

The Addison-Wesley Signature Series

PEARSON

BOOK BY MIKE COHN SIGNATURE
Mike Cohn

Scrum

敏捷产品管理：

打造用户喜爱的产品

Agile Product Management with Scrum:
Creating Products that Customers Love

Jeff Sutherland & Brett Queener 英文版推荐序

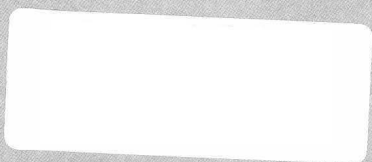
Roman Pichler 著
李忠利 译



PEARSON

清华大学出版社

The Addison-Wesley Signature Series



Scrum

敏捷产品管理： 打造用户喜爱的产品

Jeff Sutherland & Brett Queener 英文版推荐序

Roman Pichler 著
李忠利 译



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

在敏捷开发环境中,如何做一名优秀的产品负责人?这个问题在社区内备受关注。通过本书,我们可以在业内知名顾问 Roman Pichler 的引导下,通过实际案例来理解什么是产品负责人,如何在 Scrum 敏捷环境中打造用户喜爱的产品。书中描述了如何进行产品探索,如何充分利用开发过程中涌现的新需求,如何打造最基本的可上市产品,如何权衡和取舍早期的客户反馈意见,如何与开发团队紧密合作。

本书适合产品负责人或未来的产品负责人阅读和参考,可以帮助他们在敏捷开发环境中打造成功的产品。

Original edition, entitled **AGILE PRODUCT MANAGEMENT WITH SCRUM: CREATING PRODUCTS THAT CUSTOMERS LOVE**, 1E, 9780321605788 by PICHLER, ROMAN, published by Pearson Education, Inc, publishing as Addison-Wesley Professional, Copyright © 2010 Roman Pichler.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

China edition published by **PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS LIMITED** Copyright © 2013.

This edition is manufactured in the People's Republic of China, and is authorized for sale and distribution in the People's Republic of China exclusively (except Taiwan, Hong Kong SAR and Macau SAR).

本书英文版/中文简体翻译版由 Pearson Education 授权给清华大学出版社在中国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)销售和发行。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2012-5329

版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

Scrum 敏捷产品管理: 打造用户喜爱的产品/(德)皮希勒(Pichler, R.)著; 李忠利译.
--北京: 清华大学出版社, 2013.1

书名原文: Agile Product Management with Scrum: Creating Products that Customers Love
ISBN 978-7-302-30639-9

I. ①S… II. ①皮… ②李… III. ①软件开发—项目管理 IV. ①TP311.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 272493 号

责任编辑: 文开琪

装帧设计: 杨玉兰

责任校对: 周剑云

责任印制: 杨 艳

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 北京嘉实印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 150mm×228mm 印张: 18 插页: 2 字数: 350 千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版

印次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 69.00 元

产品编号: 048243-01

Principles behind the Agile Manifesto

We follow these principles:

Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.

Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.

Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.

Business people and developers must work together daily throughout the project.

Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.

The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.

Working software is the primary measure of progress.

Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.

Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.

Simplicity—the art of maximizing the amount of work not done—is essential.

The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.

At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.



Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.
Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools
Working software over comprehensive documentation
Customer collaboration over contract negotiation
Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

Kent Beck
Mike Beedle
Arie van Bennekum
Alistair Cockburn
Ward Cunningham
Martin Fowler

James Grenning
Jim Highsmith
Andrew Hunt
Ron Jeffries
Jon Kern
Brian Marick

Robert C. Martin
Steve Mellor
Ken Schwaber
Jeff Sutherland
Dave Thomas

敏捷软件开发宣言

我们一直在实践中探寻更好的软件开发方法，
身体力行的同时也帮助他人。由此我们建立了如下价值观：

个体和互动 高于 流程和工具
工作的软件 高于 详尽的文档
客户合作 高于 合同谈判
响应变化 高于 遵循计划

也就是说，尽管右项有其价值，
我们更重视左项的价值。

Kent Beck
Mike Beedle
Arie van Bennekum
Alistair Cockburn
Ward Cunningham
Martin Fowler

