

Ричард Бэнфилд, Мартин Эрикссон, Нейт Уокингшо

ЛИДЕРЫ ПРОДУКТА

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



Ричард Бэнфилд
Лидеры продукта

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2017

УДК 005.932:339.138
ББК 65.054

Бэнфилд Р.

Лидеры продукта / Р. Бэнфилд — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2017

Сегодня грамотное управление продуктом превращается в конкурентное преимущество. Каким должен быть лидер продукта? Какую роль в успехе играет команда? На примере цифрового продукта авторы описывают характеристики успешной команды и ее лидера, способы руководства как в стартапах, так и в крупных компаниях, стратегии и тактики работы с клиентами, агентствами, партнерами. Книга будет интересна всем, кто имеет непосредственное отношение к созданию продукта или руководит командой в этой сфере. На русском языке публикуется впервые.

УДК 005.932:339.138

ББК 65.054

© Бэнфилд Р., 2017
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2017

Содержание

Предисловие	6
Введение	7
Кому пригодится эта книга и почему	9
Как построена книга	13
Часть 1. Лидер продукта	17
1. Что такое управление продуктом?	18
Роль продакт-менеджера	20
Как развивалось управление продуктом	21
Конец ознакомительного фрагмента.	23

**Ричард Бэнфилд, Мартин
Эрикссон, Нейт Уокингшо**
Лидеры продукта
***Как лучшие в мире продакт-
менеджеры создают команды
и запускают крутые продукты***

Научный редактор Анастасия Тарасова

Издано с разрешения O'Reilly Media, Inc.

Книга рекомендована к изданию Вячеславом Молодых, Ильей Балашовым

Все права защищены.

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было
форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© 2017 Richard Banfield, Martin Eriksson, and Nate Walkingshaw

© 2019 Mann, Ivanov and Ferber Authorized Russian translation of the English edition of Product Leadership ISBN9781491960608. This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

* * *

Предисловие

«Так это вы решаете, какого цвета будет упаковка моющего 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 продукты 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).

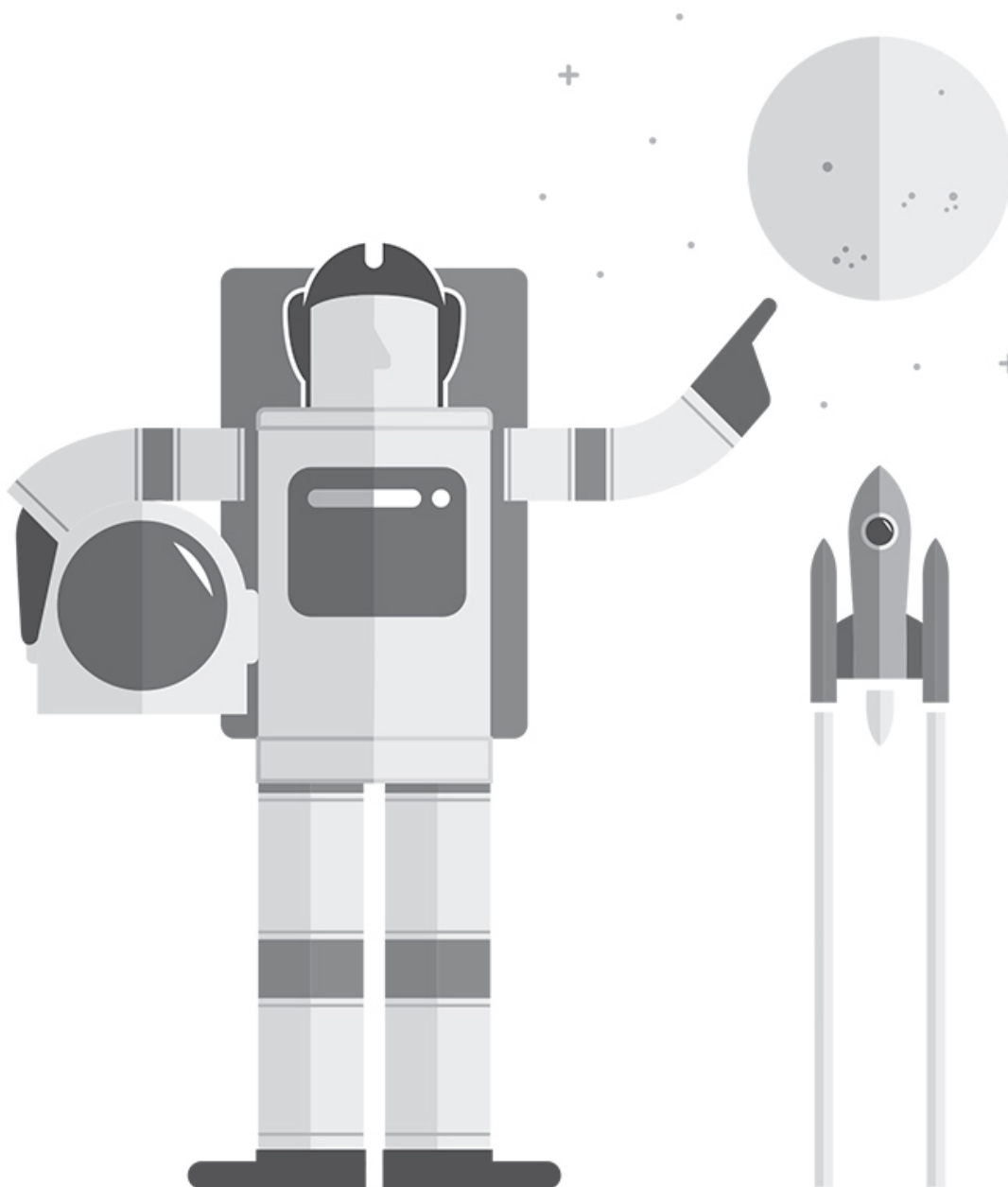
В эру высоких технологий в управлении продуктом возникла новая проблема: как руководить командой? Мне было нелегко из разработчика стать продакт-менеджером, но перейти от индивидуальной работы к руководству командой оказалось еще сложнее. Я вступил в terra incognita. Необходимо хорошо разбираться в людях, 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. Неважно, 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



