

结网

王坚

### 0.2.0 从概念开始

毕加索曾经说过：“拙劣的艺术家模仿，伟大的艺术家偷取。”——从现有的各种产品中将别人的概念“窃为己有”，是一条捷径。

重新发明轮子有两个问题：

<图>世界上没有几个人可以发明的出来；

<图>发明了也没有历史性的价值，不会被载入史册。

发现有价值的海外概念并率先完成 **Copy to China** 的工作，是国内大多数互联网公司的成功之道

有些人在长期的应试教育中形成了“抄袭可耻”的观念，并且把这种观念无限放大，引入到了生活的方方面面，最终把自己关进了闭门造车和重新发明轮子的怪圈。在其他国家和地区也有类似的问题，这被称为 **NIH 综合症** (**Not Invented Here**，并非发明于此

原创概念是怎么来的？

归根到底，所有的产品概念都来自于用户的需求，概念自然诞生于了解用户需求。

第一类是受到现有产品的启发

第二类获取概念的方式是出于自身需求或捕捉到了其他人的需求，提出了一个原创概念，**Basecamp** 就是这样诞生的。

第三类获取概念的方式是预见用户需求的变化，提出了一个超前的原创概念。

### 0.2.1 概念 2.0

Tim 还总结了 **Web 2.0** 公司的 7 项核心能力（引自 <http://www.oreilly.de/artikel/web20.html>）：

<图>服务，而不是打包的软件，技术架构具有高成本效益的可伸缩性；

<图>控制独特的、难以再造的数据源，并且用户越多内容越丰富；

<图>把用户作为共同开发者来信任；

<图>借力于集体智慧；

通过用户的自助服务来发挥长尾的力量；

<图>超越单一设备层次的软件；

<图>轻量级的用户界面、开发模式和商业模式。

《蓝海战略》提供了一个框架：同时追求“差异化”和“低成本”，从而实现价值创新

蓝海战略成功与否取决于一款产品能不能在它的蓝海时段内达到理想的用户规模

为了更为有效地利用蓝海时段，控制蓝海时段的开启时间是非常重要的

### 0.2.2 过滤

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

<图>这个概念的原始出处是哪里，全球最佳实践是什么？

<图>哪些用户会从中受益，他们是男是女，年龄多大，有多少人？

<图>这个概念为它的目标用户带来什么？

<图>进入壁垒是否过高或过低？

<图>有无商业模式？

<图>能否成为平台或现金牛，在公司的战略布局中处于什么位置

我们可以通过“朋友测试法”来判断一个概念能否在真实世界中落地——我身边的某个朋友会不会成为用户，他为什么要使用这款产品，我的父母会不会使用这款产品，为什么？如果测试下来发现身边没有一个“真人”想要使用它，这个概念就有很大的问题。

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

在分析进入壁垒的时候需要考虑的三个主要因素是：技术、成本和对特定资源的占有。

商业模式是指一款产品如何创造价值，包括经济价值，也包括社会价值或其他形式的价值。

所谓平台产品，就是能通过自身的资源优势拉动其他产品的产品

导入用户数 = 平台产品的活跃用户数 × 转化率 × 拉动时长

平台产品最可怕的一点是后发先至效应。有了平台产品，一家公司可以等竞争对手的概念有了实验结果之后再复制到自己的平台上，利用自己的用户群规模和触达用户的能力让后发的产品迅速超越先发产品。

### 0.2.3 获得投资

你将要面对投资者和公司老板提出的共同问题

<图>你想做的这款产品能做到多大？

<图>你是否具备产品经理的职业修养？

<图>你对这款产品是否全身心投入？

产品经理的职业修养

<图>诚实；

<图>有所长有所短；

<图>不会去浪费时间重新发明轮子；

<图>能够在行进中不断开火，而不是纸上谈兵；

<图>毫无怨言地主动填充团队中空白的角色；

<图>愿意倾听用户的意见和其他人善意的建议；

使用焦点小组（**focus group**）的方法可以对用户进行概念测试，从而在产品设计阶段达到验证团队想法的目的。

焦点小组就是一种邀请大约 6~9 个具有代表性的用户对某一主题或观念进行深入讨论的方法，

用户的历史行为比他们当前的意愿更有价值。

### 0.2.4 把概念变成图纸

网站结构图描述了整个网站的结构，确定了网站的模块划分及网页个数。

MECE 原则。

“相互独立，完全穷尽”

