

推薦序

目的決定手段



從 事產品開發經歷中，我經常被問到一些關於「成功」的問題

1. 什麼才算是成功的產品經理？
2. 什麼才算是成功的產品？
3. 什麼才算是成功的公司或組織？

我通常會回答「目的決定手段」，並不是每一個人、每一個產品、每一個公司或組織成功定義都是一樣的。雖然不容易回答，但與對方交談的過程中，可以讓我觀察到這個人的價值觀、對成功的觀點。有人回答「獲利」，有人回答「上市」，有人回答「產品市佔第一」，但我不覺得這是成功的目標！「獲利」、「上市」與「產品市佔第一」只是手段，不該是一個目標。難道「公司獲利」、「公司上市」或「產品市佔第一」後，我們就可以停止了嗎？

同樣的，產品的成長過程也是一樣，不同時期有不同的成功定義

- 活下去（滿足底層的生理與安全需求）：首先，產品要能被市場接受。在這個階段的產品經理，需要努力交付與探索讓產品能活下去的可能手段。唯有做到滿足利益關係人的期待，才算是「資深產品經理」。

- 活得久（滿足進階的社交與尊重需求）：其次，產品要能被用戶推薦認可。在這個階段的產品經理，追求的不是方法論，而是找到產品長期穩定成長的策略，知道目標是「長期成長策略」，而交付與探索只是手段之一。這個時期的產品經理，除了做之外，還具備「產品總監」的策略思維。
- 活得好（滿足頂部的自我實現需求）：最終，產品要有能改變產業、世界的能力。這階段的產品經理，不僅擅長長期成長策略，還能在產業中具有影響力，也許是產品長或產品副總。

在《產品領導人之道》中給了一個產品成功的策略方向：

- 設定明確的產品願景：願景是用來確保團隊工作目標一致的北極星指標。願景的建立包括四個步驟：建立、分享、實踐和改善。確保團隊每個人都理解並認同這一目標，然後，根據市場變化、用戶反饋、對手回應不斷進行調整。
- 假設驅動的產品開發：透過觀察與數據佐證進行優先排序，強調透過小規模的實驗來驗證最高價值的假設，從而降低風險並提高成功率。這正是敏捷方法論「快速迭代，持續改進」的核心，根據實驗結果不斷調整和優化產品方案，最終實現產品目標。
- 平衡產品探索與交付：平衡探索和交付意味著團隊需要在創新和穩定之間找到一個最佳點。探索新方向和技術可以帶來競爭優勢，但這必須與產品的穩定性和可靠性相結合。在明確產品目標後，選擇合適的方法來實現這些目標。
- 進行規劃與優先排序：產品開發中的規劃和排序是確保團隊聚焦於最重要工作的關鍵。好的規劃和排序能幫助團隊避免不必要的浪費，確保資源的最佳利用。

希望這本書能夠成為你在產品開發道路上的指南，幫助你帶領你的產品團隊實現卓越，創造出真正有價值的產品。

KKTV 總經理 Vince Huang

推薦序



幾年前我由部門的產品主管轉任到集團的產品總監，管理範疇瞬間由 10 位暴增至約 50 位左右，光是直接管理的產品經理數量就提升 2 倍，再加上技術與設計團隊主管，因此即使團隊內都是圍繞「產品」範疇的夥伴，仍然讓我猶如迷失在未知領域般的措手不及。於是在後來的數年間，如何有效領導一個產品團隊，成為我持續探索與精進的課題。

