

QCon 全球软件开发大会 【北京站】2016

精益的新产品启动与技术创业

用真正对用户有价值的技术和产品去创业

张思楚

ThoughtWorks Tech Lead

International Software Development Conference

时代背景



当下创新性的产品与技术创业有绝佳的机会吗？



美国福特 与 日本丰田



二战结束时，福特已经掌握了成熟的T型车生产线。
但是在战后物资耗尽的日本，丰田必须白手起家，重新开始摸索。

对比两种生产模式

福特和丰田都是要制造一部汽车

福特：稳定、大批量、执行计划



VS

丰田：灵活、单件流、需求拉动



技术创业害怕什么？



投入技术和时间做出来的
新产品上线后无人使用



面前的挑战



我们如何才能让产品准确
命中目标用户的真实需求
降低创业风险？



最终期望的成果



最终得到的
不再是一堆不知道未来会有
多少人使用的代码

而是一件抛光已久、用户
由衷喜欢的精致产品



大纲

- 为什么要精益？(Why)
- 精益式产品怎么做 (How)
- 实际案例 (What)
- 问题与思考
- 参考资料
- Q&A

为什么要精益？

原来的工作模式怎么了？

问题的复杂度



简单

简单问题很容易理解

它的目标是明确的

达成的路径也是明确的

只要依照步骤来就一定能达成



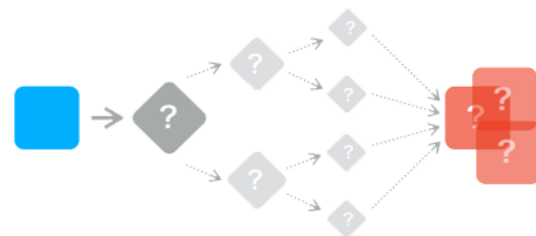
复杂

虽然有清晰的目标和路径

但是需要控制很多因素

每个因素都会影响最终的成败

但可以通过大量实验来控制



错综复杂

目标和路径都不明晰

需要根据不断遇到的问题去决策

没有现成的经验可以借鉴

创新是可以解决这类问题的

创新性产品的特点

常规
重复



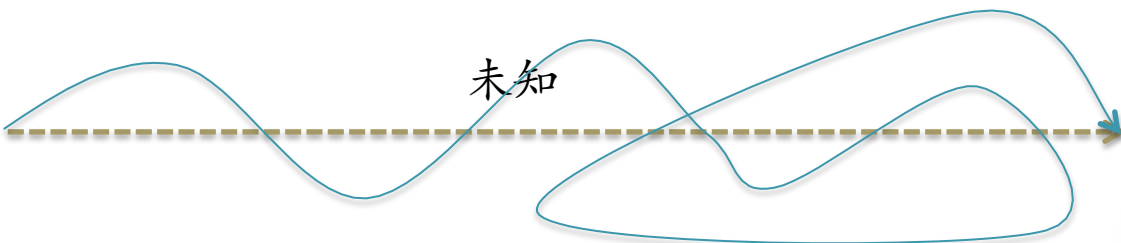
已知



创新
独特



未知



创业产品的风险在哪里？

1 目标用户是否存在？

想到了一个解决方案就直接想要做出来，顾不上做用户调研，不了解设想的目标用户是否真正存在、用户群有多大、生活的状态是怎样的。

2 目标用户是否有这个需求？

思考从解决方案出发，想到或看到一个功能，觉得不错就想做。没有去验证目标用户是否真的有这样的需求，是否早就有了很好的产品解决了这个需求。

3 技术与解决方案是否有亮点？

想到一个还可以的解决方案就不再继续探索了，一些创新的点子觉得它不可能就直接放弃了，没有掌握做创新的有效方法。

4 一开始就规划大而全的产品有用吗？

