

# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

апрель

2022

## Новые интересные стартапы

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

### Читать

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/>

## Само собой разумеется?

1. Есть старый Закон Мэрфи: «Если что-то может пойти не так, оно пойдёт не так».
2. Моё дополнение, основанное на собственном опыте. Пойдет не так оно ровно там, про что ты в самом начале специально спросил у продавца — «а он уверенно сказал, что «вот с этим как раз проблем не будет».
3. Следствие №1. Наш стартап сломается именно на том, что мы считали само собой разумеющимся. Ну как, например, «мы сделали замечательный продукт, теперь надо только найти денег на рекламу, и у нас пойдут продажи» ;-). Поэтому первым делом стоит тестировать то, что мы считаем очевидным и так.
4. Следствие №2. Самые большие и неожиданные возможности для стартапа возникают там, где он пытается разрушить то, что все считают само собой разумеющимся. «Ну да, подключение к нашей платформе занимает две недели, потому что вот это делается долго, вот тут подрядчик тормозит, здесь этот человек должен такую штуку проверить, а другой другую».
5. Когда-то люди не могли себе представить банк без отделений или такси, приезжающее через пять минут после вызова. Неужели сейчас мало вещей, которые раздражают вас своей долготой и геморройностью? Или вы считаете это само собой разумеющимся? ;-)



## Не хочу быть менеджером

1. Специализация — удел менеджеров. У лидеров специализации нет. Тому есть отличные примеры. Илон Маск, создавший и платёжную систему, и электромобиль, и спутники с ракетами. Или Олег Тиньков, открывший сеть магазинов электроники и ресторанов, производивший пиво с пельменями, и, наконец, создавший цифровой банк.
2. Если мы хотим найти новое дело «в рамках своих компетенций» — мы делаем ещё один шаг, превращающий нас из лидера в менеджера.

3. Можно перефразировать Чехова, написавшего, что «нужно по капле выдавливать из себя раба» — нам нужно по капле выдавливать из себя менеджера, периодически берясь за дела, в которых мы пока (!) ничего не смыслим.



## Это больше, чем реклама

1. Тесла продала уже более 2.5 миллионов автомобилей. И при этом они, если я не ошибаюсь, ни разу не давали рекламу. Или много ли вы видели рекламы Телеграма?
2. Нет-нет, это не про то, что «хороший продукт продаёт себя сам». Это про то, что маркетинг — это гораздо больше, чем реклама.
3. Даже более того. Есть ощущение, что вообще большинство ставших успешными стартапов тратили денег и усилий на маркетинг гораздо больше, чем на рекламу.
4. Это, кстати, хорошо коррелирует с мыслью о том, что начинающие стартапы должны хакнуть маркетинг. Потому что у них тупо не хватит денег на рекламу в объемах, сравнимых с большими дядями-конкурентами, которых они собрались победить.
5. В общем, это теперь станет для меня одним из главных критериев для оценки стартапа. Насколько много сил и денег основатели потратили и собираются тратить на рекламу, и сколько — на весь остальной маркетинг. Второе не просто должно быть. Оно должно быть неизмеримо больше первого. Как по затратам, так и по результатам.



## Когда ты не знаком с Илоном Маском, но знаком с Васей Пупкиным

1. Предприниматели часто ищут хорошие примеры, на которые можно ориентироваться. Это ОК, но есть пара проблем.

2. Во-первых, пример может быть и хорошим, но это «не твоё». Успешно притворяться кем-то или делать то, что добиться успеха в том, что тебе не нравится — вряд ли получится.
3. Во-вторых, у успехов как правило нет рецептов. Каждый случай по-своему уникален. Это и есть то самое загадочное «своё», что должно быть у каждого успешного предпринимателя.
4. Зато есть куча действенных рецептов неудач, ведь сколько их не повторяй — получим ту же самую неудачу ;-). Поэтому рецепт успеха, наверное, всё же есть — надо просто перестать следовать рецептам неудач.
5. Тупой пример применения этого подхода. Хотим сделать хороший лендинг для своего продукта? Берём пять продуктов, которые мы считаем отстоем, открываем их лендинги — и вычёркиваем или изменяем на своём лендинге всё, что похоже на увиденное у них.
6. Это как старая игра про «найди 10 отличий». Только здесь нужно найти 10 похожестей. Вы не поверите, сколько всякого отстоя вы сможете у себя таким образом обнаружить.
7. В результате мы останемся только с тем, что имеет шанс стать хорошим (потому что оно непохоже на плохое) — но при этом осталось «своим». И вот это уже можно попробовать продать.
8. В общем, не старайтесь обязательно быть похожим на незнакомого вам лично Илона Маска или сделать вторую Теслу, на которой вы никогда не ездили. Лучше постарайтесь быть непохожим на знакомого вам Васю Пупкина, делающего то, что вы считаете полным отстоем. В подавляющем большинстве случаев одно только это уже станет серьёзной заявкой на успех.
9. Получается, что лучше не использовать старую формулу «Нормально делай — нормально будет». Мы же не знаем, как делать «нормально». Поэтому новый вариант формулы такой: «Говна не делай — говно не будет». ;-)



