

敏捷中国大会

ThoughtWorks®

InfoQ
Enterprise Software Development Community



互联网行业产品管理敏捷实践

用户（价值）驱动的产品管理

王速瑜 腾讯科技

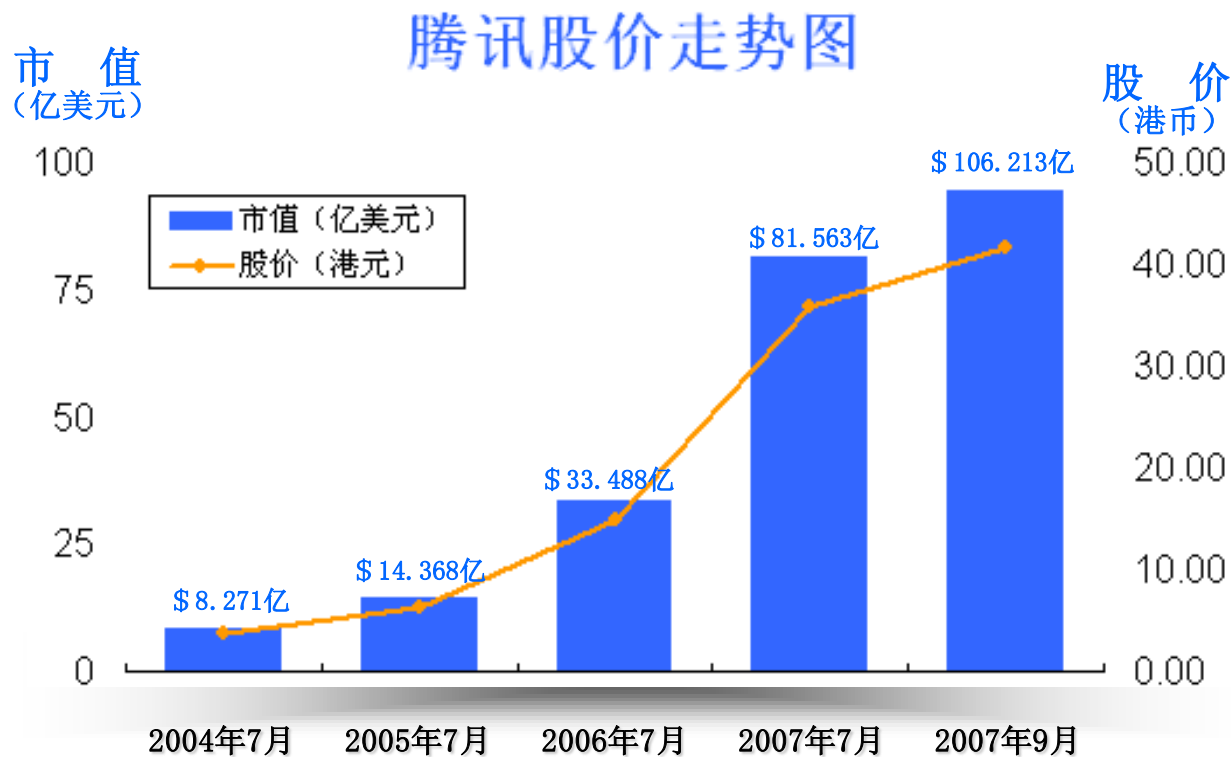
Agenda

从用户说起…

用户（价值）驱动的产品管理及实践

总结

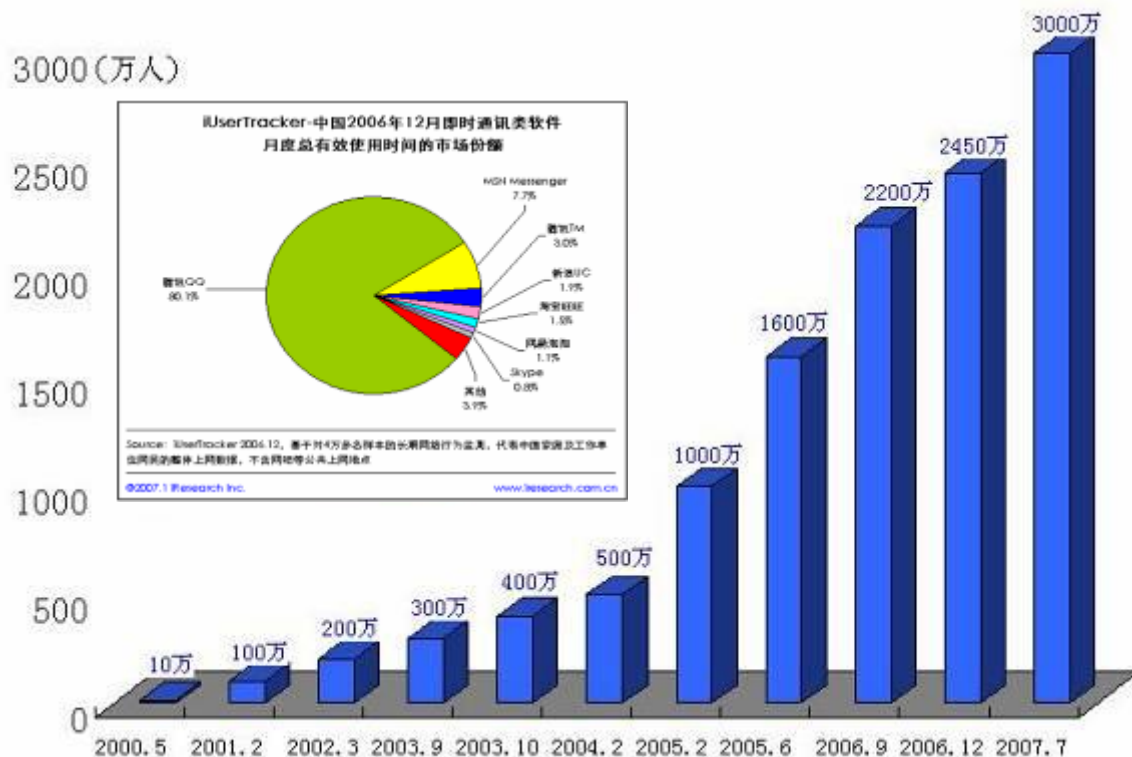
从用户说起...



市值第一的中国互联网公司

*Source: 香港联交所

从用户说起...



海量的“用户”规模

更重要的是，一直坚持一切以用户价值为依归的企业文化

从用户说起...

Web 2.0 seems to be like Pink Floyd lyrics;
It can mean different things to different people,
depending upon their state of mind.

- Kevin Maney

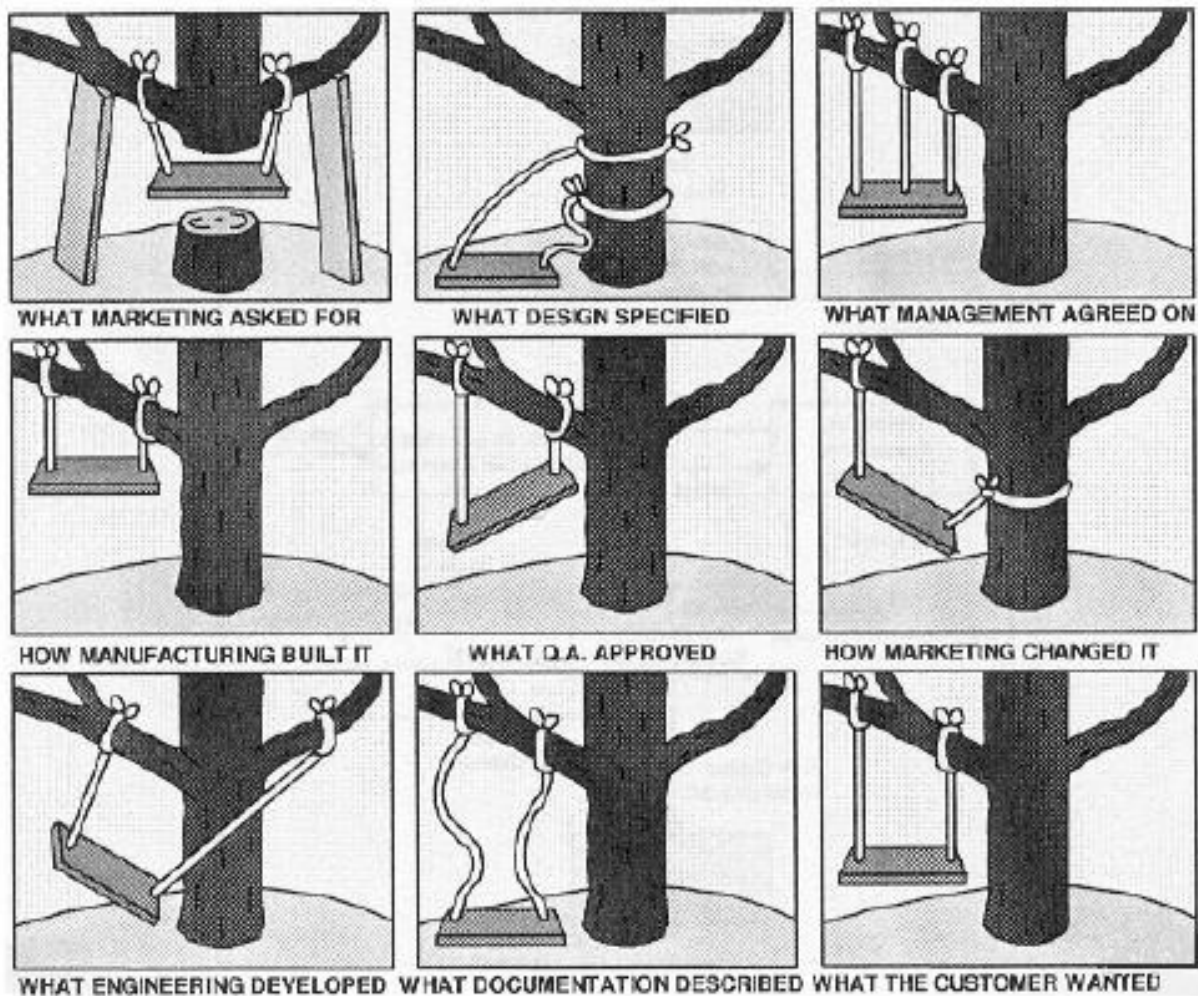
Web 1.0 was Commerce,
Web 2.0 is People

- Ross Mayfield

从用户说起...



