

# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

май

2020

## Подписаться

Facebook: <https://www.facebook.com/amoreynis>

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

Инстаграм: <https://www.instagram.com/temnografika/>

## УЧИТЬСЯ

Product University: <https://productuniversity.ru>

## ИНВЕСТИЦИИ

<https://unitedinvestors.ru/>

## Уникальное торговое сожаление

1. Есть принцип «уникального торгового предложения» (Unique Selling Proposition). Его суть — сосредоточиться на одном свойстве, которое есть в твоём продукте, но нет у других. Причем это может быть даже не самым главным свойством, ради которого покупают продукт. Например, «мыло с цветочным запахом» моет ничем не лучше, чем обычное мыло. А мыло покупают, чтобы мыть, а не нюхать.
2. В чем самый главный прикол этого принципа, о котором мало кто задумывается? Дело не том в том, чтобы убедить человека в том, что это свойство суперважно. А в том, чтобы возбудить у человека чувство возможной потери, если он купит конкурирующий продукт. Чтобы, умываясь обычным мылом, он каждый раз сожалел о том, что не чувствует запах цветов.
3. Поведенческая экономика утверждает, что человек больше склонен сожалеть о потерях, чем радоваться приобретениям. Продавать надо то, чего человек лишится, не купив наш продукт — а не то, что он приобретет, его купив.



## У меня для вас две новости

1. Если вы летаете на самолете, то вы, наверное, любите высаживаться в рукав и ненавидите, когда подадут автобус. Но если пилот скажет: «У меня для вас две новости. Первая — из-за загруженности аэропорта нам не дали места у рукава. Вторая — нам подадут автобус, и вам не надо будет тащиться к выходу с сумками через весь терминал». Не исправится ли ваше отношение к ситуации?
2. Еще Роберт Чалдини заметил, что при совершении продажи признание очевидных недостатков только добавляет убедительности. Если вы можете добавить к этому достоинства, которые можно принять во внимание. Человек не готов выглядеть дураком, покупая вещь с недостатком. Но он согласен стать лайфхакером, заключая выгодную сделку. «На нашем рейсе вы не можете выбрать место, вас не будут

кормить, вы не сможете сдать вещи в багаж. Но билет до Парижа будет стоить всего \$30». Все перечисленные «не» перестают быть недостатками, они становятся частью сделки.

3. Это стоит учитывать при запуске новых продуктов. Не надо волноваться о том, не слишком ли высокую цену на свой продукт вы поставили — если у вас есть то, чем ее перевесить. Тогда не надо при продаже стеснительно избегать вопроса цены. Даже наоборот, формулировка типа «Да, это дорогая штука. Но скоро вы поймете, что это того стоит, потому что...» только добавит вашему питчу убедительности.



## Сначала надо за@баться

1. Периодически возникает у меня ощущение — чтобы сделать хорошо, сначала надо за@баться делать плохо. Когда достанет тратить время и силы на не то, тут и начнут лезть всякие мысли — что это, кому это, зачем это.
2. Два ключевых момента. Первый — не ходить и думать, как бы сделать хорошо, а начать делать как можешь. На пустом месте сразу хорошо не придумать. Второй — признать, что это ты делаешь хреново, а не «люди меня не понимают». Иначе все это будет продолжаться, пока не закончатся либо деньги, либо силы.



## Чтобы заставить людей сделать правильную вещь, иногда лучше дать им неправильную причину

1. Хотеть, чтобы люди делали правильные вещи по правильным причинам — это требовать от них слишком многого. Как говорят детям: «Прочитай главу из книги — получишь шоколадку», «Принеси пятерки в четверти — получишь приставку», «Погуляй с собакой — получишь 100 рублей». Потому что мы знаем, что все наши «надо читать, чтобы много знать», «надо учиться, чтобы быть умным», «надо помогать родителям, чтобы приучаться к жизни» — это пустые слова.

2. Но это не только про детей. Рори Сазерленд утверждает, что они в рекламном агентстве Огилви использовали этот же принцип, убеждая лондонцев заниматься разделением мусора. Они решили, что корень зла лежит не в желаниях, а в обстоятельствах. Говоря по-простому, если у вас в кухне будет две мусорных корзины, то вы будете выкидывать разный мусор в разные корзины. А если корзина одна — не будете. И никакие лозунги против засорения океана пластиком, вымирания лесов и умирания полярных медведей не помогут. Поэтому они запустили в Лондоне рекламную кампанию с лозунгом «One bin is rubbish» (что-то типа «одна корзина для всякой фигни — это фигня») — вместо плакатов, убеждающих записываться в армию борцов за экологию.
3. Ведь важно то, что люди сделают. А не почему они это сделают. Даже наоборот. Объясни людям, почему это нужно и правильно — и не факт, что они это сделают. Покажи, что им делать, сделай это модным, поставь в условия, которые вынуждают их это делать — и они сами придумают для этого свои причины. Не обязательно совпадающие с теми, которыми мы собирались их убеждать.
4. Даже вся религия — это набор заповедей, приучающих людей выполнять определенные действия, потому что так хочет бог (как бы его не называли). Почему мусульманам и евреям нельзя есть свинину? Да потому что они родом из стран с жарким климатом, а свинина быстрее и вреднее портится на жаре, чем любое другое мясо. Если покопаться и вдумать, то у каждой заповеди и каждого запрета есть какая-то логическая причина, принципиально важная для выживания в то время, когда эта религия создавалась.
5. Что делает Дропбокс и все прочие облачные хранилища? Они ведь не убеждают нас, как полезно и удобно хранить важные данные в облаке. Они всякими способами заставляют нас сознательно или несознательно сохранять в облаке всякую фигню — включив, например, автоматическое сохранение туда всех фотографий с телефона. Чтобы возникла привычка иметь виртуальные антресоли со всякой всячиной, и чтобы перенос этого хлама к конкуренту вызывал такой же ужас, как и разбор антресолей.

