

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

март

2021

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/>

Найти гнездо

1. Одному стартапу срочно понадобились спикеры по теме. Сидят, обсуждают, у кого какие есть знакомые. И тут раздается здравый голос: «Надо искать не спикеров, а источник спикеров. Например, найти все конференции и вебинары по теме — и составить список всех людей, которые там выступали. И написать всем письма с предложением выступить у нас.». Просто? Настолько просто, что мало кто, так поступает ;-)
2. И этот совет про источник — универсальный.
3. Размышляете о маркетинге? Лучше не гоняться по всему интернету в поисках клиентов. Надо найти места, которые посещают или где собираются, представители целевой аудитории — там и давать рекламу. B2B? Надо понять, где найти или как составить базу компаний по нужным критериям — и дальше целенаправленно работать по ней.
4. Возникают проблемы в найме сотрудников определенных специальностей? Насколько хорош слепой поиск по базе резюме? Можно, например, пристроиться к месту, где их обучают — и выбирать самых лучших. Или даже самим создать такое место. Иначе зачем Яндекс создал «Школу анализа больших данных» и факультет в Вышке, а Мэйл — Техносферу в Бауманке?
5. В общем, ищите кого-то? Не надо искать «кого-то» — лучше найти, где у таких людей гнездо.



«Как понять, у меня не получается из-за рукожопости или плохой идеи?»

1. А какая разница, почему не получается? ;-)
2. «Рукожопость» в реализации идеи может означать, что либо идея вам не подходит (вы ее не чувствуете), либо вы не подходите идее (не хватает компетенций и соответствующего жизненного опыта).

3. Единственный способ справиться с этими проблемами — начать очень быстро учиться.
4. Чтобы быстро учиться, нужно а) определить, что именно вы не понимаете и б) начать ставить много быстрых экспериментов на эту тему.
5. Неработающий способ — обращаться к «экспертам» с вопросом «как мне сделать вот это?». Это похоже на попытку научиться решать олимпиадные задачи, подсмотрев ответы в конце задачника — вместо того, чтобы убить кучу сил на то, чтобы постараться самостоятельно их все прорешать.



Пять пунктов, заставляющих усомниться в идее своего стартапа

1. Сейчас не происходит ни одного изменения, которые делают возможным то (что вы задумали) — точки зрения технологий или спроса — что раньше было невозможным.. Никто не додумался?.
2. Рассказ об идее начинается со слов «Все люди (мамы, дети, программисты или любое другое обобщение) хотят вот этого». Но у вас нет ни одного знакомого человека (кроме вас), который за это точно заплатит. .
3. В идее несколько главных (важных, взаимосвязанных) частей. Хотя всё ныне сложное начиналось с одной простой вещи.
4. Вы знаете о своей идее всё, кроме одного — как быстро и дешево получить первую тысячу клиентов (пользователей).
5. Вы ещё не начали это делать.



Простейший критерий целесообразности

1. Вы в своем бизнесе занимаетесь SMM? Ну это же нужно, модно, современно...
2. А сколько вы платите своему SMM-щику? А сколько продаж вы имеете, благодаря SMM?
3. А вы можете за те же деньги нанять продавца? А он на сколько денег продаст?
4. А зачем вы занимаетесь SMM?
5. Это не нападки на SMM-щиков — я на примере показал простейший критерий определения целесообразности затрат. Сравнивать зарплаты любых сотрудников с выручкой, которую может принести продавцы, нанятые за те же деньги. В некоторые зарплаты может уместиться и не один продавец.
6. Вспомните этот принцип, когда вы в следующий раз захотите нанять программиста, потому что позарез надо запилить какие-то фишки в софте, чтобы он лучше продавался ;-)



Переверните медаль

1. Если у вас высокий средний LTV — у вас хреновый маркетинг. Хороший маркетинг — когда по нему приходит много новых людей. Никакой существенный по объему трафик не может быть 100% целевым. Значит, при постоянном маркетинге, привлекающем много новых клиентов, у вас должен сильно падать LTV за счет отвалов в первые месяцы.
2. Если B2B-клиенты к вам приходят сами — у вас хреновая система сбыта. Значит, вы а) ведете слишком мало активных продаж и б) не умеете хорошо идентифицировать потенциальных клиентов (плохой проспектинг).
3. Если у вас «большинство сотрудников работает по несколько лет» — вы хреново растёте. Вы же не смогли бы справиться с резким увеличением

продаж прежними силами — и вам пришлось бы брать новых сотрудников. И большинство бы работало недавно.

4. Вообще-то, это я не к тому, чтобы обидеть тех, у кого с этим все хорошо. А к тому, что стоит посмотреть на это другими глазами. Ведь у каждой медали есть обратная сторона. И на этой стороне могут быть нарисованы будущие проблемы.



