

TURING

猎豹移动CEO **傅盛** |
360手机助手高级总监 **陶伟华**

联合
推荐

[美] Chris Vander Mey ○ 著
刘亦舟 ○ 译

谷歌和亚马逊 如何做产品



SHIPPING GREATNESS

Google Maps 产品经理与您分享打造极致产品的经验

PRACTICAL LESSONS ON BUILDING AND LAUNCHING OUTSTANDING SOFTWARE
LEARNED ON THE JOB AT GOOGLE AND AMAZON

O'REILLY®



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

TURING

[美] Chris Vander Mey 〇著
刘亦舟 〇译

谷歌和亚马逊 如何做产品



SHIPPING GREATNESS

PRACTICAL LESSONS ON BUILDING AND LAUNCHING OUTSTANDING SOFTWARE
LEARNED ON THE JOB AT GOOGLE AND AMAZON

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

谷歌和亚马逊如何做产品 / (美) 梅 (Mey, C.V.) 著 ;
刘亦舟译 . -- 北京 : 人民邮电出版社 , 2014.6

书名原文 : Shipping greatness: practical lessons
on building and launching outstanding software,
learned on the job at Google and Amazon

ISBN 978-7-115-34931-6

I. ①谷… II. ①梅… ②刘… III. ①网络企业—产
品管理—经验—美国②电子商务—商业企业管理—产品管
理—经验—中国 IV. ① F279.712.444 ② F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 043562 号

内 容 提 要

本书是谷歌和亚马逊一线产品经理的经验总结, 分为两大部分, 共 13 章, 系统阐述世界一流公司如何开发极致产品, 让读者信心十足地迎接产品、方案、项目和工程管理的挑战。

本书适合 IT 行业产品经理以及所有团队主管和对管理感兴趣的人士。

-
- ◆ 著 [美] Chris Vander Mey
 - 译 刘亦舟
 - 责任编辑 刘美英
 - 执行编辑 李岩俨
 - 责任印制 焦志炜
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
 - 邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
 - 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
 - 北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 720×960 1/16
 - 印张: 13
 - 字数: 224 千字 2014 年 6 月第 1 版
 - 印数: 1-4 000 册 2014 年 6 月北京第 1 次印刷
 - 著作权合同登记号 图字: 01-2012-9298 号
-

定价: 49.00 元

读者服务热线: (010)51095186 转 600 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

站在巨人的肩上
Standing on Shoulders of Giants



iTuring.cn

站在巨人的肩上
Standing on Shoulders of Giants



iTuring.cn

O'Reilly Media, Inc. 介绍

O'Reilly Media 通过图书、杂志、在线服务、调查研究和会议等方式传播创新知识。自 1978 年开始，O'Reilly 一直都是前沿发展的见证者和推动者。超级极客们正在开创着未来，而我们关注真正重要的技术趋势——通过放大那些“细微的信号”来刺激社会对新科技的应用。作为技术社区中活跃的参与者，O'Reilly 的发展充满了对创新的倡导、创造和发扬光大。

O'Reilly 为软件开发人员带来革命性的“动物书”；创建第一个商业网站（GNN）；组织了影响深远的开放源代码峰会，以至于开源软件运动以此命名；创立了 Make 杂志，从而成为 DIY 革命的主要先锋；公司一如既往地通过多种形式缔结信息与人的纽带。O'Reilly 的会议和峰会集聚了众多超级极客和高瞻远瞩的商业领袖，共同描绘出开创新产业的革命性思想。作为技术人士获取信息的选择，O'Reilly 现在还将先锋专家的知识传递给普通的计算机用户。无论是通过书籍出版，在线服务或者面授课程，每一项 O'Reilly 的产品都反映了公司不可动摇的理念——信息是激发创新的力量。

业界评论

“O'Reilly Radar 博客有口皆碑。”

——Wired

“O'Reilly 凭借一系列（真希望当初我也想到了）非凡想法建立了数百万美元的业务。”

——Business 2.0

“O'Reilly Conference 是聚集关键思想领袖的绝对典范。”

