

Книга Эрика Риса «Бизнес с нуля. Метод Lean Startup» — краткое изложение

Lean Startup - это концепция бережливого производства. Эта методика помогает использовать научный подход для построения растущего бизнеса и избегать лишних затрат. Рекомендуем к прочтению предпринимателям и всем, чья деятельность связана с инновациями.

Основная идея

Несмотря на обоснованные расчеты, серьезные бизнес-планы, продуманные бизнес-модели, крупные инвестиции, большинство стартапов терпят крах.

Почему так происходит? Эрик Рис, автор методики «бережливого стартапа» уверен в том, что традиционный подход к развитию бизнеса не применим к стартапам.

Стартап действует в условиях чрезвычайной неопределенности, и это нужно учитывать при его запуске. На первоначальном этапе развития стартапу необходимо оставаться гибким, чтобы учиться на ошибках и максимально быстро проверять гипотезы основателей, а значит, необходимо избегать крупных вливаний и затрат. Именно такой подход лежит в основе метода Lean, цель которого помочь предпринимателям повысить шансы стартапа на успех.

Почему проваливаются стартапы?

По мнению Эрика Риса, существуют две основные причины провала стартапов:

1. Увлечение традиционными для бизнеса расчетами, планами, построением стратегии, всесторонними исследованиями рынка. Но проблема в том, что в условиях полной неопределенности, в которой действуют стартапы, эти классические методы менеджмента не работают.
2. Вторая причина может показаться полностью противоположной первой, — видя что традиционные подходы менеджмента не работают, предприниматели вообще отказываются от каких-либо инструментов менеджмента. Они пускают все на самотек и руководствуются принципом «просто сделай это». Но как отмечает Эрик Рис, такой подход тоже ни к чему хорошему не приведет. Даже таким хаотичным и непредсказуемым явлением, как стартап, можно и нужно управлять. И именно для этого используют метод Lean.

Что такое экономичный стартап?

Многие разделяют мнение, что успех предпринимателя — это сочетание упорства, ума, хорошего продукта и удачи оказаться в нужное время в нужном месте. Рутинные, мелкие дела и скучные подробности значения не имеют. По своему опыту работы с сотнями предпринимателями Эрик Рис знает, что такое представление — не более, чем миф, отчасти навязанный массовой культурой. Именно скучные мелкие дела имеют принципиальное значение в успехе стартапа.

«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».

Эрик Рис изобрел свой метод на практике, когда он был техническим директором основанной им интернет-компании IMVU.

Наученные опытом предыдущих неудач, Эрик Рис и его коллеги стали представлять на тестирование пользователям не идеально выверенный, а очень сырой продукт. После того, как они привлекли первых пользователей и получив обратную связь от них, разработчики продукта стали быстро изменять опции и создавать новые версии иногда даже по несколько раз в день. И самое удивительное, что этот метод эффективно работал и помогал быстро продвигаться в развитии.

Подход к созданию инноваций, изобретенный в IMVU и ставший основой методики Lean, которая впитала в себя, в том числе методы бережливого производства, дизайн-мышление, модель развития потребителей и гибкую методологию разработки.

Метод Lean startup — это новый подход к непрерывному созданию инноваций.

По сути, задача метода Lean startup — помочь предпринимателю избежать риска траты огромных денег и сил ради создания никому ненужного продукта. Со временем методика Lean стала пользоваться большой популярностью и применяться не только в стартапах и не только в рамках отрасли IT.

В основе подхода «Бережливый стартап» лежит пять принципов:

1. **Предприниматели есть повсюду.** Эрик Рис называет предпринимателем любого, у кого есть стартап. А стартап — это *«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.** Стартапу нужен менеджмент нового типа, который будет подходить к условиям чрезвычайной неопределенности. Эрик Рис уверен, что любой современной компании, развитие которой зависит от инноваций, нужна должность «предприниматель».
3. **Подтверждение фактами.** Задача стартапа — не только производить товары и зарабатывать деньги. Стартапу необходимо непрерывное обучение с применением научного подхода и проверки гипотез опытным путем.
4. **Цикл «создать-оценить-научиться».** Его суть: Сначала создать минимально рабочую версию продукта, оценить реакцию потребителей, а потом решить, продолжать идти выбранным курсом или изменить направление.
5. **Учет инноваций.** Это то, что обычно называют скучными подробностями. Но учет инноваций необходим для улучшения результатов работы стартапа. Учет инноваций — это система критериев и показателей, которые помогают оценить успех (или неудачу) действий стартапа.

