

# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

август

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 раньше – болт или дырка?

1. Изучившие customer development, знают термин «product-market fit». Повсеместное использование этого термина внедряет в неокрепшие мозги мысль о том, что сначала надо придумать продукт, а потом пойти и протестировать его на целевом рынке.
2. С одной стороны, оно, конечно, да. А с другой стороны – многие стартапы умирают, пытаясь найти product-market fit там, где его нет. Вообще нет ни в каком виде. Но время, деньги и энергия на эти проверки тратятся. Все потому, что мы часто начинаем с голой идеи, для которой потом пытаемся найти подходящую дырку на рынке.
3. Возможно, что сможет помочь простая перестановка слов. Давайте назовем это market-product fit. Другими словами, наша задача – найти дырку на рынке, для которой нам надо придумать продукт.
4. Ох, блин, чувствую, что сейчас прилетят комменты типа «Если бы Форд спрашивал людей, что им нужно – они бы просили более быструю лошадь». Во-первых, я не советую спрашивать у людей, что им нужно, а советую изучать их поведение. Во-вторых, автомобиль как раз и был более быстрой лошадью, только железной.
5. Что изучать. Что они делают, хотя могли бы и не делать? Что они не делают, хотя могли бы делать? Что они пытаются делать, но у них не получается? Как можно сделать то, что они часто делают, быстрее или дешевле? Что люди делают такого, что их раздражает, но они все равно это делают? Что люди начинают делать сейчас из того, что они не делали раньше?
6. Любой очевидный ответ на подобные вопросы, скорее всего, даст простой и понятный для понимания неправильный ответ. Задача состоит в том, чтобы найти новый способ ответа на эти вопросы. Но «новый» – означает, что нам для ответа нужно существенным образом использовать изменения, который происходят сейчас на рынке и в технологиях. Если есть старая проблема, которую можно решить старыми способами, но она до сих пор не решена – значит, это либо никому на самом деле не нужно, либо не проходит по деньгам.

7. В общем, забудьте фразу product-market fit и выучите market-product fit. Изучайте поведение людей, стараясь найти аномалии и сюрпризы. Подумайте – могут ли какие-то происходящие изменения на рынке или в технологиях предложить новый способ устранения или легализации такого поведения? Если да – это и есть идея для продукта, дырка для которого уже готова. Теперь осталось проверить, подходит ли наш продукт к этой дырке. А это гораздо более понятная, простая и быстрая задача, чем бегать с продуктом наперевес, ища для него подходящую дырку на рынке. Которой, возможно, нет.

Навеяно статьей: <https://growth.wingify.com/to-get-good-startup-ideas-look-for-anomalies-f751e27ba352>



## Образование не является потребностью

1. Образование является вспомогательным инструментом, с помощью которого человек достигает поставленных целей и удовлетворяет свои настоящие потребности.
2. Если образование – это инструмент, значит для его оптимизации можно использовать принцип «идеального конечного результата», принятый в ТРИЗ. То есть, надо стремиться к тому, чтобы его не было, но его функция выполнялась.

PS. Ну, ОК – образование является потребностью для нескольких процентов людей, которые патологически любят учиться. Но пост не о них.



## Чеклист для венчурного стартапа

1. Есть ли у нас конкурент. Кто это – конкретный сервис или «привычный способ делать это»?
2. Насколько много людей и насколько часто «делают это»? Уговариваем ли мы людей делать что-то новое или предлагаем им сменить привычный способ на наш новый?

3. Опирается ли наш новый способ на какие-то изменения, которые происходят сейчас в технологиях или на рынке?
4. Что мы считаем критерием успешности проверки гипотезы – количество клиентов, выход в прибыль или процент конверсии перешедших со старого способа на новый?



### От чего зависит вероятность успеха?

1. «Наш успех в Амазоне – это функция от того, сколько экспериментов мы проводили в год, в месяц, в неделю, за день...», – сказал Джефф Безос.
2. Но надо ведь еще умудриться придумывать такое количество гипотез, достойных экспериментальной проверки, в день, в неделю, в месяц.
3. Получается, что успех – это функция от фантазии основателей и/или от количества идей, которые они способны услышать от других или подсмотреть вокруг.



