

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

март

2019

Подписаться

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

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://telegram.me/temno>

УЧИТЬСЯ

Бизнес для школьников: <https://teenstarter.com>

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

Product University: <https://productuniversity.ru>

ИНВЕСТИЦИИ

<https://moreynis.ru/>

Субъективные оборотные средства

1. Нельзя брать инвестиции на оборотный капитал. Если каждый раз на новую порцию оборотных средств мы будем отдавать долю, то через некоторое время мы отдадим всё. Но что такое оборотный капитал? Забавно, что это понятие субъективно, так как зависит от наших целей и планов.
2. Ситуация №1. Закупка партии товара — это обычно оборотный капитал. Однако мы можем иметь для себя следующий план: найти деньги на закупку первой партии товара, продать ее, часть денег вытащить в карман, оставшиеся деньги пустить на закупку новой партии товара и так далее. Понятно, что так жить можно — но рост, если и будет, то небольшой. Получается, что в этом случае закупка той самой первой партии товара оказывается по сути начальными затратами. То есть, мы можем взять инвестиции на закупку той самой первой партии.
3. Ситуация №2. Покупка недвижимости и средств производства — это обычно начальные затраты за основные средства. Если мы собираемся открывать одну пекарню, то это точно так. Мы берем инвестиции, покупаем помещение и пекарные приамбасы, а после этого начинаем выпекать и продавать. Оборотными средствами является мука и другие исходные материалы. Но если мы хотим открыть сеть пекарен? Ведь нам тогда надо покупать недвижку и оборудование под каждую пекарню. Получается, что если наш план — это открытие сети пекарен, то деньги на покупку недвижимости и средств производства — превращаются для нас в оборотный капитал (не по букве, но по духу). То есть, нам не стоит брать инвестиции на покупку недвижки и средств производства — нам стоит понять, где мы можем брать на это заемные средства и по какому плану их отдавать.
4. В общем, понятие оборотного капитала определяется нашими амбициями. Чем они выше, тем больше статей расходов становятся для нас оборотным капиталом. Другими словами, чем выше наши амбиции, тем упорнее нам надо рассчитывать не на инвестиции, а на заемные средства.

PS Господа финансисты, не стреляйте в пианиста за вольное обращение с терминологией и упрощение.



В чём проблема профессиональных таксистов?

1. Они плюют на карту и навигатор — они «ведь город знают», Поэтому предпочитают добираться к новым точкам назначения привычными путями. Типа «до сюда известно как доехать, а оттуда уже недалеко». В результате можно легко оказаться действительно недалеко от нужного адреса, но на другой стороне железной дороги, через которую не перебраться, или перед глухим забором, мимо которого надо давать кругляя пешедралом, или воткнуться в улицу с односторонним движением, которую надо объезжать через пять кварталов и три пробки.
2. Зато их периодически их тянет оптимизировать привычные маршруты. Типа «я вспомнил новую дорогу покороче». Результат тот же — заехали в двор, из которого нет выезда, уткнулись в кирпич или попали в неизведанную доселе пробку.
3. Вообще-то, водителей я взял просто для примера. Другими словами — не полагайтесь на экспертов. Они часто пытаются помочь нам попасть старыми путями в новое место или заняться поиском новых тропинок на единственной известной им, но затоптанной многими, поляне.
4. На навигатор тоже полагаться стоит далеко не всегда. Все мы знаем, что в дефолт-сити он часто обманом заманивает нас в самую пробку, с которой даже свернуть потом некуда. А тут напрашивается аналогия с аналитиками со своими списками горячих трендов или перспективных рынков.



О вопросах

- Можно задать вам вопрос по своему проекту?
- Можно.

- Я хотел бы услышать ваше мнение о проекте.
- Это не вопрос.
- Какие на ваш взгляд основные сложности проекта?
- И это не вопрос. Это всё запросы на то, чтобы я рассказал что-то о вашем проекте за вас.
- М-м-м... Даже не могу сообразить, что спросить.
- Во-во. Учитесь формулировать вопросы. Каждый правильный вопрос — это половина ответа. Научитесь их формулировать, и вам даже не придется их задавать. Достаточно будет пойти и проверить это самому.



В ту ли игру мы играем?

1. Цитата из книги по теории вероятностей: «При игре в крэпс игрок, поставивший на двух тузов и полагающий, что вероятность появления этих карт при следующей сдаче равна 1 : 30, считает себя счастливым, если два туза появлялись подряд при четырех сдачах, и он делал ставку на них все четыре раза. Он счел бы себя еще более удачливым, если бы узнал, что вероятность такой сдачи равна 1 : 1 679 615. Однако игроки забывают, что в тот вечер, когда несколько раз подряд вышла пара тузов, одновременно проходили тысячи других игр в крэпс и карты сдавались несколько миллионов раз. Более удивительным было бы положение, при котором в какой-нибудь игре не вышла бы пара тузов четыре раза подряд. Тот факт, что эта удача выпала на вашу долю, означает только, что вы принимали участие именно в этой игре.»
2. Чем выше конкуренция в той нише, в которой мы начинаем свой новый бизнес, тем менее удивительным окажется выпадение пары тузов четыре раза подряд в нашу пользу.



