

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

июль

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/>

Хотим ли мы становиться единорогами?

1. Если вы собираетесь в акселератор – возможно, вы понижаете свои шансы на то, чтобы стать единорогом. За последний десяток лет появлялось около 300 единорогов. Всего 9 из них были выпускниками акселераторов – 8 из Y Combinator (Airbnb, Dropbox, Docker, Machine Zone, Stripe, Instacart, Zenefits, Twitch) и 1 из 500Startups (Twilio).
2. С другой стороны, если вы собираетесь в акселератор – вы повышаете свои шансы на выживание. Парадокс состоит в том, что стремление к выживанию и желание стать единорогом – это разные концы качелей. Чтобы получить больше шансов выжить – стоит понизить уровень амбиций и меньше рисковать. Путь единорога другой – лучше умереть, пытаясь, чем выжить, не став.
3. Дело не в акселераторах, дело в нас. Если мы хотим обратно в школу – чтобы нас учили и трекили – готовы ли морально к тому, чтобы становиться единорогами. Прикольно, что AirBnB и Dropbox, стоимость которых составляла 75% от суммарной стоимости всех компаний, прошедших через Y Combinator, были там в то время, когда как бы трекинг происходил за общим столом с китайской лапшой на кухне Пола Грэма, а как бы обучение – во время еженедельных с ним прогулок по саду.
4. Если вы все-таки хотите стать единорогом и все-таки собираетесь в акселератор, но это не Y Combinator – статистика против.



Успех проекта = компетенции + деньги

Получается, что компетенции – это то, что остается от проекта после вычета денег. Значит, если без денег выходит ноль – это и есть реальный уровень компетенций.



Обучение – это вам не то

1. Обучение – это вовсе не последовательная передача новых знаний. Обучение – это последовательное устранение существующих непониманий (misconceptions).
2. Тестирование – это вовсе не инструмент для проверки того, чему ученик научился. Ученик может выбрать правильный ответ по десятку не связанных с правильным пониманием причин. Тестирование – это инструмент для выявления непониманий. Каждый неверный вариант должен соответствовать какому-то из базовых непониманий, которое мы хотим отловить и устранить. Именно поэтому, конструирование неправильных вариантов ответов – это самая полезная и сложная часть составления тестов.
3. Применять этот подход можно не только для обучения. Например, продажи – это не процесс убеждения людей в том, что им нужно купить наш продукт, а поиск и устранение причин – в голове потребителя или в нашем продукте – по которым его не покупают.



Кем или не кем – вот в чем вопрос

Наткнулся на интересный взгляд на продажи, вполне имеющий право на жизнь.

1. Люди покупают что-то только по одной из двух эмоциональных причин: чтобы почувствовать себя кем-то или перестать чувствовать себя кем-то.
2. Продающая аргументация нужна только для того, чтобы покупатель мог потом ее использовать для логического оправдания своей эмоциональной покупки.



Рембо – первая кровь

1. Очень часто утверждают, что надо хорошенько замотивировать – тогда появятся результаты. Жизнь показывает нам, что все наоборот – быстрое получение первых результатов вызывает хорошую мотивацию для продолжения.
2. План обучения – это план получения первых результатов, а не график выдачи мотивационных пинков. Чтобы они поверили, что могут быть успешны – они должны почувствовать вкус успеха, а не выслушивать наши рассказы о том, что они могут быть успешны. Дайте им почувствовать вкус крови первой жертвы – тогда они начнут охотиться.
3. Все искусство начального обучения состоит в том, чтобы умудриться проскочить на первичной внутренней или внешней мотивации до получения первой крови.