### Два кита образования

1. Задачей обучения не может быть – научить чему-то. Задача обучения – дать возможность делать что-то.
2. Критерий успешности обучения – человек начал делать то, чего раньше не делал.



### Волк в овечьей шкуре

Наиболее мощная маркетинговая концепция – продавать одно под видом другого. Первый автомобиль – это более быстрая лошадь, но железная. Айфон – карманный компьютер, начавший продаваться под видом мобильного телефона.

Мощность концепции определяется двумя вещами:

1. Продавая одно под видом другого, мы признаем и осознаем, что а) есть то, что мы делаем и б) есть то, что хотят люди. Мы продаем именно то, что хотят люди, а не то, чем оно является с нашей точки зрения. Мы не уговариваем их захотеть то, что мы продаем. Мы продаем им то, что они могут захотеть.
2. Продав то, что люди захотели, мы получаем возможность строить новые рынки вокруг того, что мы им на самом деле продали. Продали железную лошадь – начали строить сети бензоколонок, автомастерских, увеличили спрос на нефть. Продали айфон – построили магазины по продаже приложений, музыки, электронных книг, в разы увеличили рынок онлайн-рекламы.

Продавая буквально то, что мы делаем, мы часто теряем время и деньги и всегда теряем пространство новых возможностей. А вы можете описать свой продукт в концепции «продаем одно под видом другого»? Чего не хватает – «одного» или «другого»?



## В потоке

1. И я спросил его: «А вы можете по-простому, безо всякого булшита, рассказать о том, что вы делаете в вашем университете?». И он ответил: «Мы учим читать новости по-другому – чтобы вы научились делать выводы о том, как все эти безумные взлеты, падения и прорывы могут быть связаны с тем, что вы делаете. Самая главная наша цель – дать людям надежду на будущее и заслуживающий доверия путь, как в это будущее попасть.»
2. Выше была цитата из статьи об одном бизнес-университете. Статья довольно скучная, а цитата очень правильная. Учить читать новости – это очень хорошая задача. Сумели воспитать привычку читать новости – обучение было эффективным. Стали вовремя отслеживать, что происходит – не теряем связь с новой реальностью. Подсели на информационный поток – всегда есть пицца для размышлений и почва

для генерации новых идей. Научились делать выводы – есть что пробовать и применять в своем деле.



## Тот не пьет шампанского

1. Проектировать образовательные системы без учителя – ссать против ветра. Пока только учитель может эффективно обеспечивать вовлеченность и поддерживать мотивацию учеников.
2. Проектировать образовательные системы с учителями – просто ссать. Кажется мне, что будущие прорывы в образовании произведут системы, уменьшающие использование людей-учителей. Хороших учителей все равно не так много, чтобы обеспечить нужную масштабируемость, достойную называться прорывом. Главное, не называть увеличение трафика на видео с говорящими головами – масштабированием образования.



## Улучшать или изменять?

1. Улучшать можно только то, чем люди пользуются. То, чем они не пользуются – надо изменять.
2. А если люди перестали жаловаться - значит, перестали пользоваться.



## Привычка свыше нам дана: замена счастию она

1. Мотивация – это штука с ограниченным сроком годности. Она довольно быстро исчезает.
2. Использовать мотивацию, чтобы успеть что-то сделать, пока она не исчезла – не самый эффективный вариант.
3. Мотивацию лучше не тратить, а инвестировать в воспитание привычки делать что-то регулярно. Тогда результаты продолжают накапливаться

даже после того, как мотивация сотрется в ноль. Привычка-то останется.



