

# 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: подготовьтесь 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>		<b>511</b>
<b>Приложение А.</b> Контрольные списки вопросов .....		<b>529</b>
<b>Приложение В.</b> Глоссарий .....		<b>591</b>
<b>Приложение С.</b> Как создать веб-стартап: простой пример .....		<b>601</b>
<b>Благодарности.</b> .....		<b>607</b>
<b>Об авторах</b> .....		<b>611</b>

# 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 развивающих 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.

# Благодарности научного редактора

Мне бы хотелось поблагодарить Евгению Овчинникову и Марию Ушакову, которые проделали большую работу, помогая нам с редактированием этой книги. Стоит особо отметить вклад Маши Крускаль, чья первоначальная инициатива сыграла ключевую роль в запуске проекта. Кроме того, отдельных слов заслуживает команда RIS Ventures, участвовавшая в подготовке кейса для нее. То, что кейс Aelita Software (равно как и другие примеры) существует не только в текстовом формате, но и в качестве видео — заслуга Виктора Сафронова. Схемы для кейсов помогали создавать Илья Антипов, Ксения Максимова, Андрей Романюк; тестирование принципов развития потребителей на наших мероприятиях — Дилара Иногамова. Мария Ушакова проработала логику изложения схем и отобразила их в тексте. При помощи Алены Гилевской схемы и «кубики» стали наглядными рисунками. Координировала весь процесс создания кейса и руководила «выпускающей» командой Евгения Овчинникова.

Большую поддержку оказали Маша Крускаль и Анна Доморад из Американских Советов по Международному Образованию, Сергей Еремин и Гайдар Магдануров из российского Microsoft, Алексей Карлов из Angel Relations, Антон Абашкин из PwC, Гульнара Биккулова и Игорь Пичугин из РВК, Денис Довгополый и Андрей Хусид из инкубаторов Growth Up и «Навигатор возможностей» соответственно. Они выступили своего рода «евангелистами» идеи схематизации и «оцифровки» правильных бизнес-моделей. Благодаря их помощи за последний год больше 1000 предпринимателей познакомились с концепцией развития потребителей и инструментами моделирования бизнеса. Они уже встали на путь достижения успеха. Присоединяйтесь и вы!

**Николай Митюшин,**

научный редактор российского издания «Стартап: Настольная книга основателя»,  
Венчурный фонд ABRT, компания RIS Ventures





# Предисловие Американских Советов по Международному Образованию

Представители Американских Советов по Международному Образованию познакомились со Стивом Бланком и Бобом Дорфом, разработавшими модель развития потребителя, а также с Николаем Митюшиным, Ильей Антиповым и RIS Ventures, благодаря проекту «ЭВРИКА» (EURECA — Enhancing University Research and Entrepreneurial Capacity — «Развитие научно-исследовательского и предпринимательского потенциала российских университетов»), который финансируется Американо-Российским Фондом по экономическому и правовому развитию. Проект определяет и предлагает к использованию такие способы вывода университетских разработок на рынок, которые наилучшим образом подходят для российской действительности. Подобное участие «ЭВРИКИ» в коммерциализации научных разработок способствует углублению сотрудничества между российскими и американскими исследовательскими университетами. Мы стремимся помочь российским вузам переключиться с сугубо теоретических исследований на технологии, которые могут найти практическое применение в жизни. Руководство программой «ЭВРИКА» осуществляется совместно с нашим российским партнером — Фондом «Новая Евразия». «ЭВРИКА» — одна из программ Американских Советов, поощряющих участие российских вузов в рынке инноваций и проникнутых духом предпринимательства, присущего как российской, так и американской культурам. В условиях новых российских реалий — к ним относятся изменение законодательства, в частности принятие Федерального закона № 217-ФЗ, позволяющего университетам создавать малые инновационные предприятия, а также развертывание программ федерального финансирования, — ключевые принципы создания и функционирования стартапа становятся весьма актуальной темой. Именно эти вопросы освещаются в книге «Стартап: Настольная книга основа-

теля». Частные предприниматели, руководители университетов, венчурные инвесторы и государственные чиновники, приверженные идее создания благоприятной для развития предпринимательства среды, найдут в книге убедительные примеры, которые помогут усовершенствовать методы их работы

С момента своего образования в 1974 году Американские Советы по Международному Образованию способствуют широкому обмену знаниями и идеями между жителями России и США, а также русскоговорящими людьми других стран. Значительная часть нашей деятельности сосредоточена на обучении языкам, взаимообмене культур и обогащении знаниями, возникающими в процессе овладения изучаемым языком в естественной культурно-языковой среде. В своей работе мы исходим из основного постулата книги «Стартап: Настольная книга основателя»: основное условие успеха — стремиться к пониманию и уделять самое пристальное внимание постоянно меняющимся интересам уже существующих и потенциальных партнеров. Подобно тому, как данная книга рекомендует основателю стартапа «выйти из офиса» и реализовать свои идеи на практике, стратегия освоения языка, которую мы используем, погружает студента в реальную языковую среду.

