

**БИЗНЕС
СТАРТАПЫ
ИНВЕСТИЦИИ**
с опытом каждой стороны

© Аркадий Морейнис

январь – февраль

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>

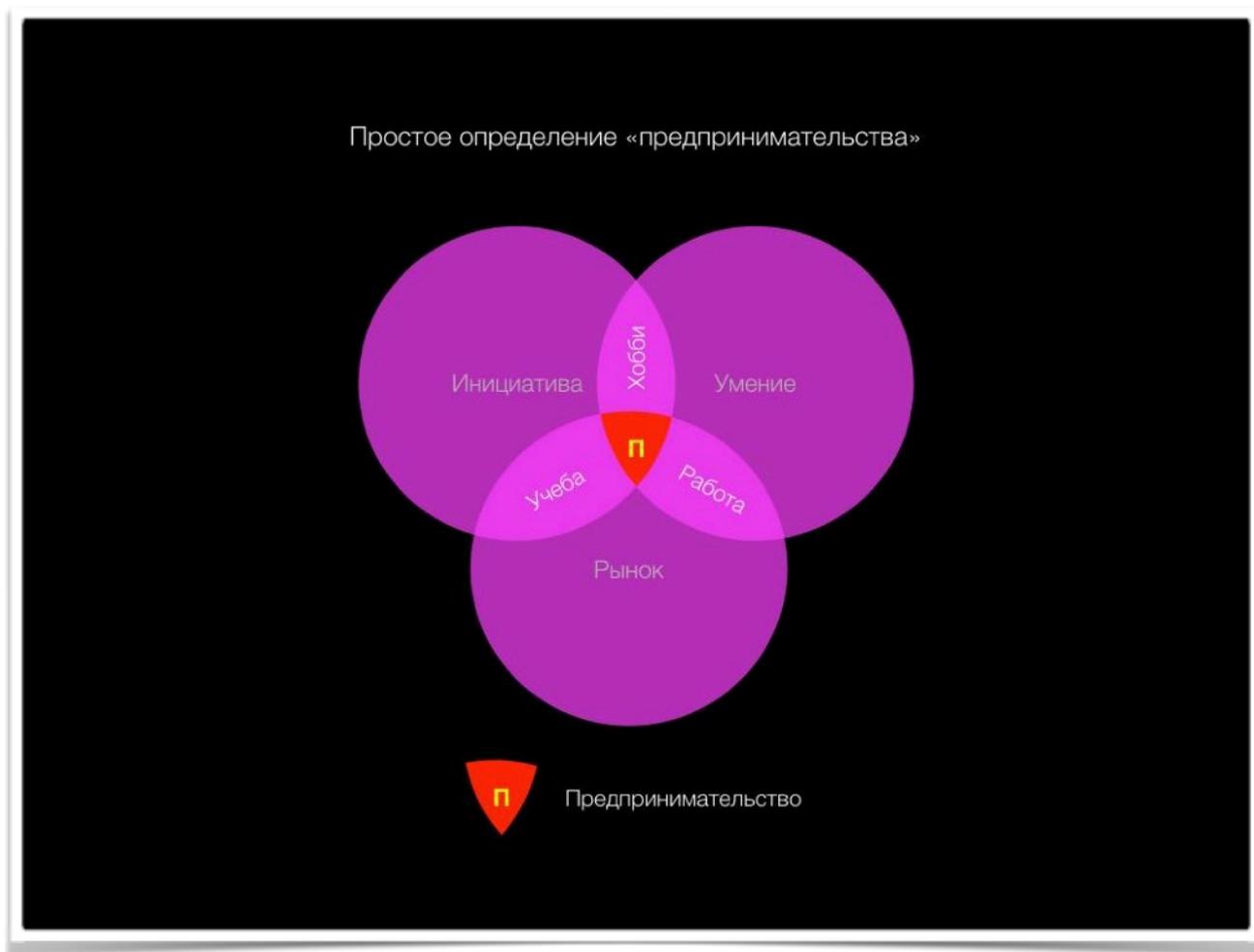
#антистартап: <http://antistartup.darkside.vc>

Партнерство

Тёмная сторона: <http://darkside.vc/>

Визуальное определение предпринимательства

Пожалуй, самое простое определение понятия «предпринимательство», которое я смог визуализировать.



Об аутсорсе и партнерках

«Полагаться на наемные и союзные войска бесполезно и опасно, и если кто-то рассчитывает утвердить свою власть с помощью наемников, то ему не видать покоя и благополучия, ибо они разобщены, тщеславны, недисциплинированы и ненадежны. 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»



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. Еще 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.

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 акционерв компании и инициаторов не выровнены, это источник конфликта.
- Инициаторы либо не ценят стоимость ресурсов компании, либо компания выкатывает им неподъемную стоимость ресурсов, рассчитанную на центры прибыли. Различные методы расчета 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 повысят 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 родиться «корпоративным Цукербергам», как по деньгам, так и по статусу.

2. Создание «островков инноваций», внутренних инкубаторов локализует источник конфликта и позволяет держать его на первых порах под контролем, отговариваясь тем, что это внутренняя «свободная экономическая зона». После первой же неудачи, которая произойдет с вероятностью 99%, все равно рванет.
3. Покупка стартапов – это не панацея. Держать их снаружи – не в полной мере использовать потенциальный синергетический эффект. Погружать их внутрь – трудности интеграции, сопровождающиеся по сути теми же внутренними конфликтами. Слишком много купленных стартапов умирает де-юре или де-факто внутри купивших их компаний.



О человеческом шовинизме

Почему мы будем еще долго ждать полноценного внедрения самопилотируемых автомобилей?

Потому что у людей нулевая терпимость к ошибкам, которые совершают железные мозги (читай, компьютеры и софт).

Если произойдет хотя бы одно печальное происшествие с самопилотируемым автомобилем в каком-то городе – причем неважно по чьей вине, автопилота или пешехода – то в нем, наверняка, запретят все самопилотируемые автомобили.

В 2015 году в США в автомобильных авариях по вине людей погибло 35 тысяч человек. Людям водить автомобиль все еще не запретили.

Когда-нибудь компьютерные системы искусственного интеллекта назовут это человеческим шовинизмом.



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 свое 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, что в нашей стране пенсий нет.
3. Зарабатывать много денег для себя можно, только умея зарабатывать 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? #бизнесдляшкольников, <http://teenstarter.com>.
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.



Новая парадигма стратегии

Не стоит стараться предсказать будущее, надо быть готовым к любым альтернативам

1. Стратегия в обычном понимании – это способ уменьшения неопределенностей. Фиксируем конкретную цель, что мы хотим в итоге построить. На каждом шаге уменьшаем количество неопределенностей,

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 неопределенностей. 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.



Не надо делать замечательные продукты.

Что такое «замечательный продукт» с **нашей** точки зрения



Это самая замечательная аппка, которую я видел

Как ты смог сделать это так офигенно?



