

O'REILLY®

全彩印刷

“一直渴望有人引领产品设计蓝图走出瀑布式开发的黑暗，  
将其塑造成战略式沟通的工具。今天McCarthy  
和他的团队终于攻克了这一难题。”

——Steve Blank, *The Startup Owner's Manual*的作者

# 产品设计蓝图

PRODUCT ROADMAPS RELAUNCHED

拥抱未知的未来，积极探索前进的方向

C. Todd Lombardo  
Bruce McCarthy  
Evan Ryan 著  
Michael Connors  
Janna Bastow 序

马晶慧 译

中国电力出版社

# 产品设计蓝图



C. Todd Lombardo, Bruce McCarthy, 著  
Evan Ryan, Michael Connors

马晶慧 译

Beijing • Boston • Farnham • Sebastopol • Tokyo

**O'REILLY**®

O'Reilly Media, Inc. 授权中国电力出版社出版

中国电力出版社

Copyright © 2018 C. Todd Lombardo, Bruce McCarthy, Evan Ryan, Michael Connors. All rights reserved.

Simplified Chinese Edition, jointly published by O'Reilly Media, Inc. and China Electric Power Press, 2018.  
Authorized translation of the English edition, 2017 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 2017。

简体中文版由中国电力出版社出版 2018。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。

### 图书在版编目 ( CIP ) 数据

产品设计蓝图 / (美)托德·隆巴多 (C.Todd Lombardo) 等著; 马晶慧译. — 北京: 中国电力出版社, 2018.9

书名原文: Product Roadmaps Relaunches

ISBN 978-7-5198-2295-8

I. ①产… II. ①托… ②马… III. ①产品设计 IV. ①TB472

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第174223号

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2018-3073号

---

出版发行: 中国电力出版社

地 址: 北京市东城区北京站西街19号 (邮政编码100005)

网 址: <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 刘炽 (liuchi1030@163.com)

责任校对: 黄蓓 李楠

装帧设计: Michael Connors, 张健

责任印制: 杨晓东

---

印 刷: 北京盛通印刷股份有限公司

版 次: 2018年9月第一版

印 次: 2018年9月北京第一次印刷

开 本: 750毫米×980毫米 16开本

印 张: 16.25

字 数: 311千字

印 数: 0001—3000册

定 价: 88.00元

---

版 权 专 有 侵 权 必 究

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

# 对本书的赞誉

一直渴望有人引领产品设计蓝图走出瀑布式开发的黑暗，将其塑造成战略式沟通的工具。今天McCarthy和他的团队终于攻克了这一难题。

——Steve Blank, *The Startup Owner's Manual*的作者

主题驱动是目前管理产品设计蓝图唯一的可行之道。这本书通过关注价值让产品设计蓝图再次发挥作用。

——David Cancel, Drift CEO

产品设计蓝图很重要。有了宏伟的战略才能创立一个伟大的公司，而产品设计蓝图是清晰阐述公司战略的渠道。本书明确讲述了如何开发产品设计蓝图中的核心部分、问题、价值主张，以及客户的关注领域。

——Jeffrey Busgang, Flybridge Capital 总合伙人

产品设计蓝图架起了敏捷开发与公司战略之间的桥梁。我们团队中每个人都要读这本书，我向所有产品领导人推荐这本书。

——Samuel Clemens, InsightSquared 产品管理副总裁

遵照本书中肯的建议，通过巧妙的产品设计蓝图，吸引客户关注你的产品战略。我们无需空喊“请看看我们，我们能行”，而是告诉客户“我们明白你的困难，我们可以帮助你”。产品设计蓝图将成为公司最具竞争力的战略优势。

