

БИЗНЕС С НУЛЯ

EDITOR'S
CHOICE

Lean Startup

Эрик Рис



Альпина. Бестселлер (Бизнес)

Эрик Рис

**Бизнес с нуля. Метод Lean Startup
для быстрого тестирования
идей и выбора бизнес-модели**

«Альпина Диджитал»

2011

Рис Э.

Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Э. Рис — «Альпина Диджитал», 2011 — (Альпина. Бестселлер (Бизнес))

ISBN 978-5-9614-3391-3

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.

ISBN 978-5-9614-3391-3

© Рис Э., 2011

© Альпина Диджитал, 2011

Содержание

Введение	8
Истоки системы «экономичный стартап»	11
Что такое «экономичный стартап»	13
Почему стартапы терпят крах	13
Как составлена эта книга	15
Второй век менеджмента	16
Часть I	17
Глава 1	17
Предпринимательский менеджмент	17
Как возникла система «экономичный стартап»	20
Глава 2	25
Кого можно назвать предпринимателем?	25
Если я предприниматель, то что такое стартап?	26
История SnapTax	27
«Экономичный стартап» для 7000 человек	28
Глава 3	31
Кого можно назвать предпринимателем?	31
Подтверждение фактами в компании IMVU	31
Блестящая стратегия	32
Полгода до запуска	33
Выход на рынок	33
Общение с клиентами	34
Все сначала	35
Ценность или потери?	36
Как получить подтверждение фактами?	37
Дерзость «нуля»	38
Уроки IMVU	39
Глава 4	41
От алхимии к науке	41
Маленькими шажками к большим целям	41
Хотите долгосрочных изменений?	42
Экспериментируйте!	43
Разбейте видение на части	43
Эксперимент как продукт	44
Городская прачечная	46
«Экономичный стартап» в... государственной организации	47
Конец ознакомительного фрагмента.	49

Эрик Рис

Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели

Редактор *Н. Нарциссова*

Менеджеры проекта *А. Деркач, С. Турко*

Корректор *Е. Аксёнова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Дизайн обложки *М. Лобов*

Арт-директор *С. Тимонов*

© Eric Ries, 2011

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии 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, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *

«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.

– *Джефффри 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 прочтите 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)¹ 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*

Посвящается Таре

¹ Бланшар К., Джонсон С. Менеджер за одну минуту. – М.: Попурри, 2005.

Введение

Наверняка 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 предрассудков.

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 стартап».

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 хватало 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, необязательно 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 экономического 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

Стартап – 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 делать².

² Производственная статистика и анализ взяты из блога Five Thirty Eight (<http://www.fivethirtyeight.com/2010/02/us-manufacturing-is-not-dead.html>).

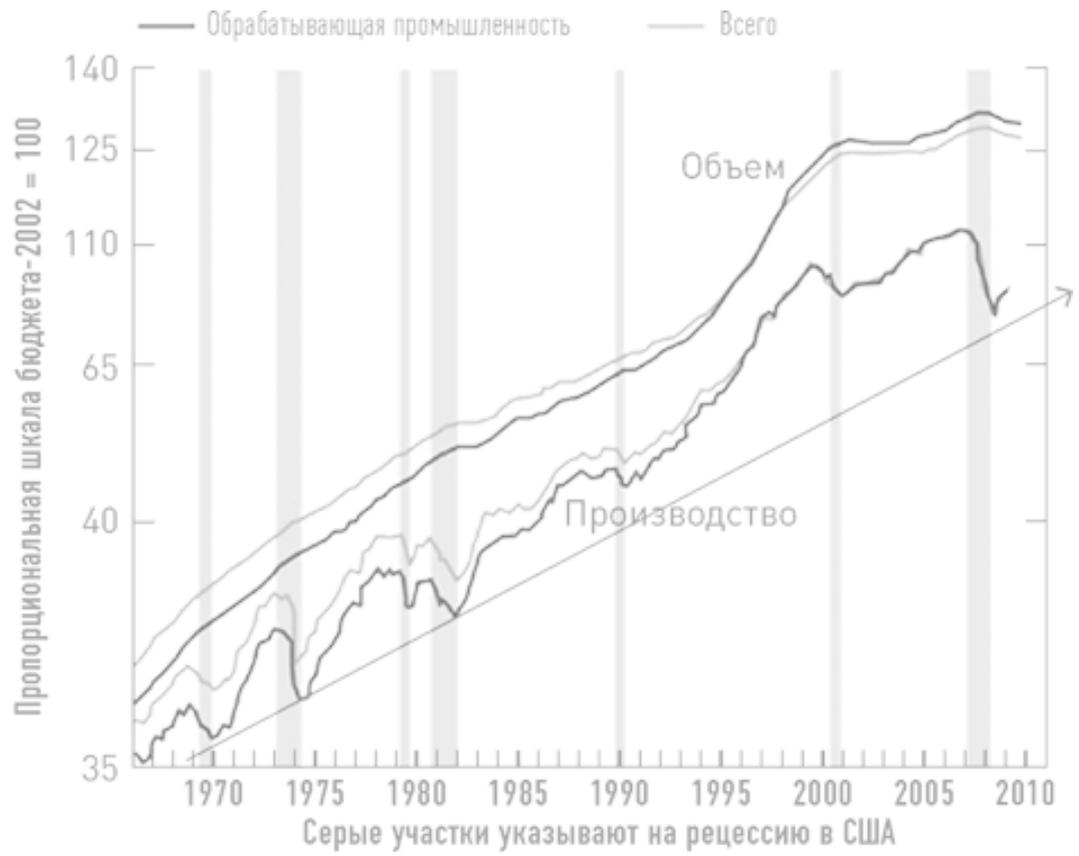


Рис. 1



Рис. 2



Рис. 3

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 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 экономического 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 экономического 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 назна-

чения. 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).



Рис. 4



Рис. 5

В реальной жизни стартап – это набор действий. Много 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 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.

Глава 2

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 «предпринима-

тельство» 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. Далеко 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 обыч-

ного 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)³: 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 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 Дурра 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 ком-

³ Кристенсен К. Дилемма инноватора. – М.: Альпина Паблишер, 2012.

пания, 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 ввести 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 «экономичного 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

Кого можно назвать предпринимателем?

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, уводят 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 стратегами⁴. 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, 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,

⁴ Основателями компании IMVU были Уилл Харви, Маркус Гослинг, Мэтт Данциг, Мел Гаймон и я. – *Прим. авт.*

чтобы наше дополнение оказалось совместимо с существующими ИМ-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 удастся 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 поль-

зователей. 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 в половину 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 действия⁵. 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, 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 вообразить, 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.

⁵ Чтобы оценить, насколько адекватные знания мы получили, нужны правильные показатели. Они называются действенными показателями и обсуждаются в главе 7. – *Прим. авт.*

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 выдать 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 кейс⁶ 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.

⁶ Кейс разработан Бетани Коутс под руководством профессора Энди Рэчлифа. Его копию можно получить здесь: <http://hbr.org/product/imvu/an/E254-PDF-ENG>. – Прим. авт.

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.

Глава 4

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 HP 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 сообществу, 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» распростране-

ние. 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 сдаться; 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 успеш-

ным, 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 открытки 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 не доставало 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 поль-

зователей 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 сотруд-

ники 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.