

# Продуктовый дизайн, прототипы и дизайн-мышление

Гэрри Тэн, основатель Initialized Capital

Перевод: волонтеры

 [Читать тезисы](#)

 [Читать конспект](#)

 [Смотреть видео с русскими титрами](#)

 [Оригинал видео](#)

 [Просмотреть исходники титров](#)

Ч.2

 [Смотреть видео с русскими титрами](#)

 [Оригинал видео](#)

 [Редактировать текстовую расшифровку](#)

 [Просмотреть исходники титров](#)

**Это два абзаца статьи: ищем волонтеров и экспертов-волонтеров**

1. Переведено волонтерами [Y Combinator по-русски](#), инициированного школой стартапов RUSSOL. Цель инициативы - передать русскоязычному пространству опыт создания и развития компаний вроде airBnB, MixPanel или Twitch. Волонтеры также проводят бесплатные просмотры переведенных лекций в инкубаторах, коворкингах, и университетах Пензы, Саратова, Кишинева, Астаны и др. [Участвовать в просвещении. получить знания и перенять опыт](#)

2. Общественная [онлайн-школа стартапов RUSSOL](#) дважды в год проводит публичные бесплатные лекции, где на примере основателей компаний YouDo, Kabanchik, Флакон, LETA, Cinemoood узнаете, как находить идеи, первых клиентов, создавать продукт, привлекать инвестиции. Школа ищет экспертов, спикеров и партнеров на 2019-2020 год, чтобы делиться своим опытом со слушателями. Участие на добровольных началах. [Передать свой опыт другим](#)

----

Добро пожаловать на очередную лекцию школы стартапа Y Combinator. Сегодня будет отличная лекция. С нами Гэрри Тэн, мой друг и бывший партнер YC, а также основатель Posterous и Initialized Capital, где он работает до сих пор. Потрясающий разработчик. Он расскажет вам о разработке продукта и как это превратить в преимущество при создании нужного людям продукта.

Затем к нам присоединится Кэт Маналак, она мой партнер в YC и Крейг Кэннон, чтобы поговорить по связям с общественностью и о том, как привлекать пользователей с помощью контента, чтобы расширить горизонты вашей компании. Прежде, чем начать, я упомяну несколько организационных вопросов. Если вы пропустите обновления, а я знаю, что все стараются передать отчеты, чтобы соответствовать критериям выпуска.

Не беспокойтесь. Просто отправьте ваши обновления на email: [startupschool@ycombinator.com](mailto:startupschool@ycombinator.com) Все нормально. Не паникуйте. Во-вторых, вас очень много, даже число групп уже впечатляет. Иногда есть небольшие неточности. Мы все понимаем. И если, к примеру, у вас проблемы в группе, нет модератора. Пожалуйста, сообщите нам как можно скорее на [startupschool@ycombinator.com](mailto:startupschool@ycombinator.com). Так проще всего. Если по какой-то причине вы не в той группе, что-то не срабатывает, дайте нам знать.

Мы направим вас в другую, более подходящую вам группу. Если вы до сих пор не запустились, рекомендую это сделать. Да, звучит заезженно, но по-другому сформулировать не могу. Итак, продолжаем. С удовольствием представляю вам Гэрри Тэна. Спасибо. Спасибо вам, ребята, спасибо, что пришли, чтоб послушать про разработки. По правде говоря, разработка это довольно сложный процесс, много времени занимает.

Но, надеюсь, за час, может, чуть дольше мы рассмотрим 100 слайдов. Постараюсь выложить все, что знаю про ошибки основателей и про типичные проблемы. Боюсь, глубоко мы все не успеем рассмотреть. Итак, есть некоторые аспекты, которые вам нужно знать. Много я выучил сам. В первую очередь начну с одного заезженного примера. да, упоминать Стива Джобса в лекции про разработку - это баян, тем не менее, считаю важным это сделать.

Думаю, раз вы здесь, или смотрите нас в сети, вы это понимаете. Поэтому вы и начинаете стартап. Все, что вы видите вокруг, сделано людьми не умнее вас, так что у вас есть поле деятельности. Вы можете что-то поменять, или создать свое, что другие смогут использовать. Стив говорил, что как только вы это усвоите, ваш взгляд на мир изменится. Так что же такое разработка? Это про создание продукта, который другие могут использовать, и если вы упустите одно слово из этого предложения, то все будет бесполезно.

Что мы сегодня изучаем? Что такое разработка? Почему это важно? Есть два аспекта разработки: интерактивное проектирование и визуальное проектирование. Еще мы узнаем, как вам справиться самим. Даже если у вас нет опыта в разработке, но если

вы человек, вы умны и можете поставить себя на место других людей, у вас получится. И, как основателю, вам нужно сделать это самостоятельно.

Мы подробно рассмотрим процесс найма, как и на каком этапе это следует сделать. Когда стоит воспользоваться услугами консалтинговой фирмы, и прочее. Только практика. Я провел свои 10000 часов, по образованию я инженер, но разработчиком меня никто не учил быть, всему я научился сам, часть из книг, часть в ходе практики. Обнаружилось, что я могу не только писать код, но и работать в Photoshop, пытаюсь представить, понять, как и что должно выглядеть, как я хочу, чтобы люди чувствовали себя, что им нужно.

И это все до того, как начать писать код. Я был руководителем программы, номер 10 в Palantir, а затем в YC я получил средства в 2008 на компанию Posterous, которую мы используем для примера того, что я думал о создании продукта в прошлом и как вам это применить сейчас и в будущем. В конце Я провел несколько курсов, работал с компаниями, начинал, как разработчик, работал у себя.

Сидел в этой комнате, работал по обычному графику с 1000 основателей, такими, как вы. Начиная с того, как я создал первую домашнюю страницу, рассказом о первом опыте. А что дальше? Как приступить к разработке и дизайну? Сегодня вы увидите, на что стоит потратить 10,000 часов. В процессе разработки меня восхищает то, что в него можно включить иллюстрации чего-то важного.

Когда я присоединился к Palantir, там было только 10 человек. Мы думали над логотипом. В процессе создания мне нравится смешивать значение и эстетику. Мне хотелось подчеркнуть, ценность компании, для чего она существует. С одной стороны - это всего лишь символ, но с другой - эта эмблема Palantir, держава с подставкой из Властелина колец, позволяет вам видеть секреты врагов.

Буквально, несет в себе смысл. В переносном смысле то, что очень важно для нас, так как мы создаем эту компанию, Palantir было то, что мы живем в том моменте развития общества, когда компьютеры помогут нам понимать окружающий мир более полноценно. Компьютер - это как бесконечная книга. И это только один пример того, как разработку компании прекрасно вписывали в корпоративную культуру.

Было здорово. Отличное решение преобразовать все подразделения компании, вот почему мы здесь. Мы создаем то, что потом окажется на футболке или шапке. А сейчас: небольшое опровержение. Я инженер-практик, не ходил в школу за знаниями, самоучка. Я был основателем. Как и вы, я все сделал сам, и теперь я в YC, практически случайно. Сегодня поговорим еще об упрощении.

Если захотим, легко создадим 10-недельный курс, разобрав отдельно каждый раздел. Но я хочу, чтобы это была дорожная карта. Вы могли слышать эти выражения. В вашем стартапе будут периоды, может, уже наступили сейчас, может, наступят завтра, когда вы начнете применять это. Гугл - ваш друг. Все, что вам нужно знать, тут есть. И компьютер - это поистине велосипед, в котором педали крутит ваш ум.

Еще хочу подчеркнуть, что мы говорим о дизайне как об отдельной вещи в себе, но на самом деле он глубоко интегрирован в более широкий контекст создания вами превосходных продуктов? Ведь это не дизайн сам по себе, это дизайн во взаимосвязи с остальными элементами. Для этого необходимо хорошее управление продуктом, в дополнение к хорошему дизайну и инжинирингу и клиентской поддержке.

Все эти вещи важны, особенно на вашем этапе, не пытайтесь отгородиться от них. Вам надо понимать, что вы являетесь проводником для своего продукта, и все эти вещи должны делать вы. Что такое дизайн? Почему он важен? В целом, хочу донести две простые вещи. На мой взгляд, это создание продуктов для пользователей, которые хорошо работают и удовлетворяют их требованиям.

Это два критерия, некоторые занимают их значение, как нам кажется. Некоторые компании, пример которых я считаю самым вдохновляющим, сделали дизайн краеугольным камнем своей работы. Поэтому, говоря о дизайне, не обязательно вспоминать о Стиве Джобсе и Apple Но первое заблуждение, которое, вероятно, при этом еще и более распространенное: дизайн - это то, как выглядит продукт.

Это скорее не только то, как он выглядит, но и на самом деле, как он работает. Поэтому на слайдах мы посмотрим подробно об этом процессе и о том, как это работает, что он должен делать и в чем заключаются проблемы. И я хочу вспомнить о Leica. У меня как раз появился первый фотоаппарат Leica, и даже не могу поверить, что мне пришлось так долго ждать, чтобы он у меня появился.

