

INSPIRED

启示录

打造用户
喜爱的产品

HOW TO
CREATE PRODUCTS
CUSTOMERS
LOVE



清华大学出版社

<http://www.hustp.com>

MARTY CAGAN 著

七印部落 译

目 录

Table of Contents

[译序](#)

[前言](#)

[第一部分 人员](#)

[第1章 关键角色及其职责](#)

[第2章 产品管理与产品营销](#)

[第3章 产品管理与项目管理](#)

[第4章 产品管理与产品设计](#)

[第5章 产品管理与软件开发](#)

[第6章 招聘产品经理](#)

[第7章 管理产品经理](#)

[第8章 巴顿将军的忠告](#)

[第9章 产品副经理](#)

[第10章 管理上司](#)

[第二部分 流程](#)

[第11章 评估产品机会](#)

[第12章 产品探索](#)

[第13章 产品原则](#)

[第14章 产品评审团](#)

[第15章 特约用户](#)

[第16章 市场调研](#)

- 第17章 产品人物角色
- 第18章 重新定义产品说明文档
- 第19章 用户体验设计与实现
- 第20章 基本产品
- 第21章 产品验证
- 第22章 原型测试
- 第23章 改进现有产品
- 第24章 平滑部署
- 第25章 快速响应阶段
- 第26章 合理运用敏捷方法
- 第27章 合理运用瀑布式开发方法
- 第28章 创业型公司的产品管理
- 第29章 大公司如何创新
- 第30章 在大公司施展拳脚

第三部分 产品

- 第31章 苹果公司给我的启示
- 第32章 提防有特殊要求的产品
- 第33章 新瓶装老酒
- 第34章 恐惧、贪婪、欲望
- 第35章 情感接纳曲线
- 第36章 可用性与美感
- 第37章 大众网络服务产品
- 第38章 打造企业级产品的经验
- 第39章 打造平台产品的经验

总结

- 第40章 最佳实践经验

[第41章 产品经理的反省清单](#)

[深入阅读](#)

[致谢](#)

[作者简介](#)

[翻译审校试读名单](#)

怎样打造用户喜爱的产品？

好产品具备三个基本条件：价值、可用性、可行性，三者缺一不可。

- 如何挑选有潜力的产品？
- 如何证明产品设计符合用户需求？
- 如何确认产品设计满足三个基本条件？
- 如何运用敏捷方法管理产品？
- 如何协调公司高管、客户、营销人员、开发人员、设计师的要求和意见？

Marty Cagan总结20余年软件产品管理经验，直指产品研发流程存在的弊病，为产品经理答疑解惑、指点迷津。

产品没有价值，开发团队再优秀也无济于事。

要论挑选产品，Marty可谓慧眼独具！

Marty Abbott
eBay前任CTO
AKF Consulting公司合伙人

启示录

打造用户喜爱的产品

[美] **Marty Cagan** 著

七印部落 译

华中科技大学出版社
中国·武汉

图书在版编目（CIP）数据

启示录 打造用户喜爱的产品 / [美] Marty Cagan 著；七印部落 译。—武汉：华中科技大学出版社，2011.5
ISBN 978-7-5609-7018-9
I. 启… II. ①M… ②七… III. 电子商务—商业经营 IV.
F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第051014号

Original English language edition copyright © 2008 by Marty Cagan.

The Chinese translation edition copyright © 2011 by HUAZHONG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS in arrangement with SVPG PRESS.

湖北省版权局著作权合同登记号 图字：17-2011-079号

启示录 打造用户喜爱的产品

[美] Marty Cagan 著
七印部落 译

策划编辑：徐定翔

责任编辑：徐定翔

责任校对：祝 菲

责任监印：张正林

出版发行：华中科技大学出版社（中国·武汉）

武昌喻家山 邮编：430074 电话：（027）

87557437

录 排：华中科技大学惠友文印中心

印 刷：湖北新华印务有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：8

字 数：156千字

版 次：2011年11月第1版第4次印刷

定 价：36.00元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

译序

在国内的IT行业里，大家习惯把翻译外文资源的工作称为汉化。本书的“汉化”工作是在互联网上开展的。

十五位译者都是从网上征集来的。感谢《人人都是产品经理》的作者苏杰和《结网》的作者王坚，他俩分别在自己的微博上发布了征集译者的消息。苏杰还特地在个人博客上详细地介绍了原著的特色和作者Marty Cagan。在短短两周时间内就有四十多位网友申请参与翻译。

我们在网络办公平台上共享英文原稿，协作翻译，还搭建了网上论坛，及时沟通、交流，便于大家解决翻译问题，统一专业术语的译法。翻译分工采取自愿原则，大家自行选择感兴趣的章节翻译，然后交叉审校，相互提建议。初步译完后，又邀请网友试读，以完善译稿。集中式的信息共享平台和信息发布平台大大提高了沟通效率。每个人的工作都详细记录在书后的翻译审校试读名单里。

苏杰还在微博上发起公开投票，挑选书名。网友对“启示录”三个字青睐有加。这个译法是译者孙洋提出来的。“启示录”原是《新约圣经》最后一章的标题，它描写的是耶稣向门徒约翰现身，展示人类未来的故事。孙洋还建议为翻译团队取名七印部落。七印是“启示录”中耶稣预言的七件大事。我们选这个名字，取其使命感和神秘感之意。翻译团队的使命是尽力将作者的想法传达给读者。神秘感是指团队隐身于互联网中，大家素未谋面，却通力合作。

该书翻译完成后，我们获得作者的许可，继续在网上征集志愿者翻译他的博客文章。这是一项公益活动，文章会陆续发布在网上，部分文章还会刊登在《程序员》杂志上。如果你也感兴趣，请联系：amelie.h.lin@gmail.com，欢迎加入我们。

以下是部分译者、试读者的翻译感言，排序不分先后。如果有些感言读起来像广告，还请体谅我们急切推荐这本书的心情。

林云源：通过阅读这本书，我认为产品经理首先应该学习管理产品团队，其次才是发掘产品创意和开发产品。在中国“山寨产品”横行之际，作者多年的工作经验尤其值得中国同行学习。

韦文凯：我翻译得很慢，一边翻译，一边思考如何把书里的内容运用到实际工作中。希望你也慢慢读，慢慢品味。我保证书里的思想和方

法会让你受益匪浅。

孙洋：从某种程度上讲，开发产品就像编织一场精彩的梦境，问题是你能发现用户内心深处那个旋转的陀螺吗？

苏杰：这本书能够以这种创新的方式翻译完成，要感谢互联网，当然，还要感谢七印部落。我把这本书看成自己参与创作的产品，它的诞生让我收获巨大，感触良多。

唐丰能：虽然互联网产品出现的时间不长，但是竞争相当激烈，单凭好创意已经不足以保证产品成功了。行业对产品经理的要求越来越高，我们急需一套行之有效的管理产品的方法。这本书让我茅塞顿开，相信你读后会有同样的感受。

单雪雯：想彻底看懂一本英文书，最好的办法莫过于翻译一遍。很高兴参加翻译，第一时间学习作者管理产品的经验。

黄捷文：翻译是一种深入的学习，它加深了我对书中产品概念和工作流程的理解。大伙的审校建议和讨论让我获益良多。书中有不少战略层面的观点，虽然还没来得及在实际工作中运用，但也深化了我的思考。很多章节值得反复阅读。

七印部落
2011年3月20日

前　　言

Introduction

二十世纪八十年代中期我还年轻，在惠普担任程序员，参与开发一款备受瞩目的产品。当时人工智能风靡一时，能进入业内最优秀的公司，加入一支出类拔萃的团队（许多同事后来成为业界的中流砥柱），我感到非常荣幸。我们的任务是为低成本的通用工作站开发软件，难度不小。当时市场上都是软硬件结合的专用产品，每个用户的花费超过十万美金——鲜有人负担得起。

我们辛勤工作了一年多，牺牲了无数个夜晚和周末。一路走来，我们为惠普增添了不少专利，开发出符合惠普严格品质要求的产品。我们把产品翻译成多种语言，实现国际化。我们还培训销售团队，向媒体进行展示，收到了良好的反馈。我们发布产品后，以为万事俱备，开始庆贺。

但问题出现了：没人购买我们的产品。

这款产品彻底失败了。是的，它的技术让人耳目一新，媒体反馈也不错，可是人们并不需要它。面对这个结果，团队成员很沮丧。我们很快开始反省：谁有权决定开发什么产品？他们是怎么决定的？他们怎么知道产品有没有用？

我们汲取了深刻教训：如果开发的产品没有市场价值，那么无论开发团队多么优秀也无济于事。不仅如此，我们认识到仅仅做出产品并不够，还要确认产品是有价值的、可用的、可行的。

追溯产品失败的根源，我发现决定开发什么产品的人是“产品经理”，他们通常隶属于市场部门，负责定义我们开发的产品。同时，我还发现当时惠普并不擅长产品管理。不仅是惠普，大多数公司不谙此道，即便是今天，有些公司依然如此。

我暗下决心：除非知道产品是用户需要的，否则我再也不会盲目投入精力。此后二十年，我有幸参与开发多款高科技产品。个人计算机兴起时在惠普工作；互联网技术爆发时，在网景公司平台及工具部门任副总裁；电子商务风靡时，在eBay担任产品管理及设计高级副总裁。当然，并非所有产品都十分成功，但我可以自豪地说，没有一款是失败的。有几款产品广受欢迎，在全球拥有上千万的用户。

离开eBay不久，我接到一些产品公司的电话，对方希望改善开发产

品的方式。与这些公司合作后，我发现他们的方式与优秀公司的差异很大。我意识到普及一流产品管理理念的工作任重而道远。大多数公司都在使用过时且低效的方式定义和开发产品。同时我发现无论是学术机构（包括最好的商学院），还是那些因循守旧而无法自拔的公司（像我工作过的惠普），都对此无能为力。

我能积累宝贵的经验，得益于与行业精英共事的经历，书中很多想法是受他们启发形成的。我从他们身上获益良多，无以为谢，书后致谢中记有他们的名字。

我选择这份职业是想开发客户喜爱的、体现真正价值的产品。我发现产品经理都想打造让人眼睛一亮的成功产品，可惜多数产品都缺乏创意、寿命短暂。

我希望通过本书分享优秀企业的成功经验，让更多的产品赢得客户的厚爱。

谁应该读这本书

本书是写给软件产品（包括企业级产品和大众产品）开发团队（特别是互联网软件产品团队）中负责定义产品的成员看的，他们通常被称为产品经理。这个职位实际上常常由公司的创始人、高层主管、主程序员、设计师兼任。除了产品经理，本书还适合用户体验设计师、软件架构师、软件程序员、项目经理、市场经理及其他管理人员阅读。以我的经验来看，本书的内容广泛适用于各种产品开发团队和开发场合。

无论是刚刚起步的小公司，还是产品多样化的大公司，或者规模介于二者之间的公司；无论是开发1.0版的新产品，还是改进现有产品；无论是使用敏捷方法（如Scrum），还是使用传统的瀑布式开发方法，这本书都适用。

无论产品是互联网服务、零售软件，还是设备、平台；无论产品针对的是个人消费者，还是企事业单位；无论产品是电子商务网站、虚拟竞技或游戏网站，还是消费类电子产品、企业托管服务，或是特定类型的网络应用（如社交和视频网站），这本书都适用。

但我必须声明，本书不是针对非软件产品（如药品）所作，也不是针对非产品化的软件（如定制软件项目）所作。这并不是说书中的方法一定不适用于其他行业，只是这些想法和经验源自软件产品行业，我不能保证应用于其他行业一样有效。

本书的结构

从担任网景高级产品经理开始，我的日常工作明确分为三块：人员、流程、产品。

人员是指负责定义和开发产品的团队成员的角色和职责。

流程是指探索、开发富有创意的产品时，反复应用的步骤和成功的实践经验。

产品是指富有创意的产品具有的鲜明特性。

这三个部分是探索和开发用户喜爱的产品必不可少的。项目都是由人完成的，流程则保证大家持续开发出用户喜爱的产品。

本书也相应地分成三个部分，每个部分包含若干个主题。这些主题独立成篇，读者可以根据兴趣选择阅读。我总结了二十条个人认为最重要的经验和技巧，放在书后。

书中内容多数来自一流公司的实践经验，有些得益于与业内精英交流的结果，剩下的则是我本人的工作经验。

本书旨在帮助读者打造更好的产品，书中主题均遵循三条标准：鼓励思考、与实际工作密切相关、切实可行。同时我也非常希望听到读者分享自己的经验。欢迎访问硅谷产品集团的网站（www.svpg.com），分享您的想法。

预祝大家开发出用户喜爱的、富有创意的产品！

好产品靠设计

我从不认为富有创意的产品来自偶然。成功的产品都遵循一定的规律。以下是我总结的十条规律。

1. 产品经理的任务是探索产品的价值、可用性、可行性。
2. 探索（定义）产品需要产品经理、交互设计师、软件架构师通力合作。
3. 开发人员不擅长用户体验设计，因为开发人员脑子里想的是实现模型，而用户看重的是产品的概念模型。
4. 用户体验设计就是交互设计、视觉设计（对硬件设备来说，则是工业设计）。
5. 功能（产品需求）和用户体验设计密不可分。
6. 产品创意必须尽早地、反复地接受目标用户的试用，以便获取有效的用户体验。
7. 为了验证产品的价值和可用性，必须尽早地、反复地请目标用户测试产品创意。
8. 采用高保真的产品原型是全体团队成员了解用户需求和用户体验最有效的途径。
9. 产品经理的目标是在最短的时间内把握复杂的市场 / 用户需求，确定产品的基本要求——价值、可用性、可行性。
10. 一旦认定产品符合以上基本要求，它就是一个完整的概念，去掉任何因素，都不可能达到预期的结果。

容我再啰唆一句，有太多产品团队身陷错误的产品研发模式。帮助读者走出困境，是本书的宗旨！



范例

我个人很看重范例在分享经验中的作用，无论是成功的范例还是失败的范例都能给人以启发。只是行业瞬息万变，用图书提供具有时效性的范例是个难题。如果我把挑选的范例都写进书里，恐怕要增加一百多页的篇幅。所以我把范例都放在网上（www.svpg.com），所有在线资料都免费，也无须注册。网络可以实时更新，随时加入新的范例，这是书本无法做到的。

这些范例涉及机会评估（opportunity assessment）、产品原则（product principle）、产品策略（product strategy）、产品路线图（product roadmap）、产品说明文档（product spec）、产品原型（prototype）、人物角色（persona）和产品原型测试（prototype testing）等内容。

在线范例有可能打断阅读的连续性，对此我深感抱歉。我希望大家最终会发现这样做利大于弊。

相关章节中设有链接，方便您查阅在线范例。

第一部分

人 员

People



呆伯特©斯科特·亚当斯，由联合菲彻辛迪加公司发行

产品团队

产品是由团队成员设计开发的。选择团队成员、界定工作责任是产品成败的决定因素。

本书第一部分探讨现代软件、互联网产品团队成员的关键角色及其职责。

许多产品团队在这方面显得因循守旧、捉襟见肘。他们会发现，我即将讨论的角色选择和职责界定与他们的做法大相径庭。

第1章

关键角色及其职责

Key Roles and Responsibilities

现代软件产品团队

团队角色的概念贯穿全书的内容，因此在第1章我会给出这些角色的明确定义。我知道并非所有公司都严格按照这种方式设置职位、分配任务，但是大部分成功的公司是这样做的。这些角色都是打造成功的软件产品不可或缺的。请注意，我所说的“软件产品”不仅包括提供给企业或消费者使用的软件，也包括互联网服务、电子消费产品，以及所有以软件为核心的设备。

产品经理

产品经理的主要职责分为两项：评估产品机会（product opportunity）；定义要开发的产品。产品创意的来源很多，比如，公司高管的意见、用户的反馈、可用性测试的结果、产品团队和营销团队的点子、业内人士的分析等。应该有人严格审核这些创意，判断是否值得采纳。产品经理就是负责这项评估的人。许多公司借助市场需求文档（market requirements document, MRD）来完成这项工作。我更愿意使用一种简化的方法，我称之为机会评估（opportunity assessment）。

确定有价值且符合公司发展要求的产品机会后，还需要探索产品的解决方案，包括基本的产品特征和功能、产品的用户体验、产品的发布标准。这些也属于产品经理的工作范畴，而且是产品经理的核心职责。有些公司借助产品需求文档（product requirements document, PRD）来完成这项工作，也有人称其为产品说明文档或功能说明文档。同样，我主张采用简化的文档，围绕产品原型来展开这项工作。注意，文档应该清晰地描述产品的功能和属性，避免讨论产品的实现方法。

用户体验设计师

用户体验设计团队由多种角色组成，稍后我会详细说明。这里只谈谈最关键的角色——交互设计师（也称为信息架构师、用户界面设计师、用户体验架构师）。交互设计师负责深入理解目标用户，设计有价值的、可用的功能，以及用户导航和产品使用流程。交互设计师与产品

经理密切合作，将功能与设计相结合，满足用户需求。目标是确保产品同时具有可用性和价值（可用性指的是用户明白如何使用产品，价值指的是用户对产品的渴求程度）。

项目管理人员

产品经理完成产品定义后，开发团队承接项目，开始开发产品。项目管理的核心任务是制订计划和跟踪进度。项目管理工作常常由不同的角色承担，可能由专职的项目经理操刀，也可能由开发经理兼任（因为开发团队占有大部分项目资源），还可能由产品经理披挂上阵。这通常取决于公司文化和项目规模。规模较大的项目最好安排经验丰富的专职项目经理管理。

开发团队

软件工程师也称为产品开发人员或软件开发人员，负责开发产品。开发团队在有些公司被称为IT（信息技术）团队。注意不要混淆这两个概念，区分的关键是看他们是为顾客开发软件，还是为公司内部（如人力资源部门）开发软件。IT团队通常指的是为内部员工提供技术支持的团队，而开发团队指的是为外部客户开发和维护产品的团队。

运维团队

互联网服务产品通常运行在服务器上，用户通过web访问服务。运维团队负责保证服务正常运行。虽然有些公司将这项任务交给开发团队负责，但是运维工作需要一系列专业技能，很难由开发团队单独承担。

产品营销人员

产品营销团队负责对外发布信息、宣传产品，为拓展市场销售渠道、组织重点营销活动（如在线营销）、促进产品销售提供支持。有些公司让一个人同时负责产品管理（产品定义）和产品营销。这两项工作内容相差很大，这样做实在不明智。

顺便提一下，微软把负责制定产品说明文档和管理项目进度的人称为项目经理（program manager）。由于这些“可怜”的人要同时应付多个项目，因此业界现在已经习惯用这个头衔称呼同时管理多个项目的管理人员。在微软，产品经理指的是那些负责产品营销的人。虽然我不喜欢微软对这两个头衔的用法，但我认为他们定义产品的工作做得非常棒。





团队成员的构成比例

在产品团队里，产品经理、设计师和开发人员的人数存在一定的比例关系。为使开发人员集中精力开发产品，必须有相应人数的产品经理和用户体验设计师协助他们。

影响成员比例的因素包括待开发软件的类型、员工的工作经验和技能水平等。下面阐述的比例可供参考。

问：需要多少产品经理？

答：通常，每五到十位开发人员配备一位产品经理。

问：需要多少用户体验设计师？

答：一位交互设计师大约可以支持两位产品经理的工作，一位视觉设计师可以支持四位交互设计师的工作。

问：应该聘请专职的项目经理吗？

答：凡超过十名开发人员参与的重大项目，就应该配备专职的项目经理。此外，如果采用火车模型发布模式（以固定的周期持续发布产品，如果某项既定功能未完成，就挪到下个周期发布的开发方法），必须为每次产品发布（通常这类产品由多个项目组成）配备专职的项目经理。

第2章

产品管理与产品营销

Product Management vs. Product Marketing

两者不是一回事

业界权威人士指出，市场上多达九成的产品未能实现既定目标，因而是失败的。即使你的产品不在此列，我依然觉得构思拙劣、尚不成熟、可用性差、毫无价值的产品随处可见。

导致产品失败的因素很多，本书尝试从不同角度分析其原因。我一直认为，最根本的原因是公司对产品经理的职责界定不清，担任这项工作的人缺乏专业训练。我一直在思考这个问题，它触及了产品经理的核心工作职责。

产品经理的工作是从细节上定义开发团队开发什么产品。市场营销的职责是对外宣传产品。两项工作天差地别。

为理清职责，我坚持为每款产品指派一名专职的产品经理，负责定义产品（将产品需求和用户体验设计相结合），然而我发现产品公司常常会陷入以下三种误区。

由市场营销人员定义产品 由产品营销经理或所谓的产品经理负责收集高层产品需求，然后直接交给开发团队开发。这种方式忽略了收集详细产品需求的步骤，回避探索（定义）产品的艰难决策过程（也绕开了用户体验设计）。

两人分担定义产品的工作 定义产品的工作分给两人完成，产品营销人员负责高层商业需求，产品经理负责低层产品需求。

一人兼任两项工作 产品营销人员兼任产品经理的工作（有些公司称这类人为产品经理，有些公司还是称这类人为营销人员）。

下面分别讨论这三种情况及其引发的问题，最后指出解决问题的办法。

由市场营销人员定义产品

这种情况很容易辨认。这类产品经理可以为产品团队提供市场营销资源，制作数据表格，培训销售队伍，为产品命名和定价，但是一旦涉及定义产品的具体工作，他们就显得无能为力，只能袖手旁观。呆伯特（Dilbert）系列漫画用了大量笔墨描绘这类产品经理，相信大家都很熟悉。

这类产品经理或许擅长市场营销，但是对详细定义有价值的、可用的、可行的产品往往束手无策。除非他们不但具备营销技能，还掌握管理产品的方法，那么产品还有成功的机会；否则只能寄希望于其他人（比如主程序员、交互设计师、公司高管）挺身而出，担负起真正意义上的产品管理工作。然而，更常见的情况是产品从一开始就因此陷入了麻烦。

我第一次接触产品管理工作时，遇到的就是这种棘手的情况，这导致我以前对产品经理没什么好感。幸亏后来遇到一位贵人，他让我明白了产品经理的真正职责。从那时起，我开始强调产品经理的作用，并致力于重新定义产品经理的工作职责。

两人分担定义产品的工作

没人单独负责管理产品，这种情况也很常见。产品营销人员（有时被称为业务负责人或商务产品经理）负责收集高层业务需求，产品经理（在敏捷开发团队中也被称为技术产品经理或产品负责人）负责收集底层产品需求。

问题在于这两个人都不是真正的产品负责人，没人对最终的产品负责，而且采用这种模式是基于错误的观点，即认为可以脱离具体需求（尤其是脱离用户体验）来定义高层需求。

这种模式让产品经理的工作蜕变成制作各类文档。这种工作不但令人沮丧，而且限制创新思维，很难做出成功的产品。

大公司由于业务部门较多，很容易陷入这种管理产品的模式，他们常常为此苦恼，却找不到原因。

一人兼任两项工作

在现实中，很难找到同时具备产品管理能力与产品营销能力的人。管理产品与推广产品都对产品的成功至关重要，都需要专业的技能，但两者的要求大相径庭。虽然我认识一些能够从容驾驭两项工作的天才，但这样的人少之又少。这种团队模式的扩展性很差。即便是最简单的产品，也应该由专职产品经理投入全身心进行管理。让产品营销人员兼做产品管理的工作，即便他具备两种技能，也没有精力把两边的工作都打理好。

开发企业级应用软件的公司，由于非常倚重销售，最容易出现这种问题。销售代表原封不动地把大客户的需求传达给产品经理，再交给开发人员。不用说，这样做很难开发出有价值的产品、可用的产品。

上述三种模式背后都有其原因，认识这一点很重要。很多公司没有意识到错误的模式给他们带来了多大的损失。他们浪费时间，开发出的产品客户却不需要或者只能勉强接受。

出路

要解决这些问题，必须清晰界定产品经理和产品营销人员的职责。产品经理负责详细定义待开发的产品，让真实的用户测试产品。产品营销人员负责向外界宣传和推广产品，负责产品发布，为拓展市场销售渠道、组织重点营销活动（如在线营销）、促进产品销售提供支持。

请注意，我这里强调产品管理的重要性，并不代表产品营销不重要。恰恰相反，我认为产品营销很重要，成功的营销可以创造巨大的价值。只是这与讨论产品经理的职责关系不大。

产品经理和产品营销人员应该经常沟通、展开合作。一方面，营销人员是产品经理获取产品需求的重要来源；另一方面，产品经理是营销人员获取市场营销信息的重要来源。

最后，无论头衔或者组织形态怎么变化，我相信所有成功的产品背后都有一个全权负责定义产品的人。

请记住，如果产品经理定义的产品没有价值、不具备可用性和可行性，那么无论开发团队多么出色也无济于事。

第3章

产品管理与项目管理

Product Management vs. Project Management

互联网让两者变得不同

第2章阐述了分清产品管理职责和产品营销职责的重要性。许多公司则遇到另一个问题：产品管理和项目管理相互重叠。

多数互联网公司沿用了开发零售软件的惯例，用产品管理涵盖了项目管理。在传统的零售软件领域，产品经理常常兼任项目经理的工作（例如，微软最出名的Office系列产品就是采用这种模式开发的）。这种模式虽然适用于零售软件产品，但不太适合开发互联网服务类产品。

为了解释个中缘由，我先简单回顾一下互联网服务产品的历史。互联网服务产品大约出现于1996年，当时我们曾“纠结”是否继续称自己为产品经理，毕竟像旅游网站这类产品不是传统的零售软件，更像是面向客户的服务。不过这种困惑很快就被人们抛到脑后了。

早期的互联网公司让产品经理继续兼任项目经理的工作，网景和雅虎就是这样，但他们很快就遇到了问题。在零售软件领域，产品通常以独立安装包的形式发布，发布间隔从几个月到几年不等，产品和项目具有相同的粒度，开发频率也相同，产品经理兼任项目经理相对容易。但是在互联网产品领域，这种模式就行不通了。

互联网服务类产品对网站代码的局部修改更加频繁，发布周期明显缩短（通常是每周或每月发布一次），大部分项目的开发周期明显长于发布周期。为了适应这种变化，很快出现了并行开发和火车模型发布模式。许多成熟的互联网公司都在使用火车模型发布模式。

火车模型发布模式本身是一个很大的课题。与本书相关的要点是：每次发布都需要强有力的、有效的项目管理，它不局限于具体项目，必须统筹全局。每次发布可能包含多位产品经理负责的功能，要协调发布管理、程序开发、网站运维、客户服务、产品管理各个方面。有些互联网公司把采用火车模型的项目经理称作列车指挥员。

如果采用火车模型发布模式，指派项目经理来控制产品发布，就不需要产品经理兼任项目管理工作了。再回到互联网历史，随着雅虎、网

景、美国在线等公司的产品线和网站不断发展，产品发布流程变得越来越复杂，项目管理职能慢慢从产品管理职能中分离出来。这些公司逐渐积累了专业的项目管理能力。许多后起之秀，像eBay和谷歌，如果不是拥有强有力的，能够统筹产品经理、程序开发和网站运维的优秀项目管理团队，就不可能开发出那么多高质量的产品。

对互联网公司而言，把这两种职责分开至关重要。必须持续不断地推动项目，否则产品发布就会延期。

对传统的零售软件而言，我认为也有必要把这两种职责分开。这与产品管理的性质有关，产品管理的职责是探索（定义）有价值、可用的、可行的产品；而项目管理则关注如何执行计划以按期交付产品。



怎样成为优秀的项目经理？

在所有成功的企业里，都可以找到这样一群人，他们让公司变得与众不同：优秀的产品规划、持续的商务拓展、准时交付产品。而普通公司的表现恰恰相反：糟糕的产品规划、眼睁睁看着客户流失、产品发布不断推迟。

eBay就属于这类成功的企业，公司各个部门都拥有最优秀的人才。eBay的产品开发流程与众不同，其独特性突出表现在三个方面：高效率、严要求、严格遵循项目管理法则。

琳·丽迪（Lynn Reedy）是我在eBay的同事，她是我见过的最出色的项目管理人才。她是eBay项目管理的中流砥柱，我很荣幸曾与她共事。加入eBay之前我曾自诩是项目管理的行家里手，但她向我展示了真正的项目管理能力。

在一些大公司（如微软），产品经理也负责项目管理的工作。我认为，强有力项目管理能力是产品经理的优势。至少你可以使产品更快进入市场，甚至很可能会决定产品能否面市。但我还是认为产品经理和项目经理应该是两个独立的职位。

有些项目经理以为管理能力等同于使用微软Project软件的能力，他们没有领悟项目管理的真谛。以下是我从琳·丽迪这样优秀的项目经理身上总结出的七个特点。

工作紧迫感 只要琳走进房间，立刻就能传达给大家一种紧迫感。每次会议大约60秒闲话开场白后，马上转入正题。这种效果表面看来是因为她独特的身体语言和气质，但事实上，紧迫感和高效率是eBay企业文化的核心，而且已经升华为琳人格的一部分。

善于捕捉问题 有无数原因导致会议效率低下、毫无建设性，其中最主要的原因是会议目的不明确，不清楚要解决什么问题，也不知道难点在哪。优秀的项目经理能够迅速地、准确地指出问题及其要害，改善会议效果。

思路清晰 引发典型业务问题的原因多种多样，比如政治因素、日程安排有冲突、同事个性不合等，如果置之不理，稍作拖延就会导致整个项目一团糟。项目经理需要排除感情因素，放下思想包袱，拨云见日，把待解决的问题逐一独立分离出来，分配给每位同事，专注解决。

用数据说话 优秀的项目经理明白数据的重要性，懂得利用数据识别项目方向，确认项目进度。他们知道改善产品和开发流程必须从测量、收集数据开始。在时间紧迫的情况下，最容易仅凭直觉草率行事。为避免出现这种情况，项目经理务必坚持根据数据和事实制定决策。

果断 在多数公司里，产品团队成员不必向项目经理汇报工作，但项目经理必须驱动同事作出决策。项目经理必须向大家传达一种紧迫感，及时向团队收集数据和建议，适时向上级部门汇报情况，把问题理顺，用理性的思路和清晰的理由帮助大家，利用数据作出决策。

判断力 以上这些特点都基于良好的判断力。项目经理必须清楚何时催促进度，何时向上级汇报，何时需要收集更多信息，何时找个别成员私下交流。判断力很难言传身教，只能靠自己积累经验获得。

态度 如果产品不能按时交付，我们总能听到各种理由：可行性太差、资源不足、时间不够、资金匮乏等等。项目经理绝不能为自己找借口，必须克服所有障碍，解决所有问题，一往无前、愈挫愈勇，直到梦想成真。

