

Ричард Бэнфилд, Мартин Эрикссон, Нейт Уокингшо

# ЛИДЕРЫ ПРОДУКТА

Как лучшие в мире продакт-менеджеры создают  
команды и запускают крутые продукты



[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

# Оглавление

<b>Предисловие</b>	7
<b>Введение</b>	9
<b>Часть 1   Лидер продукта</b>	23
1   Что такое управление продуктом?	25
2   Почему лидерство так важно?	37
3   Как стать лучшим лидером продукта	53
4   Есть ли формула успеха?	91
5   Собеседование с лидером и командой продукта	105
<b>Часть 2   Всякому лидеру — свое время</b>	123
6   Стартап	125
7   Развивающаяся компания	163
8   Крупная компания	179
<b>Часть 3   Работа с клиентами, агентствами,     партнерами и заинтересованными сторонами</b>	199
9   Система партнеров	201
<b>Заключение</b>	225
<b>Благодарности</b>	229
<b>Об авторах</b>	232
<b>Алфавитный указатель</b>	233

# Предисловие

«Так это вы решаете, какого цвета будет упаковка мощного средства?»

Именно так отреагировал один ветеран Кремниевой долины, когда я сообщил, что собираюсь переключиться с разработки на управление продуктом. Эра доткомов только начиналась, и, по сути, он был прав. Из главы 1 вы узнаете, что именно такими вопросами и занимались много лет продакт-менеджеры (ПМ). С развитием технологий их роль изменялась, расширялась, но каждый понимал ее по-своему. В одних компаниях упор делали на исходящий маркетинг, в других — на технические нюансы. Одни использовали термин «менеджер программ», другие — «менеджер проектов» (и всех сокращали до ПМ, что вносило еще большую путаницу).

Со времени того разговора прошло уже почти 20 лет, и продакты уже не те. В нынешнем цифровом мире люди вынуждены признать: там, где пересекаются бизнес, технологии и взаимодействие с пользователем, без ПМ не обойтись. Благодаря компаниям — производителям лидирующих продуктов, таким как Microsoft, Google и Facebook, люди наконец-то заговорили на одном языке. Каждый год я вижу студентов, которые надеются сделать карьеру продакт-менеджера. И это прекрасно: я в их возрасте вообще не знал, кто это (пожалуй, и теперь не уверен, что твердо знаю).

В эру высоких технологий в управлении продуктом возникла новая проблема: как руководить командой? Мне было нелегко из разработчика стать продакт-менеджером, но перейти от индивидуальной работы к руководству командой оказалось еще сложнее. Я вступил в терра инкогнита. Необходимо хорошо разбираться в людях, чтобы без официального давления сплотить коллектив вокруг видения. Руководить вообще задача не из легких, а уж продакт-менеджерами и подавно. Я наделал много ошибок (этим признанием, пожалуй, ограничусь).