## Как воспитать привычку?

1. Воспитание привычки – когда вы решили делать что-то каждый [рабочий] день определенное количество раз.
2. Перестаньте каждый раз думать – нужно ли это делать, есть ли на это время. Один раз решите, а потом принимайте это как данность. Вы же не решаете каждое утро чистить вам зубы или нет? У вас ведь всегда хватает на это времени?
3. Привяжите каждый подход внутри дня к определенному времени или событию. В 9 часов утра, после обеда, перед фитнесом, когда еду с работы и так далее. Не «когда-нибудь во второй половине дня», а в четкой привязке к конкретному времени или другому регулярному действию.
4. Каждый подход – это выполнение определенных действий нужное количество раз. Десять раз отжаться, написать 100 слов, опубликовать пост, записать одну идею для бизнеса и так далее. Не ставьте цель в качестве – ставьте в количестве. Не «придумать гениальную идею», а «записать три идеи». Качество – это дитя количества.
5. Не переборщите с количеством действий внутри одного подхода. Каждый подход не должен вызывать отвращения от необходимости осуществлять закат солнца вручную. Каждый подход должен обязательно быть выполнен полностью. Это возможно только в том случае, если целевое количество действий минимально разумно.
6. Не пропускайте ни одного подхода. Никогда. Поэтому разумно выбирайте привязку по времени и количество действий в подходе.
7. Найдите или придумайте – что может стать для вас регулярным вознаграждением после каждого подхода или пореже, но с достаточной регулярностью? Это сильно ускорит привыкание. Ведение блога – одна



из самых быстровоспитуемых привычек. Лайки и комменты после публикации каждого поста дают нужный уровень дофаминовой стимуляции.

8. Привычка воспитывается не быстро. Одна теория говорит, что достаточно 21 дня. Другие исследования говорят о периоде от 17 до 254 дней с медианой в районе 66 дней.

Как мы поймем, что это становится привычкой?

1. Мы чувствуем скуку, когда мы это делаем. Привычка – это то, что остается, когда исчезли энтузиазм и мотивация. «Да, скучновато, но мы это все равно делаем» – это и есть привычка. Вы же не брызжете энтузиазмом от привычки чистить зубы?
2. Нас корежит, если мы пропускаем подход. Ощущение, знакомое всем фитнесолюбам и спортсменам – пропустил тренировку, чувствуешь себя не в своей тарелке. Да, привычка – это наркотик. Мы должны себя подсадить на ежедневную дозу. Необходимость делать что-то каждый день, чтобы не наступила ломка – это и есть привычка.

Работает этот метод или нет? Работает. Вы же читаете сейчас мой канал.

Вот здесь <https://minihabits.com/mini-habit-ideas/> можно найти примеры мини-привычек. Там же на сайте есть ссылка на книгу по теме.



## Развитие или движение

1. Я не люблю слово «развиваться». Хоть в применении к человеку, хоть к компании. Оно ни о чем.
2. Я понимаю фразу «двигаться вперед». Есть цель, вектор, можно измерить скорость – значит, этим можно управлять. Сбил с пути – вернись обратно, замедлился – ускорься. А самое главное – понятно «куда».
3. Иногда, правда, говорят – «нужно развить себя, чтобы чтобы научиться двигаться и понять куда». Из этой же серии знаменитое «учиться нужно,

чтобы учиться учиться». Как можно научиться чему-то, не двигаясь куда-то? Как можно научиться кататься на велосипеде по книге?

4. На это отвечают обычно так: «Велосипед – это грубо и приземленно, а вот если мы о высоких материях говорим – то тут подход совсем другой нужен». Ну вот я и говорю: те, кто о высоких материях – те развиваются. А те, кто попроще – садятся на велосипеды и движутся вперед.



## Смысл и смыслы

Если человек употребляет слово "смыслы" во множественном числе – скорее всего, в его рассуждениях трудно найти смысл в единственном и доступном для понимания числе.



## Не вопрос

1. Люди более-менее правдиво могут отвечать только на два типа вопросов: а) чего они не хотят и б) что они уже сделали.
2. Самый обманчивый вариант Customer Development – это делать выводы о нужности продукта на основании ответов на вопрос «Будете ли вы пользоваться таким-то продуктом, если мы его сделаем?».
3. Самый странный способ оценки удовлетворенности клиентов – пользоваться методикой NPS, основанный на анализе ответов на вопрос «Насколько вероятно, что вы порекомендуете эту компанию другу или коллеге?» по шкале из 11 (!) ступеней.
4. Самый распространенный способ совершать эту ошибку – спрашивать человека «Ты понял?»



## Интервью для журнала Форбс

Прошло несколько лет. Ваш стартап стал успешен. Вы даете интервью. Заполните пробелы в своих цитатах.

