

1
HZ BOOKS
华章经管

Mc
Graw
Hill
Education

THE
PRODUCT
MANAGER'S
DESK REFERENCE 2e

产品经理 装备书

(原书第2版)

对士兵来说，武器是重要的；对产品经理来说，本书就是值得信赖的全套武器装备

[美] 史蒂文·海恩斯 (Steven Haines) ◎著
余锋◎等译

极具经验的产品管理大师和实践者海恩斯清晰地展示了整个产品管理生命周期，从开始到终结



机械工业出版社
China Machine Press

THE
PRODUCT
MANAGER'S
DESK REFERENCE 2e

产品经理 装备书

(原书第2版)

[美] 史蒂文·海恩斯 (Steven Haines) 著

余锋等译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

产品经理装备书(原书第2版)/(美)史蒂文·海恩斯(Steven Haines)著;余锋等译.
—北京:机械工业出版社,2017.4
书名原文:The Product Manager's Desk Reference

ISBN 978-7-111-56385-3

I. 产… II. ①史… ②余… III. 企业管理—产品管理 IV. F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第049489号

本书版权登记号:图字:01-2016-7680

Steven Haines. The Product Manager's Desk Reference, 2nd Edition.

ISBN: 978-0-07-182450-7

Copyright © 2014 by Steven Haines

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2017 by McGraw-Hill Education and China Machine Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区)销售。

版权©2017由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有McGraw-Hill Education公司防伪标签,无标签者不得销售。

产品经理装备书(原书第2版)

出版发行:机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码:100037)

责任编辑:岳小月

责任校对:殷虹

印刷:北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次:2017年5月第1版第1次印刷

开本:186mm×240mm 1/16

印张:41

书号:ISBN 978-7-111-56385-3

定价:99.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 68995261 88361066

投稿热线:(010) 88379007

购书热线:(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱:hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问:北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

致具有无限编辑智慧的母亲，
致时刻鼓励我前行的妻子黛布拉，
致将传承我事业的同事鲍勃

产品经理，这个十几年前只在 3M、通用电气、霍尼韦尔、施耐德、欧莱雅等特大型欧美企业才有的岗位，现在已经遍地开花。2016 年 12 月 22 日晚上，我查了前程无忧网站，输入“产品经理”这个职位，一共有 72 464 个招聘岗位。在中国经济进入新常态的背景下，越来越多的企业对这个新兴岗位提出了更高的期望：希望这个“小的总经理”能够巧施妙手，带领跨部门的虚拟团队源源不断地开发适销对路的产品，为企业带来滚滚财源。

与此同时，产品经理有着极为广泛的职业背景和专业方向——市场、财务、物理、工程、计算机科学、英语、哲学、心理学、绘画艺术，但是没有一张文凭是产品管理。他们因为各种不同的机遇得到了这个职位：或是“我想这份工作可能挺有趣的”；也有因为“我原来在开发部门，由于我熟悉产品，他们就认为我能胜任这份工作”；或因“我原来在销售部门，因为我理解产品，我想这是下一个符合逻辑的工作变动”；或因“听上去这是一份很棒的工作”；或因“我以前在市场部工作，所以产品经理对我非常适合”……

基于这种情况，我一直在寻找一本百科全书式产品经理的工具书。2015年，我在美国亚马逊网站上找到了这本 *Product Manager's Desk Reference*，并推荐给机械工业出版社华章公司。在袁璐的支持下，我很高兴地邀请了史圣洁（第1~6章）、颜敏骏（第7~12章）、顾红梅（第13~18章）、朱思晔（第19~24章）、吴冬、张冬和我一起翻译这部巨作。这几位译者和校对者都在跨国公司多年从事产品经理等相关工作。

作为斯奎特学习网络和产品管理执行委员会的创始人，本书的作者史蒂文·海恩斯是全球产品管理领域顶级专家之一。迄今为止，海恩斯已经出版了四本有关产品经理方面的书籍，而你手中的这本《产品经理装备书》是内容最为完整的。

在本书中，海恩斯用四个模块（模块1——产品管理的基础；模块2——通过使市场成为你的主要关注点来建立洞察力和制定战略；模块3——产品旅程的起点：新产品开发流程；模块4——继续这段旅程：上市后的产品管理），全景式地介绍了产品经理必须掌握的知识、工具和方法。作为一本工具手册，本书还在每章章末提供了实用且有效的提升产品管理经验值的问题（一共有200多个）。