James Grenning
Jim Highsmith
Andrew Hunt
Ron Jeffries
Jon Kern
Brian Marick

Robert C. Martin
Steve Mellor
Ken Schwaber
Jeff Sutherland
Dave Thomas

敏捷宣言遵循的原则

我们遵循以下原则：

我们最重要的目标，是通过持续不断地及早交付有价值的软件使客户满意。

欣然面对需求变化，即使在开发后期也一样。
为了客户的竞争优势，敏捷过程掌控变化。

经常地交付可工作的软件，
相隔几星期或一两个月，倾向于采取较短的周期。

业务人员和开发人员必须相互合作，
项目中的每一天都不例外。

激发个体的斗志，以他们为核心搭建项目。
提供所需的环境和支援，辅以信任，从而达成目标。

不论团队内外，传递信息效果最好效率也最高的方式是面对面的交谈。

可工作的软件是进度的首要度量标准。

敏捷过程倡导可持续开发。

责任人、开发人员和用户要能够共同维持其步调稳定延续。

坚持不懈地追求技术卓越和良好设计，敏捷能力由此增强。

以简洁为本，它是极力减少不必要工作量的艺术。

最好的架构、需求和设计出自自组织团队。

团队定期地反思如何能提高成效，
并依此调整自身的举止表现。

序 1

作者：Jeff Sutherland, Scrum 创始人之一

对大多数公司来说，产品负责人都是一个新角色，因而需要有这本趣味横生的、通俗易懂的小书作为指导。当年在选定第一个产品负责人时，我还是 Object Technology 公司的副总裁，负责交付公司内率先采用 Scrum 的产品。公司的成败取决于这个新产品，我得在 6 个月内交付一款可以改变市场格局的开发工具。除了有一个经过我遴选的负责产品开发的小团队外，我还要组织整个公司围绕着新产品的交付齐心协力地合作。在只有短短几个月时间就要交付产品时，有一点非常明确：恰当的、数量最少的特性组决定着产品的成败。只有与客户进行探讨，并近距离观察竞争对手，我才能提前精确地确定恰当的、按优先级排序的特性组，并针对团队的情况将这些特性分解为小型的产品 backlog，但我发现自己根本没有足够的时间来做这些事情。

我把自己的工程责任委托给首位 ScrumMaster，约翰 (John Scumniotales)。但现在，我需要有一个产品负责人。在查阅公司的人才库之后，我从产品管理团队中选出了我认

ii · · · 序 1

为最理想的人选，唐(Don Roedner)。作为首位产品负责人，唐要负责产品的愿景开发、业务规划和产品收益、路线图和发布计划，最重要的是，他还要为团队准备一份经过精心梳理并按优先级准确排序的产品 backlog。

唐将他自己一半的时间贡献给了团队，另一半时间贡献给了客户。他的工作是要交付合适的产品，而我则是打理整个公司，负责产品的名称和品牌推广、市场战略和沟通、销售计划和培训，同时，我还参加 Scrum 每日例会，为团队清除最主要的障碍。唐承担的角色比产品经理更重要。仿佛在一夜之间，他拥有了一系列新业务。与此同时，他还一头扎进工程团队，天天为团队答疑解惑和鼓舞士气。对他来说，同时专注于市场和团队是一次全浸式体验。

优秀的产品负责人对成功的关注程度和责任在本书中有清晰的阐述，但在现实的产品公司或者 IT 团队中，相当罕见。我们需要有一本介绍优秀产品负责人的书，要详细介绍如何履行这一角色，Roman Pichler 为此提供了出色的指导。

序 2

作者：Brett Queener, Salesforce.com 产品副总裁

当今世界，有一个伟大的运动正在席卷整个软件行业：敏捷运动。在过去的 20 年中，很多客户、合作伙伴和员工对我们开发企业技术解决方案的方式都不再抱有幻想。这些解决方案通常质量低下，需要经历多年才能推向市场，并且缺乏解决实际业务问题所必须的创新。

在 Salesforce.com，我们渴望通过客户和员工的双赢，使自己成为一个与众不同的软件公司。我们知道如果使用传统的软件交付方法，肯定无法实现让我们公司脱颖而出的目标。我们必须重新考虑模型，摒弃我们原先的假设，找到更好的方式。我们扪心自问：是否能有一种方式能让我们每次都及时交付出高质量的软件？是否能有一种方式能让我们尽早而频繁地向客户交付有价值的东西？是否能有一种方式能让我们随着公司的发展而对体系进行创新？事实上，答案是肯定的。

作为 Salesforce.com 的首席产品负责人，我需要为我的产品经理找到一种方式，将客户的需求、业务与开发团队直

接有效地结合，并且这种结合方式还要极具活力并反应敏捷。通过使用 Scrum，我们把向客户交付价值的责任全权交给产品经理。这样，他们就可以指导团队首先开发对业务最关键的特性，并在第一时间内将其交到我们的客户手中。这还能赋予他们极大的灵活性，可以对不断变化的市场条件和竞争压力做出迅速的反馈，或者将涌现自我们开发团队的非常新颖的创新力变为现实。在《Scrum 敏捷产品管理：打造用户喜爱的产品》这本书中，你可以看到对产品成败承担着更大责任的产品负责人与传统的产品经理有何区别。本书列举并对比了传统角色和敏捷角色的不同。

