



РЭН
АСАХИНА

НАХОДИТЕ ДЕНЬГИ БЕЗ КОНКУРЕНЦИИ

КАК ЗАМЕЧАТЬ ЗАБЫТЫЕ
ПРИБЫЛЬНЫЕ НИШИ

Рэн Асахина

**Находите деньги без
конкуренции. Как замечать
забытые прибыльные ниши**

«Автор»

2026

Асахина Р.

Находите деньги без конкуренции. Как замечать забытые
прибыльные ниши / Р. Асахина — «Автор», 2026

Пока тысячи предпринимателей бегут в очередной модный рынок, самые интересные деньги могут лежать там, куда никто не смотрит. Эта книга учит бизнес-археологии: искать забытые потребности, скучные отрасли, крайних пользователей, недооценённые активы и пересечения разных рынков. Автор разбирает ловушку стадного мышления, риск непопулярных ниш, «голубые океаны», обратный маркетинг и собственное несправедливое преимущество. Внутри — примеры, таблицы и инструменты для проверки идей, а не просто лозунг «делай не как все». Главная мысль переворачивает привычную гонку: иногда выигрывает не тот, кто быстрее конкурентов, а тот, кто первым замечает место, где конкурентов почти нет. Книга для тех, кто хочет искать бизнес не в трендах, а в слепых пятнах рынка.

© Асахина Р., 2026

© Автор, 2026

Рэн Асахина

Находите деньги без конкуренции. Как замечать забытые прибыльные ниши

Что отвергают другие, то беру я: я делаю то, чем другие не занимаются

В переполненном мире найди свою нишу

Предисловие

Идея этой книги зародилась из моего глубокого недоумения по поводу одного явления: почему так много людей, прекрасно зная об острой конкуренции на популярных рынках, всё равно один за другим врываются в них, чтобы в конечном итоге с позором покинуть поле боя? За долгие годы наблюдений и практической работы я собственными глазами видела, как бесчисленное количество полных энтузиазма предпринимателей и профессионалов, слепо гоняясь за модными трендами, исчерпывали свои ресурсы, упуская при этом те малозаметные возможности, которые находились прямо у них под носом. Постепенно я пришла к одному выводу: настоящий успех заключается не в том, чтобы бежать быстрее других, а в том, чтобы идти по пути, на который другие не осмеливаются ступить и который они даже не замечают.

Такое «обратное мышление» — не просто стратегия, а скорее жизненная позиция. И эта книга — плод моих многолетних наблюдений, практического опыта и размышлений. Я надеюсь, что она станет для вас не только бизнес-справочником, но и зеркалом, которое поможет вам заново оценить свои выборы: не ведёт ли вас за собой ажиотаж вокруг мейнстрима? Не упустили ли вы те сокровища, которые рынок недооценивает?

Чтобы достичь этой цели, я постаралась с помощью чёткой структуры, ярких примеров и практических инструментов помочь вам найти свой «голубой океан» и превратить дифференциацию в долгосрочное влияние. В процессе написания я постоянно напоминала себе, что читателям нужны не сложные и непонятные теории, а практические рекомендации, которые можно сразу применить на практике. Поэтому каждая глава написана с акцентом на практическую пользу и сопровождается примерами и таблицами, которые вы сможете сразу применить при принятии решений в сфере предпринимательства, на работе или в личной жизни.

Надеюсь, эта книга станет для вас компасом, который поможет найти уникальный курс в море конкуренции, вырваться из стадного мышления, открыть для себя возможности «голубого океана» и стать тем, кто определяет правила игры на своей трассе.

Предисловие

В эпоху информационного перенасыщения и повсеместной конкуренции успех, кажется, всегда тесно связан с «популярностью». Предприниматели гонятся за новыми трендами, сотрудники с энтузиазмом осваивают самые востребованные на рынке навыки, а компании всеми силами пытаются завоевать громкие и популярные рынки. Однако когда все толпятся на одной и той же переполненной дороге, результатом часто становится снижение прибыли, затруднение инноваций и даже угроза самому выживанию.

Основная идея этой книги заключается в том, чтобы показать вам: настоящие возможности никогда не кроются в тех шумных и популярных сегментах рынка, где все толпятся, а находятся в тех забытых, недооцененных и даже высмеиваемых нишевых уголках. Нестандартное мышление — это не бунт, а более рациональный и глубокий взгляд, позволяющий обнаружить ту ценность, которую другие не видят.

Из книги вы узнаете, как использовать систематизированные инструменты для выявления скрытых потребностей рынка, раскрытия забытых активов и создания трудновоспроизводимых конкурентных барьеров. От циклонной технологии Dyson до локальных впечатлений

Airbnb — все эти успешные примеры объединяет то, что их авторы выбрали путь, «которым другие не идут», а не слепо следовали за толпой.

Эта книга не только предоставляет теоретическую основу, но и сопровождается практическими таблицами и списками действий, которые помогут вам воплотить идеи в конкретные результаты. Независимо от того, ищете ли вы вдохновение для стартапа, планируете трансформацию бизнеса или хотите добиться прорыва в карьере, эта книга поможет вам переосмыслить правила конкурентной игры.

Когда вы научитесь смотреть на мир с помощью обратного мышления, вы обнаружите, что именно те, казавшиеся неприметными и малопопулярные направления, являются отправной точкой для создания вашего долгосрочного конкурентного преимущества. Давайте вместе найдём ваш «голубой океан», вырвёмся из рамок конформистского мышления и станем теми, кто определяет правила игры.

Часть первая: Основополагающая логика нестандартного мышления

Глава 1: Почему «популярность» зачастую является смертельной ловушкой?

В эпоху информационного взрыва и стремительной смены трендов «популярность» практически превратилась в коллективную иллюзию. Будь то предприниматели, сотрудники компаний или лица, принимающие решения, при выборе их первая интуиция часто заключается в следующем: следовать за трендом, гоняться за самым «горячим» рынком, словно, сев на этот «поезд», можно взлететь до небес. Действительно ли это так? Давайте с помощью данных, примеров и теории тщательно разберем «смертельную ловушку», скрывающуюся за «популярностью», и предложим вам систему логики выживания, основанную на обратном подходе.

I. Правда, скрытая за цифрами: почему 90 % стартапов гибнут в «популярности»?

Задумывались ли вы когда-нибудь, почему рынок переполнен такими явлениями, как «бум франчайзинга в сфере общественного питания», «ажиотаж вокруг электронной коммерции в прямых эфирах» и «волна стартапов в области ИИ»? Почему эти направления, казавшиеся столь привлекательными, что все бросали свои дела, чтобы в них вложиться, в конечном итоге привели к огромным потерям? Согласно исследованию CB Insights, посвящённому причинам провала более 4000 стартапов по всему миру, **целых 90 % стартапов гибнут именно из-за «слепого подражания» и «конкуренции в «красном море»**». И всё это происходит из одного мифа: **«популярность = возможность»**.

Суть «красного моря»

Под «красным морем» понимается сфера, где рынок уже высоко зрелый, участников много, а ценовая война ведется ожесточенно. Популярные сферы привлекательны именно потому, что спрос в них очевиден, но именно из-за этого сюда устремляются конкуренты, и прибыль постоянно сокращается. Когда вы вступаете на такой рынок, перед вами стоит не «рыночная возможность», а жестокое испытание на «шансы на выживание».

Ловушка подражания

Большинство людей полагает, что можно заработать, подражая гигантам и копируя успешные модели, но при этом упускает из виду, что гиганты стали гигантами не благодаря «следованию за модой», а благодаря «новаторству». Как только вы решаете следовать за ними, вы обрекаете себя на пассивную позицию и вынуждены бороться за крохи на.

II. Анализ примера: «обратный прорыв» компании Dyson

Рассмотрим классический пример прорыва против течения: **пылесосы Dyson**.

Реальность рынка

В конце XX века рынок пылесосов был крайне насыщен. Крупные бренды продолжали сражаться в «красном море» под лозунгом «больше мощности, меньшая цена». В то время в отрасли царил единое мнение: если пылесос мощный и дешёвый, он будет хорошо продаваться.

