

پیش‌نمونه سازی
مطمئن شوید که شما در حال ساختن آن چیز
درست هستید قبل از اینکه به درستی آن چیز
را بسازید

نویسنده: آلبرتو ساویا
مترجم: عباس یزدان‌پناه

۲ آبان ۱۳۹۴

فهرست مطالب

آ	فهرست مطالب
ث	این خجالت آور است
خ	مقدمه
س	مقدمه مترجم
۱	۱ آن چیز درست
۲	۱.۱ این چیزی که من از آن صحبت می‌کنم چیست؟ . .
۳	۲.۱ چرا اینقدر داشتن «آن چیز درست» مهم است؟ . .
۴	۳.۱ چرا من چیز را بصورت بولد و ایتالیک مینویسم؟ . .
۵	۲ پیش‌نمونه سازی
۶	۱.۲ پیش‌نمونه سازی چیست
۶	۲.۲ آزمایش تبدیل گفتار به متن آی بی ام
۱۰	۳.۲ آزمایش پالم پایلوت
۱۳	۴.۲ وانمود کنید قبل از اینکه بسازید
۱۴	۵.۲ پیش‌نمونه سازی: کلمه بوجود آمد
۱۸	۶.۲ تعریف پیش‌نمونه سازی

۷.۲	پیش‌نمونه سازی و نمونه اولیه ساختن	۱۹
-----	--	----

۳ حتما شکست خواهد خورد ۲۳

۱.۳	قانون شکست	۲۵
۲.۳	... شکست یکی از انتخاب‌ها نیست	۲۷
۳.۳	سه راه برای شکست	۲۹
۴.۳	سرزمین فکر	۳۰
۵.۳	سناریو «کاری انجام ندادن»	۳۱
۶.۳	سناریو «انجامش بده»	۳۴
۷.۳	«چیز»تان را در اولین فرصت از سرزمین فکر خارج کنید	۳۸

۴ پیش‌نمونه‌اش را بسازید ۳۹

۱.۴	تکنیک‌های درهم برهم پیش‌نمونه سازی	۴۰
۲.۴	ترک میکانیکی	۴۲
۳.۴	پینوکیو	۴۲
۴.۴	کمینه محصول پذیرفتنی (یا محصول کوچک شده)	۴۴
۵.۴	محلی	۴۶
۶.۴	پیش‌نمونه در جعلی	۴۷
۷.۴	وانمود کنید دارید	۴۸
۸.۴	ملاحظات اخلاقی	۴۹

۵ آنرا تست کنید ۵۱

۱.۵	داده‌ها بر نظرات مقدمند	۵۲
۲.۵	سطح علاقه اولیه	۵۳
۳.۵	سطح علاقه مداوم	۵۷

- ۶ همه چیز را سر هم کنید ۶۱
- ۱.۶ مثال ۱: یک مشاهده گر سنجاب کارگشته ۶۲
- ۲.۶ مثال دوم: نرم افزار باب با اسم رتبه بشقاب ۶۵
- ۱.۲.۶ قدم اول: پیش نمونه های در جعلی و پینوکیو ۶۶
- ۲.۲.۶ پیش نمونه مفت با فن آوری پایین ترک میکانیکی ۶۹
- ۷ بروید و آنرا بسازید ۷۵
- ۱.۷ الان نوبت شماست! ۷۶
- ۸ ویژگی اضافه ۷۹
- ۱.۸ آیا این کتاب یک چیز درست است؟ ۸۰
- ۹ بیانیه پیش نمونه سازی ۸۳
- ۱۰ درباره نویسنده ۸۵
- ۱۱ تشکر و قدردانی ۸۷
- ۱۲ پیگیر پیش نمونه سازی باشید ۹۱

این خجالت آور است

این کتاب، با تصویری که شما از یک «کتاب» دارید متفاوت است.

نوشتن و ویرایش یک کتاب به شکل معمول در مورد پیش‌نمونه سازی ماه‌ها زمان خواهد برد. من دوست دارم این چنین کتابی بنویسم اما در حال حاضر نشانه‌ای برای ارزشمند بودن آن وجود ندارد. بیشتر کتاب‌ها در بازار شکست می‌خورند، و دلیل شکست اکثر آنها این نیست که به درستی نوشته یا ویرایش نشده‌اند، بلکه این است که افراد کمی به آنها علاقه‌مند هستند. آنها یک چیز درست نیستند.

کتابی که پیش روی شماست نسخه پیش‌نمونه‌ی کتاب است. من این کتاب را به جای چند ماه در عرض چند روز نوشتم و «ویرایش» کردم، به منظور اینکه سطح علاقه به این کتاب را دریابم. برخی از دوستان و همکاران من این کتاب را بررسی کرده‌اند با این وجود اگر در این کتاب غلط املایی، دستور زبان نادرست و هرگونه ایراد دیگر پیدا کردید تعجب نکنید.

نشر این کتاب در این وضعیت برای من آسان نیست.

سخت‌ترین بخش پیش‌نمونه سازی توسعه پیش‌نمونه‌ها نیست، زیرا این بخش لذتبخش است. سخت‌ترین بخش غلبه بر میل شدید به ایده‌آل‌گرایی و همچنین علاقه به اضافه کردن ویژگی و یا محتوا قبل از انتشار اولیه است. بخش سخت، ارائه پیش‌نمونه‌ها به دیگران است، وقتی که آنها مورد آن قضاوت قرار می‌گیرند، نقد می‌شوند و یا احتمالا طرد می‌شوند.

رید هافمن -یکی از پایه‌گذاران لینکدین- می‌گوید: «اگر شما از اولین نسخه محصول خود خجالت نمی‌کشید و به آن افتخار می‌کنید، خیلی دیر نسخه اولیه را ارائه کرده‌اید»

من خیلی خجالت می‌کشم، پس من باید مسیر درستی را

انتخاب کرده باشم.

مقدمه

هم‌اینک، میلیون‌ها انسان در سراسر دنیا قلب، روح، امیدها، آرزوها، زمان، پول و انرژی خود را صرف توسعه ایده‌های جدیدی می‌کنند که به محض راه‌اندازی به شکل ناراحت‌کننده‌ای شکست می‌خورند.

همچنین در همین لحظه، تعداد بسیار کمتری در حال توسعه ایده‌های جدیدی هستند که موفق خواهند شد. حتی برخی از آنها بسیار موفق شده و این ایده‌ها آبیاد بعدی، گوگل بعدی، و تویتر بعدی خواهند بود.

شما در کدام گروه هستید؟

بسیاری بر این باورند که در حال کار روی محصول برنده هستند، اما می‌دانیم که این موضوع نمی‌تواند درست باشد.

بیشتر ایده‌های جدید شکست می‌خورند و پیش‌بینی «موفقیت در بازار» هر ایده‌ی جدیدی با هر درجه‌ای از اطمینان تقریباً غیرممکن است. بسیاری از ایده‌های «شکست ناپذیر» شکست‌های بزرگی از آب در می‌آیند. در حالی که برخی ایده‌های جنون آمیز «کی اینو می‌خواد؟» موفقیت‌هایی تماشایی می‌شوند.

ممکن است بعضی از افراد و برخی از شرکت‌ها توان بیشتری از دیگران در پیش‌بینی موفقیت داشته باشند، اما بهترین سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیر، سرمایه‌گذاران و کارآفرینان بطور مرتب سرمایه بیش از حدی روی ایده‌های غلط گذاشته و مرتباً به صورت فعال روی ایده درست سرمایه‌گذاری نمی‌کنند.

اگر همه آن چیزی که ما داریم ایده‌ای برای یک محصول (یا سرویس، یا کتاب و موارد مشابه) جدید باشد، بهترین کاری که می‌توانیم انجام دهیم، جمع‌آوری نظرات در مورد کاربردی بودن

و پتانسیل بازار آن ایده است. ایده‌ها فازی^۲ و انتزاعی هستند. نظرات ذهنی بوده و حتی بیشتر از ایده‌ها انتزاعی هستند. وقتی شما این دو را با هم ترکیب می‌کنید یک مجموعه بزرگ فازی از انتزاعات و نظرات دارید. چیز زیادی برای ادامه دادن وجود ندارد.

نمونه‌های اولیه^۳ می‌توانند به جای ایده‌ها و نظرات، به تست و ارزیابی پتانسیل بازار یک ایده جدید به صورت درست و عینی کمک کنند. اما در بسیاری از موارد، توسعه یک «نمونه اولیه مناسب» بسیار سخت، پرهزینه و زمان‌بر است. صرف هفته‌ها، ماه‌ها یا سال‌ها زمان و صدها، هزاران و حتی میلیون‌ها دلار برای توسعه یک نمونه اولیه کاملاً عادی است. همچنین، نمونه‌های اولیه برای پاسخ به سؤالاتی مانند «آیا می‌توانیم این را بسازیم؟» یا «این به همانگونه که مورد انتظار است عمل می‌کند» ساخته می‌شوند و تأکیدی بر «آیا بایستی این را اصلاً بسازیم؟» یا «اگر این را بسازیم، آیا مردم آنرا می‌خرند و از آن استفاده می‌کنند؟» ندارند. اگر شما بتوانید با نمونه اولیه به دو سوال آخر جواب مثبت بدهید، دو سوال اول از درجه اهمیت کمی برخوردارند.

نمونه‌های اولیه به شما کمک می‌کنند که زودتر شکست بخورید، اما این شکست به اندازه کافی سریع و کم هزینه نیست. هرچه بیشتر روی چیزی سرمایه‌گذاری کنید سخت‌تر می‌توانید از آن دست کشیده و قبول کنید که این چیز غلط است. وقتی شما یک «نمونه اولیه مناسب» داشته باشید، کمی بیشتر روی آن کار کردن و بیشتر روی آن سرمایه‌گذاری کردن اغوا کننده است: «اگر ما این ویژگی را اضافه کنیم، من مطمئنم مردم از آن استفاده خواهند کرد». نمونه‌های اولیه معمولاً تبدیل به محصولات اولیه (نمونه‌های

اولیه‌ای که روی آنها زمان بیش از حدی گذاشته شده) می‌شوند و معمولاً شما یک شکست سریع را تجربه می‌کنید.

مرحله میانی بین ایده‌های انتزاعی و «نمونه‌ی اولیه مناسب» پیش نمونه^۴ است. پیش نمونه‌ها امکان جمع‌آوری اطلاعات ارزشمند مربوط به نحوه استفاده و بازار را برای شروع و یا عدم شروع یک ایده جدید فراهم می‌کنند. این اطلاعات به کمک پیش‌نمونه‌ها در کسری از هزینه نسبت به نمونه‌های اولیه بدست می‌آید: ساعت‌ها یا روزها به جای هفته‌ها یا ماه‌ها و چند پنی بجای چند دلار. پیش نمونه‌ها به شما کمک می‌کنند که به سرعت شکست خورده و سریع بهبود بیابید. این سریع شکست خوردن زمان، پول، انرژی و اشتیاق کافی برای کاوش ترندها و ایده‌های جدید در اختیار شما قرار می‌دهد، تا زمانی که ایده‌ای بیابید که به نظر موافق طبع مردم است؛ همان «یک چیز درست» نادر و شگفت انگیز.

بسیاری از مواردی که در این کتاب می‌خوانید به نظر شما واضح می‌آید. اما قبل از عبور سریع از روی آنها، نگاهی به محصولات، سرویس‌ها، نرم‌افزارها، کتاب‌ها و ... اطراف خود بیاندازید که هرروز ارائه شده و خیلی زود هم شکست می‌خورند. دلیل شکست اکثر این محصولات این نیست که افرادی که آنها را تولید کرده‌اند نادان، تنبل یا بی‌کفایت بوده‌اند. همچنین این شکست به دلیل کیفیت پایین ساخت محصولات و بازاریابی آنها نیست. این شکست بخاطر درست نبودن محصولی است که آنها کار را با آن شروع کرده‌اند.

در صورتی که کار خود را به تازگی شروع نکرده باشید، این احتمال وجود دارد که شما به گذشته کاری خود و محصولاتی که روی آن کار کرده‌اید نگاهی انداخته و تشخیص بدهید که گذشت زمان معلوم ساخته است، برخی از آنها محصولات درستی نبوده‌اند.

این دقیقا در مورد من صدق می‌کند. من شانس کار کردن روی محصولاتی را داشته‌ام که ماه‌ها کار را تبدیل به میلیونها (حتی میلیاردها) دلار کرده و همچنین روی محصولاتی که سالها کار و دهها میلیون دلار را تبدیل به «خاکستر» کرده است.

با وجود اینکه این نسخه کتاب به خودی خود یک پیش نمونه است (من بعدا در این مورد بیشتر توضیح خواهم داد)، بایستی ارزش کافی برای وقت شما را داشته باشد. من خالصانه از این حقیقت که شما این کتاب را میخوانید قدردانی میکنم. لطفا نظرات خود را برای من بفرستید - من نیاز به اطلاعات برای فهمیدن درستی سرمایه‌گذاری برای تبدیل این پیش کتاب به یک کتاب مناسب دارم. با تشکر از شما

آلبرتو ساویا (asavoia@gmail.com) آگوست ۲۰۱۱

ترجمه: عباس یزدان پناه بهار ۱۳۹۴

مقدمه مترجم

داستان ترجمه این کتاب از مسابقات موبایل امیرکبیر شروع شد که یکی از میهمانان ویژه بصورت مختصر پیش‌نمونه‌سازی را معرفی کرده و از تجربه خود با این روش گفت. این در کنار فضای پویای استارت‌آپ‌ها و راه‌اندازی کسب و کار، باعث شد که جرقه ترجمه این متن به منظور افزایش محتوای فارسی در زمینه کارآفرینی در ذهن من شکل گیرد. پس از مذاکرات اولیه با آقای ساویا و استقبال ایشان از این پیشنهاد، ترجمه این کتاب در زمان‌های آزاد بنده آغاز شد. پس از صرف مدت زمان قابل توجهی این ترجمه هم‌اکنون پیش‌روی شماست. همانطور که خواندید این ترجمه نیز یک ترجمه کلاسیک نیست بلکه تنها یک پیش‌نمونه است.

برای این ترجمه دوستان زیادی بنده را یاری رساندند. اولین و مهمترین پشتیبان من در این زمینه همسر من، زهرا نوازی، بود که نقش قابل توجهی در روانی و ویرایش این متن داشت. همچنین بهاره پرهیزکاری نیز زحمات زیادی در ویرایش و اصلاح متن حاضر کشیده‌است. دوستان بسیاری نسخه‌های اولیه کتاب را خوانده و مشوق بنده بوده‌اند. از همه آنها تشکر می‌کنم.

فصل ۱

آن چیز درست

عنوان این این کتاب «پیش‌نمونه سازی» بوده و زیر عنوان کتاب «مطمئن شوید که شما در حال ساختن آن چیز درست هستید قبل از اینکه به درستی آن چیز را بسازید.»

من خیلی زود پیش نمونه‌سازی را توصیف و تعریف خواهم کرد. اما قبل از آن، ما نیاز به بررسی این سوال داریم که:

این چیزی که من از آن صحبت می‌کنم چیست؟ و چرا اینقدر داشتن «آن چیز درست» مهم است؟

۱.۱ این چیزی که من از آن صحبت می‌کنم چیست؟

در کل این کتاب، آن چیز می‌تواند یک محصول، یک سرویس، یک کتاب، یک کسب و کار نوپا، یک نهاد خیریه، یک بازی کامپیوتری، یک نوع خلاقانه از قایق، یک ساز موسیقی، یک همستر ضد حساسیت مهندسی ژنتیک شده وغیره، جدید باشد.

این چیز ممکن است حتی تا کنون وجود نداشته باشد، اما شما در حال فکر کردن به آن بوده و علاقه‌مند یا مجبور به ساختن آن و حیات بخشیدن به آن باشید.

این چیز ممکن است برای شما مهم باشد، و ساختن این چیز نیازمند بخش بزرگی از زمان، تلاش و سرمایه شما بوده و همچنین نیازمند بخش قابل توجهی از انرژی، انگیزه، اشتیاق و تعهد شما باشد.

بصورت ایده‌آل، این چیز یکی از مواردی است که شما عمیقاً به آن علاقه‌مند هستید، اما اگر این چیز تنها بخشی از کار شماست نیز قابل قبول است.

۲.۱. چرا اینقدر داشتن «آن چیز درست» مهم است؟ ۳

۲.۱ چرا اینقدر داشتن «آن چیز درست» مهم است؟

ابر و باد و مه و خورشید و فلک به شدت بر علیه موفقیت چیز شما هستند. امیدوارم این خبر جدیدی برای شما نباشد. مطمئنم که آمارهای مشابه اینها را شنیده‌اید:

- ۹۰ درصد نرم‌افزارهای موبایل اصلاً درآمدی ندارند.
- از هر پنج کسب و کار نوپا چهار تایی آنها سرمایه‌ی سرمایه‌گذاران خود را از دست می‌دهند.

- ۸۰ درصد رستوران‌های جدید در یک سال اول تعطیل می‌کنند.

بیشتر چیزهای جدید شکست می‌خورند. شما هم مانند دیگران بدشانسی می‌آورید مگر اینکه قدرت ماورایی تغییر تقدیر را داشته باشید. احتمال شکست آن چیزی شما که الان به آن فکر می‌کنید زیاد است. مگر اینکه آن چیز یکی از آن چیزهای درست کمیاب باشد.

اگر شما آن چیز درست را نداشته باشید پس قاعدتاً بایستی آن چیز غلط را داشته باشید. یکی از بی‌فایده‌ترین و پرهزینه‌ترین کارهایی که می‌توانید انجام دهید ادامه کار روی چیز غلط و تلاش برای موفق کردن آن به کمک سخت کوشی و نیروی اراده است. متأسفانه موفقیت چیز غلط با تلاش زیاد بسیار نادر بوده و گفته می‌شود که آن چیز غلط با هر میزان زمان و هزینه درست نمی‌شود. فیلم‌ها نمونه خوبی از غیر ممکن بودن تبدیل آن چیز غلط به یک فیلم پرفروش در گیشه‌هاست. اگر ایده فیلم (آن چیز در این حالت) درست نباشد، استفاده از کارگردانان و بازیگران مشهور و بودجه بالای ۱۰۰ میلیون دلار باعث موفقیت فیلم نمی‌شود (به عنوان مثال فیلم‌های «ایشتار»، «دروازه بهشت»، «هاوارد اردک»).

