

ОБНОВЛЕННОЕ И ДОПОЛНЕННОЕ ИЗДАНИЕ

МАРТИ КАГАН

# INSPIRED

В Д О Х Н О В Л Е Н Н Ы Е

ВСЕ,  
ЧТО НУЖНО

**ЗНАТЬ**

ПРОДАКТ-  
МЕНЕДЖЕРУ

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	19
-------------	----

## ЧАСТЬ I

### УРОКИ ЛУЧШИХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

<i>ГЛАВА 1</i>	<b>Кто стоит за каждым отличным продуктом</b>	<b>25</b>
<i>ГЛАВА 2</i>	<b>Высокотехнологичные продукты и сервисы</b>	<b>27</b>
<i>ГЛАВА 3</i>	<b>Стартапы: как достичь соответствия «продукт — рынок»</b>	<b>29</b>
<i>ГЛАВА 4</i>	<b>Компании на стадии роста: успешное масштабирование</b>	<b>31</b>
<i>ГЛАВА 5</i>	<b>Корпорации: непрерывные продуктовые инновации</b>	<b>33</b>
<i>ГЛАВА 6</i>	<b>Фундаментальные причины неудач в работе над продуктом</b>	<b>35</b>
<i>ГЛАВА 7</i>	<b>Lean и Agile и не только</b>	<b>43</b>
<i>ГЛАВА 8</i>	<b>Ключевые идеи</b>	<b>45</b>

## ЧАСТЬ II

## ПРАВИЛЬНЫЕ ЛЮДИ

12	<b>Продуктовые команды</b>	<b>53</b>
<i>ГЛАВА 9</i>	<b>Принципы сильных продуктовых команд</b>	<b>55</b>
<i>ГЛАВА 10</i>	<b>Менеджер продукта</b>	<b>63</b>
<i>ГЛАВА 11</i>	<b>Дизайнер продукта</b>	<b>75</b>
<i>ГЛАВА 12</i>	<b>Инженеры-программисты</b>	<b>83</b>
<i>ГЛАВА 13</i>	<b>Продуктовый маркетолог</b>	<b>87</b>
<i>ГЛАВА 14</i>	<b>Вспомогательные роли</b>	<b>91</b>
<i>ГЛАВА 15</i>	<b>Знакомьтесь: Джейн Мэннинг из Google</b>	<b>95</b>
	<b>Масштабирование: персонал</b>	<b>97</b>
<i>ГЛАВА 16</i>	<b>Роль руководства</b>	<b>99</b>
<i>ГЛАВА 17</i>	<b>Директор по продукту</b>	<b>103</b>
<i>ГЛАВА 18</i>	<b>Директор по технологиям</b>	<b>111</b>
<i>ГЛАВА 19</i>	<b>Операционный менеджер с техническими навыками</b>	<b>115</b>
<i>ГЛАВА 20</i>	<b>Структурирование продуктовых команд</b>	<b>117</b>
<i>ГЛАВА 21</i>	<b>Знакомьтесь: Лиа Хикман из Adobe</b>	<b>127</b>

## ЧАСТЬ III

## ПРАВИЛЬНЫЙ ПРОДУКТ

	<b>Дорожные карты продукта</b>	<b>133</b>
<i>ГЛАВА 22</i>	<b>Проблемы дорожных карт продукта</b>	<b>135</b>
<i>ГЛАВА 23</i>	<b>Альтернатива дорожным картам</b>	<b>137</b>

	<b>Видение продукта</b>	<b>143</b>
<i>ГЛАВА 24</i>	<b>Видение продукта и стратегия его развития</b>	<b>145</b>
<i>ГЛАВА 25</i>	<b>Принципы создания видения продукта</b>	<b>151</b>
<i>ГЛАВА 26</i>	<b>Принципы стратегии развития продукта</b>	<b>155</b>
<i>ГЛАВА 27</i>	<b>Принципы продукта</b>	<b>157</b>
	<b>Цели создания продукта</b>	<b>159</b>
<i>ГЛАВА 28</i>	<b>Метод OKR</b>	<b>161</b>
<i>ГЛАВА 29</i>	<b>Цели продуктовой команды</b>	<b>163</b>
	<b>Масштабирование: продукт</b>	<b>167</b>
<i>ГЛАВА 30</i>	<b>Цели создания продукта и масштабирование</b>	<b>169</b>
<i>ГЛАВА 31</i>	<b>Продвижение продукта</b>	<b>173</b>
<i>ГЛАВА 32</i>	<b>Знакомьтесь: Алекс Прессланд из BBC</b>	<b>177</b>

