

INSPIRED

启示录

打造用户
喜爱的产品

HOW TO
CREATE PRODUCTS
CUSTOMERS
LOVE



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

MARTY CAGAN 著

七印部落 译

启示录

打造用户喜爱的产品

[美] Marty Cagan 著

七印部落 译

华中科技大学出版社

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

启示录 打造用户喜爱的产品/[美]Marty Cagan 著;七印部落 译. —武汉:
华中科技大学出版社,2011.5

ISBN 978-7-5609-7018-9

I. 启… II. ①M… ②七… III. 电子商务-商业经营 IV. F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第051014号

Original English language edition copyright © 2008 by Marty Cagan.

The Chinese translation edition copyright © 2011 by HUAZHONG UNIVERSITY
OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS in arrangement with SVPG PRESS.

湖北省版权局著作权合同登记号 图字:17-2011-079号

启示录 打造用户喜爱的产品

[美]Marty Cagan 著

七印部落 译

策划编辑:徐定翔

责任编辑:徐定翔

责任校对:祝菲

责任监印:张正林

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)87557437

录排:华中科技大学惠友文印中心

印刷:湖北新华印务有限公司

开本:880mm×1230mm 1/32

印张:8

字数:156千字

版次:2011年6月第1版第2次印刷

定价:36.00元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换

全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务

版权所有 侵权必究

前 言

Introduction

二十世纪八十年代中期我还年轻，在惠普担任程序员，参与开发一款备受瞩目的产品。当时人工智能风靡一时，能进入业内最优秀的公司，加入一支出类拔萃的团队（许多同事后来成为业界的中流砥柱），我感到非常荣幸。我们的任务是为低成本的通用工作站开发软件，难度不小。当时市场上都是软硬件结合的专用产品，每个用户的花费超过十万美金——鲜有人负担得起。

我们辛勤工作了一年多，牺牲了无数个夜晚和周末。一路走来，我们为惠普增添了不少专利，开发出符合惠普严格品质要求的产品。我们把产品翻译成多种语言，实现国际化。我们还培训销售团队，向媒体进行展示，收到了良好的反馈。我们发布产品后，以为万事俱备，开始庆贺。

但问题出现了：没人购买我们的产品。

这款产品彻底失败了。是的，它的技术让人耳目一新，媒体反馈也不错，可是人们并不需要它。面对这个结果，团队成员很沮丧。我们很快开始反省：谁有权决定开发什么产品？他们是怎么决定的？他们怎么知道产品有没有用？

我们汲取了深刻教训：如果开发的产品没有市场价值，那么无论开发团队多么优秀也无济于事。不仅如此，我们认识到仅仅做出产品并不够，还要确认产品是有价值的、可用的、可行的。

追溯产品失败的根源，我发现决定开发什么产品的人是“产品经理”，他们通常隶属于市场部门，负责定义我们开发的产品。同时，我还发现当时惠普并不擅长产品管理。不仅是惠普，大多数公司不谙此道，即便是今天，有些公司依然如此。

我暗下决心：除非知道产品是用户需要的，否则我再也不会盲目投入精力。此后二十年，我有幸参与开发多款高科技产品。个人计算机兴起时在惠普工作；互联网技术爆发时，在网景公司平台及工具部门任副总裁；电子商务风靡时，在 eBay 担任产品管理及设计高级副总裁。当然，并非所有产品都十分成功，但我可以自豪地说，没有一款是失败的。有几款产品广受欢迎，在全球拥有上千万的用户。

离开 eBay 不久，我接到一些产品公司的电话，对方希望改善开发产品的方式。与这些公司合作后，我发现他们的工作方

式与优秀公司的差异很大。我意识到普及一流产品管理理念的工作任重而道远。大多数公司都在使用过时且低效的方式定义和开发产品。同时我发现无论是学术机构(包括最好的商学院),还是那些因循守旧而无法自拔的公司(像我工作过的惠普),都对此无能为力。

我能积累宝贵的经验,得益于与行业精英共事的经历,书中很多想法是受他们启发形成的。我从他们身上获益良多,无以为谢,书后致谢中记有他们的名字。

我选择这份职业是想开发客户喜爱的、体现真正价值的产品。我发现产品经理都想打造让人眼睛一亮的成功产品,可惜多数产品都缺乏创意、寿命短暂。

我希望通过本书分享优秀企业的成功经验,让更多的产品赢得客户的厚爱。

谁应该读这本书

本书是写给软件产品(包括企业级产品和大众产品)开发团队(特别是互联网软件产品团队)中负责定义产品的成员看的,他们通常被称为产品经理。这个职位实际上常常由公司的创始人、高层主管、主程序员、设计师兼任。除了产品经理,本书还适合用户体验设计师、软件架构师、软件程序员、项目