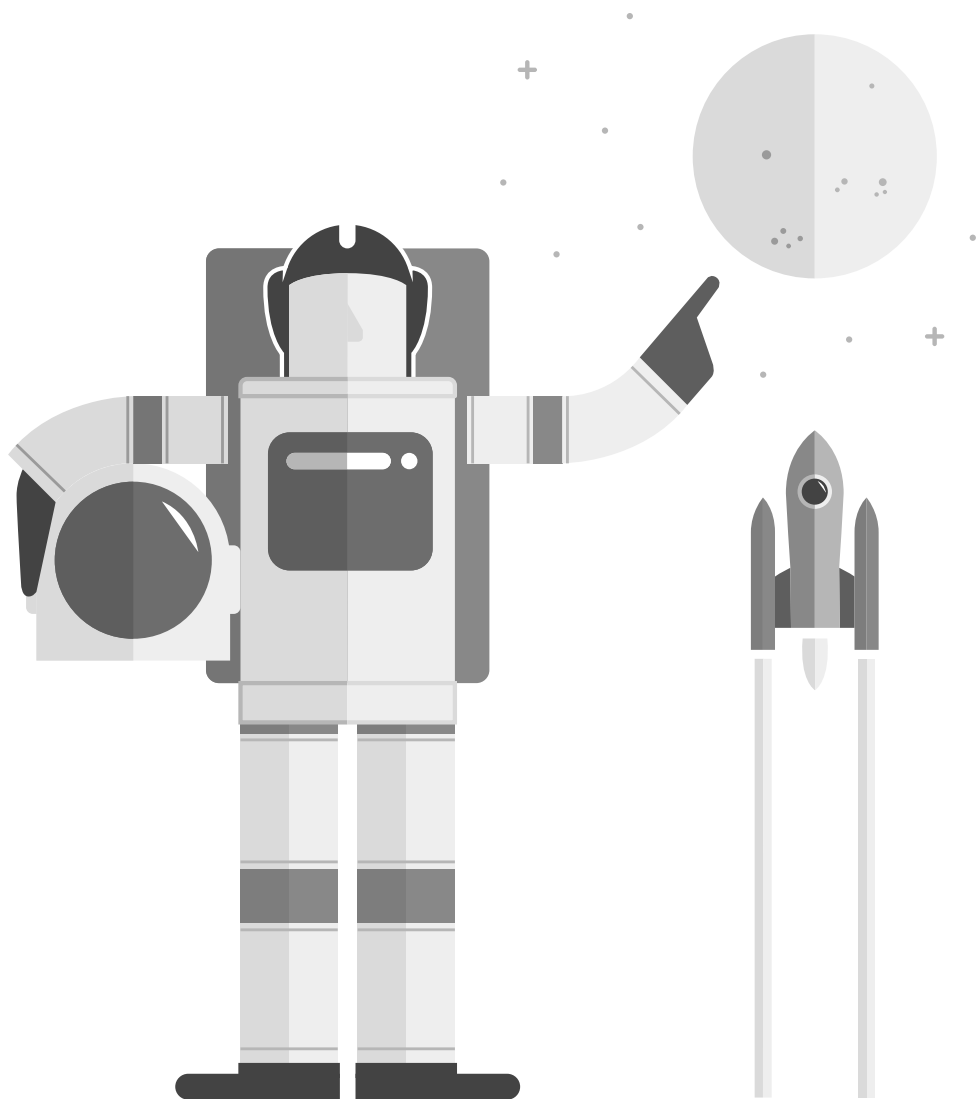
Но у меня для вас хорошие новости. Незавжно, кто вы — менеджер или лидер продукта, основатель стартапа, генеральный или технический директор, — вам

будет проще, чем мне. У меня не было путеводителей по управлению продуктами, таких как книга, которую вы держите в руках. Я почерпнул из всяких руководств много убедительных советов, но в нашей изменчивой сфере ни один не сработал идеально. На следующих страницах вы найдете мнения самых успешных и уважаемых экспертов, рекомендации которых помогут вести за собой команду и реализовывать исключительные продукты.

Единственно верного пути не существует, но из обширной подборки интервью очевидно, что есть и правильный образ мышления, и подходы. Вы все равно наделаете массу ошибок — этого никому не избежать. Зато после прочтения не повторите моих.

*Кен Нортон  
Маунтин-Вью, Калифорния  
27 марта 2017 г.*

# Введение



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

В мире развитых технологий без правильного управления продуктом не добиться конкурентных преимуществ. У лидеров продукта ключевая роль: от их выбора, решений и действий зависит успех или провал бизнеса. Команды по управлению продуктом растут как грибы, но их функции и ответственность до сих пор размыты. Как и в любой стремительно растущей отрасли рынка, развитие продукта и обеспечение его лидирующего положения — непростая задача.

Мы рассматриваем лидерство и обособленно от управления продуктом, и как его составную часть. Далее мы расскажем, что функции лидера обычно подразумевают полную ответственность, но не дают полномочий свободно распоряжаться активами и ресурсами. Хороший лидер почти всегда обладает отличными руководящими качествами, в то время как продакт-менеджер может быть как хорошим, так и плохим лидером.

Для создания успешного дизайна и разработки продукта наряду с собственными командами привлекают агентства. Руководить людьми и следовать планам нелегко, но найти лидера, который проведет продукт от видения до запуска, избежав при этом пары-тройки катастроф, во много раз сложнее. Так почему же одни лидеры продукта успешнее других? За много лет работы мы выяснили, какими качествами должен обладать лидер. Нам повезло сотрудничать с десятками талантливых профессионалов, и в этой книге мы рассказываем об их подходе, стиле, наработках и методах, чтобы помочь продакт-менеджерам достичь успеха.

