



MỤC LỤC

016 Lời đề

020 PHẦN MỘT: BÀI HỌC TỪ NHỮNG CÔNG TY CÔNG NGHỆ HÀNG ĐẦU

- 024 ---- CHƯƠNG 01: Đằng sau mỗi sản phẩm tuyệt vời
- 026 ---- CHƯƠNG 02: Sản phẩm và dịch vụ được xây dựng trên nền tảng công nghệ
- 028 ---- CHƯƠNG 03: Giai đoạn khởi nghiệp: Hướng tới điểm phù hợp sản phẩm/thị trường
- 030 ---- CHƯƠNG 04: Giai đoạn tăng trưởng: Mở rộng quy mô để thành công
- 032 ---- CHƯƠNG 05: Giai đoạn doanh nghiệp: Liên tục đổi mới sản phẩm
- 034 ---- CHƯƠNG 06: Nguyên nhân gốc rễ của những thất bại trong nỗ lực phát triển sản phẩm
- 044 ---- CHƯƠNG 07: Hơn cả phương pháp Lean và Agile
- 048 ---- CHƯƠNG 08: Những khái niệm chính

056 PHẦN HAI: NHỮNG NGƯỜI PHÙ HỢP

- 058 Nhóm phát triển sản phẩm
- 060 ---- CHƯƠNG 09: Những nguyên tắc tạo nên một nhóm phát triển sản phẩm mạnh
- 070 ---- CHƯƠNG 10: Người quản lý sản phẩm
- 086 ---- CHƯƠNG 11: Chuyên viên thiết kế sản phẩm
- 094 ---- CHƯƠNG 12: Các kỹ sư
- 098 ---- CHƯƠNG 13: Quản lý tiếp thị sản phẩm
- 102 ---- CHƯƠNG 14: Các vai trò hỗ trợ
- 106 ---- CHƯƠNG 15: Hồ sơ: Jane Manning của Google

- 109 Con người và Quy mô
- 110 ---- CHƯƠNG 16: Vai trò lãnh đạo
- 116 ---- CHƯƠNG 17: Người đứng đầu bộ phận sản phẩm
- 126 ---- CHƯƠNG 18: Người đứng đầu bộ phận kỹ thuật
- 130 ---- CHƯƠNG 19: Vai trò quản lý phân phối
- 132 ---- CHƯƠNG 20: Nguyên tắc cấu trúc nhóm sản phẩm
- 144 ---- CHƯƠNG 21: Hồ sơ: Lea Hickman từ Adobe

148 PHẦN BA: SẢN PHẨM PHÙ HỢP

- 150 Lộ trình sản phẩm
- 152 ---- CHƯƠNG 22: Vấn đề với lộ trình sản phẩm
- 156 ---- CHƯƠNG 23: Phương án thay thế cho lộ trình sản phẩm
- 163 Tầm nhìn sản phẩm
- 164 ---- CHƯƠNG 24: Tầm nhìn sản phẩm và chiến lược sản phẩm
- 170 ---- CHƯƠNG 25: Nguyên tắc tầm nhìn sản phẩm
- 174 ---- CHƯƠNG 26: Nguyên tắc chiến lược sản phẩm
- 176 ---- CHƯƠNG 27: Nguyên tắc sản phẩm
- 178 Mục tiêu của sản phẩm
- 180 ---- CHƯƠNG 28: Kỹ thuật OKR
- 184 ---- CHƯƠNG 29: Mục tiêu nhóm phát triển sản phẩm
- 188 Sản phẩm và Quy mô
- 190 ---- CHƯƠNG 30: Mục tiêu Sản phẩm và Quy mô
- 194 ---- CHƯƠNG 31: Truyền giáo về sản phẩm
- 198 ---- CHƯƠNG 32: Hồ sơ: Alex Pressland của BBC

