

腾讯产品战略总监 & 高级产品经理 苗得雨
腾讯 SNG 社交平台部高级产品经理 宁成功

作序
推荐

产品经理的 20堂必修课

How to Be a Good Product Manager

Q | 徐建极 著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

产品经理的20堂必修课

徐建极 著

人民邮电出版社

北京

推荐序

做一个互联网产品经理需要什么样的能力？这是我在微博和知乎中最常被私信或留言问到的一个问题。

其实这个问题我也经常问自己。

1927年，在宝洁公司出现第一名产品经理，宝洁公司的这名产品经理主要是应对当时大众在选择日化用品时开始呈现多样化，大公司必须面对许多中小公司的挑战。然而大公司的产品以往都有老板说的算，没有人为产品的价值等负责，于是产品经理就这样诞生了。

事实证明这个职位的设定是成功的此后在很多企业相继采用产品经理管理模式。在

《Inspired》这本书中，Marty Cagan将产品经理描述为“发现有价值、可利用和行得通的产品”。产品经理能够使产品的研发有的放矢，快速满足客户要求。产品经理是一项很有成就感的事业，能够体现自身价值，因为自己设计的产品能够改善人们的生活方式。

随着近年来互联网与移动互联网的高速成长，诞生了一大批互联网产品经理，与传统的产品经理面对的用户不同，互联网产品经理需要面对的是一个更加直接，更加扁平世界中的网民。这些用户挑剔，因为他们迁移更换产品的成本是0，随时可以跳出你的产品变成竞品的用户，或

者在你的产品和竞品的产品之间来回转换。

因此产品经理应具有一种“与社会同步肤浅”的特质，也就是说产品经理的“肤浅”想法应该能够迎合市场，在用户能承受的范围内。他能够经受起太复杂或太前沿的事情的诱惑。这种产品经理喜欢的东西，大众普遍都会喜欢；他们所厌恶的东西，大众普遍会厌恶。看似平庸，但是这种产品经理很能做出一些在市场中快速成功的产品。

一个好的互联网产品经理首先应该是自己内部团队的推销员。首先产品经理会向自己的团队、组织或群体出售自己的产品观念。在最好的情况下，这些观念构成了团队的产品哲学，就是那些被团队相信并为之奋斗的信条：我们做什么样的产品、为什么这么做、我是谁、我们又是谁等问题。

在一个深夜，一个应届毕业的学生在微博上私信我，如何成为一名产品经理？产品经理应该具备什么样的能力？其实我一直认为我不具备回答这个问题的资格。女儿曾经问我，孙悟空一个筋斗十万八千里，为什么不将师徒四人一起直接托到西天如来那里？我告诉她，师徒四人太重了，悟空背不动。那可以一个一个背呀？想了许久我告诉她，悟空是从灵台方寸山学的道，灵台方寸指的是人心，所以悟空修炼的是心法。心法

是自己悟出来的，所以只能够应用与自己的身上。对于产品经理也是如此。

我想了许久告诉他，你永远无法知道哪条道路可以带你通向梦想之地，所以你必须一一尝试，永远而且绝对不要轻视帮助你进入所选行业的第一份工作。如果想要什么，就去努力，并告诉其他人。不断积累，不断的吸收也是产品经理必须具备的能力，就如同我们所处的时代一样，变化构成了这个时代的主线。所以，拿起徐建德这本书或许是一个好的开始！

腾讯产品战略总监&高级产品经理 苗得雨
推荐序

非常有幸第一时间阅读此书的原稿并受邀作序。研读过程中时常掩卷沉思，书中内容何尝不是自己在行业里摸爬滚打多年悟出的道理和经验？但仿佛又是存在于头脑中的片段信息，支离破碎，没有形成统一认知。阅读此书，知识经验都经作者悉心整理和编排，并加入了自己的沉淀和感悟，使之如网状般清晰有序，不得不说作者做了一件很有意义的事情。十分感叹如果我能入行初期，就读到一本似此书般深入剖析产品经理工作岗位的书籍，相信我一定会更有的放矢，进步的更快。

书中详细讲解了互联网产品/运营经理的工作范畴、内容和职责，特别适合准备加入互联网产

品经理队伍的新人或已工作1~3年的专业人士阅读。无论你是就职于刚刚起步的初创公司，还是像腾讯这样世界级的成熟公司，书中所蕴含的职业观和方法论均是相通的。

- 理论与实践：理论不可缺少，是指导实践的规范，但天然枯燥，作者很聪明的将理论联系实际，结合生活中的案例深入剖析，利用读者身边熟悉的国内外互联网产品、耳熟能详的故事举例，图文并茂，帮助读者快速理解记忆。

- 技巧与能力：在习得理论并付诸实践的过程中，最重要的是注意做事的技巧并提高自己解决问题的能力。有幸的是作者从业经历丰富，总结了很多诸如“用户分析”、“文档写作”、“项目管理”、“软件使用”、“高效沟通”、“数据解析”等产品经理必备的技能，相信作者这些用“血汗”换来的经验之谈可以帮助读者在日常工作中少走弯路，事半功倍。

此外，本书章节之间彼此即联系又独立，每一章内容均可作为该领域的专业素材，读者亦可根据自己需要，重点研读某一部分内容。

本人阅读此书受益匪浅，非常渴望同行业的兄弟姐妹能够如我般得到启发，是以为序。

腾讯SNG社交平台部高级产品经理 宁成功

前言

十几年前，我第一次接触互联网，当我激动地用两根食指戳着电脑键盘时，激动之情难以言表。那时的我，根本想象不到，互联网在多年之后会给我们的生活带来如此巨大的改变。

以前，我们迷路了得问路人；现在，我们在手机上打开地图就能够定位、导航。

以前，我们到音乐商店里购买音乐卡带和CD；现在，我们打开网络音乐播放器就能够收听自己喜欢的音乐。

以前，我们买东西要到超市、商场；现在，我们不用出门就能在购物网站上浏览商品并下单。

以前，我们写信、打电话问候自己的朋友；现在，我们打开社交网站就能够了解好友的近况，和他们互动。

以前，手机只是手机，电视只是电视，银镜也只是眼镜；现在，它们连上了网，我们可以用它们做各种有趣、实用的事情。

.....

短短十几年，互联网已经成为了我们生活中不可或缺的重要组成部分。更为重要的是，互联网改变我们生活方式的速度还明显越来越快，以至于我们都不敢想象，再过十几年，我们的生活还将因互联网发生哪些革命性的变化。种种迹象

表明，“人类依然处于互联网时代的黎明时分，微微的晨光还照不亮太远的路（腾讯CEO马化腾语）”，这场变革还在继续，会有越来越多的传统行业被颠覆，会有越来越多的生活方式被改变。

随着互联网时代序幕的拉开，互联网行业走向繁荣，这个行业里的一个角色也逐渐受到大家的重视，那就是互联网产品经理。

互联网最大的价值和魅力在于：它让人们在虚拟世界中模拟各种各样的现实生活（聊天、购物、交友、获取资讯等），并使这些生活变得更加便捷、有趣。而产品经理这个岗位所要做的主要工作就是规划产品功能，用互联网的手段将现实生活中各种活动的关键环节移植到虚拟世界中，以一种更合理的方式让这些环节能够更加顺畅、更加美妙地运行。

互联网世界是由互联网产品构筑起来的，而产品经理则是每个互联网产品背后的灵魂人物。随着互联网行业竞争的加剧，互联网公司对产品意识的加强，产品经理的重要性也愈发凸显。在互联网行业，“产品经理”制度已经是一种被普遍采用的产品管理制度，设立专门的产品经理岗位，由产品经理负责引导产品的发展，也逐渐成为了一种共识。

但是，在现阶段，这个岗位的职责似乎还没

有一个完全统一的标准。不同公司对产品经理岗位的定位还是会有一定的出入，有些公司甚至没有专职的产品经理，而是由公司创始人、高层主管、主程序员、主设计师兼任产品经理的岗位。

七年前，当我成为一名产品经理，我也对“怎样才是一名专业的产品经理”感到困惑。不过幸运的是，这七年里，我曾任职于阿里巴巴、盛大网络这样一些优秀的公司，接触过大量优秀的同行。我发现优秀的公司和优秀的人才在产品管理方面的很多做法都有非常多相似之处，而普通公司和普通员工的做法则显得没那么专业。

这些工作经历让我获益良多，通过观察不同公司、不同人的不同做法，研究市场上各种各样的产品，思考背后深层次的原因，参考行业里先进的思想观点，再加以不断的实践和不断的总结，最后我的脑海里逐步构筑起了属于自己的产品方面的知识体系。而将它们中的较完整的部分用文字记录下来，也就有了这本书。

通过这本书，我期望能够系统地分享产品管理方面的理念和经验。对于想了解这个行业的人来说，这本书可以让你知道互联网产品是如何从无到有被打造出来的，互联网产品团队是如何思考和运作的；对于产品经理新手和那些想成为产品经理的人来说，这本书可以被当成一本工作手册，指引你的产品工作，明确这个岗位该“做什

么”，以及“怎么做”；对于有经验的产品经理来说，这本书或许可以给你带来一些新的启迪。

并不是每个产品经理都能够做出成功的产品，但是每个产品经理都将共同见证并参与互联网带来的激动人心的变革。希望这本书能够帮助更多热爱这个岗位的人。毫无疑问，这绝对是一个值得热爱的岗位，因为我们就生活在一个“浪潮汹涌”的变革年代。

目录

[封面](#)

[扉页](#)

[推荐序](#)

[前言](#)

[第1章 从用户需求出发](#)

[1.1 以满足用户需求为目的](#)

[1.2 核心需求决定了市场最大效果](#)

[1.3 让核心功能满足人们的基本需求](#)

[第2章 围绕用户需求打造产品竞争力](#)

[2.1 不同层次的用户需求](#)

[2.2 围绕用户需求创造产品价值](#)

[第3章 为什么我们的产品总是失败](#)

[3.1 我们往往做不到“需求导向”](#)

3.2 难以捉摸的用户需求

第4章 简单，让产品更加锋利

4.1 简单原则为什么重要

4.2 如何将产品做得更简单

第5章 用运营构筑产品竞争壁垒

5.1 围绕内容的运营

5.2 围绕用户的运营

5.3 产品运营的重要性

第6章 互联网产品战略

6.1 上兵伐谋——互联网战争中的谋略

6.2 求之于势——兼顾全局与发展

6.3 霸道进攻——抢占互联网渠道

6.4 王道防守——打造非凡产品功能与内

容

第7章 互联网产品团队

[7.1 产品团队的关键角色及其主要职责](#)

[7.2 不同的产品团队组织结构](#)

[7.3 有生命力的产品团队](#)

[第8章 产品经理的工作职责](#)

[8.1 产品策略制定](#)

[8.2 用户需求分析](#)

[8.3 产品功能规划](#)

[8.4 产品功能开发](#)

[8.5 其他可能职责](#)

[第9章 用户需求分析](#)

[9.1 获取用户反馈](#)

[9.2 将用户反馈解析为用户需求](#)

[9.3 过滤无价值的用户需求](#)

[第10章 产品需求管理](#)

[10.1 将用户需求转化为产品需求](#)

[10.2 记录产品需求的属性和信息](#)

[10.3 确定产品需求优先级](#)

[10.4 跟踪产品需求进展](#)

[第11章 流程图制作](#)

[11.1 制作流程图的目的](#)

[11.2 流程图的基本要求](#)

[第12章 产品原型制作](#)

[12.1 产品原型的重要性](#)

[12.2 如何制作产品原型](#)

[第13章 商业需求文档（BRD）撰写](#)

[13.1 BRD的主要作用](#)

[13.2 BRD的面向对象](#)

[13.3 BRD的主要内容](#)

第14章 产品需求文档（PRD）撰写

14.1 PRD的主要内容

14.2 如何描述产品功能

14.3 PRD的基本要求

14.4 PRD基本模板

第15章 项目管理的主要步骤

15.1 制订项目计划

15.2 跟踪、控制项目计划的执行

第16章 如何提升项目管理效率

16.1 严格控制产品范围

16.2 构建良好的沟通机制和渠道

16.3 不断激发团队战斗力

16.4 加强项目风险管理

16.5 做好每个项目的项目总结

第17章 结构化发散思维

17.1 什么是结构化发散思维

17.2 结构化发散思维思考的步骤

17.3 结构化发散思维的优势

第18章 产品创新能力

18.1 微创新的重要性

18.2 创新发生的一些规律

18.3 如何高效创新

18.4 四个比较实用的创新技法

第19章 高效沟通技巧

19.1 如何有效沟通

19.2 如何消除沟通中的分歧

第20章 数据分析能力

20.1 数据的作用

20.2 数据分析的步骤

版权

第1章 从用户需求出发

1969年，美国阿帕网（Arpanet）建立，互联网正式诞生；1990年，世界上第一款网页浏览器被发明出来，互联网开始走进普通大众的生活；21世纪，互联网已经成为了人们生活中不可或缺的重要组成部分……短短数十年，互联网以惊人的速度发展着！

在这段飞速发展的历程中，随着一波接一波的互联网浪潮席卷而来，一个又一个伟大的互联网产品应运而生。谷歌搜索、腾讯QQ、Facebook社交网站……这些看似简单的产品却缔造了一个又一个互联网传奇，让一家又一家互联网公司站到了浪潮之巅。

但遗憾的是，这样的产品仅仅只是凤毛麟角。在数不清的前仆后继的互联网产品中，更多的不是默默无闻，就是昙花一现。谁也不能否认，这个行业的竞争是残酷的。回顾短短数十年的互联网发展道路，我们看到的是一片“白骨皑皑”，“尸横遍野”。

那么，到底是什么决定了互联网产品的命运？什么样的产品才能够获得市场的成功？伟大的产品是否具有某些共同的特征呢？

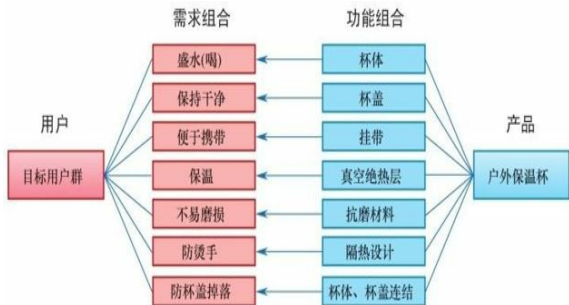
1.1 以满足用户需求为目的

任何产品要想有用户使用，就必须具备一定的价值，即要通过满足用户的某种需求，给用户带去切实的、可感知的利益，如食物能够充饥，衣服能够御寒。

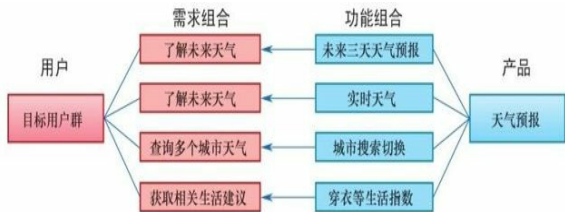
用户通过使用产品来获取自身需求的满足，如吃东西填饱肚子，穿衣服抵御寒冷。而用户在使用产品的过程中，他们的需求又往往不是单一地、孤立地存在的。举个例子，我们去一家餐馆吃饭，主要是为了填饱肚子，为身体提供能量，但是我们还会期望餐馆“价格合理”、“环境舒适”、“服务周到”、“交通便捷”，对于餐馆提供的食物还会要求“种类丰富”、“干净卫生”、“色香味俱全”、“营养搭配均衡”，等等。可见，当用户有一个主要需求时，伴随这个主要需求产生的同时还会有其他一系列的需求产生。

既然用户的需求不是单一的，那么产品要很好地满足用户的需求，也就不能只是提供单一的功能，而是应该提供一系列的功能，用不同的功能满足用户不同的需求。

以“户外保温杯”为例，即使是这么一款特别简单的产品，它也是由若干满足不同用户需求的功能组合而成的：杯子的杯体是用来盛水喝的，杯盖是为了让杯子保持干净的，挂带是为了让杯子便于携带的……



同理，互联网产品也一样，每款产品也都是由若干满足不同用户需求的功能组合而成的。比如说，一个“天气预报”网站，它的主要功能模块通常会包括“未来三天天气预报”、“实时天气”、“城市搜索切换”、“穿衣、运动等生活指数”，分别用于满足用户“了解未来天气”、“了解当前天气”、“查询多个城市天气”、“获取相关生活建议”的需求。



总之，无论是传统行业的产品，还是互联网产品，它们都是由一系列功能组合而成，用于满足用户一系列的需求，而这些功能所满足的用户需求则在根本上决定了产品价值的大小。如果产品所满足的需求对于用户来说是重要的、迫切的，那么产品的价值就是大的，用户就需要它；反之，如果产品所满足的需求不重要、不迫切，那么产品对于用户的价值就有限，产品必然会慢慢被用户所遗弃。

1.2 核心需求决定了市场最大效果

用户使用一款产品，表面上在意的是产品提供什么功能，而事实上他们真正在乎的是产品提供的功能能够满足自己什么需求。因此，我们可以得出这样一个结论：产品是否能够获得市场上用户的认可，根本上是由产品的功能所满足的用

户需求决定的，而不是由我们认为的产品的功能决定的。

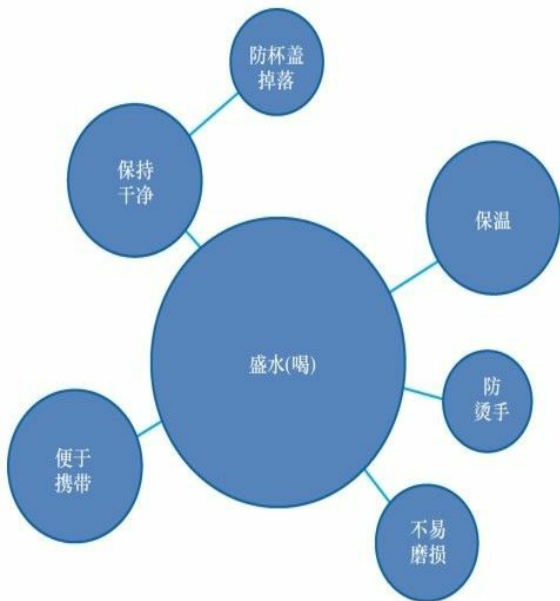
那么产品功能所满足的用户需求又是如何左右产品的市场命运的呢？

为了更好地满足用户的需求，产品需要提供一系列的功能。一款互联网产品往往会包含成百上千，甚至上万个大大小小的功能。但是，无论产品的功能如何丰富，每款产品都会有一个主体的功能或功能组，用于重点、优先满足用户的某个需求。这一个主体的功能或功能组处于所有产品功能的关键位置，我们称之为产品的“核心功能”。

例如，杯子的核心功能是“杯体”，用于满足用户“盛水喝”的需求；天气预报的核心功能是“未来N天天气预报”，用于满足用户“了解未来天气”的需求；新闻资讯网站的核心功能是“新闻资讯页面”，用于满足用户“获取新闻资讯”的需求；浏览器的核心功能是“浏览器引擎”（用于渲染网页内容，将网页的内容和排版代码转换为可视的页面），用于满足用户“浏览网页”的需求。

我们会发现，核心功能所满足的用户需求往往就是用户对于该产品的核心需求，是用户使用该产品最根本的目的。用户购买杯子主要是因为要“盛水喝”，用户使用浏览器主要是因为要“浏览网页”。而相对于核心功能所满足的用户需求来

说，产品其他功能所满足的用户需求基本上都是该需求的衍生需求。



一款户外保温杯满足的用户需求系统

因此，如果我们要开发一款新产品，那么首

先必须清楚地回答一个至关重要的问题——产品要提供什么核心功能，用于满足用户什么需求。

对于一款互联网产品来说，核心功能所满足的用户需求基本上就决定了这款产品所能获得的最大市场效果（在完全没有竞争对手的情况下，产品能够获得的效果上限）。

衡量互联网产品效果的指标有很多，比如日均PV、月人均使用时长、月活跃用户数、总用户数，等等。要比较准确、全面地衡量一款互联网产品的效果，可以使用“用户使用总时长”这个指标——在某个时间段（通常选择一个月或一周）内，产品所有用户累计的产品使用时间总和。

用户使用总时长取决于两方面的因素，一个是这段时间内的产品用户数，另一个是用户的人均访问时长。而人均访问时长又受到两方面的影响：用户的使用频率和每次使用的时长——一款产品用户每天都会使用好几次和一款产品每个月用户通常只会使用1次，两款产品的产品效果是有天壤之别的；同理，一款产品用户愿意一整天挂着和一款产品用户用一下就习惯性关掉，它们的效果也会截然不同。

举个例子，如果一个网站每月有100万人访问，平均每人访问10次，平均每次访问停留9分钟，那么，这个网站的月用户使用总时长就是9000万分钟。

简单来说，产品效果就是由产品的使用人数、用户使用频率和每次使用时长共同决定的。

产品效果 = 使用人数 × 使用频率 × 使用时长

而当产品的核心功能确定下来之后，产品这三个指标可能的最大值基本上也就确定下来了。

首先，核心功能满足的用户需求决定了产品的潜在用户数。

在现实生活中，每个人的需求是各不相同的：有的人爱旅行，有的人爱唱KTV，有的人爱看京剧；有的需求大部分人都有，有的需求则只有少部分人有。因此，用户需求又分为大众需求和小众需求。如果产品提供的核心功能能够满足大众的需求，那么产品的潜在用户数量就会很大；反之，产品的潜在用户数量就会非常有限。例如，人人都有购物的需求，但并不是所有人都会去做企业，所以中国最大的C2C（Consumer to Consumer，个人对个人）网站—淘宝的用户数要远远大于中国最大的B2B（Business to Business，企业对企业）网站—阿里巴巴的用户数。

其次，核心功能满足的用户需求决定了产品的用户使用频率。

不同的用户需求是在不同的场景下被触发的。当我们无聊的时候会想看看电影、听听歌，

当我们孤独的时候会想找个人谈一场恋爱，当我们决定出去吃饭的时候会想知道附近有哪些好餐馆。不同场景在现实生活中出现的频率是不一样的，因此不同用户需求产生的频率也不一样。如果产品提供的核心功能能够满足有大量触发场景的需求，那么用户就有可能频繁使用该产品；反之，用户使用产品的频率就会很低。例如，对于提供新闻资讯的网站，我们可能每天都会访问一次，但对于提供结婚攻略的网站，我们可能一辈子只会访问那么几次。

最后，核心功能满足的用户需求还决定了产品用户每次的使用时长。

不同的用户需求在产生之后，得到充分满足所需的时间是不一样的，有的需求的这个时间需要很长，有的则很短。如果产品提供的核心功能满足的是那种需要很长时间才能得到充分满足的用户需求，那么用户每次使用产品的时间就会很长。例如，用户想了解未来的天气情况，只要打开天气预报网页看上几分钟就可以了；但用户想看一部电影，就需要使用播放器一个多小时。

总而言之，产品效果是由产品的使用人数、用户使用频率和每次使用时长共同决定的；而一款产品会有多大的潜在用户数量，用户使用产品的频率会多高，用户每次使用产品的时间会多长，则主要取决于产品提供了什么核心功能，主

要满足了用户什么核心需求。因此，我们可以毫不夸张地说，当一款产品的核心功能确定下来以后，那么这款产品可能获得的最大市场效果也就注定了。

1.3 让核心功能满足人们的基本需求

既然产品所能获得的最大市场效果是由产品核心功能所满足的用户需求所决定的，那么如果我们想打造一款非常成功的互联网产品，它应该满足用户哪些需求呢？答案自然是人们生活中最不能放弃的那些需求，也就是我们所说的“人的基本需求”。

每个人的需求结构都是非常复杂的，无论何时都会有好几种不同的需求在共同影响着我们的行为，并且人与人之间的需求也不尽相同。但是，生活中会有一些基本需求是人人都有需求，大家都在竭尽全力地满足它们，如衣食住行、爱与被爱。

基本需求是人们生活中最旺盛的一些需求。如果一款产品的核心功能能够很好地满足人们的基本需求，那么这款产品就相当于天生具备优良的基因，它的潜在用户会非常多，用户使用产品的频率会非常高，同时用户所愿意付出的操作成本也会非常高。这时候，产品往往不需要借助过

多营销推广等外部手段，用户需求自然会驱动用户自发地来使用这款产品。

比如，“沟通”是人们的基本需求，所以很多人每天打开电脑的第一件事情就是登录QQ，并一整天挂着它；“获取信息”是人们的基本需求，所以当人们遇到不知道的问题时，他们就会习惯性地打开百度“百度一下”。

对于某些基本需求的强大力量，我们从2010年美国统计机构onlineMBA制作的一份统计表中可见一斑。该统计表显示：互联网上12%的网站都是色情内容网站；网络上，有24644172个色情网站；每一秒钟，有28258个网络用户在看色情内容；美国有4000万人是色情网站的老顾客；在美国，互联网色情内容每年可赚28.4亿美金，而整个全球互联网行业则是49亿美金；每天有8%的邮件是涉及色情内容的；所有搜索查询中，25%涉及色情内容；35%的网络下载都是色情内容。

所以我们会发现，但凡是互联网行业的巨头，都是通过一两款能够满足用户基本需求的产品快速崛起，然后不断发展壮大，最后站到浪潮之巅的。腾讯抓住了“沟通”的基本需求，打造了即时聊天工具QQ；百度抓住了“获取资讯”的基本需求，打造了搜索引擎网站百度；阿里巴巴抓住了“购物”的基本需求，打造了电子商务网站淘宝。

既然基本需求可以帮助我们创造互联网行业的奇迹，那么，人们到底有哪些基本需求呢？

美国人本主义心理学家马斯洛把人们多种多样的需求归为八大类，并划分了层次。这八大类需求从低层次到高层次分别为：生理需求、安全需求、归属与爱的需求、尊重需求、认知需求、美学需求、自我实现需求、超越需求。

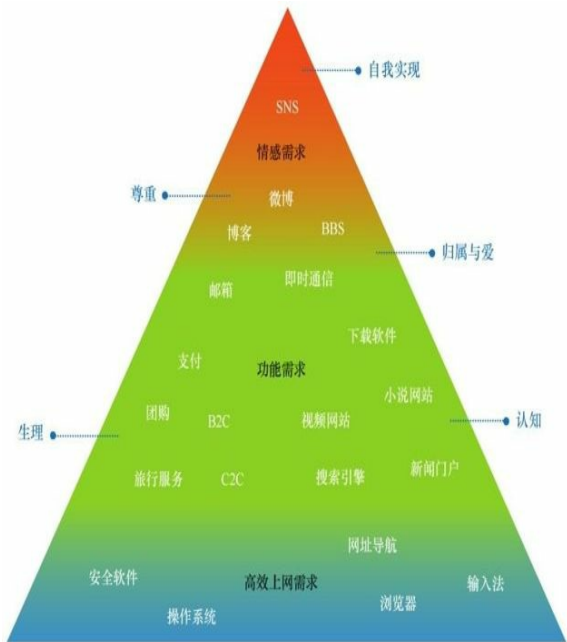


马斯洛需求层次理论

人们在现实生活中的这些需求同样存在于网络世界中，因为人们使用互联网本质上就是为了在虚拟世界中模拟各种各样的现实生活，并使这些生活变得更加便捷、有趣。

在虚拟世界中，多数人的需求结构是与互联网行业发展水平直接相关的。在互联网发展的初期，人们比较迫切期望得到满足的是一些基础的功能需求，如获取资讯信息、与他人建立联系等，这些需求造就了一批互联网巨头——雅虎、谷歌、腾讯。当互联网发展到了一定水平时，便开始出现一些用于满足人们情感需求的产品。这时候，“博客”、“SNS”等新概念孕育而生，Facebook、Twitter这些伟大的公司也随之粉墨登场。

虽然功能需求是情感需求的基础，但是随着互联网的发展，人们对于情感需求的满足会越来越强烈。而且正如马斯洛所指出的，高层次的需求比低层次的需求具有更大的价值。像“自我实现”这种高层次的情感需求的满足，可以让人们感受到一种发自心灵深处的从未体验过的兴奋与欢愉的感觉，也就是所谓的“高峰体验”。因此，高层次的情感需求更能够激发用户的热情，让用户心甘情愿地付出更多的努力。这也就不难解释为什么用户会花大把的时间在Facebook上，并为其兢兢业业地贡献内容了。



不同互联网产品满足的需求的类型

不过，与现实生活不同，在网络世界中，人们还有一种需求——“高效上网”的需求。这类需

求是因互联网的产生而产生的，它们是保障网络世界里其他需求能够正常实现的前提，因此，这类需求是网络世界中最基础的需求。如果某款产品能够满足用户“高效上网”的需求，那么这款产品也同样有很大机会获得巨大的成功，如导航网站hao123、搜狗输入法、安全软件360安全卫士，就都是满足这类需求的互联网产品。

显然，我们可以从上述这些需求中寻找人们生活中不可或缺的基本需求。但是，需要特别强调的是，不是说我们要让自己的产品获得成功，就一定要瞄准人们的基本需求，因为这种需求毕竟是非常有限的，相应的市场必然是竞争异常激烈的红海；而与之相反，如果产品瞄准的是小众的需求，那么产品仍然能够获得某种意义上的成功，虽然产品的市场成长空间会非常有限，但是却能够避开激烈的竞争，让自己能够存活下来，为今后的发展赢得宝贵的时间。

第2章 围绕用户需求打造产品竞争力

互联网产品的成功率是非常低的，一个很重要的原因就是“马太效应”。“马太效应”让强者愈强、弱者愈弱——强势的产品能够不断积累优势，扩大自己的市场占有率，最后通吃整个市场；而弱势的产品则会愈来愈弱，生存空间不断受挤压，直到最终销声匿迹。

所以，在互联网行业，我们经常会看到一些领域里出现寡头独大的局面——处于领先位置的产品往往可以占据60%以上的市场份额。例如，腾讯、百度、阿里巴巴三大巨头就分别在国内的即时通信、搜索引擎、电子商务市场占据着绝对的市场份额。我们周边大部分的人聊天只用QQ，搜索只用百度，购物只用淘宝；而反观传统行业，我们的“吃穿住行”都有一堆不同品牌的产品可以选择，只有少数几家公司供给一个领域大部分产品的现象并不多见。

互联网行业容易产生“马太效应”主要是由两方面的原因造成的。

第一，互联网产品的用户积累可以直接转化为产品上的优势。

互联网产品提供的服务不仅包括通过技术手段实现的功能，还包括功能所负责显示和处理的内容。例如，视频网站上的视频、淘宝上卖家发布的商品信息、QQ上用户建立起来的好友关

系，这些都属于产品内容。这些内容除少部分是由编辑人员产生的以外，绝大多数都是由用户生成的。因此，一般情况下，一款产品的用户越多，用户产生的内容也越多，而产品上的内容越多，产品就越能够吸引更多用户来使用。比如说，新浪微博是国内使用用户最多的微博，当新用户发现新浪微博在所有微博中信息是最多的，明星是最多的，自己认识的人也是最多的，那么他在选择使用哪个微博产品的时候，就自然会更加倾向于新浪微博。

除此之外，产品的使用用户越多，产品能够获得的投入往往也越大。产品获得更多用户的认可，对内可以让公司加大资源投入，对外可以争取融资；如果有合适的商业模式，还可以将用户流量变现，获取更多的收入。通过这些手段，可以将用户转化为产品上的投入，再利用这些投入强化产品的核心竞争力，快速拉开和竞争对手之间的差距。

由此可见，相较于传统行业，互联网行业的产品能够从用户身上获取的价值更多，所以产品积累的用户越多，由此转化为的产品优势往往也越大。

第二，互联网产品间的用户转移成本非常低。

首先，绝大多数的互联网产品都是免费的。

在线下，我们买个东西必然要考虑自己的经济水平是否能够负担，哪款产品的性价比更高；而在网上，我们不用花一分钱就能够使用绝大多数的互联网产品。其次，获取互联网产品的渠道也非常便捷。在线下，我们常常会因为某家超市离我们住的地方近而选择去那里光顾；而在网上，我们获取任何产品都非常方便，要访问一个网站，在浏览器中输入一个网址即可，要使用一款软件，将软件下载下来即可。

显然，我们选择互联网产品的包袱要比选择实体产品的包袱小得多。当我们发现有更好的替代产品时，我们会轻易地舍弃现在正在使用的产品；如果我们知道某款产品是最好的，用的人是最多的，我们就会扎堆地使用它。

基于这两方面的原因，互联网行业的“马太效应”要比传统行业明显得多。而“马太效应”又让这个行业的竞争变得更加残酷，每个互联网需求领域内的竞争都像一场角斗场里的角斗，最后往往只有极少数的“角斗士”能够存活下来，其他的都会灰飞烟灭。因此，对于任何一家互联网公司来说，产品间的竞争都是一场输不起的战争，不是你死就是我亡。在这种竞争环境下，提升产品的竞争力就始终会是关乎存亡的重要工作。

[2.1 不同层次的用户需求](#)

在产品的竞争中，最终的裁判是用户，任何产品都要平等地接受用户的选择：用户满意，愿意使用这款产品，产品才能够抢占市场，获得快速发展的机会；用户不满意，不愿意使用这款产品，产品就会丢失市场，被竞争对手的产品所取代。无论产品的战略、概念、模式、技术、体验多么“非凡”，产品的竞争最终还是要看谁能取悦用户，谁能为用户带去更多、更大的价值。

那么产品的用户价值从何而来呢？产品的用户价值是产品通过提供一系列的功能满足用户各种不同的需求而产生的。例如，用户在一台电脑上使用浏览器，收藏了很多喜欢的网站的网址到浏览器的收藏夹中，可换了一台电脑打开浏览器就看不到这些网址了，这时候浏览器提供“网址收藏夹异地同步”的功能，那么浏览器对于用户就产生了相应的新价值。

产品通过满足用户的需求给用户带去利益而产生价值。但是，用户在使用任何一款产品时，他们的需求都不是单一的，而是会有一系列大小小、五花八门的需求。对于不同的需求，用户对产品的要求和预期也是完全不同的，不同的需求被满足和需求被满足的程度不一样，产品产生的价值也不一样。因此，产品如果只是麻木地满足用户一个个需求，那么创造的产品价值并不能做到最大化，正确的做法是：我们要对不同用户

需求进行区别对待，将有限的精力投入到那些可以有效提升产品价值的用户需求上。

在这方面，卡诺模型（KANO模型）为我们提供了很好的思路。

卡诺模型是由日本的卡诺博士针对传统行业的顾客需求提出的，其目的是通过对顾客需求的分类来对顾客的不同需求进行区分处理，帮助企业找出提高企业顾客满意度的切入点。

当然，卡诺模型同样适用于互联网行业。

根据卡诺模型，我们可以将用户需求分为三种类型：基本型、期望型和兴奋型。基本型需求：用户认为产品必须提供功能来充分满足该需求。如果这类需求没能得到充分满足，那么用户就会产生极大的不满情绪；如果这类需求得到了满足，用户也无所谓满意或不满意。例如，对于即时聊天工具，“在线即时聊天”和“好友列表管理”就是基本型需求。

期望型需求：用户认为产品应该提供比较优秀的功能来更好地满足该需求。这类需求并不是用户必需的，但却是用户希望得到的。如果这类需求得到满足或表现良好，那么可以使产品变得更加优秀，用户的满意度也会显著增加；反之，如果这类需求得不到满足或表现不好，用户的不满也会显著增加。例如，对于即时聊天工具，“发送表情”就是一个期望型需求，能发送的

表情越丰富，用户越满意，如果不能发送表情，用户就会不爽。对于一款产品来说，用户反馈给我们的需求大部分都是期望型需求。

兴奋型需求：这类需求往往是用户的潜在需求，需求的满足可以给用户带来极大的惊喜。这类需求即使得不到满足，用户一般也不会有不满；但这类需求一旦得到满足，即使表现不佳，也能够极大地提升用户的满意度。例如，对于即时聊天工具，“语音识别输入”就是一个兴奋型需求。

值得注意的是，随着时间的推移，在卡诺模型中每个需求所属的类型并不是一成不变的。比如说，当所有即时聊天工具只能发送文本信息时，“发送表情”就是兴奋型需求；随着越来越多的聊天工具支持了该功能，这个需求就变成了期望型需求；最后，如果大家都觉得聊天工具就应该能够“发送表情”，那么它就成了一个基本型需求。

用卡诺模型对浏览器的部分用户需求进行分类

用户需求	需求类型
浏览网页	基本型
收藏网址	基本型
网页打开速度快	期望型
系统资源占用少	期望型
界面简洁	期望型
鼠标手势	期望型
收藏夹在线同步	期望型
大量扩展插件	期望型
拦截恶意网址	期望型
屏蔽网页广告	兴奋型

用卡诺模型对用户需求进行分类之后，我们还会发现，这些需求中有一个需求非常特别，这个需求不仅是用户认为产品必须提供功能来充分满足的基本型需求，而且是用户使用该产品最根本的原因，我们将它称为“核心需求”。在上表的一堆浏览器需求中，“浏览网页”就是核心需求。如果产品满足用户的核心需求发生了变化，那么产品的类型也就发生了变化，产品也就不是原来的产品了。一款浏览器不能够“浏览网页”，我们就不能称为浏览器了。

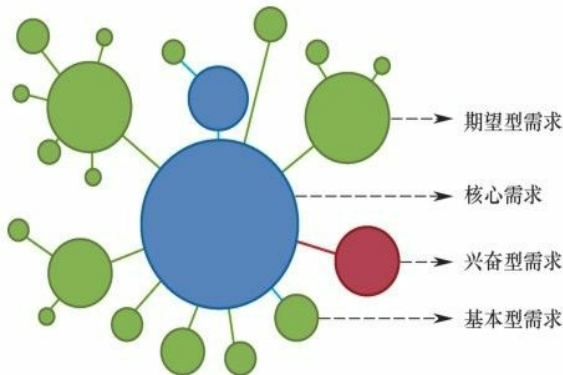
核心需求处于产品的所有用户需求的中心位置。相对于核心需求，其他需求基本上都是该需

求的衍生需求。用户对于浏览器的核心需求是“浏览网页”；浏览网页时期望收藏网站，衍生出“收藏网址”的需求；收藏了网址又期望在不同电脑上同步收藏的网址，于是又衍生出“收藏夹在线同步”的需求。

2.2 围绕用户需求创造产品价值

大多数的互联网产品都不是只有几个简单的功能，而是会包含几十个、几百个，甚至成千上万个大大小小的功能。换句话说，这些产品期望满足的用户需求都是非常多的。

一款产品满足的用户需求的构成就像我们所在的太阳系，是一个完整的系统。处于这个系统中心位置的是核心需求，围绕在核心需求外围的都是它的衍生需求，包括各种各样的基本型需求、期望型需求和兴奋型需求。



产品满足的用户需求系统

产品通过提供一系列的功能满足用户各种不同需求来产生用户价值。不同产品提供的产品功能是不同的，所以产品满足的用户需求就不同，对每个需求满足的程度也不同，这样不同产品能够让用户感知到的价值也就完全不一样。

弄清楚了用户在不同需求上对产品的不同要求和预期，我们就可以有策略地选择合理的用户需求组合，在产品上提供相应的产品功能满足这些需求，快速地提升产品的用户价值，使产品在激烈的竞争中赢得主动。

下面简单介绍两种常见而有效的围绕用户需

求快速打造产品价值的策略。

用颠覆性的方式满足用户的核心需求

当我们要推出一款新产品时，首先要瞄准一个用户需求作为产品功能重点、优先满足的对象，这个需求就是用户对产品的核心需求。核心需求处于产品满足用户的所有需求的中心位置，也是用户关注的重点。如果新产品能够找到一种比其他产品更优的全新方式满足用户的核心需求，那么产品就有机会开拓一个全新的领域，并取得竞争上的先发优势。

举个例子，我们原始的交通工具是马匹，但后来我们发明了汽车，两者针对的用户需求一样，但是汽车采用了机械动力的全新解决方案，在速度上有绝对的优势，于是汽车便很快取代了马匹成为我们最常用的交通工具。

在互联网行业，这点表现得尤为明显，每个领域都会不断出现新的产品以全新的方式满足已有产品正在满足的用户需求。由于产品提供的功能不一样，产品对需求满足的程度也不一样，最终体现给用户的价值往往也就有天壤之别。

例如，新闻门户、Digg、微博、搜索引擎的主体功能都是为了满足用户“获取信息”的需求。在这个过程中，它们都要为用户解决两方面的关键问题：一方面要避免信息不足，要让用户非常便捷地获取足够多的信息；另一方面要处理信息

过载，保证显示在用户面前的信息始终为用户最想看到的。因为产品模式不同，所以这些产品在这两方面的表现也完全不同。

新闻门户由职业网站编辑挑选、编辑新闻内容，所以信息的质量非常高，但是受限于人工成本，信息的数量非常有限。

搜索引擎则是走另一个极端，用机器算法取代人工编辑，可以抓取全互联网的大部分信息，但是这就不可避免地导致“信息过载”问题严重，搜索结果中充斥着大量杂乱的用户并不需要的信息。

Digg允许用户随意提交内容，相比于新闻门户由职业编辑生产内容有更大的优势，网站在信息数量上取得了质的飞跃；同时网站又让广大用户来判断内容是否有用，被用户顶得越多的内容会获得越多曝光的机会，这就保证了用户总能看到最热门的内容。

微博则在允许用户提交内容的基础上，将内容限制在140个字以内，大幅降低了用户提交内容的门槛，使网站信息数量取得了更大的飞跃；与此同时，微博创新性地用人与人之间的关系链来组织信息，这样做的好处非常明显：一方面信息发布者和传播者为了个人名誉，只会发布或转发自己认为有价值的内容，这样便在一定程度上保证了内容质量；另一方面信息接收者还可以通

过关注不同对象、对关注对象进行分组等方式来对信息进行过滤，让自己看到的总是自己感兴趣的信息。



不同产品满足“获取信息”需求的程度

从这个例子我们可以看到，针对同一用户需求，产品满足需求的方式并不是一成不变的。纵观人类的发展历史，我们会发现，产品满足用户需求的方式的变化过程有一定规律，它们总是朝

着增加产品自动化，降低人们使用成本，为人们带来更多的便利和享受的方向发展。如果产品能够遵循这一规律，采用具有颠覆性的方式满足用户的需求，那么产品产生的价值将会是巨大的；而且如果产品满足的核心需求是人们的基本需求，那么这款产品就很可能成为一款杀手级的产品。

集中精力充分满足用户的几个期望型需求用颠覆性的方式满足用户的核心需求是快速形成产品价值、甩开竞争对手最有效的方法。但是这不仅要求产品团队具备敏锐的市场洞察力，而且要有足够好的运气。因此，在我们找不到更好的方式满足用户的核心需求时，我们只能在外围需求上寻求突破。

围绕在核心需求周围的这些需求可以分为基本型需求、期望型需求和兴奋型需求。

对于基本型需求，产品上必须全力以赴地给予满足。试想如果一款浏览器不能够“浏览网页”或不能够“收藏网址”，那么还会有用户使用它吗？

对于期望型需求，产品上应该尽力去满足用户，这类需求的满足能够提升用户对产品的好感度。网页的打开速度越快、系统资源占用越少、界面越简洁，用户对这款浏览器的满意度就会越高。

对于兴奋型需求，如果产品能够提供一两个功能满足用户的兴奋型需求，那么产品的用户忠诚度就会得到空前提高，并形成良好的产品口碑效应。例如，iPhone 4S在iPhone 4的基础上并没有多大的改进，但是新增的让人眼前一亮的Siri语音功能仍然让iPhone 4S在很长一段时期内热销。

在实际的提升产品竞争力的操作中，大部分的产品都会充分满足用户的基本需求，产品很难在这上面形成自己独特的竞争优势，而用户的兴奋型需求也非常少，且难以发现，因此我们会将大部分的精力投放在满足用户的期望型需求上。

我们通常采用的策略是：结合产品的定位，选择一两个重要的期望型需求或需求组合给予充分满足，其他期望型需求则尽力去满足。

为什么采用这种策略呢？

产品的用户价值是产品通过提供一系列的功能满足用户各种不同需求产生的，但这并不意味着产品满足用户的需求越多、越大，产品对于用户的价值就越大。有时候麻木地去提升某类需求的满足程度也会得不偿失。例如，我们可以通过不断优化浏览器，使它的“系统资源占用”无限趋向于0，但是这时候我们投入的成本也会呈几何倍的增长，到最后每一点的提升都得花费大量的成本，而用户却很难感觉到产品的改进，或者用

户压根儿就不在乎系统资源被多占用那么一点。因此，我们不能将有限的资源过多地投入到产出小的用户需求上，也不能将有限的资源简单分散地投入到所有的或大部分的用户需求上，这样做是没有效率的。

反之，如果产品能够集中精力去充分满足用户的一两个特别关键的需求或需求组合，并长期毫不动摇地坚持下去，那么产品便能够提供用户可感知的差异化的服务，使产品在众多的同类产品中脱颖而出。例如，用户对浏览器的网页打开速度很在意，如果将“网页打开速度快”做到极致，那么便可以宣称这款浏览器是“最快速的浏览器”；用户对带木马或病毒的网站非常反感，如果将“拦截恶意网址”做到极致，那么便可以宣称这款浏览器是“最安全的浏览器”。随着这些产品独特的卖点被不断强化，产品就更容易被用户所发现和关注，并吸引他们来使用，这样产品的竞争优势也就凸显出来了。

总而言之，一款产品是否强大，表面上看是取决于它是否有强大的功能，而事实上，产品功能所能满足的用户需求才是产品俘获用户的决定性因素。因此，互联网产品要想在激烈的市场竞争中存活下来，不应该麻木地去开发新的产品功能，而是要结合每个阶段产品的实际情况，选择最佳的用户需求组合，围绕用户需求打造产品的

竞争力。

第3章 为什么我们的产品总是失败

2010年8月，谷歌对外宣布放弃Google wave 社交网络服务。Google wave是谷歌于2009年5月推出的一款产品，旨在整合电子邮件、即时通信、社交网络、项目管理等功能，使人们的交流更加方便。在这款产品尚未发布之时，人们对它充满了期待，谷歌认为它将给人们的在线通信带来革命性的影响，激动的谷歌拥趸们甚至将Google wave单个测试账号炒到了上百美元。但是，只过了短短一年的时间，这款由当时全球互联网行业市值第一的企业倾心打造的产品就彻底宣告失败了。

有人说Google wave的失败是因为产品缺乏清晰的定位，有人说是因为产品概念太过超前，也有人说是因为产品设计过于复杂，但谷歌在宣布Google wave失败的时候，只是淡淡地说道：用户对它并不感兴趣。

是的，无论具体有哪些原因，最终决定产品成败的始终是否用户是否需要它。虽然不同的产品有不同的产品功能，但是任何产品功能的诞生都应该以满足用户需求为目的。用户需求是产品出发的原点，它指引了所有产品工作的方向。如果一开始方向就错了，那么即使后续的工作做得再出色，也都是徒劳，差之毫厘，谬以千里。

因此，作为产品的专职管理人员，产品经理

在思考、规划一款新产品或一个产品的新功能时，都必须先清楚地回答三个问题：用户是否有需求？用户的需求是否足够普遍？提供的功能是否能够很好地满足这些需求？

3.1 我们往往做不到“需求导向”

产品要以用户需求为导向，这个道理很简单，简单得就像呼吸需要空气。但是产品经理真正要做好这一点却非常困难，有主观上自身不够重视的原因，也有客观上受外部环境约束的原因。这些原因常常导致产品经理在规划产品功能时有意或无意地脱离用户的需求。

为商业模式牺牲用户利益

商业模式（Business Model），通俗点说，就是公司通过什么途径或方式来赚钱。

公司要长远发展，需要有好的商业模式；创业公司要融资，需要回答的关键问题就包括“我的商业模式是什么”。商业模式对于公司的重要性是不言而喻的，没有好的商业模式，公司的生存和发展都会有问题，就更谈不上为用户提供更好的服务了。

商业模式以公司的视角去考虑公司的利益，而公司利益和用户利益很多时候是不一致的、相冲突的。这时候，公司为了保证自己的商业利

益，常常会以损害部分用户利益为代价。

例如，用户访问视频网站是为了观看视频，但是网站为了盈利就会在每个视频前插播广告，这样，用户在观看视频的时候就不得不忍受这些广告，而且有时候广告的数量还不止一个，甚至广告的长度会比视频本身还要长。

例如，用户使用搜索引擎网站是为了快速地获取想要的信息，所以网站要做的就是通过不断优化算法来满足用户的这一核心诉求，将用户最想看到的信息排在搜索结果的最前面。但是，搜索引擎网站为了盈利，往往会将用户不想看到的企业推广信息（用户点击这些信息，企业即支付相应费用给搜索引擎网站）也混合排列在搜索结果中，甚至于这些推广信息有些还是未经过严格审核的虚假诈骗信息。

