

# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

май

2018

## Подписаться

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

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://telegram.me/temno>

Почтовая рассылка: <http://moreynis.ru/>

## Учиться

#бизнесдляшкольников: <http://teenstarter.com>

#антистартап: <http://antistartup.darkside.vc>

## Инвестиции

Тёмная сторона: <http://darkside.vc/>

## Что может рассказать бармен о маркетинге?

1. Если вы не алкоголик, то вы пьете в баре, не потому что вам нужен алкоголь. Люди пьют в барах, чтобы общаться, убить время, повеселиться, показаться своим в компании, забыть о проблемах. Люди пьют, чтобы почувствовать что-то или перестать что-то чувствовать.
2. Когда женщины покупают себе еще одно платье, туфли, сумочку или что-то еще – они покупают его, не потому что им нужно еще одно платье, туфли или сумочка. Они делают это для совершенно других целей – почувствовать себя нужными, красивыми, молодыми, уверенными, удовлетворенными или по какой-то другой не менее важной для них причине.
3. С продуктом все то же самое – дело не в самом продукте. Продукт покупают, не потому что людям нужен продукт, а потому что люди хотят что-то почувствовать или получить, используя его.
4. Три самых важных вещи, чтобы понять, «что мы будем сегодня пить?» – это три самых популярных вопроса, которые задают барменам: «Что бы вы мне посоветовали?», «А что пьют другие?», «Что появилось новенького?»
5. В маркетинге – все то же самое. Человек использует те же самые три критерия при выборе продукта для покупки: мнение эксперта, окружающие стандарты и новизна. Успешная маркетинговая кампания должна опираться на одного из этих трех китов, чтобы дать человеку хоть какое-то основание для того, чтобы выбрать рекламируемый продукт.

Подсмотрено здесь: <https://medium.com/@krisgage/the-3-most-important-things-i-know-about-consumers-i-learned-from-bartending-126791261f4a>



## Не надо решать боль потребителей – надо разрушать стереотипы

1. До сих пор многие стартапы говорят о том, что они «решают боль» потребителей. Не верю я в «решение болей» стартапами. Если боль действительно существует – это только потому, что она не решается существующими методами. Если бы решалась – боли бы уже не было, не мы ведь первые такие умные.
2. Цель стартапа – разрушить один из существующих стереотипов. Чем этот стереотип более устойчивый и массовый – тем выше может стартап взлететь. Плоский кирпич с экраном и без кнопок вместо привычного кнопочного сотового телефона. Частная квартира вместо гостиничного номера. Посты и лайки вместо личного общения и звонков по телефону.
3. Кстати, разрушить старый стереотип – мало. Надо умудриться создать на этом месте свой новый стереотип. Иначе стартап взлетит высоко на волне хайпа, но больно с этой высоты упадет. Все телефоны, например, уже стали плоскими кирпичами, похожими друг на друга до степени смешения. Чтобы позвонить кому-то по телефону, считается приличным спросить разрешения на это в мессенджере. А биткойн старую монетарную систему пошатал, но новым стандартом еще (или уже) не стал.



## Чем вы занимаетесь?

1. Вот интересная «оговорка по Фрейду». Если спросить у стартапера: «Чем вы занимаетесь?», то ответ, скорее всего, будет типа: «Мы делаем вот такую штуковину».
2. Не «даем людям вот это», не «помогаем им добиться вот того», не «облегчаем компаниям вот такой процесс», а «мы делаем штуковину».
3. В этом-то и проявляется игра подсознания – большинство стартаперов замкнуто на себе, на своей идее и на своем личном процессе созидания. А не на том – «для кого» и «зачем». Отсюда растут ноги у большинства их проблем. Начиная с того, что 42% стартапов умирает,

потому что делает то, что никому на самом деле не нужно. И эта причина стоит на первом месте среди всех причин смертности стартапов.



## Книга – это не учебник и не учитель

1. Неумолимая статистика говорит нам, что количество людей, не прочитавших за последний год ни одной книги, продолжает увеличиваться. Количество книг, прочитываемых за год, теми, кто еще не перестал читать – продолжает уменьшаться.
2. В связи с этим, меня, по-прежнему, занимает вопрос – что же придет на замену нехудожественных книг? Чтение художественных книг нам все больше и больше – нравится нам это или нет – заменяет просмотр сериалов.
3. Была у меня гипотеза, что нехудожественные книги могут заменяться учебными курсами – в каком-то более-менее облегченном формате. Размышляя над похожестью и различием между книгами и курсами, пришел к нескольким выводам.
4. Плохой учитель лучше, чем плохая книга. Даже плохой учитель чему-то да научит. Плохую книгу мы просто бросим, не дочитав.
5. Хорошая книга лучше, чем хороший учитель. Учитель – осознанно или неосознанно – пытается воспитать из ученика улучшенную версию себя, со всеми сопровождающими это плюсами и минусами. А из хорошей книги мы берем сами то, что отвечает нашим мыслям и пониманию в данный момент времени. Ровно поэтому, перечитывая хорошие книги, мы каждый раз можем обнаружить в них что-то новое. С помощью хороших книг мы строим себя сами, а не играем роль пластилина в умелых руках хорошего учителя.
6. В общем, книга – это что-то больше похожее на набор Лего, из которого мы, при наличии желания и способностей, можем собрать все, что захотим. Замена универсального конструктора на набор

пиломатериалов из Икеа для сборки конкретной модели стола или стула – неравноценна.



