

Шон Эллис и Морган Браун

Взрывной рост

Как современные быстрорастущие компании
совершают успешный прорыв

Исчерпывающее руководство
от пионеров взрывного роста,
одно из самых актуальных
бизнес-пособий в Кремниевой
долине и за ее пределами

Книга рекомендована
Международной школой
бизнеса IBS-Plekhanov
и Гильдией маркетологов




BYBLOS

Шон Эллис

**Взрывной рост. Как
современные быстрорастущие
компании совершают
успешный прорыв**

«Библос»

2017

УДК 334.012.32:004.738.5
ББК 65.29с51

Эллис Ш.

Взрывной рост. Как современные быстрорастущие компании совершают успешный прорыв / Ш. Эллис — «Библос», 2017

ISBN 978-5-905641-44-2

Сложно поверить, но когда-то Airbnb был «тайным оружием» фанатов туризма и любителей поваляться на диване, Pinterest – нишевым веб-сайтом, куда заглядывали только повара и мастера, LinkedIn – эксклюзивной сетью для топ-менеджеров и рекрутеров высшего уровня, Facebook – ущербным свободным братом MySpace, а Uber – выскочкой без системы и организации и, конечно, без единого шанса на успех против такого Голиафа, как нью-йоркский Yellow Cabs. Как же эти компании выросли из скромных новичков в лидеров рынка? Вопреки распространенному мнению, они добились колоссальной популярности, не просто разработав блестящий продукт, а потом скрестив пальцы и надеясь, что он приживется. Фантастический успех этих компаний зиждется на тщательно продуманной и реализованной методологии. Эта методология называется взрывным ростом, и среди ее сторонников есть не только лучшие стартапы современности, но и такие компании, как IBM, WalMart и Microsoft, а также миллионы предпринимателей, маркетологов, менеджеров и управленцев, которые и составляют сообщество GrowthHackers.com. Метод взрывного роста значит для роста рынка то же, что «бережливый стартап» для разработки продукции, а методология гибкой разработки ПО scrum – для продуктивности. Взрывной рост предполагает межфункциональные команды, скоростное тестирование и повторные циклы, нацеленные на потребителей: как их привлечь, удержать, вовлечь и мотивировать, чтобы они возвращались и чаще покупали ваш продукт. Доступный и практичный набор инструментов, которые команды и компании

из всех отраслей могут использовать, чтобы увеличить клиентскую базу и долю рынка, эта книга проведет читателя через весь процесс создания и реализации их собственной, персонализированной стратегии взрывного роста. Это обязательное чтение для любого маркетолога, предпринимателя, новатора и менеджера, который хочет заменить расточительные масштабные проекты и методы по принципу «пальцем в небо» более последовательными, воспроизводимыми, экономными и ориентированными на данные результативными методами.

УДК 334.012.32:004.738.5

ББК 65.29с51

ISBN 978-5-905641-44-2

© Эллис Ш., 2017

© Библос, 2017

Содержание

Предисловие к русскому изданию	7
Благодарности	10
Об авторах	12
Введение	14
Кто может стать гроузхакером?	22
Четкий план	24
Непобедимая машина роста	25
Выжить любой ценой	27
Чем быстрее, тем лучше	29
Золотая жила	30
Растущие расходы и сомнительная польза традиционного маркетинга	31
Адаптация к новым технологиям	33
Ломаем стереотипы	34
Структура книги	36
Часть первая. Метод	37
Глава 1. Как создать команду роста	37
Долой барьеры	40
Кто	42
Размер и охват	45
Как	46
Кто чем занимается	48
Поддержка топ-менеджмента	48
Подотчетность команд	50
Слияние умов и разрушение предубеждений	53
Рост команд	54
Маленькая хитрость, чтобы приступить к взрывному росту	55
Глава 2	57
Крушение BranchOut	58
Что такое момент озарения	59
Конец ознакомительного фрагмента.	61

Шон Эллис, Морган Браун Взрывной рост. Как современные быстрорастущие компании совершают успешный прорыв

© 2017 by Sean Ellis and Philip Morgan Brown

© ООО «Библос», 2018.

* * *

Предисловие к русскому изданию

*Выживает не самый сильный и не самый умный, а тот, кто
лучше всех приспосабливается к изменениям*
Чарльз Роберт Дарвин

ФЕНОМЕНАЛЬНЫЙ СТРЕМИТЕЛЬНЫЙ УСПЕХ некоторых новых компаний привел к необходимости переосмысления традиционных бизнес-моделей, появлению теории «взрывного роста». Эта тема получила развитие в трудах различных исследователей, среди которых Шон Эллис и Морган Браун. «Взрывной рост» – это книга, которую ждали многие бизнесмены, испытывающие на себе давление сложных экономических обстоятельств. Кризисная ситуация, рост конкуренции, возрастающие запросы потребителей – вот те факторы, которые усложняют реализацию новых бизнес-начинаний многих предпринимателей. Ведь бытует мнение, что только компании с многолетней историей и сильным брендом способны преуспеть на рынке в такое непростое время. Но в данной книге авторы развенчивают этот миф, на многочисленных примерах показывая, что при использовании определенных, нестандартных, а порой довольно смелых подходов, можно как оживить уже действующий (пусть без особых успехов) бизнес, так и открыть по-настоящему успешный и прибыльный стартап, который через короткое время завоюет огромные аудитории.

Взрывной рост, или Hacking growth – от слова «хак», на компьютерном жаргоне «острое решение какой-либо проблемы». В этой книге «хаки» – это те самые подходы, используя которые можно изменить традиционный путь развития и получить значительный результат в десятки раз быстрее.

В стремительно меняющейся среде преуспеть может только тот, кто умеет принимать быстрые решения. Сегодня у компаний часто нет времени на медленную реализацию долгосрочных стратегий. Фундаментализация крупного бизнеса, которая связана с усложнением процессов, ростом бюрократии, сегодня часто оказывается не соответствующей реалиям настоящего времени. Взрывной рост – это, в некотором смысле, «оппозиционное» решение, предусматривающее максимальное упрощение и ускорение всех бизнес-процессов. При этом часто с использованием эффективных креативных подходов.

Среди примеров, приводимых авторами, в первую очередь компании, активно использующие современные информационные технологии. Но применять «хаки», в принципе, может любая фирма.

В качестве примера можно привести «рор-уп» – быстро развивающийся формат розничной торговли. Названные от английского «неожиданно возникать», магазины рор-уп внезапно открываются на какой-нибудь улице города, и так же внезапно закрываются, предоставляя во время их работы покупателям значительные скидки. Обычно такие магазины располагаются в специальных временных конструкциях. Отсутствие необходимости тратить на аренду или серьезное строительство делает выбор такого метода торговли весьма привлекательным, а метод «сарафанного радио» привлекает в магазин множество покупателей. С точки зрения продвижения, подобная торговая точка направлена на стимулирование сбыта и может решать те же вопросы, на которые обычно направлены традиционные акции: сезонная распродажа, избавление от остатков и т. д. Но для потребителя подобный формат интересен еще и тем, что несет в себе некий элемент игры. Заранее неизвестно: где именно появится магазинчик, в котором можно будет купить любимые марки товаров со значительной скидкой. Подобная информация отслеживается и быстро передается покупателями «из уст в уста». Во многих европейских странах, в т. ч. Великобритании и Германии магазины

пор-уп уже стали привычными для местных покупателей. В России подобный формат пока в новинку.

Для того, чтобы находить идеи и развивать бизнес в направлении «взрывного роста», авторы показывают, как необходимо формировать специальные команды. Эти подразделения дополняют организационную структуру предприятия, их основная задача – настройка процессов систематического роста. Например, как в торговых сетях традиционно используются «команды запуска», которые занимаются всеми вопросами открытия нового магазина, а потом переходят на другие магазины сети, так и здесь, «команды роста» используются для постоянной работы по налаживанию процессов и алгоритмов, обеспечивающих взрывной рост.

Ключевой момент, который выделяют авторы, состоит в том, что при поиске эффективных решений не надо ограничивать себя в количестве идей, даже если они в итоге будут неверными. Исследования показывают, что соотношение правильных и ошибочных идей у обычных людей и гениев практически одинаково. Просто гении генерируют их такое большое количество, что какие-то определенно «выстреливают» и меняют мир вокруг нас. Например, в 1879 году известный изобретатель лампы накаливания Томас Эдисон, по разным источникам, провел до 10 000 экспериментов прежде чем получилась та самая лампочка, которую использует весь мир.

В этом и заключен «хакерский дух» самого бизнес-подхода: в поиске оригинальных и сверхэффективных решений. Необходимо постоянно тестировать возникающие идеи, оперативно реализовывать подтвердившие свою ценность, избегая инерции прошлого опыта, чтобы не получалось как в известной поговорке, «пистолет куплен – надо стреляться». При этом может быть использована определенная схема «приоритизации экспериментов», которая позволяет ранжировать идеи и эксперименты по значимости и реализовывать их в строгой очередности, пускай и в очень быстром темпе. Авторы призывают к такой скорости принятия решений, которая обеспечивала бы не количественные, а качественные изменения. Как в ситуации со Шлемоносным василиском – ящерицей, которая за счет сверхбыстрого перебирания ногами способна бегать по воде. Таким образом, достижение высокого значения скорости бега позволяет добиться удивительного нового качественного результата.

При выборе направлений для развития, авторы предлагают искать идеи у самих потребителей, в чем могут помочь оперативные опросы, а также сосредотачиваться на микронюансах потребительского поведения. Но необходимо понимать, что весь подход «взрывного роста» может эффективно работать только в том случае, если у компании есть действительно стоящий продукт. Кроме нужности потребителю, данный продукт должен быть также маркетингово-активен, т. е. заключать в самом себе элементы продвижения. В нем должна быть сосредоточена определенная ценность, которая обеспечит не просто удовлетворенность потребителя, но и вирусный эффект: желание советовать и продвигать продукт дальше. На это направляется и коммуникационная тактика: используется идея стимулирования потребителей на привлечение других клиентов, которые в свою очередь тоже получают дополнительные выгоды при заказе продукта, что формирует так называемую клиентскую петлю.

Большое внимание необходимо уделять повышению конверсионности маркетинговых инструментов. Практика показывает, что это – огромный ресурс для увеличения эффективности. Повышение конверсии на каждом этапе воронки продаж дает гораздо больший эффект, чем вкладывание ресурсов в первоначальное привлечение клиентов.

В книге также предлагается использовать упрощенные (не по качеству, а по времени и затрачиваемым усилиям) методики оценки эффективности работы в т. ч. путем фиксации и анализа успешного и неуспешного опыта.

С точки зрения маркетинга, подход «взрывного роста» можно назвать новой, «экспериментальной формой маркетинга», которая возникла как ответ на условия быстрорастущей

щейся среды. В нем особое внимание уделяется тактике и вносятся коррективы в понимание возможностей и целеполагание маркетинга. Его задачей можно назвать обеспечение масштабируемого, ускоренного итеративного процесса роста, а в рамках развития парадигмы маркетинга, «взрывной рост» – это очередной виток его эволюции на основе конвергенции современных теорий маркетинга и менеджмента.

Валерий Никишкин,

д-р экон. наук, профессор кафедры маркетинга,

директор УНЦ по переподготовке и повышению квалификации РВШ РЭУ

им. Г. В. Плеханова,

почетный член Гильдии маркетологов

Благодарности

«Взрывной рост» опирается на знания, которые мы накопили на протяжении всей своей карьеры, поэтому я хотел бы поблагодарить тех, кто дал мне возможность учиться. Во-первых, мою семью – за то, что терпеливо отнеслась к тому, что я целыми днями пропадал на работе, когда мы проводили тестирования в наших стартапах. А также основателей и генеральных директоров, которые доверили мне проводить эксперименты в своих стартапах, а также своих драгоценных первых клиентов. Особенно Майка Симона из LogMeIn и Uproar, который рискнул и взял надо мной шефство, и Дэвида Ведена, Адама Смита и Мэта Брезина из Hobni; Дрю Хьюстона из Dropbox; Кевина Харца из Eventbrite; Джона Херинга из Lookout – все они благосклонно отнеслись к моему нестандартному желанию поработать на временной должности лидера команды роста на самых уязвимых этапах развития их стартапов. Я также хочу поблагодарить Дэвида Баррета из Polaris Partners и Тони Конрада из True Ventures, вице-председателей, которые поддержали меня как основателя и позволили мне многому научиться в GrowthHackers.com.

Наконец, хочу поблагодарить замечательную команду, которая помогла создать эту книгу. Прежде всего, моего соавтора Моргана Брауна, чьи целеустремленность и трудолюбие помогли держаться правильного курса с самого начала. И нашу талантливую команду, включая Лизу ДиМона, Эмили Луз и Талию Крон, которые помогли нам вывести «Взрывной рост» на новый уровень.

Шон Эллис

Стольких людей хочется поблагодарить в завершение работы или, лучше сказать, такого путешествия, как это. Мы трудились над этой книгой три года, и, конечно, она стала результатом всего, что я узнал за свою карьеру. Первые люди, которые заслуживают особой благодарности, – это моя семья: жена Эрика и дети, Бэнкс и Одри Грейс. Они пожертвовали столькими вечерами, ужинами и выходными, чтобы я мог работать над книгой, что я с ужасом думаю, сколько времени общения с ними я потерял ради того, чтобы «Взрывной рост» увидел свет. Надеюсь, я не зря трудился, и они знают, что я делал это для них, с большой любовью. Я благодарен им за эту возможность. Спасибо тебе, Эрика, за самоотверженность, понимание и доброту. Ты удивительный человек, и без твоей любви и поддержки я не смог бы справиться с этой задачей. Люблю тебя, *mon ange*.

Благодарю Шона, моего соавтора, который доверил мне роль партнера в этом проекте и поделился со мной своим опытом и знаниями. Сложно переоценить, какое влияние на мою карьеру оказала работа с тобой, и я навек благодарен за возможность учиться у тебя. Тяжело найти хорошего наставника, и в этом отношении я счастливчик.

Книгу невозможно написать сразу начисто, ее пишут, переписывают, зачеркивают и переделывают. Это работа не двоих, а множества людей, и все они заслуживают признания. Во-первых, Лиза, наш агент, которая рассмотрела блестящую идею в недрах неказистого предложения и нашла время, чтобы помочь нам упорядочить план работы и найти подходящих людей. Без ее видения и руководства этой книги не было бы. Затем Эмили, наш редактор и соучастник, превратившая наши неотесанные формулировки, путанные мысли и птичий язык в легкое повествование, которое читается как нужно. Талия и Тина и вся команда Crown Business, которые верили в эту книгу и помогли издать ее, – мы благодарим вас за доверие и командную работу.

Книга «Взрывной рост» – на самом деле знак уважения ко всему сообществу роста. Я постарался сформулировать ваши умения и энтузиазм, которые вы привносите в процесс роста, и бесконечную ценность вашего вклада. Надеюсь, вы увидите это в книге. Она при-

звана пролить свет на колоссальную ценность, которую вы создаете для компаний по всему миру, и работу, которую вы проделываете, чтобы привлечь к многообещающим и стоящим новым идеям внимание, которого они заслуживают. Книга была написана, чтобы явить миру ваше оригинальное мышление, инновационность и страсть и поделиться вашими удивительными идеями и навыками с читателями, которые отчаянно нуждаются в них. Благодарю всех в нашем тесном кругу, кто вдохновляет, учит, делится опытом и отстаивает критически важную роль роста для успеха компании. Вы вдохновляете меня каждый день, и для меня большая честь называть вас коллегами и друзьями. Благодарю всех, кого мы упоминаем в нашей книге, за то, что вы такие щедрые и достойные восхищения лидеры в своей области.

Эта книга появилась после семнадцати лет работы в цифровом маркетинге, начиная с моей первой работы после окончания колледжа в стартапе SalesMountain.com и заканчивая всеми стартапами и компаниями, в которых мне посчастливилось работать с тех пор. Выбирая очередной проект, я руководствовался принципом «главное для команды – оптимизация», и благодаря этому я имел честь работать с удивительными людьми. Стольких хочется поблагодарить! Я «стою на плечах гигантов» и благодарен за время и мудрость, которые они дали мне. Это лишь немногие люди, которых я хотел бы поблагодарить: Джек Эбботт, спасибо тебе за то, что научил меня искусству виртуозности, умению создавать ценность из ничего. Марк Аффлек, твои советы о том, как укрепить уверенность и опираться на свои сильные стороны, каждый день помогают мне развиваться. Лора Голдберг, твой стандарт совершенства и упорное стремление опираться только на факты оказали колоссальное влияние на меня – на то, как я работаю и руковожу. И Брэд Инман, который научил меня, что нет более надежного пути к успеху, чем охотиться за новыми возможностями.

И, наконец, искренняя благодарность моим родителям. Без них не было бы и меня, которому довелось написать эту книгу. Моей маме – огромное спасибо за невероятную поддержку, хотя временами я ее просто не заслуживал. Твоя бесконечная любовь – настоящий дар. Моему отцу, который всегда внушал мне, что я могу больше, чем мне кажется, – я благодарен тебе за высокие стандарты, к которым я могу стремиться. И благодарность моему брату Грейми, лучшему другу, – спасибо за многие годы дружбы и взаимопонимания. Люблю вас всех.

Морган Браун

Об авторах



Шон Эллис – генеральный директор и сооснователь GrowthHackers.com, лидирующего онлайн-сообщества для хакеров роста с 1,8 млн пользователей во всем мире. Шон ввел термин «хакер роста» в 2010 году и является продюсером Конференции хакеров роста. Он часто выступает перед стартапами и компаниями Fortune 100, его статьи публикуются в New York Times, Wall Street Journal, WIRED, Fast Company, Inc.com и TechCrunch.



Морган Браун – ветеран маркетинга стартапов, вместе с Шоном основал GrowthHackers.com. Они регулярно выступают на крупных конференциях, таких как SXSW, TechWeek, HubSpot и другие.

Введение

Когда в 2008 году мне (Шону) позвонил основатель Dropbox Дрю Хьюстон, меня сразу заинтриговала непростая ситуация, в которой оказался его годовалый стартап. Компания предлагала услуги облачного обмена данными и хранения, что позволило ей выстроить неплохую клиентскую базу, ориентируясь в первую очередь на технарей Кремниевой долины. Еще до того как разработка продукта завершилась, Хьюстон запустил онлайн видео-прототип с подробной информацией о том, как будет работать услуга, заручившись тем самым поддержкой влиятельного бизнес-инкубатора YCombinator и сумев привлечь целый поток пользователей.

Как только это видео появилось на новостном агрегаторе Digg и стало хитом – лист ожидания экспериментальной версии вырос с 5000 до 75 000 в мгновение ока, сразу стало очевидно, что Хьюстон наткнулся на гениальную идею¹. Пользователи следующей волны, которые появились после официального запуска продукта, были довольны услугой, однако Хьюстону никак не удавалось выйти за рамки технической элиты. А время поджимало. Конкуренция была зверская. Один стартап, Mozu, вышел на рынок еще три года назад, а другой, Carbonite, получил финансирование на \$48 млн – в отличие от \$1,2 млн стартового капитала, который сумел достать Хьюстон. Тем временем такие тяжеловесы, как Microsoft и Google, тоже планировали свить сферу облачного хранения. Как Dropbox может увеличить клиентскую базу при наличии столь устрашающих конкурентов?

Хьюстон хотел выяснить, могу ли я помочь им расширить стабильную, но недостаточно многочисленную клиентскую базу. Я как раз собирался завершить свой временный проект в качестве вице-президента по маркетингу в Hobni, стартапе, которым руководил близкий друг Дрю – Адам Смит, когда Адам предложил нам встретиться и обсудить затруднения, с которыми столкнулась Dropbox. В Кремниевой долине я пользуюсь репутацией человека, который знает, как помочь компаниям с таким ограниченным бюджетом, как у Dropbox, «стартовать», особенно при такой жесткой конкуренции. Моим первым успешным проектом стал рост продаж пионера онлайн-игр Uproar, который вошел в десятку крупнейших игровых сайтов в сети с 5,2 млн геймеров в период первичного публичного размещения в декабре 1999 года, и все это в условиях агрессивного вторжения Sony, Microsoft и Yahoo в сферу онлайн-игр². Затем я занялся проектом роста в LogMeIn – инновационном сервисе, учрежденном основателем Uproar. Там мне удалось превратить компанию в лидера рынка, несмотря на активную маркетинговую кампанию ее главного конкурента GoToMyPC. В чем секрет? Я работал вместе с проектировщиками, чтобы использовать технологии в непривычных, с их точки зрения, целях: а именно – для разработки нового способа поиска, общения и исследования клиентов, который даст возможность понять целевой рынок, расширить клиентскую базу и извлечь максимальную ценность из денег, потраченных на маркетинг.

