

**БИЗНЕС  
СТАРТАПЫ  
ИНВЕСТИЦИИ  
с опытом каждой стороны**

© Аркадий Морейнис

март

2017

## Подписаться

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

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://telegram.me/temno>

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

## Учиться

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

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

## Партнерство

Тёмная сторона: <http://darkside.vc/>

## «Мы не потратили ни копейки на рекламу. Клиенты к нам приходят сами»

Это не предмет гордости, а повод задуматься. Если клиенты приходят к вам сами, значит ваш продукт востребован. Значит, если вы вложите заработанные деньги в рекламу, то к вам придет еще больше клиентов. Но вы этого не делаете. Почему?

1. На самом деле не так много клиентов? Ну а тогда чего хвалитесь-то?
2. Весь рынок ваших потенциальных клиентов – это как раз те клиенты, которые приходят сами, а больше их и нет? Такое тоже бывает, но тогда это не про бизнес.
3. Не можете получить на этих клиентах прибыль, чтобы хоть сколько-то денег вложить в рекламу? А не убыточна ли в принципе ваша бизнес-модель?
4. Как только вы вкладываете деньги в рекламу, вы сразу оказываетесь в минусе? Значит бизнес-модель точно убыточна. Если вы посчитаете юнит-анализ, то увидите, что стоимость активного привлечения клиента больше, чем ваш заработок на этом клиенте. Нулевой стоимости привлечения клиента хватит для самозанятости, но недостаточно для масштабируемости.
5. Не можете выдержать большего количества клиентов? Скорее всего, это опять признак убыточной бизнес-модели. Экономика проекта сходится только в том случае, если вы сами «условно-бесплатно» обрабатываете входящий поток. Если нанять на обработку заказов или предоставление услуг людей за рыночную зарплату, то юнит-анализ скрипнет и развалится.
6. Просто не хотите расти? Вытаскиваете деньги из проекта и не паритесь? Другими словами, вы находитесь в следующей ситуации: а) создали востребованный продукт, на котором уже зарабатываются деньги, достаточные для того, чтобы вкладывать часть этих денег в рекламу, б) запас по объему потенциальных клиентов еще есть, в) экономика проекта позволяет продолжать зарабатывать, даже тратя деньги на

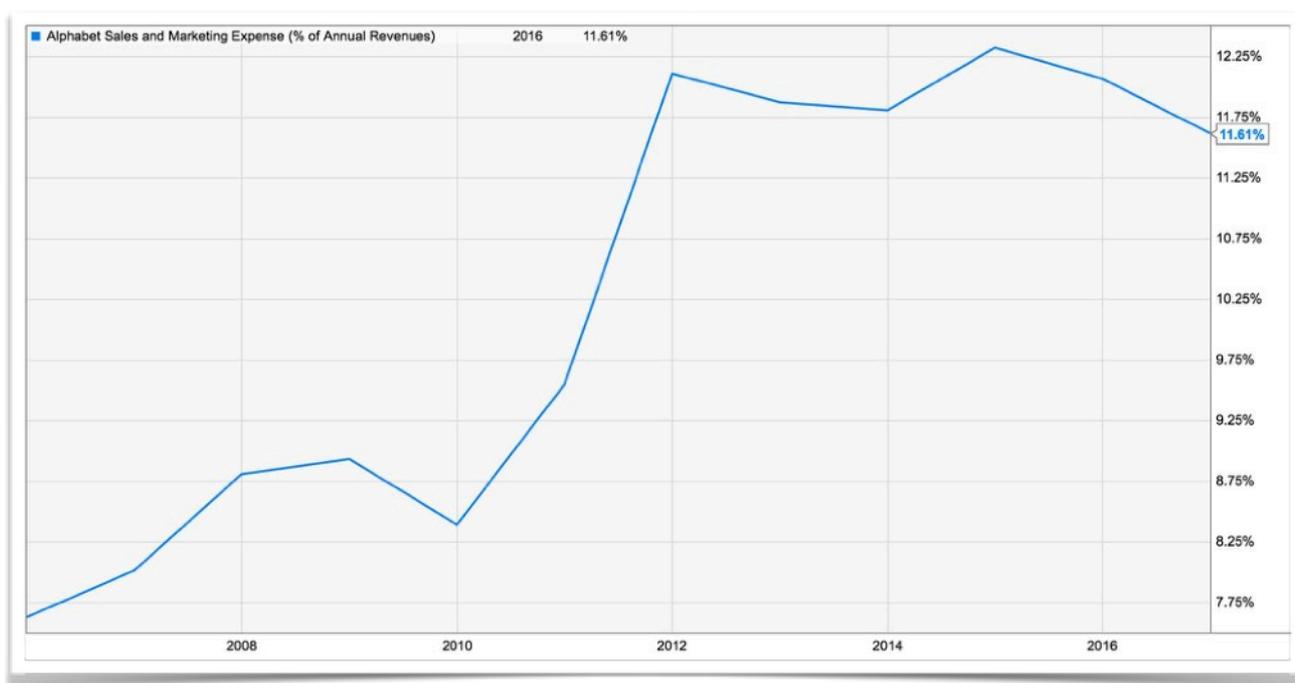
рекламу и найм новых сотрудников для обработки входящего потока. И при всем этом, вы этого не делаете?

