

Введение

В середине 1980-х гг. я был молодым разработчиком программного обеспечения и трудился в компании HP над важным продуктом. В то время искусственный интеллект был предметом общего увлечения. Мне повезло: я работал не просто в одной из лучших компаний в этой отрасли, но и в очень сильной команде по программной инженерии (некоторые члены нашей команды привели к успеху несколько компаний в нашей отрасли). Перед нами стояла трудная задача: разработать недорогую универсальную программу для рабочей станции. Подобный «комплект» обходился пользователю в \$100 тыс., а такую цену мало кто мог себе позволить.

Мы упорно работали в течение года, жертвуя свободными вечерами и выходными. За это время мы пополнили портфель HP несколькими патентами. Мы разработали программу, которая в точности отвечала стандартам качества компании HP. Мы выпустили наш продукт на нескольких языках, и он стал международным. Мы обучили торговых представителей. Мы провели рекламный показ нашей программы для представителей прессы и получили прекрасные отзывы. Мы сделали все. Мы выпустили программу и отпраздновали это событие.

Была только одна проблема: никто ее не купил.

Этот товар потерпел сокрушительное поражение на рынке. Да, с технической точки зрения программа производила великолепное впечатление, она очень нравилась рецензентам, но она была не тем продуктом, который хотели получить люди или в котором они нуждались бы.

Конечно, команда была в отчаянии от такого исхода. Но вскоре мы начали задавать важные вопросы. Кто решает, какие продукты мы должны делать? Каким образом они принимают это решение? Откуда они знают, что продукт, который мы создаем, окажется полезным?

Наша молодая команда узнала главное: *как бы хороша ни была ваша команда разработчиков, — это не имеет значения, если ей не*

дают работать над тем, что достойно разработки. За это знание многие, я уверен, платят гораздо большую цену.

В общем, мы узнали, что недостаточно хорошо работать, проектируя продукт. По крайней мере, так же важно убедиться в том, что этот *продукт полезен, удобен в использовании и выполним.*

Пытаясь найти причину нашей неудачи, я узнал, что решения о том, какие продукты нужно создавать, исходят от менеджера по продукту — человека, который, как правило, обычно находится в маркетинговой организации и отвечает за характеристики создаваемых нами продуктов. Но я также понял, что компания HP не отличалась хорошим управлением продукта. Позже я узнал, что в этом она была сродни большинству компаний, да и сейчас многие из них не слишком хорошо справляются с этой функцией.

Я пообещал себе, что больше никогда не буду так упорно работать над продуктом до тех пор, пока не узнаю, что именно его хотят получить пользователи и клиенты.

После этого более двадцати лет я с удовольствием работал над некоторыми самыми успешными высокотехнологичными продуктами нашего времени: сначала в HP, в то время, когда был пик спроса на персональные компьютеры, потом, во время роста интереса к Интернету, — в Netscape Communications/AOL, где я был вице-президентом по платформе и вспомогательным программным средствам, и, наконец, тогда, когда электронная торговля набирала обороты, — в eBay, где я занимал должность старшего вице-президента по управлению продуктом и дизайну.

Усилия по созданию одного продукта приводили к большому успеху, другого — к меньшему, но я с радостью могу сказать, что никогда они не заканчивались провалом, и некоторые наши товары пользуются успехом и признанием миллионов людей во всем мире.

Вскоре после того, как я ушел из eBay, я стал получать звонки из организаций, которые хотели усовершенствовать процедуру производства своих продуктов. Начав работать с этими компаниями, я обнаружил, что между тем, как **лучшие** компании производят

свои товары, и тем, как их производит **большинство** компаний, — огромная разница. Я осознал, что *современный уровень технического развития значительно отличается от практических достижений компаний.*

Большинство компаний до сих пор пользуются старыми и неэффективными способами определения характеристик и создания продуктов. Я понял, что помощи в этой области не дожидаться ни от академической науки, включая лучшие программы бизнес-школ, ни от отраслевых организаций, которые безнадежно увязли в неудачных моделях прошлого (с этим я столкнулся во время работы в НР).