本书不仅可以成为每位产品经理的案头必备，也值得商业院的MBA、EMBA以及企业总裁、负责销售和市场及运营的高管品鉴。

我和团队历时一载，竭尽所能，力争使本译作做到信、达、雅，但是毕竟对我们大家而言，产品经理是一个比较新颖的工作，所以本书的翻译可能存在一些不足之处，敬请读者海涵。

余锋

2016年12月

践行你所宣传的

一个关于史蒂文·海恩斯的案例分析

在成为客户几年后，我于2012年加入了史蒂文·海恩斯的咨询和建议实践——斯奎特学习网络（Sequent Learning Network）。从哲理上讲，史蒂文与我在有关产品管理上的想法是完全一致的。我是《产品经理装备书》的忠实“粉丝”，在自己所服务的公司内目睹了那些原来只是纸上谈兵的工具和流程被运用到现实工作中并取得成果后，我就成为死心塌地的“铁粉”了。毋庸置疑，我和史蒂文日渐出名。在我俩共同决定从客户和顾问的关系转化为同事时，必须坦言，我有些紧张不安。除了要离开大公司而加入当时名气不大、前途未卜的公司之外，我要透过面纱直接观察这位由于多年来有着大量著述和讲授而被我仰慕的产品管理专家。我将发现真实的史蒂文是怎样一个人，他如何管理自己业务的。他真的如其所写的书那样精通产品管理吗？简而言之，他真的在践行他所宣传的吗？

在我即将凭直觉做出改变人生的决定前夕，我苦思冥想这些问题。这些思考让我回想起几年前进入脑海的记忆。作为一个不知名主题公园的“铁粉”，我对有朝一日能够进入其后台一窥究竟而激动不

已。这是一次令人神魂颠倒而又深受教育的体验，但是我认识到在这次旅行前我却是一位更为欢快的人。有些演员穿着硕大无比的毛皮大衣，伸出不成比例的小头在后台走来走去；有些工作人员在嘀嘀咕咕地抱怨今天有多糟糕；男女演员抛开了所扮演的角色，脱下了演艺服。这就是现实生活，我也知道这些存在于后台的某些地方。然而，我所不知晓的是，我并不希望近距离目睹这些场景。在后台看到这些后，我再也不能相信前台的表演了。对我而言，整个经历再也没有那么赏心悦目了。这个主题公园原来计划呈现的田园牧歌、兴高采烈的氛围对我再也没有意义了。

在斯奎特学习网络也会有这种结局吗？如果我在作者的公司没有目睹完全实施书中所介绍的，我还会相信《产品经理装备书》吗？我对大公司高管的岗位有点留恋，对跟随激发我激情的这个人并有可能在我职业余生一直与其并肩工作有点心惊胆战。

故事到了这个节点上，你可能期待我会在余下的篇幅里告诉大家，我们一起工作是多么完美无缺，史蒂文公司所做的工作都是无懈可击的，从此我们在一起欢乐无比。但是，我完全不能这么写，因为这样太过明显了，这样也不完全真实。当然，这么写是最简单的，而且可能对我而言是最“正确”的路径。但是我坚信，如果通篇是赞美诗般地宣传公司希望实施的而实际上又没有展开工作的话，那这些案例就几乎一无是处。相反，我将提供的是一个没有过滤过的版本，在真实中蕴含着不能浪费的、历经艰辛而获得的经验教训。更不用提的是，知道如何从事产品管理转型的人都应该清楚，这种转型需要大量的时间、工作和努力，甚至对于专家也不例外。

那我在斯奎特学习网络幕布后发现了什么？首先，我可以毫不含糊地、毫不犹豫地告诉大家，史蒂文作为作者和经理是一位真正的产品管理专家，他所写就的不是理论，是事实，是实践，是他观察到的而且亲身体会过的经验。史蒂文是位实践者，他在《产品经理装备书》第1版中讲的话，似乎是针对我讲的，是作者本人的真实体现。

