

ОСНОВЫ И РЕАЛЬНЫЕ КЕЙСЫ ПРОДУКТОВОГО МАРКЕТИНГА  
ОТ МИРОВЫХ ЛИДЕРОВ ИНДУСТРИИ

МАРТИНА ЛАУЧЕНГКО

# LOVED

ПРОДУКТОВЫЙ  
МАРКЕТИНГ ПО ЛЮБВИ

КАК  
СОЗДАВАТЬ  
И ПРОДВИГАТЬ  
ПРОДУКТЫ-  
БЕСТСЕЛЛЕРЫ

перевод  
Антонины Лаировой

МИО

**Мартина Лаученгко**  
**Продуктовый маркетинг**  
**по любви. Как**  
**создавать и продвигать**  
**продукты-бестселлеры**  
Серия «Метод Кремниевой  
долины (МИФ)»  
Серия «МИФ Бизнес»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69594670](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69594670)*

*Мартина Лаученгко. Продуктовый маркетинг по любви. Как создавать  
и продвигать продукты-бестселлеры: Манн, Иванов и Фербер; Москва;  
2023*

*ISBN 978-5-00214-190-6*

### **Аннотация**

**Обширное руководство по продуктовому маркетингу от одной из самых влиятельных женщин Кремниевой долины. Поможет вам рассказывать истории о вашем продукте так, чтобы ими хотели делиться снова и снова.**

Даже самые высокотехнологичные продукты с лучшим функционалом могут провалиться, если их создатели забывают о главном условии успеха на современном рынке – сильной маркетинговой стратегии.

Мартина Лаученгко – одна из самых влиятельных женщин Кремниевой долины, профессор Калифорнийского университета и консультант компаний из Fortune 500, продвигала первые успешные продукты в Microsoft и Netscape. В ее книге – все аспекты продуктового маркетинга: от анализа конкурентов и сегментации покупателей до эффективного взаимодействия команд разработки, маркетинга и продаж.

Теоретическая основа дополнена разбором бизнес-кейсов Apple, Netflix, Dropbox, Microsoft и других мировых лидеров. Благодаря этой книге вы узнаете, какой путь проходят лучшие продукты от идеи до запуска и впечатляющих продаж.

### **Для кого эта книга**

Эта книга будет полезна продуктовым маркетологам, а также всем, кто хочет преобразовать продуктовый маркетинг в своей компании и добиться выдающихся результатов.

*На русском языке публикуется впервые.*

# Содержание

Предисловие Марти Кагана	7
Вступление: моя история. Пристыженная Биллом Гейтсом	12
Часть I. Основы: понять базовые принципы продуктового маркетинга	21
Глава 1. Когда Давид побеждает Голиафа	21
Глава 2. Принципиальные роли продуктового маркетинга	33
Глава 3. Амбассадор	45
Конец ознакомительного фрагмента.	46

# **Мартина Лаученгко**

## **Продуктовый**

### **маркетинг по любви.**

# **Как создавать и продвигать**

## **продукты-бестселлеры**

*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.*

© 2022 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2023

\* \* \*

*Посвящается всем, кто просил меня порекомендовать книгу о продуктовом 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»<sup>1</sup> 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 откликался 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 дизайна и разработки.

Поиски выигрышного решения важны, но недостаточны. Мы все видели бесчисленные примеры продуктов, которые

---

<sup>1</sup> Издана на русском языке: Каган М. На крючке: Как создавать продукты-хиты. СПб.: Питер, 2015.

пропадали с рынка, потому что:

- 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 по-

требитель 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 Мартины 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 много-

летний 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 круп-

нейшими 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 заиклились 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 Андрессен 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.

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 Андриссенем, 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<sup>2</sup>. Хотя в общих чертах идея была понятна, необходимые услуги и архитектура интернет-инфраструктуры в то время – независимо от уровня автоматизации программного обеспече-

ния – 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 ос-

новном 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*.

Эта книга приглашает вас переосмыслить технологический маркетинг через осознание того, насколько продуктовый маркетинг определяет фундамент, на котором строятся продажи.

Вам нужны отличные профессионалы, чтобы прийти к успеху, но в принципе продуктовым маркетингом может заниматься любой сотрудник со способностями и нужным настроем. Вот почему я написала эту книгу для всех, чья сфера ответственности включает продукт либо продажи, независимо от названия должности.

