

QCon 全球软件开发大会 【北京站】2016

精益的新产品启动与技术创业

用真正对用户有价值的技术和产品去创业

张思楚

ThoughtWorks Tech Lead

时代背景



当下创新性的产品与技术创业有绝佳的机会吗？



美国福特与日本丰田



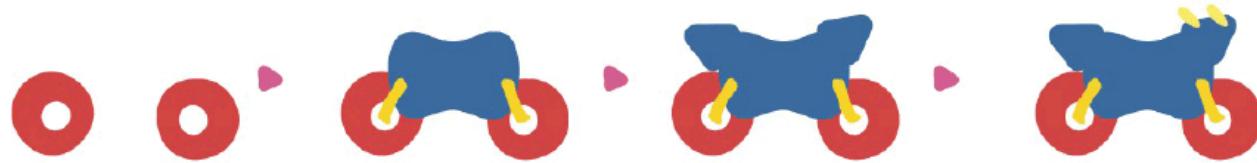
二战结束时，福特已经掌握了成熟的T型车生产线。

但是在战后物资耗尽的日本，丰田必须白手起家，重新开始摸索。

对比两种生产模式

福特和丰田都是要制造一部汽车

福特: 稳定、大批量、执行计划



VS

丰田: 灵活、单件流、需求拉动



技术创业害怕什么？



投入技术和时间做出来的
新产品上线后无人使用



面前的挑战



我们如何才能让产品准确
命中目标用户的真实需求
降低创业风险？



最终期望的成果



最终得到的
不再是一堆不知道未来会有
多少人使用的代码

而是一件抛光已久、用户
由衷喜欢的精致产品



大纲

- 为什么要精益？(Why)
- 精益式产品怎么做 (How)
- 实际案例 (What)
- 问题与思考
- 参考资料
- Q&A

为什么要精益？

原来的工作模式怎么了？

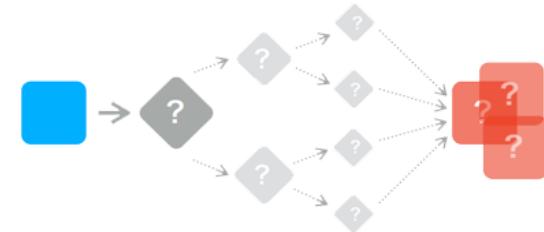
问题的复杂度



简单



复杂



错综复杂

简单问题很容易理解

它的目标是明确的

达成的路径也是明确的

只要依照步骤来就一定能达成

虽然有清晰的目标和路径

但是需要控制很多因素

每个因素都会影响最终的成败

但可以通过大量实验来控制

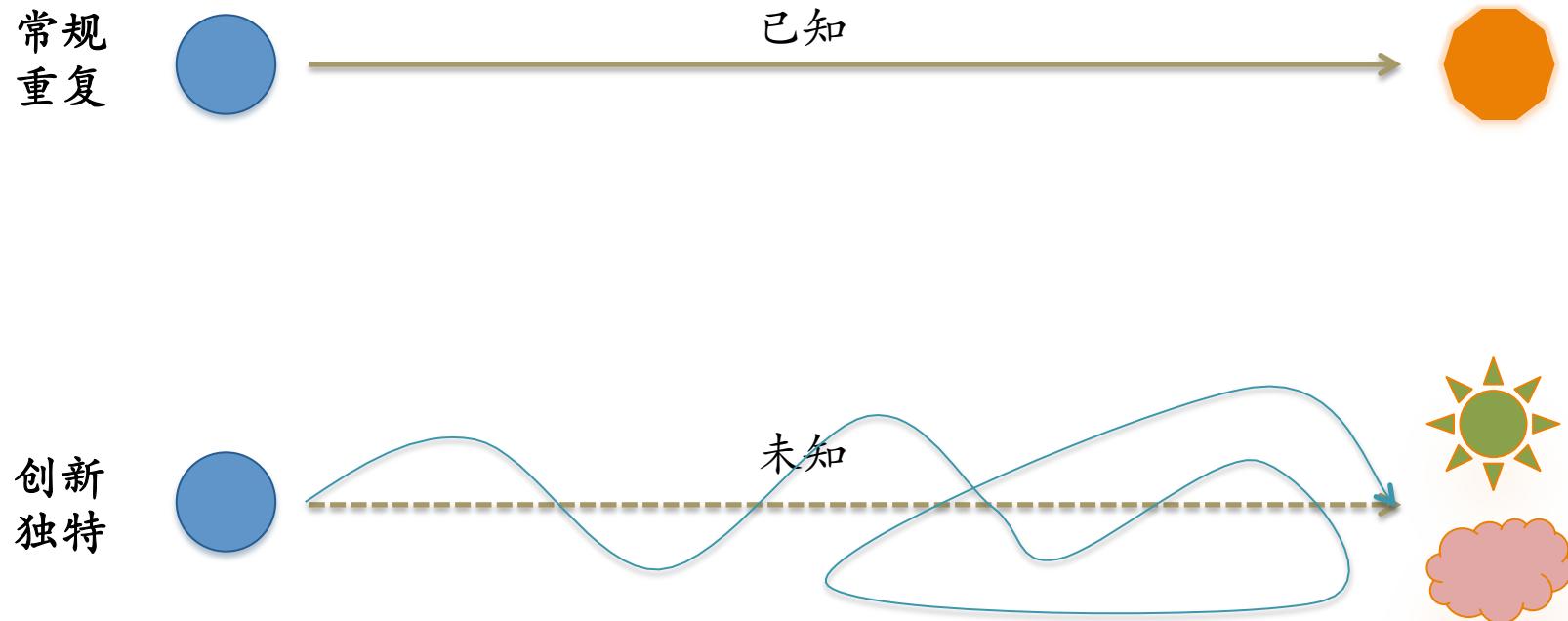
目标和路径都不明晰

需要根据不断遇到的问题去决策

没有现成的经验可以借鉴

创新是可以解决这类问题的

创新性产品的特点



创业产品的风险在哪里？

1

目标用户是否存在?

想到了一个解决方案就直接想要做出来，顾不上做用户调研，不了解设想的目标用户是否真正存在、用户群有多大、生活状态是怎样的。

2

目标用户是否有这个需求?

思考从解决方案出发，想到或看到一个功能，觉得不错就想做。没有去验证目标用户是否真的有这样的需求，是否早就有了很好的产品解决了这个需求。

3

技术与解决方案是否有亮点?

想到一个还可以的解决方案就不再继续探索了，一些创新的点子觉得它不可能就直接放弃了，没有掌握做创新的有效方法。

4

一开始就规划大而全的产品有用吗?