202 PHẦN BỐN: QUY TRÌNH PHÙ HỢP

204	Khám phá sản phẩm
208	---- CHƯƠNG 33: Nguyên tắc khám phá sản phẩm
216	---- CHƯƠNG 34: Tổng quan về nguyên tắc khám phá sản phẩm
220	Kỹ thuật đóng khung khám phá
226	---- CHƯƠNG 35: Kỹ thuật đánh giá cơ hội
230	---- CHƯƠNG 36: Kỹ thuật bức thư từ khách hàng
234	---- CHƯƠNG 37: Kỹ thuật khởi nghiệp Canvas
239	Kỹ thuật lập kế hoạch khám phá
240	---- CHƯƠNG 38: Kỹ thuật story map
242	---- CHƯƠNG 39: Kỹ thuật chương trình khám phá khách hàng
254	---- CHƯƠNG 40: Hồ sơ: Martina Lauchengco của Microsoft
258	Kỹ thuật lên ý tưởng khám phá
260	---- CHƯƠNG 41: Những cuộc phỏng vấn khách hàng
264	---- CHƯƠNG 42: Kỹ thuật thử nghiệm thử công
266	---- CHƯƠNG 43: Sức mạnh từ hành vi sai trái của khách hàng
270	---- CHƯƠNG 44: Hack day
272	Kỹ thuật tạo bản thử nghiệm khám phá
276	---- CHƯƠNG 45: Các nguyên tắc về bản thử nghiệm
278	---- CHƯƠNG 46: Kỹ thuật tạo bản thử nghiệm tính khả thi
282	---- CHƯƠNG 47: Kỹ thuật tạo bản thử nghiệm người dùng
286	---- CHƯƠNG 48: Kỹ thuật tạo bản thử nghiệm dữ liệu trực tiếp
290	---- CHƯƠNG 49: Kỹ thuật tạo bản thử nghiệm lai
292	Kỹ thuật thử nghiệm khám phá
294	---- CHƯƠNG 50: Thử nghiệm tính khả dụng
304	---- CHƯƠNG 51: Thử nghiệm giá trị
308	---- CHƯƠNG 52: Kỹ thuật thử nghiệm nhu cầu
316	---- CHƯƠNG 53: Kỹ thuật thử nghiệm giá trị định tính
322	---- CHƯƠNG 54: Kỹ thuật thử nghiệm giá trị định lượng
332	---- CHƯƠNG 55: Thử nghiệm tính khả thi
336	---- CHƯƠNG 56: Thử nghiệm khả năng tồn tại của doanh nghiệp
344	---- CHƯƠNG 57: Hồ sơ: Kate Arnold của Netflix

- 347 Kỹ thuật chuyển đổi
- 348 ---- CHƯƠNG 58: Kỹ thuật discovery sprint
- 354 ---- CHƯƠNG 59: Kỹ thuật nhóm thí điểm
- 356 ---- CHƯƠNG 60: Để tổ chức ngừng phụ thuộc vào các lộ trình
- 358 Quy trình và Quy mô
- 360 ---- CHƯƠNG 61: Quản lý các bên liên quan
- 368 ---- CHƯƠNG 62: Truyền đạt kiến thức về sản phẩm
- 370 ---- CHƯƠNG 63: Hồ sơ: Camille Hearst của Apple

374 PHẦN NĂM: VĂN HOÁ PHÙ HỢP

- 376 ---- CHƯƠNG 64: Nhóm sản phẩm mạnh/Nhóm sản phẩm yếu
- 380 ---- CHƯƠNG 65: Những lý do hàng đầu làm mất đi sự đổi mới
- 384 ---- CHƯƠNG 66: Những lý do hàng đầu khiến bạn mất đi tốc độ
- 388 ---- CHƯƠNG 67: Xây dựng văn hoá sản phẩm mạnh

- 392 Lời cảm ơn
- 394 Về tác giả
- 396 Tìm hiểu thêm
- 397 Chỉ mục tra cứu
- 415 Hướng dẫn sử dụng AR filter

LỜI ĐỀ

Khi tôi mới có ý định xuất bản một phiên bản cập nhật của phiên bản đầu tiên cuốn sách INSPIRED, tôi đã dự tính sẽ chỉnh sửa khoảng 10-20% nội dung. Bởi vì có rất ít nội dung trong phiên bản đầu tiên mà tôi muốn thay đổi.

