

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

ноябрь

2017

Подписаться

Facebook: <https://www.facebook.com/amoreynis>

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://telegram.me/temno>

Почтовая рассылка: <http://moreynis.ru/>

Учиться

#бизнесдляшкольников: <http://teenstarter.com>

#антистартап: <http://antistartup.darkside.vc>

Партнерство

Тёмная сторона: <http://darkside.vc/>

Продавцы сладкой водички

1. Когда я слушаю очередной рассказ стартапа, то на ум мне постоянно приходит старая фраза: «Ты хочешь продавать сладкую водичку до конца жизни или ты хочешь изменить мир?». Так сказал Стив Джобс Джону Скалли, CEO Pepsi, когда сманивал его работать в Apple. Сорри за отсылку к Джобсу – это уже не модно, но давайте не будем забывать, что Apple – это самая дорогая компания в мире, которая готовится первой за всю историю пробить потолок капитализации в триллион долларов.
2. «Ну да, ну да», – можно услышать в ответ, – «Что же вы, мелочные жадины-говядины, не верите в мою уникальную, не имеющую аналогов идею? Почему не даете миллион на разработку моей замечательной платформы? Где же ваши миллионы на рекламу, чтобы о моем продукте узнали все? Почему вы игнорируете мои письма с описанием большой идеи?».
3. Во-первых, когда вы говорите о «большой идее» – вы, на самом деле, не собираетесь менять мир. Вы собираетесь менять людей. Вы хотите заставить их пойти туда, куда они не собираются идти. Заставить удовлетворять потребности, которых у них нет. Заставить поверить в то, во что они не верят. Заставить пользоваться тем, что им не нужно. Нельзя изменить людей, чтобы они изменили мир. Можно начать менять мир, чтобы люди начали меняться.
4. Во-вторых, вы хотите менять людей очень своеобразным образом. Им достаточно измениться только в одном – они должны начать толпами покупать то, что вы им продаете. Они это должны делать, потому что вы – крутые, потому что ваш продукт – крутой. По вашему мнению, люди должны измениться, чтобы поверить в вашу крутость. На самом деле – люди должны поверить в свою крутость, а не в вашу. Крутые люди могут меняться, некрутые люди предпочитают жить в привычном болоте.
5. В-третьих, вы не можете убедить в своей идее, планах и своей способности их реализовать даже нас, специально собравшихся вас послушать. Как вы собираетесь сделать так, чтобы вам поверили

миллионы? Деньги не решают. Рекламирывать можно только то, что продается и так. Деньги дают не Васе Пупкину на создание партии, а лидеру партии на подготовку к революции.

6. В общем, вы собираетесь продавать сладкую водичку (лиды, телефоны, криптовалюту, курсы, конференции, нужное подчеркнуть) до конца жизни или хотите изменить мир?
7. Первый, кому я задаю этот вопрос – это самому себе.



7 пунктов, на которые стоит обратить внимание при планировании

1. Если вы строите свою гипотезу на общеизвестном утверждении, то попробуйте покопать поглубже – а правда ли это? Применимо ли это в вашем конкретном случае? Строить свою стратегию с первой фразы «всем известно, что...» – это, по крайней мере, опасно.
2. Обсуждайте свою гипотезу и планы не с теми, кто вас поддерживает, а с теми, кто считает, что вы неправы. Вы все равно столкнетесь с реальным миром на этапе проверки гипотезы. Но обойдется это вам гораздо дороже.
3. После любого общего утверждения задавайте себе вопрос: "И что теперь я могу прямо сейчас взять и сделать, основываясь на этом?". Сводите обсуждение любых общих вещей к обсуждению практических действий.
4. Начинайте не с того, что проще, а с того, что менее всего очевидно – с того, где самый большой риск неудачи.
5. Переставляйте пункты вашего плана таким образом, чтобы вы смогли как можно быстрее получить первые практические и измеримые результаты. Самый известный способ – поставьте продажи перед разработкой. Если вы не сможете это продать – зачем тратить время и деньги на разработку этого?

6. План доступа к рабочему капиталу надо прорабатывать не менее тщательно, чем план продаж и разработок. Начать выделять на него специальное время и ресурсы как можно раньше – обязательно. Сводить его к одному пункту: «И вот тут мы пойдём и найдём кредитора или инвестора» – неправильно. Воронка привлечения рабочего капитала – не менее сложна, чем воронка продаж.
7. Вы можете изменить свой план в любой момент времени, но в каждый момент времени у вас должен быть какой-то план. Об этом я уже неоднократно говорил, но не грех и повторить.



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 свое поле боя и придумать маневр. Умение придумывать идеи, выдвигать гипотезы и быстро их проверять – это необходимая составляющая мастерства предпринимателя. Не отменяющая «правило 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 достижения уровня мастерства предпринимателя практически неизбежно приведет 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».



Какую цену поставить на свой продукт?

1. Самое лучшее – сделать его в два раза дороже или в два раза дешевле конкурентов.
2. Вы чем-то должны существенно отличаться. Либо у вас больше ценности, что нужно отражать в цене. Либо вы сумели хакнуть структуру затрат, тогда глупо это не использовать.
3. Кстати, этот подход заставляет задуматься – а что же вы действительно сделали «не так, как другие»? Увеличили ценность или изменили модель?
4. Если вы даете ту же ценность, что и другие, а модель у вас такая же – за счет чего вы собираетесь конкурировать? Если отличия есть – докажите это ценой.



