

# Шесть способов **провалить** НОВУЮ КОМПАНИЮ

Steve Blank

[www.steveblank.com](http://www.steveblank.com)

Twitter: @sgblank

**Шесть способов провалить  
новую компанию  
И как делать правильно**

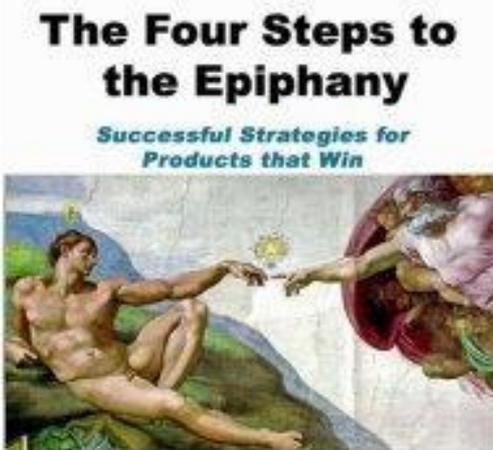
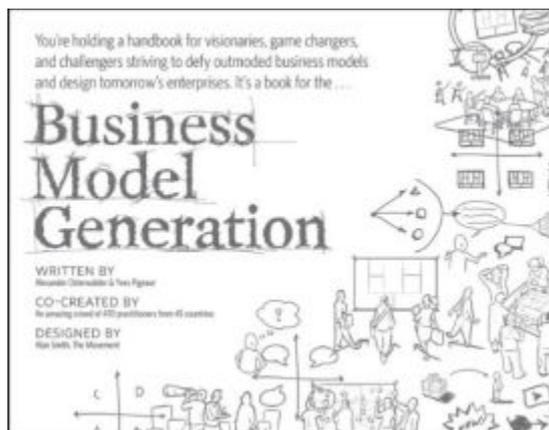
Steve Blank

[www.steveblank.com](http://www.steveblank.com)

Twitter: @sgblank

# Основано на трех книгах

- Business Model Generation
- Four Steps to the Epiphany
- Lean Startup



Steven Gary Blank



**У меня есть видение**

**Я знаю ЧТО нужно делать**

**Давайте создадим компанию!**

# Шесть способов Провала

#1

**Я знаю, кто наш Клиент\***

#2

**Я точно знаю, что этот **Продукт**  
нужен**

#3

**Я знаю, какие проблемы  
решаются**

#4

**Мы можем решить проблему  
ПОСЛЕ запуска нашего продукта**

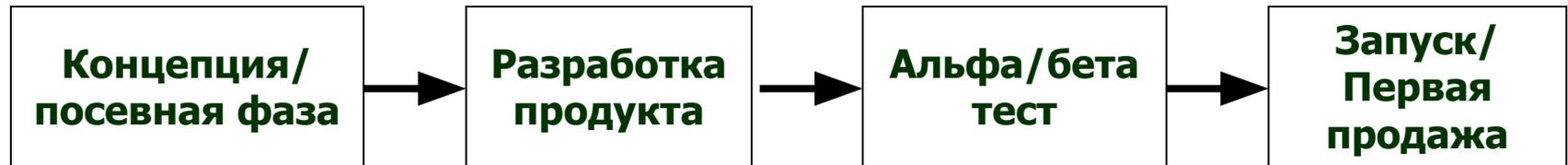
#5

**Все, что нужно это **выполнить План****

#6

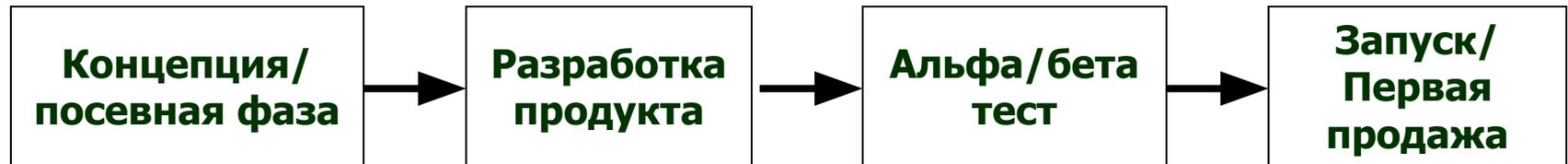
**Используем инструменты  
Больших Компаний!**

# Модель разработки продукта:



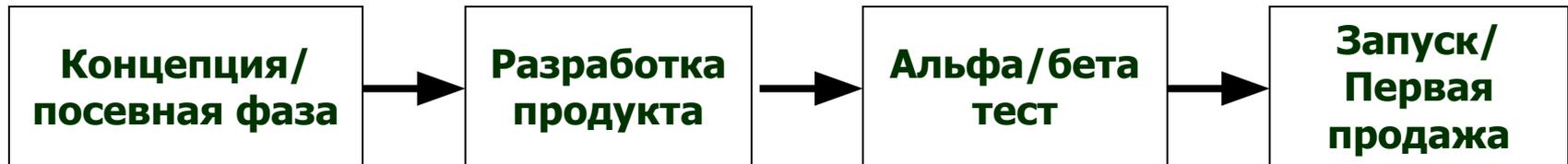
# Модель разработки продукта:

## Главный путь провала Старт-апа



# Модель разработки продукта: Два неочевидных **предположения**

Проблема пользователя: **ИЗВЕСТНА**



Свойства продукта: **ИЗВЕСТНЫ**

# Традиционно – ВЗЯТЬ КНИЖКУ ПО маркетингу\*

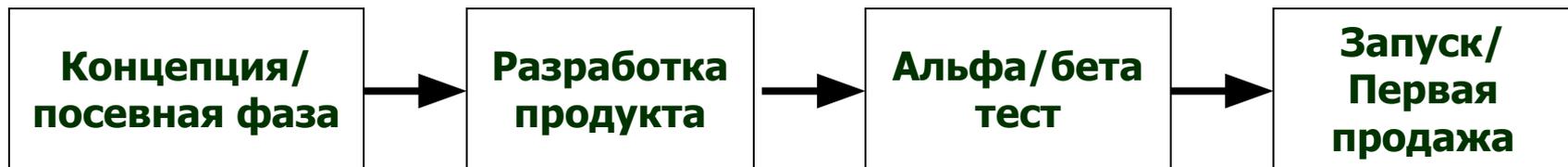


\* В оригинале «нанять маркетолога», но в России НЕТ маркетологов в области ИТ, прим. Wanderer\_from

# Традиционно – нанять **продавцов**



# Традиционно – нанять **менеджеров-финанситов-управленцев**



Маркетинг

- Создаем маркетинговые материалы
- Решаем проблему позиционирования

- Нанимаем PR-агентство
- Рекламируемся и заявляемся

- Создаем «спрос»
- Запускаем мероприятия
- Создаем “Брэнд”

Продажи

- Нанять вице-президента про продажам
- Нанять менеджеров-продавцов

- Создать продающую организацию

**Развитие  
бизнеса**

- **Нанять управляющего**

- **Выпустить акции**

# Традиционно – нанять **инженеров**



**Старт-ап это НЕ уменьшенная  
копия большой компании**

**Старт-ап это временная организация**

**Старт-ап это временная организация,  
созданная для поиска**

**Старт-ап это временная организация,  
созданная для поиска новых  
способов ведения бизнеса и  
масштабирования бизнес-моделей**

**Старт-ап нуждается в  
собственных инструментах,**

**Старт-ап нуждается в  
собственных инструментах,  
которые отличаются от  
используемых в существующих  
компаниях**

Старт-ап это **НЕ** уменьшенная  
копия больших компаний

Крупные компании используют  
**известные** бизнес-модели

Старт-ап это **НЕ** уменьшенная  
копия больших компаний

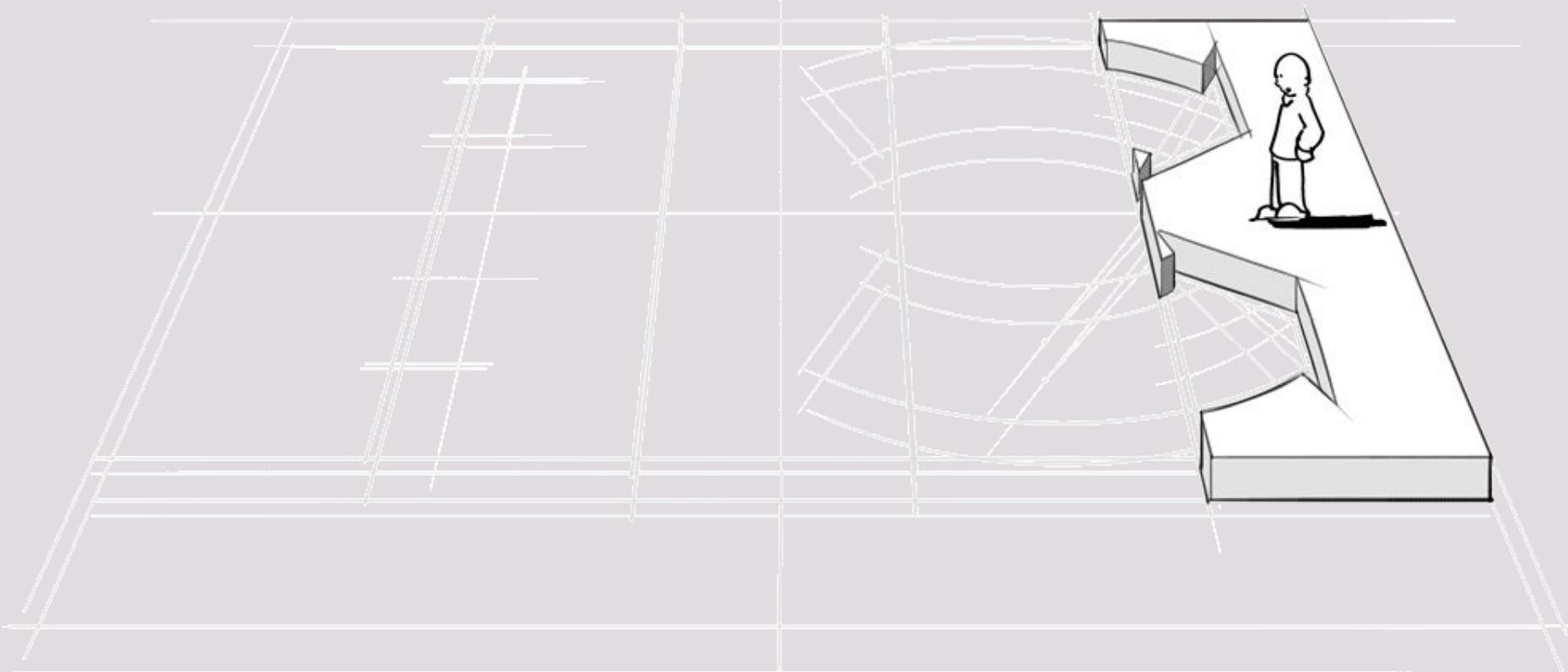
Старт-ап **ищет** неизвестные  
бизнес-модели

**Значит, будем искать  
Бизнес-Модель**

## **Бизнес-модели:**

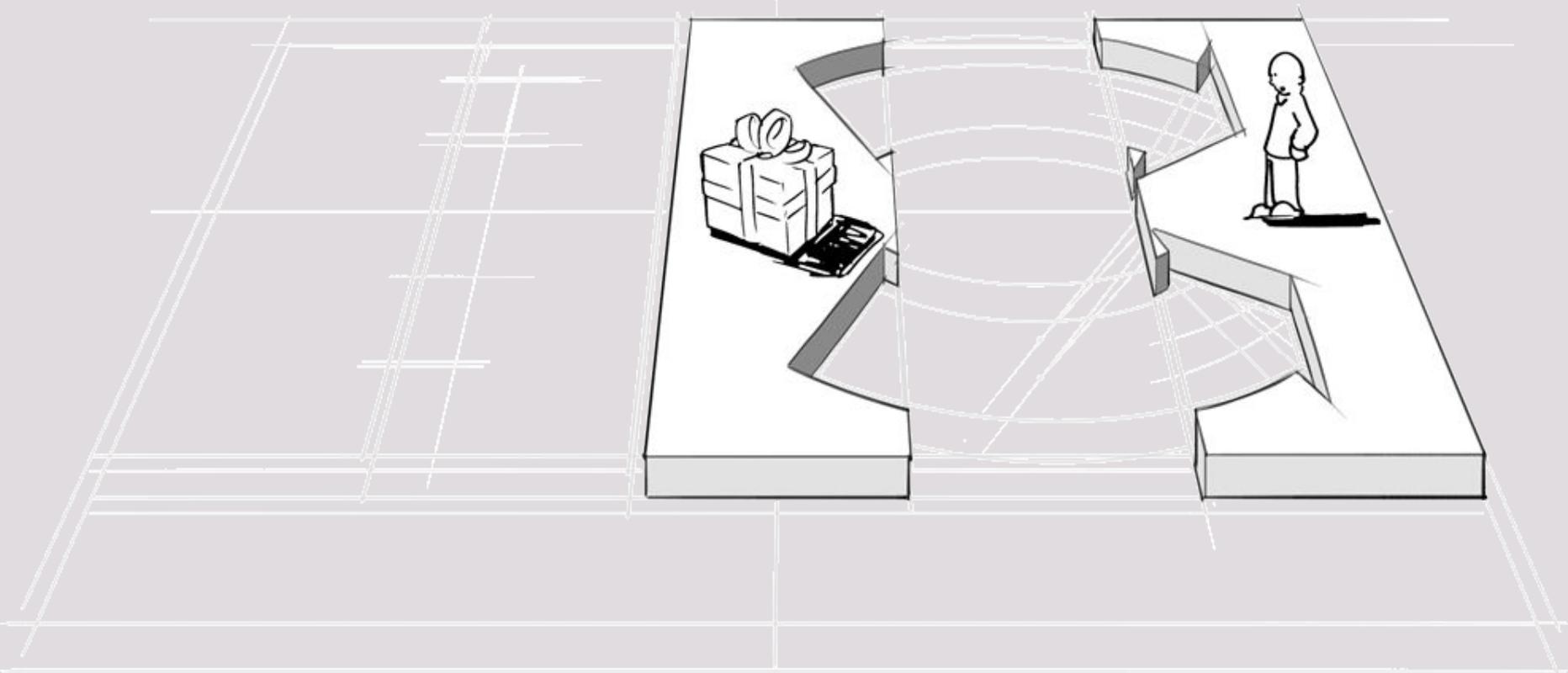
**Любую компанию можно описать как  
9 взаимодействующих блоков**

# СЕГМЕНТАЦИЯ КЛИЕНТОВ



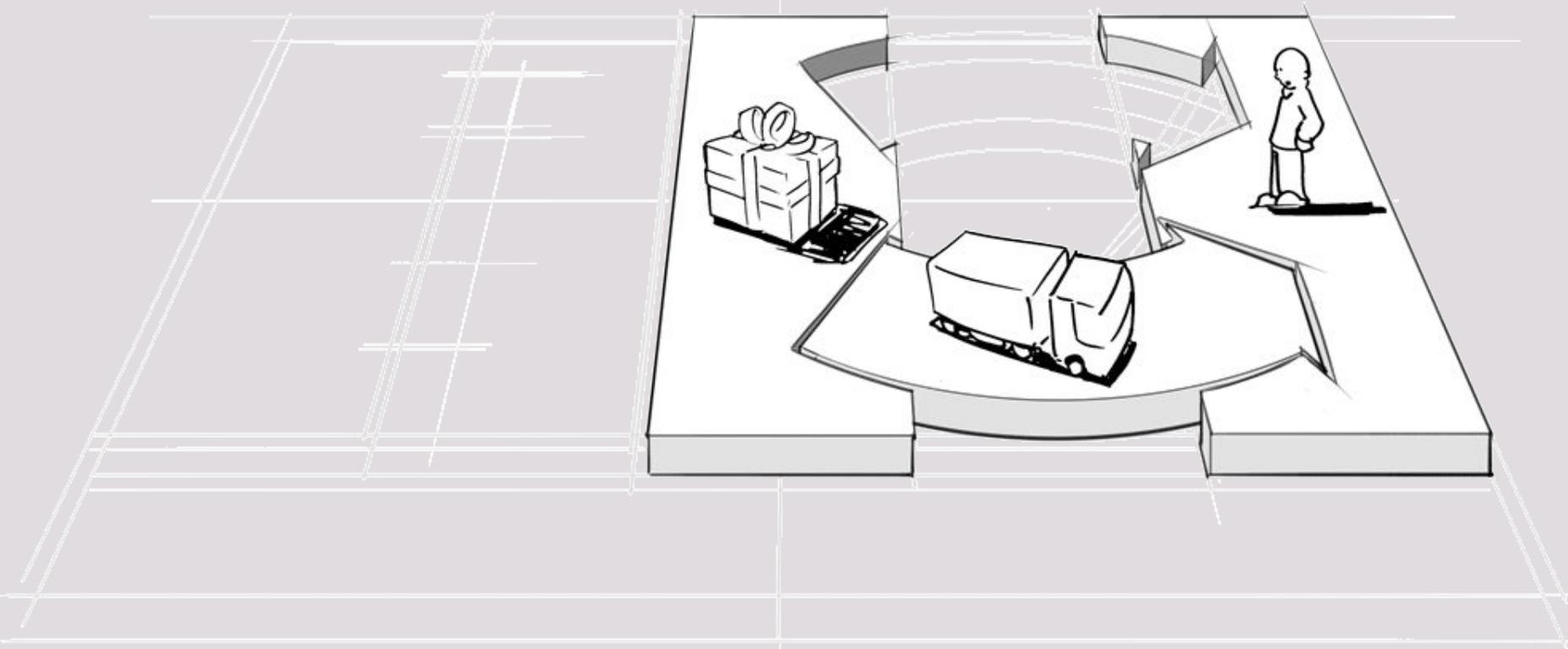
Кто клиенты и кто пользователи сервиса/продукта/услуги?  
Какие услуги/работы они **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** хотят получить?

# ЦЕННОСТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЯ



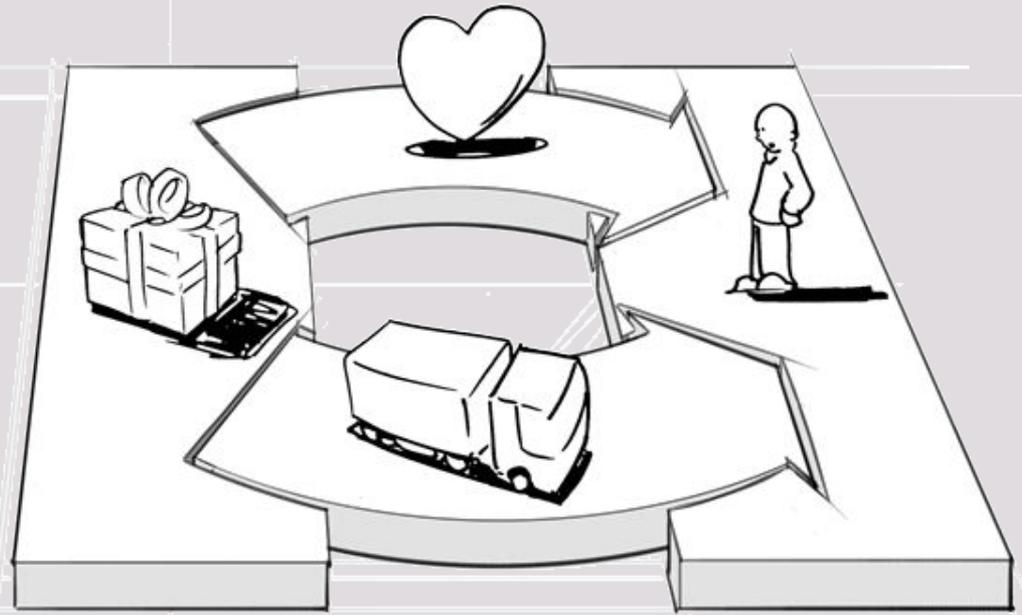
Что вы предлагаете? За это заплатят или, возможно, выполнят то, что вы просите? Вы уверены?

# ЛОГИСТИКА/СБЫТ



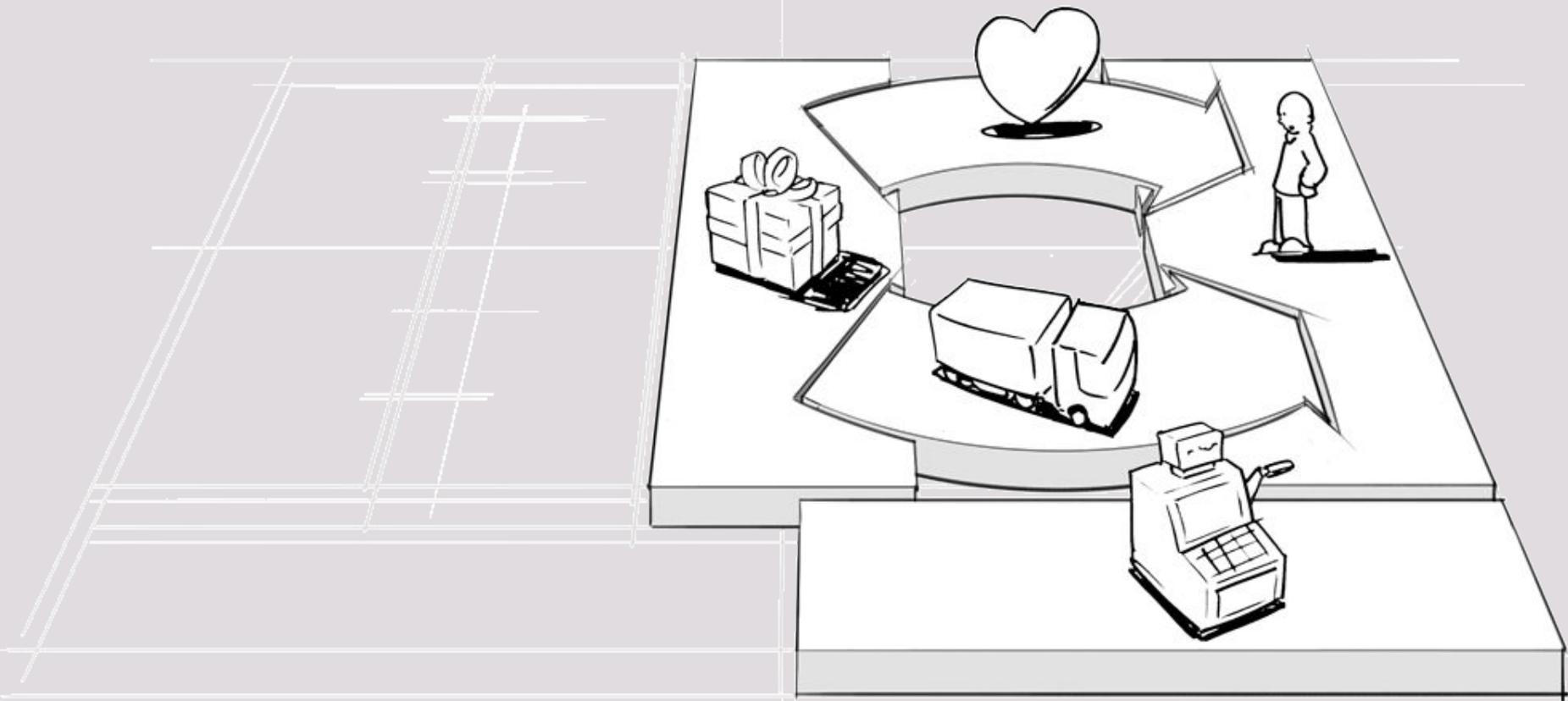
Как вы будете добираться до выбранного сегмента?  
Какие точки взаимодействия?

# КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ\*



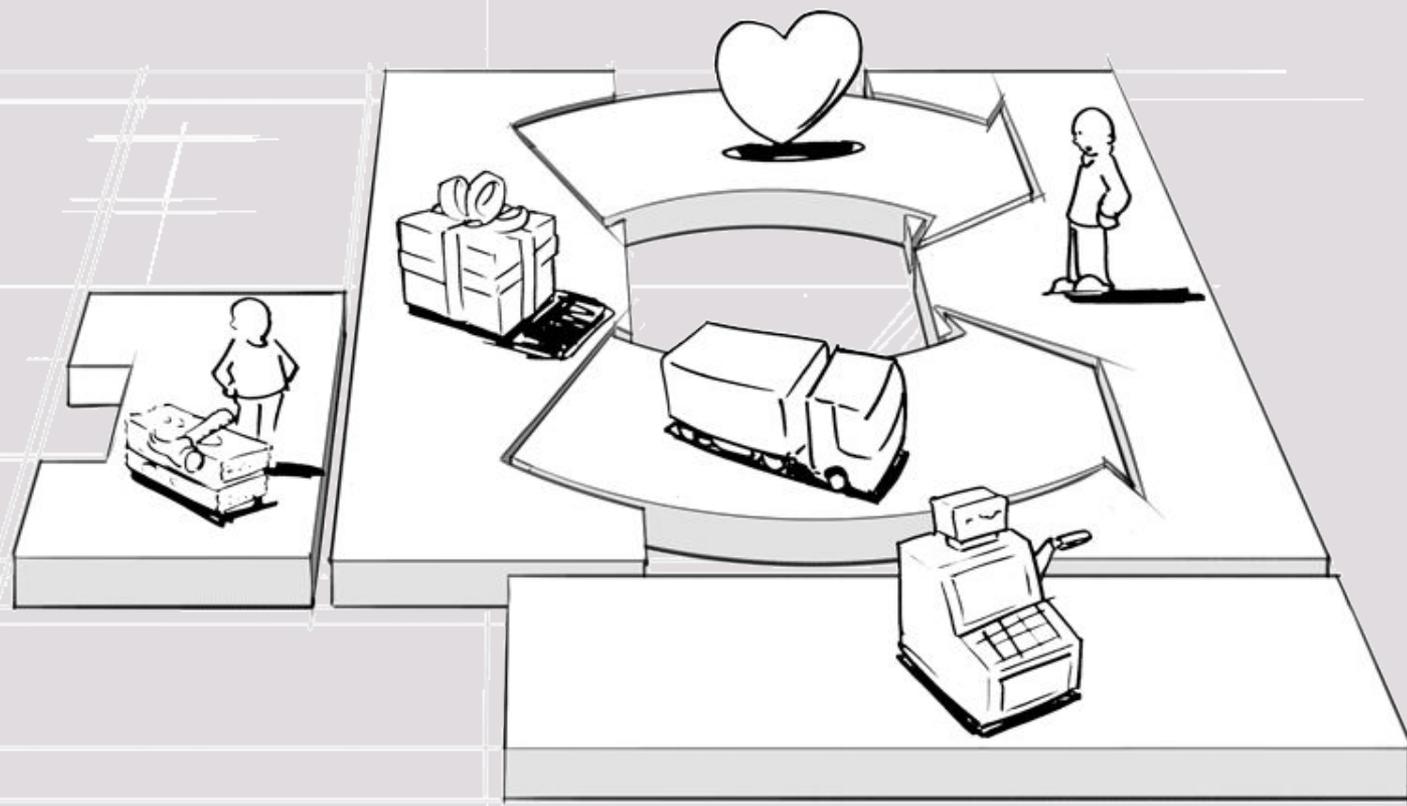
Какие отношения вы планируете завязать с выбранным сегментом? Персональные (здравствуй, Россия!)? Автоматизированные? Корыстные (снова привет)? удержание?

# ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК



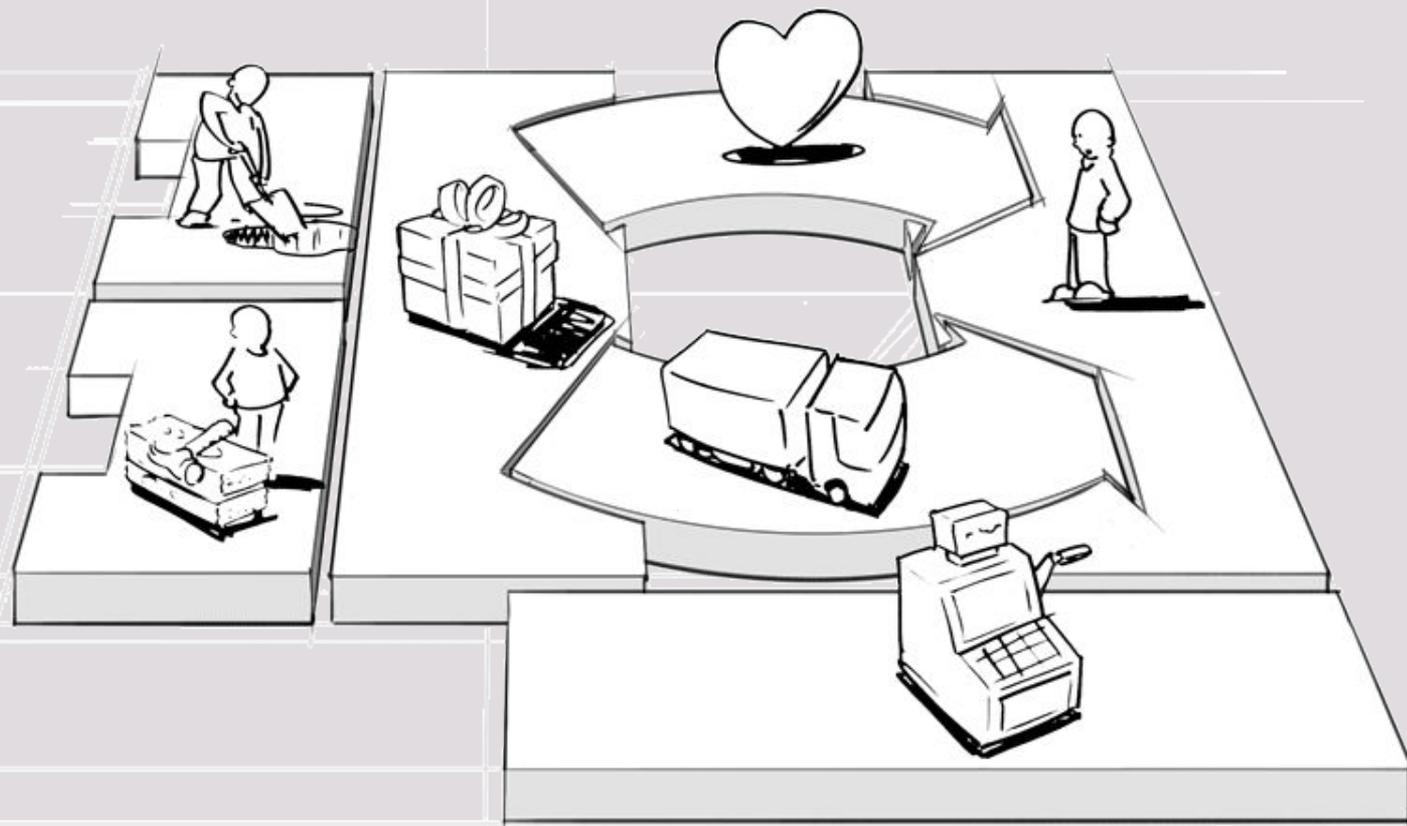
Какие клиенты действительно будут платить? КАК?  
Вы будете брать за транзакции или абонентскую плату?

# КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ



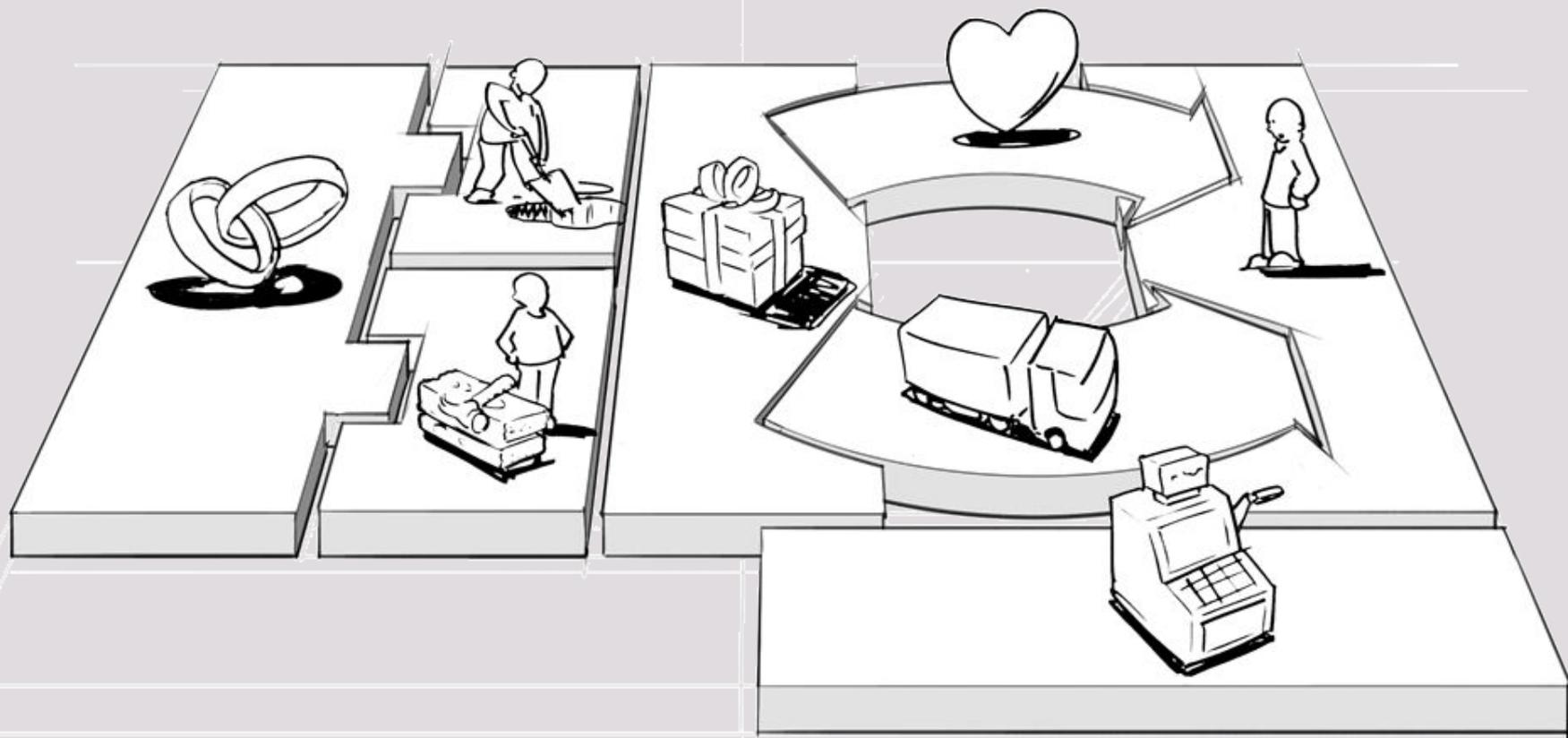
какие ресурсы основа для вашей бизнес-модели?  
какие активы необходимы?

# КЛЮЧЕВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ



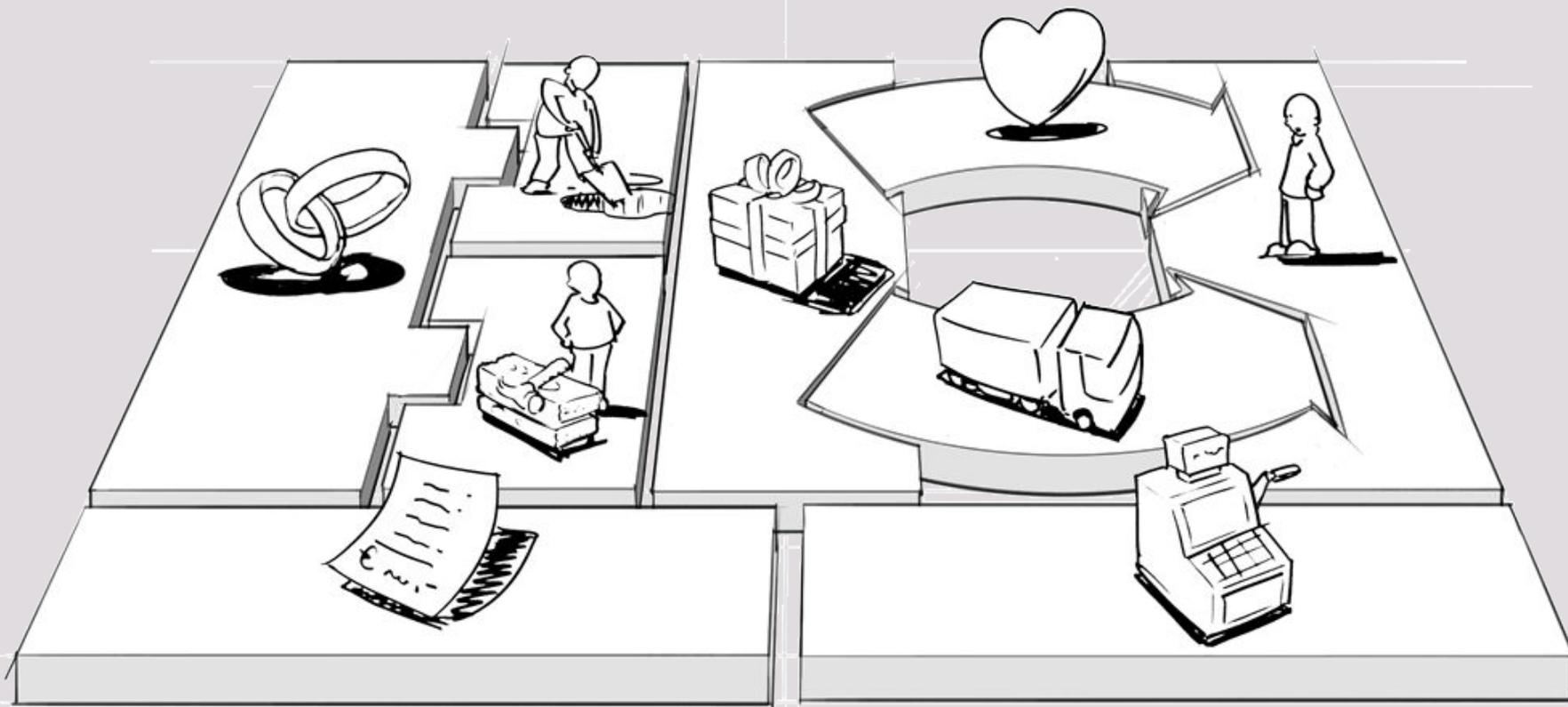
Что нужно делать, чтобы ваша бизнес-модель стала работоспособной? Что имеет решающее значение?

# КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ



Кто из партнеров и поставщиков будет встроен в вашу бизнес-модель? На кого можно положиться?

# СТРУКТУРА ЗАТРАТ



Какая в итоге получается структура затрат? За что  
нужно платить больше?  
Какие риски существуют?

Ключевые мероприятия

Ценность предложения

Клиенто-ориентированность

Ключевые партнеры

Целевые сегменты рынка

Структура затрат

Ключевые ресурсы

Логистика / сбыт

Денежный поток



# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On:

Iteration:

## Key Partners

Who are our Key Partners?  
Who are our key suppliers?  
Which Key Resources do we acquire from them?  
Which Key Activities do partners perform?  
Key Partnerships can create economies of scale, reduce risk, and increase efficiency. They can also help you access new markets and resources.



## Key Activities

What Key Activities do our Value Propositions require?  
Do (Distribution/Channel)?  
Customer Relationship?  
Revenue streams?  
Key Activities are the most important actions that your company must take to make your business model work.



## Value Propositions

What value do we deliver to the customer?  
Which one of our customer segments are we helping to solve?  
What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?  
Which customer needs are we addressing?  
Value Propositions describe the benefits and value that customers expect to receive from your company.



## Customer Relationships

What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?  
Which ones have we established?  
How are they integrated with the rest of our business model?  
How costly are they?  
Customer Relationships describe the ways in which your company interacts with its customers.



## Customer Segments

For whom are we creating value?  
Who are our most important customers?  
Customer Segments represent the different groups of people or organizations that your company aims to reach.



# Набросок для вашей бизнес- модели

## Key Resources

What Key Resources do our Value Propositions require?  
Do (Distribution/Channel)?  
Customer Relationship?  
Revenue streams?  
Key Resources are the most important assets that your company needs to make your business model work.



## Channels

Through which channels do our Customer Segments want to be reached?  
Which ones have we established?  
How are they integrated with the rest of our business model?  
How costly are they?  
Channels describe the ways in which your company reaches its customers.



## Cost Structure

What are the most important costs incurred in our business model?  
Which Key Resources are most expensive?  
Which Key Activities are most expensive?  
Cost Structure describes the most important costs incurred to create, distribute, and sell the Value Proposition.



## Revenue Streams

For what value are our customers really willing to pay?  
For what do they currently pay?  
How are they currently paying?  
How do they prefer to pay?  
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?  
Revenue Streams describe the ways in which your company generates income.



**НО,**

**Осознайте, что это только  
Гипотеза**

**НО,**

**Осознайте, что это только**

Гипотеза

————— **ДОГАДКА**

# 9 догадок

## The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date: \_\_\_\_\_  
 Version: \_\_\_\_\_



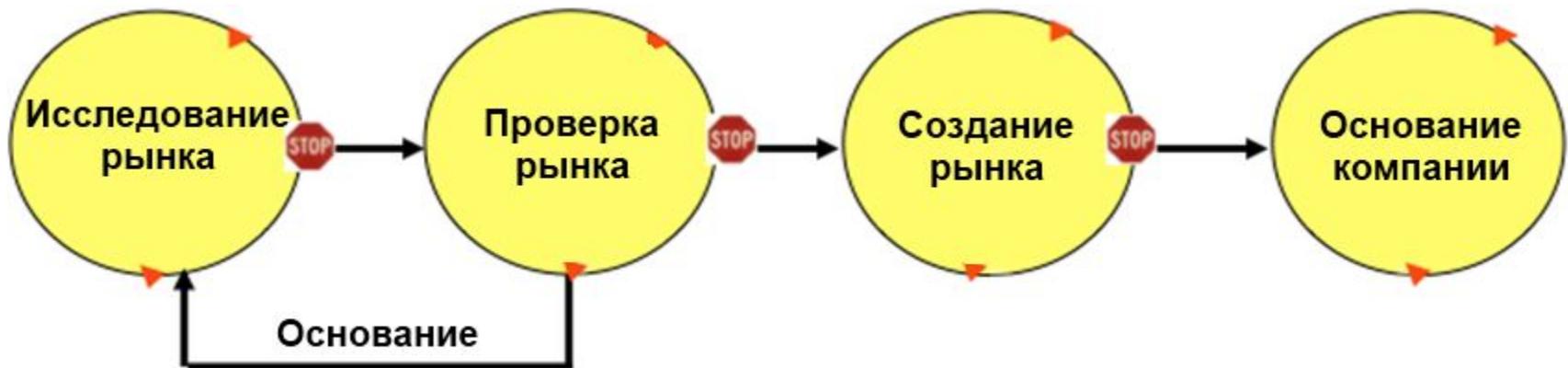
**Как стартап ищет свою  
уникальную бизнес-модель?**

