

ЕСНО ПРОДУКТА

ВЯЧЕСЛАВ БЛАГИРЕВ



18+

Вячеслав Благирев

ЭХО Продукта

«Автор»

2026

Благирев В.

ЭХО Продукта / В. Благирев — «Автор», 2026

Как создавать продукты? с чего начать? Что важно? Почему сильные команды годами выпускают функции, но не создают продукты, которые действительно хотят? Как отличить идею от гипотезы, гипотезу — от фичи, а рост метрик — от реальной ценности? Почему PMF нельзя назначить, CustDev не сводится к интервью, а закрытие продукта иногда становится признаком зрелости, а не поражения? Все эти вопросы были у меня в голове. Продукт создаётся не из roadmap. Он появляется там, где компания умеет видеть реальность клиента, проверять гипотезы, учиться на ошибках и превращать знания в решения. В книге я постарался собрать в единую систему исследования клиентов, гипотезы, PMF, метрики, эксперименты и продуктовую культуру. Основная цель была - выстроить связь между клиентом, решением и результатом. Кому будет полезно: для продакт-менеджеров, фаундеров, CEO, руководителей, маркетологов, аналитиков, дизайнеров и лидеров трансформации. В основе — более 20 лет опыта запуска и развития продуктов.

© Благирев В., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Дисклеймер	5
Обо мне. Давайте знакомиться	6
Введение	8
Глава 1. В поисках смыслов	10
Большая идея	11
Архитектура большой идеи	14
Подведем вывод	19
Когда нужна большая идея?	20
Глава 2. Что такое продукт?	25
Немного истории	31
Появление термина. XV век. Первые математические документы	31
Распространение термина. XVI век	32
Конец ознакомительного фрагмента.	33

Вячеслав Благирев

ЭХО Продукта

Дисклеймер

Вы держите в руках или читаете или слушаете мою 3ю книгу:).

Ну что, прошло 4 года после выпуска моих первых 2х книг. Если вы держите или читаете эту книгу, то можно сказать вы дождались). Если она вам понравится, то может быть будет и 4я книга.

Предыдущие книги были экспериментом, и он дал очень много опыта и поводов для размышлений. Огромное спасибо всем, кто прочел книги, и еще раз прошу прощения за грамматику и опечатки. Теперь я точно знаю, чем отличается редактор от корректора и кого нужно привлекать при выпуске книги. Отдельный респект всем, кто оставил свои отзывы, без вас они бы никогда не стали бы бестселлерами в своей категории. Кстати, благодаря этому издательство подарило мне возможность перевести книги в аудио формат для ленивых.

Эта книга про насмотренность в части управления бизнесом, продуктами и технологиями. Она продолжает идеи и мысли, которые были изложены в предыдущих книгах. Основная ее цель, это простыми словами раскрыть то многогранное понятие «продуктовый подход», которое часто является намешанным супом из различных терминов и заблуждений.

Как и прежде автор не претендует на звание магистра цифровых, экономических и инженерных наук, и стремится стать продуктовым академиком. Все это исключительно мой труд и наблюдения. Некая насмотренность, именно поэтому я и хочу поделиться этой насмотренностью с вами мои дорогие друзья.

Возможно, когда-нибудь эта книга станет гайдлайном и альманахом удачных мыслей, но такой цели у меня не было. Мне хотелось после себя что-то оставить, что будет нести ценность людям. Мне хочется, чтобы вы ярко прожили этот опыт, и новые нейронные связи сказали вам потом, «Спасибо, это было клева!»

Все совпадения неслучайны, а истории не вымышлены=). Надеюсь, здесь не будет так много опечаток, как в предыдущих частях. Но если вы их встретите, или корректор, если я его не заказал по какой-то причине или что-то пропустит, то считайте это «фичей», допустимой опечаткой. Ну и вообще в эпоху активного развития ИИ, мне кажется наличие ошибки, говорит о том, что текст писал человек и от того его читать становится еще приятней.

При подготовке книги использовался ИИ, например для обложки. Обложки предыдущей книги я рисовал сам в одном онлайн сервисе, а сейчас вот так. Еще ИИ использовался для поиска и валидации исследований, но для выводов он не использовался.

Здесь будет много всяких английских терминов, которые уже стали нарицательными. Поэтому будьте на изи, как говорят сейчас подростки в школе.

Автор не несет ответственности за побочные эффекты связанные с пересборкой точки мысли и зрения=). Ну и все что описано тут, это предположения, идей и видения. Он не претендует на звание магистра и имени всего.

Посвящается моей семье, папе которого уже нет, маме, брату, любящей жене и дочке. Спасибо, что вы у меня есть.

Обо мне. Давайте знакомиться

Если вы первый раз держите мою книгу или никогда не слышали обо мне или кто я такой, то эти несколько абзацев для вас. Давайте знакомиться,

Меня зовут Вячеслав Благирев (или просто Слава), сейчас мне 41 год. Можете меня погуглить. За плечами больше 20 лет опыта работы с технологиями, продуктами, цифровыми каналами. Из них последние 10 лет опыт работы на топовых позициях в различных компаниях — консалтинг, телеком, банки, биржи. В 2007 году я работал в компании Accenture, и активно читал, как можно внедрять те или иные проекты. Внутри компании была база знаний, где было около 10 тыс. проектов, которая компания внедрила, можно было подключиться к ней, посмотреть, как они внедрялись, посмотреть их материалы и подходы. Я прям погрузился в чтение. Это дало свои плоды. Начиная с 2013 года в среднем получалось запускать от 4 до 5ти различных проектов в год, сейчас говорят не проекты, а чаще продукты или продуктовые команды. Удалось позаниматься практически всеми видами технологий, занимался тестированием биллинговых систем, сопровождением и внедрением систем по сбору аналитики и отчетности, был ответственным за управленческую отчетность, разрабатывал риск и скоринг системы, кстати мы с командой запустили скоринг по мобильным данным в далеком 2013-м году, придумали механику. Это было в Банке Открытие. А все началось с простого вброса от руководителя «Слава, это Рома, Рома в Мегафоне занимается данными, давай чего-нить придумаем вместе». Придумали, запустили 1й продукт такого рода и придумали тарифы. Запустил движок для принятий решений и одобрения кредитов. Получилось так круто, что к нам на референсы приезжали банки из других стран — Норвегия, Голландия, даже Бразилия была. Участвовал в запуске системы коллекшен, это там, где происходит контроль взыскания долгов. Проект получил премию Retail Finance. Потом была серия запусков CRM систем и систем BPM. Участвовал в запуске мобильных банков в 2013-м году, тогда я впервые познакомился с подходом Google и Apple в части дизайна. Потом был запуск стадиона Открытие Арена в 2014-м году. Крутой проект, там было много инноваций и вендинги для автоматической выдачи prepaid карт чтобы можно было уйти от наличности. Идея была построить зону «без наличности», «No cash zone», так мы ее называли. Потом был запуск проектов платежной системы МИР. Интересный опыт, ко мне пришли и сказали, «У тебя есть месяц, надо запустить у нас в банке и пройти сертификацию». Параллельно у меня были продуктовые команды, тогда только начинал внедрять agile и запускали команды по различным розничным продуктам — ипотеки, всякие кредиты, как — то была даже карточная команда я и погрузил в прекрасный мир процессинга, кобрендинга, кобейджинга и карт. Всякие форматы и коды протоколов. Наверное, венцом карточной команды стал запуск сервиса Apple Pay в России в 2016-м году в Банке Открытие, в котором удалось поучаствовать. И под капотом разобрать как это хозяйство работает, что такое протоколы платежных систем MDES | VDES, на которых это все работает. Потом я с головой ушел в цифровизацию. Запускал различные сервисы. Например, сервис «онлайн-переезд» в рамках компании Ростелеком, для тех, кто собирается переехать, чтобы вы могли переподключить услуги на новом месте. Помню, как за первые 3 месяца получили 10 тыс. заявок и заработали 32 млн. руб, это был конечно прорыв. Сейчас 10 лет спустя, сервис до сих пор живой и по всяким внутренним каналам им пользуются сотни тысяч людей. В 2018 я увлекся блокчейном и идеей токенизации активов. Меня честно захватили идеи построения рыночных экономических отношений и саморегулируемого рынка через технологию блокчейна. Тогда же я присоединился к команде проекта Мастерчейн, это импортозамещенная блокчейн платформа российская. Там запустил с командой пилотные сделки по цифровым банковским гарантиям и децентрализованную систему управления депозитарием. Получилось клева, у меня даже осталось

2 патента с тех пор. Если хотите проверить, то можете зайти на сервис Яндекс. Патенты, вбить мою фамилию и вперед☺.