Что на самом деле не всё равно

1. Мне всё равно, сколько вы сейчас зарабатываете. Мне не всё равно, как вы растете. Это я о стартапах на ранней стадии. Существенной разницы между пятьюстами тысячами рублей, миллионом или даже тремя миллионами рублей — нет. Это все равно не те деньги, о которых стоит мечтать или в которые стоит инвестировать. Поэтому — какая разница?
2. А вот темп роста позволяет надеяться о больших деньгах. Если мы растем на 10% в месяц, то через 3 года мы будем зарабатывать 31 миллион в месяц. А если «всего» на 15% — уже 153 миллиона в месяц.
3. И тут можно сделать полезный практический вывод. Но сначала маленькое отступление в психологию.
4. Мы продолжаем делать что-то и добиваемся в конце концов результата — если мы разбиваем большую цель на маленькие задачки, которые мы можем выполнить за короткий период времени, получить моральное (или материальное) вознаграждение, этим вдохновиться и двигаться дальше. Еще более интересный факт в том, что темп нашего движения (делания чего-либо) существенно возрастает, когда мы находимся на расстоянии вытянутой руки от цели. Например, если мы собрались написать книгу — нужно превратить эту большую задачу в задачу писать одну главу каждую неделю. И мы даже обратим внимание, что первые 5 страниц мы будем писать несколько дней. А последние пять — напишем за день.
5. И теперь вернемся к практическому выводу, который, я думаю, стал уже очевиден. Не надо ставить перед собой цель когда-нибудь заработать

много денег. К цели в такой постановке нам будет ужасно трудно идти по всем описанным выше психологическим причинам. Лучше поставить перед собой цель — расти на 10 или 15 процентов в месяц. Такой обозримый вариант вкупе с неизбежными ускорениями в последней трети месяца и приятным вознаграждением по итогу — поможет достичь цели гораздо более надежным и коротким способом.

6. Даже возможное разочарование по итогам месяца будет конструктивным. Потому что это заставит искать нас причину неудачи сейчас, а не обманывать себя тем, что «оно потом выстрелит». То есть мы естественным путем сократим сроки выдвижения и тестирования гипотез — даже искусственно не ставя перед собой эту задачу.
7. В общем, если вы хотите заработать много денег — просто немножко растите каждый месяц. Simple like that.



Теплый, ламповый, небольшой...

1. Некоторые считают, что можно создать небольшой бизнес, сделав второсортный продукт для большого рынка.
2. Но я думаю, что рецепт создания устойчивого малого бизнеса — это великолепный продукт на маленьком рынке (тематическом и/или географическом).
3. Почему так?
4. На большом рынке — большие игроки, которые жгут мешки денег на захват аудитории и каналов привлечения. Со второсортным продуктом без еще бóльших денег туда некуда втискиваться.
5. Зато на маленький рынок не позарятся большие игроки. Кстати, со второсортным продуктом на маленьком рынке тоже не выжить — именно потому что он маленький, и все потребители рано или поздно всё попробуют и определятся с выбором.
6. В общем, хотите построить что-то теплое и ламповое — критично сузьте целевой рынок и сделайте для него первосортный продукт.

7. Правда, не забывайте, что в отличие от магазина ярлыки с номером сорта на продукт наклеивают не продавцы на прилавке, а потребители у себя голове ;-)) Если это не покупают — значит, это не первого сорта.



Лучше делать совсем не то, что просит пользователь

1. Настоящая потребность — это не то, «что хочет пользователь», а то, «для чего он этого хочет». Осознание этого факта позволило Форду предложить людям автомобиль, а не «более быструю лошадь».
2. Когда вы слышите слова пользователей (или своими мысли) на тему того, что «хорошо было бы сделать вот это» — постарайтесь понять, для чего это нужно.
3. Самые востребованные продукты получаются, когда мы предлагаем людям совсем не то, «что» они хотят, но для того, что они хотели бы получить в результате.
4. Чем дальше мы по цепочке «для чего» пройдем, тем лучшую штуку мы придумаем. Ведь если бы Форд придумал дешевое средство для телепортации — это было бы ещё круче, чем автомобиль.



Чёрти что и сбоку бантик

1. Огромное количество стартап-факапов проистекает из того факта, что люди не могут определиться, что они делают — а) тестируют новую бизнес-модель или б) проверяют свою способность заниматься бизнесом?
2. Если мы проверяем новую бизнес-модель — не надо навешивать на нее груз того, что «делают все» аналоги и конкуренты. Всё это — мало того, что отнимает время и деньги — так еще и гробит чистое и неприкрытое восприятие пользователями новой бизнес-модели. Если они ее вообще разглядят за забором натасканных отовсюду обычностей.

3. А вот если мы тестируем свою способность заниматься бизнесом — наоборот, не нужно извращать чужую рабочую модель своими фантазиями. Если модель рабочая — все лишнее от нее уже отвалилось в процессе. И все наши бантики станут ухудшающими улучшениями. Рабочая бизнес-модель — это как военный устав, каждая строка в нем написана кровью.
4. В общем, взгляните еще раз свежим взглядом на идею своего стартапа. Определитесь с тем, что вы делаете — тестируете новую бизнес-модель или повторяете старую. И выкиньте все несоответствия.