## Ну и на хрена?

1. Решение стать предпринимателем теряет смысл в тот самый момент, когда для того, чтобы зарабатывать деньги, ты начинаешь заниматься тем, что не нравится.
2. Это настолько же глупо, как и безуспешные попытки заработать на том, что нравится.
3. Искусство предпринимательства — это умение вступать в счастливый брак по расчёту.



## Мало ли, что людям нужно

1. Слышали, наверное, или сами даже произносили фразу — «Я знаю, что людям это нужно!». Этот подход, к сожалению не работает.
2. Мало ли, что людям нужно ;-). Да и вообще, если напрячься, можно обосновать нужность чего угодно по принципу «в хозяйстве пригодится».
3. Вот только, если бы люди покупали всё, что им в принципе может пригодиться — все бы уже давно разорились.
4. Поэтому люди покупают не то, что им нужно — а то, что в данный момент, они считают для себя важным.
5. А это же совсем другой коленкор. Ведь и тему для будущего продукта надо выбирать не по принципу нужности, а по принципу важности. И обосновывать в оффере нужно не нужность, а важность.
6. И конкурируем при этом мы в головах потребителей не с сотнями других нужных вещей, а с десятком того, что он считает для себя важным — к какой бы категории это бы не относилось.
7. Вы вообще пытались понять, что ваша целевая аудитория считает важными вещами? Тогда вас ожидает куча сюрпризов по поводу того, кто на самом деле является вашими конкурентами.



## Ненормальные

1. Есть такое выражение «переобулся на ходу». Его обычно используют, когда хотят кого-то заклеить позором.
2. Но, чёрт побери, это ведь чуть ли не самая полезная черта характера стартапера, позволяющая ему быстро бросать то, что не работает, и быстро переключаться на что-то новое — буквально на ходу.
3. Всё-таки правильные стартаперы отличаются от нормальных людей ;-)



## Остальное купим

1. Чем дальше, тем больше убеждаюсь в том, что единственная по-настоящему критичная компетенция основателя стартапа — умение хотя бы изредка угадывать, что люди захотят, когда увидят.
2. Причём это относится не только к потенциальным потребителям твоего будущего продукта, но и к партнёрам, инвесторам и ключевым сотрудникам.
3. А все остальные компетенции — маркетологов, продажников, программистов и так далее — можно купить за деньги.
4. Наверное, это умение, как и другие, можно развивать. Сразу напрашивается тупое упражнение. Напишите и отранжируйте список из десяти вещей, которым «точно» обрадуется ваша жена (муж) или ребёнок-подросток. Два условия — они об этом раньше не просили, и сделать это в ваших силах и средствах. А потом покажите им получившийся список без ранжировки, предложив выбрать три самых желаемых по порядку вещи.
5. Не смогли даже составить список, потому что в голову лезут исключительно квартиры в историческом центре Москвы, Теслы и прочие океанские яхты? Не угадали с тройкой чужих желаний? Стоит продолжить тренировки ;-)

6. Сумели составить и угадать? Теперь переходите от родных к хорошим знакомым. Получилось с хорошими знакомыми? Расширяйте круг за счёт случайных знакомых. Так, глядишь, в этом списке рано или поздно появится хорошая идея для стартапа ;-)



## Наука побеждать

1. Ты хочешь нравиться другим людям или победить?
2. Ты хочешь быть последовательным в своих убеждениях или победить?
3. Ты хочешь оказаться правым или победить?
4. Да уж... Получается, если мы начинаем считать количество лайков к постам, бояться, что нас назовут непоследовательными, или влезаем в споры, чтобы доказать свою правоту — значит, мы тупо забыли, в чём на самом деле хотели победить.