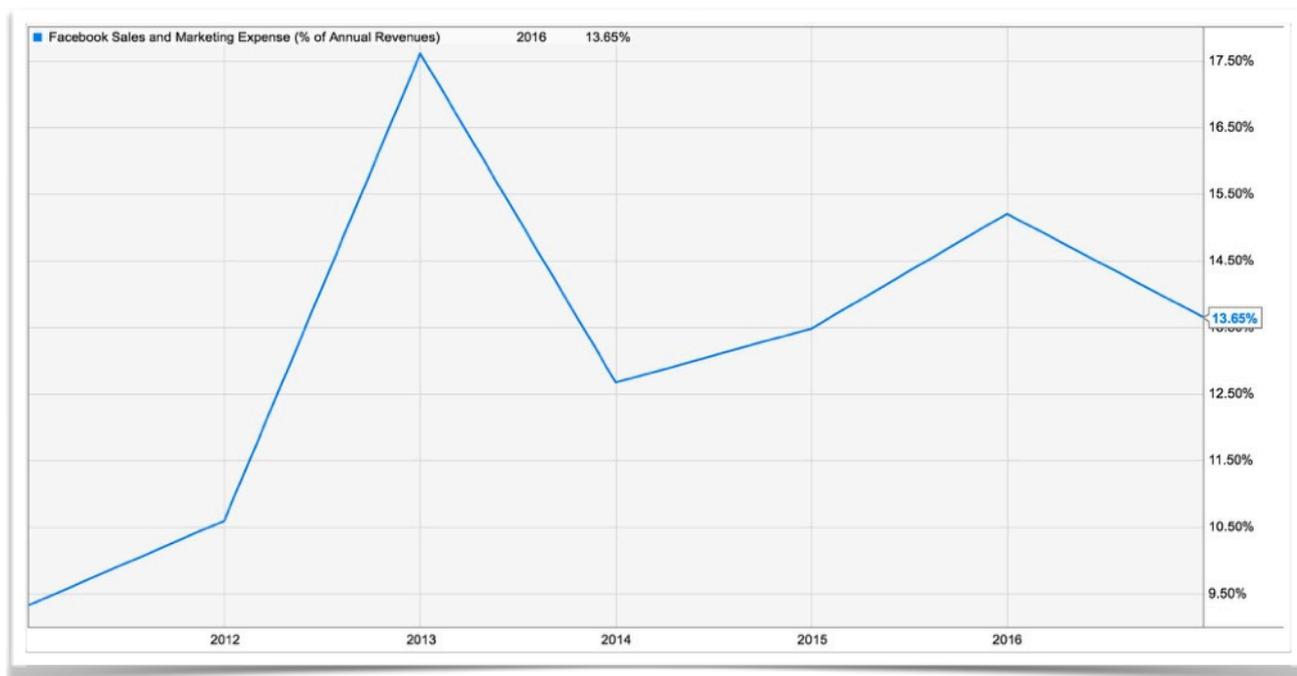
В общем, утверждение о том, что «мы не потратили ни копейки на рекламу» – это признак либо убыточной бизнес-модели, либо глупости. Ну или признак того, что то, чем вы занимаетесь – это не бизнес, а хобби.



