具备以下特点：

（1）重视人与人之间的交互。陌生的人之间都可能产生交互，但只能通过游戏等这种方式。就无法发展成朋友，更无法实现顺畅的线下交流机制。

（2）在此类网站，人们各干其事，各玩各的。产品机制决定了他们之间不可能产生意见领袖，也无法形成购买力。

（3）此类网站成功之处在于，利用熟人与熟人之间的邀请，只要有一个人加入，他就可能在很短时间内邀请到很多朋友，影响一个很大的群体。但由于此类网站更重视盈利（即游戏和虚拟物品），这就决定了网站不可能产生更有影响力的文字内容。文字内容从互联网开始至今，都是互联网上最具生命力的产品，它成就了中国的新浪、搜狐和网易。

（4）起的快，跨的也快。如果运营商能迅速的开发出很适合的娱乐消闲游戏，那么用户还是很喜欢使用此款产品的，但游戏一旦不创新，即我们说的推出新款游戏，那么用户的厌烦情绪就会迅速的爆发，使得网站一时间没有多少爆发力。同时，今天的 SNS 走了 WEBGAME 的道路，所以，在一定程度上，它的黏性还是很高的。

问答

问答是一款比较好的产品。单纯从产品设计而言，国内问答做的最好的，当属雅虎中国。但随着雅虎的没落，即便它有一些比较好的产品，仍无法让公众熟知。反倒是百度知道的名气要远远胜过雅虎问答，此外，奇虎的经验口袋、搜狗的搜吧、腾讯的嗖嗖、GOOGLE 与天涯联合推出的天涯来吧，都是比较好的问答平台。此款的产品特点就在于高效。几乎可以解决日常生活中的所有问题。只要用户碰到问题，它在里面键入相关关键词即可搜索到答案。从用户角度来看，是非常好的一款产品。此款产品的特点如下：

（1）方便适用。可以很容易的满足用户的搜索答案的需求，很符合 GOOGL 的“让用户尽快离开”理念。又考虑到百度本身的知名度，所以这一款产



品被更广泛的使用。

（2）从交互角度来看，的用户与用户之间几乎无法交互。尽管在百度知道里面可以提问可以回答，而搜索者又可以很方便的得到答案，但这三者之间很难看出交互，你可以说有人提问有人回答就是一种交互。但必须重要，这种交互型在很大程度上是一次性交互，一次性交互跟不交互无任何区别。

（3）由于交互性差，自然也无法形成意见领袖，所以也不能形成强劲的购买力。

论坛

论坛是一款很老的产品，发展到今天，其成熟度是其他四款产品无法比拟的。所以，我们会发现，以论坛成功的网站，总能活的更久，虽然从经济角度来考虑，活的不是很潇洒，但从人气方面来看，论坛的人气是非常足的。请看数据：

天涯 www.tianya.cn 2009 年 12 月 2 日星期三 16:33 分 同时在线人数：262192

华声 bbs.voc.com.cn 2009 年 12 月 2 日星期三 16:39 分 同时在线人数：41027

西祠 www.xici.net 2009 年 12 月 2 日星期三 16:41 分 同时在线人数：49563

相比其他产品，论坛产品从整体的运营情况来看，运营产品有以下特点：

（1）交互性强。论坛区别于其他“去中心化”的网站，它擅长的就是交互，将不熟悉的人变成熟悉的人，虽然论坛是一个沟通平台，但久而久之，论坛上的人与人，人与网站之间很容易建立其感情。

（2）迅速拉动人气。由于交互性强，人与人，人与网站之间关系良好，就容易聚在一起办成事情。也更容易产生意见领袖。

（3）论坛版面设计简单、精准、清爽，用户从使用习惯上更容易接受这种产品。只要他在本站论坛发过帖子，就一定会在一个偶然的时间回来看，很少有一次性用户。所以，论坛一旦运营好，用户的黏性度也是很高的。

通过以上四款产品，我们可以得出如下结论：贴吧以分散的内容为导向，人与人之间不产生交互。SNS 虽然以交互性为主，以 WEBGAME 为主的游戏设计保证了网站的粘性度和盈利，却是“去中心化设计”，无法形成合力。即需求



五花八门，使得网站方面无法更好的实现以购物产品为主的盈利。问答，人与人，人与网站之间根本谈不上交互。所以，不交互也就谈不上感情，谈不上感情也就谈不上消费，作为网站来讲，我们需要的是人与人，人与网站之间的温情，而不是冷冰冰的。而论坛完全可以满足本站这种既分享知识，又强烈的需求。再加之，对论坛大多数人接触比较多，无论从使用习惯还是产品成熟度，论坛都有着先天的优势。

注：本文是上一个星期，在讨论公司到底应该选用哪种互联网产品时所作。供参考使用的。目前，我负责了公司的新项目，该项目在资讯建设方面，涉及到这部分。尽管之前我已经对类似产品，比如论坛和博客等，但那都是从产品的设计方面进行论述。其实，我想在本文中表明的观点是：论坛看似简单，但最容易让人与人之间产生感情和信任感！

Web2.0 不仅仅只是一种理念

现在很多做互联网的人动辄就是 web2.0，似乎搭上 2.0 这趟车就肯定会发，实际上并不是如此。很多人也把它理解成为一种技术，没错，从技术层面来说，它的确比 1.0 的时候先进了很多，比如 Rss 的运用，但我们必须注意一个事项，技术只是实现理念的一个方式方法，实际上并不参与整个理念的变化过程。

一、我自己理解的 2.0

那么什么是 web2.0，我想我自己也解释不了，即使解释了也不是很专业，不过依自己做了几年编辑的经验，也是我一直就在提倡的编辑方式来看。1.0 说白了，就是编辑提供什么，网民就看什么，适合与当时信息匮乏的时代；2.0 就成了网民想看什么，编辑就要提供什么。如果我们注意编辑在编辑方法上的变化，你就会发现，以前网民依靠编辑提供内容，现在编辑依靠网民提供内容。举例来说，这就好比你的楼下只有一家餐馆，你每天必须去那里吃饭，然后他提供给你的就是稀饭包子，顿顿如此，你可以不吃，但不吃就得饿着，还不如吃掉，2.0 的时代就不一样，你的楼下有了好几家餐馆，这家不行你可以换一家，专找自己喜欢吃的，而餐馆为了生意为了竞争也是变着法



的讨好，只怕你跑了。我们总结一下：1.0 时代，网站提供什么，网民就看什么，2.0 时代，网民想要什么，网站就提供什么。

二、2.0 重视的是人的操作感受

2.0 相比 1.0 更加重视网民的感受。虽然大家都会这么认为，但真正在网站的运营过程中，却少有考虑的，有的，顶多就像利用网民的劳动成果，虽然有着 2.0 的身体却做着 1.0 的事情，还称不上为真正的 2.0，真正的 2.0，是重视人的，重视人的操作感受，重视网络上人与人之间的交互往来。

至于网民的感受我觉得不仅仅只是想表达观点这么简单吧，个人认为，2.0 的网站首先应该像个茶馆，或者像个妓院或者像个其他什么东西的群体性场所。也就是说，人是以兴趣进行聚集的，不管什么样的人，肯定有自己的爱好和兴趣，那么就让这些人在网上形成虚拟的群体，同时注意加强这些人之间的联系。我们注意到，每个虚拟的人，实际上是有个现实的人在背后进行操作的。我们可以从一个人的网络行为是可以想象出这个人的现实行为的。既然有着现实的人在背后，那么形成一个群体就不是很困难。

三、2.0 要做什么？

2.0 要做的就是将现实的人引进到网络上，而且将现实里很难做成的事情在网络上做成功。比如发表观点，在现实里只有报纸电视等从业人员才可以，有了网络之后，尤其是 1.0 的时候，也仍然只是网络编辑记者们的天下，2.0 一不小心到来之后，我们会发现，很多人有了自己的博客，实际上已经等同于自己的文集，只是这个结集出版是在网络上进行。从 2.0 开始，我们的很多网站改变了其经营及产品思路，而且我们的网民们也开始使用 2.0 的产品，最终形成的肯定是个 2.0 的性格，让模糊不清的人最终清晰的显现于网络。

随着 2.0 的发展与深入，未来的互联网必然更深入到个人生活的各个层面，而与网络的结合也必将更加紧密。它所引起的不仅仅只是一场理念这么简单，至于现在又有人说的 3.0，那纯粹就只能是个噱头了，2.0 还没弄懂挖透呢！



SNS，陈一舟们可以上，你上试试！

我碰到一个巨牛的人，他的名片上印着网站总监，我不知道这个职位是干吗用的，只是在我刚落座他旁边的那会，他开始问我对他网站的感觉。我粗略的谈了下，从定位策划到网站运营内容资讯管理。当然，我只是泛泛而谈，我不想谈那么深，毕竟，话题是由网站方来问，然后由我解答，你只管放马我只管接。不过清楚的是，我从那个站上看不出赢利点在哪里？

经过优秀策划的网站，作为一个经常混迹在网络上的人，一眼就能看出赢利模式在哪里？哪怕广告也成，但我就是没看出来，估计还是能力不够，所以只能如此。

如果你是这里的运营经理，你接下来会做什么？他问。

事实而言，我的工作将从重新改版开始，清晰的网站，明确的赢利模式，我说。他告诉我，新的网站改版工作正在有序的进行当中，他说了博客，说了 SNS，B2B 商城……，似乎今天网络上流行的一切能加的都加上去了，看似功能强大，我不由得对这“网站总监”刮目相看，人才啊！人才哪里找，我在成都看到了一大把，眼前就是一位。

我只想说：又是急忙奔赴死亡的人。为什么这么说？容我先说说此网站目标用户：商人群体，而且是很有财力的商人。你晓得了吧？这不容易，抓住这群人跟抓住财神爷没什么两样，但 SNS 我就看不懂了。依我对 SNS 的了解和观察，难道在商人群体中，SNS 的需求量很大，他们也需要关系，他们也需要将自己在一个很小上的平台上展示？比如占车位，奴隶买卖……。反复的想，我想不出给他们上站的理由。我不知道他们怎么看待他们的目标用户，但有一点我清楚，依我所接触过的老板，他们没那么多时间来上网，甚至很多很多人，他们连简单的上网打字都不会，所有的文件都是秘书代劳，更重要的是，他们没那么多时间，这个群体总是很忙，他们忙着开会，忙着战略，忙着教训下属，他们玩 SNS 的时间在哪里？SNS 是玩出来的，没错，这绝对是一句值得参考的话。如果你正在做 SNS 这种产品，那么建议你把关系做的深一些，用户引导强一些，其中的游戏好玩一些，拿出点创新精神，别老想着“非死不可”。一个对用户行为习惯和心理本身都没吃透的网站，不失败真是



对不起 GOD。我又来回的想，反复的想，总觉得，这站的前途也就止步于此了。或许我是很偏执的人，所以我对事物的看法，总是跟别人不太一样。

也因此，我愿意继续做那个旁观者，那个见证一个站死亡的人，在其中也能得经验许多。

只是我一直想不明白，这种“拍脑袋的提议”竟然也能通过？如果说博客，SNS，B2B 商城是为了验证自己做项目的的能力，那么我建议，你可以自己试着想做一下，就针对商人这个群体，你可以证明给我看，而不是拿着别人的钱来实现自己所谓的“抱负”和“理想”。无论从长远还是短期来看，这种“抱负”和“理想”于公司于己都无益。

你不要看陈一舟们在做 SNS 你就想着做，你知道陈一舟是什么人，人家从 1999 年 Chinaren 开始，就热爱 SNS 及社区产品和大学生市场了，陈掌控的网站都不算小：DuDu 网，dudu 加速器，猫扑，UUME，donews.com，魔兽世界，5Q 校园地带，更不要说陈的斯坦福大学 MBA 及电机工程双硕士学位的海外背景了。一个人职业经历将在很大程度上影响自己对未来事物的判断，首先是基于经验本身，其次是对商业敏感性，之后自然会落实具体的产品设计和运营推广。陈一舟能不能做成，我想陈的胜算很大，你能不能做成，我猜几率很小！

简单的做

几乎所有的网站一开始都是从一款产品开始，在发展过程中延展了许多产品，最终集成成为一个所谓的“平台”。腾讯从一个简单的 IM 开始，然后有了社区，有了空间，有了新闻门户等等。网易也是如此，它从 BBS 开始，有了邮件，有了新闻，有了游戏。即便我举再多的例子也是这个样子，这一点无论哪个网站都逃不脱，除非，这个网站只有一款简单产品，并可以很滋润的活着，但这种现象至今为止没有，即便是微软公司也无法做到。

正因为这种从简单到复杂的过程。所以后来的产品经理都做的不容易，因为他做的不是一款简单的产品，更多的是在考虑产品之间的贯穿与融合。我们可以称呼它为“整合”。尤其到后期，产品越来越多的情况下，整合能力，



在更大程度上考验一个产品经理的能耐。这种贯穿与融合，说白了，就是网站经脉的“通关”，将网站之间的各款产品打通，如血液一般在网站中实现互通，更方便用户使用。

而一个产品经理做到这个程度，等于把这个站在自己的内心里复习了一遍，这个基本上很难。因为没有一个产品经理可以在一个公司里熬很多年。所以，看似一个很小的功能，在整合过程中看能要花费九牛二虎之力，非的考虑清楚，每一个细节都能说出理由来才行（这个理由很大程度上接近当初的产品经理的想法）。能力，几乎达到了产品总监的高度。其实，产品总监并没有我们想的神秘，有的甚至不如一个产品经理。

产品做到最后，要优化。我对优化的理解是，优化就是在做减法。很多东西可以用更为精简的方式表达，更切合用户习惯。很多网站在近年来很是重视用户体验，但是，很多人其实根本不懂用户体验，他们所谓的用户体验是“自我体验”，并且不断的加各种各样的功能，反倒没有考虑网站的初衷是什么？结果，东西越来越多，没有了重点，用户被带的云里雾里的，不知所措。用一句话来概括便是：在一个人人不知道如何选择的互联网时代，帮用户减少选择可能会让用户更喜欢。所以，沿着初衷做体验还是靠谱的。

任何一款产品，都该是简单的做。即便一个界面设计，我也这么认为：尽量多使用线条，少使用色块。不是说色块不能用，是因为很多人还没有达到将色块自由运用到纯熟的程度。产品，越简单越好。你简单，对用户来说，就是方便。而整合，正是为了用户的更方便。

勿为产品而产品

我见过一些产品经理，他们每天都会很忙，时刻都在修改网站，优化网站，但我从没看出他们忙的价值在哪里？原因是，很多人只是依照上级的指示去做一些产品出来。比如，上级今天说，我决定，开发一款即时通讯工具，于是产品经理们会仔细的研究 QQ 和 MSN。在仔细研究之后，于是动手，他们其中的大多数并不会去问清楚我们为什么要做这款产品，这产品对网站的未



来有什么帮助。是的，他们从不去问，他们只是去做。一般而言，这样的确没错，但我希望，我们的产品经理们勿为产品而产品。说实话，做一款产品出来本身是很简单的，因为无非是画草图，然后用美工。

我之所以这样，是想说，我们的每一款产品出来都是有目的的，而为了要达成目的，我们必须在产品设计时考虑好未来如何运营推广的问题。在任何一个网站，每一个按钮的使用都不是无缘故的放上去的。它放在那里的背后是有充分的理由，这里有思路，以及未来的运营计划。

作为一名产品经理，你必须明白，你设计的不是一款简单的产品，还包括运营思路，这运营思路是你在设计之前就已经想好的，或者上级已经想好了。为了方便运营，在设计中哪些是必须注意的，哪些并不重要都应该有所区分才是。

而如果你的上级只希望你能设计出一款令他感到舒服的产品，更不会告诉你未来的运营思路，甚至，撤销了你为这一款产品所做的运营建议，OK，你已经尽职了。那么你设计吧，毕竟，有些东西不是一个产品经理能做到的。在你的建议，你的计划都被驳回的前提下，你剩下的就只能是设计。我相信，一个尽职的产品经理经常会遇到这样郁闷的状况。设计就好了，不用问那么多，沿着上级的思路去做，或许在做的过程中有新的发现也不错，我知道，这样做的后果是，项目的风险更大，但我不希望为了原则去顶撞你的上级。或许很多人说为了原则，该怎样就怎样。我要告诉你，这样不值得，真的，我曾经为了原则经常的去顶撞我的老板，但我发现，老板不会去感激你，更不会去给你加薪，加薪的人往往都是很听话的顺民。你得到的只能是越来越冷落。

所以，产品经理们，你大可以在做之前告诉上级你对这一款产品的看法，你的简单的运营思路，然后等待上级新的指示，一旦决定去做，你就该全力以赴，无论结局如何。只是在工作中记住一点：勿为产品而产品，给产品赋予思想内涵。毕竟，你是人，得有思想，尤其你是个产品经理！



杂感：口碑营销和网站策划

1、口碑营销只是传播品牌过程中的一把利器。口碑传播的前提是人们对该产品有着强烈的需求。

2、在满足人们对该产品的强烈需求之后，还有一个条件也在影响着口碑营销的效果，这便是产品本身的普遍适用性。也即对该产品需求的人数越多，该产品的口碑营销价值便越大。

3、口碑营销在很大程度上是一种影响。而人又分三种“影响他人”“被他人影响”“与外界绝缘”。“与外界绝缘”的人很少。影响他人和被他人影响是人类的大多数。口碑营销就是针对大多数。优秀的口碑营销产品应该在人们愿意讨论的范围之内。

4、口碑常常发生在企业计划之外，影响巨大却难以管理，口碑营销是企业计划之外的传播，是消费者的一种自发行为。从这个角度来理解，一切有计划有策略的“做口碑”都是在扯淡。真正的口碑是没有人能拿出一套很好的办法和规则的。如 2008 年初期，开心网的传播一样，大家都说好，于是推荐给身边的朋友，希望跟熟悉的朋友一起来继续这个“游戏”。

5、成功的口碑营销是用户愿意在没有任何报酬的情况下进行的传播。更多的是一种分享意愿，在该过程当中体现一种双赢。比如我们说我身边的朋友向我介绍开心网，那是因为他跟我熟悉。在现实里我们是朋友，在开心网平台上我们还是朋友，他可以将我贩卖用来赚取金钱，取得生活之外的一点小乐趣。相当于跟我这个在现实生活里有点严肃的人的开个玩笑，而我也乐得自在，沉浸其中享受着。

6、所以说，口碑营销的前提还得是个好产品。当然，也有例外，这便是博客营销，博客营销在一定程度上我们愿意将其归结到口碑营销这个层面。尽管在前面我说过，口碑营销是没有章法可循的。但博客营销依然值得一试。博客营销的前提是博客作者必须是个行业内的意见领袖或者说在国内大众当中有大量的粉丝。如在 2009 年初的 KESO、东东枪等人去南非的事，在国内很有轰动性和影响力。而一般的博客作者目前还达不到这样的影响力，这也是目前博客不赢利的主要原因。当然，如果人人都成为有影响力的人，中国的



“文艺复兴”恐怕也就到来了。

7、而对一个网站而言，网站首页的呈现并不难，难点在于对用户的把握。知道用户到底在想什么？哪些是他的基本需求？我们说腾讯做的不错，从1998年11月成立，当初仅仅只是一个简单的能进行文字聊天的工具，但发展到今天已拥有通信、社区、休闲、网游、手机、商务6个功能模块，多种服务为一体的公司。原因何在？那便是对用户基本需求的把握。它知道人在网络上首先有“倾述、认识”的欲望，然后才是延伸服务。作为一个新用户，他最基本的需求也即聊天。其他功能，只是在聊天的过程当中才发现，哦，原来QQ还可以视频聊天，可以看电影电视，听音乐等。

8、继续说腾讯。从用户心理把握层面来看，当年的QQ在营销方式上，依今天的眼光来看采用了口碑传播方式。只不过这种口碑传播并不是有意而为之。当时也并没这个新鲜的词语来定义它。是用户在上网过程中发现了这么一款可以用来结识陌生人进行聊天沟通的工具之后并告诉身边的人，从而迅速的积累用户。

9、腾讯当初的计划并不如此，马化腾只是觉得这玩意有用，至于说如何赢利他不晓得。他只知道，可以通过卖用户的方式赚到钱，至于后来的虚拟物品是在发展过程当中才想到的。据说，马化腾的腾讯公司当初缺钱的时候跟人家融资，说的最多的就是他的用户有多少。依靠用户的数量来吸引投资。

10、所以作为网站首页来讲，首先是对用户基本需求的做深做透，满足其基本需求点，基本需求事实上也是最重要的需求。这跟今天的电子商务网站是一样的。今天的电子商务网站在绝大多数上只是一个推广平台，营销也仅仅只能说是初级营销——以广告的方式进行。因为电子商务的本质是促成交易。从这个眼光来看，今天的绝大多数电子商务网站还仅仅是电子商务的初级产品。

11、优秀的网站策划者或许不是善于演讲的人，但他能通透电脑那头的人的心理需求。演讲者有很多，我们平时跟人聊天也是一种演讲。所以，“说话”人人都会，但不一定人人都是优秀的演讲者。优秀的演讲者不仅仅要讲，而且得照顾听众，让他知道你说了什么？所以说，听众听到什么才是最重要的。对网站策划而言也一样，让用户看到也是最重要的。由于是静态的页面，它自己不会开口说话，那么策划者的呈现能力，对电脑那头那个不耐烦的偶



然闯入者的情绪就需深刻把握，要在最短的时候，呈现给他最想看的。在这方面“看”跟“听”一样重要。都是对用户心理的把握。要对一个人的心理进行把握则是察言观色，运用在网站当中，则是尽可能的呈现用户最先看到的。什么是用户最想看到的，那就是你产品所能提供出的基本需求，在上面似乎已经讲过。

观点：平台、应用和服务

一、平台的最大特点是有极大的开放性。开放性思维是平台运营的基本特点。为了说明得更清楚一点，我们可以以 GOOGLE 为例，GOOGLE 在一开始仅仅只是一个简单的搜索引擎，但是在后期，它收购了许多公司，并且将这许多公司的现有程序的技术和功能开放给所有其他的人，让他们也可以和自己一起在自己的平台上面开发和自己相竞争。这似乎有点抽象，但我们可以继续举例，比如 DONEWS，我们就会认为其是一个平台。这个平台就跟程序没有丝毫关系了，也好理解了许多。为什么说它是一个平台，原因就是它提供了一个大家写作的地方，这里有各式各样的人，会发表各种各样的观点，而且这种观点带有极强的碰撞性，所以到后来，知道的人越来越多，于是，平台就成了，也显得足够大。我们再举一个例子，我们在最近乃至之前很长一段时间里，会谈论 twitter，为什么会被谈论，无非就是人家发展速度快，要知道一些快速增长的数字往往代表了网站的前途，即便在很难盈利的情况下，人们也认为这是不错的主意。所以就有风投，就有模仿……我们判断一个网站是在做平台还是在做应用，往往是这样考虑的：在这个网站里是否很多人帮他在做事情。如上面提到过的 twitter 再如 youtube，这些网站都有成千上万的人在时刻为它工作，这就是平台。归纳起来有：自愿工作的人、庞大的群体数量、内容贡献的差异性等等。

二、杀手级的应用产品是平台的基础。无论什么样的平台，它肯定有很优秀的产品。这一点，优秀的平台都缺少不了。我们上面提到过的 GOOGLE 就有杀手产品，这个产品便是搜索引擎。GOOGLE 依靠着搜索引擎赚了许多钱，



为它的开放奠定了坚实基础。Twitter 满足了人们絮絮叨叨的特点，在网络上，人们并不希望看到过长的论述，而且够短的文字如果能迅速的说清是谁，在何地，何时，做了什么便成功了。因为在互联网时代，人们希望迅速的获取信息。再如 youtube，它满足人们上传视频，看视频的需求，操作起来还相当简单。由于具备了杀手级的产品，那么人自然会越积越多，平台的形成就指日可待。

三、平台的前提是足够多的使用者。任何一个网站，如果在并不足够强大的前提下就做平台，估计会很惨，样子大概也就是——倒闭。这不是做事业的目的。事业是要做几辈子的，对不对？所以，很多时候，当网站的杀手级应用并不强悍时，就着急的去做平台，事实上，这平台也没什么优势可言。总之，平台是要有很多用户的，没有用户的“平台”，甚至连应用都称不上。

四、很多网站其实一开始做的应该是应用，然后才是平台。正如我们在第二点里强调的一样。一个平台，首先是要有应用的。当应用发展到一定程度之后，平台就可能自然产生。但我们还得去努力的引导。很多时候，决定一个公司做什么或不做什么，往往是跟公司的方向，尤其是盈利的方向是有很大关系的。我在近来发现一些公司，动不动就把自己称呼为平台，而且还有一个特点，在并没有强势应用的前提下，就把网站做的看起来很大，似乎什么都能提供。我在想，什么都能提供的可能什么都提供不了。做站的基本心态是：执着和坚持。

五、电子商务网站遵循：应用、平台、服务的发展特点。电子商务的本质促成交易，不然就不能称呼为“商务”，我们要做的就是开发出“应用”产品，让用户切实感受到此站与其他商务网站有很大不同。如此口碑效应之后，平台就有可能形成。但你得注意，再也不可能有阿里巴巴这样的公司出现，受环境限制的结果。由于阿里巴巴这样的庞然大物少了，等于说，垂直型行业“平台”会较多出现。这对平台的要求是，尽可能的保持第一，并且在开放性上要做到足够强悍。当然，你的服务就得做到非常到位，问题是，当一个行业“平台”做起来之后，很多人往往变成了土皇帝。而且行业本身的局限性，到最终会不会触到天花板？

六、应用不可能带着一家公司走的够远，能实现大成的往往是平台。应用的单一性质，决定了一个网站在盈利模式上的单一性。在很多情况下，当



你所能提供的服务越少，就越说明你盈利能力的缺乏，除非你能提供如微软操作系统一样的产品，但很多公司做不到，这是必然。而一个平台，则可能提供多种应用或者说服务。腾讯一开始是做应用，当它的应用支撑着它成为一个平台之后，它提供的服务就太多了，在盈利能力上也相比那些还在进行单一摸索的企业更胜一筹。我们现在回头，站在一个做平台还是做应用的观点上来观察搜狐，似乎搜狐可以大成，而新浪却可能岌岌可危。



第二章：网站运营和运营经理

运营经理的工作重心

通常我们对互联网公司的运营经理的职位认识是：用各种方式把网站推广出去，让更多的人知道网站并上站，最大限度的拉来人注册，沉淀出忠实用户，最终通过一定手段刺激用户进行消费。一来二去，拐弯抹角之后，出来的效果可能并不是你想象中的样子，然后重新调整方向，开始新一轮运营。作为公司而言，浪费了时间就等于浪费了机会，那么这个被浪费的机会谁来承担？运营经理吗？还是雇佣其的公司？似乎，两者都有问题。

通过观察我们发现，大部分的运营经理和雇佣其的互联网公司本身对该职位都有点是似而非的感觉，换言之，双方都没有对运营经理这个职位进行深刻理解。我们认为，大部分互联网公司对运营经理的前一种理解并没有错，只是在今天竞争激烈的情况下，此种运营经理只能称呼为初级运营经理，而优秀的运营经理，则是那种可以对产品进行梳理和分析，善于营造渠道，建设渠道，用极少的代价，知道用户在哪儿的经理。

我们首先来分析前一种充其量只能称呼为初级运营经理的原因？

第一，概念性错误，或称常识性错误。这是初级运营经理常犯的一个错误。常识有时候不一定正确，很有可能是一个错误的常识。对运营经理而言，大部分的团队对该职位的要求也仅此一点，但是我们说作为运营经理去推广网站没错，但你还该想想你为什么要去推广去运营？

第二，大部分的初级运营经理所做的运营和推广如果单纯从经济投入角度来讲可能都是负收益。也就是说，投入和产出是不成比例的，投入比产出要多。虽然大部分网络公司在设置运营经理这个职位的时候就明白了运营经理不可能产生直接的经济效益，但仍认为其非常重要。

第三，运营经理本身的问题。正因为其只能称呼为初级运营经理的原因就在于，很多人仅仅是为了推广而推广，看似很忙，却并未进行深层次思考，即：运营目的是什么？要找到什么样的人？哪些客户会买单？到哪儿去找用



户？

在谈完初级运营经理的原因，很自然的，我们就明白了，优秀经理到底优秀在哪里了？作为运营经理，首先得深刻理解“运营”二字。作为网络公司，其运营的本质就是不断的折腾和对行业资源的整合。所谓折腾，就是变着法去做同一件事，但又要照顾用户心理不让他们觉得烦和麻痹，网民跟现实中的商场区别在于，顾客可以接受打折促销手段，而网民却是不耐心是等待者。至于整合资源则是依据网站本身的定位和目标用户，以最小的投入进行最大化的产出。

举例来说，我们是一家在网络上经营钻戒生意的网络公司，那么作为运营经理的你，该怎样整合呢？首先，我们会对用户进行把握和分析，有购买钻戒意向的人群，这些人群基本上为结婚的人群。而在平时，相信没人买钻戒这种近乎奢侈的商品来玩，这在一定程度上就说明了这个群体是要结婚的；其次，既然是即将要结婚的人群，那么这个人群会干些什么呢？沿着这个思路我们会发现，他们还有以下需求：拍摄婚纱照、婚庆公司策划、酒店承包酒席、作为奢侈品的东西，尤其是网络，我们还可以跟银行合作，采用信用卡结算，一方面增加了诚信度，另一方面方便了顾客；最后，发现网站与他们的以上几个行业的共同需求：目标用户一致，又没有竞争关系。OK，这就为合作奠定了基础。运营经理该做的，就是采取联合营销方式，将有限的资源做深做透，抢先规划建设渠道，实现战略上布局。假设在一个城市里有500家影楼，那么你可以试着去联系，去谈判，当然，谈判的前提是共营，由于目标客户定位清晰，如顾客在影楼拍摄婚纱，那么作为影楼方的一个增值服务，完全可以将顾客介绍到您的店面或者网上购买钻戒，前提是在购买时可以享受一定折扣，对顾客来说，由于前一家的合作顺利，又有价格优惠，那么他们还是很乐意尝试在贵站购买钻戒，当购买完之后，你还可以介绍您的顾客去看看跟你有合作的婚庆公司等等。看起来，这是一个完美的圈套。但我们并不是说坑了顾客，而是处处在为顾客着想，因为事先谈好的情况是，价格可以进行相应优惠，再依靠口碑传播，那么无论是品牌推广还是营收问题都会顺利解决。

所以说，优秀的网站运营经理应该是善于发现行业的特点并针对特点提出具备既能迅速推广品牌又能直接促进销售的全新的网站运营思路并坚决执



行。

初级和优秀，往往就表现在人的思维和强悍的执行力上了。

两种方式的成长：产品驱动和人工驱动

如果我们将今天所有互联网公司按照驱动形式来进行一个划分，那么你会发现，无论是什么样的网络公司，它们都将逃不出产品驱动和人工驱动这两种两类。由于驱动形式的不同，便决定了它们的生存和成长方式。更严重者则是决定了其命运。

下面，我们将对这两种类型进行简单分析，以便做到心中有数，可能有助于产品经理们在策划产品时关注网络产品本身的成长性，而不仅仅是简单的从用户体验等方面来进行把握了。

产品驱动

产品驱动是以一个基本的核心产品，吸引用户和流量，先立于不败之地，然后延伸其他产品或，最终蚕食对手，取得胜利的生存方式。产品驱动的优势是（1）大大降低了推广成本，因为产品本身的适用性和易用性，推广很容易自然形成——口碑营销希望的效果；（2）可以使得网站拥有稳定的用户和流量；（3）网站其用户具备高度忠诚。产品驱动型网站的特点是：A 产品驱动的基础大部分为工具性。该工具却是大部分人的生活必须，比如在网络世界里，几乎人手一个；B 产品驱动型网站要盈利，只能通过开发增值服务的方式进行。单纯的依靠产品本身，并不赚钱，更有可能死亡。如：抓虾（提供简单的用户订阅服务）、博客网（提供免费个人主页服务）。

国内产品驱动型网站的典型案例一个是网易，一个是腾讯。

网易在产品方面，初期受到广大用户欢迎的有：免费个人主页、免费邮箱、虚拟社区等产品，最著名的则是网易 BBS。其 BBS 产品的影响力达到什么程度？我们可以用当时人们的形容来旁观：“北有清华(BBS)，南有网易(BBS)”。网易 BBS 在网易的成长期间起了很多作用，例如积聚了人气(为以后的虚拟社区转型打下了基础)；为其他项目(例如个人主页、免费 FTP)提供了很好的宣传途径；此外网易还在其 BBS 上认识网罗了很多人才，例如免费邮



件系统的软件编写人陈垒华、直到现在还在网易的技术骨干 Singo 等。在 BBS 之后，网易推出了功能很强的免费个人主页服务，令网易名声大震，极得网民的喜爱，可以说是网易发展史上的里程碑。

腾讯最基本也是最核心产品非“即时通讯”莫属，也即我们通常讲的 QQ。这个小小的工具同样为腾讯今天的成功奠定了坚实的基础。先是人气，接下来是迅速发展的庞大的用户群为腾讯赢得了第一笔投资，再然后就不用讲了——腾讯盈利了。以至于今天它拥有——通信、社区、网游、休闲、手机、商务，六大支柱产品的企鹅帝国。成为真正的门户。无论是从财力还是产品上，都已经具备了世界级别的能力。

人工驱动

人工驱动相较于产品驱动，即依靠人力进行驱动。用一个比喻就是，产品驱动是的标准化的机器生产，而人工驱动去等于手工业者。产品驱动型公司是将产品做出来之后，它将自然成长。人工驱动型公司，是必须依靠人来拉动。人工驱动型网站与产品驱动型相比，几乎无优势可言。我曾经很多次的说过，而且业内也广泛认可的是，在互联网公司，最贵的是人。至于说到办公室，服务器，电脑等硬件设施反倒值不了多少钱。那么可以想象，一个依靠人工驱动的网站，其成本和支出自然非常大。公司的高利润高成长性都将大打折扣。但并不是说，人工驱动一点优势就没有。从用户对企业的品牌认可度来讲，人们反倒更看重这些依靠人工驱动的网站。比如说在新闻方面，人们喜欢口称的新浪等门户网站，这便是最典型的例子。

国内依靠人工驱动的典型代表是做媒体门户的新浪网和搜狐网。新浪和搜狐都是提供新闻资讯的，但新闻资讯的最大特点便是随着业务规模的扩大，人员也将迅速膨胀。这是无法避免的。反过来说，如果没有大量编辑人员，那么业务就不可能迅速的扩张。

一个网站在出生的那一刻，就已经决定了它自身的成长方式，是靠人工驱动还是靠产品驱动？当然，几乎所有的公司都希望创造出永动机来——采用产品驱动。但这种产品本身是很少的。作为产品经理或网站架构师，能做的就是平常的工作当中，注意“产品驱动”这个词语，抓住基本需求，尽方向产品驱动方向去靠。



运营杂谈

1、关于运营经理的级别，之前已经在《运营经理的工作重心》里讨论过：初级运营经理做日常工作，基本上是工具，高级运营经理带着脑子去思考，进行战略层面的布局。高级经理是为了找到更为优秀的推广方式，更直接将目标用户抓到手里。

2、无论什么样的电子商务网站，都逃不过以下四个基本原则：凡客诚品的低价位（网络世界就如此）+优质渠道（上面所说的那篇日志里讨论过）+放心诚信的购物（比如卖钻石的可以加强对钻石的鉴定）+快捷的支付方式（支付宝等支付系统的使用、或者是银行的分期付款）。

3、如第二点所言，你能将以上四点都整合利索，剩下的就是看看运营的人如何快速找到渠道并将自身的能量释放出来。当然了，电子商务在今日中国已经是很发达了，各种各样的配套服务、盈利模式都有，可以借鉴别人的优势，整合出来，将自己的优势凸显。

4、“搞一个资讯网站，能带来很多流量，然后再搞其他的运营方式，靠谱不？”如果说不靠谱，那只是因为你从一开始就没有设计好你的运营计划，这个运营计划可以分解为三：第一，盈利模式设计有误；第二，执行不到位；第三，就是更重要的，你的运营计划本身拍的脑袋产物，失败是注定的。第三点其实是一个总结，就是说你的整体运营思路是存在问题。

5、做运营，无非就是不断的下套。然后坐等用户钻进来，我的理解。注意，下套？不是说做促销一样的活动？有些套可能在几年前就已经下好了，这是战略层面的渠道建设。下套的迟早，其实就是运营经理的眼光看的有多远。如果你注意观察中国的这些成功的互联网公司，你就明白了高明的下套的重要性，阿里巴巴是典型例子。阿里巴巴之前也是先让你上网，等做的差不多就收会员费，而且会员费极高。淘宝网走了同样的路，虽然免费会员，但是淘宝商城才是真正赚钱的。未来淘宝网会不会很难说。

6、运营只做两件事：有人，然后把人变成钱。我已经在昨天的日志里已经讨论过，就是《大流量是网站发展的前提》，有人就有钱，这是必然过程，如果说有流量而没把流量变成钱，还是说明你的运营思路本身存在问题。你



没有设计好将人变成钱这样一个环节。

7、运营方案设计是一环套一环的，跟机器齿轮一样，总是咬的紧紧的，就连天天上站的用户也感觉不出来，你已经成为他的生活必须，当你变成他生活必需品的时候，你已经可以对他动手了。所以，优秀的运营方案跟优秀的软文一样，讲究杀人于无形式的潜移默化。

网站运营，这些数字你必须懂

作为一名网站推广人员，你可能不懂所有的数据背后代表着什么，但下面的数据你必须懂得。

第一，PV。PV 量从表面而言是在考验网站的黏性度。但从实质而言，网站黏性度就是指你网站的含金量，换句话说，就是你网站的内容做的怎么样。网站内容做得好，推广之后，用户到来，看到一些对其有价值的信息，自然会多读一些页面，PV 量就会上去。反之，用户到来之后，可能只点击一到两个页面就关闭，并退出该网，这就说明，网站在资讯编辑上出了问题。

一般网站的 PV 量在 8—12 比较正常。超过 22.5 就算是比较好的网站，诸如淘宝网，在国内，就社区型网站来讲，应该是 PV 量最高的网站了。如果你的网站 PV 一直徘徊在 8 以下，那就需要注意网站的新闻编辑。即这些新闻或者资讯到底是不是用户想看的爱看的内容。这就需要从内容方面着手整顿了。

第二，注册量。将您的“广告”内容呈现给用户，并不意味着推广工作的结束，只有用户注册了，推广工作才告完成。从传统意义上说，网站不同，日注册量也会不同。但针对一个具体网站，总是有一定的规律可言。这个规律是指网站的日均注册量。日均注册量是个非常平衡的数据。诸如，一个网站的日均注册量为 15，有些时候它的注册量也在 7——8 个左右，但绝对不会出现持续两个星期的日均为零这样的数字。一旦出现类似情况，需详细查看网站，主要还是从内容方面着手。

第三，UGC（用户贡献内容）量。UGC 量是衡量网站是否有价值的显著标



志。虽则我们经常讲，在互联网上看客比贡献内容者多，但总不能是持续几个星期的贡献率为零。诸如一个小型论坛，在运营成功之后，用户的日均贡献值（主贴和回帖）在 10——15 之间，更有甚者达到 30——50。如果该网站持续两个星期用户贡献值为零，同样说明，网站的内容出了问题。

如果对以上结论你感觉还是不能理解，那么，我们可以站在一个用户的角度来考虑。网站呈现出来的内容是用户需要的，他通过一个偶然的点击进入了该站。在点击第一篇文章之后，感觉很有用处，那么他肯定会多点击一些页面进行查看，用户在这时候是非常理智的，直到确定该网站正是他需要的，接下来就是注册了。但是，让用户注册很容易，让用户贡献内容则很难。我在上面讲过，在互联网上看客永远比贡献者多，也是基于该结论。他们总是等别人贡献，尤其是一些所谓的生存之道工作技巧之类的，很少有人愿意讲出来的。我们必须注意到，即便有人不愿意分享经验，但还是有一些人是热心的，愿意讲其经验分享出来供大家学习参考的。从是否愿意分享的角度来考虑，事实上就是考验运营人员的运营能力，即网站氛围的营造。

总体而言，网站运营说白了，还是内容为王。内容好，运营人员运营起来就轻松，内容便是最好的运营工具，既能拉人还能留人并能让人贡献内容。（注：本文更多针对社区型网站而言。）

5 步写一个简单的网站运营推广方案

网站运营计划书或者方案是一件非常简单的事情。跟我们平常做事情一样，那就是：你要做什么，怎么做？这两步就可以了。但是，很多人往往在撰写方案的时候感觉很困难。其实，如果你感觉很难，那就只能说明一点，你还没有吃透你们到底要做什么事情？如果你的内心里已经将网站的方向和目标领会透彻了，就不可能有类似困惑。下面，我们就在吃透项目方向和目标的基础上，说说该如何写运营推广方案。

第一步：前言部分。在前言部分，重点论述网站的定位，比如电子商务，门户，购物网站……，它有什么样的特点，目标用户是谁？网站的发展方向 and 网站的最终目标是什么。这一部分，不仅仅是你给你的上级看的，还要给



你的下属看。上级可以通过你的前言部分知道你的想法是不是跟他一样，下级则可再次清楚网站的方向和目标，可供加深理解。

第二步：网站的总体运营目标是什么。在这一部分，可以简单明了的将网站的运营目标列举出来，就是一系列数据罗列，比如：搜索引擎收录量、网站注册量、网站的日访问量、网站的15分钟同时在线人数（峰值即可）PR值等等。当然，任何事物都是发展的，目标也是不断变化的，但是有一点，这个变化是为了将项目向深入推进，而不是今天还是购物网站，明天就变成传统的电子商务平台或者要变成垂直门户网站了。变化是一个缓慢的过程。无论如何变化，在一定阶段内的目标是不会变化的，就是一开始网站运营方想要达到的目标是不会的，我们称之为总体运营目标。

第三步：阶段及阶段目标。总体目标不可能一下子完成，这就需要分步骤分阶段实施。一个阶段有一个阶段的目标和运营推广方式。所以在接下来的第三部分就应该重点论述每个阶段的目标和运营方式。首先需要注意，阶段性有一个明确的时间表，同时还应该有阶段目标，为了完成这个目标要做哪些事情，在这些事情当中工作重点是什么？由谁来做这些工作，谁来检测并提出修改和完善计划等等。

在制定阶段性目标的时候，最重要的列数字，用数据说话。而这些数据列举出来之后，接下来的工作就是采用什么样的方式来实现这一系列数据。换言之，阶段不同，目标不同，运营推广的工作内容和着眼点不同。

也只有在阶段目标完成的情况下，才能谈总体目标。这就跟人一样，当你连走路都没学会的时候，就不能去跑。也就是说，目标应该具备的是连贯性，而不能发生断层现象。

第四步：常规的运营方式罗列。常规运营方式可以理解为免费的推广方式，比如百度贴吧，博客营销，论坛发帖、QQ群推广等等。就是说，无论网站发展到何种情况，这些方式都是很有有效的。再比如，某些人提到的SEO优化。我以前在《互联网杂记二十一》里面说过“SEO一旦做好，它形成的流量非常稳定。关键在于，是一次性可以搞定的事情，况且，效果要超出人工推广的50——100倍。”但是，我们必须注意，SEO优化，出现在一个网站运营推广方案里是不太合适的。SEO作为一个系统工程，它应该出单独的方案，而不是就那么短短一行可以搞定。所以，在方案当中，个人看法是，SEO不宜出



现在在网站运营推广方案当中。

如前所述，写一个网站的运营推广方案，是很简单的事情。现在，我们来总结一下，运营推广方案，尤其是第三步涉及到的内容。它的撰写顺序应该是：阶段→时间安排→目标（主要是一些数据，要擅长使用数字说话）→为达到这个目标要做哪些工作→工作重点是什么→谁来做→效果监测与反馈完善→沟通机制。而一个完整的网站运营推广方案简单而言，主要包含：前言、总体目标、阶段性目标、常规的一些运营推广方式、小结等五步即可。整体而言，方案类文字，力求简洁清楚，而不是冗长拖沓。看完之后要一目了然，让人知道你到底想表达什么。

网站氛围的营造技巧

用户不是偶然闯入你的网站的，尤其是注册用户，他通常带有强烈的目的性。大多数时候，当他们决定要注册，说明他已经初步认可了你的网站。接下来是，你如何从一开始就伺候好他，让他觉得他是个精明的选择者！告诉有两种，一种是平实的表达，例如：欢迎您注册 XX 社区，作为第 XXXX 位成员，接下来你将会在这里找到与您有共同兴趣和爱好的人，与他们一起探讨并成长。（引导语的写作并不是个问题，很多网站都有这样的人，只是，很多网站忽视了一开始的平实表达，我在此仅仅只是举例，所以在很大程度上可能并不严谨，请您谅解。）另一种则通过拐弯抹角的方式，但这更利于对用户的吸引和氛围的营造。从国外的成功经验来看，尤其是最近一度很流行的 twitter，我们会发现，当你注册成功，系统就会推荐给你许多人，这些人可能你熟悉，也可能不熟悉，总之，作为一个刚进入系统的人，你或多或少会感觉还是有人在乎你。这正如你去餐厅吃饭，当你一进门，服务人员很热情的招呼你给你送水并殷勤的问你点什么？你很快会拿定主意进行消费。反之，尽管你是来消费的，但没有人来理睬你，这是非常恼火的事情，也许你在那里稍做休息就一声不响的离开。所以，一开始的氛围是相当重要的。

事实上，豆瓣网早就这么做了，当你注册，他会推荐一些优秀的图书和音乐电影等给你，首先让你有事情看做，而不是跟傻子一样在注册之后并不



知道要干什么。其实，很多用户在注册之后是茫然的，这时候，网站方面要做的便是对用户的引导，也是在制造一种氛围：这种氛围就是网站想让用户做的，换言之就是用户网站方面竭力提倡的。

明白了以上道理，我们再假设，在一个问答平台上，我们会建议当用户在经过注册，进入系统之后，系统就为其推荐一些问题，这些问题包括：热门的、正在回答的和最新解决的。然后通过后台的数据来检测用户的反映。以此来确定推荐条数和推荐类型。在没有确定的观察数据之前，通常我们会认为，热门问题是带有普遍性的问题，但如果不是我们认为的呢？所以，掌握真实的数据很重要。

总之，无论什么样的网站，总要在用户注册并登陆之后，为用户推荐一些有趣的，想让用户做的事情给用户，让用户有事可做。根据网站类型的不同，推荐给用户的自然也会不同。比如我们上面说过的，社交型的 twitter，它会推荐给你一些知名的人物；在一个问答平台，我们会推荐一些热门问题，让用户来回答；在一个购物平台，我们又会推荐一些正在促销的产品和正在热卖的产品信息给他，让他知道我们最近在做什么？对他们有什么“利”看图。由此，将用户吸引在该平台上，通过氛围来引导用户，让他进一步加深对网站的理解都有何处。现在看来，国内的一些模仿 twitter 类网站在用户注册之后让用户自个在平台上玩确实是不对的（去除用户通过 MSN、QQ、邮箱邀请朋友的操作）！很多时候，要考虑特殊情况，问一下，当用户如果不愿意通过 MSN、QQ、邮箱邀请朋友的操作怎么办？

不流氓，不成功

雅虎来中国之前，中国的今天的门户们还只是个小弟弟，对网络什么都不懂，只是觉得这玩意有前途，于是拼命做。忽一日发现，可以利用网络广告赚钱，于是，发展了新闻：迅速、全面和海量的特点。但雅虎不一样，它是外国公司，它自我感觉良好，没过多久，雅虎就被新浪干下去了，此后是搜狐干它，接着就是网易了。当雅虎发现它已经成为末流门户的时候，就想着转型，想着冲刺，还没冲出 100 米，腾讯来了。让雅虎彻底完蛋。最终倒



贴配嫁给阿里巴巴。马云当时还是想把雅虎做好的，投了许多钱，甚至请了一些大导演来拍广告片，仍然无法扭转败局。雅虎最后的命运，大家都清楚，刚开始还算是个二奶，到最后连个二奶也不是，生生成了一——雅虎口碑。

AOL（美国在线）来中国之时也是满怀豪情，壮怀激烈，结果短短几个月时间就彻底玩完。仍不死心，又来一次，结果碰到经济危机，又撤退了回去。成为许多中国 IT 人眼里的笑柄。

再说 GOOGLE。GOOGLE 刚来中国，也是一副教别人做互联网的感觉良好。没过多久，百度就把它灭了。这种事例太多了。做互联网的人心里清楚。人人都给他们出过主意。但人家就是不听，人家有人家在国外的成功经验，哪里轮的着中国的土鳖们告诉别人如何如何。当然，GOOGLE 在中国摸索了几年，稍微有点开窍了，知道中国人是怎么回事，业务方面有点起色了。

这一次，又来一个——Fire fox。这玩意在中国推广的年头多了，可惜一直没什么起色。但人家还是愿意继续如此。并且动作优雅，继续保持绅士形象。

其实优雅是没有问题的。而且优雅确实深得“姑娘芳心”。况且人人都爱。说你很有教养。关键是，中国人到现在还在为生存而奔波，他顾不了形象之类的。但顾不了形象，也不是说去吃嗟来之食。而是自己动手，丰衣足食。至于如何丰衣，如何足食，中国人自有自己的一套。肯定与这些洋教官不同。

事实上，这些洋人公司之所以在中国失败，最终还是跟他们的傲慢有关。其实，不是这些洋人公司多高贵，而是他把自己想的高贵了，所以在市场上，他就只能被打翻在地。它觉得自己很绅士很精英。却不曾想过，做互联网要的就是革命。革命就是造反和打破常规，忽视权威。当你还在抱着你在美国的那一套，很显然，你虽然是个绅士却已经不是精英了，你必死无疑。美国人讲究什么都要付费，中国人却想着什么都要免费。这一付费一免费，同样的东西，做法就有了天壤之别。因为消费习惯已经发生了巨大改变。而不按照习惯办事的结果只能是触一鼻子灰。以上的几个公司已经被证明了，这里只是告诫那些后来者：放下架子，跟中国人一同竞争。世界是平的。到了中国却未必平。毕竟中国人多，要吃饭。他们还在为生存而奔波。如果时刻怕把自己的西装弄脏了，那就最好不要在中国做互联网。外国我不敢说，但在中国，我就说，没有人是干净的，中国在这方面是流氓，但他也成功了。



这才是硬道理。

如果哪天中国的互联网也绅士了，那说明，中国人确实有钱了。中国古语都说了：“仓廩实而知礼节”，这话是没错的。只是现在不行，所以洋公司，你还得遵守中国人的游戏规则。

大流量是网站发展的前提

之前我更多谈论产品策划，网站运营，尤其是网络编辑，在谈论网站运营的时候又常常忽视数据的重要性，这不是想当然，而是对数据的考虑从来没进入我的视线，但在近来却发现对数据越来越在乎。似乎也理解了过去我的那些 BOSS 们对数据的渴望。

在很长一段时间，我认为在网站运营过程中只有是真实的目标用户上站即可，用不着拉许多垃圾用户（不属于网站服务的用户）进来，生怕这些垃圾用户的到来污染了网站的整体生态，但我忘记了，这些目标用户是夹杂在这些垃圾用户当中的，他们可以被看成一个整体，统称为：模糊的目标用户。

如果我们连一个整体型的模糊目标用户都抓不住，真正的目标用户就进不来，我们可以这样说：目标用户和垃圾用户是共生关系。站在网站运营角度来看，只有更多的用户才会有更大的访问量，换言之也照样成立。当网站流量起来，网站的注册量、用户活跃度、网站影响力和 PR、网站被搜索引擎收录量均会大幅度提高。而如果仅仅将眼睛盯在从一开始就想着抓取目标用户则很有可能使得项目进度被严重滞后。

我们以家饰 365 (<http://www.jiashi365.com>) 为例进行解析：家饰 365 网站之前我已经做过相关介绍，所以在此不在赘言。家饰 365 上线至今已 25 天（8 月 8 日上线，今天为 09 年 9 月 2 日），数据如下：

日 IP 量：51，日均注册数：17，日均回帖发帖：12，目前注册用户：326（截止 09 年 9 月 2 日 12:38）。

从网站内容编辑来看，内容是没有问题，以如何开家饰店为基本内容，谈论开家饰店过程中碰到的问题及技巧，同时还在网站上连载笔者于去年就写好的《家饰店开店指南》一书。内容方面做到了完全的吸引用户。即便是



家饰图库这样一个栏目，也同样是以全国各地的家饰店照片，货品陈设，流行家饰品为主，目前来看，图片频道的访问量和浏览量也还不错，位于开店资讯（开店选址、进货渠道、店面装修、经营模式、货品结构、货品知识、日常管理、家饰店其他问题）之后。应该说，在没有大规模推广的情况下，每日 51IP 的访问量已经不低，你必须清楚，这是没有经过推广的，如果一旦经过推广之后，网站的访问量势必会有更大的增长。我们现在讨论的是，为什么在内容做的如此好的情况下，访问量仍然没有太大起色？一方面我们可以将原因归咎于没有大规模推广，另一方面我们也该清楚每日的注册量事实上已经不少，但为什么活跃度是比较低的。在这里透露一个数据，除了站方的工作人员以及我每日去发布开店指南的相关内容之外，我知道的活跃用户数不会超过 10 个。按 10 会员计算，目前网站的活跃度仅为 3%，这是一个非常可怕的数字。

于是，我们来思考为什么会出现这种情况，笔者认为，这种情况之所以存在，原因就在于注册用户当中，看客较多，根本问题就在于，用户基数远远不能满足网站发展需要。基于此，网站必须进行大规模推广，将网站的访问量提升，只有大的访问量才会带来大的注册量，在大的注册量中筛选出更多的活跃用户。在一定庞大的用户基数上，设若活跃用户为 100 人，那么网站每日的发帖和回帖数量达到 100——150 便是一个比较满意的数据。无论这个网站注册会员数是 3 万也好或者 4 万也好，从回帖数量和发帖数量上来讲，已经不少。就是帖子的浏览量站在用户的角度来看，也是挺高的一个数字。即便活跃度只有 3%，也仍然是一个比较不错的数字。

在这里我必须解释一下，为什么在用户基数很大的，整体活跃度下降的情况下，每日发帖回帖达到 100——150 是个比较满意的数字？这是因为，那种从一开始建设的网站，能在半年到 9 个月时间，用户贡献率达到每日 100——150 已经是一个非常不错的数字，注意，我这里讨论的用户贡献出的内容是指原创内容，放在家饰 365 网站则是指网站用户的提问帖和回答帖，这个很重要，试想在 4 万用户的基础上，只要你提一个关于家饰店开店的问题，尽管我们知道沉默者较多，但仍然会有很多人进行回答，无论对发帖提问者还是回帖者都是一种非常棒的体验。而每日都有 100——150 的帖子数量，从网站内容上来讲，是可以满足用户的阅读量了，同时用户也会看每日的主题



数，光是这个数字，用户从心理上就会觉得今日有内容可读，从感官上安慰了用户的一种浅薄心理。

因此，我们说，大流量是网站的目标，也是网站发展的前提。没有大流量，网站的目标用户即便再清晰，运营推广做的再精细，都有可能在短时间内无法使网站飞跃，更有可能在发展过程中碰到不可跨越的瓶颈。用户青睐了，搜索引擎会对你更青睐，除非你不想让搜索引擎来抓取，它们抓取的页面会更多，来自搜索引擎的目标用户同样会有质的飞跃。

写到此，想起《圣经》中的马太效应。所以，为了你不是一个小站，为了使得你变成一个大站，运营推广人员就该努力想办法使手段先将网站的日访问量提上来。没有访问量一切都是白扯。

与运营相关的两个矛盾

与运营相关的两个矛盾是：搜索引擎收录量与用户注册量和用户活跃度之间的矛盾。

通常，运营人员在乎的几个数值也正是以上几个。但为什么又会有矛盾呢。我们以家饰行业社区网站（www.52jiashi.com）来进行分析：

爱家居是一个刚出来的网站，目前并没有经过大规模推广，只是在小范围内试用。经过差不多一周时间（8月4日——8月10）的运营，我们发现，注册会员数并不太多，而活跃度也是相当的低，至于收录量几乎没有，自然就很少有来自搜索引擎的访问量。应该说，爱家居的资讯内容与质量都是当前互联网中的稀缺资源，别人几乎没有的东西，尤其是一些行业数据报告的发布和目前家饰方面唯一的开店指南的专栏的推出，都使其内容被归为行业前列，但为什么就是这样一个网站，用户注册量和活跃度非常低呢？原来是，内容人员一开始在做内容的时候，将一些非常精华的帖子设置为回复之后可见，这样做的好处就是，用户必须为了看这个帖子，而不得不注册，这样做的时候，我们发现的确有效了一些，无论是注册量还是活跃度都保持正常。但运营人人说：你见过哪个网站的头条是回复后可见的？况且，目前网站连人气都没有，一开始就这样是不是不太好。更重要的是，运营人员认为，如



果一开始就回复后可见，那么相当一部分优秀的东西将不会被搜索引擎抓取，最终损害到网站整体的收录量并以此影响到网站的访问数据（访问量、PV量、注册量、回复量）。于是，内容人员按照运营人员的要求，将所有帖子都设置为任何人可见，也就是公开。这样再来观察数据，我们发现，网站的活跃度和目标注册用户的数据就回到了本段开头的一幕。

那么这种矛盾是否能解决？应该有什么样的方式来解决？我认为，内容人员没错，他考虑到了注册用户和帖子的回复量（即便回复的质量并不太高，但至少可以看到网站里面的数据在动）。运营人员也没错，他看到的是搜索引擎的收录量，进而影响到网站的整体数据。但是，大家都看到的只是其中的一部分。我的建议是：有选择性的将一些内容设成回复后可见，如果将全网的数据设为 100%，那么回复后可见的内容部分，尤其是精华的，互联网上并不多见的，常见的内容，必须要占到 40% 左右，这是一个最低的数量了。一方面可以保证网站被搜索引擎持续收录，另一方面可以吸引网站的目标用户注册，同样也体现出了网站的活跃度。我们必须搞清楚的是，一个网站不能过分的依赖于搜索引擎，作为社区网站，尤其是带有商务性质的网站，从一开始就应设置门槛，将有些不属于自己的目标用户剔除掉，真实有效的有消费需求的用户才是网站真正需要的用户。运营的目的是为了赚钱，内容的目的同样如此。

群聊对网站是件危害相当大的事

我之前经历过一些网站，参与过一些网站的运营工作。当然，我很少去亲自参与，基本上都是站在外围观察。我发现，很多网站，在运营时喜欢建立一些群（QQ 群），然后有针对性的管理群用户，希望这个群的存在，能推动网站的一些新话题，活动、互动，依次增加网站的粘性度，在一定程度上也是为了防止用户的流失，这固然不错。尤其是以话题为主的社区型网站，这是个好办法。但是，我们必须注意另外一点，即便是在以话题为主的社区型网站，如果用户在群里进行了互动，发表了一些看法，而且这些看法是相当有见地的，那么如何将这些有见地的观点呈现在网站上呢，大家知道，群聊



信息往往无法保存，更不要说呈现在网站上，所以也是个问题，也就是说无形中造成了信息流失。

而在一些购物类网站，运营人员往往首先想到的就是建立群，并通过建立的群来推广自己网站的一些新产品新政策。我们在上面已经讲过，群的建立是一个有利的行为，但同时还带来了弊端。笔者之前经历过一家大型购物网站，应该说该网站无论是从会员数还是每天的营业额来讲在行业内都是数一数二的，但由于群的建立，从长远来看反倒制约了网站的发展。其一，群的存在给用户之间的互通信息提供了便利。由于是购物类网站，使得用户之间可以共享一些信息，对购物用户来说，他们在乎的无非就是货品的质量与价格，一旦货品价格高了，他们会采取群聊的方式，让其他用户得知，这正如我在《论用户与网站的关系》当中所言：“如果我们将用户比作候鸟，那么促使其流动的则是‘价格’”。而这个祸水的源头则是由于群的存在为用户提供了这样一个串通的机会；其二，当货品质量出了问题，群用户首先想到的是与网站沟通，尽管客服人员会小心翼翼的为用户提供周到的退换货服务，但总有一些用户是不满意的，由于这种不满意的存在，促使其在群里大讲特讲，给网站的形象在无形中造成莫大损害；其三，网站方在制定政策时，无论你如何的人性化，用户总是会鸡蛋里挑骨头，他们会认为你赚了他的钱，事实情况是，他们在其他类似的网站上可能还会交更多的钱，于是，他们会在群里讨论你的政策，你的政策当中他们认为看似不合理的地方。当用户一群聊，似乎政策中存在的问题就更多了。而在这时候，如果没有站在中立立场上讲话的用户，形势促成了一边倒，这对网站就更有害。固，群的存在在很大程度上对网站的危害更大。现在回过头看我当初所在的那家网站，他们为什么做了这么多年，业绩不见增长反倒有下滑趋势，除了其他因素之外，这也是个很大的原因。至于更多分析，可以从我的《论用户与网站的关系》找到更多，相信会更透彻。

尽管古语有言：“防民之口，甚于防川”，但那是政治家而言的。我相信，作为用户，作为中国人，如果你的政策还没有达到让其无法活的境地，中国人还是可以忍受的。所以，这句话更多的是针对过分的残忍和压迫而言的。我相信，在今天这样一个互联网经济竞争激烈的年代，都在尽力争夺用户的年代，还没有那个网站会去找死般的制定让用户无法活下去的坏政策。



尽管政策并不苛刻，仍难保用户流失，所以，从长远来看，还是尽早解散群，让用户在论坛中交流比较好。由于彼此不互通，即便在他们互通，在论坛上，总是可以控制的。在网站运营中，我们期望民主，但如果太过民主，则反倒无法保障民主。站在全局的高度，本来是向往网站发展更稳健的，却不料群的存在滞后了网站，那么，不存在也罢！

圈子，应该属于精英

2年前，我在公司产品中架设了圈子，也就是部落。我当时不知道怎么想的，但我确实犯了一个很严重的错误。那就是，圈子是网站到中后期才能出现的产品，而我一个平台的初期就架设了上去。当然，我今天说这句话是针对一般性的网站而言。例外的情况是，在一个网站初期如果有领袖型的核心用户，还有一批具有深度的普通用户，而这些普通用户围绕领袖型用户的观点来发表一些看法，那么圈子也有可能成功。所以，圈子是一个非常奇怪的产品。

我不否认，我们生活里到处都有圈子，办公室有，同学之间有，甚至就是在在一个家庭当中，也会有圈子。但是，你会发现，这些圈子是生活必须的，从一个人的内心来讲，这是现实使然，他必须这么做。这种需求的出发点可能是存在问题的，问题出在哪里，到现在也没有想明白，但有一点是肯定的，那就是从社会学角度来讲，圈子是属于精英的，我们通常会发现，只有精英阶层的圈子才会发出声音让人关注的声音，从而波及到更大的范围。

诸如我在《豆瓣，让心有所安》举的例子：腾讯网的《燕山大讲堂》、广州的“岭南大讲坛”、UCDCHINA 的书友会。等等，这些从某种意义上讲无一不是圈子。

下面我们来看看，这些圈子的构成：

燕山大讲堂

2009年4月11日燕山大讲堂第28期由秦晖主讲《十字路口的全球经济》

秦晖，为清华大学历史系教授、博士生导师。中国经济史学会理事，中国农民史研究会理事，中国青少年发展基金会理事、青基会社区文化委员会委



员、研究委员会委员，北京天则经济研究所特邀研究员，《方法》、《开放时代》、《中国学术》和《中国社会科学季刊》等学术刊物编委。

2009年4月18日燕山大讲堂第29期由胡星斗主讲《权利供给的缺乏导致贫穷》

胡星斗，北京理工大学经济学教授。二元户籍制度、劳动教养制度进行违宪审查的首倡者；撤消乡镇政府、废除行政型信访制度的主要倡导者之一；缩小省级辖区、建立副省级直辖市、迁都、“高贵中华，文明中国”、平等权利运动的提出者；同命同价、反垄断等活动的代表者之一。提出了建立“中国问题学”、“人文经济”、“公平市场经济”、“现代农村制度”、“现代反腐败制度”、“现代中华文明”、“宪政社会主义”、“古典式管理”等一系列新论点。

UCDCHINA 书友会主要成员

可以从其近期出版的《UCD 火花集》这本书里看出来。千鸟，互联网产品设计师、架构师，UCDChina 发起人；Tony，参与鲜果(XianGuo.com)产品的设计工作；至今，在豆瓣(douban.com)任 UI 设计师，负责整体的架构、交互和视觉设计；白鸦支付宝首席用户体验规划师，UCDChina 发起人，五季咨询合伙人，UPA 中国团队成员……由于作者众多，在此不一一介绍。

他们会讨论社会和国家大事，或讨论涉及具体的事物。参加的人都是这个社会中的代表性人物，讨论的话题，也同样引起人们的共鸣和关心，那么这个圈子便会滚动发展，因为人们想更多的知道和学习，是从内心深处愿意去参加的。

反过来，我们看一些网站的圈子产品。他们犯了什么样的错误：第一，这些人都是很普通的人，他们在这个社会里面很大程度上是发不出声音，即便是发出声音，也会被一些其他公众事件淹没；第二，组成圈子的人里面很少有领袖型人物，即便有也是“山中无老虎，猴子称霸王”，这个领袖是一种假象；第三，由于缺乏生猛的领袖人物，下面的人自然不用说，也不可能有多大成就和建树；第四，由于圈子缺乏灵魂人物，观点就不具备灵魂性和可看性，自然引不起大范围的关注和讨论。第五，由于引不起大氛围的关注和讨论，该圈子永远不可能发展壮大。须知，发展是一种很强大的动力。没有动力，组织便是不稳定的。总之，按照圈子组成的人来看，该圈子只能被称



为乌合之众，貌似强大，但只要有一个诱因存在，这个圈子在瞬间便会分崩离析。提到这里，也许有人又要跟我提到豆瓣。我告诉你，豆瓣的群体是一个非常特殊的群体，这个特殊性表现在大多数是一群爱书的人，他们的思维是良性的，是有建设性的。由于建设性的观点存在，给可持续讨论提供了条件。所以豆瓣的用户也是精英的。

我之所以现在提出来，是我个人在做产品过程中的感悟，权当给各位产品经理提个醒：在面临要上圈子产品之前，弄清楚你的用户，你的核心用户在哪里，你的普通用户是否可以围绕一些问题提出建设性的可持续讨论的看法。而圈子也不仅仅是邀请用户进来，扩大圈子规模这么简单。

技术层面的 SEO 需多久才能完成

SEO 算不得技术，但为了那几百乃至上千个页面被搜索引擎收录，做一些技术层面的处理还是很有必要的。但笔者在工作中发现，很多站建立起来都有长达一年时间，对技术层面的 SEO 工作，仍然未建立起来。问起原因，就是说不懂。我很奇怪，既然不懂，而且是在互联网公司上班的人，为什么不去学习？知道问题存在，但不解决，跟不知道什么两样。

当一个稍微懂 SEO 工作的人，把一份辛苦做出来的简单的技术层面的 SEO 方案拿出来的时候，对方往往又强调，SEO 工作是一个长期工作，不能马上就完成。至少得需要几个月时间，或两个月或三个月。是的，他们谈的第一个问题，即 SEO 工作不能马上完成，笔者抱有同样看法。问题是，作为技术层面的 SEO 工作，实施起来难度就真的有这么大吗？需要这么长时间吗？

据我观察，有经验的技术团队和强悍的技术经理，在程序开发的时候，已经有意识的将技术层面的 SEO 做了进去，而不需要有人提醒，即便这个 SEO 做的看起来相当烂，至少也说明，这是一个负责任的开发团队。至于需要两个月或三个月的时间来进行技术层面的 SEO 工作，笔者的看法是，压根就不需要这么长时间。如果说需要这么长时间，我也只能理解为推脱之词。

尽管我们怕迅速的做完 SEO 有被搜索引擎发现和惩罚的可能，那我们是否可以采取比较“放松”的方式来进行呢？即它不需要两个月或三个月而只



需要半个月时间就可以完成。至于为什么这么说，我们通过搜索引擎对网站作弊的原则上去看，并未发现对网站进行简单的 SEO 工作会被认为是作弊并当成作弊处理。依据笔者从事互联网工作四年来的经验看，搜索引擎一般对于在半个月完成技术层面 SEO 工作的网站通常不会做作弊处理，相反，它会认为你会对网站进行完善。

附技术层面 SEO 工作内容包括：A、META，B、URL 及目录结构，C、关键字布局，D、JS 优化等。

谈口碑和口碑营销

一种好的品牌传播方式一旦被贴上营销，很有可能，最终会被亵渎。营销使一切变的功利，庸俗和不发自内心。作为接受者在很大程度上会被误导，也由于这种急功近利的操作手法，使得这种优秀的传播方式使信息的接受者变的多疑，在传播效果上大打折扣。当前的口碑传播就犯了这样一个最大的错误。要理解错误的根源，我们还是得从概念上重新认识和理解。

一，什么口碑传播？

口碑传播是人与人之间的口口相传，放在今天这个诚信度不高的社会里，更指熟人与熟人之间的口口相传。

二，口碑传播的前提是优秀的产品

2007 到 2008 很长一段时间里，在城市白领之间谈论最多的可能就是“今天，你抢车位了吗？你开心了吗？”没错，他们说的正是开心网（<http://www.kaixin001.com>）。这是第一个在中国大陆地区使用开心概念并且将开心概念进行延伸的网站。他们开发的虚拟现实生活，使得你在该社区当中有房有车俨然中产了。他满足的，正是白领人群的虚荣刺激和好玩心态。与此同时，在互联网业界，开心网也引起了人们的关注和讨论，甚至到最后出现了各种各样的“开心网”。之所以引起关注和模仿，就是因为白领人群之间的口口相传。这是让其他各种各样开心网出现的诱因，是因其产品本身的优秀决定的。

三，正确的口碑传播是用户的自动自发



在今天，很多人懂不懂就谈到口碑营销却忽视了口碑传播的正确方式。正确的口碑传播首先是因其本身的优秀引起的自动自发，即用户认为你对他是有价值的，是可以满足内心和物质生活里的一些需求的，简单而言——有用。假设我们跟一个不抽烟的人谈论烟草的价格，这个人可能会东张西望，没有将该话题进行下去的意思，反倒失去了继续交谈的机会。这个例子可能并不能说明问题，但可以说明，自动自发也是有前提的，那就是找到志趣相投的人。

四，专业的文字只写给专业的人看

“知我者谓我心忧，不知我者为我何求。”这是古人的话，放在今天，从营销角度而言，就是把专业的文字写给专业的人看。第一，锁定目标用户；第二，找专业的人写专业的文；第三，厂商只需引导，以“诚信”为本。不幸的是，今天的无良企业太多了，多的让你防不胜防，甚至一些无良媒体的摇旗呐喊，都助长了人们不相信媒体不相信传播。但有一点可以肯定，熟悉人的介绍比那些专业和媒体更为管用。

五，口碑营销在国内的失败案例

2006 年，五粮液集团的国邑干红系列葡萄酒被国内称为口碑营销专家的博拉网（www.bolaa.com）推向了市场。他们的操作方式是给每个写该酒的博主奉送葡萄美酒。事实上也并没有错，错就错在，把这些东西交给一群根本不懂葡萄酒的人去营销，写一些几乎对喝酒的人没有用文章。在传播力度上，只能说是一种品牌美誉度的传播，让人们知道有该酒的存在。后来博拉网在其网站上对该次活动的评价为：通过本次营销，国邑干红系列葡萄酒在搜索引擎中的收录量有多少多少。如果说，仅仅是增加收录量，那么这次营销活动无疑是优秀的没有问题的。但，回过头我们发现，时间仅仅过去了 3 年，市场上谁还知道国邑干红系列葡萄酒？相信没听说过的人据多。

口碑营销本是好事。但由于在操作过程中的急功近利使得一切偏离了口碑最初的价值，而一些所谓公关公司的加入，更加刺激和降低了口碑传播在正常市场环境中的作用，受伤的到最终可能还是厂商自己。



一篇软文值多少钱

这是个似乎不值得谈论的问题，原因在于有很多人想当然的以为：软文完全可以由自己操作。比如自己写作，然后自己去各个相关论坛发布，从这些发布的论坛当中引来流量。

但事实显然并不如此，我见过许许多多不会写软文的人，他们将软文写成了广告，那种一眼就被斑竹们识破广告，无疑，这是失败之作。

对于如何写软文，我在自己的《网络编辑基础》一书中曾经谈到。在此不再详述，我们要谈的问题是：一篇软文到底值多少钱？当然，前提是，你将软文交给了专业人士去操作。

所谓专业人士基本上以各个比较火爆的论坛斑竹为主。例如，国内比较火爆的猫扑和天涯。我们知道，猫扑和天涯的斑竹是没有薪水的，但我们发现，很多人很乐意当斑竹，而且猫扑和天涯的斑竹是需要竞选的，网站运营方往往会出台很多关于竞选斑竹所需要的条件：上网条件、管理能力、积极发帖和回帖、在所管理版面当中的影响力、对用户的引导能力（对用户心理的把握和极强的煽动力）……。

既然他们没有薪水，那么为什么人们乐意来做这个斑竹呢。在早些时候，做斑竹是有很大大权利的。大约在 2001——2002 年之间，我曾经在论坛当中长时间的泡过。当时的论坛有一个普遍的特色，那便是，当你想要发表一篇帖子，你的帖子必须经过斑竹审核之后才能发表出来，他在一定程度上充当着平面编辑们的这种权利，即使没有薪水，他们在工作当中也有一种快感。但随着 2.0 概念出来之后，尤其是博客兴起之后你会发现，到底还有多少论坛采用这种严格的审核制度？

但为什么没了这种相对严格的审核制度之后，人们仍然乐意担当斑竹工作。熟悉的人也许会知道天涯的“黑金”，这是一种变相的薪水，即斑竹帮企业进行推广并获取相应的报酬。今天的我们生活在营销时代，个人如此，企业更加如此。这就衍生出另一种权利，斑竹们可以将该帖推荐到网站首页或在本板置顶。所有的人都会认同这样一个观点：在一个大型论坛当中，帖子的更新速度是非常快的，也许几秒钟的时间，你所发布的帖子的便会沉底，



而当你与斑竹“沟通”好之后，那么这种帖子的沉底现象便自然不再出现。这就有了交于其操作的必要。

那么一篇软文到底值多少钱呢？

通常而言，一篇软文的价格并不是很高，大概价格在 30——200 元之间。当然，这里所指的仅仅是在那种不知名的论坛和不知名的人士。而且在实际操作中我们发现，实际上斑竹们并不在乎这几十乃至几百块钱，原因在于他们有一份稳定的工作，光是这份工作就足以支持其上网和生活所需。而在大的一些论坛，价格往往要比这高出很多。

如果确切的想知道一篇软文值多少钱？我们可以从以下几个方面加以考察：第一，寻找你将要发布的站；第二，该站整体流量和同时在线人是多少？第三，你的软文发布的分板流量？第四，经过大概几周时间的观察之后再与相关斑竹进行沟通。这样做的目的在于自己心中有底，防止论坛斑竹们漫天要价。对一个论坛或一个网站来讲，活跃的频道和版面那么几个，所以在谈价格先摸清对方的一些数据，免得在谈价格的时候变的被动。

即使这样，仍然有网站的运营推广人员抱怨，相关的论坛和斑竹不好找。

笔者的建议是：可以试试博客营销。据我所知，国内的博啦网一直在做关于博客营销的事情。毕竟 2.0 时代了，我们的营销手法该随着时代稍微变化一下了，而且目前的博客营销既便宜影响力更大。选择论坛斑竹作为推广人，如果报酬不足以诱人，那么无人愿意做这样看起来会严重破坏自己形象的事情，须知，论坛使用的是 ID，在 ID 背后却藏着真实的人。

搜索引擎对网页的收录原则

“为什么同一篇文章我的就容易被百度收录你的不容易呢？”要回答这个问题，我们需要先弄明白，搜索引擎对网络的收录原则，即在哪些情况下网页对搜索引擎是友好的易于被搜索引擎收录的？

通常，搜索引擎收录快的原则主要集中在以下方面：

第一，原创稿子。百度在给站长的建站建议当中说：“百度更喜欢独特的



原创内容。”搜索引擎首先通过标题来进行判断，其次，爬虫会继续深入文章内部通过一些关键词或字来判断标题与内容是否相符合问题，这一点是为了防止某些不良站长进行作弊。在内容相同的情况下，网络编辑们普遍采用的是对标题重新做过的方式，让搜索引擎误认为其为原创新闻；

第二，网站本身的 PR 值高低。在相同条件下（内容和标题相同），搜索引擎更相信 PR 高的网站，因为它一贯表现的便是权威性足。例如：2008 年 6 月 6 日星期五《温家宝要求采取果断措施尽快解决唐家山堰塞湖问题》

在 GOOGLE 的收录当中，网站排序依次是：（1）新华网（2）新浪网（3）中国政府网（4）中国广播网（5）新华报业网（6）腾讯网（7）长江网（8）人民网（9）百度新闻

在百度的收录当中，网站的排序依次是：（1）中国政府网（2）新浪网（3）京华网

我们会发现，搜索引擎更看重网站的政府背景，这也就是很多站长在谈到网站的 SEO 对外链接时更倾向于内容相同的政府或者教育类网站做友情链接的原因；

第三，通过文章发布时间进行判断。这一点搜索引擎自有其判断标准，当然，网络编辑或者站长在操作过程当中也不是不可以作弊。例如，在 PJBLOG 上，我们会发现，在发表文章，有一个时间设置，在这在一定程度上会影响到搜索引擎对文章发布时间的判断；

第四，网页的容量大小。部分专家认为，网页的容量大小最好不要超过 50K，比较理想的网页不要超过 15K，网页一大既不利于搜索引擎的收录也不利于客户的访问。

例如，针对在第二点当中谈到的例子，我们会发现其在百度的收录当中排名如上，同时网页（文件）的大小为：

- （1）中国政府网 网页大小 20K
- （2）新浪网 网页大小 30K
- （3）京华网 网页大小 48K

第五，有规律的进行更新。如果你的网站长时间不更新，那么搜索引擎爬虫在来过几次之后便会减缓对你网站的收录速度，当你重新发布你的网站消息时，搜索引擎可能并不知道，在这期间，别人转载了你的文章，而转载



你文章的站，新闻更新具备较强的规律性，即每天都会在同一时间段发布内容，那么搜索引擎对他站的收录速度将比你自己的站收录速度要快。

此外，对网页收录的影响还有许多，在次，我们只列出以上 5 点，作为最常见的原则进行考虑。在谈完以上 5 点的时候，我们也可以回答关同学的问题了，即在相同内容的两个站上，肯定在以上其中一点出了问题，所以才出现了关同学疑问的地方！并不足以为奇。

不注册能发生一次性消费行为吗

新浪博客麦哲伦（<http://blog.sina.com.cn/imaizhelun>）在 2008-04-14 14:35:32 发表了一篇题为《不注册就不能发生一次消费行为吗？》的讨论帖，后被新浪编辑推荐到新浪科技滚动新闻当中当作重点新闻进行推荐。

其在文章中谈论的观点如下：可以通过 Call Center（呼叫中心）、Email 等方式进行消费。也就是肯定了不注册可以进行消费。此外，他还谈了：要注册必然会妨碍用户体验；在销售量大的城市召开用户体验答谢会方式，改进用户体验等观点。

笔者认为对所有电子商务网站在不注册情况下就发生一次性消费行为无疑是天方夜谈！原因如下：

电子商务的前提尤其是在现时中国必须解决身份真实性问题。当然，对于网站而言，我们并不在乎他的真正身份，我们在乎的是他是否消费，以及与真实身份相关的有效信息，例如地址，付款等。

而且如果依麦哲伦的意见来看，那么我想接下来我会问几个问题：

第一，在不注册的情况下，我们如何判断用户身份以及相关信息。用电话，用 EMAIL？这样做的结果会否增加沟通成本，无论从时间人力还是电话等方面考虑，效率真的能提高？

第二，关于用户体验。（1）需要正确认识和看待，用户体验在一定程度上是为用户服务，但在另一方面首先考虑的是网站意志。即在做用户体验的前提是不违背网站建立的初衷；（2）做站可以划分为三阶段，第一阶段消除



BUG 阶段，在 BUG 都没有消除完的情况下，何谈用户体验。第二阶段，流程优化阶段，在这阶段是对网站内部的流程优化，如页面跳转。第三阶段，用户体验阶段，你是否想过用户体验的优化流程该从哪里开始？同样是从用户注册和登陆开始！

第三“在产品销量较大的地区召开用户体验答谢会（售后、回访等环节）”在目前中国，阿里巴巴和雅虎中国在用户体验方面做的是最好的，如果有兴趣，建议去参加阿里巴巴的用户体验改进计划！他们很少有关于这方面的所谓答谢会，原因是成本问题。作为公司而言，他们不可能去搞这么多活动，顶多会发参加者一些礼品，而且还不是集中答谢！

当然，麦哲伦还在里面提到了呼叫中心的问题。在中国具备强悍呼叫中心的无疑是携程，你会发现，所有的消费形式都是有记录和注册的。当然你可能并没有亲自注册，但他们的员工曾经收集了你的资料，然后替你注册，并赠与你了会员卡，无论你是否使用了？所以，从这一点而言，他也不是没有注册！

综上有两个结论：不注册时可以发生一次性消费行为，但违背了电子商务的初衷：省钱、省时、省力的特点，以及对网站运营方面则会加大运营成本，是网站运营公司不愿意接受的；第二，在现在中国，不注册就发生交易行为不现实！起码，中国的电子商务公司还没有发达到在一个小城镇都出现的情况。什么时候西部小城镇都有了自己的电子商务公司，那时候，中国的消费者似乎可以尝试在不注册的情况下进行一次性消费了。

当然，我在谈论这个话题的时候撇开了麦哲伦所言的：同城前提。而作为发散式思考，意见仅供参考，不作为在产品设计时的操作标准！

在社区里我们互相认识吗？

无疑，社区将是未来中国互联网争霸的重点，这个现象在之前的中国互联网从未被发现，直到 2005 年以博客为代表的 WEB2.0 兴起之后，许许多多的互联网公司认识到了社区的重要性，于是我们看到越来越多的个人和公司投入到社区网站的建设当中。建圈子、做关系……大家在社区的共性基础上



各做各的事——做个性化的服务，个性化的服务也是五花八门……无论如何，这是一个好现象，不过笔者以为，在社区里我们仍然只是停留在 BBS 层面。

说社区是 BBS，没错，社区只不过是 BBS 的一个小小升级而已，只不过掺杂进来了一些关于 WEB2.0 的一些理念及精神，那就是尊重个性。无论你怎么尊重个性，笔者仍然以为你还是 BBS。为什么这么说，那是因为我们看到之前的很多非常优秀的 BBS，里面内容也是精彩纷呈。虽然看客多过于贡献内容的，但你不得不承认人家的 BBS 依然做的很好。

我们不得不说的是，今天的社区相比 BBS 而言已经前进了一大步，毕竟到现在为止已经有很多人愿意为社区贡献内容了。但贡献内容归贡献内容，并没有让人与人之间产生强烈的交互。我们并没有将虚拟的人变成现实的人，简单说来就是大家彼此并不认识或者说了解或熟悉，都只是神龙见首不见尾。神秘感的出现实际上跟现在我们提倡的社群精神是不是仍然有差距呢？

笔者认为，社区实际上发展到最后会形成一个小群落，在这个群落里，大家是彼此熟悉的，有着怎样的爱好、容貌、生活习惯、女朋友是谁……。其他人都有个比较清晰或者退一步说也是模糊的认识。而现在的大部分社区，仍然只是停留在让用户贡献内容的基础上，即使设计了圈子，但圈子的作用也只是停留在小型社区的阶段并未向现实跨出有力的一步。我们认为好的社区即使你不曾设计圈子，也照样会形成一个有着共同兴趣的群落。这就值得我们的网站策划设计者去思考，怎样才能把这些虚拟的人变成跟现实社会里差不多一样的人。

我们还需要认识到，光是在线上把这些虚拟的人变成跟现实里一样的人实际上还是不够的，总有一天要让人从线上走到线下，这个社区才会成功。也才更有凝聚力与吸引力也才会长盛不衰，寻找到持续发展的动力。为什么？一个网站靠一个团队或者一个人的策划是远远不够的，常识告诉我们，人的欲望是无止境的，当你把虚拟的人变成真实的人时候，他们就会为你的网站出谋划策。这也就是 digg 为什么在国外能兴盛起来的原因。

所以目前而言好的社区是将线上的人变成线下的人，而且让人与人之间产生关系，并最终形成一个线上与线下的群落。刚才已经说过了，社区的未来就是现实的社会，只不过这种社会消除了地域限制并在最终一天让人产生交互。



如果你正在做社区，那么你可以问问自己，在社区里我们互相认识并熟悉吗？当然这里也只是一家之言，突然想到的，不妨试试，在这里也只是跟大家探讨，共同学习吧！

虚拟社区不虚拟

KESO 的博客里说：“UUZone，位于南京的年轻人社交网站，……由于没有配备可以随时联系的“网络安全员”，已被临时“和谐”掉了。”

我倒并不是为 UUZone 被和谐掉而可惜，实际上，在中国，每天被和谐掉的网站有很多，看多了也就麻木了，就像世界上有这么多贫穷的人，你到底能同情多少救济多少，所以不去理睬为好。我惋惜的是，那么多用户在那里辛苦建立起来的博客以及博客圈轰然倒地而事前毫无征兆，即使想抢救自己一部分劳动成果也来不及，跟所谓的敏思博客倒闭事件完全不同，至少敏思要倒闭之前还会发出通知，然后让自己的用户寻找出路和下家。

引用魔派的话应该是这样说：“作为受害的 UUZONE 用户，我替他们难过，很显然很多人没有及时像我一样在去年种种灭顶征兆下选择离开，一是他们仍对自己选择的 BSP 给予信心支持，二是不想失去社区人脉，但结果是，BSP 并不会珍惜用户，而网络人脉证明仅仅只是虚拟。”

笔者却认为虚拟社区不虚拟。为什么说虚拟社区不虚拟，可以从上面的话看出来。虽然社区是虚拟的，但在社区的里的人却是现实里人的缩影，而且现实里的人往往对博客运营商投注了巨大的热情与感情，同时在投注这段热情与感情的时候，往往都是对博客运营商有着极大信任的，这种信任和热情是真的，并不是虚拟的。我记得，刚开始写博客的时候，我也到处开博客，比如新浪、比如 8000、还比如搜狐，当然和讯是第一个，每次发文的时候，我都会把一篇文章发到几个博客里。为什么？因为害怕，怕哪天运营商就倒掉了，即使这个倒掉了，其他地方的文章还是存在的，还有机会抢救，但在使用和讯半年、一年之后，我最终还是废弃了其他博客运营商，我认可了和讯，而且对和讯的博客运营投注了信任和热情。我之所以举这个例子，是想表达，虚拟群体对一个博客运营商的认可，也是需要时间的，而博客运营商



在不通知用户的情况下就直接关闭，只能是造成更大的不信任，就像 UUZone。如果 UUZone 的 CEO 去别的网站继续做运营，你能想象出用户会有什么样的反应，我想应该是害怕，这种对现在网站的不信任，可能就来自于现实里曾经运营过 UUZone 网站的人。

而且作为网站运营商来说，一定不要把虚拟社区用虚拟的方式来理解，你必须将它理解为一个真实存在的社会，只有这样，你才能把一个社区真正的运营好，现实里的需求实际上就是网络社区里的需求。把虚拟的人当现实的人，倾注相同的热情，相信有天他也会倾注同样的热情与信任给你。

延着社区做下去

以前我们说起社区，基本上是放在 BBS 层面，但 BBS 几年运作下来，我们就会发现还是斗不过所谓的门户网站，也就只能一天天的没落了。

博客出现之后，很多人想着博客就可以赚钱，粘性有了，因为毕竟中国人太缺少话语权，有那么多人愿意表达也有了表达自己观点和想法的平台。表达是表达了，博客运营商却一直在亏，怎么办？

2.0 形态的社区看来是必走之路。

因为有人愿意贡献内容，也有人愿意有人掏钱给运营商，怎么掏？就看你的产品经理怎么设计，从网民的需求入手，适合自己的就行。从大层面来看，QQ 就是社区，QQ 都可以赢利最终做成门户。其他的社区为什么就不能，需要好好反省！QQ 宠物已经为大家指明了方向，同时还有广告、购物等多种可以实现的盈利方式备选！

现在的情况是，国内的社区一片繁荣，有亏的有赢利的，亏的就不说了，但我们必须看看赢利的那些社区！

社区怎么做，朝着细的方向去思考。尽量把目光锁定在部分人身上，今天的中国互联网环境不可能让你什么都通吃，搜索、游戏、门户领域的江山已定，改变局面已经非常难！怎么办？做个行业性的社区而且如果想着独立上市就把速度放快一点，迅速占领中国市场，最终成为某一行业内的社区型门户就已经很成功了，然后延伸你的用户的需求，也就是说根据用户需求为



他们量身定做他们的产品，不成功也不可能！

Web2.0 还是一个很好的概念，至少他为我们提供了一种思考的方向，先抓住用户比什么都重要，接下来就看你对用户的划分了或者说你的目标群体了。

随着国内各大公司对社区的热炒以及很多公司对社区的投入来看，未来的社区是中国互联网络的一个大板块，就像我在《Web2.0——决胜 2007 年》里说的那样：“2.0 已经到了赢利的前夜”“社区将 2.0 发挥到了极至，而且应该从社区里面实现赢利。”

在这里再借用一句 chinakid 的话：“VC 投资有很多很好的领域，但网络 VC 下一个的投资热点，一定是虚拟生活网络社区。”，那就让我们继续延着社区做下去，相信应该没错的！

单身戒和互联网

“Johan 在斯德哥尔摩的晚宴上遇到了一个女孩 asa，两人开心地聊了起来，聊到他们两人都是单身，却都觉得这个年头，要能分辨谁是否是单身，实在很困难，直接问也很尴尬。已婚的人可以大方地戴着戒指，为什么单身的人不能也有一个属于单身的戒指，来表示自己的是单身的状态？如果彼此知道是单身者，就可以自然地开始交谈，不是太美好了吗？”——singelringen 官方网《单身戒的由来》

这是一款看起来很为普通的戒指，内为银质，外环是一种蓝绿色塑料。如果你发现你身边的人很多人都戴着这么一款戒指，那么你完全可以走过去愉快的交谈，原因就在于这枚小小的戒指上。似乎这也是设计这款戒指的瑞典人 Johan wahlback 最初的想法，“当他想做一种男女都能佩戴的首饰时，他想到了戒指——不过结婚戒指的领域竞争太激烈，单身人群却是个被戒指市场忽略的群体。”于是，戒指出来了，而且很受欢迎，在美国、欧洲、日本、南美洲、亚洲，singelringen 的数目正在飞速增加中。singelringen 是瑞典字，代表的是 proud singles 戴的戒指。当然，如果我们把它理解为仅仅只是一款戒指，那么就大错特错了。



Johan 为这枚戒指增加了附加值，那就是每个戒指都刻有“made in Sweden”（瑞典制造）的字样和一个唯一的注册号码，这个注册号码允许拥有者加入全球网上单身戒社区，只要去 singelringen...

