

# БИЗНЕС С НУЛЯ

EDITOR'S  
CHOICE

Lean Startup

Эрик Рис

*UkrBank*  
Quality In Everything We Do





## **Editor's choice — выбор главного редактора**

Придумать идею и затем реализовать ее не так сложно. Сложно сделать так, чтобы продукт продавался, чтобы он «попал в рынок» и запустил раскручивающуюся спираль роста. Прочитав эту книгу, вы совершенно по-новому станете смотреть на процесс реализации новых идей — будь вы стартапер или руководитель давно работающего бизнеса. Это настоящий сдвиг парадигмы — от интуитивных блужданий к четкой методике.

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of a vertical stroke on the left and several horizontal strokes extending to the right.

Сергей Турко,  
главный редактор издательства  
«Альпина Пабlishер»

«Бизнес с нуля» – книга не о том, как предприниматель может создать успешный бизнес. Она о том, чему может научить такой бизнес, а именно: улучшать буквально все, что мы делаем. Я считаю, что принципы «экономичного стартапа» можно использовать в государственных программах, в сфере здравоохранения и для решения важных мировых проблем. Они позволяют быстро выяснить, что работает, и отказаться от того, что не работает.

– *Тим О'Райли, президент O'Reilly Media*

Эрик Рис открывает тайны предпринимательства и показывает, что секрет успеха кроется вовсе не в волшебстве или гениальности. Автор предлагает научный подход, который можно изучить и использовать на практике. Если вы предприниматель, основатель стартапа или менеджер крупной корпорации, эта книга станет вашим руководством на пути к новым открытиям.

– *Тим Браун, генеральный директор IDEO*

Перед вами руководство по созданию инноваций в XXI веке. Идеи, изложенные в этой книге, помогут приблизить следующую промышленную революцию.

– *Стивен Бланк, преподаватель  
Стэнфордского университета*

Основателям любой компании нужно на 48 часов все бросить, чтобы узнать, что же такое «экономичный стартап». Я не шучу! Остановитесь и немедленно прочтите эту книгу!

– *Скотт Кейс, генеральный директор  
Startup America Partnership*

Основная идея этой книги заключается в том, что стартап рождается в настоящем – в хаосе между прошлым и будущим, где все происходит не так, как в презентации в PowerPoint. Подход Риса, который можно назвать «прочитать и сделать», его сфокусированность на подтверждении фактами и постоянное

отслеживание ситуации – стоит ли продолжать двигаться выбранным курсом или нужно сделать вираж – демонстрируют глубокое понимание динамики предпринимательства.

– Джеффри Мур,  
автор книги «Преодоление пропасти»  
(*Crossing the Chasm*)

Если вы предприниматель – прочтите эту книгу. Если вы хотите стать предпринимателем – прочтите эту книгу. Наконец, если вы просто интересуетесь предпринимательством – прочтите эту книгу. На сегодняшний день «экономичный стартап» – лучший метод создания инноваций. Сделайте себе доброе дело и обязательно прочитайте книгу, которую держите сейчас в руках!

– Рэнди Комисар, основатель  
и директор компании TiVo, автор бестселлера  
«Монах и загадка» (*The Monk and the Riddle*)

Как использовать идеи бережливого производства, которым уже больше полувека, в нестабильном мире стартапов, где все так быстро меняется? В этой книге вы найдете блестящие, обоснованные и практичные ответы. Без сомнения, скоро она станет классикой менеджмента.

– Дональд Рейнертсен,  
автор книги «Правила разработки продукта»  
(*The Principles of Product Development Flow*)

Что будет, если каждая новая компания, прежде чем начать что-то делать, выяснит, чего же на самом деле хотят клиенты? «Бизнес с нуля» поможет вам пересмотреть свои представления о том, как нужно работать. И пусть вас не смущает слово «стартап» в названии метода. Это настольная книга для предпринимателей, работающих в организациях любого масштаба.

– Рой Баат,  
президент IGN Entertainment

«Бизнес с нуля» — обязательное руководство к действию для любого основателя компании. Эта книга предлагает структурный и научный подход к тому, что обычно считается искусством, не признающим правил. Описанные в ней практические методы помогут избежать ошибок при разработке нового продукта, дадут возможность строго оценивать первые реакции рынка и принимать решение — стоит ли упорно двигаться выбранным курсом или настала пора совершить вираж. Иначе говоря, «Бизнес с нуля» поможет преодолеть все трудности, снижающие шансы на успех.

— Ноам Вассерман,  
*профессор Гарвардской школы бизнеса*

Это одна из лучших и самых полезных книг, посвященных предпринимательству и менеджменту, которые мне довелось прочесть. Она будет полезна не только предпринимателям, с которыми я работаю, но и моим друзьям и коллегам из самых разных сфер, ведь им наверняка придется сталкиваться со многими из тех проблем, о которых пишет автор «Бизнеса с нуля».

— Юджин Хуань,  
*партнер True North Venture Partners*

Эту книгу стоит прочесть любому предпринимателю, отвечающему за разработку инноваций в своей организации. В ней увлекательно и подробно описан строгий научный подход к процессу создания инноваций на основе методологии бережливого производства. Эта методология предлагает новые мощные инструменты, которые помогут организациям, большим и маленьким, эффективно использовать способности, навыки и энтузиазм своих самых талантливых сотрудников.

— Андреа Голдсмит,  
*профессор Стэнфордского университета  
и соучредитель нескольких стартапов*

Революционный подход, предложенный «Бизнесом с нуля» Эрика Риса, поможет вам довести новую идею до конечного результата:

создать успешный и жизнеспособный бизнес. В этой книге вы найдете новаторские методы и стратегии для создания стартапа и управления им, научитесь делать выводы из успехов и неудач других. Эту книгу должен прочесть каждый предприниматель, мечтающий создать что-то действительно стоящее!

— *Кеннет Бланшар,*  
*соавтор книг «Менеджер за одну минуту»*  
*(The One Minute Manager)\* и «Предприниматель*  
*за одну минуту» (The One Minute Entrepreneur)*

Бизнес — слишком важное дело, чтобы полагаться на удачу. Эрик описывает строгий метод, который гораздо эффективнее удачи, когда дело касается изобретения новых продуктов и создания новых компаний. В моей компании его взяли на вооружение все, и это приносит успех! Эта книга — обзор ключевых новаторских методов, которым следуют такие компании, как Google, Toyota, Facebook, и они эффективны в любом бизнесе.

— *Скотт Кук,*  
*основатель и председатель*  
*исполнительного комитета*  
*компания Intuit*

---

\* Бланшар К., Джонсон С. Менеджер за одну минуту. — М.: Попурри, 2005.

Eric Ries

# THE LEAN STARTUP

How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation  
to Create Radically Successful Businesses



Эрик Рис

# БИЗНЕС С НУЛЯ

Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей  
и выбора бизнес-модели

Перевод с английского

*2-е издание*

*Укр.Банк*  
Quality In Everything We Do



Москва  
2013

Переводчик А. Стативка  
Редактор Н. Нарциссова

### Рис Э.

Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Эрик Рис; Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблицер, 2013. — 253 с.

Мы привыкли считать, что процессы и менеджмент — это что-то скучное и унылое, а стартапы — динамичное и увлекательное, где нет места никаким правилам. Однако верно как раз обратное: создание стартапа должно быть подчинено четкой методике, имеющей строго определенные шаги.

Основная идея метода «экономичный стартап», разработанного Эриком Рисом, заключается в быстром тестировании идей новых продуктов на реальных потребителях и постоянной корректировке бизнес-модели, с тем чтобы начинать масштабные вложения только тогда, когда идея подтверждена фактами.

Кто уже познакомился с этой книгой, говорит о ней так: если вы предприниматель, срочно бросайте все дела, садитесь и читайте! И пусть вас не смущают слова «бизнес с нуля» в названии. Предприниматели по духу есть в разных компаниях, а уметь постоянно анализировать бизнес-модель и вовремя вносить в нее коррективы нужно любому бизнесу — и малому, и большому.

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

© Eric Ries, 2011

© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина Паблицер», 2013

# Содержание

Введение.....	11
---------------	----

## Часть I. Видение 21

Глава 1. Старт .....	23
Глава 2. Определение.....	33
Глава 3. Обучение .....	43
Глава 4. Эксперименты .....	57

## Часть II. Садимся за руль 71

От видения к практике .....	73
Глава 5. Прыжок .....	77
Глава 6. Тестирование .....	87
Глава 7. Оценка.....	105
Глава 8. Вираз .....	133

## Часть III. Набираем скорость 157

Как запустить механизм.....	159
Глава 9. Размер партий .....	163
Глава 10. Рост.....	181
Глава 11. Адаптация .....	195
Глава 12. Создание инноваций.....	217
Эпилог: никаких потерь .....	233
Присоединяйтесь к движению .....	243
Список литературы .....	247
Благодарности.....	249

# Введение

**Н**аверняка вы не раз слышали такие истории: дерзкие вундеркинды, сидя в университетской общаге, изобретают технологии будущего. Не признавая никаких границ, вооруженные новыми технологиями и полные юношеского энтузиазма, они создают бизнес с нуля. Первые успехи позволяют привлечь средства и вывести на рынок потрясающий продукт. Они берут на работу друзей, собирают команду суперзвезд, и уже ничто не может остановить их.

Десять лет и несколько стартапов назад я тоже создал свой первый бизнес. Из того времени особенно ярко мне запомнился один момент: тот, когда я понял, что наша компания идет ко дну. Мы с моим соучредителем не знали, что делать. Мыльный пузырь доткомов лопнул, деньги закончились. Мы отчаянно пытались привлечь дополнительные инвестиции, но не смогли. Это напоминало сцену расставания из голливудского фильма: шел дождь, мы ссорились на улице. Не сумев договориться даже о том, куда пойти, мы в гневе разошлись в разные стороны. Эта картинка – мы вдвоем, под дождем, расходимся в противоположных направлениях – стала для меня метафорой провала.

Она до сих пор будит во мне болезненные воспоминания. Наша компания кое-как просуществовала еще несколько месяцев, но положение было безнадежным. Тогда нам казалось, что мы всё делаем правильно: у нас был прекрасный продукт, блестящая команда, удивительная технология и нужная идея, появившаяся в нужный момент. И мы действительно могли чего-то добиться. Мы хотели разработать технологию, позволяющую студентам колледжей создавать онлайн-профили для совместного использования... с работодателями. Ни больше ни меньше. Это была хорошая идея. Тем не менее с первого дня мы были обречены. Мы не знали, что и как нужно делать, чтобы превратить свои идеи и разработки в успешный бизнес. Если вы никогда не переживали таких неудач, вам не понять, что я тогда чувствовал. Как будто земля уходила из-под ног. Я вдруг обнаружил, что меня обманули. Все эти истории в глянцевах журналах – наглая ложь: тяжелый труд и настойчивость не приводят к успеху! А что еще хуже, все эти обещания, обещания, обещания, которые мы давали сотрудникам,

друзьям и членам семьи, так и остались обещаниями. И все те, кто считал, что мы сделали глупость, осмелившись действовать самостоятельно, убедились в своей правоте.

Но так не должно было случиться. Журналы, газеты, кино, телевидение и бесчисленные блоги твердят о все той же «формуле предпринимательского успеха»: настойчивость плюс интеллект, плюс правильно выбранный момент и, наконец, прекрасный продукт – и вас ждут слава и богатство!

Нам изо всех сил пытаются навязать этот миф. Но я пришел к выводу, что все это ложь. Я работаю с сотнями предпринимателей и не раз видел, как стартапы, сулившие грандиозный успех, терпят крах. Реальность сурова: почти все стартапы обречены на провал. Крайне редко новые продукты оказываются успешными и предприятиям-новичкам удается реализовать свой потенциал.

Тем не менее сказка о настойчивости, творческом гении и тяжком труде невероятно живуча. Почему она так популярна? Я думаю, в этой современной вариации на тему «из нищих в принцы» есть что-то неотразимо притягательное. Этот миф пытается убедить нас в том, что успех неминуем – достаточно лишь иметь в руках подходящий материал. Это значит, что повседневные дела, скучные подробности, простые и незаметные решения не имеют никакого значения. Если у нас есть стоящий продукт, потребители придут сами. А если мы все-таки потерпим неудачу, у нас будет, как и у многих других, готово оправдание: у нас не оказалось подходящего продукта. Или наше видение оказалось далеко от реальности, или просто не повезло, и мы не сумели оказаться в нужном месте в нужное время.

Как человек, посвятивший предпринимательству больше 10 лет, я отвергаю подобные идеи. Я делал выводы из своих собственных успехов и неудач, а также из успехов и неудач многих других. И я понял, что самое важное – как раз те самые скучные подробности. Успех стартапа – не следствие хорошей генетики или счастливой случайности. Этот успех можно спланировать, если следовать правильным процессам. Иначе говоря, успеху можно научиться. А значит, ему можно и научить.

Предпринимательство – это особый вид менеджмента. Да-да, вы не ошиблись. С этими двумя словами – предпринимательство и менеджмент – у нас связаны совершенно разные ассоциации. Сейчас почему-то принято считать, что первое – это «круто» и увлекательно, а второе – скучно и слишком серьезно. Пришло время избавиться от преубеждений.

А теперь я хотел бы рассказать вам историю своего второго стартапа. На дворе 2004 г., и группа энтузиастов только что создала новую компанию. Их предыдущий бизнес потерпел крах, и об этом всем известно. В их новую

затею мало кто верит. Ими движет прекрасная идея: предложить новый инструмент общения, новую технологию, позволяющую создавать «аватаров» (не забудьте, это было задолго до того, как Джеймс Кэмерон снял свой блокбастер). Их отважный лидер Уилл Харви рисует заманчивые картины: люди поддерживают контакт с друзьями и общаются онлайн, используя «аватары» и сохраняя таким образом безопасную анонимность. При этом не нужно создавать одежду, мебель и аксессуары, которыми «аватары» станут окружать свою жизнь в цифровом мире. Пользователи будут создавать все эти вещи сами и продавать их друг другу.

Перед новой компанией встала сложнейшая техническая проблема: создать виртуальный мир, механизм онлайн-торговли, систему микроплатежей. При этом нужно было разработать технологию, позволяющую использовать трехмерных «аватаров» на ПК пользователей.

Я тоже был героем этой истории. Я — соучредитель и технический директор этой компании, которая называется IMVU. В тот момент мы с моими партнерами были готовы совершать новые ошибки. Мы все делали не по правилам: не стали тратить годы на совершенствование новой технологии и создали минимально рабочий продукт. Этот первый продукт был ужасен, полон багов и недружелюбен к компьютерам пользователей: «Ваш компьютер вышел из строя, ой, извините, мы не нарочно!» Мы представили его пользователям в очень «сыром» виде. И стали брать за это деньги. Когда нам удалось привлечь первых клиентов, мы принялись экспериментировать и изменять опции продукта — слишком быстро по традиционным стандартам — и создавали новые версии по 10 раз на день.

Уже в то время у нас были клиенты — настоящие ранние последователи. Мы часто общались с ними и выстраивали обратную связь. Разумеется, мы не делали того, о чем они просили. Мы рассматривали их отзывы просто как один из источников информации о нашем продукте. Можно сказать, что мы ставили опыты на пользователях, а не угождали их прихотям.

Традиционная теория бизнеса гласит, что такой подход просто не может сработать. Но он сработал, и вам не обязательно верить мне на слово. Как мы еще не раз увидим на страницах этой книги, подход, который мы изобрели в IMVU, лег в основу нового движения предпринимателей во всем мире. Он впитал в себя множество более ранних идей, связанных с менеджментом и разработкой продукта, в том числе методы бережливого производства, дизайн-мышление, модель развития потребителей и гибкую методологию разработки. Это новый подход к непрерывному созданию инноваций. Я назвал его «экономичный старт».

В мире есть горы книг, посвященных бизнес-стратегиям, личным качествам успешных бизнес-лидеров и тому, как раньше всех найти

следующую «золотую жилу» или «выдать» революционную идею. Однако новаторам и изобретателям до сих пор сложно воплощать в жизнь свои мечты. Нас, основателей IMVU, такое положение вещей не устраивало. Поэтому мы стали искать совершенно новый подход. Для него характерно следующее: короткие циклы, внимание к тому, чего хотят клиенты (при этом не обязательно спрашивать их об этом), и научный подход к принятию решений.

## ИСТОКИ СИСТЕМЫ «ЭКОНОМИЧНЫЙ СТАРТАП»

Я из тех, кто увлекся программированием еще в детстве. Поэтому к идеям о предпринимательстве и менеджменте пришел окольным путем. В своей отрасли я всегда находился в команде разработки продукта. Менеджеры и маркетологи были моими партнерами и боссами, а коллеги работали в области разработок и операций. И мне не раз приходилось вкладывать массу сил в работу над продуктами, которые в конечном счете терпели неудачу на рынке.

Сначала я считал, что всему виной технические проблемы, требующие, соответственно, технических решений: дело в неудачной архитектуре, неправильном процессе разработки или ошибочной концепции продукта. Но улучшения в этих сферах приводили всего лишь к новым неудачам. Поэтому я читал все, что мог. Кроме того, мне повезло: моими наставниками были некоторые из лучших умов Кремниевой долины. И прежде чем стать соучредителем IMVU, я уже жадно собирал всевозможные новые идеи о том, как создаются компании.

К счастью, другие учредители нашей компании тоже были готовы экспериментировать с новыми подходами. Они – как и я – были сыты по горло несостоятельностью традиционных теорий. Нашим советником и инвестором стал Стив Бланк. Тогда, в 2004 г., он как раз начал развивать новую идею: функции бизнеса и маркетинга стартапа следует считать не менее важными, чем технологии и разработку продукта; они настолько важны, что их должна направлять не менее строгая методология. Он назвал эту методологию моделью развития клиента. Став предпринимателем, я взял ее на вооружение.

Тем временем я создавал команду разработки продукта и использовал при этом некоторые нетрадиционные методы, о которых уже упоминал. С точки зрения традиционных теорий разработки продукта, с которыми я познакомился в ходе своей карьеры, эти методы не имели смысла, но я своими глазами видел, что они работают. Я с энтузиазмом пытался объяснить эти методы новым сотрудникам, инвесторам и основателям

других компаний. Но нам не доставало общего языка для их описания и конкретных принципов, позволивших бы лучше понимать их.

Я начал искать идеи, не относящиеся к сфере предпринимательства, которые помогли бы мне осмыслить свой опыт. Я стал изучать другие отрасли, давшие начало основным современным теориям менеджмента – в первую очередь сферу производства. Я изучил концепцию бережливого производства, возникшую в Японии и ставшую основой системы производства компании Toyota, – абсолютно нового подхода к производству товаров. Наконец, я стал использовать идеи бережливого производства – в несколько адаптированном виде – для решения своих собственных предпринимательских проблем. Так, постепенно, начала формироваться система, помогавшая осмыслять новые методы.

А в итоге появился «экономичный стартап» – подход, основанный на применении принципов бережливого производства в процессе создания инноваций.

Компания IMVU достигла огромного успеха. К настоящему времени наши клиенты создали больше 60 млн «аватаров». Это прибыльный бизнес. В 2011 г. наш годовой доход составил более \$50 млн. В офисах IMVU в Маунтин-Вью работает больше 100 человек. В виртуальном каталоге товаров компании больше 6 млн наименований – а ведь всего несколько лет назад он казался довольно рискованной затеей. Каждый день к ним добавляется более 7000 новых предложений, и почти все эти виртуальные «товары» создают наши клиенты.

Благодаря успехам IMVU ко мне стали обращаться основатели других стартапов и венчурные капиталисты. Пытаясь описать, что и как мы делали в IMVU, я часто видел недоуменные взгляды или сталкивался с невероятным скептицизмом. Обычно мне говорили: «Это никогда не сработает!» Мой опыт настолько противоречил традиционным взглядам, что у большинства моих слушателей, даже в Кремниевой долине – колыбели инноваций, он просто не укладывался в голове.

Тогда я начал писать, сначала в блоге под названием Startup Lessons Learned, и рассказывать – на конференциях и на лекциях для компаний, стартапов и венчурных капиталистов. Я обращался ко всем, кто хотел меня слушать. В попытках найти аргументы и объяснить свои открытия, в сотрудничестве с другими авторами, экспертами и предпринимателями, я совершенствовал и развивал систему «экономичный стартап», и она становилась все более стройной и целостной. Я стремился понять, как можно устранить огромные потери, которые видел повсюду: стартапы, создававшие никому не нужные продукты. В итоге подход «экономичный стартап» дал начало целому международному движению. В разных

городах и странах предприниматели начали создавать группы, чтобы обсуждать и применять мои идеи. Сегодня более чем в 100 городах по всему миру существуют организованные сообщества тех, кто практикует подход «экономичный стартап». Я стал путешествовать по разным странам и континентам. И повсюду вижу приметы возрождения предпринимательства. Благодаря движению «экономичный стартап» возникает совершенно новое поколение предпринимателей, которые нуждаются в новых идеях по созданию успешных компаний.

Я — предприниматель, и мои интересы лежат в сфере разработки программного обеспечения и высоких технологий. Но наше движение давно вышло за рамки этой отрасли. Тысячи предпринимателей используют принципы «экономичного стартапа» в самых разных сферах. Мне довелось работать с основателями самых разных компаний, больших и маленьких, работающих в самых разных отраслях и даже в государственных органах. Этот путь привел меня в такие места, куда я никогда не предполагал попасть: в офисы лучших венчурных капиталистов мира, в залы заседаний правления компаний из списка Fortune 500 и даже в Пентагон. Сильнее всего я волновался, когда описывал принципы «экономичного стартапа» руководителю информационного подразделения армии США (кстати, он был открыт новым идеям, даже если их излагали такие «гражданские», как я).

Скоро я понял, что пришло время полностью сосредоточиться на движении «экономичный стартап». Свою миссию я вижу в том, чтобы повысить показатели успешности инновационных продуктов во всем мире. И именно поэтому на свет появилась книга, которую вы держите в руках.

## **ЧТО ТАКОЕ «ЭКОНОМИЧНЫЙ СТАРТАП»**

Эта книга адресована в первую очередь предпринимателям, а также тем, кто инвестирует их проекты. В трех ее частях описаны пять принципов «экономичного стартапа». Вот эти принципы.

**1. Предприниматели есть повсюду.** Чтобы создать стартап, обязательно трудиться в каком-нибудь гараже. Предпринимателем можно назвать любого, у кого есть стартап: созданное людьми предприятие, цель которого — разработка новых товаров и услуг в условиях чрезвычайной неопределенности. Это значит, что подход «экономичный стартап» можно применять в компаниях любого размера, даже на очень крупных предприятиях, в любом секторе и в любой отрасли.

**2. Предпринимательство – это менеджмент.** Стартап – это предприятие, а не только продукт. Поэтому ему нужен менеджмент нового типа, специально адаптированный к условиям чрезвычайной неопределенности. Я верю в то, что любой современной компании, развитие которой зависит от инноваций, нужна должность «предприниматель».

**3. Подтверждение фактами.** Стартапы существуют не только для того, чтобы производить товары, зарабатывать деньги или обслуживать клиентов. Они существуют для того, чтобы учиться строить жизнеспособный бизнес. Чтобы приобретать такие знания, можно использовать научный подход, постоянно проводя эксперименты, которые позволят предпринимателю проверить на практике каждый элемент своего видения.

**4. Цикл «создать–оценить–научиться».** Главная задача стартапа – превращать идеи в продукты, оценивать реакцию потребителей, а потом принимать решения о том, следует ли совершить вираж или лучше двигаться прежним курсом. Все процессы стартапа должны быть направлены на то, чтобы как можно быстрее получить обратную связь от потребителя.

**5. Учет инноваций.** Чтобы улучшить результаты стартапа и поддерживать ответственность разработчиков инноваций, нужно сосредоточиться на скучных подробностях: по каким показателям оценивать успех, как установить контрольные точки и как расставлять приоритеты. Для этого нужен новый вид отчетности, предназначенный специально для стартапов – и тех, перед кем они должны отчитываться.

## Почему стартапы терпят крах

Почему начинания в бизнесе так часто оканчиваются провалом?

Одна из причин – в «сокрушительном обаянии» хорошего плана, основательной стратегии и всесторонних исследований рынка. Прежде они служили надежными индикаторами вероятности успеха, и потому очень соблазнительно применять их к стартапам. Но это не срабатывает, потому что стартапы действуют в условиях почти что полной неопределенности. Еще не известно, кто их клиенты или каким должен быть их продукт. К тому же в мире в целом все меньше стабильности и все больше неопределенности, и предсказывать будущее становится все труднее. Традиционные методы менеджмента теряют эффективность. Планирование и прогнозирование точны только тогда, когда они основаны на долгой, стабильной

истории деятельности и только в относительно стабильной окружающей среде. А у стартапов нет ни того, ни другого.

Вторая причина кроется в том, что предприниматели и инвесторы видят: традиционные методы менеджмента не в состоянии решить эту проблему. И зачастую они пускают все на самотек и действуют по принципу «просто сделай это». Согласно этому принципу, если управлять процессом сложно, то лучшая стратегия — хаос. К сожалению, мой личный опыт свидетельствует о том, что это тоже не работает.

Это может показаться парадоксальным, но столь революционным, новаторским и хаотичным явлением, как стартап, можно, а точнее, даже нужно управлять. Обычно мы считаем, что процессы и менеджмент — это что-то скучное и унылое, а стартапы — динамичное и увлекательное. Но вот что действительно увлекательно — так это видеть, как стартап добивается успеха и изменяет мир. Люди вкладывают в новые предприятия свою страсть, энергию и мечты. Это бесценные ресурсы, и их не стоит тратить впустую. Мы можем — и должны — сделать так, чтобы стартапы чаще добивались успеха. И в этой книге мы будем говорить о том, как достичь этого.

## КАК СОСТАВЛЕНА ЭТА КНИГА

Книга состоит из трех частей: «Видение», «Садимся за руль» и «Набираем скорость».

Первая часть («Видение») посвящена новой методологии менеджмента в предпринимательстве. Мы поговорим о том, кто такой предприниматель, дадим определение стартапа и расскажем о новом методе, с помощью которого предприниматели могут оценивать успех своих стартапов. Этот метод называется «подтверждение фактами». Для получения таких знаний стартапы — любого размера и уровня — могут использовать методологию научного эксперимента, чтобы выяснить, как создать жизнеспособный бизнес.

Во второй части («Садимся за руль») мы подробно опишем методологию экономичного стартапа и поговорим об обратной связи. Мы начнем с «прыжков веры» — с первоначальных принципиальных допущений, требующих основательной проверки. Затем расскажем, как создать минимально рабочий продукт, чтобы проверить эти допущения, как ввести новую систему отчетности для оценки успеха, и представим метод, который поможет решить, стоит ли совершить вираж или лучше продолжать двигаться в выбранном направлении.

В третьей части («Набираем скорость») мы исследуем методы, позволяющие «экономичному стартапу» как можно быстрее проходить цикл

обратной связи «создать–оценить–научиться», даже если в это время он активно развивает свой бизнес. Мы исследуем понятия бережливого производства, которые применимы к стартапам, а также другие идеи, например подход небольших партий. Мы также поговорим об организационной структуре, о том, как добиться популярности продукта и как применять принципы «экономичного стартапа» не только на крохотных предприятиях, но и в крупных стабильных компаниях.

## **ВТОРОЙ ВЕК МЕНЕДЖМЕНТА**

В современном обществе есть проверенный набор методов менеджмента, рассчитанных на крупные компании, и все мы знаем самые эффективные методы производства товаров. Но когда дело доходит до стартапов и инноваций, мы до сих пор стреляем наугад. Мы полагаемся на предвидение, гоняемся за «талантами», способными совершить чудо, или пытаемся «заанализировать» наши новые продукты до смерти. Раньше таких проблем не было, их породили успехи менеджмента в XX в.

Эта книга – попытка дать предпринимательству и инновациям твердую почву под ногами. Началось второе столетие менеджмента. И благодаря всем тем возможностям, которые подготовили для нас предшественники, мы стоим на пороге великих свершений. Цель движения «экономичный стартап» – предложить нужные инструменты, которые помогут вам совершить следующий революционный прорыв и изменить мир.

Часть I

# **ВИДЕНИЕ**

# Глава 1

## Старт

### ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**С**тартап – это упражнение в создании организации, поэтому здесь обязательно нужен менеджмент. Для амбициозных предпринимателей это часто становится неожиданностью, ведь эти два слова – стартап и менеджмент – в их понимании друг с другом почти никак не ассоциируются. В начальной фазе развития стартапа предприниматели опасаются использовать традиционные методы менеджмента, и не зря. Они боятся, что они приведут к бюрократизации и уничтожат творческий потенциал их бизнеса.

Уже не одно десятилетие предприниматели пытаются втиснуть квадратные «фишки» своих проблем в круглые «отверстия» общей теории менеджмента. В результате многие начинают действовать по принципу «просто делай это», избегая любых форм менеджмента, процессов и дисциплины. К сожалению, такой подход чаще приводит к хаосу, чем к успеху. Уж я-то знаю: неудачи моих первых стартапов были следствием именно такого подхода.

Благодаря успехам общей теории менеджмента в прошлом веке возникло огромное разнообразие подходов и методов. Но традиционные принципы менеджмента плохо работают в условиях неопределенности, с которыми сталкивается любой стартап. Тем не менее я считаю, что без менеджмента предприниматели не могут эффективно использовать все свои возможности.



В мировой экономике происходят огромные перемены, и в мире никогда не было так много предпринимателей, как сейчас. Всего один пример: в прессе без конца пишут о том, что в последние два десятилетия количество рабочих мест в Соединенных Штатах неуклонно сокращается. Но при этом никто не говорит о сокращении производственных мощностей. Действительно, в США выпускается все больше и больше товаров

(за последние десять лет их количество выросло на 15%), хотя рабочих мест при этом становится все меньше (см. рис. 1, 2, 3). Благодаря современным теориям менеджмента и развитию технологий произошел огромный скачок производительности. Сегодня наши производственные мощности так велики, что мы просто не знаем, что с ними делать\*.

Мы переживаем беспрецедентный ренессанс предпринимательства во всем мире, но он таит в себе и опасности.

До сих пор не существует целостной парадигмы менеджмента для новых инновационных предприятий. Поэтому мы используем эти избыточные мощности кое-как, совершенно нерационально. Несмотря на отсутствие методик, мы как-то умудряемся зарабатывать деньги. Но на каждый успех приходится слишком много неудач: товары отзывают с полок магазинов всего через несколько недель после выхода на рынок, о стартапах, которые сегодня восхваляет пресса, через несколько месяцев никто не помнит, а новые продукты, которых все так ждали, оказываются никому не нужны. Все это приводит к потерям отдельных сотрудников, целых компаний и инвесторов. Но еще хуже то, что мы тратим впустую самые драгоценные ресурсы нашей цивилизации: время, энергию и профессионализм людей. Система «экономичный стартап» призвана положить этому конец!

## КАК ВОЗНИКЛА СИСТЕМА «ЭКОНОМИЧНЫЙ СТАРТАП»

Разработанная мною система «экономичный (бережливый) стартап» получила свое название от революционной концепции бережливого производства, разработанной Тайити Оно и Сигео Синго в компании Toyota. Эта концепция радикально меняет способ управления цепочками поставок и системами производства. Среди ее принципов – использование знаний и личная ответственность отдельных рабочих, сокращение партий поставок, производство «точно вовремя» и контроль товарных запасов, а также ускорение производственного цикла. Она позволяет отличать действия, создающие ценность, от тех, что несут потери, и помогает встроить качество в продукт изнутри.

Система «экономичный стартап» использует эти идеи в контексте предпринимательства. Она предлагает предпринимателям оценивать свой успех не так, как это принято в бизнесе другого типа. Мерилом успеха в сфере производства обычно считается способность выпускать качественные товары. Как мы увидим во второй главе, «экономичный стартап» основан на других критериях оценки – на способности получать *подтверждение*

\* Производственная статистика и анализ взяты из блога Five Thirty Eight (<http://www.fivethirtyeight.com/2010/02/us-manufacturing-is-not-dead.html>).

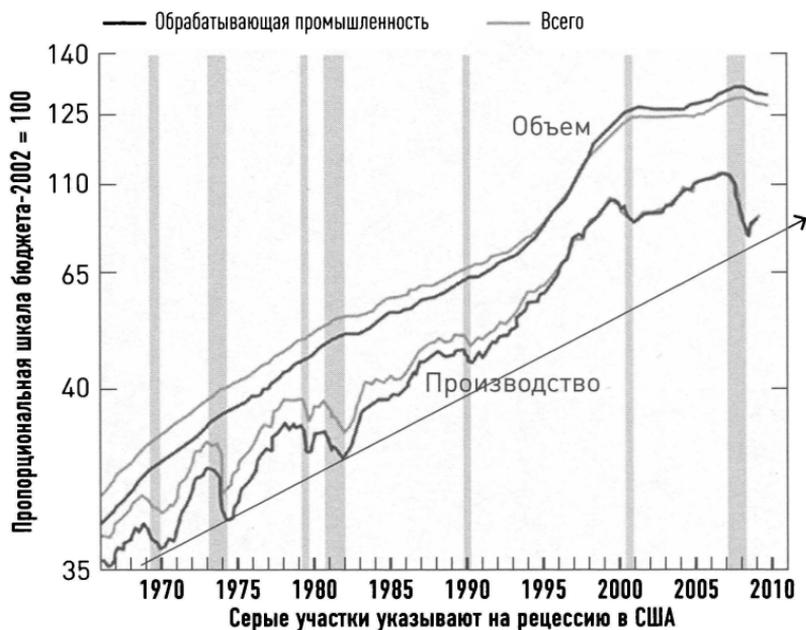


Рис. 1

**Все работники: производство потребительских товаров длительного пользования.**  
 Источник: Министерство труда США, статистическое бюро

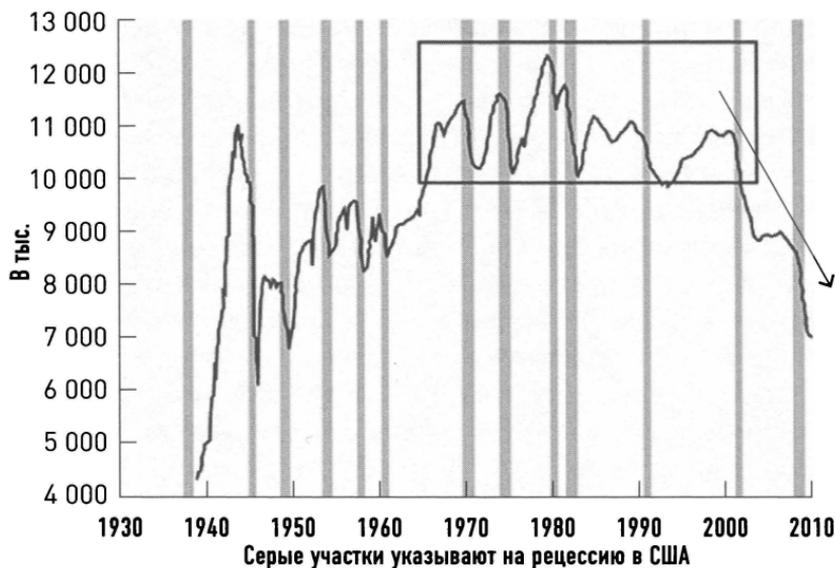


Рис. 2

## Все работники: производство товаров кратковременного пользования.

Источник: Министерство труда США, статистическое бюро

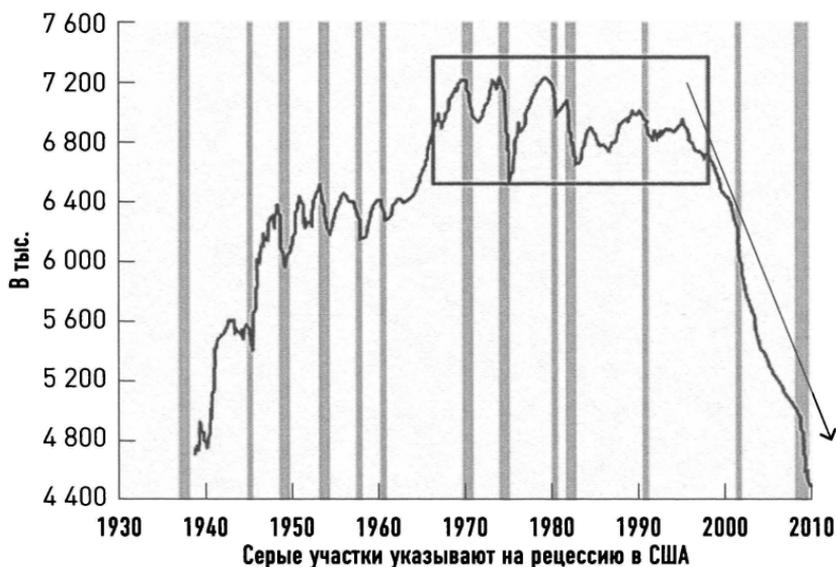


Рис. 3

*фактами.* С их помощью мы можем обнаружить и устранить огромные потери, бич любого предпринимателя.

Подход к предпринимательству должен охватывать все функции недавно созданной компании: видение и концепцию, разработку продукта, маркетинг и продажи, расширение бизнеса, создание партнерских отношений и дистрибуцию, структуру и организационное проектирование. Его задача — предложить метод оценки развития стартапа в условиях чрезвычайной неопределенности и стать руководством в принятии решений, с которыми постоянно сталкиваются предприниматели: когда делать инвестиции в процесс и нужны ли они вообще; как разрабатывать, планировать и создавать инфраструктуру; когда стоит действовать самостоятельно, а когда искать партнеров; когда нужно учитывать обратную связь, а когда лучше следовать собственному видению; как и когда инвестировать в развитие бизнеса. Прежде всего такой подход должен стать основанием для проверяемых прогнозов.

Например, кто-то рекомендует вам создать кросс-функциональные команды и наделить их ответственностью за то, что мы называем *этапами обучения*, — а не делить компанию на функциональные отделы (маркетинга, продаж, информационных технологий, управления персоналом

и т.д.), где люди несут ответственность только за свои узкие специализированные области. Возможно, вы согласитесь с этой рекомендацией, а может быть, отнесетесь к ней скептически. Но если вы ей последуете, коллеги наверняка вскоре скажут вам, что новый процесс снижает производительность, и попросят вернуться к старому способу организации труда, когда они работали «эффективно», выполняя больше задач и передавая их из отдела в отдел.

Мне легко предсказать это и не только потому, что я часто сталкиваюсь с такой ситуацией в компаниях, с которыми работаю. Такой прогноз следует из самой теории экономичного стартапа. Если люди привыкли оценивать эффективность своей работы только в рамках собственной специализации, они считают, что удачный день – это когда они с утра до вечера спокойно занимались своим делом. Когда я был программистом, то иногда работал по восемь часов подряд, не делая перерывов. И это были хорошие дни. И наоборот, если меня отвлекали вопросами, процессами или – Господи, прости! – встречами, мне это не нравилось. Я ничего не сделал за день! Код и характеристики продукта были для меня чем-то совершенно конкретным – я мог увидеть их, понять, представить в выгодном свете. А обучение – это нечто совсем иное, раздражающе неосязаемое.

Концепция экономичного стартапа предлагает людям оценивать свою производительность по-другому. Стартапы часто предлагают товары или услуги, которые никому не нужны, – и тогда не важно, что они делают все вовремя и в рамках бюджета. Цель стартапа – выяснить, что нужно рынку, чего хотят клиенты, за что они готовы платить, – и как можно быстрее создать это. Иначе говоря, «экономичный стартап» – это новый подход к разработке инновационных продуктов. Он ориентирован на быстрое прохождение циклов, знание потребителя, масштабное видение и дерзкие амбиции – и все это одновременно.



Генри Форд – один из самых успешных и знаменитых предпринимателей всех времен. Идея менеджмента тесно связана с историей автомобиля с первых дней его существования. Так что автомобиль вполне можно использовать в качестве метафоры стартапа.

В работе двигателя внутреннего сгорания участвуют два важных и совершенно разных цикла обратной связи. Первый цикл обратной связи находится внутри двигателя. До того как возглавить знаменитую корпорацию, Генри Форд был инженером. Он день и ночь экспериментировал у себя в гараже в поисках точной механической конструкции, которая

приведет в движение цилиндры двигателя. Каждый микровзрыв внутри цилиндра порождает энергию, вращающую колеса, и при этом создает искру для следующего микровзрыва. Если фазы этого цикла рассчитаны неточно, двигатель глохнет.

У стартапа тоже есть такой двигатель. Я называю его *механизмом роста*. Рынки и клиенты стартапов могут быть очень разными. Кажется, что у компании по производству игрушек, консалтинговой фирмы и большого завода мало общего, но у всех этих предприятий есть одинаковый механизм роста. Каждая новая версия продукта, каждая новая его характеристика и каждая новая маркетинговая программа – это попытка усовершенствовать этот механизм. Как и эксперименты Генри Форда в гараже, эти попытки не всегда будут успешными. Разработка нового продукта происходит рывками. Больше всего времени в жизни стартапа уходит на настройку механизма: совершенствование продукта, его маркетинга или операций.

Второй цикл обратной связи в автомобиле возникает между водителем и рулем. Эта обратная связь – мгновенная и автоматическая, мы о ней почти не задумываемся. Но именно наличие рулевого управления отличает автомобиль от большинства других видов транспорта. Если вы каждый день ездите на работу на машине, то, вероятно, так хорошо выучили маршрут, что руки как будто сами «крутят» руль, доставляя вас к офису. Кажется, вы смогли бы спокойно добраться до него даже во сне. Но если я попрошу вас закрыть глаза и точно записать, как доехать до вашего офиса, – перечислив не уличные указатели, но каждое ваше действие, каждое движение рук на руле и ног на педалях – вы вряд ли сможете сделать это. Если как следует задуматься, хореография вождения автомобиля невероятно сложна.

Другое дело – ракета. Чтобы запустить ее, достаточно только предварительной калибровки. В момент запуска необходимы точные инструкции: нужно заранее спланировать каждый шаг, каждую операцию ракеты-носителя и каждое изменение направления. Малейшая ошибка в момент запуска может привести к катастрофическим последствиям.

К сожалению, бизнес-планы стартапов часто выглядят так, будто их авторы собираются запустить ракету, а не вести автомобиль. Они с невероятной тщательностью перечисляют шаги, которые нужно сделать, и результаты, которых следует ожидать. Они разрабатывают планы как при запуске ракеты, когда малейшая ошибка в прогнозах может привести к катастрофе.

Однажды я работал с компанией, имевшей несчастье спрогнозировать высокий уровень принятия потребителями одного из своих новых продуктов – ожидался приток миллионов новых клиентов. Воодушевленная громким запуском, компания принялась реализовывать свой план.

Но к сожалению, очереди за этим продуктом не выстроились. Более того, чтобы справиться с предполагаемым потоком клиентов, компания создала громоздкую инфраструктуру, наняла дополнительный персонал и вложила средства в техническую поддержку. Потребители так и не появились, но компания была настолько поглощена реализацией своего плана, что не смогла вовремя адаптироваться к ситуации. Так она и пришла к краху – в точности следуя плану, который оказался совершенно нереалистичным.

Предлагаемый мною подход, напротив, призван научить вас «вести» стартап так, будто это автомобиль. Вместо разработки сложных планов, основанных на предположениях, вы сможете вносить постоянные коррективы легким поворотом руля. Это и называется циклом обратной связи «создать–оценить–научиться». Благодаря такому процессу «вождения» вы будете видеть, нужно ли круто повернуть или лучше *продолжать движение* в выбранном направлении. А когда двигатель начнет набирать обороты, вы сможете воспользоваться предлагаемыми нами методами, которые позволяют развивать бизнес с максимальным ускорением.

Сидя за рулем автомобиля, мы точно знаем, куда направляемся. Если мы едем на работу, то не откажемся от поездки только потому, что ошиблись поворотом, или потому, что дорогу перегородили и приходится искать объезд. Мы твердо намерены добраться до пункта назначения. Стартапы тоже знают, куда они направляются, каков их пункт назначения: процветающий бизнес, способный изменить мир. Я называю это *видением* стартапа. Чтобы это видение стало реальностью, необходимо разработать *стратегию*, включающую в себя бизнес-модель, дорожную карту продукта, данные о партнерах и конкурентах, а также предложения на тему, кому адресованы новые товары или услуги.

Продукт – конечный результат этой стратегии (см. рис. 4). В процессе оптимизации продукт постоянно меняется. Я называю это настройкой механизма. Возможно, стратегию придется изменить (это называется *виражом*). Но общее видение меняется редко. Что бы ни случилось, предприниматель не упускает из виду свою цель, и каждая неудача помогает ему понять, как попасть туда, куда он хочет (см. рис. 5).

В реальной жизни стартап – это набор действий. Многое происходит одновременно: механизм работает, привлекая новых клиентов и обслуживая уже существующих; мы настраиваем его, пытаясь улучшить продукт, маркетинг и операции, и при этом крепко держим в руках руль, решая, нужно ли повернуть, и если да, то когда. Главная задача предпринимателя – сбалансировать все эти действия. Даже перед самым маленьким стартапом стоит серьезная проблема: как удержать существующих клиентов, пытаясь при этом внедрять инновации. И даже самым стабильным



Рис. 4



Рис. 5

компаниям не обойтись без инноваций, иначе их товары и услуги устареют. По мере роста компании меняется только соотношение разных задач и действий.



Предпринимательство – это менеджмент. Но представьте себе менеджера крупной компании, которому поручили создать новый продукт. Представьте себе, что через год он приходит к финансовому директору и говорит: «Нам не удалось достичь показателей роста, которые мы

прогнозировали. У нас очень мало клиентов и вообще нет доходов. Зато мы очень многому научились и стоим на пороге прорыва. Нам нужен всего лишь еще один год». Скорее всего, это будет последний разговор менеджера с работодателем. Ведь теория менеджмента гласит, что если менеджер не достиг желаемого результата, то либо он плохо планировал, либо не смог выполнить план. И то и другое – непростительно. Но разработка нового продукта в условиях современной экономики требует именно таких «неудач». Ведь как раз они ведут к успеху. По мере развития системы «экономичный стартап» мы начали понимать, что подобные новаторы в крупных компаниях – тоже предприниматели и им нужен особый предпринимательский менеджмент. О нем мы и поговорим в следующей главе.

# Определение

### КОГО МОЖНО НАЗВАТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ?

**Я** путешествую по всему миру с лекциями об «экономичных стартапах», и меня всегда удивляет, что в любой аудитории находятся люди, которых, казалось бы, там быть не должно. Кроме «обычных» предпринимателей, основателей стартапов, я вижу в зале топ-менеджеров крупных компаний, которым поручили создать новое предприятие или инновационный продукт. Это настоящие мастера организационной политики: они знают, как создавать автономные подразделения, несущие полную ответственность за прибыли и убытки. Они могут защитить свои экспериментальные команды от корпоративного вмешательства. Но больше всего меня удивляет, что у этих людей есть видение. Как и основатели стартапов, с которыми я работал в течение многих лет, они видят будущее своих отраслей и готовы идти на серьезный риск в поисках новых, нетрадиционных решений проблем, которые стоят перед их компаниями.

Например, Марк — менеджер крупной корпорации, который пришел на одну из моих лекций. Он руководил недавно созданным подразделением, задачей которого было ввести компанию в XXI век, создав новый набор продуктов, которые позволяли бы использовать все преимущества Интернета. После лекции он подошел ко мне, и я стал давать ему обычные советы на тему, как создавать команды для разработки инноваций в крупной компании. Но он перебил меня: «Да, я читал “Дилемму инноватора”. Я все это уже сделал».

Он проработал в своей компании много лет и был успешным менеджером, так что внутренняя политика не составляла для него проблемы. Он давно научился лавировать в ее водах, ориентироваться в процессах и добиваться своих целей.

Тогда я попытался дать ему пару советов на будущее по поводу новейших технологий разработки инновационных продуктов. Он опять перебил меня: «Да-да. Я все знаю об Интернете, и у меня есть видение того, как наша компания должна его использовать. Иначе она умрет».

У Марка были все необходимые условия, чтобы стать предпринимателем: соответствующая структура команды, хорошие кадры, видение будущего и готовность рисковать. Наконец, я догадался спросить, почему он пришел за советом именно ко мне. И он ответил: «Кажется, у нас есть все нужные ингредиенты: щепки, дрова, бумага, спички, даже искры иногда бывают. Но костер никак не разгорается!» Дело в том, что теории менеджмента, которые изучал Марк, воспринимают инновации как некий «черный ящик». Их больше интересуют структуры, которые должна создать компания, чтобы сформировать внутренние команды стартапа. Но Марк обнаружил, что сам оказался в «черном ящике» – и не может оттуда выбраться. Марк не знал, какой процесс позволил бы превратить «сырые» ингредиенты инноваций в прорыв, который принесет компании успех. Когда команда будет создана, что ей нужно делать? Какой процесс она должна использовать? На какие промежуточные результаты ориентироваться? Именно на такие вопросы отвечает методология «экономичный стартап».

К чему я веду? Марк – такой же предприниматель, как и основатель стартапа из Кремниевой долины, работающий у себя в гараже. Ему тоже нужны принципы «экономичного стартапа», как и тем, кого я называю классическими предпринимателями. Людей, подобных Марку, действующих в крупных организациях, иногда называют «внутренними предпринимателями», ведь создание стартапа в рамках корпорации требует особых условий. Я использовал принципы «экономичного стартапа» в самых разных компаниях и отраслях и пришел к выводу, что у «внутренних предпринимателей» гораздо больше общего с остальными представителями предпринимательского сообщества, чем принято считать. Поэтому термином «предпринимательство» я обозначаю всю «экосистему» стартапа, независимо от размера компании, сектора или стадии развития.

Эта книга – для предпринимателей любого типа: от юных энтузиастов, у которых мало финансовых ресурсов, но много прекрасных идей, до закаленных ветеранов, работающих в крупных компаниях, – таких как Марк, а также для их руководителей.

## **ЕСЛИ Я ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, ТО ЧТО ТАКОЕ СТАРТАП?**

«Экономичный стартап» – это набор методов, помогающих предпринимателю повысить шансы его стартапа на успех. Но чтобы понять, о чем идет речь, важно определить, что такое стартап.

Стартап — это вновь созданная организация, которая занимается разработкой новых товаров или услуг в условиях чрезвычайной неопределенности.

Я пришел к выводу, что самое важное в этом определении — то, о чем в нем не говорится. В нем ничего не сказано о размерах компании, об отрасли или секторе экономики. Каждый, кто создает новый продукт или новый бизнес в условиях чрезвычайной неопределенности, является предпринимателем, знает он об этом или нет, работает ли он в государственной организации, дочерней компании, некоммерческой организации или в коммерческой фирме, у которой есть инвесторы.

Давайте рассмотрим каждый элемент нашего определения. Слово «организация» у многих из нас ассоциируется с бюрократией, с процессом, с чем-то неуклюжим и неповоротливым. Казалось бы, какое отношение все это имеет к стартапу? Тем не менее успешные стартапы активно занимаются тем, что ассоциируется с созданием организации: принимают на работу творческих людей, координируют их действия и создают культуру, помогающую добиваться желаемых результатов.

Мы часто забываем, что стартап — это не только продукт, технологический прорыв или блестящая идея. Стартап — больше суммы его частей, и в первую очередь это предприятие, созданное людьми.

Еще один ключевой момент в нашем определении: продукт стартапа — это инновации. И тут все не так просто, как кажется. Я предпочитаю использовать самое широкое определение продукта, включающее любые источники ценности для людей, которые становятся клиентами компании. Все, что эти клиенты переживают в процессе взаимодействия с компанией, нужно считать элементом ее продукта. Это касается и розничных магазинов, и интернет-компаний, и консалтинговых фирм, и некоммерческих агентств социального обеспечения. В каждом случае организация стремится найти новый источник ценности для клиентов, и ей важно, как они взаимодействуют с ее продуктом.

Не менее важно понимать в широком смысле слово «инновации». Стартапы используют самые разные типы инноваций: научные открытия, новые версии существующих технологий, новые бизнес-модели, открывающие ценность, которая раньше была скрыта, или просто предлагают товары или услуги на новых рынках либо представляют их новым клиентам. Во всех этих случаях инновации лежат в основе успеха компании.

В нашем определении есть и еще один важный элемент: контекст, в котором рождаются инновации. Далекое не все компании можно назвать стартапами, ведь стартапы всегда сталкиваются с чрезвычайной

неопределенностью. Новый бизнес, который является точной копией уже существующего — с точки зрения бизнес-модели, цен, целевой группы клиентов и продукта, — может быть выгодным экономически проектом, но это не стартап, потому что его успех зависит только от того, насколько точно он смоделирует успех уже существующего бизнеса. (Именно поэтому в такой ситуации небольшой компании легко получить финансирование в виде обычного кредита; если уровень риска и неопределенности хорошо известен, то сотрудник банка, отвечающий за выдачу кредитов, может довольно точно оценить перспективы бизнеса.)

Традиционные инструменты менеджмента не рассчитаны на условия чрезвычайной неопределенности, в которых обычно действуют стартапы. Будущее непредсказуемо, у клиентов все больше альтернатив, а перемены происходят все быстрее. Тем не менее стартапами — и «гаражными», и на крупных предприятиях — до сих пор управляют на основании стандартных прогнозов и подробных бизнес-планов.

## ИСТОРИЯ SNAPTAX

В 2009 г. один стартап создал по-настоящему дерзкий проект. Его основатели решили облегчить жизнь налогоплательщиков и автоматизировать процесс сбора информации на основе W-2 (это карточка исчисления налога на заработную плату, которая требуется для сдачи налоговой декларации в налоговое ведомство США и выдается по окончании налогового года работодателем). Однако очень скоро стартап столкнулся с трудностями. У многих его клиентов дома или в офисе был принтер или сканер, но далеко не все знали, как пользоваться этими устройствами. После многочисленных интервью с потенциальными потребителями команда выдвинула предположение: клиенты могли бы просто фотографировать формы с помощью своих мобильных телефонов. В процессе тестирования этой идеи пользователи вдруг стали спрашивать: а можно ли с помощью мобильного телефона полностью заполнить налоговую декларацию?

Это была нелегкая задача. Обычно для декларации нужно ответить на сотни вопросов и заполнить множество форм. Наш стартап отважился опробовать новый подход и решил представить клиентам экспериментальную версию сервиса, позволяющего заметно упростить этот процесс. Первая версия позволяла заполнять лишь самые простые декларации и была доступна только в Калифорнии.

Клиенту не нужно было заполнять никаких сложных форм. Он мог просто сфотографировать фотокамерой мобильного телефона свою заполненную форму W-2. Компания создала технологию, позволяющую

на основе этого изображения заполнять форму налоговой декларации 1040-EZ. По сравнению с традиционным утомительным процессом заполнения налоговых деклараций новый продукт, получивший название SnapTax, предложил клиентам поистине волшебные возможности. Неудивительно, что его ждал успех. В 2011 г. новая технология была запущена по всей стране и сразу приобрела популярность. За первые три недели новый сервис был загружен с сайта компании более 350 000 раз!

Именно таких удивительных инноваций мы ожидаем от стартапов.

Однако название компании, разработавшей SnapTax, может вас удивить. Это компания Intuit, крупнейший в США производитель программного обеспечения для управления финансами, налогами и ведения бухгалтерии для физических лиц и небольших компаний. В Intuit работает более 7700 человек, а ее годовой доход исчисляется миллиардами долларов. Эту компанию никак нельзя назвать типичным стартапом.

Члены команды, создавшей SnapTax, тоже не похожи на типичных предпринимателей. Они не сидят в гараже и не питаются «Дошираком». У их компании достаточно ресурсов. Они получают хорошую зарплату и солидные премии. Они каждый день ходят на работу в офис. И тем не менее они предприниматели.

Подобные истории не так часто случаются в крупных корпорациях, как нам бы хотелось. В конце концов, SnapTax напрямую конкурирует с одним из основных продуктов компании Intuit: полнофункциональным программным обеспечением для ПК TurboTax. Такие компании, как Intuit, часто попадают в ловушку, описанную в книге Клейтона Кристенсена «Дилемма инноватора» (The Innovator's Dilemma)\*: они успешно и последовательно совершенствуют уже существующие продукты и умеют обслуживать уже существующих клиентов — Кристенсен называет это «улучшающими инновациями». Но им очень сложно создавать новые революционные продукты — подрывные инновации, — которые могли бы стать новым жизнеспособным источником роста.

В истории SnapTax есть один важный момент — о нем мне рассказали руководители команды, когда я попросил их объяснить причины успеха, который сначала казался весьма маловероятным. Возможно, они пригласили в компанию предпринимателей-суперзвезд со стороны? Нет, они собрали команду внутри компании. Сталкивались ли они с постоянным вмешательством высшего руководства, этим бичом инновационных команд во многих компаниях? Нет, их сторонники в высшем эшелоне руководства создали «остров свободы», где члены команды могли экспериментировать

\* Кристенсен К. Дилемма инноватора. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

так, как считали нужным. Может быть, у них была большая команда, большой бюджет и большие расходы на маркетинг? Нет, в начале проекта в команду входило всего пять человек.

Что же позволило разработчикам SnapTax успешно создать новый сервис? Не благосклонность судьбы и не удачное расположение звезд, а процесс, сознательно созданный руководством Intuit. Инновации возникают «снизу вверх», децентрализованно и непредсказуемо, но это не значит, что ими нельзя управлять. Это вполне возможно, однако для этого нужны новые методы менеджмента. И эти методы полезно освоить не только предпринимателям, мечтающим совершить революционный прорыв, но и тем, кто их поддерживает. Другими словами, развитие предпринимательства в крупной компании — задача высшего руководства. Такая ультрасовременная компания, как Intuit, может похвастаться успехом SnapTax, потому что она вовремя признала, что ей нужна новая парадигма менеджмента. Но чтобы это понять, потребовались годы.

## «ЭКОНОМИЧНЫЙ СТАРТАП» ДЛЯ 7000 ЧЕЛОВЕК

В 1983 г. основатель компании Intuit легендарный предприниматель Скотт Кук выдвинул вместе с другим учредителем компании Томом Пру радикальную идею: личный бухгалтер должен вести компьютер. Шансы на успех были не так уж высоки: новой компании предстояло вступить в борьбу со множеством конкурентов, а ее рынок в те дни был очень невелик. Десять лет спустя компания выпустила акции и благодаря этому смогла отразить атаки более крупных конкурентов, в том числе и гиганта программного обеспечения — корпорации Microsoft. При содействии знаменитого венчурного капиталиста Джона Дуерра Intuit провела широкую диверсификацию, вошла в список 1000 лучших компаний США по версии журнала *Fortune*, и сейчас ее основные подразделения разрабатывают и выводят на рынок десятки очень популярных программ.

Именно о таком успехе нам все время твердят: команда никому не известных неудачников трудится, не покладая рук, достигает успеха и наслаждается славой, признанием и богатством.

Но вернемся в 2002 г. Кук был недоволен. Он только что проанализировал данные за 10 лет по всем новым предложениям Intuit и пришел к выводу, что компания получает ничтожный возврат на свои, весьма солидные, инвестиции. Проще говоря, слишком часто ее новые продукты оказываются неудачными. По традиционным стандартам Intuit — компания с очень хорошим менеджментом, но когда Скотт стал искать причины всех этих неудач, он пришел к неутешительному выводу: основная парадигма

менеджмента, которой следуют он и его компания, препятствует непрерывному процессу создания инноваций, который необходим в условиях современной экономики.

К осени 2009 г. Куку удалось изменить культуру менеджмента Intuit. На это ушло несколько лет. Он был знаком с моими ранними работами по «экономичному стартапу» и попросил меня выступить в компании с лекцией. В Кремниевой долине от таких приглашений не отказываются. Кроме того, мне было очень любопытно побывать в Intuit: тогда я только начинал разрабатывать систему «экономичный стартап» и не знал, с какими проблемами сталкиваются компании из списка Fortune 1000.

Общение с Куком и генеральным директором компании Брэдом Смитом помогло мне понять, как мыслят современные топ-менеджеры. Перед ними предпринимательство ставит те же проблемы, что и перед венчурными капиталистами, и перед основателями стартапов, мечтающими о славе в своих гаражах. Чтобы справиться с этими проблемами, Скотт и Брэд возвращаются к корням Intuit. Они стремятся к тому, чтобы сотрудники всех подразделений компании следовали духу предпринимательства и не боялись рисковать.

Для примера рассмотрим один из ведущих продуктов Intuit. В Соединенных Штатах пик продаж TurboTax приходится на сезон заполнения налоговых деклараций. В подразделении, которое разрабатывает это приложение, очень консервативная культура. В течение года маркетологи и разработчики создают одно основное предложение, которое выводится на рынок в разгар сезона заполнения налоговых деклараций. А потом, за два с половиной месяца, которые длится сезон заполнения деклараций, команда TurboTax тестирует более 500 различных изменений. В неделю она выполняет до 70 разных тестов. Например, в четверг в режиме онлайн вводится изменение на веб-сайте продукта, за выходные оно тестируется, в понедельник проводится анализ результатов, и ко вторнику делаются выводы. В следующий четверг разработчики создают новые тесты, и уже вечером того же дня начинается следующая сессия тестирования.

Скотт говорит об этом так: «Сейчас они узнают столько нового! И это помогает развивать дух предпринимательства, ведь если вы тестируете только одну идею, это не предпринимательство, а политика, потому что каждый хочет продвинуть свое предложение. Вам нужно, чтобы из сотни хороших идей выбрали вашу. Так возникает культура политиков и “продавцов”. А если у вас 500 тестов, то у каждой идеи есть шанс. И тогда люди становятся предпринимателями, они экспериментируют и учатся, они могут снова и снова проводить тесты, снова и снова учиться. Это прямая противоположность “культуре политиков”. Поэтому мы хотим

вывести такой процесс во всех подразделениях и при этом используем примеры, которые не имеют никакого отношения к высоким технологиям, как мой пример с веб-сайтом. Сегодня веб-сайт есть у каждой компании. Не обязательно заниматься высокими технологиями, чтобы использовать быстрый цикл тестирования».