Миф о десяти попытках

1. Очень часто говорят «Если вероятность успеха 1 из 10, то достаточно сделать десять попыток, чтобы его добиться».
2. Да, но нет. Если мы не учимся на предыдущих неудачах, то все последующие попытки окажутся тоже неудачными. Учиться — это переставать делать что-то по-старому и начинать делать что-то по-новому.
3. Поэтому лучше сказать так: «Если вероятность успеха 1 из 10, то нужно отказаться от девяти вещей, которые мы делали раньше, сделав десять вещей, которых мы ещё не делали».



Диалог в чате Product University

— Если в процессе выполнения задания я понял, что неверно выполнил предыдущее, я могу его исправить? Не будет ли это считаться читингом?

— Наоборот. Это будет считаться обучением. Причем, самостоятельным. То, что надо.

— Спасибо. Ушел учиться.

Работа в продуктовых специальностях сродни информационной разведке. Вот что пишет Вашингтон Плэтт в книге «Информационная работа стратегической разведки»:

1. Многие авторы отмечают, что научное исследование так же, как настоящая любовь, никогда не развивается гладко. Однако большие преимущества возвратного движения в ходе исследования, к сожалению, еще не были показаны достаточно наглядно, чтобы разведчики могли повседневно прибегать к этому приему. Я утверждаю, что, строя информационную работу разведки на основе прямой последовательности этапов исследования, мы лишаем себя возможности воспользоваться весьма ценным для правильного направления работы методом обратной последовательности, применимым почти на всех этапах.

2. Суть метода научного исследования состоит в том, что работа, проделанная на каждом этапе, считается предварительной. В результаты работы, проделанной на каждом этапе, могут быть внесены изменения в зависимости от новых данных, полученных по мере продолжения исследования на последующих этапах. Например, сбор фактов нельзя провести сразу и закончить в один прием. После того как собрана часть фактов, их истолкование, несомненно, покажет, по каким вопросам требуется собрать дополнительные факты, и тем самым даст направление последующей исследовательской работе.

3. Точно так же дело обстоит и на других этапах. Например, общий план работы является в момент его разработки предварительным. Мы должны быть готовы принять предварительный план и в равной мере должны быть готовы возвращаться назад и вносить изменения в наш предварительный план каждый раз, когда в свете новых данных в этом возникнет необходимость.

В общем, не бойтесь переделывать то, что сделали. Каждая такая переделка — это новый урок, который вы сами себе преподали. По большому счёту, и научить-то никого нельзя, можно только научиться.



Irvin Zharkov 🖐️ Если в процессе выполнения задания, я понял что неверно выполнил предыдущее, я могу его исправить? Не будет ли это считаться читингом?

Like · Reply · 21m



Arkady Moreynis 🌟 Наоборот. Это будет считаться обучением. Причем, самостоятельным. То, что надо.

Like · Reply · 5m



Irvin Zharkov 🖐️ Аркадий Морейнис, благодарю! Ушел обучаться 🙄

Like · Reply · 4m



Пальцы и стратегия

1. Недавно увидел в ленте пост фб-френда с фотографией, на которой один человек увлеченно показывает что-то на экране ноутбука, а остальная компания людей не менее увлеченно в экран втыкает. Подпись гласила — «наш продакт рассказывает о новой продуктовой стратегии».
2. Подумалось мне сразу, что стратегия — это то, что можно рассказать на пальцах так, чтобы все поняли. Если для этого требуется презентация — это не стратегия, а тактика.
3. Именно поэтому меня несколько раздражают люди, которые после насильственного прерывания их десятиминутного рассказа о свойствах своего продукта нахмуриваются и говорят — «ну что же вы, я еще не рассказал о нашем продукте самого важного».



Как написать текст для сайта

Автор: Ольга Павлова (<https://www.facebook.com/op.spb.ru>)

Сэкономлю-ка я вам тыщ 70. Или 100. Не знаю, сколько сейчас берут за доступ к тайной магии «Как нормально писать для сайтов».

Итак, вам надо написать текст для одной (!) страницы сайта. Схема ниже. Любое отступление — гарантия провала.

1. Составляете список всех (!) вопросов, которые задают люди в конкретной ситуации. Не в уме — на бумаге составляете. Можно в компьютере. Но не в уме!
2. Проверяете, что вопросы сформулированы лёгким и простым, разговорным языком. Это индикатор того, что людям реально нужны ответы.
3. Проверяете, что это именно вопросы. Вопрос — это предложение с вопросительным знаком в конце. Только так. Это важно. Все ленятся, не будьте как все. Ошибка-лидер: «Адрес». Что адрес? Вопрос какой?

