

# Содержание

|                                     |            |
|-------------------------------------|------------|
| Введение.....                       | 11         |
| <b>Часть I. Видение</b>             | <b>21</b>  |
| Глава 1. Старт .....                | 23         |
| Глава 2. Определение.....           | 33         |
| Глава 3. Обучение .....             | 43         |
| Глава 4. Эксперименты .....         | 57         |
| <b>Часть II. Садимся за руль</b>    | <b>71</b>  |
| От видения к практике .....         | 73         |
| Глава 5. Прыжок .....               | 77         |
| Глава 6. Тестирование .....         | 87         |
| Глава 7. Оценка.....                | 105        |
| Глава 8. Вираз .....                | 133        |
| <b>Часть III. Набираем скорость</b> | <b>157</b> |
| Как запустить механизм.....         | 159        |
| Глава 9. Размер партий .....        | 163        |
| Глава 10. Рост.....                 | 181        |
| Глава 11. Адаптация.....            | 195        |
| Глава 12. Создание инноваций.....   | 217        |
| Эпилог: никаких потерь .....        | 233        |
| Присоединяйтесь к движению .....    | 243        |
| Список литературы .....             | 247        |
| Благодарности.....                  | 249        |

# Введение

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

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

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

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

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

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

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 дню.

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 доставало общего языка для их описания и конкретных принципов, позволивших бы лучше понимать их.

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

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

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

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

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

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

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

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

## ЧТО ТАКОЕ «ЭКОНОМИЧНЫЙ СТАРТАП»

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

**1. Предприниматели есть повсюду.** Чтобы создать стартап, 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 «экономическому 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 «за-анализировать» 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.