IV | 启示录：打造用户喜爱的产品

经理、市场经理及其他管理人员阅读。以我的经验来看，本书的内容广泛适用于各种产品开发团队和开发场合。

无论是刚刚起步的小公司，还是产品多样化的大公司，或者规模介于二者之间的公司；无论是开发 1.0 版的新产品，还是改进现有产品；无论是使用敏捷方法（如 Scrum），还是使用传统的瀑布式开发方法，这本书都适用。

无论产品是互联网服务、零售软件，还是设备、平台；无论产品针对的是个人消费者，还是企事业单位；无论产品是电子商务网站、虚拟竞技或游戏网站，还是消费类电子产品、企业托管服务，或是特定类型的网络应用（如社交和视频网站），这本书都适用。

但我必须声明，本书不是针对非软件产品（如药品）所作，也不是针对非产品化的软件（如定制软件项目）所作。这并不是说书中的方法一定不适用于其他行业，只是这些想法和经验源自软件产品行业，我不能保证应用于其他行业一样有效。

本书的结构

从担任网景高级产品经理开始，我的日常工作明确分为三块：人员、流程、产品。

人员是指负责定义和开发产品的团队成员的角色和职责。

流程是指探索、开发富有创意的产品时，反复应用的步骤和成功的实践经验。

产品是指富有创意的产品具有的鲜明特性。

这三个部分是探索和开发用户喜爱的产品必不可少的。项目都是由人完成的，流程则保证大家持续开发出用户喜爱的产品。

本书也相应地分成三个部分，每个部分包含若干个主题。这些主题独立成篇，读者可以根据兴趣选择阅读。我总结了二十条个人认为最重要的经验和技巧，放在书后。

书中内容多数来自一流公司的实践经验，有些得益于与业内精英交流的结果，剩下的则是我本人的工作经验。

本书旨在帮助读者打造更好的产品，书中主题均遵循三条标准：鼓励思考、与实际工作密切相关、切实可行。同时我也非常希望听到读者分享自己的经验。欢迎访问硅谷产品集团的网站（www.svpg.com），分享您的想法。

预祝大家开发出用户喜爱的、富有创意的产品！

好产品靠设计

我从不认为富有创意的产品来自偶然。成功的产品都遵循一定的规律。以下是我总结的十条规律。

1. 产品经理的任务是探索产品的价值、可用性、可行性。
2. 探索（定义）产品需要产品经理、交互设计师、软件架构师通力合作。
3. 开发人员不擅长用户体验设计，因为开发人员脑子里想的是实现模型，而用户看重的是产品的概念模型。
4. 用户体验设计就是交互设计、视觉设计（对硬件设备来说，则是工业设计）。
5. 功能（产品需求）和用户体验设计密不可分。
6. 产品创意必须尽早地、反复地接受目标用户的试用，以便获取有效的用户体验。
7. 为了验证产品的价值和可用性，必须尽早地、反复地请目标用户测试产品创意。
8. 采用高保真的产品原型是全体团队成员了解用户需求 and 用户体验最有效的途径。

9. 产品经理的目标是在最短的时间内把握复杂的市场/用户需求，确定产品的基本要求——价值、可用性、可行性。

10. 一旦认定产品符合以上基本要求，它就是一个完整的概念，去掉任何因素，都不可能达到预期的结果。

容我再啰唆一句，有太多产品团队身陷错误的产品研发模式。帮助读者走出困境，是本书的宗旨！

目 录

Table of Contents

第一部分	人员	1
第 1 章	关键角色及其职责	2
第 2 章	产品管理与产品营销	7
第 3 章	产品管理与项目管理	12
第 4 章	产品管理与产品设计	18
第 5 章	产品管理与软件开发	22
第 6 章	招聘产品经理	32
第 7 章	管理产品经理	47
第 8 章	巴顿将军的忠告	56
第 9 章	产品副经理	58
第 10 章	管理上司	62
第二部分	流程	67
第 11 章	评估产品机会	68
第 12 章	产品探索	76