Навеяно недавними твитами Марка Адриссена из a16z.



## Ты делаешь или строишь?

1. «Строишь» — это когда ты создаёшь нечто, что ты потом можешь задорого продать.
2. Нет, не любой прибыльный бизнес можно задорого продать. Красная цена подавляющего большинства таких бизнесов — одна годовая прибыль.
3. Тратить силы, мозги и время на создание для себя рабочего места, на котором ты обречён бесконечно крутиться как белка в колесе — это решение, ужас которого ты осознаёшь только спустя некоторое время. Когда ты из этого можешь вылезти лишь только одним способом — всё это похерив.



## Выше подбородок

1. Недавно окулист прописал очки для постоянного ношения. Начал их носить — неудобно, с носа сползают.
2. Проследил за собой. Оказалось, что я хожу, уткнув глаза в пол, о чём-то себе при этом думая.
3. Собрался и начал ходить, расправив плечи, задрал подбородок и смотря прямо вперёд. Сползать, суки, перестали.
4. Держите выше подбородок, короче, и смотрите вперёд, а не себе под ноги. И ничего тогда от нас никуда не уползёт ;-)



## Читать между строк

1. Удивительно, но люди охотнее платят не за возможность достижения результата, а за избавление от «геморроя».
2. Вот нам и хорошее направление для поиска идей. Если люди называют это «геморроем» — это рынок. Называют «большим геморроем» — большой рынок ;-)
3. Вообще-то, идеи всех новых востребованных продуктов скрываются в словах, которые люди уже произносят. Только одни, услышав фразу «более быстрая лошадь», представляют себе более быструю лошадь, а другие — доступный автомобиль.
4. Из каких услышанных не прямых высказываний людей мы сделали вывод о нужности разрабатываемого нами продукта? А сколько всего ещё мы пропустили мимо ушей?



## А тогда зачем?

1. Самая главная вещь, которой не учат в школе — это то, что ты можешь учиться сам безо всяких школ ;-)

2. Так что, утверждение о том, что школы и университеты непременно и в первую очередь необходимы нашим детям, чтобы научиться учиться, стоит воспринимать с изрядной долей скептицизма.



## Где мериллом работы считают усталость

1. Наткнулся на твит Навая Равиканта: «Самая сильное преимущество удалённой работы в том, что больше не надо прикидываться, что вкалываешь 60 часов в неделю». «... на одной работе», — добавлю к этому я. И действительно, как только начался карантин и удалёнка, сразу пошли новости о том, что кто-то воспользовался отсутствием необходимости сидеть в офисе и начал в режиме удалёнки работать сразу на двух работах одновременно.
2. На мой взгляд, это глобальный и правильный тренд, который просто ещё не все осознали и приняли. Во-первых, стандартная система зарплат, в которой главная часть — это фикс, не подразумевает, что работодатель должен успеть выжать из сотрудника все соки за отпущенное ему время. Во-вторых, если сотрудник успевает сделать всё, что от него требуется, за меньшее время — почему он не может заработать больше, поработав где-то ещё? А если не может за меньшее время, пусть работает большее — но за те же деньги ;-)
3. Другими словами, компаниям нужно научиться платить сотрудникам не за время работы, а за результат. Тогда и компании перестанут «делать вид, что платят, за то, что сотрудники делают вид, что работают». И эффективные сотрудники смогут зарабатывать больше, давая больше результата в единицу времени — неважно, на одной работе или двух.
4. Правда, это потребует коренной ломки существующей парадигмы отношений компания-сотрудник. Ведь в этой парадигме, как пелось в старой песне Наутилус Помпилиус, главным «мерилом работы считают усталость» — то есть количество проведённого в офисе времени. А вовсе не полученный результат.
5. Проблема назревала давно, но карантин и удалёнка подняла её на поверхность. Потому что, находясь на удалёнке, работать на двух

работах стало фактически можно. А теоретически — по-прежнему нельзя ;-)

6. Фишка в том, что смена парадигмы на самом деле выгодна всем — и работодателям, и сотрудникам. Компаниям на самом деле нужен результат, а не количество отработанных сотрудником часов. Сотрудники же хотят иметь явный и понятный стимул этот результат выдавать. Если это даёт им явную и понятную возможность больше зарабатывать. Не на сколько-то процентов через год после очередной аттестации. А кратно больше и сегодня.
7. Если это актуально и выгодно — значит, оно так и будет. Остаётся два вопроса. Первый — кто первым из работодателей признает это и начнёт внедрять? Второй — кто первым подсуется, чтобы создать правильную платформу для правильной организации труда по этому принципу?