В рамках наших краткосрочных и долгосрочных образовательных программ обмена студентами около 50 000 человек уже побывали либо в США, либо в России, изучая различные аспекты общественных и естественных наук, культуры, искусства и множества других дисциплин. Участники программ FLEX, Эдмунда Маски, «Болашак», «Алгарыш», Flagship, CLS, NSLI-Y, «ЭВРИКА» и многих других расширяют свой кругозор, приобретая знания, которые найдут применение в работе, семейной и общественной жизни. Многие, если не большинство, участников наших программ — предприниматели по духу. Это люди, готовые открывать неизведанное и учиться на своих ошибках. Мы убеждены, что опыт международного общения развивает в человеке стремление ставить перед собой сложные задачи, находить решения и практически использовать их, следуя путем постоянного поиска, рекомендуемого на страницах этой книги.

«ЭВРИКА» — это яркий пример широкомасштабного международного взаимодействия. На этапе пилотного проекта (2010–2012 гг.) два российских исследовательских университета — Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (ННГУ) и Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий,

механики и оптики (ИТМО), — и три ведущих университета США — Университет Пердью (Purdue), Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе (UCLA) и Мэрилендский университет в Колледж-Парке (UMD), — развивают взаимовыгодное сотрудничество и совместно реализуют ряд целевых проектов. Создание эффективно работающей модели коммерциализации технологий, установление связей с местными, региональными и иностранными предпринимателями, предприятиями и инвесторами и привлечение преподавателей, научных сотрудников и студентов к участию в данной работе составляют суть университетских проектов. В процессе такого сотрудничества американские и российские партнеры определяют области знания и научные разработки, подходящие для создания стартапов, проведения совместных научных исследований с последующей коммерциализацией их результатов. Учебные программы, проводимые российскими и американскими специалистами в рамках «ЭВРИКИ», доступны и более широкому кругу университетов, пока не являющихся ее участниками.

В России и других странах с русскоязычным населением устаревшее централизованное планирование постепенно замещается осознанием того, как важно создавать условия, благоприятствующие развитию стартапов и выработке навыков, позволяющих улучшить качество жизни за счет быстрого внедрения научных разработок. Университеты служат источником таких преобразований, играя ключевую роль в привлечении соответствующих кадровых и финансовых ресурсов и, таким образом, становясь центрами инновационной деятельности. Хотя в основе проекта «ЭВРИКА» и лежит сотрудничество университетов, проект, несомненно, окажет заметное влияние на экономическое и социальное развитие России и США в целом. «ЭВРИКА» выступает в роли посредника в сближении бизнеса и университетов обеих стран, преодолевая государственные границы для построения российско-американского сотрудничества в области инноваций. «ЭВРИКА» помогает налаживать контакты между российскими изобретателями и обширным международным сообществом, ориентированным на передовые технологии и признающим высочайший интеллектуальный и научный потенциал России. Мы способствуем осознанию все расширяющихся возможностей сотрудничества с Россией и другими странами, имеющими русскоязычное население, а также культивируем более глубокое понимание того, как эффективнее выстраивать отношения с американскими партнерами.

Проект «ЭВРИКА» укрепил отношения Американских Советов со многими российскими университетами и познакомил нас с целым рядом

преданных делу, творчески мыслящих людей, которые способствуют развитию предпринимательства в русскоязычном мире и российской университетской среде. Мы от души поздравляем Николая Митюшина, который был утвержден в качестве редактора данного издания. Мы очень рады, что помимо нас данный проект поддерживают RIS Ventures, Российская венчурная компания и Московская школа управления Сколково.