第 13 章	产品原则	82
第 14 章	产品评审团	87
第 15 章	特约用户	94
第 16 章	市场调研	102
第 17 章	产品人物角色	109
第 18 章	重新定义产品说明文档	113
第 19 章	用户体验设计与实现	118
第 20 章	基本产品	122
第 21 章	产品验证	125
第 22 章	原型测试	129
第 23 章	改进现有产品	142
第 24 章	平滑部署	144
第 25 章	快速响应阶段	148
第 26 章	合理运用敏捷方法	151
第 27 章	合理运用瀑布式开发方法	160
第 28 章	创业型公司的产品管理	165
第 29 章	大公司如何创新	168
第 30 章	在大公司施展拳脚	173
第三部分	产品	179
第 31 章	苹果公司给我的启示	180
第 32 章	提防有特殊要求的产品	183

第 33 章	新瓶装老酒	187
第 34 章	恐惧、贪婪、欲望	190
第 35 章	情感接纳曲线	193
第 36 章	可用性与美感	201
第 37 章	大众网络服务产品	203
第 38 章	打造企业级产品的经验	208
第 39 章	打造平台产品的经验	217
总结	221
第 40 章	最佳实践经验	222
第 41 章	产品经理的反省清单	225
深入阅读	227
致谢	228
作者简介	231
翻译审校试读名单	233

第一部分 人员 People



呆伯特©斯科特·亚当斯, 由联合菲彻辛迪加公司发行

产品团队

产品是由团队成员设计开发的。选择团队成员、界定工作责任是产品成败的决定因素。

本书第一部分探讨现代软件、互联网产品团队成员的关键角色及其职责。

许多产品团队在这方面显得因循守旧、捉襟见肘。他们会发现, 我即将讨论的角色选择和职责界定与他们的做法大相径庭。

第 1 章

关键角色及其职责

Key Roles and Responsibilities

现代软件产品团队

团队角色的概念贯穿全书的内容，因此在第 1 章我会给出这些角色的明确定义。我知道并非所有公司都严格按照这种方式设置职位、分配任务，但是大部分成功的公司是这样做的。这些角色都是打造成功的软件产品不可或缺的。请注意，我所说的“软件产品”不仅包括提供给企业或消费者使用的软件，也包括互联网服务、电子消费产品，以及所有以软件为核心的设备。

产品经理

产品经理的主要职责分为两项：评估产品机会（product opportunity）；定义要开发的产品。产品创意的来源很多，比

如，公司高管的意见、用户的反馈、可用性测试的结果、产品团队和营销团队的点子、业内人士的分析等。应该有人严格审核这些创意，判断是否值得采纳。产品经理就是负责这项评估的人。许多公司借助市场需求文档（market requirements document, MRD）来完成这项工作。我更愿意使用一种简化的方法，我称之为机会评估（opportunity assessment）。

确定有价值且符合公司发展要求的产品机会后，还需要探索产品的解决方案，包括基本的产品特征和功能、产品的用户体验、产品的发布标准。这些也属于产品经理的工作范畴，而且是产品经理的核心职责。有些公司借助产品需求文档（product requirements document, PRD）来完成这项工作，也有人称其为产品说明文档或功能说明文档。同样，我主张采用简化的文档，围绕产品原型来展开这项工作。注意，文档应该清晰地描述产品的功能和属性，避免讨论产品的实现方法。

用户体验设计师

用户体验设计团队由多种角色组成，稍后我会详细说明。这里只谈谈最关键的角色——交互设计师（也称为信息架构师、用户界面设计师、用户体验架构师）。交互设计师负责深入理解目标用户，设计有价值的、可用的功能，以及用户导航和产

品使用流程。交互设计师与产品经理密切合作，将功能与设计相结合，满足用户需求。目标是确保产品同时具有可用性和价值（可用性指的是用户明白如何使用产品，价值指的是用户对产品的渴求程度）。

项目管理人员

产品经理完成产品定义后，开发团队承接项目，开始开发产品。项目管理的核心任务是制订计划和跟踪进度。项目管理工作常常由不同的角色承担，可能由专职的项目经理操刀，也可能由开发经理兼任（因为开发团队占有大部分项目资源），还可能由产品经理披挂上阵。这通常取决于公司文化和项目规模。规模较大的项目最好安排经验丰富的专职项目经理管理。

开发团队

软件工程师也称为产品开发人员或软件开发人员，负责开发产品。开发团队在有些公司被称为 IT（信息技术）团队。注意不要混淆这两个概念，区分的关键是看他们是为顾客开发软件，还是为公司内部（如人力资源部门）开发软件。IT 团队通常指的是为内部员工提供技术支持的团队，而开发团队指的是为外部客户开发和维护产品的团队。