想做个大平台，想要做精致的用户体验，想做精品，想到什么功能不错就想往产品上加，想要一下就做的很完美。但如果一开始方向就错了，再精致的产品，它的价值也是零。

传统工作方式

功能设计

界面设计

UI设计

功能开发

测试上线

1->n 若干个月

更合理的工作方式

测试上线

功能开发

UI/UX设计

界面交互设计

功能设计

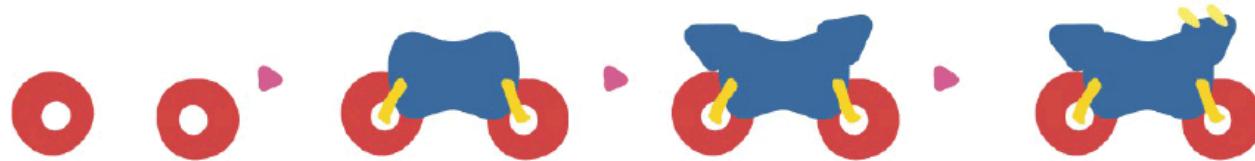
精益式产品怎么做

具体该怎么做？

福特 VS 丰田

福特和丰田都是要制造一部汽车

福特: 稳定、大批量、执行计划



VS

丰田: 灵活、单件流、需求拉动



精益启动产品的核心思路

识别并享受技术创业中的风险

专注于学习未知，积极验证假设

尽早面向客户，持续演进

精益启动产品的基本原则

投资策略：保持好灵活度 优于 制定并遵守计划

产品发布：尽早用户验证 优于 闭门追求完美

决策机制：谨慎学习验证 优于 依赖主观猜想

团队合作：紧密沟通协作 优于 依赖流程文档

具体该怎么做？

1

科学地做调查和实验

认识到对用户、需求、解决方案的猜想都是主观的，必须把它们视作“假设”。快速开发功能并上线给用户使用，通过数据追踪等方式进行用户研究，验证这些假设是否成立。

2

尽早上线并开始测试

不要等到所有功能开发完毕才上线，而是将核心功能开发完成，形成一个最小可用产品（MVP）就立刻上线，尽早开始对用户需求假设进行测试和验证。

3

追踪可帮助决策的指标

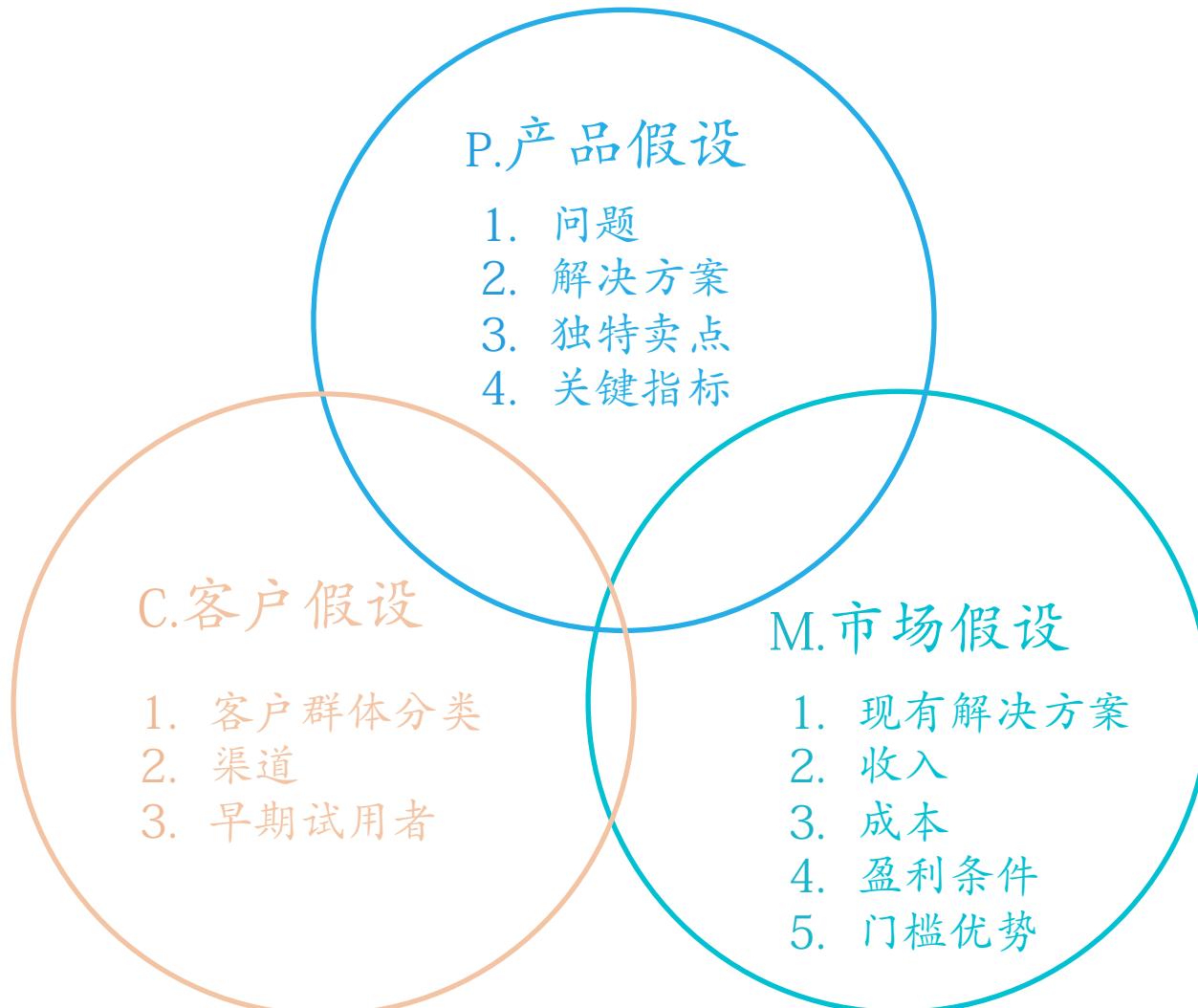
在决定追踪哪些指标时，不要只是追踪宏观的整体指标，如总的PV、UV，而是要找哪些能够直接验证功能价值，能够帮助我们形成判断的针对性指标。

4

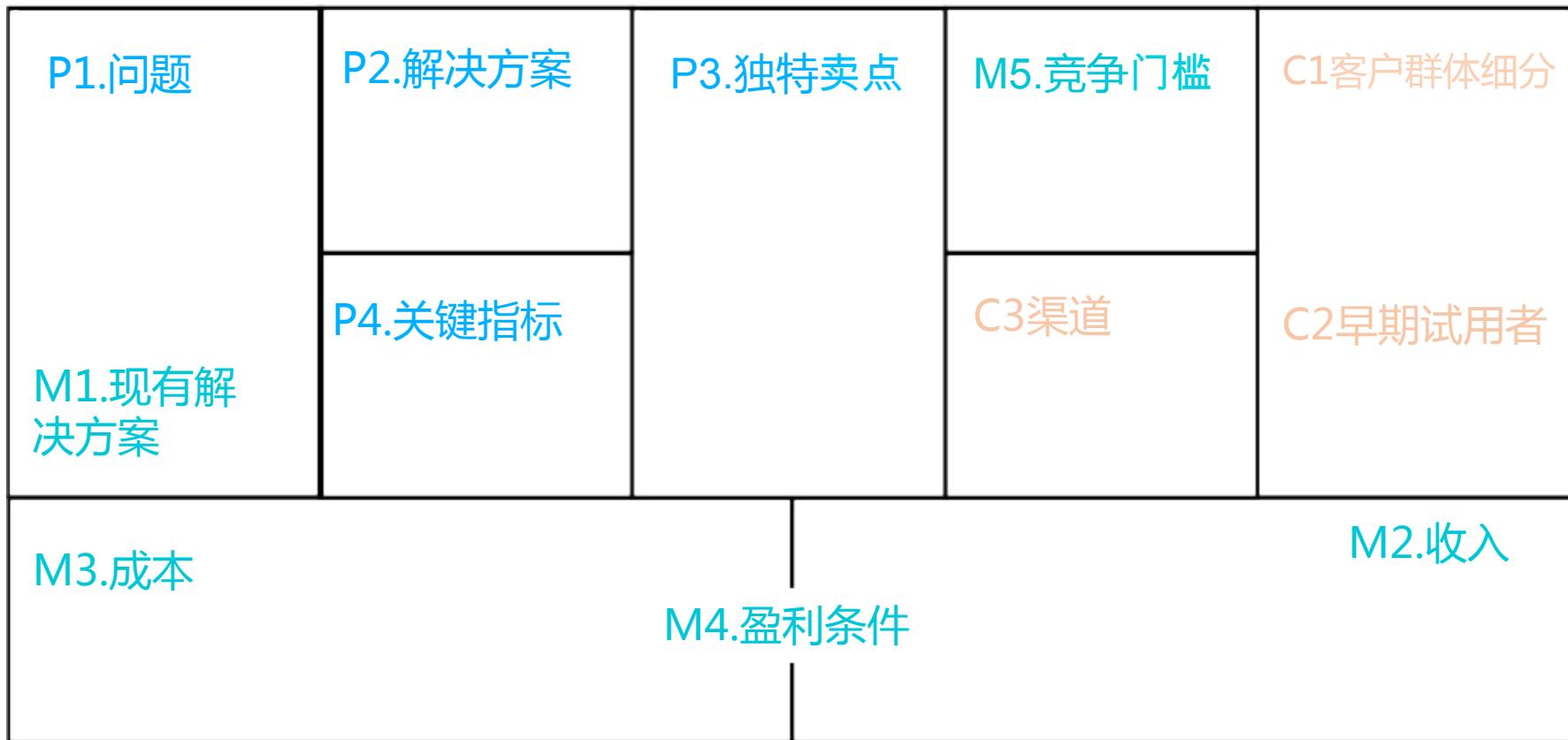
建立反馈环并持续测试和验证

建立“猜想->建构->验证”的反馈环，每个迭代都能持续地测试功能的价值假设是否成立。假设成立就追加投资，假设不成立就要尽快做减法，删减后续投入。

创新产品的风险



精益画布



精益画布将产品创新过程各种风险元素放在一张画布上，以便进行系统地验证。

精益画布

关键合作伙伴 	关键业务活动  识别出要实现价值主张，需要哪些外部的合作伙伴，如投资方、供应商、利益相关部门、上下游产品团队等	价值主张  为每类用户/客户我们希望解决怎样的问题，创造怎样的价值，或愿景 [参考“电梯演讲”]	客户关系  期望与每类用户/客户建立怎样的关系，如共创、粘性、自助等，其在我们的生态体系中产生怎样的影响	客户群体细分  识别该产品所服务的不同用户/客户群，不同的群体会有不同的诉求。区分其中哪些是核心关切用户，哪些较次
关键资源 	要使该产品成功，识别出需要哪些资源，比如人、资金、设备、知识产权、数据、原材料等	渠道 	识别有哪些渠道或方式可以将产品或服务交付到用户手中，什么样的渠道最快速、高效	
成本结构  分析产品在采购、设计、开发、推广、运营中的成本结构，包括人力、设备、差旅和原材料等方面的成本及比例		收入来源  分析产品创造的主要收益来源，收益包括销售产生的收入，和流程改进、效率提升所节省的成本，以及合规所避免的惩罚等等		