Мы рассматриваем обобщенные лидерские навыки и качества в целом. Лидерство в сфере продукта — не остров в океане, и многое из того, что вы прочитаете, относится к лидерству в целом. Однако управление продуктом имеет свою специфику, неизвестную даже для смежных лидерских позиций. В книге мы постарались обратить на внимание на эти моменты, хотя по-прежнему убеждены, что все великие лидеры чем-то похожи друг на друга.

## **Кому пригодится эта книга и почему**

Непосвященным покажется, что лидер продукта — относительно новый персонаж в дизайне и разработке программных продуктов. Это не так: лидеры уже не одно десятилетие незримо ведут цифровые компании к успеху. Мы давно наблюдаем самые разнообразные проявления лидерства, хотя его значимость в сфере цифровых технологий признали лишь недавно. Функции

лидера отличаются от менеджерских. Он не всегда руководит коллективом и со стороны похож на управленца (то есть определяет вектор движения организации), но не осуществляет контроль и не решает групповые задачи. У лидера может и не быть своей команды: иногда он действует самостоятельно. Образование и компетенция лучших лидеров продукта, как и руководителей, весьма разнообразны, но они органично вливаются в окружение, постоянно учатся на своем опыте, примерах компании и рынка.

Мы уверены, что в перспективе лидерам продукта придется решать ряд сложных задач, главная из которых — идентификация. Как уже упоминалось, лидерство отличается от менеджмента. Сейчас нам необходимы суперлидеры, а не обычные менеджеры — и в сфере продуктов тоже. Мы заметили, что обучению и найму продакт-менеджеров уделяется повышенное внимание. Подтверждение тому — огромный объем литературы и рекомендаций по карьерному развитию, но о лидерах там в лучшем случае пара слов. Обязанности технических сотрудников в этих книгах описываются подробно, а лидеров продукта — туманно и невнятно.

Такая неопределенность была не всегда. До повсеместного распространения программных продуктов функции лидера выполнял технический персонал. Инженеры и разработчики создавали программные продукты, и казалось логичным, что именно они и должны возглавлять команду. С некоторым пор созданием ПО может заниматься любой, поэтому продакт-менеджеров всё чаще привлекают из сфер маркетинга, бизнеса и дизайна. Продактам необязательно иметь специальное образование или опыт работы, они могут разительно отличаться друг от друга, а вот успешные лидеры, безусловно, обладают некоей схожестью. Помимо профессиональных навыков, они должны уметь руководить людьми. И это не менее важно, чем умение создавать графики, писать код и администрировать план проекта.

Книга написана для тех, кто реально стремится к лидерству, а не для тех, кто так называется. Она адресована также членам команд лидеров и тем, кто принимает решение о найме сотрудников. Мы расскажем, как привести продукт, будь то новаторская идея или обновление проекта десятилетней давности, к успешной реализации. Наши рекомендации основаны на опыте работы с сотнями программных продуктов и интервью с десятками лидеров продукта из таких компаний, как Adobe, YouTube, Uber, Google, Airbnb, Basecamp,

Zipcar, Intuit, Intercon, Sonos, Drift, Rue La La, Transferwise, Upthere, Localytics, Cinch Financial и ProductPlan. С вами поделятся опытом эксперты Кен Нортон, Марти Каган, Мина Радхакришнан, Дэвид Кэнсел, Ванесса Ферранто, Джош Портер, Жанна Бастоу, Джош Брюер, Мелисса Перри, Колин Кеннеди и представители компаний GV (бывшая Google Ventures), Mind the Product, Pluralsight, Fresh Tilled Soil, Clearleft и Rocket Insight.

Для максимального удобства мы упорядочили информацию в соответствии со стадиями развития компании и посвятили менеджерам, командам, организациям и клиентам отдельные главы. Как начинающий, так и продвинутый лидер продукта с легкостью найдут нужный раздел.

Это не инструкция, требующая безукоснительного соблюдения. И не пошаговое руководство «Как стать продакт-менеджером». Это схема, по которой можно набросать текущую задачу и избежать ошибок предшественников. Она пригодится на разных этапах карьеры — как в маленьком стартапе, так и в международной крупной компании — и на любой стадии развития организации. Читайте, усваивайте и применяйте ее в соответствии с потребностями компании и с уровнем готовности продукта. Если изменились обстоятельства или место работы, то вернитесь к уже изученным темам и освежите их в памяти. Надеемся, в целом эта информация не потеряет актуальности со сменой тенденций и развитием технологий. Приобретенные навыки пригодятся и в настоящее время, и в будущем независимо от вашей сферы деятельности, рынка и занимаемой должности.

