

《结网@改变世界的互联网产品经理》

图书基本信息

书名：《结网@改变世界的互联网产品经理》

13位ISBN编号：9787115313973

10位ISBN编号：7115313970

出版时间：2013-5-1

出版社：人民邮电出版社

作者：王坚

页数：238

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com

《结网@改变世界的互联网产品经理》

内容概要

《结网@改变世界的互联网产品经理(修订版)》以创建、发布、推广互联网产品为主线，描述了互联网产品经理的工作内容，以及应对每一部分工作所需的方法和工具。产品经理的工作是围绕用户及具体任务展开的，《结网@改变世界的互联网产品经理(修订版)》给出的丰富案例以及透彻的分析道出了从发现用户到最终满足用户这一过程背后的玄机。新版修改了之前版本中不成熟的地方，强化了章节之间的衔接，解决了前两版中部分章节过于孤立的问题；同时，穿插增加了一些移动互联网方面的数据、案例和方法介绍，与时俱进移动互联网时代。

《结网@改变世界的互联网产品经理(修订版)》面向现在正在从事及未来将要从事互联网相关工作的创业者和产品经理，也可以作为互联网产品策划人员或相关专业学生的参考书。

《结网@改变世界的互联网产品经理》

作者简介

王坚
2001年毕业于中国科学技术大学力学系，2005年进入腾讯，先后担任过QQ邮箱产品经理、Q吧产品总监、高级战略经理等职务，2011年创业全职运营糗事百科。糗事百科（qiushibaike.com）是一个用户分享真实糗事的社区，每日460万到访者。

书籍目录

目 录

Prototype 职业选择	1
0.1.0 互联网产品经理	2
0.1.1 职业测试	9
0.1.2 职业发展	15
Alpha 创建互联网产品	23
0.2.0 从概念开始	24
0.2.1 概念 2.0	33
0.2.2 过滤	41
0.2.3 获得投资	68
0.2.4 把概念变成图纸	80
0.2.5 关注用户体验	91
0.2.6 管理项目	127
0.2.7 检查与处理	137
0.2.8 网站分析	144
0.2.9 拉动	154
0.2.10 持续更新	167
0.2.11 优雅降级	176
0.2.12 竞争情报	180
Beta 个人修炼	189
0.3.0 面对逆境	190
0.3.1 沟通	198
0.3.2 创新	212
0.3.3 自省	222
0.3.4 练习	228
资源	235

《结网@改变世界的互联网产品经理》

媒体关注与评论

前两版读者评论“作者结合自身的实践，描述了如何打造世界级的互联网产品，里面内容很发人深思。”“一直对产品经理很好奇，也一直想了解下产品经理的具体九九，在这本书中终于找到了答案。作者以实际经历娓娓道来，很实用，易懂，并且发人深省，强烈推荐！”“这本书的相关信息是我偶然在‘糗百’上看到了，很喜欢这个网站.....个人感觉这本书很值得一读，也是一本产品经理的常伴教程。”“我在互联网做了5年，产品这块做了2年多，觉得这本书写得很真实，不含水分。作者是真心打算写点有价值的东西和大家一起交流分享，推荐之。”“昨晚一口气读完，很是尽兴。作者作为资深PM，讲述了很多内容，包括互联网产品用户分析、需求采集、需求筛选、需求分析、立项、开发、测试、上线以及上线前需要预估的风险，如何有效地实现PV增长，如何判断是否进行优化，Boss的优化意见处理，团队管理，压力管理等等，最后还推荐了很多书籍和资源！一句话，值，绝对的物有所值！”

《结网@改变世界的互联网产品经理》

编辑推荐

《结网@改变世界的互联网产品经理(修订版)》是一本流畅、可读的产品经理入门书，互联网产品经理的hao123，腾讯总裁马化腾为此书作序，互联网产品的第一要务就是“创造用户价值”。产品经理既是梦想家，又是实干家；既是开发者，又是经营者。糗事百科创始人王坚凭借丰富的经验，将糗百这一互联网产品发展成为最优秀的搞笑休闲网站。从概念形成，到产品创建、产品运营，糗百的成功无疑是《结网》理念的最好例证。《结网》自第一版出版以来，深受读者青睐，很多人借助这本书，了解了产品经理及其职能，有的甚至立志做一名产品经理。作者在这几年的实践中也对产品经理的角色有了新的认识。这是一次修订，新版的变化是：引用前微软高管唐?道奇剖析创新者和模仿者的文章，分析两者的成功要素；修改了过滤框架，采用商业模式画布中的问题进行论述，使得条理更加清晰；从天使投资人王啸判断投资时关注的三大问题探讨如何获得投资，与真实的投资环境更加接轨；讨论了移动互联网产品，例如分析了微信超越对手的突破口所在；增加了作者在运营糗百过程中的经验和案例，例如糗百在手机Web、手机App、Pad应用等移动终端的架构，糗百的微博营销，糗百的特有指标，糗百团队的项目管理方式；更新了具有时效性的内容。如果你也想成为一名成功的产品经理，创造出自己的一片天地，就请翻开这本《结网@改变世界的互联网产品经理》吧。

《结网@改变世界的互联网产品经理》

精彩短评

- 1、之前读过一段时间的《人人都》，实在读不下去了发现了这本《结网》，可读性强很多~彩页也让人读的很有欲望，我是边读边记录，读的时间比较长感觉还是能留下很多有用的知识的，作为产品小白入门书还是很赞的，个人认为比《人人都》好看很多~
- 2、网页端的产品入门，但涉及移动端较少。
- 3、很多非常实用的经验，不止是教你做产品。
- 4、实用性不错，没有假大空，有借鉴意义
- 5、这本书其实有点贵，事实上内容并不是很多。但它贵就贵在印刷质量很好，而且是全彩。作者的想法很有借鉴价值，每个点几乎都有案例和相关知识延伸。此外作者还会提出一些问题让读者自己思考，对于产品的概念会更加清晰。说实话，这是一本好书！
- 6、了解产品的入门书
- 7、让我对产品经理的工作职责和内容有了概要性的认知。希望后续能和产品经理的沟通更融洽
- 8、作为入行的读物，确实让人受益匪浅。
- 9、我的第一本产品经理的书，让我知道产品经理的职责，每天的工作，和需要的相应的能力，对于新手产品经理，是很好入门读物。
- 10、这个月20天也是勉强完成了两本书的最低目标，中间穿插了开题汇报一周。这本书实例很多，也会抛出很多问题来思考，不像我看的第一本那么概念了。明天就要开始实习实战了，开心
- 11、互联网菜鸟、0岁产品经理的必读课本！
- 12、一本讲行业专业方面的书竟然写得让人有一口气追完的冲动。涉及内容很丰富：有效沟通 项目管理 用户参与等等。作者运用自己建设糗事百科的实战案例来说明其观点，比较有说服力。
- 13、书的质量很好，个人不是很喜欢电子书，还是喜欢手捧书的感觉。
- 14、情景基本覆盖了，还可以
- 15、产品经理入门书籍，对于初学者很有帮助
- 16、应该算是作者自己的经验所得，偶有亮点。
- 17、PM入门必备，比较全面
- 18、思路清晰，大局观好，文笔流畅，对于想成为产品经理的我收获颇丰。感谢王坚写的这本好书！
- 19、内容充实，逻辑清晰，举的例子也不错
适合想全方面发展的PM看。当然，交互和用研看看也很受益
- 20、我觉得写的有点乱，整体逻辑感不强，经常感觉不知道被作者带到哪里去了，看第二遍的时候还要想作者在这里说这个干嘛，内容连贯性不强。说的不透，都是点到为止。可能是我的要求有点高吧，总之有点失望。
- 21、适合想要了解这一行的人看看。
- 22、很好的产品经理入门书。
- 23、读过，但是忘记讲的啥了（ ）
- 24、产品管理经验
- 25、一本书让你认识产品经理。这本书最难得的是围绕作者的作品糗事百科展开，没有很多抽象的概念。
- 26、第三部分，很适合现在的我。
- 27、读的第一本关于互联网的书，很不错，通俗易懂，讲得很实际，内容很实在
- 28、细致地讲解了产品经理的成长与一个产品的产生过程，有所收益。
- 29、实习leader陈莹推荐的。算是彻底读完的第一本PM相关的书籍。获益匪浅。
- 30、结构脉络有些凌乱，就记得好多案例了，故事有趣但有时候略生硬。1、"这个能不能搬到互联网上？能够通过互联网提升这里的效率吗？这个可以用到我的产品中吗？"2、建立并维护业务数据模型：细分+对比
- 31、市场转产品，完全的新手，对于新手具有很强的指导性，整数除了两页空白，全程无尿点，放在办公室作为一本工具书翻阅了，一边看书一边干活儿~比人人XXX靠谱的不一星半点，感谢，这年头读一本不踩坑的书也是要运气的！

《结网@改变世界的互联网产品经理》

- 32、书还不错，比较简单易懂，很适合初学者
- 33、作者结合自己多年的互联网从业经历，包括自己创建糗百过程中的各种经验教训，向读者简洁地描述了互联网产品经理的工作职责与方法，非常适合产品新人学习
- 34、第一次看这方面的书，看了对产品经理有了不少的了解；书是全彩色的，印刷也不错，所以有一点贵
- 35、主线很明确，但内容上还是觉得有点空
- 36、这本书，是很多产品类书单上的推荐书目。购买之后觉得易读性很高，并且不论是一气呵成，还是打散来读，都很容易读完，并且想再读一次。例子也很充实，喜欢。用词新颖，描述风趣，读书的过程是充满趣味性，并发人深省的，不是照本宣科
- 37、很朴实
- 38、比较系统。
- 39、整本书的包装是不错的，内页的排版什么的也都相当精美，内容值得一读，推荐
- 40、比较系统 很多地方做了笔记，联系自己的经验觉得讲的非常透彻值得反复看 不过说实话还是实践出真知啊...
- 41、很好很好很好很好，觉得还不错吧，值得一睹
- 42、【注重细节的观察】；
概念——过滤——投资——产品原型（交互设计）——项目实施（PDCA）——拉动（营销）——持续改进；
【用数字说话】
- 43、结构不算太系统，但很多内容启发较大。本书有一个细节很有意思，就是对于专业术语的解释并不会在第一次出现的时候就给出，这使得读者为了弄明白词意要先动手去查。从产品的角度来说，这样的体验很不友好。但考虑到用户大多是PM或者潜在的PM，学习能力的培养是至关重要的，所以也算是作者的一番良苦用心吧。
- 44、匆匆一读 有些观点颇为亮眼 但还是感觉不够系统 不是一个很适合快速入门的书
- 45、书还可以 不过居然有两页没有印刷 坑爹
- 46、杂凑无重点。四处搜罗的概念，加之以个人臆想的读者文摘水平的实例来佐证。看似有料却又嚼之如蜡，名不副实。
- 47、适合做了一两年pm的人
- 48、理解pm从我做起，不过就算是行外人也学到了不少。
- 49、满满的干货背后是一整套成熟的世界观和方法论，强烈推荐
- 50、通过职业选择~创建互联网产品过程~和产品经理自我修炼论述产品经理岗位
- 51、一般
- 52、一个讲产品经理的书跟我们外行又有什么关系，不是的，他山之石可以攻玉，开窍了，领教了。知识是旁通的，有四通八达的小径
- 53、个人感觉写得有些高大上，在实操性方面会差一些。
- 54、赶紧读咯，临渊羡鱼，不如退而结网。
- 55、比较泛泛而谈
- 56、今天看了快一半，我坚信自己做不了产品经理和程序员了.....还是好好做一个记者吧（ ）
- 57、很多地方不是很懂
- 58、作者序言已经写了：丑话说到前头书本身印刷不错（也贵），内容比较通俗简单吧，适合初学者和想要了解产品经理工作的人
- 59、产品经理入门读物。
- 60、PM入门完整读完的第一本书，受益匪浅，之后应该还会反复读。
- 61、(20170212)读罢反观自己存在的问题，惭愧不已。
- 62、只是想了解了解互联网，刚好在图书馆看到这本书，于是顺手就借了，用了一个下午看完。《结网》还是有很多我觉得很新鲜的东西的，因为是我看的第一本关于产品经理的书。我们快要毕业了的人，都有这样一种思想：要把自己当做一个产品，推销出去，卖个好价钱。这是一本工具书，但它不是把自己推销出去，而是创造一个网络产品，培养它，让人们接受它，享受它的服务，从而得到一定