想做个大平台，想要做精致的用户体验，想做精品，想到什么功能不错就想往产品上加，想要一下就做的很完美。但如果一开始方向就错了，再精致的产品，它的价值也是零。

传统工作方式

功能设计

界面设计

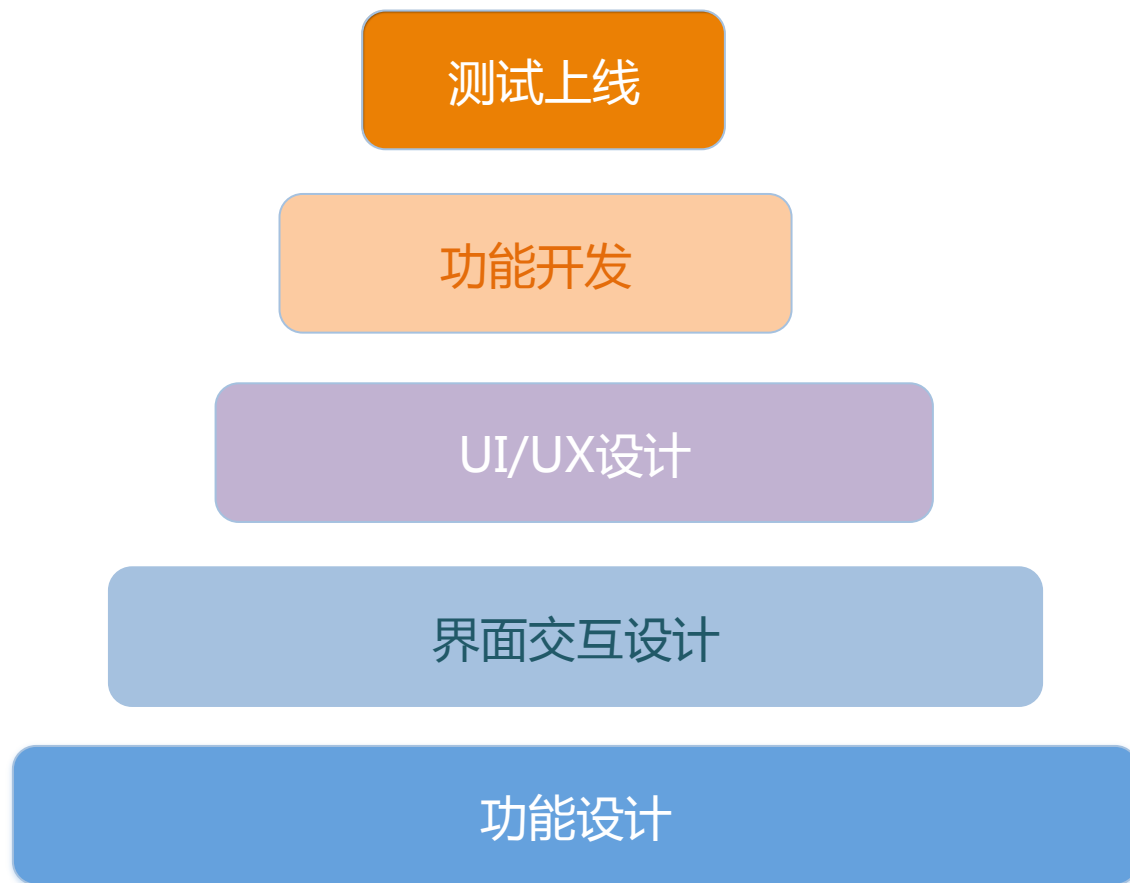
UI设计

功能开发

测试上线

1->n 若干个月

更合理的工作方式



精益式产品怎么做

具体该怎么做？

福特 VS 丰田

福特和丰田都是要制造一部汽车

福特: 稳定、大批量、执行计划



VS

丰田: 灵活、单件流、需求拉动



精益启动产品的核心思路

识别并享受技术创业中的风险

专注于学习未知，积极验证假设

尽早面向客户，持续演进

精益启动产品的基本原则

投资策略：保持好灵活度 优于 制定并遵守计划

产品发布：尽早用户验证 优于 闭门追求完美

决策机制：谨慎学习验证 优于 依赖主观猜想

团队合作：紧密沟通协作 优于 依赖流程文档

具体该怎么做？

1 科学地做调查和实验

认识到对用户、需求、解决方案的猜想都是主观的，必须把它们视作“假设”。快速开发功能并上线给用户使用，通过数据追踪等方式进行用户研究，验证这些假设是否成立。

3 追踪可帮助决策的指标

在决定追踪哪些指标时，不要只是追踪宏观的整体指标，如总的PV、UV，而是要找哪些能够直接验证功能价值，能够帮助我们形成判断的针对性指标。

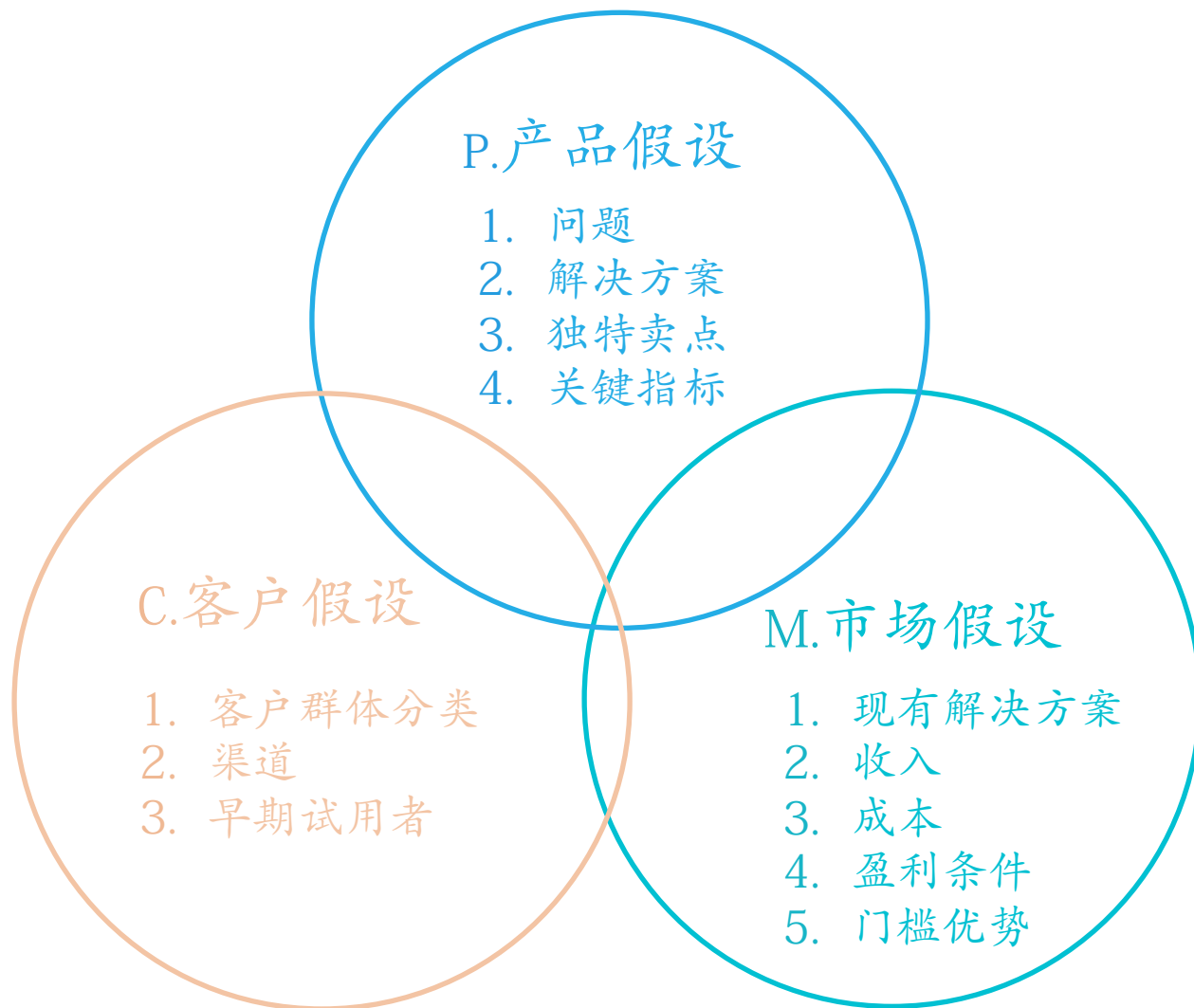
2 尽早上线并开始测试

不要等到所有功能开发完毕才上线，而是将核心功能开发完成，形成一个最小可用产品（MVP）就立刻上线，尽早开始对用户需求假设进行测试和验证。

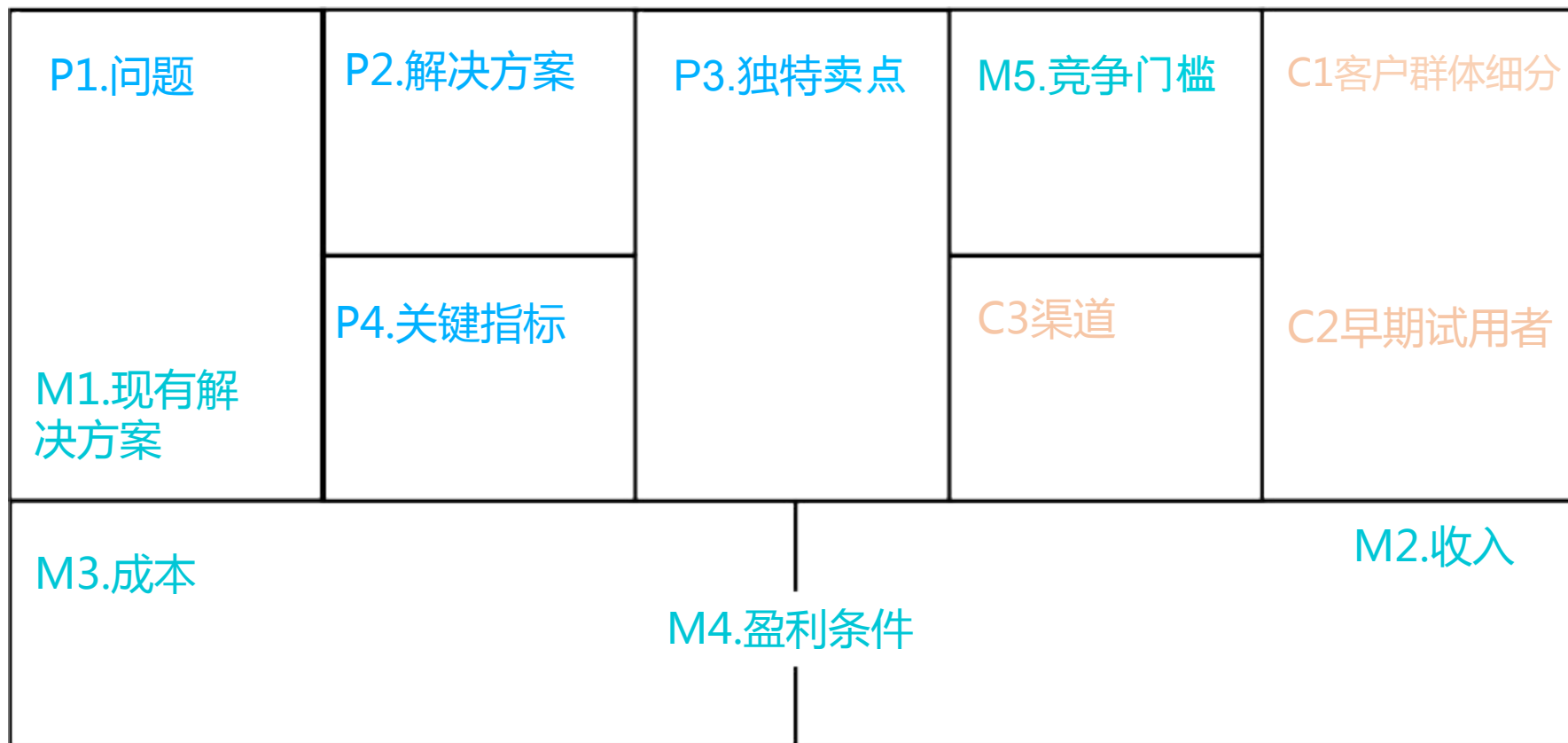
4 建立反馈环并持续测试和验证

建立“猜想->建构->验证”的反馈环，每个迭代都能持续地测试功能的价值假设是否成立。假设成立就追加投资，假设不成立就要尽快做减法，删减后续投入。

创新产品的风险



精益画布



精益画布将产品创新过程各种风险元素放在一张画布上，以便进行系统地验证。

精益画布

关键合作伙伴



识别出要实现价值主张，需要哪些外部的合作伙伴，如投资方、供应商、利益相关部门、上下游产品团队等

关键业务活动



识别该商业模式下所需要的关键商业活动，业务流程，如宣传，促销，生产，配送等

关键资源



要使该产品成功，识别出需要哪些资源，比如人、资金、设备、知识产权、数据、原材料等

价值主张



为每类用户/客户我们希望解决怎样的问题，创造怎样的价值，或愿景
[参考“电梯演讲”]

