

Никита Куликов

ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ СТАРТАП

Опыт компании
HEADS Consulting



“

*К нулевой терпимости ведет не страх ошибок,
а стремление строить сильные компании
на принципах, а не на удаче.*

”

Никита Куликов

Стартап

<https://litres.ru/74506789>

SelfPub; 2026

Аннотация

Стартап — это не про идею. Это про систему. Идея ничего не стоит. Реализация стоит всего. Система — это разница между хаосом и бизнесом. Между выживанием и ростом. Между работой 20 часов в сутки и работой 8 часов.

Стартап — это марафон, а не спринт. Система не заменит страсть. Но страсть без системы убьёт вас.

Ваша задача — не просто сделать продукт. Ваша задача — создать машину, которая будет делать продукты. Машину, которая работает без вас. Машину, которая масштабируется. Машину, которая выживает.

Принцип нулевой терпимости — это не просто слова. Это система. Система, которая делает продукты. Система, которая приносит деньги.

Принцип нулевой терпимости — ваша машина. Используйте её. Каждый день. В каждом решении. В каждом найме. В каждом процессе.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
ЧАСТЬ I. ИДЕЯ И ВАЛИДАЦИЯ	16
Глава 1. Генерация гипотез. Решаем проблему, а не придумываем фичу	16
Глава 2. Критерий «Одного экрана»	29
Глава 3. Выход в поле. Первые 50 интервью	37
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Никита Куликов

Стартап

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

**ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ:
ДЕЛАЕМ СТАРТАП**

Опыт компании HEADS Consulting

Никита Куликов

ВВЕДЕНИЕ

Почему 90% стартапов умирают до первого миллиона

В качестве введения в книгу я решил написать реальную историю. Вот что мне рассказал один мой клиент, который в итоге стал очень успешным бизнесом:

Я сидел в дешевом коворкинге на окраине Москвы в 2018 году и смотрел на экран монитора. На нем был график. Падающий график. Мой второй стартап — сеть мини-кофеен — умирал. Мы сделали всё правильно по всем учебникам. Открыли три точки в проходных местах. Наняли бариста. Закупили итальянский кофе. Сделали красивый дизайн. Мы были модными. Мы были технологичными. Мы были умными. Мы были банкротами.

Клиенты заходили, покупали, говорили «вкусно» и уходили. Навсегда. Никто не возвращался. Мы измеряли всё, кроме главного. Мы знали, сколько у нас посетителей, сколько продаж, какой средний чек. Но мы не знали одного — возвращаются ли они. А они не возвращались. Потому что мы решили проблему, которой у них не было. Им не нужен был еще один кофе — им нужен был повод задержаться, место, где можно работать или встречаться с друзьями. Мы не поняли этого.

Я не знал тогда, что главная проблема была не в продукте. Она была в подходе. Мы строили замок на песке. Мы не проверяли гипотезы, не считали удержание, не слушали клиентов. Мы просто верили, что, если сделать красиво — они придут. Не пришли.

В тот вечер мой клиент закрыл ноутбук, вышел на улицу и долго сидел на скамейке. Шел дождь. Он сидел и думал: «Почему? Почему я потратил два года жизни на то, что никому не нужно?» Ответ он нашел не сразу. И при этом ответ был простым. Он не задавал себе жестких вопросов. Он не говорил «нет» своим же идеям. Он не проверял, нужно ли это кому-то. Он просто делал. И провалился.

Через год мой клиент начал третий стартап — образовательный онлайн-проект. С другими людьми. С другим подходом. Они внедрили систему, которую я называю «Принцип нулевой терпимости». И он выстрелил. Они вышли на выручку 2 500 000 в месяц за 8 месяцев. Без инвестиций. Без крутого офиса. Без маркетингового бюджета. Только система.

Цифры, которые отрезвляют.

Я посмотрел статистику. По данным CB Insights, проанализировавшим 431 закрывшийся стартап:

70% закрылись из-за нехватки денег (но это лишь последняя причина).

43% не нашли Product-Market Fit (это ситуация, когда

продукт решает проблемы целевой аудитории, а спрос на него устойчиво превышает предложение) — их продукт был никому не нужен.

29% ошиблись со временем — вышли слишком рано или слишком поздно.

19% имели убийственную юнит-экономику — стоимость привлечения клиента была выше его ценности.

То есть большинство стартапов умирают не потому, что у них плохой продукт. А потому что их продукт не решает реальную проблему. Или решает, но они не могут этого доказать.

Принцип «Я не один такой». Все успешные стартапы проходили через это. Starbucks не просто продавал кофе — он создал «третье место» между домом и работой. Airbnb начинался с продажи коробок с хлопьями, чтобы оплатить аренду. Slack начинался как игра, которая провалилась. Популярная соцсеть с фотографиями начиналась как приложение для геолокации, которое никто не использовал. Они все сначала проваливались, на этом учились и потом внедряли уже привычные нам системы. Важно то, что они не останавливались. И они внедряли жесткие правила.

Эта книга — не про «как найти идею» и не про «как получить инвестиции». Это жесткая методология превращения хаоса в работающий бизнес. Принцип нулевой терпимости — это философия, при которой вы не прощаете себе ошибок в планировании, не терпите неэффективных процессов и не

миритесь с неопределенностью.

