

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1. История	5
История взлома роста	6
Формирование команд роста	12
Пять правил успешного менеджмента роста	14
В каких компаниях применим менеджмент роста	17
Секретные приемы менеджмента роста	20
Чужие кейсы — источник идей, а не руководство к действию	22
 Глава 2. Метрики	 25
Главная метрика роста	26
Как определить NSM	27
Измерение NSM через входящие метрики	30
Момент осознания клиентом ценности продукта	32
Поиск Aha-момента в продукте	35
Воронка метрик AARRR	37
Петли роста	42
Продвинутые подходы в работе над ростом	45
 Глава 3. Команда	 49
С чего начать построение команды роста	50
Организация работы команды роста	52
Лидер команды роста	55
T-образные навыки менеджера роста	57
Роль аналитика в команде роста	60

OKR для управления командой роста	62
Основные возражения против создания команды роста	64
Почему проваливаются команды роста	66
HIRPO-эффект	69
Как формируется культура роста в компании	70
Три уровня развития команды роста.....	74
Регламент работы команды роста.....	76
KPI команды роста.....	81
Восемь вопросов для собеседования при подборе людей в команду роста.....	84
Глава 4. Инструменты.....	89
Работа с инструментами поиска точек роста	90
Поиск ценности продукта для потребителя с помощью шаблона для разработки ценностных предложений	93
Задачи пользователей и контекст их решения.....	95
Модель крючка — инструмент удержания и вовлечения пользователей.....	98
Петля виральности: как привлекать новых пользователей за счет старых.....	101
CRO — оптимизация конверсий	104
Глава 5. Процесс.....	107
Сколько гипотез нужно проверять.....	108
Непрерывный процесс экспериментирования	110
Как выстроить процесс работы над экспериментами.....	112
Как проверять больше продуктовых гипотез.....	118
Как сделать встречи команды роста продуктивнее	122
Как формулировать гипотезы роста	125
Где брать хорошие гипотезы	127
Несколько полезных мыслей о системной работе над ростом.....	130
Фреймворк для командной работы над проверкой гипотез.....	133
Growth-манифест	135

ГЛАВА 1

ИСТОРИЯ

История взлома роста

Разработчики приложения — телепрограммы российских каналов Tviz поменяли иконку в App Store и за счет этого увеличили количество новых пользователей в два раза.

После замены текста кнопки на сайте для гитаристов UltimateGuitar.com, который разрабатывает российская компания WSM Group, количество активаций пробной версии программы увеличилось в 2,4 раза.

Маркетологи приложения для совершения покупок и получения скидок в супермаркетах «Едадил» уменьшили стоимость привлечения новых пользователей на 30%, нацелив рекламу на определенные группы в социальной сети «ВКонтакте».

Существует много примеров, когда простейшее действие, не требующее больших усилий и затрат, приводило к существенному росту показателей цифрового бизнеса. Такие действия называют Growth Hacking, или взломом роста.

В чем суть этого явления? Где оно появилось? Как можно воспроизвести подобный успех в своем проекте?

Термин «хакер роста» (Growth Hacker) впервые употребил бывший маркетолог Dropbox Шон Элис. В 2010 году он опубликовал в своем блоге статью, в которой посоветовал основателям стартапов нанимать на работу не просто маркетологов, а хакеров роста, то есть людей, нацеленных на быстрый результат и готовых добиться его любым способом.

Для молодой интернет-компании стремительный рост — не блажь, а вопрос выживания. Если в первые месяцы она не показывает существенных результатов, инвесторы теряют к ней интерес и прекращают финансирование.

Маркетолог, использующий традиционные методы, начнет свою работу с исследований рынка и аудитории, разработки маркетинговой стратегии. Пока он будет готовиться

к решительным действиям, у компании могут закончиться деньги, а новых никто не даст, потому что все это время она не росла.

Хакер роста с первого дня своей работы приступит к поиску возможностей для развития компании. Он будет анализировать данные и тут же принимать и внедрять новые решения. Чтобы увеличить базу пользователей, он будет не только применять известные каналы для их привлечения, но и делать более заманчивым для них сам продукт. Он не станет ждать и теоретизировать, а сразу же возьмется за дело.