验证风险



竞争对手分析

	查看场馆信息	在线预订场馆	组织活动	社区功能	个人爱好和成就	购买装备
大众点评	😊	😡	😡	😡	😡	😡
球友圈	👀	😊	😡	😡	😡	😡
乐奇足球	😊	😊	😊	😢	😡	😡
PKball	😊	😊	😊	👀	😡	😡
寻求	😢	😢	😢	😡	😊	😡
淘宝						😊
耐克官网						😁

资金使用计划

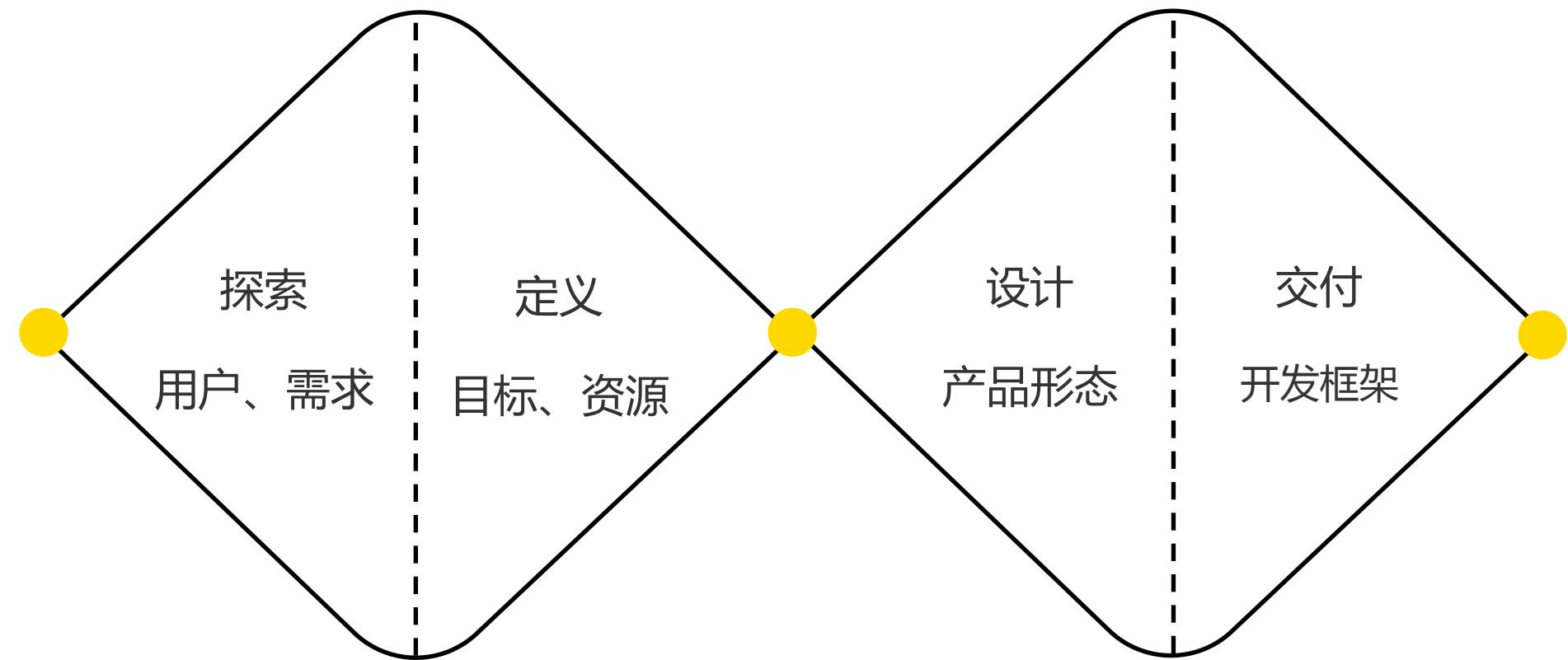
一级分类	二级分类	三级分类	人员配比(单位:个)		每月费用预算(单位:万)						预算总计
			咨询外包	内部团队	第一个月	第二个月	第三个月	第四个月	第五个月	第六个月	
研发	产品框架	技术选型	2	0	20	20	20	0	0	0	60
		框架搭建	1	0	10	10	10	0	0	0	30
	功能开发	基础功能	2	2	28	28	28	0	0	0	84
		管理功能	2	2	28	28	28	0	0	0	84
		业务功能	2	3	32	32	32	0	0	0	96
推广	营销培训	销售公关	0	1	0	0	0	4	4	4	12
		行业培训	0	1	0	0	0	4	4	4	12
	广告宣传	电视媒体	0	0	0	0	0	10	15	18	43
		手机广告	0	0	0	0	0	10	10	14	34
		传统纸媒	0	0	0	0	0	10	10	14	34
		户外广告	0	0	0	0	0	10	10	14	34
	技术支持	人员培训	1	4	0	0	0	26	26	26	78
		产品运维	1	4	0	0	0	26	26	26	78
维护	产品改进	性能提升	2	5	0	0	0	40	40	40	120
		功能完善	3	5	0	0	0	50	50	50	150
	团队管理	活动人文	1	4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	3
		办公环境	1	4	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	9
		差旅招聘	0	4	2	2	2	2	2	2	12
		其他	0	4	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	9
	财务法务管理	律师费用	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	3
		专利费用	0	0	1	1	1	1	1	1	6
		会计咨询	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	3
		其他	0	0	1	1	1	1	1	1	6

开始启动产品吧！

做完资金使用计划，终于开始启动产品了！

使用“设计思维”构建产品

探索 (发散) -> 定义 (收敛) -> 设计 (发散) -> 交付 (收敛)



