

# Digital Product Management

Design Websites and Mobile Apps That Exceed Expectations

# 产品经理 必知必会



【美】Kristofer Layon◎著 雷雨◎译

**创意、技术、业务三位一体**  
让产品超越用户期望，让卓越水到渠成



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

TURING

# 产品经理 必知必会

【美】Kristofer Layon◎著 雷雨◎译

Digital Product Management

Design Websites and Mobile Apps That Exceed Expectations

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

产品经理必知必会 / (美) 雷昂 (Layon, K.) 著 ;  
雷雨译. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2015. 1  
ISBN 978-7-115-37433-2

I. ①产… II. ①雷… ②雷… III. ①电子商务—商  
业企业管理—产品管理 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第256678号

## 内 容 提 要

在 Web 和移动开发周期越来越短的今天, 决定成功的不仅仅是对项目层面属性的关注。如何在众多应用中脱颖而出, 如何让网站黏住访客? 本书作者、出身设计师的产品经理 Kristofer Layon 将告诉你产品制胜的关键因素, 指导你做出超乎用户期望的卓越产品。

本书适合产品经理以及所有需要负责考虑产品管理职责的人士。

---

◆ 著 [美] Kristofer Layon

译 雷 雨

责任编辑 朱 巍

执行编辑 陈婷婷

责任印制 杨林杰

◆ 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>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 880×1230 1/32

印张: 5.25 彩插: 1

字数: 113千字 2015年1月第1版

印数: 1-4 000册 2015年1月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2013-8805号

---

定价: 39.00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

# 献词

十年前我在明尼苏达大学设计、住宅及服装系取得了交互设计硕士学位，谨以此书献给那里的教职员以及我的同学。感谢他们传授给我知识，更感谢他们让我在数字产品设计日新月异的环境里，拥有继续学习的欲望和技能。

# 序

2008 年的一天，加勒特·坎普的手臂举累了都没打到一辆出租车。这位企业家在旧金山的街道上为打车花费了太多的时间，由此产生了一个想法，打算启动一个豪车分时共享服务，谁不希望在会面时闪亮登场呢？

坎普看到一个明显的问题，并用一个移动应用来解决这个问题，让你能随时随地预约到出租车。今天，这个数十亿美元的跨国生意被称为 Uber。不知道你究竟在哪里？手机 GPS 会告诉你。没有足够的现金？可以用保存的信用卡自动支付账单和小费。不想浪费钱坐豪华轿车？现在 Uber 能以较低的费率提供传统的车辆及混合动力车。对搭乘陌生人的车感到不安？在接受服务之前先查看司机的评分，之后会要求你对司机的服务做出评分，同样司机也会对你评分，这样就改进了每个人的体验。

一个司机最近告诉我，为 Uber 工作挽救了他的婚姻：“现在我掌控自己的时间，开着漂亮的车子，不再担心是谁坐在我的后座上了。”一些司机认为 Uber 将他们的收入提高了 30%。

伟大的产品可以解决买家和卖家的某个问题。这个产品可能发轫于

一个疯狂的想法，但随着时间的推移它可以彻底改变整个行业，并永远改变人们的行为。

伟大的产品会在某种程度上让你更快、更聪明、更强大、更洁净或者更优秀。它可以让你把你最喜欢的 5000 首歌随身携带，追踪你晨跑的精确速度和距离，或者了解听众对会议主持人发言的内心想法。它可以帮助你快速切碎奶酪块，把一个苹果完美地八等分，或用魔法笔去除污渍。

花点时间环顾四周，数一数你每天使用的产品的数量。我数了有 50 个。你生活中无法或缺的发明简直无处不在：客厅、办公室、卫生间以及会议室。所有这些地方都包括了那些认为能将事情做得更好的人们的智慧和勤劳工作。

只要人类还存在，我们就一直在用有形产品填补周遭。过去十年里，我们一直在用虚拟物品填补自己的口袋和钱包。但无论这些产品是实体的还是数字的，有一件事毋庸置疑：这些产品都要占用空间。而空间是有限的，这意味着每当你决定把新的产品带入生活，这些空间就无法被别的东西所用。

