

# Оглавление

Предисловие научного редактора . . . . .	7
Благодарности научного редактора . . . . .	11
Предисловие Американских Советов по Международному Образованию . . . . .	13
Предисловие Стартап Академии Сколково . . . . .	17
Как читать эту книгу . . . . .	19
Предисловие Стива Бланка . . . . .	25
Для кого написана эта книга . . . . .	29
Введение . . . . .	33

## Приступаем к работе

Глава 1. Путь к катастрофе: стартап — не крупная компания в миниатюре . . . . .	43
Глава 2. Путь к озарению: модель развития потребителей . . . . .	61
Манифест развития потребителей . . . . .	73

## Этап I. Выявление потребителей

Глава 3. Введение к этапу выявления потребителей . . . . .	95
Глава 4. Выявление потребителей. Шаг 1: сформулируйте гипотезы о бизнес-модели . . . . .	111
Глава 5. Выявление потребителей. Шаг 2: выйдите из офиса, чтобы ответить на вопрос: «это интересует кого-нибудь?» . . . . .	231
Глава 6. Выявление потребителей. Шаг 3: выйдите из офиса, чтобы проверить решение . . . . .	269

<b>Глава 7.</b> Выявление потребителей. Шаг 4: протестируйте бизнес-модель. Сделайте разворот или продолжайте. ....	301
---	-----

## Этап II. Верификация потребителей

<b>Глава 8.</b> Введение к этапу верификации потребителей .....	319
---	-----

<b>Глава 9.</b> Верификация потребителей. Шаг 1: приготовьтесь продавать. ....	333
---	-----

<b>Глава 10.</b> Верификация потребителей. Шаг 2: выйдите из офиса и продавайте! .....	401
---	-----

<b>Глава 11.</b> Верификация потребителей. Шаг 3: развитие позиционирования продукта и компании .....	457
---	-----

<b>Глава 12.</b> Верификация потребителей. Самый трудный вопрос. Шаг 4: разворот или переход к следующему этапу? .....	473
--	-----

<b>Разворот бизнес-модели: история на сто миллионов долларов. ....</b>	511
--	-----

<b>Приложение А.</b> Контрольные списки вопросов .....	529
--	-----

<b>Приложение В.</b> Глоссарий .....	591
--------------------------------------	-----

<b>Приложение С.</b> Как создать веб-стартап: простой пример .....	601
--	-----

<b>Благодарности</b> .....	607
----------------------------	-----

<b>Об авторах</b> .....	611
-------------------------	-----

# Предисловие научного редактора

## **Настольная книга технологического предпринимателя**

Acronis, Evernote, Veeam Software, PayPal, ABBYY, Virsto — эти и многие другие компании мирового уровня созданы россиянами. Возможно, и у вас (раз эта книга оказалась в ваших руках) тоже есть свой технологический бизнес-проект, который вы собираетесь превратить в успешную российскую компанию или даже корпорацию мирового уровня.

Вопрос в том, как осуществить это волшебное превращение.

Многие рассматривают запуск бизнеса как космическую программу: годы тщательной подготовки, горы чертежей, детальные планы... Но за эти годы, как говорится, либо падишах преставится, либо ишак сдохнет. Превращения должны происходить намного быстрее, и для этого, как уже не раз доказано предпринимателями из Кремниевой долины, нужно не детализацией бизнес-плана заниматься, а действовать.

Книга Стива Бланка и Боба Дорфа как раз и служит путеводителем для предпринимателя, где буквально по шагам расписаны действия, которые ему нужно предпринять. Рекомендации отнюдь не умозрительные, они подтверждены успехами как американских, так и российских компаний.

Нет, вы не подумайте, что я призываю отказаться от продумывания идеальной стратегии. Склонность к тщательному планированию — благо, а не зло для предпринимательства. Но у этой склонности есть побочный эффект: если план построен на ошибочных предположениях, зачастую это выясняется слишком поздно. Это происходит в том случае, когда предприниматель, прежде чем сделать следующий шаг, не взаимодействует с рынком, не проверяет свой проект на реальных пользователях. Словом, не делает итераций.

Одна из главных идей книги — как можно больше обратной связи (feedback) с рынка. Авторы называют эту концепцию «развитием потре-

бителей» (Customer Development). Нужно изо всех сил постараться «вписать» свою будущую компанию в рынок еще до того, как будут привлечены инвестиции и набран большой штат сотрудников. Основатели бизнеса, как подразделение спецназа, должны быть всегда готовы к различного рода неприятностям, потому что больше 90% первоначальных бизнес-гипотез не оправдаются. Даже самая, как умозрительно представляется, «крутая» идея может в жизни оказаться неправильной, и ее придется менять. И, конечно, основателям нужно будет самостоятельно собирать обратную связь, «выходя из офиса» и общаясь с потребителями: только в таком случае они смогут вовремя сменить курс развития компании.

Если же проверочные итерации делаются часто и быстро, можно исправить почти любые ошибки: неверный подход к ценообразованию, неправильный портрет целевой аудитории проекта, неработающая модель продаж, не находящий спроса продукт. При таком подходе совершенно иное понимание получает ошибка. Это не окончательный провал, после которого надо делать харакири, это ценный опыт и сигнал, который позволяет вовремя скорректировать маршрут движения. «Я не терпел поражений, я просто нашел 10 000 способов, которые не работают», — говорил Томас Эдисон.

Вы на практике убедились в том, что одно из ваших базовых предположений оказалось неверным? Отлично, теперь вы больше не будете опираться на ошибочное предположение. Да, придется перекроить планы, развернув бизнес-модель в другую сторону, — совершить так называемый «pivot». Ну что ж, таких разворотов на пути к успеху будет много. Зато это будет путь к успеху, а не наоборот.