公司要生存和发展，考虑自身的商业利益是无可厚非的，公司利益与用户利益相矛盾也是难以避免的，关键就在于如何在两者间寻找合理的平衡点，使产品能够更加健康、长远地发展。

同样是提供搜索引擎服务，Google在这一点上就做得比较优秀。当你在Google上搜索一个关键词时，出来的搜索结果页上你最关注的左侧自然搜索结果区内不会出现任何的广告信息，同时页面上出现的广告也会与自然搜索结果清晰地区分开来。表面上看，Google为用户牺牲了自身的

利益，而实际上，Google却因此获得了更多用户的信任。在Google巨大的收入来源中，关键词广告仍然占据了绝对的比例。

热衷于使用流行的产品概念

每一个阶段，互联网行业都会出现一些流行的产品概念，诸如SNS、LBS、O2O等。产品概念通常是人们把一些已经成功的或可能非常有潜力的产品模式的本质特点抽象出来，加以概括形成的。这些概念看起来都非常“酷”，仿佛武侠小说中几句简单的武功心法口诀一样神秘而强大，可以让贴上这些概念标签的产品瞬间变得非常有内涵。所以行业里的人都热衷于交流流行的产品概念，平时产品经理也非常喜欢将它们作为产品创新的出发点。

那么围绕概念创新产品的方法是否真的那么行之有效呢？

显然，用户不会因为某款产品是“SNS”、“LBS”或“O2O”而使用它。虽然这些概念的来源不尽相同，有的是人们从某一款在市场上获得巨大成功的产品中总结出来的，有的是人们从已有流行概念延伸、推导出来的，有的则完全是人们生造出来的，但是它们本质上都是对产品解决方案的高度浓缩总结。一方面，普通用户无法理解这些看似高深的概念；另一方面，真正的用户也不会在意产品的主要原理是什么，他们

在乎的是产品提供了哪些功能，能够满足他们什么需求，最终可以为他们带来多大的价值。因此，产品能否成功，关键还得看围绕概念创新出来的产品是否能够和用户的需求顺利对接，只有满足用户需求，才有可能获得用户的认可。

在实际操作中，这个过程却充满了陷阱。

首先，先确定产品模式再确定用户需求是一种本末倒置的做法，以此确定的用户需求往往是一些非必需的伪需求，而不是真实存在的用户刚性需求，是少部分精英用户所具有的需求，而不是普通用户所具有的需求。但由于产品的概念非常“酷”，产品经理就容易在潜意识中无限地去放大这些需求，等到产品发布之后，效果却大大出乎意料。Google wave就是这样一个反面的案例。

其次，即使这个产品模式在某个市场获得了认可，也不代表它就能在其他市场获得成功。像国外有些非常成功的产品模式就很难移植到国内，因为目标用户已经发生了变化，产品的用户使用场景可能就不存在了。

最后，成功的产品通常是一步步摸索出来的。在这个摸索的过程中，产品要不断地解决每个阶段出现的新问题，直至最后成功。产品概念虽然是对产品解决方案的高度浓缩总结，却将这些过程中的努力全部抹杀掉了，而这些过程中的努力往往是产品获得成功的不可或缺的前置条

件。因此，别人能做成功的产品模式，我们未必能够做得成功。例如，在Facebook快速崛起的时候，国内的大网站都不约而同地开发社交概念的产品，但是几年过去了，这些产品现在基本上都只是这些网站的鸡肋。没错，Facebook是一个SNS网站，但它的成功并不仅仅只是因为它是一个SNS网站。

总体来说，流行的产品概念可以为我们拓宽思维，帮助我们找到更好的产品解决方案，进而去更好地满足用户需求，但是在产品创新时，产品经理还是应该回归产品的原点，从用户需求出发。

以产品业绩指标为导向

有一定规模的互联网公司通常都会开展绩效考核来对每个员工的品德、工作绩效、能力和态度进行综合的检查和评定，以确定其工作业绩和潜力。而产品经理这个岗位往往需要肩负沉重的产品业绩指标，如一款软件的日均使用用户数、一个电子商务网站的日交易量、一个网站频道的日均PV（Page View，页面浏览量），等等。为了完成这些业绩指标，产品经理需要不断地优化已有产品、已有功能，或创新新产品、新功能。

一般来说，如果新开发的产品功能能够满足用户的普遍需求，那么功能上线之后都会对结果指标的提升有正面的影响；但是反过来，能够促

进指标增长的产品功能，并不都是符合用户需求的。例如，为了提升客户端（如QQ）上某个新功能的使用用户数，产品经理可以让该功能在客户端上的入口按钮不停地跳动并闪烁，这样就可以在很短的时间之内提升该功能的使用用户数，但是事实上大部分的用户未必愿意使用这个新功能，更不愿意看到这么具有强迫性的引导提醒。

产品经理肩负的产品业绩指标通常是由公司的战略指标分解下来的，所以产品经理确实应该有强烈的指标意识。只有这样才可以保证推动产品发展的方向与公司制定的战略方向保持一致。但是，要想产品赢得更多用户，在完成指标时，我们仍然要坚守一个前提，那就是充分尊重用户，尊重用户的需求。

在老板面前不能坚持己见

互联网公司的产品决定了公司未来的发展，所以无论是产品经理的老板，还是公司高层，都会对产品经理提出的产品方案发表各种各样的意见，甚至要求产品经理完全按照他们的思路规划产品功能。但是，在这些老板中，大部分都不比产品经理更了解产品的目标用户，也不比产品经理更了解产品的实际情况，或许连产品相关工作的经验都不如产品经理。这时候，产品经理如果不能够坚持己见，一味地妥协，甚至于为了让方案能够顺利通过，而主动地去迎合老板的想法，

那么最后出来的产品往往就不能符合用户的最大利益。

事实上，产品方案的对错、好坏并不是老板说了算，也不是产品经理说了算，而是用户说了算。谁更理解用户，站在用户的角度替用户说话，就应该听谁的。

3.2 难以捉摸的用户需求

即使我们主观上非常用心，同时又能摆脱外部客观因素的影响，很多时候还是很难准确地把握产品的用户需求。我们会发现，用户需求是那么难以捉摸，仿佛“小女人”的情绪一般。

用户的需求往往是不清晰的

用户对于产品的需求往往是模棱两可的。有时候，用户也搞不清楚自己真正需要的是什么；有时候，用户会告诉我们一堆他们想要的东西，可是当我们完全按照他们的要求提供这些东西的时候，他们又会告诉我们这些并不是他们想要的。

很多时候，用户告诉我们的并不是用户真正的需求。当用户说“要有一个锤子”时，他实际的需求很可能是“要在墙上打个洞”；当用户说“要一匹更快的马”时，他实际的需求很可能是“要一个更快的交通工具”；当用户说“电话听筒的电缆应

该有10米长”时，他实际的需求很可能是“可以拿着电话在房间的任何一个地方通话”。用户总会无意识地将自己真正的意图埋藏在心里，然后根据自己的经验给出产品的解决方案，而这些方案往往都不是解决问题最好的方法。

要搞清楚用户的需求，产品经理必须以用户的视角去看产品，深入理解用户在需求上对产品的使用场景。如果产品经理自己都不是这款产品的目标用户，平时也不怎么使用这款产品，那么他要做到这一点就非常困难。比如说，没有做过批发生意的人就很难知道和理解一些批发商并不希望将商品的价格信息公布在网站上。因此，产品经理或是要让自己成为产品的深度用户，或是要多走到用户中间去；否则，要准确理解产品的用户需求就非常困难。

用户的需求存在个体的差异

用户的需求存在个体的差异。有的用户认为产品最应该提供这个功能，有的用户认为应该提供那个功能。即使是一个简单的功能，不同用户也会有不同的喜好。比如一个客户端面板的默认颜色，有的用户会嫌它太深，有的用户会嫌它太淡，有的用户觉得应该改为更时尚的白色，有的用户觉得应该改为更有品位的黑色，还有用户会觉得应该改为更性感的粉红色……众口难调，这些个体间的差异使用户需求变得更加复杂。

有人说，乔布斯从来不做市场调查，他做市场调查的时候就是早上起来照照镜子，然后问问自己需要什么。苹果公司的产品很成功，乔布斯很成功，但是绝大多数的产品经理都不具备乔布斯那般的天赋和品位，能够让用户的需求以自己的需求为标杆。

因此，产品经理平时要特别注意两点：一、不把自己的需求当成用户需求，不要认为自己喜欢的，用户也会喜欢；二、不把少数用户的需求当成多数用户的需求，不要浪费过多的精力在一些边缘需求上。

用户的需求总是在变化

一个小品里有这样一句话：“以前是掰开内裤找屁股，现在是掰开屁股找内裤”。

这句调侃的话从一个侧面反映了在不同的时间阶段，用户的具体需求是不同的。在过去，用户对内裤的需求是“舒适”，内裤的款式相对统一；但随着时代的发展，大家又有了“美观”、“性感”等新的需求，于是出现了越来越小的内裤。

正是由于用户需求的不断变化，大家对产品的要求也会不断发生变化。一些需求受外部大环境的限制，刚开始会被掩盖着或压抑着，而一旦时机成熟，这些需求就会大爆发，并迅速形成一种潮流，如智能手机的兴起就触发了手机应用的流行。正因如此，任何一款成功的产品都不可能

持续成功，它也会慢慢被淘汰，新的产品则会不断冒出来，整个互联网行业才得以生生不息地往前发展。

如果产品能够顺应时代的潮流，符合当前的主流需求，那么产品成功就会水到渠成；否则即使产品再优秀，用户也会一时难以适应。

综上所述，“产品要以用户需求为导向”说起来容易，做起来却非常困难。但是无论如何，清晰的用户需求对产品工作来说都是至关重要的，就像古时候远航的船只不能没有罗盘——只有清晰的用户需求，才能够确定产品的核心价值和定位，清楚地解释用户为什么会用这款产品；只有清晰的用户需求，才能够指引我们在正确的道路上持续不断地、有效地提升产品的竞争力。

第4章 简单，让产品更加锋利

在网络生活中，用户要解决一个问题可以有非常多的产品选择，不同用户选择不同的产品会有不同的依据，但是归根结底，用户主要会看两个方面：

一、我能获得的价值——产品是否能够满足我在解决问题的过程中产生的一系列的需求（包括功能需求和情感需求）。比如我想在网上和人聊天，我会期望聊天工具既能“即时发送文本信息”，又能“保存聊天记录”、“发送文件”、“发送表情”、“视频对话”，等等。如果这款聊天工具不能同时满足我在意的这些需求，那么我就会放弃它，选择其他聊天工具。

二、我需付出的成本——通过产品获得这些需求满足的过程中我需要付出多大的成本。“使用产品要收费”、“容易感染病毒木马”、“操作繁琐复杂”等各种代价都可能导致我放弃使用这款产品。

简单来说，用户总是在追求可以以更低的成本获得更大价值的产品。所以我们会发现，但凡伟大的互联网产品，必然具备两个条件：一是产品能够满足大众的基本需求，二是产品的使用门槛足够低。前者保证了产品可以有非常广泛的目标用户群，后者则可以保证产品能够将尽可能多的目标用户转化为产品真正的使用用户。在这一

点上，那些在市场上获得巨大成功的产品均无一例外，如百度搜索、腾讯QQ、新浪微博，等等。

因此，要让产品获得成功，一方面要不断提升产品的自身价值，另一方面则要不断降低产品的用户使用门槛。

我们知道要让产品有更多的用户价值，就要站在用户的角度以用户需求为导向精心设计每个产品功能，那么如何降低用户的产品使用门槛呢？不同于传统行业，互联网产品基本上都是免费的，用户多数时候不需要付出金钱方面的成本，通常用户付出最多的成本就是产品使用过程中所投入的精力，所以，要降低产品的用户使用门槛，重点就在于要让产品尽可能简单、易用。

4.1 简单原则为什么重要

在很多优秀公司的产品理念中，简单原则都是非常重要的组成部分。如百度的“简单，可依赖”，飞利浦的“精于心，简于型”皆是如此，乔布斯领导的苹果公司更是将“简单”奉为至高无上的信仰，并将它演绎得出神入化。

乔布斯说：“简单之所以比复杂更难，是因为你必须努力地清空你的大脑，让它变得简单。但这种努力最终被证实为有价值，因为你一旦进

入那种境界，便可以撼动大山。”确实，苹果公司用一个个具有行业里程碑意义的产品验证了这句话，iPod、iPhone、iPad这些产品都是简单到无以复加，但又美妙得让数以万计的人为之疯狂。

用户是喜欢简单的产品的，因为懒惰是人的天性，人们在使用产品时，不愿意被打扰，不愿意做过多的思考，不愿意进行复杂的操作，他们只想自己的需求轻松地得以满足。

而在网络世界中，人们的这种惰性还会更加明显，因为网络生活比现实生活的节奏更快。现实生活中逛次街要花上大半天的时间，但在网上逛几家网店也就是几分钟的事情；现实生活中找个资料可能要翻遍几家图书馆，但在网上用搜索引擎搜索几个关键词就可以轻松搞定；现实生活中要掌握所有好友的生活情况几乎不可能，但在网上打开社交网站，铺天盖地全是好友的动态信息……快节奏的网络生活给人们带来了便利，但也让人们在使用互联网产品时更加缺乏耐性，他们基本上不会去看产品的使用教程，有时候甚至连多点几下鼠标，多取消一个提示框都会觉得麻烦。在这种使用习惯下，人们对于互联网产品的简单易用性也就有着更高的要求。

4.2 如何将产品做得更简单

简单原则对于产品的重要性是毋庸置疑的，很多产品人员都明白这一点。但是不少人在内心深处却又非常抵触简单，因为简单常常会被认为普通、平庸、弱智。他们担心，一旦自己将产品做得简单了，别人会认为自己缺乏想法，能力不足，或是不够努力，所以那些不自信的产品人员会拼命地将产品制作复杂，然后为产品贴上一堆概念的标签，将自己伪装得高屋建瓴、深不可测。

人们抵触简单是因为多数人认为做简单的事物是一件简单的事情，但是事实上要把简单的事物复杂化很容易，要把复杂的事物简单化却非常困难。正如乔布斯所说的，你只有努力清空你的大脑，才有可能让它变得简单。

要将一款产品做得足够简单，有些原则是必须遵守的。

拒绝不重要的功能

对于一款产品，用户会提出千奇百怪、五花八门的需求，每个需求孤立来看或多或少都有一定的价值，那么是不是对于所有有价值的需求，产品都应该给予满足呢？

网传的一个段子就能给出很好的答案，段子说：Twitter获准进入中国，用户要求提供评论功能；提供之后，用户要求提供上传图片功能；提供之后，用户要求提供发送表情功能；提供之

后，用户要求提供上传音频功能；提供之后，用户要求提供上传视频功能；提供之后，用户要求绑定图片处理功能；提供之后，用户要求将140个字符的限制扩大为5000个字符；提供之后，用户破口大骂：谁说的Twitter简洁？

虽然只是一个调侃的段子，却非常真实地反映了现实中用户对于产品的态度。从中也足以见得，并不是产品功能越多，用户就越喜欢。虽然每个产品功能对于用户都是有价值的，但是最大的问题在于，产品价值的主要部分来源于产品的核心功能和关键功能，一旦我们麻木地增加新功能来满足用户的各种需求，这些重要的功能就会被大量的边缘功能所削弱。Twitter将用户发布的信息严格限制在140个字符，极大降低了用户生成内容的成本，这也正是Twitter区别于其他UGC（User Generated Content，用户生成内容）类产品并快速崛起的非常关键的一个创新。虽然强化发布功能是部分用户的真实需求，但是这些功能显然削弱了原有的核心功能，所以必然会引发产品主流用户的强烈不满。

除了会削弱产品的核心功能以外，麻木地增加产品功能还会带来其他一系列问题。由于想做的功能太多，相应地，对于开发等成本的要求也会更高，同时产品可能因为更新速度比竞争对手慢而丢失市场先机；而且随着功能越来越多，功

能间难免交错关联，最后我们会发现增加、修改功能的难度会越来越大，产品的维护成本也会呈几何倍增加。

相反，如果我们能够聚集全部的资源，专注于最正确的事情，就能够更有效地取得成功。像苹果的研发费用远远低于诺基亚，但是在2011年第二季度，苹果仅凭借一款iPhone就终结了诺基亚长达15年对智能手机销售冠军位置的垄断（iPhone销量2030万部，诺基亚智能手机仅为1670万部）。

事实上，一款有竞争力的产品，往往不是因为它的功能比别人多，而是因为它有着清晰、独特的定位，并能够在这个定位的指导下专注地将产品做到极致。豆瓣电台就是这方面的一个优秀典范。大部分音乐播放器的功能，豆瓣电台都没有。它不提供歌曲库；不支持各种播放设置；不支持播放本地文件；不支持显示歌词；不支持各种播放控件；不提供搜索；不能设置皮肤；它简单地只支持随机播放高品质音乐，但是它却比大部分的音乐播放器更加受欢迎。究其原因，就是因为豆瓣电台有着非常清晰的定位，并且只专注地做着其认为最应该做的事情。

因此，在实际工作中，产品经理要以清代著名书画家郑板桥先生所题的对联“删繁就简三秋树，领异标新二月花”为准则，不仅要懂得不断

在产品上进行创新，更要懂得根据产品的定位把握产品的重点，坚决拒绝不重要的产品功能，让产品像三秋之树一样，没有细枝密叶，只有劲挺的枝干。正如乔布斯所说，“最重要的决定不是你要做什么，而是你决定不做什么。”

功能主次分明

我们总是期望用户能够使用我们更多的功能，所以我们常常会贪婪地将一大堆功能推送到用户的面前。但是这无疑增加了用户思考的成本，因为用户需要投入精力对这些功能进行识别、判断、选择。显然，大部分的用户都不会这么有耐心，他们并不会按照我们设想的路线一个一个功能地去使用，最后有的用户迷茫了，不知所措，有的用户浮躁了，直接选择了离开。

解决这一矛盾正确的做法就是：在任何一个界面，用户常用的主要功能都要绝对地突出，那些使用率低的满足用户深层次或个性化需求的功能则要弱化，甚至隐藏。

举个例子，百度搜索首页的主体部分除了logo以外，只重点突出了搜索功能；大部分用户使用搜索引擎是为了搜索网页信息，所以搜索功能默认的搜索类型为“网页”；“贴吧”、“知道”、“MP3”、“图片”等搜索是用户深层次的需求，所以按优先级进行排列，但不作为默认搜索类型；而“游戏”、“阅读”、“旅游”等搜索的使用

用户较少，且用户的使用频率相对较低，属于用户的个性化需求，所以页面中干脆不显示出来，而是放在“更多”中。



[新闻](#) [网页](#) [贴吧](#) [知道](#) [MP3](#) [图片](#) [视频](#) [地图](#)

百度一下

[空间](#) [百科](#) [hao123](#) | [更多>>](#)

循序渐进地引导

用户在使用产品时，常常会被要求完成一些任务，如注册、评论、支付、完善个人资料，等等。但是对于大部分用户来说，完成这些任务是非常麻烦的。如果相应的动机不够充足，那么他们就很可能直接选择放弃。因此，对于这些任务，产品上不应该要求用户一步到位地完成，而应该循序渐进地对用户进行引导。

首先要将高目标的任务进行合理的分解。要翻过一堵墙非常困难，但要爬上一段楼梯就非常

容易了。通过将一个任务分解成一个个小步骤，就能够有效规避用户因任务的目标过高而望而却步。与此同时，循序渐进地引导还要有个引导的过程。这个过程应该是自然的、优雅的，甚至是让人愉悦的，要让用户把整个过程当成是一种享受。通过这种循序渐进地引导，再复杂、困难的任务也会变得简单。

风靡一时的手机游戏“植物大战僵尸”就在这方面表现得非常优秀。游戏的第一关非常简单，先教会了用户最基本的游戏规则，然后逐级地增加难度（不同的僵尸、不同的植物、不同的场地）。每完成一个关卡，用户的成就感也会相应地提升，整个游戏的上手过程变得简单而愉悦。

相反，有些网站要求新用户第一次访问就要注册并完善个人资料的做法就非常不合理。为什么不让用户先自由地浏览内容，等到用户喜欢上了这个网站，再在恰当的时候给予一定的利益刺激，引导用户完成这些任务呢？

最后，产品还应该保证用户完成任务的操作流程是自然连贯的。例如，要让用户将用手机拍摄的照片分享到网站，通常用户用手机拍摄了照片，然后要上传到电脑上，再用图片处理软件做效果的处理，然后登录网站分享该照片，这个过程要不断地切换工具才能够完成，这无疑提高了用户的操作门槛。如果我们能够提供一款手机应

用，帮助用户在手机上就能够完成拍摄、处理、分享的操作，那么整个流程就会变得更简单。Instagram就是这样的一款应用，顺畅的操作流程将用户的使用门槛降到了最低。Instagram一发布，使用用户数量就快速增长，它也因此于2012年4月10日被Facebook以10亿美元收购。而在Instagram成功的诸多原因中，产品使用的低门槛无疑是其中非常重要的一条。

让产品更智能

要把产品做简单，一个更高的要求就是将产品做得更智能。如果产品能够帮助用户抛弃繁杂的操作步骤，傻瓜式地自动实现部分功能，那么用户就会感到惊喜，用户对于产品的忠诚度也会得到极大的提升。

例如，早期的拼音输入法都是靠软件升级来更新词库的，而搜狗拼音输入法创新性地采用不定时在线更新的方式，利用程序不间断地发现和整理网络新词、热词，并统计这些词汇的出现频率，然后将获得的最全的网络词库和最精确的网络词频更新到用户本地的词库中。由于这一设计有效降低了用户打字的时间成本，搜狗拼音输入法快速崛起，最终成为用户装机必备的首选中文输入法。

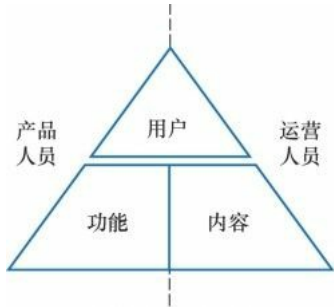
例如，百度、Google提供给用户的始终只有一个简单的搜索框，但在这个搜索框背后却是对

算法永无止境的优化，每天都会有大量的技术升级在搜索框的背后发生，而它们共同的目的就是降低用户的搜索成本，让用户更方便地找到自己想要的信息。百度的“框计划”更是期望在这个方向上做更大的努力，实现“即搜即用”来给用户带来更多的便利——当用户在输入框输入关键词时，系统要能够明确识别用户的搜索意图，并将用户需要的结果返回给用户，如用户搜索“天气预报”，搜索结果第一条直接返回用户当地的天气预报信息——为此，百度则需要开发一个强大的关键词的分析和分发系统。

由此可见，产品的智能化实际上就是将更多用户的困难留给我们自己，以换取用户更多的便利。这通常意味着我们需要付出更多额外的巨大成本。但是事实证明，这些额外的投入都是值得的，因为这些看似微小的改进，用户却能够直观地感受到。当产品不断给用户带来小惊喜、小感动时，产品离成功也就不远了。

一款完整的互联网产品除了通过技术手段实现的功能以外，往往还包括功能所负责显示和处理的内容。在一般的理解中，产品上的内容指的是产品界面上大面积显示的文字、图片、音频、视频，或者它们之间的组合。但是按照严格的定义，内容应该是指产品上所有结构化的数据信息——新闻网站的新闻、视频网站的视频、电子商务网站的商品信息、应用平台上的应用、搜索引擎的搜索结果，这些是内容；聊天工具上的用户聊天信息、社交网站上用户间建立的好友关系、换肤功能里预置的或用户上传的皮肤图片，这些也是内容。

产品的功能和内容通常是不可分割的。当用户在产品的交互界面上操作各个功能时，他们往往也在和产品进行着信息内容的交换。例如，用户在视频网站上用播放功能播放视频是在获取视频内容，看完视频后用评论功能发表自己对该视频的看法则是在提交内容。



产品人员和运营人员的分工

一般情况下，产品的功能是由产品人员负责的，产品的内容是由运营人员负责的，产品人员和运营人员相互配合，他们的共同目标就是服务好用户，让产品更好地满足用户的需求。

有的产品主要是通过不断优化功能来提升产品的自身价值的，如腾讯QQ、百度搜索，这类产品称为“功能型产品”。功能型产品通常由产品经理主导整个产品的发展过程。而有的产品则侧重于用内容来满足用户的核心需求，如淘宝、新浪新闻，这类产品称为“内容型产品”。内容型产品通常由运营人员来主导整个产品的发展过程。

那么运营人员是如何通过运营的手段来提升产品的市场竞争力的呢？

在互联网公司，运营人员的产品运营工作很多时候看起来琐碎而繁杂，似乎大小事情都囊括其中。但只要稍微梳理下，我们会发现，正规的产品运营工作基本上可以分为两大部分：围绕内容的运营和围绕用户的运营。

5.1 围绕内容的运营

内容运营的主要工作就是对产品的内容进行建设，例如，新闻网站要及时发布最新的新闻资讯，视频网站要不断补充流行的电影和电视剧，电子商务网站要提供海量的商品供用户选择。

虽然不同产品承载的内容是不同的，但是内容运营的核心目标都是为用户提供更多、更优质的内容。而在实际操作中，这个目标又可以分解为两部分：一是增加内容数量，二是提升内容质量。

增加内容数量

互联网产品生产方式主要有三种：自己生产内容、用户生成内容、获取外部现成内容。内容的生产方式不同，运营人员围绕内容运营时所要做的也有很大的不同。

（1）自己生产内容

自己生产内容的方式指的是产品上的内容是由运营人员参与制造并发布的。在互联网发展的

初期，该方式是大部分网站普遍采用的一种内容生产方式。

不过需要特别说明的是，这些内容并不完全是由运营人员原创的，其中完全原创的内容非常少，大部分内容都是运营人员从其他渠道搜集过来再二次加工整理后产生的，所以这些负责内容运营的人员常常又被称为编辑。

举个例子，以新浪为代表的门户网站，和传统的媒体一样，都有一支专业的编辑团队，该团队的主要职责就是搜集各种资讯内容，将它们汇集在一起，然后加以鉴别、分类、加工整理、组织、审核。

因为有专业的人员参与内容的建设，所以采用这种方式的产品的内容质量可以得到很好的保证，但是相应的缺点就是受限于运营成本，内容数量很难做到非常庞大，内容的更新速度也不可能非常快。

（2）用户生成内容

用户生成内容也就是我们所说的UGC（User Generated Content）。采用这种方式的产品，网站自己并不参与制造和发布内容，而是搭建一个开放的平台，让用户可以在这个平台上生产、传播、接收内容。

早期，网络上内容的生产基本上专业人士的特权，但是专业人士毕竟是少数人，所以内容

不可能大规模地被制造；随着互联网的发展，一些产品开始创造条件让用户生成内容，内容的生产者由少数专业人士变成了广泛的互联网用户，每一个用户都可以上传、分享自己的内容，于是网络上的内容开始大量来源于用户。

对于互联网产品来说，相较于自己生产内容，用户生成内容有着更大的优势：一方面，由于少了内容编辑的投入，生产内容的成本被降到了最低；另一方面，借助广大互联网用户的力量，用最短的时间快速积累起海量的内容变成了可能，因此，越来越多的互联网产品采用UGC这种内容生产方式。

淘宝、优酷、豆瓣、Instagram、Facebook，等等，都是典型的采用UGC内容生产方式的产品。淘宝只是搭建了一个开放的交易平台，自己并不售卖商品，平台上的商品全部是由商家发布和管理的；优酷上的视频很多都是用户上传的；豆瓣让用户上传与书籍、电影、音乐相关的内容，并让用户对它们进行分类、排序和评论；通过Instagram这款手机应用，用户能够在用手机拍摄照片之后，直接对照片进行处理并分享到社交网络；全球最大的社交网站Facebook有着数量惊人的数据内容，包括用户的个人资料、照片、动态信息，以及好友间建立起的关系等，这些庞大的内容全部是用户自己生成的。

对于采用UGC的产品，内容都是由用户生成的，那么是不是意味着运营人员就不用开展与内容运营相关的工作了呢？答案是否定的。罗马不是一天建成的。产品上线时，上面没有用户，没有内容。要让它成为一款有大量用户使用，用户参与度高、互动性强的产品，这个过程不可能是一蹴而就的。它有点像滚雪球一样，要有人推着它越滚越大，而运营人员就是推雪球的人，他们要通过运营的手段对产品进行控制，让产品往自己期望的方向不断发展壮大。

在产品运营的初期，产品上是冷冷清清的。例如一个刚上线的视频网站，上面没有多少视频，所以也就没人愿意在这里看视频，没人看视频自然也就没人愿意在这里发视频。就像雪球可以滚得很大，但是在开始的时候，我们并没有雪球可滚，怎么办呢？我们得先捏一个紧实的小雪团，用来作为雪球的核心。也就是说，产品初期的内容还是要运营人员来生产，只是通常运营人员会伪装成用户去做这件事情。这样，运营人员就成为了第一批“活跃用户”，他们要负责确定产品内容的风格，发布第一批高质量的内容，为真实的用户做好榜样。

有了小雪团，我们就可以把它放到雪地上，用它粘附新雪，将它越滚越大了。这时候，运营人员要做的主要工作就是引导用户持续不断地生

产更多优质的内容。要提升用户生成内容的积极性，就要在用户生成了内容，尤其是高质量的内容的时候，让他们可以获得相应的利益，常见的方法有这些：

让用户的内容获得更多的曝光。

发布的内容没人使用，用户就会产生挫败感；反之，内容使用的人越多，用户的成就感就越强。因此，将用户发布的好内容推荐到首页、热门等地方，或是采用其他方法，让用户的内容获得更多的曝光，是提升用户生产内容最直接、有效的方法。

给予用户积分、虚拟货币等奖励。

很多产品都有自己的积分、货币体系，用于长期激励用户的行为，但是实际效果往往有天壤之别，关键就在于用户所获得的积分和虚拟货币是否能够转化为其他实在的利益。如果积分和虚拟货币仅仅只是积分和虚拟货币，那么即使给予用户再多，用户也不会在意。

给予用户达人、红人之类的官方认证，或提升用户等级。

虽然这些都只是虚拟身份，但是如果这些虚拟身份能够在别人面前不断曝光，用户仍然会觉得自已获得了地位，获得了别人的认可、尊重，他们的积极性也会极大地提高。

让用户直接参与分成。

分成对于用户来说是最实在的利益。例如，在苹果AppStore这个应用平台上，当应用带来了收入时，应用服务提供商就可以和平台按比例分配所得收入，所以应用服务提供商都非常愿意在这个应用平台上提交自己的应用。

（3）获取外部现成内容

除了让用户生成内容之外，另一种快速生产内容的方式就是从外部获取现成的内容。

常见的做法就是通过技术手段直接抓取外部内容，然后对这些内容进行聚合、筛选、处理和展示。

Google、百度等搜索引擎网站就是这方面最典型的代表。它们通过网页爬虫（搜索引擎用于自动抓取网页的程序）持续不断地在互联网上抓取网页，存储到自己的数据库中，然后进行一系列的分析、过滤，并建立网页索引，这样用户就可以在搜索引擎中通过输入关键词查询和检索到互联网上几乎所有的网页内容了。

Flipboard是一款个性化杂志阅读应用。用户可以在上面设置显示Facebook、Twitter、新浪微博等产品上的内容，然后像翻阅杂志般轻松地浏览这些内容。

直接抓取外部内容是通过产品功能的设计来实现的，这个过程不需要运营人员的参与。

但是，对于很多内容提供商、渠道来说，独

特的内容是他们自身价值的重要组成部分，所以有时候他们并不允许别人直接抓取自己的内容。这时候产品要想获取这些内容，就得和他们开展内容上的合作。比如，音乐网站通过和音乐公司合作获取音乐内容，视频网站通过和电影公司、电视台合作获取影视内容。

在这种情况下，运营人员就得投入精力开展外部合作的工作。

产品从外部获取现成内容的好处是显而易见的。它既可以快速地产生海量的内容，又不用在运营上做过多的投入。但是，采用这种方式也有明显的弊端，那就是产品在内容上会受制于他人。

举个例子，2011年，阿里巴巴集团将一淘网正式从淘宝网分拆出来。一淘网是一个购物搜索网站，它利用网页爬虫抓取和API接入两种方式获取互联网上的商品信息，帮助用户更好地搜索商品和比较商品在各个电子商务网站上的价格、物流、服务等购物决策因素。这时候，被抓取了内容的电商网站就呈现出两种截然不同的态度：市场份额较小的电商网站乐于看见一淘网收录自己的内容，因为这样它们可以从一淘网获取新的用户；而对于那些已经占据较大市场份额的电商网站，它们却有着诸多的顾虑，其中关键的一点就是，一旦一淘网成长为具有影响力的网站搜索

品牌，控制了网购的入口，那么自己赖以生存的用户来源将控制在一淘网手里，基于这些考虑，有些电商网站宣布屏蔽一淘网，不允许一淘网抓取自己的内容。所以，一淘网最后并不能完整地获取全网上的商品信息。

由此可见，一款产品想通过获取外部现成内容来形成自己的内容，就必须考虑清楚一个关键的问题——如何与别人取得共赢，在获取别人内容的同时，是否能够为别人带去足够多的利益。

提升内容质量

对于大部分用户来说，他们在选择内容时都是“宁吃鲜桃一口，不吃烂杏一筐”，所以如果产品内容的质量不高，那么内容的数量再多也是没有意义的。运营人员在对产品的内容进行建设时，不仅要不断提升内容的数量，而且要确保内容的质量。

要确保产品的内容都是优质的几乎是不可能的，这些内容在质量上往往参差不齐，里面既有“鲜桃”又有“烂杏”。要提升内容的质量，一种最常用的也是最简单的方法就是将“鲜桃”挑出来放在最上面，这样别人看到“鲜桃”的机会就比看到“烂杏”的机会多了。具体的做法就是将优质内容通过各种手段推荐到首页等明显的位置，或是围绕某一主题制作内容专题，将好的内容打包推送给用户。

但是，这种方法终归只是治标的方法；要从根本上提升内容质量，还是得从生产内容的源头入手。

产品的内容生产方式不同，从源头上控制内容质量的方法也不同。

对于“自己生产内容”和“获取外部现成内容”的产品来说，产品内容实际上都直接受到我们的控制。只要我们不断地总结经验，然后优化产品方案和运营策略，便能够不断地提升内容的质量。

而对于“用户生成内容”的产品，我们要控制内容的质量就没那么容易了。内容是由用户生成的，但是每个用户都是独立自主的，要让他们像流水线上的工人一样，生产出整齐划一的、符合标准的内容几乎不可能。

不过幸运的是，在用户的群体行为中有一种趋同效应。所谓的“趋同效应”，指的是在同一环境中，大量具有一定独立自主性的个体间会相互影响，进行相同或相近的适应学习活动，从而使个体的行为最终趋于一致。趋同效应在自然现象中非常常见，比如鸟群在飞行过程中往往会采取相同的方位和速度统一飞行。同样，在互联网产品的用户群体行为中也存在趋同效应。利用这一效应，我们就可以引导大部分用户生产出符合我们要求的内容。

具体引导的过程可以分为以下三个步骤：

第一步，运营人员要准确定义什么样的内容是高质量的内容，即给优质内容确定一个固定的标准。首先，这个标准必须是明确的、清晰的。如果标准本身都是模棱两可的，那么就不可能按照这个标准实现统一的内容。例如，新闻资讯网站对于内容整体上的要求是迅速及时、内容真实、语言简洁，对内容具体部分又要求标题吸引人、导语简明扼要、主体条理清楚、结语引人深思，等等。其次，这个标准最好要有自己的特色。如果内容仅仅只有一个明确的标准，那么一般情况下，用户只能判断出内容是好的，却很难说得上喜欢，因为他们没法马上直接感知到内容是优质的。所以要让内容传达出高质量的感觉，内容就应该要有自己的特色。具体的操作很简单，那就是让内容符合目标用户的气质。目标用户越细分，用户的气质就越独特，内容也就更加有特色。比如说，目标用户是18到25周岁女性的女装电子商务网站，它的内容特色就可以是可爱的少女风。在这一点上，一个特别成功的案例就是豆瓣。豆瓣的目标用户是文艺青年。当我们访问豆瓣内容时，我们就能够明确地感受到一股淡淡的文艺气息。

第二步，运营人员按标准生成早期的主流内容。根据趋同效应，我们知道在一个群体中，多

数人的意见会慢慢扩散开来，最后成为所有人的共识。对于生成产品内容的用户群体也一样，当大部分人都按照某个标准生成内容时，慢慢地所有用户都会自觉地按照这个标准生成内容。在产品发展的初期，产品的使用用户较少，用户自发生成的内容就非常少，这时候运营人员生成的内容很容易成为产品的主流内容。如此一来，越来越多的用户就会模仿这些内容生成自己的内容，产品内容的主导风格也就形成了。

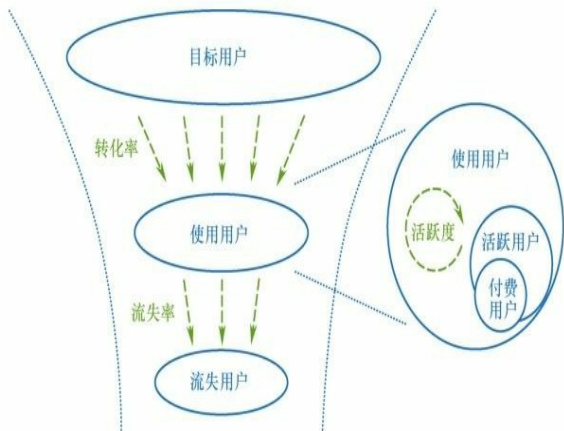
第三步，用“萝卜”和“大棒”激励用户执行内容标准。通常在运营人员前期的引导下，大部分用户都能够自觉地按照标准生成符合要求的内容，但是仍然会有一些用户（包括无聊的用户、竞争对手、水军、发广告做宣传的，等等）会在中间制造不和谐。这时候，运营人员所要做的就是维护内容标准的权威，用奖励和惩罚两种手段确保用户严格执行我们的内容标准：一方面，对内容进行人工审核，及时删除不符合要求的内容，或是采用机器算法对这些内容直接进行过滤，并对生成这些内容的用户进行惩罚；另一方面，不断推荐优质内容，对生成优质内容的用户进行奖励。

5.2 围绕用户的运营

除了内容运营工作，产品运营人员还有另外一件重要工作——用户运营。

用户运营的工作，指的是运营人员通过一系列的运营手段，诱发用户去做所要求的行为，让用户为产品创造更多的价值，进而实现产品的商业目标。

在产品运营过程中，最重要的商业目标有三个：扩大使用用户数、提升用户活跃度和增加营收。



围绕用户的运营

扩大使用用户数

用户是产品生存的根本。对于任何一款产品，产品运营的首要目标是抢占市场，让更多用户使用产品。只有足够多的用户使用产品，我们才有基础去谈其他目标的实现。

为了让产品的运营和推广工作更加具有针对性、更加有效率，我们需要先确定产品适合的用户群体，这部分用户群体称为目标用户；如果目标用户开始使用我们的产品，那么他们就转化为产品的使用用户；使用用户最后会由于一些原因和产品的关系产生裂痕，并选择离开，这样使用用户就变成了产品的流失用户。

因此，要扩大产品的使用用户数，在具体操作层面就要：一方面扩大入口，将更多目标用户转化为产品的使用用户；另一方面缩紧出口，降低用户的流失率，尽量避免产品使用用户的流失。

（1）开拓渠道

首先，产品运营人员要制订有效的产品推广计划，为产品开拓用户来源渠道，获取更多接触目标用户和与目标用户对话的机会。

基于不同渠道的产品推广方式有很多种，其中常见的、比较直接有效的有以下几点。

搜索引擎优化。

搜索引擎优化（Search Engine Optimization,

SEO)的主要工作是通过了解各类搜索引擎

(Google、百度等)抓取网页和对关键词的搜索结果排名等技术,来对网页进行相关优化,以提高网页在搜索引擎搜索结果中的排名,进而提升从搜索引擎引入网站的用户流量。搜索引擎往往是一个网站最主要的用户流量来源,所以搜索引擎优化的工作非常重要,通常会由专业的SEO优化专员主要负责,运营人员和产品人员配合。通过搜索引擎优化,网站可以从搜索引擎获取更多的流量,具体工作包括:创造更多原创内容、构建反向链接、优化网页关键词、优化网页标题,等等。

购买付费广告。

花钱买广告是为产品带来用户的最快速的方法。从广告形式上来看,互联网广告可以分为:横幅广告、付费搜索广告、固定文字链广告、富媒体广告、分类广告、电子邮件广告、视频广告等。其中,最常用的广告是横幅广告和付费搜索广告。横幅广告是以GIF、JPG、Flash等格式建立的图形文件,定位在网页中用来表现广告内容。横幅广告可以直接找和自己网站的目标用户一致的网站询问购买,也可以从第三方广告平台(众多网站会在这些平台售卖广告位)购买。搜索关键字广告就是向搜索引擎网站购买与产品相关的关键词,让产品的相关信息出现在这些关键字搜

索结果页面突出位置的一种广告形式。百度竞价排名和Google Adwords就是提供搜索关键字服务的。在它们提供的后台，我们可以直接购买和管理我们投放的广告。

渠道合作。

为了实现利益最大化，我们有时候会和其他产品开展合作，分享各自的渠道。例如，网页产品间相互交换链接，让用户可以通过这些链接从其他网站进入我们的网站；客户端间相互捆绑，让用户在安装其他软件时也安装我们的软件。

软文推广。

软文推广是指以文字的形式巧妙地对产品进行推广。软文是相对于硬性广告来说的。硬性广告通常比较直接，而软文将广告写得不像广告，所以比硬性广告更“软”，更不易于让受众觉得反感。精心写好的软文被我们发布到一些流量较高的渠道，如一些论坛、文章网站等，同时又有可能被其他一些网站转载，这样软文就能够为产品引来新的用户。

社会化网络推广。

随着社交化网络的兴起，新浪微博、Facebook这些社交网站也越来越成为大家重视的推广渠道。社交网站最大的优势在于搭建了一个庞大的线上人际关系网，信息可以通过关系网一传十、十传百地传播开来，而这么高效的信息传

播效率是其他渠道所不能比拟的。社会化网络推广不需要像软文推广那样撰写长篇累牍的文章，但要更加细心地揣摩用户的心理。只有用户感兴趣的信息才能够激发起用户自发传播的欲望，才能够获得理想的推广效果。

最后，还有一种产品推广方式有必要特别说明一下，那就是病毒营销。

病毒营销是利用人们的积极性，诱使他们将营销信息自发地传播给周围的人。这样，每个接触该信息的人都可能成为信息的传播者，通过人们的人际关系网络，营销信息就可以像病毒一样传播并扩散开来，最后传递给成千上万的人。

病毒营销之所以非常特别，主要是因为成功的病毒营销的产出投入比非常高：一方面，信息是人们自发传播的，渠道的投入成本基本上为零；另一方面，一旦产生病毒传播的效应，信息的受众数就会呈现几何倍增长，营销信息可以在短时间内传遍互联网的每个角落，信息传播效果惊人。

虽然病毒营销非常有效，但是要成功地实施病毒营销却非一件易事。成功实施病毒营销必须具备以下几个先决条件。

第一，营销信息必须有较高的传播价值。实施病毒营销首先要有“病毒”，即人们愿意广泛传播的信息。人们之所以愿意传播某条信息，是因

为信息本身具有传播的价值。信息的传播价值越高，人们的传播热情也会越高，“病毒”的传播能力就越强。那么哪些信息具有较高的传播价值呢？实际操作中最常见的有两种。一种是能够给人们带来乐趣的信息。例如一些有趣的小测试，大家在自己做测试的同时往往也乐于和边上的朋友一起分享其中的乐趣。通常信息越有娱乐精神，它的传播能力就越强，尤其是当这些信息与社会热门话题、热门事件相结合，引起人们情感上的共鸣时，人们的传播热情就会非常高涨。另一种是能够直接给人们带来利益的信息。如果传播了某条信息，人们就能够直接获得相关的利益，并且这个利益具有足够的吸引力，那么人们自然就愿意传播这条信息。例如，邀请好友参与某个活动就能获得抽奖机会，邀请的好友越多，获奖的概率就越高。再举个实际的例子，用户使用Dropbox（一个提供同步本地文件的网络存储在线应用）时，如果成功邀请其他人使用Dropbox，就可以获得更多的免费使用空间。

第二，营销信息必须有非常容易传播的方式。病毒的传播效果和病毒的传播方式有非常大的关系。通过血液传播的病毒很难快速传播开来，而通过空气传播的病毒在很短时间内就能影响全人类。相同道理，要成功实施病毒营销，必须保证“病毒”有非常容易传播的方式。也就是

说，“病毒”的传播成本对于人们来说，要足够低。这也是现在越来越多的病毒营销选择社交网站作为主战场的原因。社交网站有现成的庞大的线上人际关系网，人们只要简单地点击一下“转发”就能够传播他们想要传播的信息，传播成本非常低。

第三，营销信息的传播要能够直接产生期望的推广结果。任何一个病毒营销活动都应该有一个明确的商业目标（多数是为了吸引新用户），营销信息的广泛传播要能够对该目标有明显的正面影响。比如，如果我们的目标是网站流量，那么传播的信息本身就要引导人们更多地访问网站的网页；如果我们的目标是注册会员数，那么传播的信息就要诱使人们产生注册行为。

当然，这三个条件仅仅只是最基本的前提条件，我们要成功实施病毒营销所要做的工作可能远胜于此。我们要准确选择易感染该“病毒”的人群，即会积极传播这条信息的群体，诸如高校学生、都市白领等等。我们要挑选合适的渠道投放“病毒”。这些渠道既要是目标群体聚集的地方，又要易于信息的快速传播。常见的渠道有社交网站、QQ群、论坛、视频网站、文章网站，等等。我们要不断地激活“病毒”，让它的影响力不断扩大。营销信息刚被投放时，生命力是很脆弱的，它很容易被海量的互联网信息所掩盖。例

如，一个用于病毒营销的视频上传到视频网站，如果它不能从成千上万的新视频中脱颖而出，在较短时间内被推荐到首页等明显的位置，那么它就没有机会获得足够多的浏览量。这时候，我们就得及时跟进，采用各种方法去激活病毒，或是联系一些有影响力的意见领袖（渠道编辑、达人、活跃用户、话题人物等），让他们主动传播这个视频，或是用多个马甲伪装成不同用户，对视频进行激烈的评论，或是邀请网友对视频进行二次创造，让它更加富有创意——举个例子，2012年，歌曲《最炫民族风》就因为不断被网友改编成各种精彩搞笑的MV版本而引来众多网友围观和热议，在微博上不同版本的视频甚至引起数百万次的转发。

（2）提升渠道转化率

通过开拓新渠道，把每个渠道做粗、做大，我们获得了更多接触目标用户的机会。但是如果目标用户最终没有采取行动使用我们的产品，那么他们仍然不是我们产品的使用用户。因此，产品运营人员在制订有效的产品推广计划时，不仅要积极开拓用户来源渠道，而且要有策略地提升渠道目标用户到使用用户的转化率。

从目标用户到使用用户这个转化过程大致可以分为三个步骤：首先，目标用户要注意到我们的营销信息；然后，目标用户通过营销信息对我

们的产品产生兴趣；最后，目标用户采取行动使用我们的产品，成为产品的使用用户。

不同渠道在这三个步骤上所要完成的工作是完全不同的。以电子邮件广告这个看似简单的渠道为例，我们要通过群发电子邮件为一个网站带来更多新用户：首先，我们要让更多目标用户看到我们的电子邮件。一方面，我们要通过各种渠道获取更多目标用户的邮箱地址，加大发送量；另一方面，我们要提升邮件的到达率，避免邮件发送失败，被拒收，或被放入垃圾箱，具体的工作可能包括选择合适的电子邮件服务商的邮箱，和各电子邮件服务商搞好关系，研究不同邮箱的自动过滤机制，等等。当目标用户注意到我们的邮件之后，我们就要让他们通过邮件对我们的产品产生兴趣。在这个环节，重点是提升邮件的打开率和点击率。提升打开率的主要工作是让邮件的投放更加精准，同时要让邮件标题更加吸引人；而提升邮件的点击率，关键就在于设计好邮件的内容。最后，用户产生了兴趣，点击邮件内容进入我们的网站，便成为网站的使用用户了。

在这三个步骤中，开拓渠道的工作主要是完成第一个步骤，让更多用户注意到我们的营销信息；而提升渠道转化率的工作重点则在于让用户对我们的产品产生兴趣，并最终采取实际行动使用我们的产品。

要让用户由衷地对产品产生兴趣，最有效的方法就是让产品自然地出现在人们产生相应需求的时候。例如，在人们使用搜索引擎搜索一首歌曲的名称时，如果音乐网站中这首歌曲的相关信息就显示在搜索结果页面靠前的位置，那么人们就会顺其自然地点击进入这个网站，成为网站的使用用户。

