

РУКОВОДСТВО ПО ВНЕДРЕНИЮ ПРОДУКТОВОЙ МОДЕЛИ  
ОТ МИРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ЛИДЕРОВ

МАРТИ КАГАН

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

# TRANSFORMED

БИЗНЕС-ТРАНСФОРМАЦИЯ

КАК  
ПЕРЕСТРОИТЬ  
ТРАДИЦИОННУЮ  
МОДЕЛЬ  
ПО ЗАКОНАМ  
КРЕМНИЕВОЙ  
ДОЛИНЫ

перевод

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

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

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

# TRANSFORMED

БИЗНЕС-ТРАНСФОРМАЦИЯ

Как перестроить  
традиционную модель  
по законам  
Кремниевой долины

Перевод с английского  
Антонины Лаировой

Москва  
МИФ  
2026

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 005.511  
ББК 65.290  
Б59

Коллектив авторов:  
Марти Каган, Ли Хикман, Кристиан Идиоиди,  
Крис Джонс, Джон Мур

**Оригинальное название:**  
**Transformed: Becoming a Product-Driven Company**

*На русском языке публикуется впервые*

Б59 Бизнес-трансформация. Как перестроить традиционную модель по законам Кремниевой долины / Марти Каган, Ли Хикман, Кристиан Идиоиди [и др.] ; пер. с англ. А. Лаировой. — Москва : МИФ, 2026. — 288 с. — (Метод Кремниевой долины).

ISBN 978-5-00250-977-5

Когда цифровые конкуренты обгоняют все быстрее, а попытки изменений упираются в устаревшие процессы и сопротивление ключевых игроков, становится понятно, что необходимы не отдельные улучшения, а системная трансформация. В этой книге Марти Каган, автор бестселлера «Вдохновенные», и его партнеры из Silicon Valley Product Group показывают, как любая традиционная организация шаг за шагом может перейти на продуктовую операционную модель и стать современной технологичной компанией.

На основе реальных кейсов Adobe, Datasite, Trainline и других компаний вы получите четкий план трансформации: как выстроить сильное продуктивное лидерство, создать команды с реальными полномочиями, сформировать работающую продуктовую стратегию и преодолеть сопротивление внутри организации.

УДК 005.511  
ББК 65.290

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 978-5-00250-977-5

Copyright © 2024 by John Wiley & Sons, Inc.  
All Rights Reserved. This translation  
published under license with the original  
publisher John Wiley & Sons, Inc. via Igor  
Korzhenevskiy of Alexander Korzhenevski  
Agency (Russia)  
© Издание на русском языке, перевод,  
сформирование ООО «МИФ», 2026

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# ОГЛАВЛЕНИЕ

## ЧАСТЬ I

### **ВВЕДЕНИЕ** 11

<i>ГЛАВА 1</i>	<b>Для кого эта книга?</b>	<b>14</b>
<i>ГЛАВА 2</i>	<b>Что такое продуктовая операционная модель?</b>	<b>15</b>
<i>ГЛАВА 3</i>	<b>Зачем трансформироваться?</b>	<b>18</b>
<i>ГЛАВА 4</i>	<b>Типичная трансформация</b>	<b>20</b>
<i>ГЛАВА 5</i>	<b>Роль генерального директора</b>	<b>23</b>
<i>ГЛАВА 6</i>	<b>Как пользоваться этой книгой</b>	<b>25</b>

## ЧАСТЬ II

### **ЧТО ТАКОЕ ТРАНСФОРМАЦИЯ** 29

<i>ГЛАВА 7</i>	<b>Меняем подход к разработке</b>	<b>35</b>
<i>ГЛАВА 8</i>	<b>Меняем алгоритм решения проблем</b>	<b>38</b>
<i>ГЛАВА 9</i>	<b>Меняем подход к определению приоритетов</b>	<b>43</b>

## ЧАСТЬ III

### **КОМПЕТЕНЦИИ ПРОДУКТОВОЙ МОДЕЛИ** 49

<i>ГЛАВА 10</i>	<b>Менеджеры по продукту</b>	<b>55</b>
<i>ГЛАВА 11</i>	<b>Продуктовые дизайнеры</b>	<b>61</b>
<i>ГЛАВА 12</i>	<b>Ключевые технические специалисты</b>	<b>63</b>
<i>ГЛАВА 13</i>	<b>Продуктовые лидеры</b>	<b>65</b>
<i>ГЛАВА 14</i>	<b>Пример новаторства: Almosafer</b>	<b>73</b>

## ЧАСТЬ IV

### **КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ ПРОДУКТОВОЙ МОДЕЛИ** 77

<i>ГЛАВА 15</i>	<b>Продуктовые команды</b>	<b>81</b>
<i>ГЛАВА 16</i>	<b>Продуктовая стратегия</b>	<b>87</b>

<i>ГЛАВА 17</i>	<b>Исследование продукта</b>	<b>91</b>
<i>ГЛАВА 18</i>	<b>Разработка продукта</b>	<b>95</b>
<i>ГЛАВА 19</i>	<b>Продуктовая культура</b>	<b>103</b>
<i>ГЛАВА 20</i>	<b>Пример новаторства: CarMax</b>	<b>109</b>

## ЧАСТЬ V

<b>ИСТОРИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ: TRAINLINE</b>	<b>113</b>
---	------------