——CRN

“一本 O'Reilly 的书就代表一个有用、有前途、需要学习的主题。”

——Irish Times

“Tim 是位特立独行的商人，他不光放眼于最长远、最广阔的视野并且切实地按照 Yogi Berra 的建议去做了：‘如果你在路遇到岔路口，走小路（岔路）。’回顾过去 Tim 似乎每一次都选择了小路，而且有几次都是一闪即逝的机会，尽管大路也不错。”

——Linux Journal

中文版推荐序

这是一本不错的产品经理或项目经理的入门级手册，对于一些刚选择做产品经理的人来说，能成为指路明灯。我在做了5年技术后转行做产品经理时，也像作者一样，没有人指路，整整自己摸索了一年。如果当初能看到这本书，肯定会少走很多弯路。书中用到了不少作者在谷歌和亚马逊工作时的例子，能帮忙读者更好地理解产品交付的全过程。所以即使是老手，也可以从中收获到一些来自优秀公司内部的最佳实践。

不过在阅读此书时要注意一点，所有的流程和规范最终都是为了解决实际问题的，不要贸然引入流程，除非已经碰到问题，否则尽量简化流程，提高效率。要交付一个产品，其中最重要的只有3点：1) 确定用户需求和预期指标；2) 以最小成本实现最主要的需求；3) 发布并获得数据反馈，确定下一个迭代目标。建议从这个最小集开始，哪个环节出现问题，再参考本书引入相应流程，可能更有效。

另外，附录的十大交付原则中提到“从用户角度出发”，这点无疑是最重要的，这和文中提到的产品定义的第一步撰写新闻稿居然是一脉相承。用用户能理解的语言去描述你要交付的产品带给他们的价值和好处十分重要，如果写不出来，或者写出来用户看了一点兴趣都没有，请尽快停止这个产品，因为即使整个产品开发和交付过程极其完美，这也注定会是一个失败的产品。

最后，请记住：一个互联网产品的交付上线不是意味着结束，而是意味着刚刚开始。所以尽快从产品交付的喜悦中回来，进入下一个迭代，在迭代中和产品共同成长吧！

陶伟华

360 手机助手高级总监

前 言

交付卓越

在软件行业中，我们把设计、打造、发布一款符合市场需求的软件称为交付（shipping）。软件交付可不是打打包，举办个发布仪式那么简单。它要求你找到合适的产品，克服过程中的复杂与多变，并快速完成发布！这个世纪真没生出多少新工种，交付却是其中之一。也许你会质疑，交付不就是“管理”嘛，哪个软件项目没有一个管理者呢。确实，哪里会没有高谈阔论的管理者呢！就算是原始人搬运猛犸骨头，后面都站着一批讨论库存管理的酋长们呢。管理太泛滥了，各种理论层出不穷，有的甚至没有任何实践依据，所以我宁愿使用“交付”这个词。交付这一工作很新，我们呱呱坠地时它还没有出现，甚至等到我们的孩子出生时它也不过刚在角落里长出嫩芽，在学校里更不可能学到它了。

尽管时尚短，交付却已展现出非凡的价值。它简直是一剂灵丹妙药。它能解决钱的问题，因为投资人给你追加投资的前提是你取得了好结果；它能解决客户的问题，因为交付能力的强弱决定了你是否能推出客户需要的功能和补丁；它能解决团队的问题，因为没有什么比取得进展更能让团队士气大振！所以，如果你想追逐名望、财富、幸福感，那么，交付出卓越的软件，你将赢得一切。

只要精通交付，你就不用担心软件商业化会失败，也不用害怕与大公司展开竞争，因为你的市场嗅觉会更加灵敏，行动更加迅捷！倘若你因不懂交付而导致延期、发布产品时门庭冷落或苦心构建的产品无人问津，你的团队会变得急躁，你的客户会直接写信给你的大老板投诉，而你最好的结局是晋升无望，最坏的则是和你的团队一起卷铺盖走人，你们也终于可以有时间琢磨下简历或者亲自动手洗车了。