但是，在多数时候，人们当下的需求并不强烈。在这种情况下，如何唤起人们对产品的需求并对产品产生兴趣呢？在人们使用我们的产品之前，人们对产品的认知完全来源于我们推送的营销信息，所以常规的做法就是在营销信息中，通过直接或间接的方式将产品核心的价值以最能打动用户的方式传达给人们。

营销信息中传达的产品价值不宜过多，否则每个价值点都会被弱化，主要价值点也无法得到凸显。事实上，营销信息聚焦传达产品最核心的那一个价值往往才是最有效果的。这个价值可以是功能价值，表达产品功能将帮助人们解决什么问题；也可以是情感价值，表达产品可以给人们带来哪些正面的心理感受。

为了让传达的产品价值更好地打动人们，在营销信息中，还可以采取一些合适而有效的心理策略。举个例子，奇虎360在通过360安全卫士推广360安全浏览器的时候就采用了“恐吓”的心理

策略，在提醒用户的信息中对用户浏览网页时的安全隐患发出警告，通过一些数据渲染问题的严重性，从而唤醒用户的网络安全意识，这就极大提升了用户安装360安全浏览器的必要性。事实证明，告诉人们不使用会产生什么后果，比告诉人们使用能够带来什么好处更加有效，360安全浏览器的推广取得了巨大的成功。

总体来说，在实际工作中，要将每个用户来源渠道的价值发挥到最大是非常困难的，即使是电子邮件广告这样一个简单的渠道，所要完成的工作也比我们上面所描述的复杂、专业得多。因此，在大部分公司，一些重要的用户来源渠道会有专业的产品推广人员来专职负责，如基于搜索引擎渠道的搜索引擎优化和搜索关键字广告工作会由SEM（Search Engine Marketing，搜索引擎营销）专家来负责，而一些非重要或非长期的产品推广工作则由产品运营人员来负责。

（3）降低用户流失率

好不容易让目标用户成为产品的使用用户，我们自然不能让他们轻易地流失掉。虽然多数用户选择离开的主要原因是产品在功能或内容上无法很好地满足他们的需求，但是一些用户运营的工作仍然可以在一定程度上提升用户满意度，帮助产品降低用户流失率。

在这个阶段，用户运营的主要工作就是用户

关系维护，具体来说就是采用双向沟通策略与用户进行互动，最终与用户建立起一种持久的亲密关系。常见的工作包括：

及时传达产品的最新信息。

产品运营要负责向用户传达产品的最新信息。这些信息主要分为两类：一类是我们期望让用户知道的信息，另一类是我们有必要让用户知道的信息。我们期望让用户知道的信息通常是正面的信息，如产品版本更新、新功能上线，等等。这些信息可以通过产品官网、论坛等渠道传达给用户，让用户感受到产品在不断发展。相反，我们有必要让用户知道的信息则通常是非正面的消息。如果产品发生了变化，并且这些变化会给用户带来非正面的影响，如产品功能调整、产品将中断一段时间提供服务等等，那么我们就有必要及时地将这些信息传达给用户，让用户做好相关的准备，避免因信息传达不到位而引发用户的不满情绪。

快速处理用户提出的产品建议。

忠实用户因为使用产品的频率更高，所以他们更能够察觉到产品存在的缺陷和不足，进而对产品提出富有建设性的宝贵意见和建议。当产品运营人员在收到这些意见和建议的时候，应该快速地将它们反馈给产品人员，让产品人员有选择性地针对这些意见和建议改进产品。当用户发现

自己反馈的意见和建议被快速地处理时，他们会感受到自己和产品在一起成长，这样他们对于产品的忠诚度也会极大地提高。

为用户提供必要的帮助。

用户在使用产品的过程中会遇到大量的问题，如果这些问题无法得到及时解决，用户的满意度就会大幅降低，因此我们要尽可能地帮助用户解决这些问题。一方面，对于比较复杂的产品或功能，我们可以建立相关的帮助中心或帮助页面，让用户可以自行解决一些常规的问题。例如店铺装修、开通支付账号这些功能，对于很多用户来说操作就比较复杂，所以在一些关键步骤就应该给予用户明显的帮助和指导。帮助中心或帮助页面的内容要清晰、简洁、易懂，并保持及时更新。另一方面，我们要建立一些便捷、畅通的用户反馈渠道，如客服电话、官方邮箱、论坛等，及时受理用户投诉，帮助用户解决困难。有了这些用户反馈渠道，即使我们当下无法为用户提供具体细致的解决方案，通过简单的答复抚平用户的情绪，也仍然能够增强用户对产品的信任，提高用户的产品忠诚度。

为核心用户提供更贴心的服务。

产品的核心用户只占有所有用户中非常小的比例，但是这部分用户为产品带来的价值却是其他用户所不能比拟的。例如一些游戏产品的深度使

用用户，他们会重复购买游戏中的道具，他们累计付费在上面的金额往往大到让人瞠目结舌。因此，与核心用户保持密切的联系，为他们提供更加贴心的服务，在条件允许的情况下，也是非常有必要的。

提升用户活跃度

用户活跃度和使用用户数一样，也是衡量产品是否成功的一个非常重要的指标。对于一款产品来说，即使它的使用用户再多，如果这些用户的活跃度不高，那么这款产品也很难算得上取得真正意义上的成功。

以Google旗下的社交网站Google+为例。Google对Google+极其重视，期望用它来抗衡Facebook，所以在Google+的推广上不遗余力。通过与Google其他产品整合等一系列的措施，Google+也确实在短时间内获得了几千万的注册用户。但是，这些用户在注册Google+之后并不经常使用Google+的服务，平均每人每月只在Google+上花费几分钟的时间，这个数据远远低于Facebook的几小时。所以有人将Google+形象地称为虚拟世界中的一座“鬼城”。Google+由于用户活跃度不够，事实上并没能对Facebook构成实质性的威胁。

由此可见，要打造一款成功的产品，光有使用用户是不够的；如果使用用户数是1，那么用

户活跃度就是这个1后面的那些0。产品运营人员在竭力扩大使用用户数的同时，还得努力提升用户活跃度。

用户活跃度是用户使用产品功能频率的体现。用户使用产品功能越频繁，用户的活跃度就越高。对于不同产品，产品运营人员期望用户使用的产品功能是不一样的，所以提升用户活跃度的具体目标也不一样。一个网站，如果运营人员期望用户更频繁地访问网站，那么提升用户活跃度的具体目标就可以是提升人均访问次数；一个电子商务网站，如果运营人员期望用户更频繁地产生交易行为，那么提升用户活跃度的具体目标就可以是提升人均交易次数；一个聊天工具，如果运营人员期望用户更频繁地登录客户端，并且更长时间地保持客户端在线，那么提升用户活跃度的具体目标就可以是提升人均登录次数和人均在线时长……总体来说，提升用户活跃度就是让更多用户更频繁地使用我们期望他们使用的产品功能。

提升用户活跃度最简单的方法就是不断对用户进行提醒。当一个用户开始使用我们的产品时，我们就要想法设法搭建起能够和这个用户直接接触的渠道，如系统消息、电子邮箱、手机短信，等等。借助这些渠道，我们就能够定期或不定期地给用户发送提醒信息，鼓励用户更频繁地

使用产品。

当然，提醒用户是需要理由的，这些理由对于用户应该要自然且具有说服力。比如，社交网站可以提醒用户“某某某已经添加你为好友，你可以如何与他互动”；电子商务网站可以提醒用户“你已获得了多少代金券”，或是“由于节日庆典，现在有打折，你应该赶快来购买想要的商品”；安全软件可以提醒用户“你已经N天没杀毒了，系统非常不安全，你应该赶快给电脑来次全面的体检”……诸如此类。而对于内容比较有特色的网站，如果找不到提醒用户的理由，那么也可以直接给用户发送一些大家喜闻乐见的精选内容。比如，摄影网站就可以给用户发送精选的摄影作品，引导用户通过点击这些图片进入网站。

但是，由于这种提醒用户的方法已经被很多产品所滥用，用户很多时候不堪其扰，所以为了尽可能避免引起用户的反感，我们在使用这一方法的时候也需要非常谨慎。发送的消息最好能够根据用户的个人需求和品位来生成，让用户觉得这是为他们个人特别定制的消息，而不是那种群发的广告消息。对于定期发送的消息，我们最好事先征得用户的同意，并且支持随时取消接收。

除了对用户进行提醒引导之外，运营人员最常用于提升用户活跃度的另一种方法就是开展活动。

活动是在短时间内明显提升产品效果的有效手段。成功的活动可以吸引大量的用户参与，大幅提升产品的用户活跃度（活动也常常用于吸引新用户），就像在平静的湖面丢下一颗石子，石子虽小，却能在瞬间激起一圈又一圈的涟漪。而且，在活动之后，由于培养了用户的习惯，提升了用户的黏度等原因，事实上活动还能为产品持续地带来正面的影响。

当然，大部分活动的效果还是非常不明显的，要成功地开展一场活动并不是一件简单的事情。一定的活动投入是必不可少的，要投入人力去策划方案、制作页面、组织实施，有时还要花钱购买奖品。然而活动的成功与否和活动的投入却没有必然的关系，并不是活动的成本投入越多，活动的效果就越明显。

那么什么样的活动才能够吸引大量的用户来参与呢？

一种是具有很强娱乐性的活动。这类活动通常是提供一些有趣的内容来吸引用户的眼球，进而提升用户参与活动的积极性。这些有趣的内容或是恶搞、有趣的小游戏，或是热门话题、热门事件、热门人物之类的社会热点，或是其他。例如，2012年新浪微博运营人员发现了几张中学课本中杜甫画像被恶搞的图片，就敏锐地察觉到可以将其打造成一个热点，继而策划了“杜甫很

忙”恶搞系列。这些图片由于带有很强的娱乐性，吸引了大量网友传播、讨论，活动取得了非常理想的效果，极大地提升了新浪微博用户的活跃度。

另一种是能够给用户带来实实在在利益的活动。最常见的活动形式就是用奖品来诱惑用户，即设置我们期望用户完成的一些任务，用户只要完成这些任务，即有机会参与抽奖。不过由于采用这种形式的活动随处可见，缺乏创意，且用户常常会对抽奖的公正性产生怀疑，所以除非奖品非常丰厚或特别，否则活动效果通常不会太明显。而比简单地用外部奖品作为刺激更有效的方法，就是从产品内部挖掘能够给予用户的利益。对于用户来说，后者比前者来得更加自然、公正，因此效果往往也更加明显。比如淘宝的“秒杀”活动，活动中卖家发布的都是超低价格的商品，买家如对发布的商品感兴趣，便可以和其他人一起公平抢购。由于活动形式非常新颖，而且买家用户可以切切实实地得到大实惠，所以活动一经推出，就非常火爆，常常出现几十万人在规定的那一秒钟前后竞相抢购一个商品的情景。

活动策划光是创意突出还是不够的，它还得具有良好的可执行性和可操作性。

运营人员在活动实施的过程中，尤其要注意控制活动的节奏。活动刚开始通常要有个预热

期，运营人员可以在这个阶段告知用户、制造悬念，或是进行活动前期的一些小环节，让部分用户先参与进来；当用户有一定反应之后，运营人员就可以通过各种资源引爆活动，让活动快速进入高潮；最后，运营人员要想办法让活动的热度尽可能地持续下去，直到整个活动结束。这个过程就像用一级接一级的助推器帮助多级火箭不断攀升一样，运营人员要有计划地在活动的不同阶段做不同的事情，才能够让活动如火箭般连续飞行并最终获得预期的速度。

增加营收

出于自身发展等考虑，有些产品会直接面向用户收费。通常的做法是对产品功能的使用权限进行控制——用户常用的基础功能可以免费使用，一些高级功能则要付费才能够使用。例如，QQ的大部分功能，普通用户都能使用，但一些功能，如红色昵称、高清头像、表情漫游等，用户只有付费成为QQ会员才能够使用。

那么如何通过运营的手段从用户身上赚取更多钱呢？其实运营人员用于扩大产品使用用户数和提升用户活跃度的方法基本上都可以应用于提升产品营收，只不过扩大产品使用用户数是让更多目标用户使用产品，成为产品的使用用户，而扩大营收则是让更多产品使用用户为产品收费功能付费，成为产品的付费用户，提升用户活跃度

是让用户更频繁地使用产品功能，而扩大营收则是让付费用户更频繁地为产品收费功能付费。

5.3 产品运营的重要性

从上面的描述中我们可以看到，产品运营的工作非常繁杂，但是这些工作却不得不做。我们都知道产品工作对于产品来说是至关重要的，而事实上运营工作很多时候也是决定产品成败的关键。

首先，对于内容型产品来说，内容运营是不可或缺的。用户在使用内容型产品时，不仅看重产品的功能，而且看重产品的内容。而同一领域的内容型产品，功能往往是大同小异的，这时候内容就成了产品间差异化竞争的关键。举个简单的例子，如果一个视频网站因为版权等原因，有当下最火的一部电视剧，而其他视频网站都没有，那么大量其他视频网站的用户就会因为这部电视剧转而使用该网站，成为该网站的使用用户。可见，对于内容型产品来说，有时候内容比功能还来得重要。如果把内容型产品比作一个人，那么功能就是骨骼，内容则是血肉，骨骼决定了他是否高挑，血肉则决定了他的长相，甚至气质。因此，产品要骨感，内容则要丰满；产品人员要把功能做简单，运营人员则要把内容做饱

满。

其次，所有的产品都少不了用户运营。随着互联网行业日渐成熟，产品间的竞争越来越激烈，用户的选择也越来越多，产品如果没有围绕用户进行运营，那么就很难快速获得用户的认可，从一堆的竞争对手中脱颖而出。产品即使再优秀，如果缺乏好的用户运营，也可能在用户积累上走一些弯路，无法快速建立起良好的知名度。产品的用户运营就像明星的包装，通过宣传、炒作等手段可以让一个无名之辈声名雀起，并长盛不衰。明星不能没有包装，同理，产品要想快速发展，也不能没有用户运营。

长期的运营可以为产品构筑起坚实的市场竞争壁垒。产品的竞争力的高低主要取决于产品功能符合目标用户要求的程度，但是随着互联网技术的发展，产品功能越来越容易被模仿，所以功能上的竞争优势往往很难长期维持；而由运营确立起来的优势却不一样，内容和用户都要靠时间积累出来，一旦你的产品在内容和用户上确立起绝对领先的优势，产品的竞争对手要想在短时间内对你构成实质性的威胁就非常困难。

很多优秀的产品都是通过长期的运营构筑起坚不可摧的铜墙铁壁的。比如新浪微博，用户在上面发布的微博，以及建立的好友关系等，这些都属于新浪微博的内容。除非万不得已，用户基

本上不可能放弃自己在网站上长时间辛苦建立的好友关系和发布的微博，转而在其他微博网站重新开始，所以其他微博网站要想在内容的数量和质量上达到新浪微博的水平就非常困难了，光是说服新浪微博上的明星“搬家”过来就不是一件简单的事情，这就是内容上难以复制的优势。比如淘宝，通过几年的运营积累了几亿的注册用户，如果其他电子商务网站在产品功能和内容上与淘宝相比没有明显的差异化的优势，即使能够完全拷贝淘宝的产品功能和商品信息，它们也无法撼动淘宝在电子商务领域的霸主地位。那些几年下来习惯了在淘宝网购的用户仍然会选择淘宝，这就是用户上难以复制的优势。

总体来说，一款产品不仅要在产品功能上不断持续打磨，而且要围绕产品的内容和用户不断地运营。只有运营人员和产品人员配合默契，才能够实现产品价值的最大化，让产品越来越强大，并长久立于不败之地。

进入互联网行业，你会发现自己俨然置身于“春秋战国”时代。在这里，群雄逐鹿，烽火连天——有大规模的短兵相接，也有星星点点的局部冲突；有一对一的巅峰对决，也有群英大混战；有巨头霸主雄踞一方，频繁四处征讨，也有弱小势力韬光养晦，静待厚积薄发；有默默无闻的新秀一夜崛起，也有曾风光无两的巨擘轰然倒下……

和那个波澜壮阔、纷争不断的战争年代一样，互联网行业也在频繁上演着“战争”的故事。

2005年9月，腾讯发布拍拍网。2008年10月，百度推出百度有啊。中国互联网上市公司中两个市值最大的巨头依托自己庞大的用户群，先后大举进攻阿里巴巴旗下淘宝网所盘踞的电子商务领域……经过多年的正面对抗，淘宝网不仅毫发未伤，而且蒸蒸日上，而拍拍网却一直不温不火，百度也于2011年4月被迫宣布转型。雄心勃勃的两大巨头先后铩羽而归……

2009年8月，新浪发布新浪微博，通过出色的运营，产品取得了巨大成功，新浪市值也因此一年之内翻了一番。搜狐、腾讯、网易等公司眼红之下也纷纷推出自己的微博产品，对新浪微博展开了围剿……

2010年，受团购网站鼻祖Groupon上线半年

即实现盈利并获得资本市场极大认可的刺激，国内的创业者开始疯狂拷贝团购模式。一夜之间，团购网站犹如雨后春笋般涌现出来。到2011年顶峰时，国内团购网站甚至超过了5000家，团购市场出现了“千团大战”的壮观场面。最后，经过持久的惨烈厮杀，团购网站又像雪片般纷纷倒闭、退出……

2010年，腾讯和奇虎360爆发了一场影响广泛的战争——“3Q大战”。腾讯的即时聊天工具QQ和奇虎360的安全软件360安全卫士是当时中国最大的两个客户端软件，因此，腾讯和奇虎360在用户桌面这一至关重要的战略入口上有着直接的竞争关系。战争伊始，奇虎360出于某些考虑，宣传QQ偷窥用户个人隐私文件和数据，引起QQ用户对于使用QQ的担忧和恐慌；随后奇虎360有针对性地推出一款宣称全面保护QQ用户安全的360扣扣保镖，该工具在72小时内下载量就突破了2000万。随着事态的不断发展，腾讯做出了激烈的反击，称360扣扣保镖是“外挂”行为，强势宣布将在装有360软件的电脑上停止运行QQ软件，逼迫用户在QQ和360软件间二选一，奇虎360被迫面临一场生死决斗。最后，在国家相关部门的积极干预下，腾讯和奇虎360才得以和解，360扣扣保镖正式下线，QQ与360开始恢复兼容。至此，3Q大战才告一段落。

这一场场惊心动魄的战争，不断诠释着行业竞争的残酷。在这个行业，期望长久偏安一隅只是痴心妄想，无论实力强弱，即使你不主动出击，也会有人不断向你发起挑战。而且在互联网的各个领域，我们很少能够看到多家共存共荣的局面，往往是几番厮杀之后，一两个寡头以胜利者的姿态控制了绝对的市场份额，而其他的失败者只能吃点剩菜，喝点剩汤，抑或惨淡退出，灰飞烟灭。

6.1 上兵伐谋——互联网战争中的谋略

互联网行业的竞争就是这么残酷，很多时候不是你死就是我亡，所以唯一的出路就是要不断发展壮大自己。虽然很多公司的壮大是在摸爬滚打中一步一步摸索出来的，但是如果只是横冲直撞地拼杀显然是不可取的，尤其当公司发展 to 一定规模之后，就应该制定行之有效的战略，有计划地防守和进攻。优秀的战略可以帮助公司抓住转瞬即逝的市场机会，获得高速发展，也可以帮助公司发现潜在的市场威胁，及早准备以防患于未然。

中国历史上最有名的一篇战略当属诸葛亮的《隆中对》。当年刘备“三顾茅庐”，诸葛亮给他的建议是“自董卓已来，豪杰并起，跨州连郡者

不可胜数。曹操比于袁绍，则名微而众寡，然操遂能克绍，以弱为强者，非惟天时，抑亦人谋也。今操已拥百万之众，挟天子而令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，贤能为之用，此可以为援而不可图也。荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴会，西通巴、蜀，此用武之国，而其主不能守，此殆天所以资将军，将军岂有意乎？益州险塞，沃野千里，天府之土，高祖因之以成帝业。刘璋暗弱，张鲁在北，民殷国富而不知存恤，智能之士思得明君。将军既帝室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤如渴，若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚夷越，外结好孙权，内修政理；天下有变，则命一上将将荆州之军以向宛、洛，将军身率益州之众出于秦川，百姓孰敢不箪食壶浆以迎将军者乎？诚如是，则霸业可成，汉室可兴矣。”

诸葛亮为刘备分析了天下形势，提出先取荆州为立足点，再取益州，和曹操、孙权三分天下，然后对内逐步增强自身实力，对外处理好与西南地区少数民族的关系，并与孙权结成联盟，等到天下有变时，挥兵夺取中原，成就一统天下的霸业。

虽然《隆中对》存在一定的缺陷，但是它却指引着刘备集团一步一步地发展壮大起来，从原来的寄人篱下，兵不过三千，一直到与曹操、孙

权三分天下。这，就是战略的价值！

“上兵伐谋”，要想赢得战争就得学会运用谋略，互联网的战争也不例外。大型互联网公司都非常重视通过战略的实施来扩大效益，每年都会花费大量的精力在战略的制定上。而战略的调整，最直观的外在表现就是为了配合战略执行而做的公司组织架构的变化。以阿里巴巴集团为例，2011年6月，阿里集团将淘宝分拆为一淘网、淘宝网、淘宝商城三家公司；2012年7月，阿里集团调整阿里国际业务、阿里小企业业务、天猫、淘宝、一淘、聚划算和阿里云为七大事业群；2012年12月，阿里集团又对外宣称将分拆为30家公司。这一系列组织架构变化的背后，事实上就是阿里集团对自身战略的不断调整。

6.2 求之于势——兼顾全局与发展

战略决定了一家公司在很长一段时间之内要做什么，以及不做什么，所以它的重要性是不言而喻的。但是，很多人并没有完全明白制定和执行战略的真正目的。那么我们到底要用战略来做什么呢？

古人对弈棋之道有这样一句经验性的总结：“善弈者谋势，不善弈者谋子。”经常下围棋的人都会有这方面的体会：如果我们一味地只顾

吃掉对方的棋子，而忽略了棋局大势的变化，那么即使开头能有些许斩获，但是越到后面就会越吃力，越觉得没有进一步发展的空间，最后很容易就输掉了全局；而高明的棋手则不同，他们顾全大局，筹划全盘，通过看似不经意的落子就构筑起无形的势力，这些零零散散的棋子向周边区域辐射影响力，为今后周边区域的争夺打下了基础，所以即使一开始偶有失招，却能始终稳操胜券。

棋局如战局，孙子在《孙子兵法·势篇》中也讲道：“故善战者，求之于势……”善于指挥打仗的将帅，他的主导思想应该放在依靠、运用、把握和创造有利于自己取胜的态势上。

实体战场如是，互联网这个虚拟战场亦如是。所以我们在制定战略时，也应该充分明确战略的目的不在于赢得几场局部战争，也不在于打败几个竞争对手，而是要获取长期的竞争优势。

所以战略应该是全局性的。在制定战略时，我们不应该将自己局限在一个特定范围之内，而是要尽可能地放宽自己的视野。战略的着眼点不是我们的业务，也不是我们的竞争对手，而应该是我们所处的整个生态系统。我们要像将帅研究战场沙盘一样从高空鸟瞰我们所处的生态系统，分析生态系统的整体格局，看清自己和其他组织在系统中所处的位置、所扮演的角色，以及相互

之间的关系，评估并对比自己与竞争对手的优势和劣势……进而找出潜在的威胁，通过布局封堵可能被进攻的路线，使各个业务能够相互支持、相互协防，构筑起坚实的防御壁垒，使竞争对手无法一举攻破；同时抓住机会，快速抢占那些未被重视和占领的领地；找出竞争对手最薄弱的环节，通过最佳的路径，集中优势兵力进行进攻，通过竞争扩大势力范围。

战略既应该是全局性的，也应该是长远性的。我们所处的生态系统的局势不是一成不变的，它始终处于一个动态发展的状态，所以我们要面向未来，用长远的眼光来制定战略。这就要求我们不仅要能够实时把握局势的发展变化，抓住那些一瞬即逝的市场机会，而且要具备一定的超前眼光，准确预测局势的发展轨迹，用长远的角度权衡得失，布局未来，而不受眼前短期利益的诱惑。

总而言之，战略应该是长远性的、全局性的谋略、方案和对策，用于帮助我们在所处的生态系统中占据更加有利的位置，增强对所处的生态系统的影响力和控制力，进而获得更长期的竞争优势。

6.3 霸道进攻——抢占互联网渠道

对所处的生态系统的控制能力，首先体现在对生态系统内用户渠道的控制能力。在互联网的世界里，最宝贵的资源就是用户，互联网战争归根结底都是为了争夺用户。我们获取用户主要有两种策略：一是做好产品，通过产品的口碑来吸引用户主动使用我们的产品；另一种就是通过渠道直接将我们的产品推送到用户的面前。显然第二种策略更加直接，往往也更加有效。大量事实案例告诉我们，依托强大的渠道，如果所推广的产品能够切中用户的关键利益，满足用户的核心需求，那么对竞争对手的进攻往往会是摧枯拉朽、势不可挡的。

下面简单介绍三种借渠道进行进攻的方法。

打造开放平台

互联网巨头都热衷于打造开放平台，因为成功的基础平台型的产品在其所处的生态系统中可以处于一个非常有利的地位。一方面，相对于其他产品，平台型产品的使用用户基数往往非常大，这就意味着它能够对话并影响的用户足够多；另一方面，基于该平台的第三方产品或服务必须服从平台的管理，平台型产品拥有制定规则和标准的权力，这样它就可以利用自己的权力将用户流量往有利于自己的地方引导，使自己的利益最大化。简单来说，基础平台型产品在一定程度上掌握着巨大的用户流量的分配权。

最典型的一个例子就是微软通过Windows操作系统推广IE浏览器。直到1997年10月，微软的IE 4.0正式版发布，IE浏览器的市场份额才只有18%，而网景浏览器则有72%。在这之后，微软把IE浏览器深度捆绑到Windows系统中，IE被作为所有新版本的Windows操作系统中的默认浏览器，并且用户无法完整卸载或者阻止它。这一捆绑策略使得IE浏览器在市场上获得快速成长。1998年，IE浏览器就超越了网景；到2002年，更是占据了98%的市场份额，从此一直雄踞浏览器霸主之位；直到2012年5月才被谷歌的Chrome浏览器所超越。IE的崛起，归根结底是因为Windows操作系统是长久以来世界上使用最广泛的操作系统，微软借助Windows就可以直接影响整个PC（Personal Computer，个人计算机）端互联网领域。

相对于微软，苹果对生态系统的控制欲则更强。随着iPhone手机的热销，苹果建立起一个全新的移动生态系统。由于控制了硬件和操作系统，苹果获得了制定这个生态系统游戏规则的权利。在PC领域，这个规则是由微软制定的。用户使用个人电脑时，要获得各种内容或服务，就得安装各种软件，或是通过浏览器访问各种网站。而用户在使用智能手机时，安装软件或用浏览器访问页面就显得繁琐了，所以苹果就将各种内容

或服务封装成一个个App（Application，应用），使用户直接打开App就能非常便捷地获得这些内容和服务。这个新的游戏规则显然更有利于苹果控制这个移动生态系统。在这个规则之下，移动互联网的最主要入口就成了“用户桌面”，浏览器的重要性被极大地弱化，而“用户桌面”被牢牢地控制在苹果的手中。通过“用户桌面”，苹果可以快速推广自己的App，就像微软通过捆绑推广IE一样。例如，苹果在2012年9月发布的iPhone 5中，就用自己的3D地图替换掉了原来默认的地图服务——谷歌地图。更为可怕的是，原则上苹果可以通过这种方式将触角伸到移动互联网的每个领域，渗透到它所感兴趣的其他子生态系统里。试想一下，如果苹果推出支付应用，提供给用户一种较完美的用智能手机代替钱包付款的方法，那么它是不是就可以撬动整个线下支付领域，多个与线下支付息息相关的领域是不是就将受其制约和影响。

从上面两个案例可以看出，如果我们能够围绕一个平台构筑起一个生态系统，那么这个平台就可以成为这个生态系统中最大的受益者。首先，平台对第三方的开放可以使平台以最小的成本获得最大的价值，第三方提供的丰富的、高品质的内容或服务可以让平台变得更有吸引力，用户也自然更愿意在这个平台上停留。其次，当整

个生态系统足够繁荣时，平台还可以要求从第三方那里分取利润。例如，用户从iPhone中的AppStore下载付费应用需要支付一定的费用，由此产生的收入，苹果与应用开发者就是进行三七分成的。最后，如果平台觉得某个领域十分有利可图，那么它还可以代替第三方提供相关的内容或服务，就相当于自己既做裁判执法比赛，又做球员下场踢球，这样比赛胜利的天平更倾向于谁也就一目了然了。举个例子，百度作为中国最大的搜索引擎网站，如果它觉得视频领域非常有前景，那么它就可以自己开发一个视频网站，或直接收购一个成熟的视频网站，然后将更多的视频搜索流量引入该网站，这样这个视频网站至少在用户渠道方面就比其他视频网站更加具有竞争力。

抢占咽喉要地

要通过搭建平台建立起一个成功的生态系统并不是一件简单的事情，这要求公司具备很强的实力，一般的公司很难做到这一点。既然我们无法创造一个生态系统，制定有利于自己的游戏规则，那么也就只能去适应我们所处的生态系统，好好研究并利用游戏规则。

在现实战争中，自然地理条件一直是战略上的重要因素之一。《孙子兵法·地形篇》有云：“夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险隘

远近，上将之道也。知此而用战者必胜，不知此而用战者必败。”说的是只有提前抢占有利的战略位置，充分利用地形地利条件，才能够获得战争的胜利。所以我们常会看到，战场有一些所谓的兵家必争之地，这些地方的争夺直接关系到战争的大局。同理，在我们所处的生态系统中也会有这样一些战略要地，控制了它们就相当于控制了整个系统的咽喉，就可以居高临下，一马平川，攻城略地。

以PC端互联网这个大生态系统为例，它最重要的咽喉要地就是用户桌面。因为用户所有的上网行为都是从电脑桌面开始的，如果我们的产品被天天挂在用户的桌面上，也就意味着我们拥有了一条直达用户的快速通道，借助这条通道我们就可以引导用户使用我们更多的产品，进而不断扩大我们的势力范围。这是一种非常高效的产品推广方式，所以用户桌面一直以来都是各互联网公司争夺的焦点。很多公司也正是依赖“桌面战略”快速发展壮大起来的，腾讯和奇虎360就是两个很好的例子。

腾讯发展的基础是即时聊天工具QQ。QQ的使用用户数非常庞大，而且用户的活跃度非常高。到2010年3月5日，QQ的同时在线用户数就已经突破了1亿。很多用户都是一开机有事没事就把QQ挂上，所以QQ在这些用户的电脑桌面上

始终占据着一个位置。这个位置就让QQ拥有了一条能够有效影响几亿用户的直接通道。通过这条通道，QQ可以不断向用户推送自己的新产品，或是在QQ升级时捆绑安装其他软件，或是在QQ面板预置其他产品的入口，或是直接弹窗展示网页内容，或是进行消息提醒……这样的推送非常直接、有效，只要被推送的产品足够优质，那么就可以非常轻松地抢夺市场份额。随着QQ游戏、QQ音乐、QQ邮箱等一大批的产品借此获得成功，腾讯建立起了一个庞大的互联网帝国，成为中国数一数二的互联网综合服务提供商。

奇虎360的突破口则是安全软件。2006年7月，360以查杀流氓软件为主要卖点推出360安全卫士。由于当时中国互联网上流氓软件泛滥，所以免费的360安全卫士大受用户欢迎。随后，360安全卫士又陆续增加了查杀木马、防盗号等功能，使用用户数进一步迅速扩大。2007年9月，奇虎360就宣布360安全卫士成为中国国内用户量最大的安全软件。在站稳脚跟之后，360不断巩固“安全领域”这一根据地。依托360安全卫士的强大装机量，360于2009年10月向用户推广永久免费的360杀毒软件，仅仅用了三个月时间，就将盘踞杀毒软件市场第一位置9年之久的瑞星拉下马。截至2011年1月，360已拥有3.39亿活跃用

户。在构筑防线的同时，360也开始了对外的侵略扩张。2008年5月，360发布360安全浏览器，仍然采用捆绑下载的方式进行推广。到2012年，360安全浏览器在国内浏览器使用市场份额中已稳定在了22%左右，仅次于IE。在豪抢了浏览器市场份额之后，360又开始顺势进攻搜索领域。很多用户在使用浏览器时，会直接通过浏览器的搜索框和浏览器内默认网址导航上的搜索框进行搜索，所以从渠道角度来看，浏览器处于搜索的上游。事实上，360在与百度合作期间，也一直是百度的重要用户渠道来源之一。因此，2012年8月16日，360推出360综合搜索，并于20日陆续替换掉360浏览器和360网址导航的默认搜索引擎，360综合搜索的流量份额一下子就攀升至10%左右，几天内就成为仅次于百度的中国第二大搜索引擎。百度流量明显下挫，股价也在半月内跌了16%左右。

由此可见，我们所处的生态系统中的这些战略要地，其价值往往是不可估量的，甚至可以瞬间改变一个领域的市场格局，即使它们初看起来非常不起眼，就比如一个小小的输入法。当年搜狐无心插柳做了搜狗输入法。当搜狗输入法在取得80%左右的装机率之后，和奇虎360用360安全卫士推浏览器一样，搜狗输入法为搜狗浏览器的推广也做出了巨大贡献，使搜狗浏览器的市场份

额不断增长。之后，搜狐又通过搜狗浏览器内的安全网址导航中的广告位售卖和内嵌Google搜索框的广告分成两种方式，成功将海量的用户流量转化为了收入。在2011年一季度，搜狗搜索业务收入达800万美元，较2010年同期增长183%，较上一季度增长21%。而搜狐2011年总收入较2010年同期只增长了35%，较上一季度只增长1%。在搜狐业绩增长的背后，当初非常不起眼的搜狗输入法可谓功不可没。

当然，根据公司的规模和战略目标的不同，我们所关注的生态系统的范围也可大可小。如果是做网页游戏的，那么我们可以关注页游生态系统，也可以关注游戏生态系统，甚至可以放眼整个互联网生态系统。但是，在每个生态系统中，这种能够帮助我们在生态系统中获得有利位置的战略要地都是非常稀缺的，所以对于它们的争夺必然也非常惨烈。要想获得这种优势，不仅要有能力将它们攻占下来，还要有能力将它们牢牢地守住，牢牢地控制在自己手中。

借鸡生蛋

从渠道维度来说，无论是打造开放平台，还是抢占战略要地，都是为了控制上游渠道，然后借渠道自上而下抢占更多市场地盘。那么除了借自有渠道之势外，我们是否还可以借他人渠道之势来实现快速的市场扩张呢？答案是肯定的。

2011年的视频行业，一家靠播放器起家的公司以黑马的姿态杀出，这家公司就是快播。2011年年底，快播对外公布的周活跃用户数高达两亿。这意味着，就用户规模而言，这家之前默默无闻的公司已然跻身视频行业第一阵营的行列。那么快播是如何异军突起的呢？快播的快速崛起得归功于上万家做视频的中小网站。这些中小网站的站长，绝大部分都是想借着在线视频的热潮，以最低的成本搭建一个视频网站，然后通过广告赚点钱。但是，他们面临的问题是，如何在让用户方便、流畅地观看视频的同时，还能够最大限度地降低服务器和带宽的成本。快播帮助他们解决了这个问题。快播提供了一套基于P2P技术的流媒体点播系统。只要视频网站部署了该系统，用户就可以在网站上边下载一边播放视频。由于采用了P2P技术，下载某个视频的人越多，则该视频的下载速度就越快，用户在线观看就越顺畅，而网站方面只需要非常低的服务器和带宽成本投入。因此，这一方案深受广大站长的欢迎，上万家视频网站采用了快播的技术。而对于快播来说，这些网站事实上都成为了它的推广渠道。用户在这些网站观看视频时，会被要求安装并启动快播播放器。由于这些网站的数量够多，再加上其中很多网站都会发布一些正规视频网站没有的视频内容，如情色和盗版内容，这些

视频内容能够吸引不少的视频用户，所以聚沙成塔，集腋成裘，整体的用户数量就十分庞大。在这庞大的用户渠道的带动下，快播获得了快速成长，快播播放器在视频客户端市场占有率排名中一下子就跃升到了前列。

归根结底，快播的策略就是借鸡生蛋，通过为广泛的上游渠道创造价值来与之建立合作关系，然后借助这些渠道实现推广自己产品的目的。这种策略最大的好处在于，自己不用掌控强大的渠道，就可以用最小的成本获得最大的产品推广效果。

娴熟地运用这一策略并获得成功的公司还有谷歌。

多年来，谷歌在互联网世界一直处于主导地位，但随着移动互联网的强势崛起，这一主导地位受到了前所未有的挑战。2008年苹果公司发布iPhone，掀起了移动互联网的浪潮。在这个浪潮下，越来越多的人从台式电脑转移到了智能手机、平板电脑等移动设备上。这些移动设备改变了人们使用互联网的方式。例如，在台式电脑上，人们通常会用谷歌等搜索引擎搜索、查看电影、书籍、商店、航班等相关的信息，但在移动设备上，人们更习惯跳过搜索引擎，直接打开一个个App来获取这些信息。这意味着，谷歌将在移动互联网的各个领域面临新的竞争对手的挑

战。而这一市场变化最大的受益者就是借iPhone抢先占领智能手机市场的苹果。那么谷歌如何才能确保自己的统治力不被削弱，在移动领域不被动地任由苹果的游戏规则所支配呢？不像苹果在硬件设计、硬件制造、供应链整合上都有着超一流的能力，谷歌的优势并不在硬件领域，所以谷歌很难做出像iPhone那样热卖的手机，进而控制移动终端。那么没法自己做手机，退而求其次就是做手机操作系统了，所以谷歌的战略就是打造一个开放的操作系统，让所有移动设备制造商都可以用这个操作系统开发自己的智能手机，这个开放的操作系统就是Android。在2008年9月，谷歌正式发布了Android 1.0系统。由于Android能够很好地满足厂商灵活个性定制的需求，同时又节约了操作系统的大量开发成本，所以深受三星等手机厂商的青睐。之后，Android不断抢夺苹果的iOS操作系统之外其他平台的市场份额。根据国际数据公司IDC于2012年11月发布的调查报告显示，在2012年第三季度，全球发售的智能手机中已有75%安装了Android操作系统，而iOS操作系统在全球智能手机操作系统市场所占份额则为14.9%。经过4年的努力，谷歌通过Android系统在智能手机领域建立起了能够对抗苹果的新阵营，打造了一个非常完善、良好的移动生态系统，获得了充分的移动互联网话语权。

借渠道进攻的方法有很多，但从上面三种方法可以看出，如果我们能够放眼自身所处的生态系统，抢占上游渠道，或争取大量上游渠道的支持，那么对下游市场的进攻往往可以事半功倍。反之，从防守角度来看，我们要避免自己的产品过于依赖一两个的单一的渠道，因为这些渠道一旦杀入我们的市场领域，成为我们的竞争对手，那么我们就很难招架。所以，从长远发展来看，我们要做到渠道的多元化，不受任何渠道钳制。

举个例子：

2008年9月8日，淘宝网宣布屏蔽百度搜索引擎。这一决策表面上看起来是既损人又不利己，百度上没法搜索到淘宝的商品信息，而淘宝也无法获取到百度的搜索流量，但其背后却是淘宝网出于自身长远发展的战略考虑——如果淘宝不屏蔽百度，那么很多网购用户会在百度上搜索商品信息，然后进入淘宝，百度事实上就成了淘宝的上游渠道，这样一旦百度推出与淘宝竞争的电子商务网站，将网购的搜索流量引入自己的网站，那么该网站对淘宝就会构成极大的威胁；反之，如果淘宝屏蔽了百度，那么用户在百度上就搜不到淘宝的商品信息，这些用户慢慢地就会直接到淘宝上搜索，一旦用户养成了网购就上淘宝的习惯，那么淘宝在渠道上就不再受制于百度。正是出于这样的考虑，以及对自身网购用户影响力的

信心，淘宝网才做出了这般壮士断腕的战略决策。

6.4 王道防守——打造非凡产品功能与内容

一款产品要想在市场上长久立于不败之地，就必须有自己独特的、有吸引力的核心价值。具体来说，就是要求产品能够让用户在使用过程中获得具体的利益，这个利益不仅要能够强有力地吸引、打动用户，驱动用户不断地使用这款产品，而且要是所有竞争对手的产品所不具备的、难以复制的。

但关键的问题是，一款产品要打造出极具吸引力的核心价值已非常不容易，如何还要做到让竞争对手难以复制呢？对于互联网产品来说，最常见的难以被复制的核心价值主要来源于两个方面：产品功能和产品内容。

产品功能难以被复制主要是两种情况：一是实现产品功能所采用的技术非常先进或非常复杂，竞争对手无法掌握这种技术；二是随着产品版本长时间不断地迭代升级，产品功能本身具有了一定的复杂性。例如，腾讯QQ、百度搜索十几年来不断围绕用户体验优化、增加产品功能，同时实现功能的技术又具有一定的复杂性，因此，任何没有相关积累的竞争对手要在很短时间

内在产品功能上超越它们都是非常困难的。相反的例子，上文提到的快播，它的功能的复杂性就不是很高，很容易被模仿，一旦竞争对手复制出一模一样的产品，同时怂恿快播的上游渠道倒戈，那么快播就难以组织起有效的防御了。

产品内容难以被复制也可以分为两种情况：一是内容本身是稀缺的，你有了，别人就没有；二是内容是靠投入大量的人力、物力或是靠广大用户的力量通过很长时间积累起来的，无法在短时间内生成。例如，很多名人使用新浪微博，他们基本上就不会使用其他微博，所以对于微博产品来说，这种名人资源就是稀缺的，不可再生的；淘宝上的商品信息、点评上的商户信息、豆瓣上的影评信息，这些都是很长时间后用户提交积累起来的，其他网站就很难在短时间之内生成相同数量级的高质量的内容。

一般来说，功能型产品注重建立功能上的优势，内容型产品注重建立内容上的优势。当一款产品具备这些其他产品所没有的优势时，它的使用用户就不会轻易离开去使用竞争对手的产品了，产品也就有了抵御竞争对手进攻的坚实基础。

下面我们举一个通过自己独特的核心价值进行有效防御的例子。

从2007年苹果发布第一代iPhone开始，谷歌

地图一直作为手机系统的默认地图为iPhone用户提供完善的地理位置服务。但随着谷歌发布Android操作系统，谷歌与苹果在移动领域展开了正面的竞争。作为回击，在2012年9月发布的iPhone 5中，苹果用自主研发的苹果地图替换了谷歌地图，对谷歌地图发动了进攻。

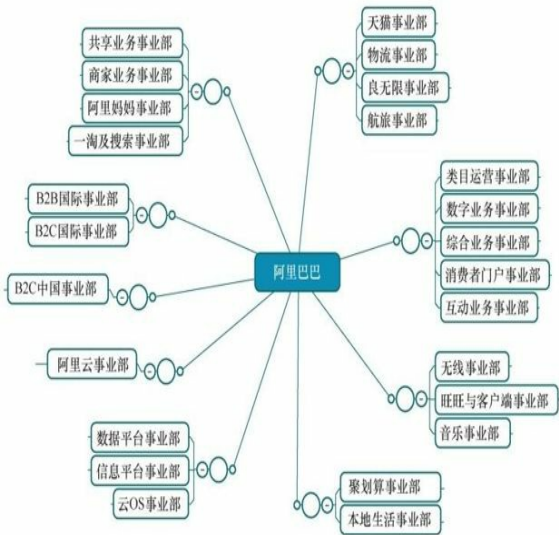
最终，这次精心策划的进攻却出人意料地以惨败而告终。原来，苹果地图虽然经过了多年精心的筹备，却仍然存在诸多的问题，如信息缺失、位置标注错误、图像扭曲、图像模糊等等，甚至还有游客因为苹果地图的错误而迷失了方向，危及生命安全。这样糟糕的体验和用户之前使用的谷歌地图确实有不小的差距。因此，当谷歌地图改进了性能，重新出现在苹果的App Store时，在上架7小时内便成为iPhone免费应用榜单第一名，在48小时内的下载量便已超过1000万次。谷歌地图轻松杀了回来，苹果的计划彻底失败了。

按常理来说，苹果控制了硬件终端，对谷歌地图的进攻应该是秒杀才对，为什么谷歌地图能够让苹果铩羽而归呢？这根本上就是因为谷歌地图有苹果地图所不具备的核心价值。地图产品的核心是地图数据库，而地图数据库的建立和维护是件非常复杂的工作。比如，为了保证数据的覆盖范围，我们要和多家数据提供商进行合作，建

立自己的地图数据库，但这并不是把多个来源的数据简单拼凑到一起那么简单，需要处理好数据重复等棘手的问题，另外后台还要对地图数据库进行定期更新，保证数据的准确性和及时性。而这些基础工作是不可能一蹴而就的，需要耗费大量的时间和人力。虽然苹果经过了长时间的精心准备，也收购了几家地图公司，但是和谷歌长期的积累相比，这还远远不够。这就直接导致苹果地图和谷歌地图存在非常明显的差距。当用户对苹果地图大失所望时，用户越发能够感受到谷歌地图的“好”，苹果地图也就自然无法从谷歌地图挖走用户，最后的失败也就在情理之中了。

从这个例子可以看到，只要我们的产品拥有竞争对手难以复制的核心价值，那么它的市场地位就不会被轻易取代；随着我们对产品核心价值的不断强化，产品的市场根基也会越发稳固。

当然，在产品的防守上，仅仅做到这一点还不够。一款产品如果是孤立存在的，那么它仍然会面临极大的失守风险，就像一座孤立的城池，即使再固若金汤，也难以抵御长期的、频繁的外部进攻。因此，对于一家上了规模的公司来说，更为重要的是要在所处的整个生态系统中进行布局，通过不同的产品占领不同的市场，使各个产品间能够相互协防策应。



阿里巴巴通过25个事业部布局电商生态系统

第7章 互联网产品团队

一款互联网产品是由一系列的互联网功能组合而成的。互联网公司要向用户提供一款互联网产品，就必须将组成这款产品的功能一个个从无到有实现出来。负责这项工作的就是产品团队。

可以这样说，在互联网公司，产品团队是公司最核心的团队，因为互联网公司的市场竞争力来源于产品，而产品团队的好坏不仅决定了产品的更新频率，而且在很大程度上决定了产品质量和产品效果。

7.1 产品团队的关键角色及其主要职责

不同互联网公司会按照自身的实际情况来打造自己的产品团队，设置不同的岗位，为不同岗位分配不同的任务。但是，无论公司是大还是小，有些关键角色对于一个成功的产品团队来说都是不可或缺的。



产品团队的基本工作流程

产品经理

产品经理是产品的专职管理人员，其主要职责是：分析产品的用户需求，规划要开发的产品功能，推动产品功能的实现。

产品的原点是用户需求，但是每款产品的用户需求都纷繁复杂。产品经理的首要工作就是对获取到的用户需求进行专业的分析，根据自身经验和掌握的相关信息来做出正确的判断，确定哪些需求是当前产品应该满足用户的，这些需求的满足既要符合用户的利益，又要符合公司发展的要求。

确定了用户需求，产品经理就可以开始规划产品功能——确定产品应该提供哪些功能来满足这些用户需求。产品规划是产品经理的核心工作。产品规划不是对产品功能的简单罗列，而是要在兼顾产品价值、产品可用性和技术成本的基础上，探索出一套最优的产品解决方案。产品经理一般会先后借助产品原型和PRD（Product Requirements Document，产品需求文档）来完成这项工作。

规划好的产品功能还只是停留在概念阶段，这时候产品经理需要调动相关资源（设计师、开发工程师等）来共同实现这些产品功能。产品功能的实现一般以项目的形式进行，通俗点说，就是一群人临时集合在一起，将这些产品功能

给“捣鼓”出来。产品经理要全程跟踪并推进项目进度，以保证产品功能保质保量地按时完成并发布。

虽然产品经理能够调动各种资源来一起完成某个项目或任务，但是产品经理一般都不是行政管理人员。产品经理只有对产品的支配权，有很大权力决定产品各个阶段的工作，但没有对人的支配权，不像一般的经理那样有自己的下属员工。

设计师

互联网设计师团队一般由多种角色组成，这些角色包括：交互设计师、视觉设计师、前端开发工程师、用户研究工程师等。

交互设计师的主要职责是深入理解目标用户，根据用户的使用习惯，进行界面设计和交互设计，确保产品具有更好的可用性。界面设计包括界面布局、内容展示等。比如，页面各模块位置如何摆放更合理，某个行为触发点是使用按钮还是使用文字链接。而交互设计则包括所有和用户操作行为相关的设计。比如，点击链接，新页面是在当前浏览器窗口打开，还是在新窗口打开；编辑软件上的图标时，图标要不要抖动；一个流程的操作步骤是否可以从5步变为3步。交互设计师一般是在产品经理提供的产品原型的基础上，对产品原型进行不断优化，直到最终定稿。

