Содержание

От автора **9**

Вступление **19**

Подготовка сцены

1. Вызов **39**
Чем сложнее проблема, тем эффективнее «спринт»

2. Команда **49**
Она должна включать Распорядителя, Модератора и экспертов в различных областях

3. Время и место **61**
Освободите пять полных рабочих дней и найдите подходящее помещение

Понедельник

4. Начните с конца **79**
Определите долгосрочную цель

5. Карта **87**
Визуализируйте проблему

6. Опрос экспертов **99**
Проведите интервью с членами команды и внешними экспертами

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

7. Точка приложения усилий **117**
Выберите точку приложения усилий
во время «спринта»

Вторник

8. Комбинирование
и усовершенствование идей **133**
Ищите вдохновение в уже существующих идеях

9. Наброски решений **145**
Создайте на бумаге первые детальные наброски

Среда

10. Выбор решения **173**
Отберите лучшие решения,
избегая «группового мышления»

11. «Битва гигантов» **195**
Подробно запишите обнаруженные решения

12. Сториборд **201**
Создайте пользовательскую историю,
которой будет следовать ваш прототип

Четверг

13. Главное — видимость **219**
Стройте фасад, а не реальный продукт

14. Прототип **243**
Выбрав подходящие инструменты,
следуйте принципу «разделяй и властвуй»

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Пятница

15. «Маленькие данные» **257**
Как получить ценную информацию всего
от пяти потенциальных потребителей

16. Интервью **265**
Задавайте правильные вопросы

17. Поиск закономерностей **283**
Найдите повторяющиеся мотивы
и составьте план дальнейших действий

Взлетаем! **297**
Последние наставления перед стартом

Закрепляем пройденное **305**

Приложение. Часто задаваемые вопросы **331**

Благодарности **341**

Авторы иллюстраций **349**

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

От автора

То, как я работал, не работало.

В 2003 году у нас с женой родился первый ребенок. Когда пришла пора возвращаться на службу, мне хотелось лишь одного — чтобы время, проводимое мною в офисе, было столь же плодотворным и значимым, как и то, что я посвящал семье. Подвергнув свой рабочий метод тщательной ревизии, я с удивлением обнаружил, что затрачиваю на решение самых важных задач не так уж и много сил.

Я принялся за оптимизацию. Читал книги по повышению эффективности труда. Составлял многочисленные таблицы, пытаясь понять, что и как мне нужно делать, чтобы работать наиболее продуктивно: делать зарядку с утра или в обед, пить кофе или чай... Целый месяц посвятил экспериментам с пятью различными способами планирования. Соглашусь, выглядело это странно. И все же, шаг за шагом, я добивался своего, становясь все более собранным и организованным.

В 2007 г. я начал работать в Google. Для человека, повернутого на трудовой активности, здесь была создана идеальная среда. В Google с готовностью поощряют любые эксперименты — и не важно, связаны ли они с продукцией компании или с методами, которые выбирают для себя ее сотрудники, будь то отдельный человек... или целая команда.

Со страстной увлеченностью я стал интересоваться всем, что было способно повысить качество работы в команде (да, еще одна причуда). Первым моим экспериментом на этой стезе было активное внедрение метода мозгового штурма в деятельность команды разработчиков. Представьте себе производственное совещание, на котором стоит нескончаемый гвалт, а люди, перебивая друг друга, выдают на-гора одну идею за другой: забавнейшее мероприятие, доложу

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

я вам. Всего какая-то пара часов — и в вашем распоряжении целая кипа дельных заметок и команда сотрудников, воодушевленных собственной деятельностью.

Все шло хорошо, пока очередное наше собрание вдруг не было прервано неожиданным вопросом. «А как вы узнаёте, работают ли наши мозговые штурмы?» — спросил один из коллег. Ответить мне было нечего. Хуже того, я был крайне смущен, ибо, сосредоточившись на том, чтобы члены команды получали удовольствие от процесса, забыл о самом главном — плодах нашего труда.

Я внимательно изучил все результаты и обнаружил нечто удивительное: идеи, которые компания брала на вооружение и которые оборачивались успехом, были сгенерированы как угодно, но только не нашим «выкрикни-как-можно-громче» методом. Лучшие же из них так и вовсе исходили из совершенно других источников. Но вот из каких именно?

Сотрудники, не «прикрепленные» к той или иной команде, работали так же, как и всегда, — обдумывая свои идеи на рабочем месте, в кафе и даже в ду́ше. И то, что выходило у них, было лучше того, что получалось у нас. Мозговые штурмы не давали ничего, кроме радостного возбуждения — а когда оно проходило, вдруг оказывалось, что порожденные в результате идеи абсолютно неконкурентоспособны.

Возможно, это происходило потому, что желание сгенерировать как можно больше идей не оставляло нам времени на серьезные размышления. Или потому, что каждое собрание мы заканчивали заметками и схемами — вместо того, чтобы создать что-нибудь более или менее функциональное. Чем дольше я думал об этом, тем больше недостатков находил в своем подходе.