Какой менеджмент нужен стартапу?

Несмотря на то, что традиционные подходы менеджмента плохо работают в условиях полной неопределенности, в которой действует стартап, без менеджмента вообще предприниматели не смогут эффективно использовать свои возможности.

Стартапу не поможет ни стратегия, ни планы, ни харизматичный управленец, если продукт, который он выпустит, окажется никому не нужным. Но нужен ли продукт рынку никто не скажет до запуска стартапа. Поэтому важнейшей задачей стартапа является выработка у себя способности очень быстро понимать, что нужно рынку, чего хотят клиенты и за что они готовы платить.

Эрик Рис сравнивает управление стартапом с вождением автомобиля, когда можно быстро менять курс, подстраиваясь под дорожную ситуацию, и противопоставляет такой подход запуску ракеты, когда нужно все просчитывать и планировать заранее. Он сетует на то, что многие предприниматели готовят бизнес-планы своих стартапов так, будто собираются запускать ракету в космос. Но для условий полной неопределенности, в которой им придется действовать, это не подходит.

«Вместо разработки сложных планов, основанных на предположениях, вы сможете вносить постоянные коррективы легким поворотом руля. Это и называется циклом обратной связи „создать-оценить-научиться“. 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».

Как правильно понимать стартап?

Составляющие любого стартапа — это люди, продукт, инновации, условия чрезвычайной неопределенности.

Эрик Рис определяет стартап, как новую компанию, которая занимается разработкой инновационных товаров или услуг, в условиях полной неопределенности.

Если взять на вооружение это определение, то, по сути, к стартапам можно отнести не только то, что мы обычно под ними понимаем, но и любого, кто создает новый продукт или бизнес в условиях полной неопределенности, и не важно, в каком секторе экономике и в каких масштабах — в бизнес-инкубаторе, в госучреждении или в дочерней структуре крупной компании.

Что такое продукт стартапа? Эрик Рис определяет его широко — как любой источник ценности для клиентов.

«Все, что эти клиенты переживают в процессе взаимодействия с компанией, нужно считать элементом ее продукта».

Какая у стартапа цель?

Эрик Рис рассказывает о том, что в начале своей деятельности он и его коллеги много времени проводили в спорах о разных опциях своего продукта, но в итоге, когда они выпустили продукт, его не загрузил ни один человек. Выпуск продуктов, которые оказываются никому не нужны, частая проблема стартапов.

Стратегический анализ рынка здесь не поможет, так как на слова клиентов нельзя полагаться, потому что они сами порой не знают, чего хотят. Больше слов могут сказать действия людей.

Как понять, что нужно людям без напрасных затрат времени и средств?

Важный вопрос в том, какие действия создают ценность для клиента, а какие ведут к напрасным тратам ресурсов. Как отмечает Эрик Рис, именно этот вопрос начинают задавать те, кто обучается концепции бережливого производства. Но применяя эту концепцию в отношении стартапа, важно понимать его особенности и отличия от производства, а именно то, что стартап действует в условиях чрезвычайной неопределенности.

Неопределенность затуманивает понимание того, какие действия несут ценность, так как стартап по началу вообще не знает, кто его клиент и что ему нужно.

Чтобы применять концепцию бережливого производства для стартапа, требуется усовершенствованный подход. В основе его — обучение тому, как узнавать о том, какие действия приводят к пониманию желаний клиентов и, соответственно, к улучшению показателей стартапа. Предпринимателям нужно не просто уметь делать предположения о том, чего хотят клиенты. Им нужно наладить процесс получения эмпирических данных — то есть научиться проверять свои гипотезы на практике, выясняя реальные потребности клиентов и быстро корректируя свой продукт с учетом этих знаний.

Можно сколько угодно шлифовать продукт, придумывая все новые и новые опции, но реальность обычно все сама корректирует.

Метод Lean Startup изначально нацеливает не на создание идеального продукта, а **навыпуск минимально рабочего продукта (MVP)** и постоянное получение обратной связи от клиентов с целью того, чтобы понять их реальные потребности.