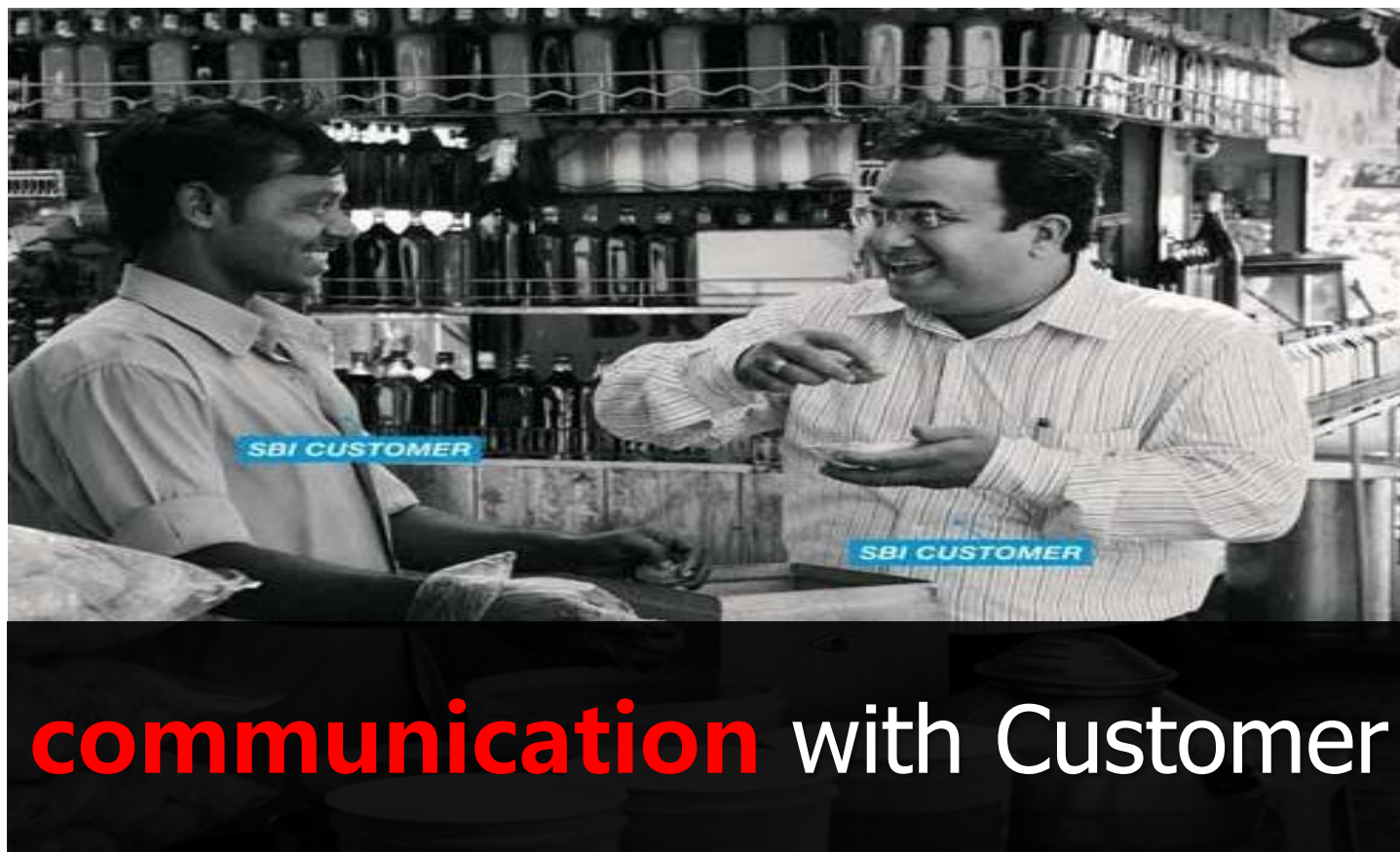
同样的需求，不同的人，不同的理解



最重要的是解决与用户沟通的问题

Software requirements is a **communication** Problem !

From Mike Cohn<<User Stories Applied >>
Chapter1,Paragraph 1



互联网行业之新要求

- 关注用户行为，从“产品”到“解决方案”；
- 创新不是空谈，而是真正理解用户的需要；
- 倾听用户的声音，是解决需求不确定最好办法；
- 拥抱变化，从瀑布到敏捷；
- 用户参与，坚持以用户为中心的产品设计

产品研发方法的变迁

- 传统：



- 问题：

1. 不重视沟通，沟通大量通过文档；
2. 无法适应变化；
3. 周期长，无法快速推出产品；

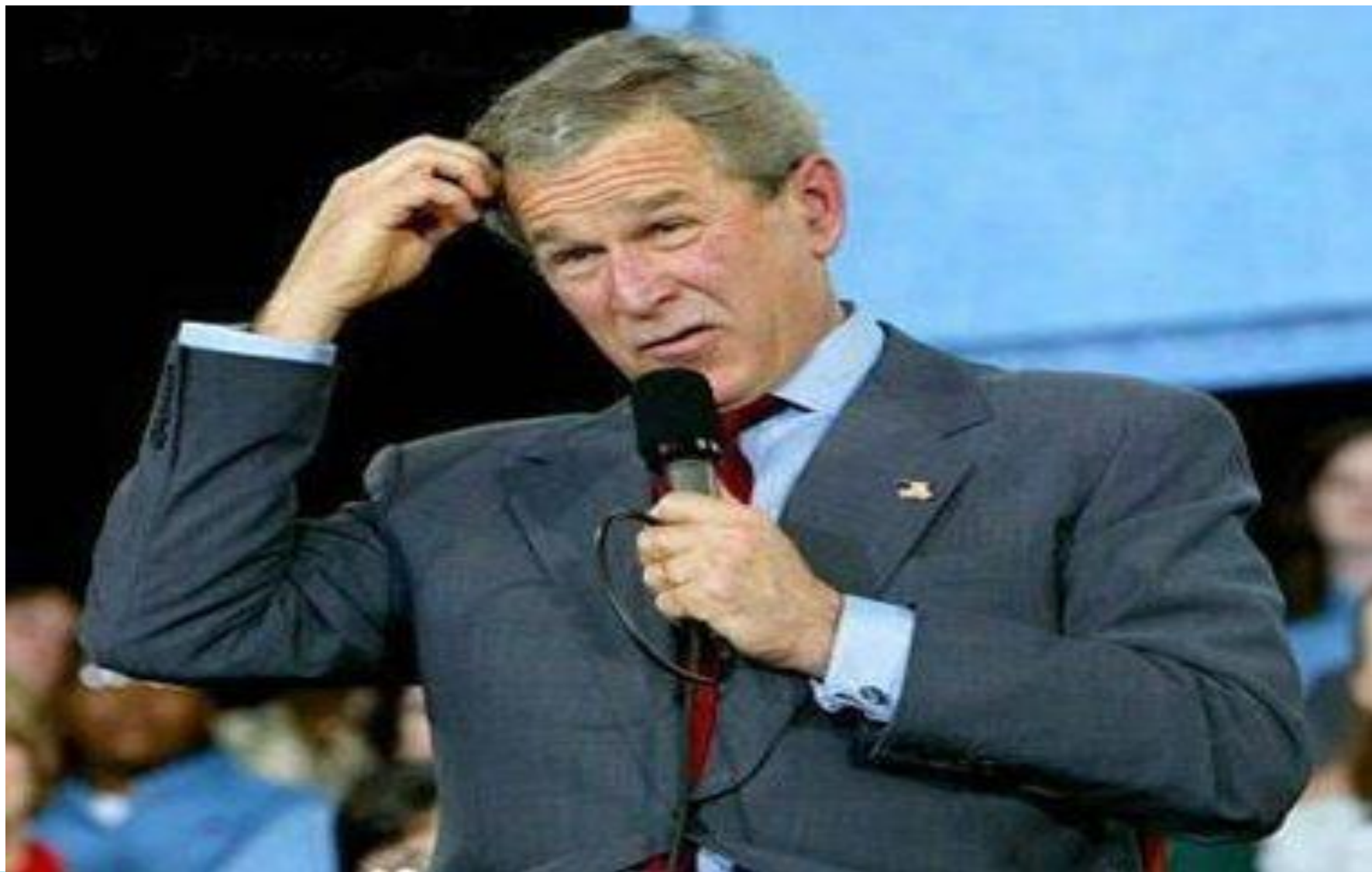
产品研发方法的变迁

- Agile



- **优势**：
 1. 重视与客户的沟通；
 2. 小步快跑，尽早交付；
 3. 迭代式开发，拥抱变化；
- **问题**：以Business Value 为产品导向

