

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

**Морган Браун
Шон Эллис**

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

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=25017015
Взрывной рост. Как современные быстрорастущие компании
совершают успешный прорыв: Библос; Москва; 2018
ISBN 978-5-905641-44-2*

Аннотация

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.

Содержание

Предисловие к русскому изданию	6
Благодарности	12
Об авторах	17
Введение	20
Кто может стать гроузхакером?	40
Четкий план	45
Непобедимая машина роста	47
Выжить любой ценой	52
Чем быстрее, тем лучше	55
Золотая жила	58
Конец ознакомительного фрагмента.	60

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 «остроумное 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 «pop-up» – быстро развивающийся формат розничной торговли. Названные от английского «неожиданно возникать», магазины pop-up 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 тратиться 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 pop-up 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 микроюансах 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 пока-

зывает, 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 быстроменяющейся 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 Уроар, 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, пе-

реписывают, 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 призвана 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](https://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 видеопрототип 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

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

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 про-

² Затем я стал работать над инициативами роста в LogMeIn, сервисе, организованном основателем Uproar, который позволял пользователю 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 сво-

ектом 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 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 повисить прода-

их 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.

жи. Я окончательно прозрел, когда ведущие рекламные фирмы, с которыми я пытался сотрудничать (такие как Saatchi и Ogilvy), отказались рекомендовать рекламные баннеры на Urproag 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 Urproag, 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 Urproag бесплатно на своих сайтах, то есть сайт сможет предложить посетителям интересные новые опции, а Urproag 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 фриимиум 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-софтвр 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 сотрудни-

чество 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 читаете в этой книге.

Конечно, Urgoar 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 до-

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.

бавлял 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 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 отсле-

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.

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 = AaMqCWOFA1o](https://www.youtube.com/watch?v=AaMqCWOFA1o).

живать 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 позволя-

ет 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 ре-

комендации текущих пользователей продукта. То есть сарафанное радио работало, даже если не 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 цен-

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

ное, 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 бысто 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 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

⁷ LeanStartup.co, “Dropbox @ Startup Lessons Learned Conference 2010,” July 2, 2014, [youtube.com/watch?v=y9hg-mUx8sE](https://www.youtube.com/watch?v=y9hg-mUx8sE).

возглавил человек жесткий, бывший глава продакт-маркетинга Facebook Platform and Ads по имени Шамат Палихапатья, 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 – обеску-

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.

раживающая 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 привнесли эти методы.

⁹ Ответ Шамата Палихапитты 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](https://www.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](https://www.quora.com/What-was-the-process-Facebook-went-about-getting-their-website-translated-into-different-languages).

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 Геббиа 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 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 санкционирован-

ного 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 переключались на Craigslist, где миллионы людей переходили по ссылке на Airbnb, и аренда жилья взлетела до

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/.

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 дан-

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, pando.com/2013/01/10/brian-chesky-i-lived-on-capn-mccains-and-obama-os-got-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/.

ных 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 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 маркетинговых. 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 маркетингом 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, Urigoar, 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

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

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 под-

разделения 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.

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 сосущество-

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.

вать 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 мето-

да 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 про-

дукцию – в реальном времени, но это станет для них необходимостью, чтобы остаться конкурентоспособными. Генеральный директор General Electric Джефффри Иммелт 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

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.

новых игроков на рынке, – это пионер электрокаров Tesla Motors. Компания не указывает год выпуска модели на автомобилях, а регулярно обновляет софтвэр 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.

¹⁹ Fred Lambert, “Tesla Is Building a New Growth Team ‘From Scratch’ Ahead of the Model 3 Launch, Hires from Facebook and Uber,” Electrek (blog), May 9, 2016, electrek.co/2016/05/09/tesla-growth-team-model-3-launch-hires-facebook-uber/.

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.

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 горах 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, показате-

ли 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.

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.