Я сравнил мозговые штурмы с собственной ежедневной работой в Google. И вот что выяснилось: чем сложнее была поставленная передо мною задача и чем меньшим временем на ее решение я располагал, тем лучше оказывались результаты.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Один из таких проектов имел место в 2009 году. У одного из разработчиков Gmail, Питера Балсигера, родилась идея автоматической организации электронной почты: чтобы входящие сообщения можно было маркировать как «приоритетные». Мне эта задумка, получившая впоследствии название «Priority Box», показалось потрясающей, и я предложил другому разработчику Google, Энни Чен, вместе заняться ее реализацией. Энни согласилась — но только при условии, что работа займет не больше месяца: если за это время проект не сможет доказать свою состоятельность, она переключится на что-нибудь другое. Я был уверен, что месяца будет мало, но, приняв во внимание, насколько великолепным специалистом является Энни, все же решил рискнуть.

Мы разделили месяц на четыре временны́х отрезка — каждый длиной в одну рабочую неделю. Сначала мы разрабатывали модель, затем Энни и Питер создавали прототип, и уже к концу недели пользователи (немного, не больше двух-трех сотен) его тестировали.

В результате через месяц у нас получилось то, что люди поняли и чем они захотели пользоваться. Энни продолжила работать над «Priority Box», возглавив проект. Я же извлек важный и полезный урок: оказывается, можно успеть все придумать и протестировать за рекордный промежуток времени.

Еще через пару месяцев я отправился в стокгольмское отделение Google, чтобы встретиться с Сержем Лашапелем и Микаэлем Другге: мы обдумывали идею создания приложения для видеоконференций, которым можно было бы пользоваться прямо в веб-браузере. Времени в нашем распоряжении имелось немного — уже через несколько дней мне нужно было возвращаться домой, — а потому работать приходилось максимально быстро. Функционирующий прототип был готов уже к концу моей шведской командировки. Мы разослали его коллегам, а чуть позже стали использовать

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

для собственных нужд. Через несколько месяцев с нашим приложением работала уже вся компания (а еще позже — и весь мир: после внесения необходимых усовершенствований и наведения лоска оно было выпущено под названием Google Hangouts).

Эти два случая ясно показали мне: ежедневная рабочая рутина может быть куда эффективнее сколь угодно мощного мозгового штурма. Но почему?

Во-первых, у нас имелась возможность спокойно поразмыслить над идеей самостоятельно, а не соревноваться в громкости, выкрикивая первое, что пришло на ум. Что же касается времени, то его было вполне достаточно, но при этом не слишком много. Маячившие на горизонте дедлайны заставляли сосредоточиться на решении конкретных задач. Я не мог позволить себе тратить драгоценные часы и дни на бесконечное пережевывание в уме одних и тех же деталей или на другую, менее важную работу — в общем, на все то, чем обычно наполнены мои трудовые будни.

Другим важнейшим компонентом успеха были люди. Разработчики, менеджер по продукту, дизайнеры — словом, все, кто был задействован в проекте, работали вместе в одном помещении. Каждый занимался решением своей части одной большой проблемы, но при этом был всегда готов ответить на вопросы других членов команды.

И я подумал: а что если взять за основу наши собрания, где мы занимались мозговым штурмом, и добавить в них все эти волшебные ингредиенты — концентрацию работника-«одиночки», время на создание прототипа и жесткий дедлайн? Этот метод работы я решил назвать «спринт».

Я набросал примерное расписание своего первого «спринта»: первый день отвел на обмен необходимой информацией и выработку идей, еще четыре — на работу над прототипом. Повторюсь, в Google обожают и всячески приветствуют различные эксперименты. Не стал исключением и «спринт». Он был использован в ходе работы над

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

браузером Chrome, технологией поиска Google Search, почтовым сервисом Gmail и рядом других проектов.

Это было восхитительно. «Спринт» работал. С его помощью мы придумывали идеи, тестировали их, реализовывали и давали им путевку в жизнь. И что самое важное — они выживали в реальных условиях, успешно демонстрируя свою состоятельность. Постепенно «спринтом» заразился весь Google: этот метод взяло на вооружение множество команд, он проник во множество кабинетов. Им даже заинтересовались дизайнеры из Google X, пустив в ход для работы в Ads. Испытав методику в деле, сотрудники Ads рассказали о ней коллегам из других подразделений. Мой снежный ком покатился дальше, и в результате я слышал о «спринте» от людей, с которыми никогда до этого не встречался.

Конечно, не обошлось без ошибок. В самом первом «спринте» участвовало 40 человек, и это было жутко много: мой экспериментальный поезд чуть не сошел с рельс, едва успев отъехать от станции. Возникали проблемы и с соотношением времени, отводимого на генерацию идей и на создание прототипа: пока мне не удалось найти свое «золотое сечение», дело шло либо слишком быстро, либо слишком медленно.

Пару лет спустя мне довелось обсуждать «спринт» с Биллом Мэрисом, президентом фонда Google Ventures, созданным Google специально для инвестиционной поддержки перспективных стартапов. Билл один из самых влиятельных людей в Кремниевой долине, но ни на его манере поведения и общения, ни на внешнем виде это никак не сказывается: на ту нашу встречу Мэрис пришел в бейсболке и футболке, на которой было написано что-то про Вермонт — именно такой стиль он и предпочитает.

Билл хотел использовать метод «спринт», работая со стартапами, которыми заинтересовались в Google Venture. Обычно инвестиций хватает на то, чтобы выпустить один

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

успешный продукт, после чего у стартапов неизбежно начинаются проблемы с финансированием. «Спринт» позволил бы им найти способ войти в колею, прежде чем брать на себя риски по разработке и выпуску продуктов, помог бы заработать и сохранить деньги.

