

# 产品经理秘籍

Secret of Product Management

---

**Marty Cagan**

硅谷产品大师

《启示录 ( Inspired ) 》作者

# 目录

在每一个伟大的产品的背后 .....	1
产品愿景与产品策略 .....	22
好的产品团队与坏的产品团队 .....	28
关于产品的几个被忽略的事实 .....	33
可替代的产品规划 .....	36
4 种主要的原型 .....	42
4 种主要的数据分析类型 .....	47
客户信 —— 一种新的产品设计思路 .....	50
传教士与雇佣军 .....	53
创新力与执行力 .....	56
用户画像与产品管理 .....	60
超越精益和敏捷 .....	65
技术驱动的变革 .....	68
开发赋能创新 .....	70
关于产品领导人 .....	73



# 在每一个伟大产品的背后

当我决定创办硅谷产品集团时，我刚刚离开 eBay，那时我对于如何构建一个伟大的产品团队，一种伟大的产品文化有极鲜明的看法，尽管关于这些话题当时已经有一些很重要的思想家和领导者，但是我仍然认为产品经理的角色被低估了。所以，我所做的第一件事就是将对这一角色的理解写成了一篇文章。我将这篇文章命名为“在每一个伟大的产品背后”。这篇文章也确实非常受欢迎，并且帮助诸多团队更好的理解了关于产品的一切。

现在，经过了十余年，我决定要重新审视这篇文章。以下是我们这么做的三个理由：

首先，尽管我个人很乐于写作，指导和教授关于产品管理的内容，但仍然有一些小问题困扰着人们对于产品经理这一角色的理解。关于这一点，我们能说出很多理由，但是这个问题是如此重要以至于我们仍将继续探讨下去。

其次，自我首次接触这一主题以来，我学习到了很多，我有机会同许多优秀的团队和产品经理共事，他们来自诸多领域中技术领先的公司，而这些经历

使我对于这一角色的本质有了更好的理解。

最后，我认为这一角色现在变得更加必不可少，我认为这个角色对于成功有着不可或缺的重要性，经常直接决定了事情是成功还是失败。

我对于这一角色的认知没有改变的是，我坚信在每一个伟大的产品背后，都有这样一个幕后角色，不知疲倦的工作，这个角色通常被称为“产品经理”，但他们也可以是一家初创企业的联合创始人或 CEO，或是团队中其他的某个发现需求的角色。这个角色的名字不重要，重要的是他们的工作。

基本上，产品经理的工作主要在于以下三点，但我主张只有其中的一种可以为团队带来成功：

1. 他们会问题和决策上报给 CEO。在这种模式中，产品经理实际上只是一个待办事项管理员。许多 CEO 都告诉我他们处在这样的模式之中。如果你认为产品经理的工作就是产品负责人认证的内容描述的那样，那么你几乎肯定会陷入这样的情况中。

2. 他们会将所有的利益相关者召集到一间会议室中然后任由他们争吵，这种由全体设计的产品从来只会打造出一些平庸的产品。这种情况在大型公司中非常普遍，在这种情况下，产品经理实际上只是一个项目经理和产品路线图的管理者。

### 3. 产品经理能够做好他（她）的工作。

所以我的本意在这里为你展示一些这三种工作方式的典型例子。

通常我会展示一些重要的职责，一些必要的个性特点和技能，但是这次，我们希望采取一张不同的方法。我希望通过真实的人物来阐述我的观点。

任何在产品领域工作过的人都知道，创造一个产品从来都是极其不易的，但是我选择的这些特定的例子说明了一个强大的产品经理所需经历的困难和所能作出的贡献。

这些产品都是标杆性的，阅读本篇文章的人应该都十分了解这些产品，但是只有很少的人了解这些产品背后的产品经理。更少的人了解这些成功的产品背后的故事。

这些故事之前从未被如此广泛的分享过，但我认为他们值得被讲述。这些故事会向你展示产品经理是如何出色的完成他们的工作的。

### **MAC 版 WORD —— Martina Lauchengco**

1993 年，Word 6.0 是当时最重大的发布，是微软当时生产的产品中，最智能的。

此外，对于这些全新的功能，产品团队有另一个宏大的目标。他们的代码库是有分离的，运行起来非常缓慢，并且使得微软在不同平台（Windows，DOS，Mac）发布 Word 时成本非常的高。他们为代码集成做出的努力应该是为了节省开发时间的，并且他们试图说服自己，理应为不同平台的 Word 提供相同的功能。

这也意味着发版时巨大的压力，他们不得不试图提升单一代码库的效能。

彼时，Mac 版 Word 还是一个相对较小的市场。它只有 6 千万美元的市场规模，而当时 Windows 市场规模已经超过了 10 亿美元。

如果你对当时的情况还有印象，那时的 Windows 设备处于主导地位，而苹果的未来却还充满了不确定。

然而，Mac 社区却拥有一群极具话语权和热情的平台粉丝，而这些平台的粉丝对于微软平台一点也不感兴趣。

当时 PowerMacs 才刚刚面世，它有用快得多的芯片和存储空间。大多数团队都在这台新的电脑上使用 Word 6.0 Beta 版，因为它在常规型号的 Mac 上运行的太慢了。

当然，大多数的 Mac 使用者仍在使用常规型号的 Mac，那时的硬件升级速度相比现在要慢得多。

所以当微软发布了“Mac 史上功能最全的的文本处理器”时，在 Mac 上启动 Word 需要整整两分钟。当时的 Mac 社区纷纷在其新闻版块中说，微软正在“杀死 Mac”。

各种抱怨邮件接踵而至，一些邮件甚至直接发给了比尔·盖茨，期望让他去推动团队：“这个问题影响到微软的股价，快去修复它！”

而 Martina Lauchengco，一个刚刚从 Stanford 毕业然后加入工作的产品经理，他的职责就是来改变这样的现状。

尽管微软的团队很快的意识到构建一个通用代码库是一个非常有价值的目标，但如果产品的最终结果无法令人满意，那么一切都是空谈。另一方面，用户在选择平台的过程中，在意的是平台之间的差异。

从用户的视角来看，他们宁愿多等一会，来获得一个专为自己平台开发的解决方案，而不是获得一个全平台同步的统一的产品。

团队最终决定专注于性能表现，并且充分的发挥 Mac 平台的优势。

他们开始关注诸如 Mac 用户在何时用什么方式载入字体，因为相较于 Windows 用户，Mac 用户在这类功能上使用频次更高，他们也保证了所有 Mac 键盘上的快捷键仍旧可用。

他们关注的事情还包括字数统计，这类功能每天要被出版从业人员使用



10 次，保证该功能能快速响应。出版从业人员将这一功能作为衡量一款产品性能的标准，而微软团队甚至让这一功能的 Mac 版比 Windows 版本快了一些。

几个月后 6.1 版本发布时，他们为每一位注册用户寄去了一封道歉信，内含 Martina 的签名以及一张折扣券。

这一发布成功的修复了可感知的所有问题，更重要的是，它真正让 Mac 版本的得到了显著地优化，成为了一款让 Mac 团队引以为傲的产品，他们认为这一款产品应该立刻投放市场。

这个例子说明了为消费者创造合适的产品是多么困难，需要常常面对巨大的压力，但这就是一位强大的产品经理应该去做到的。

后来几年，微软不仅又一次分化了他们代码库，他们还完全将他们的团队分化到了不同的场地和业务单位中，并且完全接受了关于 Mac 的一切事情。战略上完成了一次 180 度大转弯。

这件事的重要性不论是对于微软还是苹果来说都很难估计。哪怕到了 20 多年后的今天，许多公司和消费者都认为 Word 以及其他 Office 组件本来就可以在他们的 Mac 上很好的运行。自此以后，这次发布成为了苹果和微软之间数十亿美元的双赢。全世界有超过 10 亿的 Mac 和 PC 在运行 Office。

Martina 在产品管理和产品营销两个方面都获得了一段极其成功的职业生

涯。离开微软后她到 Netscape 负责 Netscape 浏览器的市场营销，之后是 LoudCloud，近几十年来她在硅谷产品集团成为了我的合伙人，她也在伯克利教授市场营销。

通常很少人可以在产品和营销两个方面做到如此出色，在她身上这样的结合实在是神奇。

## **NETFLIX – Kate Arnold**

Netflix 是我一直是最喜欢的产品和公司。

但是回到 1999，那时 Netflix 还是一个坐落于 Los Gatos，只有不到 20 人的年轻公司，在破产的边缘。他们拥有许多经验丰富的的合伙人，比如现在传奇的 Reed Hastings，但是他们在 300000 客户的阶段遇到了瓶颈。

他们提供了与 Blockbuster 基本相同的付费租赁体验，只不过是其线上的版本。总有一些地方的人们，他们的住所附近没有音像店，但是使用邮寄服务又没有必要，因为你完全可以去当地的 Blockbuster 门店。人们使用租赁服务后会很快的忘记这项服务并且不想要做出改变。Netflix 知道他们的服务还没有好到足以使人们去做出改变。

更糟糕的是，DVD 的销售开始滞后，而好莱坞的反弹进一步搅浑了局势。然后是物流的挑战，维护 DVD 质量的困难，以及如何才能在保证覆盖成本并

有所盈利的情况下完成以上的所有工作。

Kate Arnold 是这个团队的产品经理，他们知道自己必须要做出一些独特事情。

他们众多测试中有一项是尝试提供订阅服务。让人们注册一个月，并提供不限量的影片。这种方式是否“足够好”到让消费者改变他们的媒体消费行为？

好消息是，它的确足够好。事实上，人们确实改变了他们的消费行为。每月所需的费用比起所有他们能消费的视频来说很合理。

坏消息是 Netflix 为他们自己制造了实实在在的困扰，人们总是希望租赁最新的电影，而这对于 Netflix 的库存成本来说太昂贵了，他们需要存储许多最新电影的拷贝，这会使他们的资金迅速的被消耗掉。

