



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие Марти Кагана	13
Вступление: моя история	
Пристыженная Биллом Гейтсом	17

## ЧАСТЬ I

### ОСНОВЫ: ПОНЯТЬ БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ ПРОДУКТОВОГО МАРКЕТИНГА

ГЛАВА 1	Когда Давид побеждает Голиафа	25
ГЛАВА 2	Принципиальные роли продуктового маркетинга	33
ГЛАВА 3	Амбассадор	41
ГЛАВА 4	Стратег	49
ГЛАВА 5	Рассказчик	57
ГЛАВА 6	Маркетинговый евангелист	67

## ЧАСТЬ II

### КАК ВЫПОЛНЯТЬ СВОЮ РОЛЬ: КТО ОТВЕЧАЕТ ЗА ПРОДУКТОВЫЙ МАРКЕТИНГ И КАК ЗАНИМАТЬСЯ ИМ УСПЕШНО

ГЛАВА 7	Сильный продуктовый маркетинг	77
ГЛАВА 8	Как наладить партнерские отношения с продакт-менеджерами	91

	<b>ГЛАВА 9 Как наладить партнерские отношения с маркетологами</b>	<b>101</b>
8	<b>ГЛАВА 10 Как наладить партнерские отношения с отделом продаж</b>	<b>109</b>
	<b>ГЛАВА 11 Находим соответствие рынку</b>	<b>119</b>
	<b>ГЛАВА 12 Продуктовый маркетинг в эпоху agile</b>	<b>131</b>
	<b>ГЛАВА 13 Показатели, на которые стоит обращать внимание</b>	<b>139</b>

### ЧАСТЬ III

## СТРАТЕГ: ГРАНИЦЫ И РЫЧАГИ

	<b>ГЛАВА 14 Когда вывод на рынок подчинен стратегии</b>	<b>149</b>
	<b>ГЛАВА 15 Динамика восприятия новых технологий на примере iPhone</b>	<b>153</b>
	<b>ГЛАВА 16 Как задействовать рычаг бренда</b>	<b>163</b>
	<b>ГЛАВА 17 Как задействовать рычаг ценовой политики</b>	<b>171</b>
	<b>ГЛАВА 18 Маркетинг в ситуации, когда людям не до вашего продукта</b>	<b>181</b>
	<b>ГЛАВА 19 Одностраничная сетка для вывода продукта на рынок</b>	<b>191</b>
	<b>ГЛАВА 20 Понимание в действии</b>	<b>201</b>

### ЧАСТЬ IV

## РАССКАЗЧИК: ЯСНОСТЬ И ИСКРЕННОСТЬ

	<b>ГЛАВА 21 Выявите свою рыночную позицию</b>	<b>211</b>
	<b>ГЛАВА 22 Как слушать и налаживать контакт</b>	<b>217</b>
	<b>ГЛАВА 23 Понимание в действии</b>	<b>225</b>

<i>ГЛАВА 24</i> Поиск компромисса	237
<i>ГЛАВА 25</i> Односторонняя сетка для месседжей	245

ЧАСТЬ V

**ПРОДВИНУТЫЙ ПРОДУКТОВЫЙ МАРКЕТИНГ  
И РУКОВОДСТВО: КАК ВЫЙТИ НА НОВЫЙ  
УРОВЕНЬ НА ЛЮБОЙ СТАДИИ РАЗВИТИЯ  
КОМПАНИИ**

<i>ГЛАВА 26</i> Как руководить продуктовым маркетингом и трансформировать его	257
<i>ГЛАВА 27</i> Как нанимать талантливых продуктовых маркетологов	269
<i>ГЛАВА 28</i> Как развивать карьеру продуктового маркетолога	277
<i>ГЛАВА 29</i> Продуктовый маркетинг на разных этапах развития компании	285
<i>ГЛАВА 30</i> Переломные моменты в зрелых компаниях	293
<b>Заключение</b>	301
<b>Приложение. Маркетинговые термины с определениями</b>	305
<b>Благодарности</b>	315
<b>Об авторе</b>	319