So, how to shift focus to Users



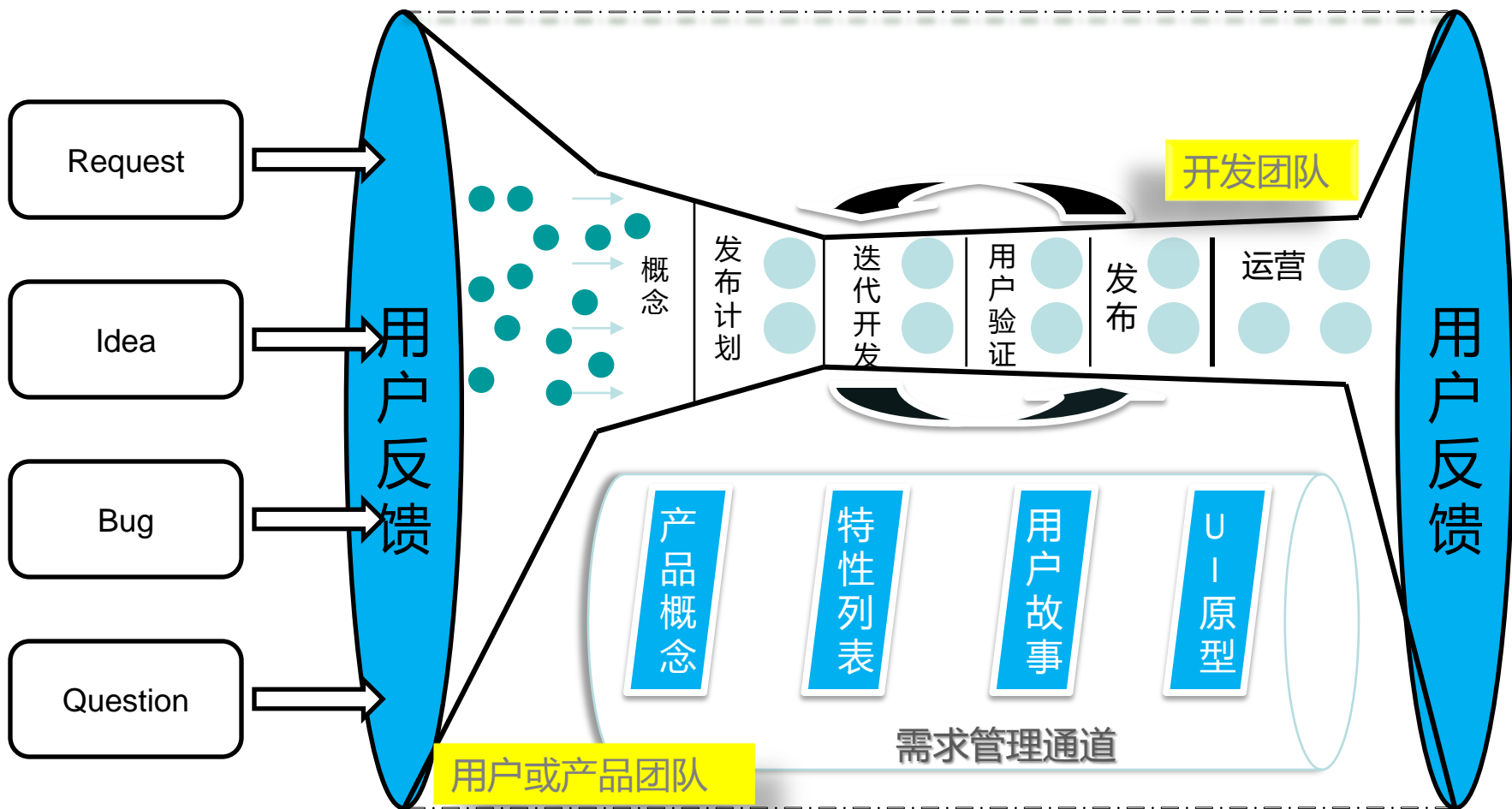
Agenda

从用户说起…

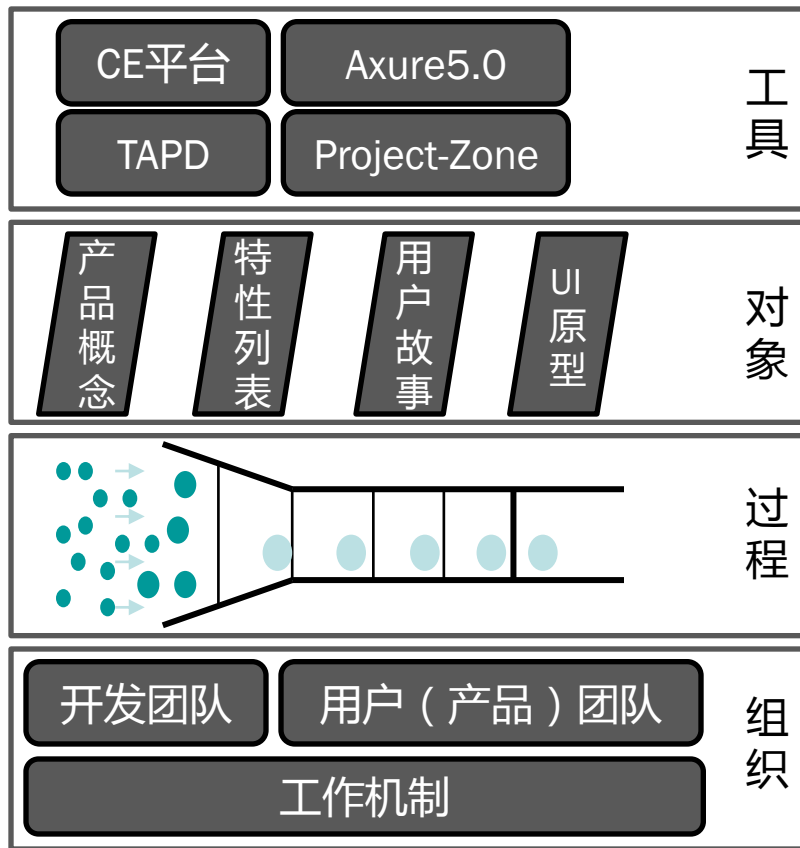
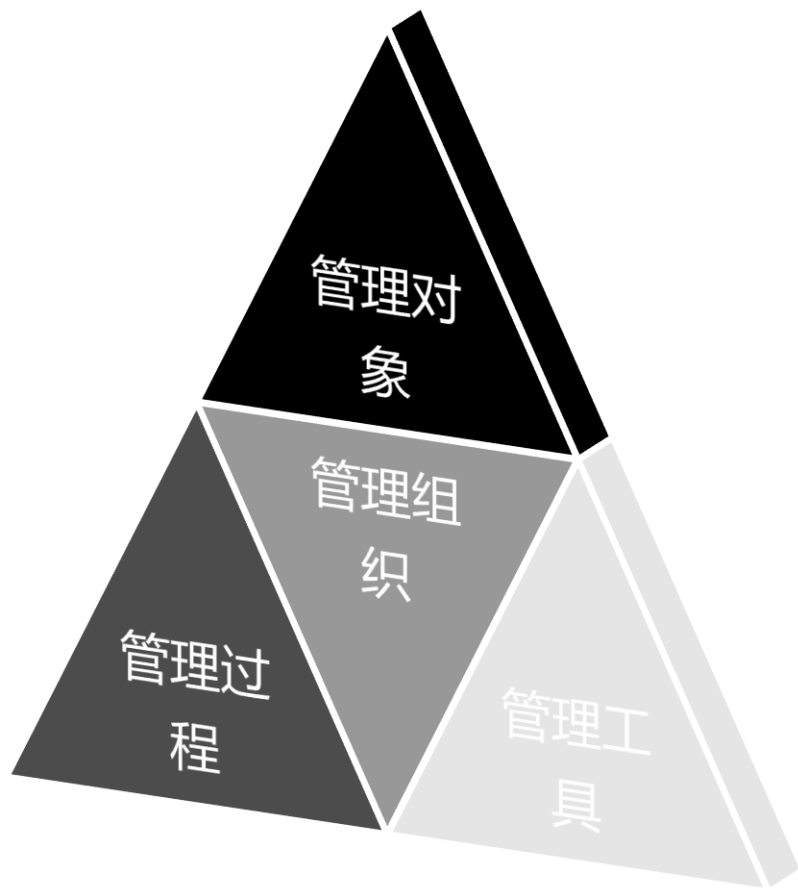
用户（价值）驱动的产品管理及实践

总结

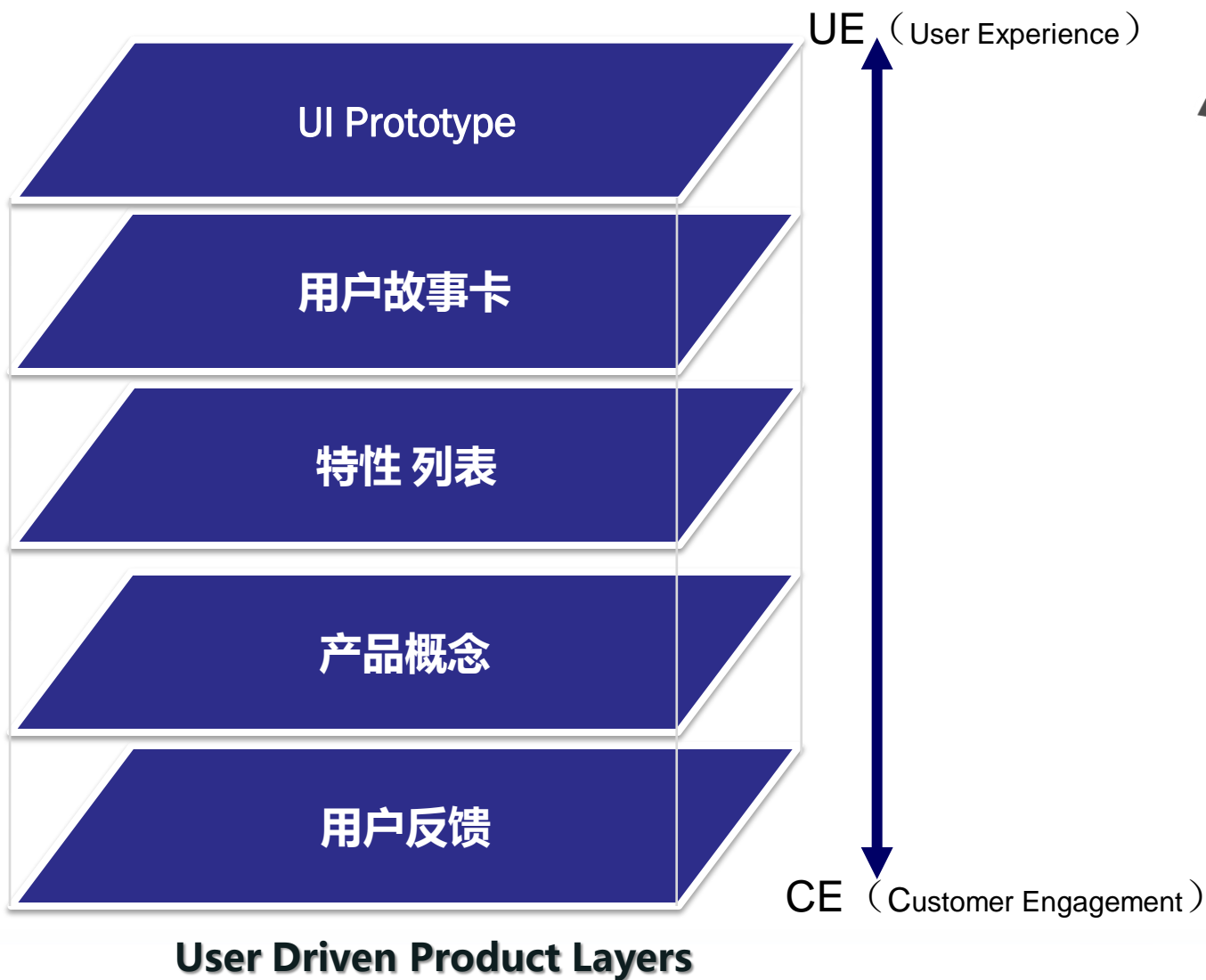
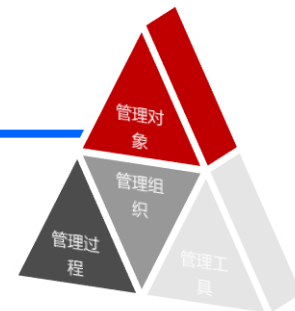
用户价值驱动的产品管理