客户关系



期望与每类用户/客户建立怎样的关系，如共创、粘性、自助等，其在我们的生态体系中产生怎样的影响

渠道



识别有哪些渠道或方式可以将产品或服务交付到用户手中，什么样的渠道最快速、高效

客户群体细分



识别该产品所服务的不同用户/客户群，不同的群体会有不同的诉求。区分其中哪些是核心关切用户，哪些较次

成本结构



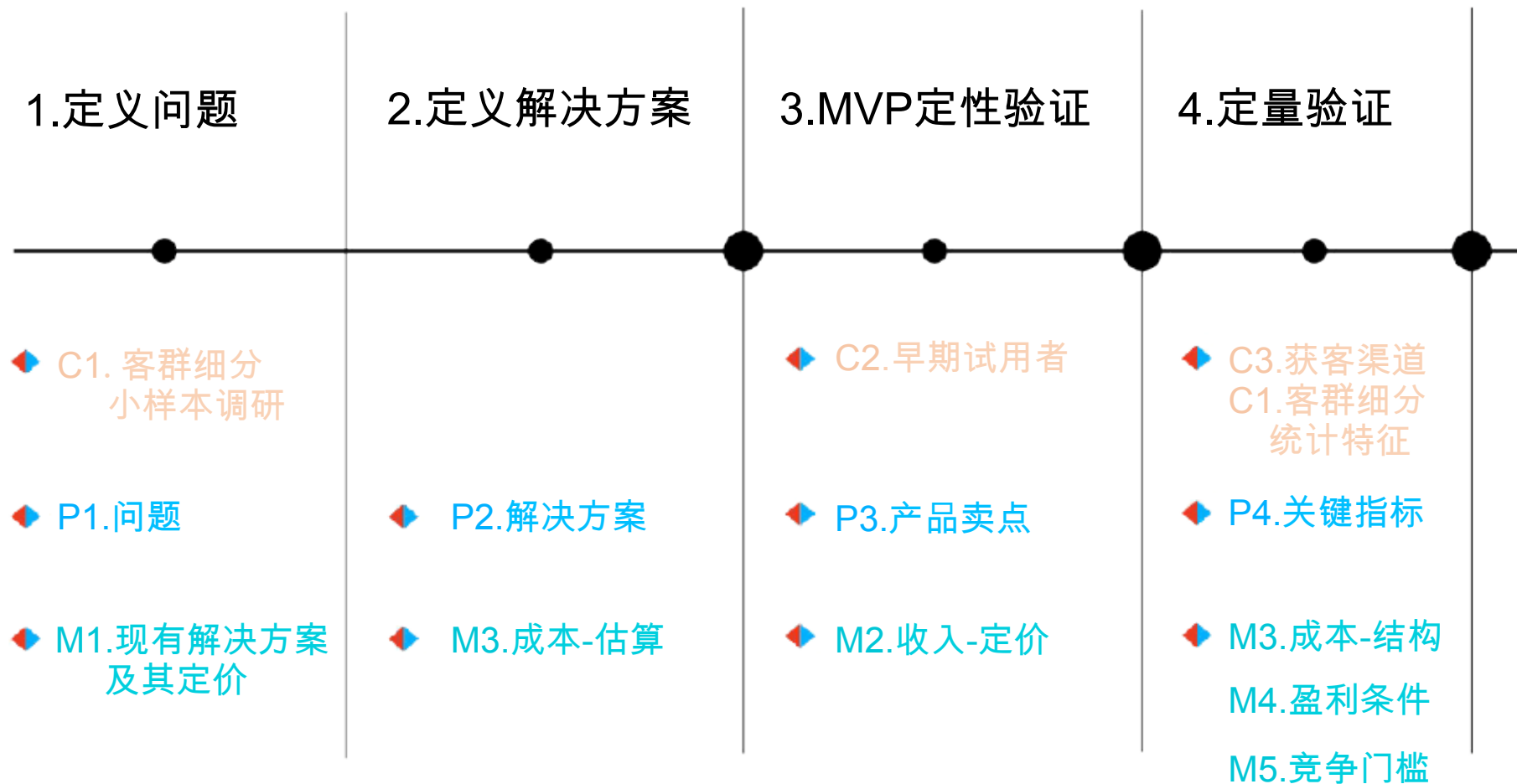
分析产品在采购、设计、开发、推广、运营中的成本结构，包括人力、设备、差旅和原材料等方面的成本及比例

收入来源



分析产品创造的主要收益来源，收益包括销售产生的收入，和流程改进、效率提升所节省的成本，以及合规所避免的惩罚等等

验证风险



竞争对手分析

	查看场馆信息	在线预订场馆	组织活动	社区功能	个人爱好和成就	购买装备
大众点评	😊	😡	😡	😡	😡	😡
球友圈	🙄	😊	😡	😡	😡	😡
乐奇足球	😊	😊	😊	😬	😡	😡
PKball	😊	😊	😊	🙄	😡	😡
寻求	😬	😬	😬	😡	😊	😡
淘宝						😊
耐克官网						😊

资金使用计划

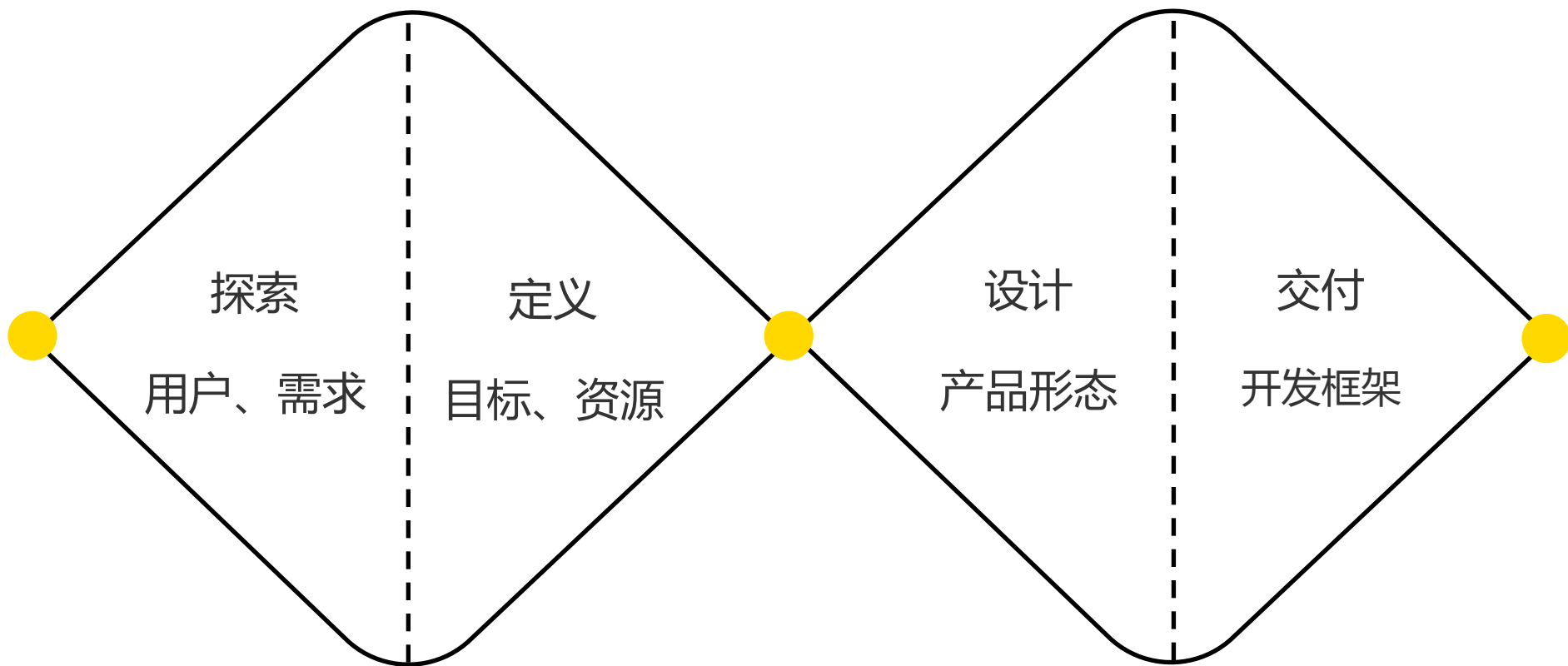
一级分类	二级分类	三级分类	人员配比（单位：个）		每月费用预算（单位：万）						预算总计
			咨询外包	内部团队	第一个月	第二个月	第三个月	第四个月	第五个月	第六个月	
研发	产品框架	技术选型	2	0	20	20	20	0	0	0	60
		框架搭建	1	0	10	10	10	0	0	0	30
	功能开发	基础功能	2	2	28	28	28	0	0	0	84
		管理功能	2	2	28	28	28	0	0	0	84
		业务功能	2	3	32	32	32	0	0	0	96
推广	营销培训	销售公关	0	1	0	0	0	4	4	4	12
		行业培训	0	1	0	0	0	4	4	4	12
	广告宣传	电视媒体	0	0	0	0	0	10	15	18	43
		手机广告	0	0	0	0	0	10	10	14	34
		传统纸媒	0	0	0	0	0	10	10	14	34
		户外广告	0	0	0	0	0	10	10	14	34
维护	技术支持	人员培训	1	4	0	0	0	26	26	26	78
		产品运维	1	4	0	0	0	26	26	26	78
	产品改进	性能提升	2	5	0	0	0	40	40	40	120
		功能完善	3	5	0	0	0	50	50	50	150
财务法务管理	团队管理	活动人文	1	4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	3
		办公环境	1	4	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	9
		差旅招聘	0	4	2	2	2	2	2	2	12
		其他	0	4	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	9
	财务法务	律师费用	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	3
		专利费用	0	0	1	1	1	1	1	1	6
		会计咨询	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	3
		其他	0	0	1	1	1	1	1	1	6

