

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

апрель

2021

Найди идею

Fast Founder: <https://fastfounder.ru>

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/>

Объяснялово, заставлялово и продюсилово

1. Пристальное наблюдение за образовательным рынком привело меня к выводу, что все образовательные инициативы делятся на три категории: объяснялово, заставлялово и продюсилово.
2. Заниматься объясняловом бесперспективно. если это можно объяснить — значит, это алгоритмизуемо. Если то, как происходит это сейчас, настолько сложно, что это нужно объяснять — то гораздо перспективнее создавать по этому алгоритму сервисы, которые автоматизируют получение результата. Вместо того, чтобы объяснять, как можно сделать это ручками. Кстати, это возможный источник для поиска новых идей. Брать популярные объясняющие курсы и штамповать автоматизацию того, что на них объясняют.
3. Причина, по которой большинство людей идут на курсы — хотя не все себе в этом признаются — чтобы их кто-то заставил что-то выучить или чем-то заняться. Прикол в том, что если мы занимаемся заставляловом — нам вообще можно не париться с созданием своих учебных материалов. Париться нужно только над вовлекающими, заставляющими и мотивирующими методиками. А создание своих учебных материалов нас от этого отвлекает, и в конечном итоге вселяет нам в голову иллюзию того, что мы занимаемся объясняловом. Хотя люди идут к нам не за тем, чтобы им объяснили, а чтобы их заставили. Доведя эту мысль до логического завершения, можно вообще начать делать платные группы по прохождению популярных бесплатных учебных курсов, выложенных на той же Курсере, например.
4. С продюсилово (менторингом, коучингом) вообще самый большой прикол. Фишка в том, что цель продюсилова — каким-то образом сделать так, чтобы ученик смог сделать то, чего не может сделать учитель. Иначе это перешло бы в категорию «объяснялово» или «заставлялово». А самые популярные запросы людей, пришедших на продюсилово — «проверьте мою домашку», «скажите, как будет правильно» и всякие прочие обращения к «великому учителю, знающему всё». И поэтому основная цель продюсилова — на научить чему-то, а помочь человеку измениться настолько, чтобы он сумел сам

находить ответы на те вопросы, ответов на которые не знает даже его учитель.

5. Смешной вывод. То, что мы традиционно называем образованием, относится только к первой категории. Но заниматься им менее перспективно, чем штамповать сервисы в этих темах. А во второй и третьей категории ничего похожего на привычное образование — нет. Там всё должно быть устроено по-другому. Поэтому если вы решили заняться образованием — первым делом, стоит перестать заниматься образованием. И решить — что и как на самом деле вы будете делать.



«Единственная перспектива у продвинутого парня — работать клоуном у пидарасов или пидарасом у клоунов» © Пелевин

1. В инвестициях есть принцип гантели Талеба. Вкладываться нужно только по краям гантели — либо в низкорискованные (и низкодоходные) активы, либо в высокорискованные (с шансом на очень высокую доходность). Главное — не соваться в серединку, где и риски высокие, и доходность невысокая.
2. В бизнесе — та же самая гантеля. Можно либо продавать развлечения, либо инструменты для решения необходимых задач. Необходимость — это чистая неприкрытая необходимость, в которой никого даже не надо убеждать. А вот развлечение может маскироваться под якобы нужные вещи, не переставая при этом быть развлечением. Например, MasterClass или Яндекс.Еда — это развлечения, замаскированные под средство удовлетворения потребности.
3. А вот продавать вещи, в необходимости которых людей ещё нужно убеждать, или пытаться добавить развлекалова (а-ля геймификацию) в «полезный и нужный» сервис — это классическое попадание в серединку гантели, где все плохо с рисками и так же плохо с доходностью.

4. Короче, не надо заниматься в бизнесе непонятно чем. Нужно четко определиться «или-или». Или мы в шоу-бизнесе, или в продаже того, без чего нельзя обойтись. Однако, если нам нужно убеждать людей в том, что «без этого нельзя обойтись» — это не продажа истинной необходимости. Значит, нам либо переквалифицироваться в честных клоунов, либо искать что-то действительно необходимое, что мы можем продавать.



Раньше считалось, что главный лозунг стартаперов — «Слабоумие и отвага»

1. На самом деле, правдивый лозунг — «Мужество и любопытство». Это две самых главных характеристики, которые дают шанс на успех.
2. Мужество — а) начинать что-то делать вообще и б) без сожалений выкидывать то, что не работает, в) не боясь, что мы не сможем придумать больше ничего нового.
3. Любопытство — которое заставляет задавать себе всё новые и новые вопросы, копая всё глубже и глубже выбранную тему. А не останавливаться на когда-то придуманной идее, считая, что этого и так достаточно.
4. А у вас какой лозунг?