Из офиса **НИЧЕГО** не видно

Из офиса НИЧЕГО не видно

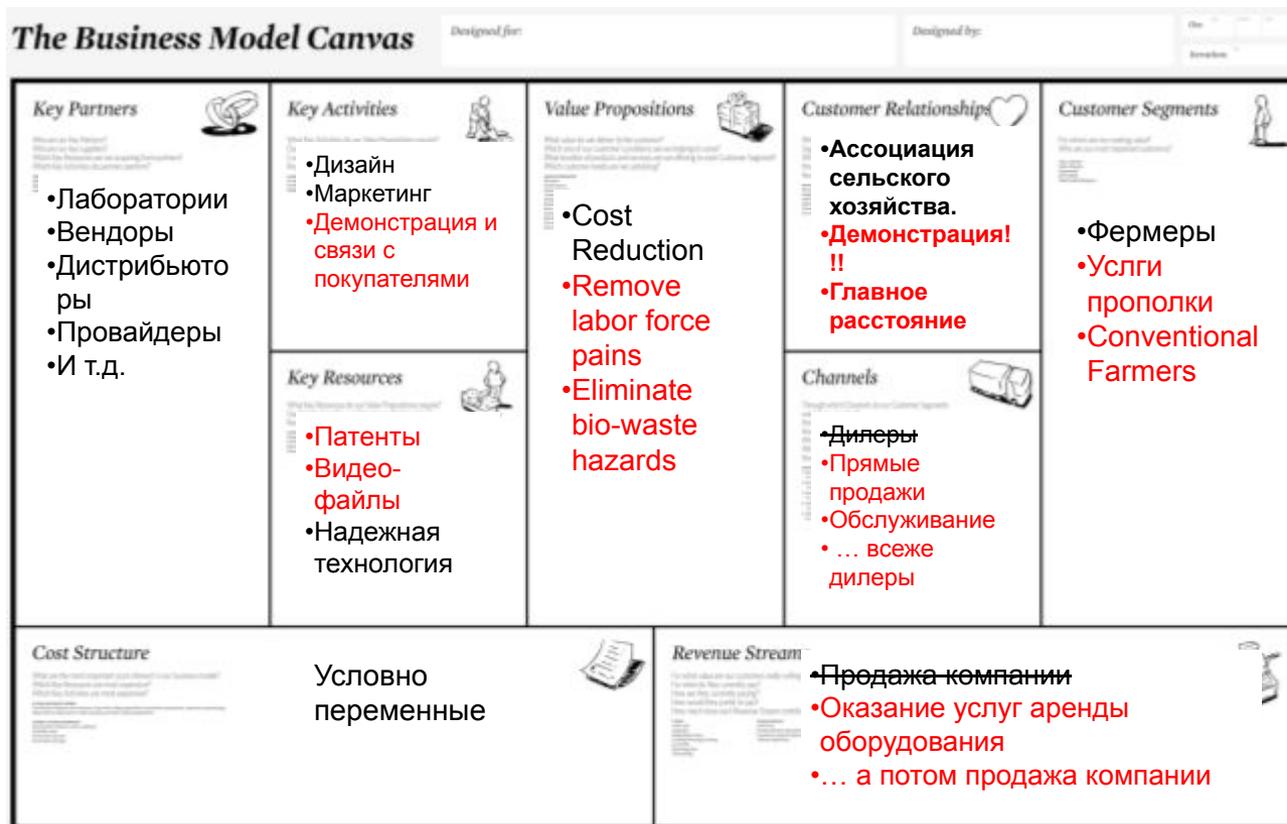
**Смотреть нужно **снаружи****

# Обучение у клиентов = *процесс поиска*



Обучение у клиентов =  
процесс поиска

# Матрица бизнес-модели = система показателей\*



\* Ну да. Chek-list или Scorecard  
Прим. WF

Создание рынка это  
*процесс* поиска

Матрица бизнес-модели это  
система показателей

**Гибкая разработка** это то, как  
**мы *создаем* новую компанию**

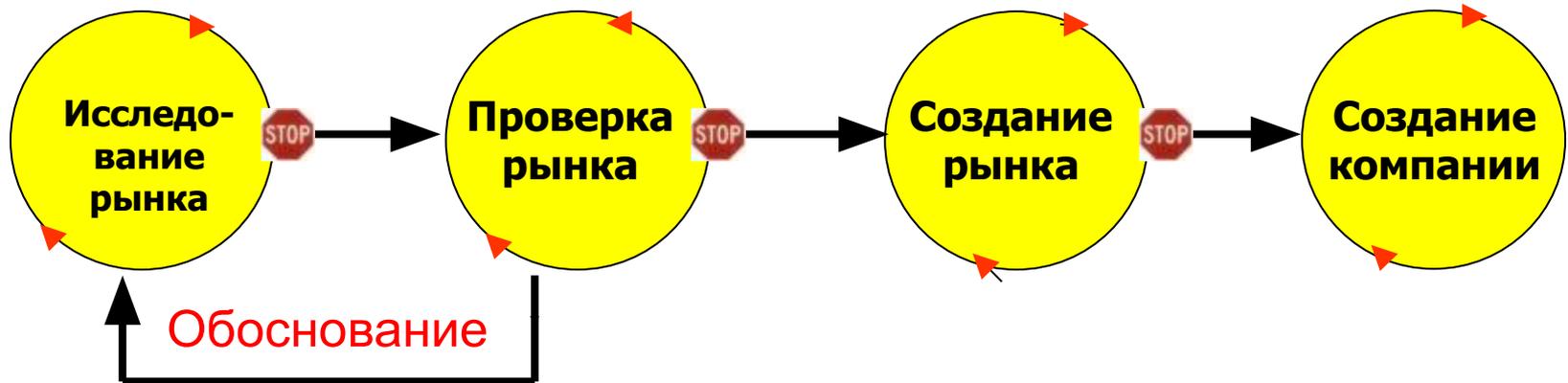
# Создание рынка

**Основатели**

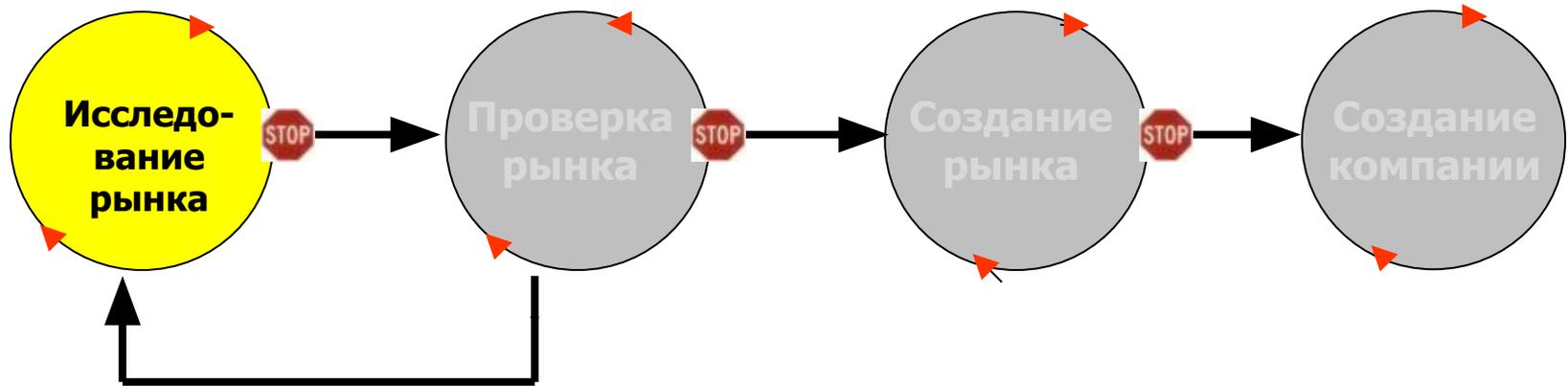
**^ Покиньте уже офис**

# Развитие рынка

## Поиск вашей бизнес-модели

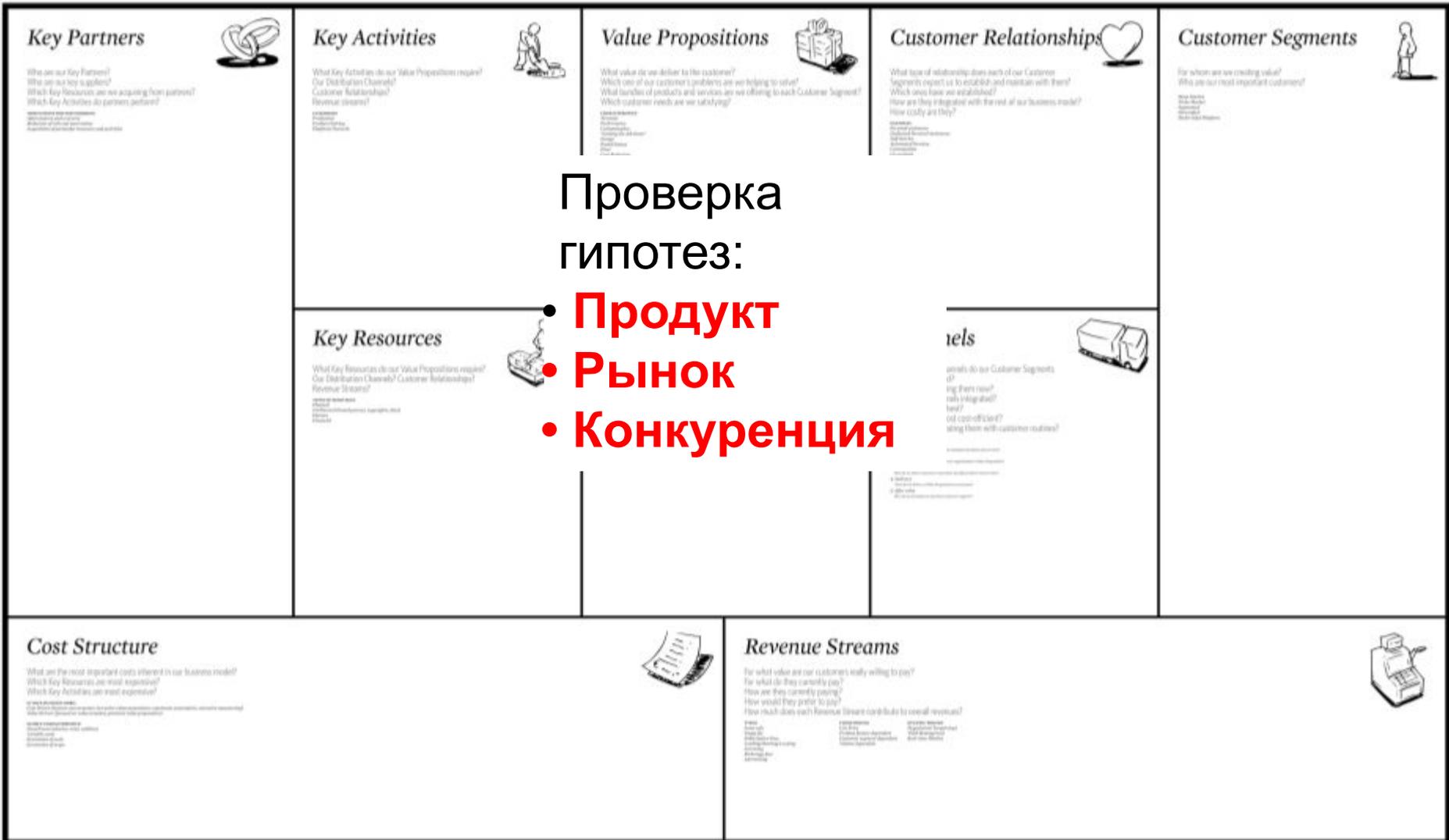


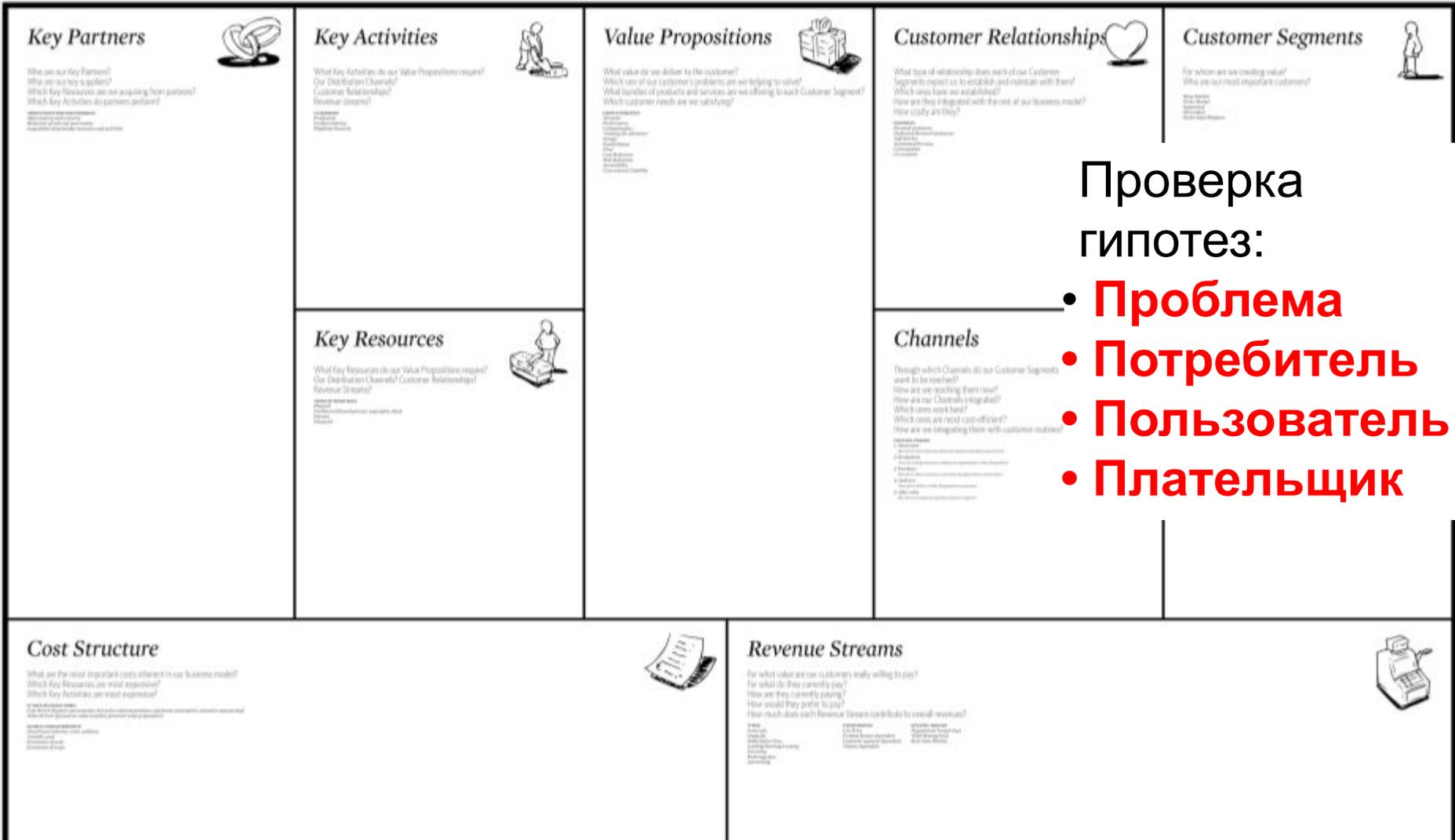
# Открытие рынка



- Перестань продавать, начни **слушать**
- **Проверь** свою **гипотезу**
- **Продолжай** Исследовать
- Совершается **основателями**

# Превращай гипотезы в факты



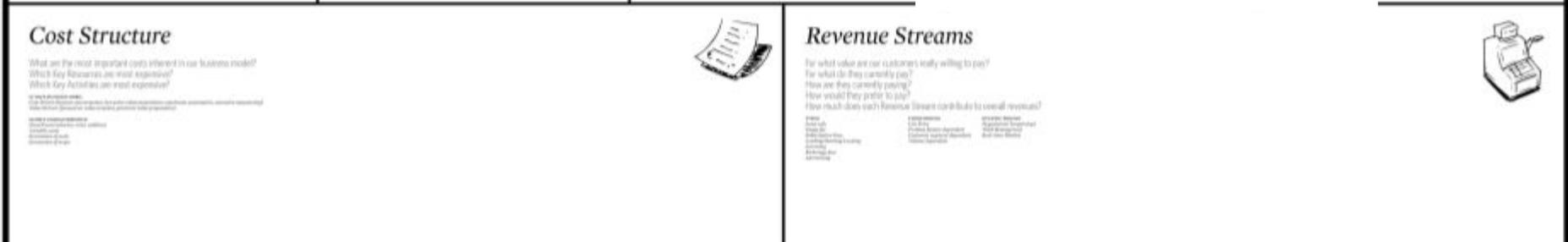


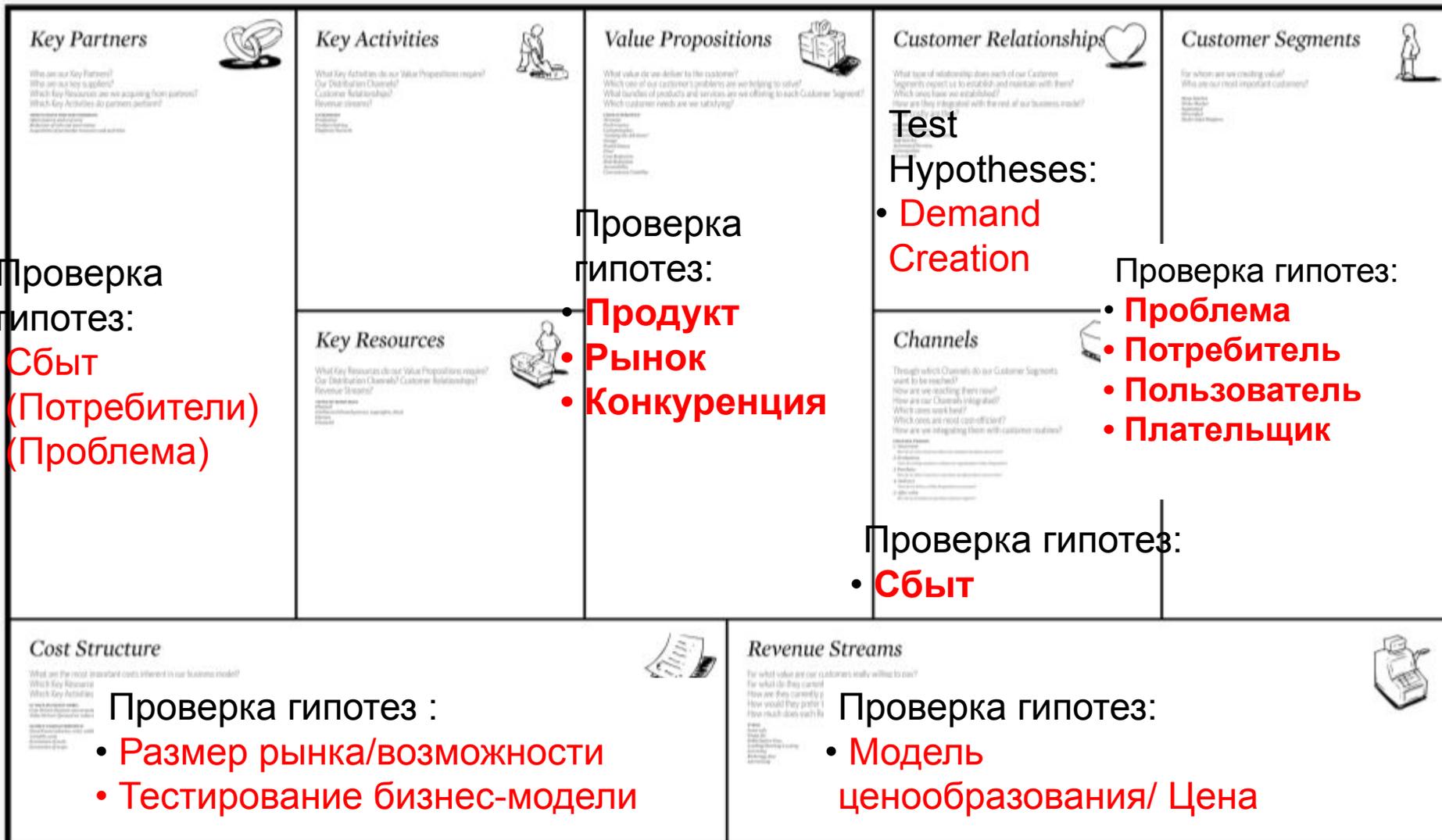
Проверка гипотез:

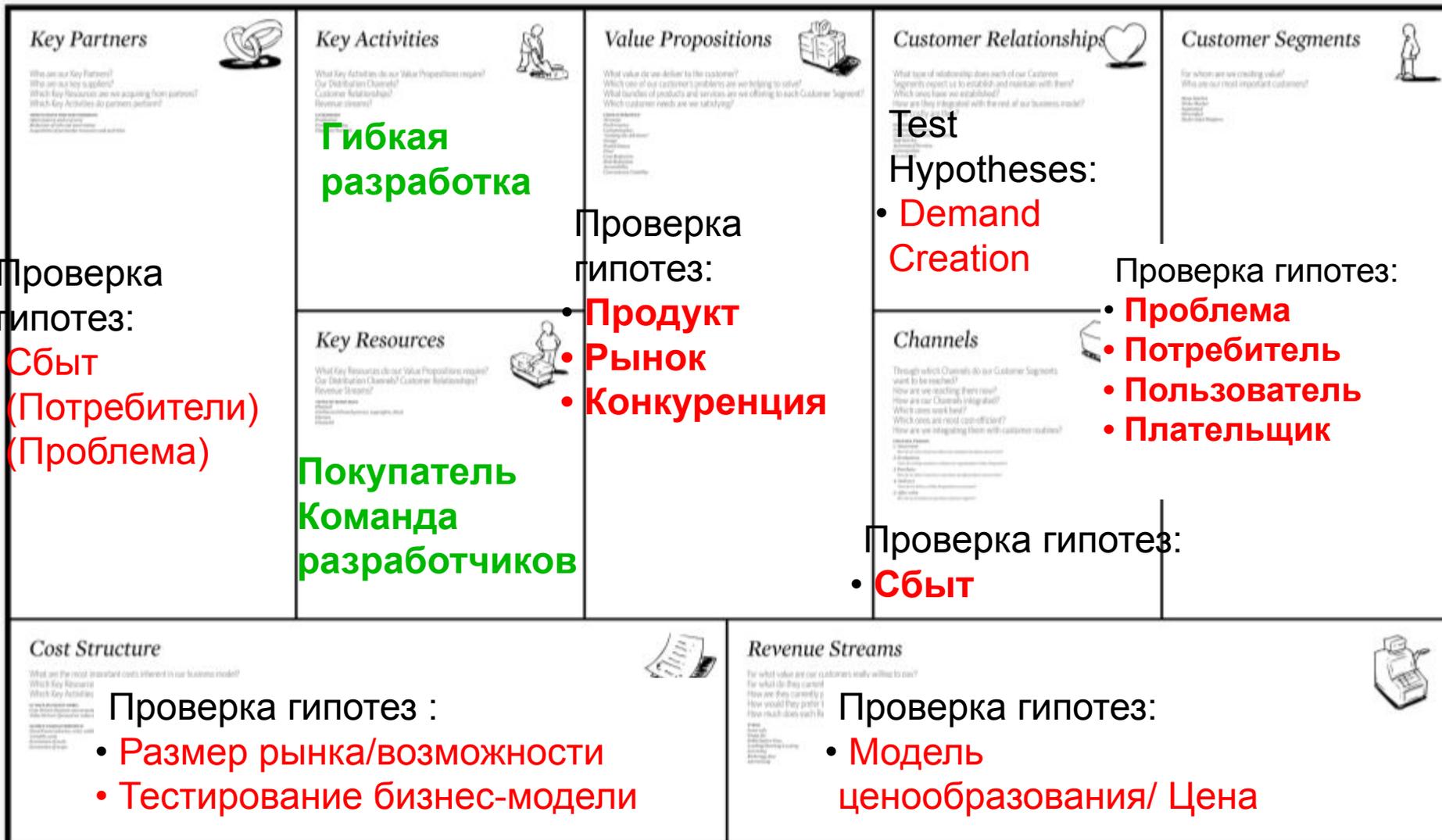
- Проблема
- Потребитель
- Пользователь
- Плательщик