Однако, чтобы мой метод работал для стартапов, нужно было адаптировать сам процесс. Годами я размышлял над способами повышения продуктивности — как отдельных сотрудников, так и команды. Но вот о стартапах и их финансовых механизмах я не знал практических ничего. Впрочем, Биллу удалось заразить меня своим энтузиазмом, и я поверил, что Google Venture — самое подходящее место для «спринта», а значит, и для меня. «Наша миссия, — сказал Билл, — найти лучших предпринимателей на Земле и помочь им изменить мир к лучшему». Перед этим я устоять не мог.

В Google Venture я начал сотрудничать сразу с тремя разработчиками: Брейденом Ковитцем, Джоном Зерацки и Майклом Марголисом. Мы занимались «спринтами» для стартапов, на ходу экспериментируя с процессом и по горячим следам изучая результаты, в надежде оптимизировать мой метод.

Именно наши совместные идеи и легли в основу этой книги. Вклад Брейдена Ковитца — ориентация на такой тип разработки, главной движущей силой которого является желание рассказать историю. Сторителлинг, как часто называют этот подход, фокусируется не на отдельных компонентах будущего продукта, не на используемых в нем технологиях, но на опыте, который получает будущий потребитель. Джон Зерацки помог нам посмотреть на весь процесс иначе: начать с конца и попытаться определиться с долгосрочными целями. И у Брейдена, и у Джона было то, чего мне так недоставало: опыт ведения бизнеса вообще и стартапов в частности, — благодаря чему каждый проводимый нами «спринт» обретал все новые и новые формы, позволявшие лучше сосредотачиваться на стоявших перед нами

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

задачах и находить оптимальные решения в каждой конкретной ситуации.

Майкл Марголис вдохновлял нас доводить начатое до конца и проводить каждый «спринт» через испытание реальностью. Именно он занимался изучением клиентуры — процессом, занимающим обычно несколько недель, — а потом за один день находил способ получить ясные, говорящие сами за себя результаты. Для меня это явилось настоящим откровением: больше не нужно было гадать, работают ли твои решения, потому что после каждого «спринта» ты сразу же получал ответы на все вопросы.

Немало помог нам и Дэниэл Бурка — предприниматель, за плечами которого был успешный самостоятельный запуск двух стартапов. Продав один из них Google, он присоединился к Google Venture. Первая его реакция на мои рассказы о «спринте» была скептической. «Звучало это как какая-то понятная лишь менеджерам абракадабра, — сознался он мне позже. И все же Дэниэл решился попробовать. — На самом первом "спринте" мы провели мозговой штурм и за какую-то неделю достигли совершенно удивительных результатов. Я был потрясен и заинтригован». Благодаря Дэниэлу, со всем его опытом и нетерпимостью к идеям-пустышкам, мы смогли значительно усовершенствовать свой метод.

С самого первого «спринта», проведенного нами в Google Venture в 2012 году, мы беспрестанно улучшали свое детище, проводя эксперимент за экспериментом. Сначала мы думали, что как можно более быстрое создание прототипа наряду со стремительно проведенным исследованием эффективны только для продуктов, ориентированных на массовую аудиторию. Что же касается более узких сфер, в которых потребителями выступали квалифицированные специалисты (скажем, медики или финансисты), то здесь нас одолевали сомнения: имеем ли мы право действовать столь же быстро?

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Однако, к нашему немалому удивлению, созданный нами метод выдержал и это испытание. Он показал себя одинаково хорошо для всех групп потребителей: инвесторов и фермеров, онкологов и мелких предпринимателей. Он применялся для работы над веб-сайтами и приложениями для iPhone, медицинскими отчетами и высокотехнологичным оборудованием. Оказалось, что с его помощью можно не только разрабатывать новые продукты, но и заниматься определением приоритетов, намечать маркетинговую стратегию и даже выбирать название для компании. Раз за разом «спринт» сплачивал команды и помогал претворять идеи в жизнь.

Последние несколько лет подарили нашей команде беспрецедентную возможность экспериментировать с нашим методом и подтверждать или опровергать идеи, касающиеся рабочего процесса. Мы провели больше сотни «спринтов» со стартапами, попавшими в зону внимания Google Venture. Мы работали плечом к плечу, одновременно учась, и, надо сказать, нам крупно повезло с преподавателями — ими оказались такие блестящие предприниматели, как Анне Войжитски (создавшая 23andMe), Эв Уильямс (основавший Twitter, Blogger и Medium), а также Чад Херли и Стив Чен (придумавшие YouTube).

Все началось с того, что я захотел сделать свои трудовые будни более эффективными и плодотворными: мне нужно было научиться сосредотачиваться на действительно важных вещах, чтобы заставить работать само время на меня, мою команду и моих клиентов. Прошло десять с лишним лет, и можно утверждать: я достиг своей цели и главная заслуга в этом принадлежит методу под названием «спринт». Теперь же я с превеликой радостью хочу поделиться им с вами — для этого, собственно говоря, и написана наша книга.