有些互联网公司没有交互设计师岗位，交互设计师的职责就主要由产品经理来承担。

视觉设计师的主要职责是对产品原型进行艺术加工，在整体上为产品创建统一且易识别的独特视觉风格，在细节上更形象地表达各个功能，让用户能够轻松愉快地使用产品。例如，通过色彩的强烈对比来突出页面上的某个按钮。视觉设计师最后输出的是高保真的视觉DEMO（Demonstration，演示版）。

前端开发工程师的主要职责是与交互设计师、视觉设计师协作，根据视觉DEMO，采用HTML、CSS、JavaScript等技术来完成页面制作。同时，因为部分前端页面的逻辑会与服务器端逻辑有所关联，所以前端开发工程师在制作页面时，还要与后端的开发工程师进行协作，以保证页面对于后端开发是可用的。前端开发最后输出的是可用DEMO（也称前端页面）。

用户研究工程师的主要职责是综合运用用户访谈、情景实验、问卷调查、数据分析、可用性测试等一系列的研究方法，研究产品目标用户的用户特征、行为习惯、认知心理，以及对产品的态度和使用习惯，帮助产品经理建立产品的用户模型，发现产品新的用户需求，并为产品的规划和设计工作提供改进意见，使产品更加符合用户的习惯、经验和期待，更加贴近用户的真实需

求。

开发工程师

开发工程师主要负责用技术手段开发产品功能——根据产品经理的PRD以及前端开发工程师的前端页面（如果产品功能是由客户端实现的，则直接用视觉设计师提供的高保真DEMO图片）进行产品的系统设计和编码。

项目经理

在开发环节，除了开发工程师以外，还有个非常重要的角色，那就是项目经理。项目经理的主要职责是对产品项目进行管理，确保项目目标的实现。具体来说，项目经理的主要工作基本上是围绕项目计划来进行的——项目开始前，项目经理要根据项目要求制订行之有效的项目计划，项目计划重点说明在项目的每个阶段不同项目组成员（主要是开发工程师）分别需要完成哪些任务；项目过程中，项目经理则按照项目计划对项目过程进行控制，确保项目按照项目计划顺利进行。

当然，这些还不是项目经理工作的全部内容。准确来说，所有可能影响项目目标实现的工作都属于项目经理工作的范畴，比如为项目构建良好的沟通机制和渠道，激发项目团队战斗力，对项目风险进行有效管理，等等。

总体来说，项目管理的工作是比较繁琐复杂

的，所以大型项目通常配备专职的、经验丰富的项目经理，小型项目的项目经理可由开发经理或产品经理兼任。

项目经理和产品经理最大的不同在于，项目经理只为项目的结果负责，一个项目完成后，项目经理通常会转移去参加其他新的项目；产品经理则要对产品的结果负责，持续不断地改进所负责的产品。

测试人员

测试人员负责产品发布前的最后检测，主要任务是发现bug（错误、缺陷）并报告开发人员修复，以确保产品能够符合公司规定的发布标准。

产品测试主要包括三个环节：性能测试、功能测试和回归测试。

性能测试是检验产品在可能的峰值（由产品经理预估得出）情况下，系统是否还能够正常稳定地运行。

功能测试是对产品的各项功能进行验证，测试人员根据产品经理的PRD编写测试用例，然后根据测试用例逐项测试，检查产品是否达到规定要求。

回归测试是指修改了旧代码后，重新进行测试以确认修改没有引入新的bug或导致其他代码产生bug。

运维工程师

互联网产品通常是运行在服务器上的，运维工程师负责对已经建立好的网络软硬件进行维护，确保产品能够在服务器上正常运行。

运维工程师通常具备一定水平的开发能力，但是运维工作与开发工作有很大的不同。因此，一些公司将运维工作也交给开发团队来负责，是一种非常不规范的做法。

QA人员

QA（Quality Assurance，质量保证）人员的主要职责是制定产品开发的流程、标准、规范，监督并指导产品开发过程被正确执行。

7.2 不同的产品团队组织结构

互联网公司的产品团队存在三种常见的组织结构：职能型组织结构、项目型组织结构和矩阵型组织结构（也称跨职能产品团队结构）。



职能型组织结构

职能型组织结构以职能作为部门划分的依据，即把相同职能的人员放在一个部门，比如，产品经理在一个部门，设计师在一个部门，开发工程师在一个部门。在这种组织结构下，设计、开发等部门的资源是集中在一起共享的，产品经理要开发产品功能，就必须先向这些部门提交任务请求以获取相关的资源。很多时候，提交的任务都无法在第一时间被执行，因为每个部门都会收到大量不同产品经理提交的任务，只有优先级较高的任务才有可能被优先执行。

组织结构优点：

资源利用率高，设计师、开发工程师等都一般处于工作饱和状态。

相同职能的人员在同一部门，专业技能的经验可以分享，有利于个人技能的提升。

组织结构缺点：

信息流通不顺畅，沟通成本高。

资源共享会引发资源的争夺。

只有产品经理关心产品，其他人员很多时候只是在机械地完成一个个任务，积极性不高。

除产品经理以外的人员每天接触不同的产品，对每个产品的目标无法深入了解，目标不清晰，成就感不强。

对除产品经理以外的人员进行绩效考核比较困难。



项目型组织结构

项目型组织结构是围绕一个个产品或产品集群来组建部门的，不同的产品或产品集群设立不同的部门，每个部门会配备不同职能的人员，一般会包含产品经理、设计师、开发工程师、产品运营人员等角色。采用项目型组织结构的主要目的是加强项目组成员间的配合，有效提升围绕某一产品或产品集群的项目效率。

组织结构优点：

信息流通顺畅，沟通成本低。

所有项目组成员对项目结果负责，积极性高。

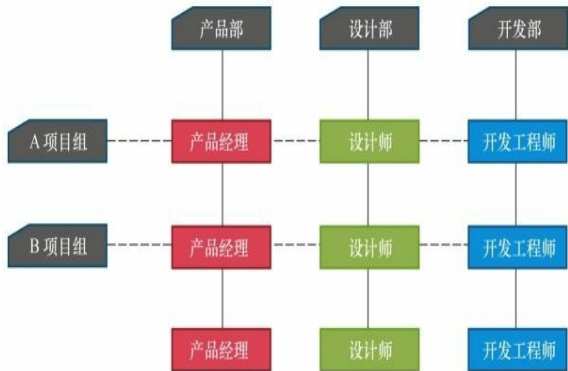
所有成员围绕共同的产品目标开展工作，目标清晰，成就感强。

绩效考核较容易。

组织结构缺点：

相同职能的人员不在同一部门，专业技能的经验无法得到分享，不利于个人技能的提升。

如果不同角色的人员配比不合理，那么很可能会导致部分资源被浪费。



矩阵型组织结构

矩阵型组织结构是职能型组织结构与项目型组织结构共同存在的一种组织结构形式，不同职能的人员仍然归属不同的部门，但当某个项目启动时，会临时将不同职能部门的成员组成一个项目团队，来共同完成这个项目，项目期间项目组成员不接收项目以外的其他工作。

组织结构优点：

资源利用率高。

信息流通顺畅，沟通成本低。

相同职能的人员在同一部门，专业技能的经验可以分享，有利于个人技能的提升。

所有项目组成员对项目结果负责，积极性高。

所有成员围绕共同的产品目标开展工作，目标清晰，成就感强。

绩效考核较容易。

组织结构缺点：

双重责任会带来一定程度上工作的混乱。

当有过多个项目同时执行时，资源共享仍会引发资源的争夺。

总体来说，三种产品团队的组织结构各有优劣，具体采用哪种组织结构得根据公司的实际情况来决定。如果公司资源较充裕，建议选择项目型组织结构；如果公司资源比较有限，建议选择矩阵型组织结构，并确保重要项目能够高效进行。

7.3 有生命力的产品团队

无论是更专业的角色分工，还是更合理的组织结构，都是为了更好地提升产品团队的核心竞争力。毕竟互联网是个高速发展、瞬息万变的行业，要想不被这个行业所淘汰，拥有一支有战斗力的产品团队对于任何一家互联网公司来说都是至关重要的。

观察腾讯、阿里巴巴这些国内互联网巨头，

我们会发现让这些公司长久处于领导位置的不仅仅是它们的商业模式，更为重要的是它们非常重视打造一支富有生命力的产品团队。这些团队不仅拥有超强的战斗力，而且在完善的体制的保障下，能力能够不断地得到提升。

有生命力的产品团队有两个非常明显的特点：

一、团队是学习型的团队。

团队善于营造学习的氛围，一方面，团队会组织大大小小的专家培训，帮助员工从外界摄取专业知识；另一方面，团队还鼓励内部知识共享，让一些成功的经验可以得到最大限度的传播。

例如，阿里巴巴会不定期邀请传统行业的卖家为淘宝运营人员讲授专业的传统行业知识以及不为人知的传统行业潜规则，以提升运营人员对传统行业的理解。

例如，腾讯投入大量成本组建CDC（Customer Research & User Experience Design Center，用户研究与体验设计中心）部门，通过CDC部门来总结、积累设计经验，努力打造世界一流的互联网设计团队。

二、团队具有强大的解决自身问题的能力。

团队在发展的过程中，会产生一系列的问题，比如，本位主义导致沟通不顺畅，绩效流于

形式，流程冗余、不合理等。在普通的团队里，这些问题会长期存在，并不断阻碍团队能力的发挥；优秀的团队则不同，它们有较完善的机制，能够保证团队自身的问题被发现、被提出、被解决，并通过流程来有效规避类似问题的再次发生。

虽然从成功的互联网公司身上，普通公司可以借鉴到一些打造优秀产品团队的经验，但是互联网是个新兴的、高速发展的行业，所有适用于现阶段的经验未必适用于未来，一支优秀的互联网产品团队要时刻准备着拥抱各种变化，才有可能经受住各种不同的挑战。

第8章 产品经理的工作职责

在互联网行业，“产品经理”制度已经是一种被普遍采用的产品管理制度。但是我们仍然会发现，即使是在行业内，还是有很多人对“产品经理”这个岗位的职责模棱两可，其中甚至不乏一些新进的产品经理，他们对自己的岗位感到迷惘，忙碌的日常工作对于他们来说往往是千头万绪、顾此失彼。

这种情况通常是由两方面的原因造成的：

一、公司对“产品经理”这个岗位的职责的界定不够规范。有些公司仅仅赋予员工产品某个环节的角色，也将其称为“产品经理”，而有些公司则大事小事全往产品经理身上堆。

二、产品经理作为产品团队的核心角色，不仅需要关注产品的各个环节，而且需要协调、确认很多产品相关的事务。所以产品经理的工作本身就会比较繁琐，不同于开发工程师、设计师的工作相对比较纯粹。

无论如何，要想成为一名合格的产品经理，首先必须对自己岗位的职责有清晰的认识。因为只有这样，才有可能在千头万绪的工作中抓住重点，让工作事半功倍；也只有这样，才有可能有针对性地去提升自己的职业技能。

那么，在互联网行业，产品经理的职责到底是什么呢？

产品经理（Product Manager, PM），顾名思义，就是产品的专职管理人员。原则上，产品经理要对产品的一切负责，引导产品不断往前发展，让产品变得更加完美。在不同的公司，产品经理的职责会有所差异。我们将所有产品经理可能要承担的主要工作职责简单分为五个方面，如下图所示。

产品经理的工作职责

产品策略-制订

关注行业动态

解读公司战略

制定产品策略

目标用户

产品定位

商业模式

产品生命周期

产品发展路线

用户需求-分析

获取用户需求

收集用户反馈

做最挑剔的用户

用户调研

数据分析

产品需求管理

竞争对手分析

撰写商业需求文档(BRD)

产品功能-规划

规划产品功能

原型图

流程图

撰写产品需求文档(PRD)

产品需求管理

产品功能-开发

资源协调

进度控制

进度跟进

项目管理

功能验收测试

产品发布

其他

产品运营

产品推广

产品合作

产品宣介

产品培训

在这五个方面中，分析产品的用户需求、规划要开发的产品功能和推动产品功能的实现是产品经理最主要的三项工作。通过这三项工作，产品经理主导了产品从无到有的整个过程。

我们用下图来表示这三项工作之间的关系。



任何互联网产品都是为了满足特定的用户需求，因此，产品经理最先要做的工作就是想方设法获取用户的需求，并对用户需求进行深入的分析，从大量的用户需求中筛选出关键的用户需求组合。

然后，产品经理根据这些用户需求来规划产品功能。产品经理规划的待实现的产品功能，对于产品来说就是产品需求。在这个过程中，产品经理一方面要进一步地分析用户需求，另一方面则要通过绘制流程图、绘制产品原型、撰写产品需求文档等手段，使产品需求变得更加清晰。

最后，产品经理要协调、组织相关人员将产品需求实现成用户可用的产品功能。这个过程通

常是以项目的方式进行的，产品经理要负责跟踪、推进整个项目的进度。

8.1 产品策略制定

产品经理的所有工作都是围绕产品进行的，通过在合适的时机提供用户所需要的产品来实现公司的发展目标。为了使产品在激烈的市场竞争中获得更大的优势，产品经理在规划、推广产品时需要运用一系列的措施和手段，我们称之为产品策略。

关注行业动态

产品策略的制定不能够闭门造车。产品经理在制定产品策略时必须放宽自己的眼界，充分考虑外部行业环境对产品发展的影响。没有一套产品策略可以应对所有不同的外部环境，当外部环境有变化时，产品策略也必须跟着进行变化。

举个例子，2006年，“安全”市场悄然发生变化，360安全卫士用“免费”的策略开始攻城略地，通过口碑的力量迅速积累用户。这时候，传统安全软件公司并没有在产品上及时做出策略上的调整，仍然继续对用户收费，而不是以相同的“免费”策略对360安全卫士进行阻击，结果直接导致360安全卫士在2007年用户量就跃居全国第一。至此，传统安全软件公司原先占据的庞大

市场份额被抢夺，自身的生存也开始遭遇前所未有的威胁。

由此可见，在这个瞬息万变的互联网行业，有时候外部环境的变化对产品的影响可能是颠覆性的。因此，关注行业动态，掌握第一手的行业信息，应该是产品经理每天必做的一项工作。

解读公司战略

除了外部行业环境以外，产品经理在制定产品策略时还必须充分考虑公司的整体产品战略。

一家公司往往不只有一款产品，公司的产品战略是对所有产品的通盘考虑，它决定了每个产品在整个战略布局中扮演什么样的角色，需要承担什么样的责任，以及能够得到公司多大的支持。

因此，在每次调整完公司战略后，公司高层都应该及时将公司战略的精神传达到每位产品经理；产品经理则应该对新的战略进行深入的解读，然后着手制定或调整所负责产品的产品策略。

制定产品策略

产品策略用于指导一段时间之内的所有产品工作。它会包括以下一些内容：

（1）目标用户

产品经理在进行产品规划之前，必须先确定产品的目标用户。

所谓的目标用户，就是期望最终使用产品的那部分人群。而产品发展的目标就是将更多的目标用户转化为使用用户。

用户根据不同的维度可以被划分为不同的用户群体，不同的用户群体有着方方面面的差异。首先，不同的用户群体会有不同的用户需求，即使是在一个很小的细分领域，男性的需求也会有别于女性，白领的需求也会有别于农民工，90后的需求也会有别于60后；其次，不同的用户群体的人群属性也不尽相同，生活习惯、爱好、电脑操作水平、消费水平等都可能有一定的差异。因此，针对不同的目标用户，产品的规划也会有天壤之别，比如，一款针对小朋友的社区游戏肯定不同于一款针对白领的社区游戏。

这就要求产品经理在规划产品之前，务必先要将产品现阶段最合理的那部分目标用户群体给圈出来，然后对他们进行深入的了解。只有这样，产品的规划才可能做到有的放矢，围绕产品的工作也才能更加行之有效。反之，如果目标用户选定不当，那么不仅会造成资源的浪费，而且产品的价值也会大打折扣。

（2）产品定位

产品经理在进行产品规划之前，必须先确定产品的定位。

产品定位是为了向目标用户传达：产品是什

么，产品区别于其他同类产品的核心价值在哪里。

产品定位可以帮助产品经理对之后的每个产品需求是否执行做出更加准确的判断：符合产品定位的产品需求才有可能被执行；不符合产品定位的产品需求应该被放弃。这样便可以保证所有增加的产品新功能都能够为产品定位加分，使产品定位在用户的心目中变得更加清晰，让产品在激烈的市场竞争中获得更多的优势。

（3）商业模式

如果公司期望某个产品在现在或不久的将来能够带来现金收益，那么产品经理在制定产品策略时，还得考虑产品的商业模式，即产品通过什么途径或方式来帮助公司赚钱。

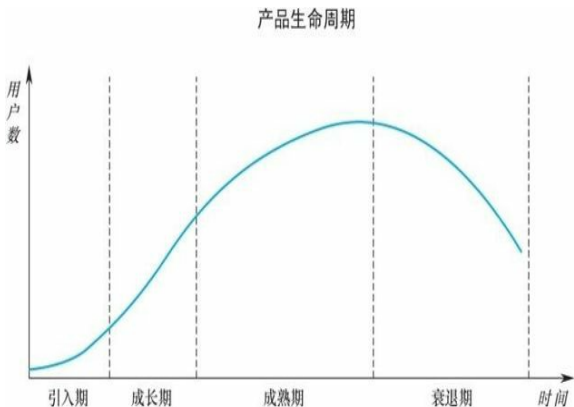
产品的商业模式会给之后的规划产品功能的工作带来较大的影响，产品经理要尽可能在不损害用户利益的前提下考虑产品的商业模式。

（4）产品生命周期

产品经理在进行产品设计之前，还要搞清楚产品所处的生命周期位置。

产品如同人的生命，会由诞生、成长到成熟，最终走向衰亡。我们将产品从进入市场开始，直到最终退出市场为止所经历的整个过程称为产品生命周期。典型的产品生命周期可以分为四个阶段：引入期、成长期、成熟期、衰退期。

产品生命周期理论可以帮助产品经理针对产品所处阶段的特点采取不同的产品策略（包括产品的运营推广策略）。比如，产品处于引入期时，产品规划工作应该主要围绕完善产品基础功能来进行；产品处于衰退期时，产品经理就可以向公司提出产品退出建议和方案，或是对产品进行重新定位，使产品“老树开新花”。



（5）产品发展路线

产品经理的工作需要多方的配合，所以产品工作应该是有计划性的，而不是想到什么就做什么。大公司一般会要求产品经理每一年或每一季

度制订一次产品计划。

产品发展路线就是产品计划的重要组成部分，主要用于阐述：规定的时间周期分为几个阶段，每个阶段的主要产品工作是什么，每个阶段要实现哪些产品目标。

产品发展路线不仅可以让产品的发展更加有节奏，而且有利于公司提前对所需资源进行调配，做到“兵马未动，粮草先行”。

8.2 用户需求分析

产品经理的核心工作是规划产品功能，即确定产品应该提供哪些功能给用户。而提供产品功能是为了满足用户的需求，只有满足用户需求的产品功能才有可能获得用户的认可，因此，光有产品策略，产品经理还不能开始规划产品功能的工作，还必须先对用户的需求进行分析。

获取用户需求

在分析用户需求之前，产品经理当然得先想办法获取用户需求。

用户需求的获取方式有很多，主要有：

为产品设置公开的反馈通道（邮箱、论坛等），鼓励用户反馈产品问题。

通过搜索引擎搜索用户在其他网站发表的对产品的想法和抱怨。

做产品最挑剔的用户，通过高频率使用产品来发现产品的不足。

以用户的视角对比产品与竞争对手产品的差异，从中发现竞争对手产品的优缺点。

对用户开展系统的产品调研。

通过分析数据，发现产品上的不足以及用户的潜在需求。

用户的需求往往不是清晰的、明确的，产品经理需要对通过这些方式获取到的信息进行解析、甄别，这样才能够挖掘出真正有价值的用户需求。

产品需求管理

多数时候，产品经理在获取有价值的用户需求之后，会凭借自身经验根据用户需求制定初步的产品解决方案，也就是生成大概的产品需求。这样做的好处在于，产品经理可以更加深入地理解用户需求以及用户需求和产品之间的关系，并能够更加准确地评估需求的技术可行性和确定需求的优先级。

因此，产品经理通过各种方式获取大量有价值的用户需求之后，相应地也就会获得大量的产品需求。为了便于记录、评估和跟踪产品需求，产品经理需要对所负责产品的产品需求进行系统的管理。

产品需求管理的主要内容包括：对产品需求

进行必要的分类，记录产品需求的重要属性和背景信息，评估产品需求的预估价值和投入，确定产品需求的优先级，对产品需求的状态进行跟踪，等等。

其中，确定产品需求的优先级是最重要的一个环节，也是产品经理进行产品需求管理的主要目的之一。确定产品需求的优先级可以帮助产品经理找出优先级最高的产品需求组合，确保产品团队通过有限的资源投入获取最大的价值产出。

竞争对手分析

在确定需求优先级，判断是否针对用户需求提供相应功能或产品时，产品经理往往还得考虑市场的竞争情况，对竞争对手进行分析，确定提供这些功能或产品是否存在竞争优势，以及竞争优势有多大。

撰写商业需求文档（BRD）

用户需求分析的最终目标是发现当前产品最应该满足的用户需求，它的阶段性成果就是BRD（Business Requirement Document，商业需求文档）。

BRD由产品经理向公司高层提交，用于说明用户存在哪些需求以及这些需求的重要程度，建议提供哪些功能来满足用户的这些需求，同时给出预估的商业价值和简单的市场竞争分析。对于产品经理来说，BRD用于向公司申请所需的资

源，争取公司高层对产品项目的支持；对于公司来说，BRD则是对产品项目进行决策评估的重要依据。

BRD通常是一份简洁易懂、重点突出的PPT文档，主要内容通常会包括：用户价值、商业价值、目标市场、市场规模、竞争格局、市场时机、产品目标、产品定位、产品愿景、产品功能、实施计划、产品成本、产品风险等，文档内容的重点放在对产品需求商业价值的阐述和论证上。

也有些公司会要求产品经理在项目开始前，先提交BRD，BRD获得通过后再提交MRD（Market Requirement Document，市场需求文档）。BRD侧重于分析和论证产品需求的商业价值，不包含产品功能的细节；而MRD则是对产品需求的商业价值进行更加细致、全面的分析，并重点、详细描述具体的产品功能。

这样做看似更严谨，但实际上必要性并不大：一方面，针对相同的用户需求，不同的产品解决方案带来的商业价值也是不同的，因此，公司高层在评估产品需求商业价值的时候就期望看到较完整的产品解决方案；另一方面，对于大型项目来说，项目投入大，风险高，有必要谨慎评估产品需求的商业价值和产品功能，而我们所期望的互联网产品项目的产品范围应该是偏小的，

这样有利于我们更好地控制项目进度，尽快地将产品功能推向市场，所以我们完全可以一次性完成这两项工作。

因此，一般来说，产品经理在申请项目立项时，提交一份BRD文档就足够了；对于一些产品范围特别小的项目，产品经理甚至没必要提交正式的BRD文档，只需要向公司高层简单说明用户需求、商业价值和产品功能即可。

8.3 产品功能规划

选定了有价值的用户需求，产品经理就可以根据用户需求来规划产品功能了。规划出来的产品功能（包括对产品已有功能的改进）在实现之前，对于产品来说就是产品需求。规划产品功能的工作有部分在产品经理提交BRD之前就得完成，并将成果反映在BRD中；在产品项目获得公司高层认可之后，产品经理则需要继续细化产品需求。

规划产品功能

规划产品功能是产品经理的核心工作，具体来说，就是针对有价值的用户需求规划相应的产品功能。

在这项工作中，产品经理不仅要关注产品功能的用户价值，而且要关注产品功能的可用性和

实现该功能所需耗费的成本（通常主要是技术成本）。所以同是这项工作，产品团队中不同角色成员的关注重点是完全不同的：运营人员更关注产品的用户价值，设计师更关注产品的可用性，开发工程师更关注产品的技术可行性和技术成本，而产品经理则要同时兼顾三者，在产品的价值、成本、可用性之间寻找最佳的平衡点，以最低的成本实现最有价值的、最易用的产品功能。这也是规划产品功能这项工作应该由产品经理这样一个角色来专职负责的主要原因。

为了更加直观地展示这些产品功能，产品经理需要绘制产品的原型图，也就是产品的基础功能界面；如果产品功能的流程逻辑较复杂，那么产品经理还需要绘制相应的流程图。原型图一般用Axure绘制，或依个人习惯用Dreamweaver、PS、画图板等工具实现；流程图一般用Visio绘制。然后，产品经理就可以拿着原型图、流程图，和其他人员讲解、评估、实现这些停留在概念阶段的产品功能。

撰写产品需求文档（**PRD**）

产品功能在获准进入开发之后，产品经理还要撰写一份PRD（Product Requirement Document，产品需求文档）。PRD用于向研发部门详细描述本次所要开发的产品功能（产品需求）。

PRD一般是一份Word文档或Excel文档。它将BRD中对产品功能描述的内容独立出来，然后以技术的语言更加详细地加以说明。

产品需求确认

产品需求在进入开发之后，如果中途有调整，那么开发进度就会受到很大的影响，甚至失控。因此，为了降低这种情况发生的概率，在开发人员正式对产品需求进行开发之前，产品经理还有件非常重要的工作，那就是对产品需求进行确认，与所有的相关方在所要开发的产品功能上达成一致，尽可能确保相关方不会在开发途中提出不同的或全新的要求。

8.4 产品功能开发

在完成产品规划之后，产品还只是停留在概念阶段，这时候产品经理需要调动相关资源来共同实现这些产品功能：设计师负责制作产品DEMO，开发工程师负责功能开发，测试人员负责发布前的检测。在这个环节，产品经理的工作职责相对较少，主要有以下这些。

资源协调

如果资源不到位，产品经理需要负责对资源进行协调，争取充足的资源来支持产品功能的开发。

进度控制

产品开发过程中，产品经理需要跟进开发进度：一方面，要对开发过程中出现的之前未预估到的产品需求变更进行决策，控制项目范围不被扩大；另一方面，要配合项目团队的其他成员对导致开发进度异常的问题进行解决，确保开发进度的正常推进。

如果开发过程以项目的形式进行，并且项目没有配备专门的项目经理，那么产品经理还要兼任项目经理，负责项目管理的工作。所谓项目管理，就是在项目活动中运用各种专门的知识、技能、工具和方法，增强对项目的控制，提升项目质量，使项目在有限资源的限定条件下实现项目目标。

功能验收测试

在产品功能开发完成且测试人员测试通过之后，产品经理要负责最后的产品功能验收测试，确保实现的产品功能与当初规划的产品功能是一致的，且符合发布的要求。

产品发布

测试完全通过之后，产品便可以发布，产品经理要做好产品发布的相关工作，如向产品相关方发送产品发布通告。

8.5 其他可能职责

公司规模越大，分工也越细，产品经理越能够集中精力于产品的规划、开发工作；反之，公司规模越小，产品经理要负责的其他事务也会越多。

以下这些就是产品经理常遇到的其他工作：

产品运营

产品运营的核心内容可以简单分为两部分：内容管理和用户管理。

内容管理主要就是对产品的内容进行建设，比如，新闻网站要每天增加新的新闻内容，视频网站要不断增加新的电影、电视剧。内容建设不仅要注重增加内容的数量，还要注重提升内容的质量，并且要让高质量的内容尽可能多地曝光在用户的面前，比如，对内容进行更合理的分类，推荐好的内容到首页，制作各种主题的内容专题。

用户管理主要是活动策划工作，即策划并开展活动，通过用户参与活动来为产品吸引更多的新用户，或提升产品的用户活跃度、忠诚度。比如，使用产品的某个功能，即有机会参与抽奖。除此之外，用户管理还包括与用户建立良好的关系，为用户提供必要的帮助。比如，及时解答用户的各种问题，为客户端产品搭建官网，让用户更好地了解产品，提供产品帮助文档，帮助用户更好地使用产品功能。

产品推广

产品推广就是通过各种手段对产品进行推广，让更多的目标用户成为产品的使用用户。

比如，通过网站SEO优化提升网站在搜索引擎中的排名，在其他网站发布产品软文，通过微博宣传产品，等等。

产品合作

产品合作分为内部合作和外部合作。内部合作就是与公司内部的其他产品或其他部门展开合作，外部合作则是和公司外部的合作伙伴展开合作。

产品合作的方式有很多种，其中大部分是为了借助合作伙伴的优势来提升自身产品的价值，比如，产品开展相互植入的合作以获取产品的新用户，应用平台与应用服务提供商合作以获取优质的应用内容。

产品宣介

产品的宣传介绍一般是针对公司内部同事进行的，主要是向他们介绍产品的目标市场、定位、功能、优势等内容；有时候，产品宣介的对象也会来自外部，如媒体、产品的使用用户。

产品培训

产品培训的对象主要是公司内部同事，如销售、客服、市场等。产品培训的目的是为了让这些同事更好地了解产品，以便他们更好地开展与

该产品相关的本职工作。

第9章 用户需求分析

互联网产品是指能够提供给用户使用，以满足用户需求的一系列互联网功能的组合。

视频网站是为了满足用户“在线看视频”的需求，即时聊天工具是为了满足用户“在线聊天”的需求，购物网站是为了满足用户“在线购物”的需求……由于每个大的需求都是由很多小需求构成的，例如，用户想“在线看视频”的时候，他会要求“视频数量要多”、“视频要容易找”、“视频播放速度要快”、“视频画面要清晰”等等，所以每个互联网产品都不是只有一个功能，而是由一系列功能组合而成的，不同的功能对应用户不同的需求。

用户的需求千奇百怪、五花八门，我们不可能对所有需求都给予满足。这时候，如果产品经理能够准确确定当前最有价值的用户需求，那么产品经理的工作将会变得十分简单——只要针对这些用户需求规划相应的产品功能即可。但现在的问题是：用户需求该如何进行确定；如何判断哪些该做，哪些不该做；哪些现在做，哪些将来做。

很多人认为这个过程很简单，就像贵妇到商场买衣服一样，椅子一卧，兰花指一翘，这个要，这个要，这个要，剩下的不要，打包。事实上，产品经理收集到的用户需求纷繁复杂，要从

这些需求中筛选出真正有价值的需求，好比沙里淘金，这不仅要求产品经理要有足够的耐心，而且要掌握一定的技巧。

下面我们就简单介绍如何进行用户需求分析，挖掘最有价值的用户需求。

9.1 获取用户反馈

在进行用户需求分析之前，我们自然要先想办法获取用户需求。

我们常常将用户反馈给我们的想法、要求、抱怨、问题等信息直接称为“用户需求”，但我更愿意将它们称为“用户反馈”，因为这样才可以把这些用户反馈给我们的原始信息，与我们最终确定下来的用户真正的需求区别开来。

获取用户反馈的方法有很多，其中最主要的有以下这些。

主动收集用户反馈

在产品上提供公开的反馈渠道并鼓励用户进行反馈，是收集用户反馈最行之有效的方法。这个反馈渠道可以是邮箱、QQ等联系方式，也可以是一个反馈页面、一个反馈论坛。对于用户反馈的信息，产品经理应该认真对待，必要时应及时回复或直接联系用户以了解反馈背后的具体情况。

国内在产品体验上表现卓越的腾讯公司，就为每个产品都设置了公开的反馈论坛，突出论坛入口以引导更多的用户进行产品反馈，并且要求内部相关人员以轮班的方式认真回复每一条有价值的反馈，严令禁止机械回答。同时，公司高管（甚至于CEO）都会不定期地巡查每个产品论坛，以监督这项工作的具体落实情况。这种做法充分反映了腾讯对于用户反馈的重视程度。

另外，除了通过这些官方的反馈渠道以外，产品经理还可以通过搜索引擎去主动搜索用户的反馈，因为会有大量的用户并不喜欢或不知道通过官方提供的反馈渠道去反馈问题，却喜欢在其他网站发表对产品的各种想法和抱怨。

做最挑剔的用户

产品经理要发现产品的不足、产品哪些地方不能很好地满足用户需求，最简单的方法就是天天使用自己的产品，做这个产品最挑剔的用户。

虽然产品经理要不断提醒自己不能“将自己的需求当成用户的需求”，但是对于很多明显的问题，大部分产品经理还是能够做出准确判断的；而且随着产品经理自身经验的增长，这方面的判断能力也会随之不断提高。

另外，除了天天使用自己的产品以外，产品经理还应该多使用竞争对手的产品，然后以用户的视角，将竞争对手产品与自己的产品进行对

比，找出双方产品的优缺点，提出产品改进意见。

开展系统调研

对目标用户开展系统的产品调研，也是直接获取用户反馈的一种直接、有效的方法。

在大公司，产品调研的工作是以用户研究人员为主导，产品经理和产品运营人员配合的形式进行的；在小公司，这项工作则通常由产品经理和产品运营人员自主完成。

常见的调研方式有：

（1）与用户进行面对面的访谈

调研人员营造轻松的沟通氛围，与用户（可以降低标准找身边的同事、朋友）进行面对面的访谈，向用户询问自己想知道的产品相关情况。

（2）观察用户的实际操作情况

调研人员邀请用户使用产品并完成规定的操作任务，在这个过程中观察用户真实的产品使用情况，详细记录用户在使用过程中遇到的问题。当然，如果想避免因调研人员在身边而给用户带来不必要的心理压力，调研人员也可以让用户在无任何干扰的情况下，独立去完成操作任务，而调研人员则通过用户电脑上预装的监控软件去观察用户的实际操作情况。这种方法常用于产品的可用性测试来评估产品的可用性，帮助产品人员发现产品中存在的问题。

（3）让用户填写调研问卷

调研问卷一般是电子版的，调研人员可以借助一些软件来快速制作这类调研问卷。

前两种调研方式的成本较高，因此调研范围不可能太大，只能用于定性调研；而第三种调研方式则不存在这个问题，可以用于开展定量调研。虽然定性调研的样本量不大，但是易用性大师Jakob Nielsen关于在可用性测试中的测试对象的理想数字的研究表明：仅仅测试5名用户就可以发现产品所有问题的85%，而测试15名用户就能发现差不多所有的问题。因此，定性调研仍然可以非常有效地帮助我们获取直接的反馈信息，如“用户使用我们的视频网站时，很多人都觉得视频播放不流畅”。产品经理可以直接根据这个结论进行产品上的改进，也可以用这个信息来完备定量调研的调研问卷，使定量调研更加有目的性和参考性，最后得出更加广泛而深入的结论，如“用户使用我们的视频网站时，60%的人会觉得视频播放不流畅”。

无论是哪种调研方式，开展调研时有几点需要特别注意：

（1）调研目标要清晰、具体

只有调研目标是清晰的、具体的，才能够确保样本的选取和问卷的设置具有一定的针对性。例如，如果我们确定了调研目标是“网站新用户

流失率高的原因”，那么我们就不会找一堆网站活跃用户作为调查对象，而是会从网站流失掉的新用户中选取调查对象。

（2）调研对象的选取要合理

用户间存在个体的差异，如果只是随机地选取部分用户作为调研样本，那么往往会使整个调研结果出现很大的误差。比如，调研人员贪图方便，只是找了同一个城市里的几个用户作为调研对象，而这个城市恰好是发达城市，但产品的主要用户是在全国二、三线城市，这时候调查结果很可能就会受地域分布的影响而出现巨大的偏差。因此，在调研前，要先选定整体调研对象，然后根据不同的用户属性（如年龄、学历、计算机操作水平、产品使用频率等）将用户分成不同的群体，再从每个群体中选取一定数量的有代表性的个体作为调研样本。

（3）为调研对象营造轻松自然的氛围

调研对象在情绪紧张或者有戒备心理的情况下，反馈的信息可能不真实，所以在调研时，不能让调研对象感到很大的外部压力。这就要求调研人员应做好以下几点：调研前，尽量熟记调研提纲，避免不断翻看调研问卷；尽量不要使用录音笔、相机、DV等设备；语言生活化，尽量不使用生僻的专业用语；言谈举止大方，态度真诚，避免提问过于直接。

(4) 调研问题的结果要能够指导后续行动

每个问题的设置都要有一定的目的性，确保最终得出的结论能够指导后续的产品行动。

(5) 杜绝诱导用户

任何诱导式的提问，都会导致调研结果的不可信。因此，调研人员在设置问题时，要格外注意不能带有主观暗示。另外，如果是访谈，调研人员应该少说多听，避免自己的观点影响到调研对象。

(6) 尊重用户隐私

在获取用户个人信息时，不要让用户感到反感，尽量不要让用户提供过于敏感的个人敏感信息，如家庭住址、身份证号码等。

(7) 给用户一定的回报

如果有小礼物赠送，调研过程会事半功倍。

让数据替用户说话

产品数据是用户行为的结果，用户行为又能够侧面反映用户对产品的看法，所以通过分析产品数据，也能够发现用户的行为习惯是怎样的，用户有哪些潜在需求，用户需求得到了多大程度的满足，产品存在哪些缺陷。

比如，一个电子商务网站，其他环节的转换率都表现正常，唯独最后的支付环节的用户转换率特别低，那么这就可以说明用户在这个环节的需求没有很好地得到满足，有可能是用户并不习

惯网站所提供的支付方式，也有可能是支付过程过于繁琐，抑或是其他原因。

让数据替用户说话，是产品经理经常用到的获取用户需求的方法，也是产品经理必须掌握的一种很重要的方法。它的优势在于，首先，相对于调研，这种方法的成本更低，更具有可操作性；其次，只要数据够全面，就可以避免以偏概全，反映所有用户的心声；最后，由数据分析得出的结论，往往是最可信、最可靠的结论。

9.2 将用户反馈解析为用户需求

无论是用户在论坛里的反馈，产品经理以用户视角发现的问题，用户调研的总结报告，还是数据分析得出的结论，这些都只能作为用户的反馈，而不能直接当作用户需求，因为，很多时候就连用户也搞不清楚自己真正需要的是什么。用户说“要一匹更快的马”的时候，难道真的是需要一匹更快的马吗？

用户反馈只有经过产品经理进一步的“解析”，才能够最终成为用户需求。

那么，如何将用户反馈解析为用户需求呢？

产品经理在获得一个用户反馈的同时，需要深入地分析用户反馈背后的相关信息：用户是谁，他有哪些属性？用户在使用什么功能，他是

如何操作的？用户的使用场景是怎样的？用户使用这个功能的动机是什么？用户使用这个功能时有哪些期望？只有掌握足够多的背景信息，产品经理才有可能准确地知道这条用户反馈背后真正隐含的用户需求。

例如，用户说“要一匹更快的马”，同时你了解到这个用户是一个生意人，经常出差往返于很远的两个城市，即使是使用最快的交通工具“马”，出差的路途仍然需要耗费他很多宝贵的时间。这时候，你就可以判断出用户的需求是“要一种比马更快的交通工具”，你就应该发明一种比马更快的交通工具给用户。反之，如果用户是一个赛马比赛的选手，比赛成绩始终不理想，那么用户的需求就不一样了，应该是“要一匹比赛中能跑得更快的马”，这时候你就可以考虑是不是给这个选手的马来几针兴奋剂。

同理，当一个用户抱怨“这个网站的视频不如其他网站的有意思”时，也可以解析为不同的用户需求。如果这个用户是个美剧迷，但他在这个网站找不到最近流行的几部美剧，那么他的需求应该是“网站要提供最近流行的美剧”；如果这个用户是一个习惯只看网站首页的用户，他发现网站首页提供的视频都很无聊，那么他的需求应该是“在网站首页推荐更多有意思的视频”。

用户反馈所表达的信息往往是模糊的，同一

个用户反馈可以解析为不同的用户需求，而根据不同的用户需求，产品的解决方案也会有很大的不同。当用户的需求是“网站要提供最近流行的美剧”时，产品经理就得考虑引导或激励网站用户更多地提交美剧，或是直接让网站运营人员加大美剧的更新频率；当用户的需求是“在网站首页提供更多有意思的视频”时，产品经理就得考虑调整网站首页模块，或是优化算法以使更多有意思的视频能够被推荐到首页。

能否将用户反馈解析为正确的用户需求，直接决定了最终的产品效果。比如，如果用户的需求是“网站要提供最近流行的美剧”，而产品经理却去调整网站首页的模块或算法，那么用户的需求显然无法得到满足，产品效果也就不可能得到明显提升。因此，在“将用户反馈解析为用户需求”这个环节，产品经理切忌过于主观臆断，“磨刀不误砍柴工”，只有投入更多精力去准确地理解用户需求，才有可能做出用户真正想要的产品。

9.3 过滤无价值的用户需求

对于产品发展来说，并不是所有的用户需求都是有价值的，有些需求即使满足了用户，对产品自身价值的提升也不会带来任何帮助，反而还

可能削弱产品的整体价值。这类需求，我们简单称之为“无价值的需求”。我们要将这些无价值的需求识别出来，然后剔除掉。

那么，如何判断一个用户需求是否具有价值呢？判断的标准主要有以下这些。

是不是目标用户的需求

每款产品都有自己的目标用户群体，但这并不代表目标用户群之外的人就不会使用这款产品，不会对产品提出自己的需求。对于这些非目标用户的个性需求，一般都可以直接忽略。

例如，一款产品是针对女性用户的，那么男性用户的需求基本上就可以不用考虑；一个网站的目标用户锁定为“国内用户”，那么网站就没必要对用户提出的“希望网站有法文版”的需求给予满足。

是不是目标用户的普遍需求

即使是目标用户的需求，其中很大一部分用户需求也并不具有普遍性，而只是极少部分目标用户的个性需求。因为每个用户个体的情况不一样，所以用户的需求也不可能完全统一，就像大部分男生追求的是身材高挑、玲珑有致的标准美女，但是仍然会有个别男生喜欢或高或矮、或胖或瘦的特别非主流的“美女”。

对于这类特别个性的用户需求，我们也没必要给予满足，因为不仅开发相应功能会造成资源

的浪费，而且这些功能在给10%的用户带来好感的同时，也会给90%的用户带来困惑，影响到主流用户对产品的正常使用。例如，会有个别用户觉得在手机上加上打火机功能会很酷，但如果真在一款畅销手机上加上“打火机”功能，那么它的销量业绩会怎样呢？

“是不是目标用户的需求”一般很好判断，但“是不是目标用户的普遍需求”判断起来就有点困难，而且产品经理还常常容易将一些超前需求当成目标用户的现有需求，将一些伪需求当成目标用户的潜在需求。例如，用户在购物网站购买衣服时，她愿意与购买过同一件衣服的用户成为好朋友，这就是一个伪需求，因为用户只是想买件自己喜欢的衣服，仅此而已。

是否与产品定位相符合

如果一个用户需求确定是目标用户的普遍需求，但是它与产品的定位并不符合，那么这个需求也应该被放弃。

例如，一个经营女装的购物网站，当有很多用户提出“网站的女装不错，是否也可以提供化妆品”的时候，除非网站要考虑网站定位的调整，否则用户的这个需求也应该被直接放弃。

通过这几个步骤，我们就可以过滤掉大部分无价值的用户需求。然后，我们针对剩下的用户需求做些具体的判断，基本上就能够确定哪些用

户需求对于产品来说是有价值的了。

什么是产品需求？待实现的产品功能对于产品来说就是产品需求。

在实际工作中，我们很容易将“用户反馈”、“用户需求”与“产品需求”的概念相混淆，这主要是因为它们很多时候所表达的内容是相同的。例如“首页页面上应该有一个搜索功能”，这是用户的反馈信息，同时它就是用户真实的、具体的需求，而产品需求也就是要在首页页面上增加一个搜索功能。

但是事实上，“用户反馈”、“用户需求”、“产品需求”三者之间有着本质的区别。我们可以用一个简单的例子来说明这一点：

用户反馈：固定电话听筒的电缆应该有10米长。

用户需求：可以拿着电话在房间的任何一个地方通话。

产品需求：无绳电话。

从这个例子我们可以看到，“用户反馈”并不等同于“用户需求”，也不等同于“产品需求”。如果我们直接将“用户反馈”当成“用户需求”或是“产品需求”，那么我们最后很可能在自己毫无察觉的情况下做出错误的产品决策——将固定电话听筒的电缆做成10米长。因此，对“用户反馈”、“用户需求”和“产品需求”进行严格的界定是非常有必

要的。

产品经理首先从用户那里收集反馈信息，然后从用户反馈中分析出用户需求，再根据用户需求规划产品功能，这些待实现的产品功能对于产品来说就是产品需求。

收集用户反馈，分析用户需求，最终的目的都是为了产生产品需求。产品的用户需求是无限的，相应地产品需求也会大量积压在产品经理手中。为了便于记录、评估和跟踪产品需求，产品经理需要创建和维护一张产品需求列表，对所负责产品的产品需求进行系统的管理。

10.1 将用户需求转化为产品需求

用户需求的来源有很多，而且非常零散，可能来自某次用户调研、某次头脑风暴会议、某次数据分析，也可能来自高层突然的决策。我们并没有能力在短时间内满足所有的用户需求，如果没对这些需求进行系统的整理和管理，那么时间一长，很多需求就会丢失，而一些关键需求的遗漏对于产品来说是重大的损失。

我们习惯将用户需求转化为产品需求再进行管理，因为多数时候凭借经验根据用户需求制定初步的产品解决方案并不需要耗费多大的精力，却可以让我们更加深入地理解用户需求以及用户

需求和产品之间的关系，同时也方便我们准确地评估满足用户需求的产品方案的技术可行性和优先级。

针对不同的产品，我们进行产品需求管理所要记录的内容也不尽相同。下面是一张用Excel表格制作的简单的产品需求管理列表。

XX产品-产品需求管理列表										孙策 更新于: 2012-12-21
编号	模块	需求名称	需求描述	需求类型	需求方代表	价值	开发成本(人日)	优先级	状态	备注
1	模块X	需求A	对需求的简单描述	客户端	孙策	高	20	P1	开发中	对需求的必要备注说明
2		需求B	对需求的简单描述	客户端	孙策	高	15	P2	完成	对需求的必要备注说明
3		需求C	对需求的简单描述	web	孙策	中	9	P2	搁置	对需求的必要备注说明
4	模块Y	需求D	对需求的简单描述	web	孙策	高	25	P3	未开始	对需求的必要备注说明
5		需求E	对需求的简单描述	web	周渝	中	3	P1	完成	对需求的必要备注说明
6		需求F	对需求的简单描述	客户端	周渝	低	12	P3	未开始	对需求的必要备注说明
7		需求G	对需求的简单描述	web	孙尚香	低	5	P3	未开始	对需求的必要备注说明
8	模块Z	需求H	对需求的简单描述	web	大乔	高	8	P2	开发中	对需求的必要备注说明
9		需求I	对需求的简单描述	客户端	小乔	中	10	P2	开发中	对需求的必要备注说明
10		需求J	对需求的简单描述	客户端	孙策	低	3	P3	取消	对需求的必要备注说明

表中每一行记录了一个产品需求。

需求名称：产品需求名称就是根据用户需求规划的产品功能的名称，也就是我们期望提供给用户的功能，例如“换肤”、“订单物流信息”。

需求描述：需求描述是用简洁的语言对该产品需求进行解释。需求描述不用考虑产品功能技

术层面如何实现，而是要以用户的视角说明产品提供了哪些功能，这些功能是如何被使用的。需求描述建议按“谁可以执行什么操作，获得什么好处”的格式来写，例如“已下单的买家可以查看订单物流信息，以了解并跟踪订单物流”。这样写就能够说明产品要提供什么功能，用户能够获得什么好处，整个需求也就非常清晰、具体了。

10.2 记录产品需求的属性和信息

选择性地记录产品需求的一些重要属性，将有助于我们更好地管理产品需求，如产品需求所属模块、产品需求的需求类型等。

需求所属模块：一个产品往往是一个复杂的功能系统，为了使它更容易分析和开发，我们会将产品分解成若干功能模块，每个功能模块负责完成一部分系统的子功能。需求所属模块就是产品需求所隶属的模块，用来直观地说明产品需求在产品结构中的具体位置。如果产品较复杂，那么我们还可以对模块进行多级划分。产品的模块划分要能够体现产品的功能结构和信息架构。比如，我们按照功能结构将一个视频网站的一级模块分为：首页、搜索页、列表页、详情页、专题页……然后按照信息架构将详情页下的二级模块分为：电影详情页、电视剧详情页、视频详情

页.....