Продавать можно либо цель, либо способ

1. «Управление семейным бюджетом очень важно, бла-бла-бла. Купите нашу программу для управления семейным бюджетом.» — это продажа цели, мы убеждаем людей в том, что им это нужно. «Большой выбор сотовых телефонов» — продажа способа, никого убеждать в том, что им нужен сотовый телефон не нужно.
2. Прикол в том, что, продавая цель — мы подсознательно (или сознательно?) ограничиваем свой рынок и удлиняем цикл продаж.

Потому что всех людей убедить нельзя. И процесс убеждения — совсем не быстрый, и одним абзацем на лендинге даже не обойтись.

3. Давайте посмотрим на наш лендинг. Мы что там продаём — цель или способ? Если цель — то у нас есть два пути. Либо смириться с тем, что у нас маленький рынок и большой геморрой. Либо подумать о том, как мы можем переформулировать способ, чтобы подогнать его под цель, в которой людей не надо убеждать.
4. Кстати, Apple безуспешно потратил кучу времени и денег на продажу цифрового персонального ассистента Newton. А спустя пятнадцать лет очень похожее устройство начало успешно продаваться как сотовый телефон нового поколения.



Ничего не успеваете?

1. Продуктивность — это не про то, как больше всего успевать А про то — как меньше всего делать.
2. Если нам перестаёт хватать времени, лучше думать не о том, откуда бы взять лишних часов в сутках. А о том — что из того, что мы делаем, стоит убить на фиг.
3. Самый эффективный вопрос продуктивности — не «как успеть это сделать?», а «кто это может сделать?».
4. И «зачем ему это надо?», кстати. Прикол в том, что, если мы не находим ответ на то, «зачем ему это надо» — скорее всего, нам этого тоже на самом деле не нужно ;-)
5. Продуктивность оценивается не по количеству сделанного — а по размеру результата.
6. Когда мы начинаем делать что-то руками, у нас обычно отключаются мозги. Потому что «чего думать — трясти надо». В результате делаем много, а количество несделанного только увеличивается.

7. Отсюда вытекает противоестественное следствие. Если мы хотим повысить продуктивность, надо освободить время, чтобы ничего не делать руками — а подумать головой. Например, о том, что написано выше.



«Какие ошибки в построении бизнеса и компании обычно бывают у стартапов ранней стадии?»

1. Самая большая ошибка — считать, что задача стартапа на ранней стадии состоит в построении бизнеса (компании).
2. Определение стартапа по классике: «Стартап — это временная организация, созданная для поиска повторяемой и масштабируемой бизнес-модели».
3. Если у стартапа еще нет выручки или эта выручка копеечная (та самая ранняя стадия) — значит, повторяемая и масштабируемая бизнес-модель еще не найдена.
4. Задавание подобного вопроса свидетельствует только о том, что основатель заранее уверен, что он его идея безусловно верна. Что является критичной ошибкой и главной причиной просирания времени и денег на тщательное и аккуратное создание того, что не будет востребовано.
5. Называете себя стартапом? Занимайтесь поиском и проверкой гипотез. Бизнесом вы начнете заниматься только после того, как вы поймете, что не можете прежними ресурсами справиться с потоком клиентов.



«Как лучше это сделать?»

1. Довольно частый вопрос от начинающих предпринимателей. На который у меня есть только один ответ: «Да никак, блин. Сделайте это как-нибудь. То, что не заработало — меняйте. Что заработало —

улучшайте. Это бизнес. Никто заранее не знает, как правильно или как лучше. Чтобы это узнать, надо сначала попробовать.».

2. Гораздо больнее то, что за подобным вопросом обычно кроется отсутствие понимания, как это делать вообще. Вопрос «как лучше выйти на клиентов» расшифровывается как «я вообще не представляю себе, как искать моих клиентов и как до их внимания достучаться». Но это пипец. А пипец мы не лечим.
3. Возьмите, к примеру, программистов. Никто же не создает сразу десятую версию программы. Так и в бизнесе. Сделайте сначала стартап версии 1.0 — как знаете и как умеете. Если им будут пользоваться — то вы сами увидите и узнаете, как сделать вторую версию получше.
4. Короче. если вы задаётесь вопросом «как лучше» или «как правильнее», не сделав ничего — вы зря теряете время. «Нужно сперва ввязаться в бой, а там видно будет» © Наполеон



«Как бороться с сильным конкурентом?»

1. Есть только один способ — искать у них недостатки. Чтобы стать лучше этого сильного конкурента для тех, кто на эти недостатки напарывается.
2. Стать лучше сильных и богатых в том, в чём они сильны — долго, дороги и зачастую невозможно. Если у нас не больше денег, чем у них.
3. Нужно стать лучше них в том, в чём они плохи.
4. Получается, что стартап — это не про выдумывание своих преимуществ. А про поиск чужих недостатков ;-)



Переверните бутерброд

1. И тут я со страшной осознал кажущуюся банальной мысль: если мы не можем найти ответ — значит, мы задаём себе неправильный вопрос.