用户价值驱动的产品管理



用户价值驱动产品管理对象



User Driven Product Layers



UI原型



用户故事卡



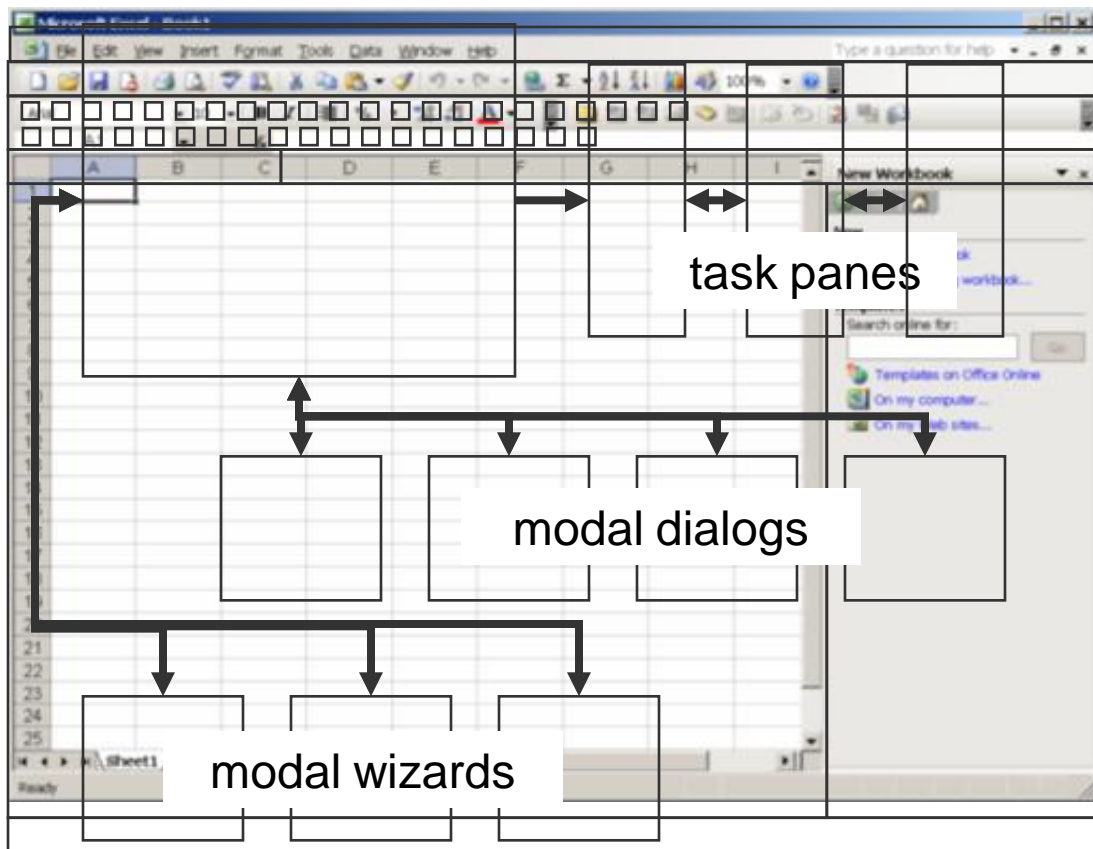
特性列表



产品概念



用户反馈



User Driven Product Layers



UI原型



用户故事卡



特性列表



产品概念



用户反馈

- ❑ Originally eXtreme Programming described a user story as a small amount of text written on an index card to function as a reminder for a conversation between developer and customer

- ❑ From Wikipedia:

“A **user story** is a software system requirement formulated as one or two sentences in the everyday language of the user.”

- ❑ The user story form credited to Rachel Davies in Cohn’s User Stories Applied combines user, task, and goal:

As a [type of **user**]

I want to [perform some **task**]

so that I can [achieve some **goal**]

User Driven Product Layers



UI原型



用户故事卡



特性列表

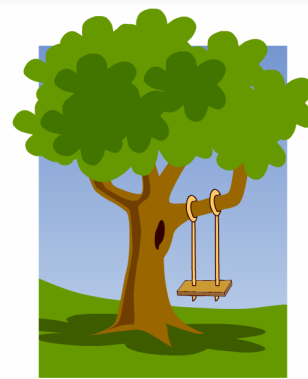


产品概念



用户反馈

大版本	小版本	主要功能	次要功能	优先级	版本	完成时间	备注
1	连接通讯录	登录	由Tool bar登录	1	1	9.19	包括其中之一断线对一方的影响, 断线自动连接, 某一方连接后, 调用一个快捷登录窗口进行登录
			独立登陆	3	1	第一个版本不做	
			离线的本地密码验证	2	1	9.19	
			2次密码保护	2	3		
	断线重连	自动恢复连接	2	1	9.19		
		脱机使用	离线操作支持	3	1	第一个版本不做	
			离线修改后的数据同步	3	1	第一个版本不做	
			离线使用的受限功能	3	1	第一个版本不做	
	退出	独立登陆时的退出	3	1	第一个版本不做		
		从Tool bar登录后的退出	1	1	9.19		