Я не знал ровным счетом ничего о разработке программного обеспечения; в 1994 году я начал свою карьеру с того, что продавал рекламную площадь в печатных деловых журналах в

¹ Eric Ries, “How Dropbox Started as a Minimum Viable Product,” TechCrunch, October 19, 2011, techcrunch.com/2011/10/19/dropbox-minimal-viable-product/.

² Затем я стал работать над инициативами роста в LogMeIn, сервисе, организованном основателем Uproar, который позволял пользователям получить доступ к файлам, электронной почте и софтверу с любого компьютера в мире. Мы смогли превратить компанию в лидера рынка, несмотря на массивную маркетинговую кампанию нашего главного конкурента GoToMyPC. В чем секрет? Помимо своих знаний в области маркетинга и продаж, я сотрудничал с инженерами, чтобы найти совершенно новое применение технологий: разработать новые методы поиска, охвата и анализа клиентов, чтобы понять, на какую целевую аудиторию мы работаем, чтобы расширить клиентскую базу и извлечь максимальную ценность из денег, вложенных в маркетинг.

те времена, когда бизнес только задумывался о том, чтобы перебраться в сеть. Но мне удалось разглядеть перспективы веб-бизнеса, и когда я познакомился с основателем Uproar, то решил вложить часть своих с трудом нажитых комиссионных и стал работать на игровом портале – и снова продавать рекламу. Вскоре я в полной мере осознал, насколько опасно полагаться только на традиционные методы маркетинга – даже на новые, сетевые версии старых методов, например онлайн-баннеры, чтобы повысить продажи. Я окончательно прозрел, когда ведущие рекламные фирмы, с которыми я пытался сотрудничать (такие как Saatchi и Ogilvy), отказались рекомендовать рекламные баннеры на Uproar своим клиентам по той причине, что у сайта недостаточно большая база пользователей. Оказавшись с пустыми карманами и рискуя упустить комиссионные с продаж, в которых я отчаянно нуждался, я совершенно неожиданно для себя получил задание от основателя сайта – придумать, как привлечь пользователей, причем чем быстрее, тем лучше. Мне сразу же пришла в голову платная реклама на таких веб-порталах, как Yahoo! и это, конечно, стимулировало рост компании. Но обошлось нам недешево, и, как вскоре обнаружил Дрю Хьюстон, отдача от этой рекламы не стоила потраченных денег. Тем временем Sony, Yahoo! и Microsoft перешли в наступление, заполонив сеть игровой рекламой, и такой молодой стартап, как Uproar, не обладал достаточными финансовыми мощностями, чтобы конкурировать с ними на равных. Я понимал, что придется пойти другим путем.

И тут мне пришла в голову идея создать абсолютно новый вид рекламы, который позволит владельцам веб-сайтов предлагать игры Uproar бесплатно на своих сайтах, то есть сайт сможет предложить посетителям интересные новые опции, а Uproar получит доступ ко всем, кто заходит на эти странички. Основатель дал зеленый свет, и через несколько недель мы с программистами разработали новую индивидуальную игру, которую можно было добавить на любой веб-сайт с помощью простого кода; это был один из первых встраиваемых виджетов. Владельцы сайтов становились партнерами компании Uproar, которая тратила всего \$0,50 на каждого нового игрока, привлеченного через их сайты. Низкие затраты развязали нам руки, а так как игра оказалась по-настоящему захватывающей и привлекательной, партнеры с радостью размещали ее у себя на сайте. Помимо привлечения новых игроков в Uproar, мы экспериментировали с ссылкой «Добавить игру на ваш сайт», которая позволяла владельцам других сайтов легко разместить игру у себя.

Когда мы увидели, что игра прижилась, то стали экспериментировать с разными версиями игры и вариантами дальнейших действий, чтобы найти самое эффективное сочетание. Результатом для Uproar стал стремительный рост; бесплатные игры вскоре можно было найти на 40 000 сайтов, и Uproar попала в топы геймерского рынка, обойдя тяжеловесов с их показушными маркетинговыми кампаниями. С тех пор многие другие компании пользовались той же стратегией роста, самый известный пример – YouTube, позже добившаяся умопомрачительного роста, разработав свой знаменитый виджет – встроенный видеоплеер, который позволил выкладывать видео с YouTube по всей сети, превратив онлайн-видео в настоящий феномен.

Такой успех побудил основателя Uproar попросить меня помочь с развитием его следующего детища – LogMeIn. Этот оригинальный продукт предоставлял пользователям доступ к их файлам, электронной почте и программам на домашнем или рабочем компьютере с любого другого ПК при наличии интернета. Однако, несмотря на то что агрессивная маркетинговая кампания, ориентированная на поисковые системы, привела к неплохому первичному притоку подписчиков, вскоре рост застопорился, и я понял, что реклама снова оказалась слишком дорогим и неэффективным средством – особенно когда по моему совету LogMeIn перешла с платной модели на фримium в попытке разграничить свои услуги с услугами опасного конкурента GoToMyPC. При ежемесячных тратах на рекламу в \$10 000 расходы на привлечение клиентов уже нельзя было считать рентабельными. Несмотря

на тщательный анализ эффективности рекламы и эксперименты с ключевыми словами и рекламными платформами, коэффициент конверсии оказался удручающе низким – и это для сервиса, который был не только полезным, но и бесплатным. И снова я обратился к интернет-технологиям, чтобы найти новое решение проблемы.

Я решил, что стоит узнать мнение людей, которые зарегистрировались, но не стали пользоваться услугой. Они оставили адрес электронной почты во время регистрации, и мы разослали электронное письмо с вопросом – почему они не пользуются LogMeIn. Вроде бы очевидно, но на тот момент это была радикальная идея. Всего через несколько дней ответы подписчиков недвусмысленно объяснили суть проблемы: они не верили, что услуга действительно бесплатная. В то время фриимиум-софтвер был новшеством и многим людям все еще казался слишком хорошим предложением, чтобы быть правдой. Опираясь на эти данные, я собрал команду маркетологов и программистов на мозговой штурм, чтобы обсудить, как изменить страницу перехода так, чтобы пользователи сразу поняли – никакого подвоха нет, и LogMeIn действительно предлагает абсолютно бесплатную версию продукта. Мы перепробовали множество вариантов текста и дизайна страницы, однако даже это не привело к существенным улучшениям. Тогда мы решили добавить ссылку на приобретение платной версии продукта. И это позволило выстроить оптимальное сочетание дизайна, сообщения и предложения, которые утроили коэффициент конверсии. Это был только первый шаг. Тщательно проанализировав данные, мы обнаружили еще более масштабный отток пользователей, которые загрузили программу, но не стали ею пользоваться. Мы продолжили экспериментировать – внесли изменения в процесс инсталляции, регистрации и так далее – и в итоге улучшили коэффициент конверсии до такой степени, что поисковая реклама не просто вновь стала рентабельной, ее эффективность можно было усиливать на 10 000 %. Компания так и поступила, и рост незамедлительно рванул вверх.

И вновь решение было найдено всего за несколько недель, пользуясь рецептом, который включал в себя разумные дозы нестандартного мышления, межфункциональное сотрудничество и совместную работу над решением проблем, оперативную проверку в рыночных условиях и экспериментирование (с минимальными или нулевыми затратами), а также гибкость и умение принимать соответствующие меры по результатам работы. Это основные ингредиенты, которые позже я внес в методику «взрывного роста», о которой вы прочитаете в этой книге.

Конечно, Uproar и LogMeIn были не единственными стартапами, которые сочетали ноу-хау программирования и маркетинга с развитием сетевых технологий, чтобы добиться активного роста. К примеру, Hotmail одним из первых извлек выгоду из веб-продукции – из ее способности «продавать себя», когда добавил совершенно незамысловатый тэглайн: «P.S. Откройте бесплатную почту на Hotmail» (P.S. Get Your Free Email at Hotmail) в конце каждого электронного письма, которое отправляли пользователям, с ссылкой на страницу перехода, где можно создать аккаунт³. В то же время PayPal продемонстрировал удивительный потенциал роста, создав синергию между продуктом и популярной веб-платформой – в данном случае eBay. Когда команда заметила, что продавцы рекомендуют PayPal как самый простой способ оплаты для победителей аукционных торгов, она разработала AutoLink – инструмент, который автоматически добавлял логотип PayPal, и ссылку, чтобы подписаться на все актуальные аукционные списки. Этот инструмент в три раза увеличил количество аукционных продаж с использованием PayPal на eBay и стимулировал колоссальный рост на платформе⁴. Компания LinkedIn, которая с трудом сдвинулась с мертвой точки в первый

³ Steve Jurvetson and Tim Draper, “Viral Marketing: Viral Marketing Phenomenon Explained,” January 1, 1997, DFJ blog, accessed September 13, 2016, dfj.com/news/article_26.shtml.

⁴ Eric M. Jackson, *The PayPal Wars: Battles with eBay, the Media, the Mafia, and the Rest of Planet Earth* (WND Books: 2012), 35–40.

год существования, достигла небывалого роста в конце 2003 года, когда команда проектировщиков разработала для пользователей сети оригинальный способ безболезненно загружать и приглашать свои контакты из электронной почты (из адресной книжки Outlook), в разы увеличив эффективность сети⁵. И в каждом из этих случаев удалось достичь роста не с помощью традиционной рекламы, а с помощью сообразительности программистов при крайне скудном бюджете.

Такие подходы к созданию, расширению и удержанию клиентской базы, основанные не на традиционных маркетинговых планах, дорогостоящем выходе на рынок и чудовищных расходах на рекламу, а на проектировании ПО, чтобы встроить маркетинг в сами продукты, оказались невероятно эффективными и на удивление рентабельными. А главное, умение компаний собирать, хранить и анализировать большие объемы данных о пользователях, а также отслеживать их в реальном времени позволяло даже небольшим стартапам экспериментировать с новыми функциями, новыми сообщениями и брендингом или другими новыми маркетинговыми методами – при минимальных расходах – намного быстрее и эффективнее. В результате появился радикальный подход к стимулированию стремительного рыночного роста с помощью скоростных и межфункциональных экспериментов, для которого я вскоре придумал название «Взрывной рост» (Hacking growth).

После успеха стратегии роста в LogMeIn я решил помогать стартапам стимулировать рост с помощью экспериментов. И когда Дрю Хьюстон связался со мной, чтобы обсудить мое сотрудничество с Dropbox, мне не терпелось использовать на практике разработанный мной метод. Моим первым шагом было заручиться согласием Хьюстона на проведение простого опроса пользователей, чтобы рассчитать то, что я назвал «Обязательный балл» (в соответствующей главе книги вы прочитаете об этом подробнее). Я хотел задать простой вопрос: «Насколько вы будете разочарованы, если не сможете больше пользоваться Dropbox?» и дать варианты ответа: «Я был бы крайне разочарован», «Я был бы слегка разочарован», «Не разочарован (он не так уж и полезен)» и «Не актуально. Больше не пользуюсь продуктом» (я сформулировал вопрос именно так, потому что обнаружил, что если спросить людей, довольны ли они продуктом, то никаких значимых сведений не получишь, а разочарование позволяет намного точнее определить лояльность к продукту). Я уже не раз проводил этот опрос для стартапов и обнаружил, что компании, где более 40 % респондентов отвечают, что будут «крайне разочарованы», если не смогут пользоваться продуктом, обладают очень высоким потенциалом для роста, а если этот показатель ниже 40 %, то компаниям было намного сложнее развиваться (из-за индифферентности пользователей). Хотя, увидев результаты опроса, даже я не поверил глазам: оценка была запредельно высокой, особенно от пользователей, которые в полной мере изучили все функции продукта.

Это указывало на гигантский потенциал роста, и перед нами встала следующая задача – как это использовать. Я предложил Хьюстону провести эксперименты и найти альтернативные способы стимулировать рост – помимо платной рекламы. Хьюстон согласился и назначил меня главным маркетологом компании сроком на шесть месяцев. Инженер-проектировщик и выпускник Массачусетского технологического института, Хьюстон уже успешно применил свои навыки проектирования для разработки продукта; теперь мы собирались использовать эти умения для того, чтобы предложить продукт новым клиентам – и проследить за тем, чтобы он им понравился.

Затем мы перешли ко второму шагу в процессе роста – анализу данных пользователей Dropbox. Одним из открытий стало то, что треть новых пользователей пришли по рекомендации текущих пользователей продукта. То есть сарафанное радио работало, даже если не

⁵ Josh Elman, “3 Growth Hacks: The Secrets to Driving Massive User Growth,” filmed August 2013; posted on YouTube August 2013, [youtube.com/watch?v=AaMqCWOFAIo](https://www.youtube.com/watch?v=AaMqCWOFAIo).

приносило достаточно быстрого роста. Иными словами, Хьюстон создал продукт, который действительно нравился людям, и они расхваливали его своим знакомым, однако это не позволяло в полной мере раскрыть потенциал продукта в плане привлечения новых клиентов. Это был яркий пример ложных ожиданий, все еще слишком распространенных среди стартапов: вера в то, что главное – создать выдающийся продукт, а клиенты сами придут.

Я задумался, что если Dropbox найдет способ усилить действие «слухов», сделать так, чтобы фанатам продукта было легко и интересно рассказывать о нем своим знакомым? Мы с Дрю провели мозговой штурм вместе с интерном, которого «запряг» Дрю, Альбертом Найем, и в итоге решили разработать реферальную программу, наподобие той, которую с большим успехом внедрила компания PayPal. Единственным подвохом программы PayPal было то, что она предлагала положить \$10 на счет пользователя в обмен на рекомендации, и хотя общие расходы не разглашались (сооснователь Элон Маск позже заявил, что они составили \$60–70 млн), Dropbox никак не могла позволить себе «покупать» пользователей, чтобы добиться желаемого уровня роста⁶. И тогда нас осенило: что если предложить людям что-то другое, что-то ценное, например дополнительную память, в обмен на рекомендации? На тот момент Dropbox для хранения данных пользовалась дешевыми S3 веб-серверами Amazon, которые появились несколько лет назад, то есть увеличить объем хранения было бы просто (и дешево). Используя программу PayPal как шаблон, наша маленькая команда быстро спроектировала реферальную программу, которая предлагала пользователям 250 мегабайтов памяти в обмен на то, что они приведут своих друзей, которые тоже получают 250 дополнительных мегабайтов на свой аккаунт. В то время 250 мегабайтов приравнивалось к объему жесткого диска – и это бесплатно, так что стимул был мощный.

Как только мы запустили реферальную программу, масса приглашений потекла по электронной почте и социальным сетям, увеличив число подписчиков на 60 %. План сработал, в этом не оставалось сомнений, однако на этом мы не остановились; решив извлечь максимальную выгоду из открывшихся возможностей, наша команда работала денно и нощно в течение нескольких недель, чтобы оптимизировать каждый элемент программы – от текста до конкретных характеристик предложения, приглашений по электронной почте, опыта пользователей и элементов интерфейса. Следуя методу, который я назвал «Скоростное тестирование», мы стали оценивать эффективность наших экспериментов практически в режиме реального времени. Дважды в неделю мы анализировали результаты каждого нового эксперимента, смотрели, что работает, а что нет, и, опираясь на эти данные, решали, что изменить и протестировать в следующий раз. С каждой новой итерацией результаты становились лучше и лучше, и к началу 2010 года пользователи Dropbox отправляли своим друзьям более 2,8 млн приглашений *в месяц*, а трафик вырос с 100 000 пользователей в период запуска до 4 000 000 с лишним. И это всего за 14 месяцев и *без затрат на традиционный маркетинг*: никаких баннеров, платного продвижения, покупки списков с адресами электронной почты, и компании даже не пришлось брать штатного маркетолога в течение девяти месяцев после моего ухода весной 2009 года⁷.

По мере того как развивались события, о которых я написал, этот новый подход к рыночному росту и привлечению клиентов – отказ от внушительных бюджетов на маркетинг и ненаучных, неизмеримых тактик в пользу более рентабельных, последовательных методов, основанных на реальных данных, – набирал популярность в Кремниевой долине. Новаторы из других компаний стали использовать схожий подход, предполагавший быструю генерацию и тестирование новых идей роста. В конце 2007 года компания Facebook собрала

⁶ “Conversation with Elon Musk,” online video clip, Khan Academy, April 17, 2013. Accessed September 13, 2016.

⁷ LeanStartup.co, “Dropbox @ Startup Lessons Learned Conference 2010,” July 2, 2014, youtube.com/watch?v = y9hg-mUx8sE.

официальную команду из пяти человек (команду роста), куда вошли эксперты по товарному производству (включая их самого опытного продакт-менеджера Наоми Глейт), веб-маркетингу, анализу данных и проектированию. Команду возглавил человек жесткий, бывший глава продакт-маркетинга Facebook Platform and Ads по имени Шамат Палихапитья, который порекомендовал руководителю компании Марку Цукербергу направить все свое внимание на то, чтобы увеличить число пользователей сайта. Хотя Facebook, у которой на тот момент было 70 млн подписчиков, уже достигла поразительного роста, складывалось такое впечатление, что компания оказалась в тупике. Поэтому Марк Цукерберг поручил команде только одно – найти способ выбраться из застоя. По мере того как команда одерживала одну победу за другой, Цукерберг увидел, что инвестиции в новое подразделение приносят прибыль, и стал расширять команду, что позволило ей еще больше экспериментировать и еще быстрее повышать трафик сайта⁸.

Одним из важнейших прорывов стала автоматическая система перевода, которая стимулировала рост числа пользователей и блестяще проиллюстрировала контраст между методом взрывного роста и традиционным маркетингом. В то время львиная доля 70 млн пользователей Facebook приходилась на жителей Северной Америки, так что стало очевидно, что привлечение международных пользователей – одна из значительнейших возможностей для роста. Но для этого потребовалось бы переводить продукт на все языки – обескураживающая задача. Если действовать по старинке, то пришлось бы выбрать десять самых популярных языков и нанять местные команды для перевода – во всех странах. Вместо этого проектировщики команды роста под руководством Хавьера Оливана разработали модуль перевода, который позволил пользователям Facebook переводить сайт на любой язык с помощью модели коллективного перевода (краудсорсинга). Как сказал Энди Джонс, ведущий специалист по взрывному росту, который работал в команде роста Facebook: «Рост был не в том, чтобы выбрать 20 основных стран, нанять по 10 человек в каждой и ждать роста. Рост был в том, чтобы разработать масштабируемые системы и позволить пользователям самим развивать наш продукт». Джонс назвал это одним из важнейших факторов, обеспечивших компании столь массивный охват, каким она может похвастаться сегодня⁹.

По мере расширения пользовательской базы Facebook развивался и метод взрывного роста (хотя и в более скромных масштабах). Отчасти благодаря ряду сотрудников Facebook, которые перешли в новые стартапы, среди них Quora, Uber, Asana и Twitter, куда и внесли эти методы. И пока я успешно внедрял метод взрывного роста еще в двух стартапах – Eventbrite и Lookout, несколько других компаний, включая LinkedIn, Airbnb и Yelp, применяли схожий, основанный на экспериментах подход.

Возьмем, к примеру, компанию Airbnb. Ее основателям было так тяжело привлечь клиентов, что они запускали сайт *три раза*, прежде чем наметился рост. К тому же им катастрофически не хватало денег, и в какой-то момент, во время выборов президента в 2008 году, они стали продавать хлопья с изображением Обамы и Маккейна на упаковке, чтобы свести концы с концами (с деньгами было так тяжело, что Брайан Чески и Джо Геббия на самом деле питались непроданными хлопьями, пока не смогли достать деньги). Команда опробовала самые разные идеи, чтобы расширить пользовательскую базу, и все они ни к чему не привели. Пока, наконец, не наткнулись на нетронутую золотую жилу – блестящую идею для

⁸ Douglas MacMillan, “Chasing Facebook’s Next Billion Users,” Bloomberg.com, July 26, 2012, bloomberg.com/news/articles/2012-07-25/chasing-facebooks-next-billion-users.

⁹ Ответ Шамата Палихапитья на вопрос: «Какие решения команды роста Facebook помогли компании привлечь 500 млн пользователей?». Quora, May 13, 2012; accessed September 13, 2016, quora.com/What- are- some- decisions- taken- by- the- Growth- team- at- Facebook- that- helped- Facebook- reach- 500- million- users; Ишан Вонг, 12 декабря 2010 года, ответ на вопрос: “Каким образом Facebook перевел свой веб-сайт на множество языков?” Quora website, accessed September 13, 2016, quora.com/What- was- the- process- Facebook- went- about- getting- their- website- translated- into- different – languages.

