



敏捷产品

——不确定性的思维革命

唐柯◎著

今天的互联网和微信朋友圈充满了正能量、鸡汤文、成功秘诀，比如：

怎样打造战无不胜的团队？

怎样找到牛人、牛牛人？

怎样抓住风口，成为风口上的猪？

怎样写出10万+阅读量的文章？

怎样不花钱又能推广产品，搞定社会化营销？

怎样10分钟搞定1亿投资？

怎样用互联网思维改造传统产业？

...

醒醒，
别做梦了!!!



光明日报出版社

敏捷产品

——不确定性的思维革命

唐柯 著

光明日报出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

敏捷产品 : 不确定性的思维革命 / 唐柯著. -- 北京 : 光明日报出版社, 2016.5
ISBN 978-7-5112-8314-6

I. ①敏… II. ①唐… III. ①软件开发 IV.
① TP311.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 089240 号

敏捷产品 : 不确定性的思维革命

作 者: 唐 柯

责任编辑: 梁永春

责任印制: 曹 净

封面设计: 李彦生

责任校对: 傅泉泽

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街 5 号, 100062

电 话: 010-67078242 (咨询), 67078870 (发行), 67019571 (邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmcbs@gmw.cn

法律顾问: 北京德恒律师事务所龚柳方律师

印 刷: 北京世汉凌云印刷有限公司

装 订: 北京世汉凌云印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710×1000 1/16

字 数: 450 千字

印 张: 23

版 次: 2016 年 6 月第 1 版

印 次: 2016 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5112-8314-6

定 价: 49.80 元

版权所有 翻印必究

我们以一个产品手艺人自居，
为我们的手艺活而感到骄傲……
我们把生命浪费在美好的事物上，
然后静静地等待结果发生……

致 谢

首先要感谢我的父母、妻子，是他们的支持，让我不断克服心灵中自负、懦弱、愚蠢、狭隘的缺陷，认知到真正的自己。在十年创业中，缺乏充足的时间陪伴他们，是我最大的遗憾，感谢他们的包容和谅解。也要感谢我的两个女儿，是她们让我重新学习这个世界，认识到生命的生生不息是亘古不变的规律。

感谢我在风行网的创业合作伙伴罗江春先生，让我度过了人生很有意义的十年；也要感谢风行网的投资人，DCM 创业投资合伙人林欣禾先生，是我们的良师益友；还要感谢风行网天使投资人郑昌幸先生、杨宁先生、胡峰先生，没有他们早期的支持就没有我们的事业；也要感谢前摩根士丹利香港公司董事总经理张颂义先生，鼎辉创业投资合伙人王功权先生和王树先生、海洋先生、张平合先生、王钧先生，是他们的支持才成就我们的创业生涯；感谢风行网的广大小伙伴们，是他们日日夜夜的辛苦工作成就了产品。其他人士就不在此一一鸣谢。

序言

做产品是一种经历

罗江春（风行网创始人、CEO）

2005年，我和唐柯正在筹备风行公司的时候，遇到一个从腾讯出来的朋友；他介绍自己经历的时候很骄傲地说：在腾讯是做产品的。我当时一愣，什么叫“做产品”的？那时我刚从硅谷回来不久，即使在硅谷，若非在 Google/Yahoo/Ebay 这样一流互联网企业，产品经理并非是一个特别被关注的职业。当时我工作过的两家硅谷公司都不怎么重视产品经理这个角色。硅谷的很多公司基本上是研发的声音最大，产品经理只是做简单的需求收集和分析工作，在会上经常被研发团队呼来喝去。

然而创办风行以后，一切迅速地转变了。创业没两天我就意识到产品会是一个重要的软肋，于是我亲自抓起了产品。网上流行一些说法，产品经理就是 mini CEO，又说 CEO 是最大的产品经理。这些话一点不假，产品经理面对的不仅仅是需求，不仅仅是迭代，更应该负起整个业务带头人的责任。对业务负责，对结果负责；结果必须是可衡量的外部结果，比如用户规模，而不仅仅是交给下一个环节的内部结果。

当时国内关于产品经理培训方面的资料极少，刚开始我们更多是凭借天赋、悟性、激情和责任心在做产品，而在做公司和做产品的过程中不断地学习总结和改进；逐渐也有了一些方法论和实际经验。关于如何做互联网产品我自己有一点体会：

想做好产品首先一定要有用户思维，也即一定要站在用户的立场，把自己当成用户去挑剔产品，而不是只把产品当成是一份工作。风行有一个文化就是用户至上，产品经理更是首当其冲地必须用户至上。回到

