



موجز حلقة

خطأ PayPal في محطات الوقود، قصص لم يتحدث عنها أحد، مع هشام إبراهيم

🕒 يُقرأ في ١٥ دقيقة

١٨ أغسطس ٢٠٢٦

momtaz

🎙️ هشام إبراهيم

اسمع الحلقة كاملة أو اقرأ النسخة التفاعلية

mujaz.co/momtaz-hesham-ibrahim



هشام إبراهيم بدأ مهندسًا في Oracle، ثم قضى سنوات طويلة في product management بسيليكون فالي بين PayPal و Intuit، ويعمل اليوم ضمن فريق Lean Startup Co. يبدأ من فكرة واحدة: **customer empathy** ليست **task** تنجزها ثم تشطبها، بل **mindset** يبدأ من القيادة. يفرّق بين data والinsight بقصة زيارات منزلية في PayPal اكتشف فيها الفريق أن ناسًا يخبئون الكاش في بيوتهم، ثم يصحح المفهوم الشائع للم MVP، ويشرح نموذج **4D: Discovery و Design و Deliver**. وفي القلب قصتان من PayPal: **صفقة مع شركة بترول كبرى لإدخال PayPal في محطات البنزين أوقفها التجربة مع العملاء**. و**صفقة Home Depot** التي اكتشف فيها أن مديري المنتجات لا يعرفون لماذا يبنون أكبر مشروع في الشركة.

الأفكار الرئيسية

customer empathy تبدأ من القيادة ▶ 3:12

لتصبح customer empathy جزءًا صلبًا من ثقافة الشركة، وخصوصًا مع من جاؤوا من خلفية برمجية ويميلون كما يلاحظ حسين إلى البدء بالحل لا بالعمل، **يبدأ الأمر من leadership**. فلا يتخذ قرار، سواء في المنتج أو التسويق أو المبيعات أو الهندسة، بلا مرجعية للعمل. ويستحضر مثال Jeff Bezos في Amazon الذي **يضع كرسيًا فارغًا على طاولة الاجتماع** ويقول لفريقه إن العميل جالس معنا، فلنأخذ قراراتنا على هذا الأساس.

empathy طريقة تفكير، لا مهمة تشطبها ▶ 4:26

customer empathy عند هشام ليست **task** تذهب وتنجزها ثم تكتب «تمت»، بل **mindset**. يظهر ذلك في أبسط موقف: حين يعرض عليك أحد فكرة، ردّك الطبيعي يكون «**احكِ لي قصة أو قصتين عن عملاء أوصولك لهذه الفكرة**». لا بد أن يكون العميل دائمًا على لسانك، وكأنه جالس بجوارك.

قصة لكل عميل، باسمه وصورته ▶ 5:16

يطبّق هشام ما يسميه customer storytelling في كل مراحل product lifecycle. من فكرة وليدة إلى منتج عمره عشرون عامًا في السوق: كل ما فهمه الفريق عن عميل يُصَفّى في قصة باسم شخص حقيقي، حتى في منتجات B2B. **لأن داخل كل مؤسسة بشرًا هم من سيستخدمون المنتج**. والسبب: حين يعطيك أحد أربع أو خمس نقاط تنساها، أما القصص فلا تُنسى.

الثقافة تُبنى بالقصص كما بناها الأجداد ▶ 7:02

يربط هشام القصص بفكرة الثقافة نفسها: في مجتمعاتنا نتوارث القصص من أجدادنا، وكل جيل يحكي القصة للجيل الذي بعده، وهكذا تتكون الثقافة. لذلك نصيحته العملية للمكاتب: **كلما تعرفتم على عميل، خذوا صورته واكتبوا قصته وعلّقوها على الحائط** حتى يبقى حاضرًا في البال دائمًا.