Я – замечательный

Что такое «замечательный продукт» с точки зрения **пользователя**

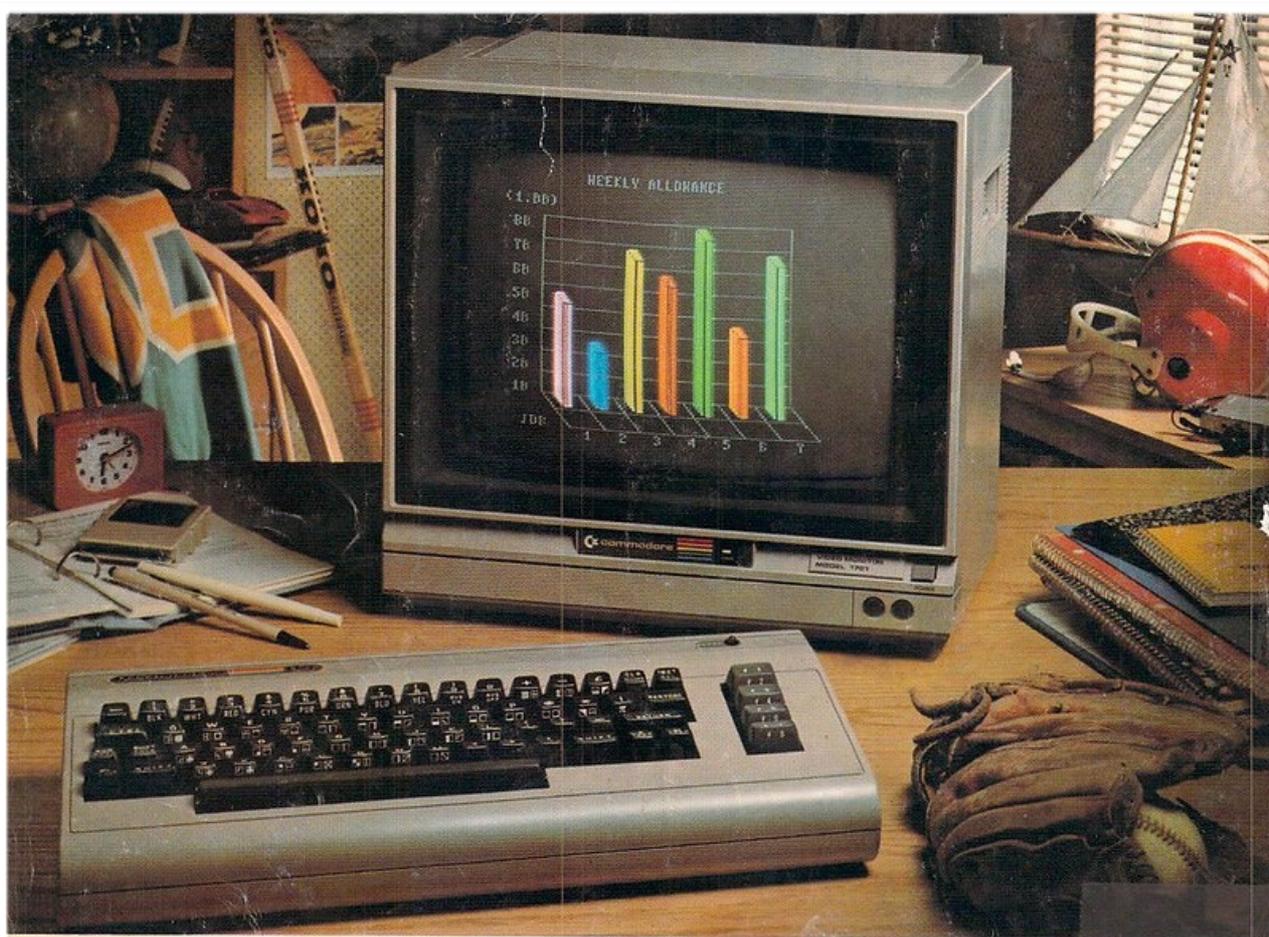
Людам плевать на замечательность нашего продукта.
Людам важно стать замечательными с нашей помощью.

По мотивам страницы книги «Badass: Making Users Awesome» Kathy Sierra

Надо стараться делать замечательными людей, которые будут его использовать.



Образование: копить или тратить?

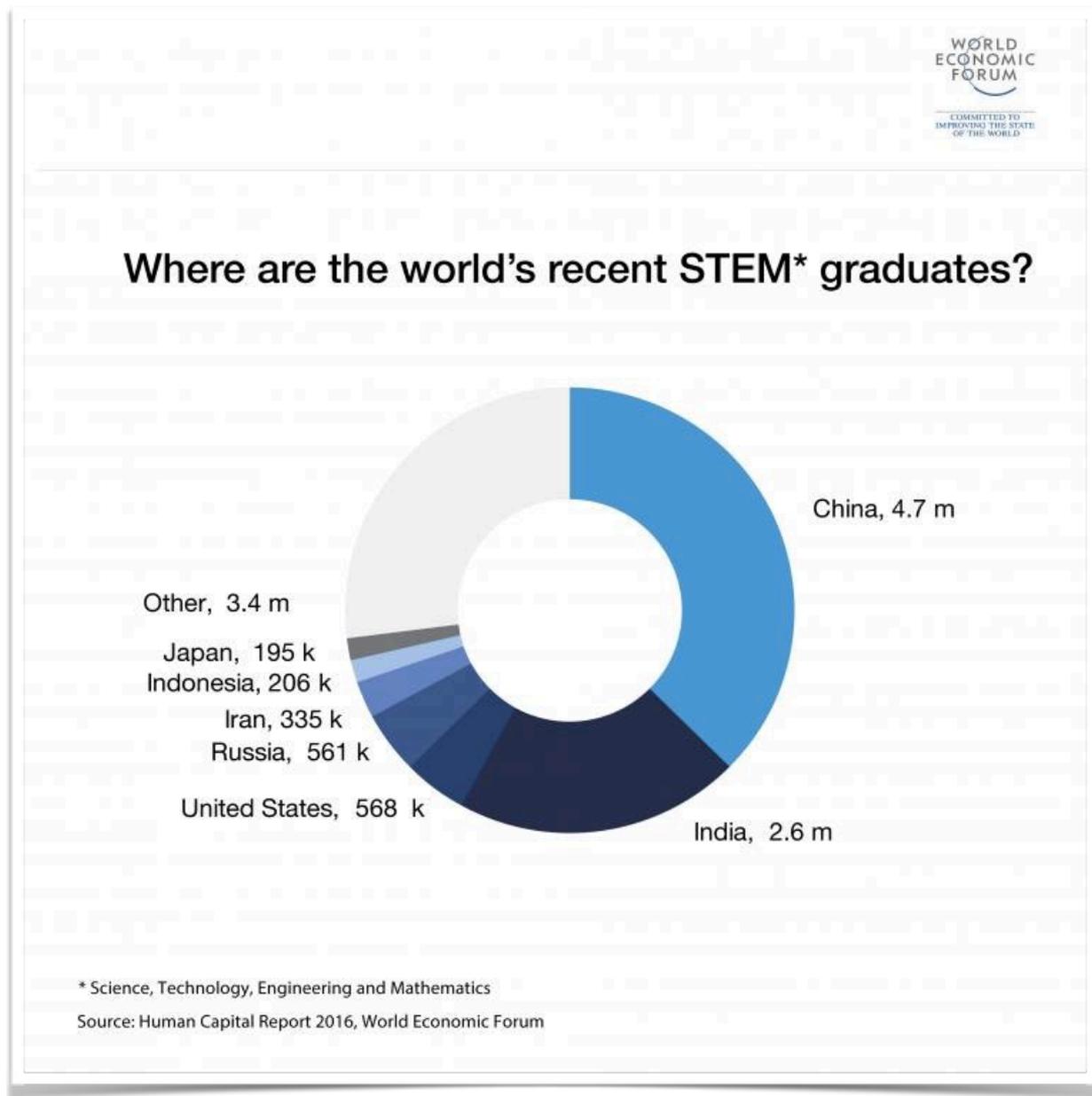


**INSTEAD OF SAVING FOR YOUR
KID'S EDUCATION, MAYBE YOU SHOULD
BE SPENDING FOR IT.**

«Может быть, вместо того, чтобы копить на образование своих детей, вам стоит начать тратить?» Реклама одного из старинных персональных компьютеров.