Что общего между IKEA и системой образования?

1. Вещи из IKEA можно научиться собирать – но нельзя научиться их создавать.
2. Из комплектующих можно собрать можно только одну вещь – ту, которую по замыслу продавца, вы должны собрать.

3. Чтобы получить что-то в результате – надо строго следовать инструкциям.
4. Вы получаете удовлетворение от того, что следовали инструкциям.
5. Вы собираете те же самые вещи, что и миллионы других людей.
6. На всякий стандартный подход всегда находятся люди, которые хотят его хакнуть. Для икеевских продуктов есть сайт IkeaHackers, где такие люди делятся идеями, как из стандартных комплектующих делать нестандартные вещи. В образовании – то же самое.

Подсмотрено здесь: <https://medium.com/the-mission/what-ikea-and-our-education-system-have-in-common-its-not-a-good-thing-1a61e56a8394>



В чем суть MVP?

1. 9 из 10 стартапов умирает. Вероятность 9 из 10, что начальная идея нашего стартапа неверна.
2. Тогда получается, что минимально жизнеспособный продукт – это не способ доказать свою правоту, а способ начать предметный диалог с покупателем, чтобы понять, в чем мы ошибаемся.



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 трехкратное превосходство в ресурсах. 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. Мы должны 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».



Кто наши конкуренты?

1. Конкуренты – это не те, кого мы назначаем своими конкурентами по формальным признакам. Конкуренты – это те, между кем и нами выбирают покупатели для удовлетворения своей потребности.
2. Если нас не покупают, то можно спросить: «А что вы купили/использовали вместо нас?». Если назвали что-то – это конкурент. Если и нас, и ничего вместо нас не покупают, типа «просто смотрим» – есть вероятность, что мы боремся за удовлетворение мнимой потребности.



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. Нашел восходящий поток – поднимается вместе с ним вверх. Не нашел – 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 найдет 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 упремся и добьемся». 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.



Что самое смертельное для стартапа – слабая команда, некачественный продукт или маленький рынок?

Маленький рынок.



Сколько мы стоим?

1. Есть такой биржевой показатель P/E (Price/Earnings). Если не вдаваться в детали – это отношение стоимости одной акции компании к прибыли компании в пересчете на одну акцию. Обратите внимание – речь идет о прибыли, а не о выплачиваемых дивидендах на эту акцию, на дивиденды направляется только часть прибыли компании.
2. Грубо говоря, если компания заработала \$100М, и на бирже обращается миллион акций, то прибыль на одну акцию – \$100. Если P/E=25, значит, стоимость акции компании составляет \$2500. Другими словами – акция продается за деньги, эквивалентные тому, сколько компания может заработать за 25 лет, если будет зарабатывать столько же, сколько сейчас. Учитывая, что речь идет о прибыли компании, а не о дивидендах – если на дивиденды направляется 25% прибыли, то при P/E=25 покупатель акции окупит получаемыми дивидендами стоимость акции за 100 лет. Если компания будет продолжать зарабатывать столько же, сколько сейчас.
3. Вы можете сказать, что такие коэффициенты P/E в районе 25 – это фантастика. Ан нет. Текущий усредненный P/E по компаниям из списка S&P 500 составляет как раз 25.87. P/E Амазона, например, за 2016 год – 228, Apple – 17, Facebook – 50. Почему такие P/E? Почему такие высокие стоимости акций? Потому что все ожидают, что компании будут зарабатывать не столько, сколько сейчас – а больше, много больше. Продавцы акций – фиксируют прибыль, чтобы получить наличные. Покупатели акций вкладывают деньги в акции, потому что надеются, что акции будут стоить еще дороже.
4. Глобальная экономика сегодня – это экономика ожиданий, а не фиксация сегодняшних реалий. Больше ценится тот, кто собирается

заработать завтра больше, чем сегодня – а не тот, который зарабатывает хоть и прилично, но стабильно.

5. Вы думаете, что я хочу закончить этот пост плачем по «пузырям»? Нет. Нет никакого смысла плакать или плевать против ветра. Нужно думать о том, что этот ветер значит лично для нас. А он означает только одно – самое большое значение имеет не то, что мы делаем сегодня, а то, что мы собираемся делать завтра.
6. Насколько мы завтра вырастем над собой сегодняшним? Насколько убедительно мы можем доказать это себе и другим? Что мы сегодня сделали для того, чтобы завтра вырасти? Ответы на эти вопросы стоят в десятки и сотни раз больше того, что у нас есть сегодня.



Бой с тенью

У боксеров есть такое упражнение – «бой с тенью». Когда ты боксируешь с воображаемым противником, пытаешься достать его и уклониться от его ударов. Эту технику полезно применять и стартаперам.

1. Итак, мы придумали хорошую, на наш взгляд, идею. Но мы не бросаемся ее сразу же реализовывать, упиваясь своим умом и сообразительностью.
2. Представим себе, что влиятельный на этом рынке игрок взял и реализовал то же самое.
3. Придумываем, что мы сделаем в ответ. Какие свойства продукта изменим? Сделаем что-то с ценой – понизим или повысим? Изменим бизнес-модель – поменяем что-то в начинке процесса, будем зарабатывать на чем-то другом?
4. А теперь пойдём и начнём делать – но уже сразу новый ответный вариант продукта.

Показания: паника от появления конкурентов.

