

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

октябрь

2020

Найди идею

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

Подписаться

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

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

Инстаграм: <https://www.instagram.com/temnografika/>

УЧИТЬСЯ

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

ИНВЕСТИЦИИ

<https://unitedinvestors.ru/>

Что такое «хороший сервис» в эпоху ИИ

1. Вот вы, например, маркетолог, который делает рассылки. Вы периодически заходите в сервис, чтобы создавать сегменты, рекламные кампании и отправлять рассылки. Вашу вовлеченность аналитики сервиса считают по периодичности заходов в него.
2. А теперь представьте, что в рассылочном сервисе появился ИИ, которому вы один раз объяснили, кому, что и в каком виде надо рассылать. И после этого ИИ всё делает сам, отправляя вам отчеты о том, что и как он сделал. В идеальной ситуации вы еще долго не будете заходить в сервис. Ваша вовлеченность в сервис теперь равна нулю? Считать вовлеченность по количеству рассылок, которые делает за вас ИИ — глупо. Может быть, вы об этом сервисе уже забыли и перестали использовать, а ИИ работает по инерции.
3. А еще забавно будет считать ценность сервиса. Сейчас сервис рассылки считается ценным, если вы туда заходите каждый день и что-то там колдуете. А в случае ИИ — наоборот? Если вы перестали заходить в сервис — значит, он справляется. И, следовательно, его ценность высока. А как это отличить от ситуации, в которой вы отчаялись биться с ИИ и поэтому туда перестали заходить?
4. Интересная задачка, простого решения которой я навскидку не вижу. Но скоро ее придется решать всем разработчикам, которые неизбежно будут добавлять в свои сервисы ИИ.

Подсмотрено здесь: <https://medium.com/@navsha/saas-3-0-invisible-saas-with-machine-learning-f26dfefbdab5>



109% Retention — это новая норма

1. Мало кто знает, что есть две метрики Retention. Первая — та, про которую все знают. Процент клиентов, остающихся в сервисе через определенный период времени. Эту метрику удержания называют Logo Retention — сколько логотипов ты смог удержать ;-)

2. Вторая — менее известная. Net Dollar Retention — сколько процентов выручки сервис генерирует сейчас на тех клиентах, на которых он генерировал 100% определенный период времени назад.
3. Грубо говоря, берем клиентов, которые были у нас год назад. Они принесли нам X выручки. Берем ту же когорту клиентов сейчас. Учитываем, кто из них отвалился, кто остался, кто стал платить больше, кто стал платить нам за дополнительные продукты. И смотрим, сколько выручки мы получаем сейчас. Делим эту выручку на ту, которая была раньше (X) — получаем Net Dollar Retention, который считается в процентах.
4. Если NDR (Net Dollar Retention) меньше 100% — значит слишком много отвалов и/или уменьшений клиентского чека. Больше 100% — значит рост среднего чека клиента с лихвой компенсирует потери на отвалах. Медианная величина NDR в 2018–2019 годах у SaaS-компаний, выходящих на IPO — 109–117%. У некоторых компаний она достигает 150%+.
5. Если мы хотим, чтобы наш стартап должен расти после \$1M годовой выручки по классической формуле «Трижды-Трижды-Дважды-Дважды-Дважды» (речь об увеличении выручки за каждый год) — этого почти невозможно достичь, если наш NDR не будет больше 100%.
6. Что приводит нас к важному следствию. Слишком мало — просто заботиться о том, чтобы клиенты поменьше отваливались. Гораздо важнее — чтобы остающиеся клиенты начинали нам больше платить. Как минимум, чтобы компенсировать потери выручки от отвалившихся клиентов. Но, на самом деле, чтобы суммарная выручка от оставшихся клиентов составляла процентов 110–120 от того, что платили все клиенты год назад.

Ссылки:

- <https://medium.com/@sammyabdullah/109-net-dollar-retention-is-the-new-standard-8c21685e5f99>
- <https://medium.com/@alexfclyton/saas-ipo-net-dollar-retention-benchmarks-b0444b532632>



Аборт головного мозга

1. Всё время тянет сформулировать такой оффер, который, скорее всего, примут.
2. Именно так мы убиваем великие идеи. Каждая из которых казалась в свое время сумасшествием.
3. Если уж мы хотим замахнуться на что-то большее, чем ларек с шаурмой, то первым делом надо проверять самую рискованную идею — не то, что, скорее всего, сработает, а то, что, скорее всего, не сработает.
4. Но мозг, сука, сопротивляется...



Новые идеи, подсмотренные мной у новых стартапов

1. 69% американцев имеет меньше тысячи долларов на сберегательном счете. Но половина американцев тратит больше тысячи долларов в год на лотерейные билеты. Осталось это совместить. <https://fastfounder.ru/besproigryshnaja-lotereja/>
2. Они реализовали старую идею маркетплейса фотографов и подняли \$10M. Практическое пособие, как сделать всё по уму. <https://fastfounder.ru/vsjo-po-umu/>
3. Как уменьшить цикл B2B-продажи с 24–36 до 3–8 недель, не занимаясь холодными звонками. Хороший пример, как можно принести ценность обеим сторонам сделки. <https://fastfounder.ru/obosnovannye-i-gorjachie/>
4. Клиенты просматривают страницу статуса доставки заказа 4.6 раз на один заказ. Можно превратить это в маркетинговый инструмент для последующих продаж. <https://fastfounder.ru/zhizn-posle-prodazhi/>
5. На брошенных корзинах в интернет-магазинах реально можно зарабатывать. Если перестать заниматься маркетингом и начать

разговаривать с клиентами. <https://fastfounder.ru/jemocii-na-sluzhbe-prodazh/>

6. Образование — это не только говорящие головы. Стартап совместил обучение программированию с практической работой. И зарабатывает при этом в B2B. <https://fastfounder.ru/nuzhno-praktikovatsja/>
7. Они разнесли обучение и обратную связь. Причем умудрились оценить обратную связь дороже, чем аналогичное обучение. <https://fastfounder.ru/pokritikuj-jeto/>



Слабые, но хитрые

1. Проблема многих основателей стартапов состоит в том, что они считают, что у них сильная команда и сильный продукт. Это как тщедушный подросток вызовет на честный бой мастера спорта по боксу в тяжелом весе.
2. Победить сильного противника можно только хитростью. Запорошить песком глаза, ударить по яйцам. Или постараться обежать его по широко дуге и провалиться в пещеру, полную сокровищ.
3. Но сознательно пуститься на хитрости будет только тот, кто заранее понимает, что он слабее противника.
4. В общем, не надо думать, что мы сильнее. Надо понимать, что мы слабее. И искать хитрые пути для победы. Других шансов победить стомиллионную гориллу-конкурента у нас нет.
5. Поэтому не надо включать в презентации слайд с заголовком «Сильные стороны». Его лучше заменить на слайд «Хитрые способы».