The War of Art

1. У каждого из нас есть две жизни. Одна, в которой мы живем, и другая, в которой мы могли бы жить. Между ними живет Сопротивление. Сопротивление можно использовать как компас. Чем сильнее Сопротивление, чем больше мы находим причин, чтобы не начать чего-то делать – тем вероятнее, что мы смотрим в правильном направлении.
2. Есть секрет, который знают настоящие писатели, но который не знают любители. Писать – не тяжело. Тяжело сесть и сидеть, чтобы писать. Прокрастинация – самая распространенная форма Сопротивления, потому что она проста и логична. Мы же не говорим себе: «Я не буду писать эту книгу», мы говорим себе: «Я напишу книгу, только я начну писать ее завтра, потому что сегодня мне надо сделать вот то и это».
3. Искать поддержку у друзей и знакомых – все равно, что собирать их у своего смертного одра. Это очень трогательно, но в тот момент, когда корабль идет ко дну – все, что они могут сделать, это стоять на берегу и махать платочками. Чем больше энергии мы тратим на поиск поддержки, тем меньше ее остается у нас, чтобы продолжать делать то, что мы делаем.
4. У Сомерсета Моэма как-то спросили, пишет ли он по вдохновению или по расписанию. «Конечно, по вдохновению», – ответил он. – "К счастью, оно приходит каждый день ровно в 9 утра». Профессионал воспринимает то, что он делает, как ремесло, а не искусство.

Из книги «The War of Art: Winning the Inner Creative Battle» by Steven Pressfield
: <https://www.amazon.com/War-Art-Steven-Pressfield-ebook/dp/B007A4SDCG/>



Убийственные вопросы, которые стоит задать себе перед тем, как начать кого-то чему-то учить

1. «Какова цель обучения?» Любые ответы со словами «понял», «узнал» – плохие. Мы не можем понять, что человек узнал или понял, пока он не

начнет это делать. Поэтому нужно формулировать задачи обучения в форме тех действий, которые он сможет делать, и результатов, которые он при этом сможет достигать.

2. «Может ли человек это сделать сам, если ему это будет действительно нужно». Если ответ будет: «Да» – значит, это не задача передачи знаний или воспитания умений. Значит, это ему просто не нужно. Значит, нужно решать проблему мотивации, которая обычно находится в его окружении.
3. «Есть ли, кроме обучения, какие-то другие способы, чтобы он начал делать это?». Если «да» – значит, первоочередная задача состоит не в обучении, а в предоставлении нужных возможностей и окружающей мотивации.
4. «Должно ли в результате обучения что-то измениться в том, что и как человек делает сейчас?» Если ничего не изменится – то и учить нечему. Если что-то должно измениться – есть ли в окружении препятствия для этих изменений? Если есть – значит, проблема в препятствиях.
5. Вместо того, чтобы запихивать все знания, умения и мотивацию в голову ученика – подумайте, что из этого можно встроить в окружающую среду? Как эту среду нужно изменить? Самые сложные вещи лучше встраивать в среду, а не объяснять словами.

По мотивам книги «Design for How People Learn» by Dirksen, Julie: <https://www.amazon.com/Design-People-Learn-Voices-Matter/dp/0134211286/>



Искусство минимализма

1. Минимальный возможный продукт. Продукт, в котором реализовано только то, что позволяет ответить на три вопроса:
 - Готовы ли люди платить за то, что вы предлагаете?
 - Готовы ли они платить за это вам?
 - Какова будет стоимость привлечения покупателя?

2. Минимальная возможная команда основателей. Команда, способная на то, чтобы придумать минимальный возможный продукт и реализовать его своими силами и ресурсами.
3. Минимальная возможная территория. Минимальная онлайн или офлайн территория, на которой вы сможете проверить получаемую конверсию на ограниченной аудитории, прежде чем принимать решение о возможном масштабировании продукта.
4. Минимальная возможная организация. Минимальный штат людей, в котором каждой роли соответствует отдельный сотрудник. Необходимо рассчитать, какое количество продаж в месяц с каким средним чеком способны выполнять эти люди с учетом затрат их времени и эффективности работы. Будет ли прибыль от такого количества продаж покрывать затраты на содержание такой организации (со всеми налогами и накладными расходами) и на привлечение такого количества покупателей.