*Посвящается всем, кто просил меня  
порекомендовать книгу о продуктивном маркетинге.*

*А также Крису, Ане и Тарину, которые  
поддерживали меня, пока я писала эту книгу.*

*Все авторские отчисления от этой книги  
перечисляются некоммерческим организациям,  
поддерживающим продвижение женщин  
и меньшинств в сфере технологий. Наш мир  
становится лучше, когда технические продукты  
создаются людьми, которые ими пользуются*

# ПРЕДИСЛОВИЕ МАРТИ КАГАНА

В своей книге «На крючке»\* я доказывал, что самая важная концепция во всем продукте — соответствие «продукт/рынок». Для стартапов его достижение, особенно в части стратегии вывода на рынок, — по сути, единственное, что имеет значение. Но наградой за достижение этого соответствия становится рост, а он, в свою очередь, приносит новые трудности. Более того, по мере роста компании мы, как правило, развиваем продукт, чтобы он откликнулся на потребности дополнительных рыночных сегментов, и обычно мы вдобавок быстро начинаем работу над новыми продуктами. Поэтому крайне важная концепция соответствия «продукт/рынок» наряду с ростом остается ядром работы над продуктом на протяжении всего жизненного цикла компании, чья деятельность завязана на технологиях.

Книга «На крючке» описывает техники, которые мы используем, чтобы найти продукт, который ценится, используется, оправдывает себя и жизнеспособен. В ней также обсуждалось, что задача требует интенсивного сотрудничества продакт-менеджмента, продуктового дизайнера и разработки.

Поиски выигрышного решения важны, но недостаточны. Мы все видели бесчисленные примеры продуктов, которые пропадали с рынка, потому что:

---

\* Издана на русском языке: Каган М. На крючке: Как создавать продукты-хиты. СПб.: Питер, 2015.

- не удовлетворяли реальные нужды потребителя;
- либо группа потребителей, для которой актуальны эти потребности, слишком мала;
- либо потребителей достаточно, но слишком мало из них узнали о существовании продукта;
- либо, даже если они найдут вас, им трудно увидеть, как продукт соответствует их нуждам.

Чтобы избежать такой судьбы, у концепции соответствия продукта и рынка должно быть еще одно измерение: *рыночное*, как и следует из названия «продуктовый маркетинг».

Когда мы говорим о продукте-победителе, мы подразумеваем сильное решение для *конкретного рынка*.

Партнер продакт-менеджера в достижении соответствия «продукт/рынок» и в успешном позиционировании — *продуктовый маркетолог*. Продакт-менеджер сосредоточен в основном на *продуктовой* стороне уравнения, а продуктовый маркетолог берет на себя *рыночную* часть, включая стратегию вывода.

Но важно помнить, что курирование продукта и рынка — это *не* оторванные друг от друга процессы. Они разворачиваются параллельно и тесно переплетены. Вот почему сотрудничество продакт-менеджера и продуктового маркетолога так важно, чтобы все получилось.

Я всегда представлял этот союз в виде *треугольника*: продакт-менеджер и продуктовый маркетолог одновременно активизируют третью сторону — соответствие «продукт/рынок». Достигнув его, мы перемещаем фокус на рост, а взаимодействие между продуктом и продуктовым маркетингом становится ключом к этому росту.

Хотя функция продуктового маркетинга существует уже много лет, для продуктов с серьезным компонентом технологий, учитывая темп инноваций и крайне жесткую конкуренцию, данная функция особенно трудна и как никогда значима.

