

客户驱动的产品开发

作者：【美】特拉维斯·鲁德米克，【美】杰茜卡·里奇，吴桐，唐婉莹，ePUBw.COM

目录

[前言](#)

[第一部分 基础](#)

[第1章 假设推进框架和客户驱动节奏](#)

[1.1 什么是假设推进框架](#)

[1.2 客户驱动节奏](#)

[1.3 关键点](#)

[第2章 阐释](#)

[2.1 好的假设聚焦于客户的限制，而不是你自己的](#)

[2.2 将猜想阐释为假设](#)

[2.3 假设推进框架的参数](#)

[2.4 制定访谈提纲](#)

[2.5 阐释想法](#)

[2.6 关键点](#)

[第3章 试验](#)

[3.1 进行成功的客户访谈](#)

[3.2 验证一个假设需要多少客户](#)

[3.3 问卷调查](#)

[3.4 数据分析](#)

[3.5 焦点小组](#)

[3.6 客户走访](#)

[3.7 可用性测试](#)

[3.8 如何找到客户](#)

[3.9 获得客户的关注](#)

[3.10 关键点](#)

[第4章 成理](#)

[4.1 成理循环](#)

[4.2 关键点](#)

[第5章 客户](#)

[5.1 制定客户假设](#)

[5.2 关键点](#)

[第6章 问题](#)

[6.1 关注客户的限制](#)

[6.2 如何确定客户的问题](#)

[6.3 阐释问题假设](#)

[6.4 避免不值得解决的问题](#)

[6.5 关键点](#)

[第7章 概念](#)

[7.1 问题框架的力量](#)

[7.2 制定想法](#)

[7.3 如何选择最好的潜在机会](#)

[7.4 制定一个概念假设](#)

[7.5 使用故事板描述事件](#)

[7.6 让客户测试你的概念](#)

[7.7 概念价值测试](#)

[7.8 当创建概念价值测试时需要考虑的事项](#)

[7.9 关键点](#)

[第8章 功能](#)

[8.1 制定功能假设](#)

[8.2 与客户讨论产品的功能](#)

[8.3 制定访谈提纲（包括任务）](#)

[8.4 关键点](#)

[第9章 使用实战手册](#)

[9.1 试验类型](#)

[9.2 物料](#)

[9.3 角色和责任](#)

[第二部分 实战手册](#)

[第10章 客户实战手册](#)

[10.1 阐释](#)

[10.2 试验](#)

[10.3 成理](#)

[第11章 问题实战手册](#)

[11.1 阐释](#)

[11.2 试验](#)

[11.3 成理](#)

[第12章 概念实战手册](#)

[12.1 阐释](#)

[12.2 试验](#)

[12.3 成理](#)

[第13章 功能实战手册](#)

[13.1 阐释](#)

[13.2 试验](#)

[13.3 成理](#)

[后记](#)

前言

“在接下来的10周内，我们希望你能提出能够吸引新客户的产品创意，并将收入增加3倍。”

PartyTime App的UX领队Susan感到吃惊不已，同时听到团队成员在座位上不安地移动的声音。

Susan和她的团队为一个名为PartyOrganizr的非常受欢迎的移动派对计划应用程序工作。

该应用程序在所有移动应用程序商店的排行榜中名列前茅，并且该公司已经享有数年的成功。然而，领导层正在寻找利用其成功创造新收入的方法。

他们没有太多时间，所以Susan相信团队需要变得精益。她希望团队能够尽可能多地与多个客户进行交流、快速迭代，并且最重要的是要“快速失败”。她每天与客户通话，并且团队很快开始走访客户，问了无数的问题，并且记了大量的笔记。

团队对如何获得新的收入有很多想法，他们发现与客户交谈是获得直接反馈的好方法。Jerry是该团队的一名工程师，甚至开始为他的一个创意构建原型，并开始向客户展示它。看起来这支队伍正在不断进步。

之后进展完全停顿。该团队开始争论他们从客户那里听到的消息。产品经理Mary相信他们并没有提出正确的问题，也没有与正确的客户交谈。尽管制造成本很高，但Jerry确信客户喜欢他的原型。该团队的软件测试员Richie开始专注于修复客户在电话中提到的错误。团队开始分裂并朝不同的方向前进。