作為產品領導者，不論是產品長、產品副總、資深產品經理，或者公司只有你一位產品經理，皆需要在產品與組織進程的不同階段，展現出不同對應的能力。此時的你不僅只是跳脫打造產品的範疇，更必須開始思考更高維度的商業策略。除此之外，規劃人才培育、接班人計畫，大範圍的利害關係人管理，抑或學習適時適性的運用領導力、權力與影響力來帶領夥伴，都將成為你的待辦清單。與此同時，你也需逐步形塑出自身的管理及領導風格。在精進「產品領導力」的路上，我也曾犯下不少錯誤、走過些冤枉路，包含過度專注於團隊目標而忽略夥伴發展，招募到相對不合適的團隊夥伴，沒能即時調整並面對負面的團隊氛圍，以及未在對的時間點給予夥伴「清晰且富有意義」的回饋等等，導致一些夥伴的離開。每段經歷都充斥實打實的血與淚，而我也在這些來回衝撞的過程中獲取養分，逐步成長為如今能承擔更多挑戰的自己。

在磨練「產品領導力」的路上，難免需要冒險打怪，也可能步履蹣跚。幸運的是，現在你手中的這本書，會帶領你更快地掌握「產品領導者」的角色以

及分析其知識和價值，大幅降低你自己在迷霧中摸索前行的無力感。書中詳盡地列舉實際場景與應對策略，就像是在我迷失的每一個節點給予明確的指引。我曾閱讀大量產品、管理學與領導力相關書籍，而這本書完美結合了以上三項知識。我相信書中的觀點與例證，能有效幫助身為產品領導者、又或者有志成為產品領導者的你，持續發展團隊中的產品夥伴，學習如何運用教練思維來逐步引導，打造出更加理想且有韌性的產品團隊。

我極力推薦《產品領導人之道》這本書，不僅推薦給身為產品經理與產品領導者，書中精彩的論述與精闢的見解，相信對於每位身處產品團隊的你都會大有幫助。期待我們能共同藉由書中的案例、理論成長，而理論的每項觀點，也正是我希望更多這個時代的領導者能夠具備的特質。

Hahow 好學校 - 產品總監
高玉璵 (Samuel)

譯者序



作為產品部門主管，我在剛上任時面臨了許多出乎意料的挑戰。儘管擁有多年產品管理經驗，並在不同專案中累積了許多工具、方法論、技能等專業知識，但在擔任主管帶領一群產品經理與設計師時，我驚訝地發現、這些經驗與技能並不足以應對新的職責。管理「產品」與管理「產品人員」本質上有著極大差異，後者涉及了如何激勵、指導並培養團隊成員來進行產品開發，這對當時的我而言是個全新的挑戰。然而，市面上並沒有相關書籍或課程，能夠幫助像我這樣的新手產品主管學習如何勝任這個角色，這也讓我一度感到相當迷茫。

有一次，我正在收聽全球知名的產品 Podcast 節目《Lenny's Podcast》，主持人在節目尾聲時詢問受訪來賓，有哪些書籍適合推薦給產品部門主管閱讀，來賓毫不猶豫地提起 Petra Wille 的《產品領導人之道》，並稱其為給產品部門最高主管（Head of Product）的首選書籍。我隨即找了這本書來閱讀，並驚訝地發現這正是我初任產品主管時最需要的資源。書中內容完全切中自己在管理工作面臨的眾多阻礙。因此，我也萌生將這本書翻譯成中文的念頭，希望它可以成為在地產品領導人能夠按圖索驥的寶貴指引。

本書以產品主管需要關注的三大核心領域——人員、產品與流程為主軸。作者深入探討了如何有效培育產品團隊，並提供從招募、入職流程、目標設定到教練式輔導等各方面的實務建議。書中強調以假設驅動的開發與實驗為基礎，結合探索與交付並重的流程，也指出產品經理在設定產品願景的同時，

還要運用有效的傳道與說故事技巧來進行產品管理。此外，作者也探討了敏捷開發的核心要素，包括規劃、排序、增量及迭代，並進一步剖析組織運作中的常見挑戰、衝突處理及跨團隊溝通的重要性。書中不僅提供實用建議，還包含了大量可操作與應用的框架與方法，也使得這本書成為產品主管與產品經理的必備指南。