Начиная с 2020го года я активно занялся цифровизацией и запуском продуктов для крупных корпоративных клиентов. Например, продукт банковского сопровождение в одном крупном известном банке. Продукт пытались запустить, но как — то неуспешно. Возникла идея, как его сделать правильно в голове, пришел к клиенту предложил. Он сказал, что готов, если это будет не для «галочки», пошли проектировать клиентский путь, карту экранов, потом функционал. И через полгода подписали 1й контракт, а через год продукт принес 100 млн новой выручки.

Все получается вот так, возникает запрос или проблема, Клиент, говорит «о давай, я заплачу». Дальше вопрос остается за вами, готовы вы или нет потратить свое время на то, чтобы сделать продукт для него или нет. У меня был опыт предпринимательства, к сожалению, закончился он печально, хотя продукт сделал крутой. Я запустил сервис по юридическому сопровождению, мне было интересно смогу ли я создать юридический продукт, не имея юридического знания и практики. Получилось довольно успешно, мы с командой выиграли 100 исков, это около 300–350 проведенных судов. Неудача постигла на этапе привлечения инвестиций.

Был еще опыт в автомобильной индустрии, был опыт участия в цифровизации недвижимости.

Поэтому скопился огромный багаж опыта насмотренности.

Поэтому я решил написать еще одну книгу, теперь уже про так называемый «продуктовый подход», все мифы о нем

Введение

До каждой книги нужно дорасти. Когда я был в школе я не любил Достоевского, или книги по физике. А сейчас мне нравится сидеть в кресле и почитать книгу по теории хаоса Ильи Пригожина☺. Но не бойтесь, здесь не будет заумных вещей. Не помню, кто сказал, кажется какой-то известный математик, что наличие формулы в книге в 2е сокращает количество ее читателей. Поэтому обойдемся без формул. Будем говорить про смыслы. Мы будем с вами, как археологи в поисках приключений пробираться через карстовые наслоения различных понятий, терминов, манипуляций, и прочего то простой сути, от которой вы сможете построить свой мир. Для простоты я всегда представляю, что я ничего не знаю, и стараюсь выключить свое эго. Прям выключить, тогда можно поймать много интересных идей. Мозг взрослого человека со временем становится менее ригидным и пластичным чем мозг молодого. После 40 довольно сложно учить и объяснять, но это не бесполезно. Поэтому, прежде чем начать читать книгу, представьте, что вы ничего не знаете, а все что знаете, не имеет значения. Все ваши награды регалии, опыт, или его отсутствие ничего не имеет значение. Мы начнем с начала, со смыслов. Моя дочь учится в школе, и ей объясняли в 6-м классе, как работать с уравнениями, но не объяснили, почему при переносе из одной части уравнения в другую через знак равно меняется знак на противоположный. В итоге она просто зубрила правила. Так и в управлении продуктами, люди зубрят какие-то правила и ритуалы, без понимания, а почему они возникли, и какую задачу решали.

За 20 лет работы с продуктами в разных ролях, я заметил, то что нас окружает некая продуктовая инертность и огромное количество мистификации. За частую продуктологи представляют из себя носителей сакрального знания. Само знание тоже нигде не описывается и не раскладывается, оно как будто угадывается. То есть ты собираешь много разного опыта, но все равно ты немного другой. Если взять 5х продуктологов со стажем более 15 лет, то у них у всех будут разные взгляды на продукт и то как им управлять.

Часто я встречал дым и зеркала, там где должны были быть механики продукта. Так где должен был быть ответ почему клиент хочет это купить, я встречал все что угодно, но не ответ на свой вопрос. Потому что это все связано с корпоративным долголетием, зарплатами и статусом. Попробуйте задать себе вопрос, какой продуктолог хороший? Что отличает профессионального от непрофессионального? Способность считать метрики? Знание различных методик? Soft навыки? Знание рынка? Наверное нет. Продукт это про удовлетворение потребностей и человек кто его создает помогает закрыть боль клиента или его потребность или не помогает. Возвращение к первоначальной сути может вскрыть много неприятных вопросов и ответов в больших компаниях. Но это первый шаг на пути к тому, чтобы стать сильнее.

За частую происходит так в больших компаниях, потому что тех людей кто запускал какой-то продукт уже там давно нет, а те кто пришел на смену им занимаются его оптимизацией и полировкой, но не меняют его механику или ценностей. Получается такая «продуктовая инерция», мы продаем коробочки, и они продаются, но коробочку не мы запускали и ценность коробочки особо не понимаем. Да и зачем.

Например, эпоха после Джобса запомнится все чем угодно, только не новыми продуктами. И я думаю в этом всем, есть много общих причин и смыслов. Я помню 2008 год, я работал тогда в компании Accenture и коллега привез мне из Нью Йорка 1й айфон, который только вышел. Я был фанат Blackberry тогда и когда я коснулся айфона, то ощущение было, невероятным. Та магия которая была в iPod'e помните такой? Оказалась здесь, в телефоне. «Плеер, телефон и браузер», как заклинание произнес Джобс, когда его презентовала. И это было круто. Я больше не покупал себе ни один айфон потом, только жене и дочери, но себе нет, поскольку уже не видел особой ценности, в том что он просто менял форму и стиль, но ничего нового не

было. Я помню, как испытал похожее чувство снова, когда взял телефон Pixel от Гугл в 2016-м году. Было ощущение Wow.

Когда Wow проходит, это значит, что вашу потребность уже не закрывают, остается просто «Дым и зеркала». Вас зазывают купить 25й, но потребность не закрывается. Просто дым и зеркала. Там уже практически нет продакт менеджмента, есть много маркетинга.

А вот что такое продакт менеджмент и чем он управляет? А какая роль в этом маркетинга? А исследователи где тут? А отдел разработки? Давайте искать, выяснять, давайте станем исследователями, объективными и будем изучать то что нас окружает.

Конечно, когда я буду вам рассказывать, я предлагать свою философию. Каждому имени нужно название☺, поэтому я ее кратко обозначил, как ЕСНО, это акроним от слов Evidence, Customers, Hypothesis, Outcome, что в переводе означает — Свидетельства, Клиенты, Гипотезы, Результаты. Это результат многолетнего анализа, в рамках которого я собирал разные методологии, тестировал их, смотрел что работает, а что нет. Так получилось ЭХО. Мне хотелось сделать что-то связанное, без сложной воды, но объединяющее разные блоки информации и разные команды людей.

В своей книге я благодарю все моих критиков☺, благодаря вам мне удалось написать эту книгу☺.

Почему нам важно во всем разобраться? С появлением искусственного интеллекта (ИИ) качество человеческой мысли, ее проработанность, системность становится критичным фактором. Это происходит потому, что сам по себе ИИ, как линейная регрессия продолжает ту мысль, которую в него заложили, соглашаясь с пользователем зачастую. По сути, тут работает принцип SHIT in — SHIT out. Переводить не буду, но вы поняли☺. Появление тысячи одинаковых сервисов, с отсутствием глубины ценности и наполненности обнажает проблему, того, что спроектировать «продукт», это не сходить за красками в магазин и просто покрасить стену любимым цветом, а на вопрос почему она фиолетовая ответить «Я так вижу». Нет, ваша позиция тут должна быть аргументированной и обоснованной, чтобы все, кто пришел после вас, не могли и не захотели делать что-то другое. Чтобы ваш выбранный путь прошел через года и столетия, создав тот продукт, который полюбит человечество. Такая цель моей книги, и поэтому хочу с вами поделиться.

Глава 1. В поисках смыслов

В выступлении одного моего друга, зовут его Влад Ситников — кстати очень сильного специалиста по цифровому маркетингу и рекламе — я услышал интересное сравнение разных эпох в развитии дизайна, рекламы и коммуникаций о продукте:

— 20–15 лет назад была «Эра логики», многое казалось понятным, рождались современные фреймворки, а главный фокус был на свойствах продукта. Её истоки уходят в 1980-е годы, когда экономисты и маркетологи начали изучать взаимодействие человека с продуктом и роль продукта в экономике. Тогда появился знаменитый континуум Линн Шостак «товар — услуга». Об этом подробнее я писал в предыдущей книге.

— Потом началась «Эра эмоций», когда маркетологи стали последовательно вызывать эмоции и связывать их с продуктом. Помните рекламу: «Имидж — ничто, жажда — всё»? Это пример коммуникации, выстроенной вокруг эмоции: ценность продукта формируется не только его функцией, но и переживанием, которое он вызывает. Нет эмоции — нет продукта.

