

# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

март

2023

# Новые идеи для вдохновения и копирования

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

## Читать

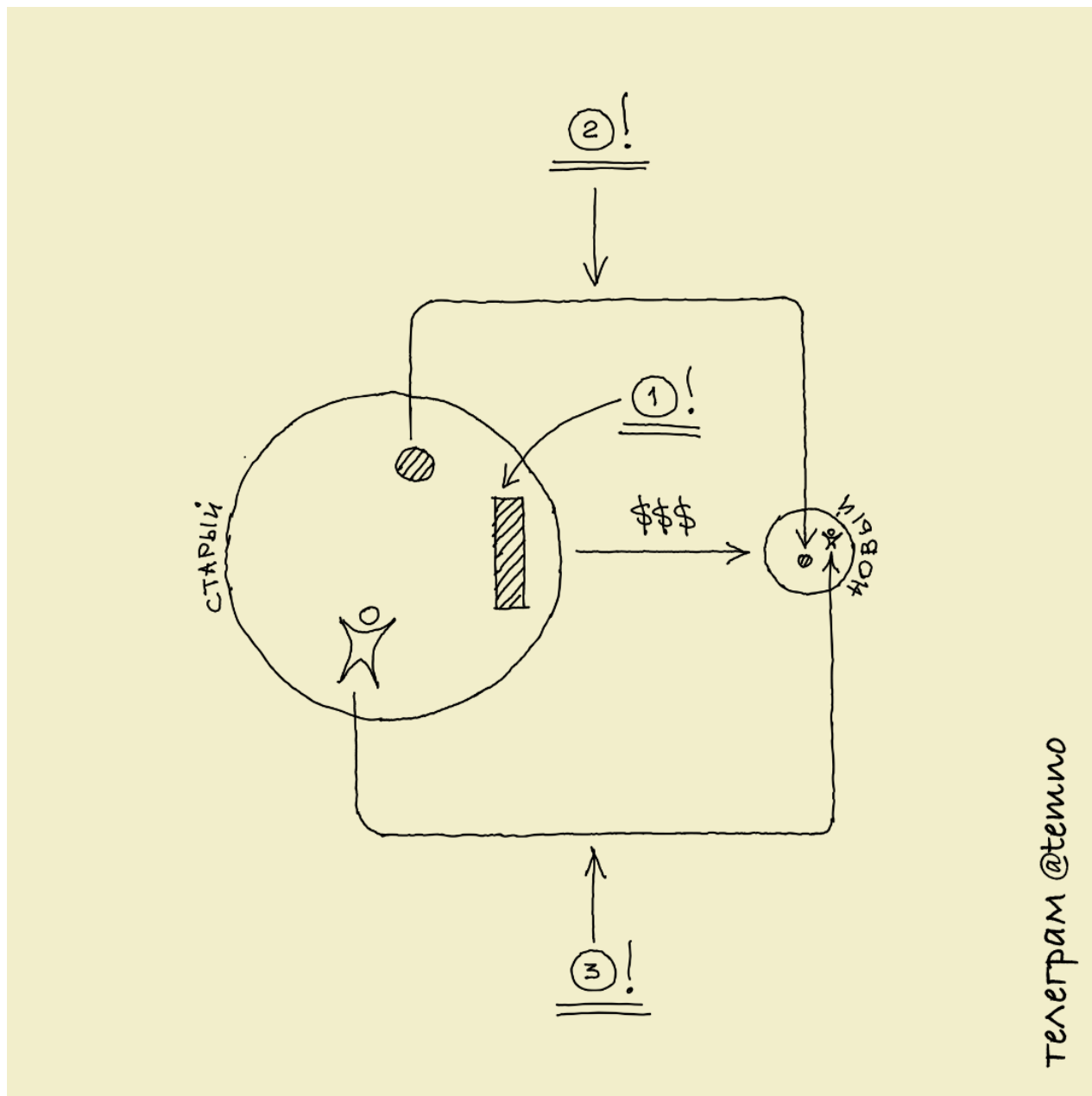
ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

## Учиться

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

## Три идеи для стартапа

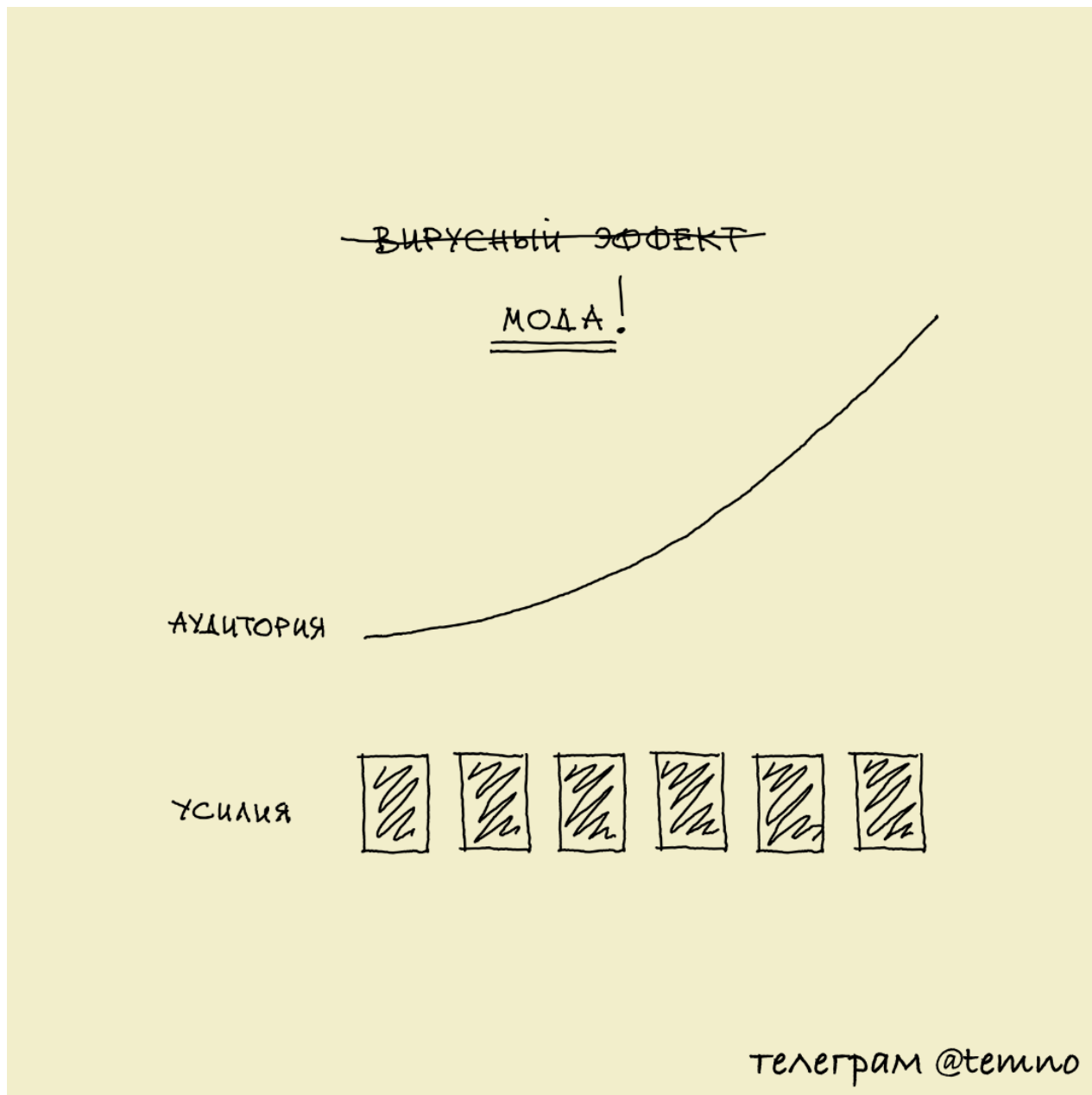


1. Вытащу сюда важную мысль из сегодняшнего фастфаундера — почему я так возбудился по поводу рынка традиционных медиа и развлечений размером в 2.9 триллиона долларов.
2. Да потому что любой новый рынок — это не новый спрос, а новое предложение. Нового спроса нет и не может быть — потому что потребности у людей остаются всё те же самые. Меняется лишь способ их удовлетворения.

3. Растущий рынок креативной экономики — это новый рынок. Но он удовлетворяет старый спрос — и поэтому отжирает деньги у старого рынка традиционных медиа и развлечений.
4. Мало видеть, что какой-то рынок растёт. Надо понимать — с какого старого рынка в него перетекают деньги!
5. Потому что так ты сможешь увидеть три понятных способа создания стартапа.
6. Первый способ — дать старому рынку возможность меньше кровоточить деньгами. Например, всасывать в себя людей, идеи и инструменты с нового рынка. Или расползаться на часть территории нового рынка. Это тот путь, по которому пошёл стартап из сегодняшнего обзора.
7. Второй способ — создать на новом рынке современный аналог инструмента старого рынка. Так я заработал миллионы, создав и продав интернет-аналог бумажного справочника по ценам «Мобиле».
8. Третий способ — дать новый способ заработка игрокам старого рынка. Так Эйрбнб перетащил владельцев арендной жилой недвижимости на более выгодную модель краткосрочной аренды.
9. В общем, никогда не верь, что что-то может возникнуть из ничего ;-)  
Новые рынки растут за счёт перетекания денег с каких-то старых рынков.
10. Как только ты увидишь эту общую картинку — ты сможешь нащупать гораздо более мощную и перспективную идею для своего стартапа.
11. И да, фастфаундер — это не просто обзоры стартапов. Важная их часть — это мои мысли о том, что интересного я увидел в их модели, и что ты с этим можешь сделать. И эти мысли, да ещё на конкретных примерах, не менее интересны, чем те посты, которые ты тут читаешь ;-)



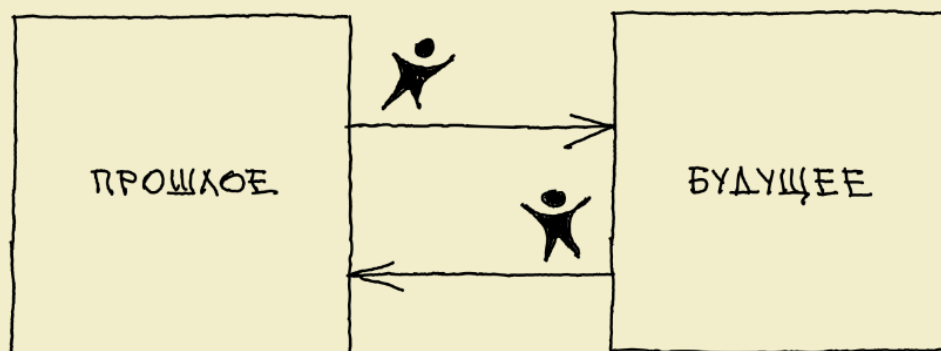
## Настоящая причина успеха стартапа



1. «А сколько клиентов или какую выручку нужно показать инвестору, чтобы ему стало интересно?». Правильному инвестору неинтересны статические показатели. Он хочет видеть динамику. Но какую?
2. Начнём с разминочного вопроса. Что мы смотрим, читаем и слушаем? В основном — то, что модно. Сколько бы мы ни убеждали себя в своей исключительности. Стадный инстинкт — это дело такое ;-)

3. Поэтому продюсеры и издатели ищут не «качественный» контент — а то, что может стать модным.
4. А чем продукт, создаваемый стартапом, отличается от песни, сериала или блога? Ничем. Похожих продуктов — до хрена. Но большинство людей пользуется тем, что стало по какой-то причине модным.
5. Значит, в какие стартапы хотят инвестировать? В те, которые делают продукты, способные стать модными.
6. «Модно» — это когда люди начинают об этом сами рассказывать. А аудитория вдруг начинает расти заметно быстрее затрачиваемых на продвижение усилий.
7. Так какую динамику хочет видеть инвестор? Когда стартап продолжает вкладывать те же самые ресурсы в продвижение продукта — а аудитория растёт непропорционально сильнее. Потому что это — единственная заявка на возможную модность продукта.
8. Особо дотошные личности могут назвать это старым добрым «вирусным эффектом». Но это фиговое название. Попробуйте поставить себе задачу «обеспечить вирусный эффект своего продукта»... В голову сразу начнёт лезть всякая псевдомаркетинговая чушь, высосанная то ли из пальца, то ли из умных книг.
9. Но самые замечательные идеи — всегда очень простые и жизненные.
10. Поэтому и задачу себе лучше поставить более практичную — «Как сделать свой продукт модным?».
11. Вот задайте прямо сейчас себе такой вопрос. Неужели у вас мозги сразу не стали крутиться по-другому?





телеграм @temno

## Честный способ получить нечестное конкурентное преимущество

1. Очень популярны фантастические книги про «попаданцев», когда совершенно обычный человек внезапно просыпается в другом времени... и тут-то всё начинается.
2. Первый вариант сюжета — человек из будущего попадает в прошлое. Тогда он внедряет сюда принесённые из будущего технические решения, методы рекламы, способы ведения бизнеса. И становится самым крутым перцем.

3. Второй вариант — человек из прошлого попадает в будущее или вообще в магический мир. Тогда он приносит с собой драки на кулаках, незамутнённый цинизм и способность решать проблемы максимально прямолинейными способами. От чего маги и погрязшие в технологиях люди будущего давно отвыкли. И это опять превращает его в крутого перца.
4. На самом деле прошлое и будущее сосуществует бок о бок в настоящем. Где-то бизнес ведётся по старинке. А где-то в то же время внедряются технологии будущего.
5. Каждый из нас при этом находится в одном из времён. Либо ковыряется старой мотыгой на старом поле. Либо включается в гонку новых технологий.
6. Но зачем? Ведь гораздо лучше стать попаданцем! Или принести новые технологии и методы ведения бизнеса на отсталый пока рынок. Или принести старые добрые продажи и прямолинейный подход к делу на рынок, где все пока доказывают, что «моё технологическое кунг-фу лучше твоего».
7. Ведь пишут же, что это самый простой способ стать крутым перцем ;-)
8. Так что, если ты технолог — перемещайся в прошлое, на рынок, где считается, что технологии не нужны. А если продажник — перемещайся в будущее, где все помешались на технологиях. Но не оставайся в своём времени, конкурируя с другими на том же поле тем же оружием.
9. Все мы — совершенно обычные люди. Поэтому у нас есть только один способ получить нечестное конкурентное преимущество — это стать попаданцем ;-)

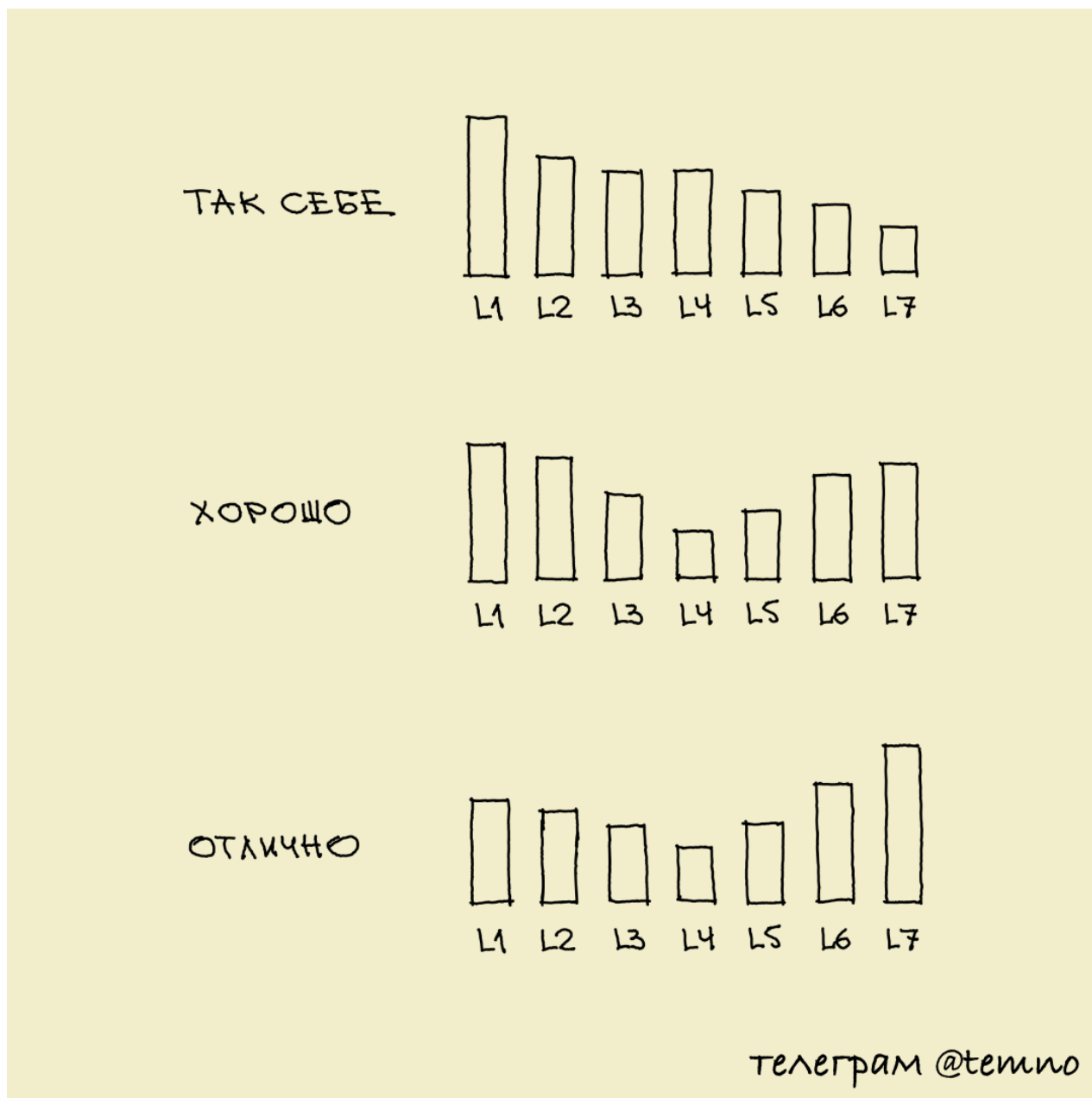


## Не целься в «золотую середину»

1. Многие основатели стремятся к тому, чтобы люди пользовались их сервисом хотя бы 3–4 раза в неделю. Типа не слишком редко, но и не слишком часто. Оказывается — это хреновая цель!