Если изначальные допущения не подтверждаются практикой, значит они ошибочны и значит нужно совершить вираж — кардинально пересмотреть направление движения.

Такой подход полностью снижает риск того, что стартап создаст продукт, который окажется никому не нужным.

Подход Lean Startup можно использовать в самых разных сферах деятельности — и в производстве, и в сфере услуг. Суть в том, чтобы воспринимать все действия стартапа как эксперименты и заранее создавать возможности для обучения.

В качестве примера Эрик Рис приводит историю самого успешного интернет-магазина обуви Zappos, который начинался с гипотезы его основателя Ника Суинмерна о том, что люди будут покупать обувь в интернете. Суинмерн провел небольшой эксперимент для проверки своего предположения, сфотографировав ассортимент нескольких обувных магазинов и разместив фотографии в интернете. Если клиент оставлял заказ на сайте, Суинмерн просто покупал обувь в магазине по обычным ценам и отправлял ее покупателю.

Разбейте видение на части

Первый шаг для предпринимателя — разделить свое видение на составные части.

Самые важные предположения для любого предпринимателя — это гипотеза ценности и гипотеза роста.

Гипотеза ценности направлена на понимание того, почувствуют ли покупатели ценность товара или услуги, когда начнут ими пользоваться. Опросы не дадут достоверного ответа на этот вопрос в отличие от эксперимента, который поможет найти более точные показатели.

Проверить гипотезу роста можно оценив то, как информация о проекте будет распространяться после его запуска, как первые последователи станут себя вести и рассказывать о проекте.

Как перейти к практике?

Обратная связь, которую получает стартап в процессе своих экспериментов, может быть качественной (какие опции продукта нравятся, а какие нет) или количественной (сколько клиентов пользуется продуктом, количество зарегистрировавшихся).

Понимание того, что помогает создавать работающий бизнес для стартапа намного важнее, чем награды и внимание прессы.

В основе концепции экономичный стартап лежит цикл обратной связи „создать-оценить-научиться“. Важнейшая задача и суть управления стартапом — стремиться сокращать время цикла обратной связи. Все элементы этого цикла заслуживают внимания в равной степени.

Создать

Для стартапа необходимо как можно быстрее приступить к созданию минимально рабочего продукта (MVP).

„MVP — это версия продукта, позволяющая запустить цикл „создать-оценить-научиться“ с минимальными усилиями, потратив как можно меньше времени на разработку“.

Такой сырой продукт может быть лишен опций, которые в будущем будут больше всего ценить клиенты, но в тоже время ему достаточно быть таким, чтобы можно было оценить его успех или неудачу — он должен быть понятен первым пользователям-неспециалистам.

Оценить

Это значит определить, приводят ли усилия по созданию продукта к нужным результатам. И это ключевое отличие оценки по методу бережливого стартапа от стандартных методов, когда оценивается выполнение сроков и освоение бюджета, но может не учитываться, что стартап создал то, что никому не нужно. Основным методом оценки в Lean startup — это учет инноваций.

„Это количественный подход, позволяющий выяснить, настолько успешны наши попытки запустить механизм роста. Он также позволит определить промежуточные результаты обучения“.

Научиться

Это значит понять, двигаться ли дальше тем же путем или требуется сделать вираж — кардинальный пересмотр бизнес-модели. Когда предприниматель видит, что выбранный путь не ведет к успеху, он должен быть готов найти новую стратегическую гипотезу и перестать тратить средства на следование ненужному направлению.

Прыжки веры

Facebook начинался с соцсети для студентов. У компании уже были конкуренты с большим количеством опций. Когда компания привлекла первые инвестиции количество людей, заходящих на сайт было небольшим.

Но, как отмечает Эрик Рис, инвесторов привлекло, во-первых, то, что активные пользователи проводили много времени на сайте. То есть подтвердилась гипотеза ценности — активные пользователи считали сервис ценным. И во-вторых, — скорость, с которой приходили новые пользователи, была очень высокой.

То есть была подтверждена вторая важная гипотеза — гипотеза роста.

Но, пытаясь повторить успех Facebook и, гадая, что реально обеспечило ее успех, легко попасть в западню. Вместо гадания, лучше начать проводить эксперименты, которые покажут, что будет работать, а что нет в вашем случае.