При этом компетенция такого специалиста должна быть гораздо шире, чем у обычного маркетолога. Хакеры роста должны одновременно владеть навыками программирования, аналитики и маркетинга. Будучи «маркетологами по необходимости», они, как правило, мало что знают о позиционировании и брендинге, но прекрасно разбираются в цифрах и в любой момент могут поправить код. Это позволяет им быстро и экономно проводить эксперименты, делать сплит-тесты и находить новые точки повышения конверсий в воронке продаж.

Вырастить такого специалиста очень сложно, нанять на рынке — практически нереально. Если хакер роста появлялся в компании, его уважали и боялись, как чукотского шамана, который постукивал заячьей лапкой в бубен и этим вызывал обильные дожди. Иными словами, мало кто понимал, что конкретно он делает на работе, но, пока есть результат, лучше не вмешиваться.

С течением времени популярность взлома роста активно росла благодаря его роли в работе быстрорастущих компаний и стартапов.

Amazon, Facebook, Instagram, Dropbox, Uber и другие IT-гиганты добились успеха во многом благодаря хакерскому подходу к созданию и маркетингу своих продуктов. Примеры решений, которые помогали им расти, сегодня

могут показаться примитивными, но в то время это было абсолютным ноу-хау.

Gmail и регистрация по приглашениям

На момент запуска сервиса электронной почты Gmail пользователям было предложено ограниченное количество приглашений, которые они могли разослать друзьям и родственникам. Таким образом был искусственно завышен спрос на продукт и раздут нешуточный ажиотаж. В первые недели после запуска приглашения продавались на интернет-аукционе eBay за сотни долларов. Об этой акции написали многие технологические и бизнес-СМИ.

PayPal: больше друзей, больше денег

Интенсивный рост компании связан с реферальной программой, в рамках которой пользователи получали по \$10 за регистрацию. Вознаграждение при этом получал и тот, кто приглашал нового пользователя, и сам приглашенный. Реферальный подход не просто принес электронной платежной системе PayPal рост пользовательской базы в несколько раз — компания одновременно решила вопросы активации и удержания пользователей. Каждый получивший \$10 бесплатных стремился их потратить. А для этого нужно было воспользоваться сервисом, опробовав его на себе.

Tinder и хождение по университетам

Сразу после запуска приложения для знакомств возникла острая проблема недостатка пользователей. Парням не хватало привлекательных девушек, девушкам — интересных парней. Чтобы решить проблему, маркетолог Tinder пошла по университетам. Она посещала собрания женских сообществ, на которых рассказывала о преимуществах

приложения, и предлагала установить его. Сразу после этого она шла в мужские сообщества и агитировала парней, говоря, что девушки уже установили эту программу. Такой решительный подход позволил собрать первых ее адептов, а с учетом авторизации через социальные сети и возможности приглашать друзей он стал толчком для «вирусного» роста числа пользователей.

LinkedIn: спам по контактам

Основатели этой социальной сети для профессионалов в какой-то момент использовали не очень этичный хак. После регистрации пользователя они импортировали список контактов его электронной почты и рассылали по нему письма от его имени. Знакомые думали, что это он их приглашает, и более охотно регистрировались, хотя сам пользователь мог ничего не знать о рассылке. В то время еще не было законодательных ограничений на подобные действия, и LinkedIn этим пользовался. Некрасиво, но кто теперь припомнит им это? Разве что хакеры роста.

Zynga: баннеры вместо игр

Прежде чем запускать долгий и дорогостоящий процесс создания новой игры, компания Zynga размещала в интернете рекламные баннеры. Реклама расписывала игру во всех красках. После перехода на сайт заинтересованным игрокам предлагалось подписаться на уведомление о скором выходе игры — так в Zynga узнавали, какие идеи новых игр получают больший отклик, а заодно накапливали стартовую базу игроков.

Подобных примеров существует огромное количество. Практически у каждой известной нам технологической компании найдется парочка историй о взломе роста.

Но, чтобы избежать «ошибки выжившего», нужно вспомнить и те компании, которые, несмотря на успешный рост, потерпели фиаско.

Вот несколько примеров громких падений после стремительного взлета.

Homejoy

В 2013 году Пол Грэм (один самых авторитетных венчурных инвесторов в мире) опубликовал в своем твиттере график роста неизвестного стартапа с комментарием: «Самая быстрорастущая компания, которую мы профинансировали».