В части I вы узнаете, как программист-энтузиаст со Среднего Запада победил легенду Кремниевой долины с помощью основ продуктового маркетинга. Вы увидите все принципы в действии, я обстоятельно объясню их.

Часть II охватывает процессы и задействованных в них людей. Вы узнаете идеальный профиль продуктового маркетолога и как ему лучше взаимодействовать с другими функциями в компании. Кроме того, я расскажу о центральных задачах и техниках – например, о том, как найти соответ-

ствие рынку, – важных для успеха в работе.

Части III и части IV глубоко освещают работу по стратегии и позиционированию, которая при всей своей важности представляет большие сложности. Инструменты, перечисленные в этих разделах, были опробованы на компаниях всех размеров и стадий развития, и они дают последовательный путь к совершенствованию.

Часть V сосредоточена на лидерстве и организационных сложностях продуктового маркетинга: как им руководить, как нанимать сотрудников, задавать им направление работы и адаптировать цели для разных этапов развития компании и поворотных точек в росте бизнеса.

Все, что я пишу, строится на важной предпосылке: у вас не получится успешный вывод на рынок, если нет сильного продукта. Тем, кто еще не достиг этого этапа, рекомендую прочесть книгу Марти Кагана «На крючке». Она посвящена тому, как создать продукт, который будет любим аудиторией. А когда у вас будет продукт, готовый завоевывать потребителей, переходите к моей книге.

# **Часть I. Основы: понять базовые принципы продуктового маркетинга**

## **Глава 1. Когда Давид побеждает Голиафа**

### **ЗАЧЕМ НУЖЕН ПРОДУКТОВЫЙ МАРКЕТИНГ**

В глазах Кремниевой долины Марко Армент обладал магнетизмом. Он был ведущим разработчиком и директором по технологиям на Tumblr – сайте для микроблогинга, который был продан Yahoo за 1 млрд долл. Его блог насчитывал более 500 тыс. просмотров в месяц, а кроме того, он вел популярный подкаст еще до того, как в обиходе появилось это слово.

Неудивительно, что отраслевая пресса завроженно следила за Instapaper – следующим детищем Марко после Tumblr. Это приложение сохраняло веб-страницы, чтобы вы могли изучить их позже, и журналисты писали о нем так,

словно оно было единственным в своем роде.

Но примерно в то же время Нейт Вейнер, программист-самоучка со Среднего Запада, столкнулся с такой же проблемой. Листая соцсети, люди натыкались на интересные страницы и хотели сохранить их, чтобы посмотреть внимательно потом. Вейнер создал Read It Later, которое выполняло именно такую функцию. С визуальным дизайном помогла его девушка, а код написал брат-близнец, и всего через пару лет Read It Later пользовались уже 3,5 млн человек – почти втрое больше, чем Instapaper. Ему были посвящены сотни восторженных обзоров, но журналисты, рассказывающие о лучших рабочих приложениях, упоминали лишь Instapaper.

На Всемирной конференции разработчиков Apple объявила о новой функции под названием Reading List. Она привлекла внимание к приложению Вейнера, но заодно вызвала споры в Twitter – кое-кому казалось, что Read It Later пришел конец.

Instapaper осталось верным себе и периодически добавляло новые функции. Спустя три года после создания Марко продал приложение компании Betaworks. Рост замедлился. В конце концов то, что осталось от компании, начали перекупать предприниматели из музыкальной сферы.

Как раз в это время Read It Later в ходе ребрендинга превратилось в Pocket, выиграло почти все крупные награды для приложений, было интегрировано в сотни других при-

ложений, привлекло несколько раундов венчурных инвестиций и выполнило почти все пункты из списка внешних признаков успеха. К тому времени, как Pocket было куплено Mozilla, создателями браузера Firefox, у него было 20 млн пользователей.

Как же Вейнеру и его маленькой команде удалось побить голиафа с легендарной репутацией в лице Instapaper и стать лидером своей ниши?

Хотя никто из этой команды не занимал должность продуктового маркетолога, они вместе прилагали усилия, чтобы смотреть на приложение не с точки зрения развития продукта, а с точки зрения его рыночного восприятия.

Вот неполный список того, что они делали.

**Делились информацией об изменяющихся трендах в поведении потребителей.** Это и посты в корпоративном блоге с неожиданной статистикой – например, что тысяча самых сохраняемых видеороликов длится 30 минут, – и демонстрация журналистам быстрого роста сохраняемого контента на фоне взрывной популярности смартфонов. Команда на все смотрела глазами потребителей и рынка и продвигала эту точку зрения, а не только свой продукт.