## И богатые тоже платят

1. У многих людей оказывается есть иллюзия, что если у вас в руках «крутая тема», то для роста бизнеса не обязательно вкладывать деньги в привлечение покупателей/пользователей – все вырастет до небес само собой.
2. Некоторые даже утверждают, что «если ты Гугл или Фейсбук», то тебе не нужно тратить денег на рекламу – люди приходят сами.
3. Для развеивания этих иллюзий приложу два графика с затратами Гугла и Фейсбука на маркетинг и продажи. Уточню, что в терминах юнит-анализа в затраты на привлечения клиентов/пользователей включается не только «голимая» реклама, а любые средства привлечения, в том числе и затраты на продажи.





4. Поэтому повторю свой тезис из предыдущего поста: фраза «мы не потратили ни копейки на рекламу» – это признак либо убыточной бизнес-модели, либо глупости. Ну или признак того, что то, чем вы занимаетесь – это не бизнес, а хобби.



## В поисках инвестора?

Самый лучший инвестор – это ваши клиенты. Они дают деньги, навсегда и без процентов, и не хотят за это долю в бизнесе.

Простое упражнение – задайте себе четыре вопроса:

1. Почему вы начинаете искать деньги, начиная с инвесторов, а не клиентов?
2. Где вам быстрее найти деньги – у инвестора или у клиентов?
3. Если клиенты не дают вам денег, то почему вам даст деньги инвестор?
4. Если клиенты не дают вам достаточно денег для развития, то почему инвестор даст вам больше?

Честные ответы на эти вопросы могут помочь вам пересмотреть свое отношение к тому, что вы делаете, к вашим клиентам и лучше понять, что вы будете рассказывать инвесторам.



## Увлечение привлечением

1. Оплата аренды проходного места в ТЦ по сути юнит-анализа ничем не отличается от оплаты рекламы. И то, и другое – это способ привлечения покупателя. Берете цену месячной аренды, делите на количество людей, проходящих мимо вашей витрины за месяц и, вуаля, получаете нечто очень похожее на стоимость одного показа рекламы.
2. Фонд оплаты труда менеджеров по продажам, включая зарплаты и бонусы – это тоже затраты на привлечение. Берете месячный фонд зарплаты, делите на количество контрактов – получаете стоимость привлечения покупателя (CAC, Customer Acquisition Cost).
3. В общем, все те усилия, которые вы направляете на любые инструменты привлечения клиента, ложатся в ту же группу затрат, что и прямая реклама. Это все, по гамбургскому счету – одна и та же песня, просто инструменты разные.
4. Анализируя стоимость привлечения покупателя с помощью разных инструментов, вы как раз сможете понять, какой инструмент привлечения работает более эффективно – прямая реклама или пиар, или активные продажи, или просто аренда проходного места.
5. А вот слово «продвижение» я не очень люблю, потому что обычно непонятно, что под ним собеседник имеет в виду и как оценивает его результаты. С «привлечением покупателей» все понятно, результат – это количество покупателей. Средний чек, маржа, переменные затраты, маржинальная прибыль и, в конечном итоге, после совмещения с постоянными затратами – прибыль в смысле «отлупа на карман». Все просто и понятно.

Ваш Капитан Очевидность



## О школьных задачках

Вы – взрослый состоявшийся человек. Неважно по каким параметрам. Вы руководитель компании или топ-менеджер, вы работаете над крутым проектом – лично своим или компании, у вас есть деньги, вас уважают коллеги и партнеры, кто-то даже кто-то называет вас «гуру».

Вы открываете задачник вашего ребенка – хоть по математике, хоть по физике, хоть по химии, хоть по экономике или обществоведению. И вы понимаете, что некоторые задачи вы попросту не можете решить.

О чем вы в этот момент думаете?

Я в этот момент думаю о том, что все, чему детей учат в школе не имеет к реальной жизни никакого отношения. Им почему-то вкладывают в голову, что от того, решат они эти задачи или нет, зависит их успех в жизни. Но ваш пример показывает вам обратное.

А тогда зачем в этом убеждать детей? И зачем их этому вообще учить?



## Цитаты из теории массовых движений

1. Человек занимается только своим делом, если оно того стоит. Если он понимает, что оно того не стоит, он отвлекается на то, чтобы заниматься чужими делами. Это проявляется в том, что он начинает увлекаться сплетнями и вынюхиванием, а с особой силой интересоваться общественными, национальными и расовыми проблемами. В попытках убежать от себя мы либо утыкаемся в жилетку соседа, либо вцепляемся ему в глотку.
2. Очевидно, что в доктрину, которая может овладеть массами, эти массы должны поверить. Вера важнее, чем понимание. Мы можем быть абсолютно уверены только в том, что мы не понимаем. Доктрина, которую понимает большинство, теряет свою силу. Если доктрину можно понять, то надо сделать ее смысл туманным. Если доктрина

сформулирована четко и понятно, то надо сделать так, чтобы ее нельзя было проверить.

3. Изучение массовых движений приводит нас к выводу, что мы меньше готовы умирать за то, что мы имеем, чем за то, что хотим иметь или кем хотим быть. Неприятная правда состоит в том, когда у человека «есть, за что бороться», бороться ему не очень хочется.

© «The True Believer», Eric Hoffer



## У стартапов и бизнес-ангелов есть много общего

1. Основатели стартапа – это первые инвесторы в свой проект. Неважно, что они инвестируют – деньги или свое время. Нужно думать о том, как эти вложения могут окупиться и какой может быть возврат на эти инвестиции.
2. Бизнес-ангелам нужно уметь мыслить как основателям. Нужно видеть новые возможности, нужно уметь принимать риски. Нужно понимать, что стартап – это не банковский депозит с гарантированным процентом годовых.
3. Стартапам и бизнес-ангелам нужно уметь говорить на одном языке и уметь оценивать возможности и риски, используя одну и ту же систему координат.

Для бизнес-ангелов, участвующих в программе, обучение одного рекомендованного вами проекта – бесплатно. Подробности: <http://antistartup.darkside.vc/>



## Эволюция принятия решений

1. В детстве другие решают за тебя.
2. Взрослея, ты начинаешь решать за себя.
3. Став лидером, ты начинаешь решать за других.

4. Идя вперед, ты хочешь, чтобы другие решали за себя.
5. Став умнее, ты уже не против того, чтобы другие решали за тебя. Это, вроде бы, и называется делегированием? :)

Круг замкнулся.



### Три «не надо»

1. Не надо рассказывать, что вы делаете. Скажите, с кем вы собираетесь конкурировать
2. Не надо рассказывать, какой у вас замечательный продукт. Скажите, чем он лучше конкурента.
3. Не надо рассказывать, как вы собираетесь догонять конкурента. Скажите, что вы будете делать не так, как он, чтобы его обогнать.

Вы – это не то, что вы делаете, а то, с кем вы конкурируете.



### Как сэкономить 4/5 времени и денег на разработке?

1. Составьте список свойств, которые вы хотите реализовать в своем мобильном приложении или сайте.
2. Сократите список свойств в 5 раз, оставив самые, на ваш взгляд, важные из них.
3. Согласно правилу Парето, оставшиеся 20% свойств будут покрывать 80% потребностей пользователей.

«Взгляд фаундера» на то, что является важными свойствами, может быть результатами экспериментов, пользовательских интервью, хоть черта лысого.

Основной посыл поста состоит в том, что изначально желаемый список свойств для разработки правильным образом можно сократить в 5 раз без сильного негативного влияния на качество конечного результата.



## Как составить список гипотез для тестирования?

1. Если вам пришла в голову идея нового сервиса, подумайте сначала о том, почему такого сервиса еще нет.
2. Отбросьте сразу причину «никто не додумался».
3. Считайте для простоты, что такой сервис делали, но он не взлетел. Искать причины прошлых неудач гораздо легче, чем предсказывать причины неудач будущих.
4. Обязательно включите в список шкурные причины, типа:
  - почему за это не захотели платить покупатели,
  - почему это было невыгодно для продавцов
  - почему на этом нельзя было заработать
5. Список причин возможных неудач – это готовый список гипотез для тестирования.



## Только не убеждайте

1. Не ставьте перед маркетингом задачу убедить потребителей в чем-то. Это слишком дорого и слишком долго.
2. Тем более, не ставьте задачу переубедить потребителя. Это еще дороже и еще дольше.
3. Задача маркетинга – постараться найти в продукте то, с чем потребитель заранее согласен.



## Нео-Брукс

Есть классическая книга Фредерика Брукса «Мифический человеко-месяц или Как создаются программные системы», написанная еще в 1975 году. Это очень крутая книга, и многие вещи из нее мне удалось легко переложить на современный мир бизнеса и стартапов.

Брукс: Если проект не укладывается в сроки, то добавление рабочей силы задержит его еще больше.

>> Нео-Брукс: Если у проекта не сходитесь экономика, то вливание дополнительных денег лишь увеличит убытки.

Брукс: Планируйте выбросить первую версию — вам все равно придется это сделать.

>> Нео-Брукс: Первый вариант бизнес-плана никогда не срабатывает.

Брукс: Фундаментальная проблема при сопровождении программ состоит в том, что исправление одной ошибки с большой вероятностью влечет появление новой. Поэтому весь процесс идет по принципу «два шага вперед, один назад».

>> Нео-Брукс: Любая новая идея вызывает появление новых проблем. Приступая к реализации новой идеи, не забудьте выделить ресурсы на решение новых проблем.

Брукс: Среди современных кудесников, как и встарь, встречаются хвастуны: «Я могу писать программы, которые управляют воздушным движением, перехватывают баллистические ракеты, делают переводы по банковским счетам, управляют производственными линиями». На что есть ответ: «И я могу, и каждый может, но будет ли работать то, что ты напишешь?»

>> Нео-Брукс: Любой может придумать красивую идею, но можешь ли ты превратить ее в бизнес?

Брукс: Как оказывается, что проект запаздывает на год? ... Сначала он запаздывает на один день.

>> Нео-Брукс: Как оказывается, что по результатам года мы в убытке? ...  
Сначала вы не выполняете недельный план продаж.

Брукс: Компьютерная программа - это послание человека машине. Строго выстроенный синтаксис и тщательные определения нацелены на то, чтобы бездумной машине стали понятны намерения человека.

>> Нео-Брукс: Маркетинг – это послание бизнеса человеку. Четко сформулированное сообщение и тщательно подобранные слова нацелены на то, чтобы любой ленивый и незаинтересованный человек понял, почему ему нужно купить «эту штуку» прямо сейчас.

Брукс: Правда заключается в том, что клиенты не знают, чего хотят. Обычно они не знают, на какие вопросы нужно дать ответ, и почти никогда не задумывались над задачей настолько детально, как это нужно указать в спецификации.

>> Нео-Брукс: Покупатели не знают, чего они хотят. Спрашивать у них, что им нужно – бессмысленно. Можно спрашивать у них только то, что им важно и что их не устраивает в том, чем они уже пользуются для достижения тех же или похожих целей.

Брукс: Я пойду дальше и стану утверждать, что на практике клиенты, даже вместе с инженерами-программистами, не в состоянии указать полно, строго и корректно точные требования к современному программному продукту, прежде чем будут созданы и опробованы какие-либо версии продукта, спецификации к которому они составляют.

>> Нео-Брукс: Создание минимально жизнеспособного продукта (MVP) – единственный способ проверки, нужно это пользователю или нет и сделать выводы, над чем и в каком направлении надо дальше работать.

Брукс: В конце концов, я по происхождению программист, а оптимизм - это профессиональная болезнь данного ремесла

>> Нео-Брукс: Оптимизм – профессиональная болезнь начинающих предпринимателей. Однако, только наличием этой болезни можно объяснить способность некоторых из них достичь того, что другие считали невозможным.



## Не верьте экспертам

«Генералы всегда готовятся к прошлой войне» © У. Черчилль



## Ищем исключения из правил

В конце 2016 года Сбербанк провел исследование молодежи в возрасте от 5 до 25 лет, их родителями и учителями. Для сегодняшних стартапов эти люди завтра или послезавтра станут основной аудиторией. Для сегодняшних компаний они станут основными соискателями работы. Стоит понять, на чем строится их система ценностей.

Если прочитать этот список на одном дыхании, то можно предположить, что «молодой шпаны», которая может смести хоть кого-то с лица земли, среди сегодняшней молодежи появиться не может по определению. Хотя, если вспомнить основную массу молодежи более ранних времен, то усредненный взгляд на нее тоже не дал бы оптимистичных результатов. Все большое – это, все-таки, исключение из общего правила.

Основные наблюдения из исследования

- Нет крупным формам. информация потребляется маленькими «перекусочными» порциями
- Наглядность информации. Иконки, смайлики и картинки часто заменяют текст
- Нет устойчивых предпочтений. Нет постоянной лояльности брендам и стилям одежды, «обязательных списков в музыке и кино».
- Нет уверенности, что постепенные усилия приведут к цели. История России последних лет показала поколению Z, что все может пойти не так.
- Успех может быть легким и быстрым. Многочисленные статьи в онлайн-СМИ рассказывают истории о внезапном и стремительном успехе.

- Успех измеряется не богатством и статусом, а разнообразием жизни и удовольствием. Привести к успеху может только «правильно выбранный свой путь».
- Стать счастливым можно только, если найдешь свой путь. Трудности означают то, что путь выбран неверный.
- Слова «карьера» и «престижная работа» практически не звучат. «Вкалывать» молодые люди не готовы. Работа должна приносить удовольствие, доход и не отнимать много времени.
- Ожидают похвалы на любое действие и во взрослой жизни. Признание должно вести к социальной популярности на работе, среди друзей, в социальных сетях.
- Молодые люди чувствуют растерянность, стоя перед выбором. Нет никаких четких ориентиров, а путь родителей кажется рутинной и однообразием. Страх, что взрослая жизнь будет однообразной, обычной, без ярких впечатлений.
- Короткий горизонт планирования. Горизонт планирования работает только при наличии абсолютно понятной цели: закончить школу, сдать экзамены, закончить ВУЗ.
- Ставят перед собой неамбициозные цели, чтобы не разочароваться. Ожидания от будущего - «safe choice», «нормальная жизнь», «простое счастье», комфорт, благополучие, спокойствие, семья.

Полная презентация здесь: [http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/youth\\_presentation.pdf](http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/youth_presentation.pdf)



## Насколько зря вы тратите деньги на рекламу?

Cadent Group недавно провело исследование эффективности маркетинга в розничной торговле. Самое короткое резюме исследования может состоять всего из трех пунктов:

1. Продавцы переоценивают влияние своих маркетинговых усилий на продажи в два раза и больше. Как тут не вспомнить известное высказывание: «Я знаю, что трачу половину денег на рекламу впустую, но не знаю, какую именно половину».
2. Самый переоцененный инструмент маркетинга – диджитал. Разница между той эффективностью, которую себе воображают продавцы, и той, которую признают покупатели – 6 раз.
3. Второй с конца по отношению воображаемой и воспринимаемой эффективности – традиционная реклама. Все-таки розничным продавцам надо уделять особое внимание маркетингу в точках продаж, а не «бить по площадям».



Полный отчет по исследованию: <http://cadentcg.com/wp-content/uploads/2017-Marketing-Spending-Study.pdf>



## Так говорил Сэм Уолтон

Прочитал книгу основателя Walmart Сэма Уолтона. В кратком виде книгу можно изложить по пунктам.

1. Имейте амбиции. Нет амбиций – не будет ничего.

2. Одних амбиций мало. Нужно все время что-то делать. Начинать можно с чего угодно. Главное – делать и не останавливаться.
3. Умейте играть в команде. Одиночка ничего большого не добьется
4. Чтобы чего-то достичь, надо ставить перед собой измеримые цели.
5. Постоянно экспериментируйте. Если работать «как принято», то потолок достижений заранее известен. Старайтесь делать что-то «по-другому», не так, как остальные.
6. Быстро исправляйте допущенные ошибки. Если вы постоянно экспериментируете, то таких ошибок будет много. Если вы их вовремя исправляете, то катастрофы не произойдет.
7. Все время растите. Чтобы расти, надо нанимать талантливых людей. Чтобы нанимать талантливых людей, надо показывать им рост.
8. Находить новые идеи можно только из опыта. Есть проблема – постарайтесь разглядеть в ней новую возможность. Видите конкурента – копируйте и делайте лучше.
9. Не ждите, когда начнут конкурировать с вами. Начинайте конкурировать первым.

#### Несколько цитат

- У нас не было автоматизированных систем, у нас даже не было компьютеров. Оглядываясь назад, я понимаю, что внутренние процессы у нас были построены кое-как. У нас даже не было обычного для розницы ассортимента, но у нас была задача – продавать дешевле всех. И мы делали это. И только за счет этого мы жили и росли первые десять лет.
- Даже в бухгалтерии мы в то время использовали метод ESP, который сильно ускорял сведение баланса. Метод был очень прост – если баланс не сходился, то мы заводили на эту сумму строку в балансе с названием ESP, что означало Error Some Place (Тут Где-то Ошибка).

- У нас была поговорка: «мы можем продать что угодно, если подвесим это к потолку». Так мы и поступали – мы покупали что-нибудь в огромном количестве с огромными скидками и делали из этого блокбастер.
- Чем больше мы становились, тем больше мы обращали внимание на мелочи. Так мы и стали большой компанией, потому что поступали не как большие компании. Мы не мыслили терминами больших оборотов, мы всегда помнили о том, что огромные обороты – это результат работы каждого дня в каждом конкретном магазине.



## WIDE

Технари более старшего возраста (типа меня, например :) привыкли к классической форме обучения, при которой тебе долго объясняют теорию, давая леммы, вспомогательные теоремы, постепенно подводя к некому логическому выводу, имеющему важное значение.

Начав работать с детьми, я стал понимать, что этот путь плохо подходит для сегодняшнего подрастающего поколения. Не понимая важности последующего вывода они пропускают мимо ушей всю теорию, которая подводит их к результату. Не видя примеров, которые можно «пощупать», они не воспринимают проблему как что-то живое, с чем действительно стоит разбираться. Не получая какого-то конкретного результата после поглощения очередной «порции знаний», они теряют ощущение полезности материала. Не понимая, как и для чего они могут применить это сейчас, они попросту не понимают, нафига это вообще нужно.

Смотря вокруг и на себя, в том числе, я вижу, что многие взрослые, находясь в условиях перегруза информацией, начинают неосознанно применять те же принципы «фильтрации базара».

Исходя из этого я вывел для себя принцип подачи материала, который работает, если вы хотите кому-то что-то объяснить или кого-то чему-то научить, что, в принципе, одно и то же :)

1. Учить надо только тому, что человек хочет и будет использовать в своей практической деятельности. В противном случае это будет впустую

потраченное время как для того, кто объясняет, так и для того, кто слушает.

2. Начинать учить можно только после того, как человек попробовал это сделать каким угодно способом. Наш мозг – слишком хороший спам-фильтр, он незаметно для нас отсекает всю информацию, которая не накладывается на наш опыт, наши задачи, наши проблемы. Как результат, человек слушает, но не слышит.
3. Объяснять надо небольшими порциями, в каждой из которых стоит рассказывать только об одной вещи.
4. Каждая порция материала организуется по принципу WIDE.
  - W, Why?, Почему? Почему это важно, почему это вообще нужно, зачем в этом надо разобраться.
  - I, Induction, Индукция. Показать примеры, в которых возникает проблема. Показать на этих примерах путь поиска общего решения.
  - D, Deduction, Дедукция. Сформулировать общее правило. Показать, как его можно применить на примере.
  - E, Experiment, Эксперимент. Дать задачу самостоятельно применить это правило на практике.

Теперь дело за малым – начать самому следовать изложенным мной принципам :)

PS: О методе WIDE подробнее почитать нигде нельзя, это я свой метод так назвал.



## Обучение – это не передача знаний

1. Некоторое время назад я наивно считал, что обучение – это передача знаний. Хрен вам.
2. Обучение на 80% состоит из мотивации.

3. Оставшиеся 20% – это помощь человеку в том, что он хочет делать и делает. Учить тому, что человек не делает и делать не будет – бесполезная трата времени для всех участников процесса.
4. Мотивация – это не вдохновенные призывы и не убедительные речи. Нельзя влезть на броневичок, протянуть руку и замотивировать. Пропаганда всего лишь помогает человеку вытащить наружу то, с чем он и так согласен, чего он и так хочет.
5. Мотивация для подростков, да и для многих взрослых – это сосуществование плечом к плечу рядом с ролевыми моделями, которым они могут и будут хотеть соответствовать, практически по классическому «Делай с нами, делай как мы, делай лучше нас».
6. Где подростки могут увидеть полезные ролевые модели? Учитель, 20 лет преподающий в школе один и тот же предмет – это ролевая модель? Родители, жалующиеся дома на тупых начальников и недостаток денег – это ролевая модель? Родители-предприниматели, приходящие домой поздно вечером с единственным желанием лечь на диван и перестать думать о работе – это ролевая модель? Или те же родители, приходящие домой, открывающие ноутбук и что-то там ожесточенно долбящие полночи напролет – это ролевая модель?
7. Нужна система стажировок для подростков в реальных компаниях. Нужна система коворкингов и учебных пространств, где подростки могут работать наравне и вместе со взрослыми. Нельзя растить детей будущего в отдельных резервациях для малолетних – там нет нужных ролевых моделей. Маугли, растущий среди волков, вырастет волком, растущий среди обезьян – обезьяной.

Кто возьмет подростков в свою компанию на стажировку?



## Кто вы? А кто ваша аудитория?

1. Массовые движения – культы, революции и тому подобное – очень похожи на массовые пристрастия к брендам и продуктам. И там, и там

используются слишком похожие психологические техники и маркетинговые инструменты.

2. Отличный исследователь массовых движений Eric Hoffer писал, что идеи овладевают массами, начиная с людей, особо подверженных сторонним влияниям. Эти люди, по его мнению, относятся к одной из следующих категорий:

- бедные
- не нашедшие себя (misfits)
- отверженные обществом (outcasts)
- представители меньшинств
- неопределившиеся юнцы
- люди с амбициями из-за кучи навалившихся на них проблем или, наоборот, по причине того, что им многое доступно (the ambitious (whether facing insurmountable obstacles or unlimited opportunities))
- пристрастные к какому-то греху или вредной привычке (those in the grip of some vice or obsession)
- импотенты физически или духовно, (the impotent (in body or mind))
- люди с чрезмерным самомнением
- люди, которым все надоело
- грешники, желающие искупить свою вину.

3. Интересно разложить приверженцев популярных продуктов на эти категории. Вопрос: если у вас есть айфон, то к какой из категорий вы себя отнесете? Если у вас нет айфона, поставьте вместо него любую другую марку, которая вам нравится.

4. Очень прикольно планировать маркетинговую кампанию своего продукта, пытаясь разложить свою ЦА по этим категориям. Упражнение: попробуйте сформулировать рекламный призыв своего продукта для этих аудиторий.

Я уверен, что ответ на вопрос и результат упражнения сильно встряхнет ваши мозги. Проверено на себе :)



## Правила спора

1. Спорить, чтобы попробовать понять собеседника и согласиться с ним, а не для того, чтобы убедить его в чем-то своем.
2. Меньше говорить, больше слушать.
3. Стараться узнать новое, а не