Интересная особенность Leica как бренда заключается в том, что у него красивый дизайн, невероятный бренд, но при этом продукт также функционален. Дело в хорошей функциональности. Благодаря ей эта камера лучше других, которые были до нее. Прямо так и говорилось в обзоре 1929 года. В то время камера Leica поистине творила чудеса. Она была в 8 раз легче и в 10 дешевле.

Это был невероятный для своего времени аппарат, и он до сих пор остается потрясающим. Что касается других материальных продуктов, одним из самых вдохновляющих примеров дизайна для меня и для многих из тех, кто здесь собрался, - это работы Дитера Рамса, который создал все эти простые, невероятно красивые продукты, которые при этом были отличными в использовании.

На мой взгляд, важно, что он показал нам в своих работах, что хороший дизайн - это когда дизайна как можно меньше. То есть минимализм, и это пункт, к которому мы вернемся несколько раз в этой презентации, но ключевой момент заключается в том, как создавать продукт, не перегруженный лишним. Это вопрос чистоты, простоты, и возвращаясь к теме, это одна из руководящих сил, все, что мы видим сегодня на рынке.

История не повторяется, она рифмуется, и к этому мы также вернемся, к тому, что практически ничто не ново под луной. На самом деле как дизайнеры вы вряд ли

тратите много усилий на то, чтобы быть исключительно оригинальными, потому что оригинальность - это противоположность функциональности. Что я имею в виду? Раньше мы говорили о противопоставлении формы и функциональности в форме комфорта, и там все было понятно.

Это были Инь и Ян, две противоположные силы которые вы пытались объединить в дизайне. Очевидно, мы хотим, чтобы вещи были красивыми, чтобы они приятно выглядели, чтобы пользователю при этом с ними хорошо работалось, и комфорт был частью оригинальности. То есть, у нас есть что-то новенькое. Я никогда раньше этого не видел. Это интересно. Я хочу больше этого.

Хочу перевернуть страницу, пройти дальше по ссылке. При этом функциональность играет ключевую роль. Если продукт выглядит вкусно, сочно, как стейк, то это то, ради чего мы здесь собрались. Мы хотим результат. И сложность частично заключается в преобладании формы над функциональностью, а такое, на самом деле, встречается даже в лучших продуктах. Здесь хотел бы упомянуть Apple в качестве такого примера, это прямо определение, преобладания формы над функциональностью.

Вот это фото взято с их странице на сайте, посвященной маркетингу, не скажу, что оно особо оригинально. Безусловно, оно отвечает целям маркетолога взять оригинальную отличающуюся от других вещь и провести различие между ней и всеми другими смартфонами с другой стороны. С точки зрения функциональности, когда я смотрю видео, вижу, что все категорически хуже.

Это как почему я... Я здесь не ради какой-то фишки, а ради контента, и так случается повсеместно. Возможно, сегодня вы пойдете в ресторан, там будет красиво. Потрясающее оформление, продуманная еда, вы придете в него, сядете, и подумаете, как там романтично, но при этом не сможете прочитать меню и даже сделать заказ. И вот вам снова пример преобладания формы: мы хотим создать впечатление романтической обстановки, незабываемого опыта, но если я даже не могу прочитать меню, то что я здесь делаю? Так случается повсеместно.

Одна из моих любимых книг, которую я хочу порекомендовать, это 'Дизайн повседневных вещей' Дона Нормана, у него целая глава посвящена потрясающе красивым дверям, которые не знаешь, как открывать. Это одна из абсурднейших ситуаций. Наверное, кто-то все же знал, как их открывать, потому что слишком много людей вообще не представляли, как это работает. Дверь - это один из примеров самого простого использования, и когда форма преобладает над функциональностью, если вы, устанавливая дверь, делаете неправильный выбор, или если дверь слишком красивая, непонятно, как ее использовать, и вы проходите мимо цели.

Поэтому если вы попробуете обдумать, почему так часто форма преобладает над функциональностью в вещах, которые мы используем, в продуктах, которые мы применяем каждый день в быту. Почему так происходит? Очевидно, так не должно быть, и поэтому форма должна следовать за содержанием. По большому счету, я хочу

подчеркнуть одну вещь, которой, по-моему, вам как основателям надо уделить большое внимание.

Эта вещь - эмпатия. Вещь, которой я восхищаюсь, одна из тех вещей, которыми я восхищался почти всегда и когда работал в YC, и когда участвовал в качестве создателя стартапа в Y Combinator еще в 2008 году. Когда с нами был Пол Грэм, он давал такие потрясающие советы о том, о чем именно думают пользователи? Что они чувствуют? Почему они здесь? Одно способность смотреть сквозь все эти слои, которые мы здесь видим в пользовательском интерфейсе.

А попробуйте почувствовать себя в роли того, кто это видит в первый раз. Мы к этому вернемся снова и снова. В своих рекомендациях о ресурсах и дизайне я, как бы это абсурдно ни было, хочу отметить книгу, написанную в эпоху Великой депрессии, книгу Дейла Карнеги по мотивации. Я думаю на самом деле, что эта книга обязательна к прочтению для основателей компаний.

В ней доносится идея, что нужно действительно интересоваться другими людьми, нужно реально быть способным взглянуть с их точки зрения. Нужно проявлять чуткость, понимать, в чем заключаются их мысли, что они понимают и что они на самом деле хотят. Это восходит к самой идее YC. Попадая в YC, вы получаете футболку, на которой написано Сделай то, что люди хотят.

Думаю, не уверен, они все еще делают это или нет, получаешь ли ты футболку в честь экзита, которая гласит Я сделал то, что люди хотят. Да? Кстати, я таки должен получить свою. Ох, конечно. Может, я поэтому до сих пор не получил свою. Окей, кое-что действительно интересное о построении высокотехнологичных продуктов это то, что мы часто думаем о них как о чем-то супер-сложном.

Для меня самая полезная ментальная модель для того, что я делаю - это как раз не думать об этом, как о производстве автомобиля или веб-сайта, или разработке софта, или чем-то таком. На самом деле, это все, как устроить лучшую вечеринку, какую только можешь. Если подумать о классных вечеринках, на которых ты был. Ты просто заходишь, и человек, в идеале кто-то, кого ты знаешь, кто-то дружелюбный, подходит к тебе и говорит: "Привет, я так рад, что ты здесь."

Здесь твои друзья. Давай свое пальто, пиво вон там. Эта вежливость, гостеприимство, эта вдумчивость - это все то, что вы действительно должны держать в уме, когда делаете свою работу не только как дизайнер, но и как основатель. Ключевое тут именно знание, какую проблему вы на самом деле решаете. Честно говоря, и это, если я начинаю казаться .. если я повторяюсь...

Я имею в виду, что, в двух словах, я думаю, что то, через что вам придется проходить в стартап школе снова и снова, это, на самом деле, как можно максимально четко формулировать проблему, которую нам нужно решить. Это, в том числе, и базовый принцип дизайн-мышления. И часть проблемы того, что ты не знаешь, в чем

заключается проблема, возвращаясь к недостатку эмпатии и главенству формы над содержанием.

Если ты не знаешь, кто твой пользователь, что у него за проблема, тогда ты рискуешь сделать что-то такое. В принципе каждая из этих картинок рассказывает о конкретном продукте и конкретной проблеме, которая может у кого-то быть. Но, если вы купите какой-то из этих продуктов, и если у вас есть эта проблема, которую вы пытаетесь решить, теперь у вас будет уже две проблемы.

В любом случае, каждое из этих изобретений было создано, чтобы решить главную проблему изобретателя. Изобретателя, который хотел что-то решить. И это противоположность... Приводя еще примеры. Это противоположность эмпатии. Получается, что вы ставите новизну и свой интерес над пользователями, над обществом, над людьми вокруг вас. В конце концов, если нет проблемы, нет и решения.

Получается дизайн ради дизайна, а дизайн ради дизайна - это не дизайн, это искусство. Ничего плохого в искусстве нет. Я люблю искусство, но мы с вами здесь не за этим. Основатели создают вещи, которые людям не нужны, инженерам тоже. Вещи, про которые мы думаем, что они нужны, но в итоге они оказываются не лучше, не оригинальнее, и совсем не то, чего действительно хотят другие люди.

И это проблема. Существуют различные виды дизайна. Неудивительно, что один из самых ярких примеров компаний, где дизайн является основным драйвером, это компании, производящие железо. Различных видов дизайна существует не меньше, чем вещей, которые нужны человеку. И это так. Архитектура - это абсолютно точно одна из форм дизайна, брендинг и индивидуальность, дизайн коммуникаций.