Я видел сотни стартапов в разных отраслях — еда, образование, производство, услуги, розница. С десятков из них я создал сам, остальные консультировал или разбираю на предмет того, куда утекли деньги. Тренд последних лет пугает: все хотят «быстро стартовать», «итеративно улучшать» и «пивотить» (это значит менять курс, стратегию развития проекта или бизнеса). Но за этими модными терминами мы потеряли фундамент. Мы перестали строить прочные основания. Мы начали лепить из глины, надеясь, что она застынет в небоскреб.

Принцип нулевой терпимости — это возврат к основам. Это когда вы не говорите «Окей, исправим потом», если процесс ломает логику бизнеса сейчас. Это когда вы не нанимаете друга в команду, если он не прошел собеседование. Это когда вы не запускаете рекламу, пока конверсия в воронке не достигла порогового значения.

Здесь вы не найдете советов о том, как «зажечь» команду дошираком и настольным теннисом. Здесь вы найдете алгоритмы. Сухие, четкие, работающие. Моя задача — чтобы, дочитав до конца, вы посмотрели на свой проект и поняли: «Я могу просчитать его жизненный цикл до момента выхода на прибыльность».

Эта книга — пошаговое руководство. Если вы не готовы следовать правилам — закройте ее. Мир стартапов жесток, а принцип нулевой терпимости — это ваш бронезильт.

Что говорят гуру о нулевой терпимости

Я не придумал эту философию. Я лишь собрал воедино то, что говорят самые успешные предприниматели мира.

Кит Рабойс (PayPal, LinkedIn) требовал от своих команд отвечать на вопрос: «Как мы добавим ноль?». Если проект не мог увеличить бизнес в 10 раз, он не имел смысла. Нулевая терпимость к посредственным результатам.

Сэм Альтман (OpenAI, Y Combinator) свел успех стартапа к трем правилам: маленькие команды, огромные ставки и нулевая терпимость к посредственности. Он говорит: «В стартапе нет места для людей, которые не вносят вклад в 10 раз больший, чем их зарплата».

Рид Хоффман (LinkedIn) говорит: «Если вы не стесняетесь своей первой версии продукта, вы запустили ее слишком поздно». Это про нулевую терпимость к перфекционизму и бесконечным доработкам.

Эрик Рис (The Lean Startup) доказал, что стартапы должны измерять прогресс не через «сделали ли мы то-то», а через «научились ли мы чему-то». Нулевая терпимость к разработке без обучения.

Майк Мейплз (венчурный капиталист, вложившийся в Twitter и Twitch) в своей книге "Pattern Breakers" доказал, что успешные стартапы идут против консенсуса. Они не терпят шаблонного мышления. Они ломают паттерны.

Это и есть суть данной книги: **нулевая терпимость к шаблонному мышлению**. Ракета не взлетит, если вы буде-

те собирать ее как велосипед.

Определение принципа нулевой терпимости

Принцип нулевой терпимости — это не про жесткость к людям. Это про жесткость к процессам. Три столпа, на которых держится вся методология.

Первый столп: Планирование.

Мы не начинаем действовать, пока не можем ответить на пять вопросов:

Какую проблему решаем?

Кому это нужно?

Сколько они готовы заплатить?

Как мы это измерим?

Когда мы поймем, что ошиблись?

Без ответов на эти вопросы вы не строите бизнес. Вы строите хобби. Хобби не приносят денег. Хобби приносят удовольствие. А нам нужны деньги. Потому что без денег стартап умирает.

Второй столп: Исполнение.

Мы не откладываем решения. Если проблема найдена — она решается до следующего шага. Если процесс плохой — он пересматривается до следующего цикла. Если метрика упала — мы останавливаем всё и разбираемся, почему.

Исполнение — это дисциплина. Это умение сказать «нет» новому проекту, когда старый не работает. Это умение сказать «стоп» команде, когда качество падает. Это умение ска-

зять «переделаем» себе, когда понимаешь, что сделал неправильно.

Третий столп: Контроль.

Мы измеряем всё, что движется. Если вы не измеряете — вы не управляете. Каждое утро вы смотрите на дашборд с 10 ключевыми цифрами. Каждый вечер вы записываете, что сделано, что пошло не так, что нужно исправить.

Контроль — это зеркало. Без зеркала вы не видите себя. Без контроля вы не видите свой бизнес. Вы плывете по течению. А течение часто несет к водопаду.

Эти три столпа — фундамент. Без них любой стартап — это лотерея. С ними — это инженерная задача с предсказуемым результатом.

Для кого эта книга

Я писал эту книгу для четырех категорий людей.

Для основателей стартапов. Неважно, что вы делаете — еду, одежду, обучение, производство, услуги. Если вы создаете новую компанию с нуля — это ваша настольная книга. Здесь нет воды. Только методология, проверенная на практике. Только алгоритмы, которые работают. Только цифры, которые не врут.

Для управленцев в малом бизнесе. Если вы управляете бизнесом и хотите вывести его на новый уровень — читайте. Вы узнаете, как систематизировать хаос, как ставить цели, как измерять прогресс, как избегать типичных ошибок

роста.

Для инвесторов. Если вы вкладываете деньги в стартапы и хотите проверять их по чек-листу, а не по харизме основателя — эта книга даст вам 60 пунктов проверки. Вы сможете задавать правильные вопросы. Вы сможете видеть, где команда врет себе. Вы сможете принимать решения на основе данных.