大部分需求是在设计和开发过程中不断递增式构建的

User Driven Product Layers



UI原型



用户故事卡



特性列表



产品概念



用户反馈

产品概念名称

产品概念# _____

版本号 _____

客户需求—客户问题，使用场景

客户反馈/原始陈述，反映了客户需要和愿望客户使用环境场景

核心创意

如何满足客户（心理）需求的一句话概况陈述

解决方案

把核心创意分解为功能要求和技术要求

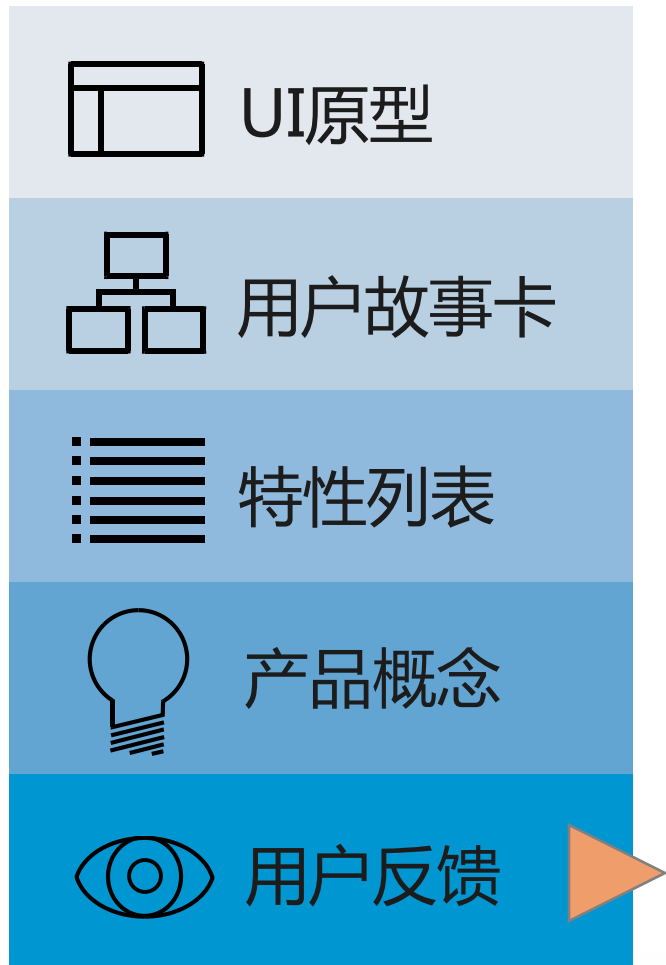
功能要求应描述项目最终交付产品的特征，技术要求根据功能要求产生

对客户的利益

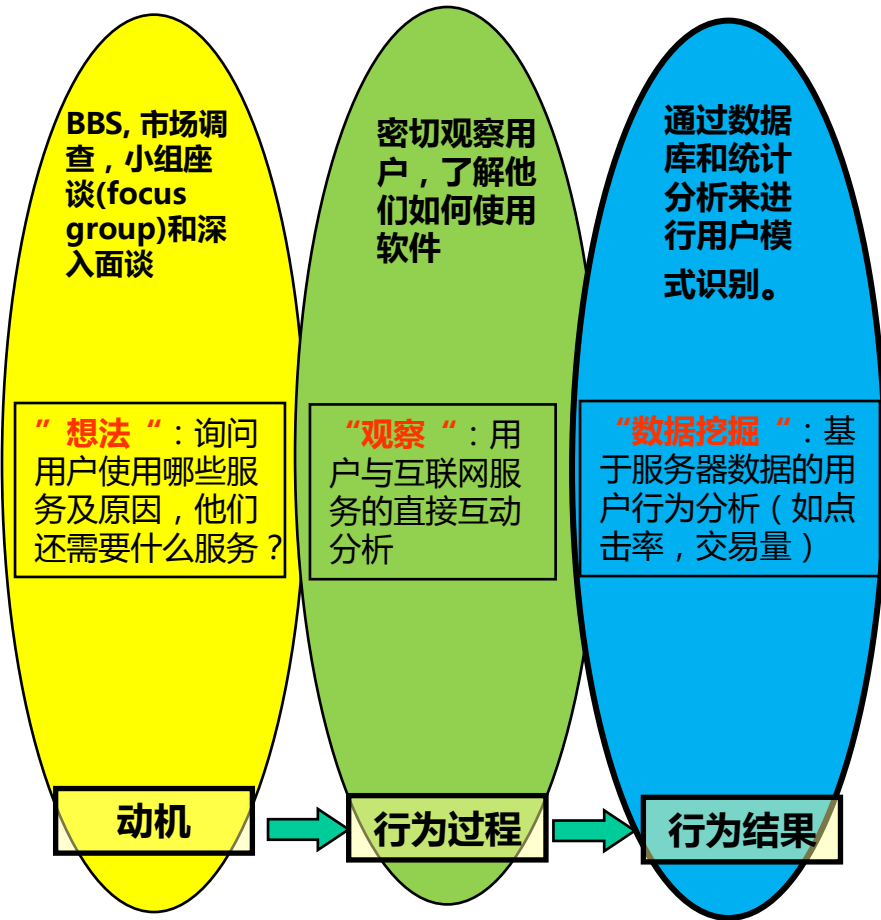
满足客户需求的关键利益的陈述（“哇”惊讶指数，吸引用户）

消费者对这些特征的感觉和理解

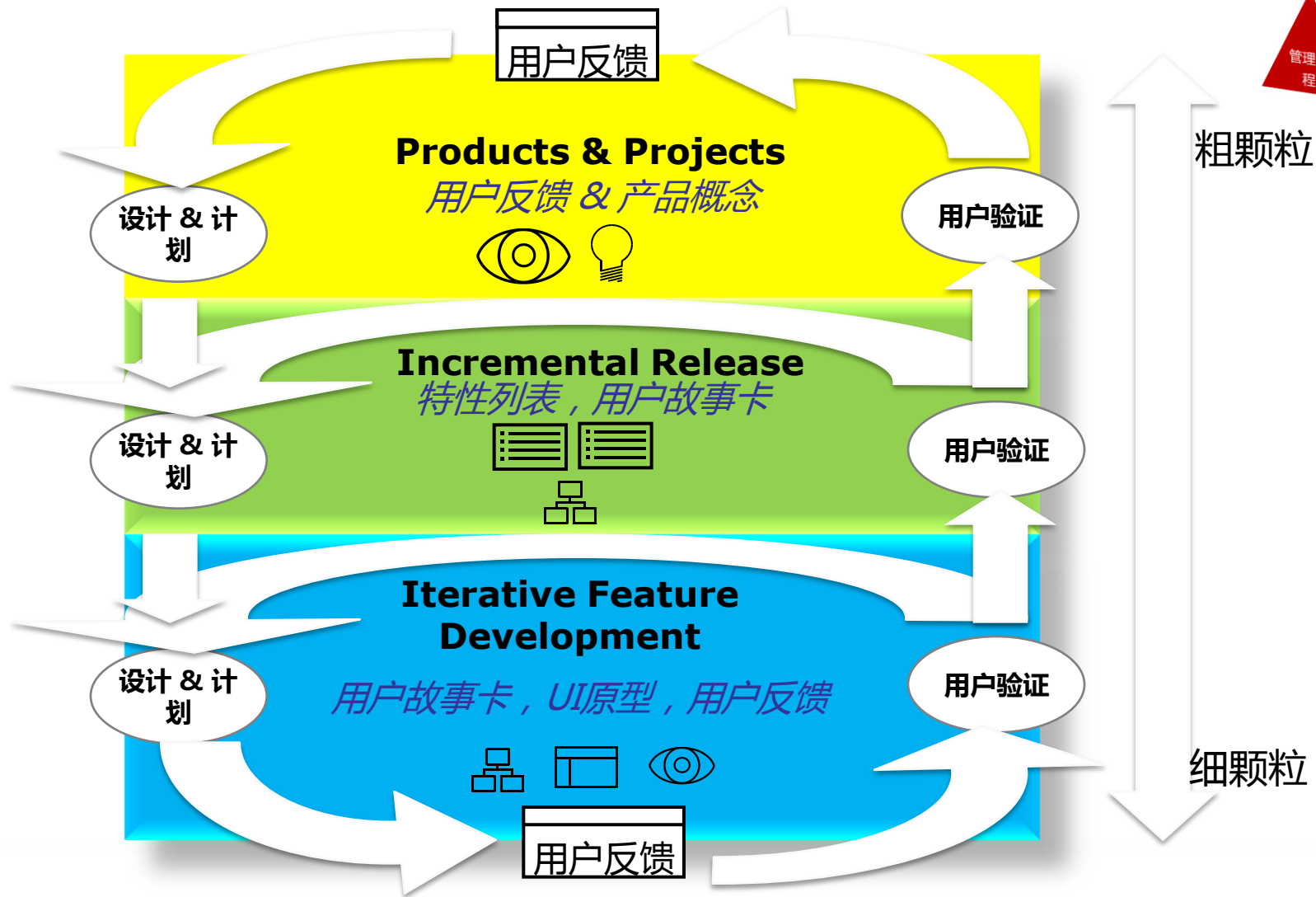
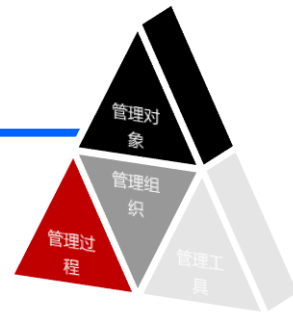
User Driven Product Layers



用户



用户价值驱动产品管理过程



产品（项目）初期 & 计划期

- 用户反馈

- \$APPEALS模型

- 数据挖掘

- 用户建模

- CE平台（BBS）

- 网络问卷调查

- 焦点小组会议

- ...

- 产品概念

- 业务建模

- OnePage 产品白皮书

- 财务指标

-

\$APPEALS模型

\$APPEALS模型用来描述影响用户购买决策的8个关键要素

\$APPEALS模型协助企业对用户需求进行系统、深入研究，为产品研发及营销策略制定提供决策支持：

\$Price 价格

Availability 交付便利

Packing 包装

Performance 功能与性能

Ease of use 易用性

Assurance 承诺

Life Cycle 产品生命周期

Social Acceptance 外界认可度



\$APPEALS模型应用

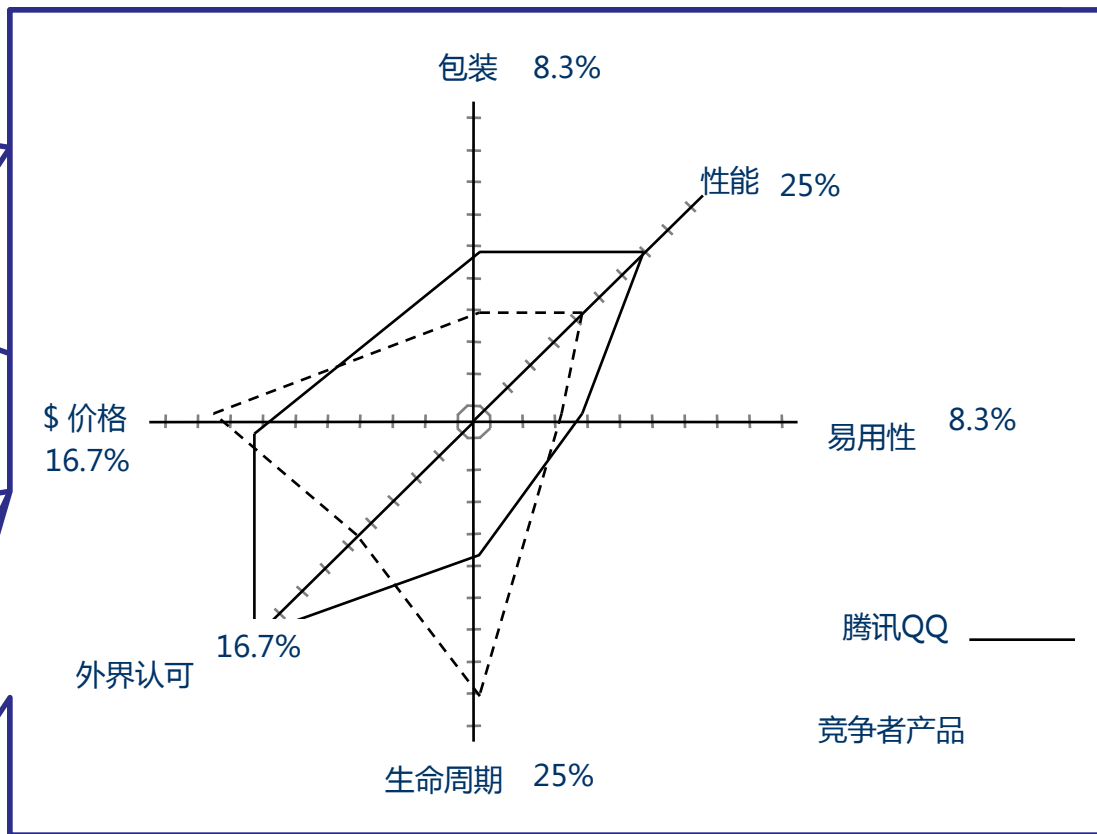
S1: 通过用户访谈收集关键要素

S2: 区分关键要素的需求层面

S3: 通过用户访谈确定要素权重

S4: 对自身和竞争产品逐项评分, 并统计各项得分, 计算产先进度

S5: 最终结果进行对比分析



用户建模

- 用户建模是一门适合你的产品、团队的一门技术，从中可以获取诸多信息。

- 一般的用户建模包括如下信息：

- Actor, Goal List
- User Roles and Role Model
- User Profiles
- User Personas

- The profiled actor
- The personified role

用户场景

- 目标用户：_____
- 场景画面：_____
- 用户挑战：_____
- 用户之声：_____

理解用户场景
(场景模拟和用户调研)