«Больше» или «другое»

1. Наткнулся на заголовок американской статьи — «Большинство рассылок погибает, потому что они предлагают «больше контента», а

не «другой контент»». Внутри говорилось еще о том, что такая смерть бывает обычно очень мучительной, потому что «больше контента» означает «больше труда и геморроя».

2. Хорошее напоминание стартапам, которые напирают на «более широкую функциональность по сравнению с конкурентами».



Правило 40%

1. Если у нас стартап с большими амбициями, то мы не можем быть прибыльными, потому что мы вкладываем все заработанные деньги в дальнейший рост. Но эту мысль можно довести до абсурда — и убыточными быть, и расти так себе. Где же граница?
2. Прочитал о правиле 40%. Сложите свою прибыль (в процентах от выручки) с темпом роста выручки (тоже процентах). Если вы получите число больше 40% — у вас разумное сочетание роста и убыточности (прибыльности). Примеры. 20% рост, 20% прибыль — ОК. 40% рост, прибыль болтается на нуле — ОК. Убыток 20% от выручки, рост 60% — тоже ОК.
3. Скрупулезные математики непременно сделают вывод, что если мы сильно прибыльные, то мы можем даже сжиматься. Но в правиле речь идет все-таки о стартапах, которые обязаны расти по определению.
4. В общем, хорошее черновое правило для прикидки соответствия планируемых затрат и целевого роста.

Источник: <https://feld.com/archives/2015/02/rule-40-healthy-saas-company.html>



Мы не умеем предсказывать будущее

1. Поэтому нам нужно действовать так, чтобы мы всегда могли подстроиться под неопределенное разнообразное будущее.

2. Это значит, что если мы точно знаем, зачем мы что-то делаем — то есть каким будет следующий за этим шаг — мы подставляем под увеличивающиеся риски. Потому что заранее заданная однозначная последовательность действий может привести к успеху, только если мы умеем предсказывать будущее. А мы не умеем.
3. Получается, что каждый правильный шаг должен увеличивать количество возможных вариантов наших дальнейших действий, а не уменьшать их.
4. Сколько вариантов развития вашего стартапа у вас есть сейчас? Сколько их будет, когда вы выполните текущий шаг вашего плана — больше или меньше?



Хитроумные игрушечники

1. Продажи игрушек обычно резко растут по время Рождества — все родители покупают всем детям подарки. Зато после Рождества продажи игрушек еще более резко падают — даже ниже обычного среднего уровня. Ведь план по покупкам игрушек у родителей на ближайшее время выполнен ;-). Как с этим бороться?
2. Производители игрушек придумали хитрый прием. Незадолго до Рождества они начинают вкладывать в рекламу новых игрушек настолько большие деньги, чтобы дети их сильно захотели. Дети идут к родителям, и просят купить им эту игрушку. Родители обещают купить им эту игрушку на Рождество. Но во время Рождества производители намеренно не поставляют этих игрушек в достаточном объеме. И большинству желающих их не хватает. Поэтому на Рождество родители вынуждены покупать детям какую-то другую игрушку.
3. Зато обещанные игрушки начинают поступать на полки магазинов после Рождества. Но родитель ведь обещал — поэтому он покупает обещанную игрушку после Рождества. Но уже вторую по счету. В результате продажи во время Рождества сохраняются, и провала в продажах после Рождества тоже нет.

4. В общем, искусственный недостаток предложения — это продать что-то еще. Не вместо, а вместе.



Где черпать инсайты для B2B-продаж

1. Принцип B2B-продаж ничем не отличается от принципа поиска инвестиций в свой стартап. Почему так?
2. Потому что бизнес не «тратит» деньги на приобретение софта и оборудования. Он их «инвестирует», чтобы на этом заработать. Поэтому не надо убеждать бизнес «купить» ваш продукт, его надо убедить в него «инвестировать».
3. Интересное следствие. Чтобы оттачивать аргументацию для B2B-продаж, стоит начать отсматривать презентации стартапов. Смотреть, кому бы вы дали денег, кому нет и почему — и проводить аналогии со своим продуктом.



Светлого будущего у банков нет

1. Тренд последних нескольких лет — встроенные финансы (embedded finance). Это когда не-финансовые компании под своей маркой продают финансовые услуги (предоставляемые партнерами с соответствующими лицензиями). Примеры: Apple Card, WeChat Pay, кредитные услуги такси-сервиса Lyft, страхование от медицинского сервиса Omada и т.д.
2. Высокая конкуренция и массовая востребованность банковских (и других финансовых) услуг привела к тому, что у всех банков похожая линейка услуг с похожей ценой и похожей маржинальностью. И конкурировать, по сути, нечем — кроме красивой обертки. Кстати, то же самое уже произошло на рынке мобильной связи. Это яркое доказательство старого закона о том, что на высококонкурентном рынке маржинальность любого бизнеса стремится к нулю.
3. Тиньков, всё-таки, очень умный человек. Он дальновидно понял, что будущая конкуренция финансовых институтов лежит только в области

предоставления не-финансовых услуг. И предпочел продать свой банк Яндексу, у которого этих возможностей существенно больше. Но он успел сделать это на пике, до того, как это стало понятно буквально всем.

