

O'REILLY®

КАК СОЗДАТЬ

ОПЫТ

ПРОДУКТ,

УСПЕШНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

КОТОРЫЙ

И ДИЗАЙНЕРОВ

ПОЛЮБЯТ

СКОТТ ХЁРФ

Содержание

Предисловие. Продукты создаются для клиентов	11
Почему эта книга для вас?	12
Модель создания продукта	15
Как использовать эту книгу	19
Резюме	19
Сделайте прямо сейчас	20
[1] Зачем существуют продукты?	21
Что такое продуктовый дизайн?	21
Наследие продуктового дизайна	24
Почему история имеет значение	33
О чем говорит нам история	34
Что дальше?	45
Резюме	45
Сделайте прямо сейчас	46
Интервью: Кинан Каммингс	46
[2] Как создавать продукты, которые захотят покупать	51
Избегайте «эго-разработок»	51
Чем занимается продуктовый дизайнер?	60
Резюме	67
Сделайте прямо сейчас	67
Интервью: Эми Хой и Алекс Хиллман	67
[3] Что мы создаем?	73
Как определить, что мы должны создать	73
Резюме	85
Сделайте прямо сейчас	85
Интервью: Сахил Лавинья	86

[4] Пользовательский интерфейс начинается со слов	89
Правда? Начинать со слов?	89
Описание пользовательских сценариев	92
Создание экранов	101
Признаки хорошего интерфейса	105
Резюме	107
Сделайте прямо сейчас	108
Интервью: Джон Траутман	108
[5] Осязаемое превосходит теоретическое	113
Прототипы в тысячу раз лучше макетов	113
Больше чем популярное словечко	119
Цели прототипирования	123
Подготовка к использованию	127
Резюме	129
Сделайте прямо сейчас	129
Интервью: Поли Тинг	130
[6] Механика дизайна интерфейсов	135
Гибкие прототипы vs. выверять все до пикселя	135
UI-стек: пять слоев дизайна интерфейса	138
Эргономика: зоны для больших пальцев и области нажатия	167
Интерфейсы для большого пальца	174
Кросс-платформенный дизайн	177
Резюме	182
Сделайте прямо сейчас	183
Интервью: Диогенис Брито	183
[7] Психология опыта	191
Продукты и психология	191
Резюме	229
Сделайте прямо сейчас	230
Интервью: Джонатан Бадин	231
Интервью: Джош Брюер	233
[8] Интерпретация обратной связи и «повышение уровня» продукта	237
Все это творческий путь	237
Уровнем выше	240
Критика команды	243
Обратная связь от клиентов	247

Не растрчивайте свои преимущества	253
Резюме	254
Сделайте прямо сейчас	255
Интервью: Руби Анайя	255
 [9] Наука и искусство запуска	261
Изобретение vs. промышленное производство	261
Будет готов, когда придет время	262
Быть «директором всего»	265
Это еще не конец	270
Интервью: Джош Элман	270
Интервью: Кэт Нуун	275
 Список источников	278
Благодарности	284
Об авторе	285
Отзывы о книге	286

ПРЕДИСЛОВИЕ

Продукты создаются для клиентов

Создание продукта — это не только вопрос *запуска*.

Дело не в том, чтобы быть оригинальным.

Не в том, чтобы делать вещи стильными или красивыми.

И не в том, чтобы сделать их простыми в использовании.

Проектирование продукта — это создание того, что нужно вашим клиентам, с полным пониманием, что они чувствуют, как думают и чего хотят.

Проектирование продукта — это *создание того, что продается*.

Ведь именно для этого продукты вообще существуют.

Эта мысль не нова. «Цель компании — создание клиента», — писал легендарный Питер Друкер в своей «Практике менеджмента»^{*} больше 50 лет назад.

Возможно, сейчас вы читаете эту книгу, потому что застряли со своей командой в мертвой петле реализации пивота^{**} и не знаете, как из нее выбраться.