взрывного роста, которая с тех пор стала легендой Кремниевой долины. С помощью передового программирования, огромного числа экспериментов и поиска оптимального варианта команда нашла идеальный способ выставить списки недвижимости Airbnb на популярном сайте электронных объявлений Craigslist, причем бесплатно, и когда кто-то искал жилье в аренду на время отпуска, всплывали списки недвижимости Airbnb.

Этот метод настолько гениален, что переоценить его невозможно. Так как Craigslist не давала санкционированного разрешения Airbnb (или кому-либо другому) выставлять свои списки недвижимости, команде пришлось проанализировать секреты Craigslist – как они управляли новыми списками, а затем воссоздать те же шаги в своей собственной программе. Это означало – понять, как работает система постинга Craigslist, какие категории аренды жилья предлагались в разных городах, а также ограничения того, что можно запостить на Craigslist – правила иллюстраций и форматирования, и многое другое. Как прокомментировал Эндрю Чен, глава команды роста Uber, проанализировав этот хак¹⁰: «В двух словах, подобная интеграция нетривиальна. Здесь куча деталей, на которые пришлось обратить внимание, и не удивлюсь, если понадобились умнейшие люди и немало времени, чтобы довести до ума исходную интеграцию». Далее он делает вывод: «Давайте на чистоту: традиционный маркетолог даже не задумался бы о такой интеграции – слишком много технических деталей. Это могло прийти в голову только программисту, перед которым стояла задача привлечь пользователей с Craigslist»¹¹.

Эта сложная интеграция означала, что списки Airbnb быстро перекочевали на Craigslist, где миллионы людей переходили по ссылке на Airbnb, и аренда жилья взлетела до небес (при том что расходы на рекламу равнялись нулю). Как только выстроили интеграцию, команда принялась работать над тем, чтобы извлечь выгоду из этого неоспоримого «голубого океана»¹², анализируя и оптимизируя отклики на списки, включая методы поиска, которыми пользовались посетители Craigslist, заголовки и так далее¹³. Хотя в итоге Craigslist заблокировала несанкционированный доступ, Airbnb обеспечила себе мощный импульс, и команда продолжила экспериментировать с другими стимулами роста. Компания занимается этим и по сей день, и в последующих главах мы расскажем об их последних успешных экспериментах.

Ломая традиционную корпоративную разобщенность и собирая межфункциональные команды, куда входят эксперты по аналитике, проектированию, продакт-менеджменту и маркетингу, метод взрывного роста позволяет компаниям эффективно комбинировать профессиональный анализ данных и техническое ноу-хау с блестящим маркетингом, чтобы быстро создать более перспективные стимулы роста. Благодаря оперативному тестированию идей и их оценке по объективным параметрам этот метод позволяет намного быстрее определить, какие идеи по-настоящему ценные, а какие нет. Это эффективное «лекарство» против неуместной, зачастую упрямой приверженности к тем или иным функциям или маркетинговым подходам, которые не работают, предлагающее взамен расточительных, устаревших

¹⁰ Временное или остроумное решение для обхода какой-либо проблемы (комп. жарг.). – Викисловарь.

¹¹ Andrew Chen, “Growth Hacker Is the New VP Marketing,” @andrewchen (blog), accessed September 13, 2016, andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/.

¹² Выражение «голубые океаны» означает отрасли (рынки), которые еще не существуют (бесконкурентные), в отличие от «алых океанов», символизирующих уже существующие отрасли (рынки), полные конкурентов. – Прим. ред.

¹³ Michael Carney, “Brian Chesky: I Lived on Cap’n McCain’s and Obama O’s Got Airbnb Out of Debt,” January 10, 2013. Pando (blog), accessed September 13, 2016, pandocom/2013/01/10/brian-chesky-i-lived-on-capn-mccains-and-obama-ogot-airbnb-out-of-debt/; Chen, “Growth Hacker Is the New VP Marketing”; Dave Gooden, “How Airbnb Became a Billion Dollar Company,” Dave Gooden (blog), June 31, 2011, accessed September 13, 2016, davegooden.com/2011/05/how-airbnb-became-a-billion-dollar-company/; Rishi Shah, “Airbnb Leverages Craigslist in a Really Cool Way,” GettingMoreAwesome (blog), November 24, 2010, gettingmoreawesome.com/2010/11/24/airbnb-leverages-craigslist-in-a-really-cool-way/.

и непроверенных подходов альтернативы, проверенные на рынке и основанные на реальных данных.

Кто может стать гроузхакером?

Когда я (Шон) придумал термин «хакинг» для этого метода, я имел в виду более широкое и позитивное его значение, чем «взрывной, прорывной». Это и «хакспейс» (реальное место, где собираются люди со сходными интересами), и «хакатон» (форум разработчиков ПО), и адрес штаб-квартиры Facebook 1 Hacker Way – то есть креативное, совместное генерирование идей и поиск решения насущных проблем, что и является важнейшими характеристиками взрывного роста (*гроузхакинга*, growth hacking).

Взрывной рост – это не только инструмент для маркетологов. Его можно применять для инноваций и непрерывного совершенствования продукции, а также расширения клиентской базы. То есть он одинаково полезен для всех – от разработчиков продукта, проектировщиков и дизайнеров до продавцов и менеджеров.

Кроме того, это не только инструмент для предпринимателей; по сути, его можно применять с той же эффективностью и в крупной зрелой компании, и в небольшом, еще не оперившемся стартапе. Действительно, если вы работаете в крупной компании, вам не нужен официальный корпоративный мандат, чтобы внедрять методы взрывного роста. Они эффективны и в больших масштабах (в рамках всей компании), и в малых (в рамках одной кампании или проекта). Это означает, что любой отдел или проектная команда может следовать схеме взрывного роста, которую мы представим в соответствующих главах книги.

Этот метод – механизм, принесший феноменальный успех не только всем компаниям, о которых вы прочитали, но и многим другим самым быстро развивающимся «единорогам» Кремниевой долины, включая Pinterest, BitTorrent, Uber, LinkedIn и десятки других. Прорывной рост этих компаний принято объяснять тем, что они просто предложили идею, поймали журавля в небе, так сказать, – то есть одну идею, настолько блестящую и революционную, что она взорвала рынок. Однако такая версия событий, конечно же, ошибочна. Массовое внедрение для этих «авторитетов» было достигнуто не так уж и быстро и легко, напротив. Секрет не в безупречной концепции революционного продукта и не в одном конкретном решении, удаче или гении, которые привели эти компании к успеху. На самом деле их успех обусловлен методичной, скоростной генерацией и тестированием новых идей для разработки продукта и маркетинга, а также использованием данных о поведении пользователей для поиска оптимальных идей в целях роста.

Если этот итерационный процесс знаком вам, то, скорее всего, потому, что вы уже сталкивались со схожим подходом в гибкой разработке ПО или в методике «бережливого стартапа» (Lean Startup). *То, что эти два подхода сделали для новых бизнес-моделей и разработки продукта, методы взрывного роста делают для привлечения и удержания клиентов, а также роста дохода.* Шон и другие команды стартапов естественным образом опирались на эти методы, так как компании, которых консультировал Шон и другие разработчики методов, были буквально напичканы блестящими проектировщиками, знакомыми с этими методами, и потому что основатели компаний тяготели к тем же подходам к привлечению клиентов, какие используют программисты для разработки своих софтверов и продуктов. Для гибкой разработки главное – ускорить разработку, работая небольшими «спринтерскими забегами» над кодированием и регулярно тестируя и совершенствуя продукт. Lean Startup предполагает практику стремительной разработки и частого тестирования и дополняет это принципом вывода «продукта с минимальной функциональностью» на рынок и в руки реальных пользователей как можно быстрее, чтобы получить от них обратную связь и выстроить конкурентный бизнес. Метод взрывного роста перенял регулярный цикл совершенствования и принцип быстрых итераций из обоих методов и применил их к росту клиентской базы и дохода. Со временем этот метод разрушил традиционные стены между мар-

кетингом и проектированием, чтобы раскрыть новые методы маркетинга, вложенные в сам продукт и доступные только тем, кто обладает техническим ноу-хау.

Принципы взрывного роста, сформулированные пионерами и всеми, кто последовал за ними, отшлифовывались и превратились в четко отработанную бизнес-методику – и породили мощное движение, насчитывающее сотни тысяч последователей (их число растет) по всему миру. Это активное сообщество гроузхакеров (взломщиков роста, или, как чаще их называют в русскоязычной бизнес-литературе, хакеров роста) включает в себя предпринимателей, маркетологов, проектировщиков и программистов, продакт-менеджеров, аналитиков и многих других специалистов не только из отрасли сетевых технологий, но и из всех отраслей – от техники, розничных продаж и B2B до сферы профессиональных услуг, развлечений и даже политики.

И хотя детали внедрения метода варьируются в зависимости от особенностей компании, основные элементы остаются неизменными:

- межфункциональная команда или ряд команд, которые ломают традиционную разобщенность маркетинга и разработки продукта и сочетают самые разные таланты;
- качественные исследования и количественный анализ данных для досконального понимания поведения и предпочтений потребителей;
- и, наконец, быстрая генерация и тестирование идей, а также четкие параметры оценки результатов (и последующего применения результатов на практике).

Однако, несмотря на доказанную эффективность метода взрывного роста, его широкое распространение и легкость применения практически в любой отрасли, не существует конкретного, авторитетного, пошагового руководства, которому могли бы следовать компании любых видов и размеров.

Эта книга призвана стать именно таким руководством.

Четкий план

Мы решили написать эту книгу не только потому, что разглядели колоссальный потенциал использования метода взрывного роста для любых целей, для любых типов бизнеса, но и потому, что заметили острую нужду в четком понимании процесса и руководстве по оптимальным принципам внедрения. Взрывной рост – принципиально новый подход к рыночному росту, дающий грандиозный результат, однако принципы его применения с оптимальным эффектом все еще нуждаются в разъяснении.

Шон стал не только одним из ведущих новаторов взрывного роста, но и основателем веб-сайта GrowthHackers.com – важнейшего источника информации о взрывном росте и «дома» для растущего сообщества, охватившего весь мир, с миллионами посетителей. Тот факт, что каждый день нас заваливают вопросами об оптимальной практике, недвусмысленно иллюстрирует, сколько путаницы накопилось в понимании того, что же такое взрывной рост и как его применять. Поэтому мы решили написать четкое руководство, которому смогли бы следовать маркетологи, менеджеры, разработчики, основатели и новаторы всех типов бизнеса, чтобы использовать на практике взрывной рост вместе со своими командами и компаниями.

Кроме того, мы делимся советами, основанными на опыте работы Шона в Dropbox, Uproar, LogMeIn и во многих других неприлично успешных компаниях, а также рассказываем о росте сообщества GrowthHackers.com и его собственного стартапа Qualaroo, специализирующегося на исследовании пользователей, который добился стремительного роста и в итоге выгодного слияния. Мы также собрали опыт лидеров команд роста, которые стоят за бешеным ростом многих сегодняшних стремительно растущих компаний, включая Facebook, Evernote, LinkedIn, Yelp, Pinterest, HubSpot, Stripe, Etsy, BitTorrent и Upworthy, и опираемся на интервью с лидерами, которые уже обеспечили взрывной рост в ряде крупных компаний, включая WalMart, IBM и Microsoft. Мы объединили наш собственный опыт с гением этих экспертов-практиков и их историями успеха, чтобы предложить вам руководство по принципам взрывного роста, из которых можно черпать вдохновение и которые можно адаптировать к вашим собственным бизнес-целям.

В результате получилось первое практическое, доступное, последовательное руководство по взрывному росту, написанное его основателями совместно с экспертами-практиками, которое может применить любая команда, отдел или компания.

Непобедимая машина роста

Нет сомнений в том, что заторможенный рост – одна из самых разрушительных и насущных проблем сегодняшнего бизнеса, и это касается не только стартапов, но практически любого бизнеса – крупного и малого, во всех возможных отраслях. В статье *Harvard Business Review*, посвященной этой проблеме, говорится, что 87 % компаний, участвовавших в масштабном исследовании, переживали один или несколько периодов, когда рост значительно падал, и что «в среднем компании теряют 74 % рыночной капитализации... в течение десяти лет, на которые выпадает задержка роста». Более того, авторы статьи отметили, что в будущем ситуация лишь ухудшится, так как «все признаки указывают на возросший риск задержек роста в ближайшем будущем», вызванный «спадом популярности общепринятых бизнес-моделей». Среди причин задержки роста они называют проблемы «в управлении внутренними бизнес-процессами по обновлению текущих продуктов и услуг и созданию новых», а также «преждевременный отказ от поддержки основного бизнеса: неспособность полноценно использовать возможности для роста основного бизнеса»¹⁴. Взрывной рост – эффективное решение обеих проблем. В двух словах, каждая компания должна расширять клиентскую базу, чтобы выжить и процветать. Однако использование метода взрывного роста не только способствует привлечению новых клиентов. Оно позволяет заинтересовать, активизировать их и завоевать их лояльность, чтобы они снова и снова возвращались к вам. Метод взрывного роста позволяет гибко приспособиться к их изменчивым потребностям и желаниям и превратить их не только в источник растущего дохода, но и страстных поклонников – настоящий «механизм» сарафанного радио для роста успеха вашего бренда и продукта.

Основная задача команд роста – выискивать малейший потенциал роста в продукте или услуге через регулярное тестирование огромного числа изменений в самом продукте, его характеристиках, методах общения с пользователями, а также способах привлечения и удержания клиентов и генерирования дохода. Метод также предполагает поиск новых возможностей для разработки продукта, оценивая поведение клиентов и обратную связь с ними, а также экспериментируя с новыми технологиями – такими как обучение машин и искусственный интеллект.

Во многих компаниях, которые одними из первых использовали этот метод, он настолько сильно повлиял на их успех, что команды роста выросли и насчитывают более ста человек, часто разделенных на группы по конкретным задачам – таким как удержание клиентов или разработка мобильного приложения. Компании даже сформировали отдельные подразделения внутри команд, собрали специалистов из разных сфер и выстроили схему должностных обязанностей, чтобы это соответствовало потребностям бизнеса. В LinkedIn, к примеру, команда роста выросла с 15 человек до 120 и состоит из пяти отделов, которые трудятся над следующими задачами: рост сети; поисковый маркетинг и оптимизация поисковых систем; адаптация персонала; международный рост; привлечение и возвращение пользователей¹⁵. В Uber команда роста разделена на группы по поиску новых водителей, расширению водительского пула, международному росту и так далее¹⁶.

¹⁴ Matthew S. Olson, Derek van Bever, and Seth Verry, “When Growth Stalls,” *Harvard Business Review*, March 2008.

¹⁵ Aatif Awan, “Lessons Learned from Growing LinkedIn to 400m Members,” *GrowthHackers.com* video of talk, February 18, 2016, <https://growthhackers.com/videos/gh-conference-16-aatif-awan-head-of-growth-linkedin-lessons-learned-from-growing-linkedin-to-400m-members>.

¹⁶ Amir Efrati, “The People Who Matter at Uber,” *The Information* (blog), August 30, 2016, theinformation.com/the-people-who-matter-at-uber.

Ни у одной современной компании нет причин *не формировать* команду роста – или несколько команд в определенных случаях, причем для этого не нужно отказываться от традиционных организационных структур и традиционных стратегий маркетинга. Команды роста не всегда заменяют собой традиционные подразделения компании, чаще они дополняют их и помогают оптимизировать их подходы. На ранних этапах существования стартапа рекомендуется избегать лишних подразделений, однако по мере роста компании традиционные группы маркетинга вполне могут сосуществовать с отдельной командой роста. А в более крупных, зрелых компаниях команды роста могут дополнять группы по разработке продукта, маркетингу, проектированию и бизнес-аналитике, сотрудничая с ними и помогая выстроить более эффективное общение между командами.

Как показывает опыт работы Шона в Dropbox, процесс взрывного роста может взять на себя даже крошечная команда, которую во многих стартапах, особенно на ранних этапах, должен возглавить основатель и в которую должны войти все сотрудники компании. В крупных компаниях, которым придется бороться с существующими уже структурными подразделениями и культурой, не приемлющей изменений, можно сформировать отдельные независимые небольшие команды – даже для конкретных проектов, например, для запуска нового продукта или конкретного канала маркетинга (к примеру, мобильного маркетинга). Команды могут представлять собой отдельные подразделения, созданные с нуля, или группы сотрудников из разных подразделений компании, а также группы, сформированные для определенной цели. Многие команды со временем растут и расширяют свои обязанности в соответствии с потребностями компании в каждый конкретный момент.

Взрывной рост – это метод, который легко адаптировать к специфическим нуждам любой команды или компании, крупной или малой, на любом этапе роста. И он принесет немалую выгоду. Перечислим несколько преимуществ метода взрывного роста и покажем, почему они так важны сейчас больше, чем когда-либо.

Выжить любой ценой

В современном мире каждая компания должна внедрять метод взрывного роста – от мелкого стартапа до зрелых фирм. Иначе они рискуют уступить пальму первенства конкурентам, которые уже пользуются этим методом.

Показательно, что даже компании с солидной историей, такие как IBM и WalMart, рассматривают взрывной рост как критически важный инструмент выживания. В каком-то смысле все современные компании так или иначе пользуются интернет-технологиями, даже если их присутствие в сети ограничивается маркетингом и продажами, а не разработкой продукта. Более того, в условиях современного бизнеса, где лидеры рынка «выходят из строя» чуть ли не в одну секунду, потребность в быстрой адаптации новых технологических инструментов и непрерывных экспериментах с разработкой продукта и маркетингом выходит за пределы сферы цифровых товаров и стремительно распространяется на все типы бизнеса.

Этот процесс можно ускорить только благодаря развитию «Интернета вещей», по мере того как все больше продуктов становятся «умными» через связь с сетью и другими продуктами. Так как происходит интенсивное слияние мира физической продукции и софтвера, вскоре компании не только смогут непрерывно отслеживать и обновлять свою продукцию – в реальном времени, но это станет для них необходимостью, чтобы остаться конкурентоспособными. Генеральный директор General Electric Джеффри Имметт недавно сказал, что «каждая промышленная компания станет софтверной компанией», то же самое относится к потребительским товарам, медийным компаниям, финансовым фирмам и многим другим¹⁷. Ведущий аналитик бизнес-стратегий Майкл Портер и его соавтор Джеймс Хеппельман, генеральный директор софтверной фирмы PTC, заявляют в статье *Harvard Business Review*, что способность компаний поддерживать связь со своей продукцией после продаж «меняет приоритеты в отношениях с клиентами – от продаж (зачастую единовременной операции) к максимальному росту ценности продукта для клиентов в течение времени». Они подчеркивают, что это преобразование предполагает «координацию совместной работы разработчиков продукции, облачных операций, специалистов по улучшению сервиса и привлечению клиентов». Судя по нашему опыту, строительство межфункциональной команды роста – самое эффективное (и малозатратное) решение проблемы¹⁸.

Одна из компаний, которая мудро использует технологии для регулярного тестирования, обновления и совершенствования своего продукта и для того, чтобы отбиваться от новых игроков на рынке, – это пионер электрокаров Tesla Motors. Компания не указывает год выпуска модели на автомобилях, а регулярно обновляет софтвер автомобиля, его технические возможности (например, добавив технологию автоматического вождения) в реальном времени, вместо того чтобы ждать выхода новой модели. Кроме того, компания отслеживает работу автомобилей и отправляет сообщения владельцам с указанием, когда рекомендуется произвести ремонт. Планируя значительно увеличить продажи в следующем году, компания пригласила экспертов из команд роста Facebook и Uber и объявила, что «команда роста будет работать над всем процессом производства – от идеи до дизайна, создания модели и оптимизации возможности наращивания дополнительных ресурсов для максимально быстрой адаптации»¹⁹.

¹⁷ General Electric 2013 Annual Report, 6.

¹⁸ Michael Porter and James E. Heppelmann, “How Smart, Connected Products Are Transforming Competition,” *Harvard Business Review*, October 2015.