در عین حال، اگر شما آن **چیز** درست را داشته باشید، همه چیز راحت‌تر بوده و ابر و باد و مه و خورشید به نفع شما حرکت می‌کنند. در مورد فیلم‌ها، فیلمی با بودجه کم و حتی اندک با کارگردان ناوارد، بدون هیچ بازیگر مشهور و امید موفقیت، تبدیل به موفقیت‌های بزرگ می‌شوند (مانند «پروژه جادوگر بلیر»، «ال مارچینی»، «فعالیت ماورایی»).

دستیابی به آن **چیز** درست ضروری است. اکثر افراد و ارگان‌ها زمان، انرژی یا پول بینهایت ندارند که بتوانند شکست پرهزینه‌ی، مجموعه‌ای از **چیزهای** غلط را تحمل کنند. هدف پیش‌نمونه سازی هرس **چیزهای** غلط به منظور یافتن آن **چیز** درست گریز یا با حداقل زمان، هزینه و تلاش است.

۳.۱ چرا من چیز را بصورت بولد و ایتالیک مینویسم؟

مفهوم پیش‌نمونه سازی به مجموعه بزرگی از ایده‌های تولید محصول یا ارائه سرویس قابل اعمال است مانند نرم‌افزار، سخت‌افزار، وب‌سایت، بازی، انواع نوشیدنی‌ها، کتاب‌ها، فیلم‌ها و غیره. بخاطر سختی نوشتن جملاتی شبیه «اگر محصول یا سرویس شما . . .»، من تصمیم گرفتم که ایده‌های شما را با عنوان **چیز** خطاب کنم. در تمام این کتاب **چیز** بصورت بولد و ایتالیک نوشته میشود تا آن **چیز** (ایده شما) از کلمه «چیز» قابل تشخیص باشد. از آنجایی که این کتاب -حداقل در این لحظه- خود یک پیش‌نمونه است، ممکن است برخی از **چیز** جا افتاده باشد. امیدوارم که این اشتباهات با استفاده از معنای متن قابل تشخیص باشد.

فصل ۲

پیش‌نمونه سازی

۱.۲ پیش‌نمونه سازی چیست

اکنون که شما بصورت اولیه میدانید که منظور من از آن چیز درست چیست، ما می‌توانیم مقدمه قابل قبول درباره پیش‌نمونه سازی داشته باشیم. بهترین راه برای این کار بررسی دو داستانی است که من را به فکر این موضوع انداخت: «آزمایش» تبدیل گفتار به متن آی بی ام و «آزمایش» پالم پایلوت.

۲.۲ آزمایش تبدیل گفتار به متن آی بی ام

اولین بار من این داستان را چند سال پیش در ارائه‌ای در یکی از کنفرانس‌های نرم‌افزار شنیدم. من مطمئن نیستم که تعاریف من از ماجراها چقدر دقیق است. ممکن است من برخی از جزئیات را اشتباه دریافته باشم، اما نتیجه اخلاقی ماجرا بسیار از جزئیات آن مهم‌تر است. با در نظر گرفتن این موضوع، این داستانی است که من بخاطر می‌آورم.

چند دهه پیش، قبل از عصر اینترنت و حتی قبل از طلوع کامپیوترهای شخصی، آی بی ام بخاطر ماشین تحریر و کامپیوترهای Mainframe اش مشهور بود. در آن زمان تایپ کردن یکی از ویژگی‌هایی بود که افراد کمی آنرا بخوبی انجام می‌دادند و بیشتر آنها منشی، نویسندگان و برخی از برنامه‌نویسان بودند. بیشتر افراد از یک انگشت برای تایپ استفاده می‌کردند که کند و ناکارآمد بود.

آی بی ام درست در نقطه‌ای قرار داشت که بتواند از تجربه خود در بازار کامپیوتر و ماشین تحریر استفاده کرده یک ماشین تبدیل گفتار به متن توسعه دهد. این ابزار به افراد اجازه میداد که در

یک میکروفن صحبت کنند و متن بصورت «جادویی» روی صفحه نمایش ظاهر شود و دیگر نیازی به تایپ کردن نباشد. این دستگاه پتانسیل زیادی برای کسب درآمد برای آی بی ام داشت و ریسک بزرگ روی این موضوع برای شرکت قابل قبول به نظر میرسید.

اما در این میان چندین اشکال بزرگ وجود داشت. کامپیوترها در آن زمان کم قدرت تر و بسیار گرانتر از امروزه بوده و تبدیل گفتار به متن نیاز به پردازش زیادی داشت. همچنین، با داشتن قدرت محاسباتی کافی، تبدیل گفتار به متن یک مساله بسیار سخت علوم کامپیوتر بوده و هست. دست و پنجه نرم کردن با این مساله نیاز به سرمایه‌گذاری عظیم - حتی برای آی بی ام - و صرف سال‌های زیاد برای تحقیق داشت. اما همه به این دستگاه نیاز داشتند. آیا واقعا این یک موفقیت واضح خواهد بود یا نه؟

برخی در آی بی ام با حرف افرادی که میگفتند که مردم تبدیل گفتار به متن «نیاز داشته و قطعا آنرا خریداری نموده و استفاده میکنند» قانع نشده بودند و فکر نمی‌کردند این دستگاه به موفقیت برسد. آنها از این می‌ترسیدند که سال‌ها تحقیق و سرمایه شرکت صرف توسعه دستگاهی شود که اندکی آنرا می‌خرند که این یک فاجعه در کسب و کار است. به زبان پیش‌نمونه سازی آنها مطمئن نبودند که تبدیل گفتار به متن یک چیز درست است. همچنین، مردم تا کنون از تبدیل گفتار به متن استفاده نکرده بودند، پس آنها نمی‌توانستند بصورت قطعی بدانند که کسی به این دستگاه نیاز دارد یا نه؟ آی بی ام نیاز به بررسی قابلیت ماندگاری این دستگاه در کسب و کار داشت اما ساختن حتی یک نمونه اولیه نیاز به سال‌ها زمان داشت. آنها بجای آن یک آزمایش مبتکرانه طراحی کردند.

آنها مشتریان بالقوه دستگاه تبدیل گفتار به متن خود را که به نظر آنها قطعا خریدار این دستگاه بودند در اتاقی با یک کامپیوتر،

یک میکروفن و یک صفحه نمایش بدون کیبرد قرار دادند. به آنها گفتند که یک ماشین تبدیل خودکار گفتار به متن ساخته‌اند و می‌خواهند ارزیابی کنند که آیا مردم از استفاده از آن لذت می‌برند یا نه. وقتی آزمایش دهنده‌ها شروع به صحبت در میکروفن کردند متن آنها تقریباً بی‌درنگ و بدون خطا روی صفحه نمایش ظاهر می‌شد! کاربران تحت تاثیر قرار گرفته بودند. این برای واقعی بودن خیلی خوب بود که بعداً معلوم شد واقعی نبوده است.

اتفاق پشت صحنه که این آزمایش را مبتکرانه می‌کند این بود که ماشین تبدیل گفتار به متن حتی یک نمونه اولیه نبود. کامپیوتر موجود در اتاق خالی ساختگی بود. در اتاق کناری یک تایپیست کارآزموده در حال گوش کردن به صدای کاربر بود و با استفاده از کیبرد صحبت‌های او را تایپ و دستورات او را اجرا می‌کرد. هرچه تایپیست تایپ می‌کرد روی صفحه نمایش کاربر نشان داده می‌شد. صحنه سازی انجام شده به گونه‌ای بود که کاربر قانع میشد که خروجی روی صفحه نمایش خروجی دستگاه تبدیل گفتار به متن است.

اما آی بی ام از این آزمایش چه یاد گرفت؟

این چیزی است که من شنیده‌ام: بعد از تاثیر اولیه بوسیله «تکنولوژی»، بسیاری از افرادی که خریدار این سیستم بودند پس از چند ساعت کار با این سیستم نظرشان عوض شد. گفتن چندین خط متن از طریق گفتار در کامپیوتر حتی با استفاده تبدیل تقریباً بدون نقص و سریع توسط تایپیست هم دارای مشکلات زیادی بود: گاهی افراد بر اثر صحبت زیاد خشک میشد، محیط کار پر از همهمه میشد و به درد موارد محرمانه نمی‌خورد.

براساس نتایج این آزمایش، آی بی ام باز هم در تبدیل گفتار به متن سرمایه‌گذاری نمود اما در مقیاسی به مراتب کمتر - آنها با

این سرمایه‌گذاری روی اعتبار شرکت قمار نکردند.

اینطور به نظر می‌رسد که این یک تصمیم درست در کسب و کار بوده است. کیبردها نشان‌داده اند که در مورد وارد کردن متن به سختی شکست می‌خورند. سی سال پیش مردم نمی‌توانستند تایپ کنند اما اکنون در هر دفتر (یا کافی شاپی) افراد مختلف در سنین و شغل‌های مختلف را می‌بینید که در حال تایپ روی لپ‌تاپ‌های خود هستند. در دستگاه‌هایی که کیبرد با سایز استاندارد غیر قابل استفاده است همانند موبایل‌ها، تبدیل گفتار به متن می‌تواند یک چیز درست باشد اما در غیر اینصورت هنوز بایستی کیبرد را شکست بدهید. کیبرد قطعا یک چیز درست است.

راهبرد آی بی ام مبتکرانه بود، اما شما به آن چه عنوانی می‌دهید. صحنه سازی تبدیل گفتار به متن به کمک یک تایپیست قطعا یک «نمونه اولیه مناسب» نیست مگر اینکه قصد داشته باشید که واقعا یک تایپیست زنده را درون یک کامپیوتر جا بدهید. آنها یک نمونه اولیه از تبدیل گفتار به متن نساختند، بلکه وانمود کردند که یک نمونه اولیه تبدیل گفتار به متن داشته و از آن به منظور دریافت عکس‌العمل مشتری به محصول استفاده کردند. در این حالت آنها امکان جمع‌آوری اطلاعات با ارزش بازار را براساس استفاده واقعی به جای نظر افراد داشتند، همچنین سرمایه‌گذاری مالی و زمانی کمی انجام دادند.

به نظر من این راهبرد بسیار ارزشمند و جالب است، و این روش به اندازه کافی از ساختن نمونه اولیه متفاوت بوده که نام خاصی به خودش اختصاص دهد (که بیشتر در مورد آن صحبت خواهم کرد). همچنین این روش ارزش بررسی را دارد. اما قبل از ادامه سعی به یافتن مثال‌های دیگر در این زمینه کردم که یک مثال عالی پیدا کردم.

۳.۲ آزمایش پالم پایلوت

آزمایش تبدیل گفتار به متن آی بی ام من را به فکر در مورد مفهوم پیش‌نمونه سازی واداشت، اما این مثال، من را قانع کرد که این روش ارزش پیگیری را دارد.

پالم پایلوت در سال ۱۹۹۶ معرفی شد که به اندازه کف دست بوده و چهار عملیات اصلی را انجام میداد: تقویم، دفتر تلفن، لیست کارهای روزمره و یادداشت برداری ساده. پالم پایلوت اولین نمونه موفق دستیاران شخصی بود، اما جف هاوکینز -یکی از بنیانگذاران پالم و مخترع پایلوت- به موفقیت دستیارهای شخصی مطمئن نبود. برعکس باتوجه به مقاله سال ۱۹۹۸ در مجله تایمز(تاکیدها را من اضافه کرده ام):

هاوکینگز ۴۰ ساله، مدیر تکنولوژی پالم و مخترع پالم، یکی از اولین کامپیوترهای قابل حمل به نام گریپد را ده سال پیش ساخته است. این کامپیوتر یک **پدیده اعجاز انگیز مهندسی اما یک شکست تجاری** بود به خاطر اینکه به نظر او هنوز بسیار بزرگ بود. وقتی همکاران او از او پرسیدند که کامپیوترهای جدید چه اندازه ای باید باشد **برای اطمینان از اینکه این اشتباه را دوباره تکرار نکنند** برای آنها جواب آماده‌ای داشت: «بیایید سائز جیب لباس را **آزمایش کنیم**»

او به گاراژ خود بازگشت و یک تکه چوب را به اندازه سائز جیب لباس خود برید. سپس او این تکه چوب را در ماه‌های متمادی حمل کرد و **تظاهر** کرد که آن تکه چوب واقعا یک کامپیوتر است. آیا او برای ناهار چهار

شبه آزاد بود؟ هاوکینز آن تکه چوب را از جیبش خارج میکرد و انگار که دارد برنامه زمانی خود را چک میکند آنرا میفشرد. اگر او به شماره تلفنی نیاز داشت، او **تظاهر** به پیدا کردن آنرا در قطعه چوب میکرد. معمولا او طراحی ظاهری متفاوتی را با چینش دکمه‌های متفاوت رو کاغذ پرینت میکرد و با چسباندن آنها روی چوب طراحی جدید را امتحان میکرد.

این عکس پیش‌نمونه‌ای است که جف آنرا ساخته است (شما میتوانید نمونه‌های بیشتری در موزه تاریخچه کامپیوتر در مانیتن ویوو کالیفرنیا پیدا کنید).

من فقط میتوانم عکس العمل دیگران را هنگامی که هاوکینز آن تکه چوب را از جیب خود بیرون می‌آورد و آنرا همانند یک کامپیوتر فعال میفشرد تصور کنم. آنها فکر میکردند که او دیوانه شده است. اما نه او بسیار باهوش بود. آن تکه چوب به همراه دکمه‌های پرینت‌شده هاوکینز را به این نتیجه رساند که او راه درستی را آمده است. او برای اولین و مهمترین سوال پاسخی یافته بود: «اگه من یک پایلوت داشتم، آیا آنرا با خود حمل کرده و از آن **چیز** استفاده میکردم؟» و جواب قطعا «بله» بود و او میدانست که **چیز** درست را یافته است. اکنون او می‌توانست روی سوالات بعدی تمرکز کند مانند: آیا می‌توانم آنرا کوچک درست کنیم؟ ساخت آن چقدر هزینه خواهد برد؟ عمر باتری‌ها چقدر خواهد بود؟ اکنون زمان ساخت یک «نمونه اولیه مناسب» رسیده بود.

پالم پایلوت تنها موفق نبود بکله یک موفقیت بسیار بزرگ با تاثیر عظیم بود. پایلوت جد تمامی تلفن‌های هوشمند امروزی است. این محصول تنها از تکه چوبی شروع شد همانند پینوکیو.



شکل ۱.۲: پیش‌نمونه پالم پایلوت

۴.۲ وانمود کنید قبل از اینکه بسازید

داستان‌های تبدیل گفتار به متن و پالم پایلوت چیزهای مشترک بسیاری دراند.

هر دو تیم شک‌های زیادی درباره سودمندی و قابلیت استفاده و پذیرش ایده خود داشتند. هر دو ایده جالب بوده، درست به نظر رسیده و مساله‌ای را حل می‌کردند. اما آیا آنها یک چیز درست بودند؟ آیا مردم واقعا از آنها استفاده می‌کردند؟ جف هاوکینز حتی سالهای زیادی را برای توسعه محصول (گریدپد) که «پدیده اعجاز انگیز مهندسی اما یک شکست تجاری بود»، از دست داده بود (یک چیز غلط) و تصمیم داشت که «این اشتباه را دوباره تکرار نکند».

بخاطر شکشان هر دو تیم میخواستند کاربردپذیری و سودمندی ایده‌هایشان را با ساختن یک نمونه اولیه آزمایش کنند. همچنین قبل از اینکه شروع به توسعه محصول کنند، بازخوردهای استفاده واقعی از محصول (بجای نظرات در مورد محصول) را جمع آوری کنند.

در هر دو آزمایش اما توسعه حتی یک «نمونه اولیه مناسب» (نسخه خام ولی عملیاتی محصول نهایی) زمان بسیار و سرمایه‌گذاری قابل توجهی برای تحقیق و توسعه نیاز داشت.

راه حل آنها برای مشکل «نمونه اولیه مناسب» این بود که تظاهر به داشتن یک چنین نمونه اولیه‌ای کنند. در

مثال تبدیل گفتار به متن، سخت افزار و نرم‌افزار با کمی حيله گری جایگزین شده بود و در پالم پایلوت با قوه تخیل هاوکینز جایگزین شده بود. وانمود کنید قبل از اینکه آنرا بسازید

به نظر من این دو داستان بخاطر تفاوت بسیار از آنچه افراد و شرکت‌ها بصورت معمول در پیگیری ایده‌های نویشان انجام می‌دهند قابل توجه و موثر بودند. بیشتر مردم عاشق ایده‌ی شان می‌شوند (آن چیز آنها) و فرض می‌کنند که آن چیز موفق خواهد بود (آن چیز درست) پس شروع به ساختن آن می‌کنند. آنها پیش از موعد شروع به تمرکز و سرمایه‌گذاری روی چیزهای غلط در زمان غلط می‌کنند. بصورت دقیق‌تر، آنها بیشتر از نیاز و پیش از موعد روی توسعه اولین نسخه محصول خود که دارای ویژگی‌های زیاد، کارکردهای بیش از حد و «رنگ و لعاب» بیش از حد نیاز است، سرمایه‌گذاری می‌کنند. آنها پیش‌فرضشان بر این است که مردم آنرا خواهند خواست. در بسیاری از موارد، این پیش‌فرض‌ها و فرضیات هم غلط و هم پرهزینه از کار در می‌آیند.

۵.۲ پیش‌نمونه سازی: کلمه بوجود آمد

من هرچه بیشتر در مورد تبدیل آزمایش متن به گفتار و پالم پایلوت فکر می‌کردم، بیشتر قانع می‌شدم که کاری که آن تیم‌ها انجام دادند نه تنها هوشمندانه بودند بلکه این یک مرحله ضروری در روند توسعه یک محصول جدید و خلاقانه است. مرحله‌ای که اکثر افراد آنرا از قلم انداخته و اغلب منجر به پرداخت هزینه زیادی بخاطر این نادیده گرفتن می‌شوند.