——Jared Spool, UIE CEO兼创始人

产品设计蓝图是产品领导人用于推动战略最为关键的工具，却很难做好。  
本书广泛地总结了实用的建议和案列分析，可以帮助你提高水平。

—Vanessa Ferranto, The Grommet 产品总监

这本书非常棒，每页都记载了很多有用的信息。特别是第7章排列  
优先级，如果这章能再短点，我就把它纹到胳膊上。

—Tim Frick, Mightybytes CEO, Designing for Sustainability作者

本书清楚地阐述了为了正确地关联产品愿景和为实现此愿景需要解决的问题、产品设计蓝  
图应有的内容，更重要的是它还强调了不应有的内容。产品相关人员必须读此书，不仅如  
此，任何产品驱动的公司都应该读这本书，这样整个团队才能紧紧地围绕这个重要的工具。

—Ryan Frere, Flywire产品副总裁

这是第一本我全心全意地向选修产品设计蓝图科目的学生推荐的书。长久以来我  
们总是预先承诺未必能实现的功能，且只能靠口头沟通了解问题的解决状况。

—Melissa Perri, ProdUx Labs CEO, Product Institute创始人

我们一直误以为产品设计蓝图是预告项目的工具，而实际上它是预告产品愿景的工具。这本  
书澄清了产品设计蓝图的用途，需要分享愿景的产品领导一定要读这本书！另外，产品设计  
蓝图是敏捷开发流程中最为关键的部分，它可以确保你在努力解决值得你去解决的问题！

—Lisa Long, Telenor 创新与产品管理副总裁



# 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、最广阔视野并且切实地按照Yogi Berra的建议去做了：‘如果你在路上遇到岔路口，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*

# 目录

序 .....	1	第5章 通过主题发现客户的需求 .....	99
前言 .....	4	表达客户的需求 .....	101
第1章 重建产品设计蓝图 .....	15	现实世界的主题 .....	117
产品设计蓝图需要积极学习 .....	28	主题是客户需求的表现 .....	122
小结 .....	40	小结 .....	124
第2章 产品设计蓝图的组成 .....	41	第6章 深化产品设计蓝图 .....	125
补充信息 .....	54	次要组成部分小结 .....	137
不同背景信息下产品设计蓝图的组成部分 .....	56	小结 .....	138
小结 .....	64	第7章 用科学的方法排列优先级 .....	139
第3章 收集信息 .....	65	为什么优先级至关重要 .....	142
小结 .....	78	优先级计算公式 .....	161
第4章 建立产品愿景与战略 .....	79	优先级排序框架 .....	166
使命定义你的意向 .....	81	小结 .....	168
愿景是你寻求的成果 .....	82	第8章 达成一致与认可 .....	169
案例学习 .....	96	软件程序 .....	182
小结 .....	98	小结 .....	184

<b>第9章</b>	<b>展示与分享产品设计蓝图 .....</b>	<b>185</b>
	案例学习 .....	210
	小结 .....	214
<b>第10章</b>	<b>持续更新 .....</b>	<b>215</b>
	计划内的变化 .....	221
	计划外的变化 .....	222
	小结 .....	238
<b>第11章</b>	<b>在公司内重建产品设计蓝图 .....</b>	<b>239</b>
	从哪里开始 .....	242
	后记 .....	248



# “现实是产品设计蓝图的天敌。”

这句话在产品管理圈流传了很多年，其中包含了很多错误的原因。

产品设计蓝图受到的抨击很多，经常被人指责为不现实的期限和盲目行军。因为往往还没动手写代码，就已经错失了市场良机，功能还没建立就已经过时了，产品设计蓝图该为此负主要责任。

我刚成为一名产品经理的时候，人们普遍认为产品设计蓝图是功能的愿望清单，上面还列出了上线和交付的日期，这个清单会越来越长，直到电子表格软件都无法处理。我的产品设计蓝图曾是一件工艺品，它是一张华丽的电子表格，可以很好地取悦老板，但是却吓跑了开发，而且每当季末我都感到非常沮丧，因为我不得不重新整理未能交付的内容，不厌其烦地更新这张产品设计蓝图。