Кто будет править миром?



Количество технарей–выпускников университетов в мире. Кто будет рулить миром через десяток-другой лет?

Вообще-то, это картинка из отчета Международного экономического Форума по поводу состояния образования и его связи с реальным миром.

Краткое резюме – все плохо. Современное образование – что школьное, что университетское – очень плохо соотносится с тем, чем будут заниматься наши дети, когда вырастут. Поэтому нафига они и мы паримся над оценками и дипломами – непонятно.

Источник: <https://www.weforum.org/agenda/2017/01/ways-to-prepare-kids-for-jobs-of-future>

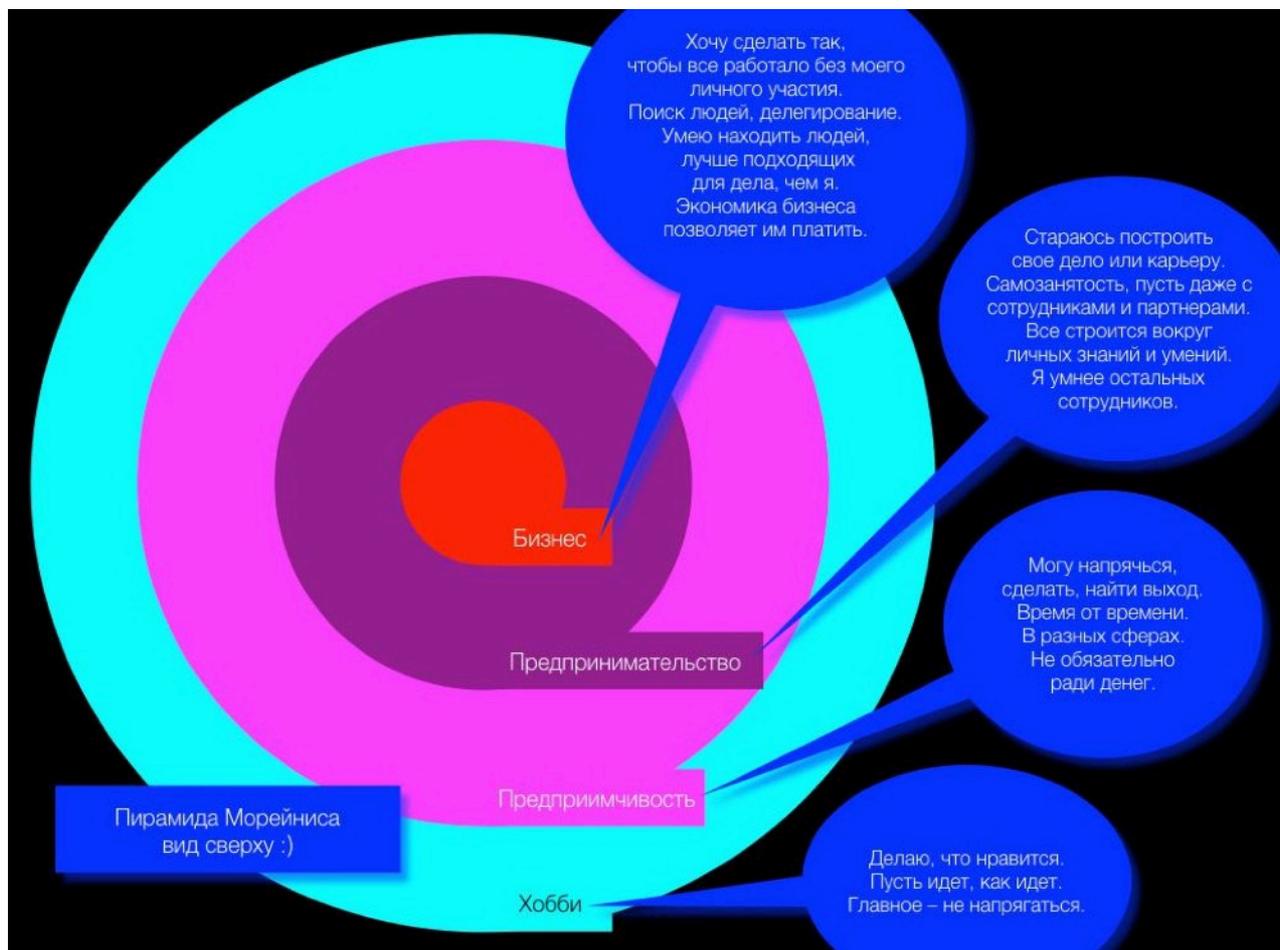


Предпринимательство или авантюризм?

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 называется не «предпринимательство», а «авантюризм».



Одно вырастает из другого



В чем различия хобби, предприимчивости, предпринимательства и бизнеса. А вообще – все вырастает одно из другого. Или не вырастает :)



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 продаешь – что ему нужно, что ему важно, зачем он ему нужен. Влюбленный юноша пишет сонеты, сутенер 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 начнет 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 отчет в его недостатках и решая проблемы. Влюбленный папик создает 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 уметь от нее полностью отказаться. Если ваша любимая пьет 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.



Задумались о своем бизнесе?

Могу помочь разобраться с тремя самыми сложными вопросами.

1. Построить финмодель. Как рассчитать краевые условия, при которых ваш бизнес может зарабатывать.
2. Определить позиционирование. Как отстроиться от конкурентов, чтобы у вас покупали.

3. Сформулировать минимально жизнеспособный продукт. Как с минимальными затратами времени и денег проверить, будет ли ваша бизнес-модель работать.

Потратите меньше сотки – сэкономите, как минимум, лям. Честный обмен опыта на деньги. Онлайн. Подробности на <http://antistartup.darkside.vc/>



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.



Сколько покупателей нужно для проверки гипотезы в MVP?

Ответ: 5.

Внимание: 5 покупателей, прошедших через тестируемую вами воронку! Не 5 покупателей, которые «пришли сами», не 5 покупателей из числа ваших друзей или знакомых. 5 совершенно незнакомых вам людей, которые узнали о вас из рекламы/обзвона, прошли через все последующие этапы воронки и купили.

Не мало ли? Давайте посчитаем на примере простейшей интернет-воронки: реклама в ФБ -> заход на сайт -> покупка. Предположим, что конверсия из показа рекламы в посетителя – 1%, конверсия из посетителя в покупателя –

1%. 5 покупателей = 500 посетителей = 50 тысяч охвата рекламы. Другими словами, мы делаем вывод о работоспособности гипотезы не на основе 5 покупателей, а на основе 50 тысяч человек, которым мы сделали предложение. Это уже выглядит более убедительно.