开始启动产品吧！

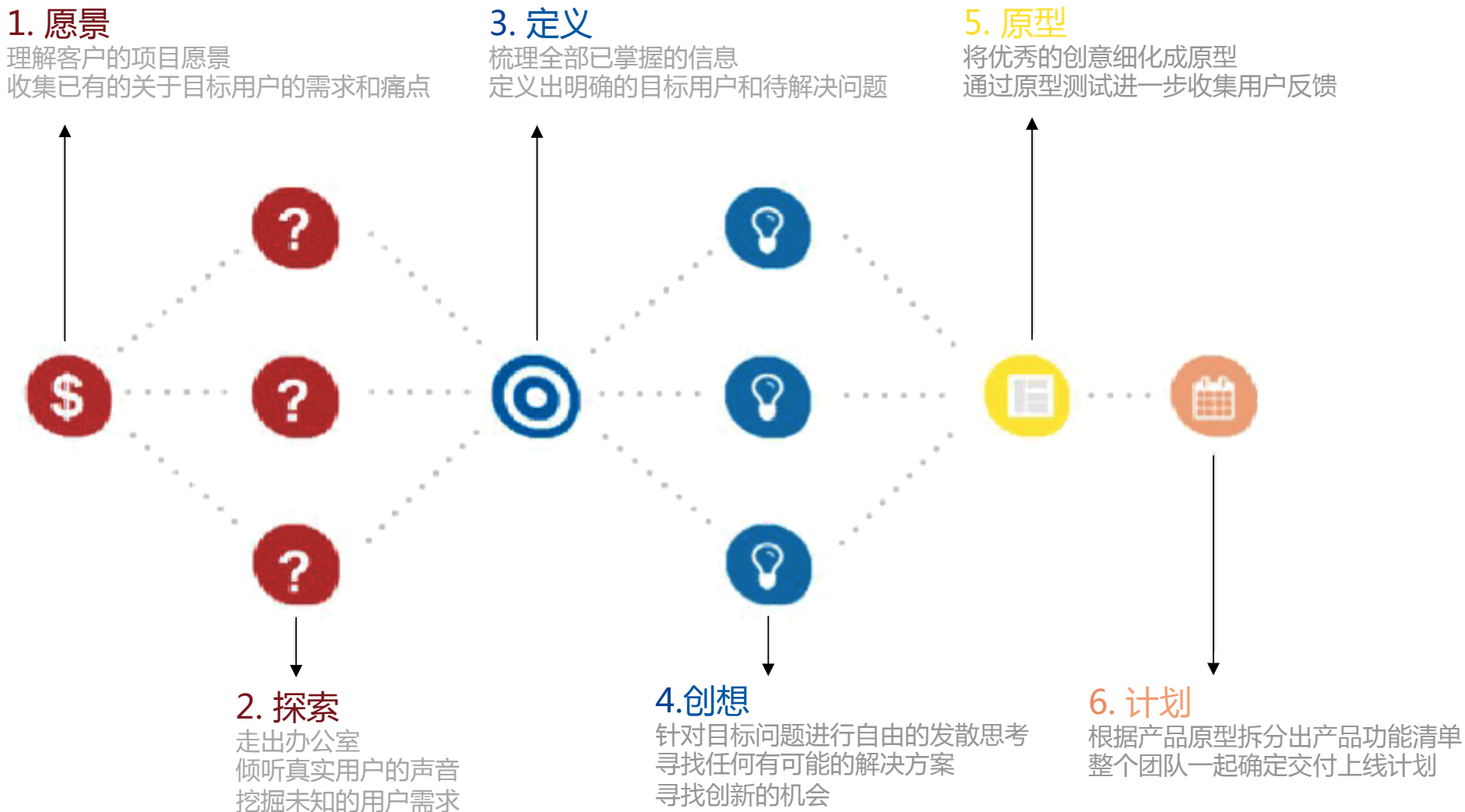
做完资金使用计划，终于开始启动产品了！

使用“设计思维”构建产品

探索（发散）->定义（收敛）->设计（发散）->交付（收敛）



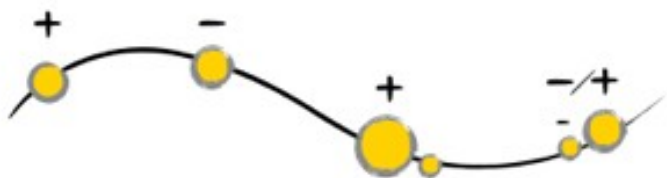
第一步 启动项目



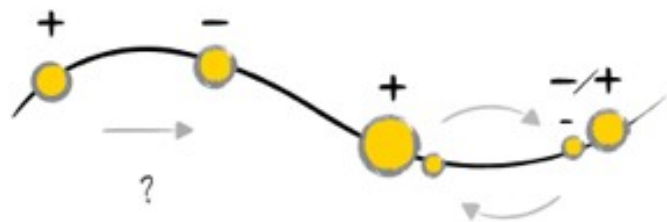
交付演进计划



如何探索用户需求？



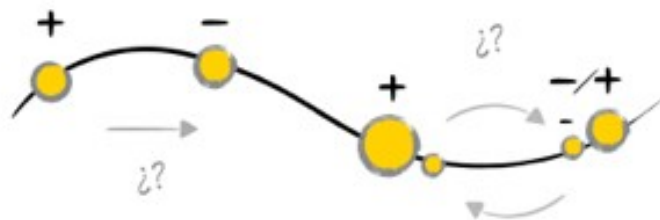
1. 画出用户路径



3. 分析路径中点与点的关系



2. 记录用户感受



4. 获取机会点



发现问题



验证问题



准确定义需求



确定用户范围