¹⁹ Fred Lambert, “Tesla Is Building a New Growth Team ‘From Scratch’ Ahead of the Model 3 Launch, Hires from Facebook

Чем быстрее, тем лучше

Взрывной рост также отвечает насущной потребности каждого современного бизнеса – делать все как можно быстрее. Найти решение для роста в кратчайшие сроки критически важно в сегодняшнем конкурентном и стремительно меняющемся бизнес-ландшафте. Радикально изменив укоренившиеся бизнес-процессы, касающиеся разработки и выпуска продукции, и внедрив принцип непрерывного тестирования рынка, а также систематического отклика на потребности рынка в реальном времени, метод взрывного роста позволяет действовать намного более оперативно. Он позволяет хвататься за новые возможности и исправлять ошибки – быстро. Это дает мощное конкурентное преимущество, которое станет еще более мощным, по мере того как темпы роста ускорятся.

Сегодняшнюю потребность в гибкой адаптации к новым технологиям и платформам невозможно переоценить. В традиционной бизнес-модели, которая все еще доминирует во многих компаниях, продакт-менеджмент, маркетинг, продажи и проектирование обособлены в соответствующих подразделениях с разными приоритетами и с весьма ограниченным межфункциональным взаимодействием. Команды разработки продукта проводят исследование рынка, обдумывают характеристики продукта и оценивают размеры рынка. Затем, как только продукт четко определен, они передают его в производство – инженерам или рабочим, которые выдают конечный продукт, готовый для выхода на рынок. Тем временем маркетологи приступают к работе над маркетинговыми планами, получив результаты исследования и технические характеристики от команды разработки, зачастую в сотрудничестве с внешними агентами (которые еще больше разобщены с ключевым персоналом), чтобы спланировать рекламу и продвижение. Только после того как продукт отправится на рынок, компания берется за максимизацию продаж, а отчеты по продажам поступают к командам разработки и маркетинга, чтобы они скорректировали выход следующего продукта. Этот крайне неэффективный цикл занимает несколько месяцев, а то и лет и не позволяет оперативно реагировать на изменчивые потребности клиентов, новые технические достижения, предлагать новые характеристики, совершенствовать продукт и использовать новые каналы маркетинга для увеличения клиентской базы.

Иными словами, и стартапы, и зрелые компании просто не могут позволить себе такую задержку из-за организационной разобщенности. Круша эти барьеры, метод взрывного роста позволяет командам и компаниям гибко и быстро реагировать на постоянно меняющиеся потребности рынка, в кратчайшие сроки предлагать новые продукты и характеристики, а также разрабатывать и внедрять стратегии маркетинга и продаж, необходимые для привлечения, вовлечения и монетизации клиентов. Вот почему ключевая характеристика метода взрывного роста – максимально быстрые эксперименты. Как выразился вице-президент по росту Facebook Алекс Шульц, «если вы ускоряетесь раз в две недели, а ваш конкурент делает это каждую неделю, всего через пару месяцев этот конкурент проделает в десять раз больше тестов, чем вы. Этот конкурент будет знать в десять раз больше о своем продукте [чем вы]»²⁰.

²⁰ http://original.livestream.com/f8industry/video?clipId=pla_a093cflf-2d34-4e74-8377-9e54bc65d8e9

Золотая жила

Действительно, еще одно важное конкурентное преимущество взрывного маркетинга – эффективный анализ клиентских данных, которые благодаря современным техническим инструментам можно получать намного легче, чем когда-либо. В этих данных – золотая жила для роста, однако современные компании, крупные и малые, практически не способны капитализировать этот потенциал и извлекать ценные «слитки», закопанные глубоко в этих грудах информации. В основном компании еще не разработали эффективные методы получения данных от клиентов – по крайней мере, в *интегрированном* виде. Продакт-менеджеры проводят исследования и тестирование обособленно от отдела маркетинга, который зачастую собирает свои собственные данные и использует их независимо от других команд. Компания нанимает рекламные агентства, чтобы те организовали кампании и собрали данные без сотрудничества с другими отделами и совместного обсуждения того, какая информация наиболее ценная. Тем временем программисты избалованы настолько, что согласны получать задачи и рекомендации из чужих рук, основанные на вчерашних данных и неактуальных потребностях клиентов.

В результате компании либо используют неверные данные, опираясь на поверхностную информацию, показатели популярности веб-ресурса (например, число посещений страницы), либо из-за сильной внутренней разобщенности упускают самые мощные идеи и возможности для роста, так как не способны увидеть целостную картину и выстроить связи.

Метод взрывного роста обеспечивает намного более эффективный сбор данных и поиск конкретной, актуальной информации о поведении пользователей, которую можно использовать для совершенствования стратегии и разработки более успешных и целенаправленных инициатив роста.

Блестящий пример – мобильное приложение Savings Catcher от WalMart, которое родилось в процессе анализа пользовательского поведения относительно политики ценового соответствия компании. Чтобы извлечь выгоду из популярности новой программы ценового соответствия (когда магазины WalMart готовы были снизить свои цены, ориентируясь на самые низкие цены конкурентов за идентичный продукт), команда роста WalMart пригласила программистов, для создания приложения, позволяющего клиентам загружать свои чеки из WalMart через камеру в телефоне и автоматически получать возмещение наличными, если конкуренты предлагают идентичные товары дешевле. Более того, команда проектировщиков поняла, что можно сопоставить данные, которые WalMart собирала в рамках программы ценового соответствия, с данными конкурентов по рекламным кампаниям, которые проводили их платные исследовательские команды, так как это позволит значительно сэкономить расходы на рекламу, сделав акцент только на те товары, по которым они были неоспоримыми ценовыми лидерами.

Понимая, что важнейшая ценность WalMart – это информация, Брайан Монахен, бывший вице-президент по маркетингу, взялся за унификацию информационных платформ компании по всем подразделениям, что позволило всем командам – от проектировщиков и мерчандайзеров до службы маркетинга и даже внешних агентств и поставщиков – использовать собранные данные. Взрывной рост предполагает максимизацию «больших данных» через сотрудничество и обмен информацией. Монахен отметил бизнес-потребность, которую удовлетворяет этот подход: «Нужны маркетологи, которые понимают, что значит написать программу, и нужны аналитики, которые понимают ценность мнения клиентов и разбираются в бизнес-проблемах», – объясняет он²¹.

²¹ http://original.livestream.com/f8industry/video?clipId=pla_a093cflf-2d34-4e74-8377-9e54bc65d8e9.

Растущие расходы и сомнительная польза традиционного маркетинга

Методы традиционного маркетинга – печатная и телереклама, более современные онлайн-версии, которые стали неотъемлемой частью традиционного маркетингового арсенала, – переживают кризис, по мере того как рынки становятся все более фрагментированными и эфемерными, а реклама – более дорогой и менее популярной. Одна из ключевых проблем заключается в том, что рост онлайн-аудитории основных рынков, особенно в США и Европе, застопорился. При том что почти 89 % населения США и 93 % населения Великобритании имеют доступ к интернету, аудитория растет не намного быстрее, чем само население²². Даже в стремительно растущей мобильной индустрии только 64 % населения США пользуются интернетом через мобильный телефон²³. Это значит, что чем больше расходов на рекламу переключивается в интернет, тем быстрее растет конкуренция за пользователей, а вместе с ней и цены на рекламу.

В то же время технически подкованные пользователи отключают рекламу. По сути, 69,8 млн интернет-пользователей в США (примерно 34 % год за годом), включая каждого из двух из трех представителей поколения 2000-х, пользуются блокираторами рекламы²⁴. Если добавить к этому тот факт, что из-за повсеместного распространения таких потоковых сервисов, как Netflix, Hulu и Amazon Prime, которые стали неотъемлемой частью жизни 50 % американцев, не говоря уже о TiVo и других технологиях цифровой записи, понятие «смотреть телевизор» – с непереносимой навязчивой рекламой – стало таким же устаревшим и старомодным, как ужин из замороженных полуфабрикатов, популярный в 1950-х годах (TV dinner)²⁵. В двух словах, реклама переживает не лучшие времена, она практически стала невидимой и считается немногим лучше «белого шума».

Насколько тяжелый кризис переживает традиционный маркетинг? Недавнее исследование McKinsey, охватившее публичные софтверные компании, показало отсутствие какой бы то ни было связи между инвестициями в маркетинг и темпами роста²⁶. Другое исследование, касающееся мнения генеральных директоров о традиционном маркетинге, проведенное Fournaise Marketing Group, показало, что «73 % директоров считают, что маркетологам не хватает объективности и чувства актуальности, а также эффективности», а 72 % согласились с утверждением, что маркетологи «всегда просят денег, но редко способны внятно объяснить, какой прирост бизнеса принесут эти деньги»²⁷.

Метод взрывного роста позволяет компаниям добиться колоссального роста без вливания денег в устаревшие и чудовищно дорогие маркетинговые кампании весьма сомнительной ценности для бизнеса. Разработка характеристик, благодаря которым клиенты полю-

²² Interview by author, February 17, 2016.

²³ “Internet Users by Country (2016),” Internet Live Stats website, accessed September 13, 2016, internetlivestats.com/internet-users-by-country/.

²⁴ Aaron Smith, “U.S. Smartphone Use in 2015,” Pew Research Center website, April 1, 2015, pewinternet.org/2015/04/01/us-smartphone-use-in-2015/.

²⁵ Anne Freier, “Ad Blocker Adoption Jumped Over 34 % in 2016,” Mobyaffiliates (blog), June 23, 2016, mobyaffiliates.com/blog/ad-blocker-adoption-jumped-over-34-in-2016/; “Nearly Two in Three Millennials Block Ads,” eMarketer blog, September 21, 2015, emarketer.com/Article/Nearly-Two-Three-Millennials-Block-Ads/1013007.

²⁶ Nathalie Tadena, “Streaming Video Subscriptions Are Now Just as Popular as DVRs,” Wall Street Journal website, updated June 27, 2016, 12:29 p.m. ET, accessed September 13, 2016, wsj.com/articles/streaming-video-subscriptions-are-now-just-as-popular-as-dvrs-1467032401.

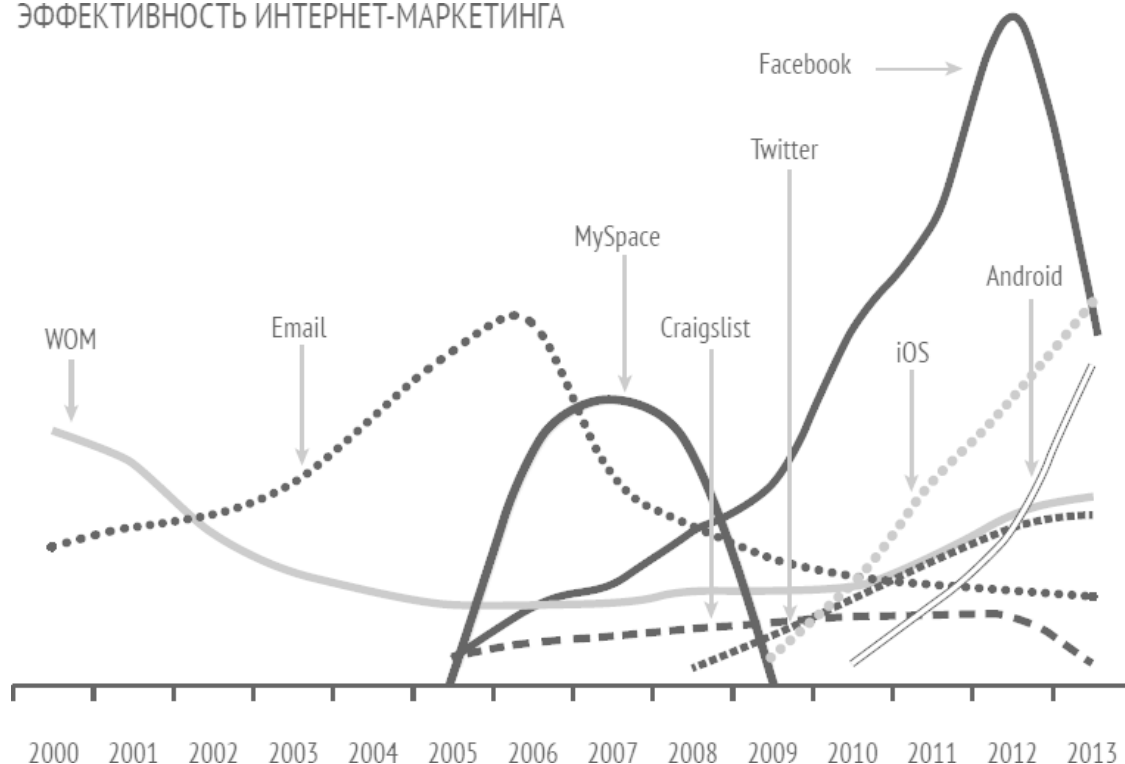
²⁷ Eric Kutcher, Olivia Nottebohm, and Kara Sprague, “Grow Fast or Die Slow,” McKinsey & Company website, April 2014, accessed September 13, 2016, mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/grow-fast-or-die-slow.

бят ваш продукт или услугу и расскажут о ней своим знакомым, а также креативных хаков, позволяющих привлечь клиентов новыми, измеримыми способами, приходит на смену составлению дорогостоящих маркетинговых и рекламных планов, обеспечивая колоссальный потенциал роста.

Адаптация к новым технологиям

Методы поиска нового контента и продуктов развиваются головокружительными темпами. Это прекрасно отражает график роста и спада каналов цифрового маркетинга, выстроенный венчурным капиталистом²⁸ и экспертом роста Джеймсом Карриером. В эпоху, когда новые онлайн-платформы появляются (и исчезают) буквально каждый день, крайне важно как можно быстрее адаптироваться к новым технологиям и онлайн-платформам, если вы стремитесь к росту.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА



Для использования этих возможностей нужно, чтобы технические и маркетинговые команды работали вместе. Однако большинство компаний слишком медлительны, когда речь идет об использовании новых платформ, они попадают в ловушку традиционного планирования, бюджета и организационных норм. К тому времени, как они будут готовы действовать, мимолетные преимущества, которые можно было получить на раннем этапе, давно испарятся. А темп изменений только ускоряется.

²⁸ Венчурный капиталист — человек, который не только финансирует развивающиеся компании, но и непосредственно участвует в их активной деятельности, используя опыт других проектов и общее знание отрасли, привлекая консультантов, экспертов, аудиторов. — Прим. ред.

Ломаем стереотипы

Прежде чем подробно рассмотреть, что же представляет собой команда роста и как ее скомплектовать, нам хотелось бы развенчать ряд предубеждений о взрывном росте.

Во-первых, этот процесс не предлагает одно универсальное решение, как ошибочно думают некоторые. Освещение многих известных хаков роста в СМИ – таких как реферальная программа для клиентов Dropbox и внедрение Airbnb в Craigslist – укрепило миф о том, что один удачный хак – все, что вам нужно для стимулирования роста. Однако, хотя поиск таких революционных идей, остроумных решений – бесспорная цель процесса, по сути, стремительный рост опирается на цепочку маленьких побед. Как накопление процента на сберегательном счете, эти достижения приплюсовываются друг к другу и позволяют взлететь до небес. К тому же лучшие команды роста продолжают экспериментировать, совершенствуя продукт, даже после того как удастся достичь стремительного роста. Позже мы расскажем, как ведущие команды роста, такие как Facebook, LinkedIn, Uber, Pinterest и Dropbox, продолжают трудиться не покладая рук над генерацией, тестированием и оттачиванием идей для новых хаков роста.

Во-вторых, многие компании считают, что можно нанять одного «одинокого рейнджера» и сделать из него хакера роста, который подкатит с мешком фокусов и, как по волшебству, обеспечит рост их бизнесу. Это тоже опасное заблуждение. В этой книге мы покажем, что на самом деле взрывной рост – командное усилие; наибольший успех рождается только в результате слияния ноу-хау программирования, профессионального анализа данных и знания рынка, и наверняка лишь немногие люди владеют всеми этими умениями сразу.

Кроме того, принято считать, что взрывной рост – это такие эффективные «обходные пути», оперативные решения, которые нарушают правила веб-сайтов и социальных платформ. Однако, несмотря на то, что внушил вам известный пример Airbnb и Craigslist, пренебрегать правилами ни в коем случае не требуется, и, по сути, он не играет никакой роли в большинстве успешных историй роста. Это действительно был гениальный ход, но такая «закулисная» тактика не самое главное, и большинство профессионалов взрывного роста недовольно морщатся при упоминании этого случая. На самом деле компания Airbnb провела множество экспериментов, чтобы стимулировать рост (большинство из них неудачные), прежде чем придумать свой знаменитый хак, и с тех пор она продолжает расширять бизнес с помощью активных экспериментов и тестирования стратегий – честных и открытых.

И, наконец, последнее заблуждение, которое мы не можем обойти стороной. Взрывной рост принято считать инструментом исключительно для привлечения новых пользователей и клиентов. Но, по сути, команды роста должны выполнять и выполняют гораздо более широкий спектр задач. Они должны работать и над *активизацией клиентов*, то есть превращать этих клиентов в активных пользователей и покупателей, и придумать, как сделать их пропагандистами своего продукта. Более того, команды роста должны работать над *удержанием и монетизацией* клиентов, то есть возвращать клиентов и увеличивать доход, тем самым обеспечивая длительный рост. Итак, слишком много усилий зачастую затрачивается на привлечение новых пользователей и клиентов, к которым затем во многих случаях быстро теряют интерес. Сколько денег выброшено на ветер! К примеру, в 2012 году в отчете eConsultancy сказано, что на каждые \$92, потраченные на расширение трафика, всего \$1 был потрачен на конвертацию этих посетителей в прибыльных клиентов²⁹. «Скачки» трафика

²⁹ “73 % of CEOs Think Marketers Lack Business Credibility,” Fournaise Marketing Group website, media release, June 15, 2011, accessed September 13, 2016, fournaisigroup.com/marketers-lack-credibility/.

посетителей веб-сайта и «текучка» платящих клиентов – две важнейшие проблемы для стартапов и зрелых компаний и в то же время одна из самых выгодных возможностей для роста.

Кроме того, многие ошибочно считают, что взрывной рост касается только маркетинга. Как мы уже отмечали, команды роста должны участвовать и в разработке нового продукта, чтобы проанализировать, насколько он оптимален для целевого рынка – предлагает ли он «необходимый опыт» и может ли он донести этот опыт нужным клиентам, что зачастую называют «достигнуть соответствия продукта рынку». Кроме того, команда роста работает над генерированием огромного числа идей для регулярного совершенствования продукта, выбирая те идеи, которые можно опробовать и протестировать, чтобы определить, какие стимулируют рост и доход, а какие нет. Команды роста могут даже играть важную роль в стратегическом развитии бизнеса. К примеру, команда роста Facebook порекомендовала стратегические поглощения, чтобы стимулировать рост, например, поглощение компании Octazen, которая разработала услугу импорта контактов пользователей с любой электронной почты. Кроме того, именно команда Facebook первой поняла, что с помощью технологий Octazen пользователям будет легче приглашать свои контакты в социальные сети³⁰.

В двух словах, команды роста должны участвовать на всех этапах и на всех уровнях роста – от достижения соответствия товара рынку до привлечения клиентов/пользователей, их активизации, удержания и монетизации. В соответствующих главах мы подробно расскажем, как это сделать.

³⁰ Graham Charlton, “Why Are Conversion Rates so Low? [Infographic],” Econsultancy (blog), October 18, 2012, accessed September 13, 2016, econsultancy.com/blog/10914-why-are-conversion-rates-so-low-infographic/.

Структура книги

Мы поделили книгу на две части. Первая – «Метод» – предлагает общее введение в процесс, показывает, как организовать команды роста, кто должен войти в команду и какие навыки необходимы, как управлять командой и как стремительный процесс взрывного роста стимулирует генерацию идей и тестирование, которые приносят практически мгновенные и крайне ощутимые результаты. Мы представим высокоэффективный процесс, который я (Шон) и другие лидеры команд роста разработали для плодотворного межфункционального сотрудничества в целях стимулирования роста, развенчивая мифы и демонстрируя, насколько просто адаптировать этот процесс к потребностям конкретного бизнеса. В двух словах, в первой части подробно рассказывается о методе и аргументируется его коммерческий потенциал.