4. Вывод. Сейчас появилось новое окно возможностей. Первое направление — дистрибуция: интеграция финансовых услуг в свою линейку услуг. Второе — инфраструктура: инструменты для интеграции сторонних не-финансовых и финансовых организаций. На втором направлении есть, например, Plaid, который недавно был куплен Visa за \$5.3B.
5. Это — глобальные изменения. А значит, есть возможность эти изменения оседлать, чтобы построить что-то по-настоящему большое.

Введение в Embedded Finance: <https://medium.com/swlh/an-introduction-to-embedded-finance-a4d64302757d>



Взгляд с точки зрения вечности

1. Итак, вы собрались запустить стартап. Вы точно хотите посвятить следующие 10–15 лет теме этого стартапа? Вы точно рассчитываете, что в ближайшие 10–20 лет актуальность этой темы будет только расти?
2. «Почему так долго? Я хочу за пару-тройку лет создать что-то большое, заработать на этом охрененные деньги, а потом заняться чем-нибудь еще!», — можете сказать мне вы.
3. Давайте посчитаем на пальцах. Есть формула идеального роста: «три, три, два, два, два» — это рост выручки в разы за год. Пусть в первый год у нас 0, во второй — \$1M, в третий — \$3M, в четвертый — \$9M. А дальше растем в два раза за год: \$18M, \$36M, \$72M, \$144M. Перешагнули в выручке за \$100M в год — можем считать, что мы построили большой бизнес, который действительно может стоить больших денег.

4. Если мы растем в идеальном темпе — у нас получается 8 лет. Понятно, что идеальное случается очень редко. Mailchimp, например, дорос до выручки \$600M в год за 17 лет.
5. Поэтому повторяю свой вопрос еще раз — вы точно хотите посвятить следующие 10–15 лет именно тому стартапу, который вы сейчас затеяли. Взгляд «с точки зрения вечности» (ну ок, 10–15 лет) иногда сильно меняет отношение к предмету.



В чем разница между маркетингом и продажами?

1. Чтобы человек (или компания) купили у нас что-нибудь, они должны пройти два этапа. Первый — осознать, что у них есть проблема. Второй — найти способ ее решения.
2. Они идут строго друг за другом. Бесполезно продавать свой продукт, если потенциальный покупатель не осознает своей проблемы. Наверное, в этом как раз и есть разница и связь маркетинга и продаж.
3. Задача маркетинга — продать проблему. И выделить людей, которые ее осознали и приняли. Задача продаж — продать решение. То есть убедить этих квалифицированных лидов в том, что наш инструмент для решения проблемы — самый лучший.
4. Но это означает, что стоит свежим взглядом посмотреть на свою маркетинговую стратегию и определиться — мы продаем проблему или пытаемся сразу втюхать ее решение?
5. Или пытаемся совместить все в одном флаконе? Совместить, к сожалению, вряд ли удастся. Двойной оффер не работает.



Нет, это не стратегия

1. В презентациях большинства стартапов слайд «стратегия» содержит обычно что-то вроде «Мы развиваем вот это вот сюда, потому что мы считаем, что за этим будущее».

2. Долго не мог сформулировать, что меня смущает в подобных слайдах, пока не наткнулся на хорошее определение стратегии: «Стратегия — это совокупность действий, предпринимаемых для улучшения показателей эффективности компании по сравнению с конкурентами».
3. И тут всё встало на свои места. Ключевые точки «показатели компании» и «по сравнению с конкурентами» — это как раз то, что почти ни когда не включается в описание стратегии стартапов.
4. А как сформулирована стратегия вашего стартапа?

Определение стратегии взято из книги Hill, C, and Jones, G. «Theory of Strategic Management with Cases»



Насколько важна скорость трудоустройства, для кого лучше работают товарные рекомендации и другие новые идеи новых стартапов

1. Есть огромный рынок людей, ищущих работу, для которых самое главное — скорость трудоустройства. Им нужны другие платформы, а вовсе не обычные сайты по поиску работы. <https://fastfounder.ru/rabota-po-bystromu/>
2. Оказывается, сайты с рекомендациями лучше всего работают вовсе не для покупателей электроники и гаджетов. Это выяснил испанский стартап, который уверенно движется к €4М продаж в этом году. <https://fastfounder.ru/gikov-vycherkivaem/>
3. Все забыли про большой рынок маленьких музыкантов, зарабатывавших до карантина деньги выступлениями в барах и клубах. Как им продолжать зарабатывать деньги, но уже в онлайн. <https://fastfounder.ru/muzykalnyj-moment/>
4. Кредитные организации гонятся за клиентами по всему интернету. Но все платежеспособные клиенты где-то работают. Почему бы не выйти на них через работодателей. <https://fastfounder.ru/zajti-sverhu/>

5. Раньше можно было решить вопрос за пять минут, поговорив с коллегой в офисе. А теперь нужно час переписываться в мессенджере или назначать видеоконференцию. Как вернуть быстрое личное общение в удаленную работу. <https://fastfounder.ru/govorjashhie-golovy/>
6. Встроенные финансы (Embedded Finance) — это новая горячая тема. Вот только начинать в нее входить надежнее путем создания своего продукта для конечных пользователей, а не универсальной платформы. <https://fastfounder.ru/platforma-vyrastaet-iz-produkta/>
7. Видеоконференции сводят нас с ума, заставляя одним глазом смотреть на окошко с выступающим, а другим — на окошко со слайдами. Но их ведь можно совместить, и сделать это красиво. <https://fastfounder.ru/chelovek-u-doski/>

Анонсы материалов в телеграме: <https://t.me/copyfast>. Почтовая рассылка по понедельникам. Подписка: <https://fastfounder.ru>



Продуктовый долг страшнее, чем технический

1. Все программисты знакомы с понятием «технический долг». Он возникает, когда программисты реализуют «быстрое и грязное решение». Почему это называется «долг»? Потому что за такое решение приходится потом долго платить — увеличившимся временем поддержки такого кода, включая постоянное исправление ошибок.
2. Пора ввести еще и понятие «продуктового долга». Продуктовый долг возникает, когда владельцы продукта принимают решения о реализации новых фиच, не имея ясной картины развития продукта или недостаточно прогнозируя их влияние на поведение пользователей.
3. Продуктовый долг обходится гораздо дороже, чем технический долг. Так как он влияет не только на увеличение программистских человеко-часов, но и на будущее продукта в целом.
4. Бороться с продуктовым долгом можно только одним способом. Не заниматься увеличением количества фич, пока не прояснилась

стратегия развития продукта. Каждая фича, реализованная до этого, ляжет тяжким грузом на позиционирование продукта. Избавиться от них будет довольно сложно, так как у каждой фичи найдется какое-то количество пользователей, которых не захочется разочаровывать.