其次，我可以告诉大家，史蒂文确实在实践他所宣传的。斯奎特学习网络是一家由创造、营销、提供伟大产品的员工组成的公司。开发出这些伟大产品是斯奎

特公司理解客户的需求，把这些需求与竞争对手的产品和行业趋势比较，生产出弥补所有这些差距的产品的结果。在我们的世界里，我们的产品就是训练营、培训活动、咨询服务、分析工具和你手上的这本书。所有这些伟大的产品都是应用了本书里以及在史蒂文其他书里讨论过的原则的结晶。我可以告诉大家，我们实践了书上的每一字每一句。所有这些发现、洞察和倾听市场的结果就是斯奎特公司开发出针对客户需求的产品，而这些产品就是客户愿意花钱买的。所以，就产品经理生命周期的第一个阶段——发现与创新而言，史蒂文的公司通过了测试。

产品管理生命周期的第二个阶段：新产品计划。在这个阶段我们的进展又如何呢？大型公司一般会在这个阶段面临挑战。这个阶段的任务就是从大量的创意中精挑细选出几个最适合营销的、能够给予最大投资回报的创意。大公司在这个阶段面临挑战的原因，不是因为它们缺乏过滤坏创意的系统和流程，而是因为它们常常不知道什么是坏创意，这主要是因为许多创意产生于没有观察、倾听和了解客户所需或所做的“创新”。与此相反的是，小公司一般没有多少创意可以比较。它们在过滤过程中更可能困难重重，因为它们更多表现出机会主义的风格，特别是如果每个客户的要求都可以支付转化创意的投入。这种情景我预计在斯奎特公司里可能会出现。但是事实上，由于我们大量倾听客户的意见，我们就有了大大超越我所期待的创意。而且，在收集市场洞察和过滤创意之间，史蒂文开发了一个清晰、明确的战略。所以，作为一家公司，我们完全知道我们想要什么，不想要什么，如何才能或不能达到我们的终极目标。相对而言，我们能易如反掌地挑选出没有意义的创意，全力以赴地开发战略上与客户需求和我们公司需求高度吻合的创意。这样，就为史蒂文·海恩斯又完成了一个阶段的确认。

接着我介绍了产品管理生命周期的第三个阶段：新产品导入。在这里，我寻找那些根据最初的客户需求而开发和完善的产品；寻找与产品开发同步进行的上市计划；寻找能被积极推广的、按时按预算并符合客户期望的产品上市。为了阐明我所发现的，我将介绍一个产品的上市（或者更应该称为“再上市”）。我自己参与了这个被称为产品管理执行委员会（PMEB）的发布。早在我加入史蒂文公司前几年，史蒂文就提出概念组建一个由产品管理领导者组成的协会。在这个协会里，产品管理

领导者可以分享最佳实践、建立关系、参与研究和对标学习、有一个可以持续不断的相互成长和学习的焦点论坛。在斯奎特学习网络，我实际上是 PMEB 的第二位成员。现在，作为斯奎特学习网络的员工，我立即运用我作为成员的所有经验，基于“客户之声”重新发布这个协会。事情不断进化、革新，给我们惊喜，但是我们总是能够管理好范围的更改，即使面对最大的惊喜我们也能按原计划执行。在发布这个产品时，我们计划在其中的一次产品管理高峰论坛上组织一次客户活动，并把整个活动录像，以用于以后的推广和将来的学习。这个活动开展得非常成功。我们现在有了一个新的协会、新的会员网站、新的授证项目，会员们确实希望拥有和相互分享的新的研究和对标报告。而我们的会员单位持续增长、增长、增长。这个协会在发挥作用，这些活动和项目也在发挥作用。

那第四个阶段即上市后的产品管理又是怎样的呢？在产品管理生命周期的这个阶段，要管理产品在市场上的表现。你跟踪以前拟订的指标，把结果与以前建立的目标和所做预测进行比较。与此同时，你使用这些数据重新规划和调整战略，最大化收入和利润的增长，以符合产品所处生命周期的阶段。对大公司而言，产品管理者很难在庞大、昂贵的大公司体系内维持这种在许多较小产品级别上的专注管理。事实上，这里蕴含着产品经理存在的关键：在硕大无比的组织内保持像小公司一样的专注。但是对小公司而言，如果它们希望能够发出工资、支付账单，它们必须每天关注每个产品。它们不仅表现出色，而且由于纯粹的必要性，小公司在产品管理的这个部分做得好是常态。斯奎特学习网络也没偏离这个规律。但是，在这个阶段小公司习惯于忽略如常言所说的“知道何时好自为之”，随着产品的成长、成熟、衰退，知道在何时退市、迭代或做出改变。对于我们这样的老师、作者和咨询顾问，事实上这是一个陷阱。我们的材料必须常讲常新，但是如果 we 一直忙于授课，我们经常容易对最佳实践这些材料的新方法视而不见。幸运的是，史蒂文战胜了这个小问题。几乎出于自觉，他知道我们必须与最新的、最佳的实践保持连接，以使得我们的主打产品（工作坊）在它们进入衰退前不断地焕发青春。事实上，我们的诊断和对标业务就是这样发展起来的。分析和诊断公司内最新的（成功的和不成功的）产品管理实践，允许我们与这些公司保持联系，向它们学习，使得我们能