## 10 советов инвесторов для предпринимателей

1. Понимайте свой рынок. Не стройте стратегию на основании одной прочитанной статьи из Техкранча, рассказа знакомых о том, «как там все устроено», или нескольких наблюдений со стороны.
2. Готовы ли к тому, что все пойдет не так? Что будет, если стартап не взлетит за полгода? А за год? А за два года? Что и как вы будете делать в этом случае?
3. У вас есть хотя бы одна «суперсила»? В чем вы суперхороши? Есть ли такое? Как вы это будете максимально эффективно использовать в своем проекте?
4. Делайте что-то, что имеет значение. Стабильный денежный поток – это хорошо, мелькнуть в новостях – тоже. Но живет долго только то, что имеет смысл и значение.
5. Учитесь управлять бизнесом. Хорошая идея может помочь сдвинуться с места, энтузиазм – подпрыгнуть. Но чтобы построить бизнес – надо учиться им управлять, а это другой набор умений и навыков.
6. У вас есть видение, которое может всколыхнуть целый зал «привычных скептиков»? Или вы хотите быть никем не признанным гением? Или ждете особого к себе отношения?
7. Вы понимаете интересы других людей, от которых зависит успех вашего предприятия? Вам есть, что им предложить? Кроме просьб о помощи и поддержке.
8. Не теряйте фокус. Не отвлекайтесь на возможности, которые не ведут вас к цели, а дают только «подножный корм». Либо меняйте цель.
9. Делайте невозможное. «Возможное» может сделать почти любой человек, особенно если дать ему достаточно денег, времени и помощи.

От вас ждут того, что вы сделаете все то же самое, но в условиях ограничения по деньгам, времени и чужого участия.

10. Не зацикливайтесь на своем продукте. У вас есть команда. Вы работаете на каком-то рынке. Конкретный продукт – это всего лишь один из вариантов применения талантов и умения команды на этом рынке.

Выше – вольный пересказ, навеянный текстом: <https://medium.com/marketing-and-entrepreneurship/10-pieces-of-advice-from-vcs-entrepreneurs-may-want-to-heed-3891060fe2d9>



## Из лички

«Спасибо за вашу экспертизу. Я был однажды в на встрече с вами. Получил от вас совет. Через два года понял, что он значит.»



## Фальсифицируемый стартап – это хорошо, а не плохо

1. Теория имеет право называться научной, только если она удовлетворяет критерию фальсифицируемости Поппера.
2. Научная теория «фальсифицируема» в том случае, если существует методологическая возможность её опровержения путём постановки того или иного эксперимента, даже если такой эксперимент ещё не был поставлен.
3. Лженаука отличается тем, что ее апологеты считают, что она безусловна верна. Любой факт или довод они трактуют только с той точки зрения, которая подтверждает их теорию.
4. Хотите заняться лжестартапом? Начните убеждать окружающих в том, что идея вашего стартапа безусловна верна, а вы – безусловно правы.

5. «Минимальный жизнеспособный продукт» – это и есть эксперимент, который мы ставим для того, чтобы попробовать опровергнуть свою гипотезу.



## Когда главный конкурент – это сон

1. «Наш самый главный конкурент – это сон, а вовсе не HBO или Amazon». «Мы в Netflix конкурируем за время, которое могут уделять нам зрители – поэтому в списке наших конкурентов есть Snapchat, YouTube, сон и т.д.». Это – фразы из выступлений гендиректора Netflix.
2. Очень круто – когда главными конкурентами мы называем не прямых конкурентов и привычные способы делать что-то. Это означает, что у нас амбициозные цели и правильное понимание конкуренции.



## Придумывать, а не убеждать

1. «Делать то, что хотят потребители» – верный путь остаться в прошлом.
2. «Делать то, что люди могут захотеть, когда увидят» – это единственный шанс стать в чем-то лидером.
3. Вот только главная опасность на этом пути – заикнуться, пытаться убедить людей в том, что им позарез нужно то, что мы придумали. Надо не убеждать, а пробовать. Придумали – попробовали. Не пошло – придумали и попробовали следующую вещь. Опять не пошло – опять придумали и попробовали.
4. Отсюда, кстати, вытекает интересное следствие. На самом деле, самая главная проблема стартапов – собственное воображение. Очень часто мы заикливаемся на какой-то идее, просто потому что не можем придумать ничего нового в той области, над которой бьемся. Поэтому пытаемся выжать хоть что-то из того, что мы уже придумали.



## Основы бизнес-сторителлинга

### 1. Герой

- В истории должен быть главный герой. Нет героя – нет истории.

### 2. Цель и судьба

- Герой – это не просто картинка. Герой чего-то хочет. У него есть цель.
- Достижение цели – это изменение судьбы, а не хрен собачий.