很多人都试图对产品负责人这个角色进行阐释，但没有人能像 Roman Pichler 这样深刻理解这个角色的本质。本书提供的敏捷产品管理理论和实践非常动人，可以指导产品负责人、Scrum 团队成员和主管们的创新实践。他还指出了很多产品负责人经常遇到的一些困难和所犯的错误。

在当今这种不断变化和充满竞争的环境之中，我们客户的期望值和要求前所未有地高。在 Salesforce.com，我们的敏捷方法收到了显著的效果，产品负责人更有创新能力，交付的价值更多。如果你也想实现类似的成功，本书正好适合你。准确的工具、技巧和建议都是完美的指导，可以使你向客户交付成功的产品。

序 3

作者：隋同建，金蝶中国助理总裁兼 EAS 产品部总经理

感谢我的朋友李忠利先生，让我有机会在第一时间读到这本好书。整个阅读过程让我非常兴奋，并且情不自禁地想马上与其他人一起分享！

近几年来，互联网应用获得了巨大的成功，这为“产品经理”赋予了新的含义，其定义和职责说明不断涌现和演化。然而，作为企业的产品规划师，真正的产品经理却慢慢有点儿迷失了方向，对自己的岗位工作定位产生了怀疑，惶惶然不知方向。敏捷作为成功的工程实践方法快速渗透到各个领域之后，如何在敏捷环境下做一名优秀的产品经理？

这本书给出了我们一直在寻找的答案。在阅读的过程中，一个理想的敏捷产品经理原型慢慢在我脑海里形成：

- 他能够定义让用户激动的并且务实简洁的产品愿景，并依靠这个愿景来驱动整个产品团队前进；
- 他能够拉通整个产品价值实现过程，通过驱动各个价值链环节来实现对产品价值的准确探索，直到在用户

现场的价值实现：

- 他能够合理分配自己的时间，通过与 ScrumMaster 的配合，在驱动团队有序前进的同时，也能够对“目标”进行准确的掌控并经营。

.....

最难能可贵的是，这本书不只是帮我们建立了理想的产品经理的概念模型，还提供了大量宝贵的实践方法；罗曼不只是阐述概念浅尝辄止或言之无味的说教，而是提供了很多直接可以改进现有工作的方法。这是这本书的一个重要特色。

如何建立产品愿景？如何拉通价值过程？如何与 ScrumMaster 准确分工？这些疑问也都可以在这本书里找到答案。

作为国内高端 ERP 产品 EAS 的负责人，在读这本书时，我的第一感觉是有马上跟我的产品经理团队分享的冲动，因为我认识到这本书中的观点，和我们一直探索和追求的理念不谋而合，完全有理由相信它能够带给我们很多答案和变化。

如果您也正在考虑向产品经理看齐，或者您已经是产品经理，“品质”、“愿景”、“价值”、“效率”也是您所关注的要点的话，我推荐您通读全书并付诸实践。

期待这本书能够对我们中国软件业产生一些影响。

前 言

有很多优秀的敏捷著作都对敏捷软件开发和产品管理进行了论述。但至今为止，还没有一本书全面描述敏捷环境中的产品管理。敏捷专家似乎刻意回避了这一话题，而产品管理专家仍在敏捷新世界中绞尽脑汁，上下求索。随着越来越多的公司应用 Scrum，如何在 Scrum 环境中进行产品管理这一问题变得非常紧迫。本书试图为此提供答案。

我第一次接触敏捷实践是在 1999 年，当时业务人员和技术人员之间的紧密协作给我留下了深刻的印象。在那以前，我一直认为软件开发属于技术问题，只有技术人员才对软件开发有兴趣，与业务人员不相干。当我在 2001 年第一次指导敏捷项目时，遇到了一个最大的挑战，即帮助产品经理实现敏捷转型。从那时起，在我担任顾问的公司中，产品负责人制度就一直是我最主要的挑战，也是影响公司成功的主要因素——这不仅关乎能否开发出成功的产品，还关乎能否发挥 Scrum 的作用。克里斯(Chris Fry)和史蒂夫(Steve Greene)在 Salesforce.com 负责指导敏捷转型，这里援引他们的话：

“从开工伊始，我们就从很多专家那里听说产品负责人角色对于我们成功转型为敏捷起着关键作用。虽然凭直觉我们意识到了这一点，但我们并没有真正理解产品负责人将经历的重大角色转变。”

为什么敏捷产品管理与众不同

基于 Scrum 的敏捷产品管理与老派的产品管理方法在很多领域都有不同。表 1 对一些最重要的区别总结如下。请注意：我用的是施瓦伯(Schwaber) (2009)命名的 Scrum 角色名称。

