

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

декабрь

2018

Подписаться

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

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://telegram.me/temno>

Учиться

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

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

Инвестиции

<https://moreynis.ru/>

Хорошие и плохие идеи

1. Мы слишком часто паримся над тем, как придумать хорошую идею. Однако хорошие идеи обычно не получается придумать на пустом месте. Все, что лежит на поверхности – либо уже придумано и реализовано, либо не проходит по деньгам.
2. Хорошую идею можно найти в процессе реализации плохой идеи. Реализация позволяет нам углубиться в реальные проблемы целевой аудитории, выделить реальных конкурентов и важные для потребителя критерии выбора. Если мы держим глаза открытыми и готовы меняться – работа над плохой идеей дает нам шанс обнаружить хорошую идею, не лежащую на поверхности.
3. Тина Силиг в Стэнфордской d.school дает такое упражнение. Классу дается проблема для решения. Класс разбивается на группы. Каждая группа выдает два варианта решения: один, по их мнению, хороший, а второй – плохой. «Хорошие» варианты откладываются, а «плохими» группы обмениваются друг с другом. Теперь задача каждой группы – найти решение проблемы, основанное на «плохом» варианте другой группы. Обычно оказывается, что самые интересные варианты решений – это те, что сделаны из «плохих» решений, а не те, которые изначально считались «хорошими».
4. Сидеть и ждать, когда же в голову залетит хорошая идея – можно никогда и не дожидаться. Выкапывать хорошую идею из плохой – шанс на успех тоже не стопроцентный. Как в старом анекдоте – о том, как стоит богатырь перед камнем на развилке дорог. На камне написано: «Налево пойдешь – огребешь, направо пойдешь – огребешь». Богатырь чешет в затылке и говорит: «Чего ж делать-то?». И тут с неба раздается голос: «Будешь долго думать – прямо здесь огребешь».



Карьера как бизнес

1. Ваша карьера – это ваш бизнес. Компания, в которой вы сейчас работаете – это ваш текущий клиент.

2. Поиск новой работы – поиск нового клиента или upsell (допродажа текущему клиенту). Вам нужно понимать, а) как повышать свою ценность, б) как найти свое отличие от тысяч других предложений на рынке, и в) как донести до клиентов свои ценность и отличие.
3. Повышать ценность и углублять отличие от других – это не процесс быстрой упаковки на этапе написания резюме. Это длительный и затратный процесс улучшения того, что предлагает ваш бизнес. У вашего бизнеса есть один продукт – это вы. Улучшение себя для следующего клиента начинается с самого начала работы на текущего клиента.
4. Специализация – это один из эффективных путей построения вашего отличия от других. Лучше иметь более высокую вероятность нахождения работы среди небольшого количества клиентов, чем маленькую вероятность – среди большого. В конце концов, для постоянной работы вам нужен всего лишь один клиент.
5. Вам часто может казаться, что основную часть рабочего времени вы тратите на выполнение своих прямых задач – как, например, программист на программирование. Однако, если заняться наблюдением и подсчетами, окажется, что существенная часть времени уходит на рабочее общение – с начальниками, коллегами, подчиненными, смежниками – и решение не прямых задач. Улучшение себя – это не только работа над своими профессиональными навыками (hard skills), но и работа над всем остальным, что называется soft skills (коммуникации, критическое мышление, организационные навыки, решение проблем и т.д.)
6. Решение о приеме на новую работу по результатам интервью критично зависит от ваших soft skills, а не только hard skills. Уровень hard skills – это уровень отсекающих неподходящих кандидатов, уровень soft skills определяет выбор наиболее подходящего кандидата из оставшихся.
7. Самый надежный способ двигаться вверх по карьерной лестнице – брать на себя больше ответственности. Если вы будете дожидаться, когда вам предложат взять больше ответственности – вы лично можете этого не дожидаться. Самый быстрый способ самому взять на себя

больше ответственности – взяться за тот участок работы, за который не хочет браться никто другой.



Скучные идеи

1. Очевидно скучные идеи: интернет-магазин, мобильный заказ такси, краткосрочная аренда квартир, онлайн-кинотеатр, каталог студентов, коворкинг.
2. У кого получилось: Amazon, Uber, AirBnB, Netflix, Facebook, WeWork.
3. У кого не получилось: у тысяч других людей, делавших то же самое.
4. Вывод? Нет скучных идей. Есть скучные основатели.



Искусство жонглирования в стартапе

1. Жонглирование – это не искусство ловить. Это искусство бросать. Профессиональный секрет – подбрасывать мячик так, чтобы он летел по траектории, попадающей в подставленную руку.
2. Стартап – это не искусство поиска аудитории. Это искусство создания продукта, который нужен той аудитории, которую ты знаешь, как найти.



Куда гребем?

1. Как ни странно, но у большинства стартапов нет сильной цели заработать много денег.
2. Цели обычно другие. Сделать что-то, что он считает правильным. Заниматься тем, что нравится. Причинить пользу людям. Иметь что-то свое, а не работать на дядю. Жить и работать в своем комфортном режиме. Деньги при этом – награда, которая вдруг падает с неба за то, что он делает правильные вещи. Почти как рай с кисельными реками для тех, кто жил праведной жизнью.

3. Самое большое количество проблем в отношениях между стартапами и инвесторами возникает именно на этой почве. Инвестор хочет заработать много денег. Не на содержание семьи, не на машину, не на ипотеку. А мультимиллионы вечнозеленых. Причем, он-то понимает, что вдруг и с неба такие деньги не падают. Они могут появиться как результат усилий по достижению цели именно такого размера. Пусть лучше стартап умрет, достигая этой цели, чем будет жить на уровне окупаемости запросов фаундеров.
4. Популярное в венчурной среде выражение «мы должны быть в одной лодке» относится не только к одному месту пребывания. Главный вопрос – в одну ли сторону гребем?