规模的利益增值。

63、真正想做一件事的人，会找到一个方法；不想做的人，会找到一百个借口；
产品中最重要即用户，

1、《结网》读书笔记产品经理的工作内容可分为：战略性工作、阶段性工作、日常工作。战略性工作产品内部、公司内部、产业内部。日常工作竞争分析；协调各方面资源，保证产品正常运作；从各个渠道收集用户反馈；分析运营数据，网站数据理想状态下，战略性工作:阶段性工作:日常工作=2:3:5三个能力至关重要。发现问题、分析问题、解决问题的能力。发现问题需要保持对社会热点的敏感度。分析问题有一定的见解，能够准确定性问题的属性，分析问题有广度和深度。解决问题重点去思考一些意外的情况。创建互联网产品产品的创造过程：概念-形式-风格-结构-工艺-外观获得产品的概念有几个渠道：模仿（偷取）现有的产品，跨界移植，个人感受和需求。产品要做到差异化和低成本，并且快速获得用户或筑起足够高的壁垒，否则错过了蓝海时间段，优势将不复存在。这同时涉及到一个蓝海时间开启的问题，要将产品做到极致并做好充分的准备再开启。概念的过滤。即要求我们要系统地审视基于这个概念的完整的商业模式。具体要求审视一下九个点：重要合作，关键任务，价值主张，客户关系，客户细分，核心资源，渠道通路，成本结构，收入来源。将概念转变成图纸产品设计文档是在产品经理与交互设计师和相关研发同事充分沟通之后，大家都明白了为什么要做和怎么做之后，才开始撰写。独自埋头写文档，写好之后再去做沟通会被大幅修改，等于做了无用功。关注用户体验用户获得的好处和体验都很重要。用户体验三要素：别让我等，别让我想，别让我烦。YSlow工具可用于检查速度问题。利用Cookie保存用户产生的数据，并在下一次用户使用产品时能够获得自己想要的服务。降低用户学习成本，注重信息的提示和指引。减少当前不需要的信息在当前页面中，用户就不用花时间去研究他们不需要的功能。将用户的视线保持在一条直线上（通常用竖线）。不要让用户在使用产品的时候产生压力，如每次看到庞大的未读数会让人烦躁。Customer Engagement的方法提供明显反馈入口用聚合器订阅产品关键字建立或加入核心用户群通过用户行为录像工具分析问题（ClickTale）对流失用户进行回访做好CE的关键是爱与责任感！网站分析时的通用方法细分。不能只关注整体数据，要分解成一个个课监测的点。对比。将数据与历史对比，与对手对比，与市场对比。优雅降级设计客户端产品时，要充分考虑用户不同的硬件设备和使用情景。在用户条件不健全的情况下保留核心体验，降低其他体验。竞争情报研究要素竞争对手信息创始人背景，公司沿革，财务状况，用户规模、组织结构、激励体系等用户信息用户性别，年龄，地域，兴趣爱好等市场信息（市场分析员）技术信息（研发人员）产品信息核心概念，流量分布，体验细节，优势劣势。环境信息社会环境和产品使用环境摘录知识和投资组合都有相似的复合增长效应，资金越多就能越快地生出更多的资金，知识越多也就越能加速学习新知识的速度。时刻记住每一件事情都要为创造用户价值而做。观察和细节密不可分，创造往往发生在细节上面，将产品做到极致。有时候两个或几个过于鲜明的观点激烈碰撞，会让人觉得这就是所有的选择，陷入了选择的陷阱。有时候我们要学会判断这是否是一道选择题。伟大的产品通常是改变生活中的细节，作为产品经理需要对生活保持敏感。如果你想造一艘船，不要抓一批人来搜集资料，不要指挥他们做这个做那个，你只要教他们如何渴望浩瀚的大海就行了。——《小王子》重要概念建立自己产品特有的指标。评估营销效果可以对网址进行染色。搜索引擎优化。口碑拉动用产品去打动内行，让他们为我们的产品制造口碑，降低内行的门槛，让更多的人制造口碑。如将专业的名词形象描述成大多数人能理解的名称，如“视网膜”显示屏。一个公司要有自己的平台产品，它可以通过自身的资源优势拉动其他产品，是一个公司的基石产品。在敏捷开发的方法下，没有时间给人将产品思考的很清楚，利用一些技巧可以讲敏捷开发的负面效应降到最低，如用户研究和灰度发布。一些网站可以将用户分流到不同的版本做用户测试，通过数据反馈来为产品改进。这里使用google提供的网站优化工具。

2、值得推荐的一本书，很幸运在想要了解产品经理这一职业的时候看到了这本书。我觉得这是一个互联网产品经理入门很好的读物。这本书不仅很全面的讲了关于一个互联网产品中，产品经理所担当的角色，要做的事情。还介绍了作为一个互联网产品经理所需要的素质，尤其是最后关于压力管理和如何成长进步的建，感觉很不错。至于书中比较会引起争议的关于Copy to China这个观点，虽然不是很喜欢，但在书的后面，作者还是强调了创新，持续创新的必要性。所以我觉得对于上面的观点的定论，也许放到整本书结束后再下会比较好。毕竟借鉴容易，而创新并不是那么容易的，是需要广泛学习和积累，不停思考才会产生的。而一款产品如果仅仅靠抄袭，想受欢迎，拥有大批量用户群的产品，是不可能的。在相同的概念上的创新，一定是必不可少的。总之这是本能让入门者收货良多的书。

3、<http://towerjoo.github.io/blog/2015/11/26/jie-wang/>突然一夜，产品经理这个职业红了大江南北，似乎每个人都可以是产品经理，就像一本书名叫《人人都是产品经理》一样；这阵风似乎与腾讯的马化腾，奇虎的周鸿祎，小米的雷军有关，他们都头衔似乎都是产品经理；风还在刮着，就像有一阵提倡全民编程一样，刮完了，剩下的可能才是真正称职的产品经理。当然，我不是产品经理，我只是个程序员，但若干次的与产品经理打交道也是希望知道他们的思维方式，他们的不同考虑，于是想去阅读相关的书籍，自然王坚的《结网》自是不能错过的。昨天算是阅读完了，整体的感受是：这大致是一本全面系统但不深入的书籍。全面系统指的是你所希望了解关于产品经理的任何信息这里大致都可以找到，而且也有一些案例来论证相应的提法；不深入指的是对于具体点的切入，或许是限于篇幅，或许是别的原因，但一些操作层面的东西还是太少，更多的是方法论，譬如领导力的培养（产品经理在团队中的尴尬位置），如何拉动等。感想每个人都是产品经理，是说我们生于斯，每天身边的各种信息，总会给我们带来一些不同的感受，甚至有了去改变的冲动；当这种冲动要转化为实际操作时，这大致就会有了一个产品的雏形；我们思考这个产品，与现存产品的不同，如何超越等。于是，我们不自觉地进入了产品经理，当然这都是朴素的自发的行为。我觉得一个好的产品经理，他有几个特征：敏锐地产品直觉（这是指发现新产品的能力），敏锐的产品洞悉能力（这是指对于成熟产品的快速发掘本质的能力），精熟的业务能力（讲构思转换为老板、程序员可理解的文档的能力），数据策划与分析的能力（事前的数据及功能策划，事后的验证与分析），良好的沟通能力（具备相应的沟通语言，例如了解基本的程序知识），不断学习的能力（信息在膨胀在发展，今天所获知的知识或许明天就是糟粕，赶上时代的发展是必须有的能力）。当然产品设计与分析不是拍着脑袋而为的，而是基于数据分析得出的，这个过程是科学而精确的，也是可以重复的；如此，产品的开发不再是依赖某个产品经理的个人能力，而是基于标准化的流程与数据；想起了，若干年前，我那时在北京做社交游戏，业界的标杆是zynga，他们一个很重要的成功基础就是数据驱动决策，而我们限于能力和资源，我们的决策大致是老板一人的直觉，于是朝令夕改是经常的事。倘若没有糗事百科，王坚或许有纸上谈兵之嫌，但有了成功的产品或许也是对于整个书思路的一个证明；至少证明了，王坚也是脚踏实地，不断改善的优秀产品经理。向所有朋友推荐。参考资料《结网》

4、不得不说腾讯系的产品相比于阿里系还是要靠谱得多。书中分为Prototype、Alpha、Beta三部分，其中我以为Alpha部分最有价值，Prototype算是一个概念的介绍，而Beta概念太大，已经上升到很多鸡汤书、职场书的层级，不太感冒。下面是我对这本书比较有感触和所得的几处：这部分基本介绍了产品应该做的事情，其实我们在日常工作中也都会接触到，但长年累积的工作可能会让我们沉醉在日常性工作而不去思考和关注更重要的战略和战术层面，所以这张图值得一记。这部分基本概述了一个互联网产品（也许概念还可以更宽广）从内在到表面的样子，我认为这个可以作为分析别的产品的一个基础。盲目纠结于所谓的交互和设计细节不是产品经理该做的。读到这里时感觉有许多共鸣。个人之前比较习惯于第一种，就是在互联网世界里找已存需求和情境的对照，而剩下的两种也是应该补充到我的认知里的。仔细想了想，跳出这三者以外的需求基本也就是“造出来”的需求了。虽然说是为了获得投资需要关注的点，但这些点显然也是在团队中做产品所需要的。至少前两项是一个称职的PM应该经常思考的。仅做记录，因为其实这三点有点大，比较虚。我认为这里列出的点作为日常的竞争对手跟踪或者是分析某个产品的check项都是很好的，所以也画图记录下来。总而言之，这本书略读一下还是很值得的。而王坚本人时不时会根据现状和发展对内容进行更新，这一点也让我很赞许。