我相信，如果不是琳将这些卓越的项目管理要素注入企业文化，eBay绝不会有今天的成就。

第4章

产品管理与产品设计

Product Management vs. Product Design

理解用户体验设计

很多产品经理向我抱怨说，他们的公司不懂用户体验设计，公司的用户界面设计师因循守旧，没人负责这方面的工作。他们不得不分散精力亲自操刀设计，即便如此，产品的用户体验还是很糟糕。有些公司直到产品开发后期才仓促把视觉设计外包出去，只为赶在质检前给产品穿上漂亮的外衣。还有些公司压根不知道用户体验设计是什么，不明白产品设计对产品有多么重要。

在我看来，这是因为设计界未能充分向外界传达一种理念，即产品设计对产品的重要性。虽然设计界内部沟通很流畅，而且拥有一批杰出的设计师，比如马克·赫斯特（Mark Hurst）、休·杜伯里（Hugh Dubberly）、艾伦·库珀（Alan Cooper）等，但他们很少向外界普及他们的想法。相比之下，缺少设计师的团队更需要这些信息。设计界应该向所有产品团队（特别是产品经理）宣传产品设计的重要性和价值。

好产品必须提供舒适的用户体验。舒适的用户体验是产品管理和用户体验设计共同作用的结果。这是个很大的话题，我们先从了解设计包括哪些角色、分工开始。这里我给出与用户体验设计密切相关的分工。注意我描述的是工作角色而不是个人，因为有的人可能承担多项工作。

用户研究 专门研究、分析用户，评估产品或产品原型是否符合特定用户的使用习惯。其具体工作包括拟订恰当的测试项目，监督测试，评估测试结果，提出改进方案。

交互设计 在理解目标用户的基础上设计有价值、可用的目标功能、用户导航和产品使用流程。交互设计师通常用线框绘制产品需求，然后交给视觉设计师。

视觉设计 根据线框设计可见的用户界面（页面），包括严格的布局、颜色和字体设置等。视觉设计能够传达并唤起产品蕴含的情感（其重要性常常被低估）。

原型制作 迅速制作融合了产品经理和设计师创意的产品原型，让用户试用，并根据反馈意见反复修正原型。

以上四种角色与产品经理密切合作，将功能与设计相结合，满足用户需求。目标是确保产品同时具有可用性（用户明白如何使用产品）和价值（用户对产品的渴求程度）。

除此以外，还要确认软件设计是切实可行的，因此必须让软件架构师评估设计和产品原型。这部分内容稍后详细介绍。

对大型产品（尤其是大众互联网服务）来说，这四种角色缺一不可。开发企业级应用软件的公司如果想从众多竞争对手中脱颖而出，最简单的办法是提供优秀的用户体验。用户体验是大部分企业级产品的弱项。

对小型产品来说，可以让一位设计师身兼多职。例如，我最近与一家创业型公司合作，开发针对大众的Web 2.0服务。对方只有三个人：一位产品经理、一位交互设计师（同时负责用户研究）、一位视觉设计师（同时负责开发原型）。他们的工作非常出色，很快就拿出了可供目标用户测试的产品原型。

很多公司希望改善产品的用户体验，把用户体验设计外包给设计公司。这在一定程度上是可行的，但是有些工作不适合外包。例如，我认为交互设计不能外包，原因如下。

1. 深入理解用户需求非常费时间，需要多个项目的经验积累。设计公司没时间深入了解客户需求，就算他们做到了，这些经验也很难保存下来，用到下一个版本里。

2. 交互设计师必须现场深度参与项目开发，从立项直到产品发布。开发和测试过程中会出现各种细节问题，必须有一名交互设计师迅速作出决定。

3. 产品的用户体验是公司的核心竞争力，必须在内部完成。如果让我选择，质量检验更适合外包。

只要团队中有一位称职的交互设计师，视觉设计也可以外包，毕竟视觉设计公司很多，完全可以满足需求。此外，用户研究和可用性测试也可以外包，只是成本较高，对我这种重视测试反馈（参考第22章）的人来说更是如此，所以我建议让产品经理和交互设计师分担这项工作。

至于原型制作，你可以从开发团队借个帮手来做。要让他明白原型代码和产品代码毫无关系，原型代码绝不能用在实际产品里。最好直截了当告诉他，原型的所有代码都是要废弃的。

这个话题涉及的范围很广，限于篇幅，讨论暂告一段落。我希望以上介绍能为今后的讨论奠定基础。你的团队有人负责这些工作吗？还有

哪些工作被忽略了？

第5章

产品管理与软件开发

Product Management vs. Engineering

定义正确的产品与正确地开发产品

如果说成功的产品是真实用户需求与现阶段可行性方案的结合，那么产品经理与开发团队之间（合作）的关系的重要性自然不言而喻了。

产品经理负责定义产品方案；开发团队最了解哪些产品构思是可行的，他们负责产品的开发与实现。作为产品经理，你很快能体会到，只有与开发团队融洽合作，才有可能开发出合格的产品；否则等待你的将是一段漫长、难挨的日子。

形成合作关系的关键是双方承认彼此平等——任何一方不从属于另一方。产品经理负责定义正确的产品，开发团队负责正确地开发产品，双方相互依赖。你要求开发团队完成任务，必须先取得他们的认可，确信为了达到产品质量标准必须这么做；开发团队也要留给你足够的空间，设计有价值、可用的产品。

产品管理和软件开发相互促进。开发人员可以帮助产品经理完善产品定义。别忘了，他们最清楚你的产品设计是否可行。

开发人员帮助产品经理完善产品定义的方式有如下三种。

1. 让开发人员直接面对用户或顾客，体会用户的困惑和疑虑，了解问题的严重性，这样好点子常常会随之而来，譬如，可以邀请一名开发人员参加产品原型测试。

2. 向开发人员了解最新的技术发展动向，讨论哪些新技术可以用到产品里。开展头脑风暴，看看目前已实现的技术或即将实现的技术能不能解决手头的问题。

3. 让开发人员在探索（定义）产品的初期阶段参与评估产品设计，协助策划方案。产品经理常犯一类错误，即完成产品定义后，便扔给开发团队，置之不理。这样做只会贻误协调需求与可行性的最佳时机，等到发现问题时，为时已晚。

同样，产品经理也应该配合开发人员的工作，方式如下。

1. 产品经理只定义满足基本要求的产品（参见第20章）。产品经理应该意识到，自己要定义的不是最终产品，而是满足基本要求的产品。只有这样，产品管理与软件开发之间才能形成良好的互动。

2. 一旦产品进入开发阶段，要尽可能避免修改产品的需求和设计。虽然有些事情超出你的控制范围，导致项目波动是不可避免的（开发人员也能理解），但是千万不要在此时尝试突发奇想的点子。

3. 产品开发阶段难免会产生诸多问题，比如，用例丢失，用例设计考虑不周全等，这很正常，最优秀的团队也避免不了。产品经理应该迅速采取行动，在维持产品基本功能、尽量避免修改的原则上，拿出解决方案。

我经常鼓励出色的开发人员尝试产品管理工作。我告诉他们，如果产品没有市场价值，那么无论开发团队多么优秀也无济于事。很多优秀的产品是程序员抓住用户需求，自己创业研发出来的。放宽眼界不仅仅有利于开发人员自己的职业发展，也有利于产品、顾客和公司。



如何与异地的开发人员沟通？

如今产品经理与开发团队各处一方的情况很常见。如果开发团队不在你身边，沟通和执行的难度将进一步加大。提高与异地开发团队之间的沟通效率，我有三条建议。

1. 开发团队距离越远，语言、文化、时差带来的沟通难度越大。如果产品经理不确定开发什么样的产品（或者反复改变想法），异地开发团队就只能疲于奔命，白费力气。这简直就是一场灾难，丝毫不亚于医生开错药方。

我将在第18章讨论把高保真原型作为产品说明文档基础的重要性。如果你与开发团队相隔很远，无论是讨论产品文档的内容，还是讨论修改产品设计，一定要借助高保真原型进行交流。阅读文档毕竟不轻松，如果文档是非母语的，或者阐述不清楚，那沟通效率就更低了。

2. 我们很容易发现和解决本地开发团队里出现的各种冲突（比如，两个管理者给出相互抵触的指导意见）。异地开发团队则会发生很多意想不到的情况，往往过了好几个月才发现问题，因此，必须有人在本地负责与异地团队的协调工作。这并不是说所有沟通工作都必须经过此人，而是应该明确异地开发团队只接受他的命令。这项工作可以由本地的项目经理、资深开发人员或者其他主管担任。

3. 如今商业沟通手段很丰富，除了电子邮件和即时消息外，还有视频会议可供选择。尽管如此，当面交流的优势依然不可替代。每个季度，产品经理至少应该前往异地与开发团队见一次面。面对面交流有助于改善（合作）关系，提高沟通效率。此外，交换人员也是一种有效的沟通方式，可以让主程序员来本地与产品经理共同工作一段时间，或者让产品经理到异地工作一段时间。

如果是与印度外包团队合作，由于时差的原因这种合作会让人觉得非常惬意。每天早晨上班时，对方的项目进展已经摆在面前。你可以用白天（对方的夜晚）检查、测试代码，反馈信息，显著缩短项目的循环周期。

请注意，如果是在异地开展与产品原型相关的工作，由于循环周期非常短（一天迭代好几次），你必须随时准备处理对方的问题，投入更多的精力。

另一种解决异地开发问题的方式是在异地聘请产品团队。这种趋势正在兴起，我相信它会被更多的公司采用。



关于业务外包

我合作过的所有公司都或多或少有业务外包，但是效果参差不齐。我认为造成效果不佳的原因是多方面的，比如，产品开发流程有问题，或者存在语言、文化差异，但是根本症结在于选择业务外包的初衷不对。

外包不是为了节约成本，而是为了实现合理的人员配置。所以才要超越地理位置的局限，雇用另一个州 / 区，或者另一个国家的员工，实现最佳组合。

硅谷的生活成本越来越高，雇主支付给普通员工的薪水远不够他们的生活费。愿意长途通勤来硅谷工作的外地人毕竟有限。为了聘用优秀的员工，你不得不另寻他法。

好在硅谷以外还有很多优秀人才。我曾有一支优秀团队，团队成员分布在瑞典、印度，以及美国的硅谷和波士顿。我们当时开发的平台支持两千万的用户，如果没有这些来自不同国家和地区的精英协助，这个项目不可能成功。

我很喜欢MySQL这家公司，他们多年来一直贯彻虚拟团队的理念。表面上，公司的两个总部位于硅谷和瑞典，但是他们的产品团队分散在世界各地。他们是虚拟的团队，充分利用分布在全球的顶尖数据库人才和系统软件高手的力量。虽然管理分散的团队不容易，但我相信如果MySQL是一家集中式的公司，他们不可能取得今天的成就。

正如二十世纪八十年代制造业被迫外迁一样，现在有些工作也逐渐从硅谷消失，例如，客户服务和测试。技术研发也开始出现类似的趋势。日益普遍的情形是软件架构师、测试经理、产品经理、设计人员留在公司总部，其他团队成员要么集中在异地某处，要么分散在全球各地。

选择业务外包的关键是要挑选有能力的员工。很多管理者不明白这个道理，得知相同工种的员工在生产效率上存在着二十倍的差异时，他们表现得异常惊讶。你认为哪种团队更好——由五位精英组成的异地团队，还是雇用十五个平庸的本地人？提高生产效率产生的价值可以轻易超过雇用本地员工节约的成本。从这个角度来看，聘用居住在高消费城市的顶级程序员是划算的。

如果你下决心发包业务，希望你是基于正确的原因——为产品团队寻找合适的人选，而不是仅仅为了节省一点儿小钱。



程序员想重写代码？

产品经理最担心听到开发人员这样抱怨：“不能再增加功能了！我们得停下来重写代码。代码库一团糟，就像纸糊的老虎，根本应付不了持续增加的用户。我们维护不下去了！”这一幕在很多公司上演过，现在依然在不断重演。1999年eBay遭遇这一幕时，公司濒临崩溃的情形超出所有人想象。Friendster几年前也发生过这种情况，当时他们正在向MySpace开放社交网络用户。网景与微软展开浏览器大战时，也发生过类似的事情，最后的结果大家都知道。事实上，没几家公司能渡过难关。

一旦公司陷入这种困境，开发团队往往沦为替罪羊。这类问题通常是由产品管理失误引发的，比如，产品经理一直迫使开发团队满负荷工作，开发尽可能多的功能。所有软件架构都存在功能极限，如果忽视这个事实，一旦系统越过崩溃的临界点，就会造成无法挽回的结局。

如果重写代码，用户就无法看到产品的任何改进。你可能认为重写代码至多也就几个月，但是实际时间无一例外要多得多。你只能坐在一旁，眼睁睁看着用户投奔竞争对手，而这个时候，竞争对手恰恰在不断地改进产品。

如果你还没有遇到这样的情形，未雨绸缪很有必要。你需要预留一定的技术能力，eBay称为余量（headroom）。很多因产品迅速膨胀产生的问题都与扩展规模有关，余量意味着避免触及技术能力的上限，为用户数量的增长预留空间，为事务增长预留空间，为新增功能预留空间，保证产品的技术构架能够满足团队的要求。

与开发团队合作应该遵循以下原则：在产品管理上为开发团队预留20%的自主时间，让他们自由支配。开发团队可以利用这些时间重写代码、完善架构、重构代码库中有缺陷的部分，或者更换数据库管理系统，提高系统性能，避免“需要停下来重写代码”的情形发生。

如果你的糟糕处境已经初现端倪，就应该拿出至少20%的资源进行调整。我担心有些团队连20%都不愿意拿出来。如果你已经身陷重写代码的困境，说明公司危在旦夕，这里给出一点建议供你参考。

第一，针对开发团队确定的产品修改目标制订切实可行的计划和时间表。通常，有经验的开发团队估计的开发时间八九不离十，但是重写代码是例外，因为多数团队没有重写代码的实际经验，估计往往过于乐观。你必须审时度势，仔细检查每处细节，确保计划切实可行。

第二，只要有可能，最好把重写目标分成几大块，实现递增修改，让用户感受到产品的改进，哪怕会因此把九个月的工作时间延长至两年，也一定要采用这种方式。重写代码时，保证让用户看到功能的改进——即使会占用少则25%，多则50%的开发资源——对保持产品（尤其是互联网产品）的市场占有率至关重要。

第三，由于开发用户可见功能的资源有限，必须谨慎选择正确的产品特性，确保产品定义的正确性。

eBay起死回生后，我们发誓绝不重蹈覆辙，马上开始新一轮的代码重写，把危机甩在身后。事实上，由于发展迅速，eBay已经重写了三次代码，最后一次采用了完全不同的编程语言和架构。开发团队花了几年时间，大规模地改写了几百万行代码，同时在不影响用户群的情况下，开发了大量新功能。这是我知道的最惊心动魄的中途重建网站的故事。

临渴掘井不如未雨绸缪，为防患于未然，别忘了预留20%的余量。

第6章

招聘产品经理

Recruiting Product Managers

寻找出色的产品经理

“哪里能找到出色的产品经理？”CEO经常问我这个问题。

我总是这样回答：出色的产品经理就在公司里，只不过在其他岗位上，有可能是软件工程师、用户体验设计师、系统工程师，等着伯乐去发掘。无论你打算从公司内部还是从公司外部招聘产品经理，必须清楚合适的人选应该具备哪些特质。这一章，我将列举产品经理应有的特质。

个人素质和态度

技术可以学习，素质却难以培养，有些素质是成功的产品经理必不可少的。

对产品的热情

有这样一群人，他们对产品有一种本能的热爱，把自己生活中的一切事物都看成产品，怀揣对优秀的产品的热爱和尊重。这份热情是产品经理必备的素质，是他们夜以继日克服困难、完善产品的动力。这份热情能感染团队成员，激励所有人。

辨别这种特质很容易，可以让应聘者谈谈自己最喜欢的产品及喜欢的原因，聊聊不同领域的产品和他讨厌的产品，问问对方，如果有机会，他打算怎样完善自己最喜欢的产品。热情是难以伪装的，虚伪的做作毕露无遗。

用户立场

理想的产品经理不一定来自产品的目标市场（这种情况有利也有弊），但是他必须融入目标市场。这一特质对制造大众产品的高科技企业尤为难得。我们倾向于从自己的角度去理解用户和市场。事实上，目标用户的经历、喜好、价值观、知觉能力、忍受程度、技术理解很可能与我们的大相径庭。

可以就产品的目标市场向应聘者发问，让他谈谈如何换位思考。了解应聘者对目标市场的感觉，最重要的是看对方是尊重目标市场希望融入其中，还是打算一意孤行改变用户习惯。

对国际化的产品和针对特定地域的产品来说，换位思考尤其重要。各种文化虽有共通之处，但也存在许多差异。有些差异对产品无关紧要，有些则至关重要。应该考察应聘者是否足够了解目标市场，能否区分这两种差异。

智力

人的智力水平是无法替换的。产品管理需要洞察力和判断力，因此必须具备敏锐的头脑。勤奋当然是必需的，但从事这项工作光有勤奋还远远不够。

招聘聪明人是一项知易行难的任务，结果在很大程度上取决于招聘者的能力和可靠性。常言道，“物以类聚，人以群分”，此言不虚。方法之一是测试应聘者解决问题的能力。微软令人称道的、深入而有效的面试，即是考察应聘者解决问题的能力，通常由一位或多位领域专家就一个问题对应聘者进行深入考察。面试官不关心应聘者是否知道正确答案，而看重应聘者解决问题的思路和方法（智力优于知识）。如果应聘者回答正确，面试官会将问题略作调整，询问应聘者在新情况下如何应付。重复这个过程，直到应聘者被迫处理他不知道答案的情况，说出解决方法。

职业操守

每种团队角色承担的义务和付出的努力都不相同。产品经理肩负着产品的前途和命运，绝不适合贪图安逸的人担任。即便掌握了时间管理和产品管理的技巧，产品经理依然要为产品投入大量精力。成功的产品经理能拥有时间享受清闲的家庭生活吗？只要具备足够的经验，我相信可以做到。但是，如果你期望的是一周只工作四十个小时，下班后把工作抛诸脑后，那是不现实的。

成功的产品经理需要付出多少努力？在这个问题上，我对应聘者向来坦率，产品管理工作绝不能用时间来衡量，付出多少都不为过。紧急情况下临时找来的“救火队员”多半不是合适的产品经理人选。

在漫长的项目周期里，产品经理需要付出的努力和承担的义务并非一成不变。有的阶段比较轻松，有的阶段则很紧张。但是称职的产品经理对产品的关注和忧虑程度，以及愿意为之付出努力的热情是不会改变的。

正直

在所有产品团队成员里，产品经理最能体现公司和产品的价值观。通常产品经理不直接管理团队成员，不能要求别人执行命令，所以他必须通过行动影响、说服身边的同事。这种影响基于相互的信任和尊重，要求产品经理必须是个正直的人。

产品经理是产品团队、销售团队、公司高管之间的枢纽，经常要协调处理各种问题，比如提早供货、满足大客户的特殊要求。产品经理如何处理这些难题，同事们都看在眼里。

信任和尊重需要时间培养，产品经理唯有通过工作展示自己的素质和能力，才能成为真正的团队领导。如果产品经理对待同事缺乏诚意，怀有私心，一碗水端不平，那么势必会影响整体团结和工作效率。产品经理虽然不必事事精通，但应当知道每位成员最擅长做什么，尊重大家发挥工作特长的意愿，充分信任大家。

考察一个人是否正直绝不比考察他的智力容易，考察陌生的应聘者是否正直就更难了。对那些有工作经验的应聘者，可以问问他们如何处理工作中的压力，多追问工作细节。

信心

很多人相信经验可以让人产生自信。如果仅凭经验可以建立信心，为什么许多工作多年的产品经理却毫无自信？相反，刚刚步入社会的大学毕业生却往往充满自信（虽然这种自信通常源自对自身状况的无知）。

自信是很重要的素质。公司高管、产品团队、销售团队都需要看到产品经理的信心，确信他们投入的时间、金钱、努力不会付之东流。自信的人更有说服力，更容易成为人们愿意追随的领导者。

态度

称职的产品经理把自己当成产品的CEO，愿意为产品的最终成败承担全部责任，绝不找借口。虽然他清楚产品按时成功上市要克服许多困难——开发难度大、开发时间长、成本过高、产品复杂等，但他明白预见和解决这些问题在他的责任。

这并不是说产品经理要事必恭亲，监督每个人的工作，而是指出现问题时他应该及时承担责任，进展顺利时 he 应该及时给大家以鼓励。称职的产品经理知道，虽然产品的实现离不开大家的协助，但是他应该对自己的产品创意负责。

技能

掌握一些重要的技能是打造成功产品的关键。我相信，只要具备优秀的个人素质，所有技能都可以习得。

运用技术的能力

很多成功的产品经理是工程师出身，因为策划产品在很大程度上取决于对新技术的理解，以及如何应用技术解决相关的问题。

出色的产品经理并不需要自己发明或实现新技术，但必须有能力理解技术，发掘技术的应用潜力。

培养理解技术的能力有多种途径，可以参加培训课程，阅读相关书籍和文章，向程序员和架构师请教，参加开发团队的头脑风暴也不失为一种途径。

注意力

产品经理要优先解决重要问题。研发产品的过程中有很多干扰。能否集中注意力解决关键问题、克制不断增加功能的冲动、不受关键人物或重要客户的影响，取决于产品经理是否有足够强的自律性——不但要遵守公司制度，还要严格要求自己。

几乎所有产品都有些不那么重要的功能——这些功能对提高销量和用户满意度毫无作用。如果去掉这些功能，产品甚至会因为简单、易用获得更多用户的喜爱。我建议过滤多余的功能，缩短研发时间，降低生产成本，让产品更早上市。

时间管理

电子邮件、即时消息和手机构成的世界充满了干扰。你可能一大早就来上班，拼命工作一整天，连吃饭喝水都顾不上，深夜回到家却发现到头来没完成一件重要工作。时间都用来“救火”和处理“紧急”事件了。

熟练、迅速地区分重要任务和紧急任务，合理地规划和安排时间是产品经理必备的技能。如果产品经理无法集中精力完成真正重要的任务，那产品就难免命运多舛了。

我认识太多每星期工作七十个小时、累得精疲力竭的产品经理。他们把所有的时间和精力都花在工作上，体力透支到了极限。对他们而言，最可怕的事实莫过于做的都是无用功。为此，我有意在培训课程中加入了时间管理和合理安排工作任务的内容。产品经理的时间应该用来改变现状，而不是疲于奔命参加大小会议、逐一回复邮件。有许多事情不值得做。

沟通技能

虽然沟通技巧可以学习，但要做到出类拔萃需要经年累月的练习。沟通（包括口头表达和书面表达）能力是产品经理必备的技能，如前所述，产品经理只能以理服人，绝不能靠职位压制他人。

口头表达能力可以在面试中测试，测试书面表达能力则需另寻他法。我常建议应聘者随身携带文字材料证明其书面表达能力，比如，不涉及专利的产品策划文档。

注意，如果应聘者使用非母语时带有口音或有轻微的语法错误，不代表其沟通技巧不佳，只要说话口齿清晰、易于理解、具有说服力即可，完美的发音和语法不是必要条件。

产品经理会花许多时间写电子邮件、产品说明文档、策划书、同类产品分析文档等等。聪明的产品经理不会浪费时间写没人看的东西，一旦决定动笔就要做到最好，言之有物，让人信服。

书面表达务必条理清晰、言简意赅，因为同事（特别是公司高管）会根据这些文字评估产品经理的工作。有时文字材料是他们评判的唯一依据。

还有一种常见的沟通形式是演讲。对许多人来说，面对听众演讲并非易事，有效地表达观点更是困难。尽管如此，演讲是产品经理的家常便饭。产品经理必须用最短的时间向公司高管、大客户、销售团队解释产品的内涵和重要性。

我们都听过糟糕的演讲——幻灯片一张接一张没完没了，演讲人死板地朗诵条目，听众不得不费劲地揣摸每张图表的意义，既抓不住重点，也不明白价值何在。

与此相反，成功的产品经理尽可能减少幻灯片的页数，他们的演讲充满热情、重点清晰、数据充分、引人入胜，绝不超时（甚至提前结束）。他们更喜欢听众提问，即使遇到暂时无法回答的问题，也会努力尝试向提问者和听众阐述自己的理解。杰里·韦斯曼（Jerry Weissman）的《演讲制胜：讲故事的艺术》是一本非常好的提高演讲水平的指南。

商业技能

作为产品团队的发言人，产品经理要协调团队与财务部门、营销部门、销售团队、公司高管之间的工作——必须使用这些人听得懂的概念和术语。

我认为产品经理应该具备双语技能。这并非指中文和英文，而是指产品经理既能与程序员讨论技术，又能与管理层和营销人员讨论成本结构、边际效应、市场份额、产品定位和品牌。

由于上述原因，很多产品经理都是商学院毕业的。企业需要懂得商务的人，所以雇佣MBA。虽然MBA也可以成长为出色的产品经理，但总的来说商业技能只是产品经理需要具备的多种技能之一，而且完全可以在商学院以外的地方学到。比如，技术人员进入产品管理领域后，通过阅读、培训学习商业技能是很常见的事。

去哪里招聘产品经理？

具备以上这些素质和技能条件的人极少见，和优秀的产品一样稀少。没有比产品经理更重要的职位了，所以必须用严格的标准考察应聘者。

关于招聘产品经理，有许多不同的看法。许多公司认为他们需要的只是营销部门的人或有MBA学历的人，就像教科书对产品经理的定义一样。这种看法也许曾经是正确的，但如今无疑是一种谬论。

许多公司喜欢招聘从顶级商学院毕业、拥有技术类学士文凭、具有行业经验的MBA。不过别忘了MBA课程几乎不涉及产品管理。如果你认为现在的MBA毕业生们知道如何管理产品，那就大错特错了。

最有效的招聘途径是寻找具有上述特质潜力的人，通过培训课程和传帮带把他们训练成高素质的产品经理。这些人可能就藏身于公司内部。我认识许多优秀的产品经理，他们曾经是程序员、用户体验设计师、客服人员、技术支持人员、营销人员，甚至曾经是目标用户。他们利用各自的经验进一步完善产品管理工作。出于同样的原因，公司高管应该听取不同岗位员工对产品管理的建议。对于高管来说，这是宝贵的经验。



行业经验重要吗？

最近一位朋友向我了解一位产品经理应聘者（大卫）的情况，我曾经和大卫一起工作过。我的朋友是一家大众网络服务公司的主管，他非常喜欢大卫，但他心里有个疑问：“大卫是企业级软件产品方面的专家，他适合我们这种企业吗？”

我忍不住笑了，告诉他四年前我遇到过类似的问题。当时大卫现在的主管问我：“这个人对系统软件十分在行，可他能够做好企业级软件吗？”

其实大卫所受的教育与系统软件、企业级软件、大众网络服务都无关，甚至与软件技术无关。他是学金融出身的，非常聪明，善于快速进入新领域，理解新技术。

许多产品经理是因为他们的行业经验获聘的。经常有人问我产品经理是否必须具备领域和行业经验，我认为对某些产品来说，专业知识是必要的，比如，研发心脏除颤器，最好有一位懂得心脏护理的产品经理。但这只是个例，并非原则。

我甚至认为资深行业经验对产品经理的工作可能是不利的，因为长期从事某一行业的人通常会落入一种常见的心理陷阱：他们以为自己了解目标客户，盲目自信。产品经理应该习惯放下自己的成见。拥有资深行业经验的人也能做到这一点，但他们必须付出更多努力，保持开放的心态。

我并不是说管理产品不需要行业知识，相反，我觉得了解产品的领域知识（粗浅的了解不算数）是绝对必要的。我相信通过积极学习，高素质的产品经理可以快速熟悉新行业。以我自己为例，熟悉新行业达到自信制定产品策略的程度，只需要两三个月时间。

我相信开发企业级软件、系统软件、大众网络服务和消费类电子产品各自有不同的技能要求。例如，企业级软件的用户是数目较少的大企业（而不是数量上百万的消费者），所以有不同的手段了解需求、定义产品；不同类型产品的销售渠道各不相同；如果产品涉及硬件设备，则必须了解它会对流程和进度造成哪些影响；如果开发大众网络服务，必须知道如何展开规模管理和社区管理。

总的来说，我认为产品经理大约有80%的技能和天分可以用于不同类型的产品。

我并非要贬低经验的价值，但我发现最宝贵的经验不是行业知识或技术（这些都可能过时），而是打造优秀产品的流程、领导产品团队的能力、应对产品扩张的经验、个人对自己的认知，以及自我激励的能力。

与行业知识密切相关的是技术专长，业界一度非常看重两者的联系。有一次，我看到一家企业级软件公司招聘产品经理，要求应聘者具备开发Linux产品的经验。的确，不同操作系统之间差异很大，但产品经理如果连处理不同操作系统对产品影响的能力都不具备，那么等待他的麻烦将远比缺乏Linux知识来得多。

高科技产品行业虽然要求快速学习新技术，但更重要的是预见如何应用技术合理地解决问题。

技术发展很快，所以产品经理必须善于快速学习新技术，解决新问题。我面试应聘者时，不关心他们已掌握的知识，只看重他们的学习思路。比如，让他们回忆研发产品之前，他们需要学习哪些知识，需要多长时间学习，如何利用这些知识。



年龄不是问题

各个年龄段都有出色的产品经理。为什么有人二十五岁就脱颖而出？首先，互联网真正普及是1995年以后的事情，因此，今天二十五岁左右的人和我们的上网经验一样多。互联网兴起时，十几岁的青少年很快学会了成年人搞不懂的技术。其次，经验虽然需要时间积累，但其他素质，比如智力和对产品的热情则与年龄无关。

当年为网景公司年轻的创始人马克·安德森（Marc Andreessen）工作时，我不得不适应给这个二十出头的年轻人打工的事实。但是当我发现他吸收新技术和说服他人的能力后，我很快就忘记了她的年龄。未曾与他谋面的人会认为，拥有这种商业能力的人至少得年过四十。

寻找出色的产品经理不能以年龄、性别或种族作为判断标准。我知道行业中仍然存在不少偏见。例如，由于重视沟通技巧，我们尽量招聘母语是英语的应聘者。

我指出这一点并不想谴责谁，只是想提醒大家，无意的偏见可能会让我们错过出色的产品经理。下次某个大学毕业生带着他的产品创意来找你时，你或许应该听一听，他的创意很可能下一个Facebook。

第7章

管理产品经理

Managing Product Managers

建设公司从建设团队开始

我一直提倡设立严格的产品经理入职标准，因为他们的工作决定了产品和生意的成败。但我常常听到管理者抱怨公司的产品经理是以前的产品营销人员，这些所谓的产品经理具有我在前面的章节提到的所有问题。要改变这种现状着实让管理者头痛。因此，我想谈谈产品经理管理者的角色和职责。