所以问题变成了如何让 Netflix 的客户能够享受他们喜欢的电影，而 Netflix 自身不会破产？

他们需要让他们客户同时选择昂贵和便宜的影片。需求是创新之母，为此他们创造了队列，评分系统和推荐引擎等功能。这些技术保证了新的商业模式的可行性。

所以团队立刻开工了。三个月的时间里，他们注册了网站，为 Netflix 的订阅服务引进了排队，评分系统和推荐引擎。他们还重写了订单系统来处理按

月的订阅服务。

由于有如此之多的相互联系的改动部分，日常的争吵几乎涉及了公司的每一个人。

与联合创始人制定战略，与用户验证概念，评估分析，推动团队的功能开发，以及在新的商业模式下，在收购营销和履行仓库方面与财务部门合作，可以想象 Kate 每天面对的工作量之大。

然而，这个团队上线并运营起了这个新的服务，并利用这个服务来推动和发展他们的业务长达 7 年，直到他们因为转向流媒体模式而中断。

Kate 是第一个相信这个神奇的团队的人，包括他们杰出的工程师，他们创始人的远见和勇气。但我坚信如果没有 Kate 驱动这一个基于技术的解决方案来支撑他们的业务，这样的机遇可能永远不会在 Netflix 身上发生。这同时也是一个很好的例子来说明，产品经理需要与整个公司通力合作，提供不仅是产品解决方案，还有业务解决方案。

还有一个有趣的小故事是，早期 Netflix 资金困难时曾希望 Blockbuster 以 5 千万美元收购他们，但是 Blockbuster 拒绝了他们。现在 Blockbuster 早已是一潭死水，而 Netflix 现在价值超过 400 亿美元。

## GOOGLE ADWORDS – Jane Manning

接下来的例子是我最喜欢的一个。

我相信你们都听说过 Google 的 AdWords。你知道，这个产品是整个谷歌帝国的能量来源。具体来说，AdWords 目前已有 16 年历史，仅去年一年就创造了超过 500 亿美元的收入。

然而，我所猜测的大多数人并不知道，这个定义行业的产品究竟是如何产生的。特别是这个产品曾几乎流产。

在 2000 年，关于 AdWords 项目最难的部分就是内部达成共识，让他们可以在这个项目上开始工作。

项目的核心思想得到了 Larry Page 的支持，但是这个想法立即遭到了广告销售团队和工程团队的强烈抵制。

Jane Manning 是一位年轻的工程经理，被要求担任这项工作的产品经理，以试图摆脱这个困境。

Omid Kordistani 旗下的新销售团队开始向大品牌销售关键字，并将搜索结果置于搜索结果的顶端，作为广告突出显示，但显示效果仍然很突兀，特别是这种风格在其他公司的搜索结果的展示中已经被使用了，包括 Omid 曾任职的 Netscape。销售人员非常紧张，担心这种自助式广告平台的想法会降低销售团队的销售价值。

而那些一直在努力提供高度相关的搜索结果的工程师们也非常担心，用户会因为广告遮挡了搜索结果而感到困惑和沮丧。

Jane 和这些人坐在一起，深入了解了他们的担忧。有些人对广告感到很不自在。其他人则担心功能冲突。

Jane 了解了她受到的约束和担忧，她相信她能够提出以解决方案解决这些问题，并使无数小企业能够获得更有效的广告解决方案。Jane 还说服了 Google 最早和最受尊敬的工程师之一 Georges Harik，让他认可了这个想法的潜力，而他带来了其他工程师的认可。

他们最终的产品解决方案是将 AdWords 生成的广告放在搜索结果的旁边，这样他们就不会和销售员售出的顶部显示的广告混淆。

此外，他们不是仅仅根据所支付的价格来确定展示位置，而是使用一种公式，将每次展示支付的价格与广告的效果（点击率）相乘，以确定展示位置，从而获得效果最好的广告（与用户高度相关的）顶部显示，而最差的广告将不太可能被显示，即使它们出价更高。

对于销售团队来说，这个解决方案与他们的业务显然是有所区分的，同时也保证了无论是有偿还是有偿的搜索结果，都是高质量的。

Jane 实际上写了 AdWords 的第一版规范，并与工程师合作完成了构建

和发布。

这又是一个例子来说明：总是有很多看上去很好的理由来阻碍一个产品的诞生。而在成功的产品中，幕后总有人会像 Jane 一样努力克服每一个反对意见，无论他们来自技术上还是业务上或其他方面。

### **BBC MOBILE – Alex Pressland**

不得不承认我对 BBC 有自己的偏爱。他们已经有近百年的历史了，但他们相对较早地拥抱了科技和互联网。我见过很多来自 BBC 的令人惊叹的产品，现在这些产品遍布欧洲。

早在 2003 年 iPhone 诞生之前的四年，BBC 的一位年轻产品经理 Alex Pressland 刚刚完成了一项产品的研发工作，使得英国广播公司成为世界上第一批集合内容的媒体公司之一。BBC 的大多数人不知道为什么这些如此重要，但 Alex 明白这种技术可以被用来以新的和出人意料的方式来增加 BBC 能触及到的领域，而这是一个媒体机构的主要使命。

因为她了解基于 IP 的整合内容技术的潜力，Alex 开始寻找新的有用的方法来使用这种技术。她首先注意到的是在英国的 BBC 传统广播媒体（家庭和汽车中的电视和收音机）没有接触到的人。

她早期发现的一个机会是在城市中心的场地，那里有大型电子广告牌屏幕，

可以播放视频。她注意到，尽管场景和观众有很大的不同，但是这些场地在家里的电视上播放着同样的东西。

所以 Alex 提出了一系列的实验，她让编辑团队为特定的场地和观众准备特定的剪辑内容，然后衡量观众的到达率和参与度。

虽然今天这听起来很普遍，但对当时 BBC 的新闻文化来说，这是一个非常陌生的概念，在试图推动 BBC 向这个方向发展方面有一长串障碍，例如编辑和法务上的障碍。

编辑不习惯于这种不同内容为不同环境创造和交付的模式。这触及到了 BBC 编辑文化的核心，需要大量的说服工作才能说明为什么这件事情对 BBC 和观众来说都是一件好事。

法务上没有通过 IP 分配设备的习惯。所以需要更新或重新协商的一系列内容许可协议。

Alex 的实验和早期的成功结果使 Alex 有信心向 BBC 领导层提出一个她称之为“BBC Out Of Home”的新产品愿景和策略。

值得注意的是，在这一切她是以一个个人产品经理的身份做的。

这项工作促使 BBC 从内容播放到内容分发的戏剧性转变，引发了极大的



影响，并很快成为 BBC 移动的工作基础。全球每天有超过五千万人使用 BBC 的移动产品。

Alex 在离开 BBC 后，在许多科技和媒体公司，拥有了一段很棒的职业生涯，现在她在纽约的 Bauer Xcel Media 公司负责产品。

## **APPLE ITUNES – Camille Hearst**

我很乐意向大家介绍另一位非常强大的产品经理 Camille Hearst。

Camille 是苹果公司 iTunes 团队的一名产品经理，正如你所想象的那样，处在这种破坏性和突破性的产品团队中，她在苹果公司的产品成型期间获取了很多经验，学到了很多。特别是在 iTunes 从原始的基于 DRM 的音乐转移到无 DRM，她的工作对帮助 iTunes 迈向真正的大众市场至关重要。

从早期使用者跨越到大众市场需要许多不同的工作，一些需要产品，一些需要市场营销，一些需要两者的结合。一个很好的例子是 iTunes 团队与美国偶像节目的合作。

事实证明，它是 iTunes 团队中最具戏剧性，最著名的产品之一。

在 2008 年，“美国偶像”是一个文化符号，每周有超过两千五百万人观看，重复观看的水平在各种意义上都极高。

苹果认为这是一个绝佳的机会，将 iTunes 和数字音乐的力量展示给目标用户。不仅仅是销售参赛者的音乐，而是让 iTunes 成为消费者生活的一部分。

但是，虽然潜力巨大，但挑战也很大。

iTunes 的副总裁 Eddy Cue 和其他人做业务交易，而 Camille 担任许多集成的事务的产品经理，帮助解决这个问题。

只举一个例子，美国偶像是实际上一档关于投票的节目，而苹果公司很快意识到选手音乐的销量很可能为投票结果形成强烈的指示效应，而通常 iTunes 的设计是为了展示热门的音乐和突出热门的标题，在这个项目中需要使用极其谨慎的方式不影响投票十分重要。

这对于偶像制作人来说显然是至关重要的，这将减少甚至毁掉哪些参赛者将在下周继续参赛的悬念。

这种整合也让团队能够去专注于某个特定的角色，并推动其接触。其中一个关键是为那些还没有安装应用程序的人很容易下载到 iTunes。

通过解决无数各种各样的挑战，Camille 和她的团队提出了技术解决方案，完善了美国偶像的体验，同时也把 iTunes 打造成了粉丝生活的关键组成部分。最终促成了 2014 年有大约 200 亿美元的业务流向了 iTunes。

对我来说，这是一个伟大的产品经理如何找到创造性的解决方案来解决非

常困难的问题的非常好的例子。

Camille 之后加入了 YouTube 团队，主导 Hailo 伦敦的产品工作，现在她是纽约一家初创公司 Kit 的 CEO。

### **ADOBE CREATIVE CLOUD – Lea Hickman**

值得注意的是，到目前为止，所有这些产品经理都以个人产品经理的身份展示了出色的成果 - 没有总监或副总裁的头衔。

对于初创公司或小公司来说，往往只需要一个强大的产品团队和一个强大的产品经理，但对于大公司来说，实际上通常需要的不仅仅是这些。它需要强大的产品领导力，包括提供引人注目的产品愿景和战略。

我们这个行业最难的任务之一就是试图在一家大型的成功的公司中引起巨大的变化。如果公司陷入严重的困境，他们感觉很痛苦，因为这种痛苦可以用来激励变革，所以在很多方面那实际上会更容易。

当然，伟大的公司想要在被别人超过之前先颠覆自己。亚马逊，Netflix，谷歌，Facebook 和其他众多大型但慢慢衰落的公司之间的差异通常就是产品领导力。

我想在这里告诉你的的是一个产品负责人 Lea Hickman。在 2011 年，Lea

是 Adobe Creative Suite 的产品负责人。她曾经帮助 Adobe 创建了一个非常庞大而成功的业务：基于桌面的 Creative Suite。每年有 20 亿美元的订单。