在互联网上有两种生存方式，第一种一开始烧钱并不知道如何赢利，比资金。你有很多钱，你完全可以跟你的竞争对手一直不断的烧下去，直到烧死对方为止，目前中国大大小小的视频网站就处于这样一个尴尬的境地，而早期的门户们以及腾讯也曾经走着这样一条路；第二，从一开始就想好了赢利模式，电子商务最为典型，造就了阿里巴巴在全球范围内的 b2b 传奇。我们会惊奇的发现，singelringen 走到了这两种生存方式的前面，他并不需要苦苦挣扎，更不需要大量的销售人员上门推销，客户会主动上门购买戒指，而且很乐意在 singelringen 注册并进入网站。先从感情需求出发并产生消费行为，然后注册并进入则成为一种对关系的延续。

单从互联网的角度来看，我们认为他成功了，成功在了这个戒指号码上，首先从戒指上来说，销售戒指已经赚了一笔钱，单身戒指在中国的销售价格为：rmb398，比银饰要贵得多；第二，戒指的唯一性和珍藏性，“物以稀为贵”的道理相信中国比外国人更懂，异想天开一下，谁知道下个时代这枚戒指不会升值？第三，通过戒指编号注册并进入网站，将情感进行了大范围的延续，很符合网站的宣传语：享受单身，等待爱。

最近也有互联网业界人士认为，在网络产品设计当中需要设计一条情感主线，我们在设计一个人的商务主线的时候，是否还可以设计出一条情感需求线呢，比如游戏当中的师徒关系，可以虚拟结婚等等关系，这样用户的参与度和对网站本身的黏性会提高不少。想象中，我们认为是可行的，让网站里充满了情感味道，但我们仍然将情感线条作为配套工程服务于商务线条，虽然达不到如 singelringen 这样的效果，至少网站里还有些许情绪，对用户来说总比冷冰的商务要好的多。

对我们来说，singelringen 有许多值得借鉴的意义和东西在里面。关键在于清楚自身的特点，找准传播结合点，无论是为品牌还是为网站营造好通道。



我观察到的白社会

白社会是搜狐网于 2009 年 6 月推出的一款 SNS 产品，之前业界对这款产品做出种种推测。进而也关心起新浪朋友。新浪朋友目前为止并没有看到，只在 7 月初的时候看到过局部范围内的邀请测试——内测，后来听说新浪朋友团队负责人离职。现在看来，新浪朋友许已胎死腹中。

整合资源才是白社会的出路

作为门户的搜狐网，我对此次其推出的白社会的看法是，它应该是一个具整合力的产品。整合的方向是关于搜狐现有的新闻，游戏，视频，论坛等等频道精华，使目标受众用户在白社会当中产生交互，以此吸引住用户，提高网站的黏性。

至于说的种菜、偷东西等等东西，最好不要大张旗鼓的进行宣传，毕竟这不是搜狐的强项。搜狐的白社会毕竟不是一家网页游戏公司，这一点是必须要明确的，如果白社会一开就将其定位为与开心网等同台竞争的同质化的产品，反倒失去了其核心竞争力。

WEBIM 或如鸡肋

在白社会当中，WEBIM 被同行称赞，认为其是创新点，事实上，WEBIM 早在 2005 年的时候，和讯博客便采用过 WEBIM 技术，只可惜使用人少，到目前为止，仍是不死不活的，如鸡肋一般。本着明确这款创新产品的使用率，笔者做过一个投票：《白社会的在线聊天功能你使用的多吗？》，时间在 6 月份，也就是内测阶段，需要说明的是，在内测阶段，已经有搜狐用户率先入驻到了白社会，投票分三种类型，我对投票类型也做了详细说明，如下：

经常：指你使用它感觉跟使用 QQ 这类工具一样方便，而且你很喜欢使用这款产品跟白社会中的朋友进行沟通；

偶尔：肯定的是，你很少使用，我猜想，你使用可能是好友通过这个发了信息之后你才使用的吧！一般你不会主动去使用，被动的为多。

从来不：这个就是那种严重依赖桌面工具进行沟通的伙伴们！

结果，投票人数仅仅只有 78 人次，选择经常的占 12%（9 人）、选择偶尔的占 69%（54 人）、选择从来不的占 19%（15 人）。



尽管投票人数少，参考价值还是有的，至少说明，对于上网用户，WEBIM不是大众选择。

从日全食（7月22）当天看搜狐的运营

任何一家网站，如果你不是产品驱动，就只能是严重依赖人工进行驱动，在很大程度上个人以为，人工驱动就是运营，当然，这里指的很单纯，你不必要去联想和发散。而作为运营，必须首要解决的是产品运营政策，正如我在第二段中所言，如果将白社会定位成为一个整合平台，相对的，产品的运营政策也就出来了。但，如果你没有这样定义的时候，作为产品运营人员，也该好好思考一下，抓住每一次机会，实现自己想要的效果。

日全食是全世界都在关注的事件，尤其是在当下中国，很大的互联网群体，搜狐又是一家很有影响力的平台，从产品角度来讲，其他几家门户网站并没有SNS产品，同时搜狐还要不断宣传推广白社会，我想，日全食应该是宣传推广白社会的最好素材。

操作方式如下：第一，在日全食之前一个星期找相关频道沟通，恳求将当天的最新日全食消息同步到白社会首页，比如新闻，图片，网友上传的视频；第二，做好对接口，并做好相关的广告宣传：上白社会，看日全食，体验当天最新最全的日全食图片、视频和消息。这样，既大张旗鼓的宣传了搜狐对这次日全食的重视，更重要的是，为白社会做了最好的宣传。永远不要去想运营的结果，关键是你要想如何运营。其实，运营就是在不断的尝试。

当然，据白社会内部人士说，白社会是分属于不同的公司的，所以资源很难调配，但作为搜狐网应该想到要对新开设的项目进行一些资源的扶持，我想这是很必要的。另，在本次日全食当天，各大门户并没有自己制作视频，新闻等，不约而同的选择了与东方卫视合作，估计里面也是有原因的。所以，关于以上这段，也只是想想，权作建议，各运维人员，如果在工作中碰到类似事件，最好是能利用已知可预见资源，为网站服务。

结语

如果搜狐对自己的产品定位仍然不清晰，那么运营政策就很难快速的制定出来，在时间上也浪费不起，结果只能如某些行业人士说的，搜狐白社会注定要死。



新农村在线运营只需做好“口碑营销”

新农村在线(<http://www.1818008.com/>)的目标是想做一个农村网络世界上的“国美电器”或“沃儿玛”，通过为农民提供优质的“倾向于农业的工业性产品”融“信息资讯、商务策划、专家在线咨询、交易服务于一体具有中国特色的农业电子商务平台”。也就是说，新农村在线面对的目标群体将是“农民”。

无论什么样的网站在策划运营过程当中，需对用户群体进行有深入的分析 and 讨论。我们认为，农民在中国是一个非常特殊的群体，不是因为多，而是因为穷。从总体上来看，中国农民可能是这个社会里最穷的一个阶层。所以才会出外打工，寻找活路，梦想当城里人。正因为这个群体普遍“穷”，所以就得分析一番。

我们会发现，农民的钱可谓血汗钱，所以他们也不会轻易的去错花一分钱，他们的花钱原则是能省一分是一分。所以新农村在线，如果想要成为中国 9 亿农民认可的“中国农业互联网一流品牌”就需在“口碑营销”上大做文章。通常意义上，人们将口碑营销理解为狭隘的互联网上的口口相传。事实情况并不如此，“口碑”无论是在互联网上还是现实里都发挥着看不见的极具价值的竞争力。

农民群体的特点

第一，新农村需为农民谋划看得见的利益，这便是“省钱”，换句话说就是“在中国农民面前，如果要很好的让其相信互联网的魅力则‘为农民省钱才是王道’”。

第二，虽然经过几十年发展，农民还是淳朴的，短视的。正如当年毛泽东和蒋介石。毛泽东分土地给他，他们就只认毛泽东。而蒋介石代表的则是大地主大资产阶级利益，站在这个最广大的群体的对立面，所以他的失败之处就在于“站错了队”。由于第一二两条的原因，这就要求，作为新农村在线这样一家网站就必须给农民以看得见的低于市场价格的“倾向于农业的工业性产品”（注，这里的倾向于农业的工业性产品包括：农药、化肥、家电下乡产品、饲料等等），这是最看的见的利益。



新农村在线品牌知名度在农村市场上的两步走

第一，免费提供求购信息。这里的求购信息仅指农业产品的加工、收购、供应等信息。我们会发现，在今天中国虽然信息业非常发达，但在农民，仍然停留在解放前，并没有多大改变。所以对农业产品的加工，收购、供应等信息，是农村和农民最迫切也是最有价值的信息。即：“解决农产品的销售问题”。完美实现农产品供应求购信息上的对接。

第二，通过免费提供的求购信息，建立一定知名度和影响力，塑造本站在农民心目中的可信度，然后通过一定的广告宣传等方式，为农民代购“倾向于农业的工业性产品”，这种产品首先是价格上必须有优势，其次质量一定要保障。坑了农民，那么这个站顶多也就昙花一现。

操作形式

一，建立强大的地面推广部队，积极与乡（镇）村两级政府联动起来。建立各乡镇及村级政府网站。推动乡镇及村级政府的信息化工程，也为后期新农村在线的新闻提供了强大的素材（当然，能拉到更大的县级政府支持则更好）。

二，按照一乡或一镇设计基站（联络点）的形式，跟现在的移动在全国的布点相似。最好能深入到每一个村。

三，考虑到让农民的可行性太低，在基站当中，最好有一名或两名网站工作人员长期坚守，牢固控制本站在当地渠道。但是又有一个问题，那便是如果在基站当中只有本站的工作人员那么工作将很难开展，也就是说需要一个在当地农村做生意的，有影响力的人（优秀的农村经纪人）配合本站在当地的工作。好处是为其联系农产品交易的各种信息。

四，在设点问题上，同样遵循“口碑营销”模式，本着建立一点，成功一个点，为农民切实带来利益，从而影响一大片的方式。

农村市场宣传建议

在农村宣传上，不建议使用 DM 单等方式进行宣传。农民没那么多时间来进行关注，最直接的办法也是最土的办法，采用在“墙壁上刷广告”，当然，在广告词方面可体现两点：第一，为农民省钱。第二，帮农民致富。

新农村在线新闻选择及把握原则

坚持原创线路，加强报道力量。当然，我们不可能从一开始就建立起强



大的采编队伍。所以在派向各基站的人员选择上，需具备：一，熟练操作网络，使用网络选购平台；二，有一定的采写能力。报道发生在当地农村的一些新闻。把着眼点直接切入当地农村，农民生活。在栏目安排上，切合农村实际，诸如：新农村建设、新农村招商、农村先进人物、新农村政治制度解析、新农村旅游等等。将新闻视觉，直接放在呈现当代中国农村“翻地覆地”的变化中，而不是让农民看干巴巴与农村生活相去甚远的无可读性的新闻报道和政策法规。真正关心关注农民和农村生产生活。

在网站操作模式上可考虑按照

农产品企业——上网——赢利的模式再到乡镇——上网——赢利的模式。

如果说人们还在苦苦的追寻关于“口碑营销”的经典案例，那么农民和农村市场是最适合于口碑营销的地方，关键是如何能让农民满意。正如在农村市场的宣传建议所言：为农民省钱，帮农民致富。就一定可以创造经典。

海盟婚钻网推广计划（草案）

前言

本运营推广计划书只是草案形式，针对 2009 年的网站推广提出一些针对性建议。落实到实际操作层面还需更为详尽，如：月度计划、负责部门、效果检测及改进和完善以及产品策划，SEO 优化等内容。

推广指导思想

一切推广以增加销售额为前提

目的

通过运营推广工作，扩大网站知名度：

- （1）增加本站在搜索引擎中的收录量；
- （2）提高本站在珠宝钻饰类网站中的行业知名度；
- （3）吸引结婚人群注意，竭力打造“网上婚钻第一品牌”品牌认知度；
- （4）通过看的见的网站 IP 量和 PV 量，配合通过百度竞价排名到来的用户具备一种想要参与和互动的刺激感，积累网站初期的“种子用户”

种子用户说明



种子用户是指即便不在本站购网，但会经常光顾本站，在论坛，在海盟新娘秀中有强烈互动意愿的人群。通过这部分人群，先把本站关于结婚、婚姻、钻石、戒指等讨论的氛围带动起来。还指已经在本站购买了钻戒，喜欢与已经购买的群体讨论钻戒相关知识和体验的人群。

最终目的

经过 09 年推广之后，使海盟婚钻网无论是在线上还是在线下取得较高知名度，强劲带动销售。

目标人群

18——35 岁 时尚人群 结婚人群

一、海盟课堂

以资讯为运营工具，加大原创型新闻资讯的编辑力度，尤其是一些图片的推荐，编辑可以拍摄店面里精美的产品图片，设计一个新颖标题，如《09 最美新娘必备人气上榜款钻戒》

商品图片，建议加上本站水印：海盟婚钻网+www.honeymoon1314.com

加强与外界相关网站的互动与合作。如：内容共享、友情链接、联合做活动、调查等方式，使课堂成为外界了解海盟婚钻网的窗口。方向：婚庆网站、门户网新娘频道等。

在适当时机推出“婚庆机构”“婚纱影楼”栏目，相当于网址站，加入的前提是：加入本站的链接地址。注意，本栏目区别于传统网址站站，形式可参考：<http://webunion.ccd.com.cn/> 需海盟婚钻网设计适合自己的图标。

目的：为即将的线下运营进行必要的资料收集和前期关系拉近。

资讯编辑时注意文字一定要简短，并设置好关键字：热词、冷词、生僻词，做好网站内部链接，以及在一定时间范围内进行资讯增加，如：9：00——12：00 之间，可以使百度有规律的对本站信息进行抓取，也是 SEO 的一种方式。

资讯来源，主要分为两部分：一，本站原创，注这里的原创是指将我们的产品拍摄成图片并给其取一个新颖的名字，从而发布的方式（推广人员可以将该文进行推广，省去广告嫌疑，又可以增加搜索引擎收录权重）；二，博客和论坛。编辑人员在实际进行资讯编辑时，可以经常性的泡相关论坛，比如瑞丽女性论坛，时尚论坛，很多有质量的帖子都出现在论坛，但编辑往往



不关注，这就为我们提供了高质量具备独家性资讯的来源。编辑还可以通过百度和 GOOGLE 的博客搜索进行相关博客文章，从而将其文章转载到本站，并通过留言的方式（见 品牌推广——常规推广——E、评论留言推广 一节）吸引用户。

二、海盟新娘

改动海盟新娘的首页表现形式。

让每个人都有均等的机会在频道首页展现出来。

如：最新上传 用户在看 最新美文 用户在读 24 小时热顶榜 积分排行榜（全部用户） 度冠军（文字报道） 新娘公告 最新注册 合作伙伴 对栏目进行细化

设计要求：色彩淡雅 时尚 栏目结构合理

运营方面，可以继续加强跟各个大中小平面媒体、网络媒体的合作，通过资源的互换进行联合炒作，突出奖项设置，竭力打造平民明星，尤其是第一个月度冠军的包装、报道。

要求运营人员通过写“攻略”的方式，引导和告诉用户怎样才能迅速获得积分，并在运营过程中渲染竞争的激烈性，将推广的效能发挥到最大。

三、个性定制

与婚恋网站、交友类网站进行合作，采取合作网站提成的方式，既：当网站方促成一笔交易，根据交易金额进行提成的方式。

操作注意事项：（1）解决交易是否由合作网站促成的判断问题；（2）合作方的提成份额。

四、网站互动

加强对“积分换礼”推广力度，尤其是对登陆之后对产品和新闻评论的行为进行积分奖励。故在互动方面主要分两方面：产品互动，新闻互动。

产品互动：积分设置较高，引导用户对产品进行评论。

新闻互动：积分设置较低，前期评论主要为本站工作人员，出现字眼与网易新闻评论一致，可匿名评论，采取将全国城市打乱的方式，随机出现，如：海盟成都网友 海盟大连网友

推广对积分换礼计划的强势推广，营造网站本身的互动氛围。

设置专门人员对网站的互动部分进行引导，主管“积分换礼”栏目，具



体包括积分礼品页的设计，积分取得和消费，礼品的采购、管理、发送。

五、品牌推广

目的：（1）增加本站在搜索引擎的收录量；（2）提高本站在 GOOGLE 中的 PR 值[更多通过外部链接，即高质量的友情链接数量来进行提升；（3）本站在互联网中的知名度，让更多人知道“海盟婚钻”这个品牌

品牌推广事实上为运营推广，只不过上面的一些运营推广是针对频道或栏目进行。这里的推广则针对整站的品牌进行推广。针对整站推广，则又分：常规推广和非常规性推广两类。

常规推广

常规推广是指通过互联网上已知的，大家都在使用的方式进行推广。包括：

A、搜索引擎推广；

B、论坛推广（软文、与站方合作的活动帖、将本站具备高人气的帖子转载到行业相关网站和成都本地网站，并在文章后注明来源网站或“更多精彩，请点击海盟婚钻网”）；

C、百度贴吧推广，百度对自己的产品的收录量还是很大的，因此，很有必要，在百度贴吧进行推广。推广方式，与论坛推广方式一致，将本站具备高人气的帖子转载到行业相关贴吧，并加附网站地址；

D、百度知道推广，通过搜索钻石问答，由本站运营人员进行回答，同样可以扩大本站知名度。也可以采取自问自答方式，但请注意 IP 地址和申请不同用户名称；

E、评论留言推广，编辑在采集相关行业资讯时，尤其是私人博客社区网站，感觉该文章不错，可以进行评论留言推广。评论时以“海盟婚钻网”用户名进行。留言时，可以如下：“好文，转载至

<http://www.honeymoon1314.com>”；

F、链接推广，也称友情链接推广。可以与成都本地做的比较好的，人气较旺的网站进行链接，同时还可以与时尚类网的女性频道进行交互，如时尚网、太平洋女性网、和讯奢侈品频道。争取与大站合作，抬高本站身价。

G、博客站群推广，在各个门户网站建立本站的博客，每天由运营人员进行打理，文章可以是本站的新闻，也可以是转载的文章，但必须每天进行打



理，回复有质量的，可以转化为“准客户”的咨询。需注意的是，建立该博客，只谈论钻戒和钻戒相关知识的文章、图片，或者我们自己的新闻稿，将博客打造成专家博客，严禁搞的不伦不类。

H、群发软件推广，购买群发软件，通过争议性文章或低价型钻戒，对网站进行推广。推广方向：QQ 群和 EMAIL。

L、编辑百度百科，在百度百科当中，编辑关于本公司的资料，如：公司简介、海盟婚钻戒发展大事记、公司价值观、网站核心运营模式。注意，在编辑时不能附带地址类东西，顶多在资料来源时可以附带公司网站地址。

附：软文写作注意问题

1、分析用户群体，针对群体行为和上网及消费习惯进行软文写作；

2、节省用户阅读习惯，字数限制在 200 字以内。如正在举办的“时尚婚钻戒节”活动，我们在第一段可以试着这样写：“只需 1150 元，即可得到精美钻戒，心动吗？”在首段写作时字数控制在 40 字以内。

3、主题明确，让用户要有所得。在第二段就明确告诉用户我们举办了什么活动，他们将得到什么好处？

4、取一个新颖的标题，标题为王。在标题的取法上常规使用以“利益”为述求点。网友不在乎什么浪漫经典，他的注意力很短暂，据研究显示，仅为 7 秒时间。所以说，在标题写作上，一定要迎合目标用户的“利益”述求。

5、在进行软文写作时，尽量使用口语和网络语言，网络的事情就通过网络来解决。

6、如您需要在软文中加入图片时，则需要将该图片打上水印的方式进行发布。水印包括：网站名称+网站地址。

判断软文成功与否的基本点：是否被大量转载。
非常规推广

目前仅想到一点，如下：在国内互联网当中，虚拟物品比较火爆。如在各个用户黏性度较高的博客社区（51.com 新浪博客、和讯博客、搜狐博客）和 SNS 社区（开心网 kaixin001.com），在朋友之间和认识的人之间流行赠送虚拟物品。

我们与这些站的合作方式有两种：第一，礼品冠名形式，因为礼品当中有“戒指”，那么我们可以将该戒指冠名为：“海盟婚戒”，当用户 A 向 B 送戒



指时，首先会在该礼品显示时，显示为“海盟钻戒”，其次，在用户后台的提示信息栏中也提示语为：XXX 您好，您的好友 XXXX 赠送您了一款海盟钻戒；第二，与 SNS 网站合作，推广“海盟新娘”、“个性定制”等栏目，不过海盟新娘目前看来，与我们的可能性不大，而在“个性定制”栏目上，只有其现实的利益可言，双方的合作前景将不可估量，因为目前，国内所有 SNS 都深陷无法的泥潭，如果双方合作，进行利润分成，则完全有可能合作。

当然在推广时可以结合跟合作网站的一些想法和类型，进行大胆创新，突破常规。

注：品牌推广是一个长期的积淀，不可能一朝一夕，但也需要每天都做，从日常开始。

以上仅是线上推广方面，尤其是针对目前频道和栏目的推广在操作过程中注意的问题及技巧。针对本站，更能达成直接交易的在于线下推广。

线下推广

线下推广的目的在于整合行业相关资源。针对海盟婚钻网的目标用户是即将要结婚的人群，那么我们的线下推广目标资源应该是：婚纱影楼、婚庆公司、承包酒席的酒店，同时婚戒作为奢侈品，网络销售首先是诚信问题，其次是用户如果暂时没有结婚打算，但有很想购买钻戒，可能更多人会选择分期付款方式，那么我们可以选择跟银行合作，首先是银行的诚信力比较大，将大大提升本站形象，其次，分期付款可以满足更多潜在客户的消费欲望。再者，可以跟快递合作，如消费客户人在外地，那么我们可以采取货到付款方式，使客人更为放心。

以上是我们的线下推广合作对象，在具体操作时，可以将工作划分为：第一，目标合作对象调查，通过互联网及行业协会，摸清在成都地区：婚纱影楼、婚庆公司、承包酒席的酒店数量。其次，电话访问，建立第一印象，争取上门拜访，并带有初步的针对对方实际情况的合作草案，取得合作意向；最后，签订合作合同。

在执行该方式上，需注意：（1）该方案当中，具备排他性的条款，尤其是与本站合作之后，不能与相关钻戒直销网站进行合作，如九钻、钻石小鸟；（2）双方的合作是共赢方式，可以根据不同合作对象采取不同的合作方式，如针对承包酒席的酒店，我们可以提出为其客人免费提供喜糖的方式，只不



过在包装上，需印制上公司的名称和网站地址等。

运营部门基本制度

- 1、编辑必须每天对自己所编辑的资讯选取最高访问量和最低访问量进行分析，形成文字总结，交上级主管领导；
- 2、编辑对每周的访问量和文章回复量进行统计，并做出工作计划；
- 3、每星期五，针对本周市场和运营反馈回来的情况，对编辑思路和产品进行及时调整，并对网站的整体运营状况做到心中有数！
- 4、每天在下班之前撰写运营编辑日志。

从“泛娱乐时代的商业”谈视频网站运营

长江商学院可能在特定圈子里是知名的，被大众知道恐怕还需要些时日。当然，你也可以说，作为高端商学院它本来就该如此，但你必须清楚，成功的商学院是为了培养更多的商业奇才，而不是已经成名成家的那些人。这些人本身需要培养的需求有多大？很值得的商榷。尤其是商学院一样要做广告，细心的人经常会在一些知名媒体上看到“中欧商学院”“曼彻斯特商学院”的广告等等。

其实，我并不是说要说长江商学院什么，而是想说说赵本山就读长江商学院与马云成同学这事。这事在近来炒得很热，纸媒，网络都在谈论，各路人马发表评论。管人家干什么，反正不管我的事。我关心的是这事透露出的信息。KESO 曾经说：“中国互联网是个娱乐网。”这话没错。就拿此次赵本山就读长江商学院这事来说，其实谁读长江商学院都没关系，比如柳传志，比如李彦宏，再比如张朝阳，但偏偏是赵本山。赵本山是谁，是中国的“小品王”，年年春晚在央视露脸，直播的节目在全球几十亿人中播放呢。自然，就成了娱乐的热点。于是，赵本山就读长江商学院一时成了媒体关注的焦点。长江商学院——被更多的人认识。把以前对不了解长江商学院的人胃口吊的高高的，因为他们虽然不熟悉长江商学院但很熟悉赵本山。某种意义上讲，赵本山就是为长江商学院做了一把活体广告。这事绝对可以往品牌营销方向上拉。



我想到另一个人，跟赵本山有点关系，他的徒弟，在近来很火的——小沈阳。小沈阳火起来已经毋庸置疑。春晚之后，各大搜索引擎排名前十的肯定有“小沈阳”，不说各大搜索引擎，就是各地电视台，也是轮番播出小沈阳的节目，你说他能不火吗？再来看视频网站，视频网站现在说实话就是不死不活的。何不找找小沈阳，或者在小沈阳身上动点脑子，总比投资一些钱到一些不知名的导演身上拍一些引不起观众兴趣的片子要好吧。至于怎么合作，那就有很多办法，比如建立小沈阳的官方网站，比如与小沈阳签约成为代言人，又或者从内容方面进行合作，比如小沈阳每次除外演出的节目都由视频网站来制作，并进行网络传播，盈利跟小沈阳进行分成……凡此种种，至于具体采取什么方式合作是视频网站的事。我只能说，方式可以有很多，照此，视频网站不火都难。如果再深入一步，将跟小沈阳的合作方式扩大化，比如跟郭德纲，比如跟宋祖德这些人，网站的运作就更不是什么难事。版权、授权问题解决了，眼球也吸引来了，剩下的就是盈利。这种时候都无法盈利，的确就是视频网站经营者的能力问题，怪不得别人了。

在一个泛娱乐时代，商业行为搭乘一些载体也并不为过。就是用句中国古代人的话：“扯虎皮拉大旗”也没什么，反正大家都要娱乐。观众要娱乐，网民要娱乐，视频网站不但要娱乐还要生存还要赚钱。所以不妨把目光投的更远些，别把眼光放在寸步之内。不死才怪。

流失——从博客到社区的凝聚力

其实我很早就想写这样一点文字，过去几个星期以来，我很少写东西，因为忙，要忙于将那本书写完，好完成我今年的年度工作目标，但现在我发现自己似乎特别泄气，比如今天，我什么都不想做，在网络上，人像只无头苍蝇，飞来飞去，并不知道想要做什么。但总得做点什么吧。那就说说流失这事。

博客兴起的时间在中国可谓很早，大概在 2002 年，但真正开始普及却在 2005 年，那一年热闹，我接触博客还是我同事介绍的——和讯博客。后来一写就忍不住多写了几句，当然，也招来了骂，有个老头子，前几天还怀恨在



心，将我在文中骂了几句，暂且不理，理他那确实是给了面子，这才是我一贯的做事风格，就当是阿 Q 一番。

闲话不提，先说正事。

和讯当时搞了个栏目，叫“博客之星”，当然，我也在其中，算为资深人士，也就相当关注。据我观察，当时总共有 120 多人，看起来都是很能写的主，而且全是原创型的，这些人除了杂志报社记者之外，也有一些业余写手，写的还挺不错。后来博客之星换成了“看我 SHOW”。

我离开的时间应该在 2006 年的 8 月左右，当时博客确实影响了工作，关键是老板看不惯，老板说你一天得多研究研究其他的，博客没必要那么热心的更新，一而再，再二三，索性就停了博客，堵了这哥的嘴，也算是给自己找个消停的地，当然，我还没那么傻，我不公开写，但我还是可以偷偷写，这不，就有了后来的“记录周刊”，为什么要叫记录，我相信一直读我博客的人估计会知道。

我离开的那会，这 120 多人当中还有很多人在笔耕不辍，很努力的写。我记得那会，有个人每天都要发表好几篇，忘记了是谁，好像是广州哪个大学的老师，后来辞职去了方兴东的博客中国，期间还组织过科技沙龙。虽然从毕业至今一直在网络里混，自我感觉还是低调点好，偶尔去看看，没什么新意，这话可以用“我也只是个打酱油的回答”。到前段时间，博客中国裁员，我就在想，这女人该不会被裁了，准定的，互联网里哪有如此好混，仅仅只是个漂流族。

注意，我不仅仅是指她，还有很多人。今天我们回过头来看，当初的那帮子写文章勤奋的人在“看我 SHOW”这个栏目里还剩几个？不多了，一共才有 15 个，其中有 8 个人停止更新了，因为其照片下面没有最近的文章显示，而其他 7 个还在继续，这就是说，两年间，和讯的优秀写手差不多流失殆尽。

如果我们计算一下的话，我们是否可以说，在一个平台上写字的优秀写手，一般寿命大概也就 2.5 年左右，不可能太长，2.5 年之后，哪怕你给他创造再好的条件他也会离开的，也就是说，博客们终究一天会厌倦这种每日里牵挂写字的生活，他得回到正常的生活轨道中来，很少有人坚持不懈的。这是否也是在说，一个社区发展的短板问题，就是说，哪怕你的社区功能设计的再合理再完善，留住了优秀的人或者说还稍微优秀的人，但他的寿命也仅



仅只是 2.5 年，那么社区的工作人员在做什么，是否在重复着简单枯燥的宣传推广，拉人注册这样的事情。

你或者还会跟我理论，我们可以不断推出新产品，以吸引和刺激老用户！问题是，老用户和忠诚客户在网络上并不多。你得记住一点，网络客户永远都是没有忠诚度的，除非你太天真，网络上每天都是刺激，刺激到最后，用户对待你的站，就跟对待老婆的手一样，左手拉右手，到最后直接没什么感觉了。哪还能像谈恋爱那会，那手握在手心里都感觉软软的，暖和的，是有热度的，可以给你很多遐想的……网络用户总会喜欢新鲜感。

那么运营人员该做什么？很简单，面对 2.5 年的寿命，你是没有办法的。在生命有限的情况下，注意不断榨取其本身的价值，争取在 2.5 内提高其勤奋度和文章质量，从而生生不息的吸引进更为优秀的人，随时刺激，随时换血，依次来解决社区优秀网民的新旧更替问题。

这样说来，其实社区本身就毫无凝聚力可言。所以做网站的人首先明白的课程应该是网站和网民之间到底什么关系？

部落与论坛

部落与论坛在表现形式上从目前国内流行的表现方式上来看，具备共同点。其设计元素无非：文章标题+发表人+发表时间+回复数+最近回复人。论坛也是如此。所以在一定程度上，我们可以将部落当中一个小型论坛来看待。

但从网站发展阶段来看，部落和论坛之间则有着微妙区别。这种区别表现在：

（1）出现的时间不一样。论坛可以在网站一建立就出现，而部落则要等到用户相当成熟之后才能建立。也即，论坛是网站一开始就有的产物，部落则是发展到一定程度之后才出现的产物。

（2）“人”在大众面前的曝光机率不尽相同。由于部落本身的封闭性，话题只在个别人之间交流。虽则呈现出了专业性、深度性等特征，但由于参与人数有限，自然，影响力就有限。人的数量在很大程度上决定了话题的影响力。在部落当中除去话题讨论，要想很大程度上激活部落，则要完全依靠



创建人本身的权威性和知名度等。当然这是在完美假设的条件下。我们发现，在今天，绝大多数部落处于死亡边缘，部落没有活力。为什么？原因在于，论坛本身是个开放的广场，谁都可以上去讲演，部落却是封闭的。在大广场上演讲，看到的人，持不同政见的人自然也会多起来，交互就顺利成章。在部落演讲，虽也是广场，但广场比较小，由于小，整体的知识结构显得相对简单。所以在小广场上，由于人的相似性，这种交互的最直观表现便是认同，他没有不同意见，即便有，也缺少了持续争论的能力。所以很多事件在天涯就能迅速的火爆。这是由于用户群体的集体好辩性所决定的。

（3）从人的本性来讲，人是好辩论的动物，尤其是中国人，而部落则相当于 17、18 世纪欧洲的沙龙。问题是，沙龙往往会出精品，而这种先前由几个精英人物组建成的部落，由于本身加入规则不甚严格，导致很多人怀着一种学习的“看客”心理，长期以来，使得沙龙的含金量迅速下降，也决定了该“沙龙”最终的解体。所以现在的部落到现在还处于这种阶段。也远没有成熟，它们允许了部落的存在，却没制定出适合部落发展的规则和机制。

可能有人会讲豆瓣的小组，但我们需注意豆瓣小组自身特点，这种特点是：知识结构本身的复杂性。豆瓣是以书评小组起来的。在小组当中，几乎都是爱好读书的人，由于成长及生活环境不同，面对同一本书，理解自然不会相同，正由于这种不同性，豆瓣的小组很健康的发展并壮大。所以豆瓣在“部落”发展这个话题上是个很典型的个案。既然典型自然具备不可复制性，所以讨论豆瓣的部落，还不如讨论分析豆瓣的人群结构和他们的知识结构及其在交互过程当中关系的复杂性。

接下来我们继续说说为什么，部落是网站发展到一定程度之后的产物这个话题。你会发现，新浪啊，搜狐啊都只是在网站建立很久之后才引入圈子概念，很长一段时间里只提供论坛供大家吐口水。忽然一天，你会发现，新浪圈子起来了，貌似还不错。为什么一开始不建立，我们说这是由用户来决定的。当一个网站刚刚建立，用户是新用户且是人数不多的新用户，那么在这时，他们需要的是“交互”，强烈的交互，要认识，要说话，要了解对方的性格，对方的工作，对方的公司等等一系列好奇心动作。当这些动作完成之后，人们相识了，找到共同点了，就有了老子《道德经》里的“一生二，二生三，三生万物”的说法。基于广泛的认识和了解，人们选出了他们心目当



中的意见领袖，该领袖将在很长一段时间内领导一个小组向前并兴旺发达。

那么接下来的问题是，我们是否可以在一开始就找到正确的已经领袖组建一个圈子？不是说不可能，我们只能说这种情况出现的机率极低。常在互联网里混的人，可还记得麦田的蚂蚁网第二版？麦田在改版蚂蚁网第一版之后强推的便是小组，他请来了 KESO，谢文等人，再加上麦田本身的影响力，结果引来了大批从事互联网的同行。从表面看，此阶段的蚂蚁网风风火火，很是热闹。他成功了。他之所以成功，在于他请来的这批人以及自身的影响力。对同行来讲，这些人才是真正的互联网专家，人们相信他们，信任他们。他们在国内互联网界拥有绝对的影响力。互联网是新兴行业，貌似很大，实则很小，就那么几家公司，那些个人，出现绝对影响力的人物也很容易。而其他行业并不如此，如传统行业当中的贸易行业，你能说清楚谁是老大？谁在该行业拥有绝对影响力，恐怕很难。

所以大多数的网站，如果没有拥有绝对影响力的人存在，那么建议从一开始就不要去着手建立什么“小组”、“圈子”、“部落”等，一旦建立，十之八九也不会成功。你得学会等待，等待一个“合适”的机会。即便是超常规运营的网站，没有 4——5 年的时间和用户积累，要建立强大的部落恐怕仍是一个槛。

闻抓虾倒闭，不得不说的 RSS 与 BLOG

RSS 服务，最早出现于 1995 年，是苹果电脑公司的高级技术组研发的，到 1999 年，该项技术已经趋于成熟，网景公司的 Dan Libby 开发了一个新的版本，这便是 RSS 的 0.91 版本。目前，RSS 技术被广泛应用于网上新闻频道，blog 和 wiki，主要的版本有 0.91，1.0，2.0 三种。中国大陆做相关 RSS 服务的互联网公司不在少数，如新浪点点通阅读器、鲜果、抓虾、邮天下等。但是基本上是活雷锋，一直为赢利困扰。

BLOG 稍晚一点，1997 年由 Jorn Barger 运行的“Robot Wisdom Weblog”第一次使用 weblog 这个正式的名字。而目前最流行的词汇“blog”，一般公认为是 Peter Merholz 在 1999 年才命名的。BLOG 到中国，是在 2000 年，由



中文世界里的知识精英们介绍而来，发展迅速但业绩平平。2004 年木子美事件，让中国民众了解到了博客并运用博客。2005 年，是中国博客的爆发年，这一年国内各门户网站，如新浪、搜狐，原不看好博客业务，也加入博客阵营，开始进入博客春秋战国时代。优秀的 BLOG 提供商主要是：博客巴士、新浪博客、网易博客、搜狐博客、Blogcn、和讯博客、QQ 空间、百度空间等。与 RSS 服务相同，BLOG 服务目前也在为赢利困扰。

RSS 服务型公司，最好的出路是被大的互联网收购，而倒闭是不得以的下策。BLOG 服务型公司已经倒了好几家，也无所谓一家或者两家。目前活下来的，只能说赚了人气，但博客人气在很大程度上又很难转化为利润。和讯有谢文在的时候，博客服务做的相当出色，谢文离开之后，虽则和讯博客开发了一些新产品，但原本就不多的优秀博客不断流失，使得和讯博客苦苦支撑。

近闻一直致力于“让每个人都可以轻松阅读博客和新闻”的抓虾团队面临散伙，公司倒闭传闻。有些想法，与诸君探讨：

1、中国的 RSS 服务到目前为止氛围远没有形成。所以在人气方面，很难形成巨大的稳定的流量。

2、互联网本身就是靠人气在赚钱，但人气赚钱的前提是，你在开始策划网站之前是否想好了如何向“生意”转型，引导你的用户也向“生意”路上去？

3、无论什么事情，都在简单的事情重复做，贵在坚持。最本质的服务首先是优秀的，就比如 QQ 提供的及时通讯，这才是 QQ 的本质。如果没了及时通讯，而只有 QQ 直播或者游戏，那么 QQ 肯定不会挤进中国互联网的前列。抓虾和博客中国之类网站都一样。抓虾的访问速度巨慢，用户在输出文章之后老出现问题，对一个创办几年的公司，一直纠缠于这样的 BUG 上面，恐怕是说不过去的吧。而博客中国的问题在于，虽一直强调在做博客，却搞的三心二意。这一点，曾经在那里工作的人多有提起，虽则是些昔日小齷齪，但博客中国的三心二意却是看的出来的。

4、作为 RSS 服务商，既然用人气赚钱的“点子”目前还行不通，那么最好的出路就是将该成熟的服务，向那些巨头公司出售，一来可保产品继续完善，二来就当锦上添花，相信巨头还是有兴趣的。你比如说 GOOGLE 公司，就很需要。可惜，GOOGLE 公司已经有了自己的 RSS。所以目前来看，RSS 服务商



最好是跟内容提供商进行合作。先生存再说。

5、不要说要超越谁。互联网可是很实在的东西，忽悠也需要，但不要忽悠太多。方博士曾经说要超越新浪，没想到陈总编辑一下子反应过来，博客还真是个威胁，马上搞个名人博客就把方博士给阉割了。问题就在于叫的太大声却没有想好退路。我看很多业内精英写的很多文字，大都怪方博士当年太闹，才让好好的博客中国和博客被门户们发现被门户们逼迫，走入穷途末路。说方博士弄死了博客有点过分，但这事跟他不可能没有一点关系。博客到现在还在苦苦挣扎，在于产品本身和公司的运营思路。博客本身是自媒体，媒体还分小媒体大媒体，媒体不同，话语权自然不同。你比如说 KESO 可以去南非采风，还有一亿多的博客就不能去，这是媒体的大小。说道运营思路，我们会发现博客巴士就活的很好，至少我看到他们跟一些赞助商做的一些活动还是有相当吸引力的，既找到赢利的方式又让用户开心，赞助商的利益自然不会少。三赢局面值得学习。只是，作为后来者如果继续要复制其模式，恐怕很难。所以作为互联网公司，生存和发展的前提，大多在于“运营”思路上是否有所突破，你是否愿意去走那条不知前面是否有陷阱的但你预测过的长满杂草的小径。

6、一个产品的成功与否，首先是产品本身的赢利能力，即从一开始是否已经拘泥到一些传统的赢利手段里，比如靠广告等。其次，即便它跟被拘泥在传统的赢利模式里，那么你是否考虑过采用不同的方式来表达你的意思从感官上跟别人区分，突出你的优势。正如跟网站首页一样，你不去突破，只会按照传统走，那么电子商务便永远是阿里巴巴，你呢？自然也不会有多大前途。

豆瓣，让心有所安谈豆瓣的运营

我不知道这个想法成不成熟，但我觉得可以一试。

有三年时间，我上着豆瓣，寻找我喜欢的书籍，看别人的书评。我对音乐，电影并不感兴趣。对我来讲，豆瓣最吸引我的，其实就是书。我的行业是互联网，既然是互联网，就围绕豆瓣想些互联网的事。豆瓣是个很不错的



网站，用一些人的话叫做：“很牛逼”，但这个很牛逼的网站到现在都不盈利。尽管杨勃说：“豆瓣网希望以严肃、深刻的文化命题”，“于乱世中静静地生长”。”（《豆瓣网杨勃：预计 09 年盈利 无裁员计划》新浪科技 全智 2008-12-17）但是，我发现，有时候该出手时就出手，才能风风火火闯九州。

豆瓣有多少小组我不知道，据我所知有很多。豆瓣的用户是高素质的，深刻的。这一点在中国互联网里没有人怀疑，但为什么这个高素质的人群没有为豆瓣带来营收，还要让豆瓣靠着与电子商务网站的合作分成来生存呢？我觉得我们的思路进入了一个误区。这个误区就是既然是互联网就一定要依靠线上实现营收！这真是有点荒唐的想法。

在最近一段时间，在上下班的路上，尤其是经过我曾经说过的那天很安静的街道的时候，我就一直在思考这个问题——豆瓣落地计划。

我们都喜欢读书，我们会围绕一些书展开讨论，我们乐于写书评，甚至有不少的人其实就是作者。而在一个稍微像样点的城市里这样的人会有不少。搜狐博客有句话宣传语：“让相逢的人再相逢”，为什么豆瓣不做做这方面的思考——既在线上相逢，也在线下相逢！

我发现，各个网站都会有一些像样的栏目，比如腾讯的《燕山大讲堂》，而在一些城市的专家讲座也轰轰烈烈的进行，比如广州的“岭南大讲坛”，再比如 UCDCINA 的书友会。豆瓣其实有不错的文化资源。做文化，那就做深做透，目光不一定一直盯着线上，这反倒不利于自己，也更不利于用户。我注意到，业内一提到豆瓣首先想到的便是用户体验。在线上讲用户体验，在线下也同样可以讲。

我想表达的意思是：互联网其实赚的是小钱，真正赚钱的是传统行业。既然有这么好的资源，豆瓣就完全可以利用。让豆瓣咖啡馆成为一种身份认同的标志。

首先，可以跟咖啡馆合作，让豆瓣的成员“心有所安”，让豆友有个固定的聚会场所；其次，利用该聚会场所，组织一些相关的讲座及见面会。我相信豆瓣网里有很多的作者，而且有很多牛逼的作者，即便是互联网，如果不主动，那么我们不大可能认识。每个人都会出行，即便不出行，这个人也会在一个城市里静静的，何不将这些人的行程通过官方推荐的方式“公布一下”，帮助该人召集一些对其感兴趣的人，组织聚会，讲座，书友会！我发现，三



联王小峰的出行，就很可能激起人们的好奇，他每次出行也都会跟一些人见面攀谈。其实不光是他，其他的人都会有类似的需求。最后，是如何合作的问题。有些人肯定会问，既然你提出了这个想法，那你如何操作，我的基本的思路是，一开始没必要大规模的去做，最好是自筹资金，自建“豆瓣咖啡馆”，尤其是在一线城市，比如北京、上海、广州等豆友较多的城市展开。由于是试点，那就选择一个城市进行试验（试验肯定有风险，但不试验就永远没有原子弹，我们也不可能坐在电脑前），如果效果不错，就完全可以复制成功模式向一些不错的一线城市推广，差点的一线和二三线城市可以采取代理合作模式。这样盈利方式实现了多样，又方便了用户的线下活动需求，尤其是一些有质量的活动（讲座、书友会等）。将线上和线下结合起来，相信会给用户更好的体验。

即便用户从不参加聚会，不跟人交往，拿起书便是最好的消遣，而一个有着情调的人，最好的读书地点估计就是咖啡馆。咖啡不贵，咖啡馆里散发着人文——豆瓣咖啡馆，让心有所安，也让你温暖！跟春上村树似的，在咖啡馆里写小说，喏，就是那本《挪威的森林》，而一些书评作者在书评的开头，或许会这样写：“我做过的最装B的事，可能就是特意跑到咖啡馆去阅读《挪威的森林》！……”

SNS 网站正在沦为线上色情场所

我很少关注地方站，基本上，我的日常所需一些大的网站就可以满足，在一定程度上也是不屑于混迹在地方站。一来没需求，自我感觉地方站就是给那些热衷于在聚会的人士提供线上交流场所，而我本人却很少有这种聚会的冲动，我的性格决定了我不可能去上这样一个站；二来感觉地方站用户在我眼里并不是高素质用户，这可能正是近处无风景的最好解释；三则，我本人并不是做地方性网站出身，所谓术业有专攻正适合我。因此，地方站的观察研究方面的文字就比较少，我在之前只虽写过一些关于地方性网站的运营思路，但那也仅仅是思路，并没有近距离观察，但就在昨天，我认真观察了一番，只能说地方性网站管理更混乱，里面的水也就更深了，从另一方面也



可以说，地方性网站管理人员在专业性方面与大型网站工作人员的差距甚大。

之前讲过一个报网互动的案例就是义乌的稠州论坛，因为它跟浙中新报合作，获得了极大的成功，当然，那是一开始出来的时候，现在反倒不行了，原因就在于手法死板，思维固化，在这几年中一直缺乏创新所致。不过，无论如何说，稠州论坛依旧是义乌本地比较火爆的论坛。所以，从规模上，稠州论坛的运营商总是希望做到本地最大，固，在今天我们能找到的一些互联网产品基本上都能在稠州论坛上看到，诸如：BBS、BLOG、SNS、NEWS 等等。而最明显的便是 SNS 产品的应用。运营商安装了开心农场、争车位、通关游戏，同时还开通同城约会和交友征婚两个栏目。

我们不是说这些栏目不能开通，而是我在使用的过程中发现，同城约会和交友征婚两个栏目当中内容大多超出管制。诸如昨日（2009 年 9 月 25 日）最火的约会内容竟然是标题为：“性福在哪里”的约会，约会对象为男性。而在今日，最新的约会则有：性爱、找性福、找情人、找 30 岁左右姐一起玩……。这是同城约会栏目的内容，而在交友征婚里面，我们又发现，内容中有求包养和找情人，这部分内容估计占据征婚交友栏目内容比重由 40% 强。凡此种种都在说明，地方性 SNS 网站正在沦为线上色情场所，因此，很有必要加强对地方性 SNS 网站的管理。同时，作为地方 SNS 网站的运营商，也需要加大对内容的审核力度，加强对运营人员的培训力度和法律教育力度，让他们认识到作为运营人员，不仅仅是人气，还应该有着正常的新闻价值观。

其实，SNS 这种类型的产品，非常适合与做色情交互网站，此前我们就有过发现，这些网站通常利用 GOOGLE 进行推广，选用的关键词则是：XX（城市名称）交友。从 GOOGLE 直接导入流量。这方面，GOOGLE 做的确实不如人意。

此外，我想在本文中讨论另外一个问题，那就是 BBS+SNS 的网站形式，是否真的合适。BBS 从产品属性上来讲，更像是个开放式的广场，以前就讲过，在这个广场里，形成的是明星，他们站在广场上当众发表演讲，有人喝彩有人鼓掌。而 SNS 的产品属性则是突出个人的互动能力，将 SNS 放大来看，相当于市场，在这个市场当中，基本上都是卖的，二与 BLOG 的区别在于 SNS 更多的讲交互，BLOG 更多讲观点。总之，SNS 的明星可能并不是个文章写的好的人，思维敏捷的人，但绝对是个双子座式的交互高手。所以，将一个想要彰显明星的广场与想要凸显个人的 SNS 放在一起是否真的合适，这两款产品



难道可以融合，或者说他们可以并列？不过有一点可以说明为什么稠州论坛会这么做：他们本身就是从论坛起家的，他们需要从论坛导入流量到开心农场，到 SNS 其他插件，所以，他们很少会考虑产品之间的关系。只不过，他们缺乏对此类网站的管理经验！

谈谈网易微博的运营

初次在《互联网杂记二十一》中讲到了新浪微博的开放性，今次又开始谈网易微博，似有不妥，但看网易对微博推广力度日渐加强，我本人也无试用，只能从外围角度谈谈自己的看法。

1、网易微博什么时候才能测试完成？目前网易微博处于内测当中，内测需要邀请码并不为过，任何一家网站都是这么做的，但这内测时间貌似有点长了，而且在推广力度上，也日渐加强，有边内测边运营的味道在里面。

2、既然有运营的思维在里面，还是之前说新浪的问题“开放性”。“开放”的重要性，相信网易的产品人员比我等见识要多。可问题在于，照现在的外观来看，网易微博似乎没有开放性，就局限在网易用户自身了？

3、或许网易仍然会走精英化路线，与网易博客一样。网易博客目前就是走精英化路线。当然，我不是说其他门户没有精英化思维。网易的精英化思维与其他门户有这本质上的区别。就拿新浪来讲，新浪博客在运营博客时主推精英博客，但那些精英基本上娱乐为主，有质量的文字，反倒是那些不怎么出名的人之手。反过来说，新浪博客的精英是靠名人的名气。而网易博客则看重“文章的质量而创造名人”。况且，新浪博客上，娱乐明星众多，虽则给自己赢得了不少用户，但总体来讲，鱼龙混杂，反倒不利于发展。这就如我们经常说的“高端用户”一样。新浪博客总体而言，娱乐八卦多一些，网易博客则是一本正经，深入探讨多一些。

4、但是，网易微博如走深入探讨之路，能否走得通？深入探讨的饭否不是回家吃饭了吗？所以，微博客这种东西在中国，只能是口水坑。别高深也别一本正经。或许，在时政之外，可以谈谈历史。总之，网易微博目前也只是在内测阶段，或许内测过后，或许有创新性的东西出现，比如加大其开



放性。

5、微博客目前有很多，新浪已经上线，搜狐也在测试，网易自然不用说，作为门户网站能否将微博运营成功，一方面在思维上的创新性，一方面取决于资源的整合性，还有一点就是产品本身的开放性，如不开放，就只能自慰了。

婚恋网站到底靠不靠谱

“3月刊的《环球科学》，其中有篇文章《寻找另一半的科学方法》，研究了美国大众的交友、婚恋的社会行为模式。其中也提到，互联网的发展确实扩大了人们的交际面，但稳定的交友、恋爱，甚至婚姻关系，依然大部分依赖于朋友和家人的介绍。”由此有人得出结论——“婚恋网站其实不靠谱”。

我不清楚该人士到底了不了解婚恋网站，但在我看来，婚恋网站在寻找你的另一半的过程中无异是靠谱的。而如果作为一门生意，好像又有点不靠谱。

在09年之前，我很少去婚恋网站，关键是没有那个需求，而09年中期的时候，这种需求变得迫切，因为，我想找一个能接受我并且可以结婚过日子的人。尽管在现实世界里，也有朋友帮我介绍女子，但只经过一次，我的小小的自信就被打击的荡然无存。在此之前，我觉得我不是很差的那种，但事实面前，我觉得我这个大龄青年找个可以一起结婚过日子的人的愿望似乎有点奢侈了。于是，我进入了世纪佳缘。刚注册不久，也就是九月中旬左右，就收到了不少站内邮件，我自己也看了不少及写了不少邮件，中意的似乎确实很少，要么是人家看不上你，要么是你根本看不上人家，跟找工作一样，都是一个双向选择。大概十多天之后，我认识了我的女友。后来，当我身边的同事问起我们怎么认识的时候，我如实的告诉了关心我的同事，没想到同事及他的女友，以及同事的同事都是在世纪佳缘认识的。这说明什么？能说明在我们的生活里，婚恋网站不靠谱吗？如果不靠谱的话，为什么在我们的生活中出现如此之多的通过婚恋网站认识又相恋并最终结婚的人呢？说白了，婚恋网站是有市场的，而且在解决个人终身大事问题上，从效果上来



看，是靠谱的。

而作为一门生意，似乎就有点不靠谱了。我不知道在婚恋网站付费用户有多少？但有一点我是清楚的，至少我和我身边的人，在婚恋网站成功交友的相爱的走到一起的人，并没有人采用付费方式。因为工作关系，在注册的同时，我就开始观察婚恋网站的站内信功能及其他能留下联系方式的地方？如果从传统的产品设计角度出发，不付费是无法查看联系方式的，也无法留下联系方式，这一点在网易设置的交友栏目里可以看的清楚。但世纪佳缘并没有这样做。而我当时仍然不敢确认，发了一些邮件之后，我收到了回复邮件，也就是说，世纪佳缘并没有屏蔽这些貌似能留下联系方式的途径，这就为用户不付费留下了漏洞。当然，我相信还是有很多用户采取了付费方式，尤其是希望在世纪佳缘里找到优秀的另一半的同学们会付费的，毕竟，付费和免费之间的区别的非常大的，付费可以得到更多的展示机会，不付费意味着机会和几率的缩小。但是，我们必须清楚，在互联网上，愿意付费的人毕竟是少数，我相信，世纪佳缘也同样如此。

所以，婚恋网站靠谱与否，主要看针对的对象：如果是针对希望找到另一半的人，婚恋网站无异是一个不错的途径；如果是针对婚恋网站这门生意，不大适合大规模的团队去运营；如果从市场需求角度来看，这个市场也无异是很大的。

而我针对此文的评论便是：“我不想谈论靠谱与否了，我只知道我身边的很多人就是通过婚恋网站成功了！这就是效果，作为一个用户内心期待的效果”。后来，作者对我进行了回复，作者说“可是美国的统计是，只有不到2%的美国人通过网络建立起真正的恋爱关系”，我没有进行正面回答，或许我的这句话，也算是对多年互联网工作的一点感悟和对她工作的一点建议：“尽信书不如无书。互联网工作中的人，工作中的重要一项，就是挑战那些所谓的权威，当然，不是乱挑战，而是通过自己的观察和分析，来客观的得出自己的观点。”



老范的腾讯微博及其它

有一件事情，关乎工作，我之前是想好的。那就是，当我将公司的新项目，从建立带到盈利，我会重新换个公司。现在，刚好 4 个月。我完成了自己的目标。就是这个目标，让人累的一点想法没有。我想着更新博客，想着分享一些我的经验，打开 WORD，在页面上写不了几个字，又直接关闭，我如此反复的折磨着自己。老范在 QQ 签名里说：“休闲是智慧之母……”现在，我深有感触。

上周末，老范给我发了腾讯微博邀请码，我注册之后就说了句话：“我先洗衣服去。”直到今天早上才想起，我竟然还有这么个玩意。进去之后就收到了老范对我说的话，老范说，我只是觉得这个平台更适合你。可能在老范的眼里，我也是个话唠吧，因为老范说，“我发现做产品经理的一般都是话唠”，老范说的没错，因为我喜欢写，喜欢说，将我经历的思考的关于互联网范围内的一切都分享出来给大家。这个一切，有产业的，尤其是电子商务，有产品策划的，也有网络编辑的，更有网站运营及管理的，总之，我想我一直恪守的原则是：跟别人分享我的经验，让读者在阅读完这些文字之后有所启发，并能更好的优化自己的工作。

老范与月光博客在“网站优化”有分歧，月光认为，网站的价值，在于满足网民需求的多少，搜索引擎的价值，在于把那些最满足网民需求的网站排在搜索结果的前面，所以说，网站最好的优化就是不优化。老范说，“个人认为由于搜索引擎的抓取目前还不是非常智能，所以必要的优化还是需要的，特别是针对新建网站！”在网站是否优化问题上，我赞成老范的看法，月光更看重内容，也就是说，更看重内容对用户的吸引力，这是酒香不怕巷子深的传统，相信，所有的人都会认为没错，我也认为没错，但前提是，如果是一个新品牌，酒虽然好，但巷子太深，反倒不能迅速的让大众知道。毕竟在经济年代，大家做事情还是需要一些动力的，这个动力或来自金钱，或来自别人对该事情的认可，至少应该让大家都觉得你好。

至于未来会不会继续使用腾讯微博，我不大清楚，要根据时间，我有时间，我自然会参与讨论，如果没时间，就只能看朋友们在一起闲扯，当然，



互联网笔记（2004-2010）

我们扯的范围，局限在互联网。而我的工作，我想，我会在一个合适的时机离开，去一家新的公司，在一个地方呆久了，人基本上也就呆傻了。何况，一个项目从开始到盈利，花 4 个月时间，也算是没有愧对公司吧！



第三章：网络编辑与网站内容建设

网站是一种思想 新闻是一种性格

请注意，这只是一种观点，它并没有严格的理论支持，是我从业四年来的抽象看法。所以，你如果要读，那么可以继续下去，当你不认同这种观点，请您即可关掉。

网站是一种思想

在整个互联网世界里，网站数以亿计。到现在，形成了很多很多的操作模式，比如给客户建站、收取会员费用、做新闻卖广告……。尤其是在网站的推广上面，人们不断的总结，到最后这些总结变成了一种即定的一成不变的推广法则。事实真是这样吗？我们是否有必要在使用传统的手法的时候，再结合我们自己站点的特点，创新一些推广方式。

现实的情况是，创新手法与整个互联网的发展格格不入，很多人仅仅是懂点皮毛就以为自己是专家，就可以给人指点迷津，这是顶讨厌的现象。如果你不创新，那么你不能称为专家，顶多，你只是个熟手。因为你在运用被别人证明成功的一些思想。所以你的站，不会有太大发展。

也许这显得武断，但如果没有这么不留情面的批评和探讨，我想我们在做站思想上不会有新的大的进步。

我曾经在一家公司里负责产品，当我明确的知道这种产品在市场上销售不动的时候，我开始想其他办法，这种办法就是与当地的一家有影响力的报纸合作，我们可以通过买断他们版面的形式，发表人物访谈，然后进行利润分成。事实情况是，这家报纸的业务量并不足，而我们刚好有这种优势，我们有强大的销售团队，再者，我们会在报纸上打上：本栏目由XXX网与XXX报合作。

这样做的好处在于：第一，将产品销售出去，依据对企业的了解，他们更多时候愿意相信纸媒，那么你迎合了他的心态；第二，推广了网站本身的品牌，你可以想象一下，当一份报纸每期发布10万份的时候，你是不是得到了10万个广告机会……。当然，其他的好处自然不用再提。



我并不是自夸,我只是想告诉大家,其实互联网公司的运营人员,编辑人员,你手里有很多很多的资源,你可以结合,可以整合。

当然,这种思想不是每时刻都有,而是说自我感觉:我并想用那些老套的方法,去做自己喜欢的事.这是对自己喜好的一种渎职。如果你用了,那么你很有可能跟其他的网站没有什么两样,它在小赢,你也不可能大赢。你的唯一的优势就是你的思想。你采用了与其他人不同的方式。

新闻是一种性格

我们总是会谈到一些网站和报纸,比如谈论时政,我们总是去天涯,我们知道那里有一帮“牛人”,要八卦我们总是去猫扑。再比如我们以成都地区的两份报纸来分析,《成都商报》总是很娱乐很八卦,而《成都晚报》则一脸严肃的在谈论“公民社会”和“普世价值”,这都是一种新闻性格。

因为与众不同的性格,别人总是能记住你。

所以,很多网站的频道主编在跟我谈起新闻的时候总是感觉很难,无流量、无业绩,甚至职员中都发生敷衍了事的现象。这不是他的错,而是你,你这个主编或者总编没当好,你不是党报,党报可以严肃不带任何感情色彩的谈论问题,而你不能,你需要你给你的频道赋予一种性格,这种性格是你与别人不同的。现在网络上相同的东西太多了,当你一遍遍转载别人的文字一点意义都没有。在很多时候你可以转载,但在偶尔的时候你得准备几篇能轰动中国的稿子,这种轰动性的稿子不要多,只要精彩,而且使人认可,塑造你的新闻的权威形象,你就成功了。

如何检测你的努力成功了呢,你会发现,当别人都来你的站上每天看看有没新的稿子的时候,你就成功了。在新闻里,我赞成你做一个先行者,而不是一个追随者。

关于编辑规范及其他

每一个网站都会有也该有一个明确的方向,这如同办杂志一般,每一个杂志都有自己的受众群体。何况,在今天这样一个无论是互联网媒体还是杂志媒体竞争激烈的情况下,就更应如此。



即便网站或杂志定位和受众清晰，仍需要对编辑规范来对编辑进行约束。请注意，这里的约束是从杂志和网站的定位出发，对该选什么样的内容进行大体规范，并不深入到细节。如果说细节，单从网站方面来讲，更多的是对编辑每日的工作量、文章的阅读量和与读者的互动量，以及 PV 量，文章标题的手法、文章标题在首页字数等方面进行考虑。从杂志方面来讲，就没有这么多要求。

现在我来讲讲为什么要有一套编辑规范？我发现很多人将做网站或做杂志想的非常简单，如下一例：

“建个小网站、诚征合作伙伴网站名称暂定为‘九格’，首页上九个格子、方块。每天更新九篇文章。每周再精选一些文章做个电子杂志。‘趣味、洒脱、睿智、真实’是网站、电子杂志追求的风格。如有朋友对这个项目感兴趣，兼职做个编辑，请留言。”

据发帖者所说，他的操作方式是“起步阶段的思路，从 blog 中筛选好文。来源于 BBS 的内容也许只有十分之一。”他否定了 BBS 肯定了 BLOG。其实，无论是 BLOG 或者 BBS 本身内容是非常多切繁杂的，拿我们现在经常看的 BLOG 来讲，有：网易博客、新浪博客、搜狐博客、腾讯微博、博客巴士、和讯博客……，甚至我本人还会去一五一十部落、猫眼论坛、天涯等地看文章。如果这些博客和论坛的每日更新集合起来就有了许多内容，况且内容是不不断刷新的，你如何界定网站的更新时间，是否在每日 17 点之前还是在每日 9 点之前，这些都需要明确规定，你要知道，读者是有阅读习惯的，读者的阅读习惯在很大程度上也是网站编辑来培养的。

如上所说，如何将这些博客集合内容起来，这是首先要碰到的问题，如果不集合，那么是不是需要去每个人的博客看，光是这个时间就会让编辑人员都受不了，也降低了编辑人员的工作效率。可能有人会说，他可以招聘大量的兼职编辑，以此来弥补单个编辑要读很多 BLOG 文章造成的时间和效率差。但谁来确定这些文章可以发布呢？如果是建站者本人，那是没有问题的。关键在于后台，当你今天的发布量达到了，你是否会在后台用程序来提醒“今日内容已发布完成，谢谢大家努力。”的提示。同时，我们还需注意，在没有编辑规范和编辑方向的前提下，就想将网站做到：“趣味、洒脱、睿智、真实”是非常不现实的状况：首先，每个编辑都有自己的思路，他内心里有一



种东西，是骨子里的，无法改变，所以他认为好的，别人却未必。其次，兼职编辑情况下，编辑能力和水平参差不齐，质量恐怕无法保证。最后，每个编辑擅长的关注的方向不同，所推荐的内容集合到一起，仍然是个大杂烩。从总体来讲，网站就会没有性格。没有性格的网站和杂志不具备可以成功的条件。

再从受众方面来考虑，如果每日仅仅是发布 9 篇文章，老读者的阅读习惯已经养成，新读者如何考虑。从人的心理来考虑，受众是贪得无厌的，从新读者的立场考虑，内容必须要海量。新旧读者之间的关系如何衡量？在没有将新读者转化为老读者之时，网站的黏性就无从谈起。尽管发帖者强调：“九格只是精选好文，追求质量。”但我觉得，这可能只是一个梦想！如果要梦想照进现实就必须有一套完整的编辑规范存在！

网编杂谈

一、内容处理

在一个比较规范的网站上，经过编辑精心操作过的内容，在首页上显示的时候，首先标题应该是完整的。用户贡献的内容不在此列。当然，如果你有足够的人力对用户贡献的内容进行必要的标题和内容处理那就更好了。

在处理内容的时候，首尾两段是必须要进行处理的，这也就是我们经常提到的伪原创。伪原创的好处想必大家已经知道了：通过我们对所有推广方式的监控，我们还是觉得伪原创是最能给网站带来巨大流量的最有效的方式之一。在伪原创上，处理的基本原则是：加大对关键字的嵌入。这里的关键词，是指核心关键词，也就是你针对搜索引擎所急切推广的关键词，大概 10 个左右就够了。比如你是一个美容网站，核心关键词可以是：美白、美容……。编辑可以在处理网站首段和尾段时候嵌入进去，当然，关于网站的名称，与网站名称相似的一些词语，都可以作为核心关键词在作伪原创时使用。

在内容处理方面，如果你的标题修改过，首段经过处理并嵌入了关键词，基础的工作已经到位了。

二、并不枯燥的编辑工作



如果你有网编工作就是枯燥的心态。你就该反思，你就发现，这个世界没有工作是不枯燥的，总是要不断的重复重复，至于创新，那是在放在不断重复的基础上的。一个编辑新人，可能一开始会觉得枯燥，当你找到这其中的乐趣之后，你就会发现编辑工作是很爽的。

作为一个带编辑的人，你必须清楚，带新人和带那些老油条，方式总是不一样的。新人唯一的缺点在于对社会了解不太多，他们会从一个社会生手的角度来觉得他的工作怎么样怎么样，因为他没有完全的融入社会，所以，在心态上会很浮躁，总是想着换工作，想着下一份工作应该比这一份工作要好。但是新人又是最好带的。新人刚毕业或者工作经验并不是太多，这时的他们跟刚出土的玉一样，需要你去雕琢，而你要做的就是制定完善的新人成长计划，就是说，一直要让他学习到新东西，新人最喜欢的就是学习东西，具体到每一天或者每一周，都要让他觉得自己在进步。

在管理上，你也不要太死，让他们放手去干，不犯低级错误（比如：标题当中出现错别字），不捅大漏子（政治性错误）就可以了。

新人需要被肯定，需要成就感，你就创造机会满足他。我一开始让新人做专题的时候，我就说，你只要用心就行。她们先把框架弄出来，尽管看着确实不成熟，但我还是赞扬为主。他们也会很开心，他们会觉得自己是有用的。

有些人习惯和麻木，有些人在工作中发现乐趣。习惯和麻木的只能走下坡路，发现乐趣的，会过的很舒坦。我带编辑的时候，我的想法是，无论是谁，我都希望，有天如果她离开了，凭自己的本事去很轻松的找到工作，而且是做主编的那种。我不希望我带出来的人，出去之后连工作都找不到。我宁愿他们比我强。

三、新编辑的培训计划

要制定一个培训计划，将每周都要让新编辑学习的知识点全部规划到这个表中，自己心里清楚，让他们也心里清楚，他们从一个新手到一个老编辑，乃至到运营或者产品需要多少步路要走。知识从浅到深，讲究一步步来。同时，要让他们学会问你问题，直到将你问住。其实，跟这些新人交流的过程，也是你在成长的过程，或者对你工作经验梳理的过程。我们可以将这个培训计划叫做编辑的成长计划，我觉得成长计划很贴切。



一个计划能否行得通，关键就是计划的可行性可操作性到底有多强。

四、编辑日志和管理

如果你管理的人不是太多的话，我建议你让你下面的编辑每天在下班之前写编辑日志。千万不要搞成什么在 OA 当中去填写，那样最扯淡。我发现很多人其实对在 OA 里汇报工作持敷衍态度。我也觉得，那玩意是冰冷的，如果你让他们写在纸张上，员工往往乐意这么干，而且会给你在这个纸上写出些亮点可能有些问题连你自己都不曾想过。

你要掌握它们的动态，就需要每日查看他们的日志，看日志是最能说明问题的。所以，可以有针对性的进行一些有效措施，不过一个编辑的成长计划是一定要做出来的，如果你做到管理这个位置上了，你做的应该是流程化的东西。管理难的最大问题是混乱，混乱的最大原因就在于流程不清。管理其实只做两件事：第一，解决问题；第二，理清流程。

很多人就是为了一份工作，他们才不在乎什么职业不职业的。所以，当他们选择网络编辑这个职业，你需要在一开始就让他看到希望，或者画个梦想图，但是，也需要明确的告诉他，你对网络编辑的看法以及行业内的现状，这是更负责任的做法。每个人都需要一个成长的过程，所以，你没有必要很着急，再说，编辑自己也会鞭策着自己向前。

网编管理之外的第二件事，就是每天下午要有例会，哪怕是讲个笑话都好。毕竟上了一天班了，大家也会很烦，下午的例会不要搞的太严肃，大家就是畅所欲言，实际上也是在针对当天的工作事件展开讨论一下。不要惧怕开会，除非你的会议没有丝毫意义。

五、关于网编的书

我看过业内的关于网编的书，很垃圾，我在想，这些人保准没做过网编。其实，网编行业确实很需要一些具备指导意义的书，由于没有这样的书，很多编辑到现在为止，我想都是靠着工作经验来揣摩的，很不成系统。

重新理解网络“新闻”的概念

传统的新闻定义认为：新闻是新近发生的事实的报道。根据这种定义本



身，即新闻要具备：事实性。就是指必须有事情发生。这种事情指异常活动信息。“常”包括平常、寻常、正常、一般、普通；经常不变的、日常的、合乎规范的、司空见惯和重复出现的。“异常”则是不同于平常，包括非常、反常、超常、少有、罕见、违反规范。常与异常是相互对立的，又是相互依存的，即有常才有异常。比如日出东方，车行向前等均为平常，但如果有一天，太阳突然出西方出来了，那么便会成为一条重大新闻。当然，同样注意新闻的时效性。