我甚至整齐地打包了这张电子表格，放到网上让别人下载。当时还以为自己在帮助别人，但是其实这个表格只是

提升了美感，是个极其不靠谱的产品设计蓝图的模板。

然而，类似的“工艺品”至今依旧比比皆是：试着在Google图片里搜索产品设计蓝图，你就明白我的意思了。

但是老式的产品设计蓝图不适合现代的软件开发，而现代的产品设计蓝图也不应该在现实中求生存。

与第一版的原型和最小可行产品（MVP）类似，初版的产品设计蓝图很可能会收到大量早期客户的反馈，但是随着你的理解加深，产品设计蓝图也应该更新和改编。

产品设计蓝图是战略的原型。

产品设计蓝图是达成一致愿景的关键，它是灵活多变的沟通帮手，是凝聚团队的法宝，像北极星一样指引着我们。

在本书中，Bruce、C. Todd、Evan和Michael终于纠正了这一观点。产品设计蓝图是强有力的沟通工具。

不仅对产品经理人和他们的直属团队有益，而且对整个公司和交流方式都有所帮助。

本书的各位作者从全世界以产品为中心的公司，挖掘出真正的最佳实践，并总结出一套创建和维护产品设计蓝图的方式，每个产品经理人都可以用其解放和武装自己，并借助产品设计蓝图之力摆脱束缚努力向前进。

这是第一本把产品设计蓝图当成领导工具的书，而非仅仅作为文档。

这本书出现得非常及时，作为全世界Mind the Product和the ProductTank活动的合作创始人，我学习了如何创建、交流，以及分享产品设计蓝图。

我曾一次又一次地目睹产品团队被过时的产品设计蓝图流程拖垮。

我花了大量的时间努力摆脱劣质的产品设计蓝图，而且我

相信不只是我一个人。Marty Cagan曾经对我说：“我见过的产品设计蓝图中，至少90%完全是没有作用。”

如今Bruce、C. Todd、Evan和Michael正在努力改变这一现状，而这本书在解决这个问题上取得了飞跃性的进展。我多么希望这本书能早几年出现，把我从产品设计蓝图的苦海中解救出来！或许当初我应该认真考虑，是否要把那个满怀善意却考虑欠佳的产品设计蓝图模板放到网上。