管理产品经理的人通常被冠以产品总监或产品副总裁的头衔。这是高科技公司里最重要的职位之一。产品总监对公司业绩的影响绝非他人可比。成功的产品可以开启新的业务方向，失败的产品则可能拖累公司破产。这份工作不成功则成仁，鲜有居于二者之间的。

产品总监的关键职责有两方面。第一，组建优秀的产品经理团队。第二，规划公司的全局产品战略，对产品组合负责。下面我分别讨论这两种职责。

建设产品管理团队

因为产品管理职位非常重要，所以训练和培养产品管理团队的工作能力不但是产品经理的任务，更是产品总监的任务。不称职的产品经理浪费开发时间、怠慢用户、辜负客户的信任，注定是要失败的。其他岗位可以容许不称职的员工侥幸过关，总能找到替补收拾烂摊子，但是大部分产品只有一个产品经理，想找替补都难。如果产品经理不称职，只能退而求其次，请其他团队成员（比如主程序员）越俎代庖。

如果你发现手下的产品经理总是无法胜任工作，就要立刻采取行动。有些人永远不可能成为称职的产品经理——他们就是不适合这个职位，无论如何培训、指导都无济于事，但对那些有潜力的产品经理，应该多花时间帮助他们提升管理产品的技能。不管怎样，产品总监要确保每个团队成员都没有掉队。

我认为新产品经理必须经过约三个月刻苦学习才能开始管理产品。这段时间，他要融入目标用户和客户群，学习相关的技术，了解市场和竞争局势。管理者应该为新人创造学习条件，监督学习进度。注意，这

三个月还不包括对产品经理的技能和职责的培训时间。三个月的学习期也适用于有经验的产品经理，因为他们也需要熟悉产品特有的客户和领域。

设计一套培训计划，让新入职的产品经理充分接触用户和技术。已经入职一段时间的产品经理如果在这方面掉了队，也要让他们在工作之余补补课。确保他们明白自己的不足之处。

如果某位产品经理无法胜任工作，管理者应该重新寻找合适的人选。解雇别人不容易，但这是你的职责所在。为了团队、公司、客户的利益，你必须纠正现状，帮助下岗者找到擅长的岗位，同时擦亮双眼寻找新人接替他的工作。

一旦找到有潜力、称职的人选，就应该放手让他们工作，尽情发挥其潜力。如果你事无巨细都过问，他们就不可能步入正轨成为产品的主人。当然，一定的监督和帮助还是有必要的。如果你不相信你的产品经理，那就换一个可以信任的人。只要你给他们足够的空间，我保证你不会失望。

请注意，你必须确信产品经理有足够的能力，才能够授权给他们。授权给不称职的人，那是推卸你作为产品总监的责任；如果你事必恭亲，那是替他们承担责任。

聪明的产品总监知道，团队成员的出色表现就是自己的出色表现，所以要雇佣比自己聪明的人，尽可能为他们创造宽松的工作条件。

规划公司的产品战略

产品总监负责管理公司的系列产品，决定公司经营什么产品，仔细评审每款产品的产品战略和研发流程。

他必须透彻理解公司最新的商业战略，确保产品战略直接支持商业战略；与产品经理一道完成产品规划，共同实现规划；带领产品团队建立产品原则（见第13章），坚持按产品原则研发产品。

有了最好的产品经理团队，即使每个人的工作都非常出色，产品总监还是可能遇到产品间的冲突，毕竟每个产品经理只想优化自己的产品。产品总监必须设法识别、解决这种内部冲突。

产品总监要负责制订产品组合路线图——兼顾用户需求和商业目标，从全局出发制订产品发布计划。

最后，产品总监要处理好与公司同事的关系，特别是得到公司高管（尤其是CEO）的信任。产品总监是公司的关键人物，必须礼贤下士，集思广益，决策有理有据、公开透明。受人尊重的产品总监才能得心应手地解决意见冲突，抵制错误决定。

这是一项极具挑战的工作。工作在这个岗位上的人无一例外是公司

最优秀的员工。



怎样评估产品经理的工作？

常常有人问我如何评估产品经理的工作业绩。我相信唯一正确的评价标准是看产品本身是否成功。我知道这个答案难以让人满意，因为评估产品表现的方式难以确定。是按收益计算，还是按利润计算？是按用户数量计算，还是按页面访问量计算？这些指标从不同方面反映了产品的情况，但无法全面反映产品经理的业绩。

最近出现了一种考察业绩的新指标：用户净推荐值（net promoter score, NPS）。这个标准很简单，请访问<http://www.netpromoter.com>阅读相关信息。

它的原理如下。调查用户是否愿意向他人推荐你的产品，满分是10分。选择9~10分的客户称为推荐者（他们会告诉朋友非常喜欢产品，相当于在为你做宣传推广）；选择7~8分的是中立分子；选择0~6分的称为贬损者，他们不但不推荐产品，反而会在朋友面前诋毁产品。计算出推荐者所占的比例，再减掉贬损者的比例，就得到了NPS，它反映用户对产品的态度。

很多公司采用了这个指标，有些公司的NPS得分很高，如苹果、亚马逊、谷歌、eBay——这是意料之中的。

这个指标反映了产品的用户体验水平。当然，理论上即便拥有100%的满意用户，公司也可能因为在每个用户身上都亏损而破产。但是就单个指标而言，我认为它有利于让公司关注用户满意度。而且口碑营销是最有效、成本最低的营销方式。

这个标准还能用来区分优质收益和劣质收益。例如，赞助商或广告合伙人希望利用你的网站向你的用户群宣传他们的产品，这件事可好可坏，取决于如何达成。如果做得不好，短期收益可能很可观，但是影响了用户体验（NPS会体现出来），从长远看，业务增长会减缓。反过来，如果做得好（与广告合伙人密切合作），就会提升用户体验，会让业务增长更快。

这就是为什么特例产品（参见第32章）是危险的。客户为了低价购买产品就必须承诺接受限制条件。特例产品代表了劣质收益，它会降低用户的满意度。

你可以跨公司甚至跨行业比较NPS，这是件有趣的事。不过NPS最主要的作用还是用来观察公司产品和服务的优化情况。如果你还没用过NPS，不妨一试，观察产品变化如何影响NPS。你需要慎重决策，考虑每件事对NPS的影响，提高用户满意度。



产品经理属于哪个部门？

很多公司不知道产品经理应该归于哪个部门，大多数公司选择开发部门或市场部门。如果产品团队工作能力强，则划分到哪个部门都可以，但一般来说，划分到这两个部门我都不赞同。

在我合作过的公司里，产品经理通常被划分到市场部门。这种组织结构基于一种错误的观念，即认为产品是通过与客户沟通确定的，而只有市场部的人才能与客户沟通。我不想再分析这种想法的谬误，我相信有很多原因会导致仅仅与客户沟通得不到成功的产品。这种结构还有一个问题，那就是在市场部门里产品营销工作和产品管理工作混在一起。产品营销和产品管理要求的工作技能和工作职责大相径庭，这样做的结果往往是两败俱伤。

另一种情形是产品经理被划分到开发部门。虽然让设计产品的人与实际开发产品的人一起工作有其益处，但是也有弊端。为什么？因为开发部门只顾埋头开发产品，他们并不关心产品是否值得开发。这种结构容易导致产品管理团队被眼前的产品细节包围，忙于制订产品说明文档，看不到市场需求，也无法探索制胜的产品策略和途径。毕竟探索产品需要不同于开发的思维方式和专业技能。此外，开发团队强调执行力，在强调执行力的组织里从事探索性工作是非常困难的。

既然市场部门和开发部门都不合适，那究竟该把产品经理放在哪呢？

我认为应该把产品管理部门提升到与开发部门和市场部门相等的级别。理想的情况下，产品管理部门应该包含设计团队，因为产品管理和用户体验设计必须紧密合作。我相信今后会出现越来越多独立的产品管理部门（或产品管理与设计部门），这些部门甚至会由产品总监或者是首席产品执行官亲自管理。

这样的组织结构好处很多，首先是产品的管理者将在高管队伍中占有一席之地。公司依赖产品，市场部门和开发部门各自有任务和挑战，产品很容易在这些任务和挑战间被忽略掉。此外，这种组织结构清晰地表明产品既不是由技术驱动的，也不仅仅是由销售或市场需求决定的。

很多大公司存在一种特殊情况，即公司的开发人员集中在一个部门里，而业务部门是分散的。这样便于公司同时关注多条业务线，同时提供高效的通用开发服务。产品管理部门和设计部门可能是独立的，也可能被划分到集中的开发部门，还可能被划分到业务部门。在这类公司里，业务部门的经理常常承担着产品管理的工作，如果产品管理团队不属于业务部门管理，就会产生问题。遇到这种情况，我建议把产品管理和交互设计划分到业务部门。

虽然我解释了理想结构的合理性，但是要实现这种结构不容易，公司也许不愿意改变组织结构。保持现有结构不一定会出问题，毕竟团队的素质和能力才是决定因素。如果你手下尽是精兵强将，公司上下也认同你们的价值观，无论产品经理被划分到哪个部门都能够成功。



范例

请访问<http://www.svpg.com/examples>浏览产品策略、产品路线图、产品组合路线图的范例。

第8章

巴顿将军的忠告

Patton's Advice for Product Managers

目标管理

永远不要告诉别人怎么做。告诉他们做什么，他们自然会发挥天赋，给你惊喜。

——乔治·史密斯·巴顿

巴顿将军是一位声名显赫的大人物。他的名言警句不计其数，但我更愿意引用上面这句，从两个角度启发产品经理。

首先，产品经理收集需求时，常听到客户建议“如何做”产品，而不是产品应该“做什么”，毕竟思考问题的解决方法是人类的本性。如果产品经理试着思考产品要做什么，就会惊讶地发现实现方法如此之多。客户其实不必考虑解决问题的途径。

他们不知道什么可行，预先想出方案更是难上加难。

其次，产品经理习惯于告诉用户体验设计师如何设计产品，却忘了告诉他们产品要“做什么”。这是普遍存在于用户体验设计中的问题。

在很多公司里，用户体验设计师是稀有资源，通常在产品需求说明文档完成之后才参与产品设计，这限制了设计师的作用。用户体验设计师应该在产品经理分析目标市场、思考解决方案的初期阶段就发挥作用。

优秀的用户体验设计师，特别是交互设计师可谓凤毛麟角。如果你发现了这样的人选，就一定要给予足够的创作空间，充分发挥其才能，使设计师成为产品团队的重要组成部分，让他们探索各种设计方案，倾听他们分析用户的行为和喜好。

以上观点也同样适用于软件开发人员。开发团队不会像产品经理要求顾客详细描述需求那样要求产品经理提供技术实施的细节。据我所知，这种情况极少见，主要原因是产品经理与开发人员之间的界限比较清晰。但我看过一些产品说明文档，仍然有相当一部分涉及技术实施的细节问题。

总之，你留给用户体验设计师和开发人员的空间越大，他们就越有

可能打造出用户喜爱的产品。

第9章

产品副经理

Deputy Product Managers

办公室里最聪明的人

从本质上讲，产品就是创意，产品经理的职责是想出好点子并加以实现。这需要技巧和实践，难以言传。我们需要好点子，有些想法是我们自己的创意，但如果仅依靠自己，就会严重限制创意的发挥。

我有一点工作体会，做产品要找公司最聪明的人合作。我发现每个公司都有几个聪明绝顶的人，这些人是公司的潜在资源，关键看你能不能发现他们。如果有幸能找到他们，就应该不拘一格地任用。我把这些人看做产品副经理，甚至公开授予他们头衔，把他们招进产品团队。

为了说明公司的角落里隐藏着高人，我给大家举几个有代表性的例子，都是真人真事，只不过用了化名。

山姆 我花了很长时间才注意到他，因为他的经理一直对他评价不高。幸好很快就真相大白了——山姆卓越的才华使得他愚笨的经理感到地位岌岌可危。现在他的经理已经不知去向，而山姆则成为了优秀的产品经理。

克里斯 我是在和同事一道拜访客户时遇见克里斯的。销售人员在介绍当地的情况时毫无章法，我们听得云里雾里，不知所云。后来，一位名叫克里斯的系统工程师（他负责为销售人员提供技术支持）“临危受命”，清晰、明了地阐明了当地的情况，令客户佩服不已。之后，我邀请他去喝一杯。杯酒之间我就坚信，对面坐的是个天才。我邀请克里斯为公司提供产品建议和创意。现在他是一家“财富五百强”公司的产品经理。工程师通常对技术相当熟悉，所以他们往往对客户需求有极强的洞察力。克里斯不仅能深入了解客户需求，还能提出可行的解决方案。

艾里克斯 在开发团队中，艾里克斯显得相当低调。他害羞内向，也没什么野心，但聪明过人，重视用户体验。大家没有发现艾里克斯在产品创意方面同样才华横溢。在我的帮助下，他很快成为了公司产品理念的先锋。

马特 即使是高新技术企业，也存在不同形式的歧视。年龄歧视是

最不应该的。马特十几岁就大学毕业，并一直奋发向上。但我见到马特时，他并未被重用，因为他的经理认为这么年轻的小伙子无法承担重任。后来，马特跳槽与人合伙开了一家新公司，他们的产品改善了上百万人的生活。

米拉 她是个天才，却被认为有两个“缺陷”——女人、印第安人。在这个男性主导、技术驱动的行业里，女性常被轻视。而且大家认为印第安人性格温和，魄力不足。但米拉很快就从枷锁中解脱出来，成为一名出色的产品主管。我在华人当中也见过类似的情况。不要让文化差异或口音蒙蔽了你。

产品经理还可以向自己的领导借力，听取他们对产品的建议，虽然他们不太可能参与具体工作，但并不表示他们会袖手旁观。

你需要的帮手可能隐身于公司各处——开发部门、销售部门、客户服务部门，甚至董事会。如何发现他们呢？

1. 打听！多问问同事，肯定会有收获。
2. 采用走动式管理模式。这源于惠普的做法。管理者要走出自己的办公室和圈子，花时间与员工相处。
3. 认真倾听与会者的对话与发言。
4. 敞开办公室的门，让大家知道你随时欢迎他们向你提出产品建议。
5. 坦率地把你的烦恼告诉同事，大家会热情地帮助你。
6. 一起泡吧。工作之余，产品经理总是与产品经理一起消遣，高管总是与高管为伍，这是司空见惯的事。如果你能抽出时间与普通员工一起休息、娱乐，一定能发现“埋在沙里的金子”。

许多产品经理不愿意接受这些建议，主要是因为过于自负。他们认为自己才是提出创意的人，如果由别人提出创意，还要产品经理做什么？虽然我也有些好创意，但是更多的灵感是受别人启发得到的。记住，公司的目标是打造卓越的产品，所有可以借用的力量都是可取的。

第10章

管理上司

Managing Up

十条经验

如何管理上司——这是大公司里产品经理最头痛的问题。与上司的沟通时常让他们产生挫败感——倒不是因为上司对他们有偏见，而是因为上司的指示就像流动的沙子般捉摸不定。上司每周给他们的指示都不相同，甚至截然相反，常常是“走两步退一步”。大公司里高管和股东尤其多，让大家朝着统一的目标前进简直“难于上青天”。

导致项目波动的原因很多，除了不同上司之间的意见分歧，还有其他因素作祟，如竞争压力、技术更替、人力资源匮乏、预算不足等等。它们都会对产品计划产生直接或间接的影响。这是在大公司工作的代价。在大公司工作的优势在于，一旦你能平衡利用这些资源，产品会在市场上引起巨大的反响，这是小公司望尘莫及的。

困难无处不在，小公司和正处于创业阶段的公司也有自己的麻烦，但大公司面临的挑战尤为复杂。我在各种规模的公司工作过，积累了一些处理问题的经验。事先说明一下，这些问题是有固有的，不可能完全消除，唯一能做的是缓解其影响。下面我介绍管理上司的十条经验。

1. 为项目波动做好准备 我用项目波动代指让你心烦意乱的各种返工、计划变更。不要企图消灭项目波动，但是可以尽量降低其负面影响。方法是提高警惕，记录工作进度，比如，记录每周、每月、每季度有多少时间项目在往前推进，掌握项目波动的规律，寻找对策。制订项目计划时，预留出时间应对变化和调整，做好“做无用功”的心理准备。这个方法不仅能缓解压力，提高计划的准确度，还有助于挖掘有待改善的细节。

2. 注意沟通的方式与频率 千人千面，管理者也不例外的。有些管理者喜欢事无巨细亲力亲为；有些则希望尽量不被打扰。有些喜欢你用邮件介绍工作进展；有些则喜欢简短的口头汇报。弄清上司的喜好，对症下药。

3. 会前沟通 很多公司频繁开会。公司的高管、股东越多，汇报进度和评估工作的会议就越多。为了让大家了解进展，必须确保人人到

场。组织好会议的诀窍是在正式会议召开前充分沟通，即在会前逐一会见与会的高管和股东，提出你的观点，征询他们的意见，确保会议召开前你们已经达成一致意见。如果会前沟通顺利，可以大大缩短正式会议的时间，结果也将毫无悬念。正式会议的作用只是让与会人员认识到大家取得了一致意见。

4. 多提建议，少谈问题 管理者希望听到解决问题的方法，而不是听你报怨。最好根据问题的重要性列举出多种解决方案，并附上你的依据和建议。

5. 向上司借力 许多员工不懂得向上司借力。假如你通过分析得出了解决方案，公司高管没有时间与你进行会前沟通，但你的上司能找到机会与他们交流，你可以把想法告诉上司，请他帮你转达建议。上司也想尽早结束会议，因而会乐于帮你。

6. 充分准备 管理者通常聪明过人，能够立马发现你思路和计划上的漏洞。你最好准备充分，弄清问题所在，做到有备无患。

7. 缩短邮件篇幅 产品经理喜欢写长篇的邮件向上司汇报工作，这是大忌。上司每天可能会收到上百封邮件，他更希望用简明扼要的方式进行交流。收件人的级别越高，邮件的篇幅就该越短。你可以添加附件，但不要让正文篇幅过长。

8. 多用数据和事实说话 与上司（尤其是高管）打交道时，务必要提供数据和事实。网景公司前CEO吉姆·巴克斯德尔（Jim Barksdale）说过一句名言：如果我们依照个人看法来做决定，那就是臆断。多做准备工作，收集事实和数据，你的建议才有说服力。

9. 内部宣传 向公司同事宣传产品，让大家认可你的工作，乐于帮助你。充分、有效的宣传，可以大大降低与其他部门合作的成本。

10. 做让领导省心的员工 管理者的工作是保证团队高效运作，他们时间有限。不要劳烦你的上司做你的导师，但可以在你的直接管理层外另寻导师。思考如何节省上司的时间，你会获益匪浅。

大公司的产品经理屡屡受挫，不足为怪。如果你也有类似的苦恼，不妨尝试一下这些建议。

第二部分 流 程 Process



呆伯特©斯科特·亚当斯，由联合菲彻辛迪加公司发行

成功的实践经验

一流软件（互联网）公司的流程及技术与普通公司的相比有很多不同之处。
本书第二部分讨论探索及开发富有创意的产品时反复应用的流程和成功的实践经验。

第11章

评估产品机会

Assessing Product Opportunities

确定待解决的问题

市场给予新产品诸多机会，即使成熟的市场也不例外。因为市场环境充满变数：竞争对手不断被淘汰，新技术、新创意不断涌现……

产品经理必须用他灵敏的“嗅觉”，从纷至沓来的机遇中迅速评估、挑选出有市场潜力、可行的创意，过滤那些没有价值或时机尚不成熟的点子。

大多数公司的产品选择权掌握在高管手中，这类决定不容置疑，只能执行；有些公司的产品选择权由市场部门掌握；还有些公司的产品创意来自开发团队。在这些情况下，评估产品机会的流程往往被忽略，一切全凭直觉判断（更有甚者，只要大客户提出要求，项目就直接上马）。

正常情况下，业务人员会撰写一份论证产品可行性的市场需求文档，描述待解决的问题。理论上，市场需求文档只描述产品机会，不涉及具体解决方案。但是多数公司跳过了市场需求文档，有些将市场需求文档误写成产品规范文档，有些则没回答该回答的问题。即便完成了市场需求文档的公司，也常常将它束之高阁，不闻不问。

结果出现大批绕过市场需求文档，回避评估产品机会，直扑产品经理。凡事须三思而行。想快捷、高效地开发产品谈何容易？

评估产品机会是产品经理的重要职责。评估产品机会的目的在于：淘汰馊主意，避免浪费时间和金钱；挑选合适的产品机会，团结团队，理解产品，整合资源。

为了评估产品机会，我要求产品经理回答如下十个问题。

1. 产品要解决什么问题？（产品价值）
2. 为谁解决这个问题？（目标市场）
3. 成功的机会有多大？（市场规模）
4. 怎样判断产品成功与否？（度量指标或收益指标）
5. 有哪些同类产品？（竞争格局）

6. 为什么我们最适合做这个产品？（竞争优势）
7. 时机合适吗？（市场时机）
8. 如何把产品推向市场？（营销组合策略）
9. 成功的必要条件是什么？（解决方案要满足的条件）
10. 根据以上问题，给出评估结论。（继续或放弃）

以上问题并不涉及具体的解决方案。机会评估只讨论待解决的问题，不应涉及具体解决方案。将来有大把的时间来考虑解决方案，现在是认真考虑要解决什么问题的时候。产品经理往往把待解决的问题和解决方案放在一起考虑，当具体解决方案遇到困难时，他们会放弃产品机会。这是典型的“把洗澡水和孩子一起泼掉”的做法。

最难回答的往往是机会评估的第一个问题——产品价值。很多人感到惊诧，这应该是最容易回答的问题呀！问问产品经理产品要解决什么问题，你会发现多数人答非所问，只能泛泛地说出产品的功能和特色。

另一个棘手问题是如何评估市场规模。你可以求助于行业分析师、贸易协会、公司财务，再结合自己的分析作出判断。评估务必谨慎，避免浮夸，不是所有产品都有十亿美元的市场。

营销组合策略也很重要。它描述具体销售方式，甚至会影响产品需求。

成功的必要条件（解决方案要满足的条件）指的是在调研过程中发现的特殊需求。同样，确定必要条件的任务不是描述解决方案，而是搞清楚产品的依赖因素和约束条件。比方说，如果要通过系统集成商来销售产品，对方可能会对产品的扩展性、合作方式提出要求。

说白了，产品的任务就是挑选合适的产品机会，然后向用户提供实用的解决方案。产品经理负责评估各种创意，在公司投入宝贵的时间和金钱之前，淘汰蹩脚的创意，找出对公司最有利的机会。

产品的机会评估结果出来后，别忘了呈报给公司高管，与高管讨论，决定是否开发此产品。如果决定继续开发，了解高管的想法，有助于你进一步开展工作。

如果CEO告诉你不管愿不愿意，都要继续开发，该怎么办？在这种情况下，迅速进行机会评估，明确产品需求也是必要的。你得到的结论可能会改变CEO的看法，即使不能，至少你能明确产品目标，大大提高产品成功的可能性。



开发新产品还是维护旧产品？

经常有人问我在开发新产品和改善原有产品之间如何取得平衡。他们希望知道具体比例。我认为应该换个角度来考虑这个问题。对我来说，所有的项目，不管是开发新产品，还是改善原有产品，都属于产品机会，与新旧无关。我们要考虑的是哪个机会更好。

开发新产品能为老用户提供更多选择，还能吸纳新用户；改善原有产品能提高老用户的满意度，也能吸纳新用户。两者各有千秋。

关键在于比较两者的机会。产品团队一视同仁地评估两者的收益与成本，然后由管理团队作出决策（参见第14章）。新公司多半会选择新的产品机会，具有一定规模的公司多半会选择完善现有产品。在选择产品机会时，机会主义并不是不可取的。

很多时候，好机会就在眼皮底下，完善不尽如人意的产品特性往往事半功倍。举例来说，100位打算注册使用产品的用户最后只有9人顺利完成注册，如果设法把人数提高到18，就能让产品的收益翻倍。这种改进往往很容易实现，只要做一些原型测试和用户测试，很快就能找出存在的问题，想出解决方案。

再举一个例子，产品公司往往雇用上百人的客服团队为用户提供售后服务，如果能提高产品的易用性，将大幅减少客服人员的数量，降低成本，同时提高用户满意度和用户净推荐值。

每当我指出这类“机会”、提高公司利润后，都会被看做英雄。这主要是因为软件公司过于自负，以为产品已经足够好，继续投入也不会有大的改进。他们要么认为产品非常复杂，根本无法改进；要么满足于9%的注册成功率，宁愿花钱做营销，投放广告；要么认为客户服务的支出是必不可少的。实际情况往往是产品缺乏竞争力，公司只能在其他方面寻找补救措施。

从另一个角度看，这是糟糕的产品设计和蹩脚的用户体验导致的结果。更通俗地讲，就是原有产品质量差，公司不愿意想办法改进，反而认为开发新产品更容易，导致原有产品无法发挥潜力、产生应有的利润。除非这些公司改变研发产品的方式，否则，新产品难免重蹈覆辙。



钱花在哪儿？

你了解产品经济学吗？你知道产品的收益模式吗？你知道产品的成本是多少吗？你知道产品为公司带来了多少收益吗？

据我了解，多数产品经理（尤其是技术出身的产品经理）对产品（或公司）的营利模式理解非常有限。

我相信结交一位懂财务的朋友能让产品经理受益匪浅。每到一家公司工作，我都会让CFO给我引荐一位财务部门的同事。他们往往能为我提供有用的信息，助我一臂之力。这种帮助主要表现在以下三个方面。

1. 帮助你了解产品

让他们帮你分析财务方面的问题，问问他们前面提到的这些问题。请他们帮你评估产品，看看公司的投入是否划算，他们对产品的预测如何。

2. 帮助你了解用户

我们通常只能利用软件工具了解用户在网上的活动，但是财务部门掌握着交易记录、支付信息、客户数据和经营报表。要注意哪些信息是你有权获取的，以及应该怎样利用这些信息。

我不止一次从财务人员那里获得有用的信息，每次都给我不小的惊喜。这些信息暗示着绝佳的产品机会。我曾经问财务部的朋友，为什么其他人不知道这样的机会？他回答说，因为没有人问过他。财务人员的工作通常费力不讨好，而且有着严格的财务进度要求，他们不会跑到你面前推销机会，你应该主动去找他们。

3. 确认商业上的可行性

你有一个绝好的主意，但你不知道这种商业模式是否行得通，怎么办？财务部门的朋友能帮忙。你提供信息，他们帮你分析整合。当你与高管讨论产品的可行性时，能得到财务部门的支持真是再妙不过了。

结交一位财务部门的朋友。你既需要他们提供的信息，也需要他们帮你解读信息，还需要他们帮你充分利用信息。我相信他们也希望借这样的机会帮助公司发展。



范例

请访问<http://www.svpg.com/examples>阅读有关机会评估的范例。

第12章

产品探索

Product Discovery

定义正确的产品

软件项目可以划分为两个阶段：弄清楚要开发什么产品（定义正确的产品）；开发该产品（正确地开发产品）。第一个阶段探索产品，第二个阶段则强调执行。

在探索产品的阶段，产品经理负责分析各种创意，广泛收集用户需求，了解如何运用新技术，拿出产品原型并加以测试，从全局视角思考产品方向，兼顾短期需求和长期规划。总而言之，就是探索出兼具功能性与设计性的产品。

一旦完成产品定义，进入开发阶段，产品团队就要切换工作重心。现在的重心在于执行——开发、测试、发布。产品经理要确保大家集中精力，捕捉软件开发不可避免的问题并迅速予以解决。开发过程中可能会出现各种干扰，比如，竞争对手的干扰、公司组织变动，甚至公司间并购等，产品经理有责任确保产品团队不受干扰，专注完成项目，按时发布产品。

许多产品团队没有意识到，或者很晚（比如到了测试阶段）才意识到要转变工作重心。更糟糕的是，产品经理还时不时冒出新点子；公司高管认为产品说明文档还可以继续修改，导致开发要求大幅变更，严重影响开发团队的工作。结果不是发布日期一推再推，就是某些功能被迫取消，或者产品质量下滑。

产品经理必须在执行阶段转换工作重心；否则，产品经理自己很可能成为产品上市的最大障碍。每位产品经理的个性都不相同。如果你天生喜欢探索发明，喜欢自由和创意，那么在执行阶段就要努力控制创造的欲望；如果你天生是“项目经理”类型的人，喜欢排除外界干扰，按部就班完成任务，那么你需要培养自己的宏观思考能力和设计能力。

我有个方法可以解决这种冲突：采用流水线方式并行开发产品。也就是说，一旦1.0版本的产品进入项目执行阶段，就开始定义2.0版本的产品。一旦前一个版本进入开发阶段，就把你的创造热情投入下一个版本。

唯一需要注意的是，不要让这种做法干扰正在执行的项目。我个人

觉得这个方法很管用。如果下次公司高管再要求你增加新功能，也不会影响正在开发的产品，因为你已经开始构思新版本，可以把新功能纳入其中。



探索产品的进度可控吗？

你有过这种经历吗？公司看好一个创意，要求你据此定义新产品。这时开发团队还有四周才能完成手头的项目，也就是说，你有四周时间探索新产品。

你觉得没问题，计划第一周先评估产品机会，尝试理解待解决的问题，拜访潜在用户，收集基本需求；第二周与交互设计师一起制作产品原型；第三周利用产品原型展开用户测试；第四周完成产品用例，与开发团队一起评审产品原型和说明文档。

这是理想状态，执行中往往会出现纰漏。用户可能对创意不感兴趣，或者对你的产品原型不感兴趣。但是已经没时间了，开发团队等米下锅。不得已，你只好让他们开发有缺陷的产品。

几个月后，开发团队依样画葫芦完成了产品，但糟糕的可用性让管理层大失所望。这不能怪开发团队，毕竟他们只是按你的要求工作。那是谁的错呢？当然是你产品经理的错。如果不改变观念，同样的问题迟早还会出现。

软件产品行业存在一种根深蒂固的偏见，认为分析需求和设计产品的工作是可预测的、可控制的。这通常是产品团队最难逾越的心理障碍。定义产品本质上是创造性的工作，更像一门艺术而不是科学。

所以我喜欢把定义产品的过程称为“产品探索”，而不是“需求和设计”，为的是强调如下两个观点。

首先，产品经理应该探索是否有用户需要产品，也就是说，要寻找市场，让用户验证你的构思。

其次，产品经理要探索能够解决问题的产品方案，它必须是有价值的、可用的、可行的，也就是说，要设计解决方案，请用户和开发团队来验证。

有时产品探索很容易完成，有时却非常困难。以我的经验来说，发现和验证市场机会并不难，但探索产品解决方案的难度很高。有些问题即便有出色的设计师和开发人员协助，也还是难以解决。

制药行业也面临着同样的问题。他们寻找市场机会并不难——有很多问题值得解决（比如挽救生命、延年益寿），难的是探索产品解决方案（研发药品）。制药公司清楚没人能保证一定能研发出新药，就算能研发出来，时间也不确定，而且研发新药的时间成本会影响药品的定价。