Генти генбуцу

Стратегические решения должны быть основаны на знании потребителя. Эрик Рис советует взять на вооружение японский принцип генти генбуцу, который переводят как «иди и посмотри сам».

Этим принципом руководствуется, в частности, в Toyota. Ответственный за разработку минивэна Sienna менеджер объехал все штаты США и пообщался с семьями, выяснив какой минивэн хотят видеть жители Америки и учел мнение их детей, что положительно отразилось на продажах этой марки машины.

За цифрами всегда стоят люди, нужно добывать знание из первых рук, буквально выходя на улицу. И первым делом нужно узнать, действительно ли у потенциальных потребителей есть серьезная проблема, которую нужно решить.

Основная цель первых контактов с клиентами — выяснить понимаем ли мы их.

Делайте то, что пугает перфекционистов

Нередка практика, когда предприниматели сначала создают продукт, а потом выясняют реакцию потребителей. Но суть в том, чтобы поступать наоборот.

Цель создания минимально рабочего продукта (MVP) — как можно быстрее начать обучение и тестирование на практике. MVP нужен для проверки гипотез предпринимателей, он не должен быть совершенным, он должен быть качественным настолько, чтобы привлекать первых клиентов, но не более.

Учет инноваций

Учет инноваций — это *„плановый, систематический подход к выяснению того, делаем ли мы успехи и получаем ли подтверждение фактами“*. По сути, это альтернатива традиционной системе отчетности для компаний, действующих в условиях неопределенности. Это система отчетности нового типа, которая позволяет правильно интерпретировать и оценивать, приводят ли изменения к улучшению ситуации.

„Учет инноваций позволяет основателям стартапа убедиться в том, что у них действительно получается создать работающий бизнес“.

Начать нужно с превращения прыжков веры в работающую финансовую модель.

Три этапа учета инноваций:

1. Создать минимально рабочий продукт и получить обратную связь, чтобы понять реальное положение дел.
2. *„Нужно постараться приблизить базовые показатели к идеальным. Здесь может потребоваться множество попыток“*.
3. Нужно решить, двигаться ли тем же направлением или совершить вираж.

Если вы приблизились к идеальным показателям, нужно двигаться в том же направлении.

Когортный анализ

Одним из самых важных инструментов анализа для стартапа является когортный анализ.

„Он может показаться сложным, но основан на одной простой предпосылке. Вместо того чтобы оценивать совокупные общие показатели, например общий доход и общее количество потребителей, мы оцениваем показатели отдельно по каждой группе потребителей, которая вступает в контакт с продуктом независимо от остальных групп. Каждую такую группу называют когортой“.

Показатели тщеславия

Если ваш продукт окажется никому не нужным, то его оптимизация или маркетинг не будут иметь никакого смысла. Стартап должен очень четко делать ясные и обоснованные прогнозы, чтобы доказать, что с помощью продукта можно построить хороший бизнес. Но часто нужные показатели подменяют теми, что выглядят приятнее, но бесполезны („показатели тщеславия“).

Три аспекта учета инноваций

Автор выделяет три важных аспекта учета инноваций: действенные показатели, простоту изложения и возможность проверки данных.

1. **Действенные показатели.** Действенные показатели должны демонстрировать причинно-следственные связи, показывать, что нужно сделать, чтобы получить требуемые результаты. Они помогают учиться на результатах своих действий. „Люди обладают врожденным талантом к обучению, им просто нужна ясная и объективная оценка“. В противном случае это будут показатели тщеславия.
2. **Простота изложения.** Отчеты должны быть изложены просто и ясно. Стоит помнить, что за любыми показателями стоят люди. Отчет должен быть связан с людьми и их действиями, лучше избегать массивов абстрактных данных.
3. **Возможность проверки данных — контролируемость.** Важно, чтобы сотрудники не ставили под сомнение достоверность данных. Необходимо уметь проверять отчетные данные на практике, в реальном мире общаясь с клиентами.

Когда нужно совершить вираж?

Когда становится ясно, что выбранный изначально путь не приведет к успеху, от предпринимателя требуется совершить вираж — кардинально изменить стратегию, создать и протестировать новую гипотезу о продукте.