1. Ситуация в нашем бизнесе изменилась, как только мы заменили \_\_\_\_\_ на \_\_\_\_\_. (Что на что?)
2. Мы перешли на новый уровень, когда сумели договориться с \_\_\_\_\_ о \_\_\_\_\_. (С кем и о чем?)
3. Бизнес ни шатко ни валко работал уже несколько лет, пока меня не осенило – ведь вот это \_\_\_\_\_ надо делать вот так: \_\_\_\_\_. (Что и как?)
4. Я разрывался на мелкие кусочки, пока я вдруг не понял, что надо отказаться от \_\_\_\_\_. (От чего?)
5. И тут, наконец, мы выпустили новый продукт. Он принципиально отличался от своего предшественника тем, что \_\_\_\_\_. (Чем отличался?)
6. Мы победили конкурентов за счет всего одной простой вещи: \_\_\_\_\_. (Какой?)

Заполнили пробелы? Вот так и действуйте.



**Компания находится в фазе здорового роста, переходящего в масштабирование, если...**

1. Увеличение количества сотрудников ведет к увеличению выручки на одного сотрудника.
2. Расширение торговых площадей ведет к увеличению выручки на квадратный метр.
3. Увеличение затрат на маркетинг, пиар и продажи ведет к уменьшению валовой стоимости привлечения покупателя.

Все вышеперечисленное довольно очевидно, если об этом задуматься. И не столь очевидно, если бежать вперед, не задумываясь.



## Полиамория для стартапов

1. Когда стартапер рассказывает о своем продукте. Сколько креативных фишек, внимания к деталям, вариантов интерфейсов, фич для реализации, сценариев развития, планов разработки и других проявлений любви к продукту.
2. Когда он рассказывает о маркетинге. «Ну, дадим рекламу в интернете», «ну, мы в фейсбуке или там в инстаграме разместимся», «ну, есть у меня знакомая девочка-маркетолог, она займется», «дадите денег, мы найдем хорошего маркетолога, он все сделает».
3. Когда стартаперы любят маркетинг настолько же сильно, насколько они любят свои продукты – умирать стартапов будет на порядок меньше. Возможно, наступит тот момент, когда стартапер на встрече с инвестором будет показывать на своем телефоне не как выглядит его аппка, а как выглядит его реклама. А взхлеб перечислять он будет не список фич, а варианты таргетинга.
4. Вообще-то, продукт – это не то, что мы делаем, а то, что мы продаем.



## 15 ножей в спину высшего образования

1. Glassdoor составил список из 15 топовых американских работодателей, которые перестали требовать диплом о высшем образовании при устройстве на работу. В списке – Google, Apple, IBM, Bank of America и Ernst and Young.
2. Нужно ли сегодня стремиться получать высшее образование, если вы не собираетесь стать врачом или ученым? Большой вопрос.

Источник: <https://www.glassdoor.com/blog/no-degree-required/>



## Между B2C (business-to-consumer) и B2B (business-to-business)...

есть еще и третья очень сильно недооцененная градация, которую можно назвать business-to-community.

1. В этом случае мы продаем что-то группе людей, уже чем-то объединенных (территорией, интересом) и уже общающихся в рамках этой группы. Примеры – сотрудники одной организации, участники тематического форума, члены определенной тусовки и так далее.
2. Отличие от B2B – мы не продаем свой продукт администраторам, владельцам или управляющим группы и не используем их в качестве инструмента давления сверху.
3. Отличие от B2C – наша цель добиться максимального проникновения нашего продукта внутри группы, оптимизируя для этого сам продукт и методы его продаж и продвижения.
4. Отличие от процесса построения комьюнити – мы не строим отдельное комьюнити из людей, использующих наш продукт. Мы используем уже существующее комьюнити и уже установленные связи внутри него.
5. Отличие от вирусной схемы распространения или сарафанного радио – мы создаем условия и стимулы для передачи вируса по уже установленным каналам связи между членами группы. Мы локализуем свои усилия внутри одной не очень большой группы. .
6. Классический пример – путь Фейсбука. Сначала проникнуть внутрь университетского кампуса, получить первых пользователей внутри него, которые подтянут туда своих друзей, те – своих друзей. Организовывать вечеринки, на которые можно попасть, только подтвердив свое участие в событии внутри фейсбука. Взбалтываем и повторяем – до полного покрытия всего кампуса.
7. Основное преимущество – уменьшение на несколько порядков времени и ресурсов, необходимых для набора критической массы, после которой [внутри группы] возникнет эффект «этим уже все пользуются». Этот эффект ускорит дальнейшее проникновения внутри группы еще на

пару порядков с несущественным уровнем затрат. Путь глобального роста – последовательный перебор аналогичных групп с применением уже протестированных методов. Что, кстати, и называется «масштабированием».