^{*} Друкер, Питер. Практика менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. *Прим. ред.*

^{**} У английского слова *pivot* много значений: «поворот», «разворот», «точка опоры», «стержень», «ось» и др. На французском это еще и «штырь», «болт», «штифт», «смысловой действующий центр». Совокупность значений выражает суть стартап-пивота: это точка незначительного или радикального изменения направления. Если стартап «сыплется» из-за того, что изначальная бизнес-модель не оправдывает себя, пивот может стать и тем самым «штифтом», на котором вся «машинерия» удержится до лучших времен, и своевременным поворотом перед пропастью, и новой точкой опоры, смысловым центром. *Прим. науч. ред.*

Или вы играете роль продуктового дизайнера и вам требуются дополнительные решения, «основанные на дизайн-мышлении».

Может быть, вас привлекают деньги. От них сложно отказаться. Число компаний, которые благодаря хорошим продуктам заработали кучу денег или стали частью крупных корпораций, в последние годы неуклонно растет¹.

Как бы там ни было, я рад, что вы ее читаете.

Вы научитесь отсеивать все лишнее.

Научитесь создавать продукты, которые продаются.

Успешный цифровой продукт — это сплав креатива, упорного труда и лидерства. К сожалению, мы слишком легко забываем, что продукты создаются людьми и для людей.

В результате то, как проектируется продукт, загадочным образом отделилось от того, чем он становится.

Вероятно, причина в том, что способ создания успешного продукта — это важное конкурентное преимущество для любой компании, будь то Facebook, или LinkedIn, или крошечный стартап, о котором вы даже не слышали.

Внезапный успех — редкое явление. Успешный продукт — это не счастливое стечение обстоятельств, как нам часто внушают. Многие из продуктов слишком часто разрабатываются небрежно и без учета существующих хороших кейсов.

Так как создать продукт, который будет продаваться?

Обещаю, что для этого вам не придется штудировать биографии успешных предпринимателей, повторяя про себя, как мантру, «если все делать правильно, клиенты придут сами» или думая, что *«выпустим продукт, а там поймем, что делать дальше»*.

Почему эта книга для вас?

Помню, словно это было вчера, тот прилив дофамина, который я ощутил, работая над сервисом онлайн-видео в стартапе, проинвестированном венчурным фондом Kleiner Perkins.

К нам приходил миллион новых пользователей в день, и это позволяло предположить, что людям нравится продукт, который я помогал создавать.

Однако радость была недолгой. Мы достигли пика в 20 миллионов регистраций, после чего интерес пользователей иссяк, и в ноябре 2013 года продукт был закрыт.

Я задавался вопросом, почему это произошло. Как нам удалось убедить 20 миллионов человек подписаться на то, что им было не нужно? Что заставило нас поверить в то, что это был настоящий успех?

Этот опыт не давал мне покоя. Я хотел узнать, как создаются лучшие продукты. Как продуктовые дизайнеры раз за разом делают то, чего хотят люди, о чем они мечтают и без чего буквально не могут жить.

Наш печальный опыт можно было бы обратить в шутку, сказав, что продукт не подошел рынку и что, реализуя пивот новой идеи, мы следовали принципу «ошибаться быстро». Можно было бы запомнить эту историю и допридумать идею.

Но сам процесс заставил меня задуматься о том, что этот случай был послан нам свыше. Что не стоит запускать продукт с молитвами об успехе и тщательно спланированными виральными техниками, если в итоге все равно продолжаешь молиться и искать новые идеи.

Эта книга написана для тех, кто хочет стать лучше в разработке цифровых продуктов.

Моя цель — рассказать, как создавать успешные продукты вне зависимости от сферы, в которой вы работаете. Я взял интервью у более чем 30 продуктовых дизайнеров², изучил историю создания различных сервисов, выявил схожие процессы и вывел общие стратегии их успеха.

Вас ждет рассказ о том, как работают профессионалы. Как они переживают периоды творческого застоя. В чем черпают вдохновение и как справляются с проблемами при создании успешных продуктов. Какие процессы они используют раз за разом и достигают успеха. Как находят редкие жемчужины идей, обрабатывают их, проверяют свои гипотезы и как это отражается на процессе создания продукта. Как рождаются дизайн и прототипы. Как тестируется и выпускается продукт. Как собираются отзывы пользователей, и как этот процесс помогает оценить шансы на успех при запуске.

Вы узнаете, как создаются и совершенствуются такие сервисы, как Medium, Twitter, Squarespace — и *многие* другие. Вы сможете изучить рабочие процессы и немедленно применить их в разработке своих проектов.

