



Глава 1

ЗНАКОМСТВО С ПРОФЕССИЕЙ

Единороги. Никогда не думала, что на определенном этапе карьеры я буду пытаться доказать их существование. Но благодаря продакт-менеджменту мне все же пришлось это сделать. Порой некоторым продуктам необходимо свое мифическое существо. По крайней мере, мне так казалось.

Позвольте мне объяснить.

Для приложения Asana¹ мы придумали секретную опцию: после выполнения какой-либо задачи на экране запускалась праздничная анимация с единорогом. Клиенты были довольны. Кому может не понравиться настоящий единорог, летающий по экрану?

Однако нашлись и те, кто принял его за вирус и совсем не радовался появлению этого сказочного, но, возможно, «заразного» существа. Кроме того, наши бизнес-клиенты посчитали его довольно нелепым.

Я была в замешательстве. С точки зрения логики, все доводы противников единорога были оправданны. Он мог раздражать более серьезных пользователей, а технически неопытный человек вполне обоснованно принял бы его за признак неполадок с компьютером.

В то же время я верила, что наша задумка должна сработать. Это была небольшая награда за хорошо проделанную работу. Первые отзывы были положительными, и я решила, что единорог станет популярным благодаря сарафанному радио.

Однако одной моей веры оказалось недостаточно, ведь я не могла заставить всех делать то, что мне хочется.

Я много раз говорила своим подопечным, что РМ не может просто отдавать приказы. Он должен разработать концепцию, собрать данные, взвесить риски и мотивировать людей следовать общей идее, цели или задаче.

Именно в этом и заключается сложность управления продуктом. Приходится решать множество разноплановых задач с большим количеством заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Безусловно, мы становимся опытнее по мере продвижения в карьере, но вместе с тем мы сталкиваемся с более сложными проблемами и ставим все более амбициозные цели. Это как шарить в темноте в поисках выключателя, но постоянно наткаться на маленький фонарик.

НАДЕЖДА, КОТОРУЮ ЗАЖИГАЕТ ЭТА КНИГА

У хорошего РМ есть цели. Есть они и у нашей книги (а это тоже продукт). Вот эти цели.

Наша цель — создать руководство, которого у нас раньше никогда не было.

¹ Asana — мобильное и веб-приложение для управления проектами в командах. — *Примеч. ред.*

Когда я только начинала свою карьеру РМ в Microsoft, в моем распоряжении были советы моих менторов. Но этого было мало. Никто не мог усадить меня, как в школе, за парту и научить тому, что значит быть продакт-менеджером и как стать лучшим из них. Не то чтобы никто не пытался, просто для этого требовалось слишком много объяснений. И я даже не могла себе представить, насколько сложными станут мои задачи по мере развития карьеры.

В Google я пришла по программе АРМ. Здесь я продолжала узнавать много нового о создании потрясающих продуктов. При этом сложность принимаемых решений росла. Моя работа больше не вписывалась в понятную структуру с четко расписанными проектами и установленными сроками. Теперь я должна была взаимодействовать с целой командой, чтобы решить, какими проектами заняться и когда выпускать продукт на рынок. От меня ожидали, что я буду управлять стейкхолдерами и стратегией, а еще своей собственной карьерой. Я как губка впитывала информацию, которой меня пичкали менторы, но мне все равно казалось, что, как только что-то начинало получаться, я сразу все портила.

Наша цель — создать руководство, которого никогда не было у наших учеников.

Я стала тринадцатым сотрудником и первым РМ в Asana, и я действительно чувствовала, что все зависит от меня. У меня больше не было готовых чек-листов по запуску продукта и шаблонов спецификаций. Не было никакого суперстаршего РМ, который мог бы проверить, правильно ли я поступаю. Теперь таким человеком была я.

За восемь лет число сотрудников Asana превысило 500 человек, я стала руководителем команды из 20 РМ и вела roadmap¹ продукта. Я запустила программу АРМ от Asana и стремилась все делать так же правильно, как делали мои менторы, и даже круче (и при этом не допускать их ошибок).

Это была нелепая, амбициозная и просто недостижимая цель, но мне она нравилась. Хочется думать, что мне почти удалось ее достичь.

За эти годы я очень многому научилась и сильно выросла. Меня наставляли и поддерживали удивительные люди. Я совершала ошибки и училась на них. Я добивалась серьезных успехов и извлекала из них уроки. Я составляла схемы карьерного роста и нанимала РМ. Все это нашло отражение в менторстве и поддержке РМ — как выпускников колледжей в рамках программы АРМ, так и уже состоявшихся специалистов, желающих выйти на более высокие позиции. А теперь все мои наработки доступны и в виде книги.

Наша цель — сделать так, чтобы эта книга помогла как можно большему количеству людей стать отличными РМ.