第一步 启动项目

1. 愿景

理解客户的项目愿景

收集已有的关于目标用户的需求和痛点

3. 定义

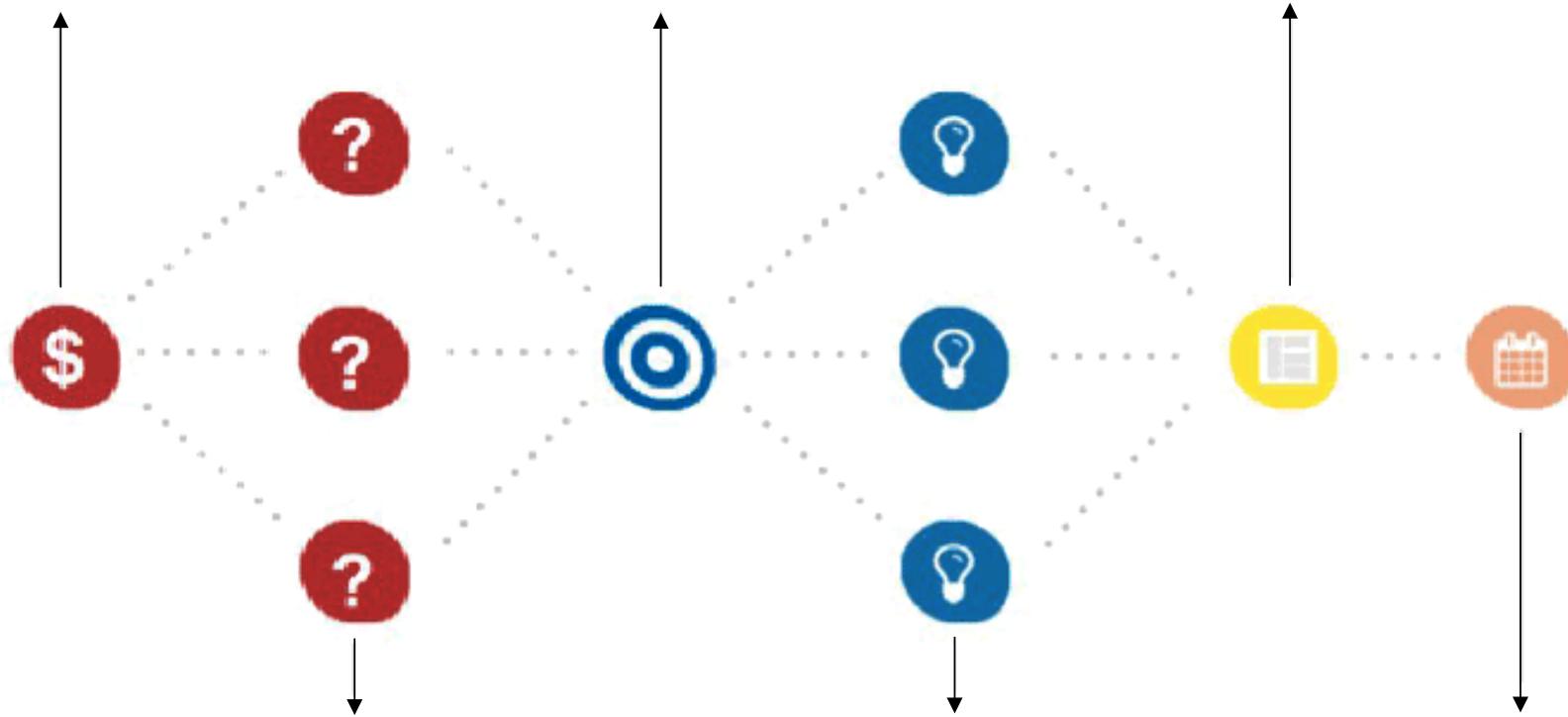
梳理全部已掌握的信息

定义出明确的目标用户和待解决问题

5. 原型

将优秀的创意细化成原型

通过原型测试进一步收集用户反馈



2. 探索

走出办公室

倾听真实用户的声音

挖掘未知的用户需求

4. 创想

针对目标问题进行自由的发散思考

寻找任何有可能的解决方案

寻找创新的机会

6. 计划

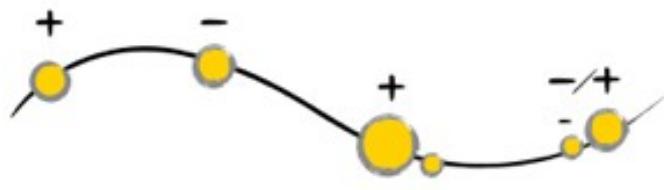
根据产品原型拆分出产品功能清单

整个团队一起确定交付上线计划

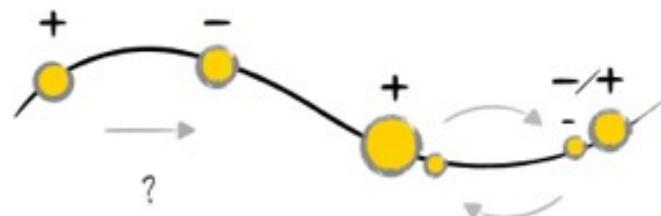
交付演进计划



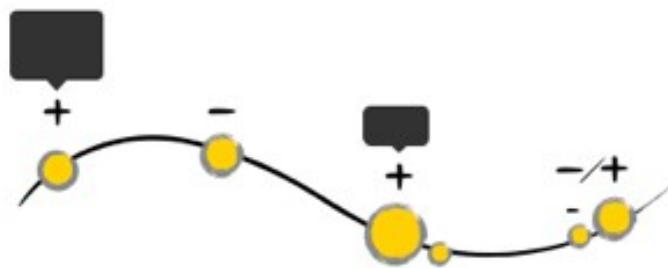
如何探索用户需求？



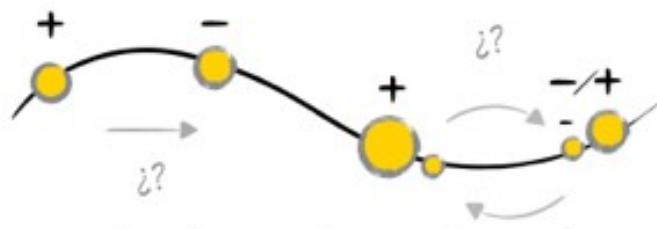