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БЕЗ ПОЛНОМОЧИЙ

Большинству лидеров продукта приходится балансировать между двумя крайностями: одним дать то, что они хотят, другим — отказать. Их работа заключается в создании продукта с определенной ценностью. Звучит просто, но в этом деле свои тонкости, причем не столько функциональные, сколько концептуальные. Здесь-то и кроется разница между лидером и менеджером. Более того, истинные лидеры продукта не всегда выполняют обязанности менеджеров. Различия в работе лидеров и менеджеров мы подробно обсудим в книге.

Лидер должен сделать продукт привлекательным для пользователя и не обмануть ожиданий заинтересованных лиц. Аналогия «директор по продукту», наверное,



не совсем уместна, но удачно показывает уровень ответственности. У лидера он такой же, что и у руководителей высшего звена, а вот полномочий гораздо меньше. Исключение — начинающие компании, где функции лидера продукта иногда выполняет генеральный директор, но в любом случае лидерство не наделяет абсолютной властью. Сейчас все стремятся к консенсусу, и специальные полномочия лидеру не гарантированы. Мэтт Асэй, вице-президент по мобильным приложениям Adobe Marketing Cloud, заметил: «Я не могу ни от кого ничего требовать, только влиять и убеждать. Я не имею права раздавать приказы под угрозой увольнения». Авторитарному лидерству уготована судьба динозавров. Как подчеркивает Асэй, настоящие лидеры увлекают за собой примером.

Разумеется, кое-какие полномочия у лидера все же есть. Например, контроль некоторых аспектов разработки продукта (но не сотрудников и команд, как у менеджеров). От ежедневного вклада лидера продукта зависит успех всей организации, но, несмотря на это, не хватает примеров проверенных методов и стратегий. Отчасти это следствие расхождений в задачах разных продуктов и в их культуре. В то же время существуют оптимальные методы и универсальные истины. Мы попытались заполнить пробелы наработками (экспертными мнениями и собственным опытом), полезными любому лидеру продукта.

Мы поговорим о лидерстве в широком смысле. Лидер действует не сам по себе, а в компании, и должен соответствовать ее концепции, потребностям клиентов и способностям команды. Достижение взаимопонимания — необходимое условие успеха. Эта книга в том числе и о разрешении сложностей и нестыковок, о поиске знаний, необходимых для получения максимальной выгоды.

С чего начинается лидерство:

- узнать, в чем его уникальность, каковы отличия от маркетинга, операционной, инженерной деятельности и других сфер и точки пересечения с ними;
- осознать ценности организации и стремиться достичь их;
- объединить ценности продукта и компании для обеспечения единства и согласованности;
- донести преимущества до клиента и закрепиться в нише на рынке;
- установить, какой тип управления продуктом и лидерства нужен конкретной организации с учетом уровня ее развития, затем набрать сотрудников и выработать у них определенные навыки;

- выяснить, как собрать подходящую для организации команду и, запустив проект, обеспечить ей содействие и поддержку;
- внедрить оптимальный для организации процесс; в каждой компании он свой;
- научиться привлекать независимых инвесторов и другие компании для обеспечения поддержки своей деятельности;
- продумать, как увлечь команду по продукту миссией, видением и ценностями компании;
- измерить и оценить успехи команды в работе;
- создать культуру продукта, сочетающую в себе независимость и ответственность.

### ЧЕМ УНИКАЛЬНО ЛИДЕРСТВО?

Важно понимать, чем лидерство отличается от традиционного маркетинга, операционной, инженерной деятельности и других сфер и как оно с ними связано. Мы уже упоминали, что лидерство и управление продуктом — это разные вещи. Менеджеры по определению управленцы, то есть у них должна быть команда. У лидера может и не быть непосредственно подчиненных ему людей. Многие компании упускают это из виду, и тогда начинаются проблемы.

Лидеру продукта необходима деловая хватка. Он принимает решения и должен учитывать потребности компании и клиентов. В его компетенции находятся финансовая, маркетинговая, операционная, даже правовая и законодательная база продукта. Конечно, лидеру необязательно быть профессионалом в этих сферах, но уметь изъясняться на соответствующем языке и обозначать приоритеты необходимо.