من مهندس يسأل «ليه؟» إلى product manager 7:45 ▶

بدأ هشام مسيرته في software engineering، من مبرمج إلى مدير فرق هندسة وQA. التحول حدث في Intuit: كانت requirements تصله من مديري المنتجات، فيسأل في كل مرة من **target customer**؟ وما المشكلة التي فهمتموها منه؟ واكتشف أن عمل المنتج لا يُدار كما ينبغي: أشياء سمعوها من عميل أو قالها الـ VP فوضعت في الخطة. ضاق بالعمل على أشياء لا يفهم لماذا تُبنى، فقرر أن ينتقل إلى الناحية الأخرى ويحاول إصلاح المشكلة في ثقافة Intuit.

متى تكون empathy كافية؟ أبدأ، ولكن... 11:27 ▶

متى نفهم العميل بما يكفي؟ عند هشام شقان. الأول: **لن يكون الفهم كافيًا أبدًا**، لأنه mindset يجب أن يتطور مع السنين. والثاني: هذا لا يعني ألا نبدأ العمل، فهنا يدخل Lean Startup بوصفه continuous experimentation: نقول «فهمنا كفاية لهذه اللحظة». ثم ندخل حلقة Build, Measure, Learn التي لا تنتهي. وشكل empathy يتغير حسب المرحلة: discovery لفكرة جديدة، أو قياس الـ KPIs لمنتج في السوق لنعرف إلى أي مدى حل المشكلة.

كم عميلًا تكلم، وكم تستغرق المحادثة؟ 13:59 ▶

يعتمد هشام قاعدة يقول إنه تعلمها من دراسة لشركة أبحاث قرأها قبل سنين: بعد عدد معين من المقابلات يبدأ ما يسمى diminishing returns، والشرط أن تكون ثماني مقابلات على الأقل مع أشخاص يطابقون **target customer profile** بالضبط. لذلك يجري مع فرقه نحو اثنتي عشرة مقابلة ليبقى هامش أمان، لأن واحدًا أو اثنين أو ثلاثة غالبًا لا يتعلم الفريق منهم ما يكفي. وإن ظهر pattern في ثمانية منهم أمكن القول بثقة عالية إنه ينطبق على هذا الـ segment. ومدة المحادثة عنده ساعة ونصف.

أغلب ما يسمونه insights مجرد data 15:43 ▶

قبل أن تدخل أي مقابلة يجب أن تحدد بالضبط ماذا تريد أن تتعلم. ثم يأتي الخلط الأكبر: كثيرون يعرضون عليه «الـ insights التي تعلمناها من مقابلات الأسبوع الماضي»، فيجد أغلبها ليس insights بل data: العميل قال إنه يحتاج كذا، أو رأيناه يفعل كذا. الكلمة تتداول بسهولة، لكنها غير مفهومة جيدًا.

زيارات البيوت في PayPal: لماذا يخفي الناس الكاش؟ 16:36 ▶

أثناء عمله مع فريق الـ wallet في PayPal أرسل هشام الفريق، مقسمًا إلى ثلاثة فرق صغيرة، في home visits إلى بيوت أمريكيين ممن يعيشون paycheck to paycheck، لأنه يحب أن تتم المقابلات في سياقها الحقيقي. عادت الفرق الثلاثة بالملاحظة نفسها: الناس يحتفظون بكميات كبيرة من الكاش في بيوتهم، تحت المرتبة، في خزانة، في ظرف داخل الكومودينو، وأحدهم في الفريزر. سألهم: لماذا؟ فلم يعرف أحد. ورأوا الأمر غير مهم: «إحنا PayPal ديجيتال، مالناش دعوة بيهم».

السلوك المفاجئ يخفي فرصة 19:10 ▶

هنا غضب هشام، لأن عنده قاعدة يعلمها للناس: حين ترى behavior يفاجئك ولا يركب في دماغك، فغالبًا وراءه opportunity. فأعاد الفرق لزيارة عملاء آخرين بمهمة واحدة: إن رأيتم هذا السلوك مرة أخرى، افهموا لماذا.