Если судьба благоволила вам, вы выбрали профессию не просто так, а потому что четкое понимали, что именно

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

хотите создать. Естественно, вас переполняет желание донести это понимание до всего мира. И не столь важно, чем именно вы хотите поделиться с людьми: неким сообщением, сервисом, собственным опытом, изобретенным вами прибором или, как в случае с этой книгой, своей историей или идеей. Важно лишь то, сможете ли вы воплотить свою задумку в жизнь. А ведь это очень сложно: слишком уж велик риск увязнуть в повседневности со всеми ее нескончаемыми мелкими проблемами, потоком электронных писем, ускользающих дедлайнов, срочных встреч и громоздких «долгоиграющих» проектов, основанных на подчас совершенно безосновательных предположениях.

Но, послушайте, ведь все может быть по-другому... Да нет, все просто обязано быть иначе! «Спринт» дает возможность разрешать серьезные проблемы, испытывать новые идеи, делать больше, лучше, быстрее. А заодно и получать удовольствие от самого процесса. Другими словами, «спринт» — это именно то, что вам нужно.

Ну что, за работу?

Джейк Кнапп,
Сан-Франциско,
февраль 2016 года

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Вступление

Шел май 2014 года. Одним пасмурным утром Джон Зерацки переступил порог здания серовато-бежевого цвета, расположенного в Саннивейле, штат Калифорния. Здесь находился офис Savioke Labs — компании, незадолго до этого выбранной Google Venture в качестве объекта инвестирования. Джон пробрался через лабиринт коридоров, поднялся по лестнице и вошел в деревянную дверь с табличкой «2B».

Человек, заглянувший в офис современной компании, занимающейся высокими технологиями, будет, скорее всего, горько разочарован, увидев вместо святящихся яростным красным светом компьютерных линз, стартрековских голодеков и сверхсекретных чертежей обычные столы с компьютерами и пустыми кружками из-под кофе — а ведь именно так и выглядит подавляющее большинство кабинетов в Кремниевой долине. Помещение за дверью с табличкой «2B» являло собой исключение: груды монтажных плат, фанерные детали и пластмассовые заготовки, только что вынутые из 3D-принтера, вперемешку с паяльниками, дрелями и чертежами. Да-да, самыми настоящими сверхсекретными чертежами. «Это место, — подумал Джон, — выглядит именно так, как и должен выглядеть офис стартапа в компании, которая занимается высокими технологиями».

А потом он увидел тот самый аппарат, ради которого сюда и пришел, — цилиндр высотой приблизительно метр, размерами и формой напоминающий кухонное ведро: блестящий белый корпус, расширяющийся книзу и элегантно сужающийся в центре. «Лицом» ему служил компьютерный дисплей, расположенный в верхней части. И при этом аппарат двигался! Просто ехал по полу — совершенно самостоятельно, без всяких проводов или чьей-либо помощи.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

— Это наш робот-«дворецкий», — произнес Стив Казинс, основатель и руководитель Savioke. Одетый в простые джинсы и темную футболку, он сильно смахивал на школьного учителя физики. Лучась энтузиазмом, Казинс с нескрываемой гордостью оглядел свое детище. — Мы его сделали прямо тут, собрали из готовых материалов.

Робот, как объяснил Стив, был разработан для обслуживания номеров в гостиницах и отелях. Он сам мог делать все необходимое: прокладывать маршрут, ездить на лифте и привозить в номера всякую мелочевку вроде зубных щеток, полотенец или легких закусок. Пока хозяин и гость беседовали, робот аккуратно обогнул стул и остановился у розетки.

В Savioke (название этой компании созвучно словосочетанию «savvy oak», что можно перевести как «сообразительный дуб») работала команда высококлассных инженеров и разработчиков. Большинство из них пришло сюда из Willow Garage — эта компания прославилась в Кремниевой долине своими исследованиями в области робототехники. С собой они принесли не только мастерство, но и главную идею: роботы должны помогать людям в их повседневной жизни — в ресторанах, больницах, домах престарелых, да мало ли где еще.

Стив решил начать с гостиниц по двум причинам. Во-первых, он видел в них сравнительно простую и при этом стабильную среду. Во-вторых, практически во всех отелях имелась проблема, которую робот был способен разрешить: в утренние и вечерние часы пик, когда поток заезжающих и выезжающих гостей особенно велик, на плечи обслуживающего персонала, вынужденного носиться по коридорам, исполняя просьбы постояльцев, ложится колоссальная нагрузка. Для робота это были просто идеальные условия. Уже через месяц первый полностью функциональный «дворецкий» должен был заступить на работу в ближайшую гостиницу, чтобы удовлетворять реальные нужды реальных

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

людей. Если вдруг гость забудет зубную щетку или бритву — робот тут как тут.

Впрочем, одна проблема все-таки была. Стив и его команда переживали, что «дворецкий» может не понравиться гостям. Вдруг он испугает кого-нибудь? Или просто станет действовать постояльцам на нервы? Робот был чудом высоких технологий, но в Savioke не могли определиться, как именно он должен вести себя с людьми. Слишком уж велик был риск, что доставка средств гигиены роботом может показаться кому-то из гостей фактом не слишком приятным — жутковатым или даже омерзительным.

Эдриан Канозо, ведущий промышленный дизайнер Savioke, предложил множество идей, благодаря которым «дворецкий» выглядел бы более дружелюбно, но, прежде чем обдумывать его внешний облик и тем более представлять робота общественности, команде предстояло решить несколько куда более насущных вопросов. Как он будет общаться с гостями? Как не переборщить с его «личными» качествами?..