在我们的日常生活里，我们每天所接触到的新闻都具备了异常特征。当报纸等传统媒体出现并长久的引导人们的阅读习惯，这种对“新闻”概念的理解就已经根深蒂固了。网络的出现，又重新定义了新闻的概念。这种概念不是把以前的定义推翻，而是在其基础上，对这个概念进行延伸和扩展。

目前我们所能看到的新闻大多数是从报纸等媒体上转载发布到网络上，供人们免费阅读。但是，免费的东西太多了，诸如：博客、电子商务网站、论坛等所提供出来的信息，我们能否将其称呼为“新闻”呢？当然，我们将其称呼为新闻似乎不大准确，准确的称呼为“资讯”。但在工作与生活中，人们往往又将这些与新闻挂钩。变成上网阅读的一部分。至此，网络的出现已经颠覆了传统的媒体新闻概念。而网络编辑本人也不自觉的将扮演了一个双重角色。既是一个传统媒体的网络代言人又是一个网站方向（资讯在一定程度上代表着网站的属性）的代言人。

在这种概念的颠覆下，网络编辑在工作中，自然对“新闻”概念，进行了延伸和扩展。

我们以电子商务网站为例。我们会发现，电子商务网络编辑的工作大致可划分为以下几种：

第一， 论坛管理（行业论坛）；

第二， 博客，从博客里发现优质内容并进行相关推荐（用户贡献内容）；

第三， 网站日常信息的更新维护（更多是传统媒体来的新闻）；

第四， 配合销售部门进行人物访谈并相成相关稿件，进行信息发布（网站方自己创造的内容）；

第五， 进行外贸信息的编辑和推荐（外贸定单信息）。

也就是说，这里能涉及到纯粹新闻已经相当少，只占工作的一部分，大



部分时间被其他内容的编辑所占据，那么这里的编辑编的都不是新闻吗？是用户不愿意看不爱看的吗？未必。对电子商务网站而言，用户愿意和爱看的，恰恰是哪些真实的，经过过滤的“外贸信息”，这也是才是电子商务网站存在的理由和根基。

如果我们单纯从新闻角度来看，这里的编辑工作已经完全脱离了“新闻”概念。那么它们就真的不是新闻了吗？显然，答案是否定的。

我们再来看其他的门户网站。在门户网站，做“新闻”走的较大胆前卫的当属网易。我们会发现，它的大多数新闻，相反不是来源于各家报社的平面媒体，更多的则是来源于其他报业网站。如 08 年 12 月 30 日网易推荐的前 6 条新闻分别如下：

陈水扁再次被收押（环球时报）

中行丢失东北高速 2.93 亿元存款 被判全额赔付（新京报）

国新办主任激情解读胡锦涛报告“不折腾”内涵（中国新闻网）

“最搞笑政府大楼”遭曝光 26 层楼仅 36 人上班（荆楚网）

湖南一收费站砌墙堵免费国道 逼走收费路(图)（湖南在线）

网友曝最强小学生诗朗诵 称令西方丧胆(视频)（荆楚网）

我们会发现，网易的新闻推荐除第一二两条来自平面媒体外，其他 4 条来自于网络信息，即报社管辖下的网站。你能认为其不是新闻吗？显然不可能。你仍然得承认，网易新闻做的还是有声有色的。

这就要求网络编辑在日常工作中，将“新闻”概念适当延伸，将用户创造出来的、经过编辑发布的以及从传统媒体转载的文章统一理解为“新闻资讯”。也只有如此，编辑的工作才不会是进行简单的复制粘贴这么简单和枯燥。因此它也暗含了编辑的主观能动性。

编辑的主观能动性可以从以下几个方面进行考虑：

1、博客及以博客文章为主制作成的专题，诸如和讯博客专题 08 年 12 月末制作的两个专题：

《以色列空袭哈马斯》（“幸灾乐祸”之嫌，我对新华社记的看法·【原创】元旦，以色列地面进攻加沙·以色列的炮弹，落到我们屋顶！·看新浪评论审查中亲美亲以色列的阵营·巴勒斯坦人 20 年来最惨痛一日·空袭哈马斯：以色列利用了美国总统·以色列空袭加沙·Daniel Pipes:巴勒斯坦解放组织）；



《茅于軾遭各界炮轰》（•守 18 亿亩耕地红线的国策其实很虚•设定红线等于制造短缺•惊闻茅于軾先生为贪污说情•致茅于軾先生“18 亿亩红线”是不是汉奸的分水岭•茅于軾是解放思想的急先锋•骂茅于軾就是爱国吗•18 亿亩还要不要，我对茅于軾先生观点的意见）

2、与报社合作“洗稿”，网易的在奥运期间的百城记和改革开放 30 年的“我的中国梦”以及网易特约专稿就是典型案例；

3、对平台的内容进行再加工，形成网站方的原创稿件。如荆楚网 12 月 30 日的《“最搞笑政府大楼”遭曝光 26 层楼仅 36 人上班》就是根据网友提供的素材形成的新闻稿件；

4、根据网友的评论形成独家稿件。编辑只需对观点进行提炼和罗列即可。

5、作为电子商务网站，可以利用自己目标用户集中的特点，进行行业调查。发布月度、季度和年度行业发展分析报告；

6、作为电子商务网站，可以将外贸信息作为新闻进行运营推广；

7、以本平台为主的，促成的外贸交易案例等。

总之，网络编辑应在工作过程当中，结合网络媒体的实际情况，创造性的发挥网络媒体的优势，突破固有的“新闻”概念，出色而完美的完成工作。为用户编辑出喜闻乐见又具备平台个性的新闻。

也谈网编如何寻找新闻源兼谈网编的新闻感

1、除了常见的新闻源渠道和正规新闻分类中寻找新闻之外，做网络编辑的人，千万不要以为自己就是编辑，而对编辑的定义就是复制粘贴伪原创这么简单，要时刻告诉自己要能写新闻。虽然说，现在的新闻太多，但“内容为王”这句话还是很有用的。所以，作为网编，就需要发挥自己的能动性去创造新闻写新闻。在互联网行业里，如果单纯是把网编理解成编辑，就不会成为优秀网编，优秀网编的一个最重要的素质是——记者（具备记者的特质）。

2、写新闻是个难活。新闻在哪里？什么样的题材适合写成新闻，什么样的题材可以写成评论？都要根据自己的判断来决定。

3、新闻在哪里？新闻的来源会有很多。我相信大多数的网编不会是一个



什么频道都管的主，都有行业限定，由于是固有的一个行业或类别，那么可选的前提是，你要努力发掘这个类别中的新闻。要发掘新闻就需要多跑多看多听多留心，有意识的去收集素材。可能有些编辑常年都不会出门也不允许出门，那就多找这个行业里类别里的人多聊天。一个现象，一个人说可能不是新闻，但有10个人说可能就是值得写的新闻。

4、什么样的题材适合写成新闻，什么样的题材可以写成评论？我们假设：中国饰品节（饰品展会）开幕了。那么当天发布出来的，中国饰品节开幕的文字和图片便是（初级）新闻。而网编在给中国饰品节写稿件时通过走访发现中国饰品节办的很糟糕，惹的参展商很不满意，又可以续写一篇，在这篇新闻报道中要实事求是的将采访的人采访的厂家的原话进行还原，让中国饰品节组委会听到。这也算是一个（中级）新闻。但是，这个新闻写完之后作为有心的网编仍然可以继续深挖，通过大量的采访和调查（比如网络投票、调查问卷方式）来了解为什么本届中国饰品节存在这样那样的问题，当今的同类展会是怎么操作的，它们的优点在哪里？这就完全可以成为一篇评论。

5、新闻本身只是个事件报道，意义并不太大，但客观的有深度的评论往往要胜过新闻本身。所以，作为网编要有做深度新闻的操作概念。

6、有时候新闻也可以策划。当然，我说的新闻策划不是新闻炒作，而是在大量的调查基础之上写出的文字稿。比如我昨天想到的一个话题：义乌哪里的人最爱闯红灯？如果是义乌本地的一家新闻综合网站的编辑，那么他就可以通过一定途径到交警队去查询最近半年来闯红灯最多的车主户籍所在村镇，然后以列图表的方式泡制出一篇新闻。再加上当地媒体的通力合作，这篇新闻相信会红。再比如在非官方，每天都有各种各样的调查，通过调查也可以写出新闻。当然，这就要靠编辑本人和社区运营方的资讯操作思路了。

7、不管什么网站的编辑。一定要记得一点，你的新闻要有深度，要有观点（这个观点符合你所在网站的定位），在一些事情上你要有首先发言权。不要等到别人做了你再做，这就没有意思了！



资讯编辑，发现数字背后的人

一、内容为王的典型案例

Bodybuilding.com 是一家美国的健身产品零售网站。这是一家靠内容推广来取得流量和转化率的 B2C 网站。它没有做任何付费搜索引擎推广，但是它在自然搜索结果中获得了很好的表现，从而获得了大量访问者。它拥有 400 个写手，他们都是各自主题领域内的专家！巨大的流量来源于 1.6 万篇关于健康，营养，体重，健身及其它相关主题的内容文章！这些专业的文章，吸引到了对健身等感兴趣的人，他们阅读专业的文章，文章中提到的产品激发了他们购买的欲望！因为这种强大的内容，他们在 05 年的时候，销售额就突破了 5000 万美国。

国内的新浪等门户网站，就更不用说，依靠内容吸引用户，通过广告销售带动网站生存并赢利。依据内容生存，对国内大大小小的网站而言，在金融危机状况下，简直成了救命稻草。

二、认清我们为谁而编辑

这可能是所有网络编辑在进入这个行业之后，首先碰到的困惑。因为你根本不知道，枯燥的编辑工作有什么意义？对你工作的网站价值如何？你如何才能编辑出适合用户的新闻资讯？

一般而言，成型的企业会在编辑进入之后对编辑进行简单简短培训，目的就是理解企业的服务对象，用户的阅读习惯和心理，我们可称为“用户需求”培训。也就是说，编辑所发布的每一条新闻，都是围绕用户而做的，不可能天马行空，任意发挥。任意发挥的结果是，编辑会累死，而你的阅读受众会迅速下滑，给网站方造成不可估量的损失。所以认识你的用户，并分析其心理是编辑必须面对的第一堂课。

三、用户行为观测

在认识清楚我们为谁而编辑的之后，并不说明，这种笼统的认识就可以让您编辑出优秀的新闻。优秀与否则完全取决于用户。

用户的投票只分两种：阅读量、评论量。

行为观测是利用各种各样的统计工具，对制作和创造出来的内容进行评



估。即这些内容真的是用户想看的，用户在近期内一直在关注什么东西，用户是怎样来看待这些新闻的，他们的想法是什么？监测工具，就可以提供很好的答案。

我们把监测数据简单可以划分为：在一定时间段的用户浏览最高新闻、用户浏览最低新闻、用户评论最多、用户评论最少。对一个小型网站，这种简单的划分已经够用。

我们可以将新闻的用户浏览量和评论量进行每日总结，并将这些总结制作成图表。在这个图表当中，可以对各个新闻进行“属性”细分。如：社会、民生、股票、历史、文学、情感等等。还需要对“关键词”进行研究。这里的关键词是指，用户在浏览过程当中，注意的是哪些词语？并将这些关键词同样列于图表当中。

在观察一段时间之后，根据用户习惯，有意识的对新闻编辑方向进行小范围的微调，以迎合用户。这种微调可以使编辑加大某一类别的新闻推荐力度，以观效果。用数据来发掘用户的阅读习惯，并照顾到用户的阅读情绪，可以使网络编辑更轻松的为网站锻造出性格。

综述

优秀的网络编辑不是每天坐电脑前拼命编辑，而是根据所制造或创造出来的新闻质量来观察用户，迎合用户。以发现数字背后的数字人，并将其还原成眼前的活生生的人为己任的。同时注意，中国互联网本身的特性，即偏重于娱乐，所以在微调的时候，注意把握网站的方向，把监测数据与网站方向进行结合，别被用户带到阴沟里去。

“新闻”不“交互”，将毫无力量

章文先生最近撰文《公民新闻力量大》，在文章中使用了自身的博客案例，讲到了曾经极为轰动的高莺莺案件。章文说：“我稍后一两个月参与进去，我本人是做新闻的，知道怎么作跟踪报道，我的博客那时候关于高莺莺案件的点击率都是几千，我的博客和王才亮律师的博客成为全国关注这个案件网友的集散地。为什么会有这么大的影响力？就是因为用了真名，真名意味着你



负责任，你发布的消息和评论是真实的，而不是胡编乱造的。”

这事放在 2005——2009 之间的几年，不算个事。至少党国不会把你当成事。党国的一些公仆认为“你们算个屁”。但后来就不行了，连续发生的一些事情让党国感觉有很多新生事物还是需要监管的，比如博客、论坛等。据说是因为这些网络产品太过交互了。

为什么人家那么在乎交互性？因为交互性是有危害的。设想一下，如果你一个人呆坐在一个地方自言自语，别人会怎么看你，尽管你说的是真的，恐怕你周围的人大多也就当个热闹看。甚至有人会说你是神经病，没人相信你，也没人给你证明。原本是个真实的事情，缺乏了交互，一方面无人附和，说的人感觉失望，另一方面，大众也不相信。所以一个事件要让人相信，是需要一个群体去附和的。当附和的人多了，原本很小的事件就会变成一个大事件。“大事件之所以大，是因为，第一关注的人多；第二有着普遍的利益相关性，也就是说利益涉及面广泛；第三，‘破坏性’或者‘压力’巨大”（郜永华《网络编辑基础》——网络新闻事件炒作）。

章文先生也在文章中坦言：“当时新华社副社长（现在的总编辑）何平负责过问这件事，他问我们的总编辑，章文博客到底写了什么，怎么湖北省委宣传部两次来告状呢，我看看。都是做新闻的，他看了以后就知道是怎么回事，什么叫煽动网友扰乱社会秩序，欲加之罪何患无辞，明显是想让这个人闭口，不要关注这个事。何平看了以后就跟我们总编辑说这个事情到此为止，章文也不要再关注这个案件了。如果这次不处理掉，下次他们告到中宣部的话，就保不住他了。”可见，这个案例是最能说明“大事件”的，也最能感受到这种“压力”巨大的。

少了交互，所谓的公民新闻将变的毫无力量，你尽可以高高在上，尽可以一本正经，尽可以将你知道的一切事实真相说出来。但是，你知道，没人愿意相信你，“机构”们也会说你是“别有用心的”你在“蛊惑”“不明真相的群众”。这才是最大的对公民新闻的打击。你缺少了跟你一起谈论的对象。读者只能远远的看，表示知道了。他根本不知道还有谁知道。原本有力的知道分子由群体变成了个体，最终又变成了无力的。相较与个人，群体更有力量。而“新闻”一旦不被讨论，就如同古人的“结绳记事”了，顶多只能叫记录。



但是，就这样吧。毕竟，有人为我们创造了互联网，我们该感到幸运。尽管我们无法分辨哪些是真实的信息，哪些是“低俗”的内容，尽管我们不在博客、论坛、留言板上交互，但由于我们掌握了大量的信息，我们有在大量的信息基础上辨别的能力。我们就可以在私底下谈谈。如果私底下都会触犯天条，只能说明我们又回到了武则天的告密时代又或者明朝的东厂西厂时代了。

从九城的“总裁邮件”说网络新闻

九城总裁陈晓薇在给公司员工的邮件中默认了九城失去《魔兽世界》代理的传言。并拒绝了将九城现有《魔兽世界》运营团队转让给网易的买卖。新浪网在独家报道的标题上很直接的说“陈晓薇邮件暗示九城失去《魔兽世界》并称不会裁员”。不过，九城是否裁员，目前不清楚，毕竟，新浪网没有见到陈晓薇本人，顶多也就是将江湖上流传的公开化了“总裁邮件”解读了一番。大河网在标题中用了“痛失”二字。对九城来讲确实是一大损失。九成收入没了，如九城之前所言“面临倒闭风险”。所以“痛失”二字，还算贴切。此外，赛迪网、计算机世界、新浪、腾讯、DOWNEWS、TECHWEB 各个网站都在报道这事。打头阵便是“总裁邮件”。传达出来的：九城失去了《魔兽世界》，网易与暴雪开了合资公司……

当大家都在报道九城、暴雪、网易之间发生的这件事的时候，部分网站已开始分析评论了，比如搜狐的“魔兽世界危局破解：商业无解 政治层面可解”；爱蜂窝“《魔兽世界》运营权转移的法律思考”；计世网“中超俱乐部看淡魔兽续约 不会影响近期成绩”……这才是真正做新闻的。一个很大的事件，都发生了，圈子就这么大，能知道的该知道的，都知道了。于是，这种单纯的传话筒意义上的报道已经失去了价值。如果还要继续跟进，除非你有自己独家爆料。不过，爆料这事真没那么简单，不是谁都可以弄到料。所以，一般网站可以做什么？分析评论啊！在媒体业，爆料不容易，但要弄几篇分析评论是很容易的。中国的评论家多，一个小小的互联网行业，你到网络上搜索一下就知道有多少专家了。更何况其他行业。其实，从读者角度而言，他



们在知道这件事情之后，想到的也肯定是有影响。从做互联网角度来看，读者有这个需求，我们就要提供这种优质的“用户体验”满足他，这样你才有在媒体业内生存资本。

现在大家都说报纸要死了，尤其是金融危机以来，很发达的美国报纸要么倒闭，要么转型网络版，要么出售旗下的一些资产。于是，大家都这么说，都说报纸不行了，尤其是网络业内的人，似乎有点集体欢呼的味道。但是，你仔细想想，网络新闻业多少东西是从成熟的报纸版面复制的就知道了？报纸有访谈，网络媒体也弄个访谈，报纸有专栏，网络媒体上肯定也少不了。网络媒体业创新的东西并不如纸媒。只是在后来发生了一些变化，如 UGC 和 DIG 概念和技术的引入。这就照顾到了用户体验的问题。但是纸媒由于技术所限，它是真的做不到，这不怪它。当然，我在这里不是要论证报纸是否要死的问题，只当题外话，我想说的是，报纸的一些做法，值得网络媒体们借鉴。

如你还无法理解，那就让我们继续深入。在我们的平常生活了，被我们经常提起的也就那么几种报纸，以《南方都市报》、《南方周末》为首的“南方报系”是我们关注的焦点。原因在于，它们在很多时候往往会突破常规的“爆料”，这料还有点猛，因为别的报纸不敢报道，它报道了，自然，很多人就会认为它们才是中国的“良心”。于是，同行们就关注了，就都来报到这个事件，或者转载也行，总之，是很热闹，但是南方报系马上不这样了，它在报道现象之后，马上跟进的就是分析评论等深度内容。很多报业同行看到了，也想学，但是又不敢，怕触底线……你说，这个样子，南方报系，不成功都难，因为你给别人留下了发挥的空间。有些东西不是做不到，而是你根本都想不到。

所以，无论报纸死也好活也好，都不重要，重要的是，我们是否有所领悟，在报道事件时是否有将好奇心进行到底的决心以及自己的观点和原则。

谈电子商务网站的资讯编辑

电子商务网站已过了玩概念的时代，事实上任何一种网络概念到最后就是一种提供服务。至于电子商务经过多年发展在眼下已提升到拼服务的阶段。



如果说，曾经的电子商务在资讯编辑上还只是“顺手牵羊”，那么今天，电子商务就需改变这种到处转载筛选发布的常规状态。而资讯也回到了电子商务的本质上来。

说到电子商务的本质问题，我们抛弃专业性的术语，将其理解为：为网络目标用户提供买卖，快速、直接、准确、高效的促成交易。而资讯是否可以放弃不做，这也不现实，现实的情况是，资讯本身也是要为网站提供价值的，可以创造利润的，哪怕是看不见的利润（增加网站的知名度，提高本网在搜索引擎中的权重等）。如果说，资讯本身为网站带来任何利益，那么编辑团队就失去了存在的意义。

我们认为，电子商务网站的资讯编辑，具备三种功能：（1）提高本网在搜索引擎中的权重，可通过转载大的行业网站新闻来实现；（2）提高本网的权威性 & 行业知名度，在该环节，大部分的资讯得依靠编辑团队的采编能力包括对行业知识的积累和新闻敏感性的把握。如提供母婴类产品的电子商务网站，可以在“毒奶粉”事件之后，马上进行相关专题的组织报道，并且立刻与供应商进行磋商，确定在本网所进行的奶粉交易中，由本网流通出去的奶粉是否含有三聚氰胺，如不含三聚氰胺则立刻，让供应商发布相关通告进行澄清，如含有三聚氰胺则停止销售，并对已出售的产品进行召回，同时与供应商协商进行相关的赔偿退货方案。以上是针对新闻敏感性所举的例子。至于对行业知识的积累，最直接的表达和看法，则是发布本行业的相关调查报告。我们发现，行业性调查报告的发表，对行业的触动颇大，除非，该报道写的无深度，不全面。遭到行业唾弃。成功的调查报告，本身就能招致相关网站的转载。作为网站特稿，相关网站在转载时，同样会注明该站名称和地址。从另一个层面，扩大了本网知名度；（3）引导目标进行消费。这才的电子商务网站资讯团队存在的意义和本质。对资讯的理解，千万不要死盯着传统的新闻概念不放，传统的新闻概念在某种程度上已经跟不上网络发展的步伐。人类社会最大的便是，大多数的研究远远跟不上实践的发展脚步。理解这一点之后，需将网络新闻概念扩散开来，比如商品本身的评论，商品上架前的说明等等，都具备资讯特性。这一环节，编辑需目的对本站商品进行重点推荐及推广，引导目标用户关注。

涉及到具体操作层面。我们认为，一家不知名的网站如果仅仅只是让编



辑进行辛苦的创作，那么成效不会很大。要撬动行业的前提是，你是否具备了在行业内的知名度和权威性？而要具备这种资格，我们可以向 DONDEWS 学习。DONDEWS 本身是一家媒体平台。平台的最大价值在于该地软文成风。这些软文又是各个厂家相关工作人员发布上去的。在一定程度上，充实了网站本身的资讯数量。想象一下，当一个行业里，有 40% 的企业选择你的站作为发表软文的地方，网站的价值将会如何？也就是说，网站平台本身需要为客户提供这样一个发布的通道。靠博客还是靠论坛，似乎都不靠谱。博客和论坛的产品特性似其媒体属性大打折扣，最优的选择在于，在网站醒目位置，设置“征稿启示”或“我要投稿”，由编辑进行审核发布。初期影响力不会很大，但从长期而言，这样的做法是值得的。首先，企业发了新闻并留了联系方式，相关业务部门就需对企业进行接近。其次，增加了网站本身的权威性，当大家都认可你的平台，别人理由对你的网站进行舍弃。最后，你的这种影响力将大大提高网站的知名度。需要的只是选一个合适的时机，实现自己的盈利之路。

需考虑清楚的是，电子商务网站编辑团队的存在，在前期的投入，几乎是不赚钱的，如果不投入，网站又会变的更没有前途。

从新闻编辑角度谈区域性门户网站的出路

区域性门户网站是指以服务地方发展为主的，以各地报业集团为背景发展拼凑起来的网站。在国内出名的有位于湖南的“红网”和位于广东的“大洋网”，它们都隶属于“省委宣传部”管辖。其中，红网是湖南省委、省政府的重点新闻网站和综合网站。当然，它也有湖南在线，但湖南在线本身的影响力就不如红网。而“大洋网”虽也是省委宣传部管辖的网站，相对而言，又不如位于同一城市的“21CN”。

在今天，无论是湖南在线还是大洋网，或者说其他报业集团成立的网站都面临一个困境。这个困境便是：不死不活的，不被人记得或提起。至于说到知名度和品牌，则根本无从谈起。笔者以为困境的原因在于：一方面本身定位存在问题，另一方面他们的官方身份和背景制约了他们不可能在一些敏感



话题上走得太远，也即他们在新闻报道上不可能进行大的创新和改革！

第一，定位问题

报业集团的网站之所以不知名，关键性因素就是定位出了问题。

观察发现，很多报业集团的网站都是每天转载报社内部发表在报纸上的文章，虽然大家嘴上在说要把自己定位成一个媒体，但不具备媒体的属性。它缺乏原创性的东西，它永远跟在报社的后面。毫无竞争力可言。一直转载他人文章的网站，算不上媒体。新浪是一个媒体平台，但今天，我们不可能去复制一个新浪出来，因为环境和时代的不同。我认为，报业集团的网站定位应是：一个依靠原创、报道、整合出的新媒体集团。该网站既从属于报业集团，又独立于报业集团之外。独立的做业务、进行新闻报道。以四川在线名义组织活动，在传播过程当中撇开自己的官方身份，就把自己当成市场经济当中的一份媒体来做，做出属于自己的新闻特点。

第二，在新闻报道上进行大胆改革

在明确自己的定位之后，接下来就是如何做的问题，也就是找一个便捷的方式，把自己推销出去，而新闻报道被大量转载则是推销网站的最好方式。

（1）注重对四川本地重大新闻的原创“首发”报道

我们以四川在线为例。正因为四川在线是一家具备官方性质的区域性地方门户，所以它在报道时候就显得相对谨慎和保守一些。当汶川地震发生时，人们看新闻通常会到新浪网、搜狐网、腾讯网、网易以及新华网和人民网！人们并没有发现四川在线其实是可以看新闻的。为什么人们没有想到或者看到关于这个站发出来的只言片语，哪怕一张图片！原因就在于四川在线的编辑记者们并没有意识到这将是一个宣传和扩大四川在线影响力的绝好机会。

我们说，虽然你是官方网站，会有这样那样的一些管制，但为什么，你就不能试着突破一些底线。实质上突破起来也很简单，我们可以派编辑记者到前方，拍摄或以日志、采访日志的方式发回来，贴到自己的博客当中，后方编辑在首页进行有意识的推荐。既然追究起责任，这些人都是不存在的，或者说是一些私人行为。

我们再假设，如果说发生在 08 年 5 月 12 日的汶川地震是由四川在线首先报道出来的。那么其互联网媒体中的影响力和经典程度不亚于“新浪的 911



事件”报道。

再如，最新的四川柑橘事件，四川在线采取了沉默态度。即便官方要求不予报道，但四川在线可以采取积极的态度来进行正面报道，采取独立出稿的方式。

（2）由被动配合变主动出击

正因为四川在线定位不清楚，所以在很多时候，网站方在做新闻的时候，不知不觉当中把自己放在一个较低的位置上，似乎底气不足。

我们仍以四川在线为例，目前正在网站上进行的“四川省十大最美乡村公路评选”活动。笔者以为，这可能是在报纸上进行的一个评选。但报纸有一个问题，由于版面所限，它无法全景式展现“最美乡村公路”，而网站可以。那么网站方可以与主办报社联系，由四川在线的编辑记者随行，下基层进行图片拍摄、采访，讲述乡村公路的美丽和公路建设过程中的一些故事以及它到底美在哪里？为什么？需要注意的是，关注报社不关注的地方，作为报社文章的一种全方位补充。这样一来，网站方将由被动配合变为主动出击。

读者也更喜欢这种全景式的展现，而不是一个简单的投票结果。同样，也给予了读者参与的理由。四川在线在读者心目中留下的印象也不至于是一个简单的工具。

（3）注重资讯品牌建栏目建设

品牌就是利润，对媒体而言是一个毋需多言的真理。而要打造品牌栏目却非常之难。比如民生评论版。我们以四川在线为例，我们可以将该栏目定名为“西蜀评论”或“西蜀观点”，以专栏的方式，对四川本地的热点事件和国内国际的热点事件进行点评。

观点要求气势磅礴而不是盆地思维。即：在评论某人某事的时候可以结合四川实际加以评论。

最终形成四川各报社评论版采用了四川在线“西蜀评论”或“西蜀观点”上的一些文章。即便不采用，也要形成报社方经常来网站看评论文章以及观点的习惯。

事实上，四川在线已经有类似栏目（麻辣汤评论），可惜把一个非常好的栏目在设置时失去了重点（属网站策划在此暂且不谈）。

（4）随时创新



作为官方网站，都有做新媒体的意愿。笔者对新媒体的特点概括为：信息个性化、传播大众化、受众互动化、信息途径多样化。

信息个性化是指你有别人没有的新闻资讯；传播大众化，即由报纸一对一传播，变为一对多传播，受众面广；受众互动化是指要重视用户在阅读时候对新闻的看法，调动受众的参与性；信息途径多样化则是指传播途径，比如博客、播客、图片等。

网站方可以使用新技术新概念，以服务用户为导向。例如，我们可以在论坛当中设置“报料版”，让人们知道该去哪里报料自己身边发生的新闻，一方面为四川在线提供了新闻素材，另一方面也扩大了四川在线在网民当中的影响力，还可以使四川在线与各个报社之间紧密合作，拓展了发展空间。

在进行新闻报道和改革的时候，把握一点，既要写出带有轰动性和敏感性的新闻，又要想办法规避一些政策风险。做新闻实质就是在折腾，用一个事件或者策划出一个事件，将新闻做出自己的性格。

以上仅是关于区域性门户网站在新闻编辑时的一些个人看法。既然要做新媒体，我们的最终目的便是：让报纸盯着网站而不是网站盯着报纸。以全新的理念和操作手法，扩大自身的影响力。用市场的眼光和手法来操作网站，让每一个栏目和频道具备赢利点。

当然，作为任何一家网站来讲，定位是第一位的，是方向性问题，方向错了，最终可能是满盘皆输。其次才是网站在制作过程当中的策划和运营工作。

作为区域性门户网站在页面策划方面也要具备一些技巧：切换式最常用，即网易的版面策划方式。而不是：杂乱无章。把东西一古脑的全部呈现给读者，反倒让读者不知所措。以及功能（手机订阅）的引导性和顺畅良好的用户体验。

我们有理由相信，互联网即将成为主流媒体，因此，很有必要在新闻编辑方面进行一些大胆尝试，打破常规，使网站真正成为四川的权威媒体。



从四川在线被封杀谈起

——网络事件和新闻稿的细节处理

“如果报道属实，稿子照发”。两年前，我的前任老板我在征求是否发一篇新闻稿子的时候告诉我。那次是去采访一次展会。展会办的并不成功，无论是参展商还是参观商均认为。而我本人并没有采用组织机构已经写好的新闻通稿。我根据展会的实际情况和我本人对参展商和参观者的采访发回了我的报道。但在发之前，我将稿子交与组织机构审核，他们并不满意。是的，他们认为这样会对他们的展会造成影响。

我坚信我的报道是属实的，但我还是在发稿时对稿件进行了一些处理。我并没有将该报道以新闻的方式进行发布，而是采用了评论分析型文章方式进行报道。我简单的想法是：不要给网站造成任何麻烦，而只要稍微有点思考能力的人自然知道其中发生了什么？现在想来，这算不上高明，甚至有点可耻，但你得相信：在今天，网络媒体仍然是处于一个弱势地位的，即便你是一个官方网络媒体又能如何（如：四川在线）？

四川在线在本次事件中并没有错。错在成都市交委。这是需要强调的。但站在一个从事网媒的人看来，四川在线在这件事情上也存在操作上的失误。

1、太把自己当回事。在政府官员眼里，稍不出名的平媒都懒的睁开眼看一下，何况是网络媒体。即便你是一个省委宣传部门管辖下的网络媒体又能怎么样？官员是没敬畏之心的。这一点上不但要提醒四川在线的同行，也同时提醒其他同行。

2、在新闻稿件处理中太过直接和尖锐。如在12月20日《邀请成都市交委相关同志一起上上课》一文中，四川在线的编辑在措辞当中，显得情绪化：

[我们期待你们能满足网民小小的愿望：“五路一桥”费收了多少钱？怎么用的？

哪知，你们回答模糊：“大概每年三个亿左右”。且不说这几年车辆递增，每年收费不可能大致相同，而且以今日之成都车辆保有量推算，这个数字也难以让人信服。不仅如此，你们还一再回避收费与年检挂钩的事实，说什么



车主交纳“五路一桥”费是“主动申报”，是车主“自觉履行法律赋予的义务”。以此相对照，“五路一桥”费收了6年了，你们还一次都没有向公众汇报过相关情况。对公众的知情权，你们重视不够，说不过去吧，同志。]

文章犀利是好现象。但犀利的前提是不要让当事人觉得你有情绪化。如果你是当事人，换作其他人，发出这样的稿子对你进行质疑，那么你又作何感想？所以编辑在处理稿件时，尤其是带有负面形式的稿件，一定要注意对方的情绪，不要激怒对方。

3、事件操作上存在失误。这种错误格局在于没有很好的合作伙伴（相关平面媒体的合作）。在这样重大的新闻面前，我们认为，很有必要实现平媒和网媒联动的局面，而不是“努力向前”。如可以考虑跟《成都商报》或《华西都市报》合作进行。在事件出来之后，尤其是四川在线遭遇封杀之后，我们发现，四川较知名媒体均不开口和跟进，造成了四川在线在本次事件中的孤立局面。很难形成一定的“媒体压力”。其结果只能是成都市交委更加嚣张的置民意于不顾。

四川在线被封杀给我们的启示：

1、作为网络媒体，现在并不强势。即便目前大家认为平面媒体不行了，有生存危机，但不说明平面媒体立刻会走向死亡。要死亡也是一个过程，何况，平媒不可能死亡（笔者的看法）。网络媒体当下要做的是联合平面媒体实现良性的联动，这里没有主次之分，只是在报道的采写方式上有所区别。不要想着去做领头羊，网络媒体能做的，是加强平媒报道的深度思考，将思考结果抛给大众。作深层次的民智启迪。在很大程度上，网络媒体现在仅仅能做的只是以“帮手”的形式出现。

2、记者要报道一些事件的动机是好的，但不能搞的伤害网站本身。就是说要懂得自我保护。网民在很大程度上是个起哄者。如果你真有什么事，网民在很大程度上只会说几句不痛不痒的话，于事无补。

3、作为负面稿件，在处理时，可否不要那么直接和尖锐，不要咄咄逼人，而是有理有据，既让其疼还要让其配合。须知在这个世界上，记者仅仅是作为“良心”而存在，真正强势的政府和其官员们，至少在中国。

4、多学习些采访技巧和挖新闻的方式。可以学习狗仔队，虽然让人不嗤，但至少在受伤之后还可以拿到自己想要的新闻素材。从而避免《记者拍“五路



一桥”收费文件，被勒令“爬开”》的事件。

附四川在线被封杀事件：

最近一周（08年12月15——24日），在成都当地网络论坛，取消“五路一桥”的声音显得尤为强烈，为此站在“支持取消”立场的四川在线，不惜与成都市政府有关部门叫起了板，形成了省级新闻网监督副省级地方政府的局面。随着舆论压力的持续增加，成都市政府有关部门于22日就“五路一桥”费问题召开会议。四川在线的记者表示，当时成都市法制办相关负责人称，会议结束后法规二处处长孙希武将向四川在线通报相关情况。四川在线也抓住了这个时机，准备搞一次官员与网民的互动，推动问题进展。出乎当事记者预料的是，“正当相关同志准备接受四川在线记者采访，向网友解答相关情况时，突然接到成都市相关方面的电话：不准接受四川在线记者采访。”于是，在23日四川在线的头条位置，出现了一篇颇为醒目的面向广大网友的致歉信。在介绍完前一天紧急被叫停的情况后，四川在线署名木桦的编辑表示，“作为一个以宣传党的方针政策、服务网友为己任的四川主要党网，我们言而无信，很是愧对网友”的文章。

四川在线连续发表分别为：12月15日：《八成网友呼吁取消“五路一桥”费》；18日：《“五路一桥”收了多少？官员称这是“保密的”》；12月20日《邀请成都市交委相关同志一起上上课》《成都市交委回应“五路一桥”收费问题閃烁其词》；23日：《向关心四川在线的广大网友致歉》；24日《记者拍“五路一桥”收费文件，被勒令“爬开”》……

网络新闻写作，慎用“相关”一词

“相关”这个词并不太好，不太好的原因是我们的日常生活，总是一些纸媒体经常在使用，尤其是一些政府公告和党的喉舌们对该词使用之频繁，但在使用中又欠妥当，造成了“相关单位”和“相关部门”已成为一个带有可耻性质的，人人心照不宣又人人喊打的词。

所以，人们通常会说，历史上最为神秘的部门就是“相关部门”，可以看出，背后的水有多深，人们有多无奈。透过这种无奈，我们可以看出的是，



人们还是想知道“相关部门”到底是个什么样的部门。所以，作为网络编辑的我们，在网络新闻写作中一定要慎用“相关”一词。

那么如何在新闻写作中避免使用“相关”一词，个人见解是：相关单位、相关部门，肯定是牵涉到一些具体的单位和部门的，既然知道这些涉及的单位（部门）和单位中的具体人，就在新闻写作中直接点名出来，何单位何人，出了什么样的指示说了什么样的话，将场景还原，而不是使用“相关”这个带有含糊性质的词语。除非是逼不得已，即网络编辑并不知情的情况下，即便知情但又不能指名道姓就使用“相关”一词，为当事部门和当事人遮丑，同时也为了顺利的将新闻发表。在什么情况下，人们会遮掩，明显是做了亏心事。但，如果是好事，本来一些单位这事做的确是出于公心，为民请命，但因为新闻记者报道使用了“相关部门”一词，反倒是好事变的看起来诡异，这不就使得好事变得多磨起来么？因为，你要注意，“相关部门”一词，还可以触发出一连串的联想意味。

为了将“相关”一词的使用说的更为明确些，请看下面的例子：

无奈的、具备遮丑性质的使用方式

“据有关媒体报道，上海市4年来黑车罚款至少达8亿余元之巨。在10月26日的新闻通气会上，相关部门并未回应罚款去向等问题。”（2009年10月27日正义网—检察日报 吴晓杰 朱海涛《“钓鱼执法”事件具有重要“标本”意义》）

在此对这个新闻报道的背景做一个简单概述：2009年9月8日，上海司机张军，因好心搭乘一名胃痛男子，遭到钓鱼执法，上海市闵行区交通执法大队认定张军为非法营运，对其做出了行政处罚决定。张军缴纳了一万元罚款。9月28日张军向法院提起行政诉讼。10月14日，同样是上海市司机孙中界，因为好心搭送一名打不到出租车的男子，受到扣车和罚款的处罚，孙中界为证明其不是非法运营竟然自断一指。此事发生之后，人们发现，这是上海市闵行区交通执法大队为了“创收”，通过招募社会流民诱惑私家车主载人方式而达到罚款之目的。后，上海市闵行区交通在社会媒体的监督之下，逼迫做出回应。以上的新闻就是此次事件的后续报道。我们注意到，记者在撰写此新闻的时候，同样使用了“相关部门”这样的词语。其实，在这条新闻当中，事实清楚，背后的部门也是清楚的，而且已经变成一条带有普遍性



质的新闻，所以，作为记者，在撰写新闻的过程可以将“相关部门”替换为“上海市闵行区交通执法大队”，是对读者最好的负责，读者也不用动脑子去猜想背后的相关部门是个什么东西！

本是好事，由于使用“相关”一词，为读者造成了困惑

我每天都要乘坐公交车，于是，就经常会看到公交站台上张贴的公交部门的告示，其中有一张告示大意是说：由于前方道路施工，12路需绕道行驶，给大家的出行造成的不便表示歉意。但写作人员却啰嗦了一大堆，它的开头就有这么段话“接相关部门通知，由于道路施工，12路公交车原行驶路线……”这就是一个用的非常失败的例子，相关部门是哪个部门，你总得在这里点明啊，比如是交通局。这事没有必要遮丑，由于道路施工，这个告示就是一个告知作用，提前告知市民，市民是不会有异议的。既然是做好事部门，你总该让人知道你是谁，我相信，我们的政府还没有做好事不留名的传统，即便有这个传统也是一种不正常现象。

在新闻写作过程中，必须记住一条，读者在很大程度上是不用动脑子的，尤其是阅读新闻，新闻的存在就是为了信息的传递而不是考验读者的智力。慎用相关，能点名的，好的坏的，最好点名，无法点名的，那就继续“相关部门”，留给人民去联想。我们也不用去在乎传统媒体怎么想，传统媒体就是因为太死守传统，所以市场不断被蚕食，不是因为他们不专业，而是因为他们由于惯性所致，用了一副想当然，并不去考虑读者，而网络编辑则不一样，我们是直接面对市场的，所以新闻写作，最好站在读者角度考虑，为读者多想！

重视细节编辑，做好“相关阅读”

什么是相关阅读

相关阅读是指与你正在读的这篇文章有关系的稿件，在内容上是相似的，或许说的是同一件事情或同一种现象。在传统媒体，编辑记者在报道完一件事情之后也会将相关信息附在文章之后，供读者进行了解。而互联网媒体的相关阅读最常见表现便是：超链接。超链接的出现，可以让读者可以通过



阅读其中的一篇，然后知道一大片。简单来说，就是从点到面的过程。

案例

2009年04月07日新浪科技发表《Web 2.0 第22条军规：用户创造内容并不创收》一文，一时间，在互联网上转载的网站非常之大。阅读之后，读者了解到了为什么会说“用户创造内容(UGC)，但并不创造利润”的原因，但是，既然，这是“第22条军规”那么前面的21条内容是什么？

通常作为一个对一条新闻很感兴趣的读者，他读完之后肯定还想看到更为精彩的相关内容。但很可惜，我并没有在新浪科技上看到。于是，在搜索引擎当中，通过搜索我仍然没有得到答案，我看到的是相同的标题的和相同的内容，并且表明出处是新浪科技。这让我很困惑。

所以在这里，新浪科技的编辑似乎是偷懒了。设若，新浪科技编辑在编译《Web 2.0 第22条军规：用户创造内容并不创收》这条新闻之后如果能紧跟着进行相关阅读，那么效果将会更好。

你为什么会“偷懒”

实际上在这里并不是编辑本人偷懒了，可能产生的原因是：（1）疏忽；（2）不在乎；（3）压根不知道；（4）有想进行“相关阅读”的想法，与中文读者一样，找不到英文“Web 2.0 的第22条军规”的原文。

“疏忽”和“不在乎”是工作态度问题，更不要说为读者提供更为舒适的阅读体验；“压根不知道”是工作能力问题，需要的是继续加强学习，当然，我觉得新浪的编辑不可能存在编辑常识缺陷；“有想进行‘相关阅读’的想法，与中文读者一样，找不到英文‘Web 2.0 的第22条军规’的原文。”即便在找不到相关的阅读材料，本人觉得，还是在原文下面注明原因比较好，至少从读者的角度来看，也是容易理解的。反之，采取不解释不说明的态度，就会严重的影响用户体验。

相关阅读影响的是用户体验

网络编辑不仅仅是要每天进行复制粘贴，原创编译等工作，深层次来讲，在日常的工作当中，还应该包括 SEO、用户体验、产品设计等。只有重点一个小细节，才能在编辑功力上面进行大的突破。从量变到质变便是这个道理。

如何才能做好“相关阅读”

要做好相关阅读，你只需要：有认真的工作心态，力争使你的每一条新



闻不会出现一点点差错，即便是排版上的错误也不会发生；站在读者角度去通读全文，看看这里面是否需要相关阅读，要知道并不是新闻都需要“相关阅读”，全凭新闻中讲了什么！

总之，作为网络编辑每天要编辑大量的新闻，要学会的是快速大量的阅读，而且力争完美是应对之道。

网络编辑如何才能写好采访稿

在一开始我需要给初做网络编辑的人一个常识：在互联网行业，从采访到写稿，是网络编辑一个人完成的，你不要期望你采访完之后要别人写稿，这不符合常理，即便在传统媒体，也是采访者写稿。

如何才能写一个好的采访稿，记住以下几点即可，尤其是针对初次采访写稿的网编而言（当然，关于网络编辑的采访技巧及一些写作手法之前已经讲了很多，这里再说简单的几点）：

第一，轻松。是指语境轻松，让读者不觉得烦闷。虽然新闻的含金量高，但你不能去折磨读者。无论何种新闻，总是要照顾读者的情绪。

第二，趣味性。不要读者刚看了个开头就没有兴趣再接下下去，采访稿至此已失败。

第三，知识性。要让读者读完你的文字之后得到些东西，不要给读者留下读完之后就是浪费了他的大把时间，我相信，这样做过几次之后，读者看到你写的采访稿，基本上会绕着走。即便是纯粹的新闻稿，也该让读者知道发生了什么事或即将发生什么事，跟自身的关系有多大（如果你有心，可以做个深度解读，相信你的读者会更喜欢。因为对人来讲，相比他人，人们更关注自身。）。)

第四，做任何工作都应该有追求完美的心态，网编也不例外。网编在采访完之后先要将稿子整理出来，然后再加工润色，你需要让他变得饱满起来，说话很枯燥，但说话的时候带着神情，你需要将他从一个看不到的人变成一个血肉鲜活的人。很多人也未必会讲话，你就需要给他脸上贴金。但请注意，给他脸上贴金不等于要篡改他的意思，这一条务必记清。



第五，将稿子交被采访者审查。如果你将稿子修改的已经非常满意，这时候你就可以将稿子交给被采访者审查了，在这个过程中可能还有修改，但你必须明白，不审查即发表是对被采访者的最大不尊重，我不得不说，你或许“别有用心”。人家也可以这么想你！

总之，采访和写采访稿都是很有技巧的活，尤其是采访稿的后期处理阶段，要兼顾被采访者，网络编辑本人的写作风格，还有读者。巧妙的兼顾好三方原则，出来的才会是优秀的采访稿。

好采访稿的前提

我时常在想，到底怎样才能写出更好的采访稿。在我做网编那会，经常会出门采访，给一些企业做那种宣传式的采访。我想，写出来的稿子里面糟粕居多，真正的精华应该很少。也有做网编的同行问过，甚至报社杂志社的记者们问，怎样才能写出好的采访稿。

在某一天，我似乎有所悟。做了很长时间的网编，虽不敢说将网络编辑的基础知识全部弄懂弄透，但我想八九不离十是有的。也因为《网络编辑基础》那本书，很多同行找我聊天，有人买到了书，有人没买到书，无论是买到没买到的，我都会放下一句话给他们：有问题你就提，我会在一个适当的时机给你答复。回答的多了，就会发现，其实很多问题简直是在重复建设。我明白了一点，尽管我放下了那句话，但仍然谈不出更新的新意。

又在某一个下午，我见到了在某化妆品站做内容的同志，她提的问题很繁杂，但都是现实操作中存在的，那天我们谈了很多，我也发现，也算是有点深度。我就突然明白：我回答的深度取决于提问者提问的深度。在一个提问都没有多少深度的问题中，不要希望回答者能给出你有深度的答案。所以，我说，好采访是有前提的。这个前提就是，你所提问题的高度。这就好比坐而论道，当你自己高度不够，你不要梦想，论道的话题是高深的，这压根不可能，所谓起点决定终点！



不要让你的采访对象做选择题

冷场的大多情况与网编新人有关。而随着工作的不断深入和采访次数的增多，这种情况将会越来越少的出现。我们说，冷场的出现原因基本上可以归纳为：第一，采访提纲准备不充分；第二，采访人（网编）紧张，造成了情绪感染；第三，被采访人不善言谈。这是几种比较常见的现象，那么如何避免呢，当然是针对以上出现的情况进行充分准备。但是，还有一种冷场却出乎以上三种情况之外，这种情况便是：用户不知道怎么配合。通常来看，用户不知道怎么配合，其实是跟网编提问的水平有关系。

案例：

有网编要去采访一家美容院的老总，他的第七提问如下：

网编：您觉得“拓展训练”这种熔铸团队的方式对您员工的帮助大吗？

被采访人：很大。

这样的提问，很有可能就会出现冷场。被采访人没有发挥的余地，因为你的问题设计就已经局限了被采访人得发挥，他根本不知道怎么配合你。而作为网编，你肯定不想仅仅得到这么一点，应该说，你是想知道更多。那么如何做呢？

我们设若被采访者就回答了“很大”，那么我们没有得到自己想要的东西。唯一要做的就是救场。救场的方法就是拐弯抹角，换个提问方式，你可以沿着这个问题向下提问：“那您能说说，对员工的帮助具体体现在哪些方面？无论是在生活中或者说是工作中？”这时候，被采访者就又有发挥的余地。所以一些看似细小的问题，往往影响着网编的采访稿件质量和被采访人的发挥。

关于采访

所谓采访，就是换个方式说话，得到想要的东西为止。

给初次进行采访的网编的建议：

1、做足采访前的准备工作，具体参考《网络编辑基础——采访提纲怎么写》；

2、在设计问题的时候，一定不要让被采访者做选择题；



3、一旦出现此种情况，最好换种方式，针对被采访者的回答延伸问题，拐弯抹角式重提问，但又要紧扣上一个问题的初衷！

4、深度。作为优秀的网编，你应该写出有深度的文章。而深度的前提是，你提问的深度。比如一个网编设计了一份采访提纲，他的第四点是这样的：“4. 我在芋巧美的官方网站‘董事长专栏’看到您的一篇文章—《人生是一顿自助餐》，可以说这是一篇充满了人生智慧的小品文，您在文章里面说，人生就是一顿自助餐，要站起身来，自己去拿。这可以理解为您做企业时候的一种理念吗？”这个提问不但犯了让被采访者做选择题的错误，而且本身的深度是不够的。为了又深度一点，你可以：“4. 我在芋巧美的官方网站“董事长专栏”看到您的一篇文章—《人生是一顿自助餐》，可以说这是一篇充满了人生智慧的小品文，您在文章里面说，人生就是一顿自助餐，要站起身来，自己去拿。我想知道你当时写这样一篇文章是在什么样的情况下写成的，您当时的想法是什么？我们能否将其理解成您做企业时候的一种理念？”

5、提高你的采访水平。要提高的前提，首先是多采访，其次是在每次采访完之后将你的采访过程回忆一遍，看看有什么改进的地方没有，做好总结。

6、第一次的时候，网编新人也别想着发挥了，把该问的问题问下，然后稍微聊下就可以了。当然，能发挥是最好。第六点只是一个保守的做法。

7、沉稳的心态很重要。

采访稿的处理及配图

采访之后就需迅速的对采访回来的内容进行整理，我们称其为稿件处理，至于一些处理技巧，我已经在去年出版的《网络编辑基础——人物访谈写作4注意》当中讲过，在次不再多言。我今天要讲的是，当你采访完之后多久对稿件处理比较好。因为我发现一些网站编辑在采访回来之后可能会去忙其他的事情，拖一段时间再着手整理前几天采访的稿件，这是错误现象，应当杜绝。原因是，一旦时间拖的比较久，稿件整理起来难度就非常大，更重要的是，作为采访稿，要求读起来生动有趣活灵活现，而拖这么久，再整理，你



会发现，很多细节，尤其是被采访人说话时的语气神态等可能记得不是很清楚。当然，迅速的出稿，并将稿件送给被采访人过目是必要的环节。作为被采访人他也是很想早日看到稿件的。所以说，当你在采访之后，应该在 2 个工作日之内就讲稿件整理完成。

以上所说的是采访稿件的整理时间。接下来，我谈一个细节：采访稿的配图。

采访稿的配图在近来几乎是千篇一律：一个貌似成功者，坐在办公桌前，一本正经的，手按在翻开的书上，目光盯着前方。这样很傻，绝对的。因为人都是有性格的，每个人都一样，不同的人有不同的外在气质，而这样的照片，你觉得会在多大程度上能传达出这种气质。设若你选择了这样一张照片，读者看过之后会有什么感想，哦，原来就这样一个人啊！所以，作为去采访当事人的网络编辑最好在配图问题上也对自己要求高一点。这个高一点是说讲稿件从文字到配图尽量处理的完美一些。那么我们可以跟一些摄影杂志或者一些时尚杂志学习一下，选择一个能显现被采访人气质个性的角度进行拍摄。个人理解出来的照片要符合：可看，耐看，最好是富有联想意味。

相信质地优良的图文配合会为采访稿和网站添彩不少。如果你没有好的杂志可供参看，我倒觉得《都市客 良品杂志》可以看看。它里面的访谈很不错！无论是从文字还是配图。

关于《都市客 良品杂志》

『良品周刊·平媒精选』文章由现代传播旗下媒体提供，在这里你可以阅读到《周末画报》、《新视线》、《生活》等诸多杂志的经典文章。

网络编辑培训稿（一）

一、认识你自己

今天有很多很多的年轻人，总是在昏昏噩噩的过日子，看起来也很忙，也很辛苦，但总是生活里欠缺点什么？欠缺什么呢？是内心的东西，他根本不知道自己想要什么，自己又能做什么。上帝安排给每个人的工作是不一样的，成就也会不一样，有些人天生就喜欢做销售员，有些人天生就喜欢做表



演，还有写作，做艺术家。但有一点，生活在世界上，很多人一出学校就急于找到工作，比如你找了一份销售员的工作，但那也许并不是你内心里想要的生活，你却给自己定义了，你感觉你这辈子可能就只适合与做销售。好了，这辈子你就是个销售员，你不可能成为一个优秀的出色的销售员，运气好的年景，你会有不错的收成，当经济不好的岁月，你完了，你可能会失业，甚至你连家里的水电费煤气费都交不起。

人该有“拥抱变化”的勇气，当然，拥抱变化是由于外界引起的。我想阐述的是由内心里出发的，你该尊重你的内心，你喜欢做什么，然后你可以一直不断的去努力为你喜欢的奋斗。

我大学毕业时我的老师只说过一句话：从学校出去之后你们一定要做喜欢的。

事实情况是，我也这么做了，我谈不上成功，但我做的很开心。我在后来招聘网络编辑的时候首先问的第一句就是，你喜欢这份工作吗？可以谈谈你的为什么喜欢？可能这些问题比较简单，也很肤浅，但我感觉“喜欢”和“兴趣”很重要。只有喜欢，只有兴趣才能支撑着你在最难的日子里熬过去。

每一份工作看似风光，但每一份工作背后都有辛酸。我只希望基于“喜欢”和“兴趣”可以让你度过一段看似辛苦的岁月。再难再迷茫彷徨的日子，只要喜欢就会轻松度过。

我讲上面很长一段话，目的只有一个：在选择一份工作的时候，问问你自己，你喜欢这份工作吗？从内心里讲，你愿意接受它吗？一份工作跟一个爱人一样，你喜欢他的优点也该喜欢他的缺点。你们结合了，此后的岁月，你们将度过一生。工作绝对没有好与不好之分，区别在于你从内心里是否接受。

重视你的内心感受，虽然在别人看来，这有点自我，有点自私，但人活着必须得快乐，你自己都不快乐，你如何谈让你的爱人，孩子，甚至周围的人快乐。

二、什么是网络编辑

网络编辑不是什么新鲜概念。在北京，在上海、在广州，在杭州，我们叫它“网络编辑”，但在成都我们会发现，他们不叫它“网络编辑”而是网站编辑。



叫法无所谓，关键是先认识什么是“网络编辑”。

在 1999 到 2004 之前，网络编辑更多的是指从网络上搜集资料，进行简单的“复制”“粘贴”工作，在那时候无所谓工作技巧和编辑技巧。原因在于，当时的信息流显得相对重要，在 1998 年，相继产生了中国的三个门户，而最先做门户的则是雅虎中国，它来到中国的时间在 1998 年的 5 月 4 日。这是雅虎在国外的第 13 个站点，包括雅虎台湾和雅虎香港。而对如何赢利，雅虎也是非常明确那就是依靠广告。现在的三个门户网站也是在照抄雅虎的赢利模式，甚至连 BANAN 广告的尺寸大小都是一样，但雅虎仍然失败了，原因在于在一个信息流非常匮乏的年代，今日的三大门户都在埋头做新闻，只有雅虎在像其在美国一样继续提供分类搜索。这使其输在了内容上。

从 2004 之后，网络编辑开始重视对技巧的培养，变的综合起来，比如对标题的改写，对具体新闻的处理，策划能力，运营能力。也就是说，2004 之后的网络编辑可以称呼为一份正大光明的职业了，而 2004 之前，却只能是个混饭吃的工具。

三、网络编辑的基本素质

网络编辑基本素质包含的范围比较多，不一一展开，在此只稍微提及。网络编辑的基本素质包括：1，基本的原创能力，起码你能写一段通顺的文字出来；2，速度，你的速度一定要比别人快，在现在做互联网比的就是谁的速度快。你得一直跑，跑到前三跑到第一，只有第一才有被投资被看好的希望，如果你慢溜溜的，好了，你的公司可以关门，除非你是非营利性项目，你仅仅只是爱好而已；3，新闻敏感度，做新闻的人如果连点新闻敏感度都没有，还谈何编辑，这里的新闻敏感度是指你可以预测出该新闻是否具备争议性和关注性，如果你编辑的新闻压根就没人来点击，不用说，你是一个失败的网络编辑；4，分享精神。好东西要分享，不但你自己看了知道了，做编辑的人还该让更多的人看到才对；5，策划能力或创造性思维，可以使你想出与其他人不一样的点子，让你的新闻广受好评；6，具备市场观念。所有的公司都是要营利的，市场观念的具备可以使你的产品更容易赢利；7，会使用搜索引擎；8，严谨的工作态度和一点点的美学功底，可以使你的读者阅读起来更容易；9，较高执行力。光有想法是不行的，互联网缺的是行动力，但需杜绝破坏性的行动力，比如你还在没想清楚的情况下去做事情，行动力越强破坏力就越



大；10，耐力。这一点是针对网络编辑本身的工作性质而言的，事实上网络编辑与传统编辑一样，是一份需要耐心的工作，你得耐得住寂寞；11，学习领悟能力。人是很懒惰的动物，尤其是对于学习，很多人从学校毕业之后一年连一本书都看不到。在一个竞争激烈的社会，不学习是一种悲哀。

四、一篇新闻的基本操作模式

我们大多数人只是个读者，当突然有天你成为网络编辑，你知道该如何操作一篇新闻吗？

很简单，首先，你得学会对它的标题进行修改。你的标题要与其他网站同条新闻标题不一样，目的有二，第一，搜索引擎更喜欢原创性的东西；第二，使你的标题更有吸引力。其次，你可以对文章的第一段进行修改，可以稍微修改个别字，哪怕标点也成；最后，便是文章的末段。在实际操作过程中，很多编辑仅仅只修改标题，对内容方面几乎毫无改动。但我们还是建议最好审阅一边即将要发出的新闻，不要出现低级错误，比如人名搞错，标题里出现错别字等情况。

五、网络编辑策划运营知识

网络编辑在做到一定程度之后，你该学点策划学点运营知识了。你该更上一层楼，别老是想着做普通编辑工作，我在第一章《认识你自己》中讲，你如果真是从内心喜欢的，感兴趣的，你肯定不满足仅仅做个普通编辑，这是内心的成功欲望使然，我可以这么说。你的策划运营知识包括什么呢？第一，网站策划的基本知识；第二，频道和栏目策划的基本知识。像个产品经理那样去工作。运营只简单了解皮毛即可，如你该知道搜索引擎是怎样工作的，你该知道什么是PR，如何提高PR。这些都是最基本的，作为一个想做网络编辑的人，也该去慢慢熟悉慢慢了解。

六、网络编辑的未来

我经常会碰到很多人，他们在问我网络编辑的未来，问他们适合不适合做这份工作。我很难回答。但我知道，未来网络编辑的薪水会越来越好，薪水也会越来越高。为什么呢？无论什么样的网站总是离不开内容的，缺乏内容运营则无从谈起。

网络编辑是内容的创造者，你可以想想网络编辑的未来如何？至于说到自己适合这份工作与否，问我还不如问你自己，你该对自己有所规划的。更



重要的是，你是否重视过自己内心的感受。

七、网络编辑的职业规划

每个人都该有自己的职业规划，毫无疑问，但今天很多人缺乏的就是职业规划。作为网络编辑来讲，你的职业生涯该如何呢？大概可以沿着这条路行进：

栏目编辑——频道主编——总编辑（这是在中小型网站里）。在大一点的网站里，你可以有更多的选择，比如还可以去做运营经理、产品经理、内容总监等。

总之，我的看法是，网络编辑在做到一定程度之后去做产品经理，然后进运营经理职位，这样的好处是可以延长你的职业寿命，使得你可以在网络的世界里呆更长时间。当然，更为保险的做法是，你自己跳出来，成就自己的事业。

网站网络新闻培训稿（二）

培训重点

针对本网现有栏目进行一些基础知识培训，知道怎样对新闻进行选取、对新闻进行再操作。

培训内容

- （1）选择适合本网的新闻；
- （2）新闻编辑过程中的伪原创；
- （3）在新闻编辑过程中避免出现的低级错误；
- （4）本网新闻在编辑过程中注意的问题。

一、选择适合本网的新闻

目前本站工作人员每天所编选的新闻，基本上不靠谱，与本站的新闻定位相去甚远。尤其是行业新闻栏目，基本上看不到有实质意义的新闻。比如2009年7月21日本站在行业新闻栏所编选的新闻一共15条。如下：

•国美电器冰箱销售排行(7.7-7.13) •浅谈《网络导报》游走于网络与现实的边缘 •辽西农作物受旱 16 万人饮水发生困难 •首个 EPCUHF RFID 自助式



图书馆解决方案 • 7-5 事件无辜死难者抚恤费提高至 42 万元 • 库班再度炮轰 You Tube 劝其放弃原创内容 • 传总局拟禁止视频网站与电视生产厂商合作 • 打造五金模具企业服务平台受创投青睐 • 信贷资金违规入市下半年或将收紧信贷 • 下半年挑战：密切关注资产价格泡沫 • 揭秘神码渠道迷局：重服务者得市场 • 房价上涨八大好处 • 中国 3 大银行市值规模雄踞全球前 3 名 • 汽车产业：风景中国独好 • 央视调查揭开天价地王真相

再看本站的行业，本站行业涉及：交通运输、印刷出版、玩具、安全防护等 27 大行业。从本站的定位上来讲，本站是一个电子商务网站，对于电子商务网站，资讯的定位正如我在之前的《网络编辑基础》书中讲过的，包括两部分属性：（1）单纯的行业新闻；（2）行业深度解析报告。

注意，对行业新闻的理解，应该是行业内发生的动态，大事件，企业动态等等。而作为现有人力物力条件下我们不可能对所有的一个行业每天的新闻更新很多，个人理解是，每天只需要到垂直行业门户网站去选取它当天的“头条”作为本站当日的具体的行业新闻。目前我们的新闻基本上来自于慧聪网的行业新闻频道，仔细看过之后，感觉行业新闻频道的新闻我们可以使用的，而且在工作中可以减少搜索时间，提供工作量。慧聪的新闻相对来说也算是专业的，我们的编辑只需点击进入具体行业，选取头条即可。比如 2009 年 7 月 21 日，慧聪家居用品的头条是：《09 年家居名企丑事一箩筐 五大关键词解析》就可以作为本站行业新闻中的一条。

在编选具体新闻时，我注意到，即便在慧聪网中，每个编辑对编选新闻的角度和水平也是参差不齐的，这就要求我们在工作中，花点时间，甄别出适合本站的新闻。

二、新闻编辑过程中的伪原创

（1）为什么要作伪原创

伪原创主要是考虑到了网站的推广问题。通过长时间的推广工作之后，我们发现，最有效的方式还是做在新闻上作伪原创。这样可以保证本站编发的新闻被大面积收录，还可以每日带来大流量。

（2）伪原创的做法

伪原创的做法很多，在本站不做过多要求。但必须做的是 A、修改标题；B、对新闻的首尾两部分进行处理。



A、标题的修改方式

标题重新排序：增加“-”等字符；替换关键词重组法：替换关键词，调整前后顺序，打乱组合等。当然，对于标题的做法也是有很多技巧性的，对于刚开始学做网络编辑的不做过多要求。

标题修改举例：2009年7月21日慧聪网礼品工艺品行业频道消息《中国奢侈品逆势上扬 主要为礼物赠送》，在处理标题时可以更改为《礼物赠送，成为中国奢侈品逆势上扬的主因》。

在对标题处理时，推荐使用第二种方式。标题无论如何处理，都应该忠于原文内容。

B、对新闻的首尾两部分进行处理

首尾处理的方式：首段改造；文中插入链接；尾部总结。

在首段改造的时候，有些人说要自己写，但如果你没那么多时间，建议你将文章的重点论述部分进行删减。还有一种方式就是将文章的最后一段提作为文章的首段无论如何，在文章的首段当中可以试着添加网站的关键词。如果是自己编写首段，文字不用太多，控制在100字以内。无论对首段进行何种改造，与网站相关的关键词一定要添加。

文中插入链接，具体作用就是在别人采集复制我们内容的时候，可以一并采集复制去，相当于增加了外链：文中选定关键词，加上自己网站的内链即可。关于内链的插入，可以讲关键词用好，让技术员通过程序来实现。

文章的结尾部分可以带上一句：总结性的话。

三、在新闻编辑过程中避免出现的低级错误

在新闻编辑过程中的低级错误，主要集中表现在以下三方面（1）标题在网站上面没有完整显示，即从页面来看，这句话是能读通的，是完整的；（2）标题当中含有错别字；（3）文章在经过编辑之后显示混乱，无整体段落，这一点跟我们目前所采用的后台编辑器也有关系；（4）直接复制对方新闻过程中连超链接也一并复制了过来，反倒增加了对方外链。

四、本网新闻在编辑过程中注意的问题

遇行业新闻，在编辑时需添加行业名称，如【工艺品】、【交通运输】……要让用户一眼就看到他们所关注的行业新闻，而不是让用户去寻找。



某论坛帖子推荐原则

论坛定位

某婚钻网主要以网络直销钻戒为目的，至于论坛的定位，我们更愿意将其定位为网站方和客户沟通的一个平台。但作为一个论坛，初期的人气如何吸引？论坛帖子的定位和方向则是需要严格把握的。要对帖子进行定位和操作，通常的做法是根据论坛的版面划分制定相应的帖子推荐原则。无论原则如何，他们的共性是具备的：

第一，与本站定位的用户（网站服务用户）生活、情感密切相关内容帖。如我们现在就是婚钻网，我们的目标客户定位非常明确——即将结婚的，要购买钻戒，或在不久的将来结婚，但现在就想先了解一下的。那么编辑在进行帖子编辑和操作的时候，可以编辑与他们生活与情感密切相关的内容，他们想了解的，如：婚礼策划，新娘装扮、蜜月旅行等等内容。

第二，测试类帖子。网络上现在充斥着大量资讯，当人们在阅读完或者工作完之后，测试是最适合于打发时间的一种方式。此外，测试还使得人们相信“命运”和“缘分”，可以带着完全放松的心态去进行，不像读新闻和工作时候那么累。这时编辑就可以推荐一些与我们的目标群体相关的一些测试，如：测出你性格丑陋一面、爱人对你是否痴情？、男友婚后会做家事吗、测测你被暗恋的指数、血型女厌恶哪类男友、看十二星座谁最花痴、旧情人心里还有你吗……相关类帖子可以在新浪，搜狐，网易，QQ 等门户网站的星座频道可见。

第三，具备争议性的帖子。争议性是指违反公众利益，信念，为众人所不耻的一些帖子，如性学专家李银河的一些观点——换妻游戏等。

第四，轰动的，能唤起普遍同情心的帖子。如近期（2008年11月23日）的红苕婆婆事件，如果单纯的看来确实只是一个农村的老婆婆的艰难生活，生活的农村的，从农村出来的人，大部分会想当然的以为很正常，但从小生活在城市的人看到之后可能就不这么认为，很有可能去拍照，然后写一篇很煽情的帖子，从而带来大轰动。事实上，随着我国经济发展越来越快，人们的生活水平越来越高，以及人们受教育的程度也在逐步提高，自然人们对他的



人的关心关注也会相应提高。

第五，带“性”、“虐”、“偷窥”等词语的“情色”内容。即便有些不能归为情色，但由于该部分仍然能带来很大的流量与人气。在进行帖子推荐过程中，很多论坛编辑会不遗余力的进行推荐。在论坛吸引来流量的同时加紧建设相关专业和品牌性版面，最终转化这些用户。

以上，仅仅是从帖子内容方面归纳总结了一部分，在编辑进行具体的操作时，针对标题我们建议如下：

（1）尽量使用第一人称

如《新婚 来一次完美的蜜月旅行》我们可以将该资讯标题试拟为：《我的“完美”的蜜月旅行》在本标题中，首先是使用了第一人称，让人觉得不陌生，进而产生亲切感；其次，在标题中我们将“完美”二字进行了“ ”处理，赋予其联想意味，如编辑在操作时，还感觉不够刺激不够火爆，我们还可以对内容进行迅速阅读，了解作者在文章中想要表达的观点：如何打造一种完美的蜜月旅行，更加增进双方的感情。他着重谈了六点，尤其谈到了和谐的性爱。我们就可以将标题拟订为《六招让你的蜜月旅行“性致”勃勃》。

（2）学学标题党

标题党并不是什么党派，更不是什么组织或群体，而是针对互联网上那些只对标题进行修改，诱导用户进行点击其编辑的帖子，但帖子并无实质内容行为群体。该群体在很大程度上只是在处理标题，吸引用户点击即可。这就要求我们的编辑在对新闻标题进行处理时也尽可能处理的“夸张”一点，即便哗众取宠也是可以原谅的，谁让我们生活在一个眼球经济的时代？所以在做标题的时候，千万别不好意思，你必须记得你是编辑，如果你看到一篇新闻，你连想阅读的兴趣都没有，更不要说你的用户，你得像个领路人，领着自己的用户去阅读。2008年11月28日和讯博客登载的梅笑笑《乡村女教师见闻：大队书记的一句话就把人给骂疯了》，就是一个典型的标题党作为。梅笑笑的原标题是《我的乡村女教师之旅——传奇人物高庆武》，是讲述一个在农村的，曾在文革中因为遭遇不公正待遇而上京告状，北京领导批示之后高庆武回到大队并将批示拿给书记，书记说了一句“疯子”，之后，高庆武开始到处骂书记的事。而和讯编辑在对标题进行处理时则使用了一个非常夸张的“一句话就把人骂疯”来对标题进行操作。



综述

在网站初期，均需拉动一部分人来上站，在进行资讯编辑时，以上原则也适合于其他网站。在网站成熟之后，资讯的方向性要适当进行一些转变，如：专业性、原创性等内容，要求编辑在操作时谨记。

爱家居新闻资讯编辑概要

爱家居（www.52jiashi.com）的目的是成为国内最大的家饰店问答交流平台、家饰店进货渠道商、家饰企业产品分销商。也因此，网站的目标用户主要为：家居饰品店店主、家饰厂家，装修公司的设计师等三大人群，根据网站定位，爱家居的最大人群为：家饰店店主。本着新闻资讯为用户的基本原则，制定了本概要。当然，本概要仅仅是一些小提示和方向，是编辑本人在编辑资讯时必须注意的一些细节点。

网站头条

网站头条是全站的重点，每日 9：30 分更新完毕，更新的内容可以是：家饰专栏、开店咨询（开店选址、进货渠道、店面装修、货品结构、经营模式、货品知识、日常管理、其他问题）里面的内容，也可以是家饰行业新闻（行业新闻、配饰技巧、家居风水、家饰企业、家饰人物、家饰展会）里面的内容。注意，在推荐头条时，编辑的原则应当是：

- 1、重视对原创资讯的推荐，诸如家饰专栏里面的内容；
- 2、重视对开店咨询内容的推荐；
- 3、重视对行业影响较大的热点新闻的推荐（着重考虑：行业新闻版及家饰展会版）。

这三种类型的考虑比重则是：家饰专栏≥家饰咨询>家饰新闻

家饰图库

家饰图库在添加时加重对家饰店图片的推荐，剔除对装饰图片的过分依赖。可重点介绍国内各地不同的家饰店及其图片，国外的一些家饰店及其图片，同时还有用户拍摄的原创图片。包括，家饰批发市场拍摄来的。总之，家饰图库添加的重点须与家饰店相关。



网站图贴

网站图贴是指网站首页左侧图片更换。每一天或者两天更换其中一篇图贴。对于曾经上过网站头条的新闻资讯仍然可以作为图贴进行推荐，这并不矛盾。

图贴子的推荐范围：全站推荐。重点考虑家饰专栏、家饰问答、行业新闻版和家饰展会版，与网站头条推荐相当。

在更新新闻中需注意的 2 个问题

1、作为网站头条必须保证呈现完整标题。头条的标题最大为：18 个汉字。摘要为：57 汉字。对摘要，希望是本文当中最重要的一句话。

2、作为推荐的头条，编辑本人必须对新闻标题和内容进行相关处理。这里的相关处理是指对标题要进行重新编辑，尤其是推荐行业新闻版和家饰展会版以及从各个网站抓取过来的家饰问答，都必须重新进行处理，并且提取本网推荐的标签。最终达到伪原创的效果。

编辑每日的数量要求

1、对每日的编辑数量不做过多要求，但必须达到 10 篇以上的新闻，无论是图贴还是行业新闻又或者是家饰展会均可，但必须要让网站每天都感觉有变化在动。遇节假日可不作要求。

2、由于没有编辑数量要求，所以我们在编辑时，须做到《在更新新闻中需注意的 2 个问题》中的第二点要求。

关于“回复可见”

网站刚上线，需要摒弃“回复可见”功能。从运营角度来讲，我们更希望用户注册并不断登录，因此我们在做资讯的时候，经常会设置回复可见功能。但后来查阅相关资料发现，这一点对“搜索引擎”却是不友好的。至少 GOOGLE 的管理员明确的提出：不喜欢那些有限制的内容。因为蜘蛛是以普通游客的身份来“考察”的，且不会去也不可能自己来注册，所以是看不了这些限制性内容的……因为这些限制性内容，从而影响到了本站的收录量。作为新站，我们的目的是，尽可能的使搜索引擎对我们多收录。

资讯的来源

1、使用 GOOGLE 或百度“资讯”、“新闻”搜索。比如你要添加关于家饰展会的相关新闻，你可以在 GOOGLE 当中键入：“家饰展会”，你会发现，资讯



还是有点乱，但有一点，你会在稍下的位置发现与展会相关的新闻：2010 年中国家用纺织品面料及家居布艺展（富民时装网 发布时间：2009 年 8 月 11 日）。

2、将博客当作新闻源。虽然目前国内对博客资讯的比重仍是一副不大信任的态度，但仍然可以作为网站的新闻源，在编辑时，可以通过相关搜索引擎进行考证一番，也可以直接找到博主本人进行考证。在转载博客文章作为新闻时，须在博客文章地下留言：“本文已被转载至家饰 365”（附上链接），同时，如发现该博客作者非常专业，则邀请其到本站开设相关专栏。

3、家饰企业新闻，通过搜索引擎直接进入家饰企业的网站寻找最新发布的新闻，同时，将该新闻进行重新编辑整理，使其成为原创。

4、注意竞争对手和与本站相关网站的资讯更新。比如，中国家居饰品网和软装网等等。

综述

本站新闻编辑时，总体原则为不重数量重质量。力求使所有文章为原创或接近原创。每日有 10——20 篇即可。同时注意用户活跃度(发帖和回帖)的引导。

Oh, baby, please!