در طول چند ماه، من این دو داستان را با گروه قابل توجهی از دوستان، همکاران، کارآفرینان، سرمایه‌گذاران پر ریسک، مهندسان و مدیران محصول به اشتراک گذاشتم. با تعجب، هیچکدام از آنها این مثال‌ها را قبلاً نشنیده بودند. همه آنها، اما تحت تاثیر راه حل هوشمندانه «وانمود کنید قبل از اینکه آنرا بسازید» قرار گرفته بودند و برخی از آنها حتی به پیشانی خود زدند و چیزهایی شبیه «کاش من به همچنین روشی عمل میکردم قبل از اینکه سال‌ها و میلیون‌ها دلار را روی ایده آخرم از دست میدادم.» گفتند.

من پی‌بردم که بصورت اتفاقی به موضوع مهم و ارزشمندی -با اینکه جدید یا بکر نبود- برخورد‌هام که مشهور نبوده و از آن بصورت گسترده استفاده نمی‌شود. اما این موضوع اسمی نداشت که آنرا توصیف کند و من فکر کردم که این موضوع برای شناخته شدن، مورد بررسی قرار گرفتن و استفاده نیاز به نامی دارد. پس من شروع به فکر در مورد اسم برای این موضوع کردم (توجه: من در زمان شروع فکر در این مورد پیش‌نمونه سازی من در مورد ماشین استارت آپ ناب که توسط اریک ریس و کمینه محصول قابل قبول^۱ اطلاعاتی نداشتیم. بیشتر در مورد رابطه بین پیش‌نمونه سازی و کمینه محصول قابل قبول در بعد آورده می‌شود).

از آنجایی که نقطه اصلی و کلیدی هر دو مثال تظاهر بود (کارمندان آی بی ام تظاهر به ساختن ماشین تبدیل گفتار به متن کردند و جف هاوکینز تظاهر به داشتن پالم پایلوت در جیب لباس خود می‌کرد) اولین کلمه‌ای که به ذهن میرسید نمونه اولیه متظاهر است ایش! تلاش دوم من برای پیدا کردن نام حتی بدتر بود. از آنجایی که ایده اصلی تست سریع ایده قبل از گذاشتن سرمایه کافی برای نمونه اولیه مناسب است، من به کلمه پیش نمونه اولیه سازی

¹Product Viable Minimum

رسیدم، ایش ایش! خوشبختانه این دو کلمه بد نطفه یک کلمه بهتر را ایجاد کردند. با حذف برخی از کلمات، من به پیش‌نمونه سازی رسیدم. خیلی خوب. چیزهایی که در روند پیش‌نمونه سازی تولید می‌شوند (مانند قطعه چوب هاوکینز) پیش‌نمونه گفته می‌شوند.

من از اصطلاحات پیش‌نمونه‌سازی^۲ و پیش‌نمونه^۳ خوشم می‌آید اما آیا من اولین نفری هستم که از این کلمه استفاده می‌کنم؟ ممکن است تا الان کسی از این اصطلاحات استفاده کرده باشد و «حقوقی» را برای استفاده از آن و معنای آن در نظر گرفته باشد. من به گوگل رفتم و کلمه «پیش‌نمونه سازی» را جستجو کردم. گوگل در پاسخ گفت «آیا شما نمونه اولیه سازی را می‌خواستید؟» که باعث خوشحالی من شد. موتور جستجو فرض میکرد که من اشتباه نوشته باشم و نتایج مربوطه به نمونه اولیه را نشان میداد که یک نشانه خوب بود. وقتی من بر اینکه منظورم نمونه اولیه سازی نبوده است تاکید کردم تا گوگل نتایج پیش‌نمونه سازی را به من نشان بدهد گوگل صفحات اندکی را که مردم در آن نمونه اولیه را اشتباه نوشته بودند را آورد. جستجوی پیش‌نمونه نیز نتایج مشابهی داشت. افق روشن در مقابل بود. من اتفاقی کلمه جدیدی پیدا کرده بودم که کسی هنوز از آن استفاده نکرده بود.

حتی دامنه‌های اینترنتی مربوط به آنها نیز آزاد بود. اولین عکس‌العمل غریزی من این بود که با استفاده از کردیت کارتم تمامی آنها را بخرم، اما من با این کار، پیغام اصلی پیش‌نمونه سازی را نقض خواهم کرد و قبل از اینکه این موضوع ارزش سرمایه‌گذاری کردن داشته باشد روی آن سرمایه‌گذاری کرده‌ام. باوجود اینکه خریدن دامنه تنها چند دلار هزینه خواهد داشت، اصول ارجحیت

Pretotyping^۲

Pretotype^۳

داشت. من فکر میکردم پیش‌نمونه سازی و پیش‌نمونه‌ها توصیف کننده یک مفهوم عظیم بودند اما آیا مردم نیز چنین احساسی دارند؟ من مجبور به ساختن پیش‌نمونه پیش‌نمونه سازی بودم.

خوشبختانه، کار من در گوگل شامل صحبت کردن با افرادی زیادی در مورد خلاقیت و ارائه این موضوع به مشتریان و همکاران بود. پس من در کنار توضیح دو مثال تبدیل متن به گفتار و پالم پایلوت شروع به استفاده از کلمه پیش‌نمونه و پیش‌نمونه سازی در تمامی ارائه‌ها، ملاقات‌ها و بحث‌هایم کردم. در هریک از ارائه‌ها، افراد بازخورد بسیار مثبتی نسبت به مفهوم و کلمات انتخابی داشتند. آنها مثال‌هایی از پیش‌نمونه‌هایشان را برای من ارسال می‌کردند و نظر من را در مورد نحوه پیش‌نمونه سازی ایده‌هایشان می‌پرسیدند. حتی آنها با همکاران و مدیران خود برای ساختن پیش‌نمونه‌ها چانه می‌زدند. به نظر میرسید که من در مسیر درستی بودم.

یک روز من ایمیلی از مدیر یکی از بزرگترین شرکت‌های تبلیغاتی که در ارائه من در مورد نوآوری شرکت داشت دریافت کردم. او از من بخاطر برگزاری این ارائه تشکر کرد و گفت که او و تیمش مفهوم پیش‌نمونه سازی را دوست دارند و اینکه «کلمه پیش‌نمونه سازی اکنون وارد دایره لغات شرکت آنها شده است.»

آن روز من شواهد کافی مبنی بر اینکه پیش‌نمونه سازی و پیش‌نمونه کلمات درستی برای آن مفهوم هستند، یافتم. من آنروز مطمئن شدم که سرمایه گذاری چند دلار بیشتر برای خرید دامنه مرتبط ارزشش را دارد.

۶.۲ تعریف پیش‌نمونه سازی

با اینکه من معتقدم مثال زدن روش کاراتری برای تعریف پیش‌نمونه سازی است، تلاش برای تعریف آن نیز ثمر بخش است. این یک تعریف نیستا رسمی آن است - همان تعریف خشک و خسته کننده که در دایره لغات آنرا پیدا می‌کنید

پیش‌نمونه سازی فعل، تست اقبال اولیه و استفاده واقعی یک محصول جدید بالقوه به کمک شبیه‌سازی تجربه آن بوسیله کمترین سرمایه گذاری ممکن است.

یک تعریف خودمانی تر از این قرار است:

پیش‌نمونه سازی راهی برای تست یک ایده بصورت سریع و ارزان است. این سرعت و ارزانی به کمک یک نسخه به شدت ساده شده، ماک شده یا مجازی آن محصول به دست می‌آید و به شما کمک میکند که حوزه «اگر آنرا بسازم کسی از آن استفاده خواهد کرد» را ارزیابی می‌کند

یک تعریف کاملاً خودمانی از آن عبارت است از:

پیش‌نمونه سازی: تظاهر کن و تست کن قبل از اینکه آنرا بسازی

و تعریف مورد علاقه من از پیش‌نمونه سازی، که شبیه زیر عنوان نام این کتاب هم هست عبارت است از:

مطمئن شوید -در حداقل زمان و با حداقل هزینه- که شما در حال ساختن آن چیز درست هستید قبل از اینکه آنرا بسازید.

۷.۲ پیش‌نمونه سازی و نمونه اولیه ساختن

برخی ممکن است بگویند که پیش‌نمونه سازی از لحاظ حال و هوا و نحوه اجرا بسیار نزدیک به ساختن نمونه اولیه است، پس دیگر نیازی به ایجاد تفاوت میان دو مفهوم وجود نداشته و نیازی به ابداع یک کلمه جدید ندارید. من در این مورد بسیار فکر میکنم. مشکل اینجا این است که نمونه اولیه بازه بزرگی را میان ایده‌ی انتزاعی اولیه و محصول نهایی را پوشش می‌دهد.

به عنوان مثال یک نمونه اولیه برای سیستم تبدیل متن به گفتار احتمالاً حاوی ترکیبی از نرم افزار و سخت افزار برای دیجیتالی کردن گفتار، شکستن آن به آواها و تبدیل آواها به کلمات و جمله‌ها و اعمال اصلاحات لغوی زبانی به کلمات و جملات است. این گونه نمونه‌های اولیه نیاز به صرف ماه‌ها و حتی سال‌ها برای توسعه داشته و هزینه میلیون‌ها دلار دارد. تازه این یک محصول ناقص بوده و از محصول نهایی به دور است و قطعاً نمونه اولیه نامیده می‌شود. این دقیقاً چیزی است که اکثر مردم وقتی صحبت از نمونه‌های اولیه می‌شود به ذهنشان خطور می‌کند.

با گفتن کلمه نمونه اولیه برای دیگران، آنها یک نمونه اولیه با گوشه‌های زمخت را تصور می‌کنند، ولی آنها تاحدی انتظار دارند که این محصول عملکردی شبیه و نزدیک به محصول نهایی داشته باشد. اگر جاف هاو کینز به دیگران گفته بود که نمونه اولیه پالم پایلوت را دارد، آنها انتظار داشتند چیزی با باتری، ال سی دی ببینند نه یک قطعه چوب را. اگر آی بی ام به مشتریان بالقوه خود گفته بود که نمونه اولیه تبدیل گفتار به متن را دارد، آنها انتظار نداشتند که یک تایپيست در اتاق کناری دستورات را گرفته و اجرا کنند.

گذشته از کارایی، تفاوت کلیدی میان پیش‌نمونه سازی و ساختن

نمونه اولیه این است که هزینه و زمان پیش‌نمونه سازی کمترین مقداری است که معولا در بازه ساختن نمونه اولیه به آن نیاز است. نیاز به زمانی در حد چند ماه و حتی سال به همراه هزینه میلیون دلاری برای ساختن نمونه اولیه قابل قبول است. برعکس برای پیش‌نمونه سازی زمان و هزینه زیاد اصلا قابل قبول نیست. ساختن نمونه‌های اولیه برای پاسخ به بسیاری از سوالات در مورد محصول بالقوه ضروری و به شدت کاربردی است. برخی از این سوالات عبارتند از

- آیا می‌توانیم آنرا بسازیم؟
- آیا این طرح قابل اجراست؟
- آیا به همانگونه که انتظار می‌رود کار می‌کند؟
- چقدر می‌توانیم آنرا بزرگ/کوچک بسازیم؟
- هزینه تولید این محصول چقدر خواهد بود؟
- چقدر باطری دوام خواهد آورد؟
- افراد چگونه از آن استفاده خواهند کرد؟
- افراد به چه منظوری از آن استفاده خواهند کرد؟

در طرف دیگر پیش‌نمونه سازی، روی پاسخ دادن به سوال -بسیار اولیه و مهم-: **آیا این چیز درستی برای ساختن است؟** متمرکز شده است. وقتی جواب این سوال مثبت بود، آنگاه رفتن از پیش‌نمونه سازی و به ساختن نمونه اولیه^۴ منطقی خواهد بود.

نتیجه‌ای که من به آن رسیده‌ام این است که مفهوم و آزمودن پیش‌نمونه سازی ارزش مستقل بودن را دارد. همانگونه که استارآپ‌ها به عنوان یک مرحله اولیه از یک شرکت است، پیش‌نمونه سازی می‌تواند به عنوان یک زیر بخش ساختن نمونه اولیه یا راهی برای رسیدن به آن تلقی شود.

فصل ۳

حتما شکست خواهد خورد

شما الان دید اولیه‌ای از آنچه پیش‌نمونه سازی درباره آن صحبت می‌کند دارید و ما مثال‌های بیشتری را در فصل‌های آتی مطرح خواهیم کرد. اما قبل از این مثال‌ها من قصد دارم اندکی زمان برای توضیح چرایی اهمیت بالای پیش‌نمونه سازی برای تمام ایده‌هایتان اختصاص می‌دهم.

آیا شما آمارهای ناامید کننده از بخش قبل را به یاد می‌آورید

- ۹۰ درصد تمامی نرم‌افزارهای موبایل هیچ درآمدی ندارند.

- هر چهار استارت‌آپ از پنج استارت‌آپ سرمایه سرمایه‌گذاران خود را از دست می‌دهند.

- ۸۰ درصد رستوران‌های جدید در سال اول شکست می‌خورند.

آمارهای دقیق ممکن است اندکی متفاوت از این اعداد باشند، اما پیغام این اعداد روشن است. با بیان ساده اکثر چیزها-که شامل ایده‌ی شما می‌شود- تقدیرشان شکست است. اکثر چیزها شکست می‌خورند بخاطر اینکه آنها چیز غلط هستند. یعنی ایده‌هایی که ابتدا بصورت تئوری جالب به نظر می‌رسیدند اما هنگامی که توسعه یافتند مشخص گردید که حتی آنها برخلاف آنچه در ابتدا به نظر می‌رسد اندکی جالب، ترغیب کننده بوده و یا کاربردی نبوده اند.

پیش‌نمونه سازی قدرت تبدیل یک چیز غلط به یک چیز درست را ندارد و هیچ روش دیگری این امکان را نخواهد داشت. اما پیش‌نمونه سازی امکان تشخیص چیزهای غلط را بصورت سریع و ارزان فراهم می‌کند، پس شما می‌توانید چیزهای جدید(یا حتی نسخه‌های تغییر یافته چیزهای فعلی‌تان) را امتحان کنید تا اینکه شما آن چیز درست گریزپا را بیابید.

از آنجایی که شکست دشمن ماست، و شناخت دشمن مهم است پس بیاید به شکست نگاه دقیق‌تری داشته باشیم.

۱.۳ قانون شکست

شواهد زیادی در مورد وجود اتفاقات عجیب و غریب کهبه ضرر چیزهای جدید است، وجود داشته و آنقدر این شواهد قابل اعتماد هستند که می‌توانن قانونی برای آن اعلام کرد:

قانون شکست

اکثر چیزهای جدید شکست می‌خورند، فارغ از اینکه چقدر بی نقص اجرا شده باشند.

در این قانون کلمه «اکثر» اشاره به درصد بسیار زیاد (معمولا ۹۰-۸۰-۷۰ درصد) دارد که این درصد ناامید کننده است. چیزها تقریبا به هر آنچه که شما فکرش را بکنید اطلاق می‌شود: استارت‌آپ‌ها، رستوران‌ها، فیلم‌ها، کتاب‌ها، نوشابه‌ها، سریال تلویزیونی و غیره. و آن چیز شما در یکی از این دسته‌های قرار گرفته و قطعا دچار همان بدبباری‌هایی می‌شود که مابقی چیزهای دیگر دچار آنها می‌شوند. من هم اکنون شکایت‌های شما را مبنی بر اینکه «خب این قانون چگونه به ما کمک خواهد کرد؟ این قانون به ما می‌گوید ما به احتمال زیاد شکست می‌خوریم حتی اگر ما بسیار خوب روی چیزمان کار کرده باشیم. این قانون تنها به ما بدبباری می‌دهد و ما را پا در هوا نگه می‌دارد. تنها کاری که این قانون انجام می‌دهد روحیه ما را پایین آورده و انگیزه ما را می‌کشد.» در ذهن خود می‌شونم.

در ظاهر این حرف درست است و قانون شکست به نظر کمک کننده نمی‌رسد. وقتی بصورت دقیق صحبت کنیم این قانون حتی یک قانون دقیق نیست. شما می‌توانید نیوتن را هنگامی که در حال مشاهده جاذبه بود تصور کنید که می‌گوید: «احتمالا بیشتر اجسامی که رها می‌شوند سقوط می‌کنند؟» اما به دست آوردن این

قانون به نسبت آسان است. او در حال بررسی و مشاهده یک قانون تغییر ناپذیر و عمومی طبیعی بود. اما در طرف دیگر موفقیت بازار یک محصول مرتبط با رفتار انسانی است که بسیار متغیر، بی ثبات و (و در اغلب موارد) غیر منطقی است. در این موضوع، فرموله سازی احتمالی قانون شکست بهترین شکلی است که می‌توان این قانون را بوسیله آن توصیف کرد.

من باور دارم با اینکه قانون شکست فاصله زیادی تا کاملاً دقیق بودن دارد، اما از اهمیت زیادی هم برخوردار است. اگر شما درستی این قانون را قبول کرده و یا حتی در اکثر اوقات آنرا بپذیرید، و بدانید که خود شما یا آن چیز شما از این قاعده مستثنی نیستند، نظر شما از «بیایید آن چیز را انجام دهیم! بیایید آن چیز را بسازیم» به نظر محتاطانه «بیایید آن چیز را بیازماییم. بیایید پیش‌نمونه آن چیز را بسازیم» تغییر می‌کند.

من میدانم که «آنرا انجام دهیم» بسیار جذاب و قهرمانانه است. «با مساله گلاویز شدن»، «شرط بندی زمین‌ها» و «بادبان‌ها رو بکشید» سرآغاز افسانه‌های بسیاری بودند اما ابتدای شروع شکست‌های فاجعه انگیز نیز هستند.