— А ведь есть еще проблема с лифтами, — сказал Стив.

— Да, — кивнул Джон. — Я и сам чувствую себя неловко, когда в кабине находится кто-то, кроме меня.

— Вот именно. — Стив ласково погладил «дворецкого». — А что вы ощутите, если компанию вам составит робот?

Команда Savioke работала всего лишь несколько месяцев, сфокусировавшись в основном на технической и визуальной сторонах проекта. Компания Starwood, владеющая несколькими сотнями гостиниц и отелей, разрешила провести у себя «полевые» испытания. Но до этого момента Savioke предстояло найти ответы на целый ряд крайне важных вопросов — в противоположном случае можно было бы поставить крест на всем проекте. Времени же при этом оставалось всего ничего: через каких-то несколько недель «дворецкий» уже должен был приступить к работе.

Это была оптимальная ситуация для «спринта».

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

«Спринт» представляет собой уникальную методику Google Venture, созданную специально для того, чтобы искать ответы на значимые вопросы посредством создания прототипа и проверки идей на реальных клиентах. Это своего рода салат, в котором смешаны только самые лучшие ингредиенты из самых разных областей: методологии бизнес-планирования, инноватики, психологии, социологии, дизайна... И все это представлено в виде пошагового алгоритма, следовать которому может абсолютно любая команда.

Специалисты Savioke рассмотрели десятки идей относительно своего робота, а затем использовали структурированный подход к принятию решений, чтобы выбрать лучшие из лучших, избежав при этом негативных последствий группового мышления. Функциональный прототип был создан всего лишь за один день. Финальным же этапом их «спринта» стал поиск потенциальных клиентов, готовых испытать на себе этот прототип, а заодно и превращение ближайшей гостиницы в импровизированную исследовательскую лабораторию.

Мы, авторы этой книги, с трудом сдерживаемся, чтобы не преувеличить собственные заслуги и не похвастаться: дескать, «дворецкий» добился успеха исключительно благодаря нам. Ах, если бы мы только могли ворваться в офис первой попавшейся компании и сходу выдать добрый десяток блестящих идей, которые позволили бы ей совершить прорыв. Но, увы, в истории Savioke главными героями стали не мы, а ее команда — настоящие профессионалы, работавшие над проектом с самого начала. Мы же просто дали им инструмент, которым они блестяще воспользовались.

Мы расскажем вам, как проходил «спринт» в их компании. Не переживайте: чтобы во всем разобраться, вам не нужно быть специалистом по робототехнике. Тот же самый алгоритм мы применяем при разработке программного

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

обеспечения, создании новой услуги, в маркетинге, в медицине и во многих других областях.

В первую очередь команда позаботилась о том, чтобы иметь в своем распоряжении неделю, свободную от прочих дел. Все встречи, запланированные с понедельника по пятницу, были отменены. На всех ящиках электронной почты были включены автоответчики, предупреждающие адресантов, что им не могут ответить. «Как робот-"дворецкий" должен вести себя с людьми?» — только этот вопрос заботил сотрудников Savioke.

Следующим пунктом стало определение дедлайна. Было оговорено, что гостиница примет робота для «полевых» испытаний уже в пятницу, когда «спринт» должен подойти к концу. Клапан давления был открыт. На решение всех вопросов и создание прототипа оставалось четыре дня.

Понедельник начался с обсуждения всего, что так или иначе касалось проблемы. Стив рассказал, насколько важно, чтобы их разработка соответствовала уровню удовлетворения запросов постояльцев: для любой гостиницы этот показатель имеет чуть ли не священное значение, а потому там регулярно измеряют его, скрупулезно отслеживая малейшие колебания.

Если за время испытательного периода «дворецкому» удастся повысить значение упомянутого показателя, гостиницы закажут больше роботов. Если же этого не произойдет — кривая удовлетворения останется неизменной или поползет вниз, — их молодая и быстро развивающаяся компания останется без заказов, а значит, окажется в весьма шатком положении.

Чтобы определить риски, мы разработали своего рода карту — историю работы «дворецкого» в гостинице: вот он знакомится с постояльцем, вот приносит ему зубную щетку, вот постоялец влюбляется в него... Критической точкой в этой цепочке событий была первая встреча робота с гостем, которая могла произойти где угодно: в вестибюле,

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

лифте, коридоре... Нам предстояло выбрать один-единственный пункт, на котором мы бы и сосредоточились: столь короткий срок не оставлял возможности работать над несколькими задачами одновременно. Стив выбрал момент первой доставки: если организовать его правильно, клиент будет в восторге; если же допустить хоть один промах, то управляющему гостиницы придется потом целый день отвечать на неудобные вопросы озадаченных постояльцев.

Снова и снова члены команды выражали обеспокоенность тем, что робот может показаться со стороны более умным, чем он есть на самом деле.

— С-3РО и ВАЛЛ-И сыграли с нами дурную шутку, — объяснял Стив. — Сегодня люди всерьез считают, будто роботы умеют чувствовать и строить планы на будущее, надеяться и мечтать. Наш «дворецкий» не настолько совершенен. Если гость заговорит с ним, он не ответит. Стоит нам разочаровать постояльцев, и мы потонем.