正如精简和敏捷开发为迭代与交付方式带来了巨大的变化，这张重建的产品设计蓝图也即将改变我们发现机遇、相互沟通，以及建立解决实际问题的产品的方法。

重建产品设计蓝图势在必行。让我们随着本书，迈进产品设计蓝图制作的新时代！

—— *Janna Bastow*,

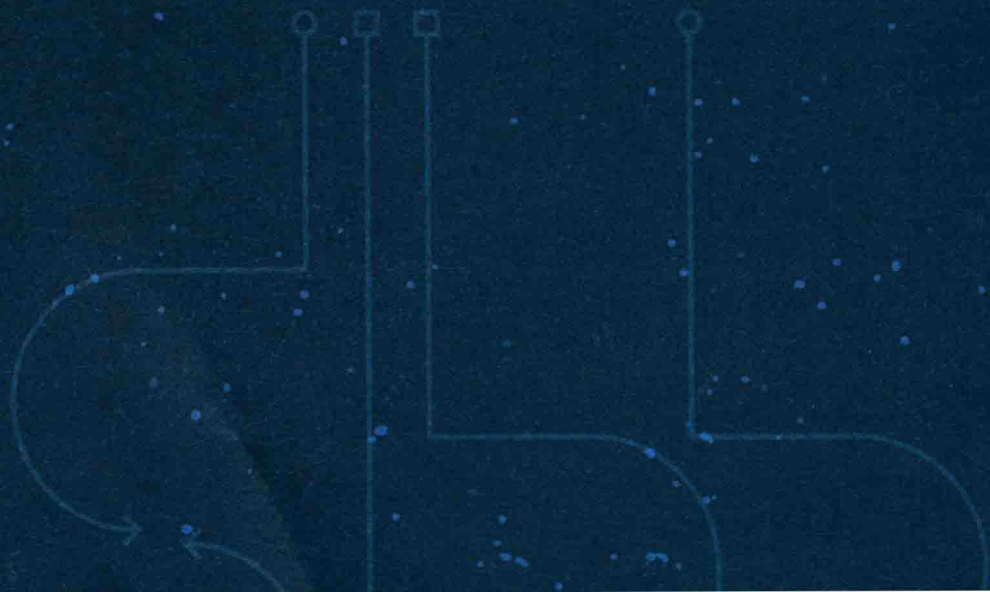
ProdPad 联合创始人/CEO, Mind the Product 创始人

Brighton, 英国



前言

# 亲爱的蓝图



# “为什么你要写一本关于产品设计蓝图的书？ 还有人在做产品设计蓝图吗？”

**在**过去几个月里不断有人问我们这些问题。也有人  
对本书的创作有不同的反应：“我们正在重做产  
品设计蓝图，现有的产品设计蓝图太难用了。你们的书什  
么时候出？我能偷偷看一下吗？”许多人认为产品设计蓝  
图已经过时，但是同时我们也看到越来越多的人报名参加  
我们开展的产品设计蓝图制作研讨会。

曾经，任何科技相关的工作都需要产品设计蓝图。产品设  
计蓝图负责沟通明确的交付和期限，通常它会给大家带来  
一种心理安慰，让大家误以为一切都在计划和掌控之中。

然而，在过去的十年内，产品设计蓝图变得有争议。人们  
寻求完美的产品设计蓝图流程，却常常以失望告终。实际  
上，有些人已经因为挫败而完全放弃了这个流程，同时又  
因为缺失战略纵观图而感到不安。

看看下面这些写给“亲爱的蓝图”的信件，产品经理人因  
为产品设计蓝图无法兑现自己的承诺，而决定与它们分手。

亲爱的蓝图：

我花了很多精力去建设我们的关系，但是感觉  
只有我在默默付出，却永远无法从你那里得  
到任何回报。

- \* 你总是过期。
- \* 我没办法包含所有的信息，而且做到美观易  
读。
- \* 你应该提供解决方案，而不是提需求和问  
题。
- \* 在利益关系人面前你永远不够好。

到此为止吧！

我要回到项目中去了！

亲爱的蓝图：

你欺骗了我……带我走上一条充满谎言的道路：一路上我们共同描绘未来，共同创建美好的想法，一起书写历史，但是原来这一切的一切都是骗人的！

我给了你想要的一切：支持、鼓励、原谅你的失败、甚至金钱，但是你却从来不诚实……

亲爱的蓝图：

没人信任你……自始至终！在一次次地参与过程中，作为沟通工具你有了很大进步，但是利益关系人依然对你毫无兴趣。大家只想要一个期限和功能的列表。我们怎样才能改变大家对你的看法？我相信有一天你可以变得很了不起。

MENWIN



亲爱的蓝图：

我要离开你了，因为我无法信任你。你答应如果我跟你在一起，我会变得健康、富有、聪明。事实上，我变得肥胖、迟钝、不开心。

你描绘了一张光明的未来，但是我们永远无法实现。

爱你的，BOB

亲爱的Jonny蓝图：

我们分手吧。我们合不来，跟你说话太难了，交流总是很别扭，我永远不知道我们在哪儿。我的朋友们从来不可你，我们也永远无法在重要问题和下一步上统一意见。

Hasta La Vista Jonny

这些人想要的是这样一份文档：

- 以公司的计划为战略、价值导向背景。
- 以市场和用户调查为基础，而不是猜测和个人看法。
- 让客户对产品充满期待。
- 公司紧紧围绕统一的一套工作优先级。
- 积极学习和改进，使之成为成功产品开发流程的一部分。
- 不需要预先设计和估算等无用流程。