Акселератор – это...

1. Наверное, мы начали подзабывать суть акселератора. Акселератор – это место, откуда должны появляться единороги. Не джуниоры, не крепкие середнячки – а именно единороги.
2. Многие считают, что акселератор нужен для того, чтобы научить. На самом деле, акселераторы нужны только для тех, кто способен учиться сам. Акселератор, заточенный под обучение, превращается в начальную школу, а не тренировочную базу олимпийской сборной.
3. Необходимость форсированного трекинга тоже зыбковата. Насколько нужен в акселераторе человек, неспособный к самостоятельной постановке целей и постоянному самоконтролю?
4. Но, если убрать из акселератора обучение и трекинг – что же останется? А вот то, что останется – и будет ценностью акселератора. Если ничего – то никакой.
5. Вывод отсюда состоит вовсе не в том, что акселераторы плохие. Пусть они будут какими угодно – это их дело. Закон единорога – делать самому все, что ты можешь сделать сам. «Как себя на это мотивировать? Да никак, оставайтесь в жопе.» ©



Второе правило единорога

1. Во вчерашнем посте я сформулировал правило единорога – делать самому все, что ты можешь сделать сам.
2. Возник вопрос – а зачем все делать самому? А как же делегирование? А зачем тогда нанимать сотрудников?
3. Единорог нанимает только тех, кто может со своими задачами справиться лучше, чем он сам. И это второе правило единорога – желание находить и уметь работать с людьми, которые в чем-то разбираются лучше, чем он.
4. Есть нюанс – должно быть что-то критичное для бизнеса, в чем единорог должен понимать лучше других. Это его суперсила. Без нее – он халявщик, а не партнер.



Как вырастить карьеру?

Результаты и выводы из опроса "Как вы вырастили карьеру за 2 года?"

В опросе приняло участие 251 человек.

Примечательные результаты

1. Вырастить свою зарплату в полтора-два раза за два года – реально. У 65% тех, кто озаботился ростом карьеры, зарплата за два года выросла в от 1.5 до 2 раз, у 35% – в 2 раза и выше.
2. Взяться за проект и показать результаты – самый верный путь к повышению зарплаты. Так поступила почти половина опрошенных. Однако они не дожидались, пока им дадут проект, большинство вызывались сами. В результате многие получали повышение внутри своей компании, остальные демонстрировали результаты кейса для перехода в другую компанию.

3. Однако выполнение проекта в рамках текущих компетенций вызывает небольшой рост зарплаты. Для роста зарплаты от полутора раз и выше – нужно браться за проекты, которые требуют от вас новых компетенций. Те, кто брался за проект, но не занимался самообразованием, обычно вырастал в зарплате не более, чем в полтора раза.
4. Самообразование – ключ к карьерному росту. Чем больше был рост зарплаты – тем больший процент людей занимался самообразованием. Среди тех, кто вырос в зарплате в два раза и больше – таких 54%, в полтора-два раза – 40%, меньше, чем в полтора раза – 26%.
5. Самые распространенные сценарии роста зарплат в полтора-два раза – это а) смена профессии внутри своей компании или б) переезд из небольшой региональной в большую столичную компанию. Рост от младшего к старшему внутри текущей профессии обычно приводит к росту зарплаты не больше, чем в полтора раза.
6. Переход на аналогичную позицию в соседнюю компанию обычно приводит к росту зарплаты только до полутора раз.

Полезные советы

1. Если уж вы решили тратить силы и время на рост карьеры – нацеливайтесь на резкий рост. Усилия те же – результат разный.
2. Работаете в маленькой компании – переходите в большую. Работаете в маленьком городе – переезжайте в большой.
3. Готовьтесь к смене профессии. Займитесь самообразованием по тем компетенциям, которые нужны в новой профессии.
4. Возьмитесь за проект, в котором вы можете показать свои новые компетенции. Покажите результаты, и у вас будут хорошие шансы вырасти даже в своей компании.

Вредные советы

1. Надеемся, что начальство вас заметит и оценит. Если вы не проявите активность – результатов не будет.
2. Начните искать компанию получше. Без наращивания новых компетенций вы не получите сильных изменений.
3. Просто больше работайте. За дополнительную работу в рамках текущих компетенций вас наградят – но не сильно.

Вопросы, которые у вас могут возникнуть

1. Какие новые компетенции наращивать? Как правильно самообразовываться? Смотреть видосики на ютубе? Пройти курс на Курсере? Как-то еще?
2. Как найти проект, которым можно заняться для достижения результатов? На своей работе или где-то еще? Как правильно предложить себя для участия в проекте?

Ждите ответов в следующих сериях :)



Полураспад благодарности

1. Есть научный термин – период полураспада. Это промежуток времени, в течение которого распадается половина данного количества ядер радиоактивного изотопа. Измеряется только период полураспада, так как полного распада не происходит. Период полураспада остается постоянным при любой температуре и давлении, но сильно отличается у разных изотопов.
2. Период полураспада благодарности – это срок, за который благодарность за доброе дело, сделанное вами, уменьшается в половину. Полностью благодарность никогда не исчезает, но уменьшается до незаметной величины. Период полураспада благодарности не зависит от внешних условий. Это свойство, которое характеризует конкретного человека.