Вторая часть – «Руководство по взрывному росту» – предлагает подробный набор тактик внедрения метода, в частности, как привлекать, активизировать, удерживать, монетизировать пользователей и клиентов, как поддерживать и ускорять рост, после того как он достигнут. Мы поделимся примерами того, как команды роста из самых разных компаний и отраслей – от таких компаний единорогов, как Pinterest и Twitter, и мобильных приложений Spotify и Evernote до бизнес-софтверов HubSpot и Salesforce.com, веб-порталов Hotels.com и Zillow, розничных онлайн-торговцев Amazon и Etsy, традиционных розничных торговцев, таких как WalMart, и сети продуктовых магазинов – использовали разные методы стимулирования роста. Кроме того, мы предложим читателям онлайн-инструменты для команд роста, включая «проекты» GrowthHackers.com, которые позволяют командам роста управлять процессом роста, представленным в первой части книги, а также инструменты анализа клиентов, шаблоны для приоритезации хаков, чтобы отслеживать последствия, рекомендации для проведения собраний по взрывному росту и результаты тестируемых экспериментов по каждой области, регулярно обновляемые сообществом GrowthHackers.com.

Компании всех форм и размеров, в каждой отрасли и стране испытывают серьезные трудности с ростом. Метод взрывного роста обеспечивает надежный поиск возможностей через межведомственное сотрудничество – со стремительным темпом. Метод опирается на анализ данных и эксперименты, предлагая ответ на вопрос, как компании могут систематически извлекать выгоду из данных, на поиск которых они потратили немало средств. Как мы покажем в книге, все компании могут применять эти стратегии – начав с малого или решив использовать метод сразу во всей компании. Взрывной рост – новая фундаментальная бизнес-методология, ее должны применять все компании и все основатели, корпоративные лидеры команд, руководители отделов и генеральные директора, которые хотят соответствовать высоким требованиям, получать значимый результат и достигать бизнес-целей с ограниченными инвестициями и максимальной отдачей потраченных на маркетинг денег. Мы покажем вам, как это сделать.

Часть первая. Метод

Глава 1. Как создать команду роста

Когда в 2012 году Прамод Сокке стал новым старшим директором по продакт-менеджменту компании BitTorrent, некогда перспективный стартап находился на перепутье. Рост популярности его настольного приложения, которое позволяет пользователям искать и загружать файлы из сети, приостановился. Еще больше тревожил тот факт, что у компании не было мобильной версии продукта – чудовищное упущение в эпоху, когда люди активно «мигрируют» с ПК на мобильные телефоны. Более того, YouTube, Netflix и другие потоковые сервисы поглощали время и внимание пользователей и на мобильных телефонах, и на других устройствах, оставляя BitTorrent далеко позади. Прамода пригласили для того, чтобы создать мобильный продукт и стимулировать рост.

Компания из пятидесяти сотрудников была выстроена по традиционной структуре – разобщенные отделы маркетинга, продакт-менеджмента, проектирования, а также анализа и обработки данных. Производственная команда и проектировщики были поделены на подгруппы по разным продуктам, таким как настольная версия для Mac и Windows, и вот теперь была организована новая мобильная команда. Команды аналитиков и маркетологов сотрудничали со всеми этими производственными группами, и, как в любом типе бизнеса, процесс разработки продукции был полностью обособлен от маркетинга. Продакт-менеджеры информировали маркетологов о предстоящих выпусках продукта, и тогда все усилия по маркетингу брала на себя группа маркетологов – без какого-либо участия со стороны тех, кто создавал продукт.

Воронка продаж и типичное распределение обязанностей



Команда маркетинга BitTorrent направила все свои усилия исключительно на верхушку воронки (как указано на рисунке), то есть на осведомленность клиентов и брендинг, рекламу, цифровой маркетинг – в целях привлечения новых клиентов, что типично для многих компаний. В большинстве софтверных и веб-компаний работа по активизации и удержанию тех, кто посетил веб-сайт или приложение, проводится не маркетологами, а производственными

командами и проектировщиками, разрабатывающими характеристики и функции продукции, которые произвели бы впечатление на пользователей. Эти две группы редко сотрудничают, каждая сосредоточена на своих приоритетах, и зачастую они практически не пересекаются. Иногда они расположены в разных зданиях – и даже в разных странах.

Согласно этой стандартной организационной структуре, как только мобильное приложение BitTorrent было готово к запуску, команда маркетинга разработала план запуска, который, как обычно, включал ряд традиционных мероприятий с акцентом на социальные сети, PR и платные кампании по привлечению клиентов. Продукт хороший, план надежный и тщательно проработанный, однако продажи шли вяло.

Прамод предложил команде маркетинга нанять менеджера по продакт-маркетингу, который подстегнул бы продажи. Этих маркетинговых специалистов зачастую называют «голосом клиентов» внутри компании, они тщательно анализируют потребности и желания клиентов, часто проводят опросы, исследования, создают фокус-группы, помогают составить рассылку и повысить привлекательность рекламного сообщения, которое будет максимально эффективно демонстрировать ценность продукта. В некоторых компаниях эти специалисты, кроме всего прочего, вносят свой вклад в разработку продукта: например, проводят анализ продукции конкурентов, чтобы определить, какие новые функции следует рассмотреть, или помогают с тестированием продукта.

Опытный менеджер по продакт-маркетингу, Аннабелла Сэттерфилд, присоединилась к маркетинговой команде BitTorrent, чтобы содействовать росту продаж нового мобильного продукта. Кроме выполнения основных обязанностей (обеспечение осведомленности клиентов и их привлечение) она попросила разрешить ей работать с производственной командой над стимулированием роста через все остальные уровни воронки, включая удержание пользователей и стратегии монетизации, вместо того чтобы ограничиться верхушкой воронки. Глава маркетинга дал ей зеленый свет, но только после того, как она разработала программу привлечения пользователей, и только после того, как были выполнены маркетинговые задачи команды.

Однако, проведя несколько исследований клиентов (опросы и анализ данных компании по поведению пользователей), чтобы найти идеи для новых маркетинговых кампаний, Аннабелла обнаружила то, что напрямую противоречило решениям ее босса: множество прекрасных возможностей для роста можно найти не только на верхушке воронки. К примеру, она узнала, что многие пользователи бесплатного мобильного приложения так и не перешли на платную про-версию, поэтому она провела дополнительный опрос, чтобы выяснить почему. Ведь если команде удастся привлечь больше пользователей к платной версии продукта, это принесет немалый доход, а это не менее важно (а может, и более важно), чем привлекать новых пользователей бесплатного приложения. Когда были получены результаты опроса, стало очевидно, что самая перспективная стратегия роста – наряду с расширением клиентской базы компании – *извлечение максимальной прибыли из существующих клиентов*.

Аннабелла поделилась своими выводами с производственной командой, надеясь, что они могли бы совместными усилиями усовершенствовать приложение. Для производственной команды это оказалось большой неожиданностью; впервые кто-то из маркетинговой службы пришел к ним с такой информацией и предложением. Но Прамод, который был убежден, что для эффективной разработки продукта необходимо опираться на тщательный анализ данных, был впечатлен и сразу же дал ей разрешение изучать пользователей с целью усовершенствовать продукт и передавать полученную информацию соответствующим отделам, игнорируя их традиционную разобщенность.

Одно из открытий, которые принесли исследования Аннабеллы, удивило производственную команду и привело к стремительному росту дохода. У команды было множество объяснений, почему пользователи не переходят на про-версию приложения, однако самый

частый ответ на вопрос, почему клиенты не купили платную версию, застал их врасплох. В чем же главная причина? Пользователи понятия не имели, что существует платная версия. Команда поверить не могла. Они-то думали, что активно продвигают про-версию пользователям бесплатного приложения, но очевидно, что они промахнулись. Даже самые активные пользователи не заметили попыток привлечь их к продвинутой версии продукта. Поэтому команда установила себе новый приоритет – добавить яркую, заметную кнопку на стартовое окно приложения, чтобы пользователи обратили внимание на возможность получить продвинутую версию, и, как по волшебству, это одно-единственное простое изменение вызвало неожиданный рост дохода на 92 % в день. Все это заняло буквально несколько дней (на обсуждение результатов опроса и введение кнопки) и не потребовало никаких расходов, зато принесло мгновенную и значительную выгоду. И все это благодаря идее, которая никогда не пришла бы им в голову, если бы не обратная связь с клиентами.

Свою вторую победу Аннабелла и Прамод назвали «позитивным хаком». Анализируя пользовательские данные, чтобы найти факторы роста и спада числа скачиваний приложения в день, Аннабелла заметила четкую закономерность. Приложение можно было найти только в Google Play Store, и она обратила внимание, что каждый раз, когда первые несколько отзывов были негативные, число скачиваний в день резко сокращалось. Она стала экспериментировать, ставя в начало положительные отзывы, и обнаружила, что число загрузок сразу же увеличилось. Поэтому они с Прамодом решили поощрять пользователей писать отзывы сразу после того, как они скачали свой первый торрент и убедились, как легко пользоваться приложением. Они считали, что именно в этот момент пользователи будут максимально довольны приложением и более всего склонны к тому, чтобы написать благоприятный отзыв, если их попросить. Они провели эксперимент, чтобы протестировать свое предположение, попросив программистов внести просьбу, которая будет появляться на экране пользователей сразу же после скачивания первого торрента. И положительные отзывы потекли рекой. Тогда они пошли дальше и ввели напоминание для всех новых пользователей, и количество четырех- и пятизвездочных отзывов выросло на 900 %, а вместе с ними и количество загрузок. Аннабелла заслужила блестящую репутацию, вся компания прониклась к ней доверием, и вскоре один из программистов обратился к ней с вопросом: «У вас есть еще идеи? Что еще мы можем сделать?»

Как ни прискорбно, такое сотрудничество между маркетинговой и производственной командами – большая редкость. Как правило, производственная команда занимается разработкой продукта и его совершенствованием: например, улучшает процесс регистрации или добавляет новые функции, при этом команда действует по четкому графику, так называемому технологическому плану.

Часто идеи, которые не входят в утвержденный план-график, натываются на сопротивление. Иногда из-за того, что времени едва хватает на решение запланированных задач, а иногда из-за того, что предложенные изменения плохо сформулированы или оказываются намного более трудоемкими и, следовательно, дорогостоящими, чем кажется тому, кто их предложил. Однако иногда производственная команда считает, что предложение не сочетается со стратегическим видением продукта. Причиной сопротивления могут быть и сразу несколько факторов.

Даже если вы не работаете в технологической компании, вам, возможно, знакомо такое напряжение между отделами: например, маркетологи не одобряют предложение отдела продаж, или команда исследований и разработок ни в какую не соглашается создать прототип нового продукта, который рекомендовал отдел маркетинга. Такое противостояние – одна из основных проблем, возникающих из-за разграничения полномочий и разобщенности отделов, и основная причина, как вы вскоре узнаете, по которой команды роста должны обязательно включать сотрудников разных специальностей из самых разных подразделений. Как

вскоре поняла команда BitTorrent, часто самые лучшие идеи рождаются в процессе именно такого межфункционального сотрудничества, и именно поэтому это требование стало фундаментальной характеристикой взрывного маркетинга.

Долой барьеры

Вдохновленные достигнутым успехом, все сотрудники мобильной команды BitTorrent с рвением взялись за поиск новых идей. Один из хаков, который они протестировали, мог придумать только настоящий технарь: автоматически отключать приложение, чтобы экономить батарею телефона. Команда обнаружила эту возможность в ходе другого исследования, нацеленного на самых продвинутых пользователей приложения – тех, кто пользовался им постоянно, но еще не перешел на версию про. Как показало исследование, эти пользователи мучаются из-за того, что телефон быстро разряжается при такой активной работе с приложением. Поэтому проектировщики сразу же предложили разработать эксклюзивную функцию для про-версии, позволяющую отключить фоновую передачу файлов, на которую тратится столько зарядки, когда приложение определит, что заряд батареи упал ниже 35 %. Затем они грамотно разрекламировали эту функцию приложения для бесплатных пользователей. Как раз в тот момент, когда их батарея начинала активно разряжаться, следовал призыв сделать апгрейд, что называется, «на месте». Функция оказалась настолько популярной, что доход увеличился на 47 %.

Чередой побед привлекла внимание других отделов компании. А Аннабелла официально перешла из маркетингового отдела в мобильную команду под начало Прамода, получив должность старшего продакт-менеджера по росту. Тем временем другие программисты, работавшие над другими проектами, удивлялись, как мобильной команде удастся раз за разом добиваться успеха, и в итоге два старших проектировщика из других производственных команд покинули свои рабочие места и перешли на работу в эту высокопроизводительную, ориентированную на рост команду. Аннабелла объясняет: «Поговорив с нашими программистами, мы выяснили главную причину их перехода – они считали, что мы не только весело проводим время и получаем истинное наслаждение от общения друг с другом, но и «делаем все правильно», «опираемся на реальные данные».

По мере того как команда обдумывала новые идеи роста, она все больше опиралась на анализ данных (которыми ее снабжал сотрудник отдела аналитики), чтобы формулировать и оценивать результаты своих экспериментов. Аналитик данных работал вместе с проектировщиками, чтобы проверять, на *правильные* ли данные о клиентах они опираются в своих экспериментах, и составлять крайне полезные отчеты по поступающей информации. Аналитик обладал достаточными знаниями и опытом, чтобы сказать, когда команда получила достаточно данных, чтобы назвать эксперимент удачным или неудачным, и вместе с командой анализировал результаты и помогал спланировать следующие шаги для последующих экспериментов. Команда привыкла настолько доверять своему аналитику и во всем на него полагаться, что в итоге он тоже стал штатным членом команды, как и Аннабелла.

Успех основанного на реальных данных метода роста и разработки продукции вдохновил управленцев BitTorrent на то, чтобы увеличить инвестиции в анализ данных и расширить аналитическую команду. В то же время слухи о том, как мобильная команда добилась роста, побудили другие производственные команды чаще обращаться к аналитикам и теснее сотрудничать с ними, чтобы самим проводить эксперименты и делать выводы.

Мобильная команда нашла возможность внести десятки других высокоэффективных усовершенствований, которые раскрутили продукт до 100 млн загрузок за два с половиной года взрывного роста. После выполнения этой задачи команду реорганизовали и отправили работать над другими приоритетными продуктами. Невозможно переоценить влияние

этой небольшой команды на компанию, которая когда-то испытывала серьезные трудности с ростом. Их усилия не просто увеличили общий доход BitTorrent на 300 % всего за один год, но и (главное!) кардинально изменили культуру компании, сведя на нет традиционную разобщенность маркетинга и производства и предложив принцип открытого сотрудничества, где все – маркетологи, аналитики, проектировщики и управленцы – единодушно работали над стремительным коллективным ростом. Аннабелла любит вспоминать, как вера в новые методы роста всколыхнула всю компанию, она рассказывает о двух любимых моментах: это «презентация эксперимента роста на Palooza (так называется хакатрон, который регулярно проводит BitTorrent) и встреча с моим давним коллегой-проектировщиком, который тоже захотел участвовать в процессе вместе со мной. Теперь он ярый поклонник нашего метода».

Этот коллективный подход, к сожалению, большая редкость, а не правило. Общепринятая практика обособления подразделений компании в изолированные группы, которые редко общаются, редко обмениваются информацией и, упаси боже, сотрудничают, – давнишняя ахиллесова пята многих компаний. Как показывает отчет McKinsey, одно из самых разрушительных последствий разобщенности отделов – замедление процесса инноваций, которые должны стимулировать рост. Однако, как объясняют авторы отчета, «хотя исследование показывает, что способность сотрудничать намного важнее для инноваций, чем индивидуальные таланты, только 25 % топ-менеджеров считают, что их подразделения эффективно делятся знаниями и информацией, но почти 80 % признали, что подобная координация работы критически важна для роста»³¹.

Аналогично преподаватели Гарвардской школы бизнеса, которые провели исследование коммуникации между бизнес-подразделениями, заявили, что «были поражены» тем, как мало взаимодействуют между собой отделы. Более того, они обнаружили, что «двое сотрудников одного и того же стратегического бизнес-подразделения, работающие на одной и той же должности и в одном офисе, взаимодействуют в 1000 раз чаще, чем два сотрудника компании из разных подразделений, в разных должностях и из разных офисов. То есть между обособленными группами крайне мало общения»³².

Один из специалистов по проблеме разобщенности, профессор Ранджай Гулати из Школы менеджмента Келлог при Северо-Западном университете, отмечает, что отсутствие межведомственных коммуникаций препятствует любым усилиям сделать производство продукции и маркетинг ориентированными на клиентов – а это становится все более важным требованием, по мере того как технологии и социальные сети облегчают и даже требуют все более содержательного и регулярного взаимодействия с клиентами. Проще говоря, проектировщики и разработчики продукта вполне способны придумать нетривиальные методы удовлетворения потребностей и желаний клиентов, но в большинстве случаев им абсолютно ничего не известно об этих потребностях и желаниях. Проведенное Гулати исследование топ-менеджеров показало, что более двух третей респондентов признавали необходимость уделять больше внимания клиентам в ходе производства продукта, так как это вскоре станет приоритетом. Однако его исследование также показало, что «информация и умения сосредоточены по обособленным организационным подразделениям, и крайне сложно использовать эти ресурсы так, чтобы клиенты действительно оценили продукцию и готовы были заплатить за нее, потому что постоянно натыкаешься на барьеры»³³.

³¹ Carolyn Dewar, Scott Keller, Johanne Lavoie, and Leigh M. Weiss, McKinsey & Company, Organization Practice, “How Do I Drive Effective Collaboration to Deliver Real Business Impact?” September 2009.

³² Adam M. Kleinbaum, Toby E. Stuart, and Michael L. Tushman, “Communication (and Coordination?) in a Modern, Complex Organization,” Harvard Business School’s Working Knowledge blog, July 31, 2008, hbswk.hbs.edu/item/communication-and-coordination-in-a-modern-complex-organization.

³³ Ranjay Gulati, “Silo Busting: How to Execute on the Promise of Customer Focus,” Harvard Business Review, May 2007.

Создание межфункциональных команд роста – способ разрушить эти барьеры. Межфункциональные команды не только облегчают и ускоряют сотрудничество между производством, проектированием, аналитикой и маркетингом; они мотивируют членов команды ценить мнение других людей и работу, которую они делают. Как же создать команду роста, отвечающую стратегическим потребностям и приоритетам конкретного проекта или инициативы? Перечислим основные шаги.

Кто

Команды роста должны объединить сотрудников с глубоким пониманием стратегии и бизнес-целей, с опытом проведения анализа данных, а также прирожденных программистов, чтобы вносить изменения в дизайн, функциональность или маркетинг продукта/программы и планировать эксперименты. Конечно, особенности команд роста варьируются в зависимости от характера компании и продукта. Размер команды тоже может быть совершенно разным, как и масштаб ее работы. Команда может состоять из четырех-пяти человек или из сотен, как в LinkedIn. Независимо от размера, в команде должны быть люди, выполняющие следующие функции (все или большинство).

Лидер роста

Какими бы ни были обстоятельства и ситуация, команде роста нужен лидер, он играет роль командира батальона, всегда находится «в поле», руководит командой и при этом активно участвует в генерации идей и экспериментах. Лидер роста определяет ход экспериментов, а также их темпы и отслеживает, выполняет ли команда поставленные задачи. Команды роста должны собираться примерно раз в неделю, и лидер роста должен руководить этими собраниями (об этом мы далее расскажем подробнее).

Независимо от специализации и опыта работы, лидер роста выполняет функции менеджера, разработчика продукции и исследователя. Ключевая задача лидера роста – выбрать основную область работы и определить задачи для команды, а также обозначить временные рамки. Как вы увидите из следующих глав, для оптимизации результатов крайне важно ориентироваться в экспериментах на одну конкретную цель. Лидер роста может раз в месяц, квартал или даже раз в год определять область работы: например, стимулировать пользователей перейти с бесплатной версии продукта на премиум-версию или определить наиболее эффективный канал маркетинга. Затем лидер роста следит за тем, чтобы команда не отвлекалась на идеи, которые не соответствуют поставленной задаче; их лучше отложить до более благоприятного времени, когда они послужат новым целям.

Лидер роста также следит, чтобы конкретные параметры, которые команда выбрала для оценки и совершенствования работы, соответствовали целям роста. Зачастую маркетинговая и производственная команды не отслеживают систематически данные по поведению ключевых пользователей, а ведь они могут открыть возможности для совершенствования или же заблаговременно предупредить о том, что активность пользователей значительно снизилась или пользователи вообще отказались от продукта. Зачастую компании уделяют слишком много внимания статистике, свидетельствующей о популярности веб-ресурса, которая на бумаге может выглядеть вполне привлекательно (например, число посещений веб-сайта), однако по большому счету не указывает на реальный рост – как часто люди пользуются продуктом и насколько вырос доход. Подробнее о том, как выбрать подходящие параметры оценки, мы поговорим в главе 3.