Впервые о концепции Customer Development я узнал в 2007 году, когда, будучи в Кремниевой долине, познакомился со Стивеном Бланком. Мысль о том, что существуют пошаговые инструкции, которые реально помогают выстроить бизнес с нуля, захватила меня. В это время мы как раз запустили с Ильей Антиповым образовательную программу для предпринимателей «Start in Garage». И конечно, мы принялись активно применять полученный от Стива «рецепт» на практике и делиться им с нашими слушателями. Очень быстро выяснилось, что пошаговые инструкции действительно работают, и успехи наших «выпускников» не заставили себя ждать.

С 2007 года мы успели поработать с более чем тремя тысячами основателей технологических компаний. Мы помогаем им определить направление развития своей компании. Среди участников «Start in Garage»

встречается много интересных и обещающих проектов, в том числе мирового уровня. Самые перспективные получают инвестиции от фонда ABRT, в котором я работаю вместе с Андреем Бароновым и Ратмиром Тимашевым, успешными серийными предпринимателями, построившими с нуля две компании мирового уровня. Иногда мы инвестируем совместно с партнерами — фондами Mangrove Capital Partners, Insight Venture Partners, Accel Partners, всемирно известными благодаря инвестициям в такие бизнес-хиты, как Skype, Twitter, Facebook. Это позволяет основателям компаний получить доступ к передовому мировому опыту.

Раскрытый Стивом Бланком и Бобом Дорфом секрет «геномного» кода успешной технологической компании служит причиной шестилетней успешной деятельности венчурного фонда ABRT и программы «Start in Garage», которая за это время выросла в целый комплекс различных развивающихся проектов, объединенных под брендом RIS Ventures. К числу ведущих наших программ присоединились известные российские предприниматели и коллеги по технологической отрасли Арсений Тарасов, Павел Черкашин, Александр Егоров. Выпускники наших «гаражных» семинаров, которые вырастили свои проекты до уровня успешных компаний, — Тимур Ахмеров, Сергей Гудырин, Артем Кухаренко — теперь тоже проводят мероприятия RIS Ventures.

Венчурный фонд ABRT за это время проинвестировал более 10 проектов и уже сделал несколько «выходов» (продал свои доли в проинвестированных на ранних стадиях компаниях). Основатели фонда Андрей Баронов и Ратмир Тимашев успели за это время построить свою следующую компанию, Veeam Software, с капитализацией более миллиарда долларов. При активном участии Дэвида Вароквира состоялось шесть совместных инвестиций Mangrove Capital Partners и ABRT, из которых выросла, пожалуй, самая знаменитая из совместных историй успеха — компания KupiVIP. Оказалась успешной и совместная инвестиция с Insight Venture Partners в компанию Acronis — во многом благодаря предпринимательскому духу Сергея Белоусова.

Мы часто ездим по регионам — «Start in Garage» проводится не только в Москве и Петербурге, но и в Казани, Набережных Челнах, Нижнем Новгороде, Самаре, Перми, Екатеринбурге, Томске... В этих городах уже организованы и активно работают технопарки, инкубаторы, функционируют площадки для общения и обмена опытом. Много проектов получают поддержку Российской венчурной компании (ОАО «РВК»). РВК не только создает фонды, но и занимается развитием в России инновацион-

ной экосистемы. Так что получить сегодня помощь в развитии проекта или необходимую информацию совсем не сложно.

Но если вы хотите завоевать не только российский рынок, но и весь мир, вам нужно больше узнать о том, как устроен и работает глобальный бизнес. Мне кажется, что лучший способ понять правила игры на глобальном рынке — посмотреть, как изнутри устроены компании мирового уровня. Обязательно нужно посмотреть, как работает Кремниевая долина с ее стартапами и венчурными фондами. Ведь это главная поляна мирового рынка венчурных инвестиций.

Почти все предприниматели, создавшие успешные технологические компании, определенное время жили в США. Мы и сами каждый раз, проводя программу *Deer Dive into Silicon Valley*, находим для себя много нового. Эта программа проводится с 2010 года, в ней задействовано около семидесяти ведущих экспертов Кремниевой долины. Среди них Стив Бланк, Чак де Вита (гуру в области корпоративных продаж), Фил Либин (генеральный директор Evernote), Бетти Кейтон (финансовый директор Dropbox), Александра Джонсон (управляющий партнер DFJ), Билл Тай (инвестор Twitter) и многие другие.

Концепция Customer Development подтверждается опытом самых разных стран: Великобритании, Японии, Франции, Испании, Мексики, Колумбии, Чили и других. Основные ее принципы входят в курсы Сколково. Практика участников нашего предпринимательского сообщества тоже говорит в пользу концепции. С любезного разрешения Стива Бланка и Боба Дорфа мы продемонстрировали и это. В конце книги мы привели кейс Aelita Software (первой компании Андрея Баронова и Ратмира Тимашева), в котором подробно разобрали, как серийные предприниматели создают компании и выращивают их до мировых масштабов.

Как и все счастливые семьи, которые счастливы одинаково, компании, достигающие успеха, тоже следуют одним и тем же законам поведения и развития. Закономерности хорошо прослеживаются и объясняются в рамках концепции Customer Development. На основе анализа этих закономерностей составлен набор конкретных действий, применимый для развития вашего собственного проекта. По сути, авторам книги удалось оцифровать предпринимательский путь к успеху. Поэтому мы с энтузиазмом взяли за научную редакцию этой книги.

# Приступаем к работе

## Глава 1

Путь к катастрофе:  
стартап — не крупная компания в миниатюре

## Глава 2

Путь к озарению:  
модель развития потребителей

Манифест  
развития потребителей





## Глава 1

# Путь к катастрофе: стартап — не крупная компания в миниатюре

*Безумие — делать одно и то же снова и снова, и ждать при этом разных результатов.*

Альберт Эйнштейн

Хотя эта история стара, ее уроки не теряют актуальности. В конце XX в. на пике бума доткомов, одним из самых ярких стартапов стала инициатива Webvan. Это была идея, которая должна была заинтересовать каждую американскую семью. Мобилизовав огромный капитал — более \$800 млн, — эта компания поставила перед собой цель совершить переворот в сфере розничной торговли, обороты которой составляли около \$450 млрд, с помощью системы онлайн-заказов и доставки товаров на дом в тот же день. Основатели Webvan были убеждены — использование Интернета позволит компании захватить рынок. Выбрать товар и сделать заказ теперь будет можно кликом мыши. Беседуя с сотрудниками журнала *Forbes*, генеральный директор Webvan заявил, что его компания «установит правила в крупнейшем потребительском секторе экономики».