2. Есть метрика, называемая «L-кривая» (L-ness curve). Она представляет собой распределение количество пользователей, использующих сервис определённое количество раз за период. Если мы считаем периодом неделю, надо посчитать, сколько людей пользовалось сервисом только раз в неделю (L1), два раза (L2), три раза (L3) и так далее — и построить из этих величин график.



3. У «так себе» сервисов эта кривая явно наклонена вправо — количество использований в неделю равномерно убывает.

4. У хороших сервисов она похожа на кривую улыбку, вздёрнутую слева. Количество людей, пользующихся сервисом 1–2 раза в неделю — больше, чем людей, пользующихся им 6–7 раз в неделю.
5. А у отличных сервисов — это кривая улыбка, вздёрнутая справа. Количество людей, пользующихся сервисом 6–7 раз в неделю — больше, чем людей, пользующихся им 1–2 раза в неделю.
6. Хорошие и отличные сервисы объединяет одно — у них явный провал по количеству людей, пользующихся сервисом 3–5 раз в неделю.
7. То есть хорошими и отличными сервисами пользуются, как правило — либо а) изредка, но регулярно, либо б) постоянно. Но не «средне»!
8. «Средний» пользователь — это, наверное, тот, кто ещё не успел встроить использование сервиса в привычный шаблон поведения. А значит — есть риск, что он вообще отвалится.
9. Поэтому стартапу лучше целиться «в края». Или на уверенное использование сервиса раз в неделю. Или сразу на ежедневное. А в реальности тогда и получится та самая «улыбка», вздёрнутая к одному из краёв и проваленная в середине.
10. В общем, это ещё одно проявление старого доброго жизненного принципа — никогда не стремись к середине. Она «золотой» не бывает ;-)

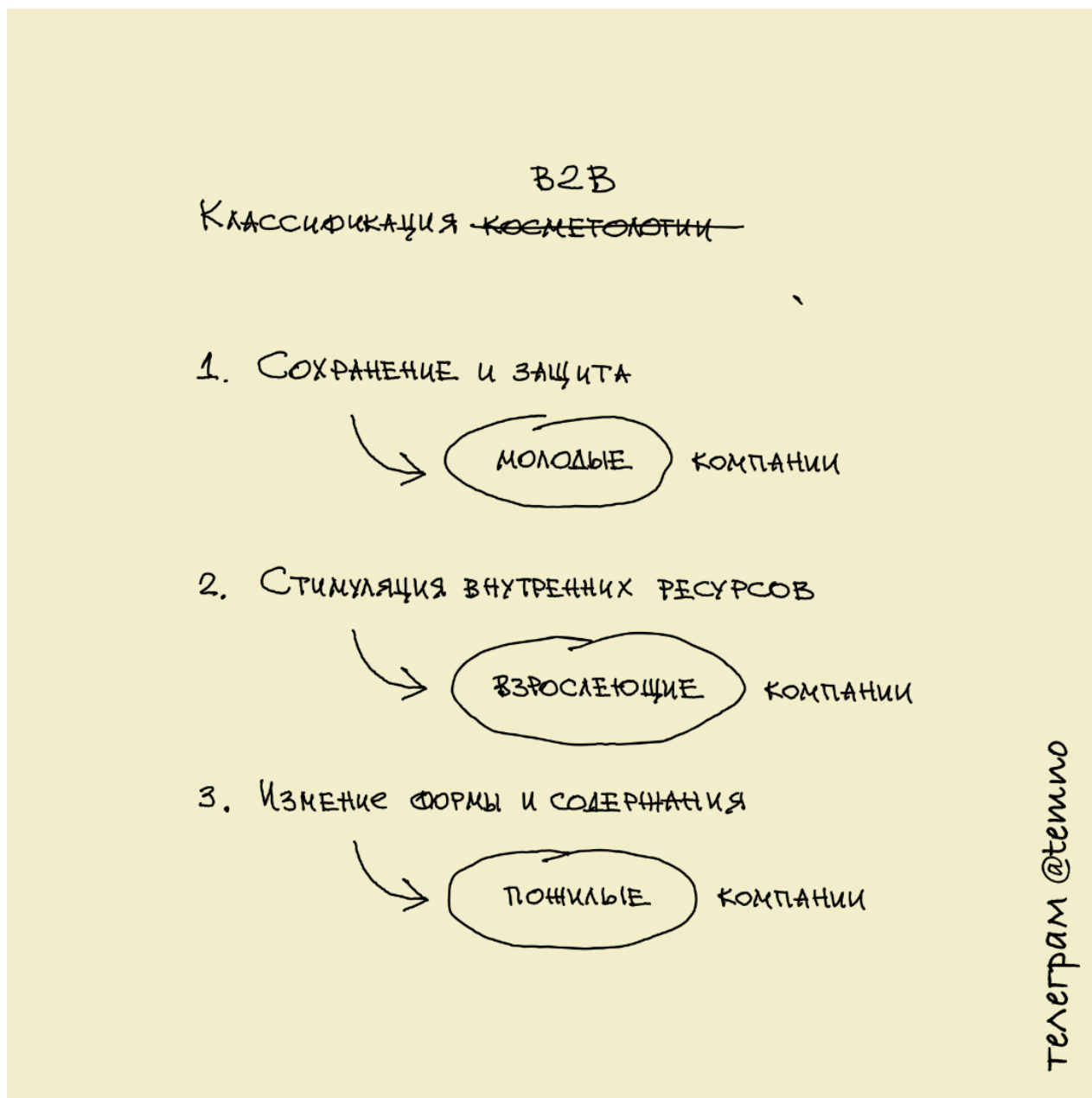


## Два полезных вывода из необычной аналогии

1. Трепался тут с косметологом, рассказавшим, что лицевые процедуры можно разделить на три уровня:
  - Первый: сохранение и защита того, что есть. Кремы, гели, сыворотки и т.д.
  - Второй: внешняя стимуляция внутренней активности. Уколы, стимулирующие выработку коллагена, например.

— Третий: глубинные вмешательства для восстановления формы и содержания. Такие, как заливка филлерами складок и провалов.

2. Чем старше пациент — тем выше уровень необходимых для него процедур.



3. А теперь про бизнес.

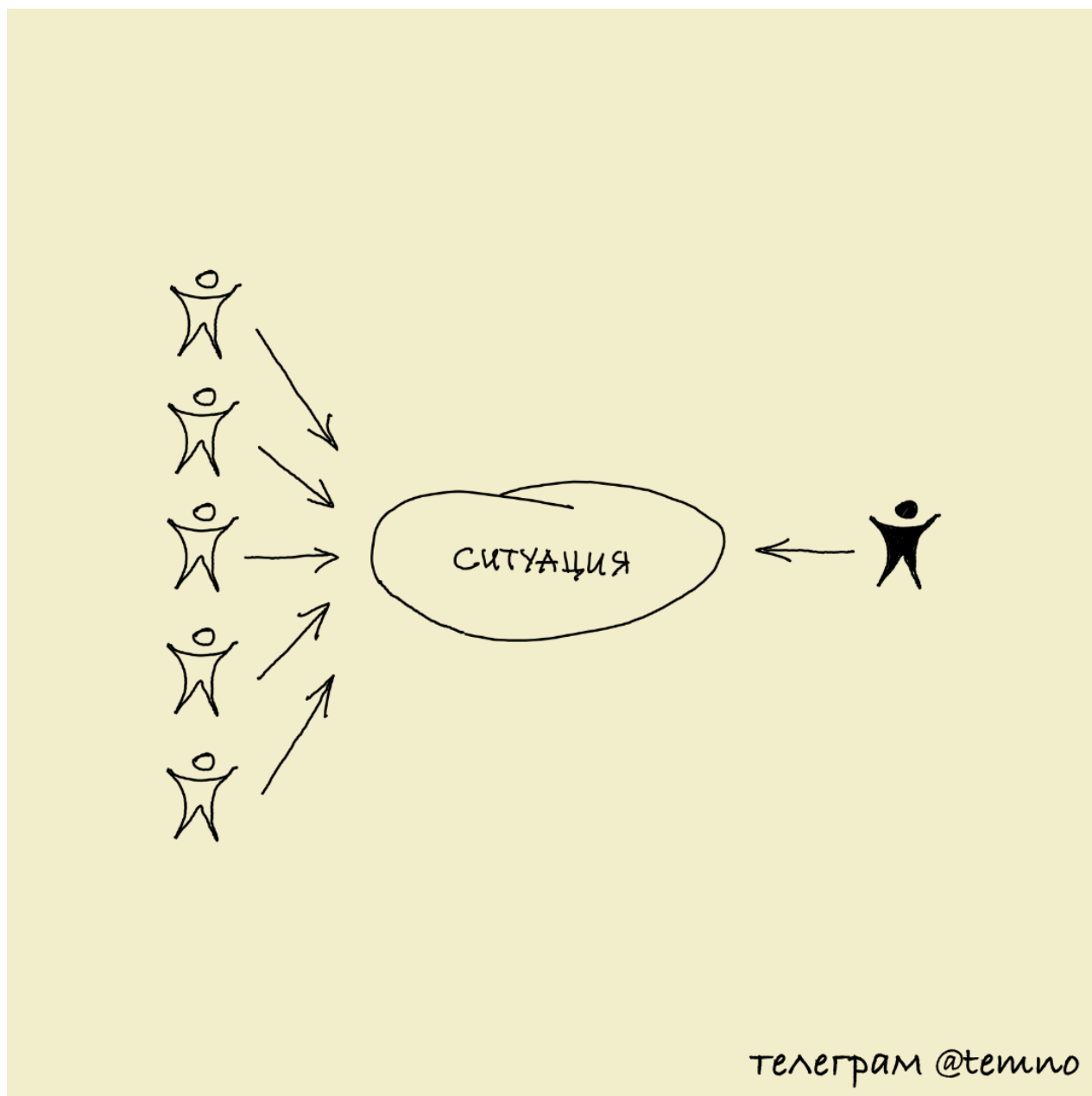
4. Сначала парадокс! Взрослые компании почему-то считают, что им достаточно сохранять и защищать то, что у них есть. Хотя, чтобы «не потерять лицо», их приоритеты должны сместиться к изменению внутренней формы и содержания своей деятельности.

5. Взрослеющим компаниям заниматься стимуляцией внутренней активности своих сотрудников. А молодым стартапам — просто сохранять и защищать нащупанные бизнес-процессы.
6. Вывод для компаний. Не забывайте менять свои приоритеты в нужную сторону по мере взросления. Иначе вы начнёте терять привлекательность ;-)
7. Кроме того, описанные уровни — это же готовая классификация B2B-платформ!
8. При этом все магазины завалены кремами, гелями и сыворотками сотен марок, обеспечивающими лишь защиту и сохранение. Как рынок B2B-продуктов завален инструментами для поверхностного упорядочивания бизнес-процессов.
9. В том числе и потому что более глубокие уровни — дорого и болезненно. Как в косметологии, так и в бизнесе ;-)
10. Вывод для разработчиков. Сделайте продукты второго и третьего уровня более дешёвыми, простыми и менее болезненными — и взрослые компании с большими бюджетами выстроятся к вам в очередь.



## Первый слайд для бомбической презентации стартапа

1. Самый первый и главный вопрос автору любой «гениальной» идеи для стартапа — «Что ты видишь, чего не видят другие?».
2. Почему видишь? Потому что ты посмотрел на ситуацию с другой стороны. Или потому что ты успел увидеть что-то новое, что до других ещё не дошло.
3. Ведь, если все это видят, и все это давно знают — кто-то бы это уже сделал.

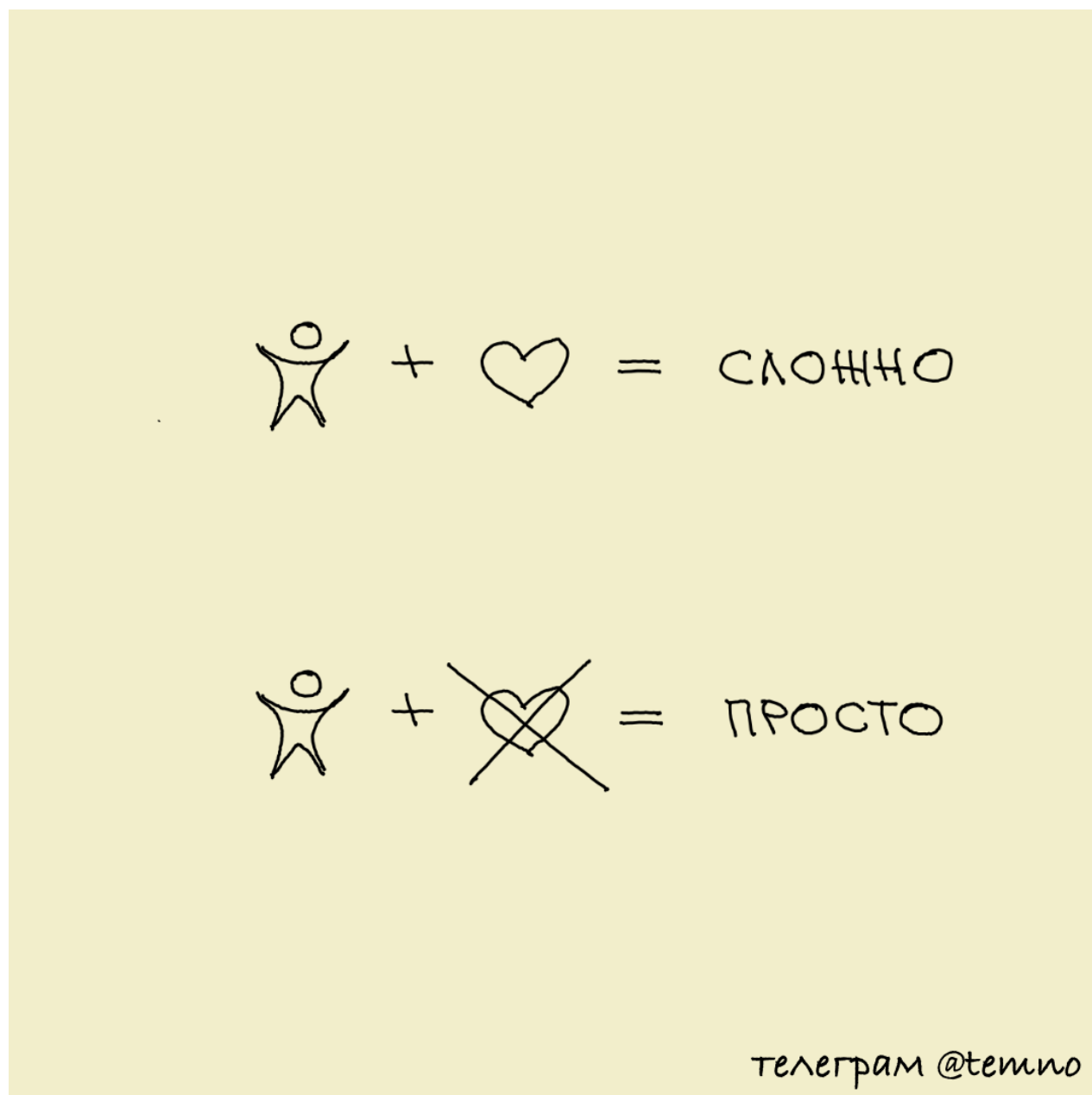


4. Кстати, отсюда же следует, что расхожая фраза «все эксперты считают, что...» — вовсе не довод в пользу потенциальной успешности идеи, а даже совсем наоборот ;-)
5. 5. Хочешь сразу привлечь внимание инвестора? Начни свою презентацию с объяснения того, что ты видишь, чего не видят другие.