Для студентов и начинающих. Если вы только думаете о своем деле и представляете его как «быстро открыть что-то» — эта книга развеет ваши иллюзии. И даст инструменты, чтобы не повторять ошибок тысяч таких же начинающих. Стартап — это не игра. Это работа. Тяжелая, нервная, ответственная. Но если вы готовы — она окупается сторицей.

Как читать эту книгу

Каждая глава — самостоятельный модуль. Вы можете читать последовательно, а можете прыгать к тому, что актуально прямо сейчас.

Не пытайтесь сделать всё идеально с первого раза. Начните с одного проекта. Внедрите хотя бы половину рекомендаций. Посмотрите на результат. Удивитесь. Потом внедрите остальное.

Совет: читайте с карандашом. Подчеркивайте. Делайте заметки на полях. Когда вы прочитаете книгу второй раз, вы увидите, как много вы пропустили в первый.

Карта пути

Книга разделена на пять частей, каждая из которых соответствует этапу жизненного цикла стартапа.

Часть I: Идея и валидация.

Здесь мы не тратим деньги. Мы проверяем, стоит ли вообще начинать. Это самая важная часть. Если вы ее пропустите — все остальное будет напрасным. Вы потратите месяцы на открытие того, что никому не нужно.

43% стартапов умирают, потому что не находят Product-Market Fit. Это самая большая причина смерти. Мы ее устраняем на корню.

Часть II: Архитектура и проектирование.

Мы проектируем бизнес так, как будто у нас уже миллион клиентов. Не строим для миллиона, но проектируем. Чтобы когда миллион пришел — мы были готовы.

Это сэкономит вам годы перестройки. Потому что перестраивать бизнес под нагрузкой — это боль. Мы делаем это до того, как нагрузка пришла.

Часть III: Исполнение в режиме нулевой терпимости.

Самая большая часть. Здесь мы запускаем процессы. Но не «как получится», а по четким правилам. С контролем качества, с обратной связью, без компромиссов.

Часть IV: Запуск и первые клиенты.

Мы выходим в поле. Привлекаем первых клиентов, собираем обратную связь, исправляем ошибки. Это самое волни-

тельное время. И самое опасное.

Часть V: Масштабирование и команда.

Мы растем. Нанимаем людей, перестраиваем процессы, считаем деньги. Здесь стартап превращается в бизнес. Или умирает.

Вперед. Начинаем с самого начала. С идеи.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ

ЧАСТЬ I. ИДЕЯ И ВАЛИДАЦИЯ

Глава 1. Генерация гипотез. Решаем проблему, а не придумываем фичу

Глава 2. Критерий «Одного экрана»

Глава 3. Выход в поле. Первые 50 интервью

Глава 4. Чек-лист валидации

ЧАСТЬ II. БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА И ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Глава 5. Выбор бизнес-модели и стратегии

Глава 6. Проектирование бизнес-процессов

Глава 7. Документация и стандарты

Глава 8. Контроль и аналитика

ЧАСТЬ III. ИСПОЛНЕНИЕ. РЕЖИМ НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ

Глава 9. Стартовый период (Zero Week)

Глава 10. Смерть «Сделаю потом»

Глава 11. Обратная связь и контроль качества

Глава 12. Управление ошибками и кризисами

ЧАСТЬ IV. ЗАПУСК И ПЕРВЫЕ КЛИЕНТЫ

Глава 13. Soft Launch. Запуск для «своих»

Глава 14. Метрики первого часа

Глава 15. Работа с клиентами и возражениями

Глава 16. Маркетинг 0–1

ЧАСТЬ V. МАСШТАБИРОВАНИЕ И КОМАНДА

Глава 17. Найм. Как не нанять не того человека

Глава 18. Культура в рамках нулевой терпимости

Глава 19. Масштабирование бизнеса

Глава 20. Финансы: юнит-экономика

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЧАСТЬ I. ИДЕЯ И ВАЛИДАЦИЯ

Глава 1. Генерация гипотез. Решаем проблему, а не придумываем фичу

1.1. Миф о «гениальном озарении»

Почему-то принято считать, что идея для стартапа приходит во сне или в душе. Это романтизация провала. Стив Джобс не придумал iPhone во сне. Он увидел, что у людей есть проблема — они носят с собой плеер, телефон и органайзер. И все это неудобно. Он не придумал решение. Он нашел проблему и устранил ее.

Я видел сотни стартапов, основанных на «гениальной идее». Кофейня в районе, где уже 10 кофеен. Приложение для заказа воды с доставкой за 5 минут. Социальная сеть для собак. Студия йоги, открытая в спальном районе, где все ходят в фитнес-клубы. Все они провалились не потому, что идея плохая. А потому что идея была решением в поиске проблемы.

Реальный кейс: Juicero.

Компания привлекла \$120 миллионов инвестиций. Они

сделали соковыжималку за \$700, которая выжимала сок из специальных пакетов.

Проблема: сок можно было выжать руками без соковыжималки. И это было быстрее. Когда журналисты это показали, компания обанкротилась. Они придумали решение, а не нашли проблему.

Еще один кейс: сеть кофеен.

Я консультировал сеть кофеен, которая открывалась в спальном районе. Они думали: «Все пьют кофе, мы сделаем лучший кофе». На деле — в радиусе 500 метров было 5 кофеен. Конкуренция была убийственная. Через 6 месяцев они закрылись. Их «идея» была решением без проблемы.