На первый взгляд, после привлечения огромных средств, создатели Webvan делали все как надо. Заручившись поддержкой опытных венчур-

ных капиталистов, компания принялась строить крупные автоматизированные склады и закупила множество грузовиков для доставки продуктов, параллельно создавая удобный и простой в использовании сайт. Webvan наняла опытного генерального директора, который ранее занимался консалтингом. И действительно, первые клиенты были в принципе довольны качеством услуг. Но не прошло и двух лет после первичного размещения акций (IPO — initial public offering. — *Прим. ред.*), как Webvan разорилась. Что же произошло?

### ■ Не прошло и двух лет после первичного размещения акций, как Webvan разорилась.

Дело было не в плохой реализации плана. Webvan делала все, что требовали правление и инвесторы. В частности, компания ревностно придерживалась традиционной модели представления продукта рынку, которая использовалась большинством новых предприятий под популярными в то время лозунгами — «преимущество первого хода» и «вырасти быстро». Однако Webvan оказалась неспособна задать вопрос «где мои потребители?», и в итоге проверенная на практике модель привела от лично профинансированный стартап к катастрофе.

## Традиционная модель представления нового продукта рынку

В XX в. каждая компания, которая выводила на рынок новый продукт, в той или иной степени использовала модель управления продуктом, показанную на рис. 1.1. Эта модель, ориентированная на продукт, появилась в начале века и представляла собой процесс, сложившийся в сфере промышленного производства. В 1950-е гг. ее взяла на вооружение индустрия производства фасованных потребительских товаров, а в последней четверти XX в. она получила распространение и в сфере высоких технологий. Там она стала неотъемлемой частью предпринимательской культуры.

На первый взгляд модель представления продукта рынку, изображенная на этом рисунке справа, кажется вполне безобидной и даже полезной. Она иллюстрирует процесс передачи нового продукта ожидающим его потребителям. После разработки продукт тестируется потребителем (альфа/бета-тест), и разработчики исправляют технические ошибки

с учетом данных обратной связи до запуска продукта и получения его первой версии потребителем.

Данная модель хороша для сформировавшейся компании, где потребители и рынок уже известны, характеристики продукта можно определить заранее, а основные конкуренты давно изучены.

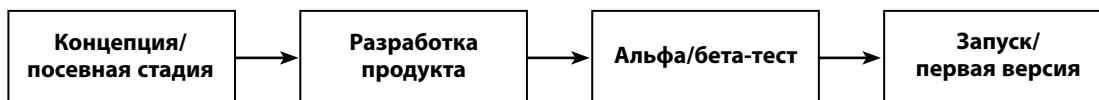


Рис. 1.1. Схема представления нового продукта рынку

Среди стартапов таким критериям отвечают единицы. Многие из них попросту не представляют, кто их потребитель. И все же принято считать, что стартап должен применять данную модель не только для управления разработкой продукта, но и как руководство к действию при поиске потребителей, определении сроков запуска и начала продаж и планировании прибылей. Инвесторы опираются на данную схему, планируя и осуществляя финансирование. Таким образом, все участники стартапа используют карту маршрутов, по которой уходят все время в разные стороны и каждый раз удивляются, что заблудились.

Чем плоха старая модель, и как она погубила Webvan, в которую были вложены огромные средства?

## Создание концепции и посевная стадия

На данном этапе основатель формулирует свои замыслы и видение компании, порой просто делая наброски на салфетке, трансформирует их в набор ключевых идей, которые ложатся в основу бизнес-плана.

Далее решается круг вопросов, связанных с новым продуктом или услугой. Какова концепция продукта? Каковы характеристики и преимущества продукта? Реально ли его создание? Понадобится ли дальнейшее изучение технических возможностей? Что представляют собой потенциальные потребители, и где их можно найти? Для анализа ситуации и составления бизнес-плана проводятся статистические исследования, изучение конъюнктуры рынка и опросы потребителей.

На этом же этапе высказываются соображения о том, как продукт будет доставляться потребителю: рассматриваются каналы распростра-

нения, конкурентные преимущества и затраты. Предварительная схема позиционирования позволяет венчурным капиталистам или корпоративному руководству составить представление о компании и ее преимуществах. Теперь бизнес-план включает разделы, посвященные размерам рынка, конкуренции и финансированию, а также приложение с таблицами в Excel, где прогнозируются выручка и затраты. Яркая презентация, страсть к идее, готовность выходить из офиса и работать с реальными потребителями сливаются на данном этапе воедино в надежде убедить инвестора вложить средства в новое начинание.

### ■ Когда «каскадный процесс» начался, это означает, что «поезд тронулся».

Все это Webvan проделала как нельзя лучше. Созданная в декабре 1996 г., эта компания имела основателя с хорошей репутацией и весьма убедительно излагала свои планы, благодаря чему в 1997 г. крупнейшие венчурные капиталисты Кремниевой долины инвестировали в нее \$10 млн. За следующие два года частные инвесторы вложили в компанию еще \$393 млн — и все это до IPO.

