

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

ИЮНЬ

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/>

Труп твоего врага

1. Часто говорят, что для успеха стартапа нужна только удача и больше ничего. Ну, если мы называем «удачей» умение оказаться в нужное время в нужном месте с нужным продуктом — то я, пожалуй, соглашусь.
2. Но парадокс в том, что большинство тех, кто твердит о том, что «решает все только удача» — находятся в состоянии дзена. То есть они сидят на том же камне (с тем же продуктом) и ждут, когда по реке мимо них проплывёт труп их врага (неожиданно появится аудитория или инвестор).
3. Хотя кажется, что более эффективный метод преследования удачи — вынюхивать нужное место, выгадывать нужное время и пробовать то, что может оказаться нужным в это время в этом месте. Другими словами, чуйка и шевелилка должна работать лучше, чем дзен и фатализм.
4. Вот если бы у вас не было теперешнего стартапа — вы бы чем сейчас занялись? Ну так и займитесь этим.



Мышь, которая съела наши планы

1. Оказывается, не все знают анекдот о том, как жила семья карликов: папа ростом метр двадцать, мама — метр десять и сын — один метр ровно. И вот привел как-то сын девушку знакомиться с семьей. А девушка росточком в девяносто сантиметров. Папа смотрел-смотрел, а потом говорит: «так мы и до мышей доеб@мся».
2. Вот зарабатываем мы, к примеру, миллион. Строим планы, как заработать миллион двести тысяч. А чё, по сравнению с миллионом — нормально. Понятно, что планы никогда не выполняются, поэтому заработаем мы не миллион двести, а тысяч восемьсот. В следующий раз будем хотеть заработать миллион, потому что по сравнению с восьмьюстами тысячами миллион — это нормально. Но заработаем, как

водится, тысяч шестьсот пятьдесят. Дальнейшая последовательность, надеюсь, понятна.

3. Если мы будем строить свои планы, исходя из других альтернатив, которые у нас уже есть — рано или поздно мы доеб@мся до мышей. Планом должно становиться не то, что мы можем — а то, что мы хотим.



Чтобы максимизировать — нужно минимизировать

Рецептов создания успешного бизнеса не существует. Сколько бы не публиковали книг с заголовками типа «Секреты успеха».

Чтобы максимизировать шансы на успех, единственное, чему можно учиться — как минимизировать потери при старте неуспешного бизнеса. Чтобы единственная неудача не похоронила бы нас — финансово или морально — раз и навсегда. Знаю всего три концепции, помогающие этого добиться. Хотя стопроцентную гарантию успеха не дает ни один из способов.

1. MVP (Minimum Viable Product, минимальный жизнеспособный продукт). Благодаря своей известности, наиболее часто извращаемый подход — когда словом MVP называют технологический прототип продукта. Хотя MVP — это прототип воронки продаж. В предельном своем виде сводится к размещению рекламы несуществующего продукта, чтобы понять его востребованность и метрики привлечения покупателя.
2. Audience First (Media First). Новый продукт ложится на существующий спрос. Есть люди, которые что-то делают — а мы предлагаем им другой (более простой, дешевый, быстрый, эффективный) способ добиться того же результата. Если люди этого не делают или не пытались делать — мы им ничего не продадим. Значит, можно начать с создания сообщества (медиа) вокруг делания чего-то. А потом начать экспериментировать, предлагая им разные новые способы достижения целей — которые, в случае интереса аудитории, можно развивать в полноценные продукты.

3. Клонирование. Создание аналогов продуктов, взлетающих на других рынках. Чаще всего — перенос между географическими рынками. Иногда — создание конкурентов на том же рынке. Еще иногда — создание клона в более узкой нише или перенос между тематическими рынками. Самая большая засада — когда «умище некуда девать» и хочется качественно улучшить продукт перед переносом. Обычно приводит к ухудшающим улучшениям.

