

# 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