При правильном подходе лидерская позиция становится объективным источником информации и передачи знаний, при неправильном — ведет к проблемам, нередко критическим. Мы имели дело со множеством компаний и способны распознать «токсичного» лидера. Как правило, это человек предвзятый, не придающий значения данным и постоянно строящий домыслы. «Токсичный» лидер заразен: коллеги начинают перенимать его стиль, а это уже чревато самыми неблагоприятными последствиями для бизнеса.

Менеджер и лидер продукта — уникальные позиции. Разработка продукта предполагает взаимодействие с другими подразделениями и командами. Следовательно, успеха добьется только лидер со всесторонним подходом и знанием всех тонкостей бизнеса, имеющих отношение к продукту. По мнению Джима Семика, генерального директора и соучредителя ProductPlan (инструмента для создания оперативного плана разработки продукта), «продукт — это не набор фичей, а то, что вы о нем говорите, как привлекаете к нему внимание клиентов, как продаете, плюс опыт. Вот это и есть продукт, по крайней мере, в сознании клиента».

Требования, перечисленные Семиком, подтверждают не только сложность роли лидера и масштаб его влияния, но и отсутствие у него полномочий. Знать, что требуется в конкретный момент, равносильно знанию стадии жизненного цикла продукта или бизнеса. Умение найти оптимальный подход на любом этапе — вот что требуется в быстрорастущей организации. Ощущая ее поддержку, хороший лидер продукта приведет бизнес к успеху, без нее лишится инструментов влияния. К этой теме мы не раз вернемся в книге.

### СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА, ОПТИМАЛЬНЫЙ ДЛЯ СТАДИИ ПРОДУКТА

Победа команды зависит от понимания того, какой тип управления и лидерства подходит конкретной компании на отдельно взятом этапе. Теоретически это выглядит так: правильный лидер собирает правильную команду и приходит к правильному результату. На практике найти подходящего человека совсем не просто. Между тем именно его склад ума, опыт, навыки и способность к адаптации определяют успех или неудачу продукта. Не каждый создан быть лидером. И не каждый лидер подходит для любого этапа развития бизнеса. Так, наилучший продакт-менеджер в большой компании вряд ли станет лидером стартапа и наоборот.

В общих чертах задача менеджера или лидера — достичь результата посредством других людей. *И дело не в личном успехе, а в том, чтобы добиться от всех лучшего.* А отвечает за это лидер. Есть множество книг о том, как стать успешным предпринимателем или хорошим человеком, но мы пишем не об этом. Мы рассказываем о командной работе и результатах совместных усилий.

## Как построена книга

Мы разделили книгу на три части по конкретным, актуальным для читателя темам. В первой части изложена концепция лидерства и ее общие характеристики. Также мы расскажем о том, что способствует разладу между лидером и командой. Во второй части обсуждается продукт на различных стадиях. Здесь в основном приводятся мнения лидеров из компаний разных масштабов и уровней развития. И, наконец, в третьей части рассматриваются сложности взаимодействия лидера со сторонними командами и ресурсами. Для удобства мы назвали главы в соответствии со стадиями роста компании: стартап, развивающаяся и крупная. Мы будем часто упоминать эти термины с оговоркой, что каждая компания вкладывает в них свой смысл. Несмотря на значительное обобщение, они помогут лидерам продукта и их коллегам быстро определять характеристики и стратегии, оптимальные для организации, команды и продукта.

Лидер продукта может самостоятельно выстраивать порядок чтения. Нарботки и советы организованы в соответствии с этапами развития компании и сферой компетенции лидера. Иными словами, мы поместили лидера в центр расходящихся лучей команды, организации и клиента. Главное требование к лидеру — создать эффективные культуру, процесс, продукт и с помощью идеально подобранной команды и подходящих средств продуманно преподнести продукт потребителю. Предоставить ему адекватную и полноценную информацию помогут рекомендации, распределенные по стадиям развития организации.

