



# 新产品经理系列

# 伟大的互联网产品

# 如何生长

## 卷首语 Preface

伟大的互联网产品是如何诞生并成长的？  
之如伟大的互联网公司是如何长成的一样，充满众多魅力故事和惊叹的细节，以至于许多顶尖CEO都心甘情愿担任企业最大的产品经理、首席体验官。观察产品的生长，也是观察企业成长的最好方式。[详细]

腾讯科技记者 徐志斌

<http://tech.qq.com/zt/2009/cic2009/newpm.htm>

Edited by Roburite（郭大路）2010-4-6

Blog: <http://roburite.spaces.live.com/>

Gmail: [roburite@gmail.com](mailto:roburite@gmail.com)

豆瓣: <http://www.douban.com/people/roburite/>

QQ: [261310181](https://www.qq.com/261310181)

# 目 录

一、卷首语 .....	1
-------------	---

二、顶尖产品经理对话 .....	3
------------------	---

马化腾谈做互联网产品：核心能力要做到极致 .....	4
史玉柱谈产品心得：首个问题是要"让谁心动" .....	7
周鸿祎产品秘笈和盘托出：小版本成就大产品 .....	10
李开复解密谷歌产品核心：没有使用习惯作祟 .....	23
专访谷歌地球创始人：街景服务不侵犯个人隐私 .....	27

三、新产品经理访谈 .....	40
-----------------	----

第一期 浪淘金周杰：互联网世界里巨头没有持久优势 .....	43
第二期 酷讯张海军谈试错：产品经理常犯的三大错误 .....	51
第三期 Feedsky 吕欣欣：渴望产品功能丰富是美丽陷阱 .....	62
第四期 校内网创始人王慧文：SNS 壮大前的幸运与调整 .....	71
第五期 3G 门户张向东：产品 UI 是种思想 蕴含魔鬼细节 .....	81
第六期 傲游陈明杰：大思路并不一定出彩 差别在细节 .....	92
第七期 暴风影音冯鑫：在核心功能之外要敢承认弱点 .....	104
第八期 到到网吴皓：网站关键是要让 99% 用户感觉便利 .....	115
第九期 李松谈嘀咕创办哲学：走草根而不是明星路线 .....	127
第十期 趣玩网周品：好电子商务网站要抓住两点关键 .....	141

一

一个好的产品是如何诞生并长成的？

二

2002年6月，周杰前往Google，只是想进入搜索部门，没想到进入了广告部门，要开发Google AdWords 和Google Adsense。

当时搜索引擎竞价排名的鼻祖Overture正在游说Google，希望他们能成为合作伙伴，共同开发这一新市场。Overture告诉Google，一年能收入2到3亿美元。后者也一直这么认为。

没想到系统上线后，客户以野草般的速度增长，设计时的容量怎么也跟不上客户增长的速度。谷歌在第一年的时间里不断修改调整。直到一年后，广告开发团队才有时间去调查为什么这套系统能这么受欢迎。

周杰记得，出来的结果至少有两点：一是当时包括雅虎在内的竞争对手同类业务并没有受到任何影响。二是谷歌的技术占到了优势。他得出的结论是，“技术优势”。雅虎的技术弱势，导致PRM(每千次搜索产生的广告收入)值过低。

现在Google在广告市场的收入一年就达到100多亿美元。而曾号称是鼻祖的Overture早在2005年被Google击败，雅虎也在不久前向微软妥协。

校内刚刚将自己的名字更名为人人网。王秀娟曾记得，千橡在确定以校内网为SNS战略核心之前，尝试了5Q、猫扑等多个平台，但是彼时市场毫不理会，反而是收购过来的校内网的用户在自然生长。最后，千橡将所有的重心都聚集到了校内上，软银孙正义的目光也随之而来。

校内的投资人之一、联想投资董事总经理刘二海对此有一个自己的理解，他说，关键在第一步是不是能形成湿的雪——这句话迹近于巴菲特在自传中形容自己的财富起源——要有个核心的用户群，他们的关系不能太远，要有一定的粘性，就像湿的雪一样，粘成团后才能越滚越大。

后来，这句话他再次和正在创办“滴”的韩毅说过。滴想做成一个实时的社交网络，内测3个月后，刘二海笑着问，是不是湿的雪的很重要？那边韩毅不断点头。

曾经我以为，一开始令人心动的产品走下来多半会是成功的产品。校内的创始人之一王慧文听到这个大摇其头，创办校内之前，他和王兴曾做过另一个网站，但是无功而返。直到校内网磕磕绊绊地做出起色，最终卖给了千橡。

微软也给了我一个答案。他们在一本关于叙述自己 Windows NT（这是他们一切操作系统的核心，不管是 XP 还是 Vista，还是将要上市发售的 Windows 7，都是在 NT 之上开发的）开发历史的书中说，为什么当时不优秀的 NT，击败了技术都比它好的其他几项技术？和钱没关系，是因为 Windows NT “后面有人在步骤、有计划、有组织地一片片的拼图”。这本书的中文名叫《观止》。

这几年，名博麦田创办了蚂蚁网。他的体会是，做产品不好做，非常不好做。想做好很不容易。一个好的产品经理，需要很全面的知识背景，还要有很好的创造力。

### 三

不久前，腾讯创始人[马化腾](#)在给内部产品经理培训时的一份笔记被一位[博客](#)披露了。其中他在开场就说到，互联网同类产品竞争激烈，只有抓住用户的心才能持续走下去。产品要赢得用户的心，要从一些小的点来赢得用户。

马化腾强调和介绍的法子，其实是笨法子。“发现产品的不足，最简单的方法就是产品天天用。天天去看，去论坛，去博客、去订阅。产品经理要敏感点，找出你的产品不足之处。有的产品经理说找不出来，这很奇怪。产品上线的时候坚持三个月天天用，问题是有限的，一天发现一个，解决掉，这样慢慢的已经开始逼近你那个很有口碑的节点了。不要因为工作没有技术含量就不去做，很多好的产品都是靠这个方法做出来的。”

这个法子和[史玉柱](#)的类似。不是互联网人的他做一个网游公司，居然能快速异军突起，这不能不让人佩服。报道就说过，他每天都要花几个小时闷头玩游戏，和玩家聊天，以发现产品的不足。一样都是笨法子。

史玉柱、马化腾都是自己公司的首席体验官、首席产品经理。而这样的例子比比皆是，如果没有乔布斯，如 iPhone 那些让人激动的产品可能就不会诞生在苹果了；[李彦宏](#)在外界低调，但是离职的百度高层一说起他就敬佩得一塌糊涂——李彦宏对搜索引擎的理解，在产品会上他提出的小问题中体现的淋漓尽致。如[周鸿祎](#)，他在调研一个行业，触摸一个产品时，神情是全神贯注，眼睛直勾勾地盯着对方，一下子就沉浸进去。

如果把上述这些人定义为已经成功的产品经理，他们的特点已经显而易见。新一代互联网产品经理人此时正在崛起，正在追赶。他们会有什么新的特质？他们的产品也能缔造一个未来的互联网帝国吗？腾讯科技将一一邀请这些优秀的，或正在创业中的产品经理做系列访谈。

是为腾讯科技《新产品经理》系列访谈序。（文/徐志斌）

**腾讯科技注：**本周五（8月14日）开始，腾讯科技将展开系列《新产品经理》系列访谈，邀请业内优秀的，或正在创业中的产品经理进行对话，每周两期。第一期嘉宾为前谷歌技术总监、浪淘金 CEO 周杰。也更多欢迎创业者、产品经理和我们联系。邮件：[benxu@tencent.com](mailto:benxu@tencent.com)（发送邮件时请讲#换成@）

# 顶尖产品经理对话

## 顶尖产品经理



腾讯CEO 马化腾：

### 产品核心能力要做到极致

马化腾特别要求腾讯所有的产品经理都要“做最挑剔的用户”。



巨人网络CEO 史玉柱：

### 首个问题是要“让谁心动”

好产品就是消费者欢迎的产品，任何其他标准都没有这条更有价值。



360安全卫士董事长 周鸿祎：

### 小版本成就大产品

互联网产品是一个需要不断运营、不断持续打磨的一个产品。



前谷歌大中华区总裁 李开复：

### 新领域没有使用习惯作祟

在新的领域，用户愿意接受广告，因为没有使用习惯或偏见作祟。



谷歌地球创始人Michael Jones：

### 做自己想要的产品

创立谷歌地球时，Jones表示是来自内心所想，想看到全世界。

马化腾谈做互联网产品：  
核心能力要做到极致



腾讯CEO 马化腾：

**产品核心能力要做到极致**

马化腾特别要求腾讯所有的产品经理都要“做最挑剔的用户”。



图为腾讯 CEO [马化腾](#)



**腾讯科技讯** 近日，网上流传的一篇腾讯 CEO [马化腾](#)关于产品设计的内部讲座受到了互联网技术人员的广泛追捧。事实上，在中国的互联网领域，如果说到做产品，恐怕无人能出腾讯之右。在这家拥有 3000 多名研发人员的公司，最多时曾有 300 多款产品，而且 90%以上都在市场上占据着领先地位，申请了 1600 多项专利，专利数量甚至比中国其他互联网公司的总和还要多几倍。为全业务布局互联网行业腾讯规划最具用户价值的产品，马化腾不仅仅是公司的首席执行官，更是公司的首席体验官和第一产品经理。

## 把产品做到极致

据熟悉腾讯的人透露，马化腾每天都会花大量的时间和精力，来体验公司的产品和服务。在这个主题为“产品设计与用户体验”的内部讲座中，马化腾特别强调了对产品核心能力的关注。他表示，任何产品的核心功能，其宗旨就是能帮助到用户，解决用户某一方面的需求，如节省时间、解决问题、提升效率等。而产品经理就是要将这种核心能力做到极致，通过技术实现差异化。

“我们不能做人家有我也有的东西，否则总是排在第二第三，虽然也有机会，但缺乏第一次出来时的惊喜，会失去用户的认同感。这时候，你第一要关注的就是你的产品的硬指标。”据马化腾透露，腾讯在做网络播放器 QQ 影音的时候，在产品指标上曾经也有很多选择，如网络播放、交流、分享功能等，但是最后都砍掉了。然而在最基本的硬指标上，如播放能力、占用内存等，QQ 影音的核心性能和速度都远远超越了竞争对手，所以推出之后发展的势头很好。这种极致的感觉也体现在 QQ 传文件快的优势被腾讯复制到了离线传和邮件传的方式当中，“用户说，我要传大文件，找了半天找不到可以传的地方，万般无奈之下用了 QQmail，居然行了，于是我们的口碑就来了。”

## 极致核心能力产生口碑

过于有很多人都诟病过腾讯的品牌和产品过于低龄化。对此，马化腾认为，品牌不是自己封的，一定要有实实在在的产品，满足到各个阶层的人，他们认可了，会给你这个品牌赋予很多内涵。过去腾讯在年轻、娱乐产品方面很强，包括现在娱乐产品也很强，这既是优势也是劣势。“但做口碑就要关注高端用户、意见领袖关注的方向。以前，我们的思路是抓大放小，满足大部分用户的需求。但是现在来看，高端用户的感受才是真正可以拿口碑的。”

如何提升高端用户的关注，不仅要在基础功能比较好的情况下需要考虑邮件搜索、RSS 聚合等“很炫”的服务，而且在产品已经成型的情况下，对待高端用户的心态也要不一样。“比如允许用户在我们的 QQmail 上使用别的邮箱。之前我们自己心里打着小九九，只让用我们的，但是这些小九九，高端用户是看得出来的，所以要改掉，只有这样才能做到真正的方便用户。”马化腾认为，产品经理要关注最最核心、能够获得用户口碑的战略点，如果这块没做透，结果只能是用户过来，失望，再花更多的精力弥补，这是得不偿失的。“当用户在自动增长，就不要去打扰用户，否则可能是好心办坏事。这时，每做一件事情，每加一个东西都要很慎重的考虑，真的是有建设性地去增加产品的一个口碑。当用户口碑坏掉后，再将用户拉回来很难。”

## 做最挑剔的用户

作为拥有近 4 亿活跃用户的腾讯，哪怕产品一点点的瑕疵，都会引发用户大量的不满，因此马化腾特别要求腾讯所有的产品经理都要“做最挑剔的用户”。他表示，发现产品的不足，最简单的方法就是天天用你的产品。产品经理只有更敏感才能找出你产品的不足之处。“我经常感到很奇怪，有的产品经理说找不出问题，我相信如果产品上线的时候你坚持使用三个月，问题是有限的，一天发现一个，解决掉，你就会慢慢逼近那个“很有口碑”的点。不要因为工作没有技术含量就不去做，很多好的产品都是靠这个方法做出来的。这些都不难，关键要坚持，心里一定要想着，这个周末不试，肯定出事，直到一个产品基本成型。”

马化腾认为一个好的产品经理要主动追出来，去查、去搜，然后主动和用户接触，解决。“有些确实是用户搞错了，有些是我们自己的问题。产品经理心态要很好，希望用户能找出问题我们再解决掉。哪怕再小的问题解决了也是完成一件大事。有些事情做了，见效很快。产品经理要关注多个方面，经常去看看运营，比如说你的产品慢，用户不会管你的 IDC(互联网数据中心)差或者其他原因，只知道你的速度慢。”

### 互联网产品设计的“马化腾法则”：

- 1、为产品订立优先级和先后次序。
- 2、不强迫用户。不为 1%的需求骚扰 99%的用户。
- 3、研发机制保证，产品迭代要快，快速实现、快速响应。
- 4、图案和简洁并不是一对矛盾体。
- 5、要丰富自己的角色，做最挑剔的用户、笨用户。
- 6、产品经理第一要关注产品的硬指标。
- 7、技术核心能力非可复制性强，让极致核心能力产生口碑。
- 8、在局部、细小之处的创新要永不满足。



史玉柱谈产品心得：

首个问题是要"让谁心动"



巨人网络CEO 史玉柱：

**首个问题是要“让谁心动”**

好产品就是消费者欢迎的产品，任何其他标准都没有这条更有价值。



图为巨人 CEO [史玉柱](#)

**腾讯科技讯** 8月18日上午，巨人CEO史玉柱与腾讯科技展开对话，这也是腾讯科技《新产品经理》系列中的一场特别访谈。对话中，史玉柱谈起了对产品经理及互联网产品的看法。他说，优秀的产品经理一定是综合素质比较高，特别是对市场有很好的洞察力，同时，有良好的情商，能很好组织、调动各种资源。

史玉柱表示，有些产品尽管推出时很受欢迎，然而并没有在市场上成功地走下去，“大家往往会看到让所谓专家、媒体‘心动’的产品，却无法获得市场好评。专家、媒体有自己观察产品的角度，但市场和真实的消费者往往只在乎体验。真实体验之后，感觉产品对自己需求的满足，才可能‘心动’。而那些让专家‘心动’的产品未必满足消费者。”

**腾讯科技：**定义产品，互联网产品（如网游）与传统中看得见，摸得到的实物产品有什么区别吗？什么是好产品？

**史玉柱：**互联网本身只是一个载体，在这个载体上销售或购买，构成互联网消费。本质上，互联网产品与传统产品没有区别。比如，购买纸质的小说或在互联网上[下载](#)阅读，虽然载体不同，消费者购买的其实是内涵一样的需求。网络游戏本质上和任何娱乐产品一样，只是借助于互联网这个平台销售和消费而已。这和人类发明无线电之后，可以通过收音机收听戏剧，而达到去剧场消费的情况一样。

简单说，好产品就是消费者欢迎的产品。任何其他标准都没有消费者投票更符合产品的根本价值。

**腾讯科技：**一个互联网产品从他诞生到最后在市场上火热，受到欢迎，需要具备什么样的因素？

**史玉柱：**就产品而言，是最大限度满足消费者需求。任何成功的产品，必然是满足消费者需求的典范。

**腾讯科技：**我们也看到，为什么有些互联网产品很让人心动，但是最后没有取得成功，相反一些什么特色都没有的产品反而最后闯了出来。会是什么让那些令人心动的产品很快消亡？

**史玉柱：**首先要回答的问题是“让谁心动？”大家往往会看到让所谓专家、媒体“心动”的产品，却无法获得市场好评。专家、媒体有自己观察产品的角度，但市场和真实的消费者往往只在乎体验。真实体验之后，感觉产品对自己需求的满足，才可能“心动”。而那些让专家“心动”的产品未必满足消费者。

**腾讯科技：**怎样才能做一个优秀的产品经理？史总对于产品发展的心得和经验是什么？巨人是怎么去立项或是决定购买一个产品的？

**史玉柱：**优秀的产品经理一定是综合素质比较高，特别是对市场有很好的洞察力，同时，有良好的情商，能很好组织、调动各种资源。

产品发展的经验——了解市场。

立项、购买——是否立项阶段之前，往往都需要经过各种测试。测试就是用户调查。能获得用户认可的产品才能立项。购买产品则需要看产品和团队，如果产品只在概念阶段，但团队非常好，也会让我们下决心购买。

**腾讯科技：**外界的看法常常把史玉柱、[马化腾](#)、乔布斯等 CEO 也看成是优秀的产品经理。不过，关注产品和企业运营之间，史总是如何协调的？

**史玉柱：**拥有好产品是基础，企业运营的根本目的，是组织、协调各种资源做出好产品，然后把它推销给消费者。重视产品，让企业运营围绕开发好产品展开，而不是虚幻的企业运营。所以，我不认为自己不关注企业运营，也不认为马化腾、乔布斯关注产品有什么问题，其实，这就是企业“实实在在”做事情的方式。

**腾讯科技：**如上述 CEO 被认为是产品的灵魂，一旦脱离了关注产品，这些产品会不会经历重大的变化或是波折？

**史玉柱：**企业给社会的最有价值的东西就是产品，CEO 不关注产品关注什么呢？为什么要脱离关注产品呢？（文/徐志斌）

周鸿祎产品秘笈和盘托出：

小版本成就大产品



360安全卫士董事长 周鸿祎：

**小版本成就大产品**

互联网产品是一个需要不断运营、  
不断持续打磨的一个产品。



图为 360 安全卫士董事长[周鸿祎](#)

**腾讯科技讯** 过瘾，十分的过瘾。周鸿祎一聊到产品时眉飞色舞，整个人就像变了个样子，甚至连坐都不坐不住。

9月2日，周鸿祎做客腾讯科技《新产品经理》系列访谈，期间他将自己多年的产品心得和盘托出，甚至访谈中都不需要腾讯科技发问。不得不说，这场访谈也是在《新产品经理》系列访谈中最精彩的对话之一。前言少叙，以下为周鸿祎访谈精彩观点及文字实录，以飨网友与众产品人。

### **精彩观点：**

- 打动用户的需求，这个话题好像很废话，但是最质朴。有很多产品他们并不是在真正打动用户需求，他们是在发明用户需求甚至幻想用户需求，甚至逆着用户需求在做，在一小群高端用户里获得一种认可，就以为获得成功。

- 互联网产品是一个需要不断运营、不断持续打磨的一个产品。人家说好的产品是运营出来的，不是开发出来的。

- 好的互联网产品有两个特性：首先它要能在一个点上打动用户。第二，它一定是一个靠持续改进、持续运营出来的东西。

- 今天微软如果还拿做软件这种几年磨一剑的思路做互联网，而不是用运营的思路，这叫缘木求鱼，等于你没有按照互联网产品的规则里做，你的产品自然不成功。所以最后微软也明白不能再用自己的文化来做，来找雅虎的人做，一定要用互联网的规则来做。

- 今天在互联网上大部分的产品都是免费的，用户把你抛弃的成本就是用户点一下，而且搜索引擎提供了很多便利性，让你找到很多同类的东西。所以在这种情况下，用户对产品变得更加挑剔。反过来这个产品激发了用户的很多需求。

- 无论你的想法高明或者不高明，都不如用户的选择高明，所以任何美妙的想法，不如先把它简单地做出一点点，就拿到市场上做实验，因为一旦对了，你马上能看到增长，你能迅速跟进。一旦不对，你调整的成本也很低。这样的话，你用用户来作为你的试金石，集小胜为大胜，通过点点滴滴的进展最后来获得成功。

- 都说要做到专注和极致，但是怎么进一步理解？我的感觉是伤其十指，不如断其一指。在产品方向上一定要先学会做减法，而不是做加法。很多产品经理第一个阶段是学会加法，希望在自己的产品里做很多功能，其实这往往违背了互联网的规则。

- 反正产品是持续改进的，所以不要期望某一个版本做到革命，是靠很多个小版本来做到革命。

- 我要求自己首先是个大产品经理。事实证明，[丁磊](#)也好，[马化腾](#)也好，他们到现在都不脱离产品岗位，你搞所谓抽象的管理，你就容易失去所谓的方向感。所以我们还是要靠一个产品团队在做。

- 特别强大的推广，有时反而成为了一个把自己眼睛蒙蔽住的东西，让你没有意识到当时面临的危机。

以下为现场对话文字实录：

**腾讯科技：**周总你做客户端的感觉和心得是什么？什么样的客户端是一个好的客户端？

**周鸿祎：**互联网产品有两个特点，大家可能会比较忽视的：一个是互联网产品它要有一个灵魂，也就是说你在不同的领域做，你要符合这个领域的一种游戏规则，你要能打动用户的心，如果这一点没有做好，也就是战略方向没定好，你没有打动用户的心，那么你的产品外观做得再华丽，界面再漂亮、后台再强壮，这种产品也很难成功。所以我觉得打动用户的需求，这个话题好像很废话，但是最质朴，有很多产品他们并不是在真正打动用户需求，他们是在发明用户需求甚至幻想用户需求，甚至逆着用户需求在做，在一小群高端用户里获得一种认可，就以为获得成功。

比如像看一辆车，看它的外表怎么样，有什么特点，有什么功能，功能不多。后来我发现互联网里，可能跟传统世界不一样，互联网里变化特别快，而且用户的切换成本为零，一点鼠标就行了。所以互联网产品里，对这点的感觉特别强烈，你能不能在一个点上，能够抓住用户的心，能够满足一个用户已经存在但是巨大的需求，或者是存在但是用户自己都没有意识到的一个隐藏的需求，但是绝对不是在互联网去教育用户，让他改变他的需求，去生造一个需求。

就像所有的 SNS，比如在开心网之前，所有人都在抄袭 Facebook，但是一个比一个抄得像，颜色、界面大家都在抄，但是这些产品都不太成功。就是因为大家没有摸对用户的脉，最后开心可能自觉不自觉地，碰对了用户的脉，中国互联网用户到社交网站，跟朋友打交道，实际上是以开心、娱乐为主旨，所以这种简单、容易上手、好玩的小游戏，而且门槛非常低，这种小游戏就成了触动用户的点。这一点触对了，我认为其他的就是战术，这个产品基本上就做对了。

第二点，即使包括互联网软件，跟传统的软件还有 PC 也都不太一样，过去你做软件，只要定期把一张光盘发布出来就好了，比如说 IBM、苹果造电脑，把电脑造出来在市场卖，作为一个比较物化的东西，不可能经常改，这种产品比较稳定。我觉得互联网产品是一个需要不断运营、不断持续打磨的一个产品。人家说好的产品是运营出来的，不是开发出来的。

**腾讯科技：**周总您用“打磨”这个词，我的理解是，一群人始终围绕这个核心的东西在不断做？



**周鸿祎：**我 如果不用“打磨”这个词，换一个词叫“持续改进”，也就是说一个好的互联网产品，并不是把这个产品卖给用户就完事了，实际上互联网的产品经常是一个桥梁，是一个媒介，通过你这个媒介，实际上是你这个公司提供了服务，传递给客户。我一直认为互联网产品的本质是服务，产品本身，包括今天你用的手机，后面是电信 的服务，能打电话。QQ 聊天背后也是一整套的服务。所以既然是一个服务，软件和网站都是一个载体，都是一个桥梁，一个窗口，通过这个窗口、这个载体，你把 服务传递给用户，用户的需求不断地在变，你能感觉到，你就要随时调整。

调整的方法可 以是每天不断地去改进这个产品，改进这个服务，这是狭义的持续改进，比如发布版本。但是广义的，我觉得也包括一些运营方法，比如服务的方式，服务质量的提 升。所以我觉得好的互联网产品，我总结起来都有这两个特性：首先它要能在一个点上打动用户。第二，它一定是一个靠持续改进、持续运营出来的东西。所以这是 互联网产品的一个魅力。

我举个例子，微软的 Vista 其实是比较失败的产品，但是为 什么早几年 XP 都成功了？因为在传统软件时代，微软基本上可以知道用户的需求，需求不是很多，然后微软在屋里花几年时间组织一帮人把这个东西开发出来，然 后发布出来就可以了。但是今天互联网时代变了，所以花几年做 Vi sta，等你几年做完了，用户的需求早就不知道变成什么样子了，市场也变了。所以他们发现 里面的需求离用户很远。假如不考虑盗版这一点，我觉得微软的操作系统对用户需求的把握还不如这些做盗版的人对用户需求的把握。他不知道老百姓是要安装快 速，是要资源更省，是要操作更简单。

所以也出现了微软做了很多宣传，你觉得莫名其 妙，觉得不是你要的，但是微软毕竟是操作系统的巨无霸。他拿这种思想去做互联网，就出现了很大的问题。Google 所有的产品，除了发布那一天起，你觉得 这个产品出来了，从此之后，你好像感觉不到大的发布，可能每几个月、每几个星期，甚至有的产品每几天都有小的改变，这就是互联网的思路，你的产品一定是让 人去用的，用户每天用，就有很多反馈，你就不断反馈。

Gmail 用了好几 年，2004 年发布到了今年才把 Bate 字样去掉。所以今天微软如果还拿做软件这种几年磨一剑的思路，而不是用运营的思路，这叫缘木求鱼，等于你没有按照 互联网产品的规则里做，你的产品自然不成功。所以它互联网产品上，为什么最后微软也明白不能再用自己的文化来做，他来找雅虎的人做，他一定要用互联网 的规则来做。否则的话，他原来做操作系统那么强有力的技术，可能他不能用做互联网的思想来做互联网，他就打不过 Google。

**腾讯科技：**您也简单地讲到了一点东西，用户的需求是跟着时间在变，是不是意味着产品提供的功能或者服务，也在不断地跟着用户的需求在延伸，所以你的持续改进包括增加外围产品延伸这方面？

**周鸿祎：**现在互联网，我觉得还跟原来有一个很大的变化。虽然我们每个人都会说以用户为中心，以市场为中心，这话太俗了。但是正是因为这话太俗了，很多人做不到，只是停留在嘴面上。比如很多人做着做着就会又以公司为中心。

比如我曾经看过某一个大公司内部的报告，他说我们公司要做一个 IM，整个 PPT 做的就给公司高层证明，我们为什么要做 IM 是因为我们要打败腾讯，这个 IM 可以给我们内部产品带来整合，这个产品会给我们带来什么价值。从头到尾没有谈你对用户创造了什么价值，用户为什么要用你这个产品。没有真正从用户出发。这种产品，只要你看到它的出发点，还没有开始做，你就知道这个产品必然是失败的。

我刚才谈的这些论点都是要从用户出发。你刚才提到一个问题，今天的互联网给了一个变化，过去没有互联网之前，我认为信息是非常匮乏的，今天互联网带来的是信息过载，任何产品、任何服务，在互联网上都有很多东西。用户的转移成本原来是很高，比如买了电视，已经买了，不可能再把它丢掉垃圾堆里，所以有时候你的产品不完美，用户也能接受。但是今天在互联网上大部分的产品都是免费的，用户把你抛弃的成本就是用户点一下，而且搜索引擎提供了很多便利性，让你找到很多同类的东西。所以在这种情况下，用户对产品变得更加挑剔，反过来这个产品激发了用户的很多需求。所以这时候谁能够最贴近用户，通过自己的产品接近用户，然后敏锐地感觉到用户脉搏的变化，把自己的产品及时调整，我觉得这才是成功的产品。

比如当年有一个软件，一个是 Winamp，是最早的 MP3 播放器，还有很早的压缩软件，ZIP，这两个软件在刚出道的时候，都是互联网软件，每天都发布新的版本，不断地在改进用户变化。我觉得这点特别重要，今天做互联网产品，不能闭门造车。

反过来我也总结了一个重要的经验，我也在想，为什么过去闭门造车还可以，今天互联网的用户需求已经被高度地刺激起来，因为时代在变，用户在变，市场在变，用户的想法在变，而且用户现在特别容易喜新厌旧，切换成本很低。

所以这种切断下，你窝在屋里，你自己想得再美，如果你脱离市场，最后你一定偏离这个方向，最后你做的东西在市场上一定不成功，而且成本很高。你在一个屋里做了几年，这个产品的成本就很多了。相反无论你的想法高明或者不高明，我认为都不如用户的选择高明，所以任何美妙的想法，不如先把它简单地做出一点点，就拿到市场上做实验，因为一旦对了，你马上能看到增长，你能迅速跟进。一旦不对，你调整的成本也很低。这样的话，你用用户来作为你的试金石，集小胜为大胜，通过点点滴滴的进展最后来获得成功。

这里面还容易犯的一个错误，比如腾讯今天是一个很成功的商业模式，难道这是马化腾一天想出来的吗，肯定不是，如果当年马化腾刚出道的时候，就想得这么复杂，那今天腾讯就没了。如果今天任何一家公司做这么多事，做得这么复杂，等你开发出来，这个东西也就不工作了。当年马化腾自己也说，就是一个聊天工具，比 ICQ 简陋，简单，它就打动了用户的一个需求，因为要交友，然后就受到欢迎。

我虽然认为我做客户端，可能从资历上要比马化腾要深，因为我做客户端很多年前就开始做了。但是我曾经很客观地说过一个问题，比如你要模仿 QQ 做一个东西，是不是就没有马化腾了？当年在方正的时候，也建议过公司做即时

通讯，但是当时我认为，我是做传统软件出身的人，如果我当时也想到了 ICQ 的想法，我在产品的细节和技术上比马化腾做得好，但是我可能没有马化腾做得成功。因为我们俩的背景不一样，我是做传统软件的人，当年 97、98 年，我整个的思想虽然已经有点互联网化，但是还是靠传统软件比较近。但是马化腾这批人是润迅出来的，是做传呼服务的，从某种意义上来说，马化腾他们在的上一个企业不是做软件的，是做运营服务的企业，所以这点上我觉得给马化腾以很大的帮助。

马化腾他们后来下定决心自己做 QQ 的时候，他们不是用做软件的思路来做，是用做服务的方式。所以我觉得这是一个分水岭，在这一点上，马化腾在很早期就掌握了互联网产品的规律，把它做成一个服务来做，做成一个运营的东西来做。后来他们在 QQ 上不断地打磨，不断地持续改进，所以 QQ 就增加了很多内涵，很多的服 务。QQ 能够成长为中国互联网最强力的公司，这确实是跟腾讯对互联网产品运营的持续改进的理解，我觉得是紧密相关的。

**腾讯科技：**我听周总讲这些东西的时候，有一个感觉，比如一个很棒的产品经理，他的产品会和他过去的经历和从事的事业都关系，然后导致他这种思想的形成？

**周鸿祎：**有一句通俗的话，如果你解决问题的能力，是一个榔头，过不了多久你就会把所有的问题都看成钉子。但是实际上，我觉得在这一点上，是各有利弊。你原来的积累固然 是你的财富，当你在开创新的产品、新的事业的时候，你必然会受到原来的一些影响，这样的话，如果从有利的方面讲，你可以借鉴一些原来的经验，这样的话，对 你会更有帮助。但是从另外一方面讲，如果你做一件根以前不一样的事情，如果你不能有所转变，而还是停留在过去的框架里，很有可能做不成。

再 举个例子，比如 web2.0，我觉得甚至包括腾讯自己，包括 GOOGLE，包括这些门户，大家在 2.0 来的时候都看错了。都知道 2.0 是 UGC， 过去 1.0 做产品的人是强调以内容为王，所以大家都以内容为核心。所以在这种情况下，大家都在想怎么通过 UGC 来产生内容，所以新浪会做名人博客，但是大 家都发现，都是把自己的强项嫁接到新的领域里了。

但是我们后来发现社区里的内容并不 重要，而是人际关系，是人跟人的互动，这个互动本身很重要。就像我跟你聊天，咱们俩聊天很重要，但是聊的内容可能很快就忘了。由于游戏规则的不一样，包括 很多优秀的产品经理，可能新的领域都摔了跟头，都没有把握用户需求。这样的话就变成你的势力越强大，你的投入越大，最后就南辕北辙，你在错误的方向上跑 得越远。

从前面两点推出第三点，是我做产品的体会，都说要做到专注和极致，但是怎么 进一步理解，我的感觉是伤其十指，不如断其一指。这里我有两个体会，一个在产品方向上，一定要先学会做减法，而不是做加法。很多产品经理第一个阶段是学会 加法，希望在自己的产品里做很多功能，我们很多网站上的产品[评测](#)往往误导了大家，产品评测往往是谁的功能多就加分，谁的功能复杂就加分。其实这往往违背了互联网的规则。

今天的互联网和以往不一样，互联网的早期是一些先知先觉的 IT 用户在用，这种互联网跟大众生活还没有什么关系。但是今年中国已经有了 3 亿网民，这时候网络生活和社会生活已经融为一体了，你在线下跟朋友交往，在线上跟他也是有同样的交往。所以这时候网上的服务已经不是为极客们在设计东西，而是要变成一种大众消费品，甚至变成一种快销品。当你变成一个快销品，像洗发水，我说做推广互联网的服务，就跟卖洗发水、卖大众消费品是一样的生意，这时候按照定位理论来说，用户是记不住那么多的，用户也不关心你的产业规则，用户不关心理论，也不关心你用什么技术，用户关心你是什么，你要有鲜明的定位，我为什么用你，我有什么样的好处。

所以在这样的时代，做产品一定要做减法，一定要找对一个点，在这一个点上把它做到极致，否则你什么功能都做，最后什么功能都不突出，先不说你的资源有限，不够分配，你就是资源很大，做的产品没有特色，没有自己鲜明的卖点。

举个例子，360 在起步的时候并没有杀毒的技术，那些杀毒公司也看不上 360，他们更关注代理商，更关注渠道，更关注收入，他们并不真正地关注用户，在互联网上安全形式已经变化，用户每天在遭受流氓软件的攻击，因为做杀流氓软件是没有利益的，他们也无视这个市场。360 并不是做杀毒软件出身。但是就做全中国、全世界最好的免费查杀流氓软件的中心。无论你是江湖老大做的流氓软件，还是下三滥小工作室做的流氓软件，我全部通杀。而且我确实解决了客户的问题。我这个点，可能按照技术观点，它比杀病毒要小很多，但是用户有这个需求，而且我们在这个点上非常专注，一下就迅速在中国就赢得了上亿的用户。当我赢得上亿用户的时候，就证明我这个方向走对了，一旦证明我这个方向走对了，我就可以迅速地，比如我招了很多技术人员，我也买了很多国际先进的技术，我就迅速跟进，因为流氓软件都变成木马了，所以我们现在开始查杀木马，你不能一味地查杀，还要防御，让木马不能进来。所以我们不仅有了新的查杀木马的引擎，也给机器打补丁，包括我们在浏览器里进行防护，所以我们有了安全浏览器。当我们的用户群足够大之后，我们又买了国际上最先进的杀毒技术，包装出一个免费的杀毒，让用户免费去用，可能下面我们还有免费的防火墙。这样的话，迅速地满足用户一系列的产品需求。

这是用了三年到四年的需求，不断地把握客户需求打磨出来的。这有点像腾讯走的路子。

**周鸿祎：**但是反过来说，如果当初我们野心勃勃地说，我们要进安全领域，我们要做杀毒，因为杀毒人家做了 20 年的事，你不可能在两个月做完，你可能要作 5 年，弄一个很庞大的系统，可能今年 360 还发布不出来，或者如果发布出来了，你弄一个庞大的东西，用户不一定会接受。在互联网里，我刚才说的这些论点可以归结为一个实质，就是用户决定一切。我说有的时候你的功能能吸引用户，有的时候你的功能并不能吸引用户，是有了用户，才能把这个功能做起来。

所以有的人把先后次序弄错了，他是靠我不断地推功能去拿用户。事实上今天哪怕你靠一个功能，能找对用户的心，你有了用户才能有资格做更多的功能。腾讯今天就是因为客户足够多，所以做什么功能，什么功能都能起来。

还有一个思路，结合到做减法，和不做加法这一点，对整个开发产品的模式也提出了革命。刚才我讲的是软件创造一个互联网产品的思路。实际上对你的整个的产品研发，反正这个产品是持续改进的，所以不要期望某一个版本做到革命，是靠很多个小版本来做到革命。所以在互联网开发上，现在很多敏捷开发，跟这些东西的模式是非常一致的。也就是说并不是在一开始就策划一个庞大的技术体系，而是从一个点开始切入，甚至是做一些哪怕比较简陋的原型，哪怕是做一些比较粗糙的第一个版本，但是最重要的是尽快把它发布到用户手里，然后在得到市场的验证和指点之后，再来进行调整。不要怕有时候重做一个产品，或者在将来的时候，再把这个产品做改进，相反，我们有很多经验教训，有时候你规划很宏大的东西，从自己出发，从公司出发，技术复杂度也特别大，但是最后可能投入产出比不成正比。

今天互联网上，包括 MYSPACE、FaceBook、Twitter，都是在过去几年里不断滚动起来的。今天你要在传统领域造一个汽车，你没有生产线，没有很多人，确实没有办法颠覆传统的巨头。可是在互联网上，互联网产品的魅力就决定了，即使这些巨头很强大，有无数多的研究院，有无数多的开发者。但是如果你掌握了互联网的规律，可能你用不多的人力，你只要瞄准用户的点，同时在技术开发方面，采用小步快跑，循序渐进不断试错的思路，我觉得反而有可能会超过大公司。

可以看到美国雅虎就很负面，它跟微软都有很典型的现象，他们都是后知后觉，看到别人做什么方向，当他们看到这个方向的时候，其实抛弃了原来的做事规则。这不是小公司的游戏规则，这已经形成了今天互联网的游戏规则。甚至当微软收购了一个产品，结果你会发现，本来几个人就能做得很成功的东西，到了大公司平台，有了更多的钱，有了更多的人，最后把这个产品做消亡了。因为大公司做事都是从高处着眼，从大事做起。还没有做之前，就把这个事规模得很宏大，把未来 10 年的复杂性都考虑了，万一有一天我们做大了，这个事我们要怎么弄。最后这个系统真的就很复杂，就需要更多的人，这事又会有更多的人把它弄得更复杂。最后人多了之后，沟通的成本又急剧上升，最后执行力就下降。这种东西我就管它叫看上去很美。我也经历过这种过程，我在雅虎也做过。

看上去很美，理论上很宏大，很完美，无懈可击，跟他竞争的公司都有很多缺点，比如 YOUTUBE 有很多缺点，但是它动作很快，不断地满足用户的需求，但是大公司做得很完美的产品，往往因为太完美了，所以很长时间用户用不到，所以用户提出来的需求，一个简单的系统改起来容易，还有一个简单的系统容易改。这就是两个完全不同做产品的哲学。所以今天多少小的互联网公司，在某个领域能够战胜大的互联网公司，有时候你会感慨，真的不是由钱来决定的。

**腾讯科技：**我们现在再去看 360，它现在有很多的外围产品，单看 360 安全卫士本身，现在它的用户群已经很庞大了，但是它并不需要用户频繁去操作它，因为它慢慢往底层走。但是其他的外部产品是在表面的，需要用户频繁沟通的，尤其浏览器这个产品，现在很多人认为浏览器没有机会，但是相反你跑出来做出一个浏览器。像这样的外部产品是如何跟 360 的核心捆绑在一起的？



**周鸿祎：**360 的使命是给中国互联上网的网民提供一个安全、方便的上网环境，所以我们是从小流氓软件起步。现在作为安全核心，我们免费杀流氓，包括我们免费杀木马，免费杀毒，包括我们的主动防御，包括我们的防火墙，这些产品，确实都是安全核心，属于在机器里面必须要有，才能保证你的安全。它更像一个保镖和卫士，但是我也讲了，保镖和卫士更多地是藏身在后面，不要更多地打扰用户。所以它也不要跟用户有很多的用户，因为用户要的不是互动，而是安全。

我们做浏览器，包括做其他的外围产品，这里的逻辑并不是为了要去跟用户做这个产品，还是因为用户有安全的需求。比如我们为什么要做保险箱，因为很多用户他现在每天会丢帐号，那么我觉得没有什么安全软件是万能的，我们已经尽最大能力保护机器不被木马入侵，但是万一木马入侵之后，我们希望有一个产品能够替用户保护住他的帐号，保护他的虚拟资产。这样的话，将来有很多用户可能就把帐号用保险箱来保护，这是我们做这个产品的初衷。用户会用它来保护帐号，可能用户跟它会有一定程度的接触。

第二我们为什么做软件管家，现在我们把计算机的安全性做得越来越强以后，特别是加上安全浏览器之后，你中招的概率会降低很多。但是在中国有一个情况，大家很爱[下载](#)软件，你知道你自己去运行一个软件，加载一个软件，这时候任何一个安全软件是没用的，因为你自己要装。但是如果这个软件是恶意软件呢，现在网上有很多软件，说是一个 PhotoShop，说是一个视频，但是里面很有可能是一段木马。所以我们当初做这个的目的也是为了让用户下载软件，用户下载软件追求的不是速度快，而是追求下载的要安心。这里面我们有上千个软件，全是经过人工审核，包括这个软件里面，他安装了之后，一定是没有问题的，这也是从安全的考虑。

包括我们做安全浏览器，我觉得我们如果是抱着一种抢浏览器市场份额的想法，这事肯定做不成，因为凭什么你的浏览器就好用。我们的浏览器实际上是以 IE 为内核，我们做浏览器的思路不是从我要抢占份额出发，都是从用户出发，我们发现现在用户大部分都是网页挂满，一个木马就进来了，等到它进来，你再去查杀会有很多麻烦。比如未来网络钓鱼，这是 QQ 最痛恨的，天天看起来像 QQ 的网站，有抽奖，这种网络欺诈都是发生在浏览器里的，我们作为一个安全厂商，我们等于是浏览器的安全做了一些工作。这个确实是用户的需求，现在很多人用 360 的浏览器就是安全。

我们也引用两个模式，一个是无痕模式，你可能很多浏览都不希望别人看到你的浏览记录，保护你的隐私。比如很多挂马网站，都是放了一些比较吸引你内容的网站，很多时候用户不太了解，比如突然出来一个某某门的视频，即使我警告你这个网站不安全，但是你忍不住想看，这时候就是矛盾，你又想看，我又得让你看，又得保证你不让你中招，我们就引用隔离模式，这个时候你看了不良网站，就算它有挂马，最多把浏览器给崩掉，但是不会从浏览器蔓延到你整个系统。所以我觉得我们做的很多事情都是从用户的需求出发，而不是我要干什么，我要抢占市场份额，为了要给用户展现，我觉得如果对用户没有价值，你这个事是做不成的。



所以今天 360 浏览器有很不错的成长，就是因为它在安全上比其他任何浏览器让用户更加放心。

我是这么想的，我们今天做一个安全软件，大家都谈到商业模式的问题，我是不太相信广告模式的，假如我的商业模式是广告，我就需要更多地做展现，那我就要求 360 做更多的展现，但是今天广告不是我的核心模式，甚至不是我未来的模式，所以我不需要做展现。所以只要我能保护好我的用户，只要用户知道，360 在保护他的安全，用户对 360 这个品牌建立了信任、建立的认知、建立的认可，我觉得我就和有价值，因为这样我就可以推出增值服务来收入。比如今天在我的平台上，我卖卡巴斯基就卖得很好。未来我们可能也会推出一些新的东西，比如安全存储，你可以把照片存在我的安全网盘里面，我保证连我的人都看不到，这个服务我可能每个月收点费。

**腾讯科技：**你说的这些东西都是围绕安全策略，但是问答好像不是。这个如何考虑的？另外以前奇虎的用户量好像很大，但是你放弃掉了。为什么呢？

**周鸿祎：**我们原来做的聚合门户跟搜索是结合在一起的，但是我觉得这两件事都有两个问题。第一个是我们的聚合门户，因为社区里有很多好玩好看的东西，但是有时候你都不知道它存在，所以更不知道怎么把它搜出来，所以我们把它聚合起来。但是我们发现，从用户需求来说，它不是一个强的需求，为什么呢？举个例子，今天你来看，可能你会在我这上面留恋三个小时，但是你三周不来看，你也不会觉得时候。

我再举个例子，中国移动的手机报，现在你每天都看吗，因为它发给我，所以我看。但是如果他不发给我，如果它变成一个网站，你觉得我会主动去看吗。所以这就是问题，有些用户需求，你有两种产品，有的产品是吸引力特别大，比如很多人喜欢看电影，所以他历经千辛万苦他也要看。这种强的需求你离不开，包括安全也是这样，包括聊天也是这样。你没有 360，今天你的机器可能什么都出问题。没有 QQ 聊天，你跟朋友就失去联系。但是有些需求是弱需求，是锦上添花，没有它也无所谓，有它我也愿意用。这种产品独立做很难，但是有一个强大的渠道就可以做。比如腾讯的门户，至少在刚开始的时候，一定比新浪做得好吗，不一定，但是有强大的客户端就可以把它拉动起来。所以有时候弱需求的产品，并不是说不是好产品，但是对渠道的依赖比较大。

问答我们现在还保有搜索的队伍，我们一直在搜索上还在继续锤炼和改进。但是搜索外来看这个市场，我们觉得至少在传统的 PC 互联网上，搜索的战争已经决定了，换句话说，两个大的品牌已经建立起来，比如第三方力量想再起来，我认为就像今天雅虎似的，你做得跟 GOOGLE 一模一样，但是用户不认你的品牌。所以这不是技术之争。包括今天腾讯做搜索，我觉得也面临一个挑战，就算你做得跟 GOOGLE、百度一样，那又怎么样呢。我猜马化腾的想法又是渠道，它有用户群，但是这也仅仅是给你谋得一个市场份额，这并不能真正地说超越对手。所以我们现在的搜索技术，我们希望在一些新的市场，比如手机领域，或者跟 360 一些新的业务，希望能做一些结合。也许我们重新把自己定义成一个拥有强大搜索引擎技术的公司，而不是一个做搜索引擎的公司。

我举个例子，我们做搜索引擎的团队，这么多年积累了大量处理海量数据上千台服务器并发管理运营的能力，这个能力今天在我们的查杀木马引擎，在我们的安全方面都发挥了重大的作用。现在各家都在谈安全，除了我们，没有一家是做互联网出身的，没有一家真正在后台产量数据处理有经验。我们每天做用户采集不安全威胁可能的数据，在后台做并发的计算。同样我把搜索技术跟安全结合，它可以帮助我们发现。

比如未来也许我们的问答会跟 360 结合，也许我们未必跟百度的知道再一争高下，我们也没有定位。但是可能它和 360 的客户服务可以更好地结合，当大家在电脑上有了问题，真正能够在 360 得到解答。所以我们还是要以 360 的安全，让用户更方便、更安全为核心，来把我们的产品业务和技术穿起来。

**腾讯科技：**产品团队是个很有意思的话题。第一，周总是怎么样保持对产品的敏锐度？第二是经常和你的产品团队强调哪些总店？第三是怎么把这些产品感觉好的人聚拢在一起？

**周鸿祎：**我们做市场的时候，可能原来会比较强势一些，但是在做产品方面，我觉得我自己肯定要求，我作为这个企业，我要求自己首先是个大产品经理。事实证明，丁磊也好，马化腾也好，他们到现在都不脱离产品岗位，你搞所谓抽象的管理，你就容易失去所谓的方向感。所以我们还是要靠一个产品团队在做。现在你看到的 360 的每一个产品，都有它相应的产品团队和产品技术 leader，实际上这里面他们有很大的空间来决定这个产品怎么发展怎么做，这是他们的事。

我在 360 之外还扶植了迅雷、酷狗、火石等一些做产品很好的公司，我也跟对内部的产品团队一样，第一我肯定希望他们放手去做，第二我肯定把我的经验传授给他，第三当他们发生偏差的时候，我也希望他们能继续往前走。我更多地时候不是在讲具体某个产品比较走。我更多地是在讲做产品的一种哲学。我自己总结悟出来一些做产品的方法，包括一些经验教训。

**腾讯科技：**接下来你看好的互联网的方向？比如我们去看您的这些东西，觉得你还是在找一个更大的互联网的机会，所以你接下来看好的互联网的方向是什么，另外你怎么看无线互联网。

**周鸿祎：**我觉得每个方向只要假以时间做下去，都会非常不错。首先我非常看好 360，我觉得互联网安全形势会越来越严峻，它会成为互联网里搜索、即时通讯、免费邮箱一模一样的基础服务，今天我觉得安全和互联网的结合，会在技术、商业模式、产品、用户使用习惯等各个方面产品翻天覆地的变化，所以我觉得这块如果 360 能够做好，成为中国网民的保护神，这是非常酷的一件事。