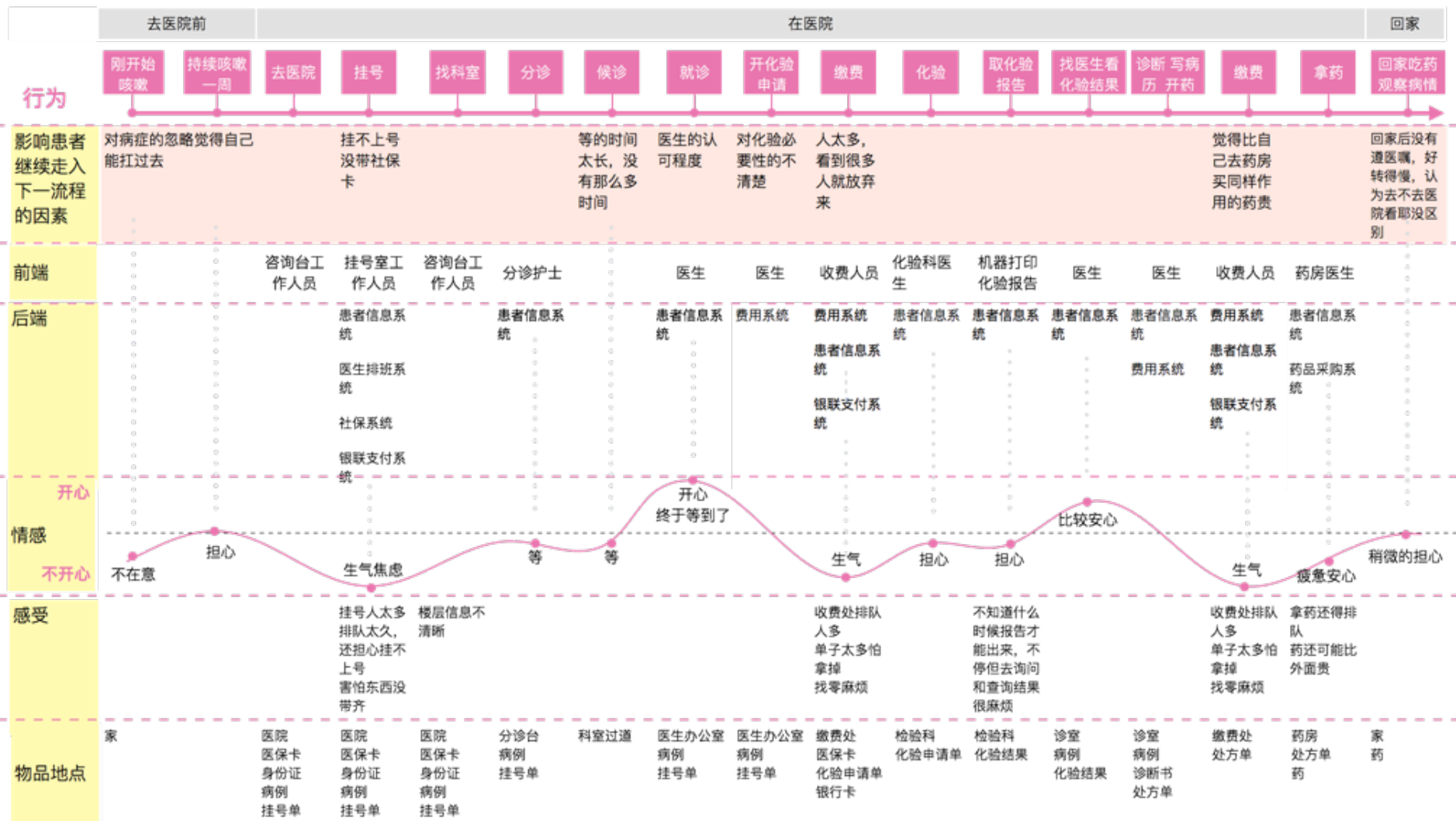


缩小用户范围

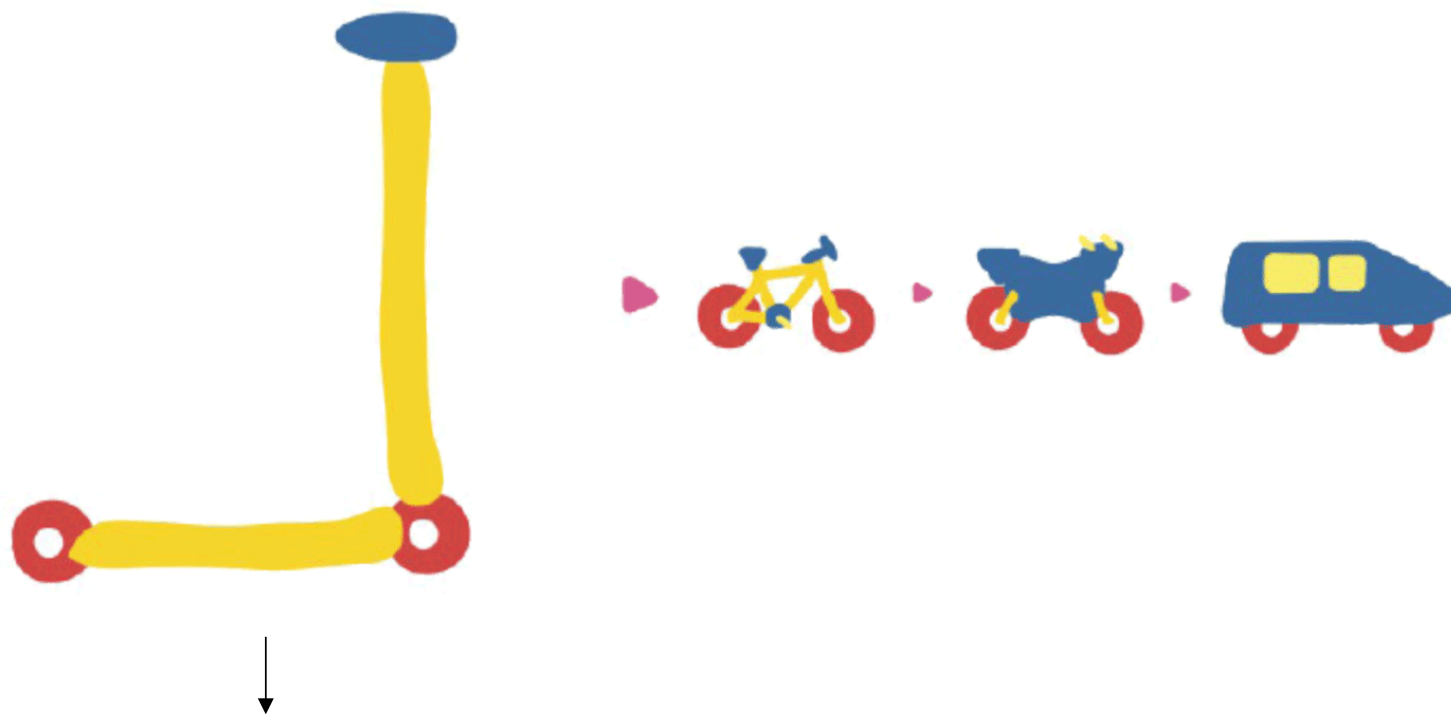


锁定目标用户

探索用户需求

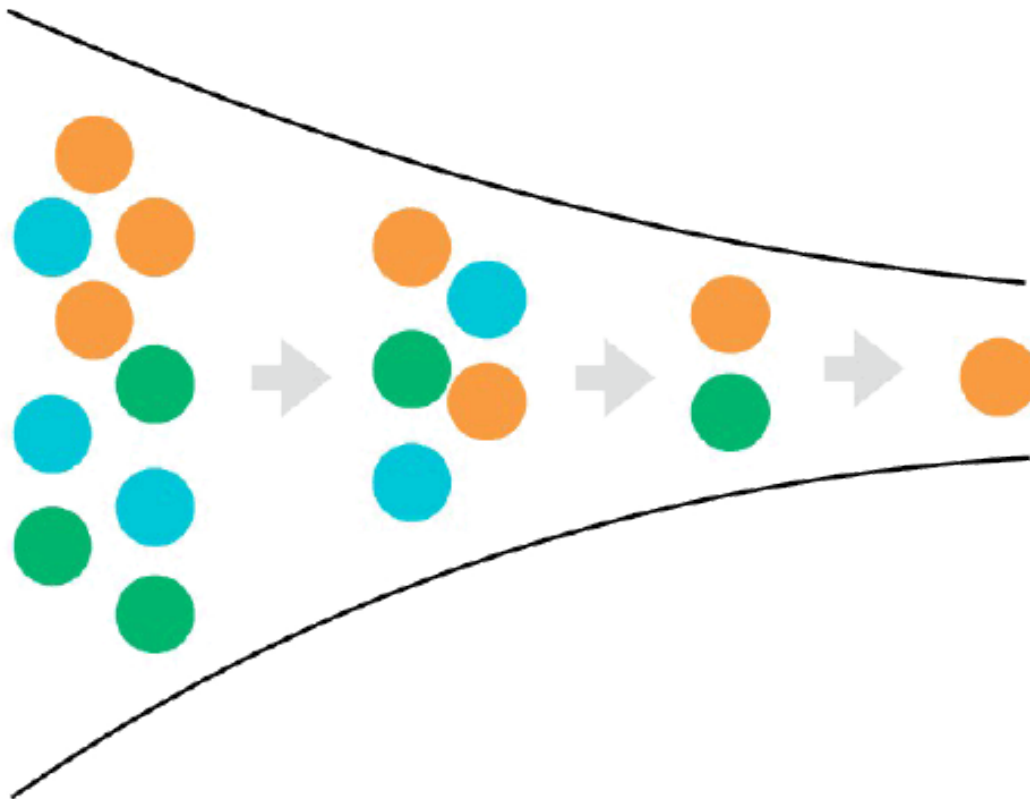


第二步 MVP 开发

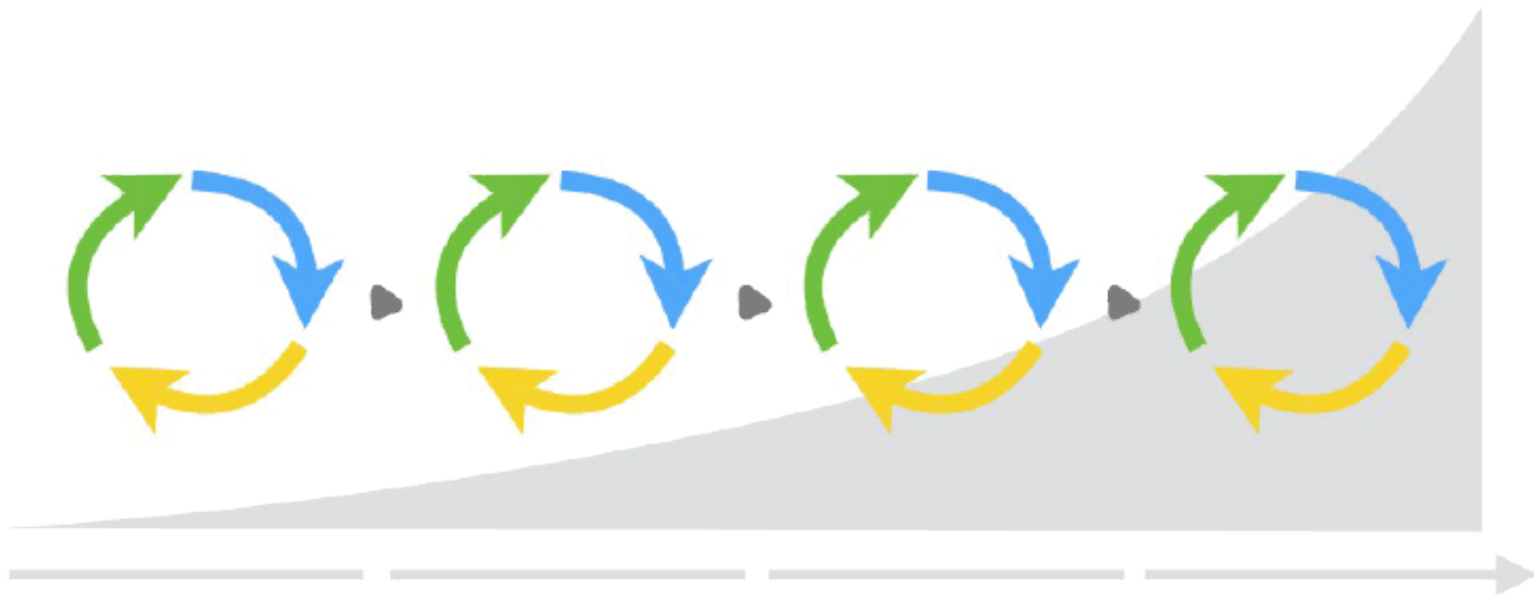


MVP: 最小可用产品

第三步 MVP 测试



第四步 持续演进



在使用MVP对产品的主方向完成验证后，我们就可以用敏捷的方式对产品进行持续演进。在每个迭代里，我们可以通过“**构想**” -> “**开发**” -> “**测试**”的循环来不断添加新的功能，测量其效果指标，并进一步通过用户研究来发现问题症结，在下个迭代修正错误。借助这种方式，来推动产品的持续成长。