6. В общем, хотите, чтобы ваш продукт продавался? Не убеждайте людей, что это супер-пупер как важно и полезно. Найдите любые способы, чтобы они хоть как-то и хоть для чего-то начали его использовать. Хотите кого-то воспитать? Заткнитесь и начните создавать условия, при которых ему придется действовать так, как вы считаете нужным. Хотите перейти от выматывающих споров к конструктивному обсуждению? Перестаньте обсуждать теоретические причины, начните обсуждать практические следствия.



## Сегодняшнее видеоинтервью

1. Чем предприниматели отличаются от остальных людей? Достаточно ли получить первые деньги за что-то, сделанное самим, чтобы стать предпринимателем? Чем занимается Джоан Роулинг — самозанятостью или бизнесом? Чем сбережения отличаются от инвестиций? Почему мы не видим будущего Стива Джобса в сыне маминой подруги?
2. Посмотреть и послушать: <https://youtu.be/vFI7Ymkwiig>



## Газетный тест

1. Венчурный проект — это не любой проект, на котором можно заработать деньги. Венчурный проект — это проект, на котором можно заработать очень много денег.
2. Это такой проект, о котором будут писать газеты. Поэтому вот идея простого газетного теста для венчурного стартапа — проверить, могут ли написать о нашем стартапе в газете.
3. Погуглите название известной газеты вместе с ключевыми словами из своей темы. Какие заголовки вы найдете? Какая суть изложена в первых абзацах статьи? Можно ли о нашем стартапе написать что-то подобное? Останется ли привлекающая газетчиков удивительность, если название упомянутого бренда заменить на название нашего неизвестного стартапа?

4. Если газетный тест не пройден — высока вероятность того, что о нашем стартапе не напишут в газетах, а основатели и инвесторы не заработают на нем кучу денег. Тогда это вряд ли станет венчуром.
5. Тест, как обычно, не стопроцентный — но может отрезвить некоторые горячие головы, ищущих венчурные инвестиции. Зачем инвестировать свое время, силы и деньги инвесторов в стартап, о котором не напишут в газетах? Если можно найти такую тему, о которой напишут.



## Дурдом

- У вас тут какой-то дурдом!
- Что значит «какой-то»? Лучший в городе!

Любой стартап — это дурдом по определению. Поэтому вопрос только один — лучший ли это дурдом на рынке?



## Как усилить оффер

- Нам надо усилить оффер...
- Кстати, а какой у нас оффер?
- Очень простой — «купите наш продукт».
- И как же его усилить?
- Написать «пожалуйста, купите наш продукт»?

Самый простой способ усилить свой оффер — по-простому спросить у тех, кто уже купил: «для чего купили это? почему у нас?». Потом превратить эти ответы в чеканные формулировки и вернуть обратно на широкую аудиторию. Люди лучше нас знают, зачем они что-то делают.



## Сила слова и слабость лайков

1. Если вы пишете для удовольствия — считайте лайки. Если занимаетесь контент-маркетингом — плюньте на них.
2. Задача любого кусочка контента в контент-маркетинге — продвинуть читателя (зрителя) по воронке продаж хотя бы на один шагочек ближе к покупке. Поэтому самое важное в каждом посте (клипе, картинке) — это явный или неявный призыв к совершению этого маленького шажка.
3. Дело не в том, сколько людей лайкнуло, а сколько людей шагнуло. Я даже часто наблюдал обратную зависимость: чем больше людей лайкает — тем меньше из них действует. Например, у нас в посте есть целевая ссылка и призыв к действию. Если читатель сразу ушел по ней и там завис — зачем ему специально возвращаться и лайкать? А вот те, кто на призыв не поддался и по ссылке не ушел — дочитают до конца, поставят лайк и продолжат заниматься своими делами.
4. Чьи-то книги высоко оценивают профессиональные критики. А чьи-то — хорошо продаются. Если мы не знаем, что должен сделать человек, прочитавший наш пост или посмотревший ролик — мы хотим, чтобы он поставил лайк. Если знаем — замеряем конверсию в действие.
5. В общем, правильные метрики контент-маркетинга всегда должны лежать за пределами контента. Если мы зациклились на оценке контента — значит, мы перестали заниматься маркетингом.



## Пирожки против Роллс-Ройса

1. Дешево можно продавать только то, что разлетается как горячие пирожки в базарный день. Иначе нам не хватит маржи на выстраивание сложной воронки продаж с высокой стоимостью привлечения покупателя.
2. Очевидное, но парадоксальное следствие. Чем дешевле продукт — тем больше денег нам нужно потратить на то, чтобы он был убойно привлекателен с первого взгляда. Только продавая дорогой продукт,



мы можем позволить себе тратить время и деньги на сложные воронки и долгие объяснения.