Настоящая идея рождается от боли. Вашей или вашего окружения. Когда вы просыпаетесь утром и думаете: «Как же бесит, что я каждый день трачу 40 минут на поиск парковки». Или: «Почему в нашем городе нет места, где можно поработать после 21:00». Это боль. Это проблема. И если вы можете ее решить — у вас есть стартап.

Принцип нулевой терпимости №1: Вы не имеете права начинать тратить деньги, пока не сможете сформулировать проблему в формате: «Мне (или Человеку X) нужно сделать Y, но я не могу из-за Z».

Нет проблемы — нет стартапа. Есть только хобби. Не путайте.

1.2. Формулировка проблемы в одном предложении

Давайте научимся формулировать проблемы правильно.

Плохой пример: «Я открою кофейню».

Почему это плохо? Потому что это решение, а не проблема. Вы уже придумали, что будете делать. Вы не знаете, нужно ли это кому-то. Вы не знаете, какая именно кофейня, для кого, зачем. Это пустышка.

Хороший пример: «Я (молодой специалист, работающий удаленно) трачу 30 минут в день, чтобы найти место, где можно поработать с хорошим кофе и Wi-Fi, потому что дома шумно, а в обычной кофейне шумно и нет розеток. Мне нужно место, где можно спокойно работать и пить качественный кофе».

Чувствуете разницу? В первом случае вы придумываете решение и ищите под него проблему. Это путь в пропасть. Во втором — вы берете существующую боль и ищите способ ее обезболить.

Шаблон правильной формулировки:

«[Кто] хочет [сделать что-то], но не может [по этой причине]».

Примеры правильных формулировок из реальных стартапов:

Uber: «Люди хотят быстро доехать из точки А в точку Б, но не могут, потому что такси дорогое и его сложно вызвать».

Airbnb: «Путешественники хотят жить в центре города

недорого, но не могут, потому что гостиницы дорогие, а дешевых вариантов нет».

Starbucks: «Люди хотят иметь место между домом и работой, где можно выпить кофе, поработать или встретиться с друзьями, но обычные кофейни не дают такой атмосферы».

Slack: «Команды хотят общаться эффективно, но не могут, потому что email медленный, а чаты разрознены».

Zoom: «Компании хотят проводить видеоконференции без сбоев, но не могут, потому что Skype и Hangouts постоянно падают».

Крошка-Картошка: «Люди хотят быстро и недорого поесть, но фастфуд вреден, а обычные кафе дорогие и медленные».

Упражнение: возьмите 5 своих «гениальных идей» и переформулируйте их в этот шаблон. Если идея не влезает в шаблон — вы не знаете, какую проблему вы решаете. Отложите эту идею. Вернитесь к ней, когда найдете проблему.

1.3. Техника «Пять почему»

Иногда проблема лежит не там, где мы ее ищем. Чтобы докопаться до истинной боли, используйте метод «Пять почему». Он простой. Вы берете проблему и спрашиваете «почему» пять раз. Каждый раз углубляясь на уровень.

Разберем на примере заказа такси.

Уровень 1: Мне нужно доехать до офиса. Почему?

Уровень 2: Потому что там встреча. Почему я не хочу

опаздывать?

Уровень 3: Потому что начальник будет недоволен. Почему меня это волнует?

Уровень 4: Боюсь потерять бонус. Почему бонус важен?

Уровень 5: Мне нужны деньги на оплату счетов.

Истинная проблема пользователя — финансовая стабильность. Ваше такси не решает эту проблему в глобальном смысле (оно лишь инструмент). Но мы поняли триггер: пользователь готов платить за надежность, а не за скорость. Если ваше такси будет стабильно приезжать на 1 минуту позже, но всегда — вы выиграете у того, кто приезжает на 30 секунд раньше, но иногда не приезжает вовсе.

Еще один пример. Открытие детского центра.

Уровень 1: Я хочу открыть детский центр. Почему?

Уровень 2: Потому что родителям негде оставить детей. Почему?

Уровень 3: Потому что государственные сады переполнены. Почему?

Уровень 4: Потому что детей много, а мест мало. Почему?

Уровень 5: Потому что государство не успевает строить новые сады.

Истинная проблема — дефицит мест для детей. Ваш центр решает эту проблему. Но есть нюанс: родители ищут не просто место, а безопасное, с хорошей репутацией и удобным расположением. Если вы откроете центр далеко от дома

— никто не придет.

Пример из моей практики.

Я консультировал сервис по доставке полезных обедов для офисов. Сначала думал, что проблема в том, что людям негде поесть. Применил «Пять почему».

Уровень 1: Люди не могут поесть в офисе. Почему?

Уровень 2: Потому что в столовых дорого и невкусно. Почему?

Уровень 3: Потому что столовые делают массовую еду без учета качества. Почему?

Уровень 4: Потому что им невыгодно делать качественную еду по низкой цене. Почему?

Уровень 5: Потому что бизнес-модель столовых — не качество, а объем.

Истинная проблема — не «нет еды», а «бизнес-модель столовых не соответствует потребностям офисных сотрудников». Мое решение — доставка качественных обедов — работало, потому что я не пытался конкурировать со столовой, а создал альтернативу.

Техника «Пять почему» помогает найти не поверхностную проблему, а корневую. И если вы решаете корневую проблему — вы создаете продукт, который действительно нужен.