持续不断地更新、重新设计我们的教材。事实上，本书里的许多内容就是从这些信息中提炼出来的。由于持续不断地得到这类全新的信息，我们的业务模式使得我们的产品组合能保持时尚、新鲜和生命力——非常有生命力。

这样，我经历了产品管理生命周期的全部四个阶段。而且，迄今为止所有模糊的角色上还是模糊的头像，甚至来自幕后。那我承诺你们的真实性在何处？

然而幸运的是，我告诉你们的一切都是真实的。但是还有一个真实性，这个真实性不幸地挑战着我们，就像挑战着我们的许多客户一样，也会毋庸置疑地挑战本书的许多读者，这个挑战就是时间。简而言之，我们没有足够的时间。

我已与你们分享了我们正在做的工作，既包括实践的也包括理论的，希望这些分享能帮助你激发你对本书作者的信心。但是，本书的作者、我和你都是人，而人的能力是有限的。我们的前方有着上千个不同的方向。伴随着为使得我们的生活更快速便捷而设计的每个技术进步而来的是精力的分散，这在事实上让我们感觉生活得更为慵懒和超负荷，我们都面临这个现实。这也是我们必须积极主动地通过重新排序、重新调整和重新思索来学习我们每时每刻做每件事的每种方法。

作为一家小公司，我们每天面临这个现实。就像你努力尝试应用书中介绍的工具、技巧和原则时也会面临这个现实，你要克服的最大挑战是来自时间的挑战。尽管我们做对了这么多有关产品管理的工作，但是我们不是一直都这么感觉的。因为，我们一直忙于给客户撰写建议书，处理行政事务，并努力获得报酬——这些运营一家小公司所要处理的事项，有时这些小火苗会阻挡我们前进的道路。我们的前进道路上有这些事项，你的前进道路上也会有。伴随着每个小火苗的是少了一次对工作坊重新修改，或者少对一页网站内容进行更新，或者少一次对战略的重新审核。接着，你就落后了。

但是，我们必须从现实中吃一堑长一智，这也是我们正在践行的。在主持工作坊时，我们把学习产品管理比喻为从消防软管喝水。我不知道这个比喻出自何君之口，但是我在不同场合多次针对人们被许多工作弄得晕头转向时引用了这个比喻。针对这种情形我们的对策是：按优先顺序列出事项。很遗憾，没有一个排序的标准格式。因为每个公司和每个人排序时需要参照不同的战略、目标和目的，所以在不

理解各自情形的情况下很难给予更多的指导。但是，在你通读本书各个章节时字里行间都是令人难以置信的洞察力和建议，你的脑海里要保持一份隐而不见的核查清单：哪些是让你引起共鸣最强烈的，是对你的产品线或业务而言最重要的。让你有共鸣的一般师出有名。然后把这份隐而不见的核查清单转化为真实可见、触手可及的核查清单，使得你在空闲之时能挑选、再挑选这份清单，赋予这些实践以生命。坦率而言，这方面我们的业绩不够靓丽。这也是我们每天都在致力之处，确保我们必须进行的许多工作都能有序完成，为我们的客户，最终也为我们自己的业务增加价值。

所以，史蒂文确实精通产品管理。他也聘请人员持续挑战他，使得他能每天学到更多。就斯奎特学习网络而言，发生在幕后的与在台前的几乎毫无差别。所以，你可以信心满满地应用这些实践，因为你知道作者真的在实践他所宣传的。不是毫无瑕疵，也不是没有挑战，而是始终在本色出演，你在聚光灯所见的就是真人秀。