5、知道这本书大概是一年前了，虽然在实际项目中或多或少都跟产品经理沾点边，但是一直没看。最近终于决定以后还是专注产品，所以看些专业书来提升一下自己。按照我的习惯，对逻辑性比较强的书都会做一个思维导图来整理思路，这里是下载链接<http://pan.baidu.com/s/1jGxrNgy>，比较全面（太复杂了，汗）。本文更多谈谈自己感受比较深的几个点。概念过滤此处略过如何得到一个产品概念。假使现在有了一个产品概念，你需要做的第一步是过滤，让想法更成熟一点。可以从以下几个方面着手考虑：* 产品的目标用户是谁？* 产品能为用户带来什么价值？* 通过什么渠道能把产品价值传递给用户？* 产品与用户是什么关系？（比如社区、自动化服务，个人理解是产品的定性）* 产品能否盈利？能否成为现金牛或者平台产品？* 产品的资源是否已经具备？成本如何？* 实现产品需要哪些合作伙伴？外部资源？1.获得投资这里的获得投资不仅指风投，同时包括找人组建团队、在公司内部向老板申请资源，道理是一样的。吸引别人的第一点是产品是否处于趋势上，比较好的是能够满足强需求和频发需求的产品，比如社交，但是现在去做个IM显然不是趋势。第二点是产品的突破口在哪？我的理解是你的产品与其他产品最大的不同之处，你拿什么从同类产品中突围。比如微信在初期面对米聊、

口信的竞争，没有取得太大优势，但是后面随着附近的人、摇一摇以及朋友圈、公众号等一系列功能的退出，竞争对手早被甩在了身后。第三点，产品突围以后，能否建立起有效壁垒？壁垒包括很多，有技术壁垒，但是也有用户壁垒，比如腾讯庞大的用户群，现在就很难突破。如果没有在蓝海中建立有效壁垒，到后面就很容易被反超。第四点，能否组建与产品概念相匹配的团队？首先肯定是能实现产品的技术团队，但是不仅于此，团队成员的经历、性格以及团队整体的文化基因都会影响产品的实现。比如要阿里去做社交，搞出来一个来往，强推了一波，但是结果呢？

2.数据分析此处略过产品的实现过程。产品上线以后，对产品进行数据运营尤为重要。不论用户多少，都要进行有效的数据分析。首先，建立并维护业务数据模型。产品不同，评判产品的数据模型也会不一样。活跃用户数是通用，但是有时候对游戏来说，付费率可能更重要。一个阅读应用，单次使用时长会比较好地评判阅读体验。第二点，对产品更新、营销活动进行专项验证，评估效果。这样可以对产品更新进行反思，对营销手段的改进提供数据支持。第三点，确保产品完成KPI。商业计划上都会对产品有KPI要求，通过对数据的分析，可以估计什么时候能完成KPI，出现偏差及时修正。最后，对产品关键指标进行预测，为商业计划提供数据支持。无论在创业团队里还是大公司里，产品经理都需要参与商业计划的制定，这个时候，以往的产品数据就可以预测之后产品的发展状况以及产品所需资源（包括服务器带宽、服务器组数）、盈利水平。数据分析并不止于分析本身，需要产出，需要对产品发展产生影响。而这时候产品经理需要产出的就是一份《产品运营状况简报》，老板需要这份报告配合商业计划，同事需要这份报告检查KPI完成情况。

3.检查更新OK，接下来就是检查更新。书中提出的是PDCA(plan,do,check,act)框架，持续改进。在此框架内，做(Customer Engagement)，主要工作有处理用户反馈，订阅产品关键词搜索结果，建立或加入核心用户群，跟踪用户行为，对流失用户回访。此处应有一个checklist，用来检测产品发展是否按预期在发展。无论有没有发现问题，产品都是需要更新的，针对热点事件(节假日、重大热点事件)作出应激反应可以有效提高用户活跃度，产品如果长时间不更新很容易让人怀疑产品是否已经被停了。要更新的很多，需要确定优先级，可以通过四象限法则（紧不紧急、重不重要划出的四个格子）作出决策，但是也要考虑机会成本(做一件事就放弃了做别的事的机会，被放弃的机会可能产生的收益就是机会成本)。

4.拉动推广产品出来以后，如何让更多的人使用呢？这个时候很自然宣传推广就来了。书中将互联网产品的推广分为两类，平台拉动和口碑拉动。平台拉动的话，封闭体验是影响转化率的关键因素。A+B比A+B的竞品，增值更高或成本更低，比如QQ+QQ邮箱就形成了封闭体验(自家平台拉动最好了)。具体的手段主要有广告、植入、融合。（去看书吧）口碑拉动是性价比最高的。（我们没有办法去制造口碑，我们只能制造软文）。我们能做的更多是去打动高端用户，让他们去制造口碑，让他们去宣传。（然而高端用户一般一眼就能看出软文来。）

5.竞争情报知己知彼，百战不殆。CI(Competitive Intelligence，竞争情报)为整个产品的发展提供外部信息支持，具体见书了。CI最后是要落实到行动的，所以不要纠结于情报是否收集齐全，只要能达到研究目的就是一个好的CI。产品经理的自我修养

1.沟通能力书中谈到了沟通的两个层面，一个是维系并促进人际关系，一个是达到沟通目标。维系并促进人际关系这种沟通是日常会话交流，用来增进人际关系。在沟通过程中要注意平等、对事不对人、信用原则等，都是日常交流中应该注意的点。达到沟通目标这种沟通一般就是沟通工作上的事了，但是不仅限于会议或者刻意的谈话，工作中的沟通也可以是有意识在平时沟通的。明确沟通目的与对象，想想要传递什么信息，用哪种方式别人比较容易接受。我最想说的倒是最终达成协议的SMART原则，其中经常被忽略掉的就是Specific具体、Measurable可衡量、Time-bound时限性，现在是时时刻刻提醒自己要注意这几点，跟人达成某个共识的时候切记。沟通技巧提问、总结对方重点或者重复对方的话、眼神与肢体语言的交流，最后还要记得做笔记，重要一点的沟通结束后最好有一个书面备案，然后邮件发送给大家，催促大家把沟通结果尽快落实。

2.创新能力不要把创新局限在概念和产品形态的层面，不要以为整天研究用户体验和技术细节就不是创新。哪怕只是在开发过程中总结出了新的架构方式或者新的实现方法也是一种创新，更不用说写几个脚本了。创新一般都伴有风险，风险有大有小，大的可以把团队带向危险边缘，小的可能导致项目崩溃。所以最好有一个经验丰富的专家组来初步验证创新的可行性，可以有效降低起步阶段的风险。另外，展示未完成工作也可以降低风险。也许你觉得未完成工作拿出来讲没意思，但是此种方法却可以让项目接受所有人的检查，大家在一起更容易发现可能的问题，在创新过程中修正。

3.刻意练习有了前面的所有方法，最后是要落实到日常的，必须通过反复练习熟练掌握这些技能(想起突然10000小时定律)。刻意练习有三个要素：* 关注技能的改进，而不是结果* 通过反复练习达到明确的目标，制定训练计划* 获得来自专家或者朋友的反馈，并及时修正自己的训练

6、在一个自媒体上看到“腾讯是实用主义，如果没有微信这张船票……”。我对“实用主义”的理解两点：1、只做有用的没有战略（超前的意识），而且这不是技术的问题；2、成王败寇的思想，即唯结果论——导致——实用主义；以上即是个人理解也是一些疑问

7、这本书大概一年前就翻阅过，周末生病在家，顺手拿过来，花了3-4个小时又读了一遍，正如作者序言所说，一本书读不读的下去，跟自己当下的境遇有很大关系。于我而言大境遇没啥变化，小境遇确实有点不同，近一年读书下来，心平气和了不少，不再追求速读了。但真的读起来，也很快就读完了，毕竟读过一遍。书中很多内容跟互联网产品息息相关，许多内容由于不在其位，读起来只能一略而过，但书中不少观点，还是很有价值，值得思考，部分摘录如下，以备不时之需：1. 创造用户价值是第一要务，观察力和推理力对产品经理至关重要。2. 概念能否被有效执行，比概念更重要。3. 如果一句话讲不清楚一个概念能带来的好处，那么这个概念就大有问题。4. 传统的产业划分是“农业-工业-服务业”，新的划分方式是“制造业-服务业-体验业”。5. 产品在公司中能否成为现金牛或平台？如果一款产品既面向弱需求，又面向非频发需求，那将非常危险。6. 如果摊上一款默默无闻产品，怎么办？答案是借此机会获取产品创建、发布、运营的全流程经验，并想象是否有可能转变为现金牛或平台。7. 如果所在公司产品线很长，那么增加新产品将很困难，清晰的了解公司的业务布局将十分重要，如果建立独立产品，一定要处于业务布局中的空白地带，而不是某个现有产品增加一项新功能就可以替代。8. 突破口的作用是让用户觉得产品有用，壁垒的作用是让这种有用变得难以复制。9. 事情是做出来的，不是想出来的。想不清楚的时候可以先摸索一下。想是不够的，一定要动手去做。10. 做重要决策时，有时是需要依赖数据的，不能凭想当然。11. 产品经理可以有自己的主张，可以非常坚持，但是不可以只活在自己的世界不在乎用户的声音和身边的建议。12. 导致拖延的原因并不是懒惰，一种是很多烦人的小任务，一种是超出能力的控制范围。这都将导致焦虑，而消灭拖延提升效率的方法，就是把任务分解为连续的，在能力范围之内的小任务。13. 用户体验三要素：别让我等，别让我想，别让我烦。14. 深度的，频繁的使用自己的产品是一名产品经理应该养成的职业习惯之一。15. 获取用户的方式，一是利用平台拉动，二是利用口碑拉动。平台拉动考虑因素包括展示面积、平台和被拉动产品目标用户重叠度、封闭体验等。16. 用户对产品的忠诚度与产品的更新频率有关。17. 通过正反馈和坚定的信念保持团队的兴奋度，战胜逆境。18. 给自己设定一个极限的思维模式叫固定思维模式，相对应的成长型思维模式，把挑战看作学习机会。19. 通过刻意的练习，可以达到一流的境界：关注技能的改进，而不是结果；通过反复练习达到明确的目标；获得及时有效的反馈，并善用它们。

8、读完后，终于知道产品经理是怎么回事了。一名产品经理，可以称之为产品的总设计师。在完成产品的过程中，交互设计又交互设计师完成，研发工作由研发工程师完成，测试、营销也有相应的专门人员去完成。尽管有项目经理在负责资源分配和项目流程，但产品经理自始至终必须对一项产品的全流程负责到底。由于一个产品团队，大多是有虚拟团队完成。研发工程师、交互设计师等专业人员并不是产品经理的直接下属，因此，领导力对于产品经理而言就显得格外重要，要善于团结和激励一个团队工作，而这靠的不是法定领导权，而是基于专业能力和有效沟通基础上的专业领导权。从管理学角度看，产品经理有点像突击队的队长。突击队的成员，有的属于陆军，有的属于空军，有的属于海军，有的属于炮兵，都是大后台的成员，并不归突击队长直接管辖。但一旦接到突击任务，突击队长就要随即召集相关人员组成虚拟团队展开作战。在此过程中，突击队长的专业领导力起到非常关键的作用。完成一项突击任务后，产品经理可能会接手其他任务。展开新一轮突击。作者王坚是一名工科生，但文字功底很是不错，行文简洁，选材精当，观点表达很精确。

9、其实看一本书好不好，关键在于，看完以后，你还想看第二遍。这本书就是这个效果。很多知识点，一下子消化不了，以后肯定还会看。书的结构很清晰，并很多实际做产品的经验可以借鉴，当然这个必须在实际的互联网过程才能体会。唯一缺点，可能是定价有点高，不便于更多读者传播。

