

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

июль

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/>

Стартапер или тиктокер?

1. Только 2% создателей собирает на Patreon в месяц денег выше уровня минимальной зарплаты в США (примерно \$1,1К). Только 1.4% музыкантов собирает 90% от общего объема отчислений на Spotify, причем в среднем каждый из них зарабатывает \$22К в квартал (что немного). А остальные 98.6% в среднем зарабатывают по \$36 в квартал. Из 31 миллиона каналов на Youtube только у 1 миллиона больше 10 тысяч подписчиков. Из 1 миллиарда инстаграм-экааунтов только у 500 тысяч больше 100 тысяч подписчиков. И похожая картинка по всем остальным платформам креативной экономики.
2. Та часть мозга, которая отвечает за быстрые (и обычно ошибочные) решения, подталкивает нас заняться тем, что легче начать — типа там легче добиться результата. Хотя, если чуть подумать, становится понятно, что все наоборот. Чем легче начать — тем труднее добиться успеха, потому что конкуренция на входе значительно выше.
3. Парадоксальный и очевидный вывод в том, что пойти и заняться лучше тем, что труднее всего начать. Например, если выбирать, каким стартапом заняться. Либо это сразу не получится, и не придется мучиться с этим чемоданом без ручки. А уже если получится начать — шансы на успех резко возрастают.
4. А в общем, несмотря на весь хайп вокруг креативной экономики — лучше запускать стартапы, чем становиться тиктокером ;-)

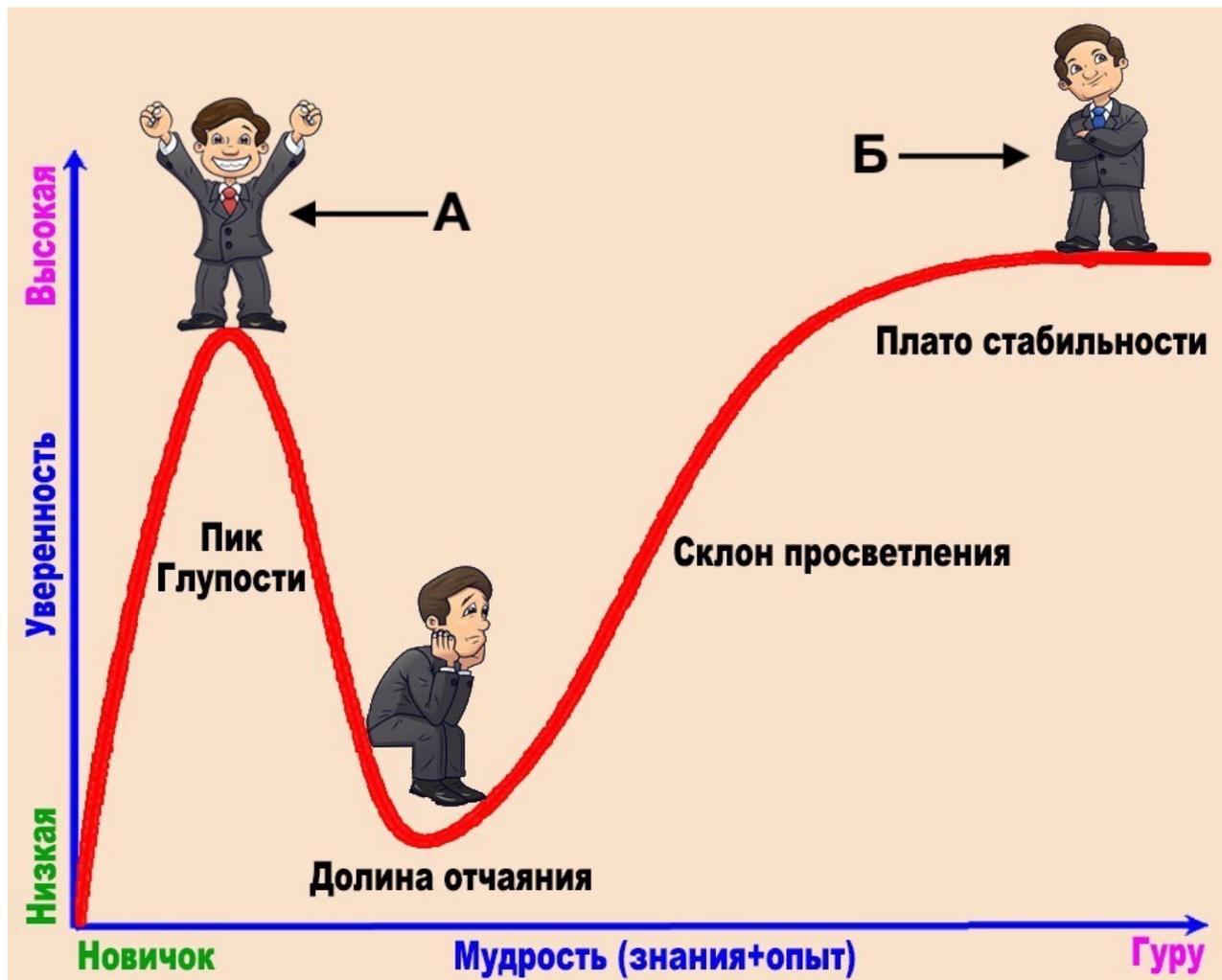


Досмертные клоуны

1. В защиту креативной экономики тут написали: «Чтобы сделать стартап — нужно уметь привлекать аудиторию. Если вы умеете привлекать аудиторию, то ее можно монетизировать разными способами, не обязательно пилить стартап.». Имея в виду, что можно продолжать кривляться, зарабатывая этим деньги. Можно. Но не так долго, как кажется. Потому что ты либо выгоришь, либо мода на тебя пройдет.