但是，Lea 知道市场正在发生变化，公司需要从旧的以桌面为中心的年度升级模式转向订阅的模式，以支持设计人员现在使用的设备，包括平板电脑和移动设备。

更简单地说，Lea 认为升级模式正在使公司将产品带入对 Adobe 客户不利的方向，而这对于 Adobe 的长远未来也同样不利。不过，这种规模的变化是非常困难的，特别是来自 Creative Suite 的收入大约是 Adobe 每年 40 亿美元收入的一半。

公司内部的每一块骨头和肌肉都是为了保护收入，所以这种规模的转变意味着公司在财政，法律，营销，销售和技术等各方面都远离了它的舒适区，很少有不被影响的。

让我们从典型的问题开始：

财务人员非常担心从许可模式转变为订阅模式带来的收入影响。

工程团队担心从两年一次的发布模式转向持续的开发和部署模式带来的问题。特别是在确保质量的同时，他们还要担心服务可用性的问题。

销售方面也有很大的担忧，这种转变将改变 Creative Suite 产品的实际销售方式。Adobe 现在需要与客户建立直接的关系，而不是庞大的代理渠道。虽然 Adobe 的许多人普遍对这方面有所期待，但是销售部门知道这样做的风险很大，如果情况不好，渠道可能不会很宽容。

更不用说从“拥有软件”转向“租用”对客户和销售人员的带来的情感变化。

现有的 Creative Suite 拥有超过一百万的客户，根据技术采用曲线，Lea 知道会有一小部分客户群会强烈抵制这种变化。Lea 也知道，这不仅仅关乎 Creative Cloud 是否“更好”，在其他方面也会有所不同，有些人需要更多的时间来消化这个变化。

Creative Suite 顾名思义就是一套集成应用程序，包含 15 个主要的应用程序和许多小型的应用程序。所以这意味着不仅仅是一个产品需要转换，而且整个套件需要转换，这大大增加了风险和复杂性。

所以大多数公司拒绝解决这个量级上的问题。

Lea 知道她在她和她的团队面前艰难的工作。她意识到，为了使所有这些相互关联的部分能够协调运作，她需要非常清楚地阐明一个令人信服的整体愿景，而不是简单的各部分的总和。

Lea 与 Adobe 当时的首席技术官 Kevin Lynch 一起将一些非常引人注目

的原型放在一起，展示了这个新基础的潜力，并用它来获得高管和产品团队的支持。

然后 Lea 开始了一项持久而疲惫工作，她不断与整个公司的领导和利益相关者沟通。对 Lea 来说，此时没有过度交流的顾虑。一连串的原型让人们对这个新事物会带来什么感到兴奋。

由于 Creative Cloud 的成功，Adobe 迅速创造了超过 10 亿美元的收入，Adobe 停止了基于桌面的 Creative Suite 的版本更新，将所有创新都集中在新的功能上。今天 600 万名创意专业人士订阅并使用 Creative Cloud。这在很大程度上归功于这一转变，Adobe 转型之后的市场份额已经翻了三倍，今天的公司价值大约为 500 亿美元。

大公司会在有收入风险的时候犹豫不决，他们不仅要生存，而且还要蓬勃发展。Lea 成功解决了这些问题，提出了具有吸引力的愿景和战略，并与许多利益相关者进行了明确和持续的沟通。

这是我所知道的一个最令人印象深刻的，几乎超人的例子：一个产品领导者在大型公司中推动巨大而有意义的变革。

在我看来，毫无疑问，如果没有像 Lea 这样的人不知疲倦地推动这个改变，Adobe 就不会有今天的成功。

## 总结

我所描述的每一个产品管理者都竭尽全力地向我们展示了他们的团队是多么了不起，以及他们如何通过自己的努力取得成功，但希望这些例子能够帮助我们重新认识产品经理这一岗位的重要性和他们做出的贡献。

以下是我希望您们能够得到的收获：

产品管理与其他岗位是截然不同的。他们与设计师的贡献明显不同，请停止对这些角色之间有所重复的具有误导性的讨论。他们显然也不是项目经理。正如所有的管理职位一样，一定数量的项目管理是不可避免的，但如果因为这个特点而把产品经理描述为项目经理则是完全误解了这一角色的本质。我认为产品经理与CEO最为相似的角色。但与CEO不同的是，没有人向产品经理汇报。

像CEO一样，产品经理必须深刻理解业务的各个方面。产品经理需要确保业务成果，而不仅仅是定义产品。这就需要产品经理对业务的许多关联部分和限制（财务、营销、销售、法律、合作关系、服务、客户环境、技术能力、用户体验）有很好的理解，并找出适用于客户以及业务的解决方案。但是，不要认为这意味着需要MBA学位，实际上我所描述的杰出的产品经理中没有一个拥有MBA学位，或者你需要拥有所有这些技能。你必须对产品如何影响业务有一个广泛的了解，并与你的团队以及整个公司的人员通力合作，以涵盖所有重要的事情。

我希望你能注意到，在上述的每一个例子中，成功的解决方案都不是来自用户或销售，优秀的产品需要设计与工程紧密合作，以满足用户和客户的实际问题，进一步解决公司的业务需求。在上述的每一个例子中，用户都不知道他们喜欢的解决方案实际上是可行的。

正如一个成功的 CEO 一样，成功的产品经理必须是最聪明、最有创意、最坚持不懈的那个人。所谓聪明，是指利用新技术来吸引新的受众或开启新的商业模式。所谓创意，是指在正常的产品框之外思考解决业务问题。而坚持不懈，就像在推动企业越过其舒适区域一样，指的是以强有力的证据，不断的沟通和在不同功能之间搭建桥梁来直面顽强的反对声音。成为一个伟大的产品经理意味着非凡的勇气。

最后，我希望你能看到，真正的领导力是区别伟大的产品和哪些仅仅是好的产品的关键所在。所以无论你的头衔或层级如何，如果你想变得伟大，就不要害怕去领导。



# 产品愿景与产品策略

我们总希望能够通过为团队充分授权，让他们高度自治，来让我们的产品工作更为高效。但是这样的情况需要我们的产品团队有能力去自主的做出正确的决定，而这通常需要一个好的决策环境。好的决策环境需要好的产品愿景，以及为团队制定一套特定的基于结果导向的目标（例如 OKR 就是一种很有效的方式）。本文将谈谈关于产品愿景以及产品策略，及其在实现产品愿景中的重要性。

## 产品愿景

产品愿景描绘了我们希望创造的未来，这通常是指 2~5 年后的情况。对于硬件或设备为核心的公司，则通常指是 5~10 年。这不是某种意义上的规格标准，而是一套令人信服的规划。它可能是某种形式的故事版，一种记叙性的白皮书或者是一个原型（例如愿景原型）。它基本的目的是传达这种愿景并激励团队（以及投资人和合伙人）去实现这一愿景。

如果进行的顺利，产品愿景将成为我们最有效的招聘工具，并帮助你凝聚

你的团队成员。有能力的技术人员会被鼓舞人心的愿景所吸引，他们希望从事一件有意义的事情。

你可以对愿景做一些验证，但不是我们在产品探索中对特定解决方案做的验证。认定一种愿景事实上是一种放手一搏。你极有可能不知道自己如何着手、甚至是否能实现愿景，但是你仍有许多时间去探索和解决。在这一阶段，你应该去相信这是一个值得一试的追求。正如 Jeff Bezos 所说，你应该“固执的对待愿景，灵活的对待细节”。

## 产品策略

几乎所有产品课程中都会有这样一条基础原则：当你尝试去取悦所有人时，你就无法取悦任何人。所以我们最不该做的事情就是着手去实施一件极其宏大的，需要多年努力的发布，以此来完成你的愿景。这种做法与最小可行性产品的理念是完全矛盾的。

产品策略就是我们在实现愿景过程中，逐步去完成的产品的顺序。在这里，我对于“产品”一词的使用是比较宽泛的。它可以是同一产品的不同版本，可以是一系列不同的或相关的产品，也可以是一系列有意义的里程碑。我通常鼓励产品团队围绕产品 - 市场匹配来构建产品策略。

产品策略中也可以有许多变化。

对于很多 B2B SaaS 公司来说，每一种产品的产品 - 市场匹配都专注于不同的垂直领域（例如金融服务、制造业、通讯等）。

对于消费品公司，每一种产品的产品 - 市场匹配都围绕着不同的消费者或用户性格。

有些时候，产品策略也会基于地理位置而有所调整，这种情况下我们将按次序处理全世界不同地区的需求。

还有一些时候，产品策略会根据完成某些重要历程的逻辑次序或重要性的次序来制定（例如在电子商务应用中，评级和评论功能是需要优先实现的。然后通过其产生的用户数据来构建用户意见数据库，再通过这些数据来优化产品推荐）。

没有一种适合所有人的产品策略制定方法，你也永远不会知道如果你使用不同的产品 - 市场匹配安排会发生什么，但是这样做的好处在于它能够使你的产品工作一次只专注于一个市场。所以如果我们的团队了解我们现在正着手于制造业市场，那我们应该专注于这一种消费者，我们的目标是完成一种能够帮助客户取得成功的最小可交付产品。关于它是否适合其他的市场就留到未来去考虑。

产品策略除了能使你交付的产品能更显著地推进业务外，它同时也是一种让你的产品工作与销售和市场组织可以目标一致的工具。我们希望销售组织能

够在我们已经进行过产品 - 市场匹配论证的市场中进行工作。一旦我们进行过产品 - 市场匹配论证（一开始通常是发展一些参考客户），就能够发挥销售力量寻找该市场中更多的消费者。

## **为何产品愿景和产品策略如此重要？**

回到我们为产品团队提供适当环境的观点中来。为了保证产品团队确实被充分授权并处于有意义的自治程度中，团队必须对于更广泛环境有深刻的理解。而这始于清晰而令人信服的产品愿景，以及一条实现愿景的路径——产品策略。

你拥有越多的产品团队，一个统一的产品愿景和产品策略就越有必要，它能帮助你的团队做出好的抉择。

在为一家初创公司阐述产品愿景和策略的价值与重要性的过程中，我意识到他们之间的差异很像领导能力与管理能力的差异。领导力激励并设定目标，管理力实现目标。

最重要的是，产品愿景应该是激动人心的，而产品策略应该是慎重策划的。

## **后记**

关于产品策略，有一些微妙的差别，我会把一些最重要的内容列在下面：

1. 关于市场优先级排序，我上面所说的实际上是排列市场的优先级，然后每次只专注于其中一点。而关于如何排列市场优先级我并没有提及。对于这件事，并没有一种永远正确的方式，但却有两种很重要的决策参考因素。