## ЧАСТЬ IV

**ПРАВИЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС**

	<b>Исследование продукта</b>	<b>181</b>
<i>ГЛАВА 33</i>	<b>Принципы исследования продукта</b>	<b>185</b>
<i>ГЛАВА 34</i>	<b>Методики исследования продукта: обзор</b>	<b>191</b>
	<b>Методики для формулирования задач</b>	<b>195</b>
<i>ГЛАВА 35</i>	<b>Методики для оценки возможностей</b>	<b>199</b>
<i>ГЛАВА 36</i>	<b>Методика «Письмо клиента»</b>	<b>203</b>
<i>ГЛАВА 37</i>	<b>Методика «Концепция стартапа»</b>	<b>207</b>
	<b>Методики планирования</b>	<b>211</b>

ГЛАВА 38	«Карта истории»	213
ГЛАВА 39	Программа по исследованию потребителей	215
ГЛАВА 40	Знакомьтесь: Мартина Лаученко из Microsoft	225
	Методики для поиска идей	229
ГЛАВА 41	Интервью с пользователем	231
ГЛАВА 42	Консьерж-тест	235
ГЛАВА 43	Сила «неправильного» поведения потребителя	237
ГЛАВА 44	Хакатон	241
	Методики для прототипирования	243
ГЛАВА 45	Прототипы	247
ГЛАВА 46	Прототипы для тестирования реализуемости	249
ГЛАВА 47	Пользовательские прототипы	251
ГЛАВА 48	Прототипы на реальных данных	253
ГЛАВА 49	Смешанные прототипы	255
	Методики для тестирования на этапе исследования продукта	257
ГЛАВА 50	Тестирование юзабилити	259
ГЛАВА 51	Тестирование ценности	267
ГЛАВА 52	Методики тестирования спроса	269
ГЛАВА 53	Качественные методики тестирования ценности	275
ГЛАВА 54	Количественные методики тестирования ценности	281
ГЛАВА 55	Тестирование реализуемости	291
ГЛАВА 56	Тестирование бизнес-жизнеспособности	295
ГЛАВА 57	Знакомьтесь: Кейт Арнольд из Netflix	301

<b>Методики для преобразований</b>	<b>305</b>
<i>ГЛАВА 58</i> <b>Спринт на этапе исследования продукта</b>	<b>307</b>
<i>ГЛАВА 59</i> <b>Пилотные команды</b>	<b>311</b>
<i>ГЛАВА 60</i> <b>Отказ от дорожных карт</b>	<b>313</b>
<b>Масштабирование: процесс</b>	<b>315</b>
<i>ГЛАВА 61</i> <b>Работа с ключевыми лицами</b>	<b>317</b>
<i>ГЛАВА 62</i> <b>Распространение новых знаний о продукте</b>	<b>325</b>
<i>ГЛАВА 63</i> <b>Знакомьтесь: Камилла Херст из Apple</b>	<b>327</b>

## ЧАСТЬ V КУЛЬТУРА

<i>ГЛАВА 64</i> <b>Хорошая или плохая продуктовая команда</b>	<b>331</b>
<i>ГЛАВА 65</i> <b>Причины проблем с инновациями</b>	<b>335</b>
<i>ГЛАВА 66</i> <b>Причины проблем с темпами разработки</b>	<b>339</b>
<i>ГЛАВА 67</i> <b>Создание сильной продуктовой культуры</b>	<b>341</b>
<b>Предметно-именной указатель</b>	<b>344</b>
<b>Благодарности</b>	<b>347</b>
<b>Об авторе</b>	<b>349</b>