**Вписали предназначение своего продукта в широкие тенденции.** Они начали сравнивать, что происходит с сохраняемыми страницами и с контентом в целом. Dropbox повлияла на то, как люди делятся файлами, а Netflix сформировала новую культуру просмотра телевидения. Она со-

единила свой продукт с глобальной тенденцией «в любое время, в любом месте», заявляя, что воплощает его в сфере интернет-контента. Кроме того, она создала программный интерфейс, позволяющий любому приложению интегрировать их функцию отложенного просмотра, что сделало ее отраслевым стандартом.

**Провели ребрендинг от Read It Later к Pocket.** Это было стратегическое решение, чтобы мир увидел Pocket как нечто большее, чем откладывание статей для дальнейшего прочтения. Изменение названия продукта вместе с выпуском версии 4.0 выполняло важную роль: подчеркивало важные отличия, например возможность сохранять видео и картинки, а также обозначало новую суть продукта, одновременно сохраняя его связь со всей нишей.

**Сделали приложение бесплатным, отменив стоимость 3,99 долл.** Сложно просить людей заплатить за продукт, если они еще не прочувствовали его ценность. О данном изменении искренне рассказал в блоге основатель компании, вдобавок объяснив, что теперь они получили венчурное инвестирование. Это помогло Вейнеру сохранить доверительные отношения с пользователями его приложения, несмотря на серьезные трансформации.

**Заранее раскрывали свои замыслы лидерам мнений.** Перед тем как запускать новую версию, они привлекали самых влиятельных пользователей – представителей прессы, экспертов и верных почитателей – к нововведениям и пока-



зывали их смысл.

Как многим из тех, кто развивает продукты, изначально Вейнеру захотелось победить Instapaper, добавив новые функции и усовершенствовав свое приложение. И хотя расширение функционала действительно важно (команда Вейнера параллельно с ребрендингом и впрямь перестроила всю его работу), без рыночного контекста, придающего смысл продукту, все эти хлопоты превратились бы в очередной фоновый шум в переполненном сегменте приложений. А с учетом естественной потребительской инерции Instapaper так и остался бы любимчиком отрасли.

История Rocket напоминает многие другие в технологической сфере. Конкуренты крупнее или более известны. Команда, работающая над продуктом, беспокоится, что мир не слышал о нем, а потенциальные покупатели не понимают, что это и зачем оно нужно. Появляется импульс вложиться в продукт еще сильнее, чтобы показать его во всей красе. Но хотя развивать качество продукта необходимо, восприятие на рынке – то, чем в итоге определяется успешность продукта, – требует равного, сфокусированного внимания к рыночной стороне проекта. В частности, верного определения своей ниши, оптимальных способов достичь аудитории и поисков людей и формулировок, которые обеспечат продукту надежную репутацию.

В этом и заключается роль продуктового маркетинга.

# ЧТО ТАКОЕ ПРОДУКТОВЫЙ МАРКЕТИНГ?

Цель продуктового маркетинга – стимулировать позитивное отношение к продукту, формируя его восприятие на рынке через стратегические маркетинговые действия, соответствующие бизнес-целям. Это не то, что можно делать по желанию. Команда Rocket на своем опыте убедилась, что, если вы не позиционируете продукт, а ваши действия не имеют четких целей, конкуренты и рыночная динамика будут активно работать против вас.

Продуктовый маркетинг привносит стратегическое намерение и ключевые ценности, заложенные в продукте, во все маркетинговые мероприятия. Он задает план достижения успеха в выводе на рынок (весь комплекс маркетинга и продаж), а также обеспечивает фундамент для успешной работы этих команд. Это необходимая работа со всех сторон: от удовлетворения потребностей клиентов до лидерства в своей нише. Если вы взглянете на список того, что сделала команда Rocket, вы увидите, что все эти пункты подчеркивают ценность их продукта даже тогда, когда о нем напрямую речь не идет.

Эта задача также подразумевает сотрудничество с продуктовой командой, чтобы принимать более эффективные решения, которые могут повлиять на восприятие продукта на рынке. Например, сюда относится выбор функции, на ко-

торой будет сделан акцент в рекламном материале: ее можно подать так, что конкурентная среда заиграет новыми красками. Когда команда Pocket написала серию постов о самых сохраняемых видеороликах, акцент ставился на функцию сохранения видео – которой у Instapaper не было, – и благодаря этому у пользователей сформировалось новое представление о том, что должен делать продукт данной категории, хотя напрямую о Pocket речь не шла.