第二我比较看好视频领域，在视频领域我比较看好迅雷，迅雷从下载起家，到现在变成中国最大的一个下载平台，但是下载是一个手段，并不是我们的目的。迅雷在中国差不多也是前三名的客户端覆盖，而且迅雷本身也有最好的多媒体的搜索，所以我觉得迅雷将来可能会成为中国视频最大的一个公司，大家都在迅雷的平台上可以看到各种各样的视频。第三我比较看好 SNS，因为我觉得 SNS

起来，在美国 FaceBook 把很多 IM 都颠覆掉了，但是都泡在 FaceBook 上。在中国腾讯本来就是一个 SNS，即使 这样，在腾讯的鼻子下面，开心、校内等也迅速成长起来，所以我认为以后所有的网站都会有自己的 SNS。我觉得 Di scuz 这块有机会，今天谁要建一个论 坛，建一个社区，这种常规的分散式的社区可能都会用 Di scuz。

我对电子商务不懂，但是我非常看好电子商务，我认为淘宝的支付宝做得很不错。就像有了大卖场还是会有百货商店，还会有 Mall，还会有精品店。我觉得未来电子商务还会有很大的机会。

另外无线互联网都不用我来看好，事实上它的用户数摆在这，未来手机网民可能会到 6 亿，包括多个运营商的竞争，包括 3G 的启动，手机作为一个移动的设备。

**腾讯科技：**但是互联网的客户端怎么和无线结合呢？能结合吗。

**周鸿祎：**我觉得是可以结合的，这要去探索。

**腾讯科技：**还有一些小问题，是产品重要，还是推广重要。因为你的推广特别厉害。

**周鸿祎：**我 认为产品重要，如果你要做产品，再好的推广，现在互联网的网民抛弃你的成本就是一年之间，就是鼠标一点，所以推广我认为是一个手段，是一个术，而产品做得 好是一个道。特别是按照我刚才说的逻辑，你能够找到用户的大需求，能找到一点，今天的互联网不用推广，就能通过传播推广起来。推广会加速你的发展。当然有 些弱需求的产品，如果没有推广的话，可能也起不来。这在不同的企业阶段，在早期企业没有能力做推广，就应该集中精力做产品。

相 反，当年 3721 跟百度做推广有一个教训，当年 3721 的推广做得很好，用了很多推广模式，简直把推广做到了极致，但是我们产品的感受，比如第一对用户有 些打扰，这种感受是有问题的，但是因为推广做得太好了，所以你可能会忽略这种用户感受。第二我们的搜索体验显然是不如百度的，但是即使这样，因为我的推广 做得很强，所以在百度在 04 年，流量还不如 3721，这时候你发现你特别强大的推广，成为了一个把自己眼睛蒙蔽住的东西，让你没有意识到当时面临的危机。

举个例子，百度跟门户闹翻了，门户都不给它推广了。百度当时想利用客户端抢流量的想法也没有做成，最后逼得李彦宏没 有选择，就必须把百度的网站做好，就必须把搜索引擎做好，结果最后百度就成功了。推广可能会带来短期的成效，包括有 VC 也会来论英雄，也会助长这种东西。但是我觉得的产品，推广只是锦上添花的作用。你拿个产品做实验，这时候你给它很多推广资源，不管它好不好，它都会有量，这时候你就看不出来它是真的好还是 假的好。所以我觉得包括现在在 360 内部，我们很多产品刚出来的时候，我们甚至不给它任何推广

资源，就让它自己推广。我相信腾讯也是这样的，腾讯的产品一出来，跟很多东西一捆绑，就会带来很大的用户量。

**腾讯科技：**你之前还聊过 10 亿美元的教训，实际上就是你所讲到的 3721 之所以没有成为百度。

**周鸿祎：**那是另外的事情，这有好几个原因，不只是一个原因。还有一个是跟雅虎本身合并的失败。

我没有太多成功的经历，我一直认为，包括你今天来说我会做产品，我真心地讲不敢当，因为 360 的成功也有偶然性，只是我们在正确的时间、正确的地点做了正确的事。360 今天成功了，或者幸存活下来了，但是我做的公司也有很多不成功的例子，只是一般大家对不成功谈得比较少而已。我认为今天我能谈的，都是我总结的经验和教训，我觉得我们有过很多失败，所以我们总结了很多做产品的教训，今天大家可以一起分享，大家可以避免很多误区。最后这个产品做对了，我觉得还是天时地利人和，很多因素缺一不可。

比如 SNS 今天热，早三年，为什么 SNS 起不来，很简单，根据不具备用户基础，因为普通网民都没上过，网络社会跟现实社会还没有重合，网上都是专家，专业人士哪有时间天天玩游戏。可是今天为什么社交网络成功，就因为普通人都上来了，普通人在网上跟网下一样，要跟人聊天，要跟别人打会牌，要消磨时间。所以开心这批人三年前做太早，三年后再又太晚了，所以在正确的时间做正确的事。

**腾讯科技：**最后一个小问题。如果一个产品只看一点的话，你觉得哪点最重要。

**周鸿祎：**就是用户需求，再复杂的商业模式，最后再有什么公司融资，再谈多复杂的宣传，最后都归结为一个问题，就是你做了一个什么产品。很多人从产品角度谈，有什么意义，我解决了什么空白，我的产品多么棒，这些都不重要。最后就是你解决了什么人的什么问题，你给什么人创造了什么价值，我觉得就是这个问题。

然后你解决的这个问题是不是足够大，是不是足够有吸引力，这个产品是为什么人解决问题的，这个人群有多大，这只是决定了这个产品未来以后规模的大跟小。可能有些东西看不清，但是最开始这个产品能不能成立，就是由你的用户需求决定的。

举个例子，你会听到很多人谈我们的团队很谈到，我们有很多技术，所以我们开发的产品一定会成功。或者我们几个人有很多资源，谁有电信资源，谁有政府资源，所以我们这个产品一定能成功，这个话也是假话，这些东西都不是产品的实质。产品的实质是，现在我发现什么样的人碰到什么问题，他们很痛苦，而我做了一个什么产品，它解决了这个问题，这个产品用起来是什么样子，我觉得这是产品成功的第一步。

李开复解密谷歌产品核心：  
没有使用习惯作祟



前谷歌大中华区总裁 李开复：  
**新领域没有使用习惯作祟**  
在新的领域，用户愿意接受广告，  
因为没有使用习惯或偏见作祟。



图为谷歌全球副总裁、大中华区总裁[李开复](#)

这一切证明了，在地图和移动的领域，当用户看到我们的产品或广告，他很愿意接受，因为没有使用习惯或偏见作祟，产品是优质的而且甚至别人没有的，而且有很实用。

**腾讯科技讯** 什么样的产品堪称优秀？谷歌中国的移动搜索与地图服务目前占到中国市场第一的位置，这两个产品的核心思路在哪？9月2日上午，腾讯科技与谷歌大中华区总裁李开复展开独家对话，**这也是李开复第一次细致阐述谷歌中国的产品思路：**

我们注意到虽然我们的产品大都领先竞争对手，但是那些市场使用习惯尚未形成的，我们会看到更快的市场份额成长。这是合理的，因为用户的习惯不是马上会改变的。

所以，从战略的角度，谷歌可以选择：1、硬碰硬地想尽办法让用户马上改变搜索习惯；2、先在一些使用习惯尚未形成的领域，树立一些“我们有别人没有的，大家都有但是我们明显领先”的产品。让用户迅速地转到这些产品，然后长期再努力把这部分百度搜索，但是谷歌地图“，或者”百度搜索，但是谷歌移动”的用户转移到谷歌搜索。

这和百度在5年前用MP3转移谷歌用户，让他们先成为“谷歌搜索，百度音乐”用户，然后再转移他们成为百度搜索用户是异曲同工的。

另外的一个重点就是毕竟谷歌是一个全球公司，这两项产品都有庞大的全球团队在努力，所以我们可以站在巨人肩上。比如说，移动里面的语音搜索，这就是美国团队开发的。比如说在开车的时候，你要搜索你要去的地方的地图、路线、电话，这时候语音是唯一的选择，确实有用。还有，地图上很多功能，也因为我们是全球团队，可以发展出可持续性竞争优势，例如外国地图，用在出国旅游，或者可拉拽的行车路线，或者Street View，驾车经过把拍的照片串成了一个几乎是身临其境的模拟三维图。这些功能开发起来困难度很大，也可以形成我们的长期竞争优势。

当然，谷歌还有很多很酷的全球产品，但是毕竟我们最终的战略目标是要提升我们的搜索份额，所以我们挑选这两款也是因为它们和搜索的关系最大。在不少别的市场，我们发现当这两款产品领先的时候，慢慢地，它们能够带动搜索市场。最好的一个例子就是日本。我们本来落后雅虎日本很多，但是慢慢地，这两个功能的胜出提升了我们的搜索份额。

除了全球功能外，产品团队也有权限做为了中国开发的功能，我们会挑选中国用户最需要的功能，做“China only”或“China first”的产品功能，比如说，中国开发很快，很多数据点一下就不精确了，所以我们的地图采购了数千万个不同的商家信息，都是收购来之后，再做自动和人工优化），中国城市很多，所以我们要早最多城市有地图功能，我们发现用户用地图其实不是在找地址，而是再做实际的任务，例如找一家食评最好的或最便宜的餐馆，所以在谷歌地图上，一找到餐馆，马上在地图上就可以看到该餐馆的食评），用户不一定找得到



“地图”这个功能，所以我们要和搜索最好的结合（比如说：你在网页搜索搜“北京 上岛咖啡”，你会发现，我们的实时地图就会马上出来）。

在移动方面，中国特殊的问题是手机品种特别多，而我们覆盖率最大，几乎什么牌子的都可以用我们的搜索和地图。我们的搜索是整合搜索，有多彩多姿的信息。我们的地图是 GMM(Google Mobile Maps)，也是覆盖各种手机，非常的快，而且有各种实用的功能，例如实时交通图，还可以推测你的地理位置（就算没有 GPS 也可以）。这些技术都是很难的。

所以我们在两年前就把这两个当做重点开发，重视与全球团队的结合，开发适合中国的功能。这两个团队是除了搜索之外最大的团队。连续在 2008 和 2009 两年，我们大中华区员工大会，我们都提出除了搜索之外，这两个产品是最重要的。所有的产品都应该努力帮助这三个产品：搜索，地图，移动。

在 2009 年，我们的两大目标就是：地图、移动达到中国第一。没想到，第二季度就做到了。往后，我们不能因为第一就满意了，因为两个市场都还远远没有饱和，所以如果做得好还有很大的提升空间，做的不好，也可能第一就很快拱手让人。而且，作为引领业界的公司，我们必须更努力的开拓市场。

目前看，谷歌的地图、移动产品做到中国第一，最大的三个理由是：1、我们有明显的产品优势。虽然在很多领域我们都领先，这两款产品是最明确的。我们的手机地图，不做任何推广都在快速的成长，都每月提升非常多。2、用户使用习惯尚未形成，所以份额提升速度要比搜索更快，3、因为我们战略在两年前就形成，一直在这两方面特别努力，团队是最大的，也在这方面做最多推广（包括最近的北京、上海、广州户外广告），因此它们的成功是可以预期的。

这两大产品和其他企业的产品不同的是：

地图：最精确，最多数据点。谷歌有数千万个不同的商家信息，都是收购来之后，再做自动和人工优化；最全的功能，比如说可以拉拽的行车路线，最多城市的公交信息；最实用的产品，如说一找到餐馆，马上在地图上就可以看到该餐馆的食评；还有和搜索最好的结合，比如在网页搜索搜“北京 上岛咖啡”，你会发现，我们的实时地图就会马上出来……这类功能太多了。

移动：中国特殊的问题是手机品种特别多，而谷歌覆盖率最大，几乎什么牌子的都可以用我们的搜索和地图。我们的搜索是整合搜索，有多彩多姿的信息。我们的地图是 GMM(Google Mobile Maps)，也是覆盖各种手机，非常的快，而且有各种实用的功能，例如实时交通图，还可以推测你的地理位置，就算没有 GPS 也可以。这些技术都是很难的。

两款产品的出发点都是：1、利用全球平台和全球领先技术；2、根据中国特色和用户需求形成领先优势；3、加大力度同时和总部合作，又开发首推中国的功能。

除了把产品做好，我们也开始了推广。最近你在北京、上海、广州看到的地铁、公交广告就是主打这两款产品：地图、移动。我们相信 marketing 成功的因素是：你推的产品要是优质的（否则用户用了反而反感），最好是你有别人没有的，你推的产品要实用，你推的产品要能吸引人。当然，还要做好广告。这些我们都做 到了。从这些广告也得到了良好的效果。

还有就是在湖南台的《天天向上》栏目，我们演示了很多的产品，但是节目过后，流量涨的最凶的就是地图。

我们在过去两年，发现很多重大事件，都在帮助地图成长它的使用率。比如说我们的春运地图、汶川赈灾地图、赤壁地图、高考地图等……都达到显著的效果。

这一切证明了，在地图和移动领域，当用户看到我们的产品或广告，他很愿意接受，因为没有使用习惯或偏见作祟，产品是优质的而且甚至别人没有的，而且很有实用。（整理/徐志斌）

## 专访谷歌地球创始人:

### 街景服务不侵犯个人隐私



谷歌地球创始人Michael Jones:

#### 做自己想要的产品

创立谷歌地球时，Jones表示是来自内心所想，想看到全世界。



谷歌地球的创始人之一 Michael Jones(腾讯科技摄)

**腾讯科技讯** 很多人都知道谷歌地球是一项伟大的发明，然而你知道谷歌地球是怎么发明的吗，你想知道谷歌地球在研发过程中的种种趣事吗？你想知道“街景服务”为何备受争议吗？你又知道谷歌地球未来会如何发展吗？近日腾讯科技带着这些有意思的话题与谷歌技术首席顾问、谷歌地球的创始人之一 Michael Jones 展开了深度对话。

## 研发过程中最大的困难就是搜集数据

据悉，谷歌地球是一款谷歌开发的虚拟地球仪软件，于 2005 年在全球推出。目前不仅有交通线路查询功能，还有街景服务、探索海洋、历史图像、三维火星等功能。

谈及为何创立谷歌地球时，**Jones** 表示是来自内心所想。“我们是工程师，我们做一些觉得自己会喜欢的产品。我们想做什么？我们想看到全世界！”

**Jones** 指出，整个谷歌地球研发过程中最大的困难就是搜集数据。一方面是这些数据很贵，另外一方面是一些公司只想卖一部分数据而保留另外一部分数据，谷歌为此耗费大量的精力和资金去解决这些问题。

**Jones** 透露，一些国家不光用谷歌地球来查询信息，还从政治角度来看待这一问题。“当某些国家之间有边界线争议的时候，或者两个国家发生武装冲突的时候，不管我们怎么画地图，他们都会很愤怒。”

## 街景服务不侵犯个人隐私

谷歌街景服务于 07 年推出，此前谷歌已在美国、日本和欧洲等国家和地区提供各大城市的街景服务。通过谷歌街景服务，用户可在电脑屏幕上查看各大城市的街道、建筑布局情况，并可通过挪动鼠标来调整观看视角。不过这一服务因被指侵犯公众隐私权而备受争议。

**Jones** 在谈到街景服务时表示，谷歌正努力适应各地当地的文化以解决街景服务侵犯个人隐私的问题。他拿日本举例说，谷歌将摄像机放在很高的杆子上，而日本的围栏都很矮。

“可以通过谷歌街景服务看到日本人的后院，那些男人都穿着大裤衩，在那里抽烟。”为解决这一问题，谷歌开始和日本人民交流，并让谷歌街景的汽车绕开这些地方经过。

**Jones** 表示，谷歌人员再经过这些地方开车，大家都很满意。可能在 500 万人里面有 5 个人还是不满意，不过这已足够。因为大部分的人都受益，谷歌街景服务也没有侵犯对方的隐私。

## 谷歌地球将现网上万里长城

Jones 表示，谷歌希望在中国找到合作伙伴，共同利用谷歌地球和谷歌地图，展示与长城相关的艺术品和资料，从多个角度重现互联网上的虚拟万里长城。

根据计划，谷歌希望在中国找到可以合作的机构，将有关长城的艺术品，包括画作、雕塑、模型，以及长城的历史和变迁等等相关数据和资料，匹配到中国万里长城在谷歌地球和地图所在的地理位置，在谷歌地球和地图上重建一个虚拟的网上长城，让全球的网民都可以在谷歌地球上浏览长城，分享万里长城的故事和资料。

Jones 表示：“我们希望通过我们的技术，让全世界的人都可以参与重建地球上所有城市和地区的 3D 模型，让全球网民分享。当你登录谷歌地球，浏览全球各个城市的 3D 模型，就像真的走在街头一样，这就是虚拟地球最让人兴奋的地方。”

Jones 称：“我们也希望有一天可以见到郑和下西洋的舰队模型，或者中国历史上一些有名的地方的模型。”

### 未来 10 年通过谷歌地图来生活

谈及未来展望时，Jones 表示未来 10 年谷歌地图将会成为人们生活、工作中的一个重要帮手。

他举例说，未来华盛顿的警察可以通过谷歌地图来管理防水管和路灯。而用户则可以通过谷歌地图来控制家里灯的开关，或者是家里水管漏水了，通知人来维修。

在 Jones 脑海中，谷歌地图上的东西将变成一个社区，而人们将可以通过谷歌地图来生活。(采访/向兆栾 文/雷建平)

### 以下是专访谷歌地球的创始人 Michael Jones 实录：

腾讯科技：我们今天非常高兴请到了谷歌的技术首席顾问、谷歌地球的创始人之一 Michael Jones 先生作客[腾讯网](#)。首先请他来给各位网友打个招呼。

Jones：大家好。我也很高兴接受[腾讯网](#)的访问。

### 发明谷歌地球来自内心所想

腾讯科技：我们知道谷歌地球是一项伟大的发明，现在不仅有交通线路查询功能，还有街景服务、探索海洋、历史图像、三维火星等功能。您能否告诉中国网友当初为何会诞生创造谷歌地球的创意呢？

Jones：我们是工程师，我们跟所有做工程的公司做一样的事情。我们做一些觉得自己会喜欢的产品。我们就想，我们想做什么？我们想看到全世界！那我们要怎么做呢？我们可以去所有的地方。那么怎么才可能呢？这就让我们开始思考，是什么让这个不能实现呢？海量的数据、网络的限制、电脑内存的限制。

所以我们就开始想怎么来解决这些问题。然后我们找到了解决方法我们就做了。然后我们拿出来给人们看。当我们给他们看的时候，他们所有的人都想飞到他们自己的房子里面去，看他们自己的房子。

所有的人，包括风险投资人、工程师。所有人，他们都想飞到自己的房子里面去。我们就看到这里面有商机：人们想看到他们的房子。可能他们在看到的自己的房子之后，他们还可以看周围邻里间，然后学校、他们父母的房子，最后他们可能会更加了解整个世界。所以我们就开始做了。

### **想做的是让人们变得更聪明**

腾讯科技：事实上我们都刚刚听说，谷歌地球有一个功能，就是可以驾驶一架虚拟的飞机，飞到世界各个地方。但是我们中国的朋友对这个不是很了解，您可不可以为我们中国的朋友介绍一下谷歌地球这个产品的核心理念，你们在开发这个项目的时候一直贯彻的产品思路 and 原则。

Jones：一个指导性的理念是：如果人们了解更多，他们会做出更好的决策。这是第一个想法。在需要做决策的时候，你不能等。但是你要在了解信息的基础上才能做决策。如果你知道得更多，你受过更好的教育，你有更丰富的经验，你可能更有智慧，可能你就会作出更好的决定。这是第一个想法。

第二个想法是，你的理解力，你了解一个东西意味着什么取决于你的观点和角度。所以就像有的时候，你看到人们在街上排队，你看到他们排得很整齐。但是当你来到旁边，再往前看的时候，你可以看到他们是不是真的排得很整齐，因为你从另一个角度会看得更清楚，对吧？

所以，当你从一个地点、一个角度看东西的时候，一般的人、聪明人、即使是很聪明的人，聪明人中最聪明的人，都可能从一个错误的角度看到这个东西。所以你如何看到一个东西会让你变得更有智慧。这是我们第二个想法。所以，我们想，如果我们能提供更多的信息，人们可以选择他们自己的角度，来选择正确的角度，来获取信息。这样，我们就可以让整个世界更有智慧。现在，我想的是，通过互联网、谷歌搜索，当人们用搜索的时候，他们的智商可能会高 20%。

这里的记忆比他们自己的记忆更好，人与人之间的联络变得更通畅，比人们自己这方面的能力好。所以，现在他们都是超人。而我们想做的是让人们变得更加聪明。让他们从上面往下看，或者从旁边看，把时间拉回到过去看，到水里去看。

所以，他们可以得到更多的信息，他们可以变得更聪明，然后他们可以作出更好的决策。并不只是为了像我这样的普通人，还有别的人，比如政治家。可能当他们要去哥本哈根去辩论，比如辩论环境，也可能是法律。当他们看到世界之后可能会作出更好的决策，因为他们可以看到冰山正在融化，可以看到北极熊在挣扎。会很真实地呈现给他们。

### **整个研发过程中最大的困难是搜集数据**



腾讯科技：我们之前只是觉得这个产品很酷，我们可以用来准备旅行之类的东西。听了您的介绍，我们了解你们的理念并不仅限于此。那么我下一个问题就是想问，在研发谷歌地球过程中，你们有没有一些东西是你们特别地希望做到的功能、或者你们会犹豫的或者是你们在做相关功能的时候有的一些什么样的考虑？

Jones：很有趣的是，我们研发谷歌地球的工程团队中，大部分都在网络游戏开发上很有经验。我们想得很多的是怎样来做一个游戏。不是说游戏好玩的那部分，而是说程序的那部分，是我们已经有的技术。我们在 2002 年和 2003 年的时候跟索尼音乐联系很紧密。

我们在高清图像还有类似的方面很有经验。而且我们做过很多电脑硬件方面的东西，已经有很多模式。所以我们非常清楚怎么让电脑的表现得好。然后问题是，我们怎么搜集数据。所以，最大的问题之一是搜集数据。

整个谷歌地球研发过程中最大的困难就是搜集数据。这些数据很贵，还有一些公司只想卖给你一小片，只有一小部分。比如他们可能会卖给你北京的，但是不卖给你天津的。他们卖给你天津的，但可能不卖武汉的。所以，只是一些碎片。但是你怎么得到全世界的数据呢？怎么做？

腾讯科技：怎么做呢？

### 不管怎么画谷歌地图 一些国家都很愤怒

Jones：怎么做呢？我们需要跟公司去谈。所以律师会去谈。还有财政方面。所以不光光是工程方面的问题。就是通过一些商务沟通，来搜集数据。然后好的工程来实现这个。那个真的是很困难的一部分。

另外一个问题，在我们刚开始的时候我们从来没有想到过，因为我们只是工程师，我们知道的只是像计算机科学之类的东西，那对我们来说就像家庭作业。这个问题是，很多国家，他们不光用地图来查询信息，但是同时他们还从政治角度来看这个东西。

所以，当做地图的时候，你可以说这里是我们的一条街道，但是你也可以说这里是我们的国界线。“这是我们想要的边界线，这是我们提到边界线的时候所指的东 西。”所以我们发现，当某些国家之间有边界线争议的时候，或者两个国家发生武装冲突的时候，不管我们怎么画地图，他们都会很愤怒。

所以当我们知道要为整个世界做一个地图的时候，就不是为了一个国家。我们就成为所有国家争吵边界线的中心。这不是个坏事情，这很有趣。就好像是当家长来了之后，孩子就开始抱怨，然后告诉家长，“不是我先打他的。”“我没有推他，是他推先的。”

所以，我们来了，所有的国家就像孩子们，给我们抱怨。我们应该怎么做？所以我们尽量做好工程师。但是关于政治方面的问题，这也是很有趣的问题。因

为我们找到 了不同的解决方法。然后，这些国家也能找到他们自己的办法。这对国家来说也有帮助。所以这个也很好。所以我觉得搜集数据和地理的、政治的方面对我来说是没 有遇见到的。

这个很困难。另外一个让我吃惊的是，我们有这么多的用户。我喜欢这个，但是我不知道有 6 亿人也喜欢。这是很大一部分人。6 亿人是很多人。所以，加上用谷歌地图的人，我们在全世界有 10 亿用户。这没有中国大，但是已经很接近了。

我的办公室里有一个地图，列了中国、印度、印尼，还有这些国家。然后在最下面是谷歌地球。这是人数的列表。然后我们就要爬这个楼梯，来改变排名。现在我们已经 是第三名了。现在是：中国、印度、谷歌地球。现在其他的国家到下面去了。

### 幸运的是谷歌地球避免了跟公众的矛盾

腾讯科技：我有两个相关的问题。您提到数据的搜集，请问谷歌是怎样解决这个问题 的？就像您提到一些政治上的因素。

Jones： 我们很幸运，所以不是我们做了什么来促成的。有的时候，如果你工作很努力，你会比较幸运。有时候，你很努力地工作，然后不是你解决了这个问题。而是问题自 己来解决。这个问题就是迎刃而解的。在 20 世纪 70 年代，就是距现在 40 年之前，全世界的国家都有间谍卫星。互相拍照片，对吧？

但 是大众不能看到那些照片，只有军队之类的可以看到，对吧。他们甚至不承认他们有这样的卫星，但是现在我们都知道他们有。而在过去大概十年当中发生了改变， 政府意识到这些谍报照片可以用来测量洪水、庄稼灾害和很多类似的东西。他们意识到，并不只是需要侦探别人，他们从这些照片当中看到了经济价值、人道主义价 值。所以他们达成国际协议，允许发射商业卫星。你可以发射卫星，你可以出售用卫星拍的照片。

但 是不会比间谍卫星要好，可能不是那么地好。所以，这些公司开始出售照片。一个法国的公司，叫做斯博马利（音译）。很多美国的公司，其中有一个叫 DGI（di gi tal globe），有一个叫 GOI，是做空间影像的。所以你可以从一些卫星那里买到照片。所以我们就决定，我们就买照片。我们给他们打电话，用信用卡付款，然 后买到照片。而这种买照片的行为是全世界政府都允许的。所以我们就可以避免那些法律上的、政治上的问题。

幸 运的是，我们避免了跟公众的矛盾。因为有时候会有人提醒政府说，这可能很可怕，他们有间谍卫星。这样的问题就可能出现。但是之后，在经过调查之后，他们会 知道是没有问题的。所以这个问题还好。在全世界都没有谁强迫我们把图片弄模糊。因为他们看到了我们的数据。我们从我们上千个客户之一那里买到了数据。就像 你可以买杂志。你没有必要把杂志上一个部分搞得很模糊。因为这还是他们的照片，对吧。所以我们就买商业照片，这个对我们来说很容易。

## 谷歌地球尽可能做到本地化

腾讯科技：但是这里面有一个问题，这也是我另外一个问题。世界上很多人会觉得这是一种对隐私的侵犯。可以还会涉及到法律诉讼。你们有没有预见过可能会有这样的情况发生？

Jones：我们确实没有觉得这样的情况会发生。但是我们知道这样的情况可能会发生。人们可能会害怕。我们也都是普通人，我们也不想自己的隐私受到侵犯。这就使我们得非常小心地检查那些照片。

在 过去的四年当中，我们跟不同国家的人商议。我们发现所有卫星照片都很模糊，对任何人都不会造成问题。在某些国家，我们从他们那里买从飞机上拍的照片。还有一些地方，他们不允许卖给我们从飞机上拍的照片。但是这不是问题，因为我们只是买了那些出售的照片。我们从来没有碰到过问题。但是我们还是有问题，我们犯 过错误。

比如我们有一个产品叫做街景。在汽车顶上安装了摄像机，这种车到处去拍照片。人们很喜欢这个，每个人都很喜欢。因为这个太有趣了。

你 可以用谷歌地球看地球，但是这个更真实。但是当我们要在日本做这个产品的时候，我们碰到了问题。我们用车到处拍照片，但是，在日本，很多人住在街边，围栏 都很矮。然后你可以看到他们的后院，那些男人都穿着大裤衩，在那里抽烟。这就是我们碰到的情况，我们还没有在中国做过，但是在日本就碰到了这样的情况。我 们之前不知道。当然我也不希望别人看到我在自己家的后院，穿着个大裤衩。

问 题就在于，如果把摄像机放在车顶，你可能看不到，因为有大卡车挡住你的视线。所以我们把摄像机放在很高的杆子上，看到围墙里面的东西。你可以看到老大爷穿 着大裤衩。然后他会很生气。我们很理解。所以，这是个问题，我们要怎么做呢？所以我们跟日本的人们交流，不光是政府部门，我们跟那些老大爷，跟很多人交 流。

我们要怎么做才能让他们满意。我们只是想提供服务，我们不想让人看到别人的后院。我们觉得后院是一个很隐私的地方。即使不是后院，还有前院，就在街边，很公共的区域，当你走过的时候，你就能看到人在那儿。

因 为以前没有人拿着摄像机走来走去，所以人们突然觉得很吃惊。所以，为了适应他们的文化，我们在日本，就把摄像机安装在非常低的地方，然后在街上行驶。这样 的话，你可以看到车顶，可以看到围栏上面的部分，可以看到从第一层楼中间到房顶。你看不到老大爷，他在围栏后面。 然后每个人都满意了。

所以，大概可能在一年前我们发现了这个问题，花了大概三个月来解决这个问题。之后我们再在这些地方开车经过，每个人都满意了。可能不是每个人，可能在 500 万人里面有 5 个人还是不满意，不过我们觉得这样就够了。因为大部分的人都受益了。

## 街景服务不侵犯个人隐私

腾讯科技：我们知道每个国家的情况都不一样，但是人们还是会关心，会觉得隐私是一个问题，会担心这些摄像机会不会拍到他们家里的画面，可能会从窗户看到里面。

Jones：关于隐私的问题，我觉得这个问题也有有趣的地方。你需要从技术的角度来看这个问题。这个非常重要。社会在不断地变化，其实在内心深处每个人都不喜欢变化。他们可能希望变化，但事实是变化会让人觉得不明了、不舒服。就像你买了个新枕头，你不知道它是不是真的很舒服。每一件事情的改变都会让人觉得有一点不舒服。所以，当你知道这种“街景”产品，你知道了，“啊，有人在街上到处拍照片。”

但是，现在的情况是，如果你去一个什么地方，你到处都可以看到人拿着相机在拍照，对吧？你在他们的照片里。但是你不介意。因为你不认识他们。他们把你照进了照片，因为你不认识他们。所以，他们在度假的时候拍了照片，然后传到了网上，可能有几百万人都浏览了，你可能就在哪些照片里面。你不介意，因为你不认识他们。就好像你住在一个高楼里面，可能你脱了衣服，准备去睡觉。你家窗户是开着的，但你不介意，因为他们看不到。

也许他们能看到一点，你也不介意，因为你不知道他们是谁。这是心理问题。这不是秘密的问题，是心理问题。因为谷歌把这些照片带到了你的面前，那些照片可能暴露在了你的面前，但是还有无数的照片你没有看到。不过从现实来说，我们想要无数的照片。

所以在有的国家，我们得跟政府沟通，因为拍摄一些地方的照片是非法的。比如印度总统的官邸。但是当你去到那里，你会看到可能有上千人都在那里拍那个建筑。我就问人们，这个怎么理解？可能会有上千人都在那里拍这个建筑。如果我们放一张那个建筑模糊的照片，他们会对我们怎么样？对吧？所以，我觉得这是一个改变，可能需要一些时间。我想，十年之后可能不会有人觉得这是个问题。我想再过几年，可能会有更少的人谈论这个，这个话题会慢慢消失。

腾讯科技：所以可能谷歌地球会改变我们的窗户的风景。

Jones：你可以就把窗户关起来。

## 已经准备好在中国推出街景服务

腾讯科技：通过您的介绍我们了解到谷歌地球在不同国家提供不同的服务，比如在日本。现在谷歌地球已经推出有两年了，可是在中国还没有“街景”。您觉得在中国会不会推出“街景”？大概要多长时间？

Jones：当然我也很希望。我们相信在世界范围内，在教育和信息方面，会有一个普适的解决方法，当然也会包含中国。中国是地球的四分之一。如果可以为全世界的人想一个方法，一定包括中国在内。如果可以为全世界的人想一个

方法，一定包括印度在内。这可以是在环境保护方面，也适用于谷歌地球还有其他的東西。

现在我们有了网络，网络已经成为了一个很成功的东西。就是这样。不过我们发现，一些国家绘制地图，通常这些地图是军队来绘制的，他们对地图的更新比世界各地的人绘制的民用地图更新要慢。在 200 多个国家当中，可能有 20 个国家的地图是军队绘制的。

可能有 5、6 个国家还不是很承认谷歌地图和谷歌地球。我们一直在做的就是和当地的政府合作，给他们解释我们在做什么，解释这会带来什么样的好处，让他们觉得这个可行。有时候他们会有些为难。我们不想让别人为难。我们希望为大众服务。所以我们一直在做的是把我们可以做到的技术带给各个国家。我们带来技术，人们就可能因为这个技术变得更有智慧，把事情做得更好。

腾讯科技：你们有没有时间表？

Jones：我们没有时间表，我们现在就已经准备好了。

腾讯科技：你们期望在多长时间內？

Jones：我们没有期望。我希望每一天都是那一天。我已经准备好来迎接那一天。比如，我们做了一个功能叫做“月球”，“谷歌月球”。你可以在月球上飞行。迄今为止只有很少的国家去过月球。美国探测过月球，送人上过月球，还有俄罗斯送人上过月球，探测过月球。中国探测过月球。

我们在北京有工作人员去过中国月球空间研究单位，问他们说，你们去过月球，有关于月球的数据。你们是否愿意分享一下这些数据，因为我们想把月球的数据集中在一起。美国的数据、欧洲的数据还有所有别的相关的数据。你们希不希望把你们的数据也放进来？他们给了我们数据。我们也会很愿意跟中国政府合作。

谷歌希望在中国找到合作伙伴，共同利用谷歌地球和谷歌地图，展示与长城相关的艺术品和资料，从多个角度重现互联网上的虚拟万里长城。

我们希望通过我们的技术，让全世界的人都可以参与重建地球上所有城市和地区的 3D 模型，让全球网民分享。当你登录谷歌地球，浏览全球各个城市的 3D 模型，就像真的走在街头一样，这就是虚拟地球最让人兴奋的地方。

我们也希望有一天可以见到郑和下西洋的舰队模型，或者中国历史上一些有名的地方的模型。

**玩具公司主动提出在谷歌地球上开发游戏**

腾讯科技：最近有一个很有意思的新闻，就是网上“地产大亨”的游戏。据说可以用 200 万虚拟币买下白宫。你们为什么会有这样一个主意？谷歌会因此受益多少？

Jones：不是我们想的这个主意，是玩具公司想出来的。我们开发工具，人们运用这些工具。尼康和佳能制造相机，人们用那些相机拍照片。我们开发出了谷歌地球、谷歌地图，大众来使用那些地图。我们很高兴人们可以发现这样的东西，也很高兴跟他们合作。不过我们喜欢和有创造性的玩具公司合作，他们就是这样的公司。

我们只是很无聊的程序员，开发软件。我们做那个游戏的时候就是很小心地建那些房屋，让地点很精确。所以我们的工作只是工程上的。我们希望和外界的公司合作，来帮助游戏公司开发游戏。

### 谷歌地球将显示中文标签

腾讯科技：那么您觉得未来谷歌地球还会有什么样的功能呢？短期之内，还有长期的计划。

Jones：有一个东西，现在还没有实现，但是我对这个很兴奋。你会去某些地方，比如你在中国，你会去法国，去巴黎。于是你输入：P、A、R、I、S，然后回车。然后你就可以飞到巴黎。这是现在有的功能。但是在学校，巴黎不是这样拼的，因为你们是用中文拼写的。所以我们要做的是，当你点击输入“巴黎”这个词，这个中文词。很多人会这样做，“因为我们中国人是这样叫巴黎的”。

所以以后我们会显示中文的标签。所以全世界的人都可以用他们的称呼各个地方的方式来输入。全世界大概有 2000 万个地名，然后有大概三、四百种语言。但是，使用这些语言的人，他们会去添加那些地名。所以地图就将成为这些翻译者的地图。所以在未来，在你住的地方，可能有一栋新的楼建成了，从你家门口有一条到那栋楼的路。你就可以去到地图上，画一条路。你可以输入这条路的名称：王府井大街 6 号，类似于这样的。

所以，很快，地图上就会有更多新的路。所以地图就会活起来，因为用户会让它更聪明。你可以修改上面的错误，可以在上面添加信息。比如，你是一家餐厅，你可以在上面输入：今天有麻婆豆腐。你可以输入这样的信息，然后来这个城市的游客会说，“我想吃麻婆豆腐。”然后他就可以直接去那家餐厅。所以这将成为真实世界的微型镜子。这是我想的谷歌地球的未来发展。

### 未来谷歌地球可控制街灯

腾讯科技：之前我们大都认为谷歌地球仅仅是一个提供地理服务，供我们查询旅行信息的工具。就像您说的，谷歌地球可能会让人变得更智慧，可能会改变我们窗户的风景。您觉得谷歌地球还会在哪些方面改变和影响我们呢？

Jones: 还有两个方面。一方面是行动。比如, 当你使用谷歌地图的时候, 你键入 google.cn, 然后你搜索一个好的餐厅, 比如你想吃烤肉。你发现了一个烤肉餐厅可以去。然后你需要预订, 你怎么预订呢? 你怎么办呢? 现在你可以点击那个餐厅, 会显示电话, 然后你打电话。那么未来你可以做的就是你的手机上点击一个图标, 四个人, 这样就订好了。这样你就可以马上完成动作。你不只是看到地球, 你还可以行动。

所以当你想要回家的时候, 你家里可能比较热, 你就可以点击打开空调。你可以点击预订酒店。所以, 你就可以在地图上“做”事情。所以这个对我来说很重要。这必须是实时的。现在我们可以显示北京所有的地铁线路。但是你不知道车在哪儿。所以, 一个很好的功能就是, 特别是有手机的时候。当你要去坐车的时候, 发现有两个地铁站, 但是你不知道去哪一个。如果地图显示说, 你可以去那个站坐车到你想去的地方。这就太棒了!

所以就像是这样。你的朋友在哪儿, 公交车站在哪儿, 火车在哪儿。如果你想打车, 在北京怎么能打到车? 所以当你想打车的时候, 通过你的 GPS 导航系统, 出租车公司会知道你在哪儿, 你会看到一个小点朝你的方向驶过来。然后会显示: 还有 9 分众, 还有 6 分钟, 然后你知道你还有时间去喝杯咖啡。对吧?

所以地图、电脑就是你的朋友。我觉得这就是人们期望的未来。可能十年之后人们会说, 我根本不用地图, 我可以直接预订, 干嘛去看地图呢? 现在, 我们幸运的是我们可以看到地图, 但是未来, 人们根本不用地图, 因为地图不再是一种工具。

比如在我们的首都华盛顿, 当地政府管理消防水管和路灯。他们如果使用谷歌地图, 当你点击地图的特定区域, 就可以控制路灯。这是街道上。如果是你家里的灯, 你只需要在地图上点击你的家, 你家里的灯就灭了。或者是家里的水管漏水了, 然后就会有人开着车顶上有警灯的车来了。

所以, 这很自然, 你可以一点点击, 然后灯就灭了, 一点就亮了。就是类似的东西。我认为, 这可以把人们聚集到一起。另外, 我还觉得地图上的东西可以变成一个社区, 共享的社区。我们通过地图来生活。我想那会非常地令人激动。

腾讯科技: 所以, 在未来我们根本就不用说话就可以实现所有的事情。

Jones: 我尽量。我尽量帮助大家实现。我觉得目的是你可以有更多的时间跟你关心的人交流, 跟你一起工作的人交流, 跟需要你的人, 比如小孩交流; 更少的时间来找出租车, 来看自己到底在哪儿, 来防止自己走错路, 来想去哪儿停车。所以就是所有这种事情, 可能你就可以推到一边不管了。而剩下的是你主要的生活, 你很重要、你很聪明、你很有价值, 你可以做更多。这就是目标。

腾讯科技: 除了行动这方面, 还有没有别的方面?

Jones: 暂时没有了。



## 主要任务是告诉各国人民谷歌地球是什么

腾讯科技：您说到之前你们都是很无聊的工程师，现在您是谷歌技术首席顾问。两个角色之间有什么不同？现在您来到了中国，我们想知道，作为一个技术顾问，你们打算怎么做来让谷歌地球的相关功能在中国推出，怎样让中国的用户知道和使用到现在还不能使用的功能？

Jones：第一个方面是，这并不是给政府推销或是游说和说服政府，这是关于认知面和理解。这很重要。这不是一个坏事情。这是技术的变化。而且这些技术有新的含义。这是不确定的。关于谁重要的变化，关于事情如何进展的变化、主管机构的变化，很多变化。

所以，当政府看到变化，也不光是政府，包括学校，所有的家长，他们会说，“我们不确定这好不好。”他们这样想：“我不确定。”所以他们想知道这是什么意思。所以我的工作不是说服他们相信什么是好的，只是告诉他们内涵是什么。

作为一个工程师。比如，这里有一张卫星拍摄的图，你可以看到它是什么样子，是不是很危险。就像人们修改道路。他们可以看到那是不是很危险，如果很危险，就不要在这里修路。我不是政治家，所以我可以告诉他们应该做什么。中国可以决定中国可以做什么，巴基斯坦可以决定他们可以做什么。

我们谷歌处在这个位置是很幸运的，我们可以用全球的观点来看，而不是地区性的视角。一个例子就是，这很有趣。很多国家不同意他们各自的边界。现在全球有 200 个边界争议。

腾讯科技：不知道您有没有听说过中国互联网大会，这是一个年度大会，今年会在 11 月召开。几乎所有中国的互联网公司都会参加，不知道您听说过没有。

Jones：我听说过。我有一个同事，文顿·瑟夫(Vinton Cerf)，是他开发了 TCP/IP，那相当于互联网之父。他是互联网的专家。他会参加所有的互联网大会。他会去参加各种这样的会议，我会去那些给政府提供信息的地方。

## 任何对互联网有益的事都会让谷歌受益

腾讯科技：现在中国已经有了很多知名的互联网公司，比如百度，做搜索等业务的公司。不知道您听说过没有。您对中国的互联网业的哪些方面比较关注？

Jones：我听说过，我听说过很多关于百度的东西。我们看到中国互联网的发展很兴奋。很自然。这个世界很大，谷歌跟所有人共享这个世界。从谷歌的角度来看，任何对互联网有益的事情都会让谷歌受益，让世界受益。我们不竞争，我们在统一标准、开放资源的基础上进行工作。我们对别的公司持友好的态度。这并不是像要么可口可乐要么百事可乐。并不是那样。这是一个很大的世界，我们一起来了解这个世界。没问题。

## 中国会在 IPv6 领域领导全世界

腾讯科技：我们想知道你们对中国的互联网行业的发展关注什么。

Jones： 我们对于中国对 IPv6 的接受觉得非常高兴。中国是全世界快速接纳 IPv6 的最好的例子。这对互联网非常有利。但是在技术方面，对 IPv6 的接受非常好。 我觉得中国会在这个方面领导全世界。很多问题很复杂，比如，你们的网址里面有的还有中文字，还有有一些代码，一些点代表不同的意思。

所以网站都不一样。这是一个问题。因为，你们输入了之后得到的是不一样的东西。所以互联网界的权威机构在努力解决这样的问题。因为中国进步的势头非常好，会第一个发现这个问题。所以中国的工程师会第一时间关注这些问题，然后想办法解决。

# 新产品经理访谈

## 第一期 浪淘金周杰：互联网世界里巨头没有持久优势

做不做竞价排名这件事在Google内部争论了一年。Google该不该做广告？过去认为任何带有商业利益的事情Google是不应该做的，这样会伤害用户利益，因为Google的法则是“用户第一”。在争论过程中发现有一条道路可以满足客户的利益也能兼顾广告主的利益。

产品经理定义第一要有技术优势；第二要触摸用户体验；第三要不断地对用户的需求有敏锐的把握，带着大家自下而上推动一些变革。不过技术优势要弱化些。



文字实录 专访视频

## 第二期 酷讯张海军谈试错：产品经理常犯的三大错误

通常会碰到有三种错误，第一是错误地把小众的事情认为是大众化的。第二是认为自己的产品可以延伸到很多领域，可以很好地解决问题。第三是发现了一个需求，而且确实也没有被较好满足的，别人都没有做好，而认为自己能行。

火车票这个产品实际上是空白的。很多人春节回家找票是很痛苦的一件事，几乎是没办法的。酷讯的创始人极好地抓住了这个需求，因为原来的痛苦足够深，所以大家对产品的追捧就足够大。



文字实录 专访视频

## 第三期 Feedsky吕欣欣：渴望产品功能丰富是美丽陷阱

我们原来把自己叫做水管工，因为阅读器接收端有很多，就跟订报纸一样，你订了报纸就会给你送过来，可以送到你希望他送到的地方，但发行是唯一的。理论上如果用RSS去阅读的人越来越多的话，那么我们将是最大的受益者，因为我们是在所有读者面前铺设了这样的管道，帮助作者发行出去。

今天做的无论是Feedsky也好，还是阅读器，包括微博，所用的客户可能只占中国互联网用户里面很小很小的一部分，OK，这部分用户在美国被称为高端用户，如果你在美国拥有同样的高端用户，那么我恭喜你。



文字实录 专访视频

#### 第四期

### 校内网创始人王慧文：SNS壮大前的幸运与调整

做活动是很辛苦的一件事，因为它考的是创意。你需要能吸引用户，同时用户不是单纯为了参加这个活动，而是在网上做一些事情你能把他留下来，并且对网站不会造成伤害。

其实不一定前期的用户是核心的用户。国内在2005年的时候很多人就把MySpace研究得很深入了，据我看，他最最前期的用户是发一些垃圾邮件来的，这样的用户能成为核心用户吗？而且收到这些垃圾邮件的用户他不见得对你的网站有好感，他的核心用户其实是后来发展起来的。



文字实录

专访视频

#### 第五期

### 3G门户张向东：产品UI是种思想 蕴含魔鬼细节

在产品本身的性能上来讲，一定是市面上最好的，要不然没有必要推它。二是现在人们对于手机的应用的期望会是什么？为什么iPhone给大家这么大的启发呢？我把它总结为炫酷美学。

在互联网上，一个成功的互联网公司要真正的去满足用户的需求的时候，其实用户是很难描绘出自己的东西。对于手机的浏览器其实是同样的道理。



文字实录

专访视频

#### 第六期

### 傲游陈明杰：大思路并不一定出彩 差别在细节

重要的是给用户一个选择的机会，给用户一个可能达到他想要的那个平衡状态，这个才是达到一个产品的用户的可接受的一个程度。

互联网发展很快，你前瞻三五年后东西可能真的会突然在一两年内就出现了，因为竞争加剧了，尤其是浏览器这个产品很多大公司也进入了，那就必然带来这个行业很快速的进步，有各种各样更多的资源，更多的人力，更多的技术投入，非常快的会发展。所以说没有三五年的前瞻的储备可能很难在竞争中获胜。



文字实录

专访视频

#### 第七期

### 暴风影音冯鑫：在核心功能之外要敢承认弱点

我发现以前觉得不敢做的事情或者是心里特别担心的事情，现在发现用一个比较好的流程控制，比如说很好的测试，很好的公测，然后在一些关键点上更细的把控，你仍然可以去做一些大的举措。

所谓的潜规则是大伙儿做了久了之后有一些经验值。我们还可以沿着刚才的稳定性出发来讲，就是这个稳定性底下可能会让人觉得触手触脚，其实你做任何一件事情这样会帮助你集中注意力。



文字实录

专访视频

## 第八期 到到网吴皓：网站关键是要让99%用户感觉便利

中国用户的弹出率是非常高的，有可能中国用户的弹出率比美国要高出10%，我们得出的结论可能跟中国网民的习性也有关，他很多时候只是点来点去，在美国的时候，他是信息搜索的习惯比较强。

任何的内容分享平台最多1%左右的用户，来你的网站访问会成为内容贡献者，这是所有的UGC网站都面临的一个现实。对于99%的人来说，我们的产品设计就是怎么能让它更好的找到信息，他找到信息以后，怎么方便他来浏览。



文字实录 专访视频

## 第九期 李松谈嘀咕创办哲学：走草根而不是明星路线

继推出《全球十大微博客产品评测》后，腾讯科技近日邀请国内微博网站嘀咕网董事长李松做客。李松认为，国内微博发展照搬Twitter模式行不通。嘀咕微博客成功缘于走草根路线，而非照搬名人模式。

Twitter的成功引发全球微博客服务的兴起，新的微博客产品层出不穷。目前国内也出现了像MySpace9911、新浪微博、同学网、做啥网、嘀咕网等微博客网站。

在李松看来，国内这些微博客网站大致可以分为两类。一类是以新浪微博为代表的，以大明星、精英为主导的媒体传播模式。另一类则是以嘀咕网为代表的以普通人记录与分享生活点滴的扁平式平台。