تعريف هشام للـinsight: insight والـsight ▶ 19:46

يقسم هشام كلمة insight نصفين. الـsight هو ما رأيتموه وما قاله لكم الناس. أما الـin فهو ما يدور في دماغهم أو قلبهم ويبرر هذا السلوك. إذا استطعتم أن تبينوا causal relationship بين ما يدور بداخلهم وبين السلوك، فقد اكتشفتم actionable insight. أي شيء تستطيع أن تبني عليه، لا مجرد ملاحظة.

الإجابة الحقيقية: ليوفروا من أنفسهم ▶ 21:25

في الجولة الثانية سأل الفريق أسئلة أعمق، فظهر السبب الرئيسي: الناس يحتفظون بالكاش ليوفروا. حكمت إحدى العمليات أنها حين تذهب لشراء شيء تحتاجه، كبنطلون المدرسة لابنها، تجد لافتات الخصم في كل مكان، ومع الكارت تشتري فوق طاقتها. أما لو اضطرت للعودة إلى البيت لتأخذ الكاش فستفكر مرتين، وبينها وبين زوجها اتفاق: لا تُصرف هذه الفلوس إلا بموافقة الطرف الآخر، فتختفي لحظة الاندفاع. وقال للفريق إن هناك عشرين سببًا محتملاً: الأمان، أو قلة الثقة في البنوك، أو صندوق للطوارئ، وكل سبب يقود إلى اتجاه منتج مختلف. بعد فهم السبب صار ممكناً التفكير في features داخل الـwallet تساعد على تحقيق الـoutcome الذي يريدونه.

الـframeworks ليست معسكرات بل صندوق أدوات ▶ 24:18

الـframeworks مثل Lean وDesign Thinking وJobs to be Done عيّدت الشغلانة فعلاً، والدنيا تعقدت، وفي الشركات التي يعمل معها politics داخلية: مجموعة تناصر Design Thinking وأخرى تناصر Lean Startup، فيتعطل العمل ولا تُستخدم أي منها كما يجب. لذلك يبتعد عن الـbuzzwords، ويقول للفرق ما يجب فعله: نفهم العميل، نحدد المشكلة، نخرج بحل، نجربه في السوق. تخيل صندوق أدوات واحدًا أفرغت فيه أدوات الثلاثة، ومع الخبرة تختفي الحدود بينها تمامًا، فهي في النهاية طريقة تفكير تكمل بعضها.

الـMVP ليس أول إصدار من المنتج ▶ 27:54

يرى هشام أن Eric Ries «لم يُوفّق» في تسمية الـMVP. لأن الأغلبية تفهمه على أنه أول إصدار أو الـinitial prototype الذي يُطرح في السوق. الـMVP عنده أي شيء يتيح لك أن تجري experiment مع العميل: إيميل، أو landing page نظيفة تشرح الـvalue proposition وفيها زر «Sign up»، أو واجهة منتج ليس وراءها شيء. ويضرب مثلاً بـZappos التي صوّر مؤسسها الأحذية في محلات قريبة ونشرها على موقع، وحين يأتيه طلب يشتري الحذاء ويشحنه بنفسه. ويُذكر في الحوار أيضاً Dropbox التي كان الـMVP عندها فيديو. الأهم أن تعرف ماذا تختبر: الأسئلة التي تحتاج إجابات، والـhypotheses التي يجب أن تُختبر.

استمر، أو pivot، أو اترك الطريق: والحكم هو الـLOFA ▶ 33:12

ميزة Lean Startup عنده أنه process علمي لا يترك مجالاً لرأي أحد، ولا حتى رأي الـfounder. قبل أي experiment تحدد مسبقاً النتيجة التي تتوقعها والحد الذي يجعلك تكمل، وحسب النتيجة تختار: persevere فتكمل، أو pivot فتغيّر شيئاً في الـbusiness model أو المنتج أو الـtarget customer أو السوق، أو تترك الاتجاه حين يضيع الأمل. وحين ذكر حسين أنه يستخدم مع فريقه ترتيب الافتراضات في dependency tree تبدأ بالافتراض الأخطر، قال هشام إن Eric Ries يسمي هذه الافتراضات Leap of Faith Assumptions، واختصاراً LOFA. وإن فشلها لا يعني بالضرورة أن الـvision خطأ، بل ربما الطريق.