5. Стоит осознать и запомнить. Всё, что мы реализуем до появления стратегии — это всего лишь инструменты для проверки наших новых гипотез. Гипотезы надо проверять не увеличением количества фич, а заменой одних фич на другие. Нельзя бояться потери пользователей на этапе проверки гипотез, так как на место десяти потерянных пользователей старой гипотезы должен быть шанс получения сто или тысячи пользователей новой гипотезы. Иначе никакого смысла менять шило на мыло нет.
6. В общем, если вы никогда не убивали продуктовые фичи — вы никогда не боролись с продуктовым долгом.

Мысль подсмотрена здесь: <https://medium.com/swlh/technical-debt-is-overhyped-lets-talk-about-product-debt-4b422a33894b>



Что делать, если на сайте плохая конверсия?

1. Опишите профиль своего покупателя. Кто он? Чем он занимается? Что его волнует? Придумайте историю его жизни. Найдите подходящую фотографию. Распечатайте всё это и повесьте на стену за компьютером, чтобы все следующие действия производить, обращаясь к этому человеку (а не к абстрактной целевой аудитории).
2. Максимум на что мы можем рассчитывать — это восемь секунд внимания человека, впервые пришедшего на наш сайт. Что самое главное мы хотим ему сказать? Какую его проблему решаем? Что для этого делаем? Почему нам можно доверять? Перенесите всё главное наверх. Уберите всё лишнее.
3. Теперь перепишите всё оставшееся языком третьеклассника, объясняющего что-то другому третьекласснику. Простым языком. Короткими предложениями.

4. Если люди спотыкаются на цене — дайте им что-то, с чем они могут эту цену сравнить. И понять, что получить то, что вы им предлагаете, за объявленную цену — это выгодная сделка. И оставляйте как можно меньше вариантов цен и тарифов — чем их больше, тем выше нерешительность.
5. Придумайте интересную емэйл-рассылку или телеграм-канал, на который человек, интересующейся вашей темой, может захотеть подписаться. Не все люди и не всегда сразу принимают решение о покупке. Не позволяйте себе полностью потерять всех, на кого вы потратили деньги, чтобы они зашли на ваш сайт.
6. В общем, если конверсия плохая — не надо стараться напихивать больше и делать сложнее. Лучше — поменьше и попроще.

Подсмотрено здесь: <https://medium.com/swlh/what-to-do-when-your-startup-is-not-converting-enough-customers-a4a346d71675>



Неочевидное влияние коронавируса на рынок недвижимости

Коронавирус ничего не изменил — он только ускорил. Нас просто взяли и выдернули лет на пять вперед в эпоху удаленной работы и тотального онлайн. Поэтому то, что мы наблюдаем сейчас — не временное явление, а проявление тренда.

1. Возникла необходимость иметь в квартире рабочую зону. Постоянно работать на диване, на кровати или на кухне — неудобно. Теперешний хит продаж однушки может начать вытесняться двушками (жилая комната + кабинет). Как вариант — кухни будут преобразовываться в кабинеты (всё равно популярность доставки еды растёт). Либо вообще (если это пройдет по экономике) начнет появляться новый формат мини-офисных центров в жилых домах. Не коворкинги с открытыми пространствами, а именно кабинетный формат.
2. Место жительства перестает иметь значения. С популярными ныне онлайн-собеседованиями и удаленной работой талантливые люди из

регионов могут работать в московских компаниях. Рынок арендного жилья в Москве из рынка арендодателя станет рынком арендатора.

3. Не исключено, что через несколько лет мы даже будем наблюдать обострение этой тенденции. Москвичи будут рассматривать варианты переезда из столицы в регионы, где на деньги, вырученные от продажи московской квартиры можно купить что-то в несколько раз больше по площади. И нормально жить на московские зарплаты.
4. Поэтому популярность коммерческой недвижимости в жилых районах будет расти, а в бывших проходных местах падать. Личное наблюдение. Заполняемость в ресторанах в ТЦ у метро Университет упала до катастрофически низкого уровня. В то же время, в кафешке в цоколе жилого дома в Пушкине (типа деревни под Питером) после карантина начался такой лом, что, начиная со второй половины дня, желающих посидеть отправляют восвояси с неожиданным «мест нет».
5. Те бывшие проходные места, которые являются еще и «проездными», будут переформатироваться в логистические хабы. Востребованность быстрых доставок резко растет — а подходящих по логистике и площадям мест в густонаселенных районах не так уж и много. Это будет относиться и к помещениям в торговых и офисных центрах. Например, Amazon сейчас рассматривает переоборудование магазинов сетей Sears и J.C. Penney в свои логистические хабы.



Страна брошенных корзин

1. Удивительный факт — 70% корзин, собранных покупателями в интернет-магазинах, остаётся неоплаченными.
2. Первый вывод. Если в MVP мы оцениваем стоимость привлечения покупателя по нажатиям кнопки «Купить», то полученное значение стоит увеличить в 3 раза для приближения к реальной жизни.
3. Второй вывод. Выяснение и решение причин, по которым покупатели, собравшие корзину, не доходят до оплаты — может увеличить выручку интернет-магазина в полтора-два раза. Среди наиболее часто

называемых пользователями причин: обнаружение дополнительных расходов в момент оплаты (доставка, налоги, комиссии) — 50%, необходимость зарегистрироваться на сайте для совершения покупки — 28% и слишком длинный процесс завершения покупки — 21%.