第一是市场规模（通常指可到达的市场总量）。各种因素被平等的考虑时，我们总是更喜欢更大的市场。但是当然我们无法平等的考量事物。如果最大的可到达市场需要两年的工作，而在其他略小但仍然很客观的市场中，上市时间更近时，几乎所有人，从 CEO 到销售负责人，都会希望你先着手交付较小的市场需求。

这是两种典型的主导因素，但其他因素也很重要。产品负责人、技术负责人和市场负责人应该共同探讨产品计划，均衡考虑这些因素。

2. 一些人认为产品策略指的是“产品愿景路线图”，这并不是什么要紧的问题，但是在一些公司中使用“路线图”会产生一些误解。愿景路线图和产品路线图（产品策略中一系列为特定产品 - 市场匹配而做的功能及项目的实现次序）是有很大区别的。

3. 通常在提出产品愿景和产品战略时，我也同时提出了一系列的产品原则（或产品宣言）。这是组成产品愿景的三个重要的部分。

4. 为特定市场完成产品 - 市场匹配并不意味着关于该市场的所有工作都完成了。这通常只意味着我们完成了应对该市场内首要参考客户需求的最小可交

付产品。我们要继续为了该市场中的其他客户持续改进产品。我们通常在手  
攻克去其他市场的同时，也来完成这些工作。

# 好的产品团队与坏的产品团队

在这个属于互联网的时代，我们见证了伟大的公司运用最新的技术，孕育出了伟大产品。无数人的日常生活因为这些产品变得更美好，更便捷。这些伟大产品背后的团队，正在切实的改变这个世界，让她变得更美好一些。

不幸的是，也有很多产品团队，他们日常的工作总是囿于低效的争执。初创公司疲于应付匮乏的资源带来的掣肘，成熟的公司因为创新灵感的枯竭而心力憔悴。

为什么有的有的产品团队总能推陈出新，不断进取，而有团队却碌碌无为，工作中充满了挣扎于低效？以下我人有必要像你介绍的，强大的产品团队与差强人意的产品团队之间的区别：

**好的产品团队**总是具备让人着迷的产品愿景，并以传教士般的热情去追寻他们对于产品的愿景。

**坏的产品团队**则只安于做一群雇佣军。

**好的产品团队**总是从以下方面来寻求新的灵感和产品理念：

- 积分卡 KPI。
- 观察用户使用过程中的不便。
- 细致全面的用户数据分析。
- 不懈追求将新技术运用到产品中来解决现实问题。

**坏的产品团队**仅仅从销售和用户处搜集需求。

**好的产品团队**能够明确的认知哪些利益相关者对于他们是真正重要的，理解他们的约束。并且能够坚定的引进最合适的解决方案，这些解决方案不仅能应对用户的需求，同时也能满足这些约束。

**坏的产品团队**从利益相关者处收集需求。

**好的产品团队**熟稔多种技能，并且能够快速的通过试行找出最理想，最值得施行的产品主意。

**坏的产品团队**只是通过开会来确定产品路线的优先级。

**好的产品团队**乐于聚集全公司的思想领袖进行头脑风暴。

**坏的产品团队**在面对其他部门团队的建议时，只会感到被冒犯。



**好的产品团队**乐于让产品，工程师和设计师坐在一起，并且乐于在功能，用户体验和技术实现上互相让步和协商。

**坏的产品团队**被隔离在独立的工作区域，通过文档或例会来让他人配合自己的需求。

**好的产品团队**不断的通过试行新的想法来刺激创新，在此过程中总是能够保护公司收入和品牌不受影响。

**坏的产品团队**却总是等待许可后才施行试验。

**好的产品团队**总是保证团队中拥有必备技能来创造成功的产品，例如强大的交互设计能力。

**坏的产品团队**可能都不知道交互设计是什么。

**好的产品团队**总是确保工程师每天都有时间来试用原型，以确保工程师能够提出自己的想法来让产品变得更好。

**坏的产品团队**总是在 Sprint 阶段才给工程师展示原型，以确保能够预估工期。

**好的产品团队**每周都与终端的用户和消费者互动，来更好的理解用户，去

观察用户对于他们最新推出的想法的反馈。

**坏的产品团队**认为自己就是用户。

**好的产品团队**能清楚地意识到有非常多的他们最喜爱的想法最终并不会在用户手中奏效，甚至是需要经过数次迭代才能达到期待的效果。

**坏的产品团队**只按照原定计划行事，并且仅满足于会议时间和约定的质量。

**好的产品团队**能够深刻理解速度以及迭代频率是创新的关键，他们也理解这样的速度来自正确的技术而不是强制性的工作。

**坏的产品团队**总是在抱怨工作速度慢是因为同事不够努力。

**好的产品团队**总是在评估需求并确保解决方案对用户和业务切实可靠后，再作出高度完整的承诺。

**坏的产品团队**总是抱怨他们是一个销售导向的公司。

**好的产品团队**在产品里做好数据埋点，以便快速了解产品的使用情况，并且基于数据做调整。

**坏的产品团队**认为数据分析是“可有可无的”。

**好的产品团队**持续不断的迭代，他们深刻地理解持续不断的小版本发布能够保证为用户提供更为稳定的解决方案。

**坏的产品团队**总是在最后关头痛苦的手动测试，并且一次性发布所有的东西。

**好的产品团队**关注他们的参考用户 (Reference Customers)。

**坏的产品团队**专注于竞争对手。

**好的产品团队**在他们对业务指标作出有效改善时庆祝。

**坏的产品团队**一发布点什么东西就庆祝。

# 关于产品的几个被忽略的事实

每周我总是会让产品团队远离与管理层以及利益相关者不停协商的产品规划工作。我曾多次提到过关于这类问题：为什么这类规划只能达到对企业业务产生很小的影响力。

在这篇文章中我要重点讲述关于这个问题的更深层次的原因，为什么有时尽管采取了最好的方式，这种产品规划通常会导致非常糟糕的业绩。

我将这些原因称之为“2 个被忽略的产品事实”

第一个事实是我们至少有一半的主意都不会有效用。一个没有效用的主意通常有很多原因。最常见的原因就是用户不会像我们一样对这个主意这么兴奋，所以他们不会去使用它。但有时用户想要尝试用用看时，但其本身过于复杂而致使比起其本身的价值，它更像是成为了一个问题。这会导致一样的结局——用户依旧不会去使用它。并且，有时用户会喜欢它，但它实际上要比我们想象的复杂的多，但显然我们无法投入时间及金钱来交付。

如果这个还不够糟糕，那么第二个被忽略的事实就是：即使这个主意被证实了是有价值的、有用的、并且可行的，它通常需要经过数次的迭代最终才能实现这个主意，并达到所期望产出的商业价值。

以我的经验，这些被忽略的事实显然是无法避免的。我曾经有机会和众多非常优秀的产品及技术人员一起共事，其中真正的差别是你如何处理这些情况。

脆弱的产品团队需要经过数月艰难地完成产品规划，并且一旦遇到问题了，他们首先是将问题归咎于要求这个功能的利益相关者，然后他们试图在产品规划上进行另外一次迭代，或是重新设计，或是设置另外一些功能来解决这个问题。如果他们有足够多的时间及金钱，只要管理层不失去耐心，他们最终会做到他们想要的。

相反，强大的团队非常擅长迅速地将坏的主意中发现好主意（不论这个坏主意来自哪里），并且在从产品迭代到高效的解决方案中有着非常高的执行力。这个称之为产品发现。这就是为什么我把产品发现视为一个产品团队最核心的竞争力。如果我可以在几天内而不是几个月内和用户，工程师，以及利益相关者进行原型确认并验证这个主意，那么它将同时改变团队动力以及最终的结果。

如果你依旧认为自己或是团队中其他人从一开始就可以预见这个令人满意的解决方案，那么我鼓励你可以看的更深一些。我向你保证，每一个成功的产品背后都会进行数次的迭代与原型设计。

所以与其和他们对抗，不如接受这两个被忽略的产品事实，并且变得更加善于发现产品。

# 可替代的产品规划

我非常喜欢 George Patton 将军的一名言 “不要告诉人们你要去做什么，而是告诉他们应该做到什么，然后最终的结果将会使你为之惊艳”

不幸的是，典型的产品规划总是做 George Patton 将军所不提倡的事情——告诉团队应该做什么。通常人们认为列出功能及项目的优先级表就会实际解决一些问题。（甚至不去明确地阐明或是理解问题所在）

例如，如果你的产品规划包含 “将 PayPal 作为额外的付款方式”，这可能是你认为这里有一部分人群无法使用你的其他支付方式；或者因为这里存在着国际支付的问题；或者为了降低支付费用；又或者可能是因为没有它 PayPal 将是一个竞争劣势。

在之前很多文章中我都强调过，我见到过典型的产品规划成为产品团队中资源浪费的源头的众多原因。在《被忽略的产品事实》也阐述了这一概念。

虽然在产品规划的认知上，很多人都有了很大的提高，但仍有很多人想让

我多讲讲关于可替代这个话题。

在这篇文章中，我想试着解决这个问题。这是一个非常大的话题，并且在触及产品规划背后的问题上，例如产品文化，团队授权以及自我管理等等，这些通常都将会花费我至少 1 个小时来说明。但是我还是希望能将这些感兴趣的人指向正确的方向。

在我们讲到可替代产品之前，我们要意识到由于他们需要服务于 2 个目的，所以产品规划这个问题存在已久，并将会一直存在下去。

第一个目的是由于企业的管理层希望能确保团队优先处理公司最高利益的项目。

第二个目的是由于他们试图想要推动业务的进行，因此在一些情况下他们需要作出日期上的承诺，而产品规划就是他们完成的这些承诺的方式。

所以为了这一点能被多数公司接纳，对于产品规划来说，任何可替代的方式必须至少解决这些需求，就像现在的处理方式。

产品规划来自于过去集中式的指挥控制模型。这些利益相关者通常每个季度开一次会议，并且为团队制定下一季度的优先处理事项及项目。

相反，在产品团队模型中，团队应该配备并授权他们认为的最合适的方法



去解决分配给他们的业务问题。

为了实现这一点，团队中仅仅是有能力的人是不够的，团队中也必须具备相关必要的环境。团队成员需要对公司的发展方向有一个深刻的认识与理解，并且他们需要了解自己的团队应该如何为了实现公司更大的目标而作出贡献。

