

启示录：打造用户喜爱的产品

启示录：打造用户喜爱的产品.....	1
全书目录结构图.....	3

第一部分：人员

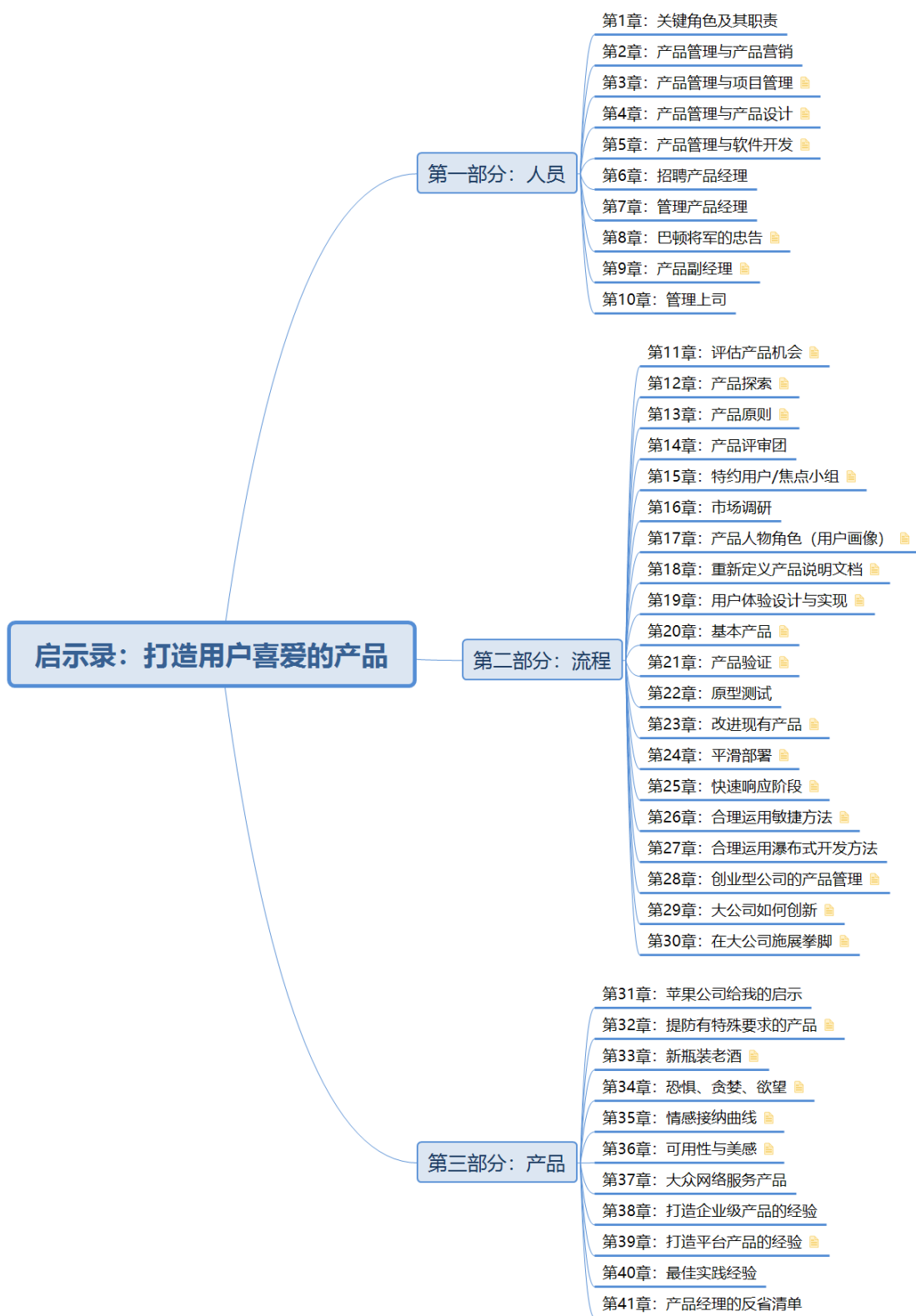
1. 第1章：关键角色及其职责.....	4
1.1. 产品经理.....	4
1.2. 用户体验设计师.....	4
1.3. 项目管理人员.....	4
1.4. 开发团队.....	4
1.5. 运维团队.....	4
1.6. 产品营销团队.....	4
2. 第2章：产品管理与产品营销.....	4
2.1. 三种误区.....	4
2.2. 出路.....	5
3. 第3章：产品管理与项目管理.....	5
3.1. 优秀项目经理的7大特点.....	5
4. 第4章：产品管理与产品设计.....	5
5. 第5章：产品管理与软件开发.....	6
6. 第6章：招聘产品经理.....	6
7. 第7章：管理产品经理.....	6
7.1. 建设管理产品团队.....	7
7.2. 规划公司的产品战略.....	7
8. 第8章：巴顿将军的忠告.....	7
9. 第9章：产品副经理.....	7
10. 第10章：管理上司.....	7