文字实录 专访视频

## 第十期 趣玩网周品：好电子商务网站要抓住两点关键

这里讲到转化率、二跳率或用户注册率、平均单价等，是电子商务网站所讲到的常规数据。从内部而言，这些数据并没有什么可操作性，它是经过对各种有效KPI操作的一个结果，我们更关注的是缺货率、物流妥投率，包装破损率以及准时到达率，这些是跟客户更密切相关的数据，会直接影响商品的体验。

互联网的流量之争，当然很重要的是你的曝光机会有没有，更重要的是有多少用户愿意去主动传播你。我们把重心不是投放广告和广告的物料上，而是用户用什么样的手段愿意主动传播我们的网站。



文字实录 专访视频



## 第一期 浪淘金周杰：互联网世界里巨头没有持久优势

做不做竞价排名这件事在Google内部争论了一年。Google该不该做广告？过去认为任何带有商业利益的事情Google是不应该做的，这样会伤害用户利益，因为Google的法则是“用户第一”。在争论过程中发现有一条道路可以满足客户的利益也能兼顾广告主的利益。

产品经理定义第一要有技术优势；第二要触摸用户体验；第三要不断地对用户的需求有敏锐的把握，带着大家自下而上推动一些变革。不过技术优势要弱化些。



图为浪淘金 CEO 周杰

## 浪淘金周杰：互联网世界里巨头没有持久优势

腾讯科技讯 8月14日下午，谷歌前技术总监、浪淘金 CEO 周杰做客腾讯，参与《[新产品经理](#)》系列访谈。其中，他详细谈起了过去参与谷歌 Google AdWords 和 Google AdSense 广告系统时的一些精彩细节，及目前创业的一些思考。

- Google 进入竞价排名市场本身是偶然的，但是做成也有其必然性，因为 Google 公司做事情是一个很大气的公司，很多时候追求的不是一城一池短期的得失，整个模型设计既考虑的广告主的利益也考虑了用户的利益，又考虑了 Google 自己的利益，实现多赢的局面。

- 做不做竞价排名这件事在 Google 内部争论了一年。Google 该不该做广告？过去认为任何带有商业利益的事情 Google 是不应该做的，这样会伤害用户利益，因为 Google 的法则就是“用户第一”。在争论过程中发现有一条道路可以满足客户的利益也能兼顾广告主的利益。

- 互联网的时代里绝大多数情况下计划是不可能被完全执行下去的，互联网技术的变化非常快，大家的需求和对事情的理解包括用户的很多行为，包括新的技术出现，变化是很快很快的。比如今年我想到的想法非常非常准确，对用户的理解非常非常深刻，但是这个产品到明年出现几乎 99% 已经不符合大家的需要了。

- 产品经理定义第一要有技术优势；第二要触摸用户体验；第三要不断地对用户的需求有敏锐的把握，带着大家自下而上推动一些变革。不过技术优势要弱化些。

- 你会发现大公司的优势往往是暂时的，因为人的需求是在不断地变化中，需求变化了产品就得变化。当产品有了大的变化的时候说明这个公司的变化能力怎么样，我的感觉大公司善于把既有的产品不断优化、既有的产品不断细节化，但是对于变化的东西改变的速度甚至小公司是更有优势。

### 以下为现场访谈实录：

**主持人：**各位网友大家下午好，欢迎大家关注腾讯科技嘉宾访谈。我是主持人徐志斌。

我们在昨天提出了一个问题，[一个好的互联网产品是如何诞生及生长的](#)？或许它开始并不是那么让人心动、或许它很糙、发展起来磕磕绊绊，但是一定有它内在的因素。许多产品经理也走上了创业的道路，成为 CEO。腾讯科技最近将邀请诸多创业的 CEO，一起来寻找其中的规律，第一位嘉宾就是浪淘金的 CEO 周杰，周杰也是谷歌前技术总监。

**周杰：**各位网友大家好。



**主持人：**周杰和其他 CEO 不太一样，其他 CEO 都是西装革履的。

**周杰：**西装革履更有点搞金融、政府这块的感觉，产品是蛮快乐的事情也是蛮有创造性的事情，让自己去感受用户的感受，以他的角度来看，比如在硅谷你会发现很多科技公司创业公司文化都是很轻松，包括环境像 Google 里面很随意，给大家一个轻松的氛围，让大家不太注重形势，而去琢磨其中的内涵。

**主持人：**2002 年你加入谷歌的时候是想去搜索引擎的部门但是加入了广告部门开发广告系统，我记得三次大的规模的调整和修改，也都是你主导的，我没有搞明白为什么先于谷歌做的雅虎没有成功；为什么先于谷歌做的 Overture 没有成功，相反是谷歌做大了市场。

**周杰：**我个人的感受，因为我自己亲身经历 Google 并不是处心积虑做这件事，这件事的发生是有其偶然的因素。我刚开始调到广告创始团队，当时人不多，为什么人不多，因为公司没有想到这个市场会这么大。当时的想法是找到实现商业价值的方法，这个方法也许会为公司带来两、三亿美元的收入，给公司带来很好的发展基础。所以投入也是按照两、三亿的规模来做，整个架构也是按照这个设计的。为什么之后有很多的改动，是因为一进入市场发现跟我们想象的不一样，第一年基本上是焦头烂额的，不断把产品升级，相当于“开着飞机修飞机”，有越来越多的客户需要。第二年当这个市场已经比较大了，远远超过我们想象，这时候开始静下心来想，这时候发现也许自己做了很了不起的事，我们广告增长那么快是不是抢了别人的饭碗，看看周围的互联网广告公司，它们没有被我们影响，还是按照原有的轨迹发展，我们可能是发展了新的广告市场，使中小企业进入广告的门槛彻底被打掉了，所有的客户不管是大企业、中型企业、小企业都可以进入。

Google 进入这个市场本身是偶然的，但是做成也有其必然性，因为 Google 公司做事情从我的感受来讲是一个很大气的公司，很多时候追求的不是一城一池短期的得失。过去在广告这块公司想的是广告主的利益，实现的是单方面的收益，甚至到现在还有很多人这么认为，在广告主利益和用户利益当中有得有失，给了广告主利益就是剥削了用户的利益，而 Google 在做的时候就是要做成多赢的事情，而要为用户带来好处，帮助用户搜索体验，整个模型设计既考虑的广告主的利益也考虑了用户的利益，又考虑了 Google 自己的利益，实现多赢的局面。

Google 在发展中也经历很多事，当时我们做广告匹配当时 RPM 翻的很多倍，公司的领导并没有把它转成钱，而是很敏锐的说能不能转成用户体验的提升，把匹配度的门槛提高了一节，使整个的用户感受提高了一层。它并不是短期利益，而是看长远，这是 Google 为什么胜出的必然原因所在。

**主持人：**一开始你讲到其中的一个小问题，Google 在决定立项做 AdWords 广告系统的时候内部也有经过讨论吗？或者有什么备选项我们不做这个做那个获得收入。

**周杰：**在广告领域跟 Google 的其他产品不太一样，这件事在 Google 内部争论了一年，之前已经有一个大家惯常的认为做广告就会伤害用户的利益，Google 就产生了很大的争论，Google 该不该做广告，任何带有商业利益的 Google 是不应该做的，这样会伤害用户利益，因为 Google 的法则就是“用户第一”。在争论过程中发现有一条道路可以满足客户的利益也能兼顾广告主的利益。

**主持人：**立项之后不多的员工来做这个系统，如果现在回过头看当时的决策是能够定义为管理层或者决策层对于市场本身太过于懵懂或者是考虑的不周全吗？

**周杰：**很难说，包括互联网产业的崛起很多时候是有偶然因素的，甚至在之前人们很难看到它的崛起，但是崛起之后成长很快。就像 80 年代你说互联网会成为一个产业，人家会笑话你，但是 90 年代的时候就已经形成了，大家都没有意识到效果广告的威力，问很多人可能觉得是一个不错的想法，未来应该不会太大吧。2000 年的时候我在美国读书，品牌广告的思路还是很占上风的，中间可以有一些其他广告相辅相成包括搜索引擎的效果广告，但是 Google 做这件事情越来越发现这个事情在改变，Google 自己的井喷，包括外部看市场改变了很大的格局，去年美国广告市场的份额，互联网的效果广告已经远远超出品牌广告，变成 60% 的主流市场，也许未来五年可能会达到 80-90% 的份额，市场大机遇的出现并不是完全被人预料到，预料到的是一个大的场景，包括现在看中国你会觉得效果广告在中国也有一个光明的前景，但是走路的时候是摸着石头过河。

**主持人：**同时一个很好的参照物就是百度，我们观察百度的时候发现很有意思，它一开始并不是独立的搜索引擎，而是靠把自己的数据库卖给当年的新浪、搜狐等等这样的门户网站获得流量，于是当它也想开辟同样业务的时候，它就会发现流量不足，客户不是太认，于是发展两项不同的业务。但是同时 Google 在做这项业务的时候是什么情况？也会碰到不足吗？

**周杰：**会有一些但是跟白地的市场场景不太一样，Google 的场景是自己的流量很高，但是进入这个领域 Google 是通过一系列盟友获得广告主的认同，因为广告主对于关键字广告最开始是吃螃蟹的人，Google 拉了很多伙伴做。

**主持人：**那个时候你是纯粹的开发人员，开发人员考虑的方向是什么？

**周杰：**更多我们是处在执行的过程中，我觉得 Google 的文化和很多其他的公司不一样，我自己也非常崇拜这个文化，它是自下而上的体系。并不是说公司老板会在最上层抓产品的变化，把精神灌输下来，他给一线团队很大的自主性你在一线做会看到用户的需求和想法，在一线直接做项目的经理有很大的权限在很大范围内做出自己的抉择。

**主持人：**你现在在做浪淘金，我知道你一直希望能把它做成效果营销更好的平台，但是这里面有一个小的问题，当你去看用户你会有一个初步的设想，用户的需求放进来之后发现用户的需求和你的设想有多大的重合度？

**周杰：**你做产品能够抓住用户的需求，一个全新的产品会发现和用户差距很多，有很多点是不一样的，但是这是正常的，而且有很多系统的方法可以解决。包括我们做的网站 我们做的是效果广告营销服务的平台，我们有自己的网站，我们希望网站提供的信息是满足用户需要的，让他找到需要的商家进行联系。但是过程中有很多我们自己设计的细节，有些是我们对客户有帮助的，有些觉得对客户有影响就去掉了。我们会组织用户的见面会，他们看到我们现在的典型用户，他们在使用我们产品的时候会怎么使。当然我们现在跟 Google 的实力不一样，Google 里面有很多很先进的设备，就跟咱们演播室很像，会有墙从外面可以看到里面的情况，包括它的眼球、目光在哪，我们没有这么多的先进设备我们很有热情的员工，会一直跟用户聊引导他的问题，另一个员工什么也不做就观察用户的眼球，看他观察哪些点，然后记录下来，这是我们很好的素材，有时候你会发现有很多不一样的想法出来，你发现你提供的东西会更容易让用户注意到，或者使用某些按钮。这么做你以为对用户有帮助的方法，对大多数用户来讲是个障碍，稍微换一换就会有很大的变化。总的来讲不是闭门造车的感觉，而是跟用户交互找到用户的需求，包括我们做的简单网 J.CN，这个网站一直在升级，在改版之后也有一些选择，这个时候我们会拿真实的流量测试，看到用户点击的行为和点击的习惯是不是正向的，通过用户实际的反馈最后决定哪个作为简单网的风格。

**主持人：**听您讲感觉是个很好玩的事情，能不能举实际的例子微调的功能是怎么实现的？

**周杰：**像简单网它是个优选行业，它把很多商家信息整理在一起，帮助用户找商家的时候，简单网方便用户找，因为我们提供的信息浓度非常大，这也是互联网的好处，传统的黄页是纸质的，只能看到公司的电话、地址，但是在互联网展示的深度很深，你有很大的空间让用户了解商家的信息内容，包括很多视频和音频丰富了解商家的信息，在这个过程中又有一个矛盾的地方，由于用户刚开始进来还是希望看到简洁的界面。另一方面注意到某个商家的时候知道怎么操作，看到更深入的信息。像我们这块把很多商家做了对比，然后停留在当时的场景之下，最后我们设计的是一个展开的模式，今天没有电脑不能实际演示，算是我们在国内独创最先做的展示方式，这里面有很多细节问题，展开是怎么样实现的，因为从用户调查中会发现我们提供一个展开的按钮，但是并不是所有用户都注意到这个按钮，这是新的展示方式，用户并不熟悉，用户熟悉的是会在标志附近进行展示，然后展开之后怎么收回，按钮从展开变成了缩小，但是用户并不会注意到，虽然很简单看着很直接一目了然，但是用户在使用的时候因为毕竟是一个新颖的形式，用户并不熟悉，用户会点开部分抬头这块，以为会收回去。这是我们做实验的时候没有想到的，后来发现用户有这样的行为就把它加到产品里，这样就会明显看到用户的体验流畅度提高很多，这算是一个小例子，但是你在做之前是想不到的，只有看到用户怎么使用你产品的时候才能感觉中间细微的差别。

**主持人：**我有几个好奇的问题，做产品经理或者产品规划、产品开发，会也多少依赖于你在路上突然灵光一闪，还是更多依赖于你早就定好的计划，我们大家就按照这个计划严格的执行下来。

**周杰：**从我过去的经历包括在 Google、浪淘金和简单网，我觉得在互联网的时代里绝大多数情况下计划是不可能被完全执行下去的，互联网技术的变化非常快，大家的需求和对事情的理解包括用户的很多行为，包括新的技术出现，变化是很快很快的。比如今年我想到的想法非常非常准确，对用户的理解非常非常深刻，但是这个产品到明年出现几乎 99%已经不符合大家的需要了，因为大家的需要在不断地变化。更多的时候包括以前在 Google 里现在在做浪淘金和简单网也在提快速发布和快速执行，越早和用户接触能够越早知道用户的反馈，把反馈融入到产品当中，最后你的产品是要和用户跑的。

**主持人：**浪淘金或者是简单网在技术改进的过程中，你说的界面和我们看到的分类信息的界面是类似的，我们所了解另外一个领域分类信息是很低的，为什么你能成他不能成，也可以扩展为 Google 的广告系统当中为什么鼻祖 Overture 会打败，为什么 Google 能够超越雅虎？

**周杰：**从讲到浪淘金和简单网，有一些不完全一致的地方，简单网也是分类信息网络，是个黄页网站；浪淘金是专注于服务的平台，帮助这些企业进行网络的推广，然后按照最后产生的效果电话、订单进行收费的模式。为什么我们的收益会比别人好，最简单的就是收益创造了效率。效果广告出现的时间不长，一般人的消费心理有几个阶段，从注意到欲望到行动。大家可以去想比如说像 20、30 岁的年轻人不管男孩和女孩对车的信息都会比较感兴趣，都处于注意阶段。但是最近一两个月买车的人是小众，但是效果广告追求的是行动，本质讲是消费导向的广告行为，它的广告放给谁能够产生最后的行动购买，它要抓最后欲望阶段，因为其他阶段离这太远的，就算到这也要经过欲望阶段，所以这块是小众人群，很多时候大家都采取广告方式，你覆盖的可能是 1%的人群，导致有 90% 的浪费，以前一个广告里有一半浪费了不知道哪半浪费了；绝大多数效果广告的投放者广告里面有 90%多是浪费的，这些是可以通过计算手段测试出来。我们的做法是通过浪淘金精准的营销工具锁定真正处于欲望阶段的人群，从而最终产生销售、电话咨询和客户行为 LI 的比例大幅提高，这是技术推动最后产品的典型例子。

**主持人：**能不能给我们讲讲 Google 当时做了三次大规模的修改和调整广告系统，每次调整的重点是什么？

**周杰：**很难说是三次，其实改动是在不断发生的，最开始的时候我们系统非常受欢迎，吃螃蟹的人是非常需要勇气，投入回报非常快，然后人群就非常大的涌入进来，因为你要承载更多的客户、承载更多广告主的需求，这是一个大的手段。

当我们发现了市场的本质，或者是有了一个全新的认识，在广告的精辟程度上有很大的提升。最开始可以说是控制流的改进，后面就是智慧流，你会发现在 Google 里广告页面转化成钱的能力在美国所有媒体里面是最高的，这由于广告品牌能力的提升，重要靠的是数据建模。

第三阶段虽然效率提高了，广告主也非常多了，Google 假设对自己做很多调整，没有想到市场这么大，更多服务的是专业广告主的市场，到第三阶段发现

我们的很多工具对于一般的广告主来讲是难以理解的，后来通过界面和流程的简化使一般的广告组更容易理解这个产品，这是几个大的方向。

**主持人：**如果有如果，周杰有没有想过 Overture 做一什么事情能够继续成为这个领域的霸主？

**周杰：**Overture 开发的这个模式贡献是巨大的，Google 是把它大大的助推起来。Overture 的失败在于它提供的东西只是一个广告投放控制系统，跟 Google AdWords 一样。反过来看 Overture 做业务的准入门槛是不高的，然后很多的核心资源是自己没有控制，这是它很大的一个风险。如果换一个角度 Overture 当时对这个想法想得更长远，能够把广告匹配、把广告的技术做进去就很难被别人取代，一个公司的商业价值也体现在它给客户带来的价值多少的基础上，Overture 是商业模式的价值、是广告控制架构的价值，这个价值虽然也还可以，但是价值并非是不可取代的，因为架构的搭建并不困难。但是在广告匹配这块更高科技一些做人工建模能对同样的流量产生更多倍的钱，这个价值没有提供出来。而恰恰 Google 自己能够做到，做得更好。你会发现技术的作用非常大，后来像雅虎，微软搞 SCenter，都想赶超 Google，最后转化成的钱数也就是 RPM 跟 Google 还有很大的差距，说明在效果广告这个行业应该是技术主导的行业，有时候你会发现技术领先一小步，会在你的业务上领先一大步。

**主持人：**当技术有一点点领先的时候会发现它所获得的追捧要比差一点的大得多，但是这里存在另外一个实际的问题，大家都承认了 Google 的技术实力很强，连雅虎在竞争当中都落败，现在也只有微软敢和 Google 叫板并且竞争，当市场地位确立是不是很难打败？

**周杰：**这个倒不一定，可以说在互联网时代这个想法是越来越不成立了，因为优势是动态的优势，有时候是一点点，这个领先只是一时的，如果你的速度慢下来一点点，别人还是会很快超越你，所以领先优势是动态的，更多是看团队技能的问题，它的创新能力很强、技术研发能力很强，总能跑得很快，甚至开始的时候比别人落后一些，但是能力强能够超越别人，一直保持着领先别人的状态，所以所有的优势都是动态的。

另外在互联网这些年的变化当中，你会发现大公司的优势往往是暂时的，因为人的需求是在不断地变化中，需求变化了产品就得变化，因为产品是为了满足需求的。当产品有了大的变化的时候说明这个公司的变化能力怎么样，我的感觉大公司善于把既有的产品不断优化、既有的产品不断细节化，但是对于变化的东西改变的速度甚至小公司是更有优势，为什么这样讲？像以前四位机、八位机，很明显上课的时候老师讲一个例子说四位机是另外一家公司非常非常强大，八位机出现的时候四位机的公司有八位机的技术，但是它不敢改变，因为一旦出了八位机四位机的市场就会消失，收入就会有影响。所以大公司想不开的时候它的成功会成为制肘，有时候小公司更有优势一些。

**主持人：**你对你自己的产品经理定义已经有一大部分，第一要有技术优势；第二要触摸用户体验；第三要不断地对用户的需求有敏锐的把握，带着大家自下

而上推动一些变革。我不知道我们所提的这些是不是现在你会看到的优秀产品经理比较核心的东西？

**周杰：**基本准确，但是第一点要弱化一些，技术很重要但是并不一定是技术的高手，产品经理要知道用户需要什么，什么产品最成功，越成功的产品解决用户的痛苦点越大，搜索引擎为什么成功？年纪大一点的人往回来看，像 99 年也在做创业的时期，当时做互联网的时候是非常痛苦事情，找到的东西不是自己想找的，但是 Google 把这个问题解决了，Google 得到了巨大的成功。当产品能够解决巨大的痛苦，这个产品就会有一个巨大的市场，能够找到用户的需求、解决用户的痛苦，这是本质的东西。有技术是好事，但是最核心的是用户的需求。

**主持人：**可你还是 CEO，你需要掌控公司、管理钱的流向，比如今年请你聊天做访谈，就会对你们产品的工作造成一些冲突，你会怎么样去协调分配你事务性的时间和产品的时间？

**周杰：**从我自己来讲很难说自己是很好的一个管理者，因为在这个过程中我自己在学习，我觉得管理是又一门科学，跟技术和产品都不太一样，但很多时候怎么样调动自己的团队、怎么样协调资源、怎么样展示你的公司、怎么样销售你的公司，需求的东西可能会更多一些，我也还在学习。作为一个 CEO 来讲更多想的事情不能仅仅从产品和技术的角度上来看，还要看得更宽一些，包括更多的时候是跟人打交道，在团队里树立一个文化、树立一些制度、树立一些理念，这些是远远超过解决一个具体的业务问题和产品问题的重要性。

**腾讯科技注：**8 月 17 日上午 10 时 30 分，《新产品经理》系列访谈将进行第二期，邀请嘉宾为酷讯 CEO 张海军。张海军一直从事生活搜索研发多年，是一个互联网老兵，在产品研发中也一直试错颇多。酷讯在树立春节车票搜索后，没有再树立下一个辉煌。8 月 15 日，张海军将与腾讯科技对话产品的试错，与酷讯的重构。欢迎届时关注腾讯科技。

## 第二期 酷讯张海军谈试错：产品经理常犯的三大错误

通常会碰到有三种错误，第一是错误地把小众的事情认为是大众化的。第二是认为自己的产品可以延伸到很多领域，可以很好地解决问题。第三是发现了一个需求，而且确实也没有被较好满足的，别人都没有做好，而认为自己能行。

火车票这个产品实际上是空白的。很多人春节回家找票是很痛苦的一件事，几乎是没办法的。酷讯的创始人极好地抓住了这个需求，因为原来的痛苦足够深，所以大家对产品的追捧就足够大。



文字实录 专访视频



图为酷讯 CEO 张海军



## 酷讯张海军谈试错：产品经理常犯的三大错误

腾讯科技 8 月 17 日上午 10 时 30 分,《新产品经理》系列访谈进行第二期,邀请嘉宾为酷讯 CEO 张海军做客。张海军一直从事生活搜索研发多年,是一位互联网老兵,在产品研发中也一直试错颇多。酷讯在树立春节车票搜索后,没有再树立下一个辉煌。8 月 15 日,张海军将与腾讯科技对话产品的试错,与酷讯的重构。

《新产品经理》是腾讯科技重磅推出的重点访谈栏目(《[新产品经理系列:伟大的互联网产品如何生长](#)》)。新一波创业浪潮中,关注产品的 CEO 成为一个特别的群体,且成功者比比皆是。[史玉柱](#)、[马化腾](#)、乔布斯等已经成为典范。《新产品经理》意在邀请以关注产品为主的正在创业的 CEO 进行对话,以更好地观察互联网发展的下一个热点。

### 以下为精彩观点:

- 通常我们会碰到有三种错误,第一是错误地把小众的事情认为是大众化的。第二是认为自己的产品可以延伸到很多领域,可以很好地解决问题。第三是发现了一个需求,而且确实也没有被较好满足的,别人都没有做好,而认为自己能行。

- 火车票这个产品实际上是空白的。很多人春节回家找票是很痛苦的一件事,几乎是没办法的。酷讯的创始人极好地抓住了这个需求,因为原来的痛苦足够深,所以大家对产品的追捧就足够大。

- 现在大家一提到酷讯就认为是卖火车票的。我认为这是酷讯的责任,市场宣传不到位的责任。一年前关注旅游搜索时,我们的机票搜索就已经超过了火车票搜索的产品了。因为那个产品太解决用户的痛点问题了,所以说锦上添花的东西永远没有解决疼痛的东西更能引起用户的记忆。

- 犯了这么多的错误我为什么还没有放弃?确实这个领域里是有机会的,我所说的的问题是,它是没有被较好满足的很大的一块需求。既然在这个地方去做了,只要方向性没有问题的话,就会进入到第二个层面的试错的过程,我们积累的是第二个阶段的经验和知识。

- 做产品很多时候很重要的是首先是方向性试错,很小的错误微调一下就可以了。最可怕的是经历了一个大的错误,方向完全需要调整。

- 想当然地认为,某一种解决问题的方式可以很好地解决很多的问题,这叫“经验主义”。这种错误会导致其实消耗会很大。然后,酷讯做了很多很多房产的、家教的、汽车的、交友的,甚至是餐饮的。等等等等很多垂直领域的产品,但实际上都不算很成功。

- 如果前期是很优秀的产品人员，注重细节这方面能力很强，后期一定要逼着自己走出去，去感受市场和更多的目标客户交流、接触、运营你的产品，甚至是做一做销售。这会对你看产品有非常大的帮助，这是我切身的经验和体会。

**以下为现场文字访谈实录：**

**主持人：**各位腾讯的网友大家上午好！欢迎大家关注腾讯嘉宾访谈。我是主持人徐志斌。

互联网创业人群中，有一个很有意思的群体，他们关注互联网，关注产品，用做产品的心态在做自己的事业。腾讯科技《新产品经理》系列访谈正是关注这个群体。今天我们邀请的嘉宾是酷讯 CEO 张海军，他是一位从事互联网 10 多年的一位老兵，一直在做生活资讯、生活搜索，其中不断地调整自己的产品定位和自己的定位，那么今天我们邀请他来谈谈试错、聊聊酷讯。

**张海军：**腾讯的网友大家上午好！很荣幸有机会到[腾讯网](#)来跟大家做一次交流。我是酷讯网的 CEO 张海军。我确实是互联网的老兵了，但确实谈不上有很多的成绩。然而经过十多年的摸爬滚打，确实是有自己的一些体会。今天希望跟大家做一些分享，能够为大家未来的思考带来一些帮助。谢谢大家。

**主持人：**其实在发预告的时候我看海军的简历写的是非常的个性。10 年的过程中一直是有一个关键词“生活资讯”。自己在十年前刚刚进入这个领域做这个的时候，是有意识地去尝试吗？

**张海军：**应该不是有意识的。这算是一种机缘，我毕业以后进了一家大国企，广电总局下属的公司做数字电视和数字广播这一块的。我在那里主要是负责市场和产品。当时不是基于互联网做的东西，是基于有线电视网先老百姓传送一些数字内容，比如说股票和生活资讯，还有一些影院性质的东西。但那时候是最早的接触怎么样向老百姓传送生活资讯他会感兴趣，包括老大妈看看超市什么东西降价了、便宜了。那时候对这个东西有了比较多的接触。

但应该还不算是互联网，真正到的互联网的时候是做神州在线的时候。后来我做了 SP 业务承做了一个门户网站。我们开始创造性地做营销策划，把自己的产品推广出来，因为 SP 业务后来的调整和整顿很多的东西不太好做，要做一些实用性的东西，把生活的资讯和 SP 业务怎么样结合起来。比如说当时做了基于短信、彩信和 WAP 的最早的生活搜索，比如说发一个火锅到我们这里，我们就会给他们资讯。我认为应该算是国内比较早的做这件事的人。因为 SP 业务不断的下滑，那个下滑的速度是相当惊人的，子弹是越来越少，用于培养新的 SP 业务的资源会越来越少，我的事业部刚开始是赚钱的，要自负盈亏，拿从 SP 挣来的钱来养生活门类的业务。

那时候[周鸿祎](#)正好创建了奇虎网，在做无忧城市的计划。我也没多想，觉得这是一个机会，就参与到这个团队里面来，因为这个团队足够有能力，而且周总也是我比较崇拜的人，我就加入了。无忧城市的那些人是很有能力的，他们有自己的创业的，也有的做到了公司的比较高的位置。周总给我们的条件非常好，

我们是玩命地在干，而且有枪有子弹的感觉。我们做起来还是感觉很累，感觉有时候遇到的困难和困惑不是轻易可以逾越或者是解决掉的，这样的话经历了一段时间以后，这个业务的发展速度、发展的规模跟公司想达到的预期差距是比较大的。我们就开始寻求转变，也尝试做了一个类似酷讯的基于垂直搜索概念的产品，时间也不是很长、不是很成功，基本上做了一段时间大家就放弃掉了。之后我就来到了酷讯，继续我生活搜索的梦想。我进入生活信息服务领域大概是这样一个过程，年头比较长，经历的事情多。大多数的 时候没有形成大的规模。

**主持人：**海军的开场白里有一些内容我听得比较有意思。你说“那是我们认为的生活资讯”。10年前、8年前你认为的生活资讯是什么，到了现在你在酷讯的时候，对生活资讯的理解又是什么？

**张海军：**主持人问得非常好。我对生活搜索和生活信息服务的理解是经历了一个演变的过程的。从比较粗浅到相对比较深刻的过程。生活搜索没有什么很标准和准确的定义，没有一个权威性的公司和权威性的人站出来说生活搜索是什么。我认为应该分成广义和狭义两个方面。

**主持人：**过去我们所理解的生活资讯中是说我走在大街上，别人递给我的一张打折的清单或者是别人在 QQ 上给我发信息说打折了。

**张海军：**你说的是狭义的生活搜索的范畴。一开始的时候大家比较模糊，把它放在了广义的范畴里。广义的范畴是，只要是提供生活类信息服务的，帮助用户找到生活服务类信息的，我们都称之为生活服务的信息范畴。但你要知道信息处理的主体差异会很大的。比如说你刚才说的，我请客吃饭要找一个饭馆是一个生活信息，我要买一个裙子，看哪儿打折也是生活信息，或者是找小时工也是生活信息。

放到广义的范畴去看的时候，很多类型的产品形态都可以归到生活信息服务的领域和生活搜索的范畴。比如说酷讯，甚至 58 的信息足够的丰富，只不过是以分类的方式在进行。虽然不是开放式的角度，但也可以理解为生活搜索的范畴。但你说生活搜索的理解也是我认可的，就是狭义的生活搜索的概念。

我 把它加上几个定语，应该是本地用户的日常深入信息服务。为什么要加上这么几个用户。第一个是本地用户，我们要把它放到狭义的范围里，生活搜索更精准地面对 本地用户，长期在一个物理区域里生活的用户群。这时候你会发现，他的需求相对而言是容易去清晰定义的。比如说他去喝茶、去超市购物、刷牙等等。但你说异地 来的人，如果到这边是短暂居住的话，他可能对很多的信息价值不大。再一个就是所谓的日常生活，就是说他有足够的平度，有足够的重复性的需求。如果这时候提 供给他的话，应用的平度就比较广。生活搜索如果放到狭义的角度来看，处理的是两种信息。

我 认为最典型的两种信息，一个是所谓的位置类信息。比如说饭馆、咖啡厅、美容院，是很精准的。你住的地方的方圆多少公里之类的信息，这块的信息对你很重要。还有一种时效性信息，它有很短的生命周期，你们家楼下的一个咖啡店正在搞一个促销，这时候这个信息更侧重在促销的内容和时间性上。当然，

酷讯现在做的比如说机票就是比较典型的时效性的，是一种特价的信息、一种促销信息。最便宜的机票时效性会很强，要以最快的方式获取它。生活搜索最终会发现，抽象起来是处理这两类信息。

**主持人：**比如说我在听海军在讲的时候，人群可以直接地划分分两块，第一个是住家，旁边的咖啡馆的打折信息非常地重要。如果我要出差的话，机票的信息或者是旅馆的信息 很重要。这是一个人的不同的需求层面。但首先是产品的出发点怎么样去摸它，比如说让用户来找到这些信息，还是按照一个人进来之后，系统首先是揣摩相应的需求呢？

**张海军：**分两个层面，如果是进入产品的初期要构建一个新的产品的时候，这时候更多要做调研和用户的测试，需求的分析。这种分析的过程我认为是很重要的来帮助你来决定你要做什么的一个方向。这就是说，一个好的产品本身首先要具备的能力，就是要发现一个空白或者是未能被较好满足的用户需求。这种感知力我认为很重要。我强调两个点，一个是空白、一个是 未较好满足。空白这个东西是很难的，是可遇不可求的。未较好满足，我认为只要你用心还是可以做得很好的。未较好满足表述的意思是，我们犯错误很当然地认为 是没有被较好满足，但实际上并不是这样的。未较好满足再换一个直白的话，基本上这个需求没有被满足得很好，不够好，而且是相当不够好。

**主持人：**海军这个话可以这样来看，酷讯的火车票的搜索在春节期间就是大家都有需求和途径在提供，但没有被解决得很好。

**张海军：**火车票这个产品实际上是空白的，在过去很长的时间内，没有酷讯提供火车票产品之前，很多人春节回家找票是很痛苦的一件事，几乎是没有什么办法的。因为排队是没有戏的，基本上没有其他很好的办法可以解决这个问题。或者是相对小部分的来解决这个问题。但酷讯的创始人极好地抓住了这个需求。他作出了这个产品引爆了一个点，大量的用户来用酷讯的火车票。这个产品是很难非常完美地解决用户需求的，它只能是相对的来解决用户的需求的，因为票源是有限的。但即便是如此，因为原来的痛苦足够深，所以大家对产品的追捧就足够大。以至于现在大家一提到酷讯就认为酷讯是卖火车票的。我认为这是酷讯的责任和市场宣传不到位的责任。一年前我们关注到旅游搜索这件事的时候，我们的机票搜索就已经超过了火车票搜索的产品了。因为那个产品太解决用户的痛点问题了，所以说锦上添花的东西永远没有解决疼痛的东西更能引起用户的记忆。

**主持人：**您说酷讯火车票的搜索，我有三个问题。春节的时候火车票搜索需求是一个巨大的高峰，第一，你如何抹平这个高峰曲线？或者第二是如何找到更多高需求，来提升流量曲线？第三个问题是，你的用户实际上已经开始在左右着你产品的走向了，他甚至不用你其他的产品了。你在怎么做？

**张海军：**其实，说一句实话，我们说做产品很多时候很重要的是首先是方向性试错，一些好的公司上来以后方向就是错误，或者是很小的错误微调一下就可以了。最可怕的是经历了一个大的错误，方向完全需要调整。我们最初进入了一个方向就是火车票，解决异地转移的问题，人与人的空间转移问题。我们做了，

点燃了一个引爆点，这时候会认为我们这种产品的方式，其实把它拷贝、复制到很多的领域，都可以解决。

这也是沿着前面的观点，就是做产品的时候容易犯的第二种错误。想当然地认为，某一种解决问题的方式可以很好地解决很多的问题，这叫“经验主义”。这种错误会导致其实消耗会很大。然后，后面你也知道我们做了很多很多房产的、家教的、汽车的、交友的，甚至是餐饮的。等等等等很多垂直领域的产品，但实际上都不算很成功。

后来经过这两年的摸索，我们发现了一个很痛苦的事，真正能带来大量用户的火车票产品因为季节性的影响出现了曲线的波峰、波谷动荡非常大，很难形成持续、稳定、有效的用户群。我们摸索了很多其他的领域发现难以解决这个问题。我们就想怎么样把曲线拉平，经过自己的探索和试错以后，我们发现应该在出行的维度上进行有效的延伸和扩张。我们通过火车票已经拉来了大量的用户，他们要解决自己的出行问题。这时候我们应该延伸出，用户的出行除了春节以外还有很多的维度，比如说要出差、旅游等等，这都出现了物理空间的转移，这时候我们就想到了是不是可以做机票的搜索。这时候机票和火车票搜索的核心价值点是不一样的，火车票解决的是一票难求的问题，稀缺资源怎么样通过互联网的方法在最短的时间内进行转移。而机票通常的情况下不是稀缺的问题，但有一种资源是稀缺的，就是低价票的资源。我要出去，要用最低的成本，对企业来说可以减少成本，对个人来讲减少出行的开支。这个需求在中国的市场是非常庞大的。我们沿着火车票走出行，进入到机票领域，马上发现这里面有很好的点，而且需求量非常大。

我们上了这个产品以后，很快用户量就快速地成长了起来，几乎已经超越了火车票的用户两。从机票产品之后，我们又延伸异地出行的人连带的，比如说住酒店。酷讯成长的例子归根到底反映了一点，我们做好做的一件事是在用户需求维度上进行延伸，从一个点到另外一个点，而且需求和需求之间有连带性和相关性。这就是我们为什么坚定不移地做旅游搜索的原因之一。当然，现在想想我们犯的错误是生产性的错误，生产性的观点是你能做什么我能做什么。市场性的观点是，市场需要什么我就做什么。原来酷讯做的是基于很好的研发团队和很好的产品形态，拼命地按照这种思路来扩张出很多的产品，想当然地认为用户会需要，现在酷讯做的是完全转变了，我们根据用户需求做有效性的延伸，把用户需要的东西在适当的东西推送给他。这时候自然而然会让酷讯柳暗花明又一村。

**主持人：**我有一些小的问题，在谈到旅游搜索、在谈到机票搜索或者酒店搜索的时候，我就不由自主地想起来这会不会是酷讯的优势，携程已经做了很长的时间，12580也都在做，首先的主打电都是最低价。但有一个不擅长的领域进来和他们竞争，你的优势在哪里？你的产品为什么和别人的不一样，我为什么要有这个产品？

**张海军：**这是比较深地谈产品的问题了。我认为还是回归到最初做产品的本源上。很多的东西是不能离开原则性的问题的。我们做产品容易犯的错误就是想当然地认为有很大的需求，实际上并不大。

**主持人：**你们之前做过很长时间的调查吗？

**张海军：**应该是这样的。

**主持人：**用户认准酷讯做旅游搜索吗？

**张海军：**是 的，从现在的实际来看已经佐证了这一点，我们第三方的数据仅次于携程。做方向的时候要考虑的问题是，这个需求是不是被较好的满足，这很重要。很多人认为买 机票、找酒店已经被携程和易龙较好地满足了，为什么酷讯还要做？我们经过一年多的摸爬滚打，前期我们也做了大半年的市场调研，和用户的测试和观察，结果你 会发现易龙、携程只是在某种用户的层面上较好解决了。什么类型？那些比较中高端的商旅人士，他们对价格的东西不敏感，他们更多的目标是集中在大中型城市的 商务型酒店，这种需求确实是被较好满足了。因为要求的是服务品质，易龙和携程已经做到极致了。你去做一个所谓能够帮别人解决的产品已经很难了。

这 时候我们发现了，其实有另外一个大量的用户群存在。比如说中小型企业，比如说是个人资费出行的这些人，他们会在成本的控制、会在点的差异化上，他到达的目的地和酒店的需求差异是非常大的，我们发现这里面的空间和需求是非常大的。从现在的实际情况来看，比如说我们推出的机票搜索，我们主打的是把更多的票价信 息做到更透明化，让用户在任何一个时间点策划自己出行的时间。比如说携程的用户行为特征和我们的用户行为特征是不一样的。我们的用户并不强制在某一天出 行，他更多的时候寻找哪天出去的时候成本最低。从大的市场层面来看，商旅型人士占了一半的市场，自己出行的人占了另外一个市场。这个市场足够的庞大，这是 我们的增长点，而且我们的用户量规模是相当大的。这也佐证了我们当初的判断和用户市场调研是正确的。至少这个方向在未来的很长时间内，是存在现实需求的。

**主持人：**我记得海军一开始在介绍自己工作领域的时候也讲起过在奇虎网的工作历程，说有枪有子弹，但依然做得很累很困惑，我不是很明白，那时候的困惑会体现在哪些方面？

**张海军：**说 实在话，归根到底还是产品方向性的问题。还是在第一个层面上，就是通常所说的第三种方向上的错误，第一是错误地把小众的事情认为是大众化的。第二是认为自 己上传的东西可以延伸到很多其他的领域，可以很好地解决问题。第三我认为很重要的问题是，我们确实是发现了一个需求，而且确实也没有被较好满足的。这时候 通常情况下被认为是一个机会，需求也很大，又没有较好地满足，当然是一个机会了。我们这帮人能力还可以，应该可以把这件事做成啊，或者是别人解决不了的问题，我们可以解决好。我们就做了，

但随着我们自己不断的深入，很多事情就是这样 子，你站在外面看永远只是雾里看花，内行看门道、外行看热闹。你没有作过实际的事情，永远会感觉到很热闹，甚至会指手划脚的说，现在做这些事的人真傻、真 笨。你自己真正做了以后，原来我们认为其实用我们的创新性的思路和想法能解决问题，其实不尽然。真正做得越深就会发现，原来我们发现的致命性的没有解决好 的问题，我

们自己同样也解决不好。这时候我们自然而然会进入到一种困惑。其实事情不是你想像的那么简单，别人犯过了错误也都想办法解决了，没有解决了。你来想把它解决掉也是很难的事。我认为这是我们在奇虎网遇到的最大的问题。别人解决不了的问题，其实你也很难解决得了。

**主持人：**海军讲的一个是想当然，一个是经验主义，非常有意思。但是这时候会回到一个根本上来，既然已经困惑了，已经发现了我们过去想当然、经验主义。如果可以改变的话，一般你们会做什么？

**张海军：**如果你发现了你是方向性的错误，第一就是把小众的认为是大众的。第二，你认为没有被较好满足的，其实已经被较好满足了。第三，你认为能很好地做这件事的，其实是不行的。这是三个最大的方向性错误。

**主持人：**第一个好说，大家会直接清盘走人。

**张海军：**第二种很多人会坚持，虽然有人做了，而且也人在使用这项服务了，但有瑕疵了，你认为别人做得不好确实有一些东西会比原来的做得好。但是，那个时候会坚持相当长一段时间，认为能打败别人。但这时候往往会发现其实很难。即便有一些瑕疵，但是已经形成了用户的使用习惯了，这个习惯没有足够大的资本量和市场传播和运营能力是很难打倒对方的。这变成了领先者的试验田，这边做出什么东西以后，那边大家会马上把这个东西拿过去，你永远没有出头之日。如果自己没有足够的资金和能力去撑很长的时间，或者你有足够的自信心，象淘宝打败易趣的话，那样的做法也可以。

第三种是，需求是很大的也没有被较好的满足，很多人都失败了，但你认为我可以做成功，这时候是最痛苦的。有些时候这是悖论的东西，有些人坚持下来就成为大家了，伟大的成功者。很多时候就是死在沙滩上了，你也解决不了这个问题。你所掌控的资源 and 所处的时机也解决不了。最危险的实际上是后两者，更危险的是第三者。第二者有时候你想想就算了。你发现这个山已经跃不过去的时候，你会退缩的。但第三种的时候，一种是掉下悬崖摔一个粉身碎骨，再一种是走向顶峰。

**主持人：**我们要么自己想当然、经验主义，要么我们需要重新地认识自己，或者是坚持下去，或者是尽早地撤退走人。海军自己在这 10 年的过程中，一直坚持做生活资讯这块，那么你自己在重新认识自己这块和对产品的理解上，自己有没有特别大的一些感触呢？

**张海军：**对这个领域说实在话，我们现在都已经看得很清楚了吗？我认为在一件事没有做成功之前都不要说这句话。我认为在成功之前很漫长的一段路都可以称之为探索的过程。这个探索的过程是很艰苦的。我为什么会对犯错误总结得头头是道呢？是因为我们犯了太多的错误，所以我会有很深的反思和总结。

犯了这么多的错误我为什么还没有放弃？确实这个领域里是有机遇的，我所说的的问题是，它是没有被较好满足的很大的一块需求。既然在这个地方去做了，只要方向性没有问题的话，就会进入到第二个层面的试错的过程。我认为第二



个层面就是找对了方向以后，怎么样把产品做好，用正确的方法去做。前面是做对了，现在是正确地去做。这个试错是所有的互联网公司一定要做的，不可能他们在做产品的时候不犯错误。有些公司是经常、重复犯错误。但有些公司是犯了错误以后第二次不会再犯。我们积累的是第二个阶段的经验和知识。

**主持人：**如何做正确的事。海军也讲过，前面有大家在拦着，自己会多一层思考。前面的大家伙不算小比如说谷歌和百度，而且从他们公司出来的人都在做这个领域。你所谈到的我们第一期的访谈的嘉宾也做了这个领域，百度的[刘建国](#)也做这个领域。实际上和你同时跑的大家伙也不算少了，你怎么衡量？

**张海军：**这是我能自信做这件事的根本出发点。

**主持人：**大方向对了大家都在做。

**张海军：**而且他们也犯我从先犯过的错误。我们现在做的这件事至少是在过去很多经验错误积累之上，正在朝正确的方向去走。这很重要。现在很多的生活领域里，还有很多的新进入者都在做我们 5、6 年前做过的事，真的是很多。

**主持人：**但这里面有很有意思的指标。海军你说现在酷讯已经走在了一个通往成功的道路上，但哪些指标和迹象可以判断呢？

**张海军：**第一，我们是不是落在了前三个方向性的错误上？如果落在上面了，走的就不是正确的道路了。我们做的市场极度大众化。第二，是不是没有被较好的满足，确实是这样的。因为我们所面对的服务需求是不一样的。所以本质意义上我跟携程、易龙不竞争，我们赋予不同的对象。他们不是我市场前进道路上的大山。我没有需要逾越的大山和巨无霸。第三，我们没有犯认为别人解决不了，我们能解决的错误。因为我们现实的情况是解决得还不错。比如说机票产品，经过这一年多接近两年时间的运营，我们从零已经做到了数十万用户群的规模，这是相当伟大的一个成功。这是过去携程、易龙这种公司经过很多年才能培养的用户群的规模。这个东西就佐证了一点，我们是走在了正确的方向上。我们就是认认真真地做一件事，在较短的时间内培养了足够大的用户群，而且他们会对你产生依赖。

**主持人：**这是不是基于庞大的互联网的用户群呢？

**张海军：**其实不是这样的。现在互联网除了娱乐性的，我认为可以这样比拟，比如说游戏类的、社区类的，为了消磨时光，我们的产品和服务不是为了消磨时光而是为了解决问题的。解决问题的产品很重要的是依托于现实用户的需求规模这是不会突变的。比如说坐飞机，虽然说中国的民航事业是在逐步往上走的，但需求的规模相对上不会象互联网那样爆炸式的增长。即便有 3、4 亿的网民，但是有坐飞机需求的人永远是这么一小群。所以我们做这件事不是基于互联网用户的判断，我们的服务平台跟娱乐性的门户去比的话我们是没法儿比的。我的访问量做到这个规模价值量已经非常大了。就是在于是对实际使用需求所占有的市场份额有多大。比如说一天又 80 万到 100 万的用户找机票出行的话，我占据了其中的多少？这个概念就很直观了。你的价值会非常非常大。

**主持人：**现在一路看酷讯发展，也已经走在了成功的道路上。但你判断什么时候我们能够判定它已经做得成功？或者说酷讯已经成功的标准是什么？

**张海军：**我认为酷讯成功的标准有几个方面：如果从公司的层面上有几个标准，一个是用户量、一个是收益规模，包括团队的成熟程度，这都意味着是不是成功。但如果从产品的角度来讲，我认为互联网产品是不是成功两大标准就够了。一个是确实确实占据了相对优势的市场份额，用户对你产生了足够大的依赖。他想起这分析的需求会用你。第二，在构建这个产品的过程中很好地融入了商业化的思考，随着用户量的增长，你的收益在成正比例的增长。这就已经是成功了，至于说是不是上市了，卖了很多很多的钱，那倒是次要的。

**主持人：**因为时间的关系，我们要进入最后一个小问题。海军做了10年，一直在这个领域里做产品和运营，我很奇怪做运营了以后对于产品的理解、思路有什么改变和帮助呢？互相的带动会有什么样的好处吗？和纯做产品相比。

**张海军：**这确实确实差异会非常大。我经常跟我们的同事说，我是产品人员创业经常会犯的错误，第一个是这个人用户的感受很好，对用户需求的把握很好，善于数字分析、用户行为的分析，在适当的时候改变自己的产品找到合适的点。但这种类型的产品人员很多时候缺乏在构想产品之初设想自己商业化的未来。这时候因为不做运营的人，会经常犯这种错误。

但互联网有一个概念，做产品刚开始是赢得足够大的用户。但我觉得是有事偏颇的。量足够大的时候就可以质变，总归有办法是挣钱的。但这里面有一个办法是，真正是基于互联网的基础应用吗？真正能做到这么大的量吗？我们的生活资讯不是这样的。不是基础性应用的时候，一定要考虑商业化。还有一个是知识的单一化，很多的产品人员都是技术出身，是学计算机出身的。你要知道做一件事，尤其是管理好一个公司，它比做一个产品要负责得多得多，营收的问题和管理的问题，都是在运营的过程中会感受到的。

再一个我认为会犯的错误是，刚开始做的时候容易解决的问题是，在做的过程中因为刚开始的产品线比较少，运营相对比较简单，精力也足够运营这个公司。但随着公司规模大了，精力有限，而且又会关注到产品的细节，做得不够完美就会很生气。这时候也会出问题。所以说从我个人的角度来讲，有了足够的运营以后，就会发现做很多的事会寻求平衡。比如说在产品完美程度上，产品不一定是非到完美的时候再做运营和推广。