Как понять, чем мы лучше конкурентов?

1. Начать работать рядом или внутри главного конкурента. Открыться дверь в дверь, разместиться на Авито или Амазоне. Наша лучшесть должна состоять не в том, что мы подбираем крошки трафика с барского стола, а в том критичном свойстве, по которому мы лучше конкурентов. Это проверяется при столкновении лицом к лицу. Проведите хотя бы мысленный эксперимент.
2. Анализировать тех, кто не купил у нас. Стараться понять, у кого и почему они купили – это и есть наши конкуренты с их лучшестью, которых мы должны перебороть. Или почему не купили ничего вообще. К примеру, в образовании «не делать ничего» – это самый страшный конкурент. Возможность кратного роста заложена именно в тех, кто у нас не покупает.
3. Анализировать, что наши потребители перестали делать после того, как начали пользоваться нашим продуктом. То, что они перестали делать –

это и есть наш конкурент. Наша лучшесть – это причина, по которой они перестали это делать. Иногда конкурент и лучшесть не очевидны.



Масштабируется не идея, а каналы

1. Вот, к примеру, мы сделали свой маленький сайт по бронированию отелей. Назвали своим главным конкурентом booking.com и объявили свой проект «масштабируемым» на том основании, что «он нужен всем, кто ездит отдыхать» и «пример booking.com это доказывает».
2. Что будет происходить в реальности? Не исключено, что мы сможем даже привлечь первых клиентов за счет не охваченных букингом отелей и тщательной работы с локальными комьюнити. Но в момент выхода на более массовый уровень мы обнаружим, что стоимость привлечения начнет расти по экспоненте – ибо все очевидные массовые каналы уже заняты рекламой крупных конкурентов. В какой-то момент эти растущие расходы сделают дальнейший рост невыгодным даже не в относительном, а в абсолютном исчислении.
3. Масштабируемость проекта – это не масштабируемость идеи, а масштабируемость каналов. Это следствие того, что мы нашли и используем маркетинговые каналы, в которых стоимость привлечения покупателя по мере расширения до необходимых объемов не будет расти с космической скоростью.
4. В общем, не надо рассказывать о масштабируемой идее. Рассказывайте о масштабируемых каналах. Только не стоит забывать, что каналы, в которых мощно присутствуют конкуренты – вряд ли являются масштабируемыми.



FAQ

Начинаю отвечать на вопросы, прилетевшие ко мне на пост "Какие три вопроса вас мучают сейчас больше всего?"

- Как найти инвестора для привлечения большего числа разработчиков?
- Никак. Инвестора можно найти только для привлечения большего количества клиентов. Происходящее увеличение количества клиентов иногда может стать обоснованием для увеличения количества разработчиков.

- Как разработать тарифы, чтобы успешно бороться с конкурентами?
- Попробуйте сделать цены либо в два раза дешевле, либо в два раза дороже. Цены – это тоже средство дифференциации продукта по сравнению с конкурентами.

- Как вышло, что эта идея все еще никем не реализована???
- Скорее всего, ее уже реализовывали – но оказалось, что она либо никому не нужна, либо не проходит по деньгам.

- Как понять, что маркетолог действительно толковый?
- Если он оценивает свою пользу по тому, насколько много денег он для вас заработает, а не по тому, насколько мало он потратит на рекламу.



Знакомая проблема?

«У нас в бэклоге есть много задач, которые мы реализуем, но очень медленно. Что делать? Искать инвестиции на увеличение количества разработчиков? Как-то разделять задачи по приоритетам – но как?».

1. Как ни странно, но увеличение количества разработчиков приведет к увеличению количества задач в бэклоге. Каждая новая реализованная фича приведет вызовет мысль о реализации двух новых, вытекающих из нее фич. И так далее – как снежный ком.