محطات البنزين: صفقة أوقفها التجربة ▶ 36:41

افتراض آمن به الناس في PayPal ثم ثبت خطؤه بدأ من تحدّد كان هشام يواجهه هناك: كثير من الأفكار الكبيرة لا تأتي من فريق المنتج بل من فريق الـ **strategy** الذي يعقد صفقات ثم يقول لفرق المنتج: وقّعنا، اذهبوا ابنوا. اتفق هذا الفريق مع إحدى أكبر شركات البترول، رفض هشام ذكر اسمها، على إدخال PayPal في محطات البنزين، وطلب من فريق المنتج بناء تجربة PayPal هناك. قال لهم: نطبّق ما تعلمناه. فذهبوا إلى المحطات وأجروا discovery وبعض التجارب مع المستهلكين، وظهر بالـ **evidence** والـ **data** أن أحدًا لن يستخدم PayPal في محطات البنزين. توقف المشروع، واستجابت الشركة لأنهم أروها data وفيديوهات: كلام مبني على سلوك، لا على رأي.

الـ **problem statement** بلا **root cause** لم يكتمل ▶ 41:21

في مرحلة Define يجلس الفريق ليفصّل ما رآه وسمعه، ويخرج بـ **problem statement** أو أكثر. والـ **problem statement** عند هشام لا يُعد **problem statement** إن لم يحمل الـ **root cause**، لأنه يريد حلًا يعالج السبب لا الأعراض. ومعظم المنتجات في رأيه تعالج الأعراض. والـ **root cause analysis** تحتاج النزول خمسة مستويات على الأقل، وكثير من الفرق يقف عند المستوى الثاني أو الثالث: إما لأنهم لم يسألوا، أو لأن الخبرة تنقصهم ليعرفوا ما يعد **root cause**، أو لأنهم محرجون من التعمق مع العميل. وحينها يعيدهم إلى عمل الـ **empathy** من جديد.

خمسون فكرة قبل أن تتحرك ▶ 44:30

بعد Define يكون الحل في دماغ الفريق غالبًا، وهم متحمسون للبدء. هشام لا يدعهم يتحركون قبل أن يخرجوا بخمسين فكرة تحل المشكلة، ثم تُفلتر الخمسون حتى تبقى قائمة قصيرة بأفضلها. السبب: عمل الـ **problem definition** ليس سهلًا ولا يجب أن يضيع، وكثيرًا ما يكتشف الفريق بعده أنه كان سيحل مشكلة أخرى تمامًا. ويفسر الاستعجال بأن عقل الإنسان لا يحب الـ **uncertainty**، فيقفز إلى أول حل ليخرج منها.

لا تسمّها **interview**، سمّها **conversation** ▶ 47:32

توقف هشام عن تسمية المقابلات **interviews**، لأن الكلمة في أذهان الناس تعني قائمة من عشرة أسئلة تُشطب واحدًا بعد الآخر، والابتكار لا يأتي بهذه الطريقة. صار يسميها **customer conversations** يفتحها بأربع أو خمس **triggers**، وتقوم كلها على الـ **storytelling**. السبب: الناس يكذبون دون أن يقصدوا، لأنهم ينسون أو يخجلون أو يريدون أن يكونوا لطفاء. فبدل أن تسأل «كيف تدفع فواتيرك؟» وهو سؤال واسع ستأتي إجابته سطحية، اطلب: «احكِ لي عن آخر فاتورة دفعتها، من أول ما وصلتك حتى دفعتها، خطوة بخطوة»، وخذ ثلاث أو أربع قصص من الشخص نفسه. والأسئلة الأخرى **open ended** دائمًا، لا **yes** أو **no**. وفي المحادثة كلها يتكلم العميل وتكتفي أنت بأقل القليل.