Приоритеты основателя

1. Фандрайзинг (привлечение инвестиций).
2. Постановка целей и определение способов их достижения, достаточных для успешных фандрайзинга.
3. Найм прямых подчиненных, способных превратить описание способов в план действий и исполнить его, достигнув поставленных целей. И увольнение тех, кто показывает свою неспособность этого сделать.
4. Если все складывается правильно — это остаётся единственными обязанностями основателя.
5. И не потому что теперь можно курить бамбук. А потому что эти три вещи, исполняемые правильным образом, обеспечивают непрерывную и полноценную занятость.
6. Не удаётся поднять инвестиции на свой стартап? Возможно, у вас как у основателей другая система приоритетов.



Бизнес — это борьба в абсолютной весовой категории

1. Поэтому бессмысленно оправдываться тем, что «в нашей теме такая вот низкая маржинальность» или «ну я же не китайские поделки продаю», или еще чем-нибудь в этом роде.
2. И тут лучше не сокрушаться, а посмотреть на это с другой стороны и понять — у нас ведь полная свобода выбора, чем заняться.
3. И к тому же ещё и полная свобода начать всё заново ещё раз.



О, ужас, далеко не все...

1. Часто на утверждение о том, что «люди обычно делают вот это» — слышу в ответ: «Ну-у-у это далеко не все. Есть такие, которые делают, например, вот так, так и так».
2. И ты такой: «Бли-и-ин, действительно, надо подумать, как свой продукт подстроить и под них». В результате таких размышлений на свет рождается какой-нибудь очередной франкенштейн, сшитый из разных кусочков и желающий угодить всем. Но в силу уродливой кусочности на это не способный.
3. А потом я задумался...
4. Вариант размышлений номер раз. Ну хорошо — есть те, кто делает не так, на кого я рассчитываю. Скажем, каждый пятый. Это много? В принципе, каждый пятый — это дофига. Но с другой стороны — это 20%. Классическое правило Парето советует на 20% плевать. Значит — по фигу.
5. Вариант размышлений номер два. Ну хорошо, пусть те, кто делает так, как я рассчитываю — всего каждый пятый. Это всего 20%. Но это значит, что это те люди — на которых плюнули мои большие конкуренты, которые гонятся за массовым рынком и рассуждают по варианту номер раз. Значит, я как раз подберу тех, кого выкидывают фильтры крупняков. А 20% рынка — это очень до хрена.

6. Вывод смешной. Как только вам начнут рассказывать в ответ на ваши мысли «Но далеко не все люди...» — затыкайте уши и уходите. Потому что все равно, сколько таких людей, которые делают так, как вы рассчитываете. Если такие люди действительно есть — вы при любом раскладе вы не останетесь внакладе. Потому что большинство стартапов умирает не от того, что у них маленькая аудитория — а от того, что таких людей нет вообще ;-)



Искать экспертов или не искать — вот в чём вопрос

1. «Нельзя решить проблему, следуя тому же образу мышления, с которой мы ее создали», — сказал Эйнштейн.
2. Первое следствие. Стартапам не стоит «искать экспертизу в этой нише» — для поиска решения существующей в нише проблемы. Эксперты умеют и привыкли мыслить так, как принято на этом рынке. Значит, они стали частью проблемы, а не решения.
3. Второе следствие. Стартапам всё-таки нужно привлекать экспертов. Но для того, чтобы понять, как они мыслят. То, что они принимают за данность — это как раз то, что стартап может попробовать разрушить. Иначе мы, сами того не зная, можем начать мыслить, как они. А нам этого как раз не нужно.
4. В общем, ищите экспертов, понимающих, как работает нужный вам рынок. Просто не для того, для чего вы привыкли это делать.



С чего начинается маркетинг

Три истории из жизни

1. В одном телеграм-чатике участники всё время порывались создать комнату в Клубхаузе, чтобы голосом обсудить одну тему. Хотя в том же самом чатике был включен голосовой чат.

2. В другом стартапе чуваки сидели над лендингом и думали, что не так с изложенным там оффером, потому что продаж по нему было мало. Хотя проблема состояла в том, что на этот лендинг практически никто не заходил.
3. В третьем большом интернет-портале была специальная команда, которая переписывала заголовки выносимых на главную страницу статей. После чего количество прочтений тех же самых статей выростала в десятки и даже сотни раз.

Выводы

1. Маркетинг не начинается с создания фиш продукта. Это необходимое, но совсем недостаточное условие.
2. Маркетинг даже с оффера не начинается. Потому что этот оффер должен кто-то увидеть.
3. И даже с трафика маркетинг не начинается. Потому что на той же главной странице интернет-портала трафика было до фига.
4. Маркетинг начинается с привлечения внимания. Привлек внимание — у тебя есть пару секунд или минут, чтобы изложить оффер и подтолкнуть выполнить первое необходимое тебе действие.
5. Удастся ли Клубхаузу продолжать привлекать к себе внимание — не знаю. Но Маску это удастся регулярно. И это приносит ему огромные деньги.
6. А как вы собираетесь в ближайшее время привлечь внимание к своему стартапу? Нет, рассылка пресс-релиза о том, что есть молодой амбициозный стартап с полезным продуктом и набором полезных фиш — ничьего внимания не привлечет.
7. И вообще, возникает впечатление, что в нашу пору информационного перенасыщения стоит выделить отдельную специальность «хайпинг» — придумывание регулярных поводов для привлечения внимания. Ибо обычные маркетологи этого, как правило, не умеют.