— А сейчас возможно наступила новая эра — «Эра смыслов»: важен смысл, который заложен в продукт и во взаимодействие с ним. Стратегия, как бы она ни «ела кого-то на завтрак», уже не выглядит достаточным ответом. Не так важны KPI, важнее другой вопрос «Ты про что?». Про что этот продукт? Про что эта компания?

Сейчас нельзя просто зарабатывать деньги, важна Идея, Большая идея. Подумайте, и сможете ответить на вопрос «про что Вы?».

Если вы как владелец продукта не можете ответить на этот вопрос, то поздравляю. Эта книга точно для вас. Давайте искать его вместе или признавать, что продукт умирает и ему осталось недолго. Сделаем ему ладью, и костер и отправим его кататься по водам реки жизни.

Возможно дальше нас будет ждать какая новая Эра, но давайте вместе попробуем разобраться в том, что же такое «продукт» и с чем это едят. Влад, мне очень понравились твои сравнения этапов развития рекламы и коммуникаций о продукте. Надеюсь, ты не будешь против что я их тут использовал:)

Большая идея

Вы не поверите, но в управлении по-прежнему много людей, которые не знакомы с концепцией большой идеи. Впервые я услышал о ней лет пятнадцать назад, а может, и раньше.

Давайте кратко разберемся, что это?

Большая идея (*Big Idea*) — это уникальный смысл, который компания транслирует своей целевой аудитории и вокруг которого объединяет продукты, коммуникации и позиционирование.

Сейчас будет немного маркетинга. К сожалению, от него никуда не деться, поэтому потерпите.

Кстати, странно, что слово «маркетинг» часто получает в бизнесе негативную коннотацию. Например, когда хотят сказать, что в материалах много воды, говорят: «Это маркетинговые материалы». Если среди читателей есть маркетологи, никого не хочу обидеть. Есть очень сильные маркетологи. Но мне кажется, что всё, что связано с маркетингом, сейчас будет постепенно трансформироваться. Впрочем, эта книга не об этом.

Итак, Большая Идея нужна чтобы обобщить все смыслы о продукте в понятную простую коммуникацию и ответ на вопрос «Вы про что?».

Например, вот список больших идей известных брендов:

1. Adidas: «Impossible is nothing».

Смысл в том, чтобы вдохновлять людей. Спорт здесь становится не просто продуктом, а инструментом, который помогает человеку верить в себя и совершать больше. Поэтому коммуникация с клиентом начинается не с кроссовок или кед, а с ощущения: «Я могу».

2. Volkswagen: «Das Auto».

Как вы понимаете этот слоган? По-немецки он буквально переводится как «Автомобиль» или «Та самая машина». В немецком языке все существительные пишутся с прописной буквы, но в самом слогане эта особенность становится частью игры смыслов: не просто машина, а «Машина» — немецкая, узнаваемая, эталонная. Именно эта идея лежит в основе слогана.

3. Volvo: «Безопасность».

Volvo много десятилетий строит коммуникацию вокруг безопасности. Компания стремится сделать всё, чтобы клиент и его близкие чувствовали себя защищёнными, а большинство продуктовых решений поддерживает этот образ. Например, вы знали, что Вольво помогает выпускать дорожные знаки в Швеции и активно продвигает идею «безопасности» в движении...

4. Mastercard: «Есть вещи, которые нельзя купить, для всего остального есть Mastercard».

Здесь Мастеркард говорит, «Оу друг, я готов тебе помочь купить твою эмоцию», то есть он становится проводником между эмоцией, опытом и возможностью его получить. И все продукты МС, это объединяет.

5. Google: «Don't Be Evil».

Поэтому кстати Гугл называют «корпорацией добра», у них большая идея «Творить добро», пока конечно получается с переменным успехом. Но идея есть, и она понятна

6. Nike: «Just Do It».

Найки (правильно так читать, хотя я всю жизнь читал, как Найк), говорит тебе: «Дружище, просто сделай это». То есть важен результат и продукция Найк это про то, как этот результат достичь. Везде фокус на результат.

7. J. P. Morgan: "The Right Relationship is Everything".

J. P. Morgan — один из крупнейших банков мира. О чём этот слоган? Об отношениях и доверии. Он говорит: «Мы хотим быть с тобой надолго». Финансовые продукты здесь вторичны по отношению к долгосрочной связи и доверию. Ранее в коммуникации группы использовалась формула «Chase what matters» — «Следуй за тем, что действительно важно».

8. Coursera: "Learn without limits":

Coursera — одна из ведущих онлайн-платформ обучения. Идея проста: учись без ограничений, учись там, где тебе удобно. Максимальная доступность, разнообразие курсов и гибкость доступа к знаниям...

В нашей стране я не могу прямо много перечислить, каких-то ярких больших идей, но есть отличные бренды и слоганы, например:

- «Технологии возможностей», узнали? Это Ростелеком.
- Или вот «Ждем вас в гости каждый день», угадайте кто? Пятерочка.
- А вот этот знаменитое «Будущее начинается с тебя», это кто? Это Мегафон.
- Ну и на десерт «В жизни всегда есть место открытию». Банк Открытие.

Каждый из этих слоганов мы слышали много раз. Но я не всегда понимаю, какая именно связь между ними и реальными продуктами компаний. Будем реалистами, не в каждом случае, есть эта связь, потому что задача каждой компании — это зарабатывать прибыль.

Тут важно отметить, что это действительно так в капиталистическом мире. Он, конечно, стремительно умирает, и **базовая идея бизнеса будет трансформироваться** в какие-то долгосрочные идеи и смысловые платформы, которые выходят за пределы простого извлечения прибыли. Например, колонизация Марса и спасения человечества. А прибыль уже это некий сопутствующий эффект, связанный с эффективностью управления этими компаниями.

Здесь и возникает колоссальная разница между подходами **«строить продукт для бизнеса»** и **«строить продукт для реализации большой идеи»**.

Большая идея — не просто набор слов...

Если посмотреть на зумеров — поколение, выросшее в цифровой среде, — для них часто важно понимать собственную ценность и отвечать на вопрос: «Ты про что?», а не только на вопрос: «Сколько это стоит?». Многие школьники хотят технику Apple не только из-за характеристик: она помогает транслировать «крутость» владельца, принадлежность к определённой культуре и особый вайб.

А у вас какой вайб, как сейчас говорят наши дети? У вашего продукта? В вашей компании?

Только честно. Не то, что вы думаете о себе. А то, что вы случайно услышали на кухне, в кофейной или в неформальном разговоре. Частное, но честное мнение.

Ни одна компания не скажет в презентации или публичном материале, что делает что-то не так. За последние двадцать лет я могу буквально по пальцам пересчитать компании, в которых продукты действительно объединены общей идеей. Чаще бизнес живёт по принципу: «Это покупают, а значит, на этом можно заработать». Или, как говорили в крылатой фразе 1990-х: «Пипл хаает».

Около десяти лет назад я работал в одной компании. Мы поехали на стратегическую сессию в Сочи, где каждый филиал представлял свои наработки и идеи. Конечно, у таких показов

была и политическая цель: сказать «я молодец», показать руководству навыки, компетенции и потенциальную полезность.

Один из филиалов рассказал, как запустил интернет-магазин по продаже холодильников и другой бытовой техники. И, надо признать, довольно успешно: росли обороты, появлялись продажи, всё выглядело неплохо.

Но, как вы уже догадались, к основному бизнесу компании этот магазин отношения не имел. В итоге его пришлось закрыть — вместе с тостерами, телевизорами и прочими товарами.

Менеджеры на местах не понимали, почему его закрыли. Для них работал базовый принцип: «Это покупают. Это приносит деньги. Значит, давайте делать дальше».

С таким же успехом можно начать торговать чем угодно: открыть аптеку, продавать горнолыжное оборудование или колготки. Вы будете удивлены, но магазинов «всякой всячины» действительно много. Некоторые даже превращают такой сумбур в большую идею — и делают это успешно. Например, Fix Price.

Но если у вашей компании есть другая ценность, миссия или хотя бы заявленная логика продуктового развития, вы закладываете когнитивную бомбу в головы потребителей. Рано или поздно она взорвётся.

Это не стратегия, а тактика быстрой прибыли здесь и сейчас.

Большая идея предполагает горизонт хотя бы в пять лет. Подумайте: готовы ли вы бежать этот пятилетний марафон и строить то, что хотите построить? Разделяют ли ваши взгляды акционеры и команда? Если вы часть команды, разделяет ли их СЕО? Есть ли у него стратегия?

Если нет, это нужно принять и дальше работать с реальностью.

Часто нельзя просто подойти и прямо сказать: «У нас нет стратегии». Всё зависит от ситуации. Хотя такая когнитивная провокация иногда может сработать. Но я рекомендую действовать проще и мягче.