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 некоторых 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 движемся 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 быстрорастущие 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 изли-

шеств» – 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 маркетологи, разработчики, DevOps-специалисты, продавцы, менеджеры и кадровики, – 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 сработает? 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 организывают, 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.

Часть 1. Лидер продукта

В этой части мы расскажем, как стать хорошим лидером продукта и добиться успеха. Чтобы дать представление о значимости роли лидера, мы проведем экскурс в историю управления продуктом и обсудим пути его развития. Мы подробно рассмотрим работу лидера в крупной организации и ее влияние на общий результат. Также мы опишем черты характера и признаки, по которым можно узнать успешного лидера (и как их выработать у себя). Тем, кому предстоит нанимать или обучать лидеров продукта, станет понятно, какие черты следует выявлять и поощрять.

Первая часть разделена на главы: [что такое управление продуктом](#), [почему оно так важно именно сегодня](#), [как стать лидером продукта](#) и [какова формула успеха](#). В этих главах мы описываем роль лидера в создании продукта и его влияние на результат.

1. Что такое управление продуктом?



Прежде чем пуститься в рассуждения, давайте выясним, что такое управление продуктом вообще, поскольку это понятие все время меняется. Как мы уже упоминали, лидерство и управление продуктом не одно и то же, хотя они неразрывно связаны.

По словам Марти Кагана, партнера-основателя Silicon Valley Product Group, 30 лет занимавшегося управлением продукта, «работа менеджера заключается в поиске ценного, удобного в использовании и целесообразного продукта». Для соавтора книги Мартина Эрикссона управление продуктом – это точка пересечения бизнеса, опыта пользователя и технологий (см. иллюстрацию 1–1; только продакт-менеджеру пришлось бы в голову определить себя диаграм-

мой Венна!). Хороший менеджер продукта обладает опытом по меньшей мере в одной сфере, проявляет энтузиазм¹ ко всем трем и способен изъясняться с профессионалами на эти темы.



Иллюстрация 1–1. Управление продуктом – сфера пересечения бизнеса, опыта пользователя и технологий (источник: Мартин Эрикссон, 2011)

Бизнес

Управление продуктом – это, прежде всего, коммерческая функция, нацеленная на максимальную прибыль. Ради достижения бизнес-целей и максимальной прибыли менеджер продукта все внимание уделяет оптимизации.

Опыт пользователя (UX)

Продукт-менеджер отстаивает интересы пользователя. Для этого он должен быть ориентированным на клиента и на решение его конкретных проблем. Это не значит, что ему нужно постоянно заниматься исследованиями юзабилити и дизайном, но стоит посвятить этому достаточно времени. Как и общению с клиентами, тестированию продукта, налаженной обратной связи,

¹ Словом «энтузиазм» обычно описывают отношение к работе, но это не самое лучшее определение и не эмоциональное отношение. Изредка можно (а иногда и нужно) обуздывать свой энтузиазм. Главное – сохранить при этом вовлеченность в работу.