## Некоторые поняли это раньше других

1. Хорошую мысль увидел: «Перфекционизм — это иллюзия того, что все детали одинаково важны».
2. Думаете, вы это и так знаете? Тогда возьмите полный список своих дел и подчеркните те, которые вы можете позволить себе выполнить кое-как, но без особого ущерба для результата.
3. Не получается ничего подчеркнуть? Думаете, это потому, что в этом списке все дела одинаково важны? ;-)
4. Умение расставлять приоритеты — не про умение выделять важное. А про мужество отделять неважное.
5. Может быть, поэтому троечники часто добиваются успеха в бизнесе? Потому что они ещё в детстве сумели понять, что школьные оценки ничего в жизни не значат. Не вышибают из школы — ну и ладненько.



## Вприпрыжку за автобусом

1. Изучать конкурентов, чтобы копировать — глупое занятие. Так мы всё время будем находиться в позиции догоняющих. Ведь пока мы копируем то, что есть — они сделают что-то новое и опять окажутся впереди.
2. Единственная цель изучения конкурентов — это попытка предположить, что они могут выкатить следующим. Чтобы опередить их... сделав что-то совершенно другое ;-) Чему их новое будет изначально уступать.



## Загоните себя в угол

1. Хватит планировать «как нам вырасти в этом месяце на 10% по выручке». Задумайтесь лучше над тем, как вырасти в этом месяце в два раза. Да, не меньше, чем в два раза. Да, не в следующем месяце, не через полгода — а прямо в этом месяце.
2. Человек начинает по-настоящему суетиться, только когда его загнали в угол. Так и загоните себя в угол. Только так можно набрести на новое неожиданное решение вместо унылого «мы будем больше стараться».



## 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 массивными башмаками — это один в один хрестоматийный силуэт «маленького человека» Чарли Чаплина.
4. Отсюда можно сделать смешной вывод. Не стоит изучать сегодняшний средний класс, пытаясь обнаружить завтрашние тренды. Завтрашние тренды — это привычки сегодняшних бедняков. Айфон, например, победил в тот самый момент, когда люди начали брать кредит, чтобы его купить.
5. А сегодня прочитал твит Пола Грэма, который звучит примерно так: «Если вам не удаётся продать свой сервис большим компаниям, потому что он работает «нет так, как принято» — начните продавать его стартапам. Ведь кто-то из них скоро станет большой компанией. И тогда понятие того, «как принято» изменится.». Кажется, что это версия изложенного выше принципа, но для B2B-рынка.



## Неочевидные, но маркетплейсы

1. Каждый успешный стартап рано или поздно становится маркетплейсом. И тому есть неочевидные примеры. Кроме очевидного Амазона, который взлетел, когда начал превращаться из продавца книг в маркетплейс, на котором все смогли продавать всё.
2. Просмотры оригинального контента на Нетфликсе — это всего 37% от общего количества просмотров. Значит, в штуках оригинального контента ещё в разы меньше.
3. Фейсбук — это никакая не социальная сеть, а маркетплейс, на котором все стараются друг другу что-то продать — своими постами или платной рекламой. Контент — это так, маркетинговый ход для заманивания и удержания продавцов и покупателей ;-)
4. Эппл продаёт айфонов на 180 миллиардов долларов в год. Причём благодаря именно маркетплейсу приложений — мы ж айфоны покупаем не для того, чтобы по ним звонить, в самом деле ;-)

Store генерирует через себя те же самые 180 миллиардов долларов продаж приложений сторонних разработчиков в год.

5. Короче, пора начать чесать репу, чтобы найти неочевидные способы превращения своего продукта в маркетплейс.



## Ах, вот оно в чём дело

1. Если мы никак не можем найти ответ — значит, мы задаём себе неправильный вопрос.
2. Так что, хватит ломать голову над поиском правильных ответов. Пора начать искать правильные вопросы.