10周后，团队留下的是半成品原型，领导层认为这是“带着解决方案找问题”。更糟糕的是，他们在客户身上花费了大量时间后，团队的问题多于答案。

这听起来是不是似曾相识？

我们经常发现自己处于这个处境中。尽管过去十年中产生的许多精益方法和客户发展战略让我们思考构建产品的方式发生了变革，但许多团队发现很难将这些原则变为有意义的行动。

这就是我们写作本书的原因。这是一本完整的端到端指南，可帮助你和你的团队从理解客户到识别问题，再到概念化创意，最终创造梦幻般的产品。

底线是：本书将帮助你和你的团队将精益理论付诸行动。

这本书的每一个元素都被用在现实世界中。这个方法在一个跨越多个国家的8000多人的组织中被证明是成功的。

谁可以使用客户驱动的手册

我们建立这种方法的经验大多来自软件行业，因此本书主要以软件和技术产品为主。但是，你可以在创建任何产品或服务时成功使用我们的框架。

更具体地说，本书适用于程序、产品、项目或服务经理；UX、视觉和交互设计师；UX研究人员；团队领导；工程师；测试人员；管理人员；董事。

简而言之，如果你有制作优秀产品的愿望，这本书就是为你准备的。

这与其他以用户为中心的方法有何不同

以客户为导向的方法将客户置于中心位置。你可能会问：“这与以用户为中心有什么不同？”

我们相信用户和客户之间有一些微妙但深刻的差异。

我们把使用我们产品的人称为客户，因为他们承认他们选择我们的产品这一事实。当客户选择我们的产品时，这是一份难以置信的礼物，我们有责任不断回馈他们对我们的信任。

Sam Walton是一名亿万富翁，他创立了庞大的零售连锁店沃尔玛和山姆俱乐部。他曾经说过：[\[1\]](#)

只有一个老板，那就是顾客。他可以解雇公司所有人，不管是主席还是基层人员，只要他把钱花在别的地方。

Walton知道他的客户有权决定他的生意是成功还是失败。当你将用户（当前正在使用你的产品的人）的想法转化为客户（选择你的产品的人）时，它会对决定使用你的产品的人员表示尊重和赞赏。

本书的方法超越了可用性和有用性。它考虑客户的动机、目标和愿望，并开始识别妨碍他们实现自己目标的问题和限制。

每个人都是客户，也许是当前客户，也许是潜在的客户，或者是“离开”的客户（最近弃用了你的产品的客户）。在任何时候，客户都可能选择是否与你合作。所以，你必须不断问自己：

谁是我的客户？

是什么激励他们？

什么阻碍他们或限制他们实现目标？

他们认为什么是有价值的和有用的？

最终我们会问：

我如何促使客户从试用产品开始，进而需要产品并爱上它们？

本书是如何组织的

本书和整个方法的基础是假设推进框架（HPF）。它有四个阶段：客户、问题、概念和功能（见图P-1）。

□

图P-1：假设推进框架

HPF是我们用来引导你成功完成客户和产品开发的基础。

HPF是完全灵活的。我们设计了它是为了让它可以在你所处的任何开发阶段工作。我们已经看到了这个框架定义新的产品类别的成功实例，并且已经看到它成功地振兴了客户使用了几十年的产品。

此外，我们按照客户驱动节奏来组织本书（见图P-2）。这些是你在HPF的每个阶段（阐释、试验和成理）将会采取的3个步骤。这种节奏有许多精益方法中为人熟知的“构建、度量、学习”（或“学习、构建、度量”）模式。你会发现我们在所有的实战手册中都重复了这种模式。

□

图P-2：客户驱动的节奏

以下是我们将在每章中讨论的内容。

第一部分：基础

第1章：假设推进框架和客户驱动节奏

你将了解我们的基础框架以及客户驱动的节奏。框架和节奏将作为一个端到端指南，帮助你完成客户和

产品开发。

第2章：阐释

你将学习如何收集你的假设，并将其制定为可以测试的假设。你还将学习如何制定访谈提纲，这是一组你可以询问客户来验证或推翻假设的问题。

第3章：试验

你不仅将学习如何与客户交谈，还会学习如何找到他们。我们还将讨论各种研究方法的优缺点。

第4章：成理

尽管与客户沟通并收集他们的反馈信息非常重要，但如果你无法从收集的数据中产生见解，则该过程收效甚微。在本章中，你将学习如何导出数据中的模式和含义，最重要的是，在整个组织中分享你的发现。