3. Обратное тоже верно. Если дешевый продукт не продается с хорошей конверсией за одно-два касания — бессмысленно тратиться на выстраивание сложных воронок продаж. Они все равно не окупятся.



### «Привычка свыше нам дана, замена счастию она»

1. Читая статью о перспективе акций Старбакса, споткнулся на фразе: «Если я и верю в какую-то компанию, которая быстро вернется к жизни, как только страна откроется после карантина — так это Старбакс. Они варят отличный кофе, который стал частью ежедневной рутины миллионов американцев.».
2. Да, блин. В этом самая соль. Если мы хотим делать массовый продукт — надо перестать трепаться о «решении проблем» и «закрытии болей» потребителя. Главная задача — встроиться в привычку, ту самую «ежедневную рутину». Конкуренты в данном случае — что отвлекает потребителя и мешает нам встраиваться в его привычки.
3. Сейчас вы ткнете меня носом во фразу «отличный кофе» и станете убеждать, что все дело в отличном продукте. Нет, он стал отличным, потому что стал привычкой. Мы себя в этом убедили. Ведь никто не признается себе, что он каждое утро пьет какую-то бурду.



### Я — человек, я не могу не ошибаться

1. Многие люди считают, что чем важнее дело, тем важнее быть правым в 100% случаях. Хотя, на самом деле, все наоборот. Чем важнее дело, тем чаще ты можешь ошибаться.
2. Легендарный инвестор Питер Линч говорил, что достаточно быть правым в 60% выбора акций для инвестирования, чтобы побить Уолл-стрит. Кстати, покерные профессионалы проигрывают в 40% сдач. А в

инвестициях в стартапы выстреливает 1 из 10 проинвестированных или даже меньше. Это значит, что можно ошибаться в 90% случаев.

3. В случае инвестиций (и покера) выигрывают тот, кто делает такие ставки, выигрыш на которых окупает все заложенные в модель проигрыши. Инвестиции в акции должны окупаться в несколько раз. Инвестиции в стартапы — в несколько десятков раз.
4. Поэтому правило, связывающее важность и право на ошибку, совсем другое. Чем важнее дело — тем больше ты должен рассчитывать получить в результате. И тем больше у тебя права на ошибку. А вот в небольших делах ошибаться нельзя — даже несколько проигрышей съедят весь выигрыш.
5. Вывод простой. Я — человек, я не могу не ошибаться. Я хочу иметь свободу делать столько ошибок, сколько получится. А для этого мне нужно заниматься только большими делами.



## Размер имеет значение

- Что делать, если деньги не мотивируют?
- А деньги и не могут мотивировать. Мотивировать могут только большие деньги



## Неоценимое преимущество, которым пользуется слишком мало стартапов

1. Прочитал в книге легендарного инвестора Питера Линча: «L'eggs был одним из двух самых прибыльных продуктов 1970 года. Другим был Pampers. Каждый родственник или знакомый человека, у которого был ребенок, знал, что такое памперс. На каждой коробке было четко написано, что Pampers — это продукт Procter and Gamble. Значило ли это, что вы должны были бежать и покупать их акции? Нет, если вы задействовали голову. Тогда за 5 минут вы бы узнали, что Procter and

Gamble — огромная компания, и что памперсы приносят им лишь малую часть выручки. Памперсы сделали свой вклад в Procter and Gamble, но это не имело таких последствий, которые принесли L'eggs для своего производителя Hanes.»

2. К чему эта цитата? Замечаю у стартапов желание желание заниматься сразу много чем. «Мы делаем и то, и это, и для того, и для этого». Причем они искренне считают, что это добавляет им ценности. Не фига. Если стартап делает 5 вещей, из которых выстрелила только одна — оценка стартапа от результатов того, что выстрелило, будет практически не зависеть.
3. Почему? Потому что общие темпы роста стартапа будут невысокими из-за плохо растущих направлений — а это даст низкий мультипликатор к выручке при его оценке. Если же стартап перестанет заниматься всей остальной трихомундией, то мультипликатор (определяемый темпом роста только ударного направления) окажется настолько выше, что при умножении даже на меньшую выручку (мы же убили часть направлений) даст в результате более высокую оценку.
4. Многие большие компании уже доросли до потолка рынка того продукта, с которого начинали — дальше только копеечный органический рост. Вот им и приходится диверсифицироваться, строить линейки продуктов и т.д. У стартапа есть неоценимое преимущество перед большими компаниями — возможность заниматься одним делом. Так пользуйтесь этим, пока еще можно.



## Удивительно просто

1. Если мы не делаем удивительный продукт — мы не получим удивительного результата.
2. Удивительность — это не сложносочиненный «вау-эффект», а обыденность и простота. Нужно такси — ткнул в телефон, и через пять минут пришла машина. Положил файл в папку на компьютере, а он раз — и в облаке. Захотел выпить — вышел из подъезда, завернул за угол и попал в «Красное & Белое».

3. Взять обыденное дело и сделать его еще проще — что может быть удивительнее?