На графике действительно творилось что-то невообразимое, за какие-то 12 месяцев выручка компании выросла с \$0 до \$350 000.

Этим стартапом был Homejoy — сервис по вызову уборщиков на дом.

Под свой колоссальный рост компания получила \$38 млн инвестиций и... закрылась через 18 месяцев.

Как позже выяснилось, их главный хак заключался в том, что они предлагали двухчасовую уборку дома стоимостью \$85 по льготной цене \$19.

Когда инвестиционные деньги стали заканчиваться, оказалось, что по полной цене их сервисом никто даже не собирался пользоваться.

Fab

В 2011 году число пользователей сервиса Fab.com выросло до 500 000 всего за 10 недель. Под этот рост компания успела собрать \$150 млн инвестиций при общей оценке ее стоимости более чем в \$1 млрд.

Грандиозный результат для стартапа. Правда, уже через 18 месяцев, оказавшись на грани банкротства, компания

была продана за жалкие \$15 млн. Стремительный рост аудитории был обусловлен лишь ажиотажем, искусственно раздутым в СМИ вокруг оригинальной идеи сервиса. Когда туман развеялся, от огромной аудитории не осталось и следа. Fab превратился в хороший нишевый продукт для узкой аудитории. Но быть единорогом ему не суждено.

BranchOut

Весной 2012 года число пользователей BranchOut (приложения для поиска работы через социальную сеть Facebook) резко выросло: с 1 млн до 5,5 млн.

В период бурного роста компания была обласкана вниманием инвесторов и успела собрать около \$50 млн финансирования. Спустя те же магические 18 месяцев стартап был продан целиком всего за \$5,4 млн. И снова инвестиции не помогли компании удержать потребителей, которые уже спустя несколько недель стали отказываться использовать ее приложение.

Именно плохие показатели удержания пользователей стали ключевой причиной падения этих трех и еще тысяч других стартапов по всему миру.

Компании начали масштабироваться или попали в фокус внимания СМИ раньше, чем достигли соответствия продукта рынку (Product/Market Fit, PMF). Они не доказали, что их продукт на самом деле в состоянии удовлетворить существующий на рынке спрос, а масштабы рынка достаточны, чтобы оправдать инвестиции.

Простой пример

Если ваш бизнес — продажа железнодорожных билетов через сайт, то вы достигли соответствия продукта рынку давно или, что скорее всего, не достигли его вовсе. Очевидно,

что спрос на услугу существует, люди покупают через интернет билеты на поезда. Задача команды в таком бизнесе — экспериментировать и находить новые точки роста.

Если ваш бизнес — продажа иностранным путешественникам билетов на комбинированные железнодорожные маршруты по России, то требуется подтверждение соответствия продукта рынку. Прежде чем взламывать рост, нужно доказать, что услуга имеет ценность для клиентов, их реально привлечь в необходимом количестве, а маржа от продажи будет выше стоимости привлечения потребителей, то есть требуется доказать существование рынка и возможность зарабатывать на нем.

Пока соответствие продукта рыночному спросу не подтверждено соответствующими данными, команда должна выяснить, чем он ценен для потребителя, а не сосредоточиться на росте компании. Она должна смотреть на метрики удержания клиентов и на конверсии в покупку по фактической цене, а не пытаться привлекать клиентов рекламой и гигантскими скидками.

Рост выходит на первый план, только когда бизнес созревает для масштабирования. Это нужно всегда помнить, планируя внедрение Growth-процессов в своей компании.

Формирование команд роста

Тема взлома роста развивалась и эволюционировала. Начали появляться универсальные методы и фреймворки, которые позволяли подойти к вопросу более системно. Острое желание заполучить звездного хакера роста сменилось стремлением построить понятную систему координат внутри компании. На смену одиночным хакерам роста — рок-н-ролльщикам пришли полноценные Growth Teams, или команды роста.

Команды собирались из разных специалистов, каждый из которых обладал уникальной компетенцией.

Программист, аналитик, маркетолог и менеджер продукта объединялись для работы над общими задачами, целью решения которых было находить новые точки роста бизнеса за счет большого количества экспериментов.

Эволюция отношений в коллективе и подходов к работе привела также к появлению инструментов, позволяющих командам работать эффективнее, суммируя компетенции каждого из участников. Лидерство было заменено равноправием, личные навыки и индивидуальность — коллективными знаниями и совместной работой.