4. Пишете связный текст, отвечающий на все эти вопросы.
5. Проверяете, что в тексте есть все ответы.
6. (самое сложное) Проверяете, что в тексте нет ничего, что не есть ответ на какой-то вопрос. Ничего лишнего! Ни словечка. Нет вопроса — нет ответа: это самое важное и самое сложное.
7. К этому моменту уже должны чесаться руки структурировать текст: заголовки, списки, такое. Пора.
8. Если не чешутся — надо заставить себя. Заголовки. Списки. Абзацы не длинней 7 строчек.
9. Переписываете текст целиком по принципу перевёрнутой пирамиды. Текст начинается с главного. Абзац начинается с главного. Предложение начинается с главного. Главное — для читателей, а не для вас. Не ленитесь и не креативьте.
10. Перечитываете в поисках мест, где могут возникнуть дополнительные вопросы. Не пишете ответы! Ставите ссылки на ответы. Только ссылки. Если сослаться ещё не на что — помечаете, что это «что-то» надо сделать.
11. Перечитываете в поисках мест, где слова лучше заменить или сопроводить иллюстрациями. Добавляете иллюстрации. Карта — это иллюстрация. Нет иллюстрации — решайте проблему, не замечайте под ковёр.
12. Редактура, корректура, second opinion.
13. Ещё раз прогон по всем пунктам — проверить, что нигде ничего не пропустили.
14. Можно верстать.

Повторю: хотите срезать угол — сделаете в итоге фигню.

Именно это понимание и называется «опыт».

Особенности схемы

- Никакого креатива.
- Куча аналитики.
- Гарантированно приемлемый результат.
- Всем лень. Поэтому кому не лень, тот в выигрыше.



Инвестор всегда придет на выручку

- А-а-а, я ищу инвестора!
- А зачем?
- Если у меня будет инвестор, то мой бизнес будет быстро расти, и я смогу заработать на нём миллионы!
- А не наоборот? Если твой бизнес растёт, и есть перспектива заработать на нём миллионы, то у тебя появится инвестор.
- А какая разница?

Многие путают причину и следствие. Не выручка приходит на инвестора, а инвестор на выручку. Если она растёт достаточно быстро и может расти еще быстрее.



Три рекламных формулировки, которые не стоит использовать стартапам, хотя очень хочется

1. Мы такие как они, только лучше

«В нашей клинике работают самые опытные стоматологи», «наши необычайно профессиональные преподаватели подготовят вашего ребенка к ЕГЭ», «у нас пипец какая замечательная методика обучения иностранным языкам». Авторы, наверное, пытаются доказать, что все

остальные стоматологи — неопытные неумехи, у преподавателей курсов ЕГЭ напрочь отсутствует профессионализм, а все другие методики изучения иностранных языков — тупая фигня. Никто в это не поверит, поэтому такие рекламы не убеждают. Рекламировать нужно свое отличие. Лучшее для определенной ЦА по важному именно для нее критерию — это результат отличия от других.

2. Звонкая пустота

«Следуй за мечтой», «радость в каждой капле», «больше, чем мясо». Такие лозунги позволительны крупнякам, которые используют рекламу только для того, чтобы напомнить о себе в стиле — «смотрите, мы тратим кучу бабла непонятно на что, значит, мы крутые, приходите к нам». Стартапам нельзя говорить ни о чем — надо показывать и доказывать свою лучшую по критичному для потребителя параметру. В чем мы быстрее, дешевле или даем больше, чем те самые крутые с кучей бабла. Если ничем не лучше, или не по критичному параметру, то и рекламировать нечего.

3. Хрен с горы

«Уникальный продукт», «изучающие английский язык выбирают нас», «№1 среди непонятно кого на маленьком рынке по мнению неизвестно кого». Если человек о вас до этого не слышал, то он вряд ли поверит в наше лидерство. Лидер — это тот, о ком все знают, что он лидер, а не тот, который говорит о том, что он лидер. Стартапам не надо копировать маркетинговые подходы больших дядек, на это не хватит ни денег, ни известности.

Пока мы стартап, нам нужно поменьше говорить о себе, потому что мы еще никто. Расхваливать неизвестный продукт — тоже не самая лучшая стратегия. Лучше говорить о людях — о том, в чём они станут лучше, если начнут использовать наш продукт. О себе люди всегда будут думать и слушать, а на нас им пока плевать.



6 признаков того, что в команде появился управленец

1. Он сам берётся за проблему, которую все обсуждают, но за которую никто не хочет браться.
2. Превращает проблему в задачу и описывает процесс ее решения.
3. Нанимает для исполнения этого процесса других людей.
4. Вводит процедуры контроля их занятости и измеримой результативности (KPI).
5. Контролирует процедуры. Быстро увольняет тех, кто не выполняет процедуры и KPI, и нанимает на их место новых.
6. Вы перестаёте обсуждать эту проблему.

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



Шпаргалка по типам конкурентов

1. Аналоги

Это обычные прямые конкуренты — продукты, удовлетворяющие те же потребности тем же способом, что и мы, но имеющие какие-то отличия. Если мы приходим в магазин в поисках дрели, чтобы пробить дырку в стене, то это другие дрели.

2. Заменители

Непрямые (косвенные) конкуренты — продукты, удовлетворяющие ту же потребность, что и мы, но другими способами. Если нам нужна дырка в стене, то мы можем купить дрель, шлямбур, пробойник или вызвать мастера из сервиса бытового обслуживания. В конце концов, мы можем понять, что для того, чтобы повесить картину, мы можем

обойтись и без дырки в стене — а купить специальные крючки, которые цепляются за штукатурку. Всё это — косвенные конкуренты друг друга (заменители) по отношению к задаче повесить картину.