Противопоказания: если вы считаете, что вы умнее всех.

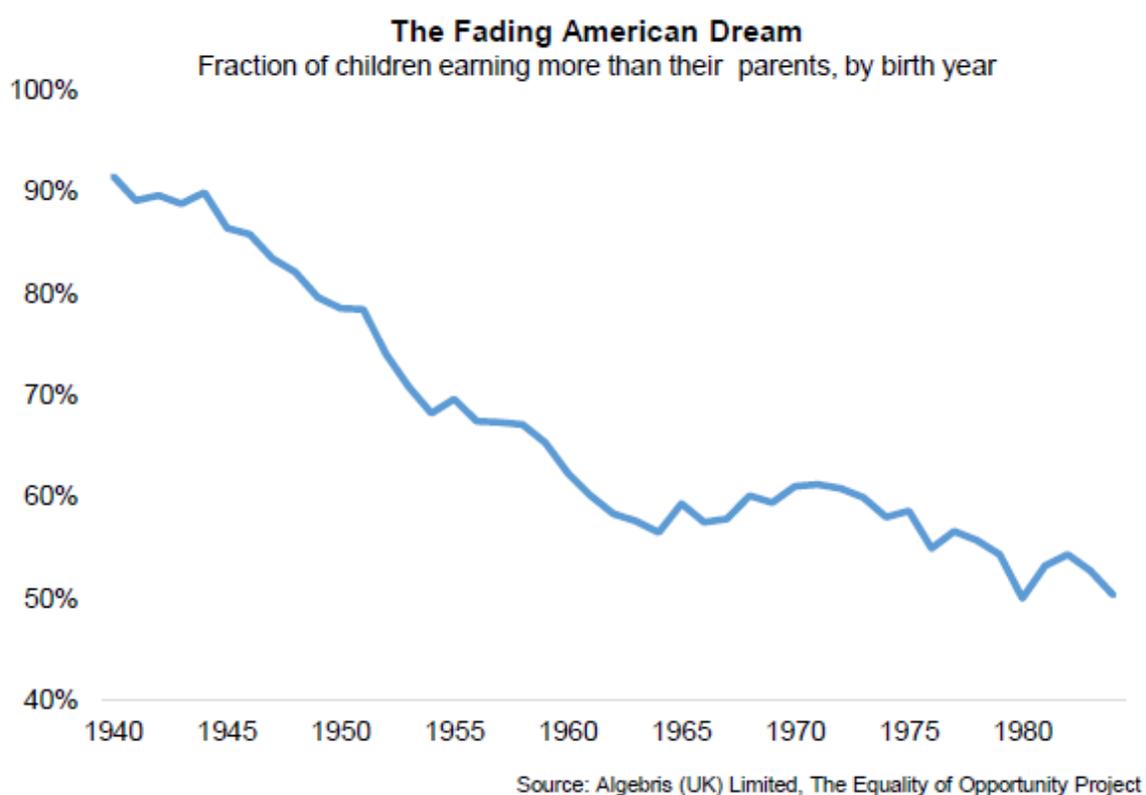


Мне не нужен новый продукт, мне нужна новая бизнес-модель

Это ответ на тот случай, если вы меня спросите, какие проекты я ищу.



Сколько будут зарабатывать наши дети?



1. Из графика видно, что количество детей, зарабатывающих больше родителей, в США неуклонно снижалось. Уже больше половины нынешних американских детей зарабатывает меньше родителей.
2. Это не потому что Америка загнивает, а потому что это побочный эффект капитализма. Большие деньги перекачиваются к меньшему количеству людей, человеческий труд вытесняют машины и куча других тенденций.

3. У нас пока еще не так. Мы зарабатываем, скорее всего, больше чем наши родители. Не потому что у нас тенденция другая, а потому что родители в другой стране жили.
4. Мы живем уже при капитализме, и дети наши будут жить при капитализме. И зарабатывать большинство наших детей будет меньше, чем мы.
5. Вы все еще спрашиваете, зачем учить детей предпринимательству? И по-прежнему надеетесь, что путь, принятый большинством – хорошие оценки в школе -> ЕГЭ -> приличный университет -> приличная работа – приведет их к тому, что они будут жить, лучше, чем мы? Посмотрите на график – суровая статистика отвечает «нет».



Чем отличаются «иксы» от процентов годовых?

1. Финансовые инвесторы сначала фиксируют верхнюю границу риска. Потом выбирают инструменты с максимальной доходностью из тех, у кого уровень риска не выше заданного.
2. Венчурные инвесторы сначала фиксируют нижнюю границу доходности. Потом выбирают проекты с минимальным риском, из тех, у кого уровень доходности не ниже заданного.
3. Финансовые инвесторы сразу оценивают доходность в «процентах годовых» – сколько процентов на вложенный капитал они могут заработать за год.
4. При стороннем взгляде на венчурных инвесторов может показаться, что они мыслят какими-то другими категориями. Вложил \$100К – хочу заработать миллион, вложил миллион – хочу заработать 10. Они еще называют это «иксами» – во сколько раз они заработают больше, чем вложат.
5. На самом деле, венчуры тоже думают о процентах годовых. Они же не сумасшедшие, а инвесторы. Они вкладываются в рискованные проекты не из-за любви к искусству, а потому что они хотят заработать

больше, чем их товарищи–финансовые инвесторы. Иначе они бы давно плюнули на венчур и переложились бы во что-то менее рискованное.