Tuy nhiên, khi đã bắt đầu, tôi nhanh chóng nhận ra rằng phiên bản thứ hai này sẽ cần phải được viết lại hoàn toàn. Không phải tôi hối hận vì những gì mình đã viết, mà bởi tôi tin rằng mình có nhiều cách tốt hơn để giải thích về những chủ đề này.

Tôi không hề biết rằng phiên bản đầu tiên sẽ trở nên thành công như vậy. Nhờ có cuốn sách này, tôi đã được làm quen với bạn bè từ khắp nơi trên thế giới. Cuốn sách đã được dịch ra rất nhiều thứ tiếng, và mặc dù những nội dung này đã tồn tại gần 10 năm, lượng bán ra vẫn tiếp tục tăng, tất cả là nhờ có những đánh giá và chia sẻ của độc giả.

Vì vậy, nếu bạn đã đọc phiên bản đầu tiên, tôi rất cảm ơn, và hy vọng bạn sẽ yêu mến phiên bản thứ hai nhiều hơn nữa. Nếu bạn mới biết tới INSPIRED, tôi hy vọng phiên bản mới này sẽ hoàn thành sứ mệnh của nó thậm chí còn tốt hơn.

Thời điểm tôi viết phiên bản đầu tiên là khi phương pháp Agile được xây dựng ở các công ty sản phẩm, và trước khi thuật ngữ *Phát triển Khách hàng* (Customer Development) và *Khởi nghiệp Tinh gọn* (Lean Startup) trở nên phổ biến. Ngày nay, hầu hết các đội ngũ đều đã sử dụng những kỹ thuật này trong rất nhiều năm, và họ còn hứng thú hơn với những gì vượt qua cả phương pháp Lean và Agile, cũng chính là những gì tôi sẽ đề cập ở đây.

Tôi vẫn giữ nguyên cấu trúc cơ bản của cuốn sách, nhưng những kỹ thuật tôi mô tả đã được cải thiện đáng kể trong vòng 10 năm qua.

Ngoài việc thay đổi cách giải thích về các chủ đề và cập nhật các kỹ thuật, những thay đổi lớn khác trong cuốn sách này là chi tiết về những gì tôi gọi là Sản phẩm và Quy mô.

Trong phiên bản đầu tiên, tôi tập trung hơn vào các công ty khởi nghiệp. Tuy nhiên, trong phiên bản này, tôi muốn mở rộng phạm vi để nhìn vào những thách thức của cả những công ty trong giai đoạn tăng trưởng và cách xây dựng sản phẩm tại các doanh nghiệp lớn.

Không có gì ngạc nhiên khi quy mô lớn sẽ đem lại nhiều thách thức nghiêm trọng, và trong suốt thập kỷ vừa qua, tôi đã dành rất nhiều thời gian để giúp các doanh nghiệp trải qua giai đoạn tăng trưởng nhanh chóng. Đôi lúc chúng tôi gọi điều đó là sinh tồn thành công, đủ để bạn thấy điều đó có thể khó khăn đến mức nào.

Tôi đã nhận được rất nhiều phản hồi tuyệt vời từ độc giả cho phiên bản đầu tiên, và có một vài điều quan trọng tôi đã học được và thấy mình cần phải đề cập ở đây.

Đầu tiên, việc tập trung vào công việc cụ thể của các quản lý sản phẩm là thực sự quan trọng. Trong phiên bản đầu tiên, tôi đã nói rất nhiều về vấn đề quản lý sản phẩm, nhưng tôi cũng đã cố gắng đề cập đến cả nhóm phát triển sản phẩm. Ngày nay, có rất nhiều nguồn tài nguyên tuyệt vời cho các chuyên viên thiết kế sản phẩm và kỹ sư, nhưng với các quản lý sản phẩm, những người chịu trách nhiệm cho các sản phẩm công nghệ, lại cực kỳ hiếm có. Vì thế, trong phiên bản này tôi đã quyết định sẽ tập trung vào công việc của một người

quản lý sản phẩm công nghệ. Nếu bạn là một quản lý sản phẩm tại một công ty công nghệ, hoặc nếu bạn muốn trở thành một người như thế, tôi hy vọng cuốn sách này sẽ trở thành nguồn tài liệu hữu ích.