10、提到“结网”，我想到一句话叫“临渊羡鱼不如退而结网”，对于渔民来说，渔网便是生存的资本，有了它，便能出海打渔，赚钱养家。而对于《结网》这本书的名字，我猜想作者想要表达的，也是一个人，通过不断的提升能力、完善自我，直到最终打造出自己的核心竞争力的过程。通过刻意训练获得的可兑现的能力，即核心竞争力，就像渔网对于渔民一样，是安身立命之本，这才是人人都夺不走的“铁饭碗”。和《人人都是产品经理》一样，《结网》也是一本产品经理入门书，《人人》像是一张地图，每个人都能拿它来参考自己所在的位置，有哪些不足；而《结网》更像一条旅游路线，由作者从头到尾带你参观一遍一个产品从0到1的过程，以及这个过程中产品经理到底做了哪些事情。所以，如果你对产品经理这份工作感兴趣，不妨两本一起买来对比着看。我们读书、学习、工作

、与人沟通、不断的反思和提高，也是一个结网的过程。书中提到的一些观点和想法，适用于每一个想提高自己的职场人，在这里推荐给大家。【一、合理安排工作内容】如果简单描述我们的工作能力，无非是发现问题、分析问题、解决问题的能力。但是涉及具体的工作内容就会很庞杂，按照性质可划分成三大类：战略性工作、阶段性工作和日常性工作，最优时间比例大概是2:3:5。这样的时间比例，同样适用于我们个人的成长：20%的时间用于思考个人职业规划，我想成为一个什么样的人（目标），我的现状是什么样的（能力、资源），我该如何实现我的目标（策略）。30%的时间完成阶段性计划，比如完成某一个有挑战的项目，制定年度、月度计划，拜访某个大牛、通过某项考试等。50%的时间用于日常性工作，包括工作中日常性工作，也包括业余时间固定的学习习惯，比如每天看书一小时，每天写日记、总结等。时间不一定要分的特别精确，只要能同时照顾长期、中期、短期目标就好，这样既不会因为想得太多做得太少而眼高手低，也不会因为光做不想而绕远路。让发展更均衡。

【二、不要重新发明轮子】我们这个星球有将近六十亿个白痴，生活在几千个聪明得不得了的突变种设计的文明里。——《呆伯特法则》史考特·亚当斯关于抄袭与借鉴的边界在哪，大家在线上线下都产生了激烈的争吵，《结网》的豆瓣长评里有人专门开了一帖讨论抄袭的标准，大家的回复非常精彩，有兴趣可以去找找看。世界上没有几个人可以发明出轮子来，我们不断学习的都是前人的智慧，就连牛顿这样的科学巨匠，也要站在巨人的肩膀上。要勇于借鉴，善于借鉴，尤其在仍然是新手阶段的时候，借鉴并不是抄袭和照搬，而是对做事理念、思路的梳理和学习，“熟”才能生“巧”，首先要保证做的事情能够兑现价值，另外要看到潜在竞争对手的不足，并且有能力做得比他们更好。曾经遇到一个营销高手说过，“你的创新能力，取决于你脑中存的案例数，想要创造新玩法，前提是要知道旧玩法都怎么玩。”前几天新世相做的“逃离北上广”的活动爆火，其实这个概念并不新鲜，也有其他大号做过没有火起来，但新世相却在活动发起三小时之内，微信图文阅读过百万，涨粉十万，恰恰说明理解玩法后微创新的力量。

【三、总结，记录，归档】你所拥有的知识并不取决于你记得多少，而在于它们能否在恰当的时候被回忆起来。——《暗时间》刘未鹏恰当的时候，指的是在你想用它的时候。抱着词典背单词，是英语学习中一个不被提倡的方法，因为不仅效率低下，而且在该用的时候根本想不起来。我们记忆的原理，是将记忆的内容，和许多背景信息（时间、场景、光线、气味等）捆绑起来编码进记忆体系，这也是为什么在某个特定的场景下，会突然想起某些深藏的记忆。等用到的时候能否提取出这段记忆，取决于线索是否丰富、清晰。而在工作、生活、学习过程中，每当遇到问题并得以解决后，会产生大量的思考和经验，如果不记录下来，很容易被遗忘掉，非常可惜。从既有的经验中总结经验，记录在案，按类归档，这样在再次遇到同类问题的时候，我们就有了丰富、清晰的线索可以参照，节省了重新发明轮子的过程。关于文件归档，我建议在归档之前先建立好自己的知识框架，然后把每次的整理出的文档放到相应的位置去，这样后期在复查的时候效率会高很多。这是我工作内容在有道云笔记中的分类，每个文件夹对应着我的一个工作模块，不怕简单，只要自己用着顺手就好，但如果感兴趣，可以去研究一下档案管理，那又是一门很深奥的学问。《人人都是产品经理》和《结网》两本书，都提到了“产品经理改变世界”，其实每个人都在改变世界，至少，可以改变自己眼中的世界。通过合理的目标规划，科学的方法，加上一点耐心，与一点坚持，每个人都一定能通过努力改变自己的命运。最后送给大家一句我非常喜欢的话：Be the change you want to see in the world——想改变世界，先从改变自己开始。-end-

11、《结网@改变世界的互联网产品经理》以实际的互联网产品（糗事百科、腾讯产品等）为例，介绍了产品经理工作的基本工作内容，介绍了一些不错的工作方法和技巧。之前，对产品经理的工作内容还比较模糊，在看这本书后清晰多了。产品经理这个岗位看似没有开发门槛高、技术性较少，但是实则内容也很系统化、很有门道。产品经理需要细致、客观、善于沟通、善于发现问题、善于总结，这样就能敏锐地发现问题、寻找改进方法、和合作者共同解决问题、提炼出方法论，所以，对于一名产品经理，综合能力的要求是比较高的。产品经理们需要不断修炼，提升知识储备、业务能力和对人生的理解。此外，产品经理应当乐于尝试、接受新事物，思维活跃，有整体的构思能力，这样有利于产品经理想出新点子，规划产品路径。自己在这些方面，底子比较薄弱，以后需要多多注意这些方面、多多锻炼。

12、选择了Alpha部分做了个简单的思维导图，只选则了我认为有用的信息。仅作参考，不喜勿喷。

13、产品心得 处事逻辑 资源分享整本书的内容相对来说比较琐碎，但其中的例子以及心得是我们都应该慢慢体会到作者慢慢在产品这条路上的成长，虽然感悟不是特别的多，但至少到最后一页的例子确实非常厉害，更是像把所有的资源都一次释放完毕，需要每个人去体会和感触，书中的很多理论

《结网@改变世界的互联网产品经理》

有待每个人在工作和生活中慢慢实践，即使别人所的那些都不会让你觉得很满意，但至少你重新认识了自己一遍一样。而且还感觉到书中的例子有点滴中的落伍，不过这点并不重要更加说明了社会的飞速变革着，互联网的快速变化着以至于过几年在不看你就陷入到不能工作的地步，所以作为任何一种工作职责如果都可以做到跟互联网这样不断变化的话，那么估计其他类型的公司在社会中的表现，也会让咱们体会到十年河东十年河西的情景，不过就是在我们不断利用着社会的进步，把握好人身上的那些问题不断回顾和理解总是可以把握好潮流以及心理的变化，市场的变迁多少都拍死的海滩上，唯有不断改变不断变化而不是固执己见的觉得人们会接受目前的状况。可以联想到的方面太多了，回想你这么多年来周围的变化就明白原来这些都已远去，市场实验后的结果别人跑的非常快后来就挂在那里，而经过检验后大公司可以很好的借鉴那些经验，马上复制一版然后再开始优化和上线发布更迭最后才形成了现在的产品。每一代成功的产品，上线才刚是开始，真正的开始是后续不断修正修改，继续更迭；跟人生有异曲同工之妙。

章节试读

1、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第317页

第一次系统读完一本介绍产品经理职业的书籍，收获还是很大，基本上满足了读书之前的一些期望。知道了产品经理这样一个职位大概有些什么工作内容；一个产品从概念到发布要经理那些阶段；如何良好的运营一款产品。甚至作者关于工作之外的一些感悟也让人深受启发。产品经理的工作内容包括三大块，战略性工作，阶段性工作以及日常工作。工作上要求有发现问题，分析问题，以及解决问题的能力。相对于工程师而言，产品经理必须更主动的去发现潜在的问题。在成长方面，作者还是强调实践 - 思考 - 总结这样的模型，最好能把经验总结为理论，这样才能有更加强大的武器。职业生涯的发展上，只有自己的产品做大，做强，才能上一个台阶。微信就是个很好的例子。对于观察能力和推理能力的介绍也很有意思。观察是指我们平时的经验，也就是个别性知识，而推理，就是将个别性知识总结为一般性知识，这一点是我比较欠缺的。

对于一个想法而言，产品经理又是如何将它按部就班的变成产品的呢？主要还是6个步骤，概念->形式->风格->结构->工艺->外观。产品的概念既不是形式，也不仅仅是为了满足某一个需求。不要拘泥于是否原创，还是模仿，而蓝海也只是一个时间窗而已。有了概念后，就要对这个概念进行过滤(工具：business model toolbox), 就是系统的审视基于这个概念的完整商业模式。首先从用户需求出发，确定目标用户，用户规模。调查相关产品的普及率和集中度。那些渠道可以接触用户？没有充足的渠道，产品就会错失很多发展机会，被市场淘汰。如何赚钱？广告，服务。能否成为现金牛和平台，关键看是否满足了人们的强需求和频发需求。

再看用户体验方面，主要是要注意三点，别让我等，别让我想，别让我等。

在整个研发的过程中，需要运用PDCA框架，Plan, Do, Check, Act，对产品进行反复对测试。

在产品上线后，需要进行数据分析，更好的监控产品的运行，这方面有一些免费的工具可以使用。如何赢得竞争，不外乎一句古话“人无我有，人有我优”。另外，产品上线后，还需要做到持续更新。

2、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第167页

印象关

体验关（细节的魅力'值得憧憬的体验）

无聊关

3、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第155页

转化率由什么因素决定？

展示面积

平台用户和被拉动产品目标用户的重叠度

封闭体验

如果用户使用A产品的体验叠加上使用B产品的体验，相对于使用A产品加B产品的竞品可以获得增值

或者低成本，那么我们可以说A产品和B产品的组合形成了封闭体验

4、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第174页

在兼听的同时，产品经理一定要清楚自己的底线在哪里，那些地方可以有弹性，哪些地方要死守。

5、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第1页

一、互联网产品经理

通常是负责对享有互联网产品进行管理及营销的人员，也负责新产品的开发。

二、产品经理的工作内容

1、战略性工作

- a、为产品建立长期的战略布局
- b、发现新的产品机会
- c、为产品的演变，增强和引进提供建议

2、阶段性工作

- a、参与新产品的开发
- b、参与年度商业计划的制定
- c、利用公司内部、外部资源开展营销活动
- d、预测竞争对手的行动并制定应对方案
- e、更新产品并进行相应的用户教育
- f、降低成本
- g、重新规划产品线

3、日常工作

- a、收集分析竞争情报
- b、协调开发、运营、客服、销售等资源以保证产品正常运作
- c、执行商业计划

三、产品经理入行的认识

1、你想要什么样的生活方式？

- a、到处旅行，与形形色色的人打交道？
- b、在固定的时间上下班，坐在电脑前工作？

2、互联网行业的收入怎么样？还不错

3、加班吗？

在不同的公司，不同的产品团队和不同的产品阶段中，互联网产品经理的加班频率和时长差别挺大。随着工作能力和工作经验的积累，大多数产品经理都可以找到平衡工作与家庭生活的方法。