## Принцип «жены генерала» в разработке B2B-продуктов

1. Нет большого смысла сочинять сервисы для малого бизнеса. У них слишком мало денег, поэтому с них много сразу не возьмёшь. И умирают они слишком быстро, чтобы собирать с них хоть помалу, но долго.
2. Лучше придумывать сервисы для больших бизнесов. Просто цеплять эти бизнесы нужно в тот момент, пока они ещё маленькие! ;-) Чтобы они накапливали у нас свои данные, привыкали с нами работать, и им было бы трудно и незачем отказываться от нас потом, когда вырастут. Система тарифов при этом должна быть такой, чтобы по мере роста они бы платили нам всё больше и больше, компенсируя наши затраты на тех клиентов, кто не смог вырасти и отвалился.
3. В общем, всё как в старой пословице: «Как стать женой генерала? Выйти замуж за лейтенанта.». В другую сторону тоже верно — на хрена кому-то выходить замуж за лейтенанта, у которого нет шансов стать генералом?
4. Получается, что правильный B2B-сервис нам нужно строить «под генералов» — под большие компании. А потом открутить наш

генеральский оффер и тариф назад — чтобы превратить их в нечто привлекательное для лейтенантов с генеральскими амбициями.

5. Такой подход неминуемо повлияет на свойства разрабатываемого продукта и формулировку оффера. А ещё мы перестанем извращаться, придумывая линейку тарифов, привлекательную для нищобродов, которые нищобродами и останутся.



## Время, назад!

1. Если взять 35–40-летних и спросить: «Хотите ли вы стать опять двадцатилетними, сохранив сегодняшнюю память?». Думаю, что большинство немедленно согласится. То есть люди, вроде бы, готовы обменять то, что имеют, на новые возможности.
2. А теперь возьмём тех же самых людей и спросим: «Готовы ли вы прямо сейчас бросить то, чем занимаетесь, и начать что-то новое с нуля?». А тут большинство ответов окажется: «Нет». Хотя это тот же самый вопрос, просто в другой формулировке.
3. Здесь можно было бы вернуть фразу о разительной разнице между тем, что люди думают, что хотят — и тем, чего они хотят на самом деле. Но это слишком грустно.
4. Может быть, нам просто не приходило в голову посмотреть на ситуацию под таким углом?



## Мы и другие

1. Давно было сказано, что люди учатся на ошибках — только глупые на своих, а умные на чужих.
2. Точно так же можно сказать, что деньги зарабатывают на том, что нравится. Только глупые безуспешно пытаются заработать на том, что нравится им, а умные — на том, что нравится другим.



## Бизнес вместо банка

1. Копить деньги в условиях глобальной неопределённости и высокой инфляции стало бессмысленно. Хоть в рублях, хоть в долларах. В США сейчас тоже рекордный уровень инфляции, и во что это выльется — неизвестно. Поэтому заработанное нужно либо сразу тратить, либо инвестировать.
2. Инвестировать куда? Класть в банк на депозит — уже стрёмно. Играть в акции на бирже — ещё более стрёмно. Покупать недвижимость? А сможем ли мы её в случае необходимости быстро и выгодно продать?
3. Думаю, что инвестиции в бизнес опять станут привлекательными. Во-первых, есть довольно много вещей, которые люди покупать не перестанут (тем более, с учётом того, что копить деньги смысла нет). Во-вторых, переклеивать ценники по ходу инфляции не так сложно ;-)
4. Параметры интересных бизнесов: а) разумный уровень начальных вложений, б) низкая маржинальность, в) постоянная потребность в оборотных средствах, г) высокий уровень операционных компетенций управляющих и д) полная прозрачность для инвесторов/кредиторов, вплоть до получения информации о текущем состоянии бизнеса в реальном времени (а-ля современный цифровой банк).
5. Почему «низкая маржинальность»? Потому что нужно быть конкурентоспособным на фоне беднеющего спроса. Почему «постоянная потребность в оборотных средствах»? Потому что на этих кредитах и будут зарабатывать инвесторы. А небольшая прибыль (маржа-то низкая) от самого бизнеса пойдёт в карман управляющих.
6. Предполагаю, что в уставном договоре таких компаний будет даже специально прописан пункт о том, что инвесторы проекта (вложившие свою долю начальных затрат) будут иметь преимущественное право на выдачу ему кредитов при прочих равных условиях.

7. Рынок для таких бизнесов есть — это производство и продажа массовых товаров народного потребления на месте уходящих с российского рынка зарубежных брендов.
8. В общем, нарисовалась концепция «бизнес как банк» (Business-as-a-Bank). Ну а почему нет?