所以，精通交付则前途似锦！但要让团队精通交付可不是件简单的事情，不过这

也正是你读此书的原因吧！

这本书将告诉你如何快速精通交付，就好比麦肯锡的“迷你 MBA”培训。这家全球最有名、最昂贵、最顶级的管理咨询公司每年都会招一批科学博士，进行为期两周的称为“迷你 MBA”的培训，培训完成后这些科学博士通常比那些受过两年培训的 MBA 们还要出色。本书将提供给你一个同样简单、精炼的方法，让你轻松完成交付或者更好地理解团队主管的工作。

为什么我想要写这本书呢？当我初入这个领域时，没有前人指路，只能筌路蓝缕，以启山林。后来我发现很多产品经理、测试主管、工程经理以及其他各式各样的团队主管们也像我当初一样迷茫，经受着同样的困扰。但幸运的是，在我苦闷之时我得以与一些“伟大的老师”相伴，如达特茅斯学院、亚马逊公司、谷歌公司，以及我那些错误的商业投资等，我从中学到了很多经验。我想把这些经验总结出来并分享给同行们。

我的第一个老师是我自己开的公司。我那时非常狂妄，以为会写软件就够了，定义最小可行产品、管理项目、迭代、发布、市场推广等其他与软件交付相关的事情都不是问题。我因此得到了很多有价值的教训，也知道了狂妄的代价。我后来又加入了一家创业公司做 CTO 并耗费数年时间业务扩张上。在这个过程中我得到了一些新的教训并重蹈了狂妄的覆辙。羞愧之下，我只身前往达特茅斯学院的塞耶工程学院和塔克商学院学习了一段时间，并取得了工程管理硕士学位。

离开达特茅斯后，我加入亚马逊担任技术产品开发经理和工程经理（所谓的双比萨团队^①主管）。在客户评论、个性化、反欺诈基础建设等项目中，我亲眼目睹了杰夫·贝索斯和他的副手们是如何工作的，并试着效仿商界中一些最佳工作方法。

后来我加入谷歌担任高级产品经理。我花了 5 年多的时间研究可扩展性、商业决策以及软件团队内部的人际动力学。我将 Google Pack^②发展壮大，把 Google Update 服务应用到数十款产品中，帮助构建采用移动同步服务的 Google Apps 项目、Microsoft Outlook 连接器和数据导入工具。我还推出了 Google 创新多路视频通信产品，

①双比萨团队是亚马逊 CEO 杰夫·贝索斯提出的概念，即团队人员不能太多，两个比萨大家就都能吃饱了。——译者注

②本书中所有的互联网产品名称都将沿用原著中的英文名称，以避免混淆，部分英文名译者会提供注释。Google Pack 指谷歌向用户免费提供的软件包，在第 2 章中会谈及。——译者注

现在它是 Google Hangouts 的一个功能。我甚至为 Google Maps 工作过一段时间。我见证了公司的成长和改变，真切感受到了产品因何成功，却又因何失败。这为我进一步完善软件交付方法提供了大量经验。

关于交付，你可以从亚马逊、谷歌的那些杰出的业务主管那里学到很多。但请记住，交付是个新事物，与此配套的技术、流程、技巧等都极度缺乏。微软倒是有一些软件交付的经验，不过它的方法都是从开发大型、耐用的软件过程中总结出来的，确切来说，就是从开发占据业界统治地位的 Windows 的过程中总结出来的。不过互联网兴起后，那种三年开发周期、通过软盘售卖的老方式已经失去了价值。快速迭代、部署、互联网服务托管已经变成了主流。工程师们越来越关心如何搭建一个可以快速响应的应用开发框架，如何进行可用性的研究，以及如何构建一个更好的 Scrum 这样的过程框架。但是关于交付的知识太少了，亚马逊和谷歌的成功经验在外面流传的也不多，我们更多时候只能摸着石头过河，一不小心就可能误入歧途。