Суть виража — учитывать все, чему научились ранее, но при этом кардинально изменить стратегию, чтобы получить еще больше обоснованных знаний.

Это сочетание научного метода проверки гипотез и видения, интуиции и творчества.

„Взлетная полоса“ стартапа

Обычно под „взлетной полосой“ стартапа понимают сумму остатка на его банковском счете.

„Например, если у стартапа лежит в банке миллион долларов, и при этом он тратит \$100 000 в месяц, его „взлетная полоса“ составляет 10 месяцев“.

Исходя из этого определения, „взлетную полосу“ можно продлить двумя способами: через сокращение издержек или привлечение дополнительного финансирования.

Однако Эрис Рис предлагает определять взлетную полосу другим способом — через количество виражей, которые может совершить стартап. Тогда, чтобы ее продлить, нужно научиться как можно быстрее совершать виражи.

О необходимости совершить вираж говорят снижение эффективности экспериментов с продуктом и потеря производительности процесса разработки.

Как стартапу набрать скорость?

Подход небольших партий

В основе методологии Lean startup подход небольших партий, позаимствованный из концепции бережливого производства.

„При работе небольшими партиями готовое изделие производится каждые несколько секунд, а при подходе больших партий вся готовая продукция получается одновременно, в самом конце. Представьте, что это значит, если речь идет о часах, днях, неделях. Что, если заказчик вдруг решит, что ему не нужен продукт? Хотелось бы нам узнать об этом раньше?“.

В работе небольшими партиями такой риск сводится к минимуму.

Как добиться роста?

Стартапу нужен жизнеспособный рост и долгосрочные результаты, а не просто какие-то периодические действия и краткосрочный эффект.

Эрик Рис выводит важное и простое правило жизнеспособного роста:

„Новые клиенты приходят благодаря действиям клиентов, которые пришли раньше“.

Три механизма роста

Их цель — *„дать стартапу относительно небольшой набор показателей, на которых можно сосредоточиться“*.

1. **Механизм „липкого“ роста** *«Правила, которые управляют „липким“ ростом, довольно просты: если коэффициент привлечения новых потребителей превышает коэффициент потери, то популярность продукта растет»*. Поэтому для таких компаний важно отслеживать потери потребителей.
2. **Механизм вирусного роста** *«Он называется вирусным циклом, и его скорость определяется так называемым вирусным коэффициентом. Чем выше этот коэффициент, тем быстрее продукт будет приобретать популярность. Вирусный коэффициент показывает, сколько еще клиентов может привести за собой каждый новый клиент. Каждый его друг — тоже потенциальный клиент, и он тоже может привести своих друзей. Если вирусный коэффициент равен единице, значит, только один из каждых 10 клиентов приведет с собой одного друга. Такой цикл нежизнеспособен. Предположим, в компанию пришли 100 клиентов. Они приведут с собой 10 друзей. Эти 10 друзей приведут всего одного человека, и на этом цикл завершится»*.
3. **Механизм оплаченного роста** *«Чтобы компания стабильно росла в течение длительного времени с помощью механизма оплаченного роста, ей нужна дифференцированная способность „монетизировать“ определенную группу пользователей»*. Например в компании IMVU это происходило за счёт внедрения возможности списывать средства с мобильных телефонов и других способов, что помогло компании привлечь больше клиентов, чем конкуренты, которые ориентировались только на банковские карты.

Адаптация

Стартап не может себе позволить обойтись без системы. Чтобы стать успешным, ему нужно быть адаптивной организацией, в которой быстро и автоматически корректируются процессы и действия в ответ на реальность. Кроме скорости, о которой говорилось выше, стартапу требуется иметь ее регуляторы, с помощью которых он сможет находить нужный ему темп движения.

В заключение

Истории успеха предпринимателей обычно преподносятся таким образом: озарение гениальной идеей, затем борьба сильного характера, головокружительный прыжок, а дальше собирается команда, заключаются сделки, и приходит успех.

Действуйте с умом — применяйте концепцию Lean startup, избегайте лишних трат, учитесь на практике и развивайте свой бизнес с помощью научного метода.

О нас

Мы пишем [саммари](#) — ключевые идеи из лучших книг по психологии, науке, бизнесу и маркетингу.

Подписывайтесь на наш блог и следите за выходом новых полезных статей и идей для саморазвития!