考虑这种情况：你不太可能在床头柜上放两盏灯，也不太可能在手腕上戴上两个追踪器。产品迫使你做出以下决定：你想要什么，你需要什么，以及你愿意投入什么（时间、金钱和精力）。每次遇到新产品的时候，你都会做复杂的成本效益分析，除非你决定留下它。

作为制作产品的人，你的目标是让人直截了当地决定购买并使用你的创意。不论身处哪个行业，采用何种形式，文化背景如何，目标受众是谁以及如何定价，决定产品成功与否的都只有一个因素，那就是它的目的。

目的是某件事物存在的原因，是你的产品试图解决的问题。目的将预期用途、预期收益和预期意义组合在一起。目的是值得拥有和使用的价值。如果产品缺乏内在价值，你又如何指望它经得起时间的考验呢？

产品管理是制作一件有目的的产品的艺术和科学。它结合了设计的创意与商业的分析。它提炼目标，定义策略，排定功能优先级，关注设计，协调开发，优化测试，并缩短产品上市时间。

那么，如何找到你的目的？如何确保你的产品会具有价值？肯定不能依据猜测！等等，不是所有的产品管理都有一些猜测的成分吗？很多组织的确会这么做，但这种方式并不是绝对的。大多数受人欢迎的产品的团队，无论是数字产品还是实体产品，都有一个占主导地位的品质，即引起共鸣。

共鸣是一种感受别人的感觉的能力。设身处地从别人的角度看世界：他想要什么，他需要什么，他愿意投入什么让自己的生活更美好。培养与用户的共鸣，开发一件他无法割舍的产品，而不只是一件你自己想制作的产品。

从本杰明·富兰克林到史蒂夫·乔布斯，这个过程始终未曾改变，其中有血、有汗、有泪水。明晰目的，了解客户，解决棘手的问题，让我们创造一个更美好的世界。

惠特尼·赫斯

用户体验导师，Vicarious Partners 公司创始人

[www.whitneyhess.com](http://www.whitneyhess.com)

2013年9月25日

# 引言

作为一名 Web 或者移动项目的设计师或开发者，你已经很懂规矩了。你知道我指的是什么——你在设计、开发和推出一个新网站或应用时务必遵守的既定的、善意的最佳实践：

- 它能被访问吗？
- 它是否符合客户的品牌和设计指导方针？
- 它是否看起来很不错，有着简单愉快的用户体验？
- 文案写作是否遵循了良好的内容策略？
- CSS、HTML、JavaScript 或其他代码是现代的并且符合标准吗？
- 如果是网站，采用了自适应设计支持不同大小的屏幕吗？
- 网站或应用通过可用性测试了吗？
- 用于跟踪用户行为的分析代码是否放在了正确的地方？



- ➔ 是否有社交媒体整合以及其他策略，来确保人们能很容易找到并使用网站或应用？
- ➔ 是否有发布和维护计划，确保站点和应用能准时上线，而且不会在发布后就出现状况？

你应该对这十点及其他相关问题相当熟悉。关于这些主题有许多优秀的书籍和研讨会，而且你总是可以把它做得更好，对吧？

然而有一个问题：即使这一切你都做得很好，也并不能保证一定成功。创意和技术的成功跟真正的组织的成功之间存在一个显著的差异。这个差异由产品管理来弥合。

## 产品管理是什么？

在 Web 和移动开发周期越来越短的今天，决定成功的不仅仅是对项目层面属性的关注。

事实上，这种关注从来都不够。衡量项目成功的指标不能完全转化为衡量组织和企业成功的指标，原因很简单：

**大多数组织都没有经营网站和应用的业务。**

那大多数组织和企业在做些什么呢？他们最擅长什么，关心什么？这也很简单：

**组织的业务是销售产品。**

现在你可能会说，不是所有的组织都在销售产品，对此我会在第 1

章中详细论述。但总之，我不同意你的说法，简单来说，我认为所有组织和企业都在销售一些东西。事实上，任何组织或企业运行的全部目的就是销售产品。你只需要拓宽对销售和产品的定义即可。一旦你有了这种理解，这一切就能说得通了。