2. «Монетизация» того, что ты делаешь — это синоним самозанятости. Чем отличается бизнес от самозанятости? Самозанятость — это когда ты сам всё время крутишься как белка в колесе, чтобы твоё дело зарабатывало. Бизнес — это когда а) твоё дело рано или поздно может работать без твоего постоянного участия и б) дело рождает актив, имеющий стоимость, который можно продать.
3. Иногда кивают на Илона Маска и говорят, что это типичный пример зарабатывания денег в креативной экономике. Типа бизнес для него — это только прикрытие.
4. Соль в том, что вас успешно на@бал. Потому что всё наоборот. Его креативная клоунада — это прикрытие, под которым он запиливает стартапы. Которые уже ввели его в список самых богатых людей мира. И самое прекрасное — принесут ему ещё больше. Даже если в какой-то момент он полностью выпилится из Твиттера.
5. Сколько бы он заработал, если бы он решил себя просто «монетизировать», не «запиливая стартапы» — то есть тупо и просто продавал бы билеты на свои шоу или подписку на свои твиты? Это как актеры, певцы и футболисты. Они снимаются, поют и играют — чтобы заработать денег — чтобы, наконец, вложить их в бизнес.
6. В общем, если вы настолько близоруки в выборе целей, что собираетесь до смерти работать клоуном — создавайте только контент. Хотите заработать кучу денег, чтобы в один прекрасный день [иметь возможность] перестать напрягаться — пилите стартапы. Ради которых можно даже некоторое время поработать клоуном. Главное — не считать эту клоунаду самостоятельным бизнесом.





А и Б сидели на трубе

1. Есть известный эффект Даннинга-Крюгера, заключающийся в том, что «люди, имеющие низкий уровень квалификации, делают ошибочные выводы, принимают неудачные решения и при этом не способны осознавать свои ошибки в силу низкого уровня своей квалификации. Это приводит к возникновению у них завышенных представлений о собственных способностях».
2. Как же со стороны распознать людей, находящихся в точке А (высокая уверенность, низкие компетенции), и отделить их от людей, дошедших до точки Б (высокая уверенность, высокие компетенции) — если и те, и другие излагают свои мнения с высокой степенью уверенности? У меня есть эмпирическое правило, которое до сих пор меня еще не подводило.

3. Люди в точке А не только уверены в себе, но и считают невеждами всех, кто не разделяют их точку зрения. При этом они настолько чисты и незамутнены, что способны докопаться до любого спокойно стоящего в окрестностях телеграфного столба, который неправильным, на их взгляд, образом торчит из земли. Классический метод докапывания — переход на личности с утверждениями типа «вы ничего не понимаете», «не слушайте его» и т.д.
4. Люди в точке Б тоже уверены в себе. Но они еще и приняли существование других умных и компетентных людей, имеющих (о, ужас!) диаметрально противоположную точку зрения. Причем они допускают, что эта точка зрения (дважды ужас!) так же верна, как и их собственная. Ибо абсолютной истины не знает никто из живущих. При этом я с трудом могу себе представить Эвклида (утверждающего, что параллельные прямые не пересекаются) поливающего грязью Лобачевского (который считал, что они таки обязательно пересекутся).
5. В общем, лучше ловить себя на желании объяснить, что «в интернете кто-то неправ» — и останавливаться. Ведь это только повод задуматься о том, в чём этот человек прав. Что лучше поможет вам самому прийти из точки А в точку Б.



Продукт — это что?

1. Что самое главное, если мы хотим открыть одну пиццерию? У нас должна быть самая вкусная пицца на районе за приемлемые деньги.
2. Что самое главное, если мы хотим открыть тысячу пиццерий? Ответы на следующие вопросы. У кого мы сможем брать деньги на открытие очередной пачки пиццерий (например, в виде кредитов)? Сможем ли мы отдавать эти кредиты на таких выгодных условиях, чтобы кредиторы толпились у нас на пороге? Есть ли у нас критерии для выбора места для открытия точек? Есть ли тысяча свободных помещений, соответствующих критериям? Если нет свободных то сможем ли мы и на каких условиях выкупать подходящие помещения, сохранив привлекательные условия для поставщиков денег? Кто будет открывать

точки, сколько нужно людей, чтобы открывать их в нужном темпе? Откуда мы будем брать тысячу управляющих этих точек? Как будет организован учёт и контроль работы тысячи точек? Сколько будет стоить содержание открывающей, обучающей и контролирующей структуры, выдержит ли это экономика проекта? И так далее, и тому подобное.

3. Что мы видим? Мы видим, что в первом случае продуктом является пицца. А во втором — точка продаж пиццы. И это как раз то, что отличает масштабируемый проект. Продуктом становится не то, что мы продаём — а то, что продаёт.
4. А вы что считаете своим продуктом?



Фокальный пендель

1. Самый простой способ использовать чужие идеи — их копировать. Но он одновременно и самый сложный. Потому что свои идеи нас заводят, а чужие — нет.
2. Но на своих идеях мы часто зацикливаемся, замыливаем глаза и входим в ступор — не понимая, как перепрыгнуть на следующий качественный уровень развития. Нужен ментальный пендель, который поможет нам выскочить из тупика.
3. Для этого тоже можно использовать чужие идеи — но не копируя их, а вдохновляясь ими. Например, используя широко известный в узких кругах способ активации творческого мышления — «метод фокальных объектов».
4. Оригинальный метод фокальных объектов:
 - Шаг 1. Выбираем фокальный объект — то, что мы хотим усовершенствовать.
 - Шаг 2. Выбираем случайные объекты. 3-5 случайных существительных разной тематики, отличной от исходного объекта.