用户需求

- 用户之声：_____
- 场景画面：_____
- 关键因素：_____
- 用户需求：_____

- 用户建模的数据有助于用户交互设计的决策；

- 用户建模数据有助于分析用户目标和业务目标，以及2者之间的关系；

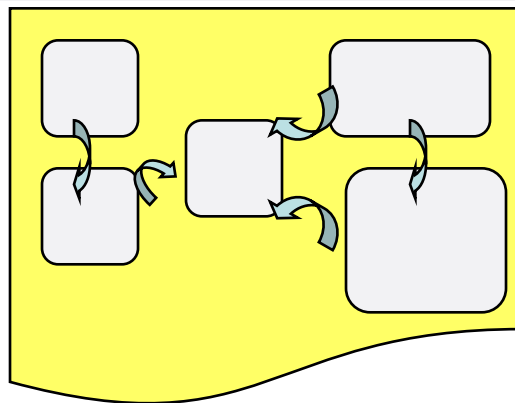
用户建模

Step1 组成团队，制定计划

- 倾听哪些、哪类用户？
- 谁来收集资料？
- 如何倾听？



Step3 建立用户环境场景的想象（语义分析图）



Step2 收集用户观察资料（剪图法）



• 剪图 - 目标用户面貌

-年龄
-职业
-价值观
-生活方式



• 剪图 - 生活工作场景

生活工作场景	挑战与需求
• 场景1	• 挑战1
• 场景2	• 挑战2
• 场景3	• 挑战3

Step4 翻译用户需求

需求翻译单

- 用户之声：_____
- 场景画面：_____
- 关键因素：_____
- 用户需求：_____

业务建模

- 采用GQM方法识别业务目标。

- 辨别**Goals**，并制定优先级

- 以下问题有助于帮助辨别业务目标:

- 软件交付后，组织会得到什么样的改进?*

- 如果我们不交付软件，组织会怎么样?*

- IRACIS – 描述软件能做什么的方法:

- 增加收入,降低成本, or 提升服务能力

- 对每个目标提出**Question**:

- 如果我们制定流程去达成目标，我们将收获什么?*

- 达到目标后，我们的业务会发生什么变化?*

- 应用问题的答案去辨别目标的**metrics**

- Metrics 帮助确定 ROI
 - Metrics 有助于评估研发投入
 - Metrics的跟踪比产品特性更加重要



业务建模会议

- 协作建模会议：
 - 建立团队的一致认识
 - 建立团队的沟通和协助的方法
 - 有助于提升团队凝聚力
- 准备
 - 简短的目标和范围的说明
 - 4-8 个参与者是最理想的
 - 包括以下角色成员：
 - 信息提供者
 - 信息获得者
 - 信息建模者
 - 文档记录人员
 - 日程安排& 基本会议工具，如白纸
- 执行
 - Kickoff 目标和范围
 - 通过头脑风暴，把信息记录在桌面上（白纸）
 - 对信息进行分析，细化，分类，并建立模型
 - 总结，甚至拍照

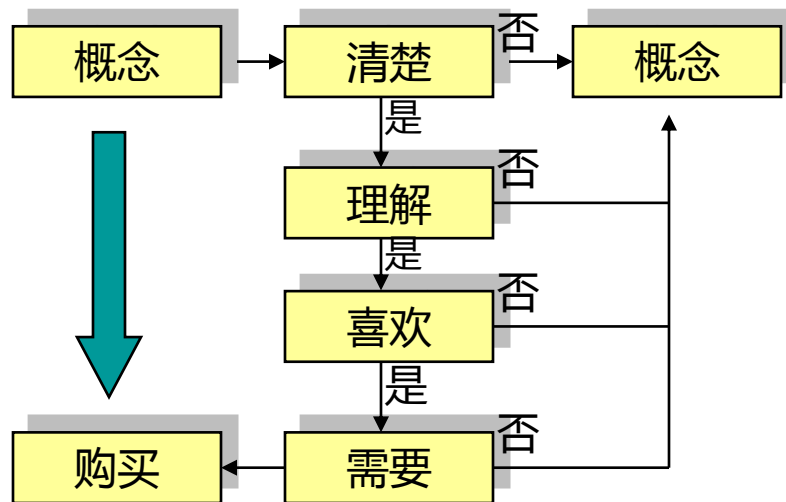


- 文档& 沟通
 - 采用相机或视频录制来保留模型
 - 必要的文档记录
 - 放在大家都能看到的开放区域
 - 以海报方式展示

One Page 产品白皮书

产品First Page : (类似MS One-Paper Specs)

为 (目标用户) _____ ;
他们需要 (用户需求) _____ ;
本产品能够提供 (价值/利益) _____ ;
和竞争对手不一样 (差异) _____ 。



Ideas To Paper : 用有意义的“消费者术语” (用户场景) 对产品创意及其利益进行结构化的描述,并最终Document化 !

One Page 产品白皮书的设计过程

☆ An “image ” (场景图画) = 基于 ‘voice’ 的体察和发现，在头脑中产生的有关用户环境的印象，图画！

剪图法完整过程描述

剪图 - 目标客户面貌

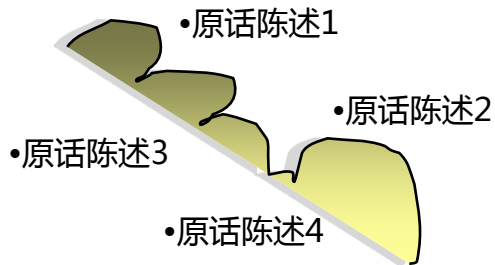
-年龄
-职业
-价值观
-生活方式

剪图 - 生活工作场景

生活工作场景	挑战与需求
•场景1	•需求1
•场景2	•需求2
•场景3	•需求3

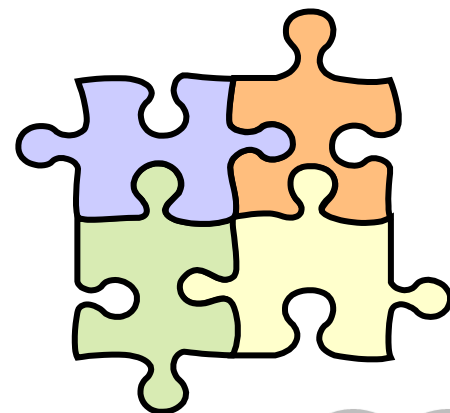


剪图 - 目标客户面貌



剪图 - 客户+新产品场景 (未来)

未来情景	客户获得的利益
•情景1	•利益1
•情景2	•利益2
•情景3	•利益3



剪图 - 产品概念的呈现

- 产品创意
- 产品功能

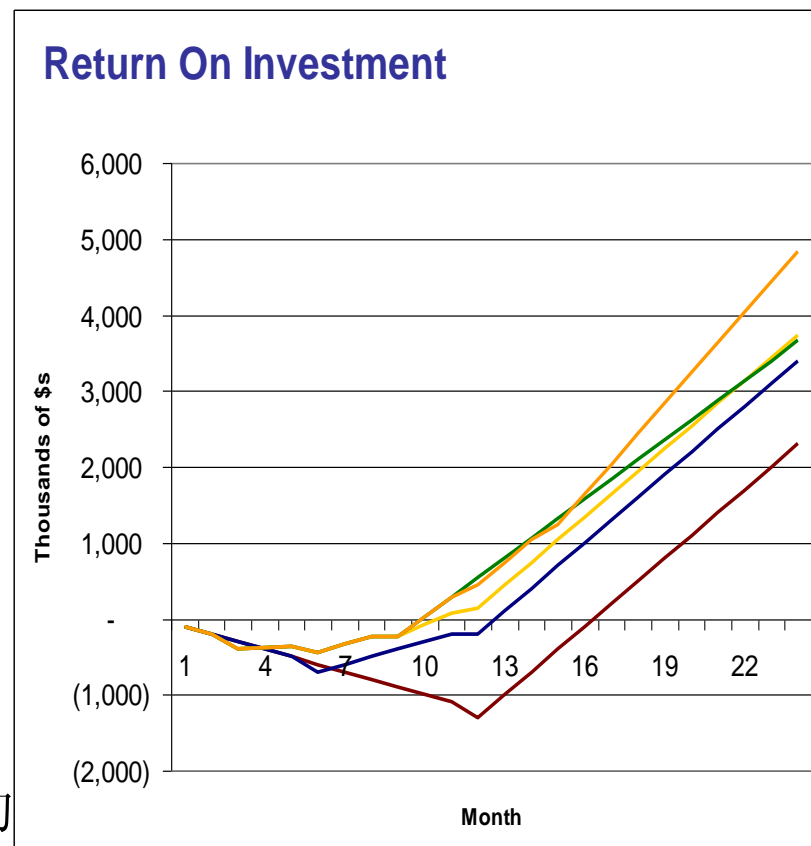
产品递增式发布

- 递增式产品发布
 - 为什么要递增式发布
 - 灰度发布
 - Release Planning
 - 做一个有效的Product Owner
 -
- 产品Backlog
 - 特性优先级评估
 - 特性颗粒度分解
 - 用户故事卡
 -

为什么要递增式产品发布

- 递增式产品发布有利于提升投资回报率

- 产品的回报来源于它得于交付使用
- 产品交付越早，它回报就越早：
 - 它可以尽快收回研发成本，
 - 总体回报率会越高
- 递增式发布过程中的投入必须重视
 - 额外的测试投入
 - 营销成本
 - 交付成本
 - 潜在的伤害用户的因素
- 提前发布带来的ROI是令人难于置信的



Software by Numbers [Denne & Cleland-Huang]

为什么要递增式产品发布

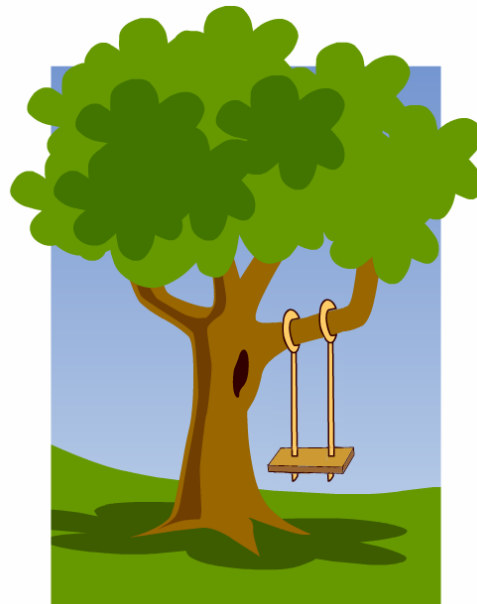
- 考虑到特性的可扩展设计



low cost



moderate cost



high cost

- 不同的特性实现解决不同的用户需求，这些特性有很好的扩展性；
- 管理特性的扩展性是产品管理重要的环节；
- 制定产品发布计划初期，要考虑特性的可扩展性，在设计和开发过程中控制好细节；