الـ **gut feeling**؟ جرّبه ▶ 51:23

للموازنة بين **gut feeling** لا تدعمه الـ **data** وبين الالتزام بالـ **process**، نصيحة هشام في كلمة: جرّبها، فهذه ميزة Lean Startup، والـ **MVP** هو أسرع وأرخص طريقة لتجرب الفكرة أو الـ **hypothesis** الرئيسية التي تقوم عليها. ولأن نموذج الـ **continuous**، يمكن أن تبدأ من أي مرحلة فيه، حتى من Deliver: مع قائد مقتنع بفكرة بلا أي **discovery** يقول له «لنحدد ثلاثة أو خمسة أيام نجري فيها **experiment**، وإن نجحت ندور الحلقة». الـ **gut feeling** مهم، لكن أن تبني منتجًا كاملاً شهرًا أو ثلاثة عليه وحده مخاطرة كبيرة.

صدمة الأسابيع الأولى في PayPal ▶ 54:46

جاء به إلى PayPal رئيسه Sam Shrauger، وكان يومها يقود global product. وقال له في حواراتهما قبل العرض إن أكبر مشكلة عنده أن فرق المنتج «باصين تحت رجلهم»: لا vision، وتنفذ ما يُطلب منها. حين وصل وجد المنظمة كلها منشغلة بمشروع استراتيجي واحد: صفقة كبيرة مع Home Depot، سلسلة محلات home improvement الضخمة، لإدخال PayPal في point of sale. وكانت أول مرة تفكر فيها الشركة في الانتقال من online إلى offline. جلس مع عدد من مديري المنتجات كل على حدة، وسألهم من target customer وما المشكلة التي يحلها المشروع، فلم يعرف أحد. ومن أسئلته: «احكِ لي عن آخر عميل تكلمت معه». كانوا يعملون على أكبر مشروع في الشركة ولا يفهمون لماذا يبونونه.

الرحلة بالفان إلى Home Depot ▶ 59:47

كان جديدًا ولا يستطيع أن يقول للـ VPs إن المشروع فاشل، فانتظر فرصة. سمع أن مجموعة من الـ VPs قضوا أسابيع يتجادلون على اسم feature تتيح الدفع في المحل برقم التليفون المرتبط بحساب PayPal بلا كارت. أغضبه ذلك لأن هذه ليست وظيفتهم، ولأن اسم brand لا يُخترع في غرفة اجتماعات. قال لسام إنه يريد أن يعزّمهم هو على الغداء ليكلّمهم في الأمر، فوافق سام، واستأجر فنانًا، وأخذهم إلى أقرب فرع Home Depot لمقر الشركة في San Jose، ومع كل منهم sticky notes بالأسماء التي يتجادلون عليها ليعرضوها على المتسوقين. الصدمة لم تكن أن أي اسم لم ينجح، بل أن المستهلكين قالوا: لن نستخدم هذه الـ feature أصلًا، ما قيمتها؟ وفي طريق العودة كانوا صامتين في الفان.

أكبر درس: حتى شركة بحجم PayPal يمكن أن تشتغل صح ▶ 1:02:22

أكبر درس خرج به من PayPal أن حتى شركة بحجمها يمكن أن تشتغل شغلًا صحيحًا. فالمشكلة لا تبدأ في البداية: PayPal بدأت startup ناجحة لأنها اكتشفت مشكلة كبيرة ومؤلمة وعرفت عميلها. المشكلة تأتي حين تكبر الشركة، وتتعدد المجموعات والـ functions، وتصل إلى IPO ويصبح هناك shareholders، فينتقل التركيز تدريجيًا، ومن غير أن يشعر أحد، من العميل ومشكلته إلى إدارة الشركة نفسها.

لا يغزك لقب product owner أو CEO المنتج ▶ 1:03:55

أول نصيحة لمن يعمل في product management: لا تغترّ بأن الناس يسمونك product owner أو «CEO المنتج»، لأن لهذه الألقاب تبعات توجي بأن الـ PM هو من يقرر كل شيء. في Intuit، حين طُلب منه رفع مستوى product management، صمم تقييم أداء مديري المنتجات كاستبيان بالسلوكيات المتوقعة منهم، يُرسل إلى شركائهم في marketing و design و engineering بوصفهم «عملاء» الـ PM، لأن طريقة تقييم الموظف تحدد سلوكه. الـ PM التقليدي يفهم العميل وحده ثم يكتب الـ requirements، والأفضل أن يكون الفريق معه في عمل الـ empathy من أوله ليشعر به كل واحد بنفسه.

