

Мелисса Перри

# PRODUCT MANAGEMENT БЕЗ ОШИБОК:

гид по созданию, управлению  
и успешному запуску продукта

Москва  
Издательство АСТ

УДК 61  
ББК 5  
П27

Authorized Russian translation of the English edition of Escaping the Build Trap, ISBN 9781491973790 © 2019 Melissa Perri

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

**П27 Мелисса Перри.**

Product Management без ошибок: гид по созданию, управлению и успешному запуску продукта / Мелисса Перри / пер. с англ. О. Захватова — Москва: Издательство АСТ, 2022. — 272 с. — (Бизнес тренды).

ISBN 978-5-17-139492-9

Чтобы оставаться конкурентоспособными на современном рынке, организациям необходимо внедрять культуру клиентоориентированных практик, нацеленных на конечный продукт и его ценность, а не на фактические показатели. Компании нередко попадают в ловушку, зарабатывая функции в соответствии с графиком, а не с потребностями клиентов.

В своей книге Мелисса Перри, — генеральный директор Produx Labs, учебной организации по управлению продуктами, признанная в 2017 году лучшим специалистом по продукту по версии The Product Group, — объясняет, каким образом создание основы для эффективного управления продуктом может помочь компаниям решить реальные проблемы клиентов и достичь поставленных бизнес-целей. Понимая, как правильно взаимодействовать в рамках структуры компании, вы сможете создать продуктовую культуру, которая принесет пользу не только бизнесу, но и клиентам. Вы узнаете главные принципы управления и сможете применять их в любой организации — как крупной, так и небольшой.

Мелисса работает с руководителями компаний по всему миру над созданием продуктовых организаций и разработкой продуктовых стратегий для роста. Среди ее клиентов Spotify, Capital One, Lloyds Bank of England, Liberty Mutual, Vynder, AthenaHealth, Министерство обороны Австралии и Chewy.

УДК 61  
ББК 5

ISBN 978-5-17-139492-9

© О. Захватова, перевод  
© ООО «Издательство АСТ»  
© Melissa Perri 2019

# ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

«Эта книга не только помогает дать определение продакт-менеджменту, но и рассматривает его в организационной перспективе. Мелисса Перри мастерски сочетает накопленный опыт, наглядные примеры и знания, создавая четкую картину понятия управления продуктом (чего так не хватает во многих других книгах). Она говорит о ценности команды и организации, о приверженности, которая требуется, чтобы стать хорошим специалистом. Эта работа написана не только для продакт-менеджеров, но и для руководителей. В ней изложены обвинения «проектного» мышления и четкое, практическое руководство для компании, ориентированной на продукт. Книга обязательна к прочтению».

— *Джефф Готелф, автор Lean UX и Sense & Respond*

«В своих руках вы держите редкую книгу в области продакт-менеджмента, смело заявляющую, что нацеленность компании на продукт приводит к поразительным результатам».

— *Дэйв Прайк, Институт юридической практики*

«В книге, изобилующей полезными инструментами, методами и реальными примерами из практики, руководите-

лям, предпринимателям и бизнес-лидерам предлагается мощное понимание того, как создать организацию, ориентированную на продукт, и преуспеть в мире инноваций».

— *Барри О'Рейли, основатель ExeсCamp и автор Unlearn и Lean Enterprise*

«Книга Мелиссы является частью нового стандарта в области управления продуктом. Слишком часто продакт-менеджмент рассматривается как удача в сочетании с большим самомнением. Мелисса демонстрирует его действенность и дисциплину».

— *Джефф Паттон, консультант по управлению продуктом и автор User Story Mapping*

«Фабрики по производству функций» или те группы, которые просто заняты тем, что создают все подряд: остановитесь! Прочитайте книгу и переориентируйтесь на решение самых важных проблем с пользой для клиента. Перед вами понятная и проницательная книга для специалистов в области продакт-менеджмента всех уровней, и она, безусловно, станет основным руководством на книжных полках менеджеров».

— *Дэйв Мастерс, директор по продукту в Realtor.com*

«Роль продакт-менеджмента в программной отрасли принципиально отличается от других областей, но материала о том, как это сделать правильно, очень мало. Поэтому я не могу передать словами, как я рад, что Мелисса Перри

написала превосходное руководство. Оно заслуживает того, чтобы стать учебником как для людей, которые хотят преуспеть в этой роли, так и для организаций, стремящихся к эффективной работе».