Способность донести информацию при помощи данных или иконографии, или карт, или графиков. Дизайн мебели. У предмета мебели есть все те же самые характеристики, как и у других вещей, которые человек может использовать. Ландшафтный дизайн. Как человек может попасть в определенное место; как он этим пользуется; как понимает, куда идти. Упаковка. Что я чувствую, когда обнаруживаю у себя на крыльце подарок? Зачем нужна подарочная коробка? Какую форму имеет и какую функцию выполняет каждая часть этого физического объекта? Дизайн перемещений.

Автомобиль - одна из тех вещей, которые вызывают множество воспоминаний. Это практически чистые эмоции. Но для людей в этой комнате, я думаю, что именно эти виды дизайна являются наиболее релевантными, и мы потратим какое-то время на их обсуждение. И опять, конечно, это чрезмерное упрощение, но в терминах дизайна для стартапов я бы сгруппировал это так. Дизайн продукта.

Что за проблему решает продукт? Кому он предназначен? Дизайн взаимодействия. Как именно мы это делаем? Каким образом я создаю макеты, создаю потоки, создаю промежуточный шаг между этим и готовым к использованию макетом, идеальным с

точностью до пикселя? И визуальный дизайн, который является той самой последней милей. Мы выделяем эти три вида дизайна частично потому, что в идеале у вас должен быть сооснователь, который все это умеет.

И если да, то это здорово. Если он к тому же и бизнесмен, это потрясающе, настоящий единорог. Единороги редки, но они существуют. Я уверен, что и в этой комнате есть несколько единорогов. И еще сколько-то смотрят нас онлайн, так что покричите единорогам в этой комнате. Обязательно найдутся особенные люди, у которых есть опыт, и которые очень хороши в чем-то одном.

Если тебе удастся найти кого-то, кто хорош в нескольких вещах, то ты просто счастливчик. Чувак, если ты можешь найти того, кто способен делать все эти вещи, немедленно тащи его в сооснователи. Но только если ты их знаешь достаточно долго. Возвращаясь к продуктовому процессу, тут есть некая последовательность. Ты начинаешь с дизайна... И каждый из этих пунктов как течение воды.

Ты не можешь делать дизайн взаимодействия без понимания требований. И в самом конце инжиниринг. В идеале ты все время общаешься, но проектирование и разработка - это то, что часто происходит после. Давайте рассмотрим дизайн продукта чуть подробнее. Что забавно, я тут немного читерствую, так как сюда же замешиваю управление продуктом. Лично я просто не могу, не могу делать продукт без.

. не могу разрабатывать дизайн без этой части. И это именно что анализ бизнес-кейса. Что за проблема, чья это проблема, какие есть способы решить эту проблему и какие приоритеты у каждой из этих частей? Поймите меня, я, конечно, знаю, что формально это не часть дизайна, но я просто не знаю, как можно разрабатывать дизайн без понимания этой части тоже. Каждый из этих этапов имеет свой специфический результат, и в этом случае результатом является документ с перечнем требований к продукту, его также можно назвать спецификацией.

Что интересно, не существует единственно правильного способа делать продуктовый дизайн. Вы можете называть это управлением продуктом, Microsoft называет это управлением программой, а некоторые компании вообще убирают кое-какие акценты и называют все это управлением проектами. Но руководитель проекта должен помнить об этом. Логотип сам по себе ничего не значит, но том, что вы этим занимаетесь, делает его важным.

Фактически это было то, что я рассказывал в YC с января 2008, или нет, наверное, в феврале. Вначале поставьте перед собой проблему. Именно там мы пришли к сервису почты он-лайн. Мы проанализировали то, что существовало в тот момент, платформы для блогов, в тот момент они были довольно устаревшими. Айфон был только изобретен, и мы наблюдали за развитием электронной почты, как универсального средства получения информации из сети.

Мы думали, это будет инновационно. Как только вы поняли, в чем проблема, задайтесь вопросом, кто те люди, которые сталкиваются с ней. Приведу в пример Posterous, мы

как раз применили персонификацию. Это один из инструментов разработчика при создании продукта, нужного абсолютно конкретным людям. Это инструмент, он не единственный, но мы им воспользовались. Мы представили разных людей.

Вот, к примеру, Дэвид, отец семейства. Мы хотели их идентифицировать. Возможно, это поверхностный подход, иногда нужно добавить немного истории, в какую школу они ходили, в какой семье росли, какой тип телефона используют, какой компьютер. На тот момент времени мы еще задавались вопросом, какой браузер они используют, Explorer или хром? Не думаю, что Сафари еще существовало.

Как они используют электронную почту? Какую технологию, как она упрощает им жизнь? Это поможет вам принять правильное решение, когда вы что-то пытаетесь сделать, или добавить по-настоящему важные функции. Вторая часть персонификации - Грейс, бабушка. Что-то значит для нас больше, но конкретно она меньше. Она использует нетбук ASUS, Hotmail. Не очень хорошо понимает, как.

Почему очень важно думать, как разные люди? Чтобы понять уровень комфорта технологии, это один из важных аспектов. Ребята, некоторые из присутствующих думают, как что-то создать, тратят время, чтобы создать продукт для отстающих отраслей. Лучшие компании в YC за последние пять лет были переориентированы на мировой рынок. Если вы прогуляетесь в офисы таких компаний, там будут сидеть технически грамотные люди, но немного.

Так что для фирмы, даже для компании B2B простые люди представляют ценность. Возможно, у вас есть тот, кто принимает решения, тот, кто исполняет все указы, но у вас есть и рядовые сотрудники почему они здесь, что ими движет? Они могут быть абсолютно разными. В тот момент соцсети еще зарождались, был этакий Кембрийский взрыв соцсетей И вот, дюжина разных соц сетей.

Появился еще один персонаж - девушка, со своими потребностями, так что надо было учесть и ее. Думая про спринт, задайте временной промежуток: следующие две недели или месяц. Чем короче, тем лучше. В документе PRD это подробно описано: все свойства продукта, которые мы пытаемся создать. И одного способа Вы просто пытаетесь упаковать их в несколько важных, связанных между собой функций.

В нашем случае это были: возможность отправки поста по email в виде обычного текста Это только одна функция, возможность. Вы можете передать ее инженеру, и они поймут, что именно она собой представляла, а потом отправить почтой без аккаунта. Одна из очень новаторских вещей, которые мы делали для Posterous: на нашей домашней странице нет потока для регистрации.

Все, что нужно было сделать - это отправить сообщение с любого электронного адреса, которым вы пользуетесь, и прикрепить к нему все, что вам нужно, а мы в ответном письме просто прислали бы ваш новый URL. Мы намеренно хотели упрочить совершенно новое поведение, которого раньше никогда не существовало. Напишите нам на email [post@posterous.com](mailto:post@posterous.com), и мы обо всем позаботимся.

Любопытно, сама идея не новая. Были и другие люди, которые этим занимались, но это не было ядром их продукта. Так что, если вы справились с базой, считайте, что справитесь и с остальным. Прикладывать к письму фото, несколько приложений, превращать это в галерею, поддерживать видео-сигнал. И, наконец, безопасность. Это было важно для нас, когда мы запускались на TechCrunch.

Сам Майкл Аррингтон отсматривал нас. Он сразу понял, что если будет использовать нашу программу, все в Долине сразу узнают его e-мэйл. Он практически сразу попросил друзей хакнуть нас, но, к счастью, мы уже решили эту проблему. Не думаю, что кто-то, возможно, украл бы его почту на Posterous. И это было важным для нас. Остановимся здесь. Скажу прямо, когда я рассказывал об этих стадиях, я был немного неточен.

Здесь есть еще один этап. Все, что касается бесед с пользователями, называется опросом пользователей. Если вы знаете, что вам это нужно, если вы пытаетесь нанять людей для этого, значит, этот этап вот здесь. При работе со стартапом именно вы этим занимаетесь. Не надо отдавать это на сторону. Это - основа CusDev понимания ваших пользователей, времени, которое вы проводите с ними.

Благодаря тому, что вы "расписываете" типы пользователей, сразу видно, вот те, для которых мы создаем продукт, нужно строго следить за тем, что им нужно. Можно назвать это опросом пользователей, и лучше это провести до того, как вы начнете поиск проблемы для решения. Если вы где-то тусуетесь, занимаясь поисками проблемы, порасспрашивайте людей, для которых вы создаете P0.

Иногда это помогает. Проблемы всплывают на поверхность. Как только вы узнаете требования, следующий шаг - расставление приоритетов. Это помогло мне в прошлом. Не единственный способ, но их много. Итак, базовый курс управления. Расставлять приоритеты по отдельным областям - полезный навык. P0 говорит за себя. Просто начните. Это главное. Если мы этого не сделаем, для чего мы тогда здесь? P1 - это для вас единственная логичная стадия.

Без нее дальше никуда, хотя, может быть, не такую уж важную роль она играет. Так что если вы подумаете об этом в масштабе спринта, 1 - 2 недели, вы найдете все баги, все P1. Прошу прощения, я забегаю вперед немного, но если вы не используете базу ошибок в разработке программного обеспечения, вы обязательно должны начать. На самом деле это ключевой момент, который маленьким командам, может, и не нужен, но он может быть основополагающим решением для понимания, делаете ли вы все правильно в плане продукта.