А вы почему не идете по одному из этих путей? Довольно часто встречается возражение типа «в моём случае это неприменимо». Хм, ну так выберите другую идею, для которой один из этих способов будет применим. Или вам непременно хочется угробить время и деньги на то, чтобы обнаружить, что именно эта идея не летает? ;-)



Одна компания — один результат

1. В 1997 году Стив Джобс вернулся в Apple, и жизнь компании изменилась. Хотя в том же году Майкл Делл сказал, что «если бы я руководил Apple, то я бы закрыл компанию и раздал бы остаток денег акционерам».
2. В компании в это время был принят принцип отдельного учёта прибылей и убытков по каждому из продуктов. И наблюдался забавный парадокс — Apple терял около миллиарда долларов в год... но каждое продуктовое подразделение по отчетам было прибыльным.
3. Первое, что сделал Джобс — уничтожил по-продуктовое разделение, введя единый учет прибылей и убытков по компании, и завязал вознаграждение руководителей продуктов на результаты работы компании в целом. Публичным этот факт стал недавно — во время слушаний по делу Epic Games против Apple, когда Тим Кук заявил, что не может оценить прибыльность App Store, так как у Apple нет механизма оценки прибыльности отдельных продуктов.
4. Это довольно интересный ход, который могут рассмотреть руководители компаний, имеющих несколько продуктов. А маленькие стартапы могут посмотреть на это с еще более простой точки зрения:

например, нельзя считать, что разработчики работают хорошо, а продавники — плохо. Если результаты неудовлетворительны — плохо работают все.

История подсмотрена здесь: <https://medium.com/inc./this-was-steve-jobs-most-important-observation-when-he-returned-to-apple-it-changed-everything-3bcc7bee6abf>



«Меня засосала опасная трясина»

1. Мама обычно волнуются, как бы «ребенок не попал в плохую компанию». Но плохая компания в детстве — это еще цветочки.
2. Самые ягодки — это когда взрослый человек попадает в «плохую компанию». Говорят, что человек — это среднее арифметическое от пяти людей, с которыми он общается чаще всего. Есть ли среди этих людей те, кто делает реальные шаги, чтобы добиться большего? У кого мы можем учиться? До которых мы хотим тянуться?
3. Нет? Тогда мы в глубокой жопе.
4. Поэтому, как ни странно, но первая задача, которую мы должны решить — как оказаться в компании хороших людей? Потому что к этому всё остальное приложится как бы само собой. Либо мы сами не заметим, как из этой компании вылетим.
5. Короче, вы сейчас в хорошей компании? Нет? Тогда срочно решайте первую задачу.



Мостик из зависти для пересечения классической пропасти

1. Классический процесс входа технологического продукта на рынок — а) сначала инноваторы и ранние адепты, б) потом пропасть, и в) только потом либо дальнейший рост за счет появления раннего большинства, либо ничего. Это и есть концепция «пересечения пропасти» (crossing the chasm).

2. В наше время, наверное, практически все новые продукты являются технологическими. Убер, Тинькофф-банк, Озон или Яндекс.Еда — это ведь технологические компании.
3. Фокус в том, что взрывные стартапы не «снимают боли потребителя» и не решают их «существующие проблемы». Они просто выворачивают наизнанку то, что раньше считалось само собой разумеющимся. Как может быть банк без отделений? Как такси может приезжать за пять минут? «Зачем мне нужно, чтобы у меня в голове все время играла музыка?» ©.
4. Хотя, если задуматься — то последнее утверждение можно все-таки свести к наличию проблемы. Какие проекты пересекают пропасть и взлетают? Когда появляются люди, для которых становится проблемой, что у них нет того продукта, который они увидели у ранних адептов ;-)
Ранние адепты купили айфоны, потому что это — Эппл и Джобс. А вот потом уже появились люди, для которых стало проблемой, что на задней панели их телефона не выгравировано яблочко — и они стали ранним большинством.
5. Если мы собираемся взорвать (дисраптить) рынок, то у нашего MVP будет принципиальный недостаток — ведь мы сможем померить востребованность продукта только у ранних адептов. Но мы не сможем даже предположить, может ли стать отсутствие этого продукта проблемой для остальных — которые должны составить раннее большинство.
6. Поэтому самый главный вопрос для проектировщиков «взрывных продуктов» — сможем ли мы на пальцах объяснить, почему большинство станет завидовать меньшинству, у кого уже есть наш продукт. Только это может стать мостиком для пересечения той самой пропасти. Шутки шутками — но это правда.