但在软件行业，尽管大家知道定义产品有难度，也承认大部分产品没能完成既定目标，但我们仍然像制订建筑施工计划一样，为探索产品设定期限。管理层坚持给产品探索设定期限，主要有如下原因。

1. 探索产品的过程不可预测。管理层担心花几个月研究解决方案，最后却做不出产品，而如果按计划进入开发阶段，至少有事可做。

2. 开发人员是紧缺资源，开发团队无事可做会让管理层抓狂。问题是，这反而导致开发资源被浪费。

不管大家意识到没有，所有的公司都会执行探索产品的流程，只不过有些公司不是利用产品原型完成这项工作，而是孤注一掷，用实际产品搭上全部开发时间进行产品探索。他们开发的是一款非常昂贵的原型，让不知情的用户掏钱参与原型测试。这些公司需要一两年时间（发布几个版本）才能赢利。

这也是很多处于创业阶段的公司失败的原因——它们往往没有足够的资金维持两年，因求胜心切，盲目招聘开发人员拼力一搏。结果可想而知。

处于创业阶段的公司和大公司都应该重视产品探索流程，在确定有价值的、可用的、可行的产品解决方案后，再全面转入执行阶段。在此之前不需要招聘大量开发人员，已有的开发人员也可以参与探索产品，或者利用这段时间准备基础软件设施。

你应该帮助管理层理解探索产品的本质，明白产品经理的职责是保证开发团队开发有价值、可用的产品，这样你才能安心完成探索产品的任务。

第13章

产品原则

Product Principles

确定什么最重要

产品原则是对团队信仰和价值观的总结，用来指导产品团队作出正确的决策和取舍。它体现了产品团队的目标和愿景，是产品战略的重要组成部分。从形式上看，它是一系列明确的、体现团队特色的产品价值准则。

每次加入新团队，我要做的第一件事就是制定产品原则。制定产品原则意味着决定什么重要、什么不重要，哪些原则是根本的、战略性的，哪些是临时的、战术性的。

产品原则不是产品功能的清单，不依赖于任何单独的产品，它是整个产品线的战略指南，是公司的价值宣言。好的产品原则甚至可以激发设计产品的灵感。

制定产品原则的过程也是学习的过程，我可以从中了解新公司的企业文化，以及公司创始人设立的企业目标。产品原则是一套价值判断的框架，帮助公司作出正确的决策。

举例来说，某电影网站的产品原则是相信社区用户的影评比专业人士的影评更有价值。如果某家制片厂希望借网站发表评论，产品团队就可以根据这条产品原则决定是否采纳。

产品原则是否公开因公司而异。它既可以用做团队内部的指导工具，像是产品战略文档，也可以公开给客户、合作伙伴、投资人，用于向公众宣传公司的理念。

此外，产品原则还可以用来团结产品团队，让产品经理、产品设计师、开发团队和营销团队形成共同的价值观，在认识上保持一致性。这是任何产品说明文档都做不到的。

注意，仅仅罗列出产品原则还不够，还要按原则的重要性排序。所有产品都希望做到既易于使用又安全可靠，但总有需要优先考虑的原则。最重要的究竟是易用性，还是可靠性？

制定产品原则时容易出现两类错误。第一类是原则过于空泛，失去了指导作用。第二类是把设计原则误当成产品原则，比如，为用户提供清晰的导航路径（方便用户完成下一步操作）属于常见的设计原则，不

是产品原则。

如果你所在的团队还没有制定清晰的、有关产品理念的产品原则，应该把大家召集起来，花点时间讨论分析，确定团队最看重的价值理念。



解决意见冲突

不少产品经理向我抱怨说，他们受够了没完没了的会议（既无议程也无结果），以及会议中的那些争论、冲突。公司高管还时不时打断会议进程，扔下没头没脑的意见，然后拂袖而去，留下他们丈二和尚摸不着头脑。

这种情况在产品决策过程中经常发生，原因主要有以下几点：第一，每位同事对公司的产品都有自己的看法；第二，大家都非常在乎产品，明白公司营利得靠用户，只有产品才能吸引用户；第三，许多人以为自己比其他人了解目标用户，事实上并非如此。

另外，产品团队大多不必向产品经理汇报工作，产品经理没有管理产品团队的实权。如果需要产品团队的配合，产品经理只能摆事实、讲道理，不能强制执行。所以产品经理总觉得施展不开拳脚，非常沮丧。

有时大家各持己见，僵持不下，只能请高管出面定夺。出现这种局面，说明沟通方式有问题。产品创意在辩论中可以得到完善，但前提是大家形成一致意见。请高管出面决策、解决冲突会激化团队内部矛盾，得不偿失。

制定产品决策的过程中存在的困难着实不少。这些困难是不可避免的，因为建设性的辩论和论证是定义优秀产品的必由之路。不过即使认识到这一点，我也很难把争论当成一种享受。

为了鼓励创新，改善讨论效果，同时降低外界干扰，在作产品决策之前，应该先确定决策要解决什么问题，让大家在以下几个要点上达成共识。

1. 究竟要解决什么问题？
2. 要为哪类人物角色解决这个问题？
3. 产品要达到什么目标？
4. 每项目标的优先级是什么？

在我看来，每当团队内出现严重的意见分歧时，并非是大家对事实的认定有争议，而是对目标和目标的优先级有不同的理解。

比如说，团队首先应该确定哪个目标对用户最重要，是易用性、响应速度、功能、成本、安全性，还是用户隐私？只有先统一对产品目标和目标优先级的认识，大家才能在此共识上进一步讨论各种方案的合理性与可行性。

务必认真分析产品目标的优先级（从最重要到最不重要逐项排序），让团队达成共识。切不可囫囵吞枣地把所有目标都贴上“关键”和“重要”的标签。一定要区分什么最重要，什么第二重要……

我常被请去解决产品决策中出现的争议，我发现，多数团队跳过了这关键的一步。由于缺少基本评估标准，每个人对目标和优先级的理解都不同，大家往往情绪激动，在细枝末节上争执不下。

即使大家已经达成共识，也应该在讨论开始前再次予以强调，最好把目标按优先级顺序写在白板上，这样每位同事都可以看到评估方案和制定决策的确切依据。

制定决策的过程和依据必须完全透明，不要让人觉得你只凭直觉判断。务必告诉大家决策的依据和理由，清楚地展示每一个决策环节。

激烈的会议争论会影响大伙的斗志和工作效率。如果再出现这种情况，请先回顾产品目标和目标优先级，确保大家达成共识。

范例

产品原则的范例请参见：<http://www.svpg.com/examples>。

第14章

产品评审团

The Product Council

制定更及时、更可靠的产品决策

即使对小公司来说，制定决策通常也是既耗时又费力的。产品公司需要一套机制让决策者和相关人员及时作出明智的产品决策。我认为成立产品评审团是最好的解决途径。

我通常不热衷于出席会议或参加各种委员会，但是产品评审团除外。产品评审团让所有决策者坐到一起，为把产品推向市场共同制定决策，可以有效地加快研发产品的速度。

组织产品评审团的难点在于既要为高管制定产品决策、监督产品流程提供透明的信息，又要避免高管插手干预产品团队的具体工作，比如亲自参与设计产品。

不少公司都有类似的组织，但我认为最早提出这个概念的人是eBay前COO梅纳德·韦布（Maynard Webb）。多年来，我一直在实践中不断规范产品评审团的具体职责，完善其流程。

产品评审团的工作目标

成立产品评审团的目的是决定产品战略方向，从宏观上监督公司产品的研发流程，合理地配置资源。产品评审团不制订公司的商业战略，而是在给定商业战略的条件下，提出与之相匹配的产品战略。产品评审团的决策直接影响企业的运营。

产品评审团的成员组成

产品评审团由公司各个部门的管理者组成。虽然各个公司的情况不同，但通常都包括以下人员。

- 首席执行官 / 首席运营官 / 部门总经理
- 产品管理总监 / 副总监
- 用户体验设计总监 / 副总监
- 市场总监 / 副总监
- 开发总监 / 副总监

- 网站运营总监 / 副总监
- 客户服务总监 / 副总监

产品评审团的工作效果很大程度上取决于会议组织者的技巧。他必须不受干扰，善于阐明问题、促成决策。在大公司里，组织者通常由公司的产品负责人担任；在小公司里，则通常由老板担任。

要确保每个关键部门都有代表参加产品评审团，但最好把人数组控制在十人以内。如果有的部门不止一人参加评审团，应该选一个人代表部门陈述观点。例如，销售总裁代表市场部发言，质检（QA）主管代表开发部门发言。

产品评审团的职责

产品评审团并不是设计和开发产品的团队，它的职责是监督产品研发流程，制定关键决策。

它根据研发产品的四个里程碑来评审产品，制定决策。

1. 评审产品战略和产品路线图，启动评估产品机会的工作，即选择值得投入精力的产品，请产品经理开始评估产品机会。
2. 根据评估产品机会的结果，决定是否开始定义产品的解决方案。
3. 评审产品原型、用户测试结果、成本估算明细，决定是否开始开发产品。
4. 评审最终产品、产品品质、发布计划、社会效应，决定是否发布产品。

注意事项

1. 小公司的产品评审团通常负责评审公司所有的产品；大公司可能需要根据业务单位的大小，设立若干个产品评审团。
2. 产品评审团不负责评审对产品细节的更新或修正。这是为了加快对细节问题的处理，保证公司业务运作流畅。
3. 产品评审团不负责具体的产品设计工作。如果产品存在缺陷，应该由产品团队着手处理，然后重新提交产品评审团评审。
4. 在2号里程碑处，由于产品解决方案尚未形成，不可凭直觉估算产品的成本，至多只能估计大致的项目规模；但是在3号里程碑处，应该仔细估算开发时间和成本，让公司上下做好准备。

5. 尽量避免产品评审团讨论具体执行策略，讨论这些问题非常费时间。如果必须讨论，一定要控制好时间，不要影响产品评审团监督产品流程的主要工作。

6. 产品评审团开会的频率取决于具体产品的进度，可以每个月开一小时会议，或者每个星期开两小时会议。

7. 产品评审团还应该回顾、分析产品上市后的表现。可以在产品发布3~6个月后，请产品团队汇报产品的市场业绩表现，产品评审团可以反思之前的决策是否明智，今后应该如何调整。

8. 每次评审会议，最好由产品经理向产品评审团汇报产品的进展情况。由产品经理的直接领导指导产品经理准备陈述内容，确保产品经理准备充分。在会议召开前，产品经理最好逐一向产品评审团成员做简要汇报，存在疑问应及时解决，避免在汇报过程中措手不及。

如果公司制定产品决策的效率太低，应该考虑组织产品评审团。产品评审团可以替代以往各种冗长的决策会议，大大缩短决策时间，制定明智、及时、透明的产品决策。



何时估算项目成本？

尽管软件行业早就有估算成本的传统，但直到今天仍然容易出现混乱的估算结果。我认为混乱的原因在于管理层总是希望尽早获悉成本信息，但开发人员往往要较晚才能精确估算成本（至少要等到具体的解决方案出炉）。结果，要么过早估算导致结果与实际出入很大，要么结果虽然准确，但远远超出预算，让管理层难以接受。

我这里要介绍的估算方式虽然源自我提倡的产品研发流程，但同样能解决大多数公司的问题。

开始研发产品前，应该先评估产品机会（参见第11章）。评估产品机会的目的是看产品创意宣称要解决的问题是否有价值。此时，解决方案尚未出炉，手头仅有产品创意和待解决的问题，所以产品团队只能大致估算项目的规模（建议分成小型、中型、大型三个等级）。再根据项目规模粗略估算项目成本。虽然这种估算与实际情况会有出入，但通常不会出现跨级别的误差。

确认产品机会有价值，粗略估算的成本也可以接受，管理层才能允许项目组着手定义产品解决方案。理想情况下，详细的产品解决方案还应该包含可供用户测试的高保真原型。

在定义解决方案的过程中，产品经理和交互设计师需要一位开发人员的协助来评估不同解决方案的成本。然后产品经理和交互设计师根据评估结果进一步调整解决方案。待完整的產品说明文档形成后，即可根据文档细节生成详细、可靠的成本估算结果。

此时，手头有了详细的产品说明文档、可信的成本估算结果，管理层可以很方便地决定是否开始开发产品。如果解决方案有问题，或者成本估算结果超出了预算，管理层可以马上叫停。如果决定开发产品，产品团队就可以在充分了解产品定义与成本细节的条件下全力开始工作。

总而言之，我建议分两个阶段进行成本估算。在评估产品机会时做粗略估算；根据最终的产品说明文档做详细估算。

第15章

特约用户

Charter User Programs

产品开发伙伴

大部分市场人员认为拥有一群忠实的、乐于推荐产品的用户会让产品发布变得更容易、效果更好。如果是平台产品（为他人在平台上开发和部署应用提供支持），最好还提供一批起示范作用的应用程序。但让我吃惊的是，许多平台产品在这方面几乎毫无准备。

如果有若干知名人物公开声明使用过产品，并且表示满意，就可以大大降低潜在用户的顾虑，营销推广工作也会容易很多。反之，如果缺少用户推荐，再高明、再新颖的销售策略所起的作用都有限。

大众对无人问津的产品非常谨慎，要么怀疑其质量，要么认为还不成熟，谁都不愿意第一个吃螃蟹。

如果面向大众的产品只有一两家网站推荐，会让人误以为这是针对特殊用户群的定制产品。无论是平台产品、商业应用，还是针对大众的互联网服务，用户都希望看到他人使用的效果后再尝试。

接下来让我们把关注的重点从产品发布阶段转移到项目最开始的阶段上来。

产品经理要深入了解目标用户，明确产品需要解决的问题，定义出满足用户需求的产品，因此产品经理必须和用户紧密合作，这样，开发的产品才可能满足更广泛的用户需求。但问题在于，同时和这么多用户打交道显然是不现实的。

为了解决这两个问题——既深入洞察目标用户的需求，又赢得用户对产品的推荐，我建议征集特约用户（也叫用户顾问委员会、用户评审团）协助完成产品研发。这不是什么新方法，我二十年前就在惠普用过。

方法很简单，在项目的开始阶段物色至少六位积极、活跃、乐于分享的目标用户（可以先招募8~10人，然后从中筛选），要求是他们在产品的目标用户中具有一定影响力。至于他们是否使用过公司原有的产品并不重要，只要他们认为未来的产品可以解决他们手头亟待解决的问题就行。

成为特约用户的好处

1. 参与构思产品创意，解决他们手头的问题——他们最清楚产品要解决的问题，因为这些麻烦正在困扰他们。
2. 提前试用产品，越早使用产品意味着越早解决麻烦。
3. 通常，提前试用产品还可以显著降低用户的各种成本。

产品经理的收获

1. 聚拢一批积极的用户，他们可以为定义产品和开发产品提供建议和协助。
2. 提供调研便利，便于产品经理去特约用户的工作场所调研。如果是平台产品的话，便于产品经理去开发人员的工作地点调研。
3. 可以定期组织特约用户进行小组讨论。
4. 特约用户第一时间试用、测试产品，迅速反馈意见。
5. 如果特约用户满意产品的表现，会乐意公开推荐产品。

组织特约用户的注意事项

1. 不要向特约用户收取参与费用，否则合作关系将会变味。产品经理需要的是开发产品的伙伴，不要变成为特约用户开发产品。如果特约用户愿意，你尽可以等正式产品发布后再向他们收取费用。
2. 由于可以免费试用产品，通常会有大量的申请者申请成为特约用户。公司的销售部门为了提高业绩，可能会要求产品经理招募更多的用户。这会消耗产品经理大量的精力，而且这些用户不一定符合要求。为了满足大批心急的用户，公司可以发布预览版产品。特约用户的人数绝不能超过十个，否则产品经理不可能有时间和精力与每位用户深入沟通。
3. 如果在寻找特约用户时遇到困难，很可能是因为产品要解决的问题不像产品经理想象的那么重要，将来也很难销售出去。这可以初步验证产品创意是否有价值。出现这种情况，产品经理应该重新考虑产品计划。
4. 产品经理需要确保特约用户是产品的潜在目标用户。我们很容易把产品尝鲜者（early adopter）误当成特约用户。产品尝鲜者常常能容忍产品的不足和缺陷，根据他们的建议研发的产品，很可能只适合他们自己，无法满足大众的需求（参见第35章）。
5. 产品经理务必向特约用户说明，我们要开发的是面向大众的通用产品，不是为某家公司开发的定制产品。特约用户也不希望出现这种情况，因为小众产品的生命周期比较短，一旦产品被淘汰，售后服务也

将被取消。产品经理应该向特约用户承诺产品不会昙花一现。

6. 产品经理应该把特约用户当成开发伙伴对待，视他们为同事，互相帮助。许多特约用户和我结下了深厚持久的友谊。

7. 产品经理与特约用户的合作贯穿产品研发的每个环节：向他们展示产品原型，请他们参加测试，向他们请教产品的细节问题，让他们帮你部署、测试待发布产品的备选版本。

8. 正式产品发布之前，一定要先请特约用户试用，确保每个人都满意，一旦发布，他们会坚定不移地向大众推荐产品。

9. 产品经理还要和产品营销团队紧密合作。一方面，营销团队可以帮助你物色特约用户；另一方面，他们可以协助你提高特约用户受关注的程度。

10. 如果是平台产品，特约用户的作用就更突出了，只不过六个特约用户要换成六个应用。产品经理要与特约应用的开发者紧密合作，确保在平台上构建的应用让用户感到满意，最好鼓励应用开发者发展自己的特约用户。

注意，虽然我提到的例子多数是企业软件和平台产品，但这些方法同样适用于针对大众的互联网服务和消费类产品。如果是互联网服务，特约用户的人数应该增加至10~15人，不过要保证产品经理有精力充分了解每位特约用户，以及他们使用服务的环境（家或办公室）。设计和规划网站时很容易犯一类错误，即对用户需求把握不够，收集的用户反馈信息不充分，直到项目尾声才发现产品的定位有问题。这样做风险很大，而特约用户可以帮助产品经理把握用户需求。

另外，从营销的角度来看，大众消费者对口碑营销的反应可能与企业采购经理的不同。大众消费者更容易受媒体和网站评论的影响，但是他们也希望看到真实用户的评价。在这一点上两者是相同的。

使用特约用户是确保产品不偏离用户需求最简单有效的办法，同时也是向潜在用户宣传、推荐产品的最佳手段。



该不该与用户交流？

经常有产品经理向我抱怨，公司不允许他与用户接触。导致这种情况出现的原因很多，可能是公司认为应该由营销人员与客户打交道，也可能是公司担心产品经理言论不当或者向用户做出不恰当的承诺，还可能是销售代表怕人抢了他的客户，或者产品是通过特殊渠道销售的。不管什么原因，如果公司不允许你直接与用户交流，你一定要尝试改变这个政策。如果不成功，我建议你翻出自己的简历另谋高就，寻找可以大展身手的地方。

我无法想象不深入理解用户需求，特别是在禁止与用户面对面交流的情况下，产品经理怎样打造出让用户满意的产品。

有些大企业设立了多种渠道帮助产品经理理解市场需求，比如，让营销团队展开市场调查，组织用户研讨会收集用户需求，让销售工程师（销售代表的技术助理）收集客户要求，让客户服务经理提供月度问题汇总等。这些工作都没错，但它们都不能替代产品经理亲自与用户交流的作用。

我认为产品经理应该尽可能地亲自拜访用户，与用户交流，参加每一次的可用性测试和特约用户讨论会。

产品经理必须与用户充分沟通，挖掘每个人的潜在需求，捕捉产品创意。“重新定制这个页面，同时记录各类用户的访问量”，“72%的用户要求提高视频的分辨率”，从这类呆板的报告里是不可能洞察用户需求的。

产品经理还应该充分利用公司的可用资源。许多公司设有用户研究部门，他们可以协助分析用户行为；营销人员可以协助确定产品定位和宣传计划。我个人还喜欢邀请主程序员参与前期定义产品的工作，让他提前考虑产品开发的细节问题。

这些工作你都可以请人协助，唯有理解用户需求的工作，产品经理不能推诿他人。

最后补充一点，与用户打交道的过程中，你会发现一些富有洞察力、善于思考的用户，应设法与他们建立长期联系（记下他们的联系方式）。他们是特约用户的最佳候选人。

第16章

市场调研

Market Research

理解市场调研的作用与局限性

市场部门与产品部门往往存在意见分歧。争议的焦点是市场调研工具和市场调研方法在探索（定义）产品中所起的作用。这些工具和方法包括用户研讨会、用户调查、产品使用分析、拜访用户、可用性 / 现场测试、同类产品分析。

我认为产生分歧的原因是双方不清楚市场调研的作用与局限性。市场部门夸大了市场调研的作用，而产品部门只看到其局限性。结果有的团队忽视市场调研，产品偏离了正确的方向；有的团队又太依赖市场调研，陷入了偏执。

这个话题涉及的内容很多，这里我只讨论市场调研方法的作用和局限性。

过去十年，市场调研手段取得了长足的进步。随着技术发展，大规模调查用户和顾客的难度降低，很多过去无法解决的问题现在都已经解决了。新技术甚至可以帮你分析用户活动和行为——他们是谁，他们用产品做什么。尽管如此，市场调研最基本的、固有的局限仍然存在，了解这些局限很重要。

市场调研的作用

先介绍一下常用的市场调研工具和方法。

用户调查 网络降低了用户调查的难度，提高了调查的效率，以至于现在几乎所有产品都要求做用户调查。做用户调查要注意两点。第一，设计调查问卷需要技巧和经验，不是一件容易的事。要结合具体情景，仔细设置问题，如果调查问卷措辞不清、先入为主，其他部门的同事就会质疑调查结果。第二，调查结果为获得解决方案提供了一条途径，但不是解决方案本身。哪怕所有用户都回答喜欢X特性，我们还是可以通过提供Y特性更实际地解决他们的需求。

产品使用分析 如果你的产品是网站，有很多实用的工具可以分析用户访问网站的行为。这些工具正确安装和配置后即可使用，非常划

算。越早使用分析工具越好，不断地观察学习，然后调整产品。如果你的产品不是网站，可以在产品中添加分析工具，记录用户使用产品的行为。应该明确告知用户分析工具的用途，声明只收集统计数据，不涉及用户隐私。这样做虽然麻烦，但很值得。

数据挖掘 收集数据的渠道很多，除了上面提到的产品使用分析，还有用户的账单和账户信息、产品数据等。新的数据分析工具的功能越来越强。想知道同时使用几项服务的用户性别比例？想知道特定人物角色的活跃程度和分布情况？新的数据分析工具可以轻松回答这类问题。

拜访用户 没有一种方法可以替代前往用户使用产品的场所（家、办公室）实地考察的作用。虽然拜访用户成本高、耗时长，但我每次都能收集到从其他途径无法了解的信息。拜访用户很有效，但出于对资金和时间成本的考虑，建议谨慎使用。

人物角色 我喜欢在定义和设计产品的过程中使用人物角色。市场调研也可以借助人物角色展开。请记住，你要面对的绝不是单一类型的用户，务必找出若干主要用户类型，深入了解他们，弄清哪些是当前的用户，哪些是潜在的用户。具体内容请参考第17章。

可用性测试 我主张尽早、反复地进行可用性测试（请参考第22章）。观察用户使用现有产品的反应，收集反馈意见，了解他们的真实想法。从用户的视角重新审视产品，不光阅读反馈信息，更要观察、记录用户的行为和反应（比如兴奋、沮丧）。现在还有工具带有远程功能，可以在异地进行可用性测试，记录、分析用户行为。

同类产品分析 产品团队常常低估了竞争对手。就我的经验而言，每款产品都有做得好的地方。有必要找出竞争对手的优势，学习对手的成功经验。

合理地利用市场调研工具和方法可以回答以下几个关键问题。

1. 谁是目标用户？
2. 用户会怎样使用产品？
3. 用户能想明白怎样使用产品吗？障碍在哪里？
4. 用户为什么选用你的产品？
5. 用户喜欢产品的哪些特点？
6. 用户希望如何改进产品，增加哪些功能？

市场调研的局限性

注意，虽然以上这些问题很重要，但它们不直接回答最根本的产品问题：打造什么产品？市场调研结果可以作为研发产品的依据和参考，

但不能决定产品研发的方向。

探索（定义）产品的过程则要回答如下问题。

1. 采用什么技术来更好地解决产品要解决的问题？
2. 设计什么样的用户体验？

虽然市场调研很重要，但我从来没听说过仅仅通过市场调研就成功定义出来的产品。Google、eBay、iPod、iPhone、FaceBook、MySpace都不是仅通过调研产生的。

成功的产品基于以下两点认识：深入理解用户需求，以及明白什么样的解决方案在现阶段是可行的。

我也希望可以简单地根据客户的要求设计产品，但这样做会陷入不断添加新功能、修改产品架构的怪圈。你会为缝缝补补的任务疲于奔命，无暇思考创新的解决方案。

如果你的产品已经面市，有一群活跃的用户，可以多与他们沟通，了解他们喜欢产品的哪些方面，不喜哪些方面，据此逐步完善产品。但这些建议只能用来修补现有产品的不足之处，不能用来定义新产品。

总而言之，市场调研结果可以用于完善现有产品，精益求精，但不要指望从市场调研中发现下一个FaceBook、Flickr、YouTube。



关于用户研讨会

上文没有介绍用户研讨会的作用和局限性，因为我不能肯定其功效。我支持产品经理多接触目标用户，组织用户研讨会可以让大家面对面交流，但只有谨慎筹划，才能发挥其作用。

虽然组织用户研讨会可以面对面了解目标用户对产品的看法，但我保证在用户研讨会上不可能讨论出成功的产品。为什么？有两个根本原因。

1. 用户不知道什么样的想法是可行的，多数用户对现有技术一无所知；
2. 用户不知道自己想要什么，没见到实际产品，用户很难凭空想象自己需要什么。

用户研讨会还有其他弊端。

1. 人群聚集时容易冲动，相互影响，难以获取每个用户的真实想法，取而代之的是那些善于表达者的一家之言。

2. 除非让用户试用实际产品，否则他们不清楚自己想要什么，而通常组织用户研讨会时产品还没有眉目。

3. 与用户调查一样，组织用户研讨会也需要经验。主持人不但要熟悉组织技巧，能随机应变，还得掌握产品领域的知识，擅长引导话题，才能获得预期的效果。这样的人实在是可遇而不可求。

所以比起了解目标用户需求来，用户研讨会的形式更适合于搞政治运动。

退一步讲，如果你必须组织用户研讨会，务必让产品经理亲自参加。布置会场和后勤服务的工作可以外包，但是收集信息和分析数据的工作绝不能外包。

第17章

产品人物角色

Personas for Product Management

理解目标用户

产品经理的核心在于制定决策——应该抓住哪些机会，解决什么问题，哪些功能最有价值，谁是主要用户。有决策就有失误，但要打造成功的产品必须保证大部分决策是正确的。

人物角色又称为用户特征记录（user profile），是指通过与用户沟通交流，确定典型的目标用户类型，在理解各类目标用户的特征的基础上建立的人物原型。人物角色是合理地描述用户特征的人格化虚拟原型，重点关注用户的行为、态度、目标。这个概念最早出现在艾伦·库珀（Alan Cooper）的著作《交互设计之路》里。

设计界似乎已经广泛采用了人物角色，我见过的大多数设计团队都在使用这种工具。不同团队创建人物角色的方法不同，有些正规，有些灵活，但在我看来，他们都很出色。

营销团队甚至也开始在产品宣传中使用人物角色。虽然两者使用人物角色的方法类似且富有成效，但目的不同，不能混为一谈。营销团队使用人物角色是为了找准目标消费者，激发消费需求；产品设计师则是为了分析用户的需求与在线行为。

人物角色对产品经理而言同样有用。创建人物角色的工作越早开始越好，但很遗憾，它往往被搁置，直到探索（定义）产品的最后阶段才发挥作用。原因在于创建人物角色的工作多由产品设计师完成，而产品设计师在团队中发挥作用的时间通常都太迟。

为了发掘潜在的人物角色，产品经理必须深入参与创建人物角色的工作，尤其要亲自参加用户交流和用户调查。产品经理、交互设计师、用户研究团队（如果有的话）之间必须密切合作。这项工作千万不能外包。产品经理应该参与所有的产品可用性测试，抓住一切机会与用户交流，深入了解目标用户。

作为产品管理的工具，人物角色的主要用途如下。

1. 人物角色可以用来筛选重要的产品功能。假设目标用户是“玛

丽”，就该添加对“玛丽”重要的功能；如果某项功能只是针对“山姆”的，就该被淘汰。人物角色既有助于决定谁是目标用户，也有助于决定谁不是目标用户，两者同样重要。面面俱到的产品往往一无是处，使用人物角色可以避免犯这种错误。

2. 产品团队常常把自己的需求当成用户需求，我在别处讨论过这个问题，使用人物角色可以避免犯这类的错误。

3. 许多产品的用户类型不止一种。如果只是简单地针对每种用户添加功能，结果会是一团乱麻。这主要是设计上的问题，使用人物角色有助于对用户类型的优先级进行排序，识别需要重点考虑用户体验的地方。

4. 有了人物角色，可以方便地向团队描述产品的目标用户是谁，他们怎样使用产品，他们关心产品的哪些方面。

5. 和产品原则一样，人物角色可以帮助团队成员达成共识。产品发布之前有数以千计的细节问题要解决，产品经理和设计师不可能事必躬亲。如果产品经理、设计师、文案创作人员、开发人员、测试人员在产品原则和人物角色上达成共识，解决问题的效率会更高。

以上是使用人物角色的优点，下面谈谈注意事项。

1. 有些产品团队创建人物角色后就把它束之高阁，回避为产品挑选关键人物角色的难题。宣称产品老少皆宜是自欺欺人。每个发布周期，我总是竭尽全力让产品经理集中精力关注一类关键人物角色。这并不是说该版本对其他用户就没价值、不可用，而是强调每次应该针对一类目标用户，把产品的优势发挥到极致。

2. 有些产品团队不花时间与用户交流，只是基于想象和刻板的印象创建人物角色。我在这方面栽过不少跟头，没接触真实用户之前，我不会先入为主地下结论。与目标用户面对面交流是创建人物角色必不可少的环节。

3. 邀请用户参加产品原型测试，我们常常面临这样一个问题：是不是只挑选关键人物角色范围内的用户参加测试？当然应该测试关键人物角色对产品的反应，但实际使用产品的人不可能完全与关键人物角色的设定相符，所以还需要测试范围外的用户。我建议邀请多样化的用户参与产品原型测试。。