2. Как ни странно – 2. Увеличение количества разработчиков на реализацию одной фичи, скорее всего, увеличит время разработки этой фичи. Эффект, отмеченный еще Бруксом в «Мифическом человеко-месяце».
3. Единственный совет, который можно дать в такой ситуации – разделить все задачи на три категории.
 - Первая категория – реализация фич, которые уверенно дадут вам улучшение конверсии. Эта уверенность базируется на их очевидности. Следствие из очевидности – увеличение конверсии будет ожидаемым, но не критичным.
 - Вторая категория – фичи из серии «Хрен его знает, но это может быть круто». Мы не знаем, сработает это или нет. Но, если сработает – конверсия вырастет в разы.
 - Третья категория – фичи из серии «Полезно, красиво, удобно, нужно».
4. Так вот, в первую очередь надо реализовывать задачи из второй категории. Потому что этап стартапа – это этап проверки рискованных гипотез. Только в них заложен шанс на взрывной рост.
5. Если мы добираемся до задач из первой категории, стоит задать себе вопрос – а мы уже исчерпали фантазию по поводу рискованных гипотез? Мы уже довольны тем ростом, который у нас есть?
6. А вот задачи из третьей категории вообще не надо реализовывать. Никогда.



Детали не нужны

1. Задали вопрос: «Как лучше подать важные детали продукта в маркетинге?»
2. Никак. Описание деталей продукта – это задача руководства для пользователя. Маркетинг – это не описание свойств продукта. Маркетинг – это рассказ о том, что пользователь может сделать с его

помощью. Каким офигенным на фоне других он будет выглядеть, когда он это сделает.

3. Продавая продукт, мы продаем не продукт. Мы продаем человеку лучшую версию себя.



Они теперь будут делать это так

1. Все-таки, стартап – это слишком широкое понятие. Сейчас этим словом называют все, что угодно. Вот и идут люди к венчурным инвесторам с проектами открытия семейного кафе, косметического салона, базы отдыха и так далее.
2. Есть простой тест для отделения мух от котлет. Идею любого венчурного стартапа можно описать очень просто «Они теперь будут делать это так». Другими словами, венчурный стартап – это то, что предлагает людям новый способ делать старые вещи. Ездить на автомобиле, а не на лошади. Вызывать такси одной кнопкой и получать его через 5 минут, а не перебирать номера диспетчерских. Жить в другом городе в чьей-то квартире за полцены от цены гостиницы.
3. Дополнительный бонус. С помощью этого же теста можно отличить венчурный стартап от еще одной аппки или еще одного маркетплейса, или сервиса, вся задача основателей которых сводится к простой мысли – «я хочу, чтобы они ходили на мой маркетплейс, а не на чужой», «я делаю это лучше и профессиональнее, чем другие», «у меня более удобный интерфейс». Такие проекты редко оказываются венчурными. С точки зрения зарабатывания денег – даже более надежно открыть традиционное кафе или образовательный центр.



Бренд – это о другом

1. Бренд – это то, во что люди верят. Люди верят в бренд настолько, что считают товары под этим брендом лучшим выбором для себя.

2. Если уж речь зашла о «вере», то вряд ли можно избежать ассоциаций с религией. Очень сложно представить себе религию, которая вербует своих сторонников под лозунгами «наши священные книги удобнее читать» или «мы – как христианство, но только лучше», или «мы соединяем все лучшее из ислама и иудаизма». Религия, способная завоевать массы, должна отличаться от других религий. Отличия вербуют адептов. Адепты считают, что все, что производит их религия, лучше всего другого – по определению.
3. Вывод очень простой. Хотите построить бренд – не старайтесь быть лучше. Старайтесь быть другими. Тогда те, кто примут "другое", будут считать вас лучшими. А не наоборот.