消灭拖延提升效率的方法，就是把任务分解为连续的、在能力范围之内的小任务。

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

## 墨菲定律网站版

<图>凡是输入框，都会遭遇灌水、**SPAM**、脚本注入。

<图>凡是积分，都会被刷。

<图>凡是推到网站首页的内容，都会出现色情、政治。

<图>凡是用户间沟通的渠道，都会被广告机器人利用。

网页蓝图描述了一个网页中所需要包含的基础元素及其在这个页面中的布局，它会由图形界面设计师最终完善成美观的网页设计图。

网页描述表只包含一个网页中所需要展示的元素及其背后的逻辑，并不包含这些元素在页面中的布局

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

### 0.2.5 关注用户体验

用户体验影响产品口碑，口碑影响产品成败，产品成败影响产品经理的利益。

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

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

#### 减少 HTTP 请求数

减少 HTTP 请求数的方法有以下 3 种。

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

合并文件，对于文本文件，可以直接合并内容，例如将多个 **JS** 文件合并为一个，将多个 **CSS** 文件合并为一个；对于图片文件，可以采用样式表贴图定位（**CSS sprites**）的方式将多张图片拼成一张大图，在需要显示某个图片的时候通过 **CSS** 调用大图中的一部分显示，或者采用图像区块（**image maps**）的方式将网页中相邻的多个图片（例如导航条中的多个栏目图片）合并为一个，然后为它定义多个图像区块，在区块上建立链接。

优化缓存，对于没有变化的网页元素，用户再次访问的时候没有必要重新下载，直接从浏览器缓存读取就可以有效减少 HTTP 请求数。技术层面，增加 **Expires Header** 可以告诉浏览器一个元素可以缓存的时间长度，设定 **Etags** 可以帮助浏览器确定缓存中元素是否与服务器端的元素相匹配。

使用内容分发网络（CDN，Content Delivery Network）

压缩网页元素

把样式表放在网页的 HEAD 部分

把脚本文件放在网页底部

把样式表和脚本放到外部文件中

减少 DNS 查询次数

缓存 Ajax

危机管理的基本对策是，加强信息的披露和与用户的沟通，争取用户的谅解与支持

包装好你的网站

包装的 3 要素

LOGO（标识）

是什么

带来什么好处

奥卡姆剃刀定律——如无必要，勿增实体

别让我烦！

缩短完成路径就是帮用户偷懒。

### 0.2.6 管理项目

对于 Web 产品而言，表现层使用的主要技术包括：

负责内容的 HTML（HyperText Markup Language，超文本标记语言）；

<图>负责外观的 CSS（Cascading Style Sheets，层叠样式表）；

<图>负责行为的 JavaScript。

项目经理在管理项目的时候需要关注什么？

<图>对结果进行预期

<图>让所有人上船

<图>把事情做完

墨菲定律项目版

<图>一项工作如果只有一个人负责，这个人肯定会休假或者离职。

<图>认为没有技术难点的地方，都会成为技术难点或性能瓶颈。

### 0.2.7 检查与处理

频繁地使用自己的产品是一名产品经理应该养成的职业习惯之一，产品经理需要做到“春江水暖鸭先知”。

用户参与（Customer Engagement，CE）。

CE 的主要方法有：

<图>提供一个明显的反馈入口，将用户引导到反馈论坛发表他们的投诉和建议，并进行及时的回复和处理；

<图>订阅产品关键字的搜索结果，了解官方反馈论坛之外的反馈，同样给予反馈和处理；

<图>建立或加入核心用户群，第一时间获取他们的想法，也可以很方便地测试一些产品概念；

<图>通过用户行为录像工具或跟用户回家的方法，追踪单个用户的使用行为，发现他的使用障碍在哪里，解决这些问题；

<图>对流失用户进行回访，分析流失原因，改进产品降低用户的流失率。

测试驱动研发（Test-Driven Development，TDD）可以预防这种情况的发生。TDD 是一种敏捷开发思想，既然所有的功能点都需要测试，而且是反复测试，为什么不把测试工作提到最前面并自动化呢？TDD 要求在写任何功能代码之前，先写好它的测试代码，以保证所有的功能点都被自动化测试所覆盖。