我们回过头来再说 Patton 将军那句话，或许你们一部分人已经知道，团队自治这个概念是军事力量运作的核心。一个团队通常称之为一个“小队”，它是小而高度自治的，在共同的愿景驱动下工作，但能够以最合适的方式自由地解决遇到的问题。

共同的意图指的是我们之前一直所说的：愿景是对总体目标和目的的简明表述……一个明确的愿景能够有效地推动一个有目的的活动。这代表着指挥官想要达到的目标和原因，并将部队团结在一起。这通常表述的是利用最终效果、目标、渴求来产出结果。最好的愿景是对下属将细节最小化。

对于科技公司，这里有几种方式来提供这个环境或是愿景，但是我所提倡的是这两种特别的组成部分：

产品愿景：这个描述的是关于组织试图做成什么的全局观念。

业务导向：这个描述的是对于每一个产品团队的特定的、优先的业务目标。

对于管理这些业务目标，这里有几种不同的系统以及方法论。但是我最近最为赞赏的是 OKR 系统( Objectives and Key Results，即目标与关键成果法)。这种观点十分简单：告诉团队你需要做到什么，以及结果的评判标准，然后让团队自己去想办法以最合适的方法解决这些问题。

举个例子，假设你的产品目前需要 30 天才能正式地为新用户提供服务，但是为了最终能够有效的测量，需要缩减为 3 个小时，甚至更短。对于一个或是多个产品团队来说，这是一个非常好的案例：“为了新用户，戏剧性的减少一个产品的上线所需的时长”。并且关键结果之一将会是“平均缩减的上线时间将会不止 3 小时”。

或许团队意图这个概念听起来有些直接，但对于产品团队以及企业来说，有很多使其制度化的方法。但是在企业获得利益之前，这需要花费几个季度的时间。

这里事实上有些很多学习关于成功产品的愿景的相关课程，尤其是关于 OKR 系统良好的应用方面，我将会在下几篇内容中重点提到。

产品愿景及团队目标，这个是非常关键的一个环境因素。

我早前说过对于旧的产品规划方式，我们需要意识到有 2 个驱动因素。

第一个是首先要致力于具有最高商业价值的工作。幸运的是，这项需求是

由企业管理层提出，对于组织及工作内容的优先级，需要制定一个明确的目标。然而区别在于，相对于感知到的产品功能性价值方面，他们会优先对于业务结果的重要性进行排序。

第二个驱动因素是承诺，我们要以高信誉度来承诺解决问题。当我们需要为那些实际承诺日期或特定交付的情况时做到这一点。

以这种方式工作有很多好处：

第一，当团队能够自主地以最优质的方法来解决问题的時候，他们会变得更加具有积极性。这就是传教士与受雇佣者的区别（两种不同的团队风格）。

第二，团队在递交一个需求或是项目后，却不能改变什么问题时，功能必须要真正起到效用（由最终的结果来衡量），否则团队需要尝试以其他方式来解决。

第三，不管应对问题的解决方案来自于哪里，通常情况下，最初的方法都不会奏效，与其不面对这个事实，不如从这种模型里面发现其他各种可能性。

以上都是关于结果而不是产出。

我经常鼓励团队回顾过去几年的工作，并且对于在产品规划上的成功率进行评分，看有多少项目符合真正的业务指标。如果你按照这种方式做，并对你

所发现的东西不感到自豪时，那么我希望你能重新考虑这个选择。确保你的产品团队能够有一个令人信服的产品愿景。确保每一个产品团队都能够有一个清晰的，优先设置的业务目标。确保所做出的承诺都将是高信誉度的承诺。

从现在起，授权产品团队成员以他们认为最合适的方法来解决业务方面的问题，看看有多少团队的最终结果会让你为之惊艳。

## 4 种主要的原型

只要我们还在做产品，各种各样的原型就会一直存在。正如著名的 Fred Brooks 说的：“尝试去扔掉一些吧，反正你总会这样做的”。现在，很多事情已经改变了。最重要的是，我们用来制作原型的技术和工具已经有了长足的进步。在所有的 MVP 相关技术中，关于原型的是我最喜欢的。

但是，我仍发现有些团队，甚至一些我认为是领导者的人，对原型的解释依然很狭隘。我经常会发现，他们会把最初展示的原型当作唯一的原型。如果你第一次用于测试的原型是可行的，那么你将永远把这个原型看作可行性原型，如果你第一次用于测试的原型是可用的，那么你将永远把这个原型看作可用性原型。

但实际上存在很多不同形式的原型，每种都有不同的特征和适用情况。同时，如果选择了错误的原型，将会因此遇到很多麻烦。

在这篇文章里，我想声明 4 种主要的原型形式，并且阐述它们各自适用的情况。我曾分别深度讨论过每一种原型形式，但我认为，把这 4 种原型形式放

到一起，能有助于更好地理解它们的优势和弱点，并且希望大家不仅仅只记住其中一种形式的原型。

## 可用性原型

可用性原型由工程师制作，用于测试潜在的技术性风险。有时，工程师们会尝试一种新技术，有时可能是一种新的算法。现在该原型常常用于评估性能的表现。比如用于移动 App 转换 ( mobile app transitions )，或者大数据的原型，其本质上是为开发者提供可用性的问题的解答。它有可能在完成验证后被丢弃，或者当证明可行后，在此基础上继续开发。

## 低保真原型

保真度是指原型看起来有多真实。一个低保真或者中等保真的原型看起来并不真实——它本质上是一个可交互的线框。它是一个模型，而不是真实的产品。例如，你可以在里面多次输入你的信用卡信息，而实际上并不会买任何东西。

Balasamiq 几乎是所有人都喜欢的低保真原型制作工具。因为它使得创建低保真原型变得非常快速和容易。低保真原型通常由交互设计师制作，许多团队使用这种原型来思考产品，头脑风暴。你也可以通过这种模型来发现一些可用性问题。

尽管这种原型很棒，但是它仅仅代表了你的产品的某一个维度：信息和任

务流程。它不涉及视觉设计，也不表达实际数据造成的差异，仅是一些重要的典型例子。

## 高保真原型

高保真原型依然是“仿真”的，然而它可以看起来非常真实。实际上，很多高质量的高保真原型，你必须认真观察才能注意到它只是个原型。你看到的数据非常趋近真实，但仍然是假的——这些数据不是“活”的。举个例子，如果我搜索某种特定类型的越野自行车，无论指定什么样的价格和款式，它总是会返回相同的越野自行车。如果你要测试搜索结果的相关性，该原型将不会适用，但是如果你只是想测试整体购物流程是否良好，该原型将会非常适用。

有很多的工具可以制作高保真原型——适配各种类型的设备。这些工具一般是为设计师们设计的。有些设计师喜欢手动编码的形式制作原型，但只要他们速度足够快，并且意识到这只是一个原型就行。

高保真原型的缺陷在于，它没有办法证明任何东西，比如你的产品是否能真的卖出去。被用在做可用性测试，它是很好的工具。向重要客户 / 用户展示产品，它也是适合的，对于快速学习也很有用。很多人陷入一个误区，当他们制作了一个非常漂亮的原型，把它展示给 10-15 个用户，并且得到喜爱的评价后，就觉得可以了。实际上，这一点用也没有。不要看人们说什么，而要观察他们做什么。我们有更好的工具来验证这个。

关于高保真原型，我最喜欢的用法不是拿去问用户是否喜欢这个产品，而是尝试了解他们为什么不喜欢。当你用高保真原型做验证的时候，用户正面的反馈或许是不值得相信的，但是负面的反馈则是你应该收集并对应调整的。

## 实时数据模型

这东西有点难以解释，但它是很重要的。制作这种原型的成本正迅速降低，因此我更喜欢用它们了。实时数据模型的意义在于可以实际验证一些事情，通常是验证一个主意（一个功能，一个设计方法，一个任务流程）是否真的有用。为了知道这个，我们通常需要做两件事。首先，我们需要让原型访问我们的真实数据源，就像真正搜索我们的实时库存并显示现在真正可用的商品。其次，我们需要能够向原型传送大量实时的数据。

关键在于我们不希望为了做到这一点而必须构建，测试和部署实际产品。这将花费太长时间，并且造成巨大的浪费。实际上我们也不会这样做。一个实时数据原型，只实现关键用例，不需要为了做成“产品”而进行完整的用例测试，像是自动化测试，SEO 优化，国际化和本地化，性能优化和可伸缩性等。实时数据模型通常只需要很少的制作成本，并且能够得到巨大的回报。但是你仍然需要注意两个重要的限制。第一，这需要你的工程师来实现，而不是设计师；第二，这并非一个“产品”，即便验证反馈不错，你仍然需要让你的工程师花费时间来开发真实的产品。

在今天，制作实时数据原型的技术已经非常好了，你可以在数天到数周内



制作完成。并且，有了它，可以实现快速迭代。

通常，我们将在 A/B 测试里对实时数据模型进行测试，但是我们也可以进行选择性测试或者邀请测试。关键在于真实用户将真实地使用实时数据原型，并且产生真实的（可供分析的）数据，让我们可以对比验证，确定新方案是否真的表现更佳。

## 总结

也有许多原型结合了这几种原型的不同特性。举个例子，当我们测试搜索和推荐功能，我们需要让原型可以访问真实数据，但我们不需要传送实时流量。在这样的案例中我们并不尝试证实任何事情，但是通过观察和与用户讨论，我们可以得到大量经验。

请记住，产品探索的关键原则是想出最快，最便宜的方法来测试你的想法。因此，根据你的特定想法和情况，选择最能满足你的原型形式。

虽然我们可能会有最喜欢的原型形式，但是在工作中，你仍然需要熟练掌握每一种原型形式。

## 4 种主要的数据分析类型

周到完善的数据分析，是一切成功产品设计的立身之本。但是在实际操作的时候，人们通常只是用一种方法来做数据分析，这会导致我们忽略很多重要的信息。当然，有许多的数据分析类型，但是本文将介绍 4 种我认为最主要的分析类型：