Все лидеры роста должны обладать базовым набором навыков: профессионально владеть методами анализа данных, иметь опыт продакт-менеджмента (то есть знать процесс разработки и выпуска продукта) и уметь планировать и проводить эксперименты. Каждый

лидер роста должен быть знаком с методами адаптации роста и назначением того продукта или услуги, над которыми трудится команда. В социальной сети, к примеру, должен быть лидер роста, понимающий динамику устной рекламы и сетевых эффектов (то есть как ценность сети повышается по мере роста числа пользователей), которые являются ключевыми механизмами роста многих (хотя и не всех) общественных продуктов. Кроме того, он должен обладать актуальными знаниями об отрасли и продукте: лидер роста интернет-магазина (розничного), к примеру, должен прекрасно разбираться в оптимизации корзины покупок, мерчандайзинге, стратегиях ценообразования и маркетинга. Нужны незаурядные лидерские способности, чтобы команда не отвлекалась от поставленной цели и чтобы не снижались темпы экспериментов, даже при постоянных неудачах (это абсолютно нормальная ситуация). Тупиковые ситуации, неокончательные тесты и другие трудности – неотъемлемая часть экспериментов роста. Грамотный лидер роста подогревает энтузиазм и при этом «прикрывает» команду, чтобы та могла экспериментировать и ошибаться без придиорок и давления менеджмента, который постоянно требует одних только побед.

У лидера роста может быть любой опыт работы. Некоторые нынешние специалисты когда-то перешли из другой области, например проектирования, продакт-менеджмента, аналитики или маркетинга. Люди с опытом работы в каждой из этих областей прекрасно подходят на должность лидера роста, так как каждый из них может принести знания и умения, ключевые для взрывного роста. Для стартапов, особенно на раннем этапе роста, как правило, основатель играет роль лидера роста. Или, если он не управляет командой, то должен назначить лидера роста, который будет его непосредственным подчиненным. В крупных компаниях, где могут быть одна или несколько команд роста, лидеры роста должны назначаться топ-менеджером, который курирует работу команды и перед которым лидер роста будет отчитываться.

Работа лидера роста может показаться отпугивающей, слишком тяжелой для одного человека, однако с помощью методов приоритизации экспериментов, тестов и обмена результатами, которые мы предложим в следующих главах, вам будет под силу организовать этот процесс с большим успехом.

Продакт-менеджер

Команду разработки продукта можно организовать по-разному, и это влияет на подбор персонала, который будет работать в команде роста, а также определяет место команды в организационной культуре компании, о чем мы вскоре поговорим подробнее. В целом продакт-менеджер контролирует процесс производства продукта и обеспечение его функций, а также отвечает за ассортиментную политику. Как говорит венчурный капиталист Бен Хоровиц: «Хороший продакт-менеджер – это генеральный директор по продукту»³⁴.

В большинстве компаний продакт-менеджер, взаимодействуя с разными подразделениями компании, обладает всеми ресурсами, чтобы содействовать целям взрывного роста. Он может помочь в разрушении барьеров между отделами и поиске подходящих кандидатов из отделов проектирования и маркетинга для пополнения команды роста. Кроме того, опыт продакт-менеджера в исследовании и опросах клиентов, а также производстве продукта позволяет ему внести важный вклад в генерацию идей и эксперименты. Если у вас есть такая должность в компании, этот человек обязательно должен войти в команду роста.

В зависимости от размеров компании функции продакт-менеджера могут выполнять и другие сотрудники, а в стартапе, особенно на ранних этапах роста, обязательно продакт-менеджера может взять на себя основатель компании. Но в крупных ком-

³⁴ Ben Horowitz, “Good Product Manager/Bad Product Manager,” Andreessen Horowitz website (no exact date given), a16z.com/2012/06/15/good-product-managerbad-product-manager/.

паниях в рамках продакт-менеджмента может быть несколько должностных уровней – продакт-менеджер, директор по продакт-менеджменту, вице-президент по продакт-менеджменту и директор контроля производства. Уровень сотрудника продакт-менеджмента, назначенного в команду роста, может быть разным, однако, как мы вскоре обсудим, во многих софтверных компаниях продакт-менеджер, контролирующий производство конкретного продукта, для работы над которым сформирована команда роста, должен сотрудничать с командой и отчитываться перед главой производственной группы – зачастую вице-президентом по продакт-менеджменту.

Разработчики программного обеспечения

Люди, программирующие функции продукта, мобильных экранов и веб-страниц, с которыми экспериментируют команды, – ключевые члены команды роста. Однако слишком часто их отстраняют от генерации идей на этапе планирования новых продуктов и функций, или же их задача ограничена тем, чтобы выполнять приказы, воплощая в жизнь любые прихоти производственных и бизнес-команд. Это не только подрывает боевой дух самых ценных и талантливых сотрудников, но и тормозит генерацию идей, игнорируя креативные мысли и мнения программистов, а также их знания о новых технологиях, которые могут стимулировать рост. Вспомните, что в BitTorrent именно программисты выдвинули ценную и прибыльную идею – разработать функцию экономии батареи. Сама суть взрывного роста – хакерский дух, который родился именно в сфере программирования при поисках решения проблем с помощью новых технологических подходов. Команды роста просто не возможны без программистов.

Специалисты по маркетингу

Хотя некоторые команды роста работают без отдельного специалиста по маркетингу, мы все же рекомендуем включить его в команду – для достижения оптимальных результатов. Обмен опытом и взаимное обогащение знаниями между программистами и маркетологами особенно плодотворны, когда речь идет о генерации идей для хаков. Тип маркетинговых знаний и умений, необходимых команде роста, может варьироваться в зависимости от типа компании и характера продукта. К примеру, команда по росту контента, которая работает над привлечением читателей, бесспорно, будет рада принять в свои ряды специалиста по контент-маркетингу. В *Inman News*, отраслевом журнале для агентов по недвижимости, где должность директора по производству занимает Морган, команда роста включает в себя директора по имейл-маркетингу, так как рост компании во многом зависит от электронной почты как канала привлечения, монетизации и удержания клиентов. Другие компании, к примеру, опираются на оптимизацию поисковых систем и считают, что в команде роста должен быть соответствующий специалист. Команды могут также пригласить нескольких маркетологов, специализирующихся в разных областях. Или же привлечь маркетологов на определенный срок, чтобы использовать их знания в определенной области, и как только цель будет достигнута, они покинут команду роста.

Аналитики данных

Уметь собирать и упорядочивать данные о клиентах, а затем проводить их тщательный анализ, результаты которого подадут идеи для экспериментов, – еще одно основополагающее требование для работы команды роста. Аналитику не обязательно быть штатным членом команды, лучше назначить аналитика, который будет сотрудничать с командой роста и при этом выполнять другую работу в компании. Именно с этого начала BitTorrent. Но если компания может позволить себе штатного аналитика в команде роста, это идеальный вариант.

Аналитик команды должен понимать, как спланировать статистически достоверный эксперимент; как получить данные о клиентах и бизнесе и как сопоставить их, чтобы сложилась общая картина пользовательского поведения; как быстро скомпилировать результаты экспериментов и проанализировать их. В зависимости от сложности эксперимента эту задачу может взять на себя специалист по маркетингу или проектированию, так как в обеих сферах анализ данных играет важную роль. В технически продвинутых компаниях с командой роста должны сотрудничать аналитики, способные сформулировать результаты экспериментов, а также специалисты по статистике и обработке данных, которые стремятся к более глубокому их пониманию.

Главное, не поручать анализ данных стажерам, которые освоили Google Analytics, или цифровому агентству (это, конечно, крайний случай, хотя и не редкий). Как мы подробно обсудим в главе 3, многие компании не уделяют анализу данных должного внимания и слепо доверяют таким «готовым» программам, как Google Analytics, с ограниченными возможностями сопоставления различных источников данных – от маркетинговой и клиентской службы, к примеру, и с ограниченной способностью исследовать эти данные и делать выводы. Грамотный аналитик поможет сэкономить время команде роста – чтобы она не тратила его впустую, а искала ценные возможности для роста.

Дизайнеры

Опять-таки должность и конкретные функции дизайнера варьируются в зависимости от типа бизнеса. В области разработки ПО дизайнер пользовательского интерфейса отвечает за разработку экранов и последовательность действий, которую видит пользователь. В промышленных компаниях дизайнер занимается чертежами и характеристиками продукта, а в других компаниях они в основном заняты графическим дизайном рекламных и промо-материалов. Наличие дизайнера в команде зачастую ускоряет темпы проведения экспериментов, так как в команде есть специальный человек, который сразу же выполнит дизайнерскую работу. Дизайнеры пользовательского интерфейса могут также предложить важные идеи относительно психологии пользователей, дизайна интерфейса и поисковых методов, которые помогут найти блестящие идеи для тестирования.

Размер и охват

В стартапах и небольших зрелых компаниях команда роста может включать всего по одному специалисту из каждой перечисленной области или нескольких человек, каждый из которых выполняет несколько обязанностей. В крупных компаниях команды роста могут насчитывать множество проектировщиков, маркетологов, аналитиков и дизайнеров. Состав команды роста и ее обязанности должны соответствовать вашей компании: ее размеру, организационной структуре, конкретным трудностям и приоритетам. Масштаб работы команды роста тоже варьируется: например, она может трудиться над ростом всех сфер бизнеса или выбрать абсолютно конкретную задачу – совершенствование одной определенной части продукта, например, функции корзины. Некоторые команды неизменны, как в Zillow и Twitter, а некоторые формируются для конкретных задач (например, выпуск продукта) и распускаются после достижения цели. Некоторые компании создали множество команд роста с разной специализацией, как в LinkedIn и Pinterest, где четыре команды работают соответственно над привлечением пользователей, вирусным ростом, удержанием пользователей и активизацией новых пользователей. Другие компании ограничиваются только одной группой роста, которая занимается сразу несколькими инициативами, как в Facebook и Uber.

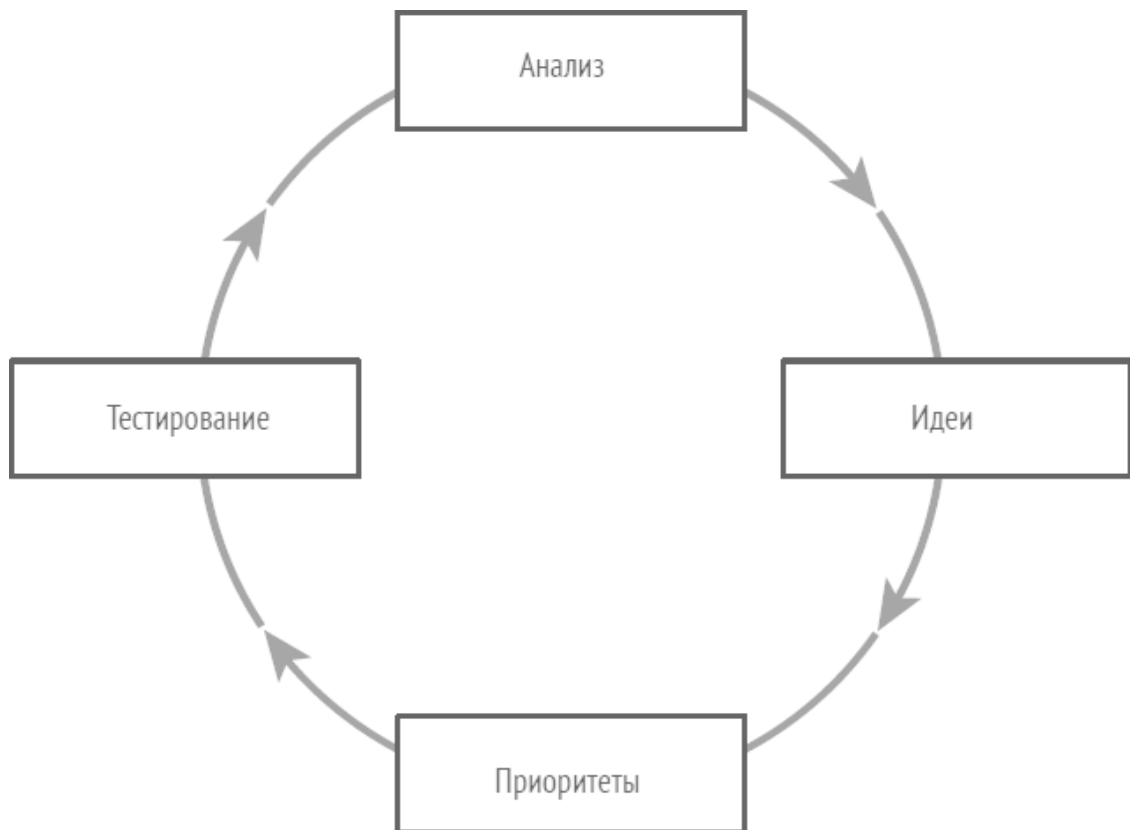
Если вы только приступили к формированию команды роста, то лучше для начала привлечь одного или двух сотрудников из разных отделов; со временем численность команды

будет расти. В некоторых случаях, в полной мере овладев процессом взрывного роста, можно сформировать дополнительные команды. В IBM, к примеру, команда роста была сформирована специально для активного внедрения продукта Bluemix DevOps, сервиса для разработчиков ПО; для этого были назначены пять программистов и пять сотрудников отделов бизнес-операций и маркетинга. В Inman Морган составил свою команду роста из одного аналитика, трех маркетологов и одного веб-разработчика. Морган также возглавляет производственный отдел и выполняет функции продакт-менеджера в команде. Как директор по производству, он самый высокопоставленный участник команды, однако не лидер роста. Процессом руководит менеджер маркетинга, а Морган вносит свой вклад и дает рекомендации.

Как

Чем же должны заниматься участники команды? Процесс взрывного роста предполагает конкретный план действий, которые должна предпринять команда, чтобы найти новые возможности для роста и оптимизировать уже найденные возможности – с помощью скоростных экспериментов, которые позволят отобрать наиболее перспективные идеи. Процесс представляет собой бесконечный цикл, состоящий из четырех ключевых шагов: (1) анализ данных и выводы; (2) генерация идей; (3) приоритизация экспериментов; (4) проведение экспериментов, а затем снова возвращаемся к анализу, чтобы проверить результаты и спланировать следующие шаги. На этом этапе команда ищет самые выгодные идеи и вкладывается в перспективные области, сразу же отменяя все, что не приносит впечатляющих результатов. Повторяя процесс раз за разом, команда роста накапливает большие и малые победы, создавая «цепочку удач» и постоянно совершенствуя результаты.

Команда контролирует ход процесса на регулярных собраниях. Собрания команды, которые должны проходить примерно раз в неделю, представляют собой «научный форум» для мониторинга тестирований, анализа результатов и приоритизации хаков, которые следует протестировать. Практику регулярных встреч, которая стала неотъемлемой частью метода гибкой разработки ПО, можно с легкостью применить для взрывного роста. Как и в гибкой разработке ПО, где команда собирается для планирования спринта, чтобы организовать предстоящую работу, собрания команды роста позволяют проанализировать достижения, приоритизировать будущие эксперименты и не снижать темпы работы.



Процесс взрывного роста

На собрании идеи, выбранные для экспериментов, поручаются соответствующим членам команды, которые ответственны за их реализацию, анализ или сбор дополнительной информации о том, стоит ли вообще пробовать эту идею или нет. Лидер команды поддерживает регулярную обратную связь с каждым членом команды в промежутках между собраниями, контролируя ход работы и помогая устранять проблемы и проволочки.

Эти еженедельные собрания помогают команде не сбиться с пути и сосредоточенно работать над поставленной целью, а также обеспечивают высокий уровень координации и коммуникации, необходимый для поддержания стремительных темпов работы. Представьте, что команда роста – гоночный автомобиль «Формулы-1», который пронесится мимо вас со скоростью света, проводя точные корректировки курса прямо на ходу, и сравните с грузовиком, потерявшим управление, без тормозов. Более того, коллективная сущность этих собраний приводит к поразительной динамике ($1 + 1 = 3$), когда знания и опыт разных сотрудников растут и обогащаются, превращая перспективные идеи в мощные победы, и зачастую порождают совершенно неожиданные идеи, которые члены команды вряд ли смогли бы придумать в одиночку.

Итак, допустим, подробный анализ текучки клиентов (то есть тех, кто недавно отказался от продукта) показал, что «дезертиры» не воспользовались конкретной функцией продукта, которая популярна среди заядлых пользователей. Этот факт может подвигнуть команду роста на эксперименты, чтобы привлечь внимание пользователей к этой функции. Или же приведем другой пример из опыта нашей команды роста в GrowthHackers.com. Взглянув на наши пользовательские данные, мы обнаружили, что контент, предложенный сообществом, включающий интерактивное и мультимедийное содержание (например, презентации с конференций или видео с YouTube), вызывает больше интереса и дает больше посещений, чем посты с ссылкой на текст. Поэтому команда роста предложила несколько идей относительно того, чтобы добавить на сайт интерактивные и мультимедийные эле-

менты, такие как подкасты и видео. Это направление казалось достаточно очевидным и предсказуемым; то есть так было до того, как наш программист включился в дискуссию и объяснил, что мы не только можем поддерживать на сайте множество различных мультимедийных элементов с помощью простого плагина, но мы можем внести код, который позволит автоматически распознавать ссылки с популярных медиа-порталов (YouTube, SoundCloud и SlideShare) и сразу же вставлять контент на соответствующую страницу нашего веб-сайта. Вместо того чтобы просто добавить видео с одного или двух медиа-источников, мы теперь смогли поддерживать больше дюжины медиа-порталов, значительно облегчив процесс добавления этих медиа на GrowthHackers.com. После этого открытия (которое, кстати, было бы невозможно без вмешательства программиста команды роста) мы спроектировали эксперимент, и он показал, что сообщество будет расти даже быстрее, чем мы ожидали.

Мы представим конкретную процедуру проведения максимально эффективных собраний в главе 4, включая рекомендации по поводу повестки собрания.

Кто чем занимается

Если говорить о конкретных задачах членов команды, то они зависят от их области работы, конечно же, и иногда членам команды приходится работать самостоятельно, без взаимодействия с другими членами, по крайней мере, вначале. К примеру, программист ответственен за все коды, которые нужны для эксперимента; дизайнер разработает все необходимые дизайнерские элементы; аналитик данных выберет пользователей, с которыми в дальнейшем будут тестировать нововведения; а маркетолог возьмет на себя реализацию всех экспериментов с каналами продвижения (например, новая рекламная кампания Facebook). Если в команде есть дизайнер пользовательского интерфейса, ему можно поручить сбор отзывов и оценку обратной связи с пользователями относительно функций, которые они ценят больше всего, чтобы затем поделиться этой важной информацией с командой. Это исследование может привести к изменениям функции или к новой функции, которая будет протестирована. Программиста можно попросить внести изменения на странице корзины покупок, если анализ показал, что пользователям трудно там ориентироваться.

Однако некоторые инициативы требуют тесного сотрудничества между всеми членами команды, например, разработка новой функции продукта, которая предполагает межфункциональную согласованность относительно дизайна, внедрения, продвижения и оценки успеха. К примеру, команда, ответственная за бизнес-приложение для мобильного телефона, может выбрать себе ключевой приоритет – улучшить показатель новых пользователей, которые становятся постоянными, довольными клиентами, и решит протестировать новый дизайн первых нескольких окон, которые приветствуют пользователей, и текст на них.

Далее мы расскажем о конкретных экспериментах, которые проводили реальные команды роста, и предложим инструменты, позволяющие проводить мониторинг результатов и приоритизацию экспериментов, а также планировать последующие шаги после того, как будут получены результаты экспериментов.

Поддержка топ-менеджмента

Команды роста должны быть встроены в организационную структуру подотчетности компании с абсолютно четким пониманием того, перед кем отчитывается лидер роста. Необходимо, чтобы один из руководителей высшего звена стал членом команды, так как он должен обеспечить команде право пересекать границы установленных ведомственных ограничений. Рост – это не второстепенная задача. Без ярко выраженного, активного и порой напористого участия топ-менеджмента в работе команды роста она окажется один на один с бюрократией.

тией, борьбой за власть, некомпетентностью и низкой производительностью, а также бездействием других подразделений. В стартапах, если основатель или генеральный директор компании не контролирует программу роста лично, то команда роста должна, по крайней мере, отчитываться ему напрямую. В крупных компаниях, где могут действовать несколько команд роста, они отчитываются перед вице-президентом или руководителем высшего звена, который в состоянии отстоять их приоритеты перед остальными топ-менеджерами. Поддержка методов роста на высшем уровне организации – критически важный фактор успеха команды.