第5~8章（客户、问题、概念和功能）

通过这些章节，我们将深入HPF的每个阶段。你将学习每一阶段的目的，并看到假设和结构如何帮助团队。在“PartyTime App回顾”中，你会看到虚构（但基于事实）的PartyTime App团队故事。你会看到他们如何使用我们的方法应对前面提出的挑战，并取得成果。

第9章：使用实战手册

本章简要介绍如何使用第二部分涵盖的实战手册。

第二部分：实战手册

第10~13章 我们有各种设计思维活动、客户及产品的研究方法，可帮助你跟踪猜想、假设、早期创意、概念和产品功能的进展。假设推进框架的每个阶段都有其自己的实战手册，并独立成章，以便你可以快速找到并重用它。

网站

我们有很多想要分享的心得。然而，我们热衷于创建一本轻盈、平易近人、吸引人的书。我们相信本书将成为一本指南，诠释我们倡导的方法。我们希望你会发现它一直有用，并且在你开始实施我们的框架和活动时，经常翻阅它。

我们创建了本书的配套网站（customerdrivenplaybook.com）。我们会持续维护这个网站，它将成为更深入的活动、方法论、备忘单和概念的汇总空间。

本书有你成功所需要的一切。随着你的理解逐渐成熟，我们鼓励你持续访问该网站，以了解利用我们框架的新方法。

Safari在线图书

Safari Books Online针对企业、政府、教育机构和个人提供了不同的购买计划，你可根据实际需求进行选购。

用户可以访问上千种图书、培训视频、学习路径、互动教材和专业的播放列表，这些内容来自超过250个出版商，包括O’Rilly Media、哈佛商业评论、Prentice Hall Professional、Addison-Wesley Professional、Microsoft Press、Sams、Que、Peachpit Press、Adobe、Focal Press、Cisco Press、John Wiley&Sons、Syngress、Morgan Kaufmann、IBM Redbooks、Packt、Adobe Press、FT Press、Apress、Manning、New Riders、McGraw-Hill、Jones&Bartlett和Course Technology等。关于Safari在线图书的更多信息，请访问

<http://oreilly.com/safari>.

联系我们

美国:

O’Rilly Media, Inc.

1005 Gravenstein Highway North

Sebastopol, CA 95472

中国:

北京市西城区西直门南大街2号成铭大厦C座807室 (100035)

奥莱利技术咨询 (北京) 有限公司

我们创建了关于本书的网页, 上面有勘误表、示例和所有的附加信息。可以通过链接<http://bit.ly/customer-driven-playbook>访问。

关于本书的评论和技术问题, 请发邮件给bookquestions@oreilly.com。

关于本书的更多信息, 如教程、会议、新闻, 请参见网站:

<http://www.oreilly.com>

<http://www.oreilly.com.cn>

我们在Facebook上的主页: <http://facebook.com/oreilly>

我们在Twitter上的主页: <http://twitter.com/oreillymedia>

我们在YouTube上的主页: <http://www.youtube.com/oreillymedia>

[1] [anderson] p.136

第一部分 基础

第1章 假设推进框架和客户驱动节奏

2000年夏, 美国汽车制造商通用汽车公司发布了一款非比寻常的跨界车——Pontiac Aztek。它既是轿车, 又是小型货车, 还是城市越野车 (见图1-1)。市场宣传称它为30世代[1]的“全能车”, 专为热爱户外、拥有“积极的生活方式”和“没有或者只有一个孩子”的人群设计。[2]

□

图1-1: 2001~2005年的Pontiac Aztek

Aztek似乎无所不能。它有无数的定制升级包, 其中包括自行车架、充气床垫帐篷和车载空气压缩机。通用甚至提供了冰箱, 用于在乘客和驾驶员座椅之间存储饮料和食品。在他们的设想中, 客户从超市购物到野外露营都用得上Aztek。