## ЧАСТЬ VI

<b>ПРОДУКТОВАЯ МОДЕЛЬ НА ПРАКТИКЕ</b>	<b>125</b>
---------------------------------------	------------

<i>ГЛАВА 21</i>	<b>Работаем с клиентами</b>	<b>127</b>
<i>ГЛАВА 22</i>	<b>Работаем с отделом продаж</b>	<b>131</b>
<i>ГЛАВА 23</i>	<b>Работаем с продуктовыми маркетологами</b>	<b>133</b>
<i>ГЛАВА 24</i>	<b>Работаем с финансовым отделом</b>	<b>137</b>
<i>ГЛАВА 25</i>	<b>Работаем с ключевыми специалистами других направлений</b>	<b>140</b>
<i>ГЛАВА 26</i>	<b>Работаем с топ-менеджментом</b>	<b>143</b>
<i>ГЛАВА 27</i>	<b>Пример новаторства: Guppass</b>	<b>146</b>

## ЧАСТЬ VII

<b>ИСТОРИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ: DATASITE</b>	<b>151</b>
--	------------

## ЧАСТЬ VIII

<b>ТЕХНИКИ ТРАНСФОРМАЦИИ</b>	<b>163</b>
------------------------------	------------

<i>ГЛАВА 28</i>	<b>Результат трансформации</b>	<b>166</b>
<i>ГЛАВА 29</i>	<b>Экспертиза трансформации</b>	<b>167</b>
<i>ГЛАВА 30</i>	<b>Тактика трансформации — компетенции</b>	<b>178</b>
<i>ГЛАВА 31</i>	<b>Тактика трансформации — ключевые понятия</b>	<b>183</b>
<i>ГЛАВА 32</i>	<b>Тактика трансформации — освоение</b>	<b>193</b>
<i>ГЛАВА 33</i>	<b>Популяризация трансформации (евангелизм)</b>	<b>197</b>
<i>ГЛАВА 34</i>	<b>Помощники в процессе трансформации</b>	<b>201</b>
<i>ГЛАВА 35</i>	<b>Пример новаторства: Datasite</b>	<b>216</b>

ЧАСТЬ IX	
<b>ИСТОРИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ: ADOBE</b>	<b>219</b>

ЧАСТЬ X	
<b>РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ</b>	<b>233</b>
<i>ГЛАВА 36</i> Возражения от клиентов	235
<i>ГЛАВА 37</i> Возражения от отдела продаж	238
<i>ГЛАВА 38</i> Возражения от генерального директора и совета директоров	242
<i>ГЛАВА 39</i> Возражения от других направлений	245
<i>ГЛАВА 40</i> Возражения от отдела заботы о клиентах	248
<i>ГЛАВА 41</i> Возражения от отдела маркетинга	250
<i>ГЛАВА 42</i> Возражения от отдела финансов	252
<i>ГЛАВА 43</i> Возражения от кадровой службы	255
<i>ГЛАВА 44</i> Возражения от директора по информационным технологиям	257
<i>ГЛАВА 45</i> Возражения от руководителей проектов	258
<i>ГЛАВА 46</i> Возражения внутри продуктового направления	260
<i>ГЛАВА 47</i> Пример новаторства: Kaiser Permanente	268

ЧАСТЬ XI	
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>273</b>
<i>ГЛАВА 48</i> Ключи к успешной трансформации	275
<i>ГЛАВА 49</i> Пример новаторства: Trainline	280
<b>Продолжаем учиться</b>	<b>285</b>
<b>Благодарности</b>	<b>286</b>
<b>Об авторах</b>	<b>287</b>

*Эта книга посвящена Брюсу Уильямсу (1950–2016).*

*Именно Брюс вдохновил меня на то, чтобы покинуть зону комфорта, где я занимался разработкой продуктов для других компаний, выйти в самостоятельное плавание и основать Silicon Valley Product Group (SVPG).*

*Этот уникальный человек помог улучшить жизнь бесчисленному количеству людей, но, кроме того, он был мне другом, о котором только можно мечтать. Брюс предоставил мне все — от офисного помещения до экспертных советов по дизайну, продажам, маркетингу, издательскому делу, финансам и многому другому.*

*Без Брюса, скорее всего, я бы так и остался продуктовым лидером и не смог бы написать ни одной книги, не наслаждался бы немислимым ранее качеством жизни, которое открылось мне в компании SVPG.*

*Я благодарю Брюса за то, что он побудил меня принять лучшее карьерное решение в моей жизни.*

*Я желаю, чтобы каждому человеку повезло иметь в своей жизни Брюса Уильямса*

ЧАСТЬ I  
**ВВЕДЕНИЕ**

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

У этой книги три *большие* цели.

Во-первых, мы хотим рассказать вам о том, *что такое* продуктовая операционная модель и что значит работать таким образом.

Во-вторых, мы хотим *убедить* вас — в первую очередь с помощью примеров успешных преобразований — в том, что, хотя такие преобразования и трудны, вы точно можете перевести свою компанию на продуктовую модель.

В-третьих, мы хотим *вдохновить* вас — главным образом с помощью ряда впечатляющих примеров инновационных продуктов — визуализировать то, на что вы будете способны, если успешно трансформируете свою организацию.

Вначале мы расскажем, почему мы написали книгу «Трансформация» и как она связана с предыдущими работами: «Вдохновленные» и «Создающие ценность».

Далее мы изложим основные причины, по которым компании начинают такой долгий и затратный процесс, как подобная трансформация.

Затем мы перейдем к описанию типичных траекторий трансформации, которые обычно приводят к одним и тем же предсказуемым и разочаровывающим результатам.

Важно, что вы получите реалистичное понимание того, что требуется для успешной трансформации. Многие люди будут говорить вам, что это легко: достаточно взять их на работу, и они все организуют. В действительности все обстоит совсем иначе.

Но нам важно убедить вас в том, что добиться успеха — реально. И еще мы хотим, чтобы вы поняли, на что будет способна ваша компания, когда вы разовьете эти новые мускулы.

И наконец, мы поможем преодолеть распространенную проблему: вы знаете, что пора меняться, но в компании нет руководителей с опытом работы в новой модели.



Почитать описание и заказать  
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