1.4. Сетка фильтров. Три теста для идеи

У вас есть проблема? Отлично. Теперь пропустите ее через три фильтра. Если она не проходит хотя бы один — отправляйте в корзину. Без сожаления.

Первый тест: Масштаб.

Потенциальная аудитория должна быть больше 100 000 человек (или бизнес-ниша с оборотом больше 10 миллионов долларов в год). Если ваша проблема касается только вас и ваших трех друзей — это не бизнес, это хобби.

Как узнать масштаб? Гуглите. Используйте данные статистики, отчеты аналитических агентств. Не гадайте.

Пример расчета:

Рынок такси в Москве — 1 млн поездок в день. Это масштаб.

Рынок услуг по выгулу собак в вашем районе — 200 человек. Это не масштаб.

Рынок детских центров в вашем городе — 50 000 семей. Это масштаб (если город миллионник).

Рынок веганских кофеен в вашем районе — 500 человек. Это не масштаб.

Второй тест: Частота.

Пользователь должен сталкиваться с проблемой минимум раз в неделю. Если реже — вы не наработаете привычку. Пользователь забудет о вас через день.

Идеальный вариант — ежедневная проблема. Примеры: еда, транспорт, общение, работа, деньги, здоровье.

Плохой вариант — проблема раз в год. Пример: выбор

страховки, покупка квартиры, оформление загранпаспорта. Вы не построите бизнес на том, что нужно раз в год. Потому что в промежутках вас забудут.

Третий тест: Платежеспособность.

Пользователь должен быть готов платить деньгами (не лайками) за решение. Это ключевой тест. Если ваша идея — бесплатное приложение для подсчета воды. Частота высокая, масштаб огромный. Но готовы ли люди платить? Нет. Есть бесплатный будильник и бесплатная вода. Ваше приложение не нужно. Отказ.

Другой пример: веганская кофейня в районе, где все пьют обычный кофе. Масштаб — 500 человек, частота — ежедневная, платежеспособность — высокая (кофе дорогой). Но масштаб маленький. Вы не окупите аренду.

Только если идея проходит все три теста, вы можете двигаться дальше.

1.5. Поиск первых клиентов-призраков

До того как вы показали дизайн кому-либо, вы должны найти 5-10 человек, у которых есть эта проблема, и поговорить с ними. При этом желательно чтобы они не были сильно заинтересованы в вашем успехе — т.е. они должны быть независимы.

Важно: не спрашивайте «Купили бы вы это?». Люди врут, потому что они вежливые. Они скажут «да», чтобы вас не расстраивать. И вы потратите годы на то, что никто не ку-

пит.

Спрашивайте правильно: «Как вы решаете эту проблему сейчас?».

Если человек говорит: «Я хожу в обычную кофейню, но там шумно и нет розеток. Это бесит» — это золотая жила. Значит, у вас есть конкурент (пусть и косвенный), и вы знаете, в чем он слаб.

Если человек говорит: «Я никак не решаю, я просто страдаю» — это сложный клиент. Он привык страдать. Переучить его будет сложно и дорого. Для первого стартапа ищите тех, кто уже пытается решать проблему.

Пример из моей практики.

Мой клиент думал открыть антикафе — место, где платят за время, а не за еду. До того как арендовать помещение, он нашёл 10 человек, которые работают удаленно, и спросил: «Где вы работаете, когда дома шумно?». Они все говорили: «Ходим в обычные кофейни, но там шумно, мало розеток, и нас просят уйти, если мы не пьем кофе». Он понял, что у него есть клиенты. Им нужна тишина, розетки и необязательность покупки. Антикафе решило эту проблему.

Реальные кейсы из мира стартапов:

Starbucks. Основатели не просто открыли кофейню. Они пошли в итальянские бары, изучили культуру эспрессо, поняли, что людям нужно «третье место» между домом и работой. И создали его.

Airbnb. Основатели сами сдавали свое жилье, чтобы по-

нять, что нужно путешественникам. Они говорили с каждым гостем, узнавали их боли. И строили сервис на основе этих инсайтов.

Дмитрий Ломакин (Крошка-Картошка). Он пошел в студенческие столовые, чтобы понять, почему студенты едят вредную еду. Понял, что проблема в цене и времени. И создал формат быстрого, недорогого и здорового питания.

Все эти компании начинали с поиска первых клиентов. Без денег. Без риска. Просто с разговоров.

1.6. Где брать идеи, если их нет

У вас нет идей? Это нормально. У большинства людей нет идей. Вот три источника, где они есть.

Клонирование.

Возьмите успешную модель из другой страны (США, Китай, Европа) и адаптируйте под свой рынок. Это не копирование, это адаптация. Учтите культурные особенности, платежеспособность, привычки.

Примеры:

Starbucks → «Кофе Хаус» в России.

Uber → «Яндекс.Такси».

Airbnb → «Островок» в России.

WeWork → «Бизнес-пространство» в Москве.

Джобсы.

Какая работа вас бесит? Что вы делаете каждый день и ненавидите? Запишите 10 вещей, которые вас раздражают. Выберите одну. Сделайте ее так, чтобы она перестала бесить. Это будет ваш стартап.

Личный пример: моего клиента бесило, что он тратит по несколько часов в неделю на поиск ресторана для встреч с партнерами. Он сделал телеграм-бота, который предлагал рестораны по параметрам. Потом понял, что другим тоже нужно. И сделал сервис. Сейчас у него 500 пользователей в месяц.