人们对Aztek的评价两极分化——他们要么爱它要么烦它 (大部分人烦它)。批评者觉得帐篷和冰箱之类的功能十分尴尬, 甚至荒诞可笑。通用则坚称这是走在时代前沿的革命性的创意。通用确信只要消费者试驾一下Aztek, 就会明白他们错过了一个瑰宝。

为营销推广投入了3000万美元之后^[3]，事实证明批评者才是对的。Aztek在消费市场连个影子都没能留下。Aztek面世那年，美国汽车市场售出了1740万辆车，而其中只有1.1万辆是Aztek（很多人认为就连这个数字也是虚报的）。^[4]

对消费者来说，Aztek有些自以为是了。它试图去告诉顾客他们应该怎么去用车，而不是去回应顾客想要怎么用车。

在事后回顾这个例子时，我们很容易去质问：“通用怎么会花了这么多钱、时间和资源，却造出一辆没人要的车呢？”有的人说因为这辆车是“董事会设计的”，或者是一个绝妙主意的糟糕执行。^[5]注5知情者则说这是因为“小气鬼们”的省钱举措束缚了最终产品，让其与最初的愿景相去甚远。^[6]

Aztek的首席设计师Tom Peters后来创造了许多成功设计，包括C6 Chevy Corvette和2014年的Camaro Z/28，还获得了终生成就奖。他暗示说，当团队开始设想“如果把Camaro和S10卡车混合在一起会变成什么”^[7]这个问题的時候，Aztek就注定了要失败。

实际上，失败是以上原因的总和。尽管在当时看来，通用汽车“正在创新”，但他们却忘记了最关键的因素：客户。他们陶醉于一个概念，想为这个概念找到它的客户。

他们进行了焦点小组访谈，还做了市场研究。他们甚至还可能为Aztek创建了用户画像或者所谓“理想用户”的不同版本。通用坚信他们是以用户为中心的，但他们忽视了关键讯号——有焦点小组的受访者说：“他们不会是认真想做这玩意儿吧？送给我，我都不要！”^[8]

虽然通用想要在汽车行业突破边界的行为精神可嘉，但不得不承认，这种无视顾客、不验证猜想的做法，完全是带着答案找问题。

我们对任何事情都会做出猜想，这是我们依赖先见去理解世界的方式。但是，猜想并不总是基于事实。它可能来自“部落知识”、经验，或者传统观念。这些源头看起来都有点儿道理，让人感觉很可信，但事实上我们常常将猜想误认为事实。

并不是说猜想就不好。从直觉中汲取灵感时，猜想就很有用。但猜想不经过验证，我们的设计就会变得漏洞百出。

未经验证的猜想对产品有极大的负面影响，因为这可能导致我们：

- 错失新机会或者新市场潮流
- 创造没人使用的产品，犯下代价高昂的工程错误
- 支持客户不需要的功能，产生技术负债
- 太晚响应客户的问题

未经验证的猜想最危险的地方在于：只要它还能传达一种虚假的安全感，就会持续存在并成为传统观念。此时，对客户理解更深的竞争者就会乘虚而入，一举占领整个市场。

杜克大学的Henry Petroski教授是故障分析领域的专家，他曾经说过：“所有的传统观念都带有一丝真理，但好设计仅有一丝真理是不够的——它需要正确猜想和有效计算的集合。”^[9]

所以，当团队带着未经阐释、测试和验证的猜想前行时，会有极高的风险。

1.1 什么是假设推进框架

假设推进框架（HPF）可以用来在产品开发的每个阶段测试假设。HPF将开发分为四个阶段：客户、问题、概念和功能（见图1-2）。

□

图1-2：假设推进框架

采用HPF工作方法的团队可以获得以下优势：

- 将猜想阐释为可被测试的假设
- 用试验去验证或者推翻假设
- 理解当前产出，为下一阶段做好准备

正如其名，HPF建立在如下原则之上：如果你以假设的方式去叙述猜想，并试图验证它，你可以保持客观，关注客户告诉你的东西，而不是去支持未经确认的猜想。

HPF的每个阶段都是协同运作的，这是为了解答图1-3中的这些根本问题。

□

图1-3：HPF的根本问题

谁是你的客户？

当我们向其他团队提出这个问题时，时常听到诸如此类的回答：“哦，我们很清楚客户是谁，这不是我们的问题。”此时我们往往会问：

- 你的客户生活/工作在什么样的环境中？
- 为什么他们选择你们的产品，而不是竞争对手的产品？
- 他们用你们的产品想要达成什么目标？
- 你们的客户个体有什么区别于彼此的特有属性？