6. «Иксы» очень легко переключаются в проценты годовых, если мы учтем, за какой срок эти иксы заработаны. Например, 10 иксов за 10 лет (вложил лям, через 10 лет заработал 10 лямов) – это эквивалентно 26% годовых (1.26 в десятой степени = 10).
7. Для тех, кому лениво считать – можете посмотреть на табличку.

Years	2x	3x	4x	5x	6x	7x	8x	9x	10x
1	100%	200%	300%	400%	500%	600%	700%	800%	900%
2	41%	73%	100%	124%	145%	165%	183%	200%	216%
3	26%	44%	59%	71%	82%	91%	100%	108%	115%
4	19%	32%	41%	50%	57%	63%	68%	73%	78%
5	15%	25%	32%	38%	43%	48%	52%	55%	58%
6	12%	20%	26%	31%	35%	38%	41%	44%	47%
7	10%	17%	22%	26%	29%	32%	35%	37%	39%
8	9%	15%	19%	22%	25%	28%	30%	32%	33%
9	8%	13%	17%	20%	22%	24%	26%	28%	29%
10	7%	12%	15%	17%	20%	21%	23%	25%	26%



Почему не стоит начинать стартап с фразы «я хочу сделать вот это»?

1. Лучше начинать стартап с того, в чем мы хотим разобраться, а не с того, что хотим построить.
2. Если сразу зафиксировать то, что мы хотите построить – у нас возникнет три проблемы:
 - скорее всего, наша идея будет слишком тривиальна, чтобы за нее 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 чем-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 использовалась в Toyota в ходе эволюции их методологий производства. Погуглите, почитайте – хорошая техника, попробуйте использовать.



Просветление – это...

1. Просветление – это переход от состояния «я делаю вот такую-то крутую штуку», к пониманию того, что любой бизнес, начиная с какого-то момента, можно рассматривать как финансовый бизнес.
2. На входе – заемные деньги. Неважно – от себя как основателя или внешних кредиторов или инвесторов. В виде кредитов или инвестиций. Внутри – переработка этих денег через преобразование в товары или услуги и их продажу. На выходе – возврат вложенных денег с эффективностью, превышающей эффективность традиционных финансовых инструментов.
3. Понимание того, что этот подход применим не только к ларькам с шаурмой, а к любому бизнесу – это как раз и есть момент просветления.
4. Отрицание этого – это симптом продолжения болезни «горящих глаз».



Не умножайте ценности сверх надобности

1. У продукта есть «цена» и «ценность». Цена – это то, сколько человек платит. Ценность – это то, что он, на его взгляд, получает. Назовем разницу между ценностью и ценой «добавленной ценностью».
2. Правило порога. Чтобы продукт вообще продавался, добавленная ценность должна быть больше нуля.
3. Правило взаимосвязи. Чем выше добавленная ценность, тем ниже стоимость привлечения покупателя – тем лучше он продается.
4. Правило баланса. Себестоимость добавленной ценности должна быть ниже, чем выигрыш в стоимости привлечения.
5. Не надо вводить новую ценность только потому, что «тогда мы будем больше продавать». Сначала прикиньте, насколько она должна уменьшить стоимость привлечения. Это будет верхним порогом себестоимости новой ценности в пересчете на одну покупку.
6. Если себестоимость ценности окажется выше, чем разница в стоимости привлечения - то вы попали на деньги. Продукт действительно будет лучше продаваться, но с каждой продажей вы будете нести убытки. Чем больше добавили ценности – тем больше продаж. Чем больше продаж – тем выше убытки.



Не надо обольщаться по поводу ценности

1. Ценность товара – это разница между стоимостью привлечения по рекламе вашего продукта с объявленной ценностью и без нее.
2. Если разницы нет – значит, ценности нет. Если разница небольшая – ценность небольшая.
3. Вывод. Себестоимость добавления ценности не должна превышать разницы в стоимости привлечения.

Это более короткая формулировка предыдущего поста.



Не надо заставлять

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?».



Чему можно научиться у говнюков?

1. Судя по рассказам очевидцев, многие основатели выдающихся компаний были теми еще говнюками. Люди, работавшие с Джобсом, характеризуют его как, мягко говоря, неприятного в общении человека. О Ларри Эллисоне из Оракла ходила в свое время поговорка: «Чем Бог отличается от Ларри Эллисона? Бог не думает, что он Ларри Эллисон.».
2. Они были неприятными людьми и хотели слишком много всего. Однако, в силу своего цинизма они понимали простую истину – «чтобы много получить, надо много дать». Много того, чего люди захотят. Огромную красивую мечту. Фабрику грез. Цифровой наркотик. Они не «транслируют ценности компании» – они транслируют ценность того, кем люди захотят быть или казаться.
3. Симпатичные приятные основатели со своим продуктом, несущим «разумное, доброе, вечное», похожи на свидетелей Иеговы. Они скребутся в двери, прикасаются на улице к твоему рукаву и мягким голосом спрашивают: «Вы хотите поговорить о нашем продукте?». Нет, не хочу. Я не хочу говорить о вашем продукте и о ваших ценностях. Я хочу думать и говорить о себе.
4. Симпатичные и приятные люди верят в своего бога (продукт) и несут его свет другим людям (целевой аудитории). Говнюки не верят ни в бога, ни

в черта – их интересует только ответ на вопрос: «за что толпы людей захотят платить?».