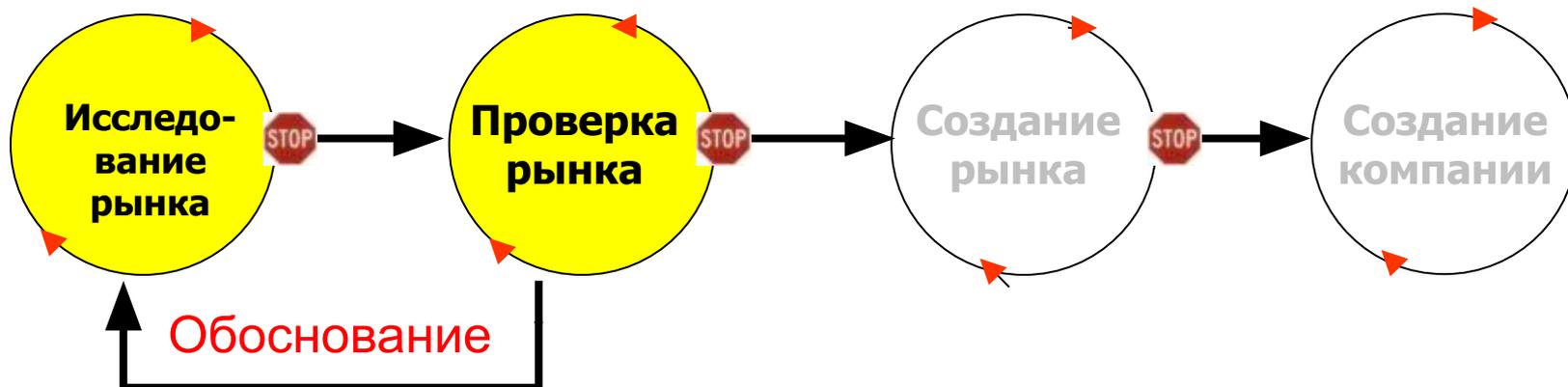
Проверка гипотез:  
 • **Сбыт**





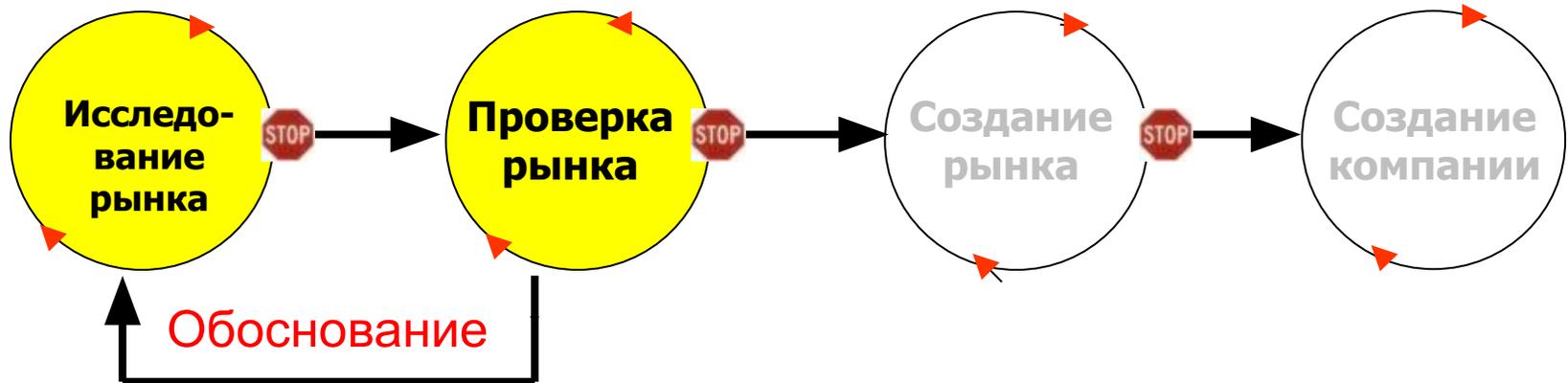


# Минимальная выживаемость продукта



- Наименьший набор функций, но который приносит наибольшее количество...  
заказов, знаний, обратной связи, ошибок...

# Обоснование



- Главное в развитии рынка
- **Повторяй, но без фанатизма (избегай стрессов и кризисов)**
- **Быстро, гибко и решительно предпринимчиво**

**Как в действительности это  
работает?**

**Бережливая стартовая  
площадка**

Как в действительности это  
работает?

**Бережливая стартовая  
площадка для новой компании**

**8 недель от идеи до компании**

# В качестве примера **Робот-пропольщик**

Получить 75 Клиентов за 8



# Первоначальный план

## Autonomous Large-Scale Mowing and Agricultural Weeding



# 20 интервью, 6 поездок в поля... у нас грязные ботинки

## Прополка сорняков

Съездили на поля, чтобы лучше понять проблемы

Вот такие фермерские хозяйства:

- Bolthouse Farms, Large Agri-Industry in Bakersfield
- White Farms, Large Peanut farmer in Georgia
- REFCO Farms, large grower in Salinas Valley
- Rincon Farms, large grower in Salinas Valley
- Small Organic Corn/Soy grower in Nebraska
- Heirloom Organics, small owner/operator, Santa Cruz Mts
- Two small organic farmers at farmers market
- Ag Services of Salinas, Fertilizer applicator



## Покос травы

Провели интервью со следующими компаниями:

- Golf: Stanford Golf course
- Parks: Stanford Grounds Supervisor, head of maintenance and lead operator (has crew of 6)
- Toro dealer (крупный производитель сенокосилок)
- User of back-yard mowing system
- Maintenance Services for City of Los Altos
- Colony Landscaping (Служба покосов на стадионах)



# Бизнес-план

## автономная транспортное средство для прополки сорняков и косьбы

<p><i>Key Partners</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Продавцы (косилки)</b></li> <li>- Vehicle OEMs (John Deere, Toro, Jacobsen, контора такая)</li> <li>- Исследовательская лаборатория</li> </ul>	<p><i>Key Activities</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка</li> <li>- Обучение пользователей</li> <li>- Обучение продавцов (дилеров)</li> </ul>	<p><i>Value Propositions</i> </p> <p><b>Мы снижаем операционные затраты</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение ручного труда</li> <li>- Более эффективное использование ресурсов (например, можно косить по ночам)</li> </ul>	<p><i>Customer Relationships</i> </p> <p><b>Дилеры</b> продают, устанавливают и обучают покупателей А мы учим дилеров</p>	<p><i>Customer Segments</i> </p> <p><b>Покос</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Руководители (владельцы) компаний по уходу за полями для гольфа</li> <li>- Фирмы ландшафтного дизайна</li> </ul> <p><b>Прополка</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Фермеры с ручной прополкой</li> </ul>
<p><i>Cost Structure</i> </p> <p><b>Скидка для дилеров</b> Себестоимость 50-60% от выручки Большие инвестиции в разработку</p>		<p><i>Revenue Streams</i> </p> <p><b>Продажа доли в компании</b> Наш источник дохода – продажа оборудования</p>		

# Автономное транспортное средство КОСИЛКА

<p><i>Key Partners</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Продавцы С/х техники</li> <li>- поставщики С/х услуг</li> <li>- Исследов. лаборатория</li> </ul>	<p><i>Key Activities</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка пользователей</li> <li>- Обучение продавцов (дилеров)</li> </ul> <p><i>Key Resources</i> </p> <p><b>Инженеры по машинному зрению</b> 2 проблемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Распознавание</li> <li>- Уборка</li> </ul>	<p><i>Value Propositions</i> </p> <p><b>Мы снижаем эксплуатац. затраты</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижаем ручной труд (100 к 1)</li> <li>- Снижаем риск загрязнения</li> <li>- Снижение необходимости в неквалифиц. работниках</li> </ul>	<p><i>Customer Relationships</i> </p> <p><b>Дилеры</b> продают, устанавливают и обучают покупателей А мы учим дилеров</p> <p><i>Channels</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Продавцы С/х техники</li> <li>- поставщики С/х услуг</li> </ul>	<p><i>Customer Segments</i> </p> <p>Овощеводы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Низкая плотность</li> <li>- Высокая плотность</li> <li>- Операции прореживания</li> <li>- Обычные овощи</li> </ul>
<p><i>Cost Structure</i> </p> <p><b>Скидка для дилеров</b> Себестоимость 50-60% от выручки Большие инвестиции в разработку</p>		<p><i>Revenue Streams</i> </p> <p><b>Продажа доли в компании</b> Наш источник дохода – продажа оборудования</p>		

# 1 неделя - CarrotBot



# Матрица Бизнес-Плана была обновлена

<p><b>Key Partners</b></p>  <p>Who are our key partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Лаборатории</li> <li>•Вендоры</li> <li>•Дистрибьюторы</li> <li>•Провайдеры</li> <li>•И т.д.</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Дизайн</li> <li>•Маркетинг</li> <li>•Демонстрация и связи с покупателями</li> </ul>	<p><b>Value Propositions</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Снижение издержек</li> <li>•Избегание ручного труда</li> <li>•Избегание риска биологического загрязнения</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ассоциация сельского хозяйства.</li> <li>•Демонстрация!!!</li> <li>•Главное расстояние</li> </ul>	<p><b>Customer Segments</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Фермеры</li> <li>•Услуги прополки</li> <li>•С/х компании</li> </ul>
<p><b>Cost Structure</b></p>  <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p>Условно переменные</p>	<p><b>Revenue Streams</b></p>  <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How and how often do they pay? How much does each Revenue Stream contribute to our overall revenue?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Продажа компании</li> <li>•Оказание услуг аренды оборудования</li> <li>•... а потом продажа компании</li> </ul>			

# Стало так:

<p><b>Key Partners</b></p> <p>Who are our key partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Лаборатории</li> <li>• Вендоры</li> <li>• Дистрибьюторы</li> <li>• Провайдеры</li> <li>• И т.д.</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b></p> <p>What Key Activities do our Value Propositions require?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ТЕХНОЛОГИЯ</b></li> <li>• Дизайн</li> <li>• Маркетинг</li> <li>• Демонстрации</li> <li>• Связи с покупателями</li> </ul> 	<p><b>Value Propositions</b></p> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we addressing?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение издержек</li> <li>• Избегание ручного труда</li> <li>• Избегание риска биологического загрязнения</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b></p> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which customer needs are we addressing?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ассоциация сельского хозяйства.</li> <li>• Демонстрация!!!</li> <li>• Главное расстояние</li> </ul>	<p><b>Customer Segments</b></p> <p>To whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Большие фермерские хозяйства</li> <li>• С/Х Корпорации</li> <li>• Услуги покоса газонов</li> <li>• Средние обычные с/х хозяйства</li> </ul> 
<p><b>Cost Structure</b></p> <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p>Условно переменные</p> 		<p><b>Revenue Streams</b></p> <p>For what value are our customers willing to pay? For what do they currently pay? How and when do they currently pay? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прямые услуги и аренда оборудования</li> <li>• <del>(\$1,500/d; 120d/yr)</del></li> <li>• Low density: \$1,500/d</li> <li>• High density: \$6,000/d</li> </ul>  		

# Интервью на с/х выставке: Нужна ли реально и каково будет распространение



Провели больше 10 интервью на выставке

- Все подтвердили необходимость
- Английская компания Roboscop, конкурент. Продает довольно сырую разработку за \$171К

Денежный поток:

- Средние и небольшие с/х компании предпочитают услуги
- Большие с/х компании предпочитают покупать, но с сервисом, пока технология не доказала свою надежность
- Тарификация стоимости рабочей силы сохранили - все в порядке, поскольку мы обеспечиваем другие льготы (питание, безопасность, наличие охраны труда )

# Еще одна итерация:

<p><b>Key Partners</b></p> <p>Who are our key partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Лаборатории</li> <li>• Вендоры</li> <li>• Дистрибьюторы</li> <li>• Провайдеры</li> <li>• Найти 2-3 фермерских хозяйства</li> </ul> 	<p><b>Key Activities</b></p> <p>What Key Activities do we perform? What Key Resources do we use?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ТЕХНОЛОГИЯ</b></li> <li>• Дизайн</li> <li>• Маркетинг</li> <li>• Демонстрация и связи с покупателями</li> </ul> 	<p><b>Value Propositions</b></p> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we addressing?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение издержек</li> <li>• Избегание ручного труда</li> <li>• Избегание риска биологического загрязнения</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b></p> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which channels do we use to reach each Customer Segment?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ассоциация сельского хозяйства.</li> <li>• Демонстрация!!!</li> <li>• Главное расстояние</li> </ul>	<p><b>Customer Segments</b></p> <p>To whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Большие фермерские хозяйства</li> <li>• С/Х Корпорации</li> <li>• Услуги покоса газонов</li> <li>• Средние обычные с/х хозяйства</li> </ul>
<p><b>Cost Structure</b></p> <p>What are the most important costs drivers? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p>Условно переменные</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка</li> <li>• Оплата комплектующих</li> <li>• Обучение и обслуживание</li> <li>• Продажи</li> </ul> 		<p><b>Revenue Structure</b></p> <p>For what value are our customers willing to pay? How and through which channels do they want to pay? How much does each channel cost?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прямые услуги и аренда оборудования</li> <li>• Low density: \$1,500/d</li> <li>• High density: \$6,000/d</li> </ul> 		

# Автокосилка – окончательная версия

<p><i>Key Partners</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Продавцы С/х техники</li> <li>- поставщики С/х услуг</li> </ul> <p>-Исследов. Лаборатория</p> <p>-3-4 эксперимент. с/х хозяйства</p>	<p><i>Key Activities</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка пользователей</li> <li>- Обучение продавцов (дилеров)</li> </ul>	<p><i>Value Propositions</i> </p> <p><b>Мы снижаем эксплуатац. затраты</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ручной труд (100 к 1)</li> <li>- Снижаем риск загрязнения</li> <li>- Снижение необходимости в неквалифициц. работниках</li> </ul>	<p><i>Customer Relationships</i> </p> <p><b>Прямые продажи</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспечить качество услуг по конкурентным ценам</li> </ul>	<p><i>Customer Segments</i> </p> <p>Овощеводы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Низкая плотность</li> <li>- Высокая плотность</li> <li>- Операции прореживания</li> <li>- Обычные овощи</li> </ul>
<p><i>Cost Structure</i></p> <p>Скидка для дилеров</p> <p>Себестоимость 50-60% от выручки</p> <p>Большие инвестиции в разработку</p>	<p><i>Revenue Streams</i> </p> <p><b>Предоставление услуг</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Оплата за обработанную площадь в зависимости от плотности зарослей</li> <li>- В конечном счете – продажа бизнеса</li> </ul>			

**Спасибо**

[www.steveblank.com](http://www.steveblank.com)

**STEVE BLANK**

# I Write a Blog

## [www.steveblank.com](http://www.steveblank.com)

[Entries RSS](#) | [Comments RSS](#) 

### Categories

[Air Force](#) (7)[Ardent](#) (8)[California Coastal Commission](#) (2)[Conservation](#) (2)[Convergent Technologies](#) (1)[Customer Development](#) (77)[Customer Development Manifesto](#) (20)[Durant versus Sloan: Startups Versus Companies](#) (15)[E.piphany](#) (3)[ESL](#) (6)[Family/Career](#) (16)[Market Types](#) (8)[Marketing](#) (16)[MIPS Computers](#) (1)

### [Epitaph for an Entrepreneur](#)

Posted on **June 18, 2009** by [steveblank](#) | [Edit](#)

Raising our kids and being an entrepreneur wasn't easy. Being in a startup and having a successful relationship and family was *very* hard work. But entrepreneurs *can be* great spouses and parents.

This post is not advice, nor is it recommendation of what you should do, it's simply what my wife and I did to raise our kids in the middle of starting multiple companies. Our circumstances were unique and your mileage will vary. Read the [previous post](#) first for context.

#### **Biological Clocks**

After Convergent and now single again, I was a co-founder of my next two startups; MIPS and Ardent. I threw myself into work and worked even more hours a day. And while I had great adventures (stories to come in future posts,) by the time I was in my mid-30's I knew I wanted a family. (My friends noticed that I was picking up other people's babies a lot.) I didn't know if I was ready, but I finally could see myself as a father.

I met my wife on a [blind-date](#) and we discovered that not only did we share the same interests but we were both ready for kids. My wife knew a bit about startups. Out of Stanford Business School she went to work for Apple as an evangelist and then joined [Ansa Software](#), the developer of Paradox, a M

#### **Product Launch**

Our first daughter was born about four months up sleeping in the hospital lounge for 5 days as she ended up in intensive care. Our second daughter followed 4 1/2 months later.

