



THE
PRACTITIONER'S
GUIDE TO
PRODUCT
MANAGEMENT

产品经理方法论

[英] 乔克·布苏蒂尔 (Jock Busuttill) 著
张新译



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

产品经理方法论

THE PRACTITIONER'S
GUIDE TO PRODUCT
MANAGEMENT

「英」乔克·布苏蒂尔 (Jock Busuttil) 著
张新 译

图书在版编目 (CIP) 数据

产品经理方法论 / (英) 布苏蒂尔著 ; 张新译. —

北京 : 中信出版社, 2016.3

书名原文 : The Practitioner's Guide to Product

Management

ISBN 978-7-5086-5651-9

I. ①产… II. ①布… ②张… III. ①企业管理 - 产
品管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 264392 号

The Practitioner's Guide to Product Management

Copyright © 2015 by Jock Busuttill

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, New York, USA.

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

产品经理方法论

著 者 : [英] 乔克 · 布苏蒂尔

译 者 : 张 新

策划推广 : 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者 : 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32

版 次 : 2016 年 3 月第 1 版

京权图字 : 01-2015-0499

书 号 : ISBN 978-7-5086-5651-9 / F · 3529

定 价 : 45.00 元

印 张 : 7.25 字 数 : 132 千字

印 次 : 2016 年 3 月第 1 次印刷

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线 : 010-84849555 服务传真 : 010-84849000

投稿邮箱 : author@citicpub.com

献给乔



推荐序

The Practitioner's Guide
to
PRODUCT MANAGEMENT

好产品的六字真言：刚需、痛点、高频

周鸿祎

对于很多传统企业来说，拥抱互联网和花钱买技术是同义词，不外乎云计算、大数据、社交网络、移动终端这些概念。但正所谓功夫在诗外，检验技术革新的唯一方法还是用户是否埋单，产品能否解决用户的问题，能否给用户带来价值，这是促进销售的生产力，也是确立差异化的竞争力和推动行业进步的力量。

我最近看了一本书叫《产品经理方法论》，它提出的理念验证了我的想法，即做产品，必须落脚在刚需、痛点、高频这六个字上。

这是什么意思？就是产品必须是用户的刚需，必须解决用户的痛点，而且使用场景要在用户的生活中经常发生。

产品失败的原因

我们看到每年市场上会出现无数失败的产品。这是为什么？产品做得失败的企业需要反思，你是否真的找到了用户的需求。《产品经理方法论》的作者乔克·布苏蒂尔说得非常对，企业最愚蠢的行为，就是往一个根本不存在的市场里砸钱，而按我的话说，就是你看到的需求其实是一个伪需求。

现在各种智能硬件，摸起来光滑，但是忽略了一个前提，用户不想买这个东西，因为没有需求。没有需求，解决的不是痛点，就是伪需求。做产品最大的限制不是体验不好，体验不好可以改，最大的问题是伪需求。我们想想有多少智能硬件的发布会都是跳过用户需求，假定说用户热爱我的产品，用户每天都会用，只谈材质、外形和工艺，这是错的。

还有一些产品有没有需求呢？有，但是没有它，用户也可以过，我管它叫“痒点”，而非痛点。任何伟大的战略都是从这么一个小点切入。有人老吹牛说什么战略，其实战略就是找到用户的刚需和痛点，然后做一个产品解决它。至于解决得好和更好，这是用户体验的问题。

为什么这么多企业无法聚焦用户需求？问题出在哪里？问题就出在，在产品开发之前，你没有解决不确定性的问题。《产品经理方

方法论》这本书指出了问题的关键：不确定性的存在是因为缺乏信息，缺乏信息是因为你对所服务的市场知之甚少，而所有这些不确定性，最终都会转化为风险，风险会转化为成本，致使整个产品彻底失败。因此，在开发任何产品之前，你需要进行严格的假设和调研，找到刚需，找到痛点。

好产品的六字真言：刚需、痛点、高频

有一些人自己想象出一个场景，但这个场景在生活中很少发生。上门修锁是不是刚需？是刚需，是不是痛点？绝对痛，但是它的频率太低。这种情况下，你的产品就很难替你凝聚用户。

《产品经理方法论》中提到了一件非常重要的事情——你需要时常问自己：“用户有购买动机吗？我能否在用户口渴难耐时，递给他半瓶救命水？”在“用户口渴难耐”这个场景下，用户的需求就是“喝水”，发现用户需要喝水，就是聚焦用户需求，而且是刚需、高频。

今天，微信是一个特别伟大的产品，但是你们看看张小龙曾经的一篇自述，他讲了最早做微信的时候，找了很多的点但都没有突破，后来突破点是什么呢？摇一摇，那是他们快速获得第一批忠实用户的点，那是刚需，而且还是高频。像婚介网站，比如世纪佳缘，因为你只能找一个，找到了就不能再去了，所以就是低频。