Такие изменения вводить нелегко. Ведь у компании есть множество постоянных клиентов, которые требуют высококлассного сервиса, и инвесторы, желающие окупать свои вложения.

Скотт продолжает: «Это противоречит тому, чему учат в бизнес-школах, чему учили лидеров бизнеса. Проблема не в командах и не в предпринимателях. Эти люди мечтают быстро вывести свое детище на рынок. Они мечтают, чтобы за их продукт голосовали клиенты, а не какие-то функционеры. Проблема в лидерах и менеджерах среднего звена. Карьера менеджера часто зависит от наличия аналитических способностей. Менеджеры считают себя аналитиками, они считают, что их задача – разрабатывать грандиозные планы, анализировать и планировать».

Сегодня любой компании все труднее удерживать лидерство на рынке, и у нее остается все меньше и меньше времени на то, чтобы использовать инновации, созданные раньше. Поэтому даже самым стабильным и успешным компаниям нужны постоянные инновации. На мой взгляд, единственный путь к долгосрочному экономическому росту – это создание «фабрики инноваций», где будут использоваться методы «экономического стартапа». Иначе говоря, стабильным компаниям нужно выяснить, как сделать то, что в 1983 г. уже сделал Скотт Кук, но только действовать в промышленных масштабах и под руководством менеджеров, воспитанных в рамках традиционной культуры менеджмента.

Кук – человек эксцентричный. По его просьбе я прочитал лекцию, которая одновременно транслировалась для всех 7000 сотрудников компании Intuit. В этой лекции я изложил теорию «экономичный стартап» и повторил свое определение: стартап – это организация, которая стремится разрабатывать новые товары и услуги в условиях чрезвычайной неопределенности.

Последовавшая за этим сцена навсегда запечатлелась в моей памяти. Пока я говорил, рядом со мной сидел генеральный директор компании Брэд Смит. Когда лекция была окончена, он встал и сказал, обращаясь ко всем сотрудникам: «Ребята, теперь вы знаете, что такое стартап. В его определении три ключевые составляющие, и всем им компания Intuit соответствует».

Скотт и Брэд – лидеры-новаторы, они понимают, что теории менеджмента нужны новые идеи. Опыт компании Intuit показывает, что такие

методы могут оказаться эффективными и в самых стабильных компаниях. Брэд объяснил мне, как руководство Intuit оценивает успех инноваций. Их интересуют два показателя: количество клиентов, пользующихся теми продуктами, которых не существовало еще три года назад, и процент дохода, который приносят продукты, которых не существовало три года назад.

Согласно традиционной модели успешный новый продукт начинает приносить \$50 млн дохода в год в среднем через пять с половиной лет. Брэд сказал мне: «В прошлом году сервисы, которых не существовало двенадцать месяцев назад, принесли нам 50 млн долларов. И это не какой-то один сервис. Это сочетание всех элементов инноваций, но именно такие вещи придают нам силы, и мы считаем, что можно сократить путь, быстрее отбрасывая то, что не имеет смысла, и выводя на рынок то, что попадает в десятку».

А для такой крупной компании, как Intuit, это только начало пути. В компании есть системы, создававшиеся десятилетиями, и есть наследие традиционной культуры, которое нужно преодолеть. Однако ее готовность раньше всех брать на вооружение методы предпринимательского менеджмента уже приносит плоды.

Чтобы следовать таким методам, нужно создать условия, в которых сотрудники смогут экспериментировать точно так же, как это делают предприниматели. Например, изменения в программе TurboTax позволили команде провести в сезон заполнения налоговых деклараций 500 экспериментов. До этого маркетологи, со всеми своими прекрасными идеями, никак не смогли бы проводить такие тесты, даже если бы захотели, потому что не было системы, позволяющей быстро менять информацию на веб-сайте. Intuit вложила средства в системы, позволяющие быстрее разрабатывать, проводить и анализировать тесты.

Кук говорит: «Создание таких систем для проведения экспериментов — задача высшего руководства, эту инициативу должны поддерживать лидеры компании. Им пора перестать воображать себя “Цезарями”, которым достаточно просто поднимать или опускать большой палец по поводу каждой идеи. Надо начать создавать такую культуру и такие системы, чтобы команды могли развиваться и разрабатывать инновации — с той скоростью, с какой позволяют это делать системы для проведения экспериментов».

## Глава 3

# Обучение

**Я** – предприниматель, и самый важный вопрос для меня: движется ли моя компания к созданию успешного бизнеса? Когда я был программистом, а потом менеджером, мне нужно было следить за тем, чтобы работа выполнялась согласно плану и качественно, а затраты при этом не выходили за рамки бюджета.

Но когда я стал предпринимателем, меня перестали устраивать подобные критерии оценки успеха. А вдруг окажется, что наш продукт никому не нужен? И какая тогда разница, создали ли мы его вовремя и в рамках бюджета? В конце рабочего дня я знал наверняка лишь одно: сегодня я заставлял людей работать и тратил деньги. И я мог лишь надеяться на то, что наша работа приближает нас к цели. А если мы поворачивали не в ту сторону, то утешаться хотя бы тем, что мы как минимум научились чему-то важному. К сожалению, «обучение на своих ошибках» – самое древнее оправдание неудачи. Менеджеры обращаются к нему, когда не могут достичь заявленных результатов. Предприниматели, изо всех сил жаждущие успеха, проявляют невероятную изобретательность, когда им нужно продемонстрировать кому-то, чему они научились. Мы все можем вспомнить ситуацию, когда от этого зависела наша работа, карьера или репутация.

Однако возможность научиться чему-то – не слишком заманчивая перспектива для сотрудников, бредущих в неизвестность вслед за лидером-предпринимателем. Это слабое утешение для инвесторов, предоставляющих командам предпринимателей драгоценные деньги, время и ресурсы. Это слабое утешение и для организаций – и больших, и маленьких, – будущее которых зависит от успеха инноваций. Новые знания не отнесешь в банк, их невозможно потратить или инвестировать. Их не предложишь клиентам и не вернешь в качестве инвестиций партнерам. Поэтому не стоит удивляться тому, что «обучение на своих ошибках» пользуется такой дурной славой у предпринимателей и менеджеров. Но все же, если главная цель предпринимателя – создать организацию в условиях чрезвычайной неопределенности, то его главная функция – учиться. Нужно выяснить, какие элементы стратегии работают и помогают реализовать видение,

а какие, наоборот, уведут нас от цели. Нужно выяснить, чего на самом деле хотят клиенты, а не верить их словам и не рассуждать о том, чего они должны хотеть по нашему мнению. Нужно понять, приведет ли избранный путь к растущему, жизнеспособному бизнесу.

В системе «экономичный стартап» мы возвращаем обучению доброе имя и вводим понятие «подтверждение фактами». Это не просто опыт, приобретенный методом проб и ошибок, и не убедительные истории, призванные оправдывать неудачи. Это строгий метод, позволяющий оценивать наш успех в условиях чрезвычайной неопределенности, в которых обычно и работают стартапы. Знания, подтвержденные фактами, возникают на практике, в процессе экспериментов. Это позволяет команде получать важные данные, связанные с настоящими и будущими перспективами стартапа. Это конкретнее, точнее и быстрее, чем прогнозирование рынка или классическое бизнес-планирование. И это гарантированно защищает от «запланированной неудачи» – той печальной ситуации, когда стартап успешно действует по плану, который ведет его к провалу.

## ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ФАКТАМИ В КОМПАНИИ IMVU

Чтобы объяснить, что такое подтверждение фактами, я приведу несколько примеров из своего личного опыта. Я часто рассказываю своим слушателям историю основания IMVU и говорю о тех ошибках, которые мы совершили в процессе разработки первого продукта. Сейчас я хочу рассказать об одной из этих ошибок.

Все мы, основатели компании IMVU, считали себя серьезными стратегами\*. У каждого за плечами были неудачные попытки создать собственный бизнес, и нам не хотелось повторять печальный опыт. В первые годы нас больше всего волновали следующие вопросы: что мы должны создать и для кого? На какой рынок мы можем выйти? Как занять на нем доминирующие позиции? Как создать стабильную ценность, которой будет не страшна конкуренция?

### Блестящая стратегия

Мы решили выйти на рынок мгновенных сообщений (IM). В 2004 г. на этом рынке были сотни миллионов активных пользователей со всего мира. Однако большинство людей, которые пользовались IM-сервисом, не платили за это. Крупные медийные компании и интернет-порталы, например AOL,

---

\* Основателями компании IMVU были Уилл Харви, Маркус Гослинг, Мэтт Данциг, Мел Гаймон и я. – Прим. авт.

Microsoft и Yahoo!, создавали IM-сети в качестве «убыточного лидера» (товара, предлагаемого в убыток ради привлечения покупателей) для других сервисов и зарабатывали небольшие деньги на рекламе.

Рынок IM-сервисов обладает мощными сетевыми эффектами. Считается, что, как и большинство коммуникационных сетей, развитие IM-сервиса следует закону Меткалфа: ценность сети в целом равна половине квадрата количества ее участников. Иначе говоря, чем больше людей в сети, тем ценнее она для каждого пользователя. Это легко понять: ценность для каждого участника определяется прежде всего тем, с каким количеством других людей он может общаться. Что было бы, если бы телефон был только у вас? В нем не было бы никакого смысла. Телефон нужен только тогда, когда он есть и у других людей.

В 2004 г. на рынке IM-сервисов было несколько крупных игроков. Три крупнейшие сети контролировали более 80% всех пользователей и собирались объединить свои доли рынка за счет множества небольших игроков. Считалось, что без огромных затрат на маркетинг очень сложно вывести на рынок новую IM-сеть.

И это мнение имело под собой основания. Из-за сетевых эффектов у IM-сервисов высокая стоимость переключения. Чтобы перейти из одной сети в другую, пользователям нужно убедить друзей и коллег сделать это вместе с ними. Это создает барьер для выхода на рынок новых IM-сетей: если почти все клиенты пользуются продуктами определенной сети, то просто нет людей, которые могли бы или захотели бы подключиться к другой.

В IMVU мы разработали следующую стратегию: создать продукт, который будет сочетать в себе преимущества традиционных IM-сетей с высоким доходом на одного клиента, характерным для трехмерных (3D) видеоигр и виртуальных миров. Мы не могли быстро вывести на рынок новую IM-сеть и поэтому решили создать дополнение, способное взаимодействовать с уже существующими сетями. Клиенты смогут купить виртуальные товары и коммуникационную технологию «аватаров» IMVU, и при этом им не нужно будет менять провайдера IM-сервиса и осваивать новый пользовательский интерфейс. А самое главное – они приведут с собой друзей.

Мы считали, что этот последний пункт – самый важный. Чтобы такое дополнение было полезным, пользователи должны иметь возможность общаться с его помощью с друзьями. Мы решили, что каждая коммуникация пользователей будет сопровождаться приглашением посетить сайт IMVU. Наш продукт, подобно вирусу, начнет распространяться по всем существующим IM-сетям со скоростью эпидемии. Чтобы добиться такого вирусного роста, было важно, чтобы наше дополнение оказалось совместимо с существующими IM-сетями и с любыми компьютерами.

## Полгода до запуска

Итак, мы спланировали стратегию и принялись за дело. Я был техническим директором и среди прочего отвечал за разработку программного обеспечения, совместимого со всеми ИМ-сетями. Несколько месяцев мы трудились с утра до ночи, пытаясь как можно быстрее создать первый продукт. Мы поставили себе жесткие сроки: шесть месяцев, или 180 дней, на то, чтобы выпустить продукт на рынок и привлечь первых платных клиентов. График был изнурительным, но мы твердо решили уложиться в срок.

Наш продукт был таким сложным, в нем было так много динамичных элементов, что нам приходилось очень спешить, чтобы успеть. Не буду скрывать: первая версия была ужасна. Мы бесконечно спорили о том, какие баги нужно устранить, а какие можно оставить, от каких функций отказаться, а какие лучше сохранить. Это было замечательное и трудное время: мы очень надеялись на успех и при этом боялись, что наш продукт никому не понравится.

Лично меня больше всего пугало то, что, если продукт окажется неудачным, это может похоронить мою профессиональную репутацию. Люди подумают, что я не умею создавать качественные продукты. А еще мы все боялись испортить репутацию бренду IMVU, ведь мы собирались брать деньги за продукт, который мог оказаться не так уж хорош. Мы уже представляли себе унижительные заголовки в прессе: «Предприниматели-неудачники выпускают на рынок ужасный продукт».

Близился день «икс», и мы боялись все больше и больше. В такой ситуации предприниматели часто пасуют и откладывают дату запуска. Их можно понять, но мы упорно шли вперед, ведь отложив выпуск продукта, стартап лишил бы себя возможности получить отзывы потребителей, которые были необходимы ему. Прошлые неудачи научили нас тому, что выпустить плохой продукт — это еще не самое худшее. Хуже всего — создать продукт, который никому не нужен. Итак, сжав зубы и заранее приготовившись извиняться, мы представили свое детище широкой публике.

## Выход на рынок

И... ничего не произошло! Оказалось, что нам нечего было бояться, ведь никто даже не попробовал воспользоваться нашим продуктом. Сначала я почувствовал облегчение — по крайней мере никто не узнал, насколько он плох. Но затем я впал в уныние. Мы часами спорили о том, какие опции оставить и какие баги устранить, а наш продукт оказался настолько

незаметным, что клиенты даже не потрудились выяснить, каков он. Его не загрузил ни один человек.

Следующие недели и месяцы мы упорно улучшали продукт. Мы добились стабильного притока клиентов благодаря регистрации и загрузке онлайн. Мы считали, что каждый клиент — это еще одна возможность выяснить, хорошо ли мы работаем. В конечном счете мы поняли, как нужно изменить позиционирование продукта, чтобы пользователи хотя бы стали загружать его. Мы каждый день устраняли баги и вводили все новые и новые изменения. Но, несмотря на все наши усилия, платных пользователей у нас почти не было.

Сейчас я понимаю, что тогда мы приняли как минимум одно правильное решение: поставили перед собой четкие финансовые цели на начальный период. В первый месяц мы планировали получить \$300 дохода, и нам это удалось — с трудом. Мы просили (ну ладно, умоляли) подписаться на наш продукт друзей и родственников. Каждый месяц мы немного повышали финансовую планку, сначала до \$350, а потом — до \$400. Но дальше становилось все сложнее. Скоро мы охватили всех знакомых и уже не знали, как быть дальше. Мы каждый день делали все, что могли, а поведение клиентов не менялось: они все равно не хотели пользоваться нашим продуктом. Нам никак не удавалось привлечь их. Поэтому мы стали приглашать пользователей к себе в офис. Мы брали у них интервью и тестировали удобство и простоту использования продукта. Финансовые цели побуждали нас проводить опросы и подсказывали, какие вопросы задавать, — этот паттерн мы еще не раз увидим на страницах книги.

Очень жаль, но не могу сказать, что именно я понял ошибку и предложил решение. По правде говоря, я сопротивлялся до последнего. Весь наш стратегический анализ рынка оказался в корне неверным. Мы выяснили это путем проб и ошибок, благодаря экспериментам, а не с помощью фокус-групп или маркетинговых исследований. Клиенты не могли сказать нам, чего хотят, — тогда почти никто из них ничего не знал о трехмерных «аватарах». Они показывали, чего хотят, своими действиями или их отсутствием — пока мы изо всех сил пытались сделать продукт лучше.

## Общение с клиентами

В полном отчаянии мы решили пообщаться с представителями нашей целевой аудитории. Мы приглашали их в офис и говорили: «Вот новый продукт. Он называется IMVU». Если перед нами были подростки, пользователи IM-сетей, или ранние последователи технологических инноваций,

им нравился продукт и они начинали им пользоваться. А обычные люди часто говорили: «Да? А зачем мне это нужно?» Поэтому с группой «обычных пользователей» мы так ничего и не добились: продукт IMVU казался им слишком странным.

Представьте себе, как 17-летняя девчонка сидит в нашем офисе и смотрит на наш продукт. Она выбирает «аватар» и говорит: «О, это круто». Настраивает «аватар», решает, как он будет выглядеть. Мы говорим: «Хорошо, давай теперь загрузим дополнение для мгновенных сообщений». Она спрашивает: «А что это такое?» — «Ну, это такая штука, которая взаимодействует с IM-клиентом». Она смотрит на нас и думает: «Я никогда об этом не слышала, мои друзья никогда об этом не слышали, почему эти люди хотят, чтобы я это сделала?» Ей нужны объяснения, она не знает, что такое дополнение для IM-клиента.

Но мы сидим рядом, и нам удается уговорить ее загрузить дополнение. Она загружает продукт, и мы говорим: «А теперь пригласи кого-нибудь из своих друзей поболтать». Она отвечает: «Не получится!» Мы спрашиваем: «Почему?» И она говорит: «Ну, я не знаю, достаточно ли крутая эта штука. Вы хотите, чтобы я рискнула пригласить кого-нибудь из моих друзей? Что они обо мне подумают? Если это какая-то фигня, они же решат, что я дура!» И мы говорим: «Но это же неинтересно, если ты не будешь ни с кем говорить. Эта штука предназначена для того, чтобы общаться». Она смотрит на нас, и на ее лице отражается сомнение.

Конечно, увидев такую реакцию в первый раз, я сказал: «Все в порядке, это всего лишь один человек, отошлите ее и приведите мне других». Потом пришел второй пользователь и сказал то же самое. Пришел третий — и история повторилась. В такой ситуации, как бы вы ни были упрямы, становится ясно: что-то не так.

Клиенты продолжали говорить: «Я хочу пользоваться этим сам. Я хочу сначала это проверить и посмотреть, достаточно ли это круто, чтобы приглашать друзей». Наши программисты раньше разрабатывали видеоигры, так что мы поняли, что нам нужно: режим «один игрок». Мы создали версию для самостоятельной игры и снова стали приглашать клиентов в офис. Они настраивали «аватар» и загружали продукт, как раньше. Потом переходили в режим «один игрок», и мы говорили: «Поиграйте со своим «аватаром», выберите ему одежду, посмотрите, как он двигается». А затем добавляли: «Итак, вы можете играть сами. А теперь пригласите кого-нибудь из друзей». Но клиенты отказывались: «Ни за что! Это не круто!» Мы отвечали: «А мы и не говорили, что это круто! Какой смысл в одиночестве пользоваться тем, что предназначено для общения?» Нам казалось, что мы достойны награды лишь за то, что слушаем

пользователей. Но им наш продукт все равно не нравился. Все, что мы от них слышали: «Послушайте, дяденьки, вы не понимаете. Я что, дурак? Почему я должен приглашать друзей, не убедившись в том, что это круто?» На этом разговор заканчивался.

В полном отчаянии мы ввели опцию под названием ChatNow, позволяющую нажать кнопку и найти случайного собеседника в любой точке мира. Единственное, что у вас общего, – вы оба одновременно нажали на эту кнопку. И вдруг клиенты стали говорить: «О, это классно!»

Итак, мы приглашали их в офис, они использовали опцию ChatNow и иногда знакомились с кем-то, кто им нравился. Они говорили: «Ого, это отличный парень, я хочу добавить его в свой список контактов. Где мой список контактов?» И мы говорили: «Вам не нужен новый список контактов – вы можете пользоваться своим обычным списком контактов в AOL». Как вы помните, именно так мы собирались использовать наш сервис и надеялись, что это создаст сетевые эффекты и приведет к вирусному росту. Но клиент смотрел на нас и спрашивал: «Что я должен сделать?» И мы говорили: «Просто сообщите новому знакомому свой ник, чтобы внести его в свой список контактов». Тут он делал большие глаза и заявлял: «Вы что, шутите? Незнакомец в моем списке контактов?» На это мы отвечали: «Да, а иначе вам придется загрузить новый IM-клиент и создать новый список контактов». И человек говорил: «Вы хоть представляете себе, сколько IM-клиентов у меня уже есть?» – «Нет. Один? Или два?» Именно столько IM-клиентов использовал каждый из нас. Но подростки отвечали: «Да вы что! У меня их восемь!» Мы понятия не имели, сколько IM-клиентов принято использовать в их мире. Мы думали, что людям сложно осваивать новое программное обеспечение и они не станут перемещать своих друзей в новый список контактов. Оказалось, что это полная ерунда. Мы пытались рисовать диаграммы и показывать им, чем хороша наша стратегия, но клиенты не понимали, что такое сетевые эффекты и затраты на переключение. А когда мы пытались объяснить, почему они должны вести себя так, как мы хотим, они просто в изумлении качали головами.

Наши теоретические представления о том, как люди пользуются программным обеспечением, оказались совершенно устаревшими. В итоге после десятков встреч с клиентами до нас стало доходить, что концепция дополнения для IM-сервисов никуда не годится.

Наших клиентов не интересовало дополнение к IM-сервисам – им нужна была отдельная IM-сеть. Они были готовы осваивать новый IM-сервис. Оказалось, что они одновременно пользовались множеством разных IM-сетей и их не пугала перспектива пригласить своих друзей в новую сеть. Казалось, что им даже нравится преодолевать такие технические

трудности. Но что еще более удивительно, наше предположение о том, что клиенты захотят использовать «аватары», чтобы общаться с друзьями, тоже оказалось ошибочным. Они хотели заводить новых друзей. А для этого трехмерные «аватары» подходят как нельзя лучше. Так, шаг за шагом, клиенты уничтожили нашу, на первый взгляд, блестящую первоначальную стратегию.

## Все сначала

Возможно, вы посочувствуете нам и простите мне мое упрямство. В конце концов, ведь это результаты моего многомесячного труда предстояло выбросить в мусорную корзину. Я круглыми сутками писал программы, чтобы наше IM-дополнение могло взаимодействовать с другими сетями – ведь именно на этом была основана первоначальная стратегия. Когда пришло время сделать крутой вираж и отказаться от нее, почти всю эту работу – тысячи строк кода – пришлось выбросить. Я чувствовал себя так, будто меня предали. Я был приверженцем гибкой методологии разработки программного обеспечения, позволяющей избежать излишних затрат. Тем не менее моя работа оказалась чрезвычайно затратной: я создал продукт, которым клиенты не стали пользоваться. Меня это ужасно угнетало.

Я задавался вопросом: раз уж мой труд оказался пустой тратой времени и сил, компания ничего не потеряла бы, если бы все эти полгода я провел на пляже, потягивая коктейли под зонтиком? Нужен ли я здесь? Может, было бы лучше, если бы я вообще ничего не делал?

Но, как я уже говорил в начале этой главы, у тех, кто хочет оправдать свои неудачи, всегда есть последнее прибежище. Я утешал себя тем, что если бы мы не создали этот первый продукт – со всеми его недостатками, – то никогда не узнали бы важной информации о клиентах. Мы никогда не узнали бы, что наша стратегия никуда не годится. В этом оправдании есть доля правды: то, чему мы научились в те важные первые месяцы, помогло IMVU найти путь, который и привел к последующим грандиозным успехам.

Какое-то время я продолжал утешать себя тем, что «многому научился». Это облегчило мои страдания, но не надолго. Мне не давал покоя один вопрос: если все это делалось ради того, чтобы больше узнать о клиентах, то почему это заняло так много времени? Оправданы ли те усилия, благодаря которым мы получили важные знания? Могли бы мы сделать это быстрее, если бы я не был так поглощен усовершенствованием продукта, разработкой новых опций и устранением багов?

## ЦЕННОСТЬ ИЛИ ПОТЕРИ?

Иначе говоря, какие наши действия создают ценность, а какие приводят к напрасным тратам? Этот вопрос лежал в основе революции бережливого производства, и задавать его учат каждого, кто приступает к изучению этой концепции. Умение видеть и систематически устранять лишние затраты позволяет компаниям, следующим концепции бережливого производства, например Toyota, десятилетиями оставаться лидерами в своих отраслях. В сфере разработки программного обеспечения методология, которой я следовал, также основана на принципах бережливого производства. Она тоже направлена на то, чтобы устранять лишние затраты. И мы добросовестно следовали этому методу, но почти все усилия моей команды приводили лишь к росту затрат. Почему?

В последующие годы я постепенно находил ответы на этот вопрос. Концепция бережливого производства определяет ценность как создание преимуществ для клиента, а все остальное — затраты. Если речь идет о сфере производства, клиента не волнует, как сделан продукт, — ему нужно, чтобы он как следует работал. Но стартап еще не знает, кто его клиент и что для него ценно. Это одно из проявлений той самой неопределенности, с которой постоянно сталкиваются стартапы. Я понял, что необходимо найти новое определение ценности. И последующие успехи IMVU стали возможны, потому что в те первые месяцы мы выяснили, что же ценно для наших клиентов.

Но все наши действия, не помогавшие нам учиться, приводили к потерям. Так можно ли было учиться, не тратя столько усилий? Конечно, можно.

Как минимум можно было обойтись без споров по поводу тех или иных опций, которые клиенты даже не захотели исследовать. Если бы мы учились быстрее, то, возможно, избежали бы лишних трат. Также вспомните обо всех тратах, связанных с нашими ошибочными стратегическими предположениями. Я написал программу, позволявшую взаимодействовать более чем с десятком разных IM-клиентов и сетей. Можно было бы обойтись без тестирования наших предположений? Можно было бы получить ту же самую обратную связь от клиентов, приложив вполтину меньше усилий? Мог ли я ограничиться несколькими сетями? Тремя? Одной? Наш продукт не понравился клиентам всех IM-сетей, так что уровень обучения был бы при этом одинаковым, но мы приложили бы гораздо меньше усилий.

Вот мысль, не дававшая мне спать по ночам: нужно ли нам было тратить время и силы на разработку дополнения для IM-сетей? Что, если бы мы выяснили, насколько некорректны наши предположения, вообще не создавая

продукт? Например, предложили бы клиентам испытать продукт исключительно на основании его возможных опций, еще до того, как приступить к созданию полной версии? Как вы помните, почти никто не хотел пользоваться нашим первоначальным продуктом, так что нам не пришлось бы извиняться за его низкое качество. (Обратите внимание: это не то же самое, что спрашивать у клиентов, чего они хотят. Ведь обычно клиенты сами этого не знают.) Мы могли провести эксперимент, предложив клиентам познакомиться с концепцией продукта, а потом оценить их поведение.

Все эти терзавшие меня мысли не имели отношения к моим должностным обязанностям. Я был руководителем отдела разработки и должен был обеспечивать своевременное создание качественных продуктов и опций. Но если многие из этих опций – пустая трата времени, то что мне оставалось делать? Как избежать этих трат?

Я пришел к выводу, что обучение – важнейший залог успеха стартапа. При этом усилия, которые не приводят к пониманию желаний клиентов, не нужны. Так появляются основанные на фактах знания, которые всегда ведут к улучшению основных показателей стартапа. Как мы уже видели, делая предположения о том, чего хотят клиенты, очень легко ошибиться. Так же легко сделать то, что не имеет никакого значения. Поэтому для обоснованных знаний нужны эмпирические данные, полученные от реальных пользователей.

## КАК ПОЛУЧИТЬ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ФАКТАМИ?

Каждый основатель «провального» стартапа подтвердит, что эта неудача многому его научила, и может рассказать увлекательную историю на эту тему. Я убедился в этом на собственном опыте. Возможно, вы уже заметили, что в истории IMVU чего-то не хватает. Заявив, что мы многому научились в те первые месяцы и именно это привело нас к успеху, я не привел никаких доказательств этого. Сейчас легко делать подобные заявления. Но тогда нам нужно было убедить инвесторов, сотрудников, членов наших семей, а главное – самих себя в том, что мы не зря тратим время и деньги. Как мы могли это доказать?

Конечно, наши предположения о том, что мы сделали не так и что должны были сделать, чтобы наш продукт был более успешным, могли звучать очень увлекательно. Однако доказательства появились бы лишь в том случае, если бы мы воплотили свои идеи в жизнь и если бы следующие версии продукта понравились нашим клиентам.

Настоящая история IMVU началась позже – и не с наших блестящих предположений, стратегий и хитроумных рассуждений, а с попыток

выяснить, чего на самом деле хотят пользователи, и корректировки нашего продукта и стратегии удовлетворения их потребностей. Мы пришли к выводу, что нужно объединить наше видение с тем, чего хотят клиенты, а не ориентироваться на то, что они говорят о своих желаниях, и не рассказывать им, чего они должны хотеть.

В результате мы стали лучше понимать клиентов и сумели улучшить продукт. И основные показатели нашего бизнеса стали меняться. В первое время, несмотря на все наши усилия, цифры никак не хотели расти. Для пользователей, посетивших наш сайт, мы создавали отдельный бланк. Мы обращали внимание на процент новых клиентов, демонстрировавших определенное поведение, например загружавших и покупавших наш продукт. Каждый день примерно одинаковое число клиентов платили за пользование им, и это число стремилось к нулю, несмотря на постоянные улучшения.

Но как только мы сделали вираж и отказались от первоначальной стратегии, все стало меняться. Наши усилия по разработке продукта как по волшебству стали гораздо более продуктивными – не потому, что мы стали больше работать, а потому, что стали работать с умом, ориентируясь на реальные потребности клиентов. Рост показателей стал доказательством того, что мы действительно чему-то научились. Это было очень важно, ведь теперь все – сотрудники, инвесторы и мы сами – видели, что не обманываем себя и действительно нашли путь к успеху. Кроме того, это правильный способ оценки производительности стартапа: важно не то, сколько мы работаем, а то, сколько основанных на фактах знаний приносят наши действия\*. Например, в одном из первых экспериментов мы создали новую версию веб-сайта, домашней страницы и процесса регистрации, заменив «чат аватаров» «мгновенными трехмерными сообщениями». Поток новых клиентов автоматически делился между этими двумя версиями сайта: одна половина видела один сайт, а другая – другой. Так мы смогли оценить разницу в поведении этих двух групп. Участники экспериментальной группы не только охотнее загружали продукт, но и чаще становились постоянными платными клиентами.

Наши эксперименты часто оказывались неудачными. В тот период, когда мы думали, что клиенты не пользуются продуктом, потому что не понимают его преимуществ, мы даже стали платить агентам сервисной службы, чтобы они проводили нечто вроде виртуальной «экскурсии» для новичков. К сожалению, несмотря на такое королевское обращение,

---

\* Чтобы оценить, насколько адекватные знания мы получили, нужны правильные показатели. Они называются действенными показателями и обсуждаются в главе 7. – *Прим. авт.*

люди все равно не спешили пользоваться продуктом, а уж тем более платить за него. Мы отказались от стратегии создания дополнения для IM-клиентов, но только спустя несколько месяцев поняли, почему она не работала. После крутого виража, после множества неудачных экспериментов до нас наконец дошло: люди хотят использовать IMVU, чтобы заводить новых друзей онлайн. Наши клиенты интуитивно поняли то, чего никак не могли понять мы сами.

В те времена все сервисы для онлайн-общения были разработаны так, чтобы отражать реальную личность человека. А технология «аватаров» прекрасно подходила для того, чтобы знакомиться в Сети, не ставя при этом под угрозу свою безопасность и не раскрывая своих истинных личных данных. Как только мы поняли это, наши эксперименты стали намного чаще приводить к положительным результатам. Всякий раз, когда мы меняли опции продукта так, чтобы людям было проще находить новых друзей и общаться с ними, мы обнаруживали, что клиенты охотнее пользуются продуктом. Вот что такое настоящая производительность для стартапа: систематическое выяснение того, какие опции нужны, а какие – нет.

Это были лишь немногие из сотен экспериментов, которые мы проводили неделя за неделей, чтобы выяснить, какие клиенты готовы пользоваться продуктом и почему. Каждый бит новых знаний позволял нам проводить новые эксперименты, а это улучшало наши показатели и приближало к цели.

## ДЕРЗОСТЬ «НУЛЯ»

Несмотря на первые успехи, наши доходы все еще были невысоки. К сожалению, из-за традиционных методов оценки бизнеса это весьма опасная ситуация. Парадокс в том, что часто легче заработать деньги или приобрести другие ресурсы, когда у вас ноль доходов, ноль клиентов и вы никуда не движетесь, чем когда у вас есть небольшие доходы, немного клиентов и бизнес хоть как-то растет. Ноль будоражит воображение, а маленькие цифры заставляют усомниться в том, что когда-нибудь появятся и большие. У всех на слуху истории о том, как какой-то продукт или сервис добился успеха за одну ночь (по крайней мере нам так говорят). До тех пор, пока продукт не выпущен на рынок, пока не собраны никакие данные, легко воображать, как он мгновенно станет успешным. А низкие цифры убивают надежду.

Поэтому возникает вполне понятный соблазн: отложить получение любых данных до тех пор, пока не будет уверенности в успехе. Конечно,

как мы скоро увидим, это грозит плачевными последствиями: прилагаются ненужные усилия, нет обратной связи, и резко возрастает риск того, что стартап создаст то, что никому не нужно.

Однако выпустить продукт и надеяться на лучшее – тоже не самый блестящий план. Создавая компанию, мы не осознавали этой проблемы. Наши первые инвесторы и советники считали очень странным, что в первое время мы планировали зарабатывать всего \$300 в месяц. Несколько месяцев спустя, когда наш доход составлял около \$500 в месяц, некоторые инвесторы, сотрудники и даже близкие люди начали терять доверие к нам. Инвесторы рекомендовали отозвать продукт с рынка и вернуться в режим внутреннего тестирования. К счастью, когда мы сделали вираж, начали экспериментировать и менять продукт и маркетинг в соответствии с тем, чему научились, наши показатели начали улучшаться.

Но ненамного! С одной стороны, нам удалось добиться роста, напоминающего знаменитый график в виде хоккейной клюшки. С другой стороны, показатели выросли всего до нескольких тысяч долларов в месяц. Эти первые графики вселяли надежду, но сами по себе не могли помочь нам сохранить веру перед лицом неудач, и мы не знали, как рассказать о том, что такое подтверждение фактами, и предложить альтернативную концепцию, вокруг которой все могли бы сплотиться. Нам очень повезло: некоторые из наших первых инвесторов поняли, как важно учиться, и смогли увидеть за скромными цифрами реальный успех. (В главе 7 я приведу графики, которые видели наши инвесторы.)

Таким образом, благодаря подтверждению фактами можно снизить траты, возникающие из-за «нулевой» смелости. Нам нужно было показать, что усилия по разработке продукта действительно ведут к успеху, и не поддаваться искушению делать то, что позволит нам выглядеть успешными в глазах других.

Возможно, мы могли прибегнуть к маркетинговым трюкам, стать спонсорами Суперкубка или провести яркую пиар-кампанию, чтобы выдавить из клиентов немного больше денег. Тогда у инвесторов возникла бы иллюзия развития, но лишь на время. В конечном счете принципы бизнеса не отменишь, и эффект пиара растаял бы как дым. И если бы мы потратили драгоценные ресурсы на подобные «выступления», а не на развитие бизнеса, у нас возникли бы настоящие проблемы.

IMVU все-таки стала сильной и стабильной компанией – но 60 млн «аватаров» спустя. В ее активе не только прекрасный продукт, потрясающая команда и хорошие финансовые результаты, но и совершенно новый способ оценки развития стартапа.

## УРОКИ IMVU

Школа бизнеса Стэнфордского университета провела исследование, посвященное первым годам развития IMVU, и с тех пор мне много раз приходилось рассказывать историю нашей компании в виде бизнес-кейса. Сегодня этот кейс\* включен в программу изучения предпринимательства в нескольких бизнес-школах, в том числе и в Гарвардской школе бизнеса. Также я рассказываю о нашей компании на семинарах, лекциях и конференциях. И каждый раз слушателей интересует прежде всего тактика, которую я описываю: сначала вывести на рынок опытный образец невысокого качества, с первого дня брать за него деньги и не ставить перед собой слишком высоких финансовых целей, чтобы не создавать завышенных ожиданий. Это полезные методы, но не в них мораль истории. Здесь слишком много исключений. Например, не всем клиентам понравится опытный образец невысокого качества. Если мои слушатели настроены более скептически, они говорят, что такие методы неприменимы в их отрасли или в их ситуации и что в IMVU они сработали лишь потому, что компания разрабатывает программное обеспечение и действует в интернет-бизнесе.

Однако «экономичный стартап» — это не набор отдельных тактик. Это принципиальный подход к разработке новых продуктов. Мои рекомендации будут полезны только в том случае, если вы поняли основные принципы «экономичного стартапа». Как мы скоро увидим, эту модель можно использовать в самых разных сферах: в производстве, в ресторанном деле и даже в сети прачечных. Возможно, тактику, описанную в истории IMVU, можно использовать и в вашем бизнесе. Чтобы двигаться вперед, нужно воспринимать любой стартап в любой отрасли как один большой эксперимент. Вопрос не в том, можно ли создать тот или иной продукт. В современном мире можно создать почти все, что мы в состоянии себе представить. Лучше задавать другие вопросы: следует ли создавать этот продукт? Сможем ли мы выстроить жизнеспособный бизнес на основе этого набора товаров и услуг? Чтобы ответить на эти вопросы, нужен метод, позволяющий систематически разбивать бизнес-план на составные части и тестировать каждую из этих частей опытным путем.

Иначе говоря, нужен научный метод. В системе «экономичный стартап» каждый продукт, каждая опция, каждая маркетинговая кампания считается экспериментом, призванным получить обоснованные знания. Как мы увидим в главе 4, такой экспериментальный подход успешно работает в самых разных отраслях и секторах.

\* Кейс разработан Бетани Коутс под руководством профессора Энди Рэчлиффа. Его копию можно получить здесь: <http://hbr.org/product/imvu/an/E254-PDF-ENG>. — *Прим. авт.*

# Эксперименты

**Я** часто наблюдаю, как стартапы пытаются найти ответы на следующие вопросы: к каким мнениям потребителей нужно прислушиваться, и стоит ли вообще это делать? Какие опции важны для успеха продукта, а какие можно считать дополнительными? Что можно изменить, а какие перемены могут возмутить клиентов? Что может понравиться сегодняшним клиентам, но отпугнуть завтрашних? Над чем работать дальше?

Именно на такие вопросы пытаются ответить команды, действующие по принципу «давайте просто выпустим продукт на рынок и посмотрим, что будет». Я называю этот подход «Просто сделай это», как призывает знаменитый слоган компании Nike. К сожалению, если наш план заключается в том, чтобы просто посмотреть, что будет, мы наверняка увидим это, но не обязательно получим основанные на фактах знания. Это один из самых важных аспектов научного подхода: если вы не можете позволить себе потерпеть неудачу, то ничему не научитесь.

## ОТ АЛХИМИИ К НАУКЕ

Система «экономичный стартап» рассматривает все действия стартапа как эксперименты, тестирующие его стратегию и призванные выяснить, какие элементы этой стратегии обоснованы, а какие – нет. Истинный эксперимент основан на научном подходе. Он начинается с выработки предположения о том, что может произойти. Затем это предположение проверяется опытным путем. Научные эксперименты основаны на теории, а эксперименты стартапа направляет его видение. Цель каждого такого эксперимента – выяснить, как создать жизнеспособный бизнес на основании видения стартапа.

## Маленькими шажками к большим целям

Zappos – самый большой в мире интернет-магазин обуви. Его ежегодный оборот превышает миллиард долларов. Он считается одним из самых успешных и удобных интернет-магазинов в мире, но так было не всегда.

Все началось с того, что основатель компании Zappos Ник Суинмерн не смог найти ни одного крупного магазина с достойным выбором обуви. Он решил, что может предложить покупателям новую и гораздо более приятную альтернативу. Суинмерн мог бы подождать и сперва протестировать свое видение в полном объеме — со складами, партнерами-дистрибьюторами и прогнозируемыми объемами продаж. Многие пионеры электронной коммерции поступали именно так, в том числе и печально известные доткомы-неудачники, например Webvan и Pets.com.

Но вместо этого он начал экспериментировать. Его предположение заключалось в том, что клиенты готовы покупать обувь онлайн. Чтобы проверить это, первым делом он обошел местные магазины обуви и попросил разрешения сфотографировать их ассортимент. В обмен на разрешение сделать снимки, он разместил их на своем сайте, а потом, если клиент размещал там заказ, покупал обувь по обычным ценам в этих магазинах.

Бизнес Zappos начался со скромного и простого сервиса. В первую очередь Суинмерн хотел выяснить одно: существует ли достаточный спрос на удобный интернет-магазин обуви? Однако продуманный эксперимент, такой, с которого начался Zappos, позволяет протестировать не только какой-то отдельный аспект бизнес-плана. В ходе тестирования первого предположения Суинмерн проверял и многие другие гипотезы. Чтобы продавать обувь, компании нужно взаимодействовать с потребителями: принимать оплату, как-то справляться с возвратом товара и создать службу поддержки клиентов. Такой подход решительно отличается от обычных маркетинговых исследований. Если бы Суинмерн полагался на результаты существующих маркетинговых исследований или провел такое исследование сам, он выяснил бы, чего хотят клиенты — по их собственному мнению. Но вместо этого он создал новый продукт, пусть и очень простой, и благодаря этому выяснил гораздо больше.

1. Компания собрала более точные данные о потребительском спросе, потому что смогла наблюдать реальное поведение потребителей, не задавая им теоретических вопросов.
2. Она получила возможность взаимодействовать с реальными клиентами и узнать об их потребностях. Например, в бизнес-плане можно обосновать необходимость скидок, но как повлияет стратегия скидок на восприятие продукта?
3. Клиенты стали вести себя так, как Суинмерн не ожидал, и благодаря этому он узнал то, о чем, возможно, даже не догадался бы спросить. Например, что делать, если клиенты начнут возвращать купленную обувь?

Первый эксперимент Zappos принес ясные, измеримые результаты: он дал ответ на вопрос, привлечет ли интернет-магазин обуви достаточно покупателей или нет. Он также позволил компании наблюдать поведение клиентов и партнеров, взаимодействовать с ними и учиться у них. Такое качественное обучение – необходимое дополнение количественного тестирования. Сначала действия компании имели весьма скромный размах, но это не помешало ей воплотить в жизнь свое грандиозное видение. В 2009 г. ее купил гигант электронной коммерции Amazon.com. По некоторым оценкам, сумма сделки составила \$1,2 млрд.

Хотите долгосрочных изменений? Экспериментируйте!

Кэролайн Барлерин – директор подразделения глобальных социальных инноваций международной корпорации Hewlett-Packard (HP). Здесь работает более 300 000 сотрудников, а годовой доход корпорации составляет более \$100 млрд. Кэролайн, руководителя проектов по работе с местными сообществами во всем мире, можно назвать социальным предпринимателем. Ее задача – привлекать сотрудников HP к участию в волонтерских проектах компании. Правила корпоративной политики HP поощряют каждого сотрудника тратить до четырех часов рабочего времени в месяц на волонтерские проекты в местном сообществе. Это могут быть самые разные проекты: покрасить забор, построить дом или даже бесплатно предложить кому-то свои профессиональные услуги. Этот, последний вид волонтерской деятельности Кэролайн особенно поощряет. Таланты и общие усилия сотрудников HP могут принести много пользы. Например, если дизайнер поможет некоммерческой организации разработать новый дизайн веб-сайта, а инженеры проложат кабель в школе, чтобы обеспечить детям доступ в Интернет.

Проект Кэролайн только начинается, еще не все сотрудники знают о нем, и лишь немногие участвуют в волонтерской деятельности. Почти все проекты пока что не масштабны, и чаще всего они связаны с физическим трудом, даже если в роли волонтеров выступают эксперты с очень высокой квалификацией. Видение Барлерин заключается в том, чтобы превратить сотни тысяч сотрудников компании в мощную силу, действующую во благо общества.

Подобные корпоративные инициативы каждый день выдвигают разные компании по всему миру. Казалось бы, такой корпоративный проект нельзя назвать стартапом, по крайней мере если верить журналам и кино. На первый взгляд, он требует традиционного менеджмента и планирования. Однако я надеюсь, что после прочтения второй главы вы в этом

уже не так уверены. Давайте проанализируем этот проект с точки зрения системы «экономичный стартап».

Проект Кэролайн развивается в условиях чрезвычайной неопределенности: раньше НР никогда не проводила волонтерских кампаний такого масштаба. Как же выяснить истинные причины, по которым сотрудники не участвуют в волонтерской деятельности? И что нужно знать Кэролайн, чтобы изменить поведение сотен тысяч людей более чем в 170 странах? Ее цель — вдохновить коллег на то, чтобы делать мир лучше. С этой точки зрения ее план, кажется, полон непроверенных предположений и основан по большей части на ее видении.

В соответствии с традиционными практиками менеджмента Барлерин планирует свои действия, обращается за поддержкой в разные подразделения, к разным руководителям и разрабатывает «дорожную карту» проекта на первые полтора года. Она отчитывается за свои действия, и у нее есть критерии успешности проекта для компании на следующие четыре года. Как и у многих других предпринимателей, у нее также есть бизнес-план, ясно описывающий ее намерения. Но несмотря на все эти усилия, пока что она может похвастаться лишь единичными победами, и ей никак не удастся выяснить, позволит ли ее видение реализовать столь грандиозный проект.

Одно из ее предположений заключается в том, что работа с местными сообществами — одна из традиционных ценностей компании, но в условиях текущего экономического кризиса НР стала уделять больше внимания краткосрочной прибыльности и меньше — всему остальному. Однако, возможно, сотрудникам, давно работающим в компании, важно следовать ее традиционным ценностям — например, приносить пользу своему обществу, участвуя в волонтерских проектах.

Второе предположение таково: возможность использовать свои профессиональные навыки в волонтерских проектах могла бы приносить работникам чувство удовлетворения от своей работы, и это было бы очень полезно организациям, которым сотрудники НР добровольно предлагают свои услуги. Кроме того, бизнес-план Кэролайн построен на множестве ее предположений на тему, готовы ли сотрудники участвовать в волонтерской деятельности, насколько они хотят это делать и как лучше всего донести до них информацию о новых проектах.

Система «экономичный стартап» позволяет проверить все эти предположения с помощью строгих научных методов, быстро и комплексно. Стратегическое планирование занимает месяцы, а к экспериментам можно приступить немедленно. Начав с малого, Кэролайн сможет избежать огромных затрат в будущем, не ставя при этом под угрозу свое

видение. Так что может сделать Кэролайн, если отнесется к своему проекту как к эксперименту?

## Разбейте видение на части

Первый шаг – разбить общее видение на составные части. Два самых важных предположения для любого предпринимателя – гипотеза ценности и гипотеза роста.

Гипотеза ценности связана с тем, увидят ли клиенты ценность в товаре или услуге, когда начнут ими пользоваться. Итак, каким может быть надежный индикатор того, что сотрудники считают ценным участие в волонтерских проектах? Можно провести опрос, чтобы узнать их мнение, но эти данные будут не слишком точными, ведь людям обычно очень сложно объективно оценивать свои чувства.

Эксперимент поможет найти более точные показатели. Можно привлечь нескольких сотрудников к участию в волонтерских проектах, а потом оценить, насколько это их увлечет. Многие ли из них захотят снова участвовать в волонтерских проектах? Если сотрудники будут добровольно тратить время и силы на подобную деятельность – это надежный показатель того, что они считают ее ценной.

Можно провести такой же анализ гипотезы роста и выяснить, как новые клиенты узнают о товаре или услуге. Когда новый проект будет создан и запущен, как информация о нем будет распространяться внутри компании? Скорее всего, это будет «вирусное» распространение. Если так, то важнее всего оценивать поведение: станут ли ранние последователи активно рассказывать о проекте другим сотрудникам?

В этом случае можно организовать простой эксперимент: пригласить нескольких – возможно, десятерых – сотрудников, давно работающих в компании, и предоставить им возможность участвовать в волонтерских проектах. Кэролайн предполагает, что их будет мотивировать желание следовать одной из традиционных ценностей НР – приносить пользу обществу. В эксперименте могут участвовать сотрудники, которых больше всего тяготит то, что их повседневная работа никак с этими ценностями не связана. Задача заключается не в том, чтобы найти «среднестатистического клиента», а в том, чтобы привлечь ранних последователей, тех, кто острее всех чувствует потребность в продукте. Такие «клиенты» склонны прощать ошибки, неизбежные в начале пути, и готовы к активной обратной связи.

Затем, с помощью метода, который я называю «минимально рабочим продуктом» (MVP, от *minimum viable product*, подробнее мы поговорим о нем в главе 6), Кэролайн может предоставить первым участникам волонтерских

проектов возможность получить как можно более позитивный опыт, в полном соответствии с ее видением. Такой подход кардинально отличается от сбора информации через фокус-группы, потому что позволяет оценить не то, что люди говорят, а то, что они делают. Например, сколько из первых волонтеров доведут свои проекты до конца? Сколько выразят желание снова принять участие в подобных проектах? Сколько из них будут готовы пригласить коллегу в следующий волонтерский проект?

Дополнительные эксперименты могут прояснить первые данные, полученные благодаря обратной связи. Например, если модель роста требует, чтобы определенный процент участников проектов делился своим опытом с коллегами и поощрял их участвовать в волонтерской деятельности, то достаточно даже очень небольшой выборки, чтобы оценить, насколько часто это будет происходить. Если в первом эксперименте участвовали 10 человек, сколько из них, по нашему предположению, снова примут участие в волонтерских проектах? Если их попросят пригласить коллегу, сколько из них сделают это, согласно нашим ожиданиям? И помните: речь идет о ранних последователях, которым волонтерские проекты принесут больше всего пользы.

Иначе говоря, что если все 10 ранних последователей откажутся снова участвовать в волонтерских проектах? Это был бы очень важный – и очень неутешительный – результат. Если цифры, полученные на основании экспериментов, окажутся не слишком оптимистичными, очевидно, Кэролайн придется менять стратегию. Это не значит, что ей нужно будет сдать; напротив, это значит, что необходимо будет получить качественную обратную связь, с тем чтобы понять, как усовершенствовать проект. В такой ситуации эксперименты имеют преимущество перед традиционными исследованиями рынка, ведь для них не нужно проводить опросы или интервью с новыми людьми. Уже есть те, с кем можно поговорить, – участники начального эксперимента, а также информация об их реальном поведении.

Такие эксперименты можно провести всего за несколько недель – и это в 10 раз быстрее, чем традиционный процесс стратегического планирования. Кроме того, они могут идти параллельно с процессом разработки плана. Даже если эксперименты приводят к негативным результатам, это помогает делать выводы и менять стратегию. Например, что если мы не найдем в компании ни одного человека, который переживал бы конфликт ценностей, – а ведь на предположении о существовании таких людей строится наш бизнес-план? В таком случае компанию останется только поздравить. А что же Кэролайн? Ей придется сворачивать в другую сторону (но об этом мы подробнее поговорим в главе 8).

## ЭКСПЕРИМЕНТ КАК ПРОДУКТ

В системе «экономичный стартап» эксперимент — это не просто теоретическое исследование, это еще и первый продукт стартапа. Если тот или иной эксперимент окажется успешным, это позволит менеджеру начать кампанию в поддержку нового проекта: привлекать ранних последователей, приглашать новых сотрудников в каждый следующий эксперимент — и в итоге начать разработку продукта. К моменту выхода на рынок продукт уже будет пользоваться некоторым спросом, часть проблем решится, и будут разработаны подробные технические спецификации на будущее. Причем они будут основаны на знании о том, что работает сегодня, а не на предположениях о том, что могло бы сработать завтра.

Давайте посмотрим, как это происходит на практике. Компания Kodak — производитель фотоаппаратов и фотопленки. Но сегодня у нее есть еще и масштабный онлайн-проект Kodak Gallery. Марк Кук — вице-президент подразделения Kodak Gallery. Его задача — ввести в культуру Kodak Gallery возможность проводить эксперименты.

Марк объясняет: «Обычно это происходит так: продукт-менеджер говорит, что людям нужно вот это... Программист отвечает: “Хорошо, я это сделаю”. Но я хочу, чтобы мои люди сначала ответили на четыре вопроса:

1. Признают ли потребители, что у них есть проблема, которую мы пытаемся решить?
2. Если предложить им решение этой проблемы, готовы ли они за него платить?
3. Станут ли они платить именно нам?
4. Можем ли мы предложить решение?»

Чаще всего разработчики продуктов сразу переходят к четвертому вопросу и создают решение, так и не выяснив, есть ли у клиентов проблема. Например, недавно Kodak Gallery предложила пользователям новый продукт: свадебные приглашения с позолоченным текстом и графикой. Они имели успех, и команда разработчиков стала создавать приглашения и открытки для других особых случаев и праздников. Исследования рынка и процесс разработки подтверждали, что потребителям понравятся новые продукты, и поэтому в их создание было вложено много труда.

Но за несколько дней до выпуска нового товара на рынок разработчики выяснили, что людям трудно представить себе, как выглядят открытки, только по их описаниям на сайте. Эти описания не дают представления

о том, как они красивы на самом деле. Кроме того, новые открытия оказались сложны в производстве. Кук понял, что его команда подошла к решению задачи не с того конца. Он поясняет: «Мы не подумали о том, как будем продавать и производить продукт, поэтому не стоило тратить время на дизайн».

Кук сделал выводы и предложил другой подход. Он возглавил процесс разработки нового набора опций для сервиса обмена фотографиями, сделанными на каком-то мероприятии или во время какого-то события. Команда считала, что онлайн-альбом мероприятия поможет людям, присутствовавшим на свадьбе, на конференции и т. п., обмениваться фотографиями с другими участниками события. В отличие от других онлайн-сервисов обмена фотографиями, Kodak Gallery уделила особое внимание защите личных данных пользователей. Фотографиями могли обмениваться только те, кто присутствовал на одном и том же мероприятии.

Кук был решительно настроен работать по-новому и помог группе определить все риски и разработать гипотезы, прежде чем создавать новые опции. Затем эти гипотезы были протестированы экспериментальным путем.

В основе альбома мероприятий лежали два основных предположения:

1. Пользователи захотят создавать такие альбомы.
2. Участники мероприятий будут загружать новые фотографии в альбомы, созданные их друзьями или коллегами.

Команда Kodak Gallery сделала простой опытный образец альбома. Ему недоставало многих опций. На самом деле он был настолько «сырым», что команда даже боялась показывать его клиентам. Однако, позволив им использовать опытный образец, разработчики смогли уже на такой ранней стадии проверить свои начальные предположения — и они не подтвердились. Создать альбом оказалось не так просто, как казалось разработчикам: ни один из первых пользователей не сумел этого сделать. И еще пользователи жаловались, что в первой версии сервиса не хватает важных опций.

Таких неутешительных результатов команда не ожидала. Разработчиков беспокоили проблемы удобства и простоты использования и жалобы клиентов на недостающие опции, но многие из этих опций соответствовали первоначальной концепции сервиса. Таким образом, проект в целом оказался довольно удачным. Начальные недостатки подтвердили, что пользователи на самом деле хотят создавать альбомы мероприятий, и это была очень ценная информация. А когда клиенты жаловались на недостающие опции, это значило, что команда находится на верном пути.

Теперь у разработчиков были доказательства того, что эти опции действительно важны. А что можно сказать о тех опциях, на отсутствие которых пользователи не жаловались? Возможно, они оказались не так важны, как казалось сначала.

Запустив бета-версию, команда продолжала учиться и повторять эксперименты. Первые пользователи проявили энтузиазм, их было достаточно много, и команда сделала главное открытие. С помощью инструмента для онлайн-опросов KISSinsights разработчики выяснили, что, прежде чем предложить другим обменяться снимками, многие пользователи хотят задать порядок их размещения. Кук понял, что сервис еще не готов к выходу на рынок, и убедил генерального директора подразделения подождать, объяснив, что эксперименты перед началом маркетинговой кампании помогут значительно улучшить результаты. Для большой корпорации, где даты начала маркетинговой кампании планируются за несколько месяцев, просьба подождать, пока команда не решит проблему, была, мягко говоря, необычной.

Но такой подход кардинально изменил проект Kodak Gallery. Сотрудники привыкли к тому, что раньше их работу оценивали в соответствии с тем, насколько успешно они выполняли порученные им задачи. Но Кук говорит: «Успех не в том, чтобы предложить ту или иную опцию; успех в том, чтобы понять, как решить проблему клиента».

## ГОРОДСКАЯ ПРАЧЕЧНАЯ

В Индии всего у 7% семей есть стиральная машина — это слишком дорогое удовольствие. Почти все стирают одежду дома вручную или платят за это дхоби. Дхоби относят вещи к ближайшей реке, опускают в воду, а потом «выбивают» мокрую одежду о камни. После такой «стирки» ее развешивают для просушки. Весь процесс занимает от двух до семи дней. В итоге одежду возвращают клиентам примерно через 10 дней, и чистой ее не назовешь.

Акшай Мехра восемь лет проработал в компании Procter & Gamble в Сингапуре, был бренд-менеджером Tide и Pantene в Индии и странах Юго-Восточной Азии. А потом решил, что пришло время предложить услуги прачечной тем, кто раньше не мог себе их позволить. Вернувшись в Индию, Акшай перешел в компанию Village Laundry Services (VLS), входящую в концерн Innosight Ventures. Здесь он начал ряд экспериментов, чтобы проверить свои предположения.

В ходе первого эксперимента VLS установила обычную стиральную машину в кузове пикапа, припаркованного на углу оживленной улицы города Бангалора. Эксперимент обошелся менее чем в \$8000. Его цель была

очень простой: доказать, что жители города захотят сдавать белье в стирку и платить за это. В пикапе одежду не стирали – он служил рекламным целям. Одежду увозили, стирали и в конце дня возвращали клиентам.

Команда VLS продолжала эксперимент в течение недели, паркуя пикап на разных улицах города, чтобы получить как можно больше информации о потенциальных клиентах. Нужно было выяснить, как можно убедить людей пользоваться услугами компании. Важна ли скорость стирки? Ее качество? О чем люди спрашивают, когда приносят свое белье в стирку?

Оказалось, что они вполне готовы пользоваться этой услугой. Однако многие с подозрением относились к стиральной машине, установленной в кузове. Люди боялись, что сотрудники VLS попросту украдут их вещи. Чтобы развеять эти страхи, VLS перешла на более легкие средства передвижения, нечто вроде киосков на колесах.

VLS экспериментировала и с местами парковки. Киоски размещались рядом с небольшими местными рынками. Дальнейшие эксперименты помогли выяснить, какие услуги нужны людям больше всего и сколько они готовы за них платить. Оказалось, что клиентам часто нужно погладить одежду и они готовы заплатить в два раза дороже, чтобы получить выстиранное белье не через сутки, а через четыре часа.

На основании этих первых экспериментов VLS создала конечный продукт. Это был передвижной киоск размерами один на два метра. В нем были энергосберегающая стиральная машина, сушилка и удлинитель. При стирке использовались западные моющие средства, и VLS ежедневно доставляла в киоск чистую воду.

С тех пор компания Village Laundry Service очень выросла. Сейчас у нее 14 офисов в Бангалоре, Майсуре и Мумбаи. Генеральный директор компании Акшай Мехра говорит: «В 2010 г. мы обработали 116 000 кг белья, а в 2009-м – только 30 600 кг. И почти 60% заказов поступают от постоянных клиентов. Только за прошлый год мы обслужили во всех наших точках более 10 000 клиентов».

## **«ЭКОНОМИЧНЫЙ СТАРТАП» В... ГОСУДАРСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

21 июля 2010 г. президент Обама подписал закон о реформе регулирования финансового сектора. В соответствии с ним было создано новое федеральное агентство – Бюро по защите прав потребителей. Его задача – защищать американских граждан от нечестных финансовых компаний. Согласно плану в новом агентстве должен был появиться информационный колл-центр, где специально обученные сотрудники принимали бы звонки от населения.

Если бы руководители агентства решили следовать традиционным практикам менеджмента, они, вероятно, наняли бы многочисленный персонал, затребовали обширный бюджет и разработали план, предполагающий большие временные и денежные затраты. Но они решили действовать иначе. Несмотря на бюджет в \$500 млн и поддержку в верхах, Бюро по защите прав потребителей – настоящий стартап.

Перед своим советником по технологиям Анишем Чопра президент Обама поставил следующую задачу: собирать идеи о том, как создать новое агентство-стартап. Меня пригласили принять участие в этом проекте. Во время очередного визита в Кремниевую долину Чопра встретился с несколькими предпринимателями и попросил их поделиться идеями о том, как создать в новом агентстве культуру стартапа. В частности, его интересовало, как использовать технологии и инновации, чтобы деятельность агентства была эффективной и рентабельной.

Мое предложение было основано на принципах этой главы: воспринимайте Бюро как эксперимент, определите элементы плана, которые являются допущениями, а не фактами, и проверяйте их. В результате можно будет создать минимально рабочий продукт и начать работу – в небольших масштабах – задолго до того, как будет реализован официальный план.

Первая гипотеза, лежащая в основе нынешнего плана агентства, заключается в том, что, когда американцы узнают о возможности обратиться в Бюро, столкнувшись с мошенничеством и махинациями финансовых компаний, они активно начнут это делать. Это предположение кажется разумным, ведь оно основано на маркетинговых исследованиях о том, со сколькими случаями мошенничества американцы сталкиваются каждый год. Однако, несмотря на все эти исследования, это всего лишь гипотеза. Если реальный объем обращений граждан будет заметно отличаться от намеченного, то планы придется серьезно пересмотреть. Что если американцы, пострадавшие от финансовых злоупотреблений, не считают себя жертвами и поэтому не станут обращаться за помощью? Что если у них совсем другие представления о том, какие проблемы для них важны? Что если они станут звонить в агентство с просьбами о помощи, не входящей в его компетенцию?

Но как только агентство начнет полноценно работать, имея бюджет в \$500 млн и соответствующее количество персонала, изменить план будет сложно – это потребует денег и времени. Поэтому нужно получить обратную связь как можно быстрее. Чтобы сразу же приступить к экспериментам, агентство может для начала создать простую телефонную «горячую линию» с помощью какой-нибудь новой, недорогой и эффективной платформы, например Twilio. Всего через несколько часов после начала

работы можно добавить простые голосовые подсказки, предлагающие абонентам меню, где перечислены финансовые проблемы, с которыми они столкнулись. В первой версии пункты этого меню могут быть основаны прямо на результатах эксперимента. При этом не придется привлекать телефонных операторов: выбрав тот или иной пункт меню, абонент сможет просто прослушать информацию о том, как решить его проблему.