對我而言，產品部門主管不能僅僅依賴個人的力量來打造產品。正如作者所言，產品主管真正的責任在於打造一個能夠促進團隊成員學習與成長的環境，從而培養出一個強大的產品團隊，這個觀點與我對於稱職產品領導人的定義相當一致。因此，我誠摯地推薦《產品領導人之道》給所有產品部門管理者，它將會幫助你理解為何發展與培育人員是產品主管最重要的任務，以及在實務上如何達成這個目標。同時，我也期待處於個人貢獻者（individual contributor）階段的產品經理，能夠藉由閱讀此書更深入理解一名優秀產品經理的構成要素，並學習在職涯中持續成長的方法，逐步邁向成為傑出產品人的康莊大道！

台灣敏捷協會 理事 / 敏捷產品教練
李文忠（Jenson）

前言

優秀



「你如何得知自己正在培養產品管理的特質？」

——52 個問題卡牌組¹

談 論產品管理的書籍很多，更多相關的新書也還在持續出版。原因很簡單，無論是產品領導人、產品經理、產品團隊和利害關係人，都渴望學習更多知識，以了解如何打造出帶給使用者真正有價值的產品，進而產生豐碩的成果——只需短短幾個月，就可以讓一間沒沒無聞的新創公司搖身一變成為獨角獸企業。

眾所皆知，紙上談兵總是比較容易。

提出好點子不足以打造出優秀的科技產品，還需要有能力、熱情、經驗豐富的產品人，以及同樣具備上述特質的跨職能開發團隊，才能夠交付成功的產品。

1 Petra Wille (n.d.). 52 Questions. 來源：<https://www.petra-wille.com/52questions>

要成為這樣的產品經理需要花費時間、精力與全心投入，若缺乏一個能夠對團隊裡每個產品人提供指引與回饋、深刻關心他們個人與職涯發展的角色，這段漫長旅程就會更加困難。

這就是我撰寫《產品領導人之道》這本書的初衷。我的目標是為像你這樣的產品經理管理者提供一份詳盡的指南，可以用來幫助你的產品經理們克服打造卓越產品時遭遇的障礙。這個角色通常被稱為產品部門最高主管（Head of Product, 以下簡稱為 HoP 或複數的 HoPs）、產品團隊領導者（product team lead）、產品經理領導者（product manager lead）、產品經理主管（manager of product managers）或者是產品總監（director of product）。

我過去曾擔任產品經理和 HoP，現在的工作則是產品探索與人才發展教練，並與世界各地的組織內部產品團隊合作。在這段歷程中，我親眼目睹了許多打造產品時遭遇的障礙、以及組織如何應對這些障礙，有些成功值得慶祝，也有些沒那麼成功，因此需要找我進去幫忙。在這本書中，我想要分享我學到的事情，包括 HoPs 能夠成為產品團隊的教練，以及 HoPs 可以做些什麼來幫助產品經理們充分發揮潛力。

在深入探討本書之前，我想先說明一些事情。

本書的組織方式

你會注意到，我用了第 4 章〈你所定義的「好」產品經理〉整個章節來定義成為一位「好產品經理」所需的條件。身為產品領導人，你必須了解一件重要的事情：「好產品經理」會因組織而異，這和產品經理當下所處的脈絡、公司、職責與時間點都有關係，因此，將此書內容轉化為適合你所處的獨特環境是首要關鍵。此外，因為時代持續變化，定期檢視並修正具備脈絡性質的「對於好的定義」也非常重要，最優秀的 HoPs 能夠看見變化正在發生，並及早調整對於好的定義，以確保產品團隊面對未來可能的挑戰時做好準備。