Источник: <https://baymard.com/lists/cart-abandonment-rate>



Неочевидное влияние коронавируса на бизнес

1. Переход на удаленку и уменьшение количества оффлайн-общения вызвало резкий рост онлайн-коммуникаций. И тут наступил онлайн-токсикоз. Слышал следующий пассаж: «Я за время карантина настроил несколько десятков почтовых фильтров. Теперь ко мне ни одна маркетинговая сволочь не подберется». Хотя все сидят в онлайн, но достучаться до глаз и ушей пользователей станет сложнее.
2. В то же время люди стали более открыты к общению. По двум причинам. Во-первых, 15 минут видеозвонка — это не три часа на встречу вместе с дорогой. Во-вторых, общения стало не хватать.
3. Другими словами, люди охотнее стали общаться, но неохотнее подставляться под маркетинговые помои. Бизнесам — даже суровым B2B-шникам — придется учиться быть интересными. Унылые «событийный и контентный маркетинг» превратятся в «шоу и медиа» и станут краеугольным камнем преткновения. Привычная концепция «пусть этот, как его, сммщик напишет какой-нибудь пост» умрёт. Маркетинг и продажи потребуют новых людей с компетенциями в области шоу и медиа.
4. При переходе на удаленку вдруг выяснилось, что процессы внутри компании не документируются. Старое офисное «Вася, быстренько введи Петю в курс дела» на расстоянии работать перестало. Стали нужны удобные инструменты для ведения и каталогизации процессов.
5. Даже еще смешнее. Пока все сидели в офисе — казалось, что все заняты делом. Как только разогнали народ на удаленку — вдруг стали

возникать вопросы, а чем же они все занимаются. Возникла потребность в простом, удобном и распределенном проектном софте.

6. Оказалось, что вопросы, которые в офисе можно было решить за десять минут быстрой пробежкой по коллегам, занимают метры переписок в мессенджера или полдня на согласование времени видеоконференции. Появились стартапы с видеозвонками в режиме воки-токи, Slack добавляет видео и голос в свои каналы.
7. Если уж мы все расселись по домам и занимаемся маркетингом и продажами по интернету — в голове вдруг начали рушиться географические границы бизнеса, которые раньше казались сами собой разумеющимися. И это, ёлы-палы, шанс, который выпадает раз в жизни.



А-а-а, это уже есть!

1. Многие почему-то считают, что «это уже есть» — это типа убийственный диагноз, которым стартап можно заклеить.
2. Наоборот. Момент между «это уже есть» и «этого скоро будет в тысячу раз больше» — это как раз то самое «вовремя». Когда и востребованность проверена, и есть кого копировать, и есть, с кем конкурировать.
3. А вот время между «не было» и «появилось» — это чахлое время. Непонятно даже, будут ли этим пользоваться. И роста взрывного в самом начале тоже ожидать трудно.
4. Не верите? Яндекс был не первой российской поисковой системой, а Google — не первой американской. Яндекс.Маркет — не первым каталогом цен. Facebook — не первой социальной сетью. Даже первый персональный компьютер сделал не IBM и не Apple.
5. В общем, радуйтесь, если это уже есть. Расстраивайтесь, если этого еще нет. И сосредотачивайтесь только на том, будет ли это расти.



У самурая нет цели, есть только путь

1. У стартапа нет цели, есть только путь. Понятно, что эту фразу можно истолковать в плохом смысле. Но давайте посмотрим на хорошую сторону.
2. Любая цель ограничивает амбиции. Один знакомый владелец крупного бизнеса рассказывал, что его франчайзи перестают вкалывать, как только зарабатывают на квартиру в Москве. Уровень заявленной цели стартапа может быть и повыше, но суть от этого не меняется.
3. Неужели Цукерберг явно ставил перед собой цель стать тем, кем он стал сейчас? Очень сомневаюсь, что основатель Инстаграм в момент запуска приложения для приукрашивания фоточек ставил перед собой цель продаться за 1 миллиард долларов.
4. Основатель стартапа отличается от франчайзи с мечтой о квартире в Москве тем, что у него нет и не может быть конкретной цели. Есть промежуточные этапы. Но цель всё время отодвигается всё дальше и дальше. Чем быстрее и круче промежуточный этап мы прошли, тем дальше отодвинулась цель.
5. Вот и получается, что у стартапа нет цели, а есть только путь.
6. Кстати, слышал от знакомых венчуров мнение, что они выбрасывают презентации, в которой сформулирована стратегия выхода — типа продаться тем-то за столько-то через столько-то лет. Потому что это означает, что у основателей нет бесконечных амбиций. Значит, и результат будет так себе.



Учится тот, кто учится

1. Если нам нужен результат, то наше главное желание — получить его как можно быстрее. В то же время мы готовы тратить кучу времени на то, что результата нам не приносит — сериалы, инстаграммы и тому подобное.

2. Час в день на учебу — мучительно. Потому что это еще один потраченный час, а результат будет когда-нибудь потом. Час в день на сериал — норм. Потому что мы тратим час на наслаждение процессом без ожидания результата.
3. Парадоксальное следствие для образования. Если мы хотим получать клиентов с высоким LTV, то наш оффер должен фокусироваться не на получении результата (потому что так мы зацепим людей, которые хотят быстро прибежать и быстро убежать), а на интересности процесса. Обещание нужно только для логического обоснования эмоционально принятого решения «хочу вот здесь вот этому поучиться».
4. Получается, что самые лучшие (долгие и возвращающиеся) клиенты для образования — это люди, которые любят учиться, которые получают удовольствие от процесса. Доводя эту мысль до крайности, можно сказать, что мы с большей вероятностью продадим курс по английскому или маркетингу вовсе не маркетологу для повышения или трудоустройства — а тому, кто за последний год поучилась на двух-трех курсах, хоть по скрапбукингу, хоть по семейной психологии. Если мы, конечно, сможем донести, в чем кайф процесса.
5. И осознание этого факта может серьезно поменять наш взгляд на методы таргетинга, формулировку офферов и конструкцию образовательных проектов.