Во-первых, уйдите от понятия «стратегия» к понятиям «взгляд» или «концепция». Это позволит снизить ощущение атаки и избежать преждевременных обещаний. Взгляд — это мышление о том, какой может быть компания, её продуктовый ряд и зачем она вообще существует.

Во-вторых, положите в основу что-то яркое, большое и направленное на человека. То, что смогут прочувствовать вы и сотрудники.

Объединяющая большая идея консолидирует вокруг себя продукты и оставляет только те, которые:

- дополняют друг друга — такие продукты называются комплементарными;

- формируют общий экономический эффект, больший, чем сумма эффектов каждого продукта по отдельности.

То есть создают ситуацию, когда:

$$1+1=3 \text{ или } 4$$

а не просто 2 — с точки зрения выручки, прибыли или иных экономических показателей.

Примером такой продуктовой линейки можно считать «Ростелеком». Его большая идея — «Технологии возможностей»: «Ростелеком» позиционирует себя как провайдера современных технологий. Все сервисы вокруг связаны с современными технологиями и помогают закрывать основные задачи клиентов.

Например, вы покупаете виртуальный сервер — компания предлагает сервисы для его настройки. У вас есть домашний интернет для семьи — есть «Ростелеком Лицей» для обучения детей. А если вы переезжаете, можно воспользоваться сервисом «Онлайн-переезд», которому в 2026 году исполняется десять лет. Его мы с командой запускали много лет назад. Сейчас этим сервисом пользуются более 200 тысяч переезжающих.

Но вы не увидите никаких вещей, связанных с автомобилями, уборкой и тд. Потому что они не входят в Большую Идею.

Хотя это тоже зона для развития и можно подобрать правильную **Архитектуру большой идеи**.

Архитектура большой идеи

Многие люди мыслят структурно. Поэтому я попытался обобщить и собрать в систему то, из чего состоит большая идея. Этот каркас можно использовать как чек-лист: чтобы проверить, насколько большая идея реализована в вашей организации или продуктовом ряде и не подменяете ли вы её набором красивых слов.

Технически большая идея — это текст, образы, смыслы, которые вы в них закладываете, и способ, которым вы всё это преподносите.

При подготовке этого раздела мне помогал сервис с искусственным интеллектом Perplexity — он использовался для агрегации материалов и поиска структуры. В чём его большая идея? «Не тратьте время на исследования. Лучше тратьте время на поиск смысла и принятие решений». Удобно, правда?

Вернёмся к архитектуре. У меня получилось девять компонентов.:

1. ЯДРО ИДЕИ.

Простыми словами в чем ее суть. Это точка отсчета вашей идеи. Сможете ли вы ее объяснить своим родным и близким, которые не обладают вашим контекстом. В чем уникальность этой идеи. Где здесь человек в этой идее?

2. ПРОБЛЕМА И ЕЕ РЕШЕНИЕ.

Какую проблему вашей аудитории — юридических лиц, обычных людей или государства — вы хотите решить? Почему эта проблема является болью для аудитории? Почему она вызывает тревогу, неудобство, неприязнь или другие неприятные ощущения, похожие на физическую боль?

3. ЦЕННОСТИ И МИССИЯ.

Какие глубинные ценности вы хотите транслировать конечному потребителю? Это только «покупай продукт» или нечто большее? Как эти ценности могут повлиять на поведение клиента? Как они помогают построить будущее, которое вы хотите создать? Почему именно ваш продукт способен решить эту проблему?

4. ИНСАЙТ АУДИТОРИИ.

Суть этого блока — понять, что движет вашей аудиторией: какие у неё мотивы, тревоги и ожидания. Попробуйте ответить на простой вопрос: «Почему она ведёт себя именно так?». Можем ли мы повлиять на эмоциональный отклик? Можем ли изменить негативную эмоцию — боль — на позитивную?

5. ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ.

Это простой и чёткий ответ на вопрос, почему потребитель выберет ваш продукт. Не потому, что так решили вы, руководство или акционер, а потому, что вы действительно осмыслили этот вопрос. Почему выберут именно нас?

6. КРЕАТИВНОЕ СООБЩЕНИЕ.

Яркая, запоминающаяся формулировка, которая объединяет все смыслы. Фактически это ваш клей. Это может быть слоган, образ или история о выдуманных, но близких людям персонажах.

7. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ПОСЫЛ.

Идея должна вызывать эмоцию. Лучше, конечно, позитивную, чем деструктивную. Эта способность должна быть заложена в нее, тогда люди будут ее понимать. Часто эмоции возникают при изменении парадигмы мышления. Ответьте на вопрос, насколько идея меняет существующие установки?

8. ПРОСТОТА И УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ.

Насколько ваша идея понятна? Не только вам. Сможете ли вы объяснить её маме или детям? Насколько легко транслировать её в разных каналах и форматах: на билбордах, в онлайн, в социальных медиа? Можно ли передать её смысл одним абзацем?

9. МАСШТАБИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ.

Есть ли у идеи потенциал для развития? Можно ли выйти с ней на новые рынки, в новые продукты или каналы?

	КОМПОНЕНТ	ВОПРОСЫ
1	ЯДРО ИДЕИ (ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ)	1. О ЧЕМ ЭТА ИДЕЯ? 2. В ЧЕМ ЕЕ УНИКАЛЬНОСТЬ? 3. ГДЕ ЗДЕСЬ ЧЕЛОВЕК?
2	ПРОБЛЕМА И ЕЕ РЕШЕНИЕ	1. ПОЧЕМУ ЭТО БОЛЬ ДЛЯ АУДИТОРИИ 2. ПОЧЕМУ НАШ ПРОДУКТ МОЖЕТ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ?
3	ЦЕННОСТИ И МИССИЯ	1. КАКИЕ ГЛУБИННЫЕ ЦЕННОСТИ МЫ ХОТИМ ТРАНСЛИРОВАТЬ ЧЕРЕЗ ПРОДУКТ? 2. КАК ОН ВЛИЯЕТ НА ЖИЗНЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ?
4	ИНСАЙТ АУДИТОРИИ	1. КАКИЕ БАРЬЕРЫ У ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ? 2. ОСНОВАНИЕ ДЛЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ОТКЛИКА
5	ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ	1. ПОЧЕМУ ПОТРЕБИТЕЛЬ ДОЛЖЕН ВЫБРАТЬ ВАШ ПРОДУКТ? 2. УНИКАЛЬНЫЕ ОТЛИЧИЯ ОТ КОНКУРЕНТОВ
6	КРЕАТИВНОЕ СООБЩЕНИЕ	1. ЯРКАЯ, ЗАПОМИНАЮЩАЯ ФОРМУЛИРОВКА, ОБЪЕДИНЯЮЩАЯ СМЫСЛЫ? 2. МОЖЕТ БЫТЬ ВЫРАЖЕНА В СЛОГАНЕ, ВИЗУАЛЬНОМ ОБРАЗЕ ИЛИ ИСТОРИИ
7	ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ПОСЫЛ	1. ИДЕЯ ВЫЗЫВАЕТ ЭМОЦИИ? 2. ОНА МЕНЯЕТ ПАРАДИГМУ ВОСПРИЯТИЯ? 3. ОНА РАЗРУШАЕТ СТАРЫЕ ПРИНЦИПЫ
8	ПРОСТОТА И УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ	1. ИДЕЯ ПРОСТА? 2. ЕЕ ЛЕГКО ТРАНСЛИРОВАТЬ ИЛИ НУЖНО ОБЪЯСНЯТЬ? 3. ОНА ЗАВИСИТ ОТ КАНАЛА ТРАНСЛЯЦИИ
9	РАЗВИТИЕ И МАСШТАБИРОВАНИЕ	1. ЕСТЬ ЛИ В НЕЙ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ МАСШТАБИРОВАНИЯ? 2. ЕСТЬ ЛИ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ НОВЫХ РЫНКОВ / ПРОДУКТОВ? 3. МОЖНО ЛИ РАЗВИВАТЬ ФОРМАТ КОММУНИКАЦИЙ?

Если структурировать всё ещё сильнее, получится чек-лист, с помощью которого можно оценить зрелость большой идеи...