Особенно, когда команда растет. База ошибок и приоритезация. И не обязательно в таком виде, вы можете сами определить свои приоритеты, но управление каждым спринтом, с учетом ошибок, с наличием документа требований к продукту или макеты интерфейса, или визуальные компоненты, необходимые инженерам. Это все может позволить вам организованно управлять все инженерной организацией.

По мере того, как мы двигаемся вниз, один из моментов, который работает для меня, в том, что дьявол кроется в деталях. Потому что что-то всегда идет неправильно. Практически гарантировано. Я имею ввиду, я никогда не видел спринта, или релиза, без неожиданностей, которые могут нарушить все. Посему, отчасти причина важности такой приоритизации в том, что она дает уверенность в том, что вы ставите реальные цели.

Одна из самых опасных вещей во время разработки продукта в том, что если вы не знаете этих приоритетов, вы не знаете, от чего отказаться. Поэтому двухнедельный спринт превращается в трехнедельный, четырехнедельный, шести, потом два месяца, три, и в итоге вы никогда не закончите. Мы поговорим об этом чуть позже, но это реально почему приоритеты важны. В данном случае, это довольно последовательное движение от емейлов с простым текстом, и "эй, это должно быть обязательно".

Начнем отсюда. Это не всегда то, что вы закладываете в спеки, но это действительно очень полезно, когда вы думаете об этих стадиях разработки вашего продукта. Это действительно полезно, думать, кто из моих пользователей хочет этого и почему это важно? Какое взаимодействие между ними? Постить по емейлу без учетки, ну, часть наших менее продвинутых пользователей действительно опасается подписываться на новый продукт.

Поэтому возможность использования без учетной записи действительно расширяет базу пользователей на всех людей, которые технически не очень подкованы. После, поддержка прикрепления фото. Дэвид и Ирен, как важные пользователи. Это 2008 год, и у них есть новенькие, прекрасные iPhone, и они немедленно хотели именно этого. P2, двигаясь дальше, вы можете разделять, что важно, а что не так важно.

Если быть откровенным, это никогда не случалось в моей жизни, но если вы очень удачливы, и ваша разработка продукта идет восхитительно, то вы дойдете до этой стадии. Часто вы можете начать только с одной вещи, и важно иметь вещи на P2 и P3 как часть данного спринта, просто потому что когда-нибудь у вас будет время, и кто-то, кто сможет продвинуться дальше, чем вы надеялись.

Другая польза в том, что вы думаете о продукте в разрезе разных спринтов. Возможно вы делаете релиз в этом месяце, и потом P3 в поддержку видео, по минимуму ваш инженер знает, что это то, что он хочет реализовать, и для них эта реализация, когда они уже написали классы, библиотеки и структуру этого кода, они уже знают, что могут сделать так же, как для фото. Они также могут реализовать и для других медиа, и могут оградить всех от лишней работы.

Одна из ключевых сложностей продукта состоит в определении, что же делать сейчас и что делать позже. Приоритеты могут быть очень конкретным при определении этих требований. Это одна из самых фундаментальных возможностей быть уверенным от релиза к релизу, что продукт развивается в правильном направлении. Это реально азы

продукт менеджмента, но если вы будете это делать, вы будете далеко впереди многих ваших коллег.

Многие не делают даже простых шагов по фиксации, что же из себя представляют фичи, для кого они, какие проблемы мы пытаемся решить и какие соответствующие приоритеты. Одна из классических причин почему мы говорим об этом, но если вы уже делаете это, приоритезацию на будущее, управление продуктом становится очень простым. Потому что вы двигаетесь сверху вниз.

Все знают, хорошо мы начинаем с P0, потом P1. После, если идем с опережением, давайте сделаем P2 и P3, если отстаем, что ж... Ключевой момент в том, что все, и вы тоже столкнетесь с этим, все выбирают из трех позиций объем, качество и время. Вопрос сколько вы берете в работу - это приоритезация. Качество - в реальности оно не полностью охватывается требованиями, Оно исключительно в том, как люди используют ваш продукт.

Сколько ошибок есть, есть ли элементы, которые вообще не работают, и это всегда проблема. Время. Вы всегда можете сделать все фичи с максимальным качеством, но вам придется сдвинуть сроки на пару недель, или три, или четыре. Если вы не сокращаете объем, вы можете выдержать сроки, но пользователи получают тысячу ошибок в продукте, и вы на это не пойдете. Если мы открутим назад с этой позиции, тогда это как раз тот процесс, который вы используете чтобы справиться с этим.

Другой распространенный момент, другая причина почему приоритезация невероятно важна, потому что без нее, вы, по сути, можете сделать множество странных решений в ретроспективе продукта. Были ли вы когда-нибудь ужасно раздражены, когда в глубине настроек вашего iPhone или любого другого продукта, вы задавались вопросом: Кто и зачем вообще так сделал? Вероятно, просто потому, что кто-то не стал делать все нормально.

Они просто сказали: "А знаете что, нах..., давайте выкатывать так". Это реально опасно, качество продукта, и сам продукт провалились, по-настоящему провалились потому, что приоритезация и эти базовые требования не были сформированы. Итак, последнее, классический момент, что персоналии реально помогают вам со всеми классическими компромиссами, хотите ли вы иметь пользователей очень продвинутых и тех, кто абсолютно не сообразителен и как вам с ними работать.

Так вы продумываете не просто, как вы будете делать продукт, но как он будет выглядеть на экране. Все это очень невероятно важно в этой первой части, которая, по сути, есть чистый дизайн продукта. Дизайн взаимодействия. Итак вы знаете, кто ваш пользователь, какие проблемы, как это перевести в задачи, над которыми вы будете работать. Вопрос, которым вы задаетесь, как они будут этим всем пользоваться? Какие у них цели и как они их достигнут? В конце дня вы пытаетесь сформировать прототип или макеты.

Что это может быть, вы можете использовать OmniGraffle. Есть несколько вариантов программ для прототипирования и разметки. И на что вы обращаете внимание, это определиться с текстом, призывами к действиям, последовательностью экранов. Вы не хотите думать о цвете, о том, как это выглядит на самом деле, какой шрифт вы используете. Вам даже не нужно слишком сильно переживать о макете, хотя я бы начал думать о макете, как части этого процесса.

Самый интересный, важный компонент интерактивного проектирования - это отношение пользователей, и это то, что поражает меня больше всего. Я проводил исследование в Стенфорде для профессора Клиффа Насса, и он построил целую карьеру в Стенфорде, основанную на этом убеждении, что люди относятся к компьютерам как к людям. Выяснилось, что если компьютер вежлив к тебе, человек будет также вежлив в ответ, или же отрицательное отношение вызовет соответствующую реакцию.

Почти любой психологический принцип, доказанный психологами, Клифф Насс и Байрон Ривз и Би Джей Фогг в Стенфорде смогли продемонстрировать, что люди зеркалят компьютеры. Даже без всякого очеловечивания, без Clippy, без Аватара и подобного, действительно при каждом взаимодействии с компьютерами, на самом деле происходит диалог. И этот разговор происходит вновь и вновь, потому что он в пикселях.

В дизайне, в коде. Так о чем он? В конечном счете, интерактивное проектирование - оно о командах. Оно о том, чтобы говорить, что людям делать и ты сам это делаешь. Вообще люди невероятно легко внушаемы. Один из самых интересных психологических феноменов, который, возможно, объясняет Трампа и множество других вещей происходят, когда вы поглощаете СМИ, будь то чтение или любой другой вид СМИ, вы даже читаете все это озвучивая собственным голосом.

И это становится более глубокой частью вас. И как интерактивный дизайнер, интерактивный дизайнер - это не просто человек, который придумывает, куда поставить кнопки, или каким сделать макет, или какой поток. Они также писатели, они на самом деле пытаются воздействовать на людей напрямую, используя язык прямых команд. Тут, кстати, основатели совершают самую распространенную ошибку.

Они пишут именно так. В действительности, суть командного языка в том, чтобы люди выполняли все, что вы им говорите. И вам нужно реально говорить им. В принципе, это самое обычное дело. Я почти уверен многие из вас совершают эту ошибку на своей копии домашней страницы, в дизайне и при первом опыте. Пассивный залог. Вы не показываете, вы говорите, вы просто описываете что-то, что вы делаете, и у этой третьей стороны обезличенный голос.

Я много думал, почему это так происходит, и как крупным компаниям уйти от этого. Если вы зайдете на большинство сайтов крупных компаний, они написаны в пассивном залоге. Если вы зайдете на главную страницу Микрософт и кликаете на разные продукты, названия продуктов типа бла, бла, бла серверная версия 2009, чтобы это не

было. Такой сумасшедший набор слов, и если вы его прочли, вы без понятия, о чем этот продукт и для кого он.