Внутренний фашизм

1. Нет ни одной гребаной причины, которая мешает нам стать новым Стивом Джобсом, Илоном Маском, Джеффом Безосом или Уорреном Баффеттом. Это не спорт, где олимпийских высот невозможно достичь без набора врожденных физических характеристик.
2. Можно, конечно, начать рассуждать, что уровень ума, сообразительности и амбиций — это тоже врожденные характеристики. Но от этого неприятно пахнет фашизмом типа деления людей на сверхчеловеков и неполноценных.
3. А когда мы ставим перед собой маленькие цели — это можно назвать внутренним фашизмом? Когда мы сами себя записываем в расу неполноценных.



Морально тяжело выкатывать на пользователей сырой продукт

1. С другой стороны, мы же понимаем, что изначальную гипотезу надо проверять как можно быстрее, чтобы не тратить время (и деньги) на улучшение того, что людям может оказаться не нужно.
2. И тут (пока метался в подобных раздумьях) меня осенило, что стоит задать себе простой вопрос: «А этот сырой продукт решает поставленную гипотезой задачу хоть каким-то образом хоть для какой-то части пользователей?».
3. Если «да» — то чего сомневаться, надо выкатывать. Если хоть кому-то и как-то — значит, востребованность есть. И ее можно улучшать и расширять уже по ходу пьесы.
4. А если «чёрт его знает» — это уже проблема. Это значит, что мы либо начали не с того — и занялись художественным выпиливанием фич вместо первого грубого подхода к решению главной задачи. Либо ясно и четко не сформулировали ту задачу, которую пользователи должны

решить с помощью нашего продукта. И пытаемся в своей голове заменить отсутствие содержания совершенством формы.

5. Ну знаете, есть такие красивые и изящные безделушки, которые пылятся где-то в углу книжной полки. А есть кривой и уродливый лом, который мы ожесточенно ищем по всем сараям, когда нам нужно что-то расфигачить.
6. Короче, у вас есть сырой продукт? Что вам мешает его в таком виде выкатить на пользователей? Очень хорошее упражнение для освежения понимания того, что вы делаете, и зачем людям это нужно. Заставляет либо пересмотреть потребность, либо пересмотреть путь.



«Опыт и алкоголь побеждают молодость и задор»

1. Прикольную вещь подметил. Начинающие предприниматели ценят свои идеи. А опытные — чужие.
2. У начинающих все блокноты переполнены придуманными отличными идеями, для которых [как бы] не хватает только времени, рук и денег. Потому что слишком плохо работают предварительные фильтры отсеечения. В силу как раз недостатка насмотренности — то есть опыта.
3. Опытные любят, когда кто-то другой проверяет идею за свои деньги. Чтобы потом применить свой опыт, стартовать не с нуля и обогнать начинающего конкурента на очередном повороте.
4. Это работает точно так же, как у писателей — хорошо пишет тот, кто много читает. И у музыкантов так же, и у художников, и у изобретателей. А почему у предпринимателей должно быть по-другому?
5. Сколько чужих идей вы проанализировали на этой неделе? Или вы занимались только придумыванием своего на пустом месте?



Проще заменять, чем добавлять

1. Когда мы произносим фразу «надо добавить ценности продукту», мы подсознательно признаемся в том, что в существующем оффере его недостаточно или вовсе нет.
2. И это не так ужасно, как кажется. Потому что мы можем тратить меньше сил на то, на что тратили раньше. Или вообще выпилить это из продукта.
3. По большому счету, в продукт нельзя «добавить ценности», ее можно только изменить — то есть заменить старую неработающую ценность на новую. И фокусироваться уже на ней.
4. Хотите «добавить ценности в продукт»? Тогда подумайте, что из него выпилить. Иначе продукт может превратиться в чулан, забитый ненужным хламом.



Магическое число стартапа

1. У стартапа ранней стадии есть магическое число. И это число — «один».
2. Один целевой рынок. Одна целевая аудитория. Одна гипотеза. Один продукт. Один оффер. Один канал привлечения.
3. Пробуем, не получается — заменяем что-то одно на что-то другое, но тоже одно. Пробуем еще раз. И так до тех пор, пока что-то не получается.
4. Получилось — кидаем все силы на это одно, чтобы добиться там существенных результатов.
5. Почему не сразу много? Потому что самое узкое место любого стартапа — это не деньги, а мозги. Поэтому работает всё как в старой поговорке — за двумя зайцами погонишься, ни одного не поймаешь.
6. 6. Правда, многие стартапы думают, что предъявление многих рынков и направлений даст стартапу какой-то бонус в глазах инвестора. Но это

ошибка, хоть и распространенная. Куча планов или куча мелких результатов во многих с точки зрения инвестора гораздо хуже (вплоть до «никак»), чем существенные результаты в чем-то одном.