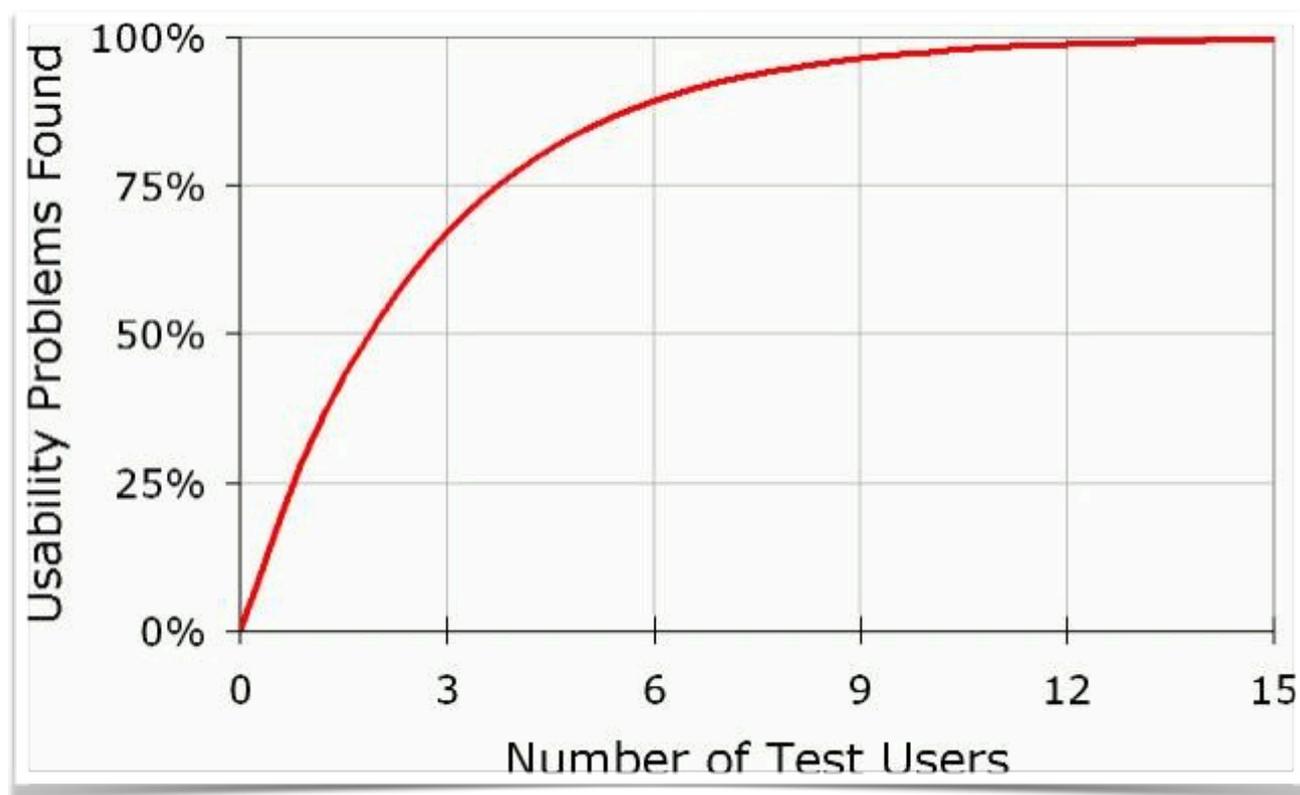
При стоимости клика, например, в 10 рублей, размер рекламного бюджета на тестирование гипотезы – всего 5000 рублей. При стоимости клика в 30 руб – 15000 руб, что тоже не супердорого. Мой главный посыл – делать вывод о сходимости юнит-анализа можно по первым 5 целевым покупателям. Это не десятки тысяч долларов на проверку гипотезы, о которых твердят отдельные стартаперы.

Еще давно были проведены опыты по тестированию пользовательских интерфейсов. Исследователи пришли к выводу, что для уверенного результата тестирования достаточно провести тестирование на 5 пользователях. На них выявляются все основные проблемы, дальше идет вылавливание мелких багов. График приведен на картинке, источник здесь: <https://www.nngroup.com/articles/why-you-only-need-to-test-with-5-users/>.

Из жизненных наблюдений: я, например, могу предсказать будущую популярность своего поста в ФБ в лайках по времени появления первых 5 лайков – за сколько минут они появятся. Дальнейшие результаты колеблются вокруг кривой, полностью определяемой темпом появления первых 5 лайков.

PS: Предсказание – это не обязательно построение прямой линии под углом в 45 градусов. При увеличении объемов рекламы и неизбежном расширении охвата за счет «не совсем целевых пользователей» конверсия будет падать и стоимость привлечения нового покупателя будет расти. Но форма такой кривой более-менее понятна, ее можно экстраполировать по начальным показателям.

PPS: Я провожу аналогию между юзабилити-тестированием и проверкой продуктовой гипотезы – потому что и в том, и в другом случае мы оцениваем реакцию людей. В случае юзабилити – удобен ли он в использовании. В случае продукта – привлекает ли его месседж людей. Психологическая основа реакции слишком сильно похожа.



Сколько можно заработать, вложив 5 долларов?

На западе есть популярное упражнение для школьников и студентов – им дают 5 (10, 15) долларов и предлагают за неделю заработать с их помощью как можно больше.

Тина Силиг, ведущая курса по предпринимательству в Стэнфорде, рассказывает, что на ее курсе в результате такого упражнения с 5 долларами меньше всех заработали те, кто пытались эти деньги «разумно» (в общепринятом смысле) использовать – типа «купить лимоны и продавать на улице лимонад».

Лучше других выступили ребята, которые поняли, что 5 долларов – это слишком большое ограничение, мешающее много заработать и начали искать способы заработать вообще без этих денег.

Победила в этом соревновании команда, которая сумела продать за 600 долларов рекламу в финальной презентации своего проекта магазину, расположенному недалеко от кампуса.

Мораль простая:

1. Если начальных денег немного – лучше всего не придумывать проект, для которого надо искать деньги, а делать то, на чем можно заработать, вложив в проект лишь собственные силы и фантазию.
2. Ограничением возможного заработка является не столько начальный капитал, сколько пределы собственной фантазии.
3. Если у вас что-то не получилось, то это не потому что «в России нет венчура», а потому что у вас не хватило фантазии сделать то, что вам по силам.



Что таится под термином «sharing economy»?

1. Sharing economy часто называют «экономикой совместного потребления». Я считаю, что это неправильное название, в котором перепутана причина и следствие. Более правильным будет название «экономика частичного владения».
2. Sharing economy стала возможной не потому что люди захотели что-то потреблять наравне с другими, а потому что владельцы стали готовы давать попользоваться своей собственностью другим. Неужели трудно себе представить людей, желающих пожить в Нью-Йорке в дизайнерской квартирке за меньшие деньги, чем в стандартном гостиничном номере? Или проехаться в черном мерсе вместо такси опять же за меньшие деньги?
3. Это стало возможным лишь потому, что владельцы квартир и мерсов стали готовы делиться своей собственностью, зарабатывая деньги на «простаивающей» собственности. В исходной модели Убера, например, «таксистами» подрабатывали обычные люди на хороших машинах, желающие побомбить в свободное время.
4. Sharing economy – это следствие того, что люди, в принципе, в последнее время стали меньше зарабатывать, поэтому начали рассматривать возможности получать дополнительные источники

дохода. Причина появления шеринг-сервисов – это не «изменение сознания владельцев и их готовность делиться с другими». Такая открытость – неприятное и неизбежное следствие того, что большинству людей не на чем дополнительно зарабатывать, кроме как на том, чем они владеют.

5. Это на самом деле не экономика владения или потребления, а «экономика многостаночников», суровая необходимость для каждого в обозримое время занять несколько источников дохода. А отсюда можно попробовать сделать более интересные предсказания, какого типа сервисы для этого будут востребованы.



