



# ВЗЛОМ РОСТА

Как ускорить развитие продукта  
и масштабировать бизнес

Денис Мартынцев



альпина  
ПАБЛИШЕР

бизнес

Денис Мартынцев

**Взлом роста. Как ускорить  
развитие продукта и  
масштабировать бизнес**

«Альпина Диджитал»

2021

УДК 65.011.8  
ББК 65.291.2

**Мартынцев Д.**

Взлом роста. Как ускорить развитие продукта и масштабировать бизнес / Д. Мартынцев — «Альпина Диджитал», 2021

ISBN 978-5-96-147279-0

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. Пока маркетолог, использующий традиционные методы, будет исследовать рынок и разрабатывать стратегию, у компании могут закончиться деньги, а новых никто не даст, потому что все это время она не росла. Поэтому стартапам необходимы хакеры роста, то есть люди, нацеленные на быстрый результат и готовые добиться его любым способом. Денис Мартынцев рассказывает о сути взлома роста, о том, как вырастить у себя в компании хакеров роста и построить команду роста. Денис приводит множество кейсов, в том числе российских компаний, когда простейшие действия, не требующие больших усилий и затрат, приводили к существенному росту показателей цифрового бизнеса, и советует, как воспроизвести подобный успех в своем проекте.

УДК 65.011.8

ББК 65.291.2

ISBN 978-5-96-147279-0

© Мартынцев Д., 2021

© Альпина Диджитал, 2021

# Содержание

Глава 1	7
История взлома роста	7
Формирование команд роста	11
Пять правил успешного менеджмента роста	12
Конец ознакомительного фрагмента.	14

# Денис Мартынцев

## Взлом роста. Как ускорить развитие продукта и масштабировать бизнес

Редактор *Дмитрий Беломестнов*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Василенко*

Корректоры *Е. Аксёнова, Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Арт-директор *Ю. Буга*

Дизайн обложки *Д. Изотов*

Иллюстрация на обложке – *shutterstock.com*

© Денис Мартынцев, 2021

© ООО «Альпина Паблицер», 2021

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

\* \* \*

Денис Мартынцев

# ВЗЛОМ РОСТА

Как ускорить развитие продукта  
и масштабировать бизнес



альпина  
ПАБЛИШЕР

Москва  
2021

# 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 про-

дан 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 сосредоточиваться 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. Начинали 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-рольщикам 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.

## **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.