3. Вытеснители

У каждого человека (компании) есть ограничения по бюджету денег и времени. К тому моменту, когда нам пришла в голову идея нашего замечательного продукта, все наши потенциальные потребители уже выбрали самые важные для себя потребности и распределили свой бюджет времени и денег по статьям расходов, обслуживающих эти потребности.

Представим себе, что к вам приходит стартапер и предлагает сделать супер-пупер курс по истории искусств для школьников. Вот прям супер-пупер — по контенту, по спикерам, по всему остальному. Приходит и говорит: "Прямых конкурентов у меня нет! Голубой океан! Денег давайте!". Прямых нет, но есть те, кто не дает нам залезть в кошелек родителей. Школа — это обязательный раз. Репетиторы по школьным предметам и курсы по подготовке к ЕГЭ — это два. Курсы английского, программирования, робототехники, музыкалка, которые родители считают важным занятием для детей — это три.

Берем время школьников и деньги их родителей. Вычитаем школу — остаётся гулькин хрен. Вычитаем оттуда репетиторов — получаем половину гулькина хрена. Вычитаем важные с точки зрения большинства родителей кружки — остаётся вообще какая-то мелочь на сдачу. И что? Будете убеждать родителей, что надо забирать детей из школы и переводить на домашнее обучение. Или в том, что история искусств важнее, чем ЕГЭ или английский?

И дело вовсе не в школьниках или в образовании. Взял я эту тему как понятный, я надеюсь, всем пример. В данном случае, вытеснители — это школа, музыкалка, курсы ЕГЭ, английского, робототехники и др. Они не являются нашими ни прямыми, ни косвенными конкурентами, но вытесняют нас из кошелька потребителя, из тех статей расходов, в

которые мы нацелились. Потому что, с точки зрения потребителей, они важнее, чем мы.

4. Канальные конкуренты

Компании, продающие разные продукты, могут таргетироваться на одну и ту же целевую аудиторию. Например, мы решили сделать онлайн-гид по стилю одежды, планируя зарабатывать на комиссии от продажи одежды? Таргетинг у нас окажется такой же, как и у магазинов одежды. Однако комиссия наша будет составлять 10-15%, что существенно ниже маржинальности магазинов одежды в 50–75%.

Магазин сможем поднимать цену в канале до максимально возможного для себя уровня. Исходя из разницы в маржинальности наших продуктов, понятно, что магазин сможет позволить себе более высокую цену на рекламу, чем мы. Что нам делать? Уходить из этого канала (с этим таргетингом) или продолжать торговать себе в убыток?

Канальные конкуренты по своей сути похожи на конкурентов-вытеснителей. Вытеснители вытесняют нас из кошелька потребителя, канальные конкуренты не дают нам даже добраться до потенциальных потребителей, вытесняя нас из канала доступа к ним.



10 признаков, отличающих наёмника от предпринимателя

1. Наёмник хочет найти работу по душе. Предприниматель может превратить то, чем он занимается в то, что его драйвит.
2. Наёмник не готов проиграть. Предприниматель не готов не выиграть.
3. Наёмник всегда задумывается о балансе между жизнью и работой. Предприниматель — только в тот момент, когда он может больше не работать вообще.
4. Наёмник любит определенность. Предприниматель — неопределенность, потому что в мутной воде рыба лучше ловится.

5. Наёмник смотрит на свой бизнес изнутри, а на чужой — снаружи. Предприниматель смотрит на свой бизнес снаружи, а на чужой — изнутри.
6. Наёмник уверен, что всегда есть кто-то, кто может решить его проблему. Предприниматель знает, что «никто кроме нас».
7. Наёмник ищет ответы. Предприниматель — вопросы.
8. Наёмник чаще говорит слово «Дайте». Предприниматель — «Возьмите».
9. Наёмник знает, что инициатива наказуема. Предприниматель — мазохист.
10. Наёмник убеждён, что предприниматель — это тот, у которого есть свой бизнес. Предприниматель считает любой бизнес, в котором он работает, своим.



Как можно сэкономить свое время и деньги, сводя большинство разговоров к простейшему диалогу

- Я хочу сделать.
- Do it.
- Я не знаю как.
- Learn it.
- Не понимаю.
- Google it.
- А почему?
- Think for yourself.
- И что теперь?
- Do fucking something.

- А что потом?
- We'll see when you get somewhere.

Заодно можно проверить собеседника на понимание английского.