Работая в сильной технологической компании, продуктовый маркетолог помогает ответить на ряд фундаментальных вопросов, необходимых для успеха продукта:

- как лучше всего достичь целевой аудитории;

- как и когда потребитель сможет узнать о существовании вашего продукта;
- как позиционировать продукт, чтобы потребитель имел правильное представление о нем;
- как передать ценность продукта, чтобы она резонировала с базовыми потребностями клиентов;
- как потребитель может опробовать ваш продукт;
- кто и как примет решение о покупке со стороны потребителя;
- и, наконец, если вы хорошо выполнили свою работу и потребитель полюбил ваш продукт, как он сможет рассказать друзьям и коллегам о своем восхищении.

Многие опытные лидеры проектов скажут, что вывести продукт на рынок ничуть не легче, чем обнаружить потенциальный хит.

Честно говоря, мы можем признать, что в существующих на сегодня книгах и статьях основной акцент делается на продуктовой стороне уравнения. Это в основном результат нашего предубеждения по поводу продукта. Мы знаем, что есть продукты, которые взлетели, невзирая на слабый маркетинг, но и первоклассный продуктовый маркетинг не спасет ситуацию, если продукт изначально слаб.

Однако в период ужесточающейся конкуренции, чтобы преуспеть, нам нужны *обе стороны*: и сильный продукт, и сильный маркетинг.

Поэтому я рад появлению данной книги.

У Мартини за плечами потрясающий карьерный путь и многолетний опыт в лидирующих технологических компаниях, таких как Microsoft и Netscape Communications, где она занималась не только продуктовым маркетингом, но и продакт-менеджментом и корпоративным маркетингом. Я считаю, что у нее уникальный набор компетенций для подготовки такой книги. Мартине довелось работать и развиваться под крылом самых выдающихся технологических и маркетинговых лидеров в нашей сфере. Она многолетний партнер Silicon Valley Product Group, венчурный инвестор и лектор Калифорнийского университета в Беркли, дает консультации, проводит тренинги и преподает в сотнях компаний, обучая множество маркетологов крайне важной теме продуктового маркетинга.

Иногда, особенно в стартапах на ранней стадии, продакт-менеджеру приходится брать на себя и роль продуктового маркетолога. Но иногда и кто-то другой в маркетинговой организации контролирует этот аспект. По какую сторону баррикад вы бы ни находились, вам гораздо легче добиться успеха, если вы имеете полноценное представление о продуктовом маркетинге.

Цель серии книг Silicon Valley Product Group в том, чтобы поделиться лучшими практиками компаний, производящих самые успешные продукты, и эта работа стала важной частью общей картины, удовлетворяя долго игнорировавшиеся потребности.

Мы надеемся, что это только начало. В наших планах — расширять работу, делиться лучшими практиками и техниками, которые помогут командам, работающим над продуктом, и продуктовым маркетологам эффективнее и успешнее сотрудничать.

*Марти Каган,  
ноябрь 2021 г.*

ВСТУПЛЕНИЕ: МОЯ ИСТОРИЯ

## ПРИСТЫЖЕННАЯ БИЛЛОМ ГЕЙТСОМ

Когда в мой кабинет зашел сотрудник в синем костюме, я поняла, что это не к добру. Менеджер подразделения Word являлся ко мне лишь однажды — на дежурное знакомство, когда я начала тут работать. Он сразу перешел к делу.

— Только что получил письмо от Билла Гейтса. Там сказано: «Word для Mac понижает стоимость акций Microsoft. Разберитесь с этим». Так что у меня вопрос: что нам делать?

Я была молодым продакт-менеджером Word для Mac, и мне впервые доверили крупный проект. За несколько месяцев до этого вышла новейшая версия Word для Windows, вразрез со стратегическим планом, который разрабатывался годами. До того момента версии для Windows и Mac имели разные базы исходного кода, настройки и циклы релизов. Новая же работала на единой базе исходного кода для обеих систем; иными словами, впервые обе версии шли с одинаковыми функциями и выходили одновременно.

Но версия на Mac запаздывала, причем сильно. Каждый день отставания от выпуска Windows был в глазах аудитории провалом. Мы поторопились доделать продукт, решив, что его новые функции стоили того, чтобы пожертвовать его производительностью.