Не обязательно открывать такую «горячую линию» сразу по всей стране. Можно начать с одного района, возможно, даже с нескольких городских кварталов, и обойтись без дорогой рекламы по радио и телевидению. Объявлений на рекламных щитах и в местных газетах или специализированной онлайн-рекламы будет для начала достаточно. При этом агентство сможет позволить себе потратить достаточно средств на то, чтобы информировать о своей деятельности жителей выбранного региона, ведь он будет очень небольшим, а расходы в целом останутся при этом довольно незначительными.

С точки зрения предотвращения финансовых злоупотреблений такой минимально рабочий продукт не слишком хорош по сравнению с тем, что могло бы предложить людям агентство с таким колоссальным бюджетом. Но зато этот «пилотный проект» не требует больших затрат. Первую версию сервиса можно создать за несколько дней или недель, и весь эксперимент, вероятно, обойдется всего в несколько тысяч долларов.

При этом он позволит получить бесценную информацию. Если удастся проанализировать, с какими проблемами обращаются первые абоненты, можно будет сразу же начать собирать информацию о том, с какими проблемами чаще всего сталкиваются американцы, причем получить ее из «первых уст» — а не гадать, с какими проблемами они «должны» сталкиваться. Агентство может начать тестировать свои маркетинговые сообщения: какие из них побуждают людей звонить? Можно будет выяснить реальные тенденции: какой процент жителей целевого региона звонит в агентство? Эта информация будет не слишком точной, но позволит выявить базовое поведение потребителей — и в этом она будет гораздо точнее маркетинговых исследований.

Самое главное, что такой небольшой проект может стать семечком, которое даст росток и со временем превратится в полноценный и тщательно продуманный сервис. Начав с простых экспериментов, агентство может создать непрерывный процесс совершенствования, медленно, но верно добавляя новые, более продуманные решения. В конечном счете оно сможет взять на работу достаточно консультантов, которые, возможно, сперва начнут консультировать абонентов только по одной категории проблем — и тогда их работа будет более эффективной. К тому времени, когда

официальный план будет готов к реализации, этот первоначальный сервис может стать «моделью для сборки» всего проекта.

Бюро по защите прав потребителей только начинает свою деятельность, но уже разработало несколько экспериментов. Например, вместо того, чтобы запустить сервис в небольшом географическом регионе, было решено поделить первые продукты по вариантам использования. Агентство разработало предварительный список финансовых услуг, по которым будет проводиться консультирование, и на первом месте оказались проблемы, связанные с кредитными картами. В ходе первого эксперимента агентство будет тщательно отслеживать реакцию абонентов, чтобы получать обратную связь. Эти данные помогут разработать следующие предположения.

Дэвид Форрест, технический директор Бюро, говорит: «Наша цель – предоставить американским гражданам возможность сообщить нам о проблемах, с которыми они сталкиваются на рынке финансовых услуг. Мы сможем тщательно отслеживать то, что говорят нам люди, и реагировать на новую информацию. Рынки все время меняются, и наша задача – меняться вместе с ними».



Предприниматели и менеджеры, о которых я рассказываю в этой книге, умны, образованны и ориентированы на результат. Часто они находятся в процессе создания организации и действуют в соответствии с самыми продвинутыми методиками современного менеджмента. Они сталкиваются с одними и теми же трудностями и в общественном, и в частном секторе, в любой отрасли. Как мы видим, даже опытным менеджерам и руководителям лучших компаний мира непросто разрабатывать и выводить на рынок инновационные продукты.

Для этого нужно выйти за рамки традиционных подходов к менеджменту, основанных на планировании и теоретических исследованиях. Помните, планирование – это инструмент, полезный лишь в том случае, если у компании есть долгая и стабильная история деятельности. Но кто из нас может сказать, что окружающий мир с каждым днем становится все стабильнее и стабильнее? Изменить традиционный подход трудно, но для успеха стартапа это очень важно. Надеюсь, эта книга поможет менеджерам и предпринимателям сделать это.

Часть II

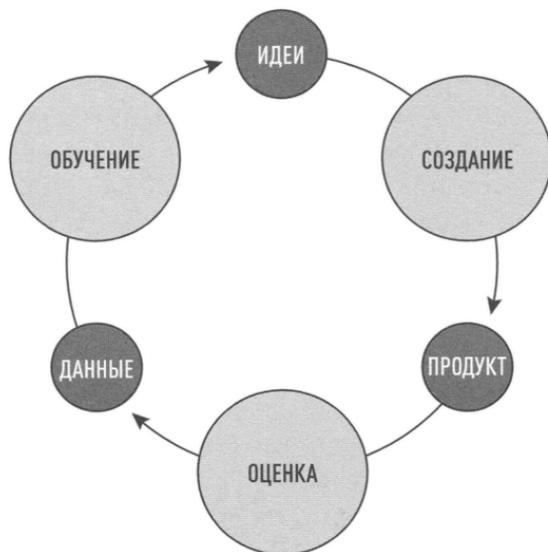
# **САДИМСЯ ЗА РУЛЬ**

## От видения к практике

По сути, стартап – это катализатор превращения идей в продукты. В процессе взаимодействия продукта с потребителями компания получает обратную связь и информацию. Обратная связь может быть качественной (например, что людям нравится, а что – нет) или количественной (скажем, сколько клиентов пользуется продуктом и считает его ценным). В первой части мы говорили о том, что продукты, которые создает стартап, на самом деле являются экспериментами. В результате всех этих экспериментов рождается понимание того, как создать жизнеспособный бизнес. Для стартапа это знание намного важнее, чем деньги, награды или упоминания в прессе, ведь оно определяет развитие проекта.

Этот процесс можно разбить на три шага и изобразить с помощью простой диаграммы (см. рис. 6).

### ЦИКЛ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ «СОЗДАТЬ–ОЦЕНИТЬ–НАУЧИТЬСЯ»



Как можно быстрее проходить цикл «создать–оценить–научиться»

Рис. 6

Цикл обратной связи «создать–оценить–научиться» лежит в основе системы «экономичный стартап». Во второй части мы исследуем его подробнее.

Профессиональная подготовка и опыт побуждают многих из нас делать акцент на каком-то одном из элементов этого цикла. Например, программистов учат эффективно создавать новые продукты. Менеджеры, как правило, бывают экспертами по разработке стратегии и теоретическому обучению. Предприниматели тоже концентрируются на чем-то одном: на идее продукта, на его качественной разработке или на количественных показателях. Но дело в том, что ни один из этих аспектов по отдельности не имеет первостепенной важности. Самое главное – сокращать время всего цикла обратной связи. В этом суть управления стартапом. Именно об этом мы и поговорим во второй части. Мы рассмотрим все фазы цикла обратной связи «создать–оценить–научиться» и подробно обсудим каждую из его составляющих.

В первой части этой книги мы говорили о том, что способность учиться – один из основных критериев успеха стартапа. Надеюсь, сейчас вы уже понимаете, как подтвержденные фактами знания позволяют избежать огромных затрат, которые так часто вредят стартапам. Как и в методологии бережливого производства, понимание того, куда и когда вкладывать энергию, помогает экономить время и деньги.

Чтобы использовать в развитии стартапа научный метод, нужно определить, какие первоначальные допущения вы хотите проверить. В первую очередь это должны быть самые рискованные составляющие плана стартапа, то, от чего зависит все остальное. Две самые важные составляющие – гипотеза ценности и гипотеза роста. Они позволяют выяснить, какие переменные управляют механизмом роста стартапа. Каждая проба – это попытка запустить механизм роста. А как только он начинает работать, процесс повторяется и «автомобиль» стартапа едет все быстрее и быстрее.

Чтобы прояснить важные составляющие, нужно сделать первый шаг: как можно быстрее приступить к созданию минимально рабочего продукта (MVP). MVP – это версия продукта, позволяющая запустить цикл «создать–оценить–научиться» с минимальными усилиями, потратив как можно меньше времени на разработку. Минимально рабочий продукт не имеет многих из тех опций, которые позже могут оказаться важными. Однако MVP нужно создать таким образом, чтобы можно было оценить его успех. Например, нет смысла создавать опытный образец, который будут оценивать только программисты и дизайнеры и только в соответствии с техническими спецификациями. Новый продукт нужно представить потенциальным пользователям и посмотреть, как они отреагируют.

Как мы скоро увидим, возможно, стоит даже попытаться продать им этот прототип.

Основная задача первой фазы цикла «оценить» – определить, приведут ли усилия по разработке продукта к желаемым результатам. Помните: если мы создадим то, что никому не нужно, совершенно не важно, будут ли при этом соблюдены сроки и бюджет. Метод оценки, который я предлагаю, называется учетом инноваций. Это количественный подход, позволяющий выяснить, настолько успешны наши попытки запустить механизм роста. Он также позволит определить промежуточные результаты обучения. Это поможет точно и объективно оценивать ситуацию, что очень важно для руководителей и инвесторов, перед которыми отчитываются предприниматели. Однако не все показатели одинаково полезны, и в главе 7 я покажу, чем опасны «показатели тщеславия» и чем они отличаются от действительно полезных действенных показателей, позволяющих анализировать поведение потребителей таким образом, чтобы можно было вести учет инноваций.

Наконец, и это самое главное, надо оценить, нужно ли сделать вираж. Завершив цикл «создать–оценить–научиться», мы получим ответ на самый трудный вопрос, с которым сталкивается любой предприниматель: стоит ли повернуть в другую сторону и изменить первоначальную стратегию или лучше продолжать следовать ей? Если окажется, что какое-то из наших предположений неверно, придется кардинально изменить направление и найти новую стратегическую гипотезу. Система «экономичный стартап» помогает компании развиваться, даже если у нее нет большого капитала. Она позволяет быстрее понять, что пора повернуть, и тем самым избавляет от лишних трат времени и денег.

Я назвал этот цикл «создать–оценить–научиться», потому что действия совершаются именно в этом порядке. Но процесс планирования происходит в обратном порядке: мы выясняем, чему нужно научиться, используем учет инноваций, чтобы определить, что нужно оценить, и понять, получаем ли мы основанные на фактах знания, а потом решаем, какой продукт нужно создать, чтобы провести тот или иной эксперимент и получить те или иные данные. Методы, описанные во второй части, позволяют с помощью цикла обратной связи «создать–оценить–научиться» свести к минимуму общее время вывода продукта на рынок.

# Прыжок

**В** 2004 г. три второкурсника колледжа привезли в Кремниевую долину проект новой социальной сети для студентов. В то время новая сеть охватывала всего несколько кампусов. Она не была лидером рынка и не была первой социальной сетью для студентов колледжей: другие компании уже запустили несколько таких сетей, и у них было больше опций. У новой сети было всего 150 000 зарегистрированных пользователей, и она почти не приносила дохода. Все же тем летом ребята сумели привлечь свои первые \$500 000 венчурного капитала. Меньше чем через год они получили еще \$12,7 млн.

Конечно, вы уже поняли, что этих второкурсников звали Марк Цукерберг, Дастин Московиц и Крис Хьюз, а их сеть называлась Facebook. Сегодня этих ребят знает весь мир. В их истории множество захватывающих поворотов сюжета, но я хотел бы напомнить вам только об одном: как Facebook удалось заработать так много денег при такой низкой посещаемости.

По общему мнению, инвесторов больше всего впечатлили два факта, связанные с первоначальным ростом Facebook. Первый – сколько времени активные пользователи проводили на сайте. Больше половины из них посещали его каждый день. Это пример того, как компания может проверить свою гипотезу ценности – убедиться в том, что клиенты считают продукт ценным. Второй важный факт заключался в том, с какой скоростью Facebook завоевывала студенческие кампусы. Темпы роста были невероятными: сайт был запущен 4 февраля 2004 г., а к концу месяца на нем зарегистрировались почти три четверти студентов Гарварда, при этом на маркетинг или рекламу не было потрачено ни цента. Другими словами, Facebook подтвердил также и свою гипотезу роста. Эти две гипотезы – самые важные, с которыми сталкивается каждый новый стартап.

В то время первых инвесторов Facebook то и дело критиковали. По общему мнению, у стартапа не было бизнес-модели, и критики предрекали, что инвесторы никогда не окупят свои вложения. Они видели в Facebook возврат к излишествам эры доткомов, когда компании с небольшими доходами получали огромные суммы инвестиций. Они были намерены привлечь пользователей и «быстро расти». Многие стартапы эры доткомов

думали, что начнут зарабатывать деньги позже, когда рекламодатели станут платить им благодаря высокой посещаемости. В действительности эти неудачники были просто посредниками, они платили за привлечение клиентов, а потом планировали перепродавать их внимание другим компаниям. Facebook действовала иначе, потому что использовала другой механизм роста. Она ничего не платила за привлечение пользователей, и высокая посещаемость означала, что сайт изо дня в день становится все популярнее. Никто никогда не сомневался в том, что рекламодатели оценят такую популярность. Вопрос был лишь в том, сколько они заплатят.

Множество предпринимателей мечтает создать очередной Facebook. Но, пытаясь использовать уроки этой сети и других известных стартапов, можно быстро запутаться. На чем основан успех Facebook? В первые годы стартапы не должны брать с потребителей деньги? Или им вообще не нужно тратить деньги на маркетинг? На эти вопросы нельзя ответить теоретически – в каждом случае есть масса противоположных примеров. Как мы видели в первой части, нужно не гадать на кофейной гуще, а начать проводить эксперименты, которые помогут определить, какие методы будут работать именно в вашем случае. Лучшая стратегия для стартапа – выяснить, какие вопросы имеет смысл задавать.

## **СТРАТЕГИЯ ОСНОВАНА НА ПРЕДПОЛОЖЕНИЯХ**

Каждый бизнес-план начинается с ряда гипотетических предположений и допущений. Он описывает стратегию, разработанную на их основании, и показывает, как воплотить в жизнь видение компании. Эти предположения еще не проверены жизнью (в конце концов, это же только предположения) и часто оказываются ошибочными. Поэтому первые действия основателя стартапа должны быть направлены на то, чтобы как можно быстрее протестировать свои гипотезы.

Традиционная бизнес-стратегия строится на том, чтобы определить, на каких предположениях основан тот или иной бизнес. Первая задача предпринимателя состоит в том, чтобы создать организацию, которая может систематически тестировать эти предположения. Вторая задача – начать строгое тестирование, не отказываясь при этом от собственного видения компании.

Многие допущения типичного бизнес-плана вполне заурядны и основаны на знании ситуации в отрасли или на простых логических заключениях. В случае с Facebook изначально было ясно, что рекламодатели будут платить за внимание посетителей сайта. Но среди таких незатейливых предположений есть несколько допущений, требующих определенной

смелости и даже нахальства: мы предполагаем, что люди захотят пользоваться нашим продуктом или что супермаркеты с радостью согласятся продавать его. Способность действовать так, будто эти предположения верны, — одна из самых сильных сторон предпринимателей. Такие принципиальные допущения называют «прыжками веры»\*, и это очень точное название, ведь они строятся только на ваших предположениях, а между тем от них зависит успех всего предприятия. Если они соответствуют действительности, перед нами откроются огромные возможности. Если нет — стартап ждет сокрушительный провал.

Чаще всего «прыжок веры» описывают в форме аргумента по аналогии. Помню, в одном бизнес-плане было написано так: «Развитие технологии прогрессивной загрузки изображений способствовало популярности интернет-связи через телефонные линии. Точно так же наша прогрессивная технология рендеринга позволит использовать наш продукт на обычных персональных компьютерах». Возможно, вы понятия не имеете, что такое прогрессивная загрузка изображений или рендеринг, и это не так уж важно. Но вам наверняка знакомы аргументы такого типа (возможно, вы даже сами их использовали):

В прошлом технологии X удалось завоевать рынок Y благодаря атрибуту Z. У нас есть новая технология X2, которая позволит нам завоевать рынок Y2, потому что у нас тоже есть атрибут Z.

Однако, когда приводятся подобные аналогии, никто не говорит о том, что на самом деле речь идет о «прыжке веры». Но в этом и заключается их цель: сделать так, чтобы бизнес казался менее рискованным, и убедить в этом инвесторов, сотрудников или партнеров. Большинство предпринимателей содрогнулись бы, если бы их «прыжок веры» был описан следующим образом:

Многие люди хотели получить доступ к Интернету. Они знали, что это такое, могли себе это позволить, но не могли воспользоваться им в полной мере, потому что для загрузки изображений требовалось слишком много времени. Когда появилась технология прогрессивной загрузки изображений, люди стали активнее пользоваться Всемирной паутиной и рассказывать о ней друзьям. Таким образом компания X завоевала рынок Y.

---

\* Впервые я услышал термин «прыжок веры» по отношению к стартапам от Рэнди Комисара, моего бывшего коллеги, партнера фирмы Kleiner Perkins Caufield & Byers. — *Прим. авт.*

Точно так же сегодня есть достаточно много потенциальных потребителей нашего продукта. Они знают о нем, знают, что он им нужен, могут себе его позволить, но не имеют возможности пользоваться им, потому что рендеринг все еще занимает слишком много времени. Когда мы выведем на рынок наш инновационный продукт, основанный на прогрессивной технологии рендеринга, люди станут активно покупать наше программное обеспечение и рассказывать о нем друзьям. Так мы завоюем рынок Y2.

В этом описании есть несколько интересных моментов. Во-первых, важно ясно изложить факты. Правда ли, что именно технология прогрессивной загрузки изображений привела к быстрому развитию Интернета или это был всего лишь один фактор из многих? Что еще важнее – действительно ли многие люди уже готовы пользоваться нашим продуктом? Первая аналогия была призвана убедить все заинтересованные стороны в том, что разумно было бы создать новую технологию и посмотреть, станут ли люди ею пользоваться. Второе утверждение показывает, что сначала нужно провести тестирование: давайте выясним, есть ли на рынке достаточно клиентов, готовых пользоваться нашей новой технологией?

## Аналоги и антианалоги

Стратегия, основанная на сравнении предложения компании с продуктами других компаний и отраслей, вполне оправдана. Такой подход действительно помогает обнаружить допущения, которые не относятся к «прыжкам веры». Венчурный капиталист Рэнди Комисар обсуждает концепцию «прыжка веры» в книге «Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план» (Getting to Plan B)\*. Для разработки стратегии он предлагает использовать «аналоги» и «антианалоги».

Он объясняет концепцию аналогов-антианалогов на примере iPod. «Если бы мы искали аналоги, то могли бы вспомнить Walkman, – пишет он. – Walkman ответил на важнейший вопрос, который уже не пришлось задавать Стиву Джобсу: будут ли люди слушать музыку в общественных местах через наушники? Сегодня этот вопрос кажется нам абсурдным, но он – самый важный. Когда этот вопрос задала компания Sony, она еще не знала ответа».

У Стива Джобса ответ уже был, ведь аналогом iPod был плеер Walkman компании Sony. Кроме того, Джобсу пришлось считаться с тем, что люди

---

\* Маллинс Д., Комисар Р. Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

были готовы загружать музыку, но не хотели за это платить. «Сайт Napster был антианалогом. Этот антианалог должен был побудить Джобса развивать бизнес определенным образом, — пишет Комисар. — На основании таких аналогов и антианалогов возникли новые вопросы, на которые еще не было ответа. Это и есть “прыжки веры”, которые я, как предприниматель, совершаю, если собираюсь довести свою затею до конца. От них зависит успех или провал моего бизнеса. В случае с iPod один из “прыжков веры” заключался в том, что люди станут платить за музыку». Конечно, этот «прыжок веры» оказался правильным.

## Мало оказаться в нужном месте в нужный момент

Может показаться, что многие известные предприниматели заработали свои миллионы, потому что просто оказались в нужном месте в нужный момент. Но на каждого успешного предпринимателя, оказавшегося в нужном месте в нужный момент, найдется много других, тоже оказавшихся в том же месте в тот же момент, но однако же потерпевших неудачу. В начале XX века следом за Генри Фордом устремились почти 500 других предпринимателей. Представьте себе, что вы хотите создать автомобиль, знакомы с самыми передовыми инженерными методами, и перед вами открывается одна из величайших коммерческих возможностей в истории. Но подавляющему большинству из этих 500 смельчаков не удалось заработать ни цента. Тот же феномен мы наблюдали в случае с Facebook: с самого начала она столкнулась с конкуренцией со стороны других социальных сетей для студентов, но все они в итоге сошли с дистанции.

Что же отличает истории успеха от историй неудач? То, что успешные предприниматели обладают талантом и способностью к предвидению, а также владеют инструментами, позволяющими выяснить, какие аспекты их плана работают блестяще, а какие ведут в никуда. В результате эти предприниматели соответствующим образом меняют свою стратегию.

## Ценность и рост

Как мы видели в истории Facebook, есть два самых важных «прыжка веры»: гипотеза ценности и гипотеза роста. Первый шаг в разработке нового товара или услуги — выяснить, создают они ценность или разрушают ее. Я использую экономические термины и говорю о ценности, а не о прибыли, ведь среди предпринимателей есть люди, которые создают некоммерческие

социальные проекты, работают в общественном секторе и оценивают свой успех не только деньгами. Кроме того, есть множество организаций, которые быстро становятся прибыльными, но очень скоро разрушают ценность – например, организаторы «пирамид», мошенники или компании, нечистые на руку (вспомните Enron и Lehman Brothers).

То же самое касается и роста. Как и с ценностью, очень важно, чтобы предприниматель понимал механизм роста своего стартапа. Есть стратегии роста, разрушающие ценность, и их нужно избегать. Например, если бизнес растет, непрерывно привлекая средства инвесторов и вкладывая огромные деньги в рекламу, но при этом не может предложить продукт, создающий ценность.

Такие компании занимаются тем, что я называю «пантомимой успеха». Они создают видимость роста, чтобы всем казалось, будто они успешны. Одна из целей метода учета инноваций, о котором мы подробно поговорим в главе 7, заключается в том, чтобы научиться отличать такие «дутые» стартапы от истинных новаторов. В традиционной стандартной отчетности новые предприятия принято оценивать по тем же стандартам, что используются в крупных стабильных компаниях, но такие критерии не способны надежно прогнозировать будущие перспективы стартапа. Вспомните такие компании, как Amazon.com, пережившие на пути к огромному успеху серьезные неудачи.

Как и его более традиционный аналог, учет инноваций требует определенной количественной финансовой модели, по которой можно оценивать успех. Однако в самый ранний период существования стартапа обычно еще не хватает данных, чтобы более-менее точно прогнозировать, какой может быть эта модель. Самые первые стратегические планы стартапа чаще всего основаны на догадках или на интуитивных предположениях, и это хорошо. Чтобы превратить эти предположения в строгие данные, предпринимателю нужно, как любит говорить Стив Бланк, «выйти на улицу» и начать учиться.

## ГЕНТИ ГЕНБУЦУ

Очень важно, чтобы стратегические решения были основаны на знании потребителя. Это один из основных принципов, лежащих в основе производственной системы Toyota. В компании Toyota этот принцип называют «генти генбуцу». Это одно из самых важных понятий в концепции бережливого производства. Его обычно переводят в повелительном наклонении: «иди и посмотри сам». Смысл этого принципа заключается в том, что решения должны быть основаны на знании, полученном из первых рук.

Вот что пишет Джеффри Лайкер, автор прекрасной книги «Дао Toyota»\*: «Когда во время интервью, которые я брал в Toyota, я спрашивал, что отличает подход Toyota от других подходов к управлению, шла ли речь о производстве, разработке продукции, продажах или связях со средствами массовой информации, чаще всего я слышал в ответ: *генти генбуцу*. Нельзя понять проблему по-настоящему, пока вы не увидите происходящее на месте своими глазами. Недопустимо считать что-то само собой разумеющимся или полагаться на рассказы других».

Ради примера давайте рассмотрим, как проходила разработка минивэна Toyota Sienna, модели 2004 г. В компании Toyota менеджера, несущего ответственность за разработку и создание новой модели, называют главным инженером. Он руководит кросс-функциональной группой и контролирует весь процесс – от разработки концепции до выпуска готового автомобиля. Разработкой модели Sienna 2004 г. руководил Юдзи Ёкоя. У него почти не было опыта работы на рынке Северной Америки, на который и была ориентирована Sienna. Чтобы выяснить, чего хотят потребители, он принял смелое предпринимательское решение: объехал все 50 штатов США, все 13 провинций и территорий Канады и все регионы Мексики. В целом он проехал за рулем больше 85 000 км. В маленьких поселках и больших городах Ёкоя арендовал Sienna последней модели. Он ездил на ней сам, общался с другими водителями и наблюдал за ними. На основании своего личного опыта Ёкоя начал тестировать предположения о том, какой минивэн нужен потребителям Северной Америки.

Обычно считается, что продавать товары конечным потребителям легче, чем компаниям. Ведь потребители принимают решение сами, а в компании есть множество подразделений и разных людей, влияющих на решение о покупке. Ёкоя обнаружил, что, когда американцы покупают минивэн, все не так просто. Минивэн может принадлежать родителям или бабушке с дедушкой. Но очень многое зависит от детей. Именно детям принадлежат две трети машины. Дети – самые требовательные клиенты, и они больше всех ценят качество. Это означало, что новая Sienna должна нравиться детям. Эти идеи и легли в основу концепции новой модели. В частности, Ёкоя уделил много внимания опциям, от которых зависит комфортность поездки. Они особенно важны, если в дальний путь отправляется большая семья (такие поездки в Америке гораздо популярнее, чем в Японии).

Результаты оправдали ожидания. Доля рынка Sienna резко выросла. В 2004 г. продажи оказались на 60% выше, чем в 2003-м. Конечно, такой продукт, как Sienna, – классический пример поддержки инноваций,

\* Лайкер Д. Дао Toyota. – М.: Альпина Паблишер, 2012.

чем славятся лучшие компании мира, такие как Toyota. Основатели стартапов сталкиваются с другими проблемами, потому что действуют в ситуации гораздо большей неопределенности. Компания, которая совершенствует уже существующие инновации, достаточно много знает о том, кто ее клиенты и где они находятся. Поэтому она может использовать принцип генти генбуцу, чтобы выяснить, чего хотят клиенты. А первые контакты стартапов с потенциальными потребителями говорят лишь о том, какие предположения нужно тестировать в первую очередь.

## ВЫХОДИТЕ НА УЛИЦУ

Цифры – это прекрасно, но я всегда напоминаю предпринимателям, что за любыми цифрами стоят люди. Сколько бы посредников ни находилось между компанией и ее потребителями, в конечном итоге клиенты – это живые, думающие, покупающие люди. Их поведение можно наблюдать, и оно меняется. И даже если вы продаете свои товары не частным потребителям, а организациям, полезно помнить, что в них тоже работают люди. Успех любой модели продаж зависит от того, позволяет ли она увидеть за фасадом организации живых людей.

Стив Бланк уже много лет убеждает предпринимателей в том, что информацию, которую нужно собрать о клиентах, рынках, поставщиках и каналах сбыта, можно найти только «на улице». Стартапу необходимо очень тесно контактировать с потенциальными клиентами, чтобы понять их. Так что вставайте из-за стола и отправляйтесь знакомиться с ними!

Первое, что вы должны сделать, – убедиться в том, что ваши «прыжки веры» обоснованы, что у потребителей действительно есть серьезная проблема, которую надо решить\*. Когда в 1982 г. Скотт Кук начал создавать компанию Intuit, у него было видение – довольно смелое для того времени, – что в один прекрасный день люди начнут использовать персональные компьютеры для оплаты счетов и управления своим бюджетом. Кук оставил работу консультанта, совершил прыжок в неизвестность и стал предпринимателем. Но он решил не полагаться на бесконечные маркетинговые исследования или теоретический анализ рынков. Вместо этого он взял телефонные справочники калифорнийского города Пало-Альто, где он тогда жил, и деревни Уиннетка, расположенной в штате Иллинойс.

Кук наугад звонил людям и спрашивал, могут ли они ответить на несколько вопросов о том, как они управляют своими финансами. Эти первые интервью должны были проверить его принципиальное допущение,

---

\* Это также называют «найти потребителей». – Прим. авт.

«прыжок веры»: не раздражает ли людей необходимость обрабатывать счета вручную? Оказалось, действительно раздражает. Выяснив это, Кук приступил к поискам решения.

Его первые разговоры с потенциальными клиентами не касались характеристик возможного сервиса – это было бы бессмысленно. Тогда лишь немногие разбирались в персональных компьютерах, и люди просто не знали, для каких целей можно использовать это устройство. Кук общался с самыми обычными людьми, а не с ранними последователями. Но эти разговоры помогли ему понять самое главное: если компании Intuit удастся решить эту проблему, у нее появится множество клиентов, и он сможет создать прибыльный бизнес.

## Разработка продукта и архетип потребителя

Цель этих первых контактов с клиентами не в том, чтобы получить точные ответы на все вопросы. Они призваны прояснить, причем пока что на самом элементарном уровне, понимаем ли мы наших потенциальных потребителей и их проблемы. Если нам удастся их понять, мы сможем создать «архетип потребителя» – небольшой документ, который «очеловечивает» предполагаемого целевого клиента. Архетип потребителя – самое важное руководство по разработке продукта. Оно гарантирует, что ежедневные решения о приоритетах, которые приходится принимать любой команде разработчиков, будут соответствовать потребностям тех людей, которых стремится привлечь компания.

Существует множество методов создания архетипа потребителя, и их уже много лет используют в сообществе разработчиков. Такие традиционные подходы, как, например, дизайн-мышление, могут быть чрезвычайно полезны. При этом, по иронии, многие из этих подходов являются, по сути, экспериментальными и используют такие методы, как быстрая разработка опытных образцов и личные наблюдения за поведением потребителей. Но традиционные методы оплаты труда агентств по разработке продукта таковы, что вся эта работа достигает кульминации в единственном, окончательном предложении для клиента. Мне всегда казалось странным, что на этом обучение и эксперименты заканчиваются. Считается, что разработчики узнали все, что нужно. Стартапу такая модель не подходит. Ни один разработчик не в состоянии предвидеть все сложности, связанные с созданием продукта и выводом его на рынок.

Тем не менее есть разработчики, которые готовы следовать совершенно новым методам. Они считают, что архетип потребителя – это гипотеза, а не факт. Профиль потребителя нельзя считать окончательным до тех

пор, пока он не подтвержден фактами, на основании которых мы поймем, что сумеем привлечь его и создать при этом жизнеспособный бизнес.

## «АНАЛИТИЧЕСКИЙ ПАРАЛИЧ»

Когда предприниматели проводят маркетинговые исследования и общаются с клиентами, всегда возникают две опасности. Последователям подхода «просто сделай это» не терпится побыстрее начать что-то делать, и они не хотят тратить время на анализ своей стратегии. Они немедленно приступают к разработке, часто всего после нескольких поверхностных бесед с потребителями. К сожалению, клиенты на самом деле не знают, чего хотят. Поэтому предприниматели легко поддаются соблазну и начинают думать, что они находятся на верном пути, хотя это не так.

Другие предприниматели становятся жертвами «аналитического паралича». Они без конца и края улучшают и дополняют свои планы. В этом случае общаться с клиентами, читать отчеты об исследованиях и вырабатывать теоретические стратегии совершенно бесполезно. Проблема многих планов не в том, что они упускают из виду важные стратегические принципы, но в том, что факты, на которых основаны эти планы, не соответствуют действительности. К сожалению, это невозможно обнаружить в теории — такие промахи можно заметить только в процессе взаимодействия продукта и пользователей.

Итак, излишне подробный анализ опасен, но не менее опасно и его отсутствие. Когда же пора прекратить анализировать и начать создавать продукт? Ответ дает идея так называемого минимально рабочего продукта. О нем мы и поговорим в главе 6.

# Тестирование

**Г**roupon – одна из самых быстро растущих компаний в истории. Ее название связано с идеей «групповых купонов», которые дают возможность получать коллективные скидки, – это прекрасная находка, породившая целую индустрию продаж через социальные сети. Но успех пришел не сразу. Первая сделка Groupon была весьма скромной: 20 человек купили со скидкой пиццу в ресторане на первом этаже офиса компании в Чикаго. Такое событие вряд ли способно потрясти мир.

Сначала компания Groupon вообще не собиралась ничего продавать. Ее основатель Эндрю Мэйсон хотел создать «платформу для коллективных действий» под названием The Point ради того, чтобы объединять людей для решения проблем, которые они не могут решить в одиночку. Например, собрать средства на те или иные цели или бойкотировать какой-нибудь местный розничный магазин. Первые успехи The Point были весьма скромными, и в конце 2008 г. основатели компании решили попробовать что-нибудь новое. У них все еще были большие амбиции, но они хотели, чтобы новый продукт был как можно более простым. Так они создали минимально рабочий продукт. Трудно поверить, что речь идет о компании, стоимостью \$1 млрд, не так ли? Но вот что рассказывает Мэйсон: «Мы завели блог на сайте WordPress, убрали все лишнее, придумали название Groupon и стали каждый день писать новый пост. Все было очень просто. В первой версии Groupon мы продавали футболки. В блоге мы писали: “Эта футболка – красного цвета, большого размера. Если вам нужен другой цвет или другой размер, сообщите нам об этом по электронной почте”. У нас даже не было формы, куда бы клиент мог внести эти данные. Все было сделано на скорую руку.

Этого оказалось достаточно, чтобы проверить концепцию и доказать, что люди поддержат нашу идею. Для генерации купонов мы использовали программу FileMaker. Мы рассылали по электронной почте PDF-версии купонов. Наступил момент, когда за один день мы продали 500 купонов на суши и одновременно отправили 500 PDF-версий купонов с помощью Apple Mail. На самом деле в первые месяцы мы просто пытались понять, как нам надо действовать. Мы хотели выяснить, что нужно людям».

Простого купона на пиццу и блога оказалось достаточно, чтобы обеспечить Groupon рекордный успех. Возможно, объемы продаж компании достигнут \$1 млрд быстрее всего в истории отрасли. Она создала поистине революционный способ привлечения новых клиентов для небольших местных компаний, который сегодня успешно работает более чем в 375 городах по всему миру.



Минимально рабочий продукт (MVP) помогает предпринимателям как можно быстрее начать процесс обучения. Это не обязательно самый простой продукт, который можно себе представить, но это возможность максимально быстро пройти весь цикл обратной связи «создать–оценить–научиться», приложив при этом минимум усилий.

В отличие от традиционных методов разработки, которые обычно предполагают длительный инкубационный период и направлены на совершенствование продукта, цель MVP заключается в том, чтобы начать процесс обучения, а не закончить его. В отличие от опытных образцов или тестирования концепций, MVP предназначен не только для того, чтобы ответить на вопросы, связанные с дизайном или техническими характеристиками продукта. Его задача – проверить гипотезы основателей бизнеса.

## **ПОЧЕМУ ПЕРВЫЙ ПРОДУКТ НЕ ДОЛЖЕН БЫТЬ СОВЕРШЕННЫМ**

Пытаясь привлечь средства от венчурных инвесторов, мы, основатели компании IMVU, не могли избавиться от смущения. Прежде всего наш продукт все еще был полон багов и не блистал качеством. Во-вторых, мы, конечно, гордились своими результатами, но они вовсе не были выдающимися. Нас утешало лишь то, что кривая роста напоминала по форме хоккейную клюшку. Но «клюшка» указывала всего на \$8000 дохода в месяц. Эта цифра была столь низкой, что инвесторы то и дело спрашивали: «Каковы единицы измерения на этих диаграммах? Эти цифры обозначают тысячи?» Нам приходилось скромно отвечать: «Нет, сэр, это единицы».

Однако эти первые результаты были чрезвычайно важны для прогнозирования будущего компании. Как мы увидим в главе 7, нам удалось проверить два своих «прыжка веры»: продукт IMVU действительно имел ценность для клиентов и наш механизм роста работал. А общие показатели были невысокими, потому что мы продавали продукт людям, которых принято назвать ранними последователями. Ведь прежде чем новый продукт можно будет успешно продавать на массовом рынке, его нужно продать

именно им — ранним последователям. Эти люди — клиенты особой породы. Они принимают — а на самом деле даже и предпочитают — решения, готовые на 80%, и чтобы вызвать их интерес, совершенство не требуется.

Именно первые последователи новых технологий выстраивались в очереди длиной в квартал за первой версией iPhone, и их не смущало, что в ней не было важных функций, например «копировать и вставить», скорость 3G-Интернета была низкой, а корпоративная электронная почта не поддерживалась. Первая версия поисковой машины Google могла отвечать лишь на запросы, связанные со специализированными темами, например со Стэнфордским университетом и операционной системой Linux, и прошли годы, прежде чем она стала «организовывать всю информацию мира». Однако это не мешало ранним последователям петь ей дифирамбы.

Ранние последователи умеют включить воображение, чтобы восполнить то, чего не хватает продукту. Им это нравится, потому что больше всего они хотят стать первыми, у кого есть новый продукт или новая технология. Когда речь идет о потребительских товарах, они приходят в восторг, если первыми в своем районе могут похвастаться новыми баскетбольными кроссовками, аудиоплеером или «крутым» телефоном. А когда мы говорим о продуктах для бизнеса, они стремятся получить конкурентное преимущество, потому что готовы рискнуть и купить то, чего еще нет у конкурентов. Ранние последователи с подозрением относятся к тому, что слишком хорошо «отполировано»: если продукт нравится всем и каждому, то какой смысл быть первым? Так что дополнительные функции, превышающие потребности ранних последователей, — напрасная трата времени и денег.

Это суровая правда жизни, которую нужно принять каждому предпринимателю. Ведь в своем видении предприниматель представляет себе качественный продукт массового спроса, способный изменить мир, а не жалкую поделку, которой пользуется горстка людей, готовых дать ей шанс. Это продукт, который изменит мир, — совершенный, блестящий, достойный рекламы в прайм-тайм! Он получает премии на выставках. А самое главное, его можно с гордостью продемонстрировать маме с папой! Если же первый продукт хромает на обе ноги, то зачем он вообще нужен?! Ведь нам всем в детстве твердили, что надо делать лучшее, на что мы способны. Как недавно сказал мне один менеджер: «Идея MVP меня немного пугает, ведь я всегда был перфекционистом!»

Минимально рабочие продукты могут быть разной степени сложности. Ведь решить заранее, каким именно должен быть ваш MVP, невозможно. Здесь нужно как следует подумать. Но есть одна подсказка: почти всегда

предприниматели и разработчики завышают количество опций, которых достаточно для создания MVP. Так что если сомневаетесь — упрощайте.

К примеру, сервис продается вместе с бесплатной демонстрационной версией на месяц. Чтобы пользоваться сервисом, клиент должен сначала подписаться на нее. В таком случае одно очевидное предположение может быть таким: клиенты подпишутся на демоверсию, если у них будет достаточно информации об этом сервисе. Важнейший вопрос здесь такой: подпишутся ли клиенты на демоверсию, если им пообещать те или иные опции (гипотеза ценности).

Где-то в бизнес-плане, возможно, в какой-то ячейке электронной таблицы, указан «процент клиентов, увидевших бесплатную демонстрационную версию и подписавшихся на нее». Возможно, вы прогнозируете, что эта цифра должна составить 10%. Если так, то это — «прыжок веры». На самом деле в бизнес-плане нужно большими красными буквами написать так: мы ПРЕДПОЛАГАЕМ, что на тестовую версию подпишется 10% пользователей.

Чаще всего предприниматели сначала создают продукт, а потом проверяют, как отреагируют на него клиенты. Но я предлагаю поступать как раз наоборот и таким образом избегать ненужных трат. Ведь если выяснится, что продукт никому не нужен, то вся затея окажется напрасной. Если клиенты не станут подписываться на бесплатную версию, то никогда не узнают о тех удивительных возможностях, которые их ждут. И даже если подпишутся, многих лишних трат все-таки можно избежать. Например, сколько опций нужно включить в первую версию продукта, чтобы привлечь ранних последователей? Каждая дополнительная опция — это затраты, и если начать откладывать тестирование, чтобы успеть создать все эти опции, это может привести к огромным потерям, особенно в плане обучения и длительности цикла.

Смысл MVP заключается в следующем: любые усилия, которые не позволяют нам начать учиться, не нужны, какими бы важными они ни казались.

Чтобы проиллюстрировать все сказанное, я поделюсь с вами несколькими примерами создания MVP, взятыми из жизни. В каждом случае вы увидите, как предприниматели избегали искушений и отказывались от излишнего совершенства и невыполнимых обещаний.

## **МИНИМАЛЬНО РАБОЧИЙ ПРОДУКТ: ВИДЕОПРЕЗЕНТАЦИЯ**

Дрю Хьюстон — президент Dgorbox, компании из Кремниевой долины, разработавшей очень удобный инструмент для обмена файлами. Если вы установите это приложение, на рабочем столе вашего компьютера

появится папка Dropbox. Все, что вы перетащите в эту папку, автоматически загрузится в сервис Dropbox, а потом мгновенно скопируется на все ваши компьютеры и устройства.

Основатели компании – программисты, ведь для создания такого продукта нужны опыт и знания в сфере разработки технологий. Например, сервис должен быть совместим с самыми разными компьютерными платформами и операционными системами: Windows, Macintosh, iPhone, Android и т. д. Такая интеграция происходит на глубинном уровне системы и требует специализированных ноу-хау, чтобы пользователям было удобно работать. Одно из основных конкурентных преимуществ Dropbox заключается в том, что эта программа работает невероятно незаметно и гладко, и конкурентам до сих пор не удалось создать ничего подобного.

Программистов не назовешь гениями маркетинга. Фактически ни один из членов команды Dropbox никогда этим не занимался. Они заручились поддержкой известных венчурных капиталистов, и все ожидали, что команда будет следовать стандартной модели разработки технологических продуктов: просто сделай это, и клиенты придут сами. Но Dropbox поступила иначе.

Параллельно с процессом разработки продукта основатели решили получить обратную связь от пользователей, чтобы выяснить, что для них действительно ценно. В частности, Dropbox нужно было проверить свой главный «прыжок веры»: если мы сможем сделать так, что людям понравится наша программа, дадут ли они ей шанс? Они предполагали – и как оказалось, вполне обоснованно, – что люди часто даже не подозревают о проблемах с синхронизацией файлов. Но стоит раз испытать на себе, что такое отсутствие таких проблем, и вы уже не сможете представить, что может быть по-другому.

Это не тот вопрос, ответ на который можно получить в фокус-группе. Клиенты часто сами не знают, чего хотят, к тому же, когда им объясняли, как работает Dropbox, им было сложно понять это. Хьюстон выяснил это на собственном горьком опыте, когда попытался привлечь венчурный капитал. Все потенциальные инвесторы твердили одно и то же: этот сегмент рынка переполнен существующими продуктами, ни один из них не приносит высокого дохода и сама проблема не так уж важна. Дрю спрашивал: «Вы сами пробовали пользоваться этими существующими продуктами?» Если ему отвечали «Да», он спрашивал: «Вам было легко ими пользоваться?» Почти всегда ответ был отрицательным. И все же, встреча за встречей, венчурные капиталисты не могли понять, в чем заключается видение Дрю. Он же полагал, что программным обеспечением, которое «действует как по волшебству», будут пользоваться с удовольствием.

Проблема была в том, что опытный образец не мог продемонстрировать, как работает новая программа. Продукт нуждался в решении серьезных технических проблем, и в нем был компонент онлайн-сервиса, требовавший высокой надежности и доступности. Чтобы не рисковать и не потратить слишком много времени на разработку продукта, который окажется никому не нужен, Дрю нашел очень простой выход: создал видеопрезентацию.

Это простая трехминутная демонстрация того, как работает новая технология. Но она предназначена для сообщества ранних последователей. В презентации Дрю сам рассказывает о продукте, а зритель при этом смотрит на экран своего компьютера. Дрю описывает, как происходит процесс синхронизации файлов, и пользователь видит, как Дрю работает мышью, выполняя это действие. И вдруг пользователь видит, что файлы, с которыми работает Дрю, полны забавных ссылок и шуток, популярных в сообществе ранних последователей. Дрю говорит: «Эта презентация привлекла на наш сайт сотни тысяч людей. Список тех, кто заказал бета-версию, почти мгновенно вырос с 5000 до 75 000 человек. Мы были счастливы!»\*

Сегодня Dgorbox — одна из самых популярных компаний Кремниевой долины, и ее стоимость составляет более \$1 млрд.

В этом случае минимально рабочим продуктом оказался видеоролик. MVP подтвердил «прыжок веры» Дрю: клиентам оказался нужен его продукт. И они не просто сказали об этом на фокус-группе — они подписались на него.

## MVP ДЛЯ ОДНОГО КЛИЕНТА

Рассмотрим еще один вариант MVP: минимально рабочий продукт для одного клиента. Чтобы понять, как это работает, давайте познакомимся с Мануэлем Россо, генеральным директором стартапа под названием Food on the Table из Остина, штат Техас. Сервис Food on the Table позволяет создавать еженедельные меню и списки покупок на основании того, какие продукты любите вы и члены вашей семьи. А затем он просматривает ассортимент местных продуктовых магазинов и находит самые выгодные цены на указанные продукты.

---

\* «Для случайного зрителя видеопрезентация Dgorbox ничем не отличалась от обычной демонстрации продукта, — говорит Дрю, — но мы вставили в нее с десяток «фишек» — ссылок и аллюзий, — рассчитанных на определенную аудиторию. Это были «тайные знаки», предназначенные специально для этой тусовки, и началась цепная реакция. Через 24 часа у видео было больше 10 000 просмотров». — *Прим. авт.*

Зарегистрировавшись на сайте, вы заполняете форму, где называете продуктовый магазин, в котором чаще всего делаете покупки, и отмечаете продукты, которые любите. Позже, если вы хотите сравнить цены, можно выбрать другой продуктовый магазин по соседству. Затем перед вами появляется список продуктов, созданный на основании ваших предпочтений. Вас спрашивают: «Что вы хотите купить на этой неделе?» Вы отмечаете количество приемов пищи, которое планируете, и выбираете то, что для вас важнее всего с точки зрения времени, денег, здоровья или разнообразия. После этого сайт ищет рецепты, которые соответствуют вашим потребностям, подсчитывает стоимость блюд и выдает список покупок, который вы можете распечатать.

Конечно, это сложный и тщательно продуманный сервис. Целая команда профессиональных поваров разрабатывает рецепты, где используются продукты из местных продуктовых магазинов, расположенных в разных регионах страны. Эти рецепты с помощью компьютерного алгоритма соотносятся с уникальными потребностями и предпочтениями каждой семьи. Только представьте себе всю эту работу: нужно поддерживать базу данных почти каждого продуктового магазина в стране и постоянно обновлять ее, чтобы знать, что продается в каждом из них на этой неделе. Ассортимент магазинов должен соответствовать рецептам, а потом все продукты нужно выбрать, тегировать и рассортировать. Если для рецепта нужна брокколи определенного сорта, можно ли найти этот сорт на местном рынке?

Прочитав это описание, вы можете не поверить, что сервис Food on the Table (FoT) начинался с единственного клиента. Прежде чем создать базы данных тысяч продуктовых магазинов по всей стране, FoT начала обслуживать одного человека. Найдя первого клиента, компания выбрала первый магазин. Точно так же в начале у них не было ни одного рецепта — до тех пор, пока первый клиент не стал планировать свое меню. Фактически компания обслуживала своего первого клиента безо всякого программного обеспечения, не заключая никаких партнерских соглашений и не пригласив ни одного повара.

Мануэль и вице-президент по разработке продукта Стив Сэндерсон обошли местные супермаркеты и познакомились с молодыми мамами из своего родного города Остин. Они хотели, во-первых, просто понаблюдать за поведением потребителей, а во-вторых — постараться привлечь первого клиента.

Они знакомились с потенциальными клиентками в местных магазинах и брали у них интервью — как это сделал бы любой хороший маркетолог. А в конце каждого интервью пытались продать свой продукт. Они

описывали преимущества FotT, называли еженедельную плату за пользование сервисом и приглашали зарегистрироваться на сайте. Чаще всего им отказывали. Как бы там ни было, очень немногих из нас можно назвать ранними последователями. Люди не станут пользоваться новым сервисом, не увидев сперва, как он работает. Но в конце концов один человек все же заинтересовался их предложением.

Этот единственный ранний последователь был окружен поистине королевским вниманием. Первой клиентке не нужно было разбираться с безличными программами. Каждую неделю ей наносил визит лично генеральный директор компании. Мануэль и вице-президент по разработке продукта сами выясняли, что продается в том магазине, где она чаще всего делала покупки, и тщательно подбирали рецепты на основании ее предпочтений. Они даже выяснили, каковы ее любимые блюда, и узнали, из каких продуктов она регулярно готовит еду для своей семьи. Каждую неделю они вручали ей пакет, содержащий список покупок и соответствующих рецептов, спрашивали, что ее устраивает или не устраивает, и если нужно, вводили изменения. И каждую неделю они получали от нее чек на \$9,95.

Что уж тут говорить об эффективности?! Если подходить с традиционной меркой, это было просто пустой тратой времени. Генеральный директор и вице-президент вместо того, чтобы создавать свой бизнес, занимались ерундой — обхаживали единственную клиентку. Не продавали свои услуги миллионам, а «бегали» за одним человеком. Какие тут могли быть результаты?! У них не было ни продукта, ни доходов, ни баз данных рецептов, да и самой компании тоже не было.

Однако с точки зрения экономичного стартапа все шло как нельзя успешно. Каждую неделю они все больше узнавали о том, как сделать новый продукт популярным. Спустя несколько недель они были готовы привлечь второго клиента. С каждым новым клиентом становилось все легче привлекать следующих, потому что FotT имела возможность сосредоточиться на каждом магазине, как следует изучить его ассортимент и понаблюдать, какие люди делают в нем покупки. Каждый новый клиент получал индивидуальный пакет услуг и личное внимание директора компании. Но когда у компании появилось еще несколько клиентов, издержки на индивидуальное обслуживание стали расти.

Только тогда, когда основатели компании были уже слишком заняты, чтобы искать новых клиентов, Мануэль и его команда начали автоматизировать операции и занялись разработкой продукта. Каждая новая итерация минимально рабочего продукта позволяла сэкономить время и обслужить еще нескольких клиентов: компания стала присылать рецепты и список покупок по электронной почте вместо того, чтобы наносить

личные визиты, автоматически отслеживать ассортимент магазинов с помощью программного обеспечения и, наконец, даже принимать оплату кредитными картами онлайн, а не чеками.

Очень скоро был создан стабильный сервис, сначала в Остине, а потом и по всей стране. Но в ходе этого процесса команда по разработке продукта всегда стремилась развивать то, что работает сейчас, а не изобретать нечто, что, возможно, сработало бы в будущем. В итоге их затраты были гораздо ниже, чем обычно бывает в подобных компаниях.

Важно отметить, что FoT не похожа на те небольшие фирмы, где генеральный директор, президент и владелец компании всегда лично обслуживают клиентов. MVP для одного клиента устроен так, что индивидуальное обслуживание необходимо для обучения и проверки «прыжков веры» в модели роста компании. Довольно часто MVP для одного клиента показывает, что нужен другой подход. Такое может случиться, даже если первоначальный MVP приносит компании прибыль. А компании, не имеющие модели роста, часто попадают в ловушку: они удовлетворяются небольшим прибыльным бизнесом, хотя могли бы добиться гораздо более впечатляющих результатов. Единственный способ понять, возможен ли такой рост, — систематически тестировать модель роста, получая обратную связь от реальных клиентов.

## И ВОСЕМЬ ЧЕЛОВЕК ЗА СЦЕНОЙ...

Знакомьтесь: Макс Вентилла и Деймон Хоровиц. Они компьютерщики, которые хотят создать поисковую программу нового типа, способную отвечать на запросы, с которыми до сих пор не могут справиться самые современные компании, например Google. Google не может с чем-то справиться? Даже трудно себе такое представить. Google и другие поисковики превосходно отвечают на вопросы, связанные с фактами: какая гора самая высокая в мире? Кто был 23-м президентом Соединенных Штатов? Но вопросы, связанные с личными предпочтениями, даются Google с трудом. Спросите «Куда лучше всего зайти выпить пива после футбола в моем городе?», и Google вам не ответит.

Запросы такого типа интересны тем, что другому человеку ответить на них довольно легко. Представьте себе, что вы находитесь на вечеринке с друзьями. Сумеют ли они ответить вам на такой вопрос? Почти наверняка. В отличие от запросов, связанных с фактами, у таких субъективных вопросов нет единственного правильного ответа, и поэтому они так трудны для современных технологий. Тут ответ зависит от личного опыта и предпочтений отвечающего, от того, как он оценивает то, что вы ищете.

Чтобы решить эту проблему, Макс и Деймон создали сервис под названием Aardvark. Они хорошо знакомы с современными технологиями и имеют большой опыт работы в этой области. Казалось бы, они были должны просто погрузиться в процесс и начать разрабатывать программу. Но они потратили полгода на то, чтобы выяснить, что им нужно создать, — только при этом не занимались теоретической разработкой стратегий и не проводили исследований рынка.

Вместо этого они создали серию работающих сервисов. Каждый из них должен был протестировать тот или иной способ решения проблемы. Затем каждый из сервисов был предложен тестерам бета-версии, поведение которых либо подтверждало, либо опровергало каждую из гипотез.

Вот эти сервисы, созданные в период разработки:

**Rekkit.** Сервис, собирающий отзывы с различных сайтов и дающий на их основе лучшие рекомендации.

**Ninjapa.** Сервис, позволяющий открывать учетные записи в различных приложениях через единственный веб-сайт и одновременно управлять данными, размещенными на нескольких сайтах.

**The Webb.** Номер телефона, куда можно позвонить и пообщаться с оператором, который может сделать для вас все, что можно сделать онлайн.

**Web Macros.** Сервис, позволяющий записывать последовательность действий на веб-сайтах, чтобы можно было повторять одни и те же действия на разных сайтах и делиться «рецептами» выполнения тех или иных задач онлайн.

**Internet Button Company.** Сервис, позволяющий «запомнить» действия, сделанные на веб-сайте, и создать на основе этого последовательность функций. Можно кодировать кнопки и использовать их как закладки.

Видение Макса и Деймона состояло в том, что компьютер станет виртуальным личным ассистентом, которого пользователь сможет спрашивать почти что о чем угодно. Ассистент будет отвечать на вопросы, связанные с личными предпочтениями, а они требуют способности к оценке и суждению. Первые эксперименты Aardvark тестировали разные вариации

этой темы. Была создана серия опытных образцов, предлагавших пользователям разные способы взаимодействия с виртуальным ассистентом и получения ответов на свои вопросы. Но ни один из этих первых образцов не заинтересовал пользователей.

Макс говорит: «Мы сами финансировали компанию, и опытные образцы почти не требовали затрат. Aardvark создан на основе шестого опытного образца. Разработка каждого из них занимала от двух недель до месяца. Мы приглашали от 100 до 200 друзей и просили их протестировать и оценить опытные образцы. Потом мы выясняли, как часто эти люди заходят на сайт снова. Результаты были однозначно негативными, пока не появился Aardvark».

Чтобы тестирование отнимало как можно меньше времени, ни один из опытных образцов не содержал сложных технологий. Эти MVP были предназначены для того, чтобы получить ответ на более важный вопрос: что нужно сделать, чтобы люди стали пользоваться продуктом и рассказывать о нем друзьям?

«Мы выбрали версию Aardvark, — рассказывает Вентилла, — и продолжили тестировать ее. Но роль нового сервиса выполняли живые люди. В течение девяти месяцев они копировали элементы работы программного обеспечения. Мы пригласили восемь человек. Они управляли запросами, классифицировали их и т. д. На самом деле мы развивались и провели несколько раундов тестирования, прежде чем система была автоматизирована, — наше предположение заключалось в том, что пути людей и искусственного интеллекта пересекутся, и мы хотели быть уверены в том, что наш продукт действительно нужен людям. Совершенствуя сервис, мы каждую неделю приглашали от шести до 12 человек и наблюдали их реакцию на макеты, опытные образцы или модели, над которыми продолжали работать. Это были и наши постоянные пользователи, и люди, которые никогда не видели продукт раньше. Наши инженеры часто участвовали в таких сеансах. Это помогало им вводить модификации в режиме реального времени и давало возможность на своей шкуре почувствовать, как это неприятно, когда пользователь не знает, что делать».

Продукт Aardvark действовал на основе сервиса мгновенных сообщений (IM). Пользователь мог отправить вопрос в виде мгновенного сообщения, и Aardvark сообщал ему ответ, полученный от людей, находящихся в списке друзей этого пользователя в социальных сетях: программа производила поиск по друзьям и друзьям друзей и задавала им вопрос. Получив подходящий ответ, она передавала его пользователю.

Конечно, такой продукт должен быть основан на важном алгоритме: если пользователь задал вопрос на определенную тему, кто в его социальной

сети может лучше всего на него ответить? Например, нет смысла отправлять человеку, живущему в Сизтле, вопрос о ресторанах в Сан-Франциско. А вопрос, связанный с программированием, вряд ли стоит отправлять студенту художественного вуза.

В процессе тестирования Макс и Деймон столкнулись с множеством таких технологических проблем. Но не спешили решать их на ранней стадии развития проекта. Вместо этого они вели тестирование в стиле «Волшебника Изумрудного города», имитируя работу программы. Пользователи думали, что взаимодействуют с продуктом, но на самом деле ее работу выполняли люди. Как и MVP для одного клиента, этот подход может показаться совершенно неэффективным. Представьте себе сервис, позволяющий задавать вопросы людям-исследователям — совершенно бесплатно — и получать ответы в режиме реального времени. Такой сервис (в больших масштабах) был бы убыточным, но на микроуровне создать его было несложно, и это позволило Макс и Деймону ответить на несколько важных вопросов: «Если мы сможем решить технические проблемы, связанные с разработкой искусственного интеллекта, станут ли люди пользоваться нашим сервисом?», «Если они станут им пользоваться, приведет ли это к созданию продукта, имеющего реальную ценность?»

Эта система позволила Макс и Деймону снова и снова совершать виражи и отклонять концепции, которые выглядели перспективными, но оказались нежизнеспособными. И когда пришло время развивать бизнес, у них уже был готовый план того, что нужно делать дальше. В результате сервис Aardvark купила компания Google. Говорят, что сумма сделки составила \$50 млн.

## MVP И КАЧЕСТВО

Что больше всего смущает в минимально рабочем продукте, так это то, что он не соответствует традиционным представлениям о качестве. В любой сфере деятельности настоящие профессионалы стремятся создавать качественные продукты и гордятся этим.

Современные производственные процессы основаны на том, что качество повышает эффективность. Согласно известному изречению Эдварда Деминга, потребитель — самый главный элемент производственного процесса. Это значит, что мы должны сосредоточить свою энергию исключительно на том, как получить те результаты, которые сочтут ценными потребители. Если в наши процессы просочатся проблемы с качеством, это неизбежно приведет к нестабильности. Тогда потребители заметят, что качество продуктов не всегда одинаково, и в лучшем

случае потребуют все переделать, а в худшем – просто уйдут. Почти все современные концепции бизнеса и технологий основаны на том, чтобы предоставлять потребителям качественный опыт. Это их основной принцип, это основа методик шести сигм, бережливого производства, дизайн-мышления, экстремального программирования и т. д.

Такое отношение к качеству предполагает, что компания уже знает, какие опции продукта пользователи считают важными. Но для стартапа это весьма опасное предположение. Часто мы даже не знаем, кто наши пользователи. Поэтому я считаю, что для стартапов важен следующий принцип качества:

Если мы не знаем, кто наш клиент, мы не знаем, что такое качество.

Даже «низкокачественный» MVP может привести к созданию прекрасного качественного продукта. Да, иногда клиенты считают, что MVP – продукт недостаточного качества. Если так, это нужно использовать для того, чтобы понять, какие опции важны для клиентов. Такой подход гораздо результативнее, чем теоретические размышления о стратегиях, потому что он дает прочные эмпирические основания для создания будущих продуктов.

Но иногда клиентов не слишком волнует качество. Множество популярных продуктов вышли на рынок далеко не совершенными, но люди их полюбили. Представьте себе, что Крэйг Ньюмарк, создавая свой Craigslist, не стал бы издавать свой первый скромный электронный бюллетень. А основатели компании Groupon посчитали бы, что подход «две пиццы по цене одной» ниже их достоинства.

Я часто наблюдал такие ситуации. В IMVU наши первые «аватары» были неподвижными. Ведь мы только начали создавать MVP и еще не добрались до самой трудной задачи: технологии, которая бы позволила «аватарам» гулять по виртуальным пейзажам, где они живут. В отрасли видеоигр трехмерные «аватары» могут ходить, обходить препятствия и перемещаться по сложным маршрутам. По этому принципу устроены многие известные игры, например Electronic Arts Sims. Мы не хотели предлагать клиентам какое-то жалкое подобие этой опции и решили: пусть лучше наши «аватары» не двигаются.

Обратная связь от клиентов была однозначной: они хотели, чтобы «аватары» могли перемещаться по ландшафту. Мы расстроились, потому что это означало, что нам придется потратить массу времени и денег на то, чтобы найти достаточно качественное решение, как в игре Sims. Но прежде мы решили создать еще один MVP. Мы использовали очень простой

ход. Мы сделали так, что пользователи могли кликнуть туда, куда хотели переместить свой «аватар», и он немедленно там оказывался. Никакого движения, никакого преодоления препятствий. «Аватар» исчезал, а потом снова появлялся в другом месте. Мы не могли позволить себе даже графику, которая сопровождала бы «телепортацию», или звуковые эффекты. Предлагая эту опцию, мы чувствовали себя неловко, но большее было нам просто не по силам.

Можете представить себе наше изумление, когда мы начали получать от пользователей позитивные отзывы. Мы никогда не спрашивали их о самой опции движения (потому что стеснялись). Но когда мы спрашивали, что им больше всего нравится в «аватарах», они неизменно называли среди трех лучших опций «телепортацию» (и как ни странно, они часто говорили, что это «продвинутая версия игры Sims»). Это простое решение, не потребовавшее особых затрат, оказалось для пользователей важнее многих других опций, которыми мы так гордились и на которые мы потратили гораздо больше времени и денег.

Клиентов не интересует, сколько времени ушло на создание тех или иных опций. Им нужно, чтобы их потребности были удовлетворены. Нашим клиентам понравилась опция «телепортация», потому что они могли перенести «аватар» туда, куда хотели, почти мгновенно. Сейчас я понимаю, что это имело смысл. Разве нам не хотелось бы мгновенно перемещаться в любую точку пространства? Никаких очередей, томительных часов в самолетах или в автомобилях, пересадок, такси, метро. Красота! Сложный и довольно затратный механизм «реалистичного движения» разбила наголову «фишка» из мира фэнтези, которая обошлась нам гораздо дешевле, но понравилась людям.