با توجه به آنچه گفته شد، ممکن است وقت‌هایی باشد که شما بخواهید به اتفاقات بد بی‌توجه باشید و تنها بخواهید بدون در نظر گرفتن نتیجه روی آن چیز خود فعالیت کنید. من به هیچ وجه شما را از این روش دلسرد نمی‌کنم. لاقلاً به ندرت در زندگی‌مان، ما بایستی ریسک‌های بزرگ کرده و تنها برای رسیدن به آن چیز به پیش برانیم. زمان‌هایی خواهد بود که شما ساختن یک چیز خاص برای شما مهم‌تر از داشتن یک چیز درست است. اگر شما در این وضعیت هستید، لبخندی به قانون شکست بزنید، احتیاط را کنار بگذارید و این کتاب را در زباله بیاندازید و با تمام قلب و روح خود

روی آن چیز کار کنید. خدایارتان باشد! من طرف شما هستم و آرزو میکنم موفق شوید.

اما اگر از سوی دیگر، شما در موقعیتی هستید که ۱۰۰ درصد به یک چیز خاص پایبند نیستید، بیشینه کردن شانس موفقیت بسیار حساس است. به قانون شکست احترام لازم را بگذارید زیرا ...

۲.۳ ... شکست یکی از انتخاب‌ها نیست

این درست است. برای هر چیز، شکست یکی از انتخاب‌ها نیست بلکه محتمل‌ترین خروجی است.

ما نمی‌توانیم از قانون شکست فرار کنیم. ما نمی‌توانیم شانس چیزهای جدید را تغییر دهیم.

اما آنچه ما می‌توانیم انجام دهیم این است که از قانون شکست به نفع خودمان استفاده کنیم همانگونه که حسابداران از قوانین مالیاتی استفاده می‌کنند و لیدی گاگا از پاپاراتزی‌ها. چگونه می‌توانیم این را انجام دهیم؟

ما شکست را دعوت می‌کنیم، ما به دنبال شکست می‌رویم، ما آنرا شکار می‌کنیم تا چهره کریه خود را در اولین فرصت ممکن به ما نشان بدهد تا ما بدانیم که راه غلطی را طی می‌کنیم. پس بتوانیم در زودترین موقع تغییرات لازم را انجام دهیم.

ما چندین طعمه در شکل پیش‌نمونه جعل می‌کنیم. بعضی وقت‌ها آنها شبیه چیز ما بوده یا بوی آن را می‌دهد. چیزی که به ما کمک کند دیو شکست را مجبور به نشان دادن سر کریه‌ش بکنیم. ما به در غار تاریک و نمناکی که دیو در آن ساکن است می‌رویم. آنگاه طعمه پیش‌نمونه خود را در ورودی این غار گذاشته تا ببینیم که دیو به طعمه نزدیک می‌شود که ما بتوانیم بوی بد تنفسش را بشنویم

و بتوانیم نگاه کوتاهی به به دهان بی‌رحمش و چشمان کوچکش ببندیم. آنقدر نزدیک که مطمئن شویم که دیو واقعی است. آنگاه طعمه ارزان قیمت خود را به عنوان قربانی به دیو تقدیم کرده و در جهت مخالف فرار کنیم. قبل از اینکه دیو بتواند دندان‌های تیزش را در گوشت ما فرو کرده و ما را به درون غار خود کشیده و از ما جشنی برپا کند.

بهترین کاری که شما می‌توانید انجام دهید غذا دادن به این دیو توسط لقمه‌های کوچک و ارزان از چیزهای گوناگون است. این دیو علاقه‌مند به خوردن چیزهای غلط است اما در صورت فرصت یافتن مشتاق خوردن شماست! شما بایستی آمادگی انداختن لقمه‌های ساخته شده از چیزها و فرار، را داشته باشید. اگر شما این آمادگی را نداشته باشید، اگر به آن چیزتان وابسته شوید، احتمالا در نهایت دیو تمام زمان و تلاش شما را خواهد بلعید.

اگر ما اینکار را به درستی انجام دهیم، تنها چیزی که از دست می‌دهیم طعمه (پیش‌نمونه) ماست، و یک روز دیگر وقت داریم تا یک چیز دیگر را امتحان کنیم تا زمانی که چیزی بیابیم که دیو را به خود جذب نکند. طعمه‌ای که ممکن است مبدل به یک چیز درست شود.

دنبال کردن ایده‌تان تا سرانجام، حتی اگر پایان خوبی نداشته باشد و به این نتیجه برسید که ایده‌ی غلطی بوده‌است، ممکن است هیجان انگیز و قهرمانانه باشد. اما پیش‌نمونه سازی حداقل به همین اندازه هیجان‌انگیز است. در پیش‌نمونه سازی، شما هنوز در حالا انجام جستجوی حماسی و پرچالش هستید، جستجویی برای یافتن یک چیز درست. میان شما و چیز درست دیو ترسناک شکست ایستاده است. شما نمی‌توانید از این دیو دوری کنید. اما شما باید با آن بجنگید - اما با کمک پیش‌نمونه‌سازی شانس

پیروزی شما بسیار بیشتر است.

این ذات استراتژی ماست - ذات اصلی پیش‌نمونه سازی. اما بازی کردن با شکست تنها در حالتی منطقی است که از طعمه‌های آسان و ارزان استفاده کنیم. پیش‌نمونه‌هایی که با حداقل هزینه در چند ساعت یا روز درست شده‌اند و رها کردن آنها برای ما مهم نیست.

۳.۳ سه راه برای شکست

شکست محتمل‌ترین نتیجه هر یک از **چیزهای** شماست، اما تمام شکست‌ها یکی نیستند. سه راه برای پیش‌بردن **چیزتان** دارید. سه راه برای کنار آمدن با دیو شکست:

• هیچ کاری در مورد آن **چیز** انجام ندهید

• آن **چیز** را انجام دهید (محصول اولیه را بسازید)

• آن **چیز** را امتحان کنید.

اولین راه، روش مورد استفاده تنبلان و بزدلان است: افراد یا شرکت‌هایی که تنبل‌تر، سست‌تر، یا بزدل‌تر از آن هستند که تلاشی در مورد هر چیزی انجام دهند. کنار آمدن با شکست با تلاش نکردن مطمئن‌ترین روش برای همیشه شکست خوردن است. اگر شما تا اینجای کتاب را خوانده‌اید قطعاً جز این دسته نیستید. شما آماده ساختن چیزی هستید.

دوم راه شکست خوردن دقیقاً عکس روش اول است. برخلاف تنبلی، سستی یا بزدلی شما تلاش، اطمینان و گستاخی بیش از

حدی دارید. مواجهه با شکست از طریق دسته کم گرفتن آن، در اکثر موارد منجر به شکست کند، پرهزینه و دردناک خواهد شد. این دو نوع شکست معمولا به دلیل فکر کردن بیش از حد، حرف زدن بیش از حد و توجه کم و خیلی دیر به واقعیت است. همه چیزها در قالب یک ایده به دنیا می‌آیند، اما اگر ما به سرعت از فکر کردن و حرف زدن تغییر رویه ندهیم آن چیزها در جای بسیار خطرناکی قرار گرفته است. این تغییر رویه بدین صورت است که شما باید هر چه سریع‌تر یک مورد عینی در مقابل کاربران و مشتریان بالقوه خود قرار دهید. این جای خطرناک را من سرزمین فکر می‌نامم.

۴.۳ سرزمین فکر

سرزمین فکر یک سرزمین ساختگی است که دو نوع موجود غریب در آن ساکن هستند و بایکدیگر در تعامل هستند: ایده‌ها و نظرات. بصورت دقیق‌تر: ایده‌های تحقق نیافته و نظرات مربوط به این ایده‌ها.

سرزمین فکر جایی است که همه چیزها به عنوان یک ایده‌ی ساده، خالص و انتزاعی شروع می‌شود. وقتی این ایده‌ها در این محیط شناور هستند نظرات را به خود جذب می‌کنند همانند بارنکل‌ها(نوعی صدف) که به کشتی می‌چسبند.

سرزمین فکر جای بسیار امنی برای ایده‌هاست، زیرا آنها تا تبدیل به فرم محسوسی همانند یک نمونه اولیه خام یک نرم‌افزار یا نسخه اول کتاب نشوند، نمی‌توانند شکست بخورند. تنها چیزی که یک ایده انتزاعی می‌تواند «تولید کند» نظرات است. نظرات حتی بیشتر از ایده‌ها انتزاعی و دوپهلو هستند.

برخلاف امنیتی که سرزمین فکر برای ایده‌ها ایجاد می‌کند، جای بسیار خطرناکی برای سازندگان، مبتکران، کارآفرینان و نویسندگان است. نظراتی که در سرزمین فکر جمع شده و به ایده‌های ما می‌چسبند می‌توانند از دو راه منجر به شکست می‌شوند:

نظرات غلط منفی در مورد چیزهایمان ممکن است باعث ترس ما شده و باعث بشوند ما در مورد چیزمان کاری انجام ندهیم.

نظرات غلط مثبت در مورد چیزهایمان ممکن باعث نادیده گرفتن قانون شکست شده و بیش از حد و زود متعهد به ایده‌ی مان شویم.

بیاید به این دو سناریو را زودتر بررسی کنیم.

۵.۳ سناریو «کاری انجام ندادن»

بیشتر چیزها هیچگاه از سرزمین فکر خارج نمی‌شوند. آنها برای همیشه در این برزخ به عنوان ایده‌های تحقق نیافته می‌مانند. این ناراحت کننده ترین شکل شکست است. قطعاً احتمال اینکه این چیزها غلط باشند زیاد است، اما احتمال کوچکی هم وجود دارد که پالم پایلوت بعدی، گوگل و یا توییتر بعدی بوده، و حیف است آنها را بدون امتحان کردن رها کنند. بسیار، بسیار، بسیار ناراحت کننده است.

درصدی خوبی از چیزها از دیدن خورشید روز باز می‌مانند بخاطر اینکه ایده‌پردازانشان از سر جای خود برای انجام کار روی آنها بلند نمی‌شوند. آنها بر این باورند که ایده‌ی آنها برنده است. دیگران نیز به آنها می‌گویند که ایده‌ی آنها برنده است اما آنها بسیار تنبل/ خسته/ مشغول/ ورشکسته/ بی‌تجربه/ ترسان/ (عذر دلخواهتان را در اینجا قرار دهید) تر از آن هستند که برای چیزهایشان کاری انجام

دهند. همانطور که در ادامه خواهیم دید، پیش‌نمونه‌سازی به ما کمک خواهد کرد که با این وضعیت‌ها مواجه شویم.

درصد باقی‌مانده چیزها از دیدن خورشید روز باز می‌مانند بخاطر اینکه ما تنبل/خسته/مشغول/... نیستیم اما بخاطر این است که هنگامی که در سرزمین فکر هستند، چیزهایمان نظرات منفی کافی (کمی نظرات منفی خودمان و بیشتر نظرات منفی دیگران) به خود جذب کرده تا منجر به متزلزل شدن نظر ما نسبت به آن چیز و فروریختگی آن شوند. این وضعیت بسیار اتفاق می‌افتد و متأسفانه گریبان بسیاری از چیزهای درست را نیز می‌گیرد. چگونه این اتفاق می‌افتد؟ بگذارید مثالی بزنم:

بیایید فرض کنیم که آلیس ایده‌ای برای یک نرم‌افزار موبایل جدید دارد، چیزی که با استفاده از پیغام‌های متنی به افراد اجازه می‌دهد پیغام‌های کوتاهی (حداکثر ۱۰۰ تا ۲۰۰ کاراکتر) ارسال نموده که بصورت اتوماتیک به دست افراد فامیل یا هرکسی که می‌خواهد دنبال کننده ما باشد میرسد. بگذارید نام این نرم‌افزار را ربات متنی به نامیم.

آلیس ایده ربات متنی خود (چیز خود) را به سرزمین فکر میبرد. بگذارید ببینم چه اتفاقی می‌افتد:

آلیس ایده ربات متنی خود را با مجموعه‌ای از دوستان در میان گذاشته و نظرات آنها را جویا می‌شود

تقریباً تمام دوستان او می‌گویند که این یک ایده بی‌مزه بوده و آنها هیچگاه از آن استفاده نخواهند کرد:

«چه کسی به کاری که تو در حال انجام آن هستی اهمیت می‌دهد؟»

«چرا من باید تو را دنبال کنم؟»

«من دوست ندارم که دنبال شوم.»

«چرا بایستی متن به ۱۰۰ یا ۲۰۰ کاراکتر محدود شود. این احمقانه است.»

دوستانی که نمیخواهند بصورت کامل منفی‌باف باشند پیشنهاداتی در راستای بهبود می‌دهند: «شاید بهتر است بیخیال محدودیت ابلهانه تعداد کاراکترها شده و قبل انتشار آن اجازه بدهی که عکس و مختصات خود را نیز به اشتراک بگذارند»

دوستان بی‌مبالات. آنها در این مورد چه چیزی می‌دانند؟ آلیس تصمیم می‌گیرد که چیز خود را به سرمایه‌گذاران پرخطر که کارشان این است ببرد. آنها خواهند دید که ایده‌اش چقدر خوب است.

سرمایه‌گذاران پرخطر نیز چیز او را در نمی‌یابند. برخی تنها می‌گویند: «این برای ما به اندازه کافی بزرگ نیست، اما موفق باشی». برخی در مورد اطلاعات کاربران می‌پرسند، اما آلیس چیزی در اختیار ندارد: «بخشید، در حال حاضر این تنها یک ایده است، اما به اسلایدهای من نظری بیاندازید ...» سرمایه‌گذاران به آلیس می‌گویند که «... وقتی که یک میلیون یوزر داشتی برگرد و ما آنگاه صحبت خواهیم کرد.»

وای. آلیس چگونه می‌تواند فکر کند که این ایده حتی خوب است. کار خوبی کرده است که پیش از استعفا از کارش و توسعه این نرم‌افزار بدرد نخور نظرات دیگران را پرسیده است. او تصمیم می‌گیرد که آنرا فراموش کند. خدا را شکر! نزدیک بود!

این وضعیت بسیار اتفاق می‌افتد! البته از آنجا که چیزهای غلط زیاد هستند، این نظرات منفی بسیاری از ایده‌های غلط را می‌کشند. اما آنها بسیاری از چیزهای بی‌گناه و بسیار امیدوارکننده را نیز می‌کشند.

بیشتر شما احتمالاً به این نتیجه رسیده‌اید که مثال برنامه ربات

متن آلیس یک توصیف اندکی غیر مستقیم از توییتر بود. توییتر قطعا یکی از موفق‌ترین محصولات با تغییرات اساسی در دنیا در طول تاریخ بوده است.

اما با این حال، قبل از اثبات کارایی و تاثیر توییتر واضح و غیر قابل انکار شود، نظرات اولیه و عکس العمل بسیاری از مردم -حتی بسیاری از سرمایه‌گذاران پرخطر و سرمایه‌گزاران باهوش- نسبت به این ایده منفی بود: آنها آنرا درک نمی‌کردند. الان هم بسیاری از مردم هستند که آنرا درک نمی‌کنند، اما این موضوع مهم نیست بخاطر اینکه ده‌ها میلیون نفر آنرا درک کرده و از آن استفاده می‌کنند. توییتر یک چیز درست بود اما اینرا نمی‌شد از پذیرشش در سرزمین فکر دریافت.

نظرات ، اه!

۶.۳ سناریو «انجامش بده»

ما دیدیم که نظرات منفی ممکن است منجر به کشته شدن بسیاری از چیزهای درست در سرزمین افکار شود. اما این تنها نصف داستان است. بیا بید به آنروی سکه نگاهی بیاندازیم و ببینیم چگونه نظرات مثبت منجر به تعهد زیاد بروی چیزهای غلط شود. ما نیاز به چیز مثالی دیگری داریم.

نظراتان در مورد این مثال چیست: تام، یک نرم‌افزار نویس درجه یک، ایده‌ای برای یک نرم‌افزار موبایل دارد که در آن به افرادی با مشکلات رمانتیک همانند خودش کمک کند. آین نرم افزار بصورت اتوماتیک در زمان‌های تصادفی پیغام‌های معنی‌داری به دیگری مهم ارسال می‌نماید. بیا بید این نرم‌افزار را ربات متن قشنگ بنامیم. دیگری مهم شما پیغام‌هایی همانند این پیغام‌ها دریافت می‌کنند:

«سلام عزیزم. من به تو فکر می‌کنم. عشق. همستر کوچک تو.» یا «عزیزکم، من به تو پیغام دادم تا فقط بگویم دوستت دارم. بوس بوس بوس»

برنامه ربات متن قشنگ تام باعث می‌شود که دیگران مهم فکر کند که فردی با مشکلات رمانتیک در حال حاضر به آنها فکر می‌کند - در حالی که ممکن است آنها با دوستان خود بیرون رفته باشند یا در حال مشاهده کشتی باشند. چقدر رمانتیک!

این چیز تام است، ایده جدیدی که روی آن فکر می‌کنند.

این اتفاقی است که برای ایده‌ی تام در سرزمین فکر می‌افتد: تام ایده‌ی خود را در مورد ربات متن قشنگ به دوستان و همکاران خود (که همه مرد هستند) می‌گوید و نظر آنها را جویا می‌شود. او به این کار «تحقیقات بازار» اطلاق می‌کند.

بیشتر دوستان تام بگذارید بگوییم ۷۰ درصد آنها فکر می‌کنند که این یک ایده خفن است و به تام می‌گویند که آنها قطعا آنرا به ارزش ۱.۹۹ دلار می‌خرند و همچنین بصورت مداوم از آن استفاده می‌کنند.

تام از «تحقیقات بازار» به کمک استقرا به این نتیجه میرسد که او به راحتی می‌تواند با کمک نرم‌افزار خود میلیونر شود. زیرا ۷۰ درصد مردان ضربدر ۱.۹۹ دلار عدد بسیار بزرگی خواهد بود.

به پشته‌ها نظرات متخصصان این حوزه و تحلیل مالی، تام از شغلش استعفا داده، سه ماه زمان و تمام پس‌انداز خود را صرف نوشتن نسخه‌ی با تمام امکانات و بسیار شیک از نرم‌افزار ربات متن قشنگ می‌کند. تام یک توسعه دهنده بزرگ است و سر رشته خوبی در طراحی دارد پس نرم‌افزار زیبا بوده و بدون نقص کار می‌کند. اولین نسخه متن‌های عاشقانه کوتاهی را به بیش از ۲۰ زبان دنیا ارسال می‌کند! برای پوشش تمام حوزه‌ها و پیش‌دستی در رقابت او

نرم افزار را برای همه پلتفرم های موبایل (اندروید، آیفون و بلک بیری) بصورت همزمان ارائه می دهد.