需求类型：对产品需求进行必要的分类，不仅可以帮助我们更好地管理需求，而且可以帮助我们更好地分析需求，对每个需求的价值大小做出更加准确的判断。同样的产品需求可以按照不同的维度进行分类，具体采用哪种维度可以根据实际需要来决定。比如，一个C2C（Consumer to Consumer，个人对个人）电子商务网站可以按照用户身份的不同，将用户需求分为买家需求和卖家需求；一个客户端软件可以按照功能技术实现方式的不同，将用户需求分为客户端需求、服务端需求和Web（客户端内嵌网页）需求。

另外，产品需求背后还有一些重要信息，如果这些信息将来有可能成为产品需求决策评估的重要依据，那么它们也应该被记录下来。比如某个产品功能要实现的前置条件、某个bug重现的具体操作步骤等。

个别产品需求特有的背景信息可以记录在该需求的备注中。有些背景信息是每个产品需求所共有的，而且非常重要，那么这些信息就需要对每个需求进行记录，例如需求方代表。

需求方代表：需求方代表就是最初提出该用户需求的人员，比如，某运营人员代表用户提出了一个用户需求，那么相应的产品需求的需求方代表就是该运营人员。在产品需求的具体实施过

程中，可能由于诸多原因（如原方案在现有技术条件下无法实现等），需求方案不得不不断调整，如果这时候产品经理不确定实现原产品需求的最初出发点，那么就有必要和需求方代表进行沟通，确保新的产品需求能够正确无误地反映用户的真实意愿。

10.3 确定产品需求优先级

确定产品需求的优先级是我们进行产品需求管理的主要目的之一。在产品需求管理列表中，我们可以很方便地对产品需求进行横向的比较，确定产品需求的优先级。

那么为什么要确定产品需求的优先级呢？

首先，对于互联网公司来说，时间总是有限的。互联网是个瞬息万变、高速发展的行业，大部分的互联网公司都崇尚“天下武功，唯快不破”的产品开发理念。在这样的环境下，即使是一款在行业内遥遥领先的产品，也可能在短短几个月内被竞争对手全面超越。这样的案例不胜枚举。

其次，对于互联网公司来说，资源总是有限的。一方面，有限的资源只能开发有限的产品功能；另一方面，要实现的产品功能过多必然会导致项目复杂度增加，一旦项目变得不可控，那么

所要耗费的资源成本就会不成比例地大幅提升。

因此，大部分互联网公司都主张“小步快跑，快速迭代”的产品开发方式，每个阶段只选取最重要的产品需求进行开发，力争以最快的速度将产品新版本投入市场，通过不断地收集用户需求、不断地版本迭代来逐步地完善产品。为了确保每个阶段总是在开发最重要的产品需求，就需要通过确定各个需求的优先级来对产品需求进行取舍。

确定需求优先级是个非常重要的环节，它最终决定了产品会提供哪些功能，产品会长成什么样。不同的需求组合会导致完全不同的产品结果，优秀的产品经理应该在确定需求优先级上有自己清晰的思路。

判断产品需求优先级的主要依据是产品需求的产出投入比，即产品需求的产出价值与投入成本之间的比例。产出投入比越高，代表产品需求的效益越大，产品需求越值得我们开发；反之，产出投入比越低，代表产品需求的效益越小，产品需求越不值得我们投入资源。

价值：产品需求的价值包括它给用户带去的用户价值和它能给公司带来的商业价值。我们最终需要的是商业价值，但是商业价值往往是由用户价值带来的，产品的用户价值越高，产生的商业价值一般也越高。因此，产品需求价值的评估

重点在于确认用户使用该功能可以获得什么利益，该功能满足了用户什么需求，有多少用户有这个需求，用户期望产品满足这个需求的迫切程度.....然后我们对由此而产生的用户价值和商业价值进行综合评估，最后判断得出产品需求价值的大小等级。

成本：产品需求的成本指的是实现产品需求需要投入多少成本，包括开发产品功能要投入的人力成本、维持产品功能正常运行所需的硬件投入、产品功能后续的维护成本、产品功能所需的日常运营成本，等等。其中，大部分产品功能只需要投入人力成本将其开发出来就能够供用户正常使用，而在人力成本中，开发资源的投入往往是最大的，开发资源常常是产品实现过程中最大的资源瓶颈，因此，一般情况下，对产品需求成本的评估只要考虑开发资源的投入成本即可。产品经理可以凭借自身经验粗略地评估开发成本，也可以在开发人员的协助下完成这项工作。由于这时候产品需求的细节还不明确，开发人员只能给出大概的开发成本评估结果，但是无论如何，这个结果对于我们确定产品需求的产出投入比已经有非常大的参考价值了。

确定了产品需求的价值和成本，我们就可以得出它的产出投入比了。如下图所示，需求A、需求B、需求C、需求D就是按产出投入比来确定

优先级的。

需求类型		需求名称	价值	开发成本(人日)	优先级
客户端	常规需求	需求A	高	30	P1
客户端	常规需求	需求B	中	1	P1
客户端	常规需求	需求C	中	10	P2
客户端	常规需求	需求D	低	1	P2
Web	缺陷	需求E		10	P1
Web	常规需求	需求F	高	1	P1
Web	常规需求	需求G	低	1(5)	P1
Web	常规需求	需求H	低	10	P1
Web	常规需求	需求I	高	1	P2
Web	常规需求	需求J	低	5	P1

除了产出投入比以外，产品需求优先级的判断还需要重点考虑以下一些因素。

（1）需求的紧急程度

有些产品需求虽然不重要，但是很紧急，它仍然应该被给予较高的优先级。我们可以将产品需求的紧急程度加权折算到需求的价值里，也可以单独对它进行考虑。

比如，上图中需求E是一个严重影响用户基础功能使用的bug，所以应该尽快解决。

（2）与产品策略的契合程度

产品策略用于指导一段时间之内的所有产品工作。它包括我们对产品的目标用户、产品定位、商业模式的设定，还包括我们根据市场环境等因素制定的产品竞争策略和产品发展路线。在确定产品需求优先级时，我们要充分结合产品策略进行考虑：一些与我们的产品定位不相符合的需求，即使产出投入比很高，但为了不影响产品定位的清晰传达，仍然应该放弃；每个产品的自身情况都不一样，产品要有自己的发展节奏，每个阶段实现的产品功能要能够服务于这个阶段的产品目标；并不是所有重要的需求都要一下子推出的，有时候故意忽略人们非常需要的一个功能，反而能够激发起人们对它的渴望，当用户之后得偿所愿，获得这个功能之后，就会更加高兴……

比如，上图中需求I是用户非常期待的一个功能，实现起来成本也并不高，但为了制造期待效应，我们将它推迟到后续版本中实现。

（3）需求之间的潜在关系

产品需求之间往往会存在大量的潜在关系，只有充分考虑这些潜在关系，才能保证最后确定下来的优先级是合理的。

比如，上图中需求G和需求F都是要对产品的同一个功能模块进行改动，需求G如果和需求F一起实现只要1人日，但如果不与需求F一起实现则

要5人日，那么我们就应该考虑让需求G与需求F一起实现。

再比如，上图中需求H与需求F有依赖关系，要实现需求F的前置条件是要先实现需求H，所以需求H必须先于需求F进行开发。

（4）实际可调配的资源情况

产品需求的优先级还要依据实际可调配的资源情况去调整，要让产品团队成员的工作量达到完全饱和，以实现整体资源利用的最大化，避免资源的不必要浪费。

比如，上图中产品需求分为客户端和网页两种实现方式，需要客户端开发团队和Web开发团队分别负责开发。由于网页需求需要和客户端需求一起发布，预计Web开发团队会先于客户端开发团队完成所有高优先级产品需求的开发，所以我们将产出投入比并不高的需求J的优先级提高来提前实现，这样Web开发团队就可以在客户端开发完成前开发更多的Web功能。

10.4 跟踪产品需求进展

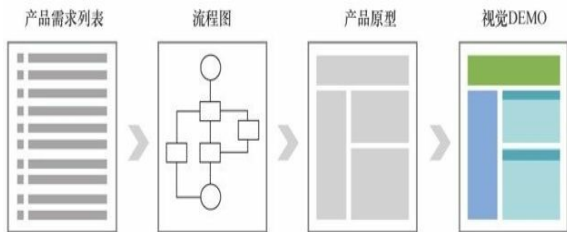
产品需求管理是一个持续的动态过程，新的产品需求不断产生，同时一批批产品需求被实现。产品经理要负责对产品需求的进展进行跟踪，并时刻更新它们的状态。

需求状态：产品需求状态指的是产品需求在这一时刻所处的情况。常见的需求状态有：待确定、未开始、开发中、已完成、搁置、取消。“待确定”说明该需求还不够明确，需要产品经理和需求方代表做进一步的沟通确认；“未开始”说明该需求已明确，等待开发中；“开发中”说明该需求正处于开发实施的过程中；“已完成”说明该需求已开发完成，用户已经能够使用这个产品功能了；“搁置”说明该需求因为某种原因被闲置了，暂时不予以考虑安排；“取消”说明该需求已被彻底放弃。

除了需求状态以外，一些和需求进展相关的重要信息也应该被记录，比如已完成需求的完成时间、搁置需求被搁置的主要原因，等等。

第11章 流程图制作

在规划产品功能时，产品经理需要和设计师一起将原本比较抽象的产品需求变得更加具体。这个过程有点类似素描。素描是首先确定素描的对象物体，其次进行构图，使画面上的物体主次得当，然后画出物体大的形体结构，确定物体的形状、比例、结构关系，最后对主要的、关键的细节进行细微的调整和深入的塑造。而与之相对应的，将抽象的产品需求具体化也可以分解为四个环节：确定产品需求范围、制作流程图、制作产品原型、设计产品视觉DEMO。



在这四个环节中，流程图有时候并不是必需的。在产品经理规划的产品功能中，有时候用户需要通过多步的操作来完成某个任务，例如购买一件商品、完成一次注册等等。如果这个任务的

操作流程比较复杂，那么产品经理就需要制作该任务的流程图。简单来说，流程图是以简单的图标符号来表达任务操作流程的示意图。

下图是一个比较简单的“注册流程”的流程图。



11.1 制作流程图的目的

制作流程图的目的主要有两方面。

(1) 帮助产品经理梳理、完善用户操作流程

基于流程图，产品经理通过模拟不同用户在不同场景下对于流程中每个步骤的具体操作，便可以很方便地对整个流程进行评估，确定流程是否能够保障所有用户都能很好地完成整个任务。在这个过程中，我们可能会发现：流程的步骤设置不合理，可以通过调整步骤间的先后顺序来优化整个流程；整个流程过于繁琐，为用户制造了过多的操作门槛，必须对一些非必要的环节进行精简；流程遗漏了某个重要的分支，需要增加新的部分……这样，通过不断发现不合理的地方并加以改进，整个流程也就越趋于完善。

(2) 有效降低团队成员间的沟通成本

在实际工作中，产品经理需要向很多人描述产品需求，如高层、业务相关方、开发工程师、设计师、测试人员等。对于产品需求中比较复杂的产品流程，如果仅仅用文字或语言描述，那么不仅很难表达清楚，而且即使表达清楚了，别人也不容易理解。但如果借助可视化的流程图，沟通的效率就会提高很多，毕竟一份步骤清晰的流

程图要比一大段的文字描述直观易懂很多。

11.2 流程图的基本要求

制作流程图的工具一般没有特殊要求，可以直接画在纸上，可以用Photoshop等画图软件，也可以用专业的流程图制作工具。比较好用的流程图制作工具有Visio、OmniGraffle。

无论是用什么工具，制作出来的流程图都应该符合以下一些要求。

直观易懂

相对于文字，流程图最大的优势就是直观，它可以帮助我们看清整个流程的全局。为了让整个流程尽收眼底，我们要保证流程图的简洁性，做到所用的元素尽可能少，表达的信息又足够清晰。要做到这一点，有以下三个技巧。

（1）使用统一约定的图标符号

流程图是以简单的图标符号来表达任务操作流程的，我们习惯用不同的图标符号（通过修改图标符号的形状、颜色等属性来实现）来代表不同类型的动作，这样做的好处是每个简单的图标符号都能够承载更多的信息，同时直观、易识别。

用什么图标符号代表什么动作并没有硬性的规定，关键是要能够让别人迅速看懂，因此，团

队最好先对图标符号进行统一约定，并在各流程图中保持一致。

流程图图标符号约定			
	开始、结束		环节/过程
	决策/判断		流向
	后台动作		子流程
	对话框		提示框
	交叉引用		注释/备注

（2）符号内使用简洁易懂的说明文字

图标符号内的文字用于说明符号代表的具体动作，务求简洁易懂。

（3）复杂的信息写在注释里

一些关键信息的表述内容较多，如果写在流程中，那么会使流程图变得不够简洁，因此可以写在边上的注释中。

布局清晰

当流程过于复杂时，流程图难免会变得凌乱。要让流程图的布局保持清晰，我们需要注意以下几点。

(1) 从上到下、从左到右制作

按照阅读习惯，从上到下、从左到右制作流程图，这样更有利于别人的阅读。

(2) 对流程细节进行取舍

并不是所有的流程细节都应该表示在流程图中，我们需要对流程细节进行取舍。

比如，在注册流程中，用户在填写注册表单时会出现不同的出错情况，如用户名被占用、邮箱输入错误、密码不够安全，等等。如果将这些错误全部表示在主体注册流程中，那么整个流程图就会变得非常臃肿。

(3) 尽可能减少流线交叉

在一个复杂的流程图中，流线交叉是无法避免的，流线交叉越多，越不利于阅读。在制作流程图时，我们要有意识地通过调整各个图标符号的位置，减少流线交叉，避免将流程图画得和蜘蛛网似的。另外，如果遇到需要通过一条比较长的流线来连结两个相距较远的结点时，也可以考虑用跳转点来解决这个问题——流线一头连结一个图标符号，另一头连结跳转点，在跳转点内标注另一图标符号的编号。

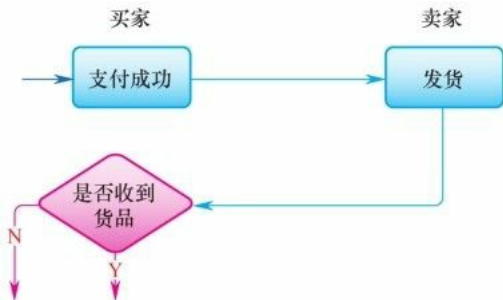


(4) 将大的流程图分割成几个小的流程图

有的流程过于复杂，我们很难将所有流程都塞在一张流程图里，这时候我们可以考虑将流程图进行分割，分割成一个主流程和若干子流程，然后用跳转点来表明各流程间的关系。

(5) 根据角色对流程图进行分块

如果有多个角色参与整个流程，那么将流程图按照角色进行分块，可以使流程图变得更加清晰。通常的做法是：在流程图顶部横向添加不同的角色，然后纵向在每个角色下添加与之相关的流程。



逻辑完整

流程图的逻辑完整性主要有两方面的要求。

（1）重要流程不能遗漏

流程图里并不需要描述所有的流程细节，但是所有的流程细节都应该考虑到，并且确保重要的流程没有遗漏。重要流程的遗漏不仅会影响整体流程的技术实现方案，给后续的项目开发带来风险，而且这些流程如果最终没实现，就极有可能影响到用户的产品使用体验。

比如，在某个团购流程中需要向用户手机发送用户已经团购成功的短信凭证，这时候如果没有考虑到短信发送失败的情况，未设置“重新发送短信”的分支流程，那么用户付了钱却没有凭证进行线下消费，用户的产品使用体验就会很差。

因此，在制作流程图时，绝对不能遗漏重要流程，尤其要重点考虑每个环节是否存在异常分支。

（2）有描述的流程必须是完整的

流程图里描述的每个流程的逻辑都必须是完整的，有“开始”就要有“结束”，判断有“是”的分支就要有“否”的分支。

用户视角

产品流程是为了帮助用户更好地完成某个任务，流程的设计要能够反映用户的真实需求，符

合用户的操作习惯。这就要求我们在制作流程图时，时刻保持以用户的视角去设计流程。只有这样，我们才能够提前发现用户可能会遇到的问题，才能够确定流程的每个环节的合理性，进而设计出最佳的流程。

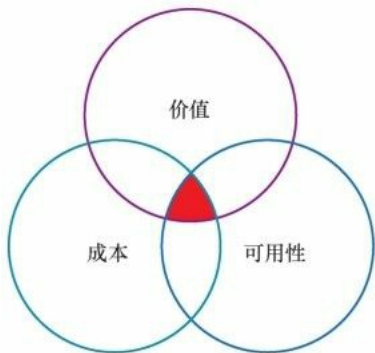
第12章 产品原型制作

在将抽象的产品需求具体化的四个环节中，制作产品原型是关键的一个环节，因为它要将大量存在于产品经理脑海中的信息转化为可视化的图形。

产品原型是用于表达产品功能和内容的示意图。一份完整的产品原型要能够清楚地交代：产品包括哪些功能、哪些内容；产品分为几个界面，功能和内容在界面中如何布局；包括用户流程在内的所有用户与产品的交互细节如何设计。概括来说，产品原型要涵盖三个要素：元素、界面、交互。

通常情况下，产品原型是由产品经理和交互设计师一起完成的。那么为什么不是由产品经理确定产品原型的功能和内容，然后将产品原型的制作工作全权交给交互设计师呢？因为从某种意义上来说，制作产品原型仍然属于规划产品功能的工作范畴，产品经理规划产品功能并不是对产品功能进行简单的罗列，而是要在产品策略的指导下，在产品价值、产品可用性和技术成本之间寻找最佳的平衡点，而产品原型正好是完成这项工作的最佳工具。相对来说，交互设计师虽然在交互设计上更加专业，能够确保产品的可用性，但是在对产品价值（主要是用户需求）和技术可行性的把握上，以及对产品策略的理解上，远远

不如产品经理。因此，通常的做法是：产品经理负责制作最原始版本的产品原型，在产品原始的功能、内容相对确定的情况下，再由交互设计师对产品原型进行优化，进一步提升产品的可用性。



12.1 产品原型的重要性

对于产品经理来说，制作产品原型有三方面的重要意义。

有助于完善、优化产品需求方案

在此之前，产品需求还停留在抽象、模糊的概念阶段，产品经理对它的思考可能没法做到足

够的深入，而制作好的产品原型已经非常接近最终的产品成品了，所以通过制作产品原型，产品经理可以把产品需求考虑得更加清楚。

在制作产品原型的过程中，一方面，产品经理可以模拟不同的用户场景，试用规划的“产品功能”，这样就能够轻松发现遗漏的功能模块、逻辑分支，以及其他一些细节；另一方面，产品经理还可以分别以用户、交互设计师、开发工程师的视角审视产品原型，发现其中的不足并加以改进。这样，通过不断地修改产品原型，产品经理对产品需求的思考越深入，产品需求方案也就越完善、越合理。

方便对产品需求进行评估

一旦产品需求进入开发环节，再进行需求变更所要付出的代价往往是巨大的——视觉设计师要重新设计视觉DEMO，开发工程师要重新进行系统设计并修改代码，这样不仅有大量的时间和资源被浪费，项目进度也无法按原计划推进。因此，在我们投入大量资源进行实际设计和开发之前，对规划的产品功能进行评估，确保产品需求是正确的、合理的就非常有必要了。

相对于使用文档，使用产品原型进行产品需求评估更加具有可操作性。一方面，产品原型的制作成本并不是很高，多数时候比用文字描述功能方便得多，修改也非常容易；另一方面，产品

原型将产品需求形象具体地展示在我们的面前，这种可视化的方式能够大幅提升产品需求评估的准确性。

产品需求的评估包括三个层面：

首先是产品价值的评估。

产品价值包括产品对用户的价值和产品对公司的价值。产品对用户的价值，即产品给用户带来的利益，产品满足了用户哪些需求，帮助用户解决了哪些问题；产品对公司的价值，即产品给公司带来的利益，如产品市场占有率的提升，产品利润的增加等。

产品经理首先要保证产品对于用户来说是有价值的。如果条件允许，产品经理应该向目标用户演示产品原型，从用户那里获取宝贵意见，确保规划的产品功能为用户所需要的。

产品对用户的价值和产品对公司的价值在多数时候是统一的，产品给用户带去价值的同时也会促进公司价值的增长。但有时候两者也会有冲突。比如，通过部分产品功能对用户进行收费，可以促进公司收入的增长，但势必就会损害到用户的利益。当两者冲突的时候，产品需求要对它们进行平衡，体现产品整体价值的最大化。

除此之外，对于产品需求如何更好地体现产品价值，不同的人从不同的角度考虑，也会有不同的看法。因此，产品经理在产品需求进入实际

设计和开发之前，务必进行产品需求确认，即召集所有产品相关方（老板、其他相关产品的产品经理、客服代表等），在产品原型的基础上对产品需求进行讨论，消除分歧并达成意见统一，以杜绝产品需求进入实际设计和开发之后因产品相关方提出新的要求而导致需求变更。

其次是产品可用性的评估。

产品对于用户仅仅是有用的，这还远远不够，它还必须足够好用。产品经理要和交互设计师一起不断地提升产品的可用性，让不同类型的用户都能够很好地使用产品。

产品原型让产品可用性评估变得更加容易，产品的界面设计和交互设计是否足够友好在图纸上变得一目了然，而且我们还可以通过不同的产品原型来对比不同的想法。当然，如果这样还不能确保实现最佳的用户体验效果，那么我们还可以用产品原型进行产品可用性测试，通过邀请目标用户试用产品原型，来确定产品功能的实现方式是不是符合用户的期望。

最后是产品技术可行性的评估。

产品不仅是有用的，而且是好用的，但是如果实现不了，那也是枉然。经验丰富的产品经理能够准确地判断出产品功能是否具有可行性，不过找开发人员来进行深入评估，依然十分有必要。

产品的技术可行性评估要明确：产品的技术实现方案是否全面，有没有遗漏了哪些分支；在现有的条件下，能否实现所有的功能，存在哪些难以克服的障碍；产品的技术方案是否存在风险，我们可以有哪些预防方案。

总而言之，产品需求在进入实际设计和开发之前，要进行详细的评估，确保产品功能符合用户的需求，对于用户来说是足够好用的，并且能够通过技术手段实现。这些评估工作的开展通常是基于产品原型进行的。随着评估工作的进行，产品原型也会被不断优化，所以一份产品原型从刚开始的初稿到最终的定稿通常要经过多次反复的版本修改。

有效降低与团队成员间的沟通成本

产品原型对产品经理的重要性还体现在它能够有效降低与团队成员间的沟通成本。

在实际工作中，产品经理需要向很多人描述产品需求，如高层、业务相关方、开发工程师、设计师、测试人员等。而产品需求往往信息量非常大，写成文档动辄几页、几十页，不仅产品经理描述起来难度非常大，而且他人要在短时间内深入理解也非常困难。而产品原型最大的优势就是能够将产品需求以图形化的方式进行演示，使产品需求一目了然，大幅提升沟通效率。例如，有经验的开发人员对着几张原型图，不用过多的

解释，就能够马上明白需要编写哪些功能模块，以及这些功能模块间是怎样的逻辑关系。

12.2 如何制作产品原型

制作产品原型不用拘泥于工具，用原型制作软件（Axure、Balsamiq）、流程图软件

（Visio）、图像处理软件（Photoshop）、办公软件（Word、Excel、PowerPoint）、HTML编辑器（Dreamweaver），抑或是直接在纸张上手绘，都是可以的，关键就在于哪个工具对于你来说操作最方便，且能够清晰地表达产品原型的所有要素。

在这些工具中，Axure由于操作简单、功能强大，受到多数人的推崇。大部分时候，我们可以借助Axure来快速地完成产品原型的制作；遇到Axure较难制作的部分，则可以辅以其他工具来配合完成，比如，复杂的表格可以在Excel中制作好后再截图到Axure的产品原型主体中。

在所有产品原型的交付件中，最常见的就是线框图。下图就是一个用Axure制作的产品原型线框图。

LOGO

注册新账号

用已有账号登录

填写账号信息

邮箱验证

注册成功

用户名:

请输入4-15位字母或数字，以字母开头

密码:

确认密码:

电子邮箱:

请输入正确格式的邮箱，如：abc@abc.com

电子邮箱:

验证码

看不清？换一张

提交注册

☒ 同意服务协议

注释:

各字段输入提示
方案见附表1各字段错误提示
文案见附表1

那么制作产品原型时，我们需要重点注意哪几点呢？

元素（产品功能和内容）要完整且细节明确

产品原型是用于表达产品功能和内容的示意图，因此，产品原型首先要保证产品功能和内容是完整的。产品经理在制作产品原型时，要尽可能考虑周全，尤其要注意不要遗漏一些特殊或极端情况下的功能或内容。

比如，搜索结果页面的原型不仅要考虑搜索有结果的情况下应该显示什么内容，而且要考虑

搜索无结果的情况下应该显示什么内容。

另外，对每个元素的描述要落实到具体细节上，避免过于空泛。

比如，页面中包含地图，我们不能仅仅画一个方框来表示地图，而应该将地图中所有的元素（各种控制按钮等）全表示出来。

如果有必要，我们还可以以注释的形式对一些难以用简单图形表达的功能或内容加以必要的说明。

总而言之，产品原型的元素及其细节是产品原型不可或缺的组成部分。元素不完整或是细节描述不到位，都会影响基于产品原型的产品需求讨论的沟通效率。如果产品需求因此无法得到确定，那么产品原型也就需要返工修改。

交互设计要同时体现产品价值和产品可用性

有了产品原型的元素，就可以在产品原型中对元素进行界面设计和交互设计了。

界面设计主要是确定产品分为几个界面，功能和内容在界面中如何布局；交互设计主要是确定产品与用户如何进行交互，产品如何响应用户的每次操作。界面设计和交互设计多数时候统称为交互设计，它们也是交互设计师主要负责的工作。

一方面，对各元素的交互设计要能够使产品

价值最大化。

比如，在对视频网站首页进行布局时，要考虑到各内容模块（一般会有电影、电视剧、视频等内容模块）的优先级，这样才有利于将网站的优势资源优先推荐给用户。

比如，注册流程是要求用户在一个界面内一次性完成，还是在多个界面内分步骤完成，判断的依据应该是哪种方案更有利于提升注册用户数。

另一方面，对各元素的交互设计要能够使产品更易用。

比如，用户的浏览习惯是从上到下、从左到右，因此，用户最关注的信息应尽量放在页面头部的左侧。

总而言之，产品原型的交互设计既要有助于凸显产品的价值，又要有助于提升产品的可用性。

产品原型不应该有过多的视觉设计元素

最后，需要特别强调的是，产品原型不应该有过多的视觉设计元素。

很多人为了让产品原型更加美观，或是更加接近最终的产品效果，喜欢在制作产品原型的同时进行局部的视觉设计，比如，对界面进行配色，添加装饰性图片。事实上，这些工作应该是在产品原型确定之后，由视觉设计师在设计视觉

DEMO的时候进行的。

那么我们为什么要将产品原型和视觉DEMO这么严格地区别开来，而不在制作产品原型时完成部分的视觉设计工作呢？制作产品原型的目的是为了更加形象地表达产品需求，以方便产品需求的评估、确定工作。在这个环节，大家关注的焦点是“规划的产品功能是否合理”，以及“产品功能的交互设计是否合理”，而不是“界面是否美观，吸引人”。如果在产品原型中加入过多的视觉设计元素，那么往往会吸引大家去关注尚不成熟的视觉方案，而没法将注意力完全集中在本应重点讨论的产品功能和交互方案上。

因此，产品原型应该摒弃视觉元素，务求原汁原味地展示产品需求，重点体现产品的价值和可用性。

BRD是英文“Business Requirement Document”的缩写，翻译为中文就是“商业需求文档”，指的是基于商业价值所描述的产品需求内容文档。

BRD是产品项目过程中最早出现的“过程性”文档，其核心用途就是作为公司高层决策评估产品项目是否开展的重要依据。

13.1 BRD的主要作用

根据用户需求，产品经理确定了当前要开发的产品功能，而要将概念阶段的产品功能变成用户真正能够使用的产品功能，这个过程需要各种资源的投入才能够完成：产品经理和设计师要进一步完善产品需求，开发工程师要根据产品需求开发产品功能，测试人员要对开发好的产品功能进行测试……为了让公司提供这些资源来支持开展产品项目，产品经理需要向公司进行汇报，让公司认可产品项目的商业价值。这时候，产品经理就要向公司高层提交并讲解BRD。

简而言之，对于产品经理来说，BRD用于向公司申请所需的资源，争取公司高层对产品项目的支持；对于公司来说，BRD则是对产品项目进

行决策评估的重要依据。

13.2 BRD的面向对象

BRD的面向对象是公司高层，具体来说就是对产品项目有决策权的公司高层，可能是产品总监、产品副总裁、CEO，也可能是公司的一个临时团队——产品评审会（有的公司也叫产品审批委员会）。产品评审会的成员主要由产品团队负责人和各职能部门负责人组成，同时设有评审会主席（享有最终决策权）。

大型互联网公司一般一个月召开一次产品评审会。

产品评审会的主要职责有以下这些。

（1）审批新产品项目

产品评审会要对所有申报的产品项目进行把关：商业价值不高的产品项目，予以淘汰，避免资源的浪费；商业价值较高的产品项目，予以立项，授权项目小组开发新的产品或产品功能。

（2）分配资源（主要是开发资源）

公司的资源往往没法保证所有获得审批的产品项目都能够在期望的时间马上进行，因此，产品评审会还要负责合理地分配资源，让有限的资源发挥最大的效益。产品评审会必须解决多个项目资源冲突的问题，结合每个产品项目的优先

级，平衡每个项目在不同阶段的资源需求，使资源尽可能投入到最有前景的项目中去。

（3）评估项目效率和项目效果

对于正在进行的产品项目，产品评审会要评估项目是否按计划在正常进行；对于已经完成的产品项目，产品评审会要评估项目是否完成了预设的产品目标。

（4）给产品需求提出修改建议

如果产品需求的商业价值获得了肯定，但是产品需求本身存在缺陷，那么产品评审会应该提出相关的修改建议，指导产品经理进一步完善产品需求。

产品评审会决定了产品项目的最终命运，因此，产品经理在提交BRD做产品项目汇报之前，最好先与产品评审会若干重要成员进行简单的沟通和汇报，提前解决项目存在的问题。

13.3 BRD的主要内容

既然BRD作为公司高层决策评估产品项目是否开展的依据，那么它的内容和格式应该足够简洁、易懂，并且重点突出。为了做到这些要求，BRD通常被做成方便演示的PPT文档。

提交BRD是为了争取公司高层对产品项目的支持，产品经理必须让公司高层明白开展这个项

目的重要意义。文档内容要重点体现产品项目的商业价值，同时用各种有力的论据来证明商业价值，最终说服、打动公司认可该项目，并给予包括资源在内的各种支持。

围绕商业价值，BRD通常会包含以下四部分内容。

一是价值。价值包括产品能给用户带去的用户价值和产品能给公司带来的商业价值。这部分是整个文档的重点，用于解释为什么要开展这个产品项目。为了论证这些价值，我们往往还要对目标市场进行分析，包括目标市场特点、市场规模、竞争格局、市场时机，等等。

二是产品。这部分主要说明项目的产品需求内容，即为了实现商业价值，产品上应该做些什么，以及实施计划是怎样的。如果是要开发一个新产品，那么文档还应该说明新产品的产品定位和产品愿景。通常来说，BRD只关注项目的商业价值，不需要包含产品细节。但是对于互联网产品来说，规划的产品功能不同，它所能体现出来的价值也有很大的不同，所以很多公司仍然要求在BRD中对产品需求有较详细的说明。

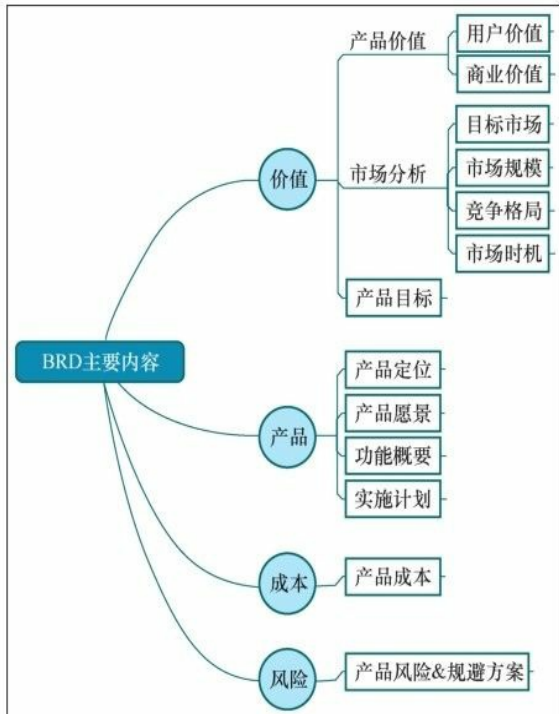
三是成本。成本指的是所有可能因项目带来的成本。实际上，最终决定产品项目命运的并不是它的商业价值，而是它的产出投入比，即价值与投入的比。产出投入比越高，项目就越有可能

获得通过。

四是风险。BRD还要说明研发这些产品功能可能带来哪些风险，并且确定这些风险是在一个可控的范围之内。

BRD本身并没有固定的内容格式要求。产品项目不同，BRD表述的重点也应该有所不同。比如一些产品需求范围特别小或者商业价值显而易见的项目，我们可能只需要拿着三四页的PPT文档就可以进行汇报。产品经理可以根据实际的公司情况和项目情况，来确定BRD的具体内容。

下面简单介绍下我们经常会在BRD中进行描述的一些内容。



用户价值

用户价值指的是产品能给用户带来的价值，

用来解释“用户为什么会用这款产品”。

产品是通过满足用户的需求带给用户可感知的利益的。如果产品满足了用户需求，那么产品就会形成相应的用户价值。因此，用户价值要重点说明现阶段产品的目标用户存在哪些重要需求以及这些需求的重要程度。

重要需求往往来源于用户实际遇到的一个或多个问题，比如，用户在观看视频时，视频播放不流畅，令用户非常不爽，这时候用户就有了“视频加载速度更快”的需求。

商业价值

商业价值指的是产品给公司带来的价值，用来解释“我们为什么要做这款产品”。产品的商业价值往往是由用户价值带来的。产品的用户价值越高，产生的商业价值一般也越高。但从长远来说，公司最终需要的是产品的商业价值，也就是产品能为公司创造什么样的价值，比如，提升市场份额，占领新市场，提升公司收入，节约公司成本，提升公司效率，打击竞争对手，完成战略部署，等等。

优秀的产品项目，它的商业价值应该是清晰的，能够让公司高层看到产品的广阔前景，并为之蠢蠢欲动、兴奋不已。由于公司的整体战略目标已经对公司的未来有了较为理想的设定，如果产品带来的商业价值能够与战略目标相吻合，那

么产品项目获得通过的可能性也会大大提高。

目标市场

为了论证产品的用户价值和商业价值，我们要对目标市场进行必要的分析。这时候，我们就要先确定产品的目标市场。

用户的需求是无限的，产品不可能满足所有用户的需求，因此，我们只能根据用户的特征对整个潜在市场进行细分，然后根据产品的特征来选择部分的用户群体作为目标市场。

用户是产品的使用者，也是决定产品最终命运的裁判员。产品能够获得用户的认可，便可以得到快速发展；反之，产品不能很好地迎合用户，便会很快被市场所淘汰。这也就说明了正确地选择目标市场对于产品来说至关重要。目标市场的用户具有类似的共同特征，对目标市场的用户了解得越透彻，越有利于产品有针对性地、准确地满足用户的需求。

市场规模

我们根据产品的特征选择了目标市场，接下来就得去评估这个目标市场的规模，确定现有市场规模大小，并预估市场规模的可能变化趋势。

竞争格局

在评估市场规模时，我们还得重点考虑目标市场的竞争格局。市场规模的大小和市场竞争格局共同决定了产品可能的市场成长空间。某个市

场即使市场规模很小，但如果是一个竞争不激烈的蓝海，那么它仍然值得我们进入；反之，一个市场的市场规模再大，如果竞争过于激烈，那么产品在进入这个市场之前必须得确定产品是有能力在残酷的竞争中获得生存和发展的。

市场竞争分析的结果要能够弄清楚：目标市场存在哪些同类竞争产品；竞争产品和我们产品的市场占有率分别是多少；竞争产品和我们产品的竞争优势和竞争劣势分别在哪里；我们的产品是否有机会扩大市场占有率……

对目标市场竞争格局的分析，可以用SWOT分析法来表达。

市场时机

推出产品的市场时机的选择有时候也至关重要。对于产品来说，过早地进入一个全新的市场，很可能是在帮助潜在的竞争对手培育整个市场；过晚地进入一个市场，则会丧失市场竞争的有利位置。因此，如果我们能够证明当前是产品进入市场的最佳时机，那么产品项目获得通过的可能性就会大大提升。

产品目标

任何一个产品项目，在其开展之前，都必须明确我们期望通过它来实现的产品目标。

产品目标是将产品商业价值具体化，然后用简洁的文字加以表述。一方面，产品目标可以让

公司高层对产品的商业价值有更加直观的认识；另一方面，产品目标为之后评判产品成功与否提供了判断标准。

产品目标的设定有两个基本要求：

第一，产品目标必须是可实现的。我们要能够证明产品目标在合理范围内通过产品项目（或配合其他运营、推广活动）是能够完成的。因此，产品目标不是凭感觉随随便便设定的，而是借助历史经验数据通过严密的数据模型推导出来的。

第二，产品目标必须是可衡量的。产品目标不能含糊其辞，必须非常清晰、具体地说明目标的衡量方法。例如，我们对产品上的某一重要功能A进行优化，期望提升该功能的使用用户数，那么目标就可以设定为：在项目发布后的2个月内，A功能的使用用户数由100万提升到130万。

功能概要

我们确定了目标用户存在某些重要需求，产品如果满足了这些需求就能够产生相应的用户价值和商业价值，那么接下来我们就得解释产品是如何通过产品功能来满足用户的这些需求的。

由于BRD重点关注产品项目的商业价值，我们对产品功能的描述并不要求太详细，只要粗略地表述清楚大概的产品功能即可。一般情况下，我们会以表格的形式说明产品项目包含的功能模

块以及各个功能模块的优先级；对于重要的功能模块，则通过产品原型来加以形象地展示说明。

实施计划

如果项目要实现的产品功能较多，有必要分阶段地实施，那么我们还得有较详细的项目实施计划（实施路线图）。

实施计划要说明：产品项目共分为几个阶段进行，每个阶段计划完成哪些产品功能，以及具体的时间安排。

产品定位

如果项目是要开发新产品，那么BRD还必须说明新产品的产品定位和产品愿景。对产品进行产品定位的目的是为了在用户心目中确立本产品与众不同的优势，使产品在残酷的市场竞争中脱颖而出。有了清晰的定位，我们才能够围绕它来打造产品的核心价值，确定产品上什么功能该提供，什么功能不该提供，什么功能的优先级高，什么功能的优先级低。

产品带给用户的利益是产品定位的依据。产品定位不仅要反映产品的主要功能，而且要能够体现产品区别于竞争对手的与众不同的优势，如“安全快速的浏览器”。

产品愿景

产品愿景指的是我们所向往的产品前景。

产品愿景是一个较高层次的追求，是我们长

期为之努力、希望并且可能实现的产品前景。如果产品的产品愿景特别美好，那么必然能够鼓舞团队为产品付出更多的努力，公司也更愿意为之投入更多的资源。

产品成本

产品价值和产品成本是公司评判产品项目最重要的两项内容。根据产品价值和产品成本，我们可以算出产投入比。产出投入比越高，产品项目获得通过的可能性就越大。

一般情况下，产品成本主要指的是本次产品项目所需的开发成本，即开发所有产品功能共需要多少开发工程师投入多少时间才能够完成。除此之外，产品成本可能还包括：维持产品正常运行所需的硬件投入、产品后续的维护成本、产品所需的日常运营成本等。

产品风险

产品风险指的是可能影响产品目标实现或增加产品成本的因素或行为。

在考虑产品风险时，我们不仅要对所有可能出现的风险进行预估，确定产品风险出现的可能性和产品风险的严重性，而且要给出相应的规避预案，并明确预案对风险的规避效益。

风险	可能性	严重性	规避预案	可规避性

第14章 产品需求文档（PRD）撰写

PRD是英文“Product Requirement Document”的缩写，翻译为中文就是“产品需求文档”，主要用于完整描述产品需求，向研发部门明确产品的功能和性能。

在产品项目获得立项之后，产品经理就可以撰写PRD文档对产品需求进行完整的描述，然后让项目团队根据PRD开发相应的产品功能了。

PRD是产品项目过程中最为重要的文档。PRD的面向对象是研发部门，用于向他们说明要开发的产品功能以及这些产品功能的性能要求。在产品开发过程中，PRD是开发和测试的唯一依据：开发工程师根据PRD进行系统设计和程序编写；测试人员根据PRD撰写测试用例并测试产品功能；项目经理根据PRD开展项目管理工作。PRD贯穿于整个项目开发过程中，PRD的质量好坏不仅直接影响到研发部门是否能够明确产品的功能和性能，而且在很大程度上决定了最终的产品项目质量。

14.1 PRD的主要内容

顾名思义，PRD描述的重点是产品需求。一份完整的PRD文档主要包含两部分内容：

一是对项目的介绍，包括项目概述、项目价值、项目背景等；二是整份文档的主体部分——对产品需求的详细描述，而产品需求又可以分为功能需求和非功能需求。

下面是一份比较常见的PRD的目录。

目 录

1. 项目概述	3
2. 项目价值	3
3. 项目背景	3
4. 功能需求	3
4.1 场景描述	3
4.2 功能总表	3
4.3 业务流程图	4
4.4 功能描述	5
4.5 数据监控需求	8
5. 用户界面	9
6. 非功能需求	11
7. 附录	12
6.1 词汇表	12

版本修订记录

由于方案优化、需求变更等原因，PRD文档在交付研发部门之后仍然可能要进行必要的修改，所以在文档主体的第一页必须要有一个版本修订信息的说明，让文档的受众可以快速地理清自己收到的是哪些版本，这些版本都做了哪些内容上的更新。

文档版本	修订日期	修订内容	修订人
1.0	2012.12.21	初稿	孙策
2.0	2012.12.30	修改了“热门排序”算法	孙策

项目概述

项目概述就是对项目进行简单的介绍，说明项目要开发的主要产品功能，使项目组成员能够快速地对项目有一个初步的整体的认识。

项目价值

项目价值，顾名思义，就是我们预计项目能给我们带来的价值。通常我们用产品目标来说明项目价值。产品目标就是我们通过开发产品功能所要实现的商业目标。产品目标将产品商业价值具体化，然后用简洁的文字加以表述。产品目标越高，说明这个项目的意义越大，项目组成员的积极性也会越高。需要特别说明的是，产品目标不等同于项目目标：产品目标是判断产品成功与

否的标准，项目目标则是判断项目成功与否的标准；产品目标由产品经理在项目启动之前给出，项目目标则由项目经理在项目启动后的项目计划阶段确定。比如，产品目标为：在项目发布后的2个月内，A功能的使用用户数由0提升到130万；项目目标为：在2012年12月21日前，符合公司产品质量要求发布A功能。

项目背景

项目背景用于简单介绍与项目相关的背景信息，比如项目要满足的用户需求、开展项目的主要原因、项目涉及的人员，等等。

场景描述

用户使用场景主要描述的是目标用户会在哪些情况下使用这些产品功能。用户使用场景描述可以使项目组成员对产品功能的用途有更直观的感受。

功能总表

功能总表是以表格的形式对产品功能进行罗列，并标注它们的优先级。功能总表可以让项目组成员快速地了解项目所要开发的所有产品功能以及每个功能的重要程度。

业务流程图

如果产品功能的业务逻辑较复杂，那么为了方便项目组成员更好地理解业务逻辑，文档中还要附上业务流程图。

用户界面

用户界面就是以可视化的图形展示产品功能最终的模样。它可以是视觉DEMO，也可以是产品原型，但前提是它不仅具体到每个功能细节，而且功能的所有逻辑都必须是确定的，不会再有太大的调整（如有调整，应及时更新）。

功能描述

PRD通常以用例（Use Case）的形式逐个对产品需求进行详细的描述。后面我们会详细说明如何用用例描述产品需求。当然，也会有很多需求并不适合用用例来描述，如内容性首页的改版就不适合用用例来描述，这时候就建议采用其他更合适的描述方式。

功能描述和用户界面是整份PRD中最重要的两个部分。

非功能需求

除了功能需求以外，有时候还会有一些非功能需求。非功能需求包括：性能需求（如响应时间、空间使用量等）、质量需求（如兼容性、安全性、可靠性等）、接口需求、维护性需求，等等。

附录

我们可以在附录中对文档中使用的生僻术语、引用的文档等信息进行解释说明，以方便项目组成员对文档内容的理解。

14.2 如何描述产品功能

用户界面和功能描述共同构成了PRD的主体，也是整份PRD中最重要的两个部分。用户界面是以直观的图形展示产品功能，它能帮助我们快速地理解产品功能的主要内容；功能描述则是以文字的形式详细描述产品功能，一方面对用户界面呈现的内容进行了解释说明，另一方面还要负责补充描述那些我们无法使用用户界面来表达的逻辑细节。简单来说，用户界面和功能描述相互配合，最终目的就是要高效、清晰、完整地传达产品经理规划的产品功能。

其中，对产品功能的描述是整个PRD撰写过程中篇幅最大、最耗费精力的部分。那么我们要如何描述产品功能呢？

基本步骤

对产品功能的描述大致分为两个步骤。

首先，我们要梳理产品功能描述部分的整体结构，即有规律地将产品功能分解成多个较小的功能单元，并确定描述的先后顺序。

产品功能的分解可以综合运用以下4个规则：

按功能在系统中的位置，如：前台界面→用户管理后台→官方管理后台。

按业务流程，如：步骤1→步骤2→步骤2.1→步骤2.2→步骤3。

按功能主次：主要功能→次要功能。

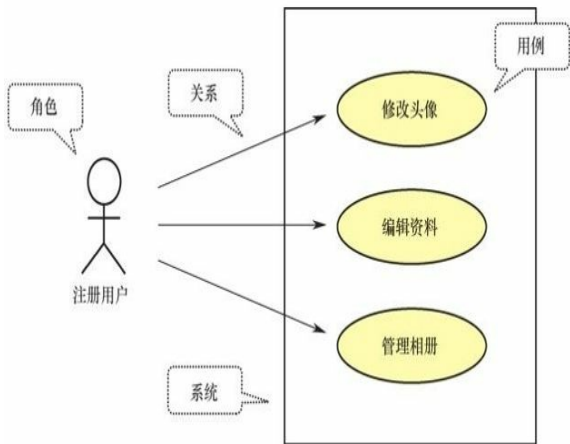
按功能所处界面位置，如：上→下、左→

右。

然后，我们就可以对分解后的产品功能按照先后顺序逐个进行完整、详细的描述了。通常我们以用例的形式来描述产品功能。

用例

用例（Use Case）是UML（Unified Modeling Language，统一建模语言）中一个非常重要的概念。UML对用例的定义是：在不展现系统或子系统内部结构的情况下，对系统或子系统的某个连贯的功能单元的定义和描述。通俗来说，用例把系统当作一个黑盒，完全不考虑系统设计（软件结构和数据结构设计），而是以用户的视角说明系统提供了哪些功能服务，这些功能服务是如何被使用的。



用例图

用用例描述产品功能的最大好处在于，它将产品需求和系统设计彻底分离，产品经理只需要考虑产品需求，完全不用描述需求的技术实现细节，而且由于需求不指定系统内部结构，这样就不会给开发工程师的系统设计工作带来任何的额外约束，有利于系统设计的自由发挥。

用例名称：修改个人头像
用例编号：12
角色：注册用户
描述： 注册用户用来修改个人资料头像。
前置条件： 用户已登录个人中心页面。
基本流程： (1) 用户鼠标点击“修改头像”按钮，原页面打开头像编辑页面，页面显示用户现有头像 (2) 用户在编辑页面点击“选择本地图片”，系统弹出操作系统的文件选择对话框(限制文件类型为：jpg、png、gif) (3) 用户选择本地图片后，点击“打开”按钮，系统上传该图片并显示在头像编辑页面 (4) 用户点击“确认”按钮，系统保存该图片为用户新头像(原头像图片不保存)，原页面打开用户个人资料首页
备选流程： 在点击“确认”按钮之前，用户点击“返回”按钮，对头像的任何编辑均无效。
异常流程： (1) 选择本地图片大于5MB时，用户点击“打开”按钮，页面弹出提示对话框，提示文案：“所选图片不能大于5MB，是否重新选择？” (2) 用户点击“确定”按钮，系统关闭提示对话框，重新弹出操作系统的文件选择对话框让用户选择本地图片；用户点击“取消”按钮，系统关闭提示对话框
后置条件： 用户个人资料首页头像更新
备注：无

规范的用例包括以下这些内容：

(1) 用例名称

给用例起个简洁易懂的名称。

(2) 用例编号

给每个用例编个号，方便检索。

(3) 角色 (Actor)

角色（也被翻译为使用者、参与者、执行者）指的是与该系统发生交互的人或其他系统。

(4) 描述 (Brief Description)

简要介绍该用例的作用和目的。

(5) 前置条件 (Pre-Condition)

执行用例之前系统所处的状态。

(6) 基本流程 (Basic Flow)

一个用例往往包括多个操作场景，其中最主要的一个场景下的流程称为基本流程。

一个流程可以分解为多个步骤，我们要按照先后顺序用简短的文字来对每个步骤进行描述，说明使用者与系统之间是如何交互的，即使用者对系统操作了什么以及系统做出了什么反应。

(7) 备选流程 (Alternative Flow)

除主要场景外，其他场景下的流程称为备选流程。一个基本流程往往随之会有多个备选流程，备选流程的描述篇幅通常会比基本流程多得多。

备选流程除了有基本流程的描述要求外，还

要说明备选流程是从哪个步骤开始的，在什么条件下被触发，以及用例在备选流程结束后如何继续。

（8）异常流程（Exception Flow）

在一些特殊情况下，用例里的流程可能会出现一些意外情况，这些场景下的流程称为异常流程。

（9）后置条件（Post-Condition）

用例执行完毕后系统可能处于的一组状态。

（10）备注（Extension）

一些对用例的补充说明。

14.3 PRD的基本要求

一份优秀的PRD文档应该满足五方面的要求：完整、准确、清晰、简洁、稳定。

完整

（1）必要内容无遗漏

项目中开发工程师应该了解的所有内容都应该在文档中有所体现。产品经理尤其要注意一些经常容易遗漏的内容，比如数据监控需求、特殊安全性要求、特殊上线要求（针对部分用户开通、功能分批开通……），等等。即使是一些尚未确定的内容，也应该在文档中先占个坑，标明“该部分内容待定”，并说明该内容确定的最迟

时间。只有文档内容的完整性有保证，开发人员才有可能在正式进行程序编码之前全面地考虑项目问题，提出最佳的技术解决方案。

（2）功能描述完整

对产品功能的描述要落实到每个细节——对项目要开发的所有产品功能都要进行描述，对产品功能的描述要考虑所有可能出现的场景，确保任何细节分支都没被遗漏。一旦功能点被遗漏，那么不仅开发人员和测试人员要找产品经理进行确认，浪费大家的宝贵时间，而且会给项目带来潜在的风险——导致项目需求变更。

在描述产品功能时，有些细节常常由于我们考虑不够周全而被忽略掉，比如以下这些。

对于页面：

页面是否写了页面标题（Title）、页面关键词（Keywords）、页面描述（Description）？

不同权限的用户（会员和非会员、付费用户和非付费用户等）显示的内容和功能是否一样？

页面采用哪种刷新方式？

页面内容是否需要自适应浏览器宽度？

页面获取不到数据或数据为空时如何显示？

页面链接的打开方式是新页面打开还是当前页面打开？

页面文案超出显示范围时如何处理？

网站是否有统一的出错提示页面？

客户端嵌套的网页是否需要禁止鼠标右键？

.....