Можно просто взять книгу и ткнуть несколько раз в наугад открытую страницу.

- Шаг 3. Записываем пришедшие в голову свойства случайных объектов (прилагательные).
- Шаг 4. Найденные свойства присоединяем к исходному объекту.
- Шаг 5. Полученные связки развиваем путём ассоциаций.
- Шаг 6. Оцениваем получившиеся варианты.

5. Пример использования метода от конструктора-механика Балезина: «Наш объект — кастрюля. Задача — расширение ассортимента и спроса на продукцию. Случайные объекты: дерево, лампа, кошка, сигарета. Их свойства: дерево — высокое, зелёное, с толстыми корнями; лампа — электрическая, светящаяся, разбитая, матовая; кошка — игривая, пушистая, мяукающая; сигарета — дымящаяся, с фильтром, брошенная, отсыревшая. Поочерёдно присоединяем полученные свойства к кастрюле и развиваем. Сильные решения дают: кастрюля с корнями — кастрюля с теплоизолирующим дном; разбитая кастрюля — разделённая на секции для одновременной готовки нескольких блюд; мяукающая кастрюля — подаёт сигнал, когда блюдо готово.».
6. В стартап-модификации — всё почти то же самое. Фокальный объект — наш стартап. Случайные объекты — случайно выбранные стартапы, взлетевшие в разных областях, но не аналоги! Свойства — интересные особенности, подмеченные у этих стартапов. Выбираем, совмещаем, развиваем, оцениваем. Не помогло? Повторяем еще раз с другими набором случайных стартапов. И так — пока вдруг не наткнемся на неожиданный вариант, за который можно зацепиться.
7. Главное — не пугаться того, что изначальная идея может в процессе сильно измениться. Обычно это даже к лучшему. Удачных находок!



Не делайте продукт, который людям нравится

1. Лучше делать продукт, которым они пользуются и покупают.
2. Опыт №1. Сделали сайт со стримингом музыки. Средняя оценка удовлетворенности пользователей составляла 6 звёзд из 9. Добавили кнопку, по нажатию которой музыка прерывалась случайным звуком (ногтем по доске или бегущая вода). Показатель удовлетворенности пользователей упал в 2 раза до 3 звёзд. А среднее время пребывания на сайте в 2 раза увеличилось!
3. Опыт №2. Добавили к описанию пакета картофельных чипсов толщину чипса. Опросы показали, что людям это не понравилось, потому что «невесомые» чипсы для перекуса превратились в грубый пакет картошки, от которой полнеешь. Правда, продажи этих чипсов увеличились ;-)
4. Опыт №3. Написали три рекламы для аппки с викториной, с заголовком «Какое единственное млекопитающее умеет летать?». Единственное отличие — в месте, где в рекламе располагался ответ (летучая мышь). Опросы показали, что подавляющему большинству респондентов понравился вариант, где ответ был в начале текста. Но большее количество загрузок аппки обеспечила реклама, где ответ находился в конце текста.
5. Это, кстати, объясняет популярное недоумение стартаперов: «Люди говорят, что им нравится наш продукт... но у нас проблема с продажами». Успешный продукт чаще всего описывается фразой: «Мыши кололись, плакали, но продолжали жрать кактус». Потому что это про востребованность (несмотря ни на что), а не про «нравится-не нравится».

Источник: <https://bettermarketing.pub/moving-people-from-want-to-want-to-buy-549ae2e62f56>



Шесть принципиальных ошибок анализа конкурентов

1. Слишком узко понимать задачу — только как поиск похожих продуктов.
2. Не учитывать косвенных конкурентов. Даже тех, кто удовлетворяет совсем другие потребности. Ведь у людей (и компаний) бюджет времени и денег ограничен — и они тратят его только на то, что считают для себя важным. Поэтому мы можем проигрывать косвенным конкурентам по критерию важности. Не зря Нетфликс считает своим главным конкурентом компьютерную игру Фортнайт. На что уже тратит время и деньги наша ЦА? Мы можем стать важнее чего-то из этого?
3. Не целиться в определенную статью бюджета. Тот самый бюджет времени и денег — не один большой ящик, а кошелек с разными отделениями, статьями бюджета. Очень трудно создать новую статью расходов. Поэтому лучше целиться в какую-то конкретную уже существующую статью расходов. Например, мы решили продавать витамины. А в какую статью бюджета мы целимся — в расходы на здоровье? Но массовый потребитель тратит деньги на здоровье, только когда заболит. А в здоровом состоянии у большинства людей такой добровольной и регулярной статьи расходов нет ;-(
4. Путать аналоги и конкурентов. Конкурент — это тот, кого мы хотим «убить и съесть». А похожие продукты на других рынках — это аналоги, а не конкуренты. Хотя гораздо хуже называть своим конкурентом кого-то большого на своём же рынке, кого мы даже и не собираемся (и не можем) победить. У нас есть конкурент? Мы собираемся его победить? За счет чего?
5. Радоваться отсутствию больших конкурентов. Если все те, кого мы называем конкурентами — маленькие... Либо рынка ни хрена нет, и соваться туда нечего. Либо мы не видим большого косвенного конкурента в смысле пункта №1. У нас есть большой конкурент? Кто он на самом деле?
6. Не рассматривать в качестве конкурента — возможность ЦА «ничего с этим не делать». А что страшного случится, если человек (компания) не будет пользоваться нашим продуктом? Будут ли они страдать? Станут

ли чувствовать себя униженными и обойденными? Просрут ли они кучу денег? Произойдет ли катастрофа? Нет? А тогда на фига вообще начинать этим пользоваться?