Никаких секретов

1. Сегодня на одной странице увидел сразу две ссылки. По одной — успешный бизнесмен рассказывал о своих ошибках. А по другой — другой делился секретами успеха.
2. В очередной раз вспомнил про «ошибку выжившего». Если эти ошибки не помешали первому построить успешный бизнес — значит, это не те ошибки, которых стоит страшиться. А если второму какие-то вещи помогли — отсюда вовсе не следует, что другие, делавшие то же самое, не провалились.

3. И еще раз задумался, есть ли какие-то «секреты успеха»? И кажется мне, что их всего два. Первый — начать. Второй — не прекращать. А вот между этим у всех примерно одна и та же фигня.



Коротко о важном

1. Сложно продавать только два типа продуктов — говно, в которое ты не веришь, и говно, в которое ты веришь.
2. Вывод простой. Если продукт плохо продается — значит, это говно.



Самый простой совет по улучшению конверсии на сайте

1. При том же исходном продукте конверсия на сайте будет тем лучше, чем лучше нам удалось донести до посетителя суть и ценность продукта.
2. Проблема в том, что у нас неизбежно присутствует профдеформация создателя. Мы обычно считаем важным и ценным не совсем то, что кажется таковым нормальным людям — нашим покупателям.
3. Поэтому после появления первых покупателей надо с ними поговорить и понять, почему они купили наш продукт. А потом просто переписать все тексты на сайте, чтобы вернуть людям то, что они говорят — с их аргументацией и их словами. И я не говорю о создании братской могилы отзывов — а о переписывании основного текста.
4. Основные вопросы, которые нужно выяснить:
 - Почему обратили внимание на наш продукт?
 - Между чем и чем выбирали? Почему выбрали нас?
 - Как и для чего используете продукт?
5. В результате обычно оказывается, что самые наши любимые части лендинга оказываются не такими уж важными и нужными. И тут можно

напомнить совет Стивена Кинга по редактированию собственных рукописей: «режьте самое дорогое, даже если это убивает ваше писательское самомнение и разбивает вам сердце». В конце концов, продукт — это не то, что мы делаем. И даже не то, что мы продаем. А то, что люди покупают.



Быстро что?

1. Высокий уровень экспертизы — ты можешь это быстро сделать.
2. Высокий уровень предпринимательства — ты можешь быстро найти того, кто это может сделать.



Маркетинг — это борьба против унылого говна

— А теперь расскажи, почему твой продукт не унылое говно?

— Ну так нельзя. Это изначально негативный подход.

1. Если мы занимаемся маркетингом — так не только можно, но и нужно. Это не прихоть, а суровая необходимость. Почему?
2. Потому что мы не можем сознательно перерабатывать всю поступающую к нам информацию, иначе голова бы у нас взорвалась. Мозг делает нам услугу и на подсознательном уровне отсекает всё, что, по его мнению, не представляет для нас интереса или опасности.
3. Другими словами, всё окружающее нас, по мнению подсознания — это унылое говно. Поэтому замечаем и сознательно оцениваем мы только интересное. То, что показалось таковым нашему подсознанию на первый беглый взгляд.
4. Отсюда следует, что первая задача маркетинга — это прорваться через фильтр подсознания на уровне эмоций. А всякие логические аргументы, воздействующие на сознание — это уже потом. И проектировать их

можно только после того, как мы придумали, как прорваться через первый фильтр.

5. Вот и получается, что маркетинг, в первую очередь — это попытка показать (даже не доказать, а показать!), что твой продукт не унылое говно. Тем, кто подсознательно считает всё окружающее унылым говном. То есть всем.



Боль клиента лучше не искать, а создавать

1. Часто говорят, что стартап должен найти боль клиента. И создать продукт, который эту боль снимает.
2. Неужели пользователи кнопочных смартфонов чувствовали какую-то боль? Нет. Это Джобс показал им айфон, и они почувствовали боль от того, что у них половину корпуса занимает не экран, а кнопки. Или какую боль снимает айфон 12 для владельца айфона 10? Только ту, что он как лох ходит с десятым айфоном, а настоящие пацаны — с двенадцатым максом.
3. И так со всем, что становится по-настоящему массовым. В два раза больше пикселей, 16-дюймовый экран вместо 15-дюймового, процессор на 1.2 гигагерца вместо 1. Для людей, снимающих фотографии типа «я и Маша на фоне Колизея», или использующих компьютер в качестве печатной машинки — и старое подходило. А тут вдруг оп-па, и мысль — а как я без этого мог обходиться?
4. В общем, перестаньте искать фантомные боли потребителя. Вы рискуете напороться на фантазии, за лекарства от которых никто из них не будет готов платить. Лучше задумайтесь о том, как вы можете создать боль на пустом месте.

Пока писал этот пост, вспомнил рассказ О.Генри «Корабли», в котором мистер Гемстеттер решил продавать башмаки туземцам, потому что они все ходили босыми. Но ему это почему-то (!) не удавалось.

Дальше идет диалог с консулом:

— Но что вы намерены делать? Создать спрос?

— Много вы понимаете в политической экономии, — ответил консул довольно невежливо. — Спроса создать нельзя [Во-во, это даже О.Генри знал!]. Но можно создать условия, которые вызовут спрос. Вот этим-то я и занят.

А занят от был заказом репейника из Америки, которые он потом раскидал по улицам. И туземцы не смогли ходить босиком. И им пришлось купить обувь.