第二部分：流程

11. 第11章：评估产品机会.....	8
12. 第12章：产品探索.....	8
13. 第13章：产品原则.....	8
14. 第14章：产品评审团.....	8
14.1. 目标.....	9
14.2. 组成.....	9
14.3. 职责.....	9
15. 第15章：特约用户/焦点小组.....	9
16. 第16章：市场调研.....	9
16.1. 方法.....	9
16.2. 作用.....	10
16.3. 局限.....	10
17. 第17章：产品人物角色（用户画像）.....	10
18. 第18章：重新定义产品说明文档.....	10
19. 第19章：用户体验设计与实现.....	11
20. 第20章：基本产品.....	11
21. 第21章：产品验证.....	11
21.1. 可行性测试.....	11

21.2.	可用性测试.....	11
21.3.	价值测试.....	11
22.	第 22 章：原型测试.....	12
22.1.	物色测试者.....	12
22.2.	准备测试.....	12
22.3.	测试环境.....	12
22.4.	测试原型.....	12
22.5.	更新原型.....	12
23.	第 23 章：改进现有产品.....	12
24.	第 24 章：平滑部署.....	13
24.1.	并行部署.....	13
24.2.	区域性逐步部署.....	13
24.3.	增量部署.....	13
25.	第 25 章：快速响应阶段.....	13
26.	第 26 章：合理运用敏捷方法.....	14
27.	第 27 章：合理运用瀑布式开发方法.....	14
27.1.	特点.....	14
27.2.	流程.....	14
27.3.	优点.....	14
27.4.	弊端.....	14
28.	第 28 章：创业型公司的产品管理.....	15
29.	第 29 章：大公司如何创新.....	15
29.1.	20% 法则.....	15
29.2.	臭鼬工程.....	15
29.3.	主动观察.....	15
29.4.	改善用户体验.....	15
29.5.	收购创业公司.....	15
30.	第 30 章：在大公司施展拳脚.....	16
第三部分：产品		
31.	第 31 章：苹果公司给我的启示.....	16
32.	第 32 章：提防有特殊要求的产品.....	16
33.	第 33 章：新瓶装老酒.....	17
34.	第 34 章：恐惧、贪婪、欲望.....	17
35.	第 35 章：情感接纳曲线.....	17
36.	第 36 章：可用性与美感.....	17
37.	第 37 章：大众网络服务产品.....	17
38.	第 38 章：打造企业级产品的经验.....	18
39.	第 39 章：打造平台产品的经验.....	18
40.	第 40 章：最佳实践经验.....	18
41.	第 41 章：产品经理的反省清单.....	19

全书目录结构图



1. 第 1 章：关键角色及其职责



1.1. 产品经理

产品经理的主要职责分为两项：评估产品机会；定义要开发的产品。

1.2. 用户体验设计师

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。

1.3. 项目管理人员

项目管理的核心人物是制定计划和跟踪进度。可能有项目经理担任，也可能有开发经理或产品经理担任。

1.4. 开发团队

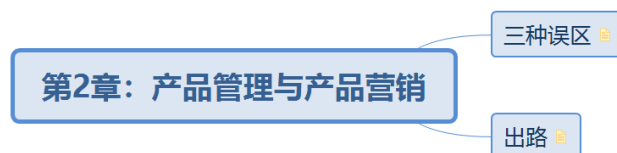
IT 团队通常指为内部员工提供技术支持的团队，而开发团队指为外部客户开发和维护产品的团队。