### 3. Герой – это я, если бы...

- У него есть явный недостаток. Он в какой-то мере присущ зрителю.
- У него есть явное сокровище. Когда зритель его видит – он понимает, что оно у него тоже есть, или может быть, если поискать и потрудиться. Это сокровище не обязательно блестит, это может быть обычное свойство, но которое можно правильно применить.
- У него могут быть скрытые недостатки и сокровища – тайна. То, о чем он не подозревал. То, в чем не хотел бы признаться. Глубоко спрятанные страхи. Все то, что есть и у зрителя, если покопаться.
- В общем, герой – это зритель, каким он не прочь себя видеть. Достигающий цели. Изменяющий судьбу теми средствами, которыми могут оказаться у зрителя. Обладающий теми же недостатками, что и зритель. Но это не зритель. Это тот, кем он мог бы стать, если бы...
- Показывать героя надо идеальнее, чем на самом деле, чтобы зритель задумывался не о своих проблемах, а о проблемах героя.
- Зритель симпатизирует герою и хочет, чтобы он победил. Под лозунгом простой идеи, с которой зритель согласен.

### 4. Движение, препятствия, враги и неожиданности

- Каждое действие, каждый эпизод – движение к цели. Ошибочное, верное, боковое – но движение к цели. Все время меняется судьба, по каплям выдавливаются из себя раб.

- Всегда есть враги – кто-то конкретный, кто-то обобщенный или ты сам. Один враг – постоянный, которого мы в результате побеждаем. Если побеждает враг, то это временно – это только перерыв перед следующим эпизодом. Препятствия и конфликты могут создаваться случайными или временными врагами и обстоятельствами.
- Каждый шаг – борьба с препятствием. Конфликт с антагонистом. Держать темп. Не сбиваться на рассуждения или лекции.
- Каждый шаг сопряжен с неожиданностью. Он начинается с распутывания неожиданного факта или приводит к неожиданными результатам. Угроза, препятствие, загадка, новость.

По мотивам книги «Букварь сценариста» А. Молчанова

Самые неожиданные выводы:

- Нужен герой. Успех истории зависит не от понятности объяснения, а от симпатии слушателя к герою.
- Не нужно подводить к выводам, нужно делать их неожиданными
- Нужно все время бороться с кем-то, а не объяснять что-то
- К черту подробности. Врывайтесь в сознание слушателя на темпе, а не деталях.



## Конструктивная формулировка стартап-гипотезы

1. Пожалуй, самый конструктивный вариант формулировки стартап-гипотезы: «Мы предполагаем, что люди будут пользоваться [тем, что мы предлагаем] вместо [того, чем они пользуются сейчас], потому что это лучше [по такому-то важному для потребителя параметру]».
2. «Вместо» – явная отсылка к главному конкуренту. Наличие конкурента – прямого или косвенного – подтверждает наличие потребности. Мы получаем полезный образ врага. Гораздо проще бороться с кем-то конкретным, чем «за все хорошее».

3. «Лучше» – заставляет задуматься, какие параметры являются критичными в данной области для данной категории потребителей. И, как следствие, более трезво оценивать и формулировать свои преимущества.
4. Кроме этого, мы получаем в руки две полезных метрики.
  - Объем рынка главного конкурента – это «адресуемый рынок», который мы стараемся занять.
  - Конверсия из людей, перестающих пользоваться главным конкурентом и переходящих на нас – гораздо более точный критерий проверки гипотезы, чем абстрактное количество клиентов, появившихся непонятно откуда и непонятно почему.



## Эффект низкого старта

1. Фразу «эффект низкого старта» обычно используют, когда хотят остудить энтузиазм от показателей, достигнутых за первые месяцы работы проекта. Когда стартуешь с нуля – все показатели растут в разы. Был один клиент, добавился еще один – выросли в два раза. Было сто, добавилось пятьдесят – рост в полтора раза. После накопления клиентской базы добавление нескольких десятков клиентов будет обозначаться процентами роста, потом долями процента и так далее.
2. Но я подумал о другой стороне того же самого эффекта. Если мы не начали резко расти сразу после старта – то стоит ли искать оправдания в том, что «мы только начали», «в начале всегда тяжело», «Москва не сразу строилась»? Если мы даже в начале не можем резко расти, то почему мы вдруг начнем расти потом? Может быть, отсутствие «эффекта низкого старта» – это повод что-то резко и быстро менять?



## Ошибка – это всего лишь ошибка, игнор – это проблема

1. Стартап – это такая штука, в которой ошибок нельзя избежать по определению? Почему? Потому что мы решаем задачи, на которые

нельзя найти ответ никаким другим образом, кроме как взять и попробовать. Если мы заранее уверены в правильности ответа – мы либо делаем не стартап, либо галлюцинируем.

2. Следовательно, главная задача стартапера состоит не в том, чтобы не делать ошибок. А в том, чтобы правильным образом к ним готовиться и на них реагировать.
3. Не выделять слишком много ресурсов и времени на каждую пробу. Не навешивать на себя заранее слишком больших обязательств. Ошибка не должна приводить к смертельному исходу всего стартапа, потому что на одну пробу мы потратили все деньги и энтузиазм, но по-прежнему должны выполнять взятые на себя обязательства.
4. Вовремя распознавать ошибку. Для этого нам нужна одна самая главная метрика, с которой мы сверяем динамику своего роста. Эта метрика называется «метрикой Полярной звезды», так как в древности путешественники следили за правильностью своего пути относительно Полярной звезды. Она почти неподвижна при суточном движении звездного неба, направление на нее почти совпадает с направлением на север, а высота над горизонтом равна географической широте места наблюдения.
5. Сделать из ошибки вывод, который можно использовать при выдвигании следующей гипотезы. Движение к успеху – это путь последовательных приближений, а не одного скачка в пропасть.
6. В общем, главное – не избегать ошибок, а их не игнорировать. Игнорирование ошибок в сочетании с упорством приведет тому, что на руках мы получим в качестве результата «чемодан без ручки», который и тащить тяжело, и бросить жалко.