范例

人物角色的范例请参考<http://www.svpg.com/examples>。

第18章

重新定义产品说明文档

Reinventing the Product Spec

安息吧，纸质说明文档

我认为产品说明文档的形式早就该改革了。有人说敏捷方法已经解决了这个问题：干脆放弃产品说明文档。虽然这样做存在一些问题，但我认为他们的方向没错。

讨论如何改革前，先来看看现今纸质的产品说明文档存在的问题。产品说明文档包含的范围很广，名称五花八门，有产品需求文档、市场需求文档、业务需求文档、功能规格书等等。内容覆盖范围、详细程度、文档本身的质量差别很大，就连形式也变化多端，有的是Word文档，有的是电子表格，有的是Wiki页面，还有的是用专业需求管理工具生成的。这些不同的文档本来作用各不相同，但是随着时间流逝，彼此间的界线越来越模糊。

我确实读过几份很不错的产品说明文档，但大部分产品说明文档既没有提供必要的细节，也不包含关键信息，更不能解决问题，虽然花费了大量时间撰写，却很少有人阅读。更要命的是，对管理层和产品团队来说，产品说明文档很容易成为一个幌子，仿佛一切都进展顺利。

产品经理的核心责任是确保向开发团队交付具有成功潜力的产品说明文档。认同这一点的人只要仔细审视产品是如何定义的，就不得不承认现有产品说明文档存在不足之处。

我认为理想的产品说明文档应该满足以下要求。

1. 产品说明文档应该完整地描述用户体验——不只是用户需求，还包括交互设计和视觉设计。希望大家已经明白用户需求和用户体验是密不可分的。

2. 产品说明文档必须准确地描述软件的行为。文字和图片的表达能力实在有限，不足以完成这项任务。

3. 产品说明文档的受众较广——开发人员、测试人员、客服人员、市场营销人员、运维人员、销售人员、管理层等等。因此，产品说明文档必须以某种直观的方式把产品信息和产品行为告诉所有人。

4. 产品说明文档应该可以修改。虽然进入开发阶段后，应该尽量

避免修改产品说明文档，但总有意想不到的问题出现，需要修改产品说明文档以适应新情况。

5. 撰写产品说明文档的过程中会出现许多衍生物，比如，按优先级排列的需求列表、线框图、实体模型，但应该有一个主体来代表产品，避免混淆不清，版本错乱。

在我看来，只有一种形式的产品说明文档可以满足以上所有要求，那就是高保真产品原型。

“高保真”的含义是原型应该真实地体现用户体验。除了描绘用户界面的某些细微之处以外，我不建议使用“纸上原型”。如今使用工具创建高保真原型既简单又快捷，成本也不高，没理由不这么做。为了获得接近真实的用户体验，甚至应该模拟后台处理流程和某些数据。

过去几年，我的想法一直在改变。以前我认为原型只需要包含关键的用户体验组件，现在我要求原型尽可能地体现产品细节——包括所有的页面和主要的用例。尽管还是会有一些意想不到的错误和极端状况，但原型毕竟能让产品团队更直观地把握设计要求，其优势完全可以弥补增加的成本。

当然仅仅有原型是不够的，因为有些产品行为不容易用原型体现，比如业务逻辑（税务表单和运费等）、发布要求（性能表现、可靠性、扩展性等）、平台交付要求（安装要求、浏览器兼容性等）。用例可以作为有效的补充，用来描述重要的产品行为。

另外，如何展示补充的说明文档也值得考虑。最理想的方法是在原型上增加注释，不过这种技术还没有实现，退而求其次，我建议使用Wiki或内部网站。这样团队成员可以随时读到最新的信息，再不用浪费时间查找版本混乱的纸质文档。网站可以定期通知大家产品说明文档的更新情况，方便大家提问和讨论，并保存所有决策记录。

当然，产品说明文档的主体应该是高保真原型，由它体现产品的功能需求、信息架构、用户体验、交互设计、视觉设计。

在我看来，除了符合以上要求外，高保真原型最突出的优势是可以用于测试。你可以把它放到真实用户面前，观察他们是否清楚如何使用（可用性），是否渴望使用你的产品（价值）。只有通过这两项测试，产品说明文档才算合格，产品才值得开发。如果等到质检或公开测试阶段再验证，就太迟了。

我保证如果你尝试一次，创建体现功能和用户体验的高保真原型，产品团队一定会拥护这种做法。开发人员是最直接的受益者，因为他们终于看到了明确有效的产品说明，遇到不清楚的地方，随时可以参考。测试部门的工作也变得容易了，因为他们终于知道什么样的测试结果是

正常的。市场部门、销售部门和客服部门也会很高兴提前了解产品。管理层也会支持这种做法，因为向投资者、董事会成员和商业伙伴展示产品时，产品原型远比PPT来得有效。高保真原型的优势还不止于此。

最让人吃惊的是，使用高保真原型可以大大缩短产品上市时间。没错，我知道这听起来不可思议，但只要我稍稍解释传统软件开发的情况，你就能理解了。因为传统的产品说明文档起不到应有的作用（不完整、含糊不清，特别是未经测试），而且几乎没有确定关键细节，也不解决实际困难，必须等到开发阶段这些问题才能得到解决。这导致项目要么被迫反复调整（产品说明文档不断变更，造成项目延期、士气低落），要么开发人员只能凭空猜测，交付的产品一团糟，用户不得不等待下一个版本或多个补丁发布后才能使用。无论哪种情况，产品上市的时间都将推迟。

所以我建议大家尝试高保真原型，与其花几个星期撰写冗长的Word文档，既没人读，也无法测试，还不如和设计师一起创建产品原型。把产品原型拿给团队检查，交给目标用户测试。也许要反复修改多次才能确定原型，但现在修改总比开发几个月做出糟糕的产品强。等产品原型确定后，用它代替产品说明文档交付开发，看看会有什么结果。



范例

高保真原型和产品说明文档的范例请参考<http://www.svpg.com/examples>。

第19章

用户体验设计与实现

User Experience Design vs. Implementation

先定义用户体验再动手开发

在软件开发过程中，有很多工作可以同时进行。比如，我一直认为需求调研和产品设计（用户体验设计）是互相影响的，应该同步展开。我不喜欢老式的瀑布式开发模型，产品经理先完成需求调研，然后交给交互设计师设计。业界已经认识到这是一种陈旧的产品开发思路。

此外，多数软件开发团队已经尝到了开发与测试交叉进行的甜头，我认为这是巨大的进步。以前的做法是开发人员先编写代码，全部完成后交给测试人员测试，不但耗费时间，而且可靠性差。

尽管如此，有些工作不能同步展开。许多团队把用户体验设计和软件开发放在一起进行，这是行不通的。原因如下。

1. 与软件开发团队合作的人要记住一点：一旦产品进入开发阶段，再修改设计思路是非常困难的，而且越往后修改的成本越高。因为开发团队必须根据确定的用户需求和产品定义设计软件架构，然后进行开发。前期架构决策极大地制约着后期的开发工作，事后修改软件架构，无异于推翻重来。另外，从心理上说，事后修改设计会打击开发人员的斗志，引发消极的心态。随着时间一分一秒过去，返工和波动会增加团队的压力。尽管敏捷方法提倡不断修改和完善，但并非所有的修改都受欢迎。

2. 用户体验设计要保证产品同时具备可用性和价值，任务很重。为了拿出既可用又具有价值的设计，必须尽早、反复地验证设计思路。有些人觉得可以等到每个迭代周期结束再观察设计思路是否合适，甚至等到产品公开测试时再收集用户反馈，这样低效的验证方法肯定是行不通的。优秀的用户体验设计师一两天内要尝试几十个点子，哪怕只是2~4周的迭代周期都会慢得让人无法忍受。

3. 我认为验证设计思路必须使用高保真原型。有人说，迭代结果和公开测试的产品可以当做原型。抛开要等很长时间不谈，这些开发中的产品与产品原型有很大的区别，不能混用。为了验证各种设计思路，产品原型应该可以随意修改，完成其任务后应该被丢弃。而开发中的产

品应该以固定的原型为基础。

4. 尽管产品开发可以分成多次迭代（这样做可以降低风险，提高质量，便于产品集成），用户体验设计却不能拆分。设计师必须全面地、连贯地看待用户体验，考虑以往用户的使用习惯。让用户放弃不可用的软件很容易，要他们放弃使用习惯却很难。

5. 用户体验设计不一定是最费时间的工作（像软件开发一样，所需时间取决于具体的方法、特定的产品需求，以及从业者的技能和经验），但至少需要一两周时间。

如果产品设计和开发同步展开，那么多半会出现这样的情况：一方面，开发人员等着设计师的设计结果无事可做；另一方面，设计师饱受压力，要在几天内完成原本需要几周完成的工作。为了应付差事，设计师只好不情愿地拿出仓促完成的设计交给开发人员。开发人员一边开发，设计师一边修改设计。等设计师最终完成设计，为时已晚，开发人员会说：“等下一轮再修改吧。”但下一轮又有下一轮的重点。设计师对产品不满意，用户更不会喜欢这个结果。

如果我遇到这种情况，肯定会辞职，到一家看重用户体验的公司去谋职。

还好，这个问题不难解决，关键是确定先后顺序。虽然需求调研和产品设计可以同步展开，产品开发和测试可以交叉进行，但是用户体验设计应该在软件开发前完成。

敏捷方法里有个概念叫“第零次迭代（sprint zero）”，产品经理和用户体验设计师利用这段时间先完成产品设计工作，然后交由开发人员开始迭代开发。这需要更详细地定义待开发任务（backlog），但团队工作会更愉快，产品也会更好。

只有在开发人员要开发大量后台基础软件的情况下，用户体验设计和软件开发才能并行展开。在这种情况下，开发团队可以利用设计师设计产品的时间完成这部分工作。虽然双方的工作会有一些依赖关系，但可以解决。多给设计师一些时间定义详细的待开发任务。

请注意，尽管我提倡需求调研和产品设计都要在软件开发前完成，但是在此期间至少应该邀请一位软件开发人员检查设计工作，他可以协助你评估设计的可行性和成本，作出更明智的决策。别忘了，我们的目标是打造有价值的、可用的、可行的产品。

许多产品团队在尝试敏捷方法的时候，出现了设计上的混乱。这实在是可惜，因为只要稍作说明和调整，敏捷方法相对于传统的瀑布式开发方法来说是巨大的进步。我在第26章会讲述出现混乱的原因，以及如何合理利用敏捷方法。

第20章

基本产品

Minimal Product

削减功能还是延长工期？

我号召产品团队放弃老式的产品设计方式。比如，不再试图定义最终产品，转而定义只满足基本要求（价值、可用性、可行性）的产品，简称基本产品。一旦基本产品定义完成，通过了用户测试，它就是一个不可分割的整体，去掉任何元素，都不可能获得预期的效果。

你见过这样一幕吗？产品经理制作了完善的产品说明文档，详细标注了各项产品功能的重要等级。然后，开发部门根据这份文档估算开发成本和开发时间。虽然剔除了开发团队力不能及的功能，但得到的进度表还是比产品经理设想的多几个月时间。于是双方开始协商，先是争论估算是否准确，然后不得不削减功能，缩小测试范围，减少公开测试时间，要求雇佣额外的开发人员……不知不觉时间已经流逝。我猜测你多半见过这一幕，即使没有见过，也能猜到结果：最后开发出来的产品完全不是有机的整体，产品经理不满意，开发人员不满意，用户更不会满意。很多团队把这种情况看成理所当然的、不可避免的，其实这是不合理的流程造成的结果。因此，我建议采用另一种产品设计方式。

第一，产品经理与设计师合作设计产品的高保真原型，这个原型只具备实现商业目标的最基本功能要求，以及良好的用户体验和吸引力。只设计基本功能的产品可以把复杂度降到最低，把开发时间减到最少，因而是非常重要的。

第二，邀请一位开发人员（比如架构师或主程序员）参与设计原型。请他检查原型，帮助产品经理和设计师估算各种功能的直接成本和间接成本，指出设计上的误区，并分析、评估尚不确定是否可行的功能。等产品原型确定时，他详细估算出所有产品功能的时间成本。这样一来，各项功能孰去孰留已经明了，而且对各方都是透明的，开发团队心里也有底了。

第三，请真实用户验证（测试）产品原型，这一点至关重要。在产品团队全力开发产品前，产品经理和设计师必须确信产品是用户需要的，然而仅仅相信还不够，必须通过用户测试来验证。这好比不能仅仅

因为开发人员相信代码没问题，就允许发布代码一样，必须对代码展开测试。

一旦基本产品确定，通过了目标用户的测试，就不可能再削减任何功能。如果还能削减，那说明你定义的不是基本产品。

当然，根据产品原型估算的开发时间也不是完全准确，比如，对某些功能的开发时间的估计可能过于乐观。如果出现这种情况，只能延长工期，不能削减功能，因为你已经没有东西可削减了。尽管如此，由于估算的依据从一纸文档变成了精减功能的原型，精度还是大大提高了。即使延长工期，情况也远没有以前严重。

由于开发的是基本产品，一旦进入软件开发环节，产品经理就不能再随意修改设计。过去产品经理经常要求更改产品设计，主要是因为一开始构思不全面、不彻底。设计高仿真原型能够迫使产品经理改掉这个坏毛病。

有人认为，类似Scrum这样的敏捷开发方法可以用另一种方式解决这个问题。虽然我也建议大家采用敏捷方法（因为敏捷方法确实有其优点），但它并不能解决这个问题，反而可能带来新问题。相关内容请参考第26章。

因此，设计产品时一定要考虑哪些功能是最重要的，争取设计出只满足基本要求的、不可删减的产品。就像我从前的老板常说的——断腿的狗打不了猎。

第21章

产品验证

Product Validation

证明产品的价值、可用性、可行性

前几章里已经提到了产品验证的概念。产品验证是指在正式开发、部署产品前，验证产品说明文档描述的产品是否符合预期要求。

过去验证产品的代价不菲，而且困难重重。通常只有生产成本极高的产品才会这样做，比如汽车。如今创建仿真原型的成本已经非常低了，如果还有不做过产品验证的团队，我会感到非常惊讶。

产品团队对自己的产品往往过于自信，不愿意验证产品，只顾埋头开发，总想等到公开测试时再收集反馈意见。毫无疑问，到那时再想大幅修改产品是不可能了，因此许多产品刚发布时表现得非常糟糕，这也不足为奇。

产品经理向产品团队提供最终的产品说明文档前，需要进行以下三项重要的验证。

可行性测试

首先要明确在现有的技术条件下，能否成功开发出产品。邀请架构师和开发人员深度参与技术调研，寻找可行的方案。有些方案通向死胡同，但总有些是可行的。

重点是让开发人员寻找产品设计里那些难以克服的障碍，现在发现远比损失了时间和资金后发现来得好。

有些产品的技术风险较大，如果你的产品存在可行性风险，一定要提前解决这些问题。

可用性测试

交互设计师应该与产品经理密切合作，想方设法突出产品的功能特性，让不同类型的用户都能明白如何使用。

可用性测试往往能发现没能成功实现的产品需求，如果测试得当的话，甚至能发现原本被忽略的产品需求。最好规划多次迭代测试，确保实现最佳的用户体验效果。

一定要请真实的用户来试用可用性原型，从目标用户那里可以得到

宝贵的反馈信息。虽然产品经理和设计师也能从设计和使用原型的过程中掌握大量信息，但这些都不能代替让真实用户体验原型的作用。

请注意，为了测试可用性，即使要模拟复杂的后台处理过程也是值得的，关键是要评估用户体验的实际效果。

价值测试

最后，仅仅知道产品能够开发出来、方便使用，这还不够。同样要紧的是知道用户是否觉得你的产品有用，是否愿意购买，有多喜欢产品的设计。

价值测试可以和可用性测试同时进行，使用的原型也是一样的。只不过可用性测试重在观察用户如何设法完成必要的操作，而价值测试重在观察用户是否喜欢这些功能，是否满意功能的具体实现方式。

简单的产品也许在纸上画画原型就够了，但对于大多数采用复杂用户界面、运用新技术的产品来说，必须借助产品原型评估设计是否符合要求。

不同的产品有不同的原型，比如，常见的原型是可点击的页面，当然，原型也可能是物理设备，或是软件与硬件的结合。无论哪种形式的原型都必须足够真实（高保真），可以提供给目标用户测试，并获取有效的用户反馈信息。

不久前，还有人争论究竟应该使用高保真原型（如我所提倡的）还是低保真原型（主要是图纸）。我认为这样的争论已经没有意义了，因为使用高保真原型的成本已经大大降低，而通过它得到的反馈信息绝对物超所值。

过去使用原型主要有两个的阻碍。其一是缺少制作原型的工具，制作原型非常耗时；其二是管理层不明白原型和真实产品的区别，产品团队被迫在原型的基础上开发产品，最终的产品质量可想而知。

如今有各种原型制作工具可供选用，设计师和开发人员只要几天时间就能根据要求制作出原型，模拟未来的产品，提供给用户测试。多数管理者已经明白，制作原型与开发产品完全是两码事，好比制作房屋模型和建造房屋的差别。

使用原型并非验证产品（尤其是互联网服务）的唯一方式，还有其他简单有效的方法，但它们都强调在正式开发软件前验证产品设计，因为设计总有考虑不周、出人意料的情况。越早发现问题越好，不要等到产品公开测试，甚至正式发布才醒悟。一旦进入开发阶段，修改产品设计的难度和成本会越来越高。



范例

请访问<http://www.svpg.com/examples>查看有关高保真原型的范例，以及用于创建原型的工具。

第22章

原型测试

Prototype Testing

把产品创意呈现给真实用户

看到这里，读者应该知道我把高保真产品原型当做描述产品的最基本方式。比起写在纸上的产品说明文档，产品原型更有效，但这还不是使用产品原型的最主要原因，最主要的原因是产品原型可以让用户验证产品的创意，加深产品经理对产品的理解，避免开发团队浪费时间和精力开发没有把握的产品。

本章详细介绍开展原型测试的方法，内容较多。毕竟，让真实用户验证产品设计，是产品经理最为重要的工作。

如果公司设有用户研究团队和可用性测试团队，产品经理一定要争取让他们参与自己的项目。这些人是宝贵的资源，即使他们太忙分不开身，与他们建立良好的私人关系也会令产品经理受益匪浅。

有些公司允许拨款外聘专业公司开展用户研究，但这类外包服务要价不菲，通常测试十位用户需要一两万美元。产品经理不大可能展开大规模的测试。

虽然大多数公司资源紧缺、资金有限，但这不是产品经理忽视用户研究的借口。让真实用户验证产品创意是必不可少的环节，正如我之前说的，这是产品经理最重要的工作。

因此，我会告诉大家如何自己开展测试。当然，我不指望仅仅通过这篇文章把你变成专业的、训练有素的用户研究人员，某些要领需要反复练习才能掌握。尽管如此，了解基本的方法，可以让你更容易发现产品的缺陷。

注意，产品可用性测试（检验用户能否想明白如何使用产品）和产品价值测试（检验用户是否渴望使用产品）同样重要。

物色测试者

开始原型测试前，要寻找测试者。如果把测试外包给专业团队，他们会为你挑选用户、约定测试时间，节省你的时间。如果你自己寻找测试者，我有如下几条建议。

1. 如果你已经拥有一批特约用户（参见第15章），可以邀请他们参加测试。如果你手头一位特约用户都没有，请马上开始物色。
2. 如果是企业级产品，同类产品的展销会是寻找目标用户的好去处。
3. 可以在分类信息网站（如Craigslist）上发布广告，征集测试者。征集要求可以写得笼统些，不必过于具体。事后打电话给你感兴趣的应征者，了解对方的意向，进一步筛选合适的测试者。
4. 如果是大众产品，可以邀请自己的亲朋好友参加测试，但要避开过于亲密的人和科技行业的从业者，除非他们就是目标用户。另外，测试者不能只局限于亲友。
5. 如果手头有用户的电子邮件列表，可以从中筛选测试者。营销团队可以帮你缩小名单范围。
6. 可以通过公司的网站征集志愿者，主流网站都这样做。但还是需要打电话联系并筛选应征者，避免参加测试的全是产品尝鲜者（early adopter）。
7. 我建议较大的公司定期开展原型测试活动（比如两周一次），每次邀请10~20位测试者参加。让所有产品经理自己申请时段，安排每位测试者参加测试一两个原型。我常这么做。安排专人邀请和筛选测试者，以免产品经理为此分心，产品团队也可以定期测试原型，再不用为寻找测试者操心。
8. 离开公司，到街头巷尾去，到用户聚集的地方去。开发电子商务产品，应该去大的商品卖场寻找测试者；开发体育产品，应该去体育酒吧。如果产品真的能解决用户的需求，让他们花个把小时测试产品是没问题的。可以送些礼物表示谢意，注意放低身段。
9. 如果邀请测试者上门参加测试，尤其是出于商业目的，应该补偿测试者为此损失的时间。如果是大众网络服务产品，通常真诚地说声谢谢，送上一顶印有公司标志的帽子就足够了，多数用户乐于助人，尤其是帮助他们喜爱的公司。如果真的要补偿测试者，不妨送五十美元左右的公司电子购物券。
10. 即使和测试者约定了测试时间，还是有人会忘记时间，爽约的几率大约是30%。在测试前一天致电测试者，可以把这个比例降到5%~10%，给测试者留一条语音留言也行，不过要注意，发电子邮件的效果不是那么好。

准备测试

确定可用性测试的内容，并拟出问题，就产品的价值向测试者提问。

1. 事先拟定好测试内容。测试项目通常不难确定，比如，如果产品是电子邮件客户端，用户必然要完成写邮件、读新邮件、归档邮件之类的操作。你应该着重测试主要项目——用户大部分时间执行的操作。还有一些不那么重要的项目，可以等到时间有富余再测试。

2. 你只有一次机会了解测试者未接触产品原型之前如何解决产品要解决的问题。如果待测产品是点评餐馆服务的网站，先不要让测试者登录产品原型的页面，只提供空白的浏览器，看看他们会怎么做。他们会访问哪些点评网站？是用谷歌和雅虎来搜索餐馆，还是会去诸如OpenTable和zagat这样的订餐网站？他们习惯按地点、菜式，还是按价格来搜索？原型设计多少有些假设的内容，直接让测试者使用原型，就无法获取这些宝贵的信息了。如果略过这一步，可能会留下隐患。使用过原型后，测试者虽然可以告诉你希望怎样改进现有产品，但无法再像初次访问网站那样思考问题。

3. 测试原型前还有一件事要做，即观察测试者能否从原型首页看出产品要解决什么问题，哪些地方最能吸引他们（对他们有价值）。一旦他们进入测试任务，就不会再有首次访问的感觉，因此不要浪费这个机会。首页的设计极大地影响着实际使用效果与用户期望之间的差距。

4. 待测试者完成测试任务，了解产品用途后，通过聊天进一步收集信息。比如，他是否使用过同类产品或网站？他习惯借助网络解决这个问题，还是另有解决办法？原型是否比他常用的产品好？我还喜欢问净推荐值（NPS）：他有多大可能性向朋友推荐这款产品？沟通的目的是了解测试者对产品原型的评价。

5. 为每个问题的答案打分（比如0~10分），或者干脆让测试者用数字来回答问题，以此记录每个阶段产品原型的表现。我喜欢问测试者愿意出多少钱购买产品（或服务），哪怕产品上市后并不打算直接向用户收费。用打分的办法便于跟踪记录产品原型的总体表现，为完善产品设计提供参考。

6. 不必等到完整原型完成后在测试，可以先测试主要项目，即使某些功能空着也没关系。如果测试者遇到功能上的死胡同，问问他们“接下来希望发生什么”。测试者试用已有功能前，也可以问这个问题，看看实现方式与测试者的期望是否一致，往往能获得宝贵的建议。

测试环境

接下来谈谈如何准备测试环境。

1. 正规的测试实验室通常会配备单向透明镜和闭路监视器，并配

有多个摄像机同时拍摄用户和电脑显示屏幕。有这些设备固然好，没有也一样可以开展测试。我记不清有多少次是在星巴克的餐桌上测试原型的，只要放得下笔记本电脑，加上几把椅子就足够了。从某种意义上讲，这比专业实验室更好，因为测试者更放松，回答问题更坦诚和开放。

2. 用户的办公室也是上佳的测试场所。去用户的办公室搭建测试环境或许要花些时间，但即使只呆半个小时，也能获得宝贵的信息。因为用户在“自己的地盘”更放松、更健谈。熟悉的办公环境可以让他们充分展示日常工作中使用产品的习惯。此外，观察用户的办公室可以了解许多信息：他们的显示器有多大，电脑的处理能力如何，网速大约是多少，他们如何与同事沟通。

3. 有些工具支持远程测试，尽管可以看到用户的鼠标动作和点击内容，但无法观察用户的表情和肢体动作，而这些通常包含着重要的信息。一般来说，测试越多越好，但面对面的测试是不可替代的。

4. 产品经理应该亲自参加每次原型测试，不能委托他人，尽可能多与用户接触，观察他们使用原型的反应。即使把测试外包给专业测试公司，产品经理也要亲临现场。没人比你了解产品，只有你能从测试者细微的犹豫、困惑、疑问中看出问题，知道测试者并未明白如何使用原型。第三方收集的测试结果难免会遗漏这些信息。

5. 有人认为产品经理和交互设计师对产品过于熟悉，难以客观对待测试，毕竟忠言逆耳。但我认为优秀的产品经理和交互设计师应该克服这种心理障碍，明白自己的产品设计不可能完美，没人能做到始终正确。获取用户反馈信息是完善产品设计的最佳途径。产品经理亲自参与测试的益处远远大于可能无法客观测试带来的风险。

6. 理想的情况下，应该安排一个人主持测试，另一个人记录。主持人随时说出测试进展，以确保大家得出一致的结论。当然，这并不是必须的，如果只有你和测试者两人，加上一台笔记本电脑，也可以开展测试。

7. 如果你做测试主持人，可以请一位用户研究人员帮你记录，或者反过来，让他主持测试，你记录。还可以邀请开发人员、交互设计师、视觉设计师，甚至公司高管帮忙。参加原型测试会让他们受益匪浅。

测试原型

现在原型和测试者已经就绪，你也准备好了测试项目和测试问题，我接下来介绍实际测试的技巧和窍门。

1. 测试前不宜与测试者交谈过多，简单寒暄几句，递上一杯咖啡或一瓶水即可开始测试。告诉测试者完成测试后再深入交谈。事先谈得越多，透露的产品线索就越多，测试者就越不可能说出他们对产品的第一印象。如果过了五分钟还没有开始测试原型，你的话就嫌多了。

2. 寒暄之后务必告诉测试者：这只是产品原型，是初步的产品创意，不是正式产品；请说出真实的看法（不管好坏），不必碍于情面有所保留；被测试的对象是原型，不是测试者，测试者不必担心测试失败，只有原型会通不过测试。

3. 测试时，尽量让测试者保持平和的情绪，千万不要让他们陷入吹毛求疵的状态。测试的重点是看测试者能否轻松完成测试任务，以及他们是否喜欢产品的功能。如果测试者提出页面上的元素难看，应该去掉或换掉，就跑题了。有些测试主持人会问些误导测试者的问题，比如，“你觉得页面上哪三个元素该换掉”，除非测试者是交互设计师，否则这个问题毫无用处。用户如果知道自己想要什么，设计产品就不会这么麻烦了。所以应该多观察用户的操作，少听他们的抱怨。

4. 测试时尽量保持安静，不要给测试者提示。常人看到他人陷入困境时，大多想帮他一把。要克制这种冲动，习惯缄默不语。

5. 通常有三种测试结果：测试者在没有提示的情况下，顺利完成测试项目；测试者遇到麻烦，但通过反复尝试，最终完成了测试项目；测试者受挫，最终放弃。有些人很快就想放弃，可以鼓励他们继续尝试。如果测试者表示宁愿使用其他同类产品，说明他们真的放弃了。

6. 一般来说，要尽量避免提示测试者，更不能引导他。如果测试者上下滚动页面，显然在寻找什么，可以问他想找什么，这类信息很管用，但不要让用户不停地想做什么，这容易让他变得吹毛求疵，不是一种常态。

7. 测试主持人不妨向鹦鹉学习，使用自言自语的技巧。首先，这可以避免引导用户。如果测试者很安静，你可以口述他们正在做的事，比如，“我看不见你在浏览右侧的列表”，测试者接着就会告诉你他想做什么，想寻找什么，诸如此类。如果测试者向你求助，你不想给出引导式的答案，可以重复他的问题：“点击这里会不会创建新条目？”测试者通常就会去尝试自己的想法，因为他们想回答你的问题：“是的，我也这么想。”如果你按捺不住想说“好极了”，应该改口说“你创建了一个新条目”。这样做避免了诱导性的价值判断，还可以帮助记录员记下测试要点。

8. 测试的作用是理解目标用户如何看待产品要解决的问题，发现原型与用户期望不一致或不相容的地方，也就是原型不符合用户直觉和习惯的地方。只要能发现这些问题，通常都不难解决，从而能够极大地

完善产品。

9. 从测试者的肢体语言和语气里可以发现许多有用的信息。如果测试者不喜欢原型的设计，会表现得非常明显。反之亦然，如果喜欢，他们几乎总会表达希望尽早使用正式产品，甚至希望发布前就从你这里获得使用机会。我曾在德国帮客户测试原型，尽管我听不懂德语，但是通过测试者的表情和语气很容易判断原型的问题所在，哪些设计合理，哪些不靠谱。

更新原型

测试原型的目的是找出原型中需要修改的部分，提高原型的可用性和价值（吸引力）。因此，应该尽快纠正发现的缺陷。

1. 有人认为必须请6~8位测试者完整地测试一遍原型，完成测试任务，回答问题后，才能下结论。我不这样看，只要对测试反馈迅速做出响应，就能显著加快完善产品的速度。你不用等到连续受到八位用户的打击后，才意识到需要解决问题。只要两三个用户反映了同一个情况，就动手解决吧。相对于判断设计缺陷来说，判断原型测试何时结束更难一些。通常，如果有连续六位测试者理解和欣赏产品的价值，而且能完成关键的测试项目，就算完成了原型测试任务。

2. 如果你发现没法让测试者对原型产生兴趣，或是无法让原型变得足够简单易用，让测试者理解其价值，应该立马收手，放弃这个产品创意。有些产品经理不愿承认失败，但我认为，这为公司省下了一大笔成本，避免浪费资金开发失败的产品。

原型测试的整个过程听起来很复杂，但其实可以做到简单高效。只要带上笔记本或原型，找一位还没用过的用户试用一下，你会发现远比你想象的简单。

最后，我想向大家推荐两个获取测试灵感的资源。

首先是史蒂夫·克鲁格（Steve Krug）的《点石成金：访客至上的网页设计秘笈》。这本书主要谈的是交互设计，但书的末尾举了一个原型测试的例子，令人信服，而且有不少有用的提示。我经常向产品经理和设计师推荐这本书，希望大家仔细阅读。