Так что же такое качество продукта?

Создавая MVP, нужно набраться смелости и не бояться проверять свои предположения. Если клиенты реагируют так, как вы ожидали, это можно считать подтверждением того, что ваши предположения верны. Если же вы выпускаете на рынок не слишком качественный продукт и клиенты (даже ранние последователи) не понимают, как им пользоваться, значит, вам нужно еще немного потрудиться. Но всегда нужно спрашивать себя: что если для клиентов качество не так важно, как для нас?

Система «экономичный стартап» не оправдывает создания некачественных продуктов. Но продукт должен быть качественным ровно настолько, насколько нужно, чтобы привлечь клиентов. Мы должны быть готовы отложить традиционные профессиональные стандарты ради того, чтобы как можно быстрее получить подтверждение фактами. Однако, повторяюсь, это не значит, что можно работать спустя рукава

или пренебрегать дисциплиной. К тому же есть такие проблемы качества, которые замедляют цикл обратной связи «создать–оценить–научиться». Некоторые дефекты препятствуют эволюции продукта и не позволяют учиться, и поэтому допускать их опасно. В третьей части книги мы поговорим о том, как выяснить, в каких случаях надо избегать таких проблем.

Итак, если вы хотите создать минимально рабочий продукт, соблюдайте простое правило: устраните любые опции, процессы или задачи, которые не помогут вам выяснить то, что вы хотите выяснить.

## ПРОБЛЕМЫ ПРИ СОЗДАНИИ MVP

Создание MVP связано с рисками – и реальными, и воображаемыми. И те и другие могут свести на нет все усилия по продвижению стартапа, если не распознать их заранее. Чаще всего возникают следующие проблемы: юридические вопросы, страх конкуренции, нежелание рисковать и опасение подорвать моральный дух сотрудников.

Особые проблемы с выпуском первой версии продукта возникают у стартапов, которым нужна патентная защита. В некоторых юрисдикциях условием регистрации патента является выход продукта на широкий рынок, и в зависимости от того, что представляет собой MVP, его выпуск может стать таким прецедентом. Даже если ваш стартап не относится к такой юрисдикции, может потребоваться международная патентная защита, и в итоге придется соблюдать эти требования. (По моему мнению, это одна из множества проблем, которые современное патентное право создает для разработчиков инноваций. Государственную политику в этой сфере давно пора изменить.)

Во многих отраслях патенты используются прежде всего для защиты компании – как средство устрашения, чтобы держать конкурентов на расстоянии. В таких случаях патентные риски MVP незначительны по сравнению с пользой, которую могут принести подтверждения фактами. Однако в тех отраслях, где новые научные открытия – основа конкурентного преимущества компании, такие риски нужно сбалансировать более тщательно. В любом случае предпринимателю необходимо проконсультироваться с юристом, чтобы полностью понимать, чем он рискует.

Возможно, вас пугают юридические риски, но вы удивитесь, если я вам скажу, какое самое главное возражение против создания MVP я то и дело слышу. Многие опасаются, что конкуренты, особенно крупные корпорации, украдут идею стартапа. Но если бы хорошую идею было так легко украсть! Ведь это и есть одна из основных проблем стартапов: почти невозможно добиться того, чтобы вашу идею, компанию или продукт

заметил хоть кто-нибудь, а тем более конкуренты. Иногда предпринимателям, которые этого боятся, я даю такое задание: возьмите какую-нибудь свою идею (например, одну из ваших последних разработок), выясните, как зовут продукт-менеджера какой-нибудь крупной корпорации из той сферы, к которой относится ваша идея, и попытайтесь заставить эту компанию украсть ее. Позвоните этому менеджеру, напишите ему письмо, отправьте пресс-релиз – давайте, попробуйте! Вы быстро поймете, что менеджеры крупных компаний уже и так по горло завалены хорошими идеями. Их дело – устанавливать приоритеты и решать поставленные задачи. Именно это и дает стартапам надежду на выживание.

Но если конкуренты смогут опередить стартап, как только увидят его идею, он обречен. Создавать команду, чтобы реализовать новую идею, нужно лишь в том случае, если вы уверены, что сможете пройти цикл обратной связи «создать–оценить–научиться» быстрее всех остальных. Если это так, не имеет значения, что знают о вашей идее конкуренты. А если нет, значит, у стартапа есть очень серьезные проблемы, и секретность их не решит. Рано или поздно любой успешный стартап сталкивается с конкуренцией. И стартовое преимущество, полученное за счет работы в режиме секретности, вдали от клиентов, едва ли тут поможет. Единственный путь к победе – учиться быстрее всех.

Основатели стартапов часто хотят создать известный бренд, и им кажется, что MVP может с самого начала испортить его репутацию. А предприниматели, работающие в крупных организациях, часто боятся навредить бренду своей компании. И в том, и в другом случае есть простое решение: выпустите MVP под другим фирменным знаком. Кроме того, репутация компании оказывается под угрозой лишь в том случае, если выпуск продукта сопровождается шумихой вроде пиар-кампаний и громких акций. Если продукт при этом не соответствует обещаниям, это действительно может серьезно навредить бренду. Но у стартапа есть преимущество: он может оставаться незаметным, собрать небольшой круг пользователей и не привлекать к себе особого внимания. Не жалуйтесь, а используйте это: экспериментируйте, не появляясь на радаре, а потом спокойно объявите о выпуске продукта – и сделайте это лишь тогда, когда он уже докажет свою популярность.

Наконец, будьте готовы к тому, что MVP может принести дурные вести. В отличие от традиционного тестирования концепции или опытных образцов, MVP предназначен для того, чтобы проверить весь спектр вопросов, а не только те из них, что связаны с дизайном или технологиями. Конечно, неприятно бывает увидеть, что ваши идеи не прошли испытания реалиями жизни. Но новаторы особенно боятся того, что клиенты отвергнут MVP

не потому, что им не понравится идея, а потому, что он плохо работает или в нем не хватает опций. Из-за этих страхов компании часто выводят на рынок готовые продукты без всякого предварительного тестирования. Они просто не отваживаются протестировать более скромную версию, им хочется, чтобы все было «в полном ажуре».

Иногда их опасения имеют под собой основания. Команды, следующие традиционным методам разработки продукта, привыкли регулярно принимать решения из серии «продолжать/прекратить». В этом суть водопадной модели процесса разработки. Если MVP терпит неудачу, такие команды быстро теряют надежду и вообще отказываются от проекта. Но эта проблема вполне разрешима.

## ОТ MVP К УЧЕТУ ИННОВАЦИЙ

Чтобы решить эту проблему, нужно быть готовыми к бесконечным пробам. Необходимо заранее договориться о том, что, какие бы результаты ни принесло тестирование MVP, вы не откажетесь от проекта. Успешные предприниматели не пасуют при первых же трудностях, но и не упорствуют до последнего, пока их самолет не врежется в землю. Им свойственно уникальное сочетание настойчивости и гибкости. MVP – лишь первый шаг на пути обучения. После множества итераций вы, возможно, выясните, что какой-то элемент вашего продукта или стратегии не работает, и решите, что пришло время что-то изменить. Такое решение я называю виражом. Оно позволяет найти другой способ реализации вашего видения.

Особенно рискованно для стартапа, когда внешние заинтересованные лица и инвесторы (или финансовый директор корпорации, если речь идет о внутренних проектах) теряют к нему доверие. Когда проект был одобрен или получил инвестиции, предприниматель пообещал, что новый продукт изменит мир. Предполагалось, что потребители выстроятся в длинные очереди. Почему же их до сих пор так мало?

В рамках традиционного менеджмента руководителя проекта, который обещал добиться определенных результатов, но не может этого сделать, ждут большие неприятности. Есть только два объяснения его неудачам: плохая работа или плохое планирование. И то и другое одинаково непростительно. Менеджеры-предприниматели сталкиваются с серьезной проблемой: наши планы и прогнозы полны неопределенности. Как же мы можем обещать определенные результаты, если никак не сможем выполнить обещанное? Иначе говоря, как финансовый директор или вице-президент узнают, что мы не добились видимых успехов, потому что выясняли

важную информацию и учились, а не потому, что бездельничали или занимались не тем, чем нужно?

Система «экономичный стартап» как раз и нацелена на то, чтобы решить эту проблему. Необходим плановый, систематический подход к выяснению того, делаем ли мы успехи и получаем ли подтверждение фактами. Я называю эту систему учетом инноваций. Это альтернатива традиционной системе отчетности, и именно о ней пойдет речь в главе 7.

## Глава 7

# Оценка

**С**начала стартап — это просто план на бумаге. Он включает в себя прогнозы о том, сколько клиентов компания ожидает привлечь, сколько денег она потратит, какой доход и какую прибыль получит. Но это идеал, который обычно бывает очень далек от реальной ситуации, в которой стартап находится в первые годы своего существования.

Задача стартапа — точно отслеживать, где он находится сейчас, понимать, что это означает, как бы неприятно это ни было, и разрабатывать эксперименты, которые позволят выяснить, как приблизить реальные показатели к идеалу, отраженному в бизнес-плане.

Почти все продукты — даже те, которые терпят неудачу, — привлекают хоть сколько-нибудь пользователей. У них есть хотя бы минимальный рост и какие-то положительные результаты. Но одна из самых главных опасностей для стартапа — оказаться в стране живых мертвецов. Создатели и сотрудники стартапов — оптимисты по натуре. Мы хотим верить в свои идеи несмотря ни на что. Вот почему так опасен миф о пользе настойчивости. Все мы слышали эпические истории о предпринимателях, которым удалось одержать победу, хотя весь мир был против них. Но к сожалению, никто не рассказывает о бесчисленных безымянных героях, упорствовавших до последнего и в итоге пустивших свои компании под откос.

## ЦИФРЫ, КОТОРЫЕ МЕНЯЮТ ВСЁ

Большинство людей воспринимает статистику и отчетность как нечто сухое и скучное, нужное, главным образом, для того, чтобы подготовить финансовый отчет и пережить аудит. Это своего рода неизбежное зло. Но мы думаем так лишь потому, что воспринимаем отчетность как нечто само собой разумеющееся. Исторически сложилось так, что под руководством таких людей, как Альфред Слоун из General Motors, отчетность стала основным элементом централизованного управления крупными подразделениями. Она позволяла GM ставить перед каждым подразделением четкие задачи и заставляла руководителей этих подразделений отвечать

за их выполнение. Все современные корпорации используют ту или иную версию этого подхода. Отчетность — ключ к их успеху.

К сожалению, стандартная отчетность мало что дает для оценки успеха при создании стартапа. В его деятельности все слишком непредсказуемо для того, чтобы строить планы и делать прогнозы так, как мы привыкли.

Недавно я познакомился с феноменальной компанией-стартапом. У нее хорошее финансирование, достаточно клиентов, и она быстро растет. Ее продукт — лидер в новой категории программного обеспечения для предприятий, использующих методы потребительского маркетинга в работе с крупными компаниями. Например, метод вирусного распространения — от сотрудника к сотруднику — вместо традиционного процесса продаж, ориентированного на руководителя информационного подразделения или директора по информационным технологиям.

В результате этот стартап может использовать ультрасовременные экспериментальные методы и постоянно совершенствует свой продукт. Во время встречи я задал членам команды простой вопрос, который всегда задаю основателям стартапа: «Становится ли ваш продукт лучше?» Они всегда отвечают: «Да». Тогда я спрашиваю: «Откуда вы об этом знаете?» И каждый раз получаю один и тот же ответ: «Ну, мы занимаемся разработкой и в этом месяце ввели множество изменений, нам кажется, что нашим клиентам они понравятся, и наши общие показатели в этом месяце улучшились. Должно быть, мы на верном пути».

На заседаниях правления стартапов обычно звучат именно такие рассуждения. Оценивать ситуацию планируется одинаково: разработаем продукт, возможно, поговорим с парочкой пользователей и посмотрим, растут ли цифры по клиентской базе. Но к сожалению, это далеко не лучший индикатор успеха стартапа. Как мы узнаем, что изменения, которые мы сделали, как-то связаны с результатами, которые мы получили? И еще важнее: как мы узнаем, что правильно понимаем и интерпретируем эти изменения?

Чтобы ответить на такие вопросы, стартапам нужна отчетность нового типа, предназначенная специально для тех, кто создает инновации. Это учет инноваций.

## Структура ответственности, подходящая для любой отрасли

Учет инноваций позволяет основателям стартапа убедиться в том, что у них действительно получается создать работающий бизнес. Он начинается с превращения «прыжков веры», о которых мы говорили в главе 5, в количественную финансовую модель. В любом бизнес-плане, даже если он

написан на салфетке, есть та или иная модель, связанная с принципиальными допущениями. Такая модель основана на предположениях о том, каким может стать успешный бизнес в будущем.

Например, бизнес-план для крупной производственной компании может прогнозировать, что она будет расти пропорционально объемам продаж. Прибыль от продаж повторно инвестируется в маркетинг и продвижение товаров, и компания привлекает новых клиентов. Темпы роста зависят прежде всего от трех показателей: прибыльности каждого клиента, стоимости привлечения новых клиентов и количества повторных покупок, совершенных существующими клиентами. Чем выше эти цифры, тем быстрее будет расти компания и тем более прибыльной она будет. Это и есть драйверы модели роста компании.

По контрасту у компании, которая знакомит между собой покупателей и продавцов, например у eBay, – другая модель роста. Ее успех зависит в первую очередь от сетевых эффектов, повышающих ее популярность и среди покупателей, и среди продавцов. Продавцам нужен рынок, где больше всего потенциальных клиентов. Покупателям нужен рынок, где самая высокая конкуренция среди продавцов и, соответственно, самый широкий выбор товаров и самые низкие цены. (В экономике это иногда называют повышением рентабельности со стороны предложения и повышением рентабельности со стороны спроса.) Важный показатель для такого стартапа – наличие сетевых эффектов, о чем свидетельствует высокий уровень удержания новых покупателей и продавцов. Если люди продолжают пользоваться продуктом и отток потребителей невелик, то рынок будет расти независимо от того, как компания привлекает новых клиентов.

У двух этих компаний очень разные механизмы роста, но для оценки этого роста можно использовать общие показатели. Они остаются эффективными, даже если модель меняется.

## **КАК РАБОТАЕТ УЧЕТ ИННОВАЦИЙ: ТРИ ОБУЧАЮЩИХ ЭТАПА**

Учет инноваций предполагает три этапа. Во-первых, нужно создать минимально рабочий продукт, чтобы получить данные о том, какова реальная ситуация на текущий момент. Без ясного представления о настоящем положении дел – какой бы далекой ни была ваша цель, – невозможно понять, где именно вы находитесь.

Во-вторых, нужно постараться приблизить базовые показатели к идеальным. Здесь может потребоваться множество попыток. После того как стартап совершил все микроизменения и оптимизировал продукт, он может приближать свои базовые показатели к идеалу, и тогда наступает

третий этап, когда нужно решить – совершить вираж или двигаться дальше выбранным курсом.

Если компания быстро приближается к идеальным показателям, это означает, что она хорошо учится и эффективно использует новые знания. В этом случае имеет смысл продолжать движение. В противном случае команда менеджмента должна признать текущую стратегию неэффективной и изменить ее. Сделав вираж, компания начнет процесс с самого начала, установит новые базовые показатели, а потом настроит механизм роста в соответствии с ними. Если вираж окажется правильным, это сразу положительно скажется на механизме роста.

## Установка базовых показателей

Например, стартап может создать готовый опытный образец своего продукта и начать продавать его реальным пользователям через свой основной канал маркетинга. Этот единственный MVP протестирует все основные начальные допущения стартапа и сразу же установит базовые показатели для каждого из них. Или же можно создать несколько разных MVP, которые позволят получить обратную связь по каждому допущению отдельно.

Прежде чем выпускать опытный образец, компания может провести «дымовое тестирование» на основании своих рекламных материалов. Это традиционный метод директ-маркетинга, когда клиенты могут заранее заказать продукт, которого еще не существует. «Дымовое тестирование» показывает лишь одно: интересно ли клиентам познакомиться с продуктом. Но сам по себе такой тест не позволит во всех деталях проверить модель роста. Тем не менее иногда полезно бывает получить обратную связь от потенциальных клиентов, прежде чем вкладывать в разработку продукта деньги и другие ресурсы.

MVP обеспечит прохождение первого этапа обучения. Он позволит установить реальные базовые показатели модели роста стартапа – скорость привлечения и регистрации клиентов, популярность пробной версии, жизненный цикл потребителей и т. д. Эти показатели могут стать основой для того, чтобы получать новые знания о клиентах и их реакции на продукт, даже если первые тесты покажут не самые лучшие результаты.

Из множества начальных допущений, изложенных в бизнес-плане, имеет смысл в первую очередь тестировать самые рискованные. Ведь если не удастся найти способ снизить риски до показателей, необходимых для создания жизнеспособного бизнеса, нет смысла тестировать остальные предположения. Например, перед медиабизнесом, который продает рекламу, стоят два главных вопроса: удастся ли привлечь внимание

определенного сегмента потребителей и постоянно удерживать его и можно ли продать это внимание рекламодателям? Если стоимость рекламы для определенного сегмента потребителей известна, то допущение относительно способности привлекать внимание более рискованно. Поэтому первые эксперименты должны быть связаны с созданием контента, а не с продажей рекламы. Возможно, компания может создать пилотный эпизод, серию или статью, чтобы увидеть реакцию потребителей.

## Настройка механизма

Как только установлены базовые показатели, можно переходить ко второму этапу обучения: настройке механизма роста. Каждая инициатива стартапа в сфере разработки продукта, маркетинга или в чем-то еще должна быть направлена на совершенствование одного из драйверов модели роста. Например, компания может потратить время на улучшение дизайна продукта, чтобы новым потребителям было легче им пользоваться. Это оправданно, если скорость привлечения новых клиентов — драйвер роста, но пока она ниже, чем хотела бы компания. Чтобы получать обоснованные знания, изменения в дизайне должны ускорять привлечение новых потребителей. Если этого не происходит, значит, новый дизайн оказался неудачным. Это важное правило: хороший дизайн — тот, который меняет поведение потребителей к лучшему.

А теперь давайте сравним два стартапа. Первая компания установила четкие базовые показатели, разработала план по их улучшению и задумала ряд экспериментов, чтобы проверить свои предположения. Члены второй команды без конца спорят о том, как усовершенствовать продукт, вводят несколько изменений одновременно и радуются, если какие-то цифры начинают расти. Какой стартап работает эффективнее и добьется более стабильных результатов?

## Выраж

Со временем команда, которая учится и ищет путь к созданию жизнеспособного бизнеса, видит, что цифры в ее модели начинают расти от самых низких базовых показателей, установленных MVP, и приближаются к идеалу, намеченному в бизнес-плане.

Если же этого не происходит, то идеал будет все больше отдаляться. И этот очевидный факт от себя не скроешь, сколько ни упорствуй: если драйверы нашей бизнес-модели не меняются, значит, мы никуда не движемся. Это верный признак того, что пришло время совершить выраж.

## УЧЕТ ИННОВАЦИЙ В IMVU

Вот как выглядел учет инноваций в первые годы развития компании IMVU. У нашего минимально рабочего продукта было множество недостатков, и когда мы выпустили его первую версию, уровень продаж был крайне низким. Конечно же, мы предположили, что низкие продажи связаны с низким качеством продукта. Поэтому, неделя за неделей, мы старались повысить качество продукта и верили, что наши усилия не напрасны. В конце каждого месяца мы проводили собрание членов правления, где представляли результаты.

В ночь перед собранием правления мы проводили стандартный анализ, оценивая скорость привлечения пользователей, их количество и доходы, чтобы показать, как хорошо мы поработали. Но этот анализ лишь усугублял наше паническое состояние, потому что повышение качества продукта никак не влияло на поведение пользователей. Несколько заседаний правления были весьма неприятными. Мы могли продемонстрировать значительный «успех», но это почти никак не отражалось на финансовых результатах. Спустя какое-то время мы, вместо того чтобы оставлять все на последний момент, начали отслеживать показатели чаще, сократив цикл обратной связи в сфере разработки продукта. Показатели оказались еще более неутешительными. Шли недели, мы меняли опции продукта, но это ни к чему не приводило.

### Как совершенствовать продукт за \$5 в день

Мы отслеживали те аспекты поведения клиентов, которые считали самыми важными для нашего механизма роста: регистрацию, загрузку приложения, использование пробной версии, покупку продукта. Чтобы получить достаточно данных, нам нужно было привлечь достаточно пользователей — так мы могли получить реальные цифры для каждого типа поведения. Мы выделили на это бюджет в \$5 в день: этого было достаточно для покупки кликов в системе AdWords компании Google. В те дни минимальная стоимость клика составляла 5 центов и никаких ограничений не было. Поэтому мы смогли позволить себе открыть счет и начать экспериментировать, почти не тратя денег\*.

Каждый день \$5 приносили нам 100 кликов. С точки зрения маркетинга это не слишком много, но с точки зрения обучения это было бес-

---

\* У главного конкурента Google компании Overture (ее в итоге купила Yahoo!) минимальная стоимость аккаунта составляла 50 долларов, и мы не стали с ней работать, потому что это было слишком дорого. — Прим. авт.

ценно. Каждый день мы могли оценивать успех продукта в совершенно новой группе пользователей. Кроме того, каждый раз, когда мы изменяли те или иные опции продукта, уже на следующий день мы получали совершенно новые данные о ситуации.

Например, мы создавали новое маркетинговое обращение, ориентированное на новых клиентов. На следующий день мы меняли способ, которым вовлекали новых клиентов во взаимодействие с продуктом. Затем добавляли новые опции, устраняли баги, создавали новый визуальный дизайн или меняли внешний вид сайта. Каждый раз мы говорили себе, что наш продукт становится лучше, но эта субъективная уверенность проверялась реальными цифрами.

Каждый день был новым экспериментом. Информацию о поведении клиентов мы анализировали отдельно от данных о других клиентах, полученных в предыдущем тесте. Общие показатели росли, но скоро стало ясно: то, что интересует нас больше всего, не меняется. Это, в частности, демонстрировал график, представленный нами на одном из первых заседаний правления IMVU (см. рис. 7).

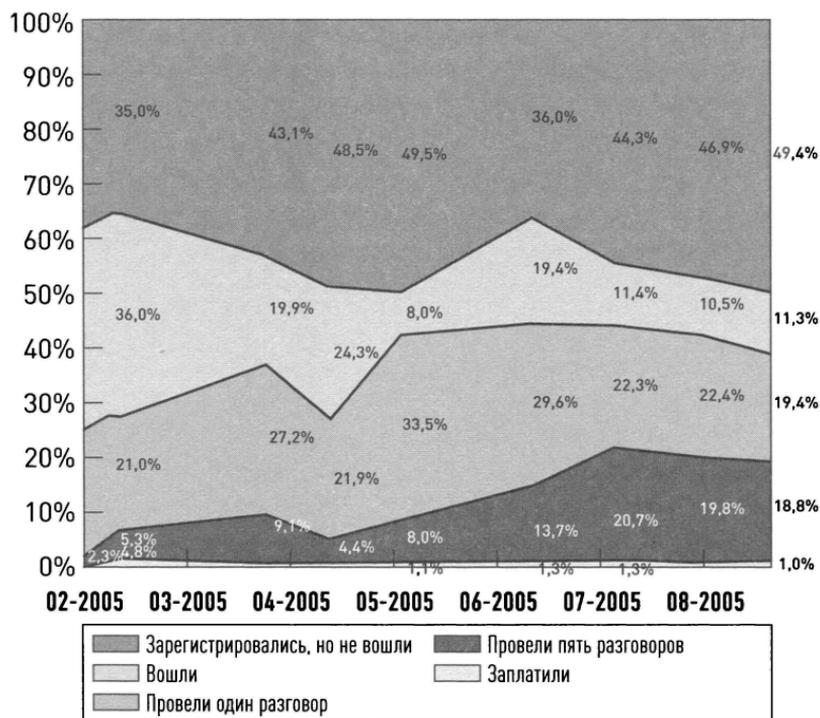


Рис. 7

Этот график отражает приблизительно семь месяцев работы. В этот период мы неустанно совершенствовали продукт, ежедневно добавляя новые опции. Мы постоянно проводили личные интервью с пользователями, и разработчики продукта работали очень напряженно.

## Когортный анализ

Чтобы понять этот график, нужно знать, что такое когортный анализ. Это один из самых важных инструментов анализа для стартапа. Он может показаться сложным, но основан на одной простой предпосылке. Вместо того чтобы оценивать совокупные общие показатели, например общий доход и общее количество потребителей, мы оцениваем показатели отдельно по каждой группе потребителей, которая вступает в контакт с продуктом независимо от остальных групп. Каждую такую группу называют когортой. График показывает скорость появления у IMVU новых клиентов в каждом из указанных месяцев. Показатели скорости привлечения клиентов показывают процент пользователей, которые зарегистрировались в этом месяце и впоследствии продолжали повторять обозначенные действия. Таким образом, среди всех клиентов, присоединившихся к IMVU в феврале 2005 г., около 60% повторно пользовались продуктом хотя бы один раз.

Менеджеры, работающие в сфере продаж, увидят, что такой анализ напоминает традиционный анализ «воронки продаж», который помогает понять, что нужно сделать, чтобы превратить потенциальных клиентов в реальных. «Экономичный стартап» использует его также и в сфере разработки продукта. Этот метод полезен во многих сферах бизнеса, потому что выживание любой компании зависит от последовательных паттернов поведения потребителей, которые называют потоками. Такие потоки управляют взаимодействием клиентов с продуктами компании. Они позволяют оценивать и анализировать бизнес количественно и прогнозировать ситуацию гораздо точнее, чем традиционные общие показатели.

Если присмотреться, мы увидим, что график демонстрирует несколько четких тенденций. Некоторые действия по совершенствованию продукта оказались удачны – но не настолько, чтобы повлиять на ситуацию. Процент новых клиентов, пользовавшихся продуктом как минимум пять раз, вырос, от менее чем 5% до почти 20%. Однако же, несмотря на такое четырехкратное увеличение, процент новых пользователей, которые платили нам деньги, застрял в пределах 1% и не двигался с места. После долгих месяцев работы, тысячи отдельных усовершенствований, фокус-групп, постоянного тестирования дизайна, повышения удобства и простоты использования процент новых клиентов, готовых платить деньги, остался

точно таким же, как и в самом начале, хотя гораздо больше пользователей имели возможность познакомиться с продуктом.

Благодаря когортному анализу мы не могли отнести эту неудачу за счет клиентов, которые пришли раньше и могли бы сопротивляться изменениям, ситуации на рынке или каких-нибудь других причин. Было ясно, что перед нами стоит проблема, которую надо решить.

Я руководил командой разработки продукта и сказал нашим соучредителям, что эту проблему должна решить моя команда. Я работал все больше и больше, пытался придумать все более и более качественные опции и почти не спал. Наше раздражение росло. Наконец я уже не мог ничего придумать и решил испробовать последнее средство: пообщаться с пользователями. Измученный неудачными попытками настроить механизм роста, я начал-таки задавать правильные вопросы.

До этого, в самые первые дни существования компании, нам было легко разговаривать с потенциальными клиентами. Эти разговоры убеждали нас в том, что мы на верном пути. По правде говоря, приглашая клиентов в офис для опросов и тестов на удобство и простоту использования, мы просто не обращали внимания на негативные отклики. Если этот человек не хочет пользоваться продуктом, думал я, значит, он не входит в нашу целевую аудиторию. «Уведите его, – говорил я сотруднику, отвечавшему за контакты с клиентами для тестирования, – и найдите мне наших потенциальных пользователей». Если следующий клиент реагировал благосклоннее, я считал это подтверждением своей правоты. В противном случае я отсылал этого клиента и работал со следующим.

Но теперь мое взаимодействие с пользователями изменилось. Внезапно у меня возникли вопросы, на которые нужно было срочно ответить: почему клиенты не реагируют на «совершенствование» продукта? Почему все наши усилия ни к чему не приводят? Например, мы делали все, чтобы пользователям было легче использовать «аватаров» вместе с близкими друзьями. К сожалению, люди не хотели этого делать. Удобство использования их просто не интересовало. Но как только мы обнаружили, что именно нужно искать, ситуация стала проясняться гораздо быстрее. Как мы уже говорили в третьей главе, в конечном счете это привело к самому важному повороту: от дополнения к IM-сетям, которое можно использовать вместе с близкими друзьями, к отдельной сети, помогающей находить новых друзей. Внезапно, мы перестали беспокоиться о продуктивности. Как только мы начали делать то, чего на самом деле хотели клиенты, наши эксперименты стали гораздо чаще менять их поведение к лучшему.

Это повторялось снова и снова, с того времени, когда мы получали меньше \$1000 дохода в месяц, и до того момента, когда стали зарабатывать

миллионы. Это и есть признак успешного виража: новые эксперименты оказываются гораздо более продуктивными, чем те, что проводились раньше.

Неутешительные количественные результаты вынуждают нас признать неудачу и создают мотивацию, контекст и пространство для более качественного анализа. Такие исследования приводят к новым идеям — новым гипотезам, которые можно тестировать, и, возможно, к виражу. А каждый вираж, в свою очередь, открывает новые возможности для дальнейших экспериментов, и цикл повторяется. Каждый раз мы проходим по этому кругу: устанавливаем базовые показатели, настраиваем механизм и пытаемся понять: стоит ли совершить крутой поворот или лучше продолжать двигаться выбранным курсом.

## ОПТИМИЗАЦИЯ ИЛИ ОБУЧЕНИЕ?

Инженеры, дизайнеры и маркетологи — мастера оптимизации. Скажем, специалисты по директ-маркетингу проводят сплит-тестирование, чтобы выяснить мнение потребителей о ценности нового продукта. Они отправляют разные предложения двум одинаковым группам клиентов, а потом оценивают различия в реакции этих двух групп. Инженеры, конечно же, умеют повышать производительность продукта, а дизайнеры делают его удобным в использовании. Все эти действия в стабильной традиционной организации дают постепенные преимущества при постепенных усилиях. До тех пор, пока мы хорошо выполняем план, наш труд приносит результат.

Однако в случае со стартапом такие инструменты совершенствования продукта не работают. Если вы создаете ненужный продукт, его оптимизация или маркетинг ни к чему не приведут. Стартапу нужно оценивать свой прогресс, равняясь на высокую планку: необходимо доказать, что на основании этого товара или услуги можно создать работающий бизнес. Это можно выяснить, только если основатели стартапа могут делать четкие, обоснованные предварительные прогнозы.

Если таких прогнозов нет, решения, касающиеся продукта и стратегии, принимать гораздо труднее, и это отнимает много времени. Я часто наблюдаю это в своей консалтинговой практике. Меня много раз приглашали помочь, потому что основателям стартапа казалось, что разработчики «плохо работают». Когда я встречаюсь с такими командами, всегда есть то, что можно усовершенствовать, и я рекомендую это сделать, но настоящая проблема обычно заключается не в отсутствии таланта, энергии или усилий. Цикл за циклом команда упорно трудится, но не видит результатов. Менеджеры, получившие обучение в рамках традиционной модели, приходят к логичному выводу: наша команда работает мало или неэффективно.

Так возникает замкнутый круг: команда разработки отважно пытается создать продукт согласно техническим требованиям, которые получает от креативного директора или от руководства компании. Если результатов не видно, руководство считает, что любое несоответствие между тем, что было запланировано, и тем, что создано, и является причиной неудачи, и пытается еще подробнее описать следующую итерацию. Технические требования становятся все длиннее, процесс планирования замедляется, размер партий растет, и обратная связь откладывается. Если в этом процессе участвует совет директоров или финансовый директор, можно ожидать, что скоро начнутся увольнения.

Несколько лет назад ко мне обратилась фирма, реализующая свои продукты крупным медиакомпаниям. Ее основатели считали, что их проблема — в разработчиках. Но дело было не в них, а в том, как в этой компании принимались решения. У нее было достаточно клиентов, но она плохо их знала. Она была завалена запросами на новые опции от клиентуры, от внутренней команды продаж и от руководства. Каждая новая идея превращалась в срочную задачу, которую нужно было решить немедленно. В результате долгосрочным проектам мешали постоянные авралы. Более того, никто не понимал, важны ли все эти изменения для клиентов. Несмотря ни на какие старания, финансовые результаты оставляли желать лучшего.

Если взглянуть на ситуацию с точки зрения поэтапного обучения, этот замкнутый круг прерывается. Все указывает на более вероятную проблему: компания выполняет — очень дисциплинированно! — план, который не имеет смысла. Структура учета инноваций проясняет, в какой точке застряла компания, и заставляет задуматься, не пора ли ей изменить направление.

На ранней стадии развития компании команда разработчиков действовала невероятно продуктивно, потому что основатели фирмы нашли на целевом рынке свободную нишу. Начальный продукт был полон недостатков, но понравился ранним последователям. Казалось, добавляя основные опции, о которых просили клиенты, можно было творить чудеса, потому что ранние последователи всюду несли весть о новом продукте. Но при этом без ответа оставались другие коварные вопросы: есть ли у компании работающий механизм роста? Связаны ли ее первые успехи с тем, чем занимается команда разработки продукта? Ответ на эти вопросы был отрицательным, поскольку успех был следствием решений, принятых в прошлом. Ни одна из текущих инициатив не оказывала на него особого влияния. Но этого никто не замечал, потому что общие показатели компании росли.

Как мы скоро увидим, такая опасность возникает довольно часто. Компании любого размера, имеющие работающий механизм роста, мо-

гут начать ориентироваться на неподходящие показатели. Именно это заставляет менеджеров прибегать к обычному набору трюков: объявлять о скидках в последний момент, пытаться протолкнуть как можно больше товаров, организовывать шумные кампании – и все это в отчаянных попытках улучшить общие показатели. Энергию, которая тратится на «пантомиму успеха», можно было бы потратить на создание жизнеспособного бизнеса. Я называю традиционные цифры, которые обычно используются для оценки стартапов, «показателями тщеславия», а учет инноваций требует от нас не поддаваться их искушению.

## «ПОКАЗАТЕЛИ ТЩЕСЛАВИЯ»: ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЕ

Чтобы понять, чем так опасны «показатели тщеславия», давайте еще раз вернемся к первым годам развития IMVU. Рассмотрим следующий график (см. рис. 8), относящийся к той же эпохе в истории IMVU, как и тот, который мы видели раньше. Он охватывает тот же период времени, что и график когортного анализа, и взят из той же презентации, подготовленной для правления.

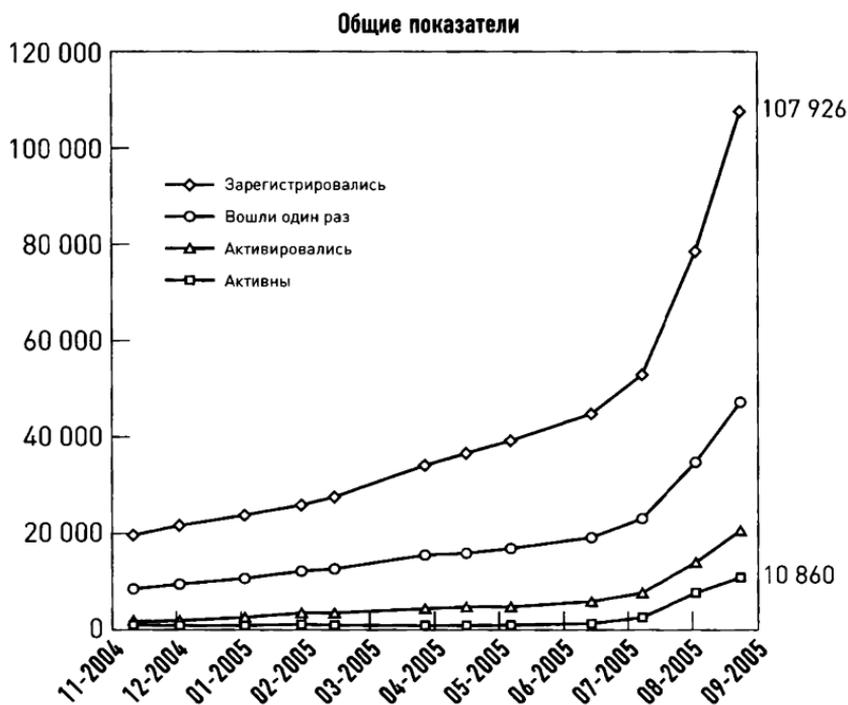


Рис. 8

Этот график демонстрирует традиционные общие показатели для IMVU: общее число зарегистрированных пользователей и общее число платных клиентов (график общих доходов выглядит почти так же). С этой точки зрения ситуация выглядит совсем неплохо. Именно поэтому я называю такие цифры «показателями тщеславия»: они показывают самую радужную картину из всех возможных. Мы видим традиционный график в форме хоккейной клюшки (идеал для быстро растущей компании). До тех пор, пока мы сосредоточены на самых популярных цифрах (привлечение новых клиентов, увеличение общих доходов), мы можем считать, что команда разработки продукта делает большие успехи. Ведь механизм роста компании работает. Каждый месяц ей удается привлечь клиентов, и у нее положительный возврат на инвестиции. Дополнительный доход, полученный от этих клиентов, в следующем месяце вкладывается в действия по привлечению следующих. Так и растет компания.

Но вспомните те же самые данные, представленные в виде когортного анализа. IMVU привлекает новых клиентов, но не повышает доход для каждой новой группы. Механизм работает, но усилия по его настройке не приносят особых плодов. Только на основании традиционного графика невозможно сказать, движется ли IMVU к тому, чтобы создать работающий бизнес. Этот график ничего не говорит об эффективности команды предпринимателей, создавших компанию.

Учет инноваций ничего не даст, если стартап обманывает себя, ориентируясь на «показатели тщеславия» (общее количество клиентов и т. д.). Альтернатива – показатели, которые компания использует, чтобы оценивать бизнес и прохождение этапов обучения, показатели, которые я называю действенными.

## **ДЕЙСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ВМЕСТО «ПОКАЗАТЕЛЕЙ ТЩЕСЛАВИЯ»**

Чтобы лучше понять, почему так важны правильные показатели, давайте познакомимся с компанией под названием Grockit. Ее основатель Фарбуд Ниви 10 лет был преподавателем в двух крупных коммерческих образовательных компаниях – Princeton Review и Kaplan. Эти компании помогают студентам готовиться к сдаче стандартизированных тестов. Его учебные программы получали похвалы от студентов и признание начальства, он был удостоен награды «Учитель года» компании Princeton Review. Но Фарб никогда не был поклонником традиционных методов обучения, которые используют эти компании. Он преподавал по шесть-девять часов в день, имел дело с тысячами студентов, и у него была масса возможностей экспериментировать с новыми подходам.

Постепенно Фарб стал понимать, что традиционная модель лекционного обучения, одинаковая для всех, подходит не всем студентам. Он решил создать другой метод, основанный на сочетании лекций, самостоятельной домашней работы и обучения в группе. В частности, Фарба увлекал метод обучения «от студента к студенту», который оказался исключительно эффективным. Помогая друг другу, студенты получали двойную пользу. Во-первых, индивидуальные инструкции им давал партнер, которого они боялись гораздо меньше, чем преподавателя. Во-вторых, обучая других, они лучше учились сами. Постепенно занятия Фарба становились все более «интерактивными» – и более успешными.

В процессе Фарб стал замечать, что его физическое присутствие в классе не так уж важно. Он сделал важное открытие: «У себя в классе я ввел “социальную” модель обучения. Но все эти “интерактивные” вещи можно делать и в Сети». У него родилась идея: предложить «социальное» обучение «от студента к студенту» тем, кто не может позволить себе нанять репетитора или заплатить за посещение занятий в школах Kaplan и Princeton Review. Так родилась компания Grockit.

Фарб говорит: «Если вы готовитесь к сдаче теста SAT или учите алгебру, то у вас есть три варианта обучения. Вы можете работать с преподавателем, учиться самостоятельно и общаться с другими учениками. Grockit предлагает все эти три формата. Мы используем технологию и алгоритмы, позволяющие оптимизировать эти формы обучения».

Фарб – настоящий предприниматель-новатор. Он описывает свою идею так: «Давайте забудем о существующих подходах к обучению, о том, что возможно, а что – нет, и просто найдем новые методы, подходящие для современных студентов и современных технологий. В сфере образования работает множество крупных традиционных организаций, и я не думаю, что они станут вводить новаторские методы, такие методы, которые нужны сегодня, а я уверен, что они нужны. Для меня важнее всего – студенты, а я не вижу, чтобы они получали лучшее из возможного».

Сегодня Grockit предлагает множество различных образовательных программ, но в начале Фарб следовал методологии бережливого производства. Grockit создала минимально рабочий продукт. Это был простой курс подготовки к тесту, который можно было пройти с помощью популярного веб-инструмента для конференц-связи WebEx. Фарб не стал создавать ни специального программного обеспечения, ни новой технологии. Он просто попытался донести свой новый подход к обучению до студентов через Интернет. Информация о новом виде частного обучения быстро распространялась, и через несколько месяцев преподавание онлайн уже приносило Фарбу приличный доход. Он зарабатывал от \$10 000 до \$15 000

в месяц. Но как и многие другие амбициозные предприниматели, Фарб создал свой MVP не только для того, чтобы зарабатывать на жизнь. Он хотел создать более эффективный, интерактивный метод обучения для студентов по всему миру. И благодаря первым успехам смог добиться финансирования от некоторых из лучших инвесторов в Кремниевой долине.

Когда я впервые встретился с Фарбом, его компания уже была на пути к успеху. Она привлекла венчурный капитал от инвесторов с хорошей репутацией, создала потрясающую команду и впечатляюще дебютировала на одном из знаменитых конкурсов стартапов Кремниевой долины.

Команда Фарба была чрезвычайно ориентирована на процесс и дисциплинирована. Она следовала самой строгой версии гибкой методологии разработки, которая называется Extreme Programming (она описана ниже), предложенной компанией из Сан-Франциско Pivotal Labs, с которой Grockit заключила партнерское соглашение. Первый продукт компании пресса назвала «прорывом».

Была только одна проблема: компания не видела большого притока клиентов. Пример Grockit очень показателен, потому что ее проблемы не были связаны с неудачной концепцией или недостатком дисциплины.

Следуя стандартным методам гибкой разработки, Grockit провела серию быстрых циклов итерации длительностью один месяц. Для каждого такого ежемесячного цикла Фарб расставлял приоритеты, создавая серию пользовательских историй – это метод также взят из методологии гибкой разработки. Вместо того чтобы разрабатывать спецификации для новой опции в технических терминах, Фарб описывал ее с точки зрения клиента. Это помогало разработчикам взглянуть на свою работу с позиций будущего пользователя.

Каждая опция была описана простыми словами, понятными всем – и тем, кто знаком с технологиями, и тем, кто не знаком. Кроме того, в соответствии со стандартной процедурой гибкой разработки Фарб мог в любой момент менять приоритеты. Узнав что-то новое о потребностях клиентов, он мог поменять местами задачи в плане разработки продукта. Единственное ограничение было в том, что Фарб не мог прервать выполнение задачи, если оно уже началось. К счастью, на выполнение задач уходило всего один-два дня.

Эту систему не зря называют гибкой разработкой: она позволяет быстро менять направление и чутко реагировать на новые бизнес-требования заказчика продукта (того, кто руководит процессом, в данном случае – Фарба).

Как чувствовала себя команда в конце каждого цикла? Она последовательно создавала новые опции. Она собирала обратную связь

от клиентов в форме «историй» и интервью, которые показывали, что по крайней мере некоторым клиентам понравились новые опции. Те или иные данные всегда подтверждали интерес клиентов: возможно, росло общее количество пользователей, увеличивалось общее количество вопросов, на которые отвечали студенты, или росло количество повторных обращений.

Однако я видел, что Фарб и его команда не могут побороть сомнения. Вызван ли рост цифр их усилиями по развитию? Или это происходит благодаря другим факторам, например упоминаниям о Grockit в прессе? На встрече с членами команды я задал простой вопрос: «Откуда вы узнаете, что решения о приоритетах, которые принимает Фарб, правильны?» Члены команды ответили: «Это не в нашей компетенции. Фарб принимает решения, а мы их просто выполняем».

В тот момент Grockit была ориентирована только на один сегмент потребителей: абитуриентов бизнес-школ, которые готовятся к сдаче теста GMAT. Продукт компании позволял им участвовать в сеансах обучения онлайн вместе с другими людьми, которые готовятся к сдаче того же теста. Программа была достаточно эффективна: те, кто закончил курс обучения Grockit, получали значительно более высокие оценки, чем раньше. Но команда Grockit столкнулась с традиционными проблемами стартапа: как узнать, какие опции наиболее важны? Как сделать так, чтобы больше клиентов регистрировались и оплачивали наш сервис? Как сделать так, чтобы люди говорили о нашем продукте?

Я спросил Фарба: «Как вы узнаете, что принимаете правильные решения с точки зрения расстановки приоритетов?» Как и большинство основателей стартапов, он анализировал доступные данные и делал на их основании настолько адекватные предположения, насколько мог. Но это неизбежно приводило к неуверенности и сомнениям.

Фарб верил в свое видение целиком и полностью, но при этом начинал сомневаться в том, что его компания движется к реализации поставленной цели. Продукт улучшался каждый день, но Фарб хотел убедиться в том, что эти улучшения важны для клиентов. Это вызывает уважение, ведь многие другие новаторы держатся за свое первоначальное видение несмотря ни на что. Но Фарб был готов к «проверке реальностью».

Он всеми силами пытался поддержать веру своей команды в то, что Grockit обязательно добьется успеха. Он беспокоился, что команда утратит энтузиазм, если кто-то подумает, что человек, ведущий корабль, не знает, куда плыть. Но сам Фарб не знал, способна ли его команда создать истинную культуру обучения. В конце концов, это был важный аспект гибкой разработки: разработчики соглашались адаптировать продукт

к постоянно меняющимся требованиям бизнеса, но при этом не несут ответственности за стратегические решения.

Гибкая методология разработки довольно эффективна с точки зрения разработчиков. Она позволяет им сосредоточиться на разработке опций и на технических аспектах. Попытка ввести в этот процесс потребность учиться может снизить производительность. (Когда метод бережливого производства стали вводить на предприятиях, возникли похожие проблемы. Менеджеры привыкли учитывать коэффициент загрузки каждой машины. Предприятия были организованы так, чтобы машины работали с полной мощностью – и как можно дольше. С точки зрения загрузки отдельной машины это эффективно, но с точки зрения производительности всей фабрики это иногда крайне неэффективно. Как говорят в теории систем, при оптимизации одной части системы мы обязательно снижаем эффективность системы в целом.)

Фарб и его команда не понимали, что прогресс Grockit оценивается на основании «показателей тщеславия»: общее количество клиентов и общее количество вопросов, на которые получены ответы. Именно это заставляло его команду действовать: эти показатели создавали у команды ощущение движения вперед, хотя ее успехи все еще оставались весьма скромными. Интересно, как точно метод Фарба следовал этапам обучения по системе «экономичный стартап»: компания создала раннюю версию продукта и установила некоторые базовые показатели. Она делала относительно короткие итерации, и каждую из них оценивала в соответствии с тем, улучшает ли она показатели, отражающие активность пользователей.

Однако Grockit использовала не те показатели и на самом деле не развивалась. Фарба беспокоило, что компания не делает выводов из обратной связи от пользователей. В каждом цикле менялись показатели, на которых была сосредоточена его команда: в один месяц она рассматривала общие показатели использования, в другой – число зарегистрировавшихся пользователей, и т. д. Казалось, приоритеты меняются сами собой. Невозможно было установить ясные причинно-следственные связи. Правильно расставить приоритеты в такой ситуации очень сложно.

Фарб мог бы попросить своего аналитика изучить тот или иной вопрос. Например, когда мы предложили опцию X, повлияло ли это на поведение потребителей? Но это потребовало бы огромных затрат времени и сил. Когда именно была предложена опция X? Каким клиентам ее предложили? Изменили ли мы что-то еще в то же самое время? Могли ли повлиять какие-то сезонные факторы? Чтобы ответить на эти вопросы, потребовались бы огромные усилия и массивы данных. Ответ мог быть найден спустя

недели после того, как был задан вопрос. А тем временем команда уже успела бы перейти к новым приоритетам и новым вопросам, требующим срочного решения.

По сравнению со многими другими стартапами команда Grockit обладала огромным преимуществом: она была чрезвычайно дисциплинирована. Такая команда может следовать неправильной методологии, но способна быстро переключить скорость, обнаружив ошибку. И самое главное: дисциплинированная команда может экспериментировать со своим собственным стилем работы и делать осмысленные выводы.

## Когортный анализ и сплит-тестирование

Grockit изменила критерии оценки успеха. Вместо общих она стала использовать показатели, основанные на когортном анализе, а вместо поисков причинно-следственных связей задним числом стала запускать каждую новую опцию как эксперимент по сплит-тестированию.

В эксперименте по сплит-тестированию клиентам одновременно предлагаются разные версии продукта. Наблюдая изменения в поведении между теми, кто пользуется разными версиями, можно сделать выводы о влиянии разных изменений. Этот метод впервые стали использовать рекламодатели в сфере директ-мейла. Например, компания отправляет клиентам каталог продукции. Если вы хотите протестировать его дизайн, то можете отправить 50% клиентов новую версию, а другим 50% — старую, стандартную версию каталога.

Чтобы добиться научной чистоты эксперимента, оба каталога должны содержать одни и те же товары. Отличаться должен только дизайн. Чтобы выяснить, какой дизайн лучше, достаточно просто отслеживать объемы продаж для обеих групп клиентов. (Этот метод иногда называют A/B-тестированием, потому что каждой из версий каталога присваивалась та или другая буква.) Часто считается, что сплит-тестирование можно использовать только в маркетинге (или даже только в директ-маркетинге). Но в системе «экономичный стартап» оно включено в процесс разработки продукта.

Такие изменения сразу же позволили Фарбу взглянуть на свой бизнес по-новому. Сплит-тестирование иногда помогает выявить удивительные вещи. Например, многие цифры, которые улучшают продукт в глазах разработчиков и дизайнеров, никак не влияют на поведение потребителей. Так произошло и в Grockit, и во всех остальных компаниях, использовавших этот метод, которые я наблюдал. Работать, проводя сплит-тестирование, кажется, труднее, потому что это требует дополнительного учета

и показателей, позволяющих отслеживать каждое изменение. Но этот метод почти всегда позволяет сэкономить время, устраняя все, что не имеет значения для клиентов.

Сплит-тестирование также помогает командам лучше понять, что хотят и чего не хотят клиенты. Команда Grockit постоянно добавляла новые способы, позволяющие пользователям взаимодействовать друг с другом, в надежде, что эти инструменты коммуникации повысят ценность продукта. Команда руководствовалась идеей о том, что в процессе обучения клиенты хотят больше общаться. Но сплит-тестирование показало, что дополнительные опции не меняют поведения потребителей, и эта идея была поставлена под сомнение.

Это побудило команду попытаться лучше понять, чего же на самом деле хотят потребители. Ее участники провели мозговой штурм и нашли новые идеи для экспериментов. На самом деле во многих из этих идей не было ничего нового. Их просто не замечали раньше, потому что компания занималась созданием инструментов для коммуникаций. В результате Grockit протестировала интенсивный модуль для самостоятельного обучения, где были квесты и разные уровни, как в компьютерной игре, и где студенты могли выбирать: учиться самостоятельно или вместе с другими. Как и в классе у Фарба, это оказалось чрезвычайно эффективным. Без строгого сплит-тестирования компания могла бы этого так и не понять. Со временем, после десятков тестов, стало ясно, что больше всего студентов привлекает сочетание опций для самостоятельного обучения и для обучения в группе. Оказалось, что студенты хотят сами выбирать метод обучения.

## Канбан

Grockit ввела «правило канбан», один из принципов методологии бережливого производства, и стала по-новому устанавливать приоритеты в разработке продукта. В соответствии с новой системой пользовательские истории не считались завершенными до тех пор, пока не позволяли получить подтверждения фактами. Все эти истории можно было отнести к одной из четырех фаз развития: исходные данные, создание, завершающая стадия (опция закончена с технической точки зрения) или «процесс проверки». Прошедшие проверку истории получали статус «мы знаем, что эта история — хорошая идея, и ее нужно сделать в первую очередь». Такая проверка обычно происходила в форме сплит-тестирования, показывающего изменения в поведении потребителей, но иногда включала в себя интервью с пользователями или опросы.

Правило канбан гласит, что в каждой из четырех фаз может находиться только определенное количество историй. По мере того как истории переходят из одной фазы в другую, корзины заполняются. Если корзина заполнена, в нее не положишь еще одну историю. Только после проверки истории ее можно удалить с доски канбан. Если проверка показывает, что история неудачна, соответствующая опция удаляется (см. табл. 1, 2, 3).

## КАНБАН ТАБЛИЦЫ ПЕРЕХОДА ИЗ ОДНОЙ ФАЗЫ В ДРУГУЮ

(В корзине не может быть больше трех проектов одновременно.)

Таблица 1

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ	СОЗДАНИЕ	ЗАВЕРШЕНИЕ	ПРОВЕРКА
A	D	F	
B	E		
C			

Работа над A начинается. D и E находятся в фазе создания. F ждет проверки.

Таблица 2

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ	СОЗДАНИЕ	ЗАВЕРШЕНИЕ	ПРОВЕРКА
G		D	F
H	B	E	
I	C	A	

F проверяется. D и E ждут проверки. G, H, I — новые задачи, которые нужно выполнить. B и C в фазе создания. A в фазе завершения.

Таблица 3

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ	СОЗДАНИЕ	ЗАВЕРШЕНИЕ	ПРОВЕРКА
	G	D	F
H →	B →	E	
I →	C →	A	

Опции B и C уже созданы, но по правилу канбан их нельзя переместить в следующую корзину, в стадию проверки, пока не пройдут проверку A, D и E. Нельзя начать работу над опциями H и I, пока не освободится место в следующей корзине.

Я вводил эту систему в нескольких командах, и всегда она поначалу вызывала неприятие: корзины быстро заполняются — сначала корзина «Проверка», а потом и корзина «Завершено». Скоро становится невозможно начать ни один новый проект. Команды, которые привыкли оценивать свою производительность только по количеству завершённых историй, начинают топтаться на месте. Единственный способ начать работу над новыми опциями — исследовать те проекты, которые до сих пор не прошли проверку. Здесь часто нужны действия, не связанные с разработкой: нужно общаться с клиентами, изучать данные сплит-тестирования и т. д.

Но очень скоро все учатся делать это. Сначала процесс происходит рывками. Разработчики могут завершить большой этап работы, а затем провести обширное тестирование и проверку. Изыскивая способы повысить производительность, они начинают понимать: если подумать о проверке с самого начала, то снизится общая производительность команды.

Например, стоит ли создавать новую опцию, которая не является объектом эксперимента по сплит-тестированию? Это может сэкономить немного времени, но позже, во время фазы проверки, потребуется больше времени на тестирование. Та же логика относится к истории, которой разработчик не понимает. По старой системе он просто создавал ее и лишь потом понимал, зачем она нужна. При новой системе становится очевидно, что такое поведение непродуктивно: как можно проверить историю, не имея ясной гипотезы? В IMVU мы тоже с этим сталкивались. Я как-то наблюдал, как разработчик убеждал провести тестирование идеи своего шефа, который хотел внести в продукт какое-то незначительное изменение. Разработчик настаивал на том, что новую опцию нужно подвергнуть сплит-тестированию, как и все остальные. Коллеги его поддержали: казалось совершенно очевидным, что нужно проверять все опции, независимо от того, кто поручил команде их разработку. (Должен признаться, слишком часто этим самым «шефом» был я сам.)

Точный процесс создает основу для здоровой культуры, где идеи оцениваются по их качествам, а не по должности их автора. Но самое главное, что команды, работающие по такой системе, начинают оценивать свою производительность по критериям обоснованных знаний, а не по тому, сколько новых опций они создали.

## Тестирование гипотезы в Grockit

Grockit приняла новые критерии оценки, стала использовать новые методы, и все изменилось. Например, команда решила проверить одну из основных опций, получившую название «ленивая регистрация». Нужно было

выяснить, стоит ли эта опция усилий на ее поддержку. Команда была уверена в ней, потому что «ленивая регистрация» считается одним из лучших методов привлечения клиентов для онлайн-сервисов. Клиенту не нужно заранее регистрироваться, чтобы воспользоваться сервисом. Он просто начинает им пользоваться, и его просят зарегистрироваться только после того, как он получит представление о преимуществах сервиса.

Для студента «ленивая регистрация» работает так: вы заходите на сайт Grockit и сразу включаетесь в сеанс обучения вместе с другими студентами, работающими над тем же самым тестом. При этом не нужно сообщать свое имя, адрес электронной почты или номер кредитной карточки. Ничто не мешает вам тут же начать обучение.

Для Grockit было очень важно протестировать одно из своих основных предположений: клиенты готовы принять новый метод обучения только в том случае, если сразу же убедятся в его эффективности. Для этого на сайте компании нужно было разделить три класса пользователей: незарегистрированные гости, зарегистрированные гости и клиенты, которые заплатили за премиальную версию продукта. Для такого разделения требовалось приложить дополнительные усилия: ведь чем больше классов пользователей, тем больше нужно опций, чтобы их отслеживать, и тем больше нужно маркетинговых инструментов, чтобы побуждать клиентов перейти из следующий класс. Grockit прилагала все эти усилия, потому что «ленивая регистрация» считалась одной из лучших практик в отрасли.

Я порекомендовал команде провести простое сплит-тестирование. Она выделила одну группу пользователей, от которой требовалась немедленная регистрация, но при этом пользователи могли только ознакомиться с рекламными материалами. Как ни странно, поведение этой группы было точно таким же, как и поведение той, которой предлагали «ленивую регистрацию»: тот же самый уровень регистрации, активации и последующего удержания. Иначе говоря, дополнительные усилия на поддержку «ленивой регистрации» были пустой тратой времени и сил, несмотря на то, что она считалась передовой практикой.

Этот тест позволил сократить затраты и привел к важному открытию: отношение клиентов к Grockit основано вовсе не на опыте использования продукта.

Представьте себе, что это значит. У группы пользователей, от которых требовали зарегистрироваться, прежде чем приступить к сеансу обучения вместе с другими студентами, почти не было информации о продукте — эти пользователи знали лишь то, что было написано на домашней странице сайта Grockit и на странице регистрации. У группы с «ленивой регистрацией», наоборот, было гораздо больше информации о продукте, потому

что эти люди уже им пользовались. Тем не менее, несмотря на то, что разные пользователи были по-разному информированы, поведение в обеих группах было одинаковым.

Это показало, что для эффективного привлечения пользователей нужно заняться в первую очередь не новыми опциями, а позиционированием и маркетингом. Это был только первый из множества важных экспериментов, которые провела Grockit. С того времени компания значительно увеличила свою клиентскую базу: сейчас она предлагает подготовку к многочисленным стандартизированным тестам, а также онлайн-уроки математики и курсы английского для учеников 7–12-х классов.

Grockit продолжает оттачивать свои процессы и непрерывно совершенствуется. В ее офисе в Сан-Франциско работают больше 20 сотрудников, и компания по-прежнему следует продуманному и дисциплинированному подходу, который отличал ее с самого начала. Она уже помогла сдать тесты почти миллиону студентов и уверена, что может помочь миллионам других.

## ТРИ АСПЕКТА

Примеры из жизни компании Grockit демонстрируют нам три важных аспекта учета инноваций: действенные показатели, простоту изложения и возможность проверки данных.

### Действенные показатели

Отчет отражает действенные показатели, если он четко демонстрирует причинно-следственные связи. Если это не так, значит, он основан на «показателях тщеславия». Отчеты, которые стала использовать команда Grockit для оценки этапов обучения, очень ясно показывали, что нужно сделать, чтобы получить требуемые результаты.

«Показатели тщеславия», напротив, не могут указать, какие действия нужно предпринимать. Возьмем количество хитов на сайте компании. Скажем, у нас 40 000 хитов в этом месяце – настоящий рекорд. Что нам нужно сделать, чтобы получить больше хитов? Ну, мы не знаем, это зависит от многих факторов. Откуда появляются новые хиты? Благодаря 40 000 новых клиентов или в результате бешеной активности веб-браузера одного парня? Эти хиты – результат новой маркетинговой кампании или пиар-акций? И что такое хит? Считается ли каждая страница в браузере как один хит или встроенные изображения и мультимедийный контент тоже учитываются? Любому, кто хоть раз присутствовал на встрече,

где обсуждались параметры показателя, приведенного в отчете, знакомы подобные проблемы.

«Показатели тщеславия» вредны, потому что апеллируют к слабостям человеческого разума. Когда цифры идут вверх, нам кажется, что это результат наших действий, того, чем мы занимались в то время. Именно поэтому так часто можно наблюдать встречи, где маркетологи думают, что показатели улучшаются благодаря новой пиар-акции или маркетинговой кампании, а разработчики считают, что это результат новых опций, которые они создали. Чтобы выяснить, что происходит на самом деле, нужно потратить очень много денег, и поэтому менеджеры просто следуют плану и делают лучшее, что могут, на основании собственных суждений, собственного опыта и коллективного разума всех, кто присутствует на встрече.

К сожалению, когда показатели снижаются, мы видим совсем другую реакцию: это чья-то ошибка. Поэтому члены команды или отделы компании часто оказываются словно в театре военных действий: их отдел хочет как лучше, а все остальные сопротивляются просто потому, что ничего не понимают. Стоит ли удивляться, что каждый отдел изобретает собственный жаргон, культуру и методы защиты от «придурков», сидящих на другом этаже?

Действенные показатели – эффективное решение этой проблемы. Когда причина и следствие ясны и понятны, это позволяет учиться на результатах своих действий. Люди обладают врожденным талантом к обучению, им просто нужна ясная и объективная оценка.