Мы выражаем особую благодарность Американско-Российскому Фонду по экономическому и правовому развитию за неуклонное стремление поощрять сотрудничество в сфере инновационной деятельности в рамках проекта «ЭВРИКА» и всем нашим партнерам, представляющим частный и государственный секторы, поддерживающим наши инициативы. Мы глубоко признательны университетам, которые стали участниками нашего пилотного проекта, — ННГУ, UCLA, UMD, Purdue и ИТМО — и их руководителям, демонстрирующим высокую ответственность и преданность делу, а также нашему основному партнеру по реализации проекта «ЭВРИКА» Фонду «Новая Евразия». Мы высоко ценим поддержку таких российских учреждений, как Министерство образования и науки, Министерство экономического развития, Национальный исследовательский технологический университет (МИСиС), ОАО «Роснано», Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ» и Ассоциация инновационных регионов России, а также рабочая группа по инновациям в составе Российско-Американской двусторонней Президентской комиссии. Кроме того, мы благодарим многочисленные российские и американские организации, представители которых активно участвовали в семинарах и конференциях в рамках проекта «ЭВРИКА» и с готовностью делились своими идеями и опытом. Мы надеемся, что читатели, представляющие самые различные сферы деятельности, найдут в книге «Стартап: Настольная книга основателя» много решений и подходов, применимых к своему делу, и присоединятся к нам в стремлении улучшить этот мир через предпринимательство, открытое и многогранное взаимодействие между Россией и США и приверженность идее непрерывного образования.

**Дэн Е. Дэвидсон,**

президент, Американские Советы по Международному Образованию:  
АСПРЯЛ/АКСЕЛС, Инк.

10 октября 2012 г.

# Предисловие

## Стартап Академии Сколково

Многие годы в этой части света предпринималось множество попыток скопировать опыт США и воспроизвести его за пределами Америки. Примером могут служить разнообразные бизнес-модели и клоны существующих компаний, продающих всевозможные продукты и услуги. Стремление создать российскую/казахскую/украинскую версию Amazon, Facebook, Life Alert, Square и других компаний представляется вполне естественным. Но Россия и многие другие страны кроме того пытаются воспроизвести составляющие экосистемы стартапов — фонды венчурного капитала, бизнес-инкубаторы, бизнес-акселераторы и подходы к развитию стартапа. Это редко дает результаты, и на то есть множество причин, однако это не охлаждает пыл тех, кто предпринимает новые и новые попытки. К сожалению, наряду с позитивными аспектами копируются и дурные привычки. И все же существует более продуктивный путь.

При этом государства, ранее входившие в состав СССР, унаследовали развитую систему научных исследований и разработки технологий, которая сегодня с немалыми трудностями ищет пути коммерциализации. Ученые предлагают варианты коммерческого применения своих изобретений и годами пытаются продвинуть их на рынок. Им редко удается добиться успеха, однако этот процесс продолжается.

Одна из самых вредных привычек, которые импортируются из-за рубежа, — это применение принципов управления, действенных в крупных компаниях, при создании стартапов. Именно такой подход к управлению преподают в школах бизнеса. Стив Бланк и Боб Дорф доходчиво объясняют, что чрезмерное внимание к продукту при его разработке приводит к напрасным тратам времени и денег и неизбежно ведет к провалу.

Метод развития потребителей, впервые описанный Стивом Бланком в книге «Четыре шага к озарению» и представленный в книге «Стартап: Настольная книга основателя» в более развернутом виде, оптимален при клонировании существующих компаний и создании стартапов. Однако для его надлежащего применения недостаточно внимательно прочесть данную книгу. Следует подробно изучить его во всех деталях и применять

не от случая к случаю, а как систематический подход. А поскольку основатели стартапов, как правило, не сомневаются в достоинствах своего продукта, весьма полезно иметь наставников и внешних консультантов, которые помогут проверить ваши гипотезы до первых встреч с потребителями.

Стив Бланк изменил подход к организации работы стартапа и взгляды инвесторов, которые вкладывают средства в предприятия Кремниевой долины. Во всем мире традиционные подходы к управлению вытесняет метод развития потребителей, в основе которого лежит шаблон бизнес-модели, предложенный Александром Остервальдером. Теперь эта волна докатилась и до русскоязычного мира. Российские стартапы также успешно применяют метод развития потребителей, в том числе рамках программ СКОЛКОВО.

Мы непосредственно участвуем в судьбах стартапов, которые применяют методику, описанную в данной книге. Ее также можно освоить и в рамках двухмесячной программы «умного ускорения» с участием Боба и Стива, регулярно посещающих Сколково. Я благодарю авторов за приложенные усилия и профессиональный интерес, которые они проявляют к России и другим русскоязычным странам, и за рост тысячи стартапов там, где предпринимательство когда-то считалось уголовным преступлением.

