

启示录：打造用户喜爱的产品

作者：Marty Cagan

启示录:打造用户喜爱的产品

[美]Marty Cagan著

七印部落 译

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 Fellef

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 Partners公司风险投资人

Marty在工作上自有一套，他总能打造出流的产品。

—————Pete Deemer

Yahoo! 前任首席产品经理、Good Agile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

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

[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6月第1版第2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

前 言

二十世纪八十年代中期我还年轻，在惠普担任程序员，参与开发一款各受瞩目的产品。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，我发现他们的工作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10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！

第一部分 人员

People

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。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《启示录：打造用户喜爱的产品》Marty Cagan 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/359.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