Я уверен, что описанные в этой книге приемы будут полезны всем — и предпринимателям, и сотрудникам небольших стартапов, и работникам крупных корпораций, если они сталкиваются со следующими проблемами:

- Разработка продукта ведется «в вакууме», и после запуска он не находит свою аудиторию.
- Продукты страдают от изменений, которые вносятся в последнюю минуту перед запуском, от проблем, которые появляются как следствие непродуманного рабочего процесса, или от технологий, которые не позволяют продукту реализовать заявленные задачи.
- Клиенты не понимают, как пользоваться продуктом, хотя команде это казалось «очевидным».
- Присутствует страх, что команда всегда на шаг позади, что ее члены недостаточно быстро обучаются, а их идеи недостаточно креативны.
- Команда способна распознать «хороший дизайн», но склонна отвлекаться на мелкие детали, не уверена в правильности выбранного решения и забывает о главном: пользователь и его интересы важнее интерфейса.

Я хочу, чтобы, прочитав эту книгу, вы смогли:

- Выяснить, как появились продукты, которые вы используете каждый день. Понять, как мыслят лучшие продуктовые дизайнеры самых успешных компаний мира, и научиться немедленно применять полученные знания на практике.
- Познакомиться с простыми способами изучения и интерпретации потребительской боли и удовлетворенности покупателей. Узнать, как использовать это видение, чтобы провести команду по сложному пути разработки продукта.
- Забыть о проблемах дизайна интерфейсов для разных форм-факторов — десктопов, планшетов, смартфонов, телевизоров, автомобилей.
- Познакомиться с новейшими исследованиями, которые проводили продуктовые дизайнеры, чтобы сформировать привычки и добиться эмоциональной вовлеченности потребителей.

Не стану утверждать, что все, о чем говорится в этой книге, абсолютно новое и что никто не затрагивал эти темы до меня. Вовсе нет. Моя

цель — рассказать, как в действительности устроена работа лучших продуктовых дизайнеров — тех, кто создал что-то по-настоящему успешное.

О ЧЕМ ЭТА КНИГА

Работа над созданием нового продукта сродни процессу создания фотографии.

Картина, которую вы хотите запечатлеть, находится прямо перед вами, но вы не уверены, какие настройки фотоаппарата лучше всего подойдут, чтобы подчеркнуть четкость линий, остроту углов и выделить мельчайшие детали кадра. Вы увеличиваете или уменьшаете изображение, пытаетесь найти оптимальный размер.

Вы можете снимать динамические объекты — улыбки на лицах людей, колышущиеся на ветру листья, диких животных в лесу. Вам часто приходится делать лучший кадр из доступных в конкретных условиях, а не в идеальном мире.

При разработке продукта встают похожие проблемы. Процесс начинается с четко сформулированной цели и постановки задач, однако в ходе работы их приходится адаптировать к меняющимся условиям. Разработчики все время пытаются найти лучшее из возможных решений, которое позволило бы им добиться своих целей и одновременно удовлетворить требования пользователей.

Вы не первые, кто сталкивается с проблемами при создании продуктов для других людей. Но у вас есть возможность изучить опыт своих предшественников, чтобы сформировать будущее.

Модель создания продукта

Создание продукта — довольно запутанный процесс. Я постарался максимально упростить его, разложив на четыре основных этапа. Каждый из них лег в основу одной из глав этой книги (см. рис. П.1).

1. Поиск и синтез идеи.
2. Разработка.
3. Тестирование и совершенствование.
4. Запуск*, отслеживание реакции пользователей и снова запуск.

* В профессиональной среде также используют термин «лонч». Прим. науч. ред.