这里面是相辅相成的过程。你认为已经能满足70%、80%用户需求的时候，或者是产品的体验不是那么让人难以忍受的时候，去市场碰撞，用户会告诉你你应该怎么样地调整和优化产品。这是运营过程中很重要的一个点。再一个，运营要求一个人的能力是多维度的，必须善于观察市场，甚至是他更有大局观或者是更有宏观思维的能力。很多的产品人员更注重微观。具有很强的微观思维的能力，又有很超强的宏观思维的能力，这种人才是很少的。腾讯的马总是百年一遇的人，所以他才能成就很大的事业。产品人员做这件事的时候，如果你前期是很优秀的产品人员，你注重细节这方面能力很强，后期一定要逼着自己走出去，去感受市场和更多的目标客户交流、接触、运营你的产品，甚至是做一做销售。

这会对你看产品有非常大的帮助，这是我切身的经验和体会。其实，我再做产品的过程中，我一直在遵循这一点，我时常会拜访我的客户。这一段时间我会集中去跟我的客户交流。然后我会很注重地参加我们公司每次的用户体验测试，我去听用我们产品的这些怎么样描述和 使用我们的产品。再一个我们会跟我们的合作伙伴交流。在做合作和活动的时候，我们会想他怎么看待酷讯的产品，他怎么样跟他的产品对接。这些都会对产生人员 进行多维度的锤炼和锻炼。回来再看自己的产品的时候，会有很多新的视觉和观点。

**主持人：**实际上海军的话我们可以总结为一句，今天的产品经理尤其是创业的产品经理，需要的是多维度的，而不仅仅限制在产品本身。

我们要特别谢谢海军把自己十年来不断的试错的经验，宝贵的做产品的经验和我们分享。非常感谢海军。

**张海军：**有机会可以多交流。谢谢！

### 第三期 Feedsky 吕欣欣：渴望产品功能丰富是美丽陷阱

我们原来把自己叫做水管工，因为阅读器接收端有很多，就跟订报纸一样，你订了报纸就会给你送过来，可以送到你希望他送到的地方，但发行是唯一的。理论上如果用RSS去阅读的人越来越多的话，那么我们将是最大的受益者，因为我们是在所有读者面前铺设了这样的管道，帮助作者发行出去。

今天做的无论是Feedsky也好，还是阅读器，包括微博，所用的客户可能只占中国互联网用户里面很小很小的一部分，OK，这部分用户在美国被称为高端用户，如果你在美国拥有同样的高端用户，那么我恭喜你。



文字实录 专访视频



Feedsky 创始人吕欣欣

## Feedsky 吕欣欣：渴望产品功能丰富是美丽陷阱

腾讯科技 8 月 19 日下午 16 时,《新产品经理》系列访谈进行第三期,邀请嘉宾为 Feedsky 创始人吕欣欣。与其他创业者有所不同的是,吕欣欣从 2005 年年初创办 Feedsky,到 2008 年年底出售给腾 信,项目历经近 4 年顺利终结。不过,回头看 4 年产品历程,吕欣欣的总结,及对得与失的看法也非常值得借鉴。

《新产品经理》是腾讯科技重磅推出的重点访谈栏目(《[新产品经理系列:伟大的互联网产品如何生长](#)》)。新一波创业浪潮中,关注产品的 CEO 成为一个特别的群体,且成功者比比皆是。[史玉柱](#)、[马化腾](#)、乔布斯等已经成为典范。《新产品经理》意在邀请以关注产品为主的正在创业的 CEO 进行对话,以更好地观察互联网发展的下一个热点。

### 精彩观点:

- 我们原来把自己叫做水管工,因为阅读器接收端有很多,就跟订报纸一样,你订了报纸就会给你送过来,可以送到你希望他送到的地方,但发行是唯一的。理论上如 果用 RSS 去阅读的人越来越多的话,那么我们将是最大的受益者,因为我们是所有读者面前铺设了这样的管道,帮助作者发行出去。

- 小公司是这样子,大家任何时候都可以有争论,但最后总要有一个人去拍板。不管别的人想法怎么样,最后总是要有一个人去决定的,然后所有人开始执行,不然争论永远是争论不完的,当然最后拍板的人也要为拍板的后果买单负责。

- 今天做的无论是 Feedsky 也好,还是阅读器,包括微博,所用的客户可能只占中国互联网用户里面很小很小的一部分,OK,这部分用户在美国被称为高端用户,如果你在美国拥有同样的高端用户,那么我恭喜你。

- 所谓的高端用户在中国是最难侍候的,要求最多,而且绝对不会买单的那部分的人,在中国买单的人都是最底层的人。我坚持第二版的思路做下去我一样会拿到钱,造成的结果是你连你产品的想法都展开不了,你怎么去做。

**主持人:** 各位网友大家下午好,欢迎大家关注腾讯科技嘉宾访谈,这里是特别退出的新产品经理系列访谈的第三期,在前两期我们有意识的找到了从大企业出来的周杰一起和大家聊聊大企业是怎么做产品的,也有意识的请到了在十年过程当中不断试错不断在坚持一个领域的张海军,今天我們也很荣幸能够找到一位正好在他的创业过程中产 品进入一个完结期的嘉宾,有请腾信讯互动新媒体营销事业部总经理、Feedsky 的创始人吕欣欣。先请欣欣跟大家打个招呼。

**吕欣欣:** 各位腾讯科技的网友大家好。

**主持人:** 谢谢欣欣。第一个问题是,过去大家都认为阅读器将成为互联网基础服务之一,但是 Feedsky 今天看起来它没有迈入基础行列,这是什么原因导致的?

**吕欣欣：**其实说到基础应用，实际上是可以见到一些。比如说大的公司都会有阅读器这样的平台，像 QQ 邮箱有 QQ 邮箱订阅，还有一些中小的企业在这方面创业。国内比较著名的就是鲜果和抓虾了，在 PC 互联网之外，手机里面也可以看到很多阅读器，现在每出一款手机都有。从应用的方面来说，在美国是把它当做一个信息工具来用，在中国很多人还是把它当做一个娱乐平台，这就是它比较受冷落的原因。

**主持人：**欣欣刚才说中国的网民使用习惯有点不太一样，最早 2005 年在考察这个领域，决定进入这个领域的时候，当时是怎么判断的？

**吕欣欣：**我们最早是想做博客，当时博客在中国很火，想做一个特定人群的博客社区，当时是想针对一些经理人和爱好爱好者。后来在做市场分析的时候，我们发现博客的社区已经有很多了，我记得当时考察下来有 70 多家，就开始怀疑它的前景。早期的 web2.0 的应用已经在诞生，只不过大家还没有把它冠为 web2.0 这个词。我们在黑板上画了一个大大的图，跟 web2.0 相关的，我们认为 RSS 将来是一个很主要的信息通道。基于 RSS 的应用当时有两种，一种是你提到的阅读器，阅读器实际上是为读者来服务的，比如读者用阅读器来订阅自己喜欢的内容，去组织信息。还有一种是为作者服务的，他们是围绕着作者的 RSS 内容的出版、发行以及统计来服务的。我们当时比较了这两个模式之后，觉得围绕着作者这样一个模式未来是有可能形成唯一渠道，会有更大的机会。所以我们当时决定了去做这样一个应用。

**主持人：**欣欣你所讲围绕作者也好，围绕读者也好，现在我们经常听到互联网的 CEO 经常讨论的话题，他们会把互联网形容为一个链接，我们在做的服务要么是一个短链接，要么是一个长链接，博客的服务正好是一个超短的链接。你的 Feedsky 会成为推广延长链接，成为和读者缩短距离的途径和渠道。即使这么分析，今天的格局和你过去所看的格局依然没有变化，应该说你的 Feedsky 阅读器这个产业还应该有机会？

**吕欣欣：**对，是这样子的。我们原来把自己叫做水管工，因为阅读器接收端有很多，就跟订报纸一样，你订了报纸就会给你送过来，可以送到他希望他送到的地方，但发行是唯一的。理论上如果用 RSS 去阅读的人越来越多的话，那么我们将是最大的受益者，因为我们是在所有读者面前铺设了这样的管道，帮助作者发行出去。但今天这个产业链趋势存在，但起来的速度是很慢的。举个例子，我们全球的竞争对手 Feedburn，他们在 2006 年 7 月的时候拿到了第二轮的风险投资，大概是 2000 万美金，每天的订阅人数应该是有 1000 多万，我们当时只有 30 到 40 万。到今天为止，他在 2007 年卖给 Google 的时候每天订阅的读者增长到了 1.6 万，翻倍的速度是非常快的，我们今天订阅的读者每天是 700 万。这就是发展的差距，当你的管道没有铺到那么多的时候，你的广告效果是没有办法凸显的。这时候只能说你有钱维持，维持到有一天它爆发，这个东西是否能在中国爆发，大家都说不准。

**主持人：**欣欣谈到了广告模式的问题，但当你到达 700 万用户节点上面，和抓虾、鲜果的模式和 Feedsky 的模式，其实几家内部的策略还是不同，你会去想你的策略为什么到这个数字吗？也就是发展用户的策略。



**吕欣欣：**是这样的，我只发展作者这个层面。喜欢作者的人他可能去订这个作者的内容，他可能会在抓瞎订，也可能在鲜果订，不管去哪儿订，他都会用 Feedsky，这样他就会成为我们读者，这样实际上是我像所有的终端推广广告。

**主持人：**你所托管的是这些作者的信息？

**吕欣欣：**对，我要做到的是把他原始的可被订阅的内容让我所有，那他所订阅的内容都是我的。

**主持人：**像 Feedburn 和 Feedsky 会有什么不同？

**吕欣欣：**其实大家是互相依存。但在中国可能会有一些特殊的情况，比如说在美国大家是一个很开放的模式，无论是用 Google 自己的阅读器来看，还是用其他任何一个阅读器，广告是不会被屏蔽掉的，在中国很有可能，比如说 QQ 邮箱、抓瞎就有可能屏蔽掉广告，这方面双方可能会有竞争。这是需要我们在美国比美国要多考虑一步的事情，因为在美国只要它这个产业链存在就行。但是在中国你要想把这个产业链做大，假设下面有很庞大的读者，你一定要考虑阅读器的利益。像 QQ 邮箱这些大家都是作为一个尝试性的产品或者战略性的产品存在，在这种情况下，我们实际上在投放广告的时候也不太考虑阅读器的利益。

**主持人：**是不是说你当时在阅读器投放广告模式的考虑上面，因为没有很好的解决你和其他合作伙伴分层的关系，或者是利益共享的关系。

**吕欣欣：**其实理论上这个是不需要去解决的。比如说你征得了作者的同意，因为你是做人的内容，你就要尊重作者的意愿。如果这样的一个逻辑 OK 没有问题的话，我们其实是不需要去考虑阅读器利益的，因为你的商业模式应该有其他的。事实上在美国大家也是这么玩的，在中国可能会有所不同，但因为今天这个产业链还很小，考虑到阅读器利益的时候，大家也分不到什么钱。这时其实我也不去考虑这些事情了。

**主持人：**欣欣在做 Feedsky 的时候，我们发现这几年也是会有一些变化，这几次重大改版对它考量的重点是什么？

**吕欣欣：**我们主要有两次大的改版。刚开始做第一版的时候，当时是要搭出这个产品最初的架子，这块没有什么特别可以去强调的东西，因为最初也是一个测试版，来测试一下大家的反映程度，有哪些需要改进的。最重要的是第二版和第三版的改版，第二版我们下了很多工夫，RSS 有两点需要我们注意。一是接受信息的方式，有了 RSS 之后以前你上网站浏览新闻的方式会转变为新闻更新，这会降低新闻成本。二是 RSS 实际上是半结构化的格式，会方便你把不同的 RSS 信息聚合在一起。

所以当时在第二版的时候我们希望围绕着人的信息去做扩展，我们的想法是在 web2.0 时代大家的信息是分散的。比如我会在某一个地方写博客，会在某一个地方上传照片。我们当时想如果你对一个人感兴趣的话，你可能想知道他所有的点点滴滴，我们是想通过真人把所有的信息聚合在一起，你不仅可以管理



你的信息，也可以把你感兴趣的信息合并到这里面，来输出给你的读者。同时你和其他人之间可能会有共性，可能会是兴趣点，你们阅读的东西会一样，你们关注的东西会一样，我们当时希望能把这些点挖出来，形成社区的概念。

其实今天回过头来看，这个改版大家的出发点和理解都是差不多。但当时有两点让我们没有做下去，一是本身技术的局限，支撑起这个平台最大的瓶颈是技术上，首先是你的技术能不能让你的应用层的东西很顺畅的跑完，这是我们当时达不到的。其次是用户使用习惯的问题。有一个例子非常典型，第二版我们推出“合烧”的概念，当时很多博客写文章说什么叫“合烧”我不懂，这个概念太新了，意思是我们不要用这个概念了。OK，第三版我们把这个概念取消了，看到后来凡是能够把不同的 Feed 合并的服务，所有的博客一概都说“合烧”。

当时我们把 Feed 的托管叫做烧制。技术和用户的使用习惯造成了整个第二版从一开始就被无数人诟病，我们自己也不满意。在第三把的时候其实是我们一次非常重大的改版。一是把所有不必要的功能全部砍掉了，又回到 Feed 的管理输出上，二是把所有的技术架构都改了，原来用的是 .net 的架构，一个是觉得开发起来比较困难，另外是大的运营起来也是比较困难的，我们就改成 PHP 来做。大的改版就这两次，以后也有过不停的改版，但都是围绕着第三版，没有特别大的理念上的改版。

**主持人：**欣欣讲的我可能会有这样几种直观的印象，一是第二版改版的核心思想是围绕着托管的作者托管的所有信息源，二是其实所有的关键都是在 Feed 上面，三是你最终被你的用户带到了沟里头。

**吕欣欣：**其实也不是，有些事情说起来很有趣。我们从第三版开始，大概在 2005 年底时开始做第三版，2006 年年初发布，到现在为止我们核心的东西一直没有变过。可以说我们是被用户带到沟里，但是另外一方面我们的坚持也确实给我们带来了回报。就好像我们在 2007 年的时候在推话题营销这样一个广告模式，所有人会觉得我们不务正业。当时我们在推这样一个想法的时候，也是说因为我们掌握了大量的作者的资源，所以我们应该去做这样的事情。今天看来我们所有坚持下来的东西，都是在这次跟腾信互动的合并起了至关重要的重要。

**主持人：**而且你坚持下来的东西，尤其像话题营销、口碑营销已经成了一个新的产业。

**吕欣欣：**对。

**主持人：**回到我们刚才认识到的第一个小话题上，既然你是围绕所有的用户托管他的信息，关键是在各个地方发出的 Feed 把它聚合到一起，你的服务器的管理或者说源的管理是否足够顺畅？

**吕欣欣：**这里面就牵扯到技术的问题了。坦白说当时第二版就非常不顺畅，里面很多 URUE 的东西我们自己都没有想清楚。本身这里面牵扯到大量的搜索和数据挖掘的东西，当时的团队也达不到这样的要求，这也是我们第三版的时候为什么要砍掉绝大多数功能的原因。实际上 2006 年融资之后也多次的在公司内

部提出我们是否要恢复 第二版功能的想法，只是做了一些尝试，比如我们做了一些博客圈的服务。可能大家写的方向都是比较一致的，比如都是关注互联网的，我们可以把内容合并在一起 去做输出，形成一个一个小的部落。

我们当时还设想过一个产品，任何人可以拿其他人的 内容做你的新闻站点。这些都是我们当时讨论下来觉得可以去尝试的一些东西。最后这两个没有再继续深入做下去的原因有两个，第一个是我们究竟只是做一个平台、做一个工具，还是做一个包含内容的站点也好，或者社区也好，这样的定位我们内部是有过很长时间争论的。另外一个收入的压力。

**主持人：**这么聊下来我觉得非常的有意思，我重新在听这些东西的时候，感觉那个时候吕欣欣你和你的团队一直讨论的话题是我们要聚焦在一个核心的东西上面还是能够拓展开来，能够做更多的功能。现在这个项目已经出售了，我们可以认为它终结了，现在看你会认为他是聚焦在核心上还是拓展开来？

**吕欣欣：**一定是核心。融到钱之后我们做的第一个事情是把系统升级，因为第二版到我们融资之后，那段时间用户发展是非常快的，我们的系统已经撑不下了，我们需要更严谨 或者说能够融载更多用户的产品，我们技术部花了两到三个月的时间做的最重要的事情就是把所有的系统升级。如果当时马上去开发广告相关的系统，可能会比后来的状况好很多，就是因为当时还是怀有很多产品的梦想，去做一些相应比较创新的产品，或者我们认为能够让我们有些不同的产品，造成了后面对整个广告系统的规划过晚，为后面的一些事情造成了比较大的影响。

**主持人：**其实渴望去做更多的功能，实际上是非常大的陷阱。

**吕欣欣：**对。

**主持人：**从.net 升级到 PHP 上，指的是这个吗？

**吕欣欣：**不是。之前第三版出来的时候，那次升级我们自己都编写了程序，来替代开源程序，能够让它更稳定。

**主持人：**这里有一个小问题，第二次改版改变了你的技术平台，会觉得自己一开始在和创业团队考虑这个技术平台的时候有不周全的想法吗？

**吕欣欣：**有。当时考虑技术平台的想法是不一样的，一开始没有 CTO 这样的角色，第三版的时候实际上是车冬过来帮忙，我们是围绕着他的知识结构和能力去搭建平台的，之后也是在这个架构基础上进行扩展和升级的。基本上后面的路就走得很顺了。

**主持人：**我不知道你现在怎么样回过头看一开始创业团队的构建工作，但依然还是能够感觉得到你在争论是否尊重核心的同时，实际上也在于这个创业的团队是否有个共同的目标，是不是有一个强有力的领导人在引领着他们往前走，最后把所有的意见归为统一。

**吕欣欣：**我觉得小公司是这样子，大家任何时候都可以有争论，但最后总要有一个人去拍板。不管别的人想法怎么样，最后总是要有一个人去决定的，然后所有人开始执行，不然争论永远是争论不完的，当然最后拍板的人也要为拍板的后果买单负责。

从 我们融资组建完整团队之后争论一直没有停过，我们到底要不要去扩展，到底要不要去做一些功能性的东西，我们一直都有争论。你知道所有的产品经理都会有他自己的梦想，尤其是 web2.0 过来有很多产品经理都是在应用性或者在创新性有很多梦想和想法的人，每个人都期望做出像 Google 一样的产品。但是作为头 我得考量整个市场环境和我们的产品应该承载的使命，一般我们都是这样子，开会会争吵，吵到拍桌子，最后我就拍桌子说不行，要怎么怎么样，大家好，好吧，那 只能怎么怎么样今天回过头来我不敢说这条路走对了，但至少我没有死掉。

**主持人：**我知道欣欣的履历当中是做过市场、做过运营，最后来做产品，你那个时候的梦想是什么？刚开始做 Feedsky 的时候是不是也梦想做一个像 Google 那样的应用？

**吕欣欣：**一开始对技术和对产品都有很多的憧憬，我看到我们最早的技术员离开之后写的博客，说我们的老板是不懂技术的，但对技术非常的有憧憬，一切最新的技术都想用。当时第二版我下的指令是能用 Feedsky 的地方就必须用，但回过头来发现是特别少的决定，那样反而会拖慢整个前台的效能。当时想的是我做的产品是要得到 用户的尊敬，我们的产品要酷、要好、要应用其实回过头来你会去想你产品做成任何样子，你都会被骂，你一定会被骂，那就按照你自己的想法去做好了。

这一点我特别佩服阿北（腾讯科技注：阿北为豆瓣网创始人杨勃），他只看用户的使用数据，根据数据来决定下一步怎么发展。就是这样子豆瓣也曾经创作过一些失败 的产品，比如说旅游的这个板块，包括广场这些产品，其实最后都去掉了，都失败了。但是阿北整个产品的应用性，包括收到口碑的美誉度都是很让人羡慕的。但我 不可能要求我什么都强，像阿北是做技术出身的，对技术有天生的敏感度，而我是那种比较关注前面的对象，不太关注细节的人。其实之前我一直在做产品的时候是 很粗枝大叶的，后来有了产品总监、产品经理之后，这些问题都 OK 了。

**主持人：**为什么问欣欣梦想这个问题，因为在介绍第二次改版的时候我们曾经聊过一个话题，我暂时忽略了过去。欣欣讲第二次想法实际上很接近于后来在美国崛起的一个网站 FriendFeed，就在前不久他刚刚被 Facebook 以 5500 万美元这个价格收购了。有没有后悔已经看到了一个很好的前瞻，而且已经表现出了很好 的市场时机，但是你没有照着这个方向去做？

**吕欣欣：**我看到他被收购的时候，曾经在 twitter 上给以前的同事和现在的同事说了一句话，就是看到 FriendFeed 被收购的时候有没有像我一样思绪万千。他的东西很酷、很好，但那只局限于国外，我认为在国内这样是做不起来的。

**主持人：**为什么？

**吕欣欣：**很简单，使用的习惯不同。我们今天做的无论是 Feedsky 也好，还是阅读器，包括微博，所用的客户可能只占中国互联网用户里面很小很小的一部分，OK，这部分用户在美国被称为高端用户，如果你在美国拥有同样的高端用户，那么我恭喜你。

所谓的高端用户在中国是最难侍候的，要求最多，而且绝对不会买单的那部分的人，在中国买单的人都是最底层的人。我坚持第二版的思路做下去我一样会拿到钱，造成的结果是你连你产品的想法都展开不了，你怎么去做。

第二个很重要的问题是，假设现在有一笔钱，可以让你把你的想法展开，那你怎么挣钱？在中国比较像 FriendFeed 的是郑云的玩具网，没有人会想到这个东西怎么挣钱。

基于上面两个考虑，我觉得 FriendFeed 真的是产品经理人的梦想，我 2005 年就想打造这样一个东西，我会认为那是下一个 Google。但从商业的角度考虑，在中国是不可能实现的。

**主持人：**同样做 Feed 信息流的，同样也是在侍候高端用户，你觉得 Twitter 怎么样？

**吕欣欣：**中国人喜欢唠叨的东西，问题是如果大家喜欢这种模式的话，网站也会推出。这样留给创业型公司的机会就很少了，还有是它的商业前景事情，Twitter 很好，但他自己就不赚钱，最典型的是戴尔。戴尔有很多专业的小组在维持 Twitter 帐号，也得到了回报，获得了 200 万的销售收入，这好像跟 Twitter 没有什么关系，这是所有 web2.0 网站面临的所有问题。

**主持人：**欣欣讲大 FriendFeed 和中国对比的时候，讲到国外做高端用户会怎么样，国内做高端用户会怎么样，其实大部分的新的互联网产品进来，高端用户是我们首先要截取的一部分用户群。我有时也尝试帮朋友拉一拉用户，自己感觉是很吐血。还有一位 CEO 也尝试邀请一些朋友用阅读器，推荐了一部分人用之后，他的结论是发现爱的人爱得要死，不喜欢用的人觉得它很不好，而爱的人的群体实际上是非常非常小的。欣欣你在发展 Feedsky 这个概念的时候是怎么发展的用户？

**吕欣欣：**其实我们做的是口碑。我们很早就公布要做 Feedsky，最早是写博客，让圈里面都知道有这么一个人要做一个叫 Feedsky 的东西，但 Feedsky 要做什么，我们从来没说过。这是我们最早的一个策略，其实这个策略也是误打误撞，我们当时也没有想过有那么久，但都觉得这是个很好的策略。

有朋友问你到底做什么能告诉我们吗？我说保密。当时我们推出的时候是这样一个情况，《三联生活周刊》做了一个专访，这也是有朋友帮忙。当时找人跟了我一天，把我想做的什么都写出来了，那时距离我们要发布的时间也没有多长时间了。晚上去见了咳嗽，说了我们的想法，咳嗽就发表了，一下达到了很

多的关注度。大家会 不会用是一回事，但是愿不愿意尝试是另外一回事，大家都会有按照尝试的心里，当时发展的是我们的第一批用户。因为我们的定位很明确，就是针对博客作者，在 博客领域里面，我们发展方式是这样的，两条腿来走，我们尽量拉拢独立博客，因为他们是高端，很有影响力。我们通过赞助一些组织，包括博客之间写文章去谈 论，参加各种行业聚会来推广我们。开始也蛮难的，因为技术不稳定，大家就觉得我干嘛要弄你的，而且对于他们来说英文也不是很大的限制。后来起关键作用的有 两件事情，一个是我们的技术开始稳定了，这些博客觉得还不错，我们参加的一些赞助活动他们就想来用、想来转。第二个是竞争对手被封，这样使他们有了持续使 用的愿望。当你有了样板用户之后就会像滚雪球一样。

**主持人：**实际上吕欣欣最得意的还是发展用户的策略。

**吕欣欣：**我们的用户比起其他社区类的还相对少很多，但是我比较自豪的是中国有名的博客作者至少都会在我们这里。比如说像闫丘露薇。

**主持人：**从 2005 年到现在已经有几年的时间了，你有没有想过自己创办 Feedsky 的过程会得出什么样的总结吗？

**吕欣欣：**其 实一直没有来做总结，但不断的在跟自己的错误做斗争，因为你不断的在做错事情，每做错一件事情回头就想我当时应该这样做就好了。但是下回这个事情注意了， 另外的事情又犯错了。创业来说，我觉得第一是在不断的跟错误在斗争，第二是我们是比较有运气的，想创业了就有天使投资，天使投资的钱花完了就有 VC，VC 的钱花完了卖掉了。

另外回想起来还是当时有点冷，自己的资源和能力还是不够支持创业，还是比较冒险吧。

**主持人：**特别谢谢欣欣给我们带来这些分享，因为时间的关系，再找更多的时间和欣欣做更多的沟通。谢谢欣欣，也谢谢各位网友的关注。

**吕欣欣：**谢谢大家。

做活动是很辛苦的一件事，因为它考的是创意。你需要能吸引用户，同时用户不是单纯为了参加这个活动，而是在网上做一些事情你能把他留下来，并且对网站不会造成伤害。

其实不一定前期的用户是核心的用户。国内在2005年的时候很多人就把MySpace研究得很深入了，据我看，他最最前期的用户是发一些垃圾邮件来的，这样的用户能成为核心用户吗？而且收到这些垃圾邮件的用户他不见得对你的网站有好感，他的核心用户其实是后来发展起来的。



文字实录

专访视频



图为校内网创始人王慧文

## 校内网创始人王慧文：SNS 壮大前的幸运与调整

腾讯科技讯 8 月 21 日下午 16 时,《新产品经理》系列 访谈进行第四期,邀请嘉宾为校内网联合创始人王慧文。校内网成立于 2005 年 12 月,是中国最早,也是目前最火的 SNS 社区之一。到 2006 年 10 月,即 被千橡宣布收购,至今年 8 月更名为人人网。并购后不久,王慧文离开校内,继续寻找新的创业方向。

《新产品经理》是腾讯科技重磅推出的重点访谈栏目(《[新产品经理系列:伟大的互联网产品如何生长](#)》)。新一波创业浪潮中,关注产品的 CEO 成为一个特别的群体,且成功者比比皆是。[史玉柱](#)、[马化腾](#)、乔布斯等已经成为典范。《新产品经理》意在邀请以关注产品为主的正在创业的 CEO 进行对话,以更好地观察互联网发展的下一个热点。

### 以下为精彩观点:

- 做活动是很辛苦的一件事,因为它考的是创意。你需要能吸引用户,同时用户不是单纯为了参加这个活动,而是在网上做一些事情你能把他留下来,并且对网站不会造成伤害。

- 红杉跟我们聊的时候就问我们有什么优势,自己的总结是我们不是特别老,也不是特别年轻。不是特别老,是没有老到不理解用户,不是特别年轻,就是没有年轻到我们连个产品都开发不出来,或者开发出来发现问题不能迅速的修改,不会有很多对产品上的误解。

- 其实不一定前期的用户是核心的用户。国内在 2005 年的时候很多人就把 MySpace 研究得很深入了,据我看,他最最前期的用户是发一些垃圾邮件来的,这样的用户能成为核心用户吗?而且收到这些垃圾邮件的用户他不见得对你的网站有好感,他的核心用户其实是后来发展起来的。

- 最开始做 SNS 是 2003 年,国内出现了很多家,大概有 30 多家,很多都拿到投资了。当时业内比较流行的口号是做一个符合中国人习惯的 SNS,符合中国人习惯好像听起来很贴心,但等实践起来你就会发现有很多都是错的

- 事实上后来看我们是走了“狗屎运”,导致我们没有过早的把产品做得很复杂。产品很复杂对产品是很伤害的,因为有的时候产品里有很多很好的点子,功能多了之后就会把这个功能淹没了。

- 本身产品简单是很重要的,让绝大部分的用户能够方便的上手。因为产品是有很多个阶段的,第一个阶段是用户来的时候有新的产品,有个学习成本。运营一段时间,产生一个核心用户群之后,这些用户群有教育新用户的能力,尤其是社区性的产品,用户之间本身会交流的。这时你以适当的速度添加一些东西,本身这些东西 也会成为用户之间交流的话题。



- 不断折腾。确实是不断折腾，因为我们折腾很久了。折腾归折腾，但主要的方向是关注或者是社区，或者是交流通讯这类产品。

**以下为现场聊天文字实录：**

**主持人：**各位网友大家下午好，欢迎大家进入腾讯科技嘉宾访谈。现在正在进行的是《新产品经理》的第四期，很荣幸能够邀请到校内网的前联合创始人王慧文和大家一起聊聊 SNS，聊聊他之前在网站当中做的试错和调整的经历。

我要特别介绍一下王慧文，《新产品经理》这个系列的初衷正是和王慧文聊天的不断碰撞当中产生的火花，经过两个多月的调研和摸底决定做这个系列。所以节目的一开始谢谢慧文，先请慧文跟大家打声招呼。

**王慧文：**腾讯的网友大家好，非常高兴参加这个活动，我是王慧文。主持人已经做了很多的介绍了，我就不补充了。

**主持人：**第一个问题比较有趣一些，我记得以前总跟王慧文开玩笑说校内的注册用户发鸡腿的活动，几次都被否认。其实里面会有几个潜在的问题，一是为什么在当时有许多的校园的 SNS 网站都在做，唯独只有校内发展得这么好。第二个潜藏的小问题是大家关心的并不是鸡腿，而是刚开始创办校内的时候第一批的用户是怎么进来的？

**王慧文：**两个问题我先一个一个回答。第一个问题是鸡腿的事情，这确实不是我们干的，虽然是开玩笑，但是确实反映了业内人士和用户的误解。我也看到在有些地方有的人说为什么校内网做起来了，而且是非常权威的样子，说是因为送鸡腿呀。我也没有去解释是怎么一回事，但印象不是特别好，容易给大家一个误解，觉得送鸡腿就能把网站做起来。鸡腿的事儿确实不是我们送的，我们做的是别的活动，活动比较多，基本上每次都有不同的作用。

在做网站过程中，做活动是很辛苦的一件事，因为它考的是创意。你需要能吸引用户，同时用户不是单纯为了参加这个活动就走了，而是在网上做一些事情你能把他留下来，并且对网站不会造成伤害。当时我们的活动也是做的很辛苦，每个活动花了很长时间才能有一个不错的方案。

第二个问题是第一批用户是怎么进来的。很多人问过我这个问题，我不是特别愿意回答。为什么？很多做 Web2.0 的产品，受困于是先有鸡还是先有蛋的问题，事实上如何把鸡和蛋做起来是很困苦的问题，实际上到下一波做的时候，我的做法你就无法拷贝。

举个例子。当时我们做这个活动，我们搞了一些大巴送学生去火车站，活动做的非常成功，就一个竞争对手就拷贝了一下。我们是送学生去火车站，学生放假回来他们去火车站接人，他们效果做的就不是很好。这样的活动在别的网站上再做一次效果并不一定好，这都是技巧性的问题，最关键的是你如何做一个对用户有价值的东西，只要它有价值，你聚集一帮人每天去想这些事，总会想出办法的。

我们原来团队的三个人都是做技术的，在这方面也不是很有经验，能有市场推广的办法是因为我们花了很长很长时间去想。如果想不出什么推广方案就会做不下去，这是现在最重要的事情，所以每天就是想怎么推广，吃饭、聊天都在想，不管什么事情我们都在想这件事对我们的推广会不会有帮助。在这种状态下你肯定会有非常好的办法，至于具体的办法是什么其实不是特别的重要，关键在于你的状态。

**主持人：**我知道你和王兴他们一起来做校内的时候，一是大学同学，一是毕业之后都没有参加工作就来创办这个网站了。是不是因为没有其他思想左右误导，二是你们还停留在学生的思想状态，所以比较容易抓住学生的心理？

**王慧文：**对，这一定是很重要的。当时红杉跟我们聊的时候就问我们有什么优势，我们自己的总结是我们不是特别老，也不是特别年轻。不是特别老，是没有老到不理解用户，不是特别年轻，就是没有年轻到我们连个产品都开发不出来，或者开发出来发现问题不能迅速的修改，不会有很多对产品上的误解。因为之前已经做了两年了。这个优势看起来是虚无缥缈，但渗透到执行过程中的时候，你会发现每个细节都是跟这个有关的。

**主持人：**你回答第一个问题的时候是说用户进来之后你也需要去引导他，我一直有一个很好玩的问题，在跟其他朋友聊天的时候说，用户进来你肯定要去摸他的习惯或者说他对产品的理解，产品随着第一波核心的用户会有所改变。另外你在拉动用户适应你产品的时候，是让用户去适应产品？还是让产品去适应客户？不知道这中间你是怎么调整的？

**王慧文：**你强调的是前期的核心用户，其实不一定前期的用户是核心的用户。国内在2005年的时候很多人就把MySpace研究得很深入了，我没有花太多的时间去研究，我不知道他们对MySpace研究的有多深，但据我看，他最最前期的用户总是发一些垃圾邮件，这样的用户能成为核心用户吗？而且收到这些垃圾邮件的用户他不见得对你的网站有好感，他的核心用户其实是后来发展起来的。

关于引导其实是个社会性问题，有几点我们当时是比较强调的。第一，还是专注于学生的社区；第二，打算做一个真人的社区。第二点是非常重要的，其实在我们强调这一点之前观察到业内的SNS，包括国内和国外的对这一点强调的都不够深。当时比较火爆的是MySpace，MySpace并没有说你不是真名、真照片或者怎么着就有什么限制，而我们是你不是真名、真照片是有限制的。所以我们在这上面花了很多时间去引导大家做实。

比如说做大巴这个活动。首先是凑合多少人我们发这辆大巴，我们为了防止大巴出现虚假的情况，有的人可能是随便注册50帐号，我们规定是不能注册虚假帐号，必须有真实的名字，我们上车是要查人的，防止出现意外的情况。学生用户都是大学生，逻辑很清楚，他们觉得我们提出的要求是很合理的，所以这件事上他们也很配合。确实很多学生资料都是真实的。

**主持人：**说起这块，我还会有些小的问题在这当中产生。那时还是匿名纵横的年代，你在做这个产品的时候，有没有去担心校内会因为这个死掉？

**王慧文：**当时肯定是有许多质疑的，做 SNS 今天已经没有人质疑了，我们 2003 年做 SNS 的时候每年都是质疑不断的。第一个就是 SNS 这个东西这么 OPEN，不适合 中国人的心态，中国人不会接受这样的东西，不会把自己的照片拿出来秀，让别人指指点点看。到做真人社区的时候，又觉得全中国的互联网都是虚拟的社区，都没有要求这一点，为什么你要求呢？我们自己定的是这样的，正是因为没有人做这样的事情我们才做，只有我们做成这件事了，那么我们就在真人领域里是开先河的，我们是领先者。

当时探讨的理论是那么多虚拟社区了，你干嘛还去做一个虚拟社区？我就没有做的必要了，何必去浪费自己的青春呢。另外从用户的使用情况来看，真实非常重要。当时员工虽然不多，但这些员工都是网站的用户，我也是，很典型，一个人头像是真的，我才会去点。我的态度是这样的，哪怕把那些不是真的用户都赶出去，哪怕人少，但也要保证我们的核心足够好。当时的态度很坚决，但并不是第一天就做信用级用户的制度，是中间推出的一个功能，之前并没有这么强烈的强调这件事。这也跟我们观察国内其他的产品有关系。

**主持人：**这实际上也是一个不断调整的过程。

**王慧文：**对。

**主持人：**就在刚才的问题当中，也是在潜意识的问，当时大家都在想我是不是要做 MySpace，或者要不要做 Facebook，为什么最后选择了 Facebook 这种模式，而没有选择像 MySpace 这种模式型呢？

**王慧文：**当时我们自己没有考虑过 Facebook。最开始做了一个多多友，这跟多多友是有关系的。站在我们的角度是 MySpace 跟 Fri ender 更像，Facebook 里是真的同学关系。

**主持人：**MySpace 是认识新朋友，Facebook 是把老朋友原有的社交关系复制一份到网上，来加强更紧密的联系。

**王慧文：**其实这是两种不同的产品，所以我们根本没有考虑 MySpace 这条路，我们已经走过一次了，只不过没有像 MySpace 那样搞了一堆音乐人，这在国内也是很难行得通的。

**主持人：**现在你做了几个 SNS 网站，自己也有一些心得，现在来看认识新朋友的 MySpace 模型和熟人网络的 Facebook 模型，哪个会走得更远一点？

**王慧文：**认识新朋友和保持老朋友的关系都是基本需求，只要你做得好都可以。MySpace 大家可能认为流量也下滑了，经济情况不如以前了，但有很重要的要素，本身 MySpace 公司被收购了，创始人离开了，一旦创始人离开，它的

创新各方面，大家对这项事业的投入程度都不如以前了。我并不倾向于把他们两个来比，因为 都是基本需求，做的好都有很好的发展前景。

**主持人：**MySpace 的离开也是典型的最大的产品经理离开之后，产品也悄然发生了变化。回过头来看你过去做的多多友，以及过去做的校内，是生人网络用户结网更加紧密，还是熟人用户结网更加紧密？

**王慧文：**就像现实生活一样，有些人觉得跟老朋友在一起才开心，有些人觉得一天不认识新朋友就日子很难熬。这两种人都存在。

**主持人：**是什么让你决定多多友这样一个 MySpace 模式的网站最后放弃掉，转为做熟人的网络呢？

**王慧文：**要素还是很多的，并不是说哪一个要素起了一个非常直接的作用。本身多多友做了两年没有很大的起色，站在品牌的角度来看，我们如果要做一件新的事情应该换个品牌来做。当时做了两年，大概有三万用户，这个数量对 SNS 来说大家都说太小了，就像还没有起步一样。

另 外一个要素是很多功能在里面开发完了之后，你可能不是特别满意，但当时受某些原因蛊惑做了一个错误的判断，去开发一些功能出来，很多功能的倾向性不同。你 要在原有的基础上进行改造，还不如重新做一个品牌，因为留下来的用户都是已经适应了用户，你要改的话就会伤害他们。社区类的用户不是说你改了他就走了，他 不走，而是在那骂人。那我宁可就放在那，这是没有办法的事。其实那些用户也很忠诚的，SNS 就是这样，不管最开始发展的快还是慢，真的，留下来那些的用户 都是非常忠诚的用户，过段时间就会来看一次。

**主持人：**再去看过去的多多友，会觉得整个产品的规划，像你刚才说之前做了很多产品、组件并不是很满意。这些产品对于你在做其他产品的时候有什么帮助？哪些天条被树立起来了？

**王慧文：**我 们后来做校内的时候我感觉前面总结出来的经验是起了一定作用的。最开始做 SNS 是 2003 年，国内出现了很多家，大概有 30 多家，很多都拿到投资了。当时 业内比较流行的口号是做一个符合中国人习惯的 SNS，符合中国人习惯好像听起来很贴心，但等实践起来你就会发现有很多都是错的，我们要把隐私做得更详细一 些，这对中国人注重隐私的个性可能会有帮助。还有人说中国人的社会关系比较多样化，有一些我的朋友不希望让别人知道。当时有很多用户向我们提出这个要求， 我希望我的关系可以定制，对不同的人开放不同的信息，我的好友另外一些好友看不到。

在 当时每一个需求都是好多个用户提出来，最开始的时候还有更基本的争执，就是做一个很泛的 SNS，还是做商务式的 SNS，还是做其他垂直的 SNS。商务 SNS 是当时很多人提倡的，最开始做 SNS 的时候面临很多疑问？其中一个疑问就是你们怎么赚钱。当然离商务比较近，一般都想离钱近一点，可能比较容易赚 钱，现在看来反而是一条弯路。

**主持人：**反而是离钱最远的校园类的跑了出来。

**王慧文：**对，现在赚钱还不错。在商务 SNS 情况下，好像……我只能说好像，因为我们自己没有认真做过，好像国外做的还不错，他们确实赚到了钱，都是有收入的，收的都是会员费，具体的还有广告。但是国内情况没有那么好，这可能确实存在一些中外的使用差异。

**主持人：**你刚才讲到的很多用户会提出很多很多稀奇古怪、诡异的需求。

**王慧文：**我纠正一下，只是现在大家觉得稀奇古怪，那个时候这些需求都是有好多用户支持的。

**主持人：**你拿着一张清单都是这些用户提出的很诡异的、稀奇古怪的需求，你当时判断哪个应该做，哪个应该推迟，哪个应该不搭理他？

**王慧文：**这个问题非常好。我先说一句非常泛的话“道可道，非常道”，我今天说某一个需求不应该去满足，可能明天大家对整个产品的认知变了，用户需求又升级了，可能这个需求就应该满足了，又变主流了。我这样直接否定某一个想法是不太好的。

**主持人：**但开发有优先级。

**王慧文：**有 优先级，比较简单，后来我们开玩笑说我们走了“狗屎运”。我们人很少，总共技术加起来就 5 个人，产品又增长非常快，就需要维护稳定性。本身产品的基础写得 很糟糕，又需要不断的重新重构代码，基本上没有时间给产品添加功能，这就导致我们在给产品添加功能上行进速度很慢，主要的功能可能一个月能添加一次。别人 催很久我们才添加一个，事实上后来看我们是走了“狗屎运”，导致我们没有过早的把产品做得很复杂。产品很复杂对产品是很伤害的，因为有的时候产品里有很多 很好的点子，功能多了之后就会把这个功能淹没了。

我的失眠很严重，睡不着觉的时候我 就到竞争对手上看，点来点去发现有一个竞争对手里面有一项功能很好，今天可以拿出来说是音乐的功能。我觉得这个功能做得很好，第二天我就跟同事说，XX 家 音乐很好用。过了一段时间之后我很恼火，发现我的同事都在用他的音乐服务。大约有一个礼拜的时间让我心神不宁，我得想办法解决这个问题，或者是我们开发一 个这样的功能，或者是找一个引导点，让用户不会在意这类功能，或者证明这类功能有缺陷。又一个不眠之夜的时候，我又去那家网站，点来点去，后来发现他的网 站有个问题，这是我当时推测，这个公司团队应该很大，反正是比我们大很多，为什么？很显然他的产品逻辑上不一致，在不同的页面里面重视的东西不同，并没有一 个统一的指导思想。比如说音乐功能做得非常好，就应该把用户全部指导到音乐上，他没有这样做。我就觉得他们肯定是有问题了，后来我推测的原因是因为团队比 较大，整个产品没有快速增长，这时技术人员没事干，总不能让你闲着，就开发功能吧，越堆越多，反而把最好的功能淹没了。恰好当时我们的团队特别小，又忙着 维护稳定性的问题，所以功能开发的特别慢。

**主持人：**慧文讲的“狗屎运”我有一些总结。一是口碑很重要，你无意中一句话，你的同事都去用了，其实好的功能最重要的是怎么样去推。二是还是要有一个产品核心主导，队伍庞大了以后，逻辑性由谁来主导，重推哪些产品？慧文所讲的逻辑团队的主心骨也是很重要的地方。三是用户本身上手学习的成本，也就是时间，这虽然是慧文所讲的“狗屎运”，但它也是大家意外的心得和体会。虽然校内的组建和推出来的功能都很慢，但让大家可以有时间去学习它。这个“狗屎运”还会有另外一个原因在里面，就是成本，给运营带来更大的成本呢？

**王慧文：**比如你的网站有很多功能，并且网站还没有发展起来，每个功能分一万个用户，可能里面有一千个用户是每天固定访问的，这就导致用户非常稀释，感受不到热度。任何用户群生成的速度都很慢，如果大家发现网站冷冷清清，可能就会觉得我走错地方了，而不是发现一个有趣的东西跟大家说的那种感觉。

**主持人：**比如说我们目前去看新创办的公司，不管是已经卖掉的 FriendFeed，还是 Twitter，他们的开发团队也都是非常少的，对此你怎么看？

**王慧文：**本身产品简单是很重要的，让绝大部分的用户能够方便的上手。因为产品是有很多个阶段的，第一个阶段是用户来的时候有新的产品，虽然 SNS 在国内已经经历了两年的时间但其实是并没有普及的，离普及还有很远的路，还没有起步。所以绝大多数用户来的时候都是第一次见到这个产品，所以有个学习成本。运营一段时间，产生一个核心用户群之后，这些用户群有教育新用户的能力，尤其是社区性的产品，用户之间本身会交流的。这时你以适当的速度添加一些东西，本身这些东西也会成为用户之间交流的话题。

现在的校内已经不能自己随便改页面了，这也是有一些安全性的原因，另外是做成了 QQ 空间一样了，很多东西是要收费的。我们当时比较小，别人也不会来搞我们，开放了我们页面的装饰，很多用户把页面搞得花样翻新，有的就搞成一张白纸，用 CSS 把页面覆盖了，什么都看不到，退也退不出去。这样别的用户一看你搞成这个样子，有人就互相问，你们怎么搞成这个样子的，这反而变成了他们交流的话题。

当时还有群的功能存在，有一个群，具体的名字我已经忘了，就是教你怎么搞页面的。当时那是内的第一大群，人非常的多，他们对这件事非常的感兴趣。我们发现他们对装扮自己的页面很热衷，不管是男生还是女生，我们当时就推出了一个非常小的功能，叫“我最炫”。就是我选一些页面做的确实跟别人做的不一样的，把这人推到像明星一样的位置，很多人看到之后会去点，把页面做得很炫的人会很很有自豪感，也有很多人去问是怎么做的，这就促成了他们之间的交流。

**主持人：**这只是一个顺势而为的过程吗？

**王慧文：**对。

**主持人：**话题稍微的跳转一下，商务的 SNS 网站在海外既然已经挣到钱了，为什么在中国却没有挣到。前几天我跟一位 CEO 聊天的时候，他依然还充满着崇拜的热情在看着那些海外的商务 SNS 网站。为什么中国前行的商务 SNS 网站到现在影响力都在娱乐的 SNS 之下？

**王慧文：**我认为还是有点早。

**主持人：**也就是说商务的 SNS 网站还是有机会的？

**王慧文：**取决于你怎么做。有个说法我觉得非常有道理，说这个东西是不是一个产业需求。像房地产，施工队，供钢筋的、供水泥的，这些环节都必须有，没有的话房子是盖不起来的。互联网里任何一个东西，包括 SNS 它不是产业需求，没有 SNS 互联网这个产业也在，用户也不会特别郁闷。包括商务 SNS 也一样大家该干什么还是干什么。

**主持人：**2003 年 SNS 热潮，那时很多风投人对找他要钱的这些创业者们，甚至他们认识的每一人说，如果我在商务的 SNS 上找不到你的帐户，那你就不要找我来要钱，这应该说是一个巨大的推动。相反，为什么到了这个时候开心 001 网居然能够用一个最快的速度窜升起来？

**王慧文：**很简单，开心网是空白的。他是一个蓝海，白领的娱乐 SNS 市场。这是很自然的一件事，首先他们的产品做的很好，在推广上很多地方做的都很到位，在很多更新上把握的很好。归根到底来讲还是怎么做。

**主持人：**你用一个旁观者的眼光看开心 001 的成长，你觉得他让你最赞赏的一点是什么？

**王慧文：**他们的产品把握和执行力度，他们是国内为数不多的让我感觉对产品的把握和执行力非常好的公司。当然我跟他们没有什么交往，只是从一个旁观者的角度看。我这也 不是非常权威的观点，我虽然是他的用户，但不是典型的用户，因为他上面的游戏我不会玩。我很浅的去试过，这样的试是不足以产生深入观点的，所以我不倾向于 对他发表过多的意见，否则会误导人。

**主持人：**因为时间的关系，来问最后两个小问题。慧文一说到失眠心中就有所体会，最近失眠的时候，你自己在观察，看到的一些研究的对象是哪些？或者自己最感兴趣的是哪些？

**王慧文：**（笑）这是保密的，过段时间再说。

**主持人：**最后一个小问题更简单了，我们刚才虽然谈了一些你所谓的“狗屎运”，但从中我们确实还是能够看到一些有趣的规律。静下心来你自己去看，不老的创业过程，自己给自己最大的总结或者做产品的心得体会是什么？

**王慧文：**不断折腾。（笑）确实是不断折腾，因为我们折腾很久了。我是 2002 年就决定要创业了。



**主持人：**那时你是刚从清华大学毕业？

**王慧文：**当时是在读研究生，我是很对不起我的导师，但我还是很尊重、很崇拜我的导师的，我的导师是那种很有理想、很有原则的人。我确实对这方面不是特别有兴趣，就想创业。最开始虽然是想拷贝 Friender，但感觉推不知道怎么推，需求也把握不清楚，最开始是想做成电子地址本那种模式的。比如保持朋友的关系，如果朋友更新了地址，直接在里面也就更新了，当然也有些其他的功能。后来我们又做了其他的产品，后来做校内的时候也有其他的同事加入。折腾归折腾，但主要的方向是关注或者是社区，或者是交流通讯这类产品。