— *Джез Хамбл, автор и лектор по продакт-менеджменту в Калифорнийском университете в Беркли*

«Если вы боретесь за то, чтобы стать организацией, ориентированной на продукт, эта книга должна стоять на вашей книжной полке. От организационной культуры до роли управления продуктом, Мелисса создала отличное руководство по выявлению и решению проблем. Теперь я покупаю экземпляры для своих клиентов».

— *Адриан Ховард, консультант по продакт-менеджменту в Quietstars*

«Существует много замечательных книг об управлении продуктом, стратегии и разработке. Я обычно рекомендую их со сноской, например: «Эта книга ориентирована на стартапы»; «Вам понадобится другая книга»; «Эта книга охватывает UX»; «А эта в основном для владельцев продукта в контексте Scrum». Книга Мелиссы Перри уникальна тем, что представляет собой полный пакет — никаких сносок. Она краткая и милая, имеет прочную основу в теории и практические инструменты. Книга переходит к сути вопроса — от управления «фабрикой функций» или проектов к развитию ориентированной на продукт и воздействие ор-

ганизации. А в качестве бонуса — книга интересная! Вымышленная история компании *Marquetly* очень понятна. Она соединяет в голове все кусочки головоломки. Снимаю шляпу, Мелисса! Это круто».

— *Джон Катлер, евангелист продукта в Amplitude*

# ВВЕДЕНИЕ

*Суть заключается в том, что нельзя на постоянной основе придерживаться неизменных действий и при этом ожидать невероятного результата. Нам требовался новый подход, и здесь неминуемо возникал вопрос: где его найти? Хотя в поисках ответа мы и совершили множество ошибок, но зато мы определили главное: нам нужно больше знать о клиентах, о том, какие проблемы они пытаются решить в своем бизнесе, даже если они не вписываются в существующую категорию наших проблем.*

— Майкл Делл<sup>1</sup>

Эта книга предназначена для всех, кто имеет отношение к продакт-менеджменту. Она станет подспорьем для выпускника, желающего стать менеджером по продукту, но не совсем понимающего весь спектр работы. Она пригодится начинающему менеджеру, брошенному на произвол судьбы и ищущему руководства. Она подойдет продакт-менеджеру, который занял должность вице-президента и нуждается в руководстве, столь необходимом для успешного функционирования компании. Она поможет руководителям крупных организаций, стремящимся получить конкурентное преимущество.

---

<sup>1</sup> Майкл Сол Делл — американский предприниматель, основатель и руководитель компании Dell. — Прим. ред.

Около десяти лет назад я работала в должности продакт-менеджера в компании, которая занималась электронной коммерцией. Я трудилась, не покладая рук, составляла длинные документы с изложением требований, отправляла их разработчикам и, честно говоря, думала, что я — бомба. Реальность — крайне необходимая на тот момент — нагрязнула тогда, когда мы приступили к оценке продукта. И вот тогда я узнала, что этим дерьмом никто не пользовался.

В тот день я впервые осознала, что угодила в так называемую *ловушку разработки*. Я была настолько сосредоточена на создании новых функций и разработке огромного количества первоклассных идей (в основном своих собственных), что даже не задумывалась о результатах. Я не связывала цели компании или потребности клиентов со своей работой.

Я хотела стать лучше. Я хотела создавать более качественный продукт.

В те времена как раз формировалась концепция «бережливого стартапа». Будучи инженером по образованию, я, конечно же, заинтересовалась, потому что концепция предлагала научный подход к менеджменту. «Вы хотите сказать, что я могу по-научному тестировать свою продукцию? Я смогу использовать данные для принятия обоснованных решений? Я в деле! Запишите меня!» — подумала я.

Охотно применяя в работе полученные знания, я начала замечать прогресс. Я стала лучше взаимодействовать с командой. Вместе мы превратились в бережливую, но эффективную экспериментальную машину. И наш подход безоговорочно дал результаты: продукция значительно улучшилась.