7. Короче, у вас чего-то (кроме основателей и сотрудников) больше, чем один? Режьте на фиг.



«Тормоза придумали трусы»

1. С той же точностью обобщения можно сказать, что термин «конкурентные преимущества» придумали лузеры ;-)
2. Которые не смогли сделать продукт, который пользователи признали бы однозначно лучшим. И поэтому меряются с конкурентами длиной деталей.
3. Вы видели когда-нибудь опубликованные Эпплом сравнения технических характеристик айфона с другими телефонами? Я — нет.
4. В каждой шутке есть доля шутки, как и в этом посте. Но это повод посмотреть на свой продукт и задуматься — мы создаем «айфон» или собираемся пяточки по подворотням у пользователей отжимать?



Презы через жопу

1. Давайте сразу примем как данность, что никто — ни стартаперы, ни инвесторы — не могут предсказать, полетит идея или нет. Иначе был бы уже учебник «Как запустить бизнес со 100% гарантией успеха», и все желающие поголовно были бы цукербергами и илонмасками.
2. Шансы угадать стократно возрастают, если смотреть не на идею, а на то, что с ней происходит после запуска. Высока вероятность, что то, что полетело сразу — продолжить лететь и дальше. То есть основатели умудрились попасть в нужное время в нужное место с нужной идеей.

3. Другими словами, оценивать идею лучше не по идее, а по тому, что с ней начало происходить в жизни — тот самый трекшн. Даже бредовые идеи могут внезапно полететь. А здравые — остаться «полезными штуками», которыми никто не пользуется.
4. Но почему же тогда презентации стартапов на 99% состоят из описания идеи и фиш продукта? И где-то в конце прилеплен один слайд с данными по текущей реальной динамике аудитории, выручки и прочих «скучных» моментов. Хотя всё должно быть наоборот. 99% — про трекшн, и 1% — про идею.
5. Тут, правда, кто-то может пробурчать, что «зачем тогда инвестиции, если идея уже полетела?». Блин, инвестиции нужны именно тогда — чтобы не упустить момент и суметь обогнать конкурентов. И тех, кто уже есть, и тех, кто, посмотрев на вас, ринулся туда же. Прибыльность у всех, кто занимается похожими вещами и находится на одном уровне низкой базы — одна и та же, и идти вы все будете вровень друг с другом. Пока кто-то за счет дополнительных денег не вырвется вперед.
6. Вывод простой. Презентовать нужно не идею, не продукт — а трекшн. 99% объема должно быть посвящено а) динамике роста после старта, б) сколько и на что нужно денег, в) чтобы добиться каких результатов за какое обозримое время. А в оставшемся 1% уже можно рассказать о том, что вы такого делаете, что оно так полетело.



Вот такая загогулина, понимаешь...

- Кого на свете больше, умных или дураков?
- Дураков.
- Хм, а почему ты тогда делаешь сервис для умных?

В общем, не переоценивайте свою целевую аудиторию. Её цели, мотивацию и упорство в их достижении.

И если вас раздражает, что показывают с экранов телевизоров и ютубов, что пишут в газетах и блогах, чему и как учат на курсах — помните, они не «народ хотят оболванить», а делают массовые востребованные продукты.



Семь критичных граблей презентации стартапа перед стратегическим инвестором

1. Не рассказывайте о том, чем стратег может оказаться полезным вашему стартапу. Расскажите о том, чем вы будете полезны стратегу.
2. Помните, что польза стратега измеряется только в деньгах — росте его выручки и прибыли.
3. Учтите, что этот рост должен быть заметен на фоне текущих показателей стратега.
4. Объясните, почему инвестиции в ваш проект будут для стратега в разы выгоднее, чем партнерка с делением выручки.
5. Заранее поймите, что сломается в вашем бизнесе при быстром кратном росте на плечах стратега, и сразу объясните, как и почём вы этого избежите.
6. Не рассказывайте о перспективах роста за счет выхода на те рынки, на которых нет стратега, и на которые он не собирается выходить.
7. Не уносите слайды с пользой для стратега в самый конец — ставьте их в самое начало. Это единственное, с чего может начаться его интерес ко всему остальному.



Пирожки по рублю

1. В Советском Союзе (когда пирожки на улице продавались по десять копеек) был такой анекдот: «Знаете, чем русские отличаются от американцев? Идет русский по улице и видит, что стоит лоток, где продают пирожки по рублю. Он плюется, ругается и идет дальше.

Американец быстро бежит домой, жарит пирожки, возвращается обратно, встает рядом и начинает продавать пирожки по девяносто копеек.».

2. Написал на днях обзор об одном азиатском проекте. Мне пишут в комментариях: «Так не актуально уже в РФ! Есть же xxxxxx.ru.».
3. А можно ведь было побежать домой и начать жарить пирожки ;-)



Как правильно это сделать?