Эта работа включает и стратегические, и тактические аспекты. Но это куда больше, чем подготовка рекламных материалов, стимулирование продаж и планирование запусков, и такое понимание продуктового маркетинга – распространенная ошибка. К сожалению, подобная картинка крепко засела в головах слишком многих специалистов. Перечисленные вещи – лишь задачи при выполнении работы, но они не определяют ее целей.

При написании этой книги я надеялась, что мне удастся показать продуктовый маркетинг через призму целеполагания: нужно регулировать вложения в продукт осознанно, чтобы механизм вывода на рынок достигал бизнес-целей. Для этого необходимо прояснить, каковы критерии того, что работа выполнена хорошо.

Для начала обратимся к основам продуктового маркетинга. Их можно свести к четырем принципиальным ролям, с которых начинается вся важная работа. Вот они.

**Принципиальная роль № 1: амбассадор продукта.**

Соединяйте потребителя и анализ рынка.

**Принципиальная роль № 2: стратег.** Руководите выводом продукта на рынок.

**Принципиальная роль № 3: сторителлер (рассказчик).** Формируйте представление о своем продукте у широкой аудитории.

**Принципиальная роль № 4: маркетинговый евангелист (проповедник).** Вдохновляйте других людей делиться своими историями любви к продукту.

В части I я подробно объясню эти четыре фундаментальные роли и расскажу, как выполнять их наилучшим образом.

## ПОЧЕМУ ПРОДУКТОВЫЙ МАРКЕТИНГ ВАЖЕН В НАШЕ ВРЕМЯ

Описывая основы, я намеренно говорю о функции **продуктового маркетинга**, а не о роли **продуктового маркетолога**. Как показали Нейт Вейнер и его команда Pocket, хороший продуктовый маркетинг появляется там, где талантливые люди готовы им заниматься. Эти ребята продемонстрировали исключительную способность учиться, а их готовность применять принципы продуктового маркетинга оказалась огромной.

Не в каждой компании есть сотрудники, которые могут и хотят заниматься подобным, но это значит, что вы можете реализовать функции продуктового маркетинга, даже если

у вас еще нет идеальной команды. Не нужно совсем отказываться от этой должности в компании. При наличии сильных продуктовых маркетологов результаты всегда выше. Но у вас нет причин не приступить к этому аспекту уже сейчас, с имеющимися ресурсами. Ведь потребность в хорошем продуктовом маркетинге еще никогда не была так велика и неотложна, как сегодня.

Современные инструменты развития (открытый исходный код, облачные технологии) и методики означают, что ландшафт каждой рыночной категории не просто разрастается. Он разрастается в ускоряющемся темпе. Например, в первый год своего существования сегмент маркетинговых технологий включал лишь 150 компаний, а через 9 лет за него сражались уже более 8000 компаний. App Store открылся с 500 приложениями, а сегодня их там более 5 млн. Есть экономика прикладных программных интерфейсов, Web 3.0 и стратегия роста через продукт (product-led growth). Поисковые системы и технологические гиганты стали главной дверью к потребителю, от которых он получает почти всю информацию о продукте. Социальные сети не просто влияют на точки зрения людей, в них находятся миллионы лидеров мнений – это минимум в сто раз больше, чем все журналисты мира.

В рекламе различных продуктов звучат одни и те же обещания и функции. Не облегчает выбор и ценообразование – стоимость идентичных продуктов может различаться в ра-

зы по неочевидным причинам. Доверие к бренду и отзывы других пользователей сегодня как никогда важны в принятии решений – даже в сфере программного обеспечения для больших корпораций. Представьте, как сложно потенциальному покупателю ориентироваться в современном контексте принятия решений!

У продукта нет шансов выделиться и завоевать свою нишу, если весь механизм вывода на рынок тщательно не скорординировать и не выстроить четкое позиционирование. Это и есть продуктовый маркетинг.

## МЕСТО ПРОДУКТОВОГО МАРКЕТИНГА

Есть разные мнения о различиях между маркетингом – его ролью в целом – и продуктовым маркетингом, конкретной функцией, нередко в составе маркетингового подразделения.