Полученный опыт меня вдохновил. Я хотела и стремилась учиться дальше. Мне не терпелось получить еще боль-

ше возможностей для внедрения новых методов. Я, точно ребенок в магазине сладостей, наслаждалась процессом и впитывала каждую концепцию, благодаря которой я могла стать более успешным продакт-менеджером.

Несколько лет спустя меня начали приглашать на конференции. Мне нравилось рассказывать о том, чему я научилась; нравилось делиться опытом. Я любила вдаваться в подробности и объяснять, как и почему мне помогли новые знания. Вскоре я поняла, что мои советы оказывали положительное влияние на аудиторию, в результате чего все больше и больше менеджеров, руководителей и дизайнеров начали обращаться ко мне за помощью. В конце концов, в 2014 году я решила стать консультантом.

В течение последних нескольких лет меня на постоянной основе приглашали обучать продакт-менеджеров. «Они застряли, — объясняли мне руководители. — Им нужно научиться вести диалог с клиентом и мыслить экспериментально». Менеджеры (чаще всего это были люди, перешедшие с других должностей и не имеющие опыта), с которыми я работала, стремились учиться. Они с готовностью перенимали методики, радуясь тому, что у них есть основа. Я пребывала в полном восторге. Помогая людям и наблюдая за их развитием, я нашла призвание: я начала разрабатывать будущее продакт-менеджмента.

Два года назад я приступила к написанию книги, которую вы держите в руках. Я написала ее для продакт-менеджеров, чтобы помочь им совершенствоваться.

Однако моя маленькая цель переросла в большое стремление.

Я отнюдь не намеревалась тратить два года на написание книги — я заложила на нее всего три месяца. Но, прибли-

жаясь к завершению первого черновика, а заодно проверяя работу менеджеров, которых учила, я выявила закономерность: они вернулись к старым привычкам.

«Почему вы перестали взаимодействовать с пользователями? Почему вы больше не экспериментируете?» — поинтересовалась я.

Все они сослались на кучу системных проблем.

«Моя премия зависит от количества разработанных функций. Конец года уже не за горами», — услышала я в одной из компаний.

«Ввиду отсутствия прогресса руководитель начал раздражаться. Мы проводили исследования среди пользователей, но они показали, что функции бесполезны. Мне пришлось искать выход, в противном случае у меня бы возникли проблемы», — признал другой сотрудник.

Вскоре я поняла, что в ловушке разработки застряли не только продакт-менеджеры, но и вся организация. Простого решения, как оказалось, было недостаточно. Нужно было настроить не только команду, но всю компанию на поддержание эффективного управления.

Именно по этой причине я начала переписывать книгу: я хотела сосредоточиться на необходимости создания организации, нацеленной на рост за счет продукта (модель product-led). Затем меня пригласили руководить масштабными процессами модернизации в компаниях с многомиллиардным оборотом. Я консультировала руководителей высшего звена по вопросам перехода на новую бизнес-модель, стремясь применить полученные знания. И я даже не предполагала, как многому я научусь благодаря этому опыту.

Версия книги, которую вы сейчас прочтете, является четвертой доработкой за три года. Она — это кульминация все-

го того, что я узнала о влиянии роли, стратегии, процесса и организационной динамики на ценность, которую может обеспечить компания.

Эта книга представляет собой руководство, которое поможет вам выбраться из капкана роста при помощи эффективного управления. Мы рассмотрим, что значит быть организацией, нацеленной на продукт (рис. 1).

Весь процесс включает в себя четыре ключевых компонента:

- Создание должности продакт-менеджера с надлежащими обязанностями и структурой
- Создание стратегии, способствующей принятию правильных решений
- Поиск и развитие эффективного продукта путем экспериментов и оптимизации
- Поддержка сотрудников при помощи правильно организационной политики, культуры и вознаграждений, способствующих росту продакт-менеджмента



**РОЛЬ**

**СТРАТЕГИЯ**

**ПРОЦЕСС**

**ОРГАНИЗАЦИЯ**

*Рисунок 1. Организация, нацеленная на продукт*

На протяжении всех страниц настоящей книги вы будете читать о компании под названием *Marquetly*. Хотя *Marquetly* — вымышленная организация, ее истории основаны на реальных событиях: либо на моем собственном опыте в роли продакт-менеджера, либо на опыте компаний, с которыми я работала. Вы будете следовать за *Marquetly* на пути к тому, чтобы избежать ловушки и стать предприятием, ориентированным на продукт. Если вы хотите узнать, насколько ваша компания соответствует этим критериям, ознакомьтесь с небольшим тестом в последнем разделе книги.