我们来看看检查应该注意些什么：

- <图>用户对产品的核心概念是否了解，是否接受？
- <图>图纸是否覆盖了核心概念？是否在核心概念之外设计了太多东西？
- <图>用户对图纸（虚拟功能、虚拟体验）怎么看？
- <图>项目结果与图纸是否相符？是否进行了全面的测试？
- <图>用户对项目阶段性的结果（功能、体验）怎么看？
- <图>是否形成了用户任务的闭环？
- <图>是否存在流失率超高的任务节点（比如注册）？

### 0.2.8 网站分析

网站分析通过对用户行为进行研究，为网站改进提供决策依据

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

原则二：以用户为中心。

在进行网站分析的时候，有什么通用的方法吗？

第一个方法是细分。

第二个方法是对比

### 0.2.9 拉动

我们就可以将产品获取用户的方式分为两类：一类是利用平台进行拉动，另一类是利用口碑进行拉动。

如果用户使用 **A** 产品的体验叠加上使用 **B** 产品的体验，相对于使用 **A** 产品加 **B** 产品的竞品可以获得增值或低成本，那么我们可以说 **A** 产品和 **B** 产品的组合形成了封闭体验。

从用户对拉动手段的认知情况来看，可以把拉动手段大致分为三类：广告、植入和融合。

互联网上的植入有三种主要方式。第一种是把产品的入口放到平台中，使它看上去像是平台的一部分

第二种是把产品的品牌或展示放到某个内容中

第三种植入方法是将产品的品牌或入口放到用户“身”上，他们在平台中活动的同时就传播了产品

### 0.2.10 持续更新

用户对产品的忠诚度与产品的更新频率有关

史玉柱在讲解网游开发的时候说过下面的话。

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

管理用户的期望至关重要

产品更新包括两个要素：一是更新本身，二是更新的频率

### 0.2.11 优雅降级

### 0.2.12 竞争情报

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

## 0.3.0 面对逆境

如何保持团队的兴奋度，战胜逆境？

我认为有两个法宝可以用，第一个是正反馈，第二个是信念。

不要把信念建立在赚钱上，因为这样的信念很容易被逆境摧毁，从而导致事业的失败。

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

- <图>觉得手上的工作太多，无法应付；
- <图>觉得时间不够，必须分秒必争（例如走路和讲话的速度变得很快）；
- <图>觉得没有时间休闲，成天惦记着工作上的事情；
- <图>遭遇挫折时很容易发脾气；
- <图>担心别人对自己工作表现的评价；
- <图>觉得上司和家人都不欣赏自己；
- <图>担心自己的经济状况；
- <图>有头痛、胃痛、悲痛等问题，难以治愈；
- <图>需要借助烟酒、药物、零食等抑制不安的情绪；
- <图>需要借助安眠药才能入睡； 与家人、朋友、同事的相处令你发脾气；
- <图>与人交谈时，打断对方的话题；
- <图>上床后觉得思潮起伏，有很多事情牵挂，难以入睡；