*Эта книга посвящается моему отцу Карлу Кагану. В 1969 году он стал первым кандидатом компьютерных наук в США (до этого информатика и другие компьютерные науки входили в учебные программы по электротехнике) и написал первую книгу о базах данных (Data Management Systems вышла в 1973 году, тоже в издательстве John Wiley & Sons).*

*Он не только был потрясающим отцом, но и научил меня программировать, когда мне было всего девять лет, — за несколько десятилетий до того, как этот технический навык стал одним из самых ценных и востребованных, — и привил мне любовь к технологиям в те времена, когда многие технологии, от которых мы все сегодня зависим, существовали только как замысел.*

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Впервые задумавшись о публикации второго издания книги, я прикинул, что придется изменить лишь 10–20 процентов первоначального содержания — очень уж мне хотелось поменять как можно меньше. Однако, приступив к делу, я понял, что для второго издания первое нужно переписать полностью. Не потому, что мне перестало нравиться то, что я написал раньше, а потому, что я увидел, что теперь могу объяснить и раскрыть все обсуждаемые в книге темы намного полнее и интереснее.

Надо сказать, я совсем не ожидал такого успеха от первого издания. Эта книга помогла мне завести друзей по всему миру. Она переведена на несколько языков и, несмотря на то что написана почти десять лет назад, все еще отлично продается благодаря письменным отзывам читателям, сарафанному радио.

Итак, если вы читали первое издание, я выражаю вам признательность за это и искренне надеюсь, что второе понравится вам еще больше. Если же вы читаете мою книгу впервые, верю, что новая «версия» выполнит свое предназначение лучше предыдущей.

Первое издание я писал, когда методология гибкой разработки продуктов, Agile, еще не вошла в практику продуктовых компаний так прочно и надежно, как теперь, а концепции Customer Development и Lean Startup\* не были такими популярными, как сейчас. Сегодня многие команды используют их уже не первый год и больше интересуются выходящим за рамки подходов Lean и Agile, на чем я и сосредоточился в этом издании.

Структура книги осталась прежней, но описанные в ней методы за последнее десятилетие существенно развились и усовершенствовались. Поэтому, помимо несколько иного подхода к объяснению тем и описанию методик, в книге есть еще одно серьезное изменение: на этот раз я в мельчайших подробностях рассказываю о том, что назвал масштабированием продукта.

---

\* Методология Customer Development («Развитие клиента») была представлена Стивеном Бланком в 2005 году. Концепцию Lean Startup («Бережливый стартап») в 2011 году предложил Эрик Рис. *Прим. ред.*



В первом издании я сосредоточился на стартапах, а здесь мне захотелось расширить обсуждение, включив в него сложные задачи, стоящие перед компаниями на стадии роста, а также правильные и эффективные подходы к разработке продукта в крупных корпорациях.

Нет никаких сомнений в том, что, становясь крупнее и сложнее, компания сталкивается с серьезными трудностями и проблемами, поэтому в последнее десятилетие я значительную часть времени уделяю коучингу компаний на стадии быстрого роста. Иногда, чтобы показать, насколько сложен этот период, мы называем его болезнью роста.

Должен сказать, я получил от читателей первого издания множество отзывов, благодаря чему узнал несколько важных вещей, на которых хотел бы кратко остановиться.

Во-первых, сегодня наблюдается острая нужда в четком фокусе на специфической работе продакт-менеджера\*. В первом издании я много говорил об управлении продуктами, но обращался к продуктовым командам в более широком смысле. Сегодня существует множество отличных источников информации как для дизайнеров продуктов, так и для инженеров-программистов, но очень мало предназначено для *менеджеров*, которые отвечают за *высокотехнологичные* продукты. Вот почему в этом издании я решил сосредоточиться на их работе. Если вы менеджер продукта в технологической компании или только мечтаете им стать, то, надеюсь, моя книга будет для вас полезным справочником.