你還會發現，我按照特定順序組織了本書內容：

第一單元：產品經理的工作——你所定義的「好」

第二單元：管理團隊——找到你的溝通方式

第三單元：招募優秀的產品經理——吸引最好的人才

第四單元：培育發展產品團隊——訓練出卓越人才

第五單元：打造合適環境——建立優良的文化

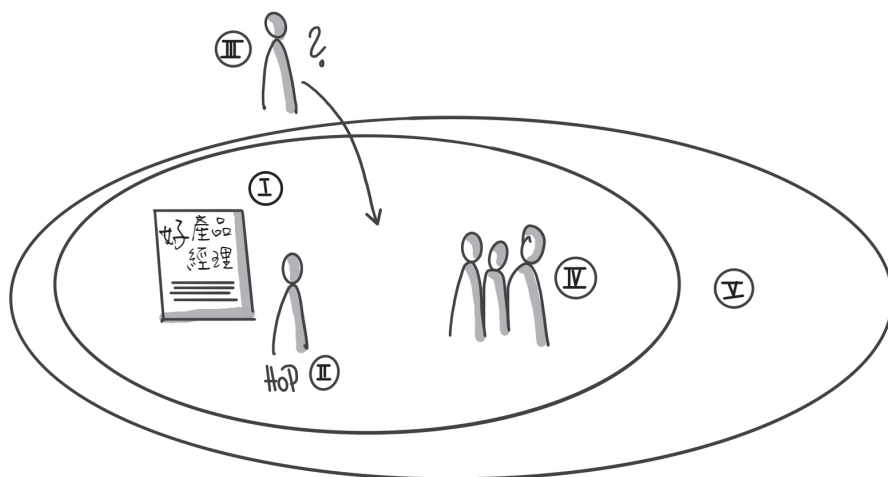


圖 0-1：用一張圖展示本書的所有單元。

我喜歡畫圖，因為圖像可以創造不同的理解層次。

以下說明如何使用每個單元：

第一單元包括和 HoPs 工作直接相關的主題，幫助你有效地與產品經理合作的基礎工作。

第二單元的重點放在成為優秀主管所需要素，適用於想要提升培育人才技能的產品領導人。

第三單元涉及招募與聘用優秀的產品經理，以及提供培育產品團隊的指引。

第四單元深入探討每個產品經理都需要擁有的特定技能，並觸及最常見的產品管理教練主題。請注意，此部分有兩個目標：說明核心概念與提供基礎知識，即使你原本就了解這些，在開始指導你的產品經理之前，快速回顧這個簡潔的摘要將可幫助你省下許多時間。

最後，第五單元聚焦於更廣泛的組織議題，我知道許多 HoPs 為了讓他們的產品經理們可以成長茁壯，需花費許多心力在組織相關議題上，像是如何有效地對於圍繞著產品團隊的組織發揮影響力。

個人工作指南

對於大部分讀者而言，這不是一本需要「從頭讀到尾」的書。

若你是個過去曾擔任產品經理的 HoP，我建議你將本書作為個人工作指南。如果想深入了解特定主題，像是如何準備新任產品經理的入職培訓？只要查詢目錄、直接翻到對應的章節即可。

若你是個擁有豐富產品經理經驗與知識的 HoP，瀏覽本書裡的關鍵概念，或許會激發出不同於現行作為的新想法（這些想法可能更好）。

若你從未擔任過產品經理，在這個領域也沒什麼經驗，就很適合把整本書從頭到尾讀完，並作為工具書參考使用。

找出產品經理的能力缺口

無論我們有多麼優秀、在學校裡學習了多少年、或者參加了許多培訓課程，每個人的知識和經驗都還是存在著一些缺口。有些缺口顯而易見，有些則是難以辨識。所以，為何找出產品經理的能力缺口如此重要呢？

那是因為，一個人只有在知道自己的不足之處時，才能真正地進行改善。換句話說，他需要清楚意識到自己的能力缺口，並願意去弭平它們。作為 HoP，你可以協助產品經理們找出這些缺口，幫助他們了解學習新技能及獲取新知識對他們和團隊有何益處，並在他們試圖填補這些缺口時給予支持²⁷。接下來，讓我們深入了解一些相關理論：