Чтобы поймать десантника, надо думать как фонтан

Заметил за собой, что последнюю пару недель я использую именно эту фразу, когда хочу убедить человека посмотреть на свой продукт глазами пользователя. Никаких «никто кроме нас» или «мы круче, чем фронт Меандра». Просто оказаться необходимыми в нужное время в нужном месте.



Тропой маркетинга

1. Известная история о том, как в одном японском университете прокладывали дорожки по кампусу. Сначала засеяли всю территорию травой. Потом дождались, когда люди протопчут дорожки. А после этого залили протоптанные дорожки асфальтом.
2. Утверждается, что эта история о правильном маркетинге. В общем-то, да – но на 80-м уровне маркетинга эта история должна выглядеть немного по-другому. Сначала организаторы решают, где должны быть дорожки. Потом засевают все травой. Но по ночам выпускают специальных людей, протаптывающих тропинки в нужном направлении. Днем основная масса будет ломиться уже по намеченным тропинкам –

потому что будут считать, что кто-то уже начал ходить по самым удобным маршрутам.



FAQ

Продолжаю отвечать на вопросы, прилетевшие ко мне на пост «Какие три вопроса вас мучают сейчас больше всего?»

- Как не уткнуться в преждевременную разработку, и, наоборот, как не переборщить с кастдевом в то время когда "это уже точно надо пилить". Где грань?
- В самом начале нащупывания и проверки гипотез лучше не разделять эти этапы вообще. Реализовывать только то, что вы собираетесь на текущем этапе кастдева проверить. Проверять именно то, что вы реализовали. Не реализовывать универсальные фишки с закладками «на потом». Не реализовывать очевидные вещи, «которые должны быть», а только те, которые вы хотите проверить.
- Как максимально дешево вовлечь пользователей в использование продукта каждый день?
- Исследовать – какие у них есть задачи, которые они уже решают каждый день. Понять – могут ли они более эффективно решать их с помощью вашего продукта. Если нет – значит, вы им хотите что-то навязать. А это вряд ли получится.
- Хвататься за все возможные виды монетизации продукта или сфокусироваться на 1-3 способах?
- В самом начале нужно фокусироваться только на одном самом главном способе монетизации своего продукта. Вернее, на проверке гипотезы по

поводу этого способа монетизации. Погонитесь за многими зайцами – не догоните ни одного, зато потратитесь сверх надобности.



Если вы хотите показать MVP на экране телефона – значит, у вас нет MVP

1. Минимальный жизнеспособный продукт – это не продукт в обычном понимании. Это не технологический прототип и не альфа-версия.
2. Минимальный жизнеспособный продукт – это воронка продаж, которую мы тестируем, чтобы проверить
 - на какой критичный для потребителя параметр выбора можно ориентироваться
 - какой конверсии соответствует востребованность
 - какая стоимость привлечения покупателя в результате получается.
3. MVP – это не интерфейс, а цифирки.



Скрип открывающегося окна возможностей

1. Старая доинтернетовская парадигма образования: «главное – их научить, а потом они придумают, что с этим делать». Знания были труднонаходимой и труднополучаемой ценностью. Если ты их получил – в конце концов, ты оказывался кем-то и для чего-то востребованным.
2. Новая образовательная парадигма эпохи победившего интернета: «главное – придумать задачу, которую им захочется решить, а они уже найдут, где этому научиться». Интернет освободил образование от необходимости быть процессом накопления и передачи знаний «из уст в уста».
3. Вот только образование теперь не знает, что делать с этой свободой. Ведь теперь надо учить не предметам, а воображению – без воображения не получается все время придумывать для себя новые

задачи, которые захочется решать. Надо учить пониманию людей – как находить такие задачи, решение которых может оказаться нужным людям. Надо учить читать новости – потому что придумывать что-то интересное и полезное можно, только оттолкнувшись от чего-то. А сейчас возникает впечатление, что мы учим детей соревноваться с Гуглем.