2. Критерий правильности вопроса вообще получается смешной: правильный вопрос — это вопрос, на который мы можем найти ответ. Ну прям как в бизнесе. Правильный продукт — это не тот, который мы считаем правильным, а тот, который люди покупают. Чем больше покупают — тем более он правильный ;-)
3. В этой связи ещё раз вспомнил фразу Эйнштейна: «Если бы мне дали час на решение задачи, от которой зависела бы моя жизнь, то 55 минут я бы потратил на то, чтобы точно сформулировать вопрос. А для того чтобы ответить на правильно поставленный вопрос, мне нужно не больше пяти минут».
4. В общем, не можете найти ответ? Перестаньте мучиться, продолжая его искать. Начните мучиться в поисках правильного вопроса.



Чтобы не работать на дядю

1. Многие хотят замутировать свой бизнес, «чтобы не работать на дядю».
2. Три раза «ха!». Создавая свой бизнес, вместо одного дяди-начальника вы теперь будете работать сразу на десятки и сотни тысяч дядь и тётъ — ваших клиентов.
3. Бизнес — это вовсе не «работа на себя». Это осознанная готовность работать на целую кучу посторонних людей. Которым на вас плевать гораздо больше, чем вашему начальнику. У начальника от ваших успехов хотя бы карьера зависит.
4. А теперь взглянем на то, что мы делаем, глазами наших начальников...



Неочевидная связь между коронавирусом и курением

1. Наткнулся на забавный факт. Продажи сигарет в США в 2020 году в первый раз за 40 последних лет не упали — а остались на том же уровне, что и в 2019. В 2018–2019 годах они падали примерно на 5% в год.

2. Объясняют это влиянием карантина. Сидя дома, можно позволить себе любое количество перекуров. Или вообще курить прямо на домашнем рабочем месте.
3. Это напоминает нам о том, что у всякого явления есть неочевидные следствия.
4. Какие еще неочевидные следствия карантина вы заметили? А из каких можно найти новую идею для бизнеса? ;-)



Или обогнать, или отобрать

1. Есть всего два способа занять лидирующие позиции на своем рынке (в своей нише). Первый — заманить к себе большинство новых пользователей, проходящих на этот рынок. Второй — переманить к себе большинство пользователей главного конкурента.
2. Занимаясь улучшением продукта, очень легко зашориться на уровне улучшения фич неизвестно зачем. Поэтому периодически стоит отрываться от земли, чтобы посмотреть на поле боя с высоты птичьего полёта, задавая себе два важных вопроса.
3. Вопрос №1. Считаем ли, что рынок в ближайшие год-два вырастет в два раза или даже больше? Если «да» — то главный вопрос: «как мы сможем умудриться встретить вновь появившихся на этом рынке потенциальных потребителей раньше других конкурентов?». И дело тогда не в фичах продукта, а в скорости маркетинга.
4. Вопрос №2. Если мы не считаем, что рынок будет расти настолько сильно — то главный вопрос: «что может убедить пользователей главного конкурента уйти от него и начать пользоваться нами?». И тут опять список фич не решает. Потому что надо преодолеть инерцию отказа от старого, привычного и работающего — поманив одной принципиальной лучшестью и обещая при этом отсутствие рисков на переключение.

5. Ответ на эти два вопроса — это стратегия. А оторванное от этих ответов улучшение фич — это тактика. Однако «никакие тактические успехи не могут компенсировать стратегические просчеты» © Клаузевиц
6. А вы из чего исходите, описывая стратегию своего стартапа?



Не ссать против ветра

1. Людей нельзя убедить в том, во что они не верят. По крайней мере — в массовом масштабе.
2. Что мы делаем, когда оказывается, что наш оффер не работает? Мы ищем новые доводы, чтобы сделать оффер более убедительным. Что в корне противоречит пункту номер один.
3. Более короткая последовательность действий по исправлению оффера. Сначала надо понять, во что люди уже верят. А потом провести от этого логическую цепочку к тому, что мы им предлагаем.
4. Октябрьская революция совершилась, не потому что большевикам удалось убедить людей в правильности теории прибавочной стоимости Маркса. А с помощью двух простых офферов: «Сейчас мы отберём всё у богатых и раздадим бедным» и «А потом построим коммунизм — когда всем всё будет даваться просто так». С чем все бедные были безусловно согласны.
5. Отсюда, кстати, вытекает ответ на удивительный вопрос: «Как можно проводить кастдев, не задавая вопрос, будут ли люди пользоваться нашим продуктом». Потому что задача кастдева — выяснить, во что люди верят (с чем заранее согласны) в нашей теме. Чтобы потом вернуть им их же слова, подсунув вместе с ними свой продукт.