Сейчас команда роста — необходимое звено любого бизнеса, нацеленного на рост. Главными проблемами остаются малое количество специалистов, способных организовать деятельность такой команды, и отсутствие управленческой воли для построения структуры внутри компании. Требуется больше знаний и внимания руководителей. Цель этой книги именно в том, чтобы упорядочить знания читателей, разъяснить им суть системного подхода к росту бизнеса и показать, что использовать методы американских компаний можно и в российских реалиях.

Пять правил успешного менеджмента роста

Как и в любом деле, в системной работе над ростом бизнеса есть правила, следуя которым вы сможете избежать ошибок и добиться лучших результатов.

Не ломать то, что работает

Если вы беретесь изменить процесс, но не знаете, как он работает, и не можете подтвердить данными необходимость изменений, откажитесь от экспериментов или отложите их до момента, пока не накопится достаточно данных.

Ломать не строить. Интуитивно выстроенные схемы, применяющиеся в продуктах, маркетинге или продажах, бывают очень крепкими. На их результативность влияют сотни факторов, скрытых от внешнего наблюдателя. Чтобы изменить такую схему, требуется проверить большое количество гипотез и потратить много времени, при этом вы не можете знать заранее, улучшится ли результат.

Ищите точки роста там, где эксперименты не смогут навредить. Стройте параллельные процессы, которые не влияют на работающий бизнес. Создавайте новые сущности, сайты, лендинги, проводите исследования и изучайте данные, но не экспериментируйте с вещами, в которых вы совсем не разбираетесь.

Изменять важное, а не второстепенное

Гипотезы, которые существенно влияют на рост, касаются смысла изменяемого объекта, а не его содержания. Задавайте вопрос «что изменить?», а не «как изменить?».

Работая над продающим заголовком, то есть рекламным лозунгом, делающим продукт привлекательным и потому коммерчески успешным, исследуйте смысл, который он

передает, а не порядок слов в нем. Выясняйте, что нужно добавить в него, чтобы увеличить ценность продукта для пользователя. Эксперименты над содержанием и формами тоже дают результаты, но не такие заметные. Оставьте их до той поры, пока у вас не закончатся предложения по изменению смыслов рекламы — а если вы будете делать все правильно, они не закончатся очень долго.

Доверять данным, а не эмоциям

При принятии решений нельзя руководствоваться эмоциями и непроверенными идеями, какими бы гениальными они ни казались. Даже если вы на 100% уверены в положительном результате, всегда имейте в виду, что ваша уверенность основана лишь на предположениях. Любая идея должна стать гипотезой, подлежащей проверке. Только собранные в результате эксперимента данные покажут, были ли вы правы или ошибались. Но и это не так важно. Важнее всего — системная работа и постоянная проверка большого количества гипотез. Какие-то из них сработают, какие-то — нет. Их результативность должна быть подтверждена соответствующими данными, а не яркими эмоциями или уверенностью одного из членов команды. Именно поэтому в высокопрофессиональных командах роста применяются коллективные подходы к оценке гипотез. Это позволяет избегать влияния эмоций на процесс и результат работы.

Накапливать знания, а не набивать шишки

Каждая проверенная гипотеза (успешная или нет) должна пополнять копилку ваших знаний о продукте, процессах и бизнесе. Стремитесь формулировать гипотезы так, чтобы каждый раз получать новые знания, которые станут фундаментом для последующих экспериментов. Если в каком-то

направлении вы упираетесь в стену, не нужно биться о нее головой. Зафиксируйте достигнутое положение и ищите новые подходы к изменениям.

Использовать готовое, а не создавать свое

Гипотеза, проверка которой требует слишком большого количества ресурсов и времени, не то, что вам нужно. Ресурсы должны использоваться для масштабирования успеха, а не для верификации идей. Если гипотеза слишком большая, ее нужно разбить на части и проверять их постепенно. Использование готовых решений, наработок, библиотек, шаблонов, клип-артов позволяет экспериментировать быстро и без потери качества продукта.