## Разработка продукта

На втором этапе — разработка продукта — разговоры прекращаются, и начинается работа. В компании появляется функциональная специализация и соответствующие подразделения. Группа маркетинга уточняет размеры рынка, определенные в бизнес-плане, и подыскивает первых заказчиков. В хорошо организованном стартапе (который к тому же увлечен самим процессом) команда по развитию проводит одну-две фокус-группы на предполагаемом рынке и совместно с группой управления продуктом документирует требования рынка для разработчиков, чтобы определить желаемые характеристики и функции продукта. Маркетологи начинают продумывать форматы демонстрации продукта при продаже, составлять рекламные материалы (сайты, презентации, проспекты) и выбирают PR-агентство. На этом этапе или при альфа-тестировании, компания обычно нанимает вице-президента по продажам.

Тем временем группа разработки сначала определяет характеристики продукта, а затем переходит к его созданию. Этапом, обозначенным на рис. 1.1 как «Разработка продукта», обычно начинается процесс — на-

зовем его «каскадный», — который идет по нарастающей и состоит из взаимосвязанных шагов, призванных минимизировать риск разработки продукта с заданным набором характеристик (рис. 1.2). Данный процесс начинается с видения основателя. Затем оно материализуется в документе о требованиях рынка (и в документе о требованиях к продукту), а затем в подробных технических требованиях. Получив их на руки, за дело берется команда разработчиков. Теперь им придется забыть про выходные и приготовиться к бессонным ночам и остывшей пище. Когда «каскадный процесс» начался, это означает, что, как говорится, «поезд тронулся», и изменить продукт уже практически невозможно. Как правило, «поезд» идет практически без остановок в течение полутора-двух лет или более, без внесения изменений или внедрения новых идей, даже если они могут оказаться весьма полезными.

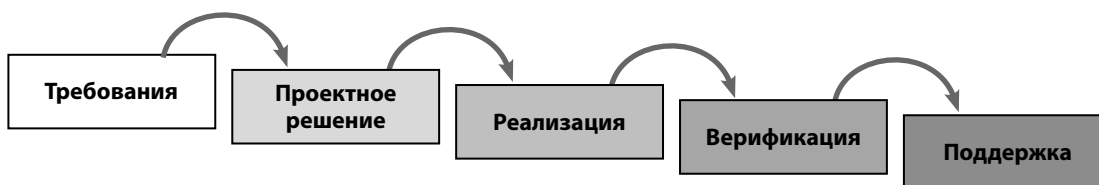


Рис. 1.2. Разработка продукта — каскадная модель

В случае Webvan разработка велась на два фронта: создание автоматизированных складов и разработка сайта. Склады, оснащенные автоматическими конвейерами и вращающимися тележками, которые снимали продукты с полок и комплектовали заказы, были настоящим чудом техники — работникам оставалось лишь упаковать товар перед отправкой. Кроме того, Webvan разработала собственную систему организации складского хозяйства, управления запасами и маршрутами и программное обеспечение, которое полностью отслеживало процесс — от размещения заказа до отправки. Программа принимала заказы с сайта Webvan и направляла соответствующие распоряжения в центр распределения товаров. Как только подтверждалось время отправки заказа, система маршрутизации определяла оптимальный путь доставки до дома покупателя.

Одновременно началось планирование маркетинговой кампании: была разработана программа рекламных мероприятий, призванных укрепить позиции бренда Webvan, привлечь потребителей на первом целевом

рынке, сформировать пул постоянных клиентов, а в дальнейшем — максимизировать число повторных обращений к услугам компании. Идея состояла в том, чтобы создать компании имя и добиться лояльности потребителей с помощью PR-программ, рекламных кампаний и продвижения товара (вплоть до наклейки с названием Webvan на подставки для стаканчиков на стадионе AT&T Park в Сан-Франциско). Затраты на все эти мероприятия были включены в бизнес-план.

## Альфа/бета-тест

На третьем этапе — альфа/бета-тест — отдел разработки продолжает создавать продукт в соответствии с классической каскадной моделью, готовясь к запуску первой версии продукта. (Альфа-тест — это проверка первой версии продукта на самих создателях, работниках компании и внутренних пользователей. — *Прим. ред.*). На стадии «бета» разработчики тестируют продукт совместно с небольшой группой внешних пользователей, чтобы убедиться, что он функционирует как заявлено. Группа маркетинга разрабатывает развернутый план маркетинговых коммуникаций, корпоративный сайт, обеспечивает отдел продаж полным комплектом вспомогательных материалов и запускает «грузовик с оркестром» — PR-программу. PR-агентство дорабатывает позиционирование (и компании, и продукта) и принимается налаживать долгосрочные связи с прессой и блогами, в то время как группа маркетинга принимается за продвижение бренда.

Отдел продаж подписывает первых потребителей бета-версии (которые, может, даже заплатят за право тестирования нового продукта), начинает формировать канал распространения, определяет масштабы структуры сбыта компании вне центрального офиса и укомплектовывает ее персоналом. Вице-президент по продажам старается выйти на показатели доходности, намеченные в бизнес-плане. Инвесторы и члены правления начинают оценивать прогресс по числу размещенных заказов при выпуске первой версии продукта. Генеральный директор ищет новых инвесторов или просит штаб-квартиру материнской компании о дополнительном финансировании.

Webvan приступила к бета-тестированию услуги онлайн-заказов в мае 1999 г. — число ее клиентов к тому времени составляло около 1100 человек. Одновременно была развернута кампания по созданию шумихи вокруг ее услуг, а PR-специалисты позаботились о публикации сотен

статей, которые расхваливали новую компанию по доставке продуктов, заказанных через Интернет. Webvan удалось заполучить огромные средства частных инвесторов.

## Запуск продукта и получение первой версии потребителем

Когда продукт очевидно продемонстрировал свою работоспособность, компания переходит к тактике «большого взрыва» в расходовании средств. Запуск компании и продукта становится свершившимся фактом. Компания устраивает пресс-конференцию, а группа маркетинга развертывает серию программ, стимулирующих потребительский спрос. Готовясь к продажам, компания укомплектовывает персоналом направление сбыта внутри страны и разрабатывает план и целевые показатели продаж для каждого из сбытовых каналов. Правление оценивает результаты работы, сравнивая показатели продаж с бизнес-планом, хотя с момента составления последнего, написанного под поиск инвестиций, обычно успевают пройти более года.

Создание канала сбыта и поддерживающий маркетинг требуют немалых вложений. Поскольку на первых порах компании не приходится рассчитывать на реальный денежный поток, требуется привлечение средств со стороны. Понаблюдав за процессом запуска продукта и ростом групп продаж и маркетинга, генеральный директор вновь выходит с протянутой рукой к инвесторам. (В период бума доткомов инвесторы использовали первичное размещение акций при запуске продукта для того, чтобы забрать деньги и сбежать, не дожидаясь, чем кончится дело — успехом или провалом.) Несомненно, такая модель, ориентированная на продукт и процесс, знакома очень многим. Бесчисленные стартапы использовали ее, чтобы представить свой первый продукт рынку.

Webvan открыла первый региональный интернет-магазин в июне 1999 г. (всего через месяц после начала бета-тестирования), а спустя 60 дней объявила о публичном размещении акций. Компании удалось мобилизовать \$400 млн, и в день IPO ее рыночная капитализация составила \$8,5 млрд — больше, чем совокупная рыночная капитализация трех крупнейших сетей продовольственных магазинов. Однако ликование было недолгим.

## Девять смертных грехов модели представления продукта рынку

Бизнес-план не может служить руководством к действию для новых продуктов, подобных Webvan, поскольку в данном случае ни продукт, ни потребитель не известны. Ниже перечислены девять ошибочных предположений, губительных для большинства стартапов.

### 1. Уверенность: «Я знаю, чего хочет потребитель»

В этом случае основатель твердо убежден, что знает, кто станет его потребителем, в чем он нуждается и как продать ему свой продукт. Любой беспристрастный наблюдатель скажет, что вначале стартап не имеет потребителей, и не будучи специалистом в соответствующей области, основатель может лишь строить догадки в отношении потребителя, его проблем и своей бизнес-модели. На первых порах стартап — это инициатива, основанная на вере, которая опирается на догадки. Однако традиционная методика представления продукта рынку заставляет основателей принимать догадки, связанные с бизнес-моделью, за факты. Из-за этого, спеша выпустить первую версию, они начинают разрабатывать продукт и тратить деньги на его производство, прежде чем поговорят хотя бы с одним потребителем.

**На первых порах стартап — это инициатива, основанная на вере.**

Чтобы добиться успеха, основатель должен как можно быстрее привести гипотезы и догадки в соответствие с фактами, а для этого ему нужно выйти из офиса, спросить у потребителей, верны ли его гипотезы, и не мешкая изменить те, которые окажутся ошибочными.

### 2. Утверждение: «Я знаю, какие характеристики продукта надо разработать»

Второе ошибочное утверждение логично вытекает из первого. Основатель, который убежден, что знает своего потребителя, считает, что ему известно, какие характеристики товара или услуги необходимы послед-



нему. В результате он задумывает, разрабатывает и выпускает полнофункциональный продукт с помощью традиционных методов, не покидая офиса. Но разве не этим должен заниматься стартап? Нет, так может действовать лишь та компания, у которой уже есть потребители.

### **Неизвестно, понравятся ли свойства продукта потребителю. ■**

Каскадный процесс (рис. 1.2) осуществляется последовательно и без остановок в течение года-двух. Пока продукт не будет готов, что считать прогрессом? Еще одна написанная строка в программе, еще одна приобретенная деталь оборудования — все это прогресс. Однако без прямого постоянного контакта с потребителем нельзя сказать, понравятся ли ему новые характеристики продукта. Исправление ошибок, неизбежных при создании нового продукта, уже после того как потребитель получил готовую версию, — дорогая и трудоемкая процедура, способная погубить компанию. Драгоценное время уходит, и к моменту запуска может оказаться, что продукт устарел. Более того, это чревато колоссальными потерями на этапе разработки. Оказывается, что сотни часов потрачены впустую, а из готовых программ приходится выбрасывать целые куски, поскольку потребитель заявляет, что его интересуют совершенно иные характеристики. По иронии судьбы стартапы часто разрушают традиционная методика создания новых продуктов.

### **3. Зацикленность на дате запуска**

При традиционной модели представления продукта рынку отделы разработки, продаж и маркетинга сосредоточены на дате запуска продукта: она чрезвычайно важна и не подлежит изменению. Маркетологи стараются организовать мероприятие или выбрать площадку (отраслевая выставка, конференция, блог и т. д.), которые позволят сделать запуск продукта объектом всеобщего внимания. Представители высшего руководства поглядывают на календарь, готовясь к фейерверкам в день запуска продукта. Ни менеджмент, ни инвесторы не терпят отклонений от намеченного маршрута, которые ведут к задержкам. Несмотря на то, что традиционный график разработки включает в себя несколько циклов тестирования — альфа, бета и релиз — для улучшения характеристик продукта время выделяется редко. В целом он все равно ориентирован на выдачу продукта, задуманного изначально, хотя и с небольшим количеством ошибок.

Даты запуска продукта и поставки первой версии потребителю — это попросту временной рубеж, когда команда разработчиков считает, что первая версия готова. Это не значит, что компания изучила потребителей или знает, как продвигать или продавать свой продукт, и все же почти в каждом стартапе все ждут, когда пробьет час запуска первой версии, и этот срок назначается окончательно и бесповоротно. Хуже того, инвесторы стартапа тоже увязывают свои финансовые ожидания с этой датой.