## Под лежащий камень сто баксов не просунешь

1. Во вторник на онлайн-встречу заглянул человек просто сказать «спасибо». В конце января он прочитал мой обзор на фастфаундере о стартапе, только что поднявшем инвестиции. Идея ему понравилась, и он начал делать аналог. А недавно поднял на этот проект первые инвестиции от двух членов инвестиционного клуба United Investors (где я один из управляющих партнёров).
2. Оригинальная идея у стартапа, кстати, прикольная — это онлайн-фотостудия для интернет-магазинов. Её услуги оказались настолько востребованными, что они умудрились поднять под это дело уже 50 миллионов долларов инвестиций. Там, конечно, не всё в лоб, в их модели есть несколько хитростей, но суть не в этом.
3. Суть в том, что это ещё одна иллюстрация к старой сказке о двух лягушках, попавших в кринку со сметаной. Одна подёргалась-подёргалась, потом сложила лапки и утонула. А вторая продолжала этими лапками шевелить настолько часто и настолько активно, что сумела сбить сметану в масло и выбраться из кринки.
4. Мораль простая — шевелиться надо. Возможности для этого есть всегда. Если вы не можете их разглядеть — это ваши проблемы.



## Как придумать хорошую идею для стартапа?

1. Взять обычную идею и придумать, как сделать её хорошей ;-)

2. Во-первых, изобретения слишком редко сразу превращаются в бизнес. Во-вторых, оттолкнувшись от «обычной» идеи, у нас есть шанс не попасть в ловушку отсутствия востребованности, что является самой частой причиной смерти стартапов.
3. Так что, хватит сочинять. Вместо этого лучше составить три списка.
4. Первый — то, чем мы сейчас пользуемся. И подумать, какую из этих вещей мы бы могли принципиально улучшить, чтобы это было легче, быстрее, дешевле или приносило больше результата.
5. Второй — то, чем мы хотели, но так и не начали пользоваться. Тут надо определиться, что нам помешало начать — и можем ли мы это препятствие как-то убрать.
6. Третий — то, что мы начали, но бросили. Чего не хватило, чтобы мы не бросили? Что бы могло заставить нас продолжить?
7. Составили? Придумали? А теперь вперёд — менять мир к лучшему ;-)



## Если ты можешь оценить рынок для своего стартапа — тебе на нём ничего не светит ;-)

1. Потому что в этом случае ты берёшь устоявшийся рынок, про который уже всё известно. А если всё известно — значит, это уже поделили между собой другие.
2. Поэтому не стоит оценивать рынки — нужно постараться оценить силу тренда, который ты собираешься своим стартапом оседлать. И который может полностью перекрыть тот самый устоявшийся рынок.



## Два манометра для маркетплейса

1. Много кто собирается строить маркетплейсы в разных сферах. Дело хорошее. Только не стоит забывать, что маркетплейс — ужасно неустойчивая система.

2. В ней нужно очень тщательно следить за балансом между количеством продавцов и покупателей. Если продавцов будет слишком много, то на одного продавца будет приходиться слишком мало продаж — и основная их масса с маркетплейса уйдёт. Если их окажется слишком мало, то посетителям не будет хватать разнообразия ассортимента — и они перестанут на него заходить.
3. Поэтому к маркетплейсу надо прикрутить два манометра, по показаниям которых нужно следить, чтобы он не сдулся и не взорвался. Первый манометр — конверсия посещений в покупки. Второй — средний объем продаж на продавца.
4. Заливать трафик посетителей и подключать новых продавцов нужно в таком темпе, чтобы показатели на обоих манометрах росли одновременно, не отставая друг от друга. Если расти только первый — значит, нагнали слишком много продавцов, но каждый из них слишком мало зарабатывает. Если только второй — значит, мы теряем потенциал роста по расширению ассортимента.



## Какой бы маркетплейс мне создать?

1. Если уж мы заговорили о маркетплейсах, на днях появилось новое исследование «Топ 100 маркетплейсов в 2022 году», опубликованное известным венчурным фондом a16z.
2. Можно брать те, которые выросли больше других, и начать копировать их в рамках импортозамещения ;-)
3. Ну а чего — в каждой шутке есть доля шутки.