Выдавить из себя продуктовика

1. Единственно важная для стартапа вещь — это размер целевого рынка.
2. Чехов писал, что «надо по капле выдавливать из себя раба». А вот тем, кто собирается создать стартап — надо по каплям выдавливать из себя продуктовика, думающего о продуктах и фичах.
3. Чтобы вдавливать на освободившееся место того, кто будет оценивать и выбирать перспективы рынка и способы входа на него.
4. Рынок — это стратегия. Продукт — это тактика. А не наоборот.



Попробуем?

1. Когда задумываешься об идее нового стартапа, мозги всё время сворачивают в русло «как найти то, что точно сработает?».
2. Хотя мы знаем, что большие деньги ходят рука об руку с большим риском, то есть с вероятностью того, что это работать не будет.
3. Получается, что более перспективный путь размышлений другой — «что было бы очень круто, но, скорее всего, не сработает?». И вот это как раз и стоит попробовать сделать.



Первый шаг к созданию бизнеса — это...

придумать, как ты будешь зарабатывать, когда спишь.



А вы бы инвестировали в идею своего стартапа, если бы его делал кто-то другой?

Нет? Хм... Значит, вы верите в свою исключительность, а не в перспективы того рынка, на который нацелились. Что очень и очень стрёмно.



Этюд об унесённом меню

1. Пока сидел сегодня в ресторане, в очередной раз удивился тому, что меню забирают сразу после заказа. Хотя это полностью противоречит задаче увеличения среднего чека. Ведь я могу полистать его и захотеть чего-то еще. А вызов официанта с просьбой принести меню — это аналог лишнего клика. Мы же все знаем, что лишний клик в екоммерсе уменьшает конверсию в разы.
2. Погуглил, почему так — и нашёл как бы объяснения. Типа меню могут закапать и запачкать во время еды. Или то, что иметь меню по количеству столов — это дорого печатать и неудобно хранить. Но ведь при нынешней стоимости печати и ресторанной наценке — меню вообще можно печатать каждый день. Что и делают некоторые рестораны, печатая меню на бумажных салфетках, которые подкладываются под приборы. Правда, в окрестностях так поступает только один ресторан. А остальные — выносят и забирают.
3. А какие привычные и нелогичные вещи, препятствующие увеличению выручки, вы делаете в своём бизнесе? Никаких? Поищите еще раз, ключевое слово — «привычные» ;-)



Этот лифт идёт вверх?

1. Один из законов развития систем в ТРИЗ утверждает, что «Исчерпав возможности развития, система включается в надсистему в качестве

одной из частей; при этом дальнейшее развитие идет на уровне надсистемы.». Это закон называют «Законом перехода в надсистему».

2. Какое отношение он имеет к бизнесу? Если развитие нашего продукта застопорилось — бессмысленно плодить новые фишки или выдавливать лишние доли процента конверсий в маркетинга.
3. Лучше задуматься о том, какая у наших пользователей есть большая общая задача, частью решения которой является наш продукт? И начинать создавать новую версию продукта или новый продукт, который нацелен на решение этой более общей задачи. То есть переходить в надсистему.



Продукт, которого нет

1. Еще один закон развития систем из ТРИЗ: «Развитие всех систем идет в направлении увеличения степени идеальности». Идеальная техническая система — это система, вес, объем и площадь которой стремятся к нулю, хотя ее способность выполнять работу при этом не уменьшается. Иначе говоря, идеальная система — это когда системы нет, а функция ее сохраняется и выполняется.
2. Некоторые полагают, что в применении к продуктам это означает, что продукт должен развиваться по пути уменьшения функций. Хотя большинство примеров показывает обратное — количество функций в большинстве успешных продуктов по мере развития увеличивается.
3. Как же так? Потому что, на мой взгляд, интерпретировать этот закон стоит по-другому. Продукт развивается в направлении уменьшения времени на его использование. Другими словами, в первых версиях продукта пользователю приходилось тратить условный час на то, чтобы добиться результата. Который во второй версии можно было получить за 10 минут. А в третьей — вообще не делать ничего, потому что всё за пользователя сделал встроенная в продукт ИИ-машинка ;-)

4. Это и есть идеальный продукт с точки зрения пользователя. Он почти не тратит на него время (с его точки зрения продукта, считай, и нет) — а его функция продолжает выполняться.
5. Отсюда вытекает контринтуитивный критерий оценки разумности добавления в продукт новой фичи — мы хотим в результате, чтобы пользователь стал после этого тратить в целом меньше времени на использование продукта или больше? Если больше — значит, мы собираемся развиваться куда-то не туда.

PS Этот закон не применим к продуктам, чья главная функция — убивать время (игры, Нетфликс, Инстаграм). Там всё наоборот. Полезная фича продукта — та, которая заставляет пользователя чаще и дольше в него втыкать.



Работающий оксюморон

- У нас есть работающий прототип.
- А выручка какая?
- А выручки нет.
- А тогда прототип чего у вас есть? И почему вы его называете работающим?

Прототип может работать без выручки только у изобретателей. А у стартаперов слово «работает» означает «приносит клиентов». Короче, «работающий прототип без выручки» — это оксюморон.