Разговоры.

Поговорите с друзьями из других отраслей. Спросите: «Какая у вас самая большая боль на работе?». Запишите. Повторите с 10 людьми. Одна боль повторится у трех-четырех. Это и есть ваша идея.

Мой клиент так нашел идею для службы доставки продуктов для пожилых людей. У 3 из 5 друзей были пожилые родители, которые не могли ходить в магазин. Никто не знал, как им помочь. И он с партнерами сделали доставку. За первый год — 1000 клиентов. Да, может клиентов и немного, но социальная значимость проекта при этом значимая.

1.7. Практическое задание на неделю

Ваше задание на неделю — найти 10 проблем в вашем быту и работе. И 10 проблем у друзей. Записать их в формате

«Кто — Что хочет — Что мешает».

Пример:

«Я хочу быстро найти парковку в центре, но не могу, потому что нет единой системы информации о свободных местах».

«Моя жена хочет планировать меню на неделю, но не может, потому что у нее нет времени и идей».

«Мой друг-фотограф хочет обрабатывать фото быстрее, но не может, потому что Photoshop слишком сложный и медленный».

После того как у вас будет 20 таких записей, выберите 3 самых интересных. Пропустите их через три теста. Оставьте одну. Это ваша гипотеза для следующих глав.

Итоговый чек-лист главы 1

Прежде чем перейти к главе 2, выполните эти пункты:

☐ У меня есть 10 формулировок проблем в формате «Кто — Что — Почему не может».

☐ Я применил технику «Пять почему» к трем самым интересным проблемам.

☐ Я отфильтровал все идеи по трем тестам (масштаб, частота, платеж).

☐ У меня осталось 2-3 кандидата для глубокого анализа.

☐ Я выбрал одну проблему, которую буду решать.

☐ Я нашел 5 человек, у которых есть эта проблема.

☐ Я записал, как они решают ее сейчас.

☐ Я провел хотя бы одно интервью с каждым из этих 5 человек.

☐ Я записал все инсайты в заметки.

☐ Я проверил, есть ли аналоги в других странах (для клонирования).

☐ Я записал 10 вещей, которые меня бесят в работе/быту.

☐ Я поговорил с 10 друзьями из разных отраслей об их болях.

Если вы выполнили все пункты — переходите к главе 2. Если нет — вернитесь и не жульничайте. Это самая важная глава в книге.

Глава 2. Критерий «Одного экрана»

2.1. Что такое MVP на самом деле

Вы выбрали проблему. Теперь вы хотите сразу начать тратить деньги. Арендовать помещение, закупить оборудование, нанять людей. Стоп. Это самая большая ошибка. Тратить деньги — это дорого, долго и часто бесполезно. Вы не знаете, что нужно клиенту. Вы только думаете, что знаете.

MVP (Minimum Viable Product) — это не «урезанная версия продукта». Это «минимальное действие, которое приносит ценность». Разница огромная.

Представьте, что вы открываете кофейню. MVP — это не помещение за миллион рублей. Это один столик, одна кофемашина и вы сами за прилавком. Вы продаете кофе друзьям и знакомым. Если они покупают и приходят снова — у вас есть MVP. Миллион не нужен.

Реальный кейс: кофейня в Воронеже.

Один мой знакомый хотел открыть кофейню. Но у него не было денег. Он пошел в антикафе и попросил разрешения поставить кофемашину на выходные. Привез свою кофемашину, купил зерна, продавал кофе посетителям антикафе. За два дня он понял: кофе берут, но больше покупают десерты. Он изменил концепцию — стал делать кофе и выпечку.

Открылся через месяц на деньги, которые заработал за эти выходные. Без кредитов. Без риска.

Многие стартапы тратят месяцы на подготовку. А потом выясняется, что клиенту не нужна половина услуг. Или нужна, но не так. Или нужна совсем другая. И они перестраиваются. Снова. И снова.

Принцип нулевой терпимости №2: Ваш MVP должен быть создан не за месяцы, а за дни. Максимум — за неделю. Если это требует больше — вы делаете слишком много.

2.2. Почему ценность должна быть очевидна сразу

Внимание клиента на старте — три секунды. Если за три секунды он не понял, что это и зачем — он уходит. Навсегда.

Ваша ценность должна быть понятна с первого взгляда. Одно предложение. Одно действие. Одна причина прийти.

Посмотрите на успешные компании:

Starbucks. Заходишь — видишь кофе, столы, атмосферу. Сразу понятно: здесь можно выпить кофе и поработать.

Uber. Открываешь приложение — карта и кнопка «Заказать». Сразу понятно: машина приедет.

Tinder. Открываешь — фото и свайп. Сразу понятно: это знакомства.

Крошка-Картошка. Видишь вывеску — большая картошка с начинкой. Сразу понятно: вкусно, быстро, недорого.

Если вашу ценность нельзя объяснить в одном предложе-

нии — вы не поняли проблему. Вернитесь к первой главе.

Упражнение: напишите одно предложение, которое объясняет ваш бизнес. Если вы не можете — упрощайте. Если не уместается в одно предложение — вы делаете слишком сложно. Упрощайте.

2.3. Прототипирование без затрат

Вам не нужны деньги для первого прототипа. Вообще не нужны.