Путь потребителей никогда не бывает прямым: сначала они сталкиваются с проблемой, затем окунаются в море информации, а потом в какой-то момент могут протянуть руку и попробовать продукт, задуматься о нем и начать процесс покупки.

Искусство поиска и контакта с потребителем в процессе его путешествия – так, чтобы он услышал нужные слова в нужное время и захотел рассмотреть этот вариант, – функция *маркетинга*. Искусство продажи и превращения потен-

циального покупателя в потребителя – это функция *продаж*.

Современные маркетинговые команды заполнены специалистами, которые усиливают рекламное предложение, развивают кампании, задают и выполняют программы в своих областях: стимулирование спроса, интернет-поиск, реклама, соцсети, контент, лидеры мнений, развитие сообщества вокруг продукта, аналитика, маркетинговые операции, связи с общественностью, маркетинговые коммуникации, бренд, мероприятия – многие относятся к сфере корпоративного маркетинга. Ассортимент маркетинговых каналов так широк, что я посвятила их определениям приложение в конце книги. Чем крупнее компания, тем сложнее и многослойнее маркетинг.

Специалисты по маркетингу в своей работе опираются на продуктовых маркетологов, чтобы все вышло удачно. Продуктовые маркетологи определяют, какие аспекты продукта продвигать, на какие сегменты аудитории нацелиться, что волнует этих потребителей и какие каналы приоритетны. Они гарантируют, что выпуск продуктов и механизм вывода на рынок силами маркетинга и продаж принесут значимый с точки зрения бизнеса результат.

В части II мы окунемся в детали того, как продуктовый маркетинг взаимодействует со всеми близкими функциями – разработкой продукта, маркетингом и продажами, – а также познакомимся с лучшими практиками, придающими этому взаимодействию эффективность. Что касается

дальнейших глав [части I](#), в них подробно разобраны четыре принципиальные роли, перечисленные выше. Воплощение их на практике придает ясность целям вывода продукта на рынок. Эта целенаправленность, в свою очередь, отличает компании, достигающие ошеломительного успеха, от тех, которые просто хорошо работают. Нужно вложиться в сильную основу продуктового маркетинга, и цель книги – показать вам, как это делается.



## **Глава 2. Принципиальные роли продуктового маркетинга**

Помните красную волнистую линию, которая автоматически высвечивается под словом, если вы сделали орфографическую ошибку в Word? Она появилась, когда команда руководителей объявила, что каждая группа по работе над продуктом должна выпустить следующую версию вместе с приближающимся релизом Windows. Времени на разработку было катастрофически мало, и мы могли обеспечить гораздо меньше функций, чем в предыдущей версии.

В тот период гонка функций была в самом разгаре — тогда показателем ценности продукта считались наклейки на коробке, гласящие о сотнях новых функций. В следующей же версии намечалось больше функций, вдобавок многие из них оказались несущественными. Это были просто интересные улучшения существующих характеристик. Как же сделать из такой легковесной версии полноценный продукт?

На коллективной сессии мозгового штурма продуктовой маркетинговой команды достал исследование инструментов продукта, выполненное его командой. Там было проанализировано, как пользуются программой несколько сотен человек, вплоть до каждого нажатия кнопки. Продуктовый маркетинг указал, что запланированные улучшения попадают в две

категории.

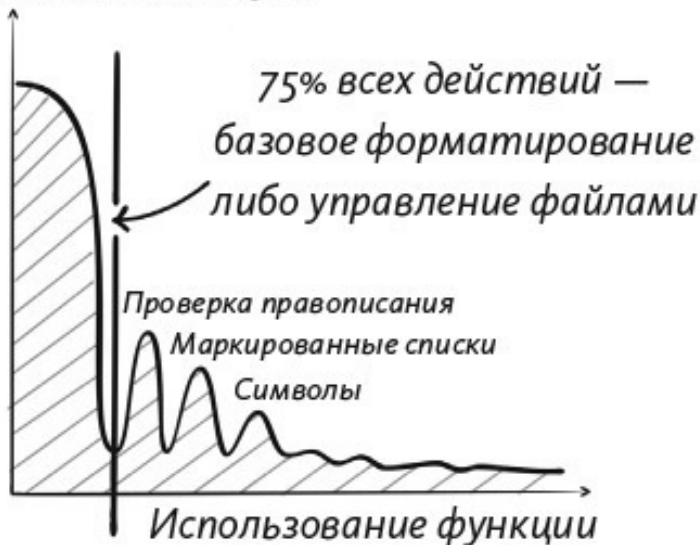
1. Функции, которые большинство использует большую часть времени, – например, форматирование текста.