Fast!

В стартап-мире есть много лозунгов со словом Fast (быстро). Наиболее известны два:

1. Die Fast (Умри быстро). Постарайся проверить наиболее критичные гипотезы как можно быстрее, чтобы понять, работают они или нет. Если не работают – закрывайтесь, не тащите с собой чемодан без ручки.
2. Grow Fast (Расти быстро). Самые большие деньги в американской венчурной модели можно заработать от продажи компании, а не на дивидендах. Пускайте все силы и ресурсы на рост стоимости компании, забудьте о получении прибыли. Чем крупнее компания получится, тем дороже ее можно продать.

Мне нравится третий малоизвестный лозунг:

Learn Fast (Учись быстро). Самое важное для стартапа – не бежать, не расти и уж тем более не умирать. Самое важное – учиться. Учиться тому, что на самом деле хочет ваш пользователь. Учиться видеть проблемы и учиться находить способы их решения. Учиться в процессе новым необходимым компетенциям. Учиться планировать. Учиться работать с людьми. Учиться, учиться и еще раз учиться, как завещал нам дедушка Ленин.

Если вы будете учиться быстро, то вы быстрее сможете построить что-то работающее. Если построить даже не удалось, что бывает чаще всего, то, если вы учитесь, то вы выйдете из этого проекта с новыми знаниями, которые пригодятся вам в следующем проекте. Если вы не учитесь, то вы перейдете к новому проекту со старым уровнем своей некомпетенции.



Почему деловое письмо должно быть похоже на компьютерную программу?

1. Компьютерная программа. На вход программы подается набор данных. Данные последовательно преобразовываются программой. В нужных местах стоят логические развилки, по-разному организующие процесс обработки в зависимости от значений исходных параметров. На выходе получаете нужный результат.
2. Деловое письмо. На вход письма поступает человек, состоящий из произвольного набора опыта, мнений и знаний фактов (входные данные). Письмо последовательно преобразовывает входной опыт, мнения и знания читателя путем выстраивания системы аргументации. В текст письма включены логические развилки, предусматривающие разную аргументации в зависимости от значений входных данных. На выходе предполагаем получить нужный результат – чтобы человек поступил так, как нам нужно.
3. Хорошая программа - это максимально короткая программа, обрабатывающая данные за минимальное время с минимальным расходом вычислительных ресурсов, на выходе которой получается нужный результат.
4. Хорошее письмо – короткое письмо, убеждающее читателя принять нужное нам решение за минимальное время без излишнего мозгового напряжения на понимание того, почему он должен сделать то, что мы от него хотим.

Резюме: умение писать деловые письма = понимание, какие наборы данных (опыт, мнения и знания людей) могут поступить на вход письма, и какой алгоритм их обработки может привести к нужному результату.

return true;



В чем сила команды, брат?

Многие думают, что сила команды - в объединении усилий по выполнению задач и решению проблем.

На самом деле, сила команды – в том, что каждый член команды хочет, может и решает свою задачу самостоятельно.

Усилия надо не объединять, а координировать.



T-люди

Встретил любопытный термин «T-люди». «T-человек» имеет глубокие профессиональные знания по одному предмету (вертикальная линия) и широкие, пусть и неглубокие, знания в других областях (горизонтальная линия), что позволяет ему эффективно применять свою основную компетенцию в широком спектре смежных областей.

Горизонтальная линия «широких» знаний может включать как понимание других предметных областей, так и универсальные навыки, такие как умение предпринимать, коммуницировать и организовывать.

Без горизонтальной черты человек превращается в «кол», он вбивается все глубже в землю, зная все больше и больше о все меньшем и меньшем.

Без вертикальной черты основной специализации он становится «зеленым и плоским» – человеком, который знает все меньше и меньше о все большем и большем, но которого издали и не разглядишь :)

Как оказалось, этот термин широко известен в узких кругах. Но что лично меня прикалывает, что в слове Technology первая буква тоже «T». И это как

бы намекает, что правильный технологический специалист должен быть «Т-человеком».

Из комментов: обнаружили еще два типа людей – «Х-люди» и «Ж-люди», происхождение от соответствующих русских букв. И еще «Г-люди» :)



Бухло сквозь бутылочное горлышко

Когда в России был бум рекламы олл-инклюзив отелей в Турции с неограниченным бухлом, я не мог сообразить, как может сходиться экономика таких отелей с нашими способностями поглощения практически неограниченных объемов горячительных напитков, особенно на халяву. Однажды, попав в такой отель и стоя за своей порцией, я, наконец, понял – количество потребленного алкоголя пропорционально не количеству страждущих и 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».

Например, объем продаж в B2B пропорционален не количеству потенциальных клиентов, а количеству менеджеров, умноженному на количество физически возможных эффективных встреч в день. Объем продаж в интернете может оказаться пропорционален не объему рекламы, а физическим способностям девочки, посаженной на обработку входящих звонков. Объем продаж в горячем декабре – не количеству посетителей магазина, а количеству кассовых аппаратов.

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 продаем» :)



Формула «Hacker+Hustler» уже устарела

Есть популярное мнение, что для успешного стартапа нужно два основателя, две роли: Hacker и Hustler.

- **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 «пойдет». Если это производство, то хакер – это тот, кто придумает и соберет 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.
- **Hustler.** Хастлер – это, обычно, Главный Продажник. Он знает, КАК продать то, что придумал хакер. Он не только знает, но еще 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 продает. Он целиком про продажи – как продавать, как продавать больше, как продавать еще больше.

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.

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.

Но тут во весь рост встала новая проблема. Они научились делать и продавать, но они еще не научились зарабатывать. Высокий объем продаж не гарантирует того, что компания заработает на этом деньги,

замечательная сама по себе фиша не гарантирует того, что ее можно выгодно продать.

Цена на свой продукт устанавливается минимальная – ведь важно, чтобы больше пользователей поскорее купило. Для заключения контракта продажник пообещает реализовать все фиши, 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.

Деньги приходят. И тут же уходят. Конец каждого отчетного периода – трагедия. Деньги, которые лежали на счету и считались честно заработанными, оказывается, ушли на налоги. С трудом накопленных денег 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.

Текущих целей две – ровно по количеству основателей: улучшить продукт и продавать больше. Никто не вспоминает простую истину: если в среднем на одной продаже мы теряем деньги (за счет высокой стоимости привлечения клиента, высоких логистических издержек и низкой отпускной цены), то увеличение объема продаж будет приводить к еще большим убыткам. Другими словами: масштабирование убытков приводит к еще большим убыткам.

Итак, мне кажется, что пришла пора обновить формулу до вида:
«Hacker+Hustler+Haggler».

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.

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 расчету 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.

Хаглер – это не «дядюшка Скрудж», который знает только «за цифры и экономию». 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. Он не скряга, он готов рисковать, только умеет взвешивать риски и потенциальный результат, начинает контролировать его с начального этапа, а не только в момент «ну не змогла». У него своя задача – придать всему этому аду хоть какой-то смысл.

Кстати, формулу «Hacker+Hustler+Haggler» я погуглил и навскидку не нашел. Так что пусть пока побудет «формулой Морейниса» :)



Тест на переоценку

Представьте, что все продавцы одновременно повысили цены в два раза. Что произойдет?

1. Половина продавцов разорится, покупательская способность населения ведь не изменится.
2. Выжившая половина – те продавцы, кто сумел донести до покупателей свою ценность, оправдывающую более высокую цену.