Thứ hai, có nhiều người đang tìm kiếm một công thức thành công trong việc xây dựng sản phẩm – một bản hướng dẫn hoặc khuôn mẫu về cách tạo ra những sản phẩm được khách hàng yêu thích. Mặc dù tôi hiểu khao khát này, và tôi biết rằng mình sẽ bán được nhiều sách hơn nếu tác phẩm được định vị theo cách đó, nhưng thật không may là nó không chỉ dừng lại ở cách những sản phẩm tuyệt vời được tạo ra. Đó còn là việc tạo ra một văn hoá sản phẩm phù hợp để thành công và hiểu được mánh kỹ thuật khám phá và phân phối sản phẩm, để từ đó bạn có thể sử dụng công cụ phù hợp cho vấn đề cụ thể mà bạn đang phải đối mặt. Và, đúng vậy, điều đó có nghĩa là công việc của người quản lý sản phẩm không hề đơn giản chút nào, và thành thật mà nói, không phải ai cũng được trang bị đầy đủ kiến thức để thành công trong công việc này.

Tất cả nói lên rằng, công việc quản lý sản phẩm công nghệ ngày nay là một trong những công việc được khao khát nhất trong lĩnh vực của chúng tôi, và đó là một nền tảng hàng đầu cho các CEO của công ty khởi nghiệp. Vì vậy, nếu bạn có khát khao và sẵn sàng bỏ công sức, tôi không mong muốn gì hơn ngoài việc giúp đỡ bạn thành công.

Cuốn sách này dành tặng cho cha tôi, Carl Cagan. Năm 1969, ông nhận bằng Tiến sĩ Khoa học máy tính đầu tiên tại Hoa Kỳ (trước đó khoa học máy tính là một phần của các chương trình kỹ thuật điện), và ông là tác giả của cuốn sách đầu tiên về cơ sở dữ liệu (Hệ thống quản lý dữ liệu, năm 1973, bởi Nhà xuất bản John Wiley & Sons).

Ngoài việc là một người cha tuyệt vời, ông ấy còn dạy tôi lập trình máy tính khi tôi 9 tuổi – nhiều thập kỷ trước khi điều này trở thành hiện thực – và ông ấy truyền cho tôi tình yêu công nghệ khi rất nhiều công nghệ mà chúng ta phụ thuộc ngày nay chỉ mới được thai nghén.

<PHẦN MỘT>

**BÀI HỌC
TỪ NHỮNG
CÔNG TY
CÔNG NGHỆ
HÀNG ĐẦU**

[G] iữa những năm 80 của thế kỉ 20, tôi còn là một kỹ sư trẻ làm việc cho Hewlett Packard (HP), nơi các sản phẩm luôn nhận được sự quan tâm của giới truyền thông. Đó là thời điểm (lần đầu tiên) mà trí tuệ nhân tạo (AI) trở nên phổ biến, và tôi đã thật may mắn khi được làm việc cho đội phát triển phần mềm rất mạnh của một trong những công ty công nghệ hàng đầu khi đó (rất nhiều thành viên trong đội đã gặt hái được thành công đáng kể tại các công ty thuộc lĩnh vực này).

Chúng tôi đã gặp phải một đề bài khó: đưa công nghệ AI vào những máy trạm đa năng, ít tốn chi phí, mà ở thời điểm đó cần có một sự kết hợp của phần mềm/ phần cứng đặc biệt có chi phí hơn 100.000 đô-la trên mỗi người dùng – một mức giá mà ít doanh nghiệp nào có thể cạnh tranh được.