Книга рассказывает о навыках, общих принципах работы и практиках, которые я и мои коллеги кропотливо изучали и оттачивали на протяжении многих лет, чтобы будущим РМ не пришлось тратить время на попытки изобрести велосипед. Она развенчивает мифы и решает все неясности, которые могут встретиться на карьерном пути РМ, чтобы он мог сосредоточиться на важных задачах и раскрыть свой потенциал. В книге четко объясняется, как развивать ключевые навыки РМ, благодаря чему менторы могут давать своим подопечным конструктивную обратную связь.

¹ Roadmap (букв. «дорожная карта») — стратегический план работы над проектом, разбитый на этапы со сроками их выполнения. — *Примеч. ред.*

Конечно же, идеальных РМ не существует, как и идеальных менторов. Но мы надеемся, что с этой книгой все станет немного проще. Вы можете прочесть ее от корки до корки, изучить только некоторые разделы или просто держать ее на столе, чтобы самому или вместе с ментором использовать ее как справочник. Выбор за вами.

О МИФИЧЕСКИХ СУЩЕСТВАХ

Что касается летающих единорогов, то в конце концов мы все-таки их запустили. Мы собрали команду, которая должна была тестировать и измерять реакцию клиентов. Дизайнер доработал визуальную часть, чтобы она соответствовала нашему бренду, и добавил пояснение к первому появлению единорога, чтобы его не приняли за вирус. Сначала мы запустили эту опцию только для индивидуальных пользователей, а позже и для корпоративных клиентов. Руководство осталось довольно, клиенты были в восторге.

Теперь, годы спустя, я пишу эту книгу и нахожусь по другую сторону экрана — завершаю задачи в Asana и люблюсь проносящимися передо мной единорогами. Возможно, я не слишком объективна, но каждый раз, когда я их вижу, я не могу сдержать улыбку.

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ КНИГОЙ

Эта книга для всех, кто хочет стать успешным лидером по продукту. Вы можете прочесть ее целиком или выбрать только некоторые разделы — мы дадим несколько советов, как это сделать.

В книге Андерса Эрикссона (Anders Ericsson) и Роберта Пула (Robert Pool) «Peak: Secrets from the New Science of Expertise»¹ авторы исследуют вопрос о том, как люди развивают свой потенциал и достигают высокого уровня мастерства. Их главный вывод — опыт человека зависит от качества его мысленных представлений. Например, когда гроссмейстер смотрит на шахматную доску, он видит не разбросанные по ней фигуры, а целиком всю игру, в которой белые сыграли ферзевый гамбит, а черные от него уклонились.

Чтобы извлечь максимальную пользу из нашей книги, сосредоточьтесь на развитии своих мысленных представлений о продуктах, компаниях и людях. Создавайте и совершенствуйте свои собственные концепции. Действуйте обдуманно, сравнивая то, что вам подсказывает интуиция, с решениями лучших РМ. Когда вы этому научитесь, новые ситуации, с которыми вам придется столкнуться, уже не будут казаться вам совершенно неизвестными. Наоборот, они будут восприниматься как вариация известного вам шаблона.

С опытом в ответ на жалобу инженера по поводу технического долга² вы скажете: «Так это же классический конфликт roadmap, вызванный приоритизацией несопоставимых задач в одном ранжированном списке, и его легко решить, создав roadmap по принципу сбалан-

¹ Эрикссон А., Пул Р. «Максимум. Как достичь личного совершенства с помощью современных научных открытий».

² Технический долг — накопившиеся (как правило, из-за спешки) проблемы и недоработки в программном коде или архитектуре. — *Примеч. ред.*

сированного портфеля»¹. Это не совсем похоже на «уклонение от ферзевого гамбита», но тоже сойдет.

НАВЫКИ РМ

Каждая компания использует разные категории для описания навыков и качеств хорошего РМ. К счастью, базовые элементы у них довольно схожи. Все компании хотят, чтобы вы эффективно поставляли высококачественные продукты, которые бы положительно влияли на клиентов и бизнес и не создавали проблем.

В этой книге мы сгруппировали навыки, необходимые успешному лидеру по продукту, по пяти категориям:

- **Навыки работы с продуктом** помогают разрабатывать высококачественный продукт, который порадует заказчиков и удовлетворит их потребности.
- **Навыки реализации** позволяют запускать и доводить до конца свои проекты быстро, гладко и эффективно.
- **Стратегические навыки** повышают способность определять нужное направление деятельности и оптимизировать действия для получения долгосрочного эффекта.
- **Лидерские качества** улучшают взаимоотношения с другими людьми и помогают выстраивать связи внутри команды.
- **Навыки управления людьми** полезны, если вы занимаетесь наймом и обучением сотрудников.

Если в вашей компании принята другая градация навыков, то следующая таблица поможет выбрать нужный раздел.