Инвесторы в один голос твердят: «Да, вам следует действовать именно так. Задача маркетологов и продавцов — вывести продукт на рынок. Именно так стартап зарабатывает деньги». Это очень плохой совет. Не следуйте ему. Зацикленность на запуске продукта порождает стратегию «Готовься! Целся! Пли!», которая игнорирует процесс выявления потребителя, а это фундаментальная и, как правило, роковая ошибка. Разумеется, любой стартап стремится вывести продукт на рынок и продать его, но прежде чем делать это, компания должна уяснить, кто и почему будет этот продукт покупать. Форсированный марш не предусматривает возможности итерации, которая означает: «Если наши предположения ошибочны, вероятно, нам нужно попробовать что-то другое». Он исключает процесс «Создавай, тестируй, учись на ошибках», предполагая, что для привлечения потребителей достаточно качественного технического решения.

Зачастую лишь после запуска продукта стартап обнаруживает, что потребителей, которые посещают его сайт, играют в его игру, приводят своих друзей или оставляют заказы, оказывается недостаточно. Что круг первых потребителей не расширяется, превращаясь в массовый рынок, продукт не решает выявленную проблему, а затраты на его распространение слишком высоки. Неприятные сами по себе, эти открытия делаются в тот период, когда стартап уже обременен развитой структурой маркетинга и продаж, эффективной лишь при условии крупных денежных вливаний, и теперь именно она пытается вычислить, что пошло не так и как исправить сделанные ошибки.

Возможно, всеобщая одержимость Интернетом заставила Webvan ускорить запуск своего продукта, но ее узкий подход к задаче очень типичен для большинства стартапов. При запуске первой версии продукта в штате Webvan было около 400 сотрудников. За следующие полгода она наняла еще более 500 человек. В мае 1999 г. компания открыла свой первый распределительный центр, который обошелся в \$40 млн. Он был построен в расчете на контингент заказчиков, о числе которых

можно было лишь догадываться. Тем не менее планировалось построить еще 15 распределительных центров того же размера. Почему? Потому что этого требовал бизнес-план Webvan, и неважно, хотели ли этого потребители.

#### 4. Во главу угла ставится исполнение, а не гипотезы, тестирование, обучение и итерации

Культура стартапа делает упор на подход «сделай это, да побыстрее». Неудивительно, что при этом руководители отделов разработки, продаж и маркетинга полагают, что их взяли на работу, поскольку они разбираются в определенных вопросах, а не потому, что они способны учиться. Они думают, что для нового предприятия актуален в первую очередь их опыт, и все, что им нужно — это использовать свои знания для выполнения поставленной задачи, что они благополучно делали до сих пор.

Хотя успешно работающие компании применяют бизнес-модели, где потребители, проблемы и необходимые продукты известны заранее, стартап должен функционировать в режиме поиска, тестируя и подтверждая каждую из выдвинутых гипотез. Он извлекает уроки из результатов каждого теста, совершенствует гипотезу и проверяет ее вновь, в поисках воспроизводимой, масштабируемой и прибыльной бизнес-модели.

**Без передышки создавать нечто, не понимая,  
что вы создаете, — это преступление.**

На практике стартап начинает с выдвижения ряда догадок, большая часть которых в конечном итоге оказываются ошибочными. Бросить все силы на исполнение, создавая товар или услугу на основе таких непроверенных гипотез — стратегия, ведущая к уходу с рынка.

Традиционная модель представления продукта рынку предполагает, что создание стартапа — это последовательный процесс, ориентированный на исполнение. Каждый этап — это последовательность шагов, отраженных на диаграмме PERT (Project Evaluation and Review Technique, техника оценки и анализа проектов, позволяющая оценить отдельные этапы и время, требуемое на выполнение проекта. — *Прим. ред.*), где обозначены ключевые задачи и ресурсы, выделенные для их выполнения. Но любой, кто хоть раз предлагал потребителю новый продукт, знает, что настоящий успех придет при использовании стратегии «два шага вперед,

шаг назад». Именно способность учиться на своих ошибках отличает успешный стартап от тех, что исчезли без следа.

Подобно всем стартапам, сосредоточенным на выполнении последовательного плана представления продукта рынку, Webvan наняла вице-президентов по розничным продажам, маркетингу и управлению продуктом. Они же вместо того, чтобы прислушаться к потребителям и уяснить их нужды, были нацелены на реализацию определенной стратегии маркетинга и продаж. Через шестьдесят дней после запуска первой версии продукта три названных вице-президента наняли более пятидесяти человек.

## **Успешный стартап отличается способностью учиться на своих ошибках.**

### **5. Традиционный бизнес-план, не предусматривающий метода проб и ошибок**

Важное преимущество традиционной модели разработки продукта состоит в том, что она вооружает основателя и руководство четким планом действий, где указаны ключевые этапы выполнения работы. Большинство инженеров знает, что такое альфа-тест, бета-тест и запуск первой версии продукта. Если продукт не работает, все останавливаются, чтобы устранить неполадки. При этом деятельность отделов продаж и маркетинга до запуска первой версии продукта практически не регламентирована и носит спорадический характер. На этом этапе перед ними редко стоят конкретные измеримые цели. У них нет возможности остановиться и устранить неполадки. Более того, они попросту не знают, как остановиться и есть ли неполадки.

Финансовый прогресс оценивается с помощью отчета о прибылях и убытках, балансового отчета и потока денежных средств, даже если доход отсутствует. На самом деле ни один из этих способов не годится для стартапа. Члены правления, не мудрствуя лукаво, берут на вооружение традиционные показатели, используемые крупными компаниями с уже имеющимися потребителями и известными бизнес-моделями. Но эти показатели не позволяют оценить прогресс стартапа в достижении единственной цели: найти воспроизводимую масштабируемую бизнес-модель. Они лишь мешают этому поиску.

Вместо того чтобы спрашивать: «Сколько дней осталось до запуска бета-версии?» или «Как выглядит наша воронка продаж?», правление

и руководящая группа стартапа должны задавать конкретные вопросы о результатах длинного перечня тестов и экспериментов, чтобы убедиться в работоспособности каждого компонента своей бизнес-модели.

Если совет директоров стартапа не задает такие вопросы, он тратит время попусту. При любых обстоятельствах директора и основатели должны следить за важнейшим финансовым показателем — как много денег тратится и остается за месяц.