如何评估产品特性优先级

- 评估特性优先级就是是评估 “Theme”

Theme

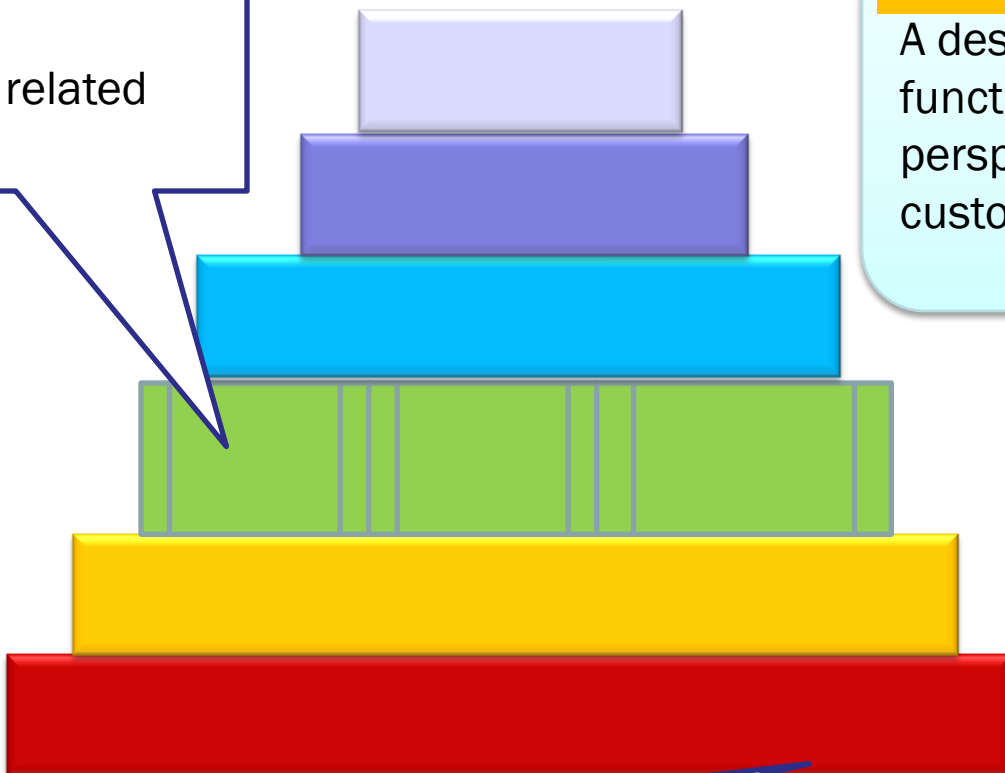
A collection of related user stories.

User Story

A description of desired functionality told from the perspective of the user or customer.

Epic

large User Story



如何评估产品特性优先级

- 选择合适的评估方法

	Expert Opinion	User Interview
Kano Analysis	✓	✓
Theme Screening	✓	
Theme Scoring	✓	
Relative Weighting	✓	

如何评估产品特性优先级

- Kano Analysis

特性分3种类型

Exciters

超出用户期望的特性

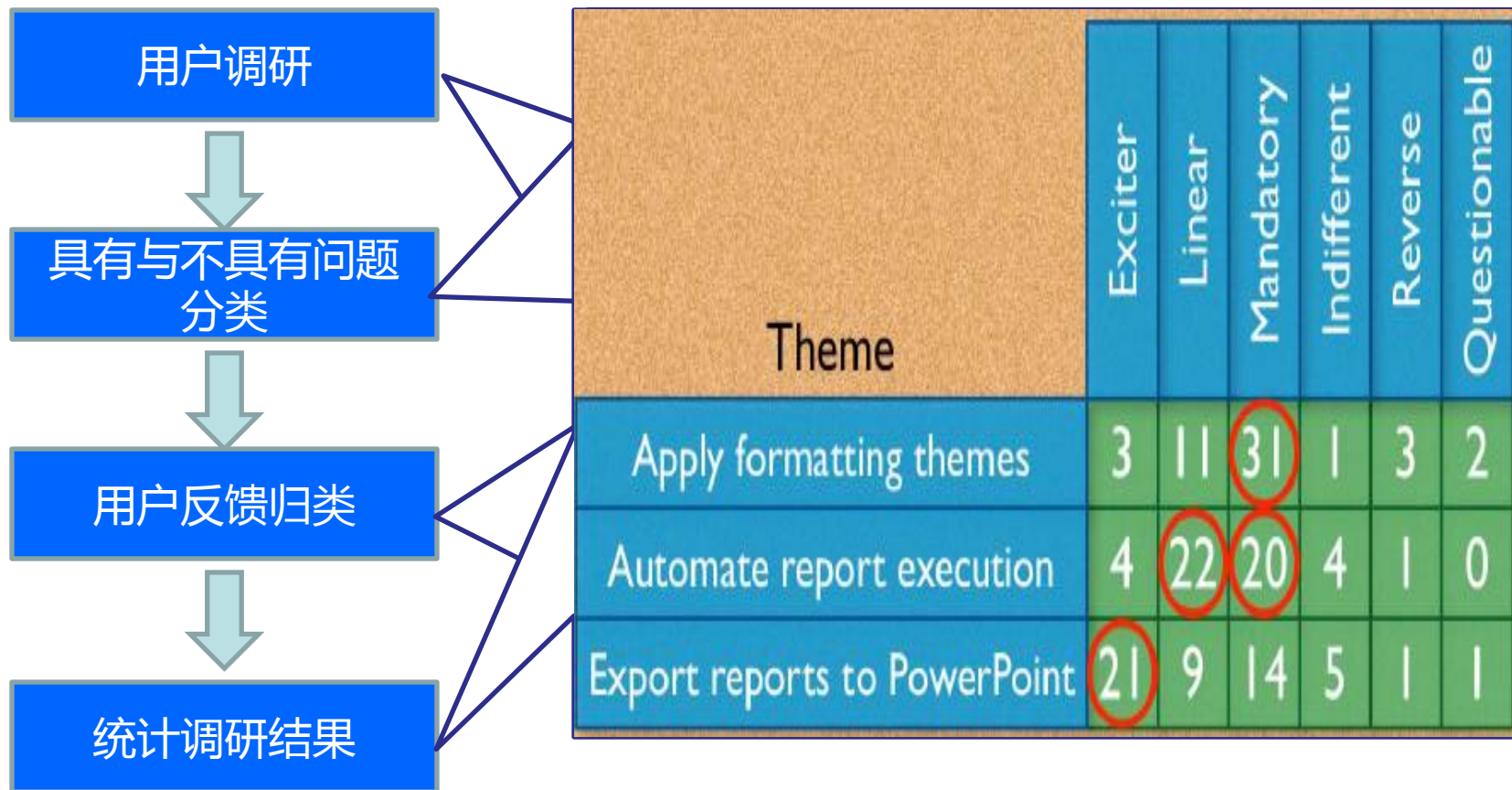
Linear

如果有这些特性，那就更加的好

Baseline

必须具备才能满足用户需要的

Kano 方法的应用



迭代式特性开发

- UI原型
 - 持续的用户研究
 - 交互设计
 - 用户场景剧本编写
 - 轻量的可用性测试
 - 视觉设计
 - 统一的用户体验规范
 -
- 特性开发
 - TDD
 - ...

迭代式特性开发

□ 迭代设计&计划

- 充分的设计和用户反馈分析
- 迭代启动会议: 1 hour to ½ day
 - 高阶的迭代目标讨论 “at the end of this iteration the software will...”
 - 特性或用户故事卡的详细介绍

设计 & 计划



□ 特性设计 & 开发

- 计划前对特性进行充分的功能设计和交互设计，部分可以再迭代中进行调整
- 用户研究人员，产品经理，开发团队持续保持充分的沟通
- 按TimeBox 结束迭代前对特性进行验证- 如进行协同UI评审会

构建



□ 迭代评审会

- 演示和评估当天交付的产品- 这个是很好的可用性测试的时间- 如果需要，可以对产品进行
- 评估发布计划- 如果有必要，可以调整发布计划
- 迭代回顾- 迭代开发过程是否有需要改进的地方