<图>觉得不能将每件事情做到尽善尽美；

<图>空闲时轻松一下会感觉到内疚；

<图>做事急躁，任性而为后感到内疚。

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

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

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

16 分或以上压力偏高，需要寻找压力源以及调节压力的方案。

压力源可能存在于很多个方面：

<图>个人方面 健康欠佳、情绪不稳定、自卑、失落等；

<图>家庭/爱情方面 家长和爱人对自己期望过高、责骂、啰嗦、家务太多、家庭经济欠佳、家人争吵等；

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

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

<图>朋友方面 缺乏知己、被朋友欺骗、被朋友冷落、被朋友排斥、发生纠纷等。

### 0.3.1 沟通

### 0.3.2 创新

我们可以在哪些环节进行创新？

我们可以在任何环节创新

GUI（图形用户界面）可以创新，可以引入光源的概念，可以采用复古的风格；

技术研发和项目管理可以创新，新技术当然是创新，但使用 **Excel** 进行项目管理也是一种创新，在正式研发之前先推出 **MVP**（最小可用产品）验证市场更是了不起的创新；

HCI（人机交互）设计可以创新，无刷新体验已经成为新的潮流，递进展示在手机上大行其道；

<图>产品功能的设计可以创新，QQ 邮箱可以增加文件中转站和阅读空间；

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

<图>概念也可以创新，iPhone 不是卖手机而是卖带通话功能的数字消费品运行环境。

在产品之外，如何更有效地拉动产品，如何更好地进行竞争情报，也都是可以创新的环节，一样有很多空间等待我们去尝试。张小龙在总结 QQ 邮箱创新经验的时候提出过一个“千百十”的工作方法：每个月每款产品经理要浏览 1000 条用户帖子，浏览 100 篇网络评论，做 10 次 CE（Customer Engagement，用户参与）。QQ 邮箱产品团队一开始不太认可这个

方法，认为浏览帖子这种事情是客服的工作，在尝试使用了这个方法 3 个月之后，产品团队开始感受到用户源源不断的创意和激励，最终“千百十”变成了一种工作习惯。

如何创新？

正视创新的风险

对失败进行惩罚应该被积极管理创新的风险所替代，下面两个方法对于降低创新的风险很有帮助。

建立专家组

鼓励对未完成工作的展示

鼓励沟通

抵制诱惑

这个概念的原始出处在哪里，全球最佳实践是什么？

<图>哪些用户会从中受益，他们是男是女，年龄多大，有多少人？

<图>这个概念为它的目标用户带来什么？

<图>用户体验能否做到用户可接受的程度？

<图>产品化之后如何拉动？如何转化目标用户？

<图>进入壁垒是否过高或过低？

<图>有无商业模式？

<图>能否成为平台或现金牛，在公司的战略布局中处于什么位置？

### 0.3.3 自省

自省就是要系统地发现自满及其他隐蔽的问题，并及时解决。

如何系统地发现问题、分析问题、解决问题呢？

首先，我们应当做到定期自省。

其次，我们需要更系统有效的自省方式，参照体检表格建立自省表格。

第三，对自省中发现的问题，要及时分析、解决。

#### 个人自省表 V0.1

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

（人际关系、用户体验、个人娱乐.....）

2. 我投入时间最多的几块是否得到了足够的回报？

（产品业绩提升、个人能力提升、保持心理健康.....）

3. 在这方面有没有更好的标杆可以学习，我的效率还有多大提升空间？

4. 我犯了哪些错误？

5. 最令我头痛、郁闷的事情是什么？

6. 我听到了哪些对于我个人的建议和批评？

7. 我听到了哪些对于我产品的建议和批评？

8. 我有什么值得发扬光大的新习惯吗？

#### 团队自省表 V0.1

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

（新功能、沟通、团队建设.....）

2. 我们投入时间最多的几块是否得到了足够的回报？

3. 在这方面有没有更好的标杆可以学习，我们的方法论还有多大改进空间？

4. 我们犯了哪些错误？

5. 最令我们头痛、郁闷的是什么？

6. 我们是否都在讲真话，知无不言言无不尽？

7. 我们有什么值得发扬光大的？

#### 0.3.4 练习

真正想做一件事情的人，会找到一个方法；不想做的人，会找到一百个借口。

刻意练习包括以下 3 方面的要素：

<图>关注技能的改进，而不是结果；

<图>通过反复练习达到明确的目标；

<图>获得及时有效的反馈，并善用它们。

## 资源

### 书目

#### 第一组

《大东京玩具箱》

原动力亚细亚

游戏制作人的故事，非常热血的职场漫画。

《点石成金：访客至上的网页设计秘笈》(Don't Make Me Think)