Рождение обратного мышления

Однако Джеймс Дайсон не пошёл по течению. Он заметил, что у традиционных пылесосов есть одна фатальная проблема: **фильтры часто забиваются, всасывающая способность быстро снижается**, а пользовательский опыт становится крайне неудовлетворительным. Поэтому он отказался от традиционного подхода «увеличить мощность» и вместо этого занялся разработкой «циклонной технологии», которая полностью решила проблему забивания. Хотя поначалу никто не верил в успех этого пути, а в отрасли его даже высмеивали, в конечном итоге компания Dyson одним махом перевернула рынок, став мировым лидером в сегменте высококлассных пылесосов с рентабельностью, значительно превышающей показатели традиционных брендов.

Вывод

Суть успеха Dyson заключается не в том, чтобы «делать лучше, чем другие», а в том, чтобы «делать то, чего другие не делают и даже не осмеливаются делать». Именно в этом заключается основная ценность обратного мышления.

III. Теоретическая модель: матрица «насыщенность рынка» vs. «реальный спрос»

Популярный рынок ≠ реальный спрос.

Самым распространённым заблуждением на рынке является приравнивание «популярности» к «спросу». Однако на самом деле **популярность рынка зачастую является лишь краткосрочным дисбалансом спроса и предложения, а не долгосрочным устойчивым спросом**. Человек, мыслящий нестандартно, должен научиться анализировать каждую возможность с помощью «матрицы насыщенности рынка и реального спроса».

1. Насыщенность рынка

Высокая насыщенность: «Красный океан» (Red Ocean)

Правила игры чёткие, конкуренция острая, доминируют ценовые войны. Дальнейшие вложения зачастую приносят лишь мизерную прибыль.

Низкая насыщенность: «Голубой океан» (Blue Ocean)

Игроков мало, правила не установлены, есть большой простор для инноваций. При выходе на рынок легко добиться высокой валовой прибыли.

2. Реальные потребности

Явные потребности: их видят все, а решения уже отработаны (например, доставка еды, напитки, приготовленные вручную).

Скрытые потребности: большинство людей их не замечают или считают неразрешимыми (например, «без заторов» от Dyson).

3. Анализ по четырём квадрантам

Явные потребности

Скрытые потребности

Высокая насыщенность

Наиболее жесткая конкуренция («смертельная ловушка»)

Вакуум на рынке (высокий риск, высокая доходность)

Низкая насыщенность

Нишевый рынок (выживание в нише)

Возможности «голубого океана» (прорыв против течения)

Вывод:

Когда рынок перегрет, а спрос явно выражен, это часто означает, что конкуренция уже достигла пика. Настоящие возможности кроются в квадранте «низкая насыщенность × скрытый спрос» — это главное поле битвы для тех, кто мыслит нестандартно.

IV. Закон нестандартного мышления: никогда не входите в рынок, следуя за толпой

1. Популярность = смертельная ловушка

Каждый раз, когда какая-то сфера становится популярной, в неё устремляются капитал, талантливые специалисты и СМИ. Если вы присоединяетесь к этому движению только тогда, это почти равносильно тому, чтобы броситься в ловушку. Популярность приносит лишь более быстрое падение цен и более высокое операционное давление — а не возможности.

2. Преимущество первопроходцев уже закреплено

Все «кажущиеся простыми» модели успеха на рынке на самом деле уже закреплены за первопроходцами. Вам может казаться, что их можно скопировать, но ресурсы, бренд, каналы сбыта и момент времени не на вашей стороне. Вам останется только подбирать остатки, причём вам ещё придётся столкнуться с натиском капитальных гигантов.

3. Основные правила обратного мышления

Всегда сначала спрашивайте: «Есть ли на этом рынке кто-то, кто делает то, чего я не заметил?»

Столкнувшись с популярной темой, сначала задайте себе вопрос: «Если так много людей в это верят, почему до сих пор никто не создал монополию?»

Обнаружив болевую точку отрасли, подумайте: «Есть ли решение, полностью противоположное этому?»

V. Тренировка обратного мышления: сможете ли вы устоять перед соблазном «популярности»?

1. Упражнение на мозговой штурм

Перечислите известные вам популярные направления (например, короткие видеоролики, приложения с ИИ, напитки, приготовленные вручную).

Подумайте: кто в конечном итоге становится победителем в каждой из этих отраслей? В чём заключаются их преимущества? Сможете ли вы их повторить?

Затем спросите себя: какие «незначительные» проблемы, которыми никто не занимается, остаются нерешёнными в этих сферах?

2. Список обратного выбора

Не создавайте продукты, в которых конкуренция ведётся за счёт цены: всё, что зависит от цены, сразу отбрасывайте.

Не связывайтесь с «бонусами» платформ: как только период бонусов закончится, трафик исчезнет, и платформа вас «сожмет».

Не поддавайтесь ажиотажу вокруг медийных тем: СМИ гонятся за трафиком, а не за устойчивыми бизнес-возможностями.

3. Создайте ритуал обратного мышления

Каждый раз, когда вы видите новости типа «XX очень популярно» или «XX — гарантированная прибыль», сначала спросите себя: «А есть ли люди, которых эта волна популярности уже погубила?»

Приучитесь раз в неделю проводить мозговой шторм по «непопулярным темам», заставляя себя думать о сферах, которые не в тренде, но имеют спрос.

VI. Реальные примеры провалов

1. Пузырь рынка велосипедов для совместного использования

В период с 2015 по 2017 год рынок велопроката в Китае на время стал самым горячим сегментом в мировом венчурном сообществе. Десятки компаний, таких как OFO, Mobike и Xiaolan, устремились на этот рынок, а капитал безумно вливал деньги. Однако в конечном итоге большинство компаний обанкротились из-за слепой экспансии, ценовой войны и неспособности выйти на прибыль; выжили лишь единицы, которые провели консолидацию рынка. Большинство предпринимателей и инвесторов потеряли все свои вложения.

2. «Красный океан» рынка напитков, приготовленных вручную, на Тайване

Рынок напитков, приготовленных вручную, на Тайване когда-то стал предпочтительным направлением для молодежного предпринимательства. Согласно отраслевому исследованию 2022 года, плотность заведений, предлагающих такие напитки, на Тайване является самой высокой в мире — в среднем одно заведение на каждую тысячу человек. Каков результат? Ценовая война становится все более ожесточенной, 99 % брендов не доживают до трех лет, и выживают лишь единицы компаний, обладающих уникальными преимуществами продукта или сильной брендовой позицией.

3. «Бой на выживание» в сфере прямых трансляций в электронной коммерции

Продажи через прямые трансляции кажутся мифом о быстром обогащении, но с резким ростом числа участников проблемы, связанные с комиссиями платформ, стоимостью трафика и высоким процентом возвратов, становятся всё более серьезными. В 2023 году более 80 % китайских компаний, занимающихся электронной коммерцией через прямые трансляции, понесли убытки и закрылись; выжить смогли лишь ведущие-топ-стримеры и крупнейшие MCN-агентства.

Вывод:

За каждой модной тенденцией скрывается массовая гибель тех, кто слепо следует за ней. Если вы просто хотите получить свою долю пирога, в конечном итоге вы окажетесь в числе тех, кто «несет риски и потери».

VII. Три шага к выживанию против течения

1. Обратите внимание на малопопулярные ниши

Чем оживленнее популярная ниша, тем больше вам нужно обратить внимание на те углы, которые остаются без внимания. Спросите себя: есть ли что-то, что «выглядит хлопотно и чем никто не хочет заниматься», но чем на самом деле пользуются и что кому-то действительно важно?

2. Выявляйте скрытые потребности

Не сосредотачивайтесь только на том, «что все хвалят», а обращайтесь больше внимания на то, «на что все жалуются, но никто не решает». Скрытые потребности часто прячутся в болевых точках, жалобах и недовольстве пользователей.