Пользователи Mac пришли в ярость. Новая версия оказалась такой медленной, что, с их точки зрения, ее едва можно было использовать. Кроме того, им не хватало характерных для Mac функций.

Тогда Word и Excel были главными рабочими продуктами для Mac. Apple оказалась в трудном положении, Word плохо работал, и в сообществе пользователей Mac разгорался страх, что это начало конца Apple.

Новостные группы заходились в проклятиях в сторону Microsoft. Когда я разместила пост, чтобы искренне отстоять наши решения, вся эта ярость обрушилась на меня. Порой к концу дня я не могла сдержать слез и задавалась вопросом: «Неужели они не понимают, что я живой человек?»

Единственным способом разобраться с этим было улучшить производительность и функции, которые оказались так дороги пользователям Mac. Мы выпустили важное обновление и выслали всем зарегистрированным пользователям Mac купон на скидку и письмо с извинениями от меня.

Это был непростой урок. Но он научил меня кое-чему очень важному: ценность стратегии определяет рынок. И даже в такой компании, как Microsoft, где стратегия всегда была отличной, в момент вывода продукта на рынок ситуация может выйти из-под контроля.

## НАЧИНАЙТЕ ПУТЬ, ПРЕДСТАВЛЯЯ КОНЕЧНЫЙ ПУНКТ

Хотя в Microsoft дела не всегда шли гладко, обычно компания поступала верно. Работа в ней была сродни обучению в университете программного обеспечения (ПО): она давала возможность увидеть, как продукты на разных рынках взлетают к вершинам и терпят поражение. В каждом случае Microsoft упорно следовала целям, стратегии и пользовалась продуманными тактиками, всегда мысленно выстраивая путь с конца. Начало карьеры в этой компании сильно на меня повлияло.

Каждый шаг, даже небольшой, вписывался в стратегические цели Microsoft. Я начала там работать, когда готовилась к запуску первая интегрированная версия уже общеизвестного пакета приложений Microsoft Office. Во всех сопроводительных документах мы убрали упоминания офисных приложений для персонального компьютера (старое название данной категории), заменив их на «офисные пакеты

приложений». С неизменным прицелом на долгий срок компания меняла рамки категории, укрепляя концепцию Office в качестве программного стандарта.

Я наблюдала, как систематический подход в комбинировании великолепных продуктов и замечательной рыночной стратегии позволяет Microsoft расправиться с двумя крупнейшими конкурентами того времени: текстовым процессором WordPerfect и редактором электронных таблиц Lotus 1–2–3. Еще несколько лет назад эти титаны казались недостижимыми. Они проиграли, потому что зациклились на функциях, а не на разработке и позиционировании глобальной миссии.

Я была продакт-менеджером в команде Office, когда маленький сегмент нашей отрасли начинал фокусироваться на относительно новом феномене Всемирной паутины (World Wide Web). Однако компанией, которая задавала новые правила игры, стала не Microsoft. Это была Netscape — родоначальница коммерческого интернет-браузера. И угроза, исходившая от нее, оказалась так высока, что Билл Гейтс послал всем сотрудникам сообщение о том, что о других конкурентах надо пока забыть.

Письмо разошлось по всей компании как раз после того, как я приступила к новой работе в качестве продакт-менеджера в Netscape. Естественно, меня тут же попросили собрать вещи и уехать из кампуса Microsoft.

## БОСОНОГИЙ ПАРЕНЬ НА ОБЛОЖКЕ TIME

Мои родители не могли понять, почему я ухожу из легендарной Microsoft ради работы в компании, чей основатель Марк Андриссен красовался на обложке журнала Time босиком, восседая на позолоченном троне.