У меня были интересные поездки на разные предприятия, и я очень благодарен судьбе за то, что мне посчастливилось работать с лучшими «производственными умами» в нашей отрасли. Самые хорошие идеи в этой книге принадлежат именно этим людям (кому именно, вы можете прочитать в разделе «Благодарности»). Я многому научился у них и благодарен им всем.

Я выбрал эту карьеру, потому что мне хотелось работать над продуктами, которые нравились бы клиентам; над продуктами, которые дарили бы вдохновение и представляли собой реальную ценность. Я знаю, что многие руководители производственных компаний тоже хотят создавать привлекательные товары, пользующиеся успехом. Однако большая часть товаров не вызывает воодушевления, а жизнь слишком коротка, чтобы пользоваться плохими товарами.

Я писал эту книгу в надежде, что она позволит поделиться наиболее эффективными методами работы самых успешных производственных компаний и что это приведет к увеличению привлекательных товаров — товаров, которые покупатели любят.

ДЛЯ КОГО НАПИСАНА ЭТА КНИГА

Эта книга адресована в первую очередь *членам команды разработчиков программного обеспечения*, особенно разработчикам компьютерных программ для Интернета, предназначенных как индивидуальным пользователям, так и компаниям, которые *отвечают за*

разработку продукта с определенными характеристиками. Она может оказаться полезной не только так называемым менеджерам по продукту, но и основателям компании, ее руководству, ведущим инженерам или дизайнерам.

Кроме управляющих продуктом этой книгой могут воспользоваться разработчики пользовательских сценариев, инженеры и архитекторы программного обеспечения, руководители проекта/программы, менеджеры по маркетингу программного продукта разных отделов производственной организации.

Мой опыт подсказывает, что информация, представленная в книге, может быть полезна многим командам, занимающимся разработкой продукта: стартапам или очень крупной организации, выпускающей разные виды продукции, или организации, представляющей собой нечто среднее между первыми двумя. Вы можете разрабатывать абсолютно новый продукт (версию 1.0) или работать над совершенствованием уже существующего товара. Ваша команда по разработке продукта может использовать один из Agile-методов, такой как Scrum, или традиционные каскадные методы.

Вашим продуктом может быть интернет-услуга, поставка программного обеспечения, какое-либо устройство или платформа. Он может быть предназначен для потребителей, маленьких компаний или предприятий. Например, этим продуктом могут быть сайты для интернет-продаж, сайты для игр в фэнтези-спорт или другие игровые сайты, сайты бытовой электроники, услуги хостинга для компаний или платформы, дающие возможность использовать конкретные виды интернет-приложений, и такие услуги, как техническая поддержка социальных сетей или обмена видео.

Однако я должен предупредить, что эта книга не предназначена для тех, кто разрабатывает продукты, не имеющие отношения к программному обеспечению, например лекарственные препараты, а также для тех, кто занимается разработкой программного обеспечения, которое не является продуктом, например заказного программного обеспечения. Я не говорю, что методы и стратегии,

которые я описал в этой книге, неприменимы в других ситуациях; однако я разрабатывал эти концепции для создания компьютерных программ и использовал их в этой области, поэтому они могут оказаться не столь эффективными за ее пределами.

КАК СТРУКТУРИРОВАНА ЭТА КНИГА

Когда я только пришел на должность старшего менеджера в компанию Nestcape, я понял, что мои повседневные обязанности связаны с тремя разными областями — *людьми, процессами и продуктами*.

ПРОДУКТЫ, ВЕЛИКОЛЕПНЫЕ ПО СВОЕМУ ЗАМЫСЛУ

Я не верю в привлекательные продукты, созданные по воле случая. Я считаю, что за каждым успешным продуктом всегда скрываются определенные истины. Вот десять таких истин, о которых я стараюсь не забывать, работая над продуктом.

1. Работа менеджера по продукту заключается в том, чтобы выяснить, какой продукт будет полезным, пригодным для использования и осуществимым на практике.
2. Создание такого продукта является результатом сотрудничества менеджера по продукту, проектировщика взаимодействия пользователя с системой и архитектора программного обеспечения.
3. Техническое проектирование — важное и трудное дело, но проработка пользовательских сценариев еще важнее и, как правило, еще сложнее.
4. Обычно инженеры мало что знают о проработке пользовательских сценариев: инженеры мыслят в категориях моделей реализации, а пользователи — в категориях концептуальных моделей.
5. Проработка пользовательских сценариев подразумевает проектирование взаимодействий и визуальный дизайн (а для устройств на основе аппаратного оборудования — еще и промышленный дизайн).