А ты знаешь как?

В наблюдаемом мной мире все попытки основателей стартапов нанимать сотрудников на выполнение задач, которые основатели сами не научились решать — заканчивались впустую потраченными временем и деньгами.



Мы ещё растём или уже масштабируемся?

1. Рост — это когда мы придумываем новые штуки, за счёт которых продолжает расти наша выручка. И это должны делать мы сами, потому что кроме нас эти штуки никто придумать не может.
2. Масштабирование — это когда выручка продолжает расти за счёт того, что всё больше и больше наших сотрудников тупо, но качественно повторяет то, что мы придумали на этапе роста.
3. Профессиональные инвесторы предпочитают давать деньги не на рост, а на масштабирование.
4. Поэтому важная часть инвестиционной презентации состоит не только в том, чтобы показать динамику роста выручки стартапа. А в том, чтобы убедить инвесторов в том, что мы уже перешли с этапа роста на этап масштабирования.



А что такое «хорошая идея»?

1. Начинающий предприниматель считает, что самое главное — хорошая идея.
2. Потом он понимает, что всё дело в реализации.
3. Научившись реализовывать и погрязнув в рутине, он опять понимает, что всё-таки самое главное — это хорошая идея.
4. Вот только расшифровка термина «хорошая идея» на этих этапах разная. В первом случае «хорошая идея» — это то, из чего можно сделать крутой продукт. А во втором случае «хорошая идея» — это умение разглядеть большой рынок, на котором сейчас начали происходить изменения, и которые можно вот таким образом оседлать.
5. Кстати, это и есть причина, почему большинство стартапов умирает. Потому что крутых продуктов можно сделать много. А больших рынков, на которых происходят изменения — в каждый момент времени можно по пальцам пересчитать.

PS Крик души. Но почему же все стартапы начинают свои презентации с рассказа о том, какой у них крутой продукт... А не с того, какой у них крутой рынок.



Смертельный трюк

1. Если мы хотим улучшить продукт — нам надо общаться с теми, кто им пользуется. Если мы хотим улучшить продажи — лучше общаться с теми, кто им НЕ пользуется.
 - Слой №1. А эта тема для вас вообще важна? Почему неважна? На что более важное вы тратите время и деньги?
 - Слой №2. Если эта тема важна, то на что в ней вы сейчас тратите время и деньги? Чем вас не устраивает наш путь? Нет ни одной убедительной причины, почему он лучше? Есть какая-то веская причина, почему он хуже?
 - Слой №3. Если вы пытались пользоваться нами, то почему сейчас не пользуетесь? Что-то помешало даже начать? Не нашлось причины продолжать? Что-то отвлекло? Что-то плохое обнаружилось в процессе?
3. Почему пост называется «смертельный трюк»? Потому что самое частое желание после прохождения таких интервью — заняться чем-то более важным и интересным для большего количества людей ;-)
4. А если серьезно, то интервью на тему «почему вы не пользуетесь тем, чем могли бы пользоваться» даёт гораздо больше инсайтов относительно человеческой природы, чем исследования того, чем люди пользуются. Потому что изначальное отношение человека к чему угодно (и к нашему новому продукту) простое — «мне по фигу».
5. Кстати, такие интервью можно проводить по вообще любым продуктам, не обязательно своим. И тем самым отращивать те мускулы в мозгу,

которые отвечают за понимание потребностей пользователей. Которые окажутся смертельно необходимы для запуска своего продукта.



Окупаемая смелость

1. За первые полгода этого года на американском рынке было отмечено 268 сделок, в которых один стартап с венчурным инвестированием покупал другой стартап с венчурным инвестированием. Это самое большое количество подобных сделок за последние 10 лет.
2. Нет, ну а что? Большие компании уже давно покупают стартапы, чтобы продолжать расти. Почему этим же путём не могут тогда идти и компании поменьше — то есть стартапы? Это ведь тоже может помочь им быстрее расти.
3. Однако покупка других стартапов — это довольно необычный взгляд на возможность роста для многих стартаперов. Во-первых, это кажется слишком дорогим. Во-вторых, если покупать даже не за деньги, то неохота так сильно размываться, не получая за это денег.
4. Кстати, многие стартапы странно относятся к долям. То они предпочитают отдавать долю вместо того, чтобы заплатить денег. То они не хотят отдавать доли, даже если это может принести больше денег на оставшуюся часть.
5. В бизнесе нет понятия «дорого» — есть только «окупится» или «не окупится». Если мы потратим деньги на покупку стартапа или размоем свою долю, скажем, в два раза, купив другой стартап за долю — это поможет нам заработать, скажем, в 10 раз больше денег, чем без этих трат (размытий)?
6. Если да — то почему мы стесняемся так делать? Если нет — это может вызвать другой вопрос: а мы вообще знаем, какой смелый шаг нам может помочь быстро вырасти в 10 раз?