**主持人：**对慧文刚才总结的东西我也是印象深刻，之前你说做过手机和电脑之间传输的站点服务，也做过二手房、户外社区等，都或许对后来做校内有所帮助。

我们要特别谢谢慧文，慧文在访谈前的沟通中说自己不是善于言谈和能谈出很多东西的人，但这次访谈我们聊出了很多宝贵的经验，和值得大家借鉴的东西，谢谢慧文。

**王慧文：**也谢谢各位网友。

## 第五期 3G门户张向东：产品UI是种思想 蕴含魔鬼细节

在产品本身的性能上来讲，一定是市面上最好的，要不然没有必要推它。二是现在人们对于手机的应用的期望会是什么？为什么iPhone给大家这么大的启发呢？我把它总结为炫酷美学。

在互联网上，一个成功的互联网公司要真正的去满足用户的需求的时候，其实用户是很难描绘出自己的东西。对于手机的浏览器其实是同样的道理。



文字实录 专访视频



图为 3G 门户总裁张向东

## 3G 门户张向东：产品 UI 是种思想 蕴含魔鬼细节

**腾讯科技讯** 8月26日上午，3G门户总裁、联合创始人张向东做客腾讯科技《新产品经理》系列访谈第五期。他详细谈起了3G门户最新手机浏览器G0的开发过程。张向东在访谈中对产品的UI（用户界面 User Interface）推崇备至，他认为UI是一种思想，要予以高度重视。

### 精彩观点：

- 在产品本身的性能上来讲，一定是市面上最好的，要不然没有必要推它。二是现在人们对于手机的应用的期望会是什么？为什么 iPhone 给大家这么大的启发呢？我把它总结为炫酷美学。

- 在互联网上，一个成功的互联网公司要真正的去满足用户的需求的时候，其实用户是很难描绘出自己的东西。对于手机的浏览器其实是同样的道理。

- 用户可能一千个人有一千个需要，你怎么把这些需要总结归纳起来，先满足哪些，其次总结哪些，我觉得这是优秀的产品经理的一个能力所在了

- 我有的时候说 QQ 好棒啊，如果把今天的 QQ 在十年前推出的时候，用户肯定没有人用的。这就是互联网产品的一个特点，你要用时间让用户去检验它，然后不断的调整。

- UI 是一种思想，而不是它只是一些美工的东西，这个东西不是像是给它加上一层外衣，它蕴含在每一个细节里面去的

- 我们始终觉得任何一个事情都是人做出来的，再伟大的事情或者是再糟糕的事情都是人做出来的。我们觉得在手机这个领域里真正做的不是某一个产品最终会成功，某一个模式会成功，真正的成功是在于你对这个行业的理解是不是真正是它的趋势，人在其中其实是很渺小的，就像历史潮流一样

- 相信手机会成为我们这个时代里最核心的一个钥匙，我们愿意理解人们怎么样去对手机有什么需要，在这里把自己的创造力发挥出来，这是我们在做的事情，而不是我们真的在去刻划这个时代，是时代在刻划我们。

### 以下为现场访谈实录：

**主持人：**各位网友，大家上午好！欢迎大家关注腾讯科技嘉宾访谈，这里是腾讯科技特别为大家所做的《新产品经理》系列策划的第五期。我是主持人徐志斌。今天很高兴能够邀请到3G门户总裁联合创始人张向东先生一起来聊一聊手机浏览器，聊一聊我们现在所处的3G生活当中的可能让人激动的一些梦想，一些未来，聊聊这些产品究竟是如何一步一步从不可能到可能的，有请张总简单和大家打个招呼。

**张向东：**各位网友，大家好！我是 3G 门户的张向东。不仅是这个公司的联合创始人，也是外围测试人员，也是可以在排名前 100 位的产品经理之一。

**主持人：**我想第一个问题可能会比较简单一点，在 6 月 23 号我们看到了 3G 门户推出了 G0 的手机浏览器，我其实会特别有意思的会感觉说，你自己认为这个产品在你看到的时候是一个比较好的产品还是让你依然不满意的产品？

**张向东：**为什么说依然不满意呢？可能大家不太知道，在 3G 门户网的历史上，我们是第一次为产品开独立的发布会，你要知道 3G 门户网不仅是一个手机上的门户网站了，我们的手机应用方面的产品我们有十几个，但是第一次是为一个产品在京穗两地同步开发布会，而且对个人来讲，我是把它当作自己的生日礼物来看的，它跟我的生日 差一点。

我们的 G0 现在才几个月，刚刚满月没多久，我 30 多岁，我 77 年的。这个产品如果开这样一个盛大的产品发布会的时候我们的信心已经爆棚了我才会做它的发布会，非常让人激动人心的一个产品了，我说它是全世界最帅的产品。

**主持人：**我可以来帮你做一个广告，我在和你的投资人聊天的时候，他说你的产品也是最酷的，然后那个时候产品还没有出来，还只是内测版。但是这个时候我会有一个先入为主的一个疑问是说，其实这个时候做手机浏览器，我们知道前面已经有几家，当时你在定义你的产品的时候和他们有什么不同？

**张向东：**实际上就像我们开发布会的时候跟大家讲的一样，3G 门户网推出的 G0 浏览器不是跟现在的浏览器市场上做打仗的产品，首先它是一个超越的浏览器的手机应用，为什么我这么说呢？今年是一个非常独特的一年，对我们这个领域来讲，是 3G 发牌一年，可以理解为宽带一年，手机到底是什么样，我们给它的一个期望是它是一个新的手机应用的标准性的产品，是一个标志型的产品，我跟朋友都讲说，它这个产品 G0 来自于 2010 年，今年是 2009 年，我相信每一个人在用 G0 的时候都 感受到一个非常大的冲击，比如说他的 UI 的界面非常炫非常酷，你用过的话，都会有非常直接的感受。我们不仅仅是为客户提供速度快一点，要节省流量这样的产品，基本条件是满足的，我们的技术指标从市场来讲，每一个指标都是市场上最好的，但是这些对我们来讲不够，我们让它足够的一点是一定要让他代表了未来应用方向的。所以它推出来之后，G0 不是和其他的浏览器来比，而是和所有的手机应用比，如果现在对中国的手机应用市场分类的话，一类是 G0，一类是剩下的手机 应用软件。

**主持人：**张向东刚才讲的这句话是 G0 来自于 2010 年，我对它的第一层的理解是可能这是你要指导市场部门，宣传部门，推广部门去做的一个工作，但是第二方面，如果是回到产品本身的话，其实这个问题就会很简单了。你说它来自未来吗？你一开始在构想这个产品的时候，它的哪些功能，哪些基本的需求是要被在这个时候要实现的？

**张向东：**这个问题非常好，我们可以说一些非常实际的东西，比如说我们有点，第一就是在产品本身的性能上来讲，你基本上你一定是市面上最好的，要不然没有必要推它。第二就是我们觉得我们在发觉什么呢？要知道真正的第

一，那就是对于手机这个定位到宽代时期的时候，人们对于手机的应用的期望会是什么，有什么是能够代表了真正的人们在实现了我跨了一个台阶之后，我对于手机应用的要求，这个期望是在哪里，我觉得我们当时的时候，以前的时候就经常讲的一句话是我们在产品层面，开会的时候我们经常讲说，为什么苹果的手机出现之后，全世界的人为它注目，不要说用户，就拿我们行业的人来讲，拿到 iPhone 的时候非常震撼，为什么 iPhone 给大家这么大的启发呢？很多人觉得 iPhone 非常的漂亮，有人可能会说 iPhone 是苹果的产品，很酷很炫，iPhone 的成功是什么？我把它总结为炫酷美学。

每一个时代成功的产品是因为炫酷美学占有了它的最主要的位置上，农业时代有农业时代的美学，计算机时代有计算机时代的美学，炫酷美学不仅仅是好看，而是你在操作的时候它有一场非常独特的体验，它彰显个人的状态，为什么人们对于手机铃声老换来换去，等到 iPhone 出来的时候，你会发现它完全是一个个人的，而且你每次触摸它的屏幕，你都会觉得真好玩，真酷，做的那个动作都会让你觉得你与众不同，这就是手机应用的非常重要的理念。我们以后的产品，真正 3G 时代的产品，手机产品要成功的话，第一它要有炫酷的体验，并不是看上去花哨，不是华而不实，要又华又实才对，这是我们的产品从开始我们讲，从 UI 的方面一定要达到一个世界的高度。当然 GO 做到了这一点。

第二是我们认为手机上的应用，现在整个大互联网都面临着这样一个选择就是以前的时候，基本上互联网上也是，所有的应用提供的时候都是封闭式的，这个东西就是属于我们公司，本身这个产品的功能上也是一点点加上去的，这两年互联网出现了插件式的应用，但是在互联网上的开放性不如手机行业来的快，你要知道每一个角色，中国移动刚刚发布了 MM 平台，诺基亚 OVI 是去年的，谷歌的 Gphone，Gphone 最大的特点是开放的插件应用。这个时候门户网的浏览器，你要说它不是浏览器也没有关系，因为它有插件的应用。你在任何一个网站都能找到 GO 的[下载](#)，你用一下用一下它的插件应用，这个就让这个 3G 的浏览器变成了有平台软件的可能性，上面可以非常方便的做一个浏览器，你可以看你最关心的新闻，可以看你的股票，这是我们的第一版。下面你会看到互联网上有什么有趣的应用，你要是喜欢开心网，那你可以用我们的插件进去，当然你用浏览器访问开心网本身是没有问题的，但是真正插件式的应用会让你感受非常好的，比如说你可以有视频的，或者是在开心网上种菜，手机在中国是实现不了这样的体验的，但是 3G 是可以的，这个插件软件是可以做得到。

最后一点是我们对于手机浏览器我们强调了一点，就是它一定是从今年开始，GO 是一个代表了，我们把它做到跨越手机和电脑，不会让它中间有差异，如果大家现在用 GO 去访问一下 QQ.com 的首页的时候，你会感受到什么叫移动互联网时代。

**主持人：**我刚才看过演示，基本上很快的速度就可以上。

**张向东：**你用我们的 GO 的浏览器看一点儿问题都没有的，但是以前不可想象的，没有这种转换。

这三点我认为不仅是 G0 的，为什么我说 G0 是一个标志性的产品呢？等到明年的时候，大家会看到中国的手机应用里都会有 G0 的影子。

**主持人：**像您讲的这些东西非常有意思，比如说我尝试着来先总结一下，我们其实听到了张向东讲的用户体验 UI，你讲到了开放性，讲到了平台化和延展性，讲到了这种无线 和 WEB 的无差异性，这个时候我们去看，你既然要承载这么多东西，那么会有一个很奇怪的东西，你首先在定义它的东西，哪些东西会被作为核心的功能首先要开发它？

**张向东：**从产品开发来讲，我虽然不是专业的产品人员，但是我首先知道就是它基本的性能这是最重要的。

**主持人：**哪些东西现在被你定义为基本的性能，当你内测第一版拿到的时候，自己对它是一个什么样的评价和感觉？

**张向东：**可以这么讲，从一个浏览器本身来讲的话，大家首先可以看到非常稳定的快速的去访问网页，这是我们基本的。我当时提出一个要求，我们这个产品推出来的时候，凡是在浏览器里边，用户所需要的基本的体验一定要先做好。这个大家都知道了，大家现在用 IE，大家都能感受到。

第二是在操控的体验上，这是我们最强调的一点，平台式的应用我们放在第三层，是因为平台式的应用现在刚刚起步，人们对于出来来了这么一个强大功能的浏览器的时候首先要有一个适应过程。第一个是基本性，现在网上的各种[评测](#)对 G0 的评测好评如潮。第二是我们的 UI 上，我们请了很多用户到公司内测，我看了以后真的惊喜，我说我一定给你们惊喜。海瑞都忍不住，我们给我们的投资人看的时候，他们都鼓掌，太棒了，你想象中的浏览器就应该是这个样子。

**主持人：**张向东讲到几个很有意思的东西，我从你这里听到了几句话，想象中的东西应该就是这个样子，我其实过去从一位 CEO 的嘴里面听到了这句话，但是这句话我很难去和现实当中的东西靠起来，什么叫做想象中的东西就应该是这个样子？

**张向东：**在互联网上，我始终认为，一个成功的互联网公司要真正的去满足用户的需求的时候，其实用户是很难描绘出自己的东西。就像[腾讯网](#)，我就非常钦佩腾讯网这一点，我知道腾讯的创始人[马化腾](#)，我们也见过面，聊过天，我知道他的一个故事是什么呢？他曾经在做一个邮件的一个产品的时候，他说，当用户点回复的时候，他的鼠标、光标应该直接挪到了邮件 的正文的部分，当他选择转发这个邮件的时候，他的光标应该在哪里？他的光标应该在地址栏，收件人的那个位置，是用户给你描绘不到这一点的，但是马化腾做到 了这一点。

对于手机的浏览器其实是同样的道理，你要想象到，对于我们好的一个产品的开发人员，研发人员，对于我们公司来讲的话，不是我们的想象，是用户的想象。

我给大家拿一个非常漂亮的东西给大家看，这是亚马逊的 Kindle。这是另外一个产品，在另外一个大陆之上，在欧美大陆之上，这个产品正在受到很多人的欢迎，亚马逊网站是在中国被忽视的一个公司，没有留意到亚马逊公司其实是做得最好公司之一，它的股价也很好，公司的营业状况也很好，在物流方面做得也非常棒，是我非常崇敬的一位公司，Kindle 推出来的时候它跟 GO 有什么关系呢？它是理解阅读习惯的一个，它是真正指导人们从纸媒转移到一个移动终端上看书的期望是什么，这个期望不是用户描绘出来的，而是公司的产品做出来的。当然这个东西我觉得中国的可能难度会大，因为欧美比中国现在其实是更适合阅读的一个民族，但是中国现在在阅读方面体验没有那么高。他的成功有很多的细节。GO 这个产品我们是满足用户的想象。

**主持人：**还是这句话，我们说这个产品可能就是用户想象中的样子或者就是某一个人群想象中的样子，但是你刚才讲到，他不知道或者是我们其实并不知道我们要什么，你如何去发掘他们？

**张向东：**有两个，第一个是首先我们的研发人员，我们的产品经理，我们的美工都要把自己变成又是最白痴的用户，又是最专业的用户，这两者是融为一体的一个人。我跟你讲，我们的 CEO，我们的 CEO 是我们公司最大的产品经理了，有人问他，为什么你每次做这个东西的时候，你就能够感觉到用户的需要呢？他说因为也许只有我可以每天超过 16 个小时在按手机，他太太给我抱怨一件事情，就是每天晚上他都睡着了，把他的手指掰开把他的手机拿回去他才能睡觉，他不断的在按手机，这当然是我们 CEO 做得非常好，我们的人员也是这样的，连我们财务的人员都是我们的专业用户，这不是我们吹牛，我的没有开玩笑，我们财务部的同事都是非常熟练的手机玩家。你要非常广泛的手机用户的需求，3G 用户毕竟是在无线的用户里边，我们有这么多的用户，我们能够不断的搜集用户的需求，我们有这样的一个便利，我们的各方面也会综合意见，我们经常吏部都会经常的搜集他们的用户意见。因为用户可能一千个人有一千个需要，你怎么把这些需要总结归纳起来，先满足哪些，其次总结哪些，我觉得这是优秀的产品经理的一个能力所在了。

**主持人：**张向东讲的一个问题正好是我接下来想问的，当你一开始在构思这个产品的时候，面对一张长长的需求清单，你会如何去决定哪些是我第一不要做到的，哪些是我稍后要做到的。这是第一个问题。

第二个是我要表示一些不认同，你的工程研发人员，我们在过去沟通的过程中，常常听到最多的一句话，指望研发人员实现用户所需要的东西那是不可能的，他们往往会把他们自己的一些想象中的东西强加给用户，因此你刚才的话实际上我不认同，你是如何做的？

**张向东：**我觉得排序这个事情是非常具体的事情了，你比如说从插件本身来讲的话，你会考虑很多的问题。除了基本性能以外，剩下的那些功能上，哪些往上去加，这个真的是硬产品而已，比较细节了，我们不见得那么展开谈，你这个问题我也非常愿意探讨。是不是工程师认为怎么是对的，什么是真正用户最后受欢迎的。其实有的时候依赖于时间去检验，你也不能说工程师说的就不对或者是 CEO 说的就是对的，你说我们 CEO 每天用那么久，但是实际上用户一天就



是用五个小时，三个小时，甚至有的用一个小时，甚至有的用两三次，到底哪个是对的呢？这个是我一直强调一个词叫动态看一个问题，互联网就有这么大的一个好处，你把这个产品推向市场，你可以慢慢的不断的调整升级它，这是互联网公司和其他的公司不一样，比如说汽车行业，最近听说某一个品牌召回了多少万辆车，他推出市场之后，真的要开的话，就很麻烦。我有的时候讲 QQ，QQ 产品好棒啊，如果把今天的 QQ 在十年前推出的时候，用户肯定没有人用的。这就是互联网产品的一个特点，你要用时间让用户去检验它，然后不断的调整，这就是为什么我们会推。你看我们先推的时候是我们以前的时候 6 月 23 号的时候推一个版本，我们也不是把所有的版本一下子推出来，我们先推一个版本，然后我们推 1.1，这个星期我们会再推 1.2 版本，有一些功能去掉了。有一些功能要加进来，再加上我们很快又有 Windows 版本，JAVA 版本，索尼、爱立信这些版本都可以支持到，我们可以从用户哪些点多，哪些点少，不断的去调整它。随着时间的推进我们可以把这个功能慢慢加大。

**主持人：**实际上在你的开发的过程当中，你的 UI 是被放置在绝对的第一位的位置是吗？

**张向东：**我觉得 UI 是一种思想，而不是它只是一些美工的东西，我们对于 UI 的要求很是高的，我相信在现在没有在中国这个市场上，我甚至觉得在整个世界的市场里，我们把 UI 的体验是放得位置比较高的，这个东西不是像是给它加上一层外衣，它蕴含在每一个细节里面去的，你的图表还是你的操作体验上，我不知道我们节目的观众对于 UI 技术了解不了解，我大概讲了一下，UI 本身它包括了视觉操作和优化这些全方位的感受的，而不仅仅是视觉上要好看，够好看不用讲了，每个人都说它好看，但是在操作上，比如说我给大家举一个例子，非常小的一个细节，你比如说你用 GO 打开应用软件的时候，我们的翻页，你用左右键的时候是翻页的，翻页的滑动不是一下子就一屏，而是非常平滑的，你的视觉感受是很舒服的。

**主持人：**我刚才看到演示是打开一个汽车的页面的时候，是一部分一部分交互的刷出来，你指的是这个吗？

**张向东：**你会发现它跟所有的都不一样的，这个不仅是你健康考虑，你的眼睛舒服。另外你的体验你会觉得心情都会好。比如说我们的图表的图片的划出，我们的图跟字都是矢量的，你看过这些东西不觉得，但是如果里拿一个非矢量的，矢量字体是可以自由放大的字体，你可以跟其他的浏览器比较一下的话，你会发现你再也不愿意回去用那样的一个东西。

还有就是在操作上，比如说我们下面会有用户，我们给用户提供菜单是旋扭式的，现在手机上的都是框式的，这种操作其实是不符合人性的，你去试一下你就会发现旋转式的是最好的，当然我们下面的版本还会提供两个都会有，你愿意用哪个用哪个。

再给你举一个例子，就像我们的色彩，手机最开始赚钱的时候，手机业务是换图片、铃声，这是大家对于个性化的视觉设计是非常有需求的，你看 GO 的浏览器，它的颜色的设置是什么呢？大家用一下就知道了，它是 RGB 立体设置，

本身调的时候就像你做一个游戏一样，三个柱状体，立你们去选择，我认识很多女孩子，女孩子跟我说，他拿这个配衣服，今天穿红色，她的浏览器配一个红色，今天配黑色，她挑一个黑色的衣服。非常的漂亮。

**主持人：**其实你在讲这个我就想起来另外一个小故事，就是你所谈到的亚马逊，我们听说亚马逊过去在购物网站的按钮的位置，当时有一些详细的数据决定用户可能在这里的时候会怎么样去点，在那里会更方便的点。按钮放在哪里会增加用户的点击率和购买率。可能有异曲同工之妙。但我想，你所讲的这些东西是很酷很炫的，它会不会让你这个产品越来越大，以至于让你没有办法把这个产品压得特别小？

**张向东：**这个一听就是专业人士，你看我们的产品，我一直强调，我们也是强调它一定是跟用户所使用的网络是相关的，比如说现在中国的大部分用户还是用 2.5G 的网络，2.5G 的手机，我们的产品第一个包非矢量字体的包是一兆不到，没有任何问题的一个产品。带矢量包的那个下载的那个程序安装包差不多是不到两兆，其实是没有问题的。对市面上现在的产品，任何一个软件包都不是大的软件包。

不过我们下面会随着网络的提升我们开始会去加这些了，比如说它的 Vlj os 用户，你可以慢慢的加这些，一点儿也不会影响你的下载和安装。还有马上要推出的我认为会成为中国手机的标配就是蓝牙分享，而且我们两个人的手机不一样也没有关系。你只要按一个键分享给周围的人，周围都会安装 GO，这是 3G 门户网的贡献，大家不要忘了，不要把这些贡献抹煞掉，我们已经开创了这种模式，我们的软件应用方面，很多的方式会成为手机应用的标配，比如说这一点。这绝对是一个非常棒的想法，这是我们公司的创意。因为手机蓝牙传输这些文件的时候是非常方便的，尤其是你向别人推荐的时候，我有这个，你用一下吗？他说你装给我，如果是上网的话，一下子浪费我的流量，是不是收费？但是你装上以后就可以感受到。

**主持人：**我们过去在看无线产品的开发的时候，比如说看手机游戏的开发的时候，常常有一个最困扰的问题常常在于手机的适配，不同的型号，不同的厂家，适配起来，很多的公司为此头大。它只乐意去适配市面上最畅销的或者是销量最好的几款手机，你这个同样存在着适配的问题吗？

**张向东：**当然，你非常了解这个行业，如果是喝酒的话，我应该敬你一杯，因为它确实在这上面面临的非常大的门槛。中国的手机那么多的型号，那么多的平台，这跟电脑软件开发面临的环境完全不一样，电脑上你做的 Windows 基本上先覆盖了大部分，然后我们再用其他的很少的。手机上虽然占得很大，但是也没有过半，前一阵还有微软的朋友说你能不能优先开发 Windows 版本，因为他看到非常炫，实际上对于我们来讲，各个平台的用户都要照顾，这是一个难度。另外我们只要把门槛迈过去之后又会形成你的一个门槛，我们公司在这一点上有优势，3G 门户网是从 05 年的时候就开始做这个手机应用软件的开发，我们在 UA 技术我们比较有经验，第一个是经验，另外一个是靠累积的。我们在这方面有一些优势。

GO 这个产品在版本发布的时候，你会看到我们一贯的一些策略，比如说我们优先开发在中国的用户，尤其是在软件用的用户里比例是比较高的，这已经是一个不成文的规定了，在中国做手机应用都是这样的。其他的产品我们都会快速的推出，比如说 JAVA，索尼、爱立信，我们经常会受到用户的谴责，Windows 用户在我们的网站上投票，说 GO 什么时候推 Windows，这不是我们的问题，必须有一个先后次序的。

**主持人：**你刚才谈到的蓝牙的分享，必须要在同样的手机平台上才可以分享而是它可以跨平台的？

**张向东：**开始还是要在平台上有一个细分。

**主持人：**这个会有可能哪一天会开发一个跨平台的手机浏览器吗？

**张向东：**这不是我们可做到的。我知道有几个平台做这样的事情，他们会在自己的平台上做一个中间层，当你的软件开发的时候，它有接口的话，你的产品出来只需要做一个，所有的型号都可以使用，这个难度很大，真正实现也要很多时间，而且会牺牲性能。所以投机取巧的事情都会牺牲性能。

**主持人：**我们可以到时候再看看它。其实我们的话题往回走一下，我会记得其实张向东一直在坚持一句话，我们看你的简历是，生活方式比成功意义更重要，其实我们在一开始在开场聊的时候，我们也会聊，这个产品的定义你们在这当中其实隐隐约约张向东也聊起过了这些问题或者是涉及到这些问题。这个时候我觉得特别有意思的一个现象在于往往我们可能对于生活的理解是因人而宜的，往往人对产品的理解这是因人而宜的。你如何把你的理解注入到产品当中去，把你们公司或者是你和邓总的理解注入产品当中去，还得要大家去接受和认同，有这样的考虑，想做进去，注入进去会碰到用户不认的矛盾和冲突吗？

**张向东：**很深刻的问题。对于我们来讲，为什么我说它本身我们去理解我们自己实现它的方式比成功的意义更重要呢？为什么这么说？是因为我们始终觉得任何一个事情都是人做出来的，再伟大的事情或者是再糟糕的事情都是人做出来的。我们觉得在手机这个领域里真正做的不是某一个产品最终会成功，某一个模式会成功，真正的成功是 在于你对这个行业的理解是不是真正是它的趋势，人在其中其实是很渺小的，就像历史潮流一样，我记得我大学毕业前的时候，比尔盖茨出了一本书叫《未来之路》，他告诉大家说，虽然他是做系统软件的，但是他那个时候讲说，世界是在走向一个信息的高速公路，所有的东西都是在因特网上。其实我想的是，他其实并不是在因特网上取得最大成功的公司，但是他知道了这个方向，他一直在顺应这个潮流其实。我们也是，其实我们并不是真正的是在我们一下子引导这个市场，而是我们感受到了这一点，我们理解了这个时代在往哪个方向去，风在往哪个方向吹，如果不是我们固执己见的自己一直有一个蓝图，我们相信手机会成为我们这个时代里 最核心的一个钥匙，我们愿意理解人们怎么样去对手机有什么需要，我们在这里把自己的创造力发挥出来，这是我们在做的事情，而不是我们真的在去刻划这个时代，是时代在刻划我们。

**主持人：**比如说我们看系统产品也是一样，它会是背后有一个人或者是背后有一个公司把一个产品像拼图一样嫁接起来，这是我们在看微软的产品开发当中，听内部人总结的时候他们自己总结的一句话。就像您所讲的这个，不管是3G生活也好，不管是浏览器本身也好，你现在已经拼好了几片拼图，接下来要拼上取得会是哪些地方？会是哪些东西呢？

**张向东：**我有的时候也会觉得很有趣的是什么呢？因为谷歌在最早的时候它是一个搜索引擎，但是它从来不说自己是搜索引擎，它的创始人从来不说自己是搜索引擎，后来它出现了无数的东西，甚至它放卫星上天，非常的让人震撼，我也非常崇敬，这个行业里有很多非常崇敬的公司。就我们来说，就像我们说GO或者是3G门户网的其他产品还是3G门户网站，我们一直没有说GO它是一个浏览器，但是它不仅仅是浏览器，我们说3G门户网不仅仅是一个门户网站，说我们的应用，每一个应用都不是核心网络，真正往上面加东西是我们对于手机的理解慢慢变成，我觉得09年确实是开始的那一年，就是人们对于手机的理解就知道了它真正具备了手机自己的价值，独立的价值，他要超越互联网，它要成为这个信息时代的价值，他自己的能量和方式可能并不是我们今天想见的那样。我觉得GO只是它的可能性或者是更贴近那种可能性一些。我们现在会把手机的一些自己独有的能超越互联网的一些特点加进来，让它具备更强大的，更多的应用扩展的可能性，平台的可能性，这是我们为他现在在着力做的一件事情，而不是说仅仅在一个浏览器上我们让这个产品做得怎么样，怎么样，这不是我们共同的期望。

**主持人：**这是不是张向东刚才在总结产品的时候所讲的几个，咱们在聊天的时候也总结这句话，开放性、平台性。但是在谈到开放性的时候，我其实一直会对于中国的通信圈子会有一个尤其是运营商会有一个成见，这其实是一个封闭的领域，这其实是一个运营商在把控的领域，你的开放能做到什么地步？你的开放是不是在有限范围内的开放？

**张向东：**我觉得大家都不要有成见，为什么这么说呢？因为拿今天去想一想五年前的中国运营商的政策，你会觉得它很开放。这就是道理，我认为这个行业本身的特点在哪儿，它一定是随着时间越来越开放，每一个开放都是有一定的条件的，你比如说3G门户网，我们GO产品，现在Vijos应用还是我们自己做的，将来肯定会开放出来，但是今天是不行的。在开放的产业链条上你也会看到很多的做法，比如说运营商，最近推出的MM平台大家都很关注了，刚才我们也提出了激奋的平台，包括苹果也有苹果商店，诺基亚的OVI等等都有，硬件厂商也在往这方面做。前几天我们也看到国内的垂直厂商的一个总裁跟我聊天，我们也聊到这个方向，因为手机生产商在往这个方向走。原互联网公司的这种巨鳄在往这方面走，因为他本身的出发点做到会不一样，这个开放性一定是逐步开放的一个过程，慢慢的越来越开放，然后大家之间因为自己的角色定位不一样，在某一个方向上展现出的角色就不一样。

比如说当我们面对运营商的时候，我们可以运用提供者，当我们面对我们的用户的时候，我们是门户网站，当我们面对我们的手机开发的那些合作公司的话，我们是他们的平台。这都可以。都不冲突的，在开放的市场化的竞争条件

里，你就会看到，每一个角色都有自己的一席之地，但是谁是价值最大化的公司，看大家的造化。

**主持人：**刚才讲到开放的问题，什么时候会促发出这些应用，这些插件会开始允许外部的合作伙伴自由的和你对接，嫁接在你的购置上？

**张向东：**非常快，很快。

**主持人：**你会设置什么样的条件触发呢？

**张向东：**当然用户有相当的规模，我们自己的运营能力，管理能力要跟得上，要匹配才可以。我相信大家关注 GO，在中国的手机应用层面里，无论是产品还是模式都会给中国应用软件业很大启发的应用软件。

**主持人：**什么是张向东所定义的 3G 生活？这是一部分。

另 外一部分，我们再去看，传统的或者说互联网领域的浏览器它实际上已经展现出了一种新的迹象，就在于说当云计算这个概念出来的时候，人们突然发现我们可以透 过浏览器干一切的事情，它可以最后逐渐逐渐向后覆盖掉背后所有的东西，所有的东西都依附在浏览器之上了，这种进项是不是能够在无线浏览器上有一个同样的对 应或者它会以什么样的情况映射出来？

**张向东：**其实这两个问题我可以一起来回答。什么是真正的 3G 生活，我觉得就是人们在一个信息沟通非常顺畅的一个状态里，所有的终端是相连接的，所有的操作的方式你都可以通过任何一个终端完成任何一个事情，不仅仅是浏览器，你是手机还是电视的遥控器，还是 PC 还是你的[笔记本](#)电脑还是你的 PSP，我觉得那是人们真正想象的无界限的一个信息时代，就是通过任何东西做任何事情。

**主持人：**非常谢谢张向东，我们也似乎能够听到 3G 门户也好或者是张向东也好在其中更大的思路 and 想法在这里面酝酿，再次谢谢张向东，也谢谢各位网友的关注，我们有时间有更多的机会和向东做更多的沟通。

**张向东：**也谢谢腾讯的网友关注 3G 门户网，关注 GO 浏览器，谢谢！

## 第六期 傲游陈明杰：大思路并不一定出彩 差别在细节

重要的是给用户一个选择的机会，给用户一个可能达到他想要的那个平衡状态，这个才是达到一个产品的用户的可接受的一个程度。

互联网发展很快，你前瞻三五年后东西可能真的会突然在一两年内就出现了，因为竞争加剧了，尤其是浏览器这个产品很多大公司也进入了，那就必然带来这个行业很快速的进步，有各种各样更多的资源，更多的人力，更多的技术投入，非常快的会发展。所以说没有三五年的前瞻的储备可能很难在竞争中获胜。



图为傲游浏览器创始人、CEO 陈明杰

## 傲游陈明杰：大思路并不一定出彩 差别在细节

腾讯科技讯 8月26日下午，傲游浏览器创始人、CEO 陈明杰做客腾讯科技《新产品经理》系列访谈，与大家分享浏览器产品的开发心得。

### 精彩观点：

- 重要的是给用户一个选择的机会，给用户一个可能达到他想要的那个平衡状态，这个才是达到一个产品的用户的可接受的一个程度。

- 互联网发展很快，你前瞻三五年后东西可能真的会突然在一两年内就出现了，因为竞争加剧了，尤其是浏览器这个产品很多大公司也进入了，那就必然带来这个行业 很快速的进步，有各种各样更多的资源，更多的人力，更多的技术投入，非常快的会发展。所以说没有三五年的前瞻的储备可能很难在竞争中获胜。

- 国外更重视平台，国外大部分都是以我提供一个浏览器平台，下面有各种插件，各种东西来应用。国外以平台的这种竞争为主，国内是以应用级的竞争为主，这两方面都有各自的优势。国内可能更多的要去借鉴国外的平台的扩展，平台的建立甚至标准的建立，标准的一个实施这么样的一个东西。

- 如果说有朝一日我们也推出基于傲游浏览器的操作系统，上面光溜溜的什么功能都没有或者是安全性也不强，那个不太现实。这些研究，这些工作都必须说有条不紊的进行下去，你才有可能有这一天来做这个事情。

- 其实互联网的发展是没有办法阻拦的，也不是说傲游第一个做了，别人就不能做了。互联网的发展必然是带动每个开发人员，每个产品人员都在天天思考我怎么样让我的产品做得更好。

- 真正大的思路很难说你这个东西就做出彩。因为你做完一个思路之后，别人会采用同样的公司去做。更重要的有区别的还是细节，细节能够做出不同点，细节能够做出特色，细节能够做出优势，这个才是真正可以占领优势的地方。

- 很多时候你脑子里天天是这个事的时候，它其实就容易有新思想了，因为人跟人其实差不多，你要比别人强你就要比别人花得时间多，并不是你的智商比别人高很多，而是你多花时间多去贴近具体的产品，多去发现问题，然后想到解决问题。这个创新也就有了。

- 产品经理要热爱自己的产品，这是第一位的。然后去也是以一个超级用户的身份去用产品，我是一个超级用户，产品的方方面面我都是如数家珍，然后还要善于思考，必须善于思考，去思考产品的层层面面，如果能提升起来去思考更多战略层面的东西。

### 以下为访谈文字实录：



**主持人：**各位网友，大家下午好！欢迎大家关注腾讯科技嘉宾访谈，这里是新产品经理系列访谈的第七期，我是主持人徐志斌。我们在之前其实聊过了搜索，聊过了无线，聊过了各种各样的很棒的产品的思路，聊那些产品是如何一步一步壮大的。今天很高兴能够邀请到傲游 CEO 陈明杰一起和大家聊一聊浏览器，聊一聊有着八年抗战史的浏览器是怎么样做大的，怎么样做好的，先请陈总跟大家打个招呼。

**陈明杰：**各位网友大家好！我是傲游公司的 CEO 陈明杰，也是傲游浏览器的创始人，很高兴在这里跟大家做一个交流。

**主持人：**其实在我们刚才开讲当中也简单的提到了一个问题是八年，八年是很难得的。这 8 年中，在您自己的心目当中，什么样的浏览器是一个好的浏览器？

**陈明杰：**从目前来看，如果说一个浏览器应该说没有一款浏览器可以达到一个理想的状态，但是在我的思路里一个好的浏览器等同于一个好的操作系统，什么样是一个好的操作系统，我觉得什么样可以是一个好的浏览器的一个方向，比如说它启动要快，速度要快，不会蓝屏，操作系统不应该会蓝屏，浏览器不应该会崩溃，还有它之间能够顺利的运行各种应用程序，这些应用程序能够很快的执行，这个东西比较安全，不能老中毒，中木马之类的东西。这方面是一个真正的浏览器的状况，也是我们努力的一个方向。

**主持人：**可能陈明杰刚才所打的比喻说像操作系统，我会有一些新的想法，我们现在看云计算的这个趋势当中，浏览器最终会无限的向后覆盖覆盖到操作系统本身，比如说一个 PC 或者是终端上只有一个浏览器，而不见操作系统了，但是这个问题我们可以稍候来探讨。您在刚才讲到这几个标准的时候，我会觉得很有意思的在于你谈到这几个标准，现在傲游实际的情况和距离你提到的这几个标准相比还相差多远？

**陈明杰：**我觉得还是有一段距离的，比较坦率的讲。从启动速度，因为傲游功能比较多，启动速度还不是最优秀的，目前启动速度比较快的跟谷歌的 chrome 启动比较快，Firefox 当然也是装了一些插件比较慢，傲游大概是处于中间的状况，不是最快的，也不是最慢的。傲游这个产品我觉得是一种比较各方面的力量都比较平均的一个产品，傲游的功能是最全的，我觉得这一点是傲游的一个特点。从其他各个方面都是比较均衡的一个发展的一个状态，我觉得这是傲游目前的一个情况。

**主持人：**但是你没有谈到安全的问题。

**陈明杰：**其实我们在做一些非常多的东西，因为我们的功能特别多，每一次有非常多的功能，但是不是特别的注意。比如说我们在 03 年还是 04 年的时候，那个时候 IE 爆了一个漏洞就是 GBG 文件的时候它会爆一个漏洞会崩溃，我们是当时是比微软还先去修复这个漏洞的，而且我们当时还把这个漏洞会报给微软，微软验证了我们的修复措施之后微软才推出了补丁的措施，这是一方面，另外我们也是蛮早的时候就推出过一个傲游监控这么一个功能，这个功能就是当你网上一些木马一些[病毒](#)通过一些漏洞[下载](#)到你的机器里边以后，它可能会执行一

些有恶意的代码，然后我们这个功能当时会提醒用户，这边有一个恶意代码，你要不要阻止它的执行，这个部分我们其实非常早的做到这个浏览器了。其实我们做了蛮多的工作，可能一直的弱项，我觉得这是宣传的不大，可能很多人已经用到这个功能了，但是并不是很清楚这个功能。

**主持人：**谈到功能，我首先还是不由自主的想到功能和浏览器的速度的快慢是不是一对死敌无法妥协？

**陈明杰：**我不这么认为，我认为功能跟快慢不是一个死敌，而且其实每个人对功能的要求是不一样的，有的人日常工作里可能需要两三项功能就可以了，但是有的人可能他的工作就需要更多的功能，比如说网站编辑，网站组或者是做网站的一些站长他可能非常希望这个浏览器能够直接看每个网页的垂直“瑞克”（音）或者是排名。对于普通的用户可能看一些新闻或者是看一些网页，这个对他来说就是不重要的功能。功能主要是看应用的用户，每一个用户的功能需求不一样，如果说有的用户对这个功能的需求超过他对这个启动速度的需求，他就觉得这是值得的花费。这两方面是有一个平衡的状态。

但是重要的是给用户一个选择的机会，给用户一个可能性是达到他想要的那个平衡状态，这个才是达到一个产品的用户的可接受的一个程度。

**主持人：**8年的不断不断的进步的过程当中，有过浏览器崩溃，浏览器假死这样的情况，你会有印象，过去的浏览器有哪些让人头疼的问题？

**陈明杰：**有过一些比较明显的问题，其实浏览器的问题是随着互联网的发展而出现的，它不是一个纯粹的浏览器的问题，比如说在我们刚做的时候，02、03、04年那个时候没有人提什么假死问题，因为那个时候互联网还不像现在这么丰富，其实现在很多假死、崩溃或者说资源占用很大，大家都会讲这些。这些问题其实很大程度在于现在的互联网更丰富了，比当时更丰富了。他可能一个页面里现在知道那个时候没有网页视频，没有很多富媒体的应用，一个应用占的内存跟当时比是惊人的。就算我们同样的一个浏览器，就是当时那个浏览器搁在当时的浏览状态，可能开五个网页可能占二三十兆内存，但是今天开一个网页可能就占80兆内存，随着这个发展浏览器遇到的问题也是随着这个发展的，02、03年那个时候，那个时候没有弹出窗口过滤，到后来有一段时间，我记得非常清楚，国内弹窗特别疯狂，很多流氓软件都是通过弹窗然后下到用户的机器里，到处蹦，很多网站也采取这种形式来做推广，那个时候的呼声就特别强。然后我们就顺应呼声，首先做了弹窗过滤器，这个弹窗用户不点是弹不出来的，用户觉得这个特别好。在我们做出以后一两年的时间，微软的IE才加入这个功能，其他的浏览器也慢慢的跟进了这个功能。当然到现在，这个弹窗过滤已经成为一个缺省的配置了，所有的浏览器都有这个功能。随着发展还有一些新的东西会跟着出现。

**主持人：**其实我在听这个时候是有一些感觉，对于产品经理人的要求好高。因为他要求还得对于互联网不断发展的趋势要有一个前瞻性，而且还得体现在产品当中。

**陈明杰：**首先产品经理本身就要是一个超级用户，你自己都不能用得很久，很精的话，你很难去再设计一款产品符合所有人的需要。所以你必须是一个超级用户。

我 最开始为什么做这么一款东西，也是因为我天天上网，天天上网十几个小时甚至更久，那你这个需求就有了，如果你上不那么久，很多需求就不会那么出来。你会觉得弹窗特别讨厌，页面浮动的广告特别讨厌，我们自己的产品，我们就解决掉它好了，自己爽了，其实很多用户也就爽了。

**主持人：**就 我们所谈到的前瞻性的问题，第一个问题在于说，我不知道你会觉得傲游现在本身的前瞻性是怎么样的，这是第一个。第二个，你刚才也谈到过，我们实际上碰到了 这些问题我们才会想到这些解决方案。你自己在不断的不断的被骚扰然后被主动去解决这些过程当中，觉得傲游的前瞻性怎么样？

**陈明杰：**其 实前瞻性是没有办法离开现实的问题而存在的，你很难说前瞻一个产品它不解决任何现在的问题，那是不可能的，任何前瞻性的产品必然是解决了现有的一些问题然后又提升了一些层次，我觉得这是它真正的前瞻性，而不是真正拍脑袋说五年以后就出现一个什么样的东西，但是跟今天完全没有关系，那是不可能的。

我 刚才讲的那个，傲游的前瞻性怎么样，我觉得在中国的浏览器里前瞻性应该是做得最好的，这也是傲游最有生命力的一部分。比如说像刚才讲的，就先做了弹窗的过滤器，也做了基于内容的过滤方式，也是最早做的 IE 插件的支持，最早的所有的第三方浏览器甚至不支持 IE 插件，最早做这些支持。我们也做了非 IE 内核的研发，这也是非常有前瞻性的一种做法。所以从以往的经验跟我们对现有的问题的一些感受，我们所以做出下面的比较有前瞻性的一些决定，我觉得这是目前的一个状态。

**主持人：**依然还是前瞻性的问题。你会认为说现在你对于业界互联网趋势发展的前瞻性大概保留多长时间，提前多长时间是一个合适的？这是第一个。第二个，你自己是怎么样带着你和你的团队培养这个前瞻性的？

**陈明杰：**时间上来讲，我觉得可能至少要有个三五年的时间，因为互联网是发展很快的，三五年以后你前瞻的东西可能真的会突然的一两年就出现了，因为竞争加剧了，尤其是浏览器这个产品很多大公司也进入了，那就必然带来这个行业很快速的进步，有各种各样更多的资源，更多的人力，更多的技术投入，非常快的会发展。所以说没有三五年的前瞻的储备可能很难在竞争中获胜。

另一个问题是，我觉得首先前瞻性很重要的一点就是领导人要有前瞻性。

**主持人：**（笑）你在夸自己。

**陈明杰：**不是夸自己，你不能说把这个责任交给具体做开发的，说你要要有开发前瞻性，我不管。那个不现实，最重要的是我要看这个前瞻性的问题，因为这个也是我的责任，我必须去做这个事情，你自己有前瞻性，然后把这个东西传达

给下面的就是大家的整个团队，然后让整个团队有一致的一个目标，然后大家可以向这个方向去努力，我觉得这是最重要的。

**主持人：**我听过一个关于前瞻性的故事。也是我的一位朋友，一位 CEO 朋友，他用了半年的时间去研究某一个领域里边几乎是上千篇文章，跟踪了几十位圈子里面非常著名的博客，也是每天约圈子内顶尖的人去聊天，最后他做了关于未来两三年的一个判断。你是怎么样做前瞻性的培养的呢？

**陈明杰：**我基本上是不采用这种方式，因为我基本上是一个宅男，基本上在家里呆着，很少跟别人做特别多的沟通。我觉得我可能更多的是看一些，一是从体验上，我觉得从体验上去来做前瞻性的判断是非常重要的，而不是去从一些文章上或者是一些可能聊天上去做。前瞻性的东西，刚才那个思路就是任何前瞻性的东西必然是解决现有的一些问题，然后把它更进一步的做得更好。当然我也更多的也会花很多的时间去看一些国外的研究，国外的一些技术的发展，从目前来看，中国的互联网跟国外的互联网大概有两三年或者是三四年的一个距离，国外现有的东西可能就是国内几年后的东西。所以这个部分其实你也可以看到很多前瞻性的东西在这边发展。

所以我觉得，这是我主要花的时间去做这个前瞻性研究的部分。

**主持人：**我想接下来可能我们要聊一聊关于产品创新的问题，比如说其实明杰刚才讲到说，会经常看看国外的东西，我记得我们在做谷歌推出 chrome 浏览器报道的时候，微软推出 IE8 的报道的时候，我们花了很多的心思，但是至今回过头来看那依然是外行看热闹，我不知道你今天看中国的浏览器同行的时候，你自己对他们的评价，你认为他们值得学习的地方在哪些？

**陈明杰：**国外的浏览器跟国内其实有蛮大的一个区别，因为国外比较成功的浏览器都是比较大的集团的一些产品，国内反而有一些像傲游这样的创业公司，小团队做的产品。觉得可能有几个点是不一样的地方。一个是国外更重视平台，国外大部分都是以我提供一个浏览器平台，微软提供的是 IE 的平台，下面有各种插件，各种东西来应用。chrome 也提供一个 chrome 的平台，功能也很少，但是它非常开放的态度。国外以平台的这种竞争为主。我觉得国内可能是以应用级的竞争为主，我解决一个什么具体的问题。就像我刚才讲的弹窗的问题，我解决国内互联网一个具体的问题，在这个层次上竞争，我觉得这两方面都有各自的优势。国内可能更多的要去借鉴国外的平台的扩展，平台的建立甚至标准的建立，标准的一个实施这么样的一个东西。

国外的这些浏览器如果它要在中国发展的话，我觉得可能要更加的贴近用户去解决用户身边实实在在的问题。这两方面我觉得是有互补的地方。

**主持人：**你谈到了平台和标准这两个问题上，第一个，平台确定是傲游未来的一个发展方向吗？

**陈明杰：**我们肯定会是把这部分作为一个很重要的一个方向。

**主持人：**现在有一些我们能够看的一些迹象吗？

**陈明杰：**其实傲游一直是在做平台方面的努力了，包括我们的插件平台，傲游应该是国内唯一有一个比较完整的插件系统的浏览器，现在很多国内的其他浏览器大概其实也就借用了我们的插件系统，但是整个的插件系统建立应该是我们建立起来的比较完整的插件系统，包括我们的皮肤系统，这些都是建立一个平台的一个概念。往后我们肯定会在这方面花更多的力量把它做得更完善一些。

**主持人：**我们其实会在这个时候就会有一个矛盾的地方在这里，第一，你谈到标准，标准是我们在了解傲游的过程当中我们一直都知道傲游的许多的创新实际上是走在了很多的浏览器之前的许多海外的一些创新，甚至是来源都是由傲游来做出来的。有想过把他们变成走上标准之路，第二，自己去申请专利呢？

**陈明杰：**这是一个逐渐的过程。首先你标准应该是一个开放的东西。如果标准变成了一个封闭的东西的话，它不可能被更多的人接受，它也就不可能成为一个标准。然后我们也有去做一些就这样方面的一些事情，标准它也必须是一个更大范围的一个标准，我们现在做的一些东西，现在我们做的比如说新的一些浏览器内核的一些东西，我们有参与到国际的标准化里面去，我们也去参与 W3C 的一些制定还有一些协会的一些会议。这个都是我们去努力的一个方向，因为我们一直认为，傲游我们要做的不仅是中国人的一个产品，我们要做的是全球的一个产品。我们也不仅仅是要在中国做发布，我们在全球也都有发布，所以我们对全球的这种标准的一个参与是非常重要的。所以我们现在也是做了很多努力去参与全球的标准的建立的过程。