Запомнить не торт

1. У одного заслуженного учителя была любимая фишка – он объяснял на уроке какой-то математический принцип, деля на части настоящий торт. Пристальное внимание учеников, веселье, брызги крема во все стороны. Через сколько-то лет он встречает свою бывшую ученицу. Она с восхищением вспоминает историю с тортом. «А что я объяснял-то?», – спрашивает учитель. «Не помню», – отвечает ученица.
2. Люди запоминают не то, что ты им рассказываешь, а то, о чем они в тот момент думают. Ученица думала в тот момент не о математике, а торте, креме и брызгах. Это она и запомнила.
3. Когда вы хотите донести до слушателей свою мысль – не создавайте искусственную вовлеченность. Слушатели должны понять и запомнить то, что вы хотели сказать, а не то, как вы это делали.
4. Подготавливая свое выступление – думайте не только о том, что вы будете рассказывать. Гораздо важнее предположить, о чем люди в этот момент будут думать. План выступления – это последовательность ответов на вопросы, которые будут возникать у них в голове.



Дилемма образованца

1. Если мы собираемся научить всех, то мы должны учить тому, чему может научиться каждый дурак.
2. Если мы учим тому, чему может научиться не каждый – мы должны иметь возможность отсеивать участников в процессе.
3. Других работающих вариантов нет. Получится либо полная каша, либо имитация процесса.



Концепция наименьшего зла

1. Необходимость – более мощный драйвер, чем полезность. Гораздо больше людей платит за необходимое зло, чем за полезное добро.
2. Стартапы же все время упирают на свою полезность и конкурентные преимущества – то есть, еще большую полезность по сравнению с конкурентами. Полезность же обычно подразумевает необязательность – то есть, отсутствие необходимости
3. Пора переходить от концепции большей полезности к концепции наименьшего зла. Если человек рассматривает принятие зла – значит, эта штука для него необходима. Из двух зол обычно выбирают наименьшее. Структура маркетингового сообщения – мы необходимое зло, но меньшее зло, чем другие.
4. Кстати, образование – это необходимое зло для достижения целей, лежащих вне области образования.



До крайности

1. Чтобы проверить новую продуктовую концепцию – откройте магазин дверь в дверь с главным конкурентом.
2. Чтобы проверить новую концепцию дистрибуции – откройте магазин там, где никогда не захочет открыться главный конкурент.
3. Чтобы выделить мотивированных людей – поставьте задачу многим и начните мешать им достигать результата.



Пять правил о глупости (для стартапов)

1. Старайтесь не делать глупых вещей.
2. Если сделали вещь, которая оказалась глупой – немедленно прекращайте ее делать. Глупая вещь, сделанная один раз, не делает нас дураками. Дураками делает повторение.

3. Не берите на себя долгосрочных обязательств, заставляющих делать глупые вещи. Другими словами, не берите обязательств, пока вы не убедились, что не делаете глупость.
4. Не надейтесь на то, что увеличение масштаба превратит глупую вещь в умную. Это только превратит маленькую глупость в большую.
5. Имейте метрику, позволяющую отличать глупую вещь от неглупой.

PS Эти правила настолько очевидны, что их упускают из вида чаще всего.



Чем отличается малый бизнес от большого?

1. «Малый» или «большой» бизнес в самом начале пути определяет вовсе не размер выручки. В самом начале она одинаково маленькая – и у тех, и у других. Их отличает целеполагание.
2. Задача малого бизнеса – максимизировать ежемесячный отлуп на карман. Задача большого – растить стоимость создаваемого актива.
3. Малый бизнес оценивают по прибыли (1-3 годовых прибыли). Большой – по выручке (3-10 годовых выручек).
4. Актив – это то, что покупатель может использовать другим образом, зарабатывая на этом больше, чем продавец. Собственно, в этом и состоит единственная причина платить за актив, а не за существующий денежный поток.



Фокус перехода количества в качество

1. В генерации идей есть принцип – количество переходит в качество. Чем больше идей мы сгенерируем, тем больше вероятность, что одна из них окажется достойной.
2. Однако очень часто этот процесс заходит в тупик. Либо количество никак не набирается, либо мы начинаем высасывать из пальца откровенную лажу.

3. В чем проблема? Проблема в том, что обычно мы стараемся найти сотню содержательных ответов на один изначально поставленный вопрос. Итс факинг анриал.
4. Фокус состоит не в том, чтобы находить как можно больше ответов на один вопрос. Фокус в том – чтобы задавать себе как можно больше разных вопросов, имеющих отношение к теме. Новый вопрос – новый угол зрения на ту же задачу. Новый вопрос – новый уровень обобщения или детализации.
5. Эйнштейн когда-то сказал: «Если мне дадут один час на решение задач – 55 минут я потрачу на поиск правильной формулировки и 5 минут на решение».
6. В общем, качество зависит от количества. Только не ответов, а вопросов.



День первый, день последний

1. Главная проблема тех, кто не может найти новую более достойную работу – им нечего показать в качестве достойных результатов на старой работе.
2. Работал там-то в такой-то должности – не результат. Занимался тем-то – не результат. Твой результат – это то, какой результат получила компания от того, что ты сделал.
3. Подготовка к следующей работе начинается не в тот момент, когда ты решил уйти из компании, а в тот момент, когда ты только начал в ней работать.



Иерархии в компаниях по В. И. Ленину

1. Ленин и пролетариат. Вверху один человек, который все решает. Под ним фактически плоская структура, независимо от названия должностей. Популярно на узких рынках. Мозгов и энергии одного

человека хватает, чтобы залезть в узкий рынок, но не хватает, чтобы оттуда вылезти.