Реквием по сообществам

1. Сегодня краем уха услышал фразу соседа по тренажёру: «а у нас постоянные подписчики, они комментируют...». И подумал про себя: «Ни фиги они не комментируют». Комментируют доли процента от тех, кто читает.
2. Вот вы, наверняка, хоть иногда заходите на ТехКранч (как и люди со всего мира, интересующиеся стартапами и инвестициями). Обращали внимание, сколько там комментариев под статьями? Единицы в лучшем случае. Или вот говорят «фейсбук-срач, а-а-а». Ага, на пару сотен комментаторов в лучшем случае. С учётом того, что этот пост увидели десятки или даже сотни тысяч человек. Или, например, есть популярная рассылка для предпринимателей The Hustle на миллион подписчиков. У них в ФБ-группе обозначено 700 тысяч фолловеров. А у последнего поста — 15 лайков и 13 комментариев.
3. Хотя иногда говорят, что для активного сообщества нужно всего лишь несколько «настоящих буйных». Но первоначальный энтузиазм даже у буйных быстро ослабевает. Они что — нанялись постоянно активничать в вашем сообществе? Плюс к этому, люди ценят то, во что они вкладывают силы. Если человек не прикладывает усилий к общению — то и ценность сообщества для него постепенно угасает. Поэтому даже быстро взлетевшие вначале сообщества часто со временем погибают. Кстати, вы давно заходили в Клубхауз? ;-)
4. Это я все к происходящему вокруг хайпу по поводу сообществ. Стартапы, создающие сообщества. Стартапы, создающие платформы для сообществ. «Креативный экономисты», создающие сообщества ;-)
5. Короче, можете считать это аккуратным предупреждением. Задумали стартап про сообщества? Нарисовали в продуктивном плане пункт про создание сообщества вокруг своего продукта? Взвесьте еще раз. Если есть мозги, силы и деньги — может быть, лучше применить с их большим КПД, чем доли процента по преобразованию пользователей в активных участников сообщества?

6. А если в общем, то стоит не забывать, что люди ленивы. И хорошая бизнес-модель должна поощрять эту лень. Вместо того, чтобы идти ей наперекор, и заставлять людей активничать.



Банк «Стартап»

1. Давайте представим, что стартап — это банк. Да, у этого банка есть риски — он может разориться (но и обычные банки тоже лопаются). Но он обещает высокие ставки по депозитам своим вкладчикам (инвесторам и кредиторам). И вот, взвесив все «за» и «против» между условным Сбером и этой компанией — некоторые всё же решают отнести свои деньги не в Сбер, а в этот стартап.
2. А теперь перестанем это представлять и скажем прямо: стартап, желающий планомерно масштабироваться — это и есть банк. И чтобы ему несли деньги, он должен показывать будущим «вкладчикам» не весёлую презентацию продукта, а скучную презентацию «банка» с табличками ожидаемых доходностей и рисков. Причем доходность не на момент «когда рак на горе свистнет» — а когда это произойдет по намеченному плану.
3. А «когда рак на горе свистнет» — это про венчурные стартапы ;-)



«А чем это отличается от ...?»

1. Можно написать пост о любом стартапе, получившем инвестиции. И среди комментариев обязательно встретится вопрос: «А чем это отличается от [название другого похожего продукта]?».
2. Что лишний раз доказывает, что инвестируют не в стартап, а в то, что есть у стартапа кроме него.
3. А что ценного есть у вашего стартапа, кроме продукта?



Программировать можно не только программы

1. Genki Forest — китайский производитель напитков, продающихся в 40 странах. Выручка в 2020 году — \$450M. Оценка стартапа выросла в три раза за год и достигла \$6B.
2. Основатель Танг Бинсен в 22 года выиграл золотую медаль на программистских соревнованиях во Франции. До Genki Forest он запустил свой игровой стартап ELEX Technology, который продал в 2014 году за \$400M.
3. После этого он решил применить свои навыки программирования в производстве физических продуктов. «Китаю больше не нужны хорошие платформы для екоммерса, но ему нужны хорошие продукты, которые можно на них продавать», — написал он сотрудникам своего нового фонда Challengers Capital в 2015 году. Фонд занимался инвестициями в производство различных физических товаров.
4. Сначала стартап использовал традиционный для производителей продуктов питания подход — многоступенчатый внутренний отбор «достойных» продуктов, массированное проведение фокус-групп и тщательная и дорогая маркетинговая подготовка вывода на рынок «будущих блокбастеров».
5. Genki Forest тоже пробовал идти этим путем, но отказался от него в пользу процесса, напоминающего выпуск минимальных жизнеспособных продуктов. Основной принцип, который они начали применять — мы сами не можем заранее знать, что понравится людям. Поэтому мы будем выпускать как можно больше пилотных партий и оставлять те, которые «зашли». Тестирование новых вкусов происходит чуть ли не каждый день. 95% созданных напитков не прошли стадию тестирования и не были выпущены на рынок.

Выводы простые:

1. Совершенно необязательно сочинять новые платформы и новые методы сбыта. Если на целевом рынке всё это есть в достаточном количестве и масштабе — это, наоборот, замечательно. Значит, можно

масштабировать производство продуктов, которые мы начнем массово пихать в эти каналы.

2. Во многих случаях решает не придумывание одного «убийственного» продукта, а большой ассортимент «нормальных» продуктов. И это гораздо более алгоритмизуемый способ масштабирования, чем поиск умопомрачающего хита.
3. Для такого метода масштабирования нужно уметь быстро и недорого проверять большое количество гипотез. Если это получается даже с физическими товарами, то нечего даже говорить о том, что мы не знаем, как это делать с нашими айти-продуктами.
4. Самые успешные продукты получаются у программистов, которые перестали программировать... И начали применять свои умения алгоритмизации для всего остального — производство, логистика, маркетинг и продажи.