Во-вторых, сегодня многие ищут рецепт успеха продукта — своеобразное четкое руководство или процедуру для создания продуктов, которые непременно полюбят потребители. Я отлично понимаю подобное желание и знаю, что, по всей вероятности, продал бы намного больше экземпляров книги, если бы позиционировал ее как источник таких знаний, но, к сожалению, великие продукты так не создаются. Для этого компании необходимо прежде всего сформировать правильную культуру и выработать понимание многочисленных методик, предназначенных для этапов исследования продукта и его вывода на рынок, чтобы использовать для решения проблем, с которыми он сталкивается на своем пути, правильные инструменты. И безусловно, это означает, что работу менеджера продукта ни в коем случае нельзя назвать простой; по правде говоря, преуспеть на этой ниве способен не каждый. Тем не менее работа менеджера высокотехнологичных продуктов сегодня считается одной из самых желанных в нашей отрасли; а еще это главный испытательный полигон и основной «поставщик» руководителей стартапов. Словом, если у вас есть желание преуспеть на этом поприще и вы готовы приложить для этого усилия, я буду счастлив помочь вам добиться своей цели.

---

\* Словосочетания продакт-менеджер, менеджер продукта, продакт используются в книге как синонимы. *Прим. ред.*

ЧАСТЬ I

**УРОКИ ЛУЧШИХ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ  
КОМПАНИЙ**

В середине 1980-х я был молодым инженером-программистом и трудился над разработкой одного важного продукта в Hewlett-Packard. В это время (впервые в истории человечества) наблюдался стремительный рост интереса к изучению возможностей искусственного интеллекта, и мне посчастливилось работать в компании, которая тогда считалась одной из лучших в отрасли высоких технологий. Я был членом чрезвычайно сильной команды разработчиков (несколько ее членов впоследствии добились весьма значительных успехов в других компаниях отрасли).

Перед нами поставили очень сложную задачу — разработать технологию для использования искусственного интеллекта на недорогой универсальной рабочей станции. На тот момент для этого требовалась сложнейшая специализированная комбинация аппаратно-программных средств стоимостью свыше 100 тысяч долларов на одного пользователя. Разумеется, такие расходы могли позволить себе не многие.

Мы упорно трудились больше года, жертвуя вечерами, ночами и выходными. По ходу дела наша команда пополнила портфель Hewlett-Packard несколькими отличными патентами. Мы разработали софт, соответствующий чрезвычайно высоким стандартам качества HP. Мы сделали продукт доступным для международных пользователей и адаптировали его для нескольких языков. Мы обучили и подготовили команду продаж. Разместили предварительную информацию о новой технологии в СМИ и получили отличные отзывы. Мы были готовы. И вывели продукт на рынок. И отпраздновали релиз.

Только вот проблема: продукт никто не покупал.

Он с треском провалился на рынке. Да, с технологической точки зрения продукт был весьма впечатляющим, и обозревателям он очень понравился, но это было не то, чего люди хотели, в чем они по-настоящему нуждались.

Разумеется, такой результат очень расстроил нашу команду. Но вскоре это заставило нас задать себе критически важные вопросы: а кто решает, какие

продукты мы должны разрабатывать? И как это происходит? Откуда эти люди знают, что созданное нами будет нужно и полезно?

Словом, наша молодая команда выучила тогда очень ценный урок, мы узнали то, что многим дается весьма болезненно: *неважно, насколько хороши ваши разрабатываемые продукты, если они работают не над тем, что действительно стоит создавать.*

23

Пытаясь отследить причину нашего провала, я узнал, что решения о том, что разрабатывать, принимал менеджер продукта — человек, который трудился в маркетинговом отделе и отвечал за определение того, что мы должны разрабатывать. А еще я узнал, что управление продуктами не входило в число сильных сторон и компетенций HR. Впрочем, как выяснилось позже, это частая проблема большинства компаний, и такое удручающее положение дел, к сожалению, все еще сохраняется.

И тогда я дал себе слово, что больше никогда не стану так напряженно и увлеченно трудиться над разработкой продукта до тех пор, пока не буду знать, что именно хотят пользователи и клиенты.