1. 画出用户路径



3. 分析路径中点与点的关系



2. 记录用户感受



4. 获取机会点

➡ 发现问题

➡ 确定用户范围

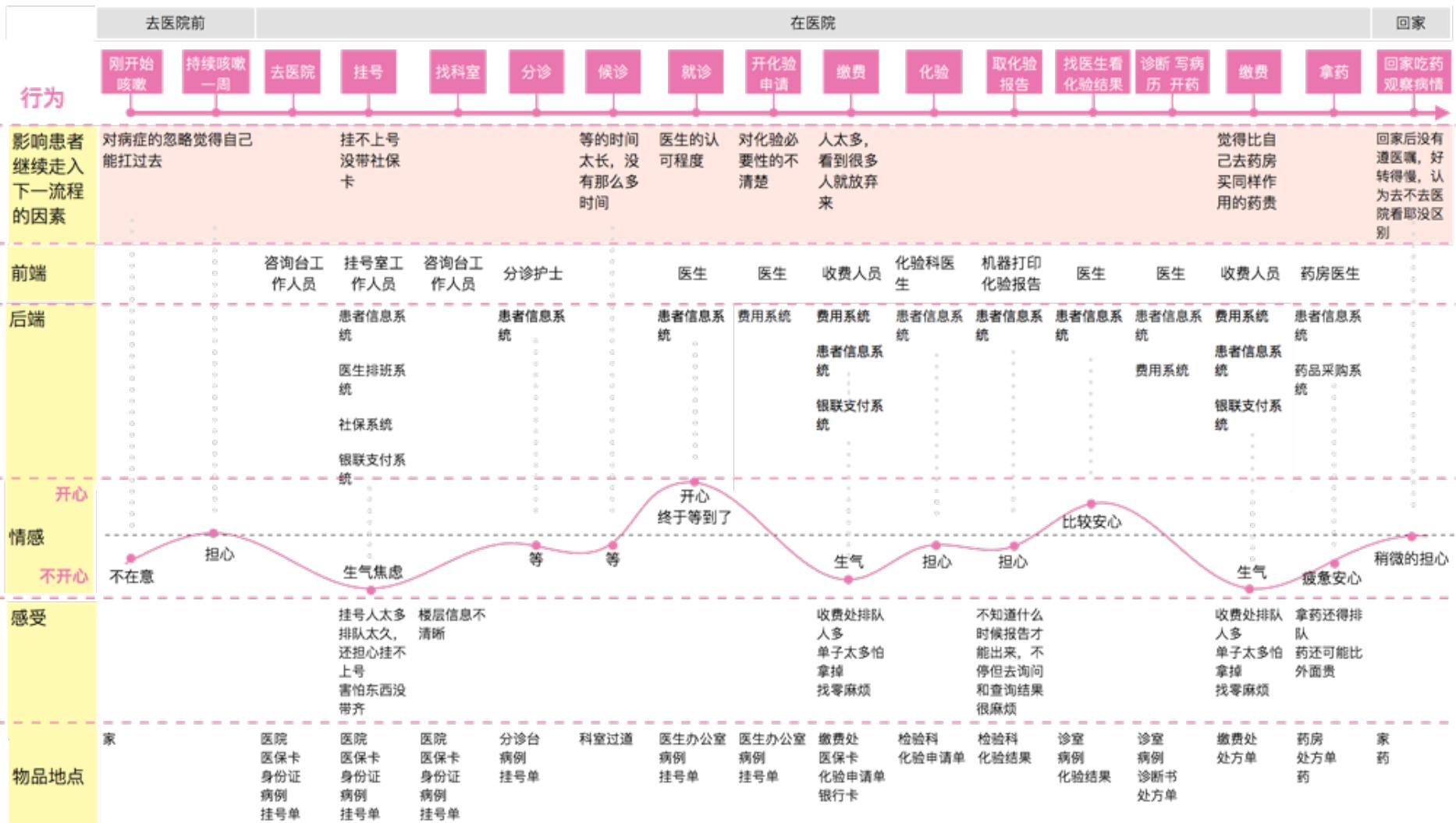
➡ 验证问题

➡ 缩小用户范围

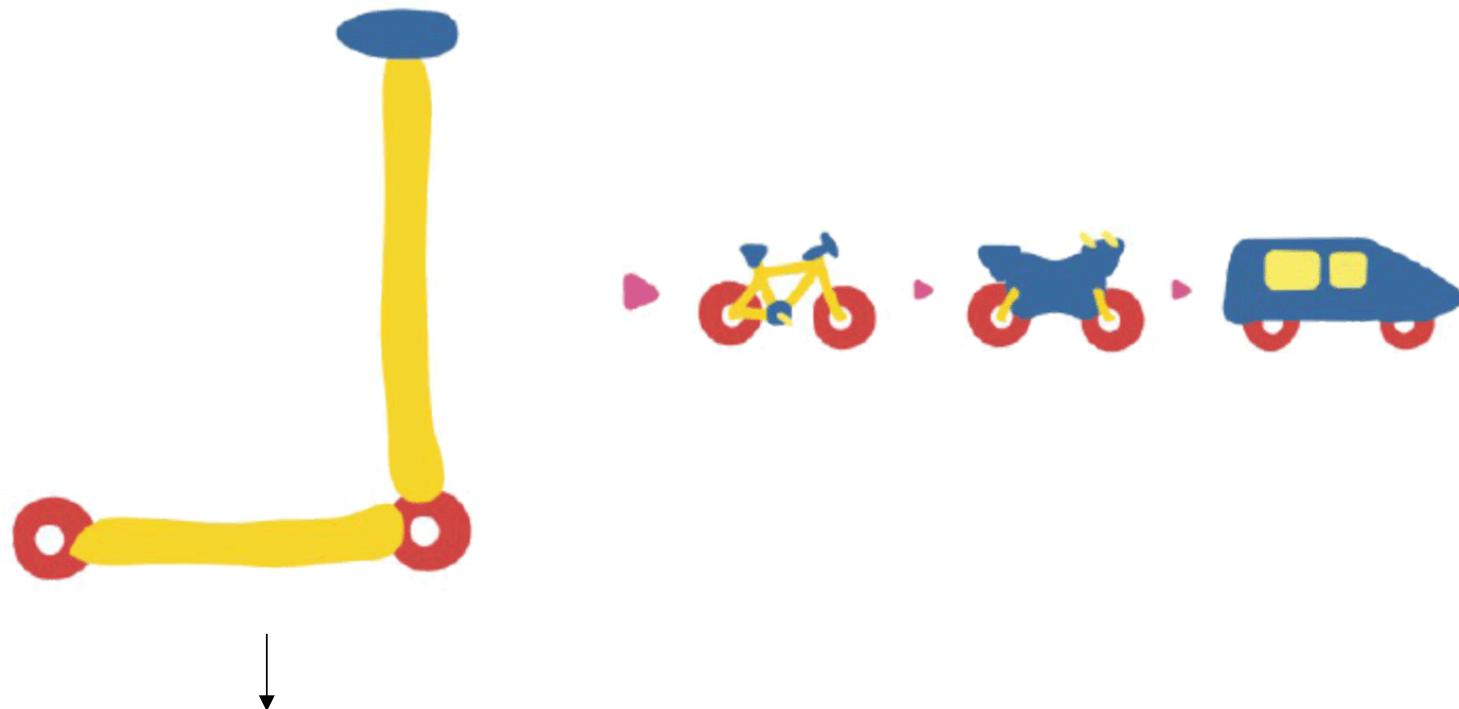
➡ 准确定义需求

➡ 锁定目标用户

探索用户需求

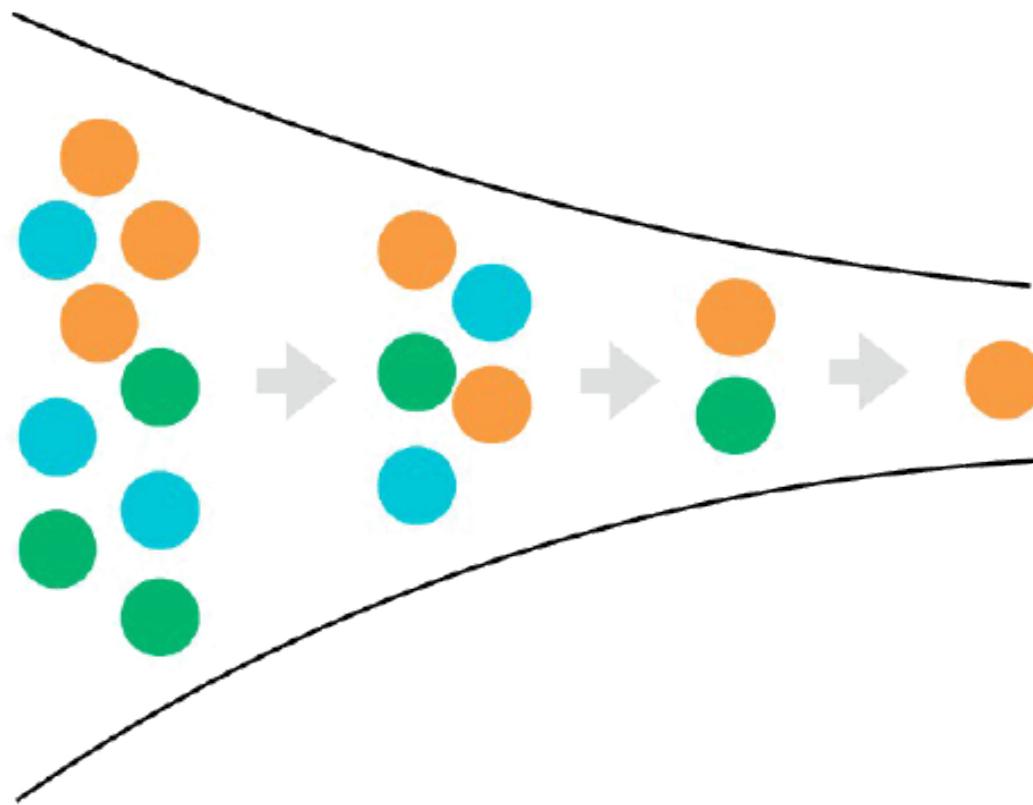


第二步 MVP 开发

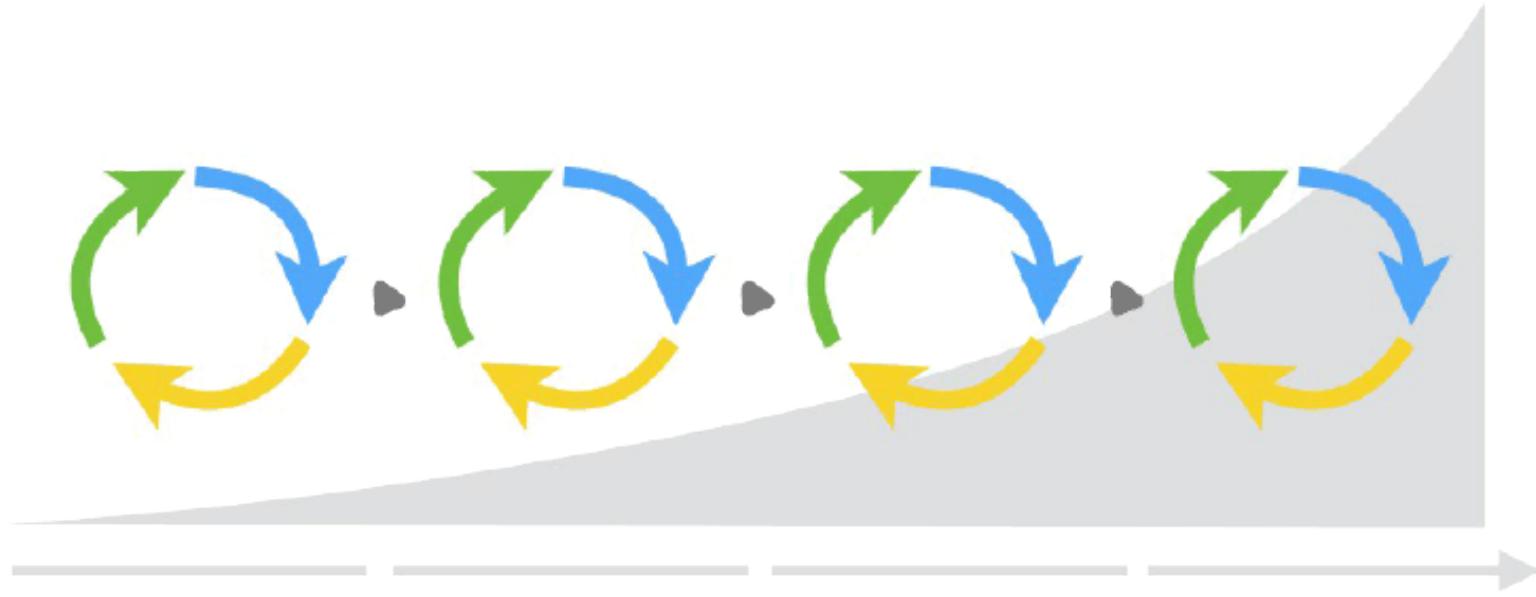


MVP：最小可用产品

第三步 MVP 测试



第四步 持续演进



在使用MVP对产品的主方向完成验证后，我们就可以用敏捷的方式对产品进行持续演进。

在每个迭代里，我们可以通过“**构想**”->“**开发**”->“**测试**”的循环来不断添加新的功能，
测量其效果指标，并进一步通过用户研究来发现问题症结，在下个迭代修正错误。