Вопрос: если вы считаете, что окажетесь в выжившей половине – кто мешает вам прямо сейчас сформулировать свою ценность и повысить цены?



Яблоки и рисуночки

Щедровицкий рассказывал такой анекдот: «В США есть знаменитая школа для дебилов. Так вот, пришла в эту школу учительница, которая начиталась работ о дидактической функции наглядных пособий и считала, что надо учить на наглядных пособиях. А проходили они в этот момент задачу на сложение: «3 + 5». И она принесла три яблока и еще пять яблок, выложила их на стол и говорит: «Дети, вот вы видите здесь – раз-два-три – три яблока, а здесь вот – раз-два-тричетыре-пять – пять яблок. Вот я их соединяю, сколько получится всего яблок?» Дети пялятся на яблоки, слюни у них текут, но задачи не понимают. Второй день проходит, третий - рекорд: в таком классе обычно за день это проходили. Она приходит в учительскую, жалуется, что вот-де она применяет новые методы, наглядно все, а результата нет. И вот на пятый день с задней парты тянется рука, и ученик говорит: «Мэм, я теперь понял: эти яблоки, которые вы выложили на стол, не настоящие - это яблоки из задачи». «Да, а что?» – «Ну тогда, мэм, совсем другое дело». И с этого момента, когда класс понял, что это не настоящие яблоки, а яблоки из задачи, все моментально пошло. Почему? Когда вы кладете реальные яблоки – что с ними надо делать? Их надо есть. А чтобы считать, нужны рисуночки.»

Большое предпринимательское искусство – уметь и считать яблоки, и их есть. Многие же умеют либо есть, либо считать. Если уметь только считать, то обычно нечего жрать. А если только жрать, то в результате получается убыток.



Можно ли заработать на LTV?

Дано

Покупаем ХХХ за 250 рублей, продаем за 1000 рублей. Продаем в интернете, покупаем клик за 30 руб, конверсия из посетителя в покупателя на сайте 1% -> стоимость привлечения покупателя 3000 руб. Даже без учета других переменных расходов стоимость привлечения не влезает в маржу. Продажа с такими показателями убыточна.

Что на это обычно отвечают

Так ведь это расчет на одну продажу, а однажды привлеченный покупатель будет покупать у нас не один раз. Поэтому надо брать в расчет не стоимость одной одной продажи (средний чек), а суммарную стоимость всех покупок, которые совершит привлеченный 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, учет LTV эквивалентен умножению в обычном расчете среднего чека единичной покупки на 1.33, 2 или 4 в зависимости от значения коэффициента повторных покупок.
 - коэффициент 75%, $LTV = 4 * \text{средний чек}$

- коэффициент 50%, $LTV = 2 * \text{средний чек}$
 - коэффициент 25%, $LTV = 1.33(3) * \text{средний чек}$
4. Вышеприведенный пример с маржой 750 рублей и стоимостью привлечения 3000 рублей сойдется только в случае коэффициента повторных покупок около 70% – то есть, в течение ограниченного количества времени к вам вернется 70% первоначальных покупателей.

Вопрос

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



В2В: самый лучший маркетинг – это продажи.

Дима Новиков (один из основателей Консультант+) сказал мне, когда я еще начинал делать Прайс.ру: «Если ты занимаешься В2В, и к тебе «самоходом» приходит хоть один клиент – это вовсе не значит, что ты крут. Это значит, что у тебя хреново работает система сбыта».



Надо ли заниматься «троечниками»?

1. Школа. Основное время и энергия учителей направлено на троечников: как бы они не скатились в двоечники и, если повезет, 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 расчете на отличников – превращение двоечника в троечника, а троечника в хорошиста, экономику проекта может улучшить, но не исправить. Хотя, с учетом расходов на эти превращения и удержание результатов, я думаю, что все 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 все 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.



Каждый человек – стартапер и инвестор

1. Каждый человек – основатель как минимум одного стартапа: себя.
 - Собственный капитал: время. Показатель эффективности использования – ROT (Return On Time)
 - Стоимость: материальные активы, нематериальные: интеллектуальная собственность, бренд и прочий goodwill («активы, капитал фирмы, не поддающийся материальному измерению, например, репутация, техническая компетенция, связи, маркетинговые приемы, влияние и др.»)
 - Модель развития: дивидендная (обеспечение непрерывности денежных потоков) или инвестиционная (периодическое инвестирование времени и денег для скачкообразного повышения собственной стоимости)

2. Каждый человек – соинвестор как минимум в одном стартапе: ребенке.

- Если раньше возврат на эти инвестиции носил для многих нематериальный характер (благодарность), то в наше время детям придется в буквальном смысле содержать родителей после выхода на пенсию. Поэтому инвестиционную стратегию стоит продумывать более аккуратно и практично.



«Плюсовые» люди

1. Недавно услышал от молодежи выражение «плюсовой человек» – человек, которые чаще всего бывает в плюсе. Аналоги: «на кусок хлеба с маслом всегда заработает», «далеко пойдет, 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 еще могут поддаваться влиянию логики и цифр. Женщины всю эту «заумную белиберду» даже в голову не берут – они смотрят и оценивают человека, 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 чуйке на людей его партнера Джессики Ливингстон, которая как раз и занималась отбором проектом.

Пойти, что ли, взять несколько уроков женской интуиции?



Любителям маркетплейсов посвящается

1. Возьмем 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 сегмента 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 придется 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, продаем за тысячу. Маржинальность маркетплейса в конкурентном сегменте по определению равна нулю.

Вывод

1. Строить новый маркетплейс на в конкурентном сегмента 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 счет чего вы можете обеспечивать конверсию в покупателя в два раза выше, чем в среднем по сегменту.
2. Есть призрачная возможность найти новый конкурентноспособный 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 офлайн-продавцов. В этом случае вы должны предполагать, что знаете секрет, позволяющий людям в корне поменять свою привычку и начать покупать это в онлайн – это еще один вариант начальной гипотезы.

3. Создание агрегатора неправильным путем – за кучу времени и денег создать маркетплейс, найти денег на то, «чтобы о нас узнали все», а потом смотреть, что получится.
4. Создание агрегатора правильным путем – сначала сформулировать одну из трех гипотез, а потом быстро проверить ее, что вполне возможно при наличии необходимых компетенций и отсутствии гигантомании.



Меняю CAC на CRC

1. На конкурентном рынке маржинальность любого бизнеса стремится к нулю. Единственный способ зарабатывать – это иметь стоимость привлечения ниже, чем у всех других на рынке. Тогда хоть какой-то навар останется.
2. Стоимость привлечения раскладывается на стоимость привлечения нового покупателя (CAC, Customer Acquisition Cost) и стоимость возвращения старого покупателя. Для конкурентного рынка самым критичным будет стоимость возвращения старого покупателя (CRC, Customer Retention Cost).
3. Вопреки распространенным заблуждениям, стоимость возвращения покупателя ненулевая. Они не возвращаются просто так, с ними надо работать, тратить время и деньги на людей, занимающихся рассылками, на персонализацию, на скидки и подарки.
4. Утверждение «к нам покупатели возвращаются сами» настолько же беспомощно, насколько и «мы не тратим ни копейки на маркетинг, покупатели приходят к нам сами». Да, такие покупатели есть почти всегда. Но если вы не тратите деньги, вы не можете управлять количеством покупателей, вы не можете расти. Привлечение и

возвращение покупателей должно быть похоже на нефтяную трубу: приоткрыл вентиль (вложил денег в рекламу) – потекло больше нефти (покупателей).