4、是不是需要懂研发技术才能成为产品经理？

需要知道这些技术大概都能干什么以及明显的局限是什么。

5、招聘方会如何考虑面试者？

- a、发现问题能力
- b、分析问题能力：分析问题的逻辑性及对问题的定性能力
- c、解决问题能力

5、如何入行

如果不能一步到位，不妨曲线一点，先进入一家心仪的互联网公司，然后在公司内部谋求转行。

6、如何成长

- a、学而不思则罔，思而不学则殆。
- b、学而时习之，不亦说乎。
- c、三人行，必有我师焉，空杯的心态。

四、产品经理的职业发展

《结网@改变世界的互联网产品经理》

1、不管你是准备踩在每一次变革的浪尖上，还是想修炼以不变应万变的神功，都要需要牢记两条法则

创造用户价值是第一要务；机遇只光顾能力上做好准备的人。

2、个人方面

观察能力和推理能力对产品经理而言至关重要。

五、产品诞生的过程

1、概念的提出

想要创造什么样的用户价值，满足用户那些方面的需求。

2、概念的2.0

产品的“差异化”和“低成本”

3、产品过滤：系统的审视基于这个概念的完整商业模式

a、哪些用户可以通过产品收益，他们是男是女，年龄多大，有多少人？

b、这个产品概念为它的目标用户带来什么价值？

c、产品所实现的价值如何传递给用户？

d、如何建立和维护产品与每个用户之间关系？

e、能获得收入吗？

f、实现这个产品概念，有哪些核心资源是已经具备的，那些事欠缺的？

g、需要完成那些关键人物才能达到里程碑？

h、需要外部的合作伙伴吗？

j、上述问题共涉及那些成本？

4、获得投资(产品的商业化运作)

a、产品概念是否处于趋势上，是否在满足强需求和频发需求？

b、是否找到了有效的突破口，突破之后如何建立壁垒？

c、团队能力与产品该奶奶是否匹配？

5、把概念变成图纸(编写产品设计文档)

结构图，线框图，功能需求描述

6、关注用户体验(再次审视一下产品的用户体验)

别人我等，别让我想，别让我烦

7、项目的管理(产品进入研发)

a、产品经理与项目经理的关系：不是上下级，是平行，产品经理是做正确的事，项目经理是负责把事做正确。

b、产品经理需要了解一些项目的知识以备不时之需。

c、项目经理在管理项目的时候需要关注：对结果进行预期，让所有人上船，把事情做完。

d、利用甘特图进行可视化管理

8、检查与处理(测试)

a、PACD框架

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

9、网站分析(产品上线了)

a、网站分析两大原则：可行动，以用户为中心。

b、如何着手进行网站分析：建立并维护业务数据模型，对产品更新、营销活动等进行专项验证，评估效果，总结经验，监护产品的健康情况，确保产品完成KPI，对产品的关键指标进行预测，为商业计划提供数据支持。

10、拉动(如何让更多的用户来使用)

a、拉动的两大类：平台拉动，品牌拉动

b、影响转化率的因素：展示面积，平台用户和被拉动产品目标用户的重叠度，封闭体验(如果用户使用A产品的体验叠加上使用B产品的体验，相对于使用A产品加B产品的竞品可以获得增值或低成本，那么我们可以说A产品和B产品的组合形成了封闭体验)。

c、拉动手段：广告，植入和融合。

11、持续更新(如何留住用户)

- a、用户对产品的忠诚度与产品的更新频率有关
- b、可以更新的产品功能很多，如何确定优先级：首先，把功能方面想做的更新按照硬指标和差异化分两类列好，然后分析每个更新的成本和效益。

12、优雅降级

- a、对产品运行环境进行分析，让产品在不健全的环境中通过有损运行的方式来保持部分核心体验的方法，就是优雅降级。

13、竞争情报

- a、竞争情报需要研究那些因素：竞争对手信息，用户信息，市场信息，技术信息，产品信息，环境信息。

b、竞争情报需注意的基本原则

原则1：全景>精确；

原则2：一手信息>二手信息；

原则3：多节点>单节点；

原则4：人脑>电脑；

原则5：产品需求>个人爱好

原则6：促进变革>精美的报告

- c、可以通过哪些手段来获取竞争情报：信息检索，第三方评测网站，对相关人士进行访谈，焦点组和调查问卷等调研方法，网站分析，通过聚合器(Google Reader)订阅一些关键字和Feed，加入核心用户和业内人士的圈子。

- d、竞争情报如何生效：有两个输出方式可以促进公司的变革：产品团队内部可以决策的部分，直接融入《产品运营状况简报》中，作为后续计划的缘由转变为产品动作是最有效的办法；产品团队内部难以决策需要公司层面决策的部分，可以编写成PPT向老板宣讲，争取立项机会。

六、产品经理个人修炼

1、面对逆境

- a、如何保持团队的兴奋度，战胜逆境：正反馈，坚定的信念。
- b、逆境并不可怕，可怕的是不了解产品的处境和主动放弃。
- c、我在团队中争取不到话语权，怎么办：取得信任。
- d、压力的管理：第一步识别自身的压力状况(可通过测试题测试)，第二步分析压力源是什么，是什么在不断给我们制造压力，解决掉压力源。

2、沟通

- a、沟通两个层面：维系并促进人际关系，达到沟通目标
- b、沟通中要注意：平等原则，相容原则，互利原则，信用原则
- c、为达到沟通的目标，沟通前需要做好充分准备：沟通目的，沟通对象，要传递的信息，沟通的渠道(面对面谈话、电话、即时通信、电子邮件)，信息的展现方式(要善于用图)，最终要达成的协议(SMART的解决方案)。
- d、沟通技巧：提问，总结对方的重点，眼神与肢体语言的交流，做笔记，了解沟通者的性格(DISC评估法)，过硬的专业能力，有领导力。

3、创新

- a、如果后发慢了半拍，或者新的市场机会与现有平台不能形成封闭体验，后发了也拉不动，坐拥平台也只能追悔莫及。
- b、每家公司都被自己的用户和投资者绑架，他们只擅长优化既有产品，看不上只能满足一小部分用户并利润率更低的创新产品形态，当创新产品进化到羽翼丰满之后，他的可靠性、便捷性和价格等优势就会颠覆上一代产品。
- c、创新不一定是一个大招致胜，成功也可以来自无数细节的积累。
- d、如何创新：正视创新的风险(建立专家组，鼓励对未完成工作的展示)，鼓励沟通，抵制诱惑。

4、自省

- a、自省就是要系统的发现自满及其他隐蔽的问题，并及时解决。
- b、空杯心态要做到能让别人看到你是一个空杯子，并且你也真的可以装进去水

《结网@改变世界的互联网产品经理》

c、如何系统地发现问题、分析问题、解决问题：做到定期自省，有更系统有效的自省方式，对自省中发现问题，要及时分析、解决。

5、练习

a、两种思维模式：固定思维模式(天赋)，成长思维模式(后天努力)。

b、刻意练习三要素：关注技能的改进，而不是结果、通过反复练习达到明确的目标、获得及时有效的反馈，并善用他们。

6、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第192页

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

7、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第127页

不要为了增加用户的关注度而强迫用户去消灭他们不关心的数字，不要强迫用户去做任何违背他们意愿的事情

8、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第29页

要做让用户实用你的产品必须把用户摆在第一位，有对用户负责的态度。

9、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第194页

逆境并不可怕，可怕的是不了解产品的处境和主动放弃

10、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第90页

别对他人（尤其是研发人员）的工作指手画脚。文档中使用肯定的语言。

11、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第11页

<http://www.hunch.com/professions/>

12、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第219页

张小龙在总结QQ邮箱创新经验的时候提出过一个“千百十”的工作方法：每个月每款产品经理要浏览1000条用户帖子，浏览100篇网络评论，做10次CE（Customer Engagement，用户参与）

13、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第202页

在沟通前，需要确认好沟通目标、沟通对象、要传递的信息、沟通渠道、信息的展现方式和最终要达成的协议这几个方面记得有一次头脑风暴，我结合长期与用户沟通过程中积攒下的用户需求和反馈，洋洋洒洒地发表了一通观点。事后，有同事称赞说讲的很有道理，要是再有配套的解决方案那就出彩了。可惜，就因为我只表达了建议，却没有做足相关的其他准备，所以这次反馈最终也就如落花流水般地被遗忘了。

因此，工作中的发言不应该像拉家常一样想到哪里就说到哪里，而是要有备而来，只要开口、就要说到点子上。

14、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第173页

《结网@改变世界的互联网产品经理》

在用户提出需求的时候，我们应当关注他们更深层次的、没有直接提出来的需求；当用户表示很满意或者反感的时候，我们要确认自己的测试手段是否足够有效，不妨让他们先用上一段时间再说。

15、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第41页

商业模式画布

http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf

1. 哪些用户可以通过产品受益，性别年龄与规模？
2. 产品概念为目标用户带什么价值
3. 产品所实现的价值如何传递给用户
4. 如何建立和维护产品与每一个用户之间的关系
5. 能获得收入吗
6. 实现这个产品概念，哪些核心资源？自己具备哪些欠缺哪些？
7. 需要完成哪些关键任务才能达到里程碑
8. 需要外部的合作伙伴吗
9. 上述问题涉及什么成本？

16、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第204页

一部电影的时间通常不会超过90分钟，这是人保持注意力集中的时间上限，在编排要传递的信息时，同样需要运用奥卡姆剃刀原则，尽量保持信息的简短。

17、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第17页

社会分工越来越细，绝大多数人无法自给自足，需要和他人或机构进行价值交换才能维持日常生活。交换的前提是自己能够创造价值，所以在考虑回报的之前，要先想想自己付出了什么，给他人提供了哪些价值。只有在童话里才能出门左拐就捡到一只会生金蛋的鹅，临渊羡鱼，不如退而结网。

18、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第209页

可以将团队用DISC对应到4种动物：老虎（支配型），孔雀（影响行），猫头鹰（尽责型），考拉（稳健型）。与老虎沟通要注意简洁和直接，他们不喜欢绕半天圈子找不到重点。因为老虎的支配欲很强，所以在沟通的过程中，比较容易发生争论，但只要是就事论事，争论并不会给老虎留下什么坏印象，他们很清楚打架知识在讨论如何更好地解决问题。与孔雀沟通要注意肯定和赞美他们，如果总是打击他们，会让孔雀很手上。

考拉虽然容易沟通一般情况下不会有什么异议，但不要因此忽视了考拉的底线，如果一再侵犯他们所能容忍的底线，考拉也会变得难以合作。与猫头鹰进行沟通，需要有耐心，不能像老虎那样直接，注意用火速据说话，要多考虑一些情况，比如危机管理。

19、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第283页

一定的私交基础，对沟通是非常有帮助的。有交情的朋友会主动帮你想办法，他所能动用的一切资源都会向你开放；没有交情的时候，他可以公事公办，不主动不拒绝，甚至可以在信息不透明的情况下把你想做的事情忽悠成不需要做或者做不成的事情。

很有道理，曾经深有体会。可以从一些细节方面做起，建立一定的工作之外的关系。当然，这得建立在团队人员相对稳定的基础上，否则会耗费很多的时间。

20、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第123页

有时候操作效率的降低并不是因为功能设计得不够好，或者提示和建议处理得不够好，而是由于强行地塞进了一些用户不想要的信息或任务。譬如广告。

21、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第164页

拉动内行
硬指标'差异化

22、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第47页

如果一句话讲不清楚一个概念所能带来的好处，那么这个概念就大有问题，用户没有那么多耐心去理解你的概念。能够向多大范围的人群快速讲明白产品的好处，能够打动这中间多少人，这两方面很大程度上决定了产品的用户规模。

23、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第12页

发现问题'分析问题'解决问题
社会热点'敏感度

24、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第113页

递进显示：只显示与用户当前任务相关的功能

25、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第70页

如果是在公司内部要求老板投资，老板考虑的并不完全是投资回报率的问题。除了看一款产品能不能做大，老板还会关心自己的公司在整个市场中的产品线布局，如何更好地满足用户需求，如何回报社会等问题。在一家具有一定规模的公司中，通常是愿意给各种不同的同类型产品提供机会的，前提是它们能够符合老板的某个关注点。向老板进行产品建议的时候，首先要符合公司的发展目标和资源优势。

26、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第29页

加入竞争的两个重点：一是创造价值，二是能看到潜在竞争对手的不足并且有能力做得比他们更好。

27、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第72页

原来微信的正确使用方法是基于位置的陌生交友...

28、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第72页

突破口的作用是让用户觉得产品有用，壁垒的作用是让这种有用变得难以复制。

29、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第22页

团队中各种角色：
#135 产品经理的角色，在恰当的时机提出恰当的产品概念，推动公司决策，创造用户价值（用户可以

从产品中获得的好处)，同时也创造了财富。

互联网产品经理在工作中都要做什么？与传统行业产品经理大同小异，按照工作内容的时间跨度可以分为战略性工作、阶段性工作、日常工作三大块。这类工作跨越产品的整个生命周期，主要包括以下几项：产品局 - - 产品内部的各个模块如何协同动作；公司局 - - 一款产品在公司内部的位置，与其他产品之间的关系；产业局 - - 产品在产业链中扮演什么角色，如何影响整个产业链。

项目经理是利用有限的资源在限期内把事情做成的专家，他只对项目负责。他负责项目的计划、执行和验收，并不对整款产品负责。

项目经理的工作内容是明确项目目标，制定好项目计划，确保项目所需的人力资源和服务器等资源到位，带领项目顺利地走完上述流程，实现项目目标。

#1407 如果你的项目团队中有专职的交互设计师，那么网页蓝图一般是由交互设计师和你共同完成的。

#1145 产品经理的职业修养

诚实；
有所长有所短；
不会去浪费时间重新发明轮子；
能够在行进中不断开火，而不是纸上谈兵；
毫无怨言地主动填充团队中空白的角色；
愿意倾听用户的意见和其他人善意的建议；
能够团结和引领团队。

产品经理的工作相关：

#166 Linda Gorchels在《产品经理第一书》：高技术套语上，战略性工作约占产品经理总工作时间的15-25%；阶段性工作约占20 - 30%；日常工作是基础，约占40 - 55%的时间。

#303 在工作中，想要提升自己的工作能力，主要靠学习和实践。学习方面，入门书籍、报告、培训课程都很重要。

#1313 消灭拖延提升效率的办法，就是把任务分解为连续的、在能力范围之内的小任务。

#1340 要实现任何一功能都会包括两块成本：研发相关成本；非研发相关成本，后者常常被忽视。

非研发成本的普通存在：

如何推广某个功能，如何教育用户使用它，是否需要人工对它所带来的内容进行审核过滤，等等，这些都是非研发相关成本，是如何让用户使用它并喜欢它的成本。

如何避免产品经理忽视这一块成本？答，在考虑成本的时候，想着研发相关成本占20%，其余的80%都是非研发相关。剩下的问题是，确认这80%的非研发成本都在哪里。

可用到墨菲定律网站版：

凡是输入框，都会遭遇灌水、SPAM、脚本注入。

凡是积分，都会被刷。

凡是捡到网站首页的内容，都会出现色情、政治。

凡是用户间沟通的渠道，都会被广告机器人利用

针对我们的产品，如何选取平台，如何确定拉动手段？

自然增长 = 持续性平台拉动+口碑拉动，持续性的广告、植入和融合会在“最近没干啥”的时候带来持续的增长，这部分增长是可以量长跟踪的，剩下一部分真正难以跳跃的增长是口碑拉动带来的。有调研统计数据显示，（非融合性）产品认知渠道中排名第一的是看到朋友在用（真实的使用行为是最强力的口碑），第二是网络广告，第三是朋友告诉，第一另第三是口碑拉动的总和，超过广告、植入等平台拉动手段，虽然难以量化，但从定性调研结果，口碑才是最强的拉动手段。

对产品运行环境进行分析，让产品在不健全的环境中通过有损运行的方式来保持部分核心体验的方法，就是优雅降级（graceful degradation）。优雅降级的本质就是聚会，产品保持可用和“别让我烦”是坚持的底线，用户也愿意在这个前提下接受部分体验的损失。

一个人的信念是否坚定，很大程度上取决于他是否提前预计和接受了坚持信念的代价。

如何在没有私交的前提下进行有效的沟通是产品经理必须要面对的问题。

单次沟通的目的是服务于整体既定目标。对于单次沟通来说，目的越明确、越单纯越好，一次沟通若想要解决太多问题往往成功率并不高。

用户参与（Customer Engagement, CE）的主要方法有：

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

订阅产品关键字的搜索结果，了解官方反馈论坛之外的反馈，同样给予反馈和处理；

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

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

对流失用户进行回访，分析流失原因，改进产品降低用户的流失率。

在创新中要抵制诱惑，抵制诱惑的最好办法就是加强过滤。以下为过滤列表：

这个概念的原始出处是哪里，全球最佳实践是什么？

哪些用户会从中受益，他们是男是女，年龄多大，有多少人？

这个概念为它的目标用户带来什么？

用户体验能否做到用户可接受的程度？

产品化之后如何拉动？如何转化目标用户？

进入壁垒是否过高或过低？

有无商业模式？

能否成为平台或现金牛，在公司的战略布局中处于什么位置？

论拿来主义的现实：

据CNNIC的报告，截至2009年12月，中国有超过323万个网站。据不完全统计，其中概念来自于美国的网站占30%，来自于韩日的网站占10%，来自于其他国家的占5%，概念来自于前两三名国产网站的占35%，重新发明轮子的占20%，原创概念不到0.01%。

很容易得出这样一条结论：发现有价值的海外概念并率先完成Copy to China的工作，是国内大多数互联网公司的成功之道。

SO，作为一名互联网产品经理，请时刻提醒自己，不要重新发明轮子！要么第一个发明轮子，要么找到想要的轮子拿过来用就好。

用户体验三要素：别让我等！别让我想！别让我烦！

当我们确定要使用植入的时候，一定要把握好分寸，以用户猜不透这个产品出现在这里有没有花钱为界，如果用户猜到肯定是花钱出现的，那就不是植入而是广告。

一些抽样调查显示，用户倾向于认为打开速度较快的网站质量更高、更可信，也更有兴趣。所以绝对速度一定要及格，在及格的基础上越快越好。

使用产品所获得的好处，也取决于他在产品获得的体验，这两方面都是用户价值所在，缺一不可。

《结网@改变世界的互联网产品经理》

用户体验影响产品口碑，口碑影响产品成败，产品成败影响产品经理的利益。

概念：

- #64 任何产品的核心功能，其宗旨都是能对用户有所帮助，能够解决用户某一方面的需求，如节省时间、解决问题、提升效率等。而产品经理就是要将这种核心能力做到极致，通过技术实现差异化。
- #536 所有的产品概念都来自于用户的需求，概念自然诞生于了解用户需求。
- #766 你的产品概念为它的目标用户带来什么？如果一句话讲不清楚这个问题，那么这个概念就有大问题，用户没有那么多耐心去理解你的概念。光有一句话还不够，还要用“真实世界投射法（将概念投射到真实世界中比较普遍的事务上，通过已经被验证过的真实世界案例或规则来推断这个互联网产品概念的可行性）”来验证一下。
- #572 如何更好地满足用户需求？《蓝海战略》提供了一个框架：同时追求“差异化”和“低成本”，从而实现价值创新。
- #705 可以通过“朋友测试法”来判断一个概念能否在真实世界中落地——我身边的某个朋友会不会成为用户，他为什么要使用这款产品，我的父母会不会使用这款产品，为什么？如果测试现身边没有一个“真人”想要使用它，这个概念就有很大的问题。
- #766 某类产品的普及率高并不代表立即去做这类产品就一定能获得很多用户，还需要关注这类产品的集中度。——集中度越高（如以前的通信），马太效应决定了哪一家的用户数量最大哪一家的吸引力就最大，新的产品很难抢到增量用户，也难转化他人的用户。而集中度比较低的（网络论坛），新产品容易生存。也就是普及率高，且集中度不高的领域中的新产品，容易生产。
- #797 在分析进入壁垒的时候需要考虑三个主要因素：技术、成本和对特定资源的占有。
- #943 制造业 - 服务业 - 体验业：如果你为物品和有形的东西收费，那么你所从事的就是商品业。如果你为自己开展的活动收费，那么你所从事的就是服务业。只有当你为消费者和你在一起的时间收费时，你才算进入了体验业。
- #1018 一款产品的用户规模是否会变得很大，要看这款产品有没有满足用户的强需求和频发需求。（移动通信是典型的强需求，频发需求意味着用户经常使用该产品，这对于养成用户的使用习惯，提升用户的忠诚度都是很有帮助的，如一个习惯了用诺基亚手机的操作界面的人，就很难更换索尼爱立信）。如果一款产品既面向弱需求，又面向非频发需求，那将是非常危险的事情。
- #1041 用户在使用一款产品的时候是否愿意中转到其他产品尝试一下，运营商是否希望将用户转到到其他产品，也是判断一款产品能否成为平台产品的重要因素。
- #1059 平台产品最可怕的一点是后发先至效应。有了平台产品，一家公司可以等竞争对手的概念有了实验结果之后再复制到自己的平台上，利用自己的用户规模和触达用户的能力让后发的产品迅速超越先发产品。
- #1059 什么是现金牛产品？现金牛产品是指利润率超高的产品，并且利润占总利润的很大比例。

工具技巧：

推荐使用Wiki而不是Word来写文档，因为通过Wiki化（Wiki中自动创建超链接和目标页的特性）可以有效地避免重复，并且便于搜索。此外，wiki还提供了自动的版本追踪功能，很容易回溯到过去的版本。

产品设计文档，是在产品经理与交互设计师和相关的研发同事（甚至包括测试同事）充分沟通之后，大家都明白了为什么要做和怎么做之后，才开始撰写的。

项目管理，推荐用Basecamp.