那么，这对作为设计师或开发人员的你意味着什么？这意味着你需要拓宽对成功的衡量标准。除了设计和开发人员喜欢思考、谈论和实施的用户界面设计、编码、内容策略、社会化媒体策略等方面，你还需要在列表中添加更多标准。

网站和移动应用也需要产品管理的标准。这些额外的标准视机构和产品而异，但看上去应该是这样的：

- ➔ 你的网站或移动应用旨在让客户实现什么？换句话说，这些目标阐述清晰吗，理解到位了吗？
- ➔ 这些目标是否涉及交付内容，或者还包括促进交易？
- ➔ 如何确认交付及交易成功执行？
- ➔ 哪些组织内部的成员有兴趣了解有关交付和交易的数据？
- ➔ 你将如何将数据传递给他们，传递频率如何？
- ➔ 如何确定他们就是关心用户行为的合适人选？组织中的其他人也需要了解用户行为吗？
- ➔ 衡量交付或交易成功的手段是什么？
- ➔ 项目设计师和开发人员了解这些成功的衡量手段吗？

- ➔ 组织的领导层了解取得这种成功所需的创意和技术方案吗？
- ➔ 当大家已经为设计、开发和管理工作忙得不可开交的时候，谁来管理这一切？

## 产品管理与我何干？

你可能会想，将一大堆额外的成功标准附加到你的网站或移动应用上将会带来大量额外的工作，而你没有时间来做更多的活。你也许不是一个产品经理，所以你可能假定这些额外的工作会由他人完成。

本书不是要论述谁是或者不是产品经理，所以并没有特别关注职位描述本身（虽然我的确在第 8 章中提供了一个岗位描述的样本），而是将产品管理作为职责的一个类别。这本书更为重要的内容同时也是着墨最多的部分，是产品管理对组织以及设计和开发团队意味着什么。我打算以另外一种方式描述产品，让你认识到你的工作并非真的是额外的，而是组织和团队必须了解的实现成功的重要部分。

所以，产品管理跟我有关系吗？有。无论你是设计师、开发人员、项目经理、内容策略师还是商人，产品管理都将帮你获得更大的成功。其原因既复杂又简单：产品管理是设计、开发和业务紧密相连的部分，是维恩图<sup>①</sup>重叠的地方，即最重要和最关键的部分，创意、技术和业务人员需要互相了解与合作。

---

<sup>①</sup> 用于显示元素集合重叠区域的图示。——译者注

这是否意味着你的组织或机构需要一个产品经理？也许吧，但这本书不是关于人员配备的，这些决定都取决于你的组织和机构。但不管是否有人分管产品管理工作，这部分工作是跑不掉的。本书解释了这些工作是什么，以及你如何知道产品管理工作正在顺利进行。

# 致 谢

这是我编写的第三本书，和前两本一样，在整个写作过程中我满怀敬畏和谦卑。我由衷地感激很多人，正是他们让这一切成为可能。

这些人是：迈克尔·诺兰、玛格丽特·安德森、格伦·比西尼亚尼、格雷琴·戴克斯彻、夏琳·威尔、莫琳·福里斯、亚伦·斯泰格以及杰克·刘易斯。还有那些我没有直接共事的幕后工作者，我知道是他们帮着将我的想法、遣词、草图打磨成你最终在这里看到的样式。

特别感谢亚当·特曼，他的插图让本书栩栩如生。在决定写作本书后不久，我就意识到必须跟他搭档，让这本书引人入胜，并且以人为中心。所以，如果你发现这本书读起来赏心悦目，那应该归功于亚当美妙的插图。

此外，我还要将称赞和感谢献给 Red Stamp 公司的艾琳·纽柯克和丹·威克。他们满怀激情，总在用新颖的、创造性的方式解决客户问题，让同行难以望其项背，也因此他们关于 Web 及移动产品的愿景大获成功。我很荣幸能与他们合作，帮助把公司的产品管理和用户体验设计工作推向一个新的水平。