5. LTV (Life Time Value) – параметр из этой же серии, но он неинформативен. Он дает представление об обороте, который сгенерирует покупатель за все время жизни вместе с сервисом, но не дает понимания о прибыльности этой жизни. А прибыль все-таки лучше, чем оборот – по крайней мере, в нашем российском мире без экзитов.
6. Мораль: надо сразу считать и стоимость первичного привлечения, и стоимость возвращения покупателя. Важность уровня стоимости возвращения будет только расти с течением времени, пока не превратится в самый критичный для бизнеса показатель.



Сколько зарабатывают венчурные инвесторы?

Статистика по американским венчурным фондам:

- 50% теряют деньги
- 5% зарабатывают эквивалент 0-7% годовых («эквивалент» – потому что получают они эти деньги обычно после завершения срока действия фонда, лет через десять)
- 10% – эквивалент 8-12% годовых.
- 5% – больше 12% годовых

Выводы:

1. Если у вас есть деньги, и вы просто хотите зарабатывать деньги на деньгах, то венчурное инвестирование – не лучший способ это делать.
2. Венчурное инвестирование подходит только для тех, кто способен делать «ставку на зеро» – найти проект, который имеет шанс вернуть больше 30 иксов на инвестиции (тогда суммарно по портфелю может получиться больше 3 иксов).

3. Такие проекты обычно не относятся к категории «хороших» проектов, «хорошие» проекты – обычно крепкие середнячки.
4. Для инвестирования в крепких середнячков equity financing (финансирование в обмен на долю) является не лучшим инструментом для инвестора. Сравнимую или бОльшую доходность могут дать другие долговые инструменты, например, royalty financing (финансирование в обмен на долю в доходе).



«Убер-компании»

1. «Уберизация» в широком смысле – это процесс устранения посредников из цепочки «производство-потребление».

2. Компания – это посредник, который:
 - перепродает произведенные сотрудниками товары и услуги
 - организует внутренние цепочки «производство-потребление».
3. Есть теория, которая объясняет появление компаний тем, что стоимость внутренних транзакций компаний была в свое время существенно ниже, чем стоимость транзакций внешних. В наше время стоимость внутренних транзакций перестает быть настолько дешевой: внутренние транзакции за счет бюрократии дорожают, внешние транзакции за счет внедрения технологий дешевеют.
4. Необходимость «сбиваться в кучу» для экономии на транзакциях теряет смысл. В такой куче каждый сотрудник зарабатывает в несколько раз меньше, чем он мог бы зарабатывать, работая напрямую. Перспективы роста и заработка для большинства ограничены сверху потолком иерархии, а «по бокам» – границами компании. Переход из компании в компанию – всего лишь переход из одного муравейника в другой.
5. Налицо сформулированный основоположниками марксизма конфликт между производительными силами и производственными отношениями. Эскалация этого конфликта в прошлый раз привела к революции.
6. Предполагаю, что этот конфликт уже в обозримое время приведет к появлению «убер-компаний» – небольшой команды основателей, взаимодействующей с внешними работниками на основе «убер-технологий»: частичная занятость по требованию, умные контракты на основе блокчейна, получение вознаграждения по конечному результату работы компании в целом.
7. Самая ключевая и пока не совсем понятная вещь: как правильно учитывать вклад каждого работника (не обязательно сотрудника) в результаты работы компании в целом. Как только эта модель будет предложена и обоснована – революция неизбежна.



Экономия в B2B?

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 сократить кого-то из них?». Если нет, то это не экономия, потому что плюс к текущим зарплатам мне еще придется 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-то разберусь :)»



Как назначать цену на свой продукт?

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

1. Если ваш продукт говно, то его не будут покупать и по низкой цене.
2. Посмотрите на айфон – это что, самый дешевый телефон?
3. Если вы ответите: «так это же айфон», то смотрите пункт первый.



Ползучий улучшизм

Есть страшная болезнь – называется «ползучий улучшизм».

Симптомы:

- откладывать необходимые действия, оправдывая это тем, что надо еще много что улучшить
- тратить время на улучшение того, что не сейчас не критично

Рейд Хоффман, основатель LinkedIn, когда-то сказал: «Если вам не мучительно стыдно за первую версию своего продукта, значит вы вышли на рынок слишком поздно».

Гай Кавасаки, когда он еще занимался полезными вещами, задал в своей отличной книге *The Macintosh Way*, простой вопрос: «У каждого человека есть выбор: а) Быстро дать правильный ответ, б) Дать правильный ответ потом, в) Быстро дать неправильный ответ. Какой вариант вы поставите на второе место?»

Понятно, что любую мысль можно довести до абсурда. Все вышесказанное не является оправданием того, что можно и нужно делать говенные продукты.

В шахматах есть такое понятие «выигрыш темпа», и оно вовсе не синоним «ходить как попало, лишь бы быстро», оно лишь означает: «опережение соперника в осуществлении какого-то плана на 1 или более ходов». Осталось только понять, кто твой соперник и разгадать его план.

UPD. Из комментариев:

- Думаю, что Рейду Хоффману должно быть мучительно стыдно также и за все последующие версии LinkedIn вплоть до текущей
- Что не помешало ему продать LinkedIn Микрософту за \$26 миллиардов. И что доказывает, что он не был так уже неправ, сказав то, что он сказал :)



Оцените риски своих детей

Люди, которые боятся летать на самолетах, спокойно садятся в автомобиль, хотя риск попасть в ДТП в разы выше, чем оказаться в авиакатастрофе.

Люди идут по привычному треку «хорошие оценки в школе -> престижный ВУЗ -> приличная работа», думая, что они выбирают стабильность.

Риски

ключевые слова	количество резюме	количество вакансий	конкурс на вакансию
экономист	530 296	643	824
бухгалтер	799 678	2 782	287
финансовый аналитик	131 389	615	214
юрист	311 059	1 586	196
программист 1С	96 003	681	141
менеджер по маркетингу	157 209	1 476	107
менеджер по продажам	849 445	10 661	80
программист php	30 512	420	73
продавец	406 978	5 784	70

Данные из поиска hh.ru

Если считать, что 9 из 10 стартапов умирают, то конкурс на то, чтобы стать успешным предпринимателем, всего **10 человек на место**

Если вы пессимист и считаете, что умирает 99 из 100 стартапов, то решить стать предпринимателем все равно менее рискованно, чем начать искать работу менеджером по маркетингу, юристом, бухгалтером или экономистом

© Аркадий Морейнис, telegram.me/temno



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 емкостью для окупаемости.

2. Если в разных каналах у вас получается разная стоимость привлечения, то в чем смысл использовать более дорогой канал, если вы еще 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 дает нужного для окупаемости количества клиентов, то это повод задуматься – а есть ли реальная потребность в вашем продукте?



Когда перестать считать себя стартапом?

Комментарии принесли мне вопрос: «Когда стартапу перестать считать себя стартапом?».

Мой ответ: «Никогда».

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

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

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



Ценообразование в FMCG

1. 90% объема розничных продаж по-прежнему совершается в оффлайне.
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 оффлайн-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 дает возможность каждому партнеру откусывать в пищевой цепочке дистрибуции хороший кусок от рекомендованной розничной цены товара. На вашем товаре партнеры должны иметь возможность при прочих равных условиях зарабатывать больше, чем на ваших конкурентах.
4. Лезть в подобные истории можно в том случае, если маржинальность вашего товара составляет не менее 75% от рекомендованной розничной цены. В противном случае, вы не сможете выделить на сбытовую цепочку достаточную долю, стимулирующую партнеров продавать ваш товар.



