

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

В серии «Лучшие книги о стартапах» выходят:

Стартап без бюджета

Майк Микаловиц

REWORK

Джейсон Фрайд, Дэвид Хайнемайер Хенссон

Правила прибыльных стартапов

Верн Харниш

Поиск бизнес-модели

Джон Маллинс, Рэнди Комисар

Управление стартапом

Кэтрин Кэтлин, Джейна Мэтьюз

Ангелы, драконы и стервятники

Саймон Экланд

Brant Cooper & Patrick Vlaskovits

The Entrepreneur's Guide to Customer Development

A cheat sheet to The Four Steps
to the Epiphany

Лучшие книги о стартапах

Брент Купер и Патрик Власковиц

Стартап вокруг клиента

Как построить бизнес правильно
с самого начала

Перевод с английского Варвары Кулаевой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2011

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 65.011
ББК 65.290
В58

*Издано с разрешения авторов
На русском языке публикуется впервые*

Купер, Б.

В58 Стартап вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала / Брент Купер и Патрик Власковиц; пер. с англ. Варвары Кулаевой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 168 с. — (Лучшие книги о стартапах).

ISBN 978-5-91657-274-2

Развитие клиента, или Customer Development — сравнительно новый подход к построению компаний. Он позволяет предпринимателю обходиться меньшими затратами и почти не зависеть от интуиции. Как? Включив клиента с самого начала во все основные бизнес-решения — в стратегию, маркетинг и разработку продукта. Эта книга — краткое и емкое методическое руководство по построению эффективного стартапа.

Если вы хотите продавать вашим клиентам именно то, что им нужно — прочитайте эту книгу, пока регистрируете компанию. А потом положите на стол — она не раз пригодится вашему быстрорастущему стартапу.

А если вы руководите зрелым бизнесом — у вас есть шанс завоевать новый сегмент рынка.

УДК 65.011
ББК 65.290

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-274-2

© Brant Cooper, Patrick Vlaskovits, 2010
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2011

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

Вступление	9
Введение	11
Зачем нужна эта книга?	13
Кто должен прочесть эту книгу	15
Развитие клиента	19
Что является развитием клиента	21
Что не является развитием клиента	24
Три уровня изучения	26
Первоначальный запуск	28
Определения концепции	33
Ранние адепты	36
Сегментация	39
Тип рынка	42
Нетрадиционные бизнес-модели	46
Позиционирование	48
Соответствующий маркетинг продукта	50
Минимальный целесообразный продукт (МЦП)	53
Экономичный стартап	57
Ключевой момент	61
«Выйти из здания»	62
Знать свой бизнес	67
К доске!	69
Познай себя	82

8 шагов, чтобы найти клиента	87
Шаг 1: задокументировать гипотезы К—П—Р	89
Шаг 2: провести мозговой шторм по развитию гипотез бизнес-моделей	94
Шаг 3: найти потенциальных клиентов, к которым можно обратиться	102
Шаг 4: обратиться к потенциальным клиентам	105
Шаг 5: заинтересовать потенциальных клиентов	110
Шаг 6: контрольная точка. Фаза 1 / Сбор информации / Измерение / Тест	116
Шаг 7: найти соответствующие проблему и решение / МЦП	119
Шаг 8: контрольная точка. Фаза 2 / Сбор информации / Измерение / Тест	122
Заключение	127
Литература	132
Благодарности	134

Вступление

Процесс развития клиента с тех пор, как я издал книгу «Четыре шага к прозрению», сильно изменился. Когда я придумывал эту концепцию, я пытался описать шаблон, общий для всех успешных стартапов, которые встречал. Я сделал это, потому что хотел изменить путь, по которому строились стартапы, иначе говоря, описать модель, которая позволила бы обходиться значительно меньшими затратами и не зависеть полностью от интуиции.

На сегодняшний день мои лекции прослушали тысячи студентов, а книгу прочли более двадцати тысяч человек. Сотни стартапов используют элементы развития клиента, а многие инвесторы даже требуют от компаний из своего портфеля придерживаться принципов развития клиента.