Область навыков	Включает в себя
Навыки работы с продуктом	<ul style="list-style-type: none"> • Понимание потребностей пользователя • Анализ данных • Аналитический подход к решению задач • Технические навыки • Понимание продукта и дизайна
Навыки реализации	<ul style="list-style-type: none"> • Управление проектом • Минимально жизнеспособные продукты • Определение объемов работ и их пошаговая проработка • Запуск продукта • Тайм-менеджмент • Обеспечение результата
Стратегические навыки	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия • Видение • Roadmap • Бизнес-модели • Постановка целей • OKR (objectives and key results — «цели и ключевые результаты»)

¹ Смотрите раздел «Приоритизируйте конкурирующие цели по принципу сбалансированного портфеля» на с. 227, чтобы сразу перейти к этому решению.

Область навыков	Включает в себя
Лидерские качества	<ul style="list-style-type: none"> • Коммуникация • Сотрудничество • Личные установки • Менторство
Навыки управления людьми	<ul style="list-style-type: none"> • Вы действительно хотите стать менеджером? • Как стать менеджером • Поиск сотрудников • Коучинг • Перформанс-ревью • Производственные процессы • Командная работа

Для каждого навыка мы выделили:

- **Обязанности:** то, что вы должны делать.
- **Практики роста:** установки и упражнения, которые вы будете выполнять для улучшения навыка.
- **Концепции и фреймворки:** мысленные представления, инструменты и справочные материалы. Этот раздел дается первым в том случае, если данная информация необходима для понимания обязанностей.

Обязанности и практики роста, актуальные на более высоких ступенях карьеры, отмечены знаком *✓*.

Вы можете знакомиться с навыками РМ по порядку или сразу перейти к той области, на которой хотите сосредоточиться. Эту информацию можно использовать в качестве отправной точки для беседы с вашим менеджером, например: «Когда вы сказали, что мне нужно быть более ориентированным на пользователя, вы имели в виду что-то из этого?»

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ

Для успешной карьеры недостаточно быть отличным РМ и уметь запускать классные продукты.

В части 8 «Карьера» мы подробно рассказываем о том, что нужно знать об управлении карьерой, чтобы ваши усилия привели вас к заслуженному признанию.

Мы рассмотрим следующие темы:

- Карьерная лестница РМ.
- Как получить повышение.
- Постановка карьерных целей.
- Работа с руководителем.
- Оптимальный цикл перформанс-ревью.
- Нетворкинг.

- Возможности карьерного роста за пределами продакт-менеджмента.
- Вопросы и ответы от успешных лидеров по продукту.

Карьерная лестница РМ

Большинство схем повышения квалификации и карьерного роста РМ подробно описывают, каким должен быть тот или иной навык на каждом уровне должности. Но в нашей книге их нет.

Почему?

Подобные схемы обычно либо расплывчаты, либо же слишком специфичны. Ни то, ни другое не помогает, а скорее вводит в заблуждение. Как правило, они представляют собой субъективные классификаторы или бессистемные перечни. Часто это просто список того, что входит в ваши задачи.

Но примечательно то, что наличие определенных навыков само по себе не ведет к карьерному продвижению. На самом деле, ваш уровень зависит от вашей компетенции, самостоятельности и отдачи. Получить повышение можно, демонстрируя независимость и результативность в своей сфере деятельности и параллельно показывая окружающим, что вы можете работать в более широких масштабах¹.

Навыки крайне важны, для того чтобы стать хорошим РМ и запускать качественные продукты. Но они не могут служить инструкцией к продвижению по карьерной лестнице.

В главе 32 «Карьерная лестница» (с. 337) мы подробно описали, что представляет собой каждый уровень и как его достичь. Мы охватили все позиции от АРМ до руководителя по продукту и описали типичный для каждого уровня объем работ, степень самостоятельности и влияния.

ЕСЛИ У ВАС МАЛО ВРЕМЕНИ...

Если у вас нет времени на чтение этой книги от начала до конца, выберите раздел, подходящий именно вам.

Я НОВИЧОК В УПРАВЛЕНИИ ПРОДУКТОМ

Если вы новичок в продакт-менеджменте, поздравляю. И добро пожаловать!

- Начните с главы 2 «Роль продакт-менеджера» (с. 22) — изучите основы жизненного цикла продукта и то, чем занимается РМ на каждом этапе.
- Прочтите главу 3 «Первые 90 дней» (с. 31) — сосредоточьтесь на том, как проводить вводные совещания. Роль РМ в разных командах немного отличается, поэтому важно уметь строить разговор так, чтобы узнать, чего от вас ждут коллеги.
- Просмотрите раздел «Обязанности» для каждого навыка РМ, чтобы получить более глубокое представление о должности.

¹ Помните, что получение более высокой должности (например, вице-президента) возможно только при наличии бизнес-потребности в человеке такого уровня.