Не старайтесь оказаться умнее нейронной сети

1. Самая частая причина смерти стартапов — «отсутствие потребности», они делают то, что людям на самом деле не нужно.
2. Есть понятный алгоритм решения этой проблемы: надо проанализировать то, на что люди уже тратят свое время и деньги, и предположить, от чего они могут отказаться, чтобы начать пользоваться нашим продуктом. Тогда мы сразу попадем в существующую потребность и выделим главного конкурента, которого нам надо победить за счет того, что мы лучше его по какому-то критичному для потребителя критерию.
3. В этом алгоритме есть одно тонкое место — как понять, чем мы можем быть лучше конкурента? Чтобы это сделать, можно изучить, чем потребители могут прямо сейчас пользоваться вместо того, чем пользуются — но не пользуются. Это даст хорошие примеры неудач для анализа того, что считали своей лучшей идеей создатели продуктов — но потребители решили иначе.
4. Даже нейронную сеть нельзя обучить, подавая ей на вход только позитивные образцы. Если мы хотим достичь прогнозируемого успеха, а не надеяться на удачу, случай, чудо или собственную гениальность — не старайтесь оказаться умнее нейронной сети.



Является ли образование услугой?

1. Обратил внимание на забавный факт — выходцы из традиционного образования делают курсы «по», прожжённые инфобизнесмены — курсы «для». «Курсы по изучению SQL» vs «курсы для того, чтобы

устроиться на работу программистом баз данных». Как вы думаете, кто больше зарабатывает?

2. И это, на самом деле, показатель более общего вопроса — является ли сейчас образование отдельной областью деятельности или прикладной дисциплиной?
3. Что приводит нас к глобальному вопросу: является ли образование услугой? Если нет — то почему прикладное образование более востребовано? Если да — то почему представители классического образования отрицают это с пеной у рта?



Не «с», а «за»

1. Режим постоянной конкуренции замыливает мозги. Нам начинает казаться, что наша стратегическая цель — это конкурировать С кем-то. Однако наша стратегия должна заключаться в том, чтобы конкурировать ЗА что-то. Конкуренция с кем-то — это тактическая задача.
2. Мы всегда конкурируем за кошелек и время потребителя, откуда нас всё время пытаются вытеснить конкуренты. Или мы стараемся вытеснить кого-то. Не зря гендир Netflix называет своими главными конкурентами не другие видеостриминги, а сон, Youtube и Fortnite.
3. Кстати, это еще одна причина заявить, что у нас всегда есть конкуренты. Не бывает новых уникальных и инновационных, у которых нет конкурентов. Они всё равно вынуждены сражаться с другими за кошелек и время потребителя.
4. Чтобы выиграть в войне, надо уметь видеть поле боя в целом, а не только ближайшего пулеметчика, засевшего вон на той горке. Этим как раз и отличается мышление командующего от боевой задачи командира взвода.



Незолотая середина

1. Запускать новый продукт надо либо с маленьким чеком для массового потребителя, либо с высоким чеком для ограниченного количества потребителей. Только это даёт возможность к росту выручки и прибыли.
2. Вы либо получаете за счет низкой цены хорошую конверсию в покупателя и, как следствие, невысокую стоимость привлечения, укладываемую в низкий чек. Либо имеете низкую конверсию в покупателя из-за высокой цены, но можете уместить высокую стоимость привлечения покупателя в высокий чек.
3. Можно продавать всё-всё-всё по самой низкой цене, как Амазон. Или, как Эппл, иметь около 10% рынка смартфонов в штуках, 50% по выручке и 70% по прибыли. Оба пути могут привести вас на первое место в списке самых дорогих компаний мира — как это и происходит.
4. Засада подстерегает вас, когда вы собирались выпустить продукт по средней цене и/или для среднего размера аудитории. Это не дешевый товар, который могут купить на импульсе. Это не дорогой товар, где хорошая прибыльность. Нафига тогда вообще? Врубиться в самый центр ожесточенной борьбы за покупателя в среднем ценовом диапазоне. Или уткнуться в потолок роста из-за недостаточного объема целевого рынка?
5. В общем, перед любым запуском нового продукта задайте себе два вопроса. Не стоит ли сделать новый продукт в несколько раз дешевле? Или в несколько раз дороже? Конечно же, если вы нацелены на рост. Для среднего бизнеса средний продукт по средней цене для среднего размера аудитории может и прокатить. Вопрос — хотите ли вы поставить перед собой цель стать средним бизнесом?



Нельзя просто «хотеть заняться бизнесом», если только вы не мазохист

1. Надо либо сильно хотеть заработать много денег, либо сильно хотеть сделать какую-то конкретную вещь.
2. Но только «либо-либо». Одновременно хотеть сделать конкретную вещь, чтобы заработать именно на ней много денег — скорее всего не получится, тут слишком много ограничений. Придётся либо изменять идею, либо надеяться на чудо.
3. Но только «много». Чтобы просто заработать на жизнь — гораздо проще перестать мечтать о бизнесе и, наконец, пойти и устроиться на работу.