借助这种方式，来推动产品的持续成长。

实际案例 天天早餐

在未知中前行

故事的开始

美好一天从健康的早餐开始，可是每天买早餐都要排长队，这该怎么办？



从零开始

用户：



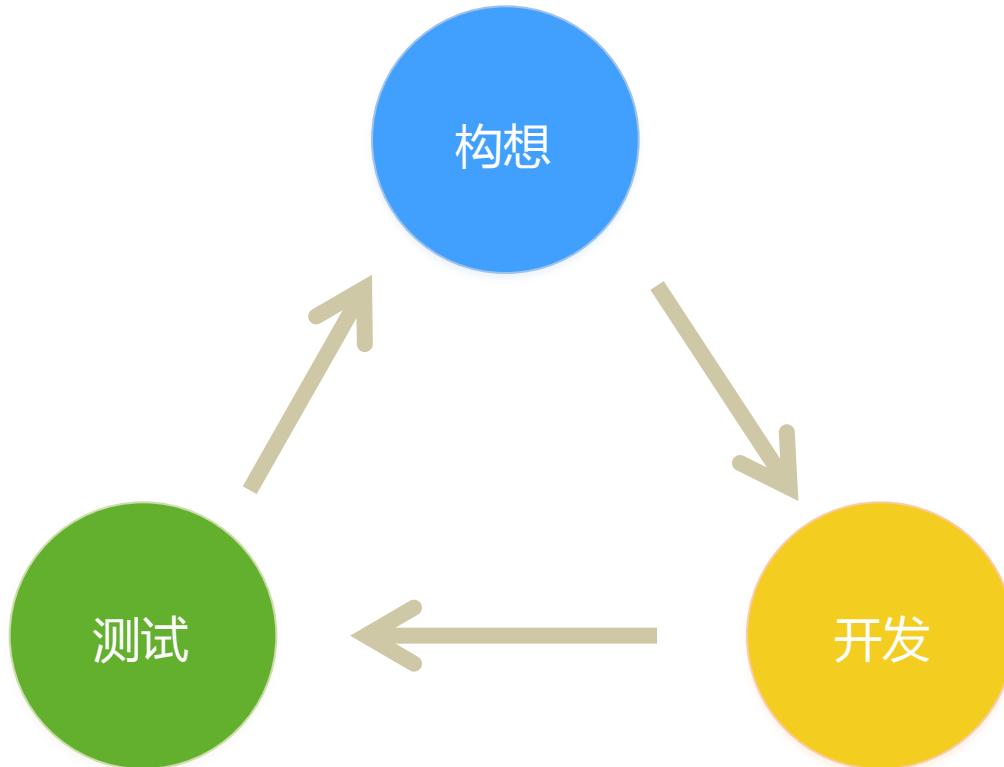
需求：



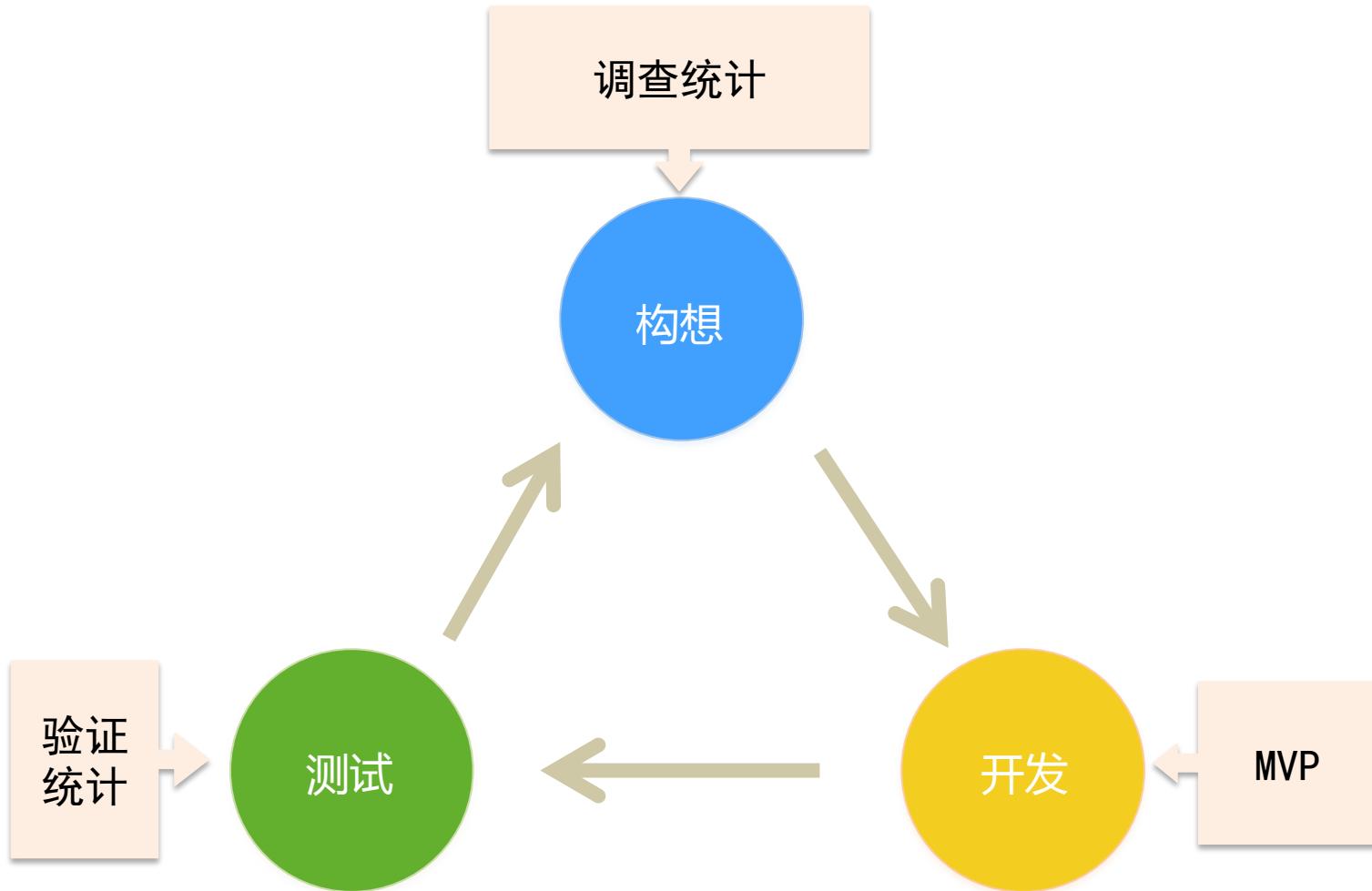
功能：



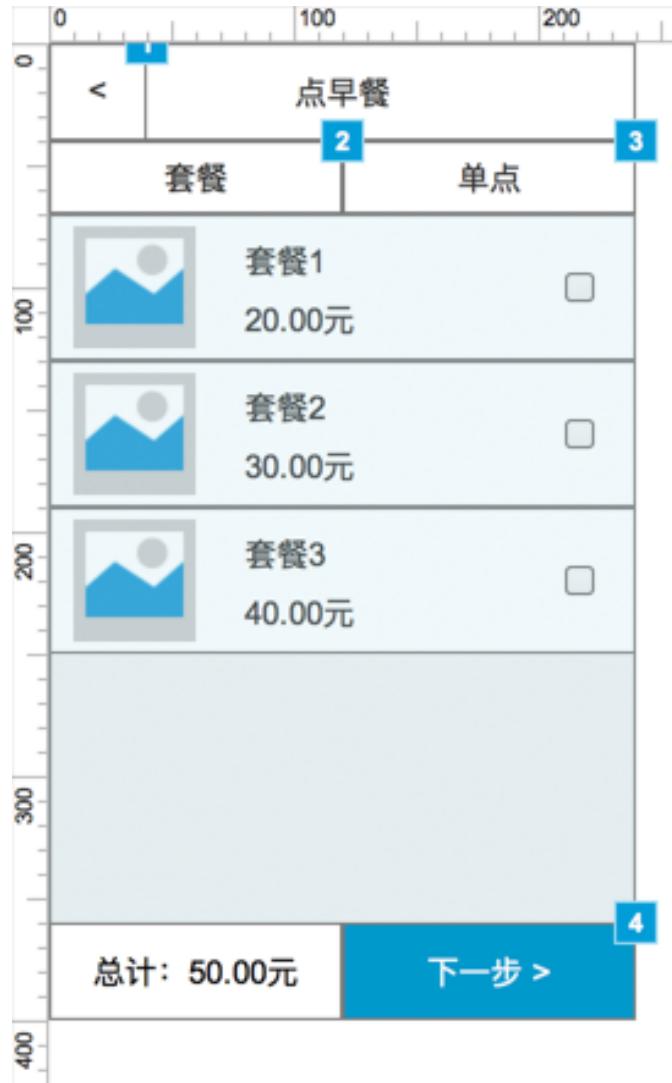
开始精益创业



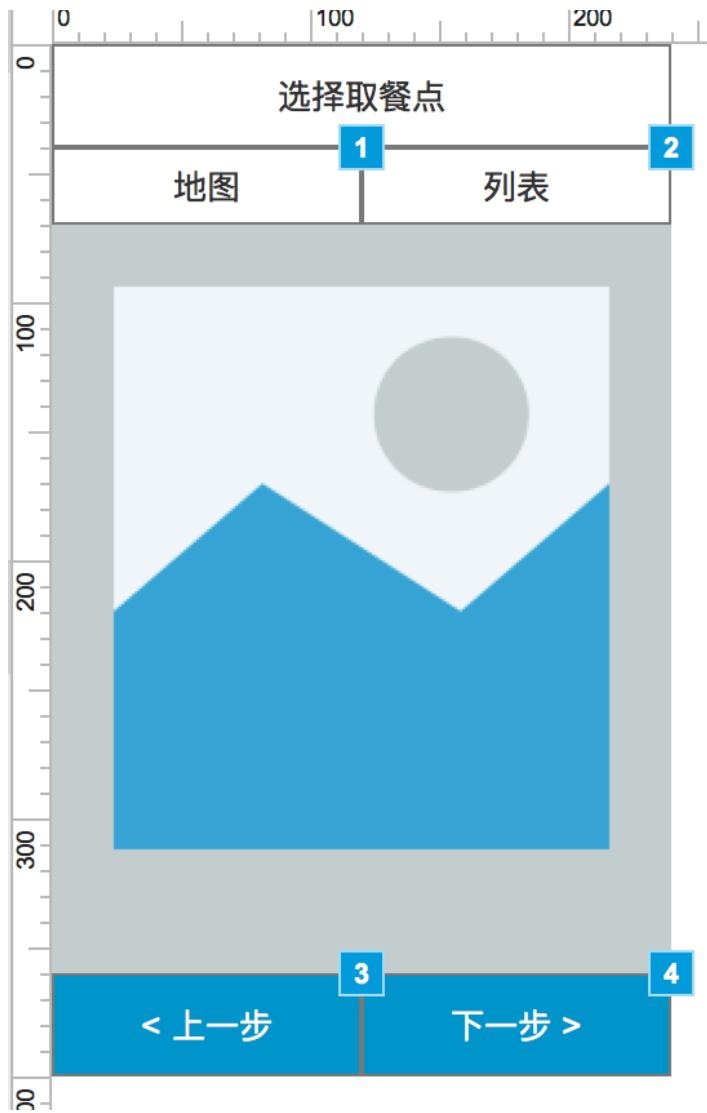
第一版 v0.1



原型



原型



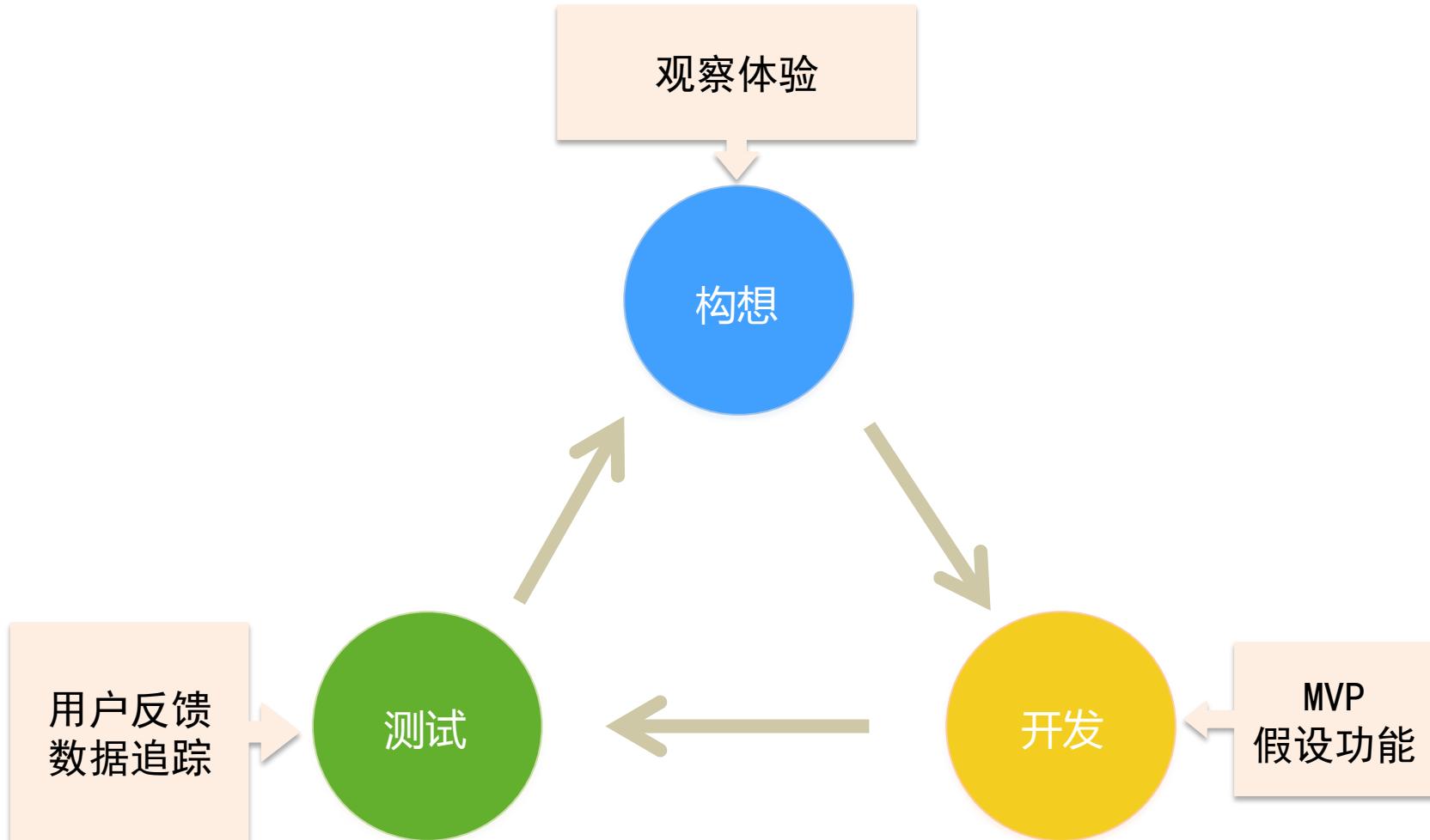
原型



原型



反馈改进 v0.2



用户反馈数据收集

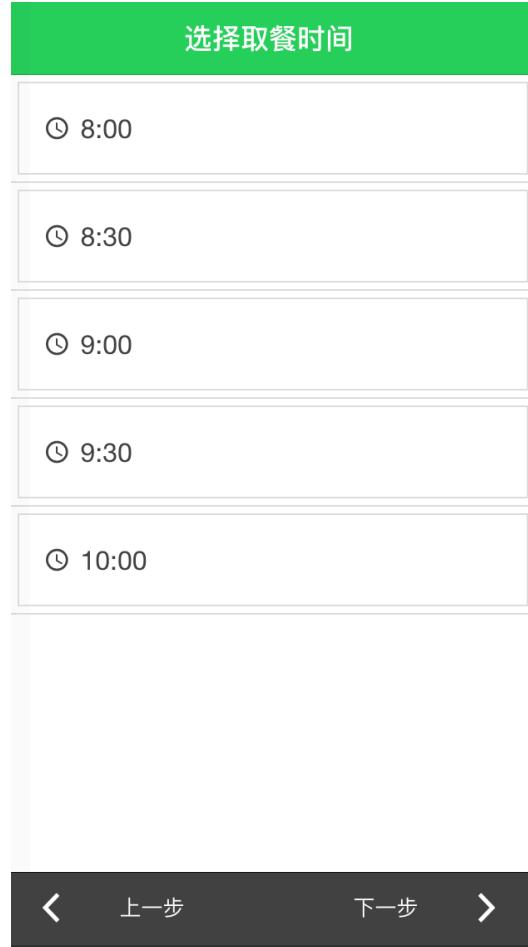
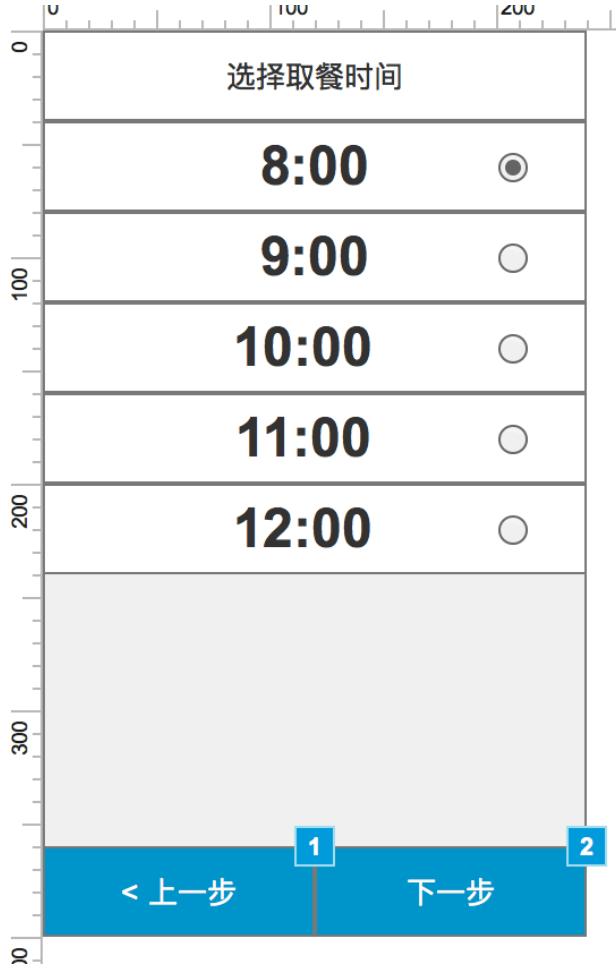
- 发布调查问卷
- 实地采访用户感受
- 假设新功能
- 验证新功能

太晚取早餐，早餐冷掉了，这该怎么办？

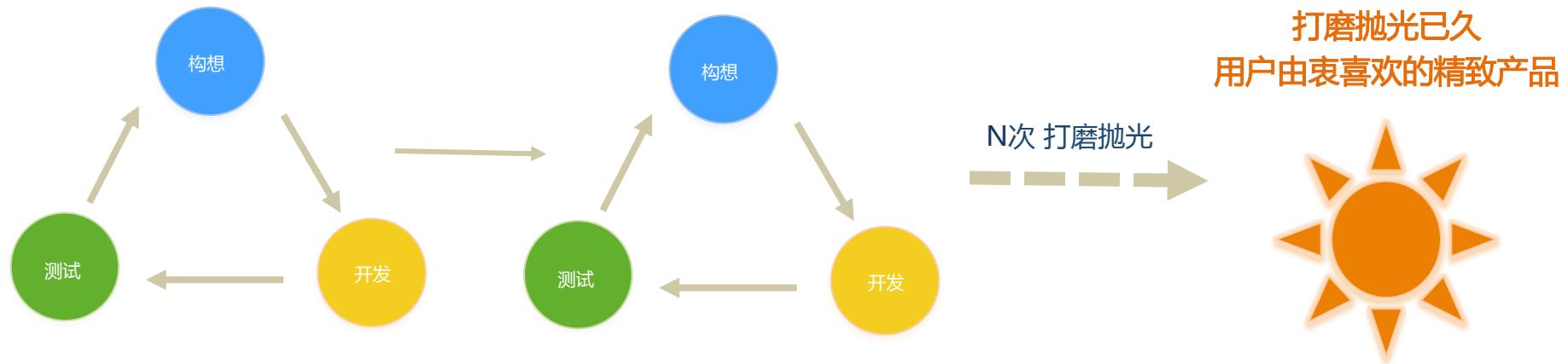
我想预定面条，或者饺子，时间稍微长了，虽然是热的，但是粘在一起了？

原型

- 带自动加热或者保温的小柜子 硬件支持 *
- 细化取餐时间更合理的配送时间



持续改进 MVP 迭代



问题与思考

有效的扫除拦路虎

什么是更好的技术选型？

- 微信公众号
- 移动App
- 桌面Web
- 企业应用

App商店审核失败

The screenshot shows the iTunes Connect interface for a mobile application named "医疗助手". The main navigation bar includes links for App Store, 功能 (Features), TestFlight, and 活动 (Activities). The user is currently viewing the iOS Versions section under the Solutions Center. A message from April 15, 2015, states that the binary file was rejected because