## Как оценить объем рынка для своего стартапа?

1. Целевой рынок определяется не типом продаваемых товаров, а паттерном поведения покупателей этих товаров.

2. Рестораны, магазины у дома, супермаркеты и кулинарные лавки продают продукты питания, но складывать эти цифры, от которых потом брать какой-то процент – бессмысленно. Особенно, если вы собираетесь открыть сеть пиццерий на фудкортах. Ровно по этой же причине бессмысленно складывать выручку по кафе в бизнес-центре, кафе в ТЦ, кафе у дома, кафе в аэропортах и всяких других кафешек, чтобы получить сферический в вакууме объем «рынка кафе» – от которого вы собираетесь получить через X лет Y%.
3. А вот если мы соберемся, по примеру Илона Маска, построить гиперлуп между Москвой и Питером, то объемом целевого рынка для нас вполне ожидаемо станет суммарный объем авиаперелетов и поездок на Сапсанах между этими городами.
4. В общем, при оценке целевого рынка иногда можно складывать и яблоки с грушами, а иногда опасно складывать даже яблоки с яблоками.



## Ответов много – вопросов мало

1. Стартап – это больше про умение задавать себе вопросы, а не про давать (или продавать?) другим свои ответы.
2. Стартап – это собственное любопытство. «А можно сделать так?», «А еще вот так?», «А еще как-нибудь по-другому?».
3. Стартап – это интерес к людям. «Что их заботит?», «Чего им не хватает?», «Пригодится ли им это?», «А в таком виде?».
4. Чтобы получить ответ – надо что-то сделать, проверить и осознать. Учишься делать, учишься думать, учишься делать выводы.
5. Полученные ответы вызывают новые вопросы. Новые вопросы – новые ответы. Новые ответы – новые вопросы. Все время продолжаешь делать и учиться. Не «чему-то», а «для чего-то».

6. А вот подход типа «я знаю, что людям нужно» не вызывает у себя вопросов и не заставляет глубоко копать – поэтому и результаты обычно бывают мелковаты.



## Некрасивый самолет летать не может

1. Есть байка о том, как Туполев посмотрел на модель нового самолета и сказал: «Не полетит!». Построили опытный экземпляр – а он таки не полетел. Спросили у Туполева: «А как вы так сразу, просто посмотрев на модель, не залезая в чертежи и расчеты, смогли сказать, что он не полетит?». «Некрасивый был. Некрасивый самолет летать не может.».
2. У стартапов есть свой аналог красоты – это простота. «Взлетают» простые бизнес-модели.
3. Только не надо путать «очевидность» и «простоту». Очевидные решения уже кто-то пробовал до нас. Если их не существует – значит, они не выжили.
4. Чтобы получить простоту – надо сначала пройти все круга ада усложнений, потом отойти на пару шагов в сторону, посмотреть на это все и выкинуть 99% того, что мы напридумывали. Останется либо что-то новое, простое, но неочевидное, либо ничего.



## Британские учителя умнее, чем британские ученые

1. Читаю книгу одного британского учителя математики «Как я хотел бы преподавать математику: выводы, которые я сделал из исследований, бесед с экспертами и 12 лет ошибок».
2. Суть книги в том, что после 12 лет вполне успешного преподавания автор решил уточнить свой подход к обучению. Подошел он к делу математически основательно и понял, что огромное количество принципиальных вещей он делал неправильно.

3. Восхищает структура книги. Каждая глава посвящена какому-то одному аспекту обучения и разбита на несколько частей:
  - Что я думал по этому поводу раньше?
  - Источники вдохновения. Список литературы, который я прочитал по этой теме
  - Что я из этого вынес? Дайджест основных выводов.
  - Как я делаю это сейчас.
4. Наверное, каждому полезно написать свою книгу о том, чем он занимается, построенную по такому же принципу. Хороший способ пересмотреть свои подходы, которые мы уже воспринимаем как аксиомы или привычки. Конкретный чувак решился сделать это через 12 лет признанной деятельности. Поэтому, наверное, довод типа «у меня и так все нормально» – не причина этого не сделать.
5. Сама книга: <https://www.amazon.com/How-Wish-Taught-Maths-conversations-ebook/dp/B079K3HVMJ>
6. Для ленивых. Да, я собираюсь сделать свой дайджест этой книги, когда дочитаю.



## 11 правил прибыльной компании

Небезызвестный Тим Феррис, автор "Четырехчасовой рабочей недели", написал статью об 11 правилах того, как стать прибыльной компанией. Никаких супероткрытий, но собранное все в одном месте дает хорошую картинку, близкую к реальности.

1. Реклама должна сразу приносить клиентов. Посылайте нафиг всех, кто впаривает вам «имиджевую рекламу», «повышение лояльности к бренду» и т.д.
2. Не забывайте включать в цену продукта все сопутствующие расходы на производство и сбыт: маржа дистрибуторов и дилеров, ретро-бонусы, мерчандайзинг, дебиторка, обслуживание кредитов и все в этом роде.