За последние десять лет я побывала на многих должностях: продакт-менеджер, UX-дизайнер, разработчик, генеральный директор, предприниматель, консультант, советник, учитель и студент. Самой важной для меня оказалась роль студента. Меня восхищает то, чему я научилась, как и то, чему я до сих пор учусь. Я рада поделиться с вами опытом, но при этом я знаю, что мне самой еще многому предстоит научиться.

Я надеюсь, моя книга поможет вам найти руководство в области, которая иногда может показаться непреодолимой. Я призываю вас продолжать учиться. Продолжайте экспериментировать. Продолжайте совершенствоваться. Ваши клиенты зависят от вас.

Если вы хотите узнать больше о продакт-менеджменте, загляните в нашу онлайн-школу *Product Institute*. Мы постоянно разрабатываем курсы, способные помочь каждому, от члена команды до руководителя. Я также безумно рада новому сотрудничеству с *Insight Venture Partners* и Шелли

Перри. Мы начнем готовить следующее поколение главных специалистов в *Produx Labs*. Данную сферу ожидает весьма увлекательное будущее.

Спасибо за внимание,  
Мелисса Перри,  
Генеральный директор *Produx Labs*

# БЛАГОДАРНОСТИ

Написание этой книги стало самой трудной задачей в моей карьере. Это был долгий, утомительный путь, который был бы невозможен без огромной поддержки со стороны семьи, друзей и коллег. Я хочу сказать им огромное спасибо.

Особую благодарность я выражаю команде в *Produx Labs* и моим студентам в *Product Institute*. Именно благодаря вам я встаю по утрам, зная, что мы вместе строим будущее продакт-менеджмента.

Спасибо Шелли Перри из *Insight Venture Partners* за сотрудничество, наставничество и поддержку, а Кейси Кансельери — за рецензирование четырех версий книги на протяжении двух лет, что помогло сформировать ее нынешний вид.

Спасибо моему издателю, О'Райли, и редактору, Анжели Руфино. Ваше терпение и руководство в этом процессе было незаменимым.

Выражаю благодарность редактору Бриджит Самбург. Спасибо, что довели меня до конца. Благодаря вам я многому научилась о писательской деятельности. Без вашей помощи эта книга не появилась бы на свет.

Огромную помощь мне оказали очень щедрые рецензенты, как первые, так и те, кто читал мой труд много позже. Спасибо Гиффу Констеблу, Адриану Ховарду, Лейну Голдстоуну, Джону Катлеру, Саймону Беннету, Дейву Ма-

стерсу, Кейт Грей, Блэр Ривз, Дэвиду Звенячу, Эллен Чайз, Джереми Хорну, Райану Харперу, Дейву Пинке и Фрэнсису Клоузу.

Спасибо тем, кто работает в области продакт-менеджмента, UX-дизайна, Agile, Lean Startup, Lean fields. Я многому научилась за последние годы. Спасибо вам всем за информативные беседы. Спасибо, что бросаете вызов моим предвзятым мнениям. Спасибо, что открыли мне другие способы работы. Спасибо за вашу поддержку.

Выражаю благодарность моим друзьям из книжного клуба, которые встречались со мной каждую неделю в течение двух лет, чтобы обменяться идеями, выразить мнение, а иногда и оказать столь необходимую поддержку. Спасибо Дэвиду Блэнду и Барри О'Райли. Без вас я бы никогда не закончила книгу. Спасибо, что не дали мне сойти с ума.

И, наконец, я хочу поблагодарить свою семью, потому что без них я бы не оказалась там, где сейчас нахожусь. Однажды они сказали маленькой девочке, что в будущем она сможет стать такой же, как Билл Гейтс. Они поощряли ее говорить всем вокруг, что когда-нибудь она станет компьютерным гением. Они до сих пор смотрят все ее выступления на конференциях и подбадривают на каждом шагу.

Спасибо моим родителям, Джоанне и Сальватору, и моей сестре Дженни. Вы — мое все.