2. Все Ленины. Центральный комитет стратегически мыслящих людей. Ни одного исполнителя, который ежедневно и полноценно делает дело – все мыслят. Популярно на рынке стартапов. Все основатели, идти продавать никто не хочет.
3. Ленины по ранжиру. Вверху – стопроцентный Ленин. Под ним – несколько трех четвертей Ленина, под ними – половинки Ленина и так далее. Начиная с какого-то уровня быть Лениным уже нельзя – там только пролетариат. Популярно во взрослых компаниях. Вверху бесконечные совещания и перетягивание одеяла, внизу серая масса. Хотя еще маршал Жуков сказал: «Армией командую я и сержанты». Под Лениным должны быть штабисты. Войны же выигрывает младший командный состав, который поднимает людей из траншей и бросает под танки. Проблема, наверное в том, что эти компанию не ведут конкурентных войн – у них и так все отличненько. До поры до времени.



90% компетенций основаны на здравом смысле

Остальные 90% – на самообразовании.

PS. Опираюсь на один из старых законов Мерфи: Первые 90% проекта отнимают 90% времени, оставшиеся 10% – остальные 90%.



Экономика онлайн-рекламы на пальцах

1. 1. Предположим, что клик на сайт обойдется нам в 10–100 рублей, а конверсия из посетителя в покупателя будет 1–3% (что далеко не так плохо). Формально, стоимость привлечения составит в районе 300–10 000 рублей. Давайте возьмем 1–3 тысячи рублей.
2. Если затраты на привлечение покупателя составляют 25% от среднего чека (что довольно много), то минимальный средний чек покупки

должен быть в диапазоне 4–12 тысяч. Если взять среднее арифметическое – 8 тысяч рублей.

3. «Ну а как же LTV?», – заорет кто-то. Хорошо, давайте добавим повторные покупки. Будем считать, что мы упорно хотим продавать что-то со средним чеком 1–2 тысячи. Значит, нам нужно обеспечить в среднем 4–8 покупок на покупателя, считая что повторные покупки обойдутся нам в ноль на привлечение (что-то из области фантастики).
4. Пусть мы хотим отбиться не дольше, чем за год. Не менее 50% вновь привлеченных все равно купит только 1 раз. Пусть еще 25% будут покупать в два раза меньше, чем оставшиеся 25% (еще одно фантастическое предположение). Если самый частый покупатель покупает раз в месяц, то в среднем получится $(50*1 + 25*6 + 25*12)/100 = 5$ покупок на покупателя. При этом мы пролезаем в целевой диапазон 4-8 покупок близко к нижней границе.
5. Вывод №1. Если мы хотим тратить деньги на лобовую рекламу в онлайн, то у нас должно соблюдаться, как минимум, одно из двух условий:
 - Средний чек покупки составляет не менее 8 тысяч рублей
 - При меньшем среднем чеке естественная регулярность покупок нашей категории товара должна быть не реже 1 раза в месяц, а, по-хорошему, раз в неделю
6. Вывод №2. Лобовая онлайн-реклама – для чуваков с глубокими карманами. Всем остальным – нужно находить другие более дешевые способы привлекать покупателей в онлайн. Онлайн-рекламу надо хакать, а не юзать.



Метод перебора – это хорошо, а не плохо

1. Жалко, что нас в школе слишком долго учили решать задачи по заранее заданным правилам и формулам. Весь соль состояла только в том, чтобы угадать, какие правила и в какой последовательности нужно

применить, чтобы получить правильный ответ. За подбор правильного ответа нам ставили двойки – хотя метод такого подбора заслуживал бы отдельной оценки.

2. В жизни все не так. Реальные жизненные и бизнесовые задачи решаются не по формулам, а методом перебора. А вот этим нас не учили. поэтому очень часто мы или оказываемся в тупике, либо перебираем варианты настолько тупо, что света в конце туннеля не даже не разглядеть.
3. Надо уметь генерировать большое количество разнообразных вариантов решений. Чем больше таких вариантов, тем выше шанс, что один из них окажется правильным. Есть специальные методики стимуляции креативного мышления – метод морфологического ящика, фокальных объектов, шести шляп, синектика и куча всего остального.
4. Надо уметь быстро отсекающие неподходящие варианты. Как ни смешно, но метод юнит-анализа и минимальных жизнеспособных продуктов в стартап-мире – ровно об этом.
5. Надо уметь, перебирая разные варианты, тем не менее двигаться к поставленной цели. Как ни странно, но системы машинного обучения построены, грубо говоря, на переборном принципе градиентного спуска – когда мы, не зная прямого пути до экстремума, движемся к нему по шагам. Стоя на месте, делаем шаги в разные стороны, смотрим, где идем на подъем, переходим туда, а потом повторяем процесс заново.
6. В общем, каждую жизненную задачу стоит использовать не для того, чтобы искать в умных книгах подходящий рецепт ее решения или считать, что мы обладаем истинным знанием того, что надо делать – а для того, чтобы тренировать свои умения решать такие задачи методами эффективного перебора.



Не там ищем

1. Иногда читаешь новости об успехах какого-то продукта и думаешь – а чем он хорош? Идея обычная, а смотри-ка – в отличие от похожих

полетел. Мы упорно ищем лучшест в самом продукте, забывая о том, что самое главное – не придумать продукт, а его продать.