Чек-лист качества формирования «Большой идеи»

Смысловой блок	Критерии наполнения	Вопросы для проверки качества
Главная мысль (Ядро)	Ясность, уникальность, релевантность	В чем суть идеи? Чем она отличается от других?
Проблема и решение	Актуальность, значимость для ЦА	Какую проблему решаем? Почему это важно для аудитории?
Ценности и миссия	Соответствие ценностям бренда, социальная значимость	Какие ценности транслирует продукт? Какова миссия бренда?
Инсайт аудитории	Глубина понимания, релевантность инсайта	Какой инсайт лежит в основе? Почему он важен для ЦА?
Ценностное предложение	Уникальность, конкурентные преимущества	Почему выберут нас? В чем наше отличие?
Креативное сообщение	Яркость, запоминаемость, соответствие Tone of Voice	Насколько сообщение цепляет? Легко ли его запомнить?
Эмоциональный посыл	Способность вызывать эмоции, разрушать стереотипы	Какие эмоции вызывает идея? Меняет ли она восприятие?
Простота и универсальность	Понятность, применимость в разных каналах и для разных сегментов	Поймет ли идею любой? Можно ли её адаптировать?
Возможность развития	Масштабируемость, гибкость	Можно ли развивать идею? Подходит ли она для новых продуктов?

Давайте для примера разберём продуктовый ряд «ВкусВилла» по этому чек-листу. Попробуем собрать его большую идею и оценить, насколько качественно она проработана:

1. Главная мысль — ядро идеи

- Суть: сделать полезные, натуральные продукты для здорового питания доступными каждому.
- Уникальность: «ВкусВилл» — не просто магазин, а бренд, который стремится формировать культуру осознанного питания и доверия между производителем и покупателем

2. Проблема и её решение

- Проблема: нехватка качественных, натуральных и безопасных продуктов в массовом ритейле, а также недоверие к составу и происхождению товаров.
- Решение: прозрачность состава, контроль качества, поддержка локальных производителей, развитие ассортимента с акцентом на свежесть и натуральность

3. Ценности и миссия

- Ценности: натуральность, забота о себе и будущем, вовлечённость, поддержка локальных производителей, экологичность.
- Миссия: «Полезная еда для здорового питания доступна каждому».

4. Инсайт аудитории

- Понимание: современный покупатель хочет быть уверен в качестве продуктов, заботится о здоровье и ищет простые, честные решения для питания семьи.
- Реализация: «ВкусВилл» активно собирает обратную связь, адаптирует ассортимент к региональным предпочтениям, внедряет новые форматы и сервисы.

5. Ценностное предложение

Почему выбирают «ВкусВилл»: гарантия свежести, прозрачность состава, возможность вернуть товар без объяснения причин, поддержка здорового образа жизни, уникальные продукты собственной торговой марки.

6. Креативное сообщение

- Формулировка: «Полезные продукты для здорового питания доступны каждому».
- Визуализация: ассортимент, оформление магазинов и коммуникация с покупателями транслируют идею заботы и доверия.

7. Эмоциональный посыл

Эмоции: уверенность, спокойствие, радость от осознанного выбора, ощущение заботы о себе и близких.

8. Простота и универсальность

- Понятность: идея легко воспринимается и транслируется через разные каналы: магазины, онлайн-платформы и мобильные приложения.
- Универсальность: она подходит для разных регионов, сегментов и форматов — от магазинов у дома до дарксторов и доставки.

Даркстор (dark store) — это формат торговой точки, которая работает не для посетителей, а как склад для онлайн-заказов. Продажи идут через приложение, сайт или партнёрские сервисы, а не через традиционный торговый зал. Экономическая логика здесь проста: компания экономит на торговых площадях, мерчандайзинге, кассах и части расходов на обслуживание покупателей.

9. Возможность развития и масштабирования

Большая идея масштабируется на новые категории: готовую еду, товары для детей, косметику, корма для животных. Она поддерживает развитие региональных ассортиментов и новых сервисов

Как видим, «ВкусВилл» довольно системно подошёл к развитию большой идеи. Положим этот пример в наш чек-лист:

Чек-лист качества большой идеи «ВкусВилла»

Смысловой блок	Реализация в ВкусВилл	Вопросы для проверки качества
ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ	Полезные продукты доступны каждому	В чем суть идеи? Чем она отличается от других?
ПРОБЛЕМА И РЕШЕНИЕ	Недостаток натуральных продуктов формирует потребность в прозрачности, контроле, поддержке локальных производителей	Какую проблему решаем? Почему это важно для аудитории?
ЦЕННОСТИ И МИССИЯ	Натуральность, забота, вовлечённость, миссия — доступность здорового питания	Какие ценности транслирует продукт? Какова миссия бренда?
ИНСАЙТ АУДИТОРИИ	Понимание потребностей, обратная связь, адаптация ассортимента	Какой инсайт лежит в основе? Почему он важен для ЦА?
ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ	Гарантия свежести, возврат товара, уникальные продукты	Почему выберут нас? В чем наше отличие?
КРЕАТИВНОЕ СООБЩЕНИЕ	«Полезные продукты для здорового питания доступны каждому»	Насколько сообщение цепляет? Легко ли его запомнить?
ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ПОСЫЛ	Уверенность, радость, забота о себе и будущем	Какие эмоции вызывает идея? Меняет ли она восприятие?
ПРОСТОТА И УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ	Понятная идея, применима в разных форматах и регионах	Поймет ли идею любой? Можно ли её адаптировать?
ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗВИТИЯ	Расширение ассортимента, новые сервисы, региональные проекты	Можно ли развивать идею? Подходит ли она для новых продуктов?

Подведем вывод

Большая идея продуктового ряда «ВкусВилла» соответствует нашему чек-листу: она проработана, наполнена ценностями, легко транслируется, масштабируется и вызывает эмоциональный отклик у аудитории.

Теперь вы понимаете, что первый шаг к построению продуктовой линейки — не механика продуктов. Это ответ на вопрос: «А вы про что?».

Это важно, если вы хотите строить большую компанию или продуктовую экосистему. Если же вам достаточно небольшого сегмента и пары кофепойнтов, возможно, большая идея вам пока не нужна.

Попробуйте самостоятельно разложить компании и продукты, которыми пользуетесь каждый день, на составляющие и ответить на вопрос: «Они про что?».

Сначала будет мучительно сложно, но потом дело пойдёт. Это тренировка: вначале вам трудно взять большой вес, поэтому давайте двигаться поэтапно.

Например, про что Ozon? Или «Яндекс»?

Отвечая на эти вопросы, вы начнёте думать, как предприниматель: пытаться заглянуть за горизонт.

Если у вас возникают сложности, то моя вам рекомендация:

1. Берете этот опросник или канвас Большой идеи.
2. Загрузите его в любой сервис с искусственным интеллектом — отечественный или зарубежный
3. Попросите разложить интересующий вас продукт по этой структуре.

4. Посмотрите, чего не хватает. Обязательно укажите в запросе, чтобы ИИ подсветил реально отсутствующие элементы, а не старался «натянуть сову на глобус»

Когда нужна большая идея?

Давайте разберёмся: когда она вообще нужна? И всем ли нужна?

Например, большая идея вряд ли критична, если у вас небольшой кофейный или салон груминга для собак в своём районе. Кстати, это может быть довольно прибыльным делом.

Без большой идеи вы вполне можете спокойно сможете стричь собачек, выставять счета, начислять баллы лояльности и говорить все, что вы поддерживаете собачек и вообще продвигаете такой осознанный подход ухода за животным.

Наличие большой идеи становится критичным, когда ваш бизнес — напишу здесь слово с большой буквы, Бизнес — становится большим. Когда капитализация измеряется десятками или сотнями миллиардов рублей.

Понятно, что это не происходит мгновенно. Вряд ли вы проснётесь в понедельник и окажетесь в миллиардной компании. Хотя иногда такое, конечно, случается — но это исключение

Если мы говорим об устойчивом многолетнем росте, компания должна расти последовательно, и всему своё время.

Для простоты понимания жизненного цикла компании, давайте возьмем стадии привлечения инвестиций в компанию, как максимально близкое по смыслу событие. Ведь действительно, если компания растет, то в нее привлекают инвестиции, если не растет, то инвестиции вряд ли нужны. С каждой привлеченной инвестицией растет зрелость компании и меняется ее культура и взгляд на вещи и наличие большой идеи становится здесь критичным.