3. Не старайтесь увеличивать количество каналов дистрибуции – это принесет кучу геморроя и дополнительных расходов, но не обязательно увеличит прибыль.
4. Вместо того, чтобы стоять на коленях перед дистрибуторами и соглашаться на любые их условия – создайте спрос, чтобы диктовать условия. Не забывайте, что даже большой заказ с длинной отсрочкой платежа – это затраты на обслуживание кредитов на производство и кассовый разрыв.
5. Лучше делать маленькие заказы с меньшей маржой, чем большие заказы с большей маржой. Если вы быстро не продадите заказанный товар, то весь выигрыш по марже окажется убытками за счет складских затрат и обслуживания кредита. Скорость оборота важнее, чем маржа.
6. Не пренебрегайте работе в нишах. Маржинальность в нишах обычно бывает выше. Хорошие ниши имеют тенденцию расширяться.
7. «Управлять можно только тем, что вы измеряете» © Drucker. Если вы постоянно не измеряете то, что происходит – рано или поздно вы окажетесь в полной заднице.
8. Не старайтесь быть все время занятыми чем-то. Правило 80/20 никто не отменял. Перестаньте заниматься направлениями, которые отжирают 80% времени и приносят 20% дохода.
9. «Клиент не всегда прав». Не тратьте время на клиентов, которые мало платят. Установите процедуры и правила, которые определяют, сколько времени и на что вы можете уделять даже хорошо платящим клиентам. Ваша задача – не подписаться на обслуживание нескольких жирных клиентов, а развиваться. Для развития нужно свободное время.
10. Лучше выпустить подходящий продукт вовремя, чем отличный продукт позже. «Время – деньги».
11. Не усложняйте.

Источник: <https://medium.com/swlh/the-11-rules-of-highly-profitable-companies-9602c1d3ef7c>



## Кого меняем?

1. Плохие продажи – это убеждение клиента. Хороший маркетинг – это попытка его понять.
2. Убеждение – это стремление изменить клиента. Понимание – это желание изменить продукт.
3. Кого нам проще менять – себя или клиента? Ключевой, кстати, вопрос.



## Маркетинг vs обучение

1. Внезапно понял, что маркетинг больше всего похож на обучение.
2. Задача обучения – заложить в долговременную память ученика новые схемы и процедуры.
3. Задача маркетинга – заложить в долговременную память потребителя связь между своим продуктом и его ключевой характеристикой, связанной с потребностью.
4. Под этим углом банальная фраза «нужно образовывать свою аудиторию» приобрела новый смысл. Только стоит учесть, что эффективное обучение – это не просто взять и вывалить на голову ученика кучу цифр и фактов. Вот почему, наверное, хороших маркетологов так же мало, как и хороших учителей.



## День первый

1. По моим наблюдениям, по складу характера стартаперы делятся на две категории. Для одних, идея стартапа – это конечный пункт размышлений. Для других – это отправная точка исследований.
2. Здание, в котором находится штаб-квартира Джеффа Безоса, называется «День первый». Безос утверждает, что каждый день

действовать так, как будто мы только начинаем. «День два – это уже застой. За которым приходит неадекватность. Которая приводит к мучительному угасанию. За которым наступает смерть. Вот почему у нас в Амазоне всегда день первый.»

3. «Ну да, хорошо Безосу такое изрекать – у него и так все хорошо, теперь он может философствовать», – скажет кто-то из читателей. Но, может быть, у него все хорошо, потому что он так думает. Фраза про «день первый» – из письма акционерам Амазона 1997 года.
4. Кстати, по поводу «отправной точки» и «изменений». Те стартаперы, которые готовы к изменениям, делятся тоже на две категории. Одни готовы меняться, когда все плохо. Другие хотят меняться, даже когда все хорошо. Не [только] ускоряться, расти, масштабироваться – а «меняться».
5. Есть, конечно, и третья категория – те, кто пытается убедить себя в том, что все хорошо, когда все плохо. Но это совсем другая история.



## Если вы стартап по производству чего-то...

то, по большому счету, у вас есть три стратегии развития.

1. Продать свою технологию крупному производителю. В этом случае ваши конкуренты – компании, производящие аналогичную продукцию.
2. Стать поставщиком крупного дистрибутора. В этом случае вашими конкурентами могут выступить абсолютно любые товары, которые дистрибутору будет выгоднее продавать на этом месте. Вместо ваших шоколадок для торговли в прикассовой зоне они могут закупать мармеладки. Вместо вашего замечательного инновационного устройства они могут продавать китайские поделки, если они обеспечивают более высокую маржинальность и приемлемый уровень отказов и возвратов.
3. Создать с нуля свою дистрибуторскую сеть. В этом случае вашими конкурентами выступают дистрибуторские и розничные сети по

продаже абсолютно любой продукции. Проходную точку в месте с большим трафиком владелец недвижимости готов сдать или продать любому, кто даст более высокую цену и более длинный контракт. К «аренде» онлайн-пространства это тоже относится.

Выбранная стратегия развития определяет главных конкурентов. Выбор главных конкурентов заставляет правильно определять свои возможные конкурентные преимущества.

Кроме этого, выбранная стратегия заставляет определять направление главного удара, куда надо вливать деньги, время и усилия. Единственное, что почти невозможно – это побежать сразу за тремя зайцами.



