

O'REILLY®

HZ BOOKS
华章IT

客户驱动的产品开发

The Customer-Driven Playbook

Converting Customer Feedback into Successful Products

Travis Lowdermilk Jessica Rich 著

吴桐 唐婉莹 译



机械工业出版社
China Machine Press

客户驱动的产品开发



Beijing • Boston • Farnham • Sebastopol • Tokyo

O'REILLY®

O'Reilly Media, Inc. 授权机械工业出版社出版

机械工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

客户驱动的产品开发 / (美) 特拉维斯·鲁德米克 (Travis Lowdermilk), (美) 杰茜卡·里奇 (Jessica Rich) 著; 吴桐, 唐婉莹译. —北京: 机械工业出版社, 2018.7

(O'Reilly 精品图书系列)

书名原文: The Customer-Driven Playbook

ISBN 978-7-111-60442-6

I. 客… II. ①特… ②杰… ③吴… ④唐… III. 移动终端—应用程序—程序设计

IV. TN929.53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 147729 号

北京市版权局著作权合同登记

图字: 01-2017-8759 号

Copyright © 2017 Travis Lowdermilk and Jessica Rich. All rights reserved.

Simplified Chinese Edition, jointly published by O'Reilly Media, Inc. and China Machine 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。

简体中文版由机械工业出版社出版 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。

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问

北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

书 名 / 客户驱动的产品开发

书 号 / ISBN 978-7-111-60442-6

责任编辑 / 缪杰

封面设计 / Karen Montgomery, 张健

出版发行 / 机械工业出版社

地 址 / 北京市西城区百万庄大街 22 号 (邮政编码 100037)

印 刷 / 北京市荣盛彩色印刷有限公司

开 本 / 178 毫米 × 233 毫米 16 开本 13.25 印张

版 次 / 2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷

定 价 / 69.00 元 (册)

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

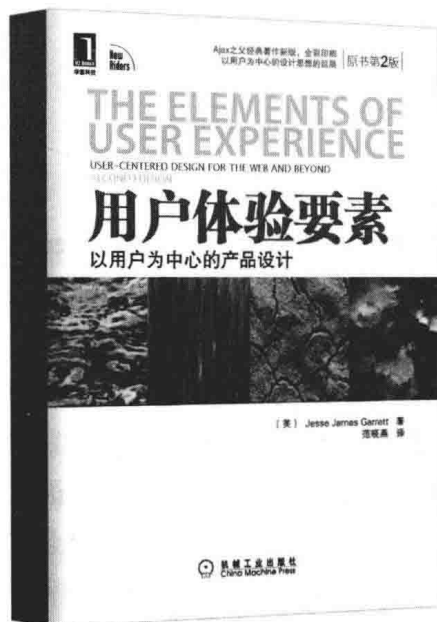
客服热线: (010) 88379426; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379604

读者信箱: hzsj@hzbook.com

推荐阅读



用户体验要素：以用户为中心的产品设计（原书第2版）

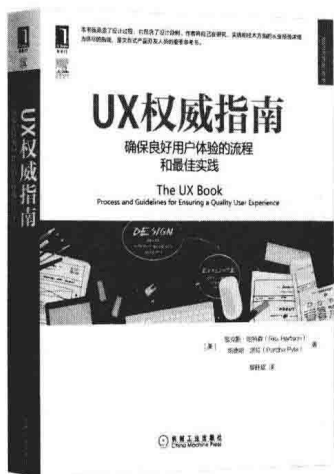
书号：978-7-111-34866-5 作者：Jesse James Garrett 译者：范晓燕 定价：39.00元

Ajax之父经典著作，全彩印刷
以用户为中心的设计思想的延展

“Jesse James Garrett 使整个混乱的用户体验设计领域变得明晰。同时，由于他是一个非常聪明的家伙，他的这本书非常地简短，结果就是几乎每一页都有非常有用的见解。”

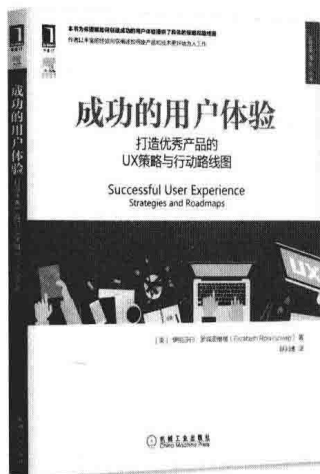
——Steve Krug（《Don't make me think》和《Rocket Surgery Made Easy》作者）