看一段笑话：“我见过最牛的吵架，一个女的说‘fuck you’，然后那男的说‘oh, baby, please!’，想来搞笑，放到群里共享。有人将该笑话转发到另一个站上，另有人说，最好取个彪悍点的标题。“oh, baby, please!”我脱口而出。我说这样好，直接点，不用自个想标题，还更有联想意义！

我们不说这荤笑话本身的问题，只讨论标题。想来也是职业习惯使然。我曾总结过一些标题的制作方法，比如可以学习一下标题党，我肯定了标题党的存在意义。如果我们单纯的讨论标题，我想我使用这个标题是基于：

一些好的标题并不一定非要编辑去自己拟定，你可以抽取文章的一句话，当作新闻标题，诸如“oh, baby, please!”另一方面，标题该有联想意味，而听到或者看到“oh, baby, please!”你会联想到什么？作为编辑，你总



不能将读者当傻子，你有时候需要吊读者的胃口，让他们动脑去天马行空的想象，给他们留一点空间。

标题都是随手拈来的，不一定非要下大力气去思考，如果所有的是标题都要像绣花一样去思考，我们的思考力，生产力将会越来越低劣。再举一例：就在本月（2009年6月）17日，逯军局长对记者发表了“是准备替党说话，还是准备替老百姓说话？”的重要讲话，中央人民广播电台经济之声的原标题是《记者调查经适房土地建别墅遭官员质问：替谁说话》，作为网络编辑，你要是一时拟定不出更好的标题，那么逯军局长的这句名言，拈来做标题也很不错！

新浪和搜狐

1、掐架不如打起来

新浪和搜狐总是喜欢掐架，这没什么不好，但总是掐没啥意思，我希望的是，用我以前看过一篇文章里的话就是：怎么还不打起来。掐来掐去，感觉一点大家风范都没有，没风度啊，怎么说新浪和搜狐好歹也是中国互联网里的大佬，虽然说在中国，互联网就是流氓，但不管怎么说，它们也算是流氓中的大佬，大佬就应该有大佬风范，我希望能将英国的绅士风度放到他们身上，可以肯定的是绝对合适。他们也不会推辞。人家欧洲的绅士们还知道受了对方的侮辱要决斗，没想到中国的两个很有名的网络大佬，一直都是掐架却不决斗，搞得一点意思都没有。哪里还有大佬的样子，倒像骂街的泼妇。

2、搜狐新闻怎么了？

受同事们的影响，看新闻不到新浪和搜狐，但我想大部分的中国人还是喜欢到新浪和搜狐看新闻，要不也不会经常性看到新浪和搜狐的流行排到中国互联网的前面，唯一的可能是，两家都送了钱，这是绝对有可能的，所谓中国特色。估计中国大众看新闻到新浪和搜狐是真的，只是我和我的同事例外，我们去网易看，原因在于页面简洁清楚，不像其他两家搞得密密麻麻，生怕别人不知道最近几天发生了多少事一样。

至于在新闻内容上，好像没有什么发言权，但还是想说说，只当乱说，可



以信也可以不信。

新浪新闻的优势很明显，大家公认的快和全面，网易的新闻以前做的不错，但近来不知道新编辑的新闻趋向有问题呢还是网易就好这口，打开全是走光，裸照和强奸、杀人，弄个活动也总跟这些沾点关系。我身边的人经常说，就是业界也有人提了出来，网易倒是坚持自己的做法，很有个性啊！网易的可取之处在于新闻评论做的特好，我们总结的结果是，人家的引导性做的不错。至于搜狐确实不知道怎么说，没看出有什么优势。没优势就是没个性，说白了还是没搞清楚自己能干什么，没跟其他的新闻提供网站区别开来。也许查理斯早就知道了，只是还没想明白。

3、2008 前搜狐在干什么？

无疑，2008 将是中国互联网新闻提供网站的好时机，搜狐取得了奥运新闻的报道权，但看来看去，感觉还是没什么优势可言。我不大相信，因为你有奥运新闻的报道权了，人家就一定要把广告卖给你吗？这一招有点急了。而且可以肯定的是，其他几家也绝对不可能放过这样一个绝好的机会。至于搜狐弄不好是得了名却没得到利，作为一个商业化运作的公司，如果没得到利，就没啥意思了，当然 2008 马上到了，好戏马上就开演，只是快 2008 了，也没见搜狐有多着急，有什么大的动静，这似乎不妙。

4、2008，新闻报道的真相

不能正面报道了，却没想到在中国可以勃（博）了

这招损到家了。我们可以预见的是，虽然规定了搜狐拿到了奥运新闻的独家经营权其他几家网站不能进行官方报道，但并不意味着博客不能报道啊，他们可以将博客里的内容推荐到首页，至于这个博客里的内容从哪里来，猫腻似乎多的很，中国人可以说是最无视规定的民族了。嘴脸那时候就出来了，搜狐啊，赶紧想点办法吧，别老是坐个不动，有些东西是自己的就是自己的，不是自己的还得抢块肉呢，商业竞争在中国可没多少规则可言，这也就是为什么外国的那些“著名”公司干不过带着土腥味的中国公司了。

5、如果还想做新闻，博客不是最终路

尽管大家都认可博客，觉得博客不错，但这玩意是赔钱赚吆喝，没意思。公司是什么，说的难听就点就是赚钱机器，不赚钱开公司干什么，尤其对搜狐这样的公司来说。



回过头再看看搜狐们的博客战略，似乎总不大合适。如果博客可以当新闻来做就好了，问题是博客毕竟不是新闻，顶多也就评论，意义还不至于那么重大，搜狐要解决的问题是，先把新闻做出个性来，同时发挥博客的评论功能，也许是条路。

说了这么多，倒好像是说搜狐的，没错，因为搜狐和新浪总有解决不了的事，所以把新浪也一块拉上了，不过说句实在话，搜狐跟新浪比起来确实是弱了点，能不能长的强壮点，还在于对新闻的认识上。至于说新浪和搜狐哪个好哪个不好，我看也是半斤八两而已。

看门户们如何报道奥运

如果说一开始我们就预测门户们在奥运报道上的表现如何，那将是一场空话，不说也罢。在 TECHWEB，我们经常看到的是新浪和搜狐编辑之间的口水，毕竟各为其主，至少不能在语言上示弱。

奥运进行的第三天，门户们在奥运报道上的手段该发挥的也发挥了，接下来的血拼不可能逃出既定的方式，因此，我们可以探讨一下，门户们报道奥运这事，作为一直从事该网编职业的人来说，从他们身上学到优秀的报道手法，恐怕比这场奥运更让人受益。

新浪

作为曾经以体育报道见长并成就了新浪的体育而言，无疑要将体育报道精神发扬再发扬，但结果并不如人意。最大的错误在于，新浪技术团队连奥运金牌榜的刷新程序都懒得写，最初借用他人的，但后来当人家发现之后直接写出了防盗链功能，一度使新浪的奥运金牌榜陷入瘫痪；其次，我们看到新浪报道的速度，是四家当中更新最慢的一家，虽然在今天，清华大学媒介调查实验室发布的调查显示，新浪在网民当中认可率为第二，但有一点我们得清楚，新浪只是在首金报道上取得了第二，至于此后的表现，就显得非常迟缓，我们可以想象，新浪的体育编辑估计那当而正在躲在卫生间抽烟，或者，压根就没重视起来。如果真是那样的话，我们可以继续想象，几年后的新浪，肯定是物是人非了。



搜狐

此前搜狐的查尔斯张宣称，搜狐是这次奥运报道的最大赢家，因为他是赞助商，更大的优势在于搜狐拥有 700 人的采编团队，同时还有近百张采访证件，这是最大的优势，相比其他门户，搜狐按说尽占报道机会。可谓网媒当中的中央电视台，可以率先采访奥运明星，观众。凡是关于奥运的方方面面都可以报道，内容多了去了，但我们硬的没看出搜狐在奥运方面有什么特别之处，沿袭官方报道方式，反而搞的自己很被动。问题就出在了，说官方吧，你不是真的中央电视台，但说你是网媒吧，又没发挥出网媒的特点——灵活，主动，不一样的视觉。

所以，搜狐这次是有点亏，查尔斯张很努力，可惜下面的编辑记者们不努力，估计那些编辑记者，正在奥运场上开比赛，拍手，叫好，或者骂人呢！

网易

网易不错。奥运来临之前，门户们都对网站进行了改版。此前，搜狐抄新浪的，但这次，一反常态，新浪开始抄搜狐的。可惜，搜狐的版面没感觉出有什么优秀之处，内容一样密密麻麻，用户读起来依然不习惯。网易沿袭了自己的杂志风格，清新，整洁，把奥运内容加到左侧，想法很不错，而且对奥运内容的头条推荐也还令人满意，让用户一眼就看到奥运新闻。

但，有一点不能令人满意，那便是，网易似乎对被本次奥运报道并不感冒。实质上，完全将首页暂时设置成其奥运频道一样，将新闻内容下拉。待奥运报道完后，直接恢复其先前版面可能会更好。

貌似，网易的新闻编辑这次仍然跟他们技术出身的总裁一样冷静和沉稳。

腾讯

腾讯无疑会成为本次奥运报道的最大赢家。首先借用了 IM 的桌面消息弹出功能，使网民在第一时间得知获奖消息，据说，从获奖到报道新闻编辑出来，腾讯的时间不超过 30 秒。可以看出，腾讯的编辑们已经很努力了。其次，我们发现，本次腾讯的奥运报道快讯栏目更新速度也是非常快，前后不超过 1 分钟。应当说，快讯位置设置的不错，但有一点，设置的再大一点，也许效果会更好一点。在内容编排上，腾讯还发挥了自身能动性，将目光放在奥运之外，报道外国人眼里的奥运，无疑，都很有见地。

综述



现在的新浪在经过多次多轮总编风波之后，显得摸不着头脑，虽然编辑们在享受中国互联网最好的新闻资源，但却很少发挥主动性去整合这些资源，在奥运报道中失势也在情理之中；搜狐凭借奥运赞助商拥有极大优势，但可惜沿用常规思维，缺乏网络媒体的灵活气息，显得相当被动；奥运报道显然不是网易新闻的重点，在每一刻都显得镇静自若，如果说重点，也仅仅是服务它一直以来的用户，让他们在该站上知道一些最新的赛事状况；腾讯无疑在奥运报道中是最为积极主动的，相信经过此次奥运之后，腾讯将赢得更大的发展空间和白花花的银子。

在门户当中，奥运报道，新浪和搜狐这一对冤家，有点像个老大帝国，已经没有一点活力；网易继续目标明确的朝自己的方向迈进；腾讯则显得年轻有活力且谦虚谨慎，对每一次机会都全力争取，所以说，在未来门户之争上，腾讯最可怕不足为奇！

给搜狐的建议：

（1）作为奥运的网络媒体赞助商，搜狐实质上已经得到了第一次机会，第二次机会，只是让搜狐的编辑们胆子大一点，目光敏锐一点，全方面报道奥运，将目光放的更为深远，让编辑们走出去，多写点少转点，也许才是搜狐的出路；

（2）忘掉搜狐编辑身份，用微博客的角度报道奥运所见所感，当然，比赛结果肯定是最重要的，尽可能的让奥运新闻读起来轻松愉快，而不是官方口吻；

（3）用手机代替新闻播报室的电脑，给奥运采编成员开放新闻端口，手机具备手写和拍照功能，由前方记者直接发回，内容在后台稍微进行审核和编辑，即当作新闻直接发布，也可以看做快讯。为此，搜狐需要做的仅仅是：快速和全面两个方面。

“百度观点”或许是其新闻出路

百度新闻推出那我并不看好，即便到今天仍然不看好。

KESO 在其《三言二拍：小格局的百度和讯全财经网》里说：“我认为百度



的优势，并不适合让它成为一个新的新浪网，它应该利用巨大的流量分发能力和广告转化能力，让自己成为一个内容中介，而不是内容终结者。”这话无疑是正确的。

百度做不好财经频道，所以跟和讯合作，或许是百度对其新闻频道的一种全新尝试，当作新闻出路也许有这层意思。但按照目前的这种尝试方式，似乎并不理想，依笔者的看法。

“百度观点”未尝不是一种方式。

这里的百度观点是基于：1，百度有强大的搜索功能，它可以将互联网上的具备的相关新闻进行聚合；2，百度有搜索风云榜功能，完全可以将这个产品跟新闻融合；3，它现在有个“鸡肋”产品——新闻频道，它需要给它找个出路。

其做法如下：将每天搜索风云榜的前十名关键词以专题的新闻，通过搜索引擎抓取，然后由人工编辑进行推荐。时间延迟一天，因为搜索关键词变化太快，相关的新闻，以及评论本身可能不足，加之百度的编辑人员人手不够。我不是怀疑百度编辑的水平，只是感觉如果及时的做出，那么编辑本身会很辛苦。

实质上，百度仍然是内容的中介者，通过对新闻进行深层报道，引导用户对搜索关键词进行深入了解，弄清楚新闻背后的新闻。通过流量引导，进行利润分成。以百度今天在国内的影响力，要做这样一个“新闻频道”似乎并不难，它有钱、有技术、有人，所以完全可以这样做。

一个有影响力的搜索公司，也应该是一种出卖观点的公司。

我有一种感性的认识，那便是，中国的变化从来没有像今天这么剧烈过，在一个剧烈变化的社会中，面对同一件事情，观点自然也五花八门。而百度要做的，就是影响中国，启迪民智。这是媒体的责任，作为想做媒体的百度无疑将是一个出路。

这有点像五四时期的北京大学。那是个让人至今怀念的年代，顾颉刚（顾颉刚（1893——1980），汉族，我国现代著名历史学家，民俗学家。笔名有余毅、铭坚等。）在后来的回忆中这样写：那时北大不但聘请左派和激进派人士李大钊、陈独秀当教授，请西服革履的章士钊、胡适当教授，还聘身穿马褂、拖着一条长辫的复辟派人物辜鸿铭来教英国文学，甚至连赞助袁世凯称帝和



筹安会发起人之一的刘师培，也登上了北大教坛。

而到今天仍然没有这样一家商业化公司担当起这种责任，新浪不可能，搜狐不可能，网易一直在尝试，百度如何不去做？

我们可以乐观的认为，如果百度这样做了，或许可以给网络新闻一种新的出路和理念，百度新闻再也不会像今天这样如鸡肋一般。而百度的形象和歷史影响力，也不会是昙花一现。

毕竟有一家网络媒体这么做了，毕竟“它”影响了中国！

网易进京，可别“亏大了”

2009 年的北迁北京，是网易历史上的第三次迁移，前两次分别是 1999 年 4 月（丁磊将网易大本营移到北京。他当时这样解释：“在北京才能找到家的感觉。”）和 2005 年 7 月（网易进行第二次搬迁，将新闻总部搬到广州，市场部则留在北京继续开拓业务。）。丁磊在这一次北迁之后，对外说，重新将新闻中心放回北京，是为了回到门户阵列。

其实，网易的新闻一直做得很有个性，虽然在流量方面是无法与新浪搜狐相比，但它在质量方面，确实要比前两家所谓的门户要做的好。前两家门户，今天来看，早已沦落为新华社，当然，在一个和谐国家，应务求和谐，但太过和谐的路不拾遗，会不会助长某些机构和人以“和谐”名义，抹杀新闻真相。恐怕就值得商榷了，而网易至少还能让人们看到短暂的真相。

新官上任三把火，第一把火，网易就对准了百度华南公司的裁员事件，在报道当中，网易毫不留情的批评了百度公司的做法，引发人们对百度公司的再次关注。而在近期它对准的目标则是暴风公司的问题，它在科技频道打出让暴风道歉的声明，同时谴责其流氓行径，让一些同情暴风公司的人感觉不爽，于是，纷纷倒过来撰文批评网易。在这两件事情上，笔者不想多言，只想说，都是私营公司，比如在本次断网事件中，怎么不去质问运营商，比如电信什么的。我也没认为网易有错，只不过，新浪，搜狐不报道就不能说明说网易不能报道，如果那样的话，网易科技的编辑，就该端个板凳去坐在新浪科技和搜狐科技的门口，巴望这眼睛看人家报什么，他就报什么吧。如



果这样做又是正确的话，那么还要那么多编辑干什么，直接来个系统抓取，都从新华社来稿，你看，在经济危机时候，这方法多省钱，尤其是，中国的互联网新闻业，以后就照这个来，很和谐吧！

显示网易新闻个性的地方，在于社会时政类新闻的登载及评论。周老虎事件将网易新闻的个性发挥到了极致，有一段时间，人们关注周老虎事件，首先想到的便是网易，接下来，人们热衷于通过评论的方式来解析新闻真相。有心人士会发现，网易新闻的评论更辛辣，也接近事实真相（有质疑，也有回答）。于是，网易在 2008 年的最后一天说：无跟贴，不新闻。这也成了网易最大特色，你会发现，每一条新闻的下面，人们会发表各种各样的议论和观点。正龙拍虎、俯卧撑、打酱油、躲猫猫、欺实马，简直成了流行语，这是网民的智慧，这是网易新闻曾经创造的辉煌。

但是，网易新闻在进京之后，似乎有“和谐”迹象。网易新闻会在一些敏感问题上关闭评论、进行审查。甚至，网易新闻将“无跟贴，不新闻”换成了“文明上网，登陆发帖”，很有和谐精神。我并不是说要反对登陆和文明这一说法，而是根本不信任某些机构和人，作为一个正常人，对“跨省追捕”还是心存芥蒂的。我也想“文明上网，登陆发帖”，但有些机构和部门值得我们信任么？

当然了，网易这么做，恐怕也是“和谐精神”的贯彻所致。不做过多议论，只是感觉，难道这样网易就真的可以重会三甲，估计难度比较大，即便做不成也不要紧，关键是不要没进三甲，反倒是丢失了已有的优秀新闻品质，那就是赔了夫人又折兵了。三个字“亏大了”。

Google 的公民新闻在考验谁？

据国外媒体报道，Google 新闻频道将增加一个新功能，让新闻当事人或者相关公司在新闻旁发表评论。据报道，本周之内，Google 公司将会推出这一功能。未来，在新闻摘引旁，Google 将会显示来自相关当事人和当事公司有关新闻故事的评论，读者可以了解他们的真实表态。Google 负责新闻频道的两名软件工程师 Andy golding 和 Dan Meredith 在博客中表示，这种方式



将可以增强用户阅读新闻的体验。说白了，就是 Google 允许新闻当事人对报道进行评论。

此举一出，媒体哗然，质疑和欢迎声不断“有媒体观察家质疑，谷歌此举是否使其实际上变成了媒体巡视员的角色，以及谷歌充任这种角色是否得当。”无论如何？总算是前进了一大步，对新闻来说。

《华尔街日报》——（《谷歌着手让新闻事件参与者发帖评论》）读者 Ming lee 认为“根本没有公平、客观的媒体，美国各家媒体背后都有一支手。” Thomas lee 说：“开通新闻的评论功能，只能反应个别评论者的简短评论，对大多数新闻事件来说，可能起不到足够的评论力度。如果能够增加具有影响力的博客评论，将更能体现 Google 产品经理的想法吧。” jasonkm 则认为：“言论自由会对客观的新闻报导提出挑战，但与此同时会给社会舆论起到导向作用，所以对给评论者的身份进行调查是防止过于偏激言论的出现，Google 这个想法还是合理的” David 认为“社会需要有这样相互监督的机制，只希望谷歌永远保持他公平，公证，永不作恶的企业，那他才能合理的担任这样的角色。”

在中国大陆，针对此次事件也有相关评论。评论家方军（《Google 的公民新闻》）认为：“Google 这一做法是否能够成功，则取决于一点，即它的新闻服务是不是最重要的新闻入口。如果是，新闻当事人自然会愿意借它澄清、表明自己的态度，如果不是，则无法吸引到足够的新闻当事人参与。Google 这一做法带来的疑问还有，它准备如何实现？也就是，如何确认发表看法的确是新闻当事人？如果使用人工确认，则成本过高，且难以大规模复制。”

曹增辉说（《news 聚合：新闻还是观点？》）：“现在大家动不动就在谈 web2.0 的用户创造价值，所谓 UGC，在以用户参与为主的业务中，是正确的。但在新闻这个市场，恐怕很难说，既然观点的初衷在于信息价值，也就决定了它是属于精英和窄众的，所以 Google 邀请的是当事人或者泛当事人（专家），而不是全球网民。”

《21 世纪经济报道》评论员文章认为：“这一措施将对传统媒体带来进一步的冲击。在传统媒体中，新闻事件参与者或者公共辩论参与者要对报道或论辩对手有所回应，很受版面空间的限制。但是在网络媒体中，自由回应在技术上不成问题。新闻参与者的自由回应的涌现，不仅使网络成为更有新闻增值能力的媒体，也使传统媒体的报道置于当事人的监督之下。谷歌这一举



措所打开的开放空间，使社会公众和“无冕之王”及启蒙知识人站在同一平台对话。”

笔者则站在另一个角度看待此问题：首先，对 Google 此举表示欢迎，至少网络新闻或者说新闻，向前迈进了一大步，在世界范围内，尤其是我们生活的中国。更为重要的，Google 此举，将对那些捏造新闻者进行了大规模的约束。我们经常会翻阅一些报纸，如果你注意一下，当然我是说你在读中国大陆版的报纸的同时还读着另一份国外报纸的话，你会发现，中国大陆的记者和国外的记者在文字写作上的不同点。我越来越有一种明显的倾向是，国外报纸比我们国内出版的更有可读性可信性。为什么这么说？国外的记者在写一则新闻或者陈述一种观点的时候并不表明这个结论是自己随意写出来的，而是想尽办法找尽可能多的人们来证明这个结论，最好能找到这方面的权威用他们的嘴说出来，但国内的记者并不如此，他们往往在报纸的写作过程当中充当了权威，他们可以陈述观点，引用观点，到最后连自己都不知道这观点从哪里来的，至于找到更多有此想法看法的人似乎更不可能。或许他们对这件事压根就不了解，但他们仍然敢这样去写，所谓“闻道有先后，术业有专攻”这句中国古语在这里完全失去了意义。我丝毫不怀疑中国记者们丰富的想象力，他们也许连办公室的门都未出就可能把稿子搞定了。当然大多数时间，他们写的东西还是有点靠谱的，但我并不认为他们就是某方面的专家，甚至他们也曾经采访过某方面的一些专家。

Google 公民新闻的推出，让那些不出办公室门的记者至少没了藏身之处。在传统媒体里那些记者可以继续混着，当然，在传统媒体里假新闻毕竟不多。多假新闻假权威的地方大多在网络上。这就为剥掉一些人的皮提供了可能。也更能打造一份权威、公正、公平、客观的网络媒体！但愿 Google 的公民新闻对中国的新闻工作者，尤其是网络新闻工作者有所启发！

网络编辑考试缘何无人报考？

东北网黑龙江频道 5 月 6 日讯（作者：杨莱）：“记者从省职业技能鉴定中心获悉，2008 年国家新职业资格全国统一鉴定考试将于 17 日和 18 日举行。



据悉，今年黑龙江省组织的 15 个全国统一鉴定职业共有 7641 人报名。其中，人力资源师报名人数最多，达 2087 人。

……从报名情况分析，企业人力资源管理师、营销师、心理咨询师、秘书和物业管理员等职业是黑龙江省鉴定的热门职业，其中企业人力资源管理师报名人数最多，达 2087 人；其次是理财规划师，达 2079 人。同时，此次计划开展的项目管理师、网络编辑员、职业指导人员、企业文化师 4 个职业，因为无人报名没有开展考试。

此外，此次报考人员主要以在校大学生和社会在职人员两部分为主，其中在校大学生报考人数占了大约近半数。有关专家分析认为，近年来“多证”求职者较为“吃香”，是众多大学生参加职业资格鉴定考试的主要原因。”

既然是“近年来‘多证’求职者较为‘吃香’，而且在目前情况下互联网正迅速的改变人们的生活，无论是思维习惯还是行为，网络编辑作为网站最基本的内容组织者被作为“互联网时代”的宠儿，报考的人应该多才是，为何因为无人报考而停考呢？

作为曾经做过网络编辑的笔者以为，原因还在于以下几点：

第一，人们的认识误区。很多人只是从简单的字面上去理解网络编辑的工作。只是简单的认为网络编辑就是在网络上转帖，没多少技术含量，而且很多从事该工作的人在做过一段时间之后，已经对网络编辑工作的内容和流程非常熟悉，时间一久就有一种疲惫感，凡此种种就让网络编辑考试走入了死胡同；

第二，互联网公司更看重的操作能力，而不是简单的一个证件可以解决问题的。现在很多网络编辑，哪怕已经是新浪，搜狐，网易等门户网站的高级编辑，基本上都的半路出家。很少有受过系统培训的，更不用说考试。从公司角度来看，他们也不在乎你拿过什么样的证件，反倒是更重你的工作能力。在这一点上，即便我本人也认同这个观点，在一段时间里，编辑部门要招聘，我甚至连他的毕业证都没兴趣看，我的要求很简单，给他一篇新闻，希望他拟四到五个标题。当然，我得讲清楚我们网站的定位，希望他按照我们网站定位的来拟写标题，作为网络编辑而言，这才是最重要的。即使你拿到网络编辑师证，但如果连个合格的吸引用户的网络标题都拟不出，又有何用？而且需要注意的是，网络编辑工作能力，更多的是在实践当中逐步提高



的，基本的电脑操作也必不可少，网络编辑考试如果仅仅只是简单的理论，连操作都不会，简直是纸上谈兵，更何况网站方面会让你入职了；

第三，考试内容落后。互联网是一个迅速发展的行业，当你离开互联网一个月或者两个月，当你再次回到这个行业，你会发现很多东西都变化了，一些新概念，新技术，每时每刻都在推陈出新。就比如已经在中国发展了好几年的 WEB2.0 技术，那么网络编辑考试当中是否考虑到了在新技术背景下的网络编辑工作该如何做呢？也就是出题本身就脱离了互联网这样一个大背景，又何必让人费尽心思的去考一个本身就与互联网发展不相适应的一个考试呢？实在是没有必要。

在本文快要结束的时候，我问了一个正在某网站做编辑的朋友：“你如何看待网络编辑考试？”她的回答是：“个人感觉对应届生可能稍微有点吸引力，有工作经历的人应该不会拿这个当回事，何况现在这个也没什么含金量！”这个说法未免有点武断，不过总体的感觉是：网络编辑工作的重要性和意义仍然不为人所理解，要不？在 2008 年的 5 月，黑龙江省的网络编辑职业考试也不会逼迫停考！

当然考试是一回事，事情发展又是一回事，在中国，每年仍然有几十万的新人进入网络编辑这个行业，而网络编辑本身并不是人们想象中的那么简单。由于分工的细化很多人接触的仅仅可能只是其中的一部分，这也是为什么即便身处其中的人也不拿它当回事了！

神奇国度中的变态新闻观

1、“就此事来讲，现场直播确实应该事先与政府沟通。对于重大突发性事件，什么时候直播、直播什么内容、采访哪些人员，以及如何传递完整的信息等方面都需要媒体事先迅速谋划、慎重考虑，必须要和政府提前进行充分的沟通。”——王广生《“直播门”不应一味谴责官员》。

2、汶川地震之后不久，新媒体们（其实已经是门户网站了）欢呼说，新媒体在地震中发挥了巨大作用，但是事实而言，汶川地震中，新媒体仅仅起到了将悲痛扩大的影响力，从各个网站发布的新闻稿件来看，所有的稿子均



为新华网和人民网，反倒是一向冲的很积极的门户（尤其是网易）这次落后了，也因此，我写过一篇文章《新媒体在行动，新媒体也尴尬》，用以说明，其实在我们这个国度中，千万别想这互联网媒体就可以左右一切，真能左右一切的是党的喉舌，互联网媒体能做的就是个补充。当然，这不是个正常的新闻观。关键是，有些东西即便不正常也无所谓，属于暗箱操作，但如果将不正常的新闻观抬到桌面上来，就显得有点变态。作者在文章中所说的新闻观也只是一个“官办新闻观”，这是有违常理的。

3、新闻报道是一个对外传播信息的过程。在这个传播过程中，就不应该有国家级、部级、省级……这样的区别。换言之，只要是正规媒体，大家都有权利进行跟踪报道。也用不着跟政府沟通吧！突发性事件的直播，如果都要经过策划，也有违新闻操守。

4、我只想说，一个直播都要事先跟政府沟通得到许可并进行策划的目的性报道本身就有违新闻道德。现在，又发文为“直播门”事件官员辩驳，将见不得人的暗箱操作手法拿出来，就更有教唆新闻新手们变坏之嫌。也只会在一个神奇的国度里出现如此变态的新闻观。

5、请注意，我在此谈论的只是从新闻职业操守和职业道德方面来论述，属于理想型的新闻观。至于操作，则不得不遵守我们这个国家的新闻规则，尤其是，当我们还是个网络编辑的时候。

“直播门”事件回放

2010年7月28日，南京塑料四厂发生爆炸事故后不久，有人把事故现场的一个视频传到网上，引起网友们极大关注，并命名为“直播门”而迅速走红。视频显示，爆炸事故发生后不久，江苏电视台城市频道赶到事故现场直播。现场一名王姓男记者正在和主持人连线，画面中一群领导正在指挥现场救援。随后，其中的一位官员走过来，向手持话筒的记者询问：“你是哪里的？”记者答：“我是江苏卫视的，正在直播，不好意思。”该名官员再问：“哪个让你直播的？谁让你来的？”并追问“你叫什么名字，把电话给我。哪个让你们做直播的啊？”随后，该名记者回答说：“新华社记者也在现场，您先去找他们好吗？”无奈之下，该名记者只好切断信号，最终未能完成直播。次后，该视频被删除，同时“哪个让你直播的？”在网络上迅速蹿红。而“哪个让你直播的？”这句话，在百度中的搜索结果为零。



你的不幸我懂

网编同行向我述说自己工作一段时间之后的种种不幸：没劲，再也不想做网络编辑了，似乎太没前途，我根本就没有什么成就感……

我问：你做了多久？你可以跟我说说你的工作状态或者说你每天的工作内容。

于是，我知道了他们问题出在哪里：作为刚刚毕业的年轻人，他们很幸运的进了一家网站，用他们自己的话来说：“我很喜欢这份工作，也很享受。但我每天就是这样重复。”是的，他们没有被认可的成就感，但当我告诉询问他们是否学到东西的时候，他们也同样会告诉我，自己什么都没学到。这让我有点惊奇，毕竟，作为过来人，我知道，其实网编工作是很锻炼人的，可惜在他们的心里并未产生成就感！

这怎么可能呢？在我后来终于弄清楚了他们的运作机制。

即便是，他们并没有什么总编主编之分，三两个人，每天就是把数据从别的站转到自己的站上。很多年前我的工作，没错，四年之前我这样工作，但在三年前，我已经想着摆脱这样的工作，我不想那样在复制粘贴中消耗自己的生命，这样的日子也确实没什么劲，更别说激情。

他们显得迷茫，因为没人告诉他们该怎么做，完整的培训计划就更不要说了。作为人来说，成长是需要过程的，也因此，我很愿意在工作空闲之余对网络编辑新人提供一顶点帮助。

在我带人的时候，我是这样要求他们的：

首先，你的把最基本的东西锻炼出来。比如：写稿（是说网络稿件的加工）、编辑新闻、改动标题、重视评论和留言、做用户调查、与网友互动、制作专题。当然，在做专题的时候，由于是第一次，我不会要求太高，我只是想看看你到底做的怎么样，我只会提出我的想法和建议，我不希望你继续依赖我，要知道，终于有一天，我希望你能独档一面。而且，我不随便批评，我知道，作为第一次乃至第三四次，都是需要鼓励的；

上面的每个阶段我都会设定一个期限，也就是我每个星期都会教给你一样新的东西，时间在每个星期一，交流时间会放在平时的工作当中，偶尔的



也会开会培训，我会亲自站在上面讲这里的许多道道并把这些道道整理成文字打印出来发给每个人。当你看我走到你身边的时候，实际上是你所做的东西有需要改进的地方，我不会一对一的告诉下属，你的错误该怎么补救，我会把所有的与之相关的人都叫过来，因为他所碰到的问题，在某一个瞬间其他人也同样会犯。这是余世维说的，对员工要随时随地教育。尽管我不认同他的很多观点，但这一点，我至今深信不疑并一直在实践。

掌握基本内容之后，仍然算不上好编辑，网络编辑跟平面编辑不一样。你还得会采访会写稿，这才是最终的目标。就为这个，很多人可能需要一年的时间。当你掌握上面的一些东西之后，我会创造一些机会带你出去，先是我自己采访，你跟着看，但你得学会做记录，并且回来之后写稿，尽管你的稿子不会被发表，但我坚持认为你应该去写，为什么不呢？没有第一次，你永远不会有第二次。如此几次之后，你将变成那个采访的记者，而我只是一个旁听者，我不会打扰你，我仅仅只是一个旁观者，无论你的采访进行的如何糟糕，我不会打断你。在回来的路上或者晚上的会议上，我会告诉你，在采访的过程中你哪里出了错，面对下一次的时候你该怎么做。

再以后，你的前途就在你手中，你爱怎么蹦达就怎么蹦达吧。当然，也许读了这点文字之后你仍然不明白该怎么做，但你可以按照上面所说的你该学习的一些项目去学习和实践总是有指导性的吧。这些项看起来复杂，其实是很简单的事情，网络上，网编前辈们的帖子多的是，你大可以去仔细研读，当然，你有新的想法，你直接去实践，怕什么？创新和发明就是在实践中出现的。

30 之后是下坡

我跟她不熟，我们只是认识，认识局限在她曾经问我要过我的那本叫做《网络编辑基础》一书的电子版，后来她有关于专业方面的难题和想法会找我聊聊，再然后我知道她读了 5 年的医学，刚毕业两年，除此之外，我什么都不知道，连她的名字。



二

我有时候想，我们这个工作有什么好的呢，薪水拿到中高级别也就差不多了，这种差不多一方面是指薪水可能也就这么多了，你再怎么奋斗也就这样了，还有一个层面是当你拿到这个薪水的时候，你的网络编辑的职业生涯也差不多快走到头了。

基于此，我在几年前就感觉有点烦闷甚至有点窒息，巧的是，我后来做了产品和运营，因而延长了一段时间的职业寿命，但那天晚上吃完饭坐在客厅里发呆，想这几年的工作，忽然发现有了走下坡路的味道。那些年我意气风发，并不认为年龄是个槛，但从今年开始，我发现我的确感受到了。这一年，我 28，马上 29。

我们总是说 5 年后，5 年后……但，5 年之后，我都不敢确信我是否还会从事现在这个职业，或者换一份稍微有点前途的职业，或者自己去做，当然，自己做是最好的选择，但需要机会。人家说，男人得学会等待，其实很久之前我也这么跟自己说。

三

人生就像爬坡，一开始是一段向上的路，当你到达顶峰之后，其后的体力精力经验等等，都有可能走下坡，而网络编辑的寿命，何尝不如此。

四

我跟她说，你怎么不换个职业做做，毕竟网络编辑这种工作是不长的，30 岁之后是下坡路。她说：“我一直也在郁闷呢，我更想去传统行业里做做记者或者编辑。”我表示了赞同。

我知道有些人尤其是老的网络编辑们，他们一直不愿意承认这个事实，那就是网络编辑的寿命并不长。我不知道他们怎么想，但有一点我是知道，就在去年，我在写那本书的时候，出版编辑告诉我，尽量的将网络编辑的寿命写的长一些，如果因为网络编辑的寿命短，很多人可能会对这职业失去兴趣进而影响到书的销量，我答应了他，没有写的那么直白，甚至压根就没写过网络编辑的寿命到底如何，只淡淡的提了几句，我想既然不能说真话，自然假话也就少说点，免得误导他人。但是今天，我想告诉做着网络编辑的同行们：这是个吃青春饭的职业，你能利用的就是你的青春年华，当你年龄再大，你可能做的并不趁手，除非你做到领导层面。你的工作的黄金年龄并不



太长，30 岁之后是下坡，你自己斟酌。

当然，如果你如果仅仅是想过过日子，觉得这辈子也就这样了，那也不错，可以让你继续混段时间，但有一点你必须明白，有谁发现在一家网络公司里还有超过 40 岁的职员？



第四章：杂谈电子商务

关于电子商务

电子商务的概念很笼统，至少在做电子商务的同行们眼里，电子商务就是卖产品，比如淘宝，比如阿里巴巴，再比如最近两年开始比较火爆的批发型网站 52 家饰以及近一年来在电子商务眼里比较火爆的我团网。但是，请注意，完整的电子商务包括了：商流、资金流和物流三个至关重要的环节。也就是说，电子商务不仅仅是卖产品。

可以这么说，单纯的卖产品的网站是做不大的，有谁见过从娃哈哈厂家拿货的小商店做成了大超市。更何况，电子商务的竞争激烈，单纯的产品几乎没什么利润可赚。对一般人来讲，也就是赚个零花钱，因此，如果你自己或者你的家人想开设一个类似电子商务的网站赚点零花钱，我是很支持的，但如果想将这个卖产品的网站建成一个很大的公司，那就要值得商榷了，毕竟，公司需要人，人需要钱，你要发他工资，就这么简单。有时候，你赚的钱反倒还不够为员工开工资，所以，将小型网站做成公司，这不是明智之举。当然，为了解决自身的就业问题来做个卖产品的网站，经营得法，相信还是没有大问题的。

作为小型批发网站来讲，将网站做大，办成公司性质，这是一条非常艰难的路，它涉及的就不是卖产品这么简单，它涉及到了物流和资金流。一般小型网站首先碰到的就是资金流，即便你现在的淘宝店做的不错，可以雇佣人了，但给雇佣的人员发完工资之后，你到底还能剩多少钱？这些钱真能支持你的扩大和扩张吗？同时，你如何扩张，你要继续在淘宝或者阿里巴巴，还是要另起炉灶？另起炉灶的成本代价是不是有点大了？其次，即便第一步走的很成功，另起炉灶了，客户转移成本也没问题，那么物流方面能否解决，还是要依赖传统的物流。光是物流这个费用，一般小型网站都吃不消，我是说发生在网站当地的运输费用，你可以计算下当地的运输费用占据你整个利润的多少就清楚了。我相信，大部分网站的利润是非常低的，而一个很低的



利润额再加上本地的运输费用，实际到手就没多少钱了，因此，往往做的很成功的卖产品网站到最后都是采取异地自建物流方式，这一步，目前的京东正在做。这个资金流是非常大的，动辄上亿，小批发或者零售网站就不要去想了。所以，终归还是需要引进资金，而引进资金并不容易，唯一的道路是与大公司融合。等于说，当一般小型批发网站或者零售网站走到第二步就会遇到瓶颈，而这个瓶颈你很难或者说无法突破。

现在，我总结一下我想表达的观点：（1）卖产品只是电子商务的简单表现；（2）单纯的卖产品的电子商务没前途，无论是批发还是零售；（3）制约电子商务最终发展的还是物流；（4）想要成功的小型批发网站如果想要发展，最终必须走向平台，只有如此才能被称呼为一个事业。卖产品只能叫做一门生意。

关于 B2C

1、影响用户是否选择你的 B2C 平台的因素有 5 个：价格、服务、库存、速度、WEB 端的用户体验。任何一个 B2C 平台事实上都是围绕这 5 个因素在争夺用户。

2、价格是抢夺用户的第一杀手锏。只要价格合理公正，而你的产品质量并不差，那么你完全有可能与你的用户合作。总之，作为一个普通用户，“物美价廉”永远是其追求的。例子有很多。2008 年，大家都在卖服装的时候，PPG 最红火，但是半路杀出凡客诚品，产品价格比 PPG 还便宜。其实，在质量方面，几乎是一样的，但就是价格便宜。凡客诚品后来居上了。在 2008 年下半年，凡客诚品风头正劲。这是价格战中最明显的案列。

将价格作为核心竞争力的阶段是：在 B2C 的早期和中期阶段。

3、服务是在已经平的互联网世界里你区别于其他 B2C 网站的显著标志。在服务行业，我们经常能听到的便是“服务”二字。在现实世界，人们会知道不同的消费会得到不同的服务，比如经济舱和商务舱的区别，而在互联网世界，消费者往往会既要求便宜的价格又要求优质的服务。同时由于互联网是平的，消费者往往会以已知的最高标准来要求所有 B2C 都达到这一标准，



却不考虑 B2C 之间的价格差异和阶段规模差异。

4、库存。近两年来我们一直在提倡“轻公司”这个概念。一个不言而喻的结论是：库存意味着成本。所以无论是实体企业还是互联网企业大家都在竭力的压缩库存存在的空间。因此，轻公司被大力提倡。但是，轻公司需要大力解决的是：如何不备货或者少量备货并避免由此带来的订单缺货现象。

5、速度。速度是用户评价 B2C 网站能否提供更好服务的最直接判断。我曾经在一家叫做“绿森数码”的网站购买过相机产品。从下单，订单生产，订单确认，是否开发票、发票的名称等等一连串问题，他们都会跟我一一确认。作为消费者我却并不觉得烦，我觉得这恰恰是很好的服务。我能切实感受得到的服务。因为作为消费者，我们总是要关心自己的订购的产品现在是什么状态，而绿森数码做到了。相比其他一些网购经历，这是唯一一次让我感觉很爽的购物经历。

影响速度的因素来自两个方面：第一，库存。你是否有备货。一旦没有备货，跟生产厂商联系是否来得及；第二，配送速度。“配”在 B2C 网站方面，“送”在物流公司。第一点是可控制的，第二点则不可控。不可控的“速度”才是可怕的。这需要网站方面与物流方面密切配合及时沟通。需知，消费者对时效性的要求是很高的。

6、WEB 端的用户体验。事关网站的策划设计，打开速度，购物流程的顺畅与否等等。基本上在考验技术能力和产品经理能力。而作为 WEB 端的用户体验则是一个长期的不断改进的过程。

暴露出的问题与思考：

（一）在质量相同的情况下，价格永远是一个普通顾客首先要考虑的；

（二）中国的 B2C 业务到目前为止，仍然只是处于早期或者近似中期阶段；

（三）消费者在网络世界里是缺乏常识的，尤其是面对服务的时候，既然不能要求电脑那头的人跟你一样，那就只好不断要求自己，为用户提供优质服务；

（四）在互联网世界，服务由于公司不同，人不同，这种差异性是非常明显的；

（五）轻公司要解决的问题是，要不要库存，多少库存比较好，如何解



决库存，平衡库存与备货；

（六）加强公司的“速度”服务，尤其是具备可控性的速度服务，适应客户“时效性”要求；

（七）持续改进用户体验；

（八）保持平和的服务心态很重要。尤其是做出点成就的公司，更应该扎实的发现用户需求并尽量满足，将服务做到更为优质。

B2B 投资，可以放缓

题外话

几天前，淡蓝询问，自己想开一家 B2B 类型的网站，不知可否？

我当时并未正面回答，只是关于创业细节的一些问题，提出了我的看法，比如核心团队的组建以及股权分配等问题。同时，还谈到了整个义乌的互联网环境。不看好的为多，如果说，看好，在我眼里也仅仅只有两家，当然是说目前为止：第一，大义乌；第二，稠州论坛。这不是说他们一点问题没有，而是说他们相比其他网站而言，问题要少很多，至少，这种明确的方向感，能给人希望。

我在事后才想到一个更为严重的问题，那便是：B2B 投资，可以放缓。

我无意唱衰 B2B 网站的意思，仅仅只是站在一个多年从业者的角度来看。

第一，从去年以来，中国经济一直运行不平稳，在这一点，我想最近如果你读新闻的话，你会发现，几乎所有的大佬都在谈论“中国经济冬天”的问题，在此不多言，而且之前，我也已经专门写过两篇文章来告诫我身边的人，看紧你的荷包；有人会问，中国经济不平稳与 B2B 网站有什么关系，当然有关系。首先从宏观上来说，在中国，B2B 业务代表着出口业务，而出口业务不但与外汇相关，同时还与中小企业的命运相关。在中国，为什么 B2B 业务能兴盛，那是因为中小企业过多，他们得不到国际大买家的垂帘，他们只能在老虎嘴巴底下拣食吃。当中国总体的宏观经济开始减缓，大量的中小企业死亡，那么我们可以考虑一个很现实的问题：当中小企业大量死亡，那么我们将向谁伸手要钱？



没错，经济的增长在一定程度上依靠中小企业，这几年中国中小企业在大量死亡，熬过冬天会好吗？肯定的是，不会。因为死亡企业本身的竞争能力就值得考究，且其时的中小企业将拥有更加完善的营销通路，即便做网络营销，他们会对投放网站做更为细致的理性思考。

第二，多年以来，B2B 业务的网站，在运营模式上一直停滞不前，这才是网站死亡的根本所在。通常我们见到的大部分都是借一些不着边的新概念忽悠“上帝”，无论是 3D 商城也好，真实店铺也罢，还是外贸信息的精确匹配也成……并没有给客户带来多少实际利益，我们得清楚一点道理：商人就是商人，他总是趋利的。在正常的商人面前，他们更重视利益而不是面子。几年下来，我们发现，B2B 运营模式一直都是：收会员费。要么就是一个大礼包，什么推广啊，商机啊，杂志啊……。能整的全整进去，看似很实在实用，但结果如何，恐怕只有运营策划人员和商家自己最清楚。

第三，到目前为止，B2B 网站从本质上而言，仍然只是一个广告平台，尽管这么多年下来，马云们一直在宣称：网络贸易，创造奇迹。但真正创造了什么奇迹，他们在股票市场上的奇迹？还是客户的成交奇迹？

我无意冒犯马云先生，相反，我知道，在阿里巴巴平台上确实有人做成生意的，但在其他平台，我可以肯定的说：你买的会员，实际上就是买了一广告位，根本不划算。

而要购买网络营销广告位，目前而言，则是 GOOGLE 为先，百度紧跟其后，阿里巴巴次之，阿里之后再无能真正创业网络交易奇迹的站。

所以，如果你想投资做 B2B 网站，那么我建议，你最好还是想好了再动手，没人会跟钱过不去，也没人从一开始创业就愿意网站是个赔钱货，除非，他天生就有种偏执，但偏执却往往能做成事情。这里的想好是指：你得思考清楚，你将采用与其他 B2B 网站不同的赢利方式，所谓双赢也即这个道理。互联网本身就是在做服务，这句话喊了很多年，但结果仍然不尽人意，而且是相差太远。

如果对电子商务有兴趣，那么我的建议是：就做 B2C 和 C2C，这才是电子商务的正道。从长远来看，也才是电子商务的发展趋势。在下一个 10 年，中国电子商务将更加注重国内消费，市场在国内，当然，前提是：政府再适当的加以扶植，而不是现在就采取杀鸡取卵的政策。



简单实用才是电子商务的发展方向

供职过几家公司，也看了一些公司的电子商务类型，比如：用 3D 构建的商城，还比如做个网站大概说商家可以上传 100 张图片还有在线下单功能等等，似乎电子商务已经发展到非改变不可的地步了，或者说马云的那个阿里巴巴已经不大适用了？

至于利用电子商务到底能不能赚到钱，笔者是将信将疑的，因为笔者前后呆过两家互联网公司，某些产品跟电子商务有瓜葛，至今为止没见过客户有通过电子商务赚到钱的，大部分只当投广告。直到前几天采访一个客户的时候才知道这个客户没店面没代理商就是只做电子商务，不但做的很好而且工厂到今天一样做的很大，他们就是在马云的阿里巴巴上做的，而且是阿里巴巴的高级会员，客户只说一句话：“值，绝对值。”短短几个字让笔者为自己的公司汗颜！幸亏老总没去，不知道老总听到是什么感觉。

说起阿里巴巴的功能，客户没说多少，就是说了一整套电子商务的做法：询盘——报价——寄样——试单，大部分是人为原因，关键在于一个做法问题上，也就是说网站的功能说白了很简单，就是一个宣传厂家促成交易的平台，没那么复杂到要像玩游戏一样去做电子商务当然更不可能先进到客人在线下单给厂家，毕竟这个社会还没先进到人与人之间已经毫无顾忌的水平。如果确实社会如此的话，我看胡主席的八荣八耻也不用讲了，诚信社会啊，还讲什么八荣八耻？

我总觉得中国人干什么都要讲一个噱头，似乎成了国内首家、世界第一、要不也要弄个亚洲第一，累不累啊？明明很简单的事情，一下子就可以做好的事情，我们非要弄这么复杂，弄的好像我不弄个世界第一我就跟谁急一样，但对电子商务这东西笔者就认为，不需要噱头，重要的是把你的事情做好给客户带来利益，人都是很现实的，商家既然投了钱给你，说明商家还是有所期望的，商业可不是慈善，再说商家的钱也不是那么好赚，这年头你既然不能给商家带来利益，可能商家会跟你急！

商务部门的同事去跑业务，就跟以前的老客户才说一句我们是什么网的，客户马上就会说：“走走走，没工夫，有什么用啊，一点效果都没有。”相信



这样的话大部分的网络公司的业务员都听过。为什么会这样，一句话没给商家带来利益嘛，你弄的噱头再多又有什么用，你就继续在你的噱头里做你的白日梦吧，一年可以，两年可以，但年年如此还可以吗？

笔者也并不熟悉阿里巴巴那一套，但做电子商务的还是有所了解的。首先我觉得马云那一套比较务实，起码不玩虚，说什么就什么不像国内的某些电子商务网站，自称自己是行业门户，似乎少了门户两个字就活不下去了，以前我记得我说过一句话，那时候在开会我对我们总经理说：“门户不是自封的，是让人家来说的，客户不承认，你天天在外面做广告人家连睬都不想睬”总经理很不高兴，也许我说到了他的痛处让他有点不爽，过不了多久我就下岗了，下岗就下岗，本来就做的不对，让笔者看来那就是骗人嘛。商家又不是傻子骗的一时骗不了一世，再说人言可危。

常常的我看着我们公司的那些宣传单，说我们的产品又增加了什么新功能。看着就觉得不对，功能是完善了但几年了也没听说客户得到了利益接到了单。公司老总也是天天喊着做服务，我硬是没看出服务在哪里？我想说的是，简单实用让客户得到利益，那这电子商务就成了，你还担心什么？客户有单做难道下一年还跑了不成！

网盛上市及行业门户网站的生存之道

网盛科技最近上市了，这是我没想到的，因为之前有很长一段时间我对垂直型专业网站开发运营商是不看好。用我自己的话说，就是上市很困难，不过网盛上市说明了我的判断失误。但后来才发现人家光网站都经营了好几个：中国化工网、全球化工网、中国纺织网、医药网等。

我当初那样说也是基于市场份额来考虑的，也就说一家做的再好的垂直型专业网站，也就那么大地盘，地盘小利润也就大不了，相对大型电子商务网站来说。而且我们还要考虑其产品线的问题，也就是它的生存之道的的问题。

具体来说，行业门户网站的生存之道主要有三个：第一、收取会员费用。实际上这是最土的一种，也没办法，其他网站都是这样做的，在没有办法的情况下也算是最有效的方法；第二、自己出杂志，这个杂志是跟这个行业密



不可分的，也就是把网站上的资源拉到网下去卖钱，让供应商掏钱，或者出版行业性的名录大全，这是门户网站的一大块赢利点，通过研究我们会发现，行业性的名录大全要占据网站收入的一大半；第三，就是网络广告了。一般而言，网络广告具备了专业性的精确投放效果，所以网络广告的收益也是比较大的。

笔者曾经在两个行业门户网站工作过，所以对他们的那些生存之道还算比较了解。而且那两家企业的老板也是天天想着上市想着融资，但结果是两三年下来，很少能讨得 VC 的喜欢，融到的也只是几十万几百万的这种数目，不适合于网站大动作，而且应该注意这些钱仅仅只是人民币。之所以难的原因我觉得还是在于一个行业瓶颈的问题。老板常常在会议上说：“等我们上了市……”我就在心里嘀咕，老板啊，也不看看你底下的员工怎么生活的，一个月就那么 1000 多块，而且你的团队早已不具备开始创业时候的激情了。因为老板把那些有激情的人全干掉了呀，所以很难。我很早以前就说过，做互联网团队是很重要的。上市？如果我们就靠着那几把刷子很难的，随着互联网行业越来越被众人看好，竞争也就相对激烈起来，你有中国饰品网，不久之后就会出现全球饰品网，现在还有中国时尚饰品网、中国饰品时尚网、饰品网……你看多吧，也就是说这么小的行业，同行却有这么多，不能不说这是一种极大的挑战。你的产品线，别人也可以做，如果运营的好说不定他比你做的还好，尽管你做的比他早，那有什么关系，互联网从来就是产生奇迹的地方。

网盛科技上市了我觉得并不奇怪，因为它的行业性门户多，但如果仅靠一个行业性门户网站就想着上市，是不是有点难了？唯一的路就是联合兼并，或者借壳上市，但那也需要很多资金。光那点收入，我觉得还是杯水车薪呀！

电子商务的后平台时代

我要展开的话题只针对电子商务。我所理解的电子商务似乎也跟各位不同，至少我认为的电子商务不包括仅仅提供行业资讯而没有“商务”实质的网站。这就是说，自我认为，电子商务应该是以促进交易为目的的。所以，



当我们回过头来看曾经的那些号称国内最大、首创、行业门户等等 B2B、B2C 网站的时候，你会感觉一个词“忽悠”。从促成交易的基本观点来看，它们并没有达到要求。至于阿里巴巴，我不想过多评论。可以肯定的是，阿里巴巴促成过交易，马云也很想给客户带来利益，这才是商业竞争的杀手锏。但是，我们玩了这么多年，依然很难将电子商务做“实”，创造出让买卖双方都能看得见利益的“实惠”。

正好经济危机来了，就业成了问题，于是，学校一股脑儿的介绍学生去玩淘宝。一来可以缓解就业压力，另一方面确实能给商品消费方带来看得到的实惠。但是，我们还应该知道，当一件事情，大家都在说好的时候，也许它就是个陷阱。我们可以透视这个现象。这说明，电子商务有了近距离落地的可能。其实早在 2006 年的时候，淘宝已经成功实现了落地计划，从那时起，买卖双方都得到了实惠，实现了交易的“电子化”。只是经济危机则让电子商务实现了大范围普及。我们会发现各色人等如今看好电子商务。就是在餐厅吃饭，我也会听到隔壁的人在讨论电子商务，他们的创业计划，他们的操作模式。他们讲的头头是道，似乎未来成功在握。

于是，我们再回过头，我们又会发现，当大家都这么做的时候，仅仅依靠差价赚取利润的方式还能生存多久？如此多的人和网站在操作这种模式。你要有竞争力，你就首先要从价格上比你的竞争对手更便宜，但是价格是要有底线的，一旦超出这个底线，你就只能赔钱赚吆喝，这是不值得的事情。即便不如此，那很有可能要伤害商品品质。正如中东商人喜欢在中国买低价产品一样。你会发现，凡是出口中东的往往质量都不是太好，跟出口欧美的商品在质量上和外观上都会有着明显差距。因为价格低，工厂无法按照高标准制造。我们可以肯定，这种因为低价本身伤害商品品质的做法，会伤害消费者，最终伤了经营者，最终的最终，是伤害了一个行业。而且，偏见一旦形成将很难改变。

那么除了“差价”之外还有没有更好的盈利方式。我想是有的，这需要你比你的竞争对手看得更远。前提是，作为网站经营者，你该让你的网站是个平台。至于平台的构成要素，我已经在《观点：平台、应用和服务》一文中论述过。平台形成之后，盈利将变的更加简单。至于如何简单法，你可以顺着“交易”这个环节来思考。所以，要做电子商务要从应用开始迅速的拉



起一个大平台。我想，电子商务的本质普及阶段已经到来了，即将到来的便是后平台时代，后平台时代的盈利方式自然会与时下有所不同，而且更有竞争力。那么在后平台到来之时，你准备好了没有？

网购网站最初的核心竞争力

1、任何一个平台都会有它的核心竞争力。门户的最初竞争力在于新闻资讯的海量性，所以新浪、搜狐、网易把雅虎中国和 TOM 废了。电子商务一开始就做简单的资讯，资讯才是它起家的本钱，尤其是垂直型行业，不要说今天的中国化工网可以为用户创造多少利润，在那时那地，它根本做不到，这是大趋势，所以核心是依靠资讯加超强的忽悠能力，拉还没有搞明白电子商务是怎么回事的土冒做会员。

2、一个平台起家的时候做的事情，经过几年之后会随着大趋势有个很大的转变。网购网站现在只是刚刚起步，不要跟我讲淘宝，讲当当，在我眼里他们是平台，平台和网站之间有很大区别，平台很大，网站很小。淘宝里任何一家网店都可以看成是一家网站，但你不能将淘宝里的任何一个淘宝店称为平台。网购网站是从去年开始，有遍地开花趋势，所以，我说网购网站只是刚刚起步。

3、在讲到网购网站最初的核心竞争力，人们通常会谈到很多因素，诸如：产品和服务等等。这些东西很扯淡，并没有说到点子上。在谈到一家新建立的网购网站的核心竞争力的时候，我们必须要了解人性，人性是趋利的，当这个“利”降低到足以攻破一个人的接受点，自然水到渠成！

4、无论什么样的商业竞争你都会发现，只要你的产品质量过关，你的价格够低，你就能比你的对手更有竞争力。自古商战皆如此！放眼历史，文学作品比比皆是。

5、当然，有人可能会跟我讲到品牌，我承认品牌的力量，但请您注意，我谈的初期，即便你不是网购网站，你是一家生产企业，在一开始没有品牌的情况下，你也只能冒着高质量和低价的炮火前进。阶段不同，采取的方式自然不同。



6、一句话：低价格和货品质量才是网购网站最初的核心竞争力。在用户稳定，有大批忠实用户的前提下才有可能谈到服务。与我们做事一样，我们做事有个优先级，用户在购物时也同样有优先级，用户选择的优先级，按照常理如下：价格——质量——服务——品牌。在一个没有品牌或还没有成长起品牌的行业里，人们考虑的往往是前三点。

7、网购网站到现在为止并没有出色的有品牌，京东商城、新蛋中国、绿森数码是例外，他们是一个平台，是一个很尴尬的角色，在一定程度上还谈不上品牌，他们只是卖货的，但你不能否认他们卖货卖的出名了。品牌的最大特点是用户的使用忠诚度，这才是考量一个品牌是否成功的标准。所以，虽然我说他们是卖货的，但我仍不能否认其拥有“卖货的”品牌，因为我本人就经常去绿森数码消费。

8、淘宝做了这么多年，按说应该有一些非常优秀的淘宝店，但由于淘宝里面店铺浩如烟海，要在成千上万个店铺当中选出优秀的品牌，工程量浩大。虽然他们有各种各样的规则，但品牌不是靠规则打造出来的，所以，让淘宝来打造一些品牌淘宝店，这不大现实。事实而言，网络的无国界性，就决定了在网络里不肯能出现北京同仁堂、全聚德、胡庆余堂等百年老店。

9、淘宝总是有新人加入，随之也带来了更低价更高质量的货品，如此反复，人们只会找更低价位更高质量货品的店面。所以，我们总会发现，无论是在淘宝还是在目前的网购网站，用户关注的只有两点：一价格二质量！连用户都没有的情况下，何谈服务？服务是因为有人。

10、结论：网购网站和类网购批发网站很难建立起品牌，决定网购和类网购的批发网站能否成功，无论是当前还是最终，都要努力的解决货品质量和货品价格，但类网购的批发网站最终成功肯定不是靠批发这样的业务！

小额批发平台不是谁都可以做的

如果我的消息无误的话，我曾经的东家要做平台了。东家是做家居用品批发的，从2006年至今一直都在做，我眼见最好的时候，几乎每天都有20多万的营业额，但仍然止不住亏损。按说，作为一家互联网公司每天能有20



万的营业额已经很不错了，至少在我曾经服务过的所有东家当中，很少有实现每天 20 万营业额的，但它就是。

现在，他决定放弃亲自做批发业务转向批发平台。也即网站运营方将原本自己积累的巨大流量和众多用户奉献给各个供应厂家，将用户与厂家对接。厂家可以在该平台上发布自己的所有家居用品产品，填写详细参数，供用户们选购，一旦用户与厂家交易完成，网站运营方提 15% 的营业额作为自己的佣金。貌似是一个不错的想法，但有一点我一直很怀疑，这平台是否真的能做下去？我的怀疑基于以下两点：

第一，网站运营方如何才能知道用户与供应商达成了进货协议？（A）如果说，网站运营方可以在总后台看到所有的产品订单，也只是看过一次而已。因为网站运营方始终是要抽取 15% 营业额作为佣金的。从这一点来讲，供应商是不同意的，毕竟能多赚一点是一点。（B）只要用户与供应商之间进行过一次交易，接下来的交易，就会使得供应商和用户撇开网站运营方在 QQ 上进行洽谈，从一定程度上来讲，网站运营方充当了 QQ 的用户发展商。（C）从整个运营层面来讲，网站的工作重心势必会转化到运营方面，网站方在刚开始的时候，肯定每天都会有利润进入，但要清楚的看到，这些都是第一次在平台上与供应商达成订单的用户。换句话说，网站方得到的利润都是靠开放新客户而得到的，老用户无沉淀，即便有沉淀也会沉淀到供应商方面去。在一个市场本身就不大的情况下，去做如此的平台，无异于饮鸩止渴！

第二，平台不是谁都可以做的。这一点务必认识清楚。我们说阿里巴巴可以做平台，这是基于：（A）阿里巴巴的基础产品为诚信通，确实想做生意的厂家基本上会选择阿里巴巴诚信通这一基本服务，而诚信通是按年付费，在按年付费的情况下，阿里巴巴不参与交易，能不能接到订单完全与阿里巴巴无关，重要的是看各个厂家在电子商务方面的实力。况且，这一费用并不低，为阿里巴巴持续盈利做到了有效保障；（B）阿里巴巴推出 1688 这样的小额批发平台，也只是为了拓展国内小额批发市场，因为有诚信通这一基本收费业务，即便有厂家想要撇开 1688 与客户单线联系也丝毫不会损伤阿里巴巴的盈利。相反，1688 的推出，更使得国内大中小生产企业愿意为阿里巴巴的诚信通业务付费。

如果真有意要做类似的小额批发平台，我所能给出的一个比较合理的建



议或者建设平台的必要条件便是：（1），网站本身就拥有精确的目标用户；（2）光有目标用户还不行，还得有精准目标用户基础上的大流量；（3）收费模式采取按年收费，不参与交易过程中任何细节。

猜想，我的老东家他要做什么？

在上一篇《小额批发平台不是谁都可以做的》里面讨论了一个单纯的批发网站转向小额批发平台应该具备的一些必要条件。也在上一篇，我的思路相对还是显得过窄，而在这一篇，我继续大胆猜想他到底要做什么？如果说一篇的思路显得过于常规，那么这一篇，我们完全可以抛弃常规思路可以进行思考。

先提出一个结论：他铁定无疑是要转向小额批发平台了。那么，在转向这个平台过程中，他的思路会发生怎样的变化，这才是我将要讨论的重点。要转向小额批发平台，他需要做到的基本点：切断家饰店与供应商的联系。即必须是家居饰品生产商与家居饰品零售商互不认识。而要做到让生产商与零售商互不认识就需要对整个网站架构进行重新设计。

在这个架构设计当中需要考虑并解决以下问题：第一，杜绝任何厂家留下的可能直接联系厂家的信息，包括厂家上传的产品上面的 LOGO、网址、QQ、阿里旺旺、邮件、联系人、电话等；第二，厂家看不到订单，订单由网站方交付给厂家；第三，家居零售商的进货费用直接打入运营方的账号；第四，运营方承担家居零售商的进货商品咨询服务；第五，网站运营方去厂家看着厂家装箱、打木架并发货；第六，在家居零售商收到商品并确认货品数量正确和质量无误后由网站运营方将该次订单金额提取 15%佣金之后再转给家居饰品生产商。

如果从这个流程来看，我的老东家就完全实现了角色转化，即由原来的自己进货批发，实现了零库存，并将货品运输途中所发生的风险转嫁给了家居饰品生产商，而自己既保证了进货用户不流失，又可以稳妥的赚到钱。用一句话来界定我老东家即将开展的业务并给自己定位的角色就是：第三方监管。这个第三方监管又类似与今天淘宝的做法，只不过，淘宝是 C2C 和 B2C，



而且是大市场，而我的老东家则是单纯的以服务家居饰品生产者和零售商为主的 B2C。

同时，在这个角色转换之后，我们会可以看到无论是供应商还是网站运营者他们的也发生了相应的变化，如表：

角色转换前【由网站全程参与货品从采购到销售一直到配送的全部压力】
角色转换后【网站只参与监管货款和发货及货品质量】

角色转换前【由网站全程参与货品从采购到销售一直到配送的全部压力】	角色转换后【网站只参与监管货款和发货及货品质量】
1、从厂家进货（有资金压力）。	1、生产商只需提供图片和相关参数，图片上传工作也可交生产商自己去做，但目前来看，未必具备操作性。（免去资金和囤货压力）。
2、货入仓库（有囤货压力）。	2、网站代管零售商的进货货款，并通知厂家进行相关配货。
3、客服负责与进货商沟通商品进货事宜。	3、网站采购人员去厂家监察厂家货品的数量和质量并当场包装、装箱和发货。
4、订单产生之后由网站方进行货品配送。（在货品配送过程中承担货品数量不对及运输损失风险）	4、零售商收到货确认无误，网站方扣去 15%佣金货款后，将剩余货款交生产厂商，宣告订单完成。

通过对比，就会发现，网站运营方只有采购部门的职责进行了某种程度上的倾斜，即采购部门只负责订单监察事宜，客服部门则直接代替厂家与进货商沟通，生产商只需提供商品图片参数，坐享其成，但需承担货运风险。如此这般，貌似是一条做小额批发型平台不错的途径。

但需注意，一个批发网站想要转向的前提条件就在于知名度大、客户精准，在客户当中有一定的口碑和信誉，否则，无论是供应商还是进货商都不相信你，你的第三方监管发财春秋梦也就无处谈起了。



关于批发型网站的一些问题

一、你为什么卖不出去货？批发型网站说白了也就是卖货，但是你为什么卖不出去。原因只有以下几点：第一，采购人员的选货眼光有问题，货不好，当然卖不出去；第二，货品质量存在问题，可能你会说，顾客还没买过，就知道货品质量有问题，毕竟顾客不止一个，总有人买过类似的货，人家会去看相关的评论评价，做到了心中有数，当然会不买你的货；第三，货品价格较高，一方面在于采购人员没有找到真正的厂家，现在市场同一款式货总有很多人在经营，其中一部分是厂家，另一部分往往是代理商，从代理商处拿了货，当然价格竞争不过从厂家拿货价格。另一方面，网站运营方将原本价格很低的产品调到了一个高价位上，顾客虽然喜欢自然也会望而却步。

二、决定销售量的两大因素。决定批发型网站的两大因素，第一，网站流量，这个问题去年就谈过，见《大流量是网站发展的前提》；第二，上货速度。上货速度是指网站每日的商品更新数量。实践证明，当你的网站每日商品更新数量越快的，你的销售额便成几何级增长。这个问题很容易想，顾客要购买东西，不可能每次只购一款，至少也有很多款。如果你的款式众多，顾客的选择一多，自然就会选择在你这里大批量进货。当然，在你这里大批量进货的前提条件是，你需要解决《你为什么卖不出去货？》这个问题。

此外，如果你的网站还是存在这样那样的发展问题，那就好好反思你从事的这个行业是不是已经处于饱和状态，同时还要考虑你网站的整体运作模式是否存在一些瑕疵，没有完美的商业模式和网站运营模式，但至少差距不要太大。

论垂直型批发网站加盟客服的绩效考核

凡是公司只要想进行绩效考核，总有一些部门会被纳入到考核范围之内，而在论证绩效考核可行与否的前提是，该站具备什么样的赢利模式。在此，我们单从垂直型批发网站的呼叫中心加盟客服的考核进行简单说起。原因在



于，加盟客服，无论在什么样的垂直型批发网站都是创造利润的部门，因此，具备考核的适用性和操作性。

之前我曾几次强调：优秀的绩效考核不是以扣罚员工的薪水为目的的，而是以激发员工工作潜能，提高员工工作质量和效率而制定的量化标准。

在一个小型的垂直型批发网站，加盟客服这个岗位相当重要。由于网站规模不大，很多情况下，加盟客服身兼多职，既要为客户提供专业的加盟咨询，又要受理客户投述，还要处理退换货问题，工作量非常之大。

我所见过的对加盟客服的考核方式是：加盟客服无底薪，薪水计算为加盟一个提成一个的方式。

这算不上高明的考核。至少这种考核的负效应远远大于考核的真正目的。首先，无论怎样的考核，员工的底薪是应该存在的，这是为了保证员工的基本生活，试想，在一个连基本生活都无法保障的公司里，员工会安心工作吗？其次，既然是以加盟数量为考核依据的，那么员工的工作重点自然会有所偏重，她完全可以只注重对新加盟客户的开发，而对客户投述和退换货等问题敷衍了事，因为那不是考核的重点。既然客户投述和退换货等问题无法得到更好地解决，那么网站方留给客户的印象就可想而知了。我们可以想象，客人之所以还在你的站进货，那是因为截止到目前，他们还没有发现到一家比你在服务方面做得稍微好点的进货渠道，一旦你的竞争对手规模做到跟你一样，服务稍微好一点，那么你现有的客户注定会流失。

从考核合理化的角度来考虑，我们是否可以考虑采取底薪加提成的形式？比如：

（1）假设加盟客服的薪水为 1500 元，那么可以拿出其中的 300 元作为考核。如想拿到全额薪水，则每个月需完成一定数量的加盟任务，超过这个数量的可以采取提成形式，可以按照多加盟一家提成人民币 100 元的方式进行。

优点和目的：既保证了员工的基本生活开支，又提高了员工的工作积极性，在一定程度上提升了加盟数量。

（2）根据客户在本站进货金额的多少，负责该客户的客服得到相应的提成。

优点和目的：首先，让客户加盟很简单，但不要忘记让客户加盟的目的



是在本站进货、消费。如果客户加盟很长一段时间都不消费，那么加盟就失去了最初的意义。其次，可以促使加盟客服对本身加盟进来的客户进行维护，在一定程度上可以打消客人加盟进来之后客服对其不闻不问的态度。由于加盟客服想要客人来本站消费，就不可能对客户生意不过问。过问的好处在于，一方面增进了本站与客户之间的关系，使客户感觉到了人性化；另一方面，网站运营方也可以根据加盟客服反映上来的情况对经营和货品等方面进行相应调整，而不是客户反映之后才开始行动。在时间上已经晚一步，不利公司运营调整。最重要的还在于，加盟客服在该站做的时间越久，就意味着她所掌握的客户越多，如果维护好这些客户，其每个月的薪水也会高得惊人，但又是劳动所得。增强了职员稳定性，对公司更是一笔宝贵财富。

这样来看，加盟客服的薪水包括：底薪、考核薪水、超额加盟数提成、客户进货消费额提成数。

当然，对于垂直型批发网站的客服考核和薪酬设计，由于公司及公司所处的发展阶段不同，具体执行过程中，侧重点也会有所不同。但无论如何，别想着员工赚了，实际上员工赚了，那也是因为公司赚了。合理的绩效考核和薪酬设计，会在很大程度上提高工作质量和效率，使网站运营方获得好的口碑。

论垂直型批发网站的部门结构和职责

垂直型批发网站兴起，应归功于阿里巴巴和淘宝等网络交易网站，正是由于它们对客户的不断培养，才使人们相信“网络贸易”可以创造奇迹。

在过去的 2007 年，淘宝网交易总额(GMV)突破 433.1 亿元。如果累计其他网络购物网站交易总额，中国国内的网络购物市场总成交额在 2007 年已达到 594 亿元。

据艾瑞咨询和淘宝网的联合调研，目前，中国网络购物市场交易额，仅占社会消费品零售总额的 0.64%，并推测，最晚到 2012 年，中国网络购物市场交易额有望突破 1 万亿元大关，将占据社会消费品零售总额 5%~8% 的份额，可以看出，网络购物在中国仅仅只是一个开始。



垂直型批发网站正是在这样一个大环境下产生并不断发展壮大的。

什么是垂直型批发网站？垂直型批发网站是相对于行业垂直门户而言的。它提供资讯，但资讯不是发展的重点，更倾向于终端零售商之间的交流，它有会员服务，但会员服务更多是指向终端零售商，而不是生产企业。那么它到底是什么？它是提供某个行业的，面向国内的小宗产品批发的网站，它的产品具备行业性、批量小的特性。例如：饰品批发网、家居饰品批发等等。

垂直型批发网站想要站住脚的前提是建立在一个商品资源相对发达的城市，即该行业的生产基地，比如饰品批发网站，可以建立在福建、青岛，义乌、广州等地。床上用品批发，可以将网站建在南通等纺织工业城市。家居饰品批发网站，可以建立在义乌，广州等家饰生产企业相对集中的城市。

随着网络购物的急速发展，国内的垂直型批发网站也到了一个黄金发展阶段，但鱼龙混杂，良莠不齐。

垂直型批发网站的部门结构设置和职责问题是直接影响网站业绩的重要因素。

部门结构设置在很大程度上代表着公司的整体架构方向和运作模式。首先确定一点，批发型网站是一种服务型网站，谨记这一点，在做部门配置时意义重大。

实质上，该类型网站在做部门划分时相当简单。

第一，网络技术支持部门。负责网站的平稳运行，最大特点是保证网站访问速度要快，毕竟是购物网站，网民是不耐烦的等待者，同时，该部门还需负责网站的 SEO 优化和用户体验工作，为网民提供顺畅的网络购物体验。

第二，呼叫中心。熟悉携城的人清楚呼叫中心对携城的重要性，因为携城大部分的工作和利润就来自于呼叫中心的服务。所谓的呼叫中心即我们通常所能见到的客服中心，只不过呼叫中心比一般的客服部要大的多。专业的定义是：在一个相对集中的场所，由一批服务人员组成的服务机构，通常利用计算机通讯技术，处理来自企业、顾客的电话垂询，尤其具备同时处理大量来话的能力，还具备主叫号码显示，可将来电自动分配给具备相应技能的人员处理，并能记录和储存所有来话信息。一个典型的以客户服务为主的呼叫中心可以兼具呼入与呼出功能，当处理顾客的信息查询、咨询、投诉等业务的同时，可以进行顾客回访、满意度调查等呼出业务。我们可以将其简单



理解为电话营销中心。

该部门主要承担三部分工作：（1）加盟客户的开发。是指吸引更多的人来本站进货，力争将通过搜索引擎到来的咨询者全部留在本站，成为本站客户；（2）供货商开发。这一点又类似于产品采购部门。由于该网站的性质是提供小宗国内批发，但厂家往往不大愿意提供这种量少的批发业务，这就需要采购部门跟厂家讲清楚，我们不仅仅是拿一次货，如果合作的好，我们会一直不断的从该企业拿货，最终会形成稳定的分销渠道，而且站在终端商的角度，他们也希望能在该站拿到所有期望的货。还有一点是，采购人员通过不断的接触生产企业并看他们的报价，就会对该类产品的市场价格做到心知肚明，为终端销售商赢得利润，获得终端销售商好评，无形中也是加速了本站的口碑传播。（3）接受投述，处理顾客的退换货。我们需要的是训练有素的接线员，而不是那种满嘴都是理的狡辩者，既然是服务型企业，就应该清楚，无论顾客如何，我们首先都得承认是自己的失误，而不是一开口就把责任推给客户。这一点，说来容易做起来难，我发现很多所谓的通情达理的老板，在讲的时候头头是道，一旦遭遇顾客投述，却又在给顾客放烟雾弹。

呼叫中心作为批发型网站对外联系和服务的重要部门，必须要有一个非常懂得运营人员来领导，而不是派个外行，同时，该运营领导的服务心态非常重要，否则，这不是该职位所以需要的人。

即便不是一个很大的站，呼叫中心也必须存在，可以在内部暂时划定为以上三个部门。实际人员安排和部门划分可根据运营状况进行适当调整。

第三，定单处理中心。定单处理中心包括从订货客服开始，经过定单生成，定单打印，货品订购，仓库配货、货品发送等环节，要求每一步都跟客户进行确认，并在2—3天时间内全部完成，否则，哪个环节出问题，由具体的人出来承担责任，而不是遮遮掩掩，搞火了客户。

前面的服务再好，对货品质量和发货速度则是最终考验网站的，对客户来说，他们此来的目的很明确，那便是进货，进货环节未能处理好，前面的工作就等于白做了。

第四，对外合作部，也可以称呼为品牌事业部。该部门具体负责公司对外品牌的形象展示和传播，给公众以良好形象，让更多的行业人士知道有该站的存在，比如展览展会的合作，对外分公司的合作谈判、本站与外站的合



作，本站与行业媒体的合作等等，最大限度的提高本站的知名度。

在垂直型批发网站当中，呼叫中心和定单处理中心，是重中之重。从人员配置上而言，也是人员最多最大的两个部门，技术中心和品牌事业部作为必不可少的支持部门同样承担重任，只不过，呼叫中心和定单处理中心，相比其他两部门对客户的影响最大，杀伤力也是最大，因此，呼叫中心和定单处理中心应时刻加强服务意识，提高服务水平。

批发类购物网站采购人员任职要求

批发类商城建立起来之后，除了要招聘推广人员之外，最重要的就是迅速的招聘到相关采购人员。当然，这里说的批发网站是指没有自己的专门生产工厂，只有网站，需要与专业生产工厂进行沟通联合的批发类商城。

此类批发商城采购人员名为采购，实质上却比传统外贸公司的采购在工作性质上有所弱化。传统外贸公司中的采购工作方式是，通过阅读国外客户发送到邮箱中的邮件，弄清楚客户要什么样的产品，多少数量，规格尺寸等详细信息，同时，国外客户也会一并附上要采购的产品样品图片。在采购人员与国外客户确认后，再去市场上寻找相同或类似的产品，并做到货比三家并报价给客户，让客户决定是否要下单的过程。而批发类商城采购则不需要如此。批发商城首先是要寻找到适合的供应商，通过与供应商建立合作关系，将其产品图片拍摄下来，并拿到该商品的详细参数，进而放到网站上，供顾客选购。一旦有顾客下单，则直接去厂家，与厂家联系并发货的过程。所以说，在这个过程中。采购本身的要求并不多。反倒是业务能力要够强。用一个简短的语言来描述便是：传统采购突出对市场、供应商和行业的熟悉程度，以目标性商品为主；批发网站采购突出本身的业务谈判能力，无目标性商品，对供应商和行业的熟悉程度均有所弱化。

因此，批发商城的采购人员要求主要表现在：（1）是否有业务经历。如果在之前的互联网公司做过业务的更好，比如商务代表之类。其他类型的业务在任职此职位时较为吃力，毕竟传统销售与互联网销售区别很大。（2）对市场熟悉。尤其是对市场中的产品分布很熟悉，知道什么样的产品在什么地



方能找到即可。（3）口次伶俐，懂得随机应变，相机而动，理解力领悟力高，能迅速的将项目的优势跟厂家解释清楚，也使得厂家愿意接受该模式，同时，能与厂家顺畅沟通。总体而言，批发商城网站的采购人员任职要求，主要在于两个方面：第一，胆大。第二，心细。有无采购经历，事实而言并不太重要。

网货的品牌

五一期间，与某行业人士聊到电子商务，聊起电子商务网站的服务细节。行业人士说，有朋友曾经在凡客诚品上买过服装。凡客的送货人员在送货的时候，直接将或送往公司，这让他的朋友感觉很难为情，其实这里的难为情无非就是面子。后来，他的朋友给凡客提建议，能否在下次送货的时候，先打个电话，由他自己去拿货。而凡客确实这么做了。行业人士口中的朋友在上海。请注意，“上海”这个词。

在二三线城市，人们可能并不热衷于品牌产品。如果有物美价廉的品牌货，当然更好。如果是网购的，无论牌子与否，别人都会认为那是一种时尚。而上海不行，在上海这样一个洋场里，网购不是时尚的代名词。相反，如果网购的是洋货，那就会贴上时尚的标签。所以，我想在此讨论一个问题，“网货的品牌”。

凡客诚品，仅仅是一家网购的服装品牌。我之前曾写文《品牌、还是圈钱？》，分析了其创始人雷军所说的：“凡客诚品在未来是要作为一个品牌而存在。”其时，作为轻公司代表的PPG刚刚爆出破产消息。当时，我的想法是要提醒一些人，不要被雷军的一些广告之语误导。我在文章中说：“综合各方面因素，自主的设计和研发能力是支持一个品牌长久生存的关键，无论是戴几电脑还是国内的报喜鸟或者雅戈尔，他们都有自己的工厂且有自己的研发机构。”当然，这不是全部。而我们说到品牌之后，再去看该行业人士的朋友在购买凡客之后针对送货的表现，我们就能清楚的知道，凡客在上海这样的一线城市，不是作为一个值得骄傲的品牌而存在的。

那么，作为凡客诚品这样的网货是不是就打造不出比较知名的品牌？未



必。所谓事在人为。凡客之所以今天面对今天的尴尬，部分原因在于从一开始就没有将品牌这个概念重视起来。纵观凡客的成长之路，就会发现，凡客一出场就是打压 PPG 为目的的。这种打压分为两部分，一部分抢占互联网广告阵地，另一部分，即在抢占互联网阵地的同时抢占客户，促进销售，所以，他们选择了 68 元即可拥有高档衬衣这样的口号。一方面考虑的多了，另一方面考虑的自然会少，因为当时大家处于一种商战中的狂热，谁也没有在意这样一个细节，待胜利之后，才发现，因为商战本身让自己损失了打造品牌的机会，这才是凡客的教训。

所以说，作为网货产品，从一开始在进行布局的时候，就一定要强调你的品牌问题，你是否高端高档，你是否在高端高档的同时能物美价廉？必须注意，高端高档与物美价廉有时候并不矛盾。说起品牌的时候，我们通常会想到国内的情况，只要沾了“洋”光，你的产品立刻就身价倍增，比如日本、意大利、法国、韩国等等。所以，一开始出场的时候，作为品牌运营商就该给你的网货选择一套“系出名门”的包装。随着广告等的持续投入和知名度的扩大，可适时在一线城市开出稀缺性的门店。请注意“稀缺性”三个字。稀缺性是网货品牌成规模扩张的基础，其最终目的是在为网货成为高端品牌做准备的。

当然，将一个网货品牌打造成一个高端品牌，光是一开始着手包装只是初步，在过程中还会遇到各种各样的困难，也更有待与实战。

给做电子商务企业的几点建议

实际上想到这个问题，是缘于今天另一个同事的谈话，他告诉我在市场里人家都相信阿里巴巴。我并不奇怪，此前做记者的时采访过很多老板，人家就是相信阿里巴巴，为什么？因为阿里巴巴为他们创造了价值。所以互联网企业为客户创造价值很重要，没有客户就没有企业的发展啊，也怪不得马云这么长时间都不喊着上市，看来他还想着把阿里巴巴的服务精细化。

我这里的建议，是很久以前去采访一个客户时，客户告诉我的。那个客户比较特殊，她在各地没有经销商，在市场上也没有店面，企业的存活，完



全靠着网络，而在中国，什么传统手段都不用，靠着网络就把企业做大，每年利润可观的并不多，所以不能不让人刮目相看。她的一些经验，我想对今天的很多做电子商务企业会有所帮助。

一、 电子商务主要的流程及注意细节

遵循“收到询盘—报价—寄样—试单”这个过程。回复询盘一定要及时，在收到电邮 1-2 小时内要回复客人（对于国外的客人要掌握好时差）。帮客人挑选的款式要适合不同国家流行趋势，报价要合理。当然也有收到报价之后无回音的，这就需要业务员不断地去跟进。一般情况下，寄样给 10 个客人，有 2-3 个客人会下试单。还有些客人在联系三个月或半年后，可能会下试单。第一次寄样品质量一定要好，这样下单的机会很大。当然在生产大货时，更要保证质量。只有保证质量，才能建立起一个良好的信誉。寄样品时，一般要求客人支付样品费及运费，如果客人有诚意合作，他们会乐意支付样品费及运费。刚开始我们也经常免费寄样品给国外的客人，但免费寄样的效果不太好，这说明肯付样品费和运费的客人下订单的机率要大一些。客人收到样品之后，若质量无问题，就会进入试单阶段，一般试单的数量不大。只要第一次试单的质量没问题，客人才会有信心继续跟我们合作，而且订量将越来越多。因为通过互联网，大家未曾谋面，彼此不信任是可以理解的。只有合作过 1-2 次后，赢得客人的信任，客人才放心大量下单。另外，在下单时一定要问清楚客人的要求，很专业的东西一定要告诉客人，若遇到不够内行的客人，就要求业务人员一定要耐心地跟他们讲清楚。

二、 外贸从业人员的选择的标准

1) 熟悉产品的生产流程；2) 把握住产品的流行趋势，根据不同客人的需求推荐不同的款式给客人。3) 要有好英文水平及沟通能力。除了款式、质量、价格外，业务员是否专业，服务是否周到，也决定客人是否愿意与你的企业合作。

三、 如何付款

采用传统的付款方式较好，也就是 T/T30%+70%。一般工厂不愿意接受支付宝及信用证，是因为这两点对工厂不利的因素太大。诚信的问题，遇到客人赖帐就很麻烦，若要处理就需花费大量的时间和精力。当然国内的一些零售批发商要求使用支付宝，而在国外主动要求使用支付宝的很少。



我想一般企业只要遵循上面的几点来做电子商务，同时根据自己的实际情况适时变通，相信你也可以达到我采访时那位客户的成绩。当然了，选择一个良好的平台也是至关重要的，参考一句话：“起点决定了终点。”



第五章：网络创业与项目判断及管理

互联网的机会从哪里来

互联网从上世纪开始一连串的走出了大批钻石王老五：陈天桥、张朝阳、丁磊、马云、马华腾，还有一些知名不知名的职业经理人以及混混，靠互联网吃饭。当然如果说详细一点，还有大批流氓，数不过也说过来。这些人物的出现就让中国人尤其是年轻人有了追求的目标：做互联网，即使赚不到钱也可以出下名，从来没发现出名有这么容易的，只要衣服一脱，往网络上传几张照片就可以了。当然也大把的青年真正的是想做互联网，但到底做什么，很多人又百思不得其解了，认为好像也没什么项目可以做了。门户有新浪、搜狐，即时通讯有QQ、MSN，搜索有Google、百度，游戏有盛大、网易，电子商务有阿里巴巴、慧聪、淘宝、易趣、拍拍，电邮、社区、交友、博客、音乐、电影、软件、旅游、视频等等都已经有了，于是有人说“互联网已经没有什么机会了”。真是这样吗？我看未必。

应该说互联网应用才刚刚开始，还有很多东西可以做的。在这里我只想说，互联网项目的思考点在哪里？就当一家之言。它的思考方向必须把握住以下几点：第一、哪些行业、哪些商业行为以及现实里人们的需求有多少？第二、这些行业、这些商业行为以及人们的需求现实能不能满足，能不能解决？简单而言就是说，那些东西是现实里有的，又解决不了的，那么你做出来，离成功就不会太远。至于说运营模式，有时候觉得那纯粹就是扯淡，如果说你项目好，运营起来是很快的，赢利模式也是很清晰的。如果说运营模式不清晰，那只能说明项目本身是有问题的，就必须改变一下模式或者把项目调过头来审视一番。好的项目不可能不成功，如果实在实在不成功我们只能说人的失败，那就是主观因素了。做互联网项目前要把能规避该规避的一些人为因素除去，先进行一下理想化思维然后再加进人的因素进行考虑。

这样想来，互联网上可以做的就多了起来，几乎无空不入。你可以想象现实里有多少行业，多少种愿望欲望，多少种商业行为，统计出来估计又



有许多人可以变钻石王老五了。至于在变化的过程中如何痛苦，但想想成功后的喜悦这点苦应该就算不得苦了。而且随着社会越来越发达，那么又可以催生更多的互联网模式以及创业项目。我们还可以肯定的是，在未来，商业上的外包行为将越来越广泛，商业外包信息靠什么传输，还是靠网络。外包在邻国的印度，在中国的大连都有很多自称为互联网公司的公司在做并且做的是非常成功的，他们为美国，为英国等等国家提供服务。外包行为发展到后来就是在家庭办公了。可以说，互联网机会大把的有，就像有人说：生活中不是缺乏美而是缺少发现美的眼睛了，我们套用过来就是，互联网不是没有机会，而是缺乏发现机会的头脑！

我们如何创造网络神话

网络是世界未来经济的一种重要趋势无可厚非，相信许多有识之士已经看出了苗头。虽然说网络这几年并不太平，而从网络上传来的消息也让人汗颜不已，但汗颜归汗颜，该做的还得继续做，不能因为网络上出了网络流氓、网络把无耻当光荣这样的事情，我们就不做不发展，这才是最大的不现实。

做了几年网络，经验不敢说很深，至少也是一知半解。确实累了，好像也缺少那种刚从学校出来时的激情，本来想向平面媒体转型，但最近总有各种各样的网络公司跟我接触。大部分还是正在筹建的网站，他们希望我能去出任总编之类的职务。说实话，我一直认为自己不是块好材料，自己的能力也只能称为一般。跟其他人比起来我只是时间长了而已，论经验是比刚毕业的人要丰富一点。但网络的东西靠经验是很难发展下去的，网络要做好我认为关键一点是创新。就拿去年一下子很火爆的博客来说，博客在网络上狂炒，实际上我想炒作的人只想拉拉人气，提高网站的知名度而已，没想到一炒，倒是出了大大小小据说不下几十家的博客网站。博客本身就没成熟的赢利模式，现在一下子竞争又激烈了许多。所以我反倒觉得敏思的倒闭是正常现象，不要听信网上所谓的“互联网的冬天”啊之类的言论，其实该赚钱能赚钱的人家照样赚钱。我想现在的国内比 2001、2002 年那几年好多了吧，那时候还没多少人知道互联网是怎么回事呢，赢利模式也不明朗。而新浪、搜狐、网



易人家还不是坚持下来了，而且还做成了中国的门户。

做网络的人除了要有创新意识以外，还要端正自己的心态。如何端正心态呢？第一就是坚持。你要问一下自己我能坚持多久不赚钱？在不赚钱的时候我如何保障员工的工资和公司的运营费用等等。而且很多人也跟我谈过未来的网络走势，那就是进入的门槛会越来越高，如果说一个非常容易就进入的行业，特别是中国的网络，那就要小心了，因为你可能进入了一个陷阱，网络没那么容易成功。我们今天看到的丁磊、张朝阳、李彦宏等那么风光，但我们可曾想过他们曾经用了怎样的勇气。这让我记起冰心《繁星》里的诗句：“成功的花，人们只惊慕她现时的明艳！然而当初她的牙儿，浸透了奋斗的泪泉。洒遍了牺牲的血雨。”如果用两个字去概括“成功的花”，那就是“追求”二字，成功总是在不断追求的基础上诞生的。还要提醒一点的是，光有热情和自信是远远不够的，热情和自信不能当饭吃，我们必须一直不断的想如何去盈利的问题。很多现成的盈利方式相信大家都在用，比如短信、广告、会员等，但我们能不能创造出出现成世界里没有的盈利模式，这就值得思考。

再次，我们要注意。现在的网络我本人觉得不适合于做那种综合性的网站，最好是行业细分性的网站，哪怕是今天被我们看来最土的论坛也比综合性网站盈利前景要广阔。而且，随着中国互联网向深层次发展，未来网络版权终究是要浮出水面的课题。也就是说从现在起，对网络编辑的要求应该从不需要技术含量到不但讲究速度而且讲究原创能力。未来网络转载收费并不是神话。现在可以想到一类网站，比如那种论文下载，如何保证论文的原作者性和下载次数性，虽然现在很多网站都是宣称给作者稿费，按照下载次数给，但实际上做网络的人心里都清楚，这个下载次数是可以作弊的。跟今年年初我跟某网站签的博客代理协议差不多，因为我本人并不知道自己的文章被那些报社杂志和网站引用了，至于说提成，那根本就无从谈起。所以在利润分成这块上就比较难以操作，而越是到最后有名气的作者就越不愿意为别人做“杨白劳”。虽然我们说互联网的一个主要特点就是信息共享。当然我认为共享的特征是一直存在的，它不会因为你收费就不会出现在网站上，因为可以百度一下啊，这里找不到不一定别人那里没有。还有一种盈利就是靠帮人找枪手写论文赚钱，但这种行为本身就是不合法的，只能在角落里偷偷摸摸的干，也赚不了多少钱。当然了我说这话的意思不是说赚不了钱就别做那



个网站，而是说这个东西发展到后来会受到瓶颈，达到一定高度之后就很难再向上提升，所以适合那些小网络公司来做，只需要几个人就可以搞定，对几个人而言利润还是相当丰厚的。

互联网是用钱捧出来的吗

我们现在言互联网必言钱，似乎互联网就是在钱上睡觉，如果不这么做，那么证明你还不是互联网，也因此，我们身边的人也总认为做互联网的人有钱。有时候我出差，在路上，别人问，你做什么的？我直接告诉他，做互联网的，别人马上感觉你好像很有钱似的。但如果我告诉他真实的情况，其实我没钱，别人说什么都是不相信的。为什么？我们的媒体们天天在说，今天这个公司获得了多少投资，明天那个互联网公司赴创业板上市了，远点的去了香港，再远点的去了纳斯达克，一圈就是几十亿几百亿的“刀”……凡此种种，让人家觉得这玩意有钱，做这玩意的人也有钱？实际情况如何？恐怕也只有深陷其中的人才知道。

媒体宣传的还有一个结果便是，互联网是用钱做出来的，如果没钱，你这辈子就别做梦了。

也因此，很多人有着很好的想法却迟迟不敢动手；很多人没钱，却总是异想天开，随便一个点子就敢往 VC 那里跑，希望能得到 VC 大力的资金支持，我们看到的结果是，更多的获得资金支持的公司失败了。因此有人说：“现在，VC 的钱最好骗。”对那些没心思做事业只想着用一个点子骗点钱的人来说，这句话算是说对了。

我今天想说的，互联网并不是用钱捧出来的。

我在互联网说长不长，说短也不见得短了。前后四年多，经历过三个老板，现在是第四个。其中有人投资的有两个，没人投资的有两家。

先说我的第一个东家，他是没人投资的。在 2004 年的时候，我们一共就 10 个人，薪水相当的低了，现在想起来，因为编辑一个月最高也就 1200 元，而业务人员几乎没有底薪。发展到 2006 年，我们已经是 100 多人，在这期间无人投资，全靠公司上下想办法跑业务拉单。而公司的老总，也被所在行业



的人看作学习的榜样，称呼为专家，至于职员的薪水吗？已经翻了好几翻。

接下来是我的第二三个东家。他们都是接受了人家投资的，但结果怎样呢？失败了，当然第二家已经失败，至于公司网站现在只是维持。第三家，依我看来，似乎前途也不大。这三家确实是有钱的主，职员经理总监们拿的薪水自然不用说，结果如何呢？经营一天，实质上是在苦苦挣扎一天，也不能说何苦来哉，有人愿意投资毕竟是好事，再说拿投资人的又没关系！可这种好事的前提和后果不是说把钱花在不该花的地方，不是说随便花钱。

现在，我在我的第四个东家这里。那天，在咖啡厅，我们见面的第一句我是这样问的：“那网站是你自己的吗？你是被雇佣的职业经理人吗？你们现在有多少人？”我的新东家一一作答，他很肯定的告诉我，他就是总经理，到现在为止，他们没有接受过一份投资，也有人几次接触过，但他自己的感觉是暂时不需要。我们当天的共识是：彼此静下心来，踏踏实实做点事情，不需要那种虚头八脑的东西，互联网有钱有有钱的做法，没钱有没钱的做法。我们也不说一定要上市，能上市最好，上不了市我们就这样做下去，生存着，滋润着，比什么都好。就做成一份事业，毕生从事的事业。当然了，我想事业是老板的，我只是打工的，但我会努力，毕竟我喜欢跟踏实的人在一起做踏实的事情，而不是什么都没做出来，就叫嚣着上市的那种“忽悠”。

当我们谈好条件，我开始上班，我也开始慢慢的了解并熟悉我的新环境。我发现，就这个只有 18 人的团队，每天创造的利润却是我第三个东家 30 多个业务员两个星期创造的利润。这是什么样的差距？我在想，互联网也许被那些媒体们所宣扬的“钱”迷失了原本的方向，它缺乏的可能不是钱，而是项目本身的可操作性和“视死如归”、“破釜沉舟”的踏实做事精神。

最近我的新东家不断的接见来自全国各地的 VC 们，国外的也来了好几家，但我的东家的意思是，即使拿了人家的钱，我们仍然得省着花，毕竟人家的钱也是钱，毕竟我们是做自己的事业，而不是仅仅为了套现。有了良好的心态，用《三国演义》里人们常说的：“汝有此公，何愁霸业不成？”

未来不好说，也说不准，祝愿我的新东家，无论以后我归于何处！仍然相信，互联网不是用钱捧出来的，而是人做出来的。有钱了更好，没钱了一样做互联网，心态稳点比什么都好，也别老惦记 VC 的钱，VC 的钱也没那么好拿，小心烫手！



另一种方式的互联网

与那些所谓的互联网“老兵”想比较，我进入互联网这个行业真的算不上很长。2004 年我大学毕业，随之进入这个行业，总算解答了当时在大学想不通的一些问题，比如这么多的网站，要有人去做，钱从哪里来，他们是不是吃饱了撑的？……后来我明白，人家不是撑的，而是在边数钱边笑，想想我那时候想法确实挺可笑，但我没觉得有什么。我想就是到今天，对这个行业接触不多的人也不知道互联网是怎么在赚钱，而且让当年的那些小站长成了今天青少年一代学习的榜样。

互联网这个东西，说好也好，说不好也不好。它跟传统行业确实不一样，我是说在运营上，以及未来的规划上。大部分的人想的只是将其扩大流量，然后带着流量去找 VC，融资上市或者卖掉。

我频繁的听到“融资、上市”这些词的时候已经是 2005 年，新浪、网易和搜狐等已经熬过了互联网的第一个冬天，大家赚钱赚得脸都有点扭曲。可以这么说，2005 年是中国互联网的一个鼎盛时期，那一年百度在纳斯达克上市了，股价一个劲的往上番，就在百度上市不久之后，我们又看到了雅虎和阿里巴巴的合并案。对互联网熟悉的人应该不会忘记，那一年的“西湖论剑”的主题——天下。如今又是两年过去了，我们看着互联网上的座次又换了一番，出现了很多新鲜的面孔。就在百度上市的前几个月里，我的老板在会议上对我们说：“等我们上市了……。”这句话后来不断在他所主持的会议上被提起，后来我的另一个老板也不断的说：“等我们融资进来之后……”

“上市、融资……”这些词语让我听的越来越不耐烦，甚至感觉无聊。人成了钱的工具，我们所有的努力就是为了上市那天，而狂喜狂悲。有时候我想，难道互联网就没有其他的面孔，没有，没有……我一直没看到也没听到，相反，我看到的是人们更为狂热的面孔。我以为互联网是一种爱好，去服务于人，而自得其乐的爱好。当我对我的另一位同事说起我的看法的时候，他说：你是不是太理想了，这年头哪里还有什么你所谓的理想，你以为你还是在为理想而工作呢？！我没回答，也许他说的是对的，但我固执的以为，有的，肯定有。



当我在《中国电子商务》上看到《王瑞斌：向另外一种偏执——Craig list、Wikipedia 致敬》，Craig Newmark 经营的 Craigslist.org 时，我就认为他应该是那种代表互联网另一种方式的人。那上面说：“当初这位软件工程师，由于厌倦了自己在 IBM 17 年的职业生涯，在 1995 年辞职，从美国最东部的纽约来到最西部的旧金山，试图改变自己的生活，想要做一件自己喜欢做的事情。于是，他创建了 Craigslist 来与朋友们分享旧金山的文化和艺术活动消息。令他没有想到的是，在 11 年之后，Craigslist.org 竟会成为覆盖 34 个国家 175 个城市的全球最大的分类信息网站。”

首先我注意到，他“想要做一件喜欢的事情”，什么是他喜欢的事情，他选择了互联网，我想这就是了吧，然后他把自己的思想灵魂和爱好都贯穿在他的网里。“在 Newmark 心中，Craigslist 从始至终应该是一个由用户自己运营维护的公益型社区”他“拒绝广告、拒绝商业化，Jimmy Wales 的这种偏执与 Craig Newmark 如出一辙，尽管他们以不同的技术和应用方式展开互联网事业，但他们都一起代表了一种更值得尊敬的互联网传统和精神，那就是将‘服务于用户’视为神圣的价值，高悬于一切商业利益之上。”这就是他的伟大之处。

是的，互联网必须有它的另一种方式，虽然也许真的像乌托邦，但他也代表着一种传统，即互联网的最初使命——资源共享。这里没有纷争，没有炒作，有的只是纯净的思想和真实的生活，尤其是在现在这样一个人人都想做互联网而上市而融资的时候，他确实值得我们致敬。至少他代表互联网的另一种含义和理想以及一种生活方式。

什么样的 IT 老板能成功

近期巨人投资了 51，有人说话了：巨人没戏。实际上巨人有没有戏呢，我感觉有戏。

那天下午，我在公交站台等车，我想起我之前的那些公司，那些今天依然还活着或死去的公司，我突然发现一个很有趣的规律，那便是：今天活下来的，做成功的人都有着相同或者相似的点，而那些很艰难的活着的，已经



死去的也同样有着相同或者相似的点。

这种相同或者相似点便是：成功的人他们要么对互联网很懂，要么对即将进入的行业非常懂。

我不想跟人争辩，因为我想接下来会有人拿麦田等人出来说事，我想我还是拒绝评价一个人，而且蚂蚁网就是到现在，仍然在活着，据麦田本人说，活的还很滋润。

我接下来想论述的仅仅是我的个人的经历和观察所得。

熟悉和了解我的人大概知道，迄今为止，我呆过四家公司，其中一家仅仅为三个月，不到半年，所以我并不认同，但至少它曾是我职业经历中的一部分，可以用做回忆和写作时的补充。

我所经历的第一家公司，老板这个人仅仅只是对这个行业非常懂，当然是指今天，在当时的那种情况下，2004年，确切的说，他仍然只是个半吊子，但有一个特点，他很好学，他每天都在关注这个行业的新闻，每天都会会同行业里的设计师、企业老板，在很长一段时间里，他总是在倾听，听这些工作在第一线的设计师企业家们谈论这个行业。由于持续不断的学习，最终他成了人们眼里的专家，他所了解到的，远比这些设计师和企业家们多的多，也由于这种持续不断的学习，使得他总能在一定时间内做出对该行业的判断，从而掌握好自己网站的方向。

我的第二家第三家有着太多相似，所以我想我应该将其归为即不懂行业又不懂互联网的那类。第二家已经宣布破产，就是我在上面交代的那个呆的不到半年的公司，是的，他们破产了，老板人不错，在这一点上我承认，可惜的是他并不懂得互联网的方向，他似乎也很少去考虑公司在现在和在将来会做什么和怎么做的问题。三年后，他的公司消失在这个城市。当然，第三家仍然活着，作为曾经在那里奋斗过的一员，我清楚的是，这是一家正在失去方向感的公司，尽管他们的老板口口声声说自己很懂互联网，但在我眼里并不是这样。他也很善于学习，却是那种漫无目的的学习，他总是将那些新技术新应用新的营销方式一鼓脑的向网站这个大系统里面塞，结果可想而知，这将是一个看起来强大，实质很脆弱的产品。我一直认为，所有的产品都将有一个核心的灵魂，可作为做产品的我，根本没有看到所谓灵魂的东西在里面。



也就是在那之后，我总结出一条经验：所有的网站都是个系统，有些东西虽好，但放在系统当中不适合，那么它将破坏了这条完整的生态链，这看起来绝对是一种生态灾难。

此刻，我坐在我的第四家雇主的公司里写这点东西。关于第四家，我想说以下一段话：这是个有点心计的老板。虽然我们接触时间并不长，但我懂得，这个看似老师的男人绝对在内心里有很多东西。在这之前，他在阿里巴巴那个行业论坛里静静的做了三年斑竹，要知道，斑竹是不发薪水的，他做了下来。当然，这三年下来，他收获颇丰，他积累了自己的人脉资源，更积累了自己的行业经验。

当他带着他的几千块钱来到这个城市，租了一套房子之后，口袋里仅剩二千多块，但就靠着这二千多，他成功了，他靠着曾经做斑竹时积累的人脉很快用了自己的网站，再后来，就轮到我来体验并讲述接下来的故事。

5月初的时候，我们搬到新的办公室上班，他发了感慨，当我曾经在一个小房间里办公的时候我就想能拥有一个大点办公室，当我们有了两个人的时候，我就想我们离成功近了一点点，再后来，我们搬到了大厦，站在21层的时候，我就想我们又成功了，再后来拥有1000平米的办公室的时候，我就想我们将发展更快，现在拥有了，内心里确实很高兴……

也许因为论坛起家的缘故，他现在常常做的事情便是：回复网友发布上来的求助帖，他总是能针对网友们的问题回复出领网友满意的帖子，也因此，他被网友们看成是这个行业内的专家。在这个行业里，人们有什么事情便想起他，想向他求助，人们也热衷在这个论坛里谈论关于行业的话题，例如经营，例如开店，理论营销以及进货等。

当然，作为一个IT人，这样的成功远远不是他想要的，尽管在我来工作的前一天在咖啡厅里我们谈到上市的话题，尽管他表达了想做点事情的踏实意愿，但我清楚，那是因为时间不到，所以我们彼此不提，我们只想做好手里的事即可。

现在我想说说为什么巨人有戏的原因，如果我们还记得在去年曾盛传的一篇文章《系统》，那么你会发现，史玉柱这个人绝对是个顶尖的营销高手，实际上营销高手到处都是也并不难找，但史玉柱是一个很懂得分析人内心的营销高手，他知道并懂得如何运用一些手段来释放人内心的丑恶、虚荣……



这才是最可怕的，基于此，我认为史玉柱有戏巨人有戏。

懂不懂互联网，不值得讨论

1、懂不懂互联网，这原本不是一个可讨论的问题，在 5G 先后出现了麦田、李坏、梦游客、KESO 等人的讨论，所以，我也继续炒个冷饭，谈谈我的看法，因为我，那时候只看不发言。

2、互联网是个什么东西，说实话，我到现在都不太懂，更不清楚它的定义是什么？虽说，我的供职行业是互联网，我每天接触的是互联网，甚至我还自不量力的写了《网络编辑基础》，但我确实是不懂互联网。

3、我将互联网认为的很简单，对电子商务来讲，它就是工具；对新闻来讲，它就是个媒介……不同的互联网产品，它的“工具”定义是不一样的。至于说互联网是一种“理想”，象征着什么，那这玩意也就太虚了。

4、其实讨论互联网是什么，懂不懂都没有关系。重要的是，处于互联网行业里的人你能否从互联网里，从你操作的项目中赚到钱。钱，很实在。人是要有理想，应该为理想而活，但人还得吃饭不是？

5、马云经常说他不懂互联网，但他能从中赚到钱，成就了阿里巴巴、淘宝。马上即便不懂互联网，但他懂得中国大趋势，他知道该怎么让自己活着，将对手打回老家，让自己最终立足并发展。他不懂互联网，但他知道该用怎样的人，来帮助他完成心目中的理想。就是说人家会识人，用人，凭此一点，现在很多人都没法跟人比。可别谈什么理论，我不相信理论，也说过不相信权威，除非你真是牛顿，是爱迪生……换言之，所有的理论都是有一个相对的前提存在，离开前提谈理论，本身就是错误的。

6、史玉柱懂不懂互联网？从脑白金跳到征途游戏，一样赚到了钱。脑白金是传统行业吧，互联网相比传统行业应该算是新生事物，但史玉柱也一样成功，你能说他不懂互联网？或许史玉柱真得不懂互联网，但有一点，史玉柱懂人性，他知道人性丑恶，知道人性中深刻的是什么？

7、当然，我也不否认，互联网本身就是个理想这种说法。只是我更看重，你帮客户解决了什么，客户又是否愿意为你的项目付费。做项目的人，首先



应该想到的是项目成功，而不是坚持“理想”不盈利。理想能让你坚持很久，其实对我而言，也一样。正如我的私人博客，我写它，建它，那是我内心里的一种理想，凭我的薪水，我确定我还可以养活它，但项目就不一样，项目是一个团队，你不能保证每个人都跟你一样抱有同样的想法。

8、正如神的小孩所言“懂互联网的人，不一定能在互联网上赚到钱。能在互联网上赚到钱的，不一定真的懂互联网”所以，懂不懂互联网真的不重要！讨论的太虚，真没意义。

也谈互联网公司的战略制定

战略这个东西本身是很玄虚的。自从中国引进战略这个词语之后，我们随处可见，在网站上，有战略合作，在电视台上有战略合作伙伴，在国家关系中，也同样有战略级别……。凡此种种，战略已经被滥用。而在企业当中，总经理 CEO 们动不动就会讲发展战略。但是，我们必须明确，什么是战略，战略的支持点在哪里？

依我的理解，战略是近期乃至很长一段时间企业发展的方向和目标。比如我现在要架设一个网站，那么我肯定想的是：我们的目标是什么、目标人群在哪里、如何吸引、我们未来将实现什么样的目标、要实现这个目标要分几步走等等。这是个宏观上的问题，但是如果仅仅是这么个东西，拿出去给别人看，我只能叫它梦想图（跟传销组织差不多，传销组织会给新去的人在晚上临睡觉前进行洗脑，大谈他们成为富翁之后会干什么干什么，比如在太平洋上钓鱼等）。因为这玩意太虚。有正常思维的人通常会认为这简直是痴人说梦。可是，很多谈战略的人往往不这么认为，这才是问题所在。

我以为，一个完整的战略不仅仅包括网站发展的目标，分几步走，还应该包括在每个阶段的具体实施方案。换言之，战略是由具体的方案（方法）支撑的。比如我们要做一个社区型网站，那么很简单，我们总是首先要考虑如下问题：目标人群在哪里？通过什么样的方式来吸引？社区里呈现什么样的内容？如何把吸引来的用户留住？他们的商业价值如何凸显？简言之就是，如何想办法把平台做起来，如何实现盈利。



那么好的做法便是，一开始就着手商业模式的设计。通过对用户群体的细分（人群认知行为习惯分析），进行产品设计（产品经理要做的事情），在产品中为未来的盈利预留好通道。然后根据产品本身来进行运营模式设计。当然，这个问题，是先有蛋还是先有鸡的辩证关系。一般说来，是按照商业模式设置运营模式，当这个运营模式出来之后再进行相关的产品设计（网站界面设计）。这就是避免了，运营经理在运营操作时无法发挥和使不上力的尴尬状态。所以在这方面，运营经理和产品经理的不断沟通和达成共识是非常重要的。

你会发现，在这时候，运营经理基本上可以提出初步的运营计划。而该方案是可行的，并且是细节式的。这跟我在进来经常提到的一句话非常相似：“知道现实中的经济危机并不重要，重要的我们如何提供可行方案，度过经济危机”。还有一句话是：“看到问题，提出问题是重要的，更为重要的是解决问题的能力！”也就是说，可行性的解决方案。

所以总体来讲，战略它包括的应该有：方向、目标、为了实现这个目标要分几步、做哪些工作？这些工作怎么做、用什么样的方式方法来实现、在什么时候网站认为可以迅速的实现盈利（盈利临界点的确定）、而要实现盈利，网站方需做哪些铺垫工作等等内容。换言之，这个方案里，是看到的一系列动作，而不是一大堆没用的理想。有理想固然不错，但一步步实现理想才是重要的。这是互联网公司认可的执行力，即做比说重要。

互联网公司管理的三个基本点

2005 年是中国商业互联网诞生 10 周年，同时越来越多的有识人士认为，2005 年中国的互联网公司，在经历了互联网发轫时的狂热，互联网泡沫后的精彩，纳斯达克上市浪潮之后，已经进入一个新的历史时期：国内外巨头同台唱戏连横开阖更为微妙和精彩；资本角逐与战略布局更为宏大和直接；搜索和电子商务等互联网新的领域跑马圈地更为决绝和激烈。从这个意味上来讲，2005 年更可以因其竞争的日益国际化，规模化，白热化以及对未来战略方向的重新把握和判断层面，而成为中国互联网的“元年”。互



联网又一次成为许多想创业人士的首选。如何做一个好的网络公司，笔者认为最重要也是最基本的有三点：1. CEO； 2. 团队； 3. 资源。

由于笔者曾经在中国饰品工作过，下面我就以中国饰品网为例从以上三点来对网络公司的运作模式进行分析：

CEO 对一个互联网公司的发展是至关重要的，好的 CEO 不但对本公司的未来发展了如指掌，就是对未来整个互联网行业都有着自己基本的思路 and 看法并且对业界一点点风吹草动都会做出反应，在运作模式上有小小的调整，以便来适应这个小的环境的变化。

作为互联网公司的 CEO 首先要做的是思考。技术的能力以及创新的素养是起码的。我想马云是不会亲自去做某件事情的，他只需要天天坐在办公室里或者随便做什么？当然他大脑里时刻都在思考，阿里巴巴下一部该怎么走，这样走的后果是什么？能带来多少利益？利益是他永远关心的。并且在这个过程中他一直在关注对手，关注行业发展趋势，以便做出调整，带领公司向纵深发展，以赢取更多利润。公司不是慈善机构，所有的工作最后落脚点在于盈利。中国饰品网 CEO 梅建孟从不插手公司的什么具体工作，每天只是坐在办公室里看各种个样的 IT 行业报道和对别人网站的观察，商务部及时做好市场反馈信息报告，这些都为 CEO 思考公司产品的出新和公司战略的调整明确了方向，当然其调整只是局部调整，因其年初已经对今年公司目标做出了规划。笔者觉得在中国饰品网期间梅先生对我影响最大的就是行动力，只要看到什么东西对公司的长期有利，就要求用最快的速度做出来，那怕不吃饭不睡觉，对外界的反应很快。做个假设，即使有一天阿里巴巴跨掉了，我敢说，马云仍然可以做起来，为什么？玩互联网玩的就是 CEO 的概念和思想，就是别人接手阿里巴巴也不一定把它做的像马云现在做的这么大。

团队，是互联网公司的排头兵，是冲锋陷阵的第一队伍。首先这个队伍必须稳定，招进来的人还没一个月就离开，因其刚对公司的产品有所了解就离开，这是互联网公司发展的大忌。很多互联网公司都存在这样的问题，出了这样的事情很多商务部经理都只是在抱怨，说这年头网络销售不好做，我想原因还在于工资待遇的问题。我在中国饰品网工作快一年时间里很少看到业务员有离开的情况，就是其他部门也一样原因何在？让我们看一下中国饰品网是怎样管理团队的。



符合员工归属感的薪资制度，在中国饰品网不管是部门经理也好员工也好其利益是互相挂钩的。比如说你连续两个月不出单，但每个月你不但有工资还有部门奖金和公司奖金，两个月可以但如果时间一长怎么办？经理不用给你压力，你自己都觉得拿别人的钱过意不去，所以很努力的去做业务。所有员工来说拿工资是其次，在乎的是奖金。这种符合员工归属感的薪资制度不单单在业务部门，其他部门也一样，像信息中心，拓展部，技术部门都存在。公司奖金是跟每个部门的每个员工都挂钩的，所以每个部门都在暗地里较劲，我们可以看出，在一个公司开展竞争的好处在于直接提高了公司收益。

管理年轻化，中国饰品网中层管理人员平均年龄为 24 岁，大都为大专以上学历，并且都曾经在北京，上海，广州深圳等地工作学习过，有过大城市工作经验，这就是为什么中国饰品网为什么身处小小义乌还能做的成功并且成为义乌仅有两家盈利的公司之一。其次中国饰品网老总很善于发现人才和培养人才，做好人才储备战略，多次派公司员工出外学习交流，参加展会等使员工对整个 IT 行业发展方向有所了解。

善于听取下属意见，在中国饰品网很多项目的提出和实施基本上都由提出者去做，其他部门全力配合，老总是最坚定的支持者。

资源是三者里面最基础的东西，只有资源具备前两者才能成立。笔者对资源研究不深，在此暂且不论，但笔者建议那些小公司，在互联网行业要做就要向纵深发展，不可贪大求多。

必须注意的是，CEO，团队和资源这三者之间是缺一不可的关系，只有处理好这三者之间的关系，一个好的互联网公司才能有一个良好的开端。

互联网公司：速度很重要

如果你有一个很好的项目，而且你想着把它做的很大，我是说，你还想着独立上市的话，那就最好小心点，就藏着掖着，偶尔的做做宣传，让别人知道你在做项目，而且是个很了不起的项目，但千万别让人知道你具体在做什么就行了。尤其是 web2.0 的项目，因为我发现，很多眼见着就要发了的 web2.0 网站都被大的互联网寡头收购了，比如 MySpace、Skype、YouTube 这



几家 web2.0 公司，他们都在独立发展、独立上市的道路没有坚持下去，纷纷被大网站纳入囊中。这真是应了我在网上读博客的时候，发现的一句听起来挺可怕的话：“web2.0 的明星公司注定将被收购，剩下的疑问仅仅是谁，以怎样的价格收购。”

我们的时代再也不像 1998 年或者近点的 2001 年那样子，那时候大家基本都在同一起跑线上，无所谓速度的快与慢。自己的日子都不怎么好过，哪有工夫去管别人，他不需要担心别人来收购。而现在需要了，那些互联网络寡头们天天张着血盆大口在寻找下一个收购的目标，这对一个真想做出点成绩的团队来说是一种莫大的压力和威胁。

而且我们必须注意，互联网上的东西很容易抄袭，即使你不说，不公布你在干什么，过段时间你再去网上逛逛，你就会发现跟你一模一样的一个网站出现了，即使他今天仍然不得要领，但他的形状在了，这就是一种威胁，没有比这更糟糕的事情了，你还只是一个处于草创期的公司。

寡头时代的来临还在提醒我们，无论我们怎样，终有一天我们会跟他们照面，怎么办？——速度！你的唯一出路就只能是速度。加快你的扩张速度比什么都重要，而且你扩张的时候最好静悄悄的扩张，别碍着别人的眼，让别人盯上那就是麻烦，而且我们还可以说，当别人发现你的时候，你已经由一颗幼苗变成了参天大树，即使要被人收购你也有了跟人谈判的筹码与资本，在没有资本的情况下，光有一个商业模式看起来几乎就是可怜，寡头们有的是钱，随便搞搞你的日子就不好过了。增加了筹码和谈判的资本是一种理想状况，但如果没有理想状况怎么办？还是要考虑！

一切的一切都在提醒我们注意了，有些事情是可以公开的大干的，有些事情是需要缓一下的，但对于你的扩张速度永远不要嫌快，特别是你还是一个小公司的时候。

兄弟们，加快你的速度吧，而且你会发现，你扩张的时候有时候并不是一马平川，不过也好，这也才是互联网了。



如何判断一个项目是否有前途

如果你要跳槽或者你要自行创业，那么在跳槽或自行创业之前，请您三思，我希望无论是跳槽还是创业，你都能在这段经历当中有所收获，而不是遭遇失败。即便已经决定了跳槽或创业，希望以下三点能对你有帮助。这三点从综合角度考量项目，能给你一个大概的认识。这三点是：

（1）目标用户清晰，有上升空间。你的用户群体在哪里？你通过什么方式来传播？“传播”是互联网的显著特点。这种传播是指，你如何让你的目标用户知道你的存在并进入你的网站。记住，传播的过程中我希望的不是单纯的依靠人工驱动，到了一定程度之后，它依靠的应该是产品驱动，即便你不是产品驱动型的网站，你也该往产品驱动型上靠。

此外，你还应该清楚你的用户群体有多大？如果你的用户群体一直都在十万或者百万用户，它已经无法在上升了，这就说明你选择进入的行业是有问题的，因为用户不再增长，就意味着这个行业发展到了极致，接下来是段下坡路，投资就会受损。如果你的用户群体目前只有十万，但你的行业是个正在快速上升的行业，那就没关系，你的投资会随着行业的不断发展而增值。

接下来，是个很实际的问题：你如何获取五万用户，百万级别呢？用户进来之后，你又依靠什么让他们沉淀，成为你的忠实用户？

（2）网站独特价值凸显，创新驱动网站。你的价值就是指你要解决什么问题（用户需求），这个需求到底有多强烈。即便有了这个需求，你的独特价值在哪里？拿现在互联网里热闹的电子商务而言，大家都觉得电子商务网站不错，是未来的方向和主流，但如果都搞成一样，网站就贱了。

所以，还得创新，但不是为了创新而创新，正如我之先告诫产品经理的，不要为了产品而产品，即便你做不了主，但在细节上，你有发挥的空间。要将你个人的特色展现出来，我相信，每一款产品中总是融合了产品经理的性格在里面。

（3）盈利设计切合市场实际，富有联想意味。一开始就能见到钱。见到钱跟赚到钱还不一样。见到钱是指，在用户需求既定的状态下，用户是目标用户，且有较强的消费能力，凡是来到本站，至少有超过 60%是愿意为你的产



品（网站）买单的用户。换言之，网站一出来就有用户主动为你买单的，而不是你去强行推销。这种生意有人可能会说非常少，当然少了，要是多了，这生意还能投资吗？聪明人和互联网，总是要靠智慧去赚钱的。

至于我们经常说的商业模式，盈利模式之类的，都是围绕赚钱而设计的。能否赚钱，以什么样的方式来赚钱，无论你开头设计的如何好，在实践中总有很大改变，但无论如何，我希望网站一开张一有人就可以赚钱，而不是网站都达到百万级别用户，怎么赚钱还在摸索当中，这样的网站，可能是个大生意，也可能是个大陷阱！对一般创业者来说，如果没有大的机构在背后撑着，还是趁早撤出比较好。

网络项目成功的条件

1、如果你决心了出来创业，那么我相信在个人能力方面你是合格的。个人能力包括：个人资历、工作技能。工作技能又是最基本的工具。既是生存糊口的工具，又是你创业成功的基础条件，相当于中国社会在某一段时间内的某一段口号“要想富，先修路”。工作技能就是你能否有修建高速公路的条件。

2、单打独斗的时间一去不复返，这时候你需要挑选较好的合作伙伴。通常来说，我们会从熟悉的人当中选择与我们共同进退的人物，在这些熟悉的人当中，同事是我们优先考虑的对象。是因为对他本身很熟悉，无论是他身处高位还是低级职员，是务实还是花拳绣腿，在工作中有过交道，你的他的评价一般不会错。最讨厌的是那种天天高喊创业，高喊辞职的人，当其他人都创业，都辞职了，他还稳坐钓鱼台，这种人是最信任不过的。

3、在合伙人里，必须在工作技能上是可以互补的，这就是为什么说需要合作伙伴。因为每个人擅长的也就那么一块，一个人面面俱到，我很怀疑他可能什么都不会。通才在社会里很难找。成为通才的前提是，他首先是个专才。我相信大部分人还是普通人，成为专才的可能小都很小，至少我的生活了这样。刚才说了，是技能上的配合。

4、接下来就是分工、协作与沟通。如前所述，找合伙人的同时已经明确



了分工。但事实远比这个复杂。很多人是不自知的，待他进入这个团队之后，他就忘记了自己擅长的东西，却需要对其他人指手画脚。这是一种不正常现象。所以，要明确分工。有些人有思想，可以去作战略；有些人有技能无思想可以去做工具；有些人有思想但深度不够，却有技能，可以去做参谋。总之，跟打仗一样，分工明确，积极推进就不是坏事情。

5、以上所述都是从选人用人的角度。当这些基本条件存在之后，决定网络项目能否成功的就取决于三个方面。这三个反面是：第一，网络项目本身；第二，你的发展思路；第三，你的执行力。

6、要证明项目本身没有问题，可以从网站的半年注册量、每日注册会员数、会员活跃度等等有数字指标的地方进行考量。还可以从与你有竞争关系的同类网站的发展来进行考虑。因为你刚开始，你可以很容易的为自己找个对手。公司与公司之间是需要对手的。国家与国家之间同样需要对手。当你真正有一天做到无对手的情况，那时候的对手就是你自己。你会发现 GOOGLE 这个美国公司，做到全球第一了，他还在拼命的创新。美国发展到世界警察，这时他没有对手了，于是，他满世界的去反恐，给自己找对手。项目也是如此。

7、你的发展思路是不是对，是看它除了一些硬性指标之外，还要看你是否在最短的时间内赚到第一钱，这个钱不管多少，哪怕一块钱也行。这不但证明了项目本身正确，同时还证明了你的发展思路。我们说，思路决定出路，这句话是有道理的。

8、人人都在找机会，无论是有钱人还是没钱人。今天中国的富裕阶层手里握的资金是很多的，但钱不会变成死钱，他们会想办法将这笔钱用于再投资，从投资中赚取更多的钱，所以你会发现，到处是带着钱找项目的人。无钱人，他也在寻找机会，这机会就如救命稻草，你说他能不努力。当大家一旦找到非常好的项目，就会拼命的在最短的时间站稳脚跟，所以你在以上条件都具备的情况下，要做的就是比别人快。

9、其实，最终决定的成败的重要一点还在于执行力。你有什么样的想法并不重要，重要的是你执行。想法需要变成现实，而变成现实的前提就是你动起来。你该问问你，在面对优秀项目的时候，你到底能跑多快？希望说明的是，创业团队希望看到的是不断的惊喜而不是计划中的东西！



从 RSS 谈项目的适用性与成长性

在听闻抓虾网倒闭之前，很少去关注 RSS 这个很 2.0 的东西，这是个习惯性问题。我总觉得，如果我喜欢，我大可以去人家的博客或网站上看信息，没有使用 RSS 的必要。如果“抓虾”了，还得每次登陆，即便现在网站普遍使用了 cookie 也极不方便。由于不习惯和不方便这两个原因，单纯的 RSS 网站前途就不明朗起来。

但不使用抓虾并不能说明我不使用其他网站同类服务。对于订阅，我先是使用雅虎的邮箱订阅，因每天都会去收发邮件，顺带连喜欢的博客也读了！待 163 邮箱将邮件订阅功能开发出来之后，我又将订阅改在了网易的 163 邮箱。原因是雅虎不是我的常用邮件。再后来，选择了腾讯邮箱。这里想说说改用腾讯邮箱进行订阅的原因，收发邮件肯定是第一原因，第二原因在于每天都挂着 QQ，就可以很方便的知道什么时候收到了邮件，及时性比较好，而一旦有喜欢的博客更新，文章自然会进入我的邮箱，更方便；第三，因这个强大的功能，曾经的 163 常用邮箱变为备用邮箱，QQ 邮箱反倒成了最常对外沟通的邮箱。腾讯可谓在邮箱和订阅之战上占得了上风。而腾讯靠什么？我们今天来看，它现在所有的盈利都来自于这个能占领桌面的聊天工具上，并且使该工具成为一个融多种服务为一体的综合体。

我们大胆假设一下，如果人们都使用抓虾，并且把白天的八小时，分四小时在抓虾网上，再加之众多的注册用户，抓虾不成功都难。就是说抓虾并不是就非死不可，也很有前途。只是在运营策略上可能太过重视产品本身，而产品又不强大的前提下导致了死亡。依笔者观点：抓虾在没有好的产品驱动的前提下，更应该选择平台运营的方式，比如社区方式，将用户先黏上来再说。用最笨的网络盈利方式：平台（高度黏人）——人气（足够多的注册用户和在其中溜达的用户）——盈利（先用广告，在发展中研究用户心理，腾讯即是典型案例）。

所以在近来我经常会想到网络项目的适用性。这里的适用性是指“生活必需”。从中国目前成功的主流商业模式来看，门户、搜索、电子商务、网络游戏、社区都是建立在大众化的基础之上的；即使是在相对专业的领域，也



必须具有规模化的特征，行业网站、支付工具等等，尽管看上去比前者要小，但在专业的范畴内，依然存在着一个相当大的量级。而抓虾有什么？第一，普遍适用性没有；第二，没有明显的可以盈利的途径，导致成长性不足。第三，太过专注技术本身，而对人为的运营却很少在乎。结果只能说死亡是必须的。对于我们每一个在互联网世界里扑腾的，想自己做事情的人都该记得这一点：创业，你该瞄准项目的普遍适用性。

家居易站倒闭给我们的启示

就在早上，Silence 跟我说，家居易站倒闭了。我在下午的时候从家居易站的一位工作人员那里得到了确切消息：“我们还没申请倒闭，据说想申请债转股，总之很复杂。但是已经停止营业一段时间了，如果出现奇迹，也许还会继续做。”看起来，家居易站已经走到了尽头，如果把所有的未来都放在奇迹之上，那么所有的未来结果都将是好的，没有人为此失业、也没有公司会倒闭、这场席卷全球的经济危机也会很快过去。问题是，奇迹不是时时在发生。正如兰塞姆墓碑上的手迹：假如时光可以倒流，世上将有一半的人成为伟人……时光不可能倒流，作为一个平常人，我们只能从这些曾经风光的网站身上吸取一些经验，为新的开始做好筹划。

（一），所有的倒闭结果在网站架设最初就决定了。一个网站能发展的高度，从最初的网站架设上已经能瞧出大概。因为那是方向性的。所有的项目，方向一旦出现失误，失败在所难免。我们知道，在家居行业搞团购国内出名的如：一大把、团购网等等，他们都是以零售和团购为主。而家居易站，也刚好从事了零售和团购。如果我们把家居的零售和团购比作正面战场，那么在品牌知名度上，家居易站不如前者，注定了它不可能走的更远，因为你是在跟比你强大的对手在正面战场进行决战，你还没有发展到可以决战的实力上来。即家居易站在业务层面缺少绝对优势。

（二），在家居行业，零售和团购业务如果不是大的网站，没必要大张旗鼓的去做该业务。即便要做，也只能作为辅助业务进行，赚点小钱。可以通



过在淘宝等购物网站开设分店的方式进行。主营业务需进行及时调整。

（三），虽然家居易站在活动方面确实下了不少功夫，但论活动的影响力又不如搜房。影响力不错，在效果（客户的积极消费）方面又要大打折扣。

（四），由于没有很好的赢利模式，资金断裂再所难免。冰冻三尺非一日之寒，所有公司的倒闭只是一个结果和表象。

（五），作为电子商务型网站，不能远离产品的生产基地，这是最大问题。我们发现，家居易站是一家北京的公司，从家居行业的产业布局来看，在中国，最大的生产和销售基地在义乌，那么把这样一家公司放在北京，就有点舍近求远，舍本逐末了。对客户而言，他们希望能不断的看到带有明显优势的新品。这种优势表现在以下方面：1，优惠的价格；2，可靠的质量；3，完善的付款和配送服务。家居易站的工作人员曾经告诉我，他们曾经也是想过对业务方式进行一些调整的，比如分销和批发，但由于北京不是生产基地，使的家居易站心有余而力不足。

（六），作为电子商务网站，对资讯可以适当投入，不能作为重点。但不能说没有资讯，一点资讯没有，又会给客户留下太苍白的感觉。这一点家居易站是没有问题的，仅提醒后来者。据了解，家居易站的所有重要资讯只来自论坛，而论坛仅有一个人在管理。值得学习。

（七），在部门划分上，笔者建议为：采购部、客户服务中心、技术部、资讯和产品设计中心四部门。按照人数多寡进行排序。采购部负责产品的供应、客户服务中心主抓销售及货配送、技术部需维持网站正常运行、资讯和产品设计中心则通过对资讯的编辑和活动的策划对客户进行引导。如有必要，还可开设网店部门，作为额外收入。

（八），高价格的电子商务在国内目前还远未形成一种氛围。我们发现，在家居易站上其所买卖的均为知名品牌且为大件高档家居，如卫浴当中的摩恩牌，其最贵的为 2298 最便宜的也要 131。通过几年对网络的接触我们会发现，尽管今天已经有所谓的“天价”产品在网络上进行销售，但你不能不承认，在网络上进行购物消费的仍是穷人据多。真正有钱人，在选择一些高档品牌时仍热衷于现实里的专卖店。所以，在品牌和价格的选择上，作为电子商务网站需认清国内的消费氛围。尽管我们也会教育消费者，只选对的不买贵的，但诚信依然是国内电子商务最大问题。目前来看，解决诚信问题，暂



时只能依靠真实有效的口碑传播。

注：内德·兰赛姆（1881——1975），美国著名牧师，在 94 岁临终时留下这样一句遗言：“假如时光可以倒流，世上将有一半的人成为伟人。”

“沱沱网，两年多”的启示

2006 年 9 月 22 日，王双和九城关贸的另外一名董事任晓光携沱沱网正式亮相当年的互联网大会，并宣布要跨入 B2B 领域，与阿里巴巴、慧聪、环球资源等 B2B 企业展开竞争。王双告诉在场的人，沱沱网 2006 年 10 月份将要正式发布，“B2B 的十月革命到来了”。2009 年 3 月 20 日，九城网络技术集团有限公司 (NASDAQ:NINE) 宣布，鉴于全球经济的下滑，决定中止其旗下的沱沱网 (tootoo.com) 业务。至始至终，沱沱网只有两年多。

我第一次发现它，是在另外一家公司负责社区内容及产品。看过这个网站，但并不知道如何盈利，后来读过一些资料，知道一些。如今，远去的沱沱网可以给后来者留下很多，我的感受如下：

团队的编制

扩大编制，得在保证生存前提下；人员的扩编意味着盈利能力的持续增强，人扩编了盈利能力却未见好转，或者出现下滑，只能说明扩编的人出现了问题，如果问题没有出在扩编的人身上，那肯定是出在公司管理上。

烧钱

烧钱谁都会，但能否烧出成绩来就值得商榷，所以说钱要省着花，而且要花在刀刃上。

防止大跃进

都知道大跃进的危害，但是个领导都喜欢。网站初期，能发展就自己发展，即便有钱，要收购也要考虑一下自己有没有那胃口吞的下去，是否消化的了。

启示：

尽量保证团队之中，人尽其才，物尽其用。

互联网中人最贵，但在有可能的情况下，宁愿选择“贵”人，也不要便



宜的烂人。

大跃进是互联网中最常见的现象。高层管理的心态一定要调整好，求真务实沉稳很重要。

本着“一年圈地，两年生存，三年发展”的原则做事情。

抛弃概念，先生存，后发展

看到飞扬新锐在贝壳网关闭前写的《2007 年，我们平静的离开……》：“……杭州下着大雨，心情略感沉重，但是却也相对平静，也许思考了太长时间，我没有太多的感触。……”他没有感触，是的，也许如此吧，但我这个局外人却有了感触。

2005 年 8 月份，我开始跟着一帮子人欣喜的跟在 WEB2.0 的后面，我们以为从此中国互联网会有一个翻天覆地的变化。如今差不多两年过去了，我看到很多非常优秀的 2.0 网站出现过然后又瞬间消失，很多优秀的互联网运营人才一起信誓旦旦的说 2.0 如何颠覆未来，但一年两年之后如今的那些人大部分已荣光不在……别人说，现在做互联网的人太过浮躁，还没有想好要提供什么样的服务的时候就匆匆上马，然后弄流量，然后想着别人来收购。是的，我见过太多这样的人。就是现在我的身边也不乏这样的人，我并不是嘲笑，我只是觉得 2.0 有时候是一种事业，如果给它下个定义，我认为所有的定义都将不正确，它，代表的是一种精神，一种最大化的尊重个性的精神。而现在很多人只把 2.0 里拿来作为寻找资金的噱头。

也有很多人确实是喜欢 2.0 的，就比如贝壳网的飞扬新锐。其实我之前并不知道贝壳网，只是它关闭的那一刻，有人写了关于它的文章，我才去仔细的看过它。贝壳网做的真不错，很多人为它可惜，也有很多人分析它关闭的原因，我看着，我觉得有一种悲哀和温暖，我想在那些日子里飞扬新锐的内心里也是此种感受吧。他仅仅只是做一个网站，即使我告诉他那里面少了关系的话，也仍然逃不脱关闭的命运，没钱，没钱就将什么都不是，没钱也就只能意味着关闭。

还在年初，我记得我说过这样的话：2007，将是 2.0 的决胜关键之年，



而且我相信这种赢利极有可能是从社区开始。现在看来，我把它想的太过简单。“钱”是个沉重的话题，尤其对 2.0 来说。除了广告还是广告，但广告并不能救 2.0 的命。

两年过去了，我们看不到任何一家做的很成功的 2.0 公司去 IPO。事实上，在全球范围内除了日本社区交友网站 mixi.com 和德国行网 (Xing) 分别在日本与欧洲上市以外，这个世界再没出现任何 Web2.0 上市的事例——即使在热衷追逐新概念的美国商界。而很多做的很成功的 WEB2.0 网站往往都选择了被收购之路，MySpace 如此，Youtube 如此，不知道下一个会是谁？难道 WEB2.0 里除了被人收购就别无他法。我们一方面在追求自由，追求尊重个性，但另一方面我们必须活着，还是那句话，活着比什么都重要，你说这是不是一种矛盾。我们一方面厌恶商业，另一方面又必须依赖商业。那么我们的 WEB2.0 能不能商业化，从一出世就给它批上商业化的外衣。我想应该可以的，只不过，我们都还没想好，或者说想好了，而不忍心去破坏自己心目中的自由女神像。

如今贝壳网关闭了，实际上我们的身边每天关闭着大大小小的 WEB2.0 网站，只是我们没有看到，也许是视而不见。我在想，我们能不能不谈 WEB2.0，然后把自己解放了，去为网站的生存去努力，在一个婊子的世界你哪里能清高的起来。

需要多久才能让你疯狂

1

一个网络项目，如果想要最终做好，你就必须要沉下心准备熬三年。尽管某些行业人士认为，一个网站在 6 个月或者稍长一点时间就该爆发，尤其是在用户增长量方面。但在很多时候，我认为，业绩增长应该紧随用户增长。如果光有快速增长的用户量而没业绩，那么我想，这项目的可增长性和本身的盈利能力就值得商榷。

2

现在中国互联网行业中的那些霸主公司：阿里巴巴、腾讯、新浪网、搜



狐网等，都经过一段长时间的沉淀。腾讯成立于 1998 年 11 月，2001 年我刚上大学，也就是那一年，QQ 风靡中国，有一段时间，想要获得 QQ 号就必须通过电话付费的方式进行。尽管如此，我和我身边人还是疯狂的拨打电话，用电话付费申请。从 1998 到 2001，从时间点上来看，腾讯经过了 2 年多将近 3 年的沉淀。新浪网最早成立于 1993 年 12 月，正式名称是：四通利方信息技术有限公司，在这之前基本上可以称为软件公司，至 1997 年 12 月，经过几轮合并发展的 SRSNet 体育沙龙主办的以足球为主的网上多媒体杂志《竞技网刊》推出，并于次年（1998 年）7 月“法国 98 世界杯风暴”创造了中文访问站点最高记录，同年 12 月四通利方宣布并购海外最大的华人网站公司“华渊资讯”，成立全球最大的华人网站“新浪网”，引起海内外极大关注，这就是我们现在统称的新浪门户的发展，从 1993 到 1998，时隔 5 年，5 年之后，这家网站才被大多数人接受并让用户疯狂。为了说明问题，我们再来看看，中国的电子商务的王者网站——阿里巴巴。阿里巴巴公司成立于 1999 年，在 2003 年稍晚些时候，我在深圳看到了阿里巴巴的巨型广告牌，当时的广告语是：要出口，找阿里巴巴。这是一个新概念。在阿里巴巴发展历史上，首先让人关注并让用户疯狂的时间爆发点在 2006 年。从 1999 到 2006，已经过去 7 年。我想接下来我再也用不着举例了，就是举出再多的例子，你都会发现，一家网络公司从成立到让用户疯狂，是需要很长时间积累的。

3

《创业家》6 月号发表了题为《解码京东》的文章，这是一篇有点干货的文字，我注意到了一点，“2004 年 1 月 1 日，‘京东多媒体网’电子商务网站上线。”然后，我们把时间拉到 2008 年，2008 年关于京东商城的报道铺天盖地席卷而来，在这之前，京东只是一家在北京或者说北方发展的购物网站。作为一名互联网从业者我很少听到有关于的消息，而就是 2008 年，突然崛起的京东，让许多行业人士惊叹了：2008 年京东销售额超过 13 亿。作为一家网站而言，尤其是在不甚出名的时候完成了年销售额 13 亿是个非常了不起的成绩。2004 到 2008，期间经过 4 年时间。我们会发现，无论是多么好的产品，它总是需要一段时间的积淀。在这个积淀的过程中，你应该目标清晰，沉稳向前，但绝对不能大跃进。

4



你还必须明白，创业是一种风险，有人研究说：“在两年之内创业失败，关门破产倒掉者占九成；真正能熬过三年的非常稀少。”所以，我想创业者该有一种心理准备，无论是从项目的盈利能力，还是从创业前三年的风险性上来看，你必须要做好准备熬过前 3 年，其实，应该是以玩的心态来看待你现在所做的事，等待你的用户疯狂并愿意为你掏大钱。须知，好生意是需要等待的。



第六章：网站与用户的关系

论用户与网站的关系

通常而言，人们会说用户是上帝，是必须供着的。我们一贯的理念也是为用户服务。但你发现过没有，用户在很多时候并不会以心交心，他们是一个并没有多少忠诚度的群体。对任何一家网站，如果你告诉我你的用户忠诚度很高，我想那肯定是个笑话，因为我们大部分人，在很大程度上将用户忠诚度和网站粘性度在概念理解上进行了重合。

现在就让我先解释什么是用户忠诚度。用户忠诚度是针对品牌而言的，放在传统行业里，我们会发现，用户并不会因为该品牌的产品降价或提价而拒绝使用该产品，即便产品质量出了问题，用户会写信投诉，如果被投诉部门处理的好，他们在此后仍然会使用该品牌，更不会介意他和该品牌之前所发生的事情，他会一如既往。而且品牌是一种身份的象征。

网站粘性度则是指，用户经常性的光顾该站的频率和次数。要理解网站粘性度必须搞清楚用户在想什么，他为什么会不断来的登录你的网站？结果我们会得出的一个大致概念是：这个网站对他是有用的，满足了他生活中的一个需求。再设若该网站并不能满足他的需求，他可能来一次之后就不会再登陆。所以，正如我之前在运营杂谈里讲到的人才招聘网站，人们之所以会登陆，是因为该网站可以让其找到工作，企业可以招到优秀的人。而在人才招聘网站中，也有良莠不齐的，你会发现，一些网站活的比较滋润，另一些网站就活的很困难了，原因就在于找工作和招聘的结果并不理想。用户在使用的时候也会比较，他总是会趋向于对自己更有用的网站。

在搞清楚这两个概念之后，我们可以得出如下结论：用户忠诚度和网站粘性度在一定程度上有交集，但这个交集只是部分交集，它并不能说明用户忠诚度就是网站粘性度。从整体而言，网站的用户忠诚度是逐步培养的，网站粘性度更趋向于对用户有用的一方面。网站粘性度永远要早于用户忠诚度，换言之，用户忠诚度是建立在网站粘性度之上的。



现在，请注意我在第一段当中说过的一句话：“用户在很多时候并不会以心交心，他们是一个没多少忠诚度的群体”，这就基于他们是趋利的，只要对他们有好处，他们才会跟着你干。以现在很火爆的电子商务，尤其是网购类的批发网站为例，你会发现，在与这些客户私聊群聊的过程中，他们聊来聊去就在于价格，就在于说自己拿货的网站价格有多高。他们交流的是能在哪里拿到最便宜的货。而一旦有人提供一家较为便宜的货的网站，他们马上就流动到该网站。如果我们将用户比作候鸟，那么促使其流动的则是“价格”。他们并不在乎在这之前，这家网站为他们提供了多么好的服务帮助他们解决了多么大的困难。这就是用户，他们永远趋利，永远有商人的本质，他们来的时候是因为你对他有用，他们离开是因为你的利用价值已经消失殆尽，他们绝情的没有一丝温度，也并不怀念你曾经帮助他们为他们提供便利的“幸福时光”。

所以，在如何看待网络用户这个问题上，我的看法是：预设一个画面，认为用户是没有忠诚度的，他们是随着你能否为他们提供更好的服务而出现和存在的，他们根本不值得信任。那么从运营角度来讲，我们需要记住以下几点：（1）理想状态固然重要，但从大局考虑，必须制定很实际的运营策略，这个策略一定要有可控性，不要让一些用户因为你制定的政策漏洞而钻空子进而闹事。你必须清楚，这个世界，如果办事像说话一样，那就太简单了。（2）永远都要记住，自己网站的本质是什么，该网站在发展过程中，从始至终要解决的根本问题是什么。（3）永远不要过早的发布对用户有利的信息，尤其是承诺，承诺一旦做不到，则会惹来大麻烦，用户只会享受起哄的快感。（4）与你类似的网站是你的对手，用户更是你的对手，网站方需要更深刻理解用户心理，揣摩用户心理，所谓知己知彼，百战不殆，“彼”更多是指你服务的用户。（5）对用户的好处要一点点给，不要一次到位。如果一次到位，首先你的竞争对手会迅速的模仿你，有可能超越你，你就玩完了；其次，你的运营团队的工作量会增大，如果没做好，你得到的只会是抱怨而不是理解；最后，你会发现“人心不足蛇吞象”这句话会在用户身上得到深刻体现，用户永远没有满足的时候。要让用户死心塌地，你就需要不断给予用户新鲜感，给他惊喜，这个惊喜是逐步的给予用户好处。



Webx.0 都是在做用户

2000 年代及 2000 年代之前，网站有什么网民们就看什么，比如新闻，比如资料下载，新闻做的好，就有人愿意天天打开来看新闻，我记得我那时候看新闻的网站就是新浪，其他不看，觉得内容不行。竞争的就是人气和流量，完了之后拿个流量去卖广告，客户基本上也会同意；再往后，特别是 2005 年，一下子出来好多自称为 2.0 的网站，感觉不错，刚好抓住了网民内心深处需要的东西，满足了一点点的虚荣心，可惜竞争太多，赢利一直也不大可能，网民和网站都基本上是在白劳动，不过也没关系，互联网在中国也就是从免费开始，你不免费总有人要免费的，去年淘宝准备要收费了，腾讯马上就弄了个拍拍说不收费，弄的马云又砸了 3 亿多，说“淘宝，继续免费三年。”而用到网民身上也没什么两样，你不想贡献，总有人会贡献，网民要的就是一个好的用起来舒服的界面，比如博客服务器速度快，发表文章速度快就行了，完了之后每个人都在首页有机会出现，就已经很满足了，向网站要钱，怎么好意思，人家网站亏着给你挂博客，知足吧。网民也是，每天都在关注自己博客的点击量，网站的粘性度有了；1.0、2.0 还没完，马上就出了个 3.0，我们可以想象，4.0、5.0 也就不远了。据说 3.0 就是让网站和网民共赢，大家一起玩，一起赚钱，也就是说你写的那文章也可能变成钱，很多人说威客就是 3.0 的代表，不过不管怎么看，好像跟 2.0 差不多，差距在于网站运营商和上网站的人都是带着一些目的性，目标比较明确，对网站而言，粘性度也有了。至于 4.0、5.0……以至 x.0 不知道是怎么回事，估计到最后都是怎么服务于网民的吧，因为我觉得只有如何服务好网民才是未来互联网发展的方向也是才有可能赢利的方向。

这样说的话，我们是不是就可以这样认为，不管你是几点零都是在做用户的，以用户为中心，或者说以用户为中心画圆，半径大小代表着你的财富膨胀的大小多少。你也不可能抛开网民的需要去闭门造车的，网民决定了一切。既然网民决定了一切，那对用户体验的研究和理解就必不可少，网民还需要什么，作为网站就应该继续提供什么，虽然说人的欲望是非常多的，但网站有自己明确的定位，在定位内为网民提供需求并不为过。提供的好处是，



继续将网民留在这里，提高网民的忠诚度是很重要的。我们可以用鱼来比喻网民，鱼之所以去那里是因为那个地方能为其提供养料。其他地方都可以提供，作为网民先前达到的网站就更有必要来这件事情。如果你一直都在研究着你的网民需求，那就把这种需求更深入的实施下去。哪天一回头你会发现，人家都进 webx.0 啦，我们竟然还活着，而且还照样过的滋润，网民的忠诚度还是这么高。

你成功啦，因为你一直都在做用户，为用户服务！

用户和流量的价值

谁都知道客户是上帝，客户不好得罪。更知道，用户的价值。当然，互联网上第一次用户的价值被放大还是源于新浪。时在 1998 年。新浪在报道“‘法国 98 足球风暴’……创造了中文访问站点最高记录。”更重要的是，“1998 年世界杯期间，网站的广告收入达到了 18 万元人民币。这也是做新闻报道挖到的第一桶金。”（陈彤 曾详雪 福建人民出版社《新浪之道》）。此后，中国今日的门户（搜狐，网易）等等开始加快编辑的招聘力度，开始从事搬运工作。依靠内容，吸引用户。奠定了它们后来的门户地位。一个网站能否被称呼为门户，先决条件就在于受众人群是否足够大。而“江湖传闻，当年马化腾在资金最紧张的情况下卖腾讯就是按照 5-10 块钱的标准卖的。（10 万用户每个 5 块，60 万的话每个 6 块，100 万的话每个 10 块）”（林军《丁磊：为什么当年没要 IDGVC 的钱》）。所以网站在一开始都是先从吸引用户起步。用一个大家都在用的词叫“抢”，因为狼多肉少，不抢没得吃。雅虎就是因为没有认识到用户的价值，在后来的竞争中沦落为阿里巴巴的二奶，后来直接跟口碑网合并，成了雅虎口碑，连二奶都不是了。这就是用户的价值和意义所在。

但我们还得注意，虽然网站很小心翼翼的伺候用户，却并不意味着用户可以上升到“爷”的境地。这是因为，对网站而言，用户永远只能是网站对外谈判的筹码。比如你销售广告，别人就会问你，你的注册用户有多少，每天的 ps 量和访问量有多少。再比如你找人投资，前几年，vc 最喜欢看的就是



Alexa。但是，说不上哪天，网站就把用户当孙子似的“丢弃”（这里的丢弃仅仅是指用户对网站来说，是可以随时买卖的，有时候连买卖都称不上）了，你爱咋地咋地，反正都是奔钱去的。比如面对巨额利益的时候。具体的案例可以参考近来的魔兽中国区代理易主事件。事情的实质是，网易出的比九城多，就这么现实，暴雪公司当然要把代理权给网易。站在暴雪的角度来看，用户对他是重要的，如果有更容易赚钱的方式，那么用户将变的并不如我们想象中重要。也并不是什么值钱货。对它来讲，魔兽世界的代理权更能赚钱。这是盈利方式上的不同。而对网易和九成来讲用户则是值钱的。总体来说，用户的本质就是个赚钱工具。能不能吸引到用户，决定了网站最终是否能赚到钱，而且是赚到大钱。

再但是，我们又会发现，有用户和流量也不见得收入（比如小流量和小用户）。有收入的前提是建立在用户和流量足够大的基础上。在用户和流量足够大的基础上，也未必可以让网站实现盈利，比如现在炒的火的开心网，无论是真的还是假的开心，一样不赚钱，就是赔钱赚吆喝。所以很多时候，看用户和流量的质量很重要。用户和流量的质量其实在一开始的商业模式设计中。很多人发现了，却不知道该怎么设计属于自己的商业模式。其实，还是考虑不成熟。但中国互联网，容不得你考虑成熟，基本上都是边干边想，反正你要先在用户基数上保持着比对手更为领先的地步。熬到第一，说不定哪天就“多年媳妇熬成婆”可以当家作主了。

忠实用户和搜索引擎用户

对大部分的网站来说，其流量大概可分为两部分：第一，网站的忠实用户；第二，通过搜索引擎来的用户。当然通过搜索引擎初次到来的严格的说并不能称为用户，顶多只能算为资料的搜寻者，他只是通过搜索引擎偶尔的到来。

网站的忠实用户每天必来，形成网站的固定流量，使网站的流量处于一个比较平稳的基础上，而通过搜索引擎到来的则让这个平稳的基础增长几个百分点。但通过搜索引擎到来的最终能留下的，其比率不足百分之五，也就



是说，能留下来的在 100 个人通过搜索引擎到了你的网站，最终能留下来的顶多也就 5 个人。那是不是我们不需要重视通过搜索引擎来的用户呢？答案并不如此。作为网站同样需要这批用户，因为通过搜索引擎来的用户和流量，我们可以清晰的看出网站的价值到底有多大，通过搜索引擎来的越多，说明网站的价值就越大（我们可以监测用户的搜索关键词并做好这方面的内容建设），至少它是衡量网站重要性的一个指标，跟 Google 的 PR 值同等重要。

那么网站的忠实用户和通过搜索引擎来的比例应该为多少：通过我们不断监测得出的结果是，网站的忠实用户和搜索引擎用户其比率大概为 7：3，这算是一个比较稳定的数据。

既然有这么稳定的数据，那么网站经营者需要注意些什么？笔者认为，重要的是加强网站本身的内容建设。因为对用户而言，他为什么要上你的网站，至少说明你网站的内容对他来说是有用的，他每天可以在这里学到很多东西，对电子商务网站而言则是得到更多的询盘和定单。搜索引擎用户则作为无意的闯入者是因为你网站本身的内容。网站建设如此重要，又给网站运营者提出了难题，怎样建设网站内容，粘住自己的用户，尤其是初次到来的用户，这就值得商榷。我们认为最重要的是网站内容的专业性问题，同时也要注意内容的专业深度，解决好了网站内容的专业性和深度，其他问题就好办。我们不能忽视的是，网站的忠实用户实际上都是初次用户转化过来的，但这里的初次用户又不仅仅是通过搜索引擎。

如何让更多的用户通过搜索引擎来到网站呢？这里似乎就需要提到网站内容量了，只有网站内容量大才会有更多的用户通过搜索引擎来到这里。

作为网站的运营商来说，在流量方面需要面对的就是这两类用户。笔者还以为，网站的忠实用户才是网站运营商真正关心并服务的客户，毕竟通过搜索引擎到来最终转化成为忠实用户的数量太少，可以忽略不计。其实在你服务忠实用户的时候，已经在做搜索引擎用户的服务了，只不过还不是很明显，我们可以有意加大对搜索关键词内容方面的建设，这样搜索引擎方面的访问量将会有所增大，同时固定用户也将继续扩大。



精神与物质之间

改革开放在很大程度上改变了一代人乃至几代人的价值观。那些曾经“我为人人，人人为我”的民众不见了，多的是大谈经济价值脑袋空空的一个个躯体。胡同志说，我们这个社会该提倡八荣八耻。就从一个侧面证明了“中国人”这个集体群体在灵魂与商业之间的摇摆有着莫可名状的彷徨。很多时候，我们会简单的以经济形态来判断一个人一个群体的成功与否。当比尔来华，我们的媒体会对其进行长篇报道，甚至连比尔去卫生间的细节都不会放过，我们会津津乐道人们与众不同的赚钱方式，我们会肆意夸大企业 IPO 的结果，当百度在纳斯达克上市，当阿里巴巴在香港上市，总之，无论是那个行业的企业在香港、美国、东京上市之后，我们谈论的往往是这个企业成就了多少位百万、千万乃至亿万富翁，他们是谁谁谁？啧啧，人们的嘴巴哑巴，眼睛发绿，流下贪婪的口水。

事实上，我们一直在困惑中生存？到底是精神重要还是物质重要？是否我们还该继续坚守我们的精神家园？当我们在很大程度上在内心里认为我们可以继续坚守的时候，外部人，那些对你有着强烈关爱的人群往往也很希望你能够在经济上取得成功。当这种长久的期望未能实现的时候，他们便常常的在一些场合为你出谋划策。天涯——就是最大的例子。

在泛华文互联网世界，天涯，无疑是在内容方面做的很不错的社区网站。这个从 1999 年 3 月就创立的社区网站，一直坚守着开放、包容、人文关怀。在这里，他们关注诗歌，谈论普世价值，关心人的内心发展。但就是这样一个网站，由于长期的处于不赢利状态，不断的被人们谈起。他们希望它能成功。事实上，天涯社区也进行了多次产品升级和改版，但效果一直不大理想。它似乎总是在经济和精神之间摇摆，它似乎摆脱不了性格里固有的一些东西，它似乎认定了“君子固穷”这样的中国传统，但似乎又在耳边徘徊改革开放设计师邓总的“贫穷不是社会主义”的言论。这是一个充满矛盾的中国社会，放之天涯，则可谓“是一个充满矛盾心态的华人网络社区。”它想赢利以摆脱困境，又想保持现有的“开放、包容、人文关怀”等特色。它为了赢利甚至想了不少办法，但每一次都不太成功。



我写此文之时，天涯刚刚进行了它产品上的又一次改变。而这一次改变，批评诸多。虽则我本人做产品，但我此刻只想谈论内心与物质，不想过多的苛求天涯在产品上的瑕疵。赵二说史玉柱是天涯网的救世主。从商业运营角度来讲，史玉柱之与天涯，绝对算得上很不错的组合。史玉柱很懂中国人，他懂得人性的丑恶与虚伪，他懂得如何将这种丑恶与虚伪幻化成正面的“礼”（今年过节不收礼，收礼只收脑白金），而且使送礼者和收礼者都自我感觉良好。这就是史玉柱的伟大。他该是伟大的营销天才，他的很大成功很大程度上取决与他的营销能力。至于社会的公德问题，他很会去顾及的，这便是商人了。跟牛更生，黄光裕们没什么区别。而对天涯这样一个处处提倡人文关怀的社区网站来讲，史玉柱真是天涯的救世主吗？他会不会把天涯拉离很远的地方——离人文很远离商业很近。所以说，赵二的说法值得商榷，我们不能一味站在史玉柱的角度并放大史玉柱的营销能力，还需看清楚天涯网骨子里的气质。选择谁舍弃谁，跟找工作一样，是一个双方选择的过程。当然，我们希望大好的结局是：既有人文关怀，又能持续快速赢利。如果那样的话，或许史玉柱真就成天涯网的救世主了！但问题是，他们双方同意吗？所以，说史玉柱是天涯网的救世主顶多也就是个大胆的假设而已。至于假设不成立，看大家的造化了。

用脚投票的用户

用户除了愚蠢，懒惰之外，还有一个明显特征便是用脚投票。如果大家还有记忆，想必会记得在博客最火爆的时候，大家都去哪里？博客网、和讯博客、博客巴士、敏思博客、博拉……没错，那时候人们都是向这些网站跑。关注喜欢的文字，一高兴就开个博客。

这便是用户用脚投票的第一个表现特征：客户不会去追问产品本身的意义，他只在乎对他有何价值。产品本身的意义，是创业者和学者们的事情，用户是不会去关注的。作为企业而言，就是灵光一现开发出产品，把这些“爷”伺候好。

自从新浪搞了中国博客大赛和名人博客之后，人都开始向门户跑。请注



意，这里的“人”仅指大多数。毕竟还有少数人留在了原来的博客平台。我们很有必要搞清楚，这大多数人为什么会离开，会去新浪等门户网站。外在的表现是这些门户们有自己的特点，特别是新浪，它有了名人博客。其实，新浪的名人博客谁都可以搞，名人博客仅仅只是运营手法。我们今天发现，当时很多人去无非有两点原因，第一，新浪是大平台，用户可以在上面有更多的表现机会（事实是，这不是博客出现的根部原因，只是新浪在做博客的时候把这个点放大，发挥了它自身的能动性和优势）；第二，追星，跟名人在一块混，靠明星近。至于混的成混不成暂且不管，至少可以每天看看名人在干吗？吃啥，做啥？满足一种虚荣感。

这又是用户用脚投票的第二个特征：用户在很多时候，连他做就都不知道想要的是什么？在你的产品满足基本的需求的时候，需尽快满足接下来的延伸需求。当你无法大面积满足之时，你可能已经有了危险。

这仅仅只是开始。当年中国互联网在热火朝天的跑马圈地之时，大家都盯着邮箱使劲做。而且不断的使邮箱扩容，但这仍然不是办法，迫于资本压力，纷纷采取收费办法。那年头都疯狂。当时的情况是：21CN 推出商务邮箱之时的价格是 20 元/月（21M 空间），而 263 邮箱 50M 空间只报价 15 元/月；163 电子邮局爆出更低价，25M 空间一年收费 120 元，10M 空间一年只收 50 元……天极网在 8 月 23 日的调查还显示，有 9.5% 的人表示“只要服务好，我愿意付费”，但到了月底，愿意付费的人就下降到 8.2%。与此同时，搜狐网和雅虎中国却打出了免费的牌，搜狐为自己的闪电邮件所做的广告满大街都是，上面摆着一只示意“NO”的大手：“我们不收费！”而雅虎宣布说，它马上要把放在美国的服务器搬到中国来，为国内的用户提供更稳定的免费邮箱服务。结果可想而知，搜狐和雅虎赚了。为了不让搜狐和雅虎蚕食既得利益，收费邮箱大战草草收场。这说明用户：在选择你的时候，他是不在乎你是否盈利和研发成本的，他只在互用何种免费的方式获得。所以在中国做互联网，有一句经典的话，如果你收费，很可能是在找死，如果你免费，又会是等死。但我觉得，在中国，还是要免费吧，毕竟在等死的过程中，还有“等”的时间，不会很快死亡，可以为盈利争取点时间。

接下来，中国互联网发现了一个很赚钱的方式——网络广告。此后，这种方式，成为中国互联网的普遍生存方式。网站方要比的就是你能如何的伺



候好你现有用户并将他们紧紧的黏在平台之上。得到和付出，总是要成比例的。好吧，既然客户不愿意付费，那么客户有的是时间，客户并没有意识到，他们的时间也是值钱的。这便是用户的有一个特征：用户更倾向选择不通过直接付款的方式来获得产品和服务。那么网络广告就有了生存的土壤，并成为中国互联网主流的盈利模式。

与豆瓣有关

1、什么才是用户价值？对网站而言，价值要区分来看，主要为两部分，第一部分价值为看得见的价值，即愿意为网站付费的价值，这部分价值很直接，使得网站得以生存。第二部分价值，是用户中的大多数，这部分用户基数大，是网站的主流用户，但却是不愿意付费的主流。不愿意付费不证明这部分用户的存在毫无意义。这部分用户从一定程度上来讲，是促使网站壮大的基础。因为主流用户之间的口碑传播，使得网站用户得以快速增长，而付费用户往往夹裹在这部分用户当中。

至于麦田的质疑：“什么是‘用户价值’？难道只有谈读书，影视才是价值吗？小资，文青，泡网，会写字的人，从来不是互联网上主流付费用户，请问，他们价值何来？”也并为过，在一个商业社会我们判断一个项目成败与否，是它能获得什么，而不是付出什么！只不过，麦田对“用户价值”的理解，更为直接一些。

2、创业者必须想清楚一件事情，你怎样才能成功？你是要靠规模取胜，还是要靠“价值”取胜。正如老白所言“如果说阿北比麦田强一些，可能是阿北更‘笨’一点吧。麦田的问题是老想撬动规模，其实，坚持价值更容易一些，规模交给运气和时间。Keno 也是这么做得。”而我们能否再结合这句话以及我之前所说的将网络项目（主要是电子商务）要成功说的更明确一些（见《网络项目成功的条件》）。即：A、市场是一个处于上升期的市场（满足了项目发展的规模性）；B、您所提供的产品可以满足一部分人的需求（需求既定）。同时，我们还可以从这句话中得出一个浅显的道理：规模是一个红海，在规模性问题上，竞争激烈，成功的难度增大。价值则是一个蓝海，你完全可以



凭借自己的先发优势获得成功，况且，价值本质是无法复制和模拟的。

3、在讨论豆瓣能否做大的时候，我们必须豆瓣现在面临或者存在的问题，表现有①、自身的审查，当然，这无可厚非，毕竟在一个互联网审查加强的年代，首先得活着。伤害算什么？况且，那么多的用户，伤害的也只是一两个。而如果网站被关闭，则伤害的是3300万用户。用户会为豆瓣做什么？祈祷，关心，问候，怀念，看看饭否就知道了。我还是认同王微那句话：网站死了，用户都不会流一滴眼泪。这就是用户。②、豆瓣的黏性问题。豆瓣现在开发了多个栏目。但黏性高不高，我不清楚，有一点我是清楚的，那就是我现在基本上只使用豆瓣的九点服务。其他的我基本上不怎么看，或者再去一下小组。豆瓣在上一版，我则是更多的看书评，现在豆瓣基本上推荐给我的，都是我添加的书的书评。要知道，我想看的，是最新的一些比较好的我没见过的书的书评。而不是过去的，我已经购买的书的书评。从时间上来讲，我花在豆瓣的时间，已经远远不如上一版。

4、豆瓣的盈利。我曾经写过一篇豆瓣落地的问题，后来发现它出现了同城，其实这个也不错，关键在线下运营的时候，豆瓣网基本上没有用尽全力，所以看起来也不会盈利，或者盈利能力有限。个人感觉，豆瓣可能会更看重线上部分，比如“购书单”，但这个购书单出来之后，又迅速的遭遇的了“图书限令”，被政策扼杀。所以，政策比愿望重要，愿望有时候得靠运气。

5、豆瓣会不会做大？豆瓣会不会做大，其实还在于豆瓣网的运营思路和对赚钱的迫切愿望。就比如我上面所说的落地行动。但目前来看，豆瓣还没有打算这么做，或者也只是试探。豆瓣的现在，一直给我的感觉，“公益性质”比较浓。但有一点，可以肯定，如果不遭遇来自大规模的政策扼杀，豆瓣的忠诚度是高的。换句话说，豆瓣活的时间较长。我想，杨勃对豆瓣盈利的商业设计在于“不影响用户体验的前提下进行。”至于会不会做大，其实至于网站本身的延展性，他们不会不懂得开放的重要。况且，只要豆瓣网愿意这么做，它的开放不会输于腾讯。