## Потолок уже близко

1. Электронная коммерция в США в апреле выросла на 49% по сравнению с мартом, до того, как начался период карантина. Лидирует доставка продуктов, которая подросла на 110%.
2. Сидение дома отразилось и на структуре продаж. Продажи книг удвоились. Продажи алкоголя выросли на 74%. Пижам стало продаваться больше на 143%. Продажи микрофонов и сопутствующей техники выросли на 459% — люди начали записывать подкасты, видео и проводить видеоконференции. Какая связь между микрофонами и видео? Успешные видеоблогеры знают, что секрет хорошего видео — в хорошем звуке. Люди готовы мириться со средним качеством видео, но не готовы мириться с плохим звуком — потому что они его, на самом деле, больше слушают, чем смотрят.
3. Вывод простой. Если уж за время всеобщего сидения дома электронная коммерция выросла всего на 49% — потолок ее роста в США на ближайшее время, даже после избавления от карантина, не так уж и высок. Значит, надо больше обращать внимание не на привлечение новой аудитории, а на переманивание ее от других.
4. И вообще, переманивание аудитории — это гораздо более работающий способ, чем придумывать себе создание нового рынка и формирование нового спроса. Не получается переманивать? А есть ли тогда в нашем продукте лучшесть по сравнению с конкурентом? Есть? А тогда почему люди не переманиваются? Может быть, это не лучшесть, а наша иллюзия лучшести?

Источник: <https://techcrunch.com/2020/05/12/us-e-commerce-sales-jump-49-in-april-led-by-online-grocery/>



## Нужно копить. Но не деньги.

1. Часто говорят, что успешными становятся продукты, у которых есть «сетевой эффект». Вот только не все понимают, что этот термин на самом деле значит.
2. Смотрите, есть Фейсбук. Сделать клон Фейсбука — как два байта переслать, даже готовых шаблонов уже до фига. Если мы запустим Нью-Фейсбук с новыми фишками, пойдут ли к нам люди? «Поэтому нам нужны деньги на рекламу, чтобы о нас узнали все». Нет, деньги не помогут. Почему человек сидит в Фейсбуке? Потому что он такой удобный? Нет, потому что в нем сидят все его друзья, знакомые и те, до кого он хочет своими постами дотянуться. Человека держит в Фейсбуке не фишки, не интерфейс, а другие пользователи. Это и есть сетевой эффект. Его нельзя купить за деньги, его можно только создать.
3. Можно обобщить эту мысль. Держать ведь могут не только люди, но и какие-то другие вещи. Например, почему мы почти никогда не меняем почтовый адрес? Потому что в нашем условном гмэйловском эккаунте накопились десятки и сотни тысяч писем и контактов, по которым мы всегда можем поискать то, что нам вдруг понадобилось. Потому что этот адрес мы забили уже в кучу мест, где его придется поменять. Если захотеть и поднапрячься то и почту всю можно перенести, и адреса везде поменять. Но зачем менять шило на мыло? Выгода должна быть настолько большой, чтобы перевесить нашу инерцию. Держат, в этом случае, нас не люди, а накопленные в сервисе данные.
4. Можно объединить эти две вещи и назвать это «накопительным эффектом». Когда в сервисе с течением времени накапливается что-то, что не дает нам просто так из него выйти. Не получается одноразово, а накапливается. То есть получается неожиданный эффект — у сервиса есть не только та ценность, за которой мы приходим туда в первый раз. Он становится ценнее и ценнее, чем дольше (и больше) мы им пользуемся.
5. Выводов здесь два. Первый — проще бороться с конкурентом, у которых нет накопительного эффекта. Второй — чтобы с нами было труднее бороться, надо сразу конструировать свой продукт, чтобы в

нем возникал тот самый накопительный эффект. Иначе первый же балабол, сумевший обаять инвесторов и поднять достаточно много денег, вынесет нас из той ниши, которую мы считали своей.



## Не выбирайте один из одного

1. Чтобы нанять одного продажника, надо нанять двух. Чтобы купить акции одной компании, надо выбирать из двух лучших в этом сегменте. Чтобы инвестировать в один стартап, надо найти два с похожими показателями. Чтобы сделать следующий шаг в бизнесе, надо придумать две альтернативы.
2. Не стоит взвешивать за и против по поводу одного варианта. Лучше выбирать один вариант из нескольких. Такое решение оказывается обычно более разумным.
3. Часто об этом говорю, но иногда поступаю не так. Специально написал это словами, чтобы самому лучше запомнить.



## Минимальная жизнеспособная инвестиция

1. Основная суть подхода Lean Startup — сначала начни продавать. А потом уже делай то, что смог продать. В совсем тупом варианте можно просто сделать лендинг, описывающий еще не созданный продукт, как будто он уже есть. Добавить туда кнопку "Купить", дать рекламу и посмотреть, какая получается стоимость привлечения покупателя (потраченные на рекламу деньги делим на количество нажатий кнопки «Купить»). Если нажатий кнопки «Купить» не будет совсем, или стоимость привлечения покупателя окажется запредельной — зачем тогда тратить деньги на создание того, что вы не можете продать?
2. По этой же схеме можно представить себе методологию создания венчурных стартапов Lean Venture Startup — сначала привлеки инвестора. Если инвестора привлечь не удастся, то зачем тратить время и деньги, чтобы потом убедиться, что такой проект инвесторов не

интересует? Причем я написал аккуратно — «привлеку инвестора», а не «возьми у него денег». Тут, как и в эксперименте с лендингом, важно понять — продается или нет это в принципе.