对于输入框：

是否有初始内容？

输入是否可以空？

输入是否有字符数限制？

对输入空格（首中尾出现，连续空格）如何处理？

对输入特殊字符如何处理？

对输入过滤词、违禁词如何处理？

是否自动对大小写/全半角/繁简体进行转换？

是否支持快捷键（回车）操作？

.....

对于浮动层、弹出对话框：

是否在出现一段时间后自动消失？

在上面触发其他行为时，是否自动关闭当前浮动层、弹出对话框？

关闭后是否需要刷新其所在页面？

是否要有最小化和关闭按钮？

.....

准确

（1）表述没有歧义

对文档内容的每一项描述，尤其是对产品功能的描述，都应该准确、无歧义，确保不同读者

从中得到的是唯一的解释说明。如果内容表述有歧义，那么开发人员很可能按照自己的错误理解去实现产品功能，等到最终问题被发现，项目进度往往已经大受影响。

（2）同一内容前后表述一致

文档中对同一内容的表述要前后保持一致，避免开发人员和测试人员因内容前后表述不一致而感到疑惑。具体要求：表述同一事物的术语和词汇要保持一致，前后文字表述的内容要保持一致，前后图片要保持一致，图片和文字表述要保持一致。

清晰

（1）做好版本管理

PRD常会因为各种原因而被多次反复修改，因此PRD文档的版本管理就非常重要了。所有讨论后对产品需求的修改都应该及时更新到文档中。如果项目组成员先前已接收了旧版本文档，那么产品经理要对新版本文档中的更新点做特殊标记，统一输出给所有项目组成员，提醒他们及时更新。

（2）文档结构要清晰

PRD文档的篇幅往往较长，写PRD时要确保文档目录、内容层级、内容主次都足够清晰，要能够方便他人进行文档阅读和内容查找。

（3）使用技术化的语言

PRD文档的主要阅读对象是开发人员，所以文档的撰写应该站在开发人员的角度，使用具有逻辑性的技术化语言，不宜使用偏感性的语言，这样才能有效提升开发人员的文档阅读效率。

（4）表述不能过于含糊

PRD的内容表述要足够清晰，不能模棱两可。比如，功能要求、性能要求，以及项目目标等不能使用“快速”、“友好”、“简洁”、“最大”、“瞬间”等笼统的描述性语言，应该对其具体量化；类似“与线上保持一致”这样的表述也是不允许的，而应该链接该线上功能的具体说明文档。

简洁

（1）多用图表

使用图表不仅可以使我们想要表达的内容更加直观，而且一张图片或一张表格往往可以代替一大段的文字描述，使文档变得简洁。比如，表单中每个字段的输入错误提示就适合用表格来说明。

（2）语言简练

为了降低阅读成本，PRD的语言表述要足够简练，复杂的内容应尽量分段、分点使用简短的语句来表述，避免使用大段的连续文字和很长的句子。

稳定

内容要充分确认。

PRD作为项目过程中开发和测试的唯一依据，其内容应该尽可能稳定。尤其是PRD主体部分对产品需求的描述不应该在进入产品开发环节后还反反复复地修改，因为这时候的修改也就意味着产品需求变更，轻则会给项目管理造成困难，重则会直接导致项目最终失败。

PRD内容不稳定常常是因为产品经理在项目进入开发环节之前没与项目干系人（Project Stakeholder，又称为项目利害关系者，或项目相关方）就产品需求进行充分的确认。

项目干系人是指对项目的进展有影响，或是会受到项目进展影响的个人或组织。

一个互联网产品项目的项目干系人可能包括：

需求方：需要该产品或产品功能的部门，或是最先提出该产品需求的部门，或是用户代表。

相关产品部门：对项目的进展有影响，或是会受到项目进展影响的其他产品部门或产品项目团队。

相关支持部门：服务部、法务部、广告部、销售部等。

管理层：会对产品功能方案提出指导性建议的公司高层（通常是产品经理主管和产品部门负责人）。

项目团队：执行项目工作的团队，包括项目经理、开发人员、测试人员等。

不同的项目干系人对同一项目有不同的期望，有不同的影响项目的方式。如果产品经理未能就PRD中描述的产品需求内容与所有项目干系人做充分的确认，那么项目干系人就有可能给项目带来我们所不期望看到的消极影响。比如，在对页面改版的项目中，产品经理将页面上某个广告的尺寸调小并移动到页面的另一个位置，但是产品经理没和广告部门进行相关确认。等到项目就要发布的时候，广告部门突然提出他们已经就这个广告与广告主签订了下一年的合作合同。这时候，产品经理只能推迟项目的发布时间，重新调整产品需求方案。

因此，在进入项目开发环节之前，与项目干系人确认PRD产品需求内容是非常有必要的。即使是很小的一些细节，如果产品经理不能够单方面决定，就应该提前与相关部门代表进行充分的沟通，并达成共识，而不是将这些不确定风险遗留到项目中去。

相同道理，在项目开发过程中，如果产品需求发生了变化（无论我们如何仔细，有些需求变更仍然是无法避免的），那么产品经理在修改PRD的时候，也应该就修改PRD内容进行必要的确认。

14.4 PRD基本模板

大部分大型互联网公司都有自己的PRD模板，由于模板规定了标准的格式，所以使用模板的好处是显而易见的：一方面，模板能够让产品经理新手写PRD变得相对容易，同时能够确保产品经理不会遗漏PRD中应该覆盖的部分；另一方面，项目组成员不用去适应各种千奇百怪的PRD格式，阅读PRD也变得相对容易。

但是，如果模板本身不够合理，或是做了过多的限制，那么它往往也会带来很大的负面作用。比如，有些公司的PRD模板，什么内容都往里塞，动辄几十页，这样的PRD不仅产品经理写起来非常痛苦，而且项目组成员阅读、理解起来也要耗费大量的时间和精力。

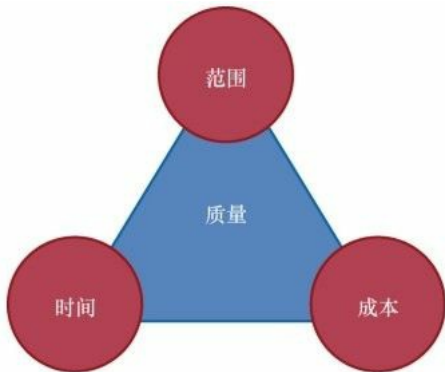
因此，公司可以也应该提供PRD模板，但是首先模板不宜过长，其次模板应该允许产品经理根据项目的实际情况灵活修改——省略某些部分、增加新的部分或修改部分内容的格式。例如，如果一些产品功能以表格的形式比用用例的形式描述更加容易、清晰，那么就应该允许产品经理直接采用表格的形式进行描述，而不是硬性规定一定要用用例的形式。

第15章 项目管理的主要步骤

产品功能的开发通常是以项目的方式进行的。

所谓项目，就是为了提供某项独特产品或服务所做的临时性努力。开发一款新产品，建设一条高速铁路，策划一场大型演出，等等，这些活动都可以称为项目。每个项目都有一个明确的目标，不同的项目就是为了提供不同的产品或服务。

虽然每个项目的目标都是清晰的、明确的，但是项目本身却存在诸多不确定的因素，如项目质量、项目范围、项目时间、项目成本等等。而对于互联网开发项目来说，项目质量通常有比较固定的要求，项目范围、项目时间和项目成本则是项目活动中三个关键的不确定因素。



在项目执行过程中，这些不确定因素会相互影响、相互制约。当其中的某一因素发生变化时，往往会直接影响到其他因素，这时候，我们就需要对其他因素进行协调。比如，由于需求变更导致项目范围扩大，我们就需要增加项目成本或延长项目时间；如果我们期望缩短项目时间，那么就得增加项目成本或缩小项目范围；如果项目成本被缩减，那么我们只能缩小项目范围或延长项目时间。

正是因为项目存在这些不确定的因素，同时它们又相互影响、相互制约，所以为了增强对项目的控制，提升项目质量，实现项目整体效益的最大化，我们就要对项目进行有效的项目管理。

项目管理指的是在项目活动中运用各种专门的知识、技能、工具和方法，使项目能够在有限资源的限定条件下实现项目目标。项目的核心内容就是对项目的各类制约因素进行综合的协调平衡。

项目管理的好坏决定了项目资源是否能够得到有效利用，甚至决定了项目的最终成败。因此，大型的、复杂的项目通常配备专职的、经验丰富的项目管理人员，即项目经理。如果项目较小，或是条件不成熟，那么项目的项目经理可以由开发经理或产品经理兼任。

总体来说，项目管理的主体工作基本上是围绕项目计划来进行的。我们可以将它简单分为两个阶段：一是根据项目要求（项目范围、项目目标、项目资源等）制订行之有效的项目计划；二是按照项目计划对项目执行过程进行控制。

15.1 制订项目计划

制订项目计划的过程大致可以分为以下几个步骤。

组建项目团队

在项目获得立项之后，项目经理便可以着手组建项目团队了。

一个项目是由多名项目团队成员共同协作完

成的。我们所说的项目成本，多数时候指的就是项目的人力资源成本。一般情况下，公司高层会根据每个项目的优先级、启动时间、项目范围等因素来合理分配每个项目的资源。项目经理虽然不具有统筹调配公司资源的权力，但仍然要确保所负责项目的资源能够按时到位，对无法保证的资源要竭力争取。

不同的项目所需的团队成员角色也会有所不同，通常包括：项目经理、产品经理、系统架构师、开发工程师、测试工程师、QA工程师、数据库管理员等等。项目经理对项目团队的每个成员在团队中扮演的角色、职责，以及他们的能力水平都要有清晰的认识，这样才能够保证所有人在后续的团队工作中分工明确、配合默契。

角色	人员
项目经理	周瑜
产品经理	孙策
开发工程师	太史慈、甘宁、周泰、黄盖、吕蒙、韩当
测试工程师	鲁肃、大乔、小乔
系统架构师	程普
数据库管理员	陆逊
QA工程师	孙尚香

另外，要特别强调的是，项目经理要尽量避免在项目后期增加新成员的情况发生。项目后期

增加人手通常是因为某些原因导致项目进度严重落后。无论是出于何种原因，这都会给项目管理带来很多不必要的麻烦——新成员要接受项目相关信息的讲解、培训；团队成员的工作要重新分配，项目计划要调整；部分已完成的工作可能不可用；团队成员间的沟通成本增加……因此，不到万不得已，项目经理不应该随便在项目后期增加新的项目成员。

界定项目范围

在项目正式启动之前，项目经理要和项目团队成员、需求方代表、相关方代表在项目范围上达成共识，即确定整个项目有哪些工作需要做。

项目范围不等同于产品范围，项目范围不仅包括项目最终实现的产品，而且包括实现该产品所应该做的全部工作。简单来说，在项目过程中，任何为了实现项目目标的工作都属于项目范围的范畴。比如，项目过程中必要的沟通例会，对项目质量的测量及检查等都应该包含在项目范围中。

因此，在界定项目范围时，首先我们要明确项目目标，即项目最终要实现什么产品，产品包括哪些功能，然后确定为了完成这个项目目标，我们应该做哪些方面的工作。

分解项目工作

界定了项目范围之后，项目经理要和项目团

队成员一起进行项目工作分解，将项目工作分解成较小的、更易于管理的组成部分。具体来说，项目工作分解就是按照一定的方式将项目工作逐步分类细分成一个个可以产生有形结果的工作任务。

这样做的好处在于：

每个任务都是独立的，便于项目经理给项目团队成员划分工作；

每个任务都有一个可交付成果，使每个项目团队成员在项目中的责任更加清晰；

每个任务的范围都较小，使项目时间、项目成本评估的准确度大大提升；

根据每个任务在项目中的位置和任务完成情况，项目经理可以非常方便地监控项目进展。

		任务名称
1		 项目管理
2	✓	组建项目团队
3	✓	立项通知
4	✓	 制订项目计划
5	✓	确定项目范围
6	✓	分解项目工作
7	✓	评估任务工作量
8	✓	制订项目进度计划
9	✓	项目进度计划评审
10	✓	项目启动会议
11		跟踪、控制项目进度
12		 每周沟通例会
22		风险控制
23		项目总结
24		 产品开发
25	✓	 需求
26	✓	撰写PRD
27	✓	视觉DEMO
28	✓	PRD确认
29	✓	产品需求评审
30	✓	 设计
31	✓	概要设计
32	✓	详细设计
33	✓	设计评审
34		 编码
35		 新功能开发
36		 用户前台页面
49		 运营管理后台
59		修改缺陷
60		 测试
72		 发布
78		 质量保证
79		制订质量保证计划
80		项目过程跟踪
81		项目过程指导
82		过程和产品审计
83		撰写项目审计报告

项目工作的分解主要有三种方式：按照实施过程分解、按照产品结构分解和按照产品功能分解。如上图所示，产品开发工作按照实施过程被分解成需求、设计、编码、测试、发布五个部分，编码工作则按照产品结构和产品功能被逐步分解细化。

分解过程要掌握好一个度，既要保证所有的项目工作都被充分分解，又要保证每次分解都是必要的，这样才能够最大限度地发挥项目工作分解的作用。

评估任务工作量

项目工作被分解成多个工作任务之后，项目经理要组织项目团队成员将每个任务的工作量评估出来，开发工程师负责评估所有编码相关任务的工作量，测试工程师负责评估所有测试相关任务的工作量……

这时候，每项工作任务已经是比较简单的了，因此，工作量的评估也变得相对容易，评估结果也可以更加准确。但是，团队成员仍然要注意，工作量的评估不能过于乐观或过于悲观，而是应该给出最可能的评估结果。

最后，所有工作任务的工作量汇总给项目经理，供项目经理进一步制订详细的项目进度计划。

制订项目进度计划

在此之前，我们已经确定了项目成本（公司投入项目的人力资源成本）和项目范围；现在，我们重点要做的就是控制项目工期（项目时间），也就是要制订项目进度计划。

制订项目进度计划就是对项目各项任务的进度进行合理的安排，最终确定项目的开始时间和完成时间。项目进度计划一旦确定，项目的各项工作将严格按照该计划来进行，项目进度安排是否合理将在很大程度上决定项目能否顺利按时完成。

我们通常采用关键路径法来制订项目进度计划。

关键路径法是一种网络图方法，它的核心思想就是：通过分析项目过程中各个工作任务之间的相互关系，找出工期最长的路径，通过对关键路径上的关键任务进行优化来获得最佳的项目进度安排，进而实现提升项目资源利用效率、缩短项目工期的目标。

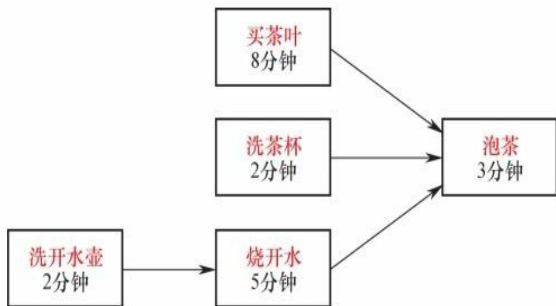
为了方便理解，我们将现实生活中的泡茶（改编自华罗庚《统筹方法》里泡茶的例子）当成一个项目来具体说明如何利用关键路径法来进行项目进度安排。

项目的目标是把茶泡出来。整个项目将由甲、乙两人来完成。在此之前，项目团队已经将项目工作分解成五项可以产生有形结果的工作任

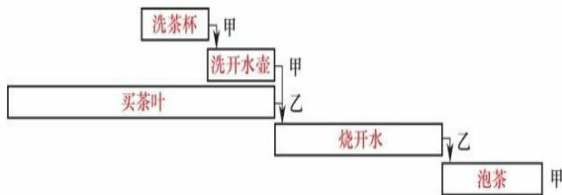
务：买茶叶、洗茶杯、洗开水壶、烧开水、泡茶，并且评估了每项任务所需耗费的时间。现在，项目经理要制订这个项目的进度计划。

首先，项目经理要搞清楚各个任务之间的相互关系，并建立网络图。

烧开水之前必须先把开水壶洗好，所以洗开水壶是烧开水的前置条件；要泡茶必须先把茶叶准备好、茶杯洗好、开水烧好，所以买茶叶、洗茶杯、烧开水又是泡茶的前置条件。几项任务之间的相互关系可以用下图来表示。



如果按照习惯，一般由甲负责洗茶杯、洗开水壶、泡茶，乙负责买茶叶、烧开水，那么我们可以生成如下的网络图（用条形图长度反映任务所需耗费的时间）。



网络图1

然后，项目经理要找出网络图中的关键路径，针对它进行优化。

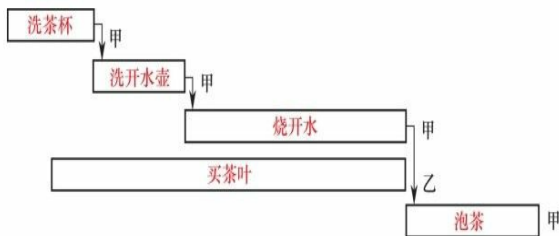
关键路径就是网络图中必须的最长的路径。网络图1中，“买茶叶→烧开水→泡茶”就是它的关键路径。关键路径是最长的路径，却代表完成项目所要花费的最短时间。只有关键路径上的关键任务全部完成，项目才能完成。因此，我们要采取各种方法尽可能地压缩关键路径所需的时间，直到它不能再被压缩，我们也就得到了最佳的项目进度安排方案。

常用的压缩关键路径所需时间的方法有以下这些。

（1）向非关键路径要资源

如果非关键路径上的资源没被饱和利用，那么我们可以将它抽出一部分，用到关键路径上，这样资源被充分利用，项目工期也就缩短了。

在网络图1中，乙去买茶叶需要8分钟，甲这段时间只需分别花2分钟洗茶杯和洗开水壶，另外4分钟没事做，所以我们可以让乙负责烧开水，如网络图2。这时候，关键路径发生了变化，由原来的“买茶叶→烧开水→泡茶”变成了“洗茶杯→洗开水壶→烧开水→泡茶”，但项目工期却由原来的16分钟缩短到了12分钟。



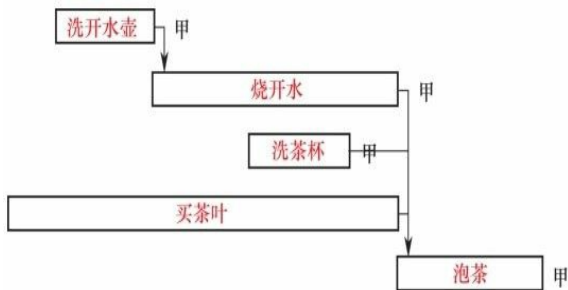
网络图2

(2) 让关键路径上的任务尽可能多地并行

一个项目中会有很多任务可以并列进行，比如，测试工程师不用等到开发工程师开发出全部产品功能之后再进行功能测试的工作，可以在开发工程师只开发出部分产品功能的时候就着手进行功能测试，这样整个测试工作在项目中就可以被大幅提前。越多的任务并列进行，项目的效率

就越高。如果关键路径上的多个任务并列进行，那么就能够有效缩短整个项目的工期。

在网络图3中，我们让甲在烧开水的时候洗茶杯，关键路径由“洗茶杯→洗开水壶→烧开水→泡茶”变成了“买茶叶→泡茶”，项目工期被缩短到了11分钟。

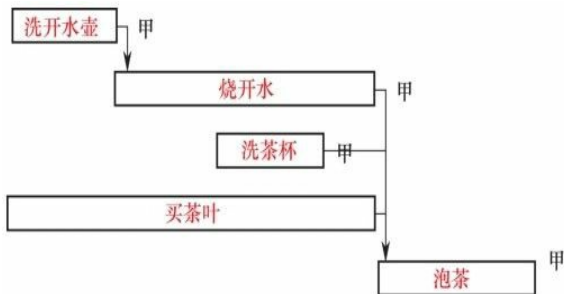


网络图3

(3) 采用提升工作效率、加班等方式缩短关键路径上的任务所需花费的时间

在网络图4中，我们让乙出去买茶叶时走快点，这样“买茶叶”由原来需要8分钟变成了现在只需要7分钟。同时，产生了两条关键路径“洗开水壶→烧开水→泡茶”和“买茶叶→泡茶”，项目工

期只需要10分钟。不过，这时候，因为有两条关键路径，所以只有当两条关键路径上的4个工作任务都能够按时完成时，项目才能够按时完成。



网络图4

采用各种方法，通过不断地协调、优化，我们便能够找到最优的项目进度安排方案。

最后，制订好的项目进度计划还必须获得所有项目团队成员的承诺。

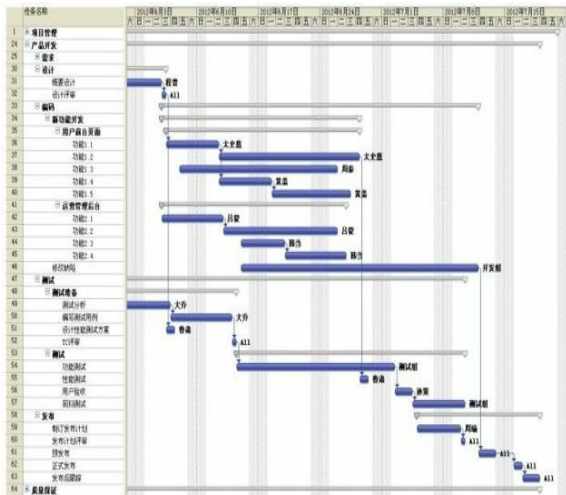
通常，项目经理在制订好项目进度计划之后，会召集会议进行项目进度计划评审：一方面通过群体智慧来对计划做进一步的完善，确保整个进度安排是合理的、可行的；另一方面还要就计划内容与项目团队成员达成共识，获取大家对

计划的承诺。项目进度计划获得了所有项目团队成员的承诺便正式生效，项目后续工作将严格按照这份计划来执行。

至此，项目进度计划制订完成。如果一切顺利，那么我们就能够在最短的时间之内完成项目。

当然，在实际的产品项目过程中，项目进度的安排往往不像泡茶这么简单。项目任务多，一个项目动辄几十上百项任务；任务关系错综复杂，千头万绪；项目参与人数众多，每个人的能力水平等情况也不尽相同。在这样的情况下，项目经理要制订出最优的项目进度计划就需要有更多的耐心。

为了提升效率，在实际工作中，我们会使用借助Microsoft Project生成甘特图的方法来进行项目进度安排。Microsoft Project是一款功能强大、操作方便的项目管理工具软件。通过为每项工作任务设置工期、开始时间、完成时间、前置任务、资源名称等参数，软件就能够自动生成我们想要的甘特图。



在甘特图中，左侧罗列了项目所要完成的所有工作任务，右侧则以图形化的方式直观地说明了每项工作任务的相关信息。图中每个条形图代表了一项工作任务——条形图的长短反映了工作任务的工作量，条形图的位置反映了工作任务的开始时间和完成时间，条形图后的姓名反映了工作任务的负责人，条形图上的箭头反映了工作任务与其他任务之间的逻辑关系，条形图的不同样式反映了工作任务的完成情况……这样，项目进

度安排的所有信息全都一目了然地反映在一张图表上，项目团队的每个成员都能够清楚自己在什么时候应该做什么，以及如果自己的任务发生变化将会对项目造成怎样的影响。

制订项目计划

项目进度计划不等同于项目计划。项目进度计划是项目管理中非常重要的一份文档，它贯穿整个项目管理过程的始终，并对项目的成功起着决定性的作用。虽然它包含了项目计划中很大一部分内容，但是我们仍然不能简单地将项目进度计划当成项目计划，项目进度计划只是项目计划中的一部分。

只是项目进度计划比较复杂时，为了让项目计划更加简洁、易读，我们通常会为项目进度计划建立一份独立的文档，而将对整个进度安排的总结与其他项目计划内容一起写进项目计划当中。

一份完整的项目计划要包含以下几部分内容。

（1）项目介绍

项目介绍应包含项目概述、项目背景、项目价值和项目目标，使项目团队成员对项目有个整体的全面认识。

（2）项目团队

项目团队要介绍所有的项目团队成员，并说

明每个成员在项目中扮演的角色、主要负责的工作内容，以及各成员间的相互关系。

（3）项目产品范围

产品范围就是项目中我们要实现的所有产品功能，用简洁的语言进行概括性的描述。

在这里，产品范围是用来代替项目范围的。互联网产品项目的主要工作就是开发产品功能，因此，在项目计划中我们只需要描述产品范围即可，没必要完整地描述整个项目范围。

（4）项目成本估算

项目成本估算用于概括项目的每项工作所要投入的成本。

对于互联网产品项目来说，主要的成本是项目所要耗费的人力资源成本。因此该部分通常是写每项工作所要投入的人力成本，以“人日”为单位（1人日的工作量即1个人工作1个工作日才能完成）。

（5）里程碑计划

里程碑计划可以简单理解为项目的重要工作任务应该完成的时间点（“里程碑”的概念在下文中会详细说明）。

（6）项目风险管理

项目风险管理要识别或预估项目进行过程中可能出现的影响项目目标实现的风险，并将风险量化，制定相应的应对措施。

（7）项目沟通机制

项目沟通机制是为了提升项目过程中的沟通效率而制定的相关规定，比如规定项目沟通例会制度和项目成员周报制度等。

制订好的项目计划要与项目干系人进行确认，确认没问题后，项目计划会在项目启动会上向所有项目团队成员宣布。

项目启动会意味着项目进入了正式的执行阶段。

15.2 跟踪、控制项目计划的执行

项目启动会后，项目的主体工作便可以正式开始了。

在整个项目执行过程中，所有的工作都是围绕项目计划来进行的：项目团队成员按照项目计划开展项目工作，项目经理则通过项目计划来对整个项目进行控制。

随着项目工作的不断推进，项目会遭遇各种先前没有预见的问题和风险，诸如项目需求方提出新的要求，团队成员临时请假缺席，某个关键功能的开发难度比预想的大，等等。这些问题和风险的出现直接导致了某些项目因素（项目范围、项目时间、项目成本等）发生变化，先前的项目进度计划也已不再可行。这时候，项目经理

要根据实际情况对项目的各类制约因素进行综合的协调平衡，及时对项目进度计划做出调整。因此，在整个项目期间，我们往往会看到项目进度计划被反反复复地修订。

也就是说，项目进度管理是一个动态的管理过程——项目经理要不断地发现项目问题和风险，不断地进行多方协调，不断地调整项目进度计划，这样才能够控制整个项目推进的节奏，使项目始终处于最佳状态。

通常来说，项目问题和风险发现得越早，对项目的影 响就越小，因为项目团队可以有较充裕的时间来准备相应的对策，调整项目进度安排；反之，项目问题和风险发现得越晚，对项目的影 响就越大，甚至会导致整个项目完全失去控制。

那么，项目经理如何才能及时发现项目中隐藏的问题和潜在的风险呢？

一方面，项目经理要多鼓励项目团队成员对项目相关信息进行反馈。

项目经理要让团队成员意识到应该多借助团队的力量来解决问题，而不是一个人孤军奋战，遇到问题要及时报告：我的这项工作任务进度落后了，遇到了这些困难，需要这些帮助。

另一方面，项目经理要发挥自己的主观能动性，经常检查项目工作的进展。

项目经理需要为项目设置一些检查点，即在

规定时间间隔内对项目进行检查。这个时间间隔不宜过长，检查的强度过小就无法及时发现问题；但也不宜过短，检查的频率过高会明显增加项目的沟通成本和管理成本。一般情况下，项目经理对项目工作的检查是每周进行一次，以周例会的形式进行。

除此之外，项目经理通常还会为项目设置几个里程碑。里程碑是项目中的重大事件，它并不是实实在在要完成的任务，而仅仅只是一个时间点，通常指的是一个可交付成果的完成。里程碑标志着阶段性工作任务的完成。在实际应用中，我们可以把里程碑简单理解成重要的检查点。

不同的项目，里程碑也有所不同。里程碑的位置一般选择一些重要工作任务完成的时间点。它可能落在项目的关键路径上，也可能不在关键路径上。

序号	里程碑	日期
1	项目启动会议完成	5月14日
2	产品需求评审通过	5月31日
3	设计评审通过	6月6日
4	新功能编码完成	6月28日
5	正式如果布完成	7月16日

使用里程碑，我们可以将整个项目分成多个

阶段，并且每个阶段拥有明确的起止点，这样我们对项目进度的跟踪也就变得更加方便——只要里程碑事件能够按计划完成，项目基本上就能够按计划完成。

通过这些手段，项目经理可以掌握整个项目的情况，对项目进度进行跟踪，然后控制好项目进度。

项目进度控制的重点还是在项目的关键路径上。

关键路径代表着完成项目所要花费的最短时间。关键路径上的每个任务都是关键任务，只有这些关键任务全部完成，项目才能完成。任何一个关键任务延迟完成，整个项目工期就会被拖长；反之，有关键任务提前完成，项目就有可能提前完成。而非关键路径上的任务对整个项目工期就没有这么直接的影响，即使有些推迟，也不会影响项目的完成时间。

关键路径是确保项目按时完成的关键。一旦发现项目有变化，项目经理首先要确定的就是变化是否会对关键路径造成影响。如果确定变化会对关键路径带来负面影响，那么项目经理就得对项目的关键因素（项目范围、项目时间和项目成本等）进行平衡，重新制订项目进度计划。

比如，在项目过程中，需求方对项目提出了新的功能要求，并且确定新增加的产品功能都必

须在该项目完成，也就是说项目的项目范围被扩大了，这就直接导致关键路径上将增加一些新的工作任务。这时候项目经理就得权衡是增加项目成本还是延长项目时间，同时对项目进度计划做出必要的调整。

已更新的项目计划要及时更新到每个项目团队成员手中，以便大家调整各自的工作安排，继续配合完成后续的项目工作。

第16章 如何提升项目管理效率

项目经理全面负责项目管理的工作，项目管理的主要工作是根据项目要求制订行之有效的项目进度计划，然后按照项目进度计划对项目过程进行控制。但是，这还不是项目经理的项目管理工作的全部内容。在项目团队成立之后，项目经理就是这个临时团队的领导者。如果把项目比作一条远航的大船，那么项目经理就是船长，他不仅仅要根据航行过程中的情况控制航行的方向和路线，而且要负责管理其他所有与成功抵达终点相关的工作。

为提升项目管理的效率，项目经理还应该重点做好以下几项工作。

16.1 严格控制产品范围

项目无法实现项目目标是一件很常见的事情，有的项目在完成之前就夭折了，有的项目成本超出预算，有的项目进度严重落后，有的项目无法交付所有功能。对这些失败的项目稍做总结，我们会发现导致大量项目失败的根本原因就是项目在项目过程中充满了太多的变化。而在互联网产品项目的诸多变化之中，我们最不想见到而又最常出现的就是需求变更。

需求变更是指在产品需求评审之后对产品需求的内容进行改变，有的是增加新的产品需求，有的是对原有产品需求进行修改或删减。

很多人认为需求变更带来的影响顶多就是开发人员多开发一些功能或者少开发一些功能这么简单，但是实际上，需求变更（尤其是增加新的产品需求和修改原有产品需求）往往会给整个项目带来一系列的负面影响。

需求变更导致部分先前已完成的工作需要返工：项目经理要重新确定项目计划，设计师要重新设计DEMO，开发人员要重新编码，测试人员要重新测试.....

需求变更导致项目团队成员间的沟通成本增加：部分方案要重新进行讨论，新的交付件要进行确认，已有文档要进行更新.....

需求变更使项目范围发生了变化，原有项目范围、项目成本、项目时间之间的平衡被打破。如果导致项目无法按要求完成，那么项目就得考虑追加项目成本或延长项目时间。

需求变更引起的返工会让项目团队成员产生不满、倦怠等负面情绪，进而导致项目效率和项目质量下降。

一般来说，需求变更在项目过程中发生得越晚，对项目的影响就越大。如果在一个项目中，需求变更频繁，那么这很可能会给项目带来灾难

性的后果，最终导致项目失败。

虽然我们不乐意看到需求变更，但是需求变更又是无法避免的，就像我们不希望看到新开发的产品功能存在bug，但是bug却总是会出现一样。

导致需求变更的原因有很多，其中比较常见的有以下几种。

在提交产品需求时，产品经理描述的需求不够明确，或是考虑不够完善，遗漏了某些关联功能或逻辑分支。

在需求确认环节，产品经理未就产品需求向需求方、相关方、公司高层进行需求确认，导致产品需求没在项目执行之前达成共识；或是需求方、相关方、公司高层在需求确认时，对需求的理解不够深入，直到项目进展到一定阶段之后才发现需求不符合自己的要求。

在产品需求技术可行性评估时，开发人员对需求的分析不够仔细，开发过程中才发现技术力量无法达到要求。

在产品需求评审之后，产品经理觉得规划的产品功能可以更合理些，要求修改需求。

在产品需求评审之后，公司高层或需求方对产品提出新的要求，期望将其追加到项目当中。

每个环节工作的疏忽都有可能导致需求变更，即使这些工作尽善尽美，也有可能因为外部

环境的变化而不得不变更需求。既然我们无法避免需求变更，那么我们所能做的就是采取一些有效的措施，尽可能地减少需求变更发生的次数，降低需求变更对项目的负面影响。

在这方面，项目经理要做好以下两点。

（1）在项目正式实施之前锁定需求

产品经理和公司高层是产品需求的主要决策者，但是他们中有不少人没能清楚地认识到需求变更会给项目造成多大的影响，完全不考虑对产品范围的控制，喜欢在项目中随意地增加需求，反复地修改需求，导致项目越做越大，越做越复杂。因此，项目经理有责任让所有人明白减少需求变更的重要性，申明在产品需求评审之前，需求可以根据情况做出调整，但在产品需求评审之后，需求必须被锁定，任何人不得随意变更需求。在项目执行过程中，对于不必要的需求变更，项目经理要坚决予以拒绝。

（2）执行行之有效的需求变更控制流程

在制度上，我们可以制定一套行之有效的需求变更控制流程——如果需求变更对项目的影响特别小，则由项目经理决策是否接受需求变更；如果需求变更对项目的影响较大，则由公司高层或专门的委员会决策是否接受需求变更。

严格的需求变更控制流程可以有效避免一些不必要的和不合适的需求变更，控制需求变更给

项目带来的负面影响。

16.2 构建良好的沟通机制和渠道

项目是由项目团队成员共同协作完成的，在这个过程中，相互之间的配合需要大量的沟通和交流。通常情况下，项目越复杂，项目团队成员越多，项目的沟通成本就越高。我们常常会发现，在一些项目中，沟通方面的工作所要耗费的时间会占据全部项目工作时间相当大的比重。

在这种情况下，如果项目中的沟通是磕磕巴巴的，那么这个项目就很难按项目计划完成。比如，需求发生了变更，相关的信息只被告知了开发人员，却没有传达给测试人员，最后测试人员直到正式测试的时候才知道发生了问题，只能匆忙修改测试用例，再重新进行测试，这时候，项目的进度就受到了影响。再比如，开发人员提前完成了关键路径上的某个开发任务，却没有及时关闭该任务并通知测试人员，那么，测试人员没能马上接手开始相关的测试工作，开发人员为项目争取的时间也就被白白浪费了。

绝大部分的项目工作都依赖于沟通，沟通对于项目的重要性也就不言而喻了。良好的沟通可以使团队成员明确各自的职责，全面了解项目的相关内容，及时掌握项目发生的变化，共同把握

项目的实施节奏，有效避免不必要的重复工作，提升项目效率。

因此，在项目管理中，项目经理要充分重视沟通的作用，构建良好的沟通机制和渠道，帮助团队成员提升沟通效率。

首先，项目经理要为项目制订行之有效的沟通计划。

沟通计划是项目计划中的一部分，用于指导项目中的沟通工作。

很多项目经理没能认识到沟通计划的重要性，在项目计划中连基本的沟通计划都没有。其中，有些项目经理会以口头传达的方式，向团队成员提出项目沟通的一些基本要求；有些项目经理则完全忽视沟通对项目的影响。这些做法给项目带来很大的潜在风险，导致很多项目的沟通混乱，直接影响了最终的项目结果。

大量的事实说明，针对较复杂的项目，在项目开始之前，制订一个完整的、行之有效的沟通计划是非常有必要的。通过总结以往的项目经验，我们能够找到一些方法，并落实到具体的沟通计划中，使项目中的沟通行为变得更加规范，最终实现提升沟通效率的目标。

在一个沟通计划中，我们通常会描述以下一些内容：存在哪些沟通需求、何时需要沟通、由谁输出信息、谁接收信息、信息要包括哪些内

容、信息要采用什么格式、采用哪种沟通方式、沟通的频率是多少、哪些信息要归档保存，等等。

其次，项目经理要为项目构建良好的沟通渠道。

在项目过程中，有很大一部分沟通工作是每个项目中都会出现的，而且这部分沟通工作的内容通常具有能够结构化处理的特点。这时候，如果我们能够针对这部分沟通工作构建合理的内部沟通渠道，那么项目的沟通效率也就能够得以大大提升。

比如，当产品经理更新了产品需求文档并提交到平台时，所有团队成员都能够收到产品需求文档更新的邮件提醒，这样，文档的更新就保持了同步；当某项工作任务完成并被关闭时，接手后续任务的成员就能够接收到相关提醒，这样，他就可以马上开始后续的工作任务，保证项目工作的无缝衔接。

最后，项目经理要鼓励团队成员尽早沟通、主动沟通。

在项目中，尽早沟通和主动沟通是达到有效沟通的非常关键的两个原则。尽早沟通要求大家尽可能将一些沟通工作提前，而不是能拖就拖；主动沟通则是要求大家积极主动地去沟通，而不是等待被动地接受询问。

从根本上来说，尽早沟通和主动沟通都是为了让沟通尽可能提前，因为沟通越晚，我们发现问题的时间也越晚，项目管理就越容易陷入被动。

比如，一个开发人员负责项目关键路径上的一个工作任务，因为遇到了几个技术难点，导致该任务完成的时间延迟了，但是他没有主动地向项目经理反馈这个问题寻求帮助，而是一声不吭地在独自解决技术难点，项目经理也没主动找他了解进展，结果等大家发现问题的时候，项目进度已经大大落后了，整个项目完全失去了控制。

这种情况是经常发生的，因此，项目经理在项目中要不断地鼓励团队成员尽早沟通、主动沟通，只有这样才能够提前发现项目中潜在的问题，尽早采取相应的措施，使项目管理始终处于主动的位置。

16.3 不断激发团队战斗力

同一个项目团队可能有两种截然不同的表现：一种是士气高涨的，大家携手共同努力做好整个项目；另一种是死气沉沉的，谁也不爱搭理谁，事情能拖就拖。哪种表现的团队更加具有战斗力，更能够产生好的项目结果呢？答案是显而易见的。

作为项目团队这个临时团队的领导者，项目经理要接受考验的不光是他的业务能力，还包括他的领导能力。在项目过程中，项目经理有义务采用各种方法，使项目团队成为一支有凝聚力的、高效的、富有战斗力的团队。

激发团队战斗力的方法有很多种。最直接的方法就是：对项目成员在项目中的表现进行考核，利用公司赋予的奖罚权利来调动团队成员的积极性。这种方法虽然有一定效果，但并不是特别好的方法。更多时候，项目经理应该为团队成员营造一种和谐融洽的、积极向上的团队氛围，感染大家为共同的目标而努力。

那么，如何才能够营造出良好的团队氛围呢？在这方面，项目经理至少应该做好以下几点。

（1）积极主动

在项目过程中，项目经理应该事事身先士卒，平时主动帮助其他成员解决问题，遇到突发事件能够挺身而出，积极协调，而且总是以专业的姿态处理项目管理的各项事务。只有项目经理自己认真、专业地对待项目，他才可能积极地影响其他团队成员，让大家共同为项目目标努力。

反之，如果项目经理制订好项目计划，分配了项目工作，就对整个项目不闻不问，出了问题就指责相关人员，那么这种不负责任的做法必然

会打击团队成员的积极性，使懈怠情绪渐渐在整个团队中蔓延开来，项目效率也会大打折扣。而在外部看来，公司的其他人也会认为这支团队松散，缺乏战斗激情。

因此，作为项目团队的领导者，项目经理务必要时刻保持积极的心态，处处以身作则。

（2）平等尊重

尽管有些成员的能力水平较低，或者由于分工的不同，有些角色对项目的结果影响较小，但是项目经理还是应该平等地对待所有成员，让大家明白每个人对项目都是重要的，谁也不是边缘角色。只有平等对待、相互尊重，团队成员间才不会有距离感，才能够形成更加紧密的关系，提升团队协作的效率。

（3）加强团队意识

项目团队有时候只是一个临时的团队，团队凝聚力不强，所以项目经理在项目中要不断加强团队成员的团队意识，让团队成员时刻都能够感觉到项目团队的存在。

一方面，项目经理要让团队成员保持经常性的沟通，增进彼此间的感情。另一方面，项目经理要营造出活跃的民主氛围，遇到问题多借助团队的力量，让团队成员可以自由地表达各自的观点，或为项目贡献更多的力量。这样团队成员感觉到了自己在团队中的存在，以及自己对团队的

价值，团队的凝聚力自然就会得到提升。

(4) 有担当、不居功

任何时候，项目经理都不应该让团队成员觉得是在为项目经理工作，帮助项目经理获得项目上的成功，而是要让大家意识到是在共同为项目的结果而努力，一旦项目获得了成功，每个人的工作都能够获得公司的认可。

这就要求项目经理能够时刻与团队成员共同进退，对项目负责，对每个团队成员负责。当项目成功时，项目经理要与团队一起接受认可，而不是总将别人的劳动成果作为自己的功劳；当项目失败时，项目经理要勇于为结果负责，而不是推卸责任；当遇到不合理要求时，项目经理要敢于说不，而不是牺牲团队成员的利益。

只有项目经理有担当、不居功，团队成员才会愿意和他并肩作战，一起通过项目做出好成绩。

16.4 加强项目风险管理

项目风险指的是那些可能影响项目目标实现的客观不确定性事件或因素。

虽然我们不希望看到项目风险，但是项目风险在项目中却是客观存在的。而且，项目风险一旦发生，就很可能导致项目成本增加，项目周期

延长，甚至导致项目失去控制，项目目标彻底无法实现。因此，对于项目，尤其是比较复杂的项目，项目经理一定要加强项目风险的管理。

简单来说，项目风险管理所要做的就是提前识别项目风险，制定并采取相应的应对措施，对项目风险进行有效的控制，将项目风险对项目目标的负面影响降到最低。

项目风险管理并不是一个阶段性的工作。在制订项目计划时，我们就可以预见一些项目可能存在的风险；在项目进行的每个阶段，我们也会分析出新的项目风险。所以，项目风险管理的工作会贯穿在整个项目过程中。

而在实际操作过程中，项目风险管理可以大致分为风险识别、风险量化、制定应对措施和风险监控四个步骤。这四个步骤的工作交叉并行。项目经理在对已知风险进行监控时，还要不断注意识别新的风险，然后对新发现的风险进行评估，并制定相应的应对措施。

（1）风险识别

风险识别就是识别或预估项目进行过程中可能出现哪些影响项目目标实现的风险。

常见的互联网产品项目风险有以下几大类。

需求风险：需求内容含糊不清、需求内容不完整、没和需求方确定需求、需求没有充分达成共识、需求变更频繁、缺乏有效的需求变更管理

流程等等。

成本风险：项目成本估算不准确、团队成员专业能力不足、团队成员临时生病或离职、外部合作沟通渠道不顺畅、内部沟通成本增加等等。

技术风险：关键技术问题无法快速攻克、新业务的开发经验不足、性能上要求过严、开发或管理工具选择不当、使用新的开发技术或开发方法、硬件存在不足等等。

管理风险：项目经理协调能力不足、项目计划不完善、项目经理对项目跟进不积极、对外做不切实际的承诺、项目流程发生变化、团队氛围不和谐等等。

外在风险：关联项目未能按时完成、产品触发政策法规、市场环境发生变化等等。

（2）风险量化

风险量化主要是通过对风险出现的概率和风险对项目的影响进行评估，以确定项目风险的等级。

（3）制定应对措施

制定应对措施就是针对每个项目风险制定具体的有效对策，以便风险发生时团队能够做出快速回应。

风险应对措施主要有三种——避免：彻底消灭风险，使风险不会发生；减缓：降低风险发生的概率或降低风险对项目的影响；吸纳：接受风

险发生带来的后果。

(4) 风险监控

风险监控就是在项目过程中，对风险的变化情况进行全程监控，观察风险是否变大、变小或消失，同时观察是否有新的风险出现，然后根据情况按需要调整风险应对方案。

16.5 做好每个项目的项目总结

项目经理在完成一个项目之后，应该做好项目的总结工作。

通过系统地分析、总结每个项目，项目经理会发现很多类似的问题总是在不同的项目中反反复复地出现，而其中很大一部分问题都是有方法可以避免的。这样的总结对于我们大有裨益：首先，对于项目经理来说，通过总结，项目经理的经验教训得到了系统化的积累，项目管理技能获得提升，对项目的管理也将更加得心应手；其次，对于公司来说，如果能够将项目总结得出的经验方法进行更大范围的分享，或是将其落实到具体的制度规范或流程中，那么将来所有的项目都将从中受益。

因此，项目总结并不是很多人认为的可有可无的工作，它是帮助我们持续地改进项目工作的好方法。

但是，项目总结没必要做得那么复杂。将项目过程的方方面面全部记录下来，事无巨细，是完全没有必要的。项目总结除了评估项目是否达成项目的阶段性目标和项目团队成员的表现情况外，重点应该总结项目过程中哪些地方做得好，可以如何保持，哪些地方存在问题，可以如何避免，哪些地方存在不足，可以如何提升。