其次，我最喜欢的产品测试公司是Creative Good（网址是<http://www.creativegood.com>）。他们擅长开展一种称作倾听实验室（listening labs）的测试方法，通过间接测试的方式找出产品功能和设

计方面的缺陷，改善公司业绩。大多数测试公司都以任务方式来测试产品，但他们擅长从全局着手，大幅度地完善产品。我提到的一些测试技巧源自他们的测试理念。

范例

请访问<http://www.svpg.com/examples>查看原型测试的范例。

第23章

改进现有产品

Improving Existing Products

不是一味地添加功能

许多产品经理改进已有产品时会变得不知所措。有些人详细画出产品路线图（roadmap），列出想要添加的功能，或是记下来自某位用户的要求，例如，想让我掏钱买这款产品，除非添加六项功能……

大多数产品团队实际上只是功能加工厂，附带制作补丁，修补缺陷。说白了，他们就只会一味地添加新功能。很多情况下，添加新功能不仅不会为产品增色，反而会让产品性能变得更糟糕。因此，我建议产品团队从另一个角度来改进产品。

开发新产品的第一步是要明确目标。举个例子，假设产品是保险公司的投保申请网站，有各种指标可供参考，例如，有多少用户访问申请的起始页面，接下来的每个页面各有多少用户放弃了注册，有多少用户拒绝提供私人信息，有多少用户完成了整个申请流程。假设目前仅有7%的人完成了申请流程。如果把这个数字提高到15%，将大幅提升公司的业绩！为了实现这个目标，需要改善产品，至于应该如何改进，取决于能在多大程度上提升各项指标。

先考虑可以从哪些方面改善用户体验。比如，注册阶段是否需要详细的用户信息？用户放弃注册，多半是因为他不确定是否该把这些信息托付给你。

产品经理应该时刻关注这些指标，与交互设计师、用户研究人员、主程序员密切合作，分析改善产品的可能性。想要进一步了解产品情况，还可以进行网站分析，请用户测试产品，向客服人员、销售人员了解情况，做盈亏分析，估算净推荐值。在互联网服务领域，可以获得几乎实时的数据反馈。通过分析这些数据改进产品，往往能收到事半功倍的效果。

记住，改进产品不是简单地满足个别用户的要求，也不能对用户调查的结果照单全收。能提高指标的功能才是你关注的重点。你应该找准方向，分析关键指标，有针对性地改进产品。

第24章

平滑部署

Gentle Deployment

避免更新产品导致用户反感

毫无征兆地更新不必要的版本会令用户产生反感。有件事你可能觉得难以置信，但的确是事实：不是所有用户都喜欢新版本的产品。用户产生反感主要有以下几个原因。

1. 事前没有收到更新通知，用户觉得措手不及。
2. 用户没时间学习、适应新版本，产品公司也没有提供旧版本方便用户在过渡期阶段使用。
3. 新版本无法正常运行。
4. 新旧版本不兼容（比如新版本无法访问旧版本的数据）。
5. 虽然新版本可以正常运行，但用户认为添加的功能和特性毫无必要。
6. 应付接二连三的版本更新，用户感到疲惫不堪。
7. 新版本修改了用户已经习惯的使用方式和操作流程，用户不得不重新调整适应。

通常情况下，用户不喜欢变化。虽然他们也希望产品更完善，功能更丰富，但前提是不改变已有的使用习惯，大多数人不愿意花时间学习、适应新的使用方式。

然而我们的工作要不断地推陈出新，这就是矛盾所在。需求在更迭，技术在进步，市场在变化——软件也要与时俱进。产品团队不得不挖空心思、不遗余力地为用户完善产品功能、创造新的价值。

我们不能因噎废食，不能因为用户可能反感就放弃更新产品，但是更新产品时必须谨慎、理智。

发布1.0版本的产品是最轻松的，因为用户对产品没有成见。虽然他们多少受到同类产品和服务的影响，但是总体而言你无须担心产品的历史兼容性，也不用考虑维护老用户的问题。可惜我们不可能一直使用1.0版本，更多时间里，我们不得不设法更新产品和服务。

过去信息不对称，就算软件公司发布了不兼容、“副作用”极大的新

版本，也能轻易化解麻烦，即便用户分别来投诉，这种抱怨也无法形成规模，不会给竞争对手可乘之机。然而，随着互联网的普及，产品的口碑无论好坏都会迅速传播。如果发布了糟糕的版本，没能及时补救，那你就麻烦了。

对大众互联网服务而言，这种威胁显得尤为突出。公司必须慎重考虑一举一动（尤其是版本更新）对用户的影响。我把合理地、审慎地更新产品版本的行为称为“平滑部署”。

为了将版本更新带来的负面影响降到最低，可以采取以下几种措施。

1. 通过公告、群发邮件、在线教程等方式提前通知用户，但是很多人既没时间也没兴趣阅读这些内容，所以这个方法效果有限。
2. 加倍做好测试工作，避免新版本存在影响正常使用的隐患，比如可靠性问题、扩展性问题、性能问题。确保将来不会陷入被迫返回旧版本的窘境，为用户增加不必要的麻烦。
3. 如果更新版本会影响大规模的用户，应该采取并行部署或者增量部署的方式来降低风险。

平滑部署的方式很多，比如发布两个并行的版本，邀请有兴趣、有时间的用户试用新版本。如果新版本运行正常，大部分用户习惯新版本后，再将新版本设为默认版本。同时将旧版本保留一段时间，公示为旧版本提供支持的最后期限，以便没来得及习惯新版本的用户在这段时间内能照常使用产品。对于用户数量庞大的服务和产品，这个过渡可能需要几个月的时间。产品经理还要准备好承担来自开发团队和运维团队的压力，毕竟支持并行版本不是件容易的事。

另一种平滑部署的方式是区域性逐步部署，首先在某个区域内部署新版本，然后逐步扩大范围。还有一种方式是增量部署，将更新项分割成几个较小的部分逐步发布。无论采用哪种处理方式，关键要全面考虑更新可能带来的“副作用”，为用户提供便利，方便他们在空闲时适应变化，同时尽可能降低新版本带来的负面影响。

优秀的产品和服务可以赢得用户的好感，这是宝贵的信任，应该小心保护。不要轻易试探用户的耐心，让好感变成反感。

第25章

快速响应阶段

Rapid Response

产品出炉后切莫虎头蛇尾

我反复强调发布产品不等于大获全胜，交付产品后依然需要保持高度警惕。本章详细介绍产品交付后的收尾工作。

产品发布后，多数公司会迅速撤走为研发产品和发布产品整合的资源，急于投入下一个项目，殊不知此时正是收集反馈信息、改进产品的最佳时机。急于“撤军”是项目管理和产品开发流程中的大忌，只要稍微延长项目周期，观察用户对产品的反应，效果就会有天壤之别。这样做投资之小、回报之高会令你瞠目结舌，绝非其他项目阶段可比。

我向来坚持产品发布后的几天至一周内，所有项目成员应该留出时间作为快速响应阶段。这个阶段的主要工作是快速响应、处理产品发布后的用户反馈意见。

快速响应阶段最早是针对大众网络服务的，因为大众网络服务特别重视用户的反馈意见。我相信它同样适用于平台产品、基础设施类产品、企业级产品。

即便建立了可靠的测试团队，在正式开发产品前严格测试原型，你依然无法预料所有的意外情况，有些问题发布后才会显露端倪。你可以坐等问题出现，按部就班地安排在下次发布时改进缺陷，但这样做的代价太高。

关键不在于是否会出现问题，而在于能多快解决问题。

评估产品表现应该使用明确的、可量化的指标。你最关心产品哪方面的表现，是页面访问量、注册用户数、访问停留时间、会员转换率、订阅数，还是广告收益？具体使用哪些指标取决于产品的商业目标。应该给指标分出轻重缓急，并保持关注。此外，对于什么样的结果代表产品成功，什么样的结果代表失败，应该做到心中有数。

如果产品是针对大众的网络服务，追踪用户的使用情况从来都不容易。还好如今有专业工具可以协助追踪用户行为，例如谷歌分析工具（<http://www.google.com/analytics>）可以快速清晰地展现用户使用网络产品的状况。

如果是企业级软件，我会派遣产品团队成员（产品经理、设计师、

开发人员等)亲自上门为客户安装软件。这样做总能迅速发现、解决问题，因为他们明白不安装好产品就别想离开。

一旦问题反馈回来，产品团队(产品经理、交互设计师、程序员、客户服务人员、市场营销人员等)应该至少每天召开一次简短会议，讨论问题的轻重缓急，确定最佳解决方案，比如，通过网站发布补丁，或是发表声明公示处理办法……如果团队事先做好心理准备，认识到快速响应阶段的重要性，大幅提高产品或服务的质量便指日可待了。

除了使用网站分析工具掌握用户行为外，还可以借助问卷调查、邮件讨论、留言板、现场测试等方式。我最喜欢察看网站分析工具提供的实时数据，例如，哪些页面最受欢迎，用户来自哪里，他们在网站上停留的时间，两次访问的间隔时间，还有页面访问量。此外，在快速响应阶段，客户服务人员、销售人员和合作伙伴的意见也不容忽视。

第26章

合理运用敏捷方法

Succeeding with Agile Methods

十大秘诀

不少软件产品团队已经采纳了敏捷方法，有些正在尝试。尽管敏捷方法（包括Scrum和极限编程）有许多优点，但这类方法源自定制软件（custom software）领域，不完全适用于开发产品软件（product software）。许多产品团队历经磨难，才明白如何将敏捷方法应用到产品软件领域。

本章介绍在产品软件领域使用敏捷方法的诀窍。不了解敏捷方法的读者，请参考<http://www.agilemanifesto.org>。

注意这些诀窍只适用于产品软件团队，不适用于定制软件团队。

1. 产品经理即是产品负责人（product owner），他代表了客户的需求，因而需要与产品开发团队保持密切的联系，协助督促开发进程，及时解决出现的问题。有些产品经理以为敏捷方法可以让工作变得轻松，这是大错特错的。如果产品经理和产品负责人不是由一个人担任，通常会埋下隐患（参见第2章）。

2. 使用敏捷方法绝不等于省略产品规划。产品经理仍然要明白产品的方向和目标，设定衡量产品成功与否的标准。只不过在敏捷环境里，规划周期应该适度缩短，反复迭代，采用轻量级的机会评估方法替代冗长的市场需求文档（参见第11章）。

3. 产品经理和设计师的工作进度应该比开发团队领先一两个迭代周期，确保你们有足够的时间攻克难题。让交互设计师和视觉设计师提前设计产品，充分发挥他们主导设计的作用，不能一边设计一边开发（参见第19章）。另外，始终让开发人员参与评估产品设计和产品原型，及时反馈关于可行性、成本、解决方案的建议。

4. 尽量把产品设计工作拆分成独立的部分，分而治之，但也不能拆得太细——好比设计建筑不能一次只设计一个房间。目标是设计出符合基本要求的产品（参见第20章）。值得注意的是，在敏捷环境里，设计师必须加快工作速度，采用迅速制作原型的方法更能适应敏捷环境。

5. 产品经理的主要任务是定义有价值、可用的产品原型和用户故事（user story），作为开发的基础。用产品原型和用户故事替代厚厚的产品需求文档和功能说明文档有三个优势：①可以请用户测试；②强迫产品经理全面认真地思考问题；③向开发团队明确地描述每次迭代周期需要完成的任务。请用户测试原型，根据反馈意见反复迭代修改原型设计，确保交给开发团队的是有价值的结果，避免任何浪费，哪怕只是一个迭代周期。

6. 让开发人员自主划分迭代周期。有的产品功能可以在一个迭代周期完成，有的却需要好几次迭代才能完成。好的原型可以提高估算工作量和开发时间的精度。别忘了，开发团队必须考虑产品的质量、性能、扩展性，应该让他们自行决定如何划分迭代周期。

7. 产品经理和交互设计师必须出席每天的晨会。晨会是一天沟通过程的开始，而不是结束，关于产品的讨论会持续一整天。设计师向开发人员和测试人员展示产品功能；开发人员互相展示完成的代码，让测试人员测试，请设计师和产品经理过目；测试人员和开发人员在制作原型的阶段识别潜在的问题，协助产品经理制定更合理的决策，解决产品设计、开发的问题。

8. 除非达到了产品经理的要求，否则不要轻易发布新版本。产品经理必须确保交给用户的产品能正常运行。过度频繁更新版本会让用户感到不安（参见第24章）。

9. 在每次迭代完成后，产品经理应该向团队展示产品现状，以及下次迭代的产品原型，让大家看到工作成果，同时加深大家对产品的理解，增强团队对这种开发方式的信心。

10. 在团队内展开敏捷培训。聘请敏捷顾问协助你们完成向敏捷团队转型的目标，但是要确保敏捷顾问有过类似的工作经验，理解产品软件与定制软件的差别。只有每位团队成员都真正理解敏捷方法，你才能把工作重心放在执行上，否则敏捷方法就只能停留在教条式的理论层面。



迭代初期开发的产品能用做原型吗？

有些敏捷方法的倡导者和实践者认为开发团队可以把迭代初期开发的产品当做产品原型用。这种做法也许适用于定制软件，毕竟定制软件不需要我所说的产品管理，也少有用户体验设计，然而，这种做法对产品软件是行不通的，原因如下。

第一，用一个迭代周期来验证产品创意（通常存在缺陷）时间太长。花几个月时间验证生产中的产品与用几天时间验证可更改的产品原型相比，后者效率显然更高。

第二，在探索（定义）产品的阶段，开发团队还有许多重要的工作要完成。如果这时占用开发团队的时间开发产品原型，会消耗他们开发正式产品的精力。

第三，尽管敏捷方法鼓励开发团队不断学习，快速反应，可一旦进入开发阶段，设计出软件架构后，再想改变产品设计思路，对开发团队来说，无论是成本还是难度都太高了。



敏捷方法可以用来开发产品软件吗？

像Scrum这样的敏捷方法的确解决了许多困扰软件团队多年的问题，但是多数产品经理、用户体验设计师、测试人员，对敏捷方法持怀疑态度，不确定自己应该扮演什么角色。毫无疑问，实施敏捷方法绝对离不开这些人，出现这种情况是因为“原始”的敏捷方法并不适用于研发产品软件。我发现解释敏捷方法的起源可以帮助人们理解它的适用范围。

Scrum于1986年诞生于日本，距今已有二十多年的历史，许多人对此感到惊讶不已（这又一次证明了，新观念要经过很长时间才能被人们广泛接受）。值得注意的是，这些方法起源于定制软件领域，而不是产品软件领域。

长久以来，开发定制软件困难重重。原因之一是，虽然需求确实存在，但客户通常不知道自己想要什么。他们与软件公司签订合约，把自己的需求告诉开发人员，由开发人员自行开发。等到交付软件时，客户往往发现到手的软件和想象中的相差十万八千里，于是又要求开发人员修改，如此恶性循环，客户屡屡失望而归。但是由于刚性需求一直存在，所以开发人员、软件供应商、相关专业服务机构不必担心没有生意做。

另外，定制软件领域长期以来很难招聘 / 留住顶级的程序员。部分原因是顶级的程序员更喜欢为成千上万的用户开发产品软件，因而选择在产品软件公司工作。而且产品软件公司能提供更具竞争力的薪资待遇。产品软件公司必须开发出满足大众需求的产品，否则就得关门大吉，他们懂得只有用高薪吸引顶尖人才，推出优质的产品，才能获得高额利润。所以，多数资质普通的程序员留在了定制软件领域。

定制软件的客户认为自己了解自己的需求，所以不需要什么产品经理。他们也不需要用户体验设计师，这个原因更复杂，主要是客户不理解什么是用户体验（在定制软件领域几乎没人认识到用户体验的重要性），以及对成本过于敏感（让开发人员设计产品可以节约成本）。另外，用户体验设计人才极度短缺也是不能忽视的原因，即便定制软件公司意识到用户体验的重要性，也很难招聘到合适的用户体验设计师，因为他们早就被当成“香饽饽”被少数几家公司抢去了。同样，定制软件项目里也鲜见测试人员，本该由他们完成的测试工作都被开发人员包揽了。

定制软件的另一特点是大多数项目规模较小，一般用来支持公司内部运营，比如人力资源、财务、生产系统，有限的用户数量使得可扩展性和性能表现通常不受重视。

以前，定制软件领域常使用瀑布式开发方法，这样做是为了便于客户监督漫长的开发过程。实际上，瀑布式开发方法也同样源于定制软件领域。

产品软件必须在各方面都尽量做到完美，才能赢得市场。所以必须由产品经理负责收集广大用户的需求；由用户体验设计师创造完美的用户体验；由测试人员测试产品，保证软件可以像广告里说的那样正常运行。

敏捷方法极大地提高了开发定制软件的效率：增进了客户和开发人员之间的交流；通过更频繁的迭代来大幅度降低风险（客户可以更早看到阶段性的产品，再不必等到整个开发过程结束）；引进了现代软件测试的理念；省去了撰写连篇累牍的产品说明文档的麻烦（这些文档实际上少有人阅读，很快就会被束之高阁）。

我认为敏捷方法同样适用于产品软件的开发，但应用时应该做出相应的调整。我曾经写过相关文章（如何在开发过程中加入用户体验设计，如何管理产品的发布和部署）。敏捷方法唯一不适合产品软件开发的地方是在架构设计方面。

敏捷方法鼓励开发人员不要拘泥于传统的开发流程，要相信简单重构和快速重新设计架构的优势。这对多数定制软件来说是可行的，但对产品软件系统（比如针对成千上万用户的大众网络服务）而言，这个想法就太天真了。

所以，产品软件团队使用敏捷方法时遇到问题不足为奇，主要是因为他们照搬了定制软件的敏捷模式。至今多数介绍敏捷方法的图书、文章、培训课程依然不涉及产品经理和用户体验设计师（交互设计师和视觉设计师）的作用，因为它们针对的读者群还是定制软件团队。

要想成功转型成为敏捷开发团队，选一位合格的敏捷教练相当重要，他必须理解产品软件与定制软件的差别，了解产品软件的特殊需求，而这正是多数人不明白的。

第27章

合理运用瀑布式开发方法

Succeeding with the Waterfall Process

扬长避短

本章讨论目前大多数产品团队仍然在使用的开发方法——瀑布式开发方法。

瀑布式开发方法已经有三十多年历史了。虽然开发人员和产品经理们早已怨声载道，但它依旧是最常用的软件开发方法。

大多数开发团队仍然在使用瀑布式开发方法，只是人们不好意思承认，所以纷纷换了别的称呼，比如，持续改进方法、里程碑式开发方法等等。

本章先揭示瀑布式开发方法的主要缺点，然后着重探讨产品经理如何在瀑布式开发方法中扬长避短。

瀑布式开发方法的基本原则

传统瀑布式开发方法的理念很简单，主要有两点。

1. 采用阶段式开发 软件开发过程被事先分成固定的几个阶段：撰写书面的需求说明文档、设计高层软件架构、设计低层细节、编写代码、测试、部署。

2. 采用阶段式评审 每个阶段结束后，对该阶段提交的成果进行评审，评审通过后才能进入下一阶段。

瀑布式开发方法有正式和非正式两种形式。正式的形式可以参考美国国防部软件开发标准2167A及后来的标准498，其中详细地描述了该方法所有阶段的流程，以及需要提交的文档。更常见的还是非正式的形式：首先由市场人员收集市场需求，提交给开发人员；接着由开发人员制订开发计划，设计软件架构，进一步完善设计细节；然后进入开发测试阶段，完工后邀请用户测试产品，最后部署。

在讨论瀑布式开发方法的局限性之前，有必要先回顾一下它经久不衰的原因。

首先，瀑布式开发方法的流程具有可预测性，因而深受管理层欢迎。只要能准确理解需求和技术，而且需求不再变更，开发团队就能为大规模的、复杂的项目制订精确的开发计划。这种情况虽然很少见，但并非不可能做到。相反，迭代方法的迭代次数不可预估，难以让管理层安心。

其次，采用瀑布式开发方法，在每个阶段结束时都会提交书面材料。有了翔实的文档和设计图表，管理层、客户（委托方）、开发人员觉得所有工作都是经过深思熟虑的，才能放心。这些材料可以从一定程度上增强人们对项目的信心。问题在于把书面材料当成定心丸多少有些靠不住，毕竟文档不能像软件一样运行、验证。

瀑布式开发方法让产品经理头痛的地方

从产品经理的角度来看，瀑布式开发方法存在不少问题。

产品验证严重滞后

这是最严重的问题。产品经理必须等到软件开发的尾声，才能看到可以运行的软件。也就是说，在投入大量人力和资金之前，软件的可用性无法得到验证。

进入开发阶段之前，产品经理应该制作产品原型，请目标用户测试，确保最终提交给开发部门的产品设计是通过了用户验证的。此外，在设计软件架构、准备开发之前，在定义产品的过程中，产品经理就应该请开发人员评估产品设计的技术风险和可行性，确保交到开发团队手里的产品设计是可行的。

变更计划代价不菲

在瀑布式开发过程中，任何对前期决策的修改都会打乱开发流程，大量工作需要从头来过，不仅浪费资金，而且耗费精力。此外，在开发和测试过程中常常会发现前期设计中的缺陷，临时修补也会严重延误开发进度。

产品经理负责跟踪客户和用户的需求，如果需求发生变化，修改产品设计是不可避免的，不过是迟早的问题。推迟到下个发布周期再修改，只是权宜之计。除非有特殊情况，我建议发现问题应尽早解决，从成本上考虑，早改肯定比晚改好。

无法适应快速的市场变化

瀑布式开发方法严重依赖文档和流程，在这方面开销很大。哪怕是一

一点小小的改动都要花费不少的工夫。这使得产品经理的压力倍增，因为一方面产品经理要尽量确保提交的产品设计通过了验证、没有缺陷；另一方面，产品发布后产品经理仍然提心吊胆，随时准备着和产品团队以最快的速度修补产品。

小结

了解了瀑布式开发方法在实际应用中的缺点，就不难理解为什么要改用Scrum和极限编程这类敏捷方法了。

瀑布式开发方法过于理想化，以为人们能预见所有问题，全面把握需求。实践证明除非是规模很小的项目，否则瀑布式开发方法很难顺利执行。

如果采用传统的瀑布式开发方法开发产品软件，产品的交付时间通常会比预期的晚，而且用户常常发现产品存在缺陷，开发团队还需要花费大量的时间和资金修补、完善。

如果不得不使用瀑布式开发方法，产品经理应该设法规避以上提到的问题。首要的工作是在探索（定义）产品阶段，制作产品原型，请目标用户试用，确保产品设计是有价值的、可用的、可行的。只有这样才能提高产品成功的几率，同时节约开发团队的时间和成本。

第28章

创业型公司的产品管理

Startup Product Management

关键在于产品探索

过去几年，我以顾问的身份指导过不少创业型公司，偶尔也承担一些具体工作。创业意味着打造新产品，这样的平台无疑会让产品经理如鱼得水，这也是我喜欢协助创业型公司的原因。我认为目前创业型公司中流行的产品研发模式存在不足，因此很多好创意没能得到投资，走向市场。

目前流行的研发模式通常是这样的：创业者想到一个好点子，得到启动资金后，马上招聘程序员开发产品。由于创始人最清楚要做什么，因此，他通常会扮演产品经理和产品设计师的角色，开发团队则按照他的想法实现产品。这些创业型公司一般在“秘密状态”下运行，很少与用户互动。另外，由于产品需求和创意往往边做边变化，开发进度相对较慢。

通常要经过半年左右的时间，创业型公司才能开发出可以内测的产品。这个版本往往漏洞百出，开发团队不得不继续修修补补。虽然开发团队没日没夜地工作，但效果并不明显——资金渐渐耗尽，产品依旧未能完成。除非天上掉馅饼，获得额外的投资，否则成功的机会很渺茫。为解燃眉之急，有些创业型公司把开发工作外包出去，希望节约成本，但由于没有改进研发流程，问题依旧存在。

我想介绍一种截然不同的产品设计方式，采用这种方式不仅能提高产品的成功率，还能大幅节约创业成本。创业初期只设三个职位：产品经理、交互设计师和原型开发人员。为节约成本，公司创始人可以亲自担任产品经理，交互设计师也可以由原型开发人员兼任，只要有人负责承担这三项工作（产品管理、交互设计、原型制作）即可。这个团队可以快速展开产品设计，迭代修改。

我在第18章详细介绍了这种产品设计流程，这里只重复两个关键点。

1. 创建体现用户体验的高保真原型；
2. 邀请真实的目标用户验证产品原型。

在迭代设计产品原型的过程中，通常会产生很多版本，这很正常，因为创意每天都会变化，有时是小的变动，有时是大的改进。随着迭代的深入，产品会渐趋完善。这个过程通常需要从几周到两个月不等的时间。采用这种方式的优势在于：可以获得通过市场检验的产品设计；用鲜活的产品原型代替死板的产品说明文档作为开发产品的基础；加深团队对产品需求和后续工作的理解。

确定产品原型后，再招聘程序员进行开发。有了产品原型（代替产品说明文档），开发人员可以更直观、高效地领会产品设计和开发要求。这将大大缩短开发时间。

借助原型探索产品是制造业的普遍做法，但是在软件行业尚未普及。这主要是因为软件行业有非常强的技术导向性，我们习惯从技术层面着手开发产品，但是创业型公司应该认识到首要任务是确定开发什么样的产品，千万别等浪费五十万美金之后才醒悟。

这种方法不仅适用于创业型公司，也适用于大公司。区别在于，大公司有实力承受多次迭代，确保设计出有价值的产品，创业型公司则不然，但创业型公司工作效率远高于大公司。

如果你打算创业，不妨试试我推荐的新方法。

第29章

大公司如何创新

Innovating in Large Companies

有困难，但值得一试

人们一向对大公司里的创新嗤之以鼻，认为唯有创业型公司才可能创新，大公司只能复制创业型公司的成果，或者干脆收购那些成功的创业型公司。不可否认，创业型公司的氛围更适合创新，但不代表大公司做不到这一点。

没在大公司里工作过，你想象不出在大公司里创新有多难。正如第30章介绍的那样，随着规模变大，公司会不可避免地变得更加保守，不敢冒险。因为一旦失败，比起小公司来，大公司的损失会惨重得多，所以只要情况允许，他们会尽可能维持现状。但大公司也需要创新以谋求发展，何况大公司还有自己的优势。

有两大因素影响着大公司的创新氛围：企业和老板的观念。依我看，任何一家大公司都有潜力为自己的员工营造创新氛围。如果你发现在公司里难以实现创新，那么可以尝试以下方法。

20%法则

你也许听说过，谷歌的程序员有20%的工作时间可以用来从事创新研究。二十多年前我在惠普工作时就这样做过，这个方法最早是从施乐帕克研究所学来的，至今仍然行之有效。在惠普实验室，我们的工作任务是技术创新，然后和产品部门合作“孵化”出产品。我所在的小组一共完成了五款产品，有四款是20%法则催生的，剩下的一款产品是公司高管命令我们完成的，结果只有这款产品被市场淘汰了。

人们误以为优秀的产品是战略规划的结果，或是来自公司高管的创意。其实，最好的创意大多来自于普通员工。20%法则鼓励普通员工自己尝试各种想法，发挥大家的主观能动性，让员工打心底愿意倾注更多的激情和汗水去创新。

20%法则不仅适用于开发人员，也同样适用产品经理和交互设计师。遗憾的是，大部分公司没有采用20%法则，我建议产品公司尝试这个方法。如果公司实在不同意在工作时间创新，那我们只好私下开展“臭鼬工程”了。

臭鼬工程

臭鼬工程是工程界的行话，原指秘密军事行动，现指在受限制的条件下，利用自己的时间，低调地进行创新研究。臭鼬工程拯救了很多大公司。

在大公司里，普通员工很难凭空获得允许从事创新研究。如果你能拿出阶段性的成果来，获得许可会容易得多。在这种情况下，只要不耽误本职工作，管理层通常会支持你的做法。

有一点要提醒大家，有些公司规定员工在职期间研究出来的成果都归公司所有，所以不要随意拿研究成果自行创业。如果公司因为某些原因不愿意帮助你，你才能尝试谋求其他途径来实现自己的创意。了解硅谷历史的人知道，当年斯蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）因为惠普公司不愿意进入个人电脑市场，所以离职创业，才有了后来的苹果公司。

主动观察

观察和倾听是最简单的创新途径。仔细观察用户使用公司产品或同类产品的一举一动，留心他们欣喜和失望的表情，假以时日，你肯定能想出办法更好地满足他们的需求。再找一位熟悉技术的开发人员合作，你们就可以着手改进产品了。

注意，应该选择实际用户作为观察对象，不要选择产品尝鲜者，更不能选择公司同事。测试产品用不着正式的可用性测试实验室，你可以去用户的住所、办公室、购物场所，请他们就地体验你的产品。不仅观察软件能否正常使用，更要留心软件能否满足他们的需求。即使软件可用，他们真的需要吗？究竟他们想解决的问题是什么？

记住，创新不是发现新问题，而是用新方法解决已有的问题。观察人们对现有产品的不满，是创新的最佳途径。

改善用户体验

另一种创新途径是跳出技术局限，完善用户体验。改善用户体验不仅要提高产品的工作效率，更要剔除多余的功能，明白哪些功能是用户必需的，哪些是设计和开发带来的衍生物。

每款产品都有特定的实现模型，但用户脑子里装的是概念模型，他们对产品要解决的问题，以及如何解决问题有自己的想法。如果实现模型与用户的概念模型不一致，用户就会感到失望。找到用户失望的地方，就找到了创新的机会，至少是改善产品的机会。

收购小公司

最后，我们来谈谈“收购”别人的创意。有些产品经理看不起这种做法，其实收购是有效维持创新的手段。创业型公司如雨后春笋般出现，经过市场淘汰，留下来的通常都有其特长，可以作为收购对象。收购创业型公司不仅可以引入新技术，而且可以引入创新型人才，为公司注入新鲜的血液。

我建议大公司的产品经理多和业内活跃的创业型公司建立联系，互相帮助，互相学习。这种人脉关系也许能替公司节省上百万的资金。从以往的经验来看，创业型公司在选择收购自己的东家时，并不是只看重收购价格，他们往往会选择有过合作关系的公司。

妥善安排收购来的新员工，让他们继续发挥特长，才能拓展产品线，保持市场领先地位，但是很遗憾，多数公司没有处理好这个问题。

建议大家尝试以上的方法，帮助公司保持创新。德鲁克曾说过：“公司的核心竞争力在于创新。”我相信大公司一样可以创新，苹果公司是最好的例子。

第30章

在大公司施展拳脚

Succeeding in Large Companies

十大秘诀

我曾与许多大公司合作，他们的产品经理向我抱怨工作时束手束脚，施展不开。我也在大公司工作过，知道其中的难处，但我相信只要懂得利用资源，在大公司工作有明显的优势。

也许你工作的公司目前规模尚小，但随着业务发展，总有一天你会面临同样的窘境。如果你的合作伙伴是一家大公司，你们实际上在一条船上，了解大公司的运作方式，对双方的合作是有益处的。