很多人学互联网模式学歪了，他们学到了很多表象，上门给你送一只鸡，利用大奔找几个美少女上门给你送。他们觉得这就是

体验，是惊喜。但是有一个前提你要问问你自己，用户是不是每天都要吃鸡？这是不是用户的痛点、刚需，以及高频？体验没有产品重要。

其实对很多大企业，我都说你要忘掉原来的商业模式，你要忘掉你原来丰富的产品线。所有的战略都要归结成从用户角度出发寻找一个需求，一定是中等以上的频率，然后是痛点、刚需。满足刚需、痛点、高频的服务可以非常不起眼，但是它一定是对用户有价值的。

正如这本书中所指出的，不要一开始就想着让用户难以自拔，要让用户日久生情，你首先得让用户对你的产品一见钟情。今天BAT（百度、阿里、腾讯）再难用的产品媒体都会关注，但很可能你没有这样的机会，你在面对第一批用户的时候，实际上只有两三句话的机会，让用户听了你的话就觉得想用这个东西。用户爱上你的产品后，再谈怎么在产品里做细节和交互体验的提升，把产品做得有魅力，再谈超出用户的预期，让用户尖叫疯狂，让用户变成你的粉丝。

互联网技术不断变化迭代，但在任何行业里，对企业来说，技术革命的影响是长期的、平等的。在技术条件相差不大的时候，我们真正需要抓住的是做产品的基础——用户需求，如果脱离了用户需求，产品设计再漂亮，想法再精妙，都无法和用户产生共鸣，无法创造出好产品。

我一直认为，在一家珍惜用户的企业里，每个人都是产品经理。

不论是一线技术开发、产品设计人员，还是营销、销售和客服，都需要时刻从用户的角度出发来考虑问题。从这个道理上讲，不论你在公司里做什么工作，都可以看看这本书，它会告诉你，如何用心倾听用户的声音，让产品落脚在刚需、痛点、高频这六个字上，这将成为你能否拓展自己的职业生涯的重要因素。



序言

The Practitioner's Guide
to
PRODUCT MANAGEMENT

产品管理可能是科技界最受追捧的职位了。每周我都会遇见想要挤进这个领域的大学应届毕业生。这个之前被视为苦力的职位——软件团队里的“商务”人士——如今已成为一个人们高度重视的职位，一个融合了艺术与科学的职位。专家级的产品经理是公司里真正的摇滚明星，运用各种各样的技能来追求产品的至臻至善。出色的产品管理令人瞩目且振奋人心——整个产品团队都朝着同样的方向前进，为用户创造更好的体验或产品特性而努力。

然而，是什么成就了出色的产品经理？这是任何一个想要让用户真正满意的企业必须解开的谜团。掌握了必要技能的人对于一家公司的成功扮演着令人激动而又至关重要的角色，无论是在小型的创业公司还是颇具规模的大公司都是如此。而那些必要的技能是什

么？人们又是如何涉足产品管理的呢？

必要的技能包括：沟通、项目管理、分析，以及对技术的理解。而一系列无形的能力也尤为重要：来自经验的神奇力量。本书分享的不仅是过硬的技能，还有这种神奇的力量，书中还举了许多产品开发 and 上市成功或失败的例子。比如：

为什么赛格威（Segway）未能改变世界？为什么那些喜爱芙乐多（Fritos）薯片的人对菲多利柠檬水（Frito Lay Lemonade）没什么兴趣？苹果这家将产品发布磨炼成一门科学的公司，是怎么偏离路线发布了苹果地图的？本书揭示了产品经理了解市场的种种途径，以及让团队和谐工作的方法。

我们联合大会（General Assembly）^①的愿景就是要通过提供广泛的课程，分享对科技事业有重要影响的实用见解，为有能力追求自己所爱工作的人，建立一个全球性的社区。自2010年以来，我们已经从纽约城的弹丸之地发展成了横跨四大洲的九大校园，提供的课程从12周的强化课程，到2天的入门课程，再到2小时的研讨会应有尽有。我们的社区发展到拥有成千上万的学生和从业者，并且，读者你借由阅读此书，如今也成为我们社区中的一员。我们想要通过这本书和其他联合大会丛书，带给你必不可少的从实践得来的智慧。这正是我们课程的鲜明特点。无论你是初学者，还是经验丰富

^① 联合大会是一个创建于2010年初的全球教育机构，该机构正在建设一个人人有权追求他们热爱的工作的社区。在线上线下教育中，联合大会保证学生通过实践性的、导师手把手教导的方式学习，导师们都是来自于技术、商业与设计领域的从业者。