Исследование: <https://future.a16z.com/marketplace-100/>



## Неожиданный актив розничного бизнеса

1. Если у нас розничный бизнес, мы наверняка продаём неуникальные товары — хоть буквально те же самые, что и другие, хоть с

прилепленной собственной этикеткой. Всё равно бренд нашего магазина или продукта весит слишком мало, чтобы оградить нас от конкуренции.

2. В оффлайне можно ещё застолбить за собой козырное место для точки продаж. А что делать в онлайн? Конкурировать только за счёт оптимизации бизнес-процессов — позволяющих дешевле производить и продавать, быстрее доставлять, эффективнее рекламироваться и так далее.
3. А такая оптимизация неизбежно выливается в создание внутренней технологической платформы, в которой эти бизнес-процессы «кодируются». Ведь без этого не получится масштабироваться и добиться успеха. То есть конкурентным преимуществом успешного розничного бизнеса является технологическая платформа!
4. Которую можно даже выделить и продавать как самостоятельный продукт своим бывшим конкурентам. Почему «бывшим»? Потому что собственный розничный бизнес можно в этот момент даже грохнуть ;-)
5. Можно сказать ещё сильнее. Если из нашего онлайн-розничного бизнеса нечего выделить в качестве самоценной технологической платформы — значит, у нашего розничного бизнеса нет никакого конкурентного преимущества. В чём оно иначе?
6. Неожиданный вывод. Актив торгового бизнеса — это вовсе не генерируемая им выручка. Потому что, если оценивать по денежным потокам, то торговый бизнес обычно покупают плюс-минус за одну годовую прибыль — а это довольно дешево.
7. Настоящий актив торгового бизнеса — это та внутренняя технологическая платформа, создаваемая розничным бизнесом, за счёт которой достигается и обеспечивается его конкурентоспособность. А этот актив будет стоить тем дороже, чем больше игроков и денег на этом рынке. Другими словами, стоимость такого актива пропорциональна размеру всего рынка, а не одного игрока — тебя.
8. Получается вообще смешная штука. Розничный бизнес — это на самом деле самокупаемый процесс разработки технологической платформы.

То есть торговая компания либо превращается в технологическую компанию, либо умирает. Будет она продавать эту платформу или использовать её для упрочения своих лидирующих позиций — уже не столь важно. Что выгоднее — то и стоит делать.

Вынес я эту мысль в паблик из сегодняшнего фастфаундера, потому что она показалась мне довольно важной. Сегодня я там разбираю пивот стартапа, который как раз и натолкнул меня на эти соображения.



### «Я хотел бы узнать ваше мнение о своём проекте»

1. Если я скажу, что проект говно — вы перестанете им заниматься?
2. Перестанете? Тогда сделайте это прямо сейчас, не дожидаясь моего ответа. Потому что вы в него сами не верите.
3. Не перестанете? А тогда какая вам разница, что я о нём думаю?
4. Да и вообще — не верьте ничьим мнениям. Верьте только результатам собственных экспериментов. И не забывайте, что есть только один способ заработать хренову кучу денег — когда все считают, что вы ошибаетесь, а вы оказываетесь правы.



### И поручить им то, чего они никогда не делали раньше...

1. У стартапа и большой компании должны быть совершенно разные критерии для найма сотрудников. Большие компании нанимают по уровню существующих компетенций — то есть людей, которые уже умеют делать то, что им нужно. И это правильно. Потому что им нужен ещё один винтик, который они должны воткнуть на нужное место в работающую машинку.
2. Первая причина, почему стартапу так поступать бессмысленно — очевидна. Найти действительно хорошего профессионала, который бы решил сломать свою карьеру, пойдя на работу в стартап — это больше похоже на чудо.