## Возьми простую задачку вместо сложной

1. Самый частый довод в пользу идеи своего стартапа — «Люди этого хотят». И он же является самой частой причиной факапов.
2. Потому что люди этого на самом деле не хотят. Или хотят не настолько сильно, чтобы за это платить.



3. Угадать, что хотят люди очень сложно. Поэтому лучше зайти с другой стороны — и увидеть то, чего они не хотят ;-)

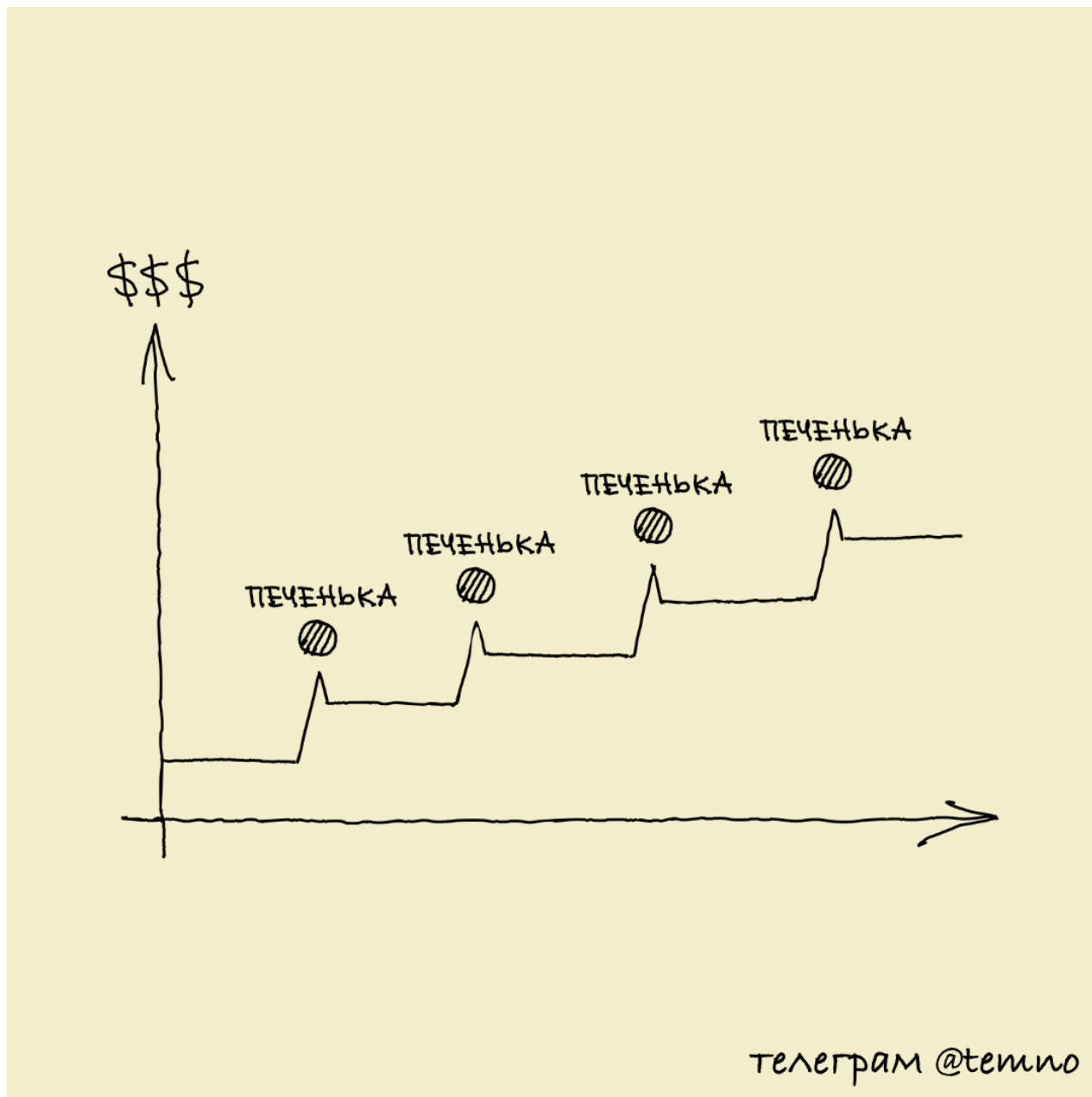
4. Заниматься вот таким геморроем, например. Или разбирать вот этот ворох задач, нарастающий вокруг любимого дела. Или день за днём окунаться в скучную рутину, без которой ничего не работает.
5. Предположить, что люди не хотят — гораздо проще, чем угадывать, что они могут захотеть!
6. Да и вообще, лень — чуть ли не самая главная черта характера любого человека. Предложи ему что-то не делать — и он сразу согласится. Предложи ему чем-то заняться — и он подсядет на измену.
7. Поэтому попробуй подойти к поиску идеи для своего стартапа совершенно с другой стороны. Сначала перестань придумывать, что «люди хотят».
8. А потом начни искать то, что они делать не хотят... и возьми это на себя. Естественно, не на себя лично — а на своих сотрудников или на платформу, которая это будет делать за них.



## Лучший маркетинг — это новости

1. Классический сорт печенек Oreo производят уже больше ста лет. В 2012 году вышла ограниченная серия Oreo со специальным вкусом. Народ принял их на ура. И что — производство классики свернули? Наоборот!
2. Классику производят как и прежде. Но в то же время как пирожки штампуют ограниченные серии. Было уже выпущено порядка 70 таких серий — то есть новая серия примерно раз в 2 месяца.
3. Народу это продолжает нравиться. В период с 2017 по 2020 год продажи печенек из ограниченных серий выросли на 12%. А знаете в чём прикол?
4. Прикол в том, что за тот же период продажи классических Oreo выросли на 22%! То есть новые вкусы не каннибализируют — а увеличивают продажи основного продукта. Но почему?

5. Да потому что люди всегда охотно клюют на что-то новое — это тупо заложено в человеческой природе. А когда это новое связано со старым — вспоминают и про старое.



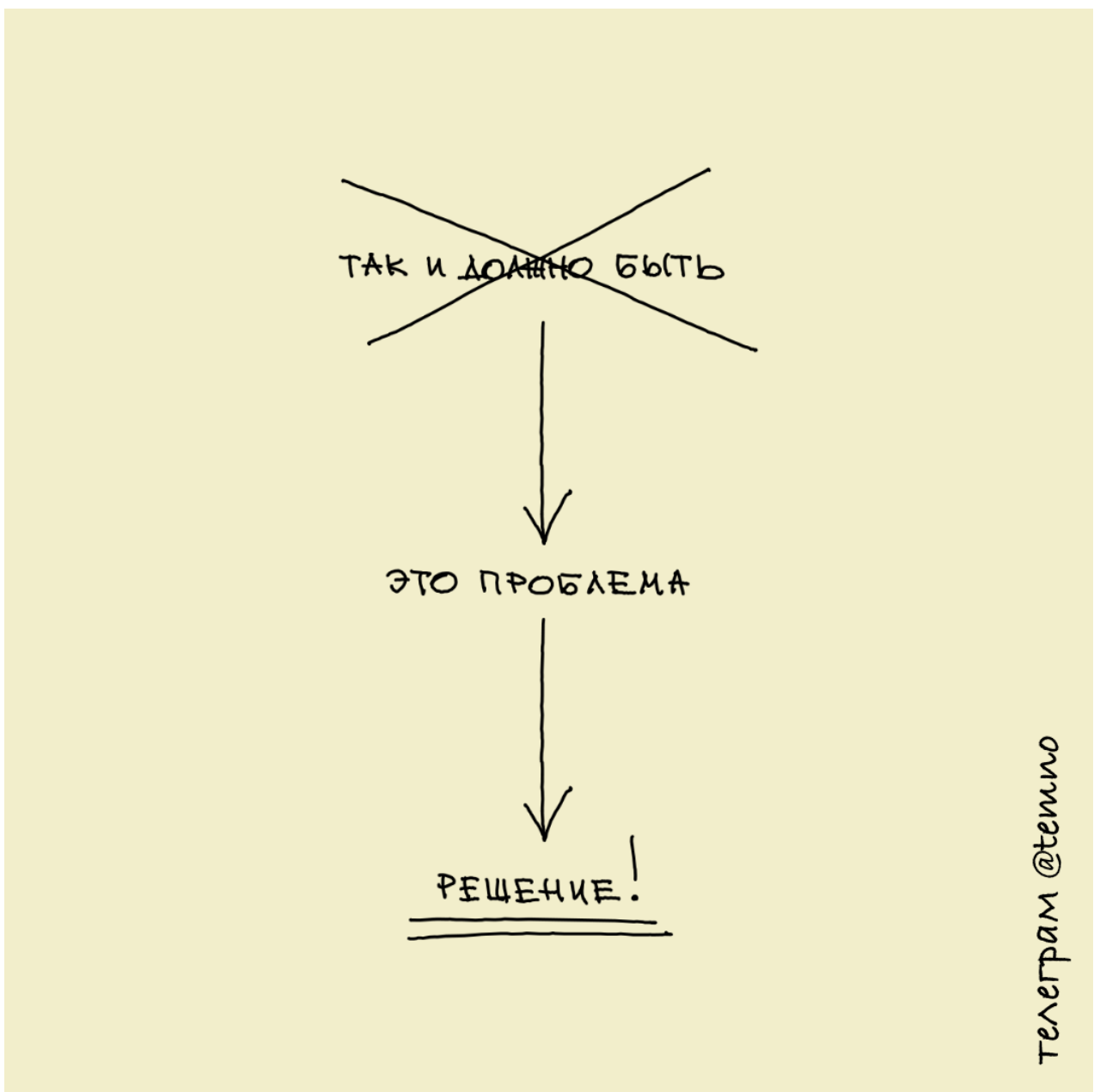
6. Проблема в том, что всё старое — каким бы оно хорошим не было — со временем забывается. Смывается потоком нового ;-)
7. Поэтому хорошему старому нужно периодически напоминать о себе. Но не типа «старый пердун всё ещё тут» — а в виде цепляющих новостей.
8. Неужели Эппл каждый год выпускает новые версии своих айфонов, потому что технологии за год успевают настолько скакнуть вперёд?



Конечно, нет! Это тщательно срежиссированное ежегодное шоу для эффектного напоминания о себе.

9. Прелесть в том, что это не высасывание каждый раз новых поводов для новостей из пальца. Это повторяемый метод создания новостных поводов. У Эппла — новые версии айфонов. У Oreo — новые ограниченные серии печенек.

10. А у тебя это что?



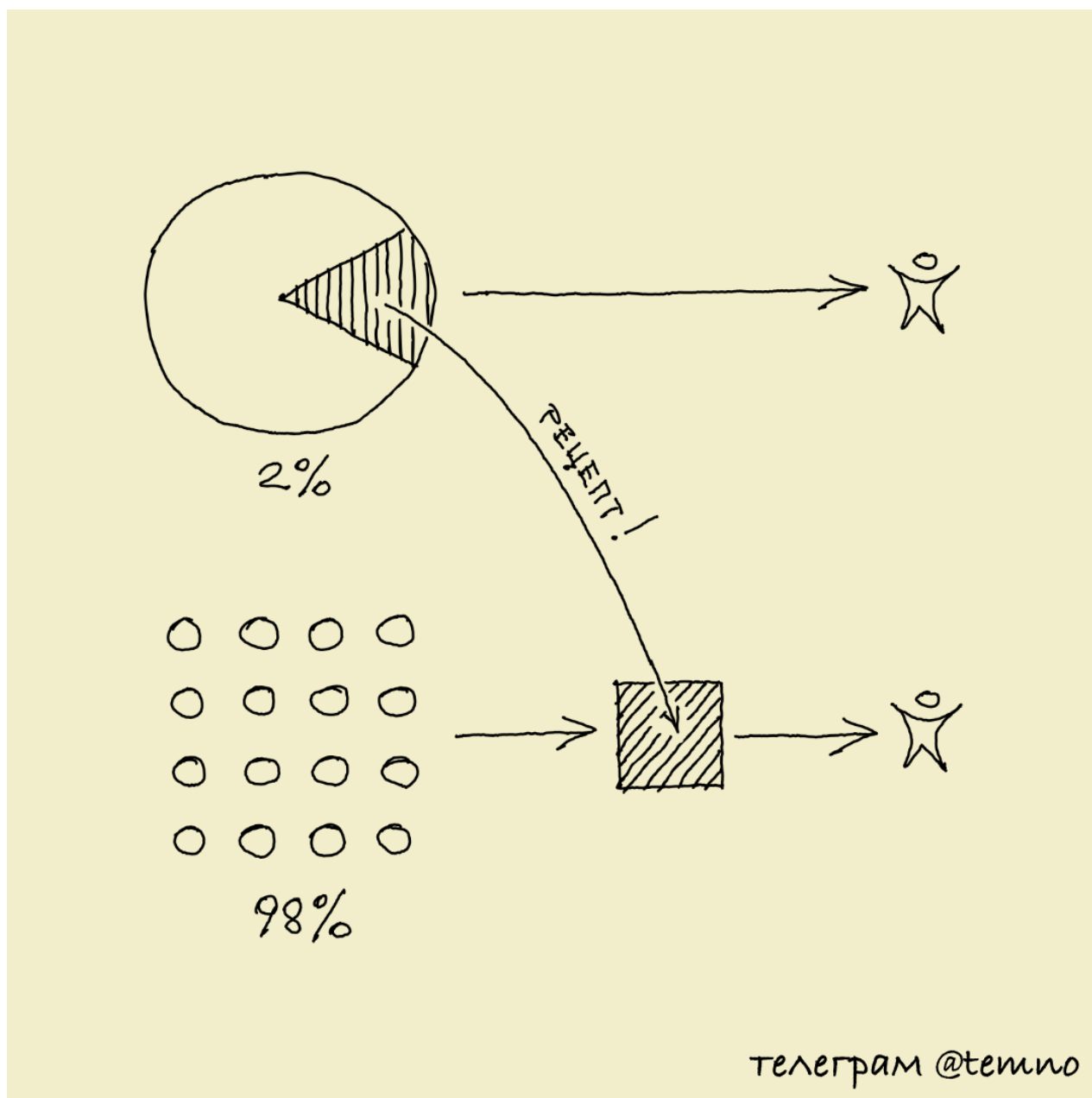
## Не воспринимай ничего как должное

1. Сэм Альтман, выпустивший ChatGPT, сильно удивлялся — почему никто другой не сделал этого раньше. Ведь все алгоритмы для этого уже известны, а процессоры доступны.
2. Хотя мы действительно часто не видим или недооцениваем возможности — время которых, наконец, пришло.
3. Ночью обанкротился 19-й по размеру банка США — Silicon Valley Bank, в котором держало свои деньги целое поколение стартапов и их основателей. Сейчас правительство старается обеспечить доступность депозитов в пределах гарантированных государством 250 тысяч долларов.
4. Весной этого года писали про звезду-баскетболиста, который разложил свои деньги по 50 банкам — чтобы в каждом из них лежало не больше этих самых 250 тысяч. Представляете себе геморрой?
5. Недавно стали популярными «встраиваемые финансы» — когда банковские услуги встраивают в сторонние сервисы с помощью API. Почему бы тогда не сделать «облачный банк», в котором у клиента будет один счёт — но представляющий собой на самом деле множество счетов в разных банках. Которые незаметно для клиента управляются облачной платформой на уровне API.
6. По схожему принципу были созданы «облачные хостинги» типа Амазоновского облака — ставшие виртуальной платформой поверх тысяч физических серверов. Чтобы работоспособность сервиса клиента и выделяемые ему ресурсы не были завязаны на один физический сервер как раньше.
7. «Время пришло» — значит проблема настолько старая, что даже не считается проблемой ;-). Все принимают это как должное. Сервер — это сервер. Банк — это банк. Ответы на вопросы ищут в поисковике. И так далее.
8. Хотя технологии, оказывается, уже доросли до того, чтобы эту не-проблему решить. Причём не в лоб! Не разрабатывать ещё более

мощные серверы. Не создавать самый надёжный банк. Не делать конкурента Гуглу.

- 9. А какие ещё проблемы мы воспринимаем как должное? А что появилось, чтобы их стало можно решить?

\*\*\*



### Подсмотри у больших, дай маленьким

- 1. В ответ на разбор очередного стартапа прилетел комментарий, мол, «у больших компаний это уже есть». Так и это хорошо! И вот почему.