Три обычных ошибки, которых не стоит совершать перед запуском проекта

1. Начать спрашивать мнение о продукте, лендинге у знакомых. Во-первых, целевые интервью нужно проводить до того, как вы всё это подготовили, а не после. Во-вторых, целевые интервью — это не спрашивать мнение. В-третьих, знакомые будут либо вам бессознательно врать, либо бесполезно фантазировать из благих побуждений.
2. Решить быстренько заполучить крупного клиента, на которого можно будет потом ссылаться. Крупный клиент будет вам полгода компостировать мозги, заставляя доделывать и переделывать по своим хотелкам, а потом даст уклончивый ответ типа "мы вернемся к вам еще через полгодика, сейчас у нас другие приоритеты/дела/смена руководителя направления/утверждение бюджета/срочный проект и т.д."
3. Откладывать запуск, стараясь сделать что-то «ещё лучше». Обычно то, над чем мы паримся, оказывается для потенциального потребителя вовсе неважным, зато дьявол вылезет в тех деталях, о которых мы даже

и не думали. Мы сможем понять, что на самом деле надо улучшать, только после того, как запустимся, но не до этого.



Поднять гантелю Талеба

1. Финансовые инвесторы фиксируют риски, варьируют доходность. Они ищут проекты с низкими рисками, сравнимыми с рисками традиционных финансовых инструментов, но хотят получить на этом максимально возможную доходность.
2. Венчурные инвесторы фиксируют доходность, варьируют риски. Они не рассматривают проекты с доходностью, грубо говоря, ниже 30–50 иксов (возвратов на инвестиции), но готовы ради них пойти на высокие рыночные риски. Рыночность рисков означает, что риски связаны с перспективами роста рынка и действиями конкурентов, а не с тем, хватит ли у основателей опыта и компетенций сделать эффективно работающий продукт.
3. Средняя доходность при средних рисках не нужна никому. «Гантельную стратегию» описал еще Насим Талеб в «Черном лебеде» — делайте часть инвестиций в высокодоходных и высокорискованных активах, другую — в низкорискованных и низкодходных. Только, ради бога, держитесь подальше от середины.
4. К сожалению, огромное количество проектов на рынке попадает как раз в категорию средних. Доходность там так себе. Риски, хотя и не запредельные, но средней высоты — например, традиционная бизнес-модель, но с отсутствием практического опыта основателей в этой индустрии.
5. Чуваки, надо либо снижать свои амбиции до уровня своих возможностей, либо повышать амбиции, подтягивая до них свои возможности. Иначе вы слона не продадите.



Умение переключаться

1. Маркетологам непременно надо время от времени заниматься продажами, чтобы не переставать видеть за трафиком, ноликами и единичками реальных людей с их нуждами и потребностями, которые он должен уметь угадывать и удовлетворять.
2. А вот продавцам нужно непременно пробовать делать обезличенный маркетинг, чтобы не подменять умение продажи продукта оттачиванием навыков личного впаривания.



Внезапно осознал, что проблема российского стартап-рынка заключается в том, что его участники считают, что они и есть рынок



Арифметика партнерства

1. Нового партнера старые партнеры хотят заполучить только по двум причинам — одна хреновая, а вторая охеренная.
2. Хреновая причина — старые партнеры хотят поменьше работать. Вдвоем они зарабатывали X , каждый по $0.5X$. Добавили третьего, поделили работу, органически выросли на 20%. Каждый работает на 17% меньше (0.33 против 0.5) и зарабатывает на 10% меньше ($1.2X/3=0.4X$).
3. Охеренная причина — старые партнеры хотят больше зарабатывать. Втроем они смогли сделать что-то новое и выросли втрое. Каждый зарабатывает теперь вдвое больше ($3X/3=1X$ против $0.5X$) и работает тоже больше. Почему работает больше? Потому нельзя делать новое, меньше работая.
4. Мораль? Мораль простая — не ищите нового партнера, если вы не понимаете, как вы вместе быстро сможете вырасти в три раза против того, что было до него.

5. Есть, конечно, и третья причина — старые партнеры вообще не могут заработать, и новый партнер им нужен, чтобы начать хоть что-то зарабатывать. Но, как говорится в старом анекдоте: «Это просто пи\$дец. А пи\$дец мы не лечим.»



Всего лишь три причины, почему вы не можете найти денег на свой проект

1. Вы просите денег не на то. Найти деньги можно только на рост. Не на разработку, не на рекламу, не на оборотку — а на рост, который после этого произойдет. Надо уметь показать связь между тем, что вы хотите сделать, и ростом. Вот только нужна понятная формула, а не утверждения типа «мы разработаем эту штуку, и у нас появятся клиенты» или «мы дадим рекламу, и у нас пойдут продажи». Нужны ответы на вопросы: кто, откуда, сколько, почему столько?
2. Вы приходите не с тем. Обычная презентация устроена простым образом: «у нас X клиентов, выручка Y, мне нужно Z денег». Как я могу из того, что у вас X клиентов и Y выручки, понять, что через 12 месяцев с помощью Z денег вы увеличите количество клиентов, например, вдвое, а выручку втрое и, наконец, начнете получать прибыль? Где алгоритм? Где формула, в которой есть объем рынка достижимого известными каналами, процент конверсии от него, средний чек и стоимость привлечения? Где результаты практической проверки используемой в этой формуле коэффициентов?
3. Вы обращаетесь к инвесторам, только когда у вас закончились деньги. Поиск денег — это процесс, который требует правильной подготовки, времени и денег на выведение и проверку формулы роста. Предложение для инвестора — это продукт, который тоже надо создать и проверить, а не слепить что-то в последний момент из говна и палок. Так вы слона не продадите. Искать деньги нужно, пока у вас есть деньги, а не когда их уже нет.