Микрософт может так делать, потому что они огромные, и размер компании даже представить сложно. У них есть специалисты по продажам, они продадут их продукт, и у них есть огромный капитал, но вы, как стартап, не можете себе такое позволить. И все, что вы пишете, должно быть прямым, с непосредственно личностной направленностью. Вам нужно вызвать действие, быть очень понятными.

Ранее, почему этого почти не было? Вообще, так происходит всегда, люди не задумываются, что вы хотите, чтобы сделал следующий пользователь. И это крайняя форма, но что вам нужно - это контраст. Вы хотите быть невероятно понятным, вы хотите использовать командный язык, вы хотите призвать к действию именно того, кто зайдет на вашу страницу и будет знать. Зайдет в мобильное приложение и уже будет знать, что ему нужно делать.

Второй момент в интерактивном дизайне, и это очень важно - это пытаться выяснить, как вы... Помимо прямо направленного командного языка, как добиться того, чтобы люди именно делали что-то? Очевидно, дело в сверх упрощении, но я об этом думаю в двух вариантах. Первое: как вы убираете действия? Это один из моментов, с которым Пол Грэм обратился ко мне напрямую по поводу нашей страницы регистрации в 2008, и вопрос был в том, какого черта у нас есть подтверждение пароля? То есть, у вас есть их почта.

Если что-то сломалось, просто попросите их нажать Получить пароль. Не так уж и плохо, чтобы они просто напечатали неправильный пароль и восстановили его, а большинство людей не напечатает неправильный пароль. Это нормально. Зачем оптимизировать это. Это даже любопытно, если вы уберете клавишу Подтвердите пароль, это увеличит конверсию зарегистрированных на целых 50% в среднем.

И это существенно. Когнитивная нагрузка - это очень важный момент. Другая стратегия, которую можно использовать - это разбиение действия. Если какое-то действие действительно сложное, как разбить его на отдельные шаги? Я люблю приводить этот пример, потому что мастер Windows 95 - это одна из первых таких программ-помощников, которые появились. И я думаю, этот пример вне времени.

Другой пример, который приходит на ум, потому что многие здесь будут работать в сегменте B2B, просто сложные шаги по конфигурации. Например, налоговая отчетность. Это, в принципе, не так часто нужно делать, но, когда это делаешь, это может реально быть очень сложным. У вас может быть разветвленный поток, и нужно позаботиться о многом. Можно сделать еще кое-что: фактически разбить эти действия на более мелкие и более разумно с помощью планировщика.

Это те несколько образцов, которые можно использовать, а затем я хочу закончить с этим и показать еще один ошибочный подход, с которым начинающие дизайнеры или те, кто занимаются дизайном самостоятельно, все время сталкиваются. Они все время

пытаются сделать что-то невероятно новое, а на этапе проектирования, взаимодействия я не советую так действовать.

Я рекомендую просто взять то, что работает, и не изобретать велосипед. Очень важно, чтобы вы знали об этом. Каковы традиции и то, что люди уже используют. Это самые базовые вещи, например, "потянуть для обновления" отлично работает. Многие приложения это делают, но это действие стало традицией, потому что легко и естественно в использовании. Это удобно, замечательно.

Перетягивание объектов слева-направо придумали в Mailbox, который затем был продан компании Dropbox. Это и стало причиной, по которой Mailbox был невероятно инновационным, но на самом деле, ребята, это было совсем не обязательно. Вы можете добиться очень, очень много просто при помощи шаблонов дизайна. Это, конечно, займет некоторое время, и, честно говоря, любой, кто пользуется компьютером в течение какого-то времени, может просто покликать на всех этих элементах и просто.

.. общее представление просто всплывет в вашей памяти. Вы просто поймете "о, Боже мой", что на самом деле есть так много всего, что вы уже видели, что вы можете просто утащить оптом. Именно это вам и нужно - для большинства ваших дизайнов. Вам не нужно быть новатором, вам нужно что-то, что максимально быстро приведет людей в нужное место. Таких вещей так много, я, наверное, не смогу охватить все, пришлось бы провести 10-недельный курс.

Поэтому я очень советую посетить этот веб-сайт и ознакомиться с ним. Еще одна интересная вещь, которую я хотел бы назвать, и это опасная зона для использования образцов дизайна, которую я чаще всего встречаю, это неправильная разбивка текстов на страницы. Одна из тех ошибок, которые могут очень разочаровывать. Я видел, как люди создают веб-дизайн, используя эти маленькие точки, чтобы показать, где вы находитесь, и навигацию перетягивания, но вы в сети, используете сенсорную панель, и это вообще не имеет никакого смысла.

По сути, это очень-очень плохо. Поэтому вам нужно быть крайне осторожными, когда вы смешиваете приемы и формы, и даже когда вы внедряете каждый из этих образцов дизайна, вам следует продумывать все, типа: почему я здесь? Что пользователь пытается сделать, и имеет ли это смысл в моем случае? Вот, вероятно, самая тактически важная часть всего нашего разговора, но мы, пожалуй, перейдем к теории.

Визуальный дизайн действительно таков, эти вещи всегда смешиваются. Я имею в виду дизайн взаимодействия и визуальный дизайн, они тесно связаны. Именно с их помощью вы доносите до пользователя самое важное на визуальном уровне. Какие эмоции мы хотим пробудить? Как пользователи должны себя чувствовать? В результате получаются либо композиции на уровне раstra, обычно Photoshop, либо иногда фактический Html CSS.

По-настоящему интересно здесь вернуться назад, к функции через форму, когда вы вынуждены все упрощать, фактически вам приходится решать реальную проблему. Я хочу начать с того, что просто скажу: давайте, по возможности, избегать украшения. В конце концов, мы здесь для того, чтобы создать что-то, способное решать проблемы людей, и это относится к теме.

Один из моих любимых теоретиков дизайна - Эдвард Тафти. У него есть замечательная книга под названием "Визуальное представление числовых данных. И вот одна" из его ключевых идей - графический хлам. Он просто не выносит графический хлам, и вот некоторые примеры. Вот график, но на нем нет оси Y, и мы также не знаем, что означает ось X. Зачем здесь этот зеленый фон и на карте вот эти странные градиенты, и что они означают? Опять же, одной из главных ошибок, с которых люди начинают, когда дело доходит до визуального дизайна, является мнение, что визуальный дизайн не обязательно подразумевает выше самовыражение.

Главное - что вы пытаетесь сделать, какую информацию вы пытаетесь донести? Один из ключевых принципов, которые вы можете действительно применить, это посмотреть на любой разрабатываемый вами дизайн и просто попытаться понять, можно ли удалить элемент, не отменяя какие-либо встречи. Сюда входит текст, сюда входят строки, поля, действительно всё. Даже колонки, мое больное место - везде видеть колонки на бланке в сети или в мобильном приложении.

И вот, если бы их удалили, вы бы вообще заметили это? На самом деле, это выглядит четче. Пример, конечно, глупый, но он самый базовый, который вы можете постоянно применять во всех своих проектах. Украшения, в конечном итоге, не являются сигналом, который вы действительно представляете, тогда это очень самоуверенная версия дизайна, конечно, но для меня это - просто работа.

Именно этот тип украшения мы хотим устранить, потому что мы хотим сосредоточиться на полезном. Так как же делаем это? Окей. У меня только три очень простых принципа, которые можно использовать в визуальном дизайне. Первый - и самый важный - это, конечно, контраст. И я просто приведу вам самый простой пример. Самый базовый тип контраста, который вы можете создать, это выделение жирным шрифтом на фоне невыделенного текста, т.е. более важное на фоне менее важного, все очень просто.

Жирный шрифт не только способ, который можно использовать, чтобы выделить важное. Можно использовать цвет. И это очень ценный инструмент. Кроме того, можно использовать размер, тогда вы сразу увидите, как визуальный дизайнер, что я очень самоуверенно решаю, на что вы должны обращать внимание, а также когда, и что важно, а что менее важно.

Забавно, что, если мы разберемся в этих вещах, окажется, что они внезапно оказались на одном уровне. Если все выделено жирным шрифтом, ничего не выделено, то есть вы однозначно должны помнить об этом, занимаясь своим делом и пытаясь создавать

какой-либо дизайн. Это всего лишь ваш выбор: цвет, вес и прочее. Это действительно вопрос контраста, и имеет значение как для менее важного, так и для более важного.

Если хотите, вы можете использовать цвет, толщину и размер шрифтов, чтобы придать чему-то еще большую значимость. Последняя классная фишка, которую мне нравится использовать... Мы называем ее Беглый тест. Так, если вы посмотрите на любой сайт, любое успешное мобильное приложение, тут же, если вы пробежитесь по нему взглядом. Если вы не можете уловить детали того, что на странице, но понимаете основные формы.