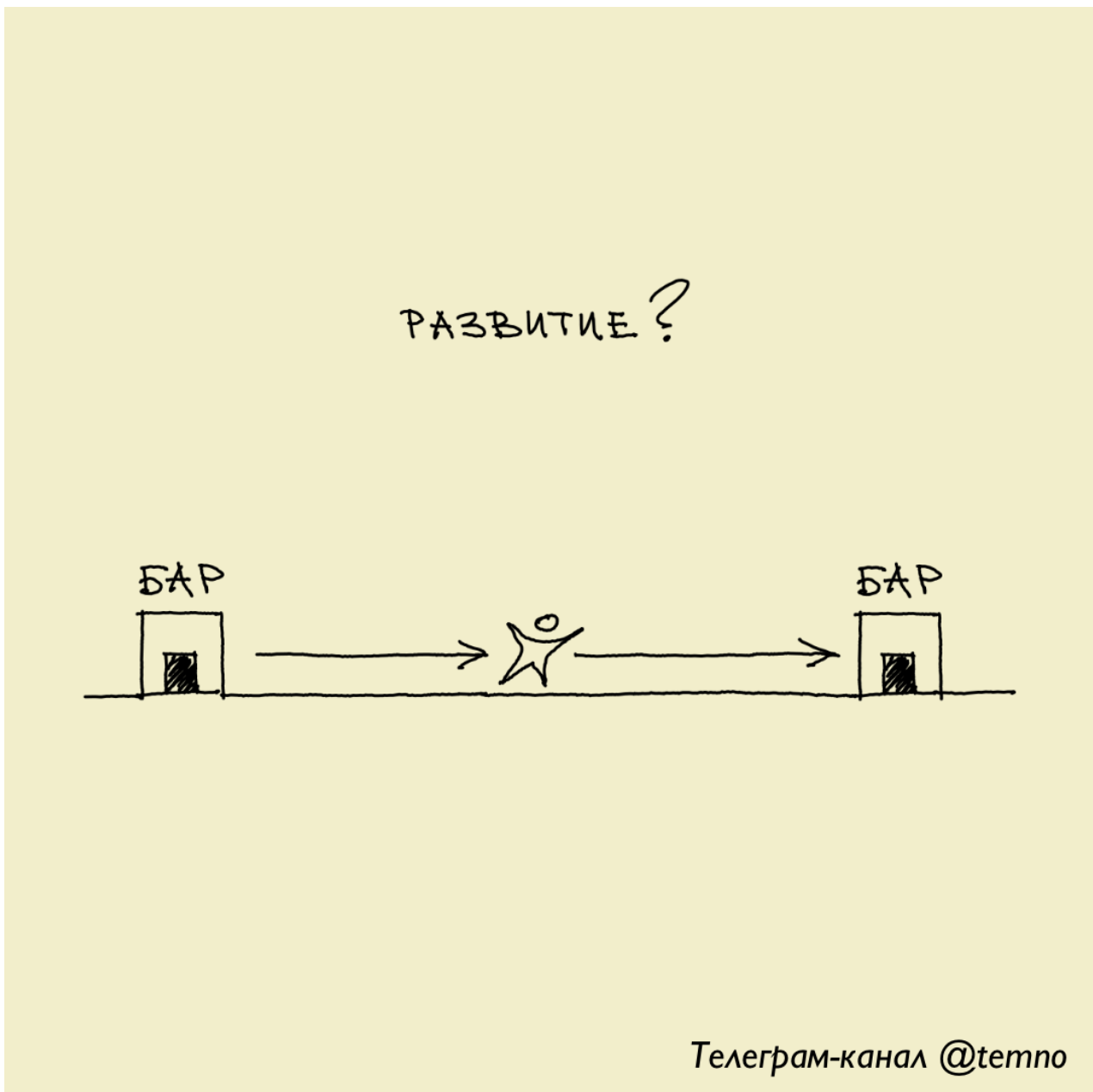
2. Обычно моду на рынке задают большие компании — но у них достаточно собственных ресурсов, чтобы реализовать любое новое свойство для привлечения покупателей или для оптимизации бизнес-процессов. Например, у большого европейского интернет-магазина Zalando, внедрившего у себя модель отложенных платежей, о которой шла речь в обзоре — только в отделе платёжных систем работает 300 человек.
3. Однако фишка в том, на любом рынке подавляющее большинство игроков — мелкие компании. Среди розничных продавцов, к примеру, небольших компаний — 98%! Но они вынуждены как-то идти в русле трендов, определяемых большими игроками. Иначе им не выжить :-(
4. При этом у них нет такого количества собственных ресурсов — чтобы с нуля разрабатывать те же самые новые свойства. И что же им делать? Им — ничего. А нам — есть что ;-)
5. Потому что у нас появляется ещё один понятный рецепт для создания стартапа!
6. Смотрим, какие новые свойства только что реализовали у себя большие игроки... и создаём платформу, реализующую это же свойство в виде сервиса. Который быстро, просто и недорого могут подключить и начать использовать маленькие компании.
7. Так сила одних становится нуждой для других и возможностью для третьих. Которой нам только надо успеть воспользоваться.



### «Надо же куда-то развиваться»

1. «Через десять дней меня тут не будет», — сказал бармен, смешивая мне коктейль, — «выхожу барменом в новый бар, который открывается дальше по улице. Надо же куда-то развиваться.».
2. Прикольно. Многие действительно называют развитием простой переход с места на места. Ну, может быть, на бóльшую зарплату. В

более приятную для работы атмосферу. Или просто потому что старое



место надоело.

3. Хотя «развитие» — это получение новых возможностей. А как можно получить новые возможности, делая то же самое тем же самым образом? Пусть и в другом месте.
4. Поэтому главный критерий, отличающий развитие от метаний туда-сюда — ты начинаешь делать то, чего раньше никогда не делал.

5. Особый цинизм в том, что начать делать, то что раньше не делал — можно и на старом месте. Но проще «занавесочки поменять» — то есть сменить место, приведя туда старого себя.
6. Важное следствие ещё и в том, что, начав делать что-то новое — мы автоматически перестаём делать что-то старое. Тупо потому что в сутках 24 часа, а на плечах у нас одна голова.
7. Поэтому альтернативный подход к поиску путей развития — решить, что мы перестанем делать старого. Чтобы уже потом на освободившемся месте (времени и мозгах) пробовать делать что-то новое.
8. Короче, не своди своё развитие к выходу на работу в другой бар дальше по улице ;-). Чем бы ты на самом деле не занимался.

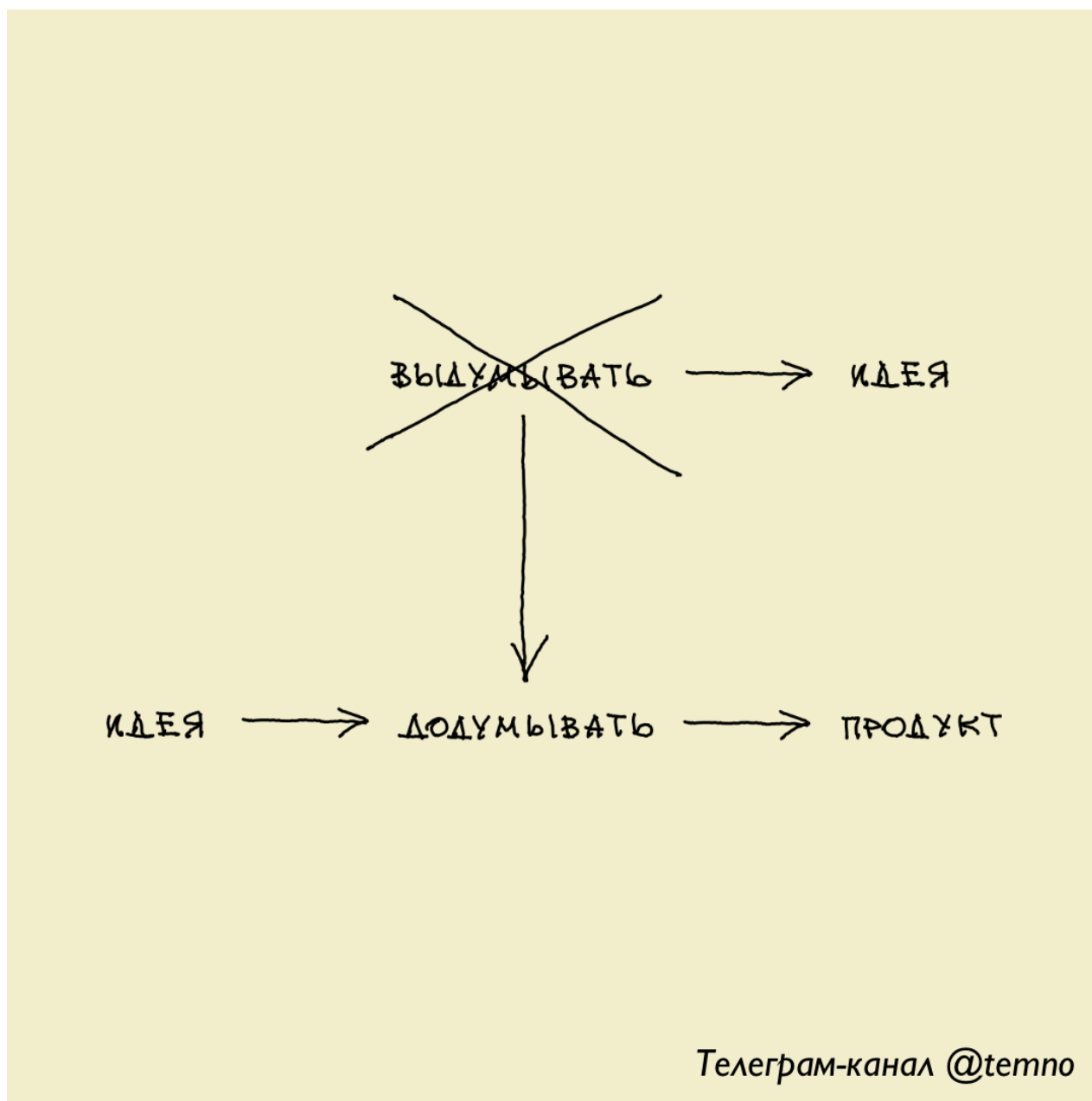


## Не выдумывай — а додумывай

1. «О, у меня была такая же история. Я в 17 лет сделала научное открытие и продала его. И у меня тоже была мысль, почему до этого раньше никто не додумался?», — написали в комментариях на пост про удивление создателя ChatGPT по поводу того, почему никто другой не сделал то же самое раньше. Ведь все технологии для этого были уже готовы.
2. Нет! Создатель ChatGPT удивлялся не тому, «почему никто не додумался» — а «почему никто не успел». Это принципиальная вещь, отличающая изобретения и открытия от стартапов!
3. Фразу «почему до этого никто не додумался» могут позволить себе сказать считанные гении в редкие моменты озарений.
4. Когда же это хочется сказать кому-то из нас — обычных людей — по поводу своей идеи... лучше плюнуть и перестать галлюцинировать ;-)
5. Потому что стартап — это не изобретение и не открытие. Это умение вытаскивать из воздуха идеи, которые там уже носятся. Плюс способность собраться, чтобы успеть их реализовать и наладить

систему сбыта (продаж, привлечения пользователей) до того, как это сделают большие игроки и другие стартапы-конкуренты.

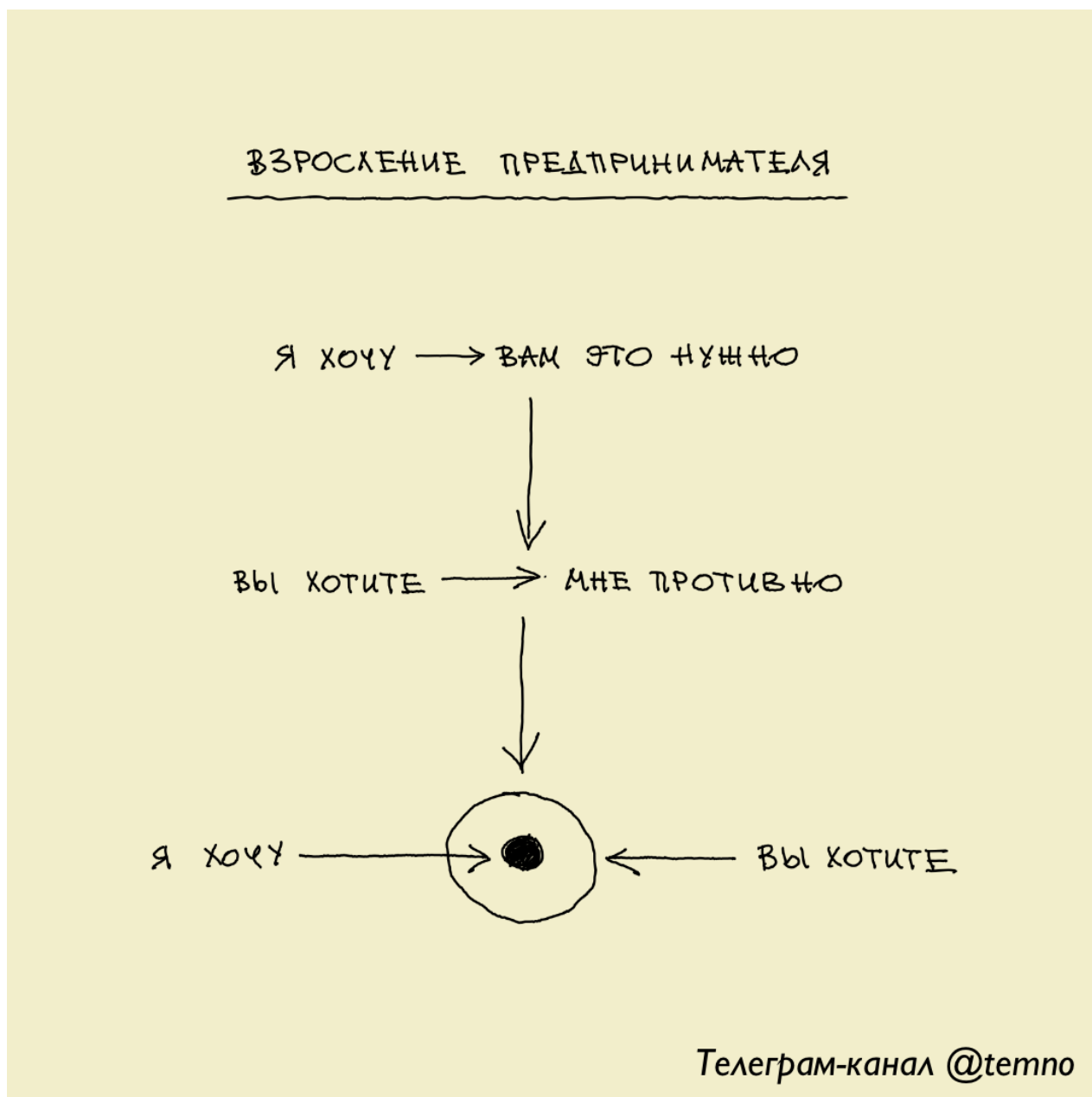
- 6. Гугл опоздал выпустить подобный продукт, не потому что не додумался. Они давно уже работали над аналогичным проектом. Но слишком долго жевали соплю. Судя по потоку аналогов ChatGPT от других компаний — жеванием соплей занимался много кто ещё. Ведь такие проекты за несколько месяцев на коленке не состряпать. Значит, работа над ними велась уже давно.



- 7. Другими словами, успешный стартап — это не то, что никто другой не делает. А наоборот — то, что много кто делает ;-)

ещё не успел собрать из этого простой для понимания и использования конечный продукт.

- 8. А ты можешь успеть! Если перестанешь выдумывать идеи с нуля — а начнёшь додумывать то, чем прямо сейчас уже начали заниматься другие.