4. В области образования наступил естественный кризис. Значит, новое окно возможностей медленно и со скрипом начинает приоткрываться. Вот только для победы нам надо соскрести с наших лозунгов устаревшую фразу «учить учиться» и на освободившемся месте написать «уметь придумывать и делать».



Появление айфона было очень техничным действием

1. Огромный конкурентный рынок. Айфон стал конкурентом всех «обычных» сотовых телефонов. Если кто помнит, то легендарная презентация айфона начиналась именно с обзора рынка телефонов. Вывод: не надо твердить об «уникальном, не имеющем аналоге» продукте.
2. Явная лучшесть. Большой экран за счет того, что половину корпуса перестали занимать кнопки. Палец вместо стилуса для работы с экраном. Вывод: лучшесть должна быть заметна невооруженным глазам настолько, чтобы переходить из категории «лучше» в понятие «по-другому».
3. Следствие изменений в технологиях и привычках людей. Браузинг и электронная почта приходят в повседневную жизнь. Настольный компьютер и ноутбук – настолько же неудобно, насколько фиксированный телефон неудобен по сравнению с сотовым. Интернет требует большого экрана. Если бы это был не айфон – значит, это было бы что-то другое. Убер тоже появился после того, как дешевые сотовые телефоны с GPS оказались у всех в карманах. Вывод: успешный стартап – это капитализация изменений, которые сейчас происходят на рынке, в технологиях или в поведении людей.

4. Продажа одного под видом другого. На самом деле, Джобс умудрился продать нам карманный компьютер под видом телефона. Это позволило ему в дальнейшем развить первоначальную идею на порядок. Еще один пример подобной операции – продажа автомобиля Форд-Т под видом более быстрой лошади, что способствовало появлению целой новой индустрии и кучи новых смежных рынков. Вывод: продавайте то, что хотите вы, под видом того, что хотят люди – не надо их переубеждать.
5. Появление нового рынка для зарабатывания денег с положительной обратной связью. Аппстор, приложения, разработчики. Разработчики могли и хотели зарабатывать и делали приложения, за которые люди были готовы платить. Чем больше разработчиков → тем больше приложений → тем выше ценность обладания айфоном → тем больше пользователей → тем больше возможностей заработать на этом денег → тем больше разработчиков. Хороший пример из этой же серии – AirBnB. Вывод: используйте тот же принцип, как и в расследовании преступлений – ищите тех, кому это выгодно. Если это все выгодно только вам – то далеко вы не улетите.



Качели для продукта

Если идея не взлетает – надо не больше работать, а больше меняться. Менять свой продукт очень сложно. Мозги зашорены, глаза замылены. Я взял одно из упражнений по развитию креативности и модифицировал его под продуктовую тему. Получился список из 8 вопросов для брейншторма, который я назвал «Качели».

Правила брейншторма

- Группа из 3-7 человек
- Каждая тема рассматривается по очереди.
- Варианты ответов предлагаются быстро – то, что приходит в голову, без особой фильтрации.

- Никаких обсуждений вариантов во время брейншторма. Кто-то обязательно записывает все предлагаемые варианты для обсуждения «на потом».
- Общее время одного брейншторма – 30-45 минут. Можно рассматривать не все темы.