3. Максимальная дифференциация

Как только вы обнаружите малоизвестную потребность, не прибегайте к стандартным решениям, а задайте себе вопрос: «Есть ли способ, который полностью перевернет общепринятые представления в отрасли?» Именно в этом заключается ключ к успеху таких компаний, как Dyson, Nintendo и Muji.

VIII. Инструментарий: Матрица «Насыщенность рынка vs. реальный спрос» (практическая версия)

Шаг 1: Оценка насыщенности рынка

Количество конкурентов: сколько на рынке продуктов или услуг того же типа?

Прозрачность цен: легко ли потребителям сравнивать цены?

Барьеры входа: легко ли новым участникам рынка скопировать предложение?

Шаг 2: Оценка реальности спроса

Проблемы пользователей: являются ли эти проблемы частыми и острыми или же они возникают эпизодически и являются терпимыми?

Зрелость решения: достаточно ли хороши существующие решения?

Степень готовности платить: готовы ли пользователи тратить деньги на решение этой проблемы?

Шаг 3: Позиционирование по модели «четырёх квадрантов»

Высокая насыщенность + явная потребность: ловушка «красного моря», входить следует с осторожностью

Высокая насыщенность + скрытый спрос: высокий риск, высокая доходность, требуются инновационные прорывные решения

Низкая насыщенность + явный спрос: нишевый рынок, подходит для углубленной работы в небольших масштабах

Низкая насыщенность + скрытый спрос: возможность «голубого моря», следует уделять приоритетное внимание

IX. Заключение: только отказавшись следовать за толпой, можно прорваться

Популярность — это смертельная ловушка, а нишевость — закон выживания.

Когда большинство людей гонится за модными тенденциями, ваша стратегия выживания должна заключаться в следующем: развернуться, пойти против течения, искать те небольшие рынки и нишевые потребности, которые игнорируются или даже высмеиваются основным потоком. Эти области, хотя и незаметны, таят в себе огромные возможности с высокой прибылью и низкой конкуренцией.

Вы должны постоянно напоминать себе: **«То, чем занимаются все, не обязательно стоит делать; то, чем не занимаются другие, может стать вашей ареной».**

Глава вторая: «Что другие отвергают, то я беру» — археология бизнеса

В эпоху информационного взрыва и частых инноваций все гонятся за новинками, хитами и трендами, но крайне редко кто готов оглянуться назад и присмотреться к тому, что рынок «бросил». В этой главе мы разберем обратный подход «то, что другие отвергают, я беру», который научит вас находить новые высокодоходные направления среди руин, в малопопулярных и забытых уголках. Это не просто нестандартный взгляд, а целая наука — «бизнес-археология», которую можно применять снова и снова.

I. Сущность «бизнес-археологии»: активы никогда не исчезают, они просто недооценены

Мы привыкли определять ценность через призму «нового», но часто упускаем из виду, что **самые перспективные активы в мире — это зачастую не новосозданное, а забытое**. Чтобы вырваться вперед, вам нужен взгляд «бизнес-археолога»:

Поиск алмазов среди руин: многие компании, продукты, объекты недвижимости или бренды исчезают не потому, что они бесполезны, а потому, что основные игроки рынка не могут решить их ключевые проблемы.

Возможности, связанные с неправильной оценкой: когда рынок считает что-то «мусором», настоящий нестандартный мыслитель должен сосредоточиться на скрытой в этом ценности.

Пример: ревитализация активов обанкротившихся отелей в Японии

Профессия «покупателя обанкротившихся отелей» в Японии уже давно не является чем-то новым. Многие отели с горячими источниками закрываются из-за неэффективного управления или оттока населения и, на первый взгляд, не представляют никакой ценности. Однако группа предпринимателей, специализирующихся на приобретении таких активов, может приобретать отели по сверхнизким ценам, внедрять небольшие инновации (например, переоборудовать их в хостелы, оздоровительные гостевые дома или базы для рабочих каникул), сочетая это с развитием местных сообществ и новыми видами услуг, что в конечном итоге позволяет выйти из убытка и начать получать прибыль. Это не просто «выкуп у убыточных владельцев», а подход «то, что другие отвергают, я беру», позволяющий вдохнуть новую жизнь в старые активы.

Пример: тайваньский бренд подержанной одежды «FUXXY»

Раньше индустрия подержанной одежды считалась низкоуровневым бизнесом, связанным с переработкой «отходов». Но компания FUXXY обнаружила, что ежегодно на Тайване выбрасывается несколько десятков тысяч тонн ткани, причём некоторые материалы и дизайны на самом деле обладают яркой индивидуальностью. Они перерабатывают отходы ткани, создавая из них одежду ограниченными сериями, сочетающую экологичность, ремесленное мастерство и модные тенденции, что позволило им успешно привлечь молодую аудиторию. То, что было отвергнуто рынком, после переосмысления стало отправной точкой для создания новой ценности.

II. Системный подход: пять основных показателей оценки недооцененных активов

Как определить, стоит ли инвестировать в «брошенную вещь»? Нестандартное мышление — это не слепое собирание мусора, а методичное выявление ценности. Мы предлагаем пять основных показателей оценки недооцененных активов, которые помогут вам принять рациональное решение:

1. Остаточная стоимость актива

Спросите себя: действительно ли эта вещь/ресурс/бренд «бесполезен»? Или просто не может раскрыть свой потенциал в рамках старой модели? Например, заброшенный завод можно превратить в креативный парк, а старый бренд — использовать для выпуска коллаборационных товаров.

2. Структурные барьеры

Почему крупные компании этим не занимаются? Дело в несоответствии масштабам или в системных барьерах? Если причина лишь в том, что крупным компаниям это «слишком хлопотно» или «не соответствует экономии от масштаба», то это, напротив, может стать нишей, в которую могут войти небольшие стартапы (например, гостевые дома в старинных зданиях, изготовление товаров на заказ небольшими партиями).

3. Степень сохранения спроса

Исчез ли спрос полностью или он лишь подавлен? Например: рынок пленочных фотоаппаратов сокращается, но фотолюбители и представители богемной субкультуры по-прежнему проявляют энтузиазм по отношению к ретро-пленке.

4. Возможности переосмысления

Может ли данный актив обрести новую жизнь благодаря «переработке», «перепроектированию» или «междисциплинарному объединению»? Например, переработка нефтяных бочек в дизайнерскую мебель, объединение старых книжных магазинов с кафе, преобразование заброшенных вокзалов в рынки культурных и творческих товаров.

5. Соответствие отраслевым тенденциям

Смогут ли будущие крупные тенденции «возродить» такой актив? Например: экология, сокращение выбросов углерода, развитие местных сообществ, экономика впечатлений, рынок для пожилых людей и т. д. — все это может дать шанс малопопулярным активам вновь стать популярными.

III. Пути развития бизнес-модели «то, что другие отбрасывают, мы берем»

Как пройти путь от «сбора мусора» до «инновационной ниши»? Здесь можно выделить три четких пути:

1. Реабилитация активов

Повторное использование старых материальных активов (таких как помещения, оборудование, бренды, запасы) с помощью дизайнерского мышления и новых бизнес-моделей для создания новой ценности. Например: ревитализация старых домов, превращение складов в выставочные залы, объединение букинистических магазинов с общественными мероприятиями.

2. Модель интеграции избыточных ресурсов

Объединение игнорируемых избыточных ресурсов (таких как простаивающие трудовые ресурсы, простаивающее оборудование, неиспользуемая информация) с целью раскрытия их потенциала с помощью платформенных или общественных моделей. Например: использование незанятых классных комнат для вечерних курсов, превращение незанятых парковочных мест в общедоступные парковки.

3. Культурно-инновационный подход

Современная интерпретация устаревших культурных символов, ремесел и ретро-тенденций с целью создания новых рынков. Например: превращение традиционной выпечки в интеллектуальную собственность, сочетание ретро-ремесел с современным дизайном.

IV. Анализ реальных примеров: как вырваться вперед, используя то, что другие отвергают

Пример 1: Возрождение руин Детройта (США)

Детройт когда-то был центром автомобильной промышленности США, но впоследствии из-за перемещения производства и оттока населения превратился в «город-призрак». Однако в последние годы мелкие предприниматели и художники по низким ценам приобретают заброшенные здания и переоборудуют их в креативные офисы, художественные деревни и общинные фермы. Такая модель «ревитализации активов + возрождения сообщества» превратила Детройт в новую базу для стартапов и искусства в США.

Пример 2: Японская программа «Возрождение закрытых школ»

В Японии наблюдается старение населения, и многие сельские школы вынуждены закрываться из-за нехватки учеников. Раньше такие заброшенные школы становились бременем для местных властей, но «новаторы» преобразовывают их в гостиницы, мастерские по рукоделию и инкубаторы для сельских стартапов, привлекая таким образом молодежь из городов обратно

в сельскую местность. Местные власти даже активно выделяют ресурсы, чтобы помочь предпринимателям в ревитализации заброшенных школ.

Пример 3: Инновационная инициатива «Медицинские автомобили для отдалённых районов» на Тайване

В связи с оттоком населения из отдалённых районов медицинские учреждения один за другим закрываются. Однако одна команда предпринимателей переоборудовала простаивающие машины скорой помощи в мобильные медицинские пункты, объединив телемедицину и услуги на уровне местных сообществ, что позволило удовлетворить потребности отдалённых районов в медицинской помощи и вернуть к жизни простаивающие активы.

5. Пятишаговый метод «Брать то, что другие бросают»

Чтобы начать «коммерческую археологию» с нуля, вы можете следовать следующим пяти шагам:

1. Проведите инвентаризацию заброшенных активов

Обратите внимание на «брошенные» пространства, предметы, бренды, сообщества и платформы вокруг вас. Не останавливайтесь на внешнем износе и упадке, а спросите себя: «Какую ценность это когда-то представляло?»

2. Проанализируйте причины отказа

Почему эти активы были заброшены? Из-за исчезновения рыночного спроса, устаревания технологий, изменения политики или неэффективности управления? Разграничьте «необратимые» и «обратимые» причины.

3. Поиск сохранившегося или нового спроса

Проведите углубленные беседы с потенциальными пользователями и местными сообществами, чтобы понять, какие потребности были подавлены, игнорированы или остались неудовлетворенными? Или, может быть, появились новые потребности, которые как раз можно удовлетворить с помощью этих активов?

4. Разработка модели реконструкции

Подумайте, как «обновить» эти активы с минимальными затратами. Речь идет о физической модернизации? Перестройке сообщества? Межотраслевом объединении? Или о ребрендинге? Разработайте ключевые факторы дифференциации.

5. Проверка в малом масштабе и быстрая итерация

Не нужно с самого начала вкладывать огромные средства — сначала проведите небольшой эксперимент, задействовав 1 % ресурсов, быстро соберите отзывы рынка, а уже потом решите, стоит ли расширять масштабы.

VI. Пять основных инструментов оценки недооцененных активов (практическая таблица)

Показатели оценки

Проверка вопросов

Оценка (1–5)

Остаточная стоимость активов

Имеются ли части, которые можно использовать напрямую?

Структурные препятствия

Почему крупные игроки не занимаются этим?

Степень сохранившегося спроса

Остается ли нереализованный, нестандартный спрос?

Пространство для переосмысления

Можно ли раскрыть новую ценность с помощью инноваций?

Соответствие отраслевым тенденциям

Способствуют ли будущие тенденции возрождению?

Если общий балл превышает 20, это означает высокий потенциал по принципу «то, что другие отвергают, мы принимаем», и проект можно тестировать дальше.

VII. Психологические барьеры обратного мышления и способы их преодоления

Многие люди, ясно видя «брошенные» активы, не решаются их приобрести. Причины три:

Страх общественного осуждения: боязнь, что другие будут считать вас «мусорщиком».

Отсутствие творческого воображения: видят только поверхностные проблемы, не придумывают новых способов применения.

Слабая способность к интеграции ресурсов: не знают, как привлечь внешние ресурсы для сотрудничества.

Способы преодоления:

чаще участвовать в межотраслевых обменах и междисциплинарных мероприятиях, чтобы развить «микст-мышление».

Проявляйте инициативу в налаживании сотрудничества с местными органами власти, сообществами и НПО, чтобы использовать их ресурсы в своих интересах.

Тренируйте в себе способность «видеть красоту в руинах». Встречая каждый брошенный предмет, сначала спрашивайте себя: «Если бы это был единственный ресурс во всем мире, как бы я его использовал?»

VIII. От принципа «что бросили другие, я беру» к «гонкам на голубом океане»: эволюция в реальных условиях

Когда вы с помощью подхода «то, что другие отбрасывают, я беру» найдете маловостребованные активы, следующим шагом будет:

Создание барьеров, препятствующих подражанию: с помощью сообществ, бренда и уникальных впечатлений сделать так, чтобы новичкам было сложно повторить ваш успех.

Постоянные микроинновации: непрерывно вносите небольшие корректировки с учетом потребностей нишевой аудитории, чтобы продукт или услуга оставались свежими и привлекали лояльных пользователей.

Межотраслевая интеграция ресурсов: сотрудничество с представителями других отраслей для создания комбинированной бизнес-модели (например, гостиница + культурная индустрия + устойчивое развитие + сообщество).

9. Примеры неудач и уроки

Не все стратегии «брать то, что другие отвергают» приносят успех. К числу распространенных причин неудач относятся:

Неверная оценка спроса: мнение о наличии спроса, тогда как рынок уже давно умер.

Невозможность восстановления активов: слишком серьезные структурные проблемы, из-за которых даже значительные вложения не позволяют выправить положение.

Недостаточная интеграция ресурсов: одиночные действия, невозможность привлечения внешних ресурсов, что в конечном итоге приводит к провалу из-за ограничений масштаба.

Решение: перед выходом на рынок обязательно проводите «тестирование в малом масштабе» и постоянно привлекайте внешних партнеров для совместного создания ценности.

10. Заключение: с помощью «бизнес-археологии» создайте защитный ров, в котором у вас не будет конкурентов

«Брать то, что другие отбрасывают» — это не сбор мусора, а использование нестандартного взгляда для обнаружения ценности, которую другие не видят.

Это игра, требующая терпения и воображения. Когда все гонится за новыми трендами, вы решаете оглянуться назад и глубоко изучить малопопулярные, заброшенные уголки, «обновляя» их и превращая в новые рынки. Вы обнаружите, что те активы, которые игнорируются мейнстримом, после инновационного объединения, перепроектирования и культурной адаптации могут стать самыми прочными «горodильными рвами» в «голубом океане».

В следующей главе мы рассмотрим «ловушки нейробиологии эффекта следования за толпой», раскроем, почему большинство людей снова и снова повторяют ошибочные выборы, и узнаем, как с помощью стратегий обратной психологии опередить конкурентов.

Глава 3: Нейробиологическая ловушка эффекта следования

«Не ходи туда, где много людей» — эту фразу вы, наверное, слышали уже бесчисленное количество раз. Но задумывались ли вы когда-нибудь, почему, даже зная о скоплении людей и минимальных шансах на успех, большинство всё равно устремляется в «популярные» места? На самом деле за этим стоят глубокие иллюзии и психологические механизмы человеческого мозга. В этой главе мы рассмотрим с точки зрения нейробиологии суть «эффекта следования за толпой» и научим вас, как использовать эту силу в своих интересах, разрабатывая практические стратегии, позволяющие опередить конкурентов и занять нишу на рынке.

1. Нейробиологические основы эффекта следования: почему мы так боимся «выделяться из толпы»?

1. «Инстинкт выживания», заложенный в мозге

Предки человека жили в небольших племенах, где групповые действия означали безопасность, а одиночество — риск смерти. Этот инстинкт «следования за большинством» давно заложен в генах нашего мозга: увидев, что большинство людей движется в каком-то направлении, подсознание автоматически решает, что «так безопаснее». Такая психология следования за большинством по-прежнему глубоко укоренилась в современном обществе.

2. Уклон социального доказательства (Social Proof Bias)

Психолог Роберт Сигал сформулировал «принцип социального доказательства»: мы склонны верить, что «то, что делает большинство, — правильно». Этот эффект особенно заметен в эпоху информационного перенасыщения и избытка выбора, поскольку следование за другими позволяет сэкономить умственные ресурсы и снизить тревогу, связанную с принятием решений.

3. Нейробиологический эксперимент: 80 % людей выбирают вариант А, а как поступят остальные?

Классический эксперимент: исследователи предложили группе людей сделать выбор, зная, что вариант А хуже. 80 % участников всё же выбрали А. Результат? Из оставшихся 20 % почти 70 % также выбрали А, просто потому что «не хотели оказаться в меньшинстве». Сканирование мозговых волн показало, что когда человек делает выбор, отличающийся от мнения большинства, в мозге активируется «центр боли», что вызывает психологический стресс.

Вывод: идти против течения действительно «больно», и ни я, ни вы не можем от этого уйти.

II. Коммерческие трагедии, вызванные эффектом следования за толпой

1. Коллективные заблуждения, порожденные «популярностью»

Когда появляется новая сфера деятельности (например, NFT, продажи в прямых эфирах, платформы доставки), СМИ заваливают нас информацией, инвесторы устремляются туда толпами, и даже если вы осознаете риски, вас увлекает атмосфера «все так делают». В этом и заключается сила «коллективного следования за толпой» — никто не осмеливается пропустить это, потому что пропустить — значит оказаться «не в тренде».

2. Риски слепого подражания

Ценовые войны становятся нормой: на рынок устремляется масса конкурентов, прибыль размывается.

Быстрый рост затрат: цены на ключевые ресурсы (кадры, трафик, сырье) растут.

Отсутствие инноваций: все копируют одну и ту же модель, никто не готов рискнуть и попробовать новые пути.

Конечный результат: 99 % становятся «пушечным мясом», выживают лишь единицы — те, кто обладает самым сильным капиталом, ресурсами и брендом.

3. Реальный пример: «массовое выживание» китайских сайтов групповых покупок

В 2010 году в Китае за одну ночь появилось более тысячи сайтов групповых покупок (таких как Meituan, Lashou и более ста других). Каждый предприниматель считал: «Если так много людей этим занимаются, то это наверняка прибыльно». В результате менее чем за три года 99 % из них обанкротились или были поглощены, и остались лишь единицы лидеров рынка. Выбор, сделанный большинством, не только не был безопасным, но и привел их к неминуемой гибели.

III. Обратное видение: как использовать «следование за толпой» для противоположных действий?

1. Обратная сторона следования за толпой — три главных преимущества «обратного подхода»

Низкий конкурентный давление: путь, на который большинство не решается, как правило, не переполнен.

Большой потенциал прибыли: на малопопулярных рынках никто не ведет ценовую войну, что позволяет сохранять высокую валовую прибыль.

Сильное впечатление от бренда: смелое нестандартное поведение легко запоминается рынком и формирует яркую дифференциацию.

2. Как разработать стратегию противоположного подхода?

Шаг первый: определите «горячие точки» следования за толпой

Проанализируйте, какие возможности в отрасли сейчас преследуют капитал, СМИ и стартаперы? Именно в этих областях «эффект стадного поведения» наиболее силен, и именно здесь вам следует быть особенно осторожным, так как это ловушки.

Шаг 2: Найдите игнорируемые нишевые потребности

Вместо того чтобы гоняться за выгодами, за которыми охотится большинство, лучше спросить: «Есть ли кто-то, кто обслуживает маргинальные группы этого рынка? Какие у них есть подавленные потребности?»

Шаг 3: Нарушайте правила мейнстрима

Дизайн продукта, идущий вразрез с мейнстримом: например, компания Dyson не производит дешевые бытовые пылесосы, а специализируется на высоком ценовом сегменте.

Бизнес-модель, идущая вразрез с мейнстримом: например, Patagonia активно поощряет клиентов реже покупать новую одежду, что, напротив, укрепляет лояльность к бренду.

Уникальное ценностное предложение, идущее вразрез с мейнстримом: например, Muji выступает против роскоши и подчеркивает «отсутствие бренда».

IV. Инструментарий психологии: как развить способность принимать нестандартные решения

1. Метод «проверки обратного консенсуса»

Всякий раз, когда вы сталкиваетесь с популярным трендом, сначала спросите себя: «Если так много людей считают это возможностью, не означает ли это, что риск на самом деле еще больше?»

2. Упражнение «Мышление меньшинства»

Каждый раз, когда команда проводит мозговой штурм, заставляйте себя высказывать «нестандартную» точку зрения.

Перечислите все основные решения, применяемые в данной отрасли, а затем подумайте: «А что будет, если поступить противоположным образом?»

3. Самоанализ «уклона социального одобрения»

Запишите все свои важные решения за последний год и проанализируйте, какие из них были приняты «потому что так поступают все».

Научитесь принимать решения, опираясь на данные и реальные отзывы пользователей, а не на «шум в СМИ».

V. Сценарии применения обратного подхода

1. Точки входа в отрасль

Области, которых основные игроки стараются избегать: например, периферийные приложения в промышленной автоматизации, малопопулярные B2B-услуги.

Игнорируемые проблемы пользователей: например, технологии для пожилых людей, товары для левшей, образование в отдалённых районах.

2. Дизайн продукта

Обратный подход к функциональности: если основные игроки делают акцент на технических характеристиках, вы делаете ставку на минимализм и простоту использования.

Ценовой подход: пока все соревнуются в снижении цен, вы создаете высококачественные продукты по высокой цене.

Обратный подход к обслуживанию: в то время как основные игроки идут по пути стандартизации, вы, напротив, предлагаете индивидуальный подход и глубокие консультации.

3. Маркетинговые сообщения

Нестандартная риторика: подчеркивайте, что «мы не делаем XXX» и «мы создаем продукты для меньшинства».

Работа с сообществами: формируйте брендовую культуру, основанную на «антимейнстриме» и «гордости за нишевую аудиторию».

VI. Примеры нестандартного прорыва в реальном мире

1. Lefty's — обслуживание исключительно для левшей

Левши составляют около 10 % населения — это нишевый рынок, игнорируемый мейнстримом. Lefty's специализируется на разработке ножниц, кухонных принадлежностей и канцелярских товаров для левшей. Несмотря на небольшой размер рынка, у бренда меньше кон-

курентов, высокая средняя сумма чека и чрезвычайно лояльные пользователи, что позволяет ему стабильно получать прибыль на протяжении многих лет.

2. Технологии для пожилых — как избежать «красного моря» молодежного рынка

В то время как все стартапы борются за внимание молодежи, некоторые команды специализируются на умных тростях и услугах телемедицины для пожилых людей. Хотя эти потребности не пользуются большой популярностью, в условиях старения населения спрос на них остается стабильным в долгосрочной перспективе, а конкурентов относительно мало.

3. Промышленные расходные материалы — наиболее стабильная по прибыли нишевая сфера B2B

Такие продукты, как специальные винты и высокоточные подшипники, хотя и не пользуются большим спросом, при проникновении в цепочку поставок часто обеспечивают стабильные долгосрочные поставки, а рентабельность значительно превышает показатели «красного моря» потребительских товаров.

VII. Риски и меры защиты при обратном мышлении

Обратное мышление — это не «противоречие ради противоречия». Распространённые риски:

Неверная оценка спроса: малопопулярность не означает отсутствие рынка; необходимо проверить, является ли «нишевый спрос» устойчивым и долгосрочным.

Несоответствие ресурсов: если нишевый рынок слишком фрагментирован или его масштаб слишком мал, он не сможет поддерживать бизнес-модель.

Психологическое давление: длительная борьба с мейнстримом требует сильного духа и терпения.

Способы защиты:

Используйте тест «минимально жизнеспособного отличия», сначала проверьте основные гипотезы с минимальными ресурсами.

Ведите постоянный глубокий диалог с пользователями нишевого сегмента и быстро итеративно совершенствуйте продукт.

Создайте «сообщество меньшинства», где участники будут поддерживать друг друга, обмениваться информацией и совместно противостоять внешнему давлению.

VIII. Заключение: превратите «следование за большинством» в свой защитный ров

Нестандартное мышление — это не бунтарство, а иммунитет против доминирующего мышления.

Когда 99 % людей бегут по одной дороге, самое ценное рыночное пространство находится как раз на другой стороне, о которой никто не думает. Вы должны научиться использовать науку, данные и реальные потребности пользователей, чтобы защитить себя от «ловушки следования за толпой» в собственном сознании и создать долгосрочную, устойчивую и трудновоспроизводимую основу для своего дела.

В следующей главе мы перейдем к «Современным стратегиям выживания за счет дифференциации» и с помощью конкретных тактик поможем вам разработать собственную траекторию развития.

Глава 4: Современные стратегии выживания через дифференциацию

В эпоху жесткой конкуренции и сильной однородности продуктов одних только «трудолюбия» и «эффективности» уже давно недостаточно, чтобы вырваться вперед. Те, кто действительно способен выжить на рынке в долгосрочной перспективе и даже диктовать правила игры,

как правило, создают уникальные преимущества, которые трудно скопировать. В этой главе мы рассмотрим изменения современного рынка, разберем основную логику дифференциации и, опираясь на новые образцы успеха, такие как Shein и TikTok, научим вас создавать собственное пространство для выживания в щелях между гигантами и в условиях жесткой конкуренции на «красном море».

I. Почему дифференциация стала единственным путем к выживанию?

1. «Битва за эффективность» = игра капитала

В прошлом компании побеждали за счет «масштаба» и «высокой эффективности». Однако с распространением глобального капитала и цифровой автоматизации эти правила игры оказались монополизированы гигантами. Стартапы, малые и средние предприятия, а также отдельные предприниматели, пытающиеся соперничать с гигантами по масштабу и эффективности, будут просто раздавлены.

2. Итог конкуренции в «красном море»

Когда все занимаются одним и тем же, в итоге остаётся только борьба за цену и трафик. Результат — «сведение прибыли к нулю и иссякание инноваций». Вы должны проактивно «выйти из строя», иначе в конечном итоге вас ассимилирует мейнстрим, и вы окажетесь на обочине.

3. Дифференциация — единственный механизм защиты

В «красном море» только «трудно воспроизводимые» отличия позволят вам обладать правом устанавливать цены, доминировать в дискуссии и построить свой собственный «ров».

II. Три новые тактики дифференциации

1. Битва за эффективность — использование «максимальной эффективности» для выигрыша времени в борьбе за капитал

Пример: цифровая революция в сфере «быстрой моды» от Shein

Shein — это не традиционный бренд «быстрой моды», а «ориентированное на данные» производственное предприятие. С помощью искусственного интеллекта компания анализирует мировые тенденции в социальных сетях и сокращает время от дизайна товара, создания прототипа, вывода на прилавки до массового производства до 7 дней. Такая предельная эффективность позволяет Shein еженедельно выпускать тысячи новых моделей. Модель «огромное количество SKU + тестирование небольшими партиями + немедленное увеличение объемов производства при появлении хитов» полностью переворачивает традиционные проблемы индустрии одежды, связанные с длительными циклами производства и высокими запасами.

Вывод:

Вы не можете соперничать с капиталом в масштабах, но можете, благодаря максимальной гибкости и использованию данных, опередить конкурентов и завоевать сердца потребителей.

2. Борьба со структурными уязвимостями — поиск лазеек на рынке, подверженном следованию модным тенденциям

Пример: TikTok обошел YouTube на главном поле битвы

YouTube специализируется на экосистеме длинных видеороликов и уже сформировал гигантскую систему, объединяющую контент, алгоритмы и рекламу. При выходе на рынок TikTok не вступал в прямую конфронтацию, а сосредоточился на «кратких видеороликах», заполняя фрагментированное время молодежи и быстро привлекая новых пользователей с помощью персонализированных рекомендаций на основе ИИ. Возвышение TikTok доказывает, что, найдя структурную брешь, можно создать новый рынок даже в условиях конкуренции с гигантами.

Вывод:

Не вступайте в прямую конфронтацию, а найдите «щели», которые основные игроки упускают из виду или не успевают за ними следить, чтобы с помощью небольших усилий добиться больших результатов.

3. Прорыв с помощью ценностного предложения — обратное определение ценности продукта

Пример: «безбрендовая» эстетика MUJI

Когда японский рынок погрузился в экономический пузырь, традиционные бренды один за другим делали акцент на роскоши и дизайне. Муji пошла по противоположному пути, подчеркивая «минимализм, отсутствие бренда и доступные цены». Своим «безбрендовым» брендом компания преодолела усталость потребителей от чрезмерной упаковки и роскоши, став эталоном эстетики для целого поколения.

Вывод:

Ваше ценностное предложение должно быть «против течения» — когда рынок продает одну мечту, вам нужно продавать другую реальность.

III. Основная логика современной дифференциации

1. «Однородность» — это смертельная ловушка

Когда любой может легко скопировать ваш продукт, услугу или контент, вы как будто плаваете голым. Только создав «трудно скопируемое» ядро (технологии, опыт, культуру, сообщество), вы обеспечите себе пространство для выживания.

2. Дифференциация происходит за счёт «избирательного отказа»

Настоящая дифференциация заключается не в том, чтобы заниматься всем подряд, а в «сознательном отказе» от того, чем увлечено большинство. Вы выбираете только ту небольшую нишу, в которой вы сильнее всего, где у вас больше всего ресурсов и где вы можете наиболее эффективно затронуть сердца конкретной целевой аудитории.

3. Отличие заключается в «глубине»

Речь идет не о поверхностных функциональных различиях, а о глубокой связи с пользовательским опытом, эмоциями, культурой и ценностями.

IV. Пять основных шагов дифференцированного дизайна

1. Анализ пользователей: выявление основных проблем

Вопрос: что в существующих на рынке продуктах вызывает у пользователей недовольство, равнодушие или отторжение?

Например: интернет-магазины одежды работают слишком медленно, ассортимент слишком узок; контент на видеоплатформах слишком длинный, отсутствует возможность мгновенного взаимодействия.

2. Анализ ресурсов: в чём заключается ваше неравное преимущество?

Вопрос: Какими ресурсами, опытом, технологиями и связями вы располагаете, которых нет у основных игроков рынка?

Например: вы являетесь представителем определенного сообщества, обладаете особыми навыками в области дизайна или разбираетесь в какой-то малораспространенной технологии.

3. Максимальная фокусировка: делайте только минимально возможные отличия

Не пытайтесь «заниматься всем понемногу», а «сосредоточьтесь на одной точке и доведите её до совершенства», чтобы рынок вас запомнил.

4. Нестандартное ценностное предложение: четко заявите о своём отличии от мейнстрима

Используйте язык, маркетинг, дизайн продукта и другие средства, чтобы потребители с первого взгляда увидели вашу «антимейнстримную» позицию.

Например: «Мы не продаем скидки, мы продаем реальную ценность», «Мы создаем продукты исключительно для левшей».

5. Постоянные микроинновации: непрерывная оптимизация и накопление отличий

Дифференциация — это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс. Каждый месяц, каждый квартал нужно выпускать новые функции и предлагать новые впечатления, чтобы конкуренты никогда не смогли вас догнать.

V. Практическое применение стратегии дифференциации

1. Shein: сверхбыстрое пополнение ассортимента + обратная связь на основе данных с помощью ИИ

Опережая традиционные бренды одежды благодаря сверхкороткой цепочке поставок, количество SKU в 3–5 раз превышает показатели конкурентов.

С помощью ИИ анализируем тренды в социальных сетях и прогнозируем следующие хиты продаж.

Продукция отличается «быстротой, точностью и разнообразием»: пользователи открывают приложение три раза в неделю, и каждый раз получают новые впечатления.

2. TikTok: персонализация контента + крайне низкий порог входа для создателей

Любой пользователь может создавать короткие видео одним нажатием, что сводит порог входа в творчество к нулю.

Благодаря рекомендациям на основе ИИ каждый может стать популярным, что стимулирует лояльность пользователей.

Акцент делается на «короткое, быстрое, увлекательное», что резко контрастирует с «длинным, глубоким, медленным» подходом YouTube.

3. Lululemon: максимальная специализация на штанах для йоги

Компания не производит спортивную одежду всех категорий, а сосредоточивается исключительно на женских штанах для йоги и эстетике повседневной жизни.

С помощью историй, сообществ и мероприятий, дающих пользователям возможность получить новый опыт, компания устанавливает глубокую связь с аудиторией, формируя высокую лояльность.

Доводит продукцию до совершенства, превращая бренд в синоним данной категории.

VI. Три основных риска стратегии дифференциации

1. Чрезмерная дифференциация приводит к слишком узкому рынку

Чрезмерная фокусировка приводит к слишком узкой аудитории, что затрудняет рост масштабов. Решение: использовать «ядро пользователей» для расширения «связанного рынка».

2. Копирование со стороны основных игроков

Как только дифференциация подвергается копированию, преимущество быстро исчезает. Решение: постоянные микроинновации и создание многоуровневых барьеров (технологических, социальных, культурных).

3. Потребители не понимают вашу дифференциацию

Неясная коммуникация не позволяет потребителям понять вашу ценность. Решение: с помощью простого и прямого языка, пользовательского опыта или историй неоднократно подчеркивайте свою «уникальность».

VII. Практические инструменты для создания индивидуальной и корпоративной дифференциации

1. Таблица позиционирования дифференциации

Конкуренты

Стандартный подход

Ваше отличие

Восприятие пользователей

Бренд А

Низкая цена, краткосрочные акции

Высокая цена, индивидуальный подход

Эксклюзивность, редкость

Бренд В

Полный ассортимент

Идеальное исполнение отдельных моделей

Специализация, доверие

Бренд С

Высокие стандарты

Удобство и простота

Без стресса, легко

2. План действий по дифференциации

Ежеквартально анализируйте основные действия конкурентов.

С учетом проблем пользователей разработайте функцию или услугу, «которую не реализовали лидеры рынка».

Одной фразой четко заявляйте о своей позиции, противоположной мейнстриму.

Ежегодно планируйте не менее трёх проектов по микроинновациям.

VIII. Главный принцип дифференциации

Не бойтесь нишевой аудитории и насмешек. Настоящая дифференциация — это когда часть людей безумно вас любит, а остальные считают вас непонятными.

Ваша цель — не угодить всем, а сделать так, чтобы целевая аудитория считала: «Без вас не обойтись». Именно сочетание такой «крайней сфокусированности» и «непрерывных инноваций» является залогом долгосрочного выживания на современном рынке.

9. Заключение: когда все погрязли в конкурентной гонке, вам тем более нужно смело выйти из строя

Дифференциация — это не лозунг, а единственный способ выжить. Рыночные преимущества в наше время принадлежат уже не самым крупным, сильным и дешёвым компаниям, а тем, кто **отличается от других**, смело фокусируется на своём деле и умеет рассказать уникальную историю.

В следующей главе мы подробно разберём «систему оценки рисков в малопопулярных сегментах» и научим вас, как с помощью данных и инструментов научно оценивать жизнеспособность и риски каждого из них, чтобы создать своё собственное уникальное поле битвы.

Глава 5: Система оценки рисков в малопопулярных сегментах рынка

В то время как все безумно соревнуются в мейнстримных сферах, нишевые рынки кажутся идеальным выходом из «красного моря». Но на самом деле нишевые рынки остаются нишевыми именно потому, что за ними часто скрываются риски, ловушки и непредвиденные вызовы. В этой главе вы создадите систему оценки рисков в малоизвестных сегментах рынка, которая с помощью данных и научного подхода поможет вам выявить «золотые жилы», действительно достойные вложений, и избежать «ложных потребностей», которые невозможно монетизировать.

I. Почему малоизвестные рынки таят в себе одновременно и возможности, и ловушки?

1. Две сущности «нишевого» рынка

Недооцененное сокровище: игнорируемые основными игроками, не охваченные капиталом, с неудовлетворенным спросом — это «золотой период» для малоизвестных сегментов рынка.

«Мёртвые зоны», не поддающиеся масштабированию: редкий спрос, серьёзная информационная асимметрия, врождённые недостатки рыночной структуры — в таких нишевых рынках, сколько бы усилий ни приложили, монетизировать проект будет крайне сложно.

2. Немногоизвестный рынок ≠ «голубой океан»

«Голубой океан» — это рыночная ниша с потенциальным, но пока неудовлетворенным спросом; малоизвестный рынок же может оказаться всего лишь узкой нишей, к которой «никто не хочет прикасаться». Необходимо использовать научные инструменты, чтобы определить: является ли данная ниша сокровищем или ловушкой.

II. Три основных типа рисков в малопопулярных сегментах

1. Риск, связанный с размером рынка

Рынок слишком мал, чтобы обеспечить существование компании.

Распределение пользователей слишком разрознено, что приводит к высоким затратам на маркетинг.

Продукт или услуга трудно скопировать и масштабировать.

2. Риск ложного спроса

Пользователи часто жалуются, но тех, кто действительно готов платить, крайне мало.

Спрос носит лишь временный характер и не способен сформировать долгосрочные потребительские привычки.

Затраты на просвещение рынка слишком высоки, и выход на рынок сразу же приводит к значительным финансовым потерям.

3. Риск несоответствия ресурсов

Несоответствие собственных навыков, ресурсов и интересов рыночному спросу.

Сложность интеграции цепочки поставок.

Трудно преодолеть внешние препятствия, такие как законодательство, политика и технологии.

III. Инструменты оценки рисков в малопопулярных сегментах рынка

1. «Термометр рынка» (популярность/уровень конкуренции/реальность спроса)

Показатели

Высокий балл (5 баллов)

Низкий балл (1 балл)

Активность рынка

Практически никто не обсуждает
Массовое внимание со стороны СМИ и инвесторов

Количество конкурентов
1–3 небольших компании
Более 10 крупных компаний

Реальность спроса
Пользователи готовы добровольно платить
Много жалоб, мало платежей

Темпы роста рынка
Стабильный ежегодный рост
Длительный спад или колебания

Потенциал масштабирования
Есть возможность расширения
Очевидный потолок роста

Методика оценки: по каждому показателю выставляется оценка от 1 до 5 баллов, максимальный общий балл — 25. При суммарном балле 15 и выше можно рассматривать возможность инвестирования, в противном случае следует проявить осторожность.

2. Таблица соответствия личных преимуществ (перекрёстный анализ навыков, ресурсов и интересов)

Позиция
Ваше текущее состояние
Требования ниши
Степень соответствия (1–5 баллов)

Навыки
Какими профессиональными навыками вы обладаете?
Какие профессиональные навыки требуются в данной сфере?

Ресурсы
Чем вы располагаете (контакты, оборудование, финансирование)?
Какие ключевые ресурсы необходимы в данной сфере?

Интересы
Вы давно увлекаетесь этой сферой?
Сможете ли вы постоянно уделять этому время?

Методика оценки: если средний балл по трем критериям составляет 4 и выше, направление подходит для инвестиций; если ниже 3, необходимо укрепить позиции или отказаться от него.

IV. Процесс научного исследования малопопулярных направлений

Шаг 1: Сбор данных — не полагайтесь на интуицию, сначала изучите факты

Изучите отраслевые отчёты, государственную статистику и дискуссии в профессиональных сообществах, чтобы определить объём рынка и темпы его роста.

Проанализируйте состояние существующих игроков рынка (стабильны ли они, продолжают ли расширяться).

Проведите опрос потенциальных пользователей, чтобы выявить реальные проблемы потребителей и их готовность платить.

Шаг 2: Проверка спроса — только быстрое тестирование покажет правду

Разработайте «минимально жизнеспособный продукт» (MVP) и с минимальными затратами проверьте реакцию рынка.

Спросите себя: сколько людей готовы сразу же заплатить? А сколько просто «говорят об этом»?

Пример: на начальном этапе своего развития компания Zappos сначала принимала заказы через Интернет, а затем покупала обувь и отправляла её клиентам. Если заказы не поступали, они сразу же прекращали эту деятельность.

Шаг 3: Оценка ресурсов — действительно ли у вас есть возможность это сделать?

Достаточно ли ваших навыков для решения ключевых задач?

Сможете ли вы преодолеть препятствия, связанные с цепочкой поставок, контактами, законодательством и технологиями?

Есть ли у вас «несправедливое преимущество», которое позволит вам добиться успеха легче, чем другим?

Шаг 4: Расчет масштабов — сколько капитала стоит вложить?

Точно рассчитайте ценность одного клиента, количество потенциальных клиентов и затраты на конверсию в рамках маркетинговой кампании.

Оцените, сможете ли вы окупить вложения и достичь положительного денежного потока в течение трех лет.

Если проект останется небольшим, но качественным, соответствует ли это вашим долгосрочным целям?

Шаг 5: Моделирование рисков — как долго вы сможете продержаться в худшем случае?

Создайте резервный запас денежных средств и разработайте «план на случай неудачи».

Обсудите с семьёй/партнёрами пределы допустимого риска.

Разработайте механизм быстрого «ограничения убытков», чтобы немедленно выйти из проекта, если гипотеза не подтвердится.

V. Реальный пример: переломный момент между успехом и провалом в малопопулярной сфере

[Пример успеха 1] Услуги по погребению домашних животных в США

Проблема: традиционные потребности в уходе за пожилыми домашними животными и их достойном прощании игнорируются, а ведущие игроки рынка не уделяют им должного внимания.

Действия: Предприниматель сделал ставку на «гуманность и высокий уровень обслуживания», предлагая высококачественные услуги по прощанию с домашними животными, обработке останков и проведению памятных мероприятий.

Результат: в 2023 году годовой темп роста рынка услуг по похоронам домашних животных в США превысил 30%; благодаря высокой рентабельности и лояльности клиентов этот сегмент постепенно превратился в новый нишевый рынок, существующий параллельно с основным.

[Пример успеха 2] Мобильная стоматологическая клиника в отдаленных районах Тайваня

Проблема: Население в отдаленных районах рассеяно, и крупные клиники не желают открывать там свои филиалы.

Действия: Предприниматели организовали обход на передвижных клиниках, объединив усилия с местными органами власти, и стали проводить регулярные стоматологические осмотры и лечение.

Результаты: восполнение дефицита медицинских ресурсов, значительное социальное влияние, получение долгосрочного государственного субсидирования.

[Пример неудачи 1] Непопулярное приложение по рукоделию

Проблема: Команда стартапа считала, что «все хотят научиться рукоделию», и создала малопопулярное приложение.

Результат: рынок оказался слишком мал, желающих платить было крайне мало; через три года, исчерпав все средства, проект закрылся.

[Пример неудачи 2] Платформа для репетиторов по малораспространенным языкам

Проблема: Считалось, что обучение редким языкам имеет потенциал, однако рынок оказался фрагментированным, готовность пользователей платить была низкой, преподавателей было сложно найти, платформа не смогла масштабироваться, что в итоге привело к провалу.

VI. Продвинутые стратегии для нишевых рынков

1. Создание «маленьких, но прекрасных» ниш (Micro-Niche)

Не стремиться к масштабности, а сосредоточиться на обслуживании небольшой группы высокоценных пользователей, достигнув максимального профессионализма.

Примеры: инструменты для левшей, фитнес-тренеры для пожилых людей, психологическая помощь для домашних животных.

2. Объединение межотраслевых ниш для увеличения масштаба

Объединение двух нишевых потребностей для создания нового сегмента рынка.

Примеры: очистители воздуха медицинского класса (медицина + бытовая техника), образование в отдалённых районах + технологии дистанционного обучения.

3. Заблаговременное изучение тенденций в законодательстве и политике

Анализируйте государственные субсидии, отраслевую политику и социальные тенденции, чтобы занять выгодную позицию.

Пример: сертификация в области зеленой энергетики, услуги по уплате углеродного налога, экспресс-тестирование безопасности пищевых продуктов.

4. Работа с сообществами и образование рынка

Воспитывайте пользователей с помощью социальных сетей, контента и практического обучения, постепенно расширяя спрос.

Примеры: проведение мастер-классов по рукоделию брендами подержанной одежды, встречи сообщества по ремонту старых домов.

VII. Таблица оценки рисков для вашей нишевой сферы деятельности (с примером)

Показатели оценки

Проверка вопросов

Оценка (1–5)

Объем рынка

Сможете ли вы обслужить более 5000 человек в течение трех лет?

Реальность спроса

Сколько людей готовы заплатить прямо сейчас?

Потенциал масштабирования

Можно ли тиражировать продукт в других регионах/странах?

Личные преимущества

Какими ресурсами/навыками вы обладаете, которых нет у конкурентов?

Политические тенденции

Благоприятны ли тенденции в правительстве и обществе?

Маркетинговые затраты

Удастся ли контролировать затраты на привлечение клиентов?

План действий на случай рисков

Сможете ли вы в случае неудачи быстро ограничить убытки и сохранить основную сумму вложений?

VIII. Заключение: малопопулярные направления — это и возможность, и поле битвы

Выбор малопопулярных направлений — это не «уход от конкуренции», а поиск уникального пути к успеху с помощью более научного и рационального подхода. Настоящие победители всегда умеют с помощью данных, инструментов и проверки спроса превратить малопопулярные направления в «голубой океан», а риски — в защитный ров.

В следующей главе мы вместе с вами вернёмся к «историческим примерам тех, кто пробился, идя против течения», изучим классические случаи, когда нестандартное мышление переписало правила рынка, и извлечём из них повторяемые секреты успеха.

Глава 6: Исторические «прорыватели, идущие против течения»

В каждый ключевой момент трансформации отрасли всегда находилась группа людей, которые выбирали идти против течения, мыслить нестандартно и пробиваться сквозь противодействие. Они не были от природы бунтарями, а просто глубоко понимали: только отказавшись плыть по течению, можно создать новые правила рынка. В этой главе вы совершите путешествие по истории отраслей и подробно проанализируете шесть классических примеров «прорыва против течения» — от Nintendo и Muji до Netflix и Airbnb. Мы разберем до мельчайших деталей логику, лежащую в основе их успеха, и сформулируем применимые на практике принципы нестандартных действий.

I. Nintendo: отказ от высокой производительности и начало революции в области сенсорных технологий

1. Перелом в «красном море»

В начале 2000-х годов рынок игровых консолей представлял собой битву за высокую производительность между Sony и Microsoft. Каждое новое поколение консолей соперничало по техническим характеристикам аппаратного обеспечения, качеству графики и скорости обработки данных, а маркетинговые бюджеты зачастую исчислялись десятками миллиардов долла-

ров. Рынок казался оживлённым, но на самом деле уже превратился в «красное море», монополизированное гигантами.

2. Нестандартный выбор Nintendo

Столкнувшись с давлением гигантов, Nintendo решила «не следовать за толпой»: больше не соревноваться по техническим характеристикам, а создать совершенно новый опыт. Компания выпустила Wii, отказавшись от высокой производительности в пользу простого аппаратного обеспечения в сочетании с контроллером с сенсорным управлением. Такой подход превратил игры из «удела одиноких компьютерных фанатов» в «развлечение для всей семьи», привлекая огромное количество нетрадиционных игроков (женщин, пожилых людей, детей).

3. Результаты и выводы

Через три года после выхода на рынок Wii превзошла по объёмам продаж PS3 и Xbox 360, став феноменальным продуктом нового поколения. **Вывод: когда конкуренция на основном рынке заходит в тупик, только разработка совершенно нового опыта может перевернуть правила рынка.**

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.