8. Еще одно полезное следствие. Если в результате такого подхода не удалось с хорошей конверсией покрыть одну группу, то бессмысленно искать деньги на массированную рекламу своего продукта, называя это «расширением» или «масштабированием». Масштабирование плохой конверсии внутри группы даст на выходе еще более плохую конверсию на плохо связанной аудитории.
9. Я не утверждаю, что такого еще нет или этим никто не пользуется. Есть и пользуются. Именно поэтому этот способ и стоит выделить в отдельное направление – чтобы повысить осознанность его использования и эффективность применения.



## Конкуренты по таргетингу

1. Конкуренция по таргетингу в поиске и социальных сетях довела стоимость рекламы по максимально возможному уровню. В некоторых случаях этот уровень даже превысил максимально возможный, так как всегда есть рекламодатели а) не умеющие считать, б) считающие, что демпинг поможет им убить конкурентов и в) тратящие на рекламу инвестиционные деньги.
2. Если мы хотим зарабатывать, давая такую рекламу, нам нужно ответить себе на два вопроса.
  - Выше ли наша маржа, чем у наших конкурентов по таргетингу? За счет чего?
  - Выше ли наша конверсия в покупателя, чем у наших конкурентов по таргетингу? Что такого ценного мы предлагаем? За счет чего конверсия будет выше?

3. Обратите внимание, что речь идет не о конкурентах с аналогичными продуктами. Речь идет о конкурентах, использующих тот же таргетинг. Например, мы решили сделать онлайн-гид по стилю одежды, планируя зарабатывать на комиссии от продажи одежды? При лобовом подходе, таргетингу нас будет точно такой же, как и у магазинов одежды. Комиссия наша будет составлять 10-15%, что существенно ниже маржинальности активно рекламирующихся магазинов раз в 5-10. Будет ли желающих подобрать стиль и купить что-то по нашей рекламе раз в 5-10 больше, чем по рекламе магазина? За счет чего? Как мы это проверили?
4. Аналогичная ситуация в офлайне. Если мы занимаемся розничной торговлей, то нам, по большому счету, все равно чем торговать на арендованной площади – главное, чтобы маржинальность или конверсия в покупателя была выше, чем при других способах заработка на этой недвижимости. Зачем нам зарабатывать меньше денег, чем мы могли бы? А если мы зарабатываем меньше, чем возможные претенденты на эту площадь, то что мешает им прийти к владельцу и заплатить за эту площадь больше, чем мы можем себе позволить?
5. Кто ваши конкуренты по таргетингу?



## Профессионализм

1. Профессионализм не масштабируется. Масштабировать можно только бизнес-процессы.
2. Вспоминайте об этом каждый раз, когда в инвестиционной презентации рука так и чешется написать "команда профессионалов" в качестве первого и последнего убийственного довода.



## Правило пяти

1. Изучая целевую аудиторию, мы неминуемо сталкиваемся с проблемой измерения «среднего человека». Сколько зарабатывает средний

студент? Сколько времени на поездку на такси тратит средний пассажир?