Если представить жизненный цикл компании через инвестиционные стадии, можно выделить восемь этапов:

№	Этап развития компании	Краткая характеристика
1	Pre-seed	Название можно перевести как «до посева»: стартап ещё не вырос, но идея уже есть. Инвестиции привлекаются на стадии идеи или прототипа. Источники — основатели, друзья, акселераторы. Суммы обычно невелики. Главные задачи: собрать команду, создать MVP и провести первичную проверку гипотезы
2	Seed	От англ. seed — «семя». Продукт уже начал работать, и требуются средства на доработку, первые продажи и проверку гипотезы. Источники — бизнес-ангелы и венчурные фонды. Одна из главных задач — поиск product-market fit. Как ее достичь мы разберем чуть позже ниже.
3	Round A	Продукт начинает доказывать жизнеспособность, а вопрос смещается к масштабированию бизнеса и выходу на более широкий рынок. Инвесторы ожидают работающую бизнес-модель и растущую выручку
4	Round B	Экспансия на новые рынки, рост команды, развитие инфраструктуры. Среди инвесторов появляются более крупные фонды и стратегические партнёры
5	Round C	Дальнейшее масштабирование, возможный выход на международные рынки, сделки M&A. Привлекаются институциональные инвесторы
6	Round D	Подготовка к IPO, финальное масштабирование, оптимизация бизнес-процессов
7	Pre-IPO	Финальный частный раунд перед IPO; часто используется для улучшения финансовых показателей и повышения оценки компании
8	IPO	Первичное публичное размещение акций. Компания становится публичной, а её акции доступны широкому кругу инвесторов. Для ранних инвесторов это может быть событием ликвидности

Раунды инвестиций в стартапах



Часто поздние раунды и IPO объединяют, потому что на этих этапах зрелость продукта уже достаточно высока: продукт стабильно приносит доход, а капитализация компании растёт.

С ростом зрелости продукта всё сильнее возникает потребность в смыслах и осознанности поверх продуктовой линейки.

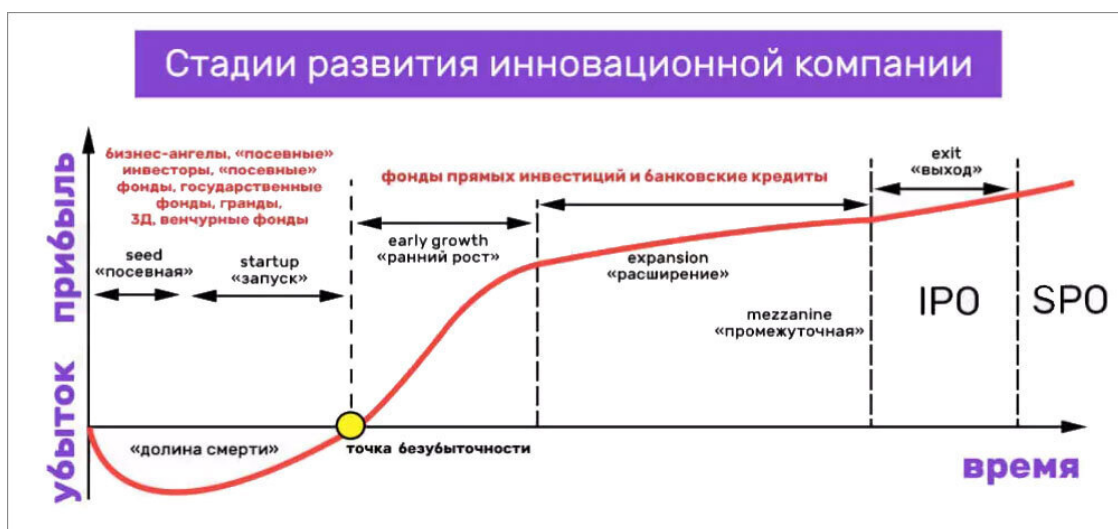
Если посмотреть на это критически, на каком этапе большая идея становится особенно важной?

Ниже — не строгий научный закон, а рабочая управленческая гипотеза, основанная на практике венчурного рынка и инвестиционных коммуникаций:

— **Pre-seed, Seed:** На этих этапах наличие большой идеи желательно, но не всегда критично. Инвесторы больше смотрят на команду, потенциал рынка и первичную гипотезу. Однако яркая и масштабируемая идея может повысить интерес к проекту.

— **Round A:** С этого этапа большая идея становится значительно важнее. Инвесторы ожидают, что компания способна не только расти, но и занять заметную долю рынка, изменить отрасль или создать новую категорию. Без понятного видения собрать крупный раунд обычно сложнее.

— **Round B** и далее: На этих стадиях большая идея должна быть не только сформулирована, но и подтверждена результатами: ростом, повторяемой бизнес-моделью, масштабируемостью, сильной позицией на рынке и потенциалом выхода на новые рынки.



Простыми словами: если вы хотите расти и строить большую историю, большая идея вам почти наверняка понадобится. Если вы хотите привлекать десятки и сотни миллионов долларов, она должна быть подкреплена результатами.

Есть ли чёткая формула? Например: «Хочу завтра привлечь 2 млн долларов — нужна ли мне идея?» Нет, такой формулы нет. Инвесторы принимают решения по совокупности факторов: рынка, команды, траектории, технологии, экономики, рисков, времени и истории самого основателя.

Но есть несколько наблюдений, которые повторяются в практике венчурного рынка:

- Исследования и практические кейсы Сколково, например показывают, что наличие ярко выраженной Big Idea существенно повышает интерес инвесторов, особенно начиная с раунда A. Инвесторы ищут проекты, способные изменить рынок, а не просто улучшить существующее решение.

- В западных странах (США, Великобритания) акцент на Big Idea выражен сильнее: венчурные фонды и институциональные инвесторы требуют четкой, масштабируемой идеи, способной стать основой для крупного бизнеса. В Европе требования схожи, но иногда больше внимания уделяется устойчивости и локальной релевантности, это можно увидеть в исследовании Ernst & Young за 2020й год. Ссылки на исследования вы сможете найти в конце книги.

• Прямой корреляции между количеством встреч с инвесторами и объемом привлеченных средств нет, но наличие сильной идеи сокращает цикл привлечения инвестиций и увеличивает средний чек.

Так профессор Том Айзенман школы Harvard Business Review вместе с командой DocSend, проанализировал еще в 2015 году около 50 стартапов привлечших более 350 млн. долларов в сумме. Начинающим компаниям потребовалось в среднем около 40 встреч с инвесторами и около 12 недель для закрытия первого раунда инвестиций. Стоит отметить, что инвесторы в свою очередь обычно не слишком долго слушали питчи — в среднем 3 минуты и 44 секунды. Фонды так называемых посевных инвестиций действуют оперативнее и предоставляют большие вливания, чем отдельные ангелы. В среднем, привлечь деньги с их помощью можно на четыре недели быстрее, чем при аналогичной работе с ангелами. Также в раундах с участием фирм, специализирующихся на посевных инвестициях, в 36,8 процентах случаях объем предложений превышал изначально требуемые суммы (против 19,9 процентов у ангелов).

По мнению исследователей, если вы собираетесь на питч сессию, то помимо слайда о вашем продукте, и команде необходимо обязательно включить слайд о цели ИЛИ Большой идеи. Он существенно повысит шансы на успех и зрелость восприятия команды

Вывод здесь не в том, что нужно добавить в pitch deck отдельный слайд «Большая идея» и деньги сразу придут. Скорее нужно помнить: инвестор должен быстро понять, какую большую проблему вы решаете, почему рынок достаточно велик и почему именно ваша команда способна построить значимый бизнес

Практика показывает, что наличие слайда с большой идеей позволяет привлечь больше денег:

• В США и Великобритании средние чеки на раундах А—С выше, чем в Европе и России, что связано с большей конкуренцией за проекты с сильной идеей и большим рынком

• В Европе объемы финансирования растут, но инвесторы более осторожны, часто требуют подтверждения жизнеспособности идеи на локальных рынках.

• В России и СНГ инвесторы также начинают уделять больше внимания наличию Big Idea, особенно на поздних стадиях, но общий объем финансирования ниже из-за меньшей емкости рынка и более высокой доли рисков.

Критичность «Большой идеи» на этапах инвестирования

Этап	Критичность Наличия Большой Идеи	Комментарий
Pre-seed	Желательно	Повышает шансы, но не обязательно
Seed	Важно	Помогает выделиться среди конкурентов
Round A	Критично	Без Большой идеи сложно привлечь крупные фонды
Round B–D	Критично	Ожидается подтверждение масштабируемости и уникальности
Pre-IPO, IPO	Критично	Большая идея — часть инвестиционного кейса для публичных инвесторов

Выводы

1. Наличие четко оформленной и масштабируемой «Большой идеи» становится критически важным с раунда А и далее, особенно для привлечения крупных инвесторов и выхода на международные рынки.
2. На Западе и в Европе инвесторы уделяют большое внимание Big Idea, что отражается на объемах финансирования и скорости закрытия раундов.
3. Исследования подтверждают: стартапы с сильной идеей привлекают больше средств, быстрее находят инвесторов и имеют выше шансы на успех на поздних стадиях

Глава 2. Что такое продукт?

Если сильно упростить, большинство бед в управлении продуктами начинается с очень простой вещи: мы не договорились, что вообще называем продуктом.