这本书将涵盖我从工作中学到的、提炼出来的关于交付各阶段的较为完备的知识体系。一旦走上了软件交付之路，你将面临产品、方案、项目和工程管理各方面的挑战。因为软件交付不只是如何管理项目，也不只是如何提升开发效率，你必须具备更全面的技能。你既要加深对技术的理解，又要贡献更好的产品创意，更重要的是，整个过程中，你需要展现出你强有力的商业洞察力。你也许要做所有工作，包括要求工程师编写测试用例，或者用 Photoshop 绘制产品原型。这个工作要求你追求极致，只要你不惧挑战，它终将成为你的舞台！

换个角度说，软件交付的过程一定会伴随痛苦、混乱、艰辛。直到游刃有余时，你才能感受到强烈的成就感。这好比在砾石球道上打高尔夫，如果你是新手，一杆挥毕，球不知飞到哪里。球童被你折磨崩溃了，你也不能幸免，整日在烈日下寻找那个正绝望地躺在某个石头底下的小球。但如果你是高手，嘿，连续漂亮的击球后你轻而易举地站到了果岭之上，环顾四周一群新手正汗流浹背地在砾石堆里寻找着他们那个不起眼的球，这一刻你一定知道这意味着什么，这意味着荣耀！

本书将分为两大部分来帮助你精通软件交付。第一部分是关于那些在亚马逊和谷歌做得最好的团队是如何交付软件的。我按照项目开始到发布的顺序来安排章节，包括用户需求研究、用户体验设计、项目管理、测试、发布等。第二部分是关于团队主管带领团队成功交付所需要的技术积累、最佳实践和技能。第一部分建议逐章阅读，

按照软件交付的过程一步步来，第二部分则可按任意顺序阅读。你还可以根据工作需要针对性地阅读某些章节。

本书所提供的工具和建议都是通用的、方向性的。美国西部传奇警长怀亚特·厄普为了能更快开枪，会卸掉柯尔特左轮手枪的安全锁，磨平击锤凸轮。你也可以将这些工具和建议抽丝剥茧以彻底为你所用。如果你想看到对软件策略的深入分析，不好意思，这本书不是你想要的。但如果你想找一个经过实践检验、学习起来简单且能带领你的团队走向成功的方法，那么请继续读下去吧！

鸣谢

特别感谢 Brian Marsh，他是这个世界上最好的工程经理，过去八年我和他在同一间办公室里共事，他帮我弄明白了什么是交付。这本书中有很多内容来自于他的建议（当然不是那些蹩脚的笑话）。非常感谢 Aaron Abrams，他是我最好的读者，他第一个告诉我要“让观点更犀利点儿”。谢谢 Ali Pasha、Steve Saito、Matt Shobe 和 Mike Smith，你们阅读了初稿并提供了非常棒的反馈。最后，特别感谢你，Tim，感谢你的耐心、无微不至的帮助和永远的支持。

版 权 声 明

© 2012 by O'Reilly Media, Inc.

Simplified Chinese Edition, jointly published by O'Reilly Media, Inc. and Posts & Telecom Press, 2014. Authorized translation of the English edition, 2014. O'Reilly Media, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

英文原版由 O'Reilly Media, Inc. 出版，2012。

简体中文版由人民邮电出版社出版，2014。英文原版的翻译得到 O'Reilly Media, Inc. 的授权。此简体中文版的出版和销售得到出版权和销售权的所有者——O'Reilly Media, Inc. 的许可。

版权所有，未得书面许可，本书的任何部分和全部不得以任何形式重制。

目录 CONTENTS

第一部分 交付卓越产品，步步为“赢”

第 1 章 赢在使命和策略 4

产品经理的使命是解决客户的问题，策略是找到一种独特的方法来满足这个群体或细分市场的需求。为此你需要掌握一些特殊的技能，并对一些要点给予特殊的关注。

第 2 章 赢在产品定义 11

产品经理需要让产品方案具体且可理解，让团队清楚要做的事情及目标，故而产品定义过程必不可少。它主要分为 10 步，等到 10 步都完成后，便能得到一份定义完整、描述清晰的产品文档了。