Дешёвые лиды — это дорого

Наткнулся на статью под названием «Пять грубейших маркетинговых ошибок, которые я совершил в своем первом бизнесе». Это полезные

факты, но о которых мы часто забываем. Суммировал их своими словами в более коротком виде и меньшем количестве пунктов ;-)

1. Главная задача современной рекламы — генерировать лиды, а не продажи. Уже довольно сложно представить себе рекламу, которая эффективно будет генерировать быстрые продажи на холодной аудитории. Это тем вернее, чем дороже и сложнее рекламируемый продукт. А еще это особенно верно для SMM.
2. Поэтому самая важная часть маркетинга и продаж — это не бесполезное выдумывание рекламных креативов для повышения конверсии в покупку, а построение воронки взаимодействия с полученным лидом. Следовательно, можно почти забыть о метрике немедленной конверсии клика в продажу и сосредоточиться на других метриках — описывающих воронку работы с лидами.
3. Получается, что самые главные маркетинговые затраты мы будем нести на взаимодействие с лидами. Чем изощреннее воронка —> тем она будет лучше работать —> тем больше затрат. А это значит, что нам не то, что не нужны — а полностью противопоказаны дешевые лиды, которые обычно бываю нецелевыми. Мы ведь потратим кучу усилий (=денег) на бесполезные попытки протолкнуть их по дальнейшей воронке к покупке. Отсюда парадокс — суммарная стоимость привлечения покупателя способна расти тем сильнее, чем дешевле мы пытаемся сделать стоимость лида.

Источник: <https://bettermarketing.pub/the-5-worst-marketing-mistakes-i-made-in-my-first-business-23f2f39b492e>



«Мы можем сделать это и сами, а инвестиции нужны, чтобы ускориться»

1. «Ускориться» зачем? Чтобы быстрее разработать, что задумали? Это неубедительная причина.
2. Единственная причина для ускорения — окно возможностей недавно открылось, там начали появляться новые игроки, и нужно ускориться,

чтобы а) опередить оставшееся большинство и б) успеть сделать это, пока окно возможностей не закрылось.

3. Что приводит нас к мысли о том, что перед тем, как ускоряться — надо понять, что это за «окно возможностей» и какие происходящие сейчас изменения его открыли.
4. И именно это объяснение надо выдвигать вперед, а не абстрактное желание «ускориться». Которое само по себе никакого инвестора не убедит.



Две проблемы и фишки с примочками

1. Тема сообществ становится популярной. Сообщества пытаются создать вокруг чего угодно — интересов, целей, локаций, курсов, продуктов. Как следствие, многие начинают пилить платформы для сообществ — напирая на удобство использования, широту функциональности, гибкость настроек и всяких прочих фишек и примочек.
2. Но забывая о том, что владелец сообщества хочет решить всего лишь две шкурных проблемы. Первая — «Как бы мне ничего не делать, но чтобы сообщество общалось друг с другом?». Вторая — «Как сделать так, чтобы активность сообщества прямо влияла на продление членства в сообществе?».
3. Собрались создать сообщество? Нарисуйте для себя план решения этих проблем. Собрались создать платформу для сообществ. Нарисуйте план, как с помощью этой платформы, владелец сообщества будет решать эти проблемы? А всё остальное — от лукавого.



Хорошо зафиксированная девушка

1. Пошлую поговорку «Хорошо зафиксированная девушка в предварительных ласках не нуждается» можно переформулировать как «Хорошо проведенный проспектинг убирает затраты на маркетинг».

2. Правда, оказалось, что многие стартаперы не знают, что такое «проспектинг» (prospecting). Проспектинг — это процесс определения того, кто является вероятным покупателем нашего продукта. Важно не путать проспектов с лидами (leads). Лиды — это те, кто уже проявил интерес к нашему продукту. Проспекты ничего еще не проявляли, мы просто считаем, что они — это те, кому наш продукт может оказаться нужен по таким-то причинам.
3. Вот, например, когда мы открываем ИП или ООО — нам два-три дня после этого непрерывно звонят банки с предложением открыть счет. Потому что банки потратились на проспектинг (покупку контактов вновь открываемых ИП и ООО) — чтобы сразу начать продавать. Убирая тем самым затраты на рекламную бомбежку налево и направо.
4. Или представьте, что мы хотим найти учеников для своей музыкальной школы. Что делать — бомбить рекламой по фейсбукам и инстаграммам или каким-то образом получать контакты людей, купивших гитару? Хм... Кстати, одна из самых эффективных кампаний Нетфликса по привлечению новых клиентов состояла в том, что они договаривались с производителями и продавцами DVD-проигрывателей, чтобы приклеивать к коробкам купоны на пробную подписку.
5. Даже популярная стратегия Media First (когда мы сначала собираем клиентов, интересующихся какой-то темой, а потом решаем, что им можно продать) — это тоже вариант проспектинга.
6. В общем, воронка продаж — это не «маркетинг → продажи», а «проспектинг → маркетинг → продажи». И чем больше мы поломаем голову над проспектингом — тем меньше денег нам придется потратить на маркетинг.