家一定要用自己的产品，一定要把自己当成用户去体验产品。自己都不用的产品，用户怎么会用？

第二，定位和价值观。很多时候做产品无所谓对错，更多时候是选择问题。选择有两大类，一类是定位，比如风行坚持了10年的边下边看，从一开始公司内部就有不少同事质疑是否应该做更纯粹的点播或下载。然而边下边看是我们仔细分析市场后的选择，围绕这个角度切入市场，一切都要围绕这个定位做到极致。已经选择过的定位，一定要坚持，否则产品会失去以小博大的机会。而更多的是每个产品里都要面临的无数选择，比如按钮放右上还是右下，用圆角还是尖角，等等。无比细碎的选择问题则要用价值观来选择。比如风行的产品价值观，简单易用。可能我们会为了优化掉一个主路径上的点击，牺牲了一点美感。

第三，激情和专业。目前开始流行产品部门专业化，比如开始设立用户研究部门，给用户画像、做用户访谈、做定量问卷，等等。这些很重要，然而我见过的更多用户研究人员仅仅只是把它当成一份工作，每次访谈都把用户邀请到公司来，都在自己的上班时间。可以肯定这样的用户研究是不会有成果的。只学了用户研究的形却没有学到用户研究的实。用研应该是无时无刻都在做了，比如吃饭碰到一个风行的用户就应该和他展开讨论。再比如自己跑到网吧，跑到小卖店的老板电脑前和他讨论。我们需要的不仅仅是专业，而是有激情、有态度的专业。

第四，重视运营。这是互联网产品的一大特征，只要产品上线了，我们可以获取实时的、每日的、每周的、每月的数据。这些数据就应该拿来指导运营。然而运营不是一个孤立的工作，运营和产品密不可分。可以说在一个产品的生命周期里，前期靠产品的定位，差异化切入市场，而后期追求极致的却不得不靠运营来完成。这也是为什么大家看见互联网公司不停加班加点的原因，互联网公司是7x24小时开门做生意，每时每刻都可能突发问题暴露出来。除了网络和服务问题以外，大部分问题可以靠运营解决，而小部分问题则要回到产品研发来解决。根据实际运营反馈回来的需求务必要重视。很多真正有价值的修改都是出现

在这个阶段。

第五，重视团队。产品经理绝非可以独立完成工作，更多要依赖于团队一起完成。相信所有的互联网公司都会碰到产品和研发意见不统一的情况。然而这个时候不仅仅是简单靠权威来解决问题，一定要让团队中主要几个人真正达成一致。Google 内部管理里有一句话：共识才是决策，这话一点不假。只有真正的共识才可能是决策，才能有高效的执行力。

最后，持续地学习和改进。做公司和做产品一样，都要不断地学习，只有不断地学习和总结，才能真正地提高和进步。风行十年历经过各种产品研发流程，从瀑布式开发、极限编程、到敏捷产品 / 研发。使用各种研发工具也不断地更新换代。不仅仅要学习专业、学习业务，新的方法论也要不断地学习。不仅仅是自己学，还要带动团队学。唐柯就是一个好学之人，每天有坚持看书的习惯。风行不少同事都受他的影响，养成学习的好习惯。

正是有了风行十年的经验和积累，唐柯写了这本书。关于如何做一款互联网产品中会碰到的各种问题，风行十年中大抵都碰到过。所以，这本书里不一定有成功的经验，但是做产品中碰到的问题该如何解决，本书提供了不少思路，更为可贵的是，唐柯把实际项目中的操作模式提出来，比如团队如何达成共识，这就更加具有实操性和借鉴意义。而且不同于国内大部分类似的专业书籍，这本书比较系统而且全面，逻辑清晰，循序渐进。产品经理可以把这本书作为一本桌上的手册，可以常翻常看。

唐柯是我在风行的合作伙伴，十年间，公司所有的事情我们都在一起商量。为本书写序，提笔，过去十年的一幕幕映入眼帘，无数次会议，无数次讨论甚至争论都在眼前。忆往昔，战火岁月狂；看今朝，日月天地新。

2016 年 3 月 27 日星期日于北京

目录

CONTENTS

序 言 / 罗江春

前 言 /1

为什么写本书 /3

- ◆无所适从的产品经理 /3
- ◆本书面向的读者 /7

本书的特点 /9

- ◆回归常识 /9
- ◆方法论重于知识 /10
- ◆上帝会掷骰子 /12
- ◆优秀等于简单，反之不然 /14
- ◆看山还是山 /15
- ◆细节决定成败 /18
- ◆接地气 /20

第一章

为什么需要敏捷产品 /23

怎样搞定不确定性的世界 /25

敏捷产品价值观 /28

敏捷产品的思想基础 /39

- ◆平衡性 /40
- ◆集体智慧 /42
- ◆重树规则 /44

怎样推动敏捷产品的变革 /48

- ◆行动改变思想 /50
- ◆变潜规则为显规则 /51

第二章 精益求精的产品 /55

敏捷产品的目标 /57

- ◆无差异互联网产品的死亡率极高 /60
- ◆就算有差异化也不一定不死 /61

怎样做精益求精的产品 /62

- ◆方向源于细节 /63
- ◆关注用户价值与成本 /66
- ◆穷尽是极致的基础 /68
- ◆保持耐心 /69

什么样的团队产生什么样的产品 /71

- ◆注重能力建设 /71
- ◆屌丝能够逆袭吗 /74
- ◆减少团队犯错误的成本 /76
- ◆把失败作为学习的动力 /77
- ◆保持对产品持久的兴趣 /78