第 3 章 赢在用户体验 37

为了确保产品尽可能提供最好的用户体验，让设计团队发挥出最佳水平，产品经理需要先理解设计，再让设计团队理解你。为此，要了解 4 个要点。

第 4 章 赢在项目管理 58

做软件需要低成本的项目管理，快速掌握 3 项工作便可以在项目管理上无往不利。即便做不到这样，你也能通过它们了解哪些方面真的需要改变。

第 5 章 赢在测试 66

如何确保做出来的软件正常工作呢？遵循本章提到的 8 个主要步骤，即可保证产品质量。

第 6 章 赢在量化 79

好的主管能根据量化数据发现问题、跟踪进度。要做到这点你需要知道如何采集正确的量化数据，以及采集哪些量化数据。

第7章 赢在发布

86

至此，产品OK，万事俱备，只欠发布。发布可不只是把文件上传到服务器这么简单，也有8大纪律要遵守。

第二部分 掌握卓越技能，更胜一筹

第8章 胜在团队

108

产品经理再能干，也无法单枪匹马完成交付，一个杰出的团队必不可少。本章将教会你如何雇佣或者组建团结高效的团队。

第9章 胜在技术

128

卓越的产品经理，必须懂技术，但不必非要取得计算机专业学士学位，掌握本章介绍的技能即可。事实上，理解了这些内容，你就能游刃有余地通过谷歌、亚马逊、微软等公司主管级别技术面试的环节。

第10章 胜在沟通

139

做软件的过程中会有海量的信息需要传达，海量的状态需要收集，海量的检查需要执行，还有海量的其他细节需要担忧。好消息是：只要你懂一点儿沟通技巧，掌握以上任何一件事情都不是难事。

第11章 胜在决策

166

如何应对不靠谱的建议？如何做出正确决策？产品经理没有大老板独断专行的权利，因此必须具备协作技能。

第12章 胜在从容

181

做产品无比困难、压力巨大，但仍有很多卓越的管理者能从容面对。秘诀就在本章。

第13章 再度启航

190

工作就是一个周期一个周期的轮回，并在轮回中升华。祝你好运。

附录1 十大交付原则

193

附录2 团队不可或缺的工件

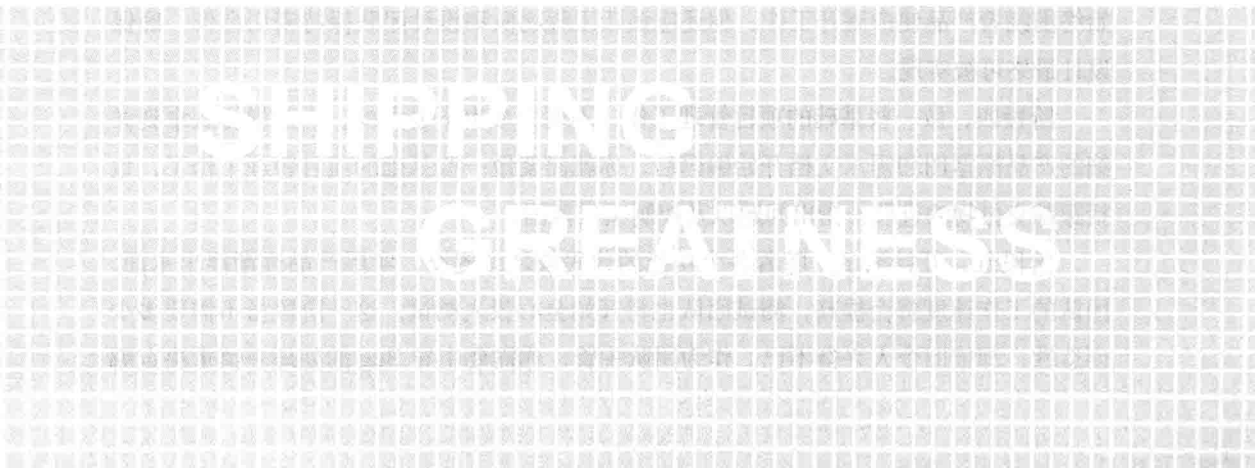
194

附录3 参考资料及延伸阅读

196

第一部分

交付卓越产品，步步为“赢”