实际案例 天天早餐

在未知中前行

故事的开始

美好一天从健康的早餐开始，可是每天买早餐都要排长队，这该怎么办？



从零开始

用户：

白领上班族

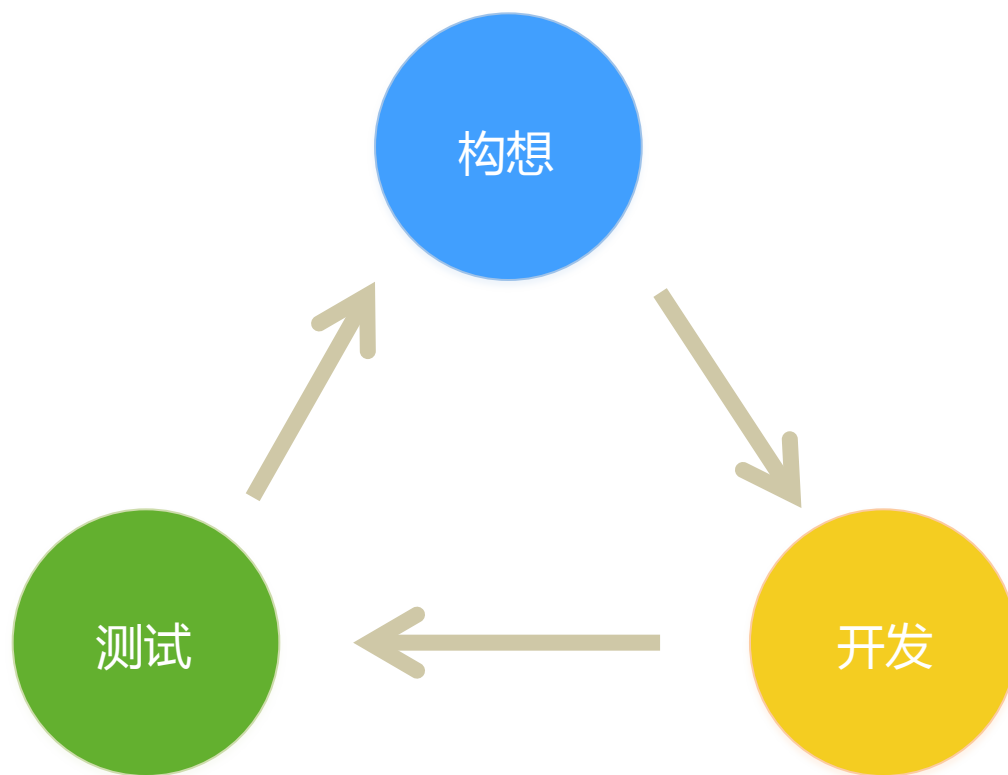
需求：

买早餐
不排队

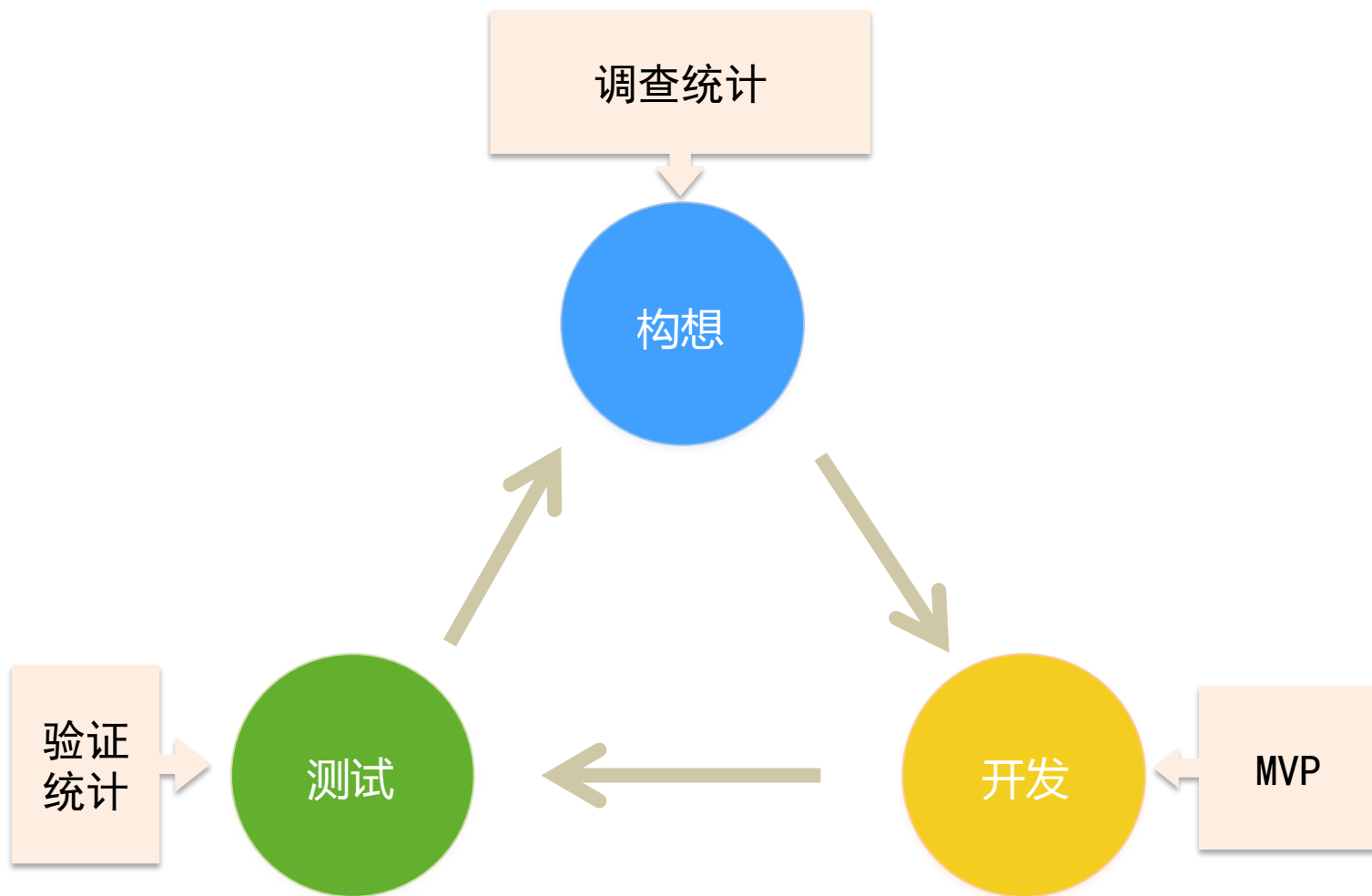
功能：

未知

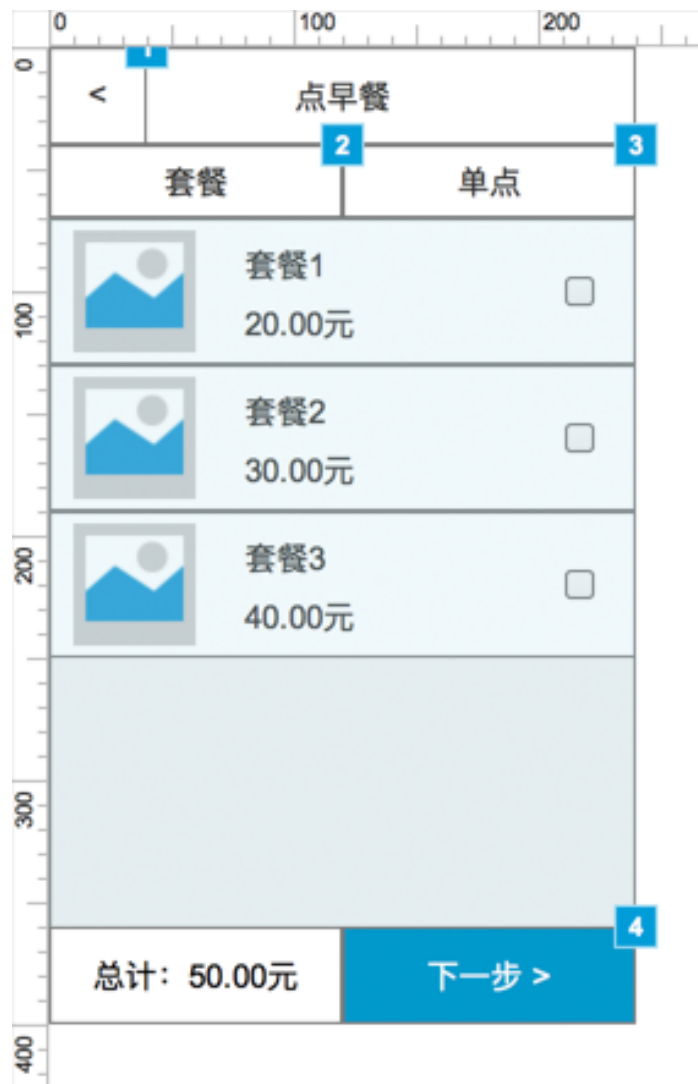
开始精益创业



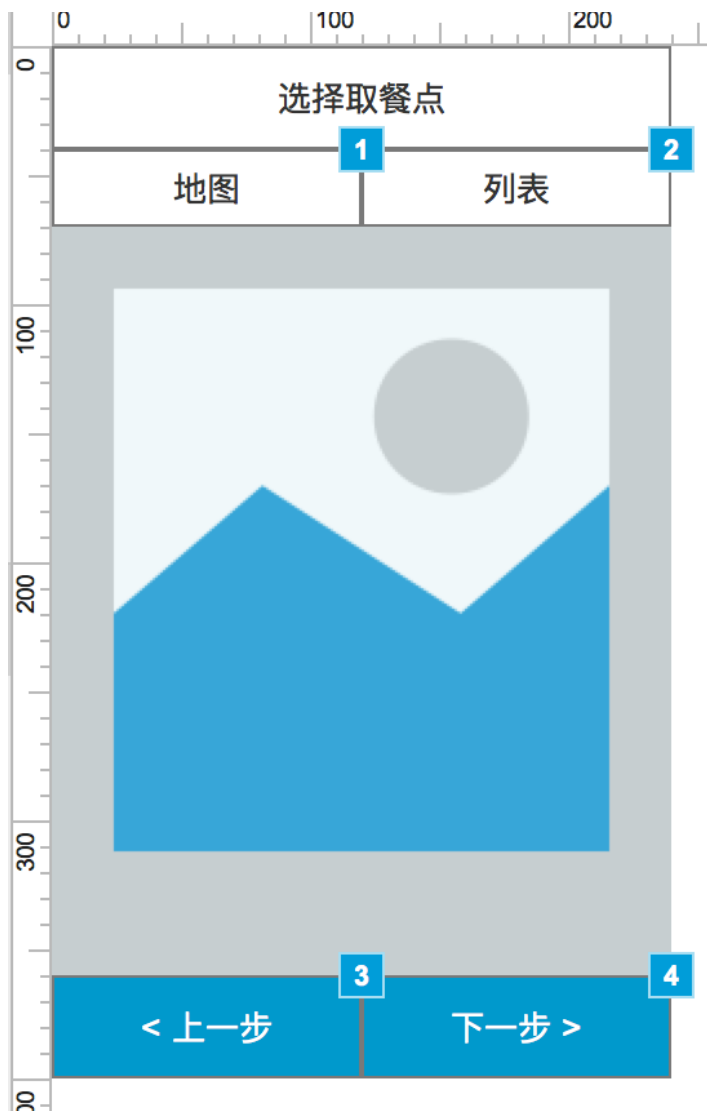
第一版 V0.1



原型



原型



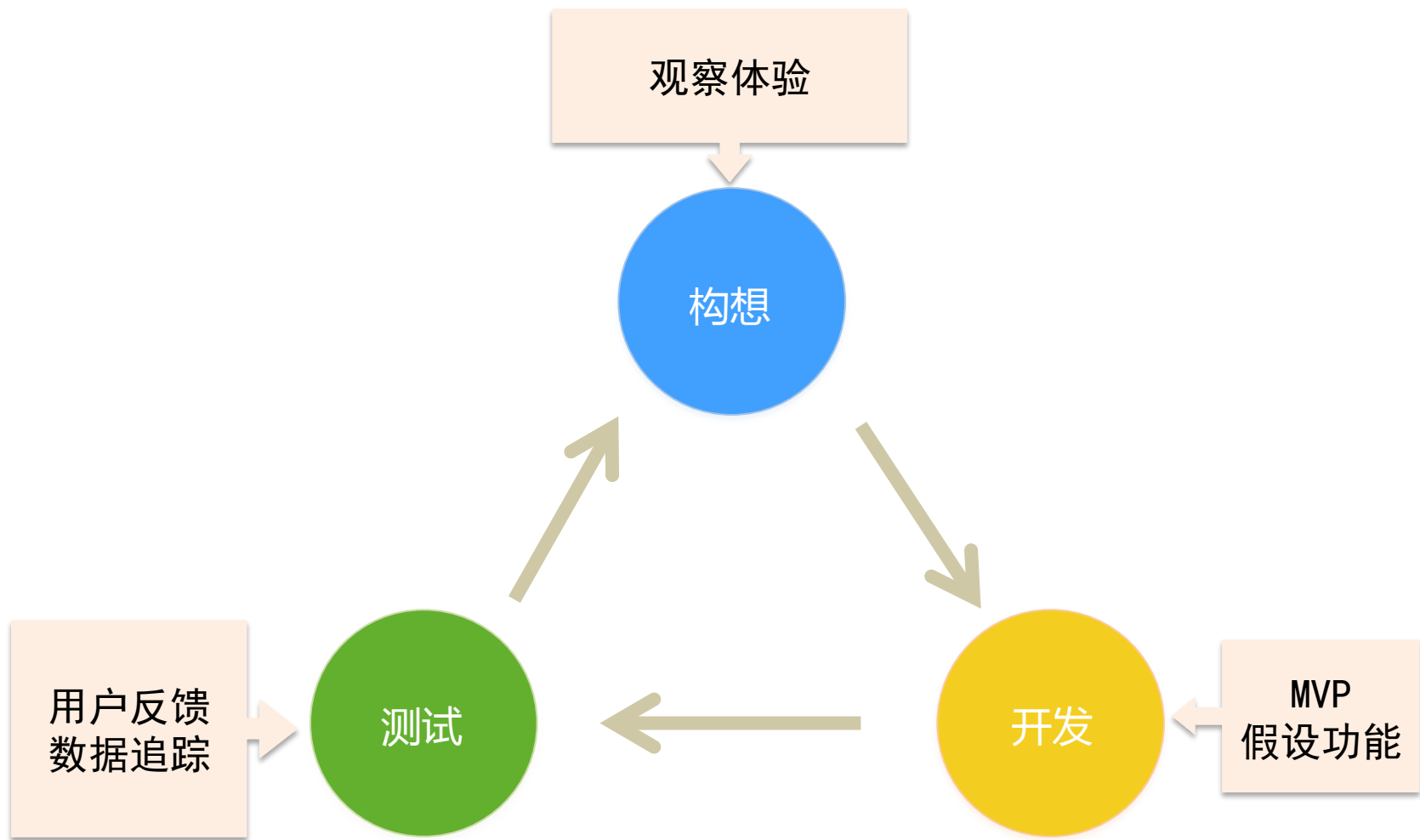
原型



原型



反馈改进 v0.2



用户反馈数据收集

- 发布调查问卷
- 实地采访用户感受
- 假设新功能
- 验证新功能

太晚取早餐，早餐冷掉了，这该怎么办？

我想预定面条，或者饺子，时间稍微长了，虽然是热的，但是粘在一起了？

原型