Хорошее — враг лучшего

1. В 1997 году продажи Apple упали до рекордно низкого уровня. Именно в этом году Apple решил купить NeXT и вернуть Стива Джобса.
2. Вот пересказ кусочка его интервью после возвращения: «Мы просмотрели планы будущих продуктов и поняли, что 30% из них великолепны, а 70% — просто хороши или относятся к тому, что трудно назвать нашим бизнесом. И мы решили убить эти 70%, но не для того, чтобы массово уволить людей и уменьшить расходы — а чтобы сконцентрировать те же ресурсы на меньшем количестве продуктов. Чтобы сделать великолепные продукты лучше.»
3. Как мы все знаем, концентрация на меньшем количестве великолепных вещей позволила Apple вылезти из ямы и стать самой дорогой компанией мира.
4. Если мы делаем слишком много всего — вряд ли все из этого великолепно. 70% — просто хорошие и нужные вещи. Можно продолжать это всё делать и дальше. Но станем ли мы при этом самым дорогим стартапом на своем рынке или самым дорогим человеком в своей области?
5. Старая пословица говорит: «Лучшее — враг хорошего». Хочется ее переиначить и сказать: «Хорошее — враг лучшего».

6. В общем, пора посмотреть на то, что мы делаем, и понять, что же такого хорошего мы делаем. Что отвлекает нас от улучшения того, что лучше остального.



Готовность платить

1. Это — страшно важная вещь. А то мы все знаем, что есть такие клиенты, которые вынесут весь мозг и займут кучу времени, но в результате так ничего и не купят. Особенно больно это известно тем, кто занимается B2B-продажами.
2. Во фритуплейных играх есть принцип «99 центов». Суть в том, что человеку, начавшему играть надо как можно раньше попробовать продать что-то хотя бы за 99 центов. Если он не купит ничего за 99 центов, то, скорее всего, ничего и никогда в этой игре не купит в принципе.
3. В общем, если у вас долгий цикл сделок, то для уменьшения стоимости привлечения покупателя не нужно придумывать хитрости для ускорения процесса — это вряд ли получится.
4. Лучше придумать небольшие дешевые и несложные продукты, покупками которых вы сможете квалифицировать клиентов на начальных этапах воронки. Тогда стоимость привлечения уменьшится за счет того, что вы не будете отвлекать людей и ресурсы на продолжение долгих разговоров с тем, кто платить вам на самом деле не готов.



Стартапер, скажи «нет» неправильным наркотикам

1. Дофамин вырабатывается в нашем теле по время положительного опыта. Он вызывает чувство удовольствия. Так у нас вырабатывается привычка и желание продолжать делать то, что приводит к выработыванию дофамина. Почему многие из нас пишут в фейсбук и выкладывают фоточки в инстаграм. Потому что у нас начал

вырабатываться дофамин на получение лайков. По сути, Цукерберг подсадил нас на дофаминовую иглу.

2. А теперь представим, что мы затеяли стартап ради денег в долгосрочной перспективе. Пилим-пилим, денег пока нет. Но организм требует удовольствия. Поэтому мы научаем организм вырабатывать дофамин от каких-то других вещей. Запилили какую-то фичу. Кто-то похвалил то, что мы делаем. Получили грамоту в конкурсе стартапов.
3. Другими словами, не зарабатывая деньги, мы вынужденно выработали в себе неденежную мотивацию. Которая и остается теперь с нами. То есть мы можем сколько угодно утверждать, что наша задача — зарабатывать деньги. Но это как признание наркомана, что он больше не колется. Чисто слова. На самом деле, подсев на неденежную мотивацию, мы будем продолжать заниматься стартапом не ради денег. А если так, то и денег мы вряд ли заработаем.
4. Теперь представим обратную мотивацию. Мы начали дело с малых шагов, начав зарабатывать деньги. Получение первых, хоть и маленьких денег, начало приводить к выработке дофамина. Но мозг еще там сволочь, ведь ему лучше небольшое удовольствие сейчас, чем большое удовольствие когда-нибудь потом. Можете вспомнить о зефирном тесте, когда большинство детей не удерживалось от того, чтобы съесть зефирку сейчас, хотя им обещали еще одну через 15 минут — но при условии, что они не тронут первую зефирку.
5. Начав делать маленькие вещи и зарабатывать маленькие деньги — мы подсели на дофаминовую иглу маленьких, но регулярных доз. Попытка перейти на другой уровень — рискнуть потерей регулярных доз или сознательно отказаться от того, что приносит мало, ради того, что может принести много — вызывает сильнейшую ломку подсевшего на наркотик подсознания. Хотя сознательно мы находим кучу логических причин, чтобы оправдать такое подсознательное поведение. Как у алкоголика всегда найдется логичное объяснение, почему он не может бросить пить прямо сейчас.
6. Практических выводов два. Первый — не пилить первую версию продукта месяцами или годами. Как можно быстрее выпускать MVP и

начинать зарабатывать деньги, пока мы не стали денежными импотентами. Второй — найти способ переключить денежную мотивацию с количества зарабатываемых денег на увеличение этой суммы от месяца к месяцу.



Начинайте писать со второго тома

1. Многие стартапы думают, что в их проекты не инвестируют, потому что в проекте есть что-то плохое. Нет, не инвестируют, потому что в проекте нет ничего удивительного.
2. Венчурная модель устроена так, что в середнячков инвестировать невыгодно. Это прямая потеря денег. Инвестировать можно только в того, кто может стать одним из лидеров на достаточно большом рынке.
3. Причем не потому что выбран большой и растущий рынок. И не потому что продукт хороший. И не потому что у команды есть опыт. Это всё есть еще у десятка (или даже сотни) команд, которые рвутся на этот же рынок, хотят закрыть ту же потребность, и у которых есть такой же уровень профессионализма.
4. Всё это — и рынок, и продукт, и команда — это не критерии выбора. Это фильтры для отсеечения. А критерий выбора — это что-то сверх этого. Какой-то секретный соус, который присущ только вам. Что-то удивительное, отличающее вас от других.
5. Поэтому хорошая презентация стартапа — это такой виртуальный двухтомник. Первый том — то, что помогает пройти фильтр отсеечения. Второй — про что-то удивительное.
6. В общем, противоестественный совет для создания презентации стартапа — начинайте писать сразу со второго тома. Если эта часть не выходит — то и на первую время можно не тратить.