Лидеры продукта — действующие и уже завершившие карьеру — поделятся своими наработками. Они расскажут, как провести продуктовую команду через все стадии роста, требующие разнообразного подхода, специфических навыков, а в некоторых случаях и разных людей. Тем, кто решит пройти все эти стадии вместе с командой, придется расти самому. Качество перехода от одной стадии к другой зависит от способности удерживать в голове несколько стратегий сразу и одновременно развивать в себе лидерские навыки, актуальные именно сейчас. Лидеры продукта редко остаются в компании от стартапа до зрелости. Как правило, у каждого свой профиль. Однако мы надеемся, что любой лидер продукта найдет в нашей книге подходящую схему для конкретных обстоятельств.

## КАК ПРОВЕСТИ КОМПАНИЮ ЧЕРЕЗ ТРУДНОСТИ РОСТА

В молодой компании, или стартапе, лидером продукта часто становится учредитель или один из первых сотрудников. У новых компаний еще нет слаженной продуктовой команды, и некоторая непоследовательность стиля руководства вполне естественна. Лидер продукта берет на себя ответственность за обещанный успех, но при этом должен хорошо ориентироваться и в текущей ситуации. О положении дел в стартапе и планах достижения поставленных целей рассказывает Дэвид Кэнсел, директор по продукту, генеральный директор и соучредитель Drift: «Мы обсудили, к чему хотим прийти, какие команды будут работать самостоятельно и непосредственно с клиентами решать, чем им заниматься. Это только начало. Мы постепенно двигаемся вперед». За плечами у Кэнсела несколько стартапов, и, по его словам, ему больше нравится работать с компанией на раннем этапе ее жизненного цикла: «При возвращении на начальный этап или этап свободных потребителей есть один нюанс. Привыкаешь к дизайну и системе продукта, зависящим от потребителей, но что делать, когда их нет?»

В книге мы пытались ответить на подобные вопросы. Расхождение между идеалом и реальностью неизбежно на любом этапе. Определить его — только полдела, вторая половина — это плавно преодолеть виртуальную границу между ними, чтобы продукт не потерял привлекательности для потребителя.

На каждой стадии — свои препятствия и разочарования. Так и должно быть. Универсального рецепта успешного развития бизнеса еще не придумали, и с этим надо смириться. Как говорят спортсмены, «принять поражение». Не игнорировать проблемы и плохие новости, а, наоборот, настроиться на трудный путь к успеху. Каким сложностям придется противостоять, чтобы получить отдачу от усилий? Готовы ли вы к неизбежным и трудным разговорам? Путь к любой стоящей цели непрост, и лидер продукта должен задать эти вопросы себе и своей команде.

Лидеры, подобные Дэвиду Кэнселу, не боятся трудностей и поражений. Дэвид знает, что его стиль лидерства идеален в условиях неопределенности на ранних этапах развития компании. Реальное восприятие своих способностей повышает ценность лидера. Не менее полезно перенимать опыт коллег, преодолевших аналогичные трудности, и делать выводы из чужих успехов. На страницах

этой книги лидеры, нашедшие свой путь ценой огромных усилий, поделятся с вами личными историями и рекомендациями. Так, Кэнсел описывает тонкости лидерства на ранней стадии и его отличия от последующих стадий: «На ранней стадии лидерам приходится исходить из предположений. Чтобы система заработала, нам приходилось самим изображать потребителей. Когда все было готово, мы привлекали пользователей бета-версии, и тогда уже они выступали в роли клиентов». Все эти этапы требуют от продакт-менеджера адаптации к новым стилям лидерства. Кэнсел считает, что для того, чтобы вернуть полномочия команде, продакт-менеджеру придется перевоплотиться в блюстителя концепции: «Теперь у нас есть реальные клиенты, и мы стремимся к их разнообразию. Постепенно набрав объем необходимых инструментов для бизнеса, можно передать бразды правления в руки команды и позволить ей действовать самостоятельно». Из подобных рецептов-цитат и состоит эта книга. Мы советуем прочитать ее целиком, чтобы понять, что представляют собой все стадии и переходы между ними.

#### КАК ПОДБИРАТЬ И ОБУЧАТЬ КОМАНДУ

Любая продуктовая команда уникальна, как и сфера, в которой она функционирует, а также задачи каждого этапа работы. Это следует учитывать при подборе, найме и обучении команды. У молодых компаний не всегда имеются ресурсы, которыми обладают зрелые организации, зато им не занимать маневренности и оперативности. Создание подходящей команды с учетом преимуществ среды значительно влияет на успех продукта. Задача лидера — выбрать людей, сочетающихся с факторами среды.