### 用户分析

这种分析方法帮助我们了解真实用户究竟是怎样使用我们的 APP。我们一般是在宏观意义上分析数据，但实际上我们也可以尝试跟踪独立用户的行为。比如，你可能想了解你的线上教程是否在被使用，或者你可能在考虑下线某个功能，你了解这个功能被使用的频率。又或者，你想要了解某个功能流程的完成度。

### 消费者分析

对大多数消费来说，用户就是客户，但是很多业务产品，可能存在多种类

型的用户。

消费者分析帮助我们了解我们的产品如何在客户的业务或企业中被使用。例如，在每个消费中，有多少用户是活跃的？或者，平均每个客户拨打了多少支持电话，又或者，客户多长时间后才开始使用我们的产品？再或者，我们每个客户带来的回报是多少？

## 业务分析

大多数数据分析都是基于时间的快速记录，例如昨天发生了什么。然而，如果能从更长期的角度来看待我们的产品的使用情况，那将是极其有效的。例如一个客户的终身价值，或者客户流失率，或者每个渠道的用户获取成本。

大多数公司会将他们从关键渠道（手机）的数据保存在某种形式的数据库中。比如用户分析数据，来自 CRM 系统的客户分析数据，来自财务系统的财务数据等等，从而可以从渠道和时间的维度展开分析。

如果你的公司有数据科学家，这将是他们工作的重心。也有许多旧的或新的管理和访问数据库的工具。也许你成功的关键就隐藏在你的数据库中。

## 计算分析

另外还有一种我认为非常有洞察性的特别的分析——计算分析。。假设你有

一套关于你的产品被如何使用的理论。例如对于拥有最高终身价值客户。你会希望你的数据库中存储着最完善的信息。也许你现在没法得到客户的数据使用情况，但你可以尝试利用技术手段来得到数据的使用情况，并尝试分析两者的关联。

另一个更简单更常见的案例是性能问题。或许你知道某些流程是缓慢的，但是你不知道是哪个环节导致。所以你需要测试并追踪记录。就这类工作的性质而言，监测和报告通常是完全自定义的，但是你不会想要把你的分析仅仅局限于客户接触的点。

当然这 4 种方式并不是全部的分析类型。你还可以进行流程分析（你的团队的效率和发布质量如何），销售分析，及其他的形式。但是以上 4 种对多数团队是有价值的。

产品负责人不一定要在每个领域都成为专家，但是，他应该有能力应用以上每一种分析方式。更进一步说，产品负责人绝对应该是全面了解产品数据的首要人员。公司里其他成员（特别是用户研究员 / 商务智能 / 数据分析师 / 数据科学家），也许可以做一些协助，但是这一问题的终极责任是不可以委托给别人的。

# 客户信 一种新的产品设计思路

在这篇文章中，我想讨论另一个产品设计的技术。

机会评估对于小型产品研发工作来说通常是足够的。但是，当致力于一个更大的产品项目时，会有很多问题，比如一些客户的问题需要被解决，或者有些业务指标还没实现，为了实现有效的沟通，机会评估的几个问题是无法涵盖的。

产品改版就是一个典型的例子。在产品改版中可能有多个目标，比如改善现有客户的体验以及为新客户提供更好的服务。

亚马逊是我最喜欢的科技公司之一。他们一直以来都在创新，塑造了一些真正的颠覆性的创新，也表现了能够持续创新的能力。

在我看来，这种持续的产品成功有很多原因，从领导力到人才，再到文化，尤其是关注用户体验的热情，但是这其中有一些是核心技巧。其中一个被称作“逆向工作法”，产品设计从先写发布产品的新闻稿开始。

这个想法是，产品经理通过撰写一个描述产品推出后的场景来设计团队的工作。产品如何改善我们客户的生活？对他们有什么好处？你们应该也读过产品新闻稿，不同的地方是，这完全是虚构的。它的意义在于描述我们想要创造的愿景。

对于产品团队来说，很容易陷入这样一种情况，列出他们计划建立的所有功能，而对我们的客户来说没有什么实际用处。这种技巧的目的是为了让团队的注意力放在结果上，而不是表面产出。

这种产品新闻稿的实际读者是产品团队，以及相关的团队和领导。这是一种绝妙的技巧，如果在阅读后人们看不到价值，那么产品经理有还需要再做改进，或者应该重新考虑项目是否应该开展。

有些人认为这也是一个有效的需求验证技巧(如果你不能让你的团队兴奋，也许不值得做)，虽然它只是验证同事而不是真实客户的需求或价值，所以我认为这主要是作为一种设计技术。

还有，几年前加入 Nordstrom 的前亚马逊老员工 Walker Lockhart 与我分享了在 Nordstrom 应用这个技术的一个变种。

这个想法是，不是以产品新闻稿的形式来说明好处，而是以你的目标用户的口吻，撰写客户信的形式来描述。

用一封来自一位非常兴奋和令人印象深刻的客户的关于产品想象的信件向 CEO 解释了为什么他或她对新产品或重新设计感到如此兴奋和感激。客户描述了产品如何改变或改善他们的生活。这封信同时还包括对 CEO 和产品团队的工作如何有效的感谢之辞。

你可以看到客户信的演变是非常相似的，而且可以引发许多相同类型的思考。产品新闻稿也包含客户评论。

由于几个原因，我更喜欢客户信的形式。首先，产品新闻稿的格式有点过时，新闻稿的作用跟行业里实际的作用不太一致，所以这不是每个人都熟悉的形式。其次，我认为客户信在描述客户遇到的痛点上做得更好，并且更清楚地强调团队工作如何帮助客户的生活。

实际上，我当然也喜欢真实的感谢信。我发现他们非常激励人心。值得注意的是，即使客户的信件对产品有批评意见，也同样有助于团队深入了解问题，而且能让团队对提供帮助有一种使命感。

# 传教士与雇佣军

在我们这个行业中，我最喜欢的一句话是来自于传奇的风险投资人 John Doerr，他提出：“我们需要传教士一样的队伍，而不是雇佣军一样的队伍。”这一点非常重要，对于强大的领导者，强大的组织和强大的产品团队来说，拥有传教士一样的队伍是极为重要的。

很明显，传教士团队行事有动力，对业务环境有深刻的了解，对客户有切实的同情心。雇佣军团队没有真正意义上的自主权或责任感，对待解决的问题没有热情，与实际用户和客户之间没有什么真正的联系。

根据我对产品团队的经验，与传教士团队相比，雇佣军团队在士气、速度还有最重要的一点：产出结果上是根本无法与之相提并论的。

那么为什么大多数的公司没有认识到这一点？在我看来通常有三个主要原因：

## 领导力



很多高管和利益相关者认为他们知道答案，他们甚至不想进行讨论。他们只是想要一个会遵循他们的方向的团队。类似这样的领导人们经常向我抱怨团队的行动太慢，除非他们把每一个细节都和团队讲清楚，否则团队就会犯错，而且无论如何，团队几乎不会因为糟糕的结果而感到自责。

## 人员配备

一些领导人尽管已经认识到一个传教士队伍的重要性，但他们还保持着一个由雇佣人员组成的雇佣军队伍模式。这样队伍与传教士队伍的区别就是这样的队伍往往有大量的外包设计师或工程师。当一个工程师效力于另一家公司，根据合同要求为你工作时，这样的情况下是几乎不可能建立一个传教士队伍的。以上基本是雇佣军的定义。雇佣军队伍造成的浪费是巨大的。

## 流程

一些产品开发流程，尤其是那些自称为“企业”设计的产品开发过程，都是以雇佣模式为基础的。尽管现在他们都不会这样描述自己，但是这正是我一直想要说明的。例如，有人问我关于 SAFe( Scaled Agile Framework )的问题。我总是告诉他们，我所知道的 SAFe 都是二手的，因为我实际上并不知道任何一个强大的产品公司会使用它。从我所听到和读到的所有内容来看，我很难想象一个真正仰仗于持续创新流程的、以技术为动力的产品公司会选择一个如此糟糕的模式。相比之下，扩展敏捷的 Spotify 模型更符合我所倡导的理念，我认为他们是以传教模式为基础的。本篇文章将关于这个主题介绍更多内容。

以上三个问题不是相互排斥的。事实上，随着时间的推移，一个问题通常会引发另一个问题。当我们的目标是将组织变得更富实战经验时，这三个问题会是团队转变过程中最关键但又最棘手的部分。

那么你如何改变？同样从这三个领域着手：

首先，我们需要教育领导层。

其次，我们需要提高员工的标准，首先是产品经理，另一方面是产品设计人员，最后是高级工程师和技术人员。如果公司不是以这种方式建立的，那么积极采取行动来使产品团队变得持久，跨职能，荣辱与共。

最后是采用能够使团队展示他们工作范畴的流程和技术。这里有相当多的事情需要注意，但是这建立在产品愿景与每个产品团队的业务成果相结合的情况下的。

# 创新力与执行力

本文，我想重点说一下公司的文化如何影响创新和执行，然后我将提出一些深度的问题供你的团队反思。

拥有强大的创新文化意味着什么？

实验文化：团队知道他们可以进行测试验证，有些测试会成功，更多的测试会失败，这是可以接受和理解的。

开放的思想文化：团队知道好的想法可以来自任何一个员工，而且一开始并不总是显而易见的。

授权文化：个人和团队感觉自己可以自行验证某些想法。

技术文化：团队意识到真正的创新可能来自于新技术的出现，数据分析，以及用户。

商业与客户理解文化：包括开发人员在内，产品团队对业务需求和闲置条件有深刻的理解，并且了解（并且能接触到）用户和客户。

技能多样化的文化：团队认识到不同的技能有助于创新的解决方案，特别是在工程，用户体验设计和在产品上。

发现技术的文化：设立这样一种机制，想法和创意可以被快速安全地测试（安全指的是品牌，收益，客户，同事不受到伤害）。

拥有强大的执行文化意味着什么？

紧迫文化：产品团队认为自己处于战争时期，如果他们没有办法快速行动，就会有坏事发生。

说到做到的文化：产品团队理解说到做到的必要性，并始终坚持。

授权文化：为了达成目标，产品团队可以自主利用各种资源。

责任文化：人人觉得自己对承诺有义务去落实。责任制也意味着看重结果。当然，如非必要，不要轻易解雇一个人，这会对他的职业生涯带来不好的影响。

协作的文化：尽管保证团队成员的自主性是重要的，产品团队也应该明白，他们更需要团结合作，共同努力完成一些最大最具意义的目标。

结果文化：是关注表面产出还是注重实际结果？

奖赏文化：团队总是根据反馈来行动，做什么将获得奖励，做什么是被称赞的。是想出了了不起的新主意应该得到奖励，还是交付了一个艰难的任务应该得到奖励？如果没能顺利交付，却被轻易原谅，又会如何？