работе со штатными и внештатными дизайнерами, а также исследователями пользовательского опыта.

Технологии

Невозможно дать определение тому, что создаешь, не зная, как это делается. Конечно, от продакт-менеджера не требуется знание программирования, но для принятия правильных решений важно, чтобы он понимал технологии, а главное – трудозатраты. В Agile это обязательно, в этом случае продакт-менеджер больше времени проводит с разработчиками, чем с кем-либо еще: надо говорить с ними на одном языке.

Другие функции – организация команды, маркетинг и стратегическое планирование – имеют не меньшее значение, но бизнес, пользовательский опыт и технологии – это ядро повседневной деятельности.

Роль продакт-менеджера

Мы уже упоминали о том, что из хорошего менеджера не всегда получается хороший лидер, хотя хороший лидер обязан быть и хорошим менеджером. В этой главе мы обсудим функции продакт-менеджера и их пересечение с функциями лидера.

Зачем продакт-менеджеру разбираться в бизнесе, пользовательском опыте и технологиях? Найлан Пейрис, вице-президент по продукту и развитию Transferwise, считает, что продакт-менеджер должен «делать все необходимое». Таня Кордри, бывший директор по цифровым технологиям Guardian, добавляет: «Лучшее в позиции продакт-менеджера – многофункциональность, но от нее и больше всего беспокойства. Приходится разбираться в стратегиях, вдохновлять людей и видеть долгосрочные перспективы. В то же время надо добиваться результатов».

Для начала требуется видение продукта. Менеджеру придется исследовать рынок, потребителей и их проблемы. Кроме того, обработать огромный объем информации – качественную оценку пользователей, количественные данные анализа, статистики, исследовательские отчеты, тренды рынка. Менеджеру нужно выяснить все, что только возможно, чтобы уже потом креативить и формулировать видение продукта.

Готовую идею продакт-менеджер доносит до коллектива. Люди должны поверить в продукт и буквально влюбиться в него. Если энтузиазма не возникло, то концепция неинтересная. В худшем случае это означает неясную связь между видением и продуктом или то, что менеджер занимает не свое место. Распространение видения – первая общая функция менеджера и лидера. Задача лидера – создать чувство причастности и повести за собой, а менеджера – обеспечить коммуникацию и необходимые ресурсы. Команда должна понимать концепцию лидера и действия менеджера. Успех менеджера, следовательно, и продукта зависит от каждого члена команды – от сотрудников отдела продаж до разработчиков.

Далее продакт-менеджер переходит к созданию выполнимого стратегического плана – роадмапа инкрементальных улучшений, выявления проблем и циклов дизайна и разработки, – который медленно, но верно приближает к цели. Вот тогда окупается тяжелая работа проповедования видения. Вся команда под руководством менеджера с энтузиазмом бросается совершенствовать дизайн, код, решения пользовательских проблем.

На этой стадии процесс детализируется, так как продакт-менеджер, как владелец, ежедневно соприкасается с командой разработки. В процессе развития менеджер постоянно определяет и итерирует продукт, решает проблемы и распределяет объем работы, чтобы продукт вышел на рынок в срок и в рамках бюджета.

Когда это наконец происходит, менеджер тщательно изучает данные, лично опрашивая клиентов об их пользовательском опыте. Решил ли продукт их проблемы? Очевидна ли пользователям ценность продукта? Готовы ли они за него платить? Ответы получены – и все начинается сначала.

Оптимальный вариант развития событий – итеративная модель короткими циклами. В крупных организациях с развитой продуктовой линейкой менеджеры и лидеры, скорее всего, адаптируют процесс, а не воспроизводят пошагово. Они одновременно работают над десятками продуктов и функций, находящихся на разных этапах, при необходимости переходя от стратегии к тактике.

Эллен Чиза, вице-президент по продукту в Lola, подчеркивает важность переключения контекста: «Менеджер продукта всегда попеременно смотрит то на общую картину, то на частности».

Мина Радхакришнан, первый директор по продукту Uber, говорит: «Многие думают, что продакт-менеджер – кто-то вроде генерального директора или капитана корабля. Создается впечатление, что он принимает решения и приводит все в действие. Но продакт-менеджер сообщает всем остальным: “Вот как это должно работать и вот почему”».