Марк Цукерберг – блестящий пример лидерства. Он упорно занимался ростом компании, когда Facebook только появилась, и его энтузиазм не убавился с тех пор. В 2005 году, за два года до того, как компания Facebook официально сформировала команду роста, Ноа Каган, цифровой маркетолог, один из 30 лучших сотрудников компании, предложил Цукербергу идею, как увеличить доход. Каган считал, что социальная сеть должна доказать инвесторам свою способность приносить серьезные деньги. В конференц-зале компании Цукерберг перебил Кагана на полуслове, встал, взял маркер и крупными буквами написал на доске одно слово – «РОСТ». Он не собирался заниматься ни одним проектом, который не ориентирован на рост пользователей Facebook. Его предельно четкая позиция о приоритете роста над всеми остальными бизнес-задачами – даже доходом – на раннем этапе развития стала ключевым элементом потрясающего успеха Facebook³⁵.

Даже сейчас, инвестируя в технологии будущего (такие как виртуальная реальность и искусственный интеллект), компания прекрасно понимает, что стабильная база основных клиентов – тот фундамент, который и позволяет инвестировать в будущее. Как признался технический директор Facebook Майк Шрепфер в интервью *Fast Company*: «Одной рукой я в повседневных делах, а одной рукой в будущем. Иногда это безумие какое-то, но крайне важно, чтобы наш основной бизнес стабильно развивался. Ведь именно это позволяет нам активно инвестировать в долгосрочные проекты»³⁶.

Другой пример – основатель, ярый поклонник взрывного роста, Спенсер Раскофф, генеральный директор Zillow, крупнейшего в мире сайта для агентов недвижимости. Нейт Мош, один из 40 лучших сотрудников, нынешний вице-президент производственных команд, вспоминает, что Раскофф и его топ-менеджеры сделали рост приоритетом компании с первого дня существования, и по мере того как компания росла, выстраивалась преданная команда роста под началом Моша, следящая за тем, чтобы Zillow не сбивалась с основной цели – стабильного роста. Команда Моша работает по тем же принципам, что и Facebook, сосредоточившись на ключевых показателях производительности компании и сотрудничая с другими производственными командами над привлечением и удержанием клиентов и достижением бизнес-целей.

Раскофф «заразил» всю компанию стремлением к росту, выстроив план роста, который он назвал Zillow's Play, – это циклическая инициатива сроком на 9 – 12 месяцев, в которой участвует вся компания. В 2008 году, к примеру, компания обнаружила, что теряет трафик, так как пользователи «утекали» к ее конкуренту стартапу Trulia, в основном благодаря тому, что Trulia грамотно использовала оптимизацию поисковых систем, чтобы в Google ее база недвижимости стояла выше, чем база Zillow. Поэтому управление Zillow приняло решение, что оптимизация поисковых систем станет основной задачей года, и перед каждой командой в компании поставили приоритетную задачу – добиться первоклассных результатов в этом вопросе. Для этого потребовались серьезные концептуальные преобразования, так как ранее компания игнорировала оптимизацию поисковых систем и предпочитала другие методы. Но

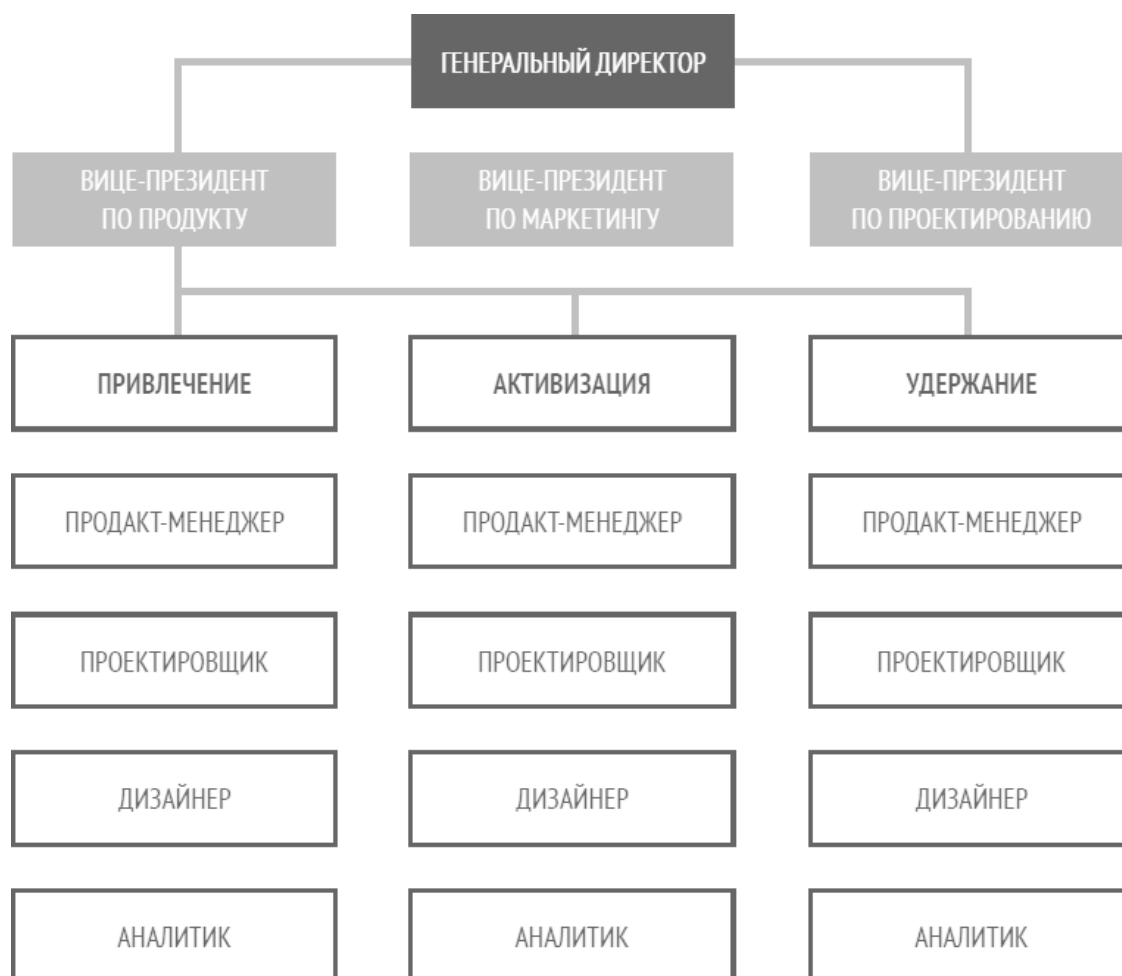
³⁵ Noah Kagan, “What Happens After You Get Shot Down by Mark Zuckerberg?” *Fast Company*, July 24, 2014, fastcompany.com/3033427/hit-the-ground-running/what-happens-after-you-get-shot-down-by-mark-zuckerberg.

³⁶ Harry McCracken, “Inside Mark Zuckerberg’s Bold Plan for the Future of Facebook,” *Fast Company*, Long Read/Behind the Brand (blog), November 16, 2015.

в конце концов каждая команда нашла способ улучшить свои результаты по оптимизации поисковых систем, и в итоге Zillow смогла догнать и обогнать Trulia, а в 2015 году купила своего конкурента за \$3 млрд³⁷.

Подотчетность команд

Есть две общепринятые структуры подотчетности команд роста, как показало исследование компаний из Кремниевой долины, проведенное аналитиками Эндрю Макиннесом и Даисукэ Мийоши³⁸. Первая структура предполагает формирование команд, отчетливающих перед главой продакт-менеджмента, ответственного за продукт или ряд продуктов, над которыми работает команда роста. Эти команды называют функциональными (или ориентированными на продукт).



Модель, ориентированная на продукт

Команда, ориентированная на продукт, к примеру, может все свои усилия посвятить росту пользовательской базы для мобильного приложения компании, а другой команде будет поручено привлечь читателей онлайн новостного портала к платной подписке. В некоторых

³⁷ “Fireside Chat: Defining True Growth – How Do You Find Your North Star Metric,” GrowthHackers, <https://growthhackers.com/videos/gh-conference-16-fireside-chat-with-nate-moch-vp-product-teams-at-zillow-and-morgan-brown-coo-at-inman-news>.

³⁸ Andrew McInnes, “How Do You Choose the Best Growth Team Model?” Medium, October 19, 2015, medium.com/swlh/how-do-you-choose-the-best-growth-team-model-632ad5a85be9#.955lnqbgc.

случаях задачи таких команд ограничены совершенствованием одного аспекта продукта, например, нужно активизировать новых читателей онлайн обучающей программы через оптимизацию *процесса адаптации* (то есть обучить новичков пользоваться продуктом). В Pinterest Джон Иган возглавляет команду роста, которая занимается исключительно тестированием частоты сообщений, контента и призывов к дальнейшим действиям в электронной рассылке и уведомлениях на мобильном телефоне, созданных для того, чтобы пользователи возвращались чаще. Такая задача кажется чудовищно узкой, однако ее целенаправленность позволяет команде тщательнейшим образом исследовать ключевой компонент роста компании. К примеру, в рамках недавнего проекта команда роста создала Copytune, сложный алгоритм машинного обучения, позволивший быстро тестировать десятки вариантов оповещений, которые получают пользователи, на тридцати языках, автоматически выбирать самые эффективные варианты и подготавливать последующие тесты для поиска еще более удачного варианта. Результаты программы превзошли ожидания, число ежемесячных активных пользователей сайта увеличилось³⁹.

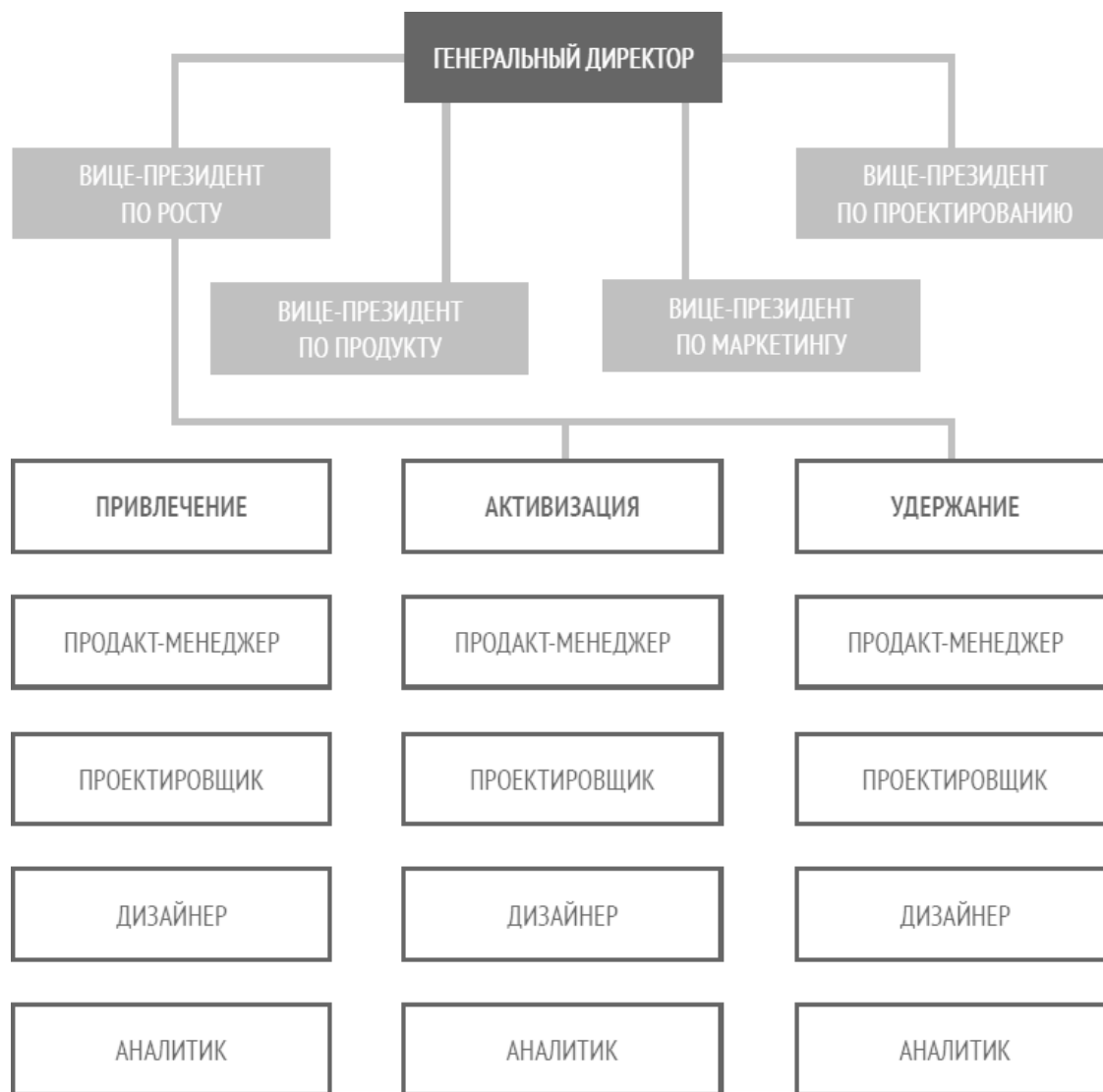
Команда, ориентированная на продукт, может также экспериментировать с методами стимулирования роста по всем уровням воронки роста – от привлечения новых клиентов до улучшения коэффициента удержания и роста дохода.

Как правило, в организациях, которые пользуются этой моделью, каждый продакт-менеджер возглавляет небольшую производственную команду, куда входят программисты, дизайнеры пользовательского интерфейса и аналитики данных, и зачастую в производственной группе работает несколько таких небольших команд. Такую модель легче внедрять в зрелых компаниях, так как она идеально вписывается в существующую структуру менеджмента. Это значит, что не только потребуются намного меньшая реорганизация, но и будет намного проще обойти трения и конфликты, когда придется вносить эксперименты роста в существующий план тестирования разрабатываемых функций.

Помимо Pinterest, этой моделью пользуются LinkedIn, Twitter и Dropbox.

Другая структура – это независимая команда (не являющаяся частью команды разработки продукции), при этом лидер роста отчитывается перед вице-президентом по росту, который, как правило, отчитывается напрямую высшему руководству, то есть генеральному директору или другим топ-менеджерам. Должность вице-президента по росту обычно создается для того, чтобы в работе команды участвовал сотрудник руководящего звена, как в Uber и Facebook. В отличие от нацеленности на конкретный продукт первого типа команд, независимые команды вправе проводить эксперименты по всей продукции компании и даже искать стратегические возможности роста за рамками текущего ассортимента. В качестве примера можно привести команду роста Facebook, которая рекомендовала компании приобрести Octazen, когда стало понятно, что технологии Octazen помогут развитию реферальной программы Facebook «Пригласи друга». И, по сути, команда роста Facebook работала над огромным числом самых разных инициатив роста – от оптимизации текущих продуктов и функций (например, увеличение потока регистрации новых пользователей) до разработки своих собственных продуктов, например, Facebook Lite, который был создан для работы при низких возможностях сети. Команда также помогала производственным командам в качестве внутреннего аналитика и оперативной группы, которая может быстро прийти на помощь и найти возможности для оптимизации роста, а также показать, как организовать эксперименты роста.

³⁹ John Egan, “How We Increased Active Pinners with One Simple Trick,” Pinterest Engineering blog, March 18, 2016, engineering.pinterest.com/blog/how-we-increased-active-pinner-one-simple-trick.



Независимая модель

Независимые команды легче всего сформировать на раннем этапе развития компании, до того как кристаллизуются корпоративные структуры и жесткая подотчетность и начнется борьба за ресурсы. Пока «территорию» еще не поделили, будет меньше жалоб в связи с перераспределением обязанностей и определением численности команды роста. Однако вполне возможно сформировать независимые команды роста и в зрелой, крупной компании. К примеру, WalMart сформировала обособленную группу роста в 2011 году, приобретя инновационный центр в авторитетном стартапе Кремниевой долины Kosmix, который стал @WalMartLabs⁴⁰. Как независимое подразделение, занимающееся онлайн-продажами, эта команда трудится над проектами цифровых инноваций для веб-сайтов WalMart и мобильных приложений, таких как успешное приложение Savings Catcher, о котором мы говорили во введении. Кроме того, команда руководит приобретением перспективных цифровых стартапов, таких как мобильное фэшн-приложение Style и социальный агрегатор рецептов Yumprint, а также работает над интеграцией их технологий и талантов в цифровые приложения WalMart.

⁴⁰ Anand Rajaraman, "Goodbye, Kosmix. Hello, @WalmartLabs," @WalmartLabs blog, May 3, 2011, walmartlabs.blogspot.com/2011/05/goodbye-kosmix-hello-walmartlabs.html.

Необходимо подчеркнуть, что даже когда команды получают самостоятельные полномочия, они нуждаются в активной поддержке топ-менеджеров, чтобы обходить внутренние конфликты и трения, которые могут вспыхнуть между специалистами по производству, маркетингу, дизайну и проектированию, у каждого из которых есть свое собственное представление о том, что важно и правильно.

Слияние умов и разрушение предубеждений

Зачастую тот, кто хочет сформировать команду роста впервые, наталкивается на сопротивление. В большинстве компаний (за исключением стартапов на раннем этапе развития, когда еще не утвердились организационная разобщенность и нерушимые нормы) для создания команды или команд роста потребуется либо серьезная перегруппировка персонала и изменение структуры подотчетности, либо перенаправление рабочего времени и обязанностей сотрудников – на постоянной основе или в рамках конкретной задачи роста. Как известно всем, кто когда-либо работал в любой компании, такие изменения – непростая задача, и тому есть несколько причин.

По своей сути практически все трения и конфликты обусловлены корпоративной культурой. Многие сотрудники отделов маркетинга, производства и проектирования опираются на предвзятое мнение об ответственности и степени участия в инициативах: о том, *что* команды должны делать и *как* они должны это делать. В BitTorrent отдел маркетинга изначально собирался сосредоточиться исключительно на привлечении пользователей. Анализ данных проводила команда аналитиков компании, в частности, по требованию производственных команд, а экспериментами практически никто не занимался, и они отошли на второй план. Поэтому, когда появилась команда роста и нарушила межведомственные барьеры, понадобилось время, чтобы приноровиться к новому раскладу.

Есть множество примеров таких конфликтов, вызванных появлением команд роста. Джош Шварцапель присоединился к Yahoo! чтобы сформировать и возглавить команду роста, которая должна была взять на себя рост мобильных продуктов компании. Он вспоминает, что когда его команда начала проводить эксперименты по продвижению приложений Yahoo! для посетителей, забастовала команда бренда, потому что они отошли от установленного стиля и голосовых инструкций в своих экспериментах. Продакт-менеджеры тоже были настроены скептически из-за масштабного охвата и последствий тех проектов, которыми занималась команда роста; их сообщения должен был видеть каждый человек, который заходил на сайт Yahoo! с мобильного устройства. Чтобы преодолеть такое сопротивление, понадобилось активное межкомандное сотрудничество и выстраивание доверия. «Нам пришлось потрудиться, чтобы заручиться поддержкой партнерских команд», – рассказывает Джош⁴¹.

Другой источник конфликтов – тот факт, что эксперименты роста могут отнимать время и ресурсы, необходимые для выполнения утвержденных проектов и приоритетов. К примеру, конфликты возникли в BitTorrent, когда работа Аннабеллы, связанная с разработкой тестов и анализом результатов, отвлекла ее от текущих обязанностей и планов. Более того, по мере того как вырос объем необходимых команде данных, перегрузка ресурсов команды аналитиков стала настоящей проблемой, пока топ-менеджмент не решил расширить команду аналитиков.

Последняя причина возможных разногласий кроется в том факте, что когда объединяешь в команду людей с таким разным опытом и различной специализации, обязательно

⁴¹ Josh Schwarzapel, “How to Start a Growth Team: Lessons Learned from Starting the Yahoo Growth & Emerging Products Team,” Medium, July 9, 2015.

возникнут споры и конфликты мнений и приоритетов. Проектировщики больше всего интересуются самыми сложными с технической стороны проектами, и их не всегда заботит, насколько решения, которые они предлагают, окажут положительное влияние на рост. Продакт-менеджеры, как правило, озабочены разработкой и запуском продукции и приходят в ярость, когда службы маркетинга и продаж в последнюю минуту просят внести изменения без веского коммерческого обоснования. Дизайнеры пользовательского интерфейса часто сопротивляются внедрению экспериментальных функций для тестирования, потому что не хотят доставлять неудобства и так довольным пользователям. Маркетологи одержимы статистическими данными популярности сайта (такими, как количество посетителей или потенциальных пользователей) и забывают о том, что необходимо повышать эффективность других уровней воронки (например, удержания пользователей).