Темы для брейншторма

1. Оттуда-сюда. На каких других рынках есть подобная задача? Какими способами она решается? Можем ли мы перенести какие-то из этих способов решения на наш рынок? Каким может стать наш продукт?
2. Отсюда-туда. На каких других рынках есть подобная задача? Можем ли мы перенести наш способ на другой рынок? Из розницы в b2b или наоборот? Как будет в этом случае выглядеть продукт?
3. В 10 раз дороже. Если мы захотим продавать наш продукт в 10 раз дороже – чего в нем не будет хватать? Можем ли мы это добавить? Как будет в этом случае выглядеть продукт?
4. В 10 раз дешевле. Если мы захотим продавать продукт в 10 раз дешевле – что из него можно выкинуть? Что останется? Как будет в этом случае выглядеть продукт?
5. В 100 раз шире. Если мы хотим прямо сейчас получить в 100 раз больше клиентов, не меняя его цену – что мы должны изменить в подходе к его выходу на рынок? Можем ли мы с этого начать прямо сейчас? Какие первые шаги для этого надо сделать?
6. Что заменить внутри? Можем ли мы заменить что-то в нашем продукте на что-то чужое или более дешевое в исполнении? Что в этом случае останется от продукта? Есть ли в оставшемся ценность? Как будет в этом случае выглядеть продукт?
7. Поменьше делать самому. Можем ли мы какие-то части процесса передать в чужие руки? Кому? Почему им это может оказаться выгодно? Что мы должны изменить у себя, чтобы им это было выгодно? Как будет в этом случае выглядеть процесс?

8. Сменить плательщика. Кто кому и за что платит? Можно ли брать деньги за что-то другое? А с другого участника? Можем добавить нового участника, который станет платить – кто и за что? Как в этом случае будет выглядеть бизнес-модель?



Из жизни

- Как бизнес?
- Могло быть хуже.
- Продали что-нибудь?
- Нет.
- Извиняюсь, а что же могло быть хуже?
- Мы могли бы и не пытаться.



Параллельный перенос с переподвыподвертом

Вот еще одно упражнение для выхода из креативного застоя по своему продукту.

1. Зайдите в большой магазин с большим выбором не очень нужных вам на данный момент товаров. Голодным в супермаркет не заходить. За чем-то конкретным не идти. В магазин, где продаются аналоги вашего продукта, не заходить или игнорировать этот отдел.
2. Пройдитесь по магазину, посмотрите – найдется ли хотя бы один товар, который вам захотелось купить.
3. Возьмите листок бумаги и запишите на нем:
 - почему вы выбрали именно эту категорию товара?
 - почему вы обратили внимание на этот товар на полке?

- почему вы выбрали его среди похожих товаров, стоящих рядом на полке?
 - какие характеристики товара вас привлекли сильнее всего?
 - есть ли что-то привлекательное/необычное в концепции выбранного товара?
4. Теперь вспомните о своем продукте и подумайте – можете ли вы использовать какие-то из этих наблюдений для изменений в своем продукте? В качестве варианта – отправьте членов команды в разные магазины, по возвращению – обменяйтесь листочками или устройте общий брейншторм. Не забывайте, что главное правило брейншторма – хоть в одиночку, хоть в группе – высказывать все, что приходит в голову, откладывать обсуждение высказанных идей на потом.



Понедельник начинается в среду

1. Великих учителей единицы. Хороших – мало. Людей, умеющих учить вообще – существенно меньше, чем тех, кто разбирается в предмете обучения.
2. Желание и возможность а) делать что-то другое или б) то же самое, но по-другому – единственная цель обучения. Делать лучше – это результат повторения, а не обучения.
3. Среда мотивирует лучше, чем лозунги.
4. Хорошая последовательность задач для решения гораздо эффективнее, чем хорошая методика объяснения.

Следствия

1. Улучшение методик подачи материала дает минимальный прирост в эффективности обучения. По довольно большому количеству предметов вообще можно обойтись без создания программ передачи знаний – в интернете всего полно. Гораздо важнее сделать грамотную последовательность заданий для выполнения. Кстати, пример

Университета 42 без преподавателей – вполне себе шаг в этом направлении.

2. Поиск хороших учителей – немасштабируемая модель, их слишком мало. Масштабировать объясняющие говорящие головы – неэффективно. Пример Курсеры, где до конца обучения доходит процента три от начавших учиться, это доказывает.
3. Чтобы существенно повысить эффективность обучения – нужно либо а) изменять (обучать) среду, в которой обитают ученики, либо б) воспитывать в учениках ненависть к этой среде, если она не хочет меняться. Воспитывает только среда – но двумя противоположными способами: она либо должна поддерживать, либо вызывать желание быть «не такими, как они». Хм-м, получается, чтобы обучать детей – надо либо воспитывать родителей, либо сами понимаете, что.