«Как связующее звено, менеджер удерживает вместе все функции и роли сотрудников, говорящих на разных языках, – добавляет Кен Нортон, партнер по продукту в GV (бывшая Google Ventures). – Он, как универсальный переводчик из “Стартрек”, обеспечивает коммуникацию между всеми группами. Если команды действуют несогласованно, то продукт не станет успешным». Это лишний раз напоминает о главной сложности этой профессии: не столько важны технические навыки, сколько умение убеждать, вести переговоры, внятно излагать концепцию и общаться.

Это важный навык для лидера вообще и лидера в сфере продукта в частности, но о нем иногда забывают. Предприниматель и автор бестселлеров Сет Годин отмечал, что навык общения часто недооценивают: «Считается, что это черта характера. Но лидеру без нее никуда. Обаяние, усердие и вовлеченность – все это навыки. И, хотя их отделяют от профессиональных, за которые принимают на работу и выдают диплом об образовании, давайте все же называть все это “навыки”»².

Как развивалось управление продуктом

У изменчивой и расплывчатой функции продакт-менеджера истории как таковой нет, но ее развитие, по крайней мере, поможет понять организационные трансформации, происшедшие одновременно с изменением возможностей и восприятия управления продуктом, и описать скрытые противоречия.

РОЖДЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДУКТОМ

Современное управление продуктом началось в 1931 году с меморандума Нила Макэлроя из Procter & Gamble. Этот документ обосновывал увеличение штата сотрудников и стал краеугольным камнем восприятия бренд-менеджмента и вообще управления продуктом.

В меморандуме из 800 слов Макэлрой³ доступно и емко описал «бренд-мэна» и его должностные обязанности – от отслеживания продаж до управления продуктом, рекламой и продвижением. Он впервые предложил осуществлять все эти функции посредством обстоятельного тестирования и взаимодействия с клиентом.

² Seth Godin. Let's stop calling them “soft skills”, Your Turn.

³ N. H. McElroy, R. F. Rogen. Marketing.

Макэлрою выделили двух новых сотрудников, а его идеи привели к реструктуризации Procter & Gamble в бренд-ориентированную организацию и к рождению управления продуктом в сфере быстрореализуемых потребительских товаров. Позже Макэлрой стал министром обороны и участвовал в основании НАСА (чем доказал, что все лидеры достигают успеха). Он также работал советником в Стэнфорде, где оказал немалое влияние на двух молодых предпринимателей – Билла Хьюлетта и Дэвида Паккарда.

Хьюлетт и Паккард восприняли концепцию «бренд-мэна» как выработку решений по результатам непосредственного взаимодействия с клиентом, которого в компании представляет менеджер продукта. Эпохальная книга «Путь Хьюлетта и Паккарда» (The Hewlett-Packard Way) заслужила признание как история беспрецедентного роста компании – со скоростью 20 % в год в течение 50 лет, в период с 1943 по 1993 г. Hewlett-Packard была пионером во многом, в том числе первой внедрила структуру подразделений, в которой группа по каждому продукту функционировала независимо и отвечала за его разработку, производство и маркетинг. Как только число сотрудников в подразделении превышало 500, его дробили, сохраняя небольшие группы.

Тем временем в послевоенной Японии дефицит и проблемы с оборотом наличных вынудили предприятия развить производство по принципу «точно по графику». Тайити Оно и Эйджи Тойода (племянник основателя Toyota, впоследствии – президент и председатель Toyota Motors) позаимствовали эту идею и через 30 лет усовершенствований разработали производственную систему Toyota и Toyota Way. Они не только исключили лишнее, но и привели все в соответствие с принципами, знакомыми каждому современному продакт-менеджеру: «кайдзен» – непрерывное улучшение бизнеса, постоянные инновации и развитие; и «генти генбуцу» – получение фактов непосредственно из источника для принятия правильного решения.

Эти два принципа системы производства Toyota прилежно воплощал Юджи Йокоя – инженер нового поколения минивэна Toyota Sienna для североамериканского рынка. Он не ограничился тщательным анализом данных и обратной связи на старую модель и опросом ее владельцев, а сел за руль Sienna и проехал больше 85 000 км по Америке – от Анкориджа на Аляске до мексиканской границы и от Флориды до Калифорнии. В результате он значительно усовершенствовал модель, резко повысив продажи.

Разумеется, когда технология производства «точно по графику» пришла на Запад, Hewlett-Packard одной из первых оценила ее преимущества и начала осваивать. Бывшие сотрудники Hewlett-Packard ориентировались на клиента и соблюдали принцип бережного производства, и эта концепция быстро прижилась в Кремниевой долине. Так управление продуктом распространилось на все компании по выпуску оборудования и ПО и приняло облик, знакомый нам сегодня.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.