Контринтуитивные маленькие инвестиции

1. Обычная логика подсказывает нам, что самая лучшая стратегия — это вкладывать небольшие деньги в «нормальные» проекты. Что в корне неверно.
2. Представим, что мы решили вложить в стартап, скажем, 50 тысяч долларов. Чтобы мы заработали на этом миллион — стоимость этого стартапа должна вырасти в 20 раз. Если проект уже считает себя «нормальным», то он уже довольно высоко себя ценит — скажем, в 2–3 миллионов долларов. То есть его стоимость должна в обозримое время вырасти до 40–60 миллионов. Насколько это реалистично?
3. Вспомним ещё и о том, что доходность и риск ходят друг с другом об руку. Чем выше доходность — тем больше риск. Если проект «нормальный» — то где же тогда мы видим риски, вопреки которым он сможет настолько сильно взлететь?

4. В общем, вывод контринтуитивный. Чем меньше денег мы вкладываем — тем рискованнее должен быть проект. Иначе никакого экономического смысла в этом нет.



Лучше быть наполовину хорошим, но дважды

1. Когда-то я писал о важности «Т-людей». Это люди, у которых высокий уровень компетенций в чём-то одном, но они еще понемногу разбираются во многом другом. Так как современные продукты развиваются на стыке нескольких областей, такая форма компетенций позволяет им лучше представлять целостную картину продукта и эффективнее коммуницировать со специалистами из смежных тем.
2. А сегодня в интервью сооснователя китайского единорога Мейтуан прочитал о том, что ему нужны уже не «Т», а «п-люди». Это люди, у которых не одна — а две равно развитые компетенции, пусть и не до идеального уровня. Он утверждает, что лучше иметь команду наполовину хороших программистов и наполовину хороших продуктовок. Чем команду, половина которой отличные продуктовики, а половина отличные программисты — которые с трудом понимают друг друга и не могут эффективно работать вместе как одна команда.
3. Хм... Но ведь если эту мысль как следует продвинуть, то можно попробовать удвоить размер рынка профессионального образования. Ведь тогда все специалисты захотят получить вторую специальность.



Невзлетевшие когда-то идеи — тоже источник для вдохновения

1. Наблюдения за стартап-рынком подсказывают, что многие взлетевшие сегодня идеи пробовали запустить до этого много раз — но без особого успеха. Канонический пример — персональный помощник Apple Newton, который был по сути предвестником айфона. Или, например, UIPath, который начал заниматься автоматизацией процессов (RPA) еще в 2005

году, но свой первый раунд всего в \$1.6М сумел поднять только в 2015 году, а с 2018 года — понеслось. \$2B инвестиций, выход на биржу в 2021 году и текущая капитализация в \$30B.

2. Тут, конечно, важно заметить, что новый взлет старых идей происходил не потому что «много старались». А потому что начали происходить изменения — в технологиях, на рынках и в поведении людей — которые позволили изменить старую идею так, чтобы она, наконец, стала востребованной. Айфон — это идея Newton, к которой добавили способность звонить. Интернет, наконец стал востребованным и мобильным — и всем «вдруг» стал нужен сотовый телефон с большим экраном и удобным управлением. В случае UIPath — развились технологии (скорость компьютеров и ИИ), и «вдруг» стало возможным автоматизировать принципиально большее количество типов задач, которые раньше могли выполнять только люди.
3. Интересно поискать — какие еще были интересные идеи, которые в свое время не сумели взлететь? Не изменилось ли что-то сейчас, что может помочь этим идеям взлететь сегодня? Что нужно добавить к первоначальной идее, чтобы отразить эти изменения?
4. В общем, поиск невзлетевших когда-то продуктов и стартапов — это еще один источник для вдохновения в поиске идей. Только нужно уметь отвечать себе на вопрос: «почему тогда нет, а сейчас — да».



Не могу найти...

- Не могу найти подходящую идею.
- А как ты ищешь?
- Ну-у, никакого целенаправленного метода у меня нет...

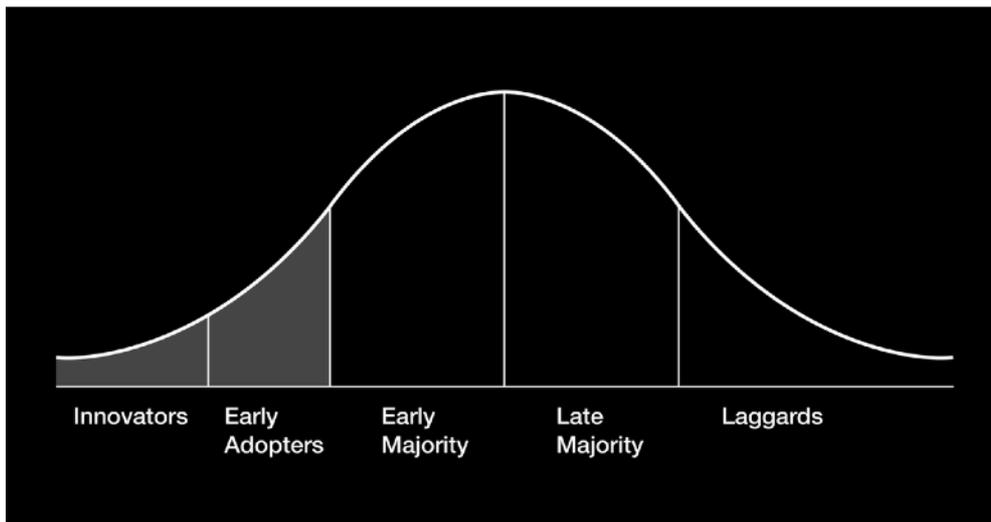
Никого не напоминает? ;-)