3. Отсюда сразу же вытекает интересное следствие. Любое общение с инвестором — это тоже своеобразный минимальный жизнеспособный продукт. В разговорах с разными инвесторами мы последовательно меняем оффер, целевую аудиторию и делаем пивоты — пока мы не найдем такой вариант, который инвестор «купит». И вот это тогда уже можно начинать делать.
4. Можно воспринять это как шутку. А можно вспомнить, что в любой шутке есть доля шутки.



## Побеждать надо не силу, а слабость

1. Как только разговор заходит о том, как стартап собирается победить конкурента — сразу слышу фразы типа «добавим фич», «сделаем удобнее (лучше, быстрее)». Это очень похоже на то, что мы собираемся сокрушить силу конкурента своей еще большей силой — количеством фич, удобством, скоростью и т.д.
2. Хотя еще Сунь Цзы в «Искусстве войны» писал: «Во время войны избегай чужой силы и бей туда, где есть слабость». Не надо стараться собрать больше сил там, где противник уже силен. Надо найти слабое место и собрать все свои силы там.
3. Во всех супермаркетах были и есть большие алкогольные отделы. Стали ли «Красное & Белое» создавать еще более большой выбор? Нет. Они увидели слабость — большой выбор, но долго идти из дома. WordPress — мощный инструмент для создания сайтов. Стала ли Тильда делать более мощный ВордПресс? Нет. Они увидели слабость — гибко и мощно, но слишком сложно для одностраничных лендингов.
4. Вывод. Не надо пытаться делать больше/лучше/удобнее то, что конкуренты уже делают. Не надо искать того, что конкуренты не делают — они, наверняка, не делают этого не из глупости. Надо искать то, что

они уже делают — но плохо для какой-то определенной категории пользователей. И сделать это конкретное плохо — хорошо для конкретных людей.



## Вполсердца

1. Довольно часто у нас не получается ничего выдающегося, потому что мы подсознательно думаем, что из этого ничего большого не получится. При этом мы работаем даже не вполсилы — мы, по-прежнему, целыми днями звоним, пишем, дизайним, кодируем. Вот только делаем мы это вполсердца (показалось, что английское выражение half-hearted здесь очень уместно).
2. Многие думают, что эта проблема есть только у наемников. И некоторые именно поэтому стараются уйти из найма в свой бизнес, чтобы «заниматься тем, что нравится». Так вот, у предпринимателей эта проблема тоже есть. Когда то, что нравилось, превращается в чемодан без ручки, который и тащить тяжело, и бросить жалко.
3. Причем у предпринимателя — это более острая проблема. Наемник всегда может найти источник проблемы в том, что он человек подневольный. А предпринимателю оправдаться нечем.
4. Что характерно — проблема даже не в том, что мы делаем. А в том, кто это делает — то есть в нас. Делать интернет-магазин — скучно. Делать Амазон — интересно. Производить сотовые телефоны — скучно. Делать айфон — интересно. Сдавать квартиры — скучно. Делать Эйрбнб — интересно.
5. Если ты не умеешь рассказывать анекдоты, то самый смешной анекдот в твоём изложении станет глупым. Если умеешь — самый глупый анекдот станет смешным. Наверное, предпринимательство — это, прежде всего, умение делать скучные вещи интересными. Сначала — хотя бы для себя. А потом уже — и для других.





## Воспитание рекламой

1. Моего приятеля — родитель второклашки — загнали на родительское собрание. И вот сидит этот большой бородатый байкер в окружении мамочек, которых опрашивают — как они добиваются того, чтобы их дети делали домашние задания и читали книжки. Все по очереди убедительно заливают, какими словами они объясняют своим детям важность чтения и учебы для будущей счастливой жизни. Речь доходит до моего приятеля. «А у вас что работает?», — спрашивает классная. «Как обычно — шантаж, подкуп и угрозы», — отвечает тот.
2. Один умный человек сказал, что реклама — это взвешенное сочетание лести и угроз. И это работает. А вот лозунги о важности и полезности — нет.



## А мне всегда чего-то не хватает — зимой лета, осенью весны

1. Те, у кого есть идея, считает, что все дело в том, чтобы найти деньги.
2. Те, у кого есть деньги, думает, где бы найти идею, достойную вложения этих денег.
3. Те, у кого есть идея и деньги, обычно не может найти, кто может реализовать эту идею за эти деньги.
4. Вывод? Мы всегда думаем, что нам чего-то не хватает. Хотя нам не хватает только мозгов, чтобы сделать что-то с тем, что у нас уже есть.



## Наш ответ Стиву Бланку

1. Стив Бланк считается отцом методологии Customer Development, которую потом Эрик Райс популяризовал книгой Lean Startup.
2. Многие понимают этот принцип как задачу глубокого изучения своих потенциальных клиентов перед тем, как им что-то продать.