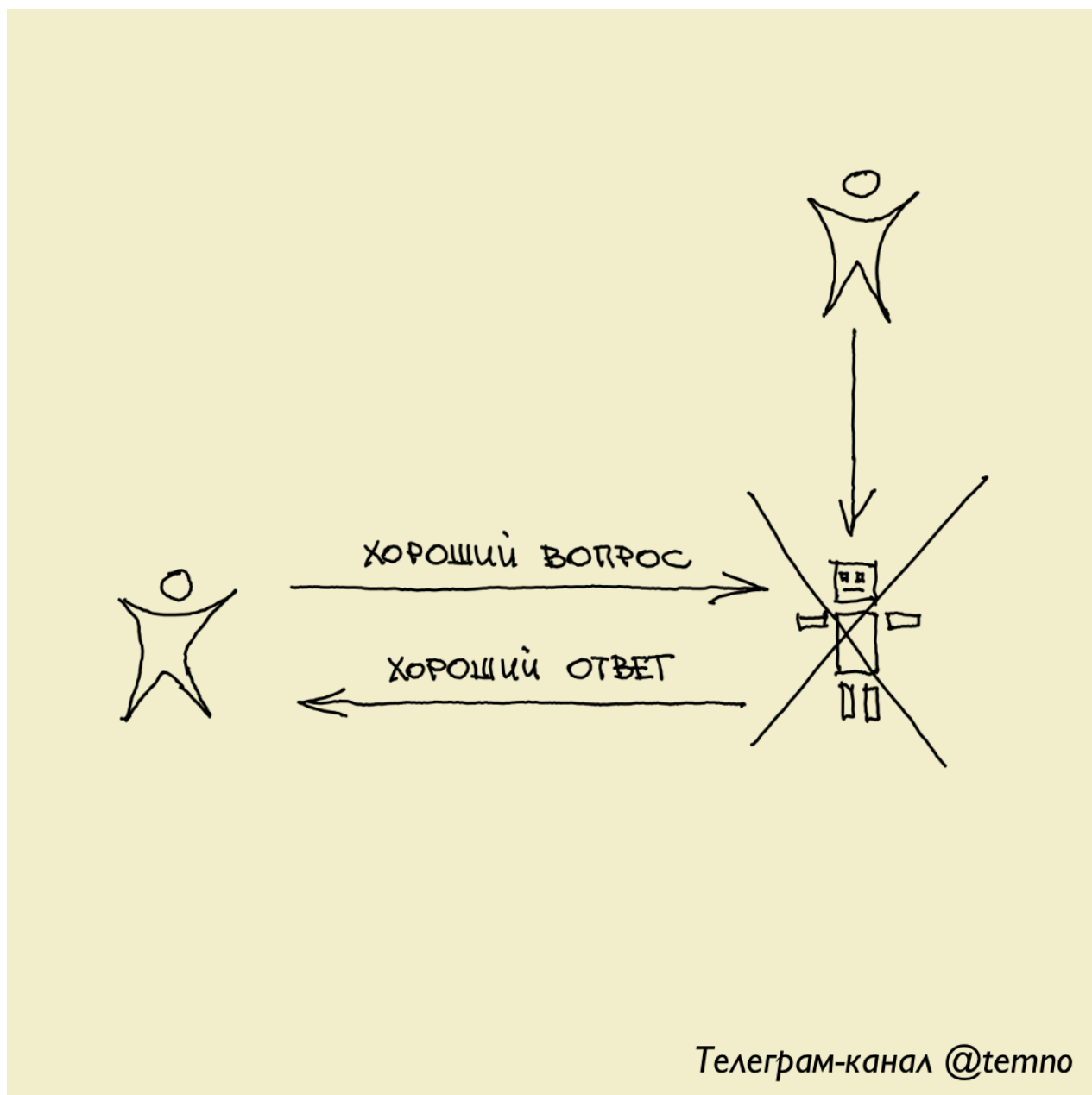




## Предпринимателю — взрослеть

1. Детский сад предпринимателя. Делает то, что он хочет — пытаюсь убедить людей, в том, что это им нужно.
2. Школа предпринимателя. Делает то, что люди хотят — пытаюсь преодолеть своё к этому отвращение.
3. Университет предпринимателя. Делает то, что он хочет — продавая это под видом того, что люди хотят.

\*\*\*



## Неожиданная революция, которую совершит ChatGPT

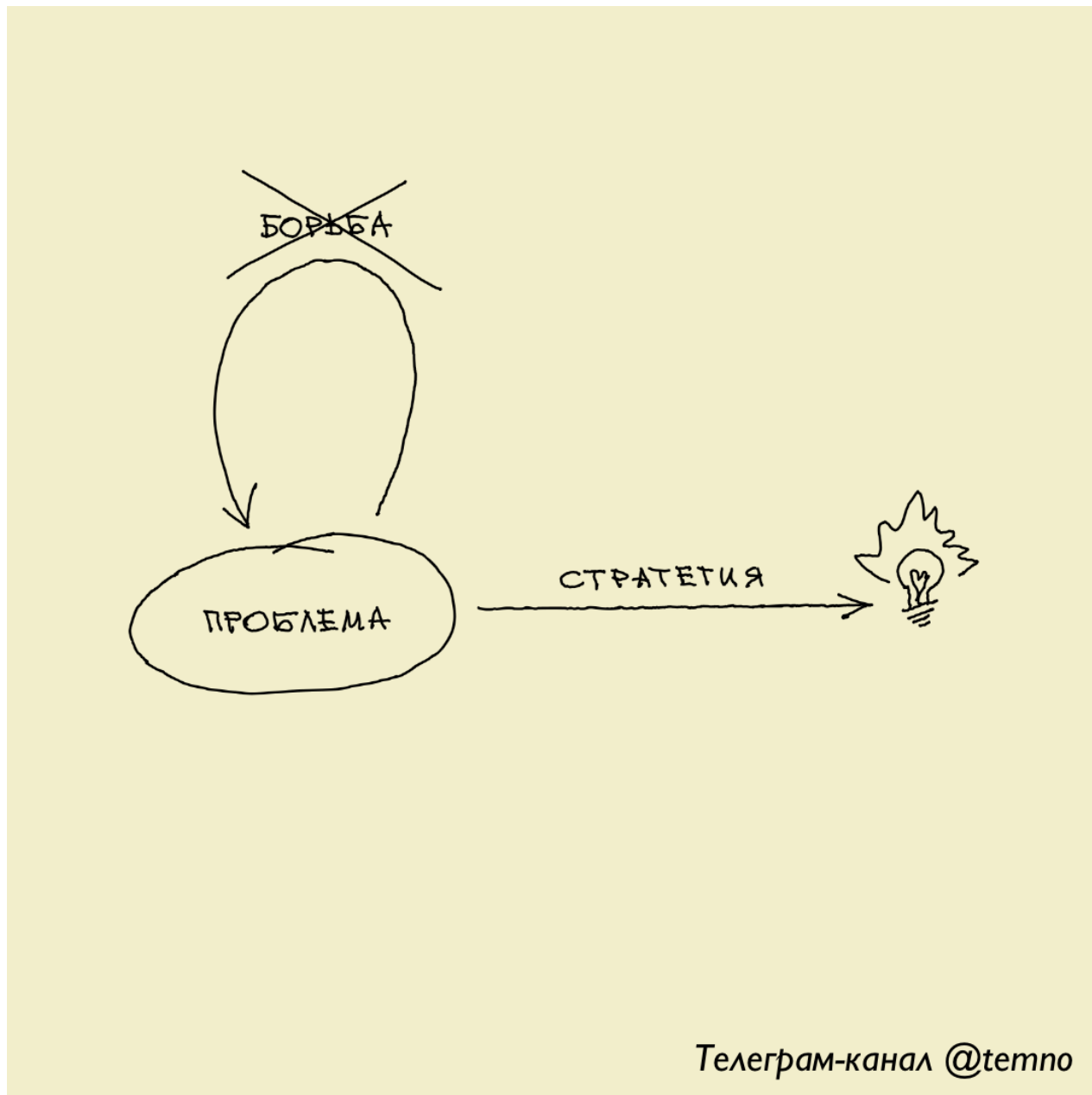
1. Я считаю, что ChatGPT вызовет абсолютно неожиданный переворот в массовом сознании. Потому что поигравшие с ChatGPT уже поняли простую вещь.
2. Чтобы получить от него хороший ответ — нужно очень сильно поломать голову над тем, как лучше сформулировать свой вопрос. Или «написать правильный промпт» в терминологии ИИ.
3. А теперь представьте, что ChatGPT или его аналогами начали пользоваться все... Тогда все желающие получать хорошие ответы очень быстро научатся задавать хорошие вопросы. Не только роботам — но и другим людям.
4. Разве это не тянет на масштаб революции? А то сейчас многие жалуются на то, что не могут ни от кого получить хороших ответов. Хотя они на самом деле задают не те вопросы.
5. В качестве теста попробуй добиться от ChatGPT решения какой-нибудь своей жизненной задачи. Первые ответы тебя наверняка ужаснут, потому что «каков вопрос — таков ответ». А когда ты наконец начнёшь получать что-то осмысленное... ты вдруг поймёшь, что к этому ответу ты мог бы прийти и сам — если бы задал себе те же самые вопросы ;-)
6. Всё-таки недаром говорят, что в хорошем вопросе содержится 90% ответа. Просто до ChatGPT у нас не было настолько терпеливого собеседника, на котором можно было тренироваться такие вопросы задавать.



## Не «откуда» — а «куда»

1. На днях мне пересказали лекцию для релокантов, в которой прозвучала фраза «стратегия выживания». Да ладно! Неужели выживание может быть стратегией?
2. Нельзя же считать стратегией необходимость от чего-то убежать. Ведь стратегия — это желание куда-то прибежать ;-)

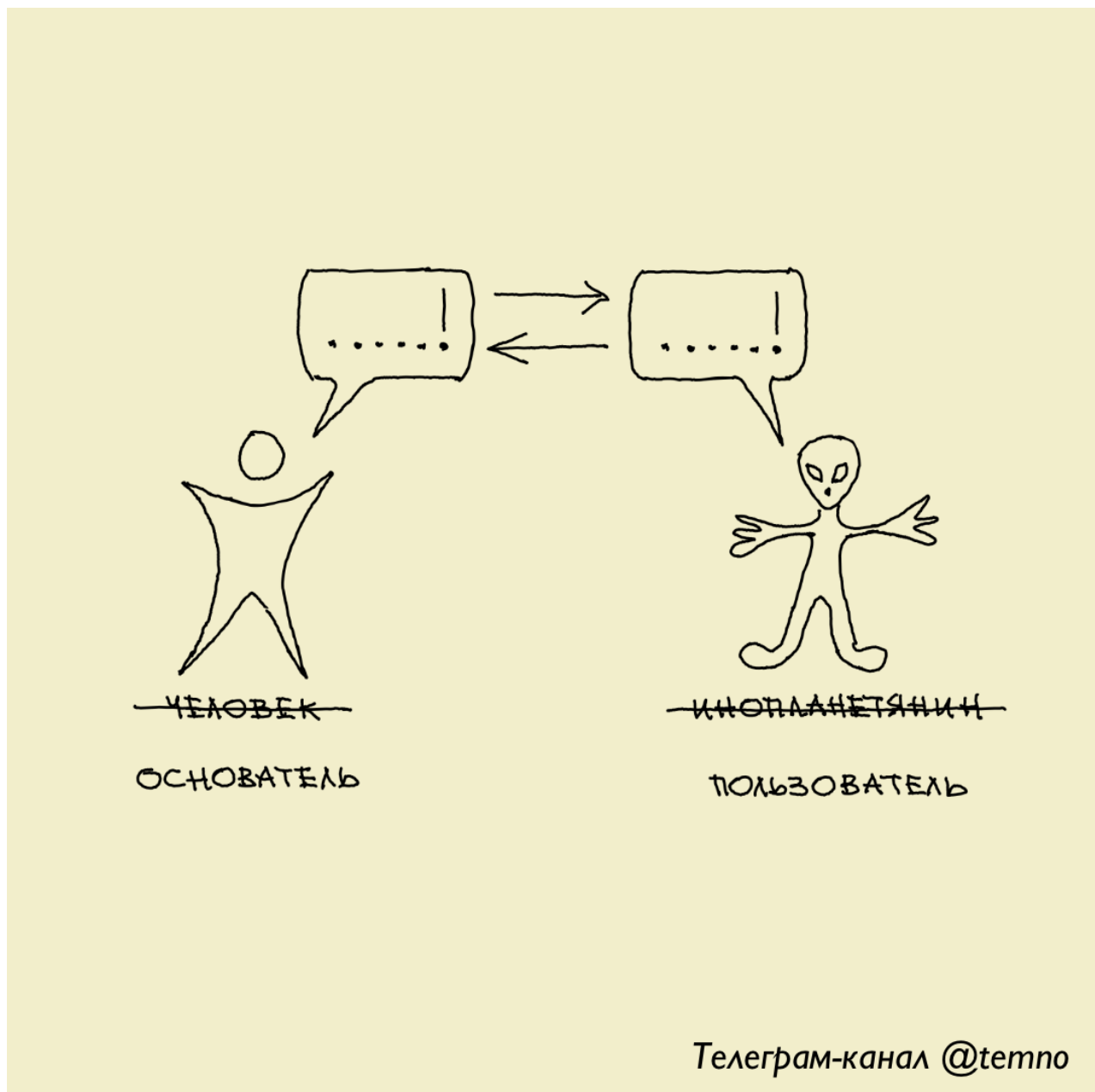
- 3. Или как нельзя вытащить свой бизнес из жопы — если не решить привести его в какие-то новые дали.



- 4. «Борьба с проблемами» приводит к топтанию на одном месте, вызывающем повторение тех же самых проблем.
- 5. Лучше не бороться с проблемами, а устремиться к новой цели — на фоне которой старые проблемы покажутся незначительными помехами или рассосутся сами по себе.



## Твоя профессия — ксенопсихолог



1. «Убеждать другого человека, используя свою логику — только вызывать у него раздражение и неприязнь. Потому что другие люди не думают так как ты.». Хорошая фраза, которую можно считать самым кратким изложением основ маркетинга для стартапов.
2. Цитата выше — это недавний твит Криса Восса, работавшего переговорщиком в ФБР, который потом написал популярную книгу «Никаких компромиссов» об искусстве переговоров.

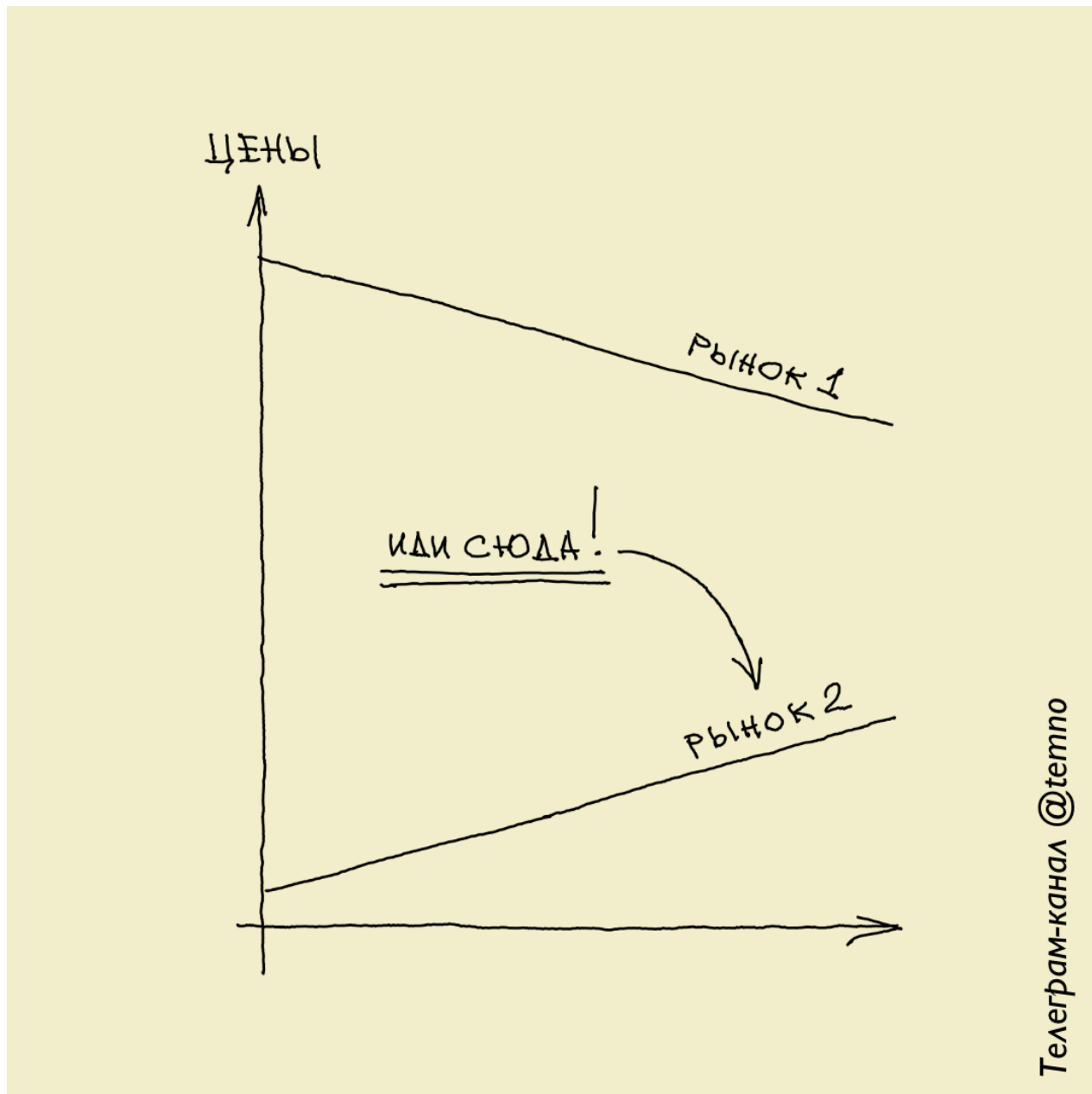
3. Если задуматься, то маркетинг — тоже переговоры с террористом, но у которого в заложниках находятся деньги, которые должны быть твоими ;-)
4. Однако многие до сих пор пытаются построить маркетинг на убеждении. То есть на попытке донесения до клиентов своей логики — своей цепочки аргументов, доказывающей, что ему нужен твой продукт. С твоей точки зрения, естественно.
5. Но если люди не покупают твой продукт — дело не в том, что они тебя не слышат. Они просто думают по-другому.
6. Поэтому продолжать убеждать их по своей логике, пусть и другими словами — бессмысленно. Надо менять не слова, а саму логику аргументации.
7. Проблема в том, что умные основатели всегда думают не так, как обычные люди. Поэтому им обычно плохо удаётся создавать массовые продукты. Они умеют продавать их только маленькой кучке других умных людей :-)
8. Так что маркетинг массового продукта — это не оттачивание способов убеждения в том, что ты считаешь правильным. А поиск того, с чем люди, изначально думающие не так как ты (!) — готовы согласиться и даже посчитать это поводом для покупки твоего продукта.
9. В фантастических книгах братьев Стругацких постоянно встречались «ксенпсихологи» — специалисты по изучению чужого разума, без которых контакт с инопланетянами был бы тупо невозможен. Если ты основатель стартапа, считай, что твоя главная профессия — ксенопсихолог ;-)



## Вот в каких темах надо делать платформы

1. Струнный квартет отыгрывает концерт те же полтора часа, что и сто лет назад. Но цена билетов на их выступления за это время выросла больше, чем на что угодно другое. Дебильный пример?