## Простота изложения

Часто бывает так, что сотрудники и менеджеры неверно понимают отчеты, на основании которых они должны принимать решения. К сожалению, менеджеры редко говорят об этом тем, кто собирает данные, и не просят их писать свои отчеты понятным языком. А сотрудники разных отделов нередко тратят свою энергию не на то, чтобы использовать полученные данные как обратную связь, которая могла бы направлять их будущие действия, а на то, чтобы интерпретировать их так, как им удобнее.

Но против этого есть «противоядие». Во-первых, отчеты должны быть как можно более простыми и ясными, понятными для всех. Помните, что за любыми показателями стоят люди. Самый легкий способ написать понятный отчет – использовать определенные, конкретные понятия. Что такое хит на сайте? Этого никто не знает, но все знают, что такое посетитель сайта: можно нарисовать, как эти люди сидят за компьютерами.

Вот почему отчеты, основанные на когортном анализе, так эффективны для обучения организации – они превращают сложные действия в простые примеры, описывающие поведение людей. Каждый раз когортный анализ показывает: среди тех, кто пользовался нашим продуктом в этот период, столько-то людей продемонстрировали тот тип поведения, который для нас важен. В примере с IMVU мы видели четыре типа поведения: загрузка продукта, вход на сайт продукта с личного компьютера, чат с другими клиентами и покупка платной версии продукта. Иначе говоря, отчет связан с людьми и их действиями, что гораздо полезнее, чем массивы абстрактных данных. Например, подумайте о том, как трудно было бы сказать, успешно ли развивается IMVU, если бы в отчете мы сообщали только об общем количестве личных разговоров. Скажем, у нас есть 10 000 посетителей в данный период. Хорошо ли это? Это один очень-очень общительный человек или это 10 000 человек одновременно пытаются воспользоваться продуктом, а потом уходят с сайта? Чтобы узнать это, нужен более подробный отчет.

Когда общие показатели растут, ясность отчетов становится еще более значима. Что означает, если за месяц количество хитов на сайте сократилось с 250 000 до 200 000? Но почти каждый легко поймет, что значит потерять 50 000 клиентов – это целый стадион, полный людей, которые больше не хотят покупать ваш продукт.

Правило доступности также касается доступа к отчетам. Компания Groskit в этом отношении поступала очень правильно. Каждый день автоматически создавался документ, содержащий последние данные по каждому из экспериментов по сплит-тестированию и по другим показателям, связанным с «прыжками веры». Этот документ рассылался по электронной почте всем сотрудникам компании: у каждого всегда была самая свежая копия. Отчеты было легко читать, каждый эксперимент и его результаты описывались простым языком.

Еще один способ сделать отчеты доступными для всех – метод, который мы разработали в IMVU. Мы не стали выводить аналитику или данные в отдельную систему. Данные отчета и его инфраструктура считались частью самого продукта, и за них отвечала команда разработки. Отчеты выкладывались на нашем сайте и были доступны любому, у кого был аккаунт сотрудника.

Любой сотрудник в любой момент мог войти в систему, выбрать из списка текущий или прошлые эксперименты и прочитать одностраничный отчет о его результатах. Со временем эти одностраничные отчеты стали средством улаживания споров о продукте во всей организации. Когда людям нужны были доказательства в пользу какой-то гипотезы,

они брали с собой на встречу распечатки такого отчета и были уверены, что все остальные их поймут.

## Возможность проверки данных

Когда нам говорят, что наш любимый проект оказался неудачным, обычно нам хочется возложить вину на «гонца»: на данные, на руководителя, на богов или на бог весть что еще. Именно поэтому так важен третий аспект — «контролируемость». Нужно убедиться в том, что сотрудники доверяют приводимым данным.

Сотрудникам IMVU, как правило, удавалось улаживать споры, ссылаясь на отчеты об экспериментах, о которых я только что говорил. Но порой возникали сложности. Бывало и так, что, столкнувшись не с теми результатами, которых они ожидали, руководитель, или разработчик, или вся команда проекта начинали ставить под сомнение достоверность данных.

Такие проблемы возникают чаще, чем хотелось бы, и, к сожалению, обычные системы представления данных не помогают в их решении. Иногда так бывает из-за слишком рьяного желания защитить личные данные клиентов. Но чаще дело в пренебрежении к подготовке сопроводительной документации. Почти всегда системы представления данных создает не команда разработчиков, задача которых — расставлять приоритеты и совершенствовать опции продукта, а топ-менеджеры и аналитики. Менеджеры, которым приходится использовать такие системы, могут только посмотреть, не противоречат ли отчеты друг другу. Часто у них нет инструментов для того, чтобы проверить, соответствуют ли данные действительности.

Что же делать? Во-первых, не забывайте, что за любимыми показателями стоят люди. Мы должны уметь проверять данные «вручную», в хаосе реального мира, общаясь с клиентами. Это единственный способ выяснить, реальны ли факты, приведенные в отчете. У менеджеров должна быть возможность выборочно проверять данные при участии настоящих пользователей. В этом есть и еще одно преимущество: системы, которые обеспечивают такой уровень проверки данных, позволяют менеджерам и предпринимателям понять, почему клиенты ведут себя так, как показывают данные.

Во-вторых, тем, кто составляет отчеты, нужны для этого простые механизмы. Отчеты должны быть основаны на базовых данных, а не на промежуточных результатах. Это снижает вероятность ошибок. Я заметил, что каждый раз, когда какое-то суждение или предположение оказывается неверным просто из-за ошибок в данных, это подрывает уверенность в своих силах, моральный дух и дисциплину сотрудников.



В мифологическом мире голливудского кино, книг и журналов мы постоянно видим преуспевающих предпринимателей. Их истории всегда преподносятся одинаково. Сначала мужественного главного героя озаряет гениальная идея. У него сильный характер и яркая индивидуальность. Мы видим, как он оказывается в нужном месте в нужный момент, совершает головокружительный прыжок и создает собственный бизнес.

Но дальше начинается «фотомонтаж». Обычно вся дальнейшая история укладывается в несколько минут. Мы видим, как главный герой собирает команду, проводит опыты в лаборатории, пишет формулы на доске, заключает сделки, в творческом экстазе печатает одновременно на нескольких клавиатурах. В итоге к нему приходит успех. Иногда история продолжается, и возникают не столь вдохновляющие темы: основатели компании не могут поделить деньги, спорят, кто из них появится на обложке журнала, подают друг на друга в суд и т. д.

К сожалению, все то, от чего действительно зависит успех стартапа, остается за кадром. На всю эту рутину смотреть неинтересно. Однако успех предпринимателя всего на 5% зависит от идеи, бизнес-модели, теоретической стратегии. Остальные 95% – это следствие кропотливой работы, результаты которой оцениваются с помощью учета инноваций: каковы приоритетные опции продукта, на каких клиентов ориентироваться или каких клиентов слушать. А еще нужна храбрость – для того, чтобы подвергать свое видение постоянной проверке и получать обратную связь.

Но одно решение важнее всех остальных: оно самое сложное, требует больше всего времени и приводит к самым значительным для большинства стартапов тратам. Но всем нам рано или поздно приходится пройти через это – наступает момент, когда надо решить, что делать дальше: круто повернуть в другую сторону или продолжать упорно следовать избранным курсом. Чтобы понять, чего нам не показывают в кино, нужно знать, что такое «вираж». Об этом мы и поговорим в главе 8.

## Глава 8

# Ви́раж

**В** процессе разработки успешного продукта каждый предприниматель рано или поздно сталкивается с проблемой: ему нужно решить, как действовать дальше — круто повернуть или двигаться в прежнем направлении. Все, о чем мы говорили до сих пор, лишь прелюдия к простому, на первый взгляд, вопросу: достаточно ли успешно мы продвигаемся вперед? Уверены ли мы в том, что наша стратегия верна, или ее нужно кардинально изменить? Такое изменение называется ви́ражом: это структурированное изменение курса, цель которого — протестировать новую фундаментальную гипотезу о продукте, стратегии и механизме роста.

В основе системы «экономичный стартап» лежит научный метод. Поэтому некоторые думают, что она предлагает строгие научные формулы, позволяющие вычислить, стоит ли совершить ви́раж или нужно следовать выбранным курсом. Это не так. Невозможно устранить из предпринимательства человеческий фактор — видение, интуицию, суждение, и более того — это даже нежелательно!

На мой взгляд, в данном случае ценность научного подхода в том, что он позволяет организовать творческий потенциал людей наиболее продуктивным образом. Ведь ничто не вредит творчеству больше, чем упорные попытки несмотря ни на что следовать неудачной стратегии. Компании, которые не могут, ориентируясь на полученную обратную связь, вовремя изменить направление, рискуют заблудиться в стране живых мертвецов: они не могут добиться достаточного роста, но и не умирают, продолжая эксплуатировать ресурсы, преданность сотрудников и других заинтересованных сторон, и просто топчутся на месте.

Тем не менее уверенность в своих суждениях — это не так уж плохо. Мы, люди, умеем учиться, от рождения обладаем творческими способностями и различаем четкие сигналы, даже если вокруг шумно. Нам это так хорошо удается, что иногда мы слышим сигналы даже там, где их нет. Человеческое суждение бывает ошибочным, но можно достичь объективности, постоянно тестируя свои предположения. В этом и заключается суть научного метода.

Продуктивность не в том, чтобы придумывать все новые и новые виджеты или опции. Она в том, чтобы наши действия в сфере развития

бизнеса и разработки продукта помогали создавать ценность и способствовали росту компании. Иначе говоря, правильно выполненный вираж приближает нас к созданию жизнеспособного бизнеса.

## УЧЕТ ИННОВАЦИЙ УСКОРЯЕТ ПРОЦЕСС

Давайте познакомимся с Дэвидом Бинетти, генеральным директором компании *Votizen*. Дэвид много лет работал в политике. В начале 1990-х гг. он участвовал в создании сайта *USA.gov*, первого портала федерального правительства. А еще он потерпел несколько классических неудач, подстерегающих основателей стартапов. Но когда пришло время создать *Votizen*, Дэвид твердо решил добиться успеха.

Дэвида увлекала тема участия граждан в политическом процессе. Первой его идеей была социальная сеть избирателей. Он хотел создать площадку, где люди, увлеченные теми или иными социальными проблемами, могли бы общаться, делиться идеями и находить новых друзей и сторонников. На создание первого минимально рабочего продукта Дэвид потратил немногим более \$1200 и примерно три месяца.

Дэвид не стал делать то, что никому не нужно. С самых первых дней сайт *Votizen* привлек ранних последователей, которым понравилась его основная концепция. Как и любому предпринимателю, Дэвиду пришлось совершенствовать свой продукт и бизнес-модель. Но самым сложным оказалось то, что, несмотря на определенные успехи, ему пришлось решиться на вираж.

Первоначальная концепция Дэвида строилась на четырех смелых «прыжках веры»:

1. Клиенты достаточно заинтересованы в социальной сети, чтобы зарегистрироваться в ней. (Регистрация.)
2. *Votizen* сможет подтвердить, что его пользователи – зарегистрированные избиратели. (Активация.)
3. Клиенты, которые являются зарегистрированными избирателями, со временем будут использовать инструменты сайта для развития своих социальных проектов. (Удержание.)
4. Активные пользователи расскажут друзьям об этом сервисе и будут привлекать их к своим проектам. (Рекомендации.)

Через три месяца первый MVP Дэвида был готов и вышел на рынок. В первоначальном когортном анализе 5% посетителей зарегистрировались на сайте и 17% подтвердили свой статус избирателей (см. табл. 4). Цифры

были такими низкими, что Дэвиду просто не хватало данных, чтобы понять, какими могут быть уровень вовлеченности или количество рекомендаций. Пришло время начать пробы.

Таблица 4

	<b>ПЕРВЫЙ MVP</b>
Регистрация	5%
Активация	17%
Удержание	Слишком низкое
Рекомендации	Слишком мало

Следующие два месяца и еще \$5000 Дэвид потратил на сплит-тестирование новых опций продукта, создание сервиса обмена сообщениями и совершенствование дизайна. Эти тесты показали значительный рост – от 5 до 17% по параметру регистрации и от 17 до более чем 90% по параметру активации. Вот в чем сила сплит-тестирования! Такая оптимизация принесла Дэвиду критическую массу клиентов. Теперь он мог проверить два следующих «прыжка веры». Однако, как показано в табл. 5, эти цифры оказались еще более обескураживающими: уровень рекомендаций составил всего 4%, а уровень удержания – 5%.

Таблица 5

	<b>ПЕРВЫЙ MVP</b>	<b>ПОСЛЕ ОПТИМИЗАЦИИ</b>
Регистрация	5%	17%
Активация	17%	90%
Удержание	Слишком низкое	5%
Рекомендации	Слишком мало	4%

Дэвид видел, что нужно продолжать разработку и тестирование. В течение следующих трех месяцев он оптимизировал продукт, проводил сплит-тестирование и учился. Он говорил с клиентами, организовывал фокус-группы и экспериментировал. Как мы узнали в главе 7, при сплит-тестировании разным группам клиентов одновременно предлагаются разные версии продукта. Наблюдая поведение этих двух групп, можно делать выводы о воздействии разных изменений. Как показано в табл. 6, приведенной ниже, рекомендаций стало немного больше – около 6%,

а уровень удержания составил 8%. Дэвид был разочарован: он потратил восемь месяцев и \$20 000 на то, чтобы создать продукт, который не соответствовал той модели роста, на которую он рассчитывал.

Таблица 6

	ДО ОПТИМИЗАЦИИ	ПОСЛЕ ОПТИМИЗАЦИИ
Регистрация	17%	17%
Активация	90%	90%
Удержание	5%	8%
Рекомендации	4%	6%

Перед Дэвидом встала проблема. Ему предстояло решить, стоит ли повернуть в другом направлении или продолжать следовать по намеченному пути. Это одно из самых сложных решений, которые приходится принимать предпринимателям. И процесс обучения нужен не для того, чтобы найти самое легкое решение, а для того, чтобы удостовериться: когда придет время решать, у вас будет достаточно данных.

К этому времени Дэвид уже провел множество интервью с пользователями. Он собрал массу информации, позволявшей ему совершенствовать опции созданного продукта. Именно так поступают многие предприниматели. В Кремниевой долине мы называем это «застрять в стране живых мертвецов». Так происходит, когда компания достигает скромных успехов — достаточных, чтобы продолжать жить, — но не оправдывает ожиданий основателей и инвесторов. Такие компании зря тратят человеческую энергию. Сотрудники и основатели продолжают верить в успех и не сдаются. Им кажется, что еще чуть-чуть — и их ждет триумф!

У Дэвида было два преимущества, которые помогли ему избежать этой печальной участи:

1. Несмотря на масштабное видение, он приложил все усилия к тому, чтобы как можно быстрее запустить продукт и начать пробовать разные варианты. Благодаря этому он встал перед дилеммой «выражи или прежний курс» всего через восемь месяцев после создания компании. Чем больше денег, времени и творческой энергии вложено в идею, тем труднее решиться на вираж. Дэвиду удалось избежать этой ловушки.
2. Дэвид с самого начала четко сформулировал свои «прыжки веры» и, что еще важнее, сделал по каждому из них количественные прогнозы.

Ему было бы легко объявить об успехе задним числом, на основании этих первоначальных параметров. В конце концов, некоторые из показателей, например активация, были на неплохом уровне. С точки зрения общих показателей компания демонстрировала хороший рост. Но Дэвид сосредоточился на действенных показателях по каждому из своих «прыжков веры» и поэтому смог увидеть, что его компания развивается не так, как он хотел. Кроме того, он не тратил силы на преждевременные и бесполезные пиар-кампании, поэтому мог не опасаться публичного позора.

Неудачи — необходимое условие обучения. Если мы просто выводим продукт на рынок и смотрим, что происходит, то наверняка добьемся успеха — мы увидим, что произойдет. Но что потом? Если у нас есть хотя бы горстка клиентов, то будет, вероятно, пять разных мнений о том, что делать дальше. К какому прислушаться?

Результаты Votizen были неплохими, но все еще не устраивали Дэвида. Он видел, что оптимизация улучшает показатели, но они не дотягивают до того уровня, который позволил бы создать жизнеспособный бизнес. Однако, как и все хорошие предприниматели, он не стал сдаваться раньше времени. Дэвид решил на вираж и проверку новой гипотезы.

Чтобы совершить вираж, одной ногой нужно твердо стоять на земле и учитывать то, чему мы уже научились, но при этом коренным образом изменить стратегию, чтобы получить еще больше обоснованных знаний. Для Дэвида важнее всего оказался непосредственный контакт с пользователями.

При тестировании в обратной связи от пользователей постоянно возникали три темы:

1. «Я всегда хотел активнее участвовать в социальных проектах, и этот сайт помогает мне делать это».
2. «Для меня важно, что вы подтверждаете: я — избиратель».
3. «Здесь никого нет. Какой смысл заходить сюда снова?»

Дэвид решил проделать то, что я называю изменением масштаба. Оно заключается в том, чтобы изменить конфигурацию продукта и акцентироваться на том, что раньше считалось всего лишь одной опцией большого целого. Вспомните комментарии потребителей, приведенные выше: людям нравилась концепция сайта, им нравилась технология регистрации избирателей, но они не видели в нем возможностей для расширения социальных связей.

Дэвид решил изменить концепцию и превратил Votizen в проект под названием @2gov. Это была «платформа для лоббирования социальных вопросов». Цель @2gov – не объединять клиентов в социальную сеть активистов, но помочь им легко и быстро связаться с теми, кому они отдали свои голоса на выборах, через существующие социальные сети, например через Twitter. Клиент дает запрос в цифровом виде, а @2gov переводит его в бумажную форму. В итоге члены конгресса получают обычные старомодные письма и ходатайства, напечатанные на бумаге. Иначе говоря, @2gov объединяет высокотехнологичный мир своих пользователей с традиционным миром политики.

У проекта @2gov был немного другой набор «прыжков веры». Регистрация пользователей, подтверждение их статуса избирателей и возможность приходить по рекомендациям друзей остались, но модель роста изменилась. @2gov рассчитывал не на вовлечение пользователей, он был больше ориентирован на транзакции. Гипотеза Дэвида заключалась в следующем: настоящие активисты готовы платить за то, чтобы @2gov облегчал им контакт с политиками от имени избирателей, которые поддерживают их инициативы.

На создание нового MVP ушло четыре месяца и еще \$30 000. К этому времени он потратил всего \$50 000 и проработал около года. Но результаты следующего раунда тестирования заслуживали внимания: уровень регистрации составил 42%, активация – 83%, удержание – 21%, а рекомендации – целых 54%. Однако количество пользователей, готовых платить, по-прежнему было меньше 1%. Несмотря на все усилия Дэвида, ценность каждой транзакции была слишком низкой для создания прибыльного бизнеса.

Прежде чем мы доберемся до следующего виража Дэвида, обратите внимание на то, как он сумел получать обоснованные знания. Он надеялся, что благодаря новому продукту сможет значительно улучшить свои показатели, связанные с «прыжками веры», и сделал это (см. табл. 7).

Таблица 7

	ДО ВИРАЖА	ПОСЛЕ ВИРАЖА
Механизм роста	«Липкий»	Оплаченный
Уровень регистрации	17%	42%
Активация	90%	83%
Удержание	8%	21%
Рекомендации	6%	54%
Доход	Нет данных	1%
Ценность жизненного цикла потребителя	Нет данных	Минимальная

Ему это удалось не потому, что он работал больше других, а потому, что он работал с умом. Он взял ресурсы для разработки продукта и вложил их в новый проект. По сравнению с предыдущими четырьмя месяцами оптимизации четыре месяца после вираща показали гораздо более высокую рентабельность инвестиций, но Дэвид все еще оставался в ловушке для предпринимателей. Эта ловушка стара как мир: показатели и продукт улучшаются, но не так быстро, как хотелось бы.

И тогда Дэвид снова совершил виращ. Он понял, что пользователи не готовы платить за управление контактами. Поэтому он обратился в крупные организации, к профессиональным фандрайзерам и корпорациям, имеющим профессиональные или деловые интересы, связанные с теми или иными политическими кампаниями. Эти компании проявили живой интерес к сервису Дэвида и уверили его, что готовы платить за возможность пользоваться им. Дэвид немедленно подписал с ними договоры о намерениях. Такой виращ можно назвать виражом сегмента потребителей. Дэвид изменил не функциональность продукта, а целевую аудиторию. Он сосредоточился на том, кто платит: перешел от отдельных потребителей к компаниям и некоммерческим организациям. Иначе говоря, Дэвид перешел от модели B2C (от компании к потребителю) к модели B2B (от компании к компании). В этом процессе он изменил модель роста и рассчитывал, что сможет финансировать развитие компании из прибыли, полученной от каждой продажи по модели B2B.

Три месяца спустя Дэвид достиг того уровня функциональности, который обещал в договорах о намерениях. Он снова обратился к этим компаниям, чтобы собрать средства, но столкнулся с новой проблемой. Компании, одна за другой, откладывали решение и, в конце концов, отказывались от сотрудничества. Они были достаточно заинтересованы для того, чтобы подписать договора о намерениях, но не для того, чтобы заключить сделки. Выяснилось, что организации, на которые рассчитывал Дэвид, не являются ранними последователями нового сервиса.

Понадеявшись на договора о намерениях, Дэвид увеличил штат и привлек больше продавцов и разработчиков — он ожидал, что нужно будет обслуживать бизнес-аккаунты для корпоративных клиентов. Эти надежды не оправдались, и всей команде пришлось приложить дополнительные усилия, пытаясь привлечь средства из других источников. Несмотря на все труды Дэвида и его сотрудников, несмотря на все усилия по оптимизации продукта, модель не работала. Вернувшись к своим «прыжкам веры», Дэвид пришел к выводу, что реальные результаты опровергают его гипотезу о привлекательности сервиса для корпоративных клиентов, и решил снова совершить виращ.

Все это время Дэвид продолжал учиться и получать обратную связь от потенциальных клиентов, но ситуация оставалась нестабильной. Сотрудникам не заплатишь знаниями, а привлечение новых инвестиций в такой ситуации только усугубило бы проблему. Привлекать инвестиции, не имея начального роста, – весьма рискованное решение. Если бы Дэвиду удалось привлечь средства, он, возможно, сохранил бы компанию, но деньги ушли бы на механизм роста. Он оказался бы в очень сложной ситуации: использовать деньги инвесторов для того, чтобы заставить работать механизм роста, или столкнуться с риском закрыть компанию (либо уйти из нее).

Дэвид решил сократить штат и снова совершить вираж. На сей раз он сделал то, что я называю виражом платформы. Вместо того чтобы продавать приложение одному клиенту за один раз, Дэвид придумал новую модель роста, вдохновившись платформой AdWords компании Google. Он создал платформу для самостоятельных продаж, когда любой человек мог стать клиентом, имея только кредитную карточку. Таким образом, если вас увлекают какие-нибудь социальные инициативы, вы могли зайти на сайт @2gov, и он помог бы вам найти новых сторонников. Как и раньше, новые сторонники были зарегистрированными избирателями, и поэтому их мнение имело вес для тех, кого они избрали.

Для создания нового продукта понадобился всего месяц, и результаты появились немедленно: 51% регистрации, 92% активации, 28%-ный уровень удержания, 64%-ный уровень рекомендаций (см. табл. 8). Но что самое важное, 11% новых клиентов были готовы платить по 20 центов за каждое сообщение. Вырисовывалась модель роста, которая могла оказаться эффективной. Может показаться, что 20 центов за сообщение – это немного,

Таблица 8

	ДО ВИРАЖА	ПОСЛЕ ВИРАЖА
Механизм роста	Оплаченный	Вирусный
Уровень регистрации	42%	51%
Активация	83%	92%
Удержание	21%	28%
Рекомендации	54%	64%
Доход	1%	11%
Ценность жизненного цикла потребителя	Минимальная	0,20\$ за сообщение

но высокий уровень рекомендаций означал, что @2gov может увеличивать трафик, почти не тратя денег на маркетинг (это вирусный механизм роста).

История Votizen демонстрирует некоторые общие паттерны. Одно из самых важных наблюдений такое – каждый следующий MVP создавался быстрее предыдущего. Первый был создан за восемь месяцев, второй – за четыре месяца, третий – за три, а последний – всего за месяц. И каждый раз Дэвиду удавалось быстрее подтвердить или опровергнуть очередную гипотезу.

Как объяснить это ускорение? Можно было бы связать его с тем, что разработка продукта постоянно продолжалась. Было создано множество опций, а вместе с ними – обширная инфраструктура. Поэтому каждый раз, когда компания совершала вираз, ей не приходилось начинать все с начала. Но дело не только в этом. Во-первых, с каждым новым виражом от многих опций продукта приходилось отказываться. Хуже того, продукт содержал множество унаследованных опций, уже не соответствовавших целям компании. Обычно усилия, необходимые для реформирования унаследованного продукта, требуют дополнительной работы. На каждом этапе обучения Дэвид понимал, как трудно противодействовать этому. Прежде всего новые продукты разрабатывались быстрее благодаря тому, что Дэвид узнавал нечто новое о своих клиентах, рынке и стратегии.

Сегодня, спустя два года после создания, Votizen преуспевает. Недавно она получила \$1,5 млн от одного из первых инвесторов Facebook Питера Тили, хотя в последние годы он редко инвестирует потребительские интернет-проекты. Сейчас система Votizen способна подтверждать идентичность избирателей в режиме реального времени для 47 штатов, представляющих 94% населения США. Она передала в конгресс десятки тысяч сообщений. Во время кампании Startup Visa с помощью инструментов Votizen в конгресс был внесен законопроект Startup Visa Act\*. Это первый законопроект, внесенный в сенат исключительно благодаря лоббированию социальных активистов. Эти действия привлекли внимание известных консультантов из Вашингтона, и они готовы использовать инструменты Votizen в будущих политических кампаниях.

Вот как Дэвид Бинетти описывает свой опыт использования системы «экономичный стартап»: «В 2003 г. я создал компанию примерно в той же

---

\* Принятый в 2011 г., Startup Visa Act внес изменения в иммиграционное законодательство Америки. Они позволяют любому предпринимателю, который открыл новый стартап, без особых усилий получить визу EB-5 и иммигрировать в США. Но если бизнес плодов не принесет, иммигранту придется покинуть Америку. Кроме того, владелец данной визы не имеет права работать ни в какой компании, кроме своей собственной. – *Прим. ред.*

сфере, где работаю сейчас. Благодаря успеху проекта USA.gov у меня был большой опыт в этой сфере и неплохая репутация... Но тогда мой проект с треском провалился (хотя потребовал гораздо больше инвестиций), а теперь моя компания зарабатывает деньги и заключает сделки. Тогда я следовал традиционной линейной модели разработки продукта. Я потратил на разработку год и выпустил потрясающий (действительно потрясающий) продукт. Но его никто не стал покупать. На сей раз я создал четыре версии за три месяца и почти сразу же заключил первую сделку. И дело не только в том, что на рынке был спрос, — две другие компании, которые возникли в той же сфере в 2003 г., потом были проданы за десятки миллионов долларов, а остальные, тоже следовавшие линейной модели, в 2010 г. сорвались в пропасть».

## **«ВЗЛЕТНАЯ ПОЛОСА» СТАРТАПА — СКОЛЬКО ВИРАЖЕЙ МОЖНО СДЕЛАТЬ**

Опытные предприниматели часто говорят о «взлетной полосе» стартапа: это время, за которое проект должен либо «взлететь», либо потерпеть крушение. «Взлетную полосу» обычно определяют как сумму остатка на счете, оставшихся в банке, поделенную на ежемесячную «скорость сгорания» на балансе счета. Например, если у стартапа лежит в банке миллион долларов, и при этом он тратит \$100 000 в месяц, его «взлетная полоса» составляет 10 месяцев.

Когда деньги начинают заканчиваться, «взлетную полосу» можно продлить двумя способами: сокращать издержки или привлечь дополнительное финансирование. Но когда предприниматели без разбора начинают сокращать издержки, то подчас так усердствуют, что экономят и на том, что позволяет компании проходить через цикл обратной связи «создать–оценить–научиться». Если результат экономии заключается в замедлении цикла обратной связи, то стартап ждет только одно — он все равно обанкротится, только позже.

На самом деле время «взлетной полосы» измеряется тем, сколько виражей осталось у стартапа, сколько еще у него есть возможностей внести коренные изменения в свою бизнес-стратегию. Если оценивать «взлетную полосу» сквозь призму виражей, а не с точки зрения времени, появляется другой способ продлить ее: быстрее совершать виражи. Иначе говоря, стартап должен найти способ получать тот же объем обоснованных знаний, но по более низкой цене или за более короткое время. Все методы подхода «экономичный стартап», которые мы до сих пор обсуждали, направлены на достижение этой главной цели.

## ВИРАЖ ТРЕБУЕТ СМЕЛОСТИ

Поговорите с любым предпринимателем, решившим совершить вираж, и выяснится: он жалеет, что не сделал этого раньше. Но у нерешительности есть свои причины.

Во-первых, «показатели тщеславия» иногда вводят предпринимателей в заблуждение и не позволяют увидеть реальное положение вещей. Это особенно опасно, если необходимо совершить вираж, ведь «показатели тщеславия» создают впечатление, что менять ничего не нужно. А если людей заставляют меняться вопреки их убеждениям, процесс перемен проходит труднее, дольше и редко приводит к желаемым результатам.

Во-вторых, если предприниматель исходит из нечетко сформулированной гипотезы, то рискует просто не заметить, что потерпел неудачу. А тогда у него нет и стимулов для радикальных изменений, которых требует вираж. Думаю, вам уже очевидна вся неэффективность подхода «выпустить на рынок и посмотреть, что будет»: ведь вы всегда добьетесь успеха — вы точно увидите, что будет. Но чаще всего первые результаты бывают неоднозначны, и вы не сможете решить, стоит ли совершить вираж или следовать дальше выбранным курсом.

В-третьих, предприниматели просто боятся. Если признать неудачу, это может деморализовать команду. Большинство предпринимателей боятся не того, что их видение окажется неверным. Гораздо больше их пугает, что его могут признать ошибочным, даже не дав шанса на проверку. Именно из-за этого страха они сопротивляются созданию MVP, сплит-тестированию и другим методам проверки гипотез. Как ни странно, именно этот страх и повышает риск неудачи, ведь в таком случае проверка происходит лишь после того, как видение будет полностью реализовано. Однако к этому времени уже бывает поздно делать вираж, потому что заканчиваются деньги. Чтобы избежать такой участи, предпринимателю нужно лицом к лицу встретиться со своими страхами и быть готовым к неудаче, даже если о ней узнают все. Конечно, труднее всего преодолеть такие страхи тем, у кого хорошая репутация, кого знают в тех или иных кругах и кто действует от имени известного бренда.

Новый стартап под названием Path создали опытные предприниматели из Кремниевой долины: Дэйв Морин, который до этого был сотрудником Facebook и придумал такие ключевые для этой социальной сети сервисы, как Facebook Platform и Facebook Connect, Дастин Мирро, разработчик продукта и один из создателей портала Macster, и Шон Феннинг, которого прославил сайт Napster. В 2010 г. они решили выпустить минимально рабочий продукт. Благодаря известности основателей этот MVP привлек

пристальное внимание прессы, особенно блогов, посвященных стартапам и технологиям. Их продукт не был ориентирован на ранних последователей, и поэтому первая реакция блогеров была довольно негативной. (Многие предприниматели не решаются начать свое дело как раз потому, что боятся подобной реакции. Им кажется, что плохие отзывы в прессе уничтожат их. Соблазн добиться положительных отзывов, особенно в нашей отрасли, все еще очень велик.)

К счастью, команде Path хватило смелости. Ее основатели не поддались страху и слушали то, что говорили их клиенты. В результате они почти с самого начала стали получать важную обратную связь. Цель Path — создать персонализированную социальную сеть, поддерживающую высокое качество контактов в течение длительного времени. Многим из нас знакома ситуация, когда на нашем аккаунте в той или иной социальной сети появляется множество случайных контактов. Все наши личные данные при этом видны кому угодно — бывшим сотрудникам, школьным друзьям, родственникам и коллегам. Но такое количество контактов и такая открытость не вызывают желания делиться подробностями частной жизни. Path предложила необычный подход. Например, она свела количество возможных контактов к 50, руководствуясь идеями антрополога Робина Данбара из Оксфорда. Его исследования показывают, что в любой момент времени в жизни человека существует не больше 50 значимых личных отношений.

У журналистов, пишущих на темы высоких технологий (и у многих ранних последователей), такое искусственное ограничение количества контактов вызвало возмущение. Обычно новые продукты для социальных связей дают возможность создавать тысячи контактов. Цифра 50 казалась обозревателям смехотворной. В результате на Path обрушился шквал критики. Но клиенты полюбили новую платформу, и обратная связь от них решительно отличалась от негативных отзывов в прессе. Клиентам понравилась «камерность» новой сети, и они просили добавить опции, которых не было в первоначальном плане продукта, например возможность поделиться впечатлениями о размещенных на страницах фотографиях друзей, а также возможность делиться видеозаписями.

Дэйв Морин рассказывает:

«Репутация нашей команды и наши прошлые успехи породили огромные ожидания. Я не думаю, что кого-то волновало, что именно мы сделаем, — мы ничем не смогли бы оправдать этих ожиданий. Но мы понимали, что нужно просто вывести свой продукт и свое видение на широкий рынок, получить обратную связь и приступить к итерациям.

Мы спокойно и не спеша проверяем свои теории и свой подход, выясняя, что думают клиенты. Мы честно прислушиваемся к обратной связи. И продолжаем вводить инновации в тех направлениях, которые считаем важными».

История Path только начинается, но здоровое отношение ее основателей к критике уже приносит свои плоды. И даже если им придется совершать вираж, никакие страхи их не остановят. Недавно компания привлекла \$8,5 млн венчурного капитала под патронатом Клейнера Перкинса из компании Caufield & Byers. А еще ходят слухи, что Path отклонила предложение компании Google, которая хотела купить новый сервис за \$100 млн.

## СОВЕРШИТЬ ВИРАЖ ИЛИ НЕ МЕНЯТЬ КУРСА: ПРОВОДИМ ВСТРЕЧУ

Чтобы принять решение о вираже, нужны ясные и объективные суждения. Мы уже обсудили, как узнать, стоит ли совершить вираж: о его необходимости свидетельствуют все более низкая эффективность экспериментов с продуктом и общее ощущение, что процесс разработки теряет производительность. Всякий раз, когда вы замечаете такие симптомы, подумайте о том, чтобы совершить вираж.

Однако такое решение дается нелегко, и здесь нужен структурированный подход. Чтобы принять решение было проще, можно заранее запланировать встречу, посвященную этой теме. Я считаю, что каждому стартапу нужно регулярно проводить встречи для обсуждения того, нужно ли совершить вираж. По моему опыту, если такая встреча проходит раз в несколько недель — это слишком часто, а раз в несколько месяцев — слишком редко. Но каждому стартапу нужно найти свой собственный ритм.

На такой встрече обязательно должны присутствовать и разработчики продукта, и высшее руководство компании. В IMVU мы приглашаем еще и внешних советников, свободных от предвзятости и способных по-новому интерпретировать полученные данные. Команда разработчиков должна представить полный отчет о результатах своей работы по оптимизации продукта в течение длительного времени (не только за прошедший период), а также сравнить эти результаты с ожиданиями (также долгосрочными). От руководства требуется представить подробный отчет о данных, полученных от текущих и потенциальных клиентов.

Давайте рассмотрим, как это происходит на практике, и опишем вираж, который совершила компания под названием Wealthfront. Эту компанию основал в 2007 г. Дэн Кэрол, а ее генеральным директором вскоре стал Энди Рэчлифф. Энди — известная фигура в Кремниевой долине:

он соучредитель и бывший главный партнер фирмы венчурного капитала Benchmark Capital и преподаватель Стэнфордской школы бизнеса, где он читает несколько курсов о предпринимательстве в сфере технологий. Я впервые встретился с Энди, когда он попросил у меня разрешения использовать кейс об IMVU, чтобы рассказать своим студентам о процессе создания нашей компании.

Задача Wealthfront — изменить отрасль фондов взаимных инвестиций и сделать ее более прозрачной, открытой и привлекательной для розничных инвесторов. Однако история Wealthfront примечательна не тем, что она делает сегодня, а тем, с чего все начиналось: с онлайн-игры.

В своем первом воплощении компания Wealthfront носила название kaChing и была задумана как нечто вроде вымышленной биржи для инвесторов-любителей. Она позволяла любому пользователю открыть виртуальный торговый счет и создать портфель на основании реальных данных о рынке. При этом ему было не обязательно инвестировать настоящие деньги. Идея была в том, чтобы находить алмазы в горной руде: талантливых трейдеров-любителей, у которых нет ресурсов, чтобы профессионально заниматься управлением фондами, но которые могли бы успешно торговать на рынке. Основатели Wealthfront не собирались выходить на рынок онлайн-игр; kaChing была элементом более сложной стратегии, более обширного видения. Любой, кто знаком с понятием «подрывные инновации», одобрил бы такой проект: основатели компании строго следовали именно этой концепции. Первоначально они хотели привлечь тех, кому не доставало ресурсов, чтобы выйти на основной рынок. Со временем, считали они, продукт будет становиться все более сложным и в итоге позволит пользователям профессионально управлять фондами.

Чтобы найти талантливых трейдеров-любителей, Wealthfront создала сложную технологию, позволяющую оценивать навыки управляющих фондами с помощью методов, разработанных в ведущих американских университетах. Эти методы позволяют с высокой точностью оценивать результаты работы инвестиционных менеджеров, при этом учитывается не только рентабельность, которой добивается тот или иной менеджер, но и степень риска, на который он готов пойти, а также то, насколько его результаты соответствуют заявленной инвестиционной стратегии. Таким образом, менеджеры фондов, которые добиваются высокой рентабельности за счет рискованных операций (т. е. делают инвестиции, выходящие за рамки своей компетенции), оцениваются ниже тех, кто достигает успеха на рынке, потому что точно знает, что делает.

Благодаря игре kaChing Wealthfront надеялась проверить два «прыжка веры»:

1. Большой процент игроков проявит достаточные способности в управлении виртуальными фондами и покажет, что они могут успешно управлять реальными активами (гипотеза ценности).
2. Игра будет приобретать популярность с помощью вирусного механизма роста и создавать ценность, используя бизнес-модель Freemium.

Игра была бесплатной, но команда надеялась: некоторые игроки поймут, что они сами не могут быть успешными трейдерами, и поэтому станут платными клиентами, как только Wealthfront начнет предлагать реальные услуги по управлению активами (гипотеза роста).

Игра kaChing быстро приобретала популярность, и ее первая версия привлекла больше 450 000 геймеров. Возможно, сейчас вы уже с подозрением относитесь к подобным «показателям тщеславия», но множество менее требовательных компаний порадовались бы такому успеху и решили, что их будущее в безопасности. Однако Wealthfront ясно сформулировала свои гипотезы и мыслила более строго. К тому моменту, когда компания была готова запустить свой платный финансовый продукт, всего лишь семеро менеджеров-любителей были признаны достаточно квалифицированными, чтобы управлять деньгами других людей. Это было гораздо меньше, чем прогнозировала идеальная модель. После выпуска платной версии продукта компания смогла оценить скорость превращения геймеров в платных клиентов. Здесь цифры тоже оказались невысокими: уровень перехода к платной версии был близок к нулю. Модель прогнозировала, что это сделают сотни клиентов, но на самом деле так поступили всего 14 человек.

Команда искала любые возможности улучшить ситуацию, но ничто не приводило к заметным результатам. Пришло время провести общую встречу и принять решение, стоит ли совершить вираж или лучше продолжать следовать выбранным курсом.

Если бы на этой важной встрече компания располагала только теми данными, которые мы обсуждали до сих пор, она оказалась бы в беде. Она увидела бы, что ее текущая стратегия не работает, но не знала бы, что с этим делать. Именно поэтому для нее было важно следовать рекомендациям, предложенным в этой главе, и исследовать альтернативные возможности. Wealthfront стала проводить исследования в двух важных направлениях.

Во-первых, основатели компании встретились с профессиональными инвестиционными менеджерами, в частности с Джоном Пауэрсом из Стэнфордского университета, отзывы которого оказались

неожиданно положительными. Стратегия Wealthfront была основана на том предположении, что профессиональные инвестиционные менеджеры не станут регистрироваться в системе, потому что слишком большая прозрачность может угрожать их репутации. Но оказалось, что перед успешными менеджерами такая проблема не стоит. Затем генеральный директор Энди Рэчлифф провел ряд переговоров с другими профессиональными инвестиционными менеджерами и сообщил о результатах остальным руководителям компании. Он сделал следующие открытия:

1. Успешные профессиональные инвестиционные менеджеры не боятся прозрачности, так как считают, что это лишняя возможность подтвердить свои навыки.
2. Инвестиционным менеджерам очень сложно управлять своим собственным бизнесом и развивать его. Им сложно обслуживать свои аккаунты, и поэтому они вынуждены требовать от клиентов больших минимальных инвестиций, чтобы отбирать самых перспективных из них.

Особенно важным оказался второй пункт. Вдруг в компанию стали обращаться профессиональные менеджеры. Они спрашивали, можно ли зарегистрироваться в системе. Это были классические ранние последователи, которые раньше всех увидели возможности продукта и захотели использовать их, чтобы получить конкурентное преимущество.

Другим источником важной информации было общение с потребителями. Оказалось, что сочетание методов виртуального и реального управления портфелем на веб-сайте kaChing кажется им совершенно непонятным. Стратегия Freemium не только не помогала, но и мешала привлекать клиентов, потому что позиционирование компании оставалось неясным.

Эти данные были представлены на встрече, посвященной вопросу о том, следует ли компании совершить вираж. Во время встречи возникла горячая дискуссия о том, каким должно быть будущее Wealthfront. Текущая стратегия не работала, но многие не хотели, чтобы компания отказывалась от онлайн-игры. Все-таки она была важным этапом в работе компании. Сотрудники вложили много времени и сил в ее создание и в поддержку геймеров. Было очень трудно и неприятно – и так бывает всегда – признать, что все эти усилия оказались напрасными.

Но руководители Wealthfront понимали, что дальше так продолжаться не может. Они решили принять то, чему научились. Если бы компания

не запустила текущий сервис, то никогда не выяснила бы того, что ей нужно было знать, чтобы совершить вираж. Фактически эта ситуация помогла ей лучше понять и откорректировать свое видение.

Энди рассказывает: «На самом деле мы хотели изменить ситуацию с доступом к самым талантливым менеджерам. Сначала мы думали, что нам нужно создать серьезный бизнес с участием менеджеров-любителей, чтобы привлечь профессионалов. Но, к счастью, оказалось, что это не обязательно».

Компания совершила вираж, полностью отказалась от клиентов-геймеров и стала создавать сервис, позволяющий людям инвестировать деньги с помощью профессиональных менеджеров. На первый взгляд казалось, что этот вираж был довольно крутым, ведь компания изменила позиционирование, название и партнерскую стратегию. Она даже отказалась от значительной части созданных опций. Но, по сути, изменилось не слишком многое. Самым главным проектом компании было создание технологии для оценки эффективности менеджеров, и эта технология и стала ядром, вокруг которого был создан новый бизнес. Так часто бывает при вираже: не всегда нужно отбрасывать то, что было сделано раньше, и начинать все сначала. Чаще достаточно изменить позиционирование того, что уже было создано, проанализировать, чему компания научилась, и найти более перспективное направление.

Сегодня благодаря этому виражу Wealthfront процветает. С помощью ее платформы пользователи инвестируют более \$180 млн при содействии более чем 40 профессиональных менеджеров. Недавно журнал Fast Company назвал Wealthfront одной из десяти лучших инновационных компаний в сфере финансов. Компания продолжает двигаться вперед, развиваясь в соответствии с принципами роста, о которых будет рассказано в главе 12. Кроме того, компания Wealthfront – одна из основных сторонниц метода разработки, получившего название «непрерывное развертывание». О нем мы поговорим в главе 9.

## СТРАХ ПЕРЕД ВИРАЖОМ

Решение совершить вираж дается сложно, поэтому компаниям часто так и не удается принять его. Мне жаль, но я не могу сказать, что каждый раз, сталкиваясь с необходимостью совершить вираж, я достойно с этим справлялся. Это не так. Особенно хорошо мне запомнился один случай.

Спустя несколько лет после создания IMVU достигла огромных успехов. Наш бизнес приносил более миллиона долларов дохода в месяц; мы создали более 20 млн «аватаров» для пользователей. Нам удалось привлечь

солидное финансирование, мы развивались и процветали. Но за углом подстерегала опасность.

Мы попали в классическую ловушку стартапа, но не замечали этого. Наши первые действия оказались настолько успешными, что мы забыли о тех принципах, которые принесли нам успех. В результате мы пропустили момент, когда нужно было совершить вираж, хотя необходимость этого была совершенно очевидна.

Мы создали организацию, которая выполняла все то, о чем мы говорили в предыдущих главах: создавала минимально рабочие продукты, тестировала новые идеи и экспериментировала, настраивая механизм роста. Сначала, когда успех был еще далек, многие отговаривали нас от идеи создать «некачественный» минимально рабочий продукт и от экспериментов, убеждая сбавить темп. Нас призывали поступать «правильно», думать о качестве и не спешить. Мы не обращали внимания на такие советы, главным образом потому, что хотели показать, как важно все делать быстро. Когда оказалось, что наш подход обоснован и успешен, нам стали давать другие советы. Теперь люди говорили, что «с успехом не поспоришь», убеждая нас и дальше следовать выбранным курсом. Такие советы нравились нам больше, но тоже были ошибочны.

Как вы помните, смысл создания не слишком качественного MVP кроется в том, чтобы избежать лишних трат, к которым приводит разработка любых опций, превышающих потребности ранних последователей. Но такая логика далеко нас не уведет. Как только вы достигли успеха у ранних последователей, вам хочется выйти на основной рынок. Однако на этом рынке у клиентов другие потребности, и эти клиенты гораздо более требовательны.

Вираж, который был нужен нам, называется виражом сегмента потребителей. При таком вираже всем ясно, что продукт, который создает компания, решает проблему существующих клиентов, но это не те клиенты, которых она первоначально планировала обслуживать. Иначе говоря, гипотеза продукта подтверждена лишь частично. (В этой главе мы описали такой вираж в истории Votizen.)

Вираж сегмента потребителей совершить особенно сложно. Ведь как мы поняли на горьком опыте IMVU, те самые действия, которые принесли нам успех у ранних последователей, были диаметрально противоположны тому, что нужно было делать, чтобы добиться успеха у клиентов основного рынка. Мы не совсем понимали, как работает наш механизм роста. Мы начали полагаться на «показатели тщеславия». Мы прекратили использовать поэтапное обучение, чтобы отслеживать

ситуацию, ведь было намного удобнее ориентироваться на все более абстрактные показатели, которые казались такими впечатляющими: поставить новые рекорды по количеству подписчиков, платных клиентов и активных пользователей, отслеживать уровень удержания и т. д. Но подспудно мы, должно быть, понимали, что наши попытки настроить механизм малорентабельны, а это верный признак того, что пора было решаться на виразж.

Например, мы несколько месяцев пытались повысить уровень активации (скорость, с которой новые клиенты начинают активно пользоваться продуктом), который упрямо не хотел расти. Мы проводили бесчисленные эксперименты: совершенствовали удобство и простоту использования, искали новые методы убеждения, придумывали программы стимулирования, квесты и другие «игровые» опции. По отдельности многие из этих новых опций и маркетинговых инструментов были довольно успешны. Мы оценивали их с научной строгостью, с помощью А/В-экспериментов. Но все они вместе в течение многих месяцев не приводили к каким-либо значительным изменениям в общих драйверах нашего механизма роста. Даже уровень активации, который был для нас важнее всего, поднялся лишь на несколько процентов.

Мы не обращали внимания на эти сигналы, потому что компания развивалась, и с каждым месяцем показатели росли. Но мы быстро исчерпали рынок ранних последователей. Становилось все труднее и труднее находить клиентов, которые хотели платить нам. Мы побуждали маркетологов искать новых клиентов, активнее вовлекая пользователей основного рынка, но такие пользователи не склонны прощать недостатки раннего продукта. Уровень активации новых клиентов, готовых платить, начал снижаться, а стоимость их приобретения стала расти. Вскоре наш механизм роста забуксовал и, наконец, заглох.

Нам потребовалось слишком много времени на то, чтобы внедрить изменения, которые могли спасти положение. Как в случае любого виразжа, нам нужно было вернуться к основам и заново начать цикл учета инноваций. Это было похоже на второе рождение компании. Мы уже научились оптимизации, настройке и итерациям, но потеряли из виду цель всех этих действий: проверить гипотезу, чтобы воплотить в жизнь видение компании. Вместо этого мы гнались за ростом, доходами и прибылью, и ради них кидались в разные стороны.

Нам нужно было познакомиться с новыми клиентами — клиентами основного рынка. Первыми это сделали наши проектировщики взаимодействия: на основании многих интервью и наблюдений они создали архетип потребителя. Затем нам нужно было сделать вложения в серьезную

перестройку продукта, чтобы он стал проще в использовании. До этого мы были слишком заняты настройкой механизма и прекратили делать такие инвестиции, вкладывая деньги в менее рискованные и более простые тестовые эксперименты.

Однако инвестиции в качество, разработку и более обширные проекты не означали отказа от экспериментального подхода. Наоборот, как только мы поняли свою ошибку и совершили вираж, эти методы сослужили нам хорошую службу. Мы создали «песочницу» для экспериментов (о ней мы поговорим в главе 12) и собрали кросс-функциональную команду, которая занималась исключительно такой модернизацией. По мере создания новой версии продукта она постоянно тестировалась вместе со старой. Сначала новая версия уступала старой, как это обычно и бывает. Ей недоставало опций и функциональности, было много новых ошибок. Но команда неуклонно совершенствовала новую версию. Несколько месяцев спустя она уже была лучше старой. Эта новая версия и положила начало нашему будущему росту.

Все эти усилия принесли плоды. К 2009 г. доходы компании выросли более чем в два раза и составили больше \$25 млн в год. Но мы могли бы добиться этого раньше, если бы решились на вираж вовремя.

## КАКИМИ БЫВАЮТ ВИРАЖИ

Есть разные типы виражей. Слово «вираж» иногда используют неправильно, просто как синоним изменений. Но вираж — это особый вид изменений, он нацелен на то, чтобы проверить новую фундаментальную гипотезу о продукте, бизнес-модели и механизме роста.

### Вираж-увеличение

В этом случае та или иная опция продукта становится отдельным продуктом. Такой вираж совершила компания Votizen, когда отказалась от создания социальной сети и разработала простой сервис для контакта с избирателями.

### Вираж-уменьшение

Это обратная ситуация. Иногда единственной опции недостаточно для того, чтобы создать отдельный продукт. При вираже такого типа продукт, считавшийся отдельным и завершенным, становится одной из опций многофункционального продукта.

## Вираз сегмента потребителей

При таком вираже компания видит, что продукт действительно решает реальную проблему реальных клиентов, но это не те клиенты, которых она планировала обслуживать изначально. Иначе говоря, гипотеза продукта частично подтверждается: он востребован, но не той аудиторией, на которую ориентировалась компания.

## Вираз потребности клиентов

Когда уже собрано достаточно данных о клиентах, иногда выясняется, что проблема, которую мы пытаемся для них решить, не так уж важна. Зато обнаруживаются новые, связанные с первой, проблемы, которые действительно важны и которые нашей команде вполне «по зубам». Однако, чтобы справиться с ними, недостаточно репозиционировать существующий продукт. Бывает так, что нужно разработать абсолютно новый продукт. И снова это тот случай, когда гипотеза продукта подтверждается, но только частично: у целевой аудитории есть проблема, которая нуждается в решении, однако не та, которую мы ожидали.

Такой вираз совершила, например, известная сеть Potbelly Sandwich Shop, имеющая сегодня больше 200 торговых точек. В 1977 г. ее основатели открыли антикварный магазин и, чтобы привлечь больше покупателей, стали продавать сэндвичи. В результате очень скоро они совершили вираз и ушли в совершенно другую область бизнеса.

## Вираз платформы

Вираз платформы – это переход от приложения к платформе, или наоборот. Бывает, что стартап, стремившийся создать новую платформу, начинает с продаж единственного приложения, которое становится «убийцей» платформы. Но бывает и так, что выясняется: вместо одного продукта необходима целая линейка приложений, – и это приводит к тому, что продукт становится платформой. Иногда компании приходится совершать такой вираз несколько раз.

## Вираз бизнес-архитектуры

Такой вираз напоминает идею Джеффри Мура, который однажды заметил, что компании обычно следуют одной из двух базовых архитектур бизнеса: высокая доля прибыли и небольшие объемы продаж (модель сложных

систем) или низкая доля прибыли и большие объемы продаж (модель объема операций)\*. Первая модель обычно подразумевает продажи товаров и услуг предприятиям (B2B) или цикл продаж предприятия, а вторая – продажи потребительских товаров (хотя здесь бывают исключения). При выраже бизнес-архитектуры стартап меняет архитектуру. Некоторые компании отказываются от высокомаржинальной штучной модели продаж и выходят на массовый рынок (например, поисковая машина Google). Другие же, изначально ориентированные на массовый рынок, скоро понимают, что им нужен длительный и дорогостоящий цикл продаж.

## Выражение способа монетизации

Есть множество методов сохранить ценность, которую создает компания. Эти методы принято называть способами монетизации. Но это слишком узкий термин. Идея монетизации подразумевает, что ту или иную «опцию» продукта можно добавить или устранить по желанию. Но в действительности сохранение ценности – неотъемлемый элемент гипотезы продукта. Часто, изменив способ, которым компания сохраняет ценность, можно серьезно повлиять на остальные аспекты бизнеса, на продукт и стратегии маркетинга.

## Выражение механизма роста

Как мы увидим в главе 10, есть три основных типа механизма роста, которые движут стартапом: вирусный, «липкий» и оплаченный. При выражении такого типа компания меняет стратегию роста, чтобы быстрее развиваться или получать больше прибыли. Часто, но не всегда, это меняет и понимание ценности продукта, и тогда, соответственно, меняется способ его монетизации.

## Выражение канала сбыта

В традиционной терминологии продаж механизм, с помощью которого компания доставляет свой продукт клиентам, называют каналом дистрибуции, или каналом сбыта. Скажем, расфасованные продукты продаются в гастрономе, автомобили – в автосалоне, а программное обеспечение для предприятий предлагается (вместе с настройкой) консалтинговыми компаниями. Часто именно требования канала определяют цену, опции

---

\* Архитектура бизнеса – понятие, которое подробно исследуется в книге Мура «Что сказал бы Дарвин» (Dealing with Darwin). Подробнее см.: <http://www.dealingwithdarwin.com/theBook/darwinDictionary.php>. – Прим. авт.

и конкурентные преимущества продукта. Виращ канала сбыта полезен, если компания видит, что ее базовый сервис можно эффективнее предложить клиентам с помощью другого канала. Если компания переходит к «прямым продажам» — это виращ канала.

Например, Интернет произвел революцию в тех отраслях, которые раньше требовали сложных каналов дистрибуции, скажем, в сфере продаж газет, журналов и книг.

## Виращ технологии

Иногда одно и то же решение можно предложить с помощью совершенно разных технологий. Виращ технологии чаще всего происходит в стабильных компаниях. Такой виращ — это поддерживающие инновации, постепенное совершенствование, предназначенное для того, чтобы привлечь и сохранить существующую клиентскую базу. Стабильным компаниям прекрасно удаются виражи такого типа, потому что при этом меняется не так уж много. Сегмент потребителей остается тем же, проблема клиентов — той же, модель монетизации — тоже, и партнерские каналы не меняются. Единственный вопрос заключается в том, является ли новая технология дешевле и/или эффективнее существующей.

## ВИРАЖ — ЭТО СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ГИПОТЕЗА

Типы виражей, описанные выше, наверняка знакомы тем, кто изучал бизнес-стратегии. Виращ никогда не заменит обоснованного стратегического анализа. Но нам известны только те примеры виражей, которые привели к созданию успешной стратегии, и чаще всего эти примеры связаны с известными компаниями. Почти каждый знает, что авиакомпания Southwest или сеть супермаркетов Walmart демонстрируют примеры разрушения рынка с помощью низких цен, компания Microsoft — это пример монополии платформы, а Starbucks — пример эффективного использования премиум-бренда. При этом почти никто не говорит о тех виражах, которые потребовались, чтобы обнаружить эти стратегии. Пиарщики любят рассказывать истории о героях-основателях своих компаний и убеждать нас в том, что их успех был следствием хорошей идеи.

Таким образом, хотя стартапы часто совершают виражи и начинают следовать стратегиям, позаимствованным у успешных компаний, не стоит относиться к таким аналогиям слишком серьезно. Очень сложно выяснить, насколько такая аналогия обоснована. Мы скопировали самые важные опции или только поверхностные? Сработает ли в нашей отрасли то,

что сработало в другой? Будет ли сегодня эффективным то, что принесло желаемый результат в прошлом? К виражу лучше относиться как к новой стратегической гипотезе, которая потребует тестирования с помощью нового минимально рабочего продукта.

Вираз — неизбежная реальность для любого растущего бизнеса. Даже если компания добивается первых успехов, ей нужно продолжать совершать виражи. Если вы знакомы с концепцией жизненного цикла в сфере технологий, которую выдвинул Джеффри Мур, то помните некоторые типы виражей, характерных для более поздних этапов развития компании. Мур называет их так: «Пропасть», «Торнадо», «Кегельбан». Те, кто читал книги о подрывных инновациях, например, работы Клейтона Кристенсена из Гарварда, знакомы с историями о том, как известные компании не сумели вовремя совершить вираз. Современным менеджерам необходимо уметь использовать эти теории и на их основании находить в нужный момент верные решения.

Современные менеджеры погребены под лавиной книг, где говорится, как адаптировать, изменить, трансформировать компанию или перевернуть ее вверх ногами. Но подчас в этих книгах слишком много теории и эмоций и слишком мало конкретики.

Вираз — не просто возможность измениться. Как вы помните, это — особый вид структурированных изменений, нацеленных на то, чтобы проверить новую фундаментальную гипотезу о продукте, бизнес-модели и механизме роста. Это и есть суть системы «экономичный стартап». Именно это помогает компаниям, следующим принципам «экономичного стартапа», выстоять перед лицом трудностей: если мы ошиблись поворотом, у нас есть все необходимые инструменты для того, чтобы выяснить это, и достаточно сил, чтобы найти другой путь.



Итак, во второй части мы узнали, что такое «прыжки веры», проверили их с помощью минимально рабочего продукта, использовали учет инноваций, нашли действенные показатели, позволяющие оценивать реальные результаты, и решили, нужно ли совершить вираз или лучше следовать прежним курсом.

Мы подробно рассмотрели эти темы и теперь готовы к тому, что ждет нас дальше. На страницах книги все эти процессы могут казаться ясными и простыми. Но в действительности все не так. Мы уже научились крепко держать руль и знаем, как тронуть машину с места. Теперь пора набирать скорость. Прочный фундамент — лишь первый шаг к нашей истинной цели: ускорению.

Часть III

# **НАБИРАЕМ СКОРОСТЬ**

## Как запустить механизм

**Р**ешения, которые приходится принимать основателям стартапа, редко можно назвать простыми. Как часто нужно выпускать новую версию продукта? Почему мы решили выпускать ее каждую неделю, а не каждый день, каждый квартал или каждый год?

Чтобы выпустить новую версию, нужны непроизводительные затраты, и поэтому, с точки зрения эффективности, часто остается меньше времени на разработку продукта. Но если слишком затянуть с выпуском новой версии, мы рискуем создать то, что никому не будет нужно.

Сколько времени и сил должна вкладывать компания в инфраструктуру и планирование на ранних этапах, пока она еще не добилась успеха? Вложите слишком много – и потратите впустую драгоценное время, которое можно было бы потратить на обучение. Вложите слишком мало – и рискуете утратить преимущество первыми выпустить на рынок успешный продукт, а значит, уступите лидерство какому-нибудь «быстрому последователю».

На что сотрудники должны тратить свое рабочее время? Что нужно сделать, чтобы компания могла учиться на системном, организационном уровне? Традиционная структура подразделений побуждает сотрудников стремиться к совершенству в своей сфере: в маркетинге, продажах, разработке продукта. Но что, если цели компании таковы, что для их достижения нужны кросс-функциональные команды? Стартапу необходима организационная структура, адаптированная к условиям чрезвычайной неопределенности, ведь именно она представляет для него главную угрозу.

Родоначальники движения бережливого производства решали похожие вопросы в заводских цехах. Разработанные ими методы, хотя и с некоторыми модификациями, актуальны и для стартапов.

Первый и самый важный вопрос в процессе перехода к методологии бережливого производства звучит так: какие наши действия создают ценность, а какие приводят к потерям? Ответив на этот вопрос, вы сможете начать следовать принципам «экономичный стартап», сокращать траты и повышать эффективность действий, создающих ценность. Чтобы стартап мог использовать предлагаемые методы, их нужно адаптировать к конкретной

уникальной ситуации. Как вы помните, в главе 3 мы говорили о том, что задача стартапа не в том, чтобы производить товары и предлагать услуги, а в том, чтобы приобретать обоснованные знания, необходимые для создания жизнеспособного бизнеса. Какие продукты действительно нужны клиентам? Как будет расти бизнес? Кто наша целевая аудитория? К каким клиентам нужно прислушиваться, а каких можно игнорировать? На все эти вопросы нужно ответить как можно быстрее. Это повысит шансы стартапа на успех. И именно это создает ценность для стартапа.

В третьей части мы рассмотрим методы, позволяющие «экономичным стартапам» расти, не жертвуя при этом жизненно необходимыми скоростью и гибкостью. В противоположность общепринятому мнению, достигшие зрелости компании далеко не всегда впадают в летаргический сон или становятся жертвами бюрократизации. Я полагаю, что при наличии надлежащего фундамента, любой стартап, следуя предложенным принципам, сможет превратиться в бережливое предприятие, которое будет оставаться гибким, ориентированным на обучение и культуру инноваций даже в процессе роста.