推荐阅读



UX权威指南：确保良好用户体验的流程和最佳实践

作者：Rex Hartson; Pardha Pyla ISBN: 978-7-111-55087-7 定价：129.00元



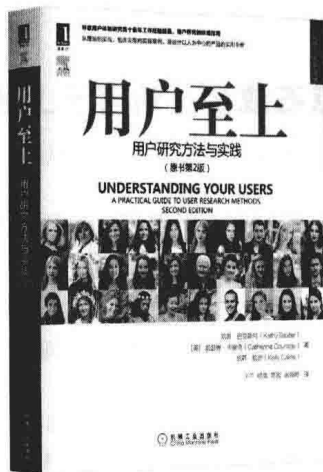
成功的用户体验：打造优秀产品的UX策略与行动路线图

作者：Elizabeth Rosenzweig ISBN: 978-7-111-55440-0 定价：59.00元



交互系统新概念设计：用户绩效和用户体验设计准则

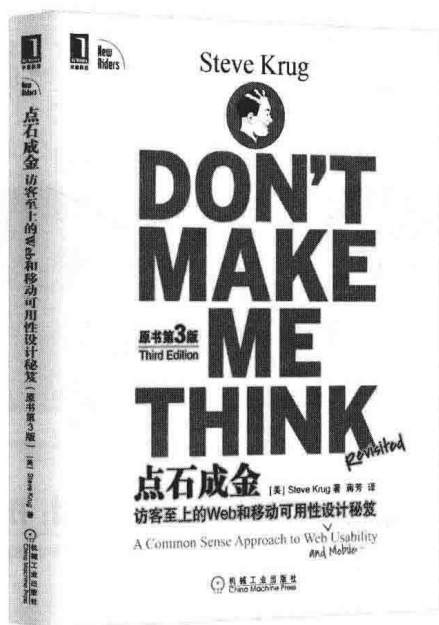
作者：Avi Parush ISBN: 978-7-111-55873-6 定价：79.00元



用户至上：用户研究方法与实践（原书第2版）

作者：Kathy Baxter, Catherine Courage, Kelly Caine ISBN: 978-7-111-56438-6 定价：99.00元

推荐阅读



点石成金：访客至上的Web和可用性设计秘笈（原书第3版）

书号：978-7-111-48154-6 作者：Steve Krug 译者：蒋芳 定价：59.00元

第11届Jolt生产效率大奖获奖图书，被Web设计人员奉为圭臬的经典之作
第2版全球销量超过35万册，Amazon网站的网页设计类图书的销量排行佼佼者

可用性设计是Web设计中最重要也是难度最大的一项任务。本书作者根据多年从业的经验，剖析用户的心理，在用户使用的模式、为扫描进行设计、导航设计、主页布局、可用性测试等方面提出了许多独特的观点，并给出了大量简单、易行的可用性设计的建议。这是一本关于Web设计原则而不是Web设计技术的书，用幽默的语言为你揭示Web设计中重要但却容易被忽视的问题，只需几个小时，你便能对照书中的设计原则找到网站设计的症结所在，令你的网站焕然一新。在第3版中，作者做了大量的更新和修订，加入了移动应用的例子，并且增加一个全新的章节，来讲述一些专门针对移动设计的可用性问题的。

目录

前言	1
第一部分 基础	9
第 1 章 假设推进框架和客户驱动节奏	11
1.1 什么是假设推进框架	14
1.2 客户驱动节奏	16
1.3 关键点	18
第 2 章 阐释	19
2.1 好的假设聚焦于客户的限制，而不是你自己的	19
2.2 将猜想阐释为假设	20
2.3 假设推进框架的参数	22
2.4 制定访谈提纲	30
2.5 阐释想法	31
2.6 关键点	31
第 3 章 试验	33
3.1 进行成功的客户访谈	33
3.2 验证一个假设需要多少客户	36
3.3 问卷调查	37
3.4 数据分析	39
3.5 焦点小组	40
3.6 客户走访	42
3.7 可用性测试	43