«Дилер не прикупает к 17»

Если вы не знаете, делать это или нет... Припишите этому варианту рейтинг по шкале от 1 до 10, где 10 — это «офигенно». И не делайте ничего, что оказалось семёркой или ниже.

Из книги Тима Феррисса «Tribe of Mentors»



Лучше «до» или «после»?

1. И у начинающих, и у опытных предпринимателей бывают менторы или просто люди, с которыми они обсуждают бизнес. Кажется, я нащупал разницу в том, какие вопросы они обсуждают.
2. Начинающие предприниматели задают вопросы «до того как» типа «как сделать?», «как лучше сделать?», Они боятся сделать ошибку. Хотя весь бизнес построен на ошибках.
3. Всё, что большинство считает правильным, уже сделали до нас. Мы берем то, что большинство считает сомнительным и ошибочным (и поэтому этого не делают), проверяем и... в 99% случаев, оказывается, что это действительно было ошибкой. А в 1% мы оказываемся правы в том, что большинство считали неверным. И этот 1% и составляет успех в бизнесе.
4. Опытные предприниматели обсуждают «после того как». Они обсуждают выводы по итогам того, что уже сделали.
5. Большинство физических открытий было сделано, когда ученые изучали (проверяли) одно, а находили совершенно другое и неожиданное. Поэтому так важно обсуждать выводы, чтобы увидеть неожиданные детали и смежные вопросы — которые стоит изучить на следующем этапе совершения ошибок. В обсуждении выводов второй свежий взгляд может оказаться полезен, потому что наши глаза могут быть замылены тем, с чего мы начали.
6. Короче. Собрались что-то делать? Делайте. Не бойтесь совершить ошибку — это абсолютно нормально. Даже наоборот — большой куш

можно сорвать, если только большинство считает это ошибкой, а вы окажетесь правы. Хотя, если принимать во внимание закономерность совершения физических открытий — вы окажетесь правы совсем не в том, в чем были уверены в самом начале ;-)



Теория микропивотов

1. Вернемся к факту того, что большинство выдающихся физических открытий происходило в тот момент, когда учёные начинали изучать одно, а потом напарывались на неожиданное явление — и открывали нечто совсем другое.
2. В стартап-мире аналогичная штука называется пивотом. Одни чуваки создали сервис видеознакомств, потом поняли, что людям прикольно загружать в сервис ролики, а не знакомиться — и pivotнулись в тот Youtube, который мы знаем сейчас. Другие чуваки собрались делать сеть хостелов с надувными матрасами вместо кроватей, которые превратился в Airbnb. Сервис поиска попутчиков для поездок на машине из дома на работу и обратно превратился в BlaBlaCar с междугородними поездками на машинах и автобусах.
3. Может возникнуть впечатление, что эти пивоты (как и открытия) создавались одномоментно. Типа то же самое, то же самое, то же самое... а потом — бац — и что-то совсем другое. Но так ведь не бывает. Всё ведь происходит постепенно. То же самое, немного другое, еще немного другое... и через несколько итераций получается совсем другое.
4. Стартап ищет прорывную идею методом последовательных итераций, выдвигая и проверяя одну гипотезу за другой. Значит, чтобы быстрее прийти к успеху — нам нужно, чтобы каждая новая гипотеза вводила нас немного в сторону от того, что мы проверяли на предыдущей итерации. Иначе мы будем всё время топтаться на одном месте — безо всякой надежды наткнуться на что-то новое и неожиданное.
5. Главных осей движения всего три. Что еще мы можем предложить той же целевой аудитории? Кому еще может понадобиться то, что мы

делаем? Можно ли тот же самый результат достичь другими средствами? Каждая новая гипотеза должна хоть немного, но сдвигать нас в новом направлении по одной из этих осей.

6. Вывод простой, хоть и контринтуитивный. Каждая новая гипотеза должна уводить нас в сторону от того, что мы проверяли на предыдущем шаге. Только так мы можем наткнуться на что-то новое и удивительное. Каждая новая гипотеза должна стать микропивотом. Иначе в такой гипотезе никакого смысла нет.



Ты продаёшь либо истории, либо лопаты

1. Лопата — это то, без чего нельзя обойтись. Люди сами это ищут. Тебе не нужно никого убеждать в том, что это нужно. Правда, твой рынок ограничен сверху количеством людей, которым это необходимо. И побеждает здесь только тот, кто лучше других по беспощадно измеримым параметрам
2. Без всего остального можно обойтись. Поэтому мы сможем это продать, только если сумеем привлечь внимание и вызвать живой интерес — то есть рассказать интересную историю.
3. В продаже истории есть два больших плюса. Первый — наш рынок практически неограничен. Его размер зависит только от того, насколько наша история завораживающая. Второй плюс — нас будут довольно поверхностно сравнивать с конкурентами, если даже и будут. И самое прикольное, что в этом сравнении победит тот, чья история более интересная. Все остальные цифирки и аргументы нужны только для того, чтобы оправдать сделанный эмоционально выбор.
4. В продаже историй нет ничего плохого. Apple, Netflix, Robinhood, TikTok, вся индустрия моды, книг, музыки, кино и многие-многие другие продают истории, доказывая своим примером существование плюсов, описанных в предыдущем пункте. Например, на рынке образования есть только два типа продавцов лопат — школы и университеты (пока ещё). Все остальные — на самом деле, продают истории, а не лопаты.