Инструменты:

Бумага и ручка. Нарисуйте свой продукт. Сделайте макет витрины, меню, сайта.

Canva (или аналог). Бесплатный дизайн.

Figma (или аналог). Бесплатный прототип для цифровых продуктов.

Время: 72 часа. Максимум. Если вы не сделали прототип за 3 дня — вы слишком усложняете.

Правила прототипирования:

Никаких реальных денег. Только идея.

Никаких помещений. Только описание.

Только черно-белые наброски. Цвет добавляет шум.

После того как прототип готов — покажите его 5 незнакомцам. Не друзьям. Не коллегам. Незнакомым людям из целевой аудитории.

Скажите: «Это моя идея. Посмотрите 5 секунд и скажите, о чем этот сервис». Если они не поняли за 5 секунд — переделывайте.

Повторяйте, пока не поймут с первого взгляда.

2.4. «Грязный запуск» без денег

Вы сделали прототип. Клиенты поняли. Теперь вы хотите проверить, будет ли кто-то платить.

Для этого вам не нужны деньги. Используйте готовые площадки.

Вместо помещения: встречайтесь с клиентами на нейтральной территории (кафе, антикафе, онлайн).

Вместо оборудования: арендуйте на сутки или используйте свои вещи.

Вместо штата: работайте сами или зовите друзей.

Вместо рекламы: соц. сети, сарафанное радио.

Реальный кейс из моей практики.

Я запускал образовательный курс для предпринимателей. Без сайта. Без офиса. Без команды. Я создал пост в Telegram: «Провожу курс для предпринимателей. 4 занятия. 5000 руб. Кто хочет?». Пришло 10 человек. Я провел курс в нашем офисе после работы. Получил 50 000 руб.. Понял, что спрос есть. Только потом снял помещение и сделал сайт.

Понимаете? Я проверил спрос, получил деньги, НЕ ПОТРАТИВ НИЧЕГО. Потом, когда я понял, что это работает, я вложил деньги. Но уже на деньги клиентов.

Другой пример: мой друг запускал доставку здоровой еды. Он не арендовал кухню. Он готовил дома, развозил на своей машине. Принимал заказы через Telegram. За первый

месяц у него было 30 клиентов. Только потом он арендовал кухню и нанял курьеров.

Это и есть «грязный запуск». И это самый быстрый способ проверить идею.

2.5. Критерии готовности MVP

Как понять, что ваш MVP готов и его можно показывать?

Три критерия:

Понятность. Вы можете показать его 10 клиентам, и 8 из 10 поняли, что это и зачем.

Ценность. Клиент видит, как это решает его проблему.

Готовность платить. 1 из 10 спросил: «Когда можно купить?» или «Сколько это стоит?».

Если все три критерия выполнены — MVP готов. Переходите к следующей главе.

Если нет — возвращайтесь к прототипированию. Меняйте описание, меняйте ценность, меняйте формат. Пока не получится.

2.6. Примеры правильных MVP из мира бизнеса

Пример 1: Starbucks.

MVP Starbucks был не сетью кофеен. Это была одна маленькая кофейня в центре Сиэтла, где основатели экспериментировали с обжаркой зерен. Они годами учились, пробовали, получали фидбек. И только через годы масштабировались.

Пример 2: Дмитрий Ломакин (Крошка-Картошка).

Он не строил сеть с нуля. Он арендовал место в универсаме, поставил одну печь и продавал картошку. Увидел, что берут, — добавил еще одну печь. Увидел, что очередь — переехал в отдельное помещение. Так, шаг за шагом, выросла сеть.

Пример 3: Илья Перельман (Циан).

Он не строил портал с нуля. Он создал бесплатный сайт, куда люди могли выкладывать объявления о продаже квартир. Потом добавил поиск. Потом карту. Потом аналитику. Шаг за шагом, без больших затрат.

Пример 4: Airbnb.

Первые жильцы Airbnb были сами основатели. Они сняли себе квартиры, сдали их, и поняли, что это работает. Потом сделали сайт.

Все эти компании начинали с «грязного запуска». Без кода. Без риска. Просто проверяли, есть ли спрос.

2.7. Ошибки при создании MVP

Ошибка №1: Слишком много предложений.

Ваш MVP — это минимальный продукт. Не добавляйте ничего лишнего. Только то, что проверяет основную гипотезу.

Пример ошибки: «Мы откроем кофейню с 10 сортами кофе, 20 видами десертов, 5 видами молока, доставкой и лояльностью». Это не MVP. Это полноценный бизнес. Делайте

1 сорт кофе, 3 десерта, 1 вид молока, без доставки. Проверьте спрос.

Ошибка №2: Идеальный дизайн.

Дизайн не важен на этом этапе. Важна ценность. Красивый дизайн отвлекает от проверки потребности.

Ошибка №3: Долгая подготовка.

Если вы потратили больше 2 недель на MVP — вы ошиблись. Вернитесь и сократите.

Ошибка №4: Технологии ради технологий.

Вам не нужен сайт с искусственным интеллектом на старте. Используйте что угодно, лишь бы быстро и дешево.

2.8. Шаблон для «грязного запуска»

Если вы делаете «грязный запуск», вот план:

Опишите ценность в одном предложении.

Создайте простую страницу в соцсетях или на бесплатном конструкторе.

Соберите контакты (email, телефон).

Продайте вручную. Позвоните, напишите, встретьтесь.