表 1 传统产品管理 VS 新式产品管理

传统	新式
由若干个角色(例如产品营销员、产品经理和项目经理)共同承担促使产品上市的责任	由一个人(也就是产品负责人)来负责产品并领导项目。这个新角色的更多详细内容,可以参考第 1 章和第 6 章
产品经理从开发团队中抽调,按照进程、部门和能力范围来分类	产品负责人是 Scrum 团队中的一员,会与 ScrumMaster 和团队进行不间断的紧密协作。第 1 章、第 3 章和第 5 章对此有详细介绍
提前进行广泛的市场调查、产品计划和业务分析	只需做少量的前期工作来创建愿景,描绘出产品的大致外观和功能,然后实现它。第 2 章将专门讨论
提前对产品进行发掘和定义:在早期就详细记述并冻结需求	产品的发掘工作是不间断的过程;需求会自然涌现。不存在什么定义阶段,也没有什么市场或者产品需求规范说明书。产品 backlog 是动态的,内容会根据客户和用户的反馈而演化。更多内容,请参考第 3 章
收到客户反馈的时间很晚,在经过市场验证以及完成产品发布之后才能收到反馈	通过尽早而频繁的发布,再加上 sprint 评审会议,我们可以从客户和用户那里收集宝贵的反馈信息,以帮助我们开发出客户喜欢的产品。第 4 章和第 5 章会对此进行讨论

包括 Scrum 在内的敏捷方法坚持拥抱这个真理:只有变化才是唯一不变的。“如果一家公司自身的研究不会使产品被淘汰,其他公司也会(淘汰它)。”莱维特(Theodore Levitt)在其 1960 年出版的著作《营销近视》中这样写道。克里斯

滕森(Christensen) (1997)则认为，破坏性创新是每个行业不可避免的。唯一不能确定的是事情发生的时间和频率。不能迅速调整的公司将在商业竞争中被淘汰出局——即使它们的利润目前还不错。幸运的是，由于 Scrum 基于经验性过程假设特征，所以它对新事物和创新有很好的接纳能力，能够应对充满着变化和不确定性的复杂情况。如果你所面临的商业环境也有变化的特征，你会发现 Scrum 是你坚强有力的盟友。

本书内容与读者对象

本书针对的是对敏捷产品管理有兴趣的所有读者，特别是正在担任产品负责人角色或者正要转型为这个角色的读者。本书讨论了产品负责人的角色和一些最基本的产品管理实践，包括：产品愿景；储备和梳理产品 backlog；计划和跟踪发布；Scrum 会议的运用；新角色的转型。这种实践性指导可以帮助你高效利用 Scrum 的敏捷产品管理技巧。本书的重点是涉及软件的产品——从简单的软件应用到复杂产品(例如手机)。

请注意，本书不是产品管理的入门书，也不是 Scrum 入门书。

当然，本书更不是产品管理的灵丹妙药。实际上，还有很多产品管理方面的知识，本书并没有涉猎。相反，书中主要关注的是具体的 Scrum 产品管理概念和实践。

这本书首先假设你已经对 Scrum 非常熟悉，并且拥有产品管理方面的工作知识。Scrum 的相关详细描述，请参阅 Schwaber and Beedle(2002)和 Schwaber(2004)的著作。

我希望本书会帮你开发出客户喜欢的产品——这样的产品对用户有好处，开发方法健康、可持续。

致 谢

本书的出炉离不开很多人的贡献。我要对审阅内容、分享故事或者提供建议的每一个人表示由衷的感谢(按作者姓氏之字母顺序):

Lyssa Adkins	Geir Amsjø	Markus Andrezak
Gabrielle Benefield	Robert Bogetti	Thomke Buhl
Marty Cagan	Sabine Canditt	John Clifford
Alistair Cockburn	Mike Cohn	Jens Coldeway
Kaustabh Debbarman	Pete Deemer	Chris Fry
Steve Greene	Roland Hanbury	Kevlin Henney
Ben Hogan	Clinton Keith	Andreas Klinger
Hans-Peter Korn	Jochen Krebs	Craig Larman
Bill Li(李国彪)	Lowell Lindstrom	Catherine Louis
Rodrigo Luna	Artem Marchenko	Jason Martinez
Ralph Miarka	Philip Missler	Bent Myllerup
Jeff Patton	Tobias Pichler	Brett Queener
Cesário Ramos	Dan Rawsthorne	Simon Roberts
Stefan Roock	Rene Rosendahl	Johanna Rothman
Kenneth Rubin	Martin Rusnak	Hans-Peter Samios