Физический смысл метрик – это страшная сила

1. Кликабельность рекламного объявления (процентное соотношение количества кликов к количеству показов) – это показатель уровня нашего понимания того, что может заинтересовать человека.
2. Конверсия из посетителей в покупателей (процентное соотношение количества покупателей к количеству посетителей интернет-магазина) – показатель того, насколько наши рекламные обещания (по которым человек пришел на сайт) соответствуют реальности.
3. Учитывая, что и тот, и другой показатель находится в пределах от 1 из 1000 до 1-3 из 100 – мы вдруг понимаем, что именно на самом деле нам надо улучшать.



Киллер фиша не придет сама

Нельзя придумать «киллер фишу», думая о продукте. Ее можно найти, только когда вы начинаете думать о пользователе – когда вы к нему приходите, когда вы ему задаете вопросы, когда из ответов вы делаете

выводы. Перестаньте думать о своем продукте – начните думать о других людях.



Требуется перезагрузка, чтобы установить обновление

1. Старая поговорка гласит: «Если у тебя в руках молоток – то все окружающее ты воспринимаешь в виде гвоздей». Другими словами – если ты что-то умеешь, то находишь только то, к чему это умение можно применить.
2. Как ни крути, но это сужает область поиска. Получается, что вероятность напороться на новую большую тему гораздо выше у тех, кто еще ничего не умеет. Или научился смотреть на мир с позиции «я знаю, что ничего не знаю».
3. В общем, чтобы не терять возможность найти что-то больше – надо периодически начинать с нуля.



Покупатель покупает не нашу текущую выручку, а свою будущую прибыль

1. Парадокс: выгоднее всего можно продать то, что в твоих руках зарабатывает меньше, чем может заработать в чужих.
2. Возьмем кейс. У нас есть прибыльный бизнес. Охватили большинство целевой аудитории. Стоимость привлечения покупателя довели до разумного минимума. Такой бизнес могут купить, скажем, за 3 годовых прибыли. Если бизнес существенно расти не будет – а за счет чего ему расти, мы ведь выжали из бизнеса по максимуму – покупатель может получить от сделки около 12% годовых. Два конца на стоимость покупки за 6 лет и есть 12% годовых.
3. Теперь другой кейс. У нас есть неприбыльный бизнес, растущий на широком конкурентном рынке. Так как рынок конкурентный, то стоимость привлечения у нас адская и составляет порядка 50% от

выручки. Представим, что нас собирается купить крупняк, у которого свой огромный охват аудитории, на которой стоимость привлечения покупателя он сможет снизить, скажем, до 15% от выручки и дальше растить выручку, скажем, на 50% в год на своей же [возможно, увеличивающейся] аудитории. В первый год прибыль составит 35% от той же выручки, во второй – в полтора раза больше и т.д. За 6 лет он получит прибыль примерно в 7 исходных выручек (не прибыли). А это позволяет ему купить нас даже за 3 выручки, а не прибыли – но заработать те же самые 12% годовых за 6 лет. Причем, в абсолютном выражении эти 12% годовых будут больше, чем 12% из предыдущего пункта, так как выручка всегда больше прибыли.

4. Что для нас выгоднее – продаться за три прибыли или за три выручки? Вот то-то и оно. Темпы роста и ширина рынка стоят гораздо дороже, чем прибыль. В этом и есть вся соль инвестиционной и биржевой экономики. Что, по сути, одна и та же экономика.



Многие люди считают, что «входить в музыкальный бизнес» – это писать письма промоутерам и представителям лейблов, которые о них никогда не слышали, прося их об одолжении, которое они никогда не сделают. ©
Jesse Cannon