1.5. 运维团队

1.6. 产品营销团队

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。

2. 第 2 章：产品管理与产品营销



2.1. 三种误区

- 1、由市场营销人员定义产品：擅长市场营销，但对详细定义有价值的、可用的、可行的产品束手无策。
- 2、两人分担定义产品的工作：产品营销人员负责收集高层需求，产品经理负责收集底层需求，但两人都不是真正的产品负责人，没人可对最终的产品负责。
- 3、一人兼任两项工作

2.2. 出路

必须清晰界定产品经理和产品营销人员的职责。

3. 第3章：产品管理与项目管理

- 1、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，大部分项目开发周期长于发布周期。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。
- 2、随着互联网产品的发展，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。
- 3、产品管理的职责是探索（定义）有价值的、可用的、可行的产品；而项目管理则关注如何之星计划以按期交付产品。

3.1. 优秀项目经理的7大特点



4. 第4章：产品管理与产品设计



- 1、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。
- 2、产品设计的目标是确保产品同时具有可用性（用户如何使用产品）和价值（用户对产品的渴求程度）。

3、视觉设计可以外包，交互设计不宜外包。

5. 第5章：产品管理与软件开发

1、产品经理负责定义产品方案；开发团队负责评估产品构思是否可行，以及产品的开发与实现。

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。

3、外包不是为了节约成本，而是为了实现合理的人员配置，为团队寻找合适的人选。

4、软件开发时需要预留一定的技术能力，即余量。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需求。

6. 第6章：招聘产品经理



7. 第7章：管理产品经理



7.1. 建设管理产品团队

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，产品总监的关键职责有二：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。

7.2. 规划公司的产品战略



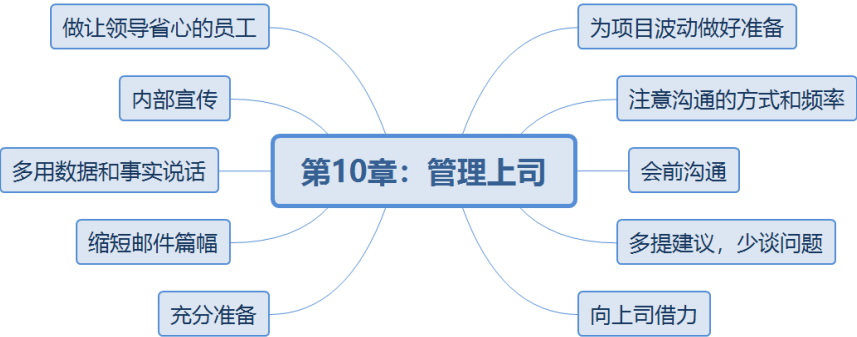
8. 第 8 章：巴顿将军的忠告

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

9. 第 9 章：产品副经理

从本质上讲，产品就是创意，产品经理的职责是相处好点子并加以实现。

10. 第 10 章：管理上司



11.第 11 章：评估产品机会



- 1、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。
- 2、机会评估只讨论待解决的问题，不应涉及具体解决方案。

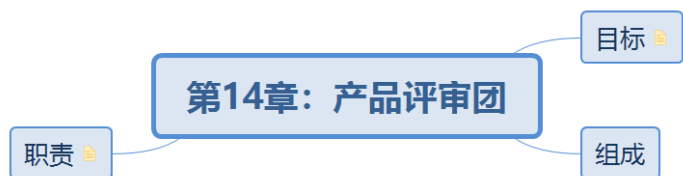
12.第 12 章：产品探索

- 1、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）。第一阶段探索产品，第二阶段强调执行。
- 2、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。
- 3、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到执行上——开发、测试、发布。
- 4、采用流水线方式并行开发产品，一旦 1.0 版产品进入项目执行阶段，就开始定义 2.0 版产品。一旦前一个版本进入开发阶段，就把创作热情投入下一个版本。

13.第 13 章：产品原则

- 1、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。
- 2、产品原则不是产品功能清单，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。