Примите оплату. Любым способом.

Окажите услугу. Сделайте это руками.

Это всё. Ничего лишнего.

Итоговый чек-лист главы 2

- ☐ Ваша ценность уместается в одно предложение.
- ☐ Создан прототип (набросок, макет, описание).

☐ Прототип понятен 8 из 10 незнакомцев за 5 секунд.

☐ Вы нашли способ предоставить услугу без вложений (руками, друзья, аренда).

☐ У вас есть список из 10 первых потенциальных клиентов.

☐ Вы провели «грязный запуск» и получили хотя бы одну оплату.

☐ Вы записали все фидбеки и поняли, что нужно улучшить.

☐ Время создания MVP не превысило 1 неделю.

☐ У вас есть лендинг или страница для демонстрации.

☐ Вы собрали хотя бы 10 контактов заинтересованных клиентов.

Теперь можно выходить в поле и разговаривать с людьми.
К главе 3.

Глава 3. Выход в поле.

Первые 50 интервью

3.1. Кого опрашивать

Никакой мамы. Никакой жены. Никаких коллег. Никаких друзей, которые скажут «это гениально», чтобы вас не расстроить.

Только представители вашей целевой аудитории. Те, кто реально сталкивается с проблемой.

Где искать?

Социальные сети. Telegram-чаты по тематике, группы ВКонтакте, Facebook-сообщества.

Личные контакты. Знакомые из нужной отрасли.

Холодные звонки и письма. Нашли компанию — позвонили, представились, спросили.

Мероприятия. Конференции, митапы, выставки — идите и знакомьтесь.

Профессиональные сообщества. Профильные форумы, ассоциации.

Правило: не бойтесь писать незнакомым людям. Они отвечают чаще, чем вы думаете. Обычно 5-10% ответов. Из них половина согласится на интервью.

Реальный кейс: я искал клиентов для сервиса доставки обедов. Нашел в LinkedIn 200 менеджеров офисов. Написал

каждому персонализированное сообщение. 20 ответили. 10 согласились на интервью.

Совет: платите за интервью. Оплата за 15 минут — лучшая инвестиция. Люди, которые получают деньги, чувствуют себя обязанными дать честную обратную связь. А честная обратная связь — это то, что вам нужно.

3.2. Структура интервью (скрипт)

У вас есть 15 минут. Распределите время так.

0–2 минуты: Представление. «Привет, меня зовут Никита. Я работаю над проектом в вашей области. Мне важно услышать мнение эксперта. Спасибо, что согласились».

2–7 минут: Вопросы о текущей проблеме. Важно: НЕ УПОМИНАЙТЕ ВАШЕ РЕШЕНИЕ. Вообще. Спрашивайте только о боли.

Вопросы:

«Расскажите, как вы решаете сейчас проблему X?»

«Что именно вас бесит в текущем процессе?»

«Сколько времени вы на это тратите?»

«Сколько денег это вам стоит?»

«Какое самое раздражающее место в вашем текущем решении?»

«Что бы вы хотели изменить в первую очередь?»

«Как часто вы сталкиваетесь с этой проблемой?»

7–12 минут: Демонстрация прототипа. Покажите свой прототип. Молчите. Дайте клиенту самому разобраться.

Смотрите, что он говорит, на что реагирует, о чем спрашивает.

Наблюдайте:

Что его удивляет?

На чем он задерживается?

О чем он спрашивает?

Что он критикует?

12–15 минут: Вопросы о готовности платить.

«Представьте, что этот сервис работает прямо сейчас. Сколько вы готовы платить в месяц?»

«Есть ли что-то, что вас останавливает от покупки?»

«Что должно быть изменено, чтобы вы купили?»

«Кому еще в вашей компании это может быть полезно?»

Всё. Записывайте каждое слово. Лучше — диктофон (с разрешения собеседника).

3.3. Запрещенные вопросы

Есть вопросы, которые убивают валидацию. Запомните их и никогда не задавайте.

«Купили бы вы это?»

Ответ всегда «да». Люди вежливые. Они не хотят вас расстраивать. Это бесполезный вопрос.

«Что бы вы добавили?»

Клиент не знает, что добавить. Он не профессиональный продакт-менеджер. Он скажет что-то случайное, и вы потратите время на то, что никому не нужно.

«Это было бы полезно?»

Бесполезный вопрос. Даже если полезно — не факт, что за это заплатят.

«Нравится ли вам дизайн?»

Неважно. Дизайн можно изменить. Важно, решает ли продукт проблему.

«Какую цену вы бы порекомендовали?»

Клиент не знает рынок. Он скажет наугад. Вы получите неверные данные.

3.4. Разрешенные и честные вопросы

Вот вопросы, которые дают реальные инсайты.

«Как вы решаете эту проблему сейчас?»

Ключевой вопрос. Показывает существующие решения и их слабые места. Если человек говорит «я терплю» — это красный флаг. Он не готов платить.

«Сколько времени или денег вы тратите на это?»

Оценивает боль. Если человек тратит 10 часов в неделю на проблему — он готов заплатить за решение. Если 5 минут — нет.

«Что самое бесячее в текущем решении?»

Точка входа для вашего продукта. Сделайте так, чтобы эта бесячая деталь исчезла — и вы выиграли.

«Как вы узнали о текущем решении?»

Показывает каналы маркетинга конкурентов. Можете использовать их.

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.