За следующие тридцать лет мне посчастливилось поработать над некоторыми самыми успешными высокотехнологичными продуктами современности. Я работал в HR на заре эры персональных компьютеров; в Netscape Communications — во время появления интернета (вице-президентом по платформам и инструментам); в eBay — в период становления электронной торговли и электронных рынков (сначала старшим вице-президентом по продуктам и проектированию, а затем в качестве консультанта по вопросам стартапов сотрудничал со многими из тех, кто сегодня добился огромного успеха в сфере выпуска высокотехнологичных продуктов).

Одни наши продукты были более успешными, другие менее, но я счастлив сказать, что ни один из них не потерпел крах, а некоторые стали очень популярными и любимыми миллионами людей во всем мире.

Вскоре после моего ухода из eBay мне начали звонить из организаций, которые хотели улучшить свой подход к разработке продуктов. Начав сотрудничать с ними, я обнаружил огромную разницу между тем, как подходят к работе над продуктами наилучшие компании, и тем, как это делает *большинство.*

Я обнаружил огромную разницу между тем, как подходят к работе над продуктами наилучшие компании, и тем, как это делает *большинство.*

Я понял, что *представление о том, как должно быть, очень отличается от того, как это происходит на практике.*

Оказалось, что большинство компаний все еще использовали старые, неэффективные способы определения того, какой продукт следует создавать, как его разрабатывать и выпускать. Я узнал и об остром дефиците ресурсов — как учебно-теоретических, таких как учебные программы лучших бизнес-школ,

так и практических, — от реальных компаний, которые, по-моему, безнадежно застряли на неудачных моделях прошлого, как в случае с описанной мной историей из опыта работы в НР.

24 За это время мне подвернулось множество отличных возможностей, в частности шанс работать с величайшими умами в области управления продуктами. Нужно признать, лучшие идеи в книге принадлежат именно этим людям. Большинство из них упомянуты в разделе «Благодарности». Я очень многому у них научился и искренне признателен за это.

Я выбрал эту карьеру, потому что хотел заниматься созданием продуктов, которые нравятся потребителям, — продуктов, вдохновляющих людей и несущих им ценность. И я убежден: менеджеры продукта хотят того же. Однако приходится признать, что большинство продуктов никого не воодушевляют, а между тем человеческая жизнь слишком коротка, чтобы мы пользовались скверными продуктами.

Эту книгу я писал с надеждой на то, что она поможет рассказать миру о передовых методиках успешнейших продуктовых компаний и сподвигнет к созданию по-настоящему вдохновляющих продуктов, — тех, которые любят потребители.

## ГЛАВА 1

# КТО СТОИТ ЗА КАЖДЫМ ОТЛИЧНЫМ ПРОДУКТОМ

Я твердо убежден, что за каждым отличным продуктом стоит тот (обычно этот человек неустанно трудится, оставаясь за кулисами), кто руководил командой его разработчиков, сумел соединить технологии и дизайн и благодаря этому решить реальные проблемы потребителей тем способом, который обеспечивает и потребности компании. Это главная идея моей книги.

Обычно такого человека называют *менеджером продукта*, но он может быть учредителем стартапа или CEO\*. Бывает также, что он играет в своей команде другую роль, а на первый план вышел потому, что сумел уловить подлинную потребность рынка (и своей компании).

Нужно отметить, что управление продуктом сильно отличается от дизайна, разработки, маркетинга, управления проектами и других функций. Книга, которую вы держите в руках, написана именно для менеджеров продукта.

В современных командах по разработке высокотехнологичных продуктов (для краткости мы называем их продуктовыми) продакт-менеджер выполняет в высшей мере специфические и сложные обязанности. Это чрезвычайно трудная работа, поэтому знайте: любой, кто пытается убедить вас в обратном, оказывает вам медвежью услугу.

Я твердо убежден, что за каждым отличным продуктом стоит тот (обычно этот человек неустанно трудится, оставаясь, так сказать, за кулисами), кто руководил командой его разработчиков, сумел соединить технологии и дизайн и благодаря этому решить реальные проблемы потребителей способом, обеспечивающим и потребности его компании.