5. Кстати, есть очень простой проверочный вопрос — продаём ли мы истории и лопаты. Возьмите своих покупателей и спросите — «между чем и чем вы выбирали, и почему купили это у нас?». Отсутствие долгого процесса и четких критериев выбора — говорит о том, что мы продаём вовсе не лопаты.
6. Самое опасное — это считать, что мы продаём лопаты, если это не лопаты. Потому что, во-первых, мы будем сужать свой рынок до тех, для кого это действительно лопата. Во-вторых, мы будем гробить время и силы, пытаясь сравниться с конкурентами по каким-то измеримым параметрам, выдумывать логическую аргументацию для покупателей... И удивляться, почему с продажами всё плохо. Хотя стоит бросить всю эту мутотень и начать придумывать интересные и увлекательные истории. Которые окажутся более увлекательны, чем истории конкурентов.
7. А вообще-то, Илон Маск был прав, когда говорил, что мы живём внутри Матрицы. Только эта Матрица называется медиабизнесом. Так что, к чёрту логику. Надо учиться придумывать интересные истории.



Насколько вы внимательны?

1. Часто говорят, что главная черта предпринимателей — готовность рисковать. Ни фигя подобного.
2. Слыша подобную фразу, я вспоминаю тошнотворный медицинский анекдот — когда старый доктор объяснял медикам-первокурсникам, что они не должны быть брезгливыми. Вся соль была в последней фразе: «Настоящие медики должны быть не только небрезгливыми, но и внимательными. Я засовывал мертвецу в зад указательный палец, а облизывал — средний.».
3. Теперь по поводу внимательности. На самом деле, настоящие предприниматели — очень осмотрительные люди. Они не делают необдуманных крупных ставок, которые в случае неудачи могут их разрушить. Прежде чем сделать крупную ставку — они найдут быстрый и дешёвый способ проверить свою идею. Понятно, что уровень

скорости и дешевизны определяется возможностями предпринимателя. Гугл, например, мог позволить себе в качестве такого теста спроектировать и выпустить Гугл-очки безо всяких драматичных для себя последствий.

4. И вот отсюда вытекает другая черта, которая действительно присуща предпринимателям. Так как они осмотрительны — они не боятся совершить ошибку. Потому что совершённая ошибка их не разрушит. А если так — то почему бы и не попробовать. И так — раз за разом.
5. А вот обычные люди и неопытные предприниматели — невнимательны. То есть поступают наоборот. Они считают, что каждая ставка должна быть рискованной. Поэтому они либо никогда на это не решаются. Либо долго-долго готовятся, пытаюсь спланировать первый безошибочный шаг и... потом рискуют, ставя всё на карту. И в 99 случаях из 100 — проигрывают.
6. А вы уже нашли быстрый и дешевый способ проверить свою идею? Или по-прежнему считаете, что главная черта предпринимателя — готовность рисковать?



Отличный тариф, который вас похоронит

1. Наткнулся на хорошую цитату: «Если 70% ваших клиентов используют начальный платный тариф из вашей линейки тарифов... Хорошая новость — у вас есть отличный тариф. Плохая новость — он вас похоронит.».
2. На начальном тарифе обычно не зарабатывают, а еще чаще — он попросту убыточен. Главный критерий начального платного тарифа — быть настолько доступным, чтобы не создавать больших психологических преград при переходе с бесплатного тарифа. Но его цель — дать ему почувствовать новые возможности, чтобы как можно быстрее протолкнуть пользователя на следующий платный уровень. Где мы уже начинаем на пользователе зарабатывать.

3. Если этого не происходит — мы оказываемся в полной ж... А вот и иллюстрация. В начале прошлого года GitLab отказался от начального «бронзового» тарифа ценой в \$4/месяц, и теперь у него только три тарифа — бесплатный, \$19 и \$99 в месяц.
4. В общем, посмотрите — сколько процентов пользователей пользуется вашим начальным тарифом, и насколько долго они на нем сидят. Вполне возможно, вы спроектировали действительно отличный тариф. Который может вас похоронить.



Кто боится Вирджинии Вулф?