我仍是一个“粉丝”、一个客户、一个同事和一位朋友，这些关系继续助力我和史蒂文成为更为出色的产品经理。

鲍勃·卡波拉尔

斯奎特学习网络总裁

对一门偶然性职业的简介

观点

我写作的第 1 版《产品经理装备书》是为了应对潮水般涌来的商业实践大集成的需求——产品经理和产品领导者所需的知识体系。第 1 版出版发行后，数以万计的读者从书中寻找“如何工作”的指南和行之有效的工具。必须坦言，看到读者给我寄来的照片我真是感激不尽，书的页面已然折页卷曲，五颜六色的标签纸贴满书的各个角落，以及其他表示每天都在使用本书的照片。

本书的洞察力是围绕一个叫作产品管理生命周期的核心框架而建立的。我建立这个框架的目的，就是为了帮助产品管理的专业人士和其他管理产品的人员全方位地、横跨整个产品管理生命周期来管理产品。对我而言有意思的是，观察到本书作为一个产品，也有其自身的生命周期。我从读者那里收到了对第 1 版的大量反馈和许多建议，所有这些想法都帮助我为第 2 版的内容赋予新的内涵。

在过去几年里，听到 CEO 们重新呼吁更快地把创新的产品推向市场。他们彻底修改了计划流程、导入了快速的产品开发方法。尽管如此重视，我还是经常看到许多组织内的各个部门没有做到心往一处

想，劲往一处使。其结果是投放市场的产品没有竞争优势，或者质量控制人员没有事先发现产品中的瑕疵。

尽管企业高管对其组织做了调整，但我了解到仍有额外的工作要做。基于我的研究，更多的关注应该给予资助市场情报项目，以帮助促进启迪灵感的市场洞察力。但是，尽管对研究给予了资助，如果没有令人信服的战略，洞察力本身并没有什么帮助。为了能够编制战略，我们需要真实的财务和业务数据。有趣的是，2/3受访的产品经理没有足够的财务和市场份额数据帮助他们评估产品的绩效。这就导致我有了众多忧心如焚的顾虑之一：对现在市场上销售的产品开展管理和优化所缺乏的关注。如果拥有更多现有产品绩效的数据，产品经理就可以对现有和未来的产品做出更佳的决策。此外，如果产品经理因为负责一个赚钱的品牌或给死气沉沉的品牌注入活力而获得心理上的奖励，他们可能要为下一代伟大的技术三思而后行！

在公司高管意欲使产品经理的工作能够更具战略性时，产品经理却说他们的精力都在用于战术性的、每时每刻的“救火”。我们大都知道，这首先是由于需要产生短期的业绩。第二个阻碍产品经理成为战略思维商业思想者的原因，就是团队成员人数太少。第三个原因，是来自其他职能的团队成员由于各种理由没有发挥作用。虽然一部分产品经理需要提升自身的水平，这个不平衡是不能持续的，而这又是十万火急的。

但是，所有的一切并非无可救药！现在，企业领导者比以往任何时候都更关心效率和创新。产品管理作为一个“职能”已经跃入他们的视线，因为他们认识到，产品管理做得好将会贡献公司一种能力，生产出伟大的、客户翘首以盼的产品和创新。

作为杰出的示范，在过去几年许多公司都涌现出一个角色：首席产品官（CPO），或同等级别的头衔。CPO是一个举足轻重的领导职位，通常直接向CEO报告。最近，我采访了一位这个级别的人士。我获悉，他与CEO一起重新调整了最高管理层，聘请了几位更为合作的高管以替换几位不合作的高管（就是那些专注于自己所管辖职能的工作重点，对产品管理有着错误理解的高管）。这位领导者还亲自挑选了产品经理，挑选基于特定的标准，包括决定性的思维技巧，已被证明的、以合作

的方式解决问题的能力，对业务和运营全面、扎实的理解。

我为已经取得的进展而欢欣鼓舞，我也承诺自己将继续努力使产品经理这个角色更为专业化，帮助众多领导者强化产品经理这个职能。许多人知道，我还写了两本书，扩大了我对这个领域的贡献：《产品管理之管理》是帮助高级领导者如何改善以使整个组织步调一致和如何支持产品经理；《产品经理生存指南》是为了支持新的产品经理尽可能高效、快捷地完成工作。有人告诉我，富有经验的产品经理发现，《产品经理生存指南》是一个提醒他们应该做哪些工作的重要资源。

更新内容

请允许我向你介绍《产品经理装备书》第2版。正如史蒂芬·柯维^①所言，重要的是“把锯磨锋利”，本书就是这么写的。如果你对本书与第1版相比有什么不同而好奇，下面就是这些改进的概要。