2. Как ни странно это звучит, но если мы опросим всего 5 случайных человек из целевой аудитории, то с вероятностью 93.75% среднее значение по всей аудитории окажется в диапазоне между минимальным и максимальным значением из этих пяти ответов.
3. Под «средним» в данном случае обычно понимается медиана. Если мы упорядочим всех  $N$  людей из целевой аудитории по возрастанию значения параметра (зарплаты, времени и т.д.), то значение параметра у человека с в середине с номером  $N/2$  – это и будет медиана.
4. Давайте представим себе всю аудиторию как одну большую монету. Все значения, меньше медианы – орел. Все, больше медианы – решка. Вероятность того, что все 5 ответов будут больше медианы = вероятность выпадения пяти решек подряд =  $1/2$  в пятой степени =  $1/32 = 3.125\%$ . Вероятность того, что все 5 ответов будут меньше медианы = вероятность выпадения пяти орлов подряд, то есть те же  $3.125\%$ . Значит, вероятность того, что медиана находится в диапазоне между значениями из пяти ответов =  $100\% - \text{вероятность того, что не выпадет пять орлов или пять решек подряд} = 100\% - 3.125\% - 3.125\% = 93.75\%$ .
5. Весь дьявол в том, что эти пять человек должны быть максимально случайными. Если вы опросите пять своих соседей из Бутово, то вы получите диапазон для среднего времени поездки на такси из Бутово. Опросите пять студентов МГИМО – получите оценку состоятельности родителей мгимошников.
6. В общем, в маркетинговых исследованиях главное – не количество опросов, а правильная случайность выборки. Кстати, недостатком случайности объясняется популярное когнитивное искажение у стартаперов – «все люди делают это». Если вы сами вегетарианец и общаетесь с вегетарианцами, то вам кажется, что большинство людей озабочено проблемами здорового питания. Если вы сами не знаете, чем заняться вечером, и общаетесь в чатах или за рюмкой чая с теми, которым тоже нечем заняться, то вам кажется, что вопрос проведения



свободного времени – это вселенская проблема. Можно сказать, что MVP – это лекарство для лечения когнитивных искажений.



## Лучшесть либо измерима, либо ее нет

1. Часто слышу фразы типа «мы лучше», «наш продукт лучше». Но не надо забывать, что «лучше» – это измеримое понятие.
2. Мы лучше, в смысле, профессиональнее – если мы выполняем какую-то работу быстрее, чем конкуренты. За счет чего? Насколько это повторяемо? Насколько масштабируемо?
3. Мы лучше, в смысле, качественнее – если мы можем продавать наш продукт дороже, чем конкуренты. Пробовали продавать дороже? Покупают?
4. В чем мы измеряем нашу лучшесть, кроме размера уверенности в том, что мы лучше?



## Foodsby, доставка обедов из ресторанов.

#интересныемоделистартапов

В чем цимес?

Сервис аккумулирует заказы на обед от сотрудников бизнес-центров и передает сразу пачку заказов в ресторан. Доставку осуществляет ресторан. Ресторан отправляет все заказы одной доставкой, что в разы снижает затраты ресторана на доставку. Ресторану выгодно, а у сервиса нет никакого геморроя с инфраструктурой.

Модель похожа на коллективные закупки. Коллективность используется пока не для снижения цены на сам товар (еду), а на сопутствующие услуги (доставку). Пример переноса существующей модели на другой рынок.

<https://www.foodsby.com/main>



## Bungalow, сдача квартир в аренду

#интереснымоделистартапов

В чем цимес?

Сервис арендует у владельцев многокомнатные квартиры на 3 года и сам платит за аренду. Эти квартиры он потом сдает людям покомнатно. Стоит обратить внимание, что речь не идет о краткосрочной аренде а-ля хостел – комнаты сдаются на срок от 6 до 18 месяцев.

Сервис проводит скрининг и собеседования с потенциальными арендаторами, чтобы обеспечить их психологическую совместимость. Ежемесячно он организует генеральную уборку помещений и вечеринку для арендаторов.

Владельцам трудно искать арендаторов на многокомнатные квартиры. Арендаторам трудно находить для съема маленькие квартиры за разумные деньги. Сервис решает проблему обеих сторон.

Бизнес-модель простая – сумма арендных плат за каждую комнату оказывается выше, чем цена, за которую можно сдать всю квартиру целиком, и которая выплачивается арендодателю. Долгосрочность субаренды призвана уменьшить потери сервиса на зазорах между сдачами без задирания стоимости аренды.

Модель очень проста и стара – найти что-то большое, на что не находится арендатор или покупатель, и продавать или сдавать это в аренду по частям. Подобным бизнесом занимался еще герой Ричарда Гира в "Красотке". Но о простом и старом забывают чаще всего.

<https://bungalow.com/>