В главе 9 мы увидим, как система «экономичный стартап» может использовать парадоксальный подход небольших партий. Методология бережливого производства создала подход «точно вовремя» в производстве товаров, уменьшая потребность в запасах сырья. А практика «экономичных стартапов» позволяет использовать подход «точно вовремя» для развития бизнеса и экспериментировать с продуктом, не делая излишних инвестиций на стадиях планирования и разработки.

В главе 10 мы предложим критерии, которые должен использовать стартап, чтобы понять причины своего роста, когда у него появляются новые клиенты и новые рынки. К жизнеспособному росту приводит один из трех типов механизмов: оплаченный, вирусный или «липкий». Если стартап определит, какой механизм роста он использует, он сможет направить свою энергию в нужное русло. Каждый механизм требует внимания к показателям, позволяющим оценивать успех новых продуктов и расставлять приоритеты в новых экспериментах. Если эти показатели используются в сочетании с методами учета инноваций, описанными во второй части, это поможет заметить, что рост начал замедляться, и подумать о том, не пора ли совершить вираж.

В главе 11 мы поговорим о том, как создать адаптивную организацию и разработать соответствующие процессы, которые позволят команде сохранять гибкость. Мы увидим, какие инструменты бережливого производства, например «Пять “Почему?”», помогают команде стартапа развиваться, избегая при этом бюрократизации и не снижая эффективности. Мы также

увидим, как методы бережливого производства помогают стартапу превратиться в стабильную компанию.

В главе 12 мы завершим круг. Когда стартап превращается в стабильную компанию, он сталкивается с теми же самыми трудностями, которые побуждают другие современные стабильные компании создавать подрывные инновации. Преимущество быстрого роста для успешного стартапа заключается в том, что он может сохранять свою «предпринимательскую ДНК», даже взрослея. Современным компаниям нужно учиться управлять жизненноспособными и подрывными инновациями. Мнение о том, что стартап проходит через отдельные фазы и на каждой из них нужно выполнять разные задачи – например, создавать инновации или переставать делать это, – устарело. Скорее современным компаниям нужно научиться параллельно решать задачи разного типа. Чтобы показать, как это сделать, мы поговорим о методах создания команд по разработке инноваций в стабильных компаниях.

Заканчивается книга эпилогом под названием «Никаких потерь». В нем я сделаю несколько общих выводов. Мы рассмотрим движение «экономичный стартап» с исторической точки зрения, обсудим, чему нас могут научить ошибки более ранних теорий менеджмента, и посмотрим, в каком направлении оно может развиваться в будущем.

# Размер партий

**В** своей книге «Бережливое производство» (Lean Thinking) Джеймс Вумек и Дэниел Джонс описывают один простой эксперимент. Однажды они собирались сделать почтовую рассылку и вкладывали информационные письма в конверты. Им помогали две дочери одного из авторов. Каждый конверт нужно было надписать, наклеить марку, вложить письмо и запечатать. Девочки, шести и девяти лет, предложили, казалось бы, самый лучший способ сделать это: «Папа, сначала нужно сложить все письма. Потом поставить на них всех печати. А потом наклеить марки». Но их папа решил выполнить эту задачу иначе: завершать работу с каждым конвертом по очереди. Дети – как и большинство из нас – подумали, что это неправильно, и сказали: «Это же слишком долго!» Тогда автор и его дочери взяли конвертов поровну и принялись за работу. Они решили выяснить, у кого получится быстрее.

Выиграл папа, и не потому, что он был взрослым. Дело в том, что подход «по одному конверту» позволяет выполнить задачу быстрее, хотя, на первый взгляд, он и выглядит неэффективным. Это подтверждают самые разные исследования, в том числе и анализ видеозаписи\*.

В методологии бережливого производства подход «по одному конверту» называют потоком единичных изделий. Его эффективность основана на неожиданных преимуществах небольших партий. Когда мы выполняем задачи, состоящие из нескольких последовательных стадий, размер партии определяет, какой объем работы переходит от одной стадии к другой за один раз. Например, если нам нужно заклеить 100 конвертов, самый простой способ сделать это – вложить сразу 100 писем. При этом размер партии будет составлять 100 единиц. Поток единичных изделий называется так потому, что в этом случае размер партии равен одной единице.

---

\* Если вам трудно поверить в это, посмотрите видеозапись. Один очень дотошный блогер заснял весь процесс, а потом разбил запись по секундам, чтобы показать, сколько времени уходит на те или иные операции: «Вы теряете от двух до пяти секунд каждый раз, когда перемещаете всю пачку писем, переходя от предыдущего шага к следующему. Кроме того, во время выполнения задачи пачку писем придется несколько раз переключать, а при потоке единичных изделий этого делать не нужно». См. весь комментарий здесь: <http://lssacademy.com/2008/03/24/a-response-to-the-video-skeptics/> – Прим. авт.

Почему при подходе «по одному конверту» задачу можно выполнить быстрее, хотя, на первый взгляд, должно быть наоборот? Потому что мы не учитываем, что потребуется дополнительное время на сортировку, складывание и перемещение больших пачек наполовину законченных конвертов. Нам кажется, что лучше повторять одну и ту же операцию много раз, отчасти потому, что мы ожидаем: повторяя одно и то же действие, мы будем выполнять его все лучше и лучше. Однако при выполнении подобных задач, ориентированных на процесс, скорость отдельного действия не так важна, как общая эффективность системы.

Даже если бы время, которое занимает каждый процесс, было одинаковым, подход небольших партий все равно был бы эффективнее. Предположим, что письма не помещаются в конверты. При работе с большими партиями мы узнаем об этом только в конце. А подход небольших партий позволит увидеть это почти сразу. Что, если конверты бракованные и не клеиваются? При работе большими партиями нам придется вынуть письма из всех конвертов, взять новые конверты и снова вложить в них письма. Выполняя работу небольшими партиями, мы сразу увидим, что конверты бракованные, и нам не нужно будет ничего переделывать.

В таком простом процессе, как раскладывание писем по конвертам, все эти проблемы очевидны. Но они чреваты куда более серьезным последствием для любой компании, большой или маленькой. При работе небольшими партиями готовое изделие производится каждые несколько секунд, а при подходе больших партий вся готовая продукция получается одновременно, в самом конце. Представьте, что это значит, если речь идет о часах, днях, неделях. Что, если заказчик вдруг решит, что ему не нужен продукт? Хотелось бы нам узнать об этом раньше?

Приверженцы подхода бережливого производства обнаружили преимущества работы небольшими партиями несколько десятилетий назад. После Второй мировой войны японские производители автомобилей, например Toyota, не могли конкурировать с огромными американскими заводами, использовавшими самые передовые методы массового производства. В соответствии с наиболее эффективным, на первый взгляд, подходом эти заводы выпускали автомобили огромными партиями. Они тратили колоссальные деньги, покупая оборудование, которое производило автозапчасти десятками, сотнями или тысячами. Это оборудование работало на максимальной скорости, и поэтому себестоимость каждой единицы продукции была невысока, и автомобили получались очень дешевыми – до тех пор, пока они были совершенно одинаковыми.

Японский рынок легковых автомобилей был слишком мал для таких компаний, как Toyota, и она не могла экономить за счет больших объемов

производства. Поэтому японские компании столкнулись с жесткой конкуренцией. Кроме того, в разоренной войной экономике страны просто не было капитала для масштабных инвестиций в оборудование.

В этой ситуации такие новаторы, как Тайити Оно, Сигео Синго и другие, разработали новые методы. Они организовали производство небольшими партиями. Вместо того чтобы покупать мощное специализированное оборудование, способное одновременно производить тысячи запчастей, Toyota использовала простые станки общего назначения, которые могли делать самые разные детали небольшими партиями. При этом нужно было найти способ быстро перенастраивать станки, чтобы производить нужное количество нужных деталей в нужный момент. Сосредоточившись на этом «времени переключения», Toyota смогла выпускать автомобили небольшими партиями и придерживаться такого подхода на всех этапах производства.

Быстро перенастраивать станки — непростая задача. В процессе перехода к методам бережливого производства существующие системы и инструменты часто приходится настраивать заново, специально для работы небольшими партиями. На первых фабриках Toyota Сигео Синго ввел систему быстрой переналадки («Замени за одну минуту или умри!»). Он увлеченно искал новые методы производства и в конце концов понял, как можно сократить время переналадки станков. Раньше она занимала часы, а теперь — меньше 10 минут. При этом рабочим не нужно было работать быстрее. Достаточно было по-новому организовать процесс. Каждое вложение в новые инструменты и процессы приносило преимущества с точки зрения сокращения размера партий.

Благодаря подходу небольших партий Toyota смогла значительно расширить ассортимент. Больше не требовалось, чтобы каждый автомобиль был точно таким же, как и все остальные, — ведь именно это позволяет добиться экономии масштаба, движущей массовым производством. Поэтому Toyota смогла выйти на небольшие, специализированные рынки и при этом успешно конкурировать с массовыми производителями. Со временем этот подход позволил компании Toyota успешно осваивать все более и более крупные рынки. Наконец, в 2008 г. она стала крупнейшим в мире производителем автомобилей.

Главное преимущество подхода небольших партий заключается в том, что он позволяет намного быстрее обнаруживать проблемы качества. Так на фабриках Toyota появился знаменитый «андон»\*, позволяющий

---

\* Андон (в переводе с японского «лампа») — это инструмент визуального менеджмента, позволяющий с одного взгляда определить состояние операций в какой-либо зоне и предупреждающий о возникновении любых отклонений. Это может быть цветная лампа, панель с кодами рабочих мест и станков или монитор. — *Прим. ред.*

любому рабочему попросить помощи, если он заметил какую-то проблему, например брак детали, и даже остановить всю поточную линию, если его невозможно устранить немедленно. Это еще одна весьма парадоксальная практика. Конвейер работает лучше всего, когда он движется плавно, доставляя к концу линии автомобиль за автомобилем. Но андон прерывает плавное движение, и конвейер часто останавливается. Однако, как ни странно, способность быстро замечать и устранять брак повышает эффективность работы конвейера. Такой процесс непрерывного устранения дефектов оказался выгодным и для компании Toyota, и для потребителей. Именно благодаря ему Toyota поддерживает традиционно высокое качество своих автомобилей и низкие цены.

## ПОДХОД НЕБОЛЬШИХ ПАРТИЙ В СФЕРЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Когда я рассказываю предпринимателям об этом методе, то часто начинаю с историй из сферы производства. Очень скоро я замечаю в аудитории вопросительные взгляды: какое отношение все это имеет к моему стартапу? Подход, лежащий в основе успеха компании Toyota, можно использовать для того, чтобы стартап мог гораздо быстрее приобретать знания, основанные на фактах.

Компания Toyota обнаружила, что благодаря подходу небольших партий ее заводы стали работать намного эффективнее. Но суть системы «экономичный стартап» заключается не в том, чтобы эффективнее производить больше товаров, а в том, чтобы как можно быстрее выяснить, как создать жизнеспособный бизнес.

Вернемся к примеру, который я уже приводил. Что, если клиенту вдруг оказался не нужен продукт, который мы производим? Эту новость нельзя назвать приятной, но лучше узнать ее раньше, чем позже. Работа небольшими партиями гарантирует, что в такой ситуации стартап может свести к минимуму потери времени, денег и сил.

## Подход небольших партий в IMVU

В IMVU мы тоже применяли методы из сферы производства. Обычно новые версии продуктов, подобных нашему, выпускаются на рынок каждый месяц, каждый квартал или каждый год.

Возьмите свой мобильный телефон. Скорее всего, это не самая первая модель в своей категории. Даже такие новаторские компании, как Apple, каждый год создают новые модели. Обычно в новинке присутствуют десятки новых опций (в версии iPhone 4 было более 1500 изменений).

Технологические товары часто делают на сверхсовременных предприятиях, следующих последним открытиям в сфере бережливого производства, включая работу небольшими партиями и потоками единичных изделий. Однако процесс, который используется для разработки продукта, все еще застрял в эпохе массового производства. Например, все 1500 изменений в новой версии iPhone представляют потребителям в одной гигантской партии.

В процессе разработки продукта подход больших партий все еще остается основным. Разработка происходит на чем-то вроде виртуального конвейера. Продукт-менеджеры выясняют, какие опции могут понравиться клиентам. Затем разработчики продукта выясняют, как должны выглядеть эти опции и какие ощущения вызывать у пользователя. На основе получившихся проектов создается новый продукт или модифицируется существующий. И уже он передается тем, кто проверяет, работает ли он именно так, как представляли себе продукт-менеджеры и разработчики. Для таких продуктов, как iPhone, эта внутренняя проверка может проводиться раз в месяц или раз в квартал.

Давайте еще раз вспомним пример с конвертами. Как можно более эффективно решить эту задачу?

В IMVU мы пытались проектировать, разрабатывать и создавать новые опции по очереди, используя все преимущества работы небольшими партиями. Вот как мы это делали.

С самого начала конструкторы и разработчики совместно трудились над каждой из опций. Когда опция была готова к тестированию с участием клиентов, выпускалась новая версия продукта. Она была доступна на нашем сайте относительно небольшому числу пользователей. Видя реакцию клиентов, команда могла быстро оценить результаты своей работы и решить, что делать дальше. Если изменения были незначительными, этот цикл мог повторяться несколько раз в день. В целом каждый день IMVU вводила в продукт в среднем около 50 изменений

Как и в производственной системе Toyota, чтобы действовать с такой скоростью, нужно как можно быстрее замечать дефекты, предотвращая тем самым серьезные проблемы в будущем. Например, у нас был большой набор автоматизированных тестов, которые подтверждали, что после каждого изменения продукт все еще работает так, как нужно. Но что будет, если разработчик случайно удалит важную опцию, например кнопку «Оплатить» на одной из страниц нашего электронного магазина? Без этой кнопки пользователи ничего не смогут у нас купить. И компания тут же превратится из бизнеса в хобби. Подобно андону на заводах Toyota, в IMVU мы использовали тщательно продуманный

набор защитных механизмов, которые не позволяли разработчикам случайно удалить что-то важное.

Мы назвали эти механизмы иммунной системой продукта, ведь такая автоматическая защита не просто обеспечивала нормальную работу – она позволяла держать под контролем «здоровье» всего нашего бизнеса. При этом ошибки обнаруживались и устранялись автоматически.

Возвращаясь к примеру, когда бизнес превращается в хобби, потому что с сайта пропала кнопка «Оплатить», давайте сделаем его немного более наглядным. Предположим, что разработчик не удалил кнопку, а случайно изменил ее цвет, и на сайте она стала белой на белом фоне. С точки зрения автоматизированных функциональных тестов, кнопка осталась на месте, и все работает как надо. Но пользователь не видит ее и поэтому не может ничего приобрести. Такие проблемы трудно обнаружить только с помощью автоматизированной проверки, но они грозят катастрофическими последствиями. Иммунная система IMVU запрограммирована так, чтобы быстро обнаруживать такие ошибки и автоматически приводить в действие наш аналог антона.

Если наша иммунная система обнаруживает проблему, тут же происходит следующее:

1. Угрожающие изменения автоматически удаляются.
2. Все члены команды, допустившей ошибку, получают уведомление о проблеме.
3. Чтобы проблема не усугублялась, команда не может вводить дальнейшие изменения до тех пор, пока не будет найдена и устранена ее причина. (Анализ причин мы подробнее обсудим в главе 11.)

В IMVU мы назвали этот метод непрерывным развертыванием, и даже в очень динамичном мире разработки программного обеспечения он до сих пор считается спорным. Но движение «экономичный стартап» набирает обороты, и этот метод все чаще берут на вооружение. Среди последних примеров – компания Wealthfront, вираж которой был описан в главе 8. Используя непрерывное развертывание, она проводит каждый день более десятка проверок новых опций с участием пользователей.

## Непрерывное развертывание в разных отраслях

Когда я рассказываю это людям, работающим в отраслях, где не нужны такие скорости, как в мире высоких технологий, им кажется, что это какая-то научная фантастика. Тем не менее процесс разработки ускоряется в самых разных областях. Это происходит под влиянием следующих тенденций:

### **1. Аппаратные средства превращаются в программное обеспечение.**

Давайте вспомним, что произошло в сфере бытовой электроники. Самые современные телефоны и планшеты – это просто экраны, соединенные с Интернетом. Почти вся их ценность заключается в программном обеспечении. Даже ценность продуктов «старой школы», например автомобилей сегодня во многом определяется программным обеспечением, которое есть у них внутри и управляет всем – от музыкального центра до двигателя и тормозной системы. А возможности программного обеспечения можно изменить намного быстрее, чем механические устройства.

### **2. Быстрое изменение продукта.**

Благодаря успеху движения бережливого производства сегодня многие конвейеры настроены так, что каждый новый продукт, который с него сходит, может быть полностью индивидуализирован, и при этом не приходится жертвовать качеством или рентабельностью. Раньше такой подход использовался для того, чтобы расширять ассортимент продукции. Но в будущем эта способность позволит разработчикам намного быстрее получать от пользователей обратную связь о новых версиях и моделях. В продукт вносятся изменения, и товарных запасов продуктов старых версий уже нет, поэтому ничто не замедляет процесс выпуска новых. Настройки оборудования можно быстро менять, и как только готовы спецификации новой модели, можно сразу же начинать ее производство.

### **3. Трехмерная печать и инструменты для быстрого создания опытных образцов.**

Всего один пример: почти все продукты и детали, сделанные из пластмассы, сегодня производятся с помощью метода массового производства под названием «литьевое прессование». Его внедрение требует много средств и времени, но зато он позволяет штамповать сотни тысяч одинаковых товаров по очень низкой себестоимости. Это классический метод производства большими партиями, и он ставит в невыгодное положение предпринимателей, которые хотят разработать новый товар, ведь обычно только крупные компании могут позволить себе столь масштабное производство. Однако новые технологии позволяют предпринимателям создавать небольшие партии товаров того же качества, что и те, которые изготовлены с помощью литьевого прессования, однако с гораздо меньшими затратами и гораздо быстрее.

Самый важный вывод заключается не в том, что любой компании нужно создавать новые версии продукта по 50 раз на дню, но в том, что, уменьшая размеры партий, можно пройти цикл обратной связи «создать–оценить–научиться» быстрее конкурентов. Способность быстрее учиться

у клиентов – важнейшее конкурентное преимущество, необходимое любому стартапу.

## ПОДХОД НЕБОЛЬШИХ ПАРТИЙ В ДЕЙСТВИИ

Давайте посмотрим, как это происходит на практике. Позвольте мне познакомить вас с компанией SGW Designworks из города Бойсе, штат Айдахо. Специализация SGW – методы быстрого производства товаров. Многие ее клиенты – стартапы.

SGW Designworks получила запрос от одного клиента. У него был заказ от корпорации, сотрудничающей с армией США. Нужно было разработать сложное рентгеновское оборудование, позволяющее в полевых условиях, при переходе границы и в районах боевых действий, обнаруживать взрывчатые вещества и другие опасные устройства.

Этот аппарат представлял собой сложное устройство, которое надевается на голову и позволяет читать рентгеновские пленки. Оно содержит панели для присоединения нескольких рентгеновских пленок и рамку, удерживающую эти панели и позволяющую просвечивать пленки. У клиента уже были технология для рентгеновских панелей и проект головного устройства, а от SGW требовалось разработать и предложить конструкцию, которая позволила бы использовать технологию в полевых условиях. Эта конструкция должна была быть стабильной, способной поддерживать высокое качество рентгеновских снимков, достаточно прочной, простой в использовании и компактной, чтобы помещаться в рюкзаке.

Принято считать, что разработка таких продуктов может занять месяцы или годы. Однако новые технологии позволяют сделать это быстрее. SGW немедленно начала создавать опытные образцы с помощью программы для трехмерного автоматизированного проектирования (CAD). Клиент и команда SGW обсуждали эти трехмерные модели и могли быстро принимать решения о дальнейших шагах в разработке.

Когда проект разработки был согласован, всего через три дня команда SGW представила клиенту первые опытные образцы. Они были изготовлены из алюминия в точном соответствии с трехмерной моделью, и образец был собран вручную сотрудниками SGW.

Клиент сразу же отправил опытные образцы заказчику. С некоторыми незначительными модификациями общая концепция была принята. В следующие пять дней прошел еще один полный цикл и был создан еще один опытный образец, а также завершен общий анализ проекта при участии клиента и SGW. Первая промышленная партия из 40 единиц была готова через три с половиной недели после начала разработки (см. табл. 9).

Таблица 9

СТАДИИ ПРОЕКТА	
Проект и разработка первоначального виртуального опытного образца	1 день
Производство и сборка первых опытных образцов	3 дня
Два дополнительных цикла	5 дней
Тестирование первого продукта и сборка первых 40 единиц	15 дней

В ходе процесса команда SGW постоянно получала обратную связь и поэтому с самого начала знала, что модель окажется успешной. Этот же процесс разработки и производства компания за год использовала для восьми продуктов с самыми разными функциями. Сегодня половина этих продуктов уже приносит доход, а остальные ждут первых заказчиков, и все это благодаря эффективности работы небольшими партиями.

### Подход небольших партий в сфере образования

Не все типы продуктов (по крайней мере сегодня) позволяют вводить изменения в соответствии с подходом небольших партий. Но это не оправдание тому, чтобы держаться за устаревшие методы. Есть новаторы, экспериментирующие с подходом небольших партий в самых неожиданных сферах. Как уже говорилось в главе 2, в стабильных компаниях, которые хотят ускорить работу своих команд по разработке инноваций, создание такой платформы для экспериментов требует поддержки высшего руководства.

Представьте себе, что вы – учитель математики в средней школе. Можно преподавать теорию небольшими партиями, постепенно, но общая программа обучения меняется не так уж часто. Вы разрабатываете программу заранее и преподаете один и тот же материал в одном и том же порядке каждому ученику в классе. Изменения в программу можно вносить не чаще, чем один раз в год.

Как учитель математики может экспериментировать с «небольшими партиями»? В рамках нынешней системы школьного образования, основанной на подходе больших партий, это невозможно. Современная система образования была разработана в эру массового производства и поэтому основана на подходе больших партий.

Но есть смельчаки, которые решили изменить ситуацию. Например, в экспериментальной школе School of One у каждого ученика есть

ежедневный «репертуар» учебных задач, подобранный с учетом его индивидуальных потребностей, подготовки и стиля обучения. Скажем, Джулия опережает программу по математике этого учебного года и лучше всего занимается в небольшой группе. Поэтому в ее «репертуаре» может быть три или четыре видеofilма, соответствующих ее уровню способностей, 30-минутный индивидуальный урок с учителем и работа в небольшой группе, где ей нужно решить математическую задачу вместе с тремя другими учениками такого же уровня подготовки. Готовую работу можно сдать учителю, и он выберет соответствующие задачи для следующего «репертуара».

Такой подход может применяться в классе, во всей школе и даже в целом районе.

Представьте себе, как можно экспериментировать со школьной программой в такой школе, как *School of One*. Каждый ученик работает в собственном темпе. Скажем, вы – учитель и хотите предложить новую учебную программу по математике. Вы сможете очень быстро оценить ее эффективность для тех ваших учеников, которые сейчас изучают темы программы, с которыми вы экспериментируете. Если вы увидите, что новая программа лучше, то сможете сразу же ввести ее для всех: приступая к новым темам, каждый отдельный ученик автоматически будет изучать их по-новому. Иначе говоря, такие инструменты, как *School of One*, позволяют учителям использовать подход небольших партий, и это очень эффективно для учеников. (А если такие инструменты получают широкое распространение, успешные эксперименты отдельных учителей можно будет внедрить в масштабах района, города или даже всей страны.) Такой подход приобретает популярность и получает все больше признания. Журнал *Time* недавно включил школу *School of One* в список «наиболее новаторских проектов». Она оказалась единственной организацией из сферы образования в этом списке.

## **«СНЕЖНЫЙ КОМ» БОЛЬШИХ ПАРТИЙ**

Подход небольших партий трудно дается менеджерам, следующим традиционному подходу к производительности и развитию бизнеса. Они привыкли считать, что для опытных работников функциональная специализация – более эффективный метод работы.

Представьте себе, что вы – конструктор и руководите процессом создания нового продукта. Вам нужно сделать 30 отдельных рабочих чертежей. Наверное, вы считаете, что наиболее эффективно будете работать самостоятельно и делать чертежи один за другим. Закончив их все, вы

передадите чертежи команде инженеров, и придет их черед действовать. Иначе говоря, вы используете подход больших партий.

С точки зрения личной эффективности он оправдан. У него есть и другие преимущества: он помогает развивать навыки, повышает личную ответственность и, самое главное, позволяет профессионалам спокойно работать, ни на что не отвлекаясь. По крайней мере теоретически. К сожалению, реальность редко совпадает с теорией.

Вернемся к нашему гипотетическому примеру. Передав все 30 рабочих чертежей инженерам, конструктор может перейти к следующему проекту. Но вспомните проблемы, которые возникли, когда мы вкладывали письма в конверты. Что будет, если инженеры не знают, как должно работать то, что изображено на чертежах? Что, если некоторые чертежи непонятны? Что, если возникнут какие-то проблемы, когда инженеры начнут с чертежами работать?

Они станут задавать вопросы конструктору, он начнет отвлекаться, и это будет мешать ему работать над следующим проектом. Если чертежи придется переделывать, инженеры будут простаивать. Если конструктор не может заняться чертежами, инженерам придется переделывать чертежи самим. Вот почему готовые изделия так редко соответствуют первоначальным проектам!

Когда я работаю с продукт-менеджерами и разработчиками в компаниях, следующих подходу больших партий, то часто наблюдаю, что при выпуске каждого нового продукта им приходится переделывать работу по пять-шесть раз. Одного продукт-менеджера, с которым я сотрудничал, отвлекали так часто, что он, чтобы спокойно поработать, стал приходить в офис по ночам. Я предложил ему перейти от подхода больших партий к потоку единичных изделий. Он отказался — ведь это неэффективно! «Инстинкт» больших партий так силен, что даже если этот подход не работает, мы предпочитаем винить в этом себя.

Со временем большие партии становятся еще больше. Если весь объем работы передается из одного отдела в другой, часто приходится что-то дodelывать, переделывать, возникают задержки и простои, поэтому все начинают работать с еще большими партиями, пытаясь справиться с дополнительной нагрузкой. Я называю это «снежным комом» больших партий. И ведь, в отличие от производства, где есть какие-то физические границы, здесь объемы партий ничем не ограничены. Они все увеличиваются и увеличиваются. В конце концов, одна такая партия становится самым главным проектом, «ставкой компании», новой версией продукта — ведь прошло так много времени после выпуска последней версии. Но теперь менеджеров побуждают увеличивать размеры партий, а не создавать продукт.

Если учесть, как много времени заняла разработка продукта, почему бы не исправить еще один баг или не добавить еще одну опцию? Какой менеджер захочет поставить под угрозу такой важный проект из-за того, что он не смог устранить какой-нибудь досадный недостаток?

Как-то мне довелось работать в компании, оказавшейся в такой ловушке. Мы несколько месяцев трудились над новой версией действительно замечательного продукта. Его первая версия разрабатывалась несколько лет, и теперь ожидания были невероятно высоки. Но чем дольше мы работали, тем больше боялись: как примут ее клиенты, когда наконец увидят? По мере того как наши планы становились все более грандиозными, росло и количество багов, конфликтов и проблем, с которыми нам приходилось справляться. Довольно скоро мы поняли, что просто не можем выпустить продукт. Выход новой версии то и дело откладывался. Чем больше мы работали, тем больше нужно было сделать. Нам никак не удавалось закончить проект, начался кризис, произошла смена руководства — и все из-за ловушки подхода больших партий.

Миф о его эффективности невероятно популярен. Так, больничные аптеки обычно поставляют в отделения большие партии медикаментов один раз в день. Это ведь эффективно, не так ли? Но многие из этих лекарств отсылают назад в аптеку, потому что пациенту назначили другие медикаменты, его перевели в другое отделение или выписали, и сотрудникам аптеки приходится постоянно все переделывать, перерабатывая (или уничтожая) лекарства. Если же поставлять их меньшими партиями, каждые четыре часа, то нагрузка на сотрудников аптеки снизится, а пациенты будут получать лекарства своевременно и в нужных количествах.

Кровь у пациентов больниц часто берут «почасовыми» партиями, которые потом отправляют в лабораторию. В итоге образцы крови обрабатываются слишком долго, и от этого качество анализов снижается. Но сейчас во многих больницах уже переходят на небольшие партии и берут анализы только у двух пациентов или только у одного, даже если для этого нужно принять на работу еще одного-двух специалистов, ведь такой подход снижает общие затраты.

## ПОЛУЧЕНИЕ ПО ЗАПРОСУ

Представьте, что вы ехали на машине, думали обо всех достоинствах подхода небольших партий и вдруг случайно помяли бампер своей новенькой голубой Toyota Camry 2011 г. Вы едете в автосервис и уже готовитесь к худшему. Автомеханик говорит, что бампер нужно менять. На складе есть новый бампер, и вашу машину могут отремонтировать немедленно.

При этом все довольны. Вы довольны, потому что скоро снова сможете ездить на своей машине, сотрудники автосервиса тоже довольны, потому что в следующий раз, случись что, вы наверняка приедете именно к ним. Кроме того, работникам сервиса не придется держать вашу машину на своей стоянке или давать вам другую напрокат, пока не появятся нужные запчасти.

В традиционном массовом производстве, чтобы избежать дефицита запасных частей — когда на складе нет того, что нужно клиенту, — всегда есть большой запас, просто на всякий случай. Может оказаться, что бампер для голубой Самгу 2011 г. пользуется большим спросом. Но как насчет прошлогодней модели или модели, выпущенной пять лет назад? Чем больше на складе запчастей, тем выше вероятность того, что у вас найдется нужная деталь для каждого клиента. Но держать на складе большие товарные запасы накладно, ведь их нужно транспортировать, хранить и учитывать. Что, если в процессе производства у всей партии бамперов модели 2011 г. появились дефекты? Тогда все эти бамперы на всех складах тут же станут ненужными.

Методы бережливого производства решают проблему складского дефицита с помощью «получения по запросу». Когда вы привозите машину в автосервис на ремонт, на нее ставят бампер для голубой Самгу 2011 г., который был на складе. При этом в складских запасах дилера возникает «дыра», и на центральный склад автоматически поступает сигнал. Дилеру отправляют новый бампер, и тогда возникает следующая «дыра». Сигнал отправляется с центрального на региональный склад. Этот склад, в свою очередь, отправляет сигнал на завод, где делают бамперы, там производят еще один бампер и отправляют его по запросу.

Конечная цель в том, чтобы использовать подход небольших партий во всех звеньях системы поставок. На каждом этапе следующее звено «получает по запросу» запчасти от предыдущего звена. В этом и заключается знаменитый метод производства «точно вовремя» компании Toyota.

Когда компания берет на вооружение такой подход, ей становятся не нужны гигантские склады, ведь количество товарных запасов, хранящихся просто «на всякий случай», резко сокращается.

Стартапам труднее добиться такого результата. Если на заводе есть избыточные запасы «на всякий случай», они начинают накапливаться в цехах. А в стартапах они почти не видны. Например, все, что нужно для разработки минимально рабочего продукта — до того момента, когда он будет выпущен на рынок, — это как раз запасы «на всякий случай». К ним можно отнести и незаконченную разработку, и еще не проверенные предположения, и почти все бизнес-планы. Однако выход есть. Почти все методы

«экономичного стартапа», которые мы до сих пор обсуждали, действуют следующим образом: они останавливают попытки «проталкивать» большие партии изделий по цепи поставок и позволяют получать их «по запросу» – вовремя и небольшими партиями. В итоге и то и другое сокращает запасы «на всякий случай».

На производстве модель получения по запросу используется прежде всего, чтобы настроить процессы согласно уровню спроса потребителей. В противном случае фабрика начнет производить намного больше – или намного меньше – товаров, чем нужно потребителям. Но как можно использовать этот подход при разработке новых продуктов? Не все правильно понимают систему «экономичный стартап» – иногда ее считают просто применением модели получения по запросу к нуждам пользователя. То есть клиенты скажут нам, какие продукты им нужны, и это станет сигналом для команды разработки продукта, которая приступит к его созданию. В результате клиенты получают «по запросу» продукт компании.

Но, как мы уже говорили, система «экономичный стартап» работает иначе, ведь клиенты далеко не всегда знают, чего хотят. Наша цель при создании продукта – приступить к экспериментам, которые помогут нам выяснить, как создать жизнеспособный бизнес. Соответственно, правильное отношение к процессу разработки продукта в системе «экономичный стартап» заключается в том, что она реагирует на запросы клиентов, собирая информацию о том, какие эксперименты нужно провести.

Как только мы сформулируем, что именно мы хотим проверить, можно создавать команду, которая должна будет максимально быстро разработать и провести эксперимент, используя при этом минимальные партии. Наш цикл обратной связи называется «создать–оценить–научиться», потому что действия происходят именно в этой последовательности. Однако планирование происходит в обратном порядке: мы выясняем, чему нам нужно научиться, что нужно выяснить, а затем движемся назад, чтобы понять, какой продукт позволит провести эксперимент, который поможет нам в этом. Таким образом, не клиент, а скорее наша гипотеза о клиенте, является «запросом» для разработчиков продукта и других команд. Все остальные действия попросту не нужны.

## Метод получения по запросу в сфере чистых технологий

Чтобы увидеть, как это происходит на практике, давайте познакомимся с компанией Alphabet Energy. Это стартап из Беркли, разрабатывающий технологии экономии энергии. Все, что производит энергию, будь то двигатель или электростанция, работающая на угольном топливе, в качестве

побочного продукта вырабатывает тепло. Компания Alphabet разработала технологию, позволяющую производить электроэнергию из этих «тепловых отходов». Для этого используется новый материал, который называется термоэлектрик. Его больше 10 лет разрабатывали ученые Национальной лаборатории им. Лоуренса в Беркли.

Подобно многим другим разработкам в сфере чистых технологий, такой продукт очень сложно вывести на рынок. Следуя своим «прыжкам веры», инженеры Alphabet быстро выяснили, что для производства термоэлектричества нужно создать теплообменник и общее устройство для передачи тепла из одной среды в другую.

Компания Alphabet Energy уникальна тем, что еще в самом начале процесса исследований она приняла разумное решение. Она не стала применять в качестве материалов относительно редкие элементы и решила использовать кремниевые пластины — тот же самый материал, из которого сделаны центральные процессоры компьютеров. Генеральный директор компании Мэтью Скаллин говорит: «Для нашего термоэлектрика можно использовать низкочастотную инфраструктуру производства полупроводников». Это позволило Alphabet Energy разрабатывать и создавать свои продукты небольшими партиями.

Другим стартапам в сфере чистых технологий на этапе разработки, напротив, приходится делать значительные вложения. Поставщику солнечных батарей, компании SunPower, прежде чем начать выпуск продукции, пришлось построить фабрики для производства панелей и заключить партнерские соглашения с потенциальными клиентами. А компании BrightSource, чтобы создать и выпустить на рынок свои солнечные батареи, потребовалось привлечь \$291 млн инвестиций.

Вместо того чтобы вкладывать время и деньги в строительство дорогостоящих заводов, Alphabet может использовать уже существующую инфраструктуру производства кремниевых пластин для компьютерной электроники. Поэтому она всего за шесть недель перешла от концепции продукта к его производству. Проблема компании заключалась в том, чтобы найти верное сочетание эффективности, цены и физической формы продукта, которое соответствовало бы возможностям ее первых заказчиков. Ее технология обладает революционным потенциалом, но ранние последователи могли воспользоваться ею только в том случае, если бы убедились в очевидной рентабельности своих вложений.

Кажется, что самый перспективный рынок для технологии Alphabet — это электростанции. Такой и была первоначальная гипотеза команды. Инженеры Alphabet предположили, что простым и дешевым решением будет присоединить термоэлектрические полупроводники к газовым турбинам.

Эти турбины, похожие на стоящие на земле реактивные двигатели, используются для производства дополнительной энергии в периоды максимального спроса.

Компания стала тестировать эту гипотезу, следуя подходу небольших партий – выполняя небольшие проекты для некоторых клиентов, чтобы выяснить, что получится. Как это бывает со многими первоначальными идеями, гипотеза быстро была опровергнута. Энергетические компании не любят рисковать, и поэтому они не спешили становиться ранними последователями. Но компания сохраняла гибкость, ей не мешал подход больших партий, поэтому она смогла совершить вираж всего через три месяца после начала экспериментов.

Alphabet пришлось отказаться и от многих других потенциальных рынков. Это привело к серии виражей сегмента потребителей. Сейчас она сосредоточила свои усилия на производственных компаниях, которые готовы экспериментировать с новыми технологиями в отдельных цехах фабрики. Эти ранние последователи могут оценить реальные преимущества новой технологии, прежде чем ввести ее в более широких масштабах. Такой подход позволяет Alphabet проверять различные предположения. В отличие от сферы производства компьютерной техники, в этой отрасли клиенты не готовы вкладывать большие деньги, чтобы достичь максимальной производительности. Поэтому Alphabet пришлось внести существенные изменения в концепцию своих продуктов, чтобы добиться минимальных затрат на каждый ватт.

Все эти эксперименты обошлись компании гораздо дешевле, чем тратят на разработку новых технологий другие стартапы в энергетической сфере. Сегодня Alphabet привлекла около \$1 млн инвестиций. Время покажет, удастся ли ей добиться успеха, но благодаря подходу небольших партий она очень быстро узнает об этом.



Возможно, производственная система Toyota – самая совершенная система менеджмента в мире, но еще больше впечатляет то, что Toyota создала самую совершенную обучающуюся организацию в истории. Она способна раскрывать творческий потенциал своих сотрудников, она постоянно развивается и уже почти 100 лет непрерывно создает инновационные продукты.

Именно к такому долгосрочному успеху нужно стремиться предпринимателям. Методы бережливого производства весьма действенны, но они – не все, что нужно эффективной организации, которая стремится достичь

максимальной продуктивности, используя адекватные показатели успеха в долгосрочной перспективе. Процесс – только основа, на которой может возникнуть культура великой компании. Однако без этой основы невозможно учиться, раскрывать творческий потенциал сотрудников и создавать инновации – это подтвердит любой опытный директор по управлению персоналом (см. рис. 9).



Рис. 9

Подход «экономичный стартап» будет эффективен лишь в том случае, если нам удастся создать организацию, достаточно адаптивную и гибкую, чтобы справляться со всеми трудностями, стоящими у нее на пути. Для этого нужно учесть человеческий фактор, связанный с переходом к этой системе. Об этом мы и поговорим в следующих главах.

## Глава 10

# Рост

Недавно в один и тот же день ко мне обратились основатели двух стартапов. Эти компании работают в совершенно разных сферах. Первая создает платформу, позволяющую продавцам коллекционных предметов связываться друг с другом. Эти люди – настоящие фанаты кино, аниме и комиксов, они собирают игрушки и другие сувениры, связанные со своими любимыми персонажами. Этот стартап собирается конкурировать с онлайн-аукционами, например с eBay, а также с ярмарками, которые проводятся во время встреч фанатов.

Второй стартап продает программное обеспечение для создания баз данных промышленным предприятиям. Он разработал технологию создания баз данных нового поколения, способную дополнить или заменить сервисы крупных компаний, таких как Oracle, IBM и SAP. Его клиенты – директора по информационным технологиям, ИТ-менеджеры и инженеры крупнейших компаний мира. Процесс заключения сделок довольно длительный, здесь нужны квалифицированные продавцы, инжиниринг продаж, поддержка при установке и контракты на обслуживание.

Я не удивлюсь, если вы думаете, что у этих двух компаний нет ничего общего. Но они обе обратились ко мне с одной и той же проблемой. У обеих уже есть первые клиенты и первые доходы, и это внушает оптимизм. Они уже успели подтвердить и опровергнуть многие гипотезы своих бизнес-моделей и успешно выполняют свои планы. Их клиенты дают им положительную обратную связь и высказывают предложения по совершенствованию продуктов. Благодаря этим первым успехам обе компании смогли привлечь средства внешних инвесторов.

Проблема заключалась в том, что обе эти компании не росли.

Оба генеральных директора принесли мне почти одинаковые графики, где было видно, что в последнее время рост замедлился. Они не могли понять почему. Но они прекрасно знали, как важно, чтобы сотрудники и инвесторы видели прогресс, и потому пришли ко мне за советом, как ускорить рост. Нужно ли вложить больше денег в рекламные или маркетинговые программы? Или лучше заняться качеством продукта либо новыми

опциями? А может, попытаться повысить уровень удержания клиентов? Или изменить цены?

Как оказалось, паттерны роста обеих компаний были очень похожими — и они обе не понимали, что делать. Обе использовали один и тот же механизм роста, и как раз это — тема данной главы.

## КАК ДОБИТЬСЯ РОСТА?

Стартап должен добиться жизнеспособного роста. Я использую слово «жизнеспособный», чтобы вы поняли: речь не идет о каких-то одноразовых действиях, которые могут быстро увеличить количество клиентов, но не приводят к долгосрочным стабильным результатам. Например, отдельные рекламные акции или пиар-ходы можно использовать, чтобы запустить процесс роста, но они не способны поддерживать его в течение длительного времени.

В отношении жизнеспособного роста действует одно простое правило:

Новые клиенты приходят благодаря действиям клиентов, которые пришли раньше.

Клиенты, которые пришли раньше, содействуют жизнеспособному росту четырьмя способами.

**1. Сарафанное радио.** Часто популярность продуктов растет естественным путем, благодаря хорошим отзывам удовлетворенных клиентов. Например, купив свой первый TiVo DVR, я без конца рассказывал о нем друзьям и родным. Очень скоро им стала пользоваться вся моя семья.

**2. Побочный эффект использования продукта.** Модные или статусные вещи, например предметы роскоши, всегда привлекают внимание. Когда вы видите кого-то, одетого по последней моде или едущего в машине определенной марки, у вас может возникнуть желание тоже купить эти вещи. Это также касается так называемых вирусных продуктов, таких как Facebook и PayPal. Когда человек отправляет деньги другу через PayPal, друг автоматически узнает о существовании компании PayPal.

**3. Затраты на рекламу.** Многие компании используют рекламу, чтобы побудить новых клиентов использовать их продукты. Чтобы реклама способствовала жизнеспособному росту, расходы на нее должны оплачиваться из доходов, а не из внешних источников вроде инвестиционного капитала.

До тех пор, пока стоимость приобретения нового клиента ниже дохода, который он приносит, избыток можно направлять на приобретение новых клиентов.

**4. Повторные покупки или повторное обращение.** Некоторые продукты предполагают повторные покупки либо из-за подписки (кабельные компании), либо добровольно (бакалейные товары или электрические лампочки). И наоборот, многие товары и услуги с самого начала созданы как одно-разовые, например сервис планирования и организации свадеб.

Такие источники жизнеспособного роста запускают цикл обратной связи, который я называю механизмом роста. Этот цикл действует по принципу двигателя внутреннего сгорания. Чем быстрее удастся проходить цикл, тем быстрее растет компания. В каждом типе механизма есть встроенный набор показателей, которые определяют, как быстро компания сможет расти, если будет его использовать.

## ТРИ МЕХАНИЗМА РОСТА

Во второй части мы видели, как важно использовать правильные – действенные – показатели для оценки успеха стартапа. Но эти показатели могут быть очень разными, ведь оценивать можно самые разные цифры. Фактически одна из самых значительных потенциальных трат для стартапа – потери времени на споры о том, как расставить приоритеты новой разработки, если у него уже есть продукт, выпущенный на рынок. По моему опыту, дискуссии о таких приоритетах могут отнимать очень много времени. В любой момент компания может вложить свою энергию в привлечение новых клиентов, улучшение обслуживания уже существующих потребителей, повышение качества или снижение затрат.

Механизмы роста нужны для того, чтобы дать стартапу относительно небольшой набор показателей, на которых можно сосредоточиться. Как говорит один из моих наставников, инвестор венчурного капитала Шон Кэролан, «стартапы не умирают медленно от голода – они быстро тонут». Всегда есть множество новых идей о том, как сделать продукт лучше, но суровая правда заключается в том, что большинство из них мало что могут изменить. Чаще всего эти идеи касаются незначительной оптимизации. А стартапу нужно сосредоточиться на серьезных экспериментах, которые позволят получить подтверждение фактами. Тот или иной механизм роста помогает сосредоточиться на тех показателях, которые действительно важны.

## Механизм «липкого» роста

Этот механизм роста возвращает нас к двум стартапам, о которых мы говорили в начале главы. Обе они используют один и тот же механизм роста, хотя и работают в совершенно разных областях. Оба продукта разработаны так, чтобы не просто привлекать клиентов, но и удерживать их в течение длительного времени. Но механизм, лежащий в основе такого удержания, у двух этих компаний разный. Цель компании, которая занимается коллекционными предметами, – стать самой популярной среди фанатов-коллекционеров. Эти люди постоянно охотятся за последними сувенирами и лучшими ценами. Если сервис компании будет работать так, как она рассчитывает, то коллекционеры, которые начнут им пользоваться, станут постоянно заходить на ее сайт и проверять, не появились ли новые предложения, а также предлагать предметы из собственных коллекций для продажи или обмена.

Стартап, продающий базы данных, рассчитывает на повторное использование по совсем другим причинам. Его технология баз данных – только основание для создания собственных продуктов клиентов, например для разработки веб-сайтов или систем обслуживания торговых точек. Но если вы создаете продукт на основании определенной технологии баз данных, то поменять технологию становится очень трудно. В ИТ-отрасли считается, что такие клиенты становятся «заложниками» своих поставщиков. Чтобы такой «рискованный» продукт стал популярным, он должен предлагать поистине потрясающие опции – только это может побудить клиентов заключить долгосрочный контракт.

Таким образом, обе фирмы рассчитывают на удержание клиентов. Они ожидают, что, раз уж вы начали пользоваться их продуктом, то будете продолжать делать это. Та же ситуация у провайдеров мобильной связи: если клиент вдруг прекращает пользоваться сервисом, обычно это значит, что он крайне неудовлетворен или перешел к конкуренту. Это совершенно не похоже, скажем, на то, как люди покупают продукты в магазине. В розничной торговле продуктами питания давно известно, что вкусы потребителей колеблются, и если на этой неделе клиент покупает пепси-колу, а не кока-колу, в этом нет ничего особенного.

Поэтому компании, использующие механизм «липкого» роста, тщательно отслеживают коэффициент потери потребителей. Он определяется как доля клиентов в любой период времени, которые перестали пользоваться продуктом компании.

Правила, которые управляют «липким» ростом, довольно просты: если коэффициент привлечения новых потребителей превышает коэффициент

потери, то популярность продукта растет. Скорость роста определяется тем, что я называю уровнем накопления. Это просто естественный темп роста минус коэффициент потери. Как банковский счет, где накапливаются проценты по вкладу, высокий показатель накопления приводит к очень быстрому росту – без рекламы, вирусного роста или пиар-трюков.

К сожалению, оба эти стартапа, используя модель «липкого» роста, отслеживали свой успех с помощью традиционных показателей вроде общего количества клиентов. Даже действенные показатели, которые они использовали, например уровень активации и доход на одного клиента, были не слишком полезными, потому что при таком механизме эти переменные почти не оказывают влияния на темпы роста. (Если компания использует механизм «липкого» роста, они лучше подходят для тестирования гипотезы ценности, о чем мы говорили в главе 5.)

После нашей встречи основатели одного из этих двух стартапов последовали моему совету и смоделировали поведение потребителей, взяв за основу механизм «липкого» роста. Результаты оказались неожиданными: уровень удержания в 61% и рост числа новых клиентов в 39%. Иначе говоря, коэффициент потери и темпы привлечения новых потребителей почти идеально уравнивали друг друга. При этом общие темпы роста составляли всего 0,02% – почти ноль.

Такие показатели типичны для компаний, которые работают на рынках, требующих вовлечения потребителей. На таких рынках сложно добиться роста. Один инсайдер, работавший в компании PointCast в эру доткомов, рассказывал мне, что эта компания столкнулась с такой же проблемой. PointCast почти не росла, но тем не менее она невероятно успешно привлекала новых пользователей – точно так же, как стартап, о котором идет речь (39% в каждый период). К сожалению, этот рост сводился на нет почти таким же уровнем потерь. Как только вы видите эту модель, становится ясно: все прекрасно, в вашу дверь стучит множество новых клиентов. Значит, чтобы добиться роста, нужно сосредоточиться на существующих потребителях и сделать продукт еще более привлекательным для них. Например, компания может создавать более полные каталоги. Это стимулирует клиентов чаще их просматривать. Или можно сделать что-нибудь попроще, например регулярно отправлять пользователям сообщения о специальных предложениях и временных скидках. Так или иначе, нужно думать о том, как повысить коэффициент удержания клиентов. Это противоречит традиционному представлению о том, что, если компании трудно добиться роста, ей нужно вкладывать больше денег в стимулирование продаж и маркетинг. Но если ориентироваться не на «показатели тщеславия», то вы сумеете прийти к правильным выводам.

## Механизм вирусного роста

Социальные сети и изделия Tupperware — примеры продуктов, где львиную долю маркетинга берут на себя клиенты. Информация о продукте быстро распространяется от человека к человеку, точно так же, как вирус во время эпидемии. Это не просто рост с помощью «сарафанного радио». При вирусном росте продукты «передаются» от человека к человеку, это естественное следствие использования продукта. Клиенты не рассказывают о нем друзьям и знакомым. Рост происходит автоматически, как побочный эффект использования продукта, ведь вирус поражает всех, кого встречает на своем пути.

Например, одна из самых известных историй успеха, связанных с «вирусным» ростом, — компания под названием Hotmail. В 1996 г. Сабир Бхатия и Джек Смит запустили новый сервис электронной почты, где пользователи могли создать бесплатный аккаунт. Сначала рост был вялым: при небольших начальных инвестициях от венчурной компании Draper Fisher Jurvetson команда Hotmail не могла позволить себе обширной маркетинговой кампании. Но все изменилось, как только команда ввела несколько небольших изменений. В конце каждого электронного письма, отправленного с адреса, зарегистрированного на Hotmail, теперь вместе со ссылкой для регистрации появлялось сообщение: «P.S. Заведите бесплатную электронную почту на Hotmail».

Всего через несколько недель это небольшое изменение дало потрясающие результаты. Если за полгода Бхатия и Смит привлекли около миллиона новых клиентов, то спустя пять недель количество пользователей перевалило за два миллиона. Через полтора года после создания сервиса у компании было 12 млн клиентов, и ее за \$400 млн купила корпорация Microsoft\*.

Тот же феномен мы наблюдаем на знаменитых «домашних вечеринках» Tupperware, когда клиенты получают комиссионные, продавая изделия компании друзьям и соседям. Каждый раз это возможность не только продать товар, но и убедить других клиентов стать представителями компании. Вечеринки Tupperware популярны до сих пор — спустя десятилетия после того, как они возникли. Подобную модель успешно используют многие другие современные компании, например Pampered Chef (принадлежащая корпорации Berkshire Hathaway Уоррена Баффетта), Southern Living и Tastefully Simple.

---

\* История компании Hotmail, а также многие другие примеры приведены в книге «Вирусный цикл» (Viral Loop) Адама Пененберга. Подробнее о компании Hotmail также см.: <http://www.fastcompany.com/magazine/27/netefTects.html> — Прим. авт.

Как и другие механизмы роста, вирусный механизм приводит в действие цикл обратной связи, который можно оценить количественно. Он называется вирусным циклом, и его скорость определяется так называемым вирусным коэффициентом. Чем выше этот коэффициент, тем быстрее продукт будет приобретать популярность. Вирусный коэффициент показывает, сколько еще клиентов может привести за собой каждый новый клиент. Каждый его друг – тоже потенциальный клиент, и он тоже может привести своих друзей.

Если вирусный коэффициент равен единице, значит, только один из каждых 10 клиентов приведет с собой одного друга. Такой цикл нежизнеспособен. Предположим, в компанию пришли 100 клиентов. Они приведут с собой 10 друзей. Эти 10 друзей приведут всего одного человека, и на этом цикл завершится.

И наоборот, если вирусный коэффициент выше единицы, рост будет идти по экспоненте, потому что каждый новый клиент приведет за собой в среднем больше одного человека. Эти эффекты изображены на графике (см. рис. 10).

Если компания рассчитывает на вирусный механизм роста, в первую очередь ей нужно повышать вирусный коэффициент, ведь даже незначительные его изменения в будущем могут сильно сказаться на результатах.

Здесь есть одно следствие: многие вирусные продукты не получают денег от клиентов напрямую, но создают косвенные источники дохода,

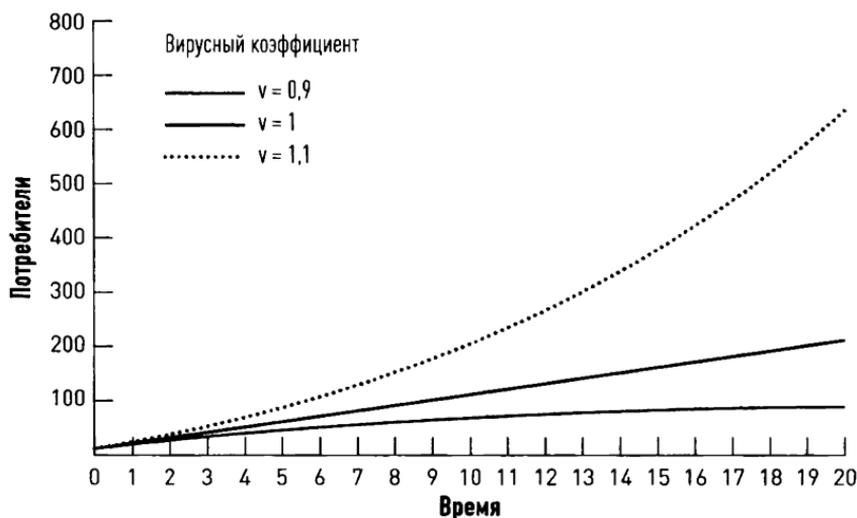


Рис. 10

например от рекламы. Так происходит потому, что при вирусной модели роста компания не может позволить себе ничего, что могло бы помешать ей привлекать клиентов и их друзей. Поэтому тестирование гипотезы ценности для вирусных продуктов может быть особенно сложным.

Истинная проверка гипотезы ценности – всегда добровольный обмен ценностью между клиентами и стартапом, который их обслуживает. Важно понять, что этот обмен может быть как денежным, как в случае с Turregwage, так и не денежным, как в случае с Facebook. При вирусном механизме роста денежный обмен не приводит к росту, он полезен только как индикатор: клиенты достаточно ценят продукт, чтобы заплатить за него. Если бы в первые годы своего существования Facebook или Hotmail начали брать с клиентов деньги, это было бы глупо, поскольку не позволило бы им расти. Но это не значит, что клиенты не приносят этим компаниям ничего ценного: уделяя продукту свое время и внимание, они повышают его ценность для рекламодателей. Компании, продающие рекламу, на самом деле обслуживают две разные группы клиентов – потребителей и рекламодателей – и обмениваются с каждой из них разной «валютой»\*.

Такая стратегия заметно отличается от стратегий тех компаний, которые активно используют для ускорения своего роста деньги. Например, розничная сеть растет с той скоростью, с какой она способна финансировать открытие новых магазинов в подходящих местах. Такие компании используют совершенно другой механизм роста.

## Механизм оплаченного роста

Представьте себе две другие компании. Первая зарабатывает на каждом новом клиенте \$1, а вторая – \$100 000. Чтобы выяснить, какая из них будет расти быстрее, нужно знать только одно: сколько она тратит на привлечение нового клиента.

Предположим, первая компания использует Google AdWords, чтобы находить новых клиентов онлайн, и платит за каждого в среднем 80 центов. Вторая компания продает сложный продукт крупным заказчикам. Каждая продажа требует от продавца существенных затрат времени и индивидуального инжиниринга, связанного с инсталляцией продукта. В целом это выливается в сумму до \$80 000 на каждого нового клиента. Это значит, что обе компании растут с одинаковой скоростью. Каждая из них может

\* Подробнее о четырех валютах потребителя – времени, деньгах, навыках и страсти, см.: <http://www.startuplessonslearned.com/2009/12/business-ecology-and-four-customer.html> – Прим. авт.

одну и ту же часть дохода (20%) повторно вложить в привлечение новых клиентов. И если какая-то из двух компаний хочет нарастить темпы роста, она может выбрать для этого один из двух способов: повысить доходность каждого существующего клиента или снизить стоимость приобретения каждого нового клиента.

Это и есть механизм оплаченного роста.

В истории IMVU, описанной в третьей главе, я говорил о том, что сначала наша стратегия была совершенно неверной. В итоге нам пришлось совершить вираж механизма роста. Сначала мы думали, что наша стратегия – создать дополнение к IM-сетям – приведет к вирусному росту. К сожалению, клиенты не оценили нашу блестящую идею.

Мы ошиблись, решив, что они станут использовать IMVU как дополнение к уже существующим на рынке IM-сетям. Мы думали, что продукт будет распространяться вирусным путем, через эти сети, от клиента к клиенту. Но некоторые виды продуктов не совместимы с вирусным ростом.

Клиенты IMVU не хотели использовать наш сервис для общения с уже существующими друзьями. Они хотели находить с его помощью новых друзей. К сожалению, это означало, что у них нет достаточных стимулов, чтобы рекомендовать наш продукт новым пользователям. Они считали, что это – наша задача. К счастью, IMVU смогла стимулировать рост с помощью оплаченной рекламы, потому что клиенты были готовы платить за наш продукт больше, чем мы тратили на рекламу.

Как и другие механизмы, механизм оплаченного роста действует на основании цикла обратной связи. У каждого пользователя есть свой жизненный цикл – тот период, в течение которого он будет пользоваться сервисом. За это время он заплатит сервису определенное количество денег. Эту сумму за вычетом переменных издержек называют ценностью жизненного цикла потребителя. Ее можно инвестировать в рост, покупая рекламу.

Предположим, реклама стоит \$100 и побуждает подписаться на сервис 50 новых клиентов. Стоимость привлечения одного клиента при этом составляет \$2. Если затраты на привлечение клиента будут ниже его ценности, т.е. последняя составляет больше \$2, то механизм оплаченного роста будет работать. Если наоборот – рост компании замедлится. В таком случае можно проводить какие-то одноразовые акции, например использовать для рекламы инвестированный капитал, но такая тактика нежизнеспособна. В этом на собственном горьком опыте убедились многие компании, в том числе и знаменитые доткомы.

Я описываю оплаченный механизм роста с точки зрения рекламы, но этим дело не исчерпывается. Стартапы с внешним отделом продаж также используют этот механизм, как и розничные компании, которые

рассчитывают поток покупателей. Все эти затраты должны быть учтены в стоимости привлечения каждого нового клиента.

Например, однажды я работал со стартапом, создававшим средства для совместной работы в командах и группах. Этот стартап как раз совершил радикальный вираж и перешел от разработки инструментов, предназначенных в основном для небольших клубов и людей, увлеченных каким-нибудь хобби, к средствам, ориентированным на предприятия, неправительственные организации и другие крупные компании. Однако, совершив такой вираж сегмента потребителей, он не изменил механизм роста. До этого он привлекал клиентов онлайн с помощью методов прямого маркетинга в Интернете. Я помню ситуацию в самом начале работы этого стартапа, когда позвонила крупная неправительственная организация, которая хотела купить его продукт и внедрить его в нескольких своих подразделениях. Самый дорогой «безлимитный» ценовой план стартапа стоил всего несколько сотен долларов в месяц.

Но эта организация просто не смогла купить продукт, потому что не имела механизма совершения таких недорогих покупок. Кроме того, ей требовалась помощь в процессе инсталляции продукта, в обучении сотрудников, и нужно было как-то отслеживать результаты внедрения новой технологии, а стартап не был готов оказывать все эти услуги. Изменив сегмент потребителей, стартапу пришлось нанять больше продавцов, заняться обучением руководителей. Все это потребовало временных и денежных затрат, но результаты того стоили: раньше компания зарабатывала всего несколько долларов на одного клиента, а теперь, работая с крупными заказчиками, стала зарабатывать десятки, а затем и сотни тысяч. Новый механизм роста привел к стабильному успеху.

Источники привлечения потребителей всегда порождают конкуренцию за обладание ими. Например, у розничных магазинов с огромными витринами больше покупателей, и поэтому арендная плата за них выше. Точно так же реклама, адресованная состоятельным клиентам, обычно стоит дороже рекламы, ориентированной на широкую публику. При этом цена рекламы зависит от средней ценности, которую в совокупности получают компании, конкурирующие за внимание каждого клиента. Чтобы привлечь состоятельных потребителей, нужны более значительные затраты, потому что эти люди могут стать более прибыльными клиентами.

Со временем конкуренция начинает снижать стоимость любого источника привлечения потребителей. Если при каждой продаже все компании в отрасли зарабатывают одну и ту же сумму денег, все они в итоге начнут стремиться получить большую часть своей прибыли из данного источника привлечения потребителей. Поэтому, чтобы компания стабильно росла

в течение длительного времени с помощью механизма оплаченного роста, ей нужна дифференцированная способность «монетизировать» определенную группу пользователей.

IMVU – показательный пример. Другие онлайн-сервисы не считали наших клиентов слишком прибыльными: среди них было много подростков, взрослых с низкими доходами и людей из других стран. Обычно считается, что такие люди ни за что не станут оплачивать онлайн-сервис. Но мы создали методы, позволяющие производить онлайн-расчеты с клиентами, у которых нет кредитной карты, например списывать деньги с их мобильных телефонов или принимать денежные переводы по почте. Поэтому мы могли позволить себе платить за привлечение таких клиентов больше, чем наши конкуренты.

## Техническое пояснение

В принципе, у компании может быть несколько механизмов роста одновременно. Например, есть продукты с чрезвычайно быстрым вирусным ростом и очень низким коэффициентом потери клиентов. Кроме того, нет никаких причин, по которым у продукта не может быть и высокой доли прибыли, и высокого уровня удержания. Однако, по моему опыту, успешные стартапы обычно концентрируются только на одном механизме роста и специализируются на том, что нужно, чтобы он заработал.