5. Сдается мне, что основатель следующей триллионной компании будет говнюком не меньше Джобса.



У кого вы будете учиться?

1. Успех не учит. Учат только неудачи.
2. У большого успеха нет рецептов. То, что сработало один раз – больше не работает. Есть рецепты, как открыть микробизнес – и они работают. Нет рецептов того, как создать новый Apple, Facebook или Amazon.
3. А вот ошибки повторяются вновь и вновь. «На ошибках учатся» – это было сказано еще давно и до сих пор остается правдой. Микеланджело сказал: «Я беру камень и отсекаю всё лишнее». Для того, чтобы сделать все правильно – надо просто перестать делать ошибки.
4. У кого вы будете учиться? Я – у тех, кто потерпел неудачу.
5. А большинство пойдет учиться к тем, кто добился успеха. Чему?



Почему важно быть шизофреником?

1. Есть два разных пути выработки стратегии – «сверху вниз» и «снизу вверх». «Сверху вниз» – от общих гипотез к практической реализации. «Снизу вверх» – от практических наблюдений к обобщениям. Каждый подход по отдельности имеет свои ограничения. «Сверху вниз» – можно посоветовать «мышам стать ежиками», но работать это не будет. «Снизу вверх» – до единорога можно не дорасти.
2. Идеальная ситуация – попытаться эти два подхода совместить. Вот только разумно думать об одной и той же идее одновременно с двух сторон, сверху и снизу – очень сложно. Слишком сильна начальная

инерция – той стороны, откуда эта идея пришла. Слишком сложно взглянуть на нее теперь с обратной стороны.

3. Если, конечно, ты не шизофреник. Раздвоение личности – если эти личности в твоей голове имеют собственное мнение и спорят друг с другом – может оказаться решением проблемы.
4. Всем остальным – нужны партнеры-сооснователи, способные и готовые аргументировать противоположную точку зрения. Слава богу, это в характере большинства людей – сразу говорить сакральную фразу «да, но...». Это порядком бесит, но сильно помогает – когда ты хочешь не выслушивать слова одобрения, а выработать разумный способ действий. Правда, готовность спорить гораздо более распространена, чем способность аргументировать и желание прийти к действию.
5. Шизофреники, чьи половинки мозга способны договориться с другом и решить, куда идти – становятся гениальными художниками, учеными и основателями единорогов. Остальные – попадают в дурку. Основатели, думающие одинаково, неготовые слышать и понимать друг друга – на кладбище стартапов.
6. В общем, если вы шизофреник – учитесь договариваться сам с собой. Если нет – ищите основателя, который думает не так, как вы. Тогда есть шанс.



Как продавать лопаты?

1. Старая истина: «На золотой лихорадке наживаются продавцы лопат».
2. Верно и обратное: если мы собираемся продавать лопаты – надо сначала найти толпу людей, собирающихся искать золото.
3. Навеяно рассказами стартаперов о своих железках и платформах. Это все – лопаты. Не рассказывайте, какие замечательные лопаты вы научились делать. Покажите, где золото и толпы людей, которым для добывания золота нужны ваши лопаты. Рассказ о том, что этими

лопатами можно копать все, что угодно – признак того, что золота и толп людей нет.



Когда мы готовы к инвестициям?

1. Что является признаком того, что наш стартап готов принять чужие инвестиции? Мы приходим к инвестору не с планом того, на что их потратить – это только «желание» их принять. А мы приходим с планом – как, сколько и когда мы предполагаем их вернуть. Вот это уже «готовность».
2. Да, этот план может не предполагать немедленного начала возврата. Да, он предполагает риски. Да, в нем есть еще много неясных моментов. Но план должен быть, и он должен предполагать возврат на инвестиции: чем больше рисков и неясных моментов – тем больше возврат.
3. Мы не всегда четко и последовательно думаем о себе и о своей выгоде, когда начинаем новый проект – мы слишком увлекаемся идеей и поддаемся иллюзиям. Но если мы будем заботиться о том, как и сколько может заработать наш инвестор – мы сами заработаем вместе с ним. Не будем заботиться о нем – не позаботимся о себе.



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. Будут 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 привлекли на свой начинающий маркетплейс несколько десятков продавцов, а теперь вам «осталось найти деньги, чтобы привлечь трафик». Если вам удалось легко кого-то привлечь – это, наверняка, не драйвер роста. Значит, нужно сменить фокус.



Господи! Дай мне душевный покой, чтобы не поддаваться хайпу. Мужество – делать ставку на восходящие тренды. И мудрость – всегда отличать одно от другого.



Доктор Рихтер о стартапах

Крутился фоном сериал «Доктор Рихтер», и ухо выцепило несколько фраз, которые очень хорошо прикладываются к стартапам.

1. О том, что уверенность в себе – это путь к неправильному диагнозу.
 - Что вы сидите и обсуждаете одно и то же? Думайте так, как будто вы чего-то не знаете.
2. О том, что выживает тот, кто умеет рисковать и считать.
 - Да, иногда они умирают, Но если я не буду рисковать, они будут умирать гораздо чаще. Это простая математика.
 - Ты вообще кем себя возомнил? Господом богом или народным целителем?
 - Нет, я бухгалтер – я умею считать. Видишь ли, миром правят бухгалтеры.



