



系统而全面地探讨互联网产品设计与管理的意识、方法、思想、精髓与本质
资深产品设计与管理专家兼用户体验咨询师亲自执笔，多位杰出的
互联网产品人联袂推荐



精益求精

卓越的互联网产品设计与管理

More than Better

Design and Management for Internet Product

罗旭祥 著



机械工业出版社
China Machine Press

精益求精

卓越的互联网产品设计与

Management for Internet Product

罗旭祥 等著



机械工业出版社
China Machine Press

这是一本探讨互联网产品设计与管理的观念、意识、方法与思想的著作。通过本书，你将领略到互联网产品设计与管理的本质与精髓，成为一名卓越的产品人。

是什么成就了 Facebook 和 Twitter 这样优秀的互联网产品？技术绝非最重要的，最重要的是产品设计的观念和意识。本书第一篇高屋建瓴地介绍了一位合格的产品人应该具有的观念、意识和思维，以及产品设计正面临的种种变革；第二篇系统地讲解了以用户为中心的设计带来的产品设计革命，包括以用户为中心的需求分析与管理、以用户为中心的架构与快速原型设计、以用户为中心的原型测试和以用户为中心的详细设计，能为你成为卓越的产品人打下坚实的基础；第三篇详细地阐述了如何才能成为一位优秀的高级产品管理人才，包括如何进行周密的产品战略规划、如何进行合理的产品战略管理以及如何进行全面而有效的产品管理；第四篇分享了如何组建和管理优秀的产品团队，比如如何建立充满热情的优秀团队以及如何实现多样化的产品团队管理等；第五篇将帮助产品管理者完成从优秀走向卓越的蜕变，包括如何设计适合自身企业的开发流程、产品经理的形象规划课，以及如何向卓越进军。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目 (CIP) 数据

精益求精：卓越的互联网产品设计与管理的罗旭祥著. —北京：机械工业出版社，2010.8

ISBN 978-7-111-31375-5

I. 精… II. 罗… III. 网站—设计 IV. TP393.092

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 140808 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：陈佳媛

北京京师印务有限公司印刷

2010 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

186mm × 240mm · 20.5 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-31375-5

定价：59.00 元

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) 88378991；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379604

读者信箱：hzjsj@hzbook.com



赞 誉

作者将自己对互联网产品设计与管理的专业知识和丰富经验融入了这本书中，极有趣味，此书可作为有志于在互联网产品设计与管理领域进行开拓和探索的产品人的实用参考书。

——胡舒立 财新传媒总发行人兼总编辑、
中山大学传播与设计学院院长、教授/博士生导师

很高兴看到罗旭祥能够结合自己的实践经验写出这本有关互联网产品设计与管理书。这本书尝试结合以用户为中心的设计（UCD）思维去改变传统设计的全过程，对从事互联网产品设计的相关人员来说，是一本进入UCD或用户体验领域的好书。

——黄峰 中国用户体验专业行业组织（UPA 中国）
共同创始人/唐硕用户体验咨询首席咨询师

本书首先将用户体验提高到社会和企业价值的高度进行认识，强调把握用户和市场需求的重要性，摒弃急功近利的传统设计流程和理念，从而将各个部门的目标与用户体验目标完整地结合起来。在这种理念的基础上系统介绍了在互联网领域如何进行需求分析、产品设计、项目和流程管理，以及团队建设等重要内容和工具，最终过渡到对宏观的产品开发策略和商业运营模型的讨论，这些思考对所有关注互联网用户体验的专业人士都有非常重要的研究价值。

——董健明 前 HFI（人因国际）亚洲区技术总监/博士

互联网企业最核心的东西都是免费的，竞争力的核心在于服务和用户体验，互联网要靠服务为用户创造价值。

——朱明跃 中国第一威客网猪八戒威客网创始人 CEO

这是互联网产品设计与管理领域不可多得的一本好书，但书本上的是知识，运用起来才是价值，如果有志成为一位出色的产品人，翻开这本书，没错的。

——秦刚 杰出的互联网专家，10年互联网行业经历

五年的时间可以成就什么？这本书是最好的说明！对作者的印象，一直还停留在多年前那个问题很多的学生，直到他把这份书稿展现在我眼前，感觉太震惊了。把此书推荐给热爱这个行业的同学们，可以从中学学习到如何成为一名真正的互联网人。

——Enya（陈研） 腾讯用户研究与体验设计总监

产品设计与其说是设计产品，不如说是用户体验与商业模式之间的磨合。用一些方法和技术来发掘用户需求，用市场的眼光来看待用户需求满足之前、之中、之后的商业机会，相信你读完这本书会有很多收获。