Каждый в компании вкладывает в это слово свой смысл. Для кого-то продукт — это кнопка в интерфейсе, для кого-то — тариф, для кого-то — «всё, что продаётся». А для айтишников продуктом внезапно становится «релиз 3.4.1».

В результате люди вроде бы говорят об одном и том же, но принимают решения о принципиально разных сущностях.

Поэтому давайте начнём с того, что вообще означает слово «название», и ненадолго углубимся в древность. ☺.

В каббалистической традиции иврит иногда описывают как язык, в котором через слова и буквы раскрывается внутренняя сущность вещей. Каждую букву рассматривают как самостоятельный символ, а слово — как своеобразную матрицу смыслов, в которой эти символы переплетаются.

Например, слово «Адам» — אָדָם — означает «человек». Его часто связывают со словом אֶדֶם (адама — «земля»), а также со словом דָּם (дам — «кровь»). Такая интерпретация кивает двойственную природу человека: он связан и с землёй, и с жизненной силой. Это один из образов человека как существа духовного, но одновременно укоренённого в материальном мире. взгляд на человека как на духовное, но связанное с материальным началом существо.

Или возьмём обычный стол. На иврите это шульхан — שולחן. Слово связывают с ним שלח (шалах), который может означать «посылать» или «протягивать». Стол — предмет, на котором расстилается и подаётся пища для присутствующих. В такой интерпретации само слово отражает функцию стола: давать пищу, поддержку и возможность совместного действия.

Это довольно интересно, ведь смысл слова и его суть идут рядом и не вызывает разночтения.

Помните детские заклинания? «Абракадабра» — и дальше начинается магия.

В русском, английском и многих других языках это слово чаще воспринимается как бессмысленное заклинание. Иногда его связывают с арамейской формулой avra kehdaabra, которую интерпретируют как «создам, как скажу» или «сотворю словом». Такая этимология спорна, но сама идея важна: слово может рассматриваться как сила, создающая реальность.

Со временем появлялись путешественники, религии, империи, музыканты. Они переносили слова между культурами, и слова начинали жить в новых обществах собственной жизнью.

Например, в нашей стране выражение «абракадабра» появилось в Советском Союзе на дискотеках, когда включали трек группы Steve Miller Band, которая попала на дискотеки и танцы в СССР, а само слово стало короткой характеристикой чего-либо бессмысленного или сложного для восприятия. В Советском Союзе выражение «абракадабра» не имело специфически закреплённого за кем-то статуса и обычно использовалось в разговорной речи всеми слоями общества для обозначения чего-то непонятного, бессмысленного или путаного — например, о труднопонимаемом тексте, жаргоне, сложной инструкции или наборе непонятных слов.

Это слово встречалось как в быту, так и в прессе, литературе и даже школьных сочинениях, чтобы подчеркнуть бессмыслицу или неразбериху.

Представляете, как сильно поменялся смысл одного слова. Возможно, Steve Miller Band закладывала какой-то другой смысл туда, но мы уже не узнаем.

Поэтому первый честный шаг к продуктовому подходу — не писать сразу дорожные карты и не спорить о фичах, а сесть и договориться о смыслах.

Договориться, что именно в вашей компании будет называться продуктом, какие у него границы, где он начинается и где заканчивается.

Это может показаться скучной семантикой. Но на практике от неё зависит почти всё: оргструктура, ответственность, метрики, деньги и, в конце концов, то, выживет ли ваш продукт или отправится на то самое кладбище.

В древности священники этой религии считали, что между сутью предмета и его названием нет разницы, это одно и то же.

Давайте попробуем посмотреть на продукт глазами древнего человека и спросим искусственный интеллект: как будет «продукт» на иврите?

Результат будет таким:

- מוצר (муцар) — основной перевод, означающий товар или изделие
- תוצר (тоцар) — результат производства, продукция
- תוצרת (тоцарет) — продукция, изделие
- פרי (при) — плод, результат

Слово מוצר (муцар) имеет корень צ-ל-ר, который связан с понятием «создание» или «формирование». Это отражает каббалистический принцип, что иврит раскрывает внутреннюю суть явлений — здесь продукт представлен как результат творческого акта формирования.

Если попробовать собрать во едино, то продукт, это точно было создано, то есть произведено и содержит творческий акт. А что говорят другие культуры и цивилизации?

1. Европейская традиция

В европейской традиции понятие продукта часто связывают с качеством, стандартами, мастерством, инженерной культурой и инновациями.

Европейский подход к продукту характеризуется: превосходном качестве и производительностью:

- непрерывное совершенствование продуктов;
- строгие требования к качеству, безопасности и выводу товаров на рынок;
- фокус на инженерных характеристиках, дизайне и инновациях;
- связь продукта с престижем, ремеслом и происхождением бренда

Примеры — Mercedes-Benz и Gucci и многие другие европейские бренды, которые строят ценность вокруг качества, статуса, дизайна и мастерства.

2. Азиатская традиция

В ряде азиатских культур подход к продукту часто связывают с непрерывным совершенствованием, вниманием к деталям, мастерством и уважением к клиенту.

В японском контексте особенно часто упоминают следующие идеи:

- Кайдзен (##) — философия постоянного улучшения каждого аспекта продукта
- Монодзукури (#####) — искусство создания вещей с душой и мастерством
- Омотэнаси (#####) — акцент на исключительном обслуживании клиентов

Эти принципы отражают азиатское понимание продукта как результата гармонии между функциональностью, качеством и духовностью создания. Например, такие бренды, как Toyota, Sony, Samsung, Hongi, все отражают эту суть. Когда мы их слышим, то в голове возникают невольно эти ассоциации.

Однако важно помнить, что Азия — не единая культура, а огромное множество стран, традиций и экономических моделей.

3. Американский подход

Американский подход к продукту характеризуется пользователь-центричностью и решением проблем, в нем выделяют пользовательскую ценность, решение проблем, предпринимательство, скорость экспериментов и способность быстро адаптироваться к рынку

Именно на американской почве во многом сформировался современный продуктовый язык, которым мы часто пользуемся сегодня. Например, через дизайн-мышление (design thinking), Lean Startup, Customer Development, продуктовые эксперименты и технологическое предпринимательство.

В этой логике основной фокус лежит на следующем:

- удовлетворение потребностей пользователей;
- продукт как решение пользовательской и бизнес-задачи;
- быстрая адаптация к рыночным требованиям;
- инновации и технологические прорывы;
- экспериментирование и проверка гипотез.

Становление и развитие подхода «Дизайн-мышление» связано преимущественно с США, особенно с исследовательскими центрами Стэнфордского университета и компанией IDEO, основанной в Калифорнии.

Ключевые фигуры, такие как Герберт А. Саймон (американский ученый, лауреат Нобелевской премии), а также преподаватели и практики Стэнфорда — Роберт МакКим, Рольф Фасте, Дэвид Келли — были американцами и работали в США. Именно через эти институции и их выпускников подход стал массовым и применимым в бизнесе по всему миру.

Однако при этом сам термин и многие отдельные идеи в области проектирования и инженерии возникали и в других странах (например, Джон Крис Джонс и Брюс Арчер были британцами).

Тем не менее, синтетическую, популярную и практико-ориентированную форму подход «Дизайн-мышление» получил именно в США в конце XX — начале XXI века благодаря американским организациям и специалистам, хотя конечно он не там родился.

4. Славянская традиция

В славянской традиции концепция продукта исторически связана с общностью и коллективным благом. Это не только потому, что у нас был Советский союз, скорее наоборот, коллективизм и коллективное благо — это наш культурный код и культурный код славянских народов.

В этой призме продукт может рассматриваться через характерные черты:

- приоритет общественных интересов над индивидуальными
- продукт как средство служения сообществу
- связь с языковыми корнями: слово «слово» (slovo) как основа славянского самоопределения
- сохранение культурных ценностей

Особенно ярко это воплощалось в советских продуктах. Многие из которых стали действительно народными.

5. Африканские рынки и подход

Африка — это десятки стран, языков, культур. Африканский подход к продукту характеризуется адаптацией к глобальному рынку при сохранении культурной идентичности.

Во многих исследованиях можно увидеть одни и те же повторяющиеся темы:

- развитие продуктов на основе местных ресурсов и инфраструктурных ограничений;
- адаптация глобальных решений к локальному контексту;
- устойчивое развитие с учётом социальных и экологических факторов;
- трансформация традиционных продуктов для современного рынка;
- ориентация на расширение возможностей местных сообществ.

В этом смысле продукт часто оказывается не только коммерческим объектом, но и инструментом локального развития.

