

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОДУКТОВЫХ КОМАНД  
ОТ МИРОВЫХ ЛИДЕРОВ

МАРТИ КАГАН

КРИС ДЖОНС

# EMPOWERED

СОЗДАЮЩИЕ ЦЕННОСТЬ

КАК  
ПРЕВРАТИТЬ  
КОМАНДУ  
В ЭКСПЕРТОВ,  
КОТОРЫЕ  
МЕНЯЮТ РЫНОК

перевод  
Людмилы Головиной

МИО

**Книги серии  
«Метод Кремниевой долины»:**

**Вдохновленные**

Марти Каган

**Продуктовый маркетинг по любви**

Мартина Лаученгко

**Создающие ценность**

Марти Каган, Крис Джонс

**Бизнес-трансформация**

Марти Каган при участии Ли Хикман,  
Кристиана Идиоди, Криса Джонса и Джона Мура

Метод Кремниевой долины

МАРТИ КАГАН  
КРИС ДЖОНС

# EMPOWERED

СОЗДАЮЩИЕ ЦЕННОСТЬ

Как превратить  
команду в экспертов,  
которые меняют рынок

Перевод с английского  
Людмилы Головиной

Москва  
МИФ  
2026

УДК 005.8  
ББК 65.291.21  
К12

Оригинальное название:  
**Empowered: Ordinary People, Extraordinary Products**

*На русском языке публикуется впервые*

Книга рекомендована к изданию Кириллом Гурбановым

**Каган, Марти**

К12     Создающие ценность. Как превратить команду в экспертов, которые меняют рынок / Марти Каган, Крис Джонс ; пер. с англ. Л. Головиной. — Москва : МИФ, 2026. — 336 с. — (Метод Кремниевой долины).

ISBN 978-5-00250-797-9

Как ведущим компаниям — Amazon, Apple, Google, Netflix, Tesla — удается регулярно создавать продукты, которые меняют рынок? Эта книга раскрывает главный секрет: их продуктовые команды работают иначе. Лидеры формируют культуру расширенных полномочий, где сотрудники могут самостоятельно принимать решения, экспериментировать и находить лучшие варианты для клиентов.

Продолжение мирового бестселлера «Вдохновенные», мастрид для каждого, кто отвечает за продукт.

УДК 005.8  
ББК 65.291.21

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

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

ISBN 978-5-00250-797-9

Copyright © 2021 by JohnWiley & Sons, Inc.  
All rights reserved.  
This translation published under license  
with the original publisher John Wiley  
& Sons, Inc. via Igor Korzhenevskiy  
of Alexander Korzhenevskiy Agency (Russia)  
© Издание на русском языке, перевод,  
оформление. ООО «МИФ», 2026

# ОГЛАВЛЕНИЕ

## ЧАСТЬ I

### УРОКИ ВЕДУЩИХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

ГЛАВА 1	Что стоит за каждой выдающейся компанией	17
ГЛАВА 2	Роль технологий	23
ГЛАВА 3	Сильное продуктовое лидерство	27
ГЛАВА 4	Продуктовые команды, наделенные широкими полномочиями	32
ГЛАВА 5	Лидерство в действии	33
ГЛАВА 6	Как пользоваться этой книгой: советы читателю	34

## ЧАСТЬ II

### КОУЧИНГ

ГЛАВА 7	Коучинговое мышление	40
ГЛАВА 8	Оценка	45
ГЛАВА 9	План коучинга	51
ГЛАВА 10	Индивидуальный коучинг	67
ГЛАВА 11	Письменное изложение аргументов	74
ГЛАВА 12	Стратегический контекст	77
ГЛАВА 13	Чувство владения	81
ГЛАВА 14	Управление временем	86
ГЛАВА 15	Мышление	88
ГЛАВА 16	Командное сотрудничество	91
ГЛАВА 17	Сотрудничество со стейкхолдерами	95
ГЛАВА 18	Синдром самозванца	98
ГЛАВА 19	Клиентоориентированность	99
ГЛАВА 20	Целостность	102
ГЛАВА 21	Решения	106
ГЛАВА 22	Эффективные совещания	111

ГЛАВА 23	Этика	114
ГЛАВА 24	Счастье	117
ГЛАВА 25	Профиль лидера: Лайза Кавана	122

