

Содержание

Введение.....	7
Часть I. Видение	17
Глава 1. Старт	19
Глава 2. Определение.....	29
Глава 3. Обучение	39
Глава 4. Эксперименты	53
Часть II. Садимся за руль	67
От видения к практике	69
Глава 5. Прыжок	73
Глава 6. Тестирование	83
Глава 7. Оценка.....	101
Глава 8. Вираз	129
Часть III. Набираем скорость	153
Как запустить механизм.....	155
Глава 9. Размер партий	159
Глава 10. Рост.....	177
Глава 11. Адаптация.....	191
Глава 12. Создание инноваций.....	213
Эпилог: никаких потерь	229
Присоединяйтесь к движению	239
Список литературы	243
Благодарности.....	245

Посвящается Таре

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Введение

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

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

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

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

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

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

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

Истоки системы «экономичный стартап»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Что такое «экономичный стартап»

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

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

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

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

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

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

Почему стартапы терпят крах

Почему начинания в бизнесе так часто оканчиваются провалом?

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

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

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

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

Как составлена эта книга

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

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

Во второй части («Садимся за руль») мы подробно опишем методологию 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.

Часть I

ВИДЕНИЕ

Глава 1

Старт

Предпринимательский менеджмент

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

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

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



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

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

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

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

Как возникла система «экономичный стартап»

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

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

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

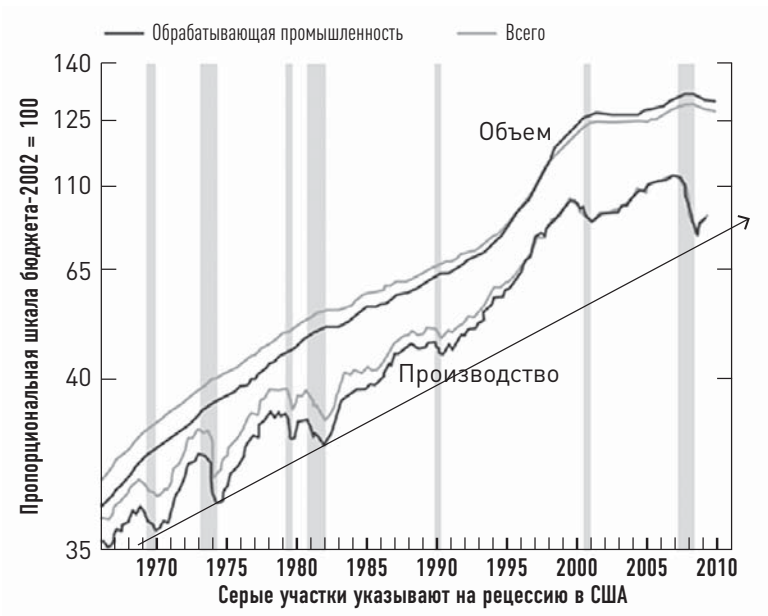


Рис. 1



Рис. 2



Рис. 3

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Рис. 4



Рис. 5

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



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

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

Определение

Кого можно назвать предпринимателем?

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

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

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

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

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

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

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

Если я предприниматель, то что такое стартап?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

История SnapTax

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

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

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

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

Именно таких удивительных инноваций мы ожидаем от стартапов.

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

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

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

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

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

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

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

«Экономичный стартап» для 7000 человек

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

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

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

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

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

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

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

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