Давайте попробуем все это финализировать к краткому выводу:

Цивилизация/ Страна	Значение слова "продукт"	Ключевые акценты и философия
Израиль (Иврит)	חומר (муцар), חוצר (тоцар), תוצרת (тоцерет)	Результат творения, изделие. Продукт как результат акта формирования и созидания.
Европа	Product (англ.), Produit (фр.), Produkt (нем.)	Символ качества, мастерства, статуса, инноваций. Строгий стандарт, престиж.
Азия (Япония, Китай)	商品 (shōhin, кит. shāngpǐn), 제품 (кор.), 产品 (кит.)	Гармония, кайдзен ("постоянное совершенствование"), внимание к деталям, функционал.
США (Америка)	Product	Решение проблем пользователя. Гибкость, быстрая адаптация, пользователь-центричность.
Славянские страны	Продукт	Общественный интерес, коллективная польза, включённость в традиции и культуру.
Африка	Product (англ./фр.), локальные переводы	Адаптация традиций к современности, устойчивое развитие, связь с местными ресурсами.

Как видишь все очень относительно.

Нередко, я становился свидетелем споров и разборок, что же такое продукт. Мой выбор — это занять тут позицию агностика, все версии существуют параллельно, такое вот дивергентное мышление, такая мультивселенная, как у героев известных комиксов.

Но в этой мультивселенной можно увидеть несколько общих принципов:

1. Продукт — это результат целенаправленного созидания.

Везде продукт воспринимается как итог творческой деятельности человека: будь то изделие, услуга, решение, он создаётся путём осознанных действий, чтобы изменить окружающий мир или удовлетворить запрос.

Поэтому продуктовый подход начинается с осознанности: с понимания того, что именно и зачем мы создаём.

2. Ценность для пользователя как универсальный критерий.

Смыслом существования любого продукта становится польза: хороший продукт решает проблему ИЛИ улучшает жизнь ИЛИ приносит новую ценность для потребителя — этот фактор важен и для американского подхода, и для японских практик, и для европейских стандартов.

Это и формирует ту самую «ценность» продукта, которые многие экономисты выделяют. Чаше ее можно встретить в различных источниках, как «уникальное ценностное предложение», «value proposition».

3. Связь продукта с культурным и социальным контекстом.

Каждый продукт впитывает ценности своего общества.

Европейцы подчеркивают качество и мастерство, японцы — гармонию и совершенствование, американцы — адаптивность и пользовательский опыт, славяне — общественную пользу, а африканские традиции — баланс между инновациями и культурными корнями.

Эти связи мы всегда можем найти в любом продукте, если внимательно присмотреться.

4. Продукт — как динамичная, изменяющаяся категория.

Современное понимание продукта предполагает постоянное развитие, совершенствование и реакцию на изменяющиеся потребности рынка.

Кайдзен, Agile, rapid prototyping, продуктовые эксперименты — всё это говорит об одном: не нужно фиксироваться на одной версии решения.

Продукт — это не застывший объект, а постоянно меняющаяся конструкция.

Не нужно фиксироваться на чем-то одном. Продукт — это своеобразная сингулярность, в которой сходятся технология, экономика, культура, пользовательская потребность и организационная способность создавать новое.

5. Осмысленное проектирование и эмпатия.

В продукте важна эмоция.

Практики дизайн-мышления, зародившиеся в инженерии и развившиеся в бизнесе, акцентируют внимание на способности понимать истинные потребности людей и быстро прототипировать решения, основанные на эмпатии к пользователю.

Эмпатия — не попытка угадать, что чувствует человек. Это готовность изучать его контекст, ограничения, мотивацию и реальное поведение.

6. Комплексный подход и междисциплинарность.

Создание продукта требует соединения разных областей знаний: инженерии, дизайна, психологии, маркетинга, этики и управления.

Простая система координат, когда пошел и сделал уже не работает. Поэтому каждый продуктолог он должен хотя бы немного присутствовать в каждой из этих координат, чтобы понимать то, что он создает, для кого, с какими рисками и последствиями.

7. Формирование продукта как процесса, а не только результата.

Помнишь, как у говорили в сериале у Мандалорцев в Звездных войнах — «Есть только Путь?», говорил главный герой на любой сложный вопрос, а почему так.

С продуктом примерно так же. Мы видим, что во всех ведущих подходах важен путь создания продукта: от понимания задачи и генерации идей через тестирование и итерации — к целостному решению. И здесь важна не цель, а именно весь процесс. Особенно трудно это может быть людям, которые привыкли к «достигаторству»: вершинам, победам, гонке, марафону и постоянно измеримому результату.

Создание продукта — непрерывный марафон. Нужно поймать тот самый дзен и ощущение потока. Ну и нужно просто поймать этот дзен и ощущение «потока».

Теперь вы понимаете, что все очень относительно.

Первым шагом к пути внедрения продуктового подхода в любой организации, это сесть и договориться, а что такое продукт.

И желательно сделать это максимально конкретно, словно составляешь математическую формулу, где не должно быть каких-то полутонов.

Просто сесть и принять решение:

«В нашей организации продукт — это и перечислить...»

А дальше перечислить признаки и границы.

Можно использовать всё, что мы разобрали выше. Главное — помнить: догм и универсальных правил нет. А тот, кто пытается навязать вам единственное правильное определение, скорее всего, просто не изучил всю историю вопроса и пока находится внутри собственного информационного пузыря.

Немного истории

Будет немного нудно, но проживите эту главу со мной, чтобы понять откуда все взялось и как оно развивалось.

Если смысл продукта неочевиден, он растворяется в фоне, как ещё один товар на переполненной полке.

Команда начинает латать интерфейсы, добавлять функции, придумывать акции, но внутри нет ответа на базовый вопрос: «Про что мы? Где наша роль в жизни человека или бизнеса?».

В итоге получается не продукт, а случайное скопление функций — набор кирпичей без архитектуры.

Каждый успешный продукт, с которым мы сталкиваемся в жизни, держится не на списке фич, а на очень чётком понимании смысла.

Это может быть одна простая идея: «безопасность», «доступность», «свобода», «скорость», «контроль».

Но вокруг неё выстраивается всё остальное: бренд, интерфейс, тарифы, поддержка, процесс разработки, метрики, даже внутренний сленг команды.

Если смысл ясен, команда интуитивно понимает, какое решение «в ДНК продукта», а какое — нет.

Прежде чем погружаться в устройство продукта, давайте быстро по истории и посмотрим, когда впервые появился сам термин и как он эволюционировал в разных исторических документах. Это довольно интересно.

Но если тебе скучно, можешь пролистнуть эту главу, хотя я тебе не советую☺

Появление термина. XV век. Первые математические документы

Слово «продукт» пришло из латыни и связано с *productum* — «то, что произведено» или «выведено вперёд».

Самое раннее зафиксированное использование слова «product» в английском языке датируется около 1450 года в документе под названием "Art Nombryng", автор неизвестен.

Это был математический трактат, где термин использовался для обозначения "количества, полученного умножением" (*mathematical quantity obtained by multiplication*). Сам по себе трактат, довольно скучный, его можно найти в сети Интернет, он про математику, как складывать числа, умножать и тд, и слово «продукт», впервые там использовался этот термин.

Старше документов найти не удалось, в которых встречался этот термин. Позже в других математических трактатах использование термина укрепило его.

В частности, следующий известный документ появился спустя 50 лет (в 1494 году) его автор Л. Пачоли, а называется он «*Summa de arithmetica, geometria, proportioni*». И он также употреблялся в контексте обозначения математического результата произведенной операции, вот так писал автор «... *il prodotto di due numeri*...», что в переводе означает «подробный раздел о *prodotto* как результате умножения».

То есть на раннем этапе продукт — это прежде всего результат произведённого действия.

Распространение термина. XVI век

В XVII веке торговля активно росла и проникала во всё большее число сфер жизни. В этот период, который историки нередко связывают с коммерческой революцией, термин *product* всё чаще начинает появляться не только в математических, но и в торговых контекстах.

Этому способствовало активное использование математики и распространение латыни. Латинское "*prōductum*" означало "нечто произведенное" и происходило от "*prōdūcere*" — "производить, выводить". Математика при этом никуда не исчезала: выходили учебники и новые издания классических трудов. Но параллельно Британия и другие европейские страны постепенно шли к индустриализации.

Математику и латынь начали активно переводить на английский язык и появилось первая англ. Версия издания о элементах геометрии от Евклида («*Elements of Geometrie*» Евклида, пер. Сэра Г. Биллингсли), где вводился термин «продукт» для широкой аудитории, как результат произведения. Это звучало вот так: «...and BE will be the product of this multiplication...» (кн. II, проп. 18)/

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.