——草根帮主 草根网（www.20ju.com）站长



前言

我一直相信物质的世界总有某种联系，可能是数字，可能是方程式，也可能是逻辑和推理。自从互联网出现并走向繁荣，我们惊奇地发现，物质的世界似乎已经逐渐被这种数字化的力量所联系起来。我们的意识也发生了巨大的变化：从信息的分享到信息的挖掘与创造；从信息世界与人到人与人，再到对象与对象——换句话说，我们已经很难分清楚与你对话的究竟是人还是一幢大楼，或者是一个餐厅——也许我们用物联网来理解更方便一些。通过互联网的沟通，已经超越了时间和空间：我们可以和明天对话，建筑物也可以和我们对话。这真是一件如此有魔力的事情。

事实上，世界并没有改变，改变的仅仅是我们的思维方式。正是因为思维方式的改变使我们的思考变得更加复杂了，信息化革命也在很短的时间里演变成有效协调世界信息爆炸的运动，世界经济活动的新陈代谢也随之飞速发展到前所未有的速度。也正是因为互联网的影响力，很多企业有可能在一夜之间便“灰飞烟灭”，也有可能在一夜之间成为最有价值的公司。

平坦的世界因为价值而精彩

托马斯·弗里德曼在他的畅销书《世界是平的》中详细描述了数字技术如何缩短了国家和国家之间的距离，以及其给全球供应链带来的革命性变化。而今天，这种信息的传递则更胜一筹。我们已经可以早于《The Times》阅读全球的经济信息，我们可以更快地了解世界上最先进的技术，但是与此同时我们要记得，即使我们的对手比我们更晚了解到同一条很有价值的信息，我们也不要期望他们的迟到会超过一分钟。我一直认

为，互联网的价值在于缩短完成任务的速度，我们可以发现很多伟大的公司的核心理念也是如此，从 IBM、微软、Yahoo、一直到今天的 Facebook、Twitter，它们无一不是为了加快人类办公、搜索、查询、交友、信息传递等的速度而存在，并走向卓越。或许当我们希望自己的产品具有走向卓越的潜力时，我们可以反过来问问自己：“我们的产品节约了时间吗？它将会加速人类发展进程吗？”

格局

就现实来说，我们现在已经处于一个互联网服务相对发达的时代，但是依然存在很多问题，其中最突出的是思维方式方面的问题。这也解释了为什么近一段时间被炒得火热的 Groupon、Foursquare、Twitter、Facebook 等并不是什么非常高深的技术产品，只需要我们对思维方式进行稍微的调整，便能够创造出非常伟大的产品。越来越成熟的互联网应用、日益丰富的互联网商业模式、越来越多的互联网投资家，这些信息都在告诉我们一个声音：如果你的想法够有创意，那么你就有机会！

我相信，在未来几年之内，互联网的格局还会发生很大的变化，因为历史上几乎所有带有高科技属性的产品都很快会被市场淘汰，而新的产品和新的思想则会大行其道。在互联网的历史上，互联网企业在服务主导的体验经济下具有不确定性，相应的整个产品应用系统变得既坚韧又脆弱，即使某个企业今天有了很大的舞台，但是明天也许会因为某个产品或服务的诞生而迅速崩塌，所以，今天已经占有竞争优势的公司依旧需要不断努力改进产品和服务体系，始终用代表最先进理念的产品或服务来争夺未来世界的话语权。

越来越大的互联网产品研发风险

也许很多人对互联网产品研发的风险不以为意，但是客观事实告诉我们：互联网是创业失败率最高的行业之一。在互联网应用越来越丰富的今天，互联网产品的竞争也更加细分化，竞争也越来越残酷。在这样的竞争环境下，即使万事俱备、即使创意足够完美，也会由于技术开发的大意，或者是目标用户的错误估计，再或者是对一些微小的用

用户体验的疏忽而导致失败。如何提高互联网产品研发的成功率已经成为每一位产品研发者和管理者必须解决的问题。

赢

我曾经遇到过很多客户，他们并没有将思想提高到战略高度，而只是基于传统的互联网产品形式。他们都没有理解互联网的本质，所以他们很难通过互联网大“赢”。2009年6月，在和一位客户谈及中国互联网的发展进程时，我提出一个观点：“**互联网依旧以产品的体验服务为本质，并将其领域不断延伸，以加快人类发展速度为价值。**”我的客户也对此高度认同，他也进一步启发了我：“任何问题都是思想的问题——思想决定行为，行为决定习惯，习惯决定命运！”