**主持人：**明杰可能讲出来的情况会让我们会觉得产品经理现在本身的这种定义可能会再往前再走一层，现在不仅仅局限于关注公司，关注产品，关注创新，甚至还要将自己的产品放在全球的视野下去做。

接着刚才的问题我们去做的话，为什么它的矛盾的地方会在于说，谈到不管是平台化也好还是标准化也好，首先这个东西是自己的，实际上我们在看傲游的时候依然可能还会摆脱不了这种认识：傲游是基于 IE 内核的一套浏览器皮肤。在这样一个情况下，我知道尽管傲游也在做自己的内核，但你的平台化和你的标准化的这种进程会怎么样做？第二个，你的内核的进度是不是会继续去加速？去加大比例？

**陈明杰：**首先把 IESHELL 认为是傲游这是很长时间的一个误解，因为其实作为从技术上来看的话，IE 内核浏览器做了很多皮肤以外的东西，它只是把浏览器渲染那一层用微软的技术实现的，其实包括浏览器的网络层还有其他的这些 UI 设置包括我们提供了更多的功能，其实都是浏览器本身在外面这一层来实现的。

所以大部分的工作是做在那个部分了。当然这个也是可以理解的事情，因为毕竟是在微软平台上建立的，这也是为什么我们是现在第一个站起来做独立内核浏览器，不再基于 IE 内核来做，这方面我们肯定会付出很多的人力和物力去发展，真正让傲游成为中国人做的非常独立的一个浏览器。

**主持人：**可能做浏览器是我们能看得到的，用户能看得到的，做内核可能是用户感受不到的，你在做这两者的时候，不同的理念或者是不同的一些会不会有什么样的不同呢？

**陈明杰：**其实为什么要采用自己的内核，从用户的角度来看的话，理念是一致的，就是我要给用户提供一个更好的用户体验，也是我刚才最开始第一个问题，说理想浏览器是什么，你要又快，然后不会假死，不会崩溃。这些问题如果没有自己的内核的技术掌握的话，没有办法特别完美的去解决。因为很多事情是在IE内核的部分来解决的，确实是这样的，如果内核出了问题，虽然我们也可以在外层做一些修补性的工作，但是远远不及在内部把这个问题解决掉，为了追求我们的理想浏览器的目标我们还是要用自己的内核向前发展。

**主持人：**我其实一直感兴趣这个问题，产品本身做的优秀与否和在市面上的自然的扩散，这之间的关系能够有什么一些固然的规律吗？

**陈明杰：**肯定是优秀的产品，一个非常多人用的产品必然有它优秀的地方，我觉得这是一方面。反过来也不一定成立，一个优秀的产品是不是一定就成为市场的第一或者是前三名，我觉得这也不一定，可能跟这个市场状况有关。像美国的市场跟中国的市场或者是欧洲市场是有很大的区别，现在欧美市场大家的计算机在使用都非常熟练，像网上下载软件，安装软件，自己去选一些选项都是很正常的事情。像这些用户他们的自主选择性就非常强，那个时候有一些产品就更容易靠产品的品质去获得用户。现在中国每年加入互联网的网民又非常多，这些网民可能他对互联网很不熟悉，他又不是特别了解我怎么样去下载，甚至去哪儿下载都不知道，就是下载了，我也不知道应该怎么选择来用，这个时候可能产品品质是一方面。还有一个就是你的市场推广可能也会占比较大的一个比例。

**主持人：**其实我谈到这个问题的时候，我不知道傲游内部是怎么分工的，这些研发人员有多少在内核和基础性的开放性平台性的工作上，又有多少关注在新的网友的一些应用，一些需求或者是新的组建一些功能的开发上？

**陈明杰：**我们有专门的团队负责这个产品方面的事情，我们专门的产品部全是负责产品的相关的各种各样的东西。对于技术方面我们没有一个具体的比例，根据不同的情况做调整，有的时候这个功能需要多的时候，这部分的工作人员可能会投入多一些，可能另一部分需要多的时候，可能另一部分投入得多一些。我们有专门负责内核工作的，有专门负责外层的这些工作的。

**主持人：**浏览器会不会最终越做越大，它要求的功能越来越多，大得不可收拾。

**陈明杰：**我觉得这个不太可能成为现实，这也是为什么浏览器应该是一个平台，它不是一个大而全的一揽子方案，其实跟OS一样，装完Windows本身还有一些功能了，你要想用得爽还要装一些软件进去，这样成为一个比较满意的系统。所以我相信在往后的浏览器可能也会多一些功能，多一些内置的功能，这

些内置的功能就是大家必不可少的一些东西，但是也同样需要更多的一些外界的一些插件或者是互联网应用的介入才能真正达到一个比较完善的状态。

**主持人：**我记得之前也跟明杰通过电话，请教这个问题的时 候也是很有意思，尤其是云计算这个名词火了之后，许许多多的人开始发现一个终端，我只需要装一个浏览器甚至可以解决我的一切的功能，在网上都可以有。从傲游本身来看，这个趋势是否成立？我不知道你们能够看到的一些具体的表象会是什么？

**陈明杰：**我觉得这个趋势还是很明显的。就是说大家其实每天工作也能感受到，自己用浏览器的时间是越来越多了，越来越多的产品互联网化了，然后通过网页，通过各种各样的网站来实现的，而不是像传统一样，我再另启一个程序来做。我们觉得浏览器它并不会真正的完全替代掉这个操作系统，但是它会让操作系统没有那么重要。我 操作系统还是依然存在，但是可能它存在的价值就是更多的我可以很好的跑我的浏览器，在浏览器上跑的其实是我的应用，我觉得这个比喻可能更恰当一点，而不是 浏览器把操作系统的活儿都干了，那样也不太可能。

从现在的趋势来看我觉得也是挺明显的，包括谷歌推出 chromeOS，从技术上没有特别多的新颖的东西，但是从概念上来说第一次非常明确的提出了浏览器操作系统的概念，我觉得这个也是引领 大家一个方向，可以告诉大家，我们这条路是往这边走的，我们能够很明显的感觉到已经朝着这个方向进步了。

**主持人：**现在傲游已经在往这个方向一步一步往前走了。

**陈明杰：**第一步我们要先有自己的内核，不然的话，第一步就迈不出去，只有迈出第一步，可以做自己的内核，可以做内核级的操作的时候才能说我有资格说我去做这种 OS 浏览器这种可能性。

**主持人：**您是你们公司最大的产品经理，做这个产品布局的时候，除了内核还有哪些工作同时在做？

**陈明杰：**除了内核方面还有很多应用级的，比如说解决目前的浏览器崩溃问题，浏览器安全问题，还有一些就是应用上的丰富的问题。这些东西我们都是一直在定型了在做的。

**主持人：**也是建立在这个趋势之上的吗？

**陈明杰：**对。如果说有朝一日我们也推出傲游的浏览器的操作系统，上面光溜溜的什么功能都没有或者是安全性也不强，那个不太现实。还是说这些研究，这些工作都必须说有条不紊的进行下去，你才有可能有这一天来做这个事情。

**主持人：**我记得明杰说话过自己是宅男，如果我们看趋势的话，宅男一般都是魔兽迷，未来像这样庞大的游戏会在浏览器的环境下玩吗？尽管我们现在已经看到有一些网页有一些。



**陈明杰：**这个肯定不是问题。因为现在 3D 在网页上也可以玩，比如说 `quic life`，那个其实是对计算机的要求非常高的，如果那个可以在网页里玩的话，我相信魔兽应该不是问题。

**主持人：**好猛啊。傲游做的许多东西会被别人借鉴，你会记得自己会是哪个创新被别人借鉴得最惨，以至于会影响到自己的一些发展？

**陈明杰：**我 倒没有觉得自己哪个东西被借走了就变得特别惨，别人借鉴我觉得很正常，如果你做得东西很好，是一个好的产品，好的思路，那别人的产品他当然可以用了，他用 了他也可以让更多的人接触这个东西。其实互联网的发展是没有办法阻拦的，也不是说傲游第一个做了，别人就不能做了，我觉得不是这种道理。其实也不是说我们 第一个想出来了或者是我们第一个做出来了，别人就从我们这儿拷贝出来，他的脑子就没有想出来，也不是这样的。互联网的发展必然是带动每个开发人员，每个产 品人员都在天天思考我怎么样让我的产品做得更好。

比如说举一个例子，其实我觉得是一个非常恰当的一个例子，就是 `chrome` 推出的时候，它有一个技术构架，每一个标签是一个进程，但是这种思路在 `chrome` 推出两年之前我就做过一个测 试，那个时候我们就想到第二天搁到进程里面，避免浏览器的标签崩溃引起整个的崩溃，这种思路我们两年以前做了，我们甚至当时写出了测试程序，后来我们觉得 不是特别成熟，所以没有坚持下去。后来 `chrome` 推出来了，`chrome` 不是抄我们的，因为我们那个也没有发布出来，我们也不是抄 `chrome` 的，因为 我们很早就做了这样的研究。很多时候一些好的想法，好的思路在历史发展的过程当中很多人同时或者是在不同的时间都会独立产生。

所 以这个时候我们更看重的不是说去争执谁抄我了，明天谁又抄我了，我觉得这个也没有什么意思，我们更重要的还是看你怎么样去更快的，然后更有效的把这个想法 实现出来。我们相信你光靠抄袭是不可能成功的，我们只要一时说可以有效，可以很快的有一种方法让我们的创新一直领先，我觉得这就是我们的优势。我们不追求 说所有傲游的创新都是傲游独有的，但是我们追求所有的创新傲游先有。

**主持人：**你 说让傲游先有这个创新，第一个，这个创新是如何能够？什么都先有。接下来你其实也谈到了，每一个创新或者是每一个事情可能几路人马，许多人都在同时已经在 琢磨好长时间了，只不过可能偶尔今天你，偶尔今天他。但是同样一个思路既然大家都在琢磨解决方案，圈内人，产品经理人，开发人员们去看同样的一个思路，怎 么样去判定它的优和劣？

**陈明杰：**当然那就看结果 了，同样的思路产生的结果也不一定完全一样，这个就是产品的更重要的一点，就是产品细节问题。思路是一样的，但是你的细节肯定是不一样的。细节有的时候往 往一些细节就决定了整个的用户体验，所以这部分也是每一个产品我觉得都是可以自己做一些有特性的或者是自己特色的地方的，容易出彩的地方。真正大的思路很 难说你这个东西就做出彩我觉得很困难。因为你做完一个思路之后，别人会采用同样的公司去做。`Firefox` 也在

研究多进程，这个部分反而没有什么，更重要的有区别的还是细节，细节能够做出不同点，细节能够做出特色，细节能够做出优势，这个才是真正可以占领优势的地方。

**主持人：**您也是死抠细节的人吗？

**陈明杰：**我不算死抠，但是我还是比较看重细节的。

**主持人：**你说要让傲游在所有的创新上都爱能够第一个做到，这个我感觉好难啊。

**陈明杰：**这是很难的，当然这是我们的期许，如果都能做到也很困难，但是如果能做到这一点，这个要满足几个条件。首先还是我刚才讲的，必须是一个超级用户，你必须非常的了解这个，因为一个创新我们不是为了创新而创新，我是为了解决问题而创新。比如说我要让浏览器煮咖啡，我觉得这个创新没有意义，没有价值。我要的创新是 有价值的创新，有价值的创新必然是解决一定的问题。首先你得是超级用户，你天天你上网，你如果就上两个小时就下去了，那不可能有什么创新思路。你天天脑子里想这件事。

我大概很多创新的思路是比如说我洗澡的时候想出来的，上厕所的时候想出来的，很多时候你脑子里天天是这个事的时候，它其实就容易有新思想了，因为人跟人其实差不多，你要比别人强你就要比别人花得时间多，并不是你的智商比别人 高很多，而是你多花时间多去贴近具体的产品，多去发现问题，然后想到解决问题。这个创新也就有了。

**主持人：**我们其实在听了太多的一些产品经理和这些 CEO，这些喜欢产品人在聊这个问题是说，你一定要去关注产品，你一定要去关注用户，但是有的时候我们会很好奇，有的时候我们看产品经理实际上是要求背景的广泛，学习的广泛，能力的广泛，你是如何换脑子的？

**陈明杰：**我的兴趣爱好，宅男的兴趣爱好我基本上都有，我很爱玩游戏，我从小就爱玩游戏，还被老师从游戏厅揪出来过，也爱看一些创意广告，还有我可能比较爱思考，就是说你是要关注用户，你是要关注细节，你是要去参与，但是回来一点，你必须思考，你如果不思考，你这个关注其实没有价值，你一天花了十个小时上网，看新闻，看这个，看那个，最终看完了睡觉了，没用了，那你可能用处就很小。你看了一个东西以后，你可能要有一个思维就是说我这个东西它怎么跟我们的产品或者是它怎么能挂起勾来，或者是它表现了内部的一个什么样的趋势或者是它说明了一个什么样的问题，或者是那个人的思路为什么他会这么写，他出于什么原因这么写，或者是这个产品为什么这么设计。

多思考，其实思考不需要一定真的在电脑前面，这样的话，你也有很多别的爱好，我也喜欢玩新的技术，大家也可以思考一些，游戏跟浏览器怎么样，浏览器能玩游戏吗？你们 3D 游戏能玩吗？这个也是一种结合，或者是我 出去散步溜弯的时候脑子也可以想很多事情。就这样，其实我花很多时间在这儿不代表我

天天就抱着电脑，我有的时候也出去做一下运动，锻炼锻炼。或者就是散散步，但是脑子里面还是会有很多思想在这边碰撞。

**主持人：**我们意外的听到了一个当年被老师从游戏厅揪出来的坏小孩的一个成长史。可能也是因为时间的关系，我想进入最后一个小问题结束这场访谈。

我们往前谈的虽然说借着浏览器谈一个好的产品是怎么样做出来的，但是产品经理这个话题一直隐隐约约的被搀杂在其中是怎么样做好这些产品，最后我想请陈明杰做一个补充，一个总结的话，你会认为最好的产品经理是怎么炼成的？怎么样才能算是一个好的产品经理？

**陈明杰：**一个是产品经理，我觉得首先它要热爱自己的产品，这是第一位的。你如果不热爱产品，那基本上是不太可能，热爱产品，然后去也是以一个超级用户的身份去用产品，我是一个超级用户，产品的方方面面我都是如数家珍，然后还要善于思考，就是我刚才讲的。必须善于思考，去思考产品的层层面面，如果能提升起来去思考更多战略层面的东西，可能他就不仅仅是一个产品经理了，可能他还可以做更大的总监和 CEO，可能都可以做。当然最基本的我觉得是观察使用然后是思考，然后返回来去改变你的产品，这样就可能。

**主持人：**乐趣在哪里？做产品的。

**陈明杰：**乐趣就是在于创造，做产品的人肯定是希望自己的产品被更多的人使用，自己创造了一个东西出来，因为这个东西世界上可能是没有的，当你创造了出来，然后又被别人使用的时候，你的心里就有很好的满足感。我觉得做产品经理还有一点比较爱慕虚荣，别人一夸就高兴，那你就努力做下去，别人不夸你，你就不爽，可能你要赶快把这个修正好，如果是不能做到荣辱不惊，可能做不好产品经理。

**主持人：**我们非常谢谢明杰，非常棒的傲游。整个这些过程也是给我们很大的一些借鉴，尤其是在听到最后一个过程的时候非常的赏心悦目，非常的感谢明杰。

**陈明杰：**谢谢！

## 第七期 暴风影音冯鑫：在核心功能之外要敢承认弱点

我发现以前觉得不敢做的事情或者是心里特别担心的事情，现在发现用一个比较好的流程控制，比如说很好的测试，很好的公测，然后在一些关键点上更细的把控，你仍然可以去做一些大的举措。

所谓的潜规则是大伙儿做了久了之后有一些经验值。我们还可以沿着刚才的稳定性出发来讲，就是这个稳定性底下可能会让人觉得触手触脚，其实你做任何一件事情这样会帮助你集中注意力。



图为暴风影音 CEO 冯鑫

## 暴风影音冯鑫：在核心功能之外要敢承认弱点

腾讯科技讯 8月28日上午，暴风影音 CEO 冯鑫做客腾讯科技《新产品经理》系列访谈。这是他自5月份暴风影音因为黑客事件导致六省断网，并由此引发召回事件之后第一次与网友进行深度沟通。他谈到，“召回”让暴风影音的产品思路变得更勇敢，原来不大敢动的核心模块，现在可以用一个较好的流程控制并修改。他也谈到一些顶尖产品经理人的共性，第一是足够的冷静和清醒，第二是有原则性，第三是勤奋和学习。

### 精彩观点：

- 我发现以前觉得不敢做的事情或者是心里特别担心的事情，现在发现用一个比较好的流程控制，比如说很好的测试，很好的公测，然后在一些关键点上更细的把控，你仍然可以去做一些大的举措。

- 所谓的潜规则是大伙儿做了久了之后有一些经验值。我们还可以沿着刚才的稳定性出发来讲，就是这个稳定性底下可能会让人觉得触手触脚，其实你做任何一件事情这样会帮助你集中注意力。

- 针对一件事情我们都做不够，可能我们做五年时间仍然做不完这件事情，哪儿有功夫做别的事情呢？其实在我的产品项目当中，当中如果有人说创新，大伙儿会觉得很好笑。

- 软是指另外一块你什么都不行，你有这么一种心态：我最强的那一块我要做得比谁都好，我在其他方面比谁都不行。你要首先甘心承认它，比如说我的界面也不好，UI设计也不好看，操作可能不够简单，如果你不肯承认的话，你会发现你所有的事都做了。所以我说的软是无为，所以你稳定。

- 选择这个功能的时候只做加法不做减法，是大原则，偶尔我会去哪个立场下为了我的目的改变，但是那不是常态，常态是我站在这个点上只做加法，

- 暴风到今天其实拿到手里，我们做的事情有两件，其实就做两件事情。第一件事情就是更加坚定的大踏步的走万能这条路。第二件事情是，点一个文件开始播放。它不会看这个文件是谁的，只关心这个文件的名称或者是文件的内容，他不会关心这个文件从何而来，是在线上还是在自己的本机，即点即播。

- 超级解霸真的是非常值得尊敬，它在视频技术的理解在中国目前还是顶尖的，甚至在全世界都是领先的。超级解霸的问题就是在万能播放这条路上起步晚，当时用户大部分的时间是用一个光盘看的环境之下，他的影音功能是最核心的一个点。

- 今天我看到暴风是“万能”，在线这条路对暴风来讲很快的就过去了，它并没有让我去勉强，它仍然是一个播放器一个顺畅的过渡，既然是顺畅的过去了，这个应该是一个小浪，这个小浪我们抓住了，但是下一步小浪也好，大浪也好

我们没有看到。我们随便设想，有没有将来确实从手持或者是从其他的终端又攻回来了，有没有 这样的可能？我们就不清楚。

**以下为现场聊天文字实录：**

**主持人：**各位网友，大家上午好！欢迎大家关注腾讯科技嘉宾访谈，今天《新产品经理》系列访谈我们迎来了暴风影音 CEO 冯鑫一起和大家聊一聊影音的开发和改变的过程。我们先请冯鑫简单和网友打个招呼。

**冯鑫：**腾讯的网友们，大家好！

**主持人：**冯鑫是自“5.19”暴风影音发生召回事件之后之后第一次和网友见面。在这个事件发生前后，你们的产品思路有什么大的变化吗？

**冯鑫：**我 觉得变化很多，刚才你说特别大的变化，我觉得一个很重要的感觉就是比原来更勇敢了，原来其实我们不大敢去动一些特别核心的模块，也不大敢去做特别大的改变，包括有一些网友有一些质疑，暴风的这些功能怎么还不出来，原来我看的那个问题怎么还存在，其实大伙儿都不理解，你当服务于一个上亿用户的盘子的时候，其实你的每一个改变心理成本都特别惊人，这次我们咬牙针对一些核心模块，就是后台的自动升级模块，我们对它动了手术，反正我觉得这次最大的一个变化就是我们这次成功的完成了这次手术。完成了这次手术之后，到今天也没有出什么大问题。我发现以前觉得不敢做的事情或者是心里特别担心的事情，现在发现用一个比较好的流程控制，比如说很好的测试，很好的公测，然后在一些关键点上更细的把控，你仍然可以去做一些大的举措。我的第一个感觉是这样的感觉。

**主持人：**冯鑫讲到说更勇敢了，因为我并不懂产品，我可能会很奇怪的会问，这个产品是由你们来开发的，由你们来维护的，为什么会谈到越做自己会越做越不勇敢了呢？

**冯鑫：**实际上就是这样的问题。我们做产品的前三位的要求里面至少排第二名就叫稳定性，其实我们在内部经常说什么太多创新的功能，甚至于一些问题都不见得一定要去解决，稳定是第一位的，不稳定一切都没有，所以我们一直对稳定这件事情是我们的，第一个我认为还是非常重要。但是另外一块我们要看到这个枷锁其实是可以突破的。我不知道怎么说，其实它也重要，也不重要。它仍然是做产品前三位的需求之一。

**主持人：**其实冯鑫解释这个词的时候用了一个枷锁的一个词，当我们把稳定性的要素放得太高的时候，它反而限制了你的产品的发展和进步？

**冯鑫：**对。

**主持人：**我也会有另外一个小问题，如演艺圈的潜规则一样，许许多多做互联网产品的人其实也在面临着一些所谓的潜规则，或者是我们已经约定俗成的不

用去改变的一些东西。这样的东西会对于做产品来说，它会有一些什么样的影响呢？

**冯鑫：**很多潜规则我觉得最主要的是正面的影响，所谓的潜规则是大伙儿做了久了之后有一些经验值。我们还可以沿着刚才的稳定性出发来讲，就是这个稳定性底下可能会让人觉得触手触脚，其实你做任何一件事情这样会帮助你集中注意力。

当时我问过百度俞军两个问题，他刚刚离开百度。我当时问他说做贴吧这个产品做得非常成功，贴吧看的人和来发帖的人的比例有多少。看贴的人的核心需求是什么？发帖的人的核心需求是什么？然后他说我不知道。我连续问了两三个问题他不知道，后来俞军跟我说，其实真正最重要的需求可能就是一件事情，比如说自由的发贴，自由本身可能是最重要的一件事情，针对一件事情我们都做不够，可能我们做五年时间仍然做不完这件事情，我们哪儿有功夫做别的事情呢？其实在我的产品项目当中，当中如果有人说创新，大伙儿会觉得很搞笑，这个话说得很绝对。

但是其实我们来看这里面说到比如说暴风到今天我们还是不断的去改的，比如说万能，这件事情我们是在不断的去调，从以前支持很多种格式，到很多种格式支持完毕，我们做了第二级别我们会发现，你支持了A格式，支持B格式会有影响，我们在调用支持办法的过程当中我们做了很多创新，包括M1引擎，我们还申请了专利。我们发现现在很多格式在做变种，比如说一个手机设备厂商随便改了一两点就变成了一个新格式，虽然他们告诉我们，但是层出不穷，这个时候我们又开始做像语音万能的概念，用户发现一个任何的单点的PC它就可以提交给暴风影音，暴风影音把它解决之后它又[下载](#)给所有的暴风用户，我们就开始建立这个客户端，我们会沿着这条点是不会犹豫的，每一个改变和创新都会做。但是那么多诸有此类的上百上千个功能点，这个时候我们会发现其实心里胆子非常小。我们大概有一件事足够硬就是最核心的点，一手软是什么都不敢动，一直是处于这样一个状况。

**主持人：**我对这句话不理解，不明白为什么一个核心的功能如你刚才也讲的暴风一样，为什么需要投入这么大的人力、物力或者是坚持这么长时间去做呢？

**冯鑫：**这个题其实特别简单，我要讲两个点。

第一个是所谓的卖点，卖点如果放上去的话，它实际上是用户的需求点和你能提供的功能点，找到了一个结合点，这个点叫卖点，这个卖点的比分有多重呢？实际上是 根据需求有多强和你的功能有多强。那在用户播放电影的这件事情上，能播和不能播是第一需求，能播和不能需求就是万能。就是你是瞄准用户最大的需求点在进攻 或者是最大的那一点你不断的在提升你的服务，这一点没有错。如果有一天你发现这一点大家都一样了，已经到了瓶颈了，可能是第二点变成了第一点了，但是你干不了太多的事情，因为你服务了上亿的事情的时候，你说你是一个武功好强特别是特别有文才的大概就是一件事情。可能第二点又提上去了，可能是性能。可能是占用，我们今天看，这一点竟然没有做完，我们



会坚持做下去。如果做下载，你其实什么都不用追求，你只做一件事就是追求速度。这个事可能再隔五年仍然是最有价值的点。这是第一个。

第二个讲创新与不创新。有的人会说不创新毋宁死，有人说所有的创新都是瞎扯，这两句话其实都是对的，所以我们说，这就是属于水无定势。比如说你在一条大道上叫不创新毋宁死，你既然走了，你找到自己的正确方向万能，你在这条路上永远冲下去。在那些旁枝末节下你自己创新一下其实是扰乱心神，其实是在一个环境之下看是否创新的。

**主持人：**冯鑫形容做这个产品是你的一手软，一手硬，硬可能是在核心这条路上不断的走下去。但是软这个话我想是不是可以这样来理解，它要不断的扩展它的功能，让用户可能更加用得更方便，体验更好？

**冯鑫：**我说的软是指另外一块你什么都不行，你有这么一种心态，我在我最强的那一块我要做得比谁都好，我在其他方面比谁都不行，你要首先甘心承认它，比如说我的界面也不好，可能我的UI设计也不好看，我的操作可能不够简单，就是你要认为在另外一方面，除了你最重要的那方面，其他方面默认其中的80%你就不如别人，如果你不肯承认的话，你会发现你所有的事都做了。所以我说的软是无为，所以你稳定。

**主持人：**无为是我们不去做它还是更去加强做它？

**冯鑫：**其实是不去做它。我没有那么绝对，我们也会说这些简单化，但是你一定要心里有这种预先准备，否认你什么都想做。

**主持人：**你的用户上亿之后，去年我们聊的时候是千万俱乐部，现在可能上亿之后会说，很多的用户会对你提出不满，为什么无为这一块用户体验，UI这一块是不是可以继续改进，我知道你是经常看产品的人，每天都泡在里面，你不会去顺着他们的声音去做这些调整吗？

**冯鑫：**说实话，我不会的。用户提的需求更多，比如说暴风用户，我最关心的是两件事情，有人说这个操作就很喜欢，那个人说双字幕我就可以学英语，这些声音我能听到，我可能会记到本子上，但是它只是时不时拿过来看一看，还是没有时间做我又继续放下。我只是关心哪个东西没有播出来，或者是哪个东西播出来感觉播得不好，这个事我非常关心。还有一件事情是在某个机器上死机了，崩溃了，你播着播着把你的IE或者是什么毁了，这两件事我最关心。比如说你的界面不好看，那个应该放右边，这些事情我可能会记录在案，如果记录多的话，记录100条，你会发现其中20条或者是多少条是反的，但是仍不能播这件事永远是对的，我们不会所有的事情去关注。

**主持人：**可能你和俞军的思路是一样的，五年做不完播放的工作，我们要持续不断的做下去。

**冯鑫：**有一天你会冷静去看，也许有一天你的万能有价值了，我一定要找到第二点，否则你会死在原来那棵树上。

**主持人：**会很有意思。酷讯的事情就会很好玩，他们做搜索，做到最后一半发现大家认的只是其中的某一个功能。你会不会也碰到同样的这种问题，可能你的播放就算很牛，但是大家因为某一个功能而喜欢或者是不喜欢。

**冯鑫：**另外一个做产品的人也非常厉害，就是 hao123 的李兴平，他说你提供给用户的功能，你再垃圾，你都不应该去掉。你刚才提的加法减法的问题，他提出坚决不做减法，可能是放了一个车票查询，发现和天气查询同样的位置，天气查询是它的十倍，有人说你要做一个手机查询放上去，你就会也是十倍的，所以很好。李兴平不会同意的，为什么呢？我们算一笔帐，这个帐是这么算的，可能一个轻易的小功能可能两千万人在用你的产品，可能是五万人在用你其中的一个小功能，很差。你换了一个功能里面有 20 万人要用，但是这五万人由于它是你的忠实用户，你干掉了五万忠实用户换来了 20 万人对你的新鲜和喜爱，你是不值的，这 5 万人对等的应该是 100 万甚至是更多，你会发现其实是亏的。

我讲过暴风原来有换肤的功能，06、07 年我就放上去了，基本上没有人点。后来我们就把它去掉了，去掉以后我们被骂了一年多，你说一个人能坚持一年来骂你，同一个用户或者是同几个用户坚持一年说你换肤功能给我弄哪儿去了，你会想想你加入另外那个按钮真的有多么大的帮助吗？所以你刚才提的问题我其实想从这个角度来讲。就是你给用户提供服务，一旦提供上来，轻易不要动。

**主持人：**我在听这个故事的时候，我是想，我们应该是只能做加法不做减法还是说我们在这个产品上线之前要慎之又慎。

**冯鑫：**选择这个功能的时候只做加法不做减法，是你的大原则。在我看来是大原则，但是我们还是要再次强调，没有百分之百，但是你一定要坚持我是这样的人，比如说我就在这个立场上了，偶尔我会去那个立场下为了我的目的，但是那不是常态，常态是我站在这个点上只做加法，你刚才说上线慎之又慎，那是做每一个级别的产品你必须要注意的，甚至做五万十万级的产品的时候最好有养成这种好习惯。

**主持人：**冯鑫你会控制你的新功能上线加法的做的速度一般会是多少？

**冯鑫：**我们非常控制，原则上不让做太多的新功能，但是有的时候控制不住，产品有的时候不是我亲自做，其实很多人喜欢创新，谁不喜欢创新，创新意味着这个东西标的是我的名字，暴风现在标我的名字标不上去了，但是暴风的某个功能可以标你的名字或者是标他的名字。他会很激动，很兴奋，我统一叫点子兴奋性。

**主持人：**我们继续看微软操作系统开发故事也是一样，马上就要准备去构建这个产品的时候，那些程序员还在不断的把自己新的功能往里塞，确实是。但是在内部，你会怎么样去控制大家的这种兴奋症去抑制他们？

**冯鑫：**我们公司内部有培训，另外几个做产品的最核心的几个人其实不多，就是灵魂人物。这几个人其实我们基本上每天都有半个小时一个小时以上的沟通，我们经常会聊天，大伙儿其实没有做到完全一致，但是基本上价值观差不多。

**主持人：**如果要是谈到播放这个产品的话，因为现在市面上首先会有这样一个小的问题，为什么最终中国本土的播放的工具能够大行其道，而像这种 Media Player 或者是 real one 这种工具会慢慢的消失或者是退出。为什么？

**冯鑫：**因为我也在外企工作过，外企可能在国外很牛，但是他们的核心技术不在国外，所以他们改版，比如说我们暴风影音今天也能做到一个月超过一次的改版，主要是改问题，我们一般都保持在两周一个版甚至快的时候一周一个版都有。我想他们可能一年改两次，差距比较大，每年差几十步，无论你个多高都很难反映这场比赛，而且坚持了五六年，这是一个点。

另外是我们的定位，我们定位让用户能够播出来这件事情，这一点，定位也非常准。

**主持人：**但是未来去看这场战争，未来的所有的竞争都会集中在播放上还是大家会走到一个什么样的地方去？

**冯鑫：**我们换一个角度看就是看视频这个领域，视频这个领域已经很复杂了，今年来看有视频搜索尤其是 P2P 已经是会比较复杂了，可能一两句话说不清楚。

**主持人：**我知道其实我们之前也问过冯鑫这个问题，暴风影音会往上走或者是往下走，比如说去把内容这个产业肯定也会延伸过去会找一些合作伙伴，但是如果从产品的角度看，你会往下走下去吗？

**冯鑫：**不会。其实可能是我做产品的思路会贯穿到公司的策略当中，暴风到今天其实拿到手里，我们做的事情有两件，其实就做两件事情。第一件事情就是更加坚定的大踏步的走万能这条路。第二件事情是，暴风的用户它的习惯我用一句话来讲就是点一个文件开始播放，这是它所有的习惯。其实它不会看这个文件是谁的，他只关心这个文件的名称或者是文件的内容，他不会关心这个文件从何而来，是在线上还是在自己的本机，即点即播。我们暴风的第二条路是把暴风影音的在线视频和本地视频都有用户点击就可以播放。

**主持人：**在线视频是不是产业链的一个延伸？

**冯鑫：**我并没有说我要做一个片子，我的理解是暴风用户在今天视频可以看的情况下，它有一个自然的生长。就是我还从产品的角度，从需求的角度是很自然的我就做过去了。

**主持人：**其实我们在上次也聊过这样一个问题，为什么在播放这个领域里头，超级解霸是很值得大家去尊重的一个品牌？为什么最终可能它依然会纳入到暴风的这个旗下来？

**冯鑫：**超级解霸真的是非常值得尊敬，它在视频技术的理解在中国目前还是顶尖的，甚至在全世界都是领先的。超级解霸的问题就是在万能这条路上起步晚，当时用户大部分的时间是用一个光盘看的环境之下，他的影音功能是最核心的一个点。暴风今天是因为用户下载了不同的格式来播放，但是他在这条路上起步晚了。

**主持人：**但是这条可能是时代浪潮的变化，我们用户的需求已经发生了变化了，可是用户发生变化这个时间也不算太长。比如说过去我自己还经常用[笔记本](#)看那些烂光盘，结果那个光盘坏了好几个，我到现在都还肉疼。

**冯鑫：**暴风自己生存的时间是 03 年到今天，6 年时间了。

**主持人：**下一拨浪潮你自己是怎么看它的？

**冯鑫：**我暂时没有看到。如果到了的话，也许我会警觉它。

**主持人：**依然还是在线？

**冯鑫：**今天我看到暴风是万能，在线这条路对暴风来讲很快的就过去了，它并没有让我去勉强，它仍然是一个播放器一个顺畅的过渡，既然是顺畅的过去了，那么我就再建这个浪潮了，这个应该是一个小浪，在线这个浪不是大浪而是小浪，是说你不好还是你不好，这个小浪我们抓住了，但是下一步小浪也好，大浪也好我们没有看到。我们随便设想，有没有将来确实从手持或者是从其他的终端又攻回来了，有没有这样的可能我们就不清楚。

另外，用户喜欢再一个类似于浏览器的方式下进行搜索，我们会做一些努力，但是用浏览器来做搜索谁也逃不开，相比之下我们的这个继承性没有那么强。

**主持人：**对于暴风产品本身未来的走向会是一个什么样的判断呢？这个东西也会很简单，我们自己来看很多的产品，第一，现在我们已经无可避免的看到开放性已经成为所有互联网产品的许许多多的人向往的一个目标。

第二个，现在许许多多的产品一旦成为产品往下走就会甚至成为一个底层的结构。比如说我们看到开放的无处不在的“推特”（音）越来越成为底层，现在看到谷歌，暴风影音或者是影音播放，这个产品本身会成为一个什么样的？

**冯鑫：**你说的这个方向我是认的，我们目前做的两件事情都是本着一路叫开放。今天你看到的所有的视频的玩家只有暴风影音大家都不为敌，互相之间都有敌对的东西，但是暴风基本上和大家都不为敌，无论你是直播还是点播，还是你提供高清的浏览器方向，对于暴风影音来讲全是可以纳入的。我们都可以让它原有的商业模式或者是视频广告的展现机会变大，对于暴风影音的用户来讲，就是打开暴风影音像打开电视机一样，暴风可以什么都不是，你可以当它不存在，你加入电视机没有中央一台，没有湖南卫视其实也没有意义。我们只是接入，我们可能只是分得一杯羹就好了，或者是很小的一杯羹就好了，这是一种

很好的开放姿态。并不是用这么大的客户端去导向一个视频网站，在暴风的形态当中，我觉得那不是我们顺势而为的东西，而是有那种贪婪。

暴风整个的播放都是需要一个播放的技术，我会把这个技术再传下来，再做一些独有的格式，然后再把一些核心传下来之后，让别人在这个核心之上开放自己喜欢的播放器或者是垂直领域的播放器或者是页面的播放行为。在这部分我们也是做一些工作，只是进展不太顺利。

**主持人：**可能我们在听前面一个部分的时候会比较有意思，在于这种商业模式，商业经营上的一些开放或者是合作上的一些开放。在这一块的时候，举一个简单的例子说，产品经理可能他在构思他的产品的时候更多的是想到功能或者是应用。但是当另外一个层面，当运营或者是市场这个需求冲过来的时候，一般会是怎么去调整产品，舍得和不舍得之间一般会怎么样衡量决定？

**冯鑫：**你是指对用户有影响，做广告这样的行为是吗？

**主持人：**没错。

**冯鑫：**这是最痛苦的行为。其实理念上一个公司做的事情应该他做得越好，他给用户服务得越好，他应该赚更多的钱，比如说我们说传统的类似于海尔冰箱，他的服务越来越好，他的冰箱做得越来越好，他赚的钱越来越多。这是一个非常好的一个行为。

但是在暴风影音这个产品上，从互联网产品上，他们都会有这个问题，你好像一算钱就变得邪恶，你就会影响用户的感受，我觉得这个事情是这样的，因为我们在一个不成熟的领域，如果我们在一个成熟的领域，就是暴风其实理论上可以变得更干净，如果我们在一个成熟的领域当中，也许用户只是看视频，可能不是我的广告，可能是别人的广告，赚的钱只是暴风得到一部分。我想这一天会来，但是今天没有来，就有一个问题，我们要生存我们才能坚持下去，这个生存过程当中，能活下去的前提下尽可能的为用户着想，这是我们另外一个原则。

**主持人：**冯鑫讲到一个很有意思的问题，可能这个问题和前面一个问题结合起来一起来问了。第一个是冯鑫谈到说，可能我们很长很长时间都在做一个功能，我在纳闷说，他会不会是很枯燥的一个工作。这是第一个。

第二个，当大环境不好的时候，我们又在做这样一个工作，又不得不去做这样一个工作的时候，如何去调整自己既能尽量减少影响用户的体验，自己又能够生存下来。这种平衡是怎么样去做到的？

第三个，你现在在做企业运营，具体做产品的人可能只考虑产品的问题，那么你怎么让他走到一个和你同样的高度上来，去考虑更大的一个层面。

**冯鑫：**肯定不会，其实做产品的人不会枯燥，我们有的时候要劝做研发的人，做产品的人不会，因为他们做产品的人都是有目的性。我们其实都会面临一

个问题，这个问题我们要价值观统一，我们这个东西所拥有的一些技术，所拥有的一些思维方式算法框架是否更好就可以了。既然我们是在一个社会上工作，我们就要提供这个社会上有价值的东西，既然你来打工，你没有选择去[科学院](#)或者是物理研究所工作，你就要去面对它，这个要面对，我们在培训的第一课就要把这个讲完。

第二是在这种状态下怎么样找到这个平衡，这个平衡其实很简单，是节奏的问题。

如果在去年的时候，我们有一个上市计划，可能我就不平衡，可能我会不顾用户感受去赚钱，我会发现，当我的商业模式没有探到一条正确的光明大道的时候我就不会提我是否有上市，有什么计划，你不要去讲。我们只能估算暴风什么时候上市，但是那个时候我没有做为上市准备的工作，之前的原则也很简单，活下去，当然要活下去，发得起工资，所有的程序员能够有钱拿回家。发得起工资的情况下尽量为用户着想多赚钱，当你发现赚钱大道的时候加速快跑，有一家公司说我没有考虑到正规化模式的时候考虑上市了，实际上是掌握节奏的问题。

我们公司就是沟通比较容易，沟通比较畅快。我有一个想法，只要有一个小的变化和感受我都会跟他们叫过来，我最近有什么事，我是怎么想的，你看原来的想法是不是要调整一下，我会跟他们沟通非常多，所以我们的脑子基本上在一个水平线上。

**主持人：**可能也是因为时间的关系，我可能可能要进入最后几个小问题的阶段。你刚才讲到价值观，讲到你和你的员工是怎么沟通的，我也很好奇你和于军的沟通或者你是怎么样看杨欣平，我们会很好奇，经常大家做产品非常棒的顶尖的人在一起聊产品，那个时候聊的话题是什么，观点是什么，或者是简单进行沟通，关注点在哪里。

**冯鑫：**这个问题很好，第一，我客观来讲做产品一般，我不是特别好的互联网产品经理，但是我会特别有兴趣，有可能我会找他们去问，我一般问问题会问得很微观或者是赢在哪儿，输在哪儿。为什么？我说自己也好，说别人也好，你说那个产品，比如说输入法赢在哪儿了，输在哪儿了。如果我们再做输入法想赢它，机会点在哪儿？大部分是这个问题。这个问题是第一个问题。这样我们可以看到一个人的思维方式。

另外一个问题是你觉得你自己做产品，你觉得你厉害的是什么，你最差的是哪个方面，我一般都会这么去提问。大伙儿其实这样的话，也可以聊很久，然后有一些观点不一致互相就PK。

**主持人：**你经常聊天的顶尖的产品经理，他们有什么样的共同点，一些共同的特性？

**冯鑫：**第一点特别明显的，足够的冷静和清醒。第二点，其实都是有原则性的，就是没有哪个是没有原则性的，都没有点子都不会轻易的动自己的原则，这两点很重要。

第三点也很重要，叫勤奋和学习，非常勤奋，基本上是 24 小时工作，而且他们对学习的欲望都非常强，我觉得这三点都特别明显。

**主持人：**可能我们在陆陆续续的和这些产品经理聊的过程当中确实也感觉到这些方面。

最后这个小问题会更简单一点，实际上我们一直在聊暴风影音这么几年的发展情况或者说聊它的一些产品思路，即使坚持万能这个核心不变，冯鑫你会对于这个产品本身的定义由最早你决定要做，你整天在计算机面前决定看重这个机会决定要做到今天经历过这样一些大的波折或者是一路坎坷走过来之后，你对它的定义扩展有没有新的一些看法？或者是更大的一些扩充？

**冯鑫：**其实没有扩充，而是原来我们说得少。我觉得暴风实际上在我的心目当中，它实际上是用户展开互联网视频之旅的起点，但是我找不到一句话来形容，就有点像你看所有的资讯你是从浏览器开始的，你看所有的聊天，你在互联网无论在哪儿认识的你就会留一个 QQ 号，因为就像电话号一样。你看微软三大布局里面，互联网、MSN、Media Play 和播放器。我觉得可能是这么看。

**主持人：**或者是多媒体世界从播放开始。非常感谢冯鑫和我们沟通交流这些很棒的一些思想，再次谢谢冯鑫。

**冯鑫：**谢谢大家！也谢谢你！



## 第八期 到到网吴皓：网站关键是要让99%用户感觉便利

中国用户的弹出率是非常高的，有可能中国用户的弹出率比美国要高出10%，我们得出的结论可能跟中国网民的习性也有关，他很多时候只是点来点去，在美国的时候，他是信息搜索的习惯比较强。

任何的内容分享平台最多1%左右的用户，来你的网站访问会成为内容贡献者，这是所有的UGC网站都面临的一个现实。对于99%的人来说，我们的产品设计就是怎么能让它更好的找到信息，他找到信息以后，怎么方便他来浏览。



文字实录 专访视频



图为到到网 CEO 吴皓

## 到到网吴皓：网站关键是要让 99%用户感觉便利

腾讯科技讯 8 月 31 日下午，到到网 CEO 吴皓做客腾讯科技《新产品经理》系列访谈，与大家分享中美两地的产品开发差异，及点评模式在内地互联网的发展。

### 精彩观点：

- 在美国做产品感觉是比较系统化，比如说要做一个页面的改版，最早会做的是用户的调研，先要找到用户对于产品有哪些方面做的不对的地方进一步加以改进，当然 我们会看很多网站自己的数据，用户在网站上的一些浏览的行为。根据所有的反馈以后，再通过产品经理跟设计师一起来做一个模板，这个模板要经过再一轮的测试，同时在整个的流程中，设计师为了维护整体的网站的关于品牌的形象，色调的运用也会控制得非常严格；

- 阿里巴巴做产品讲究的速度要快，很多时候我在国内做产品可能不会考虑的就在细节上做一些牺牲，为了让产品更快速的面向大众，然后根据大众的反应我再迅速的再做下一步的改变；

- 中国用户的弹出率是非常高的，有可能中国用户的弹出率比美国要高出 10%，我们得出的结论可能跟中国网民的习性也有关，他很多时候只是点来点去，在美国的时候，他是信息搜索的习惯比较强；

- 任何的内容分享平台最多 1%左右的用户，来你的网站访问会成为内容贡献者，这是所有的 UGC 网站都面临的一个现实。对于 99%的人来说，我们的产品就是怎么能让它更好的找到信息，他找到信息以后，怎么方便他来浏览；

- 任何点评网站都会永远存在这种博弈，包括像携程、e 龙这样大的公司它自己也在做点评也面临同样的问题，因为点评网站的力量就是你一个公司的评分越高的话，它被网民认可，做购买的可能性也越大，我觉得这永远会有。道高一尺魔高一丈，这是反复的博弈的一个过程。

- 点评网站是以内容取胜，即使它产品有一些不优化的地方，只要你能方便的，最关键的是要帮助我作为一个工具，能很快的通过各种条件的筛选或者是搜索找到我想要找的那一块信息，然后在这个基础上怎么把你所有的内容呈现出来，而且让用户可以很方便的进行浏览，这是最关键的。

### 以下为现场访谈文字实录：

**主持人：**各位网友，大家下午好！欢迎大家关注腾讯科技嘉宾访谈，这里是腾讯科技新产品经理系列访谈的最新一期，我们在今天会聊起中美两地做产品的不同的一些差异，也会聊起点评这个模式在中国的一些发展，这先有请嘉宾，有请到到网总经理吴皓先生和大家简单打一个招呼。

**吴皓：**各位[腾讯网](#)友，大家下午好，今天非常感谢志斌的邀请来跟大家分享一下我在做产品一些方面的经验。我是在国内读完大学去美国留学的，92年出的国，在国外是在硅谷介入到互联网行业，最早在硅谷做产品经理，04年回国之后做过一些创业公司，07年加入了阿里巴巴，在阿里巴巴是帮助阿里巴巴集团整个协调中国雅虎和美国雅虎之间的广告平台和广告策略以及产品方面的一些策略和业务上的一些推广的合作。最后半年是在阿里妈妈的平台上工作，帮助阿里妈妈开发和拓展全国联播的这个项目。我是在去年9月份加入到Tripadvisor，成为到到网中国区的第一个雇员，去年12月份我们的到到网的中文官网到到网测试上线，今年4月份正式上线。

**主持人：**我们先把话题放到前面。美国当地这个地方做产品是一种什么样的思路？一种什么样的风格？

**吴皓：**我觉得在美国做网站产品管理这方面，其实因为在美国的互联网发展已经有一段时间了，它有自己的思路和方法在美国做的整体感觉是比较系统化，比如说我们要做一个页面的改版，最早会做的是用户的调研，先要找到用户对于产品有哪些方面做的不对的地方我们进一步加以改进，当然我们会看很多网站自己的数据，用户在网站上的一些浏览的行为。根据所有的反馈以后，我们再通过产品经理跟设计师一起来做一个模板，这个模板要经过再一轮的测试，同时在整个的流程中，设计师为了维护整体的网站的关于品牌的形象，色调的运用也会控制得非常严格，这样一步一步做完了以后，然后我们再推一个测试版上线，测试版如果发现了一定的问题以后的话，我们要再进一步做下一步的改进。

整个的流程相对来说是比较长，也非常严谨。

**主持人：**我听到两个关键词，一个是控制，一个是流程。吴皓你加入阿里巴巴之后，他们的做产品的思路又是怎样的？

**吴皓：**回到国内，整个的做产品讲究的速度要快，所以说在很多时候，我觉得很多时候我在国内做产品可能不会考虑的在细节上我们要做一些牺牲，为了让产品更快速的面向大众，然后根据大众的反映我再迅速的再做下一步的改变。这在我看来是最大的一个不同。

**主持人：**如果来问差异的话，可能我们先去看美国的这个做产品的思路。我在想其实在这个流程之外，产品经理本身的天才性的创造有多大能够得到发挥。在中国比如说就以阿里巴巴为例子，它做产品的时候，流程的控制究竟被削弱到多大的地步？

**吴皓：**我个人觉得，其实在思路上，中国和美国都没有太大的差别，因为思路上就是你在做一个产品的时候，你第一个是要服务于客户的需求，所以你作为一个好的产品经理，不管在中国、美国，你根据你平时在做数据分析，用户的行为跟踪的时候，你其实已经大概了解了用户需要什么，不需要什么。哪些地方，哪些流程或者是哪些网页上的功能的设计让用户感觉是不好用的。所以这一点中美是共同的。

另外一块就是做 竞争对手的分析，很多时候说白了在硅谷做的时候，我们很多时候是抄竞争对手的，那会儿我在美国第二大的门户网站伊克赛（音），我们看就美国雅虎在网页上做什么，后来跟雅虎的同事聊他们也在抄我们的，在国内也是这样的，如果你在做一个比较成熟的模式的时候，你都会有一定的互相的模仿，所以在这方面思路都是 共通的，具体的我在有了这个想法以后，有了这个思路，产品经理作为个人他会有一定的，他就像你刚才讲的创造性，他会有创造性的一些想法，但是在想法实施的过程中，有可能在国内我们先把它推出来，在市场上验证一下，让市场来验证，而不是让用户群验证。