6

## ЧАСТЬ III

## УКОМПЛЕКТОВАНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ГЛАВА 26	Компетентность и характер	129
ГЛАВА 27	Рекрутинг	132
ГЛАВА 28	Собеседование	137
ГЛАВА 29	Наём персонала	140
ГЛАВА 30	Удаленная работа	143
ГЛАВА 31	Адаптация новичков	147
ГЛАВА 32	Интенсив для новых сотрудников	152
ГЛАВА 33	Оценка эффективности работы сотрудника	155
ГЛАВА 34	Увольнение сотрудников	156
ГЛАВА 35	Продвижение по службе	158
ГЛАВА 36	Профиль лидера: Эйприл Андервуд	160

## ЧАСТЬ IV

## ВИДЕНИЕ И ПРИНЦИПЫ ПРОДУКТА

ГЛАВА 37	Создание убедительного видения продукта	168
ГЛАВА 38	Как поделиться видением продукта	172
ГЛАВА 39	Принципы продукта и этика	177
ГЛАВА 40	Профиль лидера: Одри Крейн	179

## ЧАСТЬ V

## ТОПОЛОГИЯ КОМАНД

ГЛАВА 41	Оптимизация для расширения полномочий	187
ГЛАВА 42	Типы команд	190
ГЛАВА 43	Расширение полномочий платформенных команд	193
ГЛАВА 44	Расширение полномочий команд по работе с клиентами	195

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 45	Топология и близость	200
ГЛАВА 46	Эволюция топологий	203
ГЛАВА 47	Профиль лидера: Дебби Мередит	205

7

## ЧАСТЬ VI

### ПРОДУКТОВАЯ СТРАТЕГИЯ

ГЛАВА 48	Фокус на главном	216
ГЛАВА 49	Инсайты	220
ГЛАВА 50	Действия	227
ГЛАВА 51	Менеджмент	229
ГЛАВА 52	Профиль лидера: Шан-Лин Ма	230

## ЧАСТЬ VII

### КОМАНДНЫЕ ЦЕЛИ

ГЛАВА 53	Расширение прав и возможностей	238
ГЛАВА 54	Распределение целей	243
ГЛАВА 55	Амбициозность	246
ГЛАВА 56	Обязательства	248
ГЛАВА 57	Сотрудничество	251
ГЛАВА 58	Менеджмент	253
ГЛАВА 59	Ответственность и подотчетность	255
ГЛАВА 60	Цели в перспективе	257
ГЛАВА 61	Профиль лидера: Кристина Водтке	259

## ЧАСТЬ VIII

### ТЕМАТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ: РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ

ГЛАВА 62	Справочная информация о компании	266
ГЛАВА 63	Цели компании	267
ГЛАВА 64	Видение и принципы продукта	269
ГЛАВА 65	Топология команд	270
ГЛАВА 66	Продуктовая стратегия	274

<i>ГЛАВА 67</i> Цели продуктовой команды	281
<i>ГЛАВА 68</i> Бизнес-результаты	290
<i>ГЛАВА 69</i> Ключевые моменты	291
<i>ГЛАВА 70</i> Профиль лидера: Джуди Гиббонс	293

## ЧАСТЬ IX

### ДЕЛОВОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

<i>ГЛАВА 71</i> Роль продуктовых лидеров	300
<i>ГЛАВА 72</i> Управление стейкхолдерами vs сотрудничество	302
<i>ГЛАВА 73</i> Обмен идеями и знаниями	304
<i>ГЛАВА 74</i> Держаться на плаву	306
<i>ГЛАВА 75</i> «Евангелизация»	307
<i>ГЛАВА 76</i> Профиль лидера: Авид Ларизаде Дугган	309

## ЧАСТЬ X

### ВДОХНОВЛЕННЫЕ, УПОЛНОМОЧЕННЫЕ И ТРАНСФОРМИРОВАННЫЕ

<i>ГЛАВА 77</i> Значимая трансформация	316
<i>ГЛАВА 78</i> Трансформация в действии	318
<i>ГЛАВА 79</i> Трансформация	323
<i>ГЛАВА 80</i> О самом важном	325
<i>ГЛАВА 81</i> Пункт назначения	328
<b>Благодарности</b>	<b>331</b>
<b>Об авторах</b>	<b>333</b>
<b>Дополнительная информация</b>	<b>335</b>