我们如何才能“赢”？我相信，当我们克服了思想的问题时，我们赢的几率就会大大增加。思想的载体是人才，所以我非常同意杰克·韦尔奇在《赢》中的人才观点：“要能让企业‘赢’，没有什么事情比找到合适的人更要紧了。世界上所有精明的战略和先进的技术都将毫无用处，除非你有优秀的人才来实践它。”

从现在开始

我相信任何高级产品管理者未来都有可能成为优秀的企业家，因为他们确实具备了企业家的潜质。人的一生中有很多机遇，成功的路也有千万条，但是人的精力和资源都是有限的，我们应该有尽可能高效的行动，应该尽可能地专业，因为专业可以让你少走很多弯路，专业就是力量。你正确地开始了么？也许你还有些迷茫。我们来看看Joe[⊖]是怎么做的吧！我相信Joe遇到的大多数困境你都曾遇到过，包括职业生涯规划、产品设计与管理的专业素质、更高级的管理和领导的技巧，以及企业政治，Joe的思想和成长经历也许将会给你一些帮助。

⊖ Joe是本书中的虚拟人物，所有产品人或许都能在他身上找到自己的影子。



本书中的虚拟故事和人物角色

Joe——主角，两年内从产品经理升任事业二部产品总监，后被董事会提名

Mike——集团高级营销经理，后全面负责事业二部

Kimi——事业一部产品经理，Sara 下属

Leo——事业一部产品经理，Sara 下属

Sara——事业一部产品总监

Tim——集团战略经理

Alex——事业一部首席执行官

Max——资深设计师

他们每个人都通过自己的不断努力追求卓越，但在这个过程中，有的人业绩平平，有的人失败，有的人则超越了自己走上了更宽广的舞台。我相信，我们会为这些和我们一样战斗在前线的“小人物”的故事而感动，因为我们的经历和他们太像了。我们也曾彷徨，也曾失落，也有成绩，也为企业立下过汗马功劳，更重要的是，我们也一直在努力追求卓越。在追求卓越的道路上，每个人都是可敬的。但是我们毕竟希望走得快一些，我们想看看成功者是如何突破障碍并超越自己的，这也是 Joe 和他的团队出现在书中的原因。他们的路很真实，而且我们能感受到。

为此，我把 Joe 的小故事穿插在每一章里，每一章都由 Joe 的一个场景故事开头，每一个场景都对应产品管理体系的一个部分，我希望这些小故事能让读者切实地感受到工作的真实，并引发我们不断的思考，发掘自己的潜能。就如同 Joe 的职业生涯一样，每个人都掌握着自己的命运，我们需要的只是不断突破自己，但对于我们来说，这终究是思

想的突破，真正的问题并不在于环境，而是在于我们的大脑。Joe 的每一次升职都不是偶然，而是优秀的思想力和判断力的结果。他也并非一路通畅，相反，在每个阶段都遇到了不同的问题，每一个问题也都需要寻求帮助并努力改进。我们的职场生涯不也是这样吗？

在职业生涯的不同阶段，我们也会面对不同的问题，解决问题的最简单方法是：发现问题，解决之。我希望能够通过 Joe 的故事让我们仔细地去体会产品设计与管理的每一个阶段，并像 Joe 一样不断地发现问题、解决问题。我相信，当你能够把客观事物分析得足够透彻并找到合理的解决方案，当你能够发现自己的弱点并不断改进时，还有什么能阻止你走向卓越呢？

此刻，我突然想起安东尼·罗宾的几句名言，希望与你共勉：

1. 以前我们总是认为自己很聪明，但是学习了却没有很好地去执行，反被聪明误。

2. 主动起来，马上就不一样，能量马上就不同。

3. 没有恐惧，你就动力无穷。

4. 改变感觉的方式和做事情的方式就可以改变世界。

5. 很多人达不成目标就找借口和理由。所有的借口和理由都是一句话：没有资源。

其实资源从来都不是问题，只要你有智慧去整合这些资源。

6. 就算你一穷二白，只要你有足够的创造性，只要你有足够强大的情绪肌肉，金钱就会滚滚而来。情绪肌肉和身体肌肉都是需要锻炼和训练的。

7. 人处在很糟糕的情况下会忘记很多东西，也会做出很多错误的判断；人处在颠峰状态下，结果就完全不一样了。

8. 要快乐成功，有三件事情非常重要：

都要把自己当做领袖看待。

要正面看待周围的事物。

把愿景变为现实。要实现愿景，就必须先改变自己的状态。

9. 看世界一定要看到真实的世界，千万不要向自己撒谎。你对自己都撒谎，那么你不可能改变自己。为什么很多人要夸大事实？因为他们害怕失败。

10. 真正的财富和成功就是快乐，但是在这个世界上，人们对于小成绩和小成功都熟

视无睹。小的时候有快乐可以跳起来，现在有快乐却要藏起来，说什么乐极生悲。达成目标是一定要庆祝的，不论大小，小成功小庆祝，大成功大庆祝。快乐是不需要理由的，但是有很多人情绪糟糕也是不需要理由的。训练自己快乐的情绪肌肉，你就会永远快乐。