3.8 如何找到客户	44
3.9 获得客户的关注	44
3.10 关键点	47
第 4 章 成理	49
4.1 成理循环	49
4.2 关键点	54
第 5 章 客户	55
5.1 制定客户假设	57
5.2 关键点	64
第 6 章 问题	65
6.1 关注客户的限制	67
6.2 如何确定客户的问题	68
6.3 阐释问题假设	70
6.4 避免不值得解决的问题	72
6.5 关键点	73
第 7 章 概念	75
7.1 问题框架的力量	77
7.2 制定想法	78
7.3 如何选择最好的潜在机会	81
7.4 制定一个概念假设	83
7.5 使用故事板描述事件	86
7.6 让客户测试你的概念	87
7.7 概念价值测试	90
7.8 当创建概念价值测试时需要考虑的事项	95
7.9 关键点	100
第 8 章 功能	101
8.1 制定功能假设	104
8.2 与客户讨论产品的功能	105
8.3 制定访谈提纲（包括任务）	106
8.4 关键点	111

第 9 章 使用实战手册	112
9.1 试验类型	112
9.2 物料	113
9.3 角色和责任	113
第二部分 实战手册	115
第 10 章 客户实战手册	117
10.1 阐释	118
10.2 试验	124
10.3 成理	132
第 11 章 问题实战手册	138
11.1 阐释	139
11.2 试验	144
11.3 成理	150
第 12 章 概念实战手册	156
12.1 阐释	157
12.2 试验	170
12.3 成理	177
第 13 章 功能实战手册	183
13.1 阐释	184
13.2 试验	191
13.3 成理	198
后记	202

前言

“在接下来的 10 周内，我们希望你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响。

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：^{注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？

注 1： [anderson] p.136

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）。

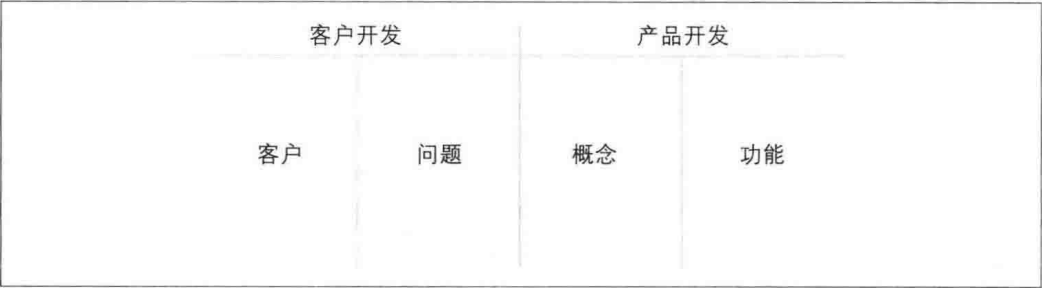


图 P-1：假设推进框架

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。

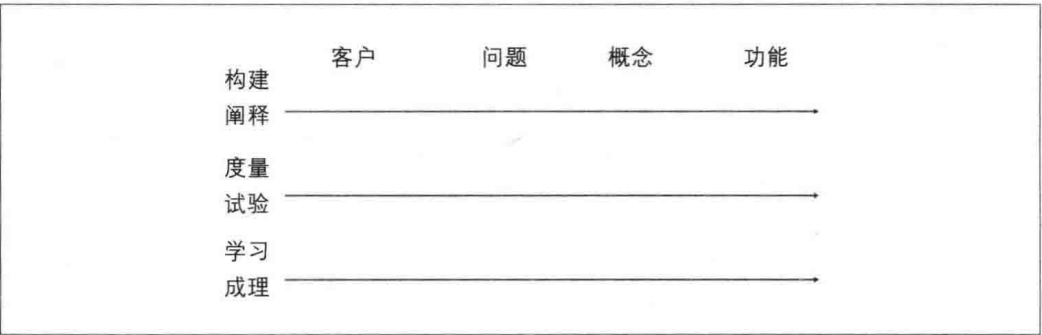


图 P-2：客户驱动的节奏

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'Reilly 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'Reilly 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>