完成了项目总结，项目经理的项目管理工作也就基本完成了。

第17章 结构化发散思维

在日常工作中，产品经理需要依靠头脑中的知识和智慧来解决一个又一个的问题，或是达成一个又一个的目标，例如，降低产品的用户流失率，探索新的产品模式，发现新的市场机会，为活动出个好点子，等等。因此，是否能够快速找到解决问题或达成目标的方法，也就成为衡量产品经理个人能力的重要标准之一。

但是很多时候，当我们面对这些问题或目标时，我们的脑子里不是一片空白，什么也想不出来，就是似乎有很多想法，却怎么也捕捉不到，抑或是思绪犹如一团乱麻，相互纠缠交错，怎么也理不出个头绪来。在这种情况下，如何才能能够让脑力更加充沛，提升大脑思考的效率呢？

我工作实践中的大量经验表明，有一种思维方法在这方面是非常有效的。这种思维方法，我们可以称之为“结构化发散思维”。

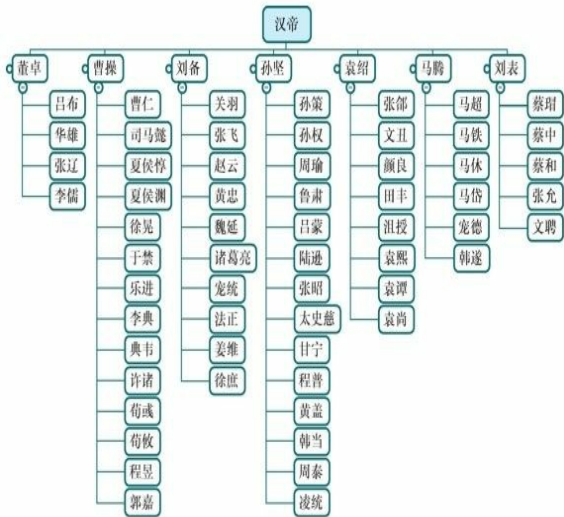
17.1 什么是结构化发散思维

英国心理学家爱德华·戴勃诺博士将人的思维方法分为两类：垂直思维和水平思维。垂直思维也就是我们所说的逻辑思维，这种思维方法是在一个固定的范围内，按照一定的思考线路一步一

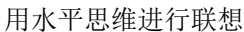
步地去思考；而水平思维又称为发散性思维，它是相对垂直思维而言的，指的是在思考问题时摆脱旧经验、旧意识，冲破常规的束缚，提出富有创造性的见解、观点和方案。

垂直思维和水平思维有很大的区别。垂直思维是按部就班地分析问题，它要求分析的每一步骤都是正确无误的；水平思维是跳跃性地思考问题，它不会封堵任何思考的方向，也不会否定任何新的想法。也就是说，垂直思维追求的是想法的确定性和正确性，而水平思维则是追求想法的可能性和丰富性。

这两种思维方法各有所长，它们在我们的实际工作中都有非常大的用途。垂直思维逻辑性强，我们可以用这种思维方法来整理资料、记笔记、写总结报告、做会议记录、设计组织架构和进行项目管理等；而水平思维跳跃性强，我们常用这种思维方法开展头脑风暴和进行产品创新等。



用垂直思维设计组织架构



而结构化发散思维就是这样一种将逻辑思维
和发散性思维有效结合的思维方法。

结构化发散思维是指我们在寻求解决问题或

达成目标的方法时，一边不断地从不同的方向进行发散性思考，打开思路，快速积累新想法，一边通过逻辑思维对已有想法进行梳理，建立起想法之间的内在联系，进而发现更多有效的思考方向。结构化发散思维的原理，简单来说就是：从新想法中总结新的思考方向，再从新的思考方向发散出新想法，如此循环反复，直到系统地穷尽我们所能想到的所有方向和想法。

17.2 结构化发散思维思考的步骤

下面我们结合具体的问题来说明进行结构化发散思维思考的具体操作步骤。

这里我们要用到一个简单而实用的工具——MindManager。MindManager是一款思维导图软件，该软件能够让我们方便地记录脑中的各种想法，并进行创新和分享，非常适合用来进行发散性思维思考。另外，用它绘制的图形有清晰、易管理和易扩展的层级结构，所以平时一些诸如整理资料、记笔记、进行项目管理之类的主要运用逻辑思维思考的工作也可以用它来完成。

那么，如何用MindManager进行结构化发散思维思考呢？

首先，我们要确定思考的中心主题。思考的中心主题就是我们进行此次思考的主要目的，它

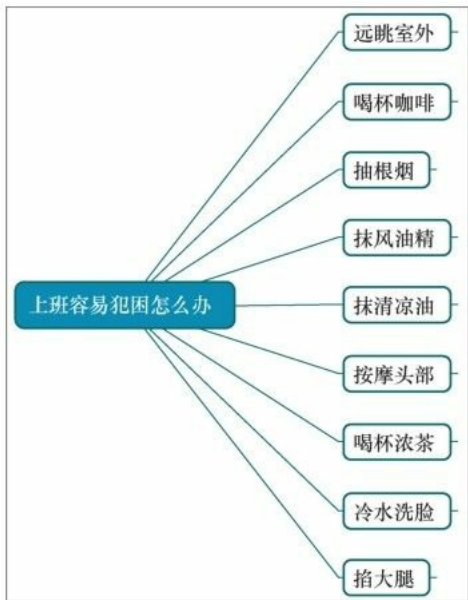
将作为我们思考的出发点，我们所有的思考内容都将围绕它而展开。中心主题的确定会让我们的思考更加有的放矢，避免思绪像无根的浮萍一样漂浮而无所依，最后变得杂乱无章。

确定的中心主题必须是清晰的、具体的。如果我们思考的目的是为了找到解决问题或达成目标的方法，那么我们就必须明确具体的问题是什么或具体的目标是什么——为了便于理解，下面我们就以“解决上班容易犯困的问题”为主题来举例。

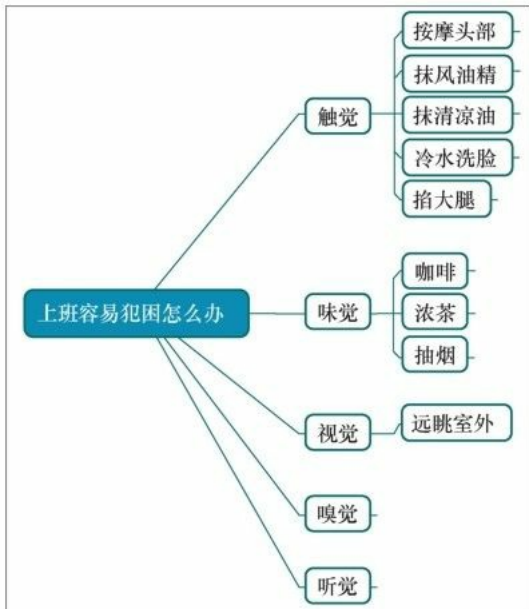
确定了中心主题，我们大脑的思考旅程就可以正式开始了。将中心主题或中心主题的核心信息画在思维导图的正中间，接下来我们就围绕这个主题来进行思考。

一开始，我们的大脑通常处于混沌状态，思路还没完全打开，也没有清晰的思考方向。这时候，我们可以先进行发散性思考，尝试去寻找一些想法，并在这些想法瞬间闪现时将它们记录下来。

在这个过程中，大脑不应该受到任何的约束，我们可以任凭想象力去驰骋；对新的想法也不做任何的否定和批判，尽管有些想法看起来明显是荒唐的、不现实的，我们仍然应该将它们记录下来，因为这些疯狂的想法可能会在之后帮助我们找到其他靠谱的新想法或新方向。



经过一轮的发散性思考，我们可以找到一些零散的想法。通过分析这些想法，我们会发现它们之间常常有着共同的特征。将有共同特征的想法归并在一起，我们就可以找到一些清晰的思考方向。因此，我们接下来的工作就是辨别这些想法之间的内在联系，并对它们进行合理的分类。



这个分类过程要严格遵循“相互独立，完全穷尽”的原则，即MECE（Mutually Exclusive Collectively Exhaustive）原则。

“相互独立”要求同一层级的分类结果相互之间是明确独立的，不存在交叉重叠。分类发生重

叠往往是由于我们在同一层级里采用多个标准去进行分类造成的。同一组信息可以有很多不同的分析角度，分析的角度不同，分类的结果也不同。如果我们同时基于多个角度的分析去分类，那么分类结果就难免会发生重叠。例如，下面第一张图中对服装的分类结果就有重叠——春装、夏装、秋装和冬装都包含了童装，这就是因为在分类过程中，我们无意识地同时按照“目标客户的年龄层”和“衣服适穿的季节”这两个标准去对服装进行分类。因此，要确保同一层级的分类结果间“相互独立”，我们在分类时就必须采用单一的标准，且这个标准应该是清晰的。



有重叠的错误分类



相互独立的正确分类

“完全穷尽”则要求分类结果是完整的、周密的。每一层级分类完成时，我们都得询问自己，是不是把所有情况都想到了。只有确定没有任何遗漏，那么分类结果才算是“完全穷尽”。

遵循MECE原则对已有的想法进行分类之后，我们会发现一些全新的思考方向，比如，当我们看到触觉、味觉、视觉刺激的一些方法可以帮助我们提神时，就会自然地思考是否有嗅觉、听觉刺激的方法也可以帮助我们提神——这时候，我们再沿着这些新方向进行发散性思考就能够轻易地获得一些新想法。

就这样，不断地从新想法中总结新的思考方向，再从新的思考方向发散出新想法，循环反

复，我们会明显感觉到我们的分析能力和创造能力被全面调动起来，思路一下子就打开了，对问题的思考越来越全面，思维脉络越来越清晰，思考的速度也越来越快……所有在我们大脑中若隐若现的或是深藏在大脑深处的想法，最终都清晰地显示在一张像大网一样的全景图中。

上班容易犯困怎么办

(发生前)预防

心理 自我心理减压

生理

饮食

吃

吃什么

该吃

- 碱性食物
- 含蛋白质高的食物
- 含钾量高的食物
- 维生素

不该吃

- 油腻食物
- 热性食物
- 含碳水化合物高的食物

怎么吃

- 午餐不要吃得饱
- 下午茶时间可吃点东西补充能量

喝

多喝水

睡眠

提升睡眠质量

中午睡个午觉

运动

加强锻炼

(发生后)缓解

外界影响(刺激)

触觉

- 按摩头部
- 抹风油精
- 抹清凉油
- 冷水洗脸
- 冲凉水澡
- 拍大腿
- 扇耳光

味觉

- 咖啡
- 浓茶
- 红牛
- 抽烟
- 酸梅

视觉

- 室外
 - 远眺室外
- 室内
 - 富有生机花草
 - 艳丽的饰物

嗅觉

- 富有新鲜空气
- 使用香薰

听觉

- 听音乐
- 听笑话
- 听小品

自身调节

- 伸懒腰
- 走动走动
- 找人说话
- 唱歌

最后，直到这张网铺到足够大的时候，我们就可以开始收网了——对每个想法进行一一甄别，确定哪些是可行的或有价值的，哪些是不可行的或是无价值的，去除不可行的和无价值的想法。这时候，那些我们一开始就觉得非常不靠谱的想法也完成了“垫脚石”的使命，就可以被抛弃掉。

另外，为了方便后续可以集中资源优先执行那些好的想法，我们通常还会对可行的想法进行横向对比，确定优先级，并做上相应的优先级标记。

17.3 结构化发散思维的优势

虽然用MindManager进行结构化发散思维思考的操作并不复杂，只要牢记几个要点，每个人都能够熟练地运用好它，但是我们可以看到它在帮助我们寻求解决问题或达成目标的方法上，效果却是非常明显的。

首先，它可以激发大脑思维的潜能，快速打开思路。在用发散性思维进行思考时，我们常常会遇到一个问题，那就是：发散性思维允许我们冲破束缚、天马行空地去想象，但如果我们一时找不到思考的切入点，那么我们的思路就只能像

无头苍蝇一样盲目乱窜，一旦长时间捕捉不到灵感，那么我们会变得迷茫，并且很难从这个困境中抽离出来。而用结构化发散思维进行思考则不同，我们在寻求更加丰富的想法的同时，会不断地用逻辑思维推导出思考的方向，然后沿着一个个方向去探索。因此，我们的新想法越多，能够发现的方向也越多；思考方向越多，能够发散出来的想法也越多。这样，大脑的思维潜力就被激发出来，思维能力获得了极大的提高。

其次，用MindManager进行结构化发散思维思考可以提升大脑处理、分析大量信息的能力。所有的想法都根据相互间的内在关联进行系统而有序的分层、分类管理，并以一目了然的可视化的图形形式来展示。借助这张结构图，我们不仅可以提纲挈领，从全局把握所有信息之间的联系，而且可以很方便地对各个方案进行对比，找出重点，快速地做出决策。

由此可见，结构化发散思维是一种非常有效的思维方法。对于从事脑力劳动的产品经理来说，熟练掌握这样一种思维方法，对于提升工作效率显然是大有裨益的。

互联网是一个高速发展、充满活力的行业，新理念、新技术、新模式、新产品……不断涌现，层出不穷，所以在这个行业，互联网公司要想跟上行业发展的步伐，乃至引领整个行业的发展，就必须通过不断创新来保持强有力的竞争力。

如果一家互联网公司不具备创新的基因，或是丧失了创新的能力，那么它就会被一个个竞争对手所超越，直至最终被市场淘汰，就犹如逆水行舟，不进则退。因创新不足而导致从巅峰跌落到低谷的剧情在这个行业里总是不断地反复上演着：雅虎，曾经是互联网当之无愧的霸主，由于固步自封，对行业新环境、新变化反应迟钝，几年来几乎没有推出一款能够获得市场认可的产品，如今风光不再，一蹶不振；Digg，作为社交媒体先驱，曾经是美国硅谷最闪耀的一颗创业新星，但是随着Twitter和Facebook的爆发，在经历多次不受用户欢迎的改版之后，用户大量流失，最后只能以区区50万美元被收购。

对于互联网公司来说，创新能力直接关系到自身的核心竞争力，乃至生死存亡。而那些能够长期处于领袖地位的公司都有着一个共同的特征，那就是具备持续不断的创新能力。这些公司有着完善的创新体系来确保自己能够源源不断地

获得创新想法，并将其成功付诸实施。Google就是这样一家非常重视创新的公司，公司的每个工程师甚至可以有20%带薪的自由支配时间来试验自己的新创意，而提出颠覆性创意的员工还能够获得巨额的奖励，这些政策直接促使Google内部诞生了Gmail等一系列颇受用户好评的成功产品。

是的，创新非常重要，但它又非常困难。互联网公司努力打造创新的文化，营造创新的氛围，但这些还远远不够，能否高效创新最终还得依赖公司的每个员工个体。所以互联网公司在挑选员工时，往往会要求他们具备一定的创新意识和创新能力。而产品经理作为产品团队的核心成员、产品的专职管理人员，更要肩负起产品创新的主要职责。

那么如何才能高效地进行产品创新呢？创新之所以困难，是因为它看起来玄之又玄，让人感觉无从下手。可是如果我们能够掌握创新的一些基本知识，那么创新还是可以很自然地被实现的，关键就在于我们是否能够端正创新的态度，遵循创新的一般规律，并掌握一定的创新技巧。

[18.1 微创新的重要性](#)

说起产品创新，我们自然而然地会想起苹果

公司，以及苹果公司那些横空出世、让人们眼前一亮并为之疯狂的产品。谁也不能否认，苹果是全球最有创新精神的公司之一：iPod改变了传统音乐产业的游戏规则和人们听音乐的方式；iPhone重新定义了手机，开启了一个全新的智能手机时代；iPad则直接颠覆了传统的电脑使用方式……

这颗“苹果”仿佛有着一一种魔力：一方面，它可以洞悉并抓住那些别人无法轻易察觉的人性需求，然后创造出一种全新的产品，让人们的生活方式为之改变；另一方面，它还可以同时创建一套自己的游戏规则，彻底颠覆旧产业模式，打造全新的产业生态系统。

苹果的这种创新是颠覆性的，它会让人感到心潮澎湃、激动不已。也正是因为这种颠覆性创新给人的感觉太过美妙，所以我们常常会在创新时陷入一个误区：一味地追求颠覆性创新，总想着像苹果一样创造独一无二、前所未有的杀手级新产品，而对于产品上的微创新，投入的热情则明显不足。

所谓的微创新，并不像颠覆性创新那样以焕然一新的方式满足人们的关键需求，而是从现有产品的细节地方着手，提供更加新颖而灵活的功能，让用户使用产品更加方便、更加简单。比如，视频网站的“记忆上次播放位置”功能，能够

让用户再次进入上次同一视频的播放界面时，自动将播放进度定位到上次播放的位置，方便用户继续观看该视频；下载软件的“智能限速”功能，能够根据当前网络活动状态动态调整下载软件的网络占用，避免因下载软件抢占网络带宽能力过强，而导致其他软件无法正常连接网络；输入法的“智能纠错”功能，能够在用户输入常见的错误时匹配出正确的结果，让用户更方便地获得想要输入的文字。这些就是很有价值的微创新。

虽然微创新在提升用户对产品的兴趣度上效果并没有颠覆性创新那么明显，但是微创新对于产品的意义却丝毫不亚于那些颠覆性创新。

首先，微创新同样能够带给用户感动。还是以苹果的产品举例。我们如果经常在公共场所使用笔记本电脑，那么就很可能会有这样的遭遇——笔记本正连着充电器充电，突然有人走过时不小心绊到了电源线，电源线拉扯着笔记本，笔记本直接就从工作台上摔到了地上。苹果注意到了这个问题，于是发明了MagSafe电源适配器，MagSafe以磁性方式连接电源线和笔记本，当受到的外力过大时，电源线接头就会和电脑断开，这样就有效避免了电源线拉扯笔记本的问题。MagSafe体现了苹果对产品细节和用户体验的重视。如果我们也能够像苹果一样，着眼于用户的“痛”，对产品的细节进行创新处理，那么哪怕

这些创新非常微小，它们仍有可能感动到用户，让用户对我们的产品留下深刻的印象。

其次，大量的微创新也能够给产品带来明显的差异化竞争优势。在互联网行业，产品靠颠覆性创新迅速崛起的案例并不少见，Facebook、Twitter、Pinterest都是这方面的典范。但是，随着互联网技术水平的不断提升，产品功能的模仿变得越来越容易。当一个颠覆性创新的产品上线后，市场上就会出现大批的竞争对手竞相模仿，所以颠覆性创新仅仅只能给产品带来市场先发的优势，除非产品在先发之后能够一骑绝尘远远地将所有的潜在竞争对手甩开，否则这个创新并不能确保产品在市场上一直处于领先的位置。例如，土豆网是中国最早上线的视频分享网站，于2005年4月正式上线。用户可以通过网站轻松发布、浏览和分享视频作品，新颖的模式一下子吸引了大量的用户。但是随着视频成为互联网的热门领域，视频分享网站越来越多，土豆网没过多久就被晚它一年起步的优酷网所超越。所以说，想在互联网行业靠某个颠覆性创新一招无敌于天下几乎是不可能的。当一个市场领域走向成熟后，同类产品拼的更多的是产品细节上的微创新——对比不同的视频分享网站，主体功能基本相差无几，只存在一些细节功能间的差异，但正是这些大量微小的，甚至是非常不起眼的变化，叠

加在一起构成了完全不同的产品体验。百度、Google每年有数百次的算法调整，这些调整中大部分是我们都很难明显察觉到的，但正是这些持之以恒的微小变化让其他搜索产品很难在短时间之内超越它们的搜索体验。

总体来说，产品创新无论是大还是小，对于产品来说都是有价值的。颠覆性创新能够让产品显得与众不同，在市场上快速异军突起；而微创新如果能够契合用户的需求，往往也能够带给用户小小的惊喜，让用户对产品产生好感，而且虽然每个微创新对于提升产品价值的效果并不明显，但是当这些微创新积累到一定数量级时，它们也能够明显地提升产品的竞争优势。因此，我们在产品创新时，切忌好高骛远、一味地追求颠覆性创新，切忌过于自负、看不起那些产品上的小改进，而应该踏踏实实地将更多的热情投入到产品的微创新中，毕竟持续的微创新要比颠覆性创新来得更加容易一些。

18.2 创新发生的一些规律

创新过程最大的问题就是它没有固定的套路，无法按部就班地实现；我们似乎只能依靠运气进行创新，运气好时则灵感接踵而至，运气差时则半个点子也想不出来。那么创新是不是真的

完全没有规律可循呢？其实不然，分析那些成功创新的案例，我们仍然会发现它们所经历的过程还是有着诸多相似之处的。

创新都是长时间专业思考的结果

很多人都有这样的经历，我们反反复复地思考一件事情，在大脑中拼命搜寻新的想法，却怎么也找不到结果，可当我们停止了思考去做另一件事情时，一道灵光在脑海中一闪而过，一个令人兴奋的想法就突如其来地诞生了。创新的灵感往往出现得就是这么突然，很多时候我们甚至都来不及反应去抓住它。因此，我们通常会认为灵感是可遇而不可求的，我们唯一能做的就是每次创新时默默祈祷着它的眷顾，就像古时候迷失在黑夜大海中的孤舟上的人们，焦灼地期盼着远方能够突然出现灯塔一般。

事实上，创新的灵感并不是凭空出现的，它是建立在前期大量思维活动的基础上的。在创新产生之前，我们已经进行了大量的思考，在大脑中积累了一定的不易察觉的思维成果；而当我们停止了思考去做另一件事情时，我们的潜在思维也还在继续地进行着；最后，当这些思维达到了一个临界的程度时，它们就会在某些外部条件的诱发下产生质的飞跃，这时候灵感就出现了。这个过程就像火山喷发，在火山积蓄能量时，我们很难从外部察觉到它的变化，也无法确定它什么

时候会喷发，所以当火山突然喷发时，我们就会惊讶于它的突如其来。灵感的出现也一样，看似偶然，实际却是必然的。

但是，也不是所有思考的努力都能够结出我们所想要的创新果实。一个没有物理方面知识积累的人，即使脑袋被树上掉落的苹果砸出几十个大包，也不可能像牛顿那样想出万有引力来；同样，一个平时不怎么下厨房的人也很难在大脑中产生烹饪技术方面的创意灵感。这些事实充分说明，思考的人所拥有的经验和知识与他所能创新出的成果有着直接的关系。思考的人只有具备某领域的经验和知识，才有可能在该领域有所创新。他所拥有的经验和知识越丰富，他能够获得创新灵感的机会就越大。

总而言之，只有基于丰富的经验和知识，通过一段时间认真的思考，创新才有可能发生。正如著名科学家钱学森所总结的：人不求灵感，灵感也不会来，得灵感的人总是要经过一长段思维的苦苦思索。

创新在一些适宜的情境下更容易被诱发出来

即使我们经历了长时间的专业的思考，我们仍然不可能控制创新的那些点子，让它们在我们需要的时候就从我们的脑海中蹦出来。不过庆幸的是，我们会发现，当创新发生的条件已经成熟

时，在一些情境下创新发生的概率要远远高于我们正儿八经苦苦思考的时候。

这样的情境常见的有两种：

一种情境是当我们的身心足够放松的时候。比如，我们在睡觉前、刚睡醒时、散步中、听音乐时、洗澡时……创新的灵感常常就会不经意间闪现。这些时候，我们或是正在休息，或是正在从事一些轻松的活动：一方面，我们的心理没有太大的压力，所需的体力消耗也不大，身心处于非常放松的一个状态，有利于大脑中氧气的供给；另一方面，外界信息对大脑思维活动的干扰被降到了最低，我们的精力也相对比较集中。这就为最大限度地发挥大脑潜能提供了非常有利的条件，当大脑高效地运转起来时，灵感自然就更容易被诱发出来了。

不过每个人自身的实际情况不一样，适合自己的通过让身心放松来诱发灵感的方式也会有所不同：艺术大师达芬奇习惯在夜深人静的时候躺在床上任由思绪翱翔；喜剧之王周星驰说他的电影中很多经典的台词和桥段都是在洗澡时想到的；诗仙李白则是“斗酒诗百篇”，杯酒下肚，豪情万丈，妙语横生。

与身心放松的情境相反，另一种情境就是当我们处于紧张或危急的情况下。在一些千钧一发的时刻，我们强迫自己静下心来冷静地思考，往

往能够奇迹般地快速找到解决所面临问题的方法，这也就是我们经常所说的“急中生智”。急中能够生智是因为：当我们面对挑战或威胁时，大脑会产生一系列的生化反应，交感神经系统会迅速释放出大量的肾上腺素，心跳随之加速，血液循环加快，这样更多的氧气会被输送到大脑，有利于最大限度地发挥大脑思维潜力，对问题的思考也就更容易有所突破。当然，急中生智是有前提的，那就是要临危不乱。如果不能够冷静地思考问题，那么即使我们处于高度兴奋的状态，也不可能“急”出灵感来。

创新的灵感常常是在其他事物的启发下出现的

很多好点子都是因为我们无意中接触到了某个事物，然后大脑瞬间高速运转一下就联想到的。这样的例子在我们的现实生活中可谓比比皆是，最被人津津乐道的就是牛顿因苹果从树上落下而产生了灵感，最后发现了万有引力。

为什么我们对一个问题进行长时间的思考始终找不到好的答案，而一个看似毫不相关的事物的出现却可以马上给我们带来灵感呢？我们在思考问题时通常有着自己固定的思路，这些习惯性的思路会将我们的思维视野局限在一定的范围之内，不利于我们产生新的想法，最后导致我们深陷困境之中；而外来事物的出现则能够帮助我们

打破现状，当我们发现这个事物和我们所面对的问题之间的内在联系时，一条全新的思路就出现在我们的面前，沿着这条思路展开一系列的联想，就很有可能产生前所未有的新想法。

事物能否对我们起到启发的作用，关键就在于我们是否能够敏锐地察觉到事物和我们所面对的问题之间的内在联系。相传鲁班到山上寻找木料，手不小心被小草划破了，渗出血来。“这么不起眼的小草怎么会这么锋利呢”，他仔细端详了一下，发现小草叶子边缘长着密密麻麻的锋利的小齿。他又想：要是用带有许多小锯齿的工具来锯木头，不就可以很快地锯断木头了？根据这个想法，后来鲁班就发明了锯子。很多人都曾被小草划破过手，却唯独只有鲁班受到启发而发明了锯子，这就是因为只有他将“割破手”和“伐木”联系在了一起，发现了它们之间的内在联系。

要完成这种非常跳跃的联想是非常困难的，普通人根本不可能由“割破手”联想到“伐木”。但是，鲁班出身于世代工匠的家庭，从小就跟随家里人参加各种土木建筑工程劳动。可以想象，他不仅积累了丰富的实践经验，而且平时脑子里想得最多的也是劳动过程中遇到的种种问题，所以当他的手被割破时，就会很自然地联想到伐木劳动。由此可见，如果我们经常性地思考某个领域

的问题，那么当我们接触到一些和我们所思考的问题相关的事物时，这些事物就很可能启发我们的思维，给我们带来灵感。

很多好点子都不是一步到位想到的

1957年10月，前苏联发射了第一颗人造地球卫星。美国约翰·霍普金斯大学应用物理实验室的研究员在看相关新闻的时候，突然有了一个想法：我们是不是可以监听下这玩意的声音？于是他们开始不断调试接收器的接收频率，果然他们收到了人造卫星在外太空中发出的无线电信号。他们非常兴奋，便用录音机录下了这些“哔哔”声。这时，他们注意到信号有着微小的频率变化。他们马上意识到这是卫星和观测站的相对运动产生的多普勒效应，紧接着他们就想：如果所接收信号的多普勒频移曲线与卫星轨道有着一一对应的关系，那么只要能够获得卫星的多普勒频移曲线，不就可以确定卫星的轨道了。就这样，他们不久就绘制出了卫星环绕地球的精确轨迹。后来，又有人提出：既然通过已知观测站的位置可以知道卫星位置，那么反其道而行之，如果知道卫星的位置，应该也能测量出地面上接收者的所在位置。很快，他们通过验证发现卫星定位是完全可行的。就这样，基于该理论，通过不断的技术优化，全球定位系统（GPS）就诞生了。

GPS改变了我们的生活，是一个非常了不起的创新，但是这个创新的过程并不是一蹴而就的。和GPS一样，很多好点子都不是一下子就被完整地想出来的，刚开始它们往往只是一些非常不起眼的点子或不成熟的想法，人们基于这些想法不断地延伸思考，直到在某个时间点完成了关键性的一步，一个闪光的点子才最终诞生。

在这个过程中，最关键的是谁能够坚持着完成那关键性的一步。蒸汽机并不是瓦特发明的，在他之前，已经有了纽科门蒸汽机，但是它耗煤量大、效率低，工作起来非常吃力。瓦特对它进行了一系列的改进，比如分离式冷凝器、汽缸外设置绝热层、用润滑油润滑活塞等等，使蒸汽机的效率提高到纽科门蒸汽机的3倍多，这才发明出了现代意义上的蒸汽机。最早的电灯也不是爱迪生发明的，但是爱迪生通过成千上万次的试验，找到了最合适的灯丝材料，并构建了最早的电力系统，这才使电灯得以广泛使用。

现代蒸汽机的发明促成了工业革命的发生，电灯的发明大大推动了人类的发展，但这么深远的影响显然是最早提出蒸汽机、电灯设想的人所无法预料到的。在创新的过程中，我们不应该轻易地否决那些看似不靠谱的点子，也不应该嫌弃那些小点子，更不应该对别人的点子抱有偏见，因为即使是一个看似异想天开的想法，都有可能

成为另一个伟大创新的垫脚石。

18.3 如何高效创新

不同创新所经历的过程有着诸多相似之处，这就说明创新还是有迹可循的。虽然创新永远不可能像解数学题一样按照公式一步一步地推导出结果，但是如果我们能够遵循创新的一些规律，那么仍然可以有效地提高创新的效率。

那么有哪些方法可以帮助产品经理更高效地开展产品创新的工作呢？

不断积累经验和知识

创新者所拥有的经验和知识与他所能创新出的成果有着直接的关系。产品经理在互联网产品领域所拥有的经验和知识越丰富，他能够获得创新灵感的机会也就越大。

产品创新是以一种全新的方式满足用户的需求，进而为用户创造新的价值。换句话说，产品创新事实上就是新颖的产品功能与用户需求互动的一个过程——无论产品的功能多么新颖，只有能够更好地满足用户需求，为用户带来新的产品使用价值，这个产品上的创新才算得上是一次成功的创新。

这就要求产品经理必须具备两方面的经验和知识。

一是对用户需求的理解。创新的重要来源就是用户需求。苹果如果没有注意到电源线拉扯笔记本的问题，就不会发明MagSafe电源适配器；鲁班如果没有参加过土木建筑工程劳动，就很难想到发明锯子来提升切割木头的效率。同理，产品经理要想在产品上有所创新，首先要做到的就是对产品所在领域的用户需求如数家珍——用户一直以来有哪些需求，随着行业和时代的发展新出现了哪些需求，还有哪些潜在需求；这些需求分别是在什么场景下出现的，用户寻求这些需求满足的迫切程度如何；这些需求的满足会给产品带来多大的影响……

二是对产品原理的理解。确定了用户需求，还得知道怎样的产品功能能够更好地满足用户需求。只有明白每个产品成功的原因，才能够更有效地创造出成功的产品。产品经理要在产品项目的实践中不断地总结成功和失败的经验，同时多阅读产品分析、评论的文章，吸收别人对产品的正确见解，逐步构建起自己的完整的产品知识体系。

对于产品经理来说，在产品创新的过程中，这两方面的经验和知识都是不可或缺的。这就好比一个厨师要创造一个新的菜品，他一方面要清楚怎样的菜品别人会喜欢；另一方面还要具备高超的烹饪技艺，缺了任何一方面的经验都是不行

的。

更加主动地思考

创新的灵感不会自动出现，它们是我们长时间思考的结果。产品经理要想有更多的创新成果，就必须充分发挥自己的主观能动性，倾注更多的激情和汗水去思考。“不积跬步，无以致千里”，中间一次次的失败看似徒劳，但它们却是我们抵达成功彼岸必须经历的过程。只要在这个过程中不轻易被失落、沮丧击败，就终究有可能收获创新的果实。

传说大发明家爱迪生给自己安排了提出新想法的定额——每十天要有一项小发明，每半年要有一项大发明——以此来保证自己的创造力。无论这个传说是不是真的，爱迪生生平拥有1093项专利，这足以说明他是一个非常努力思考的人。而传说中的这种做法也是值得我们借鉴的，如果我们每天都能够预留充足的时间，让自己可以独立地思考产品方面的问题，那么长时间坚持下来，必然会有所回报。

从这个意义上来说，产品经理所负责产品所在的领域最好是自己感兴趣的领域，比如爱好美食的人正好负责一款与美食相关的产品，喜欢旅行的人正好负责一款与旅行相关的产品。由于自身对这方面感兴趣，他们就会有很大热情去思考这款产品，走路时想，洗澡时想，吃饭时想，

甚至睡觉中都在想，这样他们就会比其他人更有机会在创新上获得成功。

寻找适合的创新情境

我们在某些情境下创新的效率会远远高于平时，所以通过让自己在适合的情境下进行思考来提升创新的效率是可行的。这样的方法中比较好操作的就是调节身心，让自己在非常放松、舒适的情境下思考，以营造出更容易激发灵感的环境。

我们可以采取一些手段，将外界对我们思维的影响降到最低，确保大脑不用分散过多的精力去处理外界那些繁杂的信息，同时我们还要将内心的忧虑、精神负担等负面情绪暂时抛开，这样慢慢调节身心到足够放松的状态，就可以提高我们潜在思维的活跃度，让大脑更加积极地思考问题。

具体能使身心感觉放松的方法是因人而异的，这只能靠每个人自己的主观感觉去判断。有的人喜欢把自己关进一个不受外界打扰的小房间，关上灯静静地思考；有的人喜欢一边练着瑜伽，一边听着舒缓的音乐冥想；有的人喜欢在晚上散步时思考问题；有的人喜欢搭上环城的公交巴士，坐到后排的位置上，然后任由思绪自由翱翔。

不轻易批判否定

在创新的过程中，我们常常会凭借经验轻易地否定一些想法。越是经验丰富的人，越可能如此，因为他会笃定自己的判断是正确的，这样做是在节省时间。但事实上，这种习惯对于创新工作来说是非常不利的。

首先，经验常常会误导我们。科学家曾做过这样一个实验，把三只蜜蜂和三只苍蝇同时放进一个瓶子里面，然后将瓶子平放，让瓶底朝着有亮光的地方。结果，蜜蜂全部聚集在光线最强的瓶底，不停地碰撞瓶底寻找出口，一直到力竭身亡。而苍蝇则不一样，它们刚开始也是朝着瓶底飞，但当它们发现飞不出去后，就开始改变方向，寻找新的出口，不一会儿就全部从瓶口飞出来了。蜜蜂和苍蝇都有这样的经验——出口的地方必然光线比较明亮，但是经验很多时候都不是绝对正确的。随着时代的发展和外部环境的变化，很多过去的经验可能已经存在历史的局限性，所以在创新时，我们应该像苍蝇一样，适时地放弃那些固守的逻辑，经常换个角度重新思考问题，从更多途径去尝试，这样才能获得更多成功的机会。切忌像蜜蜂一样，轻易否定一些方向或想法，否则很可能就会将自己逼入困境当中。

其次，很多好点子都不是一下子就被完整地想出来的，它们往往是从一些表面上看起来不成熟或不起眼的点子中提炼出来的。比如，3M公司

计划研制一种新胶水，结果发现发明的胶水黏性太弱而无法用于粘接物体，但后来这种新胶水还是被证明是有用的，它就是我们现在用到的便条纸上的粘胶。

总而言之，我们要把那些我们认为不起眼、不成熟的点子当成创新过程中有价值的成果；一旦自己想到或别人提出新的点子，不要马上批判否定，找个地方将它们逐一记录下来，有空的时候就回过头来对它们进行研究、思考——要知道一个点子可能帮助我们连带想出好几个新点子，这样我们就可以源源不断地产生新的想法。

充分利用外界信息

我们稍作留意就会发现，我们的灵感除了一部分来源于独立思考以外，另外很大一部分则诞生于日常的一些会议当中。当一群人聚集在一起，分享各自的最新信息和见解的时候，我们常常会受到别人的启发而想到一些新的点子。

出现这种情况的原因很简单。每个人拥有的知识和经验，以及掌握的最新资讯，都是不一样的。当一个人思考问题的时候，我们的思路会比较狭隘，思维也会比较僵化；而当一群人在一起做分享和讨论的时候，就能够很好地规避这些问题，我们的思路会变得更加开阔，相互之间的知识、经验、资讯可以互补，当大量的信息和想法持续刺激着我们的大脑时，就能够不断地碰撞出

新的灵感火花来。

由此可见，利用外界信息来开拓自己的思路是一种非常有效的创新方法。唐代著名诗人李贺就非常注重到生活中去发掘诗作为素材。他每次外出都会骑一瘦马，带一个背着破锦囊的小奴，然后边观察生活边思索，吟得佳句，就马上用随身携带的笔砚写在纸上，投入囊中，回到家后再慢慢整理。正是这种方法为李贺带来了源源不断的创作灵感，让他为后世留下了大量诸如“雄鸡一声天下白”，“黑云压城城欲摧”，“天若有情天亦老”的传世佳作。

当然，今天我们不可能像李贺那样骑着马每天到处瞎逛，那么我们如何才能获取更多的外界信息来激发灵感呢？在平时，我们可以多和来自不同背景的人进行交流，从这些不可预测的交流中获得思考的新思路；我们可以多观察周围的事物，尤其是产品目标用户的生活，留心那些意外出现的来自外界的刺激；我们可以多接触与产品相关的资讯，比如，如果负责女装的购物网站，就可以多看看与女装相关的杂志、书籍、电视剧等等；另外，如果面临一个特别紧迫的问题，我们还可以召集一群同事开展头脑风暴，通过群体的脑力激荡，快速挖掘新想法……诸如此类的方法有很多，只要有心，我们就可以从外界源源不断地获取更多的新思路、新灵感。

学会“模仿加改良”

我们渴望创新，但是创新确实很困难。除非我们能像爱迪生一样天资卓越且勤奋有加，否则能想出的好点子也只是凤毛麟角。不过，有句话说得好：凡是你想不到的，你的对手都会帮你想得到。所以平时我们可以多多留意行业里最新的产品资讯，看看别人都在做什么新产品，从中获取新的灵感，或是直接模仿并改良别人的产品。

在实际工作中，用“模仿加改良”的方法在别人产品的基础上进行进一步创新，是我们获取产品创意的重要来源。这种方法最大的优点就是非常高效，因为相较于凭空寻找创意，在已有创意的基础上进行简单的改良要容易得多。就像短篇小说之王蒲松龄写《聊斋志异》时，他专门在家门口设个茶棚，免费请人喝茶，但要求喝茶的人给他讲一些奇闻异事，然后他再把听来的故事加工润色后记录下来，就写成了这部中国古典文言短篇小说的巅峰之作。蒲松龄采用的创作方法就是“模仿加改良”，很多故事并不是他自己想出来的，而是他搜集来改良而成的，这才能够让他在最短的时间内积累起如此广泛的素材。

虽然这种方法很高效，但是或许会为很多人所不耻。他们认为把别人辛辛苦苦想出来的点子占为己有，是抄袭，是盗窃！

首先，我们要明确“模仿加改良”并不等同于

抄袭。

我们主张的“模仿加改良”重点是要对已有产品进行改良，或是增加一些新的功能，或是修改一些不足的功能，或是对已有功能进行重组，最终要使产品变得更加完美，以更好地满足市场需求。从这个意义上来说，“模仿加改良”也是一种创新，只是表现形式通常是一些微创新。但是，无论如何，改良的结果必须让用户直观地感受到这是一个全新的产品，而不是对另一个产品的简单复制。

正如乔布斯所说，“Good artists copy; Great artists steal”（能工摹其形，巧匠摄其魂）。“模仿加改良”的核心理念不是要求我们简单地拷贝别人产品的功能，而是要借鉴别人产品的原理，理解别人为什么这么做，哪些地方做得好，哪些地方做得不好，然后取其精华，去其糟粕，并加以必要的改进。如果我们做到这个层面，就已经不是简单的抄袭者了。比如，Google并没有发明搜索引擎，而是采用了一系列措施（如用网页权重级别判断网页的重要性，使搜索结果的相关性大大提升）让搜索引擎变得更加友好，所以人们不会认为Google是个抄袭者；百度也没发明搜索引擎，只是借鉴了这一模式，专注于中文搜索，并进行一些本土化创新，所以人们也不会认为百度是个抄袭者。

其次，“模仿加改良”有助于推动行业各领域的发展繁荣。

伟大的创意通常是经过不断地进化才形成的，GPS、蒸汽机、电灯等伟大创意走向成熟的过程都无一例外。而事实证明，更多人贡献各自的智慧则能够有效地加速这个进程。当一个优秀的创意出现时，不同的人可以跟进模仿，学习先进的理念经验，然后在此基础上，结合自己的智慧对它做进一步的改进，这样就可以促使创意很快地从“优秀”升华为“卓越”。比如，在Facebook之前，Friendster、MySpace等社交网站已经存在了，而Facebook显然从这些先行者身上获取了成功的经验，并从它们的错误中吸取了教训，最终取代它们成为了“社交网络”的代名词，并让社交网络的浪潮席卷了全球。

因此，只要不是简单的抄袭，模仿优秀的产品并不是一件可耻的事情，相反，它是我们快速获取好创意的一条捷径。

18.4 四个比较实用的创新技法

人们一直在寻求可以直接产生创新成果的技巧和方法。创新领域的专家通过研究大量成功创新的案例，也确实总结出了一些行之有效的技法。下面我们结合一些案例，简单介绍四个比较

实用的能够提升我们创造力的创新技法。

加减法

加减法是通过增加现有事物某个属性的属性值，让它变多、变长、变大、变快.....或是减少现有事物某个属性的属性值，让它变少、变短、变小、变慢.....从而使现有事物发生较大改变的一种创新技法。比如，把轿车加长就有了加长轿车，把裙子长度裁短就有了超短裙。

2004年4月1日，Google宣布将推出1 GB存储空间^①的免费电子邮箱服务Gmail。当时主流的电子邮箱服务都只提供2 MB或者4 MB^②^③的免费存储空间，Gmail邮箱的容量相当于它们的好几百倍，所以大家都以为这只是个愚人节玩笑，但Google真的给用户带来了惊喜。而事实证明它的策略是正确的，Gmail这个后起之秀最终凭借超大的存储空间和全新的特殊功能，迅速在电子邮件服务市场获得了一席之地。

2010年1月，苹果在iPhone取得成功之后，又向市场投入了另一颗重磅炸弹iPad。iPad和iPhone的功能相差无几，连操作系统也是使用最初为iPhone设计的iOS，可以说iPad基本上就相当于一个放大版的没有通话功能的iPhone。但是，屏幕大小尺寸的调整却给用户带来了焕然一新的产品使用体验，所以两款产品的定位也完全不同，一个是智能手机，一个是平板电脑。最终，

这款在发布之初被讥讽为“大号iPhone”的产品，销售异常火爆。更为重要的是，它还开启了一个全新的平板电脑时代，直接颠覆了传统的电脑使用方式。

社交网络风靡全球时，基本上所有的社交网站和应用都有自己的“关注”和“朋友”系统，并且会不断地给使用用户推荐可能认识的人和可能感兴趣的人，目的只有一个，那就是让用户建立更多的线上关系。但社交应用Path却反其道而行之，它把自己定位为“私人网络”，最多只允许用户设置150个好友，鼓励用户和最亲密的人建立起更加紧密的网络关系。新颖的定位和优秀的用户界面设计迅速为Path带来了一大批拥趸，让Path成为社交领域一股不可小觑的力量。

这几款产品都是通过加减法来进行创新的，Google是通过对邮箱存储空间的大小做加法来创新的，苹果是通过对手持设备的屏幕大小做加法来创新的，Path是通过对可设置好友人数的多少做减法来创新的。类似的通过加减法来进行产品创新的例子还有很多，比如，秒杀相当于将商品的购买时间缩短到某一秒，博客、微博、轻博客主要通过用户可展示内容的丰富程度来区别相互间的产品定位……

替代法

替代法是用新元素替代现有事物的旧元素

（功能、方法、原理、组件、形状、材料等），从而让原有事物产生新效果的一种创新技法。比如，用食品级木浆纸和食品级PE薄膜来替代价格较贵的杯子材料，就做出了价格便宜的一次性纸杯。

微信刚推出时最吸引用户的就是它的“对讲功能”，即可以发送语音信息。相较于传统的用文字发送短信，用语音发送信息显得更加方便，而且所表达的内容也可以更加丰富，所以这种新奇的沟通方式迅速成为了一种新的潮流。而这个功能的创新就可以理解为在发送信息的信息形式上用语音替代文字而形成的。

百度和Google的图片搜索中都有一个按图搜索功能，用户使用图片就可以搜到和这张图片近似的图片搜索结果。通过这个功能，用户凭借一张已有的图片就可以找到它的最初来源、原始版本及相关信息、不同分辨率的版本、不同更改的版本和所有有这张图片的网页，而这些是按关键字搜索所无法实现的。按图搜索功能的创新就是让用户可以使用图片代替文本进行图片搜索。

第一代iPhone一面世，即被大家誉为“上帝手机”。它的一大亮点就是超大的多点触控显示屏幕。在这个屏幕上，人们通过手指的触摸操作就可以轻松控制一切。而到了第五代iPhone（iPhone 4S），它最吸引人们的就是Siri语

音助理（虽然功能还不完美）。Siri能够明白你对她说的话，然后回答你提出的问题或执行你提出的任务。iPhone这两次创新的思路是一样的，都是用更先进的输入方式替代现有的输入方式——在iPhone之前，主流的手机输入方式是按键输入，第一代iPhone则是触屏输入，iPhone 4S的Siri是语音输入。相对于传统的键盘的输入方式，触屏输入显得更加和谐自然，语音输入更是大大简化了手机操作。这种人机交互方式的创新一直是高科技产品的关注重点。相信随着科技的不断发展，我们还会看到更加智能化、更加让人惊艳的方式替代现有的设备信息输入、输出方式。

组合法

组合法是将两个或两个以上的现有事物的元素（功能、方法、原理、组件、形状、材料等）巧妙地组合在一起，从而产生新事物或是让原有事物产生新效果的一种创新技法。比如，铅笔装上橡皮头就成了带橡皮头的铅笔；将衣服和裙子裁剪在一起就有了连衣裙；将卡片机体积小巧的优点和单反相机画质出色的优点融合在一起，就产生了微单这种介于单反相机和卡片机之间的跨界产品。

陌陌是一款基于地理位置的移动社交应用。它的使用非常简单，首先通过地理位置搜到很多

附近的人，然后就可以和他们打招呼、聊天了。从产品功能上来看，陌陌就相当于传统交友功能和地理位置功能的组合。显然，这两个功能的巧妙组合产生了很好的化学反应——有了位置信息，交友变得更加真实，而且新鲜、有趣。正是基于这一创新，再加上顺应了移动互联网兴起的浪潮，辅以有节奏的微博营销策略，陌陌最终在市场上取得了不俗的成绩——2011年8月正式上线，上线一年即宣布用户数突破1000万。

Instagram也是一款移动应用，它提供给人们一种快速、出色、有趣的方式来与好友分享照片，分享生活。Instagram上线仅一周就获得了10万注册用户，此后更是发展迅猛。不过Instagram的功能看起来一点都不复杂。它的创始人Kevin Systrom一开始就选择了“做减法”，砍掉了很多功能，只保留了最基本的功能。这些基本功能可以分为三部分：拍照，可以随时随地拍照；滤镜特效，可以为拍好的照片添加滤镜特效；分享，可以分享照片到各大主流社交网络。我们会发现，这三部分功能是有有机组合在一起，相辅相成的：首先，基于移动设备的Instagram让拍照变得非常方便，用户不需要携带单反相机或卡片机，在任何时间、任何地点都可以随手拍照，这一点让Instagram这个平台可以产出海量的照片；其次，Instagram提供了很多经典有趣的滤镜特效，这些

特效可以让用户的那些平庸的照片变得惊艳、有趣，这又进一步确保了平台上照片的质量；最后，用户可以将照片分享到Twitter、Facebook、Flickr、新浪微博等各种社交网络，让更多好友看到自己拍的照片，获得用户的认可，并与自己进行互动，这样用户就会有动力源源不断地拍摄新的照片。这三部分功能构成了一个完美的闭环，可以说缺了任何一个环节，Instagram都不可能获得现在的成功。显然Instagram做到了，而且让整个流程简捷而顺畅。2012年4月，Facebook宣布将以10亿美元收购Instagram。

组合法是一个非常有效的创新技法，但是从本质上来说，任何一款产品都是由不同的功能组合而成的。那么如何才能通过功能与功能的组合让产品产生焕然一新的效果呢？首先，这些功能的组合要是人们意想不到的，至少别的产品之前没这么做过；其次，功能间的组合要能够产生化学反应，带来 $1+1>2$ 的效果。