- 带自动加热或者保温的小柜子 硬件支持 *
- 细化取餐时间更合理的配送时间

选择取餐时间

8:00 ☒

9:00 ☐

10:00 ☐

11:00 ☐

12:00 ☐

< 上一步 1 2 下一步 >



选择取餐时间

🕒 8:00

🕒 8:30

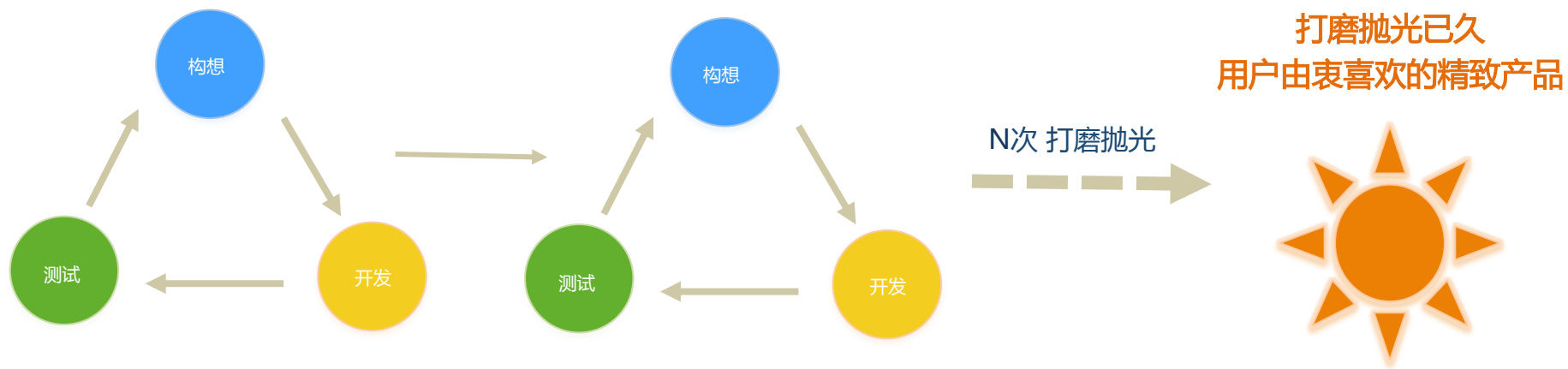
🕒 9:00

🕒 9:30

🕒 10:00

< 上一步 下一步 >

持续改进 MVP 迭代



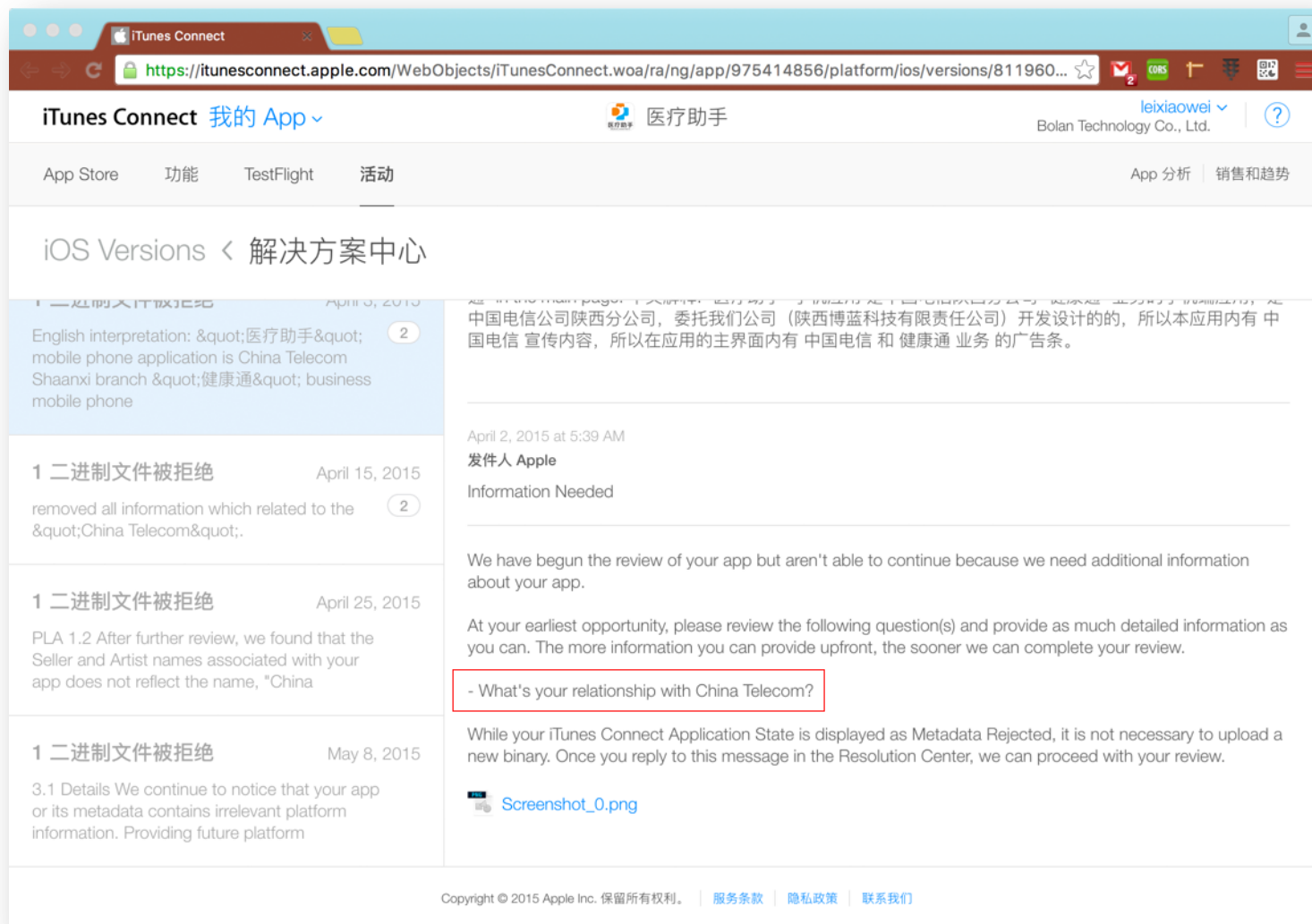
问题与思考

有效的扫除拦路虎

什么是更好的技术选型？

- 微信公众号
- 移动App
- 桌面Web
- 企业应用

App商店审核失败



技术创业中资源的定义是什么？

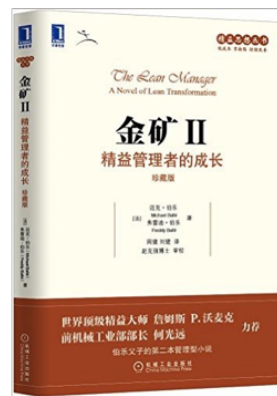
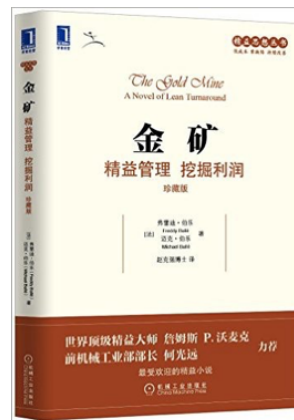
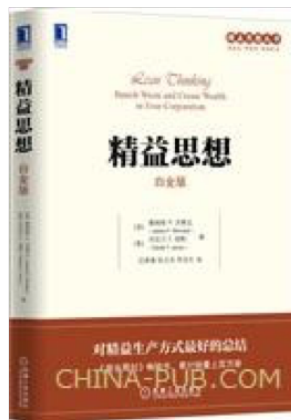