- 為何人們看不見自己的缺口
- 為何產品經理的成熟度很重要
- 啟動找出缺口的流程

人們經常透過和同儕比較，發現自己的能力缺口。例如：「他在建立和調整新顧客引導流程（onboarding Processes）上肯定懂得比我多，因為他的使用者轉化率總是非常高！」或者因為團隊成員告訴他，某一項技能需要改進，因而覺察到能力缺口（幸運的是，開發者們經常會這樣做）。例如：「William，不好意思要這樣跟你說，但你在待辦項目列出的驗收標準（acceptance criteria）真的不行，你能不能請 Susan 幫忙？她的驗收標準真的寫得很好。」然而，跟自身人格特質相關的能力缺口，自己通常較難察覺。以下是一個很好的模型，可以用來解釋這個現象：

27 若你從未擔任過產品經理，因此對這個部分感到窒礙難行，請務必尋求他人的協助，例如其他資深產品經理、或是外部的產品教練。

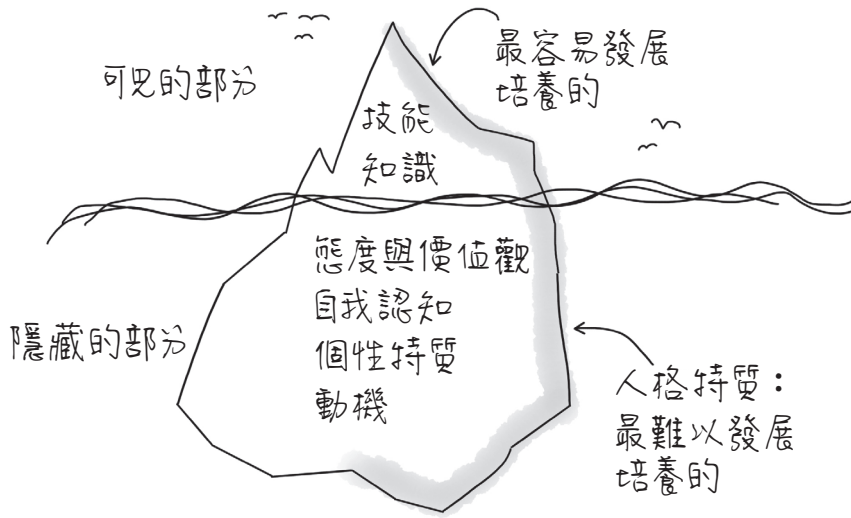


圖 6-1：Spencer & Spencer 冰山模型——以冰山來展示出哪些能力是可見且最容易發展培養的，以及哪些是隱藏且最難發展培養的。

Spencer & Spencer 冰山模型顯示，當涉及到你的動機、態度或價值觀時，缺口通常很難被看到——它們隱藏在表層以下，需要透過他人協助才能發現它們²⁸。當你開始與人們討論這些更為私人的話題時，遭遇到一些反抗是可預期的。就如同你在深入探索產品經理的人格特質時，會發現這個部分的培育發展更加困難——你需要一些教練技能才能做好這點。

在與產品經理合作找出他的能力缺口時，你得要不斷嘗試拓展他的視野。如果你對這位產品經理的認知、與他對自我的認知沒有太多交集，請幫助他看到你所看到的事物，包括他們需要學習的，或者是為了成為更好的產品人應該要精通的部分。