**Лоуренс Райт,**

Кафедра предпринимательского лидерства имени Дмитрия Зимина,  
Директор Стартап Академии, Московская школа управления СКОЛКОВО

# Как читать эту книгу

«Стартап: Настольная книга основателя» — не роман. Перед вами пошаговое руководство, в котором подробно описан процесс создания успешного стартапа. Эта книга куда больше похожа на инструкцию по ремонту автомобиля, чем на захватывающий триллер. Не пытайтесь прочесть ее в один присест или за выходные. Она станет вашим спутником, и, мы надеемся, вашим лучшим другом, на долгий срок — от полугода до трех лет, а возможно и более. Именно столько необходимо, чтобы приступить к созданию успешного, прибыльного, масштабируемого бизнеса.

## Структура

Книга состоит из четырех разделов. Первый, «Приступаем к работе», рассказывает о методологии развития потребителей и заканчивается «Манифестом развития потребителей», который содержит четырнадцать важнейших правил стартапа, придерживающегося модели развития потребителей.

**Не читайте слишком много за один раз.** ■

Следующий (второй) раздел, «Этап 1. Выявление потребителей», рассказывает о том, как видение основателей воплощается в шаблоне бизнес-модели, а затем порождает ряд гипотез. Чтобы понять, помогает ли предложенное решение справиться с проблемой потребителей, следует задействовать их в соответствующих экспериментах.

Третий раздел описывает второй этап, верификацию потребителей, когда бизнес-модель тестируется предполагаемыми покупателями, чтобы понять, будет ли у вас достаточно заказов или пользователей, чтобы бизнес-модель стала масштабируемой и воспроизводимой.

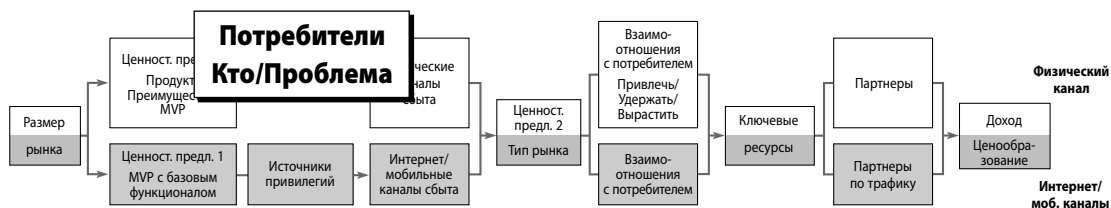
Приложение А представляет собой набор контрольных списков вопросов, которые позволяют отслеживать движение вперед на каждой стадии процесса развития потребителей. Используйте их всякий раз по завершении очередного этапа (мы предлагаем вам по одному на каждый),

чтобы убедиться, что все ключевые задачи решены. Размножьте их и раздайте членам команды. Их главная задача — помочь вам удостовериться, что соответствующий этап доведен до конца и можно переходить к следующему.

## Физические, интернет- и мобильные каналы

В книге учитывается тот факт, что развитие потребителей осуществляется с разной скоростью в случаях, когда речь идет об онлайн-стартапе и когда мы имеем дело со стартапом, который использует физические каналы распространения товаров. Процесс «привлечь, удержать, вырастить» потребителей — основная задача любого бизнеса — происходит по-разному, поскольку чтобы создать веб-продукт и получить о нем отклики потребителей, требуется меньше времени. Оба варианта бизнеса освещаются в книге параллельно. Если в той или иной ситуации каждый из них имеет свои особенности, мы начинаем с физических каналов сбыта, а затем переходим к Интернету и мобильным сетям.

Описание каждого шага в процессе выявления и верификации потребителей сопровождается схемами, подобными той, что представлена ниже. Они показывают, на каком этапе процесса вы находитесь:



Информация в верхнем ряду относится к стартапам, использующим физические каналы сбыта, а в нижнем — к компаниям из области интернет-проектов и мобильных сервисов. Если этапы идентичны, для обоих типов на схеме дается единый блок.

► Фрагменты, посвященные стартапам, ориентированным на Интернет и мобильные технологии, а также соответствующим продуктам, стратегиям и тактикам, обозначены значком ► и отпечатаны таким же шрифтом, как и этот абзац.