评估

- 交互设计

- Don't make me think
- 符合用户习惯与预期
- 做适时的提醒
- 不强迫用户
- 选择最佳方案
- 操作便利

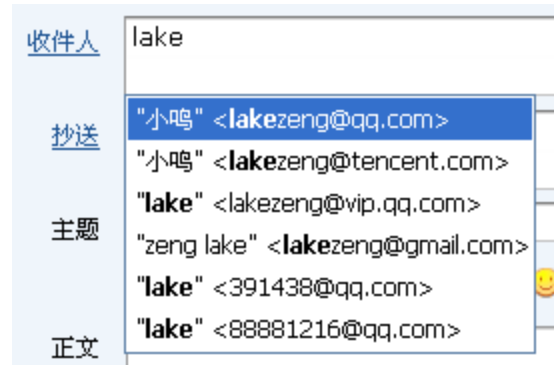
交互设计—符合用户习惯与预期

- 类Outlook客户端操作，但比它做得更优秀

先字母排序，再优先显示最近联系人，减少键盘操作。这么细的体验，但一旦用上，就觉得别的同类产品很粗糙了！



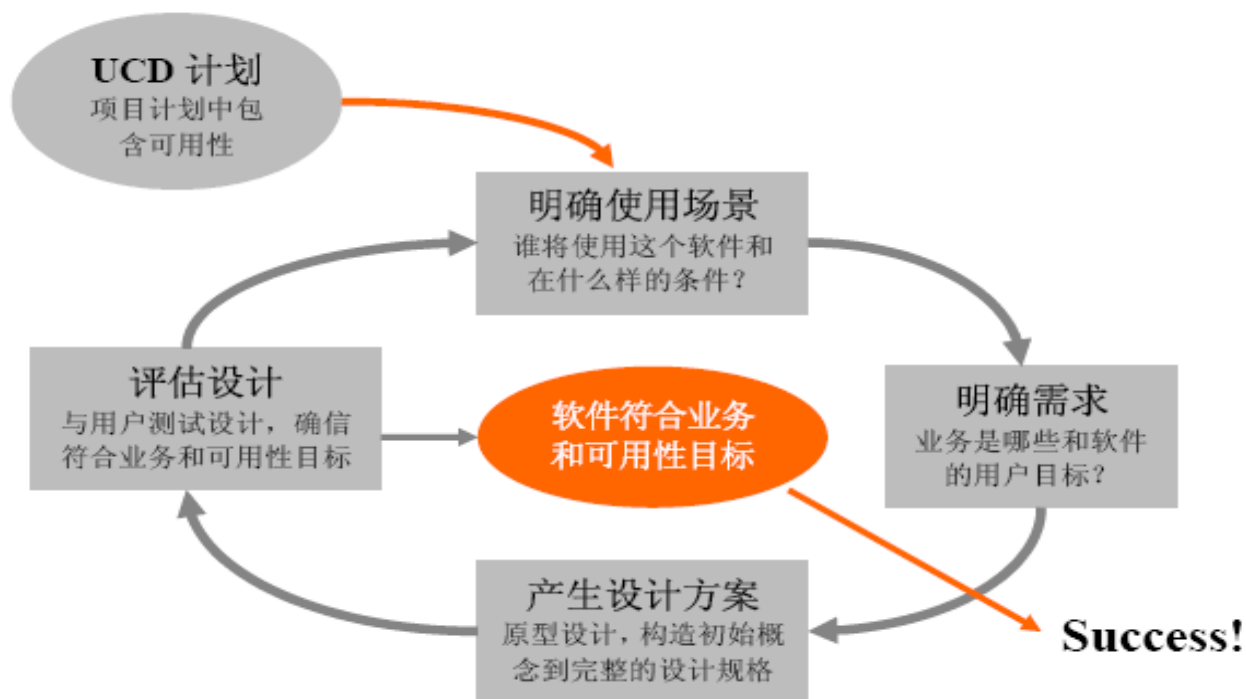
VS



轻量的可用性测试

- **可用性** (usability) : 产品在特定使用环境下为特定用户用于特定用途时所具有的有效性 (effectiveness)、效率 (efficiency) 和用户主观满意度 (satisfaction) 。

- - ISO 9241-11



轻量的可用性测试

3. 分析

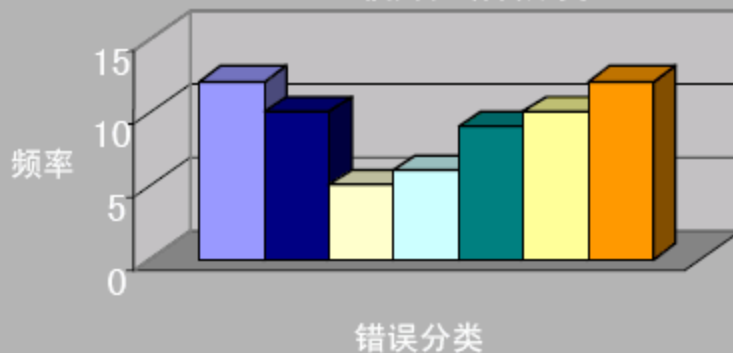
Microsoft Excel - Results Problems V1.6

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
	ID	Original	Problem	Run	P1	P2	P3	P4	P5	Pen	Probu	Fire	Severity	Impromo
	1			Participants	1									
1	10	1	The companys and the homepage link that is actually active on this page (which is wrong) should be placed in the top left corner. This is an established web design rule.	6						0	0.00	0.00		
2	14	2	The search button is a primary navigation tool for an expert user. It should be located above the primary navigation.	6						0	0.00	0.00		
3	16	3	The link "Our local companies" is not relevant. It should be within the company .	6						0	0.00	0.00		
4	3	3	"Reseller" and "Service Provider" in "Identify your business" are unclear.	6		X				1	0.17	0.17		
5	4	3	Customer is not sure what FAQ refers to: questions about the usage of the website, questions about technical problems with software products or questions about company staff.	6		X				1	0.17	0.17		
6	10	5	Provide a list of third party companies doing business with SIEMENS.	6			X			1	0.17	0.17		
7	16	3	Difficult to understand what is asked: "Identify your	6						1	0.17	0.17		

发现的使用性问题



使用性错误分类



使用性问题分类



用户价值驱动产品管理组织

Agile Customer or Product Team

组成

- ❑ 交互设计师
- ❑ 原型设计师
- ❑ 产品经理
- ❑ 用户研究人员

职责

- ❑ 用户调研和用户数据收集
- ❑ 设计并计划下一迭代的产品特性
- ❑ 与开发人员进行特性沟通
- ❑ 评估和测试特性实现情况
- ❑ 可用性测试

设计 & 计划



构建



评估

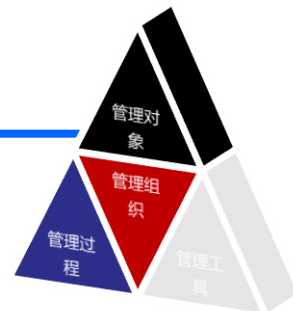
Development team

组成

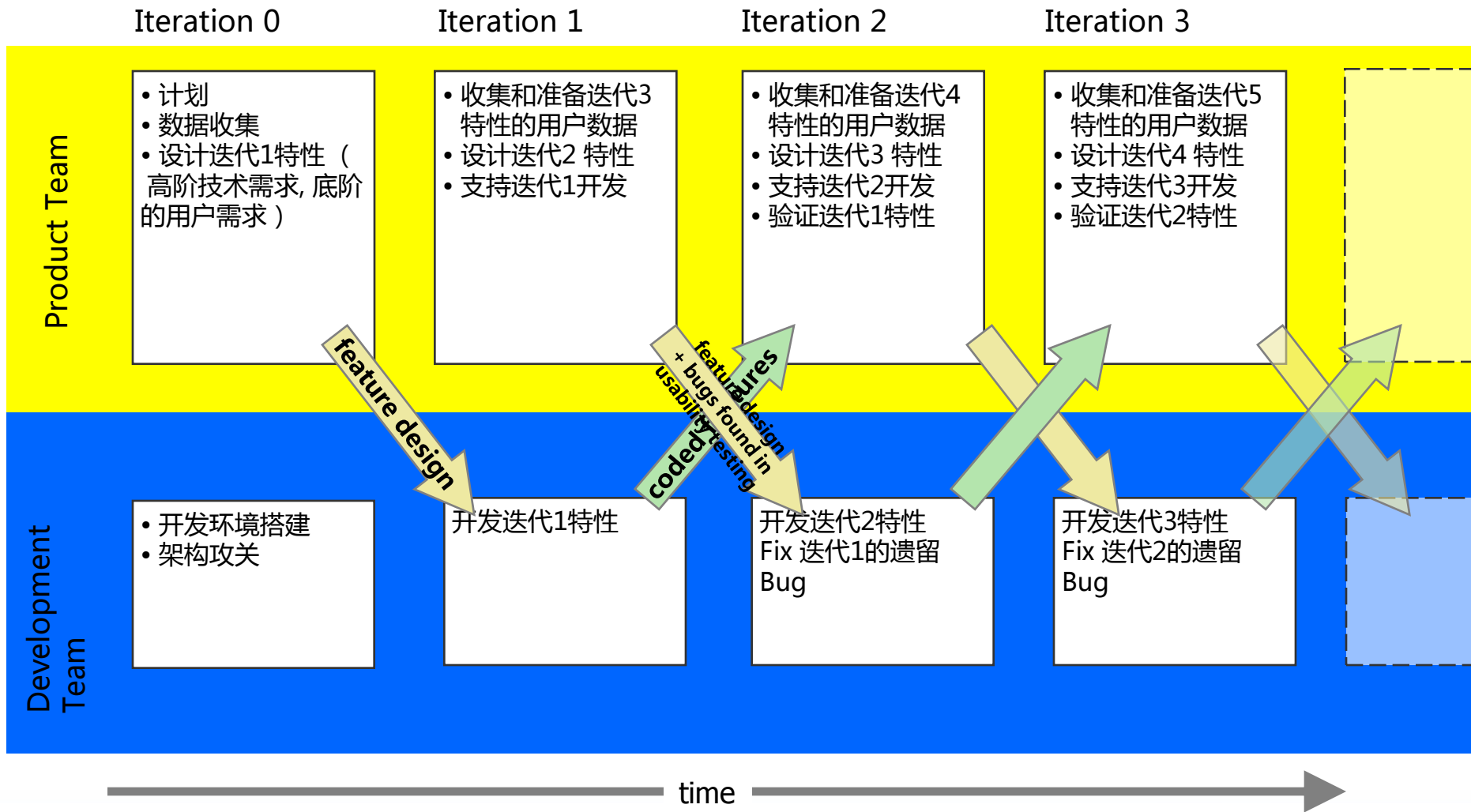
- ❑ 少数开发人员
- ❑ 具备前台开发能力

职责

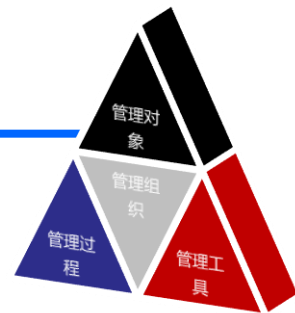
- ❑ 当前迭代特性开发



团队合作机制与方式



用户价值驱动产品管理工具



CE平台

产品经理与用户沟通的平台

TAPD

敏捷产品研发管理平台，产品经理在这里管理产品目标、Backlog，特性进展等等

Axure5.0

交互设计师交互设计的工具

Project-Zone

交互设计师与开发团队沟通的工具

Agenda

从用户说起…

用户（价值）驱动的产品管理及实践

总结

总结

- 从用户说起...
 - QQ的成功来自于用户的规模以及一切以用户价值为依归的企业文化；
 - Web2.0 is People；
 - 解决与用户沟通的问题是产品做好的基础；
 - 瀑布方法与通用敏捷方面都无法完全满足互联网行业产品开发的需要；
- 用户（价值）驱动的产品管理
 - 用户（价值）驱动产品管理是端对端解决用户沟通的方法体系；
 - 分层的产品管理模型；
 - 融合UCD的敏捷产品管理过程及具体方法和实践；
 - 产品组中增加“用户研究”角色和职责；
 - 系列相关工具的支持，解决与海量用户，以及开发团队的沟通需要；

Q&A

王速瑜 (Roger Wang)
rogerwang@tencent.com