### **The Four Steps to the Epiphany**

*Successful Strategies for Products that Win*

Steven Gary Blank

[Read the reviews.](#)[To Order Outside of the U.S.](#)**Not All Those Who Wander Are Lost**

Автор перевода тоже ведет блог:  
<http://wanderer-from.livejournal.com/>

**Now In Print! Steve Blank's 30 years of Silicon Valley**

# Персональные библиотеки

# Видение: Книжных полок больше нет



**Бумажные  
книги**

-20% 09/10



**Электронн  
ые книги**

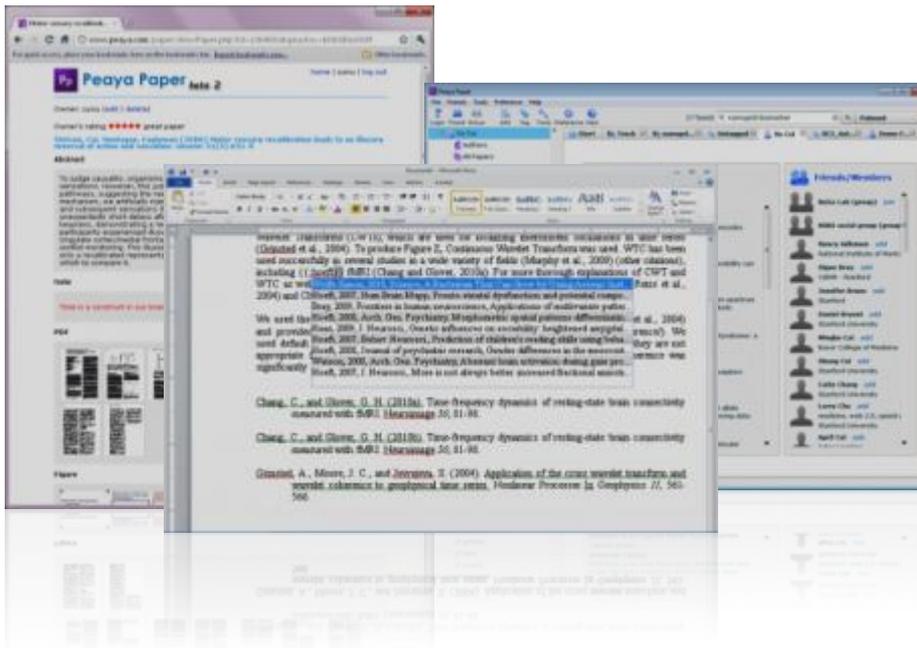
+150% 09/10

# V 1.0: персональные

## библиотеки



# Идея: Персональные электронные библиотеки



Импорт, каталогизация  
и распространение  
тысяч книг

# Описание бизнес-модели: V 1.0

<p><b>Key Partners</b> </p> <p>Библиотеки, университеты, исследовательские центры</p> <p>Блоггеры и СМИ ориентированные на потребительский сегмент</p> <p>Поставщики академической информации</p>	<p><b>Key Activities</b> </p> <p>Целевой маркетинг</p> <p>Создание продукта</p> <p>Постоянное цикличное тестирование</p>	<p><b>Value Proposition</b> </p> <p>Импорт/экспорт, каталогизация и распространение тысяч книг и статей</p>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <p>Фейсбук/Твиттер распространение от знающих пользователей</p> <p>Блог компании, Фейсбук, твиттер, форум на сайте</p>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <p>КРАТКОСРОЧНЫЕ Исследователи Юристы Ученые</p> <p>ДОЛГОСРОЧНЫЕ Книголюбы Профессионалы книжного рынка</p>
<p><b>Cost Structure</b> </p> <p>Инфраструктура на Amazon WS Поисковый маркетинг Затраты на разработку и маркетинг</p>	<p><b>Revenue Streams</b> </p> <p>Поступления от партнерской программы Поступления от лицензий Оплата за подписку Доходы от рекламы</p>			

# Вот что получилось

Version 1.0: **Персональные библиотеки**

# «Выйди из офиса»



# И мы вышли

- Более сотни интервью



Interviews from a Stanford design graduate with a background in biomed.

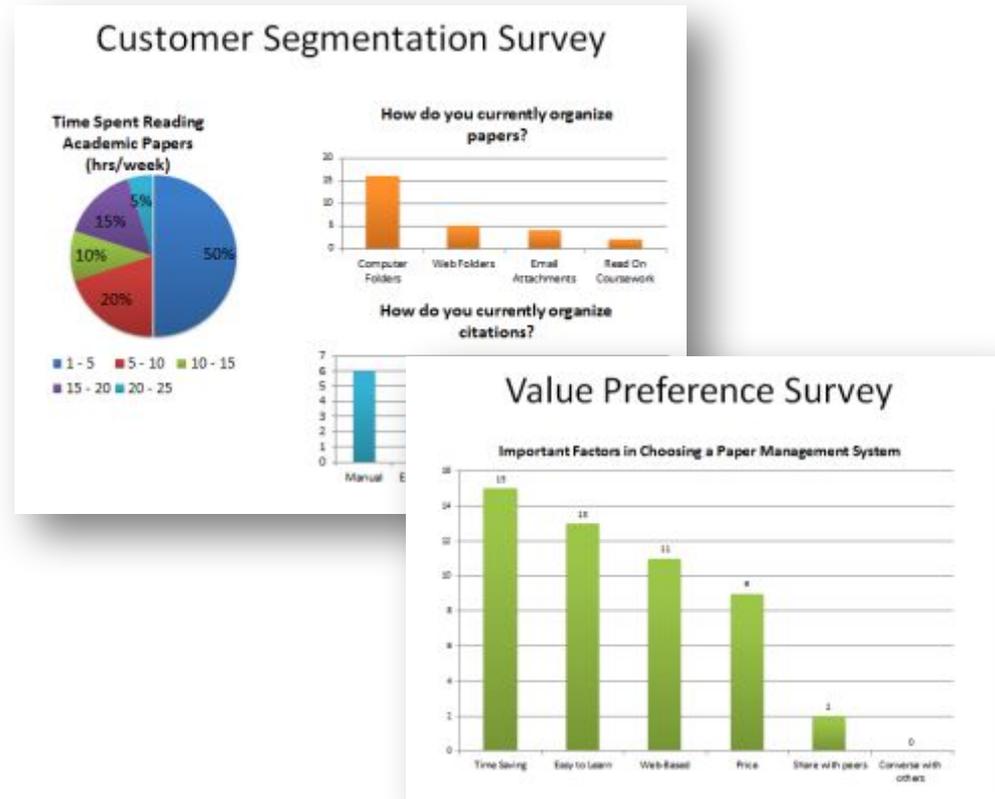


Post credit: Abhahek

Профессора, сотрудники судов, ИТ-юристы, исследователи-ученые, студенты технического университета, студенты-

# Вышли из офиса

- Более сотни интервью
- Много аналитики



# Вышли из офиса

- Более сотни интервью
- Много аналитики
- 33,000+ Adwords (реклама в Google)

Here is a snapshot of our initial adwords campaign. Next week we are going to tweak the keyword groups to specifically test which features are more attractive to users. Possible categories will include Document Management, Web-based/Cloud, Sharing & Collaborating, Publish Your Research, etc.  
posting credit: Abhishek

Keyword	All group	Status	Rev. CPC	Clicks	Imps	CTR	Avg. CPC	Cost	Imp. Pct.
Total: all keywords			\$1	27,612	8,376	\$0.86	\$0.73	\$3.2	
search	Search/Ad	Ready to show due to low quality score	auto \$1.00	12	1,228	0.97%	\$0.86	\$7.20	3.2
email	Search/Ad	Ready to show due to low quality score	auto \$1.00	6	1,384	0.43%	\$0.86	\$4.12	1.0
online	Search/Ad	Ready to show due to low quality score	auto \$1.00	5	1,090	0.47%	\$0.86	\$4.90	4.3
file works cloud	Search/Ad	Ready to show due to low quality score	auto \$1.00	4	765	0.50%	\$0.79	\$2.92	1.3
works cloud generator	Search/Ad	Ready to show due to low quality score	auto \$1.00	3	223	1.30%	\$0.63	\$1.90	1.8
works cloud page	Search/Ad	Ready to show due to low quality score	auto \$1.00	2	41	4.80%	\$0.87	\$1.74	1.6
search	Search/Ad	Ready to show due to low quality score	auto \$1.00	2	113	1.70%	\$0.86	\$1.67	1.8
document format	Search/Ad	Ready to show due to low quality score	auto \$1.00	2	81	2.30%	\$0.60	\$1.66	2.8

Google search results for "citation manager". The search returned approximately 10,430,000 results in 0.16 seconds. The top results include:

- Sci of Citation Machine**: Provides an interactive tool to help create reference citations for research papers. Includes various print and electronic resources. [citationmachine.net/](http://citationmachine.net/) - Cached - Similar
- Comparison of reference management software - Wikipedia, the free encyclopedia**: Jump to [Citation styles](#); [Reference Manager](#); [Yes, Yes, Yes, Yes, Yes, various ?](#); [Reference ?](#); [Genetel](#) - Operating system support - Export file formats - Import file formats [en.wikipedia.org/wiki/Comparison\\_of\\_reference\\_management\\_software](http://en.wikipedia.org/wiki/Comparison_of_reference_management_software) - Cached - Similar
- Reference management softwam - Wikipedia, the free encyclopedia**: Reference management software, [citation management software](#) or [personal ...](#) [en.wikipedia.org/wiki/Reference\\_management\\_software](http://en.wikipedia.org/wiki/Reference_management_software) - Cached - Similar
- Zotero | Home**: Zotero is a powerful, easy-to-use research tool that helps you gather, organize, and analyze sources and then share the results of your research. [www.zotero.org/](http://www.zotero.org/) - Cached - Similar
- EndNote - Bibliographies Made Easy**: EndNote Home Page - Bibliographies Made Easy. [www.endnote.com/](http://www.endnote.com/) - Cached - Similar

Related to reference manager: **Cite Like A Pro** - Try a free citation management tool used at Harvard and Stanford [www.palysys.com](http://www.palysys.com)

Related to reference manager: **Reference Manager** - Low Price on Reference manager! Free 2-Day Shipping w/Amazon Prime [amazon.com/its/refed](http://amazon.com/its/refed) [amazon.com/its/software](http://amazon.com/its/software)

# Вышли из офиса

- Более сотни интервью
- Много аналитики
- 33,000+ Adwords (реклама в Google)
- Разные обзоры

Features	EndNote X4	Refworks	Zotero	Mendeley	EndNote Web
<i>Cost</i>	\$76.99 *	No charge	No charge	No charge	No charge
<i>Auto-download PDFs</i>	Yes	No	No	Yes/No **	No
<i>File linking</i>	Yes	Yes	Yes	Yes	No
<i>Links to ejournal holdings</i>	Yes	Yes	Yes	No	Yes
<i>Web-based</i>	No (but can sync to EndNote Web)	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Duplicate detection</i>	Yes	Yes	No	Yes ***	Yes
<i>Metadata retrieval for PDFs</i>	No	No	Yes w/ plugin	Yes	No
<i>PDF markup/annotation</i>	No	No	No	Yes	No
<i>Web "scraping" ability</i>	N/A	Fair	Excellent	Fair ****	Poor (slow)
<i>Bibliography generator</i>	Yes (customizable)	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Compatibility issues</i>	None	None	Firefox plugin	None	None
<i>Notes</i>		w/ file attachments, limit is 100 mb but can be increased by SU RefWorks admin.	100 mb free storage	500 mb free storage.	10,000 records max. No saving of attachments to server, linking to files

# Вышли из офиса

- Более сотни интервью
- Много аналитики
- 33,000+ Adwords (реклама в Google)
- Разные обзоры
- Размер рынка

## Market Research & Estimates

### Paid Reference Managers: (TAM \$30-43M)



- 7.3M researchers
  - 1/3 in biomed
  - 20% are first author on publications
  - 90% of those license Endnote
  - Suppose average Endnote sale price is \$70
- TAM: ~\$30M**

- 12K searches/month on “free endnote” in Google
- Google 70% search share
- Suppose each “free endnote” search represents 1 in 12 users who finally obtain a commercial license
- Suppose “free endnote” represents ¼ of all searchers looking for reference managers
- Suppose average Endnote sale price is \$70

**TAM: ~\$43M**



### E Books: \$500M

- Wholesale book sales at about \$24B annually
  - eBook segment at about \$0.5B and growing at over 100%
- American Publisher's Association



# Вышли из офиса

- Более сотни интервью
- Много аналитики
- 33,000+ Adwords (реклама в Google)
- Разные обзоры
- Размер рынка
- 50 блогеров

## Peaya Paper 2.0.8.0 editor's ratings

Resources score: 33/35  
Ease of use score: 19/20  
Look and feel score: 8/10  
Functionality score: 31/35

### Editor's Review



**BST**download

### 100% CLEAN

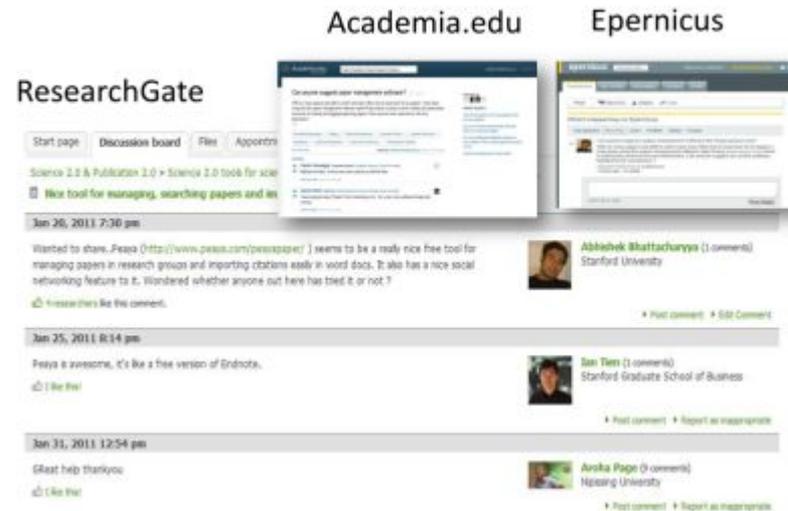
- No Spyware
- No Adware
- No Viruses

**BST**download certified

# Вышли из офиса

- Более сотни интервью
- Много аналитики
- 33,000+ Adwords (реклама в Google)
- Разные обзоры
- Размер рынка
- 50 блоггеров
- 6 Социальных сетей

Testing community campaign across academic forums & networks



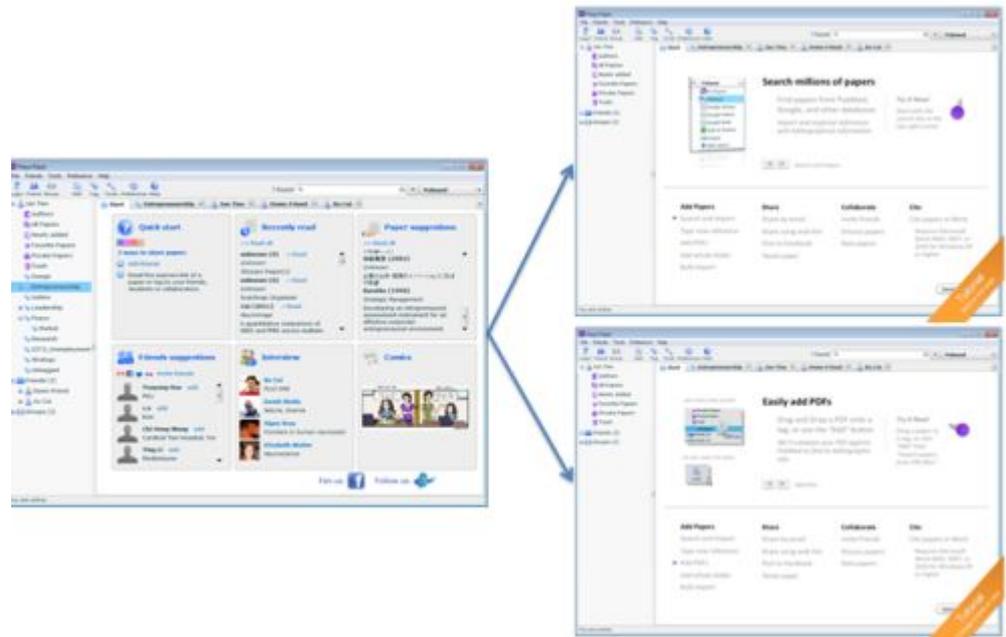
# Вышли из офиса

- Более сотни интервью
- Много аналитики
- 33,000+ Adwords (реклама в Google)
- Разные обзоры
- Размер рынка
- 50 блоггеров
- 6 Социальных сетей
- Тесты на



# Вышли из офиса

- Более сотни интервью
- Много аналитики
- 33,000+ Adwords (реклама в Google)
- Разные обзоры
- Размер рынка
- 50 блоггеров
- 6 Социальных сетей
- Тесты на юзабилити



# Вот что мы обнаружили

Version 1.0: **Персональные библиотеки**

# Вот что мы обнаружили: Version 1.0

## ХОРОШО

- Потенциальный подписчики существуют...

Это был бы большой бизнес, если было бы больше пользователей...

## Lifetime Value of User

Acquisition Cost:	\$83
User Purchases:	\$100/yr
Profit Margin:	70%
Churn Rate:	30%
Discount Rate:	8%
<b>TOTAL VALUE:</b>	<b>\$92</b>

## Conversion Funnel

33,000 Impressions  
167 Clicks  
33 Downloads  
1 Payment

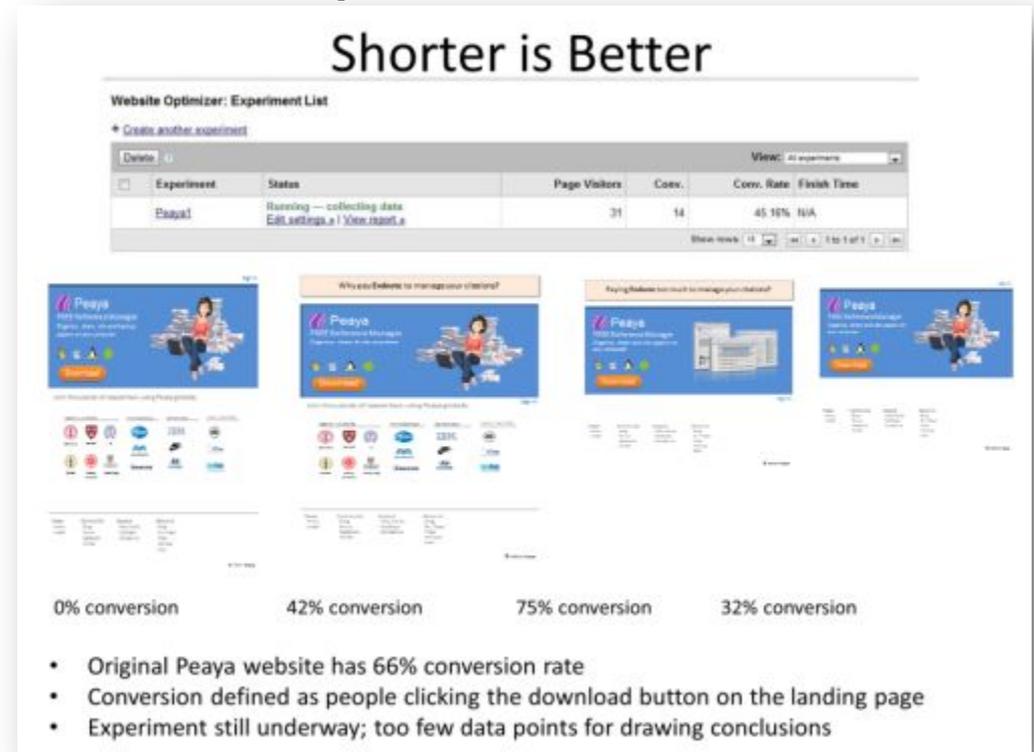


# Вот что мы обнаружили: Version 1.0

## ХОРОШО

- Потенциальный подписчики существуют...
- Каналы продаж могут оптимизироваться

Более короткие статьи повышают конверсию на 80%



# Вот что мы обнаружили: Version 1.0

## ХОРОШО

- Потенциальный подписчики существуют...
- Каналы продаж могут оптимизироваться
- Сеть к нам прислушивается

## Многие сайты готовы сотрудничать

Peaya Paper 2.0.2.0

2010-09-09  
Labels: Utilities



**Paper and PDF manager, PDF finder**

Peaya Paper is a paper and PDF manager for professors, students, postdocs, researchers, staff and doctors. Together with Peaya Paper Web it allows you to access your papers/PDFs virtually everywhere on every computer (even when offline). It also allows you to share your papers with friends, students, colleagues and collaborators.