1. Самая необычная штука, с которой сталкиваются начинающие предприниматели — это то, что в бизнесе никто не знает правильных ответов. Нет никакого великого учителя, к которому можно прийти со своей задачкой — и он скажет «вот это правильно, а вот это неправильно».
2. Единственный способ найти хоть какой-то ответ — это сделать и посмотреть на результаты.
3. Поэтому, как только хочется пойти и задать кому-нибудь вопрос типа «полетит ли то, что я делаю?» или «как мне правильно это сделать?» — сразу переформулируйте его на «как мне быстрее и дешевле это проверить?».
4. Правда, при поиске ответа на этот вопрос многие неизбежно столкнутся с другим вопросом — «а что, собственно, я хочу проверить?». Нашедшие ответ вопрос «что?», обычно легко находят и ответ на вопрос «как?».
5. В общем, те, кто ищет учителя с правильными ответами — скорее всего, задаёт неправильные вопросы.



Методика «пяти зачем»

1. Есть методика «пяти почему» — последовательного задания вопросов «почему?», чтобы докопаться до истинной причины явления.
2. Можно ввести методику «пяти зачем» — последовательного задания вопросов, чтобы докопаться до истинной цели того, зачем человек это делает.
3. Правда, если долго задавать вопрос «зачем» — то в конце цепочки непременно окажется один из семи смертных грехов.
4. И сила оффера нашего продукта будет тем выше, чем меньше расстояние от оффера до конца этой цепочки ;-)



В чём разница между планом и стратегией?

1. У каждого нормального стартапа есть план. Однако не у каждого есть стратегия.
2. План — это список действий с описанием их взаимного порядка выполнения, сроков, бюджетов и желательных результатов.
3. Стратегия — это взаимосвязанный набор выборов, которые компания сделала, чтобы победить. О как!
4. Первый ключевой момент определения — «чтобы победить». Стратегия должна описывать — где, в чем и за счет чего мы собираемся победить. Немаловажно — по какому измеримому критерию мы сможем понять, что победили. Тогда у нас появляется главная метрика, по которой мы можем судить, в сторону ли победы мы движемся или нет.
5. Второй ключевой момент — «выбор». Чуть ли не самая важная часть стратегии — дать нам в руки критерий для отсекающего того, что мы не будем делать (хоть и очень хочется).

6. Если мы собираемся «работать, чтобы зарабатывать», «иметь своё дело» и тому подобное — стратегия не нужна. Для этого достаточно плана.
7. А у вас есть только план, мистер Фикс? Или у вас есть еще и стратегия? ;-)

Длинная и скучноватая статья, из которой я вытащил определение стратегии: <https://rogermartin.medium.com/strategy-vs-planning-complements-not-substitutes-ea08e56809d6>



Сбалансированный бег в мешках

1. Вот есть у нас бизнес. Растёт. Пытаемся соблюсти баланс между собственным карманом и ростом бизнеса. Периодически вытаскиваем из бизнеса деньги то на новую машину, то на квартиру, то на акции Теслы. В бизнесе остаётся меньше денег для реинвестиций (оборотного капитала). Сначала отстаём. Потом окончательно уступаем конкурентам. Денег больше нет.
2. Или есть у нас университет. С одной стороны, нам надо выпускать классных специалистов. Но для этого нам половину (или больше?) студентов нужно выгнать. Но финансируют нас в зависимости от количества студентов. Приходится соблюдать баланс между качеством выпускников и количеством студентов. Что на выходе получается — сами все прекрасно знаем.
3. Подобных примеров соблюдения баланса в бизнесе (или в жизни), вы и сами можем привести достаточно.
4. Похоже, что желание соблюсти баланс возникает, когда у нас на руках негодная бизнес-модель, разрываемая внутренними противоречиями. Очень похоже на бег в мешках. Но, путаясь в собственноручно сшитом мешке, практически невозможно победить в олимпийском забеге.
5. Короче. Если вы твердите о необходимости соблюдать баланс — лучше присмотритесь внимательнее, что не так с вашей бизнес-моделью.



Странная связь между автоматическим переводом и процессом принятия решения

1. На прошлой неделе занимался выбором сервиса для автоматического перевода. В первую очередь пошёл в Гугл. Отличное качество, \$20 за миллион знаков. Показалось дорого. Потом не сразу вспомнил, что есть еще Яндекс. Проверил — переводчик есть. Качество заметно хуже, но цена 447 рублей за миллион знаков. Однако можно отправлять на перевод только миллион знаков в час, что недостаточно. Долго тупил, пока не вспомнил про Микрософт. Переводчик у них тоже оказался по 625 рублей за миллион знаков с ограничением в 40 миллионов знаков в час.
2. Вообще-то, это классический вариант принятия решения. Сначала проверяешь первый пришедший в голову вариант. Потом немножко подтупливаешь, но находишь вариант номер два. Потом тупишь еще подольше, но третий вариант все-таки обнаруживается. Причем, как и всегда — все три варианта абсолютно очевидны. После того, как ты их все нашел.
3. И тут меня торкнуло перебрать в голове висящие задачки, для которых у меня пока нет удовлетворительного решения. Прикол в том, что на каждую из таких задачек у меня есть только один, редко два, варианта решения. Но не три. На всякий случай, вариант «ничего не делать» — не вариант.
4. Наверное, это какая-то общая хрень. Чтобы найти удовлетворительный ответ — надо придумать как минимум три варианта решения. Причем очевидных ;-). Тогда удовлетворительный вариант будет удовлетворительным, а не меньшим из двух зол.
5. Мораль сей басни проста. Не можем решить, как поступить? Скорее всего, мы выбираем одно из двух или вообще одно из одного. Лучше поломать голову над третьим очевидным вариантом.