---

\* CEO — здесь и далее генеральный директор компании. *Прим. ред.*

Прежде всего, работа менеджера продукта, как правило, предполагает полный рабочий день и максимальную нагрузку. Я знаю не так уж много людей, способных делать все, что обязан делать такой специалист, менее чем за 60 часов в неделю.

Если вы дизайнер или инженер-программист и хотите стать еще и менеджером продукта, это замечательно, ведь в этом случае у вас будут некоторые серьезные преимущества. Но, поверьте, вы очень быстро поймете, что управление продуктом требует огромных затрат времени и усилий. Однако если вы к этому действительно готовы, то сможете получить весьма впечатляющие результаты.

Современная продуктовая команда обычно состоит из по меньшей мере одного продакт-менеджера и от двух до десяти инженеров-программистов. А если она создает что-нибудь для потребителя, то в ней должен быть и дизайнер продукта.

Далее мы обсудим особую ситуацию, когда приходится привлекать инженеров или дизайнеров, работающих удаленно, из специализированного агентства или аутсорсинговой фирмы. Но независимо от того, как вы собираете свою команду, ваша должность (продакт-менеджер) и эта книга изначально предполагают наличие такой команды, которая вместе с вами трудится над проектированием, созданием и запуском какого-нибудь продукта.

## ГЛАВА 2

# ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЕ ПРОДУКТЫ И СЕРВИСЫ

Хотя на свете существует множество разных продуктов, в этой книге речь пойдет исключительно о *высокотехнологичных продуктах*.

Конечно, кое-что из того, о чем мы с вами поговорим далее, пригодится и тем, кто занимается другими видами продуктов, но в этом случае я никаких гарантий не даю. Да и, честно говоря, менеджерам большинства нетехнологичных продуктов, таких как товары широкого потребления, и так доступны отличные источники знаний. Я же сосредоточился на уникальных проблемах и вызовах исключительно высокотехнологичных продуктов и сервисов. Если точнее, мы будем говорить о таких продуктах, как интернет-магазины или маркетплейсы (например, Netflix, Airbnb, Etsy), социальные сети (Facebook, LinkedIn, Twitter), бизнес-сервисы (Salesforce.com, Workday, Workiva), устройства (Apple, Sonos, Tesla) и мобильные приложения (Uber, Audible, Instagram).

Я сосредоточился на уникальных  
проблемах и вызовах исключительно  
высокотехнологичных  
продуктов и сервисов.

Такие продукты не обязательно должны быть чисто цифровыми. Многие из лучших на сегодняшний день примеров представляют собой смесь онлайн- и офлайн-опыта, скажем поиск попутчика для поездки в такси или комнаты для ночлега, оформление ипотечного кредита или отправка почты с помощью службы экспресс-доставки. На мой взгляд, большинство компаний сегодня становятся *высокотехнологичными*, а тех, кто этого еще не понял, ждет скорый крах.



Но, напоминая, в этой книге я сосредоточился только на высокотехнологичных продуктах и на тех компаниях, которые считают, что обязаны разбираться в новых технологиях и последовательно и непрерывно внедрять инновации в интересах своих клиентов.

## ГЛАВА 3

# СТАРТАПЫ: КАК ДОСТИЧЬ СООТВЕТСТВИЯ «ПРОДУКТ — РЫНОК»

В технологическом мире развитие компаний обычно находится на одной из трех стадий: стартап, компания на стадии роста и корпорация. Предлагаю вкратце рассмотреть, как мы характеризуем каждую из них, а также с какими трудностями и проблемами вы, скорее всего, столкнетесь на этих стадиях.

В целом я определяю *стартап* как компанию, которая очень молода и ее продукт пока еще не соответствует ожиданиям рынка. Соответствие «продукт — рынок» (product-market fit) — чрезвычайно важная концепция; далее мы дадим ее определение, а пока просто заметим, что стартап — это компания, которая еще только пытается придумать продукт, способный положить начало жизнеспособному бизнесу.