Прежде чем обращаться к той части главы, где рассказывается о «вашем» типе бизнеса, желательно прочитать обе версии описания соответствующего этапа. Если информация по одному типу бизнеса важна для другого, мы отмечаем это особо, отсылая читателя к нужному разделу. Основателю стартапа в области Интернета и мобильных сервисов рекомендуется сначала просмотреть раздел о физических каналах сбыта, а затем приступить к изучению и внедрению процессов, характерных для его сферы деятельности.

## В каком порядке читать эту книгу

- Сначала ознакомьтесь с глоссарием в конце книги. При описании модели развития потребителей используется особая терминология.
- Прежде чем углубиться в подробности, прочтите «Манифест развития потребителей».
- Если вы знакомы с моделью развития потребителей, бегло просмотрите главы 1–3, после чего переходите к главе 4, где рассматриваются гипотезы о бизнес-модели.
- Если вы хотите скоординировать действия основателей, сотрудников, инвесторов и консультантов на базе принципов развития потребителей, предложите им прочесть главы 1 и 2.
- Быстро получить общее представление о книге можно двумя способами:
  - а) просмотрите контрольные списки вопросов в конце книги, и вы получите общее представление обо всех задачах, которые предстоит решить в рамках развития потребителей;
  - б) пролистайте книгу, читая положения, выделенные жирным шрифтом. Они выглядят так:

**Эта книга не роман.  
Это справочное руководство.**

В общей сложности таким образом выделено около 100 основных идей, которые представляют собой своего рода краткий конспект примерно 600 страниц текста — в духе сообщений в Twitter.

- Если вам нужна подробная памятка, где перечислены все позиции, имеющие ключевое значение для основателя компании, начните

с главы 4, где рассматриваются гипотезы о бизнес-модели, и дополните ее контрольными списками вопросов из Приложения А.

- Если ваша компания уже сделала свои первые шаги, возможно, вам захочется начать с раздела главы 7 «Сделайте разворот или продолжайте». Затем вы можете перейти к главе 12, разделу «Важнейшие показатели», чтобы понять, готовы ли вы к увеличению масштабов.
- Чтобы разработать и протестировать минимально работоспособный продукт (MVP — *minimal viable product*. — *Прим. ред.*) на базе интернет-проекта или мобильного сервиса, прочтите разделы «Разработайте эксперименты и тесты», «Создание версии MVP с базовым функционалом», «Тестирование версии MVP с базовым функционалом» и «Оптимизация привлечения потребителей».
- Чтобы разработать и протестировать физический MVP, прочтите разделы «Подготовьтесь к непосредственному контакту с потребителями», «Протестируйте понимание проблемы», «Научитесь понимать потребителя» и «Составьте план развития продаж».
- Если вас интересует прежде всего маркетинг на базе интернет- и мобильных технологий (как привлечь, удержать и вырастить потребителей), прочтите разделы:
  - «Гипотеза об источниках потребителей», «Гипотеза о каналах сбыта» и «Гипотеза о взаимоотношениях с потребителями».
  - «Создание версии MVP с базовым функционалом», «Тестирование MVP с базовым функционалом», «Анализ трафика/конкурентоспособности», «Тестирование версии MVP с расширенным функционалом» и «Оцените поведение потребителей».
  - «Приготовьтесь продавать. Разработайте идею позиционирования», «План приобретения/активации потребителей», «Создание версии MVP с расширенным функционалом», «Создайте набор параметров», и «Наймите главного аналитика».
  - «Выйти из офиса: подготовьте план/инструменты оптимизации», «Оптимизируйте привлечение дополнительных покупателей», «Оптимизируйте удержание и выращивание покупателей», «Тестируйте продажи через партнеров по трафику».
- Если в первую очередь вас интересуют сбыт и маркетинг при помощи физических каналов (как найти, удержать и вырастить потребителей), прочтите разделы:

- «Гипотезы о потребителе и его проблемах», «Гипотеза о каналах сбыта», «Гипотеза о взаимоотношениях с потребителями» и «Гипотеза о доходах и ценообразовании».
- «Подготовьтесь к непосредственному контакту с потребителями», «Протестируйте понимание проблемы», «Приобретите знания о рынке», «Создайте презентацию решения» и «Протестируйте решение на потребителях».
- «Приготовьтесь продавать: материалы для маркетинга и продаж», «Наймите куратора первых сделок», «Составьте план развития продаж для партнера» и «Составьте план развития продаж».
- Те, кто хочет преподавать методологию развития потребителей или практику Lean LaunchPad (образовательная программа по созданию технологических компаний, проводимая в Стэнфорде. — *Прим. ред.*), должны прочесть наш сайт <http://www.steveblank.com> со ссылками на учебные планы, которые используются в Стэнфорде, Беркли и Национальном научном фонде (National Science Foundation).
  - До начала занятий учащимся следует прочесть разделы:
    - «Манифест развития потребителей», глава 2;
    - «Введение в развитие потребителей», глава 2.
  - Каждая из лекций, которые проходят раз в неделю, посвящена отдельной гипотезе этапа 1.
  - Перед занятиями, посвященными Lean LaunchPad, учащиеся должны прочесть разделы:
    - «Выйти из офиса, чтобы ответить на вопрос: “Это интересует кого-нибудь”», глава 5.
    - «Выйти из офиса, чтобы проверить решение», глава 6.
  - Всем учащимся следует прочесть:
    - «Сделайте разворот или продолжайте», глава 7.
    - «Важнейшие показатели», глава 12.

## Несколько полезных советов

По нашим наблюдениям, успех предпринимателя напрямую зависит от того, насколько потрепан и зачитан его экземпляр книги. Мало прочесть эту книгу, нужно ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ею!

**По нашим наблюдениям, успех предпринимателя напрямую зависит от того, насколько потрепан и зачитан его экземпляр книги.**

Используйте контрольные списки вопросов. Вы найдете их более 50 в конце книги.

Не читайте слишком много сразу. Перед вами справочное руководство. Читать его как обычную книгу утомительно. Прочитывайте не более нескольких разделов за один раз. Загибайте страницы, используйте закладки, чтобы отметить важные места, и всегда держите его под рукой, чтобы заглядывать в него почаще.

Забегайте вперед, просматривая следующие главы. Это поможет вам действовать с учетом более широкого контекста. К примеру, если вы начали работать над главой 4, бегло просмотрите главу 5, чтобы понять, как ваши текущие действия связаны с тем, что предстоит вам в дальнейшем.

Обращайте внимание на предупредительные надписи вроде той, что дана ниже:

**ВНИМАНИЕ!** Помните, что это лишь учебник, содержащий общие инструкции. Ни в коем случае не пытайтесь реализовать все предложенные идеи или даже осмыслить их за один присест.

Предпринимательство — это не сборник рецептов и не контрольный список вопросов. Любой основатель компании в каком-то смысле художник. Не рассчитывайте, что все пойдет, как описано в книге. Охватить все предпринимательские решения и все виды компаний в одном издании невозможно. Вы вышли из офиса не только ради фактов, но и в поисках новых догадок и источников вдохновения. Наши советы уместны не в каждой ситуации и не всегда дают результаты. Именно поэтому миру и нужны предприниматели.

# Предисловие

В 1602 г. голландская Ост-Индская компания, которую принято считать первой «современной компанией», выпустила первые акционные сертификаты. На протяжении следующих 300 лет предприниматели неплохо справлялись с созданием и развитием компаний, не имея специального образования. Крупным и сложным корпорациям XX в. стали требоваться руководители, обученные управлять подобными структурами. В 1908 г. в Гарварде был выдан первый диплом магистра делового администрирования (MBA). Подготовка таких специалистов была призвана удовлетворять потребности крупного бизнеса. Программа обучения MBA упорядочивала и кодифицировала основной корпус знаний, которыми должен владеть руководитель-практик современной компании: учет издержек, выработку стратегии, финансовое дело, управление производством, технические разработки, управление персоналом и операционный менеджмент.

## Традиционные средства и методы управления известны около ста лет.

Перенесемся в середину XX в. На этом этапе венчурный капитал и создание стартапов приобретают вид, близкий к нынешнему, что дает мощный импульс индустрии стартапов, которая начинает развиваться бурными темпами. И все же в течение последних пятидесяти лет поиски формулы успеха, которая позволяла бы создавать неизменно эффективные компании, остаются чем-то вроде черной магии. Испытывая неимоверные трудности, основатели стартапов пытаются применять правила и методы управления «большим бизнесом», которым их учили в университетах и которые рекомендуют использовать инвесторы. Инвесторы возмущаются, когда стартап терпит фиаско, пытаясь осуществить свой «план», но они никогда не признаются предпринимателям, что это не удалось ни одному стартапу. Сегодня, спустя полвека, мы хорошо знаем, что традиционная программа MBA, разработанная для управления такими крупными компаниями, как IBM, GM и Boeing, не работает применительно к стартапам. Более того, она лишь вредит делу.

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
([e-Univers.ru](http://e-Univers.ru))