Я прибыла на новое место, ожидая равного Microsoft конкурента, который играет в шахматы с прицелом на несколько шагов вперед. Но если Microsoft была строгим контролирующим отцом, то Netscape можно было сравнить с дядей, который с наслаждением затягивается сигаретой, забыв о дисциплине. Новые продукты и программы готовились за ночь и тут же анонсировались в пресс-релизах. Команды едва успевали воплощать задуманное. Формальной процедуры запуска

продуктов не существовало, как и стандартов для каких-либо процессов. Я испытала культурный шок.

20

Но именно там мне довелось впервые увидеть основы сотрудничества современной команды, работающей над продуктом. Я переключалась между ведением команды продакт-менеджмента и продуктового маркетинга. Это позволило мне поработать со многими специалистами высокого класса, которые пользовались свободой экспериментов и инноваций.

Традиционный вывод на рынок остался на обочине — мы распространяли продукт через интернет напрямую потребителям, что было совершенно новой концепцией в тот период. У продуктов были общедоступные, а не закрытые бета-версии — опять же неслыханное дело на тот момент, — а затем они выпускались с минимальным функционалом, который соответствовал запросам рынка ровно в той степени, чтобы поднять волну ранних энтузиастов, которые коллективно доводили продукт до высокого качества.

Несмотря на все, что мне было известно о ценности стратегии, именно в Netscape я узнала, что свободные открытия способны вдохновить такие инновации, которых никто не предвидел, причем с невообразимой рыночной скоростью. Эта модель развития компании оказалась гораздо динамичнее, причем взлеты были выше, а падения драматичнее. И именно там я увидела, как инновационные идеи могут дать начало стартапам.

## РЫНКИ ФОРМИРУЮТ УСПЕХ

Бен Хоровиц был самым почитаемым руководителем в Netscape, когда решил стать сооснователем стартапа Loudcloud (позже Opsware) вместе с Марком Андресеном, Тимом Хаусом и Инсиком Ри. Это была первая в мире компания, предоставляющая услуги интернет-инфраструктуры задолго до того, как у нас появилось представление о такой концепции.

Тогда, в 1999 г., это была радикально новая идея, и никто не подозревал, что к 2021 г. 95% интернет-нагрузки на дата-центры будет

приходиться на облачный трафик\*. Хотя в общих чертах идея была понятна, необходимые услуги и архитектура интернет-инфраструктуры в то время — независимо от уровня автоматизации программного обеспечения — были слишком дорогими, чтобы их обеспечение стало рентабельным.

Я узнала о подводных камнях формирования компании и создания рыночной ниши, отвечая за маркетинг и персонал под началом Бена. Мне пришлось столкнуться и с собственными профессиональными ограничениями, пройдя тяжелую ситуацию, которая воспринималась тогда как провал (об этом позже). Также я усвоила, что даже самого светлого ума, миссии и планов недостаточно, если отсутствуют необходимые рыночные элементы.

## КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ КНИГОЙ

Поработав в Loudcloud, я начала давать консультации по продуктовому маркетингу. Я вела мастер-классы для таких компаний, как Google и Atlassian, и создала курс по маркетингу и продакт-менеджменту для аспирантов технологических специальностей в Калифорнийском университете в Беркли. Продуктовый маркетинг в Costanoa Ventures стал моим ежедневным занятием, и на моих глазах стартапы развивались, привлекали инвесторов и выходили на IPO. Я видела, как работает продуктовый маркетинг в сотнях компаний.

Из своего опыта я вынесла следующее: есть огромная разница между тем, как применяют продуктовый маркетинг *большинство* компаний и как им пользуются *лучшие*. В основном это связано с тем, что продуктовый маркетинг неверно понимают. Это *самый* базовый процесс, необходимый для продажи любого технологического продукта.

Это правда: то, чего вы больше всего ждете от маркетинга (рост выручки, лояльность к бренду), приходит не просто с усилением маркетинга, а с *улучшением продуктового маркетинга*.

---

\* URL: <http://newsroom.cisco.com/press-release-content?type=webcontent&articleId=1908858>.