## 2 | 致 谢

同样要感谢在 Capella 教育公司和我共事的优秀同事，在过去的两年半里，他们传授给我很多产品管理的知识。杰森·谢尔斯切利格、基思·科赫、罗布·克鲁格尔和史蒂夫·斯科菲尔德是我最好的几个导师；他们在 Capella 在线产品和用户体验部门倡导敏捷的、人本化的设计，给世人带来了在线教育的新方式。同样感激 Capella 的移动团队：马修·约翰逊、库尔特·曼内、米开拉·维加、泰莎·埃里克森、阿什利·阿尔姆、雷切尔鲍兰·于尔斯塔、托德·安德森、杰西卡·查普曼、安德鲁·巴克、王小川(音译)、约翰·弗雷尔和普里亚·古普塔。我还要感谢 Capella 产品管理部门那些卓越的同事：斯坦·泰德、韦德·菲尔茨、罗珊·卡希尔、托马斯·博和克里斯·佩格。

最后，感谢我的妻子和女儿们，她们是我生命中最有耐心和最支持我的人。凯蒂、莎拉、格蕾丝、艾玛，还有安妮：我对你们赐予的爱和喜悦的感激之情无以言表。

# 目 录

<b>1</b>	<b>产品是什么</b> .....	1
1.1	产品是被生产和销售的 .....	2
1.2	产品销售与体验有关 .....	4
1.3	网站和应用也是产品 .....	6
1.4	做一名“反映的实践者” .....	7
1.5	产品管理将创意与业务对接 .....	10
1.6	小结 .....	14
<b>2</b>	<b>理解市场和客户的期望</b> .....	17
2.1	市场与需求 .....	18
2.2	客户定义价值 .....	21
2.3	市场与供给 .....	22
2.4	谁是客户 .....	26
2.4.1	内部客户 .....	26
2.4.2	外部客户 .....	27
2.5	聚焦市场问题 .....	28
2.6	小结 .....	29
<b>3</b>	<b>撰写用户故事</b> .....	31
3.1	创建用户故事的基本原则 .....	32

## 2 | 目 录

3.1.1	以第一人称撰写 .....	32
3.1.2	使用日常用语 .....	33
3.1.3	避开新奇的或技术性的解决方案 .....	35
3.1.4	专注于一般化的、基本的目标 .....	35
3.2	卓越用户故事三要素 .....	39
3.2.1	产出 .....	39
3.2.2	成效 .....	40
3.2.3	影响 .....	41
3.3	小结 .....	43

## 4 产品改进策略的分析及优先级判定 .....

45

4.1	马斯洛的人类需求层次理论 .....	47
4.1.1	产品级别的层次结构 .....	51
4.1.2	属性级别的层级结构 .....	52
4.2	Kano 模型 .....	58
4.2.1	基本属性 .....	59
4.2.2	性能属性 .....	59
4.2.3	愉悦属性 .....	60
4.2.4	不同的属性，不同的结果 .....	60
4.3	小结 .....	70

## 5 完成最简可行产品 .....

71

5.1	什么是最简可行产品 .....	73
5.1.1	白板会话 .....	74
5.1.2	原型设计 .....	75
5.1.3	构建部分功能 .....	79
5.1.4	发布的功能 .....	79
5.2	获取有关最简可行产品的反馈 .....	80
5.2.1	与用户进行非正式谈话 .....	81
5.2.2	调查 .....	82



5.2.3	卡片分类法	84
5.2.4	现场可用性测试	86
5.2.5	在线可用性测试	87
5.2.6	基于实验室的可用性测试	88
5.3	小结	89

## **6** 对成功进行衡量 ..... 91

6.1	回归用户故事	93
6.2	外部客户	94
6.2.1	产出	94
6.2.2	成效	95
6.2.3	影响	95
6.3	内部客户	96
6.3.1	产出	97
6.3.2	成效	98
6.3.3	影响	99
6.4	小结	100

## **7** 沟通产品成功 ..... 103

7.1	将产品数据可视化	104
7.1.1	接纳与使用	104
7.1.2	产品满意度	107
7.1.3	不同平台的用户	109
7.2	撰写产品报告	111
7.2.1	每周产品报告	112
7.2.2	季度产品报告	115
7.3	竞争力分析	118
7.3.1	竞争者导向分析	119
7.3.2	功能导向分析	122
7.3.3	目的	122