2. Функции, используемые реже, например создание списка; однако те, кто пользовался ими, прибегали к ним очень часто.

Это был момент озарения – вот как мы можем представить данную версию: *она делает акцент на том, что имеет ценность для большинства пользователей Word.*

Тогда встречи с журналистами и аналитиками рынка много значили, поскольку единственный обзор мог определить репутацию продукта на долгие годы. Продуктовые маркетологи уделяли много внимания личным презентациям, показывая экспертам и лидерам мнений продукт с лучших сторон. Обычно встречи проводились с тщательно подготовленными слайдами PowerPoint. На этот раз команда продуктовых маркетологов решила пойти другим путем и взяла для иллюстраций белую доску (рис. 2.1), чтобы наглядно представить данные во время обсуждения. Затем они стали демонстрировать продукт, рассказывая, как использует Word обычная офисная сотрудница.

Частота действия



**Рис. 2.1.** Пример рисунка с белой доски

Наглядная история, раскрывающая смысл новой версии продукта, звучала примерно так: 75 % действий, совершаемых в Word, попадают в четыре основные категории, например форматирование и управление файлами. Мы сфокусировали наши функции на этих сферах, чтобы изменения ощутил каждый пользователь. Когда мы изучили, как функции используются на деле, то также увидели, что часть из них нужна небольшому количеству людей, но те, кто к ним прибегает, делают это очень часто. Это наблюдение подсказа-

*ло нам, что в данных функциях скрыта большая ценность, но их не так просто обнаружить. В данной версии мы внедрили эти функции ради пользователей, которые смогут получить больше пользы от программы, не меняя привычный стиль работы.*

Фокус на функции: проверка орфографии. Теперь она происходила в фоновом режиме и подчеркивала слова с ошибками, по мере того как люди печатали. Больше не нужно было запускать ее нажатием специальной кнопки.

Уолт Моссберг, работавший тогда в Wall Street Journal, считался самым влиятельным обозревателем текстовых процессоров. Он пользовался заслуженным авторитетом и имел железную точку зрения. Когда он спросил, почему в этой версии появилась функция подчеркивания, мы не только показали ему исследование, но и послали электронное письмо с восторженным отзывом пользовательницы бета-версии, которая уже полюбила эту функцию.

Когда вышел обзор Моссберга, удивились даже мы.

Добро пожаловать в еженедельный обзор. Погодите, тут ошибка. Я хотел написать: еженедельный обзор. Вот, исправил. Текстовый редактор, в котором я набираю эту колонку, заметил опечатку и тут же подчеркнул волнистой красной линией. <...> В новом Word, 7.0, Microsoft сосредоточилась на ряде маленьких, но умных улучшений, которые автоматизируют и облегчают печать текстов: например, проверке орфографии и улучшенной функции

автозамены. Она превращает ваши звездочки и дефисы в символы, которые вы используете в создании списков. <...> Появилась функция желтого текстовыделителя. <...> Если рассмотреть новые функции в совокупности, они делают и без того превосходный текстовый процессор еще лучше. Word продолжает оставаться лучшим инструментом для печати на рынке<sup>3</sup>.

Мы очертили *причины*, по которым в продукт введены новые функции наряду с реальным поведением пользователей, – а также оформили презентацию этих данных в необычном стиле, – и этот подход окупился сторицей. Новая версия Word получила лучшие рейтинги в обзорах и стала самой успешной на тот момент.

Продуктовый маркетинг помог команде, работающей над продуктом, создать привлекательное позиционирование и направил все ресурсы, чтобы Word удачно вышел на рынок. Специалисты скоординировали запуск, создали инструменты продаж для конкретного сегмента, подготовили отзывы пользователей, грамотно выставили цены, собрали оценки экспертов, заготовили варианты реакций на ответ конкурентов, предметно обсудили продукт с партнерами по распространению, а также сотрудничали с отделами прямого маркетинга и рекламы, чтобы разработать вдохновляющие кампании.

---

<sup>3</sup> Mossberg W. Personal technology: Word for Windows 95 Helps Sloppy Writers Polish Their Prose // Wall Street Journal. 1995. October 5.