Во вторник команда переключилась с формулировки проблем на поиск их решений. Вместо мощного коллективного мозгового штурма каждый работал индивидуально. Причем занимались этим не только разработчики: свои варианты готовили и главный инженер Тесса Лау, и директор по развитию Изуми Яскава, и даже глава компании Стив Казинс.

К утру среды заметки с наработками заняли свое место на стенах комнаты для совещаний. Какие-то идеи оказались новыми, какие-то — старыми: их либо уже однажды отвергли, либо вовсе не взяли в разработку. Всего у нас набралось 23 возможных решения.

Мы стали думать, как свести это количество к удобоваримому минимуму. Большинству организаций потребовалось бы на это несколько недель, проведенных в бесконечных собраниях и столь же бесконечных переписках по электронной почте. У нас же был ровно 1 день. Пятница

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

неминуемо приближалась, мы все чувствовали это, а потому прибегли к голосованию и структурированной дискуссии — методам, благодаря которым решения принимались быстро, спокойно и без лишних дискуссий.

Испытания должны были включить в себя выжимку лучших идей дизайнера Savioke Эдриана Канозо, предложившего сделать роботу «лицо» и добавить «саундтрек» — попискивания и дзиньканье. Из сделанных накануне записей была извлечена еще одна любопытная, хотя и крайне противоречивая идея: кто-то предложил научить робота танцевать от счастья.

— Я все еще переживаю, что мы можем переборщить с личностными качествами, — сказал Стив. — Но придется рискнуть: сейчас для этого самое время.

— В конце концов, — отозвалась Тесса, — даже если «дворецкий» вдруг вылетит в трубу, мы всегда можем начать сначала. — Потом посмотрела на наши изумленные лица и добавила: — Просто фигура речи. Не беспокойтесь: летать он, конечно же, не будет.

Наступил четверг. На создание прототипа для пятничного испытания у нас оставалось всего 8 часов — ничтожно мало для решения такой амбициозной задачи. И все же мы управились в срок, и вот что нам помогло.

1. Самая сложная часть работы была на самом деле уже выполнена. В среду мы определились с тем, какие из наших идей будут реализованы в прототипе, и в деталях разобрали те из них, которые могли решить главную проблему. Оставалось лишь воплотить их в жизнь.

2. Совсем необязательно было наделять прототип тем же функционалом, каким должен был обладать конечный продукт. Достаточно было сделать так, чтобы робот мог выполнить одну конкретную задачу — доставить в номер зубную щетку.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Тесса и одна из ее подопечных, инженер Эллисон Це, занялись программированием и отладкой движений «дворецкого», воспользовавшись видавшим виды ноутбуком и джойстиком от PlayStation. Эдриан надел огромные наушники и принялся работать над звуковым сопровождением. Смоделированное на iPad «лицо» заняло свое место в верхней части робота. К 17 часам прототип был полностью готов.

Перед испытанием представители Savioke отправились в ближайший отель Starwood, расположенный в городе Купертино, штат Калифорния, и договорились с несколькими постояльцами об участии в тестировании. Администрация выделила отдельный номер, в котором и должна была расположиться наша импровизированная исследовательская лаборатория. В пятницу мы были на месте уже в 7 часов утра и начали с того, что прикрепили на стену пару веб-камер. Первое тестирование началось в 9:14.

Сидевшая перед нами девушка внимательно изучала убранство комнаты: мебель из светлых пород дерева, в дизайне преобладают нейтральные тона, современный телевизор... Миленько и модно, пусть и без изысков. Интересно, для чего именно ее сюда пригласили?

Рядом с ней стоял человек по имени Майкл Марголис, представлявший интересы компании-инвестора — фонда Google Venture. Ему хотелось, чтобы постояльцы вплоть до самого последнего момента оставались в неведении относительно сути исследования. Именно он занимался подготовкой тестирования, способного дать ответы на вопросы, заботившие команду Savioke. Сейчас он пытался определить, к какого рода сервису привыкла сидевшая перед ним девушка, а заодно подготовить ее к появлению робота: эксперимент требовал максимально искренней реакции.

Майкл поправил очки и начал задавать вопросы относительно проживания в гостинице. Где она держит чемодан?

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Когда его открывает? Что будет делать, если вдруг обнаружит, что забыла взять зубную щетку?

— Не знаю. Позвоню на ресепшен?

— Хорошо. — Майкл записал что-то в своем блокноте, а потом указал на телефон. — Позвоните, пожалуйста, прямо сейчас.

Девушка взяла трубку и набрала номер.

— Никаких проблем, — ответил на ее просьбу портье. — Я сейчас же пришлю вам зубную щетку.

Дождавшись, пока его собеседница повесит трубку, Майкл вернулся к вопросам. Часто ли она меняет чемоданы или постоянно пользуется одним и тем же? Когда в последний раз она забыла взять в поездку что-нибудь необходимое?

Дзззыынь! Телефонный звонок прервал очередной ее ответ.

— Ваша зубная щетка доставлена в номер, — услышала постоялица механический голос.

Без лишних раздумий девушка повесила трубку, подошла к двери, взялась за ручку, повернула ее, потянула на себя... В нашем импровизированном «штабе» вся «спринт»-команда столпилась у мониторов, с нетерпением ожидая первой реакции.

— Боже мой! — промолвила она. — Это же робот!