讨论如何顺利展开工作，让整个公司支持你的产品，协助你设计、开发、发布产品前，我先介绍一下大公司的现实情况。

首先，大公司都遵循一条潜规则——尽量规避风险。这并非偶然，随着业务规模变大，公司会不可避免地变得保守。因为大公司承担的风险更大，如果出现问题，损失也比小公司惨重。所以创新更容易发生在小公司里。在大公司工作，首先要面对的是公司现有的流程、规定和条条框框。

其次，多数大公司都采取矩阵式的管理方式，核心部门（比如设计部门、开发部门、测试部门、运维部门、市场部门）是共享资源，产品经理要确保争取到足够的资源才能研发出产品。采用这种组织结构不是因为它的效率高，而是为了节约公司运营的成本。

理解这两点后，我再介绍在大公司施展拳脚的方法。

1. 了解公司制定决策的方式 每家公司的企业文化都不相同，制定决策的方式也千差万别。如果公司制定决策的方式不符合你的习惯，不要老想着改变大家来适应自己，要学着融入其中。有些公司虽然有明确的民主决策制度，但最终决策还是要请某位大人物拍板。你千万不要纠缠大家有没有没按照制度办事，与其抱怨，不如主动利用这一点。知道决策权在谁手里，你的工作目标就更明确了。了解他制定决策的方式，他是更看重原型演示、市场数据，还是客户的承诺和评价。如果你

需要公司的支持，只需要说服他就行了。

2. 建立人脉网络 在大公司工作必须与人合作，如果你喜欢单枪匹马工作，创业型公司更适合你。你需要同事的协助才能完成设计、开发、发布工作。主动与各个部门的同事结交朋友，聊聊工作的事，向大家介绍你手头的项目，不要等到有事才去找人家。主动帮助他人，积累人脉关系。

3. 臭鼬工程 在大公司里，凭空申请创新资源很困难（参见第29章）。想靠几张画着产品构想的幻灯片说服老板是不切实际的。更可行的方法是找三五个志趣相投的同事在工作之余做出产品原型来。产品原型具有超出想象的说服效果。比起枯燥的陈述，生动形象的演示更有吸引力。数不清的优秀产品是这样诞生的。

4. 自己顶上 说出来你也许不信，大公司里虽然员工众多，但真正需要帮手的时候，却总找不到人。即使是公司高管重视的项目，也难免资源不齐。遇到这种情况，你就得自己想办法了，比如，打电话找人帮忙，甚至自己顶上。在凡事都需要提交材料，有严格流程要求的大公司，与其对抗流程，不如自己主动填写、提交需要的材料。很多时候产品经理还要协助编写技术文档，组织销售培训，提供客户服务。一切为了推出产品，不要计较个人得失。

5. 有选择地据理力争 在大公司工作，多一个敌人不如多一个朋友。如果你不满意同事的工作，或者与他人意见不同，不要随便发脾气，除非这件事对你确实重要，值得你据理力争，撕破脸也在所不惜。与人辩论，要小心措辞，做到对事不对人，不要把对方逼到死角。你的目标是完成产品，别为了一场战役输掉整场战争。

6. 会前沟通，形成默契 在重要的决策会议上，如果有人公开反对你的提议，你会变得非常被动。在这种公开场合下发表的意见，反对者很难改口，你想再挽回就很难了。与其临渴掘井，不如未雨绸缪，设法在会前达成一致意见。会议的主要作用是让与会者认识到大家取得了一致意见。所以会前应该逐一找与会者聊聊，了解每个人的立场，如果有不同的意见，对症下药及时化解，确保他们会投赞成票。

7. 合理分配时间 大公司频繁开会，有些人每天忙于参加大大小小的会议，深夜回家还要回复邮件，忙得不可开交，产品却毫无起色。产品经理应该重新检查会议日程，划掉无关紧要的会议；学会充分信任同事，让他们自己拿主意。产品经理应该留下时间完成自己的本职工作：制定产品战略，构思产品路线图，研究产品原型，分析竞争对手。

8. 分享信息 不管在哪种组织里，沟通都是难题，大公司尤其如此——信息俨然变成了某种货币，大家只想获取，不愿支出。许多人把它看成私有财产，藏起来不愿与人分享。其实有舍才有得，分享信息会

让你获得更多的朋友和资源，作为交换，别人也会毫无保留地分享信息给你。充分共享信息对你自己和公司都有好处，这叫共赢。

9. 向上司借力 学会利用上司的关系，可以更好地开展工作。如果你的上司在公司里威望很高，你应该学会向他借力，利用他的人脉关系，传播你的理念，多向他请教，了解公司文化和组织结构。如果需要上司出面说服公司高管，你一定要事前做好充分的准备，为他提供翔实可靠的资料和信息，用实力取得他的信任，让他放心地当你的说客。

10. 传播你的产品理念 多向同事传播你的产品理念，向大家描绘产品愿景，介绍产品策略，演示产品原型，分享用户反馈信息。不要低估了内部宣传潜移默化的作用。让大家（包括没有直接业务联系的部门同事）不遗余力地支持你。

不可否认，在大公司里工作得克服重重障碍，为产品争取支持和资源实属不易，但大公司也有大公司的优点，产品会获得媒体和用户的高度关注，这是小公司望尘莫及的。一旦你掌握了充分利用大公司资源的方法，将会如鱼得水。

我的朋友大卫·韦登（David Weiden）说过一句话，形象地描述了人们在大公司工作的状态，我引用他的话作为本章的结尾：“大部分人游荡在黑暗里，他们只知道抱怨，却从不想办法寻找电灯开关。”

第三部分 产 品

Products



呆伯特©斯科特·亚当斯，由联合菲彻辛迪加公司发行

让人眼前一亮的产品

什么样的产品才能让人耳目一新？本书第三部分介绍富有创意的产品应该具有的鲜明特性，探讨探索（定义）产品和开发产品的方法。

第31章

苹果公司给我的启示

Lessons from Apple

另类的硬件公司

我对苹果公司有着特殊的偏爱。我认为近三十年来最好的科技产品都出自苹果公司。从1983年苹果公司发布Lisa^[1]电脑（我把它看做Mac电脑的原型）开始，我就是苹果公司的忠实“粉丝”。乔布斯是我见过的最棒的产品经理。

苹果公司的iPhone手机刚刚亮相，又一次震惊整个行业。每次与朋友议论iPhone手机，以及苹果公司成功的秘诀时，我发现每个人的看法都不一样。就像老话说的，一千个人的心里，有一千个哈姆雷特。

有些人把苹果公司的成功归功于其强势的营销推广方式，这一点我很难认同（尽管苹果公司在营销上确实很有一套）。

为了阐明我的立场，先来分析一下iPhone手机。我不想探讨它的功能细节，我要谈的是为什么苹果公司能在主流产品（包括个人电脑、数码音乐播放器、手机）领域独领风骚。苹果公司有很多值得学习的经验，但我认为以下四点最重要。

1. 硬件为软件服务 与其他硬件公司不同，苹果公司明白硬件必须为软件服务，这种关系不能颠倒。软件直接服务用户，满足用户需求。采用多点触控显示屏、重力加速器、距离传感器这些硬件技术是为了配合软件满足用户需求，而不是花哨的噱头。苹果公司明白，仅凭华丽的硬件技术和软件效果无法真正吸引用户，一旦消费者过了尝鲜的阶段，就会对产品失去兴趣。要抓住消费者的心，需要更深层的东西。

2. 软件为用户体验服务 所有公司都把用户体验挂在嘴边，只有苹果公司把它放在心里。苹果公司的所有工作都围绕着产品的可用性、交互设计、视觉设计、工业设计展开。研发一款iPhone手机要两年半时间，设计用户体验几乎占了大部分时间。设计团队明白用户体验的重要性，即使阻力重重，也不轻言放弃。公司各个部门不遗余力地支持用户体验设计。相比之下，微软就差得远了，改善Vista用户体验的工作不但效果差，而且进展缓慢。苹果公司明白用户体验是产品立足之本。

3. 用户体验为情感服务 如果非要举出苹果公司成功的秘诀，我

相信是这一点：他们比谁都清楚是什么让消费者为产品疯狂，他们知道怎样抓住用户的情感需求。人人都想拥有一台iPhone手机，哪怕是四百美元的天价也心甘情愿！没人把iPhone和RAZR、Treo^[2]做比较，它们完全不是一个“重量级”的。我在机场候机时，常常暗中比较人们对待苹果电脑和其他品牌电脑的态度——前者像是宝马，后者像是租来的二手车。如果你胆敢从街头少年手里抢他的iPod，那一定是吃了熊心豹子胆。

4. 产品为真正的需求服务 手机并非苹果公司首创，但他们挖掘出尚未被满足的用户需求。市面上的手机品种成百上千，却没几款让人爱不释手。十几年不变的语音邮件系统、不兼容的地址簿、蹩脚的网页浏览器和电子邮箱，只会让用户抓狂。苹果公司逐一完善这些功能，成功的产品应运而生。在数码音乐播放器领域，他们做得一样出色。

很少公司像苹果公司那样理解和运用以上四点。竞相模仿其产品的大有人在，这些公司不过是在照猫画虎，形似神非。

第32章

提防有特殊要求的产品

Beware of Specials

避免陷入困境

你应该见过这一幕，销售代表向CEO转达客户的提议，要求产品增加七项功能，否则拒绝购买产品。这种情况不仅发生在开发企业级软件的公司，也常常发生在提供大众服务的网络公司里。广告销售员常常这样提议：只要我们同意修改布局、整合站点，合作伙伴就答应签一份七位数的广告合同。

以上情况都涉及所谓“有特殊要求的产品”（以下简称“特例产品”）。通常公司只要按客户或合作伙伴的要求生产特例产品，就会有大笔资金入账。

大客户和合作伙伴对这种特例产品的不懈追求看起来合情合理。如果公司正为资金所困，CEO作出妥协也情有可原。何况你今后没准会自己增加这些功能。市场化的企业，满足客户的要求有何不可呢？

特例产品到底有什么问题呢？它混淆了客户需求和产品需求，必然会使公司偏离正轨。

我反复强调产品需求不能用户说了算，原因如下：第一，在看到具体的产品之前，用户很难知道自己需要什么；第二，用户不知道什么样的产品是可行的（在目前的技术条件下可以实现）；第三，用户之间缺少沟通，需求很难统一。

即便不存在以上问题，产品经理也不宜把工作重心放在特例产品上。耗费精力添加特殊功能，必然会耽误更重要的工作，带来的长远损失并非这点蝇头小利所能填补。

再退一步讲，即使以上问题都可以解决，特例产品的风险仍然不能忽视。为什么？因为产品经理的任务是满足大众的需求——这是产品公司和定制软件公司的区别。如果一年之后市场需求发生变化，产品必须快速应对。签订合约后，产品就被合同绑住了，难以应变。而且每个产品版本都要历经开发、测试、发布、维护、撰写文档、技术支持的阶段，即使最小规模的发布也会耗费数月之久。特例产品会让公司不堪重负。

当然，我并不是借此贬低定制软件公司。它们擅长为特定客户提供

专用的解决方案，比起客户自己动手开发，他们用时短、成本低，但是商业产品软件和定制软件完全是两码事。

那么，怎样回避特例产品可能带来的危害呢？公司应该根据企业文化树立自己的产品原则（参见第13章），关键时刻根据产品原则决定是否接受客户提出的特殊要求。此外，虽然这件事的决定权通常掌握在CEO手里，但是产品经理可以协助CEO作出决策，看看是否有其他途径解决问题。

首先，客户在描述需求时，习惯提出自己的解决方案，但不一定抓住了需求的本质。产品经理应该与客户一起梳理需求，发现问题的本质，提供更合理的解决方案。多数用户其实不喜欢定制软件，他们更喜欢通用产品，因为通用产品的兼容性、数据移植性更好，改进速度更快，也更容易获得技术支持。

其次，看看能否在保持产品通用用途的前提下，设法满足客户定制（调整、拓展）产品的要求。让各家系统集成商或解决方案供应商参与投标，选择达到要求的供应商合作。务必与供应商协商好，统一你们对客户的接口，如果出了问题，客户知道应该找谁（公司还是供应商）。

以上所列举的都是企业软件领域中的例子，其实，在网络服务领域，特例产品带来的问题也日趋严重，许多网站上的广告与网站的服务目标不一致，严重地破坏了用户体验。

大部分广告商的目标很明确：把你的网站流量转移到他们的网站上去。除非是信息分类网站或搜索引擎，否则，盲目放置广告多半会与你自己的业务冲突，而且这样做是以牺牲长远的信誉为代价换取短期的访问流量，实在是不划算。

有些广告商更愿意采取共赢的合作方式。如果你有一套合理的营销策略，清晰地描绘了广告商的作用，他们会很愿意与你合作。毕竟传统的网络广告作用有限，他们和你一样迫切需要更好的营销手段。

无论是企业软件还是网络服务，产品经理都要确保开发出来的产品是有价值的，尽可能满足更多用户的需求。

第33章

新瓶装老酒

The New Old Thing

新技术层出不穷

首先，我要对《The New New Thing》的作者迈克尔·刘易斯（Michael Lewis）说声抱歉。因为我要反驳一个由他提出的、流传于产品经理之间的错误观念。

许多公司认为，要想在市场上崭露头角，必须发现新的热点，开拓新的市场。媒体的炒作也助长了这种风气。大家都在挖空心思寻找下一个热门产品。

成功的产品往往不是什么新鲜事物，只是新瓶装老酒，之所以成功，是因为这个“新瓶”做得更好、更方便、更便宜，改变了消费者对“老酒”的印象。

谷歌便是一个典型的例子。他们初入搜索领域时，遭到了很多人的白眼。大家认为搜索引擎市场已经饱和。还记得1taVista、Infoseek、Snap吗？初出茅庐的谷歌想在这个领域分一杯羹几乎不可能。不曾想，谷歌专注于提供有价值的信息，厚积薄发，颠覆了整个市场格局。

同样，苹果公司推出iPod时，市场上的MP3播放器不下百种，但iPod以其卓越的功能很快引领了市场潮流。

想在成熟的市场抢占一席之地，精明的公司至少要手握两件“法宝”。

第一，对目标市场了如指掌，对现有产品的缺陷洞若观火。我喜欢通过产品可用性测试掌握产品情况（包括自己的产品和竞争对手的产品）。

第二，跟踪最新的技术趋势。新技术层出不穷，让之前无法实现的方案变得可能。虽然谁都没有把握永远走在技术的前列，把最新的技术融入产品设计中，但是只要做到一次，你的产品将所向披靡。

记住，优秀的产品经理应该抓住现有技术与用户需求的契合点。苹果和谷歌深谙此道。市场机遇无处不在，你要做的是挖掘需求，运用新

技术解决用户的老问题。



需求管理软件有用吗？

目前有几家公司提供需求管理软件，旨在帮助产品经理和市场营销人员收集、追踪、筛选、汇报用户需求。

尽管这类工具已经出现多年，但我发现很少有人使用。时不时有人向我咨询，这类软件是否派得上用场。

我相信好工具能帮助人们更好地完成工作。这类工具的初衷虽好，却极易导致人们把用户需求和产品需求混为一谈。

如果使用不当，这类工具有可能导致产品设计偏离正确的方向。

这类工具把Word、Excel、Wiki这些产品经理常用的软件功能集成在一起，这可能是它们唯一的优势吧。

通常Wiki已经够用了。对这些价格不菲的软件，人们还需要花时间来学习适应，不仅费时费力，还会分散你的注意力，影响正常工作。

第34章

恐惧、贪婪、欲望

Fear, Greed and Lust

产品中情感的作用

多数软件产品行业的从业者都是理工科或经济学背景，我们每天的工作却和研究人类情感的心理学有关。虽然很少有人意识到这一点，但事实如此。

消费者购买产品大多源于情感需求。优秀的产品经理和销售人员明白其中的道理，懂得产品应该满足用户的情感需求。

企业级消费者出于恐惧和贪婪购买产品：如果不买这款产品，竞争对手会超过我，黑客会攻破我的防火墙、客户将弃我而去；如果买了，我会赚得更多、省得更多。

大众消费者购买产品的原因更多样化：使用这款产品（登录这个网站），我就有机会交到朋友（化解孤独），或者找到约会对象（满足爱的需求），或者大挣一笔，或者展示我的照片和音乐（满足自豪感）。

只有从情感的角度重新观察市场上的产品和服务，你才能体会用户的真实感受。他们通过什么途径满足这些情感需求？哪种视觉设计更能抓住这些情感？哪些功能更能满足这些情感需求？哪些产品特性阻碍用户宣泄情感？

另外别忘了，不同类型的用户有着不同的情感需求。同是eBay的消费者，出手阔绰的买家、专门寻找打折商品的买家、寻求竞价刺激的买家……他们的情感需求是不一样的。

每次开展原型测试，除了观察测试者能否顺利使用产品外，还应该趁机了解测试者的情感需求（是什么驱动他使用产品），怎样才能更好地满足他的情感需求。

用户体验设计（包括交互设计和视觉设计）、可用性测试在满足用户情感需求、打造成功产品的过程中起着至关重要的作用。

明确目标用户的情感需求后，问问你自己谁还能满足用户的这种需求。他们才是你真正的竞争对手。许多情况下，你的竞争对手不是创业型公司或大型门户网站，而是大众的线下生活方式。





创新结束了吗？

最近我接受了一次专访，话题是“未来的硅谷”。主持人问我，“你认为还会有好机会吗？”我坚信现在的机会肯定比以前多。

至于为什么如此坚定，有三点原因。

首先，只要市场上还有蹩脚的产品，就有机会。有没有想过做一部永不漏接电话的手机，一台能让父母轻松操作的傻瓜电脑？

其次，技术不断发展。今天难以置信的创意，明天也许就能实现。

最后，现有的应用程序为将来的发展打下了基础。这是行业规律。最初，浏览器只是一个查看网页的应用程序。以因特网为基础，才有了eBay、Skype、PayPal这些应用程序的蓬勃发展。不久之前，大部分人把Facebook简单地看成网络社交类网站，现在它却成为了许多新应用的平台。

机会永远不会消失殆尽。比起从前，现在有更多的产品激起了我的开发兴趣。

第35章

情感接纳曲线

The Emotional Adoption Curve

与雅虎前副总裁杰夫·邦弗特的对话

杰弗里·摩尔（Geoffrey Moore）在他的作品《跨越鸿沟》中提出了一个颇具影响力的概念——技术接纳曲线，这条曲线涉及了技术创新者、尝鲜者、早期消费大众、后期消费大众和跟随者。这本书尝试解释为什么很少有产品能越过鸿沟——获得尝鲜者以外消费者的青睐。

我采访杰夫·邦弗特（Jeff Bonforte）时，他正担任雅虎的副总裁一职，负责管理多款用户数量以百万计的产品。他认为不同类型的用户具有不同的情感需求，除了按照杰弗里·摩尔提出的技术接纳曲线模型描述用户外，还应该增加一种情感接纳曲线作为补充。在这次采访中，杰夫谈到情感需求对产品研发的指导作用。

马蒂：为什么你喜欢关注用户的不满情绪？

杰夫：因为愤怒的用户决定着产品未来的发展方向。

我建议产品经理关注日常生活里那些让大众烦恼不堪，又不得不应付的事情。如果产品经理能解决这些问题，一定能打造出成功的产品。

不要一味从技术角度看待产品，多从用户的角度考虑问题。是什么问题让他们头痛？是什么让他们垂头丧气、愁眉苦脸？

比如，如今大家都讨厌旅行——旅行的过程变得毫无乐趣可言；又比如，人人都讨厌电话公司——复杂的话费清单几乎没人能看懂。电话公司仿佛存心为难消费者，每个月月底大家都得提高警惕，免得被忽悠。

在我看来，产品经理大多只知道谈论产品功能和技术，忽略了用户的情感需求。以即时通信工具为例，自从第一款即时通信工具问世以来，这一领域几乎就没出现过真正有价值的新功能（除了语音聊天和网络摄像头）。其他新增的功能让即时通信工具变得更加复杂、难用。

马蒂：让我们回到技术接纳曲线这个话题上来，你认为驱动消费者的情感需求是什么？

杰夫：技术接纳曲线模型从技术角度描述了消费者对待产品的态度，但是它还不足以解释消费者的行为。仅仅借助这个模型，我们仍然不知道该设计什么样的产品。

我认为杰弗里·摩尔给出的分类方法很不直观，所以我提出用情感状态对技术接纳曲线的分类法进行补充。我根据消费者的情感特征，把他们分成技术爱好者、非理性消费者、理性消费者、超理性消费者和观望者。

马蒂：他们分别代表什么含义呢？

杰夫：技术爱好者（即技术创新者）购买产品，仅仅是因为产品采用了新的技术。这类消费者容易误导产品经理，因为他们的需求与普通大众的不同。他们对技术本身很痴迷。

非理性消费者（即尝鲜者）的情感需求与大众的相同，但是更强烈。愤怒、恐惧、孤独这类消极情绪被放大后，会导致非理性的消费行为。在生活中，非理性消费者为了满足情感需求，会付出大大超出解决问题本身所需要的精力和成本。

普通大众具有和非理性消费者同样的情感需求，只是在程度上没有那么强烈。随着产品的完善，他们也会逐步加入消费队伍。

理性消费者（即早期消费大众）只会购买他们认为实用、成熟的产品。他们更务实，只会购买性价比合适的产品。

超理性消费者（即后期消费大众，也是雅虎的核心用户群）的情感需求更弱，哪怕产品有半点不合意，他们都不会掏钱。

观望者（即跟随者）约占总人数的15%，他们同样有需求，但只会购买公认好用的产品。

在这几类人中，非理性消费者最值得产品经理注意。

传统的技术接纳曲线暗示技术爱好者和非理性消费者购买产品是有先后的，但实际上，他们可能同时购买产品。尽管他们都会在第一时间购买产品，但是对产品经理来说，技术爱好者是最没有参考价值的人群。

马蒂：为什么呢？

杰夫：因为他们会误导产品经理。技术爱好者购买普锐斯^[3]（Prius）只是因为他们喜欢新的电池技术。

非理性消费者也甘愿花两万美金购买普锐斯，因为他们是狂热的环

保主义者。他们完全可以把购买普锐斯的钱用在别的地方，比如买一辆摩托车，一样可以为减少温室气体的排放做出贡献。他们急于解决问题的迫切心情促使他们为昂贵且不实际的解决方案买单。

产品经理应该注意研究非理性消费者的行为，避免被技术爱好者误导。

大众不会因为痴迷电池技术购买产品，他们的消费动机与非理性消费者类似。

非理性消费是对不满情绪的过度反应，是放大后的情感需求在“作祟”。非理性消费者夸大了产品的价值，产品经理如果深入了解他们的想法和感受，就能抓住这种情感需求。

非理性消费者能帮助产品经理发现产品的内在价值。

非理性消费者内心弥漫着强烈的不满情绪，这种情绪可能会慢慢减弱，但不会消失。技术爱好者并不关心产品要解决的问题，吸引他们的是产品采用的新技术。

有些创业型公司陷入困境，因为他们混淆了技术爱好者和非理性消费者，不知道产品究竟要满足谁的需求。

马蒂：雅虎是如何解决这个问题的呢？

杰夫：有些同事确实还不明白这层道理，他们羡慕创业型公司可以随心所欲地开发“最酷”的产品，但是雅虎的核心用户是超理性消费者，为了更好地为他们服务，我们需要加深对非理性消费者的理解，而不是开发“最酷”的技术去迎合技术爱好者。

市场营销部门常常简单地用人口统计的方法来划分情感人群，比如，认定非理性消费者由18~30岁的男性构成。这是不对的。在金融领域，非理性消费群体主要由退休女性构成。不同的产品有不同的非理性消费者，不能一概而论。

马蒂：那么产品经理应该关注什么呢？

杰夫：关注失望、不满、愤怒等一切负面的情绪。研究大众抱怨已久的服务和领域——电信公司、银行、信用卡公司、税务部门、政府机构、航空公司、健康保险。这些领域的创新机会很多，因为消费者内心的不满情绪积蓄已久。

看看音乐产品，为了听一首好歌，消费者要花15.98美元把整张CD买下来。这就难怪那么多人下载盗版音乐了。

Skype的成功让许多人感到惊讶，但是如果我们将注意力放到这个领域早

已存在的愤怒和不满情绪，就不难预见这一切。这与标准是否完善、技术是否先进，企业文化是开放还是封闭都没关系。Skype的产品团队抛开这些无关紧要的问题，一心一意解决这个领域存在的愤怒和不满。他们的确做到了——人们再也离不开Skype。

再看看网络摄像头，在这个领域几乎不存在不满和愤怒的情绪。从马斯洛的需求分析理论来说，网络摄像头满足的是位于金字塔模型顶端的需求。有些人想通过网络摄像头看看自己的孩子，但这种需求并不普遍，而且这也不是唯一的与孩子沟通的方式，大众对网络摄像头的渴望并不强烈。

所以，Skype加入视频通话功能后没有引起强烈的反响，用户数量增长不多。网络摄像头要跨越的鸿沟太大了，因为成功的产品需要满足某种情感需求，而这个领域没有太多不满的情绪可以利用。

为了让产品吸引理性消费者和超理性消费者，应该从分析非理性消费者的情感需求入手。非理性消费者的情感需求是推动产品跨越鸿沟的动力。在马斯洛的金字塔模型里，位于金字塔底端的是最基本的人性需求，这些需求涉及人们内心深处的情感，只要充分挖掘这些情感，产品就离成功不远了。

政治家最懂得利用大众的恐惧心理，比如，声称恐怖分子企图破坏城市，或者民众可能面临食物短缺等等。他们知道触及这类基本的安全需求，最容易让人们言听计从。相比之下，用马斯洛的金字塔模型顶端的精神需求激励大众，收效肯定不佳。

谷歌是马斯洛底层需求的受益者，搜索引擎帮助人们解决了无数难题。如果你被诊断出患有某种疾病，可以很方便地通过谷歌找到治疗的方法；如果你想买东西，可以通过谷歌搜索。无论你有什么问题，都可以去问谷歌。我时常问自己，是什么样的情感驱动着用户的行为？应该怎样利用这些情感？评估产品，重在分析它满足什么样的情感需求，这种需求有多迫切。

马蒂：你用什么方式评估这些情感需求呢？

杰夫：我的方法叫“新生测试”。回想你踏入中学的第一天，你在小学获得的一切成绩和奖励都无效了，你得重新开始，一切对你来说都是新鲜的，这时你最敏感，最容易感受到细微的变化。

如果你带着新生的感觉去发掘每天折磨着大众的情感——孤独、恐惧、挫折、不满，你离发现新产品的日子就不远了。

第36章

可用性与美感

Usability vs. Aesthetics

两者缺一不可

我想大多数人都会认同我的观点——虽然有些网站的设计很优秀，但大多数公司的网页设计相当粗糙，甚至一些大企业的网站也是既不实用又不美观。随着网络在我们生活中扮演的角色越来越重要，人们对网站的要求也越来越高。我总结了一些网站设计表现糟糕的原因。

我注意到很少有公司愿意在用户体验上花费时间和资金。让我费解的是，那些看重设计的公司做出的网站也不理想。

我还注意到两种极端的情况：视觉设计公司的网站美轮美奂，用起来却让人抓狂；交互设计公司的网站操作方便，导航设计条理清晰，但视觉设计却枯燥乏味，毫无吸引力。这说明交互设计和视觉设计完全是两回事。设计既美观又实用的网站，交互设计师和视觉设计师缺一不可。但大部分团队却固执地认为只要招聘一位设计师，就能完成这两项工作。更有甚者根本不招聘任何设计师，设计网站的工作全由产品经理和界面开发人员操刀。在开发企业级应用的公司里，这一现象尤为突出。反而是后起的创业型公司通常会聘请一位设计师。

很多团队认为产品或网站的视觉设计不重要，协调的配色、优美的字体、漂亮的布局只是花哨的外表，没有实际意义，重要的是功能和价值主张。我十分反对这种观点，我坚信，视觉设计可以满足用户的情感需求。

如果向用户展示两款具有同样功能的产品原型，一款具有良好的视觉设计效果，另一款只是由粗糙的线框图组成，用户对这两款原型的反应肯定截然不同。

正如产品管理和产品营销作用不同，两者需要不同的技能，交互设计和视觉设计的作用也不相同，两者也需要不同的技能。

当然，设计既美观又实用的网站，产品经理和可用性测试人员的作用也不容忽视。如果网站慢得像蜗牛、充斥着广告、漏洞百出，同样会影响用户体验。

总之，良好的用户体验是交互设计师和视觉设计师合作的结果。他们共同配合产品经理定义产品。

第37章

大众网络服务产品

Keys to Consumer Internet Service Products

十大要点

大众网络服务是新生事物，为了增强大家的感性认识，我想分享一下我在网景、eBay等大型网络服务公司工作的经验。

我喜欢参与设计大众网络服务产品，想到全球上千万用户同时使用产品，我便欣喜不已。与其他产品不同，大众网络服务直接面对目标用户，不需要销售团队和分销商搭建桥梁。你可以更直接地与用户互动、沟通，随时验证新产品创意，实时观察用户的反应，但这绝不是件容易的工作。最大的困难常常出现在产品受到用户的青睐和追捧之后，所谓“创业难，守业更难”。1999年（eBay成立四年后）eBay几乎面临倒闭的危险，当时严峻的形势远远超出常人想象。Friendster也经历过同样的危机，结果MySpace和Facebook乘虚而入，占领了社交网络市场。

我总结了十条管理大众网络服务产品的要点，但愿能帮助大家打造出更好的产品。这些经验的适用范围包括电子商务、社交网络、搜索引擎、网络游戏。

1. 可用性 在我看来，多数公司不够重视产品的可用性，尤其是开发企业级软件的公司。大众网络服务产品必须具备良好的用户体验。如果用户不清楚怎样使用产品，也不知道产品的优势何在，你就等着关门歇业吧。另外，别忘了产品性能是最重要的一个可用性指标，页面加载缓慢让用户无法忍受，也是糟糕的用户体验。

2. 人物角色 网站用户数量过百万后，产品经理不可能再逐个研究每位用户，只能按典型特征将用户分类，抽象出有代表性的用户类型（人物角色），加以分析。产品每增加一项新功能，都要请典型用户参与测试，根据反馈信息加以完善（参见第17章）。

3. 扩展性 激增的用户数量会带来莫明其妙的问题：数据库崩溃、系统出现性能瓶颈、用户界面罢工。网站上线前进行压力测试虽然可以发现部分问题，但正式使用时总有意想不到的情况出现。实现扩展