4. В общем, эти три проблемы можете решить только вы. Самостоятельно или с помощью Антистартапа, новый набор в который заканчивается через неделю: <https://antistartup.darkside.vc/>.
5. А для всего остального есть «Объединенные инвесторы»: <https://unitedinvestors.ru/>.



Есть только четыре типа обучения

1. Обучение, замаскированное под развлечение. Классический пример — телешоу «Улица Сезам», изначально спроектированное как образовательный проект. Кто еще знает хорошие примеры?
2. Развлечение, замаскированное под обучение. Примеры — MasterClass со звездами и всяческие формы проведения образовательных уикэндов. Особый упор на обстановку, форму и имена спикеров, а получение результатов — это случайность, а не система.
3. Обучение как повинность. Когда всем стараются вдолбить минимальные умения, которым способен обучиться каждый. Примеры — средняя школа, армейский курс молодого бойца. Всех можно научить только решать типовые задачи и выполнять типовые действия по четкому сценарию «левой-правой» или «подставьте в формулу значения».
4. Обучение для достижения чего-то. Когда обучение — это инструмент для достижения цели, которая доступна не каждому. Примеры — школа олимпийского резерва, учебка спецназа, Product University, в конце концов. Без форсированного отсева не справляющихся не работает.

Решили заняться образованием как бизнесом? Сразу определитесь, к какому типу оно будет относиться. Чем чище будет реализована типизация, тем успешнее будет бизнес. Например, очень часто пытаются делать «обучение под видом развлечения», а получается унылое говно с элементами геймификации — ни особых денег нет, ни результата. Или пытаются внедрить традиционные методики обучения туда, где нет навязанной сверх обязательности — получают 10% оставшихся учеников

на выходе и 1% результата. Или берут на входе деньги со всех за то, чему все никогда научиться либо не смогут, либо не захотят.



Как не уставать на совещаниях

Знаете, ведь, как бывает. Собрались решить рабочие вопросы. Начали с одного, зацепились за другое, потом заспорили о третьем. Через полтора часа все уже наспорились, но ничего так и не решили. Или еще — 50 минут обсуждаем текущие мелочи, а в конце остается минут 10 поговорить о важном. Или наоборот — углубились в обсуждение вечных вопросов, а в конце поняли, что текущие проблемы обсудить не успели.

В общем, мне надоело уставать на совещаниях, и я выработал для себя несколько правил, которым я стараюсь следовать. Может быть, они помогут и вам.

1. Разделить рабочие совещания и холивары. Перед началом сразу обозначать, что это такое, и не смешивать дно с другим. Холивар — это разговоры о том, «что делать?», поиск инсайтов. Рабочее совещание — это обсуждение того, «что сделать?», выбор действий.
2. Как заниматься холиварами даже рассказывать не буду — все мы и так это прекрасно умеем.
3. Если это рабочее совещание, то обсуждать только то, что относится к одной из следующих тем. Перед началом обсуждения вопроса непременно обозначать, к какой теме он относится. Все вопросы, которые не влезают в эти темы, переносить на холивар.

— Какой показатель в текущих делах нам нужно сейчас улучшить? Что нового для этого мы сделаем за следующую неделю?

— Что из нового, что мы сделали за прошедшие четыре недели, мы будем теперь повторять регулярно, начиная со следующей недели?

— Что из того, что мы делаем сейчас, мы перестанем делать, начиная со следующей недели.

— Что мы хотим иметь через 6 месяцев? Что нового для достижения этой цели мы сделаем на будущей неделе?

4. На каждом совещании либо обсуждать только одну-две темы, либо менять очередность тем внутри совещания, чтобы свежие силы приходились каждый раз на новые темы.
5. Спорить только против того, что по твоему мнению что-то испортит или ломает. Не стоит тратить время на спор против чего-то просто потому что ты с этим не согласен. В конце концов, почему ты думаешь, что ты всё понимаешь лучше других?
6. Если за 10 минут во какому-то вопросу решение «что сделать» не принято — перенести этот вопрос на следующий раз. Через час-полтора заканчивать совещание нафиг — что обсудили, то обсудили.