2. Что такого уникального продается в сети «Красное & белое»? Ничего такого. Они просто сумели выдрать настолько узкий сегмент доступного алкоголя и закусок из широкого продуктового ассортимента, что его удалось уместить на небольшой и мало востребованной торговой площади в жилых районах. Так они смогли обеспечить шаговую доступность торговых точек с низкими вложениями и приемлемой рентабельностью, что позволило открывать их сотнями и тысячами.
3. Когда появился Фейсбук, уже рулил Friendster. Почти никто не верил в то, что вторичный продукт может подвинуть лидера. Однако Фейсбук очень аккуратно двигался по целевой аудитории студентов, не пытаясь покрыть их всех широкой рекламой, а по шагам от кампуса к кампусу. Заходим в кампус, цепляем лидеров мнений, устраиваем их вечеринки с приглашениями через Фейсбук, набираем критическую массу, добиваемся лидерства, переходим к другому кампусу.
4. В общем, лучшест в дистрибуции обычно оказывается критичнее, чем лучшест в свойствах продукта. Вторичный продукт с лучшей дистрибуцией имеет все шансы обогнать хорошую новинку с плохой дистрибуцией. Нет, я не призываю делать вторичные продукты – я призываю делать лучшую дистрибуцию.



Обучение – это не приобретение новых знаний, а изменения своих взглядов на мир.



Понабирали по объявлениям...

1. Лучших людей нельзя найти по заказу. Они могут приходиться сами – на идею, которая их зажгла. Или сначала появляются правильные люди, а потом вы решаете, что стоит вместе сделать. Эта истина хороша известна стартаперам, ищущим сооснователей.

2. С наймом похожая ситуация. Если надо закрыть вакансию за определенное время, то работающая стратегия – выбирать первого подходящего. Будешь перебирать кандидатов в поисках лучшего – можешь никого вообще не найти. Будешь откладывать подходящих кандидатов в долгий ящик – они успеют найти другую работу.
3. Вот и получается, что процессы закрытия вакансий и поиска талантов – это два разных процесса. Первый производится по необходимости, а второй должен идти постоянно, независимо от количества открытых вакансий. Причем, поиск талантов невозможен без постоянного поддерживаемого пула задач, который будет этим талантам интересен, и на котором эти таланты можно проверять.
4. В общем, есть хантинг, а есть талантинг.



В основе нашего проекта лежит вот такая идеология...

Насрать на идеологию. В первую очередь надо определить, как эта идеология позволяет получить либо а) тот же результат в 3–5 раз дешевле, либо б) тот же результат в 3–5 раз быстрее, либо в) в 3–5 лучший результат за то же время и деньги. Последний пункт лишен смысла, если нет линейки для измерения результата. К методологиям образовательных процессов это тоже относится.



Обманчивый churn rate

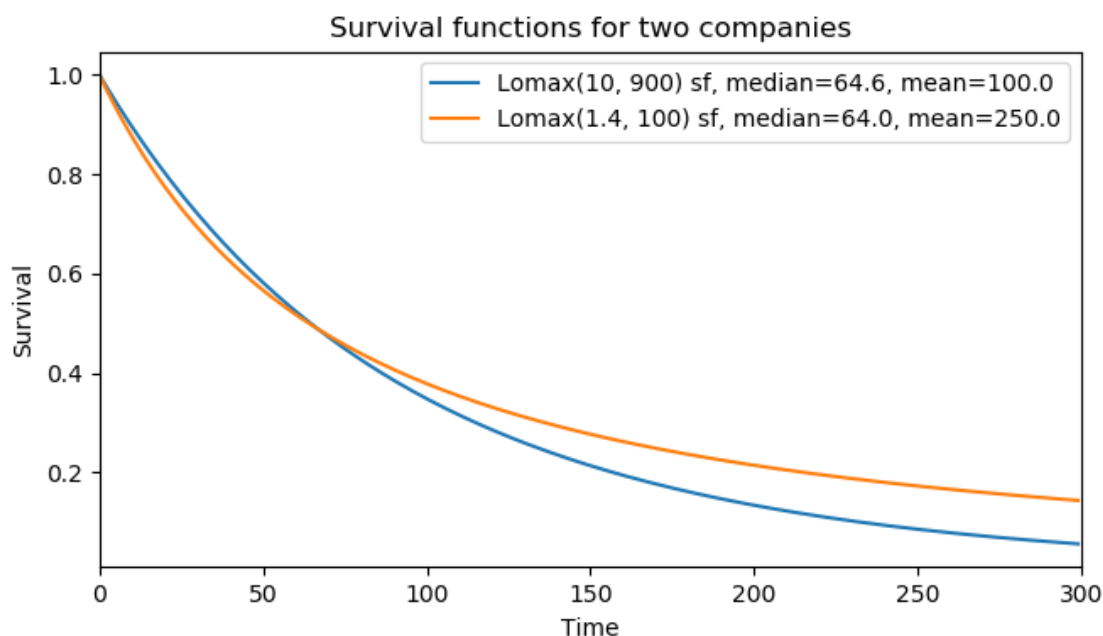
1. Большинство основателей подписных сервисов молится на показатель churn rate (коэффициент отвала), показывающий, сколько клиентов отвалились за текущий месяц. Вычисляется он как отношение количества отвалившихся за месяц клиентов к количеству клиентов на начало месяца, выраженное в процентах.
2. Однако этот показатель напрямую связан с эффективностью бизнеса, только если предположить, что вероятность отвала клиента не зависит от времени, в течение которого он уже был подписан на сервис. В

реальности же все нет – старые пользователи отваливаются реже, новые – чаще. То есть, вероятность отвала уменьшается по мере увеличения времени предыдущей подписки.