6. Функциональность (требования к товару) и пользовательский опыт тесно связаны.
7. Идеи продукта необходимо тестировать на целевом рынке заблаговременно и много раз, для того чтобы создать полезный и пригодный для употребления продукт.
8. Нам нужен прототип с высокой точностью воспроизведения, чтобы мы могли быстро, легко и неоднократно тестировать свои идеи с помощью реальных пользователей, опираясь на их реальный опыт.
9. Работа управляющего продуктом заключается в том, чтобы выявить продукт с минимальным набором характеристик, достаточных для использования, который соответствует критериям полезности, удобства использования и экономической целесообразности, — это сократит время продажи на рынке и будет менее сложным для пользователя.
10. Как только минимально успешный продукт будет найден и протестирован, его уже нельзя будет разбивать на части и ожидать от них таких же результатов.

Я постоянно говорю, что до сих пор слишком много групп разработчиков действуют по старинке, поэтому их продукты терпят неудачу. Эта книга посвящена перечисленным выше десяти истинам.

Люди причастны к выпуску продукции, роли и обязанности членов команды определяются тем, как они определяют характеристики продукта и разрабатывают его.

Процесс связан с технологиями, видами деятельности и лучшими методами работы, которые используются для выявления и создания привлекательных и успешных продуктов.

Продукт имеет отношение к точным характеристикам этих привлекательных продуктов.

Все эти три сферы исключительно важны для выявления и создания привлекательных продуктов. Все начинается с людей, однако

технология — это именно то, что позволяет им раз за разом производить успешные продукты.

Я разделил эту книгу на три части. В каждой части — несколько независимых тем. Порядок расположения этих частей, в общем-то не важен: вы можете переходить от одной темы к другой. Каждая тема задумывалась как независимая от других. В конце книги я обобщаю весь материал, описывая десять, на мой взгляд, самых важных методов и техник работы. В рамках тем, обсуждаемых в этой книге, показаны лучшие методы работы, которые используются в лучших компаниях мира. Некоторые из тем базируются на интервью с лучшими умами нашей отрасли. Остальные вопросы взяты из моего собственного опыта работы в различных компаниях.

Помните: если эта книга поможет вам поставлять на рынок более совершенные продукты, значит, она действительно оказалась вам полезной. Вот почему цель каждой темы — заставить вас думать.

Я надеюсь, что эта информация поможет вам создавать более успешные продукты, и мне хотелось бы узнать о вашем опыте. Пожалуйста, посетите мой сайт Valley Product Group site (www.svpg.com) и поделитесь своими мыслями.

А теперь выпьем за ваш успех и создание таких продуктов, которые придутся клиентам по вкусу.

ПРИМЕРЫ

Я верю в силу как плохих, так и хороших примеров. Но поскольку наша отрасль меняется очень быстро, одна из задач этой книги состояла в том, чтобы снабдить вас актуальными и релевантными примерами. Однако другая проблема заключалась в том, что если бы я привел все свои излюбленные примеры, то это добавило бы добрую сотню страниц к этой книге. Поэтому я разместил многие примеры на сайте Silicon Valley Product Group (www.svpg.com/examples). Таким образом, я могу постоянно менять примеры и добавлять новые, не обновляя содержание самой книги. Вам не нужно платить или регистрироваться, чтобы ознакомиться с этими примерами, равно как и со всеми остальными материалами на этом сайте.

На сайте приведены примеры оценки товарно-рыночных возможностей, принципов продукта, стратегий в его отношении (товарной политики), плана развития и спецификации продукта, прототипов, профилей пользователей, а также вопросов и задач, связанных с тестированием прототипа.

Я прошу извинить меня за то, что вам потребуется доступ в Интернет для того, чтобы посмотреть эти примеры, и я понимаю, что это нарушит процесс чтения книги, но надеюсь, что преимущества такого подхода перевесят все его неудобства.

Вы найдете в главах книги ссылки на примеры на сайте.