3. Вторая причина менее очевидна. Смотрите, если наш стартап будет успешно развиваться — в нём будет увеличиваться количество сотрудников и появляться множество новых задач. Поэтому мы как основатели уже физически не сможем напрямую руководить увеличившимся количеством сотрудников и решать новые задачи. Кто же этим тогда будет заниматься?
4. Наймём наконец профессионалов? Сорян, но мы всё ещё стартап, поэтому мы по-прежнему непривлекательны для сложившихся профессионалов. К тому же, нам таких профессионалов на этом этапе потребуется ещё больше, чем раньше. Но это ведь чудо в квадрате.
5. Поэтому выход только один — продвигать на руководящие и новые позиции старых сотрудников. Но только тех, кто способен быстро научиться руководить или заниматься новыми вещами. А откуда мы таких людей возьмём — если мы изначально пошли в русле традиций, пытаюсь нанимать исключительно по уровню компетенций? Нужных людей среди старых сотрудников с таким подходом к их найму может и не оказаться.
6. Вот нам и вывод. Пусть большие компании нанимают по уровню компетенций. А мы будем нанимать сотрудников по тому, насколько быстро они могут учиться новым вещам и новым занятиям. То есть вновь нанятому сотруднику в качестве первого же задания мы поручим не то, что он умеет делать! А то, что он раньше никогда не делал. И посмотрим — справится он с этим или нет. Главное при этом — не забывать, что нанимать можно дольше, зато увольнять нужно быстро. А не наоборот ;-)



Если ты хочешь создать масштабируемый бизнес —  
перестань делать то, что ты не сможешь многократно  
повторить в дальнейшем



## После второго показа реклама — уже не повод для знакомства ;-)

1. После второго показа той же рекламы на того же самого человека её кликабельность критически снижается. Ну хорошо, открываем мы статистику через несколько дней после старта рекламы. Видим, например, у своей рекламы 1.7 показов на человека — и думаем, что до критического порога время ещё есть. И через неделю опять видим 1.7. И через две недели опять 1.7. Всё хорошо?
2. Не совсем. Потому что, скорее всего, уже на следующий день после старта средний показатель в 1.7 показов на человека может означать, что 15% людей увидело вашу рекламу в первый раз, а 85% — уже во второй! А всё потому, что люди ходят в интернет (или на конкретный сайт) очень неравномерно. Одни делают это каждую свободную минуту, а другие — пару раз в день. Дальше этот расклад (при том же среднем показателе) будет становиться ещё хуже.
3. А у нас-то креатив и оффер на старте рассчитан на тех, кто узнаёт о нас в первый раз! А ретаргетинг мы отложили на когда-нибудь потом — «когда о нас узнают все».
4. Однако офферы и креативы для первого контакта и для напоминаний должны быть разными. Иначе мы будем пытаться безуспешно вызывать «вау-эффект» от первого знакомства с нашим продуктом у людей, которые уже нас видели, но уже не заинтересовались.
5. В общем, это нам хорошее напоминание о том, что у нас не может быть единой рекламной стратегии. Надо с первого же дня делать её составной — отдельно а) стратегия «первого контакта» и отдельно б) «стратегия напоминаний» (повторных контактов). И это две явно разные стратегии, у которых разные креативы, разные офферы, разная тактика и, быть может, разные каналы.



## Чем соблазнить клиента?

1. Во вторник на встречу приходил человек с идеей нового сервиса знакомств, который нужен, потому что «Тиндер — слишком долго». Пока найдётся соответствие, пока договориться о встрече, потом ресторан, потом конфеты-букеты. В тот же день мне рассказали историю...
2. Как один парень прогонял своим контактам в Тиндере телегу о том, что он «уже пять лет занимается бизнесом, нет ни одной свободной минуты и только этим вечером он может подумать, наконец, о себе». И девушки приезжали к нему в тот же вечер, причём сразу домой.
3. Если мы считаем, что для нашего бизнеса не подходит какой-то рекламный канал, потому что он долгий и неэффективный — в канале ли дело? ;-)



Постарайтесь понять правду, движущую словами и поступками людей, с которыми вы не согласны или которые вас раздражают... И вы увидите дорогу, ведущую на массовый рынок.



## Если идея не вызывает сопротивления — это хреновая идея

1. Оставили в чате фастфаундера комментарий к сегодняшнему обзору: «Все правильно. Но есть проблемка. Начальники в корпорациях ой как не любят, когда подчиненные начинают делать что-то автономно, исключая руководителей из цепочки принятия решения. Власть утекает и обнажает ненужность менеджеров. Это будет естественное сопротивление для заявленной идеи.».
2. Блин, так ведь это универсальный принцип! Если идея не вызывает сопротивления — это хреновая идея. Хорошая идея — это ведь не очередной костыль, а принципиальное решение проблемы. Которое всё

упрощает, то есть делает кого-то или что-то лишним. Кто сопротивляется — тот и есть «лишнее звено» ;-)

3. Вот у нас и появился критерий определения «хорошести» идеи — можем ли мы заранее предположить, кто будет сопротивляться её внедрению.