3. При такой убывающей кривой вероятности отвала лобовое вычисление коэффициента отвала перестает сигнализировать о здоровье или болезни бизнеса. Коэффициент может падать, хотя бизнес падает. Или он может оставаться неизменным в тот момент, когда бизнес хорошо растет.
4. Возьмем простейшую ситуацию – вы запустили массовую рекламную кампанию. Пришла куча новых пользователей, но многие из них отвалились в первые месяцы. Коэффициент отвала сильно вырос, но часть пользователей осталось и продолжает жить вместе с нами. Бизнес растет, хотя коэффициент отвала бьет тревогу. А теперь представьте, что мы проводим такие кампании постоянно. Коэффициент отвала будет биться в конвульсиях, а у нас, на самом деле, все хорошо.
5. Получается, что на рост бизнеса влияет не коэффициент отвала, а форма той самой кривой распределения времени жизни пользователей в сервисе.
6. Простые характеристики такой кривой распределения – среднее время жизни (среднее арифметическое по всем временам жизни) и медиана (время жизни типичного пользователя). На первый взгляд, может показаться, что критичный параметр – это медиана. Однако критичный параметр – это среднее арифметическое. Возьмем два графика распределения времени жизни с одинаковыми медианами, но разными средними арифметическими. Тот график, у которого среднее арифметическое больше, означает, что у него более активные отвалы недавно подписавшихся пользователей и менее активные – более старых. И это приводит к увеличению MRR в несколько раз по сравнению с другой формой распределения.
7. В общем, получается, что основные деньги подписным сервисам приносит небольшое количество пользователей, которые живут дольше, чем обычно – которые увеличивают среднее арифметическое время жизни. Если мы нагоняем кучу новых пользователей, получаем их

бешеные отвалы в первые месяцы жизни – фиг с ним. На рост бизнеса влияют не большинство тех, кто отваливается – а меньшинство тех, кто остается.

8. Те, кто хочет посмотреть математику, на которой основан пост – велкам: <https://medium.com/swlh/youre-all-calculating-churn-rates-wrong-cbab072cd992>



WTF is Digital Marketing?

1. Большинство понимает цифровой маркетинг как «давайте зафигачим что-нибудь в интернете». Давайте сделаем мобильное приложение. Давайте займемся рассылкой контента. Давайте заведем страницу в ФБ. Давайте, но зачем и для чего?
2. Слово digital в этой фразе лучше переводить буквально – маркетинг должен стать цифровым, то есть основанным на цифрах. Давайте увеличим показатель возвращаемости покупателей на столько-то процентов, для чего сделаем вот это. Давайте на столько-то процентов увеличим конверсию вот в этой воронке, для чего сделаем вот такую штуку.

3. Digital marketing – это маркетинг, основанный на цифрах. В любой среде – хоть в онлайн, хоть в оффлайн. Digital маркетолог – это маркетолог, умеющий считать, а не тот, кто научился размещать рекламу в интернете.



Перенос линии старта

1. Самое волнительное – время перед запуском проекта. Скоро откроем сайт. Скоро выложим в AppStore. Только нефига это не момент запуска продукта. Это формальный момент, обозначающий непонятно что, за которым наступает послезапускная расслабуха с надеждой на то, что «тут-то они и ломанутся».
2. Запуск проекта – это момент, когда мы получили первые 10 клиентов. Как только мы начнем так считать, мы сделаем для себя несколько конструктивных выводов.
3. Вывод №1. «Ну, чтобы получить первых 10 клиентов, нам не нужно все это запускать. Достаточно сделать только вот это, и все.». Отлично. Вот таким естественным способом мы пришли к пониманию сути минимального жизнеспособного продукта. «Достаточно сделать только вот это» – как раз он и есть.
4. Вывод №2. Нам придется решить, где, как и на что мы будем этих первых клиентов брать. Сразу выяснится, что какие-то части этой задачи пока непонятны. Прояснение их неминуемо вызовет переделки и доделки того, что мы собираемся выпускать – от критичных деталей до явных дыр.
5. Вывод №3. Мы задумаемся над процессом получения первых клиентов. Берем вот таких отсюда, предлагаем им вот это, потом делаем с ними вот такую штуку. Вот у нас появилась и воронка продаж. Если через эту воронку мы сумеем прососать первые 10 клиентов – где 10, там может оказаться и 100.

6. В общем, запуск продукта – это то, что нам нужно сделать ДЛЯ получения первых 10 клиентов. А не сделать то, НА ЧТО мы будем потом искать клиентов.



Что нужно уметь разработчикам, чтобы их карьера росла

Собрал по вакансиям требования к разработчикам, которые не укладываются в стандартное «знание языка X, платформы Y, опыт работы не менее Z лет».

1. Ответственность

- Умение оценивать объем и сроки выполнения работ, а потом делать обещанное вовремя без лишних напоминаний

2. Кодирование

- Умение писать простой и понятный код, который легко поддерживать
- Участие в документировании программного кода в соответствии с принятыми в компании процедурами
- Умение проводить code review коллег
- Умение работать с чужим кодом, проводить рефакторинг и оптимизацию существующего кода

3. Решение проблем

- Быть готовым быстро разобраться в новой для себя технологии
- Умение декомпозировать задачи
- Умение находить простые решения для сложных задач

4. Командная работа

- Знание средств командной разработки
- Умение работать в команде

- Активное взаимодействие с командами смежников внутри компании
- Не бояться общения с заказчиками, в том числе внутренними

5. Архитектура

- Умение разрабатывать API, микросервисы, библиотеки
- Умение прорабатывать архитектурные решения
- Понимание архитектуры высоконагруженных систем, проблем распределения нагрузки и масштабируемости

6. Бизнес

- Понимание того, как бизнес-решения влияют на приоритезацию процесса разработки
- Привычка аргументировать свои решения метриками
- Желание передавать знания и управлять подчиненными, обучать и развивать профессионалов
- Участие в найме необходимых для работы людей, участие в их адаптации к работе в компании
- Умение говорить на одном языке с разработчиками и бизнес-командой, задавать вопросы, формулировать, структурировать, давать обратную связь



Как придумывать идеи?