اختبار الـ PM الناجح: لا تعرف من هو ▶ 1:06:35

اختبار هشام لأي فريق لا يعرفه: يدخل اجتماعهم وهم يناقشون قرارًا، فإن لم يستطع أن يحدد من فيهم الـ product manager لأن الجميع يتكلمون بالطريقة نفسها، فقد نجح الاختبار. ويحكي أن مصممًا كان يعمل معه حضر ندوة عن المنتجات في Intuit وعاد يقول إنه ظن المتكلمين، وهم مصممون ومهندسون، مديري منتجات. فقال له هشام: هذا هو الصح، فالـ PM عندهم ناجح. ونصيحته الثانية: العميل، العميل، العميل، ستشذك أشياء كثيرة أخرى، فاترك له دائمًا كرسيًا معك.

قبل أن تصبح PM: اكتشف مشكلة تستحق الحل ▶ 1:08:17

لو جاءه شاب من العائلة يريد أن يصبح product manager، أول ما سيخرج منه تلقائياً: لماذا؟ لأنه يريد أن يفهم أولاً المشكلة التي يحاول حلها. ثم الإجابة المباشرة: **اكتشف مشكلة تستحق أن تُحل**. ويستشهد بمقولة شائعة تُنسب إلى أينشتاين: لو أُعطي عشرة أيام لحل مشكلة لقضى التسعة الأولى في فهمها. كثيرون يشعرون أن الوقت الذي لا يُبنى فيه شيء وقت ضائع، لكن problem definition في رأيه مرحلة تحليلية لا يستطيع أن يصف قيمتها، وفي الحوار أن كل دقيقة تُقضى فيها عائداً كبير.

أسبوعان مع منتخب البرازيل في 1994 ▶ 1:09:28

حين كان يلعب الكرة في عشريناته، أقام منتخب البرازيل معسكره قبل كأس العالم 1994 في Los Gatos بكاليفورنيا. زميل له في العمل كانت أمه في مجلس البلدية، فحصل على إذن بقضاء أسبوعين مع المنتخب: يترك العمل مبكراً ويحضر التدريبات والمباريات ويتغدى مع الجهاز. وكان يعرف المدربين لأنهما دربا منتخب الكويت حيث عاش. ويتذكر أن مسؤول المعدات قال له وهما في الطريق إلى مباراة ودية: «خلي بالك من الشاب ده، هيبقى أحسن لاعب في الدنيا»، وكان الشاب رونالدو.

نموذج 4D كما يرسمه هشام إبراهيم

Discovery: افهم العميل

عمل empathy في أول الطريق: interviews و observations وحتى surveys. وهنا يدخل Jobs to be Done: يقول للفريق «أنتم job hunters»، ارجعوا بالـ jobs to be done في هذا السياق، وـ insights توضحها.

Define: حدّد المشكلة وجذرها

مرحلة تحليلية خالصة: تفصيل ما رآه الفريق وسمعه حتى يخرج بـ problem statement واضح ومحدد، لا يكتمل إلا إذا حمل root cause، بخمسة مستويات على الأقل من التعمق.

Design: الحل بمعناه الواسع

ليس UX design بل تصميم الحل نفسه. لا يتحرك الفريق قبل خمسين فكرة تحل المشكلة، ثم تُفلتر إلى قائمة قصيرة بأفضلها.

Deliver: إلى السوق بماكينة Lean Startup

اختبار الأفكار بأسرع وأرخص طريقة قبل بناء أي شيء: MVPs و experiments بحدود نجاح محددة مسبقاً، ثم persevere أو pivot.