Несколько примеров. При создании первой версии Facebook Цукерберг взломал университетский сайт, чтобы собрать профили студентов. Создатели сайта Airbnb в начале пути переманивали посетителей сайта объявлений Craigslist. Сервис PayPal использовал для повышения узнаваемости среди продавцов на eBay бота, который, перед тем как сделать ставку, отправлял продавцу письмо, в котором сообщалось, что компания собирает товары для благотворительности, но может совершать оплату только через некий PayPal. Если продавец соглашался, бот делал ставку. Но даже если бот не выигрывал аукцион, продавец все равно узнавал о PayPal.

Эти компании использовали то, что создано другими, для роста своих проектов. Мышление с установкой на рост заключается именно в этом.

В каких компаниях применим менеджмент роста

Первый вопрос, который возникает при обсуждении интеграции Growth-процессов: применим ли такой подход в вашей компании?

Это правильный вопрос. Менеджмент роста подходит далеко не всем. Главный критерий применения методики системной работы над ростом — скорость: скорость изменений и скорость получения обратной связи. Чтобы найти ответ, переформулируйте вопрос: «Способна ли наша компания быстро проверять гипотезы и реализовывать изменения в продукте?»

Взлом роста зародился в американских интернет-компаниях, которые отличаются гибкостью и адаптивностью, особенно на ранних стадиях. Они способны быстро интегрировать изменения, и это помогает им добиваться стремительного роста за счет большого количества экспериментов. Если ваша компания не может себе позволить быстрые эксперименты и оперативное масштабирование полученных знаний, то такой подход не для вас.

Причиной подобных ограничений может быть как сфера деятельности компании, так и внутренняя организация процессов.

Сфера деятельности

Производственные циклы предприятий, создающих материальную продукцию, бывают сложными и дорогими. Это обусловлено фундаментальными особенностями бизнеса.

Предприятия сначала проводят исследования потребностей аудитории и только потом запускают производство. Когда производство новой модели налажено и идут поставки, внести изменения в конфигурацию модели становится очень сложно. Даже если удастся выявить возможности

для улучшений, которые приведут к росту продаж, внести такие улучшения можно будет только в следующей модификации. Сперва компания должна будет завершить текущий производственный цикл и выполнить обязательства по поставкам перед дистрибьюторами и сетями.

В таких условиях сложно не только проводить быстрые изменения, но и запускать любые эксперименты.

Внутренняя организация

Для компаний, работающих в цифровом бизнесе, создающих программное обеспечение и интернет-сервисы, не существует материальных ограничений. Но могут существовать организационные.

Если компания ведет разработку каскадным методом, то для внесения любых изменений в продукт потребуется слишком много действий, решений и согласований. Это ставит окупаемость изменений под вопрос, а сведения за это время могут потерять актуальность. В таких случаях нужно озадачиться переходом на более гибкие подходы к управлению разработкой. Внедрение гибких подходов, во-первых, займет у компании какое-то время, во-вторых, само по себе приведет к новым результатам. После того как компания станет работать в парадигме гибких методик и научится управлять продуктами, взаимодействуя с рынком на основе обратной связи, можно будет переходить к внедрению менеджмента роста.

Ограничения существуют и для стартапов, готовых к быстрым изменениям и экспериментам, но не достигших соответствия продукта рынку, то есть стадию, когда команда доказала, что их продукт соответствует спросу на целевом рынке, а рынок достаточно большой, чтобы компания могла масштабироваться.

До достижения соответствия продукта рынку команда должна не сосредотачиваться на росте, а выяснять, чем ее

продукт ценен для потребителя, и изучать рынок. Взламывать рост, когда бизнес еще не сформировался, слишком рано. При этом инструменты и подходы, применяемые в менеджменте роста, могут использоваться и для проверки гипотез, касающихся ценности продукта. Важно понимать, какую задачу решает проект в данный момент, и отталкиваться от этого.

Когда соответствие продукта рынку достигнуто, компания сохраняет гибкость и работает на рынке, где можно быстро реагировать на запросы клиентов, переход к Growth-процессам будет наиболее правильным для дальнейшего развития решением.

Все больше компаний внедряют в работу менеджмент роста, и сфера его применения расширяется. Офлайн-бизнесы, которые активно продвигаются через интернет, начинают использовать Growth-подходы для более эффективного привлечения клиентов. Известны кейсы Growth-трансформации таких компаний, как Philips, Unilever, ING. В России эту методику используют в компании IDS Borjomi, одном из крупнейших производителей питьевой воды.

Главное — культура компании, скорость получения данных, гибкость в управлении и готовность к изменениям.