.. Не имея возможности что-то на ней прочесть, вы знаете, что есть что-то, что зацепило глаз, например более сильный контраст, более широкий шрифт на странице. Так что это основа, в принципе, ваша основа в визуальном дизайне - это контраст. И все остальное с ним связано и вы, как дизайнер, можете выбрать схожее направление, схожие идеи и соединить их вместе, в одно целое, и в этом ваша цель как дизайнера.

Не могу сказать как часто, это больше моя собственная больная тема, у вас есть страница регистрации и что затем происходит. Почему такая страница регистрации, и это всегда озадачивает, потому что пользователь придет на нее и скажет: "Почему регистрация здесь? Это часть создания аккаунта? Не похоже, больше выглядит как часть чего-то другого. Вот так для меня гораздо лучше".

И это очень простой принцип, но его обязательно учитывать. Если вы возьмете все или обе, только те две очень простые концепции вместе, у вас получится визуальная иерархия и именно тут в процесс вступает сетка. Вот почему Bootstrap от Twitter был невероятным инструментом, который захватил все процессы там, основы основы в создании блоков с возможностью делать отличное визуальное проектирование, делать это в своем собственном стиле.

Если кратко, не уходя до уровня CSS, но вы буквально можете создавать фишки самого разного размера, которые автоматически помещаются в гибкую сетку, и это невероятно ценно. Это в прямом смысле шаблон старой версии Bootstrap, но это хороший пример использования сетки. Так почему это важно, мы можем наложить эту сетку и мы можем сразу увидеть, что мы.. То есть мы можем увидеть, как заголовки буквально выстраиваются в определенные разделы визуального проектирования.

Это важно, потому что пользователи, используя ваш сайт, они заходят на ваш сайт и пытаются понять, почему я здесь, что я пытаюсь сделать? Они тут же переместятся туда, где самый высокий контраст. Помните Беглый тест? Вы сразу перемещаетесь... заголовки существуют именно поэтому. Пользователь зайдет на сайт или приложение и они именно просканируют страницу и обратят внимание на именно высококонтрастные детали и попытаются понять, это ли я хочу? Это ли то, что я ищу? У меня есть цель, приведет ли это к ней? И если да, и тогда они направляются.

.. Если меня волнует эта часть, тогда тут же я углубляюсь именно в эту часть. Так что визуальная иерархия - это ваш лучший инструмент, чтобы дать вашим пользователям

по сути направляющие посты, то есть это как указатели. Хорошо, теперь мы освоили визуальную иерархию, но что мне делать со всеми этими строками, и почему их так много, как мне использовать цвет? Это может сбить с толку и это распространенная ошибка для тех, кто делает все самостоятельно, они просто ставят окна повсюду, или они используют строки и что-то подобное.

Вот мое супер упрощение того, как сделать ваш собственный макет. Основное - определите, что вам нужно показать на странице и тогда сначала попробуйте использовать любой текст и поля в той мере, насколько вы можете использовать сетку, вы можете поставить схожие моменты рядом. Затем, используйте строку, если вам это требуется. То есть 90% времени вы возможно потратите подбирая нужную сетку, с достаточным местом, ставя вместе связанные объекты с хорошими заголовками, не забывая про контраст.

В итоге, окно - это действительно очень важная вещь. Оно привлекает очень много внимания, именно поэтому вы так часто его видите на сайтах рядом с каким-то призывом. Эти детали очень высококонтрастные но будьте очень-очень аккуратны используя их, иначе вы окажетесь в этой куче окон без какого-либо понимания, что важно и что нужно делать. Если же вы используете сетку, если используете визуальную иерархию, все очень понятно.

Другой очень важный момент вам не нужно полностью стараться заполнить все пространство. Чистое пространство может быть невероятно полезным, иногда даже помогающим прямому конечному пользователю, помогающим объяснить, что происходит. Имея свободное место сбоку дает вам возможность обратить внимание пользователя. Это опять же самые основы, но именно эти небольшие техники получены от тех ребят из Швейцарии, которые создали шрифт Helvetica в середине 20 века.

Это очень простые вещи, но использование контраста, использование сетки и цвета может сделать многое. Итак, я сказал, что мы почти закончили с тактильной частью, но я соврал, потому что есть еще один момент, который я еще не затронул. Большинство думает о дизайне, как о креативе, но он не только об этом. И вот почему. Если вы представите себя, вы летели на самолете и идете через аэропорт, в котором вы, возможно, впервые.

Каждый аэропорт спроектирован по-своему, и вот тут мы можем столкнуться с очень плохо спроектированным аэропортом или плохо спроектированным пользовательским интерфейсом, когда мы не знаем, куда нам идти. Мы не знаем, где мы, и знаки расставлены в неправильных местах. Вообще это крайне сложно, если вы поставите себя на место дизайнера аэропорта, архитектора, который создал этот аэропорт, и затем уже того, кто спроектировал, куда поставить знаки.

У вас есть дизайн, вы знаете, где все находится, вы сидите там со своей проектной панелью и знаете где все, будто у вас это все загружено в голову, но как вам знать за того, кто никогда не был в аэропорту. Что я вижу, смотря на каждый знак в аэропорту?

Что я пытаюсь сделать, какие мои задачи? Недостаток знаков - одно из, я теряюсь в аэропортах постоянно. Я случайно потерялся в Париже именно в эти выходные.

Именно это решает обратная связь, и есть два вида о которых как дизайнеры, так и основатели должны знать. Первое - тестирование удобства пользователя. Фактически, это момент между макетами, и вы даже можете делать это параллельно. Как только у вас появился макет, вы можете начать с его помощью тестирование удобства использования продукта. Вы можете его распечатать и показать тем, кто никогда его раньше не видел, устроив им экскурсию по нему.

Еще лучше просто задавать вопросы открытого типа. На что мы смотрим? Вы можете им немного подсказывать, типа: "Итак, вы здесь, чтобы сделать тот-то и то-то". Типа, а что мы сейчас читаем? Куда вы собираетесь кликнуть потом? Почему я здесь? Еще не написав первую строчку кода, вы уже можете провести серьезную проверку, будет эта вещь работать или нет, и это в какой-то мере дешевле, чем потом исправлять ошибки в коде.

Затем другая часть, которую зачастую недооценивают, но которая крайне важна для создания отличного продукта, это поддержка клиентов. Большинство людей рассматривают свою линию поддержки, в целом, как шредер. Они просто даже не смотрят на нее, не отвечают на запросы, но в реальности продукт нуждается в ней, и это наибольшая и очень часто встречающаяся проблема для людей, создающих что-либо для других людей, что мы всегда предполагаем, что создаваемый нами продукт - это как бы только видимая часть, так? В 80% случаев это так.

Это идеальный случай в вашем макете из описания требований, но лучшие описания требований, лучшие макеты, лучшие дизайны, лучшие поставки фактически решают все эти случаи, когда руководитель проекта может сесть и сказать: "Ну, изредка это случается". Но ведь существуют 10 000 вещей, которые изредка случаются. Если вы всех их добавите, вы получите неработоспособный продукт.

Так что это одна из самых основополагающих причин, почему мы так недовольны продуктами, которыми пользуемся изо дня в день. И вот какой-то руководитель проекта или дизайнер посмотрит и скажет: "Когда это вообще может случиться?" Так что черт и в самом деле прячется в этих длиннохвостых багах, и, будучи основателями лучшей части этих крупных компаний, они вообще не думают об этом.

Они буквально делают невозможным для дизайнеров, инженеров и группы разработчиков продукта принятие каких-то мер по поддержке клиентов. Они просто думают о пользователях, как о безликом множестве. А у всех присутствующих здесь есть преимущество вы люди, вы создаете продукт сами, когда кто-то пишет вам Блин, у меня завис экран. Что случилось? вы не отправляете письмо в корзину, а беретесь за решение этой проблемы Как только вы это сделаете, вы приобретете постоянного клиента так как мы живем в мире персонифицированных ПО.

Мы одиноки в этом невероятном месте, поэтому мы очень расстраиваемся, когда наш продукт непопулярен, и никто не слушает. И если вы создатель продукта, и умеете слушать, вам нужна всего сотня-другая таких людей и вы уже на пути к созданию чуда. Цитируя Пола Бакхейта, не пытайтесь сделать то, что понравится 1000 людей, вам надо сделать то, что 100 будет рвать друг у друга.

И Сервис поддержки пользователей вам поможет. Дизайн и дизайнер - разработчик, человек, который все соединяет, который видит насквозь пользователей. Из всей команды они это понимают лучше всех. Они могут взглянуть на ваше творение глазами пользователей, а это не просто. Повторяю это, чтобы быть уверенным, что вы это знаете. Все это часть отличного продукта, как я полагаю.

Это не просто для исследований, он включает все. Тест на практичность, клиентское обслуживание - краеугольные камни этого процесса. Вы не справитесь с этим за один присест. Фактически цикл переделки сделанного не прекратится. Вам не нужны люди, чтобы делать все, вам нужно лишь время, чтобы все тщательно обдумать.