تام ربات متن قشنگ را ارائه می دهد...

... اتفاق خاصی نمی افتد. کسی علاقه مند به نرم افزار زیبایی تام به نظر نمی رسد. حتی دوستانش نیز علاقه مند نیستند. از آن عده دوستان -همان ۷۰ درصدی که به او گفته بودند که حتما ربات متن قشنگ را استفاده خواهند کرد- تنها سه نفر پس از یادآوری های بسیار آنرا خریداری نمودند. بعد از یک هفته دوفنر آنها نرم افزار را از روی گوشی خود پاک کردند و سومین نفر فراموش کرد که حتی این نرم افزار وجود دارد.

چه اتفاقی افتاده؟

چگونه ممکن است که چیزی که به این حد نظرات مثبت را به خود جذب کرده بود به چنین شکستی تبدیل شود. چطور ممکن است ۷۰ درصد تام تبدیل به ۰.۰۰۲ درصد شود؟ خب این دقیقا همان نتیجه ای است که وقتی مبتنی بر آنچه که شما در سرزمین فکر «یاد گرفته اید» عمل کنید اتفاق می افتد.

در این حالت، تحلیل تام که مبتنی بر سرزمین فکر بود از نوع غلط مثبت بود. تام در زمانی که ایده اش در سرزمین فکر بود به این نتیجه رسیده بود که چیز او یک چیز درست است. تام با این فکر که یک چیز درست دارد، کار خود را رها کرده بود و سه ماه را صرف توسعه یک نرم افزار کامل در سه نسخه کرده بود. تام نه تنها مرحله پیش نمونه سازی بلکه مرحله نمونه اولیه سازی را انجام نداده بود. او از مرحله ایده مستقیما به مرحله نمونه محصول رفته بود.

نمونه محصول سازی برادر بد طینت پیش نمونه سازی است. اگر پیش نمونه سازی بصورت خلاصه «حصول اطمینان از اینکه ساختن چیز درست قبل از ساختن آن چیز بصورت درست» باشد

نمونه محصول سازی بصورت خلاصه «ساختن درست آن چیز حتی اگر مطمئن نیستید که شما آن چیز درست را می‌سازید.» است.

تام با این کار در چه فکری بود؟ او باهوش بود. چرا او برای ساختن چندین نسخه بجای یک نسخه سرمایه‌گذاری کرد؟ چرا او نرم‌افزار را چند زبانه طراحی کرد؟

چیزی که واقعا اتفاق افتاده است این است که بخاطر نظرات مثبت، او قانون شکست را نادیده گرفته است. او موفقیت را حتمی فرض کرده و تلاش کامل و جامع را انجام داده است.

این حالت متاسفانه بسیار اتفاق می‌افتد. وقتی شیدایی ما نسبت چیزمان با نظرات غلط مثبت در سرزمین فکر ترکیب می‌شوند و سوسه «انجامش دادن» غیر قابل مقاومت است.

از طرف دیگر «انجامش دادن» خیلی خوب به نظر نمی‌رسد؟ آیا شما با گفتن این مورد و انجام آن حس خوبی ندارید؟ آیا این راه رسم «آمریکایی» نیست؟ بله. بله. بله. این کار در ابتدا بسیار حس خوبی دارد.

افراد بسیار مثبت نگر تنها افرادی نیستند که به این دام دچار می‌شوند. کارمندان باتجربه شرکت‌های بزرگ نیز به همان آسانی دچار می‌شوند. آنها از سرزمین فکر مستقیما به نمونه محصول می‌روند و سقوط می‌کنند.

نمونه محصول سازی راهی است که بیشتر محصولات جدید توسط آن ساخته می‌شوند.

نمونه محصول سازی دلیل اصلی کند، دردناک و پرهزینه بودن شکست‌ها است.

۷.۳ «چیز»تان را در اولین فرصت از سرزمین فکر خارج کنید

تمام چیزها چه درست و چه غلط در سرزمین فکر به دنیا می‌آیند. اما هماهنگونه که دیدیم ماندن زیاد در سرزمین فکر معمولا منجر به رها کردن ایده‌های خوبمان یا تعهد یا سرمایه‌گذاری بیش از حد روی ایده‌های بد می‌شود. به زبان دیگر:

• هیچ کاری در مورد آن چیز انجام ندهید

• آن چیز را انجام دهید (نمونه محصول سازی)

همانگونه که می‌دانیم، به احتمال زیاد چیز ما یک چیز غلط است، اما جایی که از این موضوع اطمینان حاصل کنیم سرزمین فکر نیست، بلکه دنیای واقعی است. جایی که برخلاف نظرات ذهنی، داده‌های واقعی استفاده از نرم‌افزار و بازار قابل جمع‌آوری است. ما نباید بگذاریم که چیزهایمان در سرزمین فکر بگنندند. ما بایستی آنها را از سرزمین فکر در اسرع وقت و با حداقل هزینه خارج کنیم. این همانجایی است که پیش‌نمونه سازی همان راه سوم و بهترین راه برخورد با دیو شکست وارد می‌شود:

• آن چیز را امتحان کنید.

فصل ۴

پیش‌نمونه‌اش را بسازید

مقدمه‌چینی، توجیه، توضیح و تعریف کافی است. وقت آن است که به خوراک اصلی این کتاب برسیم - روند واقعی تولید و تست یک پیش‌نمونه.

در ابتدا، انواع اولیه پیش‌نمونه سازی را برای شما معرفی می‌کنم و سپس به راه‌های تست آنها نگاهی انداخته و در نهایت تمام آنچه را آموخته‌ایم را در چند مثال کامل جمع می‌کنم.

۱.۴ تکنیک‌های درهم برهم پیش‌نمونه سازی

روزی اگر این کتاب مبدل به یک چیز درست شد، من سرمایه زمانی بیشتری برای تولید ساختار سلسله مراتبی روش‌های پیش‌نمونه سازی می‌کنم که بصورت کامل با ساختار درست و بصورت رسمی این تکنیک‌ها را ارائه می‌دهد. در آن زمان به هر روش یک نام فانتزی داده، سناریو ایده‌آل استفاده از آن را ارائه کرده و مثال‌های بسیاری می‌زنم. اما از آنجایی که خود این کتاب هنوز یک پیش‌نمونه است، چیزی شما خواهید دید یک لیست درهم برهم از روش‌ها به همراه توصیف خام اینکه هر روش کی و چگونه مورد استفاده قرار می‌گیرد، است.

لیست خلاصه این روش‌ها که قرار است در مورد آنها صحبت کنیم از قرار زیر است:

- **ترک مکانیکی** - انسان‌ها را جایگزین کامپیوترها یا ماشینهای پیچیده و گران قیمت کنید.
- **پینوکیو** - نسخه غیر عملیاتی و «مرده» محصول خود را بسازید.

• **کمینه محصول پذیرفتنی (یا محصول کوچک شده):** یک

محصول عملیاتی آن چیز را بسازید، اما آنقدر آنرا کوچک کنید که فقط ویژگی‌های اساسی باقی بماند.

• **استانی** - قبل از اینکه در کل جهان محصول خود را ارائه کنید،

آنرا روی مجموعه کوچکی تست کنید.

• **در جعلی** - یک «ورودی» جعلی برای محصولی که اصلاً وجود

خارجی ندارد بسازید.

• **وانمود کنید که دارید** - قبل از سرمایه گذاری برای خرید هر

چیزی که برای چیزتان به آن نیاز دارید، آنرا قرض گرفته یا اجاره کنید.

• **لیبل گذاری مجدد** برچسب جدید روی محصول فعلی که

شبیه آن چیزی است که شما می‌خواهید آنرا تولید کنید بگذارید.

در استفاده، سوء استفاده، استفاده غلط یا استفاده نابجا از

هریک از این تکنیک‌ها آزاد هستید. آنها را ترکیب، پالایش، باز تعریف

نموده و آنها را به دانش شخصی خود اضافه کنید. اگر شما یک

روش جالب پیش‌نمونه سازی پیدا کرده و یا پیشنهادی در این مورد

دارید حتماً من را در جریان قرار دهید. آنرا توصیف نموده و به آن

نامی بدهید و ممکن است من آنرا در نسخه بعدی کتاب بگنجانم

یا در وبلاگم آنرا ارائه دهم.

حالا نوبت توضیح بیشتر در مورد هر تکنیک است.

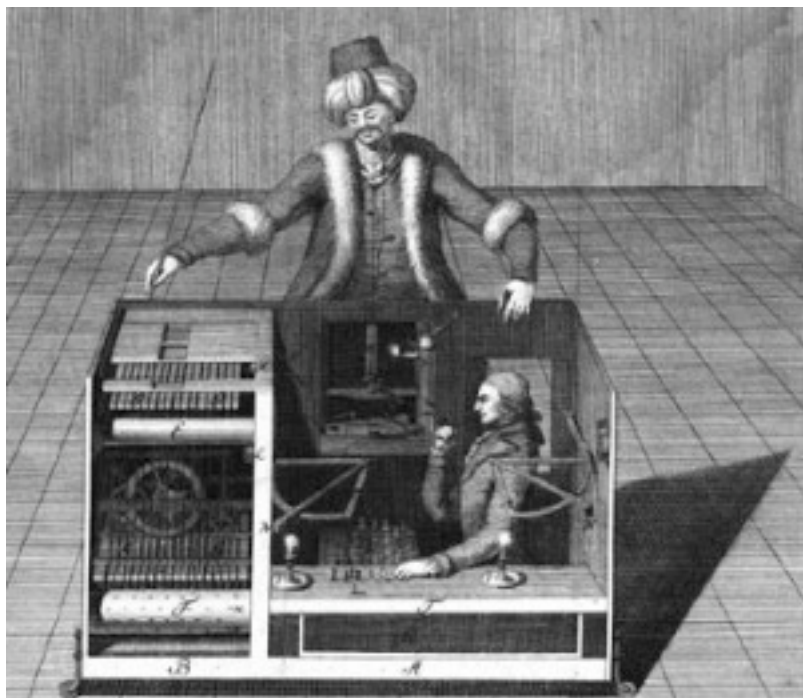
۲.۴ ترک مکانیکی

این تکنیک پیش‌نمونه سازی نامش را از یک «ماشین» بازی شطرنج به همین نام قرض گرفته است. این ماشین در انتهای قرن ۱۸ میلادی در سراسر دنیا به نمایش گذاشته شد. به مردم قبولانده می‌شد که «ترک» یک ابداع مکانیکی است که برنامه ریزی شده تا شطرنج بازی کند. در واقع، درون جعبه یک شطرنج باز با استعداد و ریز نقش قرار داشت که با استفاده از دسته‌های ماشین شطرنج بازی می‌کرد.

پیش‌نمونه‌های ترک مکانیکی برای موقعیت‌هایی که می‌توان انسان را بصورت مخفی جایگزین تکنولوژی‌های پرهزینه، پیچیده یا نیازمند توسعه در آینده کرد، ایده‌آل است. آزمایش تبدیل متن به گفتار آی بی ام نمونه به نقصی از این روش است. توسعه یک موتور تبدیل متن به گفتار سالهای زمان و سرمایه گذاری عظیمی نیاز داشت اما یک تایپیست انسانی که در اتاق کناری مخفی شده بود به راحتی این کارایی پیچیده را شبیه سازی کرد. همانند شطرنج باز درون ترک مکانیکی.

۳.۴ پینوکیو

این روش پیش نمونه سازی از بلوک چوبی پالم پایلوت جف هاوکین بدست آمده است و نامش را از عروسک چوبی گرفته است که بعد از ملاقات با پری آبی تبدیل به یک پسر واقعی شد. پیش نمونه پینوکیو برای حالاتی که سایز، شکل، وزن، حمل پذیری و غیره مهم است بهترین تناسب را دارد. همچنین در



شکل ۱.۴: ترک میکانیکی

جاهایی که خیال‌پردازی فرد برای پر کردن جاهای خالی کافی است مناسب است. این دقیقاً همان کاری است که جف هاوکین تظاهر می‌کرد که بلوک چوبی او قابلیت زمان‌بندی کارهایش، ذخیره شماره تلفن و یادداشت برداری را دارد.

۴.۴ کمینه محصول پذیرفتنی (یا محصول کوچک شده)

کلمه کمینه محصول پذیرفتنی توسط اریک ریس معرفی و به شهرت رسید. اریک خالق حرکت استارت‌آپ ناب بوده و یکی از قهرمان‌های شخصی من است.

همانطور که این نام پیشنهاد می‌کند، این تکنیک شامل ساختن یک پیش‌نمونه است که کاری را انجام می‌دهد (محصول واقعی). اما ویژگی‌ها و کارایی‌ها تا رسیدن به حداقل حذف شده‌اند. این کار به منظور «جمع‌آوری حداکثر اطلاعات اعتبارسنجی شده از مشتریان با حداقل تلاش» است.

از آنجایی که در کمینه محصول نیازمند یک ویژگی و کارایی اولیه هستیم این روش پیش‌نمونه‌سازی کار بیشتری نسبت به روش‌های پینوکیو و ترک مکانیکی می‌برد. اما این محصول کمینه بسیار سریع‌تر از محصول اصلی توسعه می‌یابد زیرا از شر تمام ویژگی‌های غیر حیاتی راحت شده است. یک محصول کمینه برای نرم افزار دفتر خاطرات خانودگی تنها از ورودی متن و شاید در کنار یک عکس پشتیبانی می‌کند و از فونت‌های گوناگون برای متن، ویدئو یا اشتراک گذاری‌های متفاوت را پشتیبانی نمی‌کند. این ویژگی ممکن است خوب بوده و حتی برای موفقیت محصول نهایی مورد نیاز باشند اما بایستی پس از بررسی اولیه این موضوع که دفتر خاطرات خانوادگی یک چیز درست است یا نه، اضافه گردد.

همانطور که قبلاً هم اشاره کردم، من در مورد محصول کمینه ماشین استارت‌آپ ناب چند ماه بعد از اینکه صحبت در مورد پیش‌نمونه سازی و ساختن آنها را شروع کرده بودم شنیدم. در یک کارگاه، من در مورد این محصول کوچک شده (نامی که من در آن موقع از آن استفاده می‌کردم) یک نرم افزار موبایل صحبت می‌کردم و کسی از حضار به من گفت که: «این چه تفاوتی با مفهوم محصول کمینه پذیرفتنی اریک ریس دارد؟» من آن موقع جواب قابل قبولی نداشتم. اما بعد از یادگرفتن در مورد محصول کمینه و کارهای اریک ریس متوجه شدم که محصول کمینه و پیش‌نمونه سازی (به همراه روش ماشین استارت‌آپ ناب) قصد دارند تا به کارآفرینان، سازندگان و مخترعان کمک کنند که یک اشتباه اساسی را انجام ندهند: سرمایه گذاری مالی و زمانی زیادی برای ساختن محصولاتی است که بازاری نداشته یا بازار قابل قبولی که ارزش این سرمایه گذاری را داشته باشند ندارد.

اگر شما به این کتاب علاقه مند هستید، شما باید کتاب استارت آپ ناب اریک ریس را خریده و بخوانید. این یک کتاب عالی است که همه بهتر است آنرا بخوانند چه آنهایی که در یک استارت‌آپ مشغولند و چه آنهایی که در شرکت‌های بزرگ کار می‌کنند.

۵.۴ محلی

در بسیاری از موارد، هزینه اصلی تولید یک محصول، توسعه ویژگی‌های اولیه نیست بلکه افزایش کارایی آن برای پشتیبانی از حجم زیادی کاربر است. یک پیش‌نمونه محلی ویژگی‌های اصلی محصول نهایی را فراهم آورده و محدوده (و کارایی) خود را به زیر مجموعه کوچکی از بازار هدف نهایی محدود می‌کند. مثل همیشه بگذارید با مثال این مورد را توضیح دهم.

بیایید فرض کنیم که سندرا ایده‌ای برای یک نرم‌افزار موبایل داشته که به افراد کمک می‌کند که رستوران‌هایی که غذای ارگانیک ارائه می‌کنند را پیدا کنند. بگذارید **چیز** سندرا را دستیار غذای ارگانیک بنامیم.

یکی از پر هزینه ترین و زمان بر ترین بخش‌های این نرم افزار تولید و نگهداری پایگاه داده ای از رستوران‌های سطح کشور است که تنها غذای ارگانیک ارائه می‌کنند. ممکن است در کل کشور هزارن رستوران از این نوع وجود داشته باشد و جمع آوری تمام آنها و نوشتن برنامه‌ای که آنها را به روز نگهدارد کار زیادی برای سندرا خواهد داشت. کار زیادی که در صورتی که ایده دستیار غذای ارگانیک یک **چیز** درست نباشد غیر لازم بوده و به هدر رفته است.

یک نمونه محلی ممکنه به صورت زیر توسعه یابد: سندرا بایستی خود را به شهر یا بخش خاصی (بصورت ایده آل جایی که زندگی می‌کند) خود را محدود کند. از آنجایی که ممکن است تنها تعداد محدودی رستوران ارگانیک در محدوده‌ای که انتخاب کرده است باشد، توسعه نرم‌افزار بسیار ساده خواهد شد. سندرا میتواند نام و موقعیت رستوران‌ها را در برنامه هارد کد کند بجای اینکه از یک پایگاه داده مرکزی آنها را بازیابی نموده و نزدیک‌ترین‌ها را به

نمایش بگذارد.

علاوه بر اینکه روش محلی روند توسعه نرم‌افزار ساده سازی کرده و به آن شتاب داده است، این روش زمان و کار مورد نیاز برای بازاریابی و تست بازار را نیز کاهش داده است. بجای تبلیغ نرم‌افزار در سطح کشور او می‌تواند روی بخش کوچک‌تری متمرکز شده و پول بسیاری را ذخیره نموده و یادبگیرد که آیا نرم‌افزار او یک چیز درست است یا خیر؟

۶.۴ پیش‌نمونه در جعلی

اسم این تکنیک از ارائه‌ی جس لی (یکی از بنیانگذاران و مدیر محصولات برند پلیور) گرفته شده است. جس بابت این اسم عالی ممنون!