所以如果这些特征有助于定义每一种文化，这就引出了一些相当棘手的问题：

创新文化是否与执行文化有内在的矛盾？

强大的执行文化是否会导致充满压力的工作环境？

这两种文化需要被什么类型的人（包括领导人）认同？

我可以告诉你，确实存在着一些非常强大的公司既有创新能力又保持着执行能力。亚马逊是最好的例子之一。然而众所周知，拥有一颗脆弱的心是无法适应亚马逊的工作环境的。我发现大多数执行力非常强的公司的工作环境都非常艰苦。

在我与一些公司合作的经历中，只有少数公司在创新和执行方面都很强大；许多擅长执行，但创新薄弱；有些创新力强，执行力好；相当一部分公司在创新和执行方面都很差（像一些很久以前失去了产品吸引力的老公司，但仍然有

强大的品牌力量和对之依靠的客户群 )。

无论如何，我希望你和你的团队会考虑做的是在创新和执行的这些方面评估你自己，然后反思你，你的团队，你的公司，需要什么程度的文化？在领先的公司中存在强大的创新能力和强大的执行能力，并得到了员工的充分理解。但根据我的经验，困难的部分在于如何真正着手改变文化，变得创新和执行能力兼具。

# 用户画像与产品管理

产品管理的核心问题就是做选择。决定哪些机会值得追踪，哪些问题值得解决，哪些功能将带来最大的价值，何时是最佳的上市时间以及哪部分客户群是最重要的。虽然你很难保证所有的决策都是正确的，但为了让产品成功，你必须保证其中大部分是正确的。

用户画像是我做出艰难的决定时最喜欢的工具之一。对于那些不知道用户画像是什么的人来说，这是一种技巧，可以从访问用户和客户中获取重要的信息，识别和理解使用你产品的不同类型的潜在用户。用户画像是对一个虚构但非常真实的用户的典型描述，将这些特征——特别是他们的行为、态度和目标，进行了个性化具体化的描述。

这个工具最早在 1998 年被提到过，出自 Alan Cooper 的《交互设计之路》( The Inmates are Running the Asylum )。这是我最喜欢的书之一，如果你还没有阅读这本书，你应该去读一下它。这本书是产品经理、设计师和工程师的必读经典。

你的设计师极有可能已经在设计过程中使用用户画像了。设计界似乎普遍采用了这种技术，因为我遇到的大多数设计团队都在使用这个工具。每个人都有自己的观点和方法，有些人比其他人更流行，但在我看来，这些都不错。

甚至，你的市场人员也在使用用户画像，当他们在创建他们的营销项目。这种对用户画像的使用方式是相似，并且同样有效的。但由于目的不同，它们又有一定的差异。市场人员试图找到直达目标客户的最佳方式，并吸引其潜在的消费人群。设计师最关心用户的目标和在线行为路径。

作为产品经理，这对你来说都非常有用。

然而，虽然这是一个极为有效的工具，但是它往往直到产品定义 / 发现过程的后期才会被应用——而且通常是设计师推动它的使用——然而这时往往为时已晚。

为了获得真实的用户画像，产品经理需要深入的参与到用户画像的创建和调整当中，尤其是到能够识别有效群体的用户采访和调研当中。用户画像的创建应该是产品经理和交互设计师之间的合作，如果你有用户研究团队，这会很好。但是不管你做什么，都不要将这个任务委托出去。同样的原因，产品经理需要对产品进行全面的使用测试以及参与到每一个用户访谈之中。产品经理需要梳理尽可能多的用户和客户的交谈，并获得对目标用户的深入认识与了解。

所以我试图鼓励产品经理积极参与用户画像的制作，并确保他们在尽可能



在产品开发的早期阶段完成。

设计界对用户画像的描述相当广泛，所以我不想在此赘述，只会提及一些与产品经理相关性高的事项。

使用用户画像作为产品管理的工具有诸多好处：

用户画像能帮助您优先考虑重要事项。如果你决定把“韩梅梅”作为这个版本的目标用户，那么如果某个特性对于“韩梅梅”是至关重要的，那么就把它放进去，如果某个特性是针对“李雷”的，那么它就应该被忽略。由此可见，决定面向谁和不面向谁，是同样重要的。一个产品如果试图取悦所有人，它最终将无法取悦任何一个人，这是一个非常普遍的错误。而用户画像这个过程可以帮助防止这一点。

产品团队最常犯的一个错误就是把自己和客户混淆。我在其他地方也讨论过这个问题，我最喜欢用户画像的一点就是它能有效地帮助我们清晰地认识这个非常普遍的问题。

许多产品的用户类型多种多样——终端用户、管理人员、管理员等等，你很容易认为应该把一些适用所有这些人群的功能添加进来，这样最终只能产生一个混乱的结果。这在一定程度上是一个设计问题，但是用户画像能帮助你按照优先顺序去考虑不同用户，同时帮助你意识到，哪里需要做针对性的用户体验设计。

对于整个产品团队来说，用户画像是一个非常有效的工具，它可以描述产品所面向的用户，用户是怎样使用产品的，用户在乎什么。

更广泛地来说，就像企业使命 / 产品原则一样，用户画像也有利于团队围绕一个共同的愿景凝聚力量。在产品发布的过程中，需要处理数以千计的细节。产品经理（或设计师）不可能做到每一个都亲力亲为。如果每个产品经理、设计师、作家、开发人员和测试人员都能牢记产品原则和用户画像，那么在面对开放问题时，他们更有可能做出正确的决策。

以上是用户画像的好处，但也有一些陷阱需要注意：

有些团队完成用户画像之后并没有采取下一个步骤，选定优先考虑哪个人物角色。你不能说你的产品适用于每一个人。虽然这非常困难，但我会努力让产品经理能够在每一版的产品发布中，集中于一个主要的用户画像。这并不是说这个版本不会对别人有用，但是你对每个版本的关注点应该集中于为某一类人群创造巨大的价值。

有时候团队会根据自己对用户的猜想和刻板印象来完成用户画像，而他们实际上并没有花时间与真实用户交谈，以及确认这些理论画像是否真的存在。我对此感到非常惊讶。事实上，在多次的实践中我了解到，自己的初始印象只能当作一种猜想，直到和真实的用户交谈之后，才能够做出真正的判断。

一个常见的问题是，当你招募用户进行原型测试时，你是否只招募了符合

你主要画像的用户？你当然要确保你的产品是适用于那些你最初设定的用户群体。但此外，你还需要招募一些目标群体之外的用户进行测试，因为你很难保证你的产品只有你设定的用户群体才会使用。因此，你也需要招募一些其他有合理的使用你产品可能性的用户。

如果你还没这样做，可以考虑在下一个版本的产品中，使用户画像来描述你的主要目标用户群体，并观察它是否可以帮助自己做出正确的选择。

# 超越精益和敏捷

我和技术产品团队合作至今足有 35 年了，我看过无数的开发流程、方法论和技术兴起，而后逐渐被淡忘。

很大程度上来说，这是动物的本能。人们总是在寻找万能药方，并总有这样一个行业，用书本、培训、咨询的形式准备提供支持。但是万能药当然是不存在的，人们最终总会意识到这一点，然后反弹就出现了。本篇文章会集中讨论当下流行的精益和敏捷。

我相信很多人、很多团队已经在某种程度上对采用精益和敏捷后的结果感到失望。我想我知道为什么。意思是说，我相信精益创业和敏捷的原则并没有得到发挥。如今很多团队使用的表是面的做法，而核心原则被忽视了。

但正如我所说的，精益和敏捷不是万能药，就像使用任何其他工具一样，你必须知道如何有效地运用它。我遇到了无数声称遵循精益原则的团队，然而他们在所谓的 MVP 上花费数月，直到他们已经花费了大量的时间和金钱，却仍没有搞清楚，他们拥有什么，产品是否能卖出去。这并不精益。或者他们全

身心投入，并且认为你必须测试并验证每一件事情，因此他们进展缓慢。

大多数产品公司中的敏捷实践，实际并不敏捷。

所以在这篇文章中，我想谈谈什么是精益和敏捷。我相信好的产品团队实际上已经在实践这些方式的进程上超越了大多数团队——那些团队声称使用精益和敏捷的最佳实践，但实际上却提高了做出成果的门槛。

在我看来，这些优秀团队解决这些问题的框架虽然略有不同，有时会使用不同的术语，但是能看到他们工作中三个核心基本原则：

尽早开始应对风险。在现代团队中，我们先考虑可能的风险，再决定要不要做。这些风险包括价值风险（人们是否会购买它）、可用性风险（人们是否可以理解如何使用它）、可行性风险（开发是否可以根据现有的时间、技能和技术来构建我们所需要的产品）、以及业务风险（这个解决方案是否适用于我们业务的各个方面）。

产品是共同设计并制定的，而不是每个人按照流程依次参与。他们最终超越了旧模式：产品经理提需求，设计师设计解决方案，然后工程师负责实现。在这种框架下，每个人都受到前一步决策的制约和限制。在强大的产品团队中，产品、设计和工程师协同工作，提供有技术支持的解决方案，这个解决方案能够赢得客户的喜爱，并可以有效服务于我们的商业模式。

最后，一切的目的都是解决问题，而不是实现功能。传统的产品路线图都是关于产出的。强大的团队知道这不仅是执行一个解决方案，他们必须确保实际解决了问题。

连续探索与持续交付并行的“双轨”模式就是基于这三个原则。在我们编写一系列生产软件之前，产品探索（product discovery）就是要优先处理各种风险。探索是基于产品管理、用户体验设计和工程紧密合作的结果。它的根本目的在于根据目标为我们提出的商业问题找到解决方案（而不是在产品路线图上对功能的实现）。