Волшебная сила противоречий

1. Довольно опасно быть человеком, который никогда не противоречит сам себе. Это как в лесу. Если ты считаешь, что идешь по прямой,

ориентируясь лишь на внутреннее чувство цели, то ты непременно совершишь круг и вернешься к исходной точке.

2. Или вот парусники. Ветер же, сволочь, никогда не дует точно в сторону пункта назначения. Поэтому мы вынуждены поворачивать парус под разными углами к ветру — чтобы идти сначала влево, а потом вправо, но в среднем держась на курсе к цели. Хотя, если посмотреть со стороны, это ведь противоречие — идти то влево, то вправо.
3. Или как в ТРИЗ. Чтобы сделать изобретение, надо сначала сформулировать противоречие. По аналогии, чтобы выдавить из себя что-то новое — надо сначала вляпаться в собственные противоречия.
4. В общем, начните противоречить себе вчерашнему — и жизнь тогда наполнится новыми возможностями.



Сломанная лазерная указка

1. Одной из первых продаж на eBay (тогда еще под названием AuctionWeb) после его создания в 1995 году стала сломанная лазерная указка за \$14.83. Удивлённый Пьер Омидьяр, создатель сервиса, связался с покупателем и спросил, понимает ли он, что указка сломана. И узнал в ответ, что тот коллекционирует сломанные лазерные указки.
2. Забавное напоминание о том, что мы не знаем, что и кому продаём, пока не начнём это продавать.



Не шагать, а прыгать

1. Очень часто стартапы ищут денег «на следующий шаг». И это концептуальная ошибка, приводящая к тому, что начинают искаться слишком маленькие деньги на слишком маленькие цели.
2. Зачем нужны инвестиции? Если подходить к делу цинично, главная задача — дожить до следующего раунда инвестиций. Который должен

подниматься по кратно большей оценке. Для чего стартап должен суметь на взятые инвестиции кратно вырасти по выручке.

3. Средний срок подъема (включая поиск, обсуждения, дьюдил, оформление и получение денег) сколь-нибудь существенных инвестиций — 6–9 месяцев. Поэтому срок жизни на предыдущий раунд стоит закладывать ближе к 18 месяцам. И начинать процесс подъема новых инвестиций не позже, чем через 9–12 месяцев после предыдущего раунда. Чтобы успеть поднять следующий раунд к исходу отпущенных предыдущим раундом 18 месяцев.
4. Чтобы начать процесс подъема новых инвестиций через 9–12 месяцев после предыдущего — нам надо успеть к этому моменту показать реальные и ощутимые результаты, которых мы сумели добиться за деньги, полученные от предыдущего раунда.
5. Следовательно, размер инвестиций надо выбирать таким, чтобы с его помощью можно было бы умудриться совершить кратный прыжок по выручке в течение 9–12 месяцев. И суметь за это же время выработать понимание возможности и параметров следующего прыжка длиной 9–12 месяцев. Под который мы начнем искать новый раунд через 9–12 месяцев после подъема предыдущего.
6. Другими словами, чтобы выжить — стартап должен строить свои планы не как последовательность шагов, а как последовательность кратных прыжков длиной 9–12 месяцев.



Вася на обгоне

1. Представьте, что есть Вася, который делает точно такой же стартап, как и вы.
2. Что он может сделать такое сильное и неожиданное, что рывком вас обогнать?
3. А теперь выбросьте из головы Васю и сами это сделайте.

4. Как ни смешно, но это простой и действенный способ возвращать мысли в правильное русло.