你可能会（也可能不会）惊异于有多少团队觉得回答这些问题很困难。

“和客户沟通”与“客户开发”是不同的。在社交网络、客服网站上与客户展开持续对话是很好的方法，但从客户那里系统学习，并产生可付诸行动的洞察则完全是另外一回事。

你的客户不是恒定不变的。他们的价值观和品位都会随时间而变化。所以，你必须与他们一起踏上旅程，不断优化产品，并总是走在他们前面。

客户有什么问题？

有时候，我们在解决方案上陷得太深，就需要退后一步问问自己：“到底有多少人有问题？”或者“这个问题是不是真的让客户觉得抓狂？”如果通用汽车愿意问问他们的客户：“把你的车改装成一顶帐篷到底有多少价值？”他们就会知道帐篷并不能解决客户的问题。我们必须明确，成功的产品不仅仅是解决问题，而是要解决对的问题。

这个概念可不可以解决客户的问题，并让客户感受到价值？

解决一个问题可以有多种方法，但怎么才能确信你用的是对的方法呢？你确定客户认为你做的事情有价值吗？或者你会不会因为考虑不周而给他们带去了新问题？

在概念阶段，你需要确保你解决问题的方式，给客户带来了价值。

你需要不断用客户的反馈去证实你的想法是在正确的轨道上。这样，你才可以建立概念的优点（和局限性），不断增强信心，构筑客户真正想要的产品。

客户可以成功使用这个功能并感到满意吗？

我们都有过这样的经历：在新品发布前翘首以盼，之后却失望透顶，因为产品无法兑现承诺。在整个设计和开发阶段，你必须确保概念按照预期实现，真正帮客户解决问题。概念阶段是为了建造正确的东西，而功能阶段是为了用正确的方式去建造它。

把HPF作为指南，你的团队会在客户和产品开发的整个过程中都保持以客户为中心。HPF的四个阶段共同组成了你的全部解决方案。需要注意的是，HPF模型不必总是从左到右使用，而是可以从任何阶段开始。取决于你目前的产品进程，你可以从概念阶段或者问题阶段出发。不过，如果你从靠后的阶段开始，你很可能需要回过头来解答那些早期阶段的问题。我们曾经遇到过一个购买我们咨询服务的团队，他们已经准备对某个功能进行测试了，才发现他们其实并不了解自己的客户，也不明白他们的问题是什么。这就是HPF如此强大的原因：它让团队很容易理解他们应该去验证哪一个阶段，从而推出成功的产品。

1.2 客户驱动节奏

为了保证精益实践和以客户为中心，团队必须以持续学习和协作的模式进行工作。HPF模型应该和团队的开发冲刺^[10]或者其他进程协同工作。简言之，在建造和完善产品的过程中应该使用HPF模型。

在Eric Ries的《精益创业》一书中，他提倡初创公司采取“构建、度量、学习”的流程闭环去加速知识积淀和缩短客户反应周期。^[11]

我们用这种工作方式取得了极大的成功，并进一步对其进行了完善，使其与本书中的框架更为契合。在HPF的每个阶段，都可以采取3个基本行动：阐释、试验和成理（见图1-4）。让我们一个一个来看。

□

图1-4：客户驱动节奏

阐释（又称“构建”）

在整个客户驱动流程中，从客户发展到产品开发，你都需要阐释你的猜测、想法和假设。这是一个很重要的实践，可以帮助你跟踪团队的进程。Ries认为这些关键决策节点决定了团队是应该“转向”（更改方向）还是“坚持”（保持现有方向）。