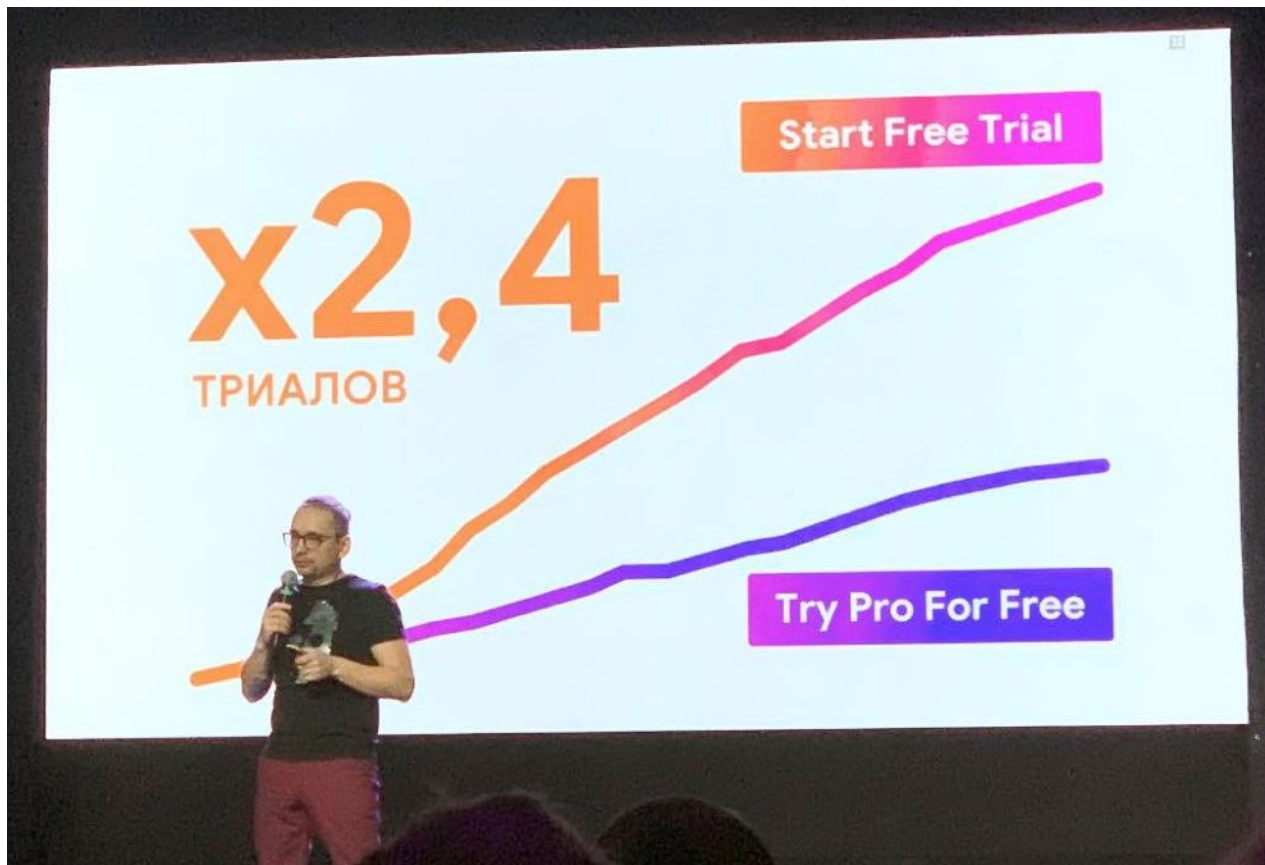
Вот и всё. Конструктивных вам совещаний и увлекательных холиваров.



Как могут матрасы стоять ярд баксов?

1. В предыдущем посте все удивлялись сегодняшней новости о том, как продавец матрасов Casper стал единорогом. Читатели смотрят на матрасы и удивляются, что же такого необыкновенного в этом продукте? Почему эти матрасы оценили в ярд баксов.
2. Коллеги, в ярд баксов оценили не матрасы, а умение Casper продавать матрасы. Умение продавать и есть продукт, а вовсе не матрасы.
3. Оценка компании зависит от выручки, маржинальности и темпов роста. Если продукт массовый, то хорошие показатели выручки и темпов роста зависит только от качества построения системы дистрибуции — насколько она эффективна по затратам, повторяема и потенциально широка.
4. Массовый продукт = система дистрибуции. По большому счету, неважно, что ты продаешь — важно, как ты это делаешь. Примеры из нашей действительности? Все приходящие в голову топовые розничные сети — X5, Магнит, Красное & Белое и т.д. Продают ли они какие-то

уникальные товары? Нет, все эти продукты и бухло можно купить и в других местах. Стоят ли «эти другие места» ярд баксов? Нет. Стоит ли X5, Магнит, Красное & Белое по ярду баксов? Да.



Предлагать тоже надо уметь. Кейс Ultimate Guitar: формулировка Start Free Trial дает в два с половиной раз больше пользователей, чем кнопка Try Pro For Free.

Кто чем занимается?

- А вот этим у нас занимается Вася.
- Хорошо. А в чём измеряются его результаты? Какие показатели он должен добиться через неделю?
- М-м-м, он же не добивается, он просто этим занимается.

В бизнесе есть три простых правила:

1. Заниматься можно только тем, что можно измерить.
2. Если это можно измерить, то у этого должна быть задача — как этот показатель должен измениться за определенное время.
3. Если есть задача, то должен быть план — что сделать, чтобы обеспечить необходимое изменение.



— Вложите в нас деньги, вы же их отобьёте.

— Невыгодный бизнес — это не только бизнес, который приносит убытки, но и любой бизнес, который дает более низкую доходность на вложенные деньги, чем другой бизнес или финансовый инструмент со сравнимыми рисками.

— Хм-м... [пауза] а зачем тогда я этим бизнесом занимаюсь?