Теперь исключительно практическая часть - как находить и выбирать дизайнеров. Мы с этим разберемся быстро. Потом буду рад ответить на вопросы по теме. Но главный вопрос, который нам всегда задают: "когда" и "как"? И на самом деле на него не так много способов ответить. Но это просто самый стандартный совет. На стадиях Pre-Seed, Seed и, возможно, перед раундом A вам еще нужен сооснователь, чтобы делать это.

А потом вы смогли бы обходиться лишь небольшими консультациями. К началу A-раунда, вероятно, если у вас действительно нет никаких элементов, которые предъявляются пользователям, а это бывает редко. То есть, даже сегодняшним API разработчикам, я уверен, что вам нужен API дизайнер для них, который, в своем роде, будет отслеживать весь процесс, но только для разработчиков.

Это невероятно ценно. Как пан или пропал для любого, даже очень технически развитого продукта. Именно тут вам следует начать думать о найме первого сотрудника. И затем, к началу B-раунда, вам уже стоит подумать вот о чем: "Как набрать команду?" Многие достигают B-раунда, фактически все еще только начиная набирать сотрудников.

И трудность в том, что, имея в штате 10-15 инженеров и пытаясь нанять своего первого дизайнера, вы еще не имеете... Вы не собираетесь нанимать команду, и эта работа похожа на страшный сон для дизайнера, и действительно, быть единственным человеком во всей команде, ответственным за дизайн, и оказаться противостоящим 20 инженерам - это очень страшно для дизайнера. Наверное, это слегка устарело, но в прошлом я всегда делал примерно так. Вот веб-сайты для поиска дизайнеров.

На Dribbble есть отличные портфолио. Много можно найти на LinkedIn. Присмотритесь к компаниям в вашей области, которые создали очень, очень качественный дизайн. Вы можете начать сразу с контакта с ними. Behance, Krop - все это сайты, которые вам

просто следует попробовать. У AIGA есть даже небольшая база данных дизайнеров-членов ассоциации. Говоря о найме людей непосредственно в штат, или даже по срочному трудовому договору, есть куча вузов, выпускники которых мне очень подошли: Университет Карнеги-Меллон, HCI, Нью-Йоркский университет, Массачусетский технологический институт, Школа дизайна Род-Айленда, Парсонс, Стэнфорд.

Конечно, список далеко не полный. И, честно говоря, есть масса действительно хороших дизайнеров, которые вообще никогда не учились в школе дизайна. Что касается поиска консультантов, то здесь есть два пути. Первый - просто взять и найти человека. Оказывается, есть множество людей, которых вы можете использовать. Это способ нанять их. Некоторым лучшим людям очень нравится все время работать над кучей разных проектов.

Существует очень большой пул лиц, фактически частных консультантов. Их трудно заполучить, и вам, возможно, придется писать многим из них. Но вы можете до них добраться и нанять их как консультантов. Если они вам подойдут, вы познакомитесь с ними, чтобы затем пригласить в команду. Я слышал об отличном трюке для тех, кому нужен просто недорогой дизайн - такой как логотип и визуальный дизайн, ведь есть невероятное количество людей в мире, которые не являются дизайнерами "первого мира". Их можно найти на 99 Designs, Fiverr.

Я думаю, есть еще куча подобных мест. Так вот, трюк, о котором я слышал и который вы можете использовать: поместить Вашу вакансию на одной из таких онлайн-бирж труда и предложить не только одну вакансию. Вы можете предложить 20 вакансий. А потом посмотреть на результаты этих 20 различных людей. И тогда добавить в друзья тех из них, кто делает лучшие дизайны.

Вы найдете там людей со всего мира: Филиппины, Тайланд, Восточная Европа, реально отовсюду - в Африке, Азии, Европе, даже в США, - людей невероятно талантливых, которые только начинают карьеру и еще не знают, как получить лучшую работу. И вы можете стать для них способом узнать о стартапах. Дизайнерские компании, их просто очень много. Трудность с ними в том, что вам придется найти такую, которая захочет работать со стартапом.

И для лучших из дизайнерских фирм их хлеб - работа на компании из списка Fortune 500 за возмутительные суммы денег. Поэтому может быть очень трудно найти те, которые готовы работать со стартапами. Viget Labs - одна из компаний в D.C., которую я больше всего использовал. Но есть огромные каталоги. И, честно говоря, рекомендации - наилучший вариант для вас. И еще я хотел бы назвать компанию, которая только что закончила YC, несколько недель назад, которая называется Plato Design.

Ссылка на их сайт: [useplato.com](http://useplato.com). Вам определенно следует пообщаться с ними. Мне кажется, что они делают просто поразительные вещи. Итак, как же вам привлечь дизайнера к работе в стартапе? В идеале - в А-раунде или даже там, где вы

находитесь сейчас, если вы действительно компания, ориентированная на клиента, вам нужен сооснователь, который будет выполнять дизайн для вас.

Но позднее, особенно если ваша команда - это 3-4 человека, вы можете найти одного идеального "единорога", который к вам присоединится и назначить его на высокую должность. На этапе А это будет очень важно. Но если у вас есть более крупная команда из 5-10 инженеров, это будет страшно для дизайнера, который привык работать с командами, работая на дизайнерские компании, работать на Facebook или на одну из крупных технологических компаний.

Они привыкли сидеть с другими людьми, которые тратят все свое время на обдумывание вещей, о которых мы недавно говорили, с макетами, пользователями и персонажами. Так что для таких дизайнеров может быть очень страшно прийти к вам работать на более поздних этапах, если вы не планируете нанять разнородную команду, которая создаст для них комфортные условия изо дня в день.

В конечном счете, способность ясно представить все роли в команде - это вторая сторона найма команды, которая невероятно важна. Может быть чрезвычайно трудно найти "единорога", но часто вы можете разбить задачи по функциям, которые я упоминал. Есть невероятные менеджеры проектов, у них отличные резюме и замечательный опыт. Это одна четкая роль. Проектировщики взаимодействия - иногда не могут создавать красивые вещи, Но они невероятно эмпатичные, могут глубоко продумывать вещи, прекрасно пишут тексты, замечательные коммуникаторы, и именно это вы ищете для такой роли.

И, наконец, визуальный дизайн. Это часть, которую часто оставляют изолированной. Так быть не должно. Это просто другой набор навыков. Теперь совсем кратко: очень эффективно для стартапов, которые хотят набрать команду дизайнеров, просто написать об этом. Контент-маркетинг работает очень хорошо. Социальные сети работают невероятно хорошо. Если вы все инженеры, но уже думаете об всем этом и говорите о многих из терминов, о которых я здесь говорил, то это культурная среда, подходящая для дизайнеров.

Потому что именно этого они в основном и хотят. Им нужны руководители, или рабочие места, или основатели, которые понимают их язык и говорят на нем. Именно поэтому я очень советую вам, друзья, быть очень открытыми к выполнению дизайна своими руками, чтобы понять такие вещи, потому что даже если вы этим не занимаетесь постоянно, вы будете гораздо лучше в оценке, управлении и тесной работе с людьми, которые этим занимаются и хороши в нем.

Как же вам проводить собеседования с дизайнерами? Вот, что я обычно рекомендую: проведите краткое собеседование по телефону. В конечном итоге, неважно, насколько прекрасно портфолио, ведь так трудно работать с людьми, которые имеют свое видение но которые при этом не умеют общаться. А вот телефонное собеседование - это про прекрасные коммуникативные навыки.

Полагаю, что это очень существенно. А потом, когда они приходят и встречаются с вами и командой, проведите им экскурсию по трудностям и компромиссах в проекте, Например, как мы много времени провели над дизайном продукта. Вам захочется увидеть определенный ход мыслей - о персонажах и приоритизации, О трудных компромиссах, которые всегда присутствуют в продуктах любого типа, который вы дизайните.

И, наконец, я рекомендую тому из основателей, который занимался дизайном продукта, так как вы уже занимались решением проблем, которые у вас могли быть, то как ключевой момент: если вы уже потратили, скажем, от 100 до 1000 часов, думая в заданном направлении, то имеет смысл действительно потратить время, снова и снова проходя с кандидатами по этим проблемам, чтобы убедиться, что вы думаете об этих проблемах таким же образом, как они.

Вы можете прочитать эти рекомендации позднее, но вполне простым и ясным будет думать о дизайне. Вам не нужны те, кто много жалуется, а таких довольно много. Вам нужен кто-то, обладающий эмпатией и слушающий ваши потребности. Обычно для человека плохо говорить много о себе. И, возвращаясь к вопросу эмпатии, повторю: это крайне важно. Самое смешное, что мне нравится использовать - это когда я задаю им вопрос из области дизайна, если они просто идут к доске и начинают рисовать, они проваливают интервью.