第七章：互联网杂记（2009——2010）

互联网杂记（一）

关于奇虎

1、周鸿祎不是个善茬。血液里流着湖北人的精明和彪悍。“天上九头鸟，地下湖北佬”放在周的身上，极为贴切。

2、很明显，互联网的入口是搜索引擎，我们通常看数据里出现更多的是：GOOGLE, 然后是 BAIDU。当然在中国，这个数据肯定是先百度然后谷歌。

3、周鸿祎依靠免费杀毒这个口号，完成了 360 的桌面布局。然后你会发现，奇虎的很多做法做简直跟百度的如出一辙。只不过奇虎现在还没有形成绝对优势，所以在表现上你并不知道他想干什么？

4、那么在未来，我们大胆猜想一下，奇虎将很有可能主攻搜索。这估计是周鸿祎想干的。

所以谦虚

1、在一个公司顺利的呆着，公司发展的不错，于是，自己也骄傲起来。认为凡是这个公司出去的人都是人才。这，有点不自量力。

2、在中国，迅速成长的公司很多时候在一开始，其实是依赖于公司的管理者。所以下面的团队，仅仅只能算为一个很好的执行者。

3、一帮自负的人创业，表面上看着不错。其实很危险。

4、我认为，无论何时何地，都要有“如履薄冰”的心态。其实，这心态是经历出来的。吃亏吃多了，曾经自负的灵醒人总会知道这个道理。道理很多时候是讲不出清楚的。因为人都不傻。只有实际而深刻的教训，会让一个



人幡然领悟。所以谦虚，不是说出来的，关键是吃亏吃出来的。所以你得承认，很多人一开始其实很骄傲的。

可能性

用过多的文字来讲述或者说明一件事情意义何在？能否有更短，更精练的语言，使人一看就明白。用很长时间，一大堆话描述一件事情，可能是垃圾，只是为了满足变态的自恋。但不自恋很有可能没有失去对事物的好奇心，招致全面崩溃。当我们周围充满无限的可能性时，就一定不要错过。现在，需要的是暂时性失忆和休息。

网友

有些人被称呼为网友实在是抬高他了，还是网民比较到位。友者，有友好之意。但你会发现，很多人，尤其是网络上的暴民们，一上来，连人家说的是什么都没搞清楚，就一顿拍砖。除了证明自己比别人 SB，此外，什么都不能说明！

有道热文

一篇《缘何荣耀 200 年》的杂文，从有道来了不少访问者，关键字是“奥巴马”。沿着来路寻回去，发现了有道热文。有道热文，就是采用模版做成的专题。关键在于，有道采用系统的方式做专题。

“2009 年 4 月 7 日，有消息称，从 IBM 辞职后创办抓虾网的徐易容和新浪娱乐总监窦婉茹已相继加盟网易。业界分析，抓虾网是一家专注于‘博客和新闻’内容的网站，窦婉茹则早期供职过《南方都市报》，徐、窦二人的职业经验有助于网易内容部门的建设。”（IT 时代周刊 记者：徐军《网易北迁目



标门户前三 搜狐腾讯两家挤掉谁？》）这条新闻在说徐易容。徐易容把没在抓虾网实现的理想放到了网易的有道上，看起来比较靠谱。只是疑惑，徐易容当初在抓虾的时候不自己做，这么好的想法偏偏给了网易，有点可惜。

有道这个搜索引擎崛起采取了更为怪异的方式，但我想，这样的方式到最后是会成功的，只是需要点时间而已。至于成功后的样子，估计跟新闻或者说内容方面有关。如果人气足够大，平台足够大，光是有道热文，就是笔大买卖！

需求

需求这东西，有些是自发的，比如每日开电脑登陆 QQ，再比如，遇到不懂的问题，知道去百度一下，或者谷歌一下；有些是引诱的，比如我其实没有去开心网开心一下的打算，但大家都说他很好很好，尤其是我熟悉的朋友都这么说，我就觉得既然大家说得这么好，那我去开心一下。所以，需求就出来了。还有一种需求，其实是被逼迫的企业被动行为，一开始大家没想到，但企业由于外界的压迫已经被逼到了墙角，不创新不行了，于是“需求”产生。

你是哪种？

互联网杂记（二）

转单模式细节论

“转单模式”是数位之墙的说法。词语专业，所以难懂。其实，转单模式就是直销及批发型电子商务网站。国内的具体案例有已经失败了的 PPG，目前红火的凡客诚品。至于说批发型的电子商务网站目前就更多了。到义乌，你随便都能找出大把。

转单模式绕不过去的是仓库。问题是即便建了仓库还有一个细节问题需



要解决——跟供应商采取的月结方式，但结款期到，产品销售并未达到。如何说服厂家采取销售多少付款多少呢？我之前的公司就经常会遭遇这样的问题。造成的结果是，货品在仓库当中成了库存。库存越多，压力越大，成本也就越高。所以发展并不太顺利。

需求从何而来

一开始做网站，用户需求（即操作方式）基本上来自于以前的经验。这个需求并不太完美，要修改的地方有很多，但你必须知道，这个需求又是最基本的。这就好比修房子，先把房子建起来再说。

网站上线之后，用户浏览习惯就会告诉你：当初的需求是否合适，因为有数据可供参考。对照着数据去做产品，再加之清爽简洁的界面，应该不会错。

这里就要扯下用户体验。我之前的一篇文章《从优化谈做站的三阶段》里讲过，全新的用户体验是第三阶段的事。继续上面的那个比喻，如果说做网站是建房子，那么最初的站就是搭骨架，最后便是装修，这也就是用户体验了。明白了这个，你就再也不用去搞什么调查的方式去寻找需求，你得明白，用户是不知道的，它只有选择式，不可能有自主精神。如果有了自主精神，估计没有网站可以伺候得了他。

制度

制度的目的是为了更高效的做事。

太过细的制度反倒会制约执行制度的人，使其无措适从，因为无法发挥他的能动性。所以制度太多太过详细，从长远来看，是一种思维固化，长久的思维固化，就会导致落后还有可能不自知。

“中国式管理”提的很好，但有多少人能明白其中最想表达什么？每个管理者心中都有一本自己的管理学。



首页策划

1、首页策划并不太难，难就难在如何深刻理解网站的走向上和对需求的把握上。说白了，还是在做产品。

2、策划时候一定要主题分明。有一个家居网站，本来是卖家居的，经过一次改版之后“卖”的特点没有了，反倒像做新闻的。搞得跟阿里巴巴似的。问题是，阿里巴巴靠“靠”产品盈利吗？盈利方式上有区别，在首页的主题表现上自然也会不同。

3、层次分明。层次分明是再说界面清晰，让人看着舒服。这是表现层面。你想表达什么很重要，更重要的是“用户看到了什么。”

4、在什么地方放什么，怎么放都是问题，你总要给个理由出来。

5、还得将未来如何运营考虑进去吧。毕竟，首页可是精华展现的地方。这么好的位置不把运营考虑进去，实在是浪费。

6、首页策划，往大了说，就是考验产品经理的全局意识——有没有这样的大格局？

死法

一个互联网公司失败，一般犯的都是方向性错误。公司 CEO 压根就没把握住公司的前进方向，你看他每天出来忽悠人哩，其实也是在被现实忽悠着。

还有一种死法跟人的能力有关系。人的能力不行，或者说性格里根本不适合干这个，他偏要干，那就只能死。比如国内的某博客网站，其实 CEO 还真是个人才，只可惜他的性格不行。我认为，文人做不了大生意的，给人出谋划策还差不多，因为手不够黑。我曾经跟另一个同事讲过，毕竟他很佩服那个人，但我不看好他。我说，那个人如果在一个网站里做做总编辑，主编之类的，恐怕是个好材料，但如果做个总经理，怕是要出问题的。很佩服他的同事不相信。两年后，博客网站不行，后来又搞了个电子商务网站，一样做的很差。讽刺的是，曾经很佩服那个人的我的同事，挖了该 CEO 的墙角。



花钱不想后果。有些人以为拿到投资就可以上市了，就可以万事大吉了。有那么容易，很多拿到投资的公司早成功了，有些都濒临死亡，有些已经死亡。比如一些视频网站，比如 PPG。所以，无论有钱没钱，钱都要省着花。黄土地里的父母教育我们的没错。

互联网杂记（三）

流程简单化

GOOGLE 曾经有一句话“让用户尽快离开”。我想这是互联网了的人尤其是产品经理们该谨记的。让用户尽快离开，跟把用户黏在网站上不一样。黏不黏其实不是网站说了算，而是网站本身呈现出来的内容。用户感觉对自己有用，不用你说，自然会多停留。流程简单化是说，让用户可以很方便的进行操作，而少去许多必选项。其实产品经理们设置的有些必选项，本身是没有意义的。比如在雅虎问答，向专家提问和按地区提问！站在用户角度，用户难道真的很需要？不见得吧！用户使用问答，仅仅只是想快速的知道答案，而不是一定要谁的答案。确有这种需求的前提在于：“专家”的含金量，但是在浮躁的互联网氛围里，到处是“伪劣”专家。而提供这样一个通道，似乎意义不大。在深刻把握用户心理和网站目的的基础上抄袭和改造产品，才是明智之举。

关于腾讯

腾讯现在很不招人待见。这是一些人想法。原因在于腾讯总是加很多自己不愿意要的功能进去，诸如“好有印象”如遇恶评，很有可能让人颜面扫地等等。QQ 的问题在于，它现在想的不是提供一个简单的聊天工具，聊天工具已经成为一个基本工具而存在，站在做平台的角度，他们需要增加更多的



功能，至少在形式上让自己看起来很像个平台，然后实现更多的商业价值。无论是谁，做到这个地步，都会去动一些歪脑筋。毕竟，平台是需要金钱来养活的。凡是商业，到最后没有说一点不作恶的。这太理想化。理想化的概念只存在那些还没有达到或者说远远做不到的网站上。正如鲁迅先生说陶渊明“采菊东篱下，悠然见南山”的前提是陶渊明有饭吃有衣穿。

Twitter 复制品

它们都是仿 Twitter 的产品。但或许是国情使然，饭否和做啥都在你注册之后很少推荐一些人给你，让你进入之后不寂寞。论人气，饭否肯定是国内仿制产品的佼佼者，至少人气足够。而做啥，就差的不是一点点，而是很大一截。在界面方面，饭否明显要比做啥强得多。虽然我们不会太多强调界面，但有一点需要注意，当大家提供同样服务的时候，界面不好看，无疑会输在起跑线上。

如果说博客在做大型分析评论，仿 Twitter 类产品的定位则应该是：发布即时新闻、凝练而有深度的观点。仿 Twitter 类产品它应该是个族群，跟圈子差不多。是深入讨论的地点。相当于会议室，只不过在这里只有深度没有权威，彼此碰撞。要盈利，加强商业氛围和偏重于商业人群的引导，估计才是出路。当然，观点型平台，我感觉是非常重要的。

迷信内容不可取

傻子都知道内容为王，但太过分迷恋内容本身可能是个大问题。新华社很早就搞了门户——新华网。内容不可谓不丰富，但还是干不过新浪、搜狐和网易。在内容做得好的情况下，一些相关的技术手段还是要的。SEO 就是最好的证据。实践证明，那些热门关键词和长尾关键词的混合产物会给网站带来更大的流量。

谁来了，谁看了，谁留下了，谁消费了，还得通过大规模的宣传来实现。



宣传手段就如我们上面说的 SEO。别人都不知道你的存在，或者知道的人规模有限，本身制约了你的发展——盈利临界点的到来。最终伤害的还是内容。因为没盈利，要提供更好的内容，这个基本上很难！

关于仿 Twitter 的产品设计

推荐：在注册之后推荐一些相关的人，当然，在资料填写方面似乎要麻烦一点，个人倾向于使用职业！

提醒：网站初期，告诉用户 XXX 注册了，表示欢迎，并根据注册的邮箱迅速的判断在该网站他还有多少认识的人，以及一些相关的邀请途径。

引导：相同的人要相逢。关键是让他们形成一个深度群落。让观点之间互相碰撞。形成较强的粘合力。

快捷删除：即便内容分享，也要是注册用户期望的。用户不喜欢，完全可以删除分享该内容的用户。

两个层面：网站方推荐，用户主动。一开始让用户很主动的去交际去做事，事实上不现实，除了交际花之外。所以，网站推荐非常重要。

谁更懂中文

大约在 2005 年，百度出来句广告，叫做“百度，更懂中文。”广告片里是周星星同学。很搞笑。映射的对象是老“对手”GOOGLE。其实，说“对手”这个词的前提条件是，你已经长成跟它一般实力，至少在某些方面已经可以一较高下。这是档次的问题。

客观的说，百度是我搜索时的首选。百度虽然有这样那样的不是，它可能提供的搜索量少，但是比开复同学主持的 GOOGLE 中国更为精准。很容易就可以得到想要的。GOOGLE 则是一股脑儿的提供，我不知道它想表达什么！也许就是为了发散下你的思维而已。

当然，谁都可以提供不公正的搜索结果。在这一点我保持沉默。搜索是



什么，就是个工具。互联网同样也是如此。我不提倡大家都出来作恶，但也反对把所有的公司黏上“道德楷模”的标签，因为，很少。至少在现时的中国没有。道貌岸然的大佬们在台上也就是配合着做秀，说到底，还是为了自己的那点小盘算。

VANCL

人们只记得 VANCL 的低价。当有更好产品的低价产品，VANCL 的优势是否还能存在？VANCL 的软肋在哪里？OEM、质量、款式设计？无论改变哪一个都会波及到价格！要持续领先，还是要停留在目前阶段？而持续领先，势必要打造好自己的品牌，并让人觉得该品牌不是低端的才行！

商业模式和运营模式

网站只围绕两种模式在运转：一，商业模式；二，运营模式。而运营模式则是绕着商业模式在转。一切以商业为出发点。

网站一开就是要赚钱的，这是无需争辩的。如果说曾经的中国互联网们是在跑马圈地，那么现在，中国互联网们该做的是在持续盈利基础上的“圈地运动”。

有些网站之所以拼命拉人，进行圈地，只能这么解释：它的持续盈利能力没有或者太差，它只能靠着圈来的荒滩去 VC 那里讨吃的。

互联网杂记（四）

坚持

坚持认为一件事和实践过一件事差的不是一个档次。一个在想，一个在



做。所以，有时候你没有实践过，反倒坚持着的东西，看起来很傻！尤其是互联网这东西。有些东西，从理论来讲是完美的，但当你去做了，你会发现，理论跟现实之间的举例甚大。所以，我很多时候告诉身边的人，起来，实践，并在实践中打破常规！其实，我是不善于讲的人。我欣赏那种务实的人，也这样要求自己。“方向正确、专注/坚持、执行有力、细节到位、持续改进”是我写在 QQ 里签名里的一句话。

沟通

团队初创期，彼此的信任和理解很重要。但是，对权利和义务的认识及执行更重要。我说过，互联网公司，速度很重要。死法中的一种就是由于拖延所致。所以，我不能也不会容忍由速度招致的失败。

一方面是理解和信任，另一方面是项目进度。不断地催促可能会导致“你不信任和理解我”的逆反。所以，要以团结为基本。寻找好的解决之道。我能想到的就是建立 QQ 群，彼此有问题在群里面说出来，尤其是针对进度的问题，告诉合作人，对进度的催促不仅仅只针对一个人。作为合作人，也该时刻汇报自己的项目进度。这是最基本的义务。

“研究”

我挺讨厌“研究”这个词，就好比讨厌好多人让别人称呼其为老师是一个道理。不是任何人都可以用研究和老师来称呼自己目前正在做的工作和身份地位的。大多数人的“研究”称不上研究，在中国很少有研究的，基本上就是学习。研究深奥了点，学习是贴切的。因为你什么都还不懂，你所谓的研究其实就是看看前人整理出来的观点与资料。互联网是个好东西，可惜被一帮所谓的“专家”“教授”带坏了，是个人都要冒充行业专家，所以这是专家贬值的年代。研究的目的是“通透”，并且是有自己的观点，而且有一些数据和案例来支持自己的观点。如果仅仅是为了实践一件事来阅读一些材料，



确实算不得研究，糟蹋这个词语了。

追求完美的心态

能否拿出一个让人眼前一亮的作品，是高薪的前提。眼前一亮的基本要求是：第一，你是否按照要求去做；第二，你是否在做的过程中发挥了能动性，追求完美。追求完美是一个基本的工作心态。没有能动性的人，永远只会是公司里拿的最低的那个人！当然，如果比既没有能动性又不想按照要求去做事的人相比，他比后一种要好得多，后一种的结果是：走人！完美心态放在互联网里，尤其是界面设计和用户体验方面，最能让用户爽起来。一个很丑的页面，一个操作体验很差的网页，会让用户敬而远之。友好的界面和用户体验，会让用户“常来常看”和“百看不厌”。

兴趣

一直喜欢杨勃的低调务实和沉稳的心态。这一点在互联网里很难得。很多很多人，知道浮躁的坏处，但自己碰到了，却往往喜欢大跃进式的豪言壮语。我总是发现“喊的响，死的快”。那些曾经不可一世的网站，广告和做秀轰轰烈烈的网站，挂了，而且挂的无声无息。从此，再也没有人提起。顶多，是一个案例。案例又限制在“先烈”和“先驱”之间。沉下心来，什么都别想，坚持自己的观点，自己的看法，外界的想法和见解尽管不错，或许并不适合你。论“爱”，想成就事业的创业者比那些站在旁边围观然后发议论着所付出的“爱”要多的多。有时候，我觉得是兴趣和使命（有些事，可能由上帝决定，几乎只能由你来做！）。奔着成功而去，但必须要有“玩”的心态。关于杨勃

陕西汉中人，美国加州大学物理系博士，曾任快步易捷公司首席技术官。现为豆瓣网创始人，网名阿北。



登陆问题

个人倾向于让用户使用邮箱登陆。邮箱登陆比用户名登陆的优点在：第一，解决了用户名易遗忘的现象；第二，网站有什么新变动或者提醒，可以直接发邮件给用户。针对用户的提醒功能开发很重要。最好的提醒便是通过常用邮箱来实现。有些东西，一旦让用户做了选择题就要出问题。网站的登陆便是。提供两种登录方式（邮箱地址和用户名），这是混账设计。在采访中忌讳让被采访人做选择题，在登陆问题上同样要拒绝让用户做选择题。

落地

有种感觉，一个专业的社区网站是要落地的。这里的落地是指用户需要在现实中见面的。比如 UCDCHINA 通过书友会的形式来联系用户，再比如 BiaNews 通过网编训练营来联系。实现落地计划全凭个人意愿，网站方没有必要一定要用户怎么怎么样。对用户的态度应该是：不强迫，不拉拢、凭自愿！对维系用户的形式，有效方式是：用户参加活动能学到什么！也就是说是有利于职业本身的。活动的组织频率不用太高，宁愿高质量也不要凑份子！以上所说，仅限于小型专业性社区网站。大型的，如果要搞活动，就只能跟豆瓣似的通过小组来解决。

不要给竞争对手下结论

经常关注比你更大的对手。这并不是说要竞争，我只是说关注。透过表现看他到底想干什么！学习其精华所在，并保持警惕心态。不要看到对方总是说，“他们不可能吃下所有的市场”，是的，你说的没错，但是，如果他决定要跟做你所做，你觉得你的胜算有多大！“他们……”是在给对手找理由，下结论！别人的结果如何不是我们这些外人能下结论的。我们唯一能做的，便是时刻保持警惕，要学会“一个毛露出就开枪”。



关于群组一些事

优秀的群组能做大的群组往往是呈现封闭状态，类似于英国威廉三世统治时的内阁会议；反之，太过开放的群组，任何人都可以加入的群组，一般来说是做不大的。群组的讨论应该是围绕一个观点来展开，这是良性的完美状态。因为只有如此才有深度。这也是说，一些太过宽泛的话题会扼杀群组的竞争力、影响力和可持续发展性！要做一个群组的管理员，首先得是个乐于分享，善于讨论，有一定高度和境界的“领袖型”灵魂人物！在一个群组当中，只有有人愿意分享，乐于奉献自己的优秀观点，沉默的大多数就不再可怕！

互联网杂记（五）

互联网里合伙事

既然决定了一起做事，就该多想想对方的好，看对方优点，这是合作的基本；有问题提出来，大家一起解决。如果是一味的指责和埋怨，哪怕是块大蛋糕不吃也罢！如果你的合伙人没有创业过，没有创业失败的经历也最好不要合作。没有失败过就不懂得隐忍的重要性。如果一旦你们合作中断，你唯一能带走的就是你的思想。带着思想上路，选择下一次机会，这个很重要！模式都可以复制，唯一不能复制的是你的思想！少说多做，停止空谈！关于那些自视甚高，动手能力极差的人，不是合伙的最佳人选。

风投

风投在我认为就是想钱想疯了。第一，创业者，总是想着不劳而获，这部分在国内有很多。第二，风险都给了投资者！当大家都在拼命的想从VC哪



里弄太多钱的时候，也许我不会要太多，即便是免费的给，我也感觉拿着害怕。安心踏实的做事，用最少的钱把事情做到极致才是重要的，至于说拿别人的钱，如果做不出成绩，还是很烫手的，即便这笔钱是“风投”，但总归人心里是过意不去的。当然了，也许有些人可能觉得这根本不可能，但是作为创业者，该问问自己，我到底能用这笔钱创造多大财富，能否实现整体的盈利，并且是很高的盈利。风投的出现，把一些创业者的心态也带疯了！当然，这不是风投的错，而是创业者的心态不对。

配角

合伙生意是最难做的，我在一次跟人合伙失败之后跟我爸爸说，我以后再也不跟人合伙了，没钱我就去上班，有钱我就自己干。但互联网这行业里的人，大部分都只能是只精通其一。

其实合伙人一开始凑在一起就是想做点事情出来的，但结果是什么呢，尤其是中后期，为了利益就要争吵，这是很正常的事情。虽然我们一直在说契约，就是一开始签订合伙协议，但很多人总是不以为然，反倒在后期间闹出很多不愉快，所以，在项目前期签合伙协议是最基本原则。如果不签，我觉得还是趁早别掺合这事比较好；

合伙，其实就是说“你们是一伙的”，所以很多时候要学会隐忍，要顾及对方的感受，至少外人看起来觉得这些人的确是一伙的。

合伙人还应该有一个概念：你就是配角。你的存在是为其他人服务的。只有这种概念出来之后才会有大的长进。人人都想要权势，人人都想当爷，但是，毕竟是合伙，大家都是一样的，人家凭什么当孙子。所以大家都当孙子伺候对方，这事就成了，都当了爷，最终只能是当孙子都没人要。

商业性

我觉得做网站就两种，一种为钱，另一种纯粹就是兴趣，没有第三种。



我搞私人博客就是兴趣，但如果让我搞一些不为兴趣的东西，我肯定是奔钱而去，毕竟，我不是活雷锋！过分关注技术本身，沉迷于技术当中，可能会造成网站本身的商业性不足。比如国内做 RSS 的抓虾网，他们就关注技术，而很少关注商业性，经营就出现了问题。过分关注技术的前提是，你呆在 GOOGLE 可能比较有前途。GOOGLE 简直就是个造钱机器，让机器运转的便是强大的技术。所以说，GOOGLE 是一个很纯技术的公司！架设一个网站很容易，难度并不在技术方面，只要稍微好的技术，一般问题都可以解决。至于运营推广啊，这样的人也都好找，关键是商业性的设计很重要，这个不是谁想设计就能设计的，你设计出来还得给客户理由，让客户心甘情愿的为你的商业性买单才对！其实，还是思想。只有一个人的思想能让他比其他人走的更远！他没能走远，只能说时运不济，很多时候，运气可以决定一件事的成败！

5G 的血统

血统是个诡异的词语。但我觉得，他至少是一个身份的象征，代表一个群体的职业行为。5g 吸引我的就是这里面做互联网的人。有时候，也许不善于写，但偶然还是有些很不错的见底，我就认为学到不少。所以，5g 在我看来就是个学习交流的好地方。当一个网站在发展过程中想要扩大，势必需要更多的人，但如果一味的拉一些不相关的人，或者没有用户过滤功能，恐怕并不利于网站发展吧！还说血统，其实就是对一个网站用户群体纯正性的把握。拥有纯正性讨论才会有深度和可持续性。说白了，5G 也就是个圈子。圈子的生态是必须要保持的。事实上，所有的网站都一样，都讲究对用户的把握和分级，以便剔除不属于自己的垃圾用户。

关于血统论的一些补充

第一，个人感觉，站在网站的角度，是必须剔除一些用户的。当然，这也关系到用户的分级。比如在一个网站当中，用户分 5 级，那么 5 级之外，



就可以全不当回事！第二，从一个站的良性发展来看，是必须要这么做的，就是我说生态系统的完整性和保护性。比如，我们如果在 5G 的首页如果全是营销式的广告，那么这种用户的存在跟同样是互联网行业的人是什么感觉呢？给一些刚进来的人又是什么感觉？这种危险性有多大？第三，其实，这种血统论也是在讲网站本身的个性。跟做网络新闻差不多。做得好的，优秀而新闻网站，必定是有个性的。你去华尔街日报，肯定是因为其在财经方面的专业性对不对？你去网易看新闻，也是因为网易新闻的评论氛围比较好对吧，当然，这里面涉及的东西就太多了。

互联网杂记（六）

关于购物平台上的价格差

一些网站针对同一款产品存在价格差没有什么问题，至少我一直喜欢在绿森上购买东西。虽然京东价格比绿森还便宜，但我宁愿选择绿森，知道为什么不？我使着放心，人家的服务舒心！所以，如果你看到价格大惊小怪，我只能说，你压根就不是买东西的！或者说以前从来没有网络购物过，既然没有在该网站购物过，又哪里有权利去评论这个评论那个的！所以，价格不是可以决定顾客是否购买的最终原因。

和谐是第一要务，网易北上后的新闻观

月初（6 月 2 日）我在《网易进京，可别“亏大了”》中担心：网易北上之后，进三甲的任务没完成，连自己优秀的东西都丢了，那就有点得不偿失了？现在看来，北上后的网易新闻其实与新浪、搜狐已经无任何差别。如果说有的话，那也就是一如既往的继承了最初的娱乐花边！至于在其他方面，莫说赶超，与新浪和搜狐的距离已经不是一般的大了！新浪搜狐还有海量，网易的新闻中有海量吗？即便有，目前的首页设计似乎有点问题了吧？



网易关闭了匿名评论功能，而在大家都在关注成都公交事件时，网易似乎有了高度的新闻觉悟默契，采取不予报道的方式。6月6日，网易新闻头条为：《工商总局公布反垄断法两个配套规章》，很好，很强大，当然了，一样很和谐！《金融时报》推崇：有人不让发表的就是新闻，除此以外都是广告。我想网易的编辑们肯定懂这个，网易的编辑大部分可是报社过去的。正如我昨天在评论另外一件事说的那样：大家都在“心照不宣”的和谐。当然了，我们总不能制造不和谐。还真是个矛盾！

网易新闻的困境

网易新闻在网易的财报中的确不好看，这促使了丁磊将网易新闻中心由广州搬迁到北京。但我们会发现，网易的新闻是好评如潮的，至少人们知道评论比新闻精彩，但为什么广告商会不买账？个人见解是，当评论风头超过人们对“媒体”的认识高度时，让广告商去认可平台的广告价值似乎难度颇大。广告商是要看流量的，他们并不关注新闻本身的评论。一个要评论的精彩性（偏重新闻性），另一个要广告的效果性（偏重流量），双方追求方向不一致，所以，网易新闻卖出钱也并不奇怪！

网易新闻目前的问题是，并不是说它的匿名评论不多，也不是新闻不和谐，而是说网易门户业务在继承优秀新闻品质的基础上要将“大”的架子摆出来。大流量大格局以及网络媒体的海量属性！但是，网易现在关闭匿名评论和很自觉的去不报道一些其他门户都在报道的“敏感事件”，就是在自毁长城！

学习笔记《解码京东》

1、“他似乎看到了大而全的本质规律：效率和成本。”其实，作为一家超市式的网络购物平台，卖什么都是卖，人员和物流配送人员并不会因此而减少。卖的产品越单一，效率越低成本越高。换言之，顾客挑选的余地越大，卖



出的几率就会越高，从而更节省成本和效率。

2、在未来很长一段时间，集贸市场和网络购物平台将呈现并存局面，并不会谁要吃掉谁，这跟博客一出来时人们大喊博客要让传媒消亡是一个道理。

3、如果说网络购物平台更有优势，那么这里的优势是直：传统店面，使用守株待兔的方式，坐等一定范围内的顾客上门，而网络购物平台则是在世界范围内守株待兔。即：影响力不同。兔子的范围也不同。传统购物店面面对一只兔，网络购物平台面向一群兔。

4、网络时代，还是渠道为王，谁成了最大渠道，谁就更有可能会成功！

5、成功的购物平台，必定是强大的 ERP 系统支持的。这里面简单的项是：“什么时间入库、采购员是谁、供应商是谁、进价多少、质保期多长、在哪个货架、什么时候收到订单，由谁扫描、谁打包、谁发货、发到哪个分库、哪个快递员发出、客户的详细信息等。”

互联网杂记（七）

供应链 成本 毛利率

靠卖商品赚取利润是没有前途的，有谁发现自家楼下的便利店（大叔大妈开的那种）变成了超级大商场，很少吧，几乎没有。简单的现象提醒我们，在网络时代，不要总是看着淘宝店主赚钱了，淘宝店主，从个人角度而言，他们赚钱了，但也只是个人赚钱了，他不可能成为组织，即便成了一家卖场，但永远不可能是沃尔玛。个人小于组织，组织更有规模性，在市场上博弈时也才更有竞争力。所以，看一家网络购物平台有没有前途，应该看它是否是“渠道商”？

对渠道商来说，供应链越多，意味着你在市场上越有竞争优势。这种优势在于，第一，顾客有更多的选择余地；第二，作为渠道商（传统商场，或者我们今天网络上的商城）可以为顾客争取更低的价格。注意，这种更低的价格不是指低于制造价。成本取决于多方面，诸如：库存、人员、配送系统、



资金周转。毛利率越高说明成本其实也是越高的，高的毛利率说明渠道商在竞争中并不具备强大优势。反倒是那种低毛利率渠道商更有竞争优势。同样，低毛利率的利润同样可观并能持续盈利。

做站就是跑马拉松

做站就是跑马拉松，你别梦想着一日之间高楼起，高楼还得一层层盖不是？要盖就需要时间。所以，一开始要求一个网站要多么完美是不现实的。盯着目标起跑很重要。

思维永远比行动快，只要你的脑子里一直在想这件事。所以，还没跑之前或者即将开跑由于思维的缘故修改一些项目很不值得。你必须记住上面说的第一点，实现一些功能，然后去优化一些功能。

个人的看法，网站首先是简单的，实现一些主要功能，然后根据运营需要再添加一些功能，即：做网站就是在做加法。在网站还没有出来的前提下去讨论这个网站完美与否，等于在没有草稿的基础上讨论这篇文章要不要修改。这种方式，在互联网里没有任何意义！在互联网世界，做比说和思考更重要、直接和有效。

扩张，扩张

模仿了陆川的《南京，南京》，与战争相比，商业竞争到一定阶段，与战争中的抢地盘有异曲同工之处，很多人叫它“扩张”。互联网公司扩张的阶段，第一，获得了投资，投资者和被投资者，一高兴，就要扩张；第二，公司成长的还算不错，于是就想着扩大经营。扩张是好事，因为那是在成长，但至少要在扩张前做好准备。刘兴亮说他现在不推荐身边的人去京东购物了，原因是身边的朋友之后在京东购物之后很受伤。京东的价格依然很低，京东的产品质量依然很好，只是服务人员很忙，他们没功夫搭理没完没了的询问。

京东在扩张了。京东的刘强东说，到 2010 销售额要达到 100 亿，很好很



强大。要达到 100 亿不扩张肯定完不成，比如分公司的建立，比如配送系统，当然还有人员招聘。扩张并不害怕，怕的是“大跃进”“放卫星”式的“揠苗助长”。急剧的膨胀首先突出的会是：管理跟不上，这是许多公司曾经犯过的错误。教训是，在扩张之前做好相关人员准备。说白了，还是人心。人心浮了，取得了一点点成绩，就以为自己可以征服商界。扩张，扩张，千万别变成泡沫就好。

改革与改版

改革与改版都是为了比以前更好，这是基本出发点，没有哪个国家与网站说改革是越来越糟甚至不如以前的。但是，改革和改版都是在继承此前优秀的基础上进行的，很少有推翻重来的，改版也是如此。改革是个循环渐进的过程，改版也同样是如此。总是从局部范围内剔除掉一些不合理的地方，并不断完善制度本身。改版也是为了使网站更趋完美！我不赞成也不认为改版就是推翻重来，除非之前的版面确实非常垃圾，已经到了忍无可忍的地步，那样的性质已经变成了革命！所以作为网站来讲的产品经理们而言，如果你决定了重新改版，无论表现形式如何，总是要把握一个大方向的，比如你是电子商务网站，改版之后不可能只是个论坛社区。除非，高层已经决心这么干，反之，你的改版便是失败的！

互联网杂记（八）

有节制的 SEO

据说赶集网的 SEO 月薪有 3W，真的很高。看到赶集网的热门标签，确实很热门，跟百度搜索风云榜几乎一摸一样，这要是不吸引人才怪。但是，注意但是，中国人看到但是就知道下面没有好话了：我喜欢那种有节制的 SEO。

SEO 不应该是超出网站内容范围去迎合搜索引擎。一旦超出网站的内容范



围，即便有较多的围观群众，也不一定见好，流量虽大，目标用户量很值得怀疑。狼来过三次之后，也许那天狼真的来了，人们也就不相信了。够明白的了吧，就是说超出网站内容范围的大面积 SEO 最终伤害的，还是网站自己。

产品经理

在哪里做产品经理不重要，重要的是你是否真的懂产品，有产品经理的素质。产品经理的素质如果按照书上来，那就很多了，自我感觉，你掌握以下几点就可以了：创新力、学习力、沟通能力（有些人说，产品经理挺难的，在某些公司是谁职位高谁说了算，说白了，还是你的沟通能力有问题）、原则性（所谓闻道有先后，术业有专攻，该坚持的还得坚持，不能坚持的就力求完美全力以赴）、项目掌控力。当然，基本功也很重要，比如使用一些绘图软件，对产品设计的基本认识等等。

别把产品经理这个职位想象的太高，产品经理其实就是个职位称呼而已，与一般的经理职位差距甚大。当然，产品经理貌似无权又很有权，关键是要看你是否会使用，是否把握好了节点！如果一个人做了三个月说他是产品经理了，我不相信，如果一个人说他做了一年产品经理，我仍然不会相信，没有两年以上的磨练，这种产品经理在严格点的公司几乎不合格。尤其是面向重大项目的时候。

非常规推广

简单来说，非常规推广就是跟别的网站不一样的，别人没做过的，而又有很大需求的推广方式。而且我再说一句，非常规推广没有具体案例可循，如果有可循的就不叫非常规。我们通常所认为的一些经典推广方式，其实已经成了常规推广，比如说 SNS 的好友邀请模式（通过 QQ、电子邮件等等），非常规推广是在常规推广过程中，在对用户分析和对用户需求把握的基础上制定出来的。非常规推广是建立在一个点上，使这个点扩大并呈现爆发态势。



当然，非常规推广也并不是说没有规律遵循，个人的看法是，在推广过程中注重：合作，包括横向和纵向的合作，也讲究釜底抽薪，将目标用户拦截在终端，更应该是以一种包容，只要能为我所用，就不要用一种敌视的态度看对手。

开心网的死亡加速器

新华网入驻开心网，程炳浩用不着开心，反倒是应该警惕别让新华网加速了开心网的死亡。凡是官方的东西，往往会让网民深恶痛绝。不是说双方对立，而是官方总是用自己的超越正常人的行为挑战网民还算正常的智商。

互联网杂记（九）

良性的组织原则

良性的组织原则是：每个人都应该作为独立经济人而存在公司中。如果员工看不到这一点，那只能说明你的员工只能做一辈子员工，而且很有可能，他只是个沙和尚似的平庸之辈。充人数，混日子还差不多，比不得八戒，当然更难望悟空项背。

尤其是，你的公司还是个小公司的时候。小意味着本身的抗压能力脆弱。而林子一大，什么鸟都有，吃大锅饭的，不干活拿大钱的，自然会有，而且会有很多。所以，当你是个很小组织的时候，你绝对不能养只吃饭不干活的主。

大小公司的开人方式

开个人都值得说，那就说明你所就职的公司绝对是家大公司，小公司没



人在乎。比如新浪，网易，搜狐等开几个人，或者开一个频道主编，媒体马上就会报道。至于说拖欠工资这事，小公司基本上都在劳动局解决了，大公司才会在媒体舆论压力下去解决，所以，你应该知道，“大”很傲慢！小很刁钻！

网络编辑所操作的内容和标题

不低俗没关注没流量，所以才会有出标题的是流氓，既当婊子又立牌坊的标题似乎没有。但并不说明，我们认为网络内容和标题应该低俗化。

如何停止，如何加速

“只有知道如何停止的人才知道如何加快速度。”但在项目中的速度问题却可能是我们碰到的最棘手的问题，对项目进度的把握，节点的控制，已成为我最大的担忧。尤其是面对私人项目时，那种一停止就无法动的现象。如何停止，如何加速，不要一停止连怎么走路都忘记了。

再谈 B2C

魏武挥认为，B2C 不算是网站，他说：“B2C 不是一个网站，是一种生意工具，和你桌上的电话、传真，本质上，是一回事。”（魏武挥的博客 2009-06-24 《B2C 算是网站么？》）照着魏武挥的理解，凡与“工具”相通的互联网生意都算不得网站。事实上，从严格意义来讲，迄今为止没有哪一家互联网公司的业务不是以工具为基本出发点儿创建的。比如 GOOGLE，方便资料查询；QQ，解决人们在虚拟世界的沟通；新浪，搜狐网易们，又等同于现实世界当中的报纸功能；5G，互联网行业人士的网络聚会场所.....

B2C 就是为了解决产品的销售问题，更像是渠道商，本质上仍然是“工具”功能。一旦决定了要进军 B2C，个人认为，行业的选择将显得非常重要。行业选错，本事再大都会做不起来，当然，我说的这种做不起来是指，你不能将



你的事业做到够大。行业选对，成功的几率将很大，如果不成功，那只能说明：你撞猪上了。

创业公司中的三个重要

如果非要在所有的因素中选出三个对创业公司相对来说的重要因素，个人理解是：团队、盈利模式、心态。

团队：关乎合伙人的职业素质和为人因素，以及对项目的认可程度、成员之间的沟通、最终决定了项目的执行能力及项目的速度。

盈利模式：个人看好的方式，网站在搭建之初就有清晰的盈利方式。当然，如果你手中握有大量现金，也可以先搭建网站然后伺机寻找盈利方式。事实上网站在搭建的时候，已经探讨出了目标客户，网站定位等。清晰的盈利方式，已成为红海时代，你生存发展的首要解决之任务。

心态：整个团队的心态，面对盈利、亏损时的面部表情，可以看出整个团队的总体心态，是乐观，沮丧，还是专注的认同坚持自己最初的梦想。……虽然速度很重要，但宁愿稳不要快，“快”，搞不好就要产生大跃进，争吵，最终内讧，大家都很平等，需要的是“群策群力”尊重对方……，而对心态调整的最好方式，拉紧前进的缰绳，不催赶。

互联网杂记（十）

专注

很多人知道专注的道理，但在执行的时候看到别人做的业务很发财很疯狂就感觉自己其实也能做。是的，只要没有什么技术含量的项目，你肯定能做。这就跟我之前说 SNS 一样，你看别人做着好，你去做做看，或者就是个死，这种例子太多了。

再说一个活生生的例子：2001 年的时候，一些网站看腾讯做的不错，就



赶紧推出属于自己的及时通讯，新浪有 UC，网易有 POP0。我记得曾经有段时间，我还申请过 UC，使用几次之后，还是觉得 QQ 好。UC 和 POP0 使用率有多少？占有多少市场？没人统计，即便统计出来，这个市场份额也应该是不足取的吧！

网站只要解决一件或者两件事情就好了，归根结底，网站只解决一件事。其他的只能称呼为运营政策！

再谈用户体验

网站首先要解决的不是用户体验，而是用户的基本需求。比如，腾讯，它首先要解决的便是用户的及时通讯问题。然后才是想着如何掏用户腰包里的钱，做一些产品，为盈利服务。在最后的最后，才是想着用户体验，毕竟用户开始养活你了，你就得为用户提供更顺畅的体验，想办法黏住用户，让用户掏钱掏的心甘情愿。

B2C 网站竞争什么

B2C 是不是网站不重要，重要的是能赚钱，我一直信奉凡是能赚钱的商业行为就没错（排除那些挑战社会公德的）。如果要进入 B2C 竞争，个人感觉，选择行业很重要。网站本身可以理解为工具，能实现你想要的功能就够了，又不是绣花，不必要搞得那么复杂。B2C 网站竞争的，不是工具之争，是内容和产品的竞争。

凭什么赢

互联网过了那种满地是金钱与复制模式的时代，能开发的现实里能有的几乎被搬迁到互联网上来。在一个已经趋于饱和的互联网世界里，如果不是绝对的第一，那么别人看起来的所有的好东西都不可能是你的强项。处处饱



和的互联网环境，面对一个非常好的行业，我们唯一能做的就是对这种模式、商机的把握。然后迅速捕捉，实现。商机这种东西其实很微妙，我们在看，别人也在看，也有可能别人也在做，只是我们不知道，但是不代表没有，所以，到最后我们拼的就只能是速度。

以下内容是我在这些杂记发表之后，与 ID 为“尚友友”网友的互动内容，在互动过程当中，发现理越辩越明，很有启发及讲解意义，附后，希望对你的理解有所帮助。时间为：2009-7-4

微妙的商机如何把握

取决于时间、经验与判断三个要素。很多时候，你在一个行业里呆久了，你的经验也够丰富。比如互联网行业，你一直从事的都是电子商务，那么你所见过的互联网项目肯定非常多。你有一天看到一个新的项目的时候，不用别人讲给你听，你一眼就能瞄出来，它未来的走向，这就是判断。当你动用的你的大脑对该项目或者行业做出自己的评估，就已经是在把握商机了。无论如何，你得记住：男人，得学会等待。

有的网站开始只解决一个问题，初步成功之后解决多个问题，这样做有危险吗？

如果你解决的多个问题是服务于你最初想要解决的问题，那就没有什么危险，如果偏离了方向，那可能就有危险了。今天互联网的竞争已经非常激烈，要防止由于决策失误招致的失败。本质而言，互联网公司失败取决于两大因素：决策错误和执行力低下！当然，首先最可怕的是决策错误！所以在所有的互联网公司管理中，最重要管理就是解决这两大因素，这里，就引入了“沟通”和规范的“流程”设计.....

创业的心态

创业过程就是一个奔跑在草原上的野马，如何将野马驯服，其实驯服领



领导人自己，很多人擅长犯的错误便是大跃进，所以，对进度的把握，对团队心态的整体锻造很重要。

对项目进度的把握，“节点”的控制，已成为我最大的担忧

这里的节点就跟河流一样，知道在什么时候该拐弯。注意“拐弯”这个词，你可以将其形象化。在项目管理中我个人的看法是，知道在：何时做什么。一切都了然于胸，而不是茫然无知。这样团队不会很累，而且还提高了作战效率。

“非常常规推广是建立在一个点上，使这个点扩大并呈现爆发态势。”关键是很难找到那个点，使那个点扩大并呈现爆发态势！

要找到这个非常规推广的点就应该分析你的用户行为与心理。比如，报网互动这种推广方式。你会发现，尽管网络已经很发达了，但很多土老板，其实还是很相信传统媒体的。业务人员去销售会员业务时，比如企业博客，往往销售不动，这时候你该马上想到“报网互动”。你可以跟当地比较强势的报纸、电视台合作。因为你会发现，电视台也好，还是报纸也好，在一个有限的市场里竞争非常激烈。OK，由于这种激烈的竞争环境，报纸和电视台他们很少有业务员，而你对自己的销售团队是很有信心的。这样就可以堂而皇之的去找报纸电视台合作，条款你自己谈，但有一点，联合冠名是必须要的，唯一的是，双方分成。至于好处在推广方面的好处，你可以再去思考一下。总之，“报网互动”在一个特定时期是有百利的。

互联网杂记（十一）

界面

产品经理们不仅仅要保证基本功能的实现,而且要实现网站界面的美观. 界面美观的个人理解是：不花俏，换言之就是清新明快。至于留白等方法的运用则是为了让用户不会有压抑感。花俏的网站给人的感觉是低档。搜狐和新浪以及阿里巴巴等早期网站花俏，是为了继承之前的优良传统，而作为做



新站的你，需要记取这不花俏的原则。

价格

在购物类电子商务网站，价格永远是大部分买家考虑的主要因素。用户关心的是价格。趋利心态决定了购物类电子商务网站很少会有忠实用户。

土豆的王微说：网站死了，用户不会流一滴泪。没错，用户用户，他就是用的，你以为他会为你付出什么。有文化的网站有黏性，但有文化的网站不赚钱。证明了：互联网消费是一种感性消费。

在任何一家购物电子商务网站，如果你除了价格之外没有更为软性的强势的竞争力，就不会有忠实用户存在。

什么是软性强势竞争力

这里的软实力包括的就多了，比如很靠谱的资讯，注意是很靠谱的。再比如，网站的服务，我有一次在绿森买数码相机，他们的服务就非常之好，首先是实时的告诉你，你的订单状态，其次是货到付款。就是因为绿森的服务好，虽然我看中的东西，京东上也有，而且价格更便宜，但我还是愿意选择绿森。这就是一种软实力。虽然我们讲价格决定一切，但你必须注意，价格是把双刃剑，在残杀对手的同时，自己也会受到伤害，所以加强软实力建设更为重要。

读书笔记《如何当个有效率的 CEO？》

一、优秀的 CEO 首先应该是高效的，要做到高效必须将以下七点作为一种工作习惯，这七点是：（1）主动做事；（2）对企业的发展方向和阶段做到了然于心；（3）会管理时间，技巧是对事务做出优先级判断（知道事务的主次轻重）；（4）开放心态，时刻记住，发展和赚钱（两个合作企业之间）是永存的，而且是得到拥护的，说白了就是要懂得与人合作；（5）学会聆听，设身处地，身临其境地聆听对方的感情和深义，然后做出自己的判断；（6）



集体大于个人，不要过分相信个体的力量，群策群力总是要比个体力量要强大的多，充分的信任与民主可以让基业长青；（7）不断更新，超强的学习能力，模仿本领，空杯心态，加强自身的知识储备。

二、CEO 必须做好的三件事：（1）设定方向和目标（抗拒多元化诱惑）。明确说出“不，我们不做这个”。（2）分配资源（财政和人力，首先要从自己的时间分配起）。（3）聘请/解雇员工，打造顶级团队（这一点说比做要容易得多，而团队是最不好锻造的）。

三、从创业者到 CEO 你要做的三件事：（1）相信专业人才：闻道有先后，术业有专攻。应该清楚的知道，在某些领域，你不是专家；（2）理解主次之分：“主”是自己必须精通的看家本领，其他一切都可以也应该外包。（3）离开你熟悉的职位（网络编辑、网站运营、产品经理.....），让其他人去做，你只需要把控企业的方向，也即，你不需要事必躬亲。

别总是谈论失败

开发项目过程中，困难想的多一点，失败想的多一点，是个好事。但没人能将每一步的失败都能想象出来，即便想出来，也是不合情理的。有人说：“每一步都没有达到预期目标怎么办？”这个很好解决，个人看法是：每一步如果没有达到预期先找原因，找到原因有针对性的解决问题。生活本身就是问题叠着问题。

如果预先就设计一些必然失败的原因，那么你肯定不能成功。一个项目成功靠的不仅仅是经验，判断，时间，更重要的是，你是否有必然成功的激情。

你预先设定的一些失败的方式是凭空想象出来的，因为你根本不知道未来失败的原因是什么，那么你设定的补救措施也是没有意义的，它不具备操作性。要学会战略上讲宏观，战术上重细节。

你可以多想一些困难和失败，但你别总是谈论失败，这对项目本身没好处。如果我们的决策没有问题的话，90%的失败是由于执行力低下造成的。



互联网杂记（十二）

未来的方向

我不认为带有商业痕迹的爱好就纯粹是爱好，我管它叫生意。事实而言，很多互联网从业者不是单纯的光为爱好而活。也因此，我认为，如果你想做个站，你就不可能是纯粹的玩。当然，在这个过程中你或许有玩的心态。

很多人跟我讨论关于互联网的业务，他们总是说集成一个平台，比如音乐、书籍、空间等等，然后就可以独霸中国互联网，我只能说那是痴心妄想。环境早已大不相同。如果你确实很喜欢那种大而全的东西，我说，你的想法基本上很难实现。

我承认自己在互联网行业的时间并不长，但也不会短。正如我之前说过的，优秀的互联网项目，首先的考虑的是自身的盈利能力，在很多时候它可以养活自己。从养活自己的角度来看，我以为，未来的方向在游戏和电子商务。至于其他的，或许可以，但你得有大资本，得有不断耗下去的念头和准备。

想法

在互联网行业混，你不能没有想法，如果你没有想法，那么你能一直做职员，即便有一天你可能会在职位上有所突破，但我想，那个职位可能原本就显得不甚重要。那是一个不需创新，也不需要激情，只是每天重复做相同事情的部门。

有想法不代表可以瞎想。有想法是基于，你必须有所依据的围绕网站的定位或者目标群体去思考。有想法还须注意，你不能总是想的多做的少，你总该将你的想法落实，如果总是想，没有一件实现，送你句话：想十件不如干一件。



选出积极主动有激情的中层

员工的漠视态度已严重损害到公司的利益，尤其是在这个金融危机中。我发现，我所在的城市，大部分互联网公司的业务基本上处于停滞状态，抑或者仅仅只是维持，人们在等待金融危机的过去。但我很想说，如果在金融危机中你都没有要改变要努力的想法，那么在金融危机过后，公司的业绩也不会有太大的突破。

中层是个执行层，他的一言一行在很大程度上影响着公司的整体氛围和工作风气。无论在任何公司，当你的中层都是浑浑噩噩的工作状态，你就不要苛求你的员工会有多么主动，产生多么优秀的想法。员工往往是受中层影响的。情绪会感染这句话绝对没错。

中层要做的是，无论经济危机与否都该保有良好的心态，这种心态包括：必胜的信念、饱满的工作热情、适当的激励语言……总之，中层要让员工看到，他们的每一天会过的很有活力甚至很有意义。

大家同样在遭受危机，你无法改变大环境，但你可以改变自己的心态以及做事的方式，这种方式是：积极进取的。对公司来说也是在当下环境中最实际的。在危机中积聚实力，在危机过后去爆发并收获。

对手

对电子商务，当你选择一个行业之后，你需要寻找一个对手，那是个很强大的网站，你在它的眼里什么都不是。但你可以学习，可以汲取，想办法超越，这是你的动力。

我并不认为你每天的工作就是时刻盯着它。时刻盯着它，只会让人觉得你没出息。是的，你该有自己的东西，你要学习的是它对市场的把握，而不是觉得它有什么你就该有什么。

你必须清楚自己所能动用的资源，自己到底想要做什么，为了实现这个目标你需要做哪些工作。在目标上你应该重视它，在细节上具体做法上在新



产品上你应该有自己的看法，我认为：“我知道了”的这种心态还是对你有帮助的。

倘若，你一直盯着它看，你会被它累死，你死在了对手手里，并且并不轰轰烈烈，这简直可以称呼为最窝囊的死法！

团队 股权 专注

以下文字摘自《风险投资为什么只把钱投给三类人》作者不详。在摘抄时，对一些论述稍微进行了修改。在摘抄过程中，仅摘抄自己认可的部分，自我认为属文章的精华部分。

成功的创业团队往往存在很多共性：勤奋好学、艰苦奋斗、创业精神等。同时具有三种特质的创业者取得成功的可能性更大。

股权分配，治理结构，执著专注，决定了一家企业在未来的走向。合理的股权分配可以保证团队的稳定进而有利于公司的前景；创业者有广阔的胸怀，能听取不同的声音，而又坚持自己的理念保证了公司健康持续发展，说白了，就是要有开放的心态；在复杂多变的环境下，每家企业都一直面临生存压力，因此，不执著专注，企业很难有长远发展。

以企业上市为划分阶段，在成立 5 年内上市的，其第一次融资时商业计划书所描述的公司主要产品或服务，往往没有大的变化，如江南春的分众传媒。在企业成立 5-10 年后完成上市的，其首次融资商业计划书所描述的主要产品或服务，距离企业在上市招股书所描述，往往有了变化。这说明，市场千变万化，一流的团队随着市场变化会不断适应、调整自己的产品、市场策略，从而取得成功。

正视问题并解决它

问题的存在并不可怕，没有问题比存在问题可怕。知道问题的存在并尽量地去解决它，我想这是一个良性机制。有些人说正视问题需要勇气。其实



哪里需要说明勇气，只是一个习惯，你的内心里怎样看待问题，如果你认为有问题是丢面子的，那么你肯定会觉得这是需要勇气的。

问题永远解决不完，跟人生一样，每个人似乎都在为每日解决问题而生，死了之后也便没有了问题。

开会的目的是为了解决问题，在这个过程中争吵在所难免，但你需明白，理越辩越明，如果怕争吵而停止为了解决问题而召开的会议，只会是情形越来越糟糕。所以开会的时候不要谈与解决问题无关的话题，那只会浪费大家宝贵的时间。

争论对团队来说能否避免？答案是，不会。除非你的团队已经非常完美，或者团队负责人已经接近于神。但，非常完美的团队几乎不存在，而我们能做的就是尽量公开透明的民主决策，要善听团队成员对一件事情自己的看法，并陈述理由，陈述的过程就是学习提高并不断深刻你对这事看法的过程。其他人也能学到不少。

互联网杂记（十三）

组织与管理

公司是组织，组织便要管理。公司解决的不应该只是人的就业问题，也就是说公司做的不仅仅是提供职位让人来上班，并发给他们薪水这么简单。与提供职位同等重要的是，员工在公司上班得薪水还应该努力解决员工的内心需求。

通常我们会简单化的理解管理，认为管理就是管人理事。当很多人都在这么说的时侯，对管理这个词理解已变成空洞的口号，丝毫不会对管理层有所触动，更不会对组织有任何帮助。管理在此时显示出了僵化！如果说有合适的管理，我倒觉得军队那套很适合，再小的组织里都会有个政委或者教导员，进行心理辅导，善于做思想工作。思想统一了，行动就有力！



明确的指令

语言是工具更是艺术。艺术是在工具本身达成的基础上去讲究的，也就是说在讲究语言艺术之前，你必须要将语言的工具功能发挥到极致！

极致的前提是准确的传达。工作中语言的工具功能，尤其是沟通中的工具功能便是：明确的指令。你到底想你的同事做什么？

在一次沟通中。A：网站关键词可以选出来了。B：关键词在共享文件里有。A：关键词，我要的是关键词。B：是的，你可以按照共享文件里的一级关键词先做，这些做完了再说。A：一个网站有他固定的几个关键词在 10 个以内，这 10 个关键词是这个网站的核心关键词。网站内容围绕着这 10 个在转的，一般网站的 META 和 title 里面就是这网站的核心关键词。B：知道了，那就每次说清楚点。A：晕死，总是别人的错误。B：我以为你要的是什么，我以为你要的是共享里的那个。A：我一说网站关键词，你就应该想到这些。B：你之前说过一次关键词，放在谁身上都会理解成你之前口中的关键词，也就是已经整理出来的放在共享文件当中的关键词。一个错误的不明确的指令，就造成了一次冗长的对话，甚至带有情绪的口水之战，当然，这是后话。

我想表达的是：如果你是个管理者，或者你还只是个职员，无论如何，你都应该对你的下属，你的同事清晰的传达你到底想要他们做什么，或者协助你什么！

选择适合你的广告词

“你若喜爱你的价值，就得给世界创造价值。”是搜狐白社会的广告词。我第一反应是，选广告词的人脑子进水了。在我读过这广告之后，我不知道它到底想传达什么给我。

广告词要跟开店取名字一样：易记易懂，琅琅上口。严格来说，需要具备两点：第一，富有联想意味；第二，准确的传达出你是企业属性。关于第二点，高速公路旁的高炮广告都在遵循。



千万不要以为会读会写几句“费厄泼赖”就有文化了。文化是虚的表面的，只有直指人心的东西是真的。所以在中国，除非你已经是国际品牌（搜狐白社会并不是，而且还只是刚出来的都不知道那天会挂掉的产品），否则最好遵循中国的基本现象：越土越直接，反而越有效果。

WEB2.0 带来的

WEB2.0 概念现在很少有人提起，似乎走进了历史。但是，当我们清晰的再看 WEB2.0 带给我们什么的时候，你会发现，它已深刻的改变了这个社会传媒的发展方式，观点的表达，新闻的产生路径.....

BLOG，使得每个人都有表达自己观点的机会，只要你愿意；SNS，并没有创造多么大的生产力，人们就是在交互，总感觉交互是一个出路，但事实未必如此，目前 SNS 还在继续，只需冷静的看即可。更值得说的是 twitter，twitter 的出现极大的改变了传媒方式，这种只有 140 字的短句，使热心人士在不上面不断的喷。喷的结果是，话题太多，在繁杂的话题中产生了热点新闻及有思想的观点。直接导致了饭否的关闭。所以，很多时候，思想集中地很危险。政府希望的是，这些言论要在他们的可控范围内，一旦他们发现他们再也无法控制媒体，用陈晓薇的话就是：“操纵媒体是很不好的事情”，于是，饭否被“叫回家吃饭”了。

网站文化

不要将网站文化想的太神秘，网站文化是在说一种氛围。任何网站都应该有自己的氛围，或讨论时政，或谈论电子商务。确切的说，是指网站的性格。这种性格在很大程度上也是在迎合你的目标用户。所以，你不能总是想，我要做文化，我要做文化，你真要是做了文化，你反倒在网站上赚不到钱。中国这么些年来，真正成专家的，你可能连名字都没听说过，出名的，靠的就是忽悠，当然也有那么点底子在。同互联网世界里的一些其他定义，我们能



做的就是对这个定义进行改造——发散出去，让它切合我们自己的想法，进而为我所用。我目前看到的是，网站文化营造的目的，就是在曲线救国。毕竟，通过资讯给来打造网站性格是最容易的。

不要想着自己开发网站

作为小团队，不要想着自己去开发网站，去写一套程序出来，一来人手不够，二来自己有没有这种能力很值得怀疑？除非你的团队中确实有技术高手，但这种人非常少，至少我见过的很多程序员很少有自己写程序的，大部分都是在网络上搜寻下，看看有没有自己用到的程序，然后整段复制过来修改。这说明，小团队还是适合于使用网络上的开源程序改造出来的东西。

有些人一直觉得自己有那个能力，也一直不相信，觉得自己开发出一个非常好的网站，理论上来说是可以的。我相信大多数的团队也很想自己开发网站，但那是大型团队的事情，也是技术高手的事情。小团队该想的是如何快速的推出自己的网站，将注意力精力放在推广和运营上，将目标受众吸引过来。

在开发这事情上，个人看法是：小团队一开始做项目，是在求钱，是生意，而不是高尚到做事业，事业是个高尚活，要高尚也得有钱才行。所以在开始的时候，不要以为用开源程序就很丢人，这不丢人，项目不错，事情没做成反倒很丢人。也就是说使用什么方式不重要，重要的是能把事情做成，过程重要，我想大家更看重的是结果。拿不到钱，网站做的再牛逼都是白扯，有钱了，大家才能真正开心。

可是，往往小团队的负责人即使看到或者知道这样的观点，也会找出一大堆理由来证明他们所处的情况不一样，而必须要自己开发、必须诉诸伟大和高尚。钱可以再想办法弄，或是坚信开发出完美的程序就会有投资，就一定会赢利，这真是扯淡的想法。



程序员的定位

一个项目中的功能需不需要到底是谁说了算？是程序员吗？如果真是程序人员，我想，这种程序员或许只出现在微软或 GOOGLE。对于一般公司的程序人员，我还是愿意将其定位为一个纯粹的开发人员，即：你就是来实现公司对网站想法的。需要说明的是：你可以提出不同意见，或者更好的解决方案，但最终的决定权不在你手里，而是项目中的产品经理。作为程序人员，做好份内之事已经足够，如果还要对项目本身指手画脚，只能被理解为自身定位不清楚。须知，闻道有先后，术业有专攻。

据我观察到的现象是，程序员往往在做不到的功能面前会有两种表现：第一，会直接跟你讨论功能需求，当然，这是在技术经理层面，无论如何讨论，它都会不断的想办法证明，该功能用户不需要；第二，会直接承认可能该功能实现不了，但他们可以想办法，提出新的针对该功能的解决方案。对于第一种表现，就是自己程序员本身对自己的角色定位不清楚，认为自己什么都会，什么都可以做，几乎是个全能角色。第二种表现才是负责任的，正确的方式。

如果程序人员自己定位不清楚，又很想讨论需求，否定功能需求，很简单，你需要提出合理的反驳理由，不是一句简单的：该功能用户不需要来进行回答。对于公司来说，他们需要一个很好的功能实现者，不是一个捣乱者，尤其是项目开发初期就如此的话，对项目是最大的伤害。

如果你想要案例的话，那就说明一个：当我们在测试过程中最初的功能需求都没有达到，希望继续改进时，技术部门的答复是：该功能用户不需要。这种回答是明显推卸责任，作为一个项目负责人，我必须要求他们提交“用户不需要”的证据，而且这种证据不能是想当然的，必须是有数据支撑的。



互联网杂记（十四）

创新的环境

就在昨日探讨《程序员的定位》过程中，引起了另一话题——《创新的环境》。之所以说环境不说前提是因为，创新活动本身如果非要说前提，那么将有相当多，而环境却并不太多。

对一家网站来讲，在网站没有出来之前，即便出来之后仍未平稳运营之前，说创新都是不可能的。第一步网站上线开始运转，才是正常现象。如果网站一直都处于测试阶段或者开发阶段，迟迟不出来，谈创新就有点自不量力，尤其是针对小型团队。第二步，网站上线之后平稳运营，至少在没有 BUG 以及用户体验优良的环境里谈创新，也才更务实。就是说，网站的创新是在第一二两步都具备的情况下进行的。

船家多了是会翻船的

水浒传-智取生辰纲一集中，如果没有管家的出现，或者大名府留守梁中书就让杨志一个人去押送生辰纲，杨志恐怕不会中刘唐、晁盖、吴用、阮氏兄弟、白胜等人的计，生辰纲搞不好还真就到了京城。可梁中书不放心，多派了操心的，这一操心，就真操出问题来了。

所以，无论什么样的组织，哪怕是刚刚拼凑的，也得有个主心骨。而对网站项目来讲，尤其是私人项目，对主心骨的选择就尤为重要。在选出领导人之后，还必须坚决执行，而不是大家都还是各干各的，这跟没有领导人没什么区别。一个人能成为一个组织的领导人，说明他并不是个酒囊饭袋，至少在这个群体里面，他不是最差的哪一个。私人项目最忌讳的便是有了领导人而不听取领导人的意见或建议，以致造成项目的致命危机。也因此，如果你在做的是私人合伙项目，那么就应该时刻谨记，要懂得尊重。要想着规矩，



搞清楚，他才是你的领导人，而不是想怎么干就怎么干！

新闻业 传播学 网络编辑

我其实想说新闻学的，因为我想起一本书——《新闻业的怀想病》，况且新闻学更符合我本篇中想说的话。之所以又将新闻学改成新闻业是为了跟后面的传播学有所区别，不重叠。有一天一个做网络编辑的同行问我：你学校时学什么的？貌似很懂得传播学。我矢口否认。我的专业跟现在从事的职业有十万八千里，扯不上一一点关系。我后来想，新闻业，传播学和网络编辑还真是有点区别。今日功夫和实践的深度取决于对概念的理解深度。你的理解有多深，你的实践可能就有多深。

新闻学就是我们通常见到的那种，带有及时性的报道，在新闻业当中，记者是记者，编辑是编辑，记者负责写稿，编辑负责排版，至于发行（传播渠道），记者和编辑是不插手的，有另外的人去做。新闻学偏重的是新闻报道本身。传播学不一样，传播学是寻找到比较好的途径将新闻卖出去，与发行相当。所以，在新闻业当中，在写新闻和传播新闻的时候，有可能发生衔接不上情况。从整体来看，报业是由新闻学+传播学构成的。他们的分工明确，各负其责。新闻进化到网络时代，网络编辑担当了新闻的制造者和新闻的传播者。讲究综合素质。如果说新闻业侧重新闻本身，那么网络编辑则侧重了新闻学和传播学的融合。写稿也成为网络编辑工作中的一部分，只不过它更强调优秀的新闻是需要传播这个概念。

互联网杂记（十五）

谈个人站的用户体验

互联网是一种传播载体，即是载体便是工具。因此，无论那些大公司如何标榜所谓的用户体验仍然不能否定互联网就是工具的本质。但是我们必



须明白，大公司为什么一直要强调用户体验：首先，优秀的成功的公司是大家的眼中钉，很多人希望能达到如此程度，他们总是将大公司作为模仿对象，当同质化非常严重的情况下，无论你承认与否，互联网的载体功能将变的非常弱化，此时，用户体验的重要作用显示了出来。其次，成功之后的大公司，考虑的东西远比几个人凑起来的队伍要多的多，丰富的资源，为了实现更强的目标，用户体验自会被提上日程。

当我们承认用户体验对大公司的意义的时候，我们须将目标放回到自身。我见过很多互联网编辑、运营人员。当他们只有几个人或者只是一个个人站的时候，他们通常会跟我讲用户体验。但我并不想过多的与人讨论用户体验的问题。我只想告诉一些人，用户体验只是网站的一个方面，不是什么东西都可以将用户体验作为理由的，要防止用户体验概念被滥用。

什么时候可以做用户体验，第一，网站流程理顺，无 BUG；第二，后续程序开发完成；第三，才是用户体验阶段。这是对那些公司来讲的。对个人的站，何谈用户体验，我没有见过那种全能型人才（编辑、运营、程序，产品全懂）。一般，也就懂其中的一个或者两到三个点，所以，个人站，做的不是用户体验，而是你的运营思路，你比别人强的地方。注意，用户体验对个人站来讲，是不会创造利润的。生存很重要。

谁还有核心技术

在这样一个年代，对普通的称呼为互联网的那些个公司，那里还有什么核心技术，如果你不做开发，不是做百度、谷歌这样的公司，你就是一个提供新闻的，又或者一个电子商务网站，又或者一个 SNS 网站，你说，你哪里还有什么核心，大家的东西几乎没什么分别。请注意，我说的是行业中的大多数，你不用跟我讲一些个案；

正因为核心技术的缺乏，因此，互联网里人很贵，成了一个普遍的现象，人们需要有想法的，执行力强的，很聪明的员工，中层乃至高层，在缺乏核心技术的环境里比其他人更快更强更有竞争性。所以，我通常跟我的身边的人讲，你一定要打破常规，尤其是运营人员，即便是网络编辑你也该有创新



意思，在思路上要别人活跃，运用得好，这或许就成了你的核心。

大家都不傻

同行聊天，聊到彼此的网站，人家会问你：怎么赚钱？说明人家研究过你的网站，或者还有些疑惑不明白，就等着你解答。这时候，你也就打个哈哈了事。不是说不赚钱，而是有些东西不能说透，中国有句话叫：害人之心不可有，防人之心不可无。至少我见过一些人，因为急于想表达或者实现自己的计划，去找合作商，结果，没合作成，反倒给对方机会，让人家去实现了这个计划。所以，同行说网站，也算是忌讳的，可以谈谈跟彼此不相关的网站，但千万别谈论自己和对方的站，除非，人家真有事相求，希望你谈论。

功利的年代，没人是为了做站而做站，都有自己的小九九，只不过有些眼光远些，有些近些。有些看的透彻些，有些看的模糊些，至于说网站能不能赚钱，能不能盈利，外人最好只看不发言。因为，大家都不傻。

互联网杂记（十六）

学习笔记：一些常用的 HTML 标签

HTML 可能是最普通最常见的一种网页，很多公司要求网络编辑们必须会，但是对一些编辑却未必，所以，将其列出来，也算是一种回顾与加强。

完美地解决分段问题，你可以先在记事本上粘贴十几个“<p></p>”，然后再在 <p> 和 </p> 之间输入文字；如果要对某些文字进行加粗，就可以在文字的前后加上 （或者）；如果要在文字或者图片上添加超链接，就需要用到 <a> 标签，完整格式如：淡水的生活记录簿。以上是一种纯文字的 HTML。



低成本做事

我不喜欢那种一上来就大张旗鼓的花钱去做事的方式，尤其还是互联网项目。我认为即便有钱，互联网项目也该是采取低成本做事的方式。当你拿你自己的钱去投资去创业，你认为你会创造一个很大的淘宝或者阿里巴巴，但你可能会判断错误，没有人是傻子，即便是个傻子在互联网里窜几年，他也会变得聪明起来。而当你拿别人的钱去创业去成就你的事业的时候你也该想想，当这笔钱没有了的时候你怎么办？你难道觉得互联网创业找到投资就是花光投资人的钱然后散伙了事这么简单，不，肯定不是这样，当你走上这条道之后，你可能比投资人还关心能否在花光第一笔钱之后再找到下一个投资的主。活着，会是你的目标！而如果你真的决定自己干，而且是以自己的积蓄来干这事，那就保险一点，要在自己的能力范围内，不要让创业成为你的负担，你该有的心态是享受这个过程，并在过程中追求你最大的快感！能成就一份事业当然是最好！

都是聪明人

与一些人吃饭，席间谈到过去的公司，大家总觉得老总有问题！不是性格上的问题，而是因为不认可公司的一些操作方式，都觉得应该按照自己理解的去做事。但有一点他们忽视了，要得知道，打个颠倒，就是说你得学会换位思考，一个处于中层或者底层的人永远都不可能有高层的思维。因为你的环境决定了你不可能像他那样去决策和处理事情！所以，一味苛求或者认为公司应该怎样，太不现实！只能说，都是聪明人，但未免眼光太浅了点！

规矩总是要的，除非，你自己开个公司，你或许会理解，你的员工和中层也会抱怨你的一些“傻逼”事！所以，都是聪明人！



互联网杂记（十七）

互联网带来的巨变

以下文字摘自：英国《金融时报》中文网特约撰稿人程苓峰《互联网重塑中国商业》，里面有很多观点值得思考，其实我自己也一直在思考这些东西，很多观点我是很认同的，有知音之感，所以摘录了下来：

1、人类商业活动离不开三个要素的流动：信息流，资金流，物流。当互联网带来信息流的零成本传输和分享，使信息的流动必然快于资金和商品实体的流动，于是，谁掌握信息，谁就能预知资金和商品正在发生的变化。并且，信息这一要素存在方式的变化，也必然引发另外两个要素的连锁变动。

2、每一个互联网企业，其实都是其所在行业创新的驱动力量，是整合的工具。如果说作为颠覆的力量，互联网改变的只是企业个体生存的逻辑，互联网公司 and 传统公司可以并立。那作为整合的工具，互联网改变的就是一个行业的格局和所有传统竞争对手的命运。互联网和传统之间必须有一个取代，以及不可避免的斗争。

3、互联网成为传统商业的“威胁”因为两点。第一，中国太多的基础设施建设环节，比如金融、物流、信用，早已成为互联网发展的瓶颈。这些公司只能去冲破它。第二，互联网上流动的数据和互联网生发出的创新商业模式，正好让这些公司有能力、有优势去完成突破。

4、顶着互联网招牌的公司本身成了输血管，一边是西方资本市场，一边是中国的整体经济。它们的业务扩展到哪里、眼光看到哪里，它们的视野、能力、和资金就流向哪里。

5、“有如此高的利润率，如果你不去冒险，难道要那些利润率低得多的企业去冒险？社会给你这么高的利润率，就是要你冒应该承担的风险，否则就会被社会抛弃。”陈天桥说，“同样，你的这种购买力、观念和创新精神，如果嫁接到传统产业里去、去整合更大范围的市场，会有多大的影响力！我们应该为此而兴奋。”



再说运营

1、运营模式不可复制，这一点希望那些征战全国市场的互联网公司谨记！昨晚跟人聊到中华英才网，因为跟我聊天的人与中华英才网的高层很熟，所以问起我的对中华英才网的看法，我的看法是，中华英才网就是一垃圾。对用户来讲，求职者希望能迅速的找到一份好工作，企业希望快速找到自己想要的人，但我是求职者，我和我身边人从来没有接到过来自中华英才网的任何招聘消息！所以，中华英才网很失败，因为它连最基本需求都无法满足！我将这归为其本地运营团队的运营能力有问题。但，这其中似乎有个悖论：如果不使用公司标准的运营方案，公司会担心目标能否完成！如果使用了，又限制了本地运营团队的灵活度，在请示过程中浪费了战机！所谓：将在外，君命有所不受。所以，在很大程度上，中华英才网的失败，可能就失败在本地运营团队上。你会发现，在一些二三级城市，中华英才网让那些本地人才网站直接干挺了。

2、别期望你的竞争对手去死，这是一个错误的观念。从长远来看，为大局着想，你需要对手，很多时候对手可以让你更快速的成长！从短期来看，无非就是你的业绩也分人家一部分，但你必须记得，你别梦想将一个行业吃下来，你做不到，这也不现实。

3、运营在一定程度上就是对资源的整合。高级运营经理往往都是资源整合高手！当然，资源整合是一方面，还有一个方面是，在资源整合的同时选恰当的人去执行。所以，运营的成功与否取决于：第一，你是否能找到正确的资源并会整合；第二，你是否有很强的执行力。



互联网杂记（十八）

再谈用户

在一个类购物类网站，用户往往是：说者不买，买者不说。你推出一项新政策，你可能会私底下跟一些貌似忠诚的用户沟通，他也会赞成，并认为你的政策非常好。当你推出该服务的时候，你会发现，当初非常赞成的用户又会走到服务的对立面，他并不会去购买。这是一个次级问题。更有甚者，他会走向更反面。我所见过的是，我们推出一个团购业务，当初非常赞成的用户，自己也组织了团购。即便你推出的团购价格比他们拿到的还低，但用户并不这么认为，他宁愿将这笔钱付给厂商花费在路上，也不愿意让你赚到其中的一份。

用户的心态表明了用户不但不值得信任同时并不懂得感恩感谢，让用户表示感恩感谢无异于痴人说梦。所以，针对用户的心态，有时候需要下手更“狠”，而不是一味的用户着想。这种“狠”被界定在用户可承受的范围之内。这种承受范围是指，与同类购物网站相比，你总是更有底价优势，更好服务，良好沟通。至于一些新服务新政策，你可以稍晚些公布！

你要知道自己谁

不管你做什么，只要你是合伙人，你就应该清楚你到底是谁，你能做什么？为别人更为集体奉献什么。但是，很遗憾，我总是看到一些抱怨者。

有些程序员，也是网站的合伙人，他们总是想当然忽略一些技术细节，他们希望自己开发程序，没错，我也这么认为，甚至是鼓励这样做，但如果你的技术并不如你想象中强大，你也坚持开发吗？是的，他坚持开发，但结果如何呢？出来之后的网站根本无法使用！这就是结果和教训！所以，在坚持开发之前先估摸一下自己的能力！



做程序的，哪怕是一点点程序问题，其他人是搞不定的，无论大小，这都是技术的事情，如果技术都不动，让其他人去解决，在我眼里只能是无能的抱怨者和空想者！作为合伙人，要学会给自己定位，知道自己能做什么擅长做什么，即便是一件很小的事情，你也需要亲自去做，而不是依赖他人，尤其是什么都不懂的人。

做互联网的节奏感

做任何事情都需要节奏感，互联网作为一个智力型工作就更需要。节奏感是指，我们在做事情的时候既不着急不慌乱，紧随计划，有目的去做事。对节奏感最有影响的是执行力和东想西想的所谓战略。尤其是一个多人创业团队。一个团队中只需一个掌握战略的人，其他人只需在决策基础上去做事情即可，一个团队不需要两个及两个以上的所谓战略人。在只有一个公推出来的战略人基础上，其他人需要从内心里给自己定好位，知道自己能做什么，该做什么。

节奏感还在一定程度上是指，每天都有所行动。作为创业型互联网团队，你需要每周都看到变化，变化的越来越好越来越接近目标，这是一种良性！强调节奏感最终是为了让身处团队中的自己和别人都不感觉到累！

互联网杂记（十九）——项目中的团队

1、我在选择合伙人的时候，往往会考虑两点：第一，能力、技能；第二，心态。

2、能力和技能在竞争中是一种必杀技。可以让团队更迅速的前进，能力不行，在很多时候会拖慢项目本身的进度。心态包含的内容有态度，有视野，更有对自己和他人的清晰认识。

3、态度是说，无论你做什么，你都应该积极主动一点，比如你是一个技术人员，我会规定在何地完成何种任务，明明你可以提前完成，但你非要等



到最后一天才完工，在我看来，这就是最典型的态度问题。而且，如此三番，我就不得不怀疑是你的技术能力低下了。此外，如果你在工作当中确实遇到了莫大的不可预知的困难，一时半会解决不了，作为直接负责人，你应该迅速的将这一情况与你的合伙人沟通，虽然他们帮你解决不了什么问题，但你作为团队中的一份子，你有义务让别人知道你遇到的问题，以及你是如何解决的。当然，这些看起来是小事，却不得被重视起来，你必须记住一点，作为团队中的一份子，一有风吹草动就应该及时沟通，协商。以免使其他人误解。

4、决策。我不苛求每个人都去做战略。尺有所长，寸有所短，每个人都有自己擅长的也有自己不擅长的。在一个团队当中，有一个做战略的人就可以了，其他人只需在决策基础上去执行即可。请注意，这个决策不是家长制的，而是擅长做战略的人制定出来，经过民主投票做出的决策。

5、互补的人员组合。作为团队组合，肯定是以互补为出发点来进行人员调配的，我不可能去选择两个所谓的技术高手去做一个项目。技术人员在我眼里，更多的是通过技术手段来实现项目本身所需要的基础条件，他不可能去制定出完美的商业方案和项目运营方案，这两个方案的制定，是擅长战略和懂运营的人来做的。也就是说，技术人员只要做好技术工作，在技术层面，为项目添砖加瓦即可。

6、对自己和他人的认识。世界上有多少人就有多少复杂，正因为复杂，我希望团队中的人人从一开始就知道自己想要的是什么，自己是谁，并能正确迅速的对合作伙伴做出评估，无论是业务技能还是处事方式，我相信，这种正确的认识，可以规避未来工作中的诸多麻烦。正确认识自己还应该包括，始终有谦虚心态，不要以为你很了不起，你觉得你的技能足以让你应付任何情况，但事实上这是一种非常短视的行为，这种人非但做不了领导人，还有可能损害项目本身。一个人，尤其是中国人，应该记住一句中国的古语：人外有人，天外有天。谦虚不但可以让你和合作伙伴之间工作愉快，并能让你不断学习，变得更为强大。

7、团队中谁最重要？人与人之间是平等的，《人权宣言》上早就这么说过。在团队中，如果你要问谁最重要。和稀泥的做法是，大家都重要，因为团队的组合是以技能和心态的互补原则进行的，离开谁都玩不转。技术是实



现商业方案和运营计划的基础条件，是商业方案和运营计划实现的工具，与公路一般。而技术如果离开商业方案和运营计划，它就只能是一段代码，你不是比尔，所以你不可能让你的这段代码进入全世界的电脑里，如果真这样，我不得敬佩的说，你是个天才，我们的项目中有世界上最为优秀的程序员。但话说回来，如果你真是个天才程序员，你也不可能进入我们的团队。因为既然你是个天才，你肯定早就被那些优秀的公司挖走了，你也不甘于将自己的才能埋没，在这样的社会里，你会迅速的将自己卖个更高的价钱。其他人也一样。如果你一定要我说出一二三来，那么我会选择实务派的有思想的人。与有思想的人比较起来，程序人员只能算作是工具，即便拥有熟练工作技能的运营人员也同样是工具，因为你没有思想。世界上唯一贵重的，就是你的思想。别人可以拷贝你的运营思路和已经制定好的战略，但别人永远无法清楚有思想的人脑子里在想什么。所以，团队中，务实的有思想的人最重要。而一个项目成功的条件，从大方向上讲，只有两点：战略正确，执行得力！