Все это – инструменты продуктового маркетинга, но помните, что они – не самоцель. Ваша работа заключается в том, чтобы стимулировать позитивное отношение к продукту, формируя его восприятие на рынке через стратегические маркетинговые действия, соответствующие бизнес-целям.

Работа, проведенная командой продуктового маркетинга Word, показывает огромную разницу между банальным выводом продукта на рынок и установлением стандарта для целого сегмента. Результата удалось достичь благодаря целенаправленному воплощению четырех принципиальных ролей во всех аспектах работы. Сотрудники выступили **амбассадорами** между потребителем, продуктом и рыночным анализом, что позволило создать аргументированный **рассказ** о позиционировании своего продукта. Это заложило основу для мероприятий и инструментов, с помощью которых пользователи начали **проповедовать** и привлекать в ходе вывода на рынок новые аудитории. Все это происходило в рамках понятных **стратегий**, самой важной из которых было грамотное использование информационного повода – релиза новой операционной системы.

Рассмотрим каждую из этих принципиальных ролей, чтобы разобраться в списке работ, которые туда входят, и в лучшем их выполнении.

# **ПРИНЦИПАЛЬНАЯ РОЛЬ № 1. АМБАССАДОР: СОЕДИНЯЙТЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ И АНАЛИЗ РЫНКА**

Все, что делает продуктовый маркетолог, должно опираться на анализ потребителя и рынка. Вот почему я и поставила эту роль на первое место. Продуктовый маркетинг приносит данную аналитику в процесс вывода на рынок. И дело не ограничивается знанием вашей целевой аудитории и проблемы, которую решает ваш продукт. Суть в том, чтобы увидеть динамику, лежащую в основе любых ситуаций, связанных с рынком и потребителем.

Ассортимент входящих сюда работ включает сегментирование потребителей, анализ разочарований и трудностей, которые заставляют их искать новое, а также определение шагов, которые человек проходит, чтобы стать вашим потребителем. Для этого нужно знать, благодаря чему пользователь становится преданным поклонником, каковы каналы влияния на лидеров мнений и как усилить их голоса. Это значит понимать, какие мероприятия привлекут не только будущих потребителей, но и существующих.

Кроме того, необходимо глубоко разбираться в своем продукте и осознавать, за что именно пользователи его ценят. У группы, работающей над продуктом, уже должно быть четкое представление о том, почему потребители выбирают его.

Продуктовый маркетинг добавляет такие данные, как образ мышления пользователей и конкурентная среда, способная повлиять на их решение, и определяет, как в связи с этим следует позиционировать продукт.

Это и количественное, и качественное знание, выстраиваемое совместно с сотрудниками, которые занимаются продуктом, аналитикой и исследованиями. Важно понимать, как целевые потребители размышляют и действуют, а затем применять это при выводе на рынок.

## **ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ РОЛЬ № 2. СТРАТЕГ: РУКОВОДИТЕ ВЫВОДОМ ПРОДУКТА НА РЫНОК**

Как придать осмысленности всем аспектам вывода на рынок? Составить четкий план, стратегии которого увязаны с бизнес-целями.

Стратегии руководят тактиками (мероприятиями), которые позволяют вам добраться из пункта А в пункт Б. Хороший вывод на рынок проясняет *причины* и *сроки* конкретных мероприятий, а не ограничивается их *перечислением* и *описанием*.

Продуктовый маркетинг рассматривает, почему потребитель может захотеть продукт и как он, скорее всего, обнаружит его, а затем создает план в соответствии с этим. Опирается ли потребитель на мнение коллег на отраслевых встре-



чах, где все обмениваются новостями? А может, ищет информацию в интернете и предпочитает пробовать новые технологии самостоятельно?

Продакт-менеджеры применяют специальные поисковые техники, чтобы выяснить, можно ли считать продукт ценным, удобным, рентабельным и жизнеспособным. А в продуктовом маркетинге аспекты вывода на рынок удастся раскрыть только опытным путем. Например, компания может не знать, будет ли пробная версия или стратегия роста через продукт эффективным способом в противоположность прямым продажам. Здесь нужны большие инвестиции, но выбор моделей вывода на рынок сегодня достаточно широк и остановиться на чем-то одном невозможно без пробных шаров.

Это означает, что выработка сильного продуктового маркетинга требует многократных попыток. Цель мероприятий становится ясна, затем предпринимаются обдуманные действия – как запланированные, так и пришедшие в голову по ходу дела. Полученная информация далее идет на доработку плана вывода на рынок. Часть задач удастся выполнить не полностью, и это нормально. Ваш план должен иметь запас прочности, чтобы осталось пространство для экспериментов и неудач. Вот почему грамотное определение стратегий – и связанных с ними мероприятий – требует как стратегического настроя, так и готовности учиться.