28 Lyle Spencer Jr. and Signe Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley (1993) p. 11

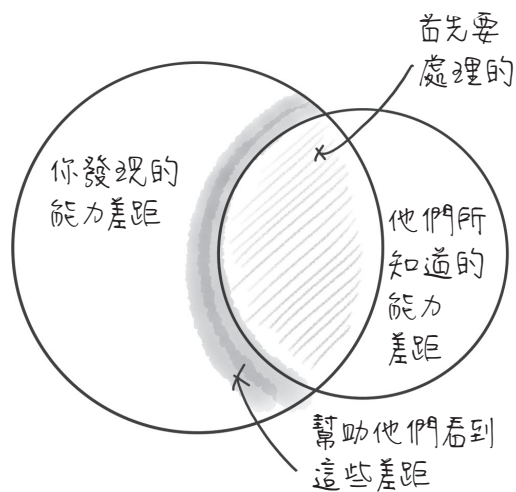


圖 6-2：找出並弭平產品經理的能力缺口，
以幫助他們拓展視野

讓我們花一點時間來思考，在找出能力缺口的過程中，產品經理成熟度所扮演的角色，以及這件事的重要性為何？產品經理的成熟度很關鍵，因為它可以告訴你協助某人弭平能力缺口的急迫性有多高。「讓產品經理具備基本能力」和「進一步發展培育產品經理」是有差異的。對於老練的 HoP 而言，辨識出能力缺口相對簡單，且他們已經掌握使產品經理達到基本能力的策略。但進一步協助其職涯發展，挑戰性就更高了。為了實現這個目標，HoP 得要更細心地傾聽，詢問每位產品經理對於未來有什麼計劃，並且幫助產品經理擴大視野，讓他們看見自己的潛能和可能性。

若進一步深入觀察，會發現產品人職涯通常有同樣的發展路徑。他們從產品新手開始，然後成長為可以讓開發團隊致力於有價值工作的產品經理。接下來，他們成為稱職（competent）的產品經理，可以提出穩健的產品策略，並能應對產品生命週期中可能遇到的各種問題。

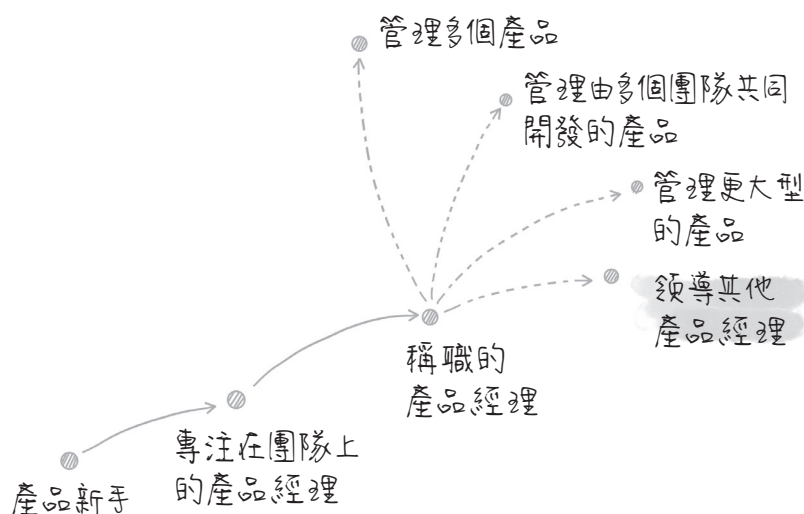


圖 6-3：產品經理的典型職涯歷程

接下來，產品經理有許多不同的發展路線。有些人會管理比之前更大的產品，有些被指派去管理多款產品，有些人開始管理多個團隊共同開發的產品，還有一些人會被挑選出來，負責領導其他產品經理。

大部分產品經理典型的職涯發展路徑是這樣的，剛開始時，他們與一個跨功能團隊合作，並且管理兩到三個衝刺（sprints）或敏捷迭代的工作量。如果他們在這方面表現良好，通常會繼續學習去執行更多的產品探索事項，以及更加成果導向的工作——也就是專注於為使用者提供最大價值，同時為公司帶來正面效益（例如增加營收）。他們將學習如何擬定產品策略和願景，以及怎麼與他人分享這一願景。

這就是產品管理的全局觀，一旦某人可以掌握上述所有事情，我會稱他為一名稱職的產品經理。他不僅能夠管理開發團隊，更能洞察並清晰地陳述全局，同時引導他的團隊朝目標前進。