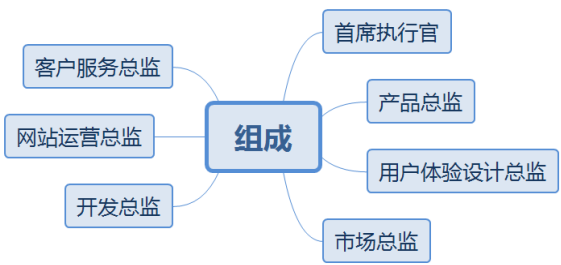
14.第 14 章：产品评审团



14.1. 目标

决定产品战略方向，，从宏观上监督公司的产品研发流程，合理地配置资源。

14.2. 组成



14.3. 职责

监督产品研发流程，制定关键决策。

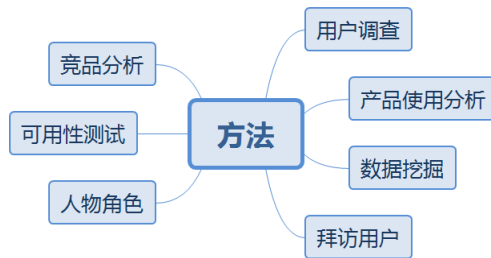
15. 第 15 章：特约用户/焦点小组

- 1、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，因此产品经理鼻血和用户紧密合作，这样，开发的产品才可能满足更广泛的用户需求。
- 2、特约用户：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，要求是他们在产品的目标用户中具有一定的影响力。
- 3、好处：
 - ①聚拢一批积极地用户，他们可以为定义产品和发布产品提供建议和协助。
 - ②提供调研便利，便与产品经理去特约用户的工作场所调研。
 - ③可以定期组织特约用户进行小组讨论。
 - ④特约用户第一时间使用、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。

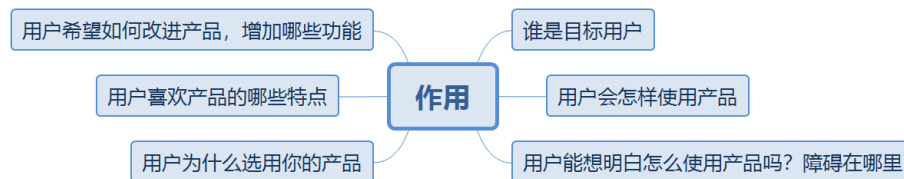
16. 第 16 章：市场调研



16.1. 方法



16.2. 作用



16.3. 局限

市场调研虽然重要，但光靠市场调研无法成功定义产品。成功的产品基于两点认识：意识深入理解用户需求；二是明白什么样的解决方案在现阶段是可行的，即需求+可行性。

17. 第 17 章：产品人物角色（用户画像）

人物角色又称用户特征记录（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特征的基础上建立的任务原型。

- 1、用来筛选重要的产品功能
- 2、避免把自己的用户当做用户的需求
- 3、对用户类型的优先级进行排序，识别重点考虑用户体验的地方
- 4、方便向团队描述产品，帮助团队成员达成共识

18. 第 18 章：重新定义产品说明文档

1、产品经理的核心责任是确保向开发团队交付具有潜力的产品说明文档，理想的产品说明文档应该满足以下四点要求：

- ①完整的描述用户体验——不只是用户需求，还包括交互设计和视觉设计
- ②准确地描述软件的行为
- ③以某种直观的方式把产品信息和产品行为告诉所有人
- ④可修改
- ⑤有一个主体来代表产品，避免混淆不清，版本错乱

2、高保真原型可以满足以上所有需求，它体现了产品的功能需求、信息架构、用户体验、交互设计、视觉设计。除此之外，高保真原型最突出的优势是可以用于测试。

19. 第 19 章：用户体验设计与实现

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。

20. 第 20 章：基本产品

1、基本产品：只满足基本要求（价值、可用性、可行性）的产品。一旦基本产品定义完成，他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。

2、基本产品设计：

①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。

②邀请以为开发人员参与设计原型，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，指出设计上的无趣，并分析、评估尚不确定是否可行的功能。