2. Тогда вот ещё. Цены на ремонт автомобилей за последние 70 лет выросли гораздо сильнее, чем цены на сами автомобили. Цены на ремонт одежды и обуви по сравнению с ценами на одежду и обувь — тоже.



3. Так проявляется «эффект Баумоля», утверждающий, что цены сильнее всего растут там — где медленнее всего растёт производительность труда.
4. Если производительность труда растёт — то же самое количество людей производит больше товаров. Значит, им можно повесить

зарплаты — не повышая или даже понижая на производимые ими товары.

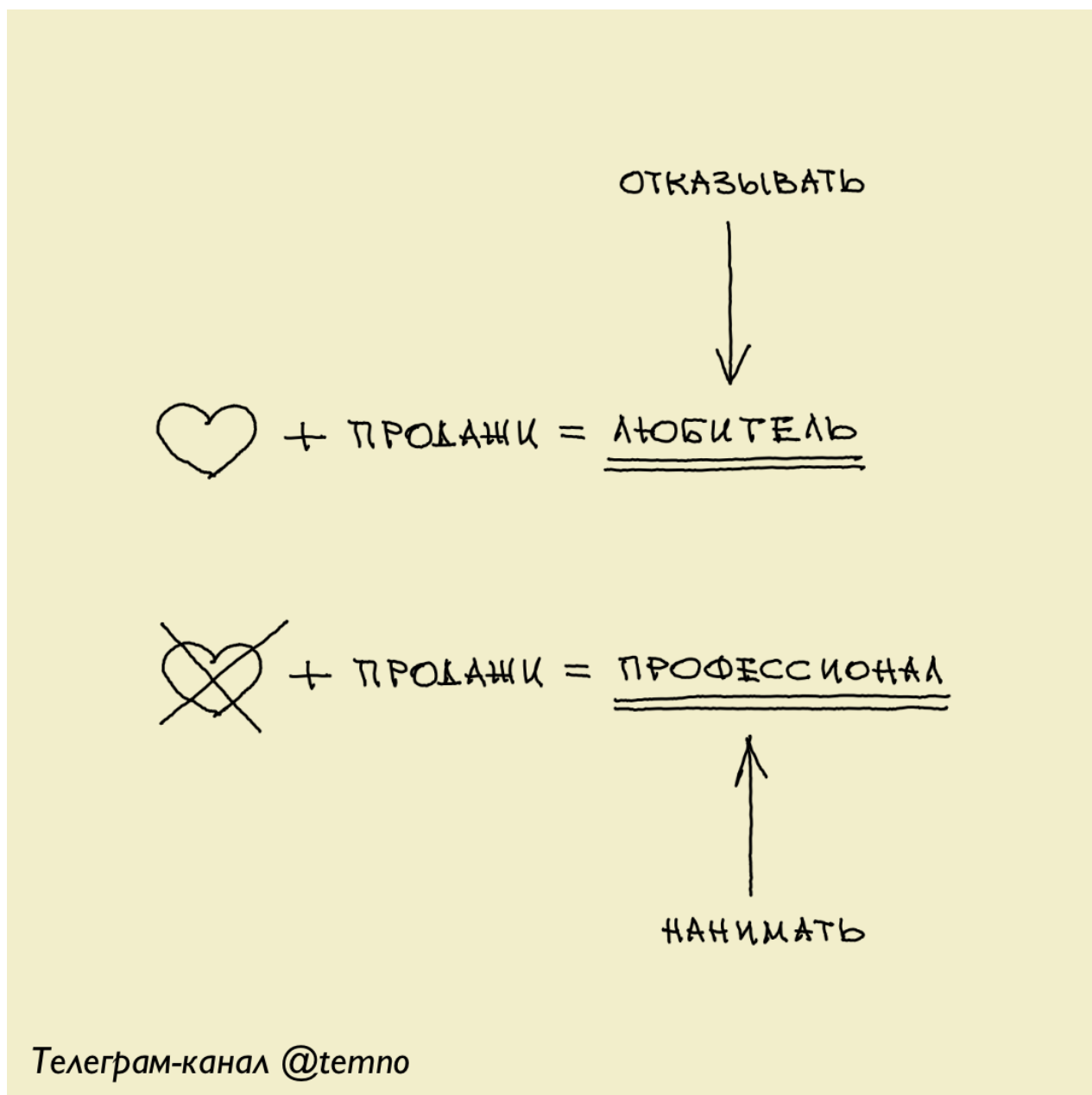
5. Но если где-то выросли зарплаты — за ними сразу станут расти цены на потребительские товары. Значит, зарплаты придётся повышать вообще у всех.
6. Но там, где производительность труда осталась низкой — нельзя повысить зарплаты, не повысив цены на производимые товары или оказываемые услуги!
7. Поэтому-то цены сильнее всего растут в тех сферах, где производительность труда остаётся самой низкой.
8. Эффект интересный сам по себе. Но из него можно сделать неожиданный вывод.
9. Если в какой-то сфере цены растут сильнее других — значит, для этой сферы надо срочно создавать технологические платформы, повышающие производительность труда.
10. Потому что она там неприлично низкая. А компании задолбались терять прибыль, повышая там людям зарплаты за просто так.



## Как нанять правильного продавца

1. Считается, что гениальная Джоконда — это портрет жены торговца шёлком, написанный по его заказу. По большому счёту в этом и состоит отличие профессионала от любителя. Профессионал умеет делать гениальные вещи по заказу ;-)
2. Точно так же, как и профессиональный журналист отличается от внештатного корреспондента тем, что по заданию редакции он может написать увлекательную статью хоть про кусок мыла.
3. Изучая стартап, попавший в сегодняшний фастфаундер, обнаружил прекрасное упражнение для тренировки профессиональных продавцов.

4. Ученик должен выбрать самое неинтересное, на его взгляд, свойство продаваемого продукта... а потом а) назвать категории клиентов, которым оно может оказаться полезным, и б) придумать вопросы, с помощью которых можно определить, относится ли клиент к одной из этих категорий. Следующий шаг — составить питч, с помощью которого можно продать это свойство этим клиентам за 60 секунд.

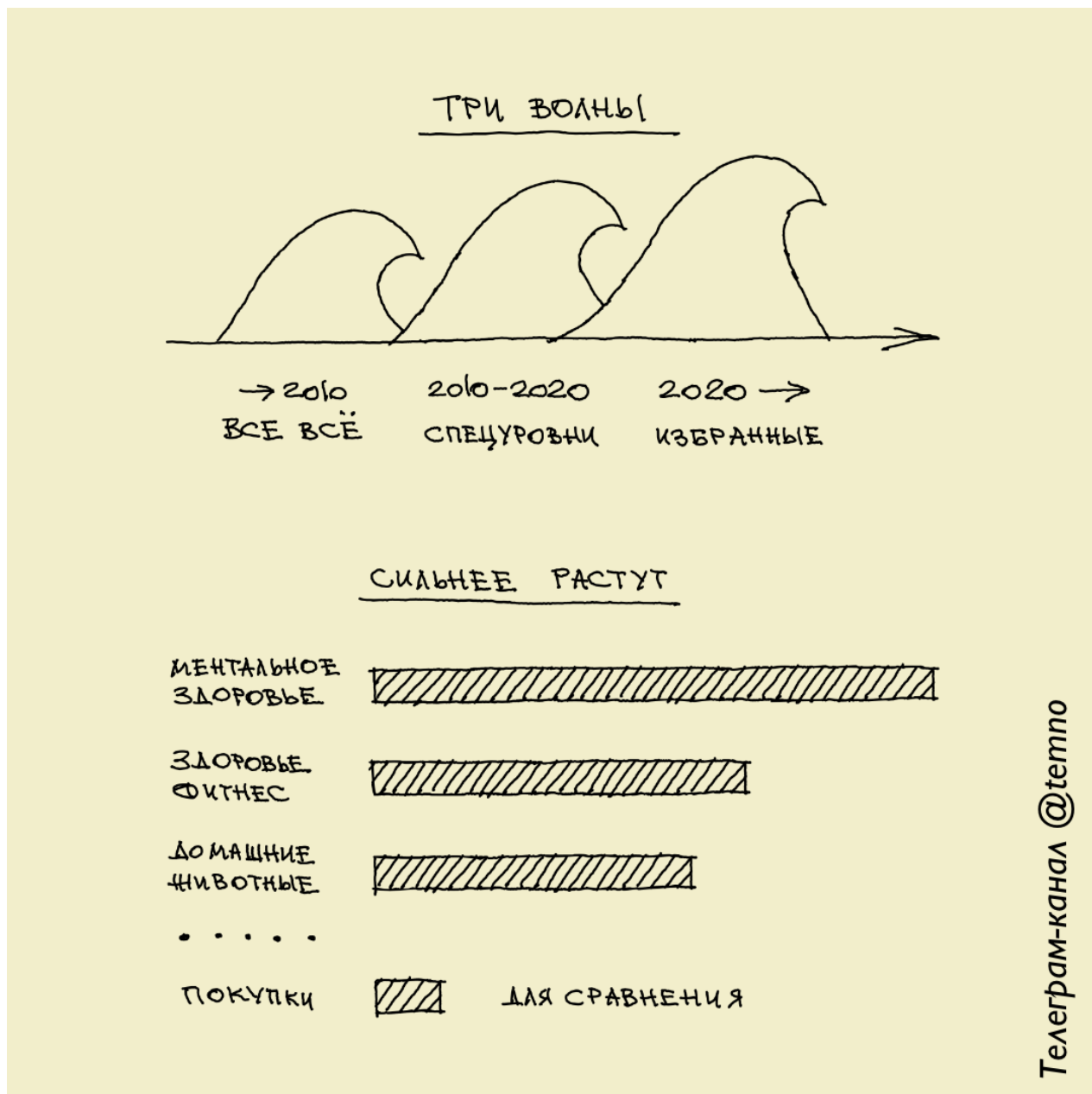


5. Основатели стартапов часто хотят найти продавчиков, которых бы восхищала идея стартапа. Типа это поможет ему продавать. А в результате нанимают любителей — не способных продавать то, что нужно, кому угодно. А только то, что ему нравится — тем, кому по



счастливой случайности это тоже нравится ;-)  
Но у стартапа вряд ли будет много таких клиентов по определению.

- 6. Тогда уж лучше вдохновиться описанным выше упражнением. То есть на собеседованиях выяснять у кандидатов, какой продукт им не нравится... а потом просить их объяснять, кому и почему он полезен, и составлять короткие питчи для его продажи.
- 7. Короче, ищи тех, кто может по твоему заказу нарисовать гениальный портрет жены клиента. В переносном смысле слова, конечно же ;-)

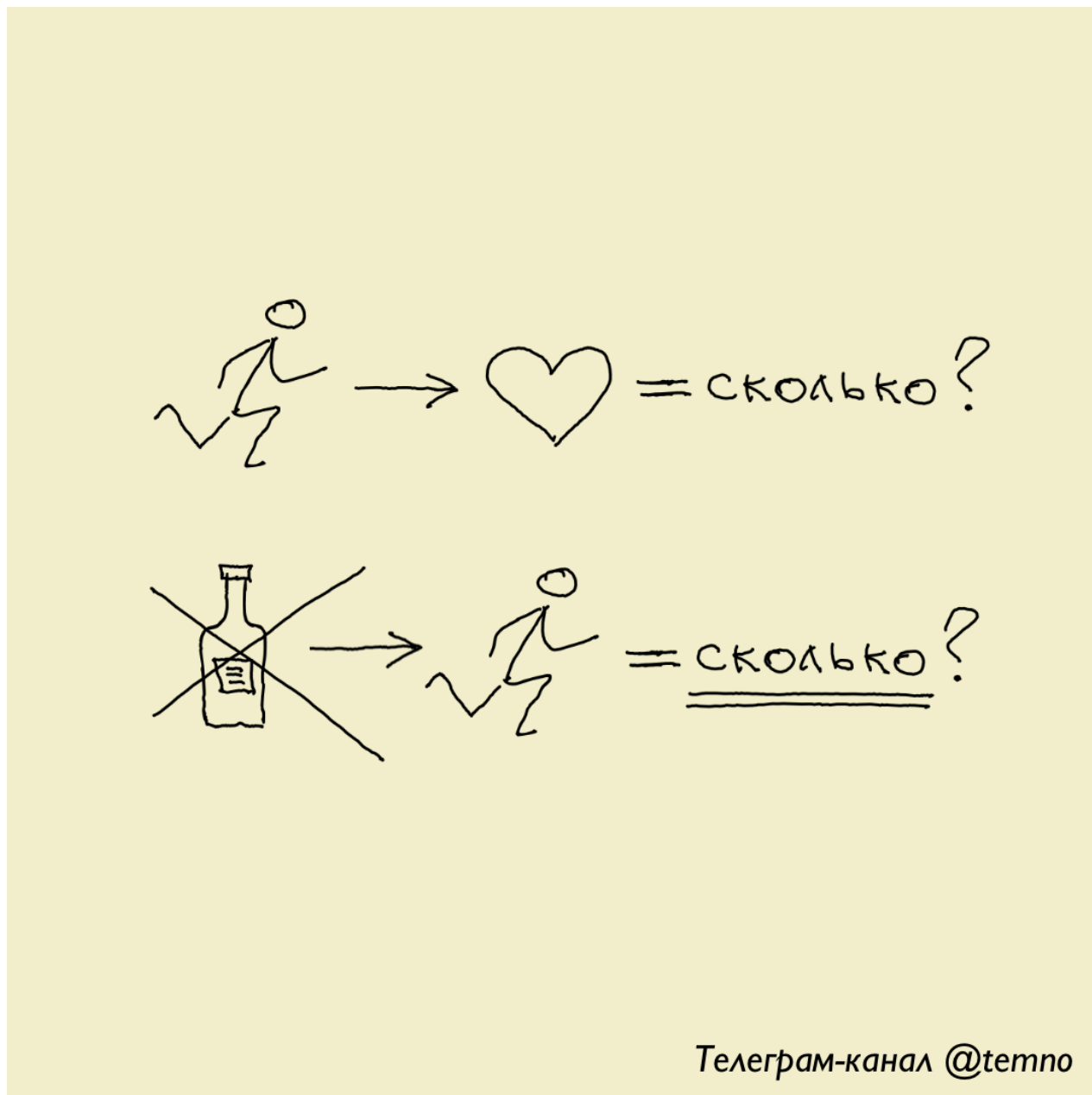


## Срочно запускать

1. Венчурный фонд Andreessen Horowitz опубликовал новый отчёт по трендам на рынке маркетплейсов. Два момента из него привлекли моё внимание.
2. Первая волна маркетплейсов фокусировалась на максимальном количестве предложений — там должны были быть все, продающие всё.
3. Вторая волна начала вводить дополнительные уровни «особого выбора и комфорта» — типа Uber X или Airbnb Plus.
4. Третья волна, начавшая набирать популярность в 2020 году, стала предлагать ограниченный выбор качественных товаров только от ограниченного круга проверенных поставщиков.
5. Если же смотреть по темпам роста, то сильнее всего в 2023 росли маркетплейсы в темах ментального здоровья, здоровья и фитнеса и домашних животных. Для сравнения — эти категории выросли примерно в 5 раз сильнее, чем категория покупок обычных товаров типа бытовой техники и электроники.
6. Теперь от себя. Маркетплейсы остаются одной из самых популярных тем в электронной коммерции. Через маркетплейсы сейчас совершается около 60% всех онлайн-продаж.
7. Какие же маркетплейсы сейчас стоит запускать? Вывод же очевиден ;-)
8. Пересекаем оба тренда и получаем — курируемые маркетплейсы с ограниченным количеством выбранных товаров от ограниченного количества проверенных поставщиков в теме ментального здоровья, здоровья, здорового образа жизни и домашних животных.
9. Сам отчёт: <https://a16z.com/marketplace-100/>



## Вредная привычка — прекрасный источник вдохновения



Telegram-канал @temno

1. Трудно избавиться от вредной привычки :-( Чуть ли не единственный способ сделать это — заменить её другой более полезной привычкой. Вспомнил об этой старой истине, увидев на днях твит чувака, сумевшего бросить пить, потому что вместо это он стал бегать.
2. И тут у меня возник странный вопрос. А сколько людей начали бегать, потому что решили, что это полезно? А сколько — потому что решили бросить пить? ;-)