打造一款卓越的软件似乎并非难事，但事实往往不尽如人意。通常产品要么逾期交付，要么没抓住真正的用户需求，要么发布后还有一个又一个烂摊子等着去收拾。究其原因，很重要的一点便是我们不知道如何正确地组织交付过程。我们经常会舍本逐末，将关键步骤忘个干净，或者瞎冲乱撞，一头扎进琐碎之中出不来，以为凭借运气、加班加点和美好的愿望就能把产品成功推向市场。

这样做也许能成功一次两次，但却不可持续、没有效率，所以亚马逊的顶尖团队不会这么做；这样做也毫无乐趣可言，所以谷歌的顶尖团队未予采纳。其实有一套更为有效的交付过程，它分成7个阶段，任何团队主管都可按图索骥，收获成功与快乐。

阶段一，确定正确的产品方向。如果总是设计垃圾软件，那么你永远不可能交付卓越的产品。好的产品一定要满足众多客户所共有的某个真实的需求。你的使命就是找到一种独特而有意义的方法去满足这一需求，并且在交付过程中的所有努力都应围绕着这个使命。例如，你应根据使命来制定产品切入市场的策略。一旦确定了使命和策略，产品定义就会更清晰，而不会沦为垃圾，因为它完全符合你出色的策略。

阶段二，尽可能清晰详细地定义产品。这个过程需要10个主要步骤，包括撰写新闻稿、创建并不断更新FAQ文档、撰写功能需求文档等。完成这些步骤后，工程团队就会对项目形成统一的认识，管理层或投资者也会了解并认可产品的设计。这时候所有人都会异常兴奋，而你也可以稍作休息了。

阶段三，设计用户体验。你需要从用户的角度出发，和设计团队不断沟通、反复迭代，最终构建出良好、直观、简洁的用户体验。你应不断提出问题，促使设计团队始终围绕着产品使命展开工作。你还应该让工程团队和设计团队保持密切合作，确保设计最终可被实现。

阶段四，做一些基础的项目管理工作，不要太多也不要太少。当工程团队拿到详细的产品原型图和需求文档开始编码后，你就需要做一些基础的项目管理工作了，包括跟踪交付物的进展、指出问题以及控制项目范围。

阶段五，开始测试。随着各个功能的代码块陆续提交，实际产品逐渐浮出水面，团队的工作速度将会提高，测试团队也将开始全心投入测试。这一阶段虽不需要多少创造性，却依旧令人兴奋不已。作为团队主管，你需要主导Bug的处理并慎重决定哪

些可以容忍出现在版本 1 而哪些又必须在发布之前修复掉。

阶段六，你差不多可以准备发布了，不过在发布之前要清楚知道怎样才算成功，这就要求你建立一套衡量产品成败的指标。让团队利用剩余工时来把这些指标纳入监控并搭建产品状态面板。当产品 Bug 趋近于零时你就可以准备监控产品发布效果了。记得买好香槟放在冰箱里以备庆功时尽情畅饮。

最后，正式发布产品。发布一款卓越的产品可不只是上传一些文件到服务器上那么简单，你需要制订市场营销和公关方案，并在发布前仔细核查清单中的每一项内容。基本上每次发布都会有一些糟糕的事情发生，不过只要处理得好，大部分用户都不会察觉到。记得观察产品状况面板各项指标的走势，它会告诉你是否正走向成功。

纵观以上 7 个阶段，推出一款卓越的软件并不是件难事。你只需按顺序完成各阶段的具体任务，就能打造快乐的团队，交付成功的产品。

从以上阶段可见，我们一直在努力缩小项目范围，简化用户体验，提升推进速度。整个过程越快，迭代就越快，交付的产品也就越好，因为每次迭代都会吸收上一次迭代中客户提出的建议和意见。虽然每个产品有每个产品的功能，但它们的交付流程是一样的，所以你只要熟练掌握上述 7 个阶段，就能成功交付所有产品。下面让我们来详细考察每个阶段，先从制订使命和策略开始。