Хорошая привычка – каждый день придумывать по одной идее для бизнеса. Рано или поздно количество перейдет в качество. Но только при одном условии – если в придумывании есть система. Если ее нет – мы выиграем только в качестве высасывания идей из пальца.

Могу предложить такую систему.

1. Идея. Любую идею надо структурировать по четырем ключевым параметрам:
 - Для кого? Кто потребитель? Какой он? Где он водится?
 - Для чего? Что он получит на выходе? Что у него изменится?
 - Сколько? Как и в чем будем измерять результат между «было» и «стало», между «без нас» и «с нами»?
 - Как? Как мы обеспечиваем получение этого результата?
2. Перебор. После того, как мы придумали первую идею, начинаем менять какой-то один из параметров и смотреть, что может получиться:
 - Для кого-то другого? Можно ли применить эту идею для другой ЦА, другого типа рынка?
 - Что-то другое? Что еще важно тем же потребителям? Что еще они хотят получить, улучшить, изменить?
 - В других попугаях? В чем еще мы можем измерять тот же результат? Что нужно изменить в идее, чтобы улучшить результат в новых попугаях?
 - Как-то по-другому? А как еще можно добиться того же результата? Быстрее, дешевле, совсем другим способом?

Попробуйте так.



Манифест продуктовой компании

1. Продукт – это то, что компания продает. Продукт – это то, что приносит ей деньги.
2. Все сотрудники компании работают над созданием продукта. Каждый на своем месте. Независимо от позиции и от специальности.
3. Единое понимание продукта позволяет складывать усилия всех сотрудников для получения большего результата.

4. Сотрудники любых специальностей без понимания продукта – это центр затрат. Сотрудники с пониманием продукта становятся центром прибыли.
5. Понимание продукта выражается в конкретных действиях, направленных на улучшение продукта. Результат этих действий – вклад в создание продукта.
6. Улучшение продукта выражается в измеримых величинах – метриках, важных для компании на текущий момент. Улучшать можно только, что можно измерить.
7. Карьерный рост обеспечивается не ростом компетенцией, а увеличением вклада в создание продукта.
8. Рост прибыли компании – результат улучшения прибыльных продуктов, убивания неприбыльных продуктов и создания новых продуктов, которые могут приносить новую прибыль.
9. Самый простой способ карьерного роста. Вызваться на проект, который требует новых знаний и умений. Начать делать. Научиться новому. Применить новое. Получить измеримый результат.
10. Самый простой способ увеличения прибыли компании. Дать возможность всем сотрудникам участвовать в создании продуктов. Создать конкуренцию за участие в создании продукта. Продвигать лучших людей, создающих лучшие продукты.



Компания как продукт

1. Ваша компания – это продукт. Да, ваша компания производит продукт или оказывает услуги. Но ваша компания – это та штука, которая это производит. Поэтому она должна быть вашим лучшим продуктом.
2. Как только вы начинаете думать о своей компании как о продукте – вы начинаете видеть новые возможности. Когда вы осознаете, что сам способ того, как именно вы работаете, можно менять – вы открываете возможность для изменений к лучшему.

3. Мы работаем над нашей компанией так же упорно, как и над продуктом, который мы производим. К названию продукта часто добавляют номер его версии – «это iOS 10.1, 10.2, 10.5, 11 и так далее». Мы тоже смотрим на нашу компанию с точки зрения версионности. Сегодня наша компания Basecamp, LLC имеет версию 50.3. Мы пришли к этой версии, попробовав то, реализовав это и найдя то, что на наш сегодняшний взгляд работает лучше всего.

Мысль из книги «It Doesn't Have to Be Crazy at Work» by Jason Fried & David Heinemeier Hansson



Искусство соблюдения дедлайнов

1. Наши дедлайны фиксированы. Если это надо сделать к 20 ноября – значит, это надо сделать к 20 ноября. Дата не передвигается ни вперед, ни назад.
2. Что может изменяться – так это список того, что нужно сделать. Но только в сторону уменьшения. Нельзя назначить дедлайн, а потом добавлять к нему новые дела.
3. Состав проекта с течением временем может только уменьшиться, но не увеличиться. Это результат умения делить важные дела на «без этого нельзя», «хорошо бы это сделать» и способность вовсе отбрасывать все остальное.
4. Все, что может занять 6 месяцев работы, может быть сделано за 6 недель. Весь вопрос – в каком виде. Наш рабочий цикл до получения очередного результата не может превышать 6 недель. Поэтому вопрос – что и в каком виде мы можем за эти 6 недель успеть.
5. Дедлайн с гибким списком дел вызывает споры, необходимость выбора из альтернатив и принятие компромиссов – это составляющие здоровой работы над проектом. Решение о списке дел, которые необходимо сделать к дедлайну – ответственность команды. Обсуждая список дел, выбирая из них важные и возможные, команда учится принимать не только технические, но и бизнесовые решения.

Еще одна мысль из книги «It Doesn't Have to Be Crazy at Work» by Jason Fried & David Heinemeier Hansson



Семь бессмертных потребностей

1. Большинство стартапов умирает от того, что они не удовлетворяют никакой потребности – то есть, оказываются никому не нужны. Есть ли у нашей идеи шанс закрыть какую-то реальную потребность?
2. Этот шанс тем выше, чем более прямую и понятную связь мы можем провести между тем, что мы предлагаем людям, и одним из смертных грехов – тщеславием, алчностью, завистью, гневом, похотью, чревоугодием, ленью или унынием.
3. Связь состоит в том, что мы каким-то образом либо поощряем грех, либо боремся с ним. Если поощряем – то шанс на широкую постоянную потребность выше. В конце концов, даже борьбу с одним грехом можно обставить как поощрение другого греха. Зачем люди худеют (борются с чревоугодием)? Чтобы выглядеть не хуже, чем модели из журналов (тщеславие). Или больше нравится противоположному полу (похоть).
4. В общем, «семь смертных грехов» можно переименовать в «семь бессмертных потребностей».