3. Более продвинутые понимают, что суть метода в том, чтобы изучать клиентов, одновременно пытаясь им что-то продать.
4. Достигшие просветления осознали, что надо сначала продать, а потом уже изучать тех, кто купил.
5. Навеяно сегодняшним обсуждением в стартапе плана общения с потенциальным клиентом. Начали с того, что «давайте поспрашиваем его, что ему нужно, что он ожидает и пр.». Закончили тем, что «давайте продадим то, что есть, а потом узнаем, зачем он купил, и что ему еще может оказаться нужно».
6. Слишком долгие выяснения «перед тем как» вызывают явную формулировку кучи хотелок от клиента. Причем высказанные до покупки, они обычно обычно превращаются из хотелок в условия — «мы купим у вас, если вы сделаете это и вот это». Тем самым, мы либо берем на себя лишнюю работу (которая клиенту, может быть, на самом деле и не нужна — ведь люди врут), либо своими руками гробим продажу.
7. В общем... «Можно ли утром стулья, а вечером деньги. Можно. Но деньги вперед.».



## Зачем оно вам нужно?

Вчера написал пост о том, что выяснять у клиентов «зачем оно вам нужно?» надо после того, как купили, а не до этого. В комментариях спросили: «Разве нет риска потерять статус в глазах клиента, если мы ему что-то продали, а потом такие: «Слушай, а зачем ты вообще это купил?»». Идея не в том, что «слушай, зачем», а в двух других вещах.

1. Сценарий реального использования продукта может оказаться не совсем таким, каким мы его предполагали. Это суперценная информация, которую надо использовать для корректировки плана развития продукта. Главное — никогда не считать, что мы все знаем о нашем продукте и наших пользователях.

2. Только наблюдение за процессом реального использования поможет определить те фиши, которые нужны для того, чтобы сделать продукт более полезным и удобным. Лучше не выдумывать их из головы. Иначе мы сами себя завалим лишней работой.



## Моя твоя не понимать

- Мы хотим выходить на зарубежный рынок.
- Тогда надо «чемодан, вокзал, целевой рынок».
- Ну не знаю...
- А что так?
- Ну тут все на русском говорят. Как будто бы всё понятно...

Это из разговора со стартапом. Ключевая оговорка — «как будто бы». Если уж все говорят на русском языке, а стартап не может попасть в потребность — что уж тут понятного? Даже если все и на русском говорят. Может быть, и не так страшно, если будут даже на другом языке разговаривать?



## Лучше один раз сделать, чем десять раз спросить

Часто задают вопросы типа «как вы думаете, эта штука будет востребованной?». Не стоит задавать экспертам вопросы, ответы на которые нужно искать у клиентов.

1. Бизнес — это не школа. Тут нельзя спросить у учителя — «правильно или неправильно я решил задачку?». Не потому что в бизнесе не у кого спрашивать, а потому что никто не знает, как на самом деле правильно.
2. Чаще всего ищут ответов у экспертов те, кто не может правильно сформулировать вопрос. Правильно сформулированный вопрос — это либо готовый ответ, либо готовая гипотеза, которую можно пойти и проверить.

3. Желание получить готовый ответ проистекает либо из нежелания что-то делать, либо из боязни обосраться. И то, и другое — несовместимо с предпринимательством.
4. Кроме как у клиентов, вы ни у кого правды не узнаете. Зачем тогда тратить своё и чужое время на поиск мнений, а не ответов?
5. Тестирование на клиентах может дать неожиданный ответ. В этом-то и вся суть успешного стартапа — найти неожиданную вещь. Всё очевидное уже давно попробовано и сделано.



## Шесть психологических принципов, критичных для формулировки оффера

1. Избегание потерь. Люди ненавидят терять. Это гораздо более сильное чувство, чем возможность получить. Иногда мы отказываемся от замечательных новых возможностей, боясь потерять то, что есть. Оффер стоит сильнее фокусировать не на выгоде, которую клиент приобретет от работы с нами, а на том, что он потеряет, не начав с нами работать. Плюс к этому, внимательно готовьте аргументацию к возражениям от рисков (потерь) при сотрудничестве.
2. Ступор от выбора. В 2000 году в Колумбийском Университете провели опыт. В один день в местном супермаркете поставили столик с 24 видами джема, а на следующий день — только с шестью. Продаж во второй день было больше. Хотя толпы и интереса было больше в первый день. Многие напихивают в оффер кучу вариантов сотрудничества или способов использования продукта — думая, что это усиливает оффер. Уровень интереса — может быть. Вероятность продажи — вряд ли.
3. Нежелание чувствовать себя дураком. Этот принцип Роберт Чалдини сформулировал в 1984 году. Когда человек не может определиться с выбором, он ориентируется на то, как поступают другие. Свалить дурака вместе с остальными не так страшно для самооценки. Поступить не так, как другие, и оказаться в дураках — страшно. Приводите в

оффере конкретные примеры других клиентов, чтобы избежать этой проблемы.

4. Необходимость планки для сравнения. В 90-х годах Williams-Sonoma вывел на рынок хлебопечку, все исследования показывали, что \$275 — это оптимальная цена. Но она не продавалась. Маркетинговое агентство предложило им вывести на рынок вторую хлебопечку ценой в два раза выше. И тут продажи пошли. Но не второй дорогой, а той самой за \$275. Сошлитесь в оффере на другие варианты решения задачи клиента (свои или чужие), но которые стоят значительно дороже или значительно хуже за ту же цену. Иначе клиенту непонятно — хорошо ли это или плохо, дорого или дешево.
5. Страх пропустить что-то важное. По статистике известно, что более 50% билетов на обычное мероприятие покупают в последние два дня. Хотя та же самая реклама может крутиться и 2–3 недели. Главное — не создавать фейковое ощущение спешки, в которое человек не поверит, типа «на онлайн-курсе осталось X свободных мест». В онлайн, в отличие от зрительного зала, места закончатся не могут. Любой оффер усилит убедительная причина, почему ваше предложение имеет ограниченный срок действия. А фейковая причина — ослабит.
6. Старое зло лучше нового добра. Неизвестно, окажется ли это новое добром или новым худшим злом. Не надо сильно упираться в своем оффере на новизну и уникальность. Лучше сравниваться с чем-то знакомым и понятным, но с новыми свойствами. Ваша же задача состоит не в том, чтобы все признали вашу крутость, а в том, чтобы они это купили. Раймонд Лоуи использовал в своих дизайнах подобный принцип, который он назвал MAYA — Most Advanced Yet Acceptable (продвинутый, но приемлемый).