### **Если совет директоров стартапа не задает такие вопросы, он тратит время попусту.**

Webvan не наметила контрольных точек, когда надо было сказать: «Остановись и оцени результаты запуска». В противном случае в компании наверняка заметили бы разницу между 8000 заказов в день, которые прогнозировал бизнес-план, и 2000 заказов, которые компания получала на самом деле. Без сколько-нибудь убедительных данных обратной связи с потребителем всего через месяц после начала работы Webvan подписала сделку с компанией Bechtel на \$1 млрд — да-да, на целый миллиард! — взяв на себя обязательство построить еще 26 распределительных центров в ближайшие три года.

## **6. Учреждение должностей с традиционными названиями без учета задач, стоящих перед стартапом**

Большинство стартапов попросту заимствуют названия должностей, которые существуют в состоявшихся компаниях. Но не забывайте, что такие компании применяют уже известную бизнес-модель. В этом случае отдел продаж — это группа людей, которая продает известный продукт хорошо изученному контингенту потребителей при наличии стандартных презентаций, цен и условий. Однако для стартапа большая часть этих элементов, а то и все они до поры до времени, остаются неизвестными. Именно их предстоит выявить в процессе поиска.

Поскольку целевые потребители, требования к продукту и подходы к его презентации могут меняться изо дня в день, тем, кто руководит стартапом на первых порах, требуются совершенно иные навыки, нежели топ-менеджерам успешной компании, которая продает признанные на рынке продукты или расширяет ассортимент. Процесс выявления потре-

бителей требует людей, которые не боятся перемен и хаоса, готовы учиться на своих ошибках и не чувствуют дискомфорта в рискованной нестабильной ситуации без четкого плана действий. Иными словами, стартапу нужны люди той редкой породы, которых обычно называют предпринимателями. Они готовы к обучению и открытиям, любознательны и отличаются творческим подходом к делу. Они с энтузиазмом принимаются за поиски воспроизводимой масштабируемой бизнес-модели. У них достаточно гибкости, чтобы справляться с ежедневными изменениями и работать без инструкций. Они способны выполнять самые разные обязанности и даже радоваться неудаче, если она позволяет учиться на собственных ошибках и становится отправной точкой для новых итераций.

Генеральный директор и вице-президенты Webvan пришли из крупных компаний и имели за плечами соответствующий опыт. Они были удивлены и расстроены хаосом, присущим стартапу, и пытались решить проблему за счет стремительного расширения компании.

**Если оценивать прогресс, ориентируясь на дату запуска продукта или планируемый размер выручки, результаты будут вводить вас в заблуждение.**

## 7. Отделы продаж и маркетинга действуют по намеченному плану

Наем вице-президентов и руководителей, занимающих правильные должности, но не имеющих необходимых навыков, приводит к тому, что в штате стартапа появляется изрядное число энергичных специалистов по продажам и маркетингу, которые принимают «выполнять план», из-за чего компания еще глубже увязает в проблемах. Вот как это обычно происходит.

Придерживаясь бизнес-плана и традиционной модели представления продукта рынку, правление и основатели согласовывают дату запуска продукта, темпы расходования денежных средств, план получения доходов и ключевые этапы работы. Вице-президент по продажам начинает набирать тех, кто составит костяк команды продаж, продумывает рекламные тезисы, назначает встречи и пытается обзавестись «потребителями-маяками» (первые потребители, своеобразные лидеры общественного мнения или «знаковые» клиенты, которые станут «примером для

подражания» в приобретении нового продукта. — *Прим. ред.*). При этом группа продаж отслеживает прогресс в изучении потребителя, ориентируясь на целевые показатели выручки, которые определены в бизнес-плане. Между тем вице-президент по маркетингу продумывает дизайн сайтов, занимается логотипами, презентациями, рекламными проспектами и вспомогательными материалами. Он выбирает PR-агентство, чтобы организовать шумиху вокруг продукта. Эта тактика подменяет задачи маркетинга, оставаясь всего лишь тактикой. Маркетологи обнаруживают, что любая их деятельность, будь то позиционирование, коммерческие обращения, ценообразование или формирование спроса, становится эффективной лишь после запуска первой версии продукта.

Руководители и члены правления, которые привыкли оценивать прогресс с помощью измеримых показателей, сверяясь с «планом», бросают все силы на его выполнение, поскольку это то, что они умеют делать (и то, для чего, как они считают, их взяли на работу). Разумеется, в давно существующей успешной компании такой подход вполне оправдан. Он может оказаться эффективным и для некоторых стартапов на сложившемся рынке, где потребители известны. Но в большинстве случаев оценка прогресса, ориентированная на запуск продукта или план выручки, будет вводить стартап в заблуждение, поскольку она осуществляется в вакууме, без обратной связи с потребителем. Ваша первоочередная задача — изучать потребителей и их проблемы и заменять предположения фактами.

Webvan, где маркетинг велся в соответствии с планом, вступила в гонку на выживание. За первые шесть месяцев у компании появилось 47 000 заказчиков — впечатляющий результат. Но 71% из 2000 заказов, размещаемых ежедневно, поступало от уже существующих клиентов, поэтому Webvan нужно было срочно расширить контингент потребителей и уменьшить коэффициент сокращения их численности. Ситуация осложнялась тем, что, определяя масштабы своих расходов, Webvan опиралась на неподтвержденные и, как выяснилось, чересчур оптимистичные маркетинговые прогнозы.

## 8. Преждевременное расширение масштабов из-за чрезмерной уверенности в успехе

Бизнес-план, план выручки и модель представления продукта рынку исходят из того, что каждый шаг, сделанный стартапом, позволяет плавно

и безболезненно перейти к следующему этапу. Такая модель не оставляет места для ошибок, обучения, итераций или обратной связи с потребителем. Ничто не говорит: «Не спеши нанимать людей, пока ты не изучил потребителя» или «прервись и познакомься с откликами потребителей». Даже самые опытные руководители вынуждены нанимать персонал в соответствии с планом независимо от того, насколько успешно движется дело. Это ведет к еще одной катастрофе — преждевременному расширению масштабов стартапа.