在设计思维和并行的设计冲刺中，你同样能够找到三个核心原则：交付冲刺、客户拓展与产品开发同步进行、以及 YC 孵化器的口号，“从小事做起”。

所以，无论你和你的团队如何看待或描述你的工作，最重要的是：

1. 尽早预估风险 - 特别是价值风险和业务风险。
2. 合作找出解决方案 - 工程、设计和产品，需要协同工作。
3. 专注于解决问题 - 重点不是关于功能或产品路线图，而是关于交付结果。

在下一个项目中牢记这些要点，看看你的成果是否更上一层楼。

# 技术驱动的变革

相信大多数人阅读过 Marc Andreessen 写于 2011 年的文章,《为什么说软件在蚕食这个世界》( Why Software Is Eating The World )。我一直在关注他演讲,但是我的注意力放在软件产品,服务和设备的技术影响上,尤其是在那些被现代技术入侵的传统行业。

如果你还没有直接试乘过特斯拉,你完全应该去找个机会尝试一下。那是一款真正杰出的高科技产品,可以在很多方面影响一个面临艰难局面的顽固的行业。在过去几十年的所有令人惊叹的技术成就中,我个人觉得它是最令人印象深刻的。你可以通过 Elon Musk 的传记了解更多相关的信息。

同样,如果你喜欢皮克斯的作品,应该读一读《创新公司:皮克斯的启示》( Creativity, Inc ),就可以了解到这个惊人的公司如何从技术变革中,创造出自己的文化和技术,从而能够不断创造出杰出的动画电影,并以最优的方式融合创意人才和技术,进而搅活了原本迟滞的行业。我发现皮克斯后来把这些技术和文化带给了迪士尼动画公司中埋没了的人才,这也迎来了迪士尼企业的转机。如果有人对领导力和文化的作用持有怀疑,或者你认为一家已经失去产品

活力的公司没办法东山再起，你应该来看看这个例子。

另一个长期亟待技术变革的行业是医药行业。当然，在某些方面，我们取得了显著的进展，特别是在治疗特定疾病方面，但就一般医学而言，它似乎陷入了保险公司、制药公司、医疗事故律师、食品业和政府干预的泥沼之中。然而，在这些制度性问题持续存在的同时，还有一个新的医学分支，它运用了充满活力的技术，特别是数据科学、个性化分析、以及快速测试和归纳原理的原则，来促进生命医疗行业的革命。硅谷博士 Mike Nichols 是这个领域的开拓者之一，他最近发表了一本新书《计量医学：关于康复、保健，预防疾病和衰老的明确指南》。这本凝聚了他毕生心血的著作，代表了他多学科和相关的医药领域和生活方式选择方面的成果，这些方面包括营养、运动、睡眠和灵修或冥想的作用。如果谷歌，Facebook，亚马逊（或者特斯拉或者皮克斯），参与到医药行业，我相信他们会采取类似的方法。

在过去的几年中，我一直是检验定量药物技术人群中的一员，我也一直在亲身体验。很高兴这本书能够出版，因为我已经疲于向每一个提出疑问的人解释我相信这是一本有利于人们自身健康和长寿的重要书籍。

无论是交通、娱乐、医疗保健还是其他行业，我都希望看到新的公司和团队应用技术驱动的产品来搅活他们的行业。当然，我们看到许多老油条假装这种事情没有发生，或者致力于通过诉讼和游说（而不是创新）来保护他们已有的地位。



# 开发赋能创新

在我们的行业中，关于开发者有个普遍的谬论，我认为它已经误导了无数公司。

你是否听说过一种说法，开发者只知道解决他们自己的问题？他们会花费大量的时间，常常是他们的业余时间，为他们自己和他们的同事创造好用的工具。但是如果要让他们兴致勃勃地从业务角度或者用户角度出发做东西，那你只能祈祷了。

我自己也被如此指责过。在我职业生涯的前 20 年里，我要么为其他开发者开发产品，要么为其他开发者设计产品。直到我去了 eBay，我才负责为开发人员以外的人创造产品。

我最近越来越强调开发人员在持续创新中必须扮演关键角色。我之所以强调这些，是因为虽然我已经有了推翻这些谬论的压倒性证据，但我还是看到 CEO 们，产品经理们，设计师们，他们认为自己可以搞懂产品，因而不想让专注编程的工程师们分神。

关于这种现象我以前也写过好几次了，但是我的文章只提及了开发了解业务的必要性，它并没有澄清人们“开发人员只想为其他开发人员解决问题”的错误认知。

别误解我的意思，这种误解的出处其实很容易看出来：开发人员从为其他开发者制作东西中获得巨大的满足，并且从此受益，他们在工程工具方面取得的进步已近乎完美（比如最近大火的 DevOps 就是一个好例子）。所以很容易明白为什么人们会认为其他开发者做开发工作是仅有的能够激发开发者的事情了。

虽然这种观点的缘由很容易理解，但我坚决认为这是大错特错的。

我认为：不是说开发人员只想为自己开发产品。绝大多数开发者热衷于为真实的人解决实际问题。问题在于，在绝大多数公司中，开发人员实际上直接接触的只有其他开发者。他们看到他们的同事正在处理的问题，他们也想帮忙。

然而，您是否经常看到开发人员带来实际的客户呢？

我一直说，当你把开发人员和实际的用户和客户联系起来的时候，“神奇的事情发生了”，让他们去接触一线的实际情况，不论是好的还是坏的。

当一个公司让他们的开发者远离他们的客户时，他们其实是在伤害他们自己和客户。

你能做的最糟糕的事情之一就是设法让开发人员远离丑陋的事实。尝试让他们有机会看到问题，我敢打赌，你将看到他们迸发出令人惊异的动力和激情。

请注意，我们并不需要每个开发人员与客户接触，但确实还是要有一些开发接触到客户。通常这些人是更高级的开发人员。

最后关于这个事情，还有一个警告。虽然让开发人员直接与您的用户和客户进行交流是必须的，但你也必须确保他们了解适当的礼仪（因为没有更好的词），特别是如果您有一个直接的销售团队的话。通常你可以为开发人员开办一个“礼仪学校”。

# 关于产品领导人

产品领导人的重要性与日俱增，与我合作的诸多不同种类的产品公司都希望我能帮他们推荐或评价他们相关岗位的候选人。所以我写了这篇文章，这篇文章主要写给三类人：

你是一家创业公司 CEO 或招聘人员，正在寻找一位产品负责人；  
你正在领导一个产品团队；  
你在未来 1-3 年期望组建一个产品团队

在这篇文章里，我们用“VP Product（产品副总裁）”来指代这个职位——负责产品管理的重要角色。他的主要工作是统筹产品所有者、产品经理和用户体验师，并且向 CEO 汇报。

成为一名优秀的 VP Product 不简单，那些能够胜任的“领头羊”往往对公司来说有着极大的影响。因为头部资源只倾斜于那些曾创造出伟大产品的人们。

## 职业能力 ( Competencies )

具体来说，优秀的 VP Product 需要在四个关键能力上比其他人卓越：团队发展，产品愿景，执行力和产品文化。

### 1. 团队发展

VP Product 最重要的职责就是去建立一个强有力的产品团队。好的团队向来不是凭空架设的，如何让最优秀的人聚集在一起是一门学问，需要 VP Product 在招募、培训上予以充分重视。

在这里，VP Product 不仅仅是开发了不起的产品，而是开发了了不起的人。

因此，对于 VP Product 这种职位，除了需要确保这个人能够证明自己拥有激发团队潜能的能力之外，他们还应该有足够资源和独特视角去找到适合的人，用强大的自我驱动力和执行力持续助力这群人的发展。

### 2. 产品愿景

产品愿景是能够驱动产品策略，同时支持公司渡过经营过程中的高潮和低谷的“助燃剂”。大多数公司，在产品愿景上面临两种“尴尬”境地：

第一：CEO 在产品规划上极其强势，但他需要（或董事会“需要”他）雇

用一个 VP Product。这个时候，大多数 CEO 会选择一个和自己有着相似产品理念的人，他把这种相似性理解为“志同道合”。这样做的后果通常是，二人并没有因为共同目标而有所收获，反而在某种局限性下产生分歧，VP Product 很难在这种环境中找到“存在价值”。

第二：CEO 并不擅长构建产品愿景，但是他同样雇用了一个和他一样的人。这样也许减少了冲突，但会因为团队普遍缺乏创新，导致产品缺陷。

那么正确的操作是什么样的？

VP Product 需要去配合 CEO，而不是决策的执行者；

好的愿景需要 CEO 和 VP Product 互补——“取其精华，去其糟粕”。

### 3. 执行力

知道不做 等于不知道。若无法让产品从概念变为现实 那就没有任何意义。

一个优秀的 VP Product 需要保证团队持续、快速和有效执行。毫无疑问 Ta 应该是产品规划、客户发掘、开发进程等方面的专家。更重要的是，Ta 需要知道作为团队的一分子，如何激励整个团队高效执行，让每个人朝着共同的目标前进。

#### 4. 产品文化

在任何一个伟大的产品团队中，产品文化都是不可或缺的。

一个强有力的产品文化意味着这个团队懂得坚持；懂得从错误中吸取教训；懂得持续创新；懂得伟大的产品来源于真正的合作；懂得尊重他们的设计师和工程师；懂得积极进取的力量。

一个优秀的 VP Product 应该意识到产品文化的重要性，并有具体的计划去把文化渗透进公司内部。

#### **个人经验 ( Experience )**

对于一个 VP Product 而言，他的个人经验因所处公司和行业的情况而异，但至少，我们要找到一位有着强技术背景，同时又深谙经济、市场驱动原理的人。

现在业内对于 MBA 能否胜任 VP Product 的争论甚嚣尘上，在我看来，MBA 未必是一个必要条件，只要这个人能够说服我，Ta 具备上述能力，这就足够证明 Ta 会是一个好人选。

#### **合作关系 ( Chemistry )**

除此之外，好的 VP Product 必须能够在个人层面和其他关键的执行者相处良好，尤其是 CEO 和 CTO。

毕竟，良好的合作关系才能够保证事情健康有序发展。





产品系 ( PM-Band )

扫码关注微信公众号

更多行业干货、大咖专访、优质资讯等你来看！

# Boolan

[www.boolan.com](http://www.boolan.com)