**主持人：**现在吴皓你自己在做这个到到网，会更加倾向于我们用流程来控制还是说可以为了速度而去牺牲很多东西？以后慢慢再补？

**吴皓：**到 到网跟以前我做的网站都不大一样，因为它毕竟是借助于一个全球性的平台做一个本地性的开发，在这个过程中一定要有一定的平衡，为什么这样讲呢？我们在沿用了，在一些技术上和在一些流程上我们是沿用了美国的，所以说我们不可能完全是全部推倒重新来过，这一点上我们必须遵循一定的流程和规则的。另外在我们本地 上做本地化产品的设计更多，我自己也是偏向于一些本地化的工作方式，我们也愿意速度快一点，把它推出去或者是让用户所有的网民告诉我我做得好不好。

**主持人：**我倒是关心整个到到网整个的产品比重或者是未来直到你一个满意的状态，有多少会是拿来主义，是从原有的集团直接拿过来用，有多少是本地性的开创性或者是符合本地需求的一些应用？

**吴皓：**我 觉得从去年 12 月份那个测试版上线，其实最开始拿来的就完全是美国的中文版，到到网最开始没有做太多的改变，我们 4 月份上线的时候已经做了一些改变，比如 说把一个网页上的内容加了很多链接可以攻用户来点击，以前在美国的那个网站是像其他的美国所有的网站非常简洁，是用户自己要找寻信息，一步步点击以后找到 他想要的信息，我们现在在做中国的本地化的过程当中，就尽量的把那个内容，尽量的浮出来，不要让用户走那么几步才能找到，同时网页的内容要丰富一些，而不 是只有简单的几个内容。您刚才讲到的是在本地化的过程当中拿来主义的话，我们现在一步已经拿过来了，我们现在在这个过程中要思考怎么样一步把它拿掉，哪 些不符合中国用户习惯的要去掉，把符合本地用户的一些新的习惯添加进去。

**主持人：**跨国公司进入中国，很多人会探讨它为什么没有成 功，许多人会得出这样的结论，可能是本土化的不服，更多的我们在和产品人聊天的时候，他是给自己有的资源给到中国的用户，而不是问中国的用户需要什么，再 去提供什么。实际上我要再这样问吴皓的话，你会感觉第一个，到到网在中国看到的市场的空白在哪里？第二个用户的需求在哪里？第三个，你去拿来的时候，这个 东西你有多大的自由度能够变成中国用户想要的那个东西？

**吴皓：**所 以我们看到为什么我们 Tri padvi sor 决定进入中国呢？其实就是看到了中国在成长非常迅速的旅游市场但是没有有一个很好的第三方的信息分享平台，我们 看到国内比较大的几家网站，我现在看到国内比较成熟的就是网络

旅游方面比较成熟的模式，一个就是网络预订，以携程和 e 龙为代表的，另外一种就是现在慢慢兴起 非常快的是垂直搜索，就像去哪儿跟酷讯，他们是以价格比较，价格搜索为基础的，这两种模式都是相对比较成熟了。但是我们在看到在信息这一块，我们看到了很多活跃的旅游社区，但是我们没有看到一个网站能够真正的把信息以扁平化的模式，非常系统化的结构化的呈现给用户，帮助用户非常方便的做搜寻跟筛选。这个东西是中国现在至少在这个市场上我们还没有看到的。所以说这是我们看到的一个市场的一个机会。

至于你说在本地化，我们进入这个市场以后，看到这个需求以后，怎么来服务于本地化用户的一些需求，这一块，其实前面没有人，没有另外一个竞争对手已经在进入，所以我们现在还是在借助一些在国外积累的经验进入中国，然后一步一步观察中国用户的习惯到底跟我们以前的经验有什么不符的地方再来做改动。

**主持人：**我自己本人有没有看中国的用户或者是某一个群体或者是某一些有典型的代表，他们现在在网上的行为规范或者是行为的一种轨迹，你现在有一些观测到吗？

**吴皓：**我觉得从第一个我们最近观察的比较多的是点击行为，比如说搜索引擎优化做得特别好，很多用户通过搜索引擎过来或者是我们在像 hao123 这样的网站加了链接流量过来了，我觉得非常大的一点不同是我们的弹出率，中国用户是非常高的。就是在美国的话，有可能就是中国用户的弹出率比美国要高出 10%，我们得出的结论可能跟中国网民的习性也有关，他很多时候只是点来点去，在美国的时候，他是信息搜索的习惯比较强，他就是说，我在搜索一个信息的时候，我就要找到我的信息，所以说他一旦看到一个网页跟他搜索的那个信息是相关的时候，他会很认真的去看。在中国上，大家的浏览性、娱乐性还是即使在我们这样一个旅游工具类的网站大家还是比较强。这方面的话，我们下一步在做改版的时候，就像我刚才已经提到过的，会把更多的内容浮出来，让它直接可以在这个网站上可以看到，可能会吸引他注意力的一些内容，吸引他来做点击。

**主持人：**吴皓讲到这个弹出率，也讲到这个浏览行为。会不会最后你的网站和整个的 Tripadvisor 网站集团变成截然不同的风格？这样的话，总部会不会允许？

**吴皓：**我觉得这挺好，包括我们 4 月份正式版上线的时候，我当时 5 月份回了美国一趟，跟美国的团队讲，我们 4 月份到底做了什么，我跟他们仔细的解释了一下，为什么这个地方会变，我们变得原因是什么。大家都觉得非常棒。因为我现在个人觉得是这样的，外国公司，国际化公司对中国市场的了解是越来越深入了，包括也通过了以前一些失败的经验，其他的公司的失败的经验，现在大家都知道了这一点，中国的市场是非常不一样的，在这里边，包括了你刚才提到的，中国的用户的行为可能是不一样的。第二个，在中国要赚钱，那个业务模式也可能是不一样的，像我们这个团队在做的很多本地化的一些改变其实美国那边是非常支持的。因为到最后的话，我们的目标就是要做成一个中国用户非常喜欢的一个信息化的平台。

只要我们能够达到那个目标,我们的流量在不停的网上升,用户在贡献点评,用户黏度在增加,那就是一件好事。

**主持人:** 吴皓谈到了浏览的行为, 你的网站实际上也是一个点评类的网站, 那么去考核你的网站的指标, 决定这个产品是不是会成功, 你会增加它的浏览行为呢? 还是尽可能的将浏览行为转化为点评行为的转化比?

**吴皓:** 我们的产品其实在看三个指标, 一个就是他来了一次性的浏览的时候, 他看几个网页。他如果看到网页越多就证明我们的产品和内容就做得很好, 他想继续的再读。这是一块。

另 外一块是我们在看的他来一次以后, 他会不会去点, 能够直接对我的商业利益做出贡献的一些广告主的一些链接。因为我们的链接都是非常有我们的内容紧密结合 的, 比如说你看好了一个酒店, 这个酒店非常不错, 我想进行预定了, 旁边就有 e 龙、芒果网的链接, 这样去点不光能够帮助我们创造收入, 同时我们也知道我们提 供的内容足够好, 已经好到你已经觉得可以做一个购买决定了, 那这样点过去的话, 就证明你的整个的从用户的角度, 你把我们到到网作为一种搜索或者是工具来使 用, 这个流程已经完成了。这是我们第二个看的指标。

第三是来了多少人, 会贡献多少的点评, 这是我们看的第三个指标。

**主持人:** 现在这些指标方便和我们分享吗? 比如说用户进来之后, 他现在看多少个页面, 你觉得理想的状态是多少个页面?

第二个问题, 我听到你介绍的第二个方面是你的产品思路和你的商业模式的一种结合, 但是目前看起来这个模式跑的情况是怎么样子?

**吴皓:** 先 回答你的第一个问题, 你的第一个问题是我们现在的指标是不是达到了我们的目标, 我个人认为, 就是因为我们是 4 月份才正式上线, 流量是慢慢在开始建立起来 的, 我现在包括我们自己内部就是我们现在是在跟美国比, 美国那么多年积累的经验比我们觉得是有差距的, 比如说点击量会比美国那边偏低, 因为中国的浏览行为 不同, 我们也想跟踪为什么每个网页的浏览量会偏低, 但是这种比较的东西其实也不完全公平, 因为美国是那么多年, 有了非常大量的内容, 当然用户会看得更多一 些。我们在中国是一个新兴品牌, 我们在建立品牌, 建立用户对于我们的信任度, 在这个过程中, 偏低同时也是比较正常的。

我觉得如果我们的点击量这些数字其实在 Al exa 上有一些数据, 我觉得再往上提升 40% 的话, 在我看来就比较满意了。

**主持人:** 你的产品和你的商业模式结合目前看起来进展怎么样?

**吴皓:** 我 们目前看起来进展非常好, 就是我们在看一些包括我们的用户来了以后有多少会去点那个商务链接, 这是第一部分。第二是点了商务链接之后到了对方的广告主的页 面转化怎么样。第二块我们发现非常好, 跟美国那么多年

积累下来的数据差不多，第一块我们还是有差距的，我差不多比美国那边差了有40%到50%。

**主持人：**吴皓讲到了其实中国的用户的点击率、浏览率的比例很低的问题，我不知道它到底在你中国的数字和美国的数字相比到底低到了多少？能不能跟我们分享一下？

**吴皓：**我觉得现在具体的数字可能不方便讲，你刚才讲到三到五个页面，我们现在在中国的网站就是在这个区间之内，但是我们希望它能到6到10这个区间，因为我们在美国看到就是这样的。因为我们是做点评的，而且做酒店，你如果看酒店点评，那个浏览的页面量应该是非常多的，因为它毕竟是我们觉得酒店其实大家都知道，你出去旅游的时候，你选择住哪个酒店，对于你整个旅行的满意度是非常重要的，因为你出去玩了一天，晚上回来如果旁边很吵，隔音不好，床也不干净，你是觉得这个体验会很糟糕的。那我们在美国发行很多人会一条一条点击进去读，最后才能做一个购买决定。

在中国这方面，比如现在只是三到五个页面，这个东西对于我们来说，用户对我们的内容可能第一个是不太信赖，第二是我们的内容做得还不够多，让用户没有动力继续一条一条往下读，那个提升空间我是希望到6到10个页面。那是我的目标。

**主持人：**这会不会和你们的网站没有找对用户群有关系？

**吴皓：**我个人觉得这应该不是这个原因，为什么呢？因为我们觉得是真正的旅游信息包括我们的网站虽然做酒店点评的，第一个很多时候用户的需求不像是餐饮，餐饮可能每个星期都要出去吃一顿，旅游不一样，一年你出去四五次，普通的人如果不出差的话，算多了。很多时候他可能是在搜索引擎上开始进行查询的，这个时候就要靠我们的搜索引擎优化，把这些人给带过来，这些人今年在花非常大的精力在做的这件事情，如果从搜索引擎上能够抓过来的人的话，他的信息查询的意向性其实已经非常强了。

**主持人：**吴皓之前也讲到了信赖的问题，这个问题我开始没有太去提它，在于点评的模式在国内一直不是特别的受人信赖，到了现在许多人再去看点评的时候，我们也在和圈内的一些朋友聊过这个，他就感觉里面有大量的“五毛党”，一些被雇佣的人发一些故意有导向的评论，在这一块，你们怎么样来解决这个问题？

**吴皓：**我觉得有几个方面可以解决这个问题，第一我们所有的点评都是先审后发，我们有非常严格的审核制度。第二我们有非常强的技术平台来监控，是不是有人在做假，毕竟TripAdvisor在国外积累了快10年的经验了，人工审核和技术方面我们都做得非常好，第三方面我们永远相信统计学的力量，一旦有人在作假，在任何开放的平台应该是没有办法完全避免的，但是你如果到了比如说一个酒店积累了100条点评，而且每一条点评都是非常真实的，而且他能够讲得非常完善，他整个住店的体验的时候，这种东西不是五毛党，那样的人可以随便的把点评写出来的。



**主持人：**先审后发，因为你刚才讲到了用户的浏览的界面，这个页面比例是过低的，会不会因为你的先审后发拉低了你的用户浏览的比例？

**吴皓：**我觉得不会，因为是这样的，任何的内容分享平台最多的1%左右的用户，来你的网站访问用户会成为你的内容贡献者，这是所有的UGC网站都面临的一个现实。对于99%的人来说，我们的产品设计就是怎么能让它更好的找到信息，他找到信息以后，怎么方便他来浏览。对于99%的用户能够做到这一点，他的点击量的数字就会增高了，有1%的内容贡献者我们怎么服务于它，我们的产品有另外的一套流程，怎来优化那个内容贡献和分享这个流程。这是我们着力在做的一件事情。

至于说先审后发会不会让1%的用户感觉不满意或者是感觉不好。其实我觉得这是可以从很多业务上或者是从产品设计上可以稍微注意一下的，比如说他一发表点评我们就主动给他发邮件说谢谢你来分享点评，这个点评我们一定要先审核以后再发，我们告诉他48小时之内一定会发表，如果发表之后我们会再给他发一个邮件，谢谢你的贡献，这个点评经过审核已经发表了，你可以去看一下。我们在用户的沟通上尽量前期先把工作做好。

**主持人：**吴皓你从去年9月到现在做这个旅游的产品感觉做得最开心的小的地方在哪里？

**吴皓：**觉得最开心的就是可能不仅仅是产品，因为现在管的是怎么把这个团队搭起来，把这个公司做起来，最开心的是看到流量起来以后，口碑好了，我觉得最关键的是口碑。就是我去看论坛，论坛已经有人在讲，我出去旅游的时候，我去到网上看了点评，然后感觉是我找到了一个好的酒店，另外在酒店业主他们也在说，现在所有的酒店，所有的信息都是免费的，我们最近刚收到一个酒店业主的电话是连云港的，他就说，我们8月份刚把我们的网站信息上传到你们的网站上，然后马上就拿到了20多个订单。那就证明这个平台是运作很流畅了，不但是网友他看了我的点评内容他愿意做一个购买决定，而且可以直接到酒店业主那边，酒店业主也看到了经济利益，这样证明我们的业务模式是正确的，这是最让我开心的。

**主持人：**谈到这个模式正确，我依然还是想问这样一些问题，点评模式在中国如果成功那么基因会是在哪些地方？第二，为什么我们现在看点评的模式在中国被看好，但是信任度却在往下走的这么一个境地？

**吴皓：**我个人觉得点评网站要成功，最重要就的是规模化，你要找到一种方式能够积累到那个规模，比如说大众点评大家都知道做得非常好，豆瓣在书评音乐评、影评做得非常好，就是前期有非常高的用户帮它贡献内容，它一旦大到一定的程度，大家永远不会再用另外一个网站，另外一个网站如果再想跟它达到同样的积累，同样的用户尤其是内容，积累足够多的内容已经非常困难了。Tripadvisor在美国也是这样的，我们比我们的最大的竞争对手，我们的内容量是他们的五倍，这种情况下的话，用户很难说我要做酒店或者是景点的点评。我个人觉得这是最关键的一个因素，就是我们怎么能够尽快速的吸引到足够多的人来贡献点评，然后让你的平台积累足够多的内容。

**主持人：**点评这个模式之所以成功，你现在在里面做，你会感觉它由哪些因素导致的或者是促成的？

**吴皓：**点评模式的成功是 UGC 模式的成功了，在现在的互联网社会，大家都已经看到口碑的力量是非常强的，我们现在已经慢慢的脱离了要依赖于广告，依赖于一些服务商的一些公关信息来做一个购买决定的地步。我们现在不管是购买什么产品都喜欢问身边的朋友。就是我应该买什么样的相机，我应不应该去看这个电影，我第一次去北京，我应该住什么样的酒店，我应该去北京去哪儿玩，这些完全是依赖于朋友之间的一种口碑传播。我个人觉得，因为点评这种模式是反映了大家对于口碑和对于用户的其他的跟你类似的人群的意见的一个信赖度，所以这种模式将来只会是越来越成功的。包括你自己去酒店，去某个地方，第一次去不知道某一个酒店，你看他的宣传网站上他做的广告都拍得非常好看。但是你真的去到酒店以后，那个感受可能是完全跟宣传照片不一样的。就包括为什么现在在我们的网站上网友上传的照片是非常受欢迎的一个特色。就是大家都愿意去看，真正网友拍下来，这个酒店或者是景点是不是像大家平时宣传册上看到得那么好。

至于在中国，我个人觉得，中国这一块，确实是比美国就是在口碑营销或者是口碑基于网站的建立比美国那边要晚一点，我个人觉得可能是整个市场对这个口碑的力量的认识可能是需要晚一些，同时也跟我们的网民在慢慢的成长，慢慢的越来越愿意分享，跟整个市场的成长都是有关系的。

**主持人：**我不知道口碑整个这个模式可能在下一步往下走的话，它碰到的问题会在哪里。比如说它面临得最大的挑战会是像我们刚才所谈到的技术，点评模式技术，这种五毛党，这种公关力量的一种博弈还是会怎么样的一种发展的窘境？会不会有这样的窘境出现？

**吴皓：**任何点评网站都会永远存在这种博弈，包括像携程、e 龙这样大的公司它自己也在做点评，它也面临同样的问题，因为点评网站的力量就是你一个公司的评分越高的话，它被网民认可，做购买的可能性也越大，我觉得这永远会有。道高一尺魔高一丈，这是反复的博弈的一个过程。

**主持人：**刚才吴皓在谈到大众点评网和豆瓣网的时候，他们的核心用户的建立推动了他们的成长。你的第一拨用户是怎么过来的？怎么样拉动它的？

**吴皓：**我觉得我们的网站跟大众点评网跟豆瓣还不一样，因为那些都是一个日常的消费，就是他们可以每个兴趣去看一部电影，可能每个月就要买一本书来读，他都是愿意分享。我还是回到我最早讲的旅游的行为，其实跟像餐饮，跟书评完全是不一样的，这是为什么其实在国内有几家公司想复制 TripAdvisor 的公司一直没有成功，一部分是我们在吸引核心用户，一部分是自然的几点。在美国的 TripAdvisor 一部分是这样的积累下来的，就是我们做搜索引擎营销或者是外面做一些流量购买做得非常好，吸引很多人来，来了以后，只要你的产品做得好，你的内容已经有一定的内容可以让它使用，我觉得有一部分网友是可以自发的来留内容，这部分我们在到到网已经看到了。另外一方面是让大家知道到到网，第二是给它做一些小小的刺激，第二种就是吸引早期的内容贡献者的一种方式，

第三种是明显的一旦你有了最早期的一帮帮你贡献内容的核心贡献者，你怎么把他们经营好，怎么让他们觉得爽，怎么让他们觉得继续的长期的来到到网上贡献内容，是一个非常爽的一件事情。这也是我们现在一步步计划要展开的一个项目。

**主持人：**对于你来说，可能这个核心用户第一个还是通过活动和流量的投放，这些人会最终能够留下来成为你的铁杆用户吗？这个转化的工作会如何做呢？

**吴皓：**一方面持续不断的把产品和内容做好，我和大众点评网的人也做过不少次的沟通了，我的整体感觉是他们的经验总结下来，他们在做积分系统当然有帮助，鼓励大家你贡献内容越多的话，你的积分会越多，将来会有实际的物质的好处。根据他们的经验还有TripAdvisor在美国的经验还有现在看到，一旦你的工具真正好用，大家用了以后，觉得拿到了好处，会有一部分人愿意来分享的，而且我们其实已经看到中国的互联网社会现在是非常年轻化的，年轻的孩子其实比年纪大一些的更愿意分享。所以我觉得，最重要最重要的还是把产品跟内容做好，做得好让人得益你就会有一个回报，有人会愿意回来跟你分享的。

至于说我刚才已经提到过的，你已经在我的平台上贡献了内容，我怎么能够保证你继续的回来，这包括了积分系统的设置同时还有一个就是我怎么让这个团队，这个贡献内容的人更感觉让他们觉得是非常小的，非常有影响力的一个团队怎么在一些社区的运营上让他们觉得爽，这也是另外一块我们在思考的问题。

**主持人：**我理解投放广告和市场活动是一个拉的动作，我理解你的后续做的这一系列的一些工作是一个留的工作。对于你来说最吃力的会在哪一块？投放精力最大的？

**吴皓：**是会在留的那一块，怎么把最好的人留下来，因为流量和广告，你都是真正是你有一定的预算，你可以在预算范围内最优化的，其实说白了是一个数学问题，你在哪儿买流量，流量的性价比最高，但是最后的真正把那个用户留下来，让他感觉这个平台是他愿意一直来贡献和分享的，这可能是最重要的。

**主持人：**能不能分享一些小的技巧？比如说你觉得你做了哪些事情让你的用户的转化率最好？比较高？有没有一些小的技巧可以分享一些？

**吴皓：**我觉得这些东西都是很常规的产品的东西，可能也不能说有什么特别大的一些突破吧，我觉得就是长期不断的优化。包括我们最早看到很多流量不管是通过搜索引擎的查询，直接到了我的比如说北京市酒店列表页面的，这个推出率是非常高的。后来我们做得事情就是我们在想，其实有些时候把一些元素，比如说照片放大，把一些点评的标题把它加粗，加黑，这样的话，尤其是比较吸引人的那些标题凸显出来，这样就会发现会更吸引用户去点击，这样的话，就从流量的转化率来说，让他保证可以来了一次，继续的点下去查询，这些都是有帮助的，所以我觉得产品的优化很难说有一个很完美的方案，可能是很小的解决方案，你要一步一步去试，找到一个最好的方式。

**主持人：**我想请吴皓以一个用户的角度来看一下，刚才我们在聊天的时候聊得很有意思，吴皓聊到用户会怎么样看点评，你给大家什么样的建议？你的经验是什么？

**吴皓：**看 点评的话，其实有的时候是需要你，就像你讲的有一定的经验，知道哪些是真正的好点评，哪些点评对你来说是比较受用的，两个星期以前我第一次去三亚旅游，我从来没有去三亚，我就想去三亚放松，所以我想找一个比较好的酒店。然后可以住得比较好一些，比较安静一点。那我就去到网上去看我们的点评了，到到网 上，我就从 1 到 10，我就看头 10 个酒店的点评。有些点评比如说只有一条点评的，那我就觉得这个人可能是旅行得不多或者是他住酒店住得不多，我不是特别看 重他们讲的一些东西，我会看重核心用户他贡献了很多条点评了，他写的东西我觉得可能是我信任度更高的，这是第一点。

第二点，有些时候我看到他的点评写得好，因为每一个酒店他好的地方和不好的地方，到底那个不好的地方有多么不好，有些时候你要了解这个人的背景是什么，比如 说有一个人他很少去住四星级宾馆，他第一次去住，他一定会觉得这个四星级宾馆是非常棒的，但是如果一个老出差或者是老住四星级的，他会觉得这个好一点，这 个酒店会比另外一个四星级的还好一些，我有的时候也会看这个人自己的用户信息，他平时的出游风格是什么样的，他的年龄段和我是不是相当的。这样的话，从各 个维度你来看这个点评的时候，你可能才会找到真正会跟你的背景、喜好比较类似的用户写的点评。这样的话，我觉得那样的点评是最值得信赖的。

**主持人：**您所讲的这些信息首先要求你的到到网要承载掉这么多，它的注册进来的信息首先就要承载这么多，你在过程当中是不是增加了你的用户的流失度？

**吴皓：**对 用户的内容贡献者来说确实这个难度是比较高的，就像你刚才讲的，他注册的时候我们要搜集他的一些旅行行为的一些信息，旅行习惯的一些信息，在他贡献点评的 时候我们也要从各种维度要问他很多问题，确实难度比较大。当然在国际，特别是在全球这个流程一直没有变过，在中国我们也在变，也在适当的缩短，让用户感觉 到不要让太多的用户流失。但是我们现在看到的数据真的是感觉真正是想分享的人。就算他在这个过程中会出现几个错误，他是愿意一步一步走下去把它分享出来。 所以这是让我感觉特别欣喜的一点。

**主持人：**我不知道现在你的这个到到网的注册用户有多少？你会去预估在中国喜欢旅游且喜欢分享的这一部分人群一刀卡下来又会有多少？

**吴皓：**现 在我们的注册用户数是 10 万，我希望在一年之内至少突破 50 万，尽量能到 100 万，因为是这样的，我刚才已经解释了我们这是工具型网站，其实很多时候用户 是不需要注册就可以使用网站浏览内容的。需要注册的只是那些需要贡献内容的人，所以我希望在一年以后，我希望能够有 100 万的用户在我的平台上帮助我来贡献内容。

**主持人：**最后一个问题依然是一个用户的角色了。你到一个点评网站上或者是跑到一个旅游网站上去，会觉得什么样的点评网站用起来它是一个好的点评网站？什么样的旅游网站你用起来它是一个好的旅游网站？

**吴皓：**在 在我看来，点评网站是以内容取胜，即使它产品有一些不优化的地方，只要你能方便的，最关键的是要帮助我作为一个工具，能很快的通过各种条件的筛选或者是搜索 找到我想要找的那一块信息，然后在这个基础上，你怎么把你所有的内容呈现出来，而且让用户可以很方便的进行浏览，这是最关键的。

至于那个网页设计得好与不好，我觉得那都是其次的，因为用户在使用工具网站，点评网站的时候，他是以一种信息查询为目的的，所以说尽量是让页面简洁，帮助他 找到信息，这是我作为一个用户，我对一个点评网站的要求。其实大家在用信息搜索，大家可能都有这样的经历，你在想查一个信息的时候，你只会关注那个文本， 你去看那个内容，里面有没有我想找的信息。至于旅游网站的话，我觉得旅游网站也分很多种，比如说像携程、e 龙这样的预订网站，整个预定流程要非常流畅，不 要让我经常是输了信用卡号之后整个页面让我重新再来一次，出现了很多的错误，我重新又得再来。整个让这个流程做得不流畅的话，这是语音网站的一个大忌。

至于另外一些纯社区的网站它的思路又会不一样了，它的思路就是我怎么能够很快的贡献内容，让你的注册流程非常短，然后我写完了以后我有什么反馈，我自己是不是 我的级别，我贡献内容越来越多，我的级别会越来越升，所以旅游网站也因为它的业务模式和它的用户的需求不一样而有不同的产品的要求。

**主持人：**忍不住还是想补一个问题。吴皓我记得你多次强调了工具论这个说法。在你讲的工具的易用性上，究竟易用到什么样的程度是一个好的工具？比如说我们登录你的到到 网，所有的东西一切都被退隐到幕后，我们能够方便的找到自己想要的东西，你这个你如何让一些不必要的东西退隐到幕后让他感受不到，如何突出他想要的那个东 西过来？

**吴皓：**几个方面。第一个就是搜索要做得非常好，如果我找不到信息，我直接做搜索的时候能够很快的查到他想要的信息。

第二个就是像导航一类的，我怎么通过导航可能做两三次点击，我就能找到我想要的酒店。在我们的酒店搜索页面比如说有很多筛选的条件，筛选的条件是我们是放到 左边好还是放到上边好，怎么方便用户来进行筛选，像这些是我们非常关注的几点。怎么让它更工具化，更方便使用，它的鼠标不需要挪很久就可以做出他的选择，找到他要[下载](#)的信息。

**主持人：**我们非常谢谢吴皓，谢谢你给我们带来的工具论和中美两地做产品的差异。再次谢谢吴皓。

**吴皓：**谢谢志斌，谢谢网友！

## 第九期 李松谈嘀咕创办哲学：走草根而不是明星路线

继推出《全球十大微博客产品评测》后，腾讯科技近日邀请国内微博网站嘀咕网董事长李松做客。李松认为，国内微博发展照搬Twitter模式行不通。嘀咕微博客成功缘于走草根路线，而非照搬名人模式。

Twitter的成功引发全球微博客服务的兴起，新的微博客产品层出不穷。目前国内也出现了像MySpace9911、新浪微博、同学网、做啥网、嘀咕网等微博客网站。

在李松看来，国内这些微博客网站大致可以分为两类。一类是以新浪微博为代表的，以大明星、精英为主导的媒体传播模式。另一类则是以嘀咕网为代表的以普通人记录与分享生活点滴的扁平式平台。



嘀咕网董事长李松(腾讯科技摄)



## 李松谈嘀咕创办哲学：走草根而不是明星路线

[导读]李松称，美国互联网发展是比中国互联网起步早好多年，美国网民对互联网的平均熟悉程度要超过中国互联网用户水平，这使得在美国做网站不需要花费多大力气引导用户。

腾讯科技讯（雷建平）2月7日消息，继推出《[全球十大微博客产品评测](#)》后，腾讯科技近日邀请国内微博网站嘀咕网董事长李松做客，就微博行业发展、商业模式等话题展开探讨。李松认为，嘀咕微博客成功缘于走草根路线，而非照搬名人模式。

### 国内微博两种模式：精英化与平民化

Twitter 的成功引发全球微博客服务的兴起，新的微博客产品层出不穷。目前国内也出现了像 MySpace9911、新浪微博、同学网、做啥网、嘀咕网等微博客网站。

在李松看来，国内这些微博客网站大致可以分为两类。一类是以新浪微博为代表的，以大明星、精英为主导的媒体传播模式。另一类则是以嘀咕网为代表的以普通人记录与分享生活点滴的扁平式平台。

新浪微博是“星状”放射结构，有很多大明星在这里发布言论，更多的人是大明星们跟随者。嘀咕网则是蜘蛛网式结构，更加注重娱乐化和生活化。

“我们的哲学就是说，网民这一辈子都是在看别人在舞台上表演，他们也可以把生活当中的点滴发布出来，自己主持一个频道成为其中的明星。”李松指出，这两种哲学无所谓谁对谁不对，只是两种定位的不同。

### 要按照中国国情研究微博

作为全球用户最多的微博客，Twitter 已完成多次融资，最新的一笔融资规模高达1亿美元。由于 Twitter 被普遍看好，投资商对它目前的估值高达10亿美元。Twitter 的创新因而被很多国内微博客加以效仿。不过，李松认为，中国的微博发展不能照搬 Twitter 模式。

李松称，美国互联网发展是比中国互联网起步早好多年，美国网民对互联网的平均熟悉程度要超过中国互联网用户水平，这使得在美国做网站不需要花费多大力气引导用户。中国网民由于接触互联网时间短，国内微博在用户体验细节上需是添加很多引导元素。

“Twitter 就是随便就是一种颜色，就能比较成功对用户进行引导，而中国用户更注重情感元素。”李松指出，互联网从业人员还需要按照中国国情来研究微博。



## 李松精彩观点：

我老是说以前还没有听说过 Twitter，后来我们发现 Twitter 这个模式很像微博，然后我们才知道微博这个概念。然后我们一看，它是文字的，我们这是照片的。我们改一改就变成 Twitter 的模式。

我们不是精英主义，没有伟大的思想，很宏观的，像[李开复](#)讲很多上升哲学的，我们这是娱乐生活的，很普通人的生活的点点滴滴的。这是可能两种设计风格上的哲学上的差异。

我想做的是让一个普通人把他生活的琐碎的东西或者是琐碎的一些专长，会钓鱼的，会做饭的，也有自己的一个平台。这是一个人的哲学而已。

创业成功的三个要素：第一个因素是消费者的需求是什么，第二个因素是竞争对手都在做什么。这两个因素还不够，第三个因素就是你的团队的核心竞争力在哪里。

像新浪这种上市的公司，它钱比你多，它再打广告也能进来，所以我做的不是策略问题，或者说我根本得要避免做那种广告一打就奏效的模式。在这种情况下，我作为创业公司，我就能够竞争是以产品为王的竞争，而不是以推广为王的竞争了。

## 以下是嘀咕网董事长李松访谈实录：

**腾讯科技：**各位网友，大家下午好！欢迎大家关注腾讯科技嘉宾访谈。这里是我们的《[新产品经理](#)》系列访谈的最新一期，我们在久隔一段时间之后和大家又重新见面。

很高兴能够和大家今天谈论的话题是关于微博，实际上大家已经注意到，在今天不管是四大门户，不管是其他的网站或者是许多的朋友都在关注微博这个话题，关注微博这个产业，许多的团队也都在这个领域进行创业。但是我们去，今天大家对于微博产品的理解是什么？

大家去看这个产业未来能够预示着什么，很多时候每个人的理解都不同。我们今天很高兴能够邀请到嘀咕网创始人李松先生一起和大家聊一聊，他所理解的 Twitter，他所理解的嘀咕网，我们先有请李总简单和大家打个招呼。

**李松：**主持人好！[腾讯网](#)的网友们，你们好！我非常高兴今天有这样一个机会和大家随便聊一聊关于微博，我对微博的了解也是在慢慢提升当中，我讲的观点也不见得正确，跟大家分享一下。

## 做微博很偶然机会

**腾讯科技：**今天大家在谈论这个微博的时候，这个时候会更多的讲嘀咕网和微博和 Twitter 联系起来，但是我们其实在之前也看过报道说，李总，您决定要来做嘀咕网的时候，其实并不知道有这么一个模式。

那个时候您对于您自己要做嘀咕网是一个什么样的理解？今天做到现在，可能已经看到了大量的 Twitter 的这些资料或者是看到它的报道，对您做的嘀咕网和对 Twitter 又是一个什么样的理解？

**李松：**是这样的，我其实进来做这个微博完全是很偶然的的机会，因为最早的时候我同时在做相亲网站——珍爱网，我个人对这个互联网有兴趣，经常想到什么东西也随心所欲，想做什么就做什么，也没有太多的规划。

因为我是黑莓的很重量的用户，每天用黑莓，可是这个黑莓我大概一个月要花 500 人民币用黑莓，我当时在想黑莓这个手机很好，用做 E-mail 的。可是对于大 多数的中国用户来讲太贵了，我能不能做一个免费的黑莓手机。那个时候我就找到我的创业伙伴叫黄小涛，我们两个人就搭建了一个团队，然后一开始想给中国做一个免费的黑莓手机。

可是我们一开始做的时候就在想，除了价格上我们免费以外，怎么跟黑莓有差异化呢？我就想中国的年轻人很喜欢拍照，我们就加一个拍照的功能，那个时候黑莓还没有拍照功能。我们就把这个软件做出来了。

做出来以后，是一个非常偶然的的机会，我把它改成做微博，是因为我家住在深圳的华侨城那边，我住的对面是有一个湖的，了解深圳的人都知道在华侨城那边有一个波特菲诺的地方，我每个礼拜六早晨都会坐在那个湖边喝喝咖啡，看书。

有一天我就坐在那里喝茶看书的时候，突然有两个比赛的龙舟就开到那个湖里边，那个场景非常的漂亮。然后我就把它拍下来，拍下来以后，我当时就把它上传下给我太太看。

当我发出去以后，因为这个 E-mail 当然是点对点的，我发出去以后，我还是觉得很漂亮，我当时在想，我要是能够把它改成有一个网站的地方，我把它上传上去，然后让我的亲朋好友来分享这个场景，那就更好了。

后来那个时候我就想到这个我就打了一个电话，给我的创业伙伴黄小涛说，因为他在设计产品，我说，能不能把它变成从点对点变成有多人分享的这个模式。然后他也 觉得很好，那个周末就叫我们的团队加班就做了一个网站，然后我们手机跟网站就串起来，原来都没有网站的，只是想手机上做。结果我们就把模型做出来，礼拜 一上来就发现说，不少人就上来了，我们当时想这个模型很好。

然后我们在想，应该 有人想到这个模式的，我们就想到互联网去查查看。查了以后后来就发现 Twitter 这个模式，我老是说以前还没有听说过 Twitter，我不知道它干什么 的，黄小涛也听说过，但是他也没有具体用过，后来我们发现 Twitter 模式很像微博，然后我们才知道微博这个概念。然后我们一看，它是

文字的，我们这是 照片的。我们改一改就变成他那个模式，然后就是这样开始做起来的。去年 2 月 8 号推出来的。

### **李松谈微博模式：精英化与平民化**

**腾讯科技：**李总，其实我在听您开场的时候我大概听到了两句可能比较关键的东西，第一个其实做嘀咕网还是从您实际的使用的需求出发，这是第一个。

第 二个，您谈到这个网站用户自己就上来了，这其实让人很意外，后面这个问题，我想过一会儿再问，前面您说从自己的需求出发，其实一开始我也是在问这一点，一 开始您是冲着自己的需求去的。今天您做到现在，关于 Twitter 的讨论也铺天盖地了，您这个时候对于嘀咕网的理解和您希望赋予它的要求，今天又是什么样 子？有什么变化？

**李松：**基本上我们设计的哲 学是这样的，你如果看今天国内微博，笼统来讲，基本上分成两大类，一类是以新浪微博为代表的，它这种模式基本上是一个以大明星，精英为主导的一个媒体传播 的模式。就是像宝塔的尖端来做的模式。这个模式等于说舞台上演员是大明星，但是数量很少，很多人是坐在台下看的，是这样一种类型的。

第二种类型就是以嘀咕网为代表的微博的模式，这个模式是这样的一个模式，就是它基本上是一个给普通人记录与分享普通生活的点点滴滴的平台。也就是说，他基本上是扁平式的一个平台。

这 两种哲学无所谓谁对谁不对，它只是两种定位的不同而已，所以我们做的一个是扁平化的，也就是说，你就是明星，一个普通人就是明星，我们的哲学就是说，你这 一辈子都是在看别人在舞台上表演，那么你能不能把你生活当中的点点滴滴你也主持自己一个频道呢，比如说你喜欢钓鱼，你钓鱼也有很多的细节。

这 就是你自己可以组织的频道，或者用一个形象，可能我不晓得是不是很恰当的形容，就是说，新浪微博的这种有点像是“星状”的一个结构，有几个大明星在这里， 很多在台下看的人，是这个“星状”放射的模式。我们的模式更像是一个蜘蛛网式的，比较扁平的，每一个参与的人都有自己的频道。

还有我们不像精英主义的，没有伟大的思想，很宏观的，像[李开复](#)讲很多上升哲学的，我们这是娱乐生活的，很普通人的生活的点点滴滴的。这是可能两种设计风格上的哲学上的差异。

### **嘀咕网与新浪微博差异化：互动性很强**

**腾讯科技：**是。您所谈到的不同的差异，我们能够去看得到今天 Twitter 的起家、起步都是靠着一个一个大明星起来拉起您所说的这种星状的结构之后，更多的用户进来，更多的明星进来又拉起更多的用户进来。您会不会也会想着最终走这种模式，以拉动自己的用户？

**李松：**不会，因为 Twitter 其实它的发展最早是在 IT 这个圈子里面弄，都是一帮 IT 的专家弄的，今天的风格你可以看出来色彩经常是 IT 人。它其实开头两年也是慢慢发展的，后来过了两年以后，就有一些大明星也进来了，发现确实这些大明星拉了不少观众，就像放电影，大的明星肯定是吸引一些人来看的，这个没有错。

只是说你要考虑的问题就是这些人进来主要是观众还是自己是主持人。我只是想说的就是你如果要想去看大明星在讲什么，讨论什么，[李开复](#)在讲大的人生哲学，这个励志的东西，你应该去新浪微博。但是如果你想这是我的舞台，这是我的频道，我可能没有什么大智慧，也没有大的名气，也没有什么大的人生的哲学，但是我会烧菜烧得很好，你可以在我们上面提供了一个平台。你可以建立你自己的美女私房菜的这个频道。

甚至你可以把它想成这样，你如果想看别人在舞台上表演的话，你可以到新浪微博上去，可是如果你自己要想来建立你自己的普通人的频道的时候，你来嘀咕网上看都是可以的。

**腾讯科技：**其实在这当中我反复听到了李总讲了几个形容词，比如说像明星和听众，还有一个简单的逻辑是，如果我们要去某个地方，你是要选择你想自己只是做一个听众呢？还是想要自己做一个明星。这个从产品的理解上来看或者是从产品最终的呈现上来看，有什么不同吗？有什么重点吗？

**李松：**我们如果去比较新浪微博跟嘀咕网的话，最大的差异就是我们互动性很强。也就是说，我们的网络是比较扁平的，而不是有很强的宝塔状的，也就是说，互动性是我们非常注意的。在我们哲学理念的差异上必然会导致不同的用户体验。

**腾讯科技：**我问一个小的问题，您说互动不同，那么究竟是怎样去看这种互动？举个例子讲，是说我是嘀咕网的用户，我发了一条信息出去，是有多少人转载我的信息和私密的回复我的信息算是互动？还是说有多少人看了我的信息或者是您如何去定义您自己的互动的概念呢？

**李松：**像新浪微博是出去媒体传播式的这种形态，也就是说，以看为主的。而我们是参与为主的。那也就是说，可能在我们上面回复就很频繁，悄悄话就很频繁。因为人跟人之间的关系是比较平等的关系，因为平等所以比较会双向。

**腾讯科技：**我们再来实际一点的问题，今天在嘀咕网上的这种互动，多少条信息会产生一个互动？现在嘀咕网，您希望它到多少条信息之后就会互动是您所追求的理想的状态？

**李松：**应该这样说，我们现在的用户，我们人均的 PV 高达 45，这是非常高的一个比例。

**腾讯科技：**每天访问的页面有 45 次。

## 创业三要素：关注消费者需求、对手与核心竞争力

**李松：**换句话说，这就是我讲的比较扁平化的，因为每个人都是在参与，如果你只是有少数的明星的话，你平均到个人的 PV 肯定是很低的，所以对我们来讲，这是我们始终会坚持的一个设计理念就是说，设计为一个普通的人能够来拥有自己频道的一个微博。

也 就是说，从某种意义上来讲，我们跟新浪微博或者是 Twitter 的话，已经有一个很大的差别就是，我们应该是介于微博跟社交网络之间的一种形态。这无所谓 对与不对，只是说我们比较喜欢这种方式，因为你作为一个创业企业，就像我讲的，我们要做一个创业企业的时候，你是在经营一个上市公司还是创业企业，你考虑 的因素是不一样的，你要做一个创业企业的时候，你要考虑三个因素。

第一个因素是消费者的需求是什么，第二个因素是竞争对手都在做什么。这两个因素还不够，第三个因素就是你的团队的核心竞争力在哪里。

按 照这三个因素的综合分析决定了你的产品的定位是什么。换句话说，我们要做的产品一定不能依赖于打广告跑起来的产品，打广告跑起来的产品我认为是不适合创业 公司来做的。如果这个模式打广告的话，那显然是对已经上市的公司有很大流量的话，他当然是能够跑起来的。所以我们从某种角度来讲，我们做的微博是要听媒体 话的。

当然它是有社交媒体这个特征，但是他是不能够靠一个推广驱动的一个模式的，这是跟你做创业公司来讲，创业公司的定位是有关系的。

还 有就是我们的团队的主要成员原来都是做手机客户端出身的，所以在这方面的经验的积累是非常多的。我们现在嘀咕的适配的手机大概有 3000 种不同的手机了， 所以在这方面我们在产品和技术上有相当的优势。我们没有优势的就是如果做大众传播式的媒体，这不是我们的资源的优势。

最重要的就是说，还有自己的理念，你做一件事情，你到底想做什么，我想做的是让一个普通人把他生活的琐碎的东西或者是琐碎的一些专长，会钓鱼的，会做饭的，也有自己的一个平台。这是一个人的哲学而已。

我觉得在中国，要看大明星的表演的舞台的话，已经有很多种渠道了，电影上也是在看大明星，电视上也是在看大明星，到处都是在看大明星。我要提供一个服务是那些人已经看大明星已经看累了，老是在看别人在表演好累啊，总要有人，大多数是不能够变成大明星的，那他们怎么办呢？

## 竞争是以产品为王的竞争

**腾讯科技：**您让我想起了超女、快男这些节目。其实您在讲这个时候，我其实又听到您讲的另外一句话，其实也是在重复开始您强调的那句话，您说“打广

告就来用户并且让它活跃了这个事情，您不干”。这些还是回到刚才那些话，产品放出来，用户自然过来。

这个其实还是会让我难以去理解，我很感兴趣在这里是在于，您的产品自动的吸引用户过来，这个过程您究竟要透过什么样的一种方式去做到自动的吸引？吸引了还不够，您还要让它活跃，换言之，我有两个标准的问题，如何判断您的用户的活跃状态到了您需要的这个层次？如何判断您的产品进入了合适的成长期？

**李松：**其实您问的问题恰恰是在我们互联网从业人当中很有挑战性的问题，这是不容易回答的问题。但是我把两个东西先分开两个层面上，一个是策略层面上，一个是执行层面上。策略层面上的问题就是说，你先要决定你希望做的网站是什么样一种形态的网站。

第二个问题是你能不能执行出来。一个是愿望，愿望的角度上来讲，我是不能够做一种网站，比如说你在做新浪的时候，老实说你融到很多的钱，我就是铺天盖地打广告，我就是能够砸出来的。

因为那个时候的最大差别是消费者他心目当中没有固定的品牌，可是现在消费者心目当中他已经很多位置被品牌占领了。好比说想到即时通信，就想到腾讯，想到新闻，可能就想到新浪，想到搜索可能就想到百度。一旦消费者心目当中有很多品牌建立以后，其实你在做的东西是不是产品上超越它是无关的，因为消费者在意的是更重要的是意识上的差异，而不是真正产品上的差异，它如果一旦划等号你其实是很难超越它。

也就是说，在10年以后，现在再做创业企业的话，你非常需要考虑的一个东西就是每一个创业公司必须要面临的问题是怎么样最低程度降低获取用户的成本。这是非常重要的。因为消费者心目当中已经有很多位置被现有的品牌占领了以后，这就意味着你如果用强行推广的方式的话，你到处都是撞车的。

撞车的意思就是说，你的推广成本，每一个获取成本会非常高，比起十年前。

自从有了门户网站以后，后发起来的即便在美国包括 Google 也好，包括 Twitter 也好，包括 youtube 也好，都有一个特点是不打广告，你可以说这个结果是这样的，但你另外一方面可能也想说，打广告的可能做不了了，它的收入和成本结构，有了门户第一拨以后根本就不能支撑这种模式。

所以不光是嘀咕的问题，现在的创业中的互联网的人，你做任何模式必须要考虑你怎么能够做出一个不打广告的模式，这是非常重要的。

另外一方面来讲，如果我今天做一个模式，发现打广告就能够拉进来活跃用户的话，我可能就不能去做这个模式，因为他的潜台词就意味着说，既然你打广告，你拉进来的用户能够变成一个活跃的用户的话，也就意味着。

像新浪这种上市的公司，它钱比你多，它再打广告也能进来，所以我做的不是策略问题，或者说我根本得要避免做那种广告一打就奏效的模式。在这种情况下，我作为创业公司，我就能够竞争是以产品为王的竞争，而不是以推广为王的竞争了。

我必须把自己限制在做这种形态的网站。

### 嘀咕网运营一年耗资千万

**腾讯科技：**我 用一个外行的方式来理解，可能是当大的已经形成的这种巨头它的势力能够自然而然的蔓延过来，就像您说的，他打广告，用户呼啦呼啦进来的时候，他的优势可以 自然移植过去的时候，实际上就意味着我们新进入的人需要找一个新的入口或者是新的模式是他所无法去影响，也无法去覆盖的这么一个领域。

**李松：**对，现在的创业人不光是嘀咕，你现在做创业的话，除了要考虑商业模式，还有一个非常重要的就是说，你在十年以前，你可能只要考虑收入模式，你对成本，你通过筹钱的方式，打广告。现在你两个因素都要考虑。

一个是收入的这条线以及成本的这条线，这两条线都要考虑。

换句话说，你做的这个模式，基本上能够做到，要么是在网站上的口碑相传，要么是线下的口碑相传的。如果你做不到这一点的话，你这个产品要靠广告能够打出来的话，创业企业我个人认为是没有办法做的。在现在这个阶段已经没有办法做了。

**腾讯科技：**是，我问一个小的问题，您现在投在嘀咕网上的钱是多少？除了它的人员工资、服务器成本、房租等等这些硬成本之外，其他的方面花了多少钱？

**李松：**这个我可以跟您很坦白的讲，我们大概有 50 人的这个团队，我们现在前后也已经花了差不多有 1000 万人民币。对于一个创业企业来讲，也不是太小的，但是我因为同时还创办了两家公司，那两家公司现金流都是正的，因为我当时创办的是一个相当于像孵化器一样的公司，由那个孵化器来提供种子的钱来孵化这个项目公司，那个孵化器当时是温尔菲斯（音）筹的钱，我先孵化的两个公司现金流是正的，使得我们能够有足够的财力来孵化第三个公司。

但是如果你现在是一般的创业人，你来做微博这样的企业，其实我是不建议来做的，第一，商业模式不明显。第二个，竞争现在非常的激烈。第三，这个还是花钱的。

**腾讯科技：**是。

**李松：**要靠自己的储蓄来去做，你要考虑清楚。



**腾讯科技：**是这样。回到我们刚才一个问题上去，其实我们谈到了传媒的氛围很重的微博，可能它注重的尖峰结构或者是明星的明星效应，您要做平民化的或者是扁平状的这种微博需要每个用户都要有很多的听众。我其实会感兴趣在于，除了您所谈到的产品的哲学，从产品的设计初衷就要去确定这个格局之外，还有一个是在产品的运营上，您如何去削峰填补把它往下压，变成一个扁平状的结构？