با پیش‌نمونه در جعلی تنها نیاز ساختن یک «مدخل» یا «ورودی» برای یک محصول (یا ویژگی) بالقوه است. اصلاً نیازی به وجود محصول (یا ویژگی) نیست. جس اینگونه می‌گوید که «در یک محصول تحت وب، بدین معناست که شما **وانمود** کرده که ویژگی وجود دارد و شما بررسی می‌کنید که آیا کسی روی آن کلیک خواهد کرد»

پیش‌نمونه در جعلی برای حالاتی که قرار است میزان علاقه به آن **چیز** سنجیده شود مناسب است.

در اینترنت یک در جعلی میتواند به عنوان یک لینک، یک دکمه روی صفحه وب یا یک تبلیغ تحت وب برای **چیز** شما باشد. فرض کنید سندی به فکر نوشتن یک کتاب در مورد مشاهده سنجاب‌ها (یکی از انواع سرگرمی عجیب مشاهده پرندگان) است. قبل از اینکه او ماه‌ها زمان ارزشمند خود را روی کتاب مشاهده‌ی

سنباب‌ها با نام «یک مشاهده‌گر سنباب کارکشته» بگذار، سندی پیش‌نمونه در جعلی را بکار می‌برد. به منظور درک علاقه‌ی افراد به این موضوع او یک تبلیغ تحت وب به چنین مضمونی درست می‌کند

یک مشاهده‌گر سنباب کارکشته. تنها کتاب مشتاقان سنباب. تنها ۹.۹۸ دلار. برای اطلاعات بیشتر اینجا کلیک کنید.

او می‌تواند با استفاده از سرویس تبلیغات گوگل تبلیغ و سایت مرتبط با سنباب خود را به افرادی که به دنبال «مشاهده سنباب» می‌گردند به نمایش بگذارد.

ما همچنین یک مثال کامل‌تر از این روش را در فصل «همه چیز را سر هم کنید» خواهیم داشت. من مطمئن هستم که شما و مابقی مشاهده‌کنندگان سنباب نمی‌توانید تا آن موقع صبر کنید.

۷.۴ وانمود کنید دارید

برخی از چیزها ممکن است نیاز به سرمایه‌گذاری اولیه بسیاری داشته باشند در این حالت‌ها، حیاتی است که پیش‌نمونه‌ی ایده شما آن اشیاء گران قیمت را قرض گرفته یا اجاره کنند.

کسب و کاری که به عنوان مثال نیاز به یک مغازه فیزیکی داشته باشند تا زمانی که از مناسب بودن ایده خود اطمینان ندارند نباید به یک قرارداد ۵ ساله اجاره تن در دهند. آنها می‌توانند یک قرار داد سه ماهه یک فضای کوچک را گرفته یا حتی در حالت بهتر بخشی از مغازه کسی را که خریدارانی مشابه دارد، اجاره کنند.

ایده شرکت ارائه خدمات قرض ماشین‌های سبز که تنها ماشین‌های الکتریکی را اجاره می‌دهد را بایستی با اجاره یا قرض چند ماشین برقی برای چند هفته تست کرد بجای اینکه یک مجموعه از آنها را در ابتدا خرید.

اصل مطلب بیان شد. تا زمانی که مطمئن نیستید یک چیز درست را دارید همه چیز را ارزان تمام کنید.

۸.۴ ملاحظات اخلاقی

برخی از این ایده‌ها از نظر اخلاقی ممکن است شما را در محضوریت قرار دهد مگر اینکه شما دارای روان‌پریشی با اختلال شخصیت مرزی باشید. آیا واقعا درست کردن یک «در جعلی» برای اینکه بسنجیم آیا افراد روی آن کلیک می‌کنند درست است؟

من بسیار در این مورد فکر کرده‌ام و به نتیجه زیر رسیده‌ام: چیزهای غلط مسئول هدررفت‌های بزرگ هستند. آنها زمان افراد زیرکی را که مسئول توسعه آنها هستند را هدر می‌دهند همچنین پول و سرمایه‌هایی طبیعی را که می‌تواند صرف ساختن چیزهای بهتر و کارا تر شوند. زمان، هزینه و منابعی که روی چیزهای غلط سرمایه گذاری می‌شوند همان زمان، هزینه و منابعی است که از چیزهای درست دزدیده می‌شوند.

به تمام محصولاتی که خریده‌اید و تنها یکبار یا دو بار قبل از دورانداختن یا جایگزین کردن، از آنها استفاده کرده‌اید فکر کنید. به تمام محصولات فروخته نشده‌ای که از محل دفن زباله سردر می‌آورند فکر کنید.

پیش‌نمونه سازی می‌تواند شما و مشتریان بالقوه شما را از هدر دادن زمان و پول زیاد روی چیزهای غلط نجات دهد.

از قضاوت و اخلاقیات خود هنگام توسعه و تست پیش‌نمونه‌ها
کمک بگیرید و قطعاً شما شب با آرامش خواهید خوابید.

فصل ۵

آنرا تست کنید

پیش نمونه‌های تنها به یک دلیل ساخته می‌شوند و آن دلیل کمک به ما در تعیین میزان علاقه و عکس العمل مردم به آن چیز ماست. داده‌هایی که ما به کمک پیش‌نمونه‌ها جمع آوری می‌کنیم به ما کمک می‌کنند که تعیین کنیم ایده‌ی ما یک چیز درست است یا نه.

تنها راه موثر برای دانستن اینکه یک چیز، آن چیز درست است تست کردن آن است. این جمع آوری در سرزمین افکار با جمع آوری ایده‌های انتزاعی و نظرات ذهنی صورت نمی‌گیرد بلکه در دنیای واقعی با استفاده از یک پیش‌نمونه‌ی ساخته شده از کاربران واقعی انجام می‌شود.

۱.۵ داده‌ها بر نظرات مقدمند

در گوگل ما دو باور اصلی داریم: «داده‌ها بر نظرات مقدمند» و «آنها به کمک اعداد بیان کن».

اما ما به کمک پیش‌نمونه‌هایمان چه نوع داده‌ای باید جمع آوری کنیم؟ و اینکه آنها را به چه صورت عددی «بیان» کنیم؟ داشتن یک مجموعه ثابت از معیارها که به تمام چیزها قابل اعمال باشد تقریباً غیر ممکن است. به عنوان مثال موفقیت یک کتاب با تعداد فروش آن اندازه‌گیری می‌شود و یک فیلم با فروش گیشه‌ای اش. اما در طرف دیگر موفقیت یک سرویس تحت وب مثل گوگل یا جیمیل با تعداد افرادی که اسم نویسی می‌کنند مشخص نشده بلکه از کاربرانی که بصورت متناوب از حسابشان استفاده می‌کنند (کسانی که ۷ روز هفته را فعالند) مشخص می‌شود. در عین حالی که مجموعه‌ای کلی از معیارهای موفقیت وجود ندارد، خط مشی‌هایی وجود داشته که به کمک کمی اصلاح به

تمامی چیزها قابل اعمالند.

از آنجایی که خود این کتاب نسخه پیش‌نمونه کتاب است (به بخش مرتبط با محصول کمینه قابل قبول مراجعه کنید) در اینجا تنها به معرفی دو معیار اولیه اما مهم می‌پردازم: سطح علاقه اولیه و سطح علاقه مداوم

۲.۵ سطح علاقه اولیه

اولین معیار را سطح علاقه اولیه می‌نامم. شما بایستی سعی کنید اطلاعات مرتبط با این معیار را برای همه چیزها جمع‌آوری کنید.

این معیار یک نسبت بسیار ساده است:

سطح علاقه اولیه = تعداد کارهای انجام شده / تعداد کل پیشنهاد انجام آن کار

که در آن

تعداد کل پیشنهاد انجام آن کار نماینده تعداد افرادی است که به آنها پیشنهاد شده است که کاری با پیش‌نمونه‌ی شما انجام دهند و تعداد کارهای انجام شده نشان‌دهنده تعداد افرادی است که از پیشنهاد شما استقبال کرده و کاری انجام داده‌اند.

مثل همیشه یک مثال به واضح شدن موضوع کمک خواهد کرد.

آدم یک برهنه‌گرا و چتر باز آماتور است. او به این «سرگرمی»های خود بسیار علاقه مند است. تاجایی که او به فکر استعفا دادن از کار

خود به عنوان یک حسابدار (جایی که به او اجازه نمی‌دهند برهنه گرا باشد) افتاده است و میخواهد یک هواپیما بخرد و اولین کسب و کار چتربازی برهنه در جهان را راه‌اندازی کند: چتربازی لخت مادرزاد قبل از اینکه آدام از کار خود استعفا داده و یک هواپیمای ملخی بخرد، بسیار خوب خواهد بود که بداند (اگر بخواهیم تواضع به خرج دهیم) میزان علاقه به ایده‌ی او چقدر است. آیا چتربازی برهنه یک چیز درست است؟ میدانیم که برهنه‌گراها و چتربازهای بسیاری وجود دارند. اما چقدر برهنه‌گرای علاقه‌مند به چتربازی وجود دارد؟ تعداد چتربازهایی که دوست دارند تنها لباسشان چترشان باشد، چقدر است؟ کارهایی که آدام باید برای مشخص کردن میزان علاقه‌ی افراد انجام بدهد از این قرار است:

فروم‌های آنلاین بسیاری برای برهنه‌گراها و چتربازان وجود دارد. فرض می‌کنیم که آدام هم‌اکنون عضو چندتا از آنهاست. آدام ممکن است پستی به این شکل در فروم برهنه‌گراها بفرستد:

برهنه‌گراهای عزیز، من میخواهم یک هواپیما برای چتربازی لختی اجاره کنم. قیمت هر پرش ۱۰۰ دلار است. نیازی به تجربه قبلی برای چتربازی نیست و قول میدهم که یک دشت پر خار فرود نخواهیم آمد. اولین پرش یک ماه بعد (شنبه ۳۱ می) در سانتا باربارا خواهد بود. برای عضویت به من یک ایمیل فرستاده که حاوی اسامی و تعداد افرادی که در گروه شما هستند باشد. من پاسخ شما را با جزئیات لازم خواهم داد. ظرفیت محدود است پس اولویت با آنهایی است که زودتر درخواست داده‌اند.

آدام

فرض کنیم که آدام یک هفته بعد از ارسال پیغامش متوجه می‌شود که ۱۴۹۰ نفر پستش را خوانده‌اند (این تعداد کل پیشنهاد انجام کار است) و او فقط ۲ ایمیل در مورد اینکه آنها می‌خواهند شرکت کنند دریافت کرده است (تعداد کارهای انجام شده). مقدار سطح علاقه اولیه در این حالت $2/1490 = 0.0013$ است. یا ۰.۱۳ درصد.

خیلی دلگرم‌کننده نیست، البته خیلی هم تعجب‌برانگیز نیست زیرا اکثر افراد (شامل برهنه‌گراها) بصورت طبیعی طرفدار پریدن از یک هواپیما سالم نیستند. در این نقطه آدام می‌تواند به دو پاسخ دهنده بگوید که او متاسف است و برنامه چتربازی لختی به علت عدم علاقه لغو شده است.

اما آدام قبل از کنار گذاشتن ایده‌اش، یک پست مشابه در فروم چترباز محلی می‌گذارد. چیزی شبیه این:

چتربازان عزیز، آیا شما از راه رسم قدیمی پرش خود خسته نشده‌اید؟ برای اینکه اوضاع جالب شود من یک هواپیما برای چتربازی لختی اجاره کرده‌ام. هزینه هر پرش ۱۰۰ دلار است. قول میدهم که در یک دشت پر خار فرود خواهیم آمد بلکه در یک ساحل لختی فرود خواهیم آمد، چه هیجان انگیز. اولین پرش یک ماه بعد (شنبه ۳۱ می) در سانتا باربارا خواهد بود. برای عضویت به من یک ایمیل فرستاده که حاوی اسامی و تعداد افرادی که در گروه شما هستند باشد. من پاسخ شما را با جزئیات لازم خواهم داد. ظرفیت محدود است پس اولویت با آنهایی است که زودتر درخواست داده‌اند.

آدام

فرض کنیم که بعد از یک هفته ۸۹۸ چتر باز پست را خوانده‌اند و ۱۱۲ نفر از آنها برای پرش اعلام آمادگی کرده‌اند.

میزان علاقه اولیه در این حالت برابر: $112/898 = 12/5\%$ است که عددی بسیار بزرگتر است. حالا بیایید صحبت کنیم.

بایک پیش‌نمونه درجعی و به کمک معیار میزان علاقه اولیه در کمتر از یک ساعت «کار» دوست چتر باز برهنه‌گرای ما، آدام، داده‌های با ارزشی جمع‌آوری کرده است:

جامعه چتر بازان بازار هدف بهتری (۱۰۰ برابر بهتر) نسبت به جامعه برهنگان است.

میزان علاقه اولیه چتر بازان به نسبت بالاست که این عدد بالای ۱۰٪ بوده و با توجه به جامعه‌ی ۱۰۰۰۰ نفری چتر باز در آمریکا به اندازه کافی خوب است که این ایده را بیشتر مورد بررسی قرار دهیم.

آن درصد از چتر بازانی که به آدام ایمیل زده‌اند، بسیار مشتاق بوده و آماده ثبت نام بودند. این یک سیگنال بسیار قوی در راستای یک چیز درست بودن است.

مقدار علاقه اولیه بسیار قوی و به راحتی قابل تفسیر و مقایسه در برابر یک مقدار علاقه اولیه دیگر است. در مورد آدام، میزان علاقه اولیه بصورت غیر مبهمی بیان می‌دارد که چتر بازان بازار هدف بهتری از برهنه‌گراها هستند. اما دانستن آنکه این سطح علاقه اولیه به اندازه کافی خوب است که ادامه داد یا نه کار سختی است. برای برخی از چیزها میزان علاقه اولیه ۱۲/۵ درصدی ممکن است عالی در نظر گرفته شود اما برای برخی دیگر اینگونه نیست. باید توجه داشت در عین حالی که جمع‌آوری اطلاعات برای محاسبه میزان علاقه اولیه مهم است، تفسیر آن نیاز به قضاوت و دانش آن حوزه یا بازار دارد.

اوضاع ایده چتر بازی لخت مادر زاد خوب به نظر می‌رسد اما

میزان علاقه اولیه یک نشانگر اولیه برای یک چیز درست بالقوه است. بیاپید چیزی که آدام باید آنرا پیش‌نمونه‌سازی کند و اندازه بگیرد را بررسی کنیم.

توجه: من یک حس غریب در مورد اینکه چتربازی برهنه برخلاف قوانین هوایی باشد دارم. از آنجایی این کتاب نیز خود یک پیش‌نمونه است، من تحقیقاتی جامعی در این مورد انجام نداده‌ام. و برای اینکه مطمئن باشم می‌گویم که من به هیچ‌وجه ایده‌ی چتربازی برهنه را پیشنهاد نکرده و بر آن صحنه نمی‌گذارم پس آنرا در خانه امتحان نکنید. اما اگر کردید، من را برای انجام این ایده شماتت نکرده و عکس خود را برای من نفرستید.

۳.۵ سطح علاقه مداوم

برای برخی از چیزها، موفقیت وابسته به تکرار کسب و کار نیست (مثلاً یک کتاب یا یک بازی آرکید). میزان خوب سطح علاقه اولیه ممکن است کافی باشد تا کار را پیش بگیریم. اما چیزهای بسیاری هستند که موفقیتشان وابسته به تکرار خرید، بازدید مجدد، یا استفاده مداوم توسط گروهی از افرادی است که بصورت اولیه علاقه‌مند به آن چیز بوده‌اند. مخصوصاً هنگامی که راه‌اندازی کسب و کار نیاز به پیش خرید تجهیزات گران‌قیمت یا هزینه سنگین تکرار شونده دارد.

برخلاف میزان علاقه اولیه، سطح علاقه مداوم بجای یک عدد توسط نمودار (جدول) مبتنی بر زمان به نمایش گذاشته می‌شود. هر مدخل یا نقطه در این نمودار یا جدول میزان علاقه در یک تاریخ

خاص است. ما بهتر است دنبال چه معیاری در جدول یا گراف سطح علاقه مداوم باشیم؟ آیا علاقه در طول زمان به صفر میل کرده است؟ آیا یک مقدار کاهش یافته سپس در سطح قابل قبولی به ثبات می‌رسد؟ آیا افزایش می‌یابد؟ در اولین حالت شما احتمالا با یک چیز غلط سروکار دارید. در حالت دوم ممکن است اوضاع بهتر یا بدتر شود و نیاز به بررسی بیشتری دارد. حالت سوم یک نشانه امیدوار کننده است و ممکن شما یک چیز درست داشته باشید.

مثل همیشه توضیح دادن با استفاده از یک مثال بسیار ساده‌تر است. بیایید از جایی که مثال آدام را رها کرده بودیم از سر بگیریم و به سراغ کسب و کار چتربازی برهنه برویم.

در مورد چتربازی لخت مادرزاد آدام فرد بی توجهی خواهد بود اگر تنها بر اساس معیار سطح علاقه اولیه از شغلش استعفا داده و یک هواپیما ملخی بخرد. حتی اگر بیش از ۱۰٪ تمام چتربازان علاقه‌مند به امتحان یک پرش برهنه باشند اما اگر آنها برای انجام دوباره اینکار برنگردند این یک کسب و کار کوتاه خواهد بود.

آدام قبل از گرفتن هر تصمیم (مثل استعفا از شغلش) یا سرمایه‌گذاری بزرگ (مثل خرید یک هواپیما ملخی)، بایستی سطح علاقه مداوم را اندازه‌گیری کند.

پیش‌نمونه در جعلی برای تست علاقه اولیه بسیار خوب است اما برای تست سطح علاقه مداوم به چیز ملموس‌تر و قابل‌توجه‌تری نیاز است. بیشتر افراد به باز کردن در جعلی ادامه نخواهند داد. پیش‌نمونه وانمود کردن دارایی در این مورد موثر خواهد بود.