③请真实用户验证产品原型

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。

21. 第 21 章：产品验证



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。

21.1. 可行性测试

现有技术条件下能否开发，以及开发的难度评估。

21.2. 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。

21.3. 价值测试

测试用时是否觉得产品有用，是否愿意购买。

22. 第 22 章：原型测试

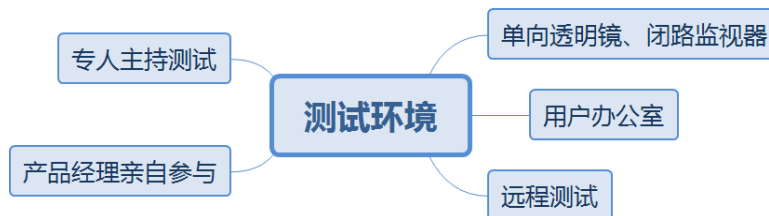


22.1. 物色测试者



22.2. 准备测试

22.3. 测试环境



22.4. 测试原型

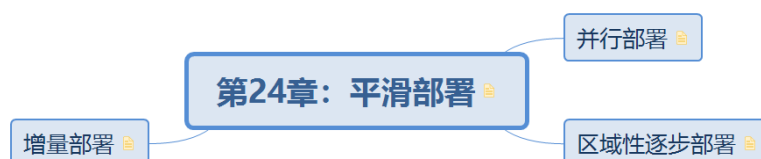
22.5. 更新原型

23. 第 23 章：改进现有产品

- 1、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。

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

24. 第 24 章：平滑部署



1、不是所有用户都喜欢新版本的产品：

- ①事前没有通知用户
- ②用户没时间学习、适应新版本
- ③新版本无法正常运行
- ④新旧版本不兼容
- ⑤添加的功能缺乏必要性

2、通常情况下，用户不喜欢变化，虽然用户也希望产品更完善、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。

3、为将新版本更新带来的负面影响降到最低，可以采用以下几种措施：

- ①通过公告、邮件、在线教程等方式提前通知用户
- ②加倍做好测试工作，解除隐患
- ③采用并行部署或增量部署的方法

24.1. 并行部署

发布另一个并行版本，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，公示旧版本的提供支持的最后期限，以便没来得及更新的用户在这段时间内能照常使用产品。

24.2. 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。

24.3. 增量部署

将更新项分隔成几个较小的部分逐步发布。

25. 第 25 章：快速响应阶段

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。

26. 第 26 章：合理运用敏捷方法

敏捷方法是一种从 1990 年代开始逐渐引起广泛关注的一些新型软件开发方法，是一种应对快速变化的需求的一种软件开发能力。它们的具体名称、理念、过程、术语都不尽相同，相对于“非敏捷”，更强调程序员团队与业务专家之间的紧密协作、面对面的沟通（认为比书面的文档更有效）、频繁交付新的软件版本、紧凑而自我组织型的团队、能够很好地适应需求变化的代码编写和团队组织方法，也更注重软件开发中人的作用。

2、产品经理室产品的负责人，代表用户的需求。

27. 第 27 章：合理运用瀑布式开发方法



27.1. 特点

1、采用阶段式开发：软件开发过程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，评审通过后才进入下一阶段。

27.2. 流程

首先由市场人员收集市场需求，提交给开发人员；接着由开发人员制定开发计划，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。

27.3. 优点

- 1、可预测性
- 2、每个阶段结束时都会提交书面材料

27.4. 弊端

- 1、产品验证严重滞后：产品经理不需等到软件开发的尾声，才能看到可以运行的软件。
- 2、变更计划代价不菲：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。
- 3、无法适应快速变化的市场：瀑布式开发方法严重依赖文档和流程，在这方面开销很大。

瀑布是开放方法过于理想化，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。

28. 第 28 章：创业型公司的产品管理

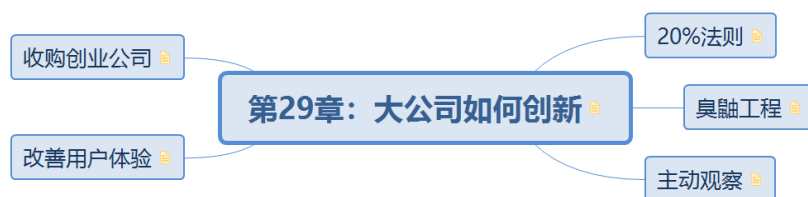
1、创业初期只设三个职位：产品经理、交互设计师和原型开发人员。这个团队就可以快速展开产品设计、迭代修改：

- 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

2、优点：

- ①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
- ②加深团队对产品需求和后续工作的理解
- ③可以获得通过市场检验的产品设计

29. 第 29 章：大公司如何创新



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。企业文化和老板的观念是影响大公司创新氛围的两大因素。

29.1. 20%法则

谷歌的程序员有 20%的工作时间可以用来从事创新研究。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。