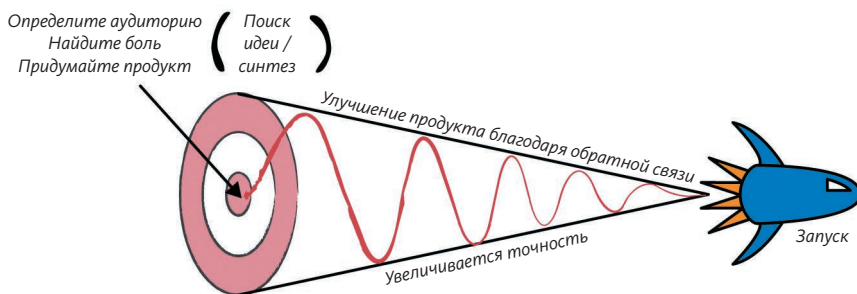


Рис. П.1. Модель создания продукта состоит всего из четырех этапов

ПОИСК И СИНТЕЗ ИДЕИ

Любой продукт — это проблемы ваших клиентов и их решение. Для того чтобы получить идею удачного продукта, необходимо определить эти две характеристики целевой аудитории. Тяжелая, кропотливая и не прощающая ошибок работа по выявлению проблем и решений гарантирует, что вы обнаружите потребности, которые не заметили ваши конкуренты.

В **главе 1** я расскажу об истоках проектирования цифровых продуктов. Вы познакомитесь с пионерами продуктового дизайна начала XX века: Лиллиан Гилбрет, Генри Дрейфусом и Нилом Макэлроем. Все они провели масштабные исследования клиентов и использовали полученные данные для создания выдающихся продуктов.

В **главе 2** я рассмотрю, почему понимание проблем потребителей служит залогом успеха продукта. Вы научитесь анализировать естественные привычки клиентов и узнаете, почему продукты вызывают у них эмоциональный отклик.

Следующий этап — проведение исследования и донесение его результатов до вашей команды. Вам нужно будет направить ее на правильный путь, поэтому в **главе 3** я расскажу о том, как убедить людей поддерживать вашу идею. Кто рядом с вами? Что они знают о найденной вами боли? Какие доказательства вы должны привести? Как организовать процесс обсуждения?

Вы научитесь фокусироваться на потребностях клиентов и управлять процессом создания основанного на них продукта. Вы узнаете, как команда должна проверять результаты исследования потребителей, изучите техники проведения результативных встреч и поймете, что нужно делать, чтобы команда не сбилась с намеченного пути.

РАЗРАБОТКА

Не начинайте с логотипа. Не начинайте с разработки рекламного сайта. Начните с создания интерфейса продукта.

Создание интерфейса продукта начинается с его описания, анализа пользовательских сценариев, разработки прототипов, выражающих ваши идеи, и изменения итогового интерфейса с учетом этих прототипов. Чем ближе к запуску, тем более точным будет ваша версия продукта.

Набросок для каждого экрана с предварительными текстами позволяет заранее выявить основные проблемы в использовании продукта. Продумайте заранее, какие данные вам потребуются и когда, чтобы встроить их сбор в пользовательский сценарий продукта. Об этом я буду говорить в **главе 4**. Кроме того, я разберу несколько техник, к которым прибегают продуктовые дизайнеры, чтобы определить пользовательские сценарии. Скетчи? Прототипы? Как показать все возможные состояния? Идеального способа не существует. Цель, как сказал однажды знаменитый штурмовик, в том, чтобы «сразу двигаться вперед» — получить то, что будет работать, как можно быстрее, не держа в голове все варианты. Ясность и взаимодействие превыше всего.

Продуктовый дизайн произрастает из прототипирования и воплощения идей, родившихся в вашей голове, а также представления их в визуальной форме вашей команде, клиентам и потенциальным покупателям. Этому посвящена **глава 5**.

Основы, заложенные на ранних этапах, принесут дивиденды на более поздних этапах. После того как вы набросали первые тексты и пользовательские сценарии, ваша задача — максимально быстро сделать то, что будет работать. Ключевое слово здесь — *работать*.

Глава 6 посвящена способам создания интерфейса. Вы узнаете о пяти базовых состояниях экранов, научитесь их проектировать, воплощая основные принципы дизайна, и освоите искусство незаметного перехода от грубого прототипа к детально прорисованным экранам. Вы узнаете, как разрабатывать интерфейс для различных форм-факторов — мобильных устройств, веба, настольных компьютеров, телевизоров, часов — и как оптимизировать дизайн для человеческих рук.

Пользовательский интерфейс состоит не только из прототипов и статических рисунков. **Глава 7** поможет вам лучше разобраться в психологии использования. Все мы люди, и у нас есть чувства. Какое влияние продукт оказывает на эти чувства? Как эмоции помогают построить

петли обратной связи, чтобы получить информацию от пользователей и сделать так, чтобы пользователи к вам возвращались?