بجای خرید یک هواپیما، آدام بایستی هواپیما را در موارد مورد نیاز اجاره کند. اجاره کردن روزانه هواپیما به عنوان یک انتخاب دراز مدت برای چتربازی لخت مادرزاد پرهزینه و غیر عملی است. اما تا زمانی که آدام متقاعد شود ایده چتربازی برهنه‌ی او موفق خواهد

بود خرج کردن چند صد دلار اضافه برای تست آن بجای خرج دهها هزار دلار سرمایه‌گذاری به امید داشتن یک چیز درست بهتر است. قانون شکست را باوجود میزان علاقه اولیه مثبت به خاطر بیاورید که شانس بر علیه چیز آدام است.

بیاید فرض کنیم که آدام از پروتکل پیش‌نمونه‌سازی پیروی کرده و تبلیغات خود را در فروم چتربازان هر هفته ادامه داده و در طول دو ماه ۸ پرواز انجام می‌دهد: یک پرواز در هر شنبه دادهای مرتبط با سطح علاقه مداوم برای دو ماه به شرح زیر است

سود/زیان	هزینه	درآمد	نام ثبت تعداد	پرواز شماره
دلار ۴۰-	دلار ۲۵۰	دلار ۲۱۰	۲۱	۱
دلار ۰	دلار ۲۵۰	دلار ۲۵۰	۲۰	۲
دلار ۳۰	دلار ۲۵۰	دلار ۲۸۰	۲۸	۳
دلار ۸۰-	دلار ۲۵۰	دلار ۱۷۰	۱۷	۴
دلار ۱۸۰-	دلار ۲۵۰	دلار ۷۰	۷	۵
دلار ۲۲۰-	دلار ۲۵۰	دلار ۳۰	۳	۶
دلار ۰	دلار ۰	دلار ۰	۰	۷
دلار ۰	دلار ۰	دلار ۰	۰	۸
دلار ۴۹۰-	دلار ۱۵۰۰	دلار ۱۰۱۰	۱۰۱	جمع

آدام متأسفم! اوضاع یک مدت خوب به نظر میرسید - حتی توانستی در سومین پرواز به اندکی سود برسی - اما میترسم که چتربازی برهنه یک چیز درست نباشد.

مقدار بالای سطح علاقه اولیه بسیار خوب است اما اگر موفقیت چیز شما به کارکرد مداوم احتیاج دارد، و همچنین اگر چیز شما نیاز به سرمایه‌گذاری قابل توجهی دارد، شما بایستی سطح علاقه

مداوم را نیز تست کنید. در مورد آدام، پیش‌نمونه‌سازی پیشنهاد می‌دهد که چتربازی لخت مادرزاد به عنوان یک علاقه جانبی و لذت بخش قابل قبول است، اما در حالت کنونی استعفا از کار، خرید یک هواپیما و سعی در گذران زندگی با استفاده از آن کار غیر معقولی به نظر می‌رسد. پیش‌نمونه‌سازی او را نجات داد و همچنین ما را از خطر حضور چتربازان لخت در حیاطمان حفظ کرد.

فصل ۶

همه چیز را سر هم کنید

بالاخره تمام قطعات را جمع آوری کردیم، پس حالا میتوانیم چند مثال از ساختن و تست پیش‌نمونه‌ها را بررسی کرده و براساس آنها تصمیم بگیریم. هنگام خواندن این مثال‌ها از اینکه راه‌های دیگری برای پیش‌نمونه‌سازی این ایده‌ها و تست آنها به ذهنتان برسد متعجب نشوید، زیرا یک راه برتر برای این‌کار وجود ندارد. اگر راه‌های دیگری برای پیش‌نمونه‌سازی به ذهنتان نرسد برای من جای تعجب دارد.

۱.۶ مثال ۱: یک مشاهده گر سنجاب کارکشته

بیا بید مثال خود را با پیش‌نمونه در جعلی بسازیم. همانطور که ممکن است به یاد بیاورید، سندی به فکر نوشتن کتابی در مورد مشاهده سنجاب‌ها بود. از آنجایی که نوشتن کتاب یک مشاهده گر سنجاب کار کشته ماه‌ها زمان را به خود اختصاص خواهد داد و او را از مشاهده‌ی سنجاب‌ها باز خواهد داشت، این ایده خوبی است که کتاب را پیش‌نمونه‌سازی کند.

در مورد سندی، موفقیت کتاب تنها وابسته به تعداد افرادی است که کتاب را می‌خرند (و به خرید مجدد آنها وابسته نیست) پس پیش‌نمونه‌سازی به منظور به دست آوردن میزان علاقه اولیه کافی خواهد بود. پیش‌نمونه در جعلی برای این حالت ایده‌آل خواهد بود. سندی اینگونه می‌تواند این کار را انجام دهد:

با ۱۰ دلار او می‌تواند دامنه این کتاب (thecompletesquirrelwatcher.com)

(را بخرد و یک صفحه اولیه حاوی محتوای زیر بسازد:

علاقه مندان عزیز به سنجاب!!!

از شما به خاطر علاقه‌ی‌تان به یک مشاهده گر سنجاب

کار کشته متشکرم. من در حال کار روی این کتاب هستم، اما کتاب هنوز برای انتشار آماده نیست.

برای رزور کردن یک نسخه از این کتاب با نرخ ویژه ۹/۹۸ دلار ایمیلی به iwantthebook@thecompeletesquirrelwatcher.com بفرستید.

هنگامی که کتاب آماده شد در اولین فرصت به شما خبر خواهم داد.

قیمت کتاب ۹/۹۸ دلار خواهد بود.

در این زمان، اوقات خوشی در مشاهده سنجابها داشته باشید و حواستان به واکسن هاری باشد!

سندی (دختر سنجاب) واتسون

همچنین او تبلیغی تحت وبی به شکل زیر ایجاد میکند

آیا شما به مشاهده سنجابها علاقه دارید؟

thecompeletesquirrelwatcher.com

کتابی برای مشاهدهگران سنجاب حرفه‌ای

نوشته شده توسط سندی واتسون. تنها ۹/۹۸ دلار

با خرج کردن چند دلار، او می‌تواند تبلیغ خود را در سایتهایی که به سنجابها اختصاص یافته نشان دهد یا برای جستجوهای کلمات مرتبط با سنجاب به نمایش گذاشته شود. وقتی افراد روی تبلیغ او کلیک می‌کنند بصورت اتوماتیک به سایت او انتقال می‌یابند.

این پیش‌نمونه در جلی کمتر از ۵۰ دلار هزینه داشته و نیاز به چند ساعت کار دارد. این کار نیازی به تخصص خاصی ندارد. هنگامی که این پیش‌نمونه ایجاد شد، سندی می‌تواند یک ماه یا بیشتر صبر کند. بعد از این زمان او می‌تواند داده‌هایی که از سرویس تبلیغات آنلاین بدست آورده است را تحلیل کند.

تعداد افرادی که تبلیغ را دیده‌اند: ۲۳۴۰۲ نفر

تعداد افرادی که روی تبلیغ کلیک کرده‌اند: ۶۳۴ نفر

افرادی که ایمیل زده‌اند و گفته‌اند که کتاب را می‌خرند:
۲۳۰ نفر

در اینجا چندین معیار میزان علاقه اولیه جالب قابل محاسبه است.

اولین معیار نشان‌دهنده این است که چند نفر سنجاب دوست به اندازه کافی علاقه‌مند هستند تا روی تبلیغات مربوط به کتاب در مورد مشاهده سنجاب کلیک کنند. اولین معیار میزان علاقه اولیه بصورت زیر محاسبه می‌شود:

اولین میزان علاقه اولیه = تعداد کلیک‌های روی تبلیغ
/ تعداد نمایش‌های تبلیغ

در این حالت این مقدار برابر ۶۳۴/۲۳۴۰۲ تقریباً ۲/۷ درصد است.

دومین معیار میزان علاقه اولیه درصد افرادی است که بعد از کلیک کردن رو تبلیغ به اندازه کافی علاقه‌مند هستند که به سندی ایمیل بزنند.

دومین میزان علاقه اولیه = تعداد ایمیل‌ها / تعداد
مشاهده‌های صفحه اول سایت

در این حالت برابر ۳۵ درصد (۲۳۰/۶۳۴) است. این یک عدد بسیار امیدوار کننده است. ۳۶ درصد افرادی که سایت سندی را مشاهده کرده اند گفته اند که یک نسخه از کتاب سندی را می خواهند. درست است که همه آنها کتاب را نخواهند خرید اما این عدد بسیار خوب است. حال نوبت به تصمیم گیری دشوار میرسد: با توجه به این داده ها آیا سندی به نوشتن کتاب پردازد یا نه؟ این به انتظار سندی از کتاب وابسته است. داده ها می گوید که این کتاب خیلی بعید است که به لیست کتاب های پر فروش نیویورک تایمز وارد شود بخاطر اینکه تعداد افراد علاقه مند به سنجاب ها چندان نیستند. او به دنبال متخصص شدن و مرجع شدن در این حوزه است و همچنین می خواهد با فروش چند صد نسخه کتاب در سال مخارج سفرهای مشاهده ی سنجاب خود را تامین کند. در این حالت اطلاعات به او می گویند که یک مشاهده گر سنجاب کار کشته احتمالا یک چیز درست برای تعداد کافی از آدم ها است تا سندی را خوشحال کند.

۲.۶ مثال دوم: نرم افزار باب با اسم رتبه بشقاب

برای مثال، فرض کنید که باب متخصص تغذیه است که می خواهد نرم افزار موبایلی بنویسد که با تحلیل عکس یک وعده ی غذایی میزان ارزش آن وعده را به همراه یک امتیاز به کاربران اطلاع دهد. امتیاز به عنوان مثال می تواند «الف: سالم و ارزشمند» تا «و: هله، هوله» باشد. بگذارید این چیز باب را رتبه بشقاب بنامیم. باب در مورد این نرم افزار با دوستان و افراد دیگر صحبت می کند، و بیشتر آنها به او می گویند که این یک ایده ی عالی است

و آنها قطعا از آن استفاده خواهند کرد. خوشبختانه باب در مورد سرزمین فکر شنیده و می‌داند که نظرات چقدر می‌تواند گمراه‌کننده باشد. او به قطع نمی‌داند که چه افرادی از این نرم‌افزار استفاده کرده و حاضرند برای آن هزینه کنند. آیا کاربران به یاد خواهند داشت که چند لحظه تامل کرده و عکسی از غذای خود قبل از خوردن آن بگیرند؟ آیا آنها برای مدت محدودی به عنوان سرگرمی از آن استفاده کرده و سپس آنرا فراموش خواهند کرد؟

باب همچنین می‌داند که توسعه یک سیستم نرم‌افزاری که واقعا بصورت اتوماتیک یک وعده‌ی غذایی را براساس عکس آن تحلیل کند قطعا کار و هزینه بسیاری خواهد برد و همچنین می‌داند رسیدن به نقطه‌ای که این نرم‌افزار به اندازه کافی خوب و دقیق کار کند ممکن است غیر ممکن باشد(همانند مساله تبدیل گفتار به متن آی بی ام)

مسائل باز بسیاری که بایستی پاسخی برای آنها یافت شود وجود دارد و تکنولوژی آنها بسیار پر هزینه است. قطعا این چیز نیازمند پیش‌نمونه سازی است.

۱.۲.۶ قدم اول: پیش‌نمونه‌های در جلی و پینوکیو

تا الان شما نباید از اینکه من به عنوان اولین قدم در جلی را پیشنهاد داده‌ام متعجب باشید. باب بایستی به گونه‌ای در جلی بسازد تا میزان علاقه اولیه را اندازه گیری نماید(برای این منظور به مثال قبل مراجعه کنید).

بیایید فرض کنیم که داده‌های میزان علاقه اولیه امیدوار کننده است. اما، چشم انداز و تعریف باب از موفقیت این نرم‌افزار علاوه بر علاقه اولیه استفاده مداوم است(به عنوان مثال میزان علاقه

مداوم ترغیب کننده). اگر انجام آنچه نرم افزار نیازمند آن است سخت و عذاب آور باشد، افراد از انجام آن سرباز خواهند زد. اصلا خود باب آنرا انجام خواهد داد؟ آیا باب به یاد خواهد آورد که از غذایش قبل از شروع آن عکس بگیرد؟ آیا او از انجام اینکار در حضور دیگران (خصوصا در رستوران‌ها) خجالت زده خواهد شد؟ آیا او تنها از غذاهای سالم خود عکس خواهد گرفت و به راحتی دسر بستی موزی خود را فراموش خواهد کرد؟

اگر خود ما به چیزمان ایمان نداشته و از آن استفاده نکنیم، چگونه می‌توانیم دیگران را خالصانه راضی کرده یا انتظار داشته باشیم که آنها این کار را انجام خواهند داد. برای پاسخ به این سوال، باب بایستی راهی که جف هاوکینز برای پیش‌نمونه‌سازی پالم پایلوت طی کرده است را دنبال کند. بایستی از یک پیش‌نمونه پینوکیو برای تست این ایده بصورت شخصی استفاده کند. از آنجایی که باب تلفن هوشمندی دوربین‌دار دارد او نیازی به رفتن به کارگاه و ساختن یک بلوک چوبی ندارد. او به سادگی می‌تواند وانمود کند که نرم افزار دوربین تلفن او همان نرم افزاری است که او علاقه‌مند به ساختن آن است. او جاهای خالی را با تخیلات خود پر خواهد کرد.

بعد از چند روز استفاده از پیش‌نمونه پینوکیو، باب در می‌یابد که علاقه اولیه او رو به افول گذاشته و او عکس‌های کمتر و کمتری می‌گیرد، پس ممکن است مشکلی وجود داشته باشد. البته او می‌تواند عذرهایی برای این شکست بیاورد «این نرم افزار برای من نیست، برای مشتریان من است، من میدانم که چه باید بخورم و من به آن نیازی ندارم». او ممکن است در این حالت خاص درست بگوید اما این مورد هنوز جای نگرانی دارد. بحث در مورد «من از آن استفاده نمی‌کنم، اما بقیه می‌کنند» یک پرچم قرمز بزرگ است

که روی همه جای آن یک چیز غلط نوشته است و به این راحتی نمی‌توان از کنارش گذشت.

به منظور ادامه مثال، بیایید فرض کنیم که باب آنقدر سریع به گرفتن عکس از غذایش عادت می‌کند که این یک عادت برای او شده و او آنرا بصورت اتوماتیک و مداوم انجام می‌دهد. علاوه بر اینها، وقتی او اینکار را در جلوی دیگران انجام می‌دهد آنها در این باره از او می‌پرسند و به او می‌گویند که از چنین نرم‌افزاری استقبال می‌کنند. همچنین او عکس‌ها را در یک آلبوم آنلاین به نمایش گذاشته تا بتواند غذاهایی را که خورده است پیگیری کرده و آنها را به دوست متخصص تغذیه‌اش بفرستد تا نظر او را نیز در مورد رژیم غذایی‌اش داشته باشد. این نشانه‌ی خوبی است. باب اکنون می‌داند که او خودش بصورت مداوم از نرم‌افزار استفاده خواهد کرد و او آنرا به اندازه کافی کارا دانسته که چند «ویژگی» جدید را برای آن «پیاپیاده‌سازی» کند (مثل پست کردن عکس‌ها در یک آلبوم آنلاین و ارسال آن به دوست متخصصش).

تست دو پیش‌نمونه اول او خوب از کار درآمد، میزان علاقه اولیه خوب بود و میزان علاقه مداوم شخصی او نیز خیلی خوب بود. حالا نوبت به این رسیده که ببیند افراد دیگری بطور مداوم از این نرم‌افزار استفاده خواهند کرد.

باب نیاز به سنجش میزان علاقه مداوم داشته و پیش‌نمونه در جعلی و حتی پیش‌نمونه ساده پینوکیو به این موضوع کمکی نخواهند کرد (پیش‌نمونه پینوکیو نیاز به تخیل بزرگ و وانمود کردن در مورد ویژگی‌ها و کارکردها دارد، آنها برای قانع کردن سازنده بسیار خوب هستند اما به درد جمع آوری اطلاعات کاربران نمی‌خورند). چیزی که باب به آن نیازمند است یک پیش‌نمونه ساده ولی کارا است. متأسفانه باب متخصص تغذیه است و از برنامه نویسی سر

در نمی‌آورد. قبل از استخدام یک برنامه نویس، آیا راه سریع‌تر و ارزان‌تری که او تخمینی از علاقه مداوم به دست بیاورد وجود ندارد؟ بله که وجود دارد!

۲.۲.۶ پیش‌نمونه مفت با فن‌آوری پایین ترک میکانیکی

از آنجایی که باب یک متخصص تغذیه است حدود ۵۰۰ مشتری داشته و او می‌تواند از بخش کوچکی از مشتریان (مثلاً ۵۰ نفر در حدود ۱۰ درصد) بخواهد که آیا آنها علاقه‌مند به شرکت در یک آزمایش به مدت یک ماه هستند یا نه. تنها کاری که آنها باید انجام دهند این است که قبل از خوردن عکسی از غذای خود گرفته و آنرا برای او ایمیل کنند. در جواب او هر روز سطح کیفیت غذاهای آن وعده و چند توضیح و پیشنهاد در مورد چگونگی بهبود رژیم آنها برایشان می‌فرستد. هیچ چیز عجیب‌غریب یا زمان‌بری وجود ندارد. چیزی شبیه این‌ها

ماری عزیز

باتشکر از کمک شما برای تست رتبه بشقاب

رتبه بندی شما به این شکل است:

صبحانه: و(تخم مرغ و بیکن، تو بهتر از این می‌تونی عمل کنی)

ناهار: ب (سالاد خوب است، سس سالاد مایونز بد است)

شام: الف منفی (مرغ و سبزیجات سالم به نظر می‌رسند، اما منفی بخاطر آن نان کره‌ای است)

سعی کن برای وعده‌ها آتی میوه و سبزیجات مصرف

کنی

باتشکر

باب

بایید فرض کنیم که ۳۰ نفر (از ۵۰ نفر) مشتریان باب با انجام آزمایش موافقت می‌کنند (میزان علاقه اولیه ۳۰/۵۰ یا ۶۰ درصد است). در ابتدا باب ناامید می‌شود زیرا با اینکه میزان علاقه اولیه بسیار زیاد بود اما او انتظار داشت تمام مشتریان یا حداقل ۸۰ یا ۹۰ درصد از آنها علاقه‌مند به انجام این آزمایش باشند. بعد از حرف زدن با مشتریانی که علاقه‌مند به شرکت در این کار نبودند او از مواردی آگاهی پیدا کرد که قبلاً به ذهنش نرسیده بود. به عنوان مثال بسیاری از مشتریان، موبایلی که به اینترنت متصل باشد نداشتند به همین خاطر نمی‌توانستند عکس‌ها را به او ایمیل کنند. اندکی از آنها هم از به اشتراک گذاشتن عکس واقعی غذایشان با او یا کسان دیگر احساس ناراحتی می‌کردند اما مشکلی با تحلیل اتوماتیک غذایشان توسط کامپیوتر نداشتند. این موارد بسیار ارزشمند بوده و باید در ادامه مسیر بخاطر سپرده شوند.