Дополнение к истории про автоматический переводчик, приносящее в неё ещё больше бизнес-смысла

1. Недавно описал свой опыт по выбору облачного переводчика, из которого я сделал вывод, чтобы выбор одного варианта из двух (без третьего, четвертого и так далее варианта) — стрёмно.
2. Спустя неделю получил ответ от службы техподдержки Яндекса, из которой выяснилось, что самый дешёвый на первый взгляд Яндекс при отправке текста на перевод взимает деньги и за определение языка, и за перевод, чего Гугл и Микрософт не делает. В результате чего фактическая цена оказалась в два раза выше, чем предполагаемая.
3. Поэтому ещё одна простая мораль из той же самой истории. Когда мы выбираем «одно из двух», тот вариант, который кажется самым лучшим из них — на самом деле им обычно не является. Что, как правило, выясняется совсем не сразу 😊



Шпаргалка по конкуренции

1. Идти нужно не туда, где нет конкурентов — а туда, где они есть. Это показатель наличия спроса. Анализ показывает, что большинство единорогов были созданы на рынке, где уже до них была конкуренция.
2. Самые главные конкуренты — не прямые, а косвенные. Другие способы решения той же задачи, привычный способ делать это или вообще другие важные дела.
3. Конкурента «ничего не делать» победить нельзя. Целевая аудитория — это люди, которые уже делают это, или хотя бы пытались это сделать.
4. Мы конкурируем не с другими продуктами на рынке, а за место в голове пользователей.
5. Конкурент — этот тот, кого мы собираемся убить. Все остальные — аналоги.

6. Конкурировать лоб в лоб можно, только если у нас денег в три раза больше, чем у конкурента. Во всех остальных случаях надо суметь хакнуть маркетинг, продажи или продукт.
7. Многие забывают о том, что есть конкуренция не только между продуктами, но и за место в канале продаж. Где побеждает тот, кто готов больше платить за привлечение покупателя.
8. Много мелких конкурентных преимуществ не смогут заменить одной главной лучшести.
9. Любая лучшестя в конечном итоге сводится к одному из трех вариантов — дешевле, быстрее или больше за те же деньги.
10. Если мы считаем, что у нас нет конкурентов — значит, мы либо плохо искали, либо смотрим на мир слишком узким взглядом.



Дым под потолком

1. Вы когда-нибудь разводили дома костёр? Дым от него сначала поднимается узкой струёй вверх, а потом растекается по потолку.
2. Мы часто твердим стартапам, что надо фокусироваться на чём-то одном. А они показывают пальцем на Сбер или Яндекс и говорят, что фокусироваться вовсе не обязательно.
3. В пункте про костёр есть два ключевых слова — «потолок» и «растекаться». Расширением продуктовых линеек большие компании начинают заниматься, когда в первоначальном стержнем бизнесе достигнут потолок. И они по этому потолку начинают растекаться, вынужденно расширяя продуктовую линейку, чтобы продолжать дальше расти.
4. Я помню, как в нулевых годах топ Яндекса объяснял мне на пальцах, что им нет смысла вкладывать ресурсы в развитие Яндекс.Маркета, перспективы которого ограничены десятью процентами от поиска. И не потому что топ был глупый. А потому что во времена бурного роста

поиска это смысла не имело. А сейчас екоммерс вккупе с такси и продуктами (Еда и Лавка) — ключевые продукты Яндекса.

5. Если мы еще стартап, но собираемся расширять продуктовую линейку — лучше остановиться и подумать головой. Если наш стержневой продукт может быстро, кратно и бурно расти — зачем мы отвлекаем мозги и ресурсы от этого роста? Если уже не может — нужен ли нам вообще такой продукт, который так рано достиг своего низенького потолка?
6. В общем, как там у вас обстоят дела с продуктовой линейкой? Строите планы по ее расширению? Или уже начали закрадываться сомнения?



Люди не готовы платить...