1. Самое отвратительное — работать на рынке, который не растет. Вкладывать можно до усрачки, а ракетой не взлетишь.
2. Как понять, что рынок растущий? Когда кто-то его боится.
3. Когда-то продуктовые магазины боялись роста сетей. Таксопарки боялись агрегаторов такси. И, как оказалось, не зря.
4. Оффлайновые рестораны боятся сейчас онлайн-ресторанов. Оффлайновые супермаркеты — инфраструктур онлайн-доставки продуктов (сети темных магазинов).
5. А кто боится виртуальной реальности? Никто на ум не приходит. А онлайн-образования? Те, кто боялся — или умерли или сами перешли в онлайн. Кому еще бояться — школам и университетам? Пока так не кажется. Растут сейчас эти рынки? Как говорится, в пределах органического роста...
6. Как мне сказал руководитель одного из российских интернет-гигантов: «В начале десятых годов мы боялись, что ты утащишь у нас всех талантливых программистов. А теперь не боимся.». Кому еще бояться российских стартапов? Крупным российским компаниям? Вряд ли. Вот и рынок стартапов поэтому тоже трудно назвать растущим. Поэтому я и не занимаюсь бизнесом на рынке стартапов. Я тут ищу людей, которых будут бояться на других рынках ;-)

7. Короче. Называть свой рынок «растущим» довольно просто. Для этого достаточно надеть розовые очки. Гораздо практичнее постараться ответить себе на вопрос: «А кто боится нас как класса?».



Покер — это игра на деньги, в которой по случайному стечению обстоятельств используются карты

1. «Zappos — это компания, занимающаяся клиентским сервисом, которой по случайности пришлось продавать обувь» © Тони Шей
2. Это, пожалуй, самая подходящая форма определения, отличающая масштабируемый бизнес от конторы, созданной для реализации потребности пристроить как-то и куда-то созданный нами продукт.
3. В масштабируемом бизнесе истинным продуктом является один из процессов (клиентский сервис, продажи, поиск исполнителей, дистрибуция и т.д.). В «конторе» продуктом является продукт, а все остальные процессы — это обременения, которыми приходится заниматься постольку-поскольку.
4. А теперь попробуйте переформулировать то, чем вы занимаетесь, в стиле Тони Шея. А потом сравните количество времени, сил и денег, которые вы тратите на вынесенный в формулировку главный процесс, с количеством времени, сил и денег, которые вы тратите на то, что вам «по случайности пришлось продавать». Нет ли тут несоответствия? ;-)



Чем отличается «заработать» от «выиграть»?

1. Тем, что нельзя очень много «заработать». Очень много можно только «выиграть».
2. Чтобы выиграть — надо сделать ставку. Ставку на что?
3. Вот вы можете коротко и понятно описать, на что вы сделали ставку, когда затеяли свой стартап? Или вы по старинке «лечите боли

потребителей», «решаете существующую проблему», «ищете место продукта на рынке» и занимаетесь прочей мутотенью? ;-)



YOLO-экономика

1. Еще одно неожиданное следствие карантинного года. Люди не хотят возвращаться к предкарантинной жизни.
2. Говорят ведь — нужно взять паузу или сменить обстановку, чтобы хорошенько о чем-то подумать. Карантин выбил нас из привычного жизненного ритма. И мы такие — «оп-па!» — и задумались чуть ли не над смыслом жизни. Тот же самый офис с 10 до 7. Та же самая работа. То же самое отсутствие понимания — «а зачем всё это?».
3. У некоторых сменилась не только обстановка с офиса на дом. Но и появилось время или желание заняться тем, что мы давно откладывали — кто-то написал книгу, кто-то научился программировать, кто-то начал шить, кто-то сочинять музыку. И теперь бросать то, что начал, и возвращаться к привычной рутине?
4. У кого-то это проявляется в легкой форме: «Я хочу продолжать работать из дома, чтобы иметь возможность самому распоряжаться тем, где, когда и что я делаю». У кого-то в более тяжелой: «Я хочу начать заниматься чем-то другим — не тем, чем раньше».
5. «You Only Live Once» — YOLO — фраза, которую сделал мемом рэппер Дрейк лет десять тому назад. Эта фраза может стать лозунгом «поколения карантина». Зачем заниматься тем, что не нравится, и в чем мы не видим высокой цели — если мы живем только раз? Ко всему прочему, мы все прошли рядом с чужими смертями — и это оказалось еще одной причиной задуматься о собственной жизни.
6. Возможно, мы вступаем в эпоху YOLO-экономики, когда люди начнут больше заботиться о самовыражении и самореализации, чем о соответствии неким социальным якобы нормам. Типа «ты должен каждый день ходить на нелюбимую работу в офис, чтобы взять

квартиру в ипотеку и машину в кредит — тогда ты сможешь называть себя состоявшимся человеком».

7. В общем, у этой медали две стороны. Если мы наёмники — может быть, пришло время подумать о себе и о том, что YOLO? Если мы наниматели — что мы можем предложить YOLO-людям, кроме офисного стола, списка KPI и морковки «карьерного роста»?