互联网杂记（二十）

网络编辑做不长

我现在是没有顾忌了，一来我自己已经不做网络编辑，虽则时常还看看业内网络编辑的东西，但基本上也就是看，实在来说，那些东西基本上也经历过了。二来现在是在私人地盘上写东西，也没想过去出版去市场上赚钱，就正如我写作《网络编辑基础》时出版编辑说的，你一定不要写网络编辑做不长这样的语言，不然谁还去买你的书呢？所以很顾忌，就点到为止，但现在不一样，我可以说说。

有谁见过 35 岁以后还在网络公司做编辑的吗？我想至少在私营的互联网公司是不多见的，除非是在“国家队”。请注意，我这里说的网络编辑是指那种普通编辑，用行业术语是“助理编辑”。你要真见过 35 岁还做普通网编的，我估计这人也就是一普通人，没什么发展前途了，就好死不如赖活着，在公



司里求个安稳。

我见过大部分的网络编辑，在 30 岁之前就已经转型了。他们要么去做运营，要么做产品经理。运营是个细活，需要创新。产品经理也是个细活，同样需要创新。而 30 岁之后还在做网编的，我的生活中几乎没见过。如果你在做网络编辑，你还想着在互联网公司混的长久点，那就最好换个职业，在做编辑差不多的时候找个适应力和市场需求更宽广的职业去做。无疑，运营和产品是最好的出路。如果你还想继续想在网络编辑这个行业长久做，那很简单，至少也做到频道主编的位置，不然，可就真的没得混了。

正因为互联网编辑是个吃青春饭的职业，所以很多同行很苦恼，做到一定程度就很失望，就觉得没什么前途了。其实，这也大可不必，关键是，在做网络编辑的时候，你的基本功是不是扎实。只要基本功扎实，换到产品经理或者运营经理的位置上照样玩得转。

但还是要告诫网编新人们，在做网络编辑的同时，你该想想自己的出路。生活可不是理想这么简单。生活就需要吃饭，要房子车子妻子和孩子，哪一样都要钱。所以，到最后，还得向生活低头。但我们还是要积极的活着。同时，网编这个职业，应该说是进入互联网行业的最低门槛了。所以，师傅领进门，修行在个人。就看你的造化了。看你是否足够努力。

利用 QQ 群推广的方式及效果

无疑，QQ 是推广时候常用的工具。业内使用 QQ 推广，主要的方式有：第一，在 QQ 群里发消息，就是群广告；第二，使用 QQ 群邮件功能。

首先说第一种方式，在 QQ 群里发消息。在 QQ 群发消息的最大弊端在于，人们并不乐于接受这样的消息，即便你的消息对用户是非常有用的，他们也会当作广告。如果群主本身就是非常讨厌广告的人，可能会将你直接踢出该群。弊端之二，群消息过于频繁，很多加了群的人在很大程度上屏蔽了群消息提示功能，所以，你的信息遭受了传播中断。你想啊，人家都不接收群信息，怎么可能看到你的对他非常有用的信息呢？所以，在 QQ 群里直接发信息，并不可取，也建议在推广时，最好不用。



再说第二种方式，使用 QQ 群邮件功能。这一招倒还管用，只要 QQ 群开通了该功能，并且 QQ 群用户开通了 QQ 邮箱，你发送的邮件就能被接收到。一般而言，屏蔽群邮件的用户几率是非常小的。从数量来讲，群邮件相比群消息在数量上面不会多，不会惹人讨厌。而且从信息的含金量来讲，群邮件的含金量要比群消息含金量要高。群消息就是个鱼龙混杂的地方，口水较多，群邮件则不然。所以，用户还是乐意打开的。

第二种比第一种要高明和有效的多。但是，真正有效的并不是通过群传播的方式，而是私聊。请注意，这里的私聊仍然跟 QQ 群有关。这就是我将要说的利用 QQ 推广的第三种方式。第三种方式就是，加群，然后在发布消息的时候，将这些信息以私聊的方式发送给 QQ 用户。一方面推广了网站，另一方面信息的到达率 100%。而用户也乐于接受该方式，关键在于你的内容是否做到对用户真正有帮助？

互联网杂记（二十一）

说说网站推广

网站推广主要有两种方式：第一，人工推广；第二，搜索引擎推广。人工推广对于新网站来讲，是一个必不可少的环节，也就是说它是绕不过去的。人工推广主要工作内容有（1）向搜索引擎提交网站地址；（2）编辑网站在百度百科中的词条；（3）通过在各大网站开博客的方式，增加本站曝光度及本站外部链接；（4）与相关网站交换友情链接；（5）组织相关活动，加强本网知名度；（6）进入相关 QQ 群推广本站；（7）制作开店相关专题，发送到目标用户邮箱，进行邮件推广；（8）引导用户在本站讨论，营造氛围；……人工推广的弊端在于：当人工推广停止，流量基本上就停止掉了。

搜索引擎推广主做 SEO。SEO 一旦做好，它形成的流量非常稳定。关键在于，是一次性可以搞定的事情，况且，效果要超出人工推广的 50——100 倍。缺点在于，我们很难招聘此类人才，所以，对于 SEO，个人认为，如你不



是很熟悉或者招聘不到相关熟悉的人，还是找专业的 SEO 公司来做比较合适。

此外，还有一种方式，那就是购买百度的竞价排名，但竞价排名首先是花钱多，其次是存在恶意点击行为，有漏洞可钻，搞不好，你的钱几天就没了。总体而言，费用庞大。故，如果真正懂得网络营销的人是不会使用竞价排名的。

在推广过程中，人工推广和搜索引擎推广必须配合起来使用。只有如此，才能收到良好效果。还要注意，不同阶段，推广的目的是不同的，针对新站，主要是让网站被搜索引擎收录，提高网站的对外链接，提高网站的 PR 值，同时，也是一个拉人的过程。当然，至于人来过之后就是留人了。留人则涉及到网站的内容编辑方面，在此，不细说。

从新浪微博看新浪的开放性

开放是互联网的显著特点。如果玩自闭，再大的公司也会在一年乃至几年之后彻底消失。所以，一定要注意网站的开放性。请注意，这里的开放性是指网站在一些应用程序上需要跟其他网站结合，我们或者可以称其为合纵。为什么要合纵，那就是没有一家网站足够强大到天下无敌。因为每个网站总是有所长也一定有所短。所以，走合纵之路是网站发展的强大动力。我以前在另一家网站制定的“报网互动”就是一种合纵政策，尽管网站在 2010 年的 1 月由于经营不善宣布裁员，但至少延缓了网站的生命，至于最后为什么会裁员，与跟我离开之后政策一直没有变化，不创新有很大关系。就整个互联网行业而言，没有屡试不爽的方式，所以创新再所难免。

一向自闭的新浪网在 2009 年晚点时候推出了它的微博产品。我之前没有使用，那是因为新浪做产品的水平太差，尤其是自闭的不行。但今天使用过后，却有相见恨晚，耳目一新之感，让人马上觉得一向自闭的新浪已经有了“改变”的基因在里面。

从哪里可以看出来呢？当然是注册。我们知道，以前要想使用新浪网的任何服务，就必须使用新浪的邮箱，但这次，新浪网改变了策略，只要是目前互联网上流行的正在被大众接受和使用的邮箱皆可用来注册新浪微博产



品，这就是一个好兆头。同时，它消减了大部分注册时繁琐的步骤，填写邮箱和密码，再验证就可以了。这就是很大的进步。既开放又关注了用户体验。所以，新浪微博，我看行。当然，我只是从单纯的产品体验来讲，并不涉及运营方面。

互联网杂记（二十二）

效率和规模

效率在这里是指项目盈利能力，规模与通常解释相同（市场空间大小）。效率和规模并不矛盾。如果说效率是赚钱，规模最终也是为了赚更多的钱。光有规模没有效率的网站在今天的互联网环境下难以生存，原因来自于规模所引发的投资追加。如果说一两年的再投资你可以忍受，如果五六年，七八年呢？所以，在规模的同时，最好还能追求效率。

而我认为，最好的互联网项目，是从一开始就能赚钱的。当然，项目一开始就赚钱，这样的项目去哪里找呢？这还是个问题，但，无论如何，作为网站的产品人员，从一开始就应该将效率考虑进去。而不是一味的强调规模。

效率和规模哪个重要？这是一个非常难以取舍的问题，但如果是个二选一的选择题，我投票给“效率”。从项目的生存和发展角度出发，我宁愿要效率。毕竟，效率相对来说更重要也更现实。

如果我们要将网络用户的流动特性考虑在内，那当然，规模就显得重要许多。但，很多时候，一个网站没有杀手级产品的应用，想要迅速的规模膨胀，这是完全不可能的事情。个人认为，只要在效率做好的前提下，去膨胀规模，才是网站发展的良性状态。

开放与平台化

一个网站想要发展壮大，首先考虑的就是网站的开放性。但请注意，开



放性的前提是在规模的基础上，没有规模何谈开放（在这里摒弃一些应用性网站，诸如 RSS 网站）。规模上来了，效率也有了，这时候就可以考虑网站在功能方面的扩展性，扩展性的好处在于最大程度上满足了用户操作上的便捷性。诸如豆瓣现在的九点业务。虽然 RSS 服务大家都在做，但豆瓣有 3000 多万用户规模，而用户都是以书评，乐评聚集起来的，所以，读书读博客，自然免不了，提供 RSS 服务，自然也就喜闻乐见。再如微博客会提供一些挂在博客上的代码，你可以将自己的微博客嵌入到自己的博客当中，从实际效果来看，既选择了微博客网站又便利了用户自身。

平台化的最大优点在于，可以利用别人的一些资源壮大发展自己。但是，在平台化进程中，势必要损失一部分效率。可能有人会认为，既然损失了效率，那就不要平台化。错。平台化过程中得到的要远远大于损失掉的。通过观察一些平台就清楚了。我们可以通过腾讯来说明，像腾讯这么大的企业，它的活跃付费用户大概也就 10% 左右，假设腾讯现在只有 100 个用户，那么愿意付费的也就是 10 个人，而每个人一个月的付出费用为 5——10 元，腾讯的收入也就是 50——100 元。但平台化了之后，从其他网站渗透进了 100 人。那么它的收入就要翻一番。

观点总结

一、效率比规模重要。规模和效率本身不矛盾。规模和效率目标所指具有同一性。

二、开放是网站发展的强劲动力。离开放越远就离死亡越近。

三、规模是效率基础上的规模，而不是一味的要规模不要命。

四、网站平台化是在规模和效率都起来的基础上实现的，如果在一开始就追求平台化，反倒太大，太大了，一方面显得不专业（网站发展应该一开始是体现专业性，在专业性基础上进行拓展），另一方面从操作层面讲反倒不好掌控，仍然得失败。



互联网杂记（二十三）

流程管理

流程依据《牛津词典》给出的解释是一个或一系列连续有规律的行动，这些行动以确定的方式发生或执行，导致特定结果的实现。用通俗解释则是指，什么人在什么时间做什么事情然后下一个环节是什么？在一张具体的流程单上是能找到具体的负责人的，换言之就是签字人。

流程的目的就在于去除人治，责任清楚。在公司里，如有流程，则一个人的离开与否，均不会影响公司的正常运营。制定流程也是为了更加优质高效的工作，但在实际操作中，大部分流程走向了反面。这种反面效应在于：（1）使工作人员变成了机械中的螺丝，扼杀了创新力；（2）由于谁签字谁负责，使人不敢签字或不情愿签字，导致越少签字越好，求稳心态。丧失了最佳的出战机会；（3）流程制定是为了迅速的让每一个人行动起来，而不是层层审批或研究，从一定层面上等于拒绝了流程制定的目的：高质高效。

但，无论你承认与否，流程的贯彻利大于弊，至少不会在责任出现时有互相扯皮现象。也让人群中的庸才一览无余。

互联网创业，杜绝合伙

你只懂技术，你只懂运营，你只懂编辑，你只懂业务……。你有一个想法，好项目，但你只懂一点，而你又缺钱，你需要别人的帮助，利用别人的优势才能成功？你觉得这事放谁都该这么干！错了，互联网创业和传统创业一个样，杜绝合伙！

你只懂编辑，没关系，你可以利用现成的开源程序搭建一个你能控制的网站，主动权在你手里，能不能做好，就是你的事情。你合伙，也行，但你要请对人，这个人不仅仅是专业能力，还在于做人的能力，是支配欲与权利



欲很小的人，或者说人家只沉迷于专业知识——能办事。都有权利欲和支配欲，肯定做不成事情。这是原则问题。

互联网杂记（二十四）

网络用户不值得信赖

几年前，我谈过《用户是很傻的》、《用脚投票的用户》。今天，我想谈一件最近发生在我身上的事情，也促使我对这件事情进行反思，结论是：网络用户是不值得信赖的。请注意，本文所有的网络用户并不是指所有的用户，而是指其中的个别人。

三天前，我将我的另一本书《家饰店开店指南》的电子版发给一个想开店的用户。因为当时她说自己什么都不懂，本着分享的精神，我就将这本书发给了对方。谁知道，该用户没阅读几页，就开始对书里的内容以及我本人产生了质疑，我当时说，如果针对书的问题，我们可以探讨，但如果针对我个人，我就不想再深谈下去。对方很不高兴，以至于后来使用了一些侮辱性的词汇，针对我个人。因此，我在后来将我写的和编著的两本书《网络编辑基础》及《家饰店开店指南》放在了我的淘宝小店，用以销售而拒绝提供免费版本。或许是我将每个人都想的很好，感觉只有有求于我，而我能帮上忙，就尽量帮忙，但事实却为我招来了不痛快。也因此我开始反思，用户到底值不值得信赖？

在值不值得信赖之间徘徊已经没有确认好用户是否值得信赖之前，我的看法是：免费模式不可行。那就直截了当的将用户都归为不可信任之列，或许，这就是最好的对用户的界定。

网购网站的建站目的

1、网购网站目前的电子商务的主流。整个电子商务的环境已经不允许出



现会员制消费这种销售方式，那么最好的便是卖产品。服务和产品之间的区别就在于，服务更为虚拟，而产品却很实在。

2、那么网购网站建立的目的到底是什么？卖产品，以销量来计算。错！网购网站建立的本质目的在于建立渠道。作为网购网站本身，是以打造渠道商为目的，市场有了，销量和销售额以及利润就水道渠道。而作为传统企业，进军电子商务，目的就在于为自己拓展更为广阔的产品销售渠道。单纯的以销量和销售额来计算的网购企业，如果在经营过程中意识不到经营模式的转变，最终的命运只有一个——死。

互联网杂记（二十五）

用户体验

在这个五一到来之前，我收到了几个邀请，是关于互联网的，时间都定在五一期间，有些我打算拒绝，有些我还在考虑之中，打算拒绝的，不是因为不好，而是因为实在抽不出时间，还有关于创业的，有些人接触过，有些人压根就不知道，昨天的一封邀请函里有上海人才网的技术总监，其实，我并不认识他，更不要说很熟，只是，我突然想到了上海人才网的用户体验。我曾经有段时间使用过上海人才网的网站，依现在的眼光来看，上海人才网的用户体验并不太好。就因为这个人，让我想到了他们的用户体验，尽管用户体验是产品经理的事情，但作为一个技术总监，对用户体验负有不可推卸的责任。用户体验，基本上可以考虑两个方面，一个是逻辑性，一个是易用性。逻辑性是指，网站各种各样的链接必须是相互贯通的，与人的血管一般，易用性就是用户的易于操作性了。

如果你有想法，那就迅速行动

在互联网里，如果你有什么好的想法，那就尽快行动。你要知道，每时每刻，都会有人类似的想法的。所以，无论是你自己的网站，还是一些新的运营推广思路，一旦出现，那就迅速行动，当然，我的意思是你以小范围



的改变一些东西，而不是将一个网站改版，这是工作方向问题。工作方向不在有想法就行动的范畴之内。

还是服务用户吧

我之前服务过一家公司，BOSS 的想法是想做一个交易平台，最后把平台卖掉。我说这个基本上很难。还不如服务好用户。BOSS 照着他自己的想法去做，原本很好的平台，用户流失严重。用之前平台上用户的话来说：如果只是服务好用户，他反而赚钱了。我的观点是：即便有 VC 有接手的意愿，VC 也不会买一个没有价值的平台。平台的价值是用户。而如果 BOSS 如果一直沿着该思路做下去，我想，他或许永远都是走在最前面的，但可能不是永远赚到钱的。

推广中的细节

很多人每天很忙的推广，发 QQ 群邮件，私聊、去论坛发帖、去百度回复。但效果并不明显，如果内容没有问题的话，那问题可能就出在所发的帖子中的细节。这里的讲到的细节，具体指内容的写法上。作为一个推广人员，一定要明确，你所推广用户到底有什么样的需求，他是怎样想的。比如，我有一个下属，他每天很辛苦的去推广，但效果却大打折扣，我告诉他，细节很重要，在一个早上，我的邮件里收到他发的 QQ 群邮件，我一看，他的写法上存在很大问题。他会写一大段语言，然后附上网址，我告诉他，作为推广，你必须明确以下问题：第一，你推广的目的是什么？是要卖产品还是要让客户知道你的网站？第二，你的目标用户怎么想？作为卖产品的推广目的而言，你应该尽可能的让用户知道你卖些什么，你需要给你的用户多种选择，或许他不需要其中的绝大多数款式，但只要他感兴趣的一个系列产品就可以了。推广，说白了，都是一些细节性技巧，一定要吃透你的用户。



互联网杂记（二十六）

B2C 网站广告投放建议

零售类购物网站如果想迅速被众人知道，优先考虑的无疑是广告投放。但在投放广告时首先要考虑的则是成本与收益。

如果要投放广告，我不建议首先选择门户网站。当然，门户网站的效果肯定好，但前提是，作为刚起步的零售网站公司实力，尤其是资金实力，如果在资金实力允许的情况下，加大在门户网站的投放则是最优选择，但如果没有，又想迅速的占领互联网广告市场吸引人们的眼球，又想少花钱，那么我的建议是，尽量选择一些性价比比较高的联盟来实现。

目前我们能知道的就三种模式：第一，通过阿里妈妈去选择一些比较好的中小网站，进行推广；第二，通过自建广告联盟来实现大规模的网络广告投放，这一点类似于凡客诚品的做法；第三，通过一些网站推广联盟来实现，诸如传漾科技。无论这三种模式如何，投放方式无外乎按日、按展现、按点击3种主流计费方式。这三种方式的优点在于：花钱少、范围广。缺点在于，效果要远远逊于门户网站。如果能将在主流门户投放广告与在中小网站通过联盟等方式进行结合，那么效果将出乎意料的好。

请注意，我并不否认一开始就选择门户网站进行广告投放，但前提是，公司资金实力雄厚。

零售网站上传产品的细节

顾客从下订单到收到货，这期间需要工作人员大费周章，但仍然会出错。常见问题为，配货错误。即顾客明明要的不是该款货，而收到的货正是顾客不想要的。因此，改进的技巧就在从一开始上传产品图片时直接将商品名称（网站方为了好听易记而取得名称）和厂家编号并列使用。



诸如抱兔子的小孩（网站运营方起名）后紧跟【8031】，这样，作为工作人员，在用户下单之后，只需要看后面的数字即可清楚该款货在仓库中的存放地点及正确配货。

有些问题看似小问题，但实质上却能提高效率和工作质量。

要将商品如文章一般去作

大多数的零售网站可能会发现，自己的产品在百度中并没有多少收录，原因在于，无论是批发还是零售网站大规模出现，造成了百度对该类网站的免疫。那么如何要百度迅速的抓取你的商品页，目前所能知道的办法便是要将商品如文章一般去作。百度虽然不收录商品页，但百度对文章的收录却是厚爱的，因此，在零售网站或者批发网站上传产品时，在商品详细描述的时候，尽量在开头写上一段吸引人的话语，嵌入商品关键词，将商品图片插到中间，同时，在商品下方写上一段话，这样，百度就会积极的进行收录。对网站的销售额而言，这一点是非常不错的。

互联网杂记（二十七）

除非开店的人给疯了

《扬子晚报》说，已颁布了 16 年的《消法》正式进入第二次修改程序，最新修订稿上明确规定：“非固定场所的销售方式购买的商品，消费者有权在收到商品后三十日内退回商品，并不承担任何费用。”

淘宝之前就开始对网店们打开杀戒，让很多网店做事顾忌，而现在倒好，国家从法律法规上直接说，你要买个商品，30 天不满意的话，你后悔了，你要求退货了。而且连一分钱的费用都不愿意出。这是明显在偏袒消费者。消费者是要保护，但不是这样保护的。

现在我能深切感受的是的，顾客就是爷，不敢得罪，不然，会给你差评，



也可能会退货。我曾经卖过一个商品给顾客，顾客收到货之后，就马上告诉我，他要退货，而光运费就是 90 元，顾客希望连运费都一并退还给他，而这笔费用已经给了快递公司。我说我只能退还给你的货款，但不能退还运费，顾客就不愿意了。在协商无果的背景下，我答应了退货。而这次交易，作为店家的我，明显是亏钱的。

所以，我想，这个法规通过之后，直接会让很多淘宝店就此歇业，谁都玩不起。开店是要赚钱的，而不是亏钱，要亏钱也不是这么玩的。除非，开网店的人给疯了。

写给不懂推广的新手

这是一个普及版，是写给那些不懂网络的人，因此，也没打算写的有多深奥。网络推广可以分为两种，一种是免费的，一种的花钱的。免费的是指在网站建立、网站数据充实之后，进行搜索引擎的提交，同时，还包括通过 QQ、邮件、博客、微博客、友情链接交换等方式进行推广，目的是大量的留下该网站的链接和信息，从而在浩瀚的互联网中找到目标用户。花钱的推广则花样就很多，尤其是广告，你可以选择门户，也可以选择中小网站，还比如可以制作相关的 DM 杂志，通过一定途径找到目标用户，给用户投放。如果你有不错的产品，你可以跟一些地方性论坛类网站合作，做一些团购类的活动等等。而在不花钱的推广中，我还推荐 SEO。SEO 是一个非常省钱又行之有效的方式。如果懂 SEO 的话，那么你的网站将获得稳定的并逐步上升的客观流量和潜在客户。其实，网络推广并不难，难就难在动不动手，有没有这样的推广意向。



互联网杂记（二十八）

关于推广

1、推广就是推销你的网站，跟人推广自己一样。如果你不能很好的理解推广两个字，就看看那些标榜为“互联网资深人士”和“互联网专家”的人。他每天很勤奋的写博客，然后一篇博客到处发，在网易、搜狐、新浪、艾瑞专家专栏都能见到，甚至在微博客上都能见到他们的文章链接。这虽然讨厌，但总归是让很多人知道了自己的存在，甚至在某些时候，确有一些值得一看的作品。

2、网站推广是一个不断变化的过程，要向深入去。部分人将推广只作为一种日积月累的过程，而在这个过程当中，似乎看不出变化。如果推广只是每日在一些特定的网站发帖，那么这种推广只能被称呼为一种愚蠢的体力活，与互联网创新的要求相距甚远。

3、推广是一个不断迎合客户的过程。它不仅仅是在特定的网站和板块发帖这么简单。除到处发帖之外，还需每日从后台观测统计数据，根据数据提出一些更优秀的方案。可以针对用户搜索习惯对网站推广的关键词关键字进行目的行推广。诸如，我们在后台观测到《家饰店开店指南》和《网络编辑基础》使得用户不断到来，就可以在网站的首页关键词当中嵌入《家饰店开店指南》下载，在线连载等。相信，经过一段的积累，到来的用户会更多。也即，随着推广的深入，网站在 SEO 方面也要进行相应的变化，一成不变的推广是没有意义的。

4、变化，是推广的最大的特点。你是一个愚蠢的干体力活的推广人员还是一个聪明的，上进的，不断进取的推广人员，全在自己用心不用心。



网络编辑有没有采访权

1、明确来讲，网络编辑是没有采访权的。但是，请您注意，根据中国的新闻体制，不同网站，有没有采访权值得商榷。诸如人民网、新华网、千龙网、红网等取得相关新闻牌照的网站，网络编辑是具备采访权的，要不，也不会在两会期间去进行相关采访活动。

2、没有取得新闻牌照的网站（商业性网站），只有登载权，没有采访权。而在实际操作中，商业性网站的网络编辑有无采访权并没有严格界定。照常进行采访，且收到的效果方面，丝毫不亚于新闻网站。

3、因此，讨论或追究网络编辑有没有采访权没有多少实际意义，全在网站方怎么操作。还必须注意的是，商业性网站即便在安排网络编辑出外采访，也只是报道“娱乐、商业”等，丝毫不涉及政治性敏感内容。

4、尽管国家有关部门在接受媒体采访时总是强调没有新闻采访权的商业性网站安排网络编辑进行采访是非法的，由于商业性网站在采访过程中不涉及政治民生话题，又对商业性的网站的采访权采取了默认态度。故，讨论网络编辑有没有采访权，就是一个很虚伪的命题。

互联网杂记（二十九）

影响网站排名的靠前的两个因素

1、技术因素。技术因素主要指我们平时所做的 SEO 优化，交换链接等。收录多，排名靠前，每日都会从搜索引擎中获取不少流量。由于这一点大家都在做，具体的不细讲。

2、人为因素。网站在百度收录之后，需要迅速的排名靠前，只有排名靠前才有可能有效的吸引用户，使得用户点击进入本站。我们说，除了技术性的进行优化之外，就只能靠人为因素来进行操作。而这个人为因素也会影响



在搜索引擎中的排名是否靠前。操作方式：比如一个“家饰店开店指南”的关键词，可能别人的排名比我这个作者的还要高，那是因为他本身的 PR 和收录量就比较高，而如果在其网站上只有这个关键词却没有相应内容，相反，在我的网站上既有这个关键字也有这个内容，用户进入的多了，我所设置的这个关键词也会迅速的超越之前的 PR 和收录量比较高的网站，进而获取较高的在搜索引擎中的排名。

3、以上两个因素，也是任何一个搜索引擎做事的方式，这两种方式经过综合运算之后，决定了你的网站排名。我的意思是说，当你的网站在使用技术因素处理之后，仍然没有较大的排名提高，你就需要想想人为办法了。当然，一般而言，技术因素远远好于人为影响。可根据网站运营的实际情况，进行适时变动。

淘宝店在淘宝网上的排名问题

1、作为新开的淘宝店，你没名气没信誉，即便有客户愿意买你的货，但人家一看，就又犹豫要不要买。而大家通常做的，也就是找人刷信誉之类的。依据淘宝现在对刷钻的打击，相信没多少人敢对自己新开的淘宝店开刷钻。当然，找几个熟人先帮自己刷几个心还是很有可能的。

2、但是，问题又来了，刷几个心之后，你仍然不会被淘宝客搜索到。因为你一没交钱，二没名气，凭什么排名靠前，让购物者青睐？这就需要懂点脑筋了。我发现，同样一款货，基本上只要最近一段时间有销量的，价格适中（不高，但也不低）的，均会在搜索里面有所显示。所以，建议，开淘宝店的兄弟姐妹们注意了，如果你的店面长时间没有顾客，那就适时的让你的淘宝店的里货动一动，也是很有好处的。

3、使用“秒杀”推广网站。关于这个方式，我之前没有注意，但在看过一些秒杀的产品之后。有点小发现。与单纯的在淘宝网上或者其他网站投放广告相比，“秒杀”无疑是最好的展示自己店铺的途径。我们就说说好处吧，广告投放虽然会带来大流量，但流量转化为现金却是问题。有一点我相信，广告投放的绝大部分是被浪费掉了，因此，我推荐在淘宝网上推广店铺时使



用“秒杀”，其次，只要你的商品足够便宜，一旦设置为秒杀，那么你的店铺会短时间吸引到足够的人群，冲钻也是指日可待的。单从冲钻的角度来看，秒杀会迅速的得到多方面的好评，也更不用去辛苦的让别人收藏你的网店。当然，在进行秒杀商品设置时，作为掌柜，首先要对自己亏多少，要做好思想准备，要有底线，要亏得起。而且要一定的商品组合，即做套餐的方式，让客户买单。我先做个乐观的假设，即便这款秒杀商品有顾客不喜欢，但进入你的店铺之后，你的商品丰富，顾客也可以挑选其他的商品。所以，相对而言，在“秒杀”系里推广自己的店铺也不失为一种好办法！

互联网杂记（三十）

B2C 商城，在低价竞争的时代，服务并不重要

1、B2C 商城从 2008 年经济危机以来就很火爆。这种现象在别的地方可能感受并不会很深刻，但在中国小商品城——义乌。你会发现 B2C 商城一家挨着一家。同样一个行业，同样一款货品有几十家在做。而这几十家比的是什么？我在之前的《互联网杂记》里面有过写——低价。

2、无论什么样的客人，他首先要考虑的就是价格是否合理。请注意，在此的合理不是说这个价格对他来讲是否合适，而是说，他想当然的以为还有更低的，当然，他同样能找到更低的。因为客户的这种心理，促使许多商城也直接进入了低价拼杀时代，简直是刺刀见红，招招见血。

3、而我们很多人认为，电子商务还有更重要的东西——服务。是的，将顾客服务好是没错，但是，如果客户从一开始就不认可你的货品价格，你连服务客户的资格都没有。就更不要继续谈服务和专业了。谈服务，在低价竞争时代，就未免太天真。

4、那么是不是说，低价的 B2C 商城就一定运营的非常好，也不尽然，要知道，在当下的 B2C 商城中，超过 70%的货品价格绝对在 100 元以下，而在



100 元这个价格体系中，10 元以下又居多，从客单价来考虑，除去网站运营等等的成本，B2C 商城事实上赚不到多少钱，长此以往，B2C 商城不但不会做大，还会越来越走向没落。

5、对大多数 B2C 商城来讲，现在无非就是一个耗的过程，就比谁能把谁耗死，谁手里握有大量的资金流，谁能在这个低价竞争的时代中保持正常发展并在这个过程中不断积累客户与口碑。

再谈网站用户

1、我在做爱家居（www.52jiashi.com）的过程中会不断的遭遇各种客户，因此，在遭遇这些客户的时候就一直在思考，我们今天所面对的到底是一个时代和这个时代中的客户呢！客户的问题，事实上，我之前已经谈过很多次，他们很傻很天真，他们会用脚投票，他们不值得信赖，他们会耍小聪明，但有一点，他们总是会随着价格而流动。

2、无论你之前是如何周到的为他提供服务，比如咨询。一旦涉及利益等事情，他们会离你远去。至于为何这样说，我是有自己的观察和理由的。在运营爱家居的过程中，我每天都会碰到不知道怎么开店的家饰新手，于是，我很耐心的对他们各种各样的问题进行细致回答。而在内心里，我之所以对顾客很好很耐心的回答，事实上也是需要有所回报的，毕竟，我是一个运营网站的人，尤其是这个站还是我自己的。但是，我发现，每次当我有意无意的提出让顾客购买《家饰店开店指南》的时候，他们都开始沉默。本质而言，他们问到的问题，这本书里面已经做了系统全面的讲解，但是顾客就是不愿意购买，说白了，这些客户是不愿意出钱的。

因此，我后来的决定便是，对用户，不一定要非常好。作为网站的运营者来讲，要懂得分析判断哪些用户才是你需要重点关注的用户，而不是所有的用户都在重点关注和照顾的范围之内。



第八章：附录——无法归类的内容

区域经济与互联网访问量

2005 年中国各省市经济实力排名

广东省、山东省、江苏省、浙江省、河南省、河北省、上海市、辽宁省、四川省、北京市、福建省、湖南省、湖北省、黑龙江省、安徽省、山西省、江西省、广西省、内蒙古、陕西省、天津市、吉林省、云南省、重庆市、新疆区、贵州省、甘肃省、海南省、宁夏区、青海省、西藏区

2006 上半年省市区 GDP 数据排名(不包括台湾省)

广东、山东、江苏、浙江、福建、河南、河北、上海、四川、辽宁、北京、湖北、湖南、安徽、黑龙江、山西、广西、天津、陕西、江西、内蒙古、云南、吉林、重庆、新疆、贵州、甘肃、海南、宁夏、青海、西藏

统计对象：天天要换丈母娘 (<http://huyuni.blog.hexun.com/>) ；时段：[2007-3-1~2007-3-7]地区排名情况，按访问量，从多到少：北京、广东、上海、江苏、浙江、山东、河南、湖北、四川 、 辽宁、福建、安徽、湖南、江西、天津、广西、河北、黑龙江、重庆、山西、吉林、陕西、新疆、云南、甘肃、海南、内蒙古、贵州、宁夏、青海、西藏

统计对象：天天要换丈母娘 (<http://huyuni.blog.hexun.com/>) ；时段：[2007-4-1~2007-4-7]地区排名情况，按访问量，从多到少：北京、广东、上海、江苏、浙江、山东、湖北、河南、辽宁、四川、湖南、安徽、天津、福建、黑龙江、河北、广西、陕西、重庆、山西、江西、吉林、新疆、云南、内蒙古、贵州、甘肃、海南、宁夏、青海、西藏

如果我们把中国的经济实力按地区划分为三个梯队，那么处于第一梯队的应该为：广东省、山东省、江苏省、浙江省、上海市、北京市，这也是现在普遍的结论，那么我们注意观察两次统计出来的互联网访问量，也为 6 个省市：北京、广东、上海、江苏、浙江、山东，我们可以看出，这个排名两次都是一样，没有丝毫变化。由于处于中间阶梯的省份变动比较大，而且对



互联网访问量的研究并不起决定性作用，所以我们直接跳过中间阶梯。现在我们看一下，处于第三阶梯，或者说排名后十位的身份，看它们有什么变化。按经济实力来看，

2005 年经济实力排名后十位的是：吉林省、云南省、重庆市、新疆区、贵州省、甘肃省、海南省、宁夏区、青海省、西藏区

2006 年经济实力排名后十位的是：云南、吉林、重庆、新疆、贵州、甘肃、海南、宁夏、青海、西藏

两者对比发现，同样没什么变化，应该说经过一年之后，位次相应的会有个小小的变动，但依然没有。

现在我们来查看 2007-3-1~2007-3-7 访问量处于后十位的省份：陕西、新疆、云南、甘肃、海南、内蒙古、贵州、宁夏、青海

2007-4-1~2007-4-7 访问量处于后十位的省份：吉林、新疆、云南、内蒙古、贵州、甘肃、海南、宁夏、青海、西藏

从访问量上来看，这里面少了重庆，其他省份没有改变。我们可以得出的结论是：区域经济的实力排名与互联网的访问量排名几乎一致，经济越发达，上网人数就越多，经济欠发达地区，上网人数相对来说要少很多。

博客数据统计看互联网趋势及网络行为方式

一、网——在南方

在使用 51.la 对自己的博客进行数据分析的时，我们发现，连续 7 天（2007 年 3 月 28 日到 2007 年 4 月 3）的访问量大部分来自于南方地区，在北方最高的为北京地区。依照地区访问量排名，其顺序依次是：广东（94IP 11.4%）、北京（86IP 10.4%）、浙江（79IP 9.6%）、上海（66IP 8.0%）、江苏（64IP 7.8%）、四川（45IP 5.5%）、山东（43IP 5.2%）、河北（35IP 4.3%）、湖北（30IP 3.6%）、福建（29IP 3.5%），一共 42 个国家和地区。

从福建向后依次是：河南（24）、广西（22）、湖南（18）、江西（18）、陕西（17）、天津（15）、安徽（15）、辽宁（14）、甘肃（11）、高校（11）、吉林（11）、云南（11）、重庆（10）、黑龙江（9）、中国其他地区（7）、山西



（6）、内蒙古（4）、海南（4）、加拿大（3）、贵州（3）、宁夏（3）、欧洲（3）、日本（2）、香港（2）、新疆（2）、英国（1）、新加坡（1）、青海（1）、马来西亚（1）、美国（1）、澳大利亚（1）、APNIC（1）

（关于“其他地区”和“高校”的说明 其他地区：地址中包含中国字样，比如中国地址勘探院，我们称为‘其他地区’； 高校：地址为学校名称，如：东北大学、西南理工大学，我们称为高校；其他不含省份的情况，我们直接列出 IP 地址，比如：澳大利亚）

通过上面的我们会发现，连续七天，访问博客人数最多的前五位，南方占据 4 席，而北方仅有北京地区占据第二，相对来说还是比较高的。

这说明，互联网这东西，适合于南方做或者说经济发达地区去做，通过这个图我们也可以大概的了解到互联网在全国各地的分布和普及量。经济越不发达的地区，访问量越地区，当然国外除外。而在南方地区，广东居首位，跟其发达的经济文化是密不可分的，由于经济的迅速发展对资讯的需求量就会相对增大，无论是新闻资讯、财经资讯或者说是供需信息的需求量大涨，虽然这仅仅是个人博客访问量，根本不具备提供大量资讯的功能，但连续 7 天有这么高的来访量，至少从另一方面说明：网——在南方；

二、 百度雄居中国搜索市场之首

从 2007 年 3 月 28 日到 2007 年 4 月 3 日来自搜索引擎的访问量（111IP）占总访问量（827IP）的 13.4%，其中百度以 66 个 IP，59.5%的份额，雄居中国搜索市场第一位置，比第二位的 Google 整整高出一倍多，腾讯 SOSO 和雅虎为 6.3%占据第三位，第四、五分别是 3721、搜狐搜狗和新浪爱问，其他搜索分别为 0，几乎失去了存在的意义。因为没人使用的东西，我们很怀疑能为开发这款搜索软件的公司带来多大价值。面前来，中国搜索市场还是百度的天下，Google 仍然在苦苦挣扎中。

我们要注意的是腾讯 SOSO，它在整个市场推广过程中几乎未做广告，而雅虎不断做广告才拿到跟它对等的位置，说明今天雅虎的搜索和昨天雅虎中国的命运并无实质区别。

三、 大家在搜什么？

从 2007 年 3 月 28 日到 2007 年 4 月 3 日，一共有 73 个关键词被搜索，排名前 12 位的分别是：怎样写采访提纲（12 次）、广告投放计划书（6）、采



访提纲（5）、淡水平流（5）、秦始皇与汉武帝（3）、关于日记（2）、服装可行性报告（2）、武汉饰品（2）、现代管理（2）、项目申请报告书（2）、人物采访提纲范文（2）、如何开饰品店（2），从世界是平的往后都只被搜索过一次，而我们需要注意的是，排名靠前的那些关键词是什么性质的，从其性质上我们是不是可以判断出网民都在搜什么？我们看到排名第一怎样写采访提纲？以至到排名第15的“如何做网站”都是一些资料性查询，说明网民上网查资料的居多，这个资料要具备可操作性即实用性。

四、 注意你的长尾

从2007年3月28日到2007年4月3日，来自搜索引擎的访问量(111IP) 占总访问量(827IP)的13.4%，搜索引擎来的访问量还是比较高的，但我们必须注意一个问题，之所以能来73个搜索关键词也取决于文章发表的数量，如果没有将近400篇的文章发表量，搜索引擎也是无法搜索到的，这就要求我们注意网站的长尾巴，实际上在最近两天，直接来自和讯网的访问量几乎没有，大部分来自搜索引擎，也就是说，你的博客如果一天不更新，那么你的访问量可能会直线下降，但如果你的文章发表量大，仍然不会影响你的访问量，因为从搜索引擎来的量足以可以保证你每天的访问量了，而长尾理论想必会影响到更深远的互联网

把威客模式运用在电子商务当中

在某种程度上说，威客实际上已经是电子商务，只不过从我个人角度而言，这种电子商务也只是小打小闹，适合于个人工作室之类的。从现有威客网站无论是任务中国还是k68接的活来看，都只是设计、方案、起名等，还没有完全渗透到大型平台，像aibabab、hc360、中国制造以及其他传统商务型网站。

我们可以负责任的说，传统的电子商务型网站实际上是失败的，对客户而言。因为相对来说客户通过运用电子商务成交的很少。在alibaba的宣传中，我们通常能听到的是他们每天营业额增长了多少并没有说他们的客户每天营业额增长了多少；慧聪也只是通过大量的线下交易，诸如供需见面会来



解决客户在交易过程中所碰到的问题，因为在线上他解决不了；其他电子商务网站没有能力搞什么供需见面会，就只能在贸易推广方面海吹，比自己的访问量。

在中国几乎所有的电子商务网站都宣称自己是个电子采购供应平台。打开网站的首页我们就会看到一个采购信息频道还有一个供应信息频道，供应频道里面的信息我不敢说全是实的但至少大部分是没有什么问题的，至于采购信息，我就不敢保证了。我曾先后呆过两家电子商务型网站，对采购信息的做法都一样，没有谁比谁强，即通过互联网去别的电子商务平台寻找，找到之后然后工作人员发布到自己的平台上。相信大家都知道道听途说的危害，信息在互联网上传来传去难免失真，我记得我的另一位做客服的同事就碰到这样的事情。那天客户很生气的把电话打进来，质问为什么你们平台上有这个求购信息我把电话打过去人家说根本没这回事呢……实际上这样的事情遇到较真的客户你还真难办，因为你不能告诉客户信息是从别的平台上抄过来的，网站的本意也就是弄点求购信息忽悠一下客户，谁想到客户还当真了。如此三番，弄的发布供应信息的客户都有点怀疑在此平台上发布信息的必要性，随之即产生连锁反应，实际上供应信息和采购信息是一个密不可分，共同促进的关系。

现在大部分电子商务网站遇到的尴尬是贸易商主动发布的采购信息没有，因为他们不相信也并没有通过这种不大不小的电子商务平台成交过，他们更愿意相信亲自去市场里寻找自己需要的货；供应信息方面，由于长期的采购信息不准确导致供应商失望，到最终电子商务平台的信息中心充当了即是信息发布者又是信息回馈者的角色，长此一往，对平台危害甚大。因为所有的信息流特别电子商务平台的信息流都要通过工作人员，最终的结果只能是效率低下，形成恶性循环，成交量将更加遥不可及。

威客模式实际上是电子商务的一个变种，只不过它将电子商务向前推进了一大步，信息的互动性通过真正的钱来实现，这笔钱是看的到摸的着的，当然这笔钱的付出相对传统行业来说是比较少的，如何付出也是值得好好考虑的问题，各家也有各家的考虑方式，关键是刚好也体现了电子商务的特点高效，给人人以机会，使人人都有可能参与进来。形成强大的信息流，信息快速的流动起来那么网站建设的一大根基就已经牢固，因为信息流在某种程



度上代表了人流量的大幅提升，平时苦苦追求的访问量不高都不行，电子商务不成功倒成了一种怪现象！

威客模式是解决网站推广和信息流的好办法

对刚刚运营的电子商务平台而言。平台建立之初，问题肯定不少，包括平台的测试，信息流的保证等，这些都需要人去做，但如果我们一味的扩大人力成本反倒失去了电子商务的初衷，电子商务的初衷就是简单高效。也就是说，作为刚建立的平台在没有多少人知道的情况下又要保障信息流可谓举步维艰。

实际上一个网站要迅速的被传播被大众知道，只需要在首页有一个亮点即可。但作为网站的本质来说，电子商务平台就是电子商务平台，你不可能把它变成猫扑，那么如何让电子商务平台在传统中显示出自己独特的优点，我们认为推行威客模式是最可行的办法。博客为什么会火，关键在于给所有的人提供了一个畅所欲言的平台，所有的人都可以看到，别人也可以跟你交流，那个平台是你自己的，你想让它变成什么样就是什么样，完全由作者本人的意愿和爱好决定，它突破了 bbs 里文章的杂乱被沉底的危险，博客就不会，其服务更加人性化，遗憾的是，博客至今不能换成钱，博客服务提供商也一直处于尴尬状态。靠广告？广告的那点钱，对有着庞大用户的博客服务提供商来说简直是杯水车薪解决不了根本问题——赢利模式是什么？而且我们还注意到今天的部分博客带着功利心，还想瓜分服务商那点广告费。而威客就比较清晰，有人愿意出价求购也正好有人愿意奉献，这就使求购和供应实现了完美对接。

在电子商务平台上我们建议开一个类似威客形式的栏目，让无论是采购商还是供应商打开之后都有眼前一亮的感觉。对普通人而言也是一种绝大诱惑，因为那上面不仅仅标明了钱还标明了服务细则，明确的告诉采购信息的回馈者，所有的人都有可能得到这笔钱，这样做的结果，相信网站在推广上已经占据了先机。



我们已经多次说过，对网站来说，信息流是一个网站的生命和灵魂，特别今天传统的电子商务网站是比较失败的。无论是客户还是网站服务提供商，一方面，信息提供者没有得到自己想要还能用的信息；另一方面网站的信息中心疲于奔命拖在信息的收集集中出不来，造成人力成本上的损失，背离了电子商务的初衷。

威客模式运用之后，不仅仅是给上电子商务网站的用户眼前一亮的感觉利于推广网站，更重要的是从长远考虑解决了电子商务网站信息流上的困难。公司客服部门一方面全力开发采购商，尽力做到采购信息的准确性，不求多只求精；另一方面，加大对已经掌握的采购信息给予尽快回复，同时通过威客形式做一个任务发布频道，给采购商看实际上也是给供应商看的。不说能不能成交当然能成交最好。光是这个现象我估计那些上电子商务平台的人也会好好研究一下吧！

看好腾讯，向腾讯学习

腾讯很酷，就一个即时通讯的小企鹅就让它的注册帐户总数近 5 亿，活跃帐户数为 1.8 亿，同时在线人数近 2000 万——来自 CNNIC 的数据，到 2006 年初，中国只有 1.1 亿网民。也就是说，平均每 5 个网民，就有一个正在使用 QQ，进到网吧，我们会发现所有人第一个打开的就是它，这不能不说是一个奇迹，而且我们会发现现在越来越多的上班族也是使用 QQ 来传递信息，传递文件，如果还有公司认为只有 MSN 能解决员工上班聊天的问题，我们只能说是一种偏见。如果说 QQ 刚开始出来的时候只为了聊天交友，那么今天它的方向已经发生某些微妙的变化。尽管今天的腾讯还是惹来各种各样的非议，但我觉得腾讯将是未来最有可能立足与成功的公司。

我之所以觉得腾讯值得学习看好腾讯也是基于以下考虑：一、它的起家，仅仅只是一个并不赚钱的小企鹅，而且模式在国外只是赔钱货，能做的只是粘住用户，马华腾却能用它来赚钱；二、腾讯在国内总是会有各种各样的非议，最要命的是它经常模仿别人，比如拍拍，但谁不是在模仿，关键是谁模



仿的最好，腾讯的后续产品虽然都是模仿过来的，但都属模仿中的上乘之作，除了那个 QQ 邮箱；三、腾讯的产品线延伸的很好也很成功，比如休闲游戏、QQ 直播、新闻都是基于未来和用户考虑的……；四、从互联网产品来考虑，它已经成为不是门户的门户；五、腾讯的用户基数大，所以对新产品的推广很有帮助。

而且对马华腾本人，我也是比较看好，这么久以来，马很少在大众目前出现过，有着实力派的行事风格，这个可能跟人的性格有关系，但我觉得人的性格决定了企业能做多能走多远。一个人如果对外暴光的多了，只能说明想企业本身的事情少了，即使不少人也会累趴下。

我记得去年的时候，很多互联网公司搞即时通讯的互联互通，当时有牛人写了一篇文章，说 QQ 的厄运到了，我当时就在文章底下留了言，我说我不这么认为，不过没说明原因，而且我留了联系方式，后来那牛人主动加了我，就为 QQ 的厄运问题，跟我争论，我当时确实没想过有什么理由要反驳他，只是觉得他们那事搞不成，中国人的那点小盘算决定了很难成功，而且我知道 QQ 从开始就不参加，他们弄那个的目的也就是联合绞杀 QQ，事情到后来没弄成，即使弄成了对腾讯的威胁也不是很大。后来读到一片文章，才知道马华腾的考虑：“马化腾并不否认前端软件的开放并非难事，但让他不作为的原因是：QQ 后台的软件非常复杂，需要 6000 台服务器协同工作，开放带来的不是服务的丰富，反而可能破坏自身的稳定性。”。从长远来说，目光是短了点，但从现实考虑，这个代价是值得的，即使他们那个互联互通搞成功。从用户角度来考虑，我们会发现，人其实只需要一个即时通讯软件就可以了，多了也只是浪费，我是有 MSN 的，但大部分时间我不开，为什么？没那个必要，腾讯的服务不比 MSN 差。

前段时间，好像中国移动最近又跟腾讯有点是非，不过我觉得腾讯你还是照着你的理解去做，移动爱怎么做就让他去做，早死早投胎。

结论：从类型来看，腾讯是目前为止中国最大的社区，如果有人不同意我的社区说法，可以好好研究一下它的产品线，几乎每个产品都是用社区的眼光研究出来的；第二、未来的互联网，社区类是最有前途的；第三、未来的腾讯完全可以依靠它每一个产品线建立它的互联网帝国！



互联网做的就是一种服务

一直以来，很多人都在讨论互联网到底做的是是什么？有人说做的是概念和思想，有人说做的垂直和纵深。如果我们深层次观察对他们的最终结果分析就会发现，无论是概念和思想，垂直和纵深都是基于人和商业的需求提供的业务，说白了，都只是一种服务业务和服务项目。

从服务业的初衷我们就会发现，农业，工业还是一个国家的基础，这应当是个不可逾越的阶段。就像马斯诺的五个需求理论一样，而服务业是给前者提供服务的，是为了更好的进行生产，使生产更有效率，成本更低，质量更高，速度更快。所以服务业就不仅仅只应该有衣食住行等基本行业，还应该包括其他行业，诸如互联网。

在现阶段，国内大多数从业人士将互联网特别是诸如电子商务（b2b b2c c2c）网站归结到高科技 IT 行业。我们所谓的高科技 IT 行业应该是居于研究开发之类的，而电子商务（b2b b2c c2c）从其提供的业务我们就会发现它只是以独特的信息流帮用户解决问题，促进社会经济的一种行为，直接一点说其实质就是一种服务。

为什么很多人会把诸如电子商务等行业归结到高科技 IT 行业？我想这个与其产生和使用工具的特殊性有关。首先，电子商务是利用计算机互联网促成交易的一种新兴贸易方式和经济交易方式。其最初产生的是以免费的午餐形式出现，跟餐饮、理发、桑拿等服务业不一样；此外，其使用工具带有科技含量，是以计算机来进行操作的，这就决定了它不同于传统的服务业。但是我们相信，并且已经发现，随着互联网行业的深入发展和相对成熟，网络上“免费的午餐”将会越来越少，像现在很多电子商务公司的会员制、平台广告、期刊出版等都需要客户支付费用才行。而只有客户支付费用电子商务运营商才会为其提供相应服务。

弄清楚这个概念之后，我想我们就能明白我们到底做的是是什么，那就是跟餐饮、理发、桑拿等传统服务业一样为客户提供尽善尽美的服务，摆正心态不要一副你什么都不懂的样子（在实际操作过程中我们发现确实有很大一部分人这样认为，在此说明）而对客户进行指责和刁难。试想一下，如果在



饭店里服务员敢那样做吗？除非他们准备关门。

所以在基于互联网业务开发的时候，“服务”两个字就为我们提供了一种思考方向和思路。客户需要什么？我们能否开发出来？我们开发出来客户会不会使用？在互联网服务里我们要做能做的还有哪些？

我们必须明确一点，互联网就是一种服务，不同的实现手段但是却有着相同的概念——服务，促进生产力的发展。网络信息流的发展与传统商业有很多相似之处，用传统经济理论也完全可以解释。

传统电子商务平台的缺点

所谓电子商务(Electronic Commerce)就是利用计算机技术、网络技术和远程通信技术，实现整个商务(买卖)过程中的电子化、数字化和网络化。人们不再是面对面的、看着实实在在的货物、靠纸介质单据(包括现金)进行买卖交易。而是通过网络，通过网上琳琅满目的商品信息、完善的物流配送系统和方便安全的资金结算系统进行交易(买卖)。通过以上定义我们可以看出，电子商务的实质在于商务而不在电子，但在现实生活中，我们很多企业却往往忽视了商务从而偏离了电子商务的核心所在。只简单的把电子商务当成了一种了企业产品的推广途径，导致的最终结果是造成了企业把电子商务作为一种可有可无的东西，甚至不做。现在让我们来看一下企业不做电子商务的理由有哪些？

一、企业网站

作为厂家来说，电子商务毕竟还是刚刚接触，所以很多厂家就走入了误区，以为只要建立企业网站就可以了，造成的结果是首先受技术所限，无法对网站进行自主维护和修改，使用非常不便；其次是不知道推广，致使网站淹没在互联网海洋里，摆在那儿“守株待兔”，等待消费者自投落网，网络营销可能是没有传统的营销方式有效。

二、商务平台

相信今天的电子商务服务模式大家有目共睹，无论是阿里巴巴也好，慧聪也好虽较有效地克服了“企业网站”的主要弊端，但平台本身的简易性决



定了其仍然存在众多无法克服的弱点，表现为几个方面：

真实感 差 完全脱离现实环境，缺乏直观的真实感；高效性 差 产品无法像实物那样进行展示，效果自然大打折扣；操作性 差 操作界面过于抽象化，买卖双方使用不便；功能性 差 名符其实的平台，只是文字和图片的平铺堆放；趣味性 差 使用过程乏味、枯燥，买卖双方均不爱用。可以看出生硬的文字，刻板的图片，有限的订单，信息交流的不延缓性——这一切都无法满足习惯于传统业态的供应商；由于无法取悦供应商，也就无法从供应商取得更多的产品资料；而一旦在约定时间内，无法满足客户的需求，将导致失信与客户。让电子商务土的掉渣但愿只是句玩笑。

互联网从来就是概念和思想

中国互联网从最初的8848到现在四大门户外加一个后起之秀——腾讯QQ和一个专做电子商务的阿里巴巴，已经走过了风雨十年的历程。10年，刀光剑影，折戟沉沙。多少英雄豪杰曾经梦想这里是他的天下却忽视了最重要的一点互联网世界就从来没永远的王者。互联网从来玩的就是概念和思想，谁的概念更新，谁的思想更贴近时代的一点点微妙变化谁就更能一夜间创造财富神话。没有人能停下追逐的步伐。死的时候就是停下来的时候。

立足2000年，前溯后推各5年左右，中国互联网发展的整个历史就展现在我们面前。互联网进入中国10年，一次又一次让人出人意料，没有人能够准确的算出互联网下一步将走向哪里。每一次新思想和新概念的提出都经历了一个不长但也不算太短的过程，有线、无线、拨号、宽带……一个个当初被定义为虚拟世界里的符号和概念正在悄无声息的融入到现实生活。门户网站、短信、网络游戏、搜索、电子商务、ISP、SNS和博客，众多的形式已经体现，互联网成为通信、信息、交易、娱乐中心初露峥嵘，产业和市场一直在高速发展，但更大的市场潜力，更大的商业机会，更大的应用价值都还蓄势待发。

在此，我还有必要在说一句，正因为做互联网做的是思想和概念，所以你必须站在高端看问题，做顶级，也就是说像玩游戏一样你自己必须制定一



个游戏规则然后让别人来玩，只有遵守规则的才能存活下来。当然我们还有必要指出，做互联网光有概念和思想是不够的，技术原因是它发展的关键点。像最近炒的很火的 web2.0，技术难度不高，因此很多互联网公司只要稍有实力便可以推出，最近新浪推出了博客就是明证。而阿里巴巴跟雅虎的合作，我想马云肯定考虑更多的是技术问题，他本身是有危机感的，搜索技术一天不攻克马云的心里就一天没底，现在好了，跟雅虎一合作马云这个大忽悠胆子就更大了。而腾讯 CEO 前两天前在西湖论剑上也有所表示，腾讯将进军 C 2 C 市场。

是的，这里依然是英雄豪杰的天下，但在做之前最好想问一下自己，自己到底对互联网了解多少？你的概念和思想所做出的模式有没有利益增长点，你的思想和概念能被人接受和加以利用吗？你有别人所复制不到的东西吗？

西湖论剑，论谁的剑？实际上是在论互联网的剑，论天下草民的剑。谁也不能自称为王，互联网不相信眼泪和付出，只相信剩者为王。今日剩下不知明日是否依旧可以剩下，所以，互联网没有永恒的王者，却有更新的概念和思想。

从 web2.0 的早产谈国内互联网的缺点

10 年前的互联网做的应该说是一种思想和概念，那时候国人不懂什么叫互联网，当然可以利用国人的好奇心来进行炒作。随着炒作的成功进而让人们接受。应该说中国互联网发展到今天，市场已经培育的差不多了，起码一提互联网国人不会像见了外星人一样陌生。

早期或者说现在的互联网公司最常采用的方法就是聚集人气，进行人气进攻。而对于国内的四大门户网站和腾讯公司以及阿里巴巴等大公司来说人气已经不是他们所关心的问题。也就是说在一个公司人气聚集到一定程度之后拼的就是技术。可以看出，随着互联网行业的深入发展，光有思想和概念已经远远不能解决互联网公司本身所存在的问题了。

大家知道做互联网本身就是一个烧钱的过程，刚开始拼的就是看谁的钱



最多，谁能把谁烧死。人气不足可以用烧钱来解决，然后在这个过程中加大自主研发能力，进行技术攻关，并且你本身的技术是别人所没有的也是别人所学不到的。像百度就是以技术著称，很多公司想学百度的东西但他就是学不到。阿里巴巴人气是有了，但他自己的搜索技术是不过关的，笔者认为这个才是阿里巴巴跟雅虎合作的主要原因。大家知道雅虎的搜索技术是很出名的。而腾讯总裁也在前几天的西湖论剑现场表示腾讯公司将进军 b2b 和 c2c 市场，可看出在技术不成熟的情况下，只要有钱能模仿别人的技术就完全可以进军他认为有钱途的所有行业。

中国大部分的互联网公就是在这种技术不成熟的情况下匆忙早产的，造成的结果是先天营养不良，而只能采取后天补足——管理团队进行的较量。管理团队的较量固然重要，但如果本身没有先进的技术，管理团队再优秀恐怕也支持不了多久。

Web2.0 也是在这样一种背景下诞生，不知道是幸运还是不幸？一时间国内对 web2.0 炒的很火，大家很看好这个东西，有实力的公司纷纷进军 web2.0，技术也大同小异。前几天新浪也推出了博客，如果说四大门户都推出博客，对现有的博客进行挤压的话，我看小一点的博客网站存活几率不大。

猪八戒威客网没必要炒作

“猪八戒威客网用 10 万重金征集建筑设计方案了！您可以写写您对此事件的看法……”当这个号称“全球第一中文博客社区，中国最大的博客新媒体，国内首个博客口碑营销专家...”的博拉网通过自己的平台对所有中文博客发布这个消息之后，各方反映平淡，兴趣索然，一致认为，这又是一次彻底的博客口碑营销行动，通过搜索引擎的搜索即可知道。

此前 KESO 等 IT 名人似乎对博客的口碑营销提出了不同的看法，在其文章《东拉西扯：口碑，还是营销？》引用杨勃的话：我觉得口碑营销这个词本身就是矛盾的。……不知道是应了 IT 评论名人的言还是博客们确实觉得这样太没意思。总之，这次的反应是平淡的，跟博拉网曾经承办的“五粮液国邑干红红酒体验”不可同日而语。



如果我们单从营销的角度来看，营销似乎已经渗透入了我们生活的方方面面。我们每天都在接触大量的广告，不管你是有心还是无心，你都必须接受一些广告，只不过广告的名称取得比较好，就叫广告。实际上，博客口碑营销与广告的区别在于：广告，从一开始就提醒了消费者，很明确很露骨的告诉你，我这个就是为了给厂家或者产品做宣传的，你可以相信也可以不信。而博客口碑营销却害羞而含蓄，你很难判断它是不是广告，是出于作者本意还是由于有人花钱来买这篇文字。由于网络的发达，网络购物或者通过网络来引导、影响人的购买行为已经成为现实，很多人在购买某件产品之前大都喜欢在网络上搜索一下已经使用过该产品的人对这款产品的评价，就是笔者本人也是如此，而由于博客口碑营销的存在，就让我对该产品的印象或者是性能打了折扣。因为你很难判断在网络上哪些是真实可靠有效的信息，哪些是厂家雇的枪手写出来的内容。而猪八戒此次跟博啦网合作，就不能不让聪明的人们浮想联翩了，尤其是在博啦网从去年就一直标榜自己是“国内首个博客口碑营销专家...”的前提下。

其实“猪八戒威客网用 10 万重金征集建筑设计方案”对当今的网络来说并不是新鲜事，因为中国互联网从来就不缺乏新鲜：木子美的性爱日记、芙蓉姐姐的 s 型身材、天仙 mm、公交 mm 直到去年很火的张钰性爱录像带……一件件事无不彰显着炒作和恶俗，只不过有的炒作得大些过火些，我们就认为人家那是成功营销，而像这种 10 万块的悬赏任务就芝麻见西瓜了，更何况还采用了被众人有点厌烦的博客口碑营销方式。从朱跃明拿到第一笔投资起，人们似乎预见到了在不久的将来，猪八戒威客网势必要展开一场品牌营销造势活动。仅仅一个月之后，我们就见到了预料之中的：博啦与猪八戒威客网携手合作。对猪八戒威客网来说，它似乎是用不着炒作的。首先，威客模式的引入就足以让中国的互联网再次兴奋，大凡网络上混的人谁都知道除了博客、播客还有威客，威客就是出卖智慧在网络上赚钱的人跟那些 SOHO 族差不多，其他“客”不赚钱的情况下威客赚了钱；其次，国内的威客网站虽多，但真正能叫上名字的也就那么几个：任务中国、k68、猪八戒……；最后，猪八戒在前段时间刚融到资，炒作的行家会选择融资这个事件而不是用“10 万重金征集建筑设计方案”，这仅仅只能看作是威客的一次深入人心的推广活动。



至于为什么要选择博拉网搞这样一次活动，我想原因应该在于让普通的网民再次体验及领略威客的本质，普及威客知识，同时在讨论过程中倾听不同意见，为行业赢得更为健康的未来。

点评网站走不远

当作为 web2.0 代表的博客一直找不到赢利方式，当越来越多的人喜欢在购物或者出行之前去专业的平台上搜索一下其他用户对该产品或者旅游景点看法时。博客和点评结合到了一起，令人担心的是，博客这把双刃剑极有可能毁了点评这种模式！

博客并不坏，博客的最大特色在于更多人拥有了话语权，可以向外界喊出自己的声音！

点评模式也不坏，站在第三方的立场上评价使用过的服务和产品，给即将消费的人以建议，让有兴趣购买的人对自己即将消费的产品或服务有个大概而清晰的了解。很多人是愿意分享的，也愿意给他人以建议。

但当博客违背了初衷，想去实现赢利计划而变成营销的时候，博客和点评似乎就只能分道扬镳。

博客体验式营销概念的推出直接给直接点评网站泼了盆冷水。博客体验式营销？名字取得不错，也似乎在为博客的未来在考虑，但谁想过，依中国人的做事手法和手段，一个很好的概念绝对会被中国人做烂，这次也应该不会超出这个怪圈。

我们看到了所谓体验式营销的特色：随便找一帮人，只要有博客，你愿意写，你就可以得一笔佣金，这笔佣金从 20——80 元不等。当然你得按照他们早就为你准备好的方向去写，比如说好话，坏话可以说一些但不能太多，因为那就失去了给你佣金的意义？他们很懂得钱要花在刀刃上的道理。

我们看到越来越多的人投入到博客体验式营销的队伍当中，浩浩荡荡向着失去公正与良心的方向出发，也早就偏离了当初写博客的意愿！那时候谁会想着借写博客去赚钱？徐静蕾突破千万点击，又出书又拍电影还搬离新浪开了属于的杏花村。媒体在狂热的鼓吹用博客赚钱的名人们，业内也在为作



为 web2.0 代表的博客寻找出路——营销、营销……博客体验式营销呼之即出。博客作者们后来沦为了营销的棋子，赚到钱的不是博客作者们而是另外一些鼓吹博客体验式营销的平台。

平台在组织人，用他们手里的博客作者作为资源，在大力的推广某些产品或者服务。当博客作者们将自己试用都没试用过的产品吹的一塌糊涂的时候，商家的目标实现了——变相点评。他们可以将这里面很精彩的点评发到平台上来，博客体验式营销一方面宣传了品牌另一方面实现了变相点评。

“我现在都不知道那句是真那句是假，之前我买什么东西，尤其是数码产品还会去网上看看大家对它的评价，可是现在我不大相信，因为我辨别不出，到处是枪手的言论。而且有些也太假了，一眼就看出来了。我看以后买东西也就不需要看这些评价了，买到自己中意的就行，靠运气吧！”远在北京的同事陈说。不用说，博客体验式营销正逐渐的从追求搜索引擎收录数量开始向各大点评平台渗透。

当然，目前来看我们似乎并不值得如此担心，但如果事情会朝我们预料的方向去发展，那么点评网站该如何办？

对于点评网站来说，巴不得注册用户疯狂的点评，毕竟这就是用户贡献内容的具体体现，但当人们发现这些内容竟然多数为枪手所为的时候，不知道网站的 CEO 们是否还会那么自豪的到处炫耀网站的注册数量和用户活跃度？

没错，如果这一天一旦到来，点评网站的公信力会受到极大的挑战，那还不如趁现在不怎么赚钱的时候大力塑造平台本身的公信力，打击虚假点评，提倡有意义的公证的点评，形成良好点评氛围，引导博客体验式营销向着积极健康方向发展！而不是这个问题已经很严重的时候再想着纠正，那时候以已经很晚了。

博客服务：能不能走的更远点

1、写博客谁都会，但出书却不一定谁都可以，博客和出书的区别就在这里；



2、出书还是有市场需求，由于人人都有被认可的欲望；

3、很多网站经常性的会宣扬某某杂志社在他们网站上集体开博客，却很少想着把合作更深一层，跟杂志合作，向杂志供稿，说白了就是向媒体投降！

4、博客是成不了媒体的，由于诸多原因，虽然大家都在写，也许跟媒体合作是博客的发展方向；

5、博客网站推出的出书业务基本上是不赚钱，当然也不会亏本。亏不亏本实际上跟运营团队的人员有关系，如果这个运营团队只有两个人，那么可能还小有赢利，日子滋润。如果有几十个人，直接就废了，毕竟业务有限；

6、也许对一些人来说，他们会把这些东西印刷出来，看起来却跟日记没什么两样。人的认可欲望性不能得到极大满足；

7、博客书所缺少的书号、编辑排版、印刷量、销售量、利润、版权都对博客书的发展造成了隐患，注定长不大！印画册还可以，那样跟普通印刷厂就没多大区别，唯一的好处在于“一册起印”

8、参考一下亚马逊可能对博客网站的发展更有利——“按需出书”

经济参考报：全球著名的网上零售商亚马逊网站（amazon.com）本周初宣布，网站已收购了一家出版公司，以推广“按需出书”的新业务。据悉，亚马逊网站收购的这家公司名为“书中浪”（book surge），成立于2000年。亚马逊网站没有公布更多收购细节，但称完成这一收购后，公司可以节约书籍的库存成本，使营销更加灵活。目前，这家出版公司为亚马逊网站提供了一份包括上千种书目的书单，亚马逊网站的顾客只要发出订单，马上可以交付出版公司印刷，即所谓的“按需出书”。亚马逊网站的一名高级管理人员说，这种经营方式满足了特定客户的个性化需求，同时使付印数量很小的生意也有利可图。他说，哪怕顾客只要一本书，公司也不会亏本。

9、博客书的方向：印刷数量少，读者少，但照样可以买的动，至少在固定读者眼中。

10、在线阅读和拿在手里阅读完全是两种不同的概念和感觉，对博客主人来说也完全是不同的成就感。网络上的点击量让人感觉不真实，但印刷出来之后的成就感远比点击量来的爽。

11、拥有书号的博客书生意会比现在印刷日记型的业务量要大得多，可以相应的收一点书号代办费等。



12、博客网站成立属于自己的图书发行公司，以此做大博客书的印刷事业，承担博客书的销售功能，既做大了自己也满足了客户，双赢的促成往往就在一点点的差距。

13、博客中国以前的博客丛书系列其实做的不错，如果发行再能上来的话，当然质量的要求也要很高才行。

14、在现时情况下，人们更愿意相信纸媒，人们相信在现实里纸媒是一种实在的看得到摸得着的传播方式，而网络媒体不具备。而且我们还可以这样说，网络媒体的出现只仅仅在于信息的传播速度上，从传播效果上来看，要弱于传统媒体。

15、在其他行业都存在个性化服务化的情况下，博客为什么就不能存在个性化服务。其实博客本身就是一种个性化，但这种个性化尝试在世界范围内还是有局限性，我们希望把这种个性化进行到底！

融资去，上市去

三年前，我们很少谈上市，我们谈融资，那时候不明白上市是怎么回事，毕竟刚出学校不久，我的老板也很少谈上市，他常挂在嘴边的话是融资，他总是用等我们融到资这话来忽悠我和我的同事们，而我们并不知道融资成功对我们意味着什么，我们从来都没想过，一家小网站能成什么气候，三年，三年过去了，我发现那个曾经加总经理只有 11 个人的网站现在已经超过 111 人，这应该算是一个不错的进步吧？不过那里已经很少有曾经的同事，走的走，散的散，有能力自己干的早自己干了。有所谓的 CEO 打电话给我，谈起我曾经工作的那家网站，他很可惜，因为我在融到资之前离开了，他是另一家网站的老板，我只是含糊着说以后有机会去他那里工作，其实这个基本上很难，因为现在的我，不大愿意跳槽。

前几天金山上市了，我看到很多人在说，他们谈论的不是金山的曾经和那些已经离开的人们，而是留下来的那些人身价有多少，他们在羡慕也在感叹，我不知道金山的管理层们在光荣与梦想都实现的时候是不是也会在众人面前喜急而泣，更不知道那些曾经在那里奋斗过又悄然离开的人们是不是也



在后悔不已？

阿里巴巴也要上市了，据传就在这几天，地点在香港，这个中国电子商务的王者，这个曾经与慧聪与易趣吵吵闹闹了多年的网站也要上市了。网易为它做了独家专题，在专题中称阿里巴巴上市将批量制造一千个百万富翁，钱，还是钱。我想很多阿里巴巴的员工此刻在家里早就把自己该得的计算好了！他们都在期望那一刻的到来，跟他一同期望的还有他的家人，爱人！

史玉柱说，“任何一家公司在即将上市时，都会碰到有一股力量设坎不让上市。而现在征途科技正面临着这种情况。”我们是否可以理解为征途上市的宣言呢？这个成立不到两年的网络游戏公司虽然成立才两年，已经成为让盛大、网易等不容小觑的竞争对手。据 IResearch 艾瑞市场咨询的数据显示，今年第一季度征途公司已超越第九城市，收入份额首次冲进前三位，与第二位的网易收入仅差 190 万，达到 4.8 亿元。新浪科技说上市将会让史玉柱和他的征途网络名利双收，当然，还有他的团队！

据说和讯也要上市了，虽然未得到官方证实，我们可以预见的是，和讯上市是迟早的事，只是有些时候不便于说。或者说看到人家也上市了，很多人开始按捺不住了，他们在问：“我们什么时候上市呢？”

上市，上市，还有什么比上市更令人激动人心的呢？还有什么比上市更能制造富翁呢？没有梦想也没有光荣，金钱所散发出来的就是光荣与梦想，除了这还有什么，责任吗？要不，我们不会这么热衷的谈论，谁谁谁的团队又产生了多少富翁？

融资去，上市去，至于说套现之后的事情就留给后面的人去解决吧！光荣和梦想在一些人身上实现了，在另一些人身上将用其他方式来实现，很好，很不错！只是“我们什么时候上市呢？”

为百度的新媒体举动叫好

我知道百度将要推出它的人物频道，在几个星期之前。大家当时关注的是第一个上百度首页的会是谁？很多人说了自己的看法，但仍然局限在 IT 领域，后来有人说干脆别猜了，第一个人肯定是李彦宏，争吵告一段落。我发



现那次大家谈的仍然只是皮毛，看起来仍然是属于不了解百度的，至少是不了解百度的新媒体战略。

我对百度的新媒体战略并可看好，这是之前的想法。感觉做搜索的去做新闻，总有点不务正业的味道。尽管百度此前也发表了它对新媒体战略的看法和言论，但总是窥不出百度想搞什么把戏。

百度的人物频道一上线马上给人眼前一亮的感觉，至少在意料之外，这就是一个很大的进步，因为呈现的是一个意想不到的惊喜：首页人物竟然是电视里的人物许三多。很多人没想到，有人欢喜，有人骂，但依笔者的观点，百度的新媒体战略是走对了。什么是新媒体，这个很值得讨论，最近看了很多关于新媒体的文字，总体感觉是都没什么新意：事物的通常变化是当大家都认为很不错的时候往往就有问题，因为大家都这么认为，大家都认为他成功不了。但我们会发现，很多时候，只要你坚持了，那么就一定会有结果，尤其是互联网成功的几率就更大。当年也有人认为阿里巴巴有问题，但成功了，在8年后的11月，也算是对某些自以为是的人一个有力回击。

我认为，新媒体就应该与众不同而不是人云亦云。你可以看各大门户，新闻几乎没什么看头，报纸上的东西，拿来将标题一做，就呈现给用户，传统媒体是什么呀？在中国有多少传统媒体做的好的？要不是行政命令，都不知道将有多少传统媒体濒临倒闭，多少在传统媒体里混的记者失业。传统媒体有着自己的弊端，那就是离政治太近，离生活太远。毫无自己的思想和观点的媒体注定了活得不滋润，关于这个搜狐就给我们做出了榜样。

至于有人说百度是江郎才尽，尽不尽那只是个人的看法，每个人都有发表自己观点的权利，我不反对，但我还得说出自己的看法。

我们的媒体总是关注这样那样的运动和文件，却很少关注离我们很近的生活。从另一方面，也正好说明，为什么博客会这么火，因为我们不是看客，我们是生活的经历者是参与者。我们的生活不是每天都有激情，我们的媒体在很大程度上只关注群体，如果我们将这个群体想看得仔细些，则得出的只是一个模糊化的群体概念，这很失败。

百度不一样，尽管许三多不是现实里的人物，但他在《士兵突击》里的表现大家是有目共睹的，《士兵突击》火起来，那是因为人们希望也愿意看到在现实里还有这么一群奋斗的人，他们各有个性，这种个性又跟现实里的我



们那么相近，这就够了。看过《士兵突击》的人，谁不对许三多称赞，笨是笨了点，但他至少代表着中国人骨子里的某些东西，而我们通常在生活中却找不到这种人，也许你就是，但你找不到你所属于的群体，《士兵突击》里许三多的出现在一定程度上告诉你：此刻，你不是一个人在战斗！

我们需要，我们渴望，这就是好的。而百度关注的就是人们愿意谈的，它从关注冷冰冰的技术到关注人精神层面的东西，无疑，这是一大进步。

谁说新媒体就一定要关注现实里的人物了，可曾问过自己，现实里的媒体可曾关注过人的精神层面，我不否认，肯定关注过，但谁又近距离的感受那些专家教授智慧的光芒，没有，我们通常看到的是那些专家教授站在台上的喋喋不休，弄了半天之后我们总结出三个字：假、大、空。百度就不错，它知道它要做什么，它知道作为一个媒体它需要有自己的性格，需要有自己的特色，而作为商业公司来说，尤其是在进军新媒体领域来说，它做出了自己的尝试，尽管我们认为百度的新媒体战略还不成熟，还有有待完善的地方，但千万别苛求，第一步已经走的不错了！百度，努力，这一次的新媒体举动是走对了。

web2.0 是个伪命题

很多人习惯将 web2.0 理解为简单的博客，实际上博客并不是完全的 web2.0，顶多只能算是体现 web2.0 精神的冰山一角，这不是危言耸听，这是现实。

这里不能不说 Web2.0 的精神。当我看过许多关于 Web2.0 的解释之后，我发现每个人对它的理解存在偏差，至少是站在自己的角度来进行理解的。什么是 Web2.0 精神，这个问题也困扰了我很久。Web2.0 精神就是完全剔除人为因素而通过系统制定好的标准然后由用户投票决定的谁将是王者的过程。在这个过程当中体现的应该是完全的民主和自由。

现在的标榜 Web2.0 的网站里，和讯不是，博客中国不是，新浪和搜狐更不是，他们只是为自己穿了件叫做博客的外套，然后向世人宣布我就是 Web2.0，这有点搞笑，更为搞笑的是，今天所有的网站 Web2.0 上靠。



如果我们把 Web2.0 的精神套在他们身上你会发现，这些完全不合格。

和讯也好，博客中国也好，还是新浪和搜狐也好，他们都是用编辑人为的干涉用户贡献出来的内容。他们决定了哪些文章可以被重点推荐，放置在首页，进而可以推荐名家的文章，无论内容如何只要是名家写出来的，肯定得推荐，沾染了传统媒体中的势利气息。

如果说这是一种民主，那么只能说体现了对编辑的民主，因为编辑决定了网民贡献出的内容的命运，我们只能将其看作是在履行“人大代表”的职责，但人大代表只能关注一个群体，他们并可能关注到所有人的所有内容，如果人大代表打个盹，那么也许就会有好几篇写的很不错的文章被淹没在互联网的海洋了，除非那些通过搜索引擎过来的突然来访者看看，但我们明白，这不是真正的用户。一直都是这样，搜索引擎用户是不忠实的读者。

如果要完全的体现 Web2.0 精神，那么网站的首页就将变的十分简单，我们假设将进行建设的是个新闻资讯类网站，那么在首页只需要体现两点：第一，原创新文章；第二，通过用户点击、顶、投票、回复等方式产生出来的文章。我们相信，这种通过大面积展示同时通过投票决定出来的内容才是最精彩的部分，也是用户最希望看到的，而且是真实的表达了民意。

只要有人为干涉因素，那么我们将会发现，这些所谓的 Web2.0 站，都是存在问题的。是的，民主和自由不是绝对的，编辑要做的仅仅只是像个警察样去删除或干涉那些有违社会伦理公德和跟社会发展或者政治相违背的言论，而不是什么样的文章都经过编辑挑选重新整理之后的东西。这对 Web2.0 精神是一种渎职。

在此前很多次也提过，Web2.0 它体现的应该是一种精神，一种人人都有发言权的精神，是民主和自由，讲究个性。在这个过程中，有人想出名，有人就喜欢 show，有人为分享知识经验，有人仅仅只是为交友……可以啊，所有的想法都可以，只是人们愿意做而平台就体现这种平等平民精神就可以。Web2.0 精神不是说谁说自己有就拥有的，它更多的是一个草根群体的东西。至于说那些新浪搜狐们说自己是 web2.0 谁相信呢？终究是有门槛的。而且从严格意义上来说，web2.0 的出现，只是话语权的争夺，这种话语权被大多数精英把持太久了中国人需要倾诉。

有人为干涉因素的 Web2.0 站永远只能是个伪命题。在中国如此，在世界



范围内也将是如此。提倡最大化的自由和民主，才是最能体现 Web2.0 精神的，当然，我们还得提一句，Web2.0 精神又要跟无政府主义和自由主义相区分，它更在于一种机制的完善！

电子邮件谁好用

先说用电子邮件的历史，我从 2001 年开始。新浪、chinaren、搜狐、雅虎、163、QQ 邮箱……应有尽有。

最初用新浪，后来还使用过 chinaren，跟搜狐的不一样，后来又申请了雅虎的，到最后又使用了 163。说实话，163 电子邮件用到今天也没觉得烦，原因在于界面清晰，速度快，虽然经过几次改版，但对邮箱功能来说还是没有多大妨碍，而且 163 对自己的电子邮件系统进行了产品（博客、新闻等）整合，对使用 163 产品的用户来说，无疑，是一个很不错的建议。目前正在用的还有 QQ 邮箱，这个邮箱也很不错。

舍弃新浪邮箱的关键原因在于它在某次系统升级之后，将我邮箱中几十封宝贵邮件全部丢失，后来我发邮件到客服，忘了她们说什么，好像只是说抱歉，是呀，我也很抱歉，从此之后我见人就说新浪的邮件系统垃圾，我身边的人也就不再用新浪。不过我女友就一直在用，她告诉了我邮箱密码，所以偶尔会进去看看，没想到新浪也将邮箱改版了，虽然整合了一些东西，不过怎么看，新浪邮箱对新浪而言也就是附属产品，他们并没有下过大功夫，相反将这些邮箱作为了自己做广告的一条途径，因为它总是推荐所谓的商讯给用户，说白了就是广告。