日收入和日活跃用户数，它们被称之为关键绩效指标（Key Performance Indicators, KPI）

30、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第135页

不要低估风险，当面包落地的时候往往是涂着黄油的那一面朝下，项目经理要做到的就是：防止面包落地，如果它非要下落，就让它落在盘子里。

31、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第6页

google calendar 日历软件

32、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第190页

高速增长可以掩盖很多问题，逆境则很容易让团队陷入迷惘和猜疑。这是一句很有生活的话，非得有所经历才能体会其中蕴含的沉甸甸的份量。老话说“胜不骄、败不馁”，只是这事说来容易做起来难，对个人难，对团队更难。

想起以前看《马云十年》的时候讲马云发内部邮件鼓励大家度过寒冬的事情，就觉得这种起承转合的时候，靠员工个人心理调整是远远不够的，必得老大出马才行。如果放任自流，一旦过了某个临界点，颓势便一发不可收拾，非人力可以回天。

这一点在我带实习生的时候便有所体会。实习生经常私下交流，一旦他们共同达成对当前工作任务的不满，人员流失就会十分迅速。但如果仅是个人有此想法，我就立刻会找其谈心，了解其需求，开解其思路，对工作内容微调以重新激活其工作热情。对于其同伴，也会通过另外的方式让其感受到变化。始终保持他们对自己的工作有1分的兴趣，对同伴的工作有2分的好奇，在适当的时候交换一部分工作任务，这样他们留在团队的整体时间会上升，而且成为彼此的backup。

概括起来就是，当员工状态不对时，便主动开导，否则终将为其他人“开导”；当员工思变时，就主动给予变化，否则员工将自行求变。

33、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第102页

通过向用户声明“我”所带来的好处，能够激发用户尝试使用的兴趣。

34、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第34页

蓝海策略

35、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第19页

魔鬼在细节中

The devil is in the details

情绪控制'争论让人陷入二选一的假想中

36、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第205页

对于一段文字信息，3天之后我们只能记得10%；而对于图片信息，3天之后我们能记得65%。另一个重要原则是“寻找故事”，把想要传递的信息包装到一个故事里面。

37、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第175页

如果老板或上级主管部门提出的需求真的超越了我们的底线，而又不得不做，必要的时候，使用障眼法是个方案，如果他们希望登入之后能够看到（或看不到）某些内容，针对他们的帐号处理这些内容就好了，如果他们追问下来，可以告诉他们现在是灰度测试阶段，并不是所有用户都能享用这个

更新，过一段时间，他们应该就会忘记灰度测试的事情了。如果他们不看每个功能点的运营数据的习惯，那这招就不灵了，既然他对数据感兴趣，我们可以做点真实的灰度，用数据说话。

38、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-补上之前写的读书笔记（3）

一.职业选择

1.互联网产品经理

定义：通常是负责对现有互联网产品进行管理及营销的人员，也负责开发新产品。按照工作内容的跨度可以划分为战略性工作、阶段性工作和日常工作三大块。

战略性格工作：工作会跨越产品的整个生命周期，主要包括：

- 1) 为产品建立长期的战略布局。
- 2) 发现新的产品机会
- 3) 为产品的演变，增强和引进提供建议。

阶段性工作：这类工作有明确的起始时间，主要包括：

- 1) 参与新产品的开发
- 2) 参与年度商业计划的制定
- 3) 利用公司内部、外部资源开展营销活动
- 4) 预测竞争对手的行动并制定应对方案
- 5) 更新产品并进行相应的用户教育
- 6) 降低成本

7) 重新规划产品线

日常工作：这类工作是按日执行的，主要包括：

- 1) 收集分析竞争情报
- 2) 协调开发、运营、客服、销售等资源以保证产品正常运作
- 3) 执行商业计划

理想状态下，战略性15%—25%；阶段性20%—30%；日常工作40%—55%

勤思考、多分享，将理论应用于实践中；创造用户价值是第一要务，机遇只光顾能力上做好准备的人。魔鬼在细节中，带着问题去思考，PM在面对种种问题时，第一反应不应该是简单的做选择，而要先跳出来，看清楚这到底是不是选择题，想想如何创造用户价值。

二.创建互联网产品

1.从概念开始

一切媒介中的一切作品的创作都遵循6个步骤：概念、形式、风格、结构、工艺、外观。其对互联网也同样适用。

概念：指它想要创造什么样的用户价值，满足用户哪些方面需求。比如沟通需求

形式：产品形态，比如邮件和即时通信都能满足用户沟通的需求。

风格：产品定位，如QQ比较娱乐化，Google talk则简单平实

结构：对应信息架构和HCI（Human-Computer Interaction,人机交互）设计。

工艺：对应技术研发和项目管理。

外观：对应GUI（Graphical User Interface，图形用户界面）设计

从形式上开始是很多产品失败的原因，形式是概念的上层建筑，没有搞清楚概念就直接从形式开始，照虎画猫，这样炮制出来的产品背离用户价值的风险很高。

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

对于概念要有几点注意事项：

1) 不要重新发明轮子：世界上么有几个人可以发明出来；重新发明并没有创造出新的价值。

马太效应：任何个体、群体或地区，在某一个方面（如金钱、名誉、地位等）获得成功和进步，就会产生一种积累优势，就会有更多的机会取得更大的成功和进步。即强者越强、弱者越弱。

成功的模仿者们，他们所做的并不仅仅是模仿，他们的确使用了和前人相同的概念，但他们坚持不断创新，使自己的产品远远超过了创新者的原始概念或功能集，并且持续保持市场地位的领先。

NIH综合征：Not invented here,并非发明于此：人们不愿意使用、购买或者接受某种产品、研究成果或者知识，不是出于技术或者法律等因素，而只是因为它源自其他地方，要记得多收集情报，多看你的对手们在做什么，但请记住：学我者生，似我者死。

寻门而入，破门而出。同理，我们做人、做事也不能一味地模仿别人，在学习他人的基础上要有自己的个性特点、原则。这样，我们才能获得一片属于自己的天空。

如纯银所说：要有自己的产品架构与思路，设计理念与风格，“抄”是为它们添砖加瓦，把你的构思实现的更好，但构思本身都靠抄的话，难免邯郸学步。

2) 既然是模仿，全盘复印不就好了，为什么还要创新

模仿是一种逆向工程，需要对目标产品进行分析研究，揣测它到底满足了用户的哪些需求和信息处理流程。一个产品的可见部分是有限的，还有大量的不能直接体验的部分在云端，可能还有很多运营工作，所以就算全盘复印可见部分，也要对于不可见部分进行创新！

3) 别人已经实现了某个概念，我还能加入吗？

永远记得：创造用户价值第一；能看到潜在竞争对手的不足并且有能力做得比他们更好。

4) 原创概念

所有的产品概念都来自用户的需求，概念自然诞生于了解用户需求。获取产品概念的方式分为3类：

1. 受到现有产品启发，将既有概念进行了转换，比如博客 微博，都是为了帮助用户低成本在线纪录和分享自己的生活、想法（微博成本更低）

2. 出于自身需求或捕捉到了其他人的需求，而这个需求尚未被满足。

3. 预见用户需求的变化，提出超前的原创概念。

不要纠结于概念到底从何而来，更为在乎的是到底如何满足概念背后的用户需求。

2. 概念2.0

web 2.0公司的7项能力：

1) 服务，而不是打包的软件，技术架构具有高成本效益的可伸缩性；

2) 控制独特的、难以再造的数据源，并且用户越多内容越丰富；

3) 把用户作为共同开发者来信任；

4) 借力于集体智慧；

5) 通过用户的自助服务来发挥长尾的力量；

6) 超越单一设备层次的软件；

7) 轻量级的用户界面、开发模式和商业模式

互联网产品永远在思考如何满足用户需求，web2.0在思考如何更好的满足用户需求

《蓝海战略》提供了一个思路：同时追求差异化和低成本，从而实现价值创新，1)、2)、6) 归为差异化，其它可归于低成本。（蓝海是一种没有恶性竞争,充满利润和诱惑的新兴市场）蓝海是一个时间窗，代表蓝海战略成功与否，取决于一款产品能不能在它的蓝海时段内达到理想的用户规模或筑起足够高的壁垒。

记住：低成本不仅仅指研发成本，其代表了产品整个生命周期成本，要全局考虑成本到底高低多少。

3. 过滤

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

过滤就是从概念出发，系统地审视基于这个概念的完整商业模式，主要包括：

1) 哪些用户可以通过产品受益，他们是男是女，年龄多大，有多少人？

2) 这个产品概念为它的目标用户带来什么价值？

3) 产品所实现的价值如何传递给用户？

4) 如何建立和维护产品与每个用户之间关系？

5) 能获得收入吗？

6) 实现这个产品概念，有哪些核心资源是已经具备的，哪些是欠缺的？

7) 需要完成哪些关键任务才能达到里程碑？

8) 需要外部的合作伙伴吗？

9) 上述问题共涉及哪些成本？

体验经济：如果你为物品和有形的东西收费，那么你所从事的就是商品业。

如果你为自己开展的活动收费，那么你所从事的就是服务业，只有当你为消费者和你在一起的时间收费时，你才算进入了体验业。

拍医拍如何盈利？

从广告形式来看，互联网广告可以分为：搜索广告、展示类广告、分类广告、引导广告、电子邮件广告五类。

1) 搜索广告：根据搜索关键字在搜索结果页中展示的广告，和根据上下文在内容页中展示的广告。

2) 展示类广告：根据展示素材分为横幅广告、富媒体广告、视频广告、赞助广告、

3) 分类广告是指投放在分类目录中的广告：如craigslist、百姓网等，如果你的网站不提供分类目录服务，就不用考虑此类型广告了。

4) 引导广告：将用户引导到某网站，获得收入。

5) 电子邮件

现金牛产品：是指利润率超高的产品，并且利润占公司总利润的很大比例。

平台产品：通过自身的资源优势拉动其它产品的产品。

导入用户数=平台产品的活跃用户数*转化率*拉动时长

4.获得投资

产品获得投资要看是否能解决以下三个问题：

1) 产品概念是否处于趋势上，是否在满足强需求和频发需求

强需求：如每天吃饭、喝水；弱需求：旅游、搬家

频发需求：一天吃三顿饭；非频发：结婚

拍医拍所要解决的就是用户想要管理健康的强需求。

2) 是否找到了有效的突破口，突破之后如何建立壁垒。

突破口：让用户觉得产品有用；壁垒：这种突破难以复制。

3) 团队能力与产品概念是否匹配。

诚实；有所长所有短；不会去浪费时间重新发明轮子；能够在行进中不断开火，而不是纸上谈兵；主动填充团队中空白的角色；愿意倾听用户的意见和其他人善意的建议；能够团结和引领团队。

用户的历史行为比他们当前的意愿更有价值

5.把概念变成图纸

项目管理是为完成某一既定目标所进行的一次性努力，产品研发项目就是要在指定的时间段和预算内达到产品成功发布的目标所进行的项目。

MECE原则：相互独立、完全穷尽。将每个纬度的角色、需求、功能穷尽~

消灭拖延提升效率的方法，就是把任务分解为连续的、在能力范围之内的小任务。

5.关注用户体验

用户是否喜欢我们的产品，取决于他使用产品所获得的好处，也取决于他在产品中获得的体验，这两方面都是用户价值所在，缺一不可。

AISAS：适合信息时代的消费者行为分析模型

attention:关注；interest:兴趣；search:搜索;Action:行动；Share：口碑传播

口碑体验影响产品口碑，口碑影响产品成败，产品成败影响产品经理的利益。

别让我等、别让我想、别让我烦（缩短完成路径）

一流的用户体验不是一蹴而就的，要进行充分的可用性测试，收集用户的反馈，持续改进，我们今天所看到的各种优秀案例都是在“测试—改进”这个循环中打磨出来的。

懒惰是人性的的重要组成部分，用户通常不喜欢被强迫进行思考或学习，如果你的产品不是唯一的选择，那么用户很可能不会用而放弃使用。

包装三要素：LOGO（标识）、是什么、带来什么好处（SLOGAN）

奥卡姆剃刀定律：如无必要，勿增实体

把一切变得简单，而不是简单一点——爱因斯坦

指点设备到达一个目标的时间与以下2个因素有关：

1) 设备当前位置和目标位置的距离，距离越短，所用时间越短。

2) 目标的面积，目标面积越大，所用时间越短。

6.管理项目

把控项目时间，对项目进行可视化管理

7.检查与处理

PDCA框架可以帮助PM实现产品的持续改进。

P：plan(计划)；D：DO（执行）；C:check(检查)；A:Act（处理）

要想洞悉一个系统所蕴含的涌现结构，最快捷、直接也是唯一可靠的方法就是运行它（来自失控）

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

倾听用户的声音，CE（Customer Engagement）

CE的主要方法有：

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

2) 订阅产品关键词和搜索结果，了解官方反馈论坛之外的反馈，同样给予反馈和处理。

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

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

5) 对流失用户进行回访，分析流失原因，改进产品降低用户的流失率。

8.网站分析

1.在进行网站分析（app分析）的时候，通用的方法：

1) 细分：过多的关注整体数字是没有意义的，每天盯着PV并不能把PV盯上去，PM需要关注影响PV的可行动的数据，只有这样才能找到可以改进的具体点，然后通过点的改进最终影响整体数据。要去了解问题背后的本质。