Наткнулся на эту мысль здесь: <https://www.nytimes.com/2021/04/21/technology/welcome-to-the-yolo-economy.html>



Спрашивать тоже надо уметь

Единственная задача интервью с потенциальными потребителями перед началом создания стартапа — изучить проблему, которую вы собираетесь решить. Все вопросы должны быть только по поводу проблемы. Никогда не упоминайте решения, которое вы собираетесь предложить.

1. «Что заставило вас искать решение этой проблемы?». Если человек даже осознает проблему, но не сделал ни одного шага в поиске решения — это неважная для него проблема. И вашим решением он не воспользуется.
2. «Какие варианты решения этой проблемы вы рассматривали?». Это и есть ваши конкуренты.
3. «Какие варианты вы сразу отбросили и почему?». Это те же причины, почему он не будет рассматривать ваше решение.
4. «Где и почему вы остановились в других вариантах?». Это те же самые причины, которые помешают ему использовать ваше решение.
5. «Что означает для вас «решить эту проблему»?». Это тот результат, который вы должны ему со стопроцентной вероятностью обеспечить.

Длинную версию можно почитать здесь: <https://medium.com/swlh/the-comprehensive-guide-to-customer-discovery-interviews-d71150240ec>



Танцы не помогут

1. Вчера сидел в сетевом ресторане, а за столиком рядом сидели люди из группы управления сетью. Краем уха слышал, что они обсуждали, кроме всего прочего, программу лояльности. Звучали всякие умные слова...
2. Хотя лично мне мешает ходить в этот ресторан чаще только одно — уныние от того, что каждый раз приходится мучиться над выбором, что бы такого сегодня заказать из давно надоевшего мне меню. «Надоевшего» — именно потому что я постоянный посетитель, и уже всё неоднократно попробовал. Хотите, чтобы я ходил чаще — чаще меняйте всё меню целиком.
3. На кого они собираются рассчитывать программу лояльности? На тех, кто пришел к ним один раз — а они хотят, чтобы он пришел два или три раза? Или на тех, кто приходит к ним каждую неделю-две — а они хотели бы, чтобы каждый день? Что-то мне подсказывает, что проще и выгоднее делать более частыми тех, кто уже частый.
4. Этот пост — не жалоба в воздух. А констатация того, что у каждой сложной задачи есть простое и неочевидное решение, заключающееся в изменении самого продукта, а не в танцах с бубнами вокруг него.



Недооцененное умение основателя

1. Стартапы часто стараются поразить инвесторов офигенным размером рынка, на который они хотят выйти.
2. Не очень интересно слушать о больших рынках — потому что для перераспределения лидерства на уже состоявшемся большом рынке, нужно очень много денег. А хочется ведь много заработать, мало вложив ;-)
3. Хоть это и парадоксально, но интереснее слушать о том, почему целевой рынок стартапа — маленький. И о том, какие изменения сейчас происходят, за счет которых этот рынок начинает расти. Только на

таким переломном этапе можно умудриться занять лидерские позиции за относительно небольшие деньги.

4. В общем, хрен с ними, с большими рынками — их видят все. Самое недооцененное умение основателя — анализировать причины, почему такой-то рынок маленький. И способность находить ответ на вопрос — что должно произойти, чтобы он начал расти.



Суется или повторяется?

- Давай сделаем вот это, чтобы поднять продажи.
 - А мы это сможем неоднократно повторять?
 - Нет.
 - А зачем тогда это делать?
1. Стартап — это «временная организация, созданная для поиска повторяемой и масштабируемой бизнес-модели». Если это нельзя повторять — это не гипотеза «повторяемости и масштабируемости».
 2. Несмотря на всю свою простоту, этот принцип поможет вам избежать кучу лишней суеты.



«Как» или «что»?

1. Довольно странно осознавать, что бизнес похож на соревнования по бегу без правил. На одну линию старта выходят и новички, и олимпийские чемпионы. Стартовать может кто когда хочет. В одном забеге одни могут бежать пешком, а другие ехать на мотоцикле. Даже дорожка у каждого своя — у одного шоссе, а у другого тропка через буреломы. Мало того, шоссе может превратиться в тропку и наоборот. Дорожки могут пересекаться и сливаться. И даже внезапно появляться из ниоткуда.