Get Peaya Paper and give it a go to see what it's all about!  
[Here are some key features of "Peaya Paper":](#)

Never worry about losing your data (papers)

# Вот что мы обнаружили: Version 1.0

## ХОРОШО

- Потенциальный подписчики существуют...
- Каналы продаж могут оптимизироваться
- Сеть к нам прислушивается

## ПЛОХО

- Наука = Дешево

## Учебные заведения увидели что-то знакомое в нашей работе

### Week 5: Feedback from Steve, Ann, Jon and Thomas



Takeaways:

**Expand beyond the academic researcher market**

Put another way: "Run away from this customer as fast as possible. They don't want to spend money and will incur infinite support and infinite cost"

**If we go into document management, perhaps start with**

**academic.**

Look at lab managers with discretionary budget. Think about students who'd pay to improve learning. Can you create economic value by increasing speed of publications?

**Expand user research to think about new features and verticals**

If collaboration features aren't resonating, try different value propositions, e.g. annotations on PDFs, and sharing those annotations

**Check out law firms**

Have terrible document management systems. Some projects have infinite budget (e.g. litigation, discovery tools)

Posting credit: Mike



Rating: 0 (from 0 votes)

0

tweets

tweet

Не нужно фокусироваться на этом сегменте.

Не нужно фокусироваться на этом сегменте.

Они не готовы тратить на это деньги, но хотят получить бесконечную поддержку, которая влечет увеличение затрат.

# Вот что мы обнаружили: Version 1.0

## ХОРОШО

- Потенциальный подписчики существуют...
- Каналы продаж могут оптимизироваться
- Сеть к нам прислушивается

## ПЛОХО

- Наука = Дешево
- Убыточно

Работа за еду и возможный большой наплыв Клиентов доведут нас до банкротства

Personal Libraries could be \$240K/year business in 2 years

The image shows a screenshot of a spreadsheet titled "Personal Libraries Quarterly Cash Flow Projection". The spreadsheet has columns for quarters (Q1, Q2, Q3, Q4) and rows for various financial metrics. The metrics include: Fixed Cost Base, Fixed Op. Costs, Revenue, Variable Costs, Admin. Costs, Depreciation, and Total. The data shows a significant increase in revenue and a decrease in total costs over the four quarters, leading to a positive net income.

	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
Fixed Cost Base	1,000	1,000	1,000	1,000	4,000
Fixed Op. Costs	100	100	100	100	400
Revenue	2,000	4,000	8,000	16,000	28,000
Variable Costs	500	1,000	2,000	4,000	7,500
Admin. Costs	200	200	200	200	800
Depreciation	100	100	100	100	400
Total	1,800	2,400	3,400	5,400	13,000
NET INCOME	200	1,500	4,600	10,600	16,900

### Assumptions

#### Core Freemium (up to ~\$180K)

- 30x user growth (to 60K users)
- 200x conversion (to 10%)
- 3x price increase
- 2 FT engineers @\$40K/year

#### Ads (up to ~\$30K)

- \$5-10 CPM
- 4-10 hours in app
- 60K user base

#### Content Sales (up to ~\$30K)

- 8-10% affiliate commission
- 0.02-0.05% CTR
- \$15-50 mean purchase price

# Вот что мы обнаружили: Version 1.0

## ХОРОШО

- Потенциальный подписчики существуют...
- Каналы продаж могут оптимизироваться
- Сеть к нам прислушивается

## ПЛОХО

- Наука = Дешево
- Убыточно
- Управление контентом = Скучно

Не связанные сотрудники должны работать в одной команде

Can we win in Document Management?



2009 Revenue:

**\$3.5B**

growing 4.9%

(Gartner)

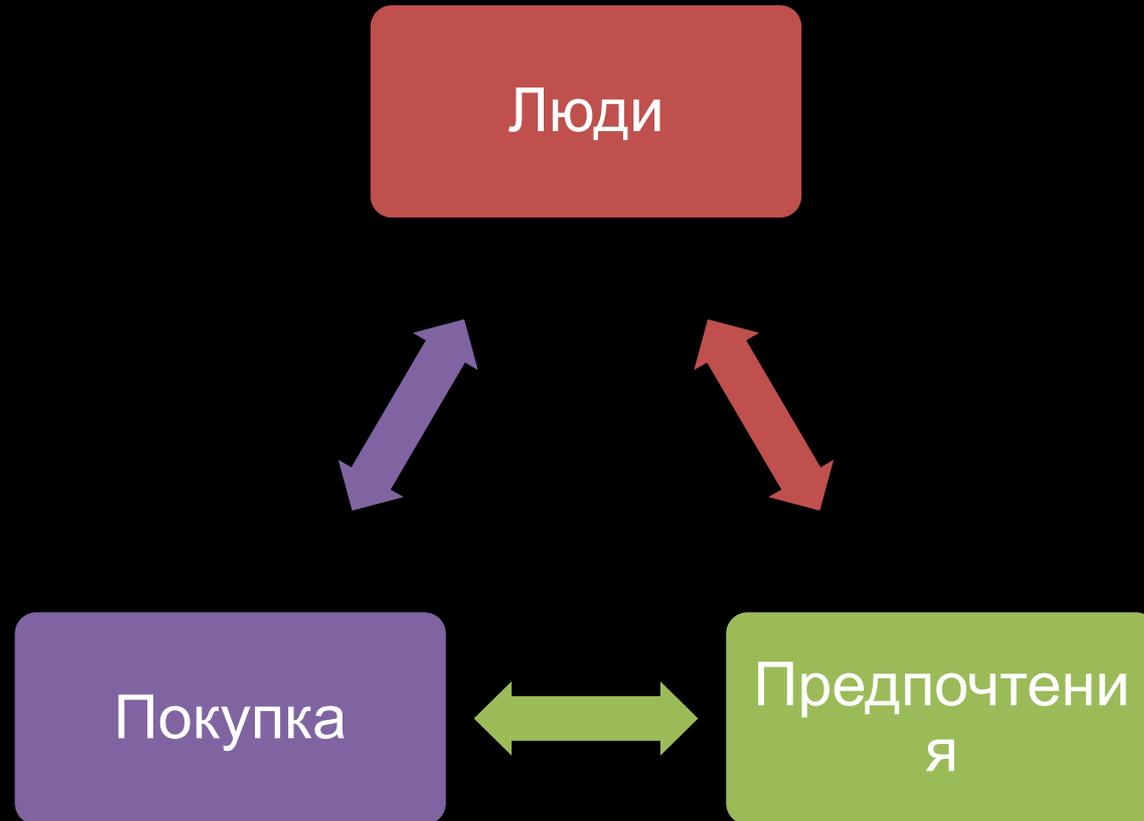
Sources:

- Gartner Magic Quadrant
- SharePoint Product Manager
- Web Research

Elements:

- Document Management
- Records Management
- Workflow
- Social Content
- Web Content Management
- Extended Components

# version 2.0. Доверенные консультации



# Описание бизнес-модели: Version 2.0

<p><b>Key Partners</b> </p> <p>Блогеры и СМИ нацеленные на потребительский контент</p> <p>Партнеры в розничной торговле</p> <p>Команда разработчиков под IE/FF/Chrome</p> <p>Партнерские программы</p>	<p><b>Key Activities</b> </p> <p>Разработка доверительных рекомендаций</p> <p>Интернет-маркетинг</p> <p>Партнерская программа</p> <p>Постоянные циклические тесты</p>	<p><b>Value Proposition</b> </p> <p>Откройте для себя интернет-рынок товаров и услуг, которые рекомендуют друзья от надежных поставщиков по оптимальным ценам</p>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <p>Фейсбук/Твиттер распространение от знающих пользователей</p> <p>Блог компании, Фейсбук, твиттер, форум на сайте</p>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <p>Верхний сегмент молодых и мобильных специалистов, которые тратят в Интренете от 2 до 10 тысяч \$ в год</p>
<p><b>Cost Structure</b> </p> <p>Инфраструктура на Amazon WS</p> <p>Поисковый маркетинг</p> <p>Затраты на разработку и маркетинг</p>		<p><b>Revenue Streams</b> </p> <p>Поступления от партнерской программы</p> <p>Поступления от лицензий</p> <p>Оплата за подписку</p> <p>Доходы от рекламы</p>		

# Новая гипотеза

## Социальные покупки на основе рекомендаций и создания ценности



### Sam the Shopper

*Upwardly mobile young professional (some Grad Students)*

Salary: \$40,000-\$250,000/year

#### Demographics

- Male, aged 18-35
- Minimum bachelors from expensive school

#### Motivation

- Craves new tech products
- Hates tedious work
- Identifies as influencer for tech products
- Fears being cheated online

#### Behavior

- Spends 5 hour+ monthly hearing about products
- Shares online and in person about products he loves

#### Budget

- \$2-10K+/year in discretionary online purchases

"The XXX is awesome, I really want one. I know I just bought the YYY, but it's probably time to upgrade."

### Value Proposition

#### Promise

- Discover products recommended by respected friends, available at the lowest possible price, either new from trusted vendors, or used from friends or local sellers

#### Differentiation

- Only social shopping system spanning all major online retailers, plus local used goods markets.

#### Evidence

- Instantly research a million products with price history, local availability

#### Cost

- FREE for service
- 5% to sell products, escrow service included

#### Risks

- Privacy
- Identify/Credit Card Theft
- Malicious software on PC

#### Effort

- Account sign-up
- Friend adding
- Install add-in

# Вот что получилось

**Version 2.0: Доверенные консультации**

# И снова выходим из офиса

- Более 40 интервью



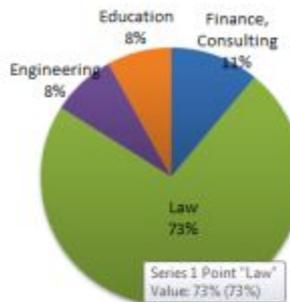
beat the **gmat**  
a GMAT & MBA community



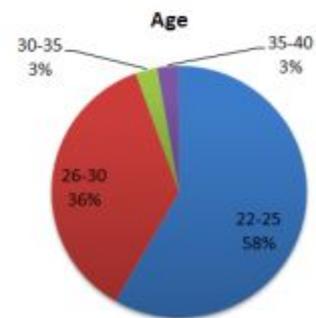
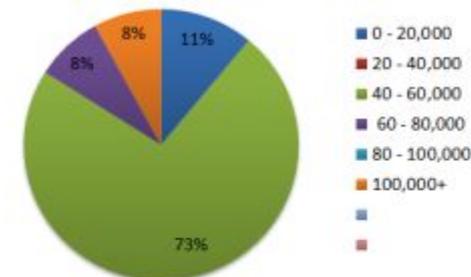
# И снова выходим из офиса

- Более 40 интервью
- Разные исследования

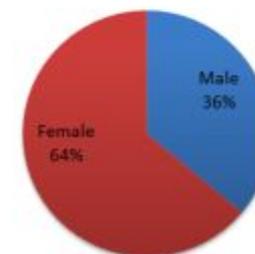
Profession or Field of Study



Average Salary Range



Gender



# И снова выходим из офиса

- Более 40 интервью
- Разные исследования
- Тесты «целевой страницы»

Тест был проведен на целевой группе «богатые профессионалы» в 70/30 мужчины-женщины, более 800 тестов



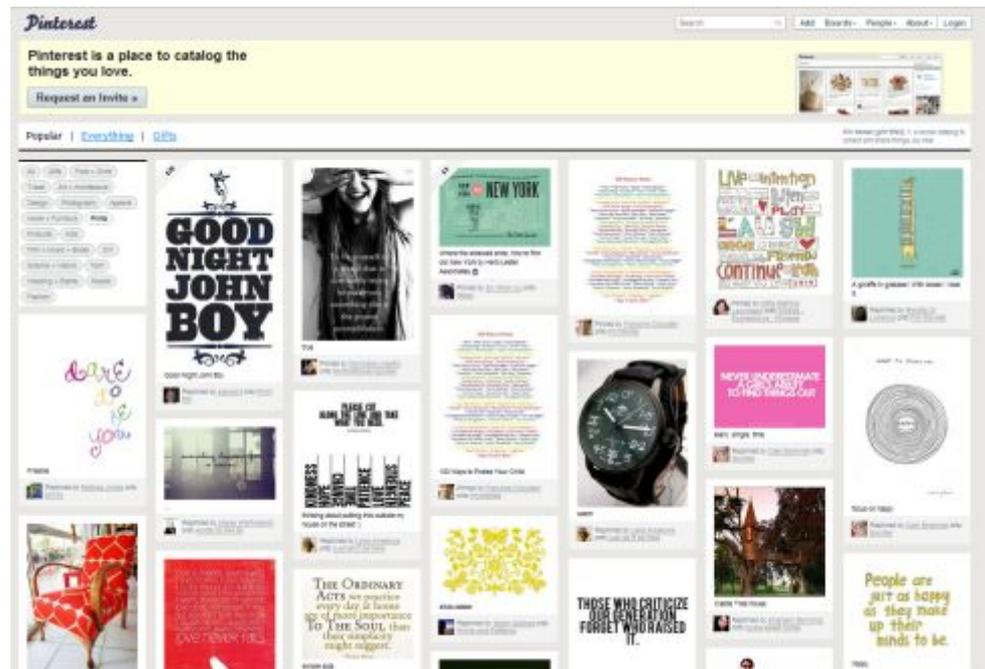
# И снова выходим из офиса

- Более 40 интервью
- Разные исследования
- Тесты «целевой страницы»
- Исследования рынка



# И снова выходим из офиса

- Более 40 интервью
- Разные исследования
- Тесты «целевой страницы»
- Исследования рынка
- Готовые отчеты



# И снова выходим из офиса

- Более 40 интервью
- Разные исследования
- Тесты «целевой страницы»
- Исследования рынка
- Готовые отчеты
- Размер рынка

## Researched Potential Revenue Streams

---



### Benchmarks

#### Affiliate Revenue

- \$0.20-\$0.30 CPC in apparel/fashion (Shopzilla)
- 5-7% in electronics (Amazon)
- 7-10% in digital goods (Amazon)

#### Comparison Shopping Add-in

- \$0.4 APRU for electronics (70 user sample)
- \$0.7 APRU for women's furnishings
- \$0.25-0.30 CPC furnishings

#### Ads

- \$20-40 CPM premium ads
- \$3 CPM remnant

#### Subscriptions

- \$20-50/year Consumer Reports/Angie's List

# И снова выходим из офиса

- Более 40 интервью
- Разные исследования
- Тесты «целевой страницы»
- Исследования рынка
- Готовые отчеты
- Размер рынка
- Два прототипа

Insidely.com



wantio.com





# Клиентский сегмент: Богатые профессионалы, осуществляющие покупки в Интернет

## Интернет



### Pat the Professional

*Upwardly mobile professional (some Grad Students)*

Salary: \$40,000 – 150,000/year

Finance, Consulting, PR, Marketing

Follows fashion/technology trends

Spends \$1-15K on discretionary items online

Purchased online in last 30 days

#### Demographics

- Male/female, aged 18-35
- Minimum bachelors from expensive school

#### Traits:

- Ideas from blogs & shopping websites
- Values celebrity trends & friends' opinions
- Wants high ticket items at lowest price
- Event-driven shopper—new release or sale

#### Motivation

- Craves new products
- Hates tedious work
- Identifies as influencer among friends
- Fears being cheated online

#### Behavior

- Spends 5 hour+ monthly hearing about products
- Shares online and in person about products he loves

#### Budget

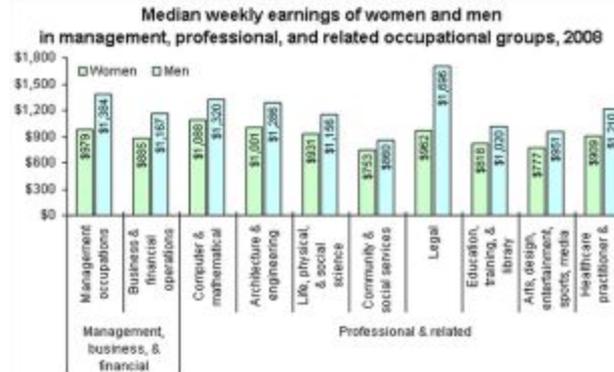
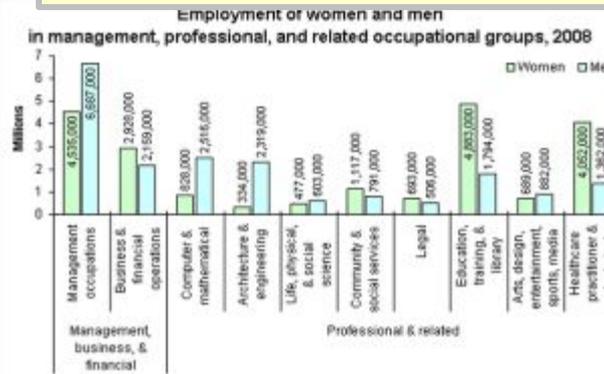
- \$2-10K+/year in discretionary online purchases

“The XXX is awesome, I really want one. I know I just bought the YYY, but it’s probably time to upgrade.”