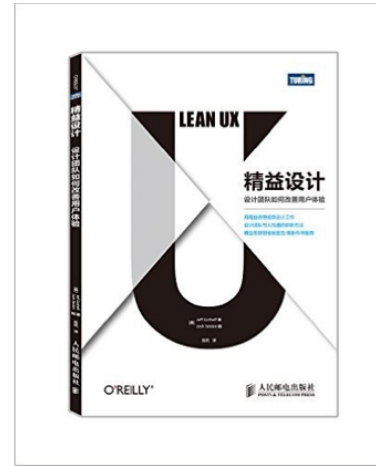
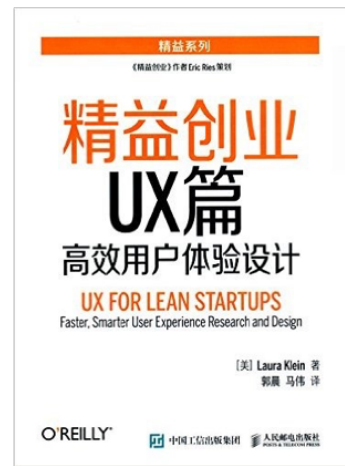
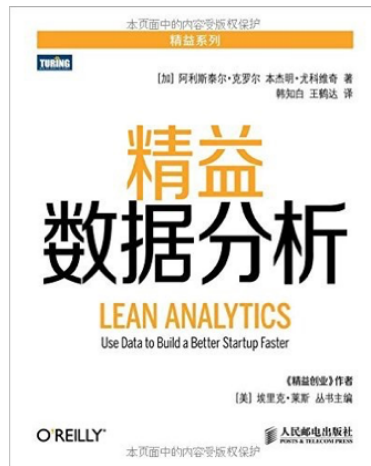
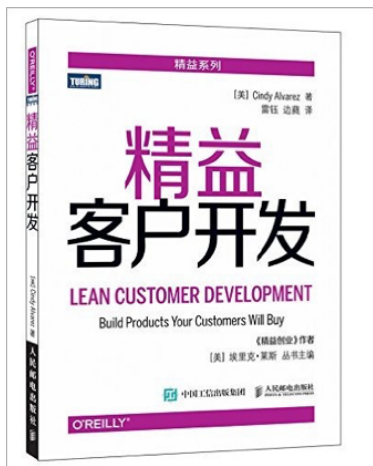
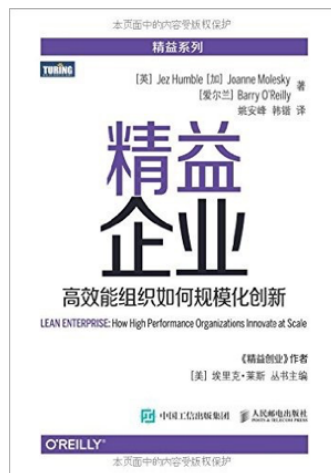
常规的资源是指：技术，人员，资金。

在这个项目中，取餐柜的提供者是重要资源吗？

如果没有取餐柜的支持，这个创业产品还能继续吗？

如何在项目初期就识别这种特定的重要资源呢？

参考资料



MORE THAN TECHNOLOGY

2016 技术雷达峰会

和真正的技术大牛讨论实际的技术问题

May. 07(周六)
北京朝阳
皇冠假日酒店

50% 优惠
COUPON

优惠码: QCON张思楚

此优惠码可用于全天VIP门票

扫
我
报
名



ThoughtWorks®

Q&A

一起讨论



THANKS!