## Самый недооцененный универсальный навык

1. В обучении собственно передача знаний – это процентов 10% от общего объема времени и проблем.
2. Остальные 90% – это предотвращение, идентификация и исправление неверных пониманий, уже имевшихся у ученика или возникающих в процессе передачи знаний.
3. И еще столько же времени – на преобразование переданных знаний в умения и навыки, которые ученик способен вспоминать и использовать с высокой степенью автоматизма.
4. Умение учить – это самый недооцененный универсальный навык. Если мы развиваемся сами, то мы всегда кого-то учим.
5. Из очевидного. Мы учим детей, мы учим подчиненных. Даже ничего специально не делая, мы их все равно учим – своими действиями или бездействием.
6. Из менее очевидного. Любая дискуссия, презентация и переговоры – это обучение. Мы пытаемся научить слушателей и собеседников тому, что мы понимаем о предмете обсуждения сами. В хорошей дискуссии мы еще и сами хотим научиться тому, что нам говорит собеседник.

Даже маркетинг – это обучение, мы пытаемся научить клиентов тому, что мы сами понимаем про свой продукт.

7. Вот только учить нас не учат. И мы обычно не хотим учиться учить. Потому что мы считаем, что обучение – это простая передача знаний. А если мы эксперт – то знаний у нас в избытке, и ничего другого нам для этого не надо. Если вы так думаете, то см. пункт 1.



## Выгода

1. «Выгода» – это когда выгодно. Когда меньше третишь, быстрее или больше получаешь. Не обязательно деньги – но что-то не менее важное и считаемое, чем деньги. Для конкретного человека в конкретный момент времени.
2. «Полезно», «удобно», «эффективнее», «качественный продукт», «инновация», «большое дело», «новый рынок» – могут оказаться словами-обманками. Их часто используют, когда не могут для себя сформулировать ничего внятного в терминах важной, осязаемой и измеримой «выгоды» для всех (!) участников процесса: от покупателей до продавцов, от контрагентов до инвесторов.
3. Еще более сильное понятие – «упущенная выгода». Поведенческая экономика явно утверждает, что «возможность потерять» – гораздо более сильный движущий фактор, чем «возможность еще заработать». Оперировать «упущенной выгодой» тоже не всегда правильным образом. Вряд ли можно отнести у упущенной выгоде возможность заработать пять копеек. Еще меньше можно назвать упущенной выгодой сомнительную возможность заработать пять копеек. Приблизительно столько же «весит» и призрачная возможность заработать миллионы когда-нибудь, если звезды встанут правильным образом. Упущенная выгода – это функция от риска, длительности горизонта планирования и относительной существенности выигрыша для данного конкретного игрока.
- 4.

5. Но самое главное, от чего зависит «вес» упущенной выгоды – может ли человек или компания получить больше, если они инвестируют время и деньги не в участие в вашем процессе, а в чем-нибудь другом? Зачем покупать ваш софт, если я могу нанять сотрудника за треть этой цены? Зачем тратить время на сбыт через вас, если я могу это время потратить на влезание в крупную дистрибуторскую сеть? Зачем мне заходить на ваш сайт, если я могу получить приемлемый результат там, куда я ходил все это время? Время, деньги, ресурсы и мозги – это всегда ограниченный ресурс. Взвешивание упущенной выгоды – это всегда оценка «возврата на инвестиции».
6. Перед тем, как составлять свою следующую презентацию или коммерческое предложение – стоит сначала составить карту выгоды для каждого участника процесса, а потом карту упущенной выгоды для каждого участника. И вот теперь уже с новым пониманием браться за сторителлинг и красивые картинки. Явно обозначенная выгода для презентации – это как инфоповод для статьи. Никто не будет писать статью ни о чем, только потому что вы хорошие. Так и презентацию никто не будет серьезно воспринимать, пока не почувствует выгоды лично для себя. А еще лучше – упущенной выгоды с возможным возвратом на инвестиции большим, чем при любом другом варианте действий.



## Где логика? Где смысл?

1. Проехал мимо рекламного щита. На щите призыв «Если выпил, за руль не садись» и фотография мужчины, отказывающегося от стакана.
2. Это реклама, призывающая не пить или не садится выпившим за руль? Если «не пить» – то надо сменить призыв. Если «не садиться выпившим за руль», то на фотографии должен быть человек, отказывающийся от руля, а не от стакана.
3. А еще там должен быть текст таким же крупным шрифтом. «Оставьте свой автомобиль на парковке, Стоимость парковки за ночь обойдется дешевле, чем штраф за пьяную езду. Еще дешевле, чем разбитый

автомобиль. И совсем дешево по сравнению с тюремным сроком за аварию с тяжелым исходом.»

4. Для полноты ощущения и пополнения кармана можно было бы еще добавить: «Вызовите Яндекс.Такси».
5. Люди – простые существа. Им надо прямо и однозначно сказать, что делать (или не делать). Почему делать (или не делать). И что сделать для этого или вместо этого. Красивые картинки, красивые «висящие в воздухе» рекламные слоганы и нечеткие неоднозначные посылы = просранные рекламные бюджеты.
6. А вы давно смотрели на свою рекламу свежим взглядом?