2. Отсюда вытекает простое следствие — не так важно, как ты бежишь (как ты это делаешь). Важно — какую дорожку ты выбрал (что ты делаешь). Потому что даже пешком по шоссе можно обогнать мотоцикл, завязший в болоте.
3. Однако большинство стартапов настойчиво ищут секретное знание «как». И интернет весь забит «секретами маркетинга» и «тайнами продаж». Хотя ни один олимпийский чемпион по бегу не поможет бегущему по кочкам обогнать мотоцикл, едущий по шоссе.
4. Да и все секреты «как» известны уже пару тысяч лет. В них нет ничего нового. Единственное новое — в решении «что» именно делать.
5. Первый вывод. Минимальный жизнеспособный продукт — это не поиск путей «как» продавать то, что мы придумали. А поиск ответа на вопрос, «что» делать. Правильную ли мы дорожку выбрали или нет. Стоит ли продолжать бежать по ней или попробовать что-то другое.
6. Второй вывод. Если с бизнесом всё идет не так, то не стоит искать волшебные секреты, «как» это исправить. Стоит задуматься над тем, «что» мы делаем. И менять вот это «что», а не дробить на очередной секрет «как».



«Лучший» или «конкурентоспособный»

1. Если мы не делаем лучший для покупателя продукт — мы можем прямо сейчас пойти и убиться об стену. Ибо очень трудно продавать говно.
2. «А-а-а, неужели на полках в супермаркете лежат самые лучшие продукты?». «Лучшие» для кого? В предыдущем пункте я написал «лучший для покупателя». А покупатель в данном случае — как ни смешно, супермаркет. Мы должны продавать лучший для супермаркета продукт — по куче параметров (в том числе, например, и по маржинальности). То, что его должны покупать в магазине — это всего лишь фильтр для отсеечения заведомо негодных вариантов.

3. «А-а-а, разве вот это [брезгливо тычет пальцем] хорошая книга?». «Хорошая» для кого? Для критиков или для читателей? Вон у литературных эстетов есть премия Букера. А противные читатели предпочитают покупать не её лауреатов, а Донцову и Кинга. Потому что они лучшие по мнению читателей.
4. А вы можете честно назвать свой продукт «лучшим»? Или всего лишь «конкурентоспособным»? А вы точно понимаете, кто ваш покупатель, и что именно он считает «лучшим»?



Рост прост

1. Замечаю, что на растущих рынках взлетают простые продукты с простым оффером. Офферы начинают ветвиться и усложняться, только когда рост замедляется, и на нем начинается конкурентная толкотня
2. Думаю, что это можно усилить и сказать так: если мы взлет простого продукта с простым оффером — значит, это растущий рынок.
3. С другой стороны, часто встречаю стартапы, которые рассказывают, что у них многофункциональный сложный продукт, который трудно описать одним предложением. И его главная лучшесть состоит в более широкой функциональности, чем у конкурентов. На разработку которой, естественно, требуется много денег.
4. Возникает вопрос — на растущий ли рынок они ориентируются? Как ни печально, но на стагнирующем рынке побеждают только деньги. На растущем же может победить тот, кто оказался в нужное время в нужном месте с нужным продуктом — то есть «стартап».
5. В общем, если у вас есть идея простого продукта с простым оффером — что вам мешает пойти и проверить эту идею своими силами? А если всё настолько сложно, что своих сил не хватает — туда ли вы лезете?



Сильно и красиво

1. Помните фразу Генри Форда, что «Цвет автомобиля может быть любым, при условии, что он черный»? Это считалось отличным маркетинговым ходом в продвижении Форда-Т. А тут наткнулся на историю о том, что всё дело было в том, что чёрная краска сохла вдвое быстрее других цветов. И переход на другие краски привёл бы либо к а) увеличению площади складов, где сохли машины (увеличение затрат), либо б) торможению скорости конвейера для уменьшения количества производимых автомобилей при той же площади складов (уменьшение прибыли). На что Форд, естественно, идти не хотел.
2. В этой связи сразу вспомнилась история о кетчупе Хайнц — который не хотели покупать, потому что этот кетчуп был настолько густой, что с трудом выковыривался из бутылки. Тогда Хайнц запустил рекламную кампанию с лозунгом «В нашем кетчупе настолько много помидоров, что он еле-еле вылезает из бутылки» и людьми, стучащими по донышкам этих бутылок.
3. У каждого продукта есть неотъемлемые от его бизнес-модели недостатки. Мы обычно пытаемся замести их под ковёр. И, как обычно, их всё равно замечают — но в такой неудобный для нас момент, что это сильно ухудшает или вообще губит наши продажи.
4. Давайте лучше подумаем, как превратить этот недостаток в наш маркетинговый оффер. Возможно, это окажется нашим самым сильным и красивым решением.



Фигня какая-то → в этом что-то есть → кто же этого не знал

1. Наткнулся на исследование, в котором утверждается, что 77% CEO не считают интернет-рекламу основным источником получения новых клиентов или продаж.
2. А у меня, например, устойчивое ощущение, что о «рекламе в интернете» рассказывают те стартапы, которые попросту не знают, где брать клиентов.

3. Любая новая мысль проходит три этапа, описанных в заголовке. Вы на каком этапе осознания мысли поста?

Источник: <https://bango.com/board-to-death/>