Chúng tôi đã làm việc liên tục và chăm chỉ trong hơn một năm trời, hy sinh vô số buổi tối và những ngày cuối tuần. Đồng thời, chúng tôi đã bổ sung được khá nhiều bằng sáng chế vào danh mục của HP. Nhóm cũng đã phát triển một phần mềm để đáp ứng các tiêu chuẩn chính xác về chất lượng của HP. Sản phẩm vừa được quốc tế hoá vừa được nội địa hoá với nhiều ngôn ngữ khác nhau. Chúng tôi đã đào tạo đội ngũ bán hàng. Chúng tôi đã đem công nghệ của mình khảo sát với giới truyền thông và nhận được nhiều phản hồi tuyệt vời. Chúng tôi đã sẵn sàng. Chúng tôi đã đưa nó ra thị trường. Chúng tôi đã ăn mừng vì điều đó.

Chỉ có một vấn đề duy nhất: Không ai mua nó.

Sản phẩm này là một thất bại hoàn toàn trên thị trường. Đúng vậy, về mặt kỹ thuật, đó là một sản phẩm ấn tượng, những người đánh giá cũng yêu thích nó, nhưng đây không phải là thứ mà mọi người muốn hoặc cần.

Tất nhiên, toàn đội cực kì thất vọng với kết quả này. Nhưng ngay sau đó, chúng tôi bắt đầu tự hỏi bản thân những câu hỏi rất quan trọng: Ai là người quyết định rằng chúng tôi sẽ phát triển sản phẩm gì? Họ đưa ra những quyết định đó như thế nào? Làm sao để họ biết được những sản phẩm chúng tôi phát triển sẽ hữu ích?

Những người trẻ chúng tôi đã nhận ra một bài học vô cùng sâu sắc – bài học mà rất nhiều đội khác phải trải qua khó khăn mới có thể hiểu thấu: *Những kỹ sư của bạn có giỏi đến đâu cũng không quan trọng, nếu như họ không được giao cho những ý tưởng đáng để phát triển.*

Khi cố gắng tìm ra nguyên nhân gốc rễ của thất bại trước đó, tôi đã hiểu rằng các quyết định về việc phát triển bất cứ thứ gì đều đến từ giám đốc sản phẩm – một người thuộc phòng marketing và chịu trách nhiệm xác định những sản phẩm mà chúng tôi phát triển. Đồng thời, tôi cũng đã nhận thấy HP không thật sự giỏi trong việc quản lý sản phẩm. Sau này tôi hiểu ra một thực tế rằng, cho tới tận bây giờ, hầu hết các công ty đều không làm tốt điều này.

Tôi đã tự hứa với bản thân rằng sẽ không bao giờ làm việc quá chăm chỉ như vậy cho một sản phẩm trừ khi tôi biết sản phẩm đó sẽ là thứ mà người dùng và khách hàng mong muốn.

Trong 30 năm tiếp theo, tôi đã có may mắn được xây dựng một số sản phẩm công nghệ cao thành công nhất trong thời đó – đầu tiên là tại HP trong thời kỳ phát triển của máy tính cá nhân; tiếp theo là Netscape Communications trong giai đoạn nổi lên của Internet, nơi tôi làm việc với tư cách là phó chủ tịch phụ trách các nền tảng và công cụ; sau đó tôi chuyển đến eBay, đóng vai trò nhân sự cấp cao về sản phẩm và thiết kế trong sự trỗi dậy của thương mại điện tử; và rồi tôi trở thành cố vấn cho các công ty khởi nghiệp, trong đó nhiều công ty sở hữu những sản phẩm công nghệ thành công nhất hiện nay.

Không phải mọi nỗ lực phát triển sản phẩm đều thành công, nhưng tôi rất vui khi nói rằng không có sản phẩm nào là thất bại, và vô số sản phẩm đã được hàng triệu người trên thế giới yêu thích và sử dụng.

Ngay sau khi rời eBay, tôi bắt đầu nhận được cuộc gọi từ các công ty với mong muốn cải thiện cách họ tạo ra sản phẩm. Khi bắt đầu làm việc với những công ty này, tôi phát hiện ra rằng có sự khác biệt to lớn trong cách làm sản phẩm của những doanh nghiệp xuất sắc với phần còn lại của thị trường.