### Три важнейших вопроса, которые стоит задать кандидатам на собеседовании

1. Чем вы можете похвалиться из своих рабочих успехов? Почему?
  - Вопрос «почему?» является принципиальным. По нему можно понять, чем человек готов хвалиться – своими личными «заслугами» или вкладом в результат работы компании? Каким вкладом? Как оцененным?
2. Как вы решаете, что делать дальше? Например, «Вы закончили писать статью, которую вам поручили. Как вы решаете, что вы будете делать дальше?». В этом простом вопросе скрыто целых две важнейших вещи.
  - Понимает ли человек, для чего он что-то делает? Собирается ли отслеживать результат выполненного действия? Что с его точки будет называться результатом? Кто и как этот результат с его точки зрения оценивает?
  - Способен ли он расставлять приоритеты в списке поставленных перед ним задач? Ведь задач в списке дел в хорошей компании всегда больше, чем времени, рук и мозгов.
3. Как вы будете понимать, что ваш труд окупается?

– Какие свои действия будете оценивать? Как? По каким параметрам?

В общем, хорошие вопросы. Очень хорошо отделяют людей, которые хотят зарабатывать больше, зарабатывая больше денег для компании, от тех, кто хочет получать хорошую зарплату за свою экспертизу и послужной список.

Подсмотрено здесь: <https://medium.com/marketing-and-entrepreneurship/3-important-questions-you-should-ask-when-looking-to-hire-someone-d939ec2a9a40>



## Три правила сторителлинга, которые не имеют отношение к тому, как именно сторителлить

Искусство сторителлинга - это не фига не форма. Как и успешный художник – это не тот, который лучше всех умеет рисовать. Суть не в форме, а в сути.

1. Надо рассказывать про слушателя. Не про себя. А про него. Даже когда мы говорим «я» или «Вася Пупкин».
2. Надо рассказывать о том, с чем он согласен. Пусть он это даже не может сформулировать. Вы просто лучше формулируете то, как он думал, но не мог выразить.
3. Вы должны давать слушателю суперсилу. «Я послушал и понял, что я могу пойти и сделать.» Пусть и не пойдет, и не сделает. Но уже знает, что может.

Каждый из нас умеет рассказывать истории. Теперь осталось только выбрать из всех своих историй ту, которая отвечает этим простым принципам и ведет к нужным для нас выводам.



## Что нужно поколению Z от работы?

1. Deloitte провел исследование разницы в отношениях миллениалов и поколения Z к работе и будущему. Миллениалы – родившиеся с 1983 по 1994 год, поколение Z – с 1995 по 1999. Я обратил внимание на два

слайда. Количество миллениалов, собирающихся сменить работу в течение двух лет – 43%, количество людей в поколении Z с теми же целями – 61%. Люди из поколения Z думают, что у них меньше перспектив в жизни и карьере: на 32% меньше, чем у миллениалов, и на 43-46% меньше, чем у предыдущих поколений. Дальше в отчете делаются выводы, что поколение Z бла-бла-бла что-то там. Но мне кажется, что «нет ничего нового под солнцем», а все это проявление других, но древних как мир истин.

2. Молодое поколение более остро чувствует, что радужные перспективы достанутся не всем. Они еще готовы ради этих перспектив суесться – хотя, ничего, кроме более быстрого перебора рабочих мест, большинство из них придумать не может.
3. Чем взрослее это поколение становится, тем больше люди смиряются с тем, что у них уже есть. Зачем менять работу, если на другой работе будет почти то же самое? Давайте убедим себя, что у нас и так все хорошо – ведь у нас есть квартира и машина, семья и дети, и с работу нас еще не выгнали.
4. Кроме общих соображений по поводу того, «в чем смысл жизни», и «перспективы надо искать и создавать еще в молодости» – напрашивается еще один более конструктивный вывод. Если мы хотим привлекать к себе на работу молодежь – не надо обещать им пожизненной карьеры в своей компании. Наоборот, надо манить их перспективами научиться у нас чему-то настолько полезному, чтобы в течение пары лет они могли упорхнуть от нас куда-нибудь повыше.

Ссылка на полный текст исследования: <https://documents.deloitte.com/insights/2018DeloitteMillennialSurvey>



## Если мы ищем инвестиции на свой стартап, то наш конкурент – это Apple

1. А также Google, Facebook, Amazon, Microsoft, облигации Газпрома, депозиты Сбербанка, ВТБ и иже с ними.

2. Инвестор может купить акции или облигации «голубых фишек», он может положить деньги а депозит в «слишком большой, чтобы рухнуть» банк или инвестировать в компанию-единорога.
3. Или он может инвестировать в наш стартап.
4. Инвестирует он в наш стартап только при условии, что инвестиции в него он посчитает более выгодными по соотношению риск/доходность, чем все вышеперечисленные и не перечисленные компании и банки.
5. Так что, самая дорогая компания в мире – это наш конкурент. И это надо учитывать.



## «В информационных технологиях самый важный ресурс – это люди»

Под этим заголовком есть еще интервью Бориса Нуралиева из 1С. Но, мне кажется, что одного заголовка вполне достаточно для понимания сути самой главной проблемы ИТ.

Источник: <https://www.gazeta.ru/business/2018/05/24/11762503.shtml?updated>



## Пелевинщина

- Пойдёшь ко мне в штат?
- Кем? – спросил он.
- Криэйтором.
- Это творцом? – переспросил Татарский. – Если перевести?
- Творцы нам тут на хуй не нужны, – сказал Ханин, мягко улыбнувшись. – Криэйтором, Вава, криэйтором.