Более того, подобные представления членов каждой группы о своей значимости не только глубоко укоренены в организационной структуре компании, но и обусловлены их индивидуальными психологическими особенностями и амбициями. Так, даже в молодых стартапах совсем не просто выстроить плодотворное сотрудничество между людьми разной специализации.

Команды роста могут нивелировать напряжение, если ими правильно управлять и если вся команда будет мотивирована (и вознаграждена) на достижение общих целей, которые принесут значимые результаты для компании. Другой способ избежать конфликтов – выбирать приоритетные идеи для роста (и оценивать их успех) строго по фактическим данным, а не по предположениям или, как их называет первый лидер команды роста Facebook Шамат Палихапатья, «профессиональным знаниям», то есть предубеждениям о том, как нужно спроектировать продукт или чего хотят клиенты. В каждой компании, большой и малой, есть укоренившиеся профессиональные предубеждения, которые нужно развеять с помощью основанных на реальных данных экспериментов. В Qualaroo, к примеру, рост застопорился из-за предубеждений компании, которые гласили, что невозможно повысить цены и добиться успеха. Однако когда мы провели ценовые тесты, результаты показали, что цены можно поднять более чем на 400 % и продолжить расти, привлекая новый тип клиентов.

Когда анализ данных дает неоспоримое основание для эксперимента, легче отбиваться от несогласных. С результатами грамотно проведенных экспериментов сложно спорить, что помогает нейтрализовать эмоциональную составляющую, которую люди часто вкладывают в свое видение или стратегию. А если эксперимент основан на реальных данных, члены команды тоже проникнутся уважением к процессу обучения и оценят свободу, которую это дает им, чтобы накапливать опыт (позитивный и негативный) и со временем достичь успеха.

Честно говоря, успех – самый мощный мотиватор, который с легкостью преодолевает все конфликты и недовольства. Многие команды роста рассказывают, как энтузиазм и приверженность методу взрывного роста охватывал не только их команду, но и всю организацию, по мере того как все начали видеть, что метод работает и приносит впечатляющие результаты.

Рост команд

По мере роста и развития компании должна расти и развиваться команда роста. В Facebook команда роста выросла с пяти человек до разветвленного отдела с множеством задач, например, охват международных и развивающихся рынков.

Состав и задачи команд роста обычно меняются со временем, когда компания расширяется и появляются новые сотрудники. Тогда команды роста могут приглашать к себе людей из тех или иных отделов, создавать новые подразделения или делиться на несколько самостоятельных команд и работать над отдельными инициативами роста в разных сферах биз-

неса. Так сделала команда роста Pinterest, когда из одной независимой команды были сформированы четыре подгруппы в рамках производственной команды, которые сейчас трудятся над разными аспектами пользовательского опыта⁴². В Twitter изначальная команда Джоша Элмана преобразилась в более крупную команду роста с более широкими обязанностями, выходящими за рамки активизации новых пользователей⁴³. Другие специалисты тоже могут присоединиться к команде роста, чтобы поделиться знаниями в конкретной области, будь то постоянные сотрудники компании или внешние консультанты и агентства. Сохранение и даже расширение команды или команд по мере развития компании свидетельствует о том, что вы не изменили своему главному приоритету – росту. Даже самые блестящие продукты и идеи могут (зачастую так и случается) заглохнуть и потерпеть фиаско из-за неумения регулярно совершенствовать их. Команды роста – лучшая защита от столь трагичного конца.

Для молодых стартапов, где команды роста наверняка будут небольшими, приглашать внешних специалистов в той или иной области роста (например, привлечение или удержание клиентов), чтобы расширить состав команды, может оказаться выгодным вложением, как обнаружила компания Dropbox, когда наняла Шона. Такие маленькие команды роста могут добиться блестящих результатов, объединяя свое глубокое внутреннее знание продукта с внешним опытом. Однако следует предупредить, что важно не отдавать в аутсорсинг ключевые задачи роста – на данном или любом другом этапе. По сути, рост – слишком важная задача, чтобы делегировать ее, а консультантам зачастую не хватает авторитета, времени или мотивации, чтобы выполнить тяжелую работу, которая и приведет к стабильному росту.

Маленькая хитрость, чтобы приступить к взрывному росту

На первый взгляд, внедрение метода взрывного роста – процесс изнурительный и пугающий. Чтобы сформировать межфункциональную команду, придется потрудиться, так как менеджеры групп вряд ли выразят восторг по поводу того, что нужно выделить время своих сотрудников для работы в команде роста. Принцип активных экспериментов тоже не всем нравится. Неизбежно будут скептики и противники. Однако, к счастью, есть успешный цикл адаптации взрывного роста. Небольшая команда с узкой специализацией, которая берется за процесс взрывного роста и выдает серию блестящих побед, может воспламенить энтузиазм во всей компании. Как только люди увидят эффективность основанных на реальных данных экспериментов – и идей роста, которые они порождают, – увлечение процессом будет заразным.

Внедрение метода взрывного роста во всей компании или даже в одном отделе – процесс длительный, так что лучше сформировать команду, которая будет работать только над одним продуктом и, возможно, даже над одним важным аспектом – например, над страницей регистрации на вашем веб-сайте. Или же можно сформировать команду, которая займется оптимизацией привлечения клиентов через один из каналов, например Facebook, или увеличением читательской аудитории блога компании, или повышением эффективности имейл-маркетинга. Или можно создать команду роста специально для работы над одним параметром, например, улучшением коэффициента конверсии или укреплением показателя удержания клиентов. Когда будет достигнут успех, команда роста сможет взять на себя более широкие задачи, или же можно сформировать новые команды роста.

Если вы возглавляете небольшую команду и хотите попробовать осуществить этот процесс, лучший путь к успеху – заручиться поддержкой топ-менеджмента, даже если речь идет всего о нескольких коллегах и супервайзере. Вас ждут ошибки, неудачные эксперименты,

⁴² McInnes, “How Do You Choose the Best Growth Team Model?”.

⁴³ Morgan interview with Josh Elman, April 26, 2016.

поврежденные веб-страницы – это неизбежная часть экспериментов. Наличие поддержки со стороны начальства может смягчить последствия таких событий. Лорен Шэфер, лидер команды роста Bluemix DevOps в IBM, провела тестирование на раннем этапе экспериментов со взрывным ростом, которое повредило домашнюю страницу продукта. Но ее босс всеми силами поддерживал проект, так что Лорен и ее команде роста не пришлось страдать из-за этой осечки⁴⁴.

Не менее важно – не включать механизм роста слишком рано. Потому что никакие скоростные эксперименты в мире не стимулируют продолжительный рост, если сначала пользователи не полюбят продукт. Хотя множеству компаний удастся наскрести достаточно продаж и лояльности пользователей, чтобы выжить с продуктами не более чем удовлетворительного уровня или даже иногда явно низкопробными, рано или поздно их ждет крах.

Именно поэтому, как мы подробно обсудим в следующей главе, нельзя внедрять излишне амбициозные планы роста, пока компания не убедится, что ее продукт действительно ценный и необходимый, а не просто милая вещица, без которой можно обойтись. Итак, теперь, когда вы знаете, как сформировать команду роста, сделаем шаг вперед: покажем, как команда может использовать обратную связь с клиентами, активные эксперименты и тестирование, а также тщательный анализ данных, чтобы оценить, соответствует ли продукт рыночным требованиям.

⁴⁴ Morgan interview with Lauren Schafer, March 3, 2016.

Глава 2

Как определить, что ваш продукт – вещь необходимая и незаменимая

Все стремительно развивающиеся компании имеют одну общую черту. Независимо от клиентов, бизнес-модели и типа продуктов, отрасли и региона, все они производят продукт, который нравится большой группе людей. Они создают продукты, без которых клиенты *не могут обойтись*.

Хотя одного только незаменимого продукта не достаточно для взрывного роста, это *фундамент* для быстрого и стабильного развития. Конечно, создать такой продукт нелегко, и в результате те, кто запускает новый бизнес или новый продукт, бегут впереди паровоза, направляя ресурсы и персонал на то, чтобы привлечь клиентов к продукту, который на самом деле мало кому нравится, а иногда вообще не понятен целевому рынку. Это одна из самых распространенных и фатальных ошибок стартапов, а также серьезная проблема, которая часто возникает в зрелых компаниях (даже славящихся своей инновационностью), когда они запускают новые продукты. Вспомните Google Glass и Amazon Fire Phone – два инновационных продукта... которые никому не нужны. Или печально известный медиа-плеер Microsoft Zune, выпущенный в ноябре 2006 года, на продвижение которого Microsoft потратила, по некоторым данным, не меньше \$26 млн, хотя реакция рынка оказалась, мягко говоря, сдержанной⁴⁵. Zune был неплохим продуктом, многие критики считали его вполне добротным. Однако в нем не было ничего привлекательного, особенного, чтобы превзойти вездесущий iPod Apple. Несмотря на все усилия подстегнуть продажи, включая выход улучшенной версии (Zune HD) в 2009 году, Zune так и не смог завоевать больше, чем исходную долю рынка, и в 2011 году производство прекратили⁴⁶.

Одно из основополагающих правил взрывного роста – не приступать к скоростным экспериментам, пока вы не убедитесь, что продукт необходим людям, не определите, почему он необходим и кому он необходим: другими словами, какова его главная ценность, для каких клиентов и почему. (Исключение из правил – такие бизнесы, как социальные сети, где основная ценность – пользователи.) Вроде бы ясно как белый день, однако иногда требуется колоссальное терпение, чтобы устоять перед желанием бросить все силы на рост. В стартапах это связано с требованиями венчурного капитала, или же с тем, что компания должна доказать свою рентабельность, чтобы привлечь капитал, или же она стремится повысить доход, чтобы выжить. Даже в зрелых фирмах, где продукты, как правило, приносят плановую выручку к определенной дате, есть необходимость продемонстрировать рост – еще вчера. И чем больше давления испытывают компании, тем больше крепнет убежденность в том, что рост можно стимулировать искусственным образом – как правило, увеличив расходы на маркетинг.

Но факты говорят о том, что никакой маркетинг и реклама – даже самая грамотная в мире – не смогут заставить людей любить товар ненадлежащего качества. Если вы не создали и не сформулировали главную ценность продукта, *до того как* засучить рукава и заняться ростом, вы либо добьетесь иллюзорного роста (это в лучшем случае), либо отвержения со стороны рынка (в худшем случае). Конечно, пышный выход нового продукта может вызвать интерес на первых порах, но если продукт не привлекает людей, никакая реклама, даже если

⁴⁵ Alice Z. Cuneo, “Microsoft Changes Its Marketing Tune for Lackluster Zune,” Advertising Age, November 5, 2007.

⁴⁶ Farhad Manjoo, “The Flop That Saved Microsoft,” Slate, October 26, 2012.

продукт рекламируют знаменитости, и многомиллионные вложения не приведут к стабильному росту.

Упущенная выгода при преждевременных попытках стимулировать рост двояка. Во-первых, вы тратите драгоценные ресурсы (деньги и время) на ошибочные решения (то есть на продвижение продукта, который никому не нужен); во-вторых, вместо того чтобы превратить первых клиентов в ревностных поклонников, вы вызываете у них совершенно другие эмоции – разочарование, злость, критику. Помните, что устная реклама имеет обратную сторону; она может взорвать рост, и она же может уничтожить будущее вашего продукта.

Представление о том, что основная задача взрывного роста – виральность, то есть молниеносное, вирусное распространение продукта среди пользователей, ложное. Это действительно одна из ключевых тактик, но, как и другие методы роста, ее следует применять только *после* того, как подтвердится, что целевой рынок жить не может без вашего продукта. Во время обсуждения проекта роста Шамат Палихапатья, первый лидер команды роста Facebook, сказал команде: «Я не хочу, чтобы вы планировали рост, опираясь на виральность; не хочу даже слышать об этом»⁴⁷.

Командам роста необходимы надежные методы анализа пользовательского поведения, чтобы выявить основную ценность продукта/услуги для потребителей, и мы вскоре представим вам эти методы. Более того, команды роста должны понимать, что иногда основная ценность продукта – не в его характеристиках и функциях, а в том, что найден правильный целевой рынок, представление о котором в свою очередь тоже может отличаться от первоначального.

Наконец, важно отметить, что найти реальную ценность продукта и создать ее – не всегда одно и то же. Зачастую те, кто создает и продвигает новые продукты, *думают*, что знают, какие аспекты продукта понравятся потребителям, но часто они ошибаются. Иногда это функция или пользовательский опыт, который кардинально отличается от предположений об основной ценности, заложенных в изначальное видение продукта; иногда это элемент, добавленный в продукт по ходу разработки, почти что второстепенный. Как бы то ни было, команда роста должна определить основную ценность. И в этой главе мы расскажем как.

Крушение BranchOut

Одно из самых стремительно развивающихся приложений Facebook служит неприятным напоминанием об опасностях слишком активных и преждевременных инициатив роста. Разработанное в 2010 году для того, чтобы пользователи Facebook выстроили профессиональную сеть на сайте, связавшись со своими бизнес-контактами, приложение BranchOut называли в прессе убийцей LinkedIn⁴⁸. В конце концов, как твердили эксперты, если можно создать сеть профессиональных контактов на Facebook, кому нужен LinkedIn? Чтобы ускорить вирусный рост приложения, команда под руководством Зака Ониско разработала блестящее решение – систему приглашений Facebook, которая мотивирует пользователей поделиться приложением с другом.

На тот момент компания Facebook разрешила пользователям установить новое приложение, чтобы приглашать друзей (по сути, многие приложения, которые стремительно развивались на Facebook, с успехом использовали именно этот механизм, например, дико популярное

⁴⁷ Шамат Палихапатья “Как мы направила Facebook на путь, который принес 1 млрд пользователей,” YouTube, 9 января 2013 года, [youtube.com/watch?v=raIUQP71SBU](https://www.youtube.com/watch?v=raIUQP71SBU); [Author TK: this page has been updated] comment on question “How did Yelp gets its first 25 million reviews? What was the innovation to attract users when they started?” Quora, [date TK], [quora.com/How-did-Yelp-get-its-first-25-million-reviews-What-was-the-innovation-to-attract-users-when-they-started](https://www.quora.com/How-did-Yelp-get-its-first-25-million-reviews-What-was-the-innovation-to-attract-users-when-they-started).

⁴⁸ Amy Pack, “Is BranchOut a LinkedIn Killer,” CNBC.com, June 14, 2012, cnbc.com/id/47736408.

лярная игра Farmville). Однако механизм приглашений позволял пригласить максимально 50 друзей за один раз, и команда BranchOut понимала, что коэффициент конверсии чудовищно низкий. Единственный надежный способ стимулировать вирусный рост, как они решили, – позволить пользователям рассылать больше приглашений. Ониско говорит, что они опробовали сотни вариантов, пока не «наткнулись» на решение проблемы. Команда придумала, как позволить пользователям пригласить больше 50 друзей, несколько раз нажимая на кнопку «Next» в специально разработанном окне, которое предлагало добавить еще 50 человек, а потом еще 50. Такая тактика стимулировала взрывной рост реферальной системы, и число пользователей BranchOut выросло с 4 млн до 25 млн примерно за три месяца⁴⁹.

Однако со временем появилась проблема. Как оказалось, люди, пользовавшиеся приложением, были разочарованы его бесполезностью. Вскоре прилив новых пользователей обернулся не менее стремительным отливом. В какой-то момент приложение теряло более 4 % ежемесячных активных пользователей в день, в связи с чем ERE Media, портал для рекрутеров, назвал приложение не более чем цифровой пирамидой Понци⁵⁰.

Основатель BranchOut, Рик Марини, признался в интервью 2012 года, что компания допустила ошибку, пытаясь привлечь пользователей, не обеспечив им первоклассный продукт. «Зачастую люди думают, что есть некая волшебная палочка, которая способна обеспечить трафик и рост, – сказал он. – Но мы на собственном опыте убедились в том, что иногда можно получить резкий скачок виральности, но, если вам нужен долгосрочный стабильный рост пользователей, то начать надо с хорошего продукта. Мы поняли, что нужно усовершенствовать продукт и день за днем работать над тем, чтобы вернуть пользователей. Нельзя быть случайным, эпизодическим явлением, нужно создать сообщество поклонников продукта. Будем стремиться к этой цели»⁵¹.

Однако это стремление оказалось не более чем самообманом. Несмотря на то что удалось получить почти \$50 млн венчурного капитала, приложение BranchOut так и осталось всего лишь одноразовым вирусным хитом; его стремительный рост кончился головокружительным падением, когда компания продала свои активы малоизвестной HR-компании 1 Page за \$2 млн наличными и акции⁵².

Многие другие продукты, достигшие взрывного роста посредством слишком активного и преждевременного распространения, заглохли с той же стремительностью и помпой. Именно поэтому хакеры роста не должны забывать, что, как говорит команда роста Airbnb, «любовь создает рост, а не наоборот». А чтобы была любовь, нужен момент озарения⁵³.

Что такое момент озарения

В 2016 году, когда Yelp достигла рыночной стоимости \$2 млрд как публичная компания, казалось, что ее успех был предопределен. Но, по сути, в начале своего существования она не могла похвастаться ростом из-за жесткой конкуренции с гораздо более крупной

⁴⁹ Josh Constine, “How BranchOut Hit the Tipping Point and Grew from 1M to 5.5M Actives in 2 Months,” TechCrunch, March 2, 2012, techcrunch.com/2012/03/02/branchout-growth/; Colleen Taylor, “BranchOut Hits 25 Million Users, Nabs \$25M in Series C Funding,” TechCrunch, April 19, 2012, techcrunch.com/2012/04/19/branchout-25-million-users-funding-series-c/.

⁵⁰ Marc Drees, “BranchOut Keeps Falling Down, Down,” ERE Media, June 23, 2012, eremedia.com/ere/branchout-keeps-falling-down-down/.

⁵¹ Colleen Taylor, “BranchOut CEO Rick Marini on Building a Company atop Facebook’s ‘Shifting Sands’ [TCTV],” TechCrunch, August 10, 2012, techcrunch.com/2012/08/10/branchout-ceo-rick-marini-on-building-a-company-atop-facebooks-shifting-sands-tctv/.

⁵² Ingrid Lunden, “As BranchOut Team Goes to Hearst, 1-Page Buys BranchOut’s Assets for \$5.4M in Cash and Shares,” TechCrunch, November 18, 2014, techcrunch.com/2014/11/18/branchout-1-page/.

⁵³ Growth @ Airbnb, “Driving User Growth at Airbnb,” posted at YouTube, April 11, 2016, [youtube.com/watch?v=03mc78IKOwI](https://www.youtube.com/watch?v=03mc78IKOwI).

компанией Citysearch, которая в 2005 году входила в 50 лучших веб-сайтов и пользовалась внушительной поддержкой своей гигантской управляющей компании, детища медиа-магната Барри Диллера InterActiveCorp. Веб-сайт Yelp, напротив, был запущен как экспериментальный образец в октябре 2004 года и едва вставал на ноги. Даже основатель Джереми Стоппельман считал этот сервис бесперспективным. Затем команда Стоппельмана проанализировала данные о пользователях и обнаружила, что, на удивление, большое число людей считают полезной функцию, которая «болталась» буквально на задворках сайта, – функцию, позволяющую пользователям публиковать отзывы о местных предприятиях.

Команда провела ряд тестов, чтобы проверить, как посетители сайта отреагируют на то, что отзывы теперь выйдут на первый план. И когда команда увидела, что результаты положительные, она решила отказаться от изначальной бизнес-модели (бизнес-рекомендации друзьям) и сделать основной акцент на отзывах. Но на этом она не остановилась. Команда создала на сайте 20 млн профилей для малого бизнеса в Бэй-Эриа (Сан-Франциско) и предложила пользователям добавить свои отзывы о них. Рост взлетел до небес. Что касается Citysearch, то сейчас это не более чем ссылка, одно из подразделений CityGrid Media с 2010 года⁵⁴.

⁵⁴ Newsweek Staff, “My Big Break: Yelp’s Jeremy Stoppelman,” Newsweek, October 21, 2009, newsweek.com/my-big-break-yelps-jeremy-stoppelman-81133; Erick Schonfeld, “Citysearch Recasts Itself as CityGrid Media,” TechCrunch, June 2, 2010, techcrunch.com/2010/06/02/citysearch-recasts-itself-as-citygrid-media.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.