目录

CONTENTS

第三章 产品创新方法 /81

渐进式方法论 /85

- ◆为什么需要迭代 /87
- ◆迭代容易犯的错误 /89
- ◆颠覆式与渐进式创新思维差异 /91

MVP 方法论 /93

- ◆思辨和行动谁最重要 /99
- ◆MVP 方法论难点 /100

情感型产品方法论 /105

- ◆人们为什么需要情感型产品 /108
- ◆如何挖掘用户情感 /113

通用创新工具箱 /120

- ◆学习工具 /122
- ◆融合工具 /123
- ◆选择工具 /125
- ◆休息 /126

第四章 通用工具箱 /129

可视化 /131

- ◆看板 /133
- ◆原型 /136

目录

CONTENTS

目录

CONTENTS

- ◆问题讨论和分析 /139
- ◆可视化实施的难点 /141
- ◆看板实施的难点 /142

建立数据运营实践 /144

- ◆建立数据模型 /144
- ◆为什么需要数据模型 /148
- ◆数据运营体系的难点 /149
- ◆数据汇总的效率问题 /151
- ◆敏捷数据挖掘工具 /152
- ◆KPI 真的无用吗 /153

用户验证实践 /156

- ◆用户研究是重要的需求验证体系 /157
- ◆用户洞察胜于定量研究 /159
- ◆客服是重要的用户验证方法 /161

第五章

产品过程管理 /163

策略层—痛点导航 /167

- ◆用户角色画像 /172
- ◆痛点图 /177
- ◆痛点分析的重要意义 /179
- ◆如何找到痛点 /180
- ◆如何选择痛点 /182
- ◆敏捷产品工作坊 /185

解决方案层 /186

- ◆什么是好的解决方案 /187

目录

CONTENTS

- ◆还原论解决方案 /188
- ◆系统论解决方案 /189
- ◆Uber 和滴滴的解决方案差异 /196
- ◆解决方案常犯的错误 /200

信息结构层 /202

框架层 /203

- ◆框架层设计中容易犯哪些错误 /206
- ◆为什么有些产品显得很精致 /208
- ◆框架层应该由谁来做 210

视觉层 /212

- ◆怎样才能做到简而不陋 /213
- ◆视觉设计的要点是什么 /214

第六章 自组织团队 /217

敏捷产品研发团队——自组织团队 /219

- ◆自组织团队 /219
- ◆自组织团队与传统组织的差异 /223

自组织团队的管理悖论 /228

- ◆需要更有效的管理者 /231
- ◆团队的动力来自什么 /233
- ◆利益保障是打破金字塔的不可或缺条件 /235
- ◆专业化人员培养比较困难 /236
- ◆团队文化的建立 /237
- ◆建立团队成员的互信 /239

如何组建成功的产品团队 /244

目录

CONTENTS

◆共同愿景是团队基础 /244

◆如果招不到人怎么办 /249

◆项目回顾会 /252

如何达成共识 /257

◆如何才能相互尊重和信任 /257

◆如何促进相互的理解 /259

◆需求不是产品经理的事情 /262

产品负责人问题 /265

◆项目管理者还重要吗 /265

◆一元制还是二元制 /268

◆谁最合适作为产品负责人 PO /269

产品系相关角色 /270

◆业务负责人 /270

◆运营经理 /272

◆用户研究员 /273

研发工程师角色 /275

第七章 产品即营销 /281

产品在用户心智中树立品牌 /283

◆传统互联网营销的三板斧 /283

◆品牌是营销核心 /285

◆品牌营销工具 /292

◆如何避免产品营销两张皮 /296

◆短期留存和长期留存不是一回事 /299

目录

CONTENTS

怎样写出精彩的营销创意 /301

◆好故事 /301

◆简单/305

◆具体/306

◆意外/307

◆情感 /309

怎样少花钱又能推广产品 /310

◆传播一个大事件 /313

◆借势营销 /313

◆传播渠道 /314

◆用户为什么愿意转发 /316

第八章 产品经理的未来 /319

产品经理在产品成功中的作用 /321

为什么很多人能力无法提升 /324

为什么很少有成名的女性产品经理 /330

产品经理是一个矛盾体 /332

产品经理的独立思考能力 /337

快乐才是生产力 /339

未来之路 /341

尾声 / 345

参考书目 /346



前言

苏格拉底：

我唯一知道的，就是我不知道什么