Друзьям — нельзя, а знакомым — нужно

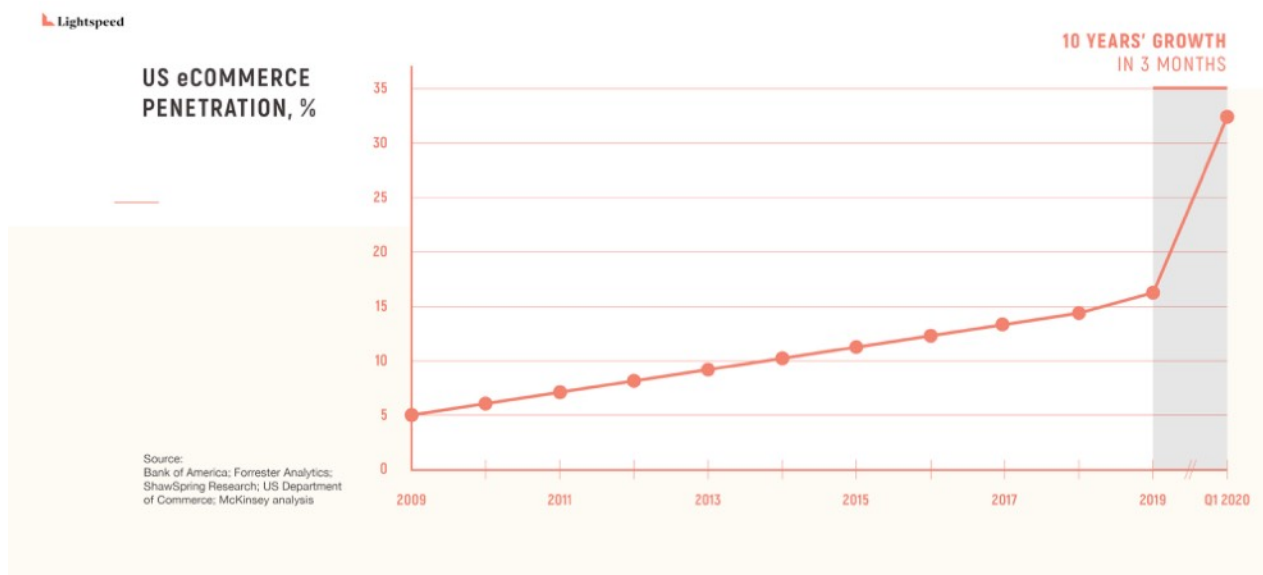
1. Считается банальной истиной, что нельзя проверять востребованность продукта, продавая его друзьям и знакомым. Не спрашивать «будете ли вы им пользоваться?», а прямо-таки продавать за деньги. Друзьям — да, не стоит, настоящий друг может купить что угодно. А вот продавать знакомым — не только можно, но и нужно.
2. Первым делом стоит найти среди своих знакомых людей, которые по формальным (!) признакам являются целевой аудиторией вашего продукта — типа «молодая мама» или «владелец небольшого интернет-магазина».
3. Первое возможное возражение — «именно они не купят», потому что оно для них слишком сложно или слишком дорого, или не настолько важно. Это первый тревожный звонок. Наша целевая аудитория не определяется стандартным таргетингом — искать подходящих покупателей будет слишком сложно и дорого. Ну и вообще может начать закрадываться сомнение, что мы представляем себе в качестве покупателей каких-то идеальных (для нас) людей, которых и в природе не существует.
4. Второе возражение — «мне неловко будет им это продавать». Это второй тревожный звонок. Мы подсознательно понимаем, что в нашем продукте нет ценности для типичного представителя целевой аудитории, и у нас нет даже аргументов для ее донесения — от которых мы бы не ёжились от стыда.
5. Третье возражение — «у них нет на это денег». Это третий тревожный звонок. А откуда тогда на это найдут деньги другие представители целевой аудитории? Или это как мы этим другим объясним, что на это стоит потратиться — если нам стыдно убедить потратить на это деньги знакомого человека.

- В общем, делайте такой продукт, который вам будет не стыдно пойти и продать знакомому вам человеку. И который его купит. И который после этого вас не побьёт или не перестанет с вами разговаривать.



Фудкорт-тест

- Проходя мимо закрытого на карантин фудкорта, пожалел о невозможности провести «фудкорт-тест».
- Если вы думаете, что делаете массовый продукт — пойдите на ближайший фудкорт. Потолкайтесь там, приглядитесь к людям, подслушайте их разговоры...
- А потом прикиньте, какой процент этих людей вы уверенно считаете целевой аудиторией своего продукта? Если меньше 50% — ни фига этот продукт не массовый