11. 任何谈论都是没有用的，只有去做才有用。

12. 现在的生存状态是过去十年所做的决定。做了好的决定就有好的结果。

13. 我们通常所做的三项决定：

决定聚焦在什么点上。聚焦点不同，产生的情绪也不同。最成功的人聚焦在现在和未来上，成功的人是失败过很多次的人，但是他们从来不把聚焦点放在过去。恐惧时，人们常常做出错误的决定。

看清楚事情的真相，看这个机会是什么、能否控制。聚焦在正确的事情上，看到这件事情的真实含义，那么你一定会成功。

准备采取什么行动。如果我改变我的状态，我就可以改变我的结果。

14. 不断重复说“是”。

15. 成功的四个要素：

潜能；

行动；

结果；

信念。

假如带着100%的信念去做一件事情，你会发现什么结果？大量开发潜能，大量行动，就会得到你想要的结果。

16. 其实任何一个领域都可以有很大的改善，当大多数人恐惧的时候就是最好赚钱的时候。

17. 要想获得非凡的人生，有两件事情非常重要：

决定——改变状态，改变决定，改变人生；

信念就是生命的蓝图。电和辐射等看不见的东西在影响着世界，爱和信念也影响着这个世界。



目 录

赞誉

前言

本书中的虚拟故事和人物角色

引子/1

第一篇 思想重构——理解互联网产品设计与管理

第1章 唤醒你的意识/4

1.1 价值/8

- 1.1.1 互联网企业的竞争本质上是用户体验的竞争/8
- 1.1.2 互联网产品设计管理的商业价值正在从多个维度体现/10
- 1.1.3 UCD 产品设计体系建设有助于提高产品设计效率/12

1.2 思维/15

- 1.2.1 互联网产品设计不仅仅是界面设计，
更是价值的艺术诠释 /15
- 1.2.2 成功的产品不是关注每个方面，而是聚焦于价值象限/18
- 1.2.3 成功的产品设计不应该是业务需求驱动，
而应该是用户需求驱动/21
- 1.2.4 少即多，优秀的产品设计应该简单，更简单/23
- 1.2.5 以用户为中心的设计方法成为主流/24

1.3 变革/27

- 1.3.1 改进研究体系，以用户研究为中心进行基础研究/27

- 1.3.2 改变设计流程，建立的以用户为中心的标准化设计流程/28
- 1.3.3 改变设计标准，建立用户使用测试机制进行设计质量控制/29
- 1.3.4 改变团队架构，建立以研究指导设计的产品团队/30

第二篇 基础修炼——以用户为中心的设计带来的产品设计革命

第2章 以用户为中心的需求分析与管理/34

- 2.1 “一步步地展开” /35
- 2.2 需求调研/38
 - 2.2.1 “构建”与思想/39
 - 2.2.2 计划、准备与执行/42
 - 2.2.3 分析与总结/53
- 2.3 需求规划/56
 - 2.3.1 结构化与假设——充分认识/57
 - 2.3.2 导入思想——释放我们的创造力/62
 - 2.3.3 整合——思绪整理术/67
 - 2.3.4 概念测试/70
 - 2.3.5 规划——产品整理术/72
- 2.4 需求的共识/74
 - 2.4.1 需求开发计划/75
 - 2.4.2 解决方案/77
 - 2.4.3 需求协商与确认/91
- 2.5 需求管理/93
 - 2.5.1 需求层次的标识与分类/94
 - 2.5.2 需求跟踪与变更管理/95

第3章 以用户为中心的信息架构与快速原型设计/96

- 3.1 “决定性的工作” /97

- 3.2 信息架构设计/99
 - 3.2.1 信息架构规划策略/99
 - 3.2.2 信息架构规划方法/100
 - 3.2.3 信息架构蓝图设计/104
- 3.3 导航系统设计/105
 - 3.3.1 全站导航系统/105
 - 3.3.2 定制化导航/110
 - 3.3.3 社会化导航/110
 - 3.3.4 我们是否需要搜索系统/111
- 3.4 快速原型设计与交互设计/114