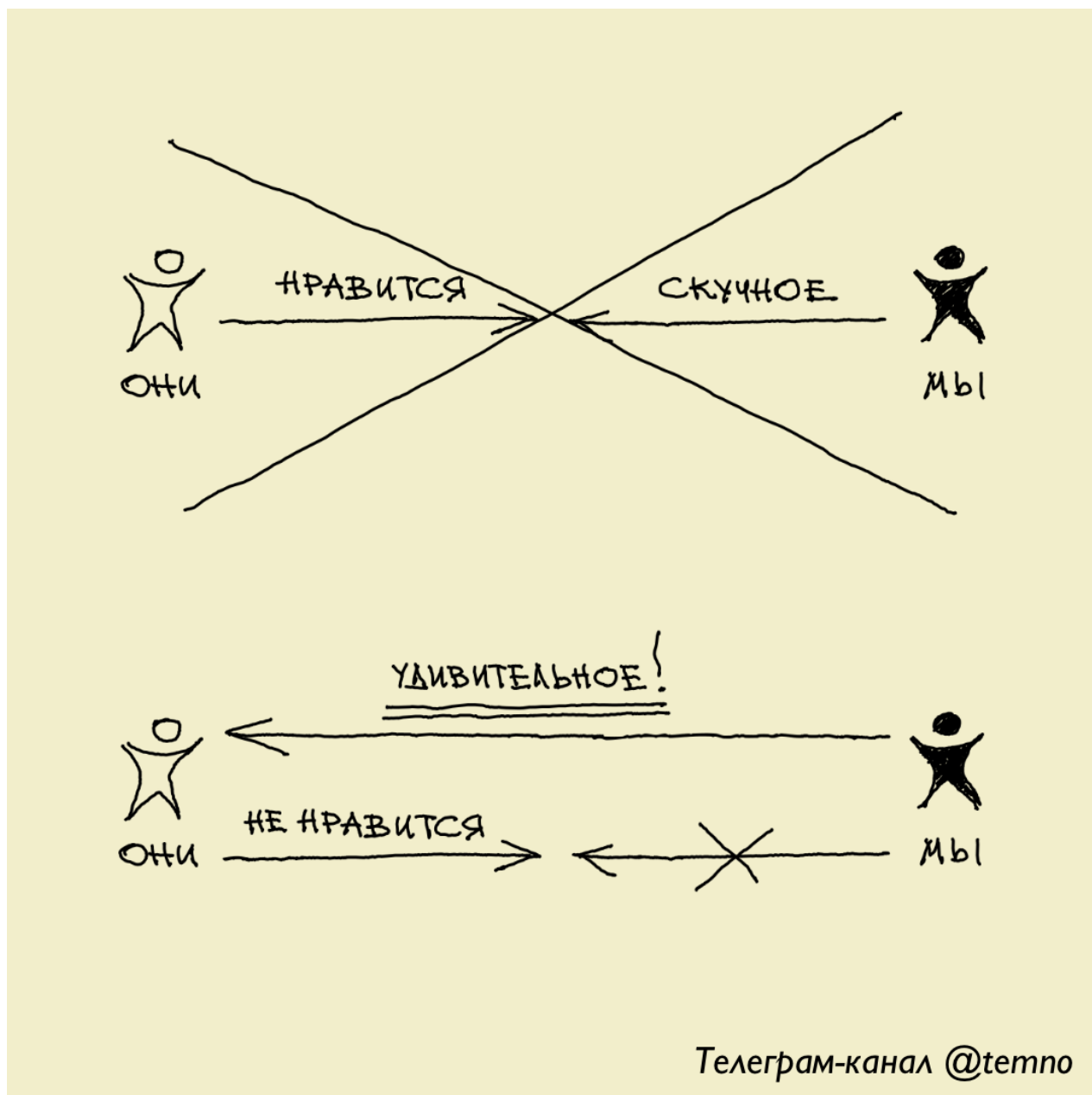
3. Вернее, даже так. Каким способом мы заставим начать бегать больше людей — объясняя им, что это полезно, или убеждая их бросить пить?
4. Может быть, я и идиот. Но мне кажется, что вариант «бросить пить» — более действенный!
5. Если это так, то у нас внезапно появился неожиданный приём для поиска идей и продвижения продуктов.
6. Не трать силы — убеждая людей, что этим продуктом полезно пользоваться. Лучше отыщи у целевой аудитории какую-то вредную привычку — которую они смогут этим продуктом заместить.
7. Ну или даже специально создай продукт для замещения какой-нибудь популярной вредной привычки. И назначь своей целевой аудиторией людей, у которых она присутствует.



## Способ создавать удивительные вещи

1. Если упростить, то обычные рекомендательные системы выдают людям вещи — похожие на те, что им уже нравятся. Варьируется лишь набор, количество параметров и критерии определения похожести. А в результате что?
2. Через некоторое время мы начинаем слушать и смотреть по сути одно и то же — хоть и от разных исполнителей, авторов и брендов. Пропуская таким образом множество интересных новинок — только потому что они не похожи ни на что, что нравилось нам раньше.
3. Но ведь рекомендации можно строить — исходя ровно из противоположного принципа. То есть выяснять, что людям НЕ нравится. Чтобы предлагать им всё новое — что на это непохоже.
4. Тогда они смогут узнавать о необычных новинках. Не потому что система будет считать, что они им понравятся. А потому что у неё не будет причин предположить, что они им не понравятся.

- 5. Когда мы ищем новые идеи для стартапов, мы пытаемся понять, что люди могут захотеть... ориентируясь при этом на их мнения по поводу того, что им уже нравится. Таким образом мы превращаемся в «обычную рекомендательную систему» :-)
- 6. Которая не может предложить им ничего настолько необычного — чтобы они закричали: «Вау! Не фига себе! Никогда о таком не думал!».

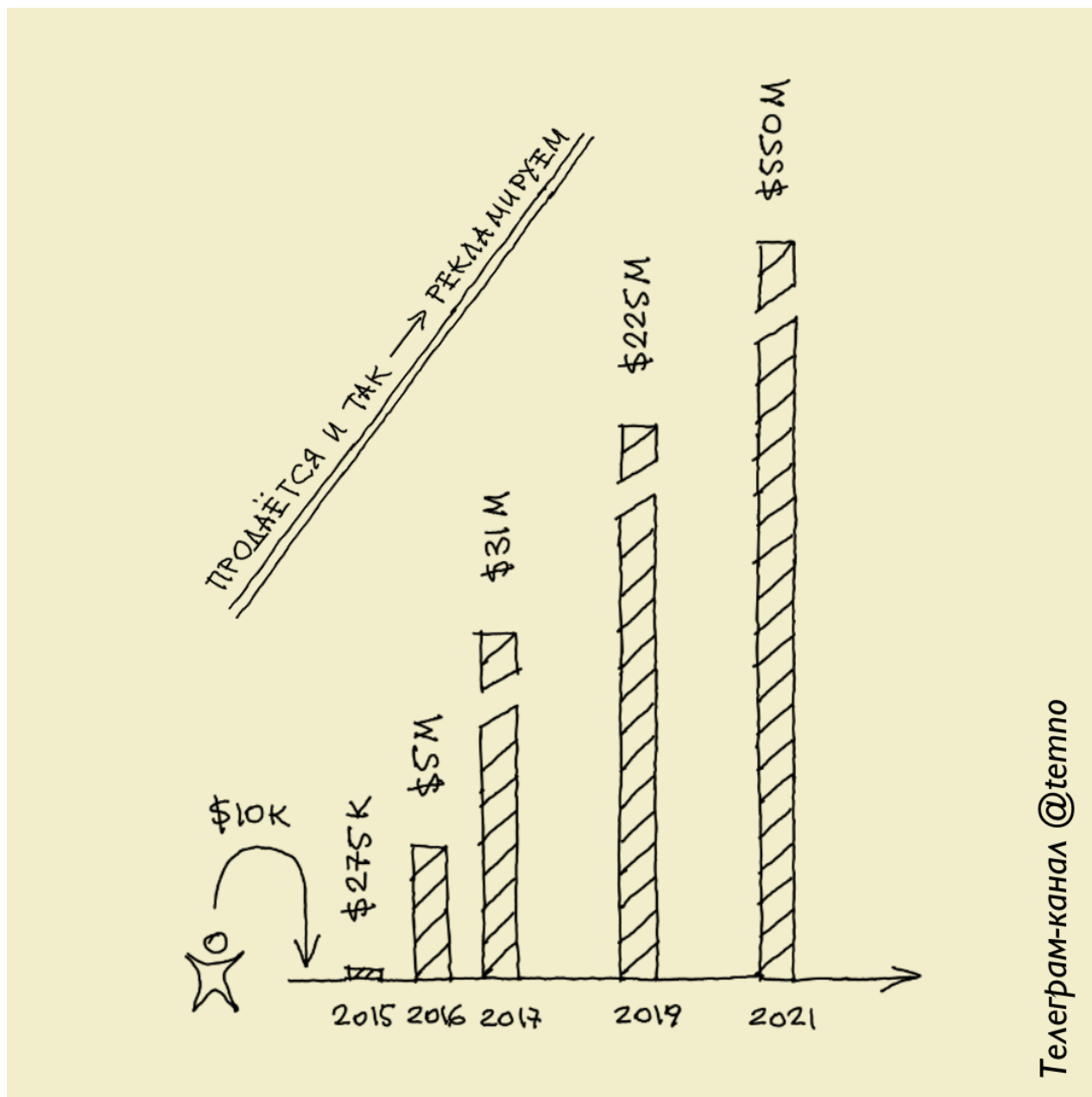


- 7. Но мы ведь тоже можем поступить наоборот. И начать выяснять у людей, что им не нравится. Чтобы придумывать и предлагать им что

угодно новое — лишь бы оно было непохоже на то, что им уже определённо не нравится.

- 8. Только так у нас сохраняется шанс сделать что-то настолько крутое, что способно настолько сильно удивить людей — чтобы они со всех ног кинулись это покупать.

\*\*\*

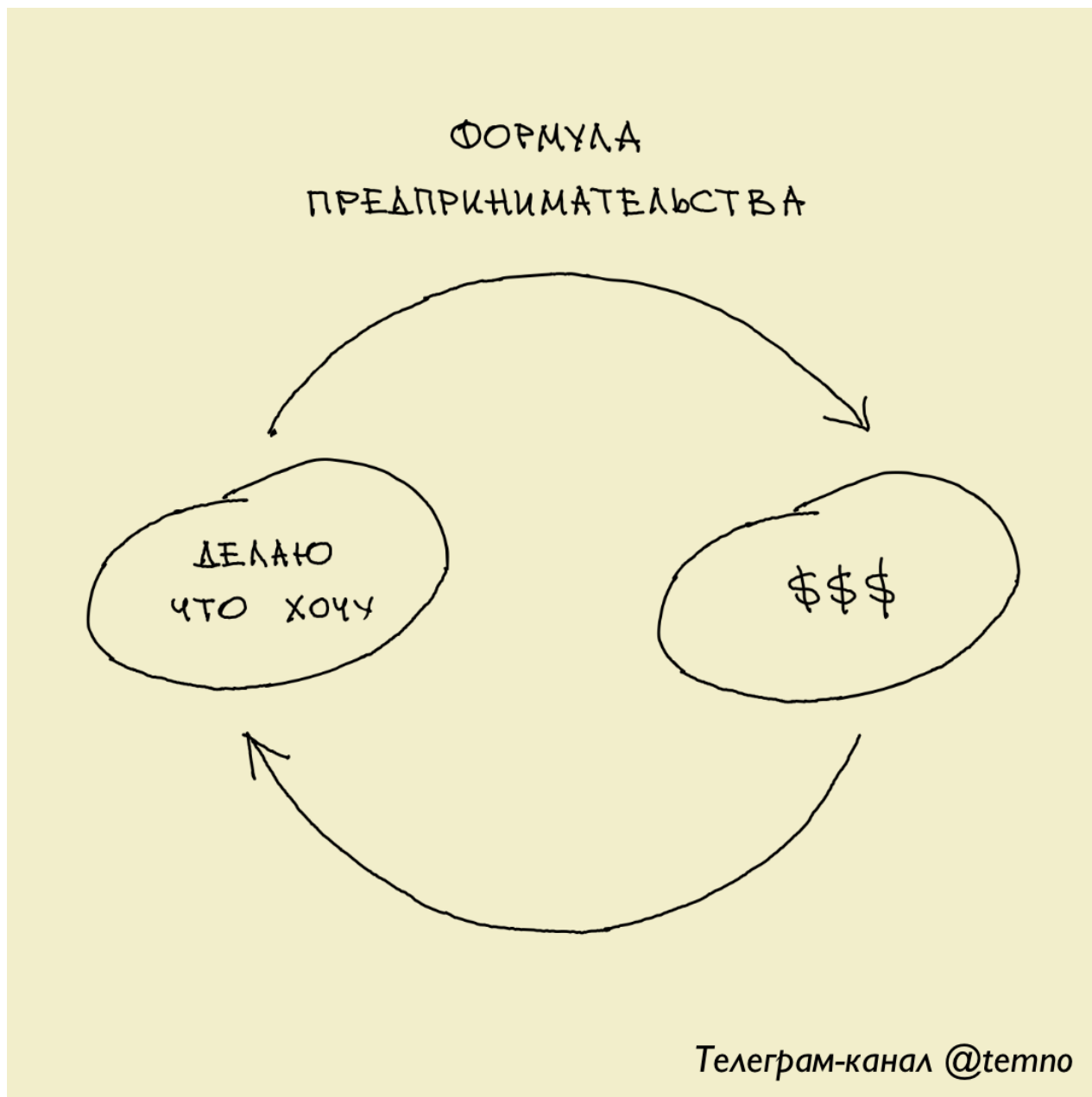


## 550 миллионов долларов в год без инвестиций

1. Узнал о компании ButcherBox, продающей подписку на доставку мяса и морепродуктов. В 2015 году основатель вложил в неё 10 тысяч долларов... и с тех пор ни разу не привлекал внешние инвестиции.
2. Несмотря на это, её выручка в 2021 году составила 550 миллионов долларов! Да и сам график роста впечатляющий — 275 тысяч долларов в 2015 году, 5 миллионов в 2016, 31 миллион в 2017, 225 миллионов в 2019.
3. Один из главных секретов роста основатель сформулировал так: «Не тратить деньги на рекламу, пока ты точно не выяснишь — кто твои клиенты, на что они клюют, и почему они покупают. Реклама может ускорить рост бизнеса. Но она превращается в чёрную дыру, если ты с её помощью начинаешь тестировать product/market fit — продуктовые гипотезы, офферы и целевую аудиторию.».
4. Все свои тесты он проводил либо бесплатно, либо с оплатой за результат (деньги за полученные подписки) — по знакомству, в рассылках, на форумах, в группах, на Кикстартере, через блогеров и любыми другими способами, которые смог в тот момент обнаружить.
5. Если оффер начинал приносить продажи — только тогда он начинал его рекламировать за деньги.
6. Деньги — не волшебная палочка, способная исправить невостребованный продукт, не цепляющий оффер или негодную бизнес-модель. Сначала нужно убедиться, что всё перечисленное работает! Что, как мы видим, можно сделать и без особых денег.
7. Да, конечно, есть типы бизнесов, которые без денег не создашь — не построишь торговый центр, например. Но кто тебя заставляет браться с нуля за такие проекты?
8. Общий вывод простой, и его высказывали уже некоторые умные люди — «рекламировать можно только то, что продаётся и так».