Тяжкое бремя экспертности

1. Эксперты в какой-то области думают, что обратившиеся к ним хотят «разобраться в теме». Хотя они всего лишь хотят побыстрее и попроще получить результат.
2. Пожалуй, это всё, что нужно знать о причинах неудач образовательных стартапов.



E Nick Wolny in Entrepreneur's Handbook

After 20 Failed Startups, Here's What Turned This Engineer's Next Venture Into A \$17.7...

At 33 years old, Instacart's CEO just became a billionaire

Oct 26 · 4 min read · Startups ★



📧 Zulie Rane in The Post-Grad Survival Guide

How I Doubled My Income with 5 Separate Income Streams

Three steps to six figures at 25 years old.

Sep 14 · 4 min read ★



Сейчас и потом

1. Увидел сегодня на Медуме два заголовка — один под другим.
2. Первый — «Вот, что превратило новое предприятие одного технаря в 17-миллиардный бизнес после двадцати провалившихся стартапов. CEO Instacart стал миллиардером в 33 года.»
3. Второй — «Как я стал зарабатывать в два раза больше, создав пять источников дохода. Три шага, чтобы дойти до шестизначного годового дохода в 25 лет».
4. И подумал я том, что, если до 25 лет заниматься построением пяти источников дохода на общую сумму в 100 тысяч долларов в год — то

вряд ли хватит времени и опыта к 33 годам создать и провалить 20 стартапов и потратить еще 8 лет (Instacart основан в 2012 году) на создание миллиардной компании.

5. Ну да, кто к чему сейчас стремится — тот то потом и имеет.



«Как» лучше, чем «что»

1. Чаще всего предприниматели ломают голову над вопросом «что» бы такого сделать.
2. Но тут я подумал, что это хреновая постановка вопроса. Она вынуждает нас выдумывать мифические «уникальные» продукты или придумывать несуществующие рынки.
3. Гораздо более перспективная постановка вопроса — «как» делать. Взять то же самое, на чем уже зарабатывают другие люди — но сделать это по-другому и выдавить тех других с рынка.
4. Самое прикольное. Если мы даже придумаем какое-нибудь удивительное «что» — рано или поздно у нас всё равно появится куча конкурентов (если на этом «что» можно зарабатывать). И нам опять придется придумывать «как» — как не дать конкурентам нас обогнать.
5. В общем, самая лучшая тренировка предпринимательских способностей — это взять что-то работающее и поломать голову над тем, «как» это можно сделать в десять раз больше на том же рынке или такого же размера на том рынке, где этого еще нет.



«С чего начать создавать стартап?»

1. Формула стартапа очень проста — «я делаю вот это, чтобы мои пользователи получили вот такой-то результат».
2. Начать стартап лучше с того, чтобы начать давать пользователям обещанный результат, построив что-то своими силами из говна и палок

за несколько дней или недель. Это и называется минимальный жизнеспособный продукт. По мере развития говно и палки заменяются на кирпич и бетон.

3. Первое возможное затруднение. Не удаётся четко сформировать тот результат, который должны получать пользователи. Или хочется сказать «много для чего» или «для чего угодно». Это первые признаки того, что потребность высосана из пальца.
4. Вторая засада. Не получается придумать, как это сделать быстро, просто и своими силами. А это уже проверка основателя на собственную жизнеспособность как предпринимателя. Только не надо путать умение предпринимать с компетенциями, например, разработчика, маркетолога или продажника.
5. В общем, начинать стартап нужно противоестественным образом — с конца («дать пользователю результат»), а не с начала («сделать вот это»),



Как правильная психология заставляет принимать неверные стратегические решения

1. У программ лояльности, как и у подписной модели цель одна — увеличивать количество повторных платежей людей, однажды у вас что-то купивших. Вот только психологически мы абсолютно по-разному реагируем на их результаты.
2. Когда к нам возвращается клиент по программе лояльности — мы радуемся (потому что изначально пессимистично предполагаем, что он больше к нам не вернется). Когда от нас отписывается подписчик — мы огорчаемся (потому что изначально оптимистично считаем, что он еще долго будет оставаться с нами).
3. И действия в результате предпринимаем совершенно разные. В случае программы лояльности — улучшаем всё, что может способствовать возвращаемости. В случае подписок — пытаемся что-то изменить, чтобы человек не отваливался.

4. И тут мы попадаем в когнитивную ловушку подписной модели — мы начинаем оптимизировать не то и не для того. Почему?
5. Потому что нельзя быть хорошим для всех. Даже наоборот, фокусировка на определенном сегменте аудитории, на определенном типе задач и решений — и называется стратегией. Главный признак наличия стратегии — четкое понимание того, от чего мы сознательно отказываемся.
6. Но ведь на нашу подписку, наверняка, подписывается куча людей, которые не являются нашей целевой аудиторией. Чем лучше реклама — тем большее случайных людей. Чем больше случайных людей засосалось — тем больше отписалось. Сразу хочется что-то менять, чтобы не отписывались!
7. Для чего? Чтобы с нами оставались случайные люди? И вот мы начинаем добавлять в наш сервис случайные вещи для случайных людей, бессознательно размывая свой изначальный фокус. Потому что мы хотим уменьшить психологически неприятный для нас показатель — количество отписок.
8. В максимальном количестве случающихся в первый-второй месяц после подписки. А основные деньги подписному бизнесу приносят те, кто остаётся в сервисе после первых месяцев. Потому что для них выше вероятность, что они продолжат оставаться и дальше. Но где гарантия того, что эти случайные свойства, которые мы добавляем в надежде удержать случайных людей не размывают ценность того, ради чего к нам пришли лояльные подписчики? Нет такой гарантии. И даже наоборот — скорее всего, интересы постоянных и случайных диаметрально противоположны.
9. Вот так психология заставляет нас принимать стратегически неверные решения. Как решать? Перестройте свои дашборды, чтобы перестать огорчаться не от того. Например, спрятать валовый показатель отписок куда-нибудь подальше, а повыше вынести статистику по тем, кто успешно живет с нами уже больше двух месяцев