Концепция развития клиента прогрессирует. Например, мой бывший студент, ныне предприниматель Эрик Рис соединил идеи развития клиента с гибкой методологией развития и создал мощную теорию экономичного стартапа. С момента возникновения его теории прошло немногим более года, а в группы экономичных стартапов сейчас входит уже более 3500 человек в 27 городах девяти стран.

До того как я начал говорить о модели развития клиента, я думал о том, почему эти три метода, использованные

в успешных стартапах, никто не описывал. Это казалось мне странным. Основные заявления о развитии шли вразрез с общеизвестными тезисами, но при этом те, кто им следовал, преуспели.

Теперь путь открыт.

Что мне доставляет, пожалуй, наибольшее удовольствие, так это то, что концепция развития клиента продолжает продвигаться среди профессионалов, бизнес-тренеров, предпринимателей и инвесторов, которые стараются построить успешные стартапы и превратить их в масштабируемые бизнесы. Развитие клиента — это не просто книга. Это пластичная, настраиваемая под клиента и сделанная под заказ методология, позволяющая справиться с хаосом реальных проблем. Я горжусь тем, что эта концепция растет и развивается.

Появление на свет этой книги — «Стартап вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала» — ознаменовало собой следующий этап. Это не просто первая книга «третьей стороны» о развитии клиента — она поднимает планку. Ее авторы Брент Купер и Патрик Власковиц соединили размышления ведущих профессионалов и ранних адептов развития клиента таким образом, что любой предприниматель может применить их к своему стартапу. Они представили суть поиска клиента как серию шагов, проиллюстрировав их понятными примерами, конкретными действиями и описанием ловушек, которых необходимо избегать.

Эта книга обязательна к прочтению для всех, кто занимается или просто интересуется стартапами.

Стивен Гари Бланк
Менло-Парк, Калифорния
Апрель 2010

Введение

Зачем нужна эта книга?

«Четыре шага к прозрению» Стива Бланка изменили игру. Его книга выделяется в деловом мире — полном маркетинговой ерунды, советов «как-быстро-стать-богатым», изданий из серии «Помоги себе сам», томов аналитики, предсказывающих историю с неоспоримой точностью, — потому что она дает применимую на практике схему построения и запуска стартапов, основанную на глубоком убеждении, что **большинство стартапов терпит поражение не потому, что они не развивают свой продукт, а потому, что они не развивают свой рынок.**

Стив Бланк опубликовал «Четыре шага к прозрению» в 2005 году. Это сборник лекций для бизнес-школ, которые он читал в Стэнфордском университете и в Калифорнийском университете в Беркли. Десятки тысяч людей купили эту его «не-продаваемую» книгу. Ее зачитанные страницы, выделенные маркером параграфы и заполненные страницы для заметок доказывают ее ценность. Редкие издания удостаиваются такого же внимания, ведь ее не выбрасывают — она остается настольной книгой и в самом деле никогда не отправляется на полку.

«Четыре шага к прозрению» (в дальнейшем в данной книге она будет упоминаться как «Четыре шага») — это не грандиозная стратегия по завоеванию мира, не набор проверенных приемов и не коллекция ярких бизнес-афоризмов. Это гибкий

процесс тестирования, изучения и итерационных изменений основных бизнес-утверждений, которых вы придерживаетесь относительно своих клиентов, продукта и рынка.

Итак, зачем же нужна эта книга? Цель ее — устранить барьеры на пути понимания и осуществления развития клиента и поднять «Четыре шага» на новый уровень. Мы надеемся, нам удастся понять самую суть концепции Стива Бланка и сделать следующее:

1. Сжать текст книги до еще более простой, понятной, применимой на практике инструкции по развитию клиента.
2. Резюмировать и объединить идеи современных лидеров мысли о развитии клиента, которые появились с тех пор, как «Четыре шага» были опубликованы.
3. Заложить фундамент для создания стандартов, учитывая общие термины и концепции развития клиента.
4. Продемонстрировать гибкость развития клиента при применении к любой бизнес-модели.
5. Сделать описание процесса развития клиента в формате электронной книги.