Компании, которые пытаются использовать все три механизма, рискуют оказаться в запутанной ситуации, потому что экспертиза операций, необходимая для того, чтобы смоделировать все их эффекты одновременно, довольно сложна. Поэтому я очень рекомендую акцентироваться на каждом из механизмов по очереди. У большинства предпринимателей уже есть предположение, как, скорее всего, будет работать механизм. Если же нет, то время, потраченное на приобретение клиентов, быстро покажет, какой из механизмов работает лучше всего. Только после тщательного изучения одного механизма можно подумать о том, не пора ли совершить вираж к другому.

## МЕХАНИЗМЫ РОСТА ОПРЕДЕЛЯЮТ СООТВЕТСТВИЕ ПРОДУКТ/РЫНОК

Марк Андриссен, легендарный предприниматель и инвестор, один из отцов Всемирной паутины, ввел термин «соответствие продукт/рынок». Это означает нахождение на хорошем рынке – на рынке, где есть много потенциальных клиентов, – с продуктом, который удовлетворит этот рынок. Хороший рынок буквально «вытягивает» продукт из стартапа. Именно так

появились реклама по ключевым словам, интернет-аукционы и TCP/IP-маршрутизаторы.

Если стартап нашел соответствие с обширным рынком, это прекрасно. Такая ситуация не оставляет места для сомнений. Примеры тому – Ford модели T, один за другим буквально слетающие с конвейера, Facebook, едва ли не за одну ночь покоривший студенческие кампусы, или Lotus, взявший бизнес на приступ в первый же год работы и получивший от продаж программного обеспечения Lotus 1-2-3 \$54 млн.

Основатели стартапов иногда просят меня помочь им оценить, добились ли они соответствия продукт/рынок. Тут легко ответить: если вы спрашиваете, значит, это вам еще не удалось. Но к сожалению, такой ответ не помогает компании понять, как достичь желаемого соответствия. Как узнать, находитесь ли вы на пороге успеха или безнадежно далеки от него?

Я не думаю, что это входило в намерения Андриссена, но многие предприниматели в свете его определения считают, что вираж – это неудача: «Наш стартап не смог достичь соответствия продукт/рынок». Или наоборот: «Если соответствие достигнуто, нам уже не нужно совершать вираж». Однако и то и другое неверно.

Я считаю, что концепция механизма роста может дать идею соответствия продукт/рынок более прочный фундамент. Любой механизм роста может быть определен количественно, и у каждого есть уникальный набор показателей, позволяющих оценить, возможно ли соответствие продукта рынку. Например, стартап с вирусным коэффициентом 0,9 или выше явно стоит на пороге успеха.

Что еще лучше, показатели для каждого механизма роста работают в тандеме с моделью учета инноваций, о которой мы говорили в главе 7, направляя в нужную сторону усилия по разработке продукта. Например, если стартап пытается использовать вирусный механизм роста, в процессе разработки он может сосредоточиться на том, что способно сильнее всего повлиять на поведение потребителей – в вирусном цикле – и просто игнорировать то, что к этому не приводит. При этом не нужно уделять слишком много внимания маркетингу, рекламе или продажам. И наоборот, компания, которая использует механизм оплаченного роста, должна в первую очередь подумать о функциях продаж и маркетинга.

Стартап может оценить, приближается ли он к соответствию продукта рынку, когда настраивает свой механизм, оценивая каждый цикл обратной связи «создать–оценить–научиться» с помощью учета инноваций. Здесь важны не голые цифры или «показатели тщеславия», но и направление, и степень прогресса.

Представим себе два стартапа, которые старательно трудятся, настраивая механизм «липкого» роста. У одного коэффициент роста – 5%, у другого – 10%. Какая компания работает лучше? На первый взгляд, может показаться, что более высокие темпы роста – лучше, но что, если учет инноваций каждой из компаний выглядит как в приведенной таблице (см. табл. 10)?

Таблица 10

КОЭФФИЦИЕНТ РОСТА	КОМПАНИЯ А, %	КОМПАНИЯ Б, %
Шесть месяцев назад	0,1	9,8
Пять месяцев назад	0,5	9,6
Четыре месяца назад	2,0	9,9
Три месяца назад	3,2	9,8
Два месяца назад	4,5	9,7
Месяц назад	5,0	10,0

Даже не зная общих показателей этих двух компаний, можно сказать, что компания А движется вперед, а компания В топчется на месте. И это несмотря на то, что сейчас компания В растет быстрее.

## КОГДА МЕХАНИЗМ ВЫХОДИТ ИЗ СТРОЯ

Мало того, что определить подходящий механизм роста и запустить его достаточно сложно, но к тому же любой механизм рано или поздно выходит из строя. Все они связаны с определенными группами клиентов и их привычками, предпочтениями, каналами рекламы и взаимосвязями. В какой-то момент группа клиентов будет исчерпана. Это может произойти раньше или позже, в зависимости от отрасли и текущей ситуации.

В главе 6 мы говорили о том, что минимально рабочий продукт нужно создать так, чтобы в нем не было лишних функций, превышающих потребности ранних последователей. Это запустит механизм роста, который поможет добраться до этой целевой аудитории. Однако, чтобы привлечь клиентов основного рынка, нужны огромные дополнительные усилия. Если у нас есть продукт, популярный среди ранних последователей, теоретически его разработку можно остановить. Рост будет продолжаться до тех пор, пока этот первоначальный рынок не исчерпает себя. Затем он замедлится или даже полностью остановится. Проблема в том, что такое

замедление может длиться месяцами или даже годами. Вспомните: в главе 8 мы говорили о том, что с IMVU именно так и случилось – и именно по этой причине.

Некоторые неудачливые компании опрометчиво следуют привычной стратегии. Они используют «показатели тщеславия» и традиционную систему отчетности, и им кажется, что они делают успехи, когда видят, что их показатели растут. Они ошибочно полагают, что улучшают продукт, хотя на самом деле изменение его опций не оказывает никакого влияния на поведение потребителей. Рост происходит только благодаря механизму, который эффективно работает и привлекает новых клиентов, – а не благодаря усовершенствованиям в разработке продукта. Поэтому, когда рост внезапно замедляется, начинается кризис.

Та же проблема возникает у крупных компаний. Их прошлые успехи были основаны на точно настроенном механизме роста. Если он замедляется или перестает работать, а у компании нет новых инновационных проектов, способных обеспечить новые источники роста, возникает кризисная ситуация.

И это может произойти с компанией любого размера. Поэтому нужно одновременно настраивать механизм роста и развивать новые источники роста на тот случай, когда этот механизм перестанет работать. О том, как это сделать, мы поговорим в главе 12. Но для того, чтобы компания смогла действовать таким образом, нужно создать организационную структуру, культуру и дисциплину, которые способны справляться с быстрыми и зачастую неожиданными изменениями. Я называю это адаптивной организацией, и это – тема главы 11.

# Адаптация

**К**огда я был техническим директором компании IMVU, мне казалось, что, за редкими исключениями, я хорошо выполняю свои обязанности. Я создал гибкую организацию, и мы успешно экспериментировали с методами, которые потом были включены в систему «экономичный стартап». Но несколько раз возникали ситуации, когда я вдруг понимал, что не справляюсь с работой. Для человека, ориентированного на результат, это очень неприятно. Хуже всего было то, что я не получал никакой обратной связи. А если бы получил, она могла бы быть примерно такой:

«Дорогой Эрик!

Поздравляю! Должности, которую вы до сих пор занимали, больше нет. Вы были переведены на новую должность в нашей компании. Вообще-то, это уже не та же самая компания, хотя у нее то же название и в ней работают те же люди. Ваша должность тоже называется так же, как раньше, и вы хорошо выполняли свои предыдущие обязанности, но на новой должности ваши дела идут неважно. Вас перевели уже полгода назад, и этим письмом мы хотим уведомить вас о том, что ваша деятельность на новой должности уже довольно давно не приносит желаемых результатов.

Всего наилучшего!»

Каждый раз в такой ситуации я начинал ломать голову над тем, что делать. Я знал, что компания растет и нам нужны дополнительные процессы и системы, которые позволяли бы координировать операции при каждом «скачке» в увеличении размера. Ведь я так часто видел стартапы, потерявшие гибкость и погрязшие в бюрократии из-за неуместного стремления к «профессионализму».

IMVU не могла себе позволить обойтись вообще без всяких систем, и вы тоже не можете себе этого позволить. Стартап всегда очень уязвим. Мне уже приходилось сталкиваться с ситуацией, когда компания создала избыточную архитектуру в попытках предотвратить любые проблемы, какие только могут возникнуть, и это мешало ей создавать продукты. Я видел

компании, у которых возникали огромные технические трудности как раз в тот момент, когда популярность продукта была на пике. Для руководителя отдела это катастрофа, потому что все считают, что причина всех бед – в плохой работе какого-то отдела. Т.е., его отдела. У компании возникли проблемы – и это ваша вина.

Почти все рекомендации на эту тему, которые я слышал, предлагают какие-то компромиссы (например, «планируйте что-то, но не слишком многое»). Но при таком избирательном подходе трудно как-то объяснить себе и окружающим, почему мы должны уделять внимание одним проблемам и при этом игнорировать другие. Это как работать под руководством капризного начальника, когда всем начинает казаться, что его решения имеют какие-то скрытые мотивы.

Если он склонен идти на компромисс, лучший способ повлиять на него и получить то, что вы хотите, – занять самую крайнюю позицию из всех возможных. Например, если одна группа предлагает увеличить время цикла выпуска – скажем, выводить на рынок новый продукт не чаще, чем раз в год, – можно привести доводы в пользу очень короткого цикла (возможно, каждую неделю или даже каждый день). В итоге из этих двух мнений возникнет нечто среднее. И когда компромисс будет достигнут, вы, вероятно, получите результат, близкий к тому, чего хотели на самом деле.

Но такая «гонка вооружений» приводит к эскалации. В другом лагере ваши оппоненты, вероятно, занимаются тем же самым. Со временем обе стороны занимают все более крайние позиции, и при этом достигать компромисса становится все труднее. В таком случае руководитель должен взять на себя ответственность за то, что вольно или невольно создал такую ситуацию. Возможно, он не желал подобной поляризации, но именно ее он и поощряет. Чтобы выбраться из этой ловушки, необходим другой подход.

## ПОСТРОЕНИЕ АДАПТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Нужно ли стартапу вкладывать средства в программу обучения новых сотрудников? Если бы вы задали мне этот вопрос несколько лет назад, я посмеялся бы и сказал: «Конечно, нет. Программы обучения – для крупных компаний, которые могут себе это позволить». Тем не менее мы в IMVU в итоге создали программу обучения, и она оказалась так хороша, что новые сотрудники полностью вливались в рабочий процесс уже в первый день работы. Всего несколько недель спустя они работали наравне с «ветеранами». Нам пришлось приложить массу усилий, чтобы стандартизировать

рабочие процессы и подготовить программу, которую должны были изучить новые сотрудники. У каждого нового разработчика был наставник, помогавший новичку освоить программу, ознакомиться с системами, понятиями и методами, необходимыми для эффективной работы в IMVU. Результаты работы наставника и его ученика были взаимосвязаны, и поэтому наставники серьезно относились к обучению новичков.

Что интересно, сейчас я вижу, что мы не принимали отдельного решения о необходимости создать программу обучения. Эта программа возникла сама собой, естественным образом, в соответствии с нашим общим экспериментальным подходом. Процесс адаптации новых сотрудников был постоянным объектом экспериментов, все время пересматривался и постепенно становился все более эффективным — и при этом его создание не требовало больших усилий.

Я называю это созданием адаптивной организации, которая автоматически корректирует свои процессы и действия в соответствии с текущими условиями.

## Не слишком ли быстро мы едем?

До сих пор мы говорили о том, как важна скорость. Стартап бьется не на жизнь, а на смерть, чтобы выяснить, как создать жизнеспособный бизнес, ведь если он не сделает это до тех пор, как у него закончатся ресурсы, то умрет. Но нужно думать не только о скорости. Чтобы эффективно действовать, стартапу необходимы встроенные регуляторы скорости, помогающие находить оптимальный темп движения.

Мы видели пример регулирования скорости в главе 9, когда говорили о том, как можно использовать идею андона в таких системах, как непрерывное развертывание. Эта концепция прекрасно выражена в парадоксе, возникшем в компании Toyota: «Вовремя останавливайте производство, чтобы производство никогда не останавливалось». Смысл андона в том, что он позволяет остановить работу, если возникает серьезная проблема с качеством — и вынуждает устранить ее. Это одно из самых важных открытий системы бережливого производства: нельзя жертвовать качеством ради скорости. Если сегодня возникают проблемы с качеством (или вы их не замечаете), позже они начнут мешать вам расти. Брак приводит к лишней работе, деморализует людей, заставляют клиентов жаловаться, и все это замедляет развитие компании и истощает ценные ресурсы.

До сих пор, описывая проблемы качества, я говорил о физических товарах, но делал это просто ради удобства. У компаний, работающих в сфере обслуживания, возникают те же сложности. Попросите любого менеджера

тренинговой компании, рекрутингового агентства или гостиницы показать вам сборник правил, где описано, как сотрудники должны предоставлять сервис в разных условиях и в разных ситуациях. То, что сначала было простым руководством, со временем часто усложняется.

Очень скоро правила становятся невероятно запутанными, и сотрудникам приходится тратить массу времени и сил на то, чтобы выучить их. Теперь представьте себе, что в такой компании менеджер-предприниматель пытается экспериментировать с новыми правилами или процедурами. Чем более качественны новые правила, тем легче их будет совершенствовать со временем. И наоборот, неясные правила полны противоречивых и неоднозначных пунктов, и если произойдет что-то неожиданное, возникнет хаос.

Когда я рассказываю о системе «экономичный стартап» предпринимателям, имеющим техническое образование, им очень трудно понять эту концепцию. С одной стороны, логика подхода подтверждения фактами и минимально рабочего продукта гласит, что нужно как можно быстрее отдать продукт в руки пользователей и любая дополнительная работа, которая не поможет учиться у них, будет только лишней. С другой стороны, цикл обратной связи «создать–оценить–научиться» – это непрерывный процесс. Мы не останавливаемся на первом минимально рабочем продукте, но используем то, чему научились, чтобы немедленно начать работу над следующей версией.

Поэтому, если сегодня мы упустим что-то важное – в сфере качества продукта, разработки или инфраструктуры, – завтра это может помешать нам расти. Можно увидеть, как этот парадокс проявился в IMVU. В главе 3 я уже рассказывал о том, что мы вывели на рынок продукт, который имел минимум опций и был полон багов. Но никто даже не попробовал воспользоваться этим продуктом, и поэтому почти вся наша работа оказалась ненужной. Хорошо, что мы не потратили слишком много времени на то, чтобы «улучшить» ту первую версию продукта.

Новые знания позволяли нам создавать продукты, нужные пользователям, но в какой-то момент рост стал замедляться. Продукт невысокого качества может препятствовать обучению, если его дефекты не позволяют клиентам понять, каковы его преимущества, и дать нам обратную связь. В случае с IMVU, когда мы стали предлагать продукт клиентам основного рынка, они оказались куда менее снисходительными, чем ранние последователи. А чем больше опций мы добавляли, тем сложнее становилось добавлять новые, потому что возрастал риск того, что новая опция вступит в конфликт с уже существующими. Такая же динамика существует в сфере услуг, так как любые новые правила могут войти в конфликт с уже

существующими, и чем больше правил, тем чаще они начинают противоречить друг другу.

Компания IMVU использовала методы, описанные в этой главе, чтобы расти и поддерживать качество в соответствии с подходом «точно вовремя».

## МУДРОСТЬ ПЯТИ «ПОЧЕМУ?»

Чтобы расти быстрее, стартапу необходим процесс, который приводил бы в движение естественный цикл обратной связи. Если вы движетесь слишком быстро, то лишь создаете новые проблемы. Адаптивные процессы вынуждают вас замедлиться и заняться решением тех проблем, которые в настоящее время приводят к напрасной трате времени. Когда такие профилактические усилия дают результат, вы естественным образом снова наращиваете скорость.

Давайте вернемся к нашей программе обучения для новых сотрудников. Без такой программы новые сотрудники будут делать ошибки, их обучение потребует помощи и участия других членов команды, и это замедлит общий темп работы. Как определить, стоит ли делать инвестиции в программу обучения? Выяснить это путем теоретических размышлений довольно сложно, ведь при этом нужно оценить два абсолютно неизвестных показателя: сколько будет стоить создание программы обучения и какие это даст преимущества. К тому же традиционный подход к подобным решениям основан на модели больших партий: либо у компании есть тщательно продуманная программа обучения, либо нет вообще никакой программы. Если не получается найти веских причин для инвестиций в создание такой программы, компания часто вообще ничего не делает.

Альтернатива в том, чтобы использовать метод под названием «Пять «Почему?»». Он позволит создавать программу обучения постепенно и шаг за шагом развивать процессы стартапа. Главная идея «Пяти «Почему?»» заключается в том, чтобы напрямую связать инвестиции с предотвращением самых болезненных симптомов. Название этого метода напоминает о приемах ведения расследований в полиции, когда детектив пять раз задает вопрос «Почему?», чтобы понять, что произошло (какова причина). Если вам доводилось отвечать на вопросы ребенка, который хотел знать, почему небо голубое, и продолжал спрашивать «Почему?» после каждого ответа, то вы с ним знакомы. Этот метод как системный инструмент решения проблем разработал Тайити Оно, создатель производственной системы Toyota. Я адаптировал его для системы «экономичный стартап» и внес несколько изменений, специально для стартапов.

В основе каждой, на первый взгляд, технической проблемы лежит проблема человеческая. Метод «Пяти “Почему?”» позволяет выяснить, в чем она заключается. Тайити Оно приводит следующий пример. Столкнувшись с той или иной проблемой можно остановиться и пять раз задать вопрос «Почему?». Это не так просто, как кажется. Предположим, перестал работать станок. Нужно спросить:

1. Почему станок остановился? (Возникла перегрузка, и предохранитель вышел из строя.)
2. Почему возникла перегрузка? (Был плохо смазан вкладыш.)
3. Почему он был плохо смазан? (В смазочном насосе был недостаточный напор.)
4. Почему в насосе был недостаточный напор? (Шахта насоса изношена.)
5. Почему шахта изношена? (В ней нет сита, куда бы направлялись металлические отходы.)

Пять раз повторив вопрос «Почему?», можно обнаружить основную проблему и решить ее. Если мы этого не сделаем, то ограничимся просто заменой вкладыша или шахты насоса. Но тогда, несколько месяцев спустя, проблема возникнет снова. Система производства Toyota основана на использовании и развитии такого подхода. Пять раз спросив «почему» и ответив на эти вопросы, можно найти настоящую причину проблемы, которая часто бывает скрыта за более заметными симптомами.

**Обратите внимание:** даже в таком простом примере видно, что основная причина – не в технической неполадке (вышел из строя предохранитель), а в ошибке, допущенной человеком (кто-то забыл присоединить сито к насосу). Это весьма типично для большинства проблем, с которыми сталкиваются стартапы, в какой бы сфере они ни работали. При этом в сфере обслуживания почти все проблемы, которые, на первый взгляд, кажутся промахами отдельных людей, можно объяснить проблемами в обучении или противоречивым набором правил компании.

Я хочу показать, как метод «Пяти “Почему?”» помог нам создать систему обучения сотрудников, о которой мы говорили выше. Представьте себе, что IMVU внезапно начала получать от клиентов жалобы на новую версию продукта, которую мы только что выпустили.

1. В новой версии оказалась отключена одна из опций. Почему? Потому что возникли неполадки на одном из серверов.

2. Почему возникли неполадки на сервере? Потому что какая-то из подсистем использовалась неправильно.
3. Почему она использовалась неправильно? Работавший с ней разработчик не знал, как это нужно делать.
4. Почему он этого не знал? Потому что его не обучили.
5. Почему его не обучили? Его руководитель не считает нужным обучать новых сотрудников, потому что он сам и члены его команды «очень заняты».

То, что сначала выглядело как техническая ошибка, на самом деле оказалось проблемой менеджмента и организации.

## Соразмерные инвестиции

Как метод «Пяти “Почему?”» помогает создать адаптивную организацию? Нужно постоянно делать соразмерные инвестиции на каждом из пяти уровней. То есть нужно прикладывать меньше усилий, если симптом незначителен, и больше, если он более серьезен. Иначе говоря, мы не делаем значительных инвестиций в профилактику до тех пор, пока не справились с более серьезными проблемами.

В приведенном выше примере, чтобы устранить проблему, нужно устранить неполадки на сервере, изменить подсистему так, чтобы она была менее подвержена ошибкам, обучить нового сотрудника и, конечно же, провести беседу с его руководителем.

Эта последняя задача, разговор с руководителем, всегда трудна, а особенно в условиях стартапа. Когда я был руководителем в стартапе, если бы мне сказали, что должен заняться обучением своих людей, я ответил бы, что не стану заниматься ерундой. У меня всегда было слишком много других задач. Вероятно, я сказал бы какую-нибудь колкость, например: «Конечно, я буду счастлив это сделать! Если вы предоставите мне пару месяцев свободного времени, я обязательно этим займусь». Иначе говоря: «Ни за что на свете!»

Вот почему соразмерные инвестиции так важны. Если электричество отключилось просто в результате небольшого сбоя, достаточно потратить час времени на то, чтобы устранить его. Если проблема возникнет снова, следуя методу «Пяти “Почему?”», мы сможем выяснить ее причины. А если она больше не возникнет, час времени, потраченный на ее решение, — не слишком большая потеря.

Я не случайно привел в пример обучение новых сотрудников. Ведь я отказывался уделять ему внимание в IMVU. Когда мы только создали наш

стартап, я искренне полагал, что нам нужно сосредоточиться исключительно на создании и маркетинге продукта. Но когда нам пришлось в короткий срок принять на работу много новых сотрудников, метод «Пяти “Почему?”» раз за разом стал показывать, что проблемы, связанные с отсутствием обучения, замедляют разработку продукта. Конечно, мы не стали бросать все остальное, чтобы заняться обучением новых людей. Но мы постоянно и последовательно совершенствовали программу обучения, и каждый раз она становилась немного лучше. Со временем положительные изменения накапливались, высвобождая время и силы, которые раньше мы тратили на авралы и кризис-менеджмент.

## Автоматический регулятор скорости

Метод «Пяти “Почему?”» может стать естественным регулятором скорости. Чем больше проблем, тем больше времени и сил уходит на их решение. Когда инвестиции в инфраструктуру или процесс начинают давать результаты, кризисы случаются все реже, они все менее серьезны, и команда снова набирает скорость. Стартапы особенно подвержены опасности того, что их команды начнут работать слишком быстро, жертвуя качеством ради времени, и это будет приводить к небрежности и ошибкам. Метод «Пяти “Почему?”» препятствует этому, позволяя команде найти оптимальный темп.

Этот метод помогает связать скорость развития с процессом обучения, а не просто с эффективностью. Команде стартапа нужно использовать подход «Пять “Почему?”», когда она сталкивается с любыми проблемами, в том числе и с техническими ошибками, отсутствием ожидаемых финансовых результатов или неожиданными изменениями в поведении потребителей.

«Пять “Почему?”» – мощный организационный метод. Некоторые разработчики, которых я научил его использовать, считают, что из него можно вывести все остальные методы системы «экономичный стартап». Вместе с подходом небольших партий он создает фундамент, необходимый компании, чтобы быстро и адекватно реагировать на возникающие проблемы, не тратя при этом лишних денег и не делая лишней работы.

## ПРОКЛЯТИЕ «ПЯТИ ОБВИНЕНИЙ»

Когда команды начинают использовать метод «Пяти “Почему?”» для решения своих проблем, у них часто возникают одни и те же трудности. Обычно мы склонны слишком сильно реагировать на то, что происходит с нами в данный момент. И при этом очень расстраиваться, если вдруг происходит то, чего мы не ожидали.

Когда «Пять “Почему?”» используют не по назначению, я называю это «Пять обвинений». Вместо того чтобы вновь и вновь спрашивать «почему» и выяснять, что пошло не так, расстроенные члены команды начинают тыкать друг в друга пальцами в поисках виноватых. Вместо того чтобы использовать «Пять “Почему?”» для выявления и решения проблем, менеджеры и сотрудники иногда попадают в ловушку и начинают играть в «Пять обвинений» – это помогает им как-то выразить свои негативные чувства. Но такие поиски виноватых не дают увидеть недостатки системы. Мы все склонны считать, что ошибка – это следствие плохой работы какого-то другого отдела, невежества или дурного характера других людей. Но метод «Пяти “Почему?”» предназначен для того, чтобы помочь нам увидеть объективную истину. А она обычно состоит в том, что если проблема повторяется – это следствие неэффективных процессов, а не действий отдельных людей. Если мы поймем это, у нас появится шанс создать более адекватные процессы.

Чтобы не погрязнуть в «Пяти обвинениях», я предлагаю несколько тактик. Во-первых, на встрече, посвященной «Пяти “Почему?”» должны присутствовать все, кого касается проблема. На ней должны быть все те, кто обнаружил или диагностировал проблему, в том числе, если это возможно, сотрудники, обслуживающие клиентов. На ней должны быть все, кто пытался устранить симптом, а также все, кто работал с подсистемами или опциями, связанными с проблемой. Если проблема дошла до уровня высшего руководства, то руководители, которые не решили проблему вовремя, тоже должны прийти на встречу.

В результате на встрече может быть очень много людей, но это не страшно. По моему опыту, если кто-то не будет участвовать в обсуждении, в итоге именно он станет мишенью для обвинений. Козлом отпущения здесь может оказаться любой – и сотрудник низшего уровня, и генеральный директор. Если это простой сотрудник, может показаться, что его легко заменить. Если на встрече не присутствует генеральный директор, все начнут думать, что на его действия повлиять невозможно. Но ни то, ни другое обычно не соответствует действительности.

Обвинения начнутся неизбежно. Но тем из присутствующих на встрече, кто имеет самый высокий статус, нужно выучить и повторять следующую мантру: «Если возникает ошибка, стыд нам и позор за то, что мы ее допустили! Но анализ пяти “Почему?” позволит нам взглянуть на проблему системно».

Вот пример ситуации, в которой эта мантра оказалась очень полезной. В процессе обучения новых сотрудников, который мы создали в IMVU с помощью метода «Пяти “Почему?”», мы просили их в самый первый рабочий

день ввести какое-нибудь изменение в продукт. Программистов, обученных традиционным методам разработки, это пугало. Они спрашивали: «Что со мной будет, если я случайно прерву или остановлю процесс?» В компании, где они работали раньше, это считалось серьезной ошибкой, из-за нее могли уволить. Но мы говорили новичку: «Если наш производственный процесс такой хрупкий, что вы сможете нарушить его в первый же день работы, стыд нам и позор, что мы позволили вам это сделать». Если новичку действительно удавалось что-нибудь нарушить, мы немедленно поручали ему устранить проблему, а также придумать, как сделать так, чтобы следующему новичку не удалось повторить его ошибку.

Для новых сотрудников, приходивших к нам из компаний с другой культурой, это часто становилось настоящей инициацией, но все они проходили ее и при этом начинали понимать, каковы наши ценности. Шаг за шагом, система за системой это создавало надежный процесс разработки продукта, позволявший всем нашим сотрудникам работать более творчески и ничего не бояться.

## С чего начать

Вот несколько подсказок на тему, как начать использовать метод «Пяти “Почему?”». Они основаны на моем личном опыте, ведь я помогал вводить этот метод во многих компаниях.

Чтобы «Пять “Почему?”» работали как следует, нужно соблюдать определенные правила. Например, он требует атмосферы взаимного доверия и ответственности. Если ее нет, использовать его будет довольно сложно. В таких ситуациях я предлагаю упрощенную версию, позволяющую командам анализировать причины проблемы и в то же время учиться применять этот подход — на будущее, когда появится возможность использовать его.

Я прошу всех следовать двум простым правилам:

1. Будьте терпимы к ошибкам, которые возникли впервые.
2. Не позволяйте, чтобы одна и та же ошибка повторялась дважды.

Первое правило помогает научиться спокойно воспринимать ошибки, особенно допущенные другими людьми. Помните: почти все ошибки вызваны некорректными системами, а не действиями отдельных людей. Второе правило помогает делать соразмерные инвестиции в предотвращение ошибок в будущем.

Такая упрощенная система довольно эффективна. Фактически мы использовали ее в IMVU в те дни, когда я еще не нашел метод «Пяти «Почему?»» и ничего не знал о производственной системе Toyota. Но упрощенная версия метода со временем теряет эффективность, и я убедился в этом на собственном опыте. Честно говоря, поэтому и заинтересовался методологией бережливого производства.

Достоинства и недостатки упрощенной версии метода заключаются в том, что она побуждает задавать определенные вопросы: что важно не менее, чем эта проблема? На каких типах ошибок нужно сосредоточиться? Нужно ли решить эту отдельную проблему или лучше попытаться предотвратить целую категорию проблем, связанных с этой? Членов команды, которая только начинает работать, эти вопросы заставляют задуматься. Это может стать основой для более тщательно продуманных методов. Но, так или иначе, на них придется ответить.

## Лицом к лицу с неприятной правдой

Вы должны быть готовы к тому, что метод «Пяти «Почему?»» может вскрыть довольно неприятные факты. Он может показать, что сейчас важнее всего заняться профилактикой, и это придется делать за счет времени и денег, которые можно было бы направить на разработку новых продуктов или опций. При этом команде может казаться, что у нее нет времени, чтобы тратить его впустую на анализ причин, хотя такой анализ дал бы ей больше свободы и ресурсов в долгосрочной перспективе. В итоге может начаться игра в «Пять обвинений». Поэтому так важно, чтобы в процессе анализа пяти «Почему?» участвовал человек, обладающий достаточным авторитетом, способный довести дело до конца, а затем проследить за тем, чтобы проблема была решена, и способный выступить в роли арбитра, если возникнут разногласия. Иначе говоря, чтобы создать адаптивную организацию, нужна поддержка руководства компании.

Часто сотрудники стартапов приходят на мои семинары, чтобы научиться использовать метод «Пяти «Почему?»». Но я не рекомендую им это делать, если у них нет поддержки менеджера или руководителя группы. В такой ситуации нужно действовать осторожно. Возможно, вам не удастся собрать всю команду для настоящего исследования в стиле пяти «Почему?», но в своей собственной работе вы всегда можете использовать более простую версию этого подхода, состоящую из двух правил. Всякий раз, когда что-то идет не так, спросите себя: что я могу сделать, чтобы в следующий раз не оказаться в такой ситуации?

## Начните с малого и будьте конкретны

Я рекомендую начать с нескольких четко определенных симптомов. Например, я впервые успешно использовал метод «Пять “Почему?”» для анализа причин проблемы, касавшейся одного нашего внутреннего инструмента тестирования, который не оказывал непосредственного влияния на пользователей. Конечно, заманчиво начать с чего-то большого и важного, ведь именно на большие и важные вещи команда тратит впустую больше всего времени. Но когда на кону стоит многое, «Пять “Почему?”» могут быстро превратиться в «Пять обвинений». Чтобы научить команду использовать этот метод, лучше начать с не слишком важных проблем и только потом применять его там, где ставки высоки.

Чем конкретнее симптомы, тем легче понять, когда нужно назначить встречу, посвященную «Пяти “Почему?”». Скажем, вы хотите использовать «Пять “Почему?”», чтобы понять причины жалоб клиентов. В этом случае, назначьте дату, после которой все жалобы станут автоматическим сигналом о том, что пора провести встречу. При этом объем жалоб не должен быть слишком большим. Это позволит проводить встречи «Пяти “Почему?”» каждый раз, когда это потребуется. Если жалоб слишком много, выберите отдельный класс жалоб, на котором можно сосредоточиться. Правила, которые определяют, какие виды жалоб будут сигналом о том, что пора провести встречу «Пяти “Почему?”», должны быть простыми и неизменными. Например, можно рассматривать все жалобы, связанные с оплатой кредитными карточками. Это несложное и понятное правило. Не выбирайте правила, которые можно трактовать по-разному.

Сначала может возникнуть соблазн ввести радикальные изменения сразу во всех системах расчетов и во всех процессах. Не делайте этого. Лучше проводите короткие встречи и выбирайте относительно простые изменения для каждого из пяти «почему». Со временем, когда команда начнет лучше понимать метод «Пять “Почему?”», изменения могут становиться более серьезными, можно включать все больше типов жалоб, а затем перейти к другим проблемам.

## Специалист по «Пяти “Почему?”»

Чтобы ускорить процесс обучения, назначьте специалиста по «Пяти “Почему?”» для каждой сферы, в которой используется этот метод. Этот человек будет модератором на каждой встрече, посвященной принятию решений о том, какие профилактические меры нужно принять, и будет давать задания ее участникам. Специалист по «Пяти “Почему?”» должен

занимать высокую должность, чтобы иметь достаточно полномочий и гарантировать, что задачи будут выполнены, но при этом у него должно быть время для того, чтобы присутствовать на встречах. Специалист по «Пяти “Почему?”» – главный человек с точки зрения ответственности, он – основной проводник изменений. Он может оценить, успешно ли проходит встреча и эффективны ли действия компании, направленные на устранение обнаруженной проблемы.

## «ПЯТЬ “ПОЧЕМУ?”» В ДЕЙСТВИИ

IGN Entertainment, подразделение корпорации News Corporation, разрабатывает онлайн-видеоигры. У ее игр самая многочисленная аудитория геймеров в мире: она составляет больше 45 млн человек. Компания IGN была основана в конце 1990-х гг., а в 2005 г. ее купила News Corporation. На сегодняшний день в ней работает несколько сот человек.

Недавно у меня была возможность пообщаться с командой разработчиков IGN. В последние годы компания работала вполне успешно, но, как и все крупные компании, с которыми мы встречались в этой книге, хотела ускорить процесс разработки новых продуктов и активизировать инновации. Она объединила команды разработки, продукта и дизайна, чтобы обсудить способы использования системы «экономичный стартап».

Эту инициативу поддерживали руководители IGN, в том числе генеральный директор и глава подразделения разработки продукта. Прежние попытки использовать в компании метод «Пяти “Почему?”» не принесли особых результатов. Проблемы, которые нужно было решить, были самыми разными – от несоответствий в веб-аналитике до неэффективных партнерских баз данных. Первая встреча, посвященная анализу «Пяти “Почему?”», длилась около часа. На ней возникло несколько интересных идей, но в целом ее нельзя было назвать удачной. Никто из тех, кто был связан с проблемами и больше всего знал о них, на ней не присутствовал. Раньше компания никогда не проводила таких встреч, поэтому участники не придерживались формата и постоянно отклонялись от темы. Это нельзя было назвать пустой тратой времени, но не дало того эффекта, которым так ценен этот метод.

Не пытайтесь решать с помощью «Пяти “Почему?”» хронические проблемы

Компания IGN уже пыталась решить все эти проблемы. И это не удавалось ей в течение многих лет. Такие хронические проблемы носят эндемический

характер и поэтому естественным образом выходят на поверхность во время анализа пяти «Почему?». Эту возможность можно использовать для того, чтобы начать постепенно решать их. Если же такие проблемы не всплывают сами собой во время анализа, возможно, они не так важны, как кажется.

В попытках использовать метод «Пяти “Почему?”» IGN упустила из виду три важных момента:

1. Чтобы ввести в организации этот метод, необходимо проводить новую встречу каждый раз, когда возникает новая проблема.
2. На сессиях анализа пяти «Почему?» должны присутствовать все, кто имеет отношение к проблеме. Многие организации пытаются экономить время, освобождая слишком занятых людей от участия в таких встречах. Но это вовсе не экономия, как обнаружила IGN на собственном горьком опыте.
3. В начале каждой встречи нужно отводить несколько минут на то, чтобы объяснить, для чего она нужна и какие преимущества анализ пяти «Почему?» даст тем, кто с ним пока не знаком. Если можно, приведите пример подобных успешных встреч из прошлого. Если вы проводите такую встречу впервые, можете использовать мой пример о менеджере, который не считал нужным обучать новых сотрудников. Команда IGN открыла для себя, что лучше всего, если это возможно, использовать примеры, важные для членов команды.

После первой встречи руководство IGN решило дать методу «Пять “Почему?”» еще один шанс. Следуя советам, изложенным в этой главе, они назначили специалиста по «Пяти “Почему?”». Им стал Тони Форд, директор по разработке. Тони был предпринимателем и пришел в IGN, когда она купила его небольшую компанию. Он начал с интернет-технологий и в конце 1990-х гг. стал создавать веб-сайты, посвященные видеоиграм. Так появился стартап TeamXbox, где Тони был ведущим разработчиком программного обеспечения. В 2003 г. TeamXbox вошла в состав IGN Entertainment, и Тони стал разработчиком, а также лидером инноваций и сторонником гибкой методологии разработки и бережливого производства.

К сожалению, с самого начала Тони не удалось выбрать узкую проблемную область, на которой все могли бы сосредоточиться. Это вызвало замешательство и раздражение. Сам Тони рассказывает об этой ситуации так: «Я только недавно стал специалистом по «Пяти “Почему?”» и провел встречу не лучшим образом. Кроме того, мы выбрали для решения

слишком сложные проблемы. Поэтому первые встречи не принесли особой пользы. Я был обескуражен и расстроен».

Так обычно бывает, когда мы пытаемся сделать сразу слишком много. Но чтобы овладеть новыми навыками, нужно время. К счастью, Тони проявил упорство: «Я считаю, что очень важно назначить специалиста по «Пяти «Почему?»». Этот метод несложен в теории, но его трудно использовать на практике, поэтому на встрече должен присутствовать тот, кто хорошо с ним знаком, и направлять тех, кто еще мало знает о нем».

Все изменилось, когда Тони провел встречу в связи с одним проектом, который не был закончен в срок. Встреча была увлекательной, на ней родилось множество новых идей и были приняты правильные решения. Тони говорит: «Все прошло хорошо, ведь и у меня, и у других участников было больше опыта. Все уже знали, что это за метод, и я поработал как следует. Я успешно руководил встречей и не позволял участникам отклоняться от темы. Это было самое главное. Это был поворотный момент. Тогда я понял, что «Пять «Почему?»» – новый инструмент, который поможет нам работать еще лучше».

На первый взгляд, метод «Пять «Почему?»» хорош для решения технических проблем. Но по мере того, как команды избавляются от ненужных трат, они начинают по-новому воспринимать командную работу. Тони говорит: «Я осмелюсь сказать, что этот метод позволяет не только анализировать причины проблем, но и делиться информацией и мнениями. Это сближает команду, благодаря общему пониманию и общей точке зрения. Часто проблемы разобщают людей, а «Пять «почему?»», наоборот, объединяют их».

## КАК ПЕРЕЙТИ К РАБОТЕ НЕБОЛЬШИМИ ПАРТИЯМИ

Прежде чем завершить тему создания адаптивной организации, я хочу рассказать еще одну историю. Она связана с продуктом, с которым вы, возможно, знакомы, если вам когда-нибудь приходилось управлять собственным бизнесом. Это QuickBooks, один из ведущих продуктов компании Intuit.

Программа QuickBooks много лет занимает ведущие позиции в своей категории. Поэтому у нее есть большая база лояльных клиентов, и она приносит компании Intuit существенную долю ее дохода. Команда разработчиков QuickBooks обычно выпускала новую версию ежегодно, одним большим пакетом. Так происходило и с другим программным обеспечением для ПК, созданным в последние два десятилетия. И так было еще три года назад, когда в команду пришел Грег Райт, новый директор по маркетингу QuickBooks. Существовало множество процессов, обеспечивавших

целостность продукта и его своевременный выпуск. Перед выпуском новой версии команда тратила достаточно времени на то, чтобы выяснить, чего хотят пользователи.

Как правило, первые три-четыре месяца ежегодного цикла создания новой версии занимали разработка стратегии и планирование, при этом новые опции не создавались. После разработки плана и установки промежуточных этапов команда тратила следующие шесть-девять месяцев на создание опции. Этот процесс достигал кульминации в торжественный момент выпуска новой версии, а затем, в самом конце, команда получала первую обратную связь о том, удалось ли ей удовлетворить потребности клиентов.

Последовательность действий была такой: процесс начинался в сентябре, первая бета-версия была готова в июне, а вторая — в июле. Бета-версия, по сути, должна проверить, не уничтожит ли новый продукт компьютеры пользователей или их данные — на этой фазе процесса можно устранить только серьезные ошибки.

Это метод водопадной разработки, который разработчики программного обеспечения используют уже много лет, — линейная система, основанная на подходе больших партий, успех которой зависит от правильности прогнозирования и планирования. Другими словами, она совершенно не соответствует современной быстро меняющейся среде бизнеса.

### Год первый: вперед — к провалу

В 2009-м, в первый год своей работы в команде QuickBooks, Грег столкнулся с серьезной проблемой. Компания представила совершенно новую систему для онлайн-банкинга. Это была одна из самых важных опций новой версии QuickBooks. Команда провела несколько раундов тестирования удобства и простоты использования, применяя макеты и теоретические модели, а затем провела бета-тестирование на основании типовых данных о пользователях. В момент запуска все выглядело хорошо.

Первая бета-версия была выпущена в июне, и тут же стали поступать негативные отзывы. Пользователи жаловались, но достаточных оснований для того, чтобы приостановить выпуск новой версии, не было, потому что технически она отвечала всем требованиям — не уничтожала компьютеры. Грег оказался в безвыходном положении. Он никак не мог выяснить, как эта обратная связь повлияет на реальное поведение потребителей на рынке. Это просто отдельные жалобы? Или симптом общей

проблемы? Одно он знал наверняка: его команда должна уложиться в срок.

Когда продукт наконец вышел на рынок, разразилась буря. Пользователям требовалось в четыре-пять раз больше времени, чтобы совершать свои банковские операции, чем в более ранней версии. Оказалось, команда Грега не смогла удовлетворить именно ту потребность клиентов, которую пыталась удовлетворить (несмотря на то, что продукт был создан в соответствии со спецификациями). Кроме того, следующая версия продукта также должна была пройти через тот же самый процесс водопадной разработки. Поэтому у команды ушло девять месяцев на то, чтобы устранить ошибки. Это классический случай успешного выполнения некорректного плана.

Чтобы оценить степень удовлетворенности пользователей ее продуктами, компания Intuit проводит маркетинговые исследования с использованием NPS (Net Promoter Score — чистый индекс поддержки). Это надежный способ установки действенных показателей, дающий объективное представление о том, что пользователи думают о продукте. Я использовал его и в IMVU. Одно из достоинств NPS заключается в том, что он очень стабилен. Он измеряет основной уровень удовлетворенности потребителей и не подвержен незначительным колебаниям, регистрируя только существенные изменения в настроениях пользователей. В тот год показатели QuickBooks упали на 20 пунктов, впервые с того времени, как в компании начали проводить подобные исследования. Такое падение привело к существенным убыткам для Intuit и стало очень неприятным сюрпризом, ведь обратная связь от потребителей пришла на слишком поздних стадиях процесса, и у компании уже не было времени на итерацию.

Руководство компании решило, что пора что-то менять. Управлять этими изменениями было поручено Грегу. Теперь у него была важная миссия: достичь при разработке и развертывании QuickBooks скорости стартапа.

## Год второй: мышечная память

Следующая страница этой истории рассказывает о том, что создать адаптивную организацию очень непросто. Грег решил изменить процесс разработки в QuickBooks на основании четырех принципов:

1. Сократить размер команды. Перейти от больших команд к небольшим, гибким группам, участники которых могут выполнять разные задачи.

2. Сократить время цикла.
3. Быстрее получать обратную связь от потребителей, тестировать, не повредит ли новая версия компьютеры пользователей, и выяснять, как влияют новые опции на качество обслуживания клиентов.
4. Дать командам полномочия принимать быстрые и смелые решения.

На первый взгляд, эти цели соответствуют методам и принципам, описанным в предыдущих главах. Но второй год работы Грега в команде QuickBooks тоже не был отмечен успехом. Например, он постановил, что команда перейдет к этапу выпуска за полгода, наполовину сократив время цикла и размер партий. Однако это не принесло успеха. Только благодаря своему упорству, команда отважно пыталась выпустить альфа-версию в январе. Однако проблемы, связанные с разработкой по методу больших партий, никуда не делись, и команда с трудом закончила альфа-версию лишь к апрелю. Эта система была лучше предыдущей, потому что проблемы можно было заметить на два месяца раньше, чем раньше, но она не принесла тех результатов, на которые рассчитывал Грег.

Фактически процесс разработки оставался почти таким же, как в прошлые годы. Как поясняет Грег: «У организации есть “мышечная память”, и людям трудно избавиться от старых привычек». Грег сражался с системой и проводил отдельные изменения, например переназначил дату выпуска, но старые привычки были еще сильны.

## Год третий: прорыв

Раздраженный неудачами прошедшего года, Грег объединился с лидером команды разработки продукта Химаншу Бакси. Вместе они решительно избавились от всех старых процессов. Они публично заявили о том, что их объединенные команды намерены создать новые процессы и что они не собираются возвращаться к старому.

Грег и Химаншу не стали менять сроки выпуска новой версии. Вместо этого они сосредоточились на изменениях, связанных с процессами, продуктом и технологиями, которые позволяли работать с меньшими партиями. Эти технические инновации способствовали тому, что отзывы от клиентов стали поступать раньше. Грег начал новый год не с планирования действий на 12 месяцев вперед, а с того, что назвал «заторами» идеи/кода/решения. Инженеры, продукт-менеджеры и пользователи объединили усилия и создали «трубопровод идей». Грегу, как продукт-менеджеру, было страшно начинать год, не имея точного перечня опций новой

версии продукта, но он был уверен в своей команде и в новом процессе. В третий год работы он ввел новые методы:

- команды активно участвовали в создании новых технологий, процессов и систем;
- кросс-функциональные команды были сформированы вокруг новых идей;
- контакт с пользователями поддерживался с самого начала разработки каждой опции.

Важно понять, что прежний подход позволял получать обратную связь от клиентов и вовлекать их в процесс планирования. В истинном духе *гентри генбуцу* продукт-менеджеры компании Intuit проводили «домашние встречи» с пользователями, чтобы определить проблемы, которые предстояло решить в следующей версии. Однако недостатком этой системы было то, что продукт-менеджеры несли всю ответственность за исследования потребителей. Они сообщали их результаты команде и говорили: «Вот проблема, которую мы хотим решить, а вот предложения, как это можно сделать».

Переход к кросс-функциональной модели работы был не слишком гладким. Члены команды были настроены скептически. Например, некоторые продукт-менеджеры считали общение разработчиков с клиентами пустой тратой времени. Ведь прежде это было задачей продукт-менеджеров — определить проблему пользователей и выяснить, какие опции нужно создать. Поэтому некоторые продукт-менеджеры стали спрашивать: «Что я теперь должен делать? В чем заключается моя работа?» Точно так же некоторых разработчиков вполне устраивало, что им просто говорят, что делать, и они не горели желанием общаться с пользователями. Как это обычно бывает при подходе больших партий, и менеджеры, и разработчики предпочитали пожертвовать обучением ради «эффективности».

Чтобы процесс изменений шел успешно, очень важно было наладить коммуникацию. Руководители команды были открыты к обсуждению изменений и причин, по которым эти изменения необходимы. Скептицизм сотрудников чаще всего был связан с тем, что они не представляли, какие конкретно преимущества может принести новый подход. Ведь это был совершенно новый процесс. Им нужно было объяснить, почему старый процесс не работает и почему привычный способ выпуска новой версии не ведет к успеху. В ходе изменений сотрудникам постоянно говорили, каких результатов нужно достичь: быстрее получать обратную связь от клиентов и ускорить цикл разработки, не связанный с ежегодной датой выпуска

новой версии. Руководители постоянно подчеркивали, что новый подход используют конкуренты, разрабатывая новые продукты и проводя итерации. Поэтому компании придется или последовать их примеру, или просто уйти с рынка.



Раньше новые версии QuickBooks разрабатывала большая команда, и цикл разработки был длительным. Например, в предыдущие годы команда онлайн-банкинга состояла из 15 разработчиков, семи специалистов по качеству, продукт-менеджера, а иногда приглашали еще и нескольких дизайнеров. Теперь в каждой команде — не больше пяти человек. Основная их цель — быстрые итерации с участием пользователей, проведение экспериментов, подтверждение фактами и принятие на их основе решений, над чем нужно продолжать работать в первую очередь. Раньше было пять основных отделов по разработке QuickBooks, которые объединяли созданные ими опции только во время выпуска новой версии. Теперь таких отделов 20 или 25. Это позволяет проводить гораздо больше экспериментов. Каждая команда работает над новой опцией по полтора месяца, в течение всего процесса тестируя ее с участием реальных пользователей.

Мало изменить культуру — основные изменения, необходимые для создания адаптивной организации, должны произойти в мышлении ее сотрудников. Как мы видели в главе 9, метод бережливого производства требует, чтобы все действия компании воспринимались системно. А затем нужно сокращать размеры партий и время прохождения цикла всего процесса. Таким образом, для достижения долгосрочных изменений команде QuickBooks нужно было создать новые инструменты и изменить платформы, чтобы начать работать быстрее и по-новому.

Например, одной из основных проблем в процессе выпуска первой альфа-версии в прошлом году было то, что QuickBooks — очень важный продукт с точки зрения миссии компании. Для множества небольших фирм он является основным инструментом работы с важными финансовыми данными. Поэтому команда очень боялась, что альфа-версия, этот первый минимально рабочий продукт, может повредить базы данных клиентов. И хотя разработчики были объединены в небольшие команды, этот страх мешал им следовать подходу небольших партий.

Чтобы сократить партии, команде QuickBooks пришлось создать новую технологию. Это была система виртуализации, позволявшая запускать одновременно несколько версий QuickBooks на компьютере пользователя. Вторая версия могла получать доступ ко всем данным клиента, но не могла

вводить в них никаких изменений. Это устраняло риск того, что новая версия может случайно повредить данные пользователей. Новая версия работала изолированно, пользователи могли протестировать ее и дать свои отзывы.

На третий год результаты заметно улучшились. Очередная новая версия QuickBooks продемонстрировала гораздо более высокие показатели удовлетворенности потребителей и продавалась лучше предыдущих. Если сейчас вы используете QuickBooks, возможно, ваша версия программы создана уже по методу небольших партий. На четвертый год работы в команде QuickBooks Грег стал искать новые способы сократить размеры партий и ускорить цикл. Как обычно, здесь есть возможности, лежащие за пределами технических решений. Например, ежегодный цикл продаж новых версий программного обеспечения не позволяет быстро учиться. Поэтому команда начала экспериментировать, привлекая самых активных пользователей. Они могут загружать обновления в режиме онлайн, и поэтому Intuit может выпускать новые версии своих программ чаще, чем раньше. В ближайшее время команда QuickBooks собирается выпустить обновления каждый квартал.



Работая по системе «экономичный стартап», команда может использовать адаптивные методы для разработки более сложных процессов, не отказываясь при этом от основного преимущества: быстро проходить цикл обратной связи «создать–оценить–научиться». Одно из основных преимуществ использования методов из арсенала бережливого производства заключается в том, что в процессе развития компания может в соответствии с ними совершенствовать свои операции. Команды уже знают, как следовать дисциплине, разрабатывать процессы с учетом своей индивидуальной ситуации, и используют такие методы бережливого производства, как «Пять “Почему?”» и работу небольшими партиями. И когда успешный стартап превращается в стабильную компанию, в нем уже есть культура, основанная на строгих экспериментах и дисциплине, характерная для лучших компаний мира, таких как Toyota.

Однако превращение стартапа в стабильную компанию — это не конец истории. Работа никогда не заканчивается, ведь, как мы говорили во второй главе, даже крупным компаниям сложно находить новые источники роста, связанные с подрывными инновациями. Об этих источниках нужно думать с самого начала. Стартап не может рассчитывать на то, что останется лидером рынка даже спустя годы после первичного размещения акций. Компания, достигшая успеха, немедленно сталкивается

с давлением конкурентов, быстрых последователей и новых стартапов. Поэтому нет смысла надеяться на то, что в своем развитии стартап будет последовательно проходить отдельные фазы, словно превращаясь из гусеницы в бабочку. И успешным стартапам, и крупным компаниям нужно учиться жонглировать разными задачами одновременно, совершенствуя операции и создавая подрывные инновации. А для этого нужен новый подход, о котором мы поговорим в главе 12.

# Создание инноваций

**П**ринято считать, что, когда компания начинает расти, она неизбежно теряет способность создавать инновации, творить и развиваться. Я с этим категорически не согласен. В процессе развития стартапа можно создать организацию, которая будет учиться удовлетворять потребности уже имеющихся клиентов и привлекать новых, управлять существующими направлениями бизнеса и исследовать другие бизнес-модели — и все это одновременно. И если предприниматели готовы менять свою философию менеджмента, я уверен, что даже крупные и стабильные компании могут принять этот новый подход, который я называю портфельным.

## КАК СОЗДАВАТЬ ПОДРЫВНЫЕ ИННОВАЦИИ

Чтобы команда инноваций достигла успеха, ей нужна правильная структура. Если у стартапа есть поддержка венчурного капитала, такая структура возникает естественным образом — ведь он остается небольшой, независимой компанией. Внутренним командам-стартапам в крупных компаниях тоже нужна такая структура, и здесь важна поддержка высшего руководства. По моему опыту, командам стартапов обоих типов необходимы для успешного развития три условия: скромные, но доступные ресурсы, возможность независимо развивать и проверять свои идеи и личная заинтересованность в результате. В подразделениях крупных стабильных компаний таких условий обычно нет. Помните, что структура — это просто предпосылка, она не гарантирует успеха. Но неправильная структура почти наверняка приведет к неудаче.

### Скромные, но доступные ресурсы

В крупных, стабильных организациях руководители подразделений, чтобы увеличить свой бюджет, обычно используют политические игры, но они знают, что этот бюджет может быть сокращен. Поэтому зачастую они пытаются увеличить его как можно больше и готовы любыми способами защищать его от посягательств других подразделений. В этих политических

играх менеджер иногда выигрывает, а иногда проигрывает: если в организации случается кризис, бюджет может быть внезапно сокращен. Это не катастрофа: команде просто придется работать больше с меньшими ресурсами. Но именно поэтому, чтобы учесть такую вероятность, бюджет часто с самого начала завышают.

У стартапа все по-другому: слишком большой бюджет для него так же вреден, как и слишком маленький – это подтвердили неудачи бесчисленных доткомов, – и стартапы очень чувствительны к изменениям бюджета в процессе работы. Очень редко стартап может позволить себе неожиданно сократить бюджет на 10%. Такой удар может оказаться для него фатальным. У независимых стартапов очень невысокая доля прибыли и поэтому почти нет права на ошибку. Так что стартапом управлять и легче, и сложнее, чем подразделением крупной компании: ему нужно намного меньше капитала, но этот капитал должен быть защищен от любых посягательств.

## Возможность развиваться независимо

Возможности стартапа всегда ограничены, и чтобы создавать и выводить на рынок новые продукты, его командам нужна полная независимость. Они должны иметь возможность разрабатывать и проводить эксперименты без необходимости получать одобрение множества начальников.

Я рекомендую создавать кросс-функциональные команды, чтобы в них постоянно работали люди из всех подразделений компании, участвующих в создании или продажах первых продуктов. Задача таких команд – разрабатывать и представлять потребителям реальные функционирующие продукты, а не просто опытные образцы. Дискуссии с руководством и необходимость получать его одобрение замедляют цикл обратной связи «создать–оценить–научиться», мешают обучению и снимают с команды стартапа ответственность. Поэтому любые связанные с одобрением начальства задержки должны быть сведены в стартапе на нет.

Конечно, такой уровень независимости часто пугает головную организацию. Но развеять ее страхи поможет метод, описанный ниже.

## Личная заинтересованность в результате

Предприниматель должен быть лично заинтересован в результате своих творческих усилий. Независимые новые предприятия обычно предлагают своим сотрудникам какие-либо формы владения акциями. Если же вместо них используется система бонусов, то сотрудники должны получать

премии и поощрения в случае долгосрочного успеха инноваций, которые они создают.

Но я не думаю, что личная заинтересованность должна быть только финансовой. Например, есть некоммерческие и государственные организации, где инновации не связаны с финансовыми целями. Но и в таких случаях личная заинтересованность может присутствовать. От головной организации требуется точно определить, кто несет ответственность за разработку инноваций, и этот человек должен получать признание, если он создал новый продукт и этот продукт успешен. Как сказал один предприниматель, руководитель подразделения в крупной медиакомпании: «Если оставить в стороне финансовые стимулы, я всегда помню: если на двери написано мое имя, мне есть что терять. Поэтому я стараюсь делать больше, чем все остальные. Такое чувство личной ответственности очень важно».

Эта формула эффективна и для коммерческих организаций. В компании Toyota менеджера, который отвечает за разработку новой модели от начала до конца, называют главным инженером, или суса.

«В американской бизнес-литературе суса часто называют менеджерами проектов, но это название не отражает их истинной роли в руководстве проектами. Сотрудники компании Toyota переводят этот термин как "главный инженер", а модель, находящуюся в разработке, здесь называют "автомобиль суса". Нам сказали, что суса несет полную, абсолютную ответственность за каждый аспект разработки»\*.

И наоборот, я знаю чрезвычайно успешную и известную технологическую компанию, заслужившую особую репутацию своей инновационной культурой, но ее опыт разработки новых продуктов весьма неутешителен. Компания гордится своей системой стимулирования, основанной на больших премиях и статусных бонусах для членов команд, которые добились каких-то выдающихся успехов, но премии присуждает высшее руководство неизвестно на каких основаниях. Нет никаких объективных критериев, по которым команда может понять, выиграет ли она в этой лотерее. Команда не уверена, что ей поручат дальнейшую разработку инноваций, которые она создала. Поэтому люди не мотивированы идти на реальный риск и вместо этого предпочитают заниматься только теми проектами, которые почти наверняка получат одобрение высшего руководства.

---

\* Лайкер Д., Эттли Д., Кэмпбелл Д. Сконструировано в Японии: Методы японского менеджмента в сфере технологий (Engineered in Japan: Japanese Technology-Management Practices) (New York: Oxford University Press, 1995), с. 196. — *Прим. авт.*

## СОЗДАНИЕ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ ЭКСПЕРИМЕНТОВ

Далее важно установить основные правила, по которым будет действовать независимая команда стартапа. Эти правила должны регулировать следующее: как защитить головную организацию, как будут отчитываться руководители, наконец, как реинтегрировать в головную организацию инновации, если они будут успешными. Вспомните «остров свободы» — мы говорили о нем во второй главе, — позволивший команде SnapTax создать внутренний стартап в компании Intuit. Это и есть то, что создает платформу для экспериментов.

### Защита головной компании

Обычно в крупных компаниях членам внутренних инновационных команд рекомендуют защищать свою группу от головной организации. Но я считаю, что нужно делать как раз наоборот.

Давайте начнем с описания довольно типичной встречи, которая проходила в офисе одного из моих клиентов, крупной компании. Целью встречи было определить, какие опции нужно включить в следующую версию продукта. В соответствии с новым подходом, основанным на сборе строгих данных, был проведен эксперимент с ценообразованием. Первая часть встречи была посвящена данным, полученным в ходе этого эксперимента.

Тут возникла одна проблема: никто не мог понять, что эти данные означают. Для этой встречи было подготовлено множество отчетов о пользователях; команда разработки баз данных также присутствовала на ней. И чем настойчивее ее просили объяснить смысл каждой строки в электронной таблице, тем яснее становилось, что никто не понимает, как были получены эти цифры. Все просто сидели и смотрели на цифры валового оборота по различным пунктам, на цены, разбитые по кварталам и сегментам потребителей.

Хуже того, никто не понимал, какие пользователи участвовали в экспериментах. Разные эксперименты проводили разные команды, и поэтому разные опции продукта обновлялись в разное время. Весь процесс экспериментов занял несколько месяцев, и люди, которые их разрабатывали, уже трудились в другом подразделении, а непосредственно эксперименты проводили другие сотрудники.

Думаю, вы сами представляете, какие проблемы возникают в такой ситуации: «показатели тщеславия» вместо действенных показателей, слишком длительный цикл, работа большими партиями, неясная гипотеза

роста, непродуманный план экспериментов, отсутствие личной ответственности и как следствие — никакого обучения, никаких новых знаний.

Слушая выступающих, я думал, что встреча на этом и закончится. Если никто не может прийти к согласию, просто нет смысла приводить доводы в пользу того или иного решения. Но я ошибся. Каждое подразделение просто интерпретировало данные так, как было выгоднее для его позиции, и защищало ее. Другие подразделения соглашались с альтернативными интерпретациями, которые поддерживали их позицию, и т. д. В конце концов, решения были приняты, не основываясь на данных. Вместо этого руководитель, который вел встречу, был вынужден руководствоваться параметрами, которые казались ему самыми достоверными.

Мне казалось бессмысленным тратить столько времени на обсуждение всех этих данных, ведь аргументы, которые в итоге признали самыми убедительными, были очевидны с самого начала. Казалось, представители каждого отдела считали, что их пытаются заманить в засаду: если бы одной команде удалось быстрее прояснить ситуацию, все остальные остались бы в проигрыше, и поэтому, естественно, присутствующие пытались еще больше все запутать. Это была совершенно напрасная трата сил и времени.

Подобные ситуации как раз и создают плохую репутацию экспериментам и решениям, основанным на данных. А все дело было в том, что команда баз данных писала отчеты, которых никто не читал или не понимал. Проектные группы считали, что эксперименты — пустая трата времени, потому что для них придется создавать сырые и «недоделанные» опции. Слова «провести эксперимент» казались просто оправданием для того, чтобы отложить трудное решение. И даже высшее руководство компании считало такие встречи хронической головной болью. Привычные встречи, посвященные расстановке приоритетов, могли быть просто борьбой мнений, но хотя бы было понятно, что на них происходит. Теперь же им приходилось проводить ритуал, связанный со сложными математическими расчетами и не приносивший никаких результатов, — и он все равно заканчивался борьбой мнений.

## Понятные страхи

Однако в основе этой вражды подразделений лежал вполне понятный страх. Компания обслуживала два сегмента потребителей: корпоративных клиентов и частных. В одном сегменте у компании были продавцы, предлагавшие сложные системы другим компаниям, а в другом происходили по большей части одноразовые покупки. Основная часть текущих доходов

компании поступала от продаж B2B, но рост в этом сегменте замедлился. Все считали, что в сегменте частных клиентов есть огромный потенциал роста, но его никак не удавалось реализовать.

Отчасти рост замедляла структура ценообразования. Подобно многим поставщикам, работающим с крупными заказчиками, эта компания изначально установила высокие цены, а затем предлагала большие скидки «привилегированным» корпоративным клиентам. Естественно, каждый продавец убеждал своих клиентов в том, что ему предложены исключительные условия. Но частным покупателям цены в прайс-листе казались просто заоблачными.

Команда, отвечавшая за рост сегмента B2C, хотела провести эксперимент: снизить цены и посмотреть, что будет. Команда, отвечавшая за сегмент B2B, опасалась, что это отпугнет корпоративных клиентов. Что будет, если они увидят, что обычные люди покупают продукт по более низким ценам, чем они?

Любой, кто работал в компании, ориентированной на несколько сегментов, согласится, что у этой проблемы есть множество возможных решений. Например, можно создать отдельные наборы опций, чтобы разные клиенты могли покупать продукт разного «уровня» (как разные «классы» у авиакомпаний), или даже продавать продукты под разными брендами. Тем не менее компания не могла принять ни одно из таких решений. Почему? Из страха поставить под удар текущий бизнес каждый предложенный эксперимент откладывался, саботировался и усложнялся.

Важно подчеркнуть, что страхи компании были вполне обоснованы. Саботаж – адекватная реакция менеджера, если кто-то вторгается на его территорию. Эта компания – не скромный маленький стартап, у которого еще ничего нет. Большой компании всегда есть что терять. Если доход от основного бизнеса начнет снижаться, полетят головы. И к этому невозможно отнестись легкомысленно.

## Почему так опасно скрывать инновации в «черном ящике»

Но если бы эта компания не стала активно экспериментировать, ее в итоге постигла бы печальная участь: год за годом высокие прибыли, а потом внезапная смерть.

Создавая внутренние команды инноваций, мы часто спрашиваем: как защитить внутренний стартап от головной организации? Но я хочу задать противоположный вопрос: как защитить головную организацию от стартапа? Люди начинают защищаться, когда чувствуют, что им угрожают, и в такой ситуации никакие инновации невозможны. Поэтому

крупным компаниям часто советуют «спрятать» команду инноваций. Но это ошибка. Такой подход иногда бывает успешным, как и ситуация, когда команда инноваций работает на стороне. Например, первая модель ПК IBM была создана в Бока-Ратоне, штат Флорида, совершенно независимо от остальных подразделений IBM. Но такая стратегия редко приводит к жизнеспособным инновациям. В перспективе секреты от головной организации чреваты серьезными проблемами.

Рассмотрим эту ситуацию с точки зрения менеджеров, которым поручили разработку инноваций. Скорее всего, они будут считать, что их предали, и начнут превращаться в параноиков. В конце концов, если что-то настолько важное можно успешно скрывать, что еще поджидает их в темноте? Со временем это приводит к политическим играм, поскольку менеджеры начинают во всем искать угрозу своей власти, влиянию и карьере. И успех инноваций – не оправдание для такого нечестного поведения. С точки зрения опытного менеджера, ситуация выглядит так: если вы не владеете информацией, все эти секреты приведут к тому, что вам нанесут удар в спину.

Несправедливо критиковать этих менеджеров – ответственность здесь лежит на высшем руководстве, которое не смогло создать систему поддержки, позволяющую открыто действовать и создавать инновации, не пытаясь «прятать» их. Я полагаю, что именно по этой причине компании, действующие по примеру IBM, быстро теряют лидерские позиции на новых рынках, которые завоевали, создав инновации в «черном ящике». Ведь они не могут укреплять и поддерживать культуру, которая и позволила им создать эти инновации.

### «Песочница» инноваций

Но выход есть. Можно создать механизм, который даст команде необходимые полномочия и позволит открыто создавать инновации. Это – путь к жизнеспособной культуре инноваций, которая позволит компании выжить, когда она снова и снова будет сталкиваться с угрозами своему существованию. Я предлагаю такое решение: создать «песочницу» инноваций, в которой можно проверять новые идеи любыми методами, без всяких ограничений. Это можно сделать следующим образом: любая команда может разработать эксперимент по сплит-тестированию, затрагивающий только те элементы товара или услуги (если они состоят из нескольких элементов), которые помещены в «песочницу», либо предназначенный только для определенных сегментов потребителей или территорий (для новых продуктов). При этом:

- 1) одна и та же команда должна проводить эксперимент полностью, от начала до конца;
- 2) эксперимент должен занимать четко определенное время (обычно это несколько недель для простых экспериментов с опциями, а если речь идет о подрывных инновациях — то дольше);
- 3) эксперимент может распространяться только на определенное количество клиентов (обычно оно определяется как процент от общей базы основных клиентов компании);
- 4) каждый эксперимент нужно оценивать на основе единственного стандартного отчета, содержащего пять-десять (не больше) действенных показателей;
- 5) каждая команда, работающая в «песочнице», и каждый продукт, который она создает, должны использовать одни и те же показатели для оценки успеха;
- 6) во время проведения эксперимента команда, которая его разработала, должна отслеживать показатели и реакцию потребителей (звонки в службу поддержки, реакцию в социальных сетях, темы на форумах и т. д.). Если реакция резко негативная, эксперимент нужно прервать.

Вначале «песочница» должна быть небольшой. В компании, описанной выше, в «песочницу» сперва входил только прайс-лист. В зависимости от типа продуктов, которые создает компания, размер «песочницы» может быть определен по-разному. Например, онлайн-сервис может ограничить ее определенными страницами сайта или потоками пользователей. Розничная компания может ограничиться несколькими магазинами или географическими областями. Если компания пытается вывести на рынок совершенно новый продукт, ограничения могут касаться определенных сегментов потребителей.

Клиенты, участвующие в экспериментах, которые проводятся в «песочнице», могут быть реальными, и команда инноваций должна иметь возможность установить с ними долговременные отношения. В конце концов, она может экспериментировать с этими ранними последователями в течение длительного времени до того, как будут достигнуты результаты в обучении.

При любой возможности команды инноваций должны быть кросс-функциональными, и их руководитель должен обладать теми же полномочиями, что и суса в компании Toyota. Он должен иметь возможность руководить созданием, выводом на рынок и продвижением продуктов или опций в «песочнице» без предварительного одобрения высшего

руководства. Его отчеты об успехах или неудачах проекта должны быть основаны на стандартных действенных показателях и учете инноваций.

Этот подход может оказаться эффективным даже в том случае, если в компании раньше не было кросс-функциональных команд. Первые несколько изменений, например изменение цен, возможно, не потребуют больших технических усилий, но приведут к координации работы разных подразделений: разработки, маркетинга, обслуживания клиентов. Команды, действующие таким образом, более продуктивны – если продуктивностью считается способность создавать ценность для потребителей, а не просто постоянная занятость.

Успех или неудачу эксперимента оценить легко, потому что с самого начала установлены точные критерии и показатели. Так или иначе, команда может очень быстро выяснить, верны ли ее предположения о поведении клиентов. Используя систему учета инноваций, описанную во второй части, команда может сообщать о своем продвижении. И все, кто будет читать ее отчеты, тоже увидят, насколько эффективны действенные показатели. Такой подход очень продуктивен. Даже если кто-то захочет саботировать усилия команды инноваций, для этого ему придется как минимум понять, что такое действенные показатели и этапы обучения.

«Песочница» также способствует быстрым итерациям. Когда люди могут выполнить проект от начала до конца, когда команда работает по принципу небольших партий и быстро принимает четкие решения, она получает все преимущества обратной связи. Если ей не удастся улучшить показатели, она может тут же что-то сделать на основании полученных результатов. Поэтому такие команды склонны быстро принимать оптимальные решения, даже если они начинали не с самых лучших идей.

Как мы уже видели, это один из аспектов подхода небольших партий. Благодаря ему «песочница» позволяет команде делать ошибки быстро, без особых затрат и при этом учиться. Как мы скоро увидим, такие небольшие начальные эксперименты могут показать, что у команды появился новый жизнеспособный бизнес, который можно интегрировать в головную компанию.

## Ответственность внутренних команд

Мы подробно обсуждали этапы обучения в главе 7. Для внутренней команды инноваций последовательность действий – та же самая: на основании архетипа потребителей создать идеальную модель подрывных инноваций, разработать минимально рабочий продукт, определить базовые

показатели, а затем попытаться настроить механизм так, чтобы приблизить их к идеалу.

В соответствии с такой моделью внутренние команды инноваций, по сути, действуют как стартапы. А если они добились успеха, новые продукты нужно интегрировать в общий портфель товаров и услуг компании.

## ПОРТФЕЛЬ ЗАДАЧ МЕНЕДЖМЕНТА

Любая компания проходит в своем развитии разные фазы. На первой стадии развития стартапа предприниматели, авторы оригинальной идеи, должны решить проблему масштаба. У компании появляются новые клиенты на основном рынке, она завоевывает новые территории, у нее возникает определенная репутация, и это отражается в ее пиар-кампаниях, маркетинге, продажах и развитии бизнеса. В большинстве случаев продукт привлекает конкурентов: подражателей, быстрых последователей и имитаторов всех мастей.

Как только рынок нового продукта более или менее сформировался, процедуры и процессы становятся более стабильными и рутинными. Чтобы избежать превращения продукта в массовый товар на целевом рынке, нужно расширять ассортимент, вводить постепенные обновления и новые формы маркетинга. На этой фазе важно совершенствовать операции, ведь это позволяет увеличивать долю прибыли и снижать затраты. Для управления этими процессами нужен менеджер особого типа: тот, кому хорошо удаются оптимизация, делегирование полномочий, контроль за выполнением плана. Стоимость акций компании зависит от ее стабильности и возможности прогнозировать ее рост.

Затем компания входит в ту фазу, когда особое значение приобретают унаследованные продукты и эксплуатационные расходы. Это область аутсорсинга, автоматизации и снижения затрат. Тем не менее и на этом этапе проблемы с ресурсами, с инфраструктурой или потеря лояльных клиентов могут уничтожить компанию. И в отличие от первых фаз теперь инвестиции не помогут ей достичь быстрого роста. На этой стадии менеджеры часто похожи на бейсбольных судей: их критикуют, когда что-то идет не так, но не обращают на них внимания, когда все хорошо.

Принято считать, что через эти стадии проходят только крупные компании и они могут касаться целых подразделений и сотен или даже тысяч сотрудников. Это логично, ведь процесс развития бизнеса в таких показательных ситуациях наблюдать легче всего. Однако на самом деле через эти стадии развития проходит каждая компания, каким бы ни был ее размер. Как только продукт выходит на рынок, команда начинает упорно

трудиться, чтобы перевести бизнес в следующую фазу. Каждый успешный продукт или опция, созданные в отделе исследований и разработок и ставшие элементом стратегии компании, подвергаются оптимизации и со временем устаревают.

И у стартапов, и у крупных компаний возникает проблема: сотрудники часто «следуют» за продуктами, которые разрабатывают, по мере того, как бизнес переходит из одной фазы в следующую. Обычно создателям нового продукта или опции поручают управлять ресурсами, командой или подразделением, которое должно вывести его на рынок. В результате творческим менеджерам, которым лучше всего удается создавать что-то новое, приходится заниматься рутинными задачами, связанными с развитием и оптимизацией продуктов.

Это одна из причин того, что стабильным компаниям так сложно найти творческих менеджеров, способных руководить процессом создания инноваций. Каждый инновационный проект конкурирует за ресурсы с более стабильными проектами, и один из самых ценных и редких ресурсов — талантливые люди.

## Предприниматель — это должность

Что же делать в такой ситуации? Выход в том, чтобы по-разному управлять всеми видами задач, создавая кросс-функциональные команды в каждой области. Когда проект по разработке нового продукта переходит из одной фазы в другую, его передают от команды команде. Сотрудники могут переходить из команды в команду вместе с продуктом или оставаться на прежнем месте и начинать работу над чем-то новым. Ни тот ни другой выбор не является предпочтительным, все зависит от характера и навыков каждого человека.

Некоторые люди — прирожденные изобретатели, они любят работать, не испытывая давления, без ожиданий, характерных для более поздних фаз процесса разработки. Другие честолюбивы и рассматривают инновации как путь вверх, в ряды высшего руководства. Есть и те, кому лучше всего удается управлять стабильным бизнесом, аутсорсингом, поддерживать эффективность и сокращать затраты. Людям нужно позволить решать те задачи, которые даются им лучше всего.

Предпринимательство может стать для новаторов хорошим способом развития карьеры в крупных организациях. Тогда менеджерам, способным возглавлять команды и работать по системе «экономичный стартап», не придется покидать компанию, чтобы самореализоваться, или пытаться вписаться в жесткую иерархию традиционных функциональных

подразделений. Вместо этого на их визитных карточках будет написано: «Такой-то. Предприниматель». И все. Такие менеджеры могут отчитываться перед руководством, используя систему учета инноваций, и получать вознаграждение в соответствии с достигнутыми результатами.

После того, как продукт оказался в «песочнице инноваций», его нужно снова интегрировать в головную организацию. Здесь нужна более многочисленная команда, ведь новый продукт нужно завершить, вывести на рынок и привлечь потребителей. Сначала команде, выполняющей эти задачи, требуется помощь новаторов, которые экспериментировали с продуктом в «песочнице». И это хорошо, ведь в таком случае новаторы могут обучить членов команды новому стилю работы, которому они следовали в «песочнице».

В идеале со временем «песочница» будет расти: вместо того, чтобы переводить команду инноваций из «песочницы» в стандартные рутинные условия работы в компании, можно увеличить объем «песочницы». Например, если эксперименты в «песочнице» касались лишь некоторых аспектов продукта, к ним можно добавить новые опции. В ситуации, описанной выше, это можно сделать, сначала поместив в «песочницу» только ценообразование. Получив результаты этих экспериментов, компания может добавить в «песочницу» домашнюю страницу веб-сайта. А затем — функциональность поиска или общий веб-дизайн. Если изначально в целевую группу входили только отдельные пользователи или определенное их количество, то можно привлечь новых. При этом руководители компании должны позаботиться о том, чтобы команды, работающие в «песочнице», не подвергались давлению со стороны головной организации. «Песочница» нужна и для их защиты, и для защиты головной компании, и если возникла идея увеличить «песочницу», об этом нужно помнить.

Работать в «песочнице» инноваций — все равно что тренировать мышцы. Сначала команда проводит небольшие эксперименты. Возможно, первые из них не дадут ничего для обучения и окажутся не слишком успешными. Но со временем команда будет работать все лучше и лучше и в итоге благодаря подходу небольших партий и действенным показателям начнет получать постоянную обратную связь. При этом обучение будет все более эффективным.

Конечно, любая система инноваций в итоге становится жертвой собственного успеха. «Песочница» расширяется, благодаря созданным в ней инновациям доходы компании растут, и цикл начинается снова. Бывшие новаторы превращаются в сторонников статус-кво. В «песочнице» неизбежно возникают дополнительные правила и средства контроля, необходимые, чтобы решать задачи, важные для миссии компании. И новым

командам инноваций понадобится новая «песочница», в которой она сможет свободно экспериментировать.

## Переход к статус-кво

Этот последний переход дается новаторам особенно трудно: превращение из радикалов-аутсайдеров в сторонников статус-кво. Лично мне сделать это было очень сложно. Думаю, вы уже поняли, что в тех компаниях, где я работал, я всегда был эдаким нарушителем спокойствия. Я призывал всех к быстрым итерациям, принятию решений на основании полученных данных, к тому, чтобы как можно раньше начать диалог с потребителями. Если эти идеи не были частью доминирующей культуры, продвигать их было легко. Для этого достаточно было как можно активнее предлагать их. В культуре компании они считались ересью, поэтому руководство пыталось идти на «разумные» уступки. Возникла забавная ситуация: чем более радикальными были мои предложения, тем чаще «разумный» компромисс оказывался ближе к моей истинной цели.

Вернемся на несколько лет назад, в те годы, когда я руководил процессом разработки продукта. Каждого нового сотрудника нужно было ознакомить с системой «экономичный стартап». Сплит-тестирование, непрерывное развертывание и тестирование с участием клиентов были в нашей компании стандартными методами. Мне нужно было постоянно продвигать свои идеи, чтобы каждый новый сотрудник был готов дать им шанс. Но те, кто уже какое-то время проработал в компании, воспринимали их как нечто само собой разумеющееся, как установленный порядок.

Подобно многим предпринимателям, я оказался в тисках между постоянным продвижением своих идей и неординарными предложениями, как их можно улучшить. Мои сотрудники оказались в той же ситуации, что и я сам несколько лет назад: чем радикальнее были их предложения, тем чаще компромисс сдвигался в желаемую для них сторону. Я слышал все на свете: призывы вернуться к водопадной модели разработки, больше или меньше вовлекать потребителей, больше полагаться на видение и меньше на данные или интерпретировать данные более строгим способом с точки зрения статистики.

Требовались постоянные усилия, чтобы рассматривать эти предложения всерьез, но занимать категоричную позицию было бесполезно, а попытки достичь компромисса тоже ничего не давали.

Я понял, что каждое предложение нужно подвергать тому же самому строгому анализу, который привел к созданию системы «экономичный стартап». Можно ли на основе теории предсказать результаты

предложенных изменений? Можно ли ввести изменение в небольших масштабах и посмотреть, что будет? Можно ли измерить его воздействие? Всякий раз, когда это можно было сделать, эти подходы позволяли учиться мне самому и, что еще важнее, увеличивали продуктивность компаний, с которыми я работал. Многие методы системы «экономичный стартап», которые мы изобрели в IMVU, не были предложены лично мною. Их предложили, протестировали и внедрили наши сотрудники, вложив в них свой талант и творческий подход.

Прежде всего я столкнулся с простыми вопросами: как узнать, что «ваш способ» создания компании окажется успешным? Какие еще компании его используют? Кто стал богатым и знаменитым в результате такого подхода? Эти вопросы весьма разумны. Титаны нашей отрасли работают медленнее и последовательнее. Зачем же нам поступать иначе?

Чтобы ответить на эти вопросы, нужна теория. Те, кто пытается использовать систему «экономичный стартап» просто как набор методов или тактик, не добьются успеха. Мне пришлось узнать это на собственном горьком опыте. У стартапа постоянно возникают проблемы. И каждый раз мы сталкиваемся со старой дилеммой, поставленной еще Демингом: как мы узнаем, что проблема вызвана отдельной ошибкой, а не системной причиной? Если мы находимся в процессе принятия нового подхода, то всегда есть соблазн обвинить в возникающих проблемах новую систему. Иногда это бывает справедливо, а иногда нет. Чтобы это выяснить, нужна теория. Нужно иметь возможность предсказывать, что принесут изменения, которые мы вводим, чтобы определить, что возникающие проблемы – действительно проблемы.

Например, если мы начнем определять продуктивность команды не как успешное выполнение узкофункциональных обязанностей – в сфере маркетинга, продаж или разработки продукта, – а как получение фактических данных, возникнут проблемы. Как мы уже говорили, функциональные специалисты привыкли оценивать свою эффективность в соответствии с тем, сколько времени они тратят на работу. Например, программисты считают, что весь день должны писать коды. Именно поэтому традиционная рабочая атмосфера их так раздражает, ведь им все время приходится отвлекаться: встречи, кросс-функциональные задачи и бесконечные совещания с начальством – все это снижает эффективность. Однако эффективность отдельных специалистов не является целью «экономичного стартапа». Вместо этого нужно создавать кросс-функциональные команды, позволяющие получать подтверждение фактами. Многие методы – действенные показатели, непрерывное развертывание и полный цикл обратной связи «создать–оценить–научиться» – предназначены

для того, чтобы побуждать команду оптимизировать отдельные функции. Не так важно, как быстро мы можем создать продукт. Не так важно, как быстро мы можем его оценить. Важнее всего то, как быстро мы можем пройти весь цикл.

Я обучаю других своей системе уже много лет и постоянно сталкиваюсь с тем, что переход к концепции подтверждения фактами сначала вызывает отторжение и только потом люди начинают видеть, в чем заключается ее суть. Дело в том, что проблемы, вызванные старой системой, часто бывают неосвязаемыми, а проблемы новой системы слишком очевидны. Но тут нужно знать теорию. Если все понимают, что временное снижение продуктивности в переходном периоде неизбежно, то этим процессом можно активно управлять. Ожидания можно установить с самого начала. Например, в своей консалтинговой практике я поднимаю этот вопрос с первого дня; если не сделать этого, то есть риск свести на нет все остальные усилия. Но по мере внедрения изменений можно с помощью анализа первопричин выяснять, какие проблемы нужно предотвратить. В конце концов, «экономичный стартап» – это система, а не план, которому нужно следовать. Она разработана таким образом, чтобы ее можно было адаптировать к условиям каждой отдельной компании. Не нужно слепо копировать то, что делают другие. Такие методы, как «Пять “Почему?”» позволяют найти то, что лучше всего подходит именно вашей организации.

Лучший способ экспериментировать с новыми методами и исследовать новые идеи – вступить в сообщество практикующих. Сегодня по всему миру возникают группы сторонников системы «экономичный стартап», возникло также и онлайн-сообщество. В конце этой книги вы узнаете, как можно присоединиться к ним.

# Эпилог: никаких потерь

**В** 2011 г. исполнилось 100 лет со дня выхода в свет книги Фредерика Тейлора «Принципы научного менеджмента» (The Principles of Scientific Management). Научная организация менеджмента изменила историю XX века и привела к огромному росту благосостояния, которое сегодня кажется нам чем-то само собой разумеющимся. Тейлор, по сути, изобрел то, что сейчас мы называем менеджментом: повышение эффективности отдельных работников, управление методом исключения (внимание только к неожиданно хорошим или неожиданно плохим результатам), стандартизация работы и деление ее на задачи, система оплаты «норма плюс бонус». Но главное — его идея о том, что эффективность труда можно изучать и повышать с помощью сознательных усилий. Тейлор предложил современную систему управления компанией, где организация рассматривается как иерархия, состоящая из многих людей, находящихся на разных уровнях. Не случайно в прошлом все революции в менеджменте возглавляли инженеры: менеджмент — это инжиниринг человеческих систем.

В 1911 г. Тейлор писал: «В прошлом человек был первым; в будущем первой должна стать система». Предсказание Тейлора сбылось. Мы живем в мире, который он себе представлял. И все же революция, которую он начал, во многом зашла слишком далеко. Тейлор был сторонником научного мышления, но его методологию стали путать с жесткими методами управления, которые он описывал: контроль времени и действий рабочих, система дифференцированных сдельных ставок и — самое неприятное — идея о том, что к рабочим можно относиться почти так же, как к станкам и механизмам. Многие из этих идей оказались чрезвычайно вредными, и чтобы преодолеть их негативное влияние, потребовались усилия многих теоретиков и менеджеров. По сути, методы бережливого производства заново открыли мудрость и инициативу, которыми обладает каждый фабричный рабочий, и перенаправили принципы эффективности Тейлора от управления отдельными задачами к управлению корпорацией как единым целым. Но каждая из этих последующих революций содержала в себе основную идею Тейлора о том, что эффективность труда можно изучать

с научной точки зрения и повышать с помощью строгого экспериментального подхода.

В XXI веке мы сталкиваемся с новыми проблемами, которых Тейлор, возможно, даже не мог себе представить. Сегодня, имея огромные производственные мощности, мы не понимаем, что именно нужно производить. В начале XX века было сделано огромное количество изобретений и внедрено множество инноваций, но почти все они касались повышения производительности рабочих и машин, ведь нужно было кормить растущее население планеты, одевать его и давать ему крышу над головой. Эта задача еще не решена, и миллионы людей до сих пор живут в нищете, но сегодня причины этого лежат исключительно в политической плоскости. Мы можем создать почти все, что только можно себе представить. Главный вопрос нашего времени не в том, можно ли это сделать, а в том, нужно ли. Мы переживаем необычный исторический момент: наше будущее процветание зависит от коллективного воображения человечества.

В 1911 г. Тейлор писал: «Мы непосредственно можем видеть, как исчезают наши леса, как пропадает неиспользованной водная энергия, как почва смывается морем, а исчерпание наших запасов угля и железа есть вопрос недалекого будущего. Но неизмеримо большая непроизводительная растрата человеческой энергии, совершающаяся ежедневно в массе наших действий, являющихся ошибочными, неверно направленными или не достигающими цели, — тех самых действий, на которые м-р Рузвельт ссылается как на недостаток “производительности национального труда”, — эта растрата менее наглядна, менее ощутима, и потому размеры ее представляются нами очень неясно.

Мы можем видеть и ощущать утечку материальных благ. Напротив, неловкие, не туда направленные и непроизводительные действия человека не оставляют за собой ничего видимого и осязаемого. Оценка их требует с нашей стороны акта памяти, усилия воображения. И в силу этого, несмотря на то, что наши ежедневные утраты из этого источника гораздо значительнее, чем убытки вследствие растраты материальных благ, последние глубоко затрагивают нас, тогда как первые производят на нас очень мало впечатления».

Как звучат эти слова 100 лет спустя? С одной стороны, они кажутся устаревшими. Мы, люди XXI века, слишком хорошо знаем, как важна эффективность и что такое экономическая ценность труда. Наши рабочие места, по крайней мере, когда речь идет о создании физических товаров, очень хорошо организованы по сравнению с тем, что было в дни Тейлора.

С другой стороны, слова Тейлора кажутся мне абсолютно современными. Несмотря на всю нашу хваленую эффективность в производстве

товаров, наша экономика все еще невероятно расточительна. Потери возникают не из-за неэффективной организации труда, а, скорее, из-за того, что мы производим не те товары – и делаем это в промышленных масштабах. Как сказал Питер Друкер: «Конечно же, нет ничего более бесполезного, чем эффективно делать то, что вообще делать не нужно».

Но мы все время эффективно делаем то, что делать не нужно. Трудно точно оценить, насколько расточительна современная организация труда, но примеров вполне достаточно. В своей консалтинговой практике и в поездках с лекциями об «экономичном стартапе» я все время слышу от сотрудников компаний, больших и маленьких, одно и то же: всюду повторяются бесконечные истории о неудавшихся стартапах, непродуманных проектах и смертельных ловушках подхода больших партий. Я считаю все это преступной небрежностью в отношении времени, творческих способностей и человеческого потенциала.

Какой процент всех этих трат можно предотвратить? Я думаю, намного больше, чем мы себе представляем. Почти все, с кем мне приходится общаться, считают, что по крайней мере в их отрасли проекты терпят неудачу по серьезным причинам: они всегда рискованны, состояние рынка непредсказуемо, а сотрудники крупных компаний не могут похвастаться творческими способностями. Некоторые полагают, что если мы просто будем действовать не спеша, с большей тщательностью, то сможем избежать многих неудач, реализуя меньше проектов, но делая это более качественно. Другие считают, что есть люди, обладающие врожденным даром понимать, что нужно делать, а что – нет. Если нам удастся найти достаточно таких магов и волшебников, это решит все наши проблемы. Но такой подход мог бы быть оправдан разве что в XIX веке, когда о современном менеджменте еще никто не слышал.

Мир меняется все быстрее, и такие древние подходы давно потеряли эффективность. При этом вина за неудачу проекта и провал бизнеса часто возлагается на высшее руководство, от которого ждут невозможного. Иногда обвинения обрушиваются на финансовых инвесторов или на рынки, которые в первую очередь стремятся к быстрым решениям и краткосрочным результатам. Все вокруг ищут виноватых, но методологий, которые могли бы стать руководством к действию для лидеров компаний и инвесторов, отчаянно не хватает.

Система «экономичный стартап» предлагает альтернативу такому выкручиванию рук. Мы считаем, что почти все потери в процессе разработки инноваций можно предотвратить, если понять их причины. Всё, что для этого требуется, – изменить общепринятые взгляды на то, как это нужно делать.

Нет смысла заставлять людей работать еще больше. Наши проблемы как раз и вызваны упорными попытками делать не то, что нужно. Сосредоточившись на функциональной эффективности, мы теряем из виду реальную цель инноваций: узнать то, чего мы пока не знаем. Как писал Деминг, важно не устанавливать количественные цели, но найти метод достичь их. Научный метод, лежащий в основе системы «экономичный стартап», как раз и может помочь нам ответить на самый животрепещущий вопрос инноваций: как создать жизнеспособную организацию на основании новых продуктов или услуг?

## СУПЕРСИЛЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Несколько месяцев назад участник одного из моих семинаров рассказал мне следующую историю: «Когда я познакомился с системой “экономичный стартап”, то почувствовал себя так, будто у меня появились какие-то магические силы. Я – рядовой сотрудник, но на встречах с вице-президентами и генеральными менеджерами компании я задаю им простые вопросы, и они быстро начинают понимать, что их проекты основаны на допущениях, которые можно тестировать. За несколько минут я могу набросать план того, как можно проверить эти допущения в соответствии с научным подходом, пока еще не поздно это сделать. И мне каждый раз говорят: “Ого, это блестящее предложение! Мы никогда не думали, что можно подойти к разработке новых продуктов таким образом”».

В результате мой собеседник приобрел репутацию талантливого сотрудника. Это помогает ему делать карьеру, но очень раздражает его. Почему? Да, он действительно талантлив, а его соображения по поводу некорректности планов компании – следствие хорошего знания теории, позволяющей прогнозировать, что может произойти, и предлагать альтернативы. Но его раздражает, что менеджеры, которым он излагает свои идеи, не видят целостной системы. Они продолжают считать, что ключ к успеху – найти талантливых людей вроде него и привлечь их в свою команду. Они никак не могут увидеть того, что он пытается им показать: можно систематически достигать лучших результатов, если поменять свои представления о том, как внедряются инновации.

Когда на первом месте — система: в чем опасность

Как и Тейлору в свое время, нам сложно убедить менеджеров современных корпораций поставить на первое место систему. Однако судьба учения

Тейлора преподносит нам поучительный урок, и важно помнить его, вынося новые идеи на суд более широкой аудитории.

Тейлора помнят прежде всего благодаря его идеям о том, что организация системы важнее эффективности отдельных сотрудников. Вот цитата из книги «Принципы научного менеджмента», где он говорит о важности системы: «В будущем все поймут, что наши лидеры должны быть скорее хорошо обучены, чем рождаться выдающимися, и что никакой выдающийся человек не может конкурировать с несколькими обыкновенными людьми, которые настолько организованны, чтобы добиться хороших результатов в своей совместной деятельности».

В прежнее время самым главным была личность; в будущем самым главным будет система. Это, однако, отнюдь не должно означать, что мы не нуждаемся в выдающихся личностях. Напротив, первой задачей всякой хорошей организационной системы является выработка первоклассных идей, и при систематической организации труда наилучший работник выдвигается вверх быстрее и с большей вероятностью, чем когда бы то ни было ранее».

К сожалению, настойчивые разъяснения Тейлора о том, что принципы научного менеджмента вовсе не противоречат творчеству и вниманию к отдельному человеку, были быстро забыты. Благодаря ранним методам научного менеджмента, таким как контроль времени и действий работников, система дифференцированных сдельных ставок и функциональное руководство, был достигнут настолько существенный рост производительности труда, что следующие поколения менеджеров просто забыли о людях и стали считать их винтиками системы.

В результате возникли две проблемы: во-первых, бизнес-системы стали слишком жесткими и поэтому не смогли использовать гибкость, творческий потенциал и мудрость отдельных рабочих, и во-вторых, слишком много внимания стали уделять планированию, предотвращению возможных проблем и процедурам – ведь это позволяет организации достигать стабильных результатов в мире, где ничего не меняется. В заводском цеху эти проблемы стало решать движение бережливого производства, и его методы начали применять во многих современных корпорациях. Но когда дело касается разработки новых продуктов, предпринимательства и инноваций, мы до сих пор используем устаревшую структуру.

Я надеюсь, что система «экономичный стартап» не попадет в ловушку редуционизма, как это случилось с научным менеджментом Тейлора. Мы только начинаем понимать, какие законы управляют предпринимательством, какие методы могут повысить шансы стартапа на успех, и разрабатывать систематические подходы к созданию новых и инновационных

продуктов. Это никоим образом не умаляет традиционных достоинств предпринимательства: видения, готовности идти на серьезный риск и стойкости перед лицом трудностей. Обществу необходимы творческий потенциал и видение предпринимателей – больше, чем когда-либо раньше. Эти ресурсы поистине драгоценны, и мы не можем позволить себе тратить их впустую.

## Псевдонаука разработки продукта

Думаю, если бы Тейлор был жив, он посмеялся бы над тем, как мы сегодня управляем трудом предпринимателей и новаторов. Современные открытия и техническое мастерство ученых и инженеров поразили бы человека начала XX века, но методы менеджмента, которые мы используем, чтобы организовать их труд, совершенно лишены научной строгости. Я готов пойти еще дальше и назвать их псевдонаучными.

Обычно мы даем зеленый свет новым проектам, руководствуясь скорее интуицией, чем фактами. Но как мы много раз убеждались на примерах из этой книги, это не главная причина проблемы. Инновации всегда начинаются с видения. Важнее всего то, что происходит дальше. Как мы видели, команды инноваций часто начинают заниматься «пантомимой успеха» и вместо того, чтобы проверять элементы своего видения с помощью настоящих экспериментов, обращают внимание лишь на то, что позволяет подтвердить свою правоту. Или, что еще хуже, они работают «тайно», пытаясь создать зону, свободную от данных, где можно «экспериментировать», не получая никакой обратной связи от потребителей и без всякой ответственности. Каждый раз, когда такая команда пытается продемонстрировать кому-то причинно-следственные связи, рисуя красивые графики общих показателей, она занимается псевдонаукой. Как узнать, что эти причинно-следственные связи соответствуют реальности? Каждый раз, когда команда пытается использовать «желание учиться» в качестве оправдания, она также занимается псевдонаукой.

Если в одном цикле итерации мы чему-то научились, давайте подтвердим эти данные в следующем цикле. Только создав модель поведения потребителей, а затем подтвердив, что мы способны использовать наш продукт или сервис, чтобы менять это поведение, можно выяснить, насколько обосновано наше видение.

Радуюсь успехам движения «экономичный стартап», нужно все же сделать одно предупреждение. Мы не можем позволить себе, чтобы наши успехи привели к созданию новой псевдонауки на основании концепций виража, MVP и т.д. Такова была судьба концепции научного менеджмента,

и я считаю, что именно из-за этого ее основные идеи были поняты лишь спустя несколько десятилетий. Науку стали использовать для того, чтобы обосновать победу рутины над творчеством, механического над человеческим и косности над гибкостью. Следующим теориям менеджмента пришлось исправлять ситуацию.

Многие свои убеждения Тейлор считал научными, но современному человеку они представляются просто предубеждениями. Он верил, что аристократия имеет врожденное интеллектуальное превосходство над рабочим классом и что мужчины имеют превосходство над женщинами; он также считал, что людей, обладающих более низким статусом, нужно для их же блага жестко контролировать. Однако эти идеи были общепринятыми в эпоху Тейлора, и его легко простить за то, что он разделял их.

Но если взглянуть на наше время сквозь призму будущего, какие предубеждения мы увидим? Каким силам мы придаем слишком большое значение? Что мы рискуем потерять из виду, несмотря на первые успехи нашего движения?

Этими вопросами я и хочу закончить книгу. Мне очень приятно видеть, как движение «экономичный стартап» развивается и распространяется по всему миру. Но гораздо важнее, чтобы наши идеи и методы оказались верны. То, что нам известно сейчас, – лишь верхушка айсберга. Необходим обширный проект, который позволит полностью раскрыть огромный и нереализованный потенциал сотрудников современных компаний. Если мы прекратим тратить впустую время людей, как они его используют? Мы даже не можем себе этого представить.

В конце 80-х гг. XIX века Тейлор создал программу экспериментов, позволявшую найти оптимальный способ резания стали. В ходе этих исследований, которые длились больше 25 лет, он и его коллеги провели более 20 000 испытаний. Что поражает в этом проекте – у Тейлора не было никакой поддержки научных кругов, никакого государственного финансирования. Эксперименты оплачивали компании отрасли из прибыли, полученной благодаря повышению производительности труда, которая была достигнута благодаря этим исследованиям. Это была единственная экспериментальная программа, призванная найти скрытые ресурсы производительности, и только в одной отрасли. Другие последователи научного менеджмента годами исследовали кладку кирпича, сельское хозяйство и даже работу землекопа. Они жаждали узнать правду, и их не удовлетворяла народная мудрость мастеров-ремесленников или рассказы экспертов.

Может ли кто-то из нас представить себе современного менеджера, которого бы точно так же интересовали методы работы его сотрудников?

Как часто процесс разработки инноваций направляется с помощью броских фраз, не имеющих под собой никаких научных оснований!

## Новая программа исследований

Можем ли мы создать программы исследований, подобные экспериментам Тейлора и призванные обнаружить более эффективные методы работы?

С одной стороны, мы очень плохо понимаем, от чего зависит производительность труда в условиях крайней неопределенности. К счастью, время цикла сокращается во всех отраслях, и у нас появляется больше возможностей испытывать новые подходы. Я предлагаю создавать лаборатории тестирования стартапов, где можно было бы проверять любые подходы к разработке продуктов.

Как это можно делать? Например, собирать небольшие кросс-функциональные команды, а затем пытаться решать те или иные проблемы с помощью разных методологий разработки. Можно начать с проблем, уже имеющих готовые решения, возможно, взятые с различных международных конкурсов для программистов, где создаются базы данных четко описанных проблем и четких решений. Такие конкурсы также могли бы показать, сколько времени нужно для решения различных проблем.

Создав такую модель для калибровки, можно начать изменять условия экспериментов. Можно даже использовать для экспериментов реальные проблемы потребителей, а затем просить последних протестировать результаты работы команд. А можно создавать минимально рабочие продукты для решения тех же самых проблем снова и снова, чтобы определить количественно, какие из них лучше всего помогают удерживать потребителей.

Также можно варьировать время цикла, выбирая более или менее сложные платформы разработки и каналы дистрибуции, чтобы проверять их воздействие на производительность труда команды.

Но прежде всего нужно взять на вооружение методы, позволяющие команде нести ответственность за приобретение знаний, основанных на фактах. В этой книге я предложил один такой метод: учет инноваций, основанный на четкой финансовой модели и механизме роста. Однако наивно полагать, что этот метод самый лучший. Сегодня его используют все чаще и чаще, но, несомненно, скоро будут предложены новые методы, и нам нужно оценивать новые идеи со всей возможной строгостью.

На этой почве возникает возможность партнерства между частными и общественными организациями, между исследовательскими университетами и сообществами предпринимателей, которые они стремятся

поддерживать. Это также предполагает, что университеты могут предложить нечто большее, чем просто финансовые инвестиции или инкубаторы стартапов. Мне представляется, что такие исследования, проводимые в университетах, могут стать эпицентром новой практики предпринимательства\*.

## ДОЛГОСРОЧНАЯ ФОНДОВАЯ БИРЖА

Если выйти за рамки простых исследований, нам нужно стремиться создать единую, целостную экосистему предпринимательства. Крупным компаниям трудно последовательно делать инвестиции в инновации. Из-за мощного давления со стороны основных рынков они стремятся как можно быстрее добиться доходности и роста. Проблема здесь и в том, по каким критериям мы оцениваем менеджеров. Эти критерии основаны на «показателях тщеславия», которые мы обсуждали в главе 7. На мой взгляд, необходим новый вид фондовой биржи для торговли акциями компаний, ориентированных на долгосрочное мышление. Я предлагаю создать **Долгосрочную фондовую биржу**.

В дополнение к квартальным отчетам о прибыли на ней компании будут представлять отчеты по своим внутренним предпринимательским проектам, подготовленные на основе учета инноваций. Как компания Intuit, они будут сообщать о доходах, которые получили от продуктов, которых не существовало несколько лет назад. Вознаграждение для руководителей в таких компаниях будет зависеть от долгосрочных результатов организации. Торговля на новой бирже будет иметь гораздо более высокие операционные затраты и взносы, чтобы минимизировать дневной трейдинг и массивные ценовые колебания. Взамен компании получат возможность построить свое корпоративное управление так, чтобы это давало большую свободу менеджменту в плане долгосрочных инвестиций. Кроме поддержки долгосрочного мышления, новая биржа даст нам возможность получить важные данные о создании инноваций в современном мире. Это ускорит появление следующего поколения крупных компаний, деятельность которых будет основана на непрерывных инновациях.

---

\* Такие исследования уже начались. Подробнее о программах исследований по теме «экономичный стартап» см.: Lean Startup Research Project в университете Бригама Янга Натана Ферра: <http://nathanfurt.com/2010/09/15/the-lean-startup-research-project/>, и проект Тома Айзенмана из Гарвардской школы бизнеса Launching Technology Ventures: <http://platformsandnetworks.blogspot.com/2011/01/launching-tech-ventures-part-iv.html> – Прим. авт.

## В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Движение «экономичный стартап» должно избежать догм и жесткой идеологии. Мы хотим показать, что наука — это не формулы и не отсутствие человечности. Наука — одно из самых творческих занятий в мире. Я считаю, что применение научных принципов в сфере предпринимательства раскрывает огромный источник человеческого потенциала.

Какой была бы организация, если бы все ее сотрудники обладали «суперсилами», которые предлагает система «экономичный стартап»?

Как минимум все стали бы делать предположения открыто и проверять их с помощью строгих методов и не просто «для галочки», а из искреннего желания узнать правду, которая лежит в основе видения каждого проекта.

Мы перестали бы тратить время на бесконечные и напрасные споры между защитниками качества и сторонниками рискованных новшеств. Мы бы поняли, что скорость и качество — союзники в создании нужных и важных товаров и услуг. Мы научились бы проверять наше видение практикой, не отказываясь от него. Мы стремились бы устранять потери не для того, чтобы строить воздушные замки качества, но чтобы сохранять гибкость и развивать бизнес.

Мы стали бы честно относиться к неудачам и трудностям, делали бы из них выводы и не пытались искать виноватых. Более того, мы избегали бы снижения темпа, работы большими партиями и перестали бы пытаться предотвращать проблемы, которые еще не возникли. Вместо этого мы стали бы работать быстрее, избегая ненужных усилий, которые не способствуют обучению. Мы стали бы строить организации по-новому, создавая то, что нужно людям, и меняя мир к лучшему.

И самое главное, мы прекратили бы тратить впустую свое и чужое время.

# Присоединяйтесь к движению

**В** последние годы движение «экономичный стартап» приобрело международные масштабы.

Если вы хотите стать предпринимателем, в вашем распоряжении невероятное количество ресурсов. Здесь я перечисляю только несколько лучших конференций, книг и блогов для дальнейшего чтения и практики. Остальное за вами. Читать – это хорошо, но лучше – действовать.

Самые важные ресурсы – те, что рядом. Прошли те дни, когда нужно было ехать в Кремниевую долину, чтобы встретить других предпринимателей, с которыми можно поделиться идеями и обсудить общие проблемы. Но участие в «экосистеме» стартапов и сегодня остается важнейшим аспектом предпринимательства. Однако многое изменилось: такие «экосистемы» начинают возникать по всему миру.

Я создал официальный сайт движения «экономичный стартап»: <http://theleanstartup.com>. Здесь можно найти дополнительные ресурсы, включая примеры и ссылки для дальнейшего чтения. Вы найдете здесь ссылки на мой блог Startup Lessons Learned, а также слайды, видео и аудиозаписи моих презентаций.

## Группы встреч «экономичный стартап»

Возможно, в вашем регионе уже есть группа встреч «экономичный стартап». Когда я пишу эти строки, таких групп уже больше 100, самые крупные действуют в Сан-Франциско, Бостоне, Нью-Йорке, Чикаго и Лос-Анджелесе. Карту групп можно найти здесь: <http://lean-startup.meetup.com/>. Здесь можно также найти список городов, где есть желающие создать новую группу.

Крупнейшее сообщество последователей подхода «экономичный стартап» существует онлайн. Это подписчики рассылки Lean Startup Circle. Автор этой рассылки – Рич Коллинз. Тысячи предпринимателей делятся здесь своими наблюдениями и историями. Если у вас возникли вопросы о том, как применить методы «экономичного стартапа» в вашем бизнесе или в вашей отрасли, можно начать с этого прекрасного ресурса: <http://leanstartupcircle.com/>.

## Конференция Startup Lessons Learned

В последние два года я провожу конференцию под названием Startup Lessons Learned. Подробнее о ней можно узнать здесь: <http://sllconf.com>.

### Дополнительное чтение

Книга Стива Бланка «Четыре шага к прозрению» (The Four Steps to the Epiphany) — его первая работа, посвященная поиску и развитию клиентов. Когда мы создавали компанию IMVU, я не расставался с этой потрепанной книжкой. Это настольная книга любого предпринимателя. Кроме того, Стив ведет превосходный блог: <http://steveblank.com/>.

Брент Купер и Патрик Власковиц написали короткую, но превосходную книгу «Руководство предпринимателя по поиску и развитию клиентов» (The Entrepreneur's Guide to Customer Development). Это простое и понятное введение в тему.

Когда я только начал вести блог о предпринимательстве, эта тема не была такой популярной, как сейчас. Очень немногие блогеры активно разрабатывали новые идеи в сфере предпринимательства, и мы обсуждали и совершенствовали эти идеи в онлайн-режиме.

Дэйв Макклор, основатель венчурного фонда 500 Startups, ведет блог: <http://500hats.typepad.com/>. У 500 Startups есть еще один превосходный блог: <http://blog.500startups.com/>. В презентации Дэйва Startup Metrics for Pirates описана концепция разработки и оценки онлайн-сервисов. Эти методы оказали большое влияние на мою концепцию механизмов роста. Презентацию можно найти здесь: <http://500hats.typepad.com/500blogs/2008/09/startup-metri-2.html>, а мои первые отзывы о ней — здесь: <http://www.startuplessonslearned.com/2008/09/three-drivers-of-growth-for-your.html>.

Шон Эллис ведет блог, во многом изменивший мои взгляды на маркетинг стартапов: <http://startup-marketing.com/>

Блог Эндрю Чена Futuristic Play — один из лучших ресурсов о вирусном маркетинге, критериях оценки стартапа и новых методах разработки: <http://andrewchenblog.com/>

Бабак Ниви ведет превосходный блог Venture Hacks: <http://venturehacks.com/>. Он был одним из первых последователей системы «экономичный стартап». Сейчас он работает над проектом Angel List, объединяющим стартапы и инвесторов со всего мира: <http://angel.co/>

А вот еще некоторые другие хорошие блоги, посвященные системе «экономичный стартап».

Эш Маурья. Его блог называется *Running Lean*, и он выпустил электронную книгу под тем же названием. Ее можно найти здесь: <http://www.runningleanhq.com/>

Блог Шона Мерфи о недавно созданных стартапах, работающих в сфере программного обеспечения: <http://www.skmurphy.com/blog/>

Блог Брэнта Купера *Market by Numbers*: <http://market-by-numbers.com/>

Патрик Власковиц о технологии, развитии клиента и ценообразовании: <http://vlaskovits.com>

Блог *The KISSmetrics Marketing*: <http://blog.kissmetrics/.com> и блог Хитен Шах: <http://hitenism.com/>

# Список литературы

Книги Клейтона Кристенсена «Дилемма инноватора» (The Innovator's Dilemma) и «Решение проблемы инноваций в бизнесе» (The Innovator's Solution) уже стали классикой. Последние книги Кристенсена тоже очень полезны. Они посвящены подрывным инновациям. Это «Рецепт инноватора» (The Innovator's Prescription) (о подрывных инновациях в сфере здравоохранения) и «Подрывной класс» (Disrupting Class) (о подрывных инновациях в сфере образования).

Ранние работы Джеффри Мура известны любому предпринимателю. Это в первую очередь «Преодоление пропасти» (Crossing the Chasm)\* и «Внутри торнадо» (Inside the Tornado)\*\*. Но он продолжает развивать свои идеи. Особенно полезной я считаю его работу «Что сказал бы Дарвин: Как великие компании создают инновации на каждой стадии своей эволюции» (Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution).

Дональд Рейнертсен «Правила разработки продукта» (The Principles of Product Development Flow).

Джеффри Лайкер «Дао Toyota» (Toyota Way)\*\*\*.

Джеймс Вумек и Дэниел Джонс «Бережливое производство» (Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation)\*\*\*\*.

Стивен Уотс «Народный магнат: Генри Форд и “американский век”» (The Peoples Tycoon: Henry Ford and the American Century).

Роберт Канигель «Самый лучший метод: Фредерик Уинслоу Тейлор и загадка эффективности» (The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency).

Фредерик Тейлор «Принципы научного менеджмента». (The Principles of Scientific Management).

---

\* Мур Д. Преодоление пропасти. — К.: Вильямс-Диалектика, 2006.

\*\* Мур Д. Внутри торнадо. — М.: BestBusinessBooks, 2010.

\*\*\* Лайкер Дж. Дао Toyota. — М.: Альпина Пабlishер, 2012.

\*\*\*\* Вумек Д., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. — М.: Альпина Пабlishер, 2011.

Кент Бек и Синтия Андрес «Экстремальное программирование: Что делать, когда все постоянно изменяется» (Extreme Programming Explained: Embrace Change).

Тайити Оно «Производственная система компании Toyota: за рамками системы массового производства» (Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production)\*.

Идея цикла обратной связи «создать–оценить–научиться» возникла под влиянием теории военных маневров Джона Бойда. Простое введение в теорию Бойда: Чет Ричардс «Уверенность в победе: Стратегия Джона Бойда в бизнесе» (Certain to Win: The Strategy of John Boyd, Applied to Business).

Эдвардс Деминг «Выход из кризиса» (Out of the Crisis)\*\*.

Альфред Слоан «Мои годы в General Motors» (My Years with General Motors).

Уильям Пелфри «Билли, Альфред и General Motors: История двух уникальных людей, легендарной компании и замечательного периода в истории Америки» (Billy, Alfred, and General Motors: The Story of Two Unique Men, a Legendary Company, and a Remarkable Time in American History).

Питер Друкер «Практика менеджмента» (The Practice of Management)\*\*\*.

Джон Маллинс и Рэнди Комисар «Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план» (Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model).

---

\* Оно Т. Производственная система Тойоты: Уходя от массового производства. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2012.

\*\* Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

\*\*\* Друкер П. Практика менеджмента. – Киев: Вильямс, 2003.

# Благодарности

**Я** искренне благодарен всем тем, кто помогал мне работать над этой книгой. Прежде всего это тысячи предпринимателей во всем мире, которые проверяли ее идеи на практике, бросали им вызов, совершенствовали и развивали их. Без их неустанных — и по большей части добровольных — усилий это было бы невозможно. Спасибо вам!

В реальной жизни стартап — это постоянные неудачи, досадные ошибки и постоянный хаос. Проводя исследования для этой книги, я обнаружил, что предприниматели и менеджеры не любят говорить о своей повседневной работе на публике. Поэтому я очень благодарен тем смельчакам, которые согласились рассказать свои истории. Многие из них не пожалели нескольких часов на утомительные интервью и проверку фактов. Спасибо!

В течение всей своей карьеры я испытывал благодарность ко многим моим наставникам и сотрудникам, побуждавшим меня делать больше, чем я смог бы сделать самостоятельно. Уилл Харви пригласил меня в Кремниевую долину и дал возможность впервые проверить на практике многие мои идеи в компании IMVU. Я благодарен и другим соучредителям IMVU — Маркусу Гослингу, Мэтту Данцигу и Мелу Гаймону, а также многим сотрудникам IMVU, принимавшим активное участие в той работе, которую я описываю в книге. Конечно, все это было бы невозможно без миллионов клиентов IMVU, поддерживавших нас все эти годы.

Я также хотел бы поблагодарить за помощь Дэвида Миллстоуна, Кена Дуда, Фернандо Паиса, Стива Вайнштейна, Оуэна Мэхони, Рея Окампо и Альтьери Джейсона.

Все мы благодарны Стиву Бланку, предложившему теорию развития клиента еще в те времена, когда почти все считали подобные идеи ересью. Как я писал во введении, Стив был одним из первых инвесторов и советников компании IMVU. Последние семь лет он продолжает быть моим советником, наставником и партнером. Стив, благодарю тебя за поддержку и дружбу!

Кроме моих идей, система «экономичный стартап» впитала концепции многих других мыслителей, практиков и авторов. Я хочу поблагодарить Дэйва Макклюра, Эша Маурья, Брэнта Купера, Патрика Власковица, Шона

Эллиса, Эндрю Чена, Шона Мерфи, Тренора Оуэнса, Хитен Шах и Кента Бека за идеи, поддержку и активное участие в нашем движении. Первыми нашими сторонниками и приверженцами были некоторые инвесторы и венчурные капиталисты. Я хотел бы поблагодарить Майка Мэплса и Энн Миура-Ко (Floodgate), Стива Андерсона (Baseline), Джоша Копельмана (First Round Capital), Рона Конвея (SV Angel) и Джеффа Клавье (SoftTech VC).

Конечно же, в процессе создания этой книги было очень много обратной связи, итераций и экспериментов. Прекрасную, глубокую обратную связь давали мне Лаура Крессимано, Ли Хоффман, профессор Том Айзенман и Саша Джадд. Также я благодарю Мича Капора, Скотта Кука, Шона Фэннинга, Марка Грабана, Дженнифер Кэролан, Мануэля Россо, Тима О'Райли и Рида Хоффмана за предложения, отзывы и поддержку. Выражаю особую благодарность Рут Каплан и Айре Фэй, мудрым людям и прекрасным друзьям.

В процессе написания этой книги я использовал все преимущества индивидуальной платформы для тестирования. Я постоянно проводил сплит-тесты по поводу всего — от дизайна обложки и подзаголовков до содержания книги (результаты этих экспериментов можно найти здесь: <http://lean/.st>). Эту платформу создала компания Pivotal Labs; в работе она активно использует гибкую методологию разработки. Выражаю особую благодарность Робу Ми, Яну Макфарлэнду и — самое главное — Паркеру Томпсону, который трудится, творит, экспериментирует и учится вместе со мной.

Благодарю соучредителя IMVU Маркуса Гослинга, одного из самых талантливых дизайнеров, которых я знаю.

Одна из ведущих компаний в сфере веб-дизайна Digital Telepathy разработала наш веб-сайт: <http://leanstartup.com>. Она использовала для этого свою уникальную технологию Iterative Performance Design. Это потрясающий процесс. Узнать о нем подробнее можно здесь: <http://www.dtelepathy.com/>.

Мне очень повезло, и на разных этапах моего пути меня поддерживали три легендарные организации. Исследования, результаты которых описаны в этой книге, были великодушно оплачены фондом Кауфмана. В первую очередь я хочу поблагодарить двух его сотрудников: Бо Фишбека и Ника Сегуина. Весь прошлый год я сотрудничал с Гарвардской школой бизнеса, где мне удалось проверить ряд своих идей. Особую помощь мне в этом оказали профессор Том Айзенман и Майк Робертс, а также студенты курса Startup Tribe. Я также получил возможность побывать в офисе одной из ведущих фирм венчурного капитала Кремниевой долины — Kleiner Perkins Caufield & Byers, где своими глазами увидел, что значит поддержка предпринимателей на самом высоком уровне. Благодарю Ши-Хуа Чин, Рэнди Комисара, Мэтта Мерфи, Бинга Гордона, Эйлин Ли и Эллен Пэо, а также Сириака Родинга.

Небольшая исследовательская группа помогла мне записывать кейсы, провела интервью с основателями сотен стартапов и проанализировала тысячи историй. Я хочу поблагодарить Марису Порсиг, потратившую бесчисленные часы на сбор документов, создание перекрестных ссылок и исследования. Дополнительные исследования кейсов вели Сара Лесли и Сара Мильштейн.

Книгоиздание — особенный и сложный бизнес. Встречи с людьми из этой области и их советы оказались для меня очень полезны. Тим Феррис и Рэмит Сети с самого начала дали мне очень верные рекомендации. Я также благодарю Питера Симса, Пола Мичелмена, Мэри Трезелер, Джошуа-Мишеля Росса, Клару Ших, Сару Мильштейн, Адама Пененберга, Гретхен Рубин, Кейт Ли, Холлис Хембродч, Боба Саттона, Фрэнки Джонса и Джеффа Розенталя.

В издательстве Crown непростая задача превратить отдельные идеи в книгу, которую вы читаете, легла на плечи большой команды. Мой редактор Роджер Шолль с самого начала предложил видение этой книги и поддерживал меня на протяжении всего процесса ее создания. Я хочу также поблагодарить Тину Констебль, Тару Гилбридж, Мередит Макгиннис и всех, кто работал над этой книгой.

Только те, кому не повезло прочесть первые черновики, смогут понять, как я благодарен Лорин Роулэнд, которая провела огромную редакторскую работу в невероятно плотном графике. Если вам понравилась эта книга, Лорин также заслуживает вашей благодарности.

Моим советником и партнером в ходе всего издательского процесса была потрясающий литературный агент Кристи Флетчер. Она умеет предсказывать будущее, доводить до конца любые проекты, поддерживать прекрасные отношения со всеми вокруг — и все это одновременно. Она как рыба в воде чувствует себя в среде современных медиа и помогает мне не сбиться с курса в этом бурном океане. Также я хочу поблагодарить Алиссу Вольф из компании Fletcher and Company за постоянную поддержку и защиту и Мелиссу Чинчилло, которая отвечает за то, чтобы эта книга была издана в других странах на других языках.

Конечно, принято говорить, что «я не справился бы без постоянной поддержки моей любящей семьи». И в моем случае это чистая правда. Мои родители Вивиан Резник и Эндрю Рис всегда поощряли мой интерес к технологиям и при этом настаивали на образовании в сфере гуманитарных наук. Без их постоянной любви и поддержки я никогда не набрался бы смелости, чтобы вступить на путь предпринимательства, найти свой собственный «голос» и написать книгу. Я знаю, что мои бабушка и дедушка тоже сопровождали меня на этом пути — они всегда верили в силу печатного слова

и радовались каждому успеху — моему и моих сестер. Сестрам Николь и Аманде и своему шурина Дову я могу сказать только одно: спасибо за то, что поддерживали меня все эти годы!

Наконец, моя жена Тара София Мор всегда дарила мне радость и заботилась о моем комфорте. Она вместе со мной переживала все стрессы, все взлеты и падения в этом очень долгом процессе создания книги. Тара, ты — потрясающе талантливая, сильная и добрая женщина! Невозможно выразить словами, как я ценю твою постоянную поддержку, твою огромную любовь и это потрясающее приключение — нашу совместную жизнь! Благодарю тебя!

**Рис Эрик**

# **БИЗНЕС С НУЛЯ**

**Метод Lean Startup  
для быстрого тестирования идей  
и выбора бизнес-модели**

*Менеджеры проекта А. Деркач, С. Турко*

*Корректор Е. Аксёнова*

*Компьютерная верстка К. Свищёв*

*Дизайн обложки М. Лобов*

*Арт-директор С. Тимонов*

Подписано в печать 11.01.2013. Формат 70×100 1/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 16,0 печ. л. Тираж 4000 экз. Заказ № 159.

**ООО «Альпина Паблишер»**

123007, Москва, ул. 4-я Магистральная, д. 5, стр. 1

Тел. (495) 980-53-54

e-mail: [info@alpinabook.ru](mailto:info@alpinabook.ru)

[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

Отпечатано с готовых файлов заказчика  
в ОАО «Первая Образцовая типография»,  
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»  
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

**TRY  
THE BOOK**

“ Успех предпринимателя всего на 5% зависит от идеи, бизнес-модели, теоретической стратегии. Остальные 95% — это следствие кропотливой работы, результаты которой оцениваются с помощью учета инноваций: каковы приоритетные опции продукта, на каких клиентов ориентироваться или каких клиентов слушать. А еще нужна храбрость — для того, чтобы подвергать свое видение постоянной проверке и получать обратную связь.

Но одно решение важнее всех остальных: оно самое сложное, требует больше всего времени и приводит к самым значительным для большинства стартапов тратам. Но всем нам рано или поздно приходится пройти через это — наступает момент, когда надо решить, что делать дальше: круто повернуть в другую сторону или продолжать упорно следовать избранным курсом.

”

**>>** Обычно мы считаем, что процессы и менеджмент — это что-то скучное и унылое, а стартапы — динамичное и увлекательное. Но вот что действительно увлекательно — так это видеть, как стартап добивается успеха и изменяет мир. Мы можем — и должны — сделать так, чтобы стартапы чаще добивались успеха. И в этой книге будем говорить о том, как достичь этого.

/ Эрик Рис

**>>** Если вы делаете стартап, но еще не прочитали эту книгу, то вы сами роете яму, в которую он упадет. А если прочитали, но не сделали выводы, то в этой яме ваш стартап и останется.

/ Аркадий Морейнис, «Главстарт»

**>>** Яркая и полезная книга для каждого, кто собирается начать свой бизнес. Честно и открыто рассказано обо всех сторонах превращения себя в предпринимателя, ловушках и опасностях, возможностях и упущениях. Становитесь успешнее, учась у признанных лидеров.

/ Евгений Демин, генеральный директор SPLAT

**>>** Если бы законы менеджмента были применимы в предпринимательстве, то мир увидел бы гораздо больше таких компаний, как Apple или Facebook. Заслуга Эрика в том, что он создал очень понятное и аргументированное руководство для предпринимателя, которое куда больше похоже на науку, чем на искусство, и должно лечь на стол каждому, кто претендует на создание стартапа.

/ Дмитрий Репин, генеральный директор Digital October, приглашенный профессор РЭШ

**>>** Книга «Бизнес с нуля» построена на опыте реального успешного предпринимателя, написана простым языком и описывает практический подход к созданию нового бизнеса. Это отличный учебник для всех основателей компаний. Мне как руководителю российского бизнеса большой американской технологической компании она интересна и потому, что подсказывает, как лучше выводить на рынок продукты. От идеи — к экспериментам и возможному резкому повороту, к ускорению. Полностью подписываюсь под словами Эрика Риса: «Предпринимательство — это особый вид менеджмента». Дерзайте!

/ Дмитрий Конош, региональный директор Intel в России и СНГ

ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР»  
заказ книг (495) 980-80-77  
и на сайте [www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

 Мне нравится  
[www.facebook.com/alpinabook](http://www.facebook.com/alpinabook)