Великоайтишный шовинизм

Часто встречаюсь с тем, что основатели айтишных стартапов не хотят, чтобы их инвесторами становились люди не из IT. Типа: «мне не нужен инвестор, сколотивший состояние на недвижке или где-нибудь еще в оффлайне». Возникает вопрос – «почему?». На ум приходят следующие варианты.

1. С такими людьми не получится разговаривать на птичьем айтишном языке. Всякие customer journey, user experience и пр. и др. – вряд ли прокатят. Придется разговаривать на языке цифр. Тратим на то-то. Для того, чтобы получить то-то. Это приведет к тому-то. Откуда мы получим измеримый в деньгах результат. Слишком непривычно.
2. Если планы не выполняются, а дела не делаются – финансирование будет мгновенно отключено. Никакие доводы о том, что «разработка – это творческий процесс», «мы тут решили добавить новую фичу», «мы решили провести еще одну фокус-группу» – не проканают. «Пацан сказал – пацан сделал» – если ты подписался под планом, то он должен быть выполнен. Если план меняется, то изменения надо сначала согласовать. Жесткость возникает только по двум причинам: невыполнение обещаний и непонимание того, что происходит.
3. Планируемая доходность покажется им смешной. Ты показываешь им свой план разработки и продаж, скажем, мобильного приложения – а они говорят, что они построят супермаркет, торговый центр или заводик и заработают больше денег с меньшими рисками. А мы им про то, что «айти-бизнес такой»? Хотя, на самом деле, айти-бизнес надо делать для того, чтобы можно было бы на «воздухе» получить большую доходность, чем на капитальных затратах. Да, с большими рисками – но эти риски надо четко обозначать до принятия решений, а не после. Причем, вместе с планом постепенного снижения этих рисков и расчетом предельных затрат на неоправдавшиеся гипотезы. С планом, который должен жестко выполняться. Для достижения результата, который может быть измерим в деньгах. Которых может оказаться больше, чем в традиционном оффлайновом бизнесе.

Какие еще варианты есть – кроме жесткости и нацеленности на большие деньги? Неужели можно мягко нацеливаться на большие деньги? Или лучше мягко нацеливаться на маленькие деньги?



Что, кому, зачем?

1. Если вы знаете, как сделать что-то, но не знаете, как найти людей, которым это нужно – лучше даже не начинать это делать.
2. Лучше сделать что-то нужное для тех людей, которых вы знаете, как найти.



Не надо ничего чинить

1. Старая поговорка гласит: «Не надо чинить то, что работает».
2. Вообще-то, не надо чинить и то, что не работает. Надо что-то менять по сути, а не залатывать дыры. «Энергии на залатывание дыр в тонущей лодки вы потратите столько же, сколько и на поиск новой лодки» © У. Баффет. Если в старой лодке появились дыры – значит, с самой лодкой что-то не то, и дыры в ней появятся опять.
3. В общем, если в бизнесе есть проблемы или хочется чего-то большего – надо что-то менять, а не чинить.
4. Кстати, в этой мысли скрыт и единственный секрет конкуренции стартапов с большими компаниями. Не надо делать, как они – но только лучше. Надо что-то менять. Большие компании, как правило, не готовы ничего менять – они либо оставляют все, как есть, либо чинят. Поэтому стартап должен предложить такую бизнес-модель, для внедрения которой большая компания должна измениться. Должна – но не может.
5. Когда мы в запускали Price.ru, у нас был главный конкурент Mobile – печатные каталоги цен, на которые молился весь компьютерный рынок. У них была электронная версия, но доступ к ней они давали за деньги. Мы убили Мобиле, потому что сделали каталог цен с бесплатным

доступом. А они не могли этого сделать – потому что оплата за размещение цен только покрывала их расходы на печать и распространение печатных справочников, а прибыль они получали от размещения рекламных модулей в печатной версии по ценам журнальной рекламы. Переход на нашу модель заставил бы их полностью измениться – что они и сделали, но было уже поздно.



Что лучше – быть свободным или конкурентоспособным?

1. Есть такой технический термин – «единая точка отказа». Википедия говорит нам, что «Единая точка отказа (SPOF, Single Point Of Failure) — узел, линия связи или объект системы доступности данных, отказ которого может вывести из строя всю систему, или вызвать недоступность данных».
2. Если мы строим систему, хоть программную систему, хоть компанию – наша задача состоит в том, чтобы не допустить существования единой точки отказа. Наш бизнес не может внезапно остановиться из-за того, что один из винтиков вышел из строя.
3. Если мы строим партнерскую сеть – в виде франшизы или сети сбытовых партнеров – то все наоборот. Мы как раз должны обеспечить наличие единой точки отказа, на которую должна быть завязана деятельность партнеров. И этой единой точкой отказа должны владеть мы. Это может быть, что угодно – софт, централизованный маркетинг, поставка материалов или что-то еще. Это как раз то, что является залогом нашей общей конкурентоспособности. Это то, без чего партнеры не смогут работать с прежней эффективностью.
4. Навеяно это размышление тем, что я некоторое время смотрю на то, как устроены предложения на нашем рынке франшиз. Такое впечатление, что у большинства предложений единых точек отказа для партнеров, на самом деле, не предусмотрено. Практически ничего не мешает партнеру, если дела в локальной точке пошли хорошо, одномоментно сменить вывеску и продолжить работу самостоятельно. Но это же

значит и то, что владелец франшизы не предлагает реальных рычагов конкурентоспособности – если от него так легко избавиться?