## Тест первой страницы

1. В нескольких книжках разных авторов про подкасты наткнулся на одну и ту же мысль, высказанную разными словами. «Когда я спрашиваю начинающих подкастеров, в чем идея их шоу, они рассказывают мне, о

чем оно будет, но не об идее. Например, куча людей хочет запустить подкаст о кино. Что именно о кино? Пересказ содержания и списка актеров или что? Кино — это тема, а не идея для шоу. Другая куча людей хочет делать интервью со знаменитостями. Это фактура, но тоже не идея для шоу. Что ляжет на эту фактуру? О чем особенном они будут в нем рассказывать?»

2. Вспомнил об этом, просматривая очередную презентацию стартапа о создании маркетплейса для оказания услуг. Или о создании автоматизированной системы для эйчаров. Или о сервисе доставки здоровой еды. Всё это темы, но не идеи для стартапов. Идея стартапа — это то, что отличает тебя от других в этой теме. Причем отличает настолько, что это отличие можно (и нужно) вынести на первую страницу презентации.
3. Нет ничего настолько достойного, чтобы вынести на первую страницу? Слишком много достоинств, чтобы они поместились в одном предложении? Оба варианта ужасны. Повод задуматься о том, чтобы заняться чем-то другим. Хотя при таком подходе даже успешный подкаст запустить не получится.



## Почему в компаниях новые проекты всегда запускаются дольше и дороже?

1. Причина №1 «Кто в лес, кто по дрова». Дизайнер хочет нарисовать красиво. Программист хочет запрограммировать универсальную платформу. Маркетолог требует реализовать всё, что есть у аналогов. Продакст достает всех отчетами, чтобы прикрыть свою голову. Продакст бегают между всеми, пытаясь собрать всех в одну кучку. У всех разное понимание того, что и зачем они делают.
2. Причина №2 «Нельзя объять необъятное». Гипотеза о нужности еще даже не подтверждена. Что на самом деле нужно будет потребителю еще до конца непонятно. Всё слишком зыбко для того, чтобы тратить деньги и время на создание полнофункционального универсального монстра вместо минимального жизнеспособного продукта. Все хотят

сделать отличный продукт вместо того, чтобы проверить жизнеспособность бизнес-идеи.

3. Причина №3 «Всё такое вкусное». Если видно, что мы не укладываемся в дедлайн — надо резать функциональность, а не сдвигать сроки. Никто ничего не хочет вырезать. Потому что всё кажется важным, если нет понимания самой рискованной гипотезы, которую нужно проверить. Даже наоборот — неважное кажется важным. Вот на эти неважные вещи и тратятся лишнее время и деньги.
4. Способ решения может быть только один. Вся команда, работающая над запуском проекта — и маркетолог, и дизайнер, и проджект, и тимлид программеров — должны быть продактами. Иначе они всё время будут говорить друг с другом на разных языках и иметь разные приоритеты. Причем все эти приоритеты будут серьезно отличаться от единственного важного — максимально быстрый и максимально дешевый запуск минимального жизнеспособного продукта, необходимого чтобы проверить самую рискованную гипотезу, которая лежит в основе бизнес-идеи.



## Продажная девка или королева?

1. Начал с подозрением относиться к презентациям стартапов, которые красиво расписывают exit strategy вместо того, чтобы убедительно доказывать свои амбиции стать №1 в выбранной нише.
2. Это вовсе не означает, что не нужно продаваться, если предложат много денег.
3. Но за много денег не захотят купить того, кто не имеет шансов стать №1.
4. В общем, лучше иметь амбиции стать №1, чем цель продаться первому встречному. В этом тупо больше денег.