# **ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ РОЛЬ № 3. РАССКАЗЧИК: ФОРМИРУЙТЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О СВОЕМ ПРОДУКТЕ У ШИРОКОЙ АУДИТОРИИ**

Не все аспекты продукта находятся под прямым контролем компании. Но фундамент позиционирования, который во многом определяет восприятие продукта на рынке, в ваших руках.

Позиционирование – место, занимаемое продуктом в сознании общества. Оно задает контекст, в котором ярче выступает ценность продукта. Ключевые идеи, поддерживающие позиционирование, – то, что говорят команды маркетинга и продаж, и то, что должно повторяться многократно для укоренения этой позиции. Общий нарратив вашей истории сшивает воедино пеструю ткань функций и смыслов, содержащихся в продукте.

Позиционирование – игра вдолгую, а ее краткосрочным воплощением становится создание месседжей, т. е. лаконичных посланий. Однако успех на обеих дистанциях требует настойчивости (чтобы найти эффективные методы) и терпения (чтобы внедрять и развивать свои находки).

С точки зрения позиционирования каждое маркетинговое действие способно усилить нужный образ, но одна из цен-

тральных задач – определение ключевых показателей, по которым измеряются ваш продукт и его ниша. Если же говорить о создании месседжей, спектр работ включает многократную обкатку идей, которые находят отклик у нужных целевых аудиторий и помогают людям принять более обоснованные решения. В современную эпоху это означает искренне приносить людям пользу, не скатываясь в навязывание и поучения. Тут нужны выдержка и проницательность, чтобы видеть приоритеты пользователей и не перегружать их всем объемом информации.

Наш мозг обрабатывает истории не так, как разрозненные факты. Поэтому позиционирование и трансляцию месседжей лучше всего выполнять через наглядный нарратив от лица сотрудника, потребителя, самого продукта либо компании. А продуктовый маркетинг подразумевает талант рассказчика, чтобы хорошая история сводила все элементы воедино.

## **ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ РОЛЬ № 4.**

### **ЕВАНГЕЛИСТ: ВДОХНОВЛЯЙТЕ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ ДЕЛИТЬСЯ СВОИМИ ИСТОРИЯМИ**

Еще одно преимущество историй в том, что другим людям легче передавать их друг другу. В сегодняшней гиперконкурентной среде вам удастся продать продукт, только если он у всех на устах.

Чтобы маркетинговый евангелизм давал нужный эффект, он должен быть искренним. Для этого команду, работающую с прямыми продажами, необходимо обеспечить грамотными месседжами и инструментами, чтобы они говорили убежденно, как настоящие сторонники, а не просто продавцы.

Маркетинговый евангелизм также означает поиск наиболее влиятельных лидеров мнений, которые задают направление на вашем рынке, – ключевых пользователей, аналитиков, экспертов, журналистов, блогеров, знаменитостей, онлайн-форумы, – и привлечение их интереса своими историями и наглядными данными, чтобы зарядить вдохновением по отношению к продукту. В широком цифровом ландшафте вы увидите это в форме обзоров, статей в СМИ, аналитических отчетов, обсуждений в тематических сообществах и на любых социальных либо отраслевых платформах, причем сюда входят и личные контакты, и встречи.

Здоровый рост любого бизнеса зависит от естественной динамики всех этих шестеренок. С точки зрения организации это единственный способ масштабировать свое воздействие на рынок с приемлемыми затратами.

Следующие четыре главы будут посвящены каждой принципиальной роли по очереди, и я приведу ситуации, демонстрирующие их применение на практике, а также техники для их грамотного внедрения.

## **Глава 3. Амбассадор**

### **СОЕДИНЯЙТЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ И АНАЛИЗ РЫНКА**

Когда Джулия Херендин была вице-президентом по глобальному маркетингу в компании Dropbox, ее команда считала, что ей хорошо знакома целевая аудитория. Пользователей было десятки миллионов, и данные по ним позволяли уверенно выделить две большие категории: те, что по роду деятельности близки к микробизнесу, и компании покрупнее, потребности которых являлись скорее корпоративными. В соответствии с этим разделением и осуществлялся маркетинг Dropbox.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.