هنگام شروع آزمایش باب به ۳۰ مشتری دواطلب مراحل انجام کار را ارسال می‌کند (عکسی از هر چیزی که می‌خورید بگیرید و آنرا به ایمیل من بفرستید). هنگامی که ایمیل‌ها به دست او می‌رسند (۸۰ ایمیل در روز) او آنها را بررسی کرده و نتایج تحلیل تغذیه را به آنها می‌فرستد. این کار بسیار زیادی است اما از آنجایی که او برنامه‌نویس نیست این کار برای او آسانتر و کم‌هزینه‌تر است.

بعد از یک ماه اجرا این طرح جدول میزان علاقه مداوم به شکل

زیر است:

ارسالی عکس‌های تعداد	نفر ۳۰ از فعال افراد	هفته
۲۳۴	۲۸	۱
۱۹۸	۲۴	۲
۱۶۸	۲۲	۳
۱۷۲	۲۲	۴

همانگونه که همیشه اتفاق می‌افتد برخی از افراد که در ابتدا گفته بودند علاقه‌مند به این کار هستند اصلاً عکسی نمی‌فرستند و با گذشت زمان دواطلبان اولی پشیمان می‌شوند. در انتهای ماه اما هنوز دو سوم دواطلبان بصورت فعالی عکس ارسال می‌کنند. این امیدوارکننده است.

بسیاری از کاربران از او می‌خواند که ویژگی‌ها و کارکردهای جدیدی به نرم‌افزار اضافه کند. «باب آیا می‌توانی معدل من را برای من بفرستی؟» «اگر من فراموش کنم که عکس غذا را بگیرم آیا می‌توانم که توصیف غذا را برایت ارسال کنم؟» «آیا می‌توانی به من منویی بفرستی که در تمام روز بیشترین امتیاز (الف) بگیرم؟» که این به میزان امیدواری می‌افزاید.

از سوی دیگر برخی شکایت‌هایی دارند: «باب موبایل من در کافه تریا خوب خط نمی‌دهد و من برای ارسال ایمیل مجبورم به بیرون از کافه بروم تا ایمیل ارسال کنم در حالی که غذایم در حال سرد شدن است.»

وقتی شما از کاربران‌تان بازخوردی دریافت نمی‌کنید به احتمال زیاد آنها یا اصلاً از محصول شما استفاده نمی‌کنند یا به آن به اندازه کافی اهمیت نمی‌دهند که بازخورد خود را در مورد بهبود یا بهتر کردن آن ارائه کنند. دریافت بازخورد خوب یا بد یک نشانه بزرگ است. آنها به اندازه کافی اهمیت می‌دهند که پیشنهاد داده یا شکایت کنند.

اوضاع باب به نظر خوب می‌رسد: میزان سطح علاقه مداوم قوی و بازخوردهای زیاد کاربران. ایده رتبه بشقاب باب ممکن است یک چیز درست باشد.

هنوز مساله درآمد و سودآوری وجود دارد. باب می‌خواهد از اینکار کسب و کاری راه‌اندازی نماید. آیا افرادی که از این نرم‌افزار بصورت مجانی استفاده می‌کردند حاضرند برای این سرویس هزینه‌ای پرداخت کنند؟ آنها چقدر حاضرند پرداخت کنند: ۱۰ دلار در ماه شاید ۳۰ دلار در ماه؟ تا الان من مطمئنم که میدانید که بایستی چگونه به این سوال پاسخ دهید. باب هنوز ۴۵۰ مشتری دیگر برای آزمایش دارد. او می‌تواند از ۱۰۰ نفر آنها بپرسد که برای این سرویس با هزینه ۱۰ دلار در ماه ثبت نام کنند و از ۱۰۰ نفر دیگر بپرسید آیا آنها ۳۰ دلار در ماه هزینه خواهند کرد تا بتواند میزان علاقه اولیه و مداوم را در دو حالت اندازه بگیرد.

تنها چند تن از مشتریان برای سرویس ۳۰ دلار در ماه ثبت نام کرده‌اند و ۴۲ نفر از مشتریان ۱۰ دلار در ماه را پذیرفته‌اند. این عدد بیش از آن چیزی است که او می‌تواند بصورت دستی آنرا انجام دهد. الان زمان آن رسیده که روی اتوماسیون سرمایه گذاری کند. متاسفانه او به این نتیجه رسید که تکنولوژی تحلیل اتوماتیک ظرف غذا براساس تصویر حداقل چند سال نیاز به زمان دارد. اما او دریافته است که دانشجویان سال آخر می‌توانند با ساعتی ۱۵ دلار کار تحلیل را بخوبی او انجام دهند. او با یک حساب و کتاب ساده به این نتیجه رسید که او می‌تواند ۴ دلار به ازای هر مشتری در ماه سود کند.

بعد از چند ماه اجرای سرویس برای مشتریان به این شکل و سود آفرینی، باب تصمیم می‌گیرد که بزرگ عمل کند (چیز او یک چیز درست است). او یک برنامه نویس استخدام می‌کند تا یک

نرم افزار خاص منظوره (بجای پیش نمونه سنتی ایمیل زدن) برای او طراحی کند و دانشجویان بیشتری را برای انجام این تحلیل در سطح وسیع تر آموزش دهد.

نرم افزار رتبه بشقاب باب یک چیز درست بود و به همین خاطر تعداد افراد سالم تری وجود دارند.

آیا شما از پایان خوش بدتان می آید؟

فصل ۷

بروید و آنرا بسازید

باتوجه به سرعت زیاد مطالبی در این زمان اندک در این کتاب ارائه گردید و شما مثال‌های غیرعادی زیادی را دیدید، امیدوارم که در جواب به سوالات زیر موفق باشم:

- پیش‌نمونه‌سازی چیست؟
- چه چیزهایی مهم است؟
- چه راه‌ها و تکنیک‌هایی برای پیش‌نمونه‌سازی وجود دارد؟
- چه داده‌هایی بایستی جمع شود و چه معیارهایی برای پیش‌نمونه‌سازی باید محاسبه شود؟

۱.۷ الان نوبت شماست!

من مطمئنم که شما هم تعدادی **چیز** که می‌خواهید آنها را امتحان کنید دارید. پیش‌نمونه‌سازی به دو روش کمک خواهد کرد:

- اگر آن **چیز** شما مدتی است در سرزمین افکار اسیر شده است، پیش‌نمونه‌سازی باید شروع آن را برای شما راحت‌تر کند. حرف آنهایی که شما را باز می‌دارند را بیخیال شوید و به خود تکیانی دهید. پیش‌نمونه‌اش را بسازید و مشاهده کنید که چه اتفاقی می‌افتد.
- اگر شما آماده انجام یک ریسک بزرگ هستید یا می‌خواهید یک سرمایه‌گذاری بزرگ در مورد **چیز**تان انجام دهید، پیش‌نمونه‌سازی به شما کمک می‌کند که زودتر شروع کنید. این روش همچنین داده‌های ارزشمندی را ارائه خواهد داد که یا اعتماد شما به

داشتن یک چیز درست را بیشتر می‌کند یا به شما کمک می‌کند که بدانید شما بایستی تغییراتی روش آن چیزتان اعمال کنید و یا حتی از آن دست بکشید و به دنبال چیز دیگری باشید.

در هر حال با خیال راحت با من در ارتباط باشید (asavoia@gmail.com) و من را در جریان آنچه بر شما می‌گذرد قرار دهید و اگر تصمیم به پیش‌نمونه‌سازی گرفتید شاید من بتوانم به طریقی به شما کمک کنم.

ممکن است شما یک چیز درست را پیدا کنید همچنین ممکن است دیو شکست را ببینید و به آنها بگویید که ساویا سلام رساند!

فصل ۸

ویژگی اضافه

۱.۸ آیا این کتاب یک چیز درست است؟

در دو سال گذشته، من دهها ارائه و کلاس در مورد پیش‌نمونه‌سازی برای هزاران نفر انجام داده‌ام. من از پیش‌نمونه‌سازی در کارم استفاده کردم و شروع کردم به کمک کردن به دیگر افراد و سازمان‌ها برای پیش‌نمونه‌سازی ایده‌هایشان.

بازخورد به شدت مثبت به پیش‌نمونه‌سازی من را متعجب کرد. مردم این ایده را دوست داشتند، آنها می‌دانستند که چگونه و چرا این روش کاراست، آنها می‌خواستند در این مورد بیشتر بدانند و با توجه به چیزهایی که افراد زیادی به من گفته‌اند، این روش به شدت روش فکر آنها را در مورد دنبال کردن و سرمایه‌گذاری روی ایده‌ها و اختراعات تغییر داده‌است. من شواهد قوی در دست دارم که باتوجه به ارائه‌ها و توضیحات افراد (معمولا مثال‌های بسیاری در این مورد وجود دارد) که پیش‌نمونه‌سازی یک چیز درست است.

افراد بسیاری شیفته مفهوم پیش‌نمونه‌سازی شده‌اند و می‌خواهند که در مورد آن بیشتر یاد بگیرند و از من خواسته‌اند کتابی در این مورد بنویسم. نوشتن یک کتاب اما (حداقل برای من) کار ساده‌ای نیست و نیازمند میزان قابل توجهی زمان و انرژی و تمرکز است. علاوه بر این‌ها بیشتر کتاب‌های چاپ شده در بازار شکست می‌خورند (آنها چیزهای غلط بودند). به همین دلیل بود که من ایده‌ی نوشتن این کتاب را نیز به عنوان یک چیز در نظر گرفته و آنرا پیش‌نمونه‌سازی کردم.

بجای سرمایه‌گذاری ماه‌ها زمان برای نوشتن، ویرایش، تکمیل و پیرایش صدها صفحه (و از بین بردن درختان زیادی برای کتابی که ممکن است افراد کمی آنرا بخوانند)، من چند روز را برای ساختن نسخه نوشته‌شده‌ی ارائه‌هایم در مورد پیش‌نمونه‌سازی صرف کردم.

نتیجه این کتاب کوچک است که شما آنرا می‌خوانید. امیدوارم که ایده‌ی اصلی، پیغام و رویکرد پیش‌نمونه‌سازی توان درخشیدن از بین این صفحات کم، نوشته ناقص، ساختار ضعیف و بدون ویرایش حرفه‌ای را داشته باشد. اگر این کتاب در مورد پیش‌نمونه‌سازی (یا حداقل نسخه‌ای که توسط من نوشته می‌شود) یک چیز درست باشد، همین کتاب خام بایستی به سطحی از موفقیت دست پیدا کند. قطعاً من از دیدن موفقیت آن خوشحال خواهم شد ولی میدانم که شانس برخلاف چیزهاست.

فصل ۹

بیانیه پیش‌نمونه‌سازی

مطمئن شوید که شما در حال ساختن آن **چیز** درست هستید
قبل از اینکه به درستی آن **چیز** را بسازید
مبتکران بر ایده‌ها ارجحیت دارد
پیش‌نمونه بر پیش‌محصول ارجحیت دارد
داده‌ها بر نظریات ارجحیت دارد
الان بر بعدا ارجحیت دارد
انجام‌دادن بر حرف‌زدن ارجحیت دارد
ساده بر پیچیده ارجحیت دارد
تعهد بر کمیت‌ها ارجحیت دارد

فصل ۱۰

درباره نویسنده

آلبرتو ساویا در کنار کارهای دیگرش، مدیر بخش مهندسی و مشوق نوآوری در بخش تبلیغات گوگل است. او مدیر توسعه نسخه اولیه سرویس adword گوگل بوده است. قبل از گوگل او مدیر بخش تحقیقات تکنولوژی‌های نرم‌افزاری در آزمایشگاه‌های microsystems sun بوده است. همچنین او از بنیان‌گذاران و مدیر فنی دو استارت‌آپ ابزارهای توسعه نرم‌افزار بوده است (شرکت Velogic که توسط Systems Keynote خریداری شده و شرکت Software Agitar که توسط McCabe خریداری شده است). افکار و نظرات آلبرتو در زمینه ابزارهای توسعه و نوآوری برای او جوایز بسیاری به ارمغان داشته است که از میان آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- جایزه نوآوری تکنولوژی مجله Journal Street Wall The در سال ۲۰۰۵
- جایزه ۲۵ مدیر برتر فن‌آوری InfoWorld در سال ۲۰۰۵
- جایزه تکنولوژی سال InfoWorld در سال ۲۰۰۵ و ۲۰۰۶
- جایزه توسعه نرم‌افزار Jolt سالهای ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۸
- جایزه کارایی مجله Development Software در سال ۱۹۹۸
- جایزه Class World Developers Java مجله در سال ۱۹۹۸

معمولا آلبرتو سخنران کلیدی و نویسنده در موضوعات نوآوری و ابزارهای توسعه نرم‌افزار محسوب می‌گردد. تا امروز ارائه‌های او در مورد پیش‌نمونه‌سازی و نوآوری در گوگل توسط هزاران نفر دیده شده است.

شما می‌توانید با آلبرتو از این طریق در تماس باشید: asavoia@gmail.com

فصل ۱۱

تشکر و قدردانی

مفهوم پیش‌نمونه‌سازی و این کتاب بدون تشویق‌ها و پشتیبانی پاتریک کوپ‌لند (مدیر و مربی من در گوگل) امکان‌پذیر نبود. پاتریک نه تنها به توسعه و بهبود این ایده کمک کرد بلکه مطمئن شد که آنچه را برای دیگران موعظه می‌کنم به کار خواهم برد و ایده‌های جدید را زود و بصورت معمول عملیاتی خواهم کرد. او همچنین در انتشار این مفهوم کمک رساند. او سخنرانی‌های کلیدی زیاد و موفقی در زمینه پیش‌نمونه‌سازی در کنفرانس‌های بزرگ در سرتاسر دنیا داشته است.

من بسیار خوش‌شانس بوده‌ام که دو مبدع بزرگ در گوگل با من همکاری می‌کرده‌اند. استفن اولر و باب اوانز. استفن یک پیش‌نمونه‌ساز بالفطره است که در توسعه PretoGen که ابزاری برای ساختن پیش‌نمونه‌هاست، کمک‌های بسیاری رسانده است. باب یکی از باهوش‌ترین افرادی است که من می‌شناسم و منبع الهام بخش من و همچنین چالشگر ایده‌ی پیش‌نمونه‌سازی در روزهای اولیه آن بوده است. ایده‌ی پیش‌نمونه‌سازی از میان بحث‌های ما در زمان کار بوجود آمد.

فرد کلیدی دیگر در توسعه، بهبود و عمومی‌سازی پیش‌نمونه‌سازی جرمی کلارک است. او یک متفکر پیش‌رو در حوزه ابداع و بنیان‌گذاری شرکت FXX است. جرمی و من کار بر روی پیش‌نمونه‌سازی را ادامه داده و معمولاً ارائه‌های مشترکی در این زمینه داریم.

کارلو آلبرتو پراتزی که استاد بازاریابی دانشگاه Tre Roma و بنیانگذار آزمایشگاه‌های InnovAction در ایتالیا است، نه تنها منبع الهام و مثال‌های واقعی پیش‌نمونه‌سازی بوده است بلکه در زمینه اجرای پیش‌نمونه‌سازی در اروپا بسیار فعال بوده است.

در نهایت می‌خواهم از صدها کارمند (همچنین مشتری و بازدید کننده) گوگل که به ارائه‌ها و کارگاه‌های من آمده‌اند تشکر کنم.

بازخورد مثبت آنها به پیش‌نمونه‌سازی، آزمایش‌های شخصیشان با آن و پیشنهادات و علاقه دائم آنها من را بر این داشت که پیش‌نمونه سازی یک چیز درست است.

این کتاب به خانواده‌ام تعلق دارد:

به پدرم که همیشه به من اعتماد داشت و از خودگذشتگی‌های بزرگی برای سرمایه‌گذاری روی من انجام داده است. وقتی من شروع به کار کردم چیزی جز مجموعه‌ای از ایده‌های عجیب و غریب نداشت. پدر متشکرم تو اولین سرمایه گذار پر خطر من بودی! به مادرم که اجازه داد من از ایتالیا هنگامی که تنها ۱۷ سال داشتم خارج شوم تا رویاهایم را در سیلیکون ولی پی بگیرم. مادر متشکرم، میدانم که این تصمیم چقدر برایت سخت بوده‌است. به همسرم، که همیشه پشتیبان ریسک‌پذیری من در کارآفرینی بوده و خانه‌ی‌مان به خانه زندگی مبدل کرده و بزرگ کردن فرزندان را آسان. به فرزندانم، که مایه فخر هر روزه من هستند و مسئولیت پدر بودن را برای من بسیار آسان کرده‌اند.

فصل ۱۲

پیگیر پیش‌نمونه سازی باشید

www.pretotyping.org

<http://pretotyping.blogspot.com/>

asavoia@gmail.com

Google+ on [Savoia Alberto](#)

Twitter on [pretotyping](#)

Twitter on [Yazdanpanah Abbas](#)