- 9. Поэтому первый шаг тестирования любой гипотезы — отрекламируй её где-то и как-то, но без денег. Если это не начали покупать — даже не вздумай тратить деньги на рекламу.
- 10. Тогда ты сможешь через несколько лет зарабатывать 550 миллионов долларов в год безо всяких инвестиций ;-)

\*\*\*



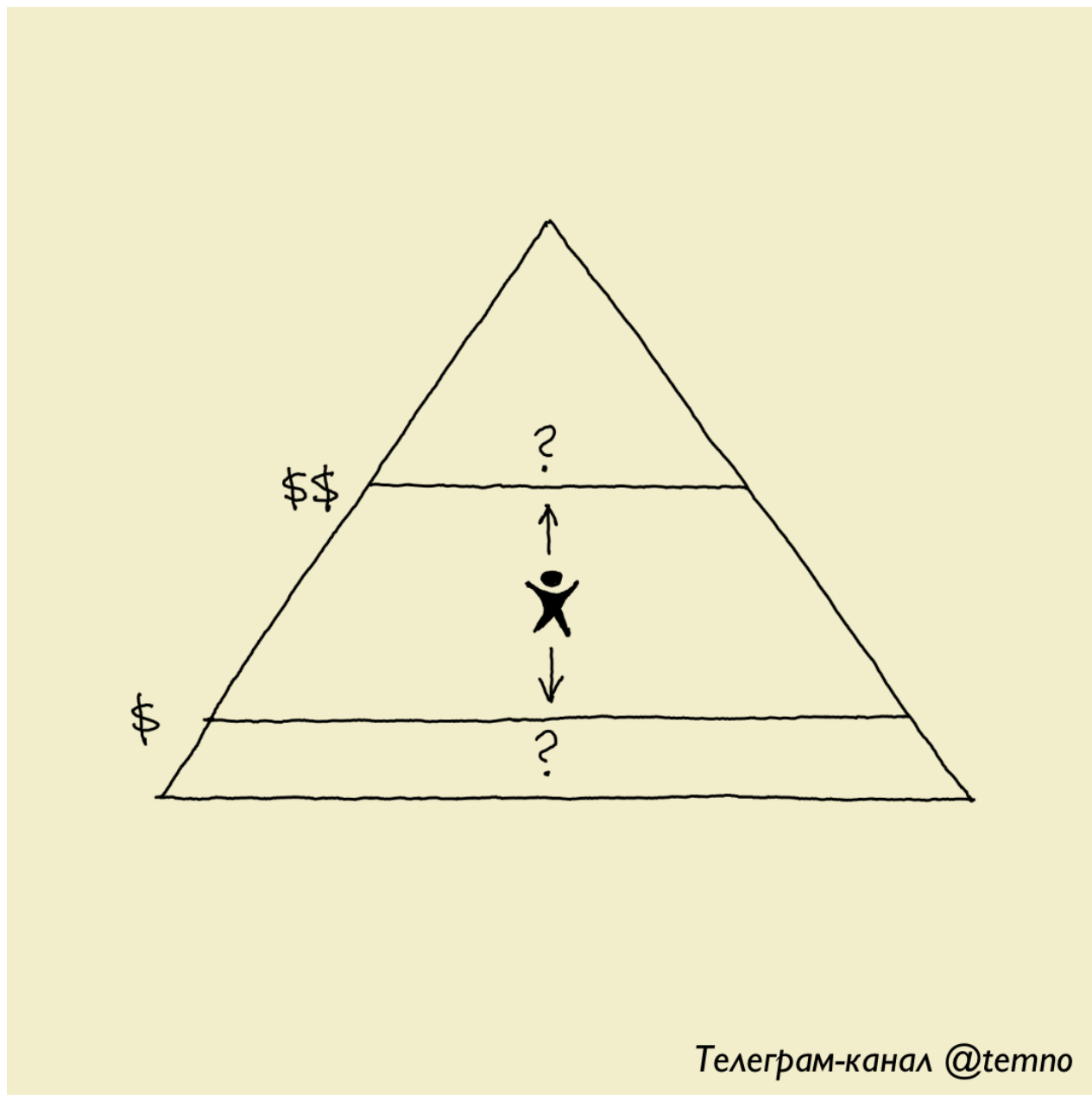


## Бизнес-модель должна быть не у бизнеса — а у жизни

1. А вот ещё одна хорошая мысль, подсмотренная у основателя вчерашнего ButcherBox, который вложил 10 тысяч долларов в продажу подписки на мясо — и безо всяких внешних инвестиций дорос до выручки в 600 миллионов долларов в год.
2. «Не становись рабом своего бизнеса. Сначала прикинь, как ты хочешь жить, и сколько денег тебе для этого нужно — а потом займись тем, что позволит тебе так жить. Если ты не сделаешь этого до того, как ты начал — ты принесёшь свою жизнь в жертву своему бизнесу». То есть окажешься в тюрьме, которую ты своими руками ещё и построил.
3. Это подтверждает когда-то сформулированную мной мысль: «Предпринимательство — это когда ты делаешь что хочешь, зарабатывая этим достаточно, чтобы продолжать делать что хочешь» ;-)
4. Кажется, что хуже всего — когда ты и делаешь не то, что хочешь, и не зарабатываешь. Но это ещё не самое плохое — потому что тогда тебя ничего в этом не держит. Ты можешь всё бросить и попробовать что-нибудь другое.
5. Но гораздо хреневее — когда ты делаешь не то, что хочешь, но этим зарабатываешь. Тогда бросить это очень сложно. И чем больше ты продолжаешь таким образом зарабатывать — тем становится сложнее это бросить.
6. Иногда люди делают то, что нравится — и пытаются придумать, как на этом заработать. Иногда — стараются заработать и делают всё, что для этого нужно. Даже то, что не хотят.
7. Хотя на самом деле лучше сначала решить, как ты хочешь жить. А потом уже найти способ, как к этому прийти.
8. Получается, что бизнес-модель должна быть не у бизнеса — а у жизни!



## Не оставайся бедным



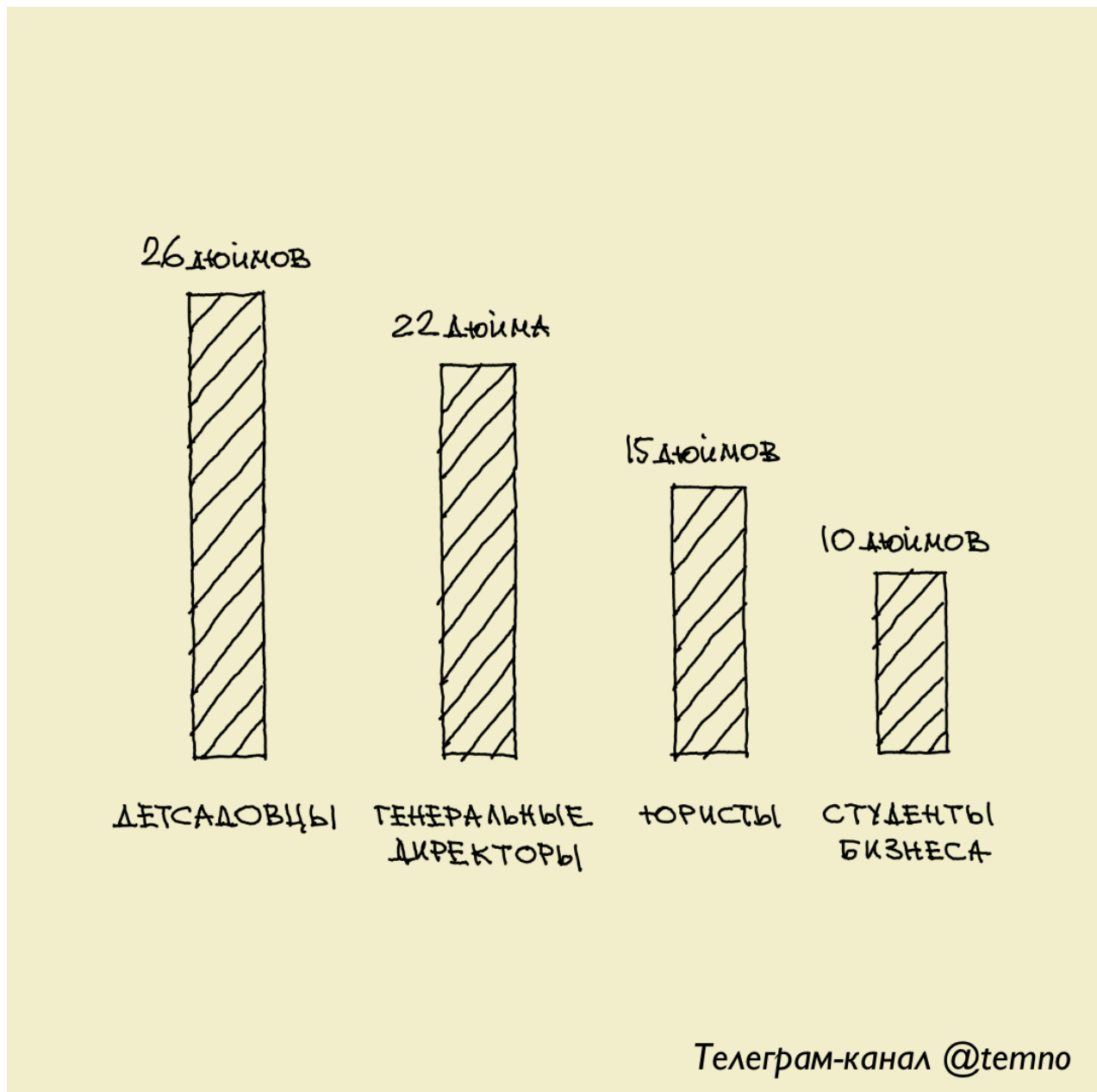
1. Случайно увидел пост, в котором автор делился моральными терзаниями по поводу того, делать ему некую штуку или нет. В качестве одного из доводов «за» служил аргумент: «могу заработать 20–30 тысяч рублей, ведь некоторые столько в месяц зарабатывают».
2. «Да ладно», — подумал я, — «на цифре 20–30 тысяч рублей можно было сразу перестать терзаться» ;-). Но потом попробовал подставить 250–300 тысяч рублей, потом 1–1.5 миллиона, потом ещё больше. И каждый раз что-то царапало.

3. И тут я понял, что дело не в конкретных цифрах — а в словах «ведь некоторые столько в месяц зарабатывают». Имея в виду тех, кто зарабатывает меньше.
4. Потому что бедность — это понятие относительное. Для всех — кроме номера один в списке самых богатых людей мира ;-)) У всех остальных — всегда есть кто-то беднее, а кто-то богаче.
5. Сравнивая себя с теми, кто беднее — ты вроде бы должен чувствовать себя богаче. Но ведь, сука, всё наоборот! Сравниваясь с более бедными — ты продолжаешь ощущать себя бедным. Блин, но почему?
6. Да потому что, беря их как ориентир — ты суетишься, пытаешься не упасть ниже того уровня, на котором ты находишься сейчас. При этом сознательно оставаясь беднее тех, кто выше. И это осознание ты и ощущаешь.
7. Сравниваясь же с более богатыми — ты пытаешься дотянуться до их уровня относительной бедности ;-)) Но как бы то ни было — стараюсь стать богаче себя вчерашнего. Поэтому и чувствуешь себя на подъёме.
8. В общем, дело не в конкретной цифре, которую ты сейчас хочешь заработать. Хоть 30 тысяч, хоть 3 миллиона, хоть рублей, хоть долларов, хоть в месяц, хоть в год, хоть за один раз.
9. Весь вопрос — с кем ты при этом себя сравниваешь. Если с тем, кто беднее — то ты тогда так и останешься бедным. Пусть даже и относительно.



## Стартап — это тоже башня из говна и палок

1. Провели как-то эксперимент, кто построит самую высокую башню из говна и палок (зефирок, спагетти, верёвок и изолянт) — команда из генеральных директоров, или юристов, или студентов, изучающих бизнес, или детсадовцев?



2. Результаты оказались поразительными. Самая высокая башня высотой 26 дюймов получилась у детсадовцев. А самая низкая в 10 дюймов — у студентов-бизнесменов.
3. Порядок действий проигравших студентов — а) начали с обсуждения стратегии, б) обменялись идеями и умными вопросами, в) составили список вариантов и выбрали наилучшую стратегию, г) разделили между собой задачи и начали строить.
4. Выигравшие дети ничего не обсуждали и не выработывали стратегию — а расхватили подручные материалы и приступили к строительству. По

ходу у них что-то разваливалось — тогда они обменивались короткими фразами типа «Сюда. Нет! Вот сюда.».

5. Детсадовцы не были умнее студентов. Но они умнее действовали.
6. Стартап — это ведь тоже на самом деле построение башни из говна и палок ;-). Поэтому самый высокий стартап построит не тот, кто умнее, а тот, кто будет умнее действовать.
7. То есть тот, кто а) быстро начнёт строить безо всяких лишних обсуждений, стратегических сессий и походов к экспертам и б) быстро будет исправлять то, что не работает, прямо по ходу дела — не пытаюсь заранее выяснить «как лучше это сделать» ;-)
8. Короче, «чего думать — трясти надо» ;-)

Про эксперимент: <https://twitter.com/mattschnuck/status/1640742113183928321>

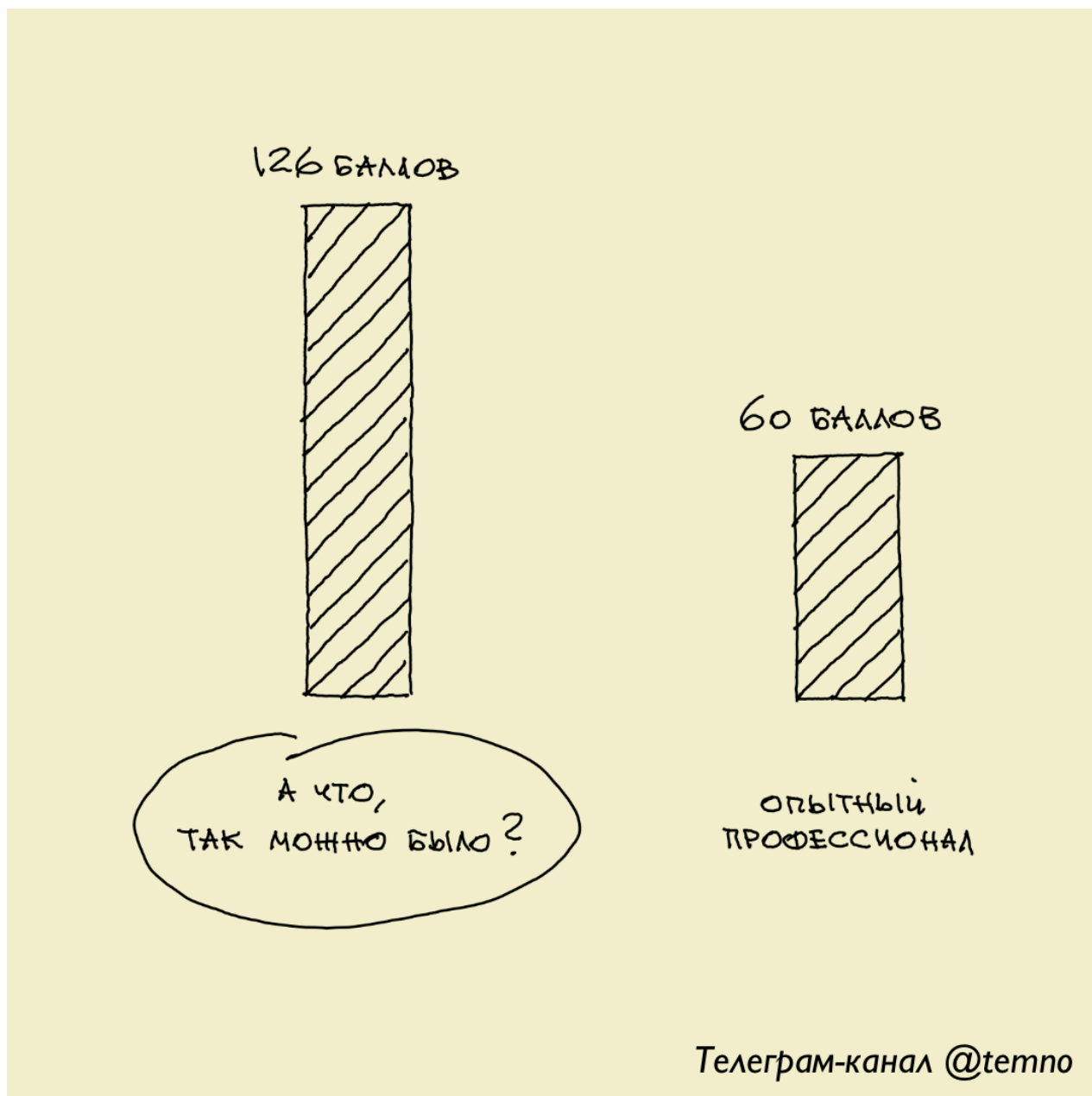


## Не будь как взрослый — не загоняй себя в рамки

В ответ на позавчерашний пост про башню из говна и палок, подписчик Владимир Дулов прислал свою историю. Дальше она идёт от первого лица автора.

1. Вы не поверите, но у меня тоже есть подобный опыт — но в игре «Закупки 2.0». Это имитация госзакупок для муниципальных и государственных нужд. В этой игре побеждает тот, кто заработает больше всего условных денег как поставщик.
2. Играл я как-то раз на 24 человека, среди которых были не только опытные закупщики, но и студенты. Результат оказался неожиданным. В игре победил студент, набравший 126 очков. При среднем количестве баллов у профессиональных закупщиков в районе 60.
3. Когда мы подводили итоги игры, то вывод ошарашил. Студенты не знали «общепринятых» правил закупок — поэтому лезли везде. И в итоге такая их активность окупилась более высокими результатами.

4. Другими словами, они не знали о риске, которым они подвергались. И у них не было знаний, которые могли бы ограничить возможные действия.
5. Получается, что взрослые сами себя в рамки загоняют ;-). А потом жалуется, что в этих рамках у них ничего не получается.



А теперь несколько выводов из этой истории от меня для основателей стартапов.

1. Перестань спрашивать: «Какие слабые места вы видите в моём проекте?». Потому что, вдруг разглядев эти места, ты не захочешь

подвергать себя «лишнему» риску — и потеряешь тот самый шанс за успех, который боятся пробовать профессионалы.

2. Перестань постоянно искать «экспертов в предметной области», в которой ты запускаешь стартап. Потому что вместе с их компетенциями, ты получишь в нагрузку все ограничения, к которым они годами привыкали. И в рамках которых ты тоже будешь вынужден играть.
3. Хотя стартап — он про то, чтобы а) брать на себя неизвестные риски, и б) выходить за пределы ограничений, которые все воспринимают как должное.

Ну и если мои посты напомнили тебе о какой-то своей истории — присылай её мне, чтобы поделиться с другими.