Например, в молодой команде обязанности распределены не так четко, как в зрелой. «Для стартапа важно подбирать людей, умеющих быстро адаптироваться, — считает Джим Семик. — Им придется действовать в условиях неопределенности. Это первое. Второе — они должны быть разносторонними личностями, уметь меняться ролями, брать на себя больше, чем оговорено при найме». Семик часто говорит о необходимости взаимного уважения в команде, и ему вторят другие лидеры продукта. На начальном этапе всегда множество проблем, но взаимное уважение и эмпатия создают комфортную атмосферу для эффективной работы. Для вывода продукта на рынок необходимо воспитать команду, члены которой считаются с потребностями и задачами друг друга.

С переходом продуктовой команды на следующую стадию развития компании изменятся и задачи. Колин Кеннеди, ранее продакт-менеджер компании Sonos, ныне занимающий ту же должность в Uprthere, описывает, как быстро растущие команды одновременно ограничены в ресурсах и мотивированы ожиданием результатов: «В одной компании нам не хватало ресурсов, но они появлялись по мере развития. Любая продуктовая команда всегда стартует в очень маленьком составе, и ключевые лидерские позиции занимают продакты, дизайнеры и инженеры». Уравновешивание роста, ограниченных ресурсов и политика стартапов «без излишеств» — скорее искусство, нежели наука. Успешные лидеры продукта, такие как Кеннеди, знают, каким образом достичь баланса. Лидер помогает каждому максимально проявить себя, умеет мотивировать, вести за собой и сплотить.

Даже крупные, состоявшиеся компании ставят общекомандные ценности во главу угла. «Я работаю в кроссфункциональной команде, куда входят маркетингологи, разработчики, DevOps-специалисты, продавцы, менеджеры и кадры, — говорит Джей Ривера из Intuit QuickBase. — Мне важно знать, что на встречах, будь то ежедневный стендап или еженедельный обзор программ, рядом со мной правильные люди». По мнению Риверы, важно не только собрать команду, но и убедиться, что все ее члены совместно решают текущие вопросы. Эффективная коммуникация и коллегиальное принятие решений — ключевые факторы идеальной команды. При плохой коммуникации в команде качество сотрудников уже не имеет значения.

## ПРОЦЕСС И ДВИЖЕНИЕ К ЦЕЛИ

Отлаженный процесс — основа эффективности. Он не заменит умных людей и исследований потребительских предпочтений, но сформирует структуру, в которой способные сотрудники будут максимально продуктивными. Насколько конкретно нужно обозначить процесс? Это станет ясно на стадии разработки продукта. Имеет значение и опыт команды. Для маленькой и опытной группы достаточно приблизительной схемы. Для крупной организации с большой текучкой кадров необходим четкий, надежный, отлаженный процесс. Независимые команды — как и агентства по разработке продукта, и группы внедрения инноваций — более гибкие, им удобнее нанимать талантливых сотрудников, чем налаживать жесткий процесс. «Мы будем нанимать самых толковых. У них есть необходимые навыки, и не придется

давить на них рамками процесса, — говорит Энди Бадд, основатель и управляющий директор Clearleft, одной из лидирующих фирм по разработке продукта в Великобритании. — Мы будем доверять им. Поручим им интересные проблемы и не будем мешать — пусть сами решат все наилучшим образом. Ни один проект не похож на другой, и каждый раз мы изобретаем процесс заново. Один и тот же метод не применишь к любым проблемам, потому что они все разные». Подход Бадда хорош для маленьких и опытных команд с доверительной атмосферой, трансформирующихся от одного проекта к другому. Для крупных команд, сосредоточенных на одном продукте или проекте, подойдет более жесткая структура.

Вывод: не существует единственно правильного процесса или метода, подходящего любому продукту, команде и рынку. Наш опыт свидетельствует, что лучшие результаты дает сочетание трех факторов: способных сотрудников, доверительной атмосферы и отлаженного процесса. Общие характеристики наиболее производительных команд таковы: кроссфункциональность, сплоченность и автономность.

В реальности лидер продукта работает с людьми, и чем их больше, тем сложнее им взаимодействовать. Успех скорее зависит от среды, формирующей и поддерживающей положительный настрой, чем от идеально четкого выполнения каждого этапа. Неважно, как отлажен процесс, главное, чтобы все знали, чего от них ожидают, и совместно решали неизбежные проблемы.