«Дворецкий» медленно открыл свой блестящий люк. Внутри лежала зубная щетка. Пока постоялица нажимала кнопки на сенсорном экране, подтверждая доставку, робот дружелюбно попискивал и дзинькал. А получив от гостьи в качестве оценки максимальные пять звездочек, отпраздновал это радостным танцем, покрутившись из стороны в сторону.

— Это очень круто. Если они начнут использовать этого робота, я буду останавливаться здесь постоянно, — сказала девушка. Вернее, сказала это не она, а ее восторженная улыбка, которую мы видели на экранах мониторов.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Робот-«дворецкий» компании Savioke

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Не менее ценным для нас было и то, чего мы *не* увидели — ни единой неловкой паузы, никаких признаков раздражения за все время общения с роботом.

Конечно, мы сильно нервничали, наблюдая за этим — первым за день — тестированием. Во время второго и третьего волнение сменилось радостным смехом и даже поздравлениями. Все постояльцы реагировали на «дворецкого» так же, как и эта девушка, — с нескрываемым восторгом. Они без тени смущения забирали свои зубные щетки, подтверждали доставку на сенсорном экране, и робот отправлялся дальше. Кто-то захотел позвать его еще раз — просто, чтобы увидеть снова. Кто-то делал с ним селфи. Но никто из всех принимавших участие в тестировании не попытался заговорить с «дворецким».

К концу дня наша доска зеленела от «галочек», символизировавших достижение поставленных целей. Все черты робота, призванные формировать его «личность»: моргающие «глаза», издаваемые им звуки и, конечно же, танец счастья — обернулись полным успехом. Перед началом «спринта» сотрудники Savioke переживали, оправдает ли робот возложенные на него ожидания. Теперь же было ясно: непосредственный характер, которым мы его наделили, стал ключом к сердцам постояльцев.

Конечно, далеко не все было идеально. Сенсорный экран оказался слишком «тугим», звуки иногда раздавались не вовремя, а встроенные в «дворецкого» мини-игры не заинтересовали никого из гостей.

Да, инженерам Savioke предстояло пересмотреть приоритеты, но времени на это у них было более чем достаточно.

Уже через три недели робот приступил к полноценной работе в той же гостинице. Его ждал оглушительный успех. Статьи об очаровательном «дворецком» появились в *The New York Times* и *Washington Post*. За первый месяц работы он собрал более миллиарда упоминаний в самых различных СМИ. Но куда важнее был искренний восторг постояльцев,

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

граничивший с любовью. К концу лета у Savioke возникли проблемы с производством: предложение попросту не поспевало за спросом.

Конечно, решившись наделить своего робота зачатками «личности», его создатели рисковали. Но сделали они это вполне осознанно и уверенно: «спринт» просто не оставил им времени на лишние колебания, заставив в самые сжатые сроки испытать свои рискованные задумки в деле.

ПРОВЕРЬТЕ ИДЕЮ ЗАРАНЕЕ

Хорошую идею сложно найти. Да и гарантий, что блестящая задумка непременно обернется реальным успехом, тоже никаких нет. Причем справедливо это абсолютно для любых видов деятельности, будь то преподавание, работа в крупной компании или организация стартапов.

Воплощать идеи в жизнь сложно. На чем именно сосредоточить свое внимание? С чего начать? Как будет выглядеть ваша задумка в реальной жизни? Что лучше: выбрать одного смышленого сотрудника или же сформировать команду и предпринять мозговой штурм? Как узнать, сработают ли найденные способы решения проблем? Сколько собраний нужно провести, сколько времени потратить на обсуждение, дабы удостовериться, что вы на правильном пути? А когда все будет сделано, окажется ли это вообще кому-нибудь нужно и интересно?

Именно мы, сотрудники Google Venture, имеющие дело со стартапами, и должны отвечать на все эти глобальные вопросы. Мы не консультанты с почасовой оплатой. Мы инвесторы. Успех наших компаний — это наш успех. И, для того чтобы помочь им разрешить проблемы (и сохранить при этом самодостаточность и состоятельность), мы оптимизируем придуманный нами алгоритм «спринта», стараясь достичь наилучших результатов за наименьший отрезок времени. Идеальные условия для «спринта» складываются

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

тогда, когда он проводится в команде специалистов, обладающих всеми необходимыми знаниями и имеющих в своем распоряжении все необходимые инструменты.

Приступая к проведению «спринта» для своих стартапов, мы разрываем порочный круг бесконечных дебатов и делаем за неделю то, на что ушло бы несколько месяцев. Вместо того чтобы ждать выпуска минимального жизнеспособного продукта, который позволит понять, насколько хороша была изначальная идея, наши компании создают реальный функциональный прототип — и получают благодаря ему все необходимые данные, говорящие сами за себя.

«Спринт» наделяет наши стартапы суперспособностями. Благодаря этому методу можно перемещаться в будущее и оценивать уже законченный продукт по реакции потребителей, не тратя при этом лишних денег. Да, издержки на реализацию рискованной идеи, выдвинутой в ходе «спринта», бывают подчас гигантскими. Зато любая неудача, какой бы болезненной она ни была, оборачивается в результате лишь ростом инвестиционной рентабельности: за каких-то пять дней вы узнаете обо всех недостатках своего проекта — разве это не верх эффективности? Это же словно учиться на собственных ошибках, не совершая при этом никаких ошибок!