5. Отсюда вытекает парадоксальный вывод. Если в сети присутствует единая точка отказа – значит владелец сети предлагает реальный механизм конкурентоспособности. Вы подсаживаетесь на что-то, не можете от этого избавиться – но это позволяет вам получать помощь для борьбы с конкурентами. С другой стороны, чем свободнее вы себя чувствуете, чем вы более независимы от владельца сети – тем меньше вы получаете от него инструментов для своего выживания. Что лучше – быть свободным или быть конкурентоспособным?



Марксизм – не догма, а руководство к действию.

1. Не даешь стартапам шаблона для презентации – плохо, идет неструктурированный поток сознания. Даешь – опять плохо, идет скучное «отбывание номера» в формате «бу-бу-бу».
2. Любой шаблон – это не догма, а руководство к действию. Нужно в любом случае фокусироваться только самом главном, кратко фиксируя остальные обязательные вещи. Если в презентации 10 слайдов на 10 минут – не нужно выделять по минуте на каждый слайд. Надо выделить, например, 7 минут на 3 важнейших слайда и 3 минуты на 7 остальных.
3. Самое главное – это то, в чем сильны конкретно вы, в чем конкретно ваша специфика, чем отличается конкретно ваш подход. По сути, любая презентация – это рассказ о том:
 - что происходит сейчас без вас,
 - что будет происходить вместе с вами,
 - чем это будет лучше, чем раньше,
 - что вам дает основания говорить, что вы этого сможете добиться.

Навеяно сегодняшним прослушиванием презентаций.



Почему умирают стартапы?

Маркетинг – это не борьба за себя, это борьба против кого-то.

19 минут моего выступления на эту тему: <https://youtu.be/HVsHd3RDimg>



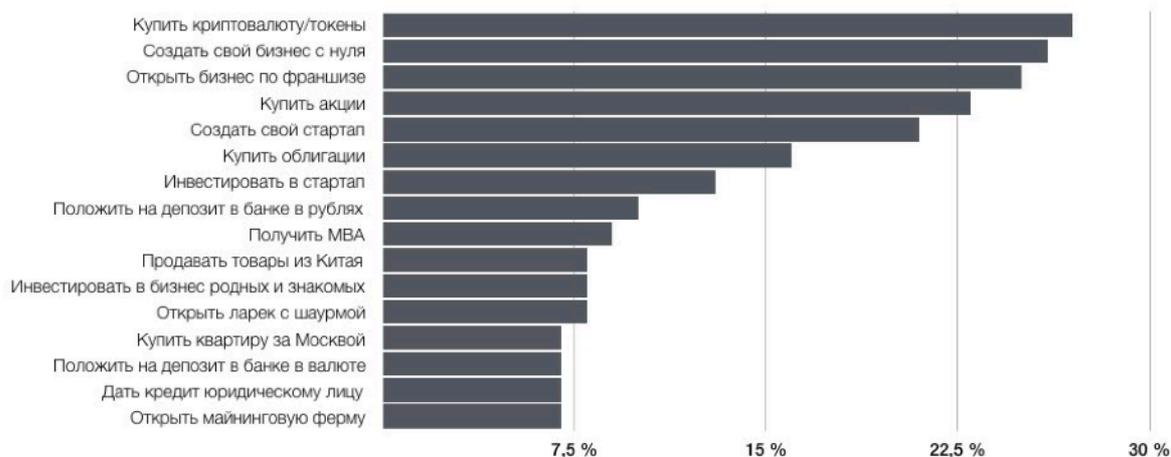
Итоги опроса «Куда вложить 1 миллион рублей»

Подвели итоги опроса «Куда вложить 1 миллион рублей». В опросе приняло участие больше тысячи человек, результаты на картинке. Но я сделал из этого опроса свои выводы.

1. Эффективная инвестиционная стратегия – инвестировать параллельно и в низкорискованные низкодоходные активы, и в высокорискованные высокодоходные. Главное – держаться как можно дальше от «золотой середины». Эта стратегия называется «barbell strategy» («гантельная стратегия»), описана в книге Насима Талеба, «Черный лебедь».
2. Эффективно инвестировать 1 миллион рублей в бизнес или финансовые инструменты не получится – слишком мало денег, а распыление не даст доходности. Можно сделать ставку в рулетку криптовалют или акций – но это рулетка, а не инвестиции.
3. Можно инвестировать эти деньги в себя, в свое обучение. Если рассматривать эти инвестиции как путь к высокой доходности, то инвестировать нужно в предпринимательское образование. Предпринимательское образование не может быть теоретическим, а только практическим.
4. Если сразу начать «мутить свой стартап», то недоказанность бизнес-модели стартапа наложится на недостаток предпринимательских компетенций – что в 99% приведет к неудаче. Что мы, собственно, и наблюдаем на рынке стартапов.
5. Франшиза – это «МВА для предпринимателя». Открытие бизнеса по франшизе позволяет получить и натренировать предпринимательские компетенции в рамках доказанной бизнес-модели. В случае успеха – еще и вернуть вложенные в свое обучение инвестиции.