29.2. 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，低调的进行创新研究。

29.3. 主动观察

观察和倾听是最简单的创新途径。

29.4. 改善用户体验

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。

29.5. 收购创业公司

收购是有效维持创新的手段。

30. 第 30 章：在大公司施展拳脚



- 1、大公司都遵循一条潜规则——尽量规避风险。
- 2、多数公司采取矩阵式的管理方式，核心部门（比如设计、开发、测试、运维、市场部门）是公共资源，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。

31. 第 31 章：苹果公司给我的启示



32. 第 32 章：提防有特殊要求的产品

- 1、产品需求不能用户说了算：
 - ①在看到具体的产品之前，用户很难知道自己需要什么
 - ②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）
 - ③用户之间缺少沟通，需求很难统一
 - ④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。
在《人人都是产品经理中》作者苏杰举了一个很形象的例子：
- 2、公司应该根据企业文化树立自己的产品原则，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。

33. 第 33 章：新瓶装老酒

- 1、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。
 - 2、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，对现有的产品缺陷洞若观火。
 - 第二，跟踪最新的技术趋势。
- 优秀的产品经理应该专注现有技术与用户需求的契合点。

34. 第 34 章：恐惧、贪婪、欲望

消费者购买产品大多源于情感需求。优秀的产品经理应懂得产品应该满足用户的情感需求。只有从情感角度重新观察市场上的产品和服务，才能体会用户的真实感受。

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。

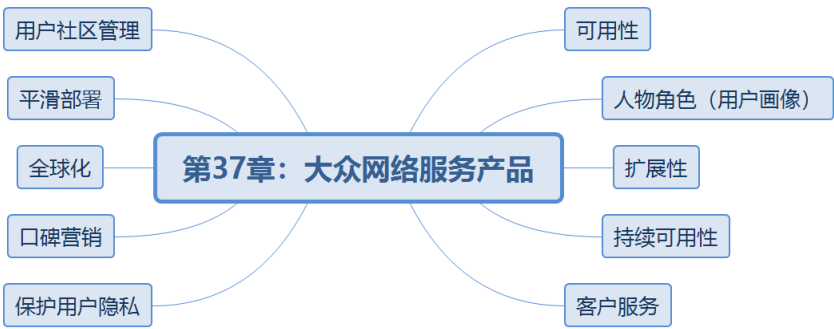
35. 第 35 章：情感接纳曲线

产品经理应该关注日常生活中那些让大众烦恼不堪，又不得不应付的事情（痛点、高频、刚需），如果产品经理能解决这些问题，一定能打造出成功的产品。

36. 第 36 章：可用性与美感

交互设计与视觉设计完全是两回事，良好的用户体验是交互设计师和视觉设计师合作的结果。

37. 第 37 章：大众网络服务产品



38. 第 38 章：打造企业级产品的经验

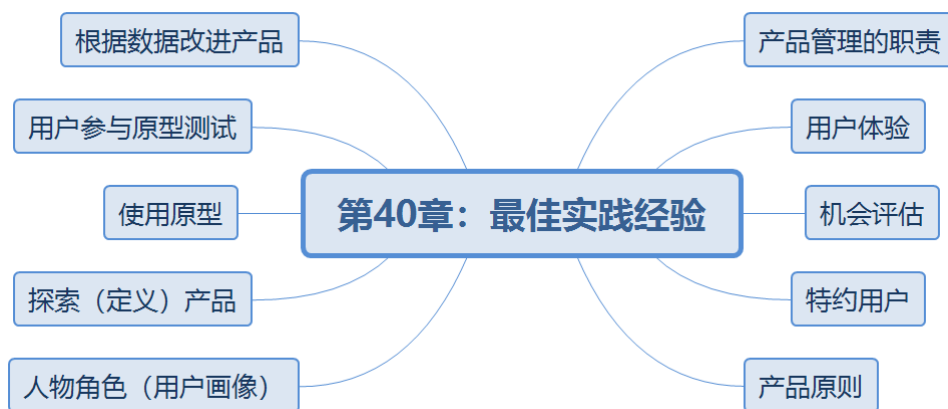


39. 第 39 章：打造平台产品的经验



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。

40. 第 40 章：最佳实践经验



41. 第 41 章：产品经理的反省清单