性需要产品经理、设计人员、开发人员、运维人员的通力协作，最好利用部分开发资源和运维资源（我建议分配20%的资源）专门为系统扩展做好准备。不要到系统承受不了压力，即将崩溃才追悔莫及。从设计系统的第一天开始，就应该不间断地考虑扩展性问题，永远留有余地，不到万不得已不要满负载运行（参见第5章）。

4. 持续可用性 大众网络服务要求一刻也不能停歇，但迄今为止我还没见过哪家网站能做到24×7小时无故障运行。系统中止服务是件痛苦的事，对那些负责解决系统故障的人来说更是如此，不是所有人都适合干这一行。系统出故障的时间没个准，工作日、节假日、周末、深夜，随时可能发生，从业者的压力相当大。在系统设计上保证持续可用性与规划扩展性一样重要。

5. 客户服务 另一件让大众网络服务公司头痛的事是客户服务。传统的客户服务完全无法应付数量庞大的网络用户，收费的网络服务情况更严重。要想降低客服压力，除了尽量减少系统故障和缺陷外别无他法。在这个问题上，节省开支只是一方面，更重要的是维持良好的用户体验。

6. 保护用户隐私 大众网络服务公司容易因侵犯或泄露用户隐私被迫停业。虽然你收集用户资料的初衷可能是好的，比如提供个性化用户体验，但如今电子邮件信息、信用卡卡号等用户数据都是敏感资料，一旦不小心泄露出去，后果不堪设想——接踵而来的负面报道、法律制裁，还有用户的满腔怒火。应尽早树立保护用户隐私的意识，设置用户资料保护机制，千万不能辜负用户对你的信任。最近美国在线的案件给我们敲响了警钟，我们需要警惕，提防自己的员工泄露用户资料。

7. 口碑营销 用户如果喜欢产品，就会主动向家人、朋友、同事推荐。这是宣传产品的最佳方式。令我费解的是，很少有公司充分利用这种营销手段。我建议为用户提供便利，方便他们（通过邮件、短信、社交网络等）向熟人推荐产品。许多公司愿意为吸引新用户支付报酬，不妨向踊跃推荐产品的用户发放奖金。当然奖金激励还是次要的，最重要的是让用户易于向家人、朋友、同事、网友推荐产品。

8. 全球化 优秀的互联网产品很快会被其他国家、地区的用户接受，迅速在互联网覆盖的范围内传播开。易于本地化的产品设计可以大大节省开发成本和开发时间，避免为了语言、货币、文化差异大量改写程序。这样随着产品业务的拓展，你可以迅速适应当地用户的需求。

9. 平滑部署 网站用户数量过百万后，任何小小的变化都会影响大面积的用户，要三思而行。我详细讲述过平滑部署的要点（参见第24章），请大家务必谨慎小心。部署前要仔细测试，逐步过渡，步幅不可过大，为用户留出足够的时间来适应变化。有些公司让新老版本同时运

行一段时间，让用户适应过渡，这是个好办法。最后，尽量减少不必要的更新，用户消化、吸收新事物不是件容易的事。

10. 用户社区管理 所有的商业公司都依靠用户生存，这一点对大众网络服务公司来说显得尤为突出，水能载舟亦能覆舟。如果用户认可你的产品，他们会很乐意成为用户社区的一员，同时希望得到重视和认可。与用户交流的方法有很多，多和他们接触，了解他们希望如何改进产品。多用类似于“回馈用户”的活动表达对他们的重视。让公司上下认识到用户的重要性，真正从行动上把用户当做“上帝”。

处理好以上十个问题，打造大众网络服务的过程会轻松许多。就像我说过的，你会爱上这个行业，欲罢不能。

第38章

打造企业级产品的经验

Keys to Great Enterprise Products

十大要点

长久以来，企业级软件的市场状况让我倍感失望。尽管也有个别不错的产品，但总体情况乏善可陈。许多人认为企业级软件市场已经饱和，但我觉得是客户早已心灰意冷，不愿再花钱买失望，更不愿意为了后期维护白白支付上百万的费用。

这一产业会陷入如此境遇，原因很多。我相信良好的产品管理能够极大地改善现状。在分享经验之前，我先解释一下企业级软件的含义。判断的标准有两点：软件的销售对象和软件的类型。

企业级软件的销售对象，主要是企业，而不是个人消费者。当然，企业有大有小，我所说的企业不包括小型工作室、家庭办公室和其他小企业，在我看来，它们更适合被划入个人消费市场而不是企业市场（过去很多公司在小企业市场进行过尝试，大都以失败告终，原因就是他们没有认识到这一点，不了解这个市场的产品需求）。这里提到的企业包含中型企业，尽管大部分人提到“企业”时总会联想到更大的集团，比如“财富五百强”企业。我认为销售给中型企业和大企业的软件存在同样的问题。

企业级软件的类型包括企业基础软件（例如，安全软件、系统管理软件、通信软件）和企业应用软件（例如，营销自动化软件、客户关系管理软件、企业资源计划软件）。它们之间存在着很大的差异。我要介绍的要点对两种产品同样适用，只是侧重点不同。

1. 可用性 如果软件的购买者就是软件的使用者，企业级软件市场会大不一样，可惜事实并非如此。这可苦了软件的真正使用者，他们不得不整天坐在办公桌前，使用这些粗制滥造的软件采购物资、支付货款、提供客户服务。我很喜欢艾伦·库珀（Alan Cooper）的书《交互设计之路》，这本书对企业级软件的状况描述得尤为准确。我发现很少有企业开发这类软件时会进行交互设计、视觉设计、可用性测试，因此产品才会表现得如此糟糕。这样的产品即使卖得出去，也不会卖到好价钱，更别指望它提高工作效率。

2. 产品正常工作 比起糟糕的可用性来，更令人恼火的是多数企业级产品根本没法使用，或者还需花大量的时间和资金开发临时补丁，产品才能正常运行。当然并非所有产品都如此，但总有些“害群之马”在安装后漏洞百出，给人留下了极坏的印象。出现这种情况显然是测试环节出了问题。作为产品经理，确保产品按设计的方式运行是其最基本的责任。

3. 特例产品 公司总是以为客户可以直接告诉他们需求。我曾强调过，这种想法大错特错。举个极端的例子：销售部门带来一个客户，对方已经准备好了大额支票，只要你同意给产品加上七项功能，他就在合同上签字。一旦妥协，你就变成了定制软件商，开发出来的产品无法被广泛应用。没准，客户对这七项功能并不满意（他们一旦拿到产品，就会意识到这不是他们想要的）。必须坚持原则才能拒绝特例产品的诱惑，对急需资金的小公司而言尤其如此。开发满足广大用户需求的产品始终是你的首要任务（参见第32章）。

4. 特约用户 并不是说客户的话不能听，恰好相反，你应当多同客户见面，听取他们的意见。虽然他们不能直接给出产品需求，但他们能帮助你确定产品需求。挑选大约六位优秀的目标用户（聪明、热心、积极、友好的用户），配合开发团队验证产品设计、回答问题、试用软件（参见第15章）。作为与开发团队紧密合作的回报，他们的需求会被认真考虑。如果产品满足了他们的需求，他们会乐于推荐产品。发布产品前，你至少应该保证这六位用户是满意的。

5. 销售渠道的需求 按照销售和分销渠道的需求来设计产品是很重要的。不同的渠道有不同的要求。你需要为分销链的每一环节提供价值。如果你通过系统集成商来销售，就要确保产品考虑到了他们的需求。如果你通过增值转售商销售，考虑到他们所提供的产品范围很广，精力有限，你要确保产品不会耗费他们过多的时间。许多产品处境尴尬，就是因为它们在销售渠道上栽了跟头。

6. 客户和用户的需求 许多企业级软件产品是按照客户（为产品买单的人）的需求设计的。产品团队了解需求时往往接受了他们的意见，毕竟只有通过他们的认可，产品才算完成，但正如上文提到的，他们的需求并不代表产品最终用户（产品的使用者）的需求，比如，不同类型的终端用户、系统管理员、企业管理人员对产品都有自己的要求。

7. 产品安装 零售软件的开发商都明白，如果软件安装过于烦琐，肯定会影响销量，所以大众软件基本上都做到可以在几分钟甚至几秒钟内安装完毕。企业级产品在这方面表现得太差了，软件厂商认为反正有专职的系统管理人员负责安装，即使安装过程花上几天或几周也没有关系，出了问题自然有管理员处理。问题是，万一管理员离职、休

假，或者忙不过来，整个系统很快会乱成一锅粥。

8. 产品的配置、自定义、集成 企业希望重金购置的软件正常运行，相互兼容，协同工作。这一需求催生了一个巨大的专业服务产业。我认为这一类额外支出主要归咎于糟糕的产品设计和软件开发。即使提供软件专业服务本身无可厚非，软件厂商还是应该把产品的配置、自定义、集成做得完善一些。如果你认为无法做到，看看Salesforce.com是如何改写市场游戏规则的，就会明白“一切皆有可能”。

9. 产品升级 企业级软件的升级一向令人头痛。软件厂商把这看成利好消息，但客户有自己的业务，不想把宝贵的时间和资源浪费在软件升级上。如果安装出现问题，或是需要复杂的数据迁移，客户更是会气急败坏。相比之下，大众软件的开发商早就认识到了这一点，因此他们想尽办法简化升级技术和升级流程，这一点值得企业级软件学习。

10. 销售策略 多年来，企业级软件的销售靠的是销售人员的个人才智和魅力。产品销量通常由销售代表和客户之间的关系决定，与产品本身的质量无关。如今虽然关系营销依旧很重要（远远超过了应有的程度），但因特网的出现改变了挑选产品和评估产品的方法，软件厂商应该充分利用这种新的销售手段。

只要处理好以上十点，一定会换来客户的认可与感激，你会把竞争对手远远抛在身后。



关于专用解决方案

有一类产品长期困扰着业内人士，那就是所谓的专用解决方案。在为专用解决方案下定义前，我们先看看合格的软件产品应该具备哪些特征。以我的观点来看，市面上不少软件根本不能算是产品。

1. 产品具有价值，用户愿意掏钱购买产品。当然用户付费不一定是为了获得使用许可，也可能是为了移除产品中的广告，或者购买售后服务。
2. 产品能在多种环境下运行，不是定制软件。
3. 只要提供必要的销售工具和销售培训，产品就可以通过销售渠道顺利销售出去。
4. 产品公司能够为该产品提供支持，不断完善产品。
5. 经销商、服务合作伙伴、客户明白如何安装、配置、使用产品。

你也许看出来了，我描述的不是产品的定义，而是合格产品应该具备的特征。我认为软件如果不能被众多用户使用，它就称不上是一款产品。

专用解决方案除了以上所描述的产品特征外，还应具备以下特征。

1. 软件能帮助企业解决业务问题，通常是特定（垂直）的行业问题。
2. 产品可能由一个或多个组件整合而成，这些组件可能是你的公司开发的，也可能是合作方开发的，但它们是预先集成好的。
3. 必要时，产品应该获得合作方的产品认证。

我喜欢专用解决方案，因为它们直接解决企业的业务问题。一般来说，客户不大关心产品使用的具体技术，只在意产品能否解决业务问题。他们不会计较产品使用哪种操作系统，或者选择什么型号的路由器。

专用解决方案的客户可大可小，小到个人消费者，大到大型企业。产品形式也很灵活，可以是可安装的软件，也可以是在线服务。

虽然专用解决方案形式多样，但我还是要提醒大家以下这两种形式不是专用解决方案。

1. 一组重新设计的、用于指导使用现有产品的说明，客户是不会为这样的“产品”掏钱的。
2. 从网上搜到的或由技术支持团队提供的一套自定义的脚本。

有些产品往往只能提供基本的功能，离客户的需求有差距。技术支持团队更了解客户的需求，于是他们想方设法给出临时的补救措施，但这算不上是解决方案。一旦竞争对手拿出了真正的解决方案，客户一眼就能看出差距，所以不要企图蒙蔽“上帝”。

我注意到越来越多的客户要求产品直接解决业务问题，他们对产品具体采用哪种数据表格和技术规格并不在意。优秀的产品应该直接针对客户的业务需求，做到有的放矢。

第39章

打造平台产品的经验

Keys to Great Platform Products

最具挑战性的工作

产品管理中难度最大，也最能体现产品经理实力的是定义成功的平台产品。所谓平台产品，是指一类基础软件，应用开发者能在其基础上开发应用程序。平台有很多种，例如，操作系统（如Window操作系统、Mac操作系统、Palm智能手机操作系统）、运行环境（如Java、Flash）、web服务（如亚马逊和eBay的集成应用程序接口）、游戏开发平台（如XNA^[4]），以及应用平台（如Facebook和Salesforce.com^[5]）。

在进一步讨论前，我想有必要指出哪些产品不是平台产品。现在的市场鱼龙混杂，有些自称“平台产品”的软件，实际上只是些半成品。这些软件尚不完整，便打着“平台”的旗号匆匆上市，将完善产品的工作扔给消费者和应用开发者。如果不能提供有效的应用程序接口，无法让多个应用程序在其上正常运行，这种软件就不是真正意义上的平台。

参与研发平台产品的人都知道这项工作的艰难，因为要面对三种不同的客户。

1. 应用软件供应商 选择你的平台创建解决方案的公司；
2. 开发人员 应用软件供应商的雇员，由他们在平台上开发应用软件；
3. 终端用户 应用软件的使用者，也是平台服务的真正使用者。

这三方各自有着截然不同的需求。除非同时满足他们的需求，否则你无法打造成功的平台产品。

应用软件供应商关心平台开发商的生存能力，如果选用你的平台，他们最担心你的公司突然破产，或者不再为平台产品提供技术支持，让他们的业务受牵连。除此以外，应用软件供应商还关心平台产品的定价、认证情况、产品质量、技术支持能力，以及将产品国际化的难易程度等。

开发人员则更关心平台产品是否支持自己惯用的编程语言、开发工

具、基础架构，他们希望迅速、便利地开发出性能好、可靠性高的应用。

终端用户只在意最终结果。如果平台产品上没有需要的功能和服务，或者功能和服务和想象的不吻合，他们就不会掏钱，应用软件供应商就无利可图。如果终端用户大量流失，平台产品就算失败了。

平台产品的产品经理时常错误地估计了形势，弄不清这三种客户孰轻孰重。开发人员发表的意见最多，因此他们的需求总是被优先考虑。应用软件供应商为平台产品买单，因此他们被排在第二位。终端用户通常离平台开发商最远，几乎没有直接的互动，因此不幸被排在了末尾。忽略终端用户的需求，把开发人员摆在第一位，这是普遍存在的误区。

开发人员勤奋工作是理所应当的，这个观点也许不太中听，但是事实。只有让终端用户满意，平台产品才是成功的。这总比开发人员怡然自得，终端用户却怨声载道好得多。

无数的平台产品开发商在这个问题上栽了跟头。平台产品的开发人员知道软件开发的艰难，感同身受，他们常常不自觉地同情应用软件的开发人员，想尽办法降低他们的开发难度，为同仁造福，比如，为应用软件的开发人员着想，在客户端添加Java开发环境，开发起来是容易了，产品的用户体验却大打折扣。

很多成功的平台产品都曾是开发人员的梦魇，却获得了广大终端用户和应用软件供应商的青睐。早期的Windows就是非常好的例子。“折磨”开发人员并非我的初衷，但产品管理必须权衡利弊。为终端用户提供优质的服务才是我们的目标。

管理平台产品还有其他的困难：没有统一的交付形式（嵌入式产品、自有品牌、联合品牌、托管服务等）；客户的定制要求多种多样（比如针对终端用户、IT部门、解决方案供应商、系统集成商进行优化）。技术支持是管理平台产品的另一个难点。客户是你赖以生存的根本，因此必须提高技术支持的服务能力和服务水平。

尽管管理平台产品有这么多难点，但平台产品的潜在能量巨大，如果你妥善处理好我谈到的这些问题，围绕产品会形成一个繁荣生态系统，实现各方共赢的局面。

注释

[1] 译注：Lisa是苹果公司生产的小型个人电脑。

[2] 译注：RAZR是摩托罗拉生产的超薄手机，Treo是Palm公司生产的智能手机，售价均比iPhone低很多。

[3] 译注：普锐斯是丰田公司生产的混合动力型汽车。

[4] 译注：XNA是基于DirectX的游戏开发环境。

[5] 译注：Facebook是美国的一个社交网站，它把自己的应用程序接口向公司外的第三

方软件开发者开放，允许他们将自行开发的产品和应用发布到Facebook平台上；Salesforce.com是一个企业级云计算平台，主要提供在线的客户关系管理服务。

总 结

Summary



呆伯特©斯科特·亚当斯，由联合菲彻辛迪加公司发行

这一部分总结打造富有创意的产品的实践经验和注意要点，最后介绍获取产品管理相关资源的途径。

第40章

最佳实践经验

Best Practices Summary

十大要点

从业二十多年来，我一直在总结打造富有创意产品的方法。这里分享我认为最重要的十个要点。每个要点在书中都有详细描述，希望这里的汇总能加深读者的印象，建议大家结合实际工作来体会。

1. 产品经理的职责 许多产品经理将大把的时间浪费在与产品管理无关的工作上，比如，营销管理和项目管理，这些都不是产品经理应该干的活。

2. 用户体验 对于大多数软件产品来说，用户体验就是产品的生命。产品经理应该与交互设计师、开发人员密切合作，设计良好的用户体验，打造有实用价值的产品。

3. 机会评估 用方便快捷的机会评估方法取代过时的市场需求文档。动手设计产品前，先明确产品要解决什么问题，为谁解决问题，以及评估产品的标准。

4. 特约用户 有些产品团队企图绕过用户，直接设计、开发产品，这种想法可笑至极。打造优秀的产品没有任何捷径，只能请用户反复试用产品，不断改进。

5. 产品原则 产品管理工作的主要内容是制定决策。明确的产品原则可以帮助产品经理和产品团队树立清晰的价值标准，作出果断的决策。

6. 人物角色 人物角色是协助产品经理制定决策的另一项工具。把目标用户按特征分类，逐一分析、理解其情感和行为，以此作为决策的依据。

7. 探索（定义）产品 产品经理的主要职责是探索（定义）有价值的、可用的、可行的产品。除非产品经理确定这三点，否则同事的努力都将付之东流。

8. 使用原型 使用高保真原型是探索（定义）产品的关键步骤。原因如下：第一，迫使产品经理深入定义解决方案；第二，可以让真实的用户参与测试、验证产品创意；第三，可以直观地向团队展示产品的

设计思路。

9. 用户参与原型测试 有了产品原型，产品经理可以方便地请用户验证产品创意。原型测试是所有产品经理和产品设计师都必须掌握的工作技能。获取有效的用户反馈是产品经理最重要的工作。

10. 根据数据改进产品 成功的产品经理懂得利用数据来改进现有产品。改进产品不是根据客户要求一味增加新功能，而是根据产品的实际应用情况，不断地提升产品的各项指标，逐步完善产品。

第41章

产品经理的反省清单

Product Manager Worry List

十大问题

出色的产品经理会时刻关注产品的现状与未来。以下是产品经理无时无刻不在思考的问题。

1. 产品能吸引目标消费者的关注吗？
2. 产品的设计是否人性化，是否易于操作？
3. 产品能在竞争中取胜吗？即使是面对未来风云变化的市场，依旧有取胜的把握吗？
4. 我了解目标用户吗？产品（不是理想的产品，而是实际开发出来的产品）是否能得到他们的认可？
5. 产品是否有别于市面上的其他产品？我能在两分钟内向公司高管清楚地阐明这些差别吗？能在一分钟内向客户解释清楚吗？能在半分钟内向经验丰富的行业分析师解释清楚吗？
6. 产品能正常运行吗？
7. 产品是否完整？用户对产品的印象如何？销售业绩如何？销售任务能否顺利完成？
8. 产品的特色是否与目标用户的需求一致？产品特色是否鲜明？
9. 产品值钱吗？值多少钱？为什么值这么多钱？用户会选择更便宜的产品吗？
10. 我了解其他团队成员对产品的看法吗？他们觉得产品好在哪里？他们的看法是否与我的观点一致？

为什么每天的思考时间如此重要，为什么产品经理的工作如此费时？原因就在于这十个问题等着他不断地去琢磨。

深入阅读

Learning More

对打造用户喜爱的产品感兴趣？想了解产品管理的更多信息？请访问硅谷产品集团的网站，网址为<http://www.svpg.com>。

读者可以免费浏览所有在线资源，包括新闻简讯、我的博客及本书的范例。

我们在美国为职业产品经理人提供为期两天的培训，结合业界目前相关的范例，让产品经理亲身实践书中阐述的诸多方法。

致 谢

Acknowledgements

把业内一流公司的优秀经验呈现在一本书中，需要向许多精英人士学习。我有幸为多家优秀公司工作，与业内精英一起共事，这让我获益匪浅。有些人给我留下了深刻的印象，在此向他们特别致谢。

首先向硅谷产品集团（SVPG）的伙伴致谢。我深深折服于他们的聪明才智，从他们身上我学到了很多。他们是查克·盖格（Chuck Geiger）、玛蒂娜·洛申科（Martina Lauchengco）和基里埃·罗宾逊（Kyrie Robinson）。

在惠普我不仅体会到了团队合作的力量，还从同事身上学到了很多，他们是迈克·巴科（Mike Bacco）、布赖恩·比奇（Brian Beach）、伊拉·戈尔茨坦（Ira Goldstein）、马丁·格里斯（Martin Griss）。

在网景公司与产品主管本·霍洛维茨（Ben Horowitz）及大卫·韦登（David Weiden）一起工作时收集、开发的一手资料，成为了本书的素材。网景公司为我提供了绝佳的学习机会，加深了我对产品的认识，提升了我的领导能力。我要感谢马克·安德森（Marc Andreessen）、詹妮弗·贝利（Jennifer Bailey）、吉姆·巴克斯德尔（Jim Barksdale）、彼得·库里（Peter Currie）、埃里克·哈恩（Eric Hahn）、巴西尔·哈希姆（Basil Hashem）、迈克·霍默（Mike Homer）、奥米德·科迪斯塔尼（Omid Kordistani）、肯·利姆（Keng Lim）、鲍勃·里斯本（Bob Lisbonne）、黛比·梅勒迪斯（Debby Meredith）、迈克·麦丘（Mike McCue）、丹尼·谢德（Danny Shader）、莎尔米拉·沙哈尼（Sharmila Shahani）、拉姆·施拉姆（Ram Shriram）、比尔·特平（Bill Turpin），及美国在线的巴里·阿佩尔曼（Barry Appelman）。

我还要感谢eBay的马蒂·亚伯特（Marty Abbott）、杰夫·乔丹（Jeff Jordan）、乔希·科佩尔曼（Josh Kopelman）、希里·马赫什（Shri Mahesh）、皮埃尔·奥米迪亚（Pierre Omidyar）、琳·里迪（Lynn Reedy）、斯蒂芬妮·蒂勒纽斯（Stephanie Tilenius）及梅纳德·韦布（Maynard Webb）。

此外，我要感谢以下朋友，他们为这本书贡献了真知灼见。他们是吉姆·巴顿（Jim Barton）、杰夫·邦福特（Jeff Bonforte）、凯文·康普顿（Kevin Compton）、弗雷德·考克斯（Fred Cox）、奥黛丽·克雷恩

(Audrey Crane)、皮特·迪默 (Pete Deemer)、马克·赫斯特 (Mark Hurst)、盖·川崎 (Guy Kawasaki)、艾米·克里门特 (Amy Klement)、诺姆·梅罗维茨 (Norm Meyrowitz)、安德鲁·桑德勒 (Andrew Sandler)、鲍勃·瓦朗 (Bob Vallone)。

这些朋友深刻地影响了我的职业生涯，书中有些主题是受他们的启发写成的。这种影响既来自他们的帮助和指导，也来自他们与我共事时表现出的领导力和行动力。

为一流公司工作培养的学习能力是宝贵的财富。成立SVPG之后，我有了更多的机会与业内优秀公司的产品经理打交道，从中获益良多。由于人数众多，我无法一一致谢，我希望他们知道我由衷感谢他们。

数年来我坚持撰写博客和讨论组邮件，收到了来自世界各地产品经理的评论和反馈，这些都成为本书的重要素材。感谢所有参与阅读、评论、分享的朋友。

我还要感谢威斯敏斯特出版及营销公司的马克·科金斯 (Mark Coggins)、彼得·伊科诺米 (Peter Economy)、约翰·霍恩贝克 (John Hornbaker)、本吉·贾西克 (Benji Jasik)、辛西娅·约翰森 (Cynthia Johanson)、杰夫·拉什 (Jeff Lash)、布鲁斯·威廉姆斯 (Bruce Williams)，以及所有为本书出版做出贡献的人。

最后，从事这份职业的人都知道，我们最想感谢的是自己的妻儿，没有他们的支持，我们不可能专注于工作，更谈不上为行业做贡献了。

作者简介

About the Author

过去二十多年，Marty Cagan作为负责定义和开发产品的高层主管为多家一流企业工作过，包括惠普、网景、美国在线和eBay。

Marty Cagan致力于通过他的文字、演讲，以及他创办的培训班帮助客户开发富有创意的产品。为了实现这个梦想，他创办了硅谷产品集团（SVPG）。此前，Marty Cagan的最后一份工作是担任eBay的产品管理及产品设计高级副总裁，负责规划全球电子商务网站的产品和服务。

翻译审校试读名单

章节	译者	审校	试读
前言	兰蔚	徐定翔	七印部落全体成员
第1章	刘雁	徐定翔	裴立、杨彦楠、李志聪、秦蓉、苏杰
第2章	刘雁	江业华	杨彦楠、裴立、李志聪、秦蓉、苏杰
第3章	孙洋	黄捷文	杨彦楠、裴立、李志聪、苏杰
第4章	林云源	孙洋	杨彦楠、裴立、李志聪、苏杰
第5章	欧坤	单雪雯	杨彦楠、裴立、李志聪、苏杰
第6章	姜天纬	刘雁	杨彦楠、裴立、李志聪、苏杰
第7章	胡倩	刘雁	杨彦楠、裴立、李志聪、苏杰
第8章	欧坤	孙洋	杨彦楠、裴立、李志聪、苏杰
第9章	周蓉	林云源	杨彦楠、裴立、李志聪、苏杰
第10章	周蓉	欧坤	杨彦楠、裴立、李志聪、苏杰
第11章	周蓉	姜天纬	崔凯、裴立、秦蓉、唐婵娟、苏杰
第12章	黄捷文	胡倩	崔凯、秦蓉、裴立、唐婵娟、苏杰
第13章	黄捷文	欧坤	崔凯、秦蓉、裴立、唐婵娟、苏杰
第14章	唐丰能	周蓉	崔凯、秦蓉、裴立、唐婵娟、苏杰
第15章	唐丰能	周蓉	崔凯、秦蓉、裴立、唐婵娟、苏杰
第16章	林云源	周蓉	崔凯、秦蓉、裴立、唐婵娟、苏杰
第17章	刘雁	黄捷文	崔凯、唐婵娟、裴立、苏杰
第18章	江业华	黄捷文	崔凯、秦蓉、裴立、唐婵娟、苏杰
第19章	江业华	黄捷文	崔凯、唐婵娟、裴立、苏杰
第20章	胡倩	单雪雯	崔凯、秦蓉、裴立、唐婵娟、苏杰

章节	译者	审校	试读
第 21 章	蒋彬	黄捷文	蔡昭欣、苏杰、崔凯、裴立
第 22 章	蒋彬	黄捷文	蔡昭欣、苏杰、裴立
第 23 章	单雪雯	江业华	蔡昭欣、苏杰、王洪刚、裴立
第 24 章	唐丰能	江业华	蔡昭欣、苏杰、裴立
第 25 章	孙洋	胡倩	苏杰、裴立
第 26 章	单雪雯	蒋彬	苏杰、王洪刚、裴立
第 27 章	单雪雯	蒋彬	苏杰、裴立
第 28 章	韦文凯	单雪雯	苏杰、王洪刚、裴立
第 29 章	韦文凯	黄捷文	王洪刚、苏杰、裴立
第 30 章	韦文凯	孙洋	王洪刚、苏杰、裴立
第 31 章	韦文凯	单雪雯	李志聪、杨彦楠、唐婵娟、崔凯、苏杰
第 32 章	胡倩	单雪雯	李志聪、杨彦楠、唐婵娟、崔凯、苏杰
第 33 章	魏琼	韦文凯	李志聪、杨彦楠、唐婵娟、崔凯、苏杰
第 34 章	魏琼	韦文凯	李志聪、杨彦楠、崔凯、苏杰
第 35 章	魏琼	韦文凯	李志聪、杨彦楠、唐婵娟、崔凯、苏杰
第 36 章	魏琼	韦文凯	李志聪、杨彦楠、唐婵娟、崔凯、苏杰
第 37 章	林云源	胡倩	李志聪、唐婵娟、崔凯、杨彦楠、苏杰
第 38 章	江业华	魏琼	李志聪、唐婵娟、崔凯、杨彦楠、苏杰
第 39 章	黄捷文	魏琼	李志聪、杨彦楠、崔凯、苏杰
第 40 章	孙洋	魏琼	李志聪、杨彦楠、崔凯、苏杰
第 41 章	刘雁	魏琼	李志聪、杨彦楠、崔凯、苏杰
致谢	兰蔚	徐定翔	李志聪、崔凯、杨彦楠、苏杰



Marty Cagan是硅谷产品集团的创始人。该公司旨在帮助软件企业制定产品战略，完善产品研发流程，打造消费者满意的软件产品。

过去20多年，Marty Cagan曾为多家一流软件企业工作，包括惠普、网景、美国在线、eBay。他亲历了个人电脑、互联网、电子商务的起落沉浮，致力于通过写作、演讲、培训帮助客户打造富有创意的产品。创办硅谷产品集团之前，他是eBay高级副总裁，分管产品设计和产品管理，负责规划全球电子商务网站的产品和服务。

Marty Cagan的博客：<http://www.svpg.com>。

想在软件行业创业，你绕不开这本书！

Chuck Geiger
PayPal、Travelocity、Ask.com前任CTO

如何打造用户喜爱的产品？

无论是产品经理，还是产品设计师；无论是蓄势待发的创业型公司，还是一筹莫展的大企业，大家都在思考这个问题。

Marty无疑是eBay最出色的产品经理，他对eBay的影响至今仍在。

Frerk-Malte Feller
eBay德国区常务董事

Marty是产品管理的行家里手。这本书如醍醐灌顶，让我茅塞顿开。

Judy Gibbons
Accel Partnets公司风险投资人

Marty在工作上自有一套，他总能打造出一流的产品。

Pete Deemer
Yahoo！前任首席产品经理、GoodAgile公司CEO

读完这本书，我不得不重新审视产品管理的原则和方法。

Jim Denney
TiVo产品副总裁

策划编辑：徐定翔

责任编辑：徐定翔