逆向法

逆向法是从与常规思路相反的角度去解决问题，从而使原有事物产生让人耳目一新的效果的一种创新技法。比如，在手机功能越来越丰富的市场趋势下，反其道而行之，就可以推出功能单一的手机来针对老年人市场。

对于社交类产品来说，让更多用户在线上建

立关系是产品赖以生存和发展的基础。传统的用户建立关系的方式是“双向确认”，即一方发起加为好友的请求，另一方同意后，双方就建立了好友关系。Facebook就是要求用户这么做的。那么社交网络上建立的关系必须是双向的吗？Twitter告诉我们，答案是否定的。Twitter在这一环节创新性地采用了“单向关注”的模式，你可以直接关注别人，成为他的粉丝，这样就可以接收他所发出的动态信息，同样，你也会被别人所关注。相较于“双向确认”，“单向关注”建立起来的关系相对较脆弱，但却可以更广泛。你可以关注所有想关注的人，包括明星、政要、行业领袖等，而无须得到对方的批准；也可以让更多人看到你发出的信息，而不仅仅限于你认识的那些好友。通过这样一张织得密密麻麻的关系网，信息的传播变得非常迅捷，这也是很多重大新闻都是由Twitter第一时间曝出来的原因。2011年9月，Facebook模仿Twitter的“单向关注”模式，推出了一个“订阅”的新功能——通过该功能，用户也可以获得Facebook上那些非好友的状态更新。

在在线旅行服务领域，传统商业模式是旅游服务网站提供一个信息平台，将各产品提供商的酒店、机票等信息实时汇总到一起，用户比较这些信息后选择想要的酒店或机票，然后按照公布的价格付款，网站则从中提取佣金或赚取差价。

美国的Expedia和中国的携程网、去哪儿网都采用这种模式。但是该领域的全球老大并不是这些网站，而是Priceline。Priceline提供了一种完全不同于传统模式的服务——“Name Your Own Price”（自助定价）。简单来说，这个服务就是用户针对网站上某个产品提出希望的价格，然后产品提供商会反馈用户这个出价是否被接受，如果被接受，那么交易达成，用户不得反悔，必须接受这次交易。它与传统模式最大的区别在于，传统模式是“卖方定价”，而该模式则是“买方定价”。对于具有时效性的旅行产品来说，产品越接近保质期，它的使用价值就越小。比如机票越临近登机，它的实际价值就越小，而一旦飞机起飞，它的实际价值就变成0了，所以在临近产品保质期时，产品提供商是能多卖出一份是一份，这时候产品的价格就可以定得非常低。因此，自助定价模式有几方面非常明显的优势：对于用户来说，他们往往能够以非常低的价格买到希望的产品；对于产品提供商来说，他们不仅可以获得比固定价格更多的期望利润，而且能很好地保护自己的品牌（因为只有成功拍到产品的用户才能看到交易的价格）；对于网站来说，低价的产品能够吸引大量喜欢占便宜的用户，并形成良好的口碑效应。基于这些优势，Priceline在运用这一模式的过程中迅速成长起来。2008年10月，

Priceline的股价仅仅50美元出头；2011年2月底，其股价已接近470美元。在2010年福布斯全球2000强公司榜单中，这家仅3000多名员工的公司赫然位列联想、百度之前，而且盈利能力还远超后者。

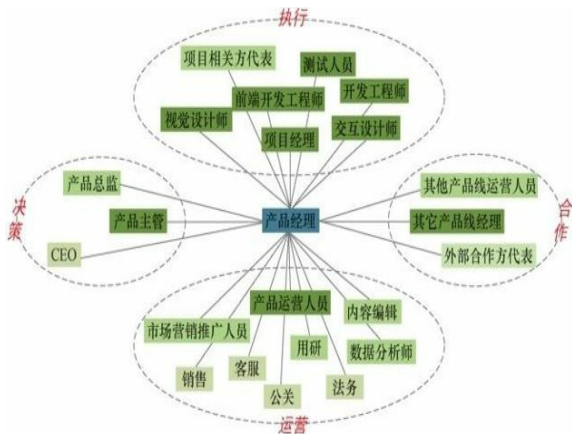
任何需要团队协作的工作都离不开人与人之间的沟通。在我们的工作中，沟通发挥着不可替代的作用。首先，我们通过沟通来交流各种有价值的信息：良好的沟通让我们可以获得充分而准确的信息，基于这些信息，我们才能够清晰地思考问题，并做出正确的判断和决策；良好的沟通可以让团队成员在思想上达成共识，在行动中协调步骤，充分发挥团队的力量，更高效地实现工作目标。其次，我们通过沟通来建立和改善团队成员之间的人际关系，良好的沟通能够有效提升团队的凝聚力和战斗力。

但是，良好的沟通并不容易做到。我们会发现，实际工作中很大一部分的问题都是因为沟通不良引起的，那些原本可以通过有效的沟通来避免的问题总在不断地出现；很多人也因为沟通能力不足而显得工作不称职。

具备良好的沟通能力对每个工作者来说都是非常有必要的，对于产品经理来说更是如此。

沟通是产品经理最主要的日常工作之一。要顺利完成自己的工作，产品经理需要与众多不同部门的不同角色进行沟通。在研发产品之前，产品经理要和产品主管、公司高层沟通，确定要研发哪些产品功能，采用怎样的产品策略；在研发产品的过程中，产品经理要和项目经理、开发工

工程师、设计师、测试人员等角色沟通，协调如何高效、快速地实现项目目标；在产品上线之后，产品经理要和运营人员、推广人员等角色沟通，确定如何一起做好产品的用户运营和内容运营工作；另外，产品经理还少不了要和公司内其他产品线的产品人员、运营人员沟通，协调不同产品间如何相互配合，协同作战。



产品经理日常沟通对象

我们会看到，在一个正规的互联网公司的组

织结构中，产品经理往往扮演着沟通枢纽的角色。他们一边要通过沟通收集各种信息，根据这些信息做出正确的产品决策；一边还要通过沟通及时向其他角色分发重要信息，协调落实具体工作。如果产品经理不能做好沟通的工作，那么大量的信息就会堵塞在产品经理这里，进而导致组织里信息交流不及时、不充分，因沟通不良产生的问题就会层出不穷，很多工作的进展也会磕磕碰碰。

因此，一名优秀的产品经理必须是一名优秀的沟通者，具备良好的沟通能力。

19.1 如何有效沟通

工作中大部分沟通的目的是为了交流信息，但信息的传达不可能百分之百完成。因为种种原因，如沟通双方的沟通能力不足，沟通过程存在外界干扰，等等，信息的传达总会有一定的损失。通常一个人只能说心里所想的80%，而对方听到的最多只有60%，真正理解的只有40%，到具体执行时，只剩下20%——这就是大家常说的“沟通漏斗”现象。因此，我们必须采取适当的方法来尽可能降低“沟通漏斗”对沟通效果的影响。

高效沟通有很多方法和技巧，在沟通过程

中，产品经理尤其要注意以下几点。

选择合适的沟通方式

沟通方式的选择很重要，选择合适的沟通方式可以让沟通事半功倍，而不合适的沟通方式则会让沟通的效率、效果大打折扣。所以在实际工作中，产品经理不应该拘泥于使用某一两种沟通方式，而是要根据具体情况选择最合适、最有效的沟通方式。

常见的沟通方式有：面对面沟通、会议沟通、电话沟通、IM（即时通信工具）沟通、E-Mail（电子邮件）沟通。

（1）面对面沟通

面对面沟通有几个优势。

采用面对面沟通，信息的传达快速，同时还能第一时间获得对方的反馈。

面对面沟通能够传达的信息容量大，信息形式也非常丰富。沟通者不仅能够通过对方说话的内容了解对方想表达的内容，而且能够通过对方的动作、表情、眼神、语气等肢体语言来理解对方的意图。

相对于其他沟通方式，沟通者在面对面沟通时注意力往往更加集中。

适合面对面沟通方式的情景包括以下几个。

相互距离很近时，大部分的沟通都应该面对面沟通以提高效率。

讨论复杂问题的解决方案。

合作谈判或解决争议。

指正对方工作中存在的问题。

（2）会议沟通

会议沟通的优劣势如下所述。

会议沟通是面对面沟通中的一种，具备面对面对面沟通的所有优点。

会议沟通能够在最短的时间实现群体信息和智慧的共享。

会议沟通能够在最短的时间统一团队思想和行动。

为了在群体面前更好地表现自己，会议沟通中的沟通者积极性往往较高。

会议沟通最明显的缺点就是成本较高，一些主题不清晰、组织不给力的会议会浪费与会者大量的宝贵时间。

适合采用会议沟通方式的情景包括以下几个。

讨论复杂问题的解决方案，如针对某问题的头脑风暴。

统一团队的思想或行动，如确定项目范围、制订项目计划、项目沟通制度讨论等。

传达重要信息，如高层向团队说明战略的调整、项目组成员相互通报任务进度等。

（3）电话沟通

电话沟通的优势如下所述。

电话沟通和面对面沟通一样，也能快速地传达信息，并快速获得反馈。

相对于面对面沟通，电话沟通则不受地理距离的限制。

适合采用电话沟通方式的情景包括以下几个。

相互距离较远，但想马上了解一些情况或讨论比较简单的问题。

相互距离较远，之前已通过邮件做了初步沟通，现在要做更加深入的讨论。

（4）IM沟通

IM沟通的优势如下所述。

通过IM沟通，信息可以随时发送，而不用受过多条件的限制。

沟通相对比较随意。

相对于电话沟通，信息接收者可以选择不立即对收到的信息做出反馈，所以信息发送者不用担心会打断信息接收者的工作。

适合采用IM沟通方式的情景包括以下几个。

相互距离较远，想了解一些情况或讨论比较简单的问题，但事情本身不紧急。

一些简单的、结论性信息的告知，如某项工作已完成。

分享一些不紧急或不重要的信息，如分享行

业资讯、讨论团队周末活动主题。

（5） E-Mail沟通

E-Mail沟通的优劣势如下所述。

电子邮件可以随时发送，而不受过多条件的限制。

电子邮件沟通的信息容量大，能够全面、清晰地表达复杂的问题。

电子邮件沟通的内容保存时间长，可以作为沟通的凭证，方便后续的查询、核实。

通过电子邮件沟通，接收邮件的人可以有较长时间的思考。

通过电子邮件沟通，发件人往往无法快速获得对方的反馈，沟通效率较低。

电子邮件沟通缺乏感情色彩。

适合采用E-Mail沟通方式的情景包括以下几个。

只有通过文字、图片、表格等书面形式才能表达清楚的复杂问题，如近期产品数据波动原因分析，产品合作方案等。

需要对方先花一定时间思考的复杂问题，如某重大问题解决方案评估。

后续可能或一定会查询、核对的信息，如某讨论会结论、已确定的产品需求文档等。

一些正式性的通知，如产品发布告知等。

总体来说，几种沟通方式各有优劣，没有哪

种沟通方式一定是最好的，我们要根据实际情况来做选择。通常情况下，对于个体之间的沟通，能当面沟通的，尽量不要用电话或IM沟通；能用电话或IM沟通的，尽量不要用E-Mail沟通——我们常常看到，两个人就面对面坐着，还用即时聊天工具你一句我一句地讨论一个紧急的问题，这种做法就非常不可取。如果一些问题比较复杂，不容易用口头语言表达清楚，那么可以优先选择用E-Mail进行沟通，在必要的时候再辅以口头沟通的方式。而会议沟通则比较浪费时间，如非必要，尽量不要随意召集会议。

沟通内容要简明扼要

在沟通过程中，人们的注意力是非常有限的。双方在口头沟通时，如果一方噼里啪啦说了一堆都没说到点子上，那么另一方就很难再集中精力和他进行有效的沟通，甚至还会变得非常不耐烦。尤其是在快节奏的工作环境下，加上手头的工作被突然打断了，这种情绪就会更加明显。用电子邮件沟通也一样。很多人每天都会收到大量的工作邮件，少则几十封，多则成百上千封，如果无法快速理解一封邮件的主要内容，那么这封邮件多半就会被直接忽略掉。

因此，无论采用哪种沟通方式，对于工作中的沟通来说，沟通的内容一定要简明扼要。正确的沟通方法是一开始就直奔主题，然后围绕一个

个要点以最简单明了的方式进行表达，不拐弯抹角，不说废话，也不提毫无新意的论调。

沟通内容要主次分明

沟通内容不仅要简明扼要，还要主次分明。通过对沟通内容进行适当的梳理，可以让沟通内容思路清晰、主次分明，这样更有利于沟通对象快速地理解沟通信息，提升沟通效率。

下面以电子邮件沟通为例，来简单说明如何做到沟通内容的主次分明。首先，标题要用一句话表明邮件的主题，帮助收件人一目了然地获悉邮件的大概内容。明确的标题可以让忙碌的收件人决定是否有必要第一时间查看这封邮件，合理安排工作时间，而标题不明确的邮件则会让人生厌。所以邮件标题不要写“有个建议”，而应该写成“对项目沟通例会的一个建议”。然后，邮件正文一开始就要直入主题，用一句话或一小段话概述整封邮件的主要内容。这一句话或一小段话应该起到提纲挈领的作用，收件人通过浏览它就能够完全明白邮件的主要内容，如“10月交易量环比提升了25%，经分析，确定主要原因是网站首页进行了改版，次要原因是移动端产品使用用户有较大提升。相关数据及具体分析如下。”这样的开头能够让收件人快速获取邮件的主要信息，并决定是否有必要继续仔细浏览后面大篇幅的内容。紧接着，邮件正文就可以对开头的概述展开

描述，让收件人了解更多更加详细的内容——当然，这部分的内容往往较多，也应该有主有次地进行编排。最后，一些承载更多细节信息的文件，如数据源文件等，则可以放在附件中，供有需要的收件人查看。另外，邮件中的一些重要细节信息还应该进行特别强调。比如，邮件要求收件人在某个具体时间点之前必须给予相关的反馈，那么相关的文字就可以用不同颜色的字体处理，以区别于其他文字，防止相关收件人遗漏了这条重要信息。这样，这封邮件的内容在整体上的主次就非常分明，收件人阅读起来效率就会非常高。

用对方的语言

产品经理经常要和组织里不同工作岗位的人员进行沟通，不同人员在组织里扮演的角色不同，他们习惯的沟通方式也有很大的不同，所以要提升沟通的效率，产品经理沟通时要尽量使用对方熟悉的、易于理解的语言。具体来说，就是用不同的语言与不同类型角色的人员进行沟通。比如，开发人员一般比较理性，在与他们沟通产品需求时，他们更关注的是功能的流程和具体逻辑，如果产品经理的表述非常没有逻辑性，那么整个沟通的过程就一定会是磕磕碰碰的；反之，如果能用开发的一些专业术语，逻辑严谨地进行阐述，那么沟通就会事半功倍。

积极反馈，切忌自以为是

在沟通过程中，作为主动沟通的一方，要把沟通的内容表达清楚；而作为被动沟通的一方，在接收到信息后，要积极反馈，确定自己的理解是否和对方所要表达的一致，切忌自以为是，想当然。

为什么一定要这么做呢？这是因为对于同样的信息，信息的输出者和信息接收者很可能有着不同的理解。造成这一结果的可能原因有很多，或是输出者表达得不够充分、清晰，或是输出者传送了过多的不必要信息，或是沟通过程受外界干扰严重，或是输出者和接收者有较大的思维差异，等等。

有一个故事就很能说明这个问题。主持人访问一名小朋友，问他：“你长大后想要当什么呀？”小朋友天真地回答：“我要当飞机驾驶员。”主持人接着问：“如果有一天，你的飞机飞到太平洋上空熄火了，你会怎么办？”小朋友想了想说：“我会让飞机上的人绑好安全带，然后我背上我的降落伞跳出去。”现场的观众听到这个回答哄堂大笑，都觉得这个小朋友太“精明”了。主持人看到小朋友两行热泪夺眶而出，就继续问他：“为什么要这么做呢？”小朋友认真地回答道“我要去拿燃料，我还要回来！”

像这样的沟通误解在我们的实际工作中也是

屡见不鲜。最常见的一幕就是，老板简单交代了一件事情，下属听得不是很明白，但又不想让老板觉得自己领悟能力差，或是出于其他考虑，也就没再追问，而是凭着自己的理解去揣摩老板的意思，结果雷厉风行地把事情做完了，交差时却发现做出来的东西并不是老板想要的，最后只能怯生生地说：“我以为你当时说的是……”

很多时候，都是因为我们太过于想当然，少问了一句，而给自己和别人带来了一系列的麻烦。所以为了提升沟通效率，我们在沟通时要不断询问不清楚的地方，在沟通的结尾要总结对方所说的要点，并逐一和对方进行确认；如果对方是要你去完成一个任务，那么除了确定清楚任务的具体内容外，最好还要确认任务的目的，明确的目标能够更加准确地帮助你理解对方的真实意图，让你更加顺利地、甚至超出对方期望地完成对方传达的任务。

19.2 如何消除沟通中的分歧

产品经理大部分的工作靠自己一个人是无法独立完成的。在做出产品上的决策之后，产品经理还需要说服相关的人认可、支持这些决策，并且配合自己去完成相关的工作。但是，决策永远不可能让所有人满意，在这个过程中，分歧是难

以避免的。不同人在组织里扮演不同的角色，涉猎的知识、掌握的信息会有所不同，看问题的角度也会有所不同，再加上归属不同的利益团体，个人性格及职业素养的差异，对同一个问题持有不同意见也就再正常不过了。

那么，产品经理如何才能在沟通中消除这些分歧，快速地和对方达成共识呢？

用心倾听

有效的沟通始于倾听，沟通时我们首先要做的就是用心倾听。

倾听表示我们愿意客观地考虑别人的看法，让对方感觉受到了尊重，有利于建立融洽的关系，这样对方也会更加愿意接纳我们的不同意见；倾听才能让我们掌握双方看法的一致之处，以及分歧的症结，然后有针对性地消除分歧，实现真正达成共识的目标，而不是将自己的观点强加于别人；倾听可以让我们在沟通中留下更多的空间去思考。

那么如何做好倾听呢？在倾听时，我们要做到以下几点。

第一，沟通态度要真诚。在别人说话时，不要做不相关的事情，不要东张西望，不要斜视对方，不要双手抱胸……总之，要避免一切容易让对方觉得你心不在焉、无精打采、冷漠、不耐烦、抗拒和傲慢的行为举止。

第二，不要强行插话，随意打断对方讲话。在别人表述完整的观点时，不要因为想强调一些细枝末节，或修正对方无关紧要的错误而插话；不要未等对方讲完就按照自己过往的经验妄加评论、批评；更不要突然转移话题。

第三，鼓励对方把话说清楚。在倾听时，如果对方表述不够详细、完整，或是我们听漏了、没听清、没理解，或是我们想要了解更多信息，澄清一些问题，那么我们就要在合适的时候，迅速提出疑问或要求，鼓励对方把话说清楚。

第四，给予对方的讲话必要的反应。当对方的讲话告一段落时，我们可以发表一下自己的意见，提出相关的问题，或是简单复述下对方所表达的重点，这样可以让对方知道我们一直在听他说话，并且完全理解他所说的。

第五，从对方的讲话中整理出重点。在倾听的过程中，我们要不断从对方的讲话中整理出重点，包括对方的主要观点，以及支持这些观点的主要论据。这样我们才能够有针对性地和对方进行沟通，提升沟通效率，而不是和对方纠结于那些细枝末节，浪费彼此的时间。

客观对待他人观点

对于他人不同的观点，我们要客观地予以对待。

首先，我们要调整好自己的心态，充分认识

到让不同人表达不同的观点，可以帮助我们完善自己的方案，或是找到更合理的方案，有利于更好地解决问题。在这方面，很多人都会犯一些错误，或是认为自己的观点就是最佳答案，别人的都不如自己，或是认为自己的观点比别人的都重要，或是碍于面子、出于好胜心，一味地只是为了证明对方是错的，全然不顾是否对问题的解决有益。这些不成熟的心理，不仅严重妨碍了正常的沟通，而且从长远来看会制约个人的发展，每个人都应该竭力去克服。

其次，我们要避免对他人意见进行全盘性的否定。全盘性的否定会让对方的内心受挫，甚至会导致对方产生抵触心理，不利于真正达成意见的统一，而且观点不能简单地按“非对即错”进行判断，不成熟的观点也往往有其可取的地方。因此，当我们觉得对方的意见不合理时，我们要避免进行全盘性的否定，可以先表达一下对对方观点积极一面的认可，然后提出不同的看法和意见，这样对方就能够意识到我们是在客观地对待他的意见，也就更容易心悦诚服地接受我们的观点。

最后，我们还得特别注意自己的表达技巧。对他人观点进行反馈时，要尽量用客观的描述而不是直接评价；而发表自己的不同观点时，则最好用建议而不是强硬的表态。

控制讨论有序进行

讨论问题时，我们要有意识地控制讨论的节奏和秩序。

回顾那些失败的沟通经历，我们会发现它们中很多都有一个共同的特征，那就是沟通过程混乱而无序。当我们在讨论问题时，不同人发表大大小小的意见。如果这些意见无序地交错在一起，那么整个沟通过程就会变得异常混乱，结果就是所讨论问题的焦点越来越模糊，而对细节的个性之争则越来越多，讨论也慢慢地陷入僵局。

举个典型的例子：甲、乙两个人讨论该去哪里吃饭。甲说，A餐厅的东西很好吃；乙说，B餐厅的环境更好，而且服务态度很棒。甲说，A餐厅的服务态度也不差；乙说，A餐厅人多，每次都得排队。甲说，B餐厅太贵了，东西也不好吃，还是A餐厅比较划算；乙说，A餐厅有点远。甲说，可以开车去；乙说，那附近停车位很少……

很多时候，我们的讨论就是在这种混乱无序中进行的，有时两人针锋相对，有时你说你的，我说我的，各种意见纵横交错。当讨论的问题具有一定的复杂性，或是参与讨论的人较多时，这一现象表现得就更为明显。在这种情况下，讨论就很难达成共识，即使勉强达成共识，部分人也

是心不甘情不愿的。

那么如何才能解决这个问题呢？要解决这个问题，讨论时就要有人对整个过程进行有效的引导和控制，让它能够有序地推进。具体的做法就是，让讨论一个环节接一个环节地进行，并确保大家在同一环节内只讨论一个话题。还是以选择餐厅为例，当我们在讨论餐厅口味时，就不要去讨论价格、环境等其他因素，直到把口味这一因素讨论清楚了，达成了一定的共识，再进入对下一因素的讨论；而在讨论餐厅口味时也一样，不要你说A餐厅东西怎么怎么好吃，我就说A餐厅东西怎么怎么不好吃，B餐厅的东西怎么怎么好吃，而是应该一起逐一地列举A餐厅口味方面的优点和缺点、B餐厅口味方面的优点和缺点，然后一起客观地做比较。

这样做最大的好处在于，我们对每个环节的讨论都是在同一维度上进行的，避免了话题的随意转换，让整个讨论更加有序；另外，我们还可以把每个话题都讨论得更加充分和透彻，而且这些讨论不是针锋相对地进行的，能够有效避免冲突，让大家都更容易接受最后所得出的客观结果。

当然，这只是我们理想的沟通状态，实际的讨论过程很难如此结构化地进行，但是如果我们能够有意识地对讨论过程进行引导和控制，让它

更有序地推进，那么我们仍然可以非常明显地提升解决分歧的效率。

做到公正公平

要让他人信任自己，对自己心悦诚服，那么我们在每次发表意见和做决定时，就都要做到公正公平。

“公正公平”要求我们平等地对待每个个人和部门，不偏不倚，既要敢于维护自己和本部门的利益，又不侵害其他个人和部门的利益。尤其对于内部团队间的协作，我们更要竭力避免出于私心的勾心斗角、尔虞我诈，因为它们不仅会破坏内部融洽的氛围，而且会给公司带来大量的内耗，有损公司的整体利益。我们要明确沟通的共同目的是为了把工作做好，所以要竭力寻求能够实现双赢的解决方法。当有不可协调的矛盾时，要不偏私，做到以大局为重。

多点换位思考

很多沟通中的争吵都是可以避免的，方法就是多些换位思考，多设身处地地站在对方的立场想问题。

很多时候，我们都过于看重自己和本部门的利益，而忽视他人的利益和难处；过于坚持结果要按照我们的意愿，而对他人的要求则寸步不让。但是，“己所不欲，勿施于人”，当我们这样对待别人的时候，别人往往也会这样对待我们，

最后的结果就是大家吵得耳红脖子粗的，问题却没能很好地解决。

反之，如果我们能够多些换位思考，那么我们就能够更加客观、全面地思考问题。当对方知道我们注意到了他们的需求、难处、不便和问题，并提出了一些建议，或采取了一些措施时，他们也会将心比心地加强对我们的理解。基于更多的理解，再加上不断的协调，问题的解决往往会顺畅很多。

让人觉得你是专业的

在沟通中，如果你能够让人觉得你是非常专业的，那么别人就会信任你、尊重你，也就更加愿意听取你的意见。

所以，对于一些会让我们在沟通时显得不够专业的言行举止，我们就要尽可能地避免。例如：

对自己没有足够的信心，或是畏惧对方，始终以非常低的姿态和对方进行沟通；

说话不直接，总喜欢含糊其辞、拐弯抹角、旁敲侧击，不愿意自己挑明问题的关键；

担心引起对方不悦，或引发一场争辩，使今后无法融洽相处，而不敢拒绝对方的请求；

当对方是自己的上级或对方态度比较强势时，不能坚持自己的观点，不能据理力争；

提出的要求或需求不明确，自己没想清楚就

浪费对方的时间；

考虑问题不全面，漏洞百出，经不起对方的推敲和质疑，没有充足的理由说服对方；

需求频繁变更，决策朝令夕改；

专业技能不娴熟，缺乏相关的经验和常识。

总体来说，要在沟通时给人一种专业的感觉，我们就要做到：沟通前深思熟虑；沟通时态度自信，不卑不亢，能明确地表达自己的要求和观点；当对方有不同意见时，要敢于维护自己的权益；需要自己做决定时，要果断决策，敢于承担后果。

不利用职权

沟通中，切忌利用职权要求他人做事。

有些产品经理在需要他人协助完成一些任务时，常常会说这样一些话：“这个我说了算，就这么干！”“是大老板说了要这样做的。”“我和你们头儿沟通过了，他已经同意了。”这种利用自己或他人的职权来行使命令的沟通方式，通常会引起对方的反感，不利于双方真正地达成共识；即使对方勉强接受了任务，具体执行的积极性也会大打折扣。

虽然很多时候要彻底说服别人是一件非常困难的事情，但是我们仍然要尽力做好它。我们要尊重沟通对象，提供充分的论据来支撑自己的观点，和对方做充分的沟通，尽可能地让对方信

服。即使有的任务真的是老板下达的，我们也要平等地和对方沟通，避免让对方觉得我们是在“狐假虎威”。

控制自己的情绪

在沟通中，我们要注意控制自己的情绪。

理直不需要气壮，理不直时气壮也没有用。负面情绪的出现只会让沟通对象觉得不舒服，让沟通氛围变尴尬，让双方间的关系变得紧张，沟通也就很难正常进行了。所以，在与人沟通时，尤其是当沟通不顺畅的时候，我们要特别注意控制自己的情绪，不要出现情绪化的表情，不要拉高声调，不要过于大声。

当然，对于一些欺软怕硬、蛮不讲理的家伙，有时候给点情绪反而有助于推进沟通的进展，那就另当别论了。

作为一名合格的产品经理，要对数据十分敏感，善于通过数据分析从大量的数据中挖掘出有用的信息，用来指导和改善自己乃至他人的工作，提升工作的效率，创造新的价值。

20.1 数据的作用

数据对于产品工作的重要性，就相当于全球定位系统对于现代战争的重要性。在现代战争中，我们通过全球定位系统从数百公里的高空监视战场上的一举一动，然后对敌人实施精准的打击。如果说全球定位系统是现代战争的眼睛，那么数据就是产品工作的眼睛——脱离了这只眼睛，产品经理也就眼前一抹黑，只能凭感觉和经验来开展工作了，这样所有的工作就会非常被动；而有了这只眼睛，情况就完全不一样了，产品经理可以实时了解用户对产品的使用情况，发现产品存在的问题和机会，有的放矢地制定策略、改进产品……

具体来说，数据在我们的工作中主要有以下一些作用。

了解具体状况

数据可以帮助我们更清晰地了解产品的具体

运营状况。

就像我们用GDP来衡量一个国家和地区的经济发展水平一样，我们也可以用一些数据指标来反映产品的具体运营状况。不同产品的数据指标也会有所不同。比如，一个资讯网站，它的指标就可以包括使用用户数、注册用户数、活跃用户数、新用户占比、PV、平均页面停留时间、跳出率、退出率等等；而一款聊天工具，它的指标就可以包括登录用户数、新注册用户数、最高同时在线人数、人均在线时长、人均聊天次数等等。

Facebook网站的几个数据

- Facebook 有超过 800 000 000 的活跃用户
- 其中超过 50% 的活跃用户 每天 都会登录 Facebook
- 每天有超过 2 000 000 000 个帖子发出
- 并且每天有超过 250 000 000 张照片上传

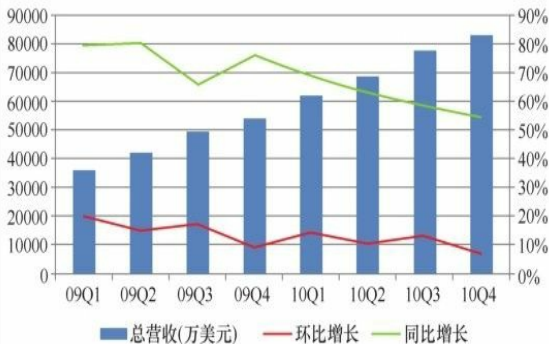
对于任何一款产品来说，相关的数据指标都会有很多，它们从不同的角度来反映产品的具体运营状况。这些指标根据对于产品的重要程度，

可以分为核心指标、重要指标和普通指标三个层次。其中，最重要的自然就是核心指标了。

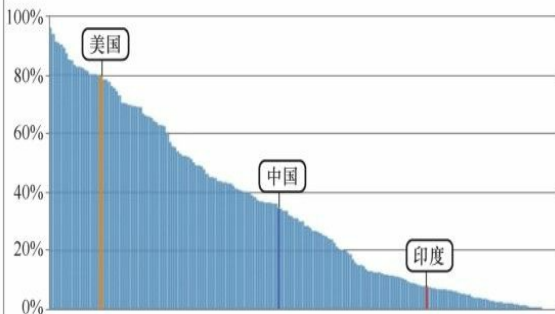
那么哪些指标才是产品的核心指标呢？例如一个电子商务网站，我们最关注的应该是网站的访问用户数或网站PV吗？显然不是，因为即使访问用户再多，产生的PV再高，如果很少用户下单购买商品，那么这也不是我们所期望的；我们最终期望的是能有大量交易在网站发生，所以我们需要核心指标应该是交易金额或交易笔数。所以具体定义，核心指标应该是能够清晰、真实地反映产品核心功能使用情况的指标。

有了这些指标的数据，我们就可以掌握产品的具体运营状况了。但是如果孤立地看每个指标的某个数据，我们仍然无法判断产品运营状况的好坏。这时候，我们就需要为这些指标找一些“参照物”来进行对比。具体的方法有两种：一种是和自己该指标过去的数据对比，如下图中A公司每个季度总营收的对比；另一种就是和别人同一指标的数据对比，如下图中中国互联网用户占人口的百分比与美国、印度及其他国家的对比。

A公司季度总营收



2010年各国互联网用户占人口的百分比



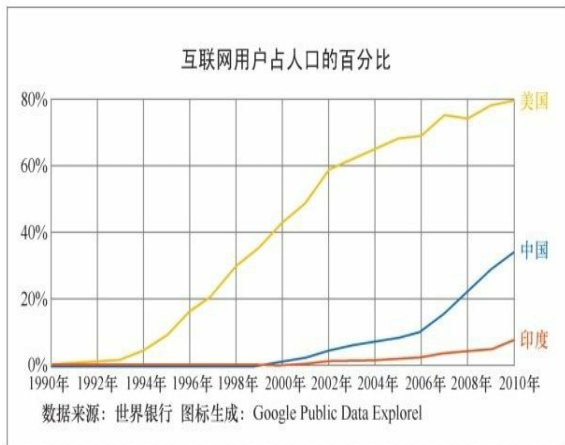
数据来源：世界银行 图标生成：Google Public Data Explorer

预测发展趋势

数据可以帮助我们预测产品或市场的发展趋势。

如果我们掌握了某个指标较长时间充足的数据，那么我们就可以找出它随时间变化而变化的内在规律，这样我们就能够预测出该指标所代表的事物的某方面的发展趋势。比如，根据下图中近几年来中国互联网用户占人口的百分比的变化曲线，我们就可以预测出中国互联网用户仍将快速增长，甚至还能够较准确地预测出2010年后的

几年中国互联网用户的具体规模。



这样的预测分析可以让我们掌握产品所处的生命周期、市场的变化等有价值的信息，帮助我们更好地制定产品策略。例如，如果网店监控到某几款商品销量飙升，那么就可以通过分析预测出买家网购的流行趋势，这样就可以快速对市场变化做出反应，有针对性地上一些新商品，提升销量。

另外，预测分析还常常用于帮助我们制定产品目标和考核指标。相对于采用拍脑袋的方式，

这样确定下来的产品目标和考核指标更加切合实际，也更具有可操作性。

发现存在的问题

数据可以帮助我们发现产品存在的问题。

平时我们会密切关注产品的核心数据和重要数据，并对相关的数据进行深入的分析。在这个过程中，我们就可能发现某些数据存在不合理的地方，比如数据发生突变，变化幅度过大，数值和预期值或行业平均值差距较大，等等。这时候，如果我们能够深入地分析其中的原因，往往就可以发现产品存在的问题。

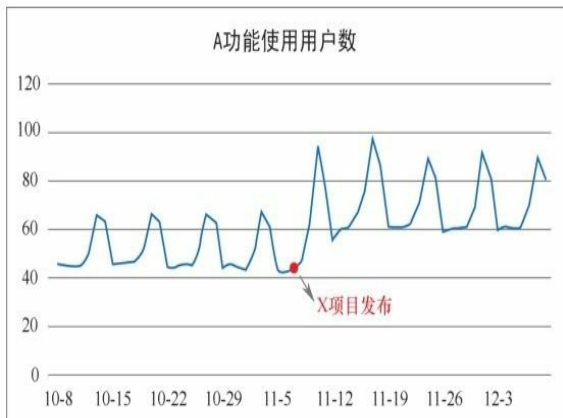
例如，下图显示，D网站的用户在购买商品的最后一个环节（支付环节）的成功率远远低于其他网站，这时候我们就可以推测很可能该网站支付环节的产品设计存在严重问题，导致大量用户使用受挫，最终放弃了支付。

B2C公司关键行为转化率			
	访问到放入购物车	放入购物车到下单	下单到在线支付
行业平均	4.5%	32.6%	25.1%
A网站	6.5%	39.0%	30.0%
B网站	9.0%	35.7%	36.3%
C网站	7.4%	40.1%	30.0%
D网站	7.7%	30.6%	5.3%

评估工作效果

数据可以帮助我们评估实际的工作效果。

我们开展大量的工作来实现我们的工作目标。当这些工作完成时，我们就可以通过数据来评估实际的工作效果，看工作是否完成既定的目标。如下图，通过对比X项目发布前后A功能使用用户数的变化，我们就可以准确评估X项目对A功能使用用户数的促进。



当然，有些工作项目的周期较长，并且每个阶段都会产生一些效果，就像一些运营活动。对

于这些工作，我们还可以在项目过程中实时监控并分析相关数据，然后根据效果及时调整策略，以实现整体项目效果的最大化。

对比不同方案

数据可以帮助我们更好地对比不同方案。

在工作中，我们要实现一个目标通常可以找到很多方案，有时候我们需要在这些方案中做必要的抉择。如果只是凭经验和直觉，最后的决定往往很难站得住脚，还会招来大家的质疑；但如果有关的数据支持，通过从相同角度对比不同方案的实际效果，我们的决定就可以更加正确、可靠。

例如，下图是某个电子商务网站各个推广渠道推广效果的具体数据。通过对比，我们就能够非常明显地看出各个推广渠道的优劣，进而帮助我们更好地决策应该加大哪些渠道的投入，应该改善或舍弃哪些渠道。

推广渠道效果对比								
推广渠道	曝光量	点击量	点击率	成交量	成交率	成交额	成本	ROI
渠道A	53820900	93107	0.17%	669	0.72%	126315	220000	0.57
渠道B	1820065	4209	0.23%	70	1.66%	5800	6402.4	0.91
渠道C	272460	991	0.36%	55	5.55%	5511	778.2	7.08
渠道D	135264	772	0.57%	130	16.84%	11999	3065.5	3.91

了解目标用户

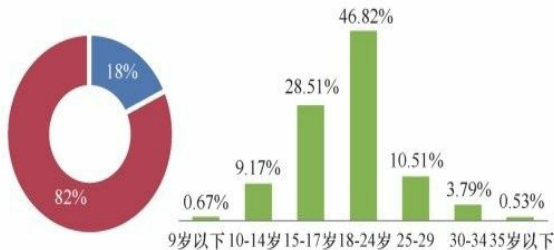
数据可以帮助我们更加准确地了解目标用户。

在产品优化工作中，我们期望更深入地了解目标用户，理解用户真正的需求，发现用户的各种行为偏好，进而做到有的放矢，让产品更好地迎合目标用户，而数据就可以帮助我们更好地完成这项工作。

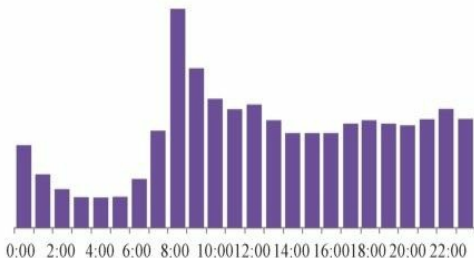
我们最经常的做法就是用数据量化用户的属性特征和行为特征——用户属性特征包括用户的性别、年龄、收入、职业、学历、地域等等，而用户行为特征则关注用户从哪儿来，他们如何看待我们的产品，如何与产品互动，有哪些行为偏好，等等——通过准确量化用户属性特征和用户行为特征，我们就能够有针对性地优化我们的产品了。

例如，下图中，数据显示A网站的使用用户主要是18到24岁的年轻女性，那么网站在设计上就可以结合自己的定位选择比较女性化的配色方案，以迎合年轻女性用户的喜好；数据显示用户用智能手机浏览新闻的高峰时段是8:00到9:00这个时段，所以新闻类移动应用就可以考虑选择在这个时间段向用户推送新闻资讯；数据显示96%的玩家会在家中玩移动游戏，并且他们在家里玩移动游戏的首选地点是床上，所以移动游戏开发商就得考虑床上玩移动游戏的体验。

A网站使用用户的基本特征



用户用智能手机浏览新闻的时段





20.2 数据分析的步骤

数据分析的过程一般可以分为以下几个步骤：确定目标、收集数据、整理数据、分析数据、得出结论和制作信息图。

确定目标

进行数据分析前，我们首先要明确数据分析的目标。

明确数据分析目标就是要明确为什么进行这次数据分析，数据分析要研究的主要问题是什么，期望得到什么样的结果。比较常见的数据分析目标有：评估X项目的实际项目效果；调查近

期产品使用用户数下降的具体原因；分析A网站的主要推广渠道、推广效果的差异及原因；描述A产品的使用用户的特征，包括用户属性特征和行为特征；制定团队的业绩考核目标……

明确数据分析目标是数据分析的必要前提。只有明确了数据分析的目标，我们才能够正确地收集数据；只有明确了数据分析的目标，我们才有清晰的方向去分析收集到的数据。

收集数据

明确了数据分析的目标，我们就可以根据目标有目的地收集相关的数据了。

收集数据的方法有很多种，我们可以通过在产品功能上添加统计代码、记录用户使用产品的日志、开展调研等方法来获得第一手数据，也可以通过权威报告、开放的数据查询平台等渠道来间接获得第二手数据。

在传统行业，收集用户数据是件非常痛苦的事情——很多信息只能从用户那里获取，用户的反馈率通常比较低，收集到的反馈信息还需要繁琐的人工录入，整个数据收集的过程效率低下，耗费时间长，不仅难以获得大批量的数据，而且无法对这些数据进行及时的更新。相较于传统行业，互联网行业收集数据就容易得多。具备一定规模的公司往往会自己开发一套强大的、完整的数据统计与分析系统；而没这方面能力的公司也

可以选择直接使用第三方提供的专业的数据统计服务，如Google的Google Analytics。部署了这些数据统计系统，我们就可以在用户使用产品的过程中获得我们想要的用户数据了。

那么该如何从大量的数据中选择每次数据分析所需要的数据呢？如果我们看到比较符合的数据就收集下来，那么收集到的数据就会越来越多，这样无疑会给后续数据整理的工作增加难度。收集数据的工作要紧密围绕数据分析的目标来进行。首先，根据数据分析的目标，我们可以确定和该目标最相关的关键数据指标，比如，数据分析的目标是“调查近期应用下载量下降的具体原因”，那么关键数据指标就是“应用下载量”。然后，我们再从不同纬度找出直接影响该关键数据指标的过程数据指标——应用下载量=人均应用下载量*应用下载人数，所以我们需要“人均应用下载量”和“应用下载人数”；应用下载量等于各类型应用下载量之和，所以我们需要“各类型应用下载量”……接着，我们再从不同纬度找出直接影响这些过程数据指标的过程数据指标……以此类推，直到我们认为收集到的数据已经足够支持这次的数据分析工作为止。

收集到的数据要符合两个基本要求：一要充分，数据要有一定的连贯性，同时还要有一定的时间跨度，以便我们能够准确地总结出其中的规

律；二要真实，所有的数据必须可靠、准确。

其中，数据的真实性是至关重要的。如果数据不可靠、不准确，那么数据分析只会得出错误的结论。这样的数据分析不仅不能够为我们创造新的价值，而且可能影响我们的判断。因此，在收集数据的过程中，我们务必要确保收集到的数据是真实的，具有一定的准确性。如果我们是自己通过一些方式获取第一手数据的，那么我们要反复验证获取数据方式的科学性。例如，通过网上投票来收集数据，我们就要确定通过我们的方式收集到的样本是不是目标样本，样本是否足够分散，样本数量是否达到统计学要求，等等。如果我们获得的是第二手数据，那么我们要对这些数据提出必要的质疑，看看这些数据是否符合常理，是否和我们的经验数据相吻合；另外，最好能够从其他渠道获取同一数据来做比较，看看数据间的差异是否较大，如果数据比较一致，那么就能够佐证数据是准确的。

整理数据

收集到的数据往往还需要进行必要的整理加工，才能够真正地用于分析。

数据的整理加工通常包括：剔除不真实数据，对缺失的必要数据进行处理，对数据值进行转换，对数据进行拆分、合并、分组、排序，计算数据的基本描述统计量（均值、最大值、最小

值等），绘制基本的数据统计图形，等等。

整理加工数据的目的是为了将原本复杂、混乱、零散的原始数据变得简单、形象、系统，并初步地反映数据的分布特征，为进一步深入分析打下基础。少了这个环节，数据分析的效率就会大打折扣，甚至还会走上一些弯路。例如，由于统计系统出错，本周某天某个数据虚高，如果我们没能将这个错误数据剔除掉，分析时就很可能得出“该数据本周均值较上周均值提升了N个百分点”的错误结论。再比如，不同领域、不同公司、不同产品对同一数据的定义也可能是不一致的，像不同产品对“活跃用户数”的定义就千差万别，所以如果没把不同来源的数据进行必要的转化，统一成一个定义，而是强行地将它们放在一起对比，那么也会得出错误的结论。

分析数据

整理好数据以后，我们就可以进入整个数据分析工作的核心环节——数据分析了。

数据分析就是运用适当的统计方法对数据进行分析，从一大批看似杂乱无章的数据中找出其内在的规律。

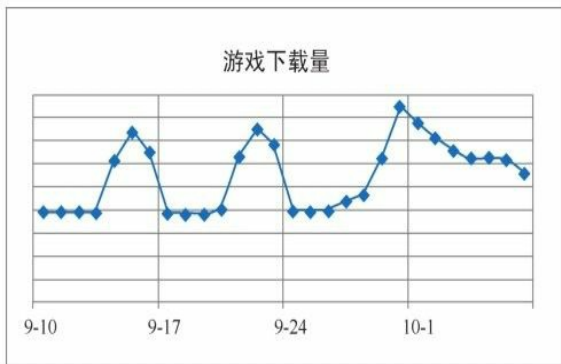
数据分析可以分为两个层次：第一个层次是用描述统计的方法对数据进行整理，然后加以简化或绘制成图表，用以描述数据的特征及分布规律，例如用数据说明公司近几个季度的营收情

况；第二个层次则是用推断统计的方法对数据进行处理，分析数据之间的关系或以样本信息推测总体的特征和规律，例如分析产品使用用户数下跌的主要原因。

我们收集好数据后，即使这些数据经过了简单整理，我们仍然无法一下子看出其中的规律。这时候，我们首先可以通过对数据进行计算、生成图表等手段来尝试着分析，找出揭示隐含在数据中的规律的可能方向和可能方法；其次在这个基础上，选择几种分析方法对数据进行探索性的反复分析；然后从中选择最佳的分析方法进一步深入分析，得出分析结果；最后还要对分析结果的可靠性和准确度进行必要的验证。当然这仅仅只是一个粗略的数据分析过程，不同的数据分析任务，所采用的数据分析思路和方法也千差万别，并没有固定的公式可循。

而且现实情况通常都非常复杂，各种因素纠缠交错在一起，如果仅仅只是对看到的数据进行分析，那么最后得出的结论往往不够全面、不够准确。如下图所示，从表面数据上看，10-1那一周游戏下载量明显高于前三周，日均提升了27%。但是游戏下载有个特点，即节假日及节假日前一天用户下载游戏的热情会远高于普通工作日，所以周五、周六、周日的下载量会高于周一到周四，而9-30到10-7是中秋节和国庆节放假时

间，下载量自然也会高于普通工作日。如果我们没有考虑到这个放假的因素，就很可能得出“用户下载活跃度明显提升”的错误结论。因此，数据分析不能只关注数据本身，还要结合方方面面的背景信息。只有这样，数据分析工作才能更高效，得出的结论才能更准确。



得出结论

通过数据分析，最后我们要能够得出结论，从数据中提炼出有价值的信息。没有结论，整个数据分析的过程就等于在做无用功。

同时，我们最好要对分析结果进行必要的解读，给出富有建设性的建议和措施。

制作信息图

如果数据分析结论的受众较广泛或较重要，那么我们最好还要制作相关的信息图，通过信息图来更直观地传达数据分析结论。

所谓信息图，就是将复杂的数据视觉化，通过视觉化的图形展示数据中蕴含的不清晰、不明显的有价值的信息（我们通过数据分析得出的结论）。

智能手机市场各厂商的毛利及产量



用信息图来传达数据分析结论的好处主要有两方面：一是图形能够帮助人们更轻松地理解数据和文字内容，更直接快速地传达结论；二是图

形比生硬的数据、文字更加有趣，更易于给读者留下深刻的印象。

一张信息图应该符合以下几个要求。

主题明确——信息图的主题要明确。一张信息图应该只解决一个问题，不能面面俱到地传达过多的结论。

结论准确——信息图要能够向读者传达正确的结论信息，不存在歧义。

内容简洁——信息图的内容要足够简洁，所有的视觉元素只是用于帮助读者更好地理解信息，要做到让读者一看就明白信息图所要表达的意思。

设计美观——信息图的设计要比较美观。可以综合运用一些方法，如插入合适的插图，设计配色方案，有条理的排版等，让信息图更加吸引读者。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：491256034 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众账号id：d716-716 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网址：www.ireadweek.com QQ群：550338315

如果你不知道读什么书，

就关注这个微信号。



公众号名称：幸福的味道

公众号ID：d716-716

小编：行行：微信号：491256034

为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一

个电子书 下载网站，网址：www.ireadweek.com
QQ群：550338315 小编也和结交一些喜欢读书的朋友

“幸福的味道”已提供120个不同类型的书单

- 1、 25岁前一定要读的25本书
- 2、 20世纪最优秀的100部中文小说
- 3、 10部豆瓣高评分的温情治愈系小说
- 4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著
- 5、 有生之年，你一定要看的20部中国现当代名著
- 6、 美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本
- 7、 30个领域30本不容错过的入门书
- 8、 这20本书，是各领域的巅峰之作

9、这7本书，教你如何高效读书

10、80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

.....

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单

如果你不知道读什么书，就关注这个微信号。