Филологическое

1. На западе как правило используется термин «маржа» (margin). Маржа = разница между отпускной и закупочной ценой, деленная на отпускную цену. Купили за 25, продали за 100, маржа – 75%.
2. В России в обиходе чаще всего используют термин «наценка» («накрутка»). Наценка = разница между отпускной и закупочной ценой, деленная на закупочную цену. Купили за 25, продали за 100, наценка – 300% («три конца»).
3. Такое впечатление, что на уровне подсознания у них больше думают о том, как подешевле купить, а у нас – как подороже продать :)



Может ли цена отпугнуть?

Цена сама по себе отпугивать не может – это просто число.

Отпугнуть может:

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

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 ее подать. Не надо торопиться снижать цену, лучше задуматься о том, что же вы на самом деле продаете.



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 все равно выбрали не ту команду.
4. Если команда проекта знает ответы на все ваши вопросы, то вы задаете не те вопросы.
5. Если вы знаете наверняка, 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 нее 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 перед следующей за ней работой.
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 им в том, чтобы к моменту увольнению они стали лучше: больше зная и больше умея.
3. Научить человека можно, только давая свободу в решении одной из следующих задач:
 - Исправить то, что плохо работает
 - Создать то, чего не хватает
 - Вырастить то, что уже работает
 - Постараться создать что-то новое.

4. Работая ради себя, люди принесут компании больше пользы, чем если бы они работали ради тебя.
5. Сделай так, чтобы люди увольняющиеся были благодарны тебе за помощь, тогда и они помогут тебе уже на новом месте.

Вот такой у меня получился романтический пересказ интересной концепции «двухлетних глав» (chapterships), которую реализует один израильский стартап. Аналогия с бусидо – мое личное творчество, поэтому автора концепции можно за это не осуждать.

Статья о концепции по ссылке: <http://www.businessinsider.com/jolt-ceo-roei-deutsch-chapterships-2017-2>. А по этой ссылке можно отправить заявку на бесплатную книгу об этом: <http://jobs.jolt.us/what-is-chapterships/>.



Остался кто-то, кто еще думает, что высшее образование – это пропуск в безбедное будущее?

Доля безработных, получивших высшее образование, за 2015 год выросла на 19,6%. Такие данные привела в среду, 15 февраля, председатель Счетной палаты Татьяна Голикова

Наибольшее число нетрудоустроенных выпускников получили юридическое или экономическое образование: из них каждый второй не нашел работу после окончания вуза.



Я не люблю слова «конкурентные преимущества»

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.

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.

В общем, «лидерство» – это то, что воспринимается как само собой разумеющееся безо всяких табличек. А напираание 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 все. Эппл, например, единственная компания, которая регулярно получает прибыль от продажи мобильных телефонов, все остальные торгуют ими себе в убыток.

Вообще-то, это пост о том, чем «позиционирование» отличается от «конкурентных преимуществ» :)



Можно ли зарабатывать на благотворительности?

1. Теория. Три 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 ребенка, 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?

Мы ломаем копыя, обсуждая огромное количество всевозможных проблем – от принципов демократии до однополых браков – пытаюсь 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 вечурном секторе, который носит название Impact VC – венчурные фонды, «оказывающие влияние» – можно почитать в этой статье: <https://techcrunch.com/2017/02/14/investing-in-goodbusiness/>. В статье есть ссылка на экселевскую табличку со списком этих фондов.

Есть вообще интересные схемы такой «венчурной благотворительности»: например, Acumen (<http://acumen.org/>) собирает пожертвования, чтобы инвестировать в проекты, которые помогают бороться с бедностью.

Проект «80000 часов» (<https://80000hours.org/>) объединяет людей, которые готовы регулярно отчислять пару процентов от своего заработка на социальные цели. Основатели проекта высказали в свое время интересную мысль: если вы хотите приносить пользу, то вам не стоит ехать работать врачом в Африке, лучше устройтесь работать

финансовым брокером на Уолл-стрит, начните зарабатывать кучу денег и отчисляйте часть этих денег на благотворительность – результата это принесет 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. Мое мнение

Зарабатывать деньги, делая добрые дела, лучше, чем просто зарабатывать деньги или просто делать 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 объемов. Маленькая идея заставляет все 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 объемов чаще всего превышает темп роста доходов, а в результате получается убыток.

4. Масштабность идеи – это ее 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 объемов.

Так что, прежде чем стремиться 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.



Сначала деньги, потом идея, а потом война

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.



Начинающим бизнес-ангелам

Начинающие бизнес-ангелы часто кидаются в одну из двух крайностей. Они либо слепо верят в свою чуйку, либо передоверяют 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 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.
3. Стать бизнес-ангелом очень просто – нужно просто начать раздавать деньги. Стать разумным бизнес-ангелом труднее – надо еще научиться применять свой жизненный опыт, не наступая при этом на известные грабли.

Новый поток Антистартапа открывается теперь не только для стартапов, но и для начинающих бизнес-ангелов.

Мне кажется, что совмещение в одной программе и стартапов, и инвесторов – это правильная вещь. 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.

Антистартап: <http://antistartup.darkside.vc/>



Чувствую подвох, когда говорят о «методах монетизации»

Обычно это происходит так. Чуваки запиливают прикольный и полезный с их точки зрения сервис. Тут вдруг деньги заканчиваются, а энтузиазм еще нет. Деньги «в лоб» за сервис они брать боятся, потому что за деньги им никто пользоваться не будет. В этот момент они начинают придумывать «методы монетизации» – на чем еще, кроме основной модели взаимодействия, можно заработать.

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.

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.

Стоит заметить, что в бизнес-модель может быть встроено несколько различных способов зарабатывания денег. Можно пробовать разные способы и их сочетания. Не стоит путать их с «методами монетизации» в кавычках, о которых я пишу в посте.

А как же Фейсбук и Гугл, которые сначала развивали сервис, а потом нашли контекст и таргетированную рекламу? Эта модель очень манит, но, к сожалению, до ее успеха надо еще дожить. Многие еще помнят, как еле-еле выживал Яндекс до того, как попер контекст. Таких историй успехов – перечесать по пальцам. Причем, в основном, зарубежных. А надеются на них – сотни тысяч. Причем, в России :)



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 отсечете 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, умноженное на абонентскую плату. Для начинающих это число кажется прекрасным и желанным, но по факту, с учетом 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 – уйдет «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» начнет отваливаться, поэтому доход останется на прежнем уровне – а расходы уже понесли.

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.

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.

Все, что мы думаем о нашем проекте до запуска - обычно оказывается иллюзиями. Все 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 все 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.
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 операция) 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 объем 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 «еще 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 в 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, все замкнуто на вас, а результаты вас не радуют – попробуйте понять, вы в состоянии «еще не бизнес» или «уже не бизнес». И сделайте нужные выводы.
7. В самозанятости нет ничего плохого. Некоторые люди предпочитают самозанятость, а не бизнес. Просто нужно для себя четко понимать разницу между этими вещами.

Из комментариев:

- Получается, что настоящий бизнес – это быть рантье?
- Настоящий бизнес – это когда ты руководишь не собой, а другими. А стать рантье и получать доходы от бизнеса, который ты сам построил – это очень хорошо.



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 продаете.
3. Потребителю все 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.

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