## Либо веселить, либо давать

1. Если подумать широко, то все продукты делятся на медиа и сервисы.
2. Сервис — это когда продуктом пользуются, но это скучно. Но им все равно пользуются. Весело ли пользоваться Дропбксом или ехать на такси из точки А в точку Б? Почему пользуются Амазоном? Потому что можно купить всё по низким ценам с быстрой доставкой, а потому что у них прикольная реклама или веселые курьеры. Это всё сервисы.
3. Медиа — это когда сервисом пользуются, только пока пользователю весело. И это не только медиа в традиционном смысле слова — газеты, рассылки и ютуб-каналы. Это любой продукт, для которого мы ищем завлекающие заходы, внедряем геймификацию и ищем фишки для вовлечения. — иначе им не будут пользоваться.
4. Подготовка к ЕГЭ или TOEFL — это сервис. Человек готов на скуку и страдание, чтобы получить хороший результат. Обучение взрослых английскому — это медиа. Нужно убедительно и увлекательно объяснять, зачем это им нужно. Нужно поддерживать интерес по время урока. Нужно мотивировать, чтобы человек пришел на следующий урок.
5. Если мы занимаемся медиа-продуктом, то нужно относиться к нему как к медиа. Больше усилий вкладывать в медийную составляющую — потому что главные деньги здесь. И поменьше в техническую сервисную часть — потому что не это главное. В сервисах — наоборот. Побольше сервиса, поменьше медиа.
6. Вывод. Если мы чувствуем, что для того, чтобы нашим сервисом пользовались, нам нужно веселить людей — значит, мы на самом деле делаем медийный продукт, а не сервисный. А тогда нужно перестать пилить фишки, а начать по-серьезному превращать свой продукт в медиа. Побольше редакторов, писателей и копирайтеров — и поменьше программистов. Или серьезно задуматься о том, достаточно ли высока скучная востребованность нашего продукта? И перестать заниматься медийными плясками, а начать искать, где мы промахнулись с востребованностью.





## Что надо менять в продукте, который не продается?

1. Лендинг.
2. Хотя большинство стартаперов считает, что в этом случае надо добавлять фишки и улучшать интерфейс продукта. Зачем? Ведь если люди не купили продукт — значит, они не прошли дальше лендинга.
3. Покупают не то, что мы сделали, а то, что мы написали на лендинге.
4. Лендинг держится на четырех китах: «для кого это?», «как это работает?», «что я получу в результате?» и «чем докажете?». Если продукт не продается — проблема либо а) в том, что какие-то из составляющих неубедительны, либо б) этот результат людям не настолько важен, чтобы за него платить эти деньги.
5. Под этим углом зрения традиционные подходы решения проблемы отсутствия продаж вида «давайте улучшим наш продукт» или «найдем дизайнера, чтобы он сделал нам красиво» выглядят беспомощно.



## Я знаю, что ничего не знаю

1. Если мы всё знаем, то мы не сможем получить больше того, что мы имеем. Ведь мы сделали для этого всё, что знаем.
2. Получается, что шанс иметь больше того, что имеем — это а) найти то, чего мы не знаем, б) разобраться в этом и в) применить это.
3. Чем больше мы не знаем — тем лучше. Значит, у нас больше потенциал для роста.
4. Вывод простой. Первый шаг к росту — найти то, чего мы не знаем.



## «А если покупателям не нравится наша цена?»

1. Значит им не нравится его ценность нашего продукта.

2. Люди покупают ценность, платя за это назначенную цену. Чем больше положительная разница между ценностью и ценой, тем охотнее покупают продукт.
3. Когда возникают проблемы с продажами, лучше думать не о том, как снизить цену — а о том, как повысить ценность.



### «Я в этом уверен...»

1. Вообще-то, уверенность — это не умение обмануть самого себя, а способность убедить в чем-то других.
2. Практический вывод. Когда вы строите в голове какую-то теорию, придумывайте для нее не те доводы, которые убеждают вас — а те, с помощью которых вы сможете убедить кого-то другого.



### Главное препятствие к масштабированию

1. Многие думают, что узкое горлышко для масштабирования — это деньги. Нет. Основное препятствие для масштабирования — неумение учить людей. Возьмем два реально встреченных случая.
2. Случай №1. Нашупали, что можно продавать прямыми продажами. Чтобы продавать больше — нужно больше продавцов, способных закрывать сделки. Откуда их брать в нужном количестве? Профессиональные продавцы с опытом на дороге не валяются. Набранные по объявлениям не выдают нужной конверсии. Выход один — строить систему массового обучения с отсевом. По каким методикам эффективно учить? Читать лекции, показывать ролики? Сами ведь по себе знаем, что не работает. А как тогда? Учитывая, что постоянно пропускать через этот пылесос надо сотню-другую людей.
3. Случай №2. Продаем компаниям сложный продукт на стыке консалтинга и технологий. Затык с увеличением продаж из-за недостатка продавцов нужной квалификации. Уже год в безрезультатном поиске тех, кто умеет продавать и разбирается в

технологии. Чистые продажники не разбираются в технологии и не способны ее успешно продавать. Разбирающиеся в технологии не умеют продавать. Выхода два — либо продажников научить разбираться в технологии, либо разработчиков научить продавать. Но как это сделать не для галочки, а для результата? Задача очень нетривиальная.

4. Список примеров можно продолжить. Но все они упираются в одну из двух проблем — либо а) организация массового эффективного обучения, либо б) эффективное обучение перпендикулярным компетенциям. Либо и то, и другое, вместе взятое. Одними деньгами эту задачку не решить. Даже используя их на найм такого человека, который знает, как это сделать. Во-первых, таких людей днем с огнем не сыщешь. А если сыщешь — то фиг переманишь.
5. В общем, предполагаете в будущем масштабироваться? Не тратьте время и силы на поиск тех, кто вам идеально подойдет. Если это даже и произойдет — это будет случайность, которую нельзя масштабировать. Учитесь учить уже сегодня. Тех, кто вам нужен, из тех, кого вы можете найти. В конце концов, как сказано в эпиграфе к «Пикнику на обочине» — «Нужно делать добро из зла, потому что его больше не из чего делать.»