В стартапе роль продакт-менеджера обычно играет один из соучредителей. Как правило, в стартапе работает не более двадцати пяти инженеров-программистов, объединенных в одну-две, максимум четыре-пять команд.

Реальность стартапа такова: вы постоянно гонитесь за достижением соответствия своего продукта ожиданиям рынка — пока не закончатся деньги. До тех пор, пока не найден и не разработан сильный продукт, обеспечивающий истинные потребности вашего рынка, ничто другое не имеет значения, поэтому продукт всегда находится в фокусе внимания стартапа.

Обычно на раннем этапе финансирование стартапа ограничено, поскольку его цель — определить, успешно ли компания пройдет этап исследования продукта и его вывод на рынок. И чем меньше денег остается у стартапа, тем безумнее становятся темпы работы и тем отчаяннее трудится команда и руководство. Однако, хотя деньги и время у них в большом дефиците, хорошие

стартапы представляют собой оптимальную среду для быстрого приобретения нужных знаний и навыков; а еще в них крайне редко сталкиваешься с бюрократией, препятствующей прогрессу. И все же для этих компаний характерен очень высокий уровень неудач и крахов, что, конечно же, ни для кого не секрет. Зато те немногие, кто преуспевает, — действительно мастера в деле выявления потребностей пользователей и разработки продукта, чему, в сущности, в значительной мере и посвящена эта книга.

До тех пор, пока не найден и не разработан сильный продукт, обеспечивающий истинные потребности вашего рынка, ничто другое не имеет значения.

Работа в стартапе, в условиях неумолимой погони за соответствием «продукт — рынок», обычно стрессовая, изнурительная и рискованная. Но такой опыт может быть на редкость позитивным и, если все пойдет хорошо, еще и отлично оплачиваемым.

## ГЛАВА 4

# КОМПАНИИ НА СТАДИИ РОСТА: УСПЕШНОЕ МАСШТАБИРОВАНИЕ

Оказавшись достаточно компетентным и удачливым (обычно требуется и то и другое), для того чтобы обеспечить соответствие «продукт — рынок», стартап приступает к решению очередной не менее сложной задачи — эффективно расти.

С ростом стартапа и превращением его в большой, успешный бизнес связано множество серьезных проблем. И хотя это сложный вызов, с ним все же лучше столкнуться, чем пропустить. Вам нужно не только нанять новых людей, но и выяснить, как повторить достигнутый на раннем этапе успех, работая с новыми, смежными продуктами. В то же время необходимо как можно быстрее развивать свой основной бизнес.

На стадии роста в компании обычно уже работает от двадцати пяти до нескольких сотен сотрудников, а следовательно, людей, готовых помочь вам в решении этой задачи, теперь намного больше, зато повсюду наблюдаются признаки организационного стресса.

Продуктовые команды жалуются, что не видят общей картины, что не понимают, способствует ли их работа (и каким образом) достижению больших целей и что значит быть самоуправляющейся командой с широкими полномочиями.

Хотя это чрезвычайно сложный вызов, с ним все же лучше столкнуться, чем пропустить.

Подразделения продаж и маркетинга часто сетуют на то, что стратегии выхода на рынок, которые оказались эффективными для запуска первоначального

продукта, совсем не подходят для некоторых новых продуктов в портфеле компании. Технологическая инфраструктура, созданная для удовлетворения требований выпуска исходного продукта, нередко расползается по швам, и вам все чаще доводится слышать от каждого инженера, с которым вы разговариваете, термины вроде «технический долг».

Непрост этот этап и для руководителей, потому что стиль и механизмы лидерства, отлично работавшие тогда, когда компания была стартапом, не масштабируются по мере ее роста. Лидеры вынуждены изменять свои роли и функции, а во многих случаях и модели поведения.

Зато для этой стадии характерна очень высокая мотивация к преодолению подобных проблем. Компания может провести IPO или стать бизнес-подразделением какой-нибудь крупной корпорации. Не менее мотивирующий фактор, безусловно, и вполне реальная возможность оказать на мир позитивное влияние.