Кроме того, я расскажу, какую роль в формировании впечатления играют переходы, анимация, персонализация и положительное подкрепление. Вы узнаете, какой силой наделяют ваш продукт личностные характеристики, и некоторые способы их выражения (описания, персонажи, рисунки, шутки) и почему при изучении сценариев их использования так важна обратная связь. Что нужно сделать, чтобы людям был нужен ваш продукт? О каких психологических компонентах вы должны помнить?

ТЕСТИРОВАНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Создание продукта — это долгий путь усовершенствований перед каждым релизом. Их источником должна служить обратная связь, поступающая со всех уровней — от вашей команды, семьи, бета-тестеров и даже от клиентов. В **главе 8** пойдет речь о том, как ее собирать и интерпретировать, причем я расскажу и о положительных, и об отрицательных отзывах. Я хочу, чтобы вы научились, как на ранних этапах распознать, что вы создаете «неправильный» продукт, и поняли, какую роль в его совершенствовании играет обратная связь.

ЗАПУСК, ОТСЛЕЖИВАНИЕ РЕАКЦИИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ И СНОВА ЗАПУСК

Как понять, что продукт готов? Как подготовиться к его запуску? **Глава 9** рассказывает о том, насколько важными на этом этапе становятся любые мелочи. Вы владелец своего продукта. В любой момент времени вы должны знать, как он работает, в каком состоянии находится, какие существуют проблемы и что нужно делать дальше. И его запуском ваша ответственность не ограничивается.

Я научу вас преодолевать культ «минимально жизнеспособного продукта» и объясню, как находить компромисс между качеством продукта и его эффективностью. Кроме того, я расскажу о понятии «минимально привлекательного продукта» — продукта, который нравится пользователю, потому что решает его проблемы или дарит радость, но с недостатками которого тот вынужден смириться.

Наконец, вы узнаете, чему следует уделять внимание после запуска продукта и как сохранить здравомыслие даже в моменты разочарования.

Я не могу дать вам рецепт создания успешного продукта, который удовлетворил бы все потребности пользователей, потому что это зависит от множества факторов — например, от особенностей рынка и индивидуальных характеристик членов вашей команды.

Но я обозначу те принципы, которые вы сможете использовать в своей работе.

Я не хочу превращать эту книгу в сборник советов. Моя задача — показать, как выглядит процесс создания продукта с точки зрения опытного продуктового дизайнера.

Как использовать эту книгу

В конце каждой главы вы найдете три основных положения.

Во-первых, я буду кратко, в нескольких предложениях, напоминать вам о содержании главы. Вы можете скопировать их в отдельный документ, записать в блокнот, разместить в соцсетях, словом, сделать все то, что позволяет вам лучше запомнить прочитанное и вернуться к основным мыслям в будущем.

Во-вторых, раздел «Сделайте прямо сейчас», где я расскажу, что можно использовать в своем процессе.

В-третьих, интервью с известными продуктовыми дизайнерами по теме, рассмотренной в главе. Я надеюсь, что это поможет вам понять, что их мотивировало и как именно они воплощали задуманное в жизнь.

Что дальше?

Я расскажу, почему появление успешного продукта начинается с наблюдения за тем, что делают люди, а не с того, что вы *думаете*, они делают. И опишу несколько проверенных временем способов, позволяющих определить, что на самом деле хотят потенциальные клиенты.

Итак, начнем.

Резюме

- Подход к работе над продуктом — это конкурентное преимущество для любой компании.
- Большинство продуктов, как успешных, так и неуспешных, часто создаются небрежно, без достаточной подготовки. В чем самый

крупный просчет? В вере в то, что технологии — это нечто особенное и что можно игнорировать проверенные временем способы лишь потому, что разработка и распространение стали дешевле.

- Быстрое распространение связи, мобильных устройств и дешевых технологий делают продуктовый дизайн все более важным.
- Разработка продукта состоит из четырех этапов: поиск и синтез идеи, разработка, тестирование и совершенствование, запуск, отслеживание реакции пользователей и снова запуск.

Сделайте прямо сейчас

Прочитайте следующую главу!