1. Сразу хочется перефразировать: «Мне на хуй не нужны менеджеры и маркетологи. Мне нужны люди, которые хотят и умеют зарабатывать деньги для себя и для меня.»
2. Но напрашивается вопрос: «Если эти люди умеют зарабатывать деньги – зачем им работать на тебя?»
3. И тут возникает логичный вывод: «Только при одном условии – со мной они могут заработать больше, чем сами по себе или с кем-то другим. Суперспособность предпринимателя – быть мультипликатором для способностей других людей. А вовсе не в том, чтобы находить уметь находить людей, которые могут выполнять то, что ты придумал.»



## В ожидании скуки

1. Сейчас на Западе есть хайп вокруг понятия «Grit». На русском языке это понятие близко к «упорству, настойчивости, регулярности». Считается, что самый главный критерий для достижения успеха – это способность делать что-то регулярно, все время стараясь улучшать то, что ты делаешь. Это свойство характера и называется grit. Важная задача – воспитать в себе эту черту в себе и уметь распознавать ее в других.
2. Говорят, что это свойство характера проявляется даже в мелочах. Насколько часто вы ходите в фитнес-клуб или куда-то еще, куда вы записаны. Насколько регулярно читаете и дочитываете то, что начали. Насколько много у вас вообще ежедневных привычек и процедур, которым вы следуете.
3. Смысл в этом есть. По-моему, Брюс Ли сказал: «Я не боюсь человека, который знает 15 тысяч ударов. Я опасюсь того, кто тренировал один удар 15 тысяч раз.» Тренировать один удар 15 тысяч раз – это несомненно скучно. Да и вообще, регулярность и настойчивость в любом деле – это скучно. Правда, без этого не приходит мастерство и успех.
4. Теперь давайте посмотрим на жизнь предпринимателя. Вот тут у нас энтузиазм, вызванный новой идеей. Вот здесь – эйфория от первых

успехов. Вот тут – разочарование от неудач. А здесь – злость, головная боль, паника и все другие прелести предпринимательства. Везде сильные эмоции. Мы все время горим – то в хорошем смысле, то в не очень.

5. А где скука, которой должно сопровождаться оттачивание мастерства? А ее нет. Потому что мы не оттачиваем мастерство, а мечемся в поисках. Появление скуки – это признак перехода от метаний к росту. Бизнес-процессы, процедуры, регламенты, вот это всё. Так что первое появление скуки нужно приближать всеми силами – если мы собираемся строить бизнес, а не удовлетворять собственное любопытство за чужой счет.
6. Правда, скука сопровождает еще и процесс перехода от роста к умиранию. Поэтому важно не перепутать эти две разных скуки. Grit – это не просто регулярность, а упорство, настойчивость и регулярность для улучшений и изменений.

Натолкнулся на мысль о скуке здесь: <https://medium.com/swlh/grit-is-boring-23739cc8fd28>



## Когда ты все время занят, но ничего не происходит

Признак самого страшного варианта прокрастинации – когда мы откладываем важные дела и решения на потом, найдя себе кучу менее важных дел и убедив себя в том, что именно они важные.



## Если вы решили создать маркетплейс и начали с создания маркетплейса – скорее всего, вы начали не с того

### 1. Диалог

- Мы делаем маркетплейс для продажи подержанной брендовой одежды. Нам нужны деньги на разработку маркетплейса и привлечение трафика.

- А почему вы не начали с размещения объявлений на Авито? Для этого не нужно ничего разрабатывать, и целевой трафик там уже есть. Так вы можете без лишних затрат проверить спрос, сходимость экономики и драйверы роста.
  - Потому что мы хотим сделать удобный маркетплейс.
  - Вы не можете знать, что такое «удобный» – пока не начнете продавать. Все ваши представления об «удобности» – это всего лишь гипотезы, которые нужно проверять. Ну хорошо, добавьте в объявления ссылку на тестовые версии витрин. Посмотрите, будет ли туда вообще кто-то переходить. Проверьте – будет ли там конверсия в покупки и/или средний чек в разы выше, чем при просмотре ваших объявлений на Авито. Если нет – значит «удобство» ничего не дает с точки зрения экономики.
  - Но нам же нужно продвигать свой бренд.
  - Сначала сделайте что-то работающее с проверенной экономикой и возможностями роста, а потом уже замахивайтесь на продвижение бренда.
2. Победное шествие AirBnB началось с того, что они начали размещать свои объявления на популярнейшем американском сайте объявлений Craigslist. Только после анализа своих и чужих объявлений они поняли, что самое главное, что увеличивает количество резервирований – это красивые фотографии, и начали вкладывать деньги и силы в фотосъемку.
  3. Музыканты становятся известными, потому что они размещают свои ролики на Ютубе, а не потому что они «раскручивают» свой сайт.
  4. Если наше предложение ничем не выделяется среди других объявлений – значит, наше предложение ничем не лучше других. Значит, у нас нет никакой «лучшести». Значит, никакой отдельный маркетплейс нам не поможет. Ведь наши потенциальные клиенты не живут в резервации, в которой открыт интернет-коннект только с нашим маркетплейсом.

5. Практически для любой ниши есть свои «авито» – большие или маленькие, в виде сайта или в виде группы в соцсети, или еще в каком-нибудь офлайновом или онлайнновом виде. Если такого вообще нет, то возникает закономерный вопрос – а есть ли в этой нише потребность в маркетплейсе вообще?