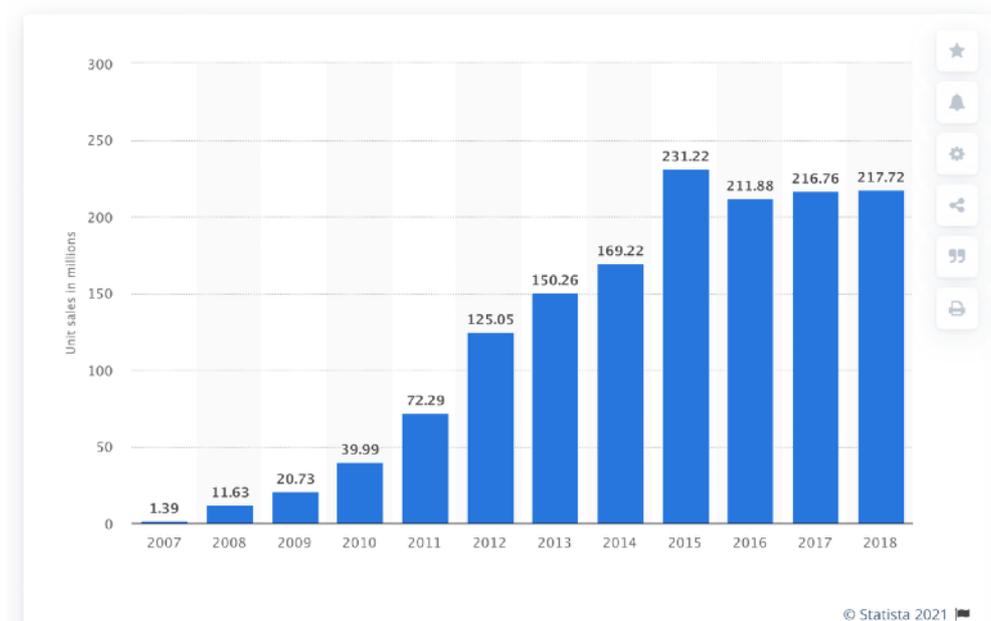
Когда лучше быть вторым, чем первым

1. Хорошо быть первым на рынке. Но если речь идёт о большом рынке с огромным потенциалом — лучше быть вторым, чем первым.
2. Ele.me были одними из первопроходцев на китайском рынке доставки еды. Но им надо было доказать, что эта модель работает и имеет большой потенциал. Поэтому они были вынуждены сосредотачиваться только на тех районах доставки, в которых они могли бы показать немедленный и существенный результат. Первичной аудиторией они выбрали студенческие кампусы. После этого они ставили наблюдение за тем, насколько активно там уже пользуются другими доставками. И открывались только там, где активность была выше определенного предела. А там, где нет — они вообще в этом городе не открывались .
3. Мейтуан пришел на рынок доставки уже после Ele.me. Поэтому они уже знали, что эта модель в принципе работает. И то, что студенты — это правильная аудитория. И поэтому они стали сразу открываться в тех городах, где есть студенческие кампусы, но нет Ele.me. В первый момент они открылись сразу в 20 городах — просто потому что не смогли найти больше управляющих для каждого города. Через два месяца они работали уже в 60 городах. И им было даже всё равно, насколько что они растут в этих городах медленнее, чем Ele.me в своих «хлебных» местах. Потому что они уже поняли, что этот рынок есть, и он будет расти — и начали «медленно-медленно спускаться с горы, чтобы трахнуть всё стадо» ;-) А самое главное — в это уже поверили инвесторы, которые начали щедро снабжать их деньгами на масштабирование.
4. В общем, первым нужно что-то доказывать. А вторые — могут сразу начинать масштабирование. И этот парадоксальный факт может открыть перед нами новые возможности. Кто из первых что-то начал доказывать своими первыми результатами? Насколько большой потенциал у этого рынка? Можно ли сразу заняться масштабированием там, где первым оказалось недостаточно комфортно для старта?





Unit sales of the Apple iPhone worldwide from 2007 to 2018
(in millions)



Массовый продукт «не для всех»

1. Думаю, что все помнят график диффузии инноваций, утверждающий, что рост любого продукта начинается с небольшой группы инноваторов, потом немного большей — ранних адептов.
2. Если кто хочет возразить, что по-настоящему успешный продукт сразу взламывает весь рынок — могут увидеть на картинке динамику продаж айфонов в штуках.

3. Но это ведь означает тонкую и хитрую вещь: Если мы делаем даже массовый продукт — мы всё равно должны начать его продвижение с тех сегментов целевой аудитории, которые вероятнее всего могут стать инноваторами и ранними адептами нашего продукта.
4. Грубо говоря, если мы даже открываем «кафе на районе» — нам не стоит начинать с ковровой маркетинговой бомбёжки окрестностей. Нам лучше определиться с тем, какая категория людей может стать нашей «первой тысячей фанатов» — мамочки, гуляющие днём с детьми, или холостяки, возвращающиеся вечером после работы, или окрестные фрилансеры, которые будут днём работать в нашем кафе или кто? Нет-нет, не надо выбирать сразу всех — нужно начать с кого-то конкретного. И сфокусировать свой продукт и маркетинг на этом сегменте, а не на всех сразу.
5. Или если вспомнить вчерашний пример с китайскими сервисами доставки — сегментом инноваторов для них были студенты, ранних адептов — белые воротнички из бизнес-центров, а первым продуктом — доставка еды.
6. В общем, вопрос буквально на миллион — кто такие «инноваторы» для нашего продукта? Как их быстрее найти? Что им лучше предложить?