机械工业出版社

用户体验入门。

《写给大家看的 Web 设计书》(The Non-Designer's Web Book)

人民邮电出版社

非常非常基础的 Web 知识，对互联网了解很少的话可以翻一下。

《写给大家看的设计书》(The Non-Designer's Design Book)

人民邮电出版社

我写的书中没有介绍美学方面的内容，但是该书中有。

#### 第二组

《GUI 设计禁忌》(GUI Bloopers: Don'ts and Do's for Software Developers and Web Designers)

机械工业出版社

丰富的用户体验案例。

《引爆流行》

中信出版社

联络员、内行和销售员的概念很适合互联网产品。

## Getting Real

37signals

有中文在线版，似乎还没有中文实体书。

《定位》

中国财政经济出版社

产品需要在用户的脑海中占据一个特定的位置。

#### 第三组

《产品经理的第一本书》(The Product Manager's Handbook)

中国财经出版社

有点枯燥，但是很全面很系统。

《精通 Web Analytics：来自专家的最佳 Web 分析策略》(Web Analytics: An Hour a Day)

清华大学出版社  
网站分析入门。

《敏捷项目管理》

清华大学出版社  
了解敏捷概念的窗口。

《蓝海战略》

商务印书馆  
很多人说这本书是典型的知易行难类书籍，不过里面的思路和案例值得一看。

《营销管理》

上海人民出版社  
营销方面的基础书籍。

第四组

《拍电影：现代影像制作教程》

世界图书出版公司  
电影行业的工业化程度很高，值得借鉴。

《Web 标准和 SEO 应用实践》

机械工业出版社  
搜索引擎优化入门。

《思想的未来》

中信出版社  
介绍了公共资源的概念。

《服务营销》

机械工业出版社  
针对服务行业的营销书。

《影响力》

中国社会科学出版社  
影响力比我们想象中要重要。

《完全傻瓜手册 教你轻松致富》

凯信出版事业有限公司  
其实是介绍正确的财富观念的书，能减少生活中的很多烦恼。

《呆伯特法则》

贵州人民出版社

在这个神奇的地球上，荒谬是常态，极品无处不在，我们的遭遇根本不值一提。

## Understanding Comics: The Invisible Art

### Harper Paperbacks

什么叫精确的定义，什么叫 MECE，什么叫产业观，什么叫寻找概念的原始出处.....这本内涵之作里面全有。我很嫉妒 Scott McCloud 能够掌握漫画这种表达能力极强的艺术手段。

## Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems, & the Economic World

### Basic Books

一部关于机器、系统、生物和社会的史诗巨著。

《全能住宅改造王》（大改造!!劇的ビフォーアフター）

日本朝日电视台

好产品影响人的一生。

### 工具网站

搜索引擎 - <http://www.google.com>

思维导图 - <http://www.mindmeister.com>

项目管理 - <http://www.basecamphq.com>

网站分析 - <http://www.google.com/analytics>

网站监测 - <http://www.jiankongbao.com>

在线日历 - <http://www.google.com/calendar>

网站优化 - <http://www.google.cn/websitioptimizer>

内容聚合 - <http://reader.google.com>

快讯订阅 - <http://www.google.com.hk/alerts>

### 资讯网站

流量分析 - <http://www.alexa.com>

百科全书 - <http://www.wikipedia.org>

行业报告 - <http://www.cnnic.net.cn>

艾瑞咨询 - <http://www.iresearch.com.cn>

易观智库 - <http://www.enfodesk.com>

全球数据 - <http://www.comscore.com>

### 工具软件

网站调试+ 测速 - Firebug+YSlow

模拟低速网络 - Firefox Throttle

网页蓝图工具 - Balsamiq Mockups

VPN（你懂的） - <https://puffstore.com>

### 产品经理社区

要有光 - <http://www.yaoyouguang.com>