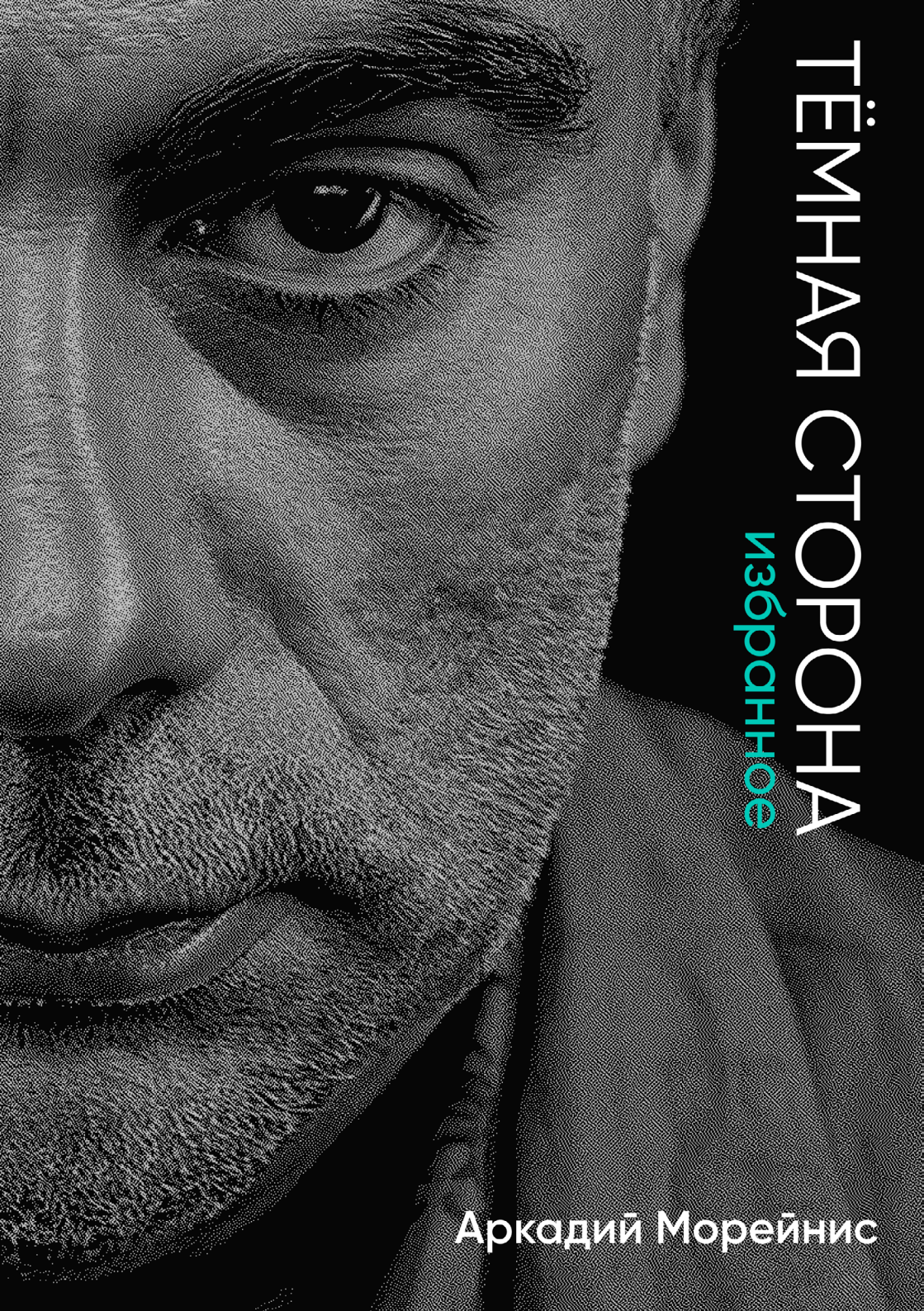

ТЁМНАЯ СТОРОНА

избранное

Аркадий Морейнис

Аркадий Морейнис

Тёмная сторона. Избранное

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Выпускающий редактор: **Дамир Исмаилов**
Редактор: **Юлия Новикова**
Дизайн обложки: **Мага Магауянова**

Who is who?

1. Предприниматель — это человек, которого прёт от цели, но сам процесс его изматывает.

2. Хобби — это когда прёт от процесса, но цели нет.

3. Офисный планктон — это когда и процесс изматывает, и цели нет.

Определяемся с терминами

1. Предпринимательство — это умение делать то, что хочется, зарабатывая достаточно денег, чтобы продолжать делать то, что хочется.

2. Многие люди настаивают, что в определении предпринимательства обязательно должно присутствовать слово «риск». Я считаю, что риск — это следствие, а не причина. Катаясь с гор на лыжах, можно сломать себе голову. Но люди катаются с гор не для того, чтобы сломать себе голову, а для того, чтобы насладиться скоростью. Сломанная голова — это неприятное и нежелательное последствие скорости, которое невозможно полностью устранить.

3. Если риск является первопричиной, а не неприятным следствием того, что вы собираетесь делать, то это не «предпринимательство», а «авантюризм».

Профессионализм

1. Профессионализм не масштабируется. Масштабировать можно только бизнес-процессы.

2. Вспоминайте об этом каждый раз, когда в инвестиционной презентации рука так и чешется написать «команда профессионалов» в качестве первого и последнего убийственного довода.

Важно или неважно?

1. Неважные вещи — это те, где мы прикладываем усилия, чтобы они не загнулись.

2. Важные — те, где мы прикладываем усилия, чтобы они росли.

3. К сожалению, больше всего времени и усилий мы тратим на первое, а не на второе.

«Чтобы создать гениальную скульптуру, надо просто взять кусок мрамора и отсечь от него всё лишнее» © Микеланджело

Чтобы завершить проект вовремя, нужно всего лишь:

- нанять хороших людей;
- поставить им задачу;
- предоставить им свободу действий;
- регулярно и заранее получать информацию о возможных задержках и неудачах;
- останавливать действия, не ведущие к выполнению задачи;
- уменьшать количество требуемых действий, если выполнение плана под угрозой.

Всё.

6 признаков того, что в команде появился управленец

1. Он сам берётся за проблему, которую все обсуждают, но за которую никто не хочет браться.

2. Превращает проблему в задачу и описывает процесс её решения.

3. Нанимает для исполнения этого процесса других людей.

4. Вводит процедуры контроля их занятости и измеримой результативности (KPI).

5. Контролирует процедуры. Быстро увольняет тех, кто не выполняет процедуры и KPI, и нанимает на их место новых.

6. Вы перестаёте обсуждать эту проблему.

Перефразируя старую поговорку «если ты уже полчаса сидишь за покерным столом и не можешь понять, кто тут лох, значит, лох это ты», скажу: если ты уже полгода сидишь в команде основателей и не можешь понять, кто из вас управленец, значит, им придётся стать тебе.

Венчурные деньги — это наркотик

1. Вас будут принуждать к росту любой ценой. Увеличивая ваши расходы до небес, доводя риск банкротства до максимума. Принуждая к новым раундам и новым деньгам, размывая вашу долю до минимума. Потому что главная цель венчурного инвестора — это продажа вашего бизнеса за большие деньги.

2. Прибыль компании интересует венчурного инвестора только в той мере, в которой это может повлиять на стоимость продажи компании. А влияние это чаще всего негативное. Компанию со стабильной прибылью можно продать только за 3 годовых прибыли. Компанию без прибыли, но с бешеным ростом выручки и разогретыми ожиданиями — за 10 годовых оборотов. Ваш заработок в компании без прибыли никогда не будет достаточно большим.

3. Однажды подсев на иглу венчурных денег, вы с неё уже не слезете. Продажа денег за скромные деньги может обеспечить вас на всю оставшуюся жизнь, но для венчурного инвестора это чистый убыток. Поэтому: больше новых денег, больше роста, больше ада.

4. OK, продали вместе с венчурными ваш бизнес за большие деньги. Если вы думаете, что это означает «больше денег лично вам», то вы ошибаетесь. Huffington Post (с деньгами венчурных фондов) был продан за $314 миллионов, Ариадна Хаффингтон получила от этой сделки около $18 миллионов. TechCrunch был продан тому же покупателю за $30 миллионов, Майкл Аррингтон получил от сделки около $24 миллионов. Если бы у TechCrunch были венчурные инвесторы, то эта сделка никогда бы

не случилась: для венчура продажа бизнеса за такие деньги была бы невыгодна.

4 проблемы стартапа

1. Меня спросили: «Какие узкие места вы видите в нашем проекте?» Отвечаю в духе старой еврейской поговорки: «Если проблему можно решить деньгами, то это не проблема, а расходы».

2. У стартапа есть только четыре проблемы:

    - люди массово не готовы платить за то, что мы делаем;
    - на одной продаже нельзя заработать денег, потому что стоимость привлечения покупателя не укладывается в средний чек;
    - мы не можем привлечь финансирование для нашего проекта, потому что обеспечиваем слишком низкий возврат на финансирование (кредиты или инвестиции);
    - у нас нет нужных способностей и компетенций, чтобы сделать этот проект.

3. Всё остальное — это расходы, а не проблемы.

Враг — это вам не конкурент

1. Писал я как-то текст об одном продукте. Вот такая проблема, вот такое решение, вот такие конкуренты, вот этим мы лучше. Всё логично и понятно — но неубедительно. Не цепляет, не заводит. Скучно.

2. Ломаю голову, в чём тут дело. И внезапно понимаю — скучно, потому что нет врага. С кем воюем? Против кого дружим?

3. В чём секрет увлекательной истории? Главный герой старается добиться своей цели, сражаясь с врагом. Герой предпринимает неожиданное действие, чтобы победить врага, и получает неожиданный результат. Всё.

4. Наверное, в этом же и секрет успешного продукта. Создатели вместе с пользователями объединяются в борьбе против одного врага. Создатели дают пользователям в руки неожиданный инструмент, от которого те получают превосходящий их ожидания результат. Всё.

5. Обратите внимание, враг — это не конкурент. Враг — это враг людей, а не создателей продукта. Создатель помогает людям сражаться с их врагом.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Конкурент — это тот, кто предлагает другое оружие для того же сражения.
Люди всегда выберут волшебную палочку — неожиданную штуку с неожиданными свойствами.

6. Создание продукта — это сочинение истории. Большинство «пользовательских историй» (use cases), которые я слышал, очень скучные, потому что там нет врага и неожиданностей. А вот если суметь сочинить увлекательную историю, тогда получится успешный продукт. Страшный враг, неожиданный способ борьбы, превосходящий ожидания результат.

Вот и всё.

Зачем вы ищете замечательных сотрудников?

1. Если для того, чтобы они хорошо работали на своём месте — то они либо к вам не придут, либо скоро от вас сбегут, потому что в хорошей работе на своём месте нет ни вызова, ни возможностей для быстрого роста.

2. Есть только 4 типа задач, которые подходят для замечательных сотрудников:

   - развить то, что работает;
   - починить то, что не работает;

- достроить то, чего не хватает;
- проверить то, что ещё не пробовали.

3. Замечательный сотрудник — это тот, кто может такие задачи решать. Замечательный начальник — тот, кто умеет такие задачи давать.

Манифест продуктовой компании

1. Продукт — это то, что компания продаёт. Продукт — это то, что приносит ей деньги.

2. Все сотрудники компании работают над созданием продукта. Каждый на своём месте. Независимо от позиции и от специальности.

3. Единое понимание продукта позволяет складывать усилия всех сотрудников для получения большего результата.

4. Сотрудники любых специальностей без понимания продукта — это центр затрат. Сотрудники с пониманием продукта становятся центром прибыли.

5. Понимание продукта выражается в конкретных действиях, направленных на улучшение продукта. Результат этих действий — вклад в создание продукта.

6. Улучшение продукта выражается в измеримых величинах — метриках, важных для компании на текущий момент. Улучшить можно только то, что можно измерить.

7. Карьерный рост обеспечивается не ростом компетенций, а увеличением вклада в создание продукта.

8. Рост прибыли компании — результат улучшения прибыльных продуктов, убивания неприбыльных продуктов и создания новых продуктов, которые могут приносить новую прибыль.

9. Самый простой способ карьерного роста:

    - вызваться на проект, который требует новых знаний и умений;
    - начать делать;
    - научиться новому;
    - применить новое;
    - получить измеримый результат.

10. Самый простой способ увеличения прибыли компании:

    - дать возможность всем сотрудникам участвовать в создании продукта;

- создать конкуренцию за участие в создании продукта;
- продвигать лучших людей, создающих лучший продукт.

Парадокс

1. ОК, давайте считать, что главная задача основателя стартапа или продакт-менеджера — сделать хороший продукт.

2. Но давайте расшифруем, что значит «хороший продукт»? Как ни странно, хороший продукт — это продукт, который принесёт больше всего денег своим создателям.

3. И не потому, что создатели продукта такие засранцы, которые думают только о деньгах. А потому, что чем больше людей и чем дороже этот продукт покупают, тем больше людей и тем выше его ценят.

4. Думайте о деньгах — так вы сделаете более качественный продукт.

День первый, день последний

1. Главная проблема тех, кто не может найти новую более достойную работу — им нечего показать

в качестве достойных результатов на старой работе.

2. Работал там-то в такой-то должности — не результат. Занимался тем-то — не результат. Твой результат — это то, какой результат получила компания от того, что ты сделал.

3. Подготовка к следующей работе начинается не в тот момент, когда ты решил уйти из компании, а в тот момент, когда ты только начал в ней работать.

4 способа испортить подающего надежды сотрудника

1. Поставить ему задачу, не определив конкретный срок, за который он должен достичь конкретного результата — в штуках, деньгах или процентах.

2. Не внедрить систему регулярных отчётов о его промежуточных результатах по главной и вспомогательным метрикам. Количество продаж главным образом зависит не от умения говорить с клиентами, а от умения ежедневно рассылать сто писем и проводить пять встреч.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

3. Хвалить или ругать его за то, что не является отчётными метриками.

4. Не хвалить и не ругать его за перевыполнение, выполнение или невыполнение отчётных метрик. Метрика, которую перестают контролировать, перестаёт быть метрикой.

Любовь втроём

1. Когда стартапер рассказывает о своём продукте. Сколько креативных фишек, внимания к деталям, вариантов интерфейсов, фич для реализации, сценариев развития, планов разработки и других проявлений любви к продукту.

2. Когда он рассказывает о маркетинге. «Ну, дадим рекламу в интернете», «ну, мы в фейсбуке или, там, в инстаграме разместимся», «ну, есть у меня знакомая девочка-маркетолог, она займётся», «дадите денег, мы наймём хорошего маркетолога, он всё сделает».

3. Когда стартаперы полюбят маркетинг настолько же сильно, насколько они любят свои продукты, умирать стартапов будет на порядок меньше. Возможно, наступит тот момент, когда стартапер на встрече с инвестором будет

показывать на своём телефоне не как выглядит его аппка, а как выглядит его реклама. А взахлёб перечислять он будет не список фич, а варианты таргетинга.

4. Вообще-то, продукт — это не то, что мы делаем, а то, что мы продаём.

Хватит изобретать

1. У многих стартаперов налицо проблема самоидентификации. Они не могут для себя определиться, кто они — изобретатели или предприниматели?

2. Изобретатели изобретают кубики. Предприниматели стараются максимально быстро, просто и дёшево собрать что-то из уже имеющихся кубиков. Изобретатель всё время озабочен вопросом «что бы такое изобрести». Предприниматель — «как бы без этого обойтись».

3. Изобретатель совсем не обязательно изобретает какую-то железяку. Это может быть софт, методика, процессы… что угодно. Общее одно: страсть к изобретению чего-то своего, потому что готовые вещи не устраивают его по таким-то и таким-то причинам.

4. Как появился Uber? Взяли существующие телефоны с GPS, взяли существующий канал распространения AppStore, взяли существующую армию бомбил — взболтали, перемешали и получили Uber. А теперь представьте себе, что основатель Uber решил сначала создать «уникальные и не имеющие аналогов» устройства с GPS, которые надо было как-то раздать огромному количеству пассажиров и водителей, чтобы потом на этой основе разработать «уникальную платформу, объединяющую водителей и пассажиров»?

5. Как появился Apple? Джобс решил продавать компьютерные платы, созданные изобретателем Возняком. Macintosh? Изобретатели из Xerox показали Джобсу графический дисплей, оконный интерфейс, мышку и Ethernet. iPod? В Toshiba изобрели жёсткий диск такого маленького форм-фактора, который на тот момент некуда было вставлять. Гений Джобса — это гениальный нюх на изобретения.

6. Да, конечно, бывают изобретатели-предприниматели. Томас Эдисон (создатель ламп накаливания, фонографа, телеграфа и General Electric) и Грэхем Белл (создатель телефона и AT&T) — яркие тому подтверждения. Но это скорее исключение, чем правило.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

7. В общем, хотите быть предпринимателями — перестаньте изобретать. Берите то, что есть — и собирайте из этого то, что нужно.

Нечестное конкурентное преимущество

1. Нечестное конкурентное преимущество (Unfair Competitive Advantage) — это конкурентное преимущество, которое трудно, долго, дорого или невозможно повторить вашим конкурентам. Нечестными преимуществами могут стать эксклюзивные договоры, интеллектуальная собственность, доступ к клиентам (лояльная база клиентов, партнёрства, инфраструктура), бренд и так далее.

2. Хороший продукт с полезными свойствами, фишками, энтузиазмом и опытом основателей — это просто конкурентные преимущества. Мы можем отлично махать руками и ногами по любой боевой методике, но нас на первой же секунде поединка завалит хлюпик с автоматом в руке. Поиск автомата, стреляющего в нашей нише — гораздо более полезная задача, чем отработка ударов руками и ногами по примеру конкурентов.

3. Если мы продаём дом у моря, то «у моря» — конкурентное преимущество. Если мы скупили

все дома у моря в этом районе, то мы приобрели нечестное конкурентное преимущество «у моря», которое позволяет нам управлять ценами на дома у моря в этом районе. Продавая книги и набрав сотню миллионов клиентов, Amazon приобрел нечестное конкурентное преимущество, которое позволило ему наращивать категорийный ассортимент продаваемых товаров, сохраняя разумную стоимость привлечения. Если мы вывели наш товар в ассортиментную матрицу крупной сети, то мы блокировали доступ к этой матрице нашим конкурентам в этой ценовой категории.

4. Если мы делаем перспективный продукт на конкурентном рынке, то нас, безусловно, скопируют. Единственное, что может удерживать нас на голову впереди конкурентов — это приобретённое за это время нечестное преимущество. Если нас захочет кто-то купить, то будут покупать на самом деле наше нечестное конкурентное преимущество. В противном случае нас будет дешевле скопировать, чем покупать.

5. Задача стартапа — как можно меньше конкурировать лоб в лоб и как можно быстрее искать, находить и накапливать нечестные конкурентные преимущества. Это позволит нам

быстрее отрываться от конкурентов и быстрее наращивать свою стоимость.

Компания находится в фазе здорового роста, переходящего в масштабирование, если...

1. Увеличение количества сотрудников ведёт к увеличению выручки на одного сотрудника.

2. Расширение торговых площадей ведёт к увеличению выручки на квадратный метр.

3. Увеличение затрат на маркетинг, пиар и продажи ведёт к уменьшению валовой стоимости привлечения покупателя.

Всё вышеперечисленное довольно очевидно, если об этом задуматься. И не столь очевидно, если бежать вперед, не задумываясь.

Правильные опросы

1. Люди более-менее правдиво могут отвечать только на два типа вопросов: а) чего они не хотят и б) что они уже сделали.

2. Самый обманчивый вариант Customer Development — это делать выводы о нужности продукта на основании ответов на вопрос «будете ли вы пользоваться таким-то продуктом, если мы его сделаем?»

3. Самый странный способ оценки удовлетворённости клиентов — пользоваться методикой NPS, основанной на анализе ответов на вопрос «насколько вероятно, что вы порекомендуете эту компанию другу или коллеге?»… по шкале из 11 (!) ступеней.

4. Самый распространённый способ совершать эту ошибку — спрашивать человека «ты понял?»

Разлюбите свой продукт

1. Любовь мешает продавать. Процесс продажи превращается в восхваление своего продукта. Продукт нужно не восхвалять, а продавать. Для этого нужно сконцентрироваться не на продукте, а на том человеке, которому ты его продаёшь — что ему нужно, что ему важно, зачем продукт ему нужен. Влюблённый юноша пишет сонеты, сутенёр анализирует целевую аудиторию и подбирает продающие фичи.

2. Любовь мешает считать деньги. Вы невольно преуменьшаете расходы и преувеличиваете конверсию. В глубине души вы считаете, что ваш замечательный продукт очень скоро начнёт продавать себя сам, а лишние расходы и низкие продажи — это временное явление. Люди готовы удовлетворять дорогие капризы любимых, но аккуратно планируют бюджет содержанок.

3. Любовь мешает улучшать продукт. Вы видите проблему не в продукте, а в том, что вы недостаточно пылко доносите до людей свою любовь к нему. Улучшать продукт можно, только отдавая себе отчёт в его недостатках и решая проблемы. Влюблённый папик создаёт для любимой ВИА «Поющие трусы», адекватный продюсер отправляет начинающую певицу сперва поучиться вокалу.

4. Любовь мешает продукту меняться. Ваша идея может восхищать вас, но при этом быть никому не нужной. В этом случае идею надо либо менять, либо суметь от неё полностью отказаться. Если ваша любимая пьёт вашу кровь и ест ваш мозг, то, может быть, пришло время полюбить кого-то другого?

5. Если вы инвестор, то любовь к продукту не позволяет вам адекватно оценить пришедшую

с этим продуктом команду. Вы закрываете глаза на недостатки команды, вы надеетесь на то, что крутость продукта компенсирует проблемы. Но успех продукта зависит в первую очередь от компетенций и самоотдачи команды, а не от крутости идеи. Да, конечно, любовь зла — полюбишь и козла. Но вам-то нужны не козлы, а единороги.

Об аутсорсе и партнёрках

«Полагаться на наёмные и союзные войска бесполезно и опасно, и если кто-то рассчитывает утвердить свою власть с помощью наёмников, то ему не видать покоя и благополучия, ибо они разобщены, тщеславны, недисциплинированны и ненадёжны. Причина состоит в том, что в строю их удерживает небольшое жалованье, которого недостаточно, чтобы они пожелали умереть за тебя. Они готовы биться за тебя, пока нет войны, но, когда война начинается, они предпочитают бежать или расторгнуть договор.» © Макиавелли, «Государь».

Тест на миллион

1. Представьте, что ваш проект получил миллион долларов инвестиций.

2. Выпишите 5 главных вещей, которые вы после этого сделаете.

3. Посмотрите на этот список и найдите задачи, которые вы можете начать делать уже сейчас, но не делаете, а откладываете на «после миллиона».

4. Начните делать их.

5. Перестаньте делать те дела, которых не оказалось в этом списке.

5 простых правил управления задачами

1. Не может быть задач второго приоритета, как не бывает и «осетрины второй свежести». Задачи могут быть либо первого приоритета, либо — никакого.

2. Всё, что не относится к «первому приоритету», можно не делать. Зачем тратить время, силы и голову на то, что не самое важное?

3. К первому приоритету можно отнести вещи, «без которых нельзя обойтись». К остальным приоритетам — всё, что «хорошо бы сделать».

4. Если в вашем бизнесе все задачи относятся к «хорошо бы сделать», и нет ни одной, «без которой нельзя обойтись» — вы не знаете, что надо делать, чтобы продолжать расти.

5. Если в вашем списке куча задач, «без которых нельзя обойтись» — вы просто не можете определиться, чем вы на самом деле занимаетесь.

Учись учиться

1. Старая парадигма образования: сначала мы тебя научим, потом ты сможешь это сделать.

2. Новая парадигма образования: начни делать, мы тебе поможем.

3. Выводы:

    - сначала надо начать делать, а потом учиться;
    - не надо учиться тому, что ты не делаешь.

Смотрим правде в глаза

1. 3 правды жизни:

- средняя зарплата на черте бедности, если не ниже;
- бизнес в среднем убыточен;
- инвесторы в среднем не возвращают вложенных денег.

2. Надо учиться тому, что делают другие, только для того, чтобы научиться делать всё не так, как они.

10 правил питча

1. У вашего продукта не может не быть конкурентов. Забудьте слова «уникальный» и «не имеющий аналогов».

2. Если у людей есть такая потребность, то они её уже как-то удовлетворяют. Теми же способами, которые предлагаете и вы — прямые конкуренты. Или другими способами, но ту же потребность — непрямые конкуренты.

3. Если конкурентов — ни прямых, ни непрямых — нет, значит, и потребности нет. Потребности нет — ваш продукт никому не будет нужен. Большинство стартапов умирает по этой причине.

4. Если нет прямых конкурентов, то высока вероятность того, что они были, но умерли,

потому что экономика такой бизнес-модели не сходится. Не знаете их конкретно — не беда. Предположите, что они были, и подумайте, почему их экономика не сошлась. Расскажите, чем ваша бизнес-модель будет отличаться.

5. Начинайте рассказ о своём продукте с рассказа о чужих продуктах. Кто ваши основные конкуренты? По какому параметру ваш продукт лучше с точки зрения потребителя?

   Это первый переломный момент. Если вы не рассказали про конкурентов и не объяснили, чем вы лучше их, то дальше слушать неинтересно — либо потребности нет, либо вы не понимаете ничего про потребности и конкуренцию, либо не умеете гуглить.

6. Вы можете быть лучше, чем конкуренты, только за счёт того, что вы что-то делаете по-другому, или у вас есть нечестное конкурентное преимущество. Нельзя быть лучше, потому что вы что-то делаете лучше. Это второй переломный момент. Если у вас нет «чего-то другого» или «нечестного преимущества» — то разговаривать дальше не о чем, в продукте нет внутренней ценности. Вы просто планируете построить свой маленький свечной заводик на чужие деньги.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

7. Где деньги? Опираться на юнит-анализ. Средний чек, стоимость привлечения, экономика одного заказа. Если есть заказы от друзей, знакомых — не катит. Если бизнес хочет и может расширяться, то способы привлечения клиентов могут быть только платными. Фраза «мы не потратили на маркетинг ни копейки» является стоп-словом. Это третий переломный момент. Если вы не знаете, где будете искать клиентов, если вы не понимаете, во сколько вам один покупатель будет обходиться, то, вероятнее всего, вы будете терять деньги на каждом заказе. Вкладываться в планово убыточный проект — неинтересно. Ждать волшебного момента «когда о нас узнают все» — денег не хватит.

8. Что вы сделали для того, чтобы проверить вашу гипотезу о том, что ваше «по-другому» действительно «лучше» для потребителя? Ссылки на американские аналоги не катят. Интересует только то, что сделали лично вы с командой. Опросы друзей и знакомых не катят. «Предварительные разговоры с клиентами» не катят. Minimum viable product — это о продажах, а не о разговорах.

9. Если вы не смогли сделать minimum viable product для проверки гипотезы своими силами и своими

ресурсами, то у вас неполноценная команда. Либо вы не умеете придумать минимальный продукт, а, значит, вы будете постоянно требовать и прожирать деньги на постройку космолёта. Либо у команды нет полного набора ключевых компетенций. Это четвертый и последний переломный момент. Инвестируют не в идею, а в команду. Если команда неполноценная, то инвестировать не во что.

10. Всё остальное — только после этой черты. Показывать продукт — здесь. Детали того, как устроен ваш проект — здесь. Что вы хотите: денег, опыта, связей — тоже только здесь.

Зарабатывать больше

Вы работаете на нормальной работе, получаете нормальную зарплату. А как зарабатывать больше? Не на 10–20%, а в полтора-два-три раза больше

1. Ждать повышения зарплаты
   Если вы уже доросли до определённого уровня компетенций и зарплаты, то ваш потолок по зарплате уже близок. Не в вашей компании, а по рынку вообще — разброс зарплат у опытных специалистов не так уж велик.

2. Ждать повышения в должности
   Для этого ваш руководитель должен освободить для вас своё место. А какова вероятность того, что в ближайшее время он уйдёт, его уйдут или его двинут выше вверх? Такое случается нечасто и зависит не от вас.

3. Искать новую работу с повышением в зарплате или должности
   Можно сделать простое упражнение и сравнить количество резюме и вакансий на планируемую должность на каком-нибудь «работном» сайте — так можно прикинуть, какой конкурс вам предстоит. По «денежным» вакансиям такой конкурс от 10 человек на место и выше, его надо ещё выдержать.

4. Начать свой бизнес
   В этом случае вы теряете стабильность, но возможность зарабатывать в несколько раз больше может оказаться выше. Если вы, конечно, не заболеете «построением звездолётов» и не начнёте бегать по питчам вместо того, чтобы строить зарабатывающий бизнес. Плюс к этому, возможность эта зависит только от вас.

5. У каждого из вариантов своё сочетание рисков и выигрышей. Чем ниже риски, тем меньше возможность выигрыша.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

6. Вариант с поиском нового места кажется максимально рискованным. Вариант с началом своего бизнеса для ряда компетенций имеет меньше рисков, чем кажется. Вероятность выигрыша по варианту «ожидание» кажется минимальным.

Что значит управлять

1. Вот машина стоит, вы на акселератор ещё не нажали — можно ли управлять ею? — Нет. Нельзя. А когда появляется возможность управлять машиной? Когда она поехала. Управление возможно только в отношении объектов, имеющих самодвижение. <…> Пока этого самодвижения нет, ставить такую задачу или цель — управление — не имеет смысла.

   © Г. П. Щедровицкий, «Организация, руководство, управление», 1981

2. Нельзя «управлять организацией», можно управлять только её движением, только её развитием. Если нет цели и плана развития, то понятие «управления» никакого смысла не имеет.

Делегирование

1. Самая большая проблема в делегировании — это делегировать, но не дать права на ошибку. Даже больше того: первое же дело, которое вы полностью делегируете, закончится полным факапом. Вы это знаете, поэтому стараетесь тщательно контролировать процесс, поправлять и вмешиваться в процесс — всё для того, чтобы на выходе получилось то, что вам нужно.

2. Как результат, никакого делегирования не происходит, а вы остаетесь на руках с хорошим человеком (иначе бы вы ему не пытались делегировать), которого вы своими руками сделали импотентом. И что с ним делать теперь — непонятно, обратно уже не понизишь, но ничего больше ему не поручишь.

3. Поэтому, вот несколько простых правил, если вы всё-таки решились что-то делегировать кому-то в первый раз:

    - не делегируйте то, что критично в краткосрочной перспективе. Сразу планируйте, как можно обойтись без этих результатов;
    - делегируйте только те дела, у которых есть измеримые показатели, которых нужно

достичь за достаточно короткий срок. По ним человек сам может оценить конечный результат, и по ним он может оценивать успешность в ходе процесса. Он не должен спрашивать у вас «получается у меня или нет?»;
- не требуйте ежедневных отчётов, не лезьте сами с советами и не рулите процессом параллельно с тем, кому делегировали;
- отвечайте на любой его вопрос вопросом «а что думаешь по этому поводу ты». Не давайте ему однозначного ответа: давайте варианты, из которых он должен выбирать сам.

4. В общем, не уподобляйтесь тому чуваку, который каждый день выкапывал морковку из земли, чтобы посмотреть, растёт она или нет. Что вырастет, то вырастет.

Правило «90 дней»

1. Если руководитель направления не показал результат за первые 90 дней работы, то он не сделает этого никогда.

2. Если директор по маркетингу за 90 дней не привёл новых, абсолютно новых покупателей, то он не приведёт их никогда.

3. Если директор по продажам не нанял за 90 дней хотя бы одного продажника, который выполнил или перевыполнил план продаж, то он не соберёт продающий отдел продаж никогда.

4. Если директор по продукту не сумел за 90 дней построить разработчиков, чтобы они реализовали что-то, что сделало продукт лучше, то он не сделает этого никогда.

Да.

Полезная математика от Take Eat Easy — французской службы доставки еды из ресторанов курьерами на велосипедах

1. «За последние 12 месяцев мы расширились с 2 до 20 городов, увеличили количество наших ресторанов-партнёров с 450 до 3200, увеличили клиентскую базу с 30 тысяч до 350 тысяч человек. Несколько дней назад мы доставили миллионный заказ еды из ресторана. А сегодня мы объявляем о банкротстве».

2. Бизнес-модель: 25–30% комиссии на еду и 2.5 евро за доставку с клиента. Звучит выгодно. Но на самом деле нет, потому что курьерам надо платить из расчёта 15 евро/час. Что при существующем среднем чеке должно составлять больше 1.5 доставок в час.

3. Предыдущие деньги с двух раундов инвестиций суммарным объёмом 16 миллионов евро закончились, а нужная «плотность» доставок так и не набралась. Третий раунд инвестиций обещали, но после дьюдила отозвали своё предложение обратно.

4. Два вывода:

    - логистика способна сожрать все деньги;
    - очень опасно расширяться, надеясь исключительно на то, что заработать удастся только после достижения большого масштаба. В этом случае вы масштабируете одни убытки, и жизнь проекта зависит только от того, поверят ли в ваши радужные прогнозы инвесторы. Как оказывается — верят в такое далеко не все. И чем дальше, тем больше.

Делаем предложение

Парень в баре спрашивает девушку:
— А ты переспишь со мной за миллион долларов?
Девушка задумывается. Вдруг парень спрашивает:
— А за доллар?
Девушка немедленно возмущается:
— За кого ты меня принимаешь?
— Я уже понял, кто ты. Осталось только сойтись в цене!

(старый анекдот)

Так вот, мораль этой истории вовсе не в том, о чём вы подумали. А в том, что надо уметь делать предложения, от которых нельзя отказаться. Как партнёрам, так и аудитории в целом. Другие варианты в бизнесе не работают.

Как Google Analytics уничтожил маркетинг

1. Современные «цифровые маркетеры» налево и направо кидаются фразами «SMM», «контент-маркетинг» или даже «Фейсбук-маркетинг». Это показывает только то, что, к сожалению, они не осознают разницы между маркетинговыми стратегиями, каналами и контентом. Фейсбук — это маркетинговый канал; социальные медиа —

это набор маркетинговых каналов. Контент — это тактика, а не стратегия.

2. Винить за всё это нужно Google Analytics.

3. GA заставил маркетеров переместить фокус своего внимания со стратегий на каналы, потому что они так легко отслеживаются. В сознании многих маркетеров каналы и стали стратегией, хотя на самом деле это не так.

4. GA позволяет простым образом считать «прямой возврат на маркетинговые инвестиции», то есть, клики, непосредственно приводящие посетителя на сайт. Как результат, картина маркетингового мира у множества людей упростилась до односложного действия «разместили рекламу > получили клик > конвертировали клик в покупку». Хотя в реальности процесс покупки зачастую многоступенчатый и не так просто отслеживаемый, потому что этот путь не на всех ступенях включает заход будущего покупателя на сайт.

5. Маркетинговый мир гораздо шире, чем попытка получения ответа на вопрос «какой контент я должен поместить на свой сайт, и где я должен его отрекламировать, чтобы получить больше трафика и конверсий» с помощью GA. Если

вы сожмёте свой маркетинг до размера этого вопроса, то вы можете сузить ваши возможности и заниматься прикладыванием ошибочных метрик к ошибочным маркетинговым стратегиям. Или просто заниматься беспорядочным тестированием маркетинговых тактик, так и не сформулировав маркетинговую стратегию.

6. Попробуйте задать себе вопрос: «Как бы вы рекламировали себя, если бы интернета не существовало?» Ответ на этот вопрос может здорово помочь вашему онлайн-маркетингу. Потому что в этот момент вы начнёте думать о маркетинговой стратегии, а не о Google Analytics.

Как работает венчур

1. Венчурный фонд может заработать денег — не много денег, а вообще заработать — только в том случае, если он инвестирует в компании, которые имеют желание и шанс стать будущими уберами и фейсбуками. Инвестирование в любые компании с меньшими амбициями — это убыток для фонда. Почему?

2. Давайте для примера возьмём фонд размером $100M.

- Срок получения результатов работы фонда (выходов) установим в 10 лет. Желательный процент годовых в 12%. Это эквивалентно тому, что через 10 лет мы должны получить 3х денег, то есть $300 миллионов. В расчёте не забудем ещё учесть комиссию управляющих фонда, которые тоже должны иметь свою долю — скажем, 20% от общего заработка.
- Будем считать, что в результате инвестиций фонд получает 25% проекта.
- В реальной жизни в портфеле успешного фонда распределение результатов приблизительно следующее:
- 5 проектов умирает;
- 3 приносят совсем немного;
- 1 проект показывает средний результат;
- 1 (если фонд успешный) «выстреливает».
- Так вот, экономика фонда сходится, то есть он может получить $300M, только в том случае, если тот самый успешный проект получает на выходе оценку не менее $1B. Причём, именно на него приходится и основной возврат денег.

3. Так как единорогов на все фонды не хватает, то реальный заработок инвесторам обеспечивают только 5% от всех фондов. 95% фондов деньги инвесторов теряет.

4. Морали две:

    - если вы делаете проект и не надеетесь вырастить его в миллиардный проект, то к венчурам можно не ходить;
    - если вы собираетесь стать венчурами и не знаете, почему будущий миллиардный проект придёт именно к вам, то можете даже не начинать.

Цена идеи

Чуваки из одного фонда, проанализировав 32 единорога, попробовали найти общие черты, которые были им присущи на ранних этапах.

1. Идея, про которую легко и уверенно можно сказать «это не будет работать»

    Кому нужно ещё одно такси, пусть даже только из больших черных машин? Неужели есть так много людей, кому будет интересно смотреть стриминг прохождения видеоигр? Кому нужен ещё один сервис облачного бэкапа? Сдать свою квартиру незнакомцу — да вы офигели?

    Я иногда даже предлагаю специально искать «идиотские» идеи. Все очевидные идеи слишком

очевидны — их наверняка уже делало или делает множество других людей.

2. Они выходили на уже конкурентные рынки

   Рынок такси, рынок гостеприимства, рынок бэкапирования, рынок организация мероприятий — большие и конкурентные рынки.

   Многие стартапы мечтают о «голубом океане» — найти новый рынок, создать новую нишу. Но нельзя забывать о печальном факте: если чего-то ещё нет, то это, в большинстве случаев, никому не нужно или не проходит по деньгам.

   Создавать новое и неизведанное очень сложно. Все очевидные вещи уже опробованы тысячами других стартаперов. И тут мы опять возвращаемся к мысли о том, что лучше пусть идея будет «идиотской», чем очевидной.

3. Они меняли поведение клиентов, уже существующих внутри рынка

   Очень сложно создавать новый рынок, очень сложно убеждать людей в том, что им нужно попробовать что-то новое и начать удовлетворять потребность, о которой они раньше не задумывались. Да и большинство стартапов

погибает как раз из-за того, что они делают то, что никому не нужно.
Наложение новой идеи на существующий большой конкурентный рынок может привести к тому, что вся эта масса ринётся осваивать новые возможности, которые предлагаете вы. Если вы предлагаете что-то, что на порядок лучше/дешевле/удобнее того, что было раньше. Ключевое слово «на порядок», этот момент принципиален.

4. Нулевая монетизация на ранних стадиях

Вот это вот самый стрёмный и опасный пункт, который очень легко довести до абсурда. И начать делать то, на чем просто нельзя заработать денег вообще. Или нельзя заработать достаточно, чтобы покрыть убытки.

Всем известен, наверное, анекдот про чувака, который продавал доллары по 90 центов? Оборот у него был офигенный. А прибыль он «пока не считал».

Так что этот пункт я бы переформулировал. На ранних стадиях надо сосредоточиться на том, чтобы «продавать» себя аудитории. Оптимизировать расходы и маржинальность можно и потом. Поэтому на первых этапах

важна не прибыль, а стоимость привлечения покупателя.
Но в голове изначально всё-таки надо иметь финмодель, экономика которой сходится при определённых условиях: средний чек, маржинальность, стоимость привлечения покупателя и объём продаж.

А то ведь единороги тоже не вечны. Они тоже умирают. А с такой высоты падать гораздо больнее.

Компетенции в команде

1. Команда основателей — это группа людей с ключевыми компетенциями, необходимыми для реализации проекта

   Ключевые компетенции — это компетенции, обеспечивающие конкурентное преимущество проекта. Обычно их две-три, не больше. Одна из стандартных формул для айтишных проектов — это hacker (программист) и hustler (продавец).
   Не нужно дублировать компетенции, не нужно брать в основателей просто «хороших ребят», каким-то боком участвующих в создании проекта.

2. Нельзя аутсорсить ключевые компетенции

Самая распространённая ошибка на самом старте — это «нам нужны деньги на то, чтобы нанять маркетолога». Если основатели не знают, как продавать то, что они делают, значит, у них нет продукта. Продукт — это не то, что вы делаете, а то, что вы продаёте. «Сделать» нынче не проблема, проблема «продать». Знать то, кому, как и где продавать — это единственная ключевая компетенция, которая является общей для любых типов проектов.

3. MVP

   Если команда основателей не может придумать и реализовать что-то своими силами — это критерий неполноценности команды. Причины две:

   - основатели на самом деле не знают, что они собираются продавать, а, значит, у них нет продукта, и говорить с ними не о чем;
   - в команде основателей не хватает ключевых компетенций.

Какой партнёр вам нужен

1. Человек, сумевший заработать много денег — эйфоричен. Он верит в то, что всё, к чему он

прикоснется, зацветет. Он может вам поверить просто потому, что ему понравилась ваша идея.

2. Человек, сумевший заработать много денег, но умудрившийся просрать их часть — циничен. Он будет верить теперь только в планы, цифры и суровую реальность. Кроме того, он будет хотеть опять заработать много денег настолько же сильно, насколько и вы.

3. Если вы стартап и ищете деньги, то вы должны понимать, что первого убедить легче, чем второго.

4. Поэтому лучше ищите в качестве партнёров людей второго типа.

Если у тебя в руках молоток, то всё остальное кажется тебе гвоздями

1. Если ты технарь, то надо суметь перестать делать LMS, сервис для создания курсов или любую другую «платформу». Надо начать думать об образовательном процессе и придерживаться ТРИЗовского принципа стремления к «идеальному конечному результату», когда системы как бы нет, но всё работает. А для этого надо понимать и придумывать сам образовательный процесс, в том числе —

чем он лучше других и за счёт чего помогает эффективнее достигать заявленных учебных целей.

2. Если ты учитель, то надо суметь перестать считать учителя (и себя, в том числе) центром вселенной, ведь главное качество продукта — это его тиражируемость. Конкретный, пусть и гениальный учитель — нетиражируем. Надо постараться понять, как можно уменьшить, а не увеличить роль учителя в процессе. Как можно разбить эту роль на простые и воспроизводимые другими — не такими гениальными людьми — части. Если говорить языком бизнеса, то надо научиться делегировать.

3. Если ты профессионал в своей области, пытающийся учить своей специальности, то надо суметь отойти от механистического подхода, в котором самое главное — грамотно рассказать материал и придумать грамотные задания. Курсеровские курсы, даже самые профессиональные, проходят до конца порядка 2% начавших учиться. Гораздо важнее профессионально изложенного контента умение создавать и поддерживать систему мотивации в процессе: а она не сводится к грамотному и даже зажигательному изложению материала. Вот только не надо здесь говорить «а сейчас мы добавим геймификацию учебного процесса» —

это ещё одно проявление механистического подхода, в лоб эта штука не заводится.

Едкранчем навеяно.

Венчурному инвестору не надо быть слишком умным, ему надо уметь хорошо разбираться в людях

1. Очень легко начать считать, что главная компетенция венчурного инвестора — «предсказывать тренды», «анализировать движение рынков» и «видеть будущее технологий». Но не надо попадать в эту ловушку: не надо стараться быть слишком умным во всём.

2. Это компетенция предпринимателя, а не венчурного инвестора — видеть то, что не видят другие, и обладать набором необходимых качеств и умением собрать команду, которая сможет эту идею реализовать.

3. Задача венчурного нвестора — суметь распознать такого «правильного» предпринимателя и убедить его работать именно с ним. Главная компетенция венчурного инвестора — это работа с людьми, так что, можете воспринимать его

как своего рода специалиста в области Human Resources (HR).

4. Причём, как и в классическом HR — мало «распознать» и «убедить»: надо продолжить работать теперь уже «главным психоаналитиком» у такого предпринимателя, чтобы помогать ему в момент трудностей и замешательств, выступать спарринг-партнёром, на котором можно оттачивать свои идеи и находить решения неизбежно возникающих проблем.

Что НЕ надо писать в письмах инвесторам

1. Не надо расписывать на страницу ваш продукт. Для этого достаточно пары строк. Напишите, почему люди будут это покупать.

2. Не надо говорить, что ваш продукт «уникальный и не имеет аналогов» (бр-р-р). Если вы так говорите, то либо не умеете пользоваться гуглом, либо не понимаете, что существуют «непрямые конкуренты». Если у людей есть потребность, то они её уже как-то удовлетворяют. Если нет — то зачем им ваш продукт? Укажите основных конкурентов.

3. Объясните, по какому параметру и для кого ваш продукт будет лучше, чем у конкурентов. Лучше — с точки зрения покупателя, по какому-то существенному для покупателя критерию. Только не надо про «более удобный интерфейс» (бр-р-р) и «братскую могилу фич», понадёрганных из всевозможных аналогов (бр-р-р).

4. Сразу же объясните, что конкретно вы делаете не так, как ваши конкуренты. «Лучшесть» по сравнению с конкурентами может быть результатом только того, что вы что-то делаете не так, как конкуренты. Не «лучше», чем конкуренты, а «не так», как конкуренты. Если аналога вашего продукта нет, значит, с огромной степенью вероятности подобные продукты уже делались, но не взлетали и умирали. Расскажите, что вы будете делать не так, как они — чтобы не умереть.

5. Не надо рассказывать про гениальную идею и великий продукт, который можно реализовать за кучу денег и времени — расскажите, что вы уже сделали для того, чтобы проверить, что он кому-то нужен, что за него будут платить. Умение спланировать и сделать это с минимальными затратами времени и денег — признак полноценности команды основателей и её ориентации не на «получение финансирования» (бр-р-р), а на зарабатывание денег.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

И тут пришёл предприниматель: на примере забега на 100 метров

1. Как это происходит в школе:

    - Пробежал стометровку быстрее, чем за N секунд, получил зачёт.

2. Как это происходит в спорте:

    - Быстрее всех пробежал стометровку, получил приз.

3. Как это происходит в предпринимательстве:

    - Стартовал раньше остальных, пришёл первым, получил приз.
    - Ночью залил свою дорожку льдом, проехал дистанцию на коньках, обогнал бегунов, получил приз.
    - Проехал дистанцию на мотоцикле, обогнал бегунов, конькобежцев, получил приз.
    - Перед выходом на старт объявил среди зрителей номинацию на самый необычный способ преодоления дистанции, прополз её на пузе, пришёл последним, получил приз зрительских симпатий.
    - Вечером за ужином договорился с Apple, написал на жопе Apple, утром вышел на старт,

разделся догола, прогулялся пешочком до финиша, получил ойфон от Apple.
- На старте объявил, что сегодня соревнования не по бегу, а по борьбе без правил, надавал всем по морде, получил приз.
- Вообще не вышел на старт, а стал продавать во время забега зрителям футболки с эмблемой своего клуба.
- Вышел на старт, объявил, что теперь в забеге могут участвовать все желающие, собрал с каждого желающего деньги за участие.

Да и много чего другого можно придумать — это и есть предпринимательский подход. А вы спрашиваете — чему я детей в предпринимательстве учу!

Делай иначе

1. Сейчас будет большая цитата:
   «Когда все привилегии по праву рождения и богатства исчезли, когда все профессии стали доступны всем, когда энергия любого человека может позволить ему достичь высот в каждой из них — начинает казаться, что лёгкий и ничем не сдерживаемый рост открыт для всех. Каждый человек готов убедить себя, что он достигнет высот, больших, чем все остальные. Но это заблуждение, подтверждение чему мы видим ежедневно.

То же самое равенство, которое позволяет любому человеку надеяться на большее, делает достижение высот гораздо более трудным для каждого.

В демократическом обществе вакантных высот не так много, как и в любом другом обществе. Пути к ним открыты для всех. Но равенство подразумевает, что по каждому из путей идёт огромное количество людей. Равенство подразумевает, что этот путь един для всех, все получают равный доступ к ресурсам, все должны пройти этот путь в одном темпе по одним и тем же вешкам. Чем для большего количества людей открыт этот путь, тем обогнать других, выделиться из толпы и быстрее дойти до нужной высоты становится всё труднее и труднее. Все люди, начавшие путь, независимо от их склонностей, целей и способностей, проходят одни и те же испытания. Каждый должен узнать понемногу обо всем и выполнять кучу упражнений и экзаменов, в прохождении которых теряется их юность и иссыхает воображение, вплоть до полной потери понимания своего предназначения. Когда же, наконец, они доходят всё-таки до ситуации, когда они могут начать действовать, чтобы чего-то достигнуть,

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

желание и возможность для этого уже навсегда потеряны для них.»

© Алексис де Токвиль, «Демократия в Америке», 1835 год

2. Другими словами, вероятность достижения успеха конкретным человеком на пути, по которому идёт толпа «ихтиандров с флейтами и черными поясами», размахивающих золотыми медалями и красными дипломами — невообразимо мала. Добиться своей цели можно, только спрыгнув с конвейера, сойдя с единого для всех пути и начав как можно раньше карабкаться по своей собственной дорожке. Да, это не гарантирует успеха, но вероятность его, даже чисто математически, будет выше, так как по этим каменистым дорожкам будет карабкаться в тысячи раз меньше людей, чем идти по торной дороге.

3. Вот только смотреть на таких людей все, включая родителей, будут как на идиотов. А потом удивляться — почему «мой умненький хорошенький отличник, который всегда делал всё, что нужно» работает клерком у троечника, который наплевал на то, «как надо».

4. Это не только про детей, но и про стартапы — выигрывает только тот, кто делает что-то не так, как другие.

«Стратегические просчёты невозможно компенсировать тактическими успехами.» © Клаузевиц, «О войне»

1. Наблюдаю распространённую проблему: уверенные в правильности своей идеи основатели ищут в акселераторах, инкубаторах и на всяческих курсах в первую очередь инструменты, которые бы подтвердили и помогли продвинуть их изначальную идею. Упаковка, трекинг и лендинг-онанизм вполне в это определение укладываются.

2. Да, упорный труд, доступ к опыту менторов и безжалостный трекинг позволяет добиваться определённых результатов. Но не мог бы этот результат быть больше, если разобрать изначальную идею, вытащить из неё рациональное зерно и вырастить из него новый проект? Или вообще решить отказаться от изначальной идеи — ибо нет ничего печальнее, чем посвятить себя проекту, который будет летать «низенько-низенько».

3. Интересно, готов ли кто-то из основателей к участию в «бойцовском клубе», в котором проекты будут в первую очередь не «акселерировать и трекать», а «низводить и курощать»? Быстрая проверка гипотез прикладывается, ибо без проверки в реальном мире любые идеи остаются бесплодным умствованием. Фантастические гипотезы приветствуются. Недёшево и жестоко — всё как в жизни.

Как найти команду?

Компетентного сооснователя «по объявлениям» в проект на этапе идеи не найти. Компетентные люди понимают, что 99% стартапов умрёт, поэтому они не поменяют свою оплачиваемую работу на позицию сооснователя замка на песке, который рассыплется с вероятностью 99%.

Изначальную гипотезу надо проверить, чтобы доказать её жизнеспособность. Чтобы доказать жизнеспособность, нужно построить минимально жизнеспособный продукт, MVP. Чтобы построить MVP, нужен компетентный сооснователь. Чтобы найти сооснователя, нужно построить MVP. Замкнутый круг.

А не замахнуться ли нам на святое? Всегда ли необходима полноценная по компетенциям команда для создания MVP? Есть гипотеза, что этот круг на начальном этапе MVP можно попробовать разомкнуть за счёт опыта бизнес-ангелов, подконтрольного аутсорса и связей.

1. Опыт позволит помочь сформулировать MVP таким образом, чтобы его разработка требовала минимального времени и ресурсов для проверки гипотезы. Большинство предлагаемых сейчас стартаперами MVP — это монстроподобные конструкции, отличающиеся от конечного продукта только недоработанностью и багообильностью.

2. Правильно минимизированный MVP не будет требовать искусных и героических сторонних ресурсов для своего создания: в таком объёме это вполне можно вынести на подконтрольный аутсорс. Ну и связи здесь тоже могут оказаться полезными — можно решить некоторые задачи, связанные с выходом на нужные прямые контакты у потенциальных партнёров.
   99% проектов после такой проверки жизнеспособности уже отсеется. Как минимум получим офигенную пользу от того, что люди

перестанут жить с мечтами о неработающих идеях и не будут нас ими насиловать.

Вторая часть гипотезы состоит в том, что на 1% проектов, прошедших первоначальный тест на жизнеспособность, найти сооснователя станет существенно проще. Грамотно проверенной гипотезой может заинтересоваться и посевной инвестор.

В общем, хочется проверить эту идею:

- надо найти достаточное количество основателей-одиночек, имеющих страстный запрос на решение вопроса с командой. Вдруг «основатели-одиночки» — это выдуманная проблема?
- отфильтровать основателей и идеи на адекватность по абсолютно субъективным критериям. Вдруг все основатели-одиночки неадекватны, поэтому они и одиночки?
- прикинуть возможность и трудоёмкость быстрого создания MVP для оставшихся проектов. Может быть, быстрый MVP на аутсорсе — это всё-таки миф?
- посмотреть, остался ли кто. Поработать с оставшимися, посмотреть, кто выживет. Эта часть — платная, нужно будет компенсировать время и ресурсы.

Отозвалось

1. Опыт — это, что остаётся у тебя, когда не получаешь того, чего хотел… Я очень опытный человек.

2. Чем больше инвестиций я делаю, тем меньше доверяю своим инстинктам.

3. Давайте забудем про компании на миллиард долларов. Вы сможете построить компанию с годовым оборотом 10 миллионов долларов и прокормить 100 сотрудников?

4. Если вы действительно хотите стать предпринимателем, то у вас должна быть готовность потратить пять или десять лет своей жизни на то, чтобы понять, что за бизнес вы создаёте.

© Dave McClure, 500 Startups

Рынок труда меняется

Прочитал, что сейчас 20% рынка пылесосов — это роботы. Натолкнуло на мысль, что в недалёком будущем структура занятости трудоспособного населения может оказаться такой:

- 2% предпринимателей, придумывающих новые применения для роботов;
- 10% обслуживателей роботов, включая слесарей, операторов и программистов;
- 88% людей, отправленных на безусловный доход, чтобы не мешались под ногами.

Скажи мне, кто твой конкурент, и я скажу тебе, кто ты

1. Если бы в 1997 году, когда я запускал Прайс.ру, я выбрал в качестве главного конкурента не бумажный Мобиле, а интернетный Ньюман, то ничего бы не получилось. Если бы Яндекс в своё время выбрал в качестве главного конкурента Гугл, тогда все шаги его развития были бы другими.

2. Выбор главного конкурента чётко определяет стратегию развития:

    - планирование только того, в чём ты хочешь и можешь быть лучше конкурента;
    - создание и развитие только тех механизмов и сервисов, за счёт которых это может быть достигнуто.

3. На всё остальное не будет хватать сил, ресурсов, времени и желания. И хорошо, что так.

Юнит-анализ

Приверженцам юнит-анализа часто суют под нос примеры американских планово-убыточных компаний, привлекающих инвестиции, продающихся за бешеные деньги и всякими другими способами демонстрирующих признаки успеха, с криками: «И где же тут ваш юнит-анализ?»

1. Чуваки, в американской экономике публичных компаний юнитом является не единица проданного товара/оказанной услуги, а одна акция. «Прибыль» публичной компании в упрощённом виде = стоимость акций на конец периода — стоимость акций на начало периода — убытки от операционной деятельности. Капитализация компании выросла на $100M, убытки на продажах товара составили $50M — вот вам $50M «прибыли», которую можно обкэшить, продав свои же акции.

2. Пример для компании стоимостью $500M: вложили в разработку нового продукта $10M, запустили рекламу на $10M, продали миллион единиц с убытком $10 на каждую, но в результате

повысили стоимость акций на 10%. Считаем в плюс $50M от роста стоимости компании, в минус $10M+$10M+$10M — в остатке $20M в плюс.

3. Купили стартап за $50M, отрапортовали о «синергии», «новых рынках и возможностях» — стоимость акций подросла на 15%, вот вам $25M в плюсе. Заплатили из этих $50M половину стоимости своими акциями — плюс ещё побольше стал.

4. Вот, кстати, и причина того, почему крупные компании методично скупают стартапы. Если компания крупная, то органический рост на её рынке — небольшой. Небольшой рост — меньше ожиданий, меньше ожиданий — меньше рост стоимости акций за год, меньше рост — меньше «прибыль» (которую можно получить на продаже акций). Значит, для увеличения «прибыли» надо сильнее растить ожидания. Проверенный способ растить ожидания (и стоимость акций), покупая стартапы.

5. И это же — причина того, почему создаются убыточные стартапы, почему в них инвестируют. Потому что есть обоснованная надежда на то, что когда пусть и убыточный проект попадёт на радары крупняков, то они задумаются о том,

нельзя ли для роста своих акций купить вот эту штучку. При этом смотрят не на то, можно ли на этом стартапе операционно заработать, а на то, покроет ли рост стоимости своих акций затраты на покупку стартапа и операционные убытки от его деятельности.

6. Как говорится, «понты — те же деньги». Особенно, если их можно продать на бирже.

P. S. Простите за кучу упрощений в посте.
К финансистам просьба «в пианиста не стрелять: играет, как умеет».

Какие компании НА САМОМ ДЕЛЕ интересуют венчурных инвесторов?

1. Обычное распределение доходности от компаний из портфеля хорошего венчурного фонда:

   - 50% компаний не приносит ничего
   - 25% компаний приносит 1–2x
   - 20% компаний приносит 3–5x
   - 5% компаний приносит больше 5x

2. Глупо думать, что фонд намеренно инвестирует в половину своих компаний, чтобы целенаправленно потерять деньги. Ровно по этой

причине и не инвестируют в компании с плановой доходностью 2–3 и даже 5x.

3. Венчур ищет потенциальных «суперотличников» — единорогов — с потенциальной доходностью около 10x, чтобы по факту получилось «нормальное» распределение доходностей по портфелю.

4. Фонд увеличивает свои инвестиции в компанию, показывающую хоть какие-то признаки единорога. Можем считать, что его цель — инвестировать в такую компанию 10–20% всего фонда.

5. Давайте предположим, что речь идёт о фонде в $100M. Удастся инвестировать ему в такого единорога $10M. При таком небольшом для единорога чеке в лучшем случае он получит на выходе не больше 10% (это при самом оптимистичном сценарии). За эти 10% ему надо вернуть 10x на $10M, что составит $100M за 10% — а стоимость компании на выходе в $1B. Это по минимуму.

6. Поэтому на самом деле инвестора будут интересовать ТОЛЬКО компании, которые хотя бы в теории могут достичь оценки в ярд долларов и выше. А дальше всё по классике «хотели

как лучше, а получилось как всегда»: из 100% «потенциальных» единорогов — нормальное распределение портфеля с половиной полных неудачников и одной звёздочкой. Но для того, чтобы «получилось как всегда», приходится искать только единорогов.

7. Поэтому если вы претендуете на создание «свечного заводика», то венчурному инвестору вы неинтересны. Если вы показываете «рыночные ставки доходности», то венчурному инвестору вы неинтересны. Только единороги, только хардкор.

8. Где искать деньги «свечным заводикам» и проектам «с рыночной доходностью» в наших условиях — это ооогромный вопрос, системного ответа на который я пока не знаю.

Ищем искомое

Хорошо прочищает мозги умение задавать себе вопрос «чтобы что». Можно даже несколько раз подряд. Например:

— Я хочу, чтобы мой ребёнок хорошо учился.
— Чтобы что?
— Чтобы он хорошо сдал ЕГЭ.
— Чтобы что?
— Чтобы он поступил в приличный университет.

— Чтобы что?
— Чтобы потом он нашёл хорошую работу.
— Чтобы что?
— Чтобы он занимался тем, что ему нравится, и зарабатывал достаточно для того, чтобы заниматься тем, что ему нравится.

После этого уже легко понять, что «заниматься тем, что нравится, и зарабатывать» — это навык предпринимательства, который поможет при выборе любой профессии и любого пути: хоть сотрудника в корпорации, хоть фрилансера, хоть основателя своего бизнеса. Получать и тренировать этот навык стоит уже со школьных лет — ведь он более важен для жизни, чем привычный английский, бассейн, кружок робототехники, спортивная секция или музыкалка.

Метод «1133» для составления презентации

1. Поймите, кто они — те, кто будет слушать вашу презентацию.

2. Определите 1 главную вещь, которую вы хотите от них добиться.

3. Сформулируйте 1 главный аргумент, который их может убедить. Проверьте, что этот аргумент не о том, что вы сделаете, а о том, что они получат в результате.

4. Изложите 3 важных факта, на которые опирается ваша аргументация. Убедитесь в том, что это факты, а не ваши домыслы — приведите источники или результаты ваших экспериментов.

5. Обрисуйте 3 главных действия, которые вы предпримете, чтобы 3 важных факта превратить в 1 главный результат, который они получат. Убедитесь, что эти действия: а) логично вытекают именно из 3 главных фактов и б) логично приводят именно к 1 главному результату.

6. Итоговая структура презентации:

   Слайд 1. Название и суть проекта
   Слайд 2. Главный аргумент
   Слайды 3–5. Три факта
   Слайды 6–8. Три действия
   Слайд 9. Что вы уже сделали
   Слайд 10. Чего вы хотите от них + ваши контакты

Это не единственный вариант построения презентации. Но с такого варианта полезно начинать, потому что он заставляет концентрироваться на:

- фактах
- действиях
- осознании того, что слушающих интересует только то, что могут получить они, а не то, что собираетесь сделать вы
- логической связи между этими вещами.

P.S. И не спрашивайте меня, где можно подробнее прочитать об этом методе, я его сам только сформулировал)

Чем MVP отличается от прототипа?

1. Прототип — это техническая реализация сервиса: сайт или мобильное приложение.

2. MVP (Minimum Viable Product, Минимально Жизнеспособный Продукт) — это процесс, с помощью которого вы тестируете:

    - нужно ли кому-то то, что вы делаете? Кому именно это нужно?
    - готовы ли люди за это платить?
    - укладывается ли стоимость привлечения покупателя (CAC, Customer Acquisition Cost) в рамки вашей финансовой модели?

3. Самая главная часть MVP — это воронка привлечения покупателей, её вы и тестируете. «Процессом» MVP можно назвать, потому что вы подбираете месседжи, каналы и таргетинг, чтобы постараться утвердительно ответить на вопросы предыдущего пункта.

4. Сам сайт или мобильное приложение — это только «точка приземления», находящаяся в конце воронки, на которой вы считаете целевое действие, например, нажатие кнопки «купить». Этот подсчёт необходим, чтобы суметь подсчитать стоимость привлечения — в простейшем случае просто делите количество нажатий этой кнопки на количество денег, потраченных на рекламу с данным месседжем, каналом и таргетингом.

5. Для подсчёта количества нажатий кнопки «купить» вам даже необязательно иметь готовый товар/сервис. Никто не мешает вам в ответ на нажатие кнопки показать окошко с текстом «Ваш клик очень важен для нас, оставайтесь на связи, мы обязательно свяжемся с вами, когда наш продукт будет готов».

6. И на этом шаге мы внезапно понимаем, что для MVP во многих случаях технический прототип вовсе не нужен. Можно обойтись простой

страничкой, убеждающей купить, и кнопкой «купить».

Предупреждения

1. Никогда не говорите, что вы сделали MVP, если вы провели опрос типа «Будете ли вы пользоваться таким продуктом, если я его сделаю?». Продукт возникает только в тот момент, когда первый человек, пришедшей по вашей воронке, нажимает кнопку «купить». До этого момента для простоты считайте, что все люди врут.

2. Никогда не называйте словом MVP «висящий в воздухе» одностраничный сайт, который вы показываете только знакомым и инвесторам. Без тестируемой воронки привлечения на него потенциальных покупателей, причём платной и потенциально масштабируемой в выбранном канале, это не MVP, а фикция.

Выводы

1. Начав с MVP, а не с прототипа, вы сэкономите время и деньги. В 90% случаях уже на этапе MVP вы поймёте, что делаете то, что никому не нужно.

2. Не просите денег у инвесторов на доработку прототипа, пока вы не можете предоставить результаты тестирования MVP.

3. Не можете сформулировать такой MVP, который вы можете реализовать силами основателей — значит, у вас не хватает мозгов и/или компетенций.

4. Думаете, что ваша главная ценность — это прототип, а маркетингом и продажами на старте пусть занимаются нанятые за деньги инвестора профессионалы? Тогда пойдите и убейтесь об стену. Ну, или пойдите куда-нибудь поработайте, чтобы стать таким профессионалом.

5. Не знаете, где и как искать своих клиентов, или думаете, что для этого надо получить от инвестора столько денег, «чтобы о вас узнали все» — даже не начинайте пилить прототип или перестаньте это делать. После этого перейдите к началу поста и вдумчиво прочитайте его ещё раз.

Притча о продукте

Жил-был один токарь. И было у него три друга: книжник, рыболов, а третий вообще — эзотерик.

Научился токарь вытачивать на своём станке железные кубики. Пошёл он и повесил объяву на главной площади, мол, так и так, продаю железные кубики. Повесил и сидит, ждет, да только покупателей, как не было, так и нет.

Позвал он своих друзей и попросил их ему помочь. Наутро книжник пошёл продавать подпорки для книжных полок, чтобы книжки по полке не разъезжались. Рыболов пошёл продавать грузила для рыболовных сетей. А третий, эзотерик, так вообще — начал продавать объекты для медитации. Типа, если во время медитации смотреть на совершенную геометрическую форму, то и медитация получится совершенной духовной формы.

Смысл притчи № 1. Продукт — это не то, что ты делаешь, а то, что ты продаёшь.

Прошло время. Токарь продолжает работать на заводе, по вечерам пьёт и грустит о тяжёлой судьбе непризнанного гения. У книжника с рыболовом дела с продажами не особо пошли, так что они этим не занимаются. А эзотерик теперь производит кубики в Китае, причём не только кубики, и не только из железа — он ведь теперь владеет компанией по продаже «совершенных объектов для совершенной медитации».

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Смысл притчи № 2. Владеет продуктом тот, кто знает, кому, что и как продавать.

Тут и притче конец, а кто слушал — сделайте нужные для себя выводы.

Про стартапы

Давайте перестанем заниматься низкопоклонством перед стартап-теориями и скажем, что в 90% случаев открытия новых бизнесов никакие lean-методологии, минимально жизнеспособные продукты и прочие стартап-изыски не нужны.

1. Для строительства традиционного торгового центра, макдональдса или франшизной закусочной вместо MVP нужен скрупулезный анализ людских потоков по известной технологии, а дальше важно делать все в установленном порядке по установленным правилам. Экономика традиционной парикмахерской, салона красоты, стоматологической клиники или магазина шаговой доступности понятна всем, кто хотя бы один раз открывал подобные заведения. Успех традиционного интернет-магазина, торгующего традиционными товарами типа электроники или игрушек, зависит от выверенной системы логистики, наличия кредитных линий

от поставщиков, отлаженной «до звона» аналитики традиционных каналов привлечения покупателей и жесточайшей «экономии на спичках».

2. Ключевым для всех этих примеров является слово «традиционный»: традиционная бизнес-модель и традиционные способы привлечения покупателей. Успех в этих бизнесах зависит в первую очередь от доступа к дешёвым деньгам, позволяющим нанять команду набивших на этом руку профессионалов и вкладываться в закупки товара, строительство или аренду новых точек.

3. «Стартап» — в хорошем смысле этого слова — это компания, тестирующая нетрадиционные бизнес-модели и способы привлечения покупателей для того, чтобы: а) получить более высокую маржинальность на целевом рынке и/или б) существенно снизить порог входа на целевой рынок.

4. Только при использовании нетрадиционных подходов возникает необходимость в минимально жизнеспособных продуктах. Только здесь возникает понятие гипотез, проверок гипотез и пивотов. Бизнес-модели или способы привлечения покупателей — нетрадиционные; непонятно, работают они вообще или нет.

5. Во всех остальных 90% случаев работают только лучшие практики, грамотные профессионалы и дешёвые деньги. И никаких стартапов.

Выводы

1. Расчётная модель стартапа должна показывать теоретическую возможность заработать существенно больше денег, чем при традиционном подходе. В противном случае стремление к достижению традиционных показателей нетрадиционными методами напоминает желание провести операцию по удалению миндалин через задний проход.

2. Открывая традиционный бизнес, не надо надеяться на чудо. Маржинальность понятна, порог входа известен. Ходить по венчурным инвесторам и называть себя стартапом — бесполезно. Минимально жизнеспособный продукт здесь — это не ваша способность построить такой бизнес, а гипотеза о том, где вы собираетесь найти дешёвые деньги, и проверка этой гипотезы на практике.

3. Стартап может продолжать надеяться на чудо, только продолжая тестировать нетрадиционные бизнес-модели или способы привлечения покупателей. Чаще всего чуда не происходит:

тогда, пытаясь хоть что-то заработать, стартап переключается на использование традиционных моделей и методов. Все, это уже больше не стартап — это обычный бизнес, который может выжить только за счёт дешёвых денег.

В общем, «Господи, дай мне профессионализм и дешёвые деньги, чтобы заниматься обычным бизнесом, мужество — продолжать оставаться стартапом, и мудрость — всегда отличать одно от другого».

Стартапы в неволе не размножаются

По контуру организационной структуры компании проходит граница между свободным рынком и плановым хозяйством.

1. Внутри компании — командное управление, бюджетирование, штаты и зарплаты, централизованное распределение ресурсов. Снаружи — закон спроса и предложения, рыночное ценообразование, биржа труда, конкуренция за покупателей и за доступ к ресурсам.

2. Плановое хозяйство позволяет компаниям расти и функционировать с упорством бульдозера.

Однако, новые продукты, как правило, появляются в хаотичной среде свободного рынка.

3. Ещё недавно эта проблема не стояла настолько остро. Сейчас динамика изменений технологий и рынков стала настолько быстрой, что появление новых продуктов — это единственный способ для компаний даже не столько расти, сколько выживать.

Выращивание новых продуктов внутри планового хозяйства компании — это источник внутренних конфликтов. Эти конфликты — не результат самодурства или недостатка управленческих способностей руководства. Появление таких конфликтов неизбежно и обусловлено идеологическим несоответствием между внутренним устройством компаний и рыночными механизмами. Какие конфликты бывают?

1. Конкуренция за ресурсы

   - Зарождающийся продукт не способен честным образом конкурировать за ресурсы компании с центрами прибыли.
   - «Искусственное вскармливание» не приносящего деньги продукта вызывает конфликт с сотрудниками центров прибыли.

2. Цены и ценности

- Инициаторы продуктов не берут на себя риски. Зато в случае успеха они получают бонусы. Ценности акционеров компании и инициаторов не выравнены, это источник конфликта.
- Инициаторы либо не ценят стоимость ресурсов компании, либо компания выкатывает им неподъёмную стоимость ресурсов, рассчитанную на центры прибыли. Различные методы расчёта стоимости ресурсов — источник конфликта.

3. Цели

- Инициатор продукта не понимает, как он сможет заработать кучу денег в рамках иерархической структуры компании. Бонусы и премии — это не то, ради чего настоящие джедаи захотят выкладываться по полной программе.
- Залог роста нового продукта на рынке — это конкуренция со старыми продуктами и решениями. Старые продукты — это центры прибыли компании. Компания не может пригреть на груди змею, разрушающую их текущий бизнес.

4. Риски и неудачи

- Основа функционирования компании — стремление к 99% успешности всех своих проектов. Новый продукт — это 99% вероятности неудачи. Нельзя одних хвалить за отсутствие неудач, а других поощрять на неудачи, это источник конфликта.
- Существующие в компании бизнес-процессы и процедуры направлены на максимальное снижение рисков. Новые и по определению рискованные продукты не смогут честным образом пройти фильтры существующих процессов и процедур. Общее изменение процессов повысит риски компании в целом, изменение этих процессов лишь для некоторых участников — источник конфликта.

Как следствие

1. Корпоративные «университеты инноваций», тренинги и прочие программы сами по себе не могут решить проблему выявления талантов и появления новых продуктов. Это невозможно без экономических и организационных изменений внутри компании, позволяющих рождаться «корпоративным цукербергам», как по деньгам, так и по статусу.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

2. Создание «островков инноваций», внутренних инкубаторов локализует источник конфликта и позволяет держать его на первых порах под контролем как «свободную экономическую зону». После первой же неудачи, которая произойдет с вероятностью 99%, всё равно рванет.

3. Покупка стартапов — это не панацея. Держать их снаружи, значит, не в полной мере использовать потенциальный синергетический эффект. Погружать их внутрь — влечет трудности интеграции, сопровождающиеся по сути теми же внутренними конфликтами. Слишком много купленных стартапов умирает де-юре или де-факто внутри купивших их компаний.

Резюме: Есть хорошая задачка, которой мне было бы интересно заняться на практике в большой мультипродуктовой компании. Это очень похоже на то, чем я и так занимаюсь, только среда другая. Хотя, в этой среде всё и дело.

Ваши дети спрашивают, как заработать деньги?

1. Если они осознанно и целенаправленно не задают этот вопрос в 12–14 лет, то, скорее всего, вы будете содержать своё дитя лет до 25.

2. Если вы будете содержать его до 25 лет, то с какой вероятностью к 40 своим годам он сможет зарабатывать достаточно для того, чтобы начать содержать вас? Надеюсь, вы помните, как обстоят дела с пенсией в нашей стране.

3. Зарабатывать много денег для себя можно только тогда, когда зарабатываешь много денег для компании. Умение зарабатывать деньги для компании — это и есть умение заниматься бизнесом. В роли владельца или сотрудника — неважно.

4. Кто и когда будет их этому умению учить?

5. Вы считаете, что в школьном возрасте это делать слишком рано? Вот вам цитата: «В 7–15 лет формируются черты, определяющие отношения с людьми, оформляется эмоционально — волевая сфера. К 15–17 годам личность приобретает достаточно высокую характерологическую устойчивость, которая сохраняется на протяжении всей жизни».

6. Оставив эту задачу «на потом», вы получите на руки сформировавшегося как личность иждивенца. Сначала он будет жить на вашем иждивении, а потом стараться выживать на иждивении работодателя.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Стратегия

1. Стратегия в обычном понимании — это способ уменьшения неопределённостей. Фиксируем конкретную цель, что мы хотим в итоге построить. На каждом шаге уменьшаем количество неопределённостей, отсекая варианты, ведущие «не туда». Смысл стратегии — цель, поиск оптимального варианта движения к намеченной цели.

2. Проблема: мы не можем предсказывать будущее. Особенно сейчас, когда рынок и технологии начали изменяться с необычайной скоростью. Адаптация к изменениям — это мучительный процесс смены стратегии.

3. Стратегия в новом понимании — это способ увеличения неопределённостей. Фиксируем то, что у нас есть. Стараемся делать такие шаги, которые могут увеличить количество вариантов, куда мы можем в результате прийти. Смысл стратегии — путь, поиск оптимальной цели во время движения.

4. При тупом исполнении предыдущего пункта типа «делаем каждый раз 10 разных вещей одновременно» тупо не хватит денег и головы.

Фокус состоит в том, чтобы сделать 1 такую вещь, с которой можно потом пойти в 10 разных сторон.

Семь смертных грехов

1. Продолжать делать безо всяких изменений то, что не приносит желаемого результата.

2. Надеяться выиграть, не потратив денег на покупку лотерейного билета.

3. Конкурировать не с теми, кто лучше вас, а с теми, кто хуже.

4. Делать то же самое, что и другие, рассчитывая добиться большего, чем они.

5. Собраться начать делать то, что решили, завтра.

6. Верить, что для других важно то, чего хотите вы.

7. Быть уверенным в том, что вы больше не сделаете этих ошибок.

Бухло сквозь бутылочное горлышко

1. Когда в России был бум рекламы all-inclusive отелей Турции с неограниченным бухлом,

я не понимал, как может сходиться экономика таких отелей с нашими способностями поглощения практически неограниченных объёмов горячительных напитков, особливо на халяву. Однажды, попав в такой отель и стоя за своей порцией, я, наконец, понял — количество потребленного алкоголя пропорционально не количеству страждущих, их аппетиту и способностям, а количеству барменов, деленному на время приготовления и выдачи одной порции.
С тех пор я крепко-накрепко запомнил принцип «бутылочного горлышка».

2. Например, объём продаж в b2b пропорционален не количеству потенциальных клиентов, а количеству менеджеров, умноженному на количество физически возможных эффективных встреч в день. Объём продаж в интернете может оказаться пропорционален не объёму рекламы, а физическим способностям девочки, посаженной на обработку входящих звонков. Объём продаж в горячем декабре — не количеству посетителей магазина, а количеству кассовых аппаратов.

3. С другой стороны, как в пресловутом отеле, количество выпитого пропорционально не количеству желающих, а количеству

разливающих. Так что в принципе «бутылочного горлышка» есть и положительные стороны. Надо просто уметь эти горлышки разглядеть, а дальше уж понять: «мы покупаем или продаём».

Можно ли заработать на LTV?

Дано

Покупаем XXX за 250 рублей, продаём за 1000 рублей. Продаём в интернете, покупаем клик за 30 руб, конверсия из посетителя в покупателя на сайте 1% —> стоимость привлечения покупателя 3000 руб. Даже без учёта других переменных расходов стоимость привлечения не влезает в маржу. Продажа с такими показателями убыточна.

Что на это обычно отвечают

Так ведь это расчёт на одну продажу, а однажды привлечённый покупатель будет покупать у нас не один раз. Поэтому надо брать в расчёт не стоимость одной продажи (средний чек), а суммарную стоимость всех покупок, которые совершит привлечённый покупатель (LTV, Life Time Value).

Препарируем ответ

1. Сомнительно, что график повторных покупок нерегулярных сервисов носит линейный характер — то есть во второй и все последующие разы продолжает покупать один и тот же процент от первоначальных покупателей. Когорта с коэффициентом повторных покупок 50% такого вида: 100 —> 50 (50% от 100) —> 50 —> 50 и т.д. выглядит маловероятной.

2. Скорее всего, коэффициент повторных покупок каждый раз накладывается на предыдущее значение покупателей. С коэффициентом повторных покупок 50% когорта более реалистично будет выглядеть так: 100 покупателей —> 50 (50% от 100) —> 25 (50% от 50) —> 12.5 и т.д.

3. Вычисление LTV для разных значений коэффициентов повторных покупок сводится к нахождению суммы ряда. Таким образом, учёт LTV эквивалентен умножению в обычном расчёте среднего чека единичной покупки на 1.33, 2 или 4 в зависимости от значения коэффициента повторных покупок:

   - коэффициент 75%, LTV = 4 * средний чек;
   - коэффициент 50%, LTV = 2 * средний чек;

- коэффициент 25%, LTV = 1.33(3) * средний чек.

4. Вышеприведённый пример с маржой 750 рублей и стоимостью привлечения 3000 рублей сойдётся только в случае коэффициента повторных покупок около 70% — когда в течение ограниченного количества времени к вам вернётся 70% первоначальных покупателей.

Вопрос

Наблюдаете ли вы в своём проекте вторичные покупки у 70% покупателей, пришедших после рекламы? А у 50%? А если нет — таки зачем вы вообще говорите за LTV?

P. S. Повторные покупки обычно тоже не достаются бесплатно — на них тоже надо тратить деньги: люди, которые делают рассылки, скидки, подарки и т. д.

P.P.S. Да, есть бизнесы, у которых экономика с LTV сходится, но основной посыл поста — прежде чем уповать на LTV, прикиньте реальные коэффициенты возвращаемости и запас денег в кармане.

Надо ли заниматься «троечниками»?

1. Школа. Основные усилия учителей направлены на троечников: как бы они не скатились

в двоечников и, если повезёт, стали бы поближе к хорошистам.

2. Е-коммерс. Основные усилия маркетеров опять направлены на троечников — как бы заманить обратно надолго пропавшего покупателя, как бы сделать из него хотя бы хорошиста. Юнит-анализ же, как обычно, посчитан в расчёте на отличников: превращение двоечника в троечника, а троечника в хорошиста экономику проекта может улучшить, но не исправить. Хотя с учётом расходов на эти превращения и удержание результатов, я думаю, что всё останется на том же уровне.

   Экономику проекта можно исправить, если только стараться делать отличников из хорошистов. И усилий на это может потребоваться меньше. Это те самые 20% усилий, которые могут дать 80% результата. А с троечниками наоборот — 80% усилий дадут 20%.

3. Да и в жизни всё то же самое — основное время руководителя тратится на вытягивание и исправление троечников. С теми же результатами и перспективами.

   Отличников хвалят, двоечников увольняют, с троечниками возятся. А хорошисты — хорошие

ребята, рабочие лошадки, они и сами как-нибудь справятся.
А избавляться надо и от двоечников, и от троечников, а основное время работать с хорошистами. Как только из них сделали отличников, подняли планку — теперь все хорошисты. Среди них опять наступит расслоение. Троечников опять в топку, хорошистов толкаем в отличники, опять поднимаем планку. В общем, взболтать и повторить.

Как найти плюсового человека

1. Недавно услышал от молодежи выражение «плюсовой человек» — человек, который чаще всего бывает в плюсе. Аналоги: «на кусок хлеба с маслом всегда заработает», «далеко пойдёт, если не остановят», «как за каменной стеной», «выбрось его голого в Африке, а через год он будет встречать тебя у дверей собственной гостиницы в оазисе».

2. Посевные инвестиции — это даже не поиск проектов, это поиск плюсовых людей. Все эти вопросы о финмоделях, маркетинговых стратегиях, рынках на первых встречах задаются не для того, чтобы получить на них идеальный ответ: важно, не что человек отвечает, а как. Анализируется

логика ответа, куча невербальных параметров, анализируются последующие действия — ищется плюсовой человек. А проект по дороге может вообще превратиться из одного в другой, иногда вообще человек без проекта может быть. Кстати, в Y Combinator не так давно легализовали прием людей без проектов, а до этого у них была формулировка «fund to change idea».

3. Женщины, кстати, таких людей чувствуют гораздо лучше, чем мужчины. Мужчины ещё могут поддаться влиянию логики и цифр. Женщины всю эту «заумную белиберду» даже в голову не берут — они смотрят и оценивают человека с позиции, смогут ли они быть за ним «как за каменной стеной» или нет. Недаром инсайдеры часто объясняют успех Y Combinator вовсе не гением Пола Грэма, а феноменальной чуйкой на людей его партнёра Джессики Ливингстон, которая как раз и занималась отбором.

Пойти, что ли, взять несколько уроков женской интуиции?

Любителям маркетплейсов посвящается

1. Возьмём какой-нибудь конкурентный сегмент, на котором вы собираетесь строить агрегатор/

маркетплейс. Если рынок неконкурентный, то для агрегатора там просто не хватит количества платежеспособных продавцов.

2. В конкурентном сегменте стоимость привлечения посетителя стабилизировалась: цены клика выровнялись, подходящие ключевые слова найдены, места, где водятся потенциальные покупатели, разведаны. Более-менее очевидные методы улучшения конверсии на сайтах продавцов испробованы, конверсия из посетителя в покупателя вышла на средний для сегмента уровень. Соответственно стоимость привлечения покупателя стала единой для сегмента.

3. Вновь вышедший на рынок агрегатор должен будет закупать на рынке посетителей/покупателей, чтобы перепродавать их агрегаторам. Закупать их ему придётся по средней для сегмента цене. Продавцу незачем платить за них дороже, чем по средней цене, по которой он их может купить и сам на открытом рынке. Покупаем за тысячу, продаём за тысячу. Маржинальность маркетплейса в конкурентном сегменте по определению равна нулю.

Выводы

1. Строить новый маркетплейс в конкурентном сегменте можно только в том случае, если у вас изначально есть гипотезы о том:

    - где вы можете брать целевых посетителей в два раза дешевле, чем в среднем по сегменту;
    - за счёт чего вы можете обеспечивать конверсию в покупателя в два раза выше, чем в среднем по сегменту.

2. Есть призрачная возможность найти новый конкурентоспособный сегмент, переведя поток продаж из офлайна в онлайн. Надо найти такой сегмент, где люди до сих пор предпочитают покупать в офлайне, и в котором много офлайновых продавцов. В этом случае вы должны предполагать, что знаете секрет, позволяющий людям в корне поменять свою привычку и начать покупать это в онлайне — это ещё один вариант начальной гипотезы.

3. Создание агрегатора неправильным путём: за кучу времени и денег создать маркетплейс, найти денег на то, «чтобы о нас узнали все», а потом смотреть, что получится.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

4. Создание агрегатора правильным путём: сначала сформулировать одну из трёх гипотез, а потом быстро проверить её, что вполне возможно при наличии необходимых компетенций и отсутствии гигантомании.

Ненужные услуги

Часто слышу от создателей b2b-сервисов для малого и среднего бизнеса: «Ну, наш сервис позволит то-то сделать удобнее, сэкономить время и деньги на том-то и том-то».
У меня сразу возникает вопрос с точки зрения владельца такого бизнеса — а это позволит мне платить людям, которые этим занимаются, в два раза меньше или позволит сократить кого-то из них? Если нет, то это не экономия, потому что плюс к текущим зарплатам мне ещё придётся платить за ваш сервис. А это получается не экономия, а дополнительные расходы.

А если мне скажут, что это позволит обрабатывать в два раза больше клиентов, то я отвечу — приведите мне эту вторую половину клиентов сначала, а потом я с ними уже как-нибудь разберусь.

Ценообразование

1. Одна из критичных ошибок стартапа — назначать на свой продукт цену, «по которой купят», а не цену, «на которой можно заработать».

2. Если ваш продукт говно, то его не будут покупать и по низкой цене.

3. Посмотрите на айфон — это что, самый дешёвый телефон?

4. Если вы ответите «так это же айфон», то смотрите пункт первый.

Правило «жирной единицы»

1. Стартап может тестировать разные каналы привлечения, но только для того, чтобы выбрать один канал — с самой низкой стоимостью привлечения и достаточной ёмкостью для окупаемости.

2. Если в разных каналах у вас получается разная стоимость привлечения, то в чём смысл использовать более дорогой канал, если вы ещё не находитесь в ситуации насыщения рынка?

3. Много используемых каналов на старте — это распыление ресурсов, которых вам и так не хватает.

4. Если вы вынуждены использовать много каналов, потому что ни один из них не даёт нужного для окупаемости количества клиентов, то это повод задуматься — а есть ли реальная потребность в вашем продукте?

Вопрос в комментариях: «Когда стартапу перестать считать себя стартапом?»

Мой ответ: «Никогда».

1. Стартап — это путь роста, путь поиска новых целей, путь ошибок, но и путь достижений.

2. Когда вы перестаёте быть стартапом, вы начинаете думать о стабильности, хотеть стабильности, поддерживать стабильность. Стабильность — это путь стагнации, стагнация — это первый шаг на пути к саморазрушению.

3. На могиле многих компаний можно написать: «Они перестали быть стартапами».

Как продавать

1. 90% объёма розничных продаж по-прежнему совершается в офлайне.

2. Залог успеха стартапа, ориентированного на продажи часто используемых розничных товаров (FMCG, Fast Moving Consumer Goods) — это не сайт и не реклама в соцсетях. Успех FMCG-стартапа — способность выстроить работающую схему офлайн-дистрибуции, в которой можно продавать сотни тысяч единиц товара в месяц. Это может быть сеть дистрибуторов, поп-ап магазинчиков или собственная/франшизная розничная сеть.

3. Ключевой момент выстраивания такой сети — это правильное ценообразование, которое даёт возможность каждому партнёру откусывать в пищевой цепочке дистрибуции хороший кусок от рекомендованной розничной цены товара. Партнёры должны иметь возможность при прочих равных условиях зарабатывать на вашем товаре больше, чем на ваших конкурентах.

4. Лезть в подобные истории можно в том случае, если маржинальность вашего товара составляет не менее 75%. В противном случае вы не сможете выделить на сбытовую цепочку достаточную долю, стимулирующую партнёров продавать ваш товар.

Может ли цена отпугнуть?

1. Цена сама по себе отпугивать не может — это просто число.

2. Отпугнуть может:

   - недостаток ценности, которая обещана за эту цену;
   - недостаток доверия к тому, кто продаёт;
   - отсутствие «конфетно-букетного» периода из серии «что вы себе позволяете, мы с вами едва знакомы».

3. Если у вас не покупают по назначенной вами цене — проблема не в том, что цена высокая, а в том, что вы не сумели правильным образом её подать. Не надо торопиться снижать цену, лучше задуматься о том, что же вы на самом деле продаёте.

5 правил бизнес-ангела

1. Если вы общаетесь с командой проекта в одной комнате с другими инвесторами, то вы выбрали не ту комнату.

2. Если вы считаете себя умнее команды проекта, то вы выбрали не ту команду.

3. Если команда проекта считает себя умнее вас, то вы всё равно выбрали не ту команду.

4. Если команда проекта знает ответы на все ваши вопросы, то вы задаёте не те вопросы.

5. Если вы знаете, что делать проекту, чтобы добиться успеха, то вы выбрали не тот проект.

Поиск работы по принципам бусидо

Кодекс чести самурая провозглашает бусидо как «путь смерти» или «живи так, как будто ты уже мёртв». Путь поиска работы — это путь увольнения: ты работаешь для того, чтобы уволиться. Если и сотрудник, и компания не хотят иметь проблем на этом пути, то каждый из них должен следовать кодексу.

Сотрудник

1. Ищи новую работу, готовясь уйти с неё через два года.

2. Работай не ради работы, а ради себя — надо успеть за два года научиться как можно большему.

3. Делая то, что ты уже умеешь, ты не сможешь научиться ничему новому.

4. Новая работа — это только шаг к следующей за ней работе.

5. Выбирай такую работу, на которой ты можешь научиться тому, чтобы следующая работа стала шагом вверх, а не в сторону.

Компания

1. Принимай на работу людей, чтобы они ушли от тебя через два года.

2. Помогай людям в том, чтобы к моменту увольнения они стали лучше: больше знали и больше умели.

3. Научить человека можно только давая свободу в решении одной из следующих задач, повторю:

   - исправить то, что плохо работает;
   - создать то, чего не хватает;
   - вырастить то, что уже работает;
   - постараться создать что-то новое.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

4. Работая ради себя, люди принесут компании больше пользы, чем если бы они работали ради тебя.

5. Сделай так, чтобы увольняющиеся люди были благодарны тебе за помощь, тогда и они помогут тебе уже на новом месте.

Не люблю слова «конкурентные преимущества»

1. Чаще всего создатели проекта имеют в виду фичи, с их точки зрения, выгодно отличающие их проект от конкурентов. Видели такие «братские могилы» в виде сравнительных таблиц фич на сайтах проектов? Типа, у нас вот здесь «плюсик», а у конкурента «минусик», вот тут у нас аж «38 попугаев», а у конкурента всего 23.

2. Неужели айфоны люди покупают по результатам таких сравнений? А БМВ и Мерсы по табличкам покупают, не говоря уж про Роллс-Ройсы и Феррари? Вполне допускаю, что между Киа, Рено или Хёндэ как раз по табличкам выбирают. И между телефонами от Хуавея, Мейзу или LG — тоже по табличкам.

3. В общем, «лидерство» — это то, что воспринимается как само собой разумеющееся безо всяких табличек. А напирание на конкурентные преимущество — путь в «братскую могилу». Так что единственный путь стартапа — нацелиться на то, чтобы стать лидером на каком-то рынке, в какой-то нише, в любом масштабе: хоть в стране, хоть «на раёне».

Победитель получает всё. Эппл, например, единственная компания, которая регулярно получает прибыль от продажи мобильных телефонов, все остальные торгуют ими себе в убыток.

Можно ли зарабатывать на благотворительности?

1. Теория

   Приведу 3 абзаца из книги «Uncharitable» Дэна Палотты:

   «Мы уважаем людей, которые заработали много денег, занимаясь бизнесом — мы прислушиваемся к их советам о том, как надо жить и к чему стремиться. Но мы не можем допустить и мысли о том, что кто-то заработает денег, занимаясь добрыми делами. Представим, что мы услышали

о том, что кто-то заработал много денег, занимаясь какой-нибудь благотворительной программой? Мы будем в ярости, независимо от того, сколько добра было создано этой программой. Если человек, занимающийся благотворительностью, скромно зарабатывает, то он будет вызывать наше уважение, невзирая на то, какие результаты приносит то, чем он занимается. Так мы и привыкаем к тому, что благотворительность вовсе не обязана приносить результат, главное — чтобы никто на этом не заработал».

«Легко можно представить себе журналиста, поставившего в своей статье фотографию ребёнка, больного лейкемией, с подписью: «Неужели вы считаете возможным зарабатывать на помощи детям?» В ответ я могу создать сайт с бесконечной лентой из фотографий миллионов других детей, больных лейкемией, и спросить: «А вы не хотите, чтобы я помог миллионам этих детей, но в случае успеха заработал бы миллион денег?» Если он ответит «нет», значит, он только что отказал в помощи миллионам детей, так как я пойду и найду другой способ заработать миллион денег. Чей «моральный компас» в этом случае сломан?»

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

«Мы ломаем копья, обсуждая огромное количество всевозможных проблем — от принципов демократии до однополых браков — пытаясь найти новые пути и решения. И только тема благотворительности находится под негласным табу. Она должна жить только так, как и жила — скромность участников, скромность процесса и скромность результатов. Попытки обсуждения этой темы вызывают общественное осуждения, типа «покусились на святое». Хотя понятно, что если мы будем делать так, как делали, то мы и будем иметь, что имеем».

2. Практика

С 2001 года венчурные фонды, инвестирующие в бизнесы, которые приносят социальную пользу, подняли 13 миллиардов долларов. Подробнее об этом венчурном секторе, который носит название Impact VC — венчурные фонды, «оказывающие влияние» — можно почитать в интернете.

Есть вообще интересные схемы такой «венчурной благотворительности»: например, Acumen собирает пожертвования, чтобы инвестировать в проекты, которые помогают бороться с бедностью.

Проект «80000 часов» объединяет людей, которые готовы регулярно отчислять пару процентов

от своего заработка на социальные цели. Основатели проекта высказали в своё время интересную мысль: если вы хотите приносить пользу, то вам не стоит ехать работать врачом в Африку, лучше устройтесь работать финансовым брокером на Уолл-стрит, начните зарабатывать кучу денег и отчисляйте часть этих денег на благотворительность — результатов это принесёт больше.

Мухаммад Юнус получил Нобелевскую премию за то, что он основал Grameen Bank, реализующий программу кредитования для людей, которые хотят заниматься предпринимательством, но слишком бедны для того, чтобы получить займы в обычных банках.

3. Моё мнение

   Зарабатывать деньги, делая добрые дела, лучше, чем просто зарабатывать деньги или просто делая добрые дела. Добрых дел будет больше, денег будет больше — что в этом плохого?

«Масштабность» интереснее, чем «масштабируемость»

1. Масштабируемость — это способность увеличиваться в размерах при добавлении

ресурсов. Масштабировать можно почти все, что угодно. Можно взять интернет-магазин, торгующий сепульками, залить его деньгами и тем самым промасштабировать до размеров всероссийского сепулькария. Будет ли он при этом прибыльным — неизвестно, но масштаб будет ого-го.

2. Многие стартапы одержимы идеей масштабируемости. Они рассматривают масштабируемость как раз с точки зрения «добавления ресурсов» — получить от инвесторов много денег, чтобы сделать свой маленький бизнес большим.

3. Но если в маленьком бизнесе изначально была заложена маленькая идея, то от изменения масштабов изменится не очень много. Маленькая идея — это необходимость постоянно проталкивать свой продукт, сохраняя высокую стоимость привлечения покупателя даже при увеличении объёмов. Маленькая идея заставляет всё время оглядываться на конкурентов, держа цены и маржу на минимуме, тратя огромные деньги на удержание огромной клиентской базы. У маленькой идеи темп роста расходов на поддержание объёмов чаще всего превышает темп роста доходов, а в результате получается убыток.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

4. Масштабность идеи — это её значительность и привлекательность для большого количества людей. Масштабная идея может на старте существовать и в форме небольшого бизнеса. Добавление ресурсов к масштабной идее должно приводить к экспоненциальному росту клиентской базы и оборотов при линейном росте расходной части. А это — увеличение прибыльности при увеличении объёмов.

Так что прежде чем устремиться к масштабируемости, стоит задуматься о масштабности. В первую очередь о том, есть ли у вас вообще идея? Ну а потом — насколько она на самом деле значительна и привлекательна.

Считать, конкурировать, побеждать

1. Понимание экономики продаж определяет выбор идеи. Есть много хороших идей, которые не проходят по деньгам. Сначала нужно научиться считать, а потом выбирать идею, на которой можно заработать.

2. Понимание конкуренции определяет выбор маркетинговой стратегии. Нельзя стать большим, просто потому что вы делаете что-то хорошо.

Можно стать большим, только победив кого-то. Насколько большим вы станете, зависит от того, насколько большого врага вы выбрали.

3. Соотношение потерь между нападением и обороной — 3 к 1. Чтобы победить конкурента, вам надо либо иметь в 3 раза больше денег, либо стать в 3 раза лучше по одному, но важному для покупателя параметру.

Бизнес-ангелы

Начинающие бизнес-ангелы часто кидаются в одну из двух крайностей. Они либо начинают слепо верить в свою чуйку, либо начинают передоверять принятие решений аналитикам. Оба варианта плохи.

1. У каждого ангела-ветерана в шкафу стоит коллекция грабель, на которые он наступал, несмотря на всю свою чуйку. Как ни удивительно, но все эти коллекции очень похожи друг на друга.

2. Тем не менее, сила бизнес-ангела состоит в его личном жизненном опыте. Когда бизнес-ангел передоверяет анализ и выбор проекта аналитикам, он умножает на ноль свой опыт и сводит качество принятия решения до уровня аналитика.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

3. Стать бизнес-ангелом очень просто — нужно просто начать раздавать деньги. Стать разумным бизнес-ангелом труднее — надо ещё научиться применять свой жизненный опыт, не наступая при этом на известные грабли.

Мне кажется резонным совместное обучение стартапов и начинающих бизнес-ангелов. Матчасть — одна и та же, правила игры — те же самые, критерии выбора и оценки проектов для основателей и инвесторов — должны быть в идеале очень похожими. А общение между проектами и инвесторами — это вообще то, что доктор прописал: проекты учатся заинтересовывать реальных инвесторов, инвесторы учатся оценивать реальные проекты.

Методы монетизации

Чувствую подвох, когда говорят о «методах монетизации».

1. Обычно это происходит так. Чуваки запиливают прикольный и полезный с их точки зрения сервис. Тут вдруг деньги заканчиваются, а энтузиазм ещё нет. Деньги «в лоб» за сервис они брать боятся, потому что за деньги ими никто пользоваться не будет. В этот момент они начинают придумывать «методы монетизации» — на чём

ещё, кроме основной модели взаимодействия, можно заработать.

2. Методы зарабатывания денег должны быть зашиты в саму бизнес-модель — в модель взаимодействия участников сервиса. Если за это взаимодействие ни одна из сторон платить не хочет, значит, сервис никому не нужен.

3. Так что чаще всего разговоры о «методах монетизации» — это попытки развесить свистки и колокольчики по краям бизнес-модели, которая не работает. В этом-то и подвох.

Абонентская плата для маркетплейса — это тупик

Модель маркетплейсов с абонентской платой манит многих начинающих. Это действительно работающая модель для быстрого старта — поставил низкую абонентскую плату и уже начал набирать первых платящих продавцов. Но дальше эта модель заводит в тупик.

1. Для увеличения общего дохода вы устанавливаете уровень абонентской платы где-то в районе 30% от того, сколько на самом деле могли бы платить продавцы с максимальной отдачей. В противном случае вы отсечёте всех низкоэффективных

продавцов и получите маркетплейс из нескольких десятков продавцов. Такой маркетплейс покупателю будет не интересен, так как «высокоэффективные» продавцы, готовые платить высокую абонентку — не обязательно продавцы с самыми низкими ценами.

2. Ваш потолок по заработку — это в хорошем случае 50% от количества продавцов в сегменте, умноженные на абонентскую плату. Для начинающих это число кажется прекрасным и желанным, но по факту с учётом всех накладных расходов, в том числе и на привлечение пользователей, оказывается не таким уж и прекрасным.

3. Даже для оправдания абонентской платы вам надо тратить деньги на привлечение пользователей. Чем выше конкуренция, тем больше тратить. А абонентская плата та же самая: доходы прежние, а расходов больше. Повысите абонентскую плату — уйдёт «длинный хвост» продавцов, получающих небольшую отдачу, доходов опять станет меньше.

4. Хотите расти, хотите больше пользователей — опять надо тратить деньги на привлечение. Сразу эти деньги не отбиваются — нужно сначала увеличить постоянное ядро пользователей,

а потом пробовать увеличить абонентскую плату. Опять опасность того, что от увеличения абонентской платы «длинный хвост» начнёт отваливаться, поэтому доход останется на прежнем уровне — а расходы уже понесли.

5. В общем, единственная модель тарификации для маркетплейса — это оплата, зависящая от активности пользователей, то есть потенциальных покупателей: клики, комиссия, лиды, что угодно. Если подкрепить это абонентской платой, которая бы покрывала ваши фиксы — будет вообще замечательно.

6. Не ведитесь на простоту быстрого старта — не начинайте с абонентки. Изменить модель в дальнейшем, кстати, будет очень сложно — если не невозможно. Любая смена модели — это психологический удар по клиентам, они могут отвалиться и не вернуться, альтернативы есть почти всегда. Например, ближайший конкурент или очередной новичок, решивший ввести абонентку.

Правила эксперимента

«Наш успех в Амазоне — это функция от того, сколько экспериментов мы проводили в год, в месяц, в неделю, за день…», — сказал Джефф Безос.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Всё, что мы думаем о нашем проекте до запуска — обычно оказывается иллюзиями. Всё то, что мы делаем после него — работает недостаточно хорошо. Успех может прийти только в результате непрекращаемых экспериментов. Эдисону потребовалось 10 000 опытов, чтобы усовершенствовать лампочку накаливания, 50 000 опытов — чтобы усовершенствовать щелочной аккумулятор. Мы ничем не лучше Эдисона.

Правила эксперимента

1. Если вы заранее знаете результат эксперимента — это не эксперимент.

2. Если вы ставите эксперимент, вне зависимости от результатов которого вы всё равно собираетесь делать то же, что и делали раньше — это ненужный эксперимент.

3. Если вы не можете измерить результат эксперимента — это плохой эксперимент.

4. Если у вас нет данных, с которыми можно сравнить результаты эксперимента — сначала соберите эти данные.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

5. Если результаты эксперимента не могут повлиять на доходы или расходы — зачем такой эксперимент вообще нужен?

Самозанятость — это не бизнес

1. Самозанятость — это когда содержательная часть основных процессов (производство и/или продажи и/или операционка) замкнута на вас и без вас работать не может. Чаще всего в результате вы зарабатываете деньги, сравнимые с зарплатой, которую бы вы получали в найме за те же компетенции и тот же объём геморроя.

2. Самозанятость — это не обязательно работа в одиночку. Можно быть учредителем компании, иметь сотрудников, но быть самозанятым.

3. Как ни странно, но главная задача основателя — не руководить бизнесом, а им владеть. Титул «Founder & CEO» — это не орден на груди, а признание несовершенства.

4. Самозанятость может быть в состоянии «ещё не бизнес». Практически любой стартап начинается с самозанятости основателей. Они делают основную работу сами, но самое главное — экспериментируют и ищут модель,

которая поможет превратить самозанятость в бизнес.

5. Самозанятость может быть состоянии «уже не бизнес». Модель зафиксирована, эксперименты закончены или не начинались. Вливание денег не поможет, масштабирование неудачной бизнес-модели не вылечит родовую травму. Единственный выход — пробовать менять модель.

6. Если вы крутитесь как белка в колесе, всё замкнуто на вас, а результаты вас не радуют — попробуйте понять, вы в состоянии «ещё не бизнес» или «уже не бизнес». И сделайте нужные выводы.

Технологическим стартапам посвящается

Если вы разрабатываете технологию, «которую можно применять везде», или платформу, на которой можно построить «Uber для чего угодно», обратите внимание на следующие факты:

1. Технология или платформа не является продуктом с точки зрения конечного потребителя.

2. Продуктом является то, что вы этому потребителю продаёте.

3. Потребителю всё равно, что внутри продукта — «нейронка и думатель» или 20 000 китайцев.

4. Потребитель заплатит за продукт ровно столько, сколько с его точки зрения этот продукт стоит.

5. То, что внутри — китайцы или нейронка — влияет только на себестоимость продукта внутри этой цены.

Вывод. Мало сделать технологию, в первую очередь нужно придумать, что и кому вы собираетесь продавать, и сколько они за это готовы заплатить.

P.S. Технология может являться продуктом с точки зрения компании-покупателя этой технологии для использования в своём продукте, предназначенном для конечного потребителя. «Голая» платформа в большинстве случае даже таким покупателям неинтересна.

«Мы не потратили ни копейки на рекламу. Клиенты к нам приходят сами»

Это не предмет гордости, а повод задуматься. Если клиенты приходят к вам сами, значит, ваш продукт

востребован. Значит, если вы вложите заработанные деньги в рекламу, то к вам придёт ещё больше клиентов. Но вы этого не делаете. Почему?

1. На самом деле не так много клиентов? Ну а тогда чего хвалитесь-то?

2. Весь рынок ваших потенциальных клиентов — это как раз те клиенты, которые приходят сами, а больше их и нет? Такое тоже бывает, но тогда это не про бизнес.

3. Не можете получить на этих клиентах прибыль, чтобы хоть сколько-то денег вложить в рекламу? А не убыточна ли в принципе ваша бизнес-модель?

4. Как только вы вкладываете деньги в рекламу, вы сразу оказываетесь в минусе? Значит бизнес-модель точно убыточна. Если вы посчитаете юнит-анализ, то увидите, что стоимость активного привлечения клиента больше, чем ваш заработок на этом клиенте. Нулевой стоимости привлечения клиента хватит для самозанятости, но недостаточно для масштабируемости.

5. Не можете выдержать большего количества клиентов? Скорее всего, это опять признак убыточной бизнес-модели. Экономика проекта

сходится только в том случае, если вы сами «условно бесплатно» обрабатываете входящий поток. Если нанять на обработку заказов или предоставление услуг людей за рыночную зарплату, то юнит-анализ скрипнет и развалится.

6. Просто не хотите расти? Вытаскиваете деньги из проекта и не паритесь? Другими словами, вы находитесь в следующей ситуации: — создали востребованный продукт, на котором уже зарабатываются деньги, достаточные для того, чтобы вкладывать часть этих денег в рекламу;

   - запас по объёму потенциальных клиентов ещё есть;
   - экономика проекта позволяет продолжать зарабатывать, даже тратя деньги на рекламу и найм новых сотрудников для обработки входящего потока.

И при всём вышесказанном вы этого не делаете?

В общем, утверждение о том, что «мы не потратили ни копейки на рекламу» — это признак либо убыточной бизнес-модели, либо глупости. Ну или признак того, что то, чем вы занимаетесь — это не бизнес, а хобби.

В поисках инвестора?

Самый лучший инвестор — это ваши клиенты. Они дают деньги, навсегда и без процентов, и не хотят за это долю в бизнесе.

Простое упражнение — задайте себе четыре вопроса:

1. Почему вы приступаете к поиску денег, начиная с инвесторов, а не клиентов?

2. Где вам быстрее найти деньги — у инвестора или у клиентов?

3. Если клиенты не дают вам денег, то почему вам даст деньги инвестор?

4. Если клиенты не дают вам достаточно денег для развития, то почему инвестор даст вам больше?

Честные ответы на эти вопросы могут помочь вам пересмотреть своё отношение к тому, что вы делаете, к вашим клиентам и лучше понять, что вы будете рассказывать инвесторам.

Увлечение привлечением

1. Оплата аренды проходного места в ТЦ по сути юнит-анализа ничем не отличается

от оплаты рекламы. И то, и другое — это способ привлечения покупателя. Берёте цену месячной аренды, делите на количество людей, проходящих мимо вашей витрины за месяц — и вуаля! Получаете нечто очень похожее на стоимость одного показа рекламы.

2. Фонд оплаты труда менеджеров по продажам, включая зарплаты и бонусы — это тоже затраты на привлечение. Берёте месячный фонд зарплаты, делите на количество контрактов — получаете стоимость привлечения покупателя (CAC, Customer Acquisition Cost).

3. В общем, все те усилия, которые вы направляете на любые инструменты привлечения клиента, ложатся в ту же группу затрат, что и прямая реклама. Это всё по гамбургскому счёту — одна и та же песня, просто инструменты разные.

4. Анализируя стоимость привлечения покупателя с помощью разных инструментов, вы как раз сможете понять, какой инструмент привлечения работает более эффективно — прямая реклама или пиар, или активные продажи, или просто аренда проходного места.

5. А вот слово «продвижение» я не очень люблю, потому что обычно непонятно, что под ним

собеседник имеет ввиду и как оценивает его результаты. С «привлечением покупателей» всё понятно, результат — это количество покупателей. Средний чек, маржа, переменные затраты, маржинальная прибыль и в конечном итоге после совмещения с постоянными затратами — прибыль в смысле «отлупа на карман». Всё просто и понятно.

Ваш Капитан Очевидность

Чему учат в школе

Вы — взрослый состоявшийся человек. Неважно, по каким параметрам. Вы руководитель компании или топ-менеджер, вы работаете над крутым проектом — лично своим или компании, у вас есть деньги, вас уважают коллеги и партнёры, кто-то даже называет вас «гуру».

Вы открываете задачник вашего ребёнка — хоть по математике, хоть по физике, хоть по химии, хоть по экономике или обществоведению. И вы понимаете, что некоторые задачки вы попросту не можете решить.
О чем вы в этот момент думаете?

Я в этот момент думаю о том, что всё, чему детей учат в школе, не имеет к реальной жизни никакого отношения. Им почему-то вкладывают в голову, что от того, решат они эти задачки или нет, зависит их успех в жизни. Но ваш пример показывает вам обратное.

А тогда зачем в этом убеждать детей? И зачем их этому учить?

Эволюция принятия решений

1. В детстве другие решают за тебя.

2. Взрослея, ты начинаешь решать за себя.

3. Став лидером, ты начинаешь решать за других.

4. Идя вперёд, ты хочешь, чтобы другие решали за себя.

5. Став умнее, ты уже не против того, чтобы решали за тебя. Это вроде бы и называется делегирование?

Круг замкнулся.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

3 «не надо»

1. Не надо рассказывать, что вы делаете. Скажите, с кем вы собираетесь конкурировать.

2. Не надо рассказывать, какой у вас замечательный продукт. Скажите, чем он лучше конкурентного.

3. Не надо рассказывать, как вы собираетесь догонять конкурента. Скажите, что вы будете делать не так, как он, чтобы его обогнать.

Вы — это не то, что вы делаете, а то, с кем вы конкурируете.

Как сэкономить 4/5 времени и денег на разработке?

1. Составьте список свойств, которые вы хотите реализовать в своём мобильном приложении или на сайте.

2. Сократите список свойств в 5 раз, оставив самые, на ваш взгляд, важные из них.

3. Согласно закону Парето, оставшиеся 20% свойств будут покрывать 80% потребностей пользователей.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Как составить список гипотез для тестирования?

1. Если вам пришла в голову идея нового сервиса, подумайте сначала о том, почему такого сервиса ещё нет.

2. Отбросьте сразу причину «никто не додумался».

3. Считайте для простоты, что такой сервис делали, но он не взлетел. Искать причины прошлых неудач гораздо легче, чем предсказывать причины неудач будущих.

4. Обязательно включите в список шкурные причины, типа:

   - почему за это не захотели платить покупатели;
   - почему это было невыгодно для продавцов;
   - почему на этом нельзя было заработать.

5. Список причин возможных неудач — это готовый список гипотез для тестирования.

Задачи маркетинга

1. Не ставьте перед маркетингом задачу убедить потребителей в чём-то. Это слишком дорого и слишком долго.

2. Тем более, не ставьте задачу переубедить потребителя. Это ещё дороже и ещё дольше.

3. Задача маркетинга — постараться найти в продукте то, с чем потребитель заранее согласен.

Найти и прочитать

Читали книгу «Мифический человеко-месяц»? Книга написана ещё в 1975 году, а мысли из неё отлично ложатся на современный мир стартапов.

Не верьте экспертам

«Генералы всегда готовятся к прошлой войне»
© У. Черчилль

Книга основателя Walmart Сэма Уолтона

В кратком виде можно изложить по пунктам.

1. Имейте амбиции. Нет амбиций — не будет ничего.

2. Одних амбиций мало. Нужно всё время что-то делать. Начинать можно с чего угодно. Главное — делать и не останавливаться.

3. Умейте играть в команде. Одиночка ничего большого не добьётся.

4. Чтобы чего-то достичь, надо ставить перед собой измеримые цели.

5. Постоянно экспериментируйте. Если работать «как принято», то потолок достижений заранее известен. Старайтесь делать что-то «по-другому», не так как остальные.

6. Быстро исправляйте допущенные ошибки. Если вы постоянно экспериментируете, то таких ошибок будет много. Если вы их вовремя исправляете, то катастрофы не произойдёт.

7. Всё время растите. Чтобы расти, надо нанимать талантливых людей. Чтобы нанимать талантливых людей, надо показывать им рост.

8. Находить новые идеи можно только из опыта. Есть проблема — постарайтесь разглядеть в ней новую возможность. Видите конкурента — копируйте и делайте лучше.

9. Не ждите, когда начнут конкурировать с вами. Начинайте конкурировать первым.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Несколько цитат

- У нас не было автоматизированных систем, у нас даже не было компьютеров. Оглядываясь назад, я понимаю, что внутренние процессы у нас были построены кое-как. У нас даже не было обычного для розницы ассортимента, но у нас была задача — продавать дешевле всех. И мы делали это. И только за счёт этого мы жили и росли первые десять лет.

- Даже в бухгалтерии мы в то время использовали метод ESP, который сильно ускорял сведение баланса. Метод был очень прост — если баланс не сходился, то мы заводили на эту сумму строку в балансе с названием ESP, что означало Error Some Place (Тут Где-то Ошибка).

- У нас была поговорка: «мы можем продать что угодно, если подвесим это к потолку». Так мы и поступали — мы покупали что-нибудь в огромном количестве с огромными скидками и делали из этого блокбастер.

- Чем больше мы становились, тем больше мы обращали внимание на мелочи. Так мы и стали большой компанией, потому что поступали не как большие компании. Мы не мыслили

терминами больших оборотов, мы всегда помнили о том, что огромные обороты — это результат работы каждого дня в каждом конкретном магазине.

WIDE

1. Технари более старшего возраста (типа меня, например привыкли к классической форме обучения, при которой тебе долго объясняют теорию, давая леммы, вспомогательные теоремы, постепенно подводя к некоему логическому выводу, имеющему важное значение.

2. Начав работать с детьми, я стал понимать, что этот путь плохо подходит для сегодняшнего подрастающего поколения. Не понимая важности последующего вывода, они пропускают мимо ушей всю теорию, которая подводит их к результату. Не видя примеров, которые можно «пощупать», они не воспринимают проблему как что-то живое, с чем действительно стоит разбираться. Не получая какого-то конкретного результата после поглощения очередной «порции знаний», они теряют ощущение полезности материала. Не понимая, как и для чего они могут применить это сейчас, они попросту не понимают, на фиг это вообще нужно.

3. Смотря вокруг и на себя в том числе, я вижу, что многие взрослые, находясь в условиях перегруза информацией, начинают неосознанно применять те же принципы «фильтрации базара».

4. Исходя из этого я вывел для себя принцип подачи материала, который работает, если вы хотите кому-то что-то объяснить или кого-то чему-то научить, что, на самом деле, одно и то же.

    - Учить надо только тому, что человек хочет и будет использовать в своей практической деятельности. В противном случае это обернётся впустую потраченным временем как для того, кто объясняет, так и для того, кто слушает.
    - Начинать учить можно только после того, как человек попробовал это сделать каким угодно способом. Наш мозг — слишком хороший спам-фильтр, он незаметно для нас отсекает всю информацию, которая не накладывается на наш опыт, наши задачи, наши проблемы. Как результат, человек слушает, но не слышит.
    - Объяснять надо небольшими порциями, в каждой из которых стоит рассказывать только об одной вещи.

5. Каждая порция материала организуется по принципу WIDE.

- W, Why? Почему? Почему это важно, почему это вообще нужно, зачем в этом надо разобраться;
- I, Induction, Индукция. Показать примеры, в которых возникает проблема. Показать на этих примерах путь поиска общего решения;
- D, Deduction, Дедукция. Сформулировать общее правило. Показать, как его можно применить на конкретном примере;
- E, Experiment, Эксперимент. Дать задачу самостоятельно применить это правило на практике.

Теперь дело за малым — начать самому следовать изложенным мной принципам.

Обучение — это не передача знаний

1. Некоторое время назад я наивно считал, что обучение — это передача знаний. Хрен там.

2. Обучение на 80% состоит из мотивации.

3. Оставшиеся 20% — это помощь человеку в том, что он хочет делать и делает. Учить тому, что человек не делает и делать не будет — бесполезная трата времени для всех участников процесса.

4. Мотивация — это не вдохновенные призывы и не убедительные речи. Нельзя влезть на броневичок, протянуть руку и замотивировать. Пропаганда всего лишь помогает человеку вытащить наружу то, с чем он и так согласен, чего он и так хочет.

5. Мотивация для подростков, да и для многих взрослых — это сосуществование плечом к плечу рядом с ролевыми моделями, которым они могут и будут хотеть соответствовать, практически по классическому «делай с нами, делай как мы, делай лучше нас».

6. Где подростки могут увидеть полезные ролевые модели? Учитель, 20 лет преподающий в школе один и тот же предмет — это ролевая модель? Родители, жалующиеся дома на тупых начальников и недостаток денег — это ролевая модель? Родители-предприниматели, приходящие домой поздно вечером с единственным желанием лечь на диван и перестать думать о работе — это ролевая модель? Или те же родители, приходящие домой, открывающие ноутбук и что-то там ожесточённо долбящие полночи напролет — это ролевая модель?

7. Нужна система стажировок для подростков в реальных компаниях. Нужна система

коворкингов и учебных пространств, где подростки могут работать наравне и вместе со взрослыми. Нельзя растить детей будущего в отдельных резервациях для малолетних — там нет нужных ролевых моделей. Маугли, растущий среди волков, вырастет волком; растущий среди обезьян — обезьяной.

Кто возьмёт подростков в свою компанию на стажировку?

Кто вы? А кто ваша аудитория?

1. Массовые движения — культы, революции и тому подобное — очень похожи на массовые пристрастия к брендам и продуктам. И там, и там используются слишком похожие психологические техники и маркетинговые инструменты.

2. Отличный исследователь массовых движений Eric Hoffer писал, что идеи овладевают массами, начиная с людей, особо подверженных сторонним влияниям. Эти люди, по его мнению, относятся к одной из следующих категорий:

    - бедные;
    - не нашедшие себя (misfits);
    - отверженные обществом (outcasts);

- представители меньшинств;
- неопределившиеся юнцы;
- люди с амбициями из-за кучи навалившихся на них проблем или, наоборот, по причине того, что им многое доступно (the ambitious (whether facing insurmountable obstacles or unlimited opportunities));
- пристрастные к какому-то греху или вредной привычке (those in the grip of some vice or obsession);
- импотенты физически или духовно, (the impotent (in body or mind));
- люди с чрезмерным самомнением;
- люди, которым всё надоело;
- грешники, желающие искупить свою вину.

3. Интересно разложить приверженцев популярных продуктов на эти категории. Вопрос: если у вас есть айфон, то к какой из категорий вы себя отнесёте? Если у вас нет айфона, по поставьте вместо него любую другую марку, которая вам нравится.

4. Очень прикольно планировать маркетинговую кампанию своего продукта, пытаясь разложить свою ЦА по этим категориям. Упражнение: попробуйте сформулировать рекламный призыв своего продукта для этих аудиторий.

Я уверен, что ответ на вопрос и результат упражнения сильно встряхнёт ваши мозги. Проверено на себе.

Эксперты и советы

1. Неправильный эксперт знает, что вам делать. Правильный эксперт знает, что вам не делать.

2. Неправильный эксперт говорит — «я так делал, поэтому делай так». Правильный эксперт — «я так не делал, поэтому попробуй».

3. Если делать всегда так, как вам советуют другие, то ничего нового вы не сделаете.

4. Если никогда не слушать ничьих советов, то у вас ничего не получится.

Про пивоты

Lean startup — это не постоянное метание говна об стенку в надежде, что что-нибудь да прилипнет.

«Пивот» в стартапах — это резкая смена курса для тестирования новых гипотез в продукте, стратегии и механизмах роста.

Пивоты — не редкость в истории успешных и суперуспешных компаний. Youtube проектировался как сервис знакомств, AirBnB — как хостел (BnB, Bed&Breakfast), в котором гости спали на надувных (Air) матрасах.

Ваш стартап тоже может переживать пивоты. Надо только быть осторожнее и не забывать о двух нюансах.

1. Замена упорства на пивотофилию

   Придумали идею, придумали одну рекламу, попробовали, не пошло — «делаем пивот», теперь мы будем «вот этим вот для тех». Опять одна реклама, опять неудача, опять пивот.

   С первого раза мало что получается — надо много чего попробовать, понять, много чему научиться, прежде чем делать какие-то выводы. Известный слоган «Die Fast» многие понимают буквально как «Умирай быстро», хотя более точно его стоило бы переводить как «Умирай вовремя». Надо быть упорным, но не превращать упорство в упрямство.

2. Планирование пивота «от продукта», а не от пользователя

   Пивот не может быть решением, волевым усилием взятым «с потолка».

Пивот — это не констатация полностью негативного результата. Пивот — это вытаскивание рационального зерна, позитивно воспринимаемого пользователями, и конструирование на этой основе новых гипотез. YouTube понял в какой-то момент, что возможность размещения видеороликов «с котиками» стал более интересным для пользователей, чем сам сервис знакомств. Пивот, и YouTube стал платформой для видеороликов. AirBnB — понял, что пользователям нравятся доступные по цене апартаменты для временного проживания в домашней обстановке. Пивот, и AirBnB дал возможность превратить любую квартиру в мини — гостиницу.

3. Резюме

   Lean startup — это постепенный поиск достойного для достижения результата.

   Пивот — это очередной шаг в последовательности шагов, просто более крутой, чем предыдущие.

Бывают ли тупые инвесторы?

1. Уже несколько раз приходили стартапы с вопросом: «У нас с инвестором расходятся

взгляды на то, как и что мы делаем. Как поступить?»

2. Мне это напоминает старую фразу Марка Твена: «По мере того, как я взрослею, я замечаю, что мои родители умнеют».

3. Если ваш инвестор взрослый опытный человек, заработавший достаточно денег, чтобы вкладывать их в проекты неопытной в бизнесе молодежи — неужели вы думаете, что он желает вам зла или не понимает, как зарабатываются деньги?

4. Он не желает вам зла — он хочет заработать денег. И он не просто этого хочет, он знает на собственном опыте, как они зарабатываются. Огорчается он или «ведёт себя неадекватно» с вашей точки зрения только в том случае, если ему кажется, что вы не хотите зарабатывать — ведь заработать свои деньги он сможет только вместе с вами.

5. Так что главный совет в этом случае: не старайтесь отстаивать с порога свою правоту, постарайтесь прислушаться и понять. Начните мыслить, как он — в терминах инвестиций (а не бюджетов на расходы), заработков (а не «как вы не понимаете, мы хотим стать единорогами

на новом рынке») и необходимых для этого действий (а не набора фич).
Думаю, что после этого вы увидите, как он резко поумнеет в ваших глазах.

Если вам кажется, что ...

1. На рынке, на котором работают крупные игроки, есть свободная ниша. Они её оставили специально для вас или посчитали, что туда лезть не стоит, потому что там нет денег?

2. На рынке, на котором нет крупных игроков, вы собираетесь стать лидером. Почему никто из существующих мелких игроков не смог стать крупняком?

3. У вашего продукта нет аналогов.
Не удовлетворяют ли люди эту потребность другим, более привычным способом?

4. У вас есть супер-фича, за счёт которой вы порвете конкурентов. Конкуренты дураки и не додумались до неё или попробовали и отказались? Сколько времени им потребуется, чтобы её скопировать?

5. Вы строите единорога на новом рынке. Есть ли на этом новом рынке деньги или это рынок Шрёдингера, который вроде бы есть, но которого, с другой стороны, нет?

6. Вы придумали уникальную идею. Погуглите.

7. Вы придумали гениальную идею, которая «лежит на поверхности». Почему умерли те стартапы, которые реализовывали эту же идею до вас.

Пост не о том, что ничего не надо делать. Пост о том, что перед тем, как начать что-то делать, надо задать себе правильные вопросы и найти на них разумные ответы. Это называется критическое мышление.

10 советов циничного слушателя перед презентацией

1. Не заставляйте нас скучать. Ораторские приемы и заходы нас не развлекают, а утомляют. Нам интересно только когда вы показываете нам перспективы того, где мы можем заработать.

2. Для вас нет малозначимых вещей в том, что вы собираетесь рассказать. Но мы уже много чего видели и слышали — поэтому постарайтесь оценить то, что вы собираетесь рассказывать,

в терминах, что может быть «удивительно» или «неудивительно» для нас.

3. Если вам нечем нас удивить — не надо выступать. Вы сэкономите время и себе, и нам.

4. Если в шаблоне презентации есть 10 вещей, о которых вам надо рассказать — не уделяйте каждому пункту одинаковое количество времени. Быстро проскакивайте неудивительные вещи и фокусируйтесь на удивительных.

5. Если шаблон презентации состоит из 10 слайдов — не обязательно делать 10 слайдов. Неудивительные вещи можно группировать на одном слайде.

6. В хорошей презентации — как и в хорошей книге — есть завязка, кульминация и развязка. Не делайте «бу-бу-бу».

7. Не заставляйте нас поверить во что-то. Фразы «я верю» или «я убежден» — не убеждают. Мы слишком часто во что-то верили, но на этом обламывались. Вокруг мы видели ещё больше примеров обломов. Только цифры, только факты, только логика, только результаты тестов, только хардкор.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

8. Если вы нас не убедили — повторение сказанного нас всё равно не убедит. Фраза «вы не понимаете» — тем более.

9. Короче.

10. Ещё короче.

А вы неправильный человек?

Люди, которые принимают жизнь такой, какой она есть, и живут по правилам, редко способны на создание чего-то нового. Люди, способные создавать, обычно «неправильно» смотрят на жизнь и «неправильно» воспринимают её правила. Большинство основателей успешных бизнесов обладают какой-то «неправильностью». Эти «неправильности» можно попробовать категоризировать.

1. Перфекционизм.

2. Черно-белое мышление: любая вещь для них либо «супер», либо «говно», середины нет.

3. Разрушительство: они умеют видеть позитивные следствия того, как вокруг них разрушаются

привычные работы, рынки, индустрии и связи… они всегда не прочь и сами что-нибудь разрушить.

4. Склонность к обобщениям: из каждого частного случая они могут сформулировать общую тенденцию.

5. Желание начинать с чистого листа: даже если им подсунуть листок из тетради в линеечку, они будут писать на нём так, как им вздумается, как будто они рисуют на чистом листе бумаги.

Каждая «неправильность» даёт суперсилу, но и рождает монстров. Перфекционисты способны довести любого человека до истерики, но не родить в результате ничего — улучшения будут бесконечными и изматывающими. «Черно-белые» будут хотеть получить суперрезультат с первого раза, все промежуточные результаты будут помечены как «говно» и выброшены в корзину. «Обобщатели» унесутся в космос, конкретные действия с высоты их полета окажутся слишком незначительными частностями. «Любители чистого листа» будут всё время рисовать вкривь и вкось там, где требуется строгий порядок и организованность.

Каждому такому человеку нужны сооснователи и коллеги, работающие «компенсаторами», способные «поглощать» недостатки и «раздувать»

достоинства «неправильных» лидеров. Каждый «неправильный» лидер должен иметь одну «правильную» черту — суметь понять свою «неправильность» и искать людей, которые хотят и могут их компенсировать.

А у вас есть «неправильность»? Какая?

Подсмотрено

Кремниевая долина. Стартап. Надпись на стене в офисе: «Cash is cash. Everything else is not cash». В русском переводе звучит приблизительно как «Деньги — это деньги в кармане. Всё остальное — не деньги».

Конкуренция

1. Конкуренция — не о том, чтобы «делать, как другие, но лучше». Обычно так не получается.

    - То, что вы считаете «лучше», другие уже попробовали и отказались. Или даже пробовать не стали, потому что посчитали и поняли, что невыгодно. Другие же не совсем дураки, если у них есть бизнес, и он растёт. А если они маленькие и нерастущие,

то зачем с ними вообще конкурировать? Конкурировать надо только с крутыми перцами.

- У других крутых перцев больше денег. Они могут себе позволить делать то, что вам всё равно не удастся — вбухивать деньги в рекламу и продавать по ужасающе низким ценам. Понижать свои цены в погоне за ними и стараться копировать их маркетинговые активности — слишком похоже на то, как Эллочка Людоедка конкурировала с «Вандербильдихой». Просить инвесторов, чтобы вам дали в 3 раза больше денег, чем есть у конкурента (у нападения потери обычно в 3 раза выше, чем у обороны) — практически бессмысленно. Кто даст Эллочке в 3 раза больше денег, чем есть у «Вандербильдихи», а главное — зачем?

2. Единственный способ конкуренции — это поиск нечестных преимуществ. То, что есть у вас, но нет у других. То, как вы можете действовать, а другие по объективным причинам не могут. То, что вы делаете «по-другому», а не так, как они.

3. Кстати, если у вас уже есть кто-то, кто даст вам денег в 3 раза больше, чем есть у крутого перца-конкурента — это тоже нечестное преимущество. У большинства такого «кого-то» нет.

4. К детям это правило тоже относится. Во взрослой жизни им придётся конкурировать друг с другом. В чём смысл учить детей тому, чему учится большинство? С самого начала приложить все усилия, чтобы вбросить их в самую конкурентную среду? И так уже самый большой процент безработицы среди популярнейших юристов и экономистов. Сегодняшние обитатели кружков по программированию, робототехнике и 3D-моделированию в лучшем случае будут работать айтишниками или слесарями по обслуживанию роботов у тех, кто сейчас расклеивает объявления о выгуле собак или приторговывает канцеляркой среди одноклассников. Цена профессиональных знаний (hard skills) уменьшается, ценность человеческих умений (soft skills) растёт.

Почему бизнес-модели лучше женщин

1. Логику бизнес-модели можно просчитать.

2. Бизнес-модель можно исправить.

3. Бизнес-модели не нужно верить на слово, её можно проверять хоть каждый день.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

4. Бизнес-модели не нужно говорить: «Я с тобой навсегда».

5. Понравившуюся бизнес-модель можно клонировать для себя.

6. Красивая бизнес-модель не сосёт из тебя деньги.

7. У красивой бизнес-модели не заканчиваются деньги в середине месяца.

8. Можно без проблем использовать две и более бизнес-модели.

Сделай богатым своего инвестора, и это сделает богатым тебя

1. Просветление стартапера — когда ты понимаешь, что ты развиваешь бизнес, чтобы твои инвесторы и кредиторы заработали хренову тучу денег. А твой заработок — это следствие.

2. Предвижу возмущенные возгласы — а как же Эппл, Гугл, Фейсбук и далее по списку?

3. Это публичные компании, их акции обращаются на бирже. Владелец акции — инвестор. Он покупает акции в надежде на то, что они вырастут

в цене, и он заработает на их продаже — сейчас или потом — хорошие деньги. Чем больше людей становятся богатыми на твоих акциях, тем выше их цена, тем больше стоит компания, тем больше стоит пакет акций основателя.

4. Тот же самый принцип. Сделай богатым своего инвестора, и это сделает богатым тебя. Относится к любым компаниям — как к маленьким стартапам, так и к публичным гигантам.

5. Верен и обратный принцип. Не думаешь в первую очередь о том, как обогатить своего инвестора или кредитора — не станешь богатым сам. Компании становятся большими на заёмные деньги, инвестиции или кредиты. Будешь делать инвесторов и кредиторов богатыми, они будут давать тебе денег на рост. Не будешь — не будут. Так и компанию не вырастить, и самому богатым не стать.

Самые главные качества хорошего стартапера

1. Желание работать как можно меньше. Развивает умение строить бизнес-модели, позволяющие нанимать других людей, которые будут работать

за тебя. Заставляет научиться эффективно делегировать свои обязанности этим людям.

2. Лень. Развивает умение находить минимальное количество главных задач, от которых зависит максимальная часть результата, и заниматься только ими. Слишком лениво тратить силы на 80% остального геморроя, которые принесут 20% результатов.

3. Зависть. Заставляет всё время сравнивать себя не с теми, кто барахтается в одном лягушатнике с тобой, а с теми, кто уплыл далеко вперед.

В каждой шутке есть доля шутки.

Темная сторона финмодели

1. Часто считается, что финмодель строится для того, чтобы понять, сколько можно заработать. На самом деле финмодель считается для того, чтобы понять, сколько можно потерять.

2. Единственная политика, которая позволяет выйти из казино, не потеряв последние штаны — поставить верхнюю границу выигрыша и нижнюю границу проигрыша, после которой ты безусловно перестаёшь играть.

3. С финмоделью ситуация аналогичная — определяются краевые условия (средний чек, стоимость привлечения покупателя, маржинальность, размеры переменных издержек), при которой финмодель будет приносить деньги, и предельные затраты, необходимые для выхода по этой финмодели в ноль.

4. Не выполняются краевые условия или превышены предельные затраты — будьте добры покинуть это казино и не сжигать деньги впустую.

Про жопу

1. «Попасть в жопу — не проблема. Проблема — это оставаться в жопе. Хорошие ученики учатся вылезать из жопы.» Это вольный перевод фразы Алистера Смита.

2. Варианты следствий из этой фразы:

    - те, кто не попадает в жопу, не научатся ничему новому;
    - чтобы научиться чему-то, надо попасть в жопу;
    - вылезать из жопы надо так, чтобы начать делать что-то по-новому, а не так, чтобы

плавно переместиться в аналогичную жопу, но побольше.

5 фраз, на которых нельзя заканчивать разговор

1. «Потому что так делают все». Это не довод поступать так же, а повод предложить сделать по-другому.

2. «Потому что так нельзя». Это может быть только вступлением для следующей фразы — «…но я знаю, как можно».

3. «Потому что я этого не умею». Это не оправдание, а причина научиться это делать. Не можешь научиться — не берись.

4. «Потому что нужны деньги». Это может быть только поводом показать экселевскую таблицу, в которой показано, как и когда планируется заработать, чтобы их вернуть.

5. «Потому что нужны ещё деньги». Это только повод показать предыдущую таблицу с планом и текущими показателями его выполнения, а потом — новую таблицу, где все числа, включая заработок, в несколько раз больше.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Нет

1. Бизнес — это умение говорить «нет» чаще, чем «да». Путей и возможностей — если внимательно присматриваться к тому, что ты делаешь, и что происходит вокруг — достаточно много. Надо уметь сосредоточиваться на самом главном.

2. Предлагаю простое правило:

    - «Да» стоит говорить, если есть как минимум три причины, почему это надо сделать.
    - «Нет» — во всех остальных случаях.

3. Грубо говоря, любое действие в бизнесе должно отвечать как минимум следующим целям:

    - заработать денег сегодня;
    - сделать этим же действием что-то для зарабатывания денег «завтра»;
    - и этим же действием для зарабатывания денег «послезавтра».

Если действие нацелено на достижение одной цели из этого списка — это негодное действие. Если двух — недостаточное, если трёх — это стоит делать.

P.S. «Очень хочется» — в список трёх причин не включать.

Неочевидные ключевые компетенции

1. Начинающие и не очень предприниматели часто неверно определяют ключевые компетенции, критичные для успеха своего проекта. Из-за этого они занимаются не тем, чем нужно, и получают не то, что хотят.

2. Примеры отраслей и неочевидных ключевых компетенций:

    - Ресторанный бизнес — управление коммерческой недвижимостью. Достаточно напомнить, что МакДональдс является одним из крупнейших владельцев коммерческой недвижимости в мире.
    - Производство розничных товаров — логистика. Логистика способна сожрать всю маржу.
    - Розничная торговля — управление финансами. Весь бизнес строится вокруг умения совмещать дебиторку и кредиторку таким образом, чтобы не попадать в кассовые разрывы и умудряться вынимать прибыль.
    - Образование — маркетинг. Найти учителей, создать курс — не проблема. Проблема состоит в том, как это всё упаковать и найти на это покупателей.

3. К сожалению, это не все понимают. Как следствие, «фуд-инкубатор» полностью состоит из авторов «уникальных пирожных», а основатели образовательных стартапов приходят за советом со словами «у нас есть готовый продукт, осталось только понять, где искать учеников».

Компании должны стать учебными заведениями или умереть

1. Американское бюро занятости опубликовало отчёт, в котором сказано, что уровень безработицы снизился до 4.5%. Но есть в нём и другое число, на которое стоит обратить внимание. Количество вакансий в прошлом апреле увеличилось до рекордного значения в 5.8 миллионов и не падало с тех пор ниже 5.4 миллионов.

2. Тут мы видим большую проблему — всё увеличивающийся недостаток количества людей, умеющих работать в нашем быстро изменяющемся мире. Исследование, проведенное МакКинзи, показывает, что 40% работодателей не может закрыть вакансии, потому что не могут найти людей с подходящими компетенциями.

3. Уже видно, что школы и университеты не могут решить проблему недостатка умений, навыков и компетенций. Остаётся единственный путь — компании должны становиться учебными заведениями. Это должны быть не просто «фабрично-заводские школы» при компаниях, дающие начальный уровень профессиональных навыков. Это должен быть встроенный в структуру организации учебный процесс, не менее важный, чем процесс собственного производства. Этот процесс должен охватывать все специальности и все уровни — он джуниоров до топ-менеджеров.

4. Многие компании отвечают на этот вызов, вливая деньги в корпоративные университеты и прочие корпоративные семинары и тренинги. Американские компании уже тратят $70 миллиардов долларов на подобные программы. Однако выхлоп от этих потраченных денег представляется довольно туманным, потому что туманными остаются критерии оценки эффективности.

5. Как ни странно, но оценки эффективности учебного процесса внутри корпорации достаточно просты. Сколько сэкономила компания в целом? Сколько новых людей стали руководителями новых продуктов? А самое

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

главное — насколько компания получила больше прибыли с учётом расходов на обучение?

6. Обучение внутри компании — оно не ради процесса, оно ради результата. А результат в бизнесе только один — деньги.

Инвестиционный гид для образовательных стартапов

1. Деньги

   Образование — уникальная область, востребованная настолько, что зарабатывать и окупать себя можно очень быстро. Искать деньги нужно не для старта, а для развития. Если вам не удаётся стартовать и начать зарабатывать, то есть вопросы к полноценности команды основателей и к самой модели бизнеса.

2. Единороги

   Любой венчурный фонд в реальности зарабатывает деньги только на очень сильно выстреливающих проектах. Середнячки в портфеле — горе для фонда. Навскидку, проект должен уметь принести фонду денег не меньше, чем объём самого фонда. Модель проекта и его

команда должны позволять проекту вырасти до размера в миллиард — хоть рублей, хоть долларов.

3. Цель

Образование как отдельная область деятельности — умерла. Всё вокруг — и рынки, и технологии — меняется слишком быстро, чтобы классическая система образования смогла за этими изменениями угнаться. Выпускники классических образовательных проектов — например, школ и университетов — не обладают достаточными компетенциями для того, чтобы быть востребованными в сегодняшнем мире. Цель новых образовательных проектов не «научить чему-то» ученика, а «чтобы он сделал что-то». Оценка — это не балл, поставленный по внутренним «образовательным» стандартам проекта, а востребованность выпускника и результата его образования на рынке и у работодателя.

4. Конкуренция

Модель образовательного проекта для молодежи должна позволять резкое масштабирование даже в условиях существующей жесточайшей

конкуренции за время детей и за деньги родителей со школами и университетами.

Модель образовательного проекта для взрослых должна быть направлена на плотное переплетение интересов обучаемого и работодателя.

Вместо, вместе или нигде

1. Время и деньги подавляющего большинства людей уже распределены на удовлетворение значимых для них потребностей.

2. Неважно, насколько ваш продукт хорош. Чтобы стать массовым, он в первую очередь должен суметь втиснуться в жёсткую разблюдовку времени и денег человека.

3. Для этого есть две стратегии:

    - «вместо чего-то»: быть дешевле или быстрее, или обеспечивать лучший результат, чем что-то, чем человек уже пользуется, в рамках той же потребности в широком смысле;
    - «вместе с чем-то»: безболезненно совмещаться с чем-то, чем человек уже пользуется, и улучшать текущий результат

этого или давать возможность получить что-то новое за это же время.

4. Практический совет для тех, кто планирует сделать свой новый продукт массовым. В первую очередь посмотрите, на что сейчас тратит время и деньги основная масса вашей целевой аудитории. После этого подумайте, «вместо чего» или «вместе с чем» может использоваться ваш продукт. Не пытайтесь найти свободное место для своего продукта — его попросту нет. Втискивайтесь в готовое меню — замещая одно из блюд или прикидываясь гарниром к нему.

Шок и трепет юнит-анализа

1. Аккуратное применение юнит-анализа к своему проекту чаще всего вызывает шок. Если учтены все расходы, включая все расходы на роли, которые основатели выполняют условно бесплатно; если посчитана стоимость привлечения покупателя по среднерыночным значениям — юнит-анализ в лучшем случае выдаёт нулевую прибыль на одну продажу или, чего хуже, показывает убыток.

2. Открою тайну — так оно и должно быть. Средний бизнес на любом конкурентном рынке в лучшем

случае болтается на уровне нуля, либо убыточен. Несколько лидеров рынка/сегмента/ниши забирают себе всю прибыль рынка — за счёт более низкой, чем в среднем по рынку, стоимости привлечения покупателя и за счёт более низких издержек на объёме на одну продажу. Возьмём хотя бы рынок смартфонов: прибыль на этом рынке имеет всего полторы компании: Эппл и время от времени Самсунг. Все остальные имеют убытки.

3. Стремиться победить лидеров только за счёт наращивания объёмов рекламы и закупок — скорее всего, бессмысленно. Мы уже видели кучу примеров, когда надутые таким образом компании резко сдувались. У инвесторов и кредиторов обычно не бесконечное терпение и не бесконечный запас денег. Зато у потребителей — бесконечная инерция, если ваше предложение не в 3–5–10 раз лучше, чем у конкурента.

4. Так что, никуда не деться: чтобы получать прибыль, надо пытаться стать в чём-то лидерами, делая своё предложение принципиально лучше для потребителя по простым и важным для потребителя параметрам или коренным образом меняя структуру издержек. Другого пути для выживания и роста нет.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

5. Любой эксперимент — это не попытка постепенно приблизиться к рынку. Это попытка с наскока его превзойти. Смотреть и делать «как делают другие» в этом случае не только нельзя, но и опасно. Это путь к среднему уровню, где денег нет.

Периодическая таблица элементов предпринимательства

1. Креативность. Умение видеть источники новых идей в окружающем мире. Умение находить выход из тяжёлых ситуаций. Умение находить пути дальнейшего развития.

2. Умение делать. Умение быстро переходить от слов к делу, умение делать каждый день.

3. Логика. Выводить из потребностей цели, выводить из текущего состояния план достижения цели. Оценивать промежуточные результаты выполнения плана, изменять его при необходимости. Уметь определять чужие потребности, цели и планы.

4. Считать. Финграмотность — доходы, расходы, сохранение, инвестирование, долговое финансирование, финансовое планирование.

Умение строить численные модели. Пользоваться Экселем, в конце концов.

5. Читать. Уметь делать выводы из прочитанного — как можно применить это к текущей ситуации, какие новые возможности это может открыть.

6. Писать. Понимать потребности и цели читателя. Выстраивать свою аргументацию с учётом своих целей и целей читателя. Излагать свои мысли кратко и понятно.

7. Говорить. В дополнение к умению писать — уметь производить личное впечатление, понимать реакцию собеседника, менять план разговора в зависимости от реакции собеседника.

8. Переговоры. В дополнение к умениям писать и говорить — найти устраивающее обе стороны решение, позволяющее каждому достичь своих целей.

9. Маркетинг. В дополнение к предыдущим умениям — уметь искать тех, кому ты хочешь что-то сказать или с кем хочешь провести переговоры. Уметь вызывать у этих людей быструю положительную реакцию, приводящую к дальнейшим действиям.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

10. Командная работа. Понимание компетенций — как своих, так и чужих. Умение делить работу между участниками команды. Понимать потребности членов команды, строить мотивацию, исходя из своих целей и потребностей команды.

11. Процессы. Понимание того, что выполнение плана — результат процессов. Выставление приоритетов. Построение планов. Понимание основных типов процессов: бизнес-процессы, технологические процессы, логистика.

12. Договоры. Общие принципы договорных отношений. Понимание основных типов договорных отношений: государство и налоги, между организациями и внутри организации, между людьми, собственность — владение, аренда и др.

Единство и борьба противоположностей

1. Чтобы научиться писать — надо научиться читать. Мысли вы либо высасываете из пальца, либо они вырастают сами на почве новой информации.

2. Чтобы научиться говорить — надо научиться слушать. Говорить надо не о том, что волнует вас, а о том, что волнует других.

3. Чтобы добиться чего-то от других — дайте им получить что-то от вас. Людям пофигу, чего хотите вы. Им не по фигу только то, чего хотят они.

4. Чтобы научиться складывать и умножать, надо научиться вычитать и делить. Чтобы заработать денег, в первую очередь надо уметь считать расходы. Чтобы много заработать, в первую очередь надо уметь делиться с партнёрами, сотрудниками и контрагентами.

5. Чтобы научиться работать в команде, надо научиться работать одному. Работа в команде — это не перекладывание своих задач на других. Сильная команда — это коллектив единиц, а не нулей.

6. Чтобы научиться думать — надо научиться делать. Что толку думать о том, что вы не делаете?

Социальный лифт для внутреннего Цукерберга

1. Негативная мотивация — это «кнут»: лишение премии, штраф, увольнение. Это уровень выполнения. Нижняя планка, ниже которой падать нельзя.

2. Позитивная мотивация — это «пряник»: бонус, повышение, опцион. Это уровень достижения. Верхняя планка, до которой надо ещё дотянуться.

3. Человек, готовый к карьерному росту, отличается тем, что он способен перестраивать работу под влиянием позитивной мотивации.

4. Ограниченная позитивная мотивация может раскрыть людей только с ограниченными амбициями. Отдаленная мотивация привлечет в основном тугодумов. Более быстрые и амбициозные уже присматриваются к свободному местечку повыше в соседней компании.

5. Если в компании нет «социального лифта» — реальной возможности в любой выбранный сотрудником момент, а не «когда освободится место начальника», перескочить на несколько уровней вверх в корпоративной иерархии в зависимости от достигнутых (не «выполненных», а «достигнутых») результатов — то в него не войдёт «внутренний Цукерберг». Если внутреннему Цукербергу некуда войти, то он ниоткуда внутри компании и не появится.

6. Чем выше может поднять этот лифт, тем выше может быть планка, которую надо достичь, тем более амбициозные люди будут в него садиться,

тем более способные люди будут доезжать до верхних этажей.

7. Корпоративные университеты, комитеты по инновациям и прочие новообразования «самообучающихся» и «инновационных» компаний не будут выдавать значимых результатов, если они не построены вокруг действующего социального лифта. Можно привести аналогию со стартап-акселераторами: если нет понимания, почему и зачем в конкретный акселератор может прийти будущий Цукерберг или Дуров, то такой акселератор не выживет.

8. Если вы даже откроете социальный лифт, то вы не увидите очереди в него. Во-первых, таких людей всего не более 5–10%. Во-вторых, к моменту открытия лифта внутренние Цукерберги либо уже перегорели в душе, либо ушли в другое место. Новые кандидаты на взлет, скорее всего, могут появиться только среди недавно принятых сотрудников.

9. Внимание, вопрос! А вы уверены, что ваша система приема новых сотрудников не будет уже на входе отбрасывать будущих Цукербергов по критерию несоответствия писаным и неписаным корпоративным стандартам? Вы точно в этом уверены?

10. В общем, если вы собираетесь сделать капитальный ремонт в штаб-квартире — то вам придётся втиснуть внутрь не только новый скоростной лифт, но и перестроить входную группу.

Деньги можно только отожрать

1. Распределение денег по статьям бюджетов у ваших потенциальных потребителей известно и фиксировано — говорим ли мы о бизнесах или о розничных потребителях. Давайте понимать «статьи расходов» в широком смысле. Например, если это реклама, то неважно — это интернет, телик или принт. Если это расходы на детей, то в общем случае — это расходы на образование, одежду, еду и игрушки/развлечения.

2. Новые рынки — это обычно не новые рынки, это новые формы реализации старых известных потребностей. Просто бюджеты перераспределяются на другие продукты в рамках тех же статей расходов.

3. Если вы выходите на рынок с новым продуктом, то прежде всего вам надо понять — в какую статью расходов потенциальных потребителей укладываются затраты на ваш продукт.

4. В общем случае вы не сможете заставить потребителя тратить в сумме больше денег на эту статью расходов. Новые деньги у потребителей ниоткуда взяться не могут. Перераспределять пропорцию расходов они вряд ли смогут, эта пропорция определяется бизнес-моделью или образом жизни.

5. Ваша задача — понять, за счёт какого убедительного предложения вы сможете перераспределить существующие траты потребителей — бизнесов или розничных покупателей — в рамках существующих статей расходов с кого-то другого на вас.

6. Если, с вашей точки зрения, потребитель не тратит денег на эту статью расходов — значит, либо вы не понимаете, что же вы продаёте потребителю, либо за ваш продукт не будут платить.

Шаг в неизвестность

1. Если вы хотите вырасти в 2–3 раза, вам надо сделать бизнес более эффективным. Залог успеха — строгое следование плану, ведущее к предсказуемому результату.

2. Если вы хотите вырасти в 10 раз, вам надо устроить революцию. Революция — это действие с непредсказуемым результатом. У вас могут быть разные сценарии развития событий — как положительные, так и отрицательные — но один бог знает, что из этого на самом деле получится.

3. Эти два утверждения можно перевернуть забавным способом: если вы знаете, какой результат получите в ходе выполнения плана — вы вырастете максимум в 2–3 раза. Если вы не знаете, что у вас получится — есть шанс вырасти в 10 раз.

4. Только не надо предыдущий пункт доводить до абсурда и совершать действия, у которых нет положительных сценариев развития событий — это не революция, а авантюра.

5. Следствие из этих утверждений тоже интересное: «Неважно, с чего вы начали; важно, как вы это измените».

Ты не можешь выиграть, если никто не хочет, чтобы ты проиграл

Но тогда рецепт успеха очень прост.

1. Найти тех, кто хочет, чтобы ты проиграл.

2. Узнать, что, по их предположению, ты будешь делать.

3. Сделать наоборот.

Большие деньги зарабатывают на том, на что их уже тратят

1. В Южной Корее есть онлайн-преподаватель математики, который зарабатывает 8 миллионов долларов в год. Он ведёт онлайн-курсы по подготовке к экзаменам, курс стоит $39 за 20 часов занятий, на каждом потоке у него учится около 300 000 школьников. Это не единственный преподаватель в Корее, зарабатывающий миллионы долларов на онлайн-преподавании.

2. Откуда такие доходы у онлайн-преподавателей в Корее? Почему таких доходов нет, например, у американских преподавателей? EdSurge провела исследование и установила, что азиатские семьи тратят от 15% семейного бюджета на дополнительные занятия для школьников. Американские семьи же тратят на дополнительное образование детей в среднем всего 2%.

3. Это ещё одно подтверждение тезиса о том, что большие деньги можно заработать на том, на что их уже тратят. Самое главное — найти, под какую существующую статью расходов вы можете подвести свой продукт, и постараться отожрать этот бюджет у других претендентов. Маленький бюджет — маленькие деньги. Нет такой статьи расходов — нет денег.

Люди не хотят нового, они хотят чего-то знакомого, но получше

1. Японские рестораны появились в США в 70-х годах. Вот только беда: американцы не хотели есть сырую рыбу. Тофу и водоросли не рассматривались даже в виде еды.
   И тут появился ролл «Калифорния». История его появления до сих пор туманна. Но суть в том, что все его компоненты были известны и привычны: рис, авокадо, огурец, семена кунжута и крабовое мясо, единственным необычным элементом была форма подачи и пластинка водорослей, оборачивающая всё это хозяйство вместе.
   Ролл «Калифорния» оказался троянским конем, взломавшим общее недоверие к японской еде. Сейчас американцы потребляют японской еды на два с лишним миллиарда долларов ежегодно.

2. Одним из прорывных свойств, сделавшим компьютеры привычными и персональными, стал отказ от непонятной для многих командной строки DOS и переход к графическому интерфейсу, в котором были папки, документы и даже мусорная корзина.

3. Даже скевоморфизм на первых версиях смартфонов был попыткой показать объекты, приближенные по своему виду к объектам реального мира. «Материальный» плоский дизайн появился уже потом, когда люди привыкли к тому, что на их телефонах есть не только кнопки набора и маленькое окошко, а целая вселенная приложений.

4. Всё нетипичное кажется нам априори сложным. Нам проще действовать привычным путём, чем привыкать к чему-то новому. Когда мы видим что-то новое, нам нужен какой-то референс, отсылка к своему опыту, чтобы понять, «как эта штука работает», или «хотим ли мы это попробовать». Иначе ступор — «я ничего не понимаю», «это слишком сложно», «я этого не буду».

5. Джонни Айв, главный дизайнер Apple, говорил, что задача дизайна нового продукта — создать новое, но «странно знакомое» (strangely familiar). Так что делайте новое, делайте по-другому — но «странно знакомое» для большинства из нас.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Злость как двигатель

1. Часто говорят, что надо делать бизнес на том, что вам нравится.

2. Но лучше делать бизнес на том, что вас злит.

3. Попробуйте системно устранить то, что вас злит — востребованность такого бизнеса будет выше, денег будет больше.

Только глупцы и мертвецы никогда не меняют своего мнения

Очень много говорят о том, что надо уметь учиться всю жизнь. О том, что развитие — это когда вы учитесь чему-то новому. Это такие правильные слова, с которыми так и тянет согласиться. Хотя непонятно, с чем именно соглашаться или спорить — это слишком общие слова.

Что же такое — учиться?

1. Дополнение или подтверждение того, что вы и так знали раньше — это не учёба, это просто получение дополнительных фактов. Вы подтверждаете старое знание — но это значит, что вы не научились ничему новому.

2. А когда говорят «на ошибках учатся» — что имеют в виду? Наверное, то, что вы теперь не поступите так, как поступали раньше. Почему? Потому что вы изменили своё мнение о чём-то. Вы теперь думаете по-новому и поэтому по-новому поступите.

3. Если задуматься, то получается, что «учиться» — значит «изменять своё мнение о чём-то».

4. Отсюда вытекает простой практический критерий проверки, продолжаете ли вы учиться. Попробуйте вечером спросить себя — о чём конкретно вы изменили своё мнение за сегодняшний день? Если ни о чём — значит за сегодня вы ничему не научились.

5. «Только глупцы и мертвецы никогда не меняют своего мнения» © Джеймс Расселл Лоуэлл

Режиссер А. Митта о продукте и маркетинге

1. О разработке продукта

   «Дилетант полностью поглощен проблемой самовыражения. А профессионал думает о том, как овладеть вниманием зрителей».

Фаундеры-дилетанты всё время говорят о своём продукте. Профессионал думает и говорит только о пользователях.

2. О маркетинге

   «Поэт Слуцкий как-то встретил меня в метро.
   — Что делаешь?
   — Фильм снимаю.
   — Против чего твой фильм?
   Очень хороший вопрос. Если вы только за любовь, доброту, нежность, дай вам Бог удачи и успеха. Но как сказал ироничный Анатоль Франс: «Настоящее искусство не делается с добрыми намерениями».»

Есть потребность — есть конкурент. Есть конкурент — значит, у него нужно отобрать пользователей. Маркетинг — это борьба не «за что-то», а «против кого-то».

Цитаты из книги А. Митты «Кино между адом и раем».

10 тезисов об отношениях между инвестором и основателями стартапа на посевной стадии

1. Не принимайте решений за основателей. Принимая за них решения, вы воспитаете

импотентов, которые будут приходить к вам и говорить: «Мы сделали то, что вы нам сказали. Не получилось. Что нам делать дальше?»

2. Не принимайте решений за основателей. Ваши решения основаны на вашей экспертизе, экспертиза основана на прошлом опыте. Вполне возможно, что новые времена требуют новых решений, противоречащих тому, к чему вы привыкли.

3. Не принимайте решений за основателей. Вы инвестируете в них, потому что вы хотите, чтобы они добились большего, чем вы. Если вы будете водить их за ручку, то в лучшем случае они станут вашей копией, достигнув на максимуме вашего уровня. Если вы не хотите, чтобы они добились большего, чем вы, то зачем вы инвестируете в стартапы? Просто нанимайте сотрудников и порите их по субботам на конюшне.

4. Не влюбляйтесь в продукт. Это мешает трезво оценивать его состояние и перспективы. Хотя даже так — перспективы в ваших глазах заслоняют текущую ситуацию.

5. Не влезайте в операционку — убьёт.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

6. Не инвестируйте в оборотные средства. Инвестировать можно только в людей и инфраструктуру. Если оборотка не окупается, то проблема либо в бизнес-модели стартапа, либо в компетенциях основателей. Здоровая бизнес-модель должна выдерживать кредитование по рыночным ставкам. Кредитовать вы можете и сами: лишние проценты годовых никому ещё не повредили.

7. Четыре вещи, на уровне которых нужно взаимодействовать с основателями:

   - План действий
   - Предполагаемые измеримые результаты выполнения плана
   - Фактические результаты выполнения плана
   - Выводы из расхождения между плановыми и фактическими показателями, которые должны войти в следующий план.

8. Выводы могут быть двух типов:

   - Факт ниже плана. Почему это произошло? Что нужно сделать, чтобы избежать этого в следующий раз? Что нужно поменять в себе, в людях, в бизнес-модели?
   - Факт выше плана. Что изменилось на рынке? Какая новая тенденция появилась? Что нужно

сделать, чтобы оседлать её и на следующей итерации добиться ещё больших результатов?

9. Готовьтесь к тому, что вам придётся работать психоаналитиком для основателей. Рабочие проблемы основателей вызывают их личные кризисы. Так как это рабочие проблемы, то за деловым советом они приходят к вам. А лечить приходится бардак в голове.

10. Если у вас есть видение больших перспектив — не спешите обрушивать это видение на основателей. Оно может сбить им прицел и отвлечь от решения сегодняшних насущных задач. Мечты о светлом будущем должны вырастать из сегодняшнего умения работать и зарабатывать. Чтобы победить в войне, надо сначала научиться ходить строем.

Правило 40% от американских «морских котиков»

1. Миллиардер Джесс Итцлер бежал 100-мильный марафон в Сан-Диего. Он бежал только его часть как член эстафетной команды из 6 человек. Рядом с ним бежал «морской котик» весом в 116 килограммов мышц. Это невероятный вес для бегуна на марафонские дистанции. Он бежал

один все 100 миль, поломав все мелкие косточки в ступнях и получив проблемы с почками, но он добежал до финиша. Один, 116 килограммов, 100 миль.

2. Как поступают настоящие миллиардеры? Джесс нанял его на месяц в качестве своего тренера, который смог бы помочь ему воспитать такую же твердость духа.

3. В первый же день «котик» спросил Джесса:
— Сколько ты можешь подтянуться?
Джесс подтянулся 8 раз и не смог больше.
— Ок, — сказал «котик», — теперь отдохни 30 секунд и сделай это ещё раз.
Джесс смог ещё 6 раз.
— Ещё раз через 30 секунд.
На последнем издыхании Джесс выжал из себя 3 или 4 раза.
— Отлично, — сказал «котик», — а теперь мы не уйдём из зала, пока ты не подтянешься ещё 100 раз.
И Джессу пришлось, он смог сделать это ещё 100 раз. Не быстро, но он смог.

4. Морские котики утверждают, что человек думает, что он «больше не может», когда он исчерпал всего около 40% своих настоящих возможностей.

5. В общем, если вы думаете, что уже «пипец-пипец», вы можете сделать ещё столько и ещё полстолько же. Относится это не только к подтягиваниям.

Опыт 31 дня с «морским котиком» Джесс описал в своей книге, найдите и прочитайте.

Как найти разработчика для своей замечательной идеи?

Когда я слышу фразу «У меня есть замечательная идея — мне нужны инвестиции, чтобы нанять разработчика», моя рука тянется к спусковому крючку пистолета.

1. Успех проекта определяется полноценной командой основателей. Основатели — это 2–3 человека:

    - дополняющих друг друга компетенциями;
    - желающих сделать одно большое дело;
    - способных сделать своими силами минимально жизнеспособный продукт;
    - одинаково готовых рискнуть своим временем и/или деньгами ради этого.

2. Нет команды основателей — нет проекта. В том смысле, что проект — это и есть команда основателей. Начальная идея ещё поменяется не один раз — как до запуска минимально жизнеспособного продукта, так и после него. Инвестируют не в идею, а как раз в команду основателей.

3. Если вы не можете найти разработчика, способного реализовать вашу замечательную идею, то как вы будете потом искать клиентов на готовый продукт?

4. Если вы не можете убедить разработчика рискнуть и реализовать эту замечательную идею — то как вы собираетесь после этого убеждать миллионы людей пользоваться вашим замечательным продуктом? Или вы будете потом спрашивать меня, как найти бесплатного маркетолога?

5. Первый минимальный жизнеспособный продукт, который вы создаёте — это воронка продаж своей идеи будущим партнёрам-сооснователям. Это такой же способ тестирования себя и своей идеи, как и всё то, что вы будете делать вместе потом. Сумели сделать это — есть шанс, что сумеете сделать больше.

Можно ли перепрыгнуть пропасть за два шага?

1. Неумолимая статистика говорит нам о том, что «в первый раз не получается». Большая компания не получается в результате первого опыта самостоятельного бизнеса. Вторая, пятая, десятая попытка — но, как правило, не первая.

2. Старт своего бизнеса с нуля — это не только хорошая идея, красивая презентация и экселевская бизнес-модель. Нужны другие умения. Умение собирать команду по компетенциям. Умение организовывать операционную работу. Умение заниматься финансовым планированием. Даже умение пойти и найти самому первых клиентов мало что значит. Надо суметь построить «машинку», которая прокачивает ЦА, конвертирует её в клиентов и обеспечивает их возврат.

3. Успех стартапа как бизнеса на 100% зависит не от восхитительно красивой идеи, а от набора скучных организационных, операционных и финансовых умений. И умения заниматься этими скучными делами ежедневно.

4. Предыдущий первый бизнес — опыт внутри корпорации — не в счёт. Самостоятельный запуск

бизнеса с нуля слишком не похож на работу внутри системы. Даже если вы занимались отдельным направлением внутри компании.

5. История первого бизнеса часто выглядит так. Натолкнулись на какую-то стоящую идею. Она показалась вам мелковатой, и вы, ещё не начав строить бизнес, начинаете «на бумажке» сочинять, как бы сделать её большой. Придумываете большого «сферического коня в вакууме». Потом начинаете искать большие деньги и ресурсы, которые могут помочь вам реализовать большую идею.

6. Но пока ещё слишком большая статистическая вероятность, что первый самостоятельный бизнес и не сможет стать большим. Впряглись в большую идею, получили большие организационные и операционные проблемы, взяли на себя большие обязательства перед партнёрами и инвесторами — а с большой высоты очень больно падать. Большая идея требует большого опыта организации самостоятельного бизнеса, которого у вас ещё нет.

7. Цель и задача первых бизнесов — научиться их строить. Не надувать идею своих первых проектов как воздушный шарик. Не стараться перепрыгнуть пропасть от нуля до большого бизнеса за два

шага. Сделайте то, что будет работать. Как «машинка». Как бизнес.

Наш мозг — это компьютер. И что из этого следует?

Наш мозг можно представить как компьютер с ограниченной вычислительной мощностью. У каждого своё ограничение. Эти ограничения, говорят, могут повышаться за счёт увеличения количества нейронных связей в процессе обучения. Но тем не менее в каждый конкретный момент времени это ограничение есть.

1. В мозгу одновременно запущено несколько процессов — один из них активный, он обрабатывает входящую по органам чувств информацию и принимает решения в реальном времени.

2. Задачи, решение которых вы не нашли в реальном времени, переходят в фоновый режим и продолжают исполняться в мозгу незаметно для вас. Часто мы неожиданно осознаём решение мучившей вас проблемы в совершенно произвольный момент времени — это просто закончил свою работу фоновый процесс по решению задачи.

3. Фоновые процессы получают время для работы по остаточному принципу после выделения времени активному сейчас процессу. Если мы постоянно активно перерабатываем входящую информацию, то на фоновые процессы остаётся немного вычислительной мощности.

Отсюда можно вывести несколько забавных следствий.

1. Чем упорнее мы работаем (обрабатываем текущую информацию) — тем меньше мы думаем (пытаемся решать сложные задачи). Если есть проблемы — нельзя работать в режиме 24/7, вы не оставляете мозгу мощности решать проблемы. Надо делать побольше перерывов в активной работе.

2. Если вы делаете перерыв «на подумать», то нельзя утыкаться в мобильник. Читая фейсбук, телеграм или вконтактик, вы продолжаете обрабатывать входящую информацию.

3. Самый длительный период времени, когда наш мозг не обрабатывает информацию — это сон. Прямо перед сном стоит подумать о самой насущной из висящих задач, чтобы повысить приоритет её исполнения на ночное время, когда свободных вычислительных мощностей мозга

достаточно. Кстати, именно поэтому озарения часто приходят во сне.

4. Каждый процесс, работающий в мозге — это программа. Программа — это такая штука, которая принимает на вход данные, а на выходе выдаёт ответ, полученный путём вычислений на основании входных данных. Задавать мозгу вопрос «Всё плохо. Что же делать?» — бессмысленно, программа будет крутиться в бесконечном цикле, ожидая входных данных. Каждая такая задача, крутящаяся в бесконечном цикле, не выдаёт ответов, но отжирает процессор. Чем больше себе подобных вопросов задать — тем меньше мощности остаётся на то, чтобы думать.

5. В случае подачи на вход противоречащих друг другу или выходящих за рамки разумного данных — программа просто аварийно завершит свою работу, не выдав результат.

В общем, выводы парадоксальные.

1. Если есть проблемы — делайте побольше перерывов в работе.

2. Если вы долго не находите ответ на мучающую вас задачу — не ждите чудесного результата, измените набор входных данных.

Лучше делать, чем делать лучше

Прочитал об интересном опыте. В классе гончарного мастерства однажды учитель разбил учеников на две группы.

Одной он дал задание лепить горшки «на вес». Пятерку получит тот, кто вылепит 50 фунтов горшков, четверку — кто вылепит 40 фунтов горшков и так далее.

У второй группы было задание вылепить один горшок, но качественный. Оценку они получали по качеству вылепленного горшка.
На подведении итогов выяснилась забавная вещь. Самые качественные горшки среди всех учеников получились не у той группы, которая работала на качество, а у той группы, которая работала на количество. Они старались сделать побольше и учились в процессе на своих ошибках. Те же, кто заботился о качестве, провели много времени в теоретизировании на тему того, что же такое «совершенный» горшок, но результат получился у них так себе.

Можно, например, переложить эту ситуацию на стартапы. Получается что-то хорошее у тех, кто начинает делать и продолжает делать. А не у тех, кто вечно обсуждает и рисует планы захвата мира.

Пример взят из книги «Art & Fear» by David Bayles and Ted Orland.

Как не потерять миллион

Заниматься бизнесом в качестве основателя, партнёра или инвестора в наше время копеечных ставок по депозитам и копеечных пенсий — это суровая необходимость. Альтернатива — сидеть в старости на хлебе и воде или надеяться на то, что ваши дети начнут зарабатывать и обеспечат не только себя, но и вас.
Но есть проблема. 99 из 100 человек, начинающих бизнес, не только не зарабатывают, но и теряют свои ценные деньги и бесценное время. За немалое время своего общения со стартапами я выделил несколько ям, в которые очень легко упасть.

1. Экономика проекта. Само понимание на чём, сколько и при каких условиях можно заработать.

    - Распространённое заблуждение: «мы будем зарабатывать на объёме»

- На самом деле: если терять деньги на одной продаже, то при увеличении объёма мы будем только увеличивать убытки
- Чем можно помочь: научить считать стоимость привлечения покупателя, экономику одной продажи, юнит-анализ.

2. Продукт и маркетинг. Что мы продаём, почему люди будут это покупать, как построить механизм привлечения покупателей.

    - Распространённое заблуждение: «мы сделали хорошую вещь, она нужна всем, люди будут покупать, потому что это хорошая вещь»
    - На самом деле: люди будут покупать ваш продукт только в том случае, если вы убедите их перестать пользоваться чем-то, чем они пользовались до сих пор для удовлетворения той же потребности
    - Чем можно помочь: определить, в какую статью расходов человека и компании попадает наш продукт, кто наш главный конкурент, чем и в чём мы лучше него и за счёт чего.

3. С чего начать. Как не потратить время и деньги на создание того, что не будут покупать.

- Распространённое заблуждение: «мы увидели место на рынке и спросили людей, будут ли они пользоваться тем, что мы сделаем»
- На самом деле: люди врут, а понять, нужно ли им то, что вы делаете, или нет, можно только начав им это продавать
- Чем можно помочь: определить наиболее рискованную гипотезу в изначальной идее; придумать, как можно начать её продавать, не тратя существенных денег и времени на разработку того, что может оказаться ненужным.

4. Венчурные инвестиции. Почему инвесторы дают деньги, на что дают деньги, когда и сколько.

- Распространённое заблуждение: «мы ищем спонсора за долю в проекте, который изменит мир»
- На самом деле: инвесторы вкладывают деньги, чтобы самим заработать больше, чем они могут заработать в другом месте
- Чем можно помочь: объяснить, на чем и как зарабатывают деньги инвесторы, какие существуют инвестиционные стратегии и схемы финансирования.

Научиться за 20 часов

Книга «The First 20 Hours: How to Learn Anything … Fast» авторства Josh Kaufman. Делюсь краткими тезисами по мотивам книги.

1. «Изучать» иностранный язык и «осваивать» его — это две разные вещи. Можно учить иностранный язык в школе, зубрить правила, писать контрольные, но в результате — не уметь на нём общаться. С другой стороны, если уехать с ребёнком жить в другую страну, то можно увидеть, что уже через несколько месяцев ребёнок будет болтать со сверстниками на их языке, хотя он понятия не имеет о формальных правилах грамматики.

2. Я не говорю, что «изучение» — это пустая трата времени. Изучение дополняет «освоение», оно позволяет корректировать себя в процессе практического использования нового. Изучение не может заменить освоение, оно лишь дополняет его. Изучение без освоения — недостаточно для практического применения знаний.

3. График освоения нового похож на логарифмическую кривую — сначала он растёт быстро, а потом медленно. Вы начинаете с нуля, но растёте быстро, изучая основополагающие

вещи. Начиная с какого-то уровня, дальнейшие усилия дают лишь относительно небольшие улучшения. Всё как у спортсменов: если есть желание и физические данные — можно достаточно быстро выйти на приличные результаты. Все остальные годы вы боретесь уже за доли секунды и за сантиметры.

4. Говорят, что слишком крутая кривая освоения предмета — это плохо, потому что этому предмету слишком сложно научиться. Я же утверждаю обратное: крутая кривая — это хорошо. Это даёт нам надежду на то, что мы можем освоить базовый уровень предмета за очень короткое время, приложив для этого определённое количество усилий.

5. Если вы хотите быстро научиться чему-либо — надо заниматься не «изучением», а «освоением». Надо как можно меньше изучать правила и как можно больше практиковаться. «Изучить» что-то за короткое время невозможно.

6. Мой опыт говорит о том, что достичь базового уровня освоения практически любого предмета можно за 20 часов, уделяя этому каждый день по часу времени, разбитому на 3 двадцатиминутных «подхода» в течение дня. Залог

успеха — регулярность, полная концентрация и практика.

7. За 20 часов нельзя научиться чему-то в полном объёме. Надо выделить минимальное подмножество из большого предмета, которое необходимо и достаточно для того, чтобы суметь решать нужные вам практические задачи — это и есть та самая начальная крутая часть кривой освоения. Мне для этого требуется обычно два «подхода» по полтора часа с человеком, который является хорошим профессионалом в своём деле. Настолько хорошим профессионалом, что он уже может объяснить базовые вещи просто, понятно и практично.

8. Один из приемов быстрого освоения предмета — можно учиться не тому, как достичь совершенства, а тому, как не совершать критичные ошибки. Например, если вы хотите научиться сплавляться на каяке по горным рекам, то можно учиться тому, что делать, чтобы не перевернуться, не наскочить на камень, не застрять в пороге. Если вы не будете совершать критичных ошибок, значит, вы по определению будете достигать своих практических целей с приемлемым качеством.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

На нас рассчитано не было

МЭФ провел исследование пенсионной системы в разных странах мира. Основной вывод: «На нас пенсии рассчитаны не были». В нескольких тезисах это всё выглядит так.

1. Пенсионная система, спроектированная в 60-х годах прошлого века, предполагала выплаты в течение 5–8 лет после достижения пенсионного возраста. После этого получатели пенсии обычно умирали. Продолжительность жизни с того времени увеличилась в среднем на 11 лет, а в Японии даже на 16 лет. Таким образом, пенсионная система несёт нагрузку по выплатам в 2–3 раза больше, чем та, на которую она была рассчитана.

2. Источник дохода для пенсионеров — это: а) пенсии, спонсируемые государством; б) пенсии, зависящие от предыдущей трудовой деятельности и в) банковские проценты на нажитое непосильным трудом. Инфляция никуда не девается, проценты по вкладам стремятся к нулю, а современные пенсионеры никак не готовы жить впроголодь. Пенсионные доходы уже не могут покрывать приемлемый уровень потребления современных пенсионеров.

3. У женщин разрыв между пенсионными доходами и приемлемым уровнем потребления больше, чем у мужчин на 30–40%.

4. Продолжительность жизни всё ещё увеличивается. Как следствие, разрыв между доходами и расходами пенсионеров растёт угрожающими темпами — процентов на 5 год. К 2050 году этот разрыв увеличится в разы: в США, Великобритании, Канаде в 4–5 раз, в Китае в 10 раз, в Индии почти в 30 раз. Общий размер этого разрыва в целом по миру увеличится почти в 6 раз и составит $400 триллионов. Для справки: эта сумма в 5 раз больше, чем сегодняшний размер глобальной экономики.

Выводы

1. Сегодняшние тридцатилетние с жалостью смотрят на сегодняшних пенсионеров. Это ещё цветочки по сравнению с той жопой, в которой окажутся по достижении пенсионного возраста они. Работа до самой смерти — это ещё самое лучшее, что их может ожидать.

2. Что делать с этим в глобальном масштабе, пока ещё никто не знает. Поэтому каждому придётся решать эту проблему для себя. Спасение утопающих — дело рук самих утопающих.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

3. Не думаю, что в условиях инфляции и нулевых депозитных ставок многим за время работы удастся накопить настолько значительную сумму, чтобы прожить на неё на пенсии с достаточным уровнем комфорта.

4. Не вижу никаких других возможностей, кроме того, чтобы учиться, пробовать и стараться строить бизнесы. Это хотя бы шанс: а) заработать больше, чем можно накопить и б) построить «дойную корову», которая будет регулярно приносить пенсионный доход.

Кто-то успеет — ты или я?

Пример № 1. Два саженца деревьев одновременно посадили рядом друг с другом. Один саженец вырос на пару сантиметров выше, чем другой. Его листва начала перекрывать крону другого дерева. Он начал получать больше солнца, необходимого для роста, чем другое дерево. Это дало ему силу вырасти ещё больше, перекрыть крону соседнего дерева ещё сильнее, отрастить корневую систему гуще и начать отбирать у второго дерева воду и другие полезные вещества, сильнее вытягивая их из почвы. В результате из двух деревьев, растущих рядом, одно выросло гигантом, а другое — карликом. И всё

это за счёт преимущества в несколько сантиметров роста в самом начале.

Пример № 2. Два школьника-спортсмена участвовали в школьных соревнованиях. Один обогнал другого на 1 секунду. Его заметили и пригласили в спортивную школу. Там он получил хорошего тренера, что позволило ему улучшить результаты на юношеских соревнованиях. Там его заметили скауты из взрослой лиги, пригласили в свою команду, там он получил ещё более хорошего тренера, ещё лучшие возможности для тренировок и так далее. В результате он стал олимпийским чемпионом, а тот, второй — не стал. И всё это за счёт выигрыша 1 секунды на первом старте.

Пример № 3. Два сверстника учатся в школе. Один начал пробовать заниматься бизнесом ещё в школе — неважно, чем. Хоть канцеляркой торговать, хоть детские праздники организовывать, хоть робототехнике других детей обучать, хоть курьерскую службу из школьников строить. А второй пятерки в школе получал, в кружки ходит, ЕГЭ хорошо сдаст, потом на пятерки в университете будет учиться. Вопрос: кто к 30 годам заработает больше денег?

Каждый год в России выходит во взрослую жизнь почти полтора миллиона на первый взгляд

одинаковых выпускников школ и университетов. Работы на всех не хватит, свободных ниш на рынке — тоже. Кто выиграет в конкурентной борьбе? Тот, кто начал учиться выигрывать в жизни раньше других.

Найди толпу, которая куда-то идёт, и встань впереди неё

1. В «Законах Мерфи» описано ключевое правило политика: «Найди толпу, которая куда-то идёт, и встань впереди неё».

2. Можно вывести аналогичное правило для стартапа: «Найди толпу, которая ходит куда-то привычной дорогой, и покажи ей более короткий или дешёвый путь туда же».

3. Звать толпу людей за собой в светлое будущее через буреломы и болота, убеждая их свернуть с привычной дороги — очень тяжело, дорого и долго.

4. Гораздо проще убедить их в том, что «светлое будущее» — это та же цель, к которой они и так шли по привычной дороге.

5. Но ваша дорога должна оказаться всё равно короче или дешевле.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Пройдите тест Уоррена Баффета

1. Выпишите 25 своих карьерных целей, связанных с работой или своим проектом. Может показаться, что это 25 — это очень много, но вы начните писать.

2. Подумайте и выделите 5 самых главных из них. По принципу рациональности или просто потому что вы этого хотите — по любым причинам, но самые главные цели.

3. Теперь внимательно посмотрите на оставшиеся 20 целей. Это самые опасные для вас вещи, которых надо избегать любой ценой. Они попали в ваш список целей — значит, вы хотите и можете их достичь. Но они не самые главные — значит, начав их достигать, вы будете отвлекаться от самого главного.

«Время — деньги» или что?

1. Говорят, что «время — деньги». Лобовое следование этому принципу часто приводит к выбору между самозанятостью и зарплатой — в каком из случаев вы будете больше получать за час своего рабочего времени.

2. Если подумать в терминах бизнеса, то более точно можно сказать, что «ваше время — это мультипликатор чужого времени». Ваше время превращается в деньги не напрямую, а через умножение на время, потраченное людьми, работающими вместе с вами.

3. Простое следствие — чем для большего количества людей вы будете находить полезную работу, тем в большее количество денег преобразуется то же самое потраченное вами время.

4. Главное, чтобы ваш мультипликатор не оказался меньше единицы. В этом случае вы будете сводить работу остальных к меньшему количеству денег, чем каждый из них мог бы в хорошем случае заработать поодиночке.

5. Задача оценки стоимости своего времени для человека, занимающегося бизнесом, сводится таким образом к задаче определения величины своего мультипликатора. Этот метод оценки подходит для стартапов — там, где абсолютное количество денег, зарабатываемое основателями, пока ещё невелико. В этот момент окружающие могли бы сказать, что «лучше иди в наём — больше заработаешь». Ан нет, потенциал основателя определяется не сегодняшним

абсолютным количеством денег, а величиной мультипликатора, суммарный эффект которого проявится позже.

6. Кстати, из этого можно вывести ещё один прикольный практический метод оценки мультипликатора — может ли у вас сотрудник зарабатывать больше, чем он мог бы заработать сам? Если да, то вы с правильным коэффициентом мультиплицируете его время, преобразуя его в деньги. Тогда и у вас самих есть шанс, увеличивая количество сотрудников, преобразовывать их время в свои деньги с приятным для себя результатом.

7. В общем, если вы хотите заработать деньги на своём проекте, то думайте в первую очередь о том, сколько денег заработают ваши сотрудники и инвесторы. Заработают они — заработаете и вы. Чем больше — тем больше. Предприниматель — это ходячий мультипликатор, а не продавец своего времени.

Блеск и нищета минимального продукта

1. Большое дело начинается с малого. Минимально жизнеспособный продукт, первый шаг, все дела.

2. Однако очень важно, чтобы этот минимальный продукт не похоронил вас под собой, заставив всю жизнь заниматься маленьким делом.

3. 80% времени должно тратиться не на поддержание жизнеспособности минимального продукта, а на то, чтобы его менять. В бóльшую сторону.

4. Если заранее понятно, что придуманный вами минимально жизнеспособный продукт будет отнимать 80% вашего времени и усилий на то, чтобы он держался на плаву и вас не обанкротил — придумайте другой минимальный продукт. Или сверьтесь с вашей большой целью — возможно, что вы незаметно для себя свернули куда-то не туда.

Вы предприниматель или изобретатель?

1. «Цель — это результат, которого вы стремитесь достичь в будущем. Система — это то, что вы делаете на регулярной основе, чтобы получить результат и продолжать его получать. Если вы делаете что-то ежедневно — это система. Если вы хотите достичь чего-то в будущем — у вас просто есть цель.» © Скотт Адамс

2. 90% успеха и 90% геморроя — это построение системы.

    - Если вы спортсмен и хотите выиграть в соревновании, то ваша система — это план тренировок
    - Если вы хотите написать книгу, то ваша система — это расписание, по которому вы пишете её кусочки каждый день
    - Если вы предприниматель и хотите построить большой бизнес, то ваша система — это расписанный по срокам и по людям процесс сбыта.

3. Многие считают: «Мы сделали главное — создали продукт. А теперь мы найдем деньги, чтобы нанять продажников и маркетологов, и они нам чего-то там попродают.» Нет, не построив систему, регулярных и растущих продаж не получить.

4. Лучше создать «уникальную и не имеющую аналогов» систему сбыта, в которой можно продать любой продукт, чем создать «уникальный и не имеющий аналогов» продукт и надеяться на то, что он каким-то чудом будет продаваться.

5. Кстати, создание систем сбыта — это не менее захватывающая задачка для любого предпринимателя. Даже так —

если задача построения сбыта не кажется вам захватывающей, то вы не предприниматель, а изобретатель. А это совсем другая история.

Лаконично о маркетинге

Есть только одна рабочая парадигма маркетинга. Она изложена в «Крестном отце» и выглядит так: «Сделайте предложение, от которого невозможно отказаться».

Хватит быть креативными?

1. Часто можно слышать, как от стартапов требуют «креативности». Проблема состоит в том, что для большинства людей требование «креативности» расшифровывается как «придумайте что-то новое». Вот так и появляются бесконечные «новые», «уникальные», «не имеющие аналогов» сферические кони в вакууме.

2. Всё-таки для стартапов больше подходит слово «изобретательность»: умение найти нестандартное решение известной задачи, умение соединить привычные вещи в непривычной конфигурации или пропихнуть верблюда в игольное ушко. Да и вообще — умение

находить задачки вокруг себя, а не выдумывать их из головы.

Подсознательное о маркетинге

1. Я не люблю слово «продвигать» в смысле «теперь нам нужно продвинуть свой сервис». Так и возникает в голове образ тяжеленного дубового комода, на который ты наваливаешься плечом и, напрягая все силы, продвигаешь его через огромную залу, пытаясь задавить по дороге побольше целевой аудитории. Целевая аудитория верещит и пытается увернуться.

2. Слово «раскрутить» из фразы «теперь нам надо раскрутить наш сервис» вызывает в голове одну из историй Хармса: «Пушкин любил кидаться камнями. Как увидит камни, так и начнёт ими кидаться. Иногда так разойдётся, что стоит весь красный, руками машет, камнями кидается, просто ужас!»

3. Фраза «привлекать аудиторию» уже ближе к жизни. Похоже на то, как мы приманиваем кошечку, собачку или какую-нибудь беззаботно скачущую по дереву белочку. Говорим «кис-кис» (или что там говорят собачкам и белочкам), кладём на ладонь угощение, водим им под носом

у животинки, всем своим видом выказываем дружелюбие, открытость и отсутствие злобного намерения [что-то впарить]. В реальном маркетинге мы вообще приманиваем «неведомую зверушку» — мы знаем базовые потребности, но не знаем конкретно, что ей может понравиться, поэтому мы пытаемся это угадать, меняя призывы и пробуя разные угощения.

В общем, доктор Фрейд отдыхает.

Нужно ли искать голубой океан?

1. Если посмотреть на список единорогов, то можно заметить, что большинство из них начинали работать на высококонкурентных рынках. Взять хотя бы тот же Uber, который вклинился на переполненный рынок такси. Или AirBnB, который ворвался на рынок гостеприимства.

2. Начавших «в голубом океане» либо нет, либо их можно пересчитать по пальцам — зависит от того, что мы называем рынком: рынок инструментов или потребностей. Фейсбук, с моей точки зрения, вошёл на рынок общения, на котором были личные встречи, телефонные разговоры и электронные письма.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Выводы

1. Лучше рассматривать рынки с точки зрения потребностей, а не инструментов. Почта вошла на рынок курьеров. Телефон вошёл на рынок, на котором до этого были письма. Сотовый телефон вошёл на рынок стационарных телефонов. iPhone вошёл на рынок сотовых телефонов. Каждый новый игрок вытеснял старый привычный способ делать «это». Поэтому слова о выходах на «новые, ещё не сформировавшиеся рынки» лично мне кажутся очень обманчивыми — в этом случае вы просто боретесь со старым привычным инструментом на том же рынке потребности.

2. Если вы хотите заработать большие деньги — надо идти не в «голубой океан», а на самый конкурентный рынок. Там уже крутятся большие деньги, часть которых вы можете забрать, если вы найдёте способ сделать что-то «по-другому». Ещё большие деньги вы сможете забрать, если сможете побороться не с кем-то конкретным, а с привычным способом делать «это».

3. Вам придётся искать способы «делать по-другому», повышая свою маржинальность, при борьбе с любыми крупными конкурентами, ибо ценовая конкуренция приводит только к тому, что

все перестают зарабатывать. Просто «работать лучше» помогает только в борьбе с мелкими конкурентами, которые могут себе позволить работать плохо.

4. Если вам всё равно придётся придумывать «что-то другое», то в чём смысл делать это там, где нет денег?

5. Прощай, голубой океан.

Стартап — это не компания

1. Стартап — это не компания, как у взрослых конкурентов, но только маленькая.

2. Стартап — это только лишь минимально необходимый инструмент для проверки гипотезы.

3. Строить компанию для проверки гипотезы — верный путь к потере времени и денег.

Стыдно ли заниматься маркетингом?

1. Глубокая и разделяемая многими нелюбовь к процессу продаж чаще всего проистекает из страха, особенно у людей креативного типа.

Мы боимся, что всё это похоже на то, что мы выходим с нашими творениями на дешёвую распродажу. Стоя за прилавком, мы перестаём быть творцами. Наша культура пыталась всё это время убедить нас в том, что творить можно только ради самого процесса творения.

2. Подумайте об этом с другой стороны: в мире бизнеса лучшие продавцы — это не те люди, которые научились «впаривать». Напротив, они поверили в продукт и научились находить людей, которые в него тоже могут поверить. На самом деле, они работают как свахи, соединяя проблемы и решения.

3. Мы должны понимать, что, когда мы запускаем созданный нами продукт на рынок, мы не обязаны говорить — «Вы должны это купить». Мы можем просто сказать — «Я думаю, что это может оказаться вам нужно» и дать достаточно информации для того, чтобы люди сами решили, нужно ли им это или нет. Да, это не так просто — выйти во внешний мир, это требует мужества и подготовки. Но если вы делаете то, что считаете важным, надо приложить усилия и побороть себя, чтобы дать это людям; убедиться в том, что людям это нужно. Это и есть сама суть маркетинга.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

4. Если мы понимаем под маркетингом «умение выходить во внешний мир с тем, что мы создали», то мы должны признать, что маркетинг — это жизненно необходимое умение. Оно используется не только в бизнесе — любое творчество, любая услуга, любое социально полезное дело основано на этом умении. Наша жизнь состоит из общения с другими людьми, наша жизнь — это постоянный процесс маркетинга себя и того, что мы делаем.

5. Если это жизненно необходимое умение, значит, мы должны учить ему наших детей. Однако детям нужно дать понять разницу между маркетингом и «впариванием», слишком много вокруг примеров того, как нами манипулируют, называя это «просто маркетинг, ничего личного». Они должны понимать, что маркетинг — это продолжение процесса создания, причём самая рискованная часть этого процесса. Потому что на этапе маркетинга вы не только делаете своё создание доступным для других; вы хотите понять, нужно ли им это?

6. Поэтому, как ни странно, первая вещь, с которой надо начинать изучать маркетинг — это умение получать отказы. Только получая отказы, можно «вдруг» начать понимать, как на самом деле создавать вещи, которые нужны людям. Вы воспитываете мужество; мужество — это

готовность получить отказ. Вы воспитываете эмпатию; эмпатия — это двигатель креативности и лекарство от «впаривания». Если вы понимаете других людей — вам не нужно «впаривать»; вам достаточно создавать то, что нужно людям.

Вольный пересказ из книги «LAUNCH: Using Design Thinking to Boost Creativity and Bring Out the Maker in Every Student» автора John Spencer.

Выше планки

1. Нет никакого физического смысла добиваться большего, чем достаточно для комфортной жизни.

2. Мы всё равно умрем. И если нам даже поставят «бронзовый бюст на родине героя», или основанная нами компания станет самой дорогой компанией в мире — скорее всего, мы об этом уже не узнаем.

3. Просто некоторые люди хотят добиться большего, чем необходимо. И даже большего, чем достаточно. А некоторые — не хотят.

4. И объяснить тем, кто не хочет, зачем эти вот хотят — невозможно. Потому что физического смысла в этом нет.

5. Ну и фиг с ним.

Hack the system

1. Есть известная простая формула команды для стартапа — hacker + hustler. Хакер пишет программу, а продавец — продаёт. Есть ещё более сложная формула hacker + hustler + hipster, где почему-то под хипстером понимают чувака, который умеет делать крутые продукты.

2. Подразумевается при этом неявно, что программист должен сделать что-то крутое и необычное — в формуле же «хакер», а не просто «программист». Сделать что-то, что не могут сделать другие… что-то обойти, нарушить какие-то правила, по которым все действовали до сих пор — в общем, «хакнуть систему». А продавец должен просто уметь продавать.

3. И вот этот умелый продавец открывает Яндекс. Директ, берёт свои ключевые слова и смотрит цену клика. Видит, что клик обойдется ему, скажем, рублей в 50, а конверсия посетителя в покупателя на сайте будет в районе 1%. В этот момент он понимает, что стоимость привлечения покупателя выйдет у него в 5 тысяч рублей. А эти 5 тысяч рублей ему нужно втиснуть в маржу

средней продажи вкупе со стоимостью доставки, склада, кредита, налогов и всего остального накладняка.

4. Если он не только умелый продавец, но и закаленный питчами и митапами стартапер, то он призывает на помощь великого бога LTV, произносит заклинание «5 продаж на одного привлеченного покупателя» и получает в остатке тысячу рублей, по-прежнему не влезающую в маржу, если честно заложить туда все остальные расходы. Ну и 5 продаж в среднем на одного покупателя без дополнительных расходов на его удержание — тоже не совсем честно выглядит, конечно же.

5. С негодованием закрывает он окошко Директа и идёт к дистрибьютору, который выкатывает ему процентов 40 своей комиссии, ретро-бонусы, бюджет на мерчандайзинг и 45 дней отсрочки платежа. На этом месте продавец окончательно офигевает, потому что при таких объёмах ему складом в гараже не обойтись, кредит на производство «до зарплаты» не перехватить, а маржу надо с собаками разыскивать.

6. И тут он осознаёт, что если он не «хакнет систему» продаж и не найдёт способ сделать что-то, что не могут сделать другие, что-то

обойти, нарушить какие-то правила, по которым все действовали до сих пор — то ничего заработать и не получится.

7. В этот момент продавец либо становится вторым хакером в команде, либо первым кандидатом на вылет из стартап-мира. Потому что в настоящем, а не игрушечном стартап-мире выживают только хакеры — и неважно, что они хакают: прогу, продажи, рекламу, продукт или что-нибудь ещё.

8. Так что наша новая формула — это «хакер + хакер» или «хакер + хакер + хакер». А лозунг наш — «Хакеры всех профессий, объединяйтесь».

Если вы боитесь, что вас скопируют — вы уже проиграли

1. Все, что вы видите вокруг — это копия, сделанная с копии, скопированной откуда-то ещё. Все создатели вдохновляются чем-то существующим — передирают это один к одному, дополняют или скрещивают несколько идей между собой. Всё равно на пустом месте ничего не рождается. Так что, если вы сделали что-то действительно удачное — вы мгновенно

попадёте в колесо перерождений в новом облике и с новым именем.

2. Продукт можно клонировать. То, что нельзя клонировать — это вы сами, ваши идеи и мысли. Продукт — это не то, что другие видят сейчас, продукт — это то, что делается сейчас «под капотом». То, что сегодня никто не видит, а увидит только завтра. Завтра — это вы, и это клонировать нельзя.

3. А вы — это то, как вы понимаете своих пользователей. Завтрашний день нельзя будет скопировать, если завтра вы предложите пользователям то, что они хотели, но не знали, как это выразить. Это знание не хранится на серверах, его не видно в интерфейсах, оно хранится только в вашей голове.

4. Можете разорвать на мелкие кусочки все NDA, которые вы подписывали с сотрудниками и партнёрами. Вы можете выложить весь свой код в открытый доступ на GitHub. Вы можете даже выложить базу клиентов и поставщиков. Если после этого у вас не останется ничего, значит, вы пытались охранять все, что угодно, кроме самого главного — знания того, что вы будете делать завтра.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Что искать

1. Не ищите покупателей на ваш продукт.

2. Ищите продукт, который был бы нужен тем, кого вы знаете, как найти.

3. Так будет дешевле по расходам, быстрее по времени и больше по заработку.

Чтобы стать сильным, найдите свою слабую сторону

1. Талант — это способность добиваться большего результата, чем другие, идя обычным путём.

2. Предпринимательство — это умение находить другой путь, чтобы добиться большего, чем другие.

3. Странный вывод: если вы хотите стать предпринимателем — не занимайтесь оттачиванием своих сильных сторон, а старайтесь перепрыгнуть через ограничения, накладываемые вашими слабостями.

4. Ключевое слово «перепрыгнуть» в смысле «хакнуть». Пытаясь развить свои слабые стороны

обычным путём, вы вряд ли выйдете за средний уровень при отсутствии таланта в этом деле.

Три необходимых условия, когда в рост стартапа можно инвестировать

1. Затраты на продажи и маркетинг заметно растут.

2. Процент затрат на маркетинг и продажи по отношению к выручке не растёт.

3. Процент операционных затрат по отношению к выручке уменьшается.

Важно ли уметь программировать?

1. Умение программировать мешает создавать бизнес. В голове незаметно происходит «подмена тезиса», и вы решаете, что самое главное — запрограммировать что-то, а не продать это. В результате — сервис работает, но никому не нужен, а деньги закончились.

2. Умение программировать помогает создавать бизнес. Бизнес — это всё-таки умение построить и отладить алгоритм продаж. Надо суметь

выстроить правильный конвейер между stdin и stdout, используя по возможности внешние стандартные библиотеки.

3. Важно вовремя бросить программировать самому.

Плохой маркетолог очень похож на плохого инвестора

После общения с маркетологами подумал о том, что больше всего на инвестиции похож именно маркетинг.

1. Плохое инвестиционное решение — тратить деньги на разработку продукта. Плохое маркетинговое решение — тратить деньги на рекламу, PR и промоматериалы.

2. Хорошее инвестиционное решение — инвестировать в продажи. Хорошее маркетинговое решение — инвестировать в продажи.

3. Весь фокус в том, что формально деньги и в первом, и во втором случае могут тратиться буквально на одно и то же. Качество принимаемых решений, как обычно, зависит

от мудрости: а) осознания связи между целью и средствами и б) умением считать деньги.

4. Даже правильный KPI один и тот же — ROI или ROMI — возврат на инвестиции.

Когда умирает стартап?

1. Стартап умирает не в тот момент, когда у него заканчиваются деньги, а в тот момент, когда исчерпывается список гипотез для тестирования.

2. Если к этому моменту деньги ещё остались, то стартап превращается в зомби. Процесс есть, а стартапа — нет.

3. А если гипотезы есть, а денег нет — значит, кто-то из вас неубедителен: либо идея, либо команда. Убедительность — это не горящие глаза, а холодный ум, трезвый расчёт, смелость гипотезы, фокусировка на главном и желание потратить на проверку гипотезы как можно меньше денег — неважно, своих или чужих.

Простота лучше иллюзий

Я считаю, что основную гипотезу стартапа можно свести к одному из четырех простых типов.

Ваши пользователи:

1. Будут тратить меньше на то, на что они уже тратят.

2. Будут получать больше в том, где они уже получали.

3. Начнут получать от того, на что они раньше просто тратили.

4. Начнут получать от того, на что они раньше не тратили, потому что раньше это было для них дорого или сложно. Но это уже делали другие — пусть и другим способом.

    - «Тратить» = время, деньги, усилия
    - «Получать» = деньги, другая критичная для потребителя в этой области ценность

Можно попробовать привести гипотезу своего стартапа к одному из этих типов. Это сильно поможет выделить в ней главное или найти возможную дырку в идее.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Чем «Топ 1%» отличается от «Топ 10%»?

Исходный текст назывался «Чем отличается топ-1 продуктологов от топ-10». Можно заменить слово «product manager» на «основатель стартапа» — смысл от этого не изменится. Написан текст был в 2012 году — актуальность тоже не потерялась. Как обычно, мой вольный пересказ.

Топ 1% умеет:

1. Видеть большое. Он не ограничивает своё видение доступными ему сегодня ресурсами. Он видит дальше и больше и ищет под это ресурсы.

2. Коммуницировать. Ему нельзя отказать. Он умеет не мытьем, так катаньем, но убедить тех, от кого это зависит, выделить нужные ему ресурсы.

3. Упрощать. Он знает, как получить 80% результата, приложив к этому 20% усилий.

4. Приоритизировать. Он понимает разницу между «нападением», стратегическими задачами, и «защитой», тактическими задачами — и умеет выстраивать последовательность, в которой ими стоит заниматься.

5. Считать и прогнозировать. Он умеет прикидывать в измеримых величинах возможную пользу от того, что он делает. Умеет оценивать фактический результат и делать выводы из несовпадения плана и факта. Не забывает использовать эти выводы на следующих этапах планирования.

6. Выполнять. Если он решил — то он это сделает. Если нужно — он заткнет собой любую дырку и не будет говорить, что он этого не умеет.

7. Разбираться в технологиях. Никто не требует у него знания технических деталей. Зато он умеет оценивать трудоёмкость технических задач, необходимых для выполнения — в результате понимает, чем можно пожертвовать, а чем нет. Это может поэтому сделать его лучшим другом технарей, у которых с этим явные проблемы.

8. Разбираться в дизайне. Опять же — никто не требует от него умения рисовать или верстать. Но он может отличить привлекательный для пользователя дизайн от непривлекательного. Важно — «привлекательный для пользователя», а не для руководства или членов команды.

9. Копирайтить. Он настолько хорошо понимает продукт, что может писать про него правильные

слова: начиная от описаний, продолжая призывами к действию на страницах и заканчивая менюшками и кнопками. Он умеет писать кратко, потому что понимает, что каждое лишнее слово размывает важность всех предыдущих слов.

Главная метрика стартапа — это не деньги

1. В каждый момент времени развития стартапа надо суметь выбрать одну главную метрику, которую стремиться улучшать.

2. И это не количество продаж, не выручка, и не прибыль.

3. Это должна быть та метрика, от которой будут больше всего зависеть продажи, выручка и прибыль на горизонте планирования.

4. Деньги — это только результат правильно выбранной метрики и действий по её улучшению.

5 прилагательных маркетинга

Маркетинг — это постоянно действующий, планируемый, прогнозируемый, контролируемый

и управляемый процесс привлечения покупателей (аудитории).

1. Постоянно действующий. Это не появляющиеся время от времени упоминания в блогах и СМИ. Это то, что происходит каждый день или с достаточно высокой регулярностью.

2. Планируемый. Любое действие происходит по заранее выработанному плану.

3. Прогнозируемый. В плане есть прогноз полученных результатов. Это показатели маркетинговой воронки и в конечном итоге стоимость привлечения покупателя.

4. Контролируемый. Мы должны уметь соотносить прогнозируемые результаты с получаемыми в реальности. Для этого мы должны понимать, как конкретно мы будем контролировать результаты выполнения плана в процессе его выполнения.

5. Управляемый. Если мы не получаем планируемых результатов, то мы должны понимать, на каком именно этапе воронки план не срабатывает, чтобы постараться точечно исправить ситуацию.

Каждое из прилагательных критично. Если какой-то из этих пунктов не выполняется — значит, это не маркетинг.

Если вы вырыли себе яму, то первое, что нужно сделать — перестать копать дальше

1. Жёсткий вопрос, на который стоит честно ответить любому стартапу — вы скорее живы или скорее мертвы? Ответ на этот вопрос — не приговор. Это лишь повод без иллюзий определить вашу стратегию.

2. Если вы «скорее мертвы», то стоит вспомнить старый совет: «Если вы вырыли себе яму, то первое, что нужно сделать — перестать копать дальше». Не пытайтесь заливать огонь бензином. Перестаньте делать то, что вы делали — не увеличивайте количество людей, не берите больше денег, перестаньте вбухивать деньги в рекламу, не старайтесь добавлять новых клиентов.

   Всё это только увеличит вес груза, висящего на вашей шее. Надо выйти из ситуации с минимально возможными убытками и как можно быстрее начать делать то, что вы не делали раньше.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

3. Если вы «скорее живы» — надо как можно быстрее начать фиксировать текущую ситуацию в рамках бизнес-процессов. Превращать серию ежедневных подвигов в равномерно работающую машину, не требующую вашего личного участия.

   Вам же надо начинать делать то, что вы не делали раньше. Если, конечно же, вы хотите продолжать расти до небес.
   И тут очень важно отделить работающую машинку от поля для экспериментов, не сбивая прицел у разных людей, занимающихся разными вещами. Одни люди строят то, что работает, другие — ставят эксперименты. Разные цели, разные приоритеты, разные показатели эффективности. В противном случае, либо машинка не будет работать, либо быстрый и дешёвый эксперимент превратится в дорогую неработающую машинку.

Одна из черт успешного стартапера — способность превратиться в эффективного управляющего

1. На первых этапах стартапа основателю нужно определённое безрассудство. Он должен решиться сделать что-то «по-другому», на что

опытный человек никогда не решится. Это этап выдвижения и начала проверки гипотезы.

2. Проверка гипотезы требует уже как минимум умения считать. Иначе можно неправильно оценить результат проверки гипотезы или вообще его не оценивать — и двигаться дальше под лозунгом «слабоумие и отвага».

3. Если гипотеза доказала свою жизнеспособность, то о безрассудстве надо полностью забыть. Организационное строительство, операционное управление, финансовое планирование — это три умения, без которых стартап нельзя превратить в бизнес.

4. Большая ошибка — думать, что если идея хорошая, то бизнесовая часть нарастёт вокруг сама собой: главное, собрать вокруг себя «хороших» людей. Если что-то из этого и вырастет, то только количество бардака.

5. Другая большая ошибка — думать, что в этот момент можно нанять правильного директора, который все выстроит и вырастит.

   Хороший управленец к вам не придёт. Хорошие управленцы без работы не ходят, они уже пристроены и имеют на своём месте хорошие деньги и перспективы. Или их оторвут с руками

на другое теплое место. Вам их нечем переманить: больших денег у вас нет, а стабильность и перспективы на этом этапе пока ещё хлипки.

К вам может прийти только плохой управленец, пусть даже и с приличным резюме. Плохой управленец первым делом начнёт регулировать всякие мелочи, от которых все, в том числе и вы, будете только выть. В лучшем случае он зафиксирует ситуацию на том же уровне, но роста не будет. Умение строить растущую организацию — это тоже неслабое умение, не менее редкое, чем придумывать и проверять новые гипотезы.

6. Поэтому и получается, что управлять ростом можете только вы — кто-то наиболее подходящий к этому делу из команды основателей. Если в команде основателей одни «безрассудные» люди, не способные на кропотливую работу — всё может накрыться медным тазом в самый неподходящий момент, когда гипотеза наконец проверена, и надо двигаться дальше.

Самоограничение для программистов и не только

1. Разработка способна сожрать любое количество времени, денег и ресурсов. Как суметь себя ограничить?

2. Не ставить перед собой задачей создание универсальной платформы, так как первую версию любой программы всё равно придётся выкинуть.

3. Создать рекламу первого продукта, который мы будем продавать.

4. Реализовать функциональность, минимально необходимую для того, чтобы реклама была правдивой.

5. Перестать программировать, начать продавать.

Что нам неизвестно?

1. У стартапа есть три ключевых параметра: а) какую потребность удовлетворяем, б) чем мы лучше конкурентов в удовлетворении этой потребности и в) что мы делаем «по-другому», не как конкуренты.

2. Если мы зафиксируем любые два параметра, то третий параметр окажется в реальности непредсказуемым.

3. Если мы знаем, какую потребность удовлетворяем и чем мы лучше конкурентов —

то нам придётся сильно подумать о том, что мы будем делать «по-другому».

4. Если мы знаем, какую потребность удовлетворяем, и что делаем «по-другому» — не сразу будет очевидно, кого, в чём и для кого конкретно мы лучше.

5. Если мы знаем, что мы делаем «по-другому» и понимаем, чем это хорошо — то надо будет ещё очень постараться, чтобы сфокусироваться на конкретной потребности, где это окажется критичным для пользователя.

6. Всё это произойдет после столкновения с реальностью. На старте мы, конечно же, будем уверены, что мы точно знаем все три параметра. Какой из параметров окажется неизвестным — неизвестно.

Курица или яйцо?

1. Часто слышу от разработчиков рассказы, которые кратко можно изложить одной фразой: «Я сделал вот такую платформу, и с ней я завоюю мир».

2. К сожалению, ситуация обратна: сначала надо завоевать мир, а потом можно превратиться в платформу.

3. Платформа — это не архитектура, платформа — это пользователи. Будет много пользователей — всегда найдутся те, кто захочет на этой платформе продавать или для неё разрабатывать. Не будет пользователей — никто ничего на ней делать не будет.

Лакмусовая бумажка

1. Лучше показывать, куда смотреть, а не на то, что нужно увидеть. Так можно чему-то научить. И, кстати, только таким образом «ученик может превзойти учителя».

2. Правда, это ужасно раздражает людей, которые всё время хотят получить «10 рецептов» или «20 проверенных инструментов».

3. Хотя это раздражение — хорошая лакмусовая бумажка для разделения тех, кто хочет добиваться, от тех, кто хочет получать.

10 проверенных способов потерять свой бизнес

1. Кассовый разрыв. Научитесь ловить эту ситуацию в зародыше и выясняйте причины нехватки денег:

низкие продажи, маленькая прибыль, раздутый фонд оплаты труда или ещё что-то. Главное — найти причину. В противном случае вы будете носить воду дырявым ведром. А сумма нехватки будет увеличиваться с каждым месяцем.

2. Розовые очки. Вы должны чётко понимать, что если уже четвёртый месяц ждёте, что вот-вот продажи начнут увеличиваться, вот-вот нерадивый сотрудник начнёт работать, вот-вот мы запустим эту штуку, и она нас спасет, то вы в розовых очках. Надо остаться только с цифрами, запретив себе прогнозировать. Потому что когда мы прогнозируем в розовых очках, то мы мечтаем.

3. Предательство. Вас обязательно предадут, как только ситуация начнёт ухудшаться. Будьте к этому готовы. Даже те, про кого вы и подумать не могли.

4. Невнимание к управленческой отчётности. К сожалению, я до нормальной формы отчётности дошёл уже тогда, когда было непоправимо поздно. До этого момента у меня были по сути дела только выдержки из бухгалтерского учёта с графами «расход/приход». Сейчас я понимаю, что собственник должен контролировать все ключевые параметры бизнеса. Заносите

их в табличку сами наряду с количеством приходящих и расходуемых денег.

5. Кредиты для латания дыр. Никогда, никогда, никогда не берите кредиты на закрытие кассового разрыва. Забудьте об этом: отрезайте себе пальцы, чтобы не подписать кредитный договор, делайте всё что угодно, но не берите деньги на закрытие кассовых разрывов. С вероятностью 99,99% это путь к уничтожению компании.

6. Финансовая безграмотность. Я до определённого времени искренне считал, что мне нужно всего лишь больше работать и увеличивать размер компании. Оказывается, что это не совсем так. Не думаю, что вам обязательно проходить банкротство, чтобы освоить финансовую грамотность и элементарно понять, как создать финансовую подушку безопасности.

7. Разные карманы. У нас было больше десятка предприятий и единая касса. Здоровые, работающие организмы-предприятия работали на поддержание хилых и иногда умирающих. А хилые, в свою очередь, не имели стимула бороться, так как их дотировали. И в конечном итоге мы недополучали ощутимую часть прибыли.

8. Бегство от кредиторов. Даже когда ситуация кажется совсем безвыходной, идите и разговаривайте с кредиторами и банками. Можно договориться со всеми, поверьте — они заинтересованы в том, чтобы с вами всё было в порядке, и вы вернули долг. Пусть не сразу, пусть частями, пусть ползком и скрипя зубами, но чтобы вы не отворачивались и не снимали с себя ответственность.

9. Невнимание к документам. Предприниматели в большинстве своём творческие люди, а работа с документами требует определённых усилий. Но они окупятся сторицей в том случае, если ситуация будет усложняться.

10. Надежда на юристов. Юристы не решают ваших проблем. Они лишь дают информацию и отвечают на поставленные вопросы.

Как найти идею?

Меня периодически спрашивают о том, как найти хорошую идею для своего стартапа. Решил пересказать тезисы из старой, но от этого не менее хорошей статьи Пола Грэма.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

1. Для того, чтобы найти идею для своего стартапа, надо перестать искать идею для своего стартапа. Лучше обращать внимание на проблемы, которые вас окружают.

2. Лучше обращать внимание на проблемы, которые возникают лично у вас. Это хоть какая-то гарантия того, что проблема на самом деле существует.

3. Только не надо выдумывать что-то типа «было бы хорошо, если бы у меня была аппка, которая …». Не задавайте другим вопроса «пользовались бы вы таким-то сервисом?». Ищите именно проблемы, с которыми вы сталкиваетесь, и которые можно решить таким способом.

4. Часто приходится выбирать между двумя типами идей: а) этого хотят многие, но им это нужно редко и б) это нужно немногим, но часто. Лучше выбирать второй вариант. Не все идеи такого типа — хорошие идеи для стартапа, но все хорошие идеи для стартапа именно такого типа. Идеи первого типа — это как раз выдуманные идеи, решающие выдуманные проблемы.

5. Если выбирать то, что на первом этапе нужно немногим, то как понять, есть ли путь от этой идеи к большому бизнесу? Правдивый ответ вас обескуражит: «Правильным людям приходят

в голову правильные идеи». Если вы глубоко в теме — либо со стороны тех, кто создаёт тему, либо со стороны тех, кто её использует — это шанс того, что вы наткнулись на жизненную проблему. Это ещё один довод к тому, чтобы искать проблемы, которые испытываете лично вы.

6. Можно вообще попробовать представить себя живущим в будущем и посмотреть на то, что есть там такого, чего сегодня нет. Таким образом задачу поиска идеи можно свести к задачке на внимательность — оглянуться в этом будущем вокруг себя и заметить то, что там есть. Это не так просто, как кажется. Для этого нужно выключить много фильтров типа «так принято», «оно так устроено», «так все делают».

7. Ещё один фильтр, который стоит отключить — это «мелко и скучно». Большинство программеров мечтает написать код, прикрутить к нему красивый дизайн, залить на сервер и начать получать от пользователей бабки. Реальные проблемы возникают в реальном мире по мере натыкания на всякие мелочи и детали. Все проблемы именно в деталях. Изменения в деталях тянут за собой изменения в общей структуре, а не наоборот.

8. Большинство единорогов основано 20-летними. В это время в голову ещё могут приходить свежие идеи. Если вы молодой человек — не старайтесь думать, как думает опытный эксперт, или копировать то, что делают большие компании. Новая идея — это свежая идея, а не калька с того, что уже есть. Если вы взрослый человек — перестаньте думать как взрослый; у вас в голове слишком много фильтров и ограничений, через которые не проходят свежие идеи.

Вы занимаетесь рекламой или пропагандой?

1. Чтобы прыгнуть в лидеры — надо перестать заниматься рекламой и начать заниматься пропагандой.

2. Нельзя пропагандировать использование конкретного продукта. Конкретный продукт можно только рекламировать.

3. Пропагандировать можно только новый способ что-то делать.

4. Пропаганда — это всегда борьба; борьба не с конкретным конкурентом, а со старым способом делать это.

О разработке продукта в стартапе

1. Не вижу смысла спорить о чём-то, что можно просто проверить.

2. Если вы собираетесь разговаривать с пользователями, чтобы «проверить ценность идеи вашего продукта», то вы уже забрели куда-то не туда. С пользователями надо разговаривать не для того, чтобы проверять ценность своей идеи, а для того, чтобы получить эту идею от них.

3. Не надо спрашивать у пользователей, какие свойства следует добавить в продукт — пользователи обычно плохо себе это представляют. С пользователями надо разговаривать, чтобы их понять. Тогда остальные выводы вы сможете сделать сами.

4. В разработке продукта есть одно простое правило: откажитесь от предрассудка, что вам нужно реализовать вот такое-то свойство — постарайтесь понять, что в результате хочет получить пользователь. Это часто приводит к гораздо более элегантным продуктовым решениям.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Маркетинг как пропаганда

1. Мы склонны преувеличивать эффективность убеждения как средства изменения мнения и поведения других людей.

2. Правда состоит в том, что пропаганда не способна влиять на тех, кто не хочет поддаться её влиянию. Пропаганда не может заставить людей поверить во что-то совершенно новое. Пропаганда не может заставить человека изменить своё мнение после того, как он выбрал не верить.

3. Пропаганда не внедряет в головы людей новые убеждения, она только приносит ясные формулировки и понятные подтверждения того, во что человек верит сам. Талантливые пропагандисты только доводят до точки кипения идеи и желания, которые и так бродят в головах людей.

4. Пропаганда заставляет людей поверить в то, что они и так знали.

Это цитаты из книги Эрика Хоффера «The true believer».

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Какой из этого можно сделать вывод?
Маркетинг — это не способ доказательства своей правоты методами саморекламы или убеждения. Это поиск формулировок, которые подтверждают правоту вашей целевой аудитории.

Лучший способ решать проблемы бизнеса — это их избегать

Как? Несколько советов от основателя Basecamp. Это ещё один угол зрения на то, как можно построить компанию, не ввязываясь в крысиные венчурные бега. Сама компания не открывает свои финансовые данные, единственное их официальное утверждение: «Мы были прибыльными каждый год, начиная с года своего запуска.» Ориентировочная выручка Basecamp — около $200 миллионов в год, что неплохо для компании из 50 сотрудников.

1. Не ставить себе цель расти. У нас 100 тысяч платных клиентов и несколько миллионов пользователей. Всё это хозяйство обслуживают немногим более 50 сотрудников. Маленькая компания — маленькие проблемы. Меньше уровней менеджмента — меньше недопонимания внутри.

2. Сохранять маленькую команду. Да, большей командой можно добиться большего. В том числе, и больших проблем. Лучше выбирать такую задачу, которую можно решить и поддерживать небольшой командой. Либо разбивать большую задачу на маленькие кусочки и есть слона по частям.

3. Избегать длительных горизонтов планирования. Нет ничего более деморализующего, чем работа над долгим проектом, у которого не видно ни конца, ни края. Почти все, что мы делаем, можно уместить в план на 6 недель. Если нельзя уместить, значит, нужно взять от него кусок, который можно уместить в 6 недель. Если получится — то все будут рады. Если нет — мы потеряли всего 6 недель.

4. Избегать планов и обещаний. Мы не смотрим в будущее дальше, чем на 6 недель. Да, у нас в голове есть представление, куда можно двигаться дальше. Но мы не формализуем это в виде плана. Да и вообще не стоит давать обещания по поводу отдаленного будущего — это, скорее всего, окажется неправдой, за которую придётся платить.

5. Не масштабироваться. Масштабирование потребует многих вещей, которые будут вызывать

проблемы. Надо искать такие задачи, которые будут приносить возврат на усилия в любом масштабе. Лучше быть прибыльными с небольшим количеством клиентов, чем «может быть прибыльными» с большим.

6. Не ставьте перед собой дедлайнов (deadlines), которые могут оказаться буквально смертельными (dead). Нет ничего хуже, чем работать под угрозой смерти.

7. Избегайте непонимания. Любой дополнительный человек, которого вы подключаете к обсуждению, повышает риск взаимного непонимания. Причём не прямо пропорционально количеству людей, а по экспоненте.

8. Не вступайте в партнёрства. Потеря времени. Если это партнёрство между вами и большой компанией, то большая компания будет пытаться всеми силами вас задавить. Если это партнёрство между двумя маленькими компаниями, то толк от этого вряд ли будет.

9. Избегайте узких мест при принятии решений. Мы стараемся избегать структуры управления, в которой требуется разрешение на то, чтобы что-то сделать. Если вы собираетесь делать что-то, что не может по определению разрушить

всю компанию целиком — идите и делайте. Лучше оценивать решение по результатам действия, чем дискутировать по поводу того, делать это или нет. Да, в результате что-то может не получиться, но при шестинедельном цикле планирования мы не так много потеряем даже при неудачном исходе; зато при удачном исходе мы получим результат быстро и без управленческого геморроя.

«Убить или вылечить»

1. Инвесторы любят говорить основателям фразу: «Мы должны быть в одной лодке». Да, действительно, все должны рисковать, все должны хотеть заработать. Но, как говорится, есть нюансы.

2. Основатели хотят заработать много денег. Если получится. Если не получится, то средне. Если средне не получится, то хоть сколько-нибудь заработать.

3. Венчурные инвесторы хотят заработать только много денег. Возьмём, к примеру, посевного инвестора — при смертности портфельных проектов в 90% он должен заработать на выживших от 30 раз на вложенные инвестиции,

чтобы обеспечить сколько-нибудь приемлемый возврат на инвестиции (3x) по всему портфелю.

4. В тяжёлой ситуации основатели готовы принять от инвестора любое лекарство, которое поможет им просто выжить любой ценой. Венчур готов дать им только такое лекарство, которое либо убьёт бизнес, либо полностью вылечит. Единственный побочный эффект от этого лекарства, на который готов инвестор — это рог, выросший посередине лба основателей.

5. Так что, принимая помощь из рук инвестора, не забывайте: это всегда яд, от которого вы либо умрёте, либо станете живее всех живых. На таблетки от головной боли рассчитывать не стоит.

О продажах в стартапе

1. Почему начинать продавать нужно самому?

   Чтобы самому услышать, как именно и почему вас послали на хрен. Чтобы к следующему разу изменить, что и как вы продаёте. Быть посланным ещё раз. Снова изменить. Снова быть посланным. И так до тех пор, пока вы наконец что-то

не продадите. Только после этого можно начинать выстраивать систему продаж.

2. Какие первые шаги нужно сделать перед тем, как начать продавать?

   Пойти и начать продавать. Все остальные шаги нужно делать только после этого шага.

Навеяно разговорами в Хорошей Республике.

Почему нам нужен партнёр?

1. Потому что он умеет делать то, чего не умею я — плохая причина.

2. Потому что вдвоём именно с этим человеком мы заработаем в три раза больше — хорошая причина.

Парадоксальный факт — чем больше ограничений, тем мы становимся креативнее

Поэтому вот полезный лайфхак для тех, кто находится в поиске идей.

1. Хотите придумать идею — ограничьте тему или список ресурсов, доступных для её реализации.

2. Хотите придумать больше идей — ограничьте время на их придумывание.

Концентрат Концентратыч

1. Умение находить главное при каждом шаге и концентрироваться на этом важном — бесценно. Но сложно.

2. Давайте начнём с чего-нибудь совсем простого. Представим, что нам нужно сделать лендинг для нашего продукта. Хочется, чтобы он был красивым. Чтобы было описано, почему наш продукт хорош. Чтобы было убедительное сравнение с конкурентами. Чтобы были видео, показывающие продукт в работе. Чтобы были отзывы пользователей. И так далее, и тому подобное.

3. Теперь делаем важный шаг. Наступаем себе на горло и выбираем что-то одно. Либо дизайн, либо фичи, либо сравнение с конкурентами, либо видео, либо отзывы. И делаем лендинг, на котором, кроме названия и одного абзаца

описания продукта, есть только это «одно», и нет больше ничего. Но:

- это «одно» продумано и реализовано по максимуму. Обсасываем каждое слово или картинку, или кадр. Берём в помощь профессионала по выбранной теме;
- стремимся полностью раскрыть тему продукта с помощью выбранного инструмента.

4. Я берусь утверждать, что получившийся лендинг даст гораздо лучшую конверсию, чем тот, на котором есть всё, что бы вы там хотели иметь изначально, но сделанное с «обычным» средним качеством. И тут мы вдруг понимаем, что сделать одну вещь, но качественно — вполне достаточно для того, чтобы добиться изначально желаемого результата, но без увеличения затрат времени, денег и ресурсов на забег за многими зайцами.

5. А теперь переходим к более сложной задаче. Берём свой продукт и выбираем одну его фичу… Ну, дальше вы поняли.

Что продаёт стартап?

1. Стартап может эффективно продавать только две вещи: время и деньги.

2. Все остальные преимущества можно свести к времени и деньгам. Если их нельзя простым и понятным для покупателя способом свести к времени и деньгам — продавать будет очень трудно.

3. Деньги можно продавать только тем, кто реально будет меньше тратить или больше зарабатывать. Сотруднику трудно продать деньги компании, если только он не будет в результате больше зарабатывать на экономии затрат или увеличении продаж.

4. Время можно продавать только тем, кто реально платит за время. Если продаётся экономия времени сотрудников, то владелец компании будет за это платить только в том случае, если он сможет уволить кого-то из сотрудников или сможет больше зарабатывать на том же количестве сотрудников.

5. Поэтому, если задуматься, то время тоже трудно продать, если его нельзя свести к деньгам. Получается, что стартап может эффективно продавать только деньги.

6. А что продаёте вы?

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Мы учимся, пока мы делаем что-то плохо

1. Многие люди верят, что карьера будет развиваться сама собой, если заботиться о том, чтобы каждый день выполнять свою работу качественно и в срок. Это остаётся верным только до тех пор, пока мы получаем и развиваем новые умения — то есть, пока мы работаем недостаточно хорошо.

2. Когда мы дошли до приемлемого уровня качества выполнения своей работы, новым навыкам, и умениям появляться больше неоткуда — мы оттачиваем только автоматизм.

3. Научиться чему-то новому можно только, начав делать что-то новое. И опять начать с того, чтобы делать это плохо.

4. Если мы хорошо выполняем свою работу — это признак того, что мы ничему не учимся.

WTF is «Grit»?

1. Мотивация — это то, что помогает нам начать. Настойчивость — то, что помогает нам продолжать.

2. «Вы спрашиваете, нравится ли мне вставать в 4 утра, прыгать в холодную воду, наматывать круги по бассейну, не отрывая глаз от черной полосы на дне, стараясь делать это на границе моей физической выносливости, чтобы лёгкие задыхались от недостатка кислорода, а ноги предупреждали о том, что они вот-вот отвалятся? Нет, именно это мне не нравится. Но в целом мне нравится, чем я занимаюсь», — сказал как-то трёхкратный олимпийский чемпион по плаванию.

3. «Настойчивость — это единственный показатель, который сильнее всего влияет на возможность успеха в будущем», — сказал в одном из интервью Эрик Шмидт. Этот показатель лёг в основу новой системы найма и карьерного продвижения, которую стали использовать в Гугле.

4. Дело даже не только в интенсивности, дело — в выносливости и постоянстве. В умении делать что-то каждый день. Пусть понемногу — но каждый день. Не раз в неделю с потрясающей интенсивностью и эффективностью разгребать все накопившиеся дела и решать накопившиеся проблемы, а делать это ежедневно. Одной мотивацией эту задачу не решить.

5. Даже талант не решает. В голове у многих засела простейшая формула «талант = успех». Но тут

опять вмешивается настойчивость, потому что зависимость между талантом и успехом более точно выражается в виде системы уравнений:

- талант * настойчивость = умения
- умения * настойчивость = успех

6. В общем, основная проблема не в мотивации и таланте, а в настойчивости, выносливости и постоянстве. Социолог Angela Duckworth назвала все эти качества словом «Grit» и написала об этом книгу с тем же названием. А началась эта книга с того, что автора привлекли для исследования проблем: «Почему даже при наличии длительного и выверенного процесса селекции поступающих в Вест-Пойнт существенная часть поступивших отсеивается в первый же год?» или «Как наладить процесс селекции в олимпийскую сборную США по гимнастике таким образом, чтобы уменьшить процент отсева по морально-психологическим факторам?».

7. Как обычно, всё опять про стартапы — просто в разных областях. Мы же помним, что каждый человек — сам себе стартап?

Какие вещи нужно делать в первую очередь: срочные или важные?

1. Хороший вопрос, заставляющий задуматься о том, почему вдруг «срочно» и «важно» стали разными понятиями.

2. Если у нас накапливаются срочные дела, которые не являются важными — время для вопроса: «А чем мы вообще занимаемся?»

3. Если у нас есть важные дела, которые не являются срочными — время сделать их срочными или перестать считать их важными.

«У нас 3000 пользователей» — ну и что?

1. От стартапов можно услышать фразу «У нас 3000 (5000, 4367, whatever) пользователей», произносимую обычно в качестве убойного аргумента. Эта фраза неинформативна, она относится к числу скачиваний мобильного приложения или регистраций — это ничего не говорит о том, сколько людей в реальности пользуется сервисом. Где-то читал, что 75% людей удаляют мобильное приложение после первого запуска. Так что число пользователей относится

к тому, что называют «метриками тщеславия» (vanity metrics).

2. Для стартапов концентрация на этом числе ещё и вредна. Если у нас появилось заметное количество пользователей — это означает только «мы куда-то попали». Но мы ещё не знаем точно — куда. Нам нужно найти «яблочко» и начать рисовать вокруг него саму мишень.

3. Кто из этих людей пользуется нашим сервисом регулярно? Каждый день, каждую неделю. Чем они перестали пользоваться или стали пользоваться реже, начав пользоваться нами? Кто в результате наш главный конкурент — с которым нам удалось вступить в бой? Как нам нужно изменить продукт, чтобы нами пользовались чаще или перестали пользоваться совсем тем, чем стали пользоваться реже?

4. Вот это самые главные исследования и выводы, которые мы должны сделать из того, что у нас появились пользователи. Мы — стартап, а это значит, что мы ещё создаём продукт. Не «улучшаем», а именно «создаём». Не надо придумывать этот продукт самим, ведь самый худший источник идей — это собственная голова. Надо задать этот вопрос пользователям. Ведь продукт — это не то, что мы сделали, а то, что они купили, и для чего они это используют.

Все зло от таланта?

1. Люди делятся на две категории: люди с «фиксированным» складом ума (fixed mindset) и люди с «пытливым» складом ума (growth mindset). Люди с фиксированным складом ума — «это я могу, а это я не могу», «к этому у меня нет способностей». У людей с пытливым складом ума в основе лежит любопытство и желание пробовать новое.

2. Успеха любого уровня чаще всего добиваются люди с пытливым складом ума. Склад ума, как правило, формируется ещё в детстве и подростковом возрасте. Его можно изменить и позже, но для этого нужно применить специальные усилия по переламыванию воспитанного склада ума.

3. Когда мы хвалим ребёнка за успехи фразами «какой ты умный», «какой ты способный», «какой ты талантливый» — мы развиваем в нём фиксированный склад ума, то есть действуем ребёнку во вред. Этими фразами мы объясняем и раз за разом повторяем, что успех определяется уровнем ума, способностей и таланта. Хотя успех — это результата проб и ошибок и количества приложенного труда.

4. Талант и способности способны сыграть злую шутку с формированием склада ума ребёнка. Чем он способнее, тем больше он получает похвалы за свои способности, а не за любопытство и труд. Как только порог успеха по способностям без особого труда достигнут — он впадает в ступор, так как по его складу ума он по определению не способен двигаться дальше. Кстати, у нас в универе на первом и втором курсе со свистом вылетали отличники из физматшкол.

5. Парадоксальный вывод: хотите воспитать пытливый склад ума у своего ребёнка или у себя — занимайтесь тем, к чему у вас нет таланта или способностей. Или так, как будто у вас их нет.

Навеяно книгой «Mindset: Changing The Way You think To Fulfil Your Potential» автора Carol Dweck.

Краткий курс менеджмента менеджеров

1. Опишите большую цель, к которой мы все идём.

2. Определите ближайший шаг. Не очень длинный. У которого должен быть конкретный измеримый результат.

3. Определите уровень результата. Что будем считать «плохо», «нормально» или «очень хорошо»?

4. Что от этого результата получит менеджер в случае разных исходов?

5. Спросите — верит ли он, может ли он, готов ли он?

6. Уточните, какие ресурсы ему нужны для достижения результата? Есть ли у вас эти ресурсы? Можете ли вы ему их выделить?

7. Напишите словами цели, сроки, параметры результата, план выделения ресурсов. Подпишитесь оба.

8. Отвалите от него.

FAQ

- Но так же ничего не получится! Он так ничего не сделает.
- А на фига вам такой менеджер?
- Надо контролировать процесс, чтобы вовремя сказать, как надо делать, чтобы вышло лучше.
- А на фига хорошему менеджеру такой начальник?

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

- Это слишком важное дело, чтобы я мог кому-то его передать.
- А на фига вам менеджеры, которым можно передавать только неважные дела?

Чем драйвится ваш Самый Главный Показатель?

1. У каждого бизнеса должен быть один Самый Главный Показатель (СГП), по которому нужно оценивать развитие бизнеса. В ecommerce, например, это может быть количество заказов или объём выручки, или прибыль — зависит от стадии развития бизнеса и от того, какая именно стратегия развития выбрана основателями. Да-да, конечно, «лучше быть богатым и здоровым, чем бедным и больным» — то есть расти одновременно и по количеству заказов, и по выручке, и по прибыли. Но это слишком редко и слишком трудно. Поэтому в каждый момент времени стоит ориентироваться на один СГП, который на следующей стадии развития можно менять на другой.

2. В англоязычном варианте этот показатель называется North Star Metric, «Метрика Полярной Звезды». Если вы помните, древние путешественники ориентировались на Полярную Звезду, чтобы не сбиться со своего маршрута.

В этом-то и состоит смысл одного самого главного показателя — контролировать себя, чтобы не сбиваться с маршрута. Если кидаться за любой подвернувшейся возможностью, то можно легко распылить усилия или свернуть с намеченного пути в погоне за краткосрочными или призрачными целями.

3. Для большей практичности к одному Самому Главному Показателю стоит добавить ещё один Самый Главный Драйвер (СГД). Самый Главный Драйвер — это тоже показатель, но от которого зависит уменьшение затрат на рост Самого Главного Показателя. Например, если СГП — это количество заказов, то СГД, вероятнее всего — это процент возвращающихся покупателей. Если СГП — выручка, то СГД может быть количеством точек продаж. Если СГП — прибыль, то таким СГД может стать размер среднего чека. Опять же, выбор драйвера обуславливается выбранной стратегией развития.

4. Наличие Самого Главного Драйвера помогает целенаправленно добиваться интенсивного, а не экстенсивного роста. Это приводит к росту маржинальности и, как следствие, к увеличению прибыльности бизнеса. Ведь какой Самый Главный Показатель для бизнеса не выбирай, в конечном итоге бизнес — это про прибыль.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Навеяно прочитанной статьей. Только примеры в ней мне не кажутся сильно убедительными, да и определение North Star Metric какое-то не про бизнес, а про «вечные ценности».

Самое лучшее что-то — когда его нет, но…

1. Самый лучший дизайн — это когда дизайна нет, в том смысле, что ты его не замечаешь.

2. Бизнес становится бизнесом, когда из него исчезает «магия». «Магия» — это больше про самозанятость, а не про бизнес. Бизнес — это машинка, в которой «магия» расчленена на процессы и составные части.

3. Идеальная работа — когда ты ничего не делаешь, а денежки капают. Пассивный доход — это вообще мечта для многих.

4. Идеальная система в ТРИЗ — это такая система, которой нет, а функция которой выполняется.

5. И так далее, и тому подобное.

6. В общем, это хороший подход: придумывать не то, что нужно сделать, а как можно не делать — но получать нужный результат. Очень сильно

развивает креативность, повышает финансовые результаты и уменьшает будущий геморрой.

7. Навеяно, в частности, посещением совещания о создании Федеральной образовательной платформы для малого и среднего бизнеса. Подумал о том, что было бы безумно круто попробовать пообсуждать не вопросы о создании Платформы, а вопрос о том, как можно было бы достичь нужных результатов без её создания.

Хотят ли нам платить?

Бизнес-модель — это не то, за что нам должны платить, а то, почему нам захотят платить

Если мы придумали, за что нам должны платить, а потом трахаем несчастный маркетинг за то, что у нас нет покупателей — это не потому что они плохие маркетологи, а потому что у нас плохая бизнес-модель.

Лучше быть регулярным, чем вдохновлённым

1. Регулярность снижает необходимость постоянной мотивации. Если встроить в привычку

ходить по утрам в фитнес-клуб, то не нужно постоянно находить возражения на собственные отговорки, почему туда сегодня можно не ходить. Если какое-то действие стало бизнес-процессом, то не нужно каждый раз убеждать себя и других, почему это действие нужно сделать в назначенный срок.

2. Регулярность рождает новые возможности. Когда мы постоянно чем-то занимаемся, то мы вгрызаемся в тему всё глубже, находя то, что не лежит на поверхности. Если мы постоянно общаемся с людьми по какой-то теме, то больше вероятность того, что наши интересы пересекутся и объединятся.

3. Регулярность позволяет улучшаться. Занимаясь чем-то постоянно, мы вырабатываем нужные навыки, позволяющие делать это быстрее и качественнее. Если мы делаем что-то регулярно, то мы можем ставить перед собой задачу небольших улучшений, а не необходимость подпрыгивать на 10 метров вверх. Улучшая какой-то показатель на 10% в неделю, мы вырастем в 142 раза за год.

4. Регулярность даёт кумулятивный эффект. Поставить перед собой цель и достичь её — это однократный выигрыш. Если вместо подвига

по достижению цели мы поставим перед собой задачу построения системы, то мы будем получать результаты постоянно. Каждый конкретный результат может оказаться менее впечатляющим, чем результат подвига. Но сумма этих результатов за период переплюнет результаты любого отдельно взятого подвига.

Но пиратом быть обязан

1. Правильный фаундер по складу характера должен быть похож на пирата. Желание «грабить корованы», умение собирать команду и бросать её на абордаж, способность догонять и обгонять на всех парусах, терпеливость, когда надо переждать шторм, контроль над кораблём, не дающий ему утонуть от [финансовых] пробоин. И, конечно же, удачливость.

2. Хороший продуктовик в компании — тоже пират. Только с королевским патентом. Но пират.

3. Когда продуктовик перестаёт быть пиратом — он перестаёт быть хорошим продуктовиком. Если человек по складу характера — не пират, он не становится хорошим продуктовиком.

4. Продуктовик — это не должность, на которую назначают. Это позиция, которую завоёвывают и отстаивают.

Наш самый главный невосполнимый ресурс — это время

1. Очень простой, но хороший вопрос, который стоит себе периодически задавать: мы своё время «тратим на что-то» или «инвестируем во что-то»?

2. Не исключаю, что ответ на этот вопрос может оказаться: «трачу время на то, чтобы заработать деньги, которые потом инвестирую в акции/биткойны/недвижимость/и т.д.». Интересно, а почему составная схема? Меньше риска? Больше результат? Не придумали, во что можно эффективнее инвестировать своё время напрямую?

Как важно не быть хорошим

1. Пол Грэм (основатель Y Combinator) писал в одном из старых своих эссе:

   «Многие успешные фаундеры — хорошие люди, но в их глазах всё равно можно разглядеть какой-то пиратский блеск. Хотя

они придерживаются моральных принципов по большому счёту, но они не придерживаются общепринятых стандартов в деталях. Их нельзя назвать «плохими парнями», но нельзя назвать и «хорошими парнями». Им доставляет удовольствие нарушать правила, которые они считают непринципиальными. Это качество очень сильно связано с необходимой для фаундеров изобретательностью.

Сэм Альтман [нынешний глава Y Combinator] — один из наших самых успешных выпускников, поэтому мы спросили как-то у него, какой вопрос нам стоило бы включить в анкету кандидатов, чтобы найти побольше похожих на него людей. Он предложил такой вопрос: «Когда в последний раз вам удалось взломать систему в свою пользу?». Речь шла не компьютерах, а об обходе или нарушениях общепринятых правил в своих интересах. С тех пор это стало одним из важных ответов, на которые мы обращали особое внимание при рассмотрении кандидатов».

2. Когда вы в последний раз сами «ломали систему»?

3. Поощряете ли вы своих детей, если они у вас есть, «ломать систему» — обходить или нарушать правила в свою пользу?

Влияйте

1. Хотите научить — влияйте на процесс. Замените для человека результат на последовательность стимулов.

2. Хотите воспитать — влияйте на человека. Искренне поверьте в то, что он может найти лучший путь к результату, чем вы.

3. Относится и к работе, и к стартапам, и к детям.

Три составляющих успеха — нужное время, нужное место, нужный человек

Если вам пришла в голову большая и хорошая — как вы считаете — идея, то попробуйте ответить на три простых вопроса.

1. Что изменилось буквально сейчас — что раньше не давало реализовать эту идею, а теперь позволяет? Если никаких серьезных изменений не произошло, то возникает разумное сомнение: почему же эту идею до сих пор никто не реализовал? Потому что все остальные люди из этого рынка дураки? Вряд ли. Потому что попробовали, и это не сработало? Скорее всего.

2. Чем вы отличаетесь от других людей, которым прямо сейчас пришла в голову эта идея? Что в вас и у вас есть такого, что позволит вам быстрее других реализовать эту идею и быстрее других найти первых пользователей? Если единственный ответ — «деньги инвестора», то это плохой ответ.

3. Если у спрашивающего есть деньги, а у вас убедительные ответы на эти два вопроса — значит, вы оказались в нужном месте.

Стартапы: 5 позитивных выводов из негативных фактов

1. У вас плохой пользовательский интерфейс. Ну и фиг с ним. Если люди продолжают пользоваться вами, несмотря на это — значит, вы решаете реальную проблему лучше, чем другие. А это серьезный шанс на то, чтобы стать лидером. Ваша главная задача — стать лидером или иметь красивый и удобный интерфейс.

2. Всем на вас плевать. Вот и хорошо. Это позволяет вам спокойно выбрасывать то, что что не сработало, и пробовать новые рискованные вещи. Гораздо хуже, если вы получаете несколько клиентов, которым уже не плевать на то, что вы делаете. Ваши обязательства перед

несколькими клиентами помешают вам свободно экспериментировать на большем объёме потенциала.

3. Вам надо сделать слишком много, а у вас слишком мало людей и ресурсов. Отлично. Это хорошая причина для того, чтобы выбрать одну главную вещь, на которой надо сосредоточить все имеющиеся силы и ресурсы для получения максимального эффекта. Желание в этот момент пойти искать инвестиции — попытка уйти от решения основной проблемы: «что же мы на самом деле делаем?»

4. Вы испытываете трудности с наймом людей. Тоже неплохо. Зато каждый, кого вы наймёте, будет знать, почему и зачем он захотел работать именно с вами. Значит, он может сделать больше, чем обычный наёмник, пришедший за хорошей зарплатой. Если вы понимаете, как правильно раскрыть и использовать его потенциал.

5. Вы слишком часто слышите слово «нет». Хорошо. Если вы делаете вывод из каждого отказа — значит, вы имеете шанс очень быстро понять, что же нужно людям на самом деле. На вопрос «Как вы создаёте свои скульптуры?», Микеланджело ответил: «Я беру камень и отсекаю всё лишнее»: ваша задача действовать

точно так же. Проблемы возникают в тот момент, когда вы выжидаете слишком долго, чтобы услышать очередной отказ, или не делаете из них выводов.

Три маркетинговых мифа, которые заставляют нас терять деньги

1. «Нам нужно найти боль потребителя».
   Работа в этой парадигме заставляет придумывать нас фантомные боли от несуществующих потребностей. Если это реальные потребности, то люди их уже удовлетворяют — с большим или меньшим эффектом, тратя на это время или деньги. Не нужно искать боли — нужно оптимизировать существующий список расходов потребителя, вытесняя из него конкурентов и заводя себя на их место.

2. «Нам нужно растить лояльность к нашему бренду».
   Этот миф заставляет нас тратить достаточно много денег на всякие рюшечки и подарочки и прочие пляски с бубном вокруг клиентов. Лояльности нет — есть только три варианта привязывания к себе: а) мы построили культ, б) мы воспитали привычку и в) мы сделали так, что от нас слишком дорого отказаться.

3. «Нам нужно создать нишу, в которой мы будем лидером». Вдохновлённые этим призывом, мы пытаемся создать сферическую нишу в вакууме и затолкать туда потребителей. Нишу нельзя «создать» — её можно только «выделить» внутри существующего рынка. Попытка создания ниши на пустом месте — это верное попадание мимо существующих потребностей, на которые потребители уже тратят время и деньги.

Кому нужен ваш продукт?

1. На вопрос «Кому нужен ваш продукт?» так и подмывает ответить «Всем». Как многие до сих пор и отвечают. И не только отвечают, но и думают. А в результате ещё перед реальным запуском пытаются напихать в свой продукт максимальное количество фич, чтобы всем угодить.

2. Может быть, лучше задавать себе вопрос: «Кому не нужен наш продукт?». Или в более практически полезной формулировке: «Кто может обойтись без нашего продукта?». В результате: а) выпилить все фичи, ориентированные на тех, кто может без нас обойтись и б) даже не таргетироваться на таких людей в начальной рекламе.

3. У вопроса «Кто может обойтись без нашего продукта?» есть ещё одно полезное следствие.

Если в процессе отвечания на этот вопрос окажется, что все на самом деле без него могут обойтись — то делать его, в общем-то, и не стоит.

Парализис бай анализис

Наткнулся на хорошую фразу «paralysis by analysis». «Аналитический паралич» — двигаться медленно во избежание ошибок, подписывая под каждым шагом всех людей, принимающих решение, для того, чтобы ответственность за возможную ошибку была коллективной, то есть, ничьей.

Бизнес или самозанятость

1. Самозанятость чаще всего рождается из того, что ты что-то делаешь, а потом ищешь тех, кто поможет тебе это продать.

2. Бизнес начинается обычно с того, что ты понимаешь, кому и что можно продать, а потом ищешь тех, кто может это сделать.

4 шага к поиску потребности

Большинство стартапов умирает из-за того, что они делают то, что людям оказывается не нужно.

Как избежать этого и выдвинуть гипотезу, которая увеличит шансы на успех?

4 логичных шага:

1. Какая есть у целевой аудитории (люди, компании) существующая статья расходов, на которую она уже тратит время и/или деньги?

2. На что конкретно тратит? На что тратит больше всего? Кто в результате главный конкурент?

3. Чем мы лучше главного конкурента по важному для потребителя параметру? Могут ли люди (компании) перестать пользоваться им и начать пользоваться нами?

4. Что мы делаем по-другому, чтобы добиться этой лучшести?

Если главный конкурент — не конкретный продукт, а привычный способ делать «это», то мы становимся интересны для венчурных инвесторов.

3 закона делегирования

1. Делегируйте не процесс, а задачу. «Делегирование процесса» — оксюморон. Это «поручение», а не «делегирование».

2. Убедите себя и окружающих в том, что задача имеет более одного решения. Даже больше того — что она имеет решения, о которых вы не знаете. Нет ничего хуже, чем превращать делегирование в квест по угадыванию вашего способа решения.

3. Делегируйте не ту задачу, с которой человек уверенно справится — а такую, с которой он может не справиться. Задачи должны быть немного труднее, чем те, к которым он привык — только в этом случае он сможет чему-то научиться.

Найти и расставить

1. Принцип работы известного тренера Константина Бескова был очень прост: «найти игроков и правильно их расставить».

2. У человека, который строит бизнес, девиз такой же.

3. Кстати, это ещё и тест для различения бизнеса и самозанятости. Вы хотите «находить и расставлять» или быть знаменитым игроком?

На чем сконцентрироваться в поисках идеи для стартапа?

1. Мы физически можем концентрироваться только на чём-то одном. Концентрируясь на чём-то одном, мы невольно упускаем и не замечаем других вещей. Так устроен наш мозг.

2. Если стартап сильно концентрируется на том продукте, который он делает — то он очень быстро забывает о том, кому и зачем это может оказаться нужным. Если начинает концентрироваться на том, что кому-нибудь нужно — быстро скатывается к процессу тривиальных продаж тривиальных вещей.

3. В общем случае нельзя добиться большого успеха, просто проведя прямую линию от того, что мы делаем, к тому, что нужно людям. Это слишком просто, и кто-то нас в этом наверняка опередил.

4. Можно попробовать поставить посередине между «мы делаем» и «нужно людям» ещё одну точку — точку «сдвига парадигмы». В этой точке мы пытаемся придумать — как продать то, что мы делаем, под видом совершенно другой вещи, но которая нужна людям.

5. Например, Эпплу удалось впарить нам носимый компьютер под видом мобильного телефона.

Сколько времени вы сейчас разговариваете по телефону, а сколько сидите в интернете? Гербалайф умудрился продавать в бешеных объёмах протеин в виде средства для похудения. Много бы он продал его качкам в фитнес — клубе?

6. Итак, у нас появилась задача «как продать одно под видом другого?». Эта точка и может стать центром концентрации, позволяющим не улететь в космос и не приземлиться к ларьку. Это ещё и средство борьбы с конкурентами, наперегонки пытающимися провести прямую линию между «делаем» и «нужно». Не стоит бегать наперегонки — лучше найти свой способ срезать путь.

Главное правило конкуренции

1. Не надо придумывать, как делать то же, что делает конкурент, но только лучше.

2. Надо придумать, как добиться того же результата, но по-другому.

Посмертный тест

Вот ещё хорошее упражнение, которое полезно провести перед тем, как начинать новый проект.

1. Представьте, что прошел год, и ваш проект умер. Примите это как факт.

2. Попробуйте сформулировать три основные причины, которые привели его к смерти.

3. Эти три причины и есть три основные гипотезы, которые вам надо по очереди проверить в самом начале проекта.

4. Обратите внимание, что среди этих трёх причин вряд ли будет причина «мы не сумели его запрограммировать».

Как заработать миллион?

1. Некоторые начинают задумываться о бизнесе с мысли «Я хочу заработать миллион». Это вполне циничная и практичная мысль, с которой можно начинать. Жаль только, что в большинстве случаев после такой здравой мысли дальше начинается разброд и шатание.

2. Первый вариант. Мне вот такая штука кажется прикольной. Если я её сделаю, то все будут выстраиваться ко мне в очередь. Потеряли весь начальный запал «про деньги».

3. Второй вариант. Сейчас продаётся вот такая штука, маржа на ней вот такая-то. Я тоже могу её делать/закупать, поэтому этим и займусь. Это уже ближе про деньги, но только забыли о том, что из маржи надо вычитать ещё стоимость привлечения покупателя и комиссию сбытовой сети. На вопрос: «А почему будут покупать у вас, а не у них?», ответ чаще всего бывает либо «Я знаю, где это покупать дешевле», либо «Я буду продавать это дешевле». И то, и другое — путь к жесточайшей ценовой конкуренции, при которой все мысли не о том, чтобы что-то заработать, а о том, как бы в убытке не остаться.

4. Гораздо более практичный вариант размышлений может быть таким. Вот на такую-то штуку сейчас такие-то люди или компании тратят 300 миллионов. Что им дать, чтобы они перестали платить за это и начали платить нам? Почему за неё платят? Какую другую штуку мы можем предложить, которая окажется лучше? Лучше в чём? Настолько ли критична эта лучшесть для потребителя, чтобы он победил силу инерции и начал платить нам?

5. Почему 300 миллионов, если в начале речь шла о том, чтобы заработать 1 миллион? Считаем. У проекта обычно 2–3 основателя, берём

по максимуму 3. Если вы хотите заработать миллион, значит и остальные хотят — уже 3 миллиона. Допустим, что рентабельность бизнеса будет 10% — тогда, чтобы заработать 3 миллиона надо иметь выручку в 30 миллионов. Предположим, что мы переманим к себе 10% потребителей, которые уже платят — общий объём продаж «этой штуки» должен быть 300 миллионов. За какой период? За тот, за который вы хотите зарабатывать миллион. Хотите зарабатывать миллион в год — значит, 300 миллионов в год. В месяц — значит, 300 миллионов в месяц.

6. Если уж быть циничным — то надо быть циничным до конца.

Какой главный вопрос мы себе задаем?

1. Самозанятость. Сколько я могу заработать?

2. Бизнес. Какую долю существующего рынка я должен отожрать?

3. Венчур. Какой привычный процесс я хочу изменить?

Можно ли делать бизнес на бедных?

1. Большие экономичные упаковки предназначены не для бедных, а для богатых. Хоть удельная стоимость товара и становится меньше, но цена большой упаковки в абсолютном значении всё равно вырастает. Для бедных предназначены товары в маленьких упаковках. Упаковка стоит дёшево, но удельная стоимость товара выше, чем в обычной упаковке.

2. Стоимость обслуживания кредита для богатых меньше, чем для бедных.

3. Бедным быть дорого.

4. Маржинальность бизнеса на бедных покупателях зачастую выше, чем у бизнеса на богатых.

5. Ориентируясь на бедных, можно создать конвейерный процесс обработки большого потока покупателей, который обеспечит хорошую абсолютную прибыль при сохранении приемлемой маржи.

6. Конкуренция на рынке товаров для бедных ниже, чем на рынке товаров для среднего класса.

Читаю «The Fortune at The Bottom of The Pyramid» by Prahald C. K.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Сколько человек должно быть в команде?

1. Один человек — мало. Либо вы сформулировали слишком маленькую задачу, либо выделили на неё слишком мало ресурсов.

2. Два человека будут проводить в разборках между собой больше времени, чем они будут решать задачу. Слишком часто их мнения будут делиться 50/50.

3. Координация работы четырех человек потребует добавить к ним пятого человека — менеджера.

4. Пять человек — это слишком много. Либо в команде будут лишние люди, либо вы поставили слишком большую задачу. Слишком большая задача — долгий путь до результата, падение мотивации со временем и увеличение рисков вероятности того, что задача не будет решена в нужный срок с нужным качеством.

5. В общем, как считает Jason Fried из Basecamp, три человека — это оптимальный размер. И задачи, и команды для её решения.

7 вопросов для стартапа

1. Чем люди перестанут пользоваться или что перестанут делать, если начнут пользоваться

вашим продуктом? Кого вы вытесняете? Конкретного конкурента? Привычный способ что-то делать?

2. Почему никто не сделал это раньше? Что изменилось на рынке, в привычках людей и технологиях, что сделало возможным появление вашего продукта именно сейчас?

3. Какую старую и понятную человеческую привычку вы используете в вашем продукте?

4. Почему с течением времени количество людей, использующих ваш продукт, будет расти по экспоненте? Что будет продолжать изменяться на рынке и в привычках людей?

5. Кто сейчас лидер на этом рынке? Почему он не может сделать то же самое? У него неподходящая бизнес-модель? Что-то другое?

6. Чем ваша команда лучше других команд, которые сейчас пилят такой же продукт? Вы можете их не знать, но они есть.

7. Что вы напишете в первой рекламе своего продукта?

Какие вопросы не надо задавать?

1. Многие стартаперы и продакты уже поняли, что надо выходить в поля и начинать разговаривать со своими пользователями, а не придумывать идеи и фичи из головы.

2. Теперь надо научиться перестать задавать вопрос — а если бы у вас была бы такая штука, то вы бы ей пользовались? Вы никогда не получите на него правдивый ответ. Люди не могут предсказать своё поведение. Их фантазии, помноженные на ваши фантазии, дадут в результате абсолютный бред, на который слишком опасно полагаться. Не задавайте «вопросы из будущего».

3. Ещё стоит перестать задавать «вопросы на фантазию», типа «как вы думаете…?», «как вы считаете…?» и т.д. Любой человек способен за одну секунду выдать логичное обоснование своего нелогичного поведения. Или указать на полное отсутствие логики в логичном поведении другого человека.

4. Ответы на «вопросы из будущего» и «на фантазию» могут увести вас в любую из неправильных сторон. Либо вам с радостью скажут: «Да, будем пользоваться», — но пользоваться не будут. Это настолько частая

ситуация, что примеры здесь даже не нужны. Или скажут: «Что за бред?» — но начнут пользоваться. Представьте себе вопрос типа «А вы сдадите на время своего отъезда свою квартиру человеку из другого города или страны, которого вы никогда не видели и никогда больше не увидите?».

5. Можно задавать вопросы, которые касаются только совершённых собеседником действий. Даже в этом случае есть опасность напороться на фантазии. Например, специалисты советуют не задавать вопрос «Насколько часто…». Лучше спросить — «Когда в последний раз…»

6. В общем, не надейтесь, что опросы пользователей дадут вам прямой ответ на вопрос «делать или не делать?». Вы можете получить от них только информацию о прошлом. Решение о будущем принимать придётся всё равно вам.

Лучше чаще, чем больше

1. Лучше сделать продукт, которым будет пользоваться меньше людей, но чаще, чем больше людей, но реже.

2. Новые фичи нужно реализовывать для тех, кто пользуется продуктом часто — чтобы

они пользовались ещё чаще. А не для тех, кто пользуется редко — в надежде на то, что они будут пользоваться чаще. Не будут. Либо это будет совсем другой продукт для другой аудитории.

3. Не надо масштабировать то, чем люди пользуются редко, надеясь на увеличение прибыли. Вы потратите на масштабирование больше, чем заработаете.

Продукт и маркетинг — это одно и то же

1. Многие люди разделяют понятия «продукт» и «маркетинг». Когда мы что-то придумали — это продукт. Когда мы стараемся его продать — это маркетинг. В результате возникает игра, известная под названием «как превратить говно в конфетку». Мне кажется, что именно отсюда произошел популярный ныне термин «упаковка» — «упаковка продукта», «упаковка бизнеса», когда мы стараемся найти красивую обертку для продукта нашей жизнедеятельности.

2. «Маркетинг — это не поиск изобретательных способов избавиться от того, что вы произвели» © Котлер. Маркетинг — это путь создания своего продукта.

3. Маркетинг — это не просто упорное и оголтелое продвижение того, что мы создали. Ключевая задача маркетинга — понять, что же нужно создать, чтобы быть нужным людям. На этапе придумывания — это исследования и целевые интервью. На этапе проверки гипотезы — создание MVP, анализ результатов, выдвижение новых гипотез. На этапе выхода на рынок — поиск и анализ методик охвата более широкого круга целевой аудитории.

4. Маркетинг — это метод встраивания обратной связи в наш продукт. Положительной обратной связи, отрицательной обратной связи… неважно. Любой результат является результатом, если мы с его помощью можем и хотим изменять наш продукт, стараясь сделать его нужным людям. Если «можем и хотим изменять продукт» — значит, мы занимаемся маркетингом. Если нет — значит, мы занимаемся просто рекламой и продажами.

Векторная модель компании

1. «Каждый сотрудник компании — это вектор. Прогресс компании — это сумма векторов сотрудников». © Илон Маск

2. «Прогресс» не равно «выручка» или «прибыль». Выручка и прибыль может быть следствием

прогресса. Прогресс не является прямым следствием увеличения выручки или прибыли.

3. Прогресс — это процесс преобразования компании. От того, чем она является сегодня — к тому, чем она станет завтра.

4. Если сотрудник упорно и настойчиво работает «на своём месте», то он не добавляет ничего к прогрессу компании. У него есть «сила действия», но нет «вектора движения». Все сотрудники хорошо делают свою работу «на своём месте» — прогресс компании равен нулю.

5. Любая разница в направлении векторов сотрудников снижает прогресс компании. В случае разнонаправленного движения — до нуля. Ну, про «лебедя, рака и щуку» все помнят. Кто не помнит басен, помнит линейную алгебру.

Только так

1. Если вы не считаете, что делаете лучший продукт по теме — не делайте его. Нет чувства хуже, чем продавать не лучшую вещь.

2. Если у вас нет времени, чтобы делать продукт лучшим образом — не делайте его. Лучше никак, чем кое-как.

3. Если вы считаете, что ваш продукт лучший, а странные пользователи этого не понимают — то это не пользователи «странные».

4. Если вы считаете, что у вас лучший продукт, но за него почему-то не хотят платить — значит, у вас не лучший продукт.

5. Если ваш продукт лучший, потому что вы лучшие — то ваш продукт не лучший. Продукт становится лучшим, когда становятся лучше его пользователи.

Упорство или упрямство

1. Количество гипотез, проверенных за неделю — это, пожалуй, самый главный показатель того, что стартап хочет выжить или старается расти.

2. Упорство — это способность продолжать генерировать и проверять новые гипотезы.

3. Упрямство — это раз за разом пытаться заставить работать то, что не работает.

Может быть, это и хорошо, что люди не верят в нашу идею?

1. В каждом хорошем стартапе должна быть одна главная вещь, в которую люди не верят. Именно эта вещь может либо полностью разрушить стартап, либо сделать его успешным.

2. Первая задача — найти в своей идее ту самую главную вещь, в которую люди не верят. Если такой вещи нет — то, возможно, у нас меньше шансов на неудачу. Но, скорее всего — и меньше шансов на успех.

3. Вторая задача — чётко сформулировать для себя главную причину, почему люди не верят в то, что это будет работать. Не «потому что не верят», а «почему именно не верят». Что является препятствием? В чём причина? Чего не хватает? Что лишнее? Что является критерием того, что «это работает»?

4. Третья задача — выдвинуть гипотезы, которые могут доказать, что другие ошибаются. «Давайте попробуем — вдруг получится» — это не тот подход, который нам нужен. Надо искать ответы на конкретные вопросы. Почему это может сработать? При каких условиях? Как это проверить? Что для этого нужно сделать?

Это, кстати, и есть набор минимальных жизнеспособных продуктов.

5. Четвертая задача — начать эти гипотезы проверять. И только в этот момент мы можем считать, что мы делаем стартап.

Система должна строиться для уменьшения количества принимаемых решений

1. Правильная система управления должна требовать от человека на самом верху принятия, условно говоря, одного решения в год.

2. Правильная система безопасности должна уменьшать количество сигналов, на которые должен реагировать наблюдатель, а не увеличивать их.

3. Правильная система партнёрства должна уменьшать количество совместных обсуждений, а не увеличивать их.

4. Правильная система мотивации должна уменьшать количество контролирующих действий, а не увеличивать их.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

5. Правильная система организации своего времени должна не давать думать о «делать/не делать, идти/не идти», а заставлять в нужное время просто выполнять нужные действия по расписанию.

6. Правильная система построения системы должна уменьшать количество вопросов «почему всё устроено именно так?», а не рождать эти вопросы.

Начинать с себя

1. Заработать миллион — это не значит «сделать проект на миллион». Это значит — «стать человеком, который может сделать проект на миллион». Разрабатывать нужно в первую очередь не проект, а себя.

2. И это не банальность, а краткий итог недавней встречи со стартапами. Наконец-то сформулировалось.

Для кого «правила 10 000 часов» недостаточно?

1. Малкольм Гладуэлл в своей книге «Гении и аутсайдеры» написал о «правиле 10 000 часов».

Он утверждал, что нужно 10 000 часов практики, чтобы добиться уровня мастера в том деле, которым ты занимаешься.

2. Хорошее правило. Оно верно описывает ситуацию в области, в которой рецепт успеха известен. Играй 10 000 часов на скрипке под присмотром опытного педагога, и ты станешь мастером скрипки. После 10 000 часов коммерческого программирования ты станешь гуру программирования. 10 000 часов разбора шахматных премудростей и турниров практически неизбежно приведут тебя к званию мастера спорта.

3. Вот только для предпринимательства одного этого правила недостаточно. Рецептов успеха нет — надо суметь найти своё поле боя и придумать маневр. Умение придумывать идеи, выдвигать гипотезы и быстро их проверять — это необходимая составляющая мастерства предпринимателя. Не отменяющая «правила 10 000 часов», а дополняющая его.

4. Давайте предположим, что на проведение быстрого эксперимента требуется, скажем, 100 часов — когда больше, когда меньше. Разделив 10 000 часов общей тренировки навыков на 100 часов эксперимента, мы получим 100

экспериментов, необходимых для тренировки предпринимательского мастерства.

5. Обратите внимание на странное совпадение. Вероятность успеха бизнеса, начинаемого с нуля, обычно оценивают в районе 1%, то есть 1 из 100. Для достижения уровня мастерства необходимо 100 экспериментов. Это означает, что достижение уровня мастерства предпринимателя практически неизбежно приведёт к созданию как минимум 1 работающего бизнеса.

6. В общем, если кто-то хочет стать предпринимателем, то ему надо следовать двум правилам. Первое — заниматься предпринимательством не менее 10 000 часов. Второе — поставить не менее 100 экспериментов. И тогда «золотой ключик у нас в кармане».

Лидерство — это новая бизнес-модель

1. Если мы выходим на старый рынок и собираемся конкурировать со старыми лидерами «лоб в лоб» — у нас должно быть как минимум троекратное превосходство в ресурсах. Помним, как на войне — потери у нападающих обычно в три раза больше, чем у обороняющихся. Если у нас такого бездонного денежного кармана

нет, то для конкуренции с лидером нужна новая бизнес-модель, которую лидер не сможет использовать, потому что она:

- либо существенно уменьшит его доходы,
- либо потребует перестройки процесса производства и сбыта.

2. Если мы собираемся выйти на старый рынок, на котором есть только небольшие игроки, но нет лидера — значит, мы не сможем стать большим игроком, используя старые бизнес-модели. Нам необходимо принести на рынок новую бизнес-модель, которая должна:

- либо агрегировать существующих игроков;
- либо приводить на рынок новую категорию исполнителей, способную конкурировать со старыми игроками;
- либо использовать новые технологии для удовлетворения старой потребности новым способом.

3. Если мы собираемся выходить на новый рынок, то не стоит думать, что «новый» рынок — это рынок новых потребностей. «Новый» рынок — это рынок старых потребностей, которые мы хотим удовлетворить новым способом. Это возможно только в том случае, если сейчас

начали происходить изменения на этом рынке, в привычках людей или в технологиях, которые делают возможным что-то новое, что не было возможно реализовать раньше. Вот это «новое» и есть наша новая бизнес — модель.

4. Лидерство — не означает, что «мы работаем лучше». Лидерство — это значит, что «наша новая бизнес-модель работает лучше».

Стартап — это планер

1. В жизни каждого успешного стартапа есть переломный момент, когда постепенный рост сменяется экспоненциальным. В этот момент о стартапе говорят, что он «взлетел».

2. Это хорошая аналогия. Мне сразу приходит на ум планер. Вот его выстрелили, и он планирует, ищет восходящие потоки. Нашёл восходящий поток — поднимается вместе с ним вверх. Не нашёл — теряет высоту и быстро приземляется.

3. Восходящие потоки существуют сами по себе; задача пилота планера — их поймать. То же самое и у стартапов. «Восходящий поток» — это не то, что происходит внутри стартапа, а то, что происходит вокруг него. Что меняется

на рынке, в поведении людей, в технологиях? Где восходящие тренды? Задача основателя стартапа — найти эти потоки и подняться вместе с ними.

4. От первого пинка планер высоко не полетит, если не найдёт восходящий поток. Начальный энтузиазм и инвестиции — это тот самый первый пинок. Не стоит рассчитывать на то, что с этого пинка можно улететь высоко-высоко. Этого пинка должно хватить только на то, чтобы найти восходящий поток. Темп дальнейшего роста — это сила найденного восходящего потока, а не сила первого пинка.

5. В общем, не надо рассчитывать только на то, что «мы упрёмся и добьёмся». Упирается, например, бульдозер. Но бульдозеры не летают. А планеры летают. Если пилот ищет восходящие потоки и знает, как их искать.

6. Уже потом изначальный планер будет переделываться с каждым новым раундом сначала в винтокрылую машину, затем в реактивный самолет. Но это будет потом. Первый переломный момент — это планер, нашедший восходящий поток. Сначала мы сами должны научиться летать.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Почему не стоит начинать стартап с фразы «я хочу сделать это»?

1. Лучше начинать стартап с того, в чём мы хотим разобраться, а не с того, что хотим построить.

2. Если сразу зафиксировать то, что мы хотим построить — у нас возникнет три проблемы:

   - скорее всего, наша идея будет слишком тривиальна, чтобы за неё платили;
   - мы подсознательно будем закрывать глаза и не замечать неизвестные нам пока возможности, которые скрыты «под капотом» той области, в которую мы полезли;
   - если что-то лежит на поверхности — значит, это видно многим, и у нас будет много конкурентов.

3. Желание разобраться в чём-то заставляет раз за разом задавать вопросы «Почему?». «Почему так?» — «Потому-то». «А это почему?» — «Потому-то». Так мы можем находить реальные причины тех проблем, которые мы видим на поверхности — но ответ на которые лежит на глубине нескольких последовательных вопросов «почему».

4. Хороший стартап должен лечить не симптомы, а болезни — не то, что лежит на поверхности,

а то, что скрыто в глубине. Кстати, метод «Пять почему» был формально изобретен Сакити Тоёда и использовался Toyota в ходе эволюции их методологий производства. Погуглите, почитайте — хорошая техника, попробуйте использовать.

Не путаем

1. Маркетинг — это не поиск способов убеждения. Маркетинг — это поиск явных, скрытых и неосознанных желаний.

2. Мы слишком часто пытаемся заставить людей захотеть то, что мы делаем. Вместо того, чтобы делать вещи, которые они захотят.

3. На английском это звучит офигенно: «Making people want things or Making things people want?»

Курица, яйцо и маркетплейсы

1. Создание маркетплейса выглядит как классическая проблема «курицы и яйца». Что должно появиться вначале — куча продавцов, на которых придут покупателей? Или куча покупателей, на которых придут продавцы?

2. Если копнуть глубже, то у маркетплейсов этой проблемы нет: всегда есть одна из сторон, «драйвер», от успешности привлечения которой зависит рост маркетплейса. У сервисов перевозок (такси, райдшеринг, грузоперевозки) — это водители. Будет много водителей, будет выбор маршрутов, будет скорость подачи — будут клиенты. У товарных маркетплейсов — это покупатели. Продавцы готовы прийти в любое место, где есть покупатели, но покупатели не готовы идти в любое место, где есть товары.

3. «Драйвером», как правило, является та сторона, которую привлечь труднее всего. Поэтому не надо обманываться тем, что вы быстро привлекли на свой начинающий маркетплейс несколько десятков продавцов, а теперь вам «нужно найти деньги, чтобы начать привлекать трафик». Если вам удалось легко кого-то привлечь — это, наверняка, не драйвер роста. Значит, нужно сменить фокус.

Главное, что нам мешает

1. Созданию рядового продукта мешает отсутствие денег, хорошего — конкуренты, выдающегося — недостаток собственного ума.

2. Да, я это для себя сформулировал.

Как создать хорошую презентацию?

1. Режиссер Александр Митта описывал рецепт хорошего сценария так. Пишем эпизод. Эпизод должен вызвать у зрителя вопрос. Какой вопрос? Фиксируем его. Следующий эпизод должен давать ответ на этот вопрос. Но после просмотра эпизода у зрителя должен возникнуть новый вопрос. Какой? Опять фиксируем вопрос. Следующим эпизодом даём ответ, но генерируем новый вопрос. Потом вычёркиваем все вопросы и получаем готовый сценарий.

2. Вообще-то, это рецепт создания хорошей презентации.

To be or not to be

1. Нельзя слушать только себя. Зашоренность и упертость — стоп-сигнал для окружающих.

2. Нельзя всё время слушать других. Путь флюгера — полный оборот на 360 градусов.

3. Нельзя выбирать компромисс. Компромисс гибельнее, чем любая из альтернатив.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

4. Придумать новое, основанное на том, что думаешь ты, и на том, что говорят другие — это и называется «учиться».

Что такое Customer Development?

1. Продавать — не стыдно, впаривать — стыдно.

2. Продавать — это давать людям то, что им нужно. Впаривать — заставлять людей купить то, что нужно тебе.

3. Customer Development — это нащупывание пути от впаривания к продажам.

Успеть до 21 года

Что молодой человек должен успеть сделать до 21 года, чтобы подготовиться к реальной жизни? Не принимаются следующие варианты:

- «Окончить школу, университет». Это формальные признаки, сами по себе они ничего не решают;
- «Получить хорошее образование». Это слишком общее утверждение. Образование само по себе — ни о чём. Оно либо должно

к чему-то готовить, либо быть результатом какой-то деятельности.

Вот мой список того, что хорошо бы успеть до 21 года. Это точно лучше поможет найти себя и понять, что такое реальная жизнь, чем стандартный набор кружков.

1. Позаниматься 7 разными делами. «Минипрофессия». Самостоятельно, для знакомых, подмастерье, стажировка. Бесплатно, за деньги — неважно. Не менее 3 месяцев каждое. Попробовать — «что это», «как это».

2. Поработать не меньше, чем на 2 работах. Не менее 6 месяцев каждая. Обязанности, ответственность, начальники, подчиненные, трудовой коллектив, планы, результаты, хвалят, ругают. Работа — это не школа, трудовой коллектив — не класс, результат — не оценки.

3. Сделать не меньше, чем 1 бизнес. Не менее 1 года. Своя идея, с друзьями, франшиза, филиал родительского бизнеса — неважно. Удачно, неудачно — неважно. Становиться бизнесменом потом — необязательно. Понять, что всё зависит от тебя. А ты зависишь от людей.

Как сдвинуться с мертвой точки?

1. «Мертвая точка» — это зацикливание. Мы гоняем по кругу одни и те же мысли. Мы делаем по кругу раз за разом всё то же самое, что и делали. В результате мы бежим изо всех сил, оставаясь на том же месте — как белка в колесе.

2. Чтобы разорвать этот порочный круг, можно начать каждый день задавать себе вопрос: «Что я сделал сегодня из того, чего не делал раньше?». Если суметь находить ответ на этот вопрос 30 дней подряд — можно разломать вдребезги пополам любое чёртово колесо.

6 коротких тезисов про обучение

1. Хочешь научить — перестань учить. Помогай делать.

2. Не делает — отстань. Не делает — значит, не хочет. Не хочет — не научишь.

3. Как заставить захотеть? Никак.

4. Как объяснить, чтобы захотел? Никак.

5. Как дать возможность захотеть? Давать больше пробовать. Показывать больше примеров.

6. Воспитание честолюбия — это, пожалуй, единственное, чего стоит настойчиво добиваться. Если человек хочет стать в чём-то лучшим — то какая разница, в чём именно?

Дистрибуция — это новый маркетинг

1. Google платит Apple $3B в год за то, чтобы быть дефолтным поисковиком в Сафари, эту сумма выросла в 3 раза за 3 года. Яндекс в 2017 году подал в суд на Google за то, что на Андроидах предустанавливались исключительно гугловые приложения. ЕС подавал в суд на Microsoft за исключительную предустановку Internet Explorer.

2. Если мы производитель продуктов питания — то наши продажи зависят от того, сумели ли мы поставить свой продукт на полки сетевых супермаркетов. Понимание критериев, по которым сеть выбирает продукты для дистрибуции, важнее придумывания любых качеств производимого продукта.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

3. У ресторана есть только три критерия успеха: 1) Местоположение, 2) Местоположение и 3) Местоположение. Ответ на вопрос, что вы будете продавать на проходном месте — вторичен по сравнению с решением задачи, откуда, как и за какую цену вы эти места возьмёте.

4. «Как будет устроена дистрибуция нашего продукта» — это вопрос в сотню раз более важный, чем ответы на любой вопрос по поводу набора свойств продукта и креативности его рекламы. «Заложили ли мы в цену продукта маржу дистрибутора и/или другие расходы на правильную дистрибуцию» — вопрос, ответ на который надо решать при расчёте юнит-экономики, а не перед выводом его на рынок.

5. Оказаться на расстоянии вытянутой руки от покупателя — бесценно, для всего остального есть всё остальное.

Весь дьявол в подходе

1. Давайте рассмотрим кейс. Приложение для предзаказа бизнес-ланчей Ritual подняло $70M. Идея ни разу не новая настолько, что её можно назвать очевидной. Видел уже тучу презентаций

и попыток сделать что-то подобное. Почему им дали денег? Почему им дали столько денег?

2. Ответ на вопрос «почему?» скрывается всего лишь в одной фразе основателя: «Если бы мы не смогли построить то, что работает для 300 человек, работающих в одном бизнес-центре — это не смогло бы работать вообще. Точка. Такой подход позволил нам сформулировать свою задачу очень узко. Давайте возьмём один бизнес-центр и 12–14 точек с едой, расположенных в 5 минутах ходьбы от него. И будем смотреть, какие результаты у нас на этой территории будут получаться».

3. Сужение на наименьшей возможной территории позволяет сделать две важные вещи. Во-первых, существенно экономить время и деньги на проверку гипотез. Во-вторых, сконцентрироваться на самом главном критерии успешности проверки любой гипотезы — на показателе конверсии. Именно от этого параметра зависит самая неизвестная и главная величина для любого стартапа — стоимость привлечения покупателя.

4. Локальный подход делает возможным проверку базовой гипотезы своими собственными ресурсами, привлекая инвесторов уже

на настоящее масштабирование проекта. «Якобы масштабирование» — это когда стартап пытается компенсировать ущербность конверсии горизонтальным масштабированием. Абсолютные показатели количества не могут заменить конверсию.

5. Основатель продемонстрировал совершенно трезвый подход к проекту. Протестировать самый важный показатель, потратить на это как можно меньше денег, дать в первую очередь себе самый честный ответ на вопрос «работает эта штука или нет?». Такому человеку можно давать деньги. Есть высокий уровень надежды на то, что такой человек их не просрёт в бессмысленных попытках обмануть себя и других, доказывая, что он прав. А если и просрёт, доказав, что он неправ — то разумное количество.

6. Не надо удивлять инвесторов глобальностью проекта. Удивляйте их трезвостью своего подхода. Вспомните классическую историю о Тревисе Каланике, который собирал деньги на «ещё один сервис по вызову такси» под названием Uber.

7. Количество клиентов не решает. Сходимость экономики обеспечивается конверсией — именно она влияет на стоимость привлечения клиента.

Посчитайте юнит-экономику — посмотрите, какая конверсия вам нужна. Честно добивайтесь её.

8. Чтобы проверить конверсию — определите для тестирования «минимальную жизнеспособную территорию». Это либо ограниченная локация в офлайне — может, и для онлайн-проектов: вспомните, как Фейсбук распространялся от кампуса к кампусу. Либо ограниченное комьюнити, группа, паблик, форум в онлайне. Добивайтесь нужной конверсии внутри этой территории. Пока не добились нужной конверсии — не пытайтесь компенсировать ущербность продукта горизонтальным «якобы масштабированием». Масштабирование убытков приводит только к их увеличению.

В чём я уверен?

1. Есть такой эффект — эффект гиперкоррекции. Утверждается, что ошибки, совершённые в полной уверенности ученика в верности своих выводов, поддаются исправлению гораздо эффективнее, чем ошибки, проистекающие из неуверенности ученика. Другими словами, если мы были в чём-то уверены, а нам показали, что это не так — то мы это глубоко поймём и запомним.

2. В обучении иногда специально используется этот эффект. Сначала учитель подводит ученика к тому, чтобы он сформировал уверенность в чём-то. А потом разбивает эту уверенность, показывая на примерах и противоречиях, что это не так. Что-то подобное использовал ещё Сократ в своём методе вопросов и ответов, который получил потом название майевтика.

3. Но вот какой интересный вывод отсюда получается. Чтобы чему-то по-настоящему научиться, мы должны разрушить свою уверенность в том, что мы считали верным. Что ж, значит, пора выписать на лист бумаги всё, в чём я уверен — и начать искать, почему это не так.

Фокус на дистрибуцию

1. Помните старый анекдот? Навстречу вам идут три девушки с мороженым. Одна его лижет, другая сосёт, а третья кусает. Кто из них замужем? Ответ — та, у которой на пальце обручальное кольцо.

2. Если дать вам попробовать на вкус два напитка, а потом спросить, у какого из них больший объём продаж, что вы ответите? Надеюсь, что ответ будет — тот, который стоит на полках большего количества торговых сетей.

3. Качество — это фильтр для отсечения. Дистрибуция — это драйвер роста.

Насколько большими мы можем стать?

1. Это определяется не размером рынка, а размером нашего главного конкурента. Можно прийти на большой рынок, но на котором есть только мелкие игроки. В этом случае наш потолок — это размер самого крупного из мелких.

2. Uber мог использовать своё мобильное приложение для создания своего таксопарка, конкурирующего с другими таксопарками. Но он выбрал другого конкурента — привычный на тот момент способ вызова такси перебором номеров из телефонной книги, ища того, кто пообещает приехать быстрее.

3. Не надо много рассказывать о себе. Скажите сразу, кто ваш главный конкурент. Вы — это не то, что вы делаете, а то, с кем конкурируете. То, что вы делаете — это тактика, а вот выбор конкурента — это уже стратегия.

Масштабируется не идея, а каналы

1. Вот, к примеру, мы сделали свой маленький сайт по бронированию отелей. Назвали своим главным

конкурентом booking.com и объявили свой проект «масштабируемым» на том основании, что «он нужен всем, кто ездит отдыхать» и «пример booking.com это доказывает».

2. Что будет происходить в реальности? Не исключено, что мы сможем даже привлечь первых клиентов за счёт ещё не охваченных букингом отелей и тщательной работы с локальными комьюнити. Но в момент выхода на более массовый уровень мы обнаружим, что стоимость привлечения начнёт расти по экспоненте — ибо все очевидные массовые каналы уже заняты рекламой крупных конкурентов. В какой-то момент эти растущие расходы сделают дальнейший рост невыгодным даже не в относительном, а в абсолютном исчислении.

3. Масштабируемость проекта — это не масштабируемость идеи, а масштабируемость каналов. Это следствие того, что мы нашли и используем маркетинговые каналы, в которых стоимость привлечения покупателя по мере расширения до необходимых объёмов не будет расти с космической скоростью.

4. В общем, не надо рассказывать о масштабируемой идее. Рассказывайте о масштабируемых каналах. Только не стоит

забывать, что каналы, в которых мощно присутствуют конкуренты — вряд ли являются масштабируемыми.

Знакомая проблема?

«У нас в бэклоге есть много задач, которые мы реализуем, но очень медленно. Что делать? Искать инвестиции на увеличение количества разработчиков? Как-то разделять задачи по приоритетам — но как?»

1. Как ни странно, но увеличение количества разработчиков приведёт к увеличению количества задач в бэклоге. Каждая новая реализованная фича вызовет мысль о реализации двух новых, вытекающих из неё фич. И так далее — как снежный ком.

2. Как ни странно — 2. Увеличение количества разработчиков на реализацию одной фичи, скорее всего, увеличит время разработки этой фичи. Эффект, подмеченный ещё Бруксом в «Мифическом человеко-месяце».

3. Единственный совет, который можно дать в такой ситуации — разделить все задачи на три категории.

- Первая категория — реализация фич, которые уверенно дадут вам улучшение конверсии. Эта уверенность базируется на их очевидности. Следствие из очевидности — увеличение конверсии будет ожидаемым, но не критичным.
- Вторая категория — фичи из серии «хрен его знает, но это может быть круто». Мы не знаем, сработает это или нет. Но, если сработает — конверсия вырастет в разы.
- Третья категория — фичи из серии «Полезно, красиво, удобно, нужно».

4. Так вот, в первую очередь надо реализовывать задачи из второй категории. Потому что этап стартапа — это этап проверки рискованных гипотез. Только в них заложен шанс на взрывной рост.

5. Если мы добираемся до задач из первой категории, стоит задать себе вопрос — а мы уже исчерпали фантазию по поводу рискованных гипотез? Мы уже довольны тем ростом, который у нас есть.

6. А вот задачи из третьей категории вообще не надо реализовывать. Никогда.

Суть продукта

1. Задали вопрос: «Как лучше подать важные детали продукта в маркетинге?»

2. Никак. Описание деталей продукта — это задача руководства для пользователя. Маркетинг — это не описание свойств продукта. Маркетинг — это рассказ о том, что пользователь может сделать с его помощью. Каким офигенным на фоне других он будет выглядеть, когда он это сделает.

3. Продавая продукт, мы продаём не продукт. Мы продаём человеку лучшую версию себя.

Бренд — это о другом

1. Бренд — это то, во что люди верят. Люди верят в бренд настолько, что считают товары под этим брендом лучшим выбором для себя.

2. Если уж речь зашла о «вере», то вряд ли можно избежать ассоциаций с религией. Очень сложно представить себе религию, которая вербует своих сторонников под лозунгами «наши священные книги удобнее читать» или «мы — как христианство, но только лучше», или «мы соединяем всё лучшее из ислама

и иудаизма». Религия, способная завоевать массы, должна отличаться от других религий. Отличия вербуют адептов. Адепты считают, что все, что производит их религия, лучше всего другого — по определению.

3. Вывод очень простой. Хотите построить бренд — не старайтесь быть лучше. Старайтесь быть другими. Тогда те, кто примут «другое», будут считать вас лучшими. А не наоборот.

10 причин, по которым мы не инвестируем в вашу компанию

1. Отсутствие прозрачности, недостаточная откровенность основателей. По-русски хорошо характеризуется словом «мутность». Менее очевидная, но более распространённая вещь — когда основатели искренне обманывают сами себя, не желая признавать очевидные проблемы.

2. Отсутствие «секрета». Когда в проекте нет ничего особенного, присущего только ему — в умениях основателей, в используемой технологии, в понимании целевого рынка, в связях. Ничего такого, что лидерам этого рынка и конкурентам нельзя было бы легко скопировать. Это всё можно назвать «нечестными конкурентными

преимуществами». Если их нет, то конкурентная борьба лоб в лоб может высосать все деньги, но не сможет принести прибыли.

3. Нет проверенных платных каналов маркетинга, в которые можно вливать большое количество денег. Ровно поэтому всё время талдычу стартапам про то, что для минимальных жизнеспособных продуктов надо в первую очередь проверять возможности и стоимость привлечения в платных каналах, а не гордиться тем, что вы не потратили ни копейки на маркетинг, и рассказывать о том, что «люди к нам приходят сами».

4. Вы не можете выделить ключевые показатели, от которых зависит успех вашего проекта. От фразы «дайте денег на рекламу, чтобы о нас узнали все» уши уже сворачиваются в трубочку. Количество денег на рекламу — это не ключевой показатель эффективности. Нужно понимать, за какие ниточки нужно дергать, чтобы уменьшать стоимость привлечения покупателя, увеличивать возвращаемость и средний чек.

5. Целевой адресуемый рынок слишком мал. На любой продукт можно найти какое-то количество маргиналов, решивших им пользоваться. «У меня есть клиенты» —

не показатель. Вопрос — насколько широк круг людей, которых вы хотите сконвертировать в свою веру, и какой коэффициент конверсии в результате получается.

6. Продукта ни в каком виде ещё нет, первые деньги за него ещё не получены. Большинство стартапов умирает из-за того, что их продукт никому не нужен. Пока вы не проверите, что кто-то за него готов платить — разговаривать по сути не о чем.

7. Нет даже приблизительного плана того, как вы сами, без вмешательства чуда, сможете за несколько лет вырасти как минимум до 1 миллиарда рублей годовой выручки. Это минимальная граница, при которой вы попадаете на радары потенциальных покупателей компании.

8. Недооценка конкурентов. Ну, или самый клинический случай — «у нас уникальный продукт, не имеющий аналогов». Конкуренты есть всегда, если та потребность, которую вы стараетесь удовлетворить, действительно существует.

9. Неполноценная команда основателей. Тут тоже встречается клинический случай — «у меня есть идея, но мне нужны деньги на то, чтобы нанять программиста, маркетолога и продажника». Один

из критериев полноценности команды — это способность своими силами придумать, создать и протестировать минимальный жизнеспособный продукт.

10. Основатели не рискуют всем для успеха проекта. Нужна 100% вовлечённость и 100% зависимость от успеха компании, причём для всех основателей. Если всё для вас не поставлено на карту, то вы вряд ли будете сражаться за успех с нужной силой.

Покупатель покупает не нашу текущую выручку, а свою будущую прибыль

1. Парадокс: выгоднее всего можно продать то, что в твоих руках зарабатывает меньше, чем может заработать в чужих.

2. Возьмём кейс. У нас есть прибыльный бизнес. Охватили большинство целевой аудитории. Стоимость привлечения покупателя довели до разумного минимума. Такой бизнес могут купить, скажем, за 3 годовых прибыли. Если бизнес существенно расти не будет — а за счёт чего ему расти, мы ведь выжали из бизнеса по максимуму — покупатель может получить

от сделки около 12% годовых. Два конца на стоимость покупки за 6 лет и есть 12% годовых.

3. Теперь другой кейс. У нас есть неприбыльный бизнес, растущий на широком конкурентном рынке. Так как рынок конкурентный, то стоимость привлечения у нас адовая и составляет порядка 50% от выручки. Представим, что нас собирается купить крупняк, у которого свой огромный охват аудитории, на которой стоимость привлечения покупателя он сможет снизить, скажем, до 15% от выручки и дальше растить выручку, скажем, на 50% в год на своей же [возможно увеличивающейся] аудитории. В первый год прибыль составит 35% от той же выручки, во второй — в полтора раза больше и т.д. За 6 лет он получит прибыль примерно в 7 исходных выручек (не прибыли). А это позволяет ему купить нас даже за 3 выручки, а не прибыли — но заработать те же самые 12% годовых за 6 лет. Причём в абсолютном выражении эти 12% годовых будут больше, чем 12% из предыдущего пункта, так как выручка всегда больше прибыли.

4. Что для нас выгоднее — продаться за три прибыли или за три выручки? Вот то-то и оно. Темпы роста и ширина рынка стоят гораздо дороже, чем прибыль. В этом и есть вся соль инвестиционной

и биржевой экономики. Что, по сути, одна и та же экономика.

В чём сила команды, брат?

1. Многие думают, что сила команды — в объединении усилий по выполнению задач и решению проблем.

2. На самом деле сила команды — в том, что каждый член команды хочет, может и решает свою задачу самостоятельно.

3. Усилия в команде надо не объединять, а разъединять и координировать.

Чеклист для венчурного стартапа

1. Есть ли у нас конкурент. Кто это — конкретный сервис или «привычный способ делать это»?

2. Насколько много людей и насколько часто «делают это»? Уговариваем ли мы людей делать что-то новое или предлагаем им сменить привычный способ на наш новый?

3. Опирается ли наш новый способ на какие-то изменения, которые происходят сейчас в технологиях или на рынке?

4. Что мы считаем критерием успешности проверки гипотезы — количество клиентов, выход в прибыль или процент конверсии перешедших со старого способа на новый?

Конкуренты по таргетингу

1. Конкуренция по таргетингу в поиске и социальных сетях довела стоимость рекламы до максимально возможного уровня. В некоторых случаях этот уровень даже превысил максимально возможный, так как всегда есть рекламодатели: а) не умеющие считать, б) считающие, что демпинг поможет им убить конкурентов и в) тратящие на рекламу инвестиционные деньги.

2. Если мы хотим зарабатывать, давая такую рекламу, нам нужно ответить себе на два вопроса:

   - выше ли наша маржа, чем у наших конкурентов по таргетингу? За счёт чего?
   - выше ли наша конверсия в покупателя, чем у наших конкурентов по таргетингу? Что

такого ценного мы предлагаем? За счёт чего конверсия будет выше?

3. Обратите внимание, что речь идёт не о конкурентах с аналогичными продуктами. Речь идёт о конкурентах, использующих тот же таргетинг. Например, мы решили сделать онлайн-гид по стилю одежды, планируя зарабатывать на комиссии от продажи одежды? При лобовом подходе таргетинг у нас будет точно такой же, как и у магазинов одежды. Комиссия наша будет составлять 10–15%, что существенно ниже маржинальности активно рекламирующихся магазинов раз в 5. Будет ли желающих подобрать стиль и купить что-то по нашей рекламе раз в 5 больше, чем по рекламе магазина? За счёт чего? Как мы это проверили?

4. Аналогичная ситуация в офлайне. Если мы занимаемся розничной торговлей, то нам по большому счёту всё равно, чем торговать на арендованной площади — главное, чтобы маржинальность или конверсия в покупателя была выше, чем при других способах заработка на этой недвижимости. Зачем нам зарабатывать меньше денег, чем мы могли бы? А если мы зарабатываем меньше, чем возможные претенденты на эту площадь, то что мешает им

прийти к владельцу и заплатить за эту площадь больше, чем мы можем себе позволить?

5. Кто ваши конкуренты по таргетингу?

Бизнес — это...

1. Ты тратишь своё время на то, что позволит его меньше тратить.

2. Компания — это не то, что делаешь ты, а то, что делают твои сотрудники.

3. Чем скучнее процессы — тем крепче бизнес.

4. Не ты тянешь за собой компанию, а компания заставляет тебя тянуться за ней.

5. Ты начинаешь говорить «нет, мы это не будем делать» чаще, чем «да, давайте ещё и это сделаем».

6. Ты перестаёшь продвигать себя и начинаешь конкурировать с кем-то.

7. Об успехах ты рассказываешь только тогда, когда тебя об этом спрашивают.

8. Самозанятость — это когда всё вышесказанное с точностью наоборот.

Практическое определение лучшести

1. Лучшесть — это то хорошее о вашем продукте, что вы умудрились запихнуть в размер рекламного объявления, увеличив за счёт этого в два раза его кликабельность по сравнению с главным конкурентом.

2. Полезное следствие — на реализацию всех остальных удобных и прикольных свойств вашего продукта, о которых вы так любите рассказывать, ресурсы можно пока не тратить.

Заглянем в головы потенциальным потребителям

1. Конкуренция происходит не на рынке, а вдоль цепочки принятия решения в головах людей.

2. Купить автомобиль, ездить на такси или пользоваться каршерингом? Или плюну на всё и буду ездить на метро? —> Автомобиль: бензиновый, дизельный или электрический? —> Джип, седан, сарай, минивэн, кабриолет? —>

Какой ценовой диапазон? —> Какие марки рассматриваю? —> По каким параметрам буду сравнивать?

3. Каждый узел цепочки — список вариантов и критерии выбора. На первых этапах цепочки принятия решения рассматривается выбор между вариантами действий (повесить картину, наклеить фотообои или пусть всё так и останется). В середине цепочки — выбор между способами реализации (дрель, перфоратор или муж на час). В конце цепочки — выбор между аналогами по параметрам (какую именно дрель).

4. Нельзя понять, кто наши конкуренты, если мы не восстановим цепочку принятия решения нашей ЦА, которая может привести к выбору нашего продукта. Customer Development — это процесс выявления цепочки принятия решений потребителя, сопоставление её с придуманной нами цепочкой и корректировка по результату.

5. Планируя и позиционируя продукт, мы сами решаем, с какого узла принятия решений мы хотим вступить в конкурентную борьбу. Амбициозные продукты пытаются пробраться как можно ближе к началу цепочки. «Айфон или какой-нибудь другой телефон?», «Tesla или какой-нибудь традиционный автомобиль?». Менее

амбициозные вступают в борьбу только на этапе сравнения параметров между аналогами.

5 проблем стартапа, заметных даже на уровне презентации

1. Отсутствие продаж не кажется проблемой

    - Желание сделать продукт, отвечающий внутренним ценностям — гораздо важнее желания заработать денег
    - Деньги привезут в голубом вертолёте в качестве награды за хороший продукт.

2. Желание нанести непоправимую пользу людям

    - Мы считаем, что делаем правильную вещь. Нам нужно убедить людей начать думать так же, как и мы
    - А пока будем пилить прототип и автоматизировать процессы. Ведь мы всё равно это продадим, потому что мы делаем правильную вещь.

3. Определять потребность «В чём?», а не «Зачем?» и «Вместо чего?»

- Зачем они будут это хотеть? Для чего использовать?
- Вместо чего они будут это покупать?

4. Концентрироваться на том, что вы делаете, а не на том, с кем конкурируете

- Бессмысленно улучшать продукт в вакууме
- Единственная задача — бороться с главным конкурентом
- Кто он? Чем вы лучше? За счёт чего?

5. Улучшать конверсию в покупателя за счёт игрищ с дизайном сайта и цветом кнопок, а не за счёт анализа ЦА

- Насколько критична проблема для целевой аудитории?
- Кто главный конкурент? Чем вы лучше него?
- Насколько высок процент ЦА в вашем рекламном таргетинге?

Большинство хочет меньше работать, меньшинство — больше зарабатывать

1. Не верите?

- Жопа № 1: попробуйте найти людей, рвущихся поработать сейлзом продавабельного

продукта с минимальным фиксом, но большими процентами
- Жопа № 2: по тем, кто нашлись — через месяц подведите результаты работы
- Жопа № 3: по тем, у кого результаты оказались плохими — посмотрите отчёт о том, сколько звонков и встреч в день они делали. Ну или просто спросите у своих знакомых, которые «находятся в поиске работы» — сколько писем с резюме они отправили за вчерашний день?

2. Талер в книге Misbehaving описывает результаты наблюдения за нью-йоркскими таксистами. Большинство таксистов прекращает работу, как только зарабатывает определённую для себя сумму денег. Известно, что есть дни, когда на такси большой спрос и более высокие цены, а есть дни — когда маленький спрос и маленькие цены. Однако в дни низкого спроса большинство таксистов работает дольше, а в дни высокого спроса — меньше. Хотя, если целью был бы не определённый заработок в день, а максимальный заработок в месяц — логичнее было бы поступать наоборот.

3. Расхожая фраза «выйти из зоны комфорта» на самом деле означает, что надо захотеть больше, чем имеешь — настолько сильно, чтобы начать для этого делать вещи, которые раньше

казались некомфортными. Первая проблема — захотеть настолько сильно, чтобы начать делать. Вторая проблема — настолько сильно, чтобы начать делать некомфортные вещи.

4. Большинство пытается продолжать делать то, что им комфортно, надеясь получить новые результаты. Хорошо видно на стартаперах — они сидят за компами и пилят продукт привычным, удобным и любимым для себя способом. Кто-то кодит, кто-то дизайнит, кто-то рисует презентации. Вот только продавать никто не ходит. Потому что некомфортно.

Почему говорят «найти идею»?

1. Обычно мы говорим «найти идею», а не «придумать идею». Кажется, что в этом есть глубокий смысл.

2. Количество идей, из которых можно построить бизнес, в каждый исторический момент времени — ограниченное количество. Это либо: а) новые задачи, которые возникли в результате происходящих сейчас изменений в технологиях, на рынках или в поведении людей, либо б) новые решения старых задач, которые стали возможны в результате этих изменений.

3. Такие идеи нужно отыскивать в окружающем мире. Из головы обычно придумывается никому не нужная фигня. Customer development — инструмент для поиска идей, а не для сбора доказательств.

Карго-культя

1. Во время войны американцы на самолетах привозили гуманитарную помощь на Филиппины. Война закончилась, а с ней и гуманитарная помощь. Но местные жители начали строить из соломы и дерева копии аэродромов, надеясь на то, что псевдоаэродромы опять приманят богов, привозивших вкусные грузы. Это и стало называться «карго-культ», от слова «карго» — груз.

2. Миллионы людей играют в игры? Давайте добавим в нашу программу «элементы геймификации», чтобы «увеличить вовлеченность». Если добавить в унылое говно игровые элементы — оно не перестанет быть унылым говном.

3. Кружок по программированию должен приносить результат? Давайте в конце программы выдадим детям флешки с чем-то типа учебного проекта, созданного по пошаговым инструкциям. «О,

целая флешка результатов», — умиляются родители. Хотя дети ничему не научились, кроме следования инструкциям. А самое главное — после окончания курса сами программировать так и не начали.

4. У Кока-колы есть брендбук? Если мы для нашего стартапа разработаем бренд, то мы станем не хуже Кока-колы. А ещё нужно найти денег на маркетинговую программу по повышению лояльности к нашему соломенному бренду.

5. Есть сотня клиентов — а дальше затык? Давайте строить из говна и палок взлетную полосу для «масштабирование бизнеса» на другие рынки под девизом «десять старушек — рубль».

6. Большие дяди работают по agile-технологиям? Давайте назовём творящийся у нас бардак эджайлом и начнём им гордиться.

7. «Потому что все так делают». «Потому что большие компании делают это». «Потому что люди этого хотят». «Увеличивать вовлеченность». «Строить бренд». «Масштабировать бизнес». Проще всего имитировать форму. Сложнее — содержание. И невозможно — результаты.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

8. В наблюдаемом вокруг виде это всё даже на культ не тянет, а только на какой-то огрызок от него. Карго-культя, в общем.

Искусство манипуляции

1. Искусство манипуляции людьми — это умение нажимать на нужные кнопки в людях для достижения собственных целей.

2. Другими словами — это умение получать то, что ты хочешь, давая людям то, что хотят они.

3. Если задуматься — не это ли точнее всего описывает успешного предпринимателя?

Вы неправы, если считаете, что сооснователь — это...

1. Человек, с которым вам приходится делиться. Сооснователь — это со-основатель, человек, который вас умножает. Чем больше вы сами привносите в стартап — тем в разы больше будет общий результат.

2. Человек, который думает так же, как и вы. «Если в бизнесе двое людей всё время согласны друг

с другом, то один из них лишний» © не моё. Но вы должны хотеть одного и того же — вот это критично.

3. Ваш сотрудник, которому вы не платите зарплату. Самый лучший сооснователь — это сооснователь, у которого вы сами с удовольствием спрашиваете — что мне нужно сделать.

4. Человек, с которым всегда комфортно. Сооснователь — это человек, который способен всё время выводить вас из зоны комфорта. Только так можно добиться большего, чем ты мог раньше.

5. Человек, чья главная задача понимать тебя. Ещё более важно, что сооснователь — это человек, которого понимаешь ты.

Карьера как бизнес

1. Ваша карьера — это ваш бизнес. Компания, в которой вы сейчас работаете — это ваш текущий клиент.

2. Поиск новой работы — поиск нового клиента или upsell (допродажа текущему клиенту). Вам нужно понимать: а) как повышать свою ценность, б) как найти своё отличие от тысяч других предложений

на рынке, в) как донести до клиентов свои ценность и отличие.

3. Повышать ценность и углублять отличие от других — это не процесс быстрой упаковки на этапе написания резюме. Это длительный и затратный процесс улучшения того, что предлагает ваш бизнес. У вашего бизнеса есть один продукт — это вы. Улучшение себя для следующего клиента начинается с самого начала работы на текущего клиента.

4. Специализация — это один из эффективных путей построения вашего отличия от других. Лучше иметь более высокую вероятность нахождения работы среди небольшого количества клиентов, чем маленькую вероятность — среди большого. В конце концов, для постоянной работы вам нужен всего лишь один клиент.

5. Вам часто может казаться, что основную часть рабочего времени вы тратите на выполнение своих прямых задач — как, например, программист на программирование. Однако если заняться наблюдением и подсчётами, окажется, что существенная часть времени уходит на рабочее общение — с начальниками, коллегами, подчиненными, смежниками — и решение непрямых задач. Улучшение

себя — это не только работа над своими профессиональными навыками, hard skills, но и работа над всем остальным, что называется soft skills: коммуникации, критическое мышление, организационные навыки, решение проблем и т.д.

6. Решение о приеме на новую работу по результатам интервью критично зависит от ваших soft skills, а не только hard skills. Уровень hard skills — это уровень отсечения неподходящих кандидатов, уровень soft skills определяет выбор наиболее подходящего кандидата из оставшихся.

7. Самый надёжный способ двигаться вверх по карьерной лестнице — брать на себя больше ответственности. Если вы будете дожидаться, когда вам предложат взять больше ответственности — вы лично можете этого не дождаться. Самый быстрый способ самому взять на себя больше ответственности — взяться за тот участок работы, за который не хочет браться никто другой.

WTF is Digital Marketing?

1. Большинство понимает цифровой маркетинг как «давайте зафигачим что-нибудь в интернете».

Давайте сделаем мобильное приложение. Давайте займемся рассылкой контента. Давайте заведем страницу в ФБ. Давайте, но зачем и для чего?

2. Слово digital в этой фразе лучше переводить буквально — маркетинг должен стать цифровым, то есть основанным на цифрах. Давайте увеличим показатель возвращаемости покупателей на столько-то процентов, для чего сделаем вот это. Давайте на столько-то процентов увеличим конверсию вот в этой воронке, для чего сделаем вот такую штуку.

3. Digital marketing — это маркетинг, основанный на цифрах. В любой среде — хоть в онлайне, хоть в офлайне. Digital-маркетолог — это маркетолог, умеющий считать, а не тот, кто научился размещать рекламу в интернете.

Зарплата — это инвестиции

1. Зарплата сотрудника — это не затраты, а инвестиции, которые должны принести результат для компании.

2. Весь вопрос — понимаем ли мы, во что именно мы инвестируем, нанимая сотрудника, и как

именно мы будем измерять результат от этих инвестиций?

3. Если не понимаем — то в описании вакансии мы пишем, что сотрудник на этой позиции должен делать. Если понимаем — описываем результат, которого он должен добиться в течение года.

Урок поручика Ржевского

1. Главная задача стартапа — всё время делать не то, что можно, а то, что нужно.

2. Однажды молоденький корнет спросил у поручика Ржевского:
   — Поручик, а как вам удаётся иметь так много женщин?
   — Очень просто. Идёшь, видишь хорошенькую девушку, подходишь к ней и спрашиваешь: «А можно ли вам впердолить?»
   — Но ведь так можно и по морде получить!
   — Можно и получить. А можно и впердолить.

3. Стартапы-единороги — это те, кто подошли к рынку и спросили: «А можно ли вам впердолить?». И впердолили. А могли и по морде получить.

Кадры решают всё

Начитавшись новостей, можно подумать, что в нынешнем мире всё решают технологии. Но ещё в Библии говорилось: «Всё уже было в веках бывших прежде нашего, ибо нет ничего нового под солнцем». В 30-х годах в нашей стране уже, оказывается, говорили, что «техника решает всё». Вот вам несколько пунктов из той самой речи, в которой было сказано «Кадры решают всё». Замените в ней слово «страна» на слово «компания». Как ваша компания относится к лозунгу «кадры решают всё»?

1. Раньше мы говорили, что «техника решает всё». Этот лозунг помог нам в том отношении, что мы ликвидировали голод в области техники и создали широчайшую техническую базу во всех отраслях деятельности для вооружения наших людей первоклассной техникой. Это очень хорошо. Но этого далеко и далеко недостаточно. Чтобы привести технику в движение и использовать её до дна, нужны люди, овладевшие техникой, нужны кадры, способные освоить и использовать эту технику по всем правилам искусства.

2. Техника без людей, овладевших техникой, мертва. Техника во главе с людьми, овладевшими техникой, может и должна дать чудеса. Если бы

на наших первоклассных заводах и фабриках, в наших колхозах и совхозах, в нашей Красной Армии имелось достаточное количество кадров, способных оседлать эту технику, страна наша получила бы эффекта втрое и вчетверо больше, чем она теперь имеет.

3. Вот почему старый лозунг «техника решает всё», являющийся отражением уже пройденного периода, когда у нас был голод в области техники, должен быть теперь заменен новым лозунгом, лозунгом о том, что «кадры решают всё». В этом теперь главное.

4. Можно ли сказать, что наши люди поняли и осознали полностью великое значение этого нового лозунга? Я бы этого не сказал. В противном случае мы бы не имели того безобразного отношения к людям, к кадрам, к работникам, которое наблюдаем нередко в нашей практике. Лозунг «кадры решают всё» требует, чтобы наши руководители проявляли самое заботливое отношение к нашим работникам, к «малым» и «большим», в какой бы области они ни работали, выращивали их заботливо, помогали им, когда они нуждаются в поддержке, поощряли их, когда они показывают первые успехи, выдвигали их вперёд и т. д.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

5. Этим, собственно, и объясняется, что вместо того, чтобы изучать людей и только после изучения ставить их на посты, нередко швыряются людьми, как пешками. Ценить машины и рапортовать о том, сколько у нас имеется техники на заводах и фабриках, научились. Но я не знаю ни одного случая, где бы с такой же охотой рапортовали о том, сколько людей мы вырастили за такой-то период и как мы помогали людям в том, чтобы они росли и закалялись в работе. Чем это объясняется? Объясняется это тем, что у нас не научились ещё ценить людей, ценить работников, ценить кадры.

6. Так вот, товарищи, если мы хотим изжить с успехом голод в области людей и добиться того, чтобы наша страна имела достаточное количество кадров, способных двигать вперед технику и пустить её в действие, мы должны прежде всего научиться ценить людей, ценить кадры, ценить каждого работника, способного принести пользу нашему общему делу. Надо, наконец, понять, что из всех ценных капиталов, имеющихся в мире, самым ценным и самым решающим капиталом являются люди, кадры.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Как не уставать на совещаниях

Знаете ведь, как бывает. Собрались решить рабочие вопросы. Начали с одного, зацепились за другое, потом заспорили о третьем. Через полтора часа все уже наспорились, но ничего так и не решили. Или ещё — 50 минут обсуждаем текущие мелочи, а в конце остаётся минут 10 поговорить о важном. Или наоборот — углубились в обсуждение вечных вопросов, а в конце поняли, что текущие проблемы обсудить не успели.

В общем, мне надоело уставать на совещаниях, и я выработал для себя несколько правил, которым я стараюсь следовать. Может быть, они помогут и вам.

1. Разделить рабочие совещания и холивары. Перед началом сразу обозначать, что это такое, и не смешивать одно с другим. Холивар — это разговоры о «что делать?», поиск инсайтов. Рабочее совещание — это обсуждение того, «что сделать?», выбор действий.

2. Как заниматься холиварами — даже рассказывать не буду, все мы и так это прекрасно умеем.

3. Если это рабочее совещание, то обсуждать только то, что относится к одной из следующих

тем. Перед началом обсуждения вопроса непременно обозначать, к какой теме он относится. Все вопросы, которые не влезают в эти темы, переносить на холивар.

- Какой показатель в текущих делах нам нужно сейчас улучшить? Что нового для этого мы сделаем за следующую неделю?
- Что из нового, что мы сделали за прошедшие четыре недели, мы будем теперь повторять регулярно, начиная со следующей недели?
- Что из того, что мы делаем сейчас, мы перестанем делать, начиная со следующей недели?
- Что мы хотим иметь через 6 месяцев? Что нового для достижения этой цели мы сделаем на будущей неделе?

4. На каждом совещании либо обсуждать только одну-две темы, либо менять очередность тем внутри совещания, чтобы свежие силы приходились каждый раз на новые темы.

5. Спорить только против того, что по вашему мнению что-то испортит или сломает. Не стоит тратить время на спор против чего-то просто потому, что вы с этим не согласны. В конце концов, почему вы думаете, что вы всё понимаете лучше других?

6. Если за 10 минут по какому-то вопросу решение «что сделать» не принято — перенести этот вопрос на следующий раз. Через час-полтора заканчивать совещание на фиг — что обсудили, то обсудили.

Вот и всё. Конструктивных вам совещаний и увлекательных холиваров.

Всё дело в рынке

1. Если ещё раз проанализировать единорогов и другие хорошо растущие компании, можно вывести довольно простое правило, которое привело их к успеху.

2. Сначала берём максимально широкий рынок с регулярным спросом.

3. Потом выбираем один из способов — раздробленное объединить, выгодное выделить, медленное сделать быстрым, дорогое удешевить, нестандартное стандартизовать.

4. Ключевым является первый шаг — взять максимально широкий рынок с регулярным спросом.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Стартапы умирают только по двум причинам: избыток веры и недостаток фантазии

1. Избыточная вера в свою идею не позволяет вовремя начать меняться. Хочется продолжать делать то же самое, убеждая всех и себя в том, что это «вот-вот должно сработать».

2. Недостаток фантазии не даёт придумать, во что новое и интересное можно превратить старую идею, что бы стоило бы попробовать ещё раз. Получается что-то скучное и неубедительное типа «а вот тут мы приделаем такую рюшечку».

3. Каждый новый шаг изменений — это новая степень осознания бизнес-модели и целевой аудитории. Что-то из этого точно пригодится и дальше. Выбрасывая целиком старую идею и беря совсем новую, мы опять начинаем с чистого листа с теми же шансами на успех.

11 способов больше зарабатывать в бизнесе

1. Повысить средний чек. Пусть даже и за счёт скидок на дополнительные товары/услуги или предоплаты за период.

2. Сделать разные воронки продаж с разной стоимостью привлечения покупателя для разных средних чеков.

3. Найти другую воронку продаж с более низкой стоимостью привлечения покупателя.

4. Повысить цену на продукт в 10 раз. Что надо в нём для этого изменить?

5. Сфокусироваться на борьбе с конкретным конкурентом.

6. Перейти из B2C в B2B или наоборот — из B2B в B2C.

7. Применить ту же бизнес-модель на другом рынке.

8. Сделать одну из фич целым продуктом. Выбросить всё остальное.

9. В два раза сократить расходы на разработку. В три раза увеличить расходы на продажи.

10. Перейти с месячного на недельное планирование продаж и выручки.

11. Перестать заниматься этой фигней и найти рынок побольше.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Наверное, есть только 4 способа начать успешный бизнес

1. В технологиях, на рынке или в поведении людей происходят изменения. Их можно применить вот тут, чтобы по-новому решить старую проблему.

2. Есть вот такой тип успешного бизнеса. Можно ли отрезать у него половину расходной части? Какие изменения в технологиях, на рынке или в поведении людей позволят сейчас это сделать?

3. У меня каким-то чудом уже получается набирать вот такую аудиторию быстрее и дешевле, чем другим. Что я могу им продавать? По сути, «чудо» — это моё нечестное конкурентное преимущество, которое обеспечивает необычайно низкую стоимость привлечения покупателя.

4. У меня есть доступ к дешёвым деньгам. Сколько убытков, на что и в течение какого времени я могу понести, чтобы отобрать клиентов у конкурентов? Является ли это «что» сильным конкурентным преимуществом? Чем будут покрываться эти убытки? Получим ли мы нужную доходность для окупаемости инвестиций и получения прибыли?

Почему мой стартап не растёт?

1. Самый частый неверный ответ: «потому что не хватает денег». Самый редкий и верный ответ: «потому что не хватает рынка».

2. Когда рынок маленький, мы тратим слишком много денег на то, чтобы найти своих покупателей. Платим слишком много денег за охват, получая маленькую конверсию. Стоимость привлечения покупателя получается большой, маржинальная прибыльность одной продажи получается отрицательной. Увеличение рекламного бюджета приводит лишь к увеличению убытков. Как следствие, денег не хватает.

3. Когда частота покупок мала, мы даже не можем увеличивать LTV, чтобы хотя бы попытаться компенсировать убыток от первичного привлечения покупателя за счёт его быстрых повторных покупок. Мы тратим деньги на охват, но в лучшем случае попадаем на тех людей, кто уже купил у нас (или купил аналогичную штуку у других). Чем больше тратим денег на охват, тем на большее количество таких людей попадаем, тем больше денег тратим зря. Как следствие, денег не хватает.

4. Большой рынок — это произведение ширины на глубину, размера ЦА на частоту их покупок. Это либо мелкое море, либо глубокий колодец, либо большой и глубокий океан. Если не хватает денег, лучше сначала убедиться, что вы не купаетесь в луже, прежде чем приглашать искупаться вместе с собой инвестора.

Беспощадный офлайн

1. Любой бизнес, приземляемый в офлайне, становится бизнесом на недвижимости. Единственный показатель эффективности недвижимости — прибыль на квадратный метр в год относительно стоимости этого метра.

2. Если вы собираетесь идти с таким бизнесом к инвестору, нужно понимать, что его может возбудить только тот факт, что он сумеет зарабатывать на этом объекте (такой площади, планировки, расположения и проходимости) больше прибыли на квадратный метр, чем при любом другом способе его использования. Ему по большому счёту всё равно, будет ли там открываться барбершоп, салон красоты или подпольный бордель.

3. Поэтому планируя любой офлайновый бизнес, сначала убедитесь, насколько планируемая вами прибыль на квадрат больше любых других не-аналогов. А то ведь вы и сами можете передумать — на фига вам, покупая эту площадь или беря её в аренду, зарабатывать меньше, чем вы могли бы?

Как быстро и эффективно научиться чему угодно

1. Написали тут мне: «Вы вот в очередной раз заметили, что софт скиллы намного важнее, чем хард скиллы. Однако встаёт логичный вопрос — а как вы видите себе процесс обучения софт скиллам? Нельзя же просто прочитать книгу «Как стать ответственным» и стать ответственным».

   На мой взгляд, научиться софт скиллам можно только одним путём. Первое — взять хардскиллную задачу, которая для своего выполнения требует нужных софт скиллов. Второе — поставить себя в такие условия, чтобы тебе было плохо, если ты эту задачу не выполнишь. То, как ты будешь изворачиваться в процессе, и станет обучением. При необходимости — взболтать и повторить.

2. Хотите научиться нанимать, руководить и делегировать? Если у вас нет опыта в создании сайтов — то найдите заказ на создание сайта, заложите в договор штрафные санкции за невыполнение работы в срок и возьмите предоплату.

3. Хотите научиться выступать на публике? Назначьте дату своего стендап-шоу, снимите для этого ресторан и пригласите всех своих знакомых.

4. В общем, научиться чему-то можно, только если начать это делать, а от выполнения откосить нельзя. К хард скиллам это тоже относится, кстати.

10 пунктов, без которых ничего не понятно

Вопросы стартапам.

1. Покажите динамику выручки за последние 12 месяцев. Нет выручки? А чем вы тогда занимались?

2. Вы должны либо убить своего главного большого конкурента (какого он размера, кстати?), либо

консолидировать на своей платформе кучу мелких игроков (сколько их, какого размера?). Никаким другим способом вы не станете № 1 на своём рынке. Вы что делаете из этого?

3. Какие изменения, происходящие сейчас в технологиях, на рынке и в поведении людей, вы используете для выполнения пункта № 2? Не используете? Решаете старую проблему старыми методами. Тогда это либо уже есть, либо никому не нужно, либо не проходит по деньгам.

4. Как эти изменения создают ту лучшесть, с помощью которой вы убьёте большого конкурента, либо умудритесь консолидировать тех, кого ещё никому не удалось?

5. На что вам нужны инвестиции? Намёк: инвестиции нужны только для роста выручки. Как инвестиции повлияют на выручку?

6. Какие у вас драйверы роста выручки? Драйвер роста — это нечто перечислимое, не являющееся ни рекламным бюджетом, ни количеством клиентов, чему пропорционален рост выручки.

7. Как у вас устроена воронка привлечения клиентов? Откуда вы их берёте, что вы с ними потом делаете на пути превращения в своих

покупателей? Какая стоимость привлечения покупателя?

8. Сходится ли юнит-экономика? Какой средний чек, какая маржинальная прибыль?

9. Какую динамику роста выручки вы планируете показать за следующие 12 месяцев после инвестиций? Почему именно такую?

10. Какие есть суперсилы у основателей, которые делают вас лучшими в том, чем вы занимаетесь?

Подписная модель — это не то, что вы думаете

1. Подписная модель — святой Грааль для любого бизнеса. Один раз заимел клиента, и он платит тебе каждый месяц. Сказка. Которая может окупить практически любую стоимость привлечения.

2. Вот только у большинства B2C-стартапов эта модель не взлетает. Почему? Потому что они исходят из неверной предпосылки: они пытаются удовлетворить регулярную потребность.
Типа — у человека есть собака, давайте каждую неделю в определённое время доставлять ему определённое количество корма. Выглядит

логично, но ничего большого из этого пока ещё не выросло. «А если меня не будет дома в это время?». «А если я куплю корм сам, и мне на этой неделе ваш корм не нужен?». «А если вы не привезёте вовремя, то чем я буду кормить собаку? Иметь запас на всякий случай? А тогда нафига мне вы?».

3. Вспомним оригинальную модель Нетфликса, с которой, пожалуй, началось увлечение подписной моделью. Клиент в самом начале получал пять DVD — дисков. Потом он мог в любой момент отправлять обратно любое количество дисков и получать взамен такое же количество новых. Не «мы будем отправлять вам каждую неделю пять новых дисков, потому что вы смотрите каждый день по одному новому фильму», а «пусть у вас дома всегда лежит пяток дисков, которые вы в любой момент можете посмотреть». Могу сегодня смотреть, а завтра — нет. Могу смотреть один фильм несколько раз подряд. Могу не думать и не планировать, а просто в нужный момент протянуть руку к полке с дисками.

4. Этим и отличается массовый пользователь от профессионального. Профессиональный дизайнер платит за подписку на Фотошоп, потому что знает, что будет им пользоваться

каждый рабочий день. Обычный человек платит за подписку на Фотошоп, чтобы в непредсказуемый (но нужный) момент иметь возможность замазать прыщ на своей фотографии.

5. Да, конечно, такая нерегулярная потребность может перерасти в регулярную привычку. Некоторые начинают регулярно ходить в фитнес-клуб в определённое время. Но таких, как обычно — меньшинство. Фитнес-клубы зарабатывают ведь не на тех, кто ходит, а на тех, кто не ходит.

6. В общем, модель подписки для массового рынка — это не когда есть регулярная потребность, а когда хочется иметь постоянную возможность. Другими словами, всё совсем наоборот. Подписная модель на массовом рынке начинает взлетать, когда спрос нерегулярный и импульсный. Когда люди готовы платить не за то, чтобы «получать». А за то, чтобы «иметь».

Какие бизнес-гипотезы проверять первыми?

1. Ответ на поверхности: конечно же, те, у которых вероятность успеха выше. А вот и нет! Сначала

надо проверять гипотезы, у которых самая маленькая вероятность сработать. Почему так?

2. Да потому что риск и доходность пропорциональны друг другу. Если мы инвестируем в актив с низким риском, у него непременно будет невысокая доходность. А если мы хотим получить высокую доходность, это неминуемо сопряжено с высокими рисками.

3. Поэтому правило из первого пункта в привычном виде звучит так: первыми надо проверять гипотезы, которые сулят максимальную доходность. Но обе эти формулировки эквивалентны, если наши самые сладкие гипотезы и есть самые рискованные.

4. Если же наши рискованные гипотезы не обещают нам большого выигрыша, то нам стоит получше поработать над списком гипотез. А если мы считаем, что наша супер-пупер гипотеза «точняк сработает» — нам стоит поработать над собой.

Господа, мы в полной м...

1. Чтобы стать настоящим маркетологом, надо сначала безусловно осознать и принять, что мы живём в Матрице — выдуманном мире.

2. Вот, к примеру, Самсунг обещает начать продавать черные Z Flip и S20 Ultra, например, 13 марта. А откуда мы знаем, что они существуют? Видели ролики и читали обзоры? Я вас умоляю — в нашем мире фейковых новостей можно снять и написать всё, что угодно. А на сайте Самсунга предзаказ открыт с полной оплатой в это время. И люди платят. Или Cybertrack Илона Маска. Деньги начали собирать тогда, когда его ещё не существовало.

3. А откуда вы знаете, что я существую? Вы читаете тексты, видите фотографии — но что это доказывает? Кстати, как-то на улице ко мне подошел чувак и сказал: «О, вы и на самом деле существуете….

4. Тот, кто познал Матрицу, начинает уметь создавать минимальные жизнеспособные продукты. Ведь что такое MVP? Это попытка создания иллюзии для проверки того, насколько она привлекательна (хорошо продаётся). Если это продаётся, то можно это и создать.

5. Но если продаются выдуманные вещи, то зачем их создавать на самом деле? Чтобы продолжать поддерживать иллюзию. Ведь даже в Матрице кому-то приходилось строить здания, расставлять в них ванны, запихивать туда людей

и гнать что-то по кабелям, подключенным к их затылкам. Это обременение, необходимое зло, с которым приходится мириться, чтобы иллюзия не прекращалась.

6. В ИТ-бизнесе программисты — это то же самое необходимое зло, которое необходимо для того, чтобы продолжать поддерживать иллюзию, созданную маркетологами и продавцами в головах потребителей. Это те люди, которые гоняют нолики и единицы по кабелям в затылки, чтобы люди не просыпались.

7. К чему это всё? А к тому, что навеяно вопросом — где затраты на программистов в экономике одной продажи? А их там и нет! Потому что программисты не влияют на продажи (если только мы не программируем на заказ). Затраты на создание продукта — это начальные затраты на здание, ванны и кабели для создания иллюзий. Те зарплаты, которые мы продолжаем платить программистам после этого — это начальные затраты на создание новой версии продукта (для которой прежде всего надо создать новую иллюзию) и на исправление багов текущей версии (починка ванн и кабелей).

8. Может ли программист стать хорошим маркетологом? Или основателем стартапа, что

по сути одно и то же? Может. Если он безусловно осознаёт и примет, что все мы (и он в том числе) живём в Матрице. И перестанет запихивать расходы на программистов в экономику одной продажи.

Первые наймы — это лакмусовая бумажка способностей основателя

1. Самое главное умение основателя стартапа — умение нанимать людей. Только это может превратить маленький стартап в большой бизнес.

2. Однако многие основатели понимают под «умением нанимать» свой ответ на вопрос «кого». И начинают искать людей «с горящими глазами», «разделяющих ценности», «чтобы они занимались вот этим», причём без конкретных инструкций и KPI.

3. А на самом деле нужно уметь отвечать на вопрос «для чего». Ответ же на вопрос «для чего» может быть только один — для роста выручки.

4. Известно, что рост с низкой базы очень быстрый. Если мы наняли первых сотрудников для роста выручки, то она должна начать расти буквально

в этом месяце. Правда, правило работает немного другим образом: «если мы наняли сотрудников, а выручка не выросла — значит, мы наняли не тех людей не для того». Зависимость «выручка выросла — значит, мы наняли правильных сотрудников» не настолько однозначна.

5. Кстати, интересный вывод — первых сотрудников в стартап надо нанимать не для того, чтобы попробовать сделать что-то новенькое, а для того, чтобы развить что-то старенькое. Потому что выручка прогнозируемо растёт, только когда мы развиваем то, что уже работает. Не пропустите ключевое слово — «прогнозируемо».

6. Всё изложенное настолько очевидно, что нарушается поголовно и повсеместно.

Бесплатный LTV бывает только в мышеловке

1. Покупатели не возвращаются просто так. Чтобы иметь высокий LTV, нужно целенаправленно тратить существенные деньги на возвращение покупателей. Можно даже рисовать и считать отдельную воронку продаж по базе своих клиентов и считать «стоимость возвращения покупателей» по аналогии со «стоимостью привлечения

покупателей». По факту мы получим отдельный юнит-анализ для экономики повторных продаж.

2. Если у вас сейчас даже и высокий LTV — на забывайте, что при увеличении платного маркетинга у вас будет в разы падать привычный LTV. Старые постоянные вас уже полюбили, а новым на вас плевать — пришли, купили и забыли.

3. В общем, одна из частых и критичных дырок в юнит-анализе обычно состоит в том, что: а) в юнит-экономику закладывают высокий LTV и б) считают, что на возвращение покупателей мы не будем тратить денег.

Оффер — это не «условия сотрудничества»

— Будем привлекать клиентов через дизайнеров.
— На какой оффер?
— Ну, озвучу им условия партнёрки.
— Это не оффер. Оффер — это, например, предложить им зарабатывать в два раза больше, не тратя на это дополнительное время. Для этого нужно понимать, сколько они зарабатывают сейчас в месяц, на каком количестве клиентов, сколько своих клиентов

они смогут сделать нашими клиентами и каким образом.

— Ага, понял. Сначала надо сформировать оффер, а под него подобрать условия, которые могут его обеспечить?

— Именно так. Оффер — это не условия. Оффер — это предложение, от которого невозможно отказаться.

Нолики без крестиков

1. Установили цену на свой продукт? Пририсуйте к цене нолик и подумайте, какой ценности не хватает в продукте, чтобы продавать его в 10 раз дороже. Неважно, будете ли вы продавать его в 10 раз дороже, но ценности продукту можно серьезно добавить.

2. Нарисовали план развития своего стартапа? Подумайте, что нужно изменить в плане, чтобы результат был в 10 раз больше.

3. Получился хороший новый план? А теперь подумайте, как уменьшить затраты в 10 раз, но достичь того же самого результата.

4. Вспоминаем американских морских котиков с их правилом 40%. Если ты чувствуешь, что

ты настолько устал, что больше не можешь ничего — ты сделал только 40% от того, что на самом деле можешь. Выдохлось не тело, это мозг заставляет нас не перегружаться. Или среди писателей известно правило — любой отличный текст можно сократить вдвое, и он станет ещё лучше.

5. В общем, чтобы на себе не поставить крестик, надо что-то сделать с ноликом.

Удивительно просто

1. Если мы не делаем удивительный продукт — мы не получим удивительного результата.

2. Удивительность — это не сложносочиненный вау-эффект, а обыденность и простота. Нужно такси — ткнул в телефон, и через пять минут пришла машина. Положил файл в папочку на компьютере, а он раз — и в облаке. Захотел выпить — вышел из подъезда, завернул за угол и попал в «Красное & Белое».

3. Взять обыденное дело и сделать его ещё проще — что может быть удивительнее?

Нужно копить. Но не деньги.

1. Часто говорят, что успешными становятся продукты, у которых есть «сетевой эффект». Вот только не все понимают, что этот термин на самом деле значит.

2. Смотрите, есть Фейсбук. Сделать клон Фейсбука — как два байта переслать, даже готовых шаблонов уже до фига. Если мы запустим Нью-Фейсбук с новыми фишками, пойдут ли к нам люди? «Поэтому нам нужны деньги на рекламу, чтобы о нас узнали все». Нет, деньги не помогут. Почему человек сидит в Фейсбуке? Потому что Фейсбук такой удобный? Нет, потому что в нём сидят все его друзья, знакомые и те, до кого он хочет своими постами дотянуться. Человека держат в Фейсбуке не фичи, не интерфейс, а другие пользователи. Это и есть сетевой эффект. Его нельзя купить за деньги, его можно только создать.

3. Можно обобщить эту мысль. Держать ведь могут не только люди, но и какие-то другие вещи. Например, почему мы почти никогда не меняем почтовый адрес? Потому что в нашем условном гмэйловском аккаунте накопились десятки и сотни тысяч писем и контактов, по которым мы всегда можем поискать то, что нам вдруг

понадобилось. Потому что этот адрес мы забили уже в кучу мест, где его придётся поменять. Если захотеть и поднапрячься, то и почту всю можно перенести, и адреса везде поменять. Но зачем менять шило на мыло? Выгода должна быть настолько большой, чтобы перевесить нашу инерцию. Держат в этом случае нас не люди, а накопленные в сервисе данные.

4. Можно объединить эти две вещи и назвать это «накопительным эффектом». Когда в сервисе с течением времени накапливается что-то, что не даёт нам просто так из него выйти. Не получается одноразово, а накапливается. То есть получается неожиданный эффект: у сервиса есть не только та ценность, за которой мы приходим туда в первый раз. Он становится ценнее и ценнее, чем дольше (и больше) мы им пользуемся.

5. Выводов здесь два. Первый — проще бороться с конкурентами, у которых нет накопительного эффекта. Второй — чтобы с нами было труднее бороться, надо сразу конструировать свой продукт, чтобы в нём возникал тот самый накопительный эффект. Иначе первый же балабол, сумевший обаять инвесторов и поднять достаточно много денег, вынесет нас из той ниши, которую мы считали своей.

Что? И что? И что теперь?

Профессор Гари Рольф в 2001 году сформулировал простую модель осознания, состоящую всего из трёх вопросов.

1. Что? Описание ситуации.
   - Чего я хочу достичь?
   - Что я для этого уже сделал?
   - Что я ожидал получить?
   - Что получил?
   - В чём проблема?

2. И что? Выводы.
   - Что оказалось неожиданным?
   - Какие новые вопросы в результате появились?
   - Что я понял о себе? О других?
   - Какие мои мнения изменились?
   - Можно ли это обобщить?

3. И что теперь? Действия.
   - Какие новые возможности у меня появились?
   - Какой следующий шаг мне теперь нужно сделать?
   - Чем он отличается от того, что я планировал раньше?
   - Если бы я делал это ещё раз, что бы я сделал по-другому?
   - Как сформулировать вывод, которым я могу поделиться с другими?

Давайте возьмём прошлую неделю и разложим её по этим трём вопросам. Не о чем писать? А чем же мы тогда всю неделю занимались?

Беги, Форрест, беги

1. Вы уверены, что сделали офигенный продукт? Тогда поставьте на него цену в 3 раза выше, чем планировали.

2. Не продаётся по этой цене? Значит, продукт не офигенный.

3. Хотите продавать дёшево и много? Тогда перестаньте упираться в офигенный продукт, начните строить офигенную систему продаж.

4. Со всех ног бегите прочь от родового проклятия всех стартапов — «будем продавать мало, но дёшево».

Либо гений, либо сумасшедший

— Я собираюсь делать новостную рассылку.
— А в чём фишка?
— Она будет более красочная. Визуализация, в общем, будет лучше.

— То есть вы считаете, что визуализация — это принципиальная лучшесть?
— Ну да.
— А почему тогда не попробовать обойтись вообще без текста? Новости в виде инфографики? Или новости в виде комиксов?

1. Если у нас есть идея лучшести, то почему не довести её до крайности? Если мы считаем, что в этом соль — значит, именно в этом и риск. А тестировать надо самую рискованную гипотезу.

2. Если мы не хотим доводить лучшесть до крайности — а верим ли мы в неё на самом деле? Или это действительно только фишка — мелкая примочка, которая ни на что не влияет? Тогда зачем она вообще?

3. А если нечего доводить до крайности — есть ли в нашей идее хоть какая-то новизна?

4. Гений — это сумасшедший, получивший признание. Хотим понять, гениальная ли наша идея — сначала надо довести её до сумасшествия, а потом проверить.

Три шага к просветлению

1. На первом шаге мы включаем рекламу в Фейсбуке, ВК и Инстаграме.

2. На втором — контекстную рекламу.

3. На третьем — голову.

4. Почему так? Потому что только к третьему шагу мы осознаём простую истину. Конкуренция в стандартных рекламных каналах настолько высока, что мы сможем получить приемлемую стоимость привлечения покупателя только в двух случаях. Первый — мы сформулируем убойный оффер, которым хакнем стандартную стоимость клика и конверсию. Второй — мы хакнем маркетинг, найдя другие способы и каналы привлечения покупателей, отличные от тех, где пасутся все.

5. Совет простой. Считайте, что первые два способа у вас уже не сработали, и переходите сразу к пункту номер три.

Не надо искать место продукта на рынке

1. Суперуспешный стартап не выводит на рынок суперский продукт. Он изменяет привычный способ делать что-то.

2. Раньше мы звонили по телефону или махали рукой на обочине, чтобы поехать на такси — теперь мы нажимаем на кнопку в приложении. Раньше мы ходили в кино — теперь мы смотрим сериалы дома на компьютере. Раньше мы звонили людям — теперь мы им пишем в мессенджере.

3. Стартап-гуру хотят научить нас искать product/market fit — понять, соответствует ли наш продукт рынку. Забудьте об этом, если вы хотите сделать что-то большое.

4. Тестировать надо не рынок, а людей и их сегодняшние привычки. Поиск product/habit fit. Поиск ответа на вопрос, сможет ли (в каком виде, для кого, для чего, где?) наш продукт стать новой привычкой.

Самая большая ошибка планирования

1. Самая большая ошибка планирования — это планирование фич, а не целей.

2. «Мы планируем разработать вот такой модуль к такому-то числу». Это не план. «Наш план — расширить отдел продаж до такого-то количества сотрудников». Это не план. «Мы планируем

уменьшить время ответа на запросы пользователей до 4 часов». Это не план. «Мы планируем запустить такого-то числа новый курс». Это не план.

3. «Мы планируем заработать в сентябре столько-то денег. Для этого нам нужно сделать то-то и то-то». Это план. «Мы планируем до конца года увеличить количество клиентов на столько-то процентов. Для этого нам нужно сделать вот такой-то категории клиентов вот такой оффер. А для этого нам нужно разработать вот такой модуль». Это план.

4. Если вы стартап — у вас наверняка есть роадмап, который вы показываете в презентациях, или какой-то внутренний план. Достаньте его и посмотрите свежим взглядом. Вы планируете в нём фичи или цели?

Я крутой, потому что у меня в кармане айфон, а под жопой Тесла

1. Самое тупое — ломать голову над тем, как бы сделать свой продукт лучше.

2. Гораздо полезнее — подумать о том, как можно сделать лучше своего пользователя.

3. Хотите сделать востребованный продукт — найдите способ, как сделать лучше тех, у кого нет ни времени, ни особого желания ради этого напрягаться.

Слабые, но хитрые

1. Проблема многих основателей стартапов состоит в том, что они считают, что у них сильная команда и сильный продукт. Это как тщедушный подросток вызовет на честный бой мастера спорта по боксу в тяжёлом весе.

2. Победить сильного противника можно только хитростью. Запорошить песком глаза, ударить по яйцам. Или постараться обежать его по широко дуге и провалиться в пещеру, полную сокровищ.

3. Но сознательно пустится на хитрости только тот, кто заранее понимает, что он слабее противника.

4. В общем, не надо думать, что мы сильнее. Надо понимать, что мы слабее. И искать хитрые пути для победы. Других шансов победить стомиллионную гориллу-конкурента у нас нет.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

5. Поэтому не надо включать в презентации слайд с заголовком «Сильные стороны». Его лучше заменить на слайд «Хитрые способы».

Губит не прокрастинация, а инерция

1. Мы всё время собираемся на борьбу с прокрастинацией, неспособностью начать что-то новое.

2. Но мы не с тем боремся. Ведь мы же всё время чем-то заняты. Значит, чтобы начать что-то новое, мы должны перестать делать что-то старое.

3. Поэтому бороться надо не с прокрастинацией, а с инерцией — нежеланием бросить что-то, что мы делаем.

4. Практический вывод. Начать нужно с того, чтобы выбрать, что мы бросим.

Теперь можно не...

1. Самая сильная движущая сила человека — это лень. Мы от природы ничего не хотим делать. И поэтому радуемся, когда нам это удаётся.

2. Именно поэтому массовыми становятся продукты, идею которых можно описать фразой «Теперь можно не делать [что-то]».

3. А вот продукты, идею которых так нельзя сформулировать — массовыми не становятся.

4. Как, например, очень полезные, но малопопулярные программы ведения семейного бюджета. Мне так и не удалось сформулировать, что теперь можно не делать, если ими воспользоваться.

5. И в этом, кстати, причина, почему до конца очень полезных учебных курсов на условной Курсере доходит только 2–5% от начавших учиться. Потому что тоже непонятно, что теперь можно не делать, если начать учиться. Наоборот, ты должен начать что-то делать дополнительно к тому, что ты делал раньше.

6. Вы можете переформулировать идею своего стартапа в виде «теперь можно не делать что-то»? Если нет — вас могут ожидать большие проблемы с массовой востребованностью.

Так слона не продать

1. Люди охотнее всего покупают либо увлекательный процесс, либо офигительный результат.

2. Специально прокликав сегодня кучу рекламы, я с печалью утвердился в мысли, что продают практически всё совершенно обратное — скучный процесс с сомнительным результатом.

3. У вас не работает реклама? Может быть, причина именно в этом? Нет? А тогда в чём?

Отличная реклама? На хрен!

1. Был такой легендарный американский копирайтер Гари Хэлберт (1939–2007). И был у него секрет создания успешных рекламных текстов (объявлений и рассылок), без которых его бы не назвали «Печатным принцем».

2. Он создавал черновик рекламы и спрашивал у случайного человека (но который попадал в целевую аудиторию) мнение о рекламе или совет, как её можно улучшить.

3. Если спрашиваемый говорил: «Это отличная реклама», — Гари выкидывал эту рекламу на хрен.

4. Единственный вариант реакции, после которого Гари мог пустить текст в работу, был — «О, боже, где эту штуку можно купить?»

5. Думаю, что в наши дни рекламного засилья никакой другой вариант тем более работать не будет.

Куда дует ветер?

1. Рост рынка влияет на увеличение выручки гораздо больше, чем любые наши усилия по улучшению продукта.

2. Поэтому основное внимание в работе над продуктом стоит уделять не его улучшениям, а изменениям — в ту сторону, в которую, по нашему мнению, меняется наш целевой рынок.

3. А если целевой рынок не меняется — то за счёт чего мы собираемся вообще на него втиснуться?

Ну и откуда?

1. Если у нас есть главный конкурент, то логика говорит о том, что победить его можно только двумя путями: а) переманивать его существующих клиентов или б) привлекать ещё не попробовавших ничего новичков, если рынок начал сильно расти.

2. А вы уверены, что ваши предполагаемые клиенты относятся к одному из этих типов?

Принцип выбора новой жены

1. Вот если вы разведётесь с женой — вы станете сознательно выбирать новую жену, похожую на предыдущую?

2. Как-то основатель стартапа с нормальной историей и выручкой рассказал, что не видит, как можно превратить этот стартап в единорога. И о новой идее, которую он сейчас рассматривает.

3. Я спросил, а по какому принципу он выбрал новую идею. Он ответил: «Ну я смотрел рядом с тем, что мы делаем сейчас. Потому что у нас в этой области уже накоплен опыт и компетенции».

4. Для тех, кто не понял юмора ситуации — прочитайте ещё раз первый пункт.

Меньше — это больше

1. Помним про американских морских котиков и их правило 40%? Если ты чувствуешь, что

полностью выдохся — ты выработал свой ресурс всего на 40%, то есть ты можешь сделать ещё столько же и ещё полстолько.

2. Однако в применении к стартапам из этого прекрасно мотивирующего правила можно сделать парадоксальный вывод. Если ты уже выпрыгиваешь из штанов, чтобы получить результат — ты не сможешь вырасти больше, чем в два с половиной раза, даже на пределе сил.

3. Поэтому фокус не в том, чтобы больше выкладываться. А в том, чтобы раз за разом уменьшать усилия, необходимые для достижения текущего уровня результатов. Пропорционально уменьшению усилий будет подниматься потолок возможного роста.

4. Кстати, именно поэтому умение нанимать людей, которые могут делать твою работу за тебя — это один из двух ключевых хард скиллов предпринимателя.

5. Какой второй? Умение зарабатывать деньги на любом деле, которым ты занимаешься.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Шоу маст гоу он

1. Вы же не считаете серьёзно, что музыкальными звёздами становятся те, кто умеют замечательно петь или играть на гитаре? Нет, звёздами становятся те, кто появились с нужной музыкой в нужное время. Помните, к примеру, «Пе-ре-мен требуют наши сердца…»?

2. Даже более того — новые звёзды не приходят на смену старым, потому что новые поют и играют лучше, чем старые. «Фу-у, ну это то же самое», — скажут все. Потому что главное качество новой звезды — она совсем непохожа на старую. Ну вот как условный Шнур непохож на условного Андрея Губина.

3. Чем похож стартап-рынок на шоу-бизнес? Да всем.

4. «У нас команда профессионалов, создавшая отличный продукт!» И что? Какая связь между профессионализмом, отличным качеством и звёздностью? Чем докажете своевременность? А всё остальное можно подкрутить или нанять.

5. «Мы отличаемся от конкурентов тем, что у нас более широкая функциональность и лучше реализован вот этот набор свойств!».

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Ну да — лучше играем и лучше поём, чем наши конкуренты. А нам надо стать на них непохожими.

6. Задача стартапа — завоевать аудиторию. Это ничем не отличается от задачи «завоевать публику». Секрета только два — своевременность и непохожесть. А всё остальное — полировка.

В чём подвох?

1. Написали из моего банка, предложили переложить деньги на другой депозит, на котором мне дадут индивидуальную ставку почти в два раза больше старой.

2. «В чём подвох?», — немедленно спрашиваю я. Долго же меня убеждали в том, что это точечная акция для давнего и любимого клиента.

3. Вот вам и критерий качества оффера. Если вас спрашивают, в чём подвох — значит, оффер отличный. А если нет — то так себе, очередное улучшение пройденного.

Переходите на дорогие «наркотики»

1. Встретил фразу: «Проклятье сегодняшнего дня — это дешёвый дофамин». Ну да, собрал сто лайков на пост, и больше руками делать ничего не нужно, ведь очередная доза наркотика счастья уже получена. Но это пример, лежащий на поверхности.

2. Более забавный пример — это программисты. Запрограммировал фичу, отладил, она заработала — и вот он приход счастья. А будет ли этим потом кто-то пользоваться — к простому программистскому счастью это уже отношения особо не имеет.

3. Ага, вот почему стартапы, ведомые программистами, всегда ищут деньги на разработку. Им же просто нужно закупить побольше сырья для производства дешёвого дофамина! Иначе начнётся ломка.

4. А если серьёзно, то стоит последить за собой. Нет ли в процессе того, что мы делаем, чего-то такого, от чего мы получаем удовольствие — но что не является конечным результатом. Это и есть источник дешёвого дофамина, которым мы укололись и забыли, а зачем вообще мы всё это затевали.

5. Я даже не убеждаю вас слезать с иглы. Просто бросайте колоться дешёвыми подделками. Настоящий дофамин — это дорогое удовольствие. Во всех смыслах этого слова — дорого даётся и дорогого стоит.

P. S. Ни в коем случае не является рекламой наркотиков или одобрением их употребления.

Сегодня самый ценный ресурс — это…

1. Сегодня самый ценный ресурс стартапа или малого бизнеса — это команда. Только имея сыгранную команду, сейчас можно не только развернуться в любом подходящем направлении, но и быстро начать получать первые результаты.

2. Однако этот самый ценный ресурс большинство сейчас тратит на то, чтобы продолжать делать то же самое, что они делали раньше.

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 стартапа 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.

«Хорошо с ним» или «плохо без него»?

1. И ещё раз: самый тупой вопрос для изучения удовлетворённости пользователей — насколько вероятно, что вы посоветуете наш продукт своим знакомым? С хрена ли мне к кому-то со своими советами лезть?

2. Шон Еллис, соавтор книги «Hacking Growth», предлагает задавать пользователям другой вопрос — «Какое чувство вы испытаете, если больше не сможете пользоваться нашим продуктом?». Варианты ответов — очень расстроен, немного расстроен, не огорчусь, я его и так уже не использую.

3. Шон утверждает, что нашёл магическое число — 40%. Если количество пользователей, ответивших

«очень расстроен» будет меньше 40% — у стартапа есть проблемы.

4. Странный вывод. Не нужно стараться, чтобы наш продукт нравился людям. Нужно добиваться того, чтобы им без него было плохо «Плохо без него» — гораздо более сильное чувство, чем «хорошо с ним». Это и в жизни так, кстати.

Десять дураков вместо тысячи фанатов

1. Есть расхожий принцип, который часто рассказывают стартапам. Мол, самое главное — найти «тысячу настоящих фанатов своего продукта». А дальше оно само пойдёт. Но ведь это опасная неправда, которая только сбивает прицел нормальным основателям.

2. Посмотрите вокруг — как много маленьких интернет-магазинчиков с тысячей постоянных покупателей, небольших сервисов с тысячей регистраций или скромных блогов с тысячей платных подписчиков. Вот заполучили они тысячу настоящих фанатов, а дальше почему-то расти не получается.

3. Кстати, автор принципа «тысячи настоящих фанатов» написал эту статью вовсе

не о стартапах — а о том, как творец может зарабатывать на жизнь. Тысяча фанатов, которые платят ему тем или иным образом по 100 долларов в год — это 100 тысяч долларов, на которые в принципе можно прожить. Но является ли это пределом ваших мечтаний?

4. Надо придумать какой-нибудь другой простой и прилипчивый принцип, но который толкал бы основателей в нужном направлении. Вот, например — «нанять десять дураков, повторяющих одни и те же действия, приносящие тебе новых клиентов».

5. Если ты сумел сделать такое — значит, есть хорошие шансы на то, что тебе удастся найти и десять таких людей, и даже тысячу. И вырасти в сто или даже в тысячу раз. Главное — чтобы рынка хватило.

6. Это ведь уже больше похоже на то, чего стоит хотеть? Тогда в топку «тысячу настоящих фанатов». Да здравствуют «десять дураков»!

Куча игроков — это не диагноз, а возможность

1. Наткнулся на хорошую мысль: «Иногда рынок, заполненный кучей игроков — это признак того,

что проблема есть, а отличного решения нет. Именно так всё произошло с Дропбоксом».

2. Да, действительно: основатель Дропбокса долго бегал по инвесторам, пытаясь поднять деньги. Но никто их ему не давал, говоря, что сервисов для архивного копирования файлов с компьютера в облако уже и так до фига.

3. Тогда он слепил свой ролик, чтобы показать, как он будет работать. Потом кто-то репостнул его на Хакер Ньюс. Потом 45 тысяч человек добавилось в список ожидания альфа-версии за одну ночь. Потом ему принесли на блюдечке первые инвестиции. А потом — это стало уже историей.

4. На какой интересный рынок мы сейчас боимся зайти, потому что там куча куч игроков?

5. Может быть, нужно не бояться — а всего лишь крепко задуматься о том, почему их решения люди не могут назвать отличными?

6. Реально хорошая тема «на подумать». Ведь кучу игроков может прокормить только большой рынок

Вот где можно будет заработать самые большие деньги на ИИ

1. Есть стойкое ощущение, что на развлечения мы тратим денег гораздо больше, чем на что-то действительно полезное

2. Тратим и на компьютерные игры. Объём рынка игр в 2021 году составил уже впечатляющие 190 миллиардов долларов, а к 2027 году обещает вырасти до 290 миллиардов.

3. Но это без учёта одного важного изменения, которое начало происходить прямо сейчас — появление реально работающего «генеративного ИИ». Как мы все видели, он уже научился создавать довольно качественные тексты, картинки и видео по простым словесным описаниям.

4. А ведь это значит, что скоро начнут появляться игровые «микро-студии» всего с 1–2 сотрудниками — способные с помощью ИИ создавать весьма качественные игры.

5. Количество игр на рынке кратно увеличится. Увеличение ассортимента неминуемо вызовет кратное увеличение количества денег, которые люди будут на игры тратить.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

6. И эта разница между старым и новым объёмом рынка польётся в карманы: а) этих микростудий и б) разработчиков, которые будут делать ИИ-платформы, автоматизирующие те или иные этапы или аспекты создания игр.

7. Думаю, что за популярностью игр не угонятся даже тиктокеры со своими примитивными видосиками. Хотя нет, они поголовно начнут делать игры. Начав зарабатывать на этом несравнимо больше, чем на сегодняшних попытках рекламировать и продавать товары.

8. Развлечения рулят всегда. ИИ начнёт рулить развлечениями. А нам тогда нужно срочно научиться рулить этим ИИ.

9. Нафига долго и скучно убеждать людей купить созданные нами скучные и полезные вещи? Если можно заняться чем-то повеселее и повыгоднее.

Ключевой принцип ценообразования

1. Назначьте на свой продукт ту цену, которая вас полностью устраивает — то есть покрывает затраты и позволяет вам зарабатывать.

2. А потом ищите ту ценность, которую нужно добавить в продукт, или под которую продукт

нужно каким-то образом изменить — чтобы пользователи начали считать эту цену приемлемой.

3. Прикол в том, что большинство основателей поступает наоборот. Они ставят на продукт цену, «по которой его купят» — то есть на которой они ни хрена не заработают. А потом ещё и добавляют затрат, чтобы они его за эту цену всё-таки покупали

4. Но мы же знаем, что самое главное — поставить перед собой правильную цель. Как ни странно, но на достижение цели любого размера мы потратим примерно одинаковое количество сил и времени. То есть все силы и всё время

5. Так на фига же стремиться к той цели, которая нам всё равно ничего не принесёт — к цене, по которой купят, вместо цены, на которой мы заработаем.

6. Поэтому лучше сразу ставьте правильную цену — и ищите способы её оправдания.

Простейший рецепт превращения самозанятости в бизнес

1. Пока лежал на массаже, массажист рассказал, как один клиент убеждал его открыть свой собственный кабинет.

2. — Слушай, Армен, — сказал я ему, — если ты владеешь такой замечательной техникой массажа, зачем тебе открывать один свой кабинет? Найди и научи этой технике 100 человек и открой 100 своих кабинетов, но где будут работать они.

3. — Ага, понял, — подумав, ответил Армен, — значит, должен быть центральный офис, где я делаю массаж сам, и много филиалов, где принимают они.

4. — Да нет же. Если ты будешь учить, то у тебя не должно оставаться времени делать массаж самому. Поэтому в центральном офисе должен быть не твой кабинет для массажа, а учебный центр.

5. Ха! Так это ведь простейший рецепт превращения самозанятости в бизнес.

6. Не придумывай, что ты можешь сделать сам. Найди то, чему ты можешь научить. Тех, кто будет делать это за тебя.

Твоя профессия — ксенопсихолог

1. «Убеждать другого человека, используя свою логику — только вызывать у него раздражение

и неприязнь. Потому что другие люди не думают так, как ты». Хорошая фраза, которую можно считать самым кратким изложением основ маркетинга для стартапов.

2. Цитата выше — это твит Криса Восса, работавшего переговорщиком в ФБР, который потом написал популярную книгу «Никаких компромиссов» об искусстве переговоров.

3. Если задуматься, то маркетинг — тоже переговоры с террористом, но у которого в заложниках находятся деньги, которые должны быть твоими

4. Однако многие до сих пор пытаются построить маркетинг на убеждении. То есть на попытке донесения до клиентов своей логики — своей цепочки аргументов, доказывающей, что ему нужен твой продукт. С твоей точки зрения, естественно.

5. Но если люди не покупают твой продукт — дело не в том, что они тебя не слышат. Они просто думают по-другому.

6. Поэтому продолжать убеждать их по своей логике, пусть и другими словами — бессмысленно. Надо менять не слова, а саму логику аргументации.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

7. Проблема в том, что умные основатели всегда думают не так, как обычные люди. Поэтому им обычно плохо удаётся создавать массовые продукты. Они умеют продавать их только маленькой кучке других умных людей

8. Так что маркетинг массового продукта — это не оттачивание способов убеждения в том, что ты считаешь правильным. А поиск того, с чем люди, изначально думающие не так как ты (!) — готовы согласиться и даже посчитать это поводом для покупки твоего продукта.

9. В фантастических книгах братьев Стругацких постоянно встречались «ксенопсихологи» — специалисты по изучению чужого разума, без которых контакт с инопланетянами был бы тупо невозможен. Если ты основатель стартапа, считай, что твоя главная профессия — ксенопсихолог

Чтобы стать успешным предпринимателем, нужно понять — что всё зависит НЕ от тебя

1. Нам с детства вдалбливают в голову, что умный, взрослый и самодостаточный человек — это тот, кто знает, что всё в жизни зависит от него. Засада в том, что это не позволяет ему стать успешным предпринимателем

2. Потому что опытный предприниматель уже знает, что успех его бизнеса всегда зависит от других и другого! От того, как его продукт воспринимают пользователи. От того, как работают его сотрудники. От того, что происходит на рынке. От того, что и как делают его конкуренты.

3. А когда ты думаешь, что всё зависит от тебя — ты продавливаешь свои мысли и идеи, невзирая ни на что. И это обычно приводит к факапам.

4. Ведь не зря говорят, что самое важное свойство основателя — умение адаптироваться. Динозавры пёрли напролом — и вымерли. А появившиеся примерно в то же время тараканы живут до сих пор — потому что они научились адаптироваться.

5. Понятно, что я утрирую. От самого человека тоже кое-что зависит. Но не так много, как бы нам хотелось

6. Кто быстрее доплывёт до места — тот, кто гребёт против течения, или тот, кто идёт под парусом с попутным ветром?

7. Правда, тут есть тонкость — смотря до какого места. Потому что попутного ветра к тому месту, куда мы хотим выгрести, может и не быть. Поэтому весь фокус — знать, куда ветер дует. И плыть именно туда.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

8. Так что хорошая презентация стартапа — она должна быть не про то, куда ты собираешься плыть. А про то, куда дует ветер.

9. Хорошая политика работы с сотрудниками — не заставлять их делать то, что хочешь ты. А давать им возможность делать то, что хотят они.

10. Ну и пользователей поэтому же не нужно ни в чём убеждать. Лучше искать то, что они захотят купить безо всяких твоих уговоров.

4 вещи, которые люди охотно покупают

1. Жизнь, сука — она гораздо проще, чем нам кажется. Вот, например, приходят ко мне основатели и говорят — ведь у вас такая насмотренность в стартапах. Так вот всю эту насмотренность можно транслировать всего в четыре простых принципа — четыре вещи, которые люди покупают охотнее всего

    - Простой способ добиться чего-то без особых усилий
    - Простой способ показать другим, что он чего-то добился. Даже если и не добился
    - Простой способ отвлечься от того, что он должен чего-то добиваться

- Простой способ убедить себя в том, что то, что он имеет — это и есть то, чего он хотел добиться

2. Поэтому единственная задача основателя — добиться того, чтобы люди смогли быстро и просто отнести его продукт к одному из этих типов. А иначе — что им покупать-то?

Чтобы найти конкурентное преимущество, надо сначала куда-то потыкать палочкой

1. Не надо путать пивоты стартапа с беспорядочным метанием от одной идеи к другой. Такие метания не позволяют тебе использовать предыдущий опыт. И ты опять начинаешь всё с нуля. С теми же шансами на успех.

2. Пивот — является результатом обучения в результате экспериментов. Ты или начинаешь больше понимать свой продукт и его скрытые возможности, о которых раньше не думал. Или начинаешь больше понимать свою целевую аудиторию, её реальные нужды и скрытые потребности.

3. В результате у тебя возникает два варианта того, что с полным правом можно назвать пивотом.

4. Первый вариант — ты переориентируешь по сути тот же продукт, но на другую целевую аудиторию, для которой он оказывается нужнее и важнее.

5. Второй вариант — ты создаёшь новый более важный и нужный продукт, но для той же самой аудитории.

6. Суть пивота в том, что продавая этот продукт этим людям, ты узнаёшь о продукте или о людях то, о чём ни один посторонний человек не догадался бы, предварительно не потыкав в это палочкой

7. Это и становится твоим конкурентным преимуществом — которое и может сделать каждую следующую твою попытку успешной.

«Почему показатели не растут?»

1. Первая причина, которая сразу приходит в голову — «с моим продуктом что-то не то, надо срочно его улучшать, чтобы пользователи перестали отваливаться». Да не перестанут они отваливаться, потому что никто и никогда не сможет удовлетворять 100% людей 100% времени. Поэтому главные причины совсем в другом.

2. Во-первых, ты целенаправленно не делаешь чего-то каждый день, чтобы к тебе приходили новые пользователи. Во-вторых, твоя бизнес-модель не вынуждает пользователей платить с течением времени всё больше и больше — за повысившуюся активность, количество данных и так далее.

3. Хорошая новость в том, что, если у тебя есть пользователи — у тебя нормальный продукт! Да, его (как и всё на свете) можно улучшить, но этим можно заниматься постепенно по ходу дела.

4. Другая хорошая новость в том, что есть всего две задачки, над которыми тебе нужно поработать: а) как приводить новых пользователей каждый день и б) как выстроить тарификацию так, чтобы получать больше денег от старых пользователей.

5. Плохая же новость в том, что допиливать продукт для многих гораздо комфортнее, чем решать эти две задачки. Но ты ведь с этим справишься?

Не учись продавать — учись помогать

1. «Учись продавать» — раздаётся из каждого утюга. Отчего возникает опасная иллюзия, что продать

можно любую придуманную штуковину — если только научиться это делать. Но не получается. Поэтому лучше переформулировать задачу.

2. Плохие продажи — это проблема не только продаж, но и продукта. Поэтому тебе нужно заменить две отдельных задачи «придумать» и «продать» на одну — сформулировать, как ты хочешь «помочь» человеку (или компании). Это даёт четыре важных плюса.

3. Во-первых, помочь можно только кому-то в чём-то. Так ты сразу получаешь описание целевой аудитории — а) кто это и б) что они делают или в какой ситуации находятся. Это чёткий таргетинг, отделяющий твою целевую аудиторию от псевдоцелевой. А ещё и крючок оффера, позволяющий целевой аудитории мгновенно понять «да, этот продукт для меня».

4. Во-вторых, помогают для чего-то, для достижения какого-то результата. Так ты сразу понимаешь, какой конкретный результат ты должен обеспечить, и можешь оценивать, насколько твой продукт для этого эффективен. Ну а люди видят на крючке ещё и наживку — ради чего им за это платить.

5. В-третьих, опытные люди (и родители, ха-ха) знают, что нельзя помочь тому, кто сам не хочет. Поэтому ты сразу начинаешь прислушиваться к потребителю, пытаясь понять, хочет ли он, чтобы ты ему помог. Вместо того, чтобы упорно втюхивать ему своё представление о его жизни.

6. В-четвёртых, когда ты сформулируешь кому, в чём и для чего ты хочешь помочь — у тебя начнут возникать разные идеи по поводу того, как ты это можешь сделать. А это и есть разные продуктовые гипотезы, которые ты можешь тестировать. Вместо того, чтобы безуспешно искать разные способы продажи того, что ты уже сделал.

7. Короче, возьми идею своего стартапа и переформулируй её в виде «я хочу помочь [кому-то] [в чём-то] [для чего-то]». И начинай помогать! А от нужной и эффективной помощи люди никогда не откажутся.

Рецепт нового Амазона в любой теме

1. «Не фокусируйтесь на конкурентах, потому что не они платят нам деньги. На любой кризис есть только один ответ — ещё сильнее сфокусироваться на своих клиентах». Так сказал Джефф Безос на совещании сотрудников Amazon,

когда самый большой книжный магазин в мире Barnes & Noble открылся в интернете. Тогда Amazon был ещё только книжным магазином со 125 сотрудниками и 60 миллионами долларов продаж, а у Barnes & Noble было 30 тысяч сотрудников и 3 миллиарда долларов продаж.

2. Как показала история, он оказался прав. Ведь повторять шаги и свойства конкурента — это как жить чужой жизнью или питаться объедками с чужого стола. Ни удовольствия не получишь, ни наешься как следует.

3. Не менее интересно продолжение этой мысли: «Люди часто думают, что бизнес — это спорт, в котором всегда есть победившие и проигравшие компании. Но на самом деле весь вопрос — победит ли рынок, на котором они играют, то есть насколько сильно он вырастет. И наш рынок электронной коммерции явно побеждает, потому что я могу назвать как минимум 50 ближайших конкурентов, которые делают похожие и непохожие на нас вещи».

4. Другими словами, для своего стартапа лучше выбирать такой рынок, на котором в силу его размера и структуры может уживаться и 50, и 100, и даже больше конкурентов. Тогда ты всегда будешь оставаться в игре. И не так важно,

впереди, в середине или сзади. Потому что у находящегося в игре всегда сохраняется шанс вырваться вперёд за счёт правильно сделанного шага.

5. Короче, рецепт нового Амазона в любой области прост: а) выйди на рынок, который выдержит сотню игроков, и б) сконцентрируйся на том, чтобы дать своему клиенту лучшее из того, что можно для него сделать.

Не знать о невозможности и сделать невозможное

1. В одном кафе, где я завтракаю, обновили меню. Добавилось где-то с четверть новых блюд, но на это потребовалось месяца три. В другом моём завтрачном кафе через пару недель обновились только завтраки. И времени у них это заняло столько же.

2. При этом управляющие обоих кафе говорят, что самые ценные их гости — «постоянщики», которые ходят к ним регулярно. А я как постоянщик обоих мест ответственно заявляю, что постоянно жрать одно и то же — невозможно. В результате я у них сейчас, как правило, только

пью кофе — не отдавая им столько денег, сколько мог бы.

3. Однако управляющие в голос твердят, что быстрее это сделать невозможно, и рассказывают про кучу сложностей и проблем. Поэтому в большинстве ресторанов меню обычно обновляется 1–2 раза в год с редкими добавлениями листочков «сезонных блюд».

4. А теперь представьте, что на районе появилось кафе, которое начало обновлять меню раз в неделю! Такие как я будут ходить туда и есть каждый день — потому что не надоест.

5. Но кто может открыть такое кафе? Тот, кто сможет хакнуть этот процесс, чтобы он работал совсем по-другому — не так, как у других. Ну или тот, кто не знает, что обновлять меню каждую неделю — невозможно. И поэтому придёт и сделает это.

6. Фиг с ними, с ресторанами. Я как-нибудь и так обойдусь. Фишка в другом.

7. Есть куча привычных областей, в которых всё давно устроено так, как устроено. И все «профессионалы этого дела» в голос будут твердить, что оно может работать только так. Обновление меню в ресторанах занимает 3

месяца. Жить в других городах можно только в гостиницах. Такси приезжает только через час после вызова по телефону. Электромобили — это только прикольная игрушка. Ракеты в космос могут запускать только государства. И так далее.

8. А что ещё есть такого обыденного, к чему все уже давно привыкли? Ну так приди и хакни это. Ведь обыденная вещь — это, как правило, большой рынок.

Пиар с неожиданного ракурса

1. Продукт имеет шанс на «вирусное» распространение, когда люди начинают о нём говорить. Однако «люди склонны рассказывать другим, что услышали от других людей, а не от компаний». Так утверждает Скотт Бельский, основатель Behance, ныне работающий директором по стратегии Adobe. И это сильно похоже на правду.

2. «Поэтому, — продолжает он, — стратегия современного пиара компаний должна опираться на голоса своих сотрудников, которые создают её продукты. А чтобы постоянно приносить результаты, эта стратегия должна в режиме реального времени доносить информацию

о всех улучшениях продукта, а не привязываться к редкому выпуску новых версий или другим значительным событиям».

3. Говоря простым языком, нужно поощрять своих сотрудников рассказывать «в мир» о том, над чем они сейчас работают, и каких успехов в этом добиваются.

4. Для сотрудников это интересно тем, что компания даст им в руки возможности и инструменты для получения личного признания у широкой аудитории. Кто не хочет славы?

5. Компания же превратится в большую пиар-машинку, которая за счёт масштаба и персонализации принесёт больше эффекта, чем один специальный отдел. А своих профессиональных пиарщиков компания может сделать наставниками, обучающими технологиям пиара остальных сотрудников.

6. А вот ещё один неожиданный плюс для компании. Чтобы сотрудникам всё время было о чём писать, им придётся всё время что-то делать. А чтобы другим людям было об этом интересно читать — это что-то должно быть другим людям интересно!

7. Таким странным образом все сотрудники компании вдруг станут шкурно заинтересованы в том, чтобы постоянно делать интересные для пользователей вещи. А это разве не то, чего так долго и по большей части безуспешно добиваются компании от своих сотрудников?

8. Короче, когда и как ты начнёшь превращать своих сотрудников в блогеров, рассказывающих, кроме всего прочего, о своих успехах в развитии твоего продукта?

Теория относительности в разработке продукта

1. Если вы подарите свитер с оленями человеку, у которого нет свитера — он получит 100% тепла. Если вы подарите свитер человеку, у которого уже есть свитер — он получит дополнительные 50% тепла. Если вы подарите свитер обладателю 9 свитеров, то добавленное вами количество тепла увеличится для него всего лишь на 10%.

2. Во всех случаях вы даёте человеку одно и то же количество своей заботы — но он получает разное количество удовлетворения.

3. Каждую фичу, которую вы добавляете в свой продукт, стоит рассматривать не в вакууме, а с точки зрения относительной пользы: сколько пользы она добавляет к тому, что уже есть в продукте. Небольшая относительная польза — небольшое увеличение привлекательности продукта, независимо от того, сколько времени и денег вы на разработку этой фичи потратили.

4. Под этим же углом вы можете посмотреть и на свой продукт в целом — сколько дополнительной пользы к тому, что у человека уже есть, он получит от того, что начнёт пользоваться вашим продуктом? Если немного, то и желания им пользоваться будет немного.

5. Классическая физика не работает для объектов, движущихся со скоростями, близкими к скорости света. Если вы хотите, чтобы ваш продукт развивался на околосветовых скоростях — думайте о нём в терминах теории относительности.

А ты что себе оставишь?

1. Нет, блин, надо всё-таки фокусироваться на одном самом главном. Вот, например, Red Bull, которую основатель назвал «маркетинговой

компанией». Не потому что у них хороший маркетинг. А потому что они занимаются ТОЛЬКО маркетингом!

2. А всё остальное — отдают на аутсорс. Они даже сам напиток не производят, этим занимается другая компания. А Red Bull его только продвигает и продаёт — в количестве 12 миллиардов банок в год на 11 миллиардов евро в 2023 году!

3. Да и сам напиток тоже не их. Основатель Red Bull увидел его в Таиланде, после чего создал с его производителем совместную компанию по продвижению этого напитка в остальном мире.

4. Я живо представил себе обычный стартап, решивший продавать напитки. Он бы вывернулся наизнанку, чтобы придумать свои уникальные рецепты и самому заняться их производством. А маркетинг бы спокойно отдал бы на аутсорс.

5. Поэтому мало сфокусироваться на одном самом главном. Надо ещё правильно решить — что же именно самое главное!

6. Возьмём, к примеру, стартап-акселератор. А теперь поставим условие, что одной вещью он должен заниматься сам, а остальное отдать на аутсорс. Чем он должен заниматься

сам — сбором и отбором заявок на участие, образовательной программой внутри акселератора или выпускным демо-днём? Если ты ответишь «образовательной программой», то будешь неправ.

7. Из каких частей состоит твой бизнес? Если перед тобой поставить условие, что ты должен заниматься только одной из этих частей, а остальные отдать на аутсорс — какую ты оставишь?

8. А это точно то, чем ты сам должен заниматься? Подумай ещё раз.

9. А теперь посчитай, сколько процентов времени, мозгов и денег ты тратишь на эту часть — по сравнению суммарно со всеми остальными? Может, действительно — ну их на аутсорс?

Волшебное число 3

1. Над одной задачей у нас работает команда из 3 человек — обычно два программиста и один дизайнер. Если задача слишком объёмная для 3 человек — значит, эту задачу надо или урезать, или разбить на несколько частей.

2. Опять же, если мы проводим онлайн — совещание, в нём должно участвовать только 3 человека. Если хочется собрать больше — значит, нужно сузить тему совещания.

3. Но почему 3?

4. Во-первых, это нечётное число, поэтому мнения внутри команды или на совещании никогда не разделятся поровну, и какое-то решение всегда будет принято.

5. Во-вторых, 3 человека достаточно, чтобы совершить прорыв. И недостаточно для того, чтобы сломать до невозможности быстрого восстановления то, что уже работает.

6. В-третьих, как мы помним, для команды из 4 человек уже нужен отдельный управляющий, что делает её командой из 5 человек. А 5, 6, 7 и так далее человек способны превратить простую задачу в сложную, чтобы всем было чем заняться.

7. Говорят, что путь к большой цели начинается с первого маленького шага. Но этот путь так и продолжается — маленькими простыми шагами, которые просто совершать и просто откатывать назад, если они не срабатывают. А для

выполнения простых шагов не нужны большие команды.

8. Поэтому число 3 — это как раз то ограничение, которое заставляет тебя самого разбивать путь достижения большой цели на последовательность маленьких шагов. По крайней мере, так считает основатель 37Signals (BaseCamp) Джейсон Фрайд, чьи слова я привёл выше.

9. Хорошие слова, которые стоит вспомнить, когда ты думаешь, что тебе в твоём стартапе не хватает людей, чтобы сделать всё, что нужно. Возможно, что «всё» в данном случае — это слишком.

Не «компетенции», а «суперсила»!

1. Люди, решившие заняться новым проектом, обычно впадают в одну из двух крайностей — недооценка собственных компетенций… и их недооценка. Это не опечатка!

2. Первый тип недооценки — когда человек решает заняться чем-то совершенно новым. Типа, риэлтор собрался стать программистом. Или наоборот. Так человек обнуляет все свои компетенции.

3. Второй тип — когда он считает, что теперь всю жизнь должен делать то же самое. Если работал в ресторанном бизнесе, значит, новый проект должен быть про рестораны. И это тоже недооценка компетенций.

4. Потому что компетенции — понятие не «вертикальное», а «горизонтальное». Это не знание конкретной индустрии, а набор умений, которые позволили тебе добиться успеха в этой области.

5. К примеру, у моего знакомого есть сеть ресторанов. Она стала успешной, потому что он сумел выстроить эту сеть так, что сам ни одним рестораном не управляет. Потому что он смог создать единообразные бизнес-процессы для управления рестораном, быструю систему внедрения этих бизнес-процессов в новые рестораны, а также систему контроля за их исполнением.

6. Таким образом, его ключевая компетенция — это не ресторанный бизнес, а построение сетей. И эту компетенцию он в принципе может применить в новом проекте во многих других темах.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

7. А он решил заняться созданием софта. Что может стать полным обнулением — как в случае риэлтора, решившего стать программистом. А может стать и выходом той же компетенции на новый уровень — если этот софт станет цифровым отражением его компетенций по построению и управлению сетями через призму новых технологий. ИИ, например.

8. Поэтому компетенции лучше считать не профессиональным навыком, а суперсилой. А себя — суперменом или супервумен.

9. А как ты можешь описать свою суперсилу, не используя названия и термины конкретной индустрии? А в каких других проектах можно такую суперсилу применить?

Самые перспективные сейчас темы

1. С одной стороны, успешными становятся стартапы, которые успели заскочить на волну происходящих прямо сейчас изменений.

2. С другой стороны, вспоминаются слова Джеффа Безоса: «Меня всё время спрашивают, что изменится в ближайшие годы. И никто не спрашивает, что останется неизменным.

Хотя это гораздо важнее, так как долгосрочную стратегию можно строить только на том, что было, есть и будет».

3. Значит, нужно попробовать совместить вроде бы несовместимое. Какое самое ключевое изменение происходит прямо сейчас? Это, конечно, ИИ. Что было, есть и всегда будет? Семь смертных грехов, описанных ещё в Библии.

4. Соответственно, модели самых перспективных стартапов должны сейчас опираться на пересечении гордыни + ИИ, или жадности + ИИ, или гнева + ИИ, или зависти + ИИ, или похоти + ИИ, или чревоугодия + ИИ, или уныния + ИИ.

5. Что это может быть?

6. Только внимание! Две первых пришедших в голову идеи по каждому из пересечений нужно сразу выкинуть. Во-первых, самое очевидное редко бывает правильным. Во-вторых, если оно даже и правильное, то в эту очевидную сторону побежит слишком много конкурентов.

7. Ну что, появились третьи, четвёртые и пятые идеи по поводу какого-нибудь из этих пересечений? Тогда это точно стоит попробовать.

Чтобы добиться больших результатов, нужно забить на тайм-менеджмент

1. Никакой тайм-менеджмент не поможет тебе справиться со всеми задачами, когда их слишком много.

2. Единственный секрет эффективного тайм-менеджмента — вешать на себя поменьше дел.

3. В реальной жизни это означает только одно — уметь вычёркивать из списка дел то, что можно не делать вообще.

4. Однако полностью бесполезных дел не бывает. Тогда как их можно вычеркнуть? Сравнить с другими по размеру возможного результата и количеству усилий, которые на это нужно потратить.

5. Чёткое следование этому принципу должно привести к тому, что в списке дел останется только то, что теоретически может принести максимальный результат с минимальными усилиями. А таких вещей не может быть много. Вот ты и сократил свой список дел.

6. Если же по этому принципу из списка дел ничего вычеркнуть не удаётся, значит, всё тобой

запланированное — одинаково геморройные вещи с одинаково минимальным выхлопом. Ведь всё-всё не может быть одинаково хорошо. Значит, оно одинаково плохо. А на хрена тогда тебе этим вообще заниматься?

7. Короче, всегда должен быть вариант добиться максимального результата с минимальными усилиями. Или ты его уже знаешь. Или тебе его нужно ещё найти. Или нужно переформулировать задачу, чтобы такой вариант нашёлся.

«Какой у тебя план на 10 лет вперёд, и почему ты не можешь его выполнить за следующие 6 месяцев?»

1. Таким вопросом Питер Тиль любил ставить в тупик фаундеров приходящих к нему стартапов. Никакого разумного ответа на такой вопрос, конечно, получить нельзя. Но можно сделать два полезных вывода.

2. Во-первых, причины, которые ты начнёшь приводить в ответ — это то, на чём тебе нужно в первую очередь сфокусироваться. Потому что то же самое мешает быстро двигаться вперёд твоим конкурентам. А значит, это именно то, в чём ты их можешь обогнать. Если придумаешь как.

3. А это и есть второй вывод — чтобы обогнать конкурентов, ты должен начать делать неочевидные вещи. Ведь делая только очевидные, все будут бежать ноздря в ноздрю друг с другом.

4. Но чтобы найти неочевидный ответ, нужно задать себе вопрос, который требует только неочевидных ответов. Например, «как выполнить 10-летний план за 6 месяцев?». Хотя тут может подойти «как увеличить свою выручку в 12 раз за 12 месяцев без инвестиций?» или «как получить 1 миллион пользователей, не вложив ни копейки в рекламу?», или всё что угодно, что навскидку кажется невозможным.

5. Пусть ты даже не сможешь найти полный ответ на поставленный вопрос. Но всё, что ты по ходу придумаешь, сможет хоть как-то приблизить тебя к этой цели. Но ты не сможешь это придумать, если не задашь себе правильный вопрос.

6. Нельзя стать олимпийским чемпионом, не нагружая своё тело запредельными нагрузками. Нельзя стать миллиардным стартапом, не нагружая свой мозг запредельными вопросами.

7. Короче, какой вопрос ты себе задашь?

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

Идея дня: чего не хватает до миллиарда?

1. Я обычно сижу и работаю в кафе. Когда вижу входящих туда родителей с ребёнком, я могу побиться об заклад, что, сев за стол, родители вручат ребёнку телефон — чтобы тот чем-то занялся и не мешал родителям и другим посетителям.

2. Обычно ребёнок в это время смотрит мультики. Однако было бы здорово, если бы он занимался на том же телефоне какими-то другими более полезными вещами. Правда, эти полезные вещи должны быть не менее увлекательными. Чему сильно может помочь ИИ, если его правильным образом внутрь такого приложения впихнуть.

3. Таким образом, рынок к этому уже готов, и он огромного размера. А те стартапы, которые смогут сделать полезные и увлекательные приложения для детей, точно станут миллиардными компаниями.

Цинично, но перспективно

1. Если задуматься, то успешные стартапы эксплуатируют неспособность людей делать что-то хорошо. Совсем грубо говоря,

маркетплейсы — они для тех продавцов, которые не умеют нагонять себе трафик.

2. Стартап, который хочет долго на тех же самых людях зарабатывать, ни в коем случае не должен учить их это делать. Зачем рубить сук, на котором сидишь? Нужно стараться как можно дольше пользоваться найденной человеческой слабостью.

3. К примеру, если ты нашёл где-то в глуши ботанов, способных круто программировать или дизайнить — зачем их учить искать клиентов и правильно с ними общаться? Нужно брать на себя роль умеющего это делать посредника и каждым своим действием доказывать им, что они и без этого отлично обойдутся. А вот без такого посредника как ты — вряд ли.

4. Многие стартапы, рвущиеся в популярную сейчас тему ИИ — помощников, активно пытаются это правило нарушить — позиционируя своих помощников как инструмент, в том числе и для обучения. Похожую ошибку совершают некоторые создатели маркетплейсов, пытаясь прямо или косвенно учить своих поставщиков услуг тому, как правильно продавать свои услуги клиентам.

5. Какое неумение людей эксплуатирует твой стартап? Не получается ли случайно так, что ты по ходу дела учишь своих пользователей это делать?

6. В общем, не нужно пытаться их чему-то учить или в чём-то им помогать. Нужно просто делать что-то за них.

Формула «Hacker+Hustler» уже устарела

Вспомним популярное мнение, что для успешного стартапа нужно два основателя, две роли: Hacker и Hustler.

1. Hacker. Если это айтишный стартап, то хакер — это Главный Программист. Если это торгово-закупочная история, то хакер — это человек, который на чуйке закупает то, что «пойдёт». Если это производство, то хакер — это тот, кто придумает и соберёт то, что людям понравится. В общем, хакер — это человек, который знает, ЧТО сделать, запрограммировать, купить, скопировать. Он целиком про внутренности продукта — как он должен быть устроен, что мы будем продавать.

2. Hustler. Хастлер — это обычно Главный Продажник. Он знает, КАК продать то, что

придумал хакер. Он не только знает, но ещё и умеет. Он проломит лбом каменную стену секретарш, чтобы выйти на человека, принимающего решение. Он запустит рекламу в интернете с офигенной конверсией в покупателя. Он выйдет на сцену и убедит всех присутствующих, что им позарез и прямо сейчас нужно то, что он продаёт. Он целиком про продажи — как продавать, как продавать больше, как продавать ещё больше.

3. В самом начале стартап-рынка — это формула была великолепна. По рынку бродили одинокие хакеры-самоучки без хастлеров, которые не могли ничего сами продать. Кое-где встречались одинокие хастлеры, которые решили «продавать мечту», но не могли найти хакера, который бы эту мечту реализовал в коде или железе.

4. Сейчас ситуация изменилась — худо-бедно, но хакеры научились объединяться с хастлерами. Они наловчились понимать правильные слова о юнит-анализе, кастдеве, стоимости привлечения пользователей. Некоторые из них уже умеют создавать минимально жизнеспособные продукты и их продавать.

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»

5. Но тут во весь рост встала новая проблема. Они научились делать и продавать, но они ещё не научились зарабатывать. Высокий объём продаж не гарантирует того, что компания заработает на этом деньги, замечательная сама по себе фича не гарантирует того, что её можно выгодно продать.

6. Цена на свой продукт устанавливается минимальная — ведь важно, чтобы больше пользователей поскорее купило. Для заключения контракта продажник пообещает реализовать все фичи, которые нужны заказчику, ведь для нас важен каждый новый клиент. Клиент сделал заказ — супер, отправим ему любое количество заказанной продукции. Замаячил новый канал сбыта — надо войти в него любой ценой, ведь нужно, чтобы о нас узнало как можно больше людей.

7. Деньги приходят. И тут же уходят. Конец каждого отчётного периода — трагедия. Деньги, которые лежали на счету и считались честно заработанными, оказывается, ушли на налоги. С трудом накопленных денег не хватает на найм профессионалов; нанимают тех, на кого хватает денег. Те, кого наняли, не выполняют планы продаж, не укладываются в сроки релизов. Деньги на людей потрачены, люди денег компании

не принесли. Выясняется это обычно только в конце месяца, когда на зарплату людей вдруг не хватает денег.

8. Текущих целей две — ровно по количеству основателей: улучшать продукт и продавать больше. Никто не вспоминает простую истину: если в среднем на одной продаже мы теряем деньги (за счёт высокой стоимости привлечения клиента, высоких логистических издержек и низкой отпускной цены), то увеличение объёма продаж будет приводить к ещё большим убыткам. Другими словами, масштабирование убытков приводит к ещё большим убыткам.

Новая формула

Итак, мне кажется, что пришла пора обновить формулу до вида: «Hacker+Hustler+Haggler».

1. В словаре Haggler определяется как: а) тот, кто обычно торгуется, спорит о ценах и условиях, б) тот, кто придирается и находит недостатки, в) презр. торгаш. В сущности, хаглер — это человек, который умеет торговаться с хакером и хастлером и может заставить их вместе зарабатывать деньги. Это человек, который понимает ЗАЧЕМ работает хакер и хастлер.

2. Он будет дотошно сравнивать юнит-анализ с текущей ситуацией и находить дыры, которые надо латать либо в юнит-анализе, либо в организации процесса. Он будет сильно удивляться тому, что кто-то отправляет людей в новый канал сбыта, если даже по расчёту рентабельность этого канала ниже, чем у существующего канала. Он будет против снижения цены для особо любимого клиента, объясняя, что можно продавать поменьше, но с большей маржой, и тогда в абсолютном количестве заработать можно больше. Популярный лозунг «больше фич, чем у конкурента, за меньшую цену, чем у него» заставляет его биться в судорогах и стоять над душой у хакера, чтобы тот придумал такую офигенную фишку, которая позволит продавать продукт не дешевле, а дороже, чем конкурент.

3. Хаглер — это не просто «дядюшка Скрудж», который знает только «за цифры». Хаглер — такой же крутой чувак, как и остальные основатели. Он понимает продукт, он чувствует пользователей, он понимает в деталях, как устроен процесс продаж, он отличный операционщик — иначе он не может содержательно контролировать и предлагать содержательные методы решения проблем.

Просто у него своя задача — придать всему этому аду хоть какой-то смысл.

4. Кстати, формулу «Hacker+Hustler+Haggler» я погуглил и навскидку не нашёл. Так что пусть пока побудет «формулой Морейниса».

Читайте свежие посты в телеграм-канале «Тёмная сторона»