### **Чем крупнее компания, тем больше число нулей в показателях ее ошибок.**

Форсировать наем персонала и увеличивать расходы следует лишь после того, как продажи и маркетинг превратятся в предсказуемые, воспроизводимые, масштабируемые процессы, а не когда настанет срок по графику, появляется «компания-маяк» или начинаются первые продажи.

Чем крупнее компания, тем больше число нулей в показателях ее ошибок. Мощные и влиятельные Microsoft и Google запускают один продукт за другим: в их числе Orkut, Wave, Deskbar, Dodgeball, Talk и Finance, созданные Google; Kin, Vista, Zune, Bob, WebTV, MSNTV и PocketPC, разработанные Microsoft. Они делают это по жесткому графику, опираясь на соответствующую «модель» и рассчитывая на успех. Однако проходит немного времени, и отсутствие энтузиазма со стороны потребителей быстро и без лишнего шума хоронит продукт, а с ним и руководство.

Слишком поспешное расширение масштабов Webvan было тесно связано с культурой компании — ее стержнем был популярный в то время девиз венчурного капитала: «Вырасти быстро». Не успев выполнить ни одной поставки, компания потратила \$18 млн на разработку собственного программного обеспечения и \$40 млн на создание первого автоматизированного склада. Стремительное расширение масштабов имело катастрофические последствия — оно сделало случай Webvan столь показательным, что о нем будут рассказывать в бизнес-школах еще десятки лет. Поскольку потребительский спрос не оправдал ожидания, заложенные в бизнес-план, в компании постепенно поняли, что она создала слишком громоздкую и сложную структуру. Кроме того, сосредоточившись на выполнении плана, Webvan не уделяла должного внимания своим потребителям.



## 9. Управление кризисом затягивает в смертельную спираль

Последствия ошибок Webvan начали проявляться при запуске первой версии продукта. Подобный сюжет обычно развивается по сценарию, который приведен ниже.

Отдел продаж начинает отставать от целевых показателей, и правление выражает обеспокоенность. Не теряя оптимизма, вице-президент по продажам является на заседание правления и старается дать происходящему разумное объяснение. Члены правления высказывают сдержанное недоумение. Вице-президент возвращается в свое подразделение и призывает подчиненных трудиться еще усерднее. Отдел продаж просит разработчиков наладить выпуск продукта с учетом индивидуальных требований конкретных заказчиков, поскольку лишь это дает отчаявшимся продавцам шанс превратить потенциальных покупателей в реальных. Атмосфера на заседаниях правления накаляется. Как правило, вскоре вице-президента увольняют, чтобы «решить проблему».

Компания нанимает нового вице-президента по продажам, который быстро приходит к выводу, что компания не знает своих потребителей или не может найти к ним правильный подход. Он обнаруживает, что позиционирование компании и маркетинговая стратегия были неправильными и что продукту недостает важных характеристик. Поскольку нового вице-президента нанимают, чтобы «наладить» продажи, теперь отделу маркетинга придется отвечать на вопросы руководителя, который убежден, что все, созданное в компании ранее, было неправильным. Не зря же уволили прежнего вице-президента. Новый план продаж на несколько месяцев обеспечивает новоиспеченному вице-президенту гладкие отношения с руководством.

### **Ни один бизнес-план не выдерживает первого контакта с потребителем.**

Иногда достаточно одной-двух итераций, чтобы выработать правильную стратегию продаж и позиционирование, которые позволят привлечь массу потребителей. В нелегкие времена, когда денежные ресурсы ограничены, компания не всегда может рассчитывать на дальнейшее вложение средств.

Однако проблема Webvan заключалась не в ошибочной стратегии продаж и не в неправильном позиционировании. Беда в том, что ни один

бизнес-план не выдерживает первого контакта с потребителем. Бизнес-план Webvan был всего лишь серией непроверенных гипотез. Когда появились реальные результаты, в компании поняли, что прогнозы по выручке были ошибочными. Webvan бросила все силы на реализацию бизнес-плана, а итерации применительно к стратегии и поиску бизнес-модели выливались в увольнение руководителей.

## ■ Неудачи — неотъемлемая часть поиска бизнес-модели.

Webvan вывела свои акции на биржу в 1999 г., и теперь ее долги и убытки были выставлены на всеобщее обозрение благодаря ежеквартальным отчетам. Вместо того чтобы признать, что изначальный план нереалистичен, частично свернуть деятельность и урезать расходы, компания продолжала вкладывать средства в свою разрушительную стратегию, что привело к нехватке \$612 млн. Через семь месяцев после IPO Webvan объявила себя банкротом в соответствии с главой 11 Кодекса США о банкротстве.

Эта история имеет любопытное продолжение. Одновременно с Webvan ту же самую нишу онлайн-заказов увидели две другие компании, однако они начали строить свой бизнес в соответствии с основными принципами развития потребителей, о котором тогда еще не писали в книгах. Сегодня Peapod и Tesco являются успешными, прибыльными, растущими компаниями. Они начинали с малого, не считали свои гипотезы и планы не подлежащими изменению и развивали свой бизнес и финансовые модели, основываясь на желаниях потребителя. Tesco, крупнейшая торговая сеть в Великобритании, которая организовала систему заказов товаров через Интернет, используя в качестве стартовой площадки и складов собственные розничные магазины, сегодня выполняет более 85 000 заказов в неделю, а объем продаж превышает \$559 млн. Peapod, американская компания, доставила свыше 10 млн заказов более чем 330 000 потребителей. Обе компании отлично усвоили методику развития потребителей, которая предполагает тестирование и постоянные итерации.