**В США ~5.9М “богатых профессионалов” из интересующей группы**

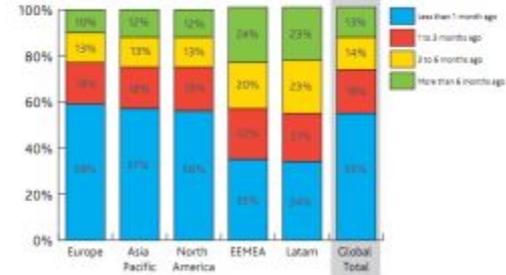
**Что составляет примерно треть от 17.8М покупателей в Интернет**

17.8M based on 40.2M Professionals (2008 Census) \* 0.762 US Internet Penetration (Nielsen 2010Q1) \* 0.58 consumers shopping online in last month (Nielsen 2010Q1)



Source: US Bureau of Labor Statistics

When was the last time you made a purchase over the internet?



### Online Recommendation Market Opportunity (conservative strawman #s)

Assuming 10% share, 5% affiliate fees

#### Top Shoppers

(~\$7B/year spend): ~ \$35M/year

#### Professional-class frequent shoppers

(~\$1.8B/year): ~ \$9M/year

#### Other Professional-class shoppers

(\$0.7B/year): ~3.5M/year

# Version 2.0. Доверенные консультации

Примерно  
6 миллионов  
человек,  
которые тратят  
\$9 млрд.

Люди

Покупка

Предпочтени  
я



# Описание бизнес-модели: Version 2.0

<p><b>Key Partners</b> </p> <p>Блогеры и СМИ нацеленные на потребительский контент</p> <p>Партнеры в розничной торговле</p> <p>Команда разработчиков под IE/FF/Chrome</p> <p>Партнерские программы</p>	<p><b>Key Activities</b> </p> <p>Разработка доверительных рекомендаций</p> <p>Интернет-маркетинг</p> <p>Партнерская программа</p> <p>Постоянные циклические тесты</p>	<p><b>Value Proposition</b> </p> <p>Откройте для себя интернет-рынок товаров и услуг, которые рекомендуют друзья от надежных поставщиков по оптимальным ценам</p>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <p>Фейсбук/Твиттер распространение от знающих пользователей</p> <p>Блог компании, Фейсбук, твиттер, форум на сайте</p>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <p>Верхний сегмент молодых и мобильных специалистов, которые тратят в Интрнете от 2 до 10 тысяч \$ в год</p>
<p><b>Cost Structure</b> </p> <p>Инфраструктура на Amazon WS</p> <p>Поисковый маркетинг</p> <p>Затраты на разработку и маркетинг</p>	<p><b>Revenue Streams</b> </p> <p>Поступления от партнерской программы</p> <p>Поступления от лицензий</p> <p>Оплата за подписку</p> <p>Доходы от рекламы</p>			

# Вот что мы обнаружили

Version 2: Доверенные консультации

# Установлено: "Доверенные консультации"

ХОРОШО

- Проявлен интерес



Insidely.com

Сайт «доверенных консультаций» для студентов и сотрудников Silicon Valley/Stanford MBAs

Запущен 15 февраля

К 28 февраля было 425 уникальных посетителей

# Установлено: "Доверенные консультации"

ХОРОШО

- Проявлен интерес

Стали #6 в поиске Google по фразе "Бизнес-книги"

The image shows a composite screenshot. On the left is the InSiderly website, and on the right is a Google search results page for the query "stanford admission books".

**InSiderly Website:**

- Header: insiderly
- Featured Article: "Ford CEO Alan Mulally: Leaders Must Serve, with Courage" by Ford CEO.
- Featured Store: "GET INTO THE TOP MBA" - Top MBA admission books read by Stanford MBAs. The article text reads: "The Stanford Graduate School of Business remains the world's most selective MBA program, with acceptance rates around 6.5% across all of its 26 schools for the class of 2011. In February, 2011..."
- Other articles: "Stanford MBA", "Stanford Housing", "Top Two Stanford Startup Events This Week (Feb 21)", "Meetings with Laurel Ulman, McKinsey (2/16/11)".

**Google Search Results:**

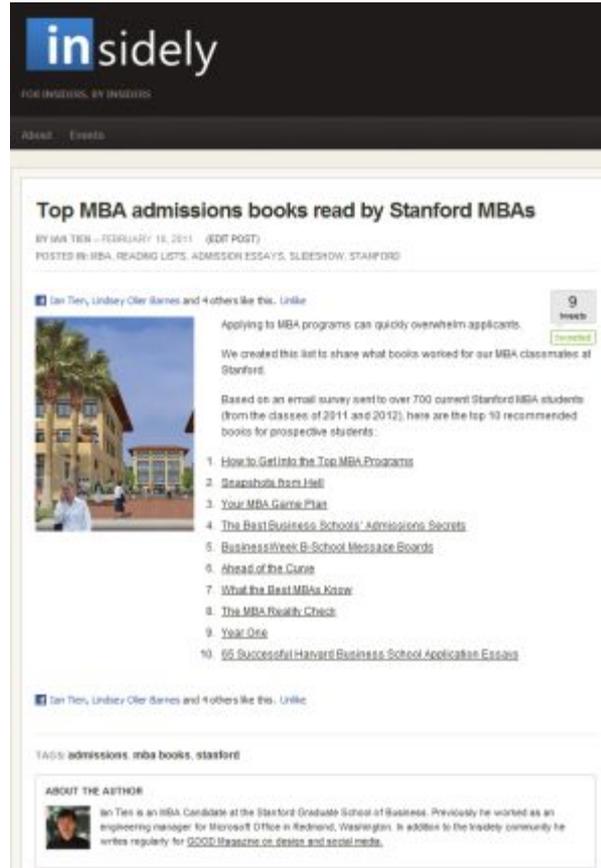
- Search query: stanford admission books
- About 3,350,000 results (0.21 seconds)
- Results include:
  - "Former dean reflects in book on 100,000 admission decisions" - In her new book, Questions and Admissions: Reflections on 100,000 Admissions Decisions at Stanford (Stanford University Press), Fetter, now assistant to...
  - "non Application Instructions (PDF) - Undergraduate Admission" - File Format: PDF|Adobe Acrobat - Quick View
  - "Hopeless To Harvard - The Ultimate Ivy League Admissions Guide" - Stanford Class of 2006. "UPDATE": Subject: A kind email from a parent of a Yale admit! Date: January 2010. "\*\*\*\*\*". I bought the book on line to use as a ...
  - "Stanford! Best Guide to College Admissions? - Yahoo! Answers" - Jan 30, 2011 ... Are there any books written by Harvard, Yale, Princeton, or Stanford admissions officers? Which books do you recommend? ...
  - "Stanford University | Admission Facts and Statistics" - Stanford University college admission information. ... Stanford follows a need-blind admissions policy for US citizens and permanent residents. ...
  - "Top MBA admissions books read by Stanford MBAs | Insiderly.com" - Feb 18, 2011 ... The Stanford Graduate School of Business remains the world's most ... Here's what made the Stanford MBA admission book recommendations: ...

A red arrow points from the Google result "Top MBA admissions books read by Stanford MBAs | Insiderly.com" to the corresponding article on the InSiderly website.

# Установлено: "Доверенные консультации"

ХОРОШО

- Проявлен интерес
- Высокая конверсия



The screenshot shows a social media post from InSightly. The post title is "Top MBA admissions books read by Stanford MBAs". It was posted by Ian Ten on February 18, 2011. The post content includes a list of 10 recommended books for prospective students, such as "How to Get into the Top MBA Programs" and "The Best Business Schools' Admissions Secrets". The post also features a small image of a building and a "9 books" badge.

43%

переходов  
на целевые  
страницы (бизнес-  
книги из  
Стэнфорда)

Для сравнения  
0.5% переходов  
для обычной  
рекламы

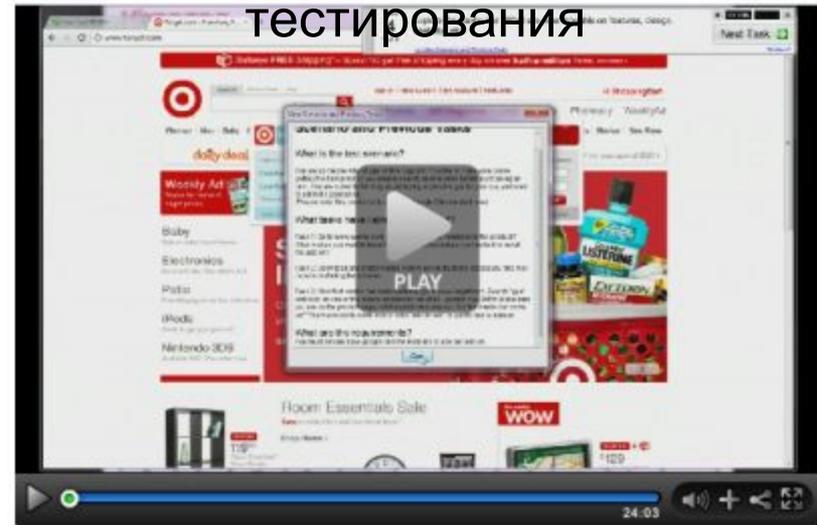
~Стократная

# Установлено: "Доверенные консультации"

## ХОРОШО

- Проявлен интерес
- Высокая конверсия
- Адресная потребность

Очень хорошие результаты продаж и положительные отзывы потребителей по итогам тестирования



See videos at <http://factnote.com/c/e245>

# Установлено: "Доверенные консультации"

## ХОРОШО

- Проявлен интерес
- Высокая конверсия
- Адресная потребность

Очень хорошие результаты продаж и положительные отзывы потребителей по итогам

тестирования

*Очень просто установить и использовать.*

*Я действительно наслаждался этим!*

*Отличная идея! Я оставлю это приложение, поскольку думаю, что это мне поможет!*

*Я буду использовать приложение*

*постоянно*

# Установлено: "Доверенные консультации"

## ХОРОШО

- Проявлен интерес
- Высокая конверсия
- Адресная потребность

## ПЛОХО

- Никаких отличий

Но были и очень негативные отзывы



See videos at <http://factnote.com/c/e245>

# Установлено: "Доверенные консультации"

## ХОРОШО

- Проявлен интерес
- Высокая конверсия
- Адресная потребность

## ПЛОХО

- Никаких отличий

Но были и очень негативные отзывы

Я не нашел того, что искал и разочарован этим

Есть множество мест, где я могу сравнить цены...

Я не использую такой браузер и не покупаю ничего, так как это не удобно.

# Установлено: "Доверенные консультации"

## ХОРОШО

- Проявлен интерес
- Высокая конверсия
- Адресная потребность

## ПЛОХО

- Никаких отличий
- Очень похоже на СПАМ

“МВА”, “Биржа etc самые «мусорные» слова в Google

FEBRUARY 28, 2011 · 7:37 PM

[↓ Jump to Comments](#)

“Top 10 admissions books read by Stanford MBAs” – all that omnipotence for just \$31.56!

A recent posting on [Twitter](#) announced a list of “10 best-selling books” that a group of current Stanford business school students named as being essential to their success. The theory sounds simply wonderful and wonderfully simple: Read some books. Apply to the elite b-schools. Get admitted.

However, the logic is flawed for at least these 5 reasons:

1. **Strategies and tactics for admission to Stanford, Harvard, Wharton, etc. need to be customized and personalized – built from the inside out – to capture the true candidacy.** Serious applicants must craft and present a candidacy that is unique to them AND that resonates with the b-school admissions committee. Cookie cutters are for, well,

**И вот к чему пришли в итоге**

**Version 2.1: Доверенные консультации**

# Приключения продолжаются

## Доверенные консультации 2.0



Защита от  
SEO-спамеров

Следующие  
эксперименты:

- Доверенные генераторы покупок
- Сайт работает на специальных дополнениях к браузеру

# Описание бизнес-модели: Version 3.0

<p><b>Key Partners</b> </p> <p>Блогеры и СМИ нацеленные на потребительский контент</p> <p>Партнеры в розничной торговле</p> <p>Команда разработчиков под IE/FF/Chrome</p> <p>Партнерские программы</p>	<p><b>Key Activities</b> </p> <p>Разработка доверительных рекомендаций</p> <p>Интернет-маркетинг</p> <p>Партнерская программа</p> <p>Постоянные циклические тесты</p>	<p><b>Value Proposition</b> </p> <p>Откройте для себя интернет-рынок товаров и услуг, которые рекомендуют друзья от надежных поставщиков по оптимальным ценам</p>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <p>Фейсбук/Твиттер распространение от знающих пользователей</p> <p>Блог компании, Фейсбук, твиттер, форум на сайте</p>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <p>ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ</p> <p>Верхний сегмент молодых и мобильных специалистов, которые тратят в Интренете от 2 до 10 тысяч \$ в год</p>
<p><b>Cost Structure</b> </p> <p>Инфраструктура на Amazon WS</p> <p>Поисковый маркетинг</p> <p>Затраты на разработку и маркетинг</p>	<p><b>Revenue Streams</b> </p> <p>Поступления от партнерской программы</p> <p>Поступления от лицензий</p> <p>Оплата за подписку</p> <p>Доходы от рекламы</p>			

# Чему мы научились

- **Возможностей для ошибок масса**

# Чему мы научились

- **Возможностей для ошибок масса**
- **Жизнь коротка - сосредоточься на достаточно больших рынках**

# Чему мы научились

- **Возможностей для ошибок масса**
- **Жизнь коротка - сосредоточься на достаточно больших рынках**
- **Все что нужно - трудиться**

**Спасибо**

[www.steveblank.com](http://www.steveblank.com)

**STEVE BLANK**

# I Write a Blog

## [www.steveblank.com](http://www.steveblank.com)

[Entries RSS](#) | [Comments RSS](#) 

### Categories

[Air Force](#) (7)[Ardent](#) (8)[California Coastal Commission](#) (2)[Conservation](#) (2)[Convergent Technologies](#) (1)[Customer Development](#) (77)[Customer Development Manifesto](#) (20)[Durant versus Sloan: Startups Versus Companies](#) (15)[E.piphany](#) (3)[ESL](#) (6)[Family/Career](#) (16)[Market Types](#) (8)[Marketing](#) (16)[MIPS Computers](#) (1)

### [Epitaph for an Entrepreneur](#)

Posted on **June 18, 2009** by [steveblank](#) | [Edit](#)

Raising our kids and being an entrepreneur wasn't easy. Being in a startup and having a successful relationship and family was *very* hard work. But entrepreneurs *can be* great spouses and parents.

This post is not advice, nor is it recommendation of what you should do, it's simply what my wife and I did to raise our kids in the middle of starting multiple companies. Our circumstances were unique and your mileage will vary. Read the [previous post](#) first for context.

#### **Biological Clocks**

After Convergent and now single again, I was a co-founder of my next two startups; MIPS and Ardent. I threw myself into work and worked even more hours a day. And while I had great adventures (stories to come in future posts,) by the time I was in my mid-30's I knew I wanted a family. (My friends noticed that I was picking up other people's babies a lot.) I didn't know if I was ready, but I finally could see myself as a father.

I met my wife on a [blind-date](#) and we discovered that not only did we share the same interests but we were both ready for kids. My wife knew a bit about startups. Out of Stanford Business School she went to work for Apple as an evangelist and then joined [Ansa Software](#), the developer of Paradox, a M

#### **Product Launch**

Our first daughter was born about four months up sleeping in the hospital lounge for 5 days as she ended up in intensive care. Our second daughter followed 4 1/2 months later.

### **The Four Steps to the Epiphany**

*Successful Strategies for Products that Win*

Steven Gary Blank

[Read the reviews.](#)[To Order Outside of the U.S.](#)**Not All Those Who Wander Are Lost**

Автор перевода тоже ведет блог:  
<http://wanderer-from.livejournal.com/>

**Now In Print! Steve Blank's 30 years of Silicon Valley**

# **ЛОВИ МОМЕНТ**

(Горацио)

[www.steveblank.com](http://www.steveblank.com)