Идея не должна нравиться

1. Идея стартапа не должна нравиться или не нравиться. Она должна быть такой, без которой кому-то нельзя обойтись.
2. Тут, естественно, кто-то скажет – ведь без фейсбука, инстаграма и тому подобного можно обойтись. Конечно, можно – ровно настолько, насколько можно обходиться без выпивки, сигарет, кофе и сладкого. Некоторые действительно спокойно обходятся.

3. Только ленивый не пинает Виндоуз. Хотя их доля установок на компьютерах составляет 88%. Как говорится, мыши плакали, кололись, но продолжали жрать кактусы.
4. В общем, лучше отвечать себе не на вопрос «почему люди будут пользоваться нашим продуктом?», а «кто и почему не сможет обойтись без нашего продукта?».



Кто виноват?

1. Перед тем, как в полном масштабе выпускать самопilotируемые автомобили на улицы городов, возникнет вопрос – а кто будет отвечать за то, что по вине автомобиля произойдет авария, в которой пострадают люди?
2. Производитель автомобиля? Но, строго говоря, софт не его, и проблемы могут возникнуть в режиме эксплуатации. Производитель софта? А если опять же проблема в режиме эксплуатации или в том, что датчики попросту залепило грязью? Владелец автомобиля? А он-то каким боком – он купил то, что продается. Городская администрация, которая выдала разрешение на эксплуатацию автомобиля? Ну, с таким подходом мы таких разрешений никогда в жизни не добьемся.
3. Вся правовая система построена на простом принципе: если произошло правонарушение – значит, кто-то должен быть виноват, и за это он должен понести наказание. Если в случае самопilotируемых автомобилей принцип наличия виноватого не будет соблюден – это создаст прецедент, который может подорвать основы. Если он будет соблюдаться – то кто же будет виноват? И что делать?



Закон Галла

1. «Сложная система, которая работает – это, без вариантов, результат развития простой системы, которая работала. Сложная система, собранная с нуля, никогда толком не будет работать, и ее нельзя даже

починить, чтобы заставить нормально работать. Начинать создавать что-то большое можно только с чего-то совсем простого.» Закон Галла

2. Задумывая стартап, не надо наворачивать двадцать восемь важных и полезных свойств, десять вариантов использования, пять целевых аудиторий и две основные бизнес-модели. Сразу в таком виде оно не заработает.
3. Доведите идею до крайности в своей простоте и попробуйте, работает ли она в таком виде. Времени и ресурсов на проверку простых вещей нужно гораздо меньше, чем на еще одну проверку того, что сложная система, собранная с нуля, работать не будет.



О срущих единорогах

Дочка (7 лет) спохватилась, что у Дедушки Мороза нужно попросить другой подарок. Возжелала единорога, которого зовут Пупси. Смотрю в сети – стоит около 7 тыр. Думаю, конечно, дофига за хрень, в которую дочка способна играть от силы месяц, но, думаю, доча – любимая, родная... куплю. В освободившееся между декабрьским вот этим вот всем забегаю в игрушечную. Есть единорог? Есть, говорят. 11 тыр. Я говорю, вы охренели? Женщина спокойно и с достоинством мне отвечает – это последний. Хрен, где еще найдёте. Жму ей руку и скачу дальше, по пути перегугливая и переяндексивая всё, что только можно.

Два пугающих открытия. Первое – единорогов реально нет. Можно найти только за 10 тыр при цене в мирное время в 6. И второе – фишка единорога в том, что он умеет срать. Срущий единорог. Илья, 38 лет, всё утро искал срущих единорогов.

Люди, про которых вы думаете, что у них нет денег, раскупили всех срущих единорогов в городе с переплатой в 80%. Теперь каждому стенающему бизнесмену, который плачет, что его единственный выход это демпинг, а не поиск ценностей, разработка продуктов и управление клиентским опытом – буду дарить срущего единорога.

Из фб Ильи Лазученкова



Зарплата – это инвестиции

1. Зарплата сотрудника – это не затраты, а инвестиции, которые должны принести результат для компании.
2. Весь вопрос – понимаем ли мы, во что именно мы инвестируем, нанимая сотрудника, и как именно мы будем измерять результат от этих инвестиций?
3. Если не понимаем – то в описании вакансии мы пишем, что сотрудник на этой позиции должен делать. Если понимаем – описываем результат, которого он должен добиться в течение года.



Кто станет вашим следующим сильнейшим сотрудником?

1. Что больше всего влияет на продуктивную работу нового сотрудника в компании? Технические знания и предыдущий опыт в той же индустрии или какие-то другие факторы? Те, кто уже активно нанимал, прекрасно знает, что вот эти «какие-то другие факторы» влияют на успех чуть ли не больше, чем технические знания и опыт вместе взятые.
2. Найм сотрудников – это всегда конкуренция между работодателями. Один из методов конкурентной борьбы – поиск и идентификации новых талантов, которые не привлекли внимания ваших конкурентов. Для компаний, не являющихся работодателем №1 в своей индустрии – это остается чуть ли не единственным методом конкурентного найма.
3. Получается, что будущими самыми успешными сотрудниками для большинства компаний окажутся люди, у которых не будет обычно требуемого уровня технических знаний и опыта работы в вашей индустрии.