Без ясной цели невозможны ни успешный бизнес, ни разработка продукта. Осмысленная деятельность всегда эффективнее. Авторитеты в области культуры труда, такие как Дэн Пинк и Саймон Синек, объяснили схему целенаправленной деятельности процветающих организаций и команд. Надеяться на авось — не лучшая стратегия. Лидер продукта обеспечивает отладку и адаптацию процесса согласно миссии компании. В книге мы рассматриваем, как лучшие специалисты собирают команду и организуют процесс, руководствуясь общими задачами, а не личными интересами. Джошуа Портер, основатель Rocket Insights и бывший директор команды UX в HubSpot, рассуждает о создании среды, сфокусированной на клиенте: «Нанимая сотрудников, мы (или я) в первую очередь ищем клиентоориентированных. Обычно такие люди не страдают завышенной самооценкой. Они не настроены делать себе имя и доказывать всем, на что способны, и вкладываются в продукт на благо



клиенту». Сосредоточенность на клиенте не всегда приоритет для разработчиков, а зря! Одна из задач лидера — наладить процесс таким образом, чтобы сотрудники помнили о клиенте и его потребностях.

Процесс и цель, оптимальные для данного продукта на определенной стадии развития компании, — то, что нужно для успеха команды. Чего-то одного недостаточно. Каждый должен знать, ради чего старается и как повысить эффективность. Если команда понимает процесс, то она обязательно отыщет оптимальный путь к результату. В противном случае она вряд ли умножит свой вклад.

### КАК ОЦЕНИТЬ УСПЕХ

Успех — вещь, казалось бы, субъективная, тем не менее он измеряется объективными параметрами. Лидеры продукта определяют критерии достижения цели. Одни переформулируют бизнес-цели в измеряемые величины, такие как привлечение клиентов, индекс потребительской лояльности и совокупная прибыль. Другие, например продакт-менеджеры, управляющие сложными и зрелыми продуктами, предпочитают большую конкретику. В целом все критерии должны быть связаны с потребительской стоимостью продукта. Это подтверждает Дэвид Кэнсел из Drift: «Все наши оценочные критерии учитывают комфорт клиента как при активации, так и в использовании. Но качественные показатели гораздо важнее: как мы слушаем клиентов и что они говорят. Мы общаемся с ними ежедневно».

Мысль о том, что успех и неудачи измеряются не количеством, высказали несколько лидеров. Так, с этим согласен партнер по дизайну True Ventures Джефф Вин: «Думаю, после Agile/Lean мы преувеличивали значение количественных показателей. Хорошо, что маятник снова качнулся в сторону качества». Дэвид Кэнсел также предпочитает принимать решения по продукту исходя из качественных показателей: «Любая качественная оценка — текстовая, вербальная или визуальная — проясняет ситуацию. Приближаемся ли мы к решению проблемы клиента? Делаем ли что-то в этом направлении? Обнаруживаем ли другие проблемы? И когда вовлекаемся в эту проблему, можем ли утверждать, что наш подход работает? Тут легко ошибиться, потому что все пользователи разные. Если мы ошибаемся, то что с этим делать? Мы смотрим на все эти вещи „глазами“ клиента, группы, системы и на всех уровнях, в том числе

покупательском и пользовательском. Работа команды оценивается в контексте целей потребителей».

Истинное понимание потребностей клиентов связано с выверенным балансом между качеством и количеством. Их необходимо учитывать одновременно, одно не важнее другого. Количественные показатели мешают команде перейти к качественным исследовательским методам. И от коллег по командам, и во время интервью для этой книги мы неоднократно слышали, что обработка данных обратной связи от клиентов требует слишком много времени или усилий. Поэтому сформулируем так: качественные исследования — это вложение в будущую прибыль. Если регулярно практиковать и нарабатывать нужные навыки, то вероятность провала снижается. Никогда не помешает заранее подготовиться к работе. Реализация и оценка результатов требуют времени и усилий для роста как отдельных людей, так и команды.

Мы начнем с качеств, необходимых хорошему лидеру продукта. И рассмотрим, как лидеры организуют, ведут и наставляют своих сотрудников для получения оптимального результата. В каждом коллективе свои тонкости и особенности. Цель следующей части — определить характеристики успешных команд. Мы будем обсуждать не конкретные продукты, поскольку каждый из них уникален, а результаты.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