第4章 以用户为中心的原型测试/119

- 4.1 “原型测试？任何事情都是 PDCA” /120
- 4.2 原型测试实践/122
 - 4.2.1 测试目的/122
 - 4.2.2 测试准备与设备/123
 - 4.2.3 开始测试/128
 - 4.2.4 记录测试和数据收集/130
 - 4.2.5 测试数据分析/134

第5章 以用户为中心的详细设计/137

- 5.1 “Joe，你究竟需要什么？” /138
- 5.2 界面设计标准/139
 - 5.2.1 设计标准的价值/140
 - 5.2.2 设计标准概述/141
 - 5.2.3 设计模板/142
 - 5.2.4 设计标准的其他内容/143
 - 5.2.5 设计标准的范围/143

- 5.3 界面艺术的创作与评估/145
 - 5.3.1 符合设计标准的艺术创作/146
 - 5.3.2 高保真原型测试与专家评估/150

第6章 UCD思想带来的产品设计革命/153

- 6.1 “管理还是领导” /155
- 6.2 产品设计意识的革命/156
 - 6.2.1 产品设计只面向某一特性群体/157
 - 6.2.2 产品设计面向用户价值/158
 - 6.2.3 创造优质的用户体验/159
 - 6.2.4 优秀的产品如同完美的演出/161
- 6.3 产品设计管理革命/162
 - 6.3.1 以用户需求为中心的过程管理/162
 - 6.3.2 以市场为导向的设计管理/164
 - 6.3.3 以整合为基础的产品线管理/166
 - 6.3.4 以效率为目的的时间管理/168
 - 6.3.5 计划管理的不确定性/170
 - 6.3.6 沟通与协作/171
- 6.4 产品设计观念革命/173
 - 6.4.1 产品即服务/174
 - 6.4.2 多功能不等于超越式服务/175
 - 6.4.3 渐进式创新的风险/176
 - 6.4.4 创新的难题/177

第三篇 深层修炼——成为优秀的高级产品管理人才

第7章 如何进行产品战略规划/182

- 7.1 “Joe, 属于你的新项目” /183

- 7.2 单位业务战略研究/185
 - 7.2.1 通过 PEST 分析识别宏观环境机会/185
 - 7.2.2 通过 SWOT 分析识别产品机遇/189
- 7.3 全局战略规划/196
 - 7.3.1 通过 SPACE 矩阵进行战略地位与行动评价/196
 - 7.3.2 通过价值链条 VGA 进行业务组合分析/199
 - 7.3.3 大战略矩阵 GSM 研究方法/201
 - 7.3.4 定量战略计划矩阵/203
 - 7.3.5 战略选择中的文化与政治因素/205

第8章 如何进行产品战略管理/212

- 8.1 “一封邮件” /215
- 8.2 目标管理/216
- 8.3 战略制定/219
 - 8.3.1 一体化战略/219
 - 8.3.2 强化战略/221
 - 8.3.3 多元化战略/224
 - 8.3.4 防御战略/225
 - 8.3.5 波特五个一般战略/227

第9章 如何进行全面的产品管理/229

- 9.1 “Joe, 你升职了” /231
- 9.2 前期管理/232
 - 9.2.1 竞争性分析/232
 - 9.2.2 核心价值与用户刚性需求/234
 - 9.2.3 产品定义与创意管理/236
- 9.3 中期管理/240
 - 9.3.1 产品立项管理/240

- 9.3.2 产品设计质量管理/243
- 9.4 产品上市/251
 - 9.4.1 调查分析——市场测试/251
 - 9.4.2 用户研究数据分析/252
 - 9.4.3 运营数据分析/253
 - 9.4.4 产品开发循环/254

第四篇 团队建设——管理优秀的产品团队

第10章 如何建立充满热情的优秀团队/260

- 10.1 “分享与激励” /261
- 10.2 领导力——修身齐家，治国平天下/263
- 10.3 执行力——PDCA/266
- 10.4 成长力——培训与学习计划/270

第11章 多样化的产品团队管理/273

- 11.1 “与自己喜欢的人共事” /274
- 11.2 研究小组/276
- 11.3 设计小组/277
- 11.4 前端小组/279

第五篇 走向高端——产品管理者的蜕变

第12章 设计适合自身企业的开发流程/282

- 12.1 “董事会的提名” /284
- 12.2 企业内部调研/285
- 12.3 设计产品流程框架/287
- 12.4 与各部门共同绘制开发流程图/288