Потому что... "Погодите, почему Вы не спросили о пользователях, для кого все это, и в чем проблема?" И все это только рекомендации, так как есть очень много способов проводить собеседования. Если в вашей команде нет хорошего лидера по дизайну, я настоятельно рекомендую, чтобы вы обратились к другу или к кому-то, кого вы уважаете, кто занимается этим, чтобы провести, так сказать, финальную проверку, прежде чем вы примете кого-то на работу.

Есть много книг, к которым я обращаюсь на протяжении беседы. Вот этот список - он является скорее отправной точкой. Он далеко не полон, но если вы купите каждую из этих книг и прочтете от корки до корки, вы станете весьма хорошим дизайнером. Может быть. Вот масса ссылок, которые вам, возможно, тоже стоит прочитать впоследствии. "Вкус для создателей" - одно из тех эссе Пола Грэма, о которых, мне кажется, немногие говорят.

Но они никогда не устареют, поэтому я очень советую его. И еще вот эти ссылки, очень узкоспециализированные: "Как вы пишете требования к продукту? Каков должен быть первый макет?" И вот эти остальные сайты, которые нам просто очень нравятся, потому что там много всего, а эта область необычайно глубокая. Большое вам спасибо за потраченное время и за то, что вы дослушали это выступление до конца.

Полтора часа, 90 минут, мы потратили на 104 слайда. Так что спасибо вам, что посидели со мной. Я оставляю Вас на всего лишь одной финальную мысль. И это именно то, о чем мы говорим со стартапами: дизайн - лишь одна ножка у трехногого

табурета. И успех вашего стартапа действительно лежит на пересечении всех этих аспектов. Спасибо вам большое. Спасибо, что уделили мне время.

Я знаю, что времени потрачено немало. (вопрос из зала) - Насколько важно для молодой компании внедрить раздел "О компании" или "Наша история" на раннем этапе разработки концепции сайта? - Итак, вопрос таков: насколько важна страница "О компании"? Это не обязательно связано дизайном. Я действительно думаю, что это важно. Возвращаясь назад к тому моменту, когда мы говорили о том, насколько мы одиноки в этой, так сказать, продуктовой "пустыне", в этом ландшафте продукта.

Вы просто чувствуете себя одиноко. И именно на странице "О компании" вы, как создатели компании, можете рассказать свою историю. Все тратят так много времени, пытаясь быть невероятными. Они пытаются имитировать Microsoft. Они пытаются быть Google. Так ведь? Вам нужно осознать, насколько это важно - пытаться сделать именно то, что вы делаете. И быть реальным человеком, отвечать на электронные письма и указывать свое имя на сайте - это, я считаю, было одной из главных причин такого успеха Coin Base.

Брайан Армстронг уже на раннем этапе был, вероятно, единственным во всем мире биткойнов, пожелавшим указать свое имя, адрес, то есть такие базовые вещи, которые делают его компанию чем-то очень реальным. Я думаю, что раздел "О компании" очень важен для ваших отношений с клиентами. И речь не о дизайне. Да. (вопрос из зала) - И второй вопрос. Далее вы говорили о понимании своих пользователей.

И ранее вы упоминали транспорт, глобальный транспорт, который, как мне кажется, [неразборчиво] Как вы задаете вопросы, позволяющие вам точно узнать своего пользователя? Вы можете многократно опрашивать пользователей, но вы чувствуете, что они не рассказывают вам действительно всю историю. - Ага. Думаю, вопрос такой: как правильно задавать вопросы, чтобы узнать историю своего пользователя? Знаете, здесь сложность в том, что нет однозначного способа.

Думаю, мы опять возвращаемся к тому, что нужно быть хорошим интервьюером и хорошо продумывать интервью. Вопросы открытого типа - очень хороший способ для этого. Типа, опишите свой день. И вы можете даже зацепиться за эмоции, потому что лучшие проблемы для решения - те, которые связаны с эмоциями. Например: меня разочаровывает то-то и то-то. Или: меня приводит в ярость то-то и то-то.

Очень мощные эмоции, к которым человек возвращается. Могу сказать, наверное, этому меня научил Джефф. Действительно, просто, если вы хотите найти то, что представляет собой горящие проблемы, то, что действительно расстраивает людей. Эмоция обладает невероятной силой, и это хорошая штука. Так что - вопросы открытого типа и поиск эмоции. Да. (вопрос из зала) - Привет.

Я, Лоуренс из Intersect. Вы немного говорили о создании прототипов. Может быть, бонусный вопрос, если вам понятна проблема но вы не нашли решения. Как бы вы действовали, чтобы найти решение? - Ага. Первый вопрос - о создании прототипов.

(вопрос из зала) - Если Вы хотите рассказать об этом, если у вас есть на эту тему информация. - Я должен кое в чем признаться. До сих пор я не очень много занимался созданием прототипов, просто потому, что я всегда так спешу закончить код, что в тот же момент, как я понимаю, что я хочу создать, я просто создаю.

И потом я это отправляю, а потом реализую вживую. Так что лично я не очень активно использую прототипы. Но знаю, что это невероятно ценный инструмент. Но для меня он просто нечто непривычное, потому что я всегда... я бы просто поставлял продукт и запускал. Да. И извините, повторите второй вопрос. (вопрос из зала) Если Вы поняли проблему пользователя, но Вы не нашли решение, чтобы добиться точного прочтения.

Как бы Вы действовали в этом случае? - Значит, вопрос: если вы знаете проблему, но не нашли решение. Здесь трудность в том, что мне не вполне ясно, как это можно решить с помощью дизайна. То, что Вы описываете, возможно, либо проблема бизнеса, либо проблема технологий. Иногда это может быть проблемой дизайна. Не знаю, трудность в том, что все это очень невнятно.

Если это проблема бизнеса, то, возможно, у вас нет дистрибуции, Люди не знают, что у них проблема. Вы не можете достучаться до них. Или, если это проблема технологий, тогда это о том, как же мы на самом деле производим эту штуку? И если мы не способны ее делать, тогда дизайн проблему не решит. Верно? Да! - Как насчет того, чтобы просто продолжать создавать, пока не получится то, что надо? - Делайте то, что сказал Джефф.

Так, вон там. Да, пожалуйста. - Привет. Вы говорили о Coin Base. Думали ли Вы о том, чтобы удерживать дистанцию между вами и вашими пользователями надлежащим образом? - Вопрос такой: есть ли места, где следует удерживать дистанцию? В данный момент я таких не могу придумать. Возможно, есть. Для них было большим преимуществом быть открытыми во вне. Я мог бы представить, что это, например, уровень А, невероятно конкурентоспособная компания.

И если вы хотите окружить себя тайной, есть случаи, когда вы не захотите такой открытости. И действительно, такое бывает, особенно в отношении того, что легко скопировать, или того, что если это что-то исключительно внутреннее для вашего предприятия, и что не очень важно для широкого круга лиц. Это основные сценарии, в которых, я полагаю, скрытность оказывается очень важной.

Но большинство людей отклоняются от курса, скорее, в сторону большей скрытности, чем меньшей. Стандартный YC-изм в отношении этого, в который я очень верю, это, когда вы создаете нечто новое, вы не конкурируете со всем остальными людьми. Вы боретесь только с неопределенностью. Вы конкурируете с чем-то вроде кнопки "Назад" В тех случаях, когда это так, быть максимально открытым, позволить максимальному количеству людей знать о Вас, быть реальным человеком и всё это во взаимосвязи - это на самом деле хорошо.

(вопрос из зала) - Вы не думаете, что противоречие... Считаете ли Вы, что противоречия - причина для этого? - Вопрос: что это за противоречие? Все зависит от вида противоречия. Один из самых забавных примеров того, как я дал очень плохой совет и испытал настоящее облегчение, что основатель компании не последовал моему совету, был в компании, которая называлась Soylent и пришла через YC.

Они работали над чем-то совсем новым в области сетевого оборудования. И я сидел с ними в этом зале в рабочее время. И они сказали: "Отличная новость! У нас есть эта невероятная штука! У нас столько заказов! Людям она нравится. И, кстати, мы решили остановиться на названии Soylent". И я сказал: "Пожалуйста, пожалуйста, не называйте ее так! Вы знаете, что это означает? Вы видели этот фильм?" И оказалось, что что главная причина, по которой они смогли получить что-то около 1 миллиарда долларов продаж от бесплатной рекламы, причина, по которой у них сегодня имеется невероятно успешный бизнес, состоит только в том, что они нашли именно то противоречие, которое нужно.

90 % людей, которые любят еду, слышат об этом и говорят: "Это ужасно. Ненавижу". На самом деле, они так ненавидят это, что за обедом они рассказывают об этом всем знакомым. А потом 10 % слышат об этом, и говорят: "О, Боже мой. Мне это срочно надо". Бывают случаи, когда противоречие может стать невероятно мощным инструментом. - Давайте здесь остановимся. Извините.

- Спасибо, ребята.