1. 产品管理生命周期模型得到扩展，更多篇幅涉及“创新与发现”。你将会发现，这些内容可以帮助你提升在制订计划、划分优先顺序、上市产品，以及管理产品、服务和解决方案方面的洞察力。

2. 为了改善可获得性，我更新了所有数据和表格。你们将更容易阅读和理解流程图、工作流、模板和核查清单。在本书中，你将发现190多个图表和20多个模板。顺便说一下，本书还有一个我称为“竞争对手分析档案”的模板，这个模板将提供一个极棒的蓝图，以便你能更为全面地了解竞争对手。

3. 我提供了一份精雕细琢而成的对产品经理的角色描述，阐述了产品经理如何能更有效地与其他职能的员工谈判和合作。产品经理所扮演的角色是促进者、合伙人和协调者，本书各个章节的字里行间都有这方面的介绍。我也添加了考虑多文化、全球化运作团队的信息。

4. 更多关注产品经理需要获得市场洞察力和制定战略的能力。

① 史蒂芬·柯维 (Stephen Richards Covey, 1932—2012)，美国著名的管理学大师，主要著作有《高效能人士的7个习惯》《领导者准则》和《要事第一》等。

5. 增加了对产品路线图的新观点，包括历史性的观点以及更为前瞻性的观点。

6. 在许多章节里，我提及了讲故事的重要性。讲故事可以改善沟通，传递知识，以及确保每个同事都有一致的想法。

7. 随着新的创意不断孕育出来，我建议产品经理专注于试验和开发原型，以便能迅速审视机会。

8. 我强调了在考虑新的机会时，需要更为关注产品的设计和外形。我补充了在考虑和开发产品时，要确保设计师是团队的成员。

9. 我在本书提供了简明扼要的产品需求文档（PRD），增加了一个新的表格和提纲；通过同行审核和检查的介绍，我也增加了一些信息，以帮助提高产品定义阶段的一致性和连贯性。

10. 在第 16 章，我提供了一些有关快速产品开发的内容。我描述了如何通过与客户和你的开发团队反复互动交流来提升速度。这章并非关于敏捷方法的论述，更为确切的是这章包含了一条消息：把敏捷开发的技巧用于进入市场的战略。

11. 我极大地扩展了模块 4——上市后的产品管理。在第 1 版，有一章用来介绍现有产品的管理。我改写了第 19 章，并把它命名为“上市后的战略绩效分析”，使你能够专注于你的产品在市场上表现如何，以及对业务结果的贡献。第 20 章是全新的，命名为“上市后的战略组合管理”。这章设计成帮助你确定何种类型的投资可以升级产品、降低成本、改善客户体验和扩展进入新的市场。我还增加了几个章节，帮助你编制既有战略性又接地气的、整合的路线图，以创建一个以价值为基础的市场价格，改善你影响广告活动、推广产品和教育客户的能力。

12. 与第 1 版一样，模块 5 也是聚焦于产品管理专业化，但是我修改了产品经理自我测评使其成为一个更为友好的工具，你可以在第 23 章探究这个工具。在第 24 章，我扩大了提供给领导者的指南，使得他们对自己的角色有更为宽泛的理解，能够成为产品经理更好的导师。

总而言之，第 2 版包含了大量新内容、重大的修改和更吸引人的可视化。我相信你在今后漫长的岁月中都会使用这个资源。

小结

作为商业人士，如果说在过去几十年我学到了什么，那就是：不考虑组织内部的混乱和团队的功能失调，产品经理是一份最佳的工作！一个原因，这是唯一一个“不管你做了什么”的角色。对那些想成为最佳的、贡献最多的人士而言也是最佳的工作。我们不可能知道所有的一切，但我们可以从面临的各种情形中持续不断地学习着。我们通过把点滴串联起来看见全局，来留下标记并获得授权。我们从混沌和市场上各个玩家不可预测的行动中找到感觉，编制、再编制我们的战略，让其他同事与我们一起乘风破浪。这就是领导力，这就是产品经理在践行的。

我希望能跳上这台富有活力的商业机器，而第2版《产品经理装备书》能成为你永远忠实的伴侣，与你一起追寻创新的、定义市场的产品——让客户得到愉悦、让竞争对手产生嫉妒的产品。