В Google Venture нам доводилось проводить «спринт» с такими компаниями, как Foundation Medicine (создающей передовые технологии в диагностировании рака), Nest (выпускающей оборудование для «умных домов») и Blue Bottle Coffee (продающей, как ни странно, кофе). С помощью «спринта» мы проверяли жизнеспособность новых бизнес-идей, создавали первые версии мобильных приложений, разрабатывали сводные отчеты медицинских анализов. Наш метод помог инвестиционным банкирам выбрать новую стратегию, студентам вузов — решить сложнейшие математические задачи, а компании Google — создать свой беспилотный автомобиль.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Эта книга — своеобразное пособие из серии «Сделай сам». Благодаря ей вы сумеете самостоятельно организовать «спринт», который поможет вам найти ответы на самые сложные вопросы, стоящие перед вашим бизнесом. В **понедельник** вы создадите карту проблемы и отметите на ней места, требующие наибольшего внимания. Во **вторник** найдете возможные способы решения. В **среду** вам придется принять целый ряд непростых решений и превратить набор идей в гипотезу, которую вы потом и будете проверять на практике. **Четверг** уйдет на создание функционального прототипа, а **пятница** — на его испытание потенциальными потребителями.

Вместо общих советов мы сосредоточимся на деталях, расскажем, как собрать идеальную команду для «спринта» — причем из людей, с которыми вы уже работаете. Мы раскроем вам страшные тайны (например, как примирить различные точки зрения членов команды с ви́дением ее лидера), откроем производственные секреты (вроде того, почему вам и вашим сотрудникам придется на целых три дня отказаться от телефонов и компьютеров) и поделимся житейскими хитростями (например, почему вам всегда нужно обедать в 13:00). Конечно, готовый к употреблению продукт, полностью соответствующий вашим нуждам и идеально под вас подогнанный, вы не получите.

А вот стремительный прогресс и уверенность в том, что вы движетесь в верном направлении, мы вам обещаем.

Какие-то из предлагаемых нами методов покажутся вам хорошо знакомыми, какие-то — абсолютно новыми. Если вы слышали об идеях бережливой разработки или дизайн-мышления, «спринт» предстанет перед вами в качестве их практического воплощения. Если ваша команда пользуется «гибкими» методами, вы увидите, что наше понимание «спринта» пусть и отличается от предложенного agile-методологией, но не кардинально — речь идет, скорее, о дополнении этого принципа. Впрочем, не пугайтесь, если

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

услышали эти термины впервые: вы и без них прекрасно во всем разберетесь. Эта книга предназначена как для экспертов, так и для новичков. Если перед вами открываются большие возможности, если вы столкнулись с некоей проблемой, которую необходимо разрешить, придумали идею, которую хотите реализовать, если вам нужно дать начало чему-то новому — эта книга для вас. Все, что в ней написано, десятки раз испытано, перенастроено, снова испытано и измерено. Мы провели сто с лишним «спринтов», проверяя и перепроверяя свои идеи и анализируя результаты, чтобы потом, при помощи постоянно растущего «спринт»-сообщества, отделить зерна от плевел и предложить их вам. Здесь собрано только то, что точно работает. Если что-то не работает, в книге этого нет.

В конце (см. «Закрепляем пройденное») вы найдете памятки, в том числе список необходимых материалов и оборудования, а также краткие руководства для каждого из пяти дней, отведенных на «спринт». Совсем необязательно держать это все в голове: достаточно будет просто снова обратиться к книге, когда придет время вашего «спринта». Главное, спланируйте все заранее и как можно более тщательно. Именно об этом — о подготовке сцены к грядущему действу — мы и поговорим в следующей главе.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Подготовка сцены

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Перед тем как начать «спринт», сформулируйте **проблему** и соберите подходящую **команду**. Определитесь со **временем и местом**. Обо всем этом мы и расскажем вам в следующих трех главах.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

1

Вызов

В 2002 году американский кларнетист по имени Джеймс Фримен бросил музыкальную карьеру ради... кофейного фургончика.

Он обожал свежеобжаренный кофе. Найти же такой в окрестностях Сан-Франциско в то время было делом крайне затруднительным: на пакетиках с зернами просто не указывали дату обжарки. Джеймс решил это недоразумение устранить. Он бережно обжаривал зерна в собственном сарайчике, вез их на фермерские ярмарки в Беркли и Окленд, на месте варил и продавал кофе — по одной чашке, приправляя свой восхитительный напиток приветливым и обходительным обращением.

Постепенно бизнес Джеймса начал расширяться. В 2005 году у его фургончика, на борту которого было написано «Blue Bottle Coffee», появилось постоянное пристанище в Сан-Франциско — в гараже одного из друзей Джеймса. В течение нескольких лет Blue Bottle уверенно росла, открывая все новые и новые кофейни. К 2012 году компания уже имела представительства в Сан-Франциско, Окленде, Бруклине и на Манхэттене и быстро завоевывала сердца американцев: вкусный кофе вскоре занял одно из первых мест в национальных рейтингах; бариста были неизменно приветливы и прекрасно знали свое дело; и даже интерьер кофеен являл собой образец вкуса — деревянные стойки, красивая керамическая плитка и узнаваемый логотип небесно-голубого цвета. Чем не идеальный бизнес?

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>