Мы поставили себе цель **добраться до сути**, но при этом также **не ошибиться в ней**. Дебаты — вещь полезная, и мы рассчитываем на то, что люди будут обсуждать эту книгу. Но более существенно то, что вы сможете поддерживать, изменять и даже подстраивать концепцию под свой бизнес, свое видение и свои ценности.

Кто должен прочесть эту книгу

Структура развития клиента не привязана к определенному виду бизнеса, сегменту рынка или категории продукта. Размер компании, ее выручка или месторасположение не играют никакой роли, когда компания планирует запуск нового продукта.

Любой человек может извлечь выгоду, если будет мыслить в категориях развития клиента. Эта философия применима ко всем предпринимателям, несмотря на то что некоторые процессы развития клиента обычно ассоциируются исключительно с бизнесом, находящимся на стадии формирования.

Хотя мы и работали преимущественно с хай-тек-компаниями, то есть компаниями, занимающимися высокими технологиями, и это сформировало нашу первоначальную систему отсчета, тем не менее модель развития клиента открытая и гибкая. Она может быть применима в различных индустриях и на разных рынках. Эта книга фокусируется на первом шаге развития клиента, а именно на поиске клиента. Поэтому мы сосредоточимся на стартапах.

Реальность такова, что методы развития клиента применять тем труднее, чем старше ваш бизнес. Чем дальше вы зашли, тем сложнее исследовать и проверять основные бизнес-постулаты, на которых вы, возможно, уже построили работу своей организации. Если, например, вы должны доложить

о росте доходов своим инвесторам в следующем месяце, вам будет нелегко бросить то, чем вы в данный момент занимаетесь, и поставить под сомнение ваши основные убеждения. Даже если вам кажется, что самым подходящим решением сейчас будет взять тайм-аут и детально разобраться, почему рост вашего предприятия не так стремителен, как предполагалось, ваш совет директоров, скорее всего, не поймет этого. Ведь такой радикальный шаг обычно требует небольшого безрассудства и большого доверия начальства. Можно даже сказать, что «Четыре шага» родились как раз благодаря такой неприятной ситуации.

Независимо от того, на каком этапе находится ваше предприятие, эта книга с большей вероятностью пригодится тем из вас, кто работает в технологическом стартапе на серьезной должности: является разработчиком, менеджером продукта либо учредителем компании. По сути, эта книга для предпринимателей, которые готовы и способны подвергнуть сомнению свои наиболее устоявшиеся бизнес-убеждения; именно этой группе людей данная книга будет наиболее полезна.

Стивен Бланк вспоминал: «SuperMac была одной из первых компаний, которые начали продавать внешний драйвер для дисководов для оригинального Mac, у них же появились первые цветные программы для рисования на Mac, а когда компьютеры Mac были черно-белыми, они первыми выпустили борды для цветной графики и цветные мониторы с большим экраном для Mac. И, несмотря на всё это, в их работе произошел сбой, они вышли из бизнеса и стали банкротами... Ни у кого в компании не было глубокой веры в дело, которым они занимались, не было понимания, кем является их клиент и что может заставить его прийти и купить их продукты. Я взялся за работу».

В «Четырех шагах» Стив описывает особые случаи, когда развитие клиента может быть неуместным. Некоторые предприятия сталкиваются с технологическими рисками, но при этом у них вовсе нет рисков, связанных с рынком (или есть, но небольшие). Стив Бланк утверждает: «Риски в компаниях, занимающихся биотехнологиями, в первую очередь связаны со стадией развития продукта: необходимо принять верную исследовательскую гипотезу и разработать на ее основе успешное и эффективное лекарство, — а не с одобрением и принятием продукта клиентами».

Другой пример того, в каких случаях развитие клиента может быть неуместным, — это дутые предприятия, так называемые «мыльные пузыри»: когда инвесторы или рынки долгосрочного ссудного капитала выбрасывают деньги на каждый стартап «с импульсом». В таких случаях Стив рекомендует «выбросить развитие клиента из окна». Но мы всё-таки хотим, чтобы вы были предусмотрительными: вместо того чтобы сразу отказываться от развития клиента, всё же оставьте книгу на полке. Ведь мыльные пузыри по определению долго не живут.



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:



Проза:



Детские книги:

