

# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

май

2019

## Подписаться

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

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

## УЧИТЬСЯ

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

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

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

## ИНВЕСТИЦИИ

<https://unitedinvestors.ru/>

## «Знания по запросу» как «видео по запросу»?

1. Как мы раньше смотрели фильмы? Если идет по телевизору — надо включать и смотреть, потом возможности не будет. На смену этому принципу пришло «видео по запросу» — есть время, включил и смотришь, что захочешь.
2. Получение знаний пока больше напоминает телевизор. Отучись 10 лет в школе, получи знания — потом применяй. Отучись 4–6 лет в университете, получи знания — потом применяй. Хочешь что-то освоить — найди курс, дождись начала, поучись несколько месяцев — потом применяй. Даже на коротких курсах кажется, что главная цель программы — впихнуть в тебя побольше знаний впрок.
3. С другой стороны, начинающие и не очень программисты довольно активно используют метод программирования «с суфлёром». Пишут программу, не знают навскидку как реализовать какой-то кусок кода — не изобретают велосипед, а гуглят задачу. Нашли варианты где-то на Stack Overflow, copy-paste-debug, заработало, пошли дальше. Главное — суметь сформулировать запрос и суметь понять ответ, чтобы приспособить его к своему случаю и убедиться, что оно работает так, как нужно.
4. Никакого «побольше», никакого «впрок» — только то, что нужно маленькими кусочками. Может быть, в этом и состоит концепция нового образования? «Образование по запросу» — получение информации, необходимой в данный момент для решения текущей задачи маленькими кусочками, позволяющими быстро понять и применить полученное знание.

Задумался об этом после прочтения вот этой статьи: <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/the-next-gig-economy-will-be-on-demand-knowledge/>



## Написали мне письмо, пригласили выступить...

— Спасибо, но нет.

- Прошу прощения за беспокойство, можете объяснить причину отказа?
- Я не нашел причины согласиться.

Фиг с ними с письмами. Но эта же хрень повсюду и в маркетинге — «купите наш продукт, в нем есть то-то и то-то». Блин, люди покупают не ваш продукт — они покупают улучшенную версию себя. Мне все равно, насколько крут ваш продукт — мне важно, могу ли я стать крутым с его помощью.

Писать письма нужно не о себе — а о том, кто его будет читать.  
Рекламирывать нужно не продукт, а тех людей, которые его купят.



## Неожиданный способ проверки продуктовых навыков

1. Выбираете тему, в которой сами хотите разобраться. Если вы не хотите сами разобраться в какой-то теме, то зачем вам продакт?
2. Даете задание кандидату подготовить урок об этой теме минут на 15 и итоговый тест. Форма урока и теста — любая по выбору кандидата.
3. Выслушиваете урок, проходите тест. Если материал поняли и тест прошли — значит, у кандидата есть продуктовые навыки.

Почему так?

1. Умение объяснять — ключевой навык продакта. Он должен уметь максимально просто и быстро донести суть продукта до пользователя. Ему надо уметь понятно, доходчиво и с разных сторон объяснять суть продукта всем людям, участвующим в его создании — маркетологам, разработчикам, дизайнерам, а также своему непосредственному руководству.
2. Умение выделять главное, даже в той теме, в которой человек много чего знает — важнейший продуктовый навык. Поэтому нужно сильно ограничивать время урока — проверяя, сумеет ли человек выделить главное и объединить это в систему.
3. Задача на выявление продуктовых навыков высокого уровня — выбрать тему, в которой кандидат сам пока глубоко не понимает. Умение быстро

разобраться в незнакомой теме — еще один полезнейший продуктовый навык, продакты ведь все время вторгаются со своими продуктами на новую для себя территорию.

4. Каждый продукт — это гипотеза. Продакт должен понимать, чем отличается успешная проверка гипотезы от неудачной, и по какой метрике для этого нужно оценивать результат. Как следствие, любые результаты (в том числе, и своих объяснений) ему надо уметь оценивать по подходящей для этого метрике.



## Конструктивная неправота

1. Есть такое когнитивное искажение — confirmation bias. Это когда ты видишь только факты, подтверждающие твоё убеждение, а то, что ему противоречит — в упор не замечаешь.
2. В обычной жизни, если не принимать участие в интернет-срачах — искажение вполне безобидное. Смертельным оно становится для стартапов на этапе MVP — когда твоя задача проверить гипотезы, лежащие в основе твоего продукта. А ты вместо проверки — ищешь и видишь только подтверждения.
3. Единственный способ борьбы с этим искажением на этапе MVP — предположить, что наши гипотезы неверны, а наша цель — найти подтверждения этому как можно дешевле и как можно быстрее.
4. Есть четыре основных способа конструктивного выхода из ситуации, когда мы поймем, что наша начальная гипотеза действительно не срабатывает на выбранной целевой аудитории
  - Оставить гипотезу, сменить цель. Применить эту же гипотезу на другой целевой аудитории, другом рынке, перейти из онлайн в оффлайн (или наоборот), из b2c в b2b (или наоборот).
  - Оставить цель, сменить гипотезу. Понять, какая задача более важна и актуальна для нашей целевой аудитории, чем та, с которой мы к ним пришли. Если мы понимаем, как до этой целевой аудитории

достучаться, лучше найти, что ей нужно, чем начинать опять все с полного нуля.

- Убить продукт, оставить фичу. Выделить из нашего продукта только одну фичу, которая находит отклик у целевой аудитории. Развить эту фичу до полноценного продукта.
- Сделать продукт фичей. Вполне возможно, что задача, которую мы хотим помочь решить целевой аудитории — всего лишь часть большей задачи. Наш продукт для них — только фича, которую надо развить в полноценный продукт.

5. А вот примеры специально приводить не буду, чтобы вы попробовали найти их сами. Когда сам тратишь на что-то время — это понимается и запоминается сильнее.



## Новички и эксперты в одной области думают совершенно по-разному

Следствие №1. Обучение новичков и экспертов даже одной и той же теме должно быть построено по-разному. Обучение — это ведь не зазубривание знаний, а их осознание. Способ и скорость осознания зависит от того, как человек думает.

Следствие №2. Даже хороший специалист в своей области не сможет научить новичка, если он забыл, как он думал сам, будучи новичком. А он, скорее всего, забыл. Чем больше специалист, тем дальше то время, когда он был новичком, тем выше вероятность того, что он давно забыл, как думал тогда.

Следствие №3. Если мы хотим понять, как научить новичка — для составления программы обучения мы должны привлекать не эксперта, а того, кто только недавно обучился предмету. Ведь он еще помнит о том, как он думал, и чего дольше всего не мог понять.



## Пока ты стартап — у тебя есть привилегия нанимать только самых лучших

1. Ведь пока еще нет бизнес-процессов, для которых нужны винтики, влезające в нужную дырочку. Есть только гипотезы, которые ты проверяешь. Для участия в этом нужны люди, лучше соображающие в этой теме, чем ты. Иначе ты можешь сделать это и сам.
2. Похоже, что верно и обратное. Если тебе нужны люди затыкать дырки в процессе — ты незаметно превратился из стартапа в маленький бизнес.



## Главная заповедь дизайнера интерфейсов

Если это где-то написано — это не означает, что пользователь это увидит.



## Главное правило стартапа почти по магистру Йода

Sudo or do not. There is no ordinary way.

*PS Если не очень понятно, в чем тут соль — проконсультируйтесь у знакомого юниксоида :)*

*PPS Правильная интерпретация — имей суперсилу или не делай это вообще. Нет обычного способа сделать необычный продукт.*



## Важно ли чужое мнение?

1. Разговаривал тут с сыном четырнадцати лет. Все-таки в подростках сильна боязнь ошибиться. Взрослые заругают, друзья не поймут, незнакомые посмотрят как на дурака. Хотя, если положить руку на сердце, во взрослых этого тоже достаточно — просто они лучше это скрывают.
2. Надо как-то воспитывать смолоду безразличие к чужому мнению. Понятно, что у каждой медали есть обратная сторона, и такое качество,

доведённое до абсурда, может много куда завести. Но, может быть, пусть лучше заведёт куда-нибудь, чем никуда не заведёт.

3. В общем, чемпион — это не тот, кто всегда выигрывает, а тот, кто не боится проиграть.



## Большой обман CJM

1. Customer Journey Map (CJM) обычно описывают как «визуализация истории взаимодействия потребителя с вашим продуктом».
2. Проблема в том, что путешествие потребителя начинается задолго до того, как он начнет взаимодействовать с вашим продуктом. Если мы будем анализировать узкий отрезок этого путешествия, связанный только с нашим продуктом — мы не поймем его истинных целей, задач и эмоций, сделаем неверные выводы и не получим ожидаемого эффекта.
3. Путь потребителя начинается с возникновения потребности. Тут уже есть варианты, насколько далеко начинать. Например, мы можем сказать, что человека всё задолбало, и он хочет это изменить хоть как-то хотя бы на время. А можем начать с того, что человек ищет себе путёвку куда-нибудь. А можем с того, что он ищет путёвку в Турцию. И самый худший вариант — начать с того, что он зашел на наш сайт в поисках путёвки в Турцию.
4. По-хорошему, лучше начинать с того, что всё задолбало. Но если время на создание карты ограничено, то можно начать с поиска «путёвки куда-нибудь». А вот с Турции лучше не начинать — хотя тоже можно. Но самое главное — не начинать с того, что он зашел на наш сайт. В любом случае, CJM не начинается с продукта, он начинается с человека.



## Чем заняться?

1. Стартап растет, когда его основатели заняты двумя вещами: а) поиском способов системного устранения вчерашних проблем и б) подготовкой к тестированию завтрашних возможностей.



2. Если основатели заняты решением сегодняшних проблем — всё стоит на месте.



### ... или полезно?

1. У каких видеороликов больше просмотров? У интересных или полезных?
2. Какой еды каждый день съедают больше — вкусной или полезной?
3. На что тратится больше времени — на привычные дела или полезные?
4. Логичный рецепт для стартапов — не продавайте людям полезность. Продавайте интересные и вкусные вещи, вызывающие привыкание.



## Выручка слабее всего зависит от наращивания функциональности продукта

Читаю сегодня презентацию стартапа и натыкаюсь на фразу «Для выхода из беты и дальнейшего бурного роста нужно только продолжать наращивать функционал (это основной запрос клиентов).»

Пожалуй, это главная ошибка программистских стартапов — иллюзия о прямой зависимости выручки от функциональности. Определенная зависимость, конечно, есть, но она не такая прямая, как кажется. Давайте разберем на примерах.

1. Краевой случай. Сидим на кухне, пилим функциональность, никому не показываем. Продажи равны нулю. Продажи не зависят от функциональности.
2. Берем продукт с фиксированной функциональностью. Показываем его тем клиентам, которые стучатся нам в дверь. Конверсия из проходящих в покупателей —  $x$ . Увеличиваем функциональность, продолжаем предлагать стучащимся — конверсия выросла в два раза до, скажем,  $2x$ . Кажется, что продажи очевидно и прямо пропорциональна

функциональности, но это — оптическая иллюзия. Почему? Рассмотрим следующие примеры.

3. Ничего не делаем с функциональностью. Вешаем на дверь своей квартиры красочный плакат с надписью «Здесь продают замечательную штуку!». Количество стучащихся в дверь увеличится? Увеличится. Продажи увеличатся? Увеличатся. Хотя функциональность мы не наращивали. От чего будут зависеть продажи? От количества стучащихся. От чего будет зависеть количество стучащихся? От того, что мы напишем на плакате.
4. Ничего не делаем с функциональностью. Выходим из квартиры и стучимся во все квартиры в нашем доме, показывая наш продукт. Продажи вырастут? Конечно. Пропорционально чему? Пропорционально количеству квартир, в которые мы постучались. Если захватим следующий дом, то продажи опять вырастут. Следующий дом — опять вырастут. То есть, выручка будет пропорциональна количеству квартир, которые мы обошли. А функциональность повлияет только на конверсию из количества квартир в количество покупателей.
5. В общем, выручка сильнее всего зависит от усилий по продажам. В первую очередь от охвата. Во вторую очередь — от рекламного сообщения (ту ли ценность транслируем, той ли аудитории, в том ли виде). Наращивание функциональности — это всего лишь коэффициент третьей очереди, который может повлиять на то, какой процент людей, прошедших первые два этапа, в результате купит наш продукт.
6. Если мы охватим побольше людей, и первые два этапа пройдет 1000 человек, то с низкой функциональностью (низкой конверсией) в 10% от возможного мы получим 100 покупателей. Если к нам самоходом пришло всего 10 людей, то с высшей конверсией 100% (офигенной функциональностью) мы получим всего 10 покупателей.



Самый простой путь выйти из зоны комфорта — начать продавать то, что ты делаешь. И самый действенный, ко всему прочему.



## Отягощённые креативом

1. Уже несколько раз по дороге в Пулково видел рекламные щиты с людьми, разевающими в крике рот, и подписью «Вот это реклама!».
2. Интересно, как создатели этой рекламы представляют себе воронку продаж, начинающуюся с этого щита? Зачем и почему люди, увидевшие эту рекламу, наберут адрес сайта или позвонят по указанному телефону? Неужели не проще было бы написать как есть: «Позвоните нам, чтобы здесь появилась ваша реклама»? Или напрячься и сформулировать призыв к действию типа «Успейте получить скидку 30% на размещение вашей рекламы до 31 июня»?
3. Когда-то в девяностых я накреативил рекламу издательских систем на базе Макинтошей с лозунгом «Издательские системы повышенной проходимости», имея в виду, что с их помощью можно издать всё, что угодно. Единственный человек, позвонивший по этой рекламе, спросил: «А что, правда, эти системы можно установить во внедорожник?».
4. В общем, хотите что-то прорекламирровать — это и рекламируйте. Чем проще — тем лучше. Не можете сделать убедительный креатив — не делайте. Очень похоже на известный совет по созданию логотипов: если вы не дизайнер, то не позорьтесь — просто возьмите Гельветику и напишите ей название своей компании.
5. С рекламой все то же самое. Что даст лучший отклик — реклама из одной фразы «Продаём новые айфоны в два раза дешевле» или красочная реклама магазина электроники с лозунгом «Нам не всё равно»?



## Как только речь заходит о больших амбициях, так всех сразу подмывает создать новый рынок на пустом месте

1. Новый рынок — это старый спрос, который мы удовлетворяем новым продуктом. Автомобили удовлетворили старый спрос на средства передвижения. Айфон — старый спрос на сотовые телефоны. Фейсбук — старый спрос на саморекламу и общение.
2. Новый продукт для удовлетворения старого спроса может вытеснить старый продукт, если он использует изменения, которые происходят прямо сейчас в технологиях, на рынке или в поведении людей. Все старые возможности конкурировать со старыми лидерами уже были опробованы до нас.
3. Когда-то Архимед воскликнул: «Дайте мне точку опоры, и я переверну мир». А я скажу так: «Найдите две точки опоры — большой старый спрос и сегодняшние изменения, и вы станете единорогом».



## Спросили сегодня: «Что лучше почитать, чтобы прокачать продажи?»

1. Телефонную книжку.
2. Берете первый телефонный номер, звоните, стараетесь что-то продать. Вас посылают нафиг. Вы анализируете причины, делаете выводы. Берете следующий телефонный номер. Опять звоните, опять анализируете, опять делаете выводы.
3. К концу телефонной книги вы станете мастером продаж.



## Никогда не ставьте себя на место ЦА своего продукта

1. Если вы тупой — вам это все равно не поможет.
2. А если умный — вы сможете себя убедить в чем угодно.



## Зачем нужны совещания?

1. Как ни странно, но совещания нам даны не для того, чтобы думать — а для того, чтобы принимать решения. Думать надо между совещаниями, а не во время их.
2. Это вовсе не означает, что совместно думать нельзя. Можно и даже нужно. Но такие посиделки нужно четко отделять от совещаний и проводить их в подходящее время и в подходящем формате.



## Сохранить или заработать?

1. Банковские вклады и облигации — это про сохранить, а не заработать. Похоже, что единственный способ именно заработать на своих деньгах — это инвестировать в бизнес. Да, это риск потерять. Но и единственный шанс заработать.
2. Понятно, что нельзя бухать все деньги в рискованные бизнес-активы. Классическая «гантельная стратегия» Нассима Талеба (тот, который «Чёрный лебедь») говорит, что большую часть денег надо класть в самые низкорискованные (соответственно, низкодоходные активы), а меньшую часть — в потенциально высокодоходные (высокорискованные) активы. Главное — держаться подальше от середины, где и риски немаленькие, и доходность невысокая.
3. Вариантов инвестиций в бизнес просматривается три штуки:
  - Акции и биржи. Судя по знакомым, придется спать и есть в обнимку с терминалом — не зря это называется «игра» на бирже. Или вложиться в голубые фишки лет на десять.
  - Стать ограниченным партнером инвестиционного фонда. Заморозить деньги лет на десять до подведения итогов работы фонда. Плюс к этому, половина фондов даже не возвращает деньги своим инвесторам.

— Инвестировать в бизнес напрямую. Где брать нормальные проекты?  
Как уменьшать свои риски?

4. К чему это я? К тому, что у меня спросили вчера: «А кто аудитория United Investors»? Вот и получается, что это люди, которые а) хотят не только сохранить, но и заработать, б) выделили часть денег на рискованные активы, в) предпочли инвестировать напрямую, г) в нормальный поток проектов и д) в хорошей компании, где можно делать это не в одиночку.
5. Если это ваш портрет — то вам сюда :) <https://unitedinvestors.ru>



## Здравствуйтесь, я великолепная идея

Есть популярный миф о том, что сначала надо придумать великолепную идею, которую потом останется только реализовать. Такими благими намерениями вымощена дорога в ад.

1. Начальная идея обычно лежит слишком на поверхности. Она слишком очевидна, чтобы ее могли проглядеть другие. Если она до сих пор не реализована — либо это никому не нужно, либо не проходят по деньгам.
2. Хорошие идеи обычно появляются по мере того, как ты продаешь плохую идею. В эти моменты ты начинаешь понимать, что на самом деле хотят люди — не их высказываемые хотелки и фантазии, а скрытые и неявные желания. Что для них важно — возможно, гораздо более важно, чем то, что делаешь ты. Все, как в физике — самые великие открытия происходили, когда физики изучали одно (зачастую, в рамках изначально неверной гипотезы), а наталкивались совершенно на другое.
3. Следование принципу «надо придумать великолепную идею» приводит к тому, что мы назначаем великолепной ту идею, с которой начинаем. В результате мы тратим слишком много времени и денег на создание того, что мало кому нужно, и получаем слишком мало, по сравнению с тем, что мы бы могли иметь, если бы продолжили меняться.



## Простой тест на сильную и слабую сторону своей компании

1. В какой компании вы бы купили долю? Что бы вы ей дали, чтобы вместе вы заработали в 10 раз больше, чем по отдельности? «Что вы ей дадите» — это и есть ваша сильная сторона.
2. Какой компании вы бы продали долю? Что бы она вам дала, чтобы вместе вы заработали в 10 раз больше, чем по отдельности? «Что она вам даст» — это ваша слабая сторона.



## Fake it till you make it

1. Самый первый минимальный жизнеспособный продукт — найти для своей идеи сооснователя с нужными компетенциями. Не продали никому из умных и квалифицированных свою идею настолько, чтобы человек начал над ней работать в расчете на будущую прибыль? Как же вы сумеете продать ее миллионам пользователей?
2. Второй минимальный жизнеспособный продукт — продайте свою идею пользователем под видом готового продукта. Не знаете, где брать покупателей? Не получается добиться стоимости нажатия кнопки «Купить» такой, чтобы она укладывалась в маржинальность продукта? Похоже, что это очередная хорошая идея, которая не проходит по деньгам.
3. Третий минимальный жизнеспособный продукт — опишите ваш продукт в письме инвестору так, чтобы он пригласил вас обсудить его подробнее. Да, можете опять продавать свою идею под видом готового продукта. Не получили ответа — значит, такой продукт в таком виде инвестора не интересует. То есть, вы не получите инвестиций, даже если вы сделаете то, что хотели.
4. Когда же пилить продукт? Нуу, где-то в свободное между прохождением этих этапов время. Или вообще потом.



## Где, где — в Караганде!

1. Начинающий инвестор обычно сразу преувеличивает свой опыт и умения — типа «я-то с моими знаниями и опытом могу заставить выстрелить не 1 из 10 проектов, а чуть ли не 10 из 10». Потом он начинает прогибать проекты под реализацию своих идей под видом улучшения идей основателей. Потом он лезет в операционку, пытаясь понять, почему с его проектами все так хреново. Потом он разочаровывается в призрачных единорогах и начинает собирать проекты под девизом «лучше меньше, но дивиденднее». Потом понимает, что на мелкотемье не заработаешь и опять возвращается к теме роста и экзитов, но со прямолинейным цинизмом, разумной расчетливостью и здоровым пофигизмом типа «умерла, так умерла». Если, конечно, он не соскакивает с темы где-то посередине.
2. Или, например, в комментарии к сегодняшнему посту о предпринимательстве для подростков меня укоряли в том, что «это так неуважаемая вами самозанятость, а не бизнес». Мол, на фига подросткам мелочиться — надо сразу создавать Эппл или Амазон.
3. Так вот, каждый вид деятельности состоит из обязательных этапов. Как, например, есть пять стадий принятия неизбежного: «отрицание, гнев, торг, депрессия, принятие». Ни один из этапов нельзя перепрыгнуть, его можно только быстрее и с меньшими потерями пройти. Причем, только в том случае, если мы отдаем себе отчет о том, что такие обязательные этапы есть. И можем разумно диагностировать, на каком этапе мы сейчас находимся.
4. Нельзя избежать преувеличения собственной значимости начинающего инвестора, его влюбленности в свои идеи, ковыряния в мелочах, отрицания, гнева, торга и депрессии. Всё это можно только вовремя диагностировать и побыстрее пройти.
5. Путь к большому бизнесу обычно начинается с мелкой самозанятости. Основатель Икеа Ингвар Кампрад в 5 лет торговал спичками. Джобс с Возняком барыжили в общаге хакерскими устройствами для бесплатных звонков по миру. Самозанятость надо принять и как можно раньше и быстрее пройти. Это гораздо более здравый подход, чем



начать заниматься неизбежной самозанятостью во взрослом состоянии, всеми силами стараясь называть это бизнесом.

6. Ключевой момент — самодиагностика. Не можем правильно диагностировать, в какой Караганде мы находимся — никогда из нее не уедем.



## Product/market fit

Если вдуматься, то поиск рынка для своего продукта (тот самый product/market fit, которому учат стартапы) — это ошеломительный пример, как всё делать через жопу. Вы только представьте себе — сначала что-то сделать, а потом искать тех, кому это может оказаться нужно.



## Стартап как болезнь

1. В самом начале пути стартап несомненно болен. Не та бизнес-модель. Не та ЦА. Не тот продукт. Наша цель — как можно быстрее его вылечить. Вот только лечить его надо правильно.
2. Введение «дополнительной монетизации» — это пластырь, которым заклеивают изначально негодную бизнес-модель. Похоже на лечение симптомов вместо болезни.
3. «Давайте понизим цену процентов на 10–20», «давайте наймем дизайнера, чтобы он сделал нам сайт покрасивее», «давайте нарисуем другую картинку для рекламы» — это капли от насморка. Как известно, насморк проходит за 7 дней, если его лечить, и за неделю — если нет.
4. Быстро и надежно лечат сильнодействующие лекарства и операции. Правда, у них есть особенность. Если принимать сильнодействующее лекарство не от той болезни, то станет сильно хуже. Если во время операции промахнуться — то можно и помереть.
5. Вывод простой — быстро и надежно вылечить стартап можно только теми способами, от которых можно умереть. Проверять самые

рискованные гипотезы, а не заклеивать фасад пластырем или полироваться аспирином. Стартап либо станет богатым и здоровым, либо умрет. Альтернатива простая — жить долго-долго, но бедным и больным.

6. Что лучше? Решать вам.