خطوات تطبقها

✓ حين يعرض عليك أحد فكرة، اطلب منه قبل أي نقاش قصة أو قصتين عن عملاء حقيقيين أوصّله إليها

✓ بعد كل لقاء مع عميل، اكتب قصته باسمه وصورته وعلّقها حيث يراها الفريق

- ✓ خطط لثماني محادثات على الأقل مع أشخاص يطابقون target customer profile بالضبط، واحجز نحو اثني عشرة لبيقي هامش أمان
- ✓ إذا رأيت سلوكًا يفاجئك أثناء discovery فلا تتجاوز: ارجع واسأل لماذا يحدث
- ✓ بدل «كيف تفعل كذا؟» اطلب: «احكِ لي آخر مرة فعلت فيها كذا، خطوة بخطوة»، واترك الكلام للعميل
- ✓ لا تقبل problem statement لا يحمل root cause، وانزل خمسة مستويات على الأقل قبل أن تتوقف
- ✓ قبل اختيار الحل، أخرج خمسين فكرة ثم فلترها، بدل أن تقفز إلى أول حل
- ✓ قبل أي experiment، اكتب النتيجة التي تتوقعها والحد الذي يجعلك تكمل أو تعمل pivot
- ✓ إن جاءت فكرة من صفقة أو من رأي قائد، اختبرها مع العملاء في مكان الاستخدام نفسه قبل أن تبني

اقتباسات تستحق الحفظ

«الcustomer empathy مش task يروح يتعمل وتcheck: خلاص إحنا عملنا كده. هو في الأساس mindset.»

— هشام إبراهيم

«حد يدك أربع خمس نقط هتنسأهم، لكن القصص ما بتتنسأش.»

— هشام إبراهيم

«لما تشوف behavior يفاجئك ومش راكب في دماغك، غالباً بيبقى وراء opportunity.»

— هشام إبراهيم

«انتوا شفتوا حاجة وقال لكم حاجة: ده sight. in بقى هو اللي في دماغهم أو في قلبهم، اللي بيبرر behavior.»

— هشام إبراهيم

«الframeworks دي بالنسبة لي طريقة تفكير، مش مسألة هنا تستعمل Design Thinking وهنا تستعمل Jobs to

be Done.»

— هشام إبراهيم

«مافيش حاجة اسمها شغالين على MVP وبعد ثلاث شهور هنطلّعه، انت هتعمل MVP ١٠٠.»

— هشام إبراهيم

«الproblem statement اللي ما فيهاش الroot cause مش الproblem statement»

— هشام إبراهيم

«معظم الحلول والproducts بتaddress الأعراض، مش الroot cause»

— هشام إبراهيم

مذكور في الحلقة

The Lean Startup · Eric Ries · مصدر مفهوم الMVP وال(LOFA) Leap of Faith Assumptions · ٣٤:٠١

Jobs to be Done · Clayton Christensen · رشح كتابه عنها، وقال إنها غيّرت طريقة تفكيره في فهم العميل · ١:١٣:٠١

Design Thinking · أحد الثلاثة التي دمجها في نموذج 4D · ٢٣:٥٨

كرسي Jeff Bezos الفارغ في Amazon · يمثل العميل في كل اجتماع · ٣:٥٥

Dropbox وZappos · مثالان على MVP ليس منتجًا مكتملاً: موقع بصور أحذية، وفيديو · ٢٩:٢٠

PayPal في Home Depot · الدفع في المحل برقم التليفون، الصفقة التي حكى عنها · ٥٦:١٤

Paul English، مؤسس Kayak · صاحب أفضل نصيحة وصلته: Just do it، وعمل معه في Intuit · ١:١٦:٠٢

بودكاست Eric Ries · بودكاست يستضيف فيه Eric Ries مؤسسين، ينصح به · ١:١٥:١٩

Canva · آخر product أعجبه، صمم به حتى بطاقة عمله · ١:١٣:٢٢

السيرة الذاتية للفنانة نادية لطفي · ترشيحه خارج عالم المنتجات · ١:١٤:٤٨

موجز

النسخة الكاملة والتفاعلية — بالصوت والروابط

mujaz.co/momtaz-hesham-ibrahim