持续阐明猜想并将其转化为假设，你的团队就可以构建一个框架，去跟踪你对客户的猜想、对问题的猜想，以及跟踪你想出的创意。最终，你需要建立一个访谈提纲。提纲包含一系列针对客户的问题，用来验证或者推翻猜想。

试验（又称“度量”）

HPF的每个阶段都包含用来验证猜想是否正确的活动。通过持续对假设进行试验，你就能获得产品该转向还是坚持的数据。虽然测试假设有多种方法，但本书强调的是直接与客户沟通。

成理（又称“学习”）

客户驱动方法的成功关键在于你不断收集客户数据并使之成理的能力。通常，团队会陷入“构建、度量、构建、度量、构建、度量”的泥沼，失去从客户身上学习或者宏观看待问题的机会。在每一本实战手册^[12]中，我们都提供了相应的活动，让团队可以停下来想想之前学到了什么，帮助下一步行动做出有理有据的决策。

1.3 关键点

·猜想对产品产出有巨大影响。如果你跟随未经验证的猜想，就有很大风险会犯错，错失商业良机，或者生产出毫无影响力的产品。

- 将你的猜想阐明为假设可以让你保持客观，持续测试你认为对的东西。
- 假设推进框架（HPF）是帮助团队连接客户和产品开发的框架。它包括四个阶段：客户、问题、概念和功能。
- HPF的各个阶段共同组成了你的解决方案。你的解决方案应该是不断变化来回应客户需求变更的。
- 客户驱动节奏是一系列的行动，应该在HPF的每个阶段实施。通过这些行动，你的团队会形成良好的工作模式：将想法和猜测阐释为假设，用试验去验证，并使客户数据成理。

第2章 阐释

上一章讨论了未经证实的猜想对产品的强大破坏力。保持客观的最佳方式就是将猜想转换为假设，并用客户反馈来验证。

《精益设计：设计团队如何改善用户体验》的作者之一Jeff Gothelf，对此有很好的总结：[\[13\]](#)

[用假设]来表达你的猜想是很有效的，它可以很大程度消除决策过程中的主观讨论和政治讨论，将团队的注意力转移到市场、用户和客户的反馈上。

2.1 好的假设聚焦于客户的限制，而不是你自己的

有时候，你很难把自己的内部限制或者技术限制和客户的这类限制分开。举例来说，我们可能会认为用户因为缺少一个有效的搜索引擎而感到不满。

这时候，我们会根据自己的限制建立一个假设：

因为我们的搜索引擎产生的结果不理想，所以客户不愿意在网站上注册账户。

这个内部假设将我们限定在了一个解决方案上（优化搜索引擎以提升结果质量）。它并没有去探究客户是谁、他们想做什么以及他们怎样被不理想的搜索结果所影响。

这个假设无法帮助我们获得更多的客户洞察。我们确定客户是因为搜索结果不好而不注册账户吗？如果确定，多好的搜索结果才能使客户买单？

有一句话叫作“相关性不等于因果关系”，客户的某些行为可能不是因为你产品功能的某些限制，它们可能根本没有关系。

你可能会投入大量资源来加快搜索速度，提高结果质量，最后发现这对增加注册量毫无帮助。

并不是说提高产品质量不重要，但我们需要保证产品的质量是满足客户需求的。我们不应该把时间和精力花在对客户影响很小的地方。如果我们花数月的时间将搜索速度减少了几毫秒，最后对客户满意度几乎没有造成任何影响，就没必要这样去做。

如果把假设换成这样：

在我们网站上搜索商家的时候，我们希望未注册客户看到这样的搜索结果：商家按照客户的地理位置从近到远排列。

这个假设将客户动机和网站限制联系了起来，也就是说，我们的网站无法提供客户想要的由近到远的排列结果，因为这些客户还没有账户。

如果这个假设通过了验证，我们就会把这个功能作为高优先级的事情。另外，这个假设的细节也可以帮助开发团队理解哪些功能是我们想提供的，它可以让开发团队把注意力放在一个整体的功能上（即，客户无须登录账户就可以让搜索结果按照客户的地理位置排序）。

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

文档名称：《客户驱动的产品开发》【美】特拉维斯·鲁德米克, 【美】杰茜卡·里奇, 吴桐,
请登录 <https://shgis.cn/post/361.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