the English interpretation of the app's name ("医疗助手") and its description ("mobile phone application is China Telecom Shaanxi branch &健康通& business mobile phone") mention China Telecom. A follow-up message from April 25, 2015, from Apple, states that the review has been paused due to a need for additional information about the relationship with China Telecom. A red box highlights the question "- What's your relationship with China Telecom?". The bottom of the screen displays standard Apple copyright and legal links.

医疗助手

leixiaowei v
Bolan Technology Co., Ltd.

App Store 功能 TestFlight 活动 App 分析 销售和趋势

iOS Versions < 解决方案中心

English interpretation: "medical helper"; mobile phone application is China Telecom Shaanxi branch "Health Pass" business mobile phone

1 二进制文件被拒绝 April 15, 2015

removed all information which related to the "China Telecom".

1 二进制文件被拒绝 April 25, 2015

PLA 1.2 After further review, we found that the Seller and Artist names associated with your app does not reflect the name, "China

1 二进制文件被拒绝 May 8, 2015

3.1 Details We continue to notice that your app or its metadata contains irrelevant platform information. Providing future platform

April 2, 2015 at 5:39 AM

发件人 Apple

Information Needed

We have begun the review of your app but aren't able to continue because we need additional information about your app.

At your earliest opportunity, please review the following question(s) and provide as much detailed information as you can. The more information you can provide upfront, the sooner we can complete your review.

- What's your relationship with China Telecom?

While your iTunes Connect Application State is displayed as Metadata Rejected, it is not necessary to upload a new binary. Once you reply to this message in the Resolution Center, we can proceed with your review.

Screenshot_0.png

Copyright © 2015 Apple Inc. 保留所有权利。 | 服务条款 | 隐私政策 | 联系我们

技术创业中资源的定义是什么？

常规的资源是指：技术，人员，资金。

在这个项目中，取餐柜的提供者是重要资源吗？

如果没有取餐柜的支持，这个创业产品还能继续吗？

如何在项目初期就识别这种特定的重要资源呢？

参考资料



MORE THAN TECHNOLOGY 2016技术雷达峰会

和真正的技术大牛讨论实际的技术问题

May. 07(周六)
北京朝阳
皇冠假日酒店

50%
优惠
COUPON

优惠码：QCon张思楚

此优惠码可用于全天VIP门票

扫我报名



ThoughtWorks®

Q&A

一起讨论



THANKS!