Chinaren 是早就不是用了，速度奇慢，作为用户来说，我受不了等待的时间，所以只用将它停止。我想很多人之所以没停止它，原因就在于它的校友录服务。如果那天查尔斯·张将 chinaren 的校友录服务取消了，那么 chinaren 也就不存在了。不用搜狐的邮箱，说不出什么原因，好像当时就是觉得搜狐的首页比较乱，看得人头大。而且说实话，搜狐好像有好几套邮箱，它的系统总是提醒你选择，这一点很不方便。单从品牌传播方面来说，这很失败，虽然搜狐的产品多，却没有让人能记得的优势产品，就比如 163 的邮



箱、新浪的新闻、腾讯的聊天工具一样。搜狐没有，所以失败，也注定它要没落。知道原因也就罢了，问题是，知道原因之后还在“矩阵”，难道非要把自己“矩”死才甘心？

雅虎的邮箱刚开始大家一致说好，因为它总是第一个升级，空间存储量大，可以放很多文件，所以就一直使用。实际上平时也没多少邮件和文件要存储，只是觉得用着还算顺眼，至少不讨厌，而且每年过生日的时候，它总是会发封贺卡或者电子邮件给你，表达对您的祝福，完毕之后来个雅虎邮件团队敬上，看得人打心里高兴。前段时间雅虎也对它的邮箱系统进行了升级，当时据说还是只给老用户使用，说真的，新的怎么着也用不习惯，速度慢不说，倒感觉它防范垃圾邮件系统确实是个垃圾，什么都防范不住，我明明将一个地址不下 10 次标明为垃圾邮件地址，却每每出现在本人的邮箱之中，那地址简直成了我的噩梦，看到之后就想呕吐。所以到最后，最常去的，还是 163 邮箱，每天至少进去收发邮件一次。原因在前面也说过，还顺便带个新闻。

不断升级邮箱空间以前是雅虎的专利，自从 QQ 邮件出来之后，这专利就归 QQ 所有了。它现在的文件中转站的空间就是 1G，绝对是个好东西，我的同事们，有时候连下载的电影都往里面放。我却欣赏它的方便和实用，我每天上班第一件事就是打开 QQ，既可以聊天，还可以实施监测自己的邮箱里有没有新邮件，因为新邮件来了，它总是会自动提醒。

一开始我认为 QQ 邮件做得并不好，打开之后简直就是 163 的翻版，我比较讨厌看到这种拙劣的翻版。后来它进行了创新，最大的创新我认为还在于可以发布群邮件，这实际上也是一种变相的群聊方式，只不过这种方式大家容易接受一点，至少不会让一个头像在右下侧不断闪动，人心里不会着急，而且太有论坛的风格，光是这一点我就很喜欢，所以我近来总是喜欢用 QQ 的邮件给朋友发邮件，跟朋友们联络。我还发现它最新的一点，便是相当于抓虾功能的订阅服务“我的阅读空间”，这又是一大进步，只需你将自己常去站设置为“添加订阅”，以后只要他一发布文章或者新闻，你将迅速的得到这个消息并阅读。

所以至今为止，我所认识的，大都使用两个公司的邮件系统：163 和 QQ。至于其他的，虽然牌子大，但中看不中用，也抓不住用户的心，虽然在继续



使用，我看离开也是迟早的事。

博客如何成为媒体

在麦特·德拉吉报道莫尼卡·莱文斯基和总统克林顿性丑闻之前，在传媒世界没人知道德拉吉是谁？而他身边的人仅知道的他是加州一家礼品店的经理。随着德拉吉在互联网上的活跃，人们开始相信，博客成为媒体已经成了一种可能，至少德拉吉成了媒体。随后，美国各大新闻媒体开始关注博客。通常人们认为 911 成就了博客，它使人们从不同角度对这次事件进行了全方位的报道。当然，这次事件还成就了美国一家知名的互联网公司——新浪。

在博客传到中国之后，尤其是在 2005 年，人们开始争论，博客成为媒体化的问题。直到今天我们依然认为：对大多数人来说，博客成为一种媒体只是一种可能，能够最终成为媒体的仅仅占其中很小的一个比例。得出此结论完全是基于博客背后的人的复杂性，以及新闻媒体的特殊性。

由于新闻媒体要求公正客观的传播，这实际上跟博客后面的人是处于一个对立面上的，博客作者总是站在自己的立场上进行想当然，当然新闻媒体还有另一面就是个性，但我们注意到新闻媒体的个性是基于事实严谨的基础上，而不是信口开河。这无疑是博客成为新闻媒体须跨过去的坎。

传统新闻媒体要求它的记者编辑必须公正、客观如实地进行报道，我们相信这一点，博客可以做到，但在承担社会责任上，以及严谨的要求方面，博客似乎做的不如传统媒体好。

我们认为一个即将成为媒体的博客须做到以下几点：

- 1、你对事物保持着高度的好奇心和热情；
- 2、你认为你的所有作品都是基于对真相的探索；
- 3、你一直会站在一个中立的态度上去进行你的博客写作；
- 4、尽管你也许会收取某些人或某些企业的润笔费，但你得在文章中表明，他们是你的客户，免得误导你的读者；
- 5、你拥有优美的文笔；
- 6、你对文章的基本写作方式是懂得的，比如记叙文、议论文、通讯的写作，



而且一直都在很好的遵守；

7、你的博客写作承担着一种社会责任；

8、你在传播一些美的优秀的东西，即便不美也不优秀那是因为你报道了事实真相；

9、你一直都是以一种很认真的态度去写作，而不是用一些毫无意义的文字去消遣你的读者；

10、在内心里你有着对新闻理想的追求；

11、你相信自己也希望自己每一天每一篇文字都比过去做的更棒；

12、你不但每天都在写，而且每天都在思考和观察，也会去关注跟你同类型的博客作者；

13、其实你所有的写作都只是基于一种纯粹的兴趣，否则你很难坚持；

14、你讨厌那种不负责任、信口开河的写作，你会认为那是一种对读者的渎职；

15、你有着最基本的对新闻的认识和新闻敏感性；

16、即便很多东西你不懂，你在该领域不是专家，但你很懂得学习。

至于其他的诸如订阅量、浏览量方面，都只是简单的参考，而不是一个博客成为媒体的重要途径，如果我们单纯的以追求订阅量和浏览量为写作准则那么可以负责任的，你的博客则很难成为媒体。作为媒体的基本一条，你的负责任。我们希望也愿意相信，越来越多的博客能最终走上媒体之路。也提醒那些想和即将成为媒体的博客作者们，得进行负责任的写作。

关同学的站

关同学在很久之前就有了想做自己网站的想法，昨天晚上大伙一起吃饭我才知道，时间在高中时候，据我推测，他的高中刚好是我的大学，也就是说时间大概在 2001——2004 之间，可以看出这哥们念头还是比较新的，商业敏锐度也还不错。

他最后说：“我一直以为做个网站很复杂，没想到今天看来这么简单。”所以啊，关同学的网到今天也没有做成，这不，最近抽晚上的时间在努力，



换皮肤，测试，找程序，还好定了下来。如果关同学那时候就开始做站，我们是否可以大胆设想一下，关同学今天就不会跟我做同事也不会一个月拿一千多的薪水，很有可能成了钻石关老五，成为今天年轻人们的偶像，成为我的老板经常称赞的极少数人之一，也将成为我的研究对象。

很可惜，想法没有变成行动，所以到今天，关同学依然是关同学而不是钻石关老五，估计在今后关同学从想法变行动的态势会有所改变或改变很多。

为了做站关同学最近一直跟我谈一个问题：他的站要做成什么样？

我只能说，我不知道，我希望他给自己选择一番，而不是我帮他选择，这种能预见到天花板的事情我从来不做。

我见过身边的许多人，也在做站的，有些人坚持了下来，有些人干到最后干脆把自己的站关闭了，为什么？很简单，做站有两种目的：一，只是兴趣爱好，做做玩玩；二，出与经济考虑，就是为了想赚钱。兴趣爱好的，即使不赚钱也不打紧，无所谓，而且很多时候也不想用自己的站赚钱，就比如我自己的那个博客，我是没想过赚钱的，所以到今天我连广告都不加，我觉得没意思，只是想让我的那个博客看起来显得纯净点，当然，如果哪天加了广告上去，我想那还是有其他原因的，比如从网站美观度来考虑，感觉网站应该更漂亮一点，或者单纯的文字太过单调的原因；出于经济原因考虑的，因为没赚到钱，或者在短时间内赚不到而站又没有多大气色，比如每天的访问量等等原因，到最后就关掉了。

那么有没有既想赚钱又兼顾兴趣爱好的呢？我想有的，至少很多事实是证明过，我也就不需要再证明。

所以关同学的问题，就是我要考虑的问题，我得考虑好关同学。

所以，昨天我就一直在问关同学，你喜欢什么或者说你的兴趣是什么？你喜欢跟什么样的人交谈，你们每次闲扯的主题是什么？我问他，是因为我想从他的行为或者言论当中来寻找他的网站的雏形。

我的最简单看法是，做站在更多时候，你得从兴趣出发，毕竟个人站，哪里来那么多的商业模式，没有必要。人光赚钱还不行，还得思考，还得关注自己的内心世界，是否在从事这件事情的时候感觉愉悦，如果说你每天赚到很多钱，但你感觉不出幸福，那不是白扯又是什么。人赚钱的目的从最本质的内心意义来讲首先是为了让自己有安全感，其次也是深入一层的想法便



是解决内心里的宁静感和幸福感。

这就要求，我们在站的时候更多时候考虑我们的内心，我们的兴趣和爱好。我们不能为了做站而做站，如果这样，即使你手里有几百个站又能怎样，在我眼里依然算不得什么站长，因为那些是垃圾，能不能静下心来真正的，确实的做点事情呢？

后来我知道关同学为什么要做站的目的了，他认为在公司里很多自己的想法实现不了，所以他想为自己做一个，实现他的那些想法，这倒不失为一个发泄的好办法？至于内容，我还是建议做的专业一点。虽然他说：“现在我很明确自己不喜欢什么，不喜欢 80 年代人的懒散与叛逆，也就说明不太喜欢非主流类，但是很明确的喜欢没有想出来……”但对人来说知道自己喜欢什么比不喜欢更为重要，因为那意味着目标的明确和人生的目标。人家说穷人和富人的区别就在于：富人在做事之前就看到事情的结果，而穷人在做事之前却只看到过程！你是否有点启示呢？

互联网：未来的形态

几乎所有接触了网络的人都会这么觉得：在未来，互联网将是重头戏，它将深入我们生活的方方面面，比如工作、娱乐、学习、购物、交朋友、买房子……。现实里拥有的，人们会想尽办法将其搬到互联网上。

互联网的共同特征

既然互联网有这么大的魅力，那么它有没有共同的特征，这种特征便是：工作、娱乐和学习。

人首先得工作，自己赚钱养活自己，其次才是娱乐，最后在工作中不断发现不足，继续学习。虽然现在的互联网调查报告显示到 2007 年，互联网具有越来越娱乐化的趋势，只能说明互联网还不成熟。这种不成熟是由于整个社会环境所造成的，目前中国仍然处于快速的转型期，由于这种转型期必然在思想，文化领域发生一些事情，至于说这些是好还是坏，很难给其一个定义，不过，转型的目的和意义通常都只是为了更好而不是更糟糕。它反映到互联网上边是人们在思想领域内的挣扎混乱，比如你通常会看到各种各样的



网络红人，还有一些 20 多岁的年轻人自称学者以及一些发表吸引眼球言论的专家。

互联网影响下的未来生活形态

但无论怎么说，在未来，我们会在互联网上进行生活，我们可以想象一下，我们的未来生活形态：早晨一起床，我们会打开电脑收发电子邮件，然后看各地发生的新闻，然后开始工作，这种工作通常都极有协作性质，累的时候，我们可以听音乐看电影。

在未来的未来，电影院这种东西完全有可能成为文物，是人们在内心里纪念的地方。那时候人们内心实际上是孤独的，因为你每天都将对面对一个冷冰冰的机器说话，人是需要交流和沟通的动物，而互联网的出现虽然便捷了，但却将这种沟通变成了文字，而看不到沟通对象的肢体语言和脸上的表情，仍然感觉是不真实的。我们得出一个结论：离互联网越近，人便越孤独。

好了，我们仍然把话题扯回来，说明为什么电影院会成为文物？

随着互联网越深入的应用，那时候的电影发行渠道完全有可能只建立在互联网基础之上。制片方将片子一次性卖给某电影网站，人们也习惯了通过互联网来看电影。当然，未来电影不可能再像今天一样实现低成本制作。

各种各样的社区网站将大量涌现

在未来，涌现出来的网站将是各种各样的社区网站，不可能单纯的提供新闻资讯，网站方面完全会提供新闻资讯的评论等功能，也就是说抓住重点，进行产品线条延伸。如果是单纯的提供新闻资讯的网站基本上我们可以忽视。为什么？在未来单纯提供的这项服务的网站其用户是没很高忠诚度的。而与此相反，具备高忠诚度的就是社区类的网站。

我们可以将社类网站看作一个小区，网站管理方实际上就是小区的管理者和小区文化的营造者。但社区类网站又毕竟不同于小区，小区的文化生态太多复杂，各种各样的人，不同的工作岗位，不同的薪水，不同的文化，就决定了小区文化建设不可能精而准，只能是形式化的大而全，而社区类网站的最优方式则是让其文化生态链变得越单纯越好，在形式上和前进方向上牢牢把握住网站发展方向和发展态势。当然，这里的态势，实际上是一种态度或者说是一种文化氛围的营造。

实际上对任何网站用社区来定义是不准确的，我更倾向于将其称呼为“社



群”或者“社团”。之所以不准确的原因在于社区太过广泛太大，不具备强大的生命力，虽然有可能在一个特定的时间段内拥有高成长性，但这种成长性仅仅只是在某一个特定时间段，比如在网站经营者的炒作之下，当网站经营方停止炒作，那么这种高成长性就不具备。我们可以用芙蓉姐姐来进行观察，虽然它是一种网络现象，但如果我们不单纯的从网络现象来看待便会明白很多。

“社群”和“社团”称谓的好处在于清晰的表达清楚了网站群体的共同特征，即具备怎样的职业？怎样的工作和生活状态。就比如板儿砖当中的拍砖文化，我们会发现在这个网站当中人们都喜欢拍，而拍的过程实际上是一个争论的过程，是在寻找事实真相。板儿砖里的人差别也很大，从他们回帖的内容就可以看出，知识成分和研究对象参差不齐，但总体来说他们拥有相似特征：文化层次相对较高、年龄偏大、对真相探究永不满足、很能扯……人们有着共同的意愿，想把事情搞明白，这就是这个群体的特征。由于这个群体特征非常明显，那么它将会吸引来更多的与该群体特征相同或者相近的人。

草根型网站比大型网站更具备生命力

这里的草根型网站说的是小网站。之所以说它比大型网站更具生命的原因在于，小网站本来就是一个小众化的小区，如果我们再想向生活靠近一点，那么村庄好了。这是中国最常见的生活形态。一个村庄往往都拥有几百年的生命力，短一点的也拥有几十年时间，无论朝代如何更换，村庄永远不变。就是因为拥有共同的文化性，也因为这种共同的文化性，就从外部筑起了一个无形的防御体系。

大网站不一样，大网站往往成分复杂，各怀鬼胎，说白了只能是一帮乌合之众。聚也容易，散也容易，不具备长久性的生命力。

当然，小有小的弊端，大有大的好处，小社群不具备扩张性，即使具备扩张起来也比较慢，大网站虽然具备扩张性，一旦网站管理方松懈管理则很容易一夜倒塌。

说是《互联网：未来的形态》，实际上也并没说多少，也许是还没想明白，只能想多少写多少，等有机会再加补充。



离资本远点

我在最近一次向他人提供咨询的过程中发现一个问题：绝大多数创业者希望自己的项目能受到资本的青睐，尤其是年轻人手里的项目更愿意希望资本的注入，原因是在初期他们并没有多少钱，他们希望资金进来之后能把项目做的更好些，发展的也更快些。但我给他们的建议往往是，千万别想着在创业的初期就拉进投资，因为那样你会变得被动，你将处处感受到压力。

我所在的行业是互联网行业，这是一个曾经和现在被称为最受资本青睐的行业，但结果如何？我们会发现，很多人往往失败了，失败的原因我认为不能归咎与项目本身，而是资本，当然，这可能过于怪罪资本，原因总是有一些的。

我进的第一家企业就是 IT 企业，时间在 2004 年，那时候的网络正处于寒冬状态，在经济还算敏感的浙江，互联网企业也没受到人们的肯定。而我的老板就是用自己的钱在维持着公司的运作，结果你会发现，他将公司的每个人都变成一个可以创造经济价值的人，把公司的每一个产品都做成可以赚钱的产品，我们出行业企业名录、出行业杂志、出广告期刊、卖网络广告……，一年之后我们就迅速赢利，我们不需要太多的人，用人的原则是：人够用就行。在企业初期人少点，尽量走的稳妥点，你会发现你一直在赚钱，而不是在亏损，如果是一直在亏损的企业，那么做着也就没意思了。

我的第二东家同样是一家 IT 企业，有七家财团在后面支持，从资金方面来看，我们丝毫没有问题，在我的城市，铺天盖地的广告都是关于该企业的，员工待遇也很不错，豪华的办公室…….. 两年之后它销声匿迹。据一直呆在那里的高层后来跟我聊天中，我终于明白了一个道理：千万不要被资本控制。当时那家企业实际上有两条选择，一条做电子商务平台，另一条做需要投入巨额资金进行研发的 3D 商城。但公司的投资者认为做平台没有什么意义，只要做 3D 商城才是未来的出路，结果是在公司在加拿大和北京设立两个研究中心，投入重金进行研发。该项目一共持续了 5 年之久，但每年几千万乃至上亿的研发资金让投资者开始感受到了压力，这种压力的直接作用是让公司的总经理和中层开始疯狂却束手无策，因为投资者说：“如果不继续进行 3D 的



开发，那么将中断投资…….”而公司的中层却认为，当时最好的选择就是做电子商务平台，延伸服务。结果就是我在本段的开头说的那样。

同样的两家模式几乎相同的企业，为什么一家赚钱，一家亏损，原因想必就在于资本者的话语权。如果我的第二个东家在一开始就拒绝投资，从自己认为比较不错的模式上开始入手，然后赚到钱，从那时候开始考虑资本的进入，不适为最好的选择。因为那时候你才有跟人谈判的资本，你的选择有多条，你可以放弃要威胁你最初梦想的投资，进而选择能跟你有共同理想的投资者。也就是说，投资进入的最佳阶段是在你最不缺钱的时候，而不是你最缺钱的时候。有人可能会感觉奇怪，‘为什么在我最不缺水的时候要引进投资，我有没毛病！’你可以换个角度考虑一番，如果在你最缺钱的时候去跟人谈，你是否有十足的把握控制资本而不是让资本控制你，当你有钱的时候，你可以将投资进来的钱去做别的你认为更能为你创造利润的事情，你在按照自己的方式去经营你的企业，而不是按照资本认为的“最好的方式”去经营你的企业，这是两个截然不同的概念。

不巧的是，我的第三个东家也正是这样一家企业。两年过去了，我们一直在亏损，而作为身在其中的一员，我能深切感受到这种由于资本带给公司的压力，这种压力首先来自于赢利的压力，投资者毕竟不是天使，他不会用一段很长的时间来等待你赢利。当投资断了的时候，也就是倒闭的时间。

而如果我们再看看那些到今天成功了或者仍然在成功的公司，我们就会发现，很少从一开始就受到资本青睐的，阿里巴巴当初从 50 万起家，豆瓣一开始也只是杨勃也只是用借来的 20 万开始了最初的创业之路。

我身边最近有几家小网站做的很不错，日子过的也很滋润。比如大义乌（www.dayiwu.com）就是由老板自己出钱做的，据说，这家网站工作人员并不多，但效果做的却不错。为什么这样说，是因为我曾经参加过他们举办的线下活动，那天整个酒吧几乎都是他们邀请的网友，有 100 人左右，而作为一个地方性网站能在短时间内邀请到网友参加活动，尤其是在自己掏钱消费就很不容易了。

如果你想创业的年轻人，如果你想保持你最初的梦想，那么我建议，在开始的时候你离资本远点，你成功的希望就大点，你离资本越近，你就越



危险，你，别给资本说话的机会，除非你能控制资本！

新媒体在行动，新媒体也尴尬

在号称“中国最大的门户网站”搜狐看来，许多曾经的 1.0 网站已经适应了“新媒体”的要求，成功转型为“新媒体”。

在最新一次的专题《赈灾心贴心，向新媒体致敬》中，搜狐的编辑们说：“新媒体平台让亿万网民一起注视、关切灾区。也正是在亿万网民的审视下，企业公民责任正在兑现。新媒体是用户创造的媒体，用户通过新媒体赈灾，如同身临灾区。向新媒体致敬——向新媒体的用户们，致敬。”这是一次关于新媒体集体亮相的“专题”。

接下来，我们看到了那些熟悉的企业：搜狐、腾讯、新浪、网易、新华网、人民网、百度和中国志愿者网，也看到了那些熟悉的人的发言：

搜狐网总编辑于威：新媒体全面发动了网友力量；新浪网总编辑陈彤：新媒体第一次发生极端重要作用；人民网总裁何加正：第一时间播报抗震消息；社科院网络研究者闵大洪：新媒体反应非常迅速；《赢在中国》总编辑胡泳：现在已经存在着“无所不入”的媒体环境；清华大学新闻传播学院副院长尹鸿：这是传媒和网媒无意识配合最好的一次……

我并不是新媒体的研究者，但我确切的知道，在四川汶川大地震报道当中，我们见到最多的信息最初的来源不是新浪搜狐们，而是中共的党报网站——新华网，它在汶川地震发生约 18 分钟后，开始发布消息，接下来才是新浪、腾讯等中国知名门户网站。

为什么？搜狐和新浪们不是一直以信息的海量和及时而闻名于世吗？为什么这次他们落后了？是搜狐新浪们的停滞不前还是因为官方报社已经意识到互联网的效率，开始对互联网进行重视了？我们不清楚。我们所能知道的是，在这次关于四川汶川大地震报道中，我们只是看到了这些所谓新媒体的网站们在大量的转载发布官方网站新华网的内容，这不能不说是一种身份的尴尬，曾几何时，我们的民众差点把搜狐、新浪们看作是新闻的权威者，透过这次事件我们又会发现，实质上搜狐新浪们一直梦想挤进正规新闻网站的



努力无疑是失败的。

就连在“周老虎事件”中，门户网站的急先锋网易的报道也毫无亮点。如果人们还有点记忆，我们会发现在周老虎事件当中，网易曾经派遣编辑记者深入陕西镇坪调查“华南虎”，人们的关注点不是新华网人民网，更不是搜狐和新浪以及腾讯，而是网易，人们感觉到一种痛快，作为一个普通人对真相的迫切期待。这次很遗憾，它交了白卷。

这，兴许是值得搜狐新浪们反思的地方——新媒体到底要做什么和怎么做？

当然，关于这次的报道，我无意说新华网和人民网，因为他们已经做的够好，他们在第一时间发布了消息，并在此后不断的派遣编辑记者去地震灾区，传送回最新消息和最真实的画面。这一次，他们给了人们以惊喜——从公众透明度上而言。

那么搜狐和新浪和新浪们做了什么？他们虽然在信息发布上迟到了，但终归，他们努力了，他们让更多的人及时的通过网络了解到了地震的最新情况，并号召人们，为我们的同胞捐款。让我们记得这些现在看起来仍然会流泪的号召：

搜狐社区：加油，中国 挺起中国的脊梁；腾讯：天佑中华 众志成城；百度贴吧：请让我们一起，为受灾同胞祈福吧；新浪论坛：吹响赈灾集结号 一天佑中华 爱感人间；天涯社区：让我们用行动做一个四川人！ 网易论坛：众志成城，论坛网友齐心协力抗震救灾。

就在这几天（19—21日），我们看到原本外表光鲜色彩明亮的中国网站都成了默哀的“灰色”，就连盛大这种以游戏为生的网站都关闭服务器以示哀悼！这一次没有政府的行政命令，仅仅只是一个通告，但所有的网站不约而同的做了，人们发自内心的悲痛与纪念！这也许预示着新媒体的新生——懂得公众责任！

在下次突发事件面前，我们希望看到：新媒体与新华网人民网的编辑记者们一起上路，冲在最前线，通过视频、图片和最新的文字告诉外面的人们，我们一直在向前，我们一直在努力！也让人们了解到更多的事实。

新媒体既要有大量的冲在最前线的编辑记者发回来的消息和网民贡献的内容，也要强大的号召力！



再言：新媒体需要有大量的网民，更需要训练有素的记者！

这一次，新媒体在行动却也尴尬了！但依然，向新媒体致敬，是他们，在最大范围内将人们的爱激发并放大！

网易的机会

百度出事之后，大多数人忽视了一个沉默者：网易。这是一个稳健的，很少会搞出响动的公司。他们总是在迅速的做事，并在事情做的尽量完美之后才很低调的对外宣布，他们做了个什么东西——YOUDAO。

就是这样一家公司，曾经在门户陷入困境的时候，首先实现了转型，以游戏为主营。但现在，那个技术出身的 CEO 似乎又意识到门户的重要性了。他们做了两件事：一，发布 YOUDAO 搜索引擎；二，拿下广州亚运会的网络新闻发布权，加强新闻建设，与其他门户在新闻上展开竞争。在别人看来，这可能是个偶然事件，毕竟网易的总部就在广州。实质上并不如此，也没这么简单。

当大家都意识到搜索引擎重要性的时候，我们看到有越来越多的公司加入到这个竞争的行列。BAIDU、GOOGLE、YAHOO、SOGOU，然后便是有道。尽管在中国市场，以百度独大，谷歌据二，仍然无法阻止其他公司进军的地步，我们发现大家都在尽力抢劫市场，以一副“跑马圈地”的姿态。

现在这个市场终于出现了一点松动，百度出事了：被中央电视台曝光、被官司缠身、跟阿里互掐。百度出事并不代表百度的市场地位就可以动摇，但你得清楚，同时做几件事比专注做几件事情压力要大的多，效果可想而知。

在所有的竞争对手中，谁最有可能，从营运的综合效果来看能增幅最高，在这一点我更看好网易。

谷歌在中国经营了多年，仍然没有大的起色，尽管有 4A 公司和一帮子粉丝为其摇旗呐喊，效果不尽人意，缘于其本土化概念仍为深入骨髓；SOGOU 出道不晚，产品可谓尽善，其搜索当中，最优秀的产品当属于：MP3 业务，这一点上，它比百度做的要好的多；至于 YAHOO，由于其中国门户的衰落，使用人数在近年来呈不断下降趋势，进入阿里系之后，对 YAHOO 搜索引擎的推广则如鸡肋一般。而现在，网易却在大家都成型的时候突然杀入值得警惕。



现在来看，网易有道在短期内无法成功，而百度的地位也无法动摇，但只要百度的竞价排名营收方式不改，那么很有可能，百度接下来的市场分额就会逐渐缩小，只不过缩小的速度不如竞争对手所期望的那样快。

问题是，作为搜索引擎，既然竞价排名不是营收的最好途径，那么最好的营收途径在哪里？谷歌的方式和其提倡的“不作恶”更能迎合大多数人。问题是，在中国，这个氛围存在吗？

无论从何种考虑出发，只要百度仍深困危机当中，网易的机会之门就会一直打开。只不过网易喜欢稳健，搜狗在炒作手法上更有娱乐性而已。事实上，张朝阳是一个娱乐人物，张朝阳带领下的搜狐更是娱乐性的公司，新闻，则是其对外的露头。

品牌、还是圈钱

PPG 倒霉之后，雷军在其博客连续高调发表了长篇大论，从凡客诚品的融资到运营。其中谈到说凡客诚品在未来是要作为一个品牌而存在的。是不是这样，到底操作性在哪里？用户群体能否认知？品牌的打造是否需要长久的广告轰炸？如果不是长期的广告轰炸，那么它是否有其他途径，比如拥有自己的独立研发和设计能力？大部分对凡客诚品最初的认识来自于其猛烈的广告，在这一点上无疑凡客诚品是学习了当时的 PPG，只不过 PPG 在后期的广告投入方面远不如凡客诚品多而已。无论是门户还是大中小网站，我们都会看到凡客诚品的广告。广告宣称：只需 68 元既可拥有纯棉衬衣。

首先，我们说这种大范围的广告投放方式是否合理？网民是最不忠实者，我们得承认这一点。而且从 PPG 的运营来看，当 PPG 撤掉其大范围的广告之后，大部分网民就不知道该品牌的存在，转而去购买凡客诚品这一在各大网站进行猛烈广告攻势的品牌。可以看出，像网络直销这种电子商务模式，从一开始操作就严重依赖于广告，靠广告来拉动销售。当广告停掉的之时，收入就可能造成锐减之势。很多人可能会想到脑白金。脑白金是做的不错，但有一点我们需注意，脑白金的传播完全依靠传统媒体，无处不在的对人的视觉和人的认知进行轰炸和引导，并且这种轰炸从一开始就没有间断过，其广



告词易懂易记，带有诙谐，迎合中国人心理。传统媒体的权威力度和传播效果是网络媒体至今无法延伸和取代的。而凡客诚品要做成品牌，尤其是面对的这个群体是一个不忠实的用户，只能采取大面积的长久的广告支持，从品牌的打造来看，仅仅一年两年，可能无法打动这个群体。

其次，凡客诚品现在仅仅是只运营该品牌，并无实质性的能拿的出手的设计及研发能力。如果迈不过这个门槛，说打造品牌可能只是意淫而已。从一些成功案例来分析，综合各方面因素，自主的设计和研发能力是支持一个品牌长久生存的关键，无论是戴儿电脑还是国内的报喜鸟或者雅戈尔，他们都有自己的工厂且有自己是研发机构。所以从长远来看，更容易做出品牌的，更具备竞争力的，更能在互联网这个天地里做出事业的，可能是在传统行业里混的比较久的企业。

最后，价格引导上是否合理？中国有句古话：人不识货钱识货。没错，网络本身就是提供更实惠的商品，实惠的首要前提就是更具竞争力的价格。但如果凡客诚品一直将价格作为竞争的第一条件，依中国人的识知来看，即便凡客诚品做成了品牌，也仍然只是一个低端品牌，不利于企业长久发展。一个 PPG 倒下去，必将有千万个 PPG 站起来，中国就是这样，中国的互联网环境就是如此。而为了竞争，是否还有比 68 元更低的“直销品牌”出现，如果凡客诚品要加强自身的竞争力度，是否需要在广告上进行投入，加强宣传。一方面是广告的长期投入，一方面是因为价格竞争，这种方式是否有真正的竞争力可言。况且，中国互联网的发展环境不得不让我们考量雷军所说的，凡客诚品要打造品牌这句话。在中国，如果你发现一个不错的项目，而且受到 VC 的青睐，那么可以肯定，这将是一个急功近利的企业，他不可能去打造所谓的品牌，更多的是圈钱，他们最终的目的仅仅是套现走人。做一个搜狐和新浪式的门户，在这样的年代，这样的环境里似乎很难，也很难以让人相信。

总体的感觉，雷军的高调更多是给 VC 看的，给那些想要投资的资本方看的，也是为未来上市在做必要的准备。所以说做品牌的话，我们只能抱有怀疑态度的旁观。



四川互联网缺什么

浙江互联网依然如火如荼，创业依然大张旗鼓，发展思路依然有条不紊。四川互联网不缺乏埋头苦干的，心怀梦想的人，敢于冒险的人，勤奋好学的人。四川缺的是一种开放的心态和处事的方式。

四川互联网界在最近的一次名声在外是在 07 年的盛大收购成都锦天科技的事，当然，作为不玩游戏的人，锦天科技之前并不听说。此外，四川互联网能拿出手的项目很少。作为业界一员，我读过某四川 IT 精英的博客，随便翻阅，发现对趋势谈的多，对操作谈的少。谈趋势者，清谈也，清谈误国，更误商业。后来我跟轿子母婴网（www.26263.com）的蚂蚁在良木缘聊起这事。蚂蚁说，成都 IT 界之前也搞过很多聚会，其中有一次就谈到了如何融资，但他发现，很多人上去就大谈自己的网站做的如何如何好，注册用户有多少，压根就没谈网站本身存在什么样的问题，更不用说下一步的打算，弄的一次主题为融资的聚会变成了大家纷纷推广其网站的一个秀场，至于说如何融资则泛泛而谈，甚至连融资报告该如何，VC 会问哪些问题，如何回答都没有人提出来，因为其中有人确实是见到了 VC，但人家就是不谈。

这让我不断想起我曾经工作过的城市，那时候我们也谈，但我们所谈的是针对一个具体问题，大家该如何解决，曾经遇到过这个问题的，就把自己的解决方式抛出来给大家共享。比如我写博客，我曾经碰到过另一家网络公司的老板，他想当然的以为我写博客是出于秀或得到一份更好的职业。我当场反驳，事实情况是，我写博客，谈论互联网，我仅仅只是想把自己所做的一些项目的一些关键章节和我思考的结果，共享出来，供有需要的人借鉴，也许哪天他也碰到类似问题，当他搜索的时候到了我这里，他看到了，那么就可以借鉴，我也希望在他借鉴的过程中发现问题，并跟我沟通，也使我进步。例如：《论垂直型批发网站加盟客服的绩效考核》这篇文章，就是看到公司其他部门对加盟存在极大隐患而提出来的。

行业聚会本身就不容易，如果还要将其变为推广自己网站的秀场，无异于图财害命。人家没那么多时间听你啰嗦的谈了一大堆，最后发现什么都没得到，哪怕是一种是启示都没有，你说这不是图财害命是什么？



所以四川互联网要想做的非常好，关键是行业心态一定要开放，没有服于不服，更没有说你是总经理你就应该怎么着，去的人都是总经理，都是网络精英，但为什么就不能谈点实质性东西，你怕别人学到了对你构成威胁？如果真是那里理解的话，四川互联的发展也就只能到天花板了。在互联网繁荣的北京，电子商务之都的杭州，媒体发达的广东，人们总是不断组织各种各样的行业交流，希望这种交流能碰撞出火花，大家都带着对自己网站未来的思考回家，而在四川似乎不能。也正是因为没有顺畅的开放的交流，所以人们总是埋头做事，他根本就不会去看前方，不晓得在不远处还有暗礁在恭候。此外，这种长期缺乏交流的环境，使得人人都沾沾自喜和坐井观天以为自己是专家，俗不知，在外围，与他同样的人可能还保持着学生心态，在跟人学习交流，以使自己的职业能力变的更为强悍，为公司带来看的见的价值。

注：事实上，当我从浙江到四川，我便感受到了这种令任窒息的环境，所以就很想改变一些东西。本篇是拜轿子母婴网（www.26263.com）的蚂蚁所赐，那晚的交流所得不少，关键是一些我没想透的，还在隐约当中的一些东西突然明白了。尽管夜很少，但我很兴奋，至少可以找到能交流到实质问题的人。接下来，我会将那晚我们的交流我所得的一些东西，整理成篇进行共享。分别是《运营经理的工作重心》、《资讯运营，发现数字背后的人》、《兼职网络编辑的管理》

网络世界的“二”

（1）这世界无非两件事：一造人，二造钱。造人是为了延续，造钱则为了更好的生活。所以网站如果不赚钱，造不出钱，那也没什么前途，趁早关门了事。这是针对那些一心想成功的网站经营者。如果做站仅仅是兴趣，那也未尝不可，因为我知道，如果你还会关注兴趣，那是因为你从其他地方搞到钱。

（2）并不一定去纳斯达克了就是成功了，不是这样的。今天有很多所谓很向往纳斯达克的中国企业，恐怕很少了解“股市信托责任”的，顶多也就是搞笔钱，至于企业最后怎么样，那是后来的事情。作为懂得信托责任的



企业，纳斯达克并不是网站的最终，那仅仅只能作为一个新的高度和起点。

（3）做站的人应该分为两种，第一种很务实的人，一步一个脚印，专注于事业本身，以服务和共享心态做站，享受这个过程，也算是生活的一部分。第二种人，目标就很明确，直奔圈钱而去。那就 IPO 吧，所以在这个过程中，肯定要玩很多虚的，拉很多不明真相的群众，投很多不明真相不知道花哪里去的钱？

（4）至今为止，网站也可以划分两种。第一，伟大的网站，我曾经说过这个问题，伟大的前提的在于改变人们的生活和思维方式和行为习惯，如 GOOGLE，如新浪，如阿里巴巴。第二，基础应用型网站，这是以为服务为主的网站，它称不上伟大，却让客户很方便，总能满足这社会一部分人的需求。

（5）墨守成规还是时时创新？网络本身是需要创新的，你不要死盯那些概念去看你的网站，也别相信所谓的专家。互联网时代，人人都可能成为专家，但你发现，很多很多的专家，连他们家的自留地草都没锄干净。成功经验我们是否需要借鉴，肯定是要借鉴，但需说明了，此借鉴非抄袭。我就曾经见过某所谓的教授口里的借鉴，就是将人家的文章拿来换了个名字而已。这是文章问题还不大。如果是应用，那么是否只具备了行而丧失了神。不要总是拿来用了再说，也许那就是颗毒药呢？

你属于哪种？自己思考，对照着来。

看看国外的有趣的互联网 Idea

两年前，讲过一个故事，故事的主角是 Johan 和女孩 asa，他们在斯德哥尔摩的晚宴上聊天，聊到了在这个年代要分辨谁是单身并避免由贸然带来的尴尬并不是件容易的事，于是，他们创办了单身戒这样一个网站。运营思路很简单：“Johan 为这枚戒指增加了附加值，那就是每个戒指都刻有 ‘made in Sweden’（瑞典制造）的字样和一个唯一的注册号码，这个注册号码允许拥有者加入全球网上单身戒社区。”当作为单身的你购买并戴上这枚戒指，那么很轻松的，你在人群中会被迅速的认出，你也可以借此认出你的同伴。这不过是一枚普通的戒指，只不过他们为戒指注入了全新的含义，而由此创办的网



络社区从盈利角度来考虑，自然不会成为难题。

两年后，我又发现了一个很有趣的互联网 Idea，同样来自于国外。这是一个很简单的网站，他们宣称自己是“全地球最知名的网站 (<http://www.themostfamouswebsiteonearth.com/>)”，听听，光是这个噱头就能吸引来很多人的目光。之所以称为全球最知名的网站，是因为他们可以有許多“全球最知名”的项目，诸如：全球最知名的小伙、全球最知名的姑娘、全球最指名的小狗。总之，你只要能想到的，“全球最知名的……”他们就能给你制作出来。这也正是他们的运营思路与其他公司的不同之处。所谓的制作，几乎不拘什么成本，那就是发一张奖状给你。这张奖状完全是 PDF 格式的，你只需要下载下来。当然，首先你得明白，这里面只有一个“全球最知名的……”如小狗，小伙，不可能有更多，因为全球最知名就那么一个。等于说是先到先得。而费用也并不高，你只需要交付 1 美元，就可以获得为期一年的“全球最知名”使用权。当然，在你交付 1 美元之后，你还需为 14 家公益机构之一投票，公益机构包括：红十字会、世界展望会等等。在一年之后，他们将把募得的 80% 款额交付给得票最多的公益机构，为公益事业做出自己的贡献。对大多数人而言，1 美元并不多，可能也就你的一包烟钱，你就可以得到这样一个殊荣。一来权当一乐，另一方面也为公益事业做出了自己的微薄贡献，何乐不为。这就是他们的运营上的不同之处。

目前，他们的运营和推广工作进展的似乎并不顺利，但我还是感觉，这个 Idea 很不错。至少在国外，喜欢搞些新气象的外国人还是愿意买单的。这正如百万美元网站，那个在网络上公开叫卖阴毛的英国网站。购买者只要支付 200 美元，不仅可以得到她的一根阴毛，而且还可以在她的网站上做一个小广告。据计算她要卖 5000 根阴毛才能赚到一百万美元。根据该网站显示，目前已卖出了 190 根，还剩下 4810 根。无论他们成功与否，至少他们让我们看到了 Idea，与我们常人不一样的思维和思路。

中国互联网能谈到自己的东西不多，几乎是国外有什么我们就有什么。新闻看雅虎的、搜索看 GOOGLE 的、视频看 YOUTUBE。我们关注的往往是热门的大的东西，而国外诸如单身戒、全球最知名的网站、百万美元网站等等，都是小众的，但从小众里，我们的互联网从业者们是否值得思考一下。如果有一天，我们自己也有这样绝妙的 Idea，相信的中国互联网成熟了也成功了。



中国网民们用某些机构的话来讲也成“高端用户”了，期望这一天早日到来。

三大门户的十年，在变动中前进

几乎所有的人都不愿意公司一直在变动。放在互联网公司来看，员工最讨厌的可能就是网站改版。但是你得记住，如果你们不改版，恐怕一段时间之后，你吃饭的公司就不存在了。

如果你一直呆在互联网里，你回过头看看，看看今天成功的那些互联网公司，谁还在坚持当初的梦想？它们几乎都偏离了最初的方向，他们坚持的只是互联网这个行业。阿里巴巴最初也不过是个做黄页的，而我曾经呆过的网站就是给企业做做网站，后来才提供了新闻资讯，再后来出版杂志，报刊等。至于这些门户们，变化就更大了。新浪是互联网界公认的“第一门户”，也是最纯粹的第一代门户概念上市互联网公司。特别是无线增值行业萎缩后，依靠内容优势拉动的品牌广告收入成了新浪唯一的支柱。但是，2008年12月22日，新浪宣布以约13亿美元的价格与户外广告巨头分众户外数字媒体合并，组成年收入达7亿美元级别的新媒体巨无霸。至此，这家依靠内容+品牌广告，叱咤中国互联网十年的门户巨头，终于宣告要淡化传统门户概念色彩，朝新方向的转舵前进。网易在2002年的时候，就开始转型做网游。我们能在今天网易的收入财报中发现，网易有超过80%的收入来自于游戏。而当初网易是一家传统意义上的依靠提供新闻营收和增长的门户。当你看过这个数据，你还说网易是门户吗？是的，你依然要承认，但是你觉得，这与当初网易的方向一致吗？或许张朝阳对门户的概念原本理解上就与别人不一样，他总是在强调矩阵，于是我们看到他不断的在收购。目前来看，他是成功的。他的畅游要上市了。而搜狐网目前绝大多数的收入同样来自于畅游。门户，已变成一个骨架。

新浪收购了分众要做广告平台，搜狐和网易，在今天都这么倚重网游，难道他们不做门户了吗？非也。在目前的环境下，我们会发现，谁都在公开声称自己就是新媒体。连博客都是。既然媒体有这么容易做，等于说，做新闻做媒体已经不是一个门槛。国家的那些一向规矩的媒体们也发誓要做新媒



体了。门户们该怎么办？要知道门户们的新闻稿来自于这些传统媒体，有稿件在手就等于新闻媒体们抓住了门户的睾丸。门户能做的就是将这个没有任何门槛的东西扔给那些想做门户的公司，自己则转型做更为有前途的东西，只不过新闻还得继续巩固而已。

新浪、网易和搜狐都不是门户了吗？它们仍然是，但今天门户的概念，似乎要重新认识。在很长一段时间里我们将门户的概念理解过太多狭窄，我们简单的以为，提供新闻的，以新闻实现创收并盈利的公司便是门户。十年之后的今天，我们会发现，它们已经完全改变了。这种改变不是他们的错。如果他们不改变，那么很有可能这些公司已经不存在了。谁还记得瀛海威，还有多少人记得 8848？还有那些曾经叱咤风云的人物张树新和老榕们？所以你别总觉得公司老是改变很烦人。这种改变事实上也是在寻找探索新的盈利模式和成长方式。人都不可能成长的一帆风顺何况是一家处在急速变化的互联网环境中的网络公司。

未来能继续存活的门户，一定是业务性是多元化的门户。至于严格意义上的门户概念公司，恐怕早晚得是中华网和人民网的，只不过我们这些怀旧者，一直将新浪，搜狐，网易作为门户。对企业来讲，有利润的地方就是好地方，叫什么真的没有那么重要。所以作为网络公司的职员们，尤其是那些讨厌公司一直变来变去的员工们，你该想想公司活着也不容易，有多难，就知道改变的必要性。

当然，我不是给那些没有信心恒心和眼光的 CEO 们的“乱改”开脱。很多人算不上也不值得，顶多只能叫做暴发户。只是你该多想想。因为我想，你不会一直甘于人下，终有一天，你要跳出来自己干的。所以，公司的事情你也要思考。变动其实并不是什么坏事。

这不是个好现象

GOOGLE 中国最近发布了音乐搜索，被业界认为是个废品。使用了一下，确实没有什么出奇的地，咋一看，还以为进了百度音乐或者搜狗音乐呢。唯一的噱头是：正版音乐，据说的。而在我们的网易后台即将出现 6 款网易产



品。分别是：有道音乐搜索、有道购物搜索、有道阅读新版升级、有道推客服务、有道大百科、有道都知道。

音乐搜索增加了哼唱功能。你哼唱的时候可以表示出你的心情，这些心情有：伤感，爱情，快乐，浪漫，寂寞，温馨。而有道就能猜出你喜欢听的歌和你此时的心情。有点意思。但跟网站换肤功能一样，非主流可能喜欢。购物搜索就是个大卖场。看起来，网易也在向国内的电子商务进军了。至于有道阅读升级版，给人的感觉也没什么大的转变。仍然是技术型的界面丑陋。对视觉设计上仍然原地踏步。其实，这都不算什么。可怕的是，有道推客服务、有道大百科和有道都知道。简直就是抄袭来的产品。推客服务就是 twitter，如果你还不知道 twitter，你应该知道饭否，叽歪，做啥，这些玩意吧，没错，它现在就做这个。大百科和都知道，就是百度百科和百度知道的翻版。一直很敬重网易，觉得他们在技术方面做了许多创新。而这一次，他们即将推出的服务，却让人感觉网易的创新可能要止步于此了。

有人说，GOOGLE 中国越来越本地化，越来越奸越来越猾。原因就在于前几天刚推出的那个音乐搜索没有丝毫创新。而这一次，却是网易，推了这么些不伦不类的东西。国内互联网的市场是越来越成熟，环境却越来越差，毕竟大家都只想着抄袭，从未想过去创新。尤其对这些大牌公司，有最好的技术最好的人，却要做这些丝毫没有创意的东西，可想中国互联网今日的恶劣。

此前，我们都在说腾讯如何如何大，如何如何赚钱，那是从经济角度来看待一个企业的。而从经济角度上建立起来的企业形象事实上非常脆弱。反倒是那些通过技术模式创新实现盈利的企业更值得尊重。其实，腾讯今日的大部分业务都是抄袭来的。腾讯自 1998 年发布 ICQ 至今，已经走过了 10 个年头，期间软件行业的技术发展突飞猛进。但腾讯的软件开发技术却进步缓慢，甚至可以说是毫无改进。比如功能上的自定义表情、自定义头像、多人聊天、个性签名、QQ 魔法书、Q-Zone 等等都是抄袭自 MSN Messenger。腾讯 QQ 的校友录、文件共享和多人聊天就抄袭自后起之秀 UC。

我们可以无视腾讯曾经的抄袭，因为那时候他还弱小。也可以无视山寨版的开心网。但至少我们该知道，那是一种赤裸裸的无耻。该从内心里感到厌恶。此文的写作仅仅是看了网易即将发布的六款产品有了很深感触。写完了，才忽然明白，今天是愚人节。不过，据说，网易确实与几款产品要上市，



就在这六款当中，但愿，网易不是抄袭得来的。

读书笔记兼感悟

1、速度。很老的话题，07年就讲过，《互联网公司：速度很重要》。因此，从一开始我就催促我的合作伙伴们加快速度，直到现在也是这个观点。很多项目是被拖死的，或贻误战机，或打击了伙伴的进取心。我并不在乎一个产品出来就是完美的，完美的产品几乎没有，你必须承认，完美是由于时间，正如一个男人或者女人，你说他完美是因为岁月的缘故，岁月打磨了他。

2、将预算提高一倍。我觉得刚好。我们很多人总是希望花最少的钱办最多的事情，但往往你会发现，你花了更多的钱，却往往办了最糟的事。因为你的预算少，所以你不肯花钱，你得省钱。很多人可能忽视了一个现象：省小钱花大钱。关键是，我们总是把未来想得很美好，理想而言，未来确实是很好的，但通往未来的路却有诸多艰难险阻。只有一句话“革命尚未成功，同志仍需努力”。那就把困难想大点，粮草备足点。

3、开放。这是说在做产品时的基本心态。看看能否找到与你类似的产品或者有兴趣与你合作的人，即便没有兴趣，你也得去找人家谈合作，哪怕你暂时吃了点亏，没有关系，你知道未来你是赢家就好，而合作则是为了双赢，这是谈判的基础。很多时候，你搞不定的东西，一合作，你就会发现，原来在你而言是最难的，在别人却是最简单的。开放其实就是讲格局，有些人事实上上并不太懂。反而把一些用不着的东西往格局上靠。

4、做比说重要。我不喜欢那种喋喋不休的演说家，并且从心底里厌恶那种假大空的演说。我喜欢我们做的时候比说的时候还多。或者我们可以边说边做。最怕的是停下来讨论。在一个小型团队了，就那么几个人，拿一个主意，赶紧做很重要。讨论，那是GOOGLE和新浪们的事。

5、知易行难。这一点才是重中之重。法国思想家卢梭说：“人之所以犯错误，不是因为他不懂，而是因为自以为什么都懂。”很多时候就是因为懂得太多了，却忽视了去务实的做。行动力比什么都重要。这一点可以跟第四点结合起来看。



这是在读 playcafe.com 网站创始人 Mark Golden son 在网站停止更新 3 个月之后写的一封公开信（《创业失败的 10 个教训》）时想到的，他在公开信中总结了自己从失败中得到的 10 个教训。它们分别是：1、尽快拿到投资；2、不要做内容；3、速度与稳定性；4、珍惜每一分钟；5、营销很重要；6、精确顾及发展用户的成本；7、尽早结成伙伴关系；8、你总是会低估支出；9、不做其他没有选择谈判；10、知易行难。这封信很值得一读，无论你是否决定创业，只要你混在互联网江湖，你会发现，其实很多常识性的错误，我们难免会犯。

关于 playcafe.com

“实际上，与其说 playcafe.com 像网站，不如说它更像一档实时的网络电视节目。从 2007 年 4 月网站创立，一直到 2008 年 5 月，在每天晚上的 6 点和 7 点，它准时播放二次游戏节目。访问者通过网络，一边收看直播，一边回答节目中提出的问题，优胜者可以获得奖金。”（Mark Golden son 《创业失败的 10 个教训》）

“山寨”蚕食了谁的市场

09 年 1 月早些时候，陈一舟的开心网（www.kaixin.com）上线，这一次，中国的互联网业界给了它一个当时正在流行的词语“山寨”。所谓山寨，即水货的意思，但在很多时候却与真货并无区别。从这一点来看，陈的开心网就是山寨版，不过，他的开心网与真正的开心网（www.kaixin001.com）的区别仅仅只是域名里多了个“001”。当大家都在声讨这个怪异的互联网里的山寨的时候，陈在一次接受腾讯网科技频道编辑采访时反驳说：“如果说 kaixin 是山寨版”，“百度也得说是山寨搜索”……。他的意思自然要打到一大片，某种程度上几乎将中国的互联网弄了个底朝天。但他忽视了一个问题，在此之前的互联网并没有如此山寨过。

09 年 4 月稍晚些时候，美国时代杂志中文版发表了题为《老美眼中的山寨手机》，文中说：“在这么多年来，他们（中国企业）一直在伪造名贵（的）包包和便宜的 DVD，而现在他们正在同世界上最大的移动电话生产商们抢夺市



场份额。”

这让我突然想到，一个显著的人群。他们是真正的时尚者，他们接受来自海外品牌的最新资讯，他们是一个品牌的忠实拥护者，他们知道这个品牌在细节上与其他品牌的不同之处……。总之，他们就是该品牌的粉丝，他们甚至有点狂热。在购物上，他们并不在乎出价多少，他们是真的爱它。但是，对于其中那些非常喜爱而囊中羞涩的部分粉丝来说，当“山寨”流行，这便成了最好的选择，至少可以在自己承受的范围内搞到自己喜欢的东西。正如我们很多人喜欢购买 IBM 香港学生机一样，一来喜欢这牌子，二来确实价格便宜（相同型号的 IBM 香港学生机和市面相比普遍降低 40-50%），可以支付的起这笔费用。

所以说，山寨还是不错的，至少是便宜的。但是，我又发现，总有人对山寨提出这样那样的批评，为什么？原因在于，批评者认为，这些山寨搅扰了他们的好生意，断送了他们的财路。从某种程度上而言，的确如此。但你必须知道，一款产品如果没有被模仿，正如一本书没有被盗版一样，它们都是失败的。只有成功者才会被人模仿。我并不是要给山寨找理由，我想表达的是：作为正版的產品而言，你无须担心你的产品被人模仿，因为你的用户会从内心里喜欢你，决定购买并使用它，而购买山寨的粉丝仅仅只是其中的一小部分，他们中的大多数一直很在意你的形象也很在意自己的形象，他是高品质生活的追求者。他们通常会认为使用一款假的名牌简直是对自己的侮辱。你还必须知道，即便这些购买了山寨版产品的粉丝，从心底里其实是厌恶这样做的。如果他没有这样的感觉，那只说明，他并不是你的目标用户，换句话说，他紧紧只是一个虚荣者，他把拥有这款高仿产品作为对外炫耀的资本。而作为一款产品的制造商，你还在意原本就对你不感冒的使用者吗？我想，理智的企业不会在意的。因为你是名牌，你在很大程度上传递着一种文化，一种生活姿态，正如中国中央电视台经济频道里播放的一档名为“高端访谈”的对话栏目一样。而上面所说的观点则非常切合美国的苹果手机。

如果允许我们做个假设，那么你会发现，山寨的生意就没有了，这个假设便是：一个对外销售的产品，当你的正版产品卖的不再“高端”，你就会发现，绝大多数人是支持正版的。换句话说——物美价廉。比如，这两年一直被人诟病的“山寨手机”等等。所以，山寨并没有蚕食谁的市场，市场有无



限大。山寨手机的市场是高端品牌看不上的不要的市场，这也在一定程度上说明着“高端”的傲慢。至于陈一舟的山寨开心网，我想作为一个经常混迹在网络上的人，从内心里是厌恶的。至少我不会上 kaixin，也不会接受标明来自“kaixin”的任何邮件邀请！所以，我们都该好好想想，山寨为什么会流行的原因，而不要总是把目光放在继续流行的山寨品牌上，喋喋不休，反倒像极了祥林嫂，整日里只会说：“我单知道下雪的时候野兽在山坳里没有食吃，会到村里来；我不知道春天也会有。……”

关于日志这件事

在白社会，周扒皮说写每天写日志很痛苦，我当时以为这哥是搜狐的，深表同情，没想到这哥回话说，不在搜狐，但就是痛恨写日志，我就觉得这哥的痛恨估计有点问题，据猜测，他痛恨的肯定是工作日志。我之所以对搜狐的员工深表同情是因为之前跟他们有同样遭遇，曾经呆过一家网站，也整了个 SNS，结果，内部规定，每个人必须去 SNS，在里面加好友，写日志，共享歌曲……貌似热闹，其实全是自己人。所以，我挺痛恨这种做派的。

当然，如果是工作日志，我是相当坚决的支持的。我想说，这不仅仅是一种管理手段，除非你的工作日志设计的太垃圾。以量考核以量为主的工作日志便是垃圾日志。优秀的工作日志是不以量为主的，是以质为主的。比如与我们紧密相关的编辑日志，我就认为考核的不应该是编辑每天编发的信息条数，而是编辑编发的信息获得的点击量和互动量。如果少了这一点，纵然编辑每天编发一万条信息，而这一万条信息压根就没人阅读，在我眼里都是垃圾。因为这不是人，而是机器所为。如果需要这么编发，何必要人，只需要个新闻抓取系统就成了，还不用发工资。所以，我觉得，工作日志的设计是个问题。

假若写工作日志，我希望对方认真点，只有这样，上级才会很客观的评价下属的工作，从质量方面来考核。我通常会从三方面来加以考虑，第一，工作态度，是不是很认真的完成了日常工作。比如在编发新闻稿的过程中，有些编辑有了目标之后想都不想，直接转载过来，至于文章中隐藏的超链接，



连改都不改就直接发布出来，有的甚至连每天的最少编发量都不能完成（注：杜绝以量为主的考核不是说一丁点的量都没有，但这个量是非常少的）；第二，创新能力，比如在编发新闻稿的过程中，有些编辑有了目标之后想到不想，直接转载过来，至于文章标题什么的都不会去修改，他根本就没想过，同样的新闻，可能适合不同的网站，而在标题上，是否能对读者起到很好的诱导作用呢？第三，有问题你就提出来。考核什么的并不是目的所在，个人的见解是，通过工作日志，了解当天的工作质量，更重要的是，通过工作日志，了解下属在工作中的不足之处，有目的性的进行指导和培养。我以为，优秀的领导，该是下属的教练员，是为了让下属更优秀，而不是将下属变成听话而愚蠢的绵羊。其实，在培养下属的过程中，自己也在成长！

总之，一句话，我是支持写工作日志的。而一份好的工作日志应该是：让我看看你做了什么，怎么做的，你的困惑在哪里？你需要我的帮助吗？如果换了我来做这件事情，我能从你身上学到什么！当然，还有很多，都是关于讲写日志的好处的！

微博和风投

微博客未必不能盈利，盈利是迟早的事情，谁坚持了，谁就会成功。按照正常发展，微博客不会沦为曾经的聊天室，至少国外的如此。它发展的方向应该是新媒体。是一个爆料平台。全新的新闻，全新的媒体，这也是一个大趋势。但国内就很难说。一方面政府不愿意，另一方面创办者也是心惊胆颤，生怕因为某个人的一句话，将网站的远大前程葬送了，于是，有了自宫的表现。但，历史的车轮是挡不住的，微博客成媒体的一天终究会来，等待的时间有多长，取决于党的政治宣传部门准备的怎么样？当他们想好了怎样来“5毛”，怎样把控舆论导向，那么，微博客就实至名归了，只可惜，总是有不自觉的自宫情况出现，但有总比没有好。总之，微博客到中国，还有很长的路要走，问题不在用户，也不再商业模式不清晰，而在“肉食者”们。

至于艾瑞网的观点：国内微博，不谈盈利，只谈人气。只说对了一半，并且是站在一个毫无创新的角度来进行谈论的，所以，谈不上分析。任何一



个刚出来的互联网产品均是如此，微博客也不例外。如果说要继续谈论，还不如说说微博客当下的生存状态，并给出一些生存技巧。

貌似现在移动互联网的运营商们对微博客也很热心？比如中移动，中国联通，甚至中国电信？这些国字号的企业能做出什么好微博？我很怀疑！微博客一旦做成被人把控的东西，或者趋近于娱乐的东西，微博客也就到头了。微博客之所以会被热捧，其经典之处就其它自身的非常明显的媒体属性！以及互联网这种无国界的影响力。离了这两个，微博就什么都不是，最后，就跟部分 IT 评论人士担心的那样：网络聊天室！当然，对于微博的监管是必须的，这是站在网站方进行考虑的，我们总不能因为一些不良信息（虚假的、色青的、广告的……），从而真正影响到了微博客的未来。一个新生事物，是需要多加爱护，尽力扶持的。不要跑的太快，以免后继成长乏力。但也不要跑的太慢，跟不上时代发展。

.....

风险投资在帮我们解决什么？我想，最直接的，也是大家普遍认为的是解决生存，有钱了就可以发展，而且大家日子过的也会稍微滋润点。但我认为，风险投资的到来，对一家公司帮助最大的则是最新的管理制度和全新的接近国际市场的眼光与视野。但有些风险投资公司并不是很正规，所以，很大程度上，有可能你会吃亏，比如它本身的机制都不完善，自己又不太懂，它还要干涉你这个干涉你那个。这就很不对。

可惜了——雅虎中国！

当看到一些不爽的事情就嘟嘟囔囔，好像对外解释也是在怀疑还是在自言自语。网易财经报道说《深交所防范创业板首日过度炒作 实行三档停牌制》，为什么要防范炒作？为什么要炒作？其实还是虚火太旺，不炒作无法生存，所以只好选择炒作这条道了。而我，也就嘟嘟囔囔下，冷眼旁观。

再说一则与股票相关的事情。前次阿里巴巴十周年以及雅虎抛售阿里巴巴股票。阿里巴巴十周年的时候，很多所谓业内人士一致看好阿里巴巴股票，说其是雅虎在亚洲的优质资产，并且鼓励人们购买。我不知道这些人是否是



出自真心，但我很怀疑，在说阿里巴巴为优质资产的时候，他们是否掏过一毛钱来购买这优质资产。我不是所谓资深专家，但我要规劝一些人，小心阿里巴巴的股票，那可能是吹出来的气，B2B 业务虽然是阿里巴巴目前貌似赚钱的业务，但也只能是貌似赚钱，单从业务形式上来讲，这个业务做不长，如果阿里巴巴集团现在有更好的赚钱业务，我相信，B2B 业务肯定是最先被砍掉的那个。何况，目前阿里巴巴的股票已经涨势不错，但如果想要达到百度或者 GOOGLE 的水平，那压根就不可能，看看蛋糕有多大就知道了，搜索作为基础应用而存在，即便是腾讯，聊天也作为基础应用而存在的，而且不分用户年龄种族，但 B2B 业务就很难说，它的目标用户就决定了他不可能太有想象力，也就说达到一定程度之后，这业务就不可能增长，或增长放缓或停滞不前，所以业务形式如此，你就不要梦想这股票有多大的增长空间？

雅虎抛售阿里巴巴股票的事，被业内的专家们认为是“昏了头”，我看未必。原因在上面分析过了。同时，还要注意到，雅虎目前抛售阿里巴巴股票应该算是精明之举——为雅虎存够足够的钱，有钱才有谈判的资本，品牌有时候在资本面前跟狗屎一样一文不值。虽然大家认为雅虎 CEO 卡罗尔巴茨是个门外汉，但我相信，这不仅仅是抛售股票这么简单，在背后还应该有着中国雅虎的复杂心态。雅虎中国自从被阿里巴巴“收购”之后，就一天没成气候过，先是门户折腾到搜索，然后又从搜索折腾回门户，同时葬送了雅虎中国嫁过去时的优质资产“3721”，直到后来被合并成雅虎口碑，到现在，雅虎中国什么都不是。如果说，雅虎中国当年还可以与几个门户同台竞技，而今天，雅虎中国就只能是个不入流的网站，这一切难道与阿里巴巴没有关系？是谁将曾经的老虎折磨成了病猫，是阿里巴巴的神人！所以，我倒觉得，雅虎中国趁早脱离阿里巴巴是个不错的选择，至少不应该再在阿里巴巴当二奶，何况我想，雅虎中国如果要脱离阿里巴巴，阿里巴巴肯定是举双手赞成的，对阿里巴巴来讲，这就是个烫手的山芋，自己没弄好，巴不得赶紧丢掉，既然丢不掉那就让你生不如死的折磨你，所以才会被来回的折腾。现在看来，杨致远当年是走了一步臭棋！本巴望这马云大侠拯救雅虎中国与水火之中，没想到反倒是自投罗网赔了夫人又折兵。最近的事件是，雅虎关系在运营一年半之后被叫停了，这一切无不说明：可惜了——雅虎中国！



我从不迷信权威

我从不迷信权威，这不是说我的生活里没有权威，不，不，不，一定有这么一个人，而且不止一个。只不过，我不迷信而已。我只是尊重他们，尊重他们的观点与过去他们一系列的成就，我在他们的观点和成就里学到很多。所以，尊重是必然。

我已经在互联网那个行业做了6年，今年是我在这个行业的第七个年头。你能想象吗？在这个行业里的一些是是非非。我从编辑做起，再到产品，再到运营，以至于到最后我成为一把抓的人。我不是人们眼里所谓的“人才”，我只是稍微懂得一些通行的规则与操作方式而已。

过去6年的工作经历，让我感触颇多。那就是尽管互联网目前来看在世界范围内已经成熟，但互联网仍然是个新事物。作为普通的使用者，你可能会觉得这些意义不大，那是因为你从事这个行业，也没有在这个行业里拥有一份工作。但是，对于我，这个行业从业者，每天都是新的。通过观察别人的网站带来的一些新思路，新想法，新观点，我每天都要尝试着我的想法。所以，互联网每天都需要创新，它不能固步自封。

而创新，说来容易，做起来却并不如人们想象的那么简单。创新的基础是必须在懂得一些规则的基础上进行的，也就是说，你必须要有基础，没有基础谈何创新。而互联网里的创新，在我看来，就是不按套路出牌，就是总是根据自己网站的实际需要，找到有别于他人的方式。这一点在运营上面会经常用到。

我之所以在这篇里说我从不迷信权威并不是要告诉你如何创新，而是要提醒众位，你不要将某些行业专家的话当圣旨，更不能将其当圣经，你需要有自己的思路 and 观点，关键是判断。

张爱玲说，有些人一旦成为专家就可以胡说八道。事实上，在我们这个神奇的国度，这样的事情发生的不是一件两件。也因此，你不能对这些所谓的权威迷信，有些人本身就值得怀疑，他可能是个通信专家，非要参合到互联网里面，指点互联网江山。还有些人，他明明做的硬件业务，跟网站一点关系没有，但可以谈论谷歌退出这种事情，而且还接受采访，在报纸上宣扬



他的观点……。所以说，让一个做硬件业务的人来谈论网站运营，并且给你出谋划策，这本身就不正确，又何必必要听要相信。所以，这类人的发言，我基本上只当笑话看，看也就看过了，不发言，不表态，更不去相信。

在互联网里权威是没有的，你可以叫他为行业人士，资深运营、编辑、产品，他说什么话，你要自行判断，有意义就借鉴，没意义就当浪费了一点时间。因为，每天都是新的。你是新的，互联网也是新的。

知道了和怎么做

有一次受人所托，给一家公司的网络编辑们做培训。我个人的看法是，既然是培训那就对症下药，找出所要培训的网站编辑们通常所犯的错误，从他们的错误出发，希望能将这一问题展开并使其重视起来。在找出这些问题之后，我会制定适合该网站编辑们的培训计划。

那一次，我的培训实际上只有两块，一块在避免网络新闻编辑过程中的低级错误。低级错误是指：新闻标题中的错别字，标点以及新闻标题在页面上的折行，当然，在网页上显示不了完整标题，也算其中一项。另一块主要围绕网络新闻的标题制作。那次培训时长为 2 个小时。在培训过程中，直接打开网站，对比该网站上的错误及比较优秀的网站的做法，同时，利用现成的新闻，在讲述清楚新闻标题的制作方式之后，现场让他们熟悉网络新闻标题的制作方式。

培训结束之后，还有一个环节，就是收集受训编辑对本次培训的建议和意见。结果收集上来之后，我发现编辑们提出的问题仅仅是：内容相对来说比较少，而有些东西我们自己本身就懂。或许，那次我的培训是失败的。但有一点我是很明确的，既然自己本身对网编基础都有了解，为什么不做，却一而再再而三的在网站上犯这些错误？想要走向更高层，那就将现有的先做好，在力所能及的范围之内都做不好，又怎么能进阶到资深网络新闻编辑呢？

当然，我还有一种培训方式，那便是在培训之前收集受训编辑们的意见，主讲他们想要知道的内容，并发表自己的看法。这种方式的培训跟一种完全不同。根本原因就在于，上一种是基础培训，后一种则视为拔高培训，



算为高级培训。

知道很重要，知道之后不去执行，反而使得“知道”本身失去了意义。

关于培训

培训的目的是为了让受训人员学到实质的能运用到工作中的知识。如果仅仅是走过场，就已经背离了培训的初衷。个人意见是，培训给人以东西。

媒介本身

保罗·葛兰姆（Paul Graham）是全球最早的线上软件 Viaweb 的联合开发者（Viaweb 后来被雅虎收购，成了今天的 Yahoo! Store），天使投资公司 Y Combinatory 的创始人，以及《黑客与画家》一书的作者。最近，他在《阅读的未来：后媒介时代》中提到了一些观点，个人认为媒体从业者和互联网媒体人士值得细读并思考。

“其实消费者从来没有真正为内容付过费，搞出版的人也并不是在卖内容。”“所有形式的出版行为几乎都是在卖媒介本身，内容是不相干的。举例来说，出版社是根据生产和发行成本来给书籍定价。对于他们来说，书上印的文字和纺织品生产商眼中的纺织品上印的图案没有区别。”“有的人似乎认为他们可以卖内容，他们以为自己一向卖的是内容。但，这是不对的，世界上有没有人能够真正卖内容，还是一个疑问。”

从我个人的阅读体验来讲，我本人更喜欢纸质版的书籍。对着电脑阅读可能会很快，但形成的是一种囫囵吞枣，也就是说，不能很好的吸收文章本身的精华和营养，这就跟当前人们上网阅读新闻了解天下大事一样，只能说看过了，知道了，具体的理解却并不尽然。而一本内容不错的书籍，如果放在电脑上阅读，收到的效果远不如拿在手中。举例来说，我们现在是在阅读《圣经》，光是这些人名和地名以及他们之间的关系都已经非常复杂了，而如果你只是在电脑上阅读，那么你并不能深刻的记住，除非阅读者本身有过目不忘的本事。所以，从这一点来理解，我们阅读的可能是媒介本身，而买的就不是内容。但是，请注意，在这里，人们首先需要《圣经》内容，而不是



一本书这么简单，等于说，人们更多的是在购买内容而不是在媒介，媒介变成了一种载体。

但是，我有注意到一个问题，这是发生在我身上的事情。2008年的时候，我写过两本书：《网络编辑基础》和《家饰店开店指南》。第一本书只出版了500册，到年底的时候，这本书已经销售一空，后来，还是有很多人在寻找这本书在哪里可以买到或者下载，后来还有购买这本书的电子版的。而我的第二本书，直接就没有出版，我只是将其做成了电子版，放在网络上进行销售。从销售情况来看，《家饰店开店指南》的销售量一直不错，每个月在淘宝上成交大概20本左右。保罗·葛兰姆的观点“他们以为自己一向卖的是内容。但，世界上有没有人能够真正卖内容，还是一个疑问。”从现象本身来看，说明，还是有读者愿意为内容付费的。而不是看重媒介本身。至于说到，读者是否在乎媒介本身还是内容，也需要细说。我就碰到过一个读者，她对《家饰店开店指南》这本书很感兴趣，但由于价格的问题，尤其是，30元的价格还只能买到电子版这件事情有迟疑。她更有意愿的可能是纸质印刷的《家饰店开店指南》。就是说，众口难调。无论是内容还是媒体，人们都是需要的，至于说，读者不会为内容付费，也不一定正确，但是一味考虑内容载体，似乎也不很合理。

网络广告的形式及效果分析

虽然今天对于大大小小的网络公司尤其是成千上万的个人网站而言，网络广告依然是一块肥肉，但无论如何，网络广告的作用仍然让人怀疑。当然，有人可能会说，既然网络广告都受到质疑，那么传统广告的作用又有多大？我想，采用一种比较中立或者说恰当的态度来说，网络广告和传统广告各自有自己的特色，如果拿两种类型的广告来进行比较，似乎也没有孰优孰劣之分。请注意，我的意思并不是说广告没有必要做，而是在说广告投放之前，我们能否针对自己的产品特性选择适合于自己产品的广告投放方式以争取最佳的利益。



网络广告相比传统广告受众群体更为集中，由于大部分的网络广告采用的是点击付费的形式，那么就更便于商家对自己的广告价值做出判断……但是，注意“但是”两个字，但是中国目前大部分的人仍然未能上网，这也就是为什么每次“中国上网人数”一公布，就马上让各大网络公司欣喜并大肆报道的原因了，因为你可以想象一下，上网人数的增加是否从另一个侧面说明网络广告的效果会更为明显，市场会更大呢？与此同时，对上网人群的调查也就更为紧迫的展开，只有掌握了上网人群，才能更容易说服广告客户。而传统广告较之网络广告，市场更为广阔，关键是大部分的人愿意相信传统广告远比网络广告要好得多，因为它看得见摸得着，视觉冲击力强……这也就是为什么网络广告在价值上干不过传统广告的原因。

现在我们说说，网络广告的形式和作用。

笔者将网络广告分为三种：第一，网络视频广告（仅指视频网站广告）；第二，弹出式广告（腾讯网和163在早8点时的网站广告）；第三，网页广告（大大小小网站的纯网页展示广告）

我们先说第一种网络视频广告（仅指视频网站广告）：这种广告在视频播放过程中进行插播，与电视广告节目插播广告无异，不同的是，网络广告创意更加富有悬念，思路开阔，播放时间较短人们也“乐意”接受，电视广告又臭又长，看着比较烦。

电视广告虽然也是强行插播，但观众一看就明白网站在做什么？是怎么回事？是怎么操作的。

实际上表面上的操作就是买的和卖的可以换台，网络视频广告就不一样，由于视频本身播放时间短，内容精彩，观众无法拖过广告接着看视频，这就为广告展示赢得了空间，何况我们刚才已经说过：网络视频广告人们乐意接受。

再看受众人群。看视频的都是什么人，笔者未进行过调查，但依日常生活中所见的，大部分为年轻人，从几岁的孩子到中年人，老年人比较少，在这个年龄段当中16—30岁的最多，几乎为单身。这就说明看视频的目的其实就是为了混时间，而电视剧太长，视频网站是最适合的地方。为了说明这个问题，笔者还是引用一下《2007年1月互联网络发展状况统计报告》的统计数据，统计结果为：“目前中国的网民仍然以男性、未婚者、35岁及以下的



年轻人为主体的……”看起来，跟我们日常观察并没多大冲突。

第二，弹出式广告（腾讯网）：这种广告行为非常卑鄙，但你得接受，因为对今天大部分上网的人来说，几乎人手一个QQ，QQ也已经成了对外交往联系的一种重要方式。有QQ就得打开，你每打开一次QQ，腾讯就会弹出一个新闻窗口，这是无所谓的，而且乐于接受，不能接受的是在弹开的新闻窗口里面附带着广告，影响读者阅读新闻，读者必须先关掉广告才能正常的阅读新闻。在这里，有心的读者会注意到一个问题，那就是注意新闻的人比注意广告的人要多的多，虽然在窗口附带着广告，我们可以肯定的说，买这个广告的人实际上亏了。因为人们关心的是新闻而不是广告，而且让人反感，还比如 163 每天早上的那个下拉式广告就是很烦的，真正看的人并不是很多，至于说有人点击，那是想关掉它而误点的，笔者就曾经有这样的经历，后来每次都很无奈的等待它自己拉上去。

第三，网页广告（大小网站的纯网页展示广告）：这种广告与传统广告几乎也没什么区别，因为都是展示而且还不知道谁看过了？广告的效果发挥到了哪里？从受众人群来说，虽然集中但效果笔者估计实在可怜。

下面我们分析一下《2007 年 1 月互联网络发展状况统计报告——上网群体》的统计数据：

“目前中国的网民仍然以男性、未婚者、35 岁及以下的年轻人为主体的”说明与去年同期相比，女性网民的比例、已婚者网民的比例、35 岁以上网民的比例都有所上升；文化程度为本科以下的仍然占据网民的大多数，比同期略有上升；从网民个人月收入来看，个人月收入在 2000 元以上的网民所占比例较低；学生网民仍然比其他职业的网民要多，但与去年同期相比，其在网民总体中所占比例略有下降。”

通过上面的一段资料的分析，我们可以得出三个现象四个结论。

现象：第一，现在上网的年轻人比较多，几乎都是为了娱乐；第二，文化程度低，意味着接受程度不会很高；第三，关键点，这些人没钱，“个人月收入在 2000 元以上的网民所占比例较低”而且学生网民还多。

结论：第一，网民趋于年轻化，那么适合于投放网络广告的产品也应该是年轻化，时尚化；第二、受个人收入所限，目前的互联网投放广告，大部分只是在培养你的潜在消费者，对目前的需求市场拉动并无多大帮助；第三，



如果希望自己的广告收到效果，我们觉得还是价格比较低而实惠的产品可能会有市场，比如数码产品之类；第四，如果仅仅只是为了打品牌，这钱还是花得值。

无论是平面媒体广告还是网络广告实际上都有百分之多少的费用在浪费，就像一牛人所言，在广告里有 75%是在浪费的，而只有 25%在起作用，问题是你根本无从知道这起作用的 25%从那里来，同平面媒体广告相比网络广告价格更为低廉。要想收到较的效果需要对投放商平台进行完整和细心的评估才行。

与价值中国网记者关于“业务模式创新”的谈话

如果她不加我，那么到现在我还不知道在中国还有这样一家名为：价值中国的网站。她介绍自己的时候说是价值中国网的记者，她有一些问题需要问我，实际上就是关于“业务模式创新”的问题。我后来才知道，她要为 IBM 业务咨询服务事业部大中华区战略和变革负责人做专访。而我，是她资料的收集对象。下面是我们本次谈话的内容：

“你对‘业务模式创新’有什么见解？”

模式在一定程度上和创新是可以互换的。就比如我们说互联网，在没有出现这个行业的时候，突然出了这样一家公司，那么这家公司对其他行业而言，就是一种创新。当这个创新被大家都接受的时候，那么它就成为一个行业也即一个模式。再谈创新的话，就需要在大背景下细分了。就比如它底下的电子商务，它有 B2B、B2C、C2C，还比如威客、博客、播客……但不管怎么创新，都是一种商业模式的探索。

“在商业模式既定情况下，业务模式是否可以作些创新，或者说，商业模式不可能既定？”

那是可以的。市场在变，业务模式也可能会改变。为什么业务模式会改变根本原因就在于需求在改变。

“那么是要从客户端进行创新？”

对，这就涉及到先有产品还是先有需求的问题。



“按需应变 是 IBM 转型的指导思想。在需求不变的情况下，业务模式是否也可以作些创新？”

商业模式永远是跟着需求的，如果你仔细研究过之后你就会发现。在需求不变的情况下，业务模式也可以作些创新。举最简单的例子，搜货网跟阿里巴巴。采购产品和供应产品是贸易商和供应商的基本需求，从本质上来说两个网站都是一样，即电子商务的 B2B 类型。阿里巴巴从供应开始，即先将供应产品上传到他们平台上，然后等待贸易商来挑选洽谈下单；搜货网从采购开始，先将贸易商要采购的询盘发布出来，然后通过搜货网的兼职采购人员（搜货族）将供应这个询盘的厂家找到，并将他们的产品发布出来，贸易商比较选择之后就这笔单下出来。我们发现，无论是先有产品还是先有询盘，最后的结果都是下单。但他们所采取的方式去不一样，我们照样将其称呼为业务模式。

“如果让你对贵公司作一个‘业务模式创新’的方案，你会怎么考虑？”

第一，是否有此必要，我们现在的模式是否已经不能适应市场变化，或者说无助与公司业务的开展？第二，我需要数据，这个数据包括一系列数据，自己的业务模式在过去三年内同时间的业务反馈，竞争产品的在最近三年的业绩反馈，市场需求在最近 10 个月的变化，或者最近三年的变化。也就是说，第一是自己的数据，第二，竞争业务的数据，第三，整个市场环境的数据。

“谁可以提供或者说你们怎么获得这些数据？”

通过不断的调研，实际上这个调研是个有意识的行为，在业务进行的同时调研也在进行。一个月或者三个月要调研一次。这样几十次调研综合起来的结果具备了可参考的意义和价值。只有对这些数据分析清楚的情况下，才敢下结论。无论什么样的企业要做什么样的决策，必须是用数据来说话的，市场太过残酷，一旦出错，明白的时候就是死的时候。看这个业务模式有没有改变的必要？如果说确实有必要改变，你如何来判断这个模式就比先前的模式要好。只能试水，小范围内试水。

“IBM 的观点是：业务模式创新，涉及改变业务结构、增强组织效力、加强各方协作等方面的创新；业务模式创新：虽然同样注重战略合作伙伴关系和组织结构调整，但中国企业所做的业务模式创新更多是为了赢得新市场和降低成本，而国际企业的目标是为加强企业专业化与灵活性。”



业务结构实际上就是一个产品结构了。说白了中国企业更加实际一些, 因为中国企业大部分的时候还只是在讨生存, 如果连生存都难的情况下, 你何以让他去加强企业专业化与灵活性。这种实际造就了中国企业顽强的抗挣力, 另一方面也是中国企业寿命短的原因。