**李松：**概括起来讲要强调普通用户的互动性，如果出现一种情况是一个非常聚焦的宝塔式的尖塔的模式，那我们的定位就没有很清晰了。所有的设计都是围绕着怎么把我们的平台扁平化来设计的。

然后还有一个就是说，我们强调娱乐性，我们不是新闻导向的一个网站，也就是普通人生活的点点滴滴，比较娱乐化的走向。这个跟我们的团队的人原来是做娱乐型的也有关系的。就像我刚才讲的，无所谓哪种定位是对与不对，只是说你要考虑到用户的需求，其他竞争对手的格局以及你自己团队的核心竞争力，你把这三个因素综合起来考虑就是形成了嘀咕网的风格。

**腾讯科技：**我能不能这样去理解微博，我甚至觉得它有没有可能走向边缘化的一个境界，举个简单例子，咱们现在如果两个人去分析微博与社区之间的异同，很容易就会找到许多 的共同点。第一，都是点对多的模式；第二，都是去分享或者是我的信息；第三，社区可能提供更多的是我可以和我的朋友去做游戏、娱乐等等更重的一些方面的事 情。

另外可能还有一个方面在于社区与微博一样，都可以将它的接口做到无处不在， 尽管现在有几家都还是封闭的结构，但是它可以做到很开放，如果在这样的情况下，微博更像讲其中的资讯和交流的部分抽出来了单独成为一个产品。会不会有可能 当哪一天社区觉醒了，一旦往下覆盖的时候，能够将微博覆盖掉？

**李松：**我的看法是这样的，有四种通讯的方式它是互相并不兼容，而是平行的，它有四种人类不同的通讯的需求，它不能互相取代的。一种是 E—mail，E—mail 解决的问题是点对点，然后是对称，然后是非即时的。

**腾讯科技：**就是点对点的延时。

**李松：**是延时的，而且是脸对脸。第二种方式是 IM，就是即时通讯，即时通讯基本上是点对面，然后脸对脸，然后是非即时的，也有这种需求。

第三种就是以 facebook 为代表的这种所谓的 SNS，它是一点到多点，然后它是脸对脸，因为你是我的朋友，我们互相是朋友。然后是非及时的。

那么微博呢？它也是一点到多点，并不是要即时的，你可以即时，但是基本的形态是可以非即时的，它是背对脸的，背对脸的意思就是说，因为他的跟随者是单向的， 我在前面记录我生活的点点滴滴，你在后面跟随着我，他跟随实际上不一样，我虽然可以偶尔回过头来跟你打招呼，但是互相之间的理解是说，我

没有这个义务来回 过头来，我没有这个期望。就是说我的跟随者没有这个期望我一定要回来。

SNS 的方式是，其实我对你是一定的期望的，这个期望是很重要的，这个期望意味着我的圈子大到一定的程度我是没办法管理下去的。所以这是基本的通讯的方式，我觉得是用户都有需求，而且又不能互相取代。我们在上面已经放社交游戏，放游戏，应用也好，也许同样的应用在双向的网络跟单向的网络上都能够跑起来。当然有些应用可能只有在双向跑得比较好，有的在单向跑得比较好。举个例子来讲，可能听歌手的音乐这种东西可能在单向跑得更好，因为它是一个粉丝型的网站结构，有些比如说像偷菜这种东西可能在双向上跑得比较好。

所以不同的应用结果不太一样，作为基础建设我认为 Email、IM、微博跟 SNS 四种并不能够兼容，你在国外的情况，国外事实的情况很多人有四样东西同时用，他用 Gmail，发 Email，他用 Twitter 作为微博的帐号，用 facebook 做 SNS 的，在美国用黑莓做 E-mail。

尽管这些上面都有其他东西的痕迹，但是人们的需求我认为他并不是需要一个东西是很多东西集成在一起，所谓的瑞士刀一样的，某一个需求他会用某一个东西。比如 说照片分享在美国用的最多的是弗雷克。理论上有很多的这些东西上都有这种照片分享，myspace 也有照片分享，据我的观察是，人们比较喜欢我做某一个需求的时候我用特定的一种服务，至少我是相信是这样的。

**腾讯科技：**我记得您在听李总在讲 Twitter 和 SNS 和邮件和即时通讯工具这之间的区分的时候，我听了这些分析这是讲得最为透彻的。

我有一个很简单的问题在问，今天您去谈到 Twitter 和 facebook 之间的不同，可能他们之间的异同会在于，facebook 更多的是源于熟人之间的网络，像 Twitter 是我们基本可以是生人，你不用认识我，我也不用认识你，我只是看了你的消息发得好，我就 follow 您。

但是今天我们再去看这种东西，这种关系会变得很松散，很松散的关系基本上在往上看起来很多时候我们会去判断说，它的商业模式难做，您也谈到您的商业模式毕竟是最重要的考虑项目。

**李松：**第一，老实说我的商业模式还没有想出来。

**腾讯科技：**大家都没有想出来。

**李松：**我做这种东西有点随着感觉走，因为我比较幸运的是，我已经不能为五斗米折腰，这种东西有好有坏，好处就是说，今天早晨醒来我一拍脑袋想做什么东西也不忌讳，我随便就做。随着感觉走，我现在是这种状况。因为我不用为了谋生去做一件事情，我其实状况是这样的状况。

还有就是个人的激情，我就想创办这个网站而已，我没有考虑到很多的商业模式，但是我只能告诉你一个我的观察是这样的，你如果把互联网分成两大类，

一类是内容式的网站，你用媒体这个词讲也可以，媒体或者是内容网站，还有一大类是社区类的，似乎我的观察是商业模式在全世界来讲，内容网站最终基本上是以广告模式做成的。

而社区网站到目前为止我还没看到过用广告模式做成的，都是在社区里边放上应用程序，所谓的应用程序讲到底就是游戏类或者是虚拟人物类的。即便是facebook，facebook想走出一条道路是用有目标定向推送这个广告的方式来解决这个广告问题。因为搜索引擎已经解决了一个拉的模式，就是说你用户已经知道你想要什么东西的时候，你去搜索的时候，我知道你要什么东西，然后就把相关很强的广告给你。这个就是所谓的拉的模式。

这个谷歌解决这个问题，facebook想解决一个问题就是说，我并不知道你这个关键词现在在干什么，但是因为了解你的朋友，你的行为，希望用推的模式来把这个广告给你。但是到目前为止，还没有谁把它做成功。

微博这个模式，在我看来是介于媒体跟社区之间的，它既有通讯的社交的特征，但它也具有纯媒体内容的特征，所以这里边就引出一个非常有意思的问题，因为我们知道社区基本上要靠卖应用软件，主要是游戏的来赚钱。而媒体你基本上要靠广告模式，今天如果有一个形态是介于两者之间的话，到底将来是一个广告模式还是一个应用模式，我现在还是没有这个答案。

### 嘀咕网平台娱乐化、生活化

**腾讯科技：**我刚才一个敏感的反应是您会希望它走向社区的模式，并且已经在希望它用这种游戏的方式去兑现最终可能的收入模型，比如说您刚才提到的一句，您已经开始在尝试放弃游戏的内容上，一些游戏的插件上让用户区试用，这个试用目前的结果是什么样的？

**李松：**现在我们还在实验，做那个很大的原因我们也是平民化的步骤之一。就是说让我们的平台比较娱乐化，生活化。这也是符合我们的原则的。但是坦率的讲，我们现在也是在实验过程当中，因为我们知道，我们创业企业跟已经上市公司最大的差别是我不能像已经上市的媒体公司他已经可以做一个新的产品而做产品，他不需要考虑他的收入。他如果能够帮他带来流量，他已经完成了他的工作。

我们每一个产品都是一个单独的，他要有自己的生命，他将来要找出自己的商业模式，我不能不把这个东西作为一个非常重要的考虑的因素。也正是因为这样的话。

讲到互联网上的广告模式，基本上我们看到的是两种广告模式，一种就是接近于传统媒体的模式，就是所谓的展示性广告，也就是说，我看的内容，我看内容归看内容，广告归广告，广告跟内容之间的相关性是弱相关。这个情况就是说，门户上包括新浪，包括[腾讯网](#)都是属于展示性广告。

另外一大类，我概括来讲，就是所谓的分类信息广告，也就是说，你看的内容就是你的广告本身，比如说招聘类的广告，比如像我们的珍爱网，这种相亲网站，比如说 搜房子的，找房子的都是属于分类信息广告，其实最大的分类信息广告就是搜索引擎，只不过它是以关键词为分类的分类信息广告。

你打汽车两个字，你出来的东西全是跟汽车有关系的。我的怀疑是这样的怀疑，现在的创业企业来做，如果你要做广告模式，要依赖于显示类的广告的话，是不太靠谱的，这个模式。不太靠谱的原因就是说，因为显示类的广告它从 return on investment 的角度上来讲是非常低的。因为我们做相亲网站珍爱网是买搜索引擎跟门户网站，我们都买，发现成本上来讲，作为展示性广告，这个成本非常高。

所以从 return on investment 的角度上来讲，肯定目标性是比较高的，但是现在展示性广告之所以他还有能够生存，很大程度上是因为他有所为的品牌效益，当然我是认为 有一天搜索引擎会找到一个数量化的方式来定义什么叫做品牌价值。如果他把那个东西一旦公式做出来，教育市场，你品牌也应该 RY 导向的话，我觉得展示性广告 就会有很大的麻烦。

所以我觉得你即便想要用广告的模式的话，你的出发点恐怕要去想怎么样是高强相关的那种广告，想要靠新浪式的广告非常不靠谱，要么你就准备用[下载](#)运用的方式，要么是高针对性的广告模式，要么是应用程序，就是比如说游戏类，就是用户付钱。

**腾讯科技：**其实李总所谈到的这种商业模式的这些思考和探索正好其实也是给许多的在这个行业里面从业的人一些很好的借鉴。可能也是因为时间的关系，我们要把问题要走入最后几个了。

比如说，我很想知道嘀咕网它的用户增长曲线走成什么样子？

**李松：**具体的统计数字是不便透露的，但是我想讲，我们现在明显进入一个加速成长过程，还有我们是不打广告的，对我们来讲非常重要。我们要看不打广告他能不能跑起来，刚才理由我已经讲了。现在我们呈现的是一个加速的增长，但是还没有达到拐点，拐点的意思就是说，我们有加速。

**腾讯科技：**还在往上走。

**李松：**但是还没有出现一个突然性的，那个需要比较长的时间，因为 Twitter 做了三年它才出现拐点，这个要有很大的耐心。

**不能照抄 Twitter 模式**

**腾讯科技：**最后一个问题也是在这里，今天您去看 Twitter 或者是您去看嘀咕网的发展，在这个发展的过程当中，您在哪些问题上反复探索，反复纠结？

**李松：**我们发现我们不能照抄 Twitter 的模式，因为有这样一个问题，美国的互联网总体来讲是比中国的互联网起步早了好多年，所以他对互联网的用户熟悉程度是超过中国的互联网平均的水平。

所以在美国他做网站，他不需要做很多手把手的指引。不要提供很多用户手册。而中国的网民，因为他历史毕竟比较短，所以可能在用户体验上的这种细节上的指导要加很多元素。

中国的网民可能对很多的颜色、色彩这些东西也非常敏感。你看 Twitter 就是随便就是一种颜色，他比较成功能导向，可能中国的用户他的情感上的元素也是蛮重的，他不是完全是这种理性式的东西。我们还是要按照中国的国情来研究微博。

**腾讯科技：**产品本身的理解和结构。

**李松：**在细节上，一开始的用户习惯，对中国中民的用户习惯跟美国是非常不一样的。

**腾讯科技：**其实我们也知道的是在于许多的做微博的团队，他们更大的心思必须要花在，第一，我要什么样的用户进来，或者是我面向什么样的用户群。

第二，我希望让他变成什么样的结构，如您所说的是平民，是明星，还是听众。后面这个问题您解决掉了，但是您的用户群这一块有没有实验？

**李松：**我们的用户群平均的年龄会比新浪博客要低一些。我不能够判断我跟它相差大，但是我们差不多是大学生跟毕业以后两三年这些人是占了绝大多数。

**腾讯科技：**22、3 岁左右的年轻人。

**李松：**大学加上毕业以后两三年的这个年龄组的人是最多的。新浪的话，可能平均年龄会比我们高。所以从用户群上来讲是这样的，我怀疑我们的男女比例，女生跟男生，总体来讲，男生肯定还是比女生高的，但是我估计我们女生比男生的比例会比新浪高。因为我们比较注重美工的细节，比较中性的一些细节。

**腾讯科技：**非常谢谢李松，尽管今天这场访谈是我们关于 Twitter 系列的第一场，但是我们在通过私下的一些接触当中，应该坦率的讲，今天李松给我们展示的理解的哲学以及对 Twitter 自己本身的这一层理解确实确实是我们在聊的过程当中听到的最精彩，最过瘾的。

**李松：**我也是在一边学，然后我们一边观察我们用户的行为。

**腾讯科技：**要再次谢谢李松，谢谢各位网友的关注！

**李松：**谢谢各位网友！

## 第十期 趣玩网周品：好电子商务网站要抓住两点关键

这里讲到转化率、二跳率或用户注册率、平均单价等，是电子商务网站所讲到的常规数据。从内部而言，这些数据并没有什么可操作性，它是经过对各种有效KPI操作的一个结果，我们更关注的是缺货率、物流妥投率，包装破损率以及准时到达率，这些是跟客户更密切相关的数据，会直接影响商品的体验。

互联网的流量之争，当然很重要的是你的曝光机会有没有，更重要的是有多少用户愿意去主动传播你。我们把重心不是投放广告和广告的物料上，而是用户用什么样的手段愿意主动传播我们的网站。



文字实录 专访视频



趣玩网 CEO 周品



## 趣玩网周品：好电子商务网站要抓住两点关键

[导读]转化率，二跳率等数据，并没有什么可操作性，我们更关注的是缺货率，物流的妥投率，包装的破损率以及准时的到达率，这些跟客户更密切相关的数据，因为这些指标会直接影响他购买这个商品的体验。

腾讯科技讯（徐志斌）3月25日下午，趣玩网CEO周品做客腾讯科技《[新产品经理系列访谈](#)》，就电子商务网站的核心指标与网友进行沟通。

创业前，周品曾任百度联盟负责人，对于流量有着极为深刻的理解。2009年初离职创办趣玩网后，经过一年的时间，很快将这家电子商务网站从一个刚创办的企业，发展成了每日订单200单（但年投放市场经费不过20万）快速发展的新兴公司。

访谈中，周品谈起了自己对电子商务的理解及一些操作的方式方法。在过去一年时间中，趣玩网没有投入广告费用，应用对电子商务和流量的理解，趣玩网将单个用户成本由行业的80元左右，降到了不足1元。

### 以下为其访谈中的精彩观点：

- 这里讲到转化率，二跳率或者是用户的注册率、平均单价等，这是电子商务网站所讲到的常规数据。从内部而言，这些数据并没有什么可操作性，它是经过对各种有效KPI操作的一个结果，我们更关注的是缺货率，物流的妥投率，包装的破损率以及准时的到达率，这些跟客户更密切相关的数据，因为这些指标会直接影响他购买这个商品的体验。

- 电子商务的第一个特性是它比传统生意更敏捷，它可以很短时间内完成很多的调整。

- 如果把退货时间变得更长会怎么样。试一试，我们做了一个简单的用户的调查，就是跟一些用户去谈，早期的用户来源就是一些认识的人，我们发现用户有一个心理，他觉得退货时间越长他敢于去买，愿意去尝试。真正做了以后，发现很多用户退货时间长了以后，我们的退货率一点儿都没有上升，反而因为主观原因导致了退货率在下降。从0.4%降到了0.2%。

- 我们给采购部门定了一些指标，采购不外乎一个是热销新货的上架速度，热销商品的缺货情况以及你的滞销和动销比率。我们编了一句歌谣：“热销商品不缺货，新品上架有节奏，滞销、动销平衡好，销售毛率天天过”。

- 电子商务网站如果停掉广告投放，它跟用户接触的界面完全被屏蔽，还有谁过一周，过一个月还能记得它？互联网的流量之争，当然很重要的是你的曝光机会有没有，更重要的是有多少用户愿意去主动传播你。我们把重心不是投放广告和广告的物料上，而是用户用什么样的手段愿意主动传播我们的网站。



-（开展与用户的互动活动）这样就形成一个滚雪球的效应很多用户会邀请更多的人加入进来。一下子把 80 块钱一个的用户成本降到了不到 1 块钱得到一个注册用户。

### 访谈文字实录：

**主持人（徐志斌）：**网友们，大家上午好！欢迎大家关注腾讯科技嘉宾访谈，这里是正在进行的《[新产品经理系列访谈](#)》的最新一期，很高兴我们今天能够邀请到趣玩网 CEO 周品，一家创意生活零售网站创始人，他来和大家聊一聊对电子商务的理解和运作。我们先有请周总简单和大家打一个招呼。

**周品：**大家好！很高兴来到这里跟大家分享一下创意与生活的理解，我是趣玩网的周品。

**主持人：**其实在了解电子商务网站的时候我们一开始会将所有的理解归于到几个核心的数据来，大家会关注订单的转化率，平均每个用户获得的成本等等，不知道在趣玩网的理解当中，所归纳的核心指标或标准是什么？

**周品：**这里讲到转化率，二跳率或者是用户的注册率客单价这是电子商务网站所讲到的常规数据。据我所知道，包括我们运作的一些经验来讲，从内部而言，这些数据并没有什么可操作性，它是经过对各种有效 KPI 操作的一个结果，比如说我们更关注的是缺货率，物流的妥投率，包装的破损率以及准时的到达率，这些跟客户更密切相关的数据，因为这些指标会直接影响他购买这个商品的体验。所以我们会给每一个部门，比如说采购、物流、客服这些生意体系的部门下达一些类似于新货的上架率，缺货的指标等等，每一项都会影响到顾客的购物体验的指标，最终这些指标贯穿起来会变成一个转化率或者是回头购买率。

**主持人：**为什么周品你会把这些作为自己的核心指标？周品你对于电子商务的理解是什么？

**周品：**不光是我的理解，实际上真正面对用户和面对媒体的时候，大家的趋向是不一样的，作为用户来讲，他只需要知道他的商品有没有发送出来，能够收到什么样的商品，是不是正品，这些东西决定他要不要再次买你的东西或者是会不会把你的网站告诉给他周围信任他的朋友或者是信任他的朋友，这就是我们讲的口碑传播。我们把这一些指标定下去的时候我们不可能释放一个告诉每一个部门，你就去定一个转化率，作为客服部门和物流部门来讲他不知道转化率是什么，他也不知道如何来作用于这个转化率，所以我们必须把这个指标吃得更透一点，变成某一项具体指标，为了便于大家具体记忆，我们想了一些比较有意思的做法。

比如说我们给每一个部门商讨出来一首简单的歌谣，我们给采购部门定了一些指标，采购不外乎一个是热销新货的上架速度，热销商品的缺货情况以及你的滞销和动销比率。我们编了一句歌谣：

“热销商品不缺货，新品上架有节奏，滞销、动销平衡好，销售毛率天天过”。他贴在自己的桌子上每天看，慢慢变成了自己血液中流动的一些指标，而不是很生硬的放一点儿，百分之多少，这样一些数据作为真实在工作环境中的人他会感觉到非常麻木。为什么我们会想到这个做法呢？

因为我经常开车出去，看到道路两旁经常贴一些标识语，那些语言非常有意思，但是反映了道路治理的非常非常重要的理念，包括我们会在修楼的地方看到他们的责任重于泰山，质量就是生命类似这样的。其实很有道理。因为工人或者是具体的工作人员大家只能对这些标语产生影响，不能说带着 5% 的指标去工作，这是我对电子商务的理解。

电子商务本身，这个磁性和保温杯是一样的，因为电子商务、保温杯，保温杯讲的是什么呢？首先它是一个杯子，电子商务首先是一个商务，作为一个保温杯的生产厂商或者是马克杯的生产厂商或者是塑料杯子的生产厂商，保温是它的特写，电子商务公司和传统的公司比的我们差异化是电子，作为互联网的人去从事传统的生意，我们要基于商务本身的条件，也要把电子的特性发挥到极致。

一会儿我会给大家介绍到，电子的特性会有什么样的特性值得我们发挥。

**主持人：**我们去看周品过去的履历，你过去在豪杰，然后在百度工作很长一段时间，直到去年创办趣玩网，我会好奇，你其实对于电子商务的触碰过去不是那么紧密，为什么要决定做电子商务。还有你在做的过程当中你自己的理解有没有发生不同阶段的一些变化？

**周品：**肯定是有的，为什么要做电子商务，我觉得简单归结为一句话，就是互联网太发达了，在中国。每个领域都有巨头，我们这些从互联网出来的人能做什么，这是我第一首先想创业，有一定的经验之后，每一个有理想的人都想去做的事情。创业做什么呢？我们就找这个行业里哪个方向市场最大，显然经过一段市场的教育以后，我们看到在互联网的广告领域，游戏和服务增值领域，我把互联网归纳为三个领域，一个是关于信息的，还有一个是关于人的，再有一个是关于生意的，关于商务的，不管你是找音乐，找视频，还是找内容，还是上网去看文学这都是关于信息的。

关于人的，我找人 SNS，玩游戏或者是 IM 也好，这都是关于人的，还有一个是关于商品的，你是为了买到某种服务或者是买到某种商品，这就是互联网能买到的三个领域。在前两类人和信息的已经出现巨头，地位不可撼动，百度和腾讯。但是在商品领域我们看起来淘宝好像很大，但是只有淘宝是纸老虎，它在整个生意领域经常讲我们的生意已经有一千亿流水了，两千亿的流水了，但是中国整个传统零售行业有十万亿，它连 1% 都占不到，这 1% 里面有多少是机票，有多少是虚拟点卡和游戏，又有多少是用户之间的刷信用的行为，还有多少是买家在上面批发一次，再卖给用户重复计算的一个消费。这种情况非常之多，这些都挤掉之后还能有 1% 吗？中国 2010 年广告市场会占到传统市场的 10% 以上，而腾讯的收入已经非常非常庞大了，所以我想这两个领域内的巨头是真老虎，它有健壮的生意模式又有很好的服务用户的模式，那就说明它的商业已经成型了。

今天我们可以看到淘宝还在不断的去调整，它在把C调整为B，用商城打这些C。为什么说它是纸老虎，它其实服务用户上，在生意模式上并没有想清楚，从最近的模式也好还是推出商城和电器城，电器城非常不成功，因为淘宝的一些人不懂生意，不懂卖东西本身，它只是在做一个平台而已，它还是在做一家互联网公司。从这个角度来讲，它的商业模式自己没有想明白。

另外一点，据一个简单例子，大家可以去搜索一下，前一段时间，因为北京这个水碱性比较重，水健康是蛮重要的一个生活需求，所以我想买滤水壶，能够把水里面乱七八糟的东西过滤掉的壶，我本来想去去淘宝上买的，我看了一下想买这样的东西，因为淘宝商城我去搜滤水壶只搜出来一个商品，而且是烧水壶，我去个人商家搜出几十家，一个商城引入商家之后就不可能像C一样丰富，C卖的东西因为没有各种各样的证照的限制，没有税的限制使得他不知道货源从哪儿来，他可以搞到很多很多的东西，可能几百家C卖的东西全是一个供货商的東西。从这个角度来讲淘宝在货源管理上，在引入商城和C之间的平衡上做得非常初级。在这些问题都出现的情况下，整个市场都这么大，这么多的B2C在淘宝这么强势的推广和打压的情况下仍然如雨后春笋一样成长起来，过了十亿，过了几十亿都开始出现。那就说明整个电子商务在格局里面还没有形成一个比较稳定的态势。做了十年，培养了这么多人有经验做这件事情，这是我们做电子商务的一个动因。只要是乱世，那就比较容易出英雄。

**主持人：**刚才周品讲了电子商务的核心还是在于商务这一块，另外你要谈到这个会基于电子的理解会有几种不同，第二，你介绍淘宝的时候，会认为做淘宝的这些人或者是目前做电子商务的这些人，其实更多的还是基于互联网的理解，是互联网的人，他没有做过传统的这些商务，所以他还是会有些偏差出来。

周品你过去也是一个互联网人，是一个IT人，你如何将你的理解置入到的趣玩，今天对电子商务的理解分别是哪几个？你作为互联网人去做电子商务的时候为这个做过几次调整，买过几次单？

**周品：**第一个问题是我们对电子的理解特性是什么。首先把互联网的特性是反馈信息比较快，我们可以从一些细节里头看出来互联网比传统领域的一些优势所在。举个例，我们用户会去站内的搜索框搜东西，这个东西可能是网站上没有卖的，但是你会看到一个数据用户每天搜了多少次，这个信息就会告诉你，有可能他搜的这个东西只是关键词用的不对。也有可能是你确实没有这样的商品，比如说喜羊羊毛绒玩具，但是很多人敲出喜羊羊的时候是三点水的羊，但是你知道他肯定是找那个东西了，所以你有必要把你的商品词汇调整为他便于找到的方式，他用错误的一些搜索方式，你也能给他东西，你要理解用户到底想要什么。这是一个特性。

再一个，他会通过一些方式去表达他的意愿，他在每个页面停留时间不一样，他会看一些商品的时候他会关注一些别人的评论，这些是传统生意里面很难的。因为你可以去店面买东西，都是售货员或者是导购跟你说，在传统的生意里面，导购起到非常非常重要的作用。导购是一门专门的学问，我们只能把东西陈列在这儿，用户相信专家，这是电视购物搞的事情。用户相信用户我们要做一些让用户看到的事情，很多用户买了东西以后我们让他去评论，我们要保证这

个评论的真实性，我们当时 早期创意的时候，公司一开始的时候，就有一个客服又管发货，也在管物流，也在管评论。早期的时候我会利用晚上的时间回到 70% 的评论，有用户在上面骂你， 有用户说，你怎么这个东西比淘宝还贵等等这些说法还贵。我们定下一个原则，用户只要不是在骂脏话，只要不是涉及到法律法规不允许的东西，我们就保留他的这个评论，我们要去解决这个东西而不是隐藏和逃避。

这些都是在传统生意里面你不可能展示给其他后来的用户看的。还有的用户相信自己，他会去比价，进行大量的筛选，到搜索引擎看商品的一些评论，我们也要跟用户一样关注这些东西。看到了很多人对我们的商品也好，对我们的价格提出了各种各样的问题，你就有一个解决的手段。

其实每一天都在得到这样的一些反馈，因此你的调整是非常之敏捷的，电子商务的第一个特性是它比传统生意更敏捷，它可以很短时间内完成很多的调整。

第二个东西是它比较容易让用户之间交互起来，用户看到了一些评论，有的用户就说，特别喜欢看我们网站的评论，因为他会看到有的人买了东西以后，他自己去表达 这种感受，这个感受他觉得都是实实在在人与人的交互，用户不希望这是一个二元的世界，我买东西，你卖东西给我，二元的世界容易形成用户的对立倾向，我爱来 干的事情就是跟你砍价，我们又不想变成一个超市，所有的东西标完价了之后买完东西就走。淘宝培养了一个习惯，即使是标价的东西他也会在旺旺上谈价格，用户 和商家做了很多无谓的价格，一个很好的商品用户应该为这个商品的品质和服务买单。用户在网上的交互行为看别人的评论，看别人晒单，看到其他用户在百科类的 东西，比如说百度的知道，腾讯的问问上都会有人问关于商品的问题，这就是从站内普及到了站外，也就是一个交互。

第三点，电子还有一个非常非常重要的特性，就是它的数据留存非常完整。我们可以用各种统计分析工具看到，我现在可以看到我一年以前的每一个很细小的数据，当时用户停留多长时间，在某个页面怎么样。我觉得这些数据的分析对于接下来做一些改进工作有非常直观的帮助。

举个例，我们正式发布网站是 09 年 4 月 25 号，我们当时想了很久到底用多长时间为用户退换货，大部分的用户只能提供三天或者是七天，最多是 14 天，这已经觉得很好了，超出常规一倍，我们当时看到了国外有一个 Lapos 的网站提出的服务是一年 365 天的退货期，当然我们结合中国的国情来讲，我们要做到我们能做到的事情，好象有的人讲，我每天早上要去跑步，实际上你做了一个对自己无法坚持的承诺，你就没有办法把这个事情持续的做下去。

所以我们做的事情是看了一下过去的的数据，可能我们的退换货率在 2% 左右，2% 的用户会因为到货晚了或者是到的东西和他想象的不一样，这是电子商务很难免的一件事情，买了以后，用了以后，感觉不是太喜欢，各种各样的原因，主观的居多。这种退货的情况占我们主要退货的也就是 20% 左右。在这 2% 里面的 20%，也就是 0.4%。所以我们想，如果我们把退货时间变得更长会怎么样。我们试一试，我们做了一个简单的用户的调查，就是跟一些用户去谈，早期的用户

来源就是一些认识的人，我们发现用户有一个心理，他觉得退货时间越长他敢于去买，愿意去尝试。

第二，我们真正做了以后，发现很多用户退货时间长了以后，我们的退货率一点儿都没有上升，反而因为主观原因导致了退货率在下降。从 0.4% 降到了 0.2%，我们后来跟一些用户沟通发现并不难理解，你买了一个东西，如果告诉你三天退换货，你肯定马上就会拆包用，发现这个东西有什么样的问题。在这么短的犹豫期你 可能做出一些并不太理智或者是接受这个商品的行为。如果是时间长一点，你有足够的时间去思考，你可以用这个商品，反而你会对这个商品产生更强的信任感和适应度，有的东西刚拿到的感觉和用一段时间的感觉是不一样的。

所以我们想给用户的退换货时间变长以后，实际上他大部分的时间是把自己的心态变得更 open 接受这样的商品。大部分的东西都是这样的，比如说买了一台[笔记本](#)电脑，刚开始觉得非常好，有的人刚开始觉得散热不是很好，心里会有各种各样的感受，用久了之后，你发现笔记本的散热都是这个问题。你会关注能够帮助你的生活带来改变的地方。这是我们在数据上所发现的一些东西。这是我想到的三个主要的特点。

**主持人：**趣玩网在摸这些数据或者是摸这些特点的时候，其实我们一开始在介绍趣玩网的时候介绍它是创意生活的零售网站，但之前的时候我们更多会去理解它是一家卖玩具的网站，可能这之前它是什么样的变化。我其实更感兴趣的是这个变化和之前你所说的这些理解有没有一些所谓的关联？

**周品：**没有了。早期的时候我刚才讲了，我们做趣玩网是因为这个市场足够大，大，我们并不能什么都去卖，所以一定要找一些可能自己稍微懂一些的东西去卖。刚好我们的团队里面，我是比较爱玩遥控飞机，我的团队里面的搭档有喜欢玩变形金刚或者是手动动漫的。我们比较容易选到让大家比较感兴趣的商品，进去的时候我们就有一个约定，我们很快有调整，早期第一年就是交学费的一个过程，这是相对不太理想化的一个解决。所以每天都在想的时候，我们有没有一些地方需要去调整，有没有一些地方需要自我否定。做了玩具以后，发现其实这个玩具最难的地方是成人的玩具它是一个很强的情感诉求，这个情感诉求基于以前可能看过的一些动漫或者是玩过的一些游戏，他会把这个记忆带到他成年以后。有了一定的经济实力以后他去做这种情感补偿。

而 这些东西大量的动漫来自于日本或者是欧美，在中国没有一个好的知识产权保护的情况下，我们在动漫上其实中国的一些公司大部分是 copy 人家或者是中国拥有很强的制造能力。在这个市场上假货横行，这中间尤其以淘宝为胜，很多 A 货仿货都在淘宝上出现。淘宝早期的出现对中国的电子商务是一个拉动，但是后面的这些 不规范经营对整个中国电子商务市场，对中国的消费者是一个巨大的伤害。每天在上面卖假货的人，买到假货的人不胜枚举。这些问题如果不解决，整个中国电子商务很难有大的发展，也就形成了很多无序的竞争。导致真货进入中国的时候，价格被拉得非常低，卖得太贵没有人买你，卖得太便宜没法儿生存。很低的毛利的情況下违背了我们做企业的初衷，我们做企业是希望做一家有乐趣，很赚钱又受人尊敬的企业。我们有乐趣了，但是很不赚钱，如果



很低的毛利的话，你没有办法维持 很长期的发展就谈不上维持你的社会责任。就很难受人尊敬，早期卖的东西夹带着卖一些很有意思的杯子，很好玩的一些靠垫，这些东西卖得非常好，而这些产品大 部分都是在中国制造，它也有国内的一些原创品牌，国内的原创设计师做得非常不错的，有一些杯子，帆布钱包还有纸带，还有鼠标垫和本子这些东西都做得非常不错，品质很好。由于他们没有机会跟到消费者见面，因为做产品设计的人和做流通渠道的人毕竟还不一样，他对于用户的理解各有自己的长处。

所以我们想，我们不如做一个和原来的初衷没有很大的背离，因为我本身是希望做一个好玩的公司，所以把创意这件事情延续下来了，我们更好的服务于人们日常生活中的点点滴滴的需求。那就有了创意点亮生活这个设计。

我 们把生活当中常见到的小商品或者是大的家居产品或者是收纳产品，我们选出其中一些很有创意的，与众不同，独具匠心的产品提供给用户。这就有了后来我们把最 开始趣玩网实际上叫来去的去，后来改成了有趣的趣，从一切为了好玩，变成了创意点亮生活，延续的不变的是我们希望给大家的生活带来乐趣。

**主持人：**如果再往前一个问题回溯的话，我记得周品讲过几个问题，你对电子的理解上。第一个，你谈到了要如何理解用户的需求到底想要什么。第二，你谈到了交互的重要性。第三个当然是服务了。

聊到这些方面，我有两个问题，当时你明确了这三个之后，网站的设计乃至网站的调整，以及在这本身要展示出来的给用户的这个界面是如何考虑去布局的，还有用户一进来之后去采购，直到最终拿到货品这个流程又是怎么设计和布局的。

**周品：**这 中间其实应该说没有特别多的让你听了会觉得惊喜的地方，他都是一点一滴的感觉，你比如说我们对于分类的安排如何去考虑一个用户能够接受的分类。点击进去 以后你要给用户看几层的页面，进到购物车以后，用户经常会忽略掉，你会看到我们的网站上写的是满 99 元就免运费。但是有好多用户满了 98 元他就忘了买那一 块钱的东西。这对于用户来讲是一个损失。对我们来讲可能好像是占了一点便宜，因为用户交了运费，这对于我们来讲是一个诚信的损失，用户之后看到了 99 元免 运费，98 元买东西的人会不舒服，所以我们会在购物车这一栏提示他你再有多少钱就可以免运费，你添加进去两块钱或者是一块钱就能够免运费。这些细节能够让 用户很好的对这个网站产生信任。

电子商务网站最重要的核心是诚信。用户看到了实物他 总是容易通过自己的判断去下一个决定，但是看不到实物，跟你隔了几千里之遥，他就看到一张图片或者是一个介绍他就敢于买东西，这样对你的品牌的信任度非常 之高，一个用户真的买了你的东西，为什么要给他 30 天退换货，为什么说很多用户说我买了，我就是不喜欢我也跟你退，过了 30 天也没有关系，因为他能够真正 买你的东西，说明你对你的信任度非常非常高。就如同我们讲，你做一个网页吸引用户点击很容易，作为一个网页让用户[下载](#)到自己的桌面上去用，这其实很难。生意是互联网上最难的一件事情。

我们还做了一些很细节的东西，因为有些人买我们的东西是用来送礼的，送礼，他不一定会直接寄给自己以后自己再包装以后，比如说你在北京你要送一个东西给你成都的一个朋友，你可能会直接把这个货发过去，常规我们会把商品的价格，商品的品名全部打印到详细的用户的详单上去，告诉他这个商品都有一些什么东西，由什么构成，价格是多少。但是我们在这个细节上我们给用户一个选项。考虑到您有可能是拿来送礼的，你价格是显示还是不显示，用户可以去选择不显示价格。因为你 在网上购物总的来讲还是图一个便宜，送给别人东西又不希望别人看到这个价格，这是中国礼仪之邦的好习惯。

所以我们考虑到这些细节以后增加了这个选项，发现很多人会去主动选择不显示。这些都是数据对我们用户体验的一些具体改进。

诸如此类的非常非常之多，我们的运营团队，刚才讲到运营和产品的结合不是说一天梳理下来一百个点一股脑全部做完，而是每天都要基于这些角度重新发现这些点，有没有值得优化的地方。有一个团队很坚持的一点一滴的，不厌其烦的去持续的去工作。

**主持人：**如果再去谈第二个问题，如果我们以中间第二个点，以交互为例子，谈到了这些东西，如何将交互这个特性转化为对于整个网站的运营来说或者是对于各项数据的一种 拉动的作用。这里面还有另外一个背景，其实我们在看资料的时候能够看得到，趣玩网在今年年初这一块每日的成单有 200 单，但是去年整个一年的投放也不足 20 万，这里面其实预示着每一个来的单子的成本是极其低廉的，很多的电子商务网站对于来的单个的用户成本或者是成交的成本一直是高居不下，一直是很心痛这一块。

**周品：**电子商务的成本构成一块是货物的成本，包括正常的库存还有用户的退换货，另外一块是物流上面的费用。再有一大块是广告，当然还有人员开销。

广告成本往往是占到非常追求速度的公司，广告成本一般会占到它的几乎成本的 70%、80%。我们从一开始其实看了一下整个电子商务行业过去这十年的发展，8848 在 2000 年的时候当时就做到了一个月一千万以上的营收，说明用户有这样的需求，如果你不很好的去解决你获得用户的成本的话，你把整个销售网络建立在基于媒体的广告投放上，有一天你会发现媒体根本不喜欢电子商务客户，因为电子商务客户太过于讲究效果了，一个投放应该给我带来什么样的转化，天天跟媒体谈这些事情，媒体最喜欢的是谁呢？是房地产厂商，金融厂商和汽车厂商。因为这些人卖一栋房子几百万，卖一辆车几十万，他可能不会跟媒体计较说是哪一个点击给我带来这几十万的成交。

从这个角度来讲，电子商务一个订单几十块，几百块，京东也是 700、800 块钱，这样的一个成交，你投一个广告可能你要花掉的成本就是一百块你会非常非常在意。所以从媒体的角度来讲，一旦当品牌广告复苏的时候，它一定要干的事情就是把电子商务按效果付费逐步逐步替换掉。从长远来讲，我们会看到媒体一个季度或者是一个月会调一次价，不断的在网上调价格。他要追求财报，他要追求很好的投入回报，媒体自己的投入回报比，电子商务的转化率每个月会翻倍成长吗？不可能。这就回到一个根上。



我们整个做电子商务的人去看看传统的行业他们怎么做人，他们大部分的人都有自己非常健壮的销售渠道，靠广告来生存的死得很快。因为他忽略了一个店，一个省，一个市，经销商去建设的这么一件事情。中国的地域分布非常之广，每一个城市的销售有自己不同的销售习惯，每一个地区的人有自己不同的购物习惯，他会从很多地方去买这个东西。你比如说举个例子，王老吉，我们只是看到当年他在地震的时候出了一条广告贴，买一瓶王老吉，他将会给地震捐赠多少钱，有人在广告里面讲，超市里面上一瓶王老吉我们就买一瓶王老吉，直到把它买光，好像一夜之间王老吉就因为这个帖子风靡起来，其实根本不是，王老吉做了十年了，这样一个企业，你去很多餐馆里吃饭你会看到餐馆的点菜牌其实用的就是王老吉给他提供的免费的物料。它已经进了很多餐馆的时候，他从渠道建设上已经完全贯通了，他要做的事情是用一个小小的事件去点燃大家消费它的欲望而已。

我们今天看电子商务的企业，如果我们停掉广告投放，它跟用户接触的界面完全被屏蔽，还有谁过一周，过一个月还能记得它。互联网的流量之争，当然很重要的是你的曝光机会有没有，更重要的是有多少用户愿意去主动传播你。我们把重心不是投放广告和广告的物料上，而是用户用什么样的手段愿意主动传播我们的网站。

中国的网站排得上号的有流量价值的充其量 1000 个。大的媒体投放不起，小的媒体投放了没有效果，但是中国网民有多少呢？三点几亿，宽带网民 97% 的覆盖率，这些人上网都干嘛呢？显然并不是在网上工作。购物的时段分布从十点钟到下午六点多这是最密集的，我们最不喜欢中午员工休息或者是员工六点到八点这个时间。上班的时候很多人真的在干很多跟工作无关的事情，在买东西。

其实我们整个用户的习惯来看我们会去找到你有什么办法让这些上班的时间也好，让学生在学校的的时间也好，他愿意帮助你去讲那么一句，你的网站很好，在上面可以买到什么样的东西。这是我们去年一直都在想的。

到了去年年底，我们做了一个小的尝试，这也是基于对联盟的理解。我们的东西比较适合这些 80 后或者是年轻的用户群的诉求，看了以后，大部分都会表达想要买一个或者是想要拥有的一个愿望。

早期我们的网站没有打大量的广告，所以用户在理解上和认知率，知晓率各方面有一定的障碍。我们要做一件事情让他很方便的得到这个商品，但是我们又不能白送给你。我们就抽奖，所以我们推出一个活动叫抽奖。用户只要去注册，你就可以得到三次免费的抽奖机会。每天会有一定的中奖概率，你一旦中了奖，你的愉悦的心情，有一个页面用户可以发表获奖感言，有人说感谢 CCTV，感谢全网这是非常兴奋得，大部分的抽奖不给用户真东西，还有的抽奖说你抽中了，对不起，你交一个运费。我们这个抽奖你只要抽中了，连运费都没有，我们就给你寄过去。我们把钱花在用户身上值还是广告身上值得我们做，抽奖这个行为等于把钱花在了用户的身上。几块钱到十几块钱最多是几十块钱的东西我们给了用户，用户得到以后又传播给很多人，他因为抽奖这件事情产生了很强的信任感，他还要再抽一次，没有关系，三次机会用完了，你可以邀请你的好友

也抽奖，因为你抽到了，这不是一个骗人的网站，这是一个实实在在能够让你得到中奖机会的网站。

你截图告诉你的好朋友，他们也来抽，一旦他们也来注册这个用户，你就会再次得到一次抽奖机会。这样就形成一个滚雪球的效应很多用户会邀请更多的人加入进来。一下子把我们在广告投放的时候，80块钱一个的用户成本降到了不到一块钱得到一个注册用户。

这样就使得我们在整个运营过程中节省了很大很大的资金，因为广告的投放，广告界有一个名言，有一半的广告费是浪费了，但是我都不知道它浪费在哪里，用户把奖抽走了，我们觉得我们一点儿都没有浪费。他收到东西告诉周围的用户这又是一次宣传机会。从宣传效果来讲，用户抽不中奖，因为中奖绝对不会是百分之百，所以肯定有人抽不中，抽不中的话，我们会给他一张优惠券，这个优惠券的幅度很大，会给他打8折，10块钱的优惠券，50块钱就能花掉，我们事后发现很多用户会去发现这个优惠券。

当这个行为不断做的时候，到了新春的时候我们又搞了一次许愿墙的活动。这其实是一个比较尊重互联网的行为，就是我才讲的电子的特性，让所有的用户感觉到，我有一个认知，未来互联网上最有力量不是某一个媒体或者是某一个网站，而是广大的草根用户群，因为他们的势力已经到了三个亿以上了，这个群体如何让他以某一种规则去运动，形成一个巨大的推动力，这个我觉得是今天 我们做营销的企业都应该去认真想的一个问题。

但是我们不要去滥用这种权利，让这些用户去发广告帖，发垃圾帖，这就不行了。我想大部分企业在推广过程中都难免会经历这么一个坎儿，一点一滴去，相信自己最初的判断，用户才是王道，而不是广告。

**主持人：**这是第二次听周品讲这个故事，每次听到讲单个用户的成本从80块降到1块的时候我每次会特别的惊讶。到底是怎么做到的，因为时间的关系，我可能会用最后一个问题结束这场访谈。

之前和周品聊到，流量每过一层就会锐减很多，尤其是当它要注册和成交的时候，这种流量会少得可怜了。在这样的情况下，第一个把单个用户成本拉到了不到一块钱，第二个必须要将这种定律一定要打破。这里面如果是除去你所说的活动不计，在平时的方式方法，包括网站的设计包括产品的运作方面，在公司的运营方面还没有一些方式方法去打破这个定律。

**周品：**我觉得要做好一个电子商务网站要抓两点，第一个就是要做好商品，做好货本身，你的东西才是王道，你做企业的王道。另外一个王道当然是用户了。

所以我们是能不能够把商品做到让用户感觉到品质非常好，又比较能节省用户的时间，理论上中国的所有B2C网站上卖的所有的东西在淘宝上一定都有。但是你是愿意天天去批发市场去淘东西回来，淘宝的淘字，淘金、淘宝从一大堆无用的东西找到一堆有用的东西，这是需要花时间的。我们B2C是节省用户的时间。商品本身是核心。

第二件事情是如何做好这个推广，推广刚才我讲到的手段只是其中一种，还有很多人也会用非常有效的手段，比如说线下也是一种很好的模式，对每一次的推广我觉得我们还是要去考虑到是不是能够发挥你自身企业的商品的特性。比如说如果你 是卖衣服的，我刚才说了这种抽奖模式你根本就不适合，因为它的商品本身不具有趣味性，不具有创意性，用户在传播的时候很难吸引人去注意。

其 实是来源于商品，找到你适合的每一种有效的推广手段然后去深度去优化它。再回过头来还是讲一下商品，因为我觉得最重要的东西是理解你自己的商品，商品本身 来讲，我并不认为在互联网上卖任何商品都 OK，我们今天讲电子商务一定要找到那些在互联网上比较适合去长远销售，在传统线下卖起来会有一定障碍的产品，因 为我们的敌人不是做电子商务的公司，我们之间抢没有意义，我们应该去考虑十万亿的传统零售一定会慢慢过渡到互联网为主的消费市场里面来。可能会在未来的五 到十年占到 10%到 20%的份额，这是几万亿的生意了。

大家在这里面到底都会有什么 样的位置，所以你的最大的对手和最大的学习的榜样是传统的零售行业，我们的东西和传统的零售行业不太一样，我们选了一个传统行业很难集中出现的售卖型的产 品，你很难看到在哪一个传统店面拥有我们这么多的创意生活产品。为什么呢？这些产品在传统行业里面频效太低，每一个商品的展示需求不一样，它的大小不一 样，说服给程度介绍的复杂程度比较高，导购介绍的时候对导购的素质要求非常高，传统的店租又非常贵，所以他只能走批量化的商品或者是卖毛利非常高的商品。 对我们来讲，不用追求特别高的毛利，我们能不能通过互联网把这些用户不太容易看到的商品集中起来。从而和传统市场抢我们的市场，抢我们应得的份额。

**主持人：**我们知道在去年全年的市场推广费用也就是 20 万，单子是 200 单的规模。以刚才知道的单个的用户成本就不足一元。到了 2010 年市场投入费用会是多少？预计每日的成单是多少，会不会讲用户的成本再往下调，这个预计会是多少？

**周品：**我 们期望从整体投入来讲，今年会超过 100 万的推广费用，但是我们很大的成本可能会花在用户体验的建设上，比如说我们可能会在物流成本上，在包装上我们会增 加一些投入。包装增加一个点到两个点的投入，让用户拿到更好的东西，在货品的品质上做一些管理，淘汰不好品质的商品，这些成本我们愿意持续去花的。这是对 公司长治久安有帮助的费用。

另外一点，100 万的投入可能我们不会再把用户的单个获 得的成本控制在一块钱以下了，因为随着市场在 2010 年进入一个更激烈的竞争，大家得到用户的成本会变得越来越 高，这是一个大环境。我们讲一块钱应该是这 个市场的极致了，你希望让用户得到更多，那你付出给用户的自然也会更多。我们在今年希望能够通过有效的商品的调整，通过在抽奖活动的常规化运营，我们现在 把抽奖变成一个常态运营，一年无休止的抽奖，每天任何时候你都可以去抽，再把用户的积分或者是用户的后续购买行为以及用户的互相推介行为，我们把它叫做用户联盟，把这些手段都用上以后，我们希望把公司的订单规模从 200 单提升到 1000 单。整个公司我希望在今年之内也能够在创意生活的这个领域成为在中国 当之无愧的第一品牌。

**主持人：**我们要非常谢谢周品，实际上熟悉周品的朋友们其实会知道，周品是一个流量之王，我们在过去不长的 40 分钟的时间当中，听周品说如何从自己对流量的理解到达对电子商务的认识 和理解，又最终能够将它落实成一个网站，再加上用自己的运营之力，产品和运营的结合怎么样将它推广出来。我是第二次听，听得非常过瘾，非常谢谢周品，让我们学到了非常多的东西。

也期待能够在接下来的时间当中期待更多的和你的交流，谢谢大家，谢谢周品。

**周品：**也谢谢大家。