Посмотрите чуть в сторону

1. До локдауна доля екоммерса в общем рынке розничных продаж составляла 16%. В начале локдауна она выросла до 32%. Но оффлайн по-прежнему в два раза больше онлайн.
2. На рынке екоммерса Amazon имеет 40% рынка, топ-10 игроков — 60%, остальные 2 миллиона американских интернет-магазинов — делят оставшиеся 40%.
3. Если мы хотим войти в екоммерс — что нам лучше сделать? Пытаться победить Амазон сотоварищи? Довольствоваться ролью и долей одного из 2 миллионов остальных? Или посмотреть, какие категории товаров и какие типы магазинов все еще в оффлайне — и попробовать их обогнать или сделать что-то для их вывода в онлайн?
4. На мой взгляд, это хорошее напоминание о том, что самые главные конкуренты — не прямые, а косвенные.



«Есть MVP, готовый на 80%. Ищу партнеров для запуска.»

1. Так можно написать, только если перепутать понятия MVP и технологического прототипа.
2. MVP — это не прототип сервиса, а прототип воронки продаж. Который может упираться даже не в прототип, а в лендинг с кнопкой «Купить».
3. Интереснее было бы обнаруживать призывы типа «Есть запущенный MVP, показавший обнадеживающие метрики. Ищу партнеров для разработки прототипа.» ;-)



А какая у нас стратегия?

1. Не так давно известный венчурный фонд Andreessen Horowitz открыл в бета-версии своё медиа Future.com. «Будущее» — это хорошая тема, способная привлечь правильные стартапы. Тех людей, кто хочет создавать то самое будущее.
2. А вот если бы Apple сегодня создавал себе медиа — о чём оно было бы? Про то, что «хватит продавать сладкую водичку — пора изменять мир»? Или уже нет — и делали бы они нечто вроде Robb Report, «путеводителя по миру роскоши»?
3. А если бы вы создавали медиа для своего стартапа — о чём оно будет? Учитывая, что правильное медиа — это не издание, расхваливающее свои продукты и публикующее корпоративные новости.
4. Думаю, что придумывание медиа — это отличное упражнение по уточнению стратегии развития любой амбициозной компании. Потому что оно помогает лучше понять, кого вы хотите собрать и куда звать за собой. Да и может быть — и собрать, и позвать ;-)



«Какие подводные камни вы видите в моём проекте?»

1. Есть старая еврейская пословица: «Если проблему можно решить деньгами — это не проблема, а расходы».
2. Так вот, единственный подводный камень, которого должен опасаться создатель продукта — это то, что он может оказаться никому на фиг не нужен. Все остальное на этом фоне — технические детали.



Хайп или родильные муки?

1. Ну что ж, Фейсбук официально ввязался в новый виток медиа-гонки, открыв свою платформу рассылок Bulletin.

2. Хайп начался с платформы рассылок Substack, который сейчас оценивается в \$650M. Twitter купил платформу рассылок Revue и уже встроил ее к себе. Даже местный Timerpad заявил о пивоте из платформы для продажи билетов на мероприятия в платформу рассылок и онлайн-событий.
3. Рассылка Morning Brew с 2 миллионами подписчиками продалась по оценке \$70M. Рассылка Hustle с миллионом бесплатных подписчиков и десятком тысяч платных продалась за неназванную сумму. Авторская рассылка Бена Томпсона Stratechery выручает \$15M в год.
4. Смущают только три вещи.
5. Первая. Люди всё меньше читают. Миллион подписчиков для рассылки — это подвиг, который дорогого стоит ;-) Миллион подписчиков у Тиктокера — хороший, но средний, результат. Правда, конверсия из текстов по-прежнему остаётся самой высокой. Но перспективы роста охвата туманные.
6. Вторая. На все платформы рассылок тупо не хватает авторов. Substack объявил о программе субсидирования авторов — в рамках которой они стали выплачивать авторам платных рассылок деньги вперед, чтобы иметь рычаг удержания авторов на своей платформе и иметь способ переманивания их с других платформ. Фейсбук тоже собрался платить вперед.
7. Третья. Создать личный инструмент для приема платежей и ведения рассылок — не бином Ньютона. Зато не надо отчислять 5–10% платформе. И иметь Большого Брата в виде платформы. Тот же Substack периодически встречается проблемы со скандальными авторами на платформе — что заставляет платформу заниматься влиянием и цензурой — что, в свою очередь, вызывает недовольство и авторов, и общественности.
8. Затухнет ли хайп с рассылками? Или мы наблюдаем родильные муки нового поколения медиа?