1. У стартаперов есть такая отмазка — «люди не готовы платить за то, что мы им предлагаем».
2. А теперь проведём простой эксперимент. Выходим на улицу — берем случайных сто человек и спрашиваем... Да и спрашивать не надо — понятно, что из этих ста человек (за исключением бомжей и дошкольников) каждый за что-то платит.
3. Люди всегда готовы платить. Было бы за что.
4. Поэтому формулировку «люди не готовы платить» нужно менять на «мы не готовы предложить им то, за что они заплатят».
5. Если у нас есть аудитория пусть даже «всего» в десять тысяч человек, до которой мы можем дотянуться — единственная мысль, которая должна нас мучить: «Ёлы-палы, как найти то, за что каждый из них заплатит?».
6. Не людей надо менять, а себя.



Где прячутся тренды?

1. Моя родившаяся до революции бабушка никак не могла понять возникшей в Советском Союзе в семидесятые годы моды на джинсы. Во времена её юности штаны из такой же быстро линяющей ткани носили бедные портовые грузчики.
2. Тренировочные костюмы на сегодняшних подростках живо напоминают мне мелких гопников из подворотен девяностых. Да и слова «короче», «типа» и неопределенный артикль «бля» — язык, на котором эти же гопники разговаривали.
3. Сегодняшние модные девушки в широких коротких джинсах над берцами — это один в один хрестоматийный силуэт «маленького человека» Чарли Чаплина.
4. Отсюда можно сделать смешной вывод. Не стоит изучать сегодняшний средний класс, пытаюсь обнаружить новые тренды. Завтрашние тренды — это привычки сегодняшних бедняков.



И на фигу козе баян?

1. Мы обычно так запариваемся с доказательствами того, что наш продукт нужен — что забываем, что это вещь всего лишь второго приоритета.
2. Ведь стартапы чаще всего умирают из-за отсутствия востребованности. И приколы в том, что эта причина означает «отсутствие важности», а не «отсутствие нужности». Ведь объяснение, кому, зачем и почему нужен наш продукт — у нас есть всегда. И если его не покупают — мы ищем в нём изъяны.
3. А на самом деле всё ломается гораздо раньше. На этапе, когда человек пытается определить «важно/неважно» — перед тем, как уже начать думать про «нужно/не нужно». Кажется ли мне это достаточно важным, чтобы я вообще обратил на это внимание? Кажется ли мне это достаточно важным, чтобы я начал разбираться, в чём суть? Кажется ли мне это достаточно важным, чтобы этим вообще заниматься? Кажется

ли мне это достаточно важным, чтобы тратить свой ограниченный бюджет времени и денег на это, а не что-то другое?

4. Первый простой вывод. Когда мы обдумываем идею стартапа, первый и главный вопрос, на который нам нужно искать ответ — не «нужно ли это людям?», а «насколько для них это важно?».
5. Второй не менее простой вывод. Когда мы пишем аргументацию (на лендинге, в презентации), начинать нужно не с того, почему это нужно. А с того — почему это важно!



Семь вопросов имени Питера Тила

1. Опирается ли идея твоего стартапа на изменения, которые происходят прямо сейчас в технологиях, на рынке или в поведении людей? Если нет — есть большая вероятность, что это уже кто-то пробовал, но оно не полетело.
2. Что ты разглядел в этих изменениях такого, что не ещё не дошло до всех остальных? Или почему ещё это может получиться у тебя, а не у других?
3. Ты собираешься немного улучшить то, как люди делают это сейчас, или сломать стереотип такого поведения? Резко взлетающие стартапы ломают стереотипы, а не занимаются мелкими улучшениями.
4. Твоя задача взять маленькую долю большого рынка или большую долю маленького рынка? Долгосрочные перспективы лучше у монополиста пусть и на меньшем рынке.
5. Каким будет твой следующий шаг, когда конкурент выпустит такой же продукт, как и ты — и даже немного лучше? Твоё конкурентное преимущество не в том, что ты сделал сейчас — а в том, что ты знаешь, что будешь делать дальше.
6. Насколько хороша твоя команда или ты рассчитываешь, что успеешь всё везде сделать сам? Одними деньгами хорошую команду купить нельзя.

7. Ты знаешь, как сделать продукт. А ты знаешь, как ты будешь его продавать? А ты уже попробовал? До первой продажи все наши идеи — это только галлюцинации.



Система Станиславского для создания убедительного оффера

1. Согласно системе Станиславского, актёр, выходя на сцену, выполняет определённую задачу — его герой что-то делает с какой-то целью. Но автор ведь написал пьесу в соответствии со своей целью, имея при этом свою главную мысль. И актёр, помимо обыгрывания задачи персонажа, должен стремиться донести до зрителя главную мысль произведения. Это называется «сверхзадачей».
2. Когда мы пишем оффер (рекламу, лендинг, презентацию) — у нас тоже есть не только задача, но и сверхзадача.
3. Что такое «задача» — это понятно. Задача — продать свой продукт. А что такое «сверхзадача»?
4. У людей (компаний) всегда ограниченный бюджет времени и денег, которые они уже тратят полностью на то, что считают для себя важным. Значит, чтобы проникнуть в кошелек потребителя, нам нужно оттуда кого-то вытеснить.
5. Получается, что сверхзадача оффера — это скрытый посыл потребителю перестать пользоваться чем-то другим.