2) 对比：孤立的看一个时间点的数据是没有价值的，要么结合历史数据看趋势，要么结合竞争对手的数据看表现，只有经过对比，数据才能告诉我们现在的情况究竟怎样。

2.产品运营状况简报

包括：KPI（关键绩效指标）完成情况及预测、产品计划与执行情况

1) KPI完成情况及预测

BOSS会通过KPI对产品进行数字化的管理，看几个关键的绩效指标是否在稳步朝着既定目标增长（或负增长，比如活跃外挂用户数）。既要展示成绩，也要预测未来，告诉老板今年能不能有效完成计划，如果KPI出现波动，要解释原因和找到解决方案。

2) 产品计划与执行情况

功能规划与路线图

9.拉动（如何让产品获得更多的用户）

1.平台拉动

拉动获得的用户数，与平台的活跃用户数、转化率及拉动时长三方面有关

转化率由平台的展示面积有关，也与平台用户和被拉动产品目标用户的重叠度、封闭体验（用户体验上依托的平台与产品间是否是闭环的）如果用户使用A产品的体验叠加上使用B产品的体验，相对于使用A产品加B产品的竞品可以获得增值或低成本，那么我们可以说A产品和B产品的组合形成了封闭体验。

互联网植入三种方式：1) 把产品的入口放到平台中2) 把产品的品牌或展示放到某个内容中3) 将产品的品牌或入口放到用户“身上”，在他们活动的时候即传播了产品。

除了广告、植入外，第三种手段是融合：被拉动产品与平台融为一体，成为平台不可分割的一部分，用户从使用A平台变成了使用A+B产品。

如何针对自己的产品选取平台&确定拉动手段

1) 筛选平台2) 确定拉动手段

2.自然增长

它=持续性平台拉动+口碑拉动，持续的广告、植入和融合会在“最近没干啥”的时候带来持续的增长

，这部分是可以量化跟踪的，剩下一部分真正难以跟踪的是口碑带来的。

产品认知渠道中排名第一的是看到朋友在用，第二是网络广告，第三是朋友告诉我，1+3就是口碑拉动的总和，超过广告、植入等平台拉动手段，虽然难以量化，但从定性调研结果，口碑是最好的拉动手段。

3.口碑拉动

《引爆流行》：发起流行的一个至关重要的因素是信息传播者的性格特点，内行、联系员、推销员这3类关键传播者制造并传播了口碑，最终引爆流行。

形容自己的产品比对手的好，要说“人无我有，人有我优”，即硬指标（我优）+差异化（我有）

最后：要相信品牌的作用，记住今日资本徐新说的：要做品类杀手

10.持续更新

用户对产品的忠诚度与产品的更新频率有关。一个产品要过三关：印象（第一印象、宣传、引导页、首页等）、体验（细节体验）、无聊（保持产品的更新）

更新包括：功能更新、内容更新、热点事件应激反应等几类。

在兼听的同时，要有自己的底线，要知道自己的核心是什么

11.优雅降级

对产品运行环境进行分析，让产品在不健全的环境中通过有损运行的方式来保持部分核心体验的方法，就是优雅降级。

记住体验三要素：别让我等、别让我想、别让我烦

优雅降级在用户规模较大时，它的优先级开发较高（因为基数越大，代表会有更多的用户开始体验到优雅降级后的功能）

12.竞争情报

1.竞争对手信息：创始人背景、公司沿革、财务、用户规模、组织架构、激励体系。

2.用户信息、3市场信息、4技术信息、5产品信息、6环境信息

竞争情报注意的基本原则：

1.全景>精确

2.一手信息>二手信息

3.多节点>单节点（多人关注不同领域）

4.人脑>电脑

5.产品需求>个人爱好

6.促进变革>精美的报告

获取手段：搜索引擎、第三方数据网站、相关人士访谈

记住：不要为了竞争情报而写竞争情报，要确实能在写后推进改进提高。

三.个人修炼

13.面对逆境

1.如何保持团队的兴奋度，战胜逆境：正反馈、信念

1) 制造真正的正反馈最重要的是做对事情，赢得用户好评，保证产品各项运营指标的上升或平稳，向研发团队提交正式的需求之前，应该想想这份需求是否真的有效，千万不要随便的将需求给研发，对于不确定的要先做好实验。要将好的消息分享给大家

时间是PM的最宝贵的资源之一，不要浪费。

2) 坚定的信念

信念从哪里来，不要把信念建立在赚钱上，因为这样的信念很容易被逆境摧毁，从而导致事业的失败。对人类的关怀是信念的稳固基石，退一步，信念可以来自对用户的关怀，起点：创造用户价值。

一个人的信念是否坚定，很大程度上取决于是否提前预定和接受了坚持信念的代价。创业就是你所设想的好事都没发生，你没想到的坏事接踵而来。降低自己的预期，做好持久战的准备，只要活得足够久，把想到没想到的坏事都迈过去，就算一直都没碰到设想中的好事，也会碰到一些意料之中的惊喜。

3.压力管理

解决压力的关键在于解决压力源，而不是采用消极逃避的方式来应对，改变可以改变的，接受无法改变的。

一个人是否是绝顶高手，是否绝顶聪明，并不是最重要的，最重要的是，你是否对团队有激情，你是否学会欣赏团队成员的努力，你是否愿意建设性的帮助他人成功，只有对团队有激情的人，才能赢得团队的尊敬。

14. 沟通

信息的展现方式：视觉为王，对于1段文字信息，3天之后我们只会记得10%，图片会到65%。

沟通的2个层面：维系并促进人际关系；达到沟通目标

1. 维系并促进人际关系：在沟通中要注意平等原则、相容原则、互利原则、信用原则。

2. 达到沟通目标：沟通是个系统工程，要达到某个既定的目标，需要多次沟通，80%的工作都是沟通前完成的（会议上面上在达成共识）

3. S M A R T原则：一个解决方案要有这5个元素

S（specific,具体）、M（可衡量，Measurable）、A（Attainable,可实现）、R（Relevant，相关性，确保与整体目标一致）、T（Time-bound,时限性）

当影响力对团队产生作用的时候，影响力就会成为领导力——能够通过对他人施加影响而使其心甘情愿地为实现团队目标而努力。

15. 创新

创新不一定是一个大招致胜，成功也可以来自无数细节的积累。

1. 哪些环节可以创新：

GUI（图形用户界面）可以创新、技术研发和项目管理、HCI（人机交互）、产品功能、形态、概念

2. 如何创新

创新文化大致上包括：正视创新的风险、鼓励沟通和抵制诱惑

1) 正视创新的风险

对失败进行惩罚应该被积极管理创新的风险所代替，建立专家组和鼓励对未完成工作的展示（show case）可以降低创新的风险。

人比想法重要，比组织机构重要，比项目流程重要，创新的根本在于人。

2) 鼓励沟通：有很多创新是把A领域中靠谱的方法成功运用到B领域后造成的。处理众多问题最有效的方式，是信任大家直接彼此合作解决困难，而不用忙于核对权限。

3) 抵制诱惑

在创新的过程中我们会有很多想法，似乎到处是机会，抵制这种发散带来的诱惑，把资源投入最好的想法中做透，是非常重要的创新原则。

抵制诱惑最好的办法是加强过滤，过滤的越充分，就越容易冷却对一些概念的热情，将用户体验和拉动加入到过滤因素中，可以得到下列列表：

哪些用户可以通过产品收益，是男是女，多大，有多少人？

产品概念为目标用户带来什么价值？

产品所实现的价值如何传递给用户？如何拉动？如何转化目标用户？

如何建立和维护产品与每个用户之间关系？能否做到用户可接受的体验？

能获得收入吗？能否成为现金牛或平台？

实现这个产品概念，有哪些核心资源是已经具备的，哪些是欠缺的？

需要完成哪些关键任务才能达到里程碑？突破口是什么？

需要外部的合作伙伴吗？

上述问题共涉及哪些成本？

16. 自省

自省就是系统地避免自满和发现隐蔽的问题，即就是要系统地发现自满及其他隐蔽的问题，并及时解决。

如何系统的发现问题、分析问题、解决问题

1. 定期自省（个人每个月，团队每季度）

2. 系统有效的自省方式

3. 对发现的问题，及时分析和解决

记住避免几个问题：

1) 头脑风暴过多，占用大量时间

2) 在线群聊多，对工作么有实际帮助而消耗时间

16.练习

不要给自己设定极限，有眼光的人：竞争情报+观察能力+推理能力，比别人更多的心思收集竞争情报，比别人观察的更仔细，比别人推理的更严谨。

要学会刻意练习：

- 1) 关注技能的改进，而不是结果
- 2) 通过反复练习达到明确的目标
- 3) 获得及时有效的反馈，并善用他们

39、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第7页

产品'项目'技术'设计'测试'营销
战略规划'产品策划'竞争情报'协调润滑

40、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第51页

给渠道（比如网站、App）找渠道，而不是直接给产品的用户价值（比如调节压力）找渠道，是很多产品的通病，这种思路极大限制了产品可能接触到的用户规模和接触速度。不要因为走得太远，而忘了当初为什么出发，不忘初心的意思么，哈哈。有理！

41、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第164页

有效的口碑制造者是内行，他们知道什么东西好，什么东西不好，知道什么流行、什么便宜，知道市场的各类资讯，我们能做的，就是去打动内行让他们成为我们的产品制造口碑，甚至更进一步，让每个人都能变成制造口碑的内行。

42、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第17页

观察能力'推理能力
创造用户价值是第一要务

43、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第24页

概念 形式 风格 结构 工艺 外观

概念对应价值和需求，
形式对应产品形态，
风格对应产品定位，
结构对应信息架构和人机交互，
工艺对应技术和管理，
外观对应 GUI。

44、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第151页

产品经理需要关注影响PV的科行动的数据，只有这样才能找到可以改进的具体的点，只有这样才能找到可以改进的具体的点，然后通过点的改进最终影响整体数据。

45、《结网@改变世界的互联网产品经理》的笔记-第92页

《结网@改变世界的互联网产品经理》

产品认知渠道排名第一的是看到朋友在用，第二是广告，第三是朋友告诉我

《结网@改变世界的互联网产品经理》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu111.com