并且正在寻求改进方法的产品经理，我们的目标是使你具备成为一位产品摇滚明星所需的见识。

通过阅读此书，你正朝着追求所爱职业的方向迈出至关重要的一步，希望此书能够成为你旅途上的得力助手。

杰克·施瓦茨

联合大会首席执行官



引言

The Practitioner's Guide
to
PRODUCT MANAGEMENT

发明家罗斯·F·豪斯霍尔德 (Ross F. Housholder) 于 1979 年提交了“通过堆砌图层形成三维物体”这项专利——该流程就是 3D 打印的前身——我怀疑他当时是否预见到，他的发明后来不仅人们能买得起，而且应用如此广泛。如今，3D 打印机可以造出任何东西，包括可替换的人体器官、火箭零件、食品，甚至是自我复制的打印机。我们有幸生活在一个信息与技术的黄金时代，在这个时代，我们能够快速获取人类的集体知识，用火箭运载超级计算机，并亲眼看到当今最伟大的发明在一夜之间过时。凭借技术，我们能够以各种方式丰富我们的工作和业余时间，而这在仅仅几年前还只是人们的梦想。如今创造技术产品，无论是软件还是硬件，比以往任何时候都更容易、便宜且迅速，而创新的节奏仍在不断加快。站在旋涡

之眼的就是产品经理。

产品经理正是在混乱中引领方向的人，他们冷静地提醒陷在技术淘金热中的每个人，不能只为了产品创新而草率地行动，必须服务于一个目标：要令使用这项技术的人们生活更丰富。人们从事某些职业往往出于机缘巧合而非有心计划，而后发觉自己适合该职业，产品管理正是这样一种职业。如今这一职位比以往任何时候都更加必要，需求更高，无论是在技术创业公司还是成熟的大公司都是如此，这正是成为一个产品经理的好时机。

本书讲述了产品管理的艺术、科学和技能。这个世上还不需要另一本教科书来介绍这个主题的方法论或者框架，所以我还没写。事实上，你随后在本书的各章节中会读到许多有益的例子，告诉你不该做什么。我会把秘诀告诉你，使你避免多年来曾令我摔倒的所有产品管理方面的陷阱。

我收集了一些我能找到的最有趣的故事来告诉你什么是产品管理的真正含义，而且用我的亲身经历告诉你如何在这个职业里获得成功，以及如何享受这一职业。我会告诉你这个角色是如何诞生的，而又如何不断发展，以及为什么对于成为一名产品经理没有指定的路径可循却是个好消息。我还会向你展示如何确定半瓶水的价值，以及马斯洛是怎样让我成为一个安全的摩托车手的。

本书也是有关产品的书，因此我们会深入地探讨关于好产品、坏产品，以及有问题的产品的各种例子，了解为什么它们会取得成功或者遭遇失败。跨越产品成功与失败之间的细微界线是这项工作

最为棘手的一个部分。为此我会介绍一套产品经理常用的工具，包括能够增加你产品的成功机会的九个最有效的方式。我们会看到一位日本教授如何设计了一种方法来预测用户喜悦度，听到关于上千万美元假设的故事，了解一个古希腊的谜语如何能为你的产品带来巨大的成功，以及木工和欧洲原子研究委员会的大型强子对撞机如何帮助你确定目标市场。我会向你揭示焦点小组如何造成了锐步气囊运动鞋（**Reebok Pump**）几乎胎死腹中，以及想要在卢旺达避免测试偏差有多么困难。我也会澄清有关精益创业理论的某些常见的误解，并向你展示苹果公司和谷歌公司如何以正确的方式创造了其最简可行产品（**MVP**）。

产品发布本身就是一门艺术，我们将了解许多顶级品牌在上市过程中的各种惨痛教训，就连精通此门道的苹果公司也曾遭遇过此类惨败。我会给你展示为什么一个低调的路线图是帮助团队保持既定路线的最好办法，还会探讨为什么有些时候失败是必需的，为什么应当期待有益的危机，以及为什么网飞（**Netflix**）公司时常故意破坏自己的系统。

你会和什么样的人一同工作？我们会看一看整个团队，还会用我艰苦学到的多个教训来帮助你毫发无损地经历这一切，你甚至会享受这种经历。我会告诉你情境领导理念如何让我成为一个更出色的经理，为什么电子邮件就像老虎机一样让人上瘾，还有为什么有时候你必须对别人说不。

因为要追踪的人员和流程太多，管理时间也许是一个好的产

品经理应当具备的最基本的技能。我会给你分享我找到的最有用的方式，揭示：为什么多任务工作是没有意义的；为什么我们这么多人，包括我自己在内，都有天生的拖延倾向，又如何加以克服；一个古老的悖论又能如何帮你更容易地管理复杂的任务。感谢你陪伴我一路同行。正如我享受写作此书一样，愿阅读此书能带给你享受。

目 录

The Practitioner's Guide
to
PRODUCT MANAGEMENT

推荐序 周鸿祎 / VII

序 言 / XIII

引 言 / XVII

第一章

平衡三环：用户体验、企业需求和技术 / 001

第二章

找到用户的痛点 / 031

第三章

好的产品经理背后是一个强大的协作团队 / 079

第四章

产品经理最容易掉进哪些坑？ / 121

第五章

产品经理的时间管理术 / 163

结 语 / 191

致 谢 / 209

延伸阅读书目 / 211