也许传统的产品设计蓝图曾经很有用，当时目标很明确就是卖更多产品，变化的频率很慢，而且20世纪八九十年代的半导体工厂里摩尔定律营造了一种必然而又稳定的流程氛围。

但即便这是真的，情况也已经发生了变化。似乎高科技的项目很少能按计划进行。你曾几次准时交付项目？延误期限、改变优先级、删减功能、业务模型变更、公司转型等。更糟的是，从整个行业来看，我们发现即便那些准确按照计划进行的项目，也很少能够交付产品设计蓝图上描绘的预期价值。

Drift的CEO和Hubspot的前任产品主管David Cancel在解释为什么他不再建立传统的产品设计蓝图时，很好地总结了这些教训：要么我给你6个月前我们认为最好的解决方案，在情况发生变化的时候让你失望；要么我中途调

整方向无法信守对你的承诺。

时过境迁，而产品设计蓝图没能跟上步伐，它们还没有适应精益和敏捷（甚至有人说后敏捷时代）团队的世界。但是愿景、方向，以及号召力的需求依旧存在，甚至很迫切，而这些正是好的产品设计蓝图所能够提供的。所以为了满足这些需求，我们需要重建产品设计蓝图。

幸运的是，新一代的产品经理人开发了一种新型的产品设计蓝图，其中集合了各行各业的方方面面，包括企业软件、电子元件、消费类应用程序、商业服务甚至还有医药。

我们把这些最佳实践组织成灵活的框架，为产品经理人提供一套强力的工具，以及一种全新的产品设计蓝图的规范。

Marty Cagan是《Inspired: How to Create Products Customers Love》（SVPG出版）一书的作者和Silicon Valley Product Group的创始人，他这样形容这种新型的规范：“新的产品设计蓝图描述的是如何解决问题，而不是如何实现功能。传统的产品设计蓝图侧重于产出，但强大的团队知道产品设计蓝图不仅需要实现一个解决方案，而且必须保证这个解决方案能够解决潜在的问题，所以新的产品设计蓝图侧重于成果。”

好奇吗？

那就继续读下去，一起见证产品设计蓝图的重建吧！

# 本书面向的读者

这本书面向的是产品经理人。如果你不确定自己是不是，那么我们这里指的是负责开发、排列优先级、并为产品或服务的开发筹备支持的个人或团体。这一角色被誉为“迷你CEO”，但是我们认为这一称号有点夸大产品经理人的掌控水平。

我们更喜欢将其比作厨师长，这个人要将厨房里的工作人员、菜单和采购组织到一起，甚至要负责培训前台工作人员。所有工作的目的都是为了招揽客户，填饱他们的肚子，然后赚钱。为了给客户无缝体验，厨师长决不能只是简单地分配工作，他要让每个团队成员都必须明白他们在为谁服务，以及为什么要以规定的方式工作。

对于许多公司，尤其是高科技公司，这些责任隶属产品经理、产品总监，或产品负责人。然而，根据业务的性质和团队的结构，这些责任也许会划分给其他角色和职能机构，包括项目经理、开发经理、工程经理、技术组长、运营经理、程序经理、用户体验设计师、客户服务、品质保证等。现今快速发展的业务环境中，责任和头衔与我们从事的高科技一样变换非常频繁。

这本书面向每一位从事产品工作的人员，无论头衔是什么，只要你的工作包含制定产品战略、创造共同愿景或是开发执行计划，那么希望本书能够适合你，对你有所启发并提供有用信息。

另外，我们希望这本书对各个水平的产品经理人都有所帮助。无论你在产品方面是个新手、还是经验丰富的高手、或是负责一系列产品（或一队产品经理人）的高级领导，我们相信本书中描述的方法能够帮助你和你的团队更有效地沟通产品的方向。

也许在看到这本书之前你从未听说过产品设计蓝图，但是别担心，我们早就为你做好了准备！如果你对于产品开发完全陌生，或者对产品设计蓝图毫无概念，那么这本书可以带你入门。

也许你已经发现你们的产品设计蓝图的流程有缺陷。也许你以为产品设计蓝图实际上是个商业计划、市场计划或者项目计划。

认识到自己的产品设计蓝图流程有问题，是一个很好的开始，这意味着你可以重新开始。