6. Почему я занялся этим? Раньше я искал людей с идеями и старался научить их бизнесу. Почему не попробовать сделать наоборот? Сначала научить людей бизнесу, а потом обсуждать с ними новые идеи.
antistartup.darkside.vc/franchise

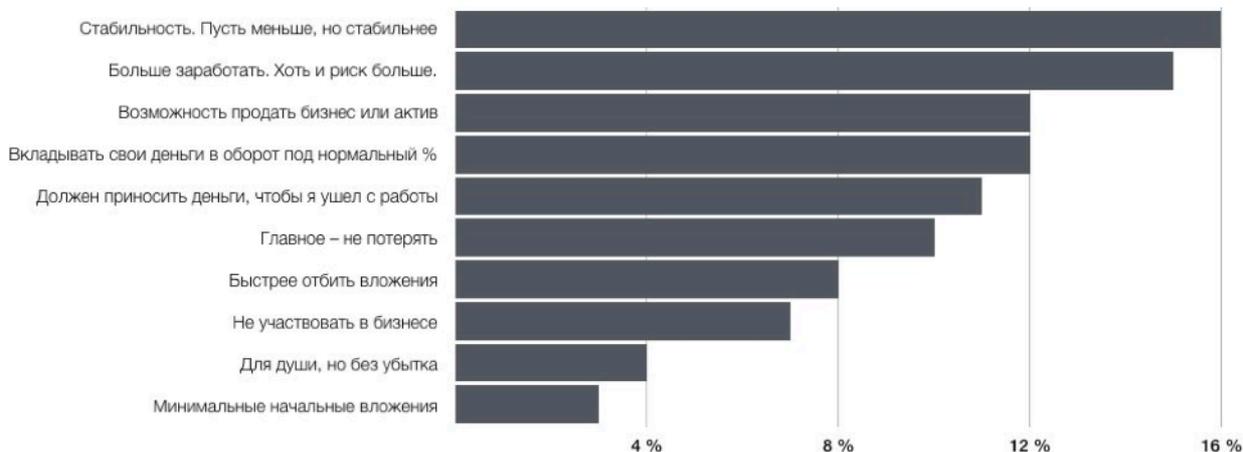
Куда вложить 1 миллион рублей?



t.me/temno

Продолжение на следующей странице

По какому критерию выбирали?



t.me/temno



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. 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 даем ответ, но генерируем новый вопрос. Потом вычеркиваем все вопросы и получаем готовый сценарий.

2. Вообще-то, это рецепт создания хорошей презентации.



Стратегия, тактика и лучшесть

1. Если ты стараешься стать качественным во всем – может не хватить сил стать в чем-то лучшим. Стоит помнить об этом, когда на этапе стартапа так и тянет сказать «одно из наших направлений», «мы параллельно развиваем», «у нас много конкурентных преимуществ» и «я успел рассказать только часть из того, что мы делаем».
2. Тактика – это ответ на вопрос «Что еще можно сделать?», потому что надо ставить много экспериментов. Стратегия – ответ на вопрос «Что можно не делать?», потому что единственная цель стратегии – стать в чем-то лучшим.



Кто где?

Кто ищет любовь всей своей жизни в борделе? А стартап своей мечты на стартап-шоу?



Четыре простых вопроса для входа на старый рынок

Если вы собираетесь сделать продукт для старого рынка – прежде всего, задайте себе четыре простых вопроса.

1. Почему никто этого не сделал раньше? Ответ «потому что никто не додумался» – не прокатывает.
2. Что изменилось сейчас на этом рынке, в поведении игроков рынка и потребителей? Какие технологии сейчас появились?

3. Какие из этих изменений вы используете в своем продукте?
4. Чем отличается ваша бизнес-модель от бизнес-модели лидеров рынка? Какие объективные причины мешают им использовать эту бизнес-модель?



Если не получается

Если с проектом что-то не получается – в первую очередь нужны новые мысли, а не новые руки. Новые мысли позволят что-то исправить. Новые руки только увеличат масштаб проблемы.



Выученная беспомощность

1. Я хотел бы обратить внимание на масштабное социальное явление, о котором говорят пока в основном в профессиональных кругах. Это проблема жизненной неуспешности. По последним оценкам, в России неуспешных молодых людей около 25%.
2. [Первый фактор жизненной неуспешности] Не освоившие функциональной грамотности ученики способны применять предметные знания и умения только в уже знакомых житейских ситуациях. Использовать знания в более сложных условиях или провести простой анализ они могут только при поддержке учителя и следуя заданным образцам.
3. Второй фактор будущей неуспешности, тоже формирующийся на детском или подростковом уровне, – это слабые возможности коммуникации и сотрудничества. Человек не может себя выразить – ни вызвать интерес у сверстников, ни потом «продать» себя на рынке как работника или партнера.
4. По разным оценкам, дошкольное развитие и школа формируют от 75 до 90% возможностей человека. Надеяться, что жизнь потом как-нибудь все поправит, отказываться от возможности помочь людям заранее, до

школы и в школе, – это будет позиция человечески безнравственная и экономически безответственная.

5. Доля потенциально неуспешных, сформировавшаяся в школе, примерно соответствует доле населения, которая в работоспособном возрасте приносит обществу меньше, чем общество на них тратит – через программы социальной поддержки, а также содержание правоохранительной и исправительной систем. Нынешняя 25%-ная доля неуспешных равносильна потере как минимум 15% российского ВВП.
6. Это цитаты из интервью ректора НИУ ВШЭ: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2017/11/21/742459-shkolnikov-uspeshnimi>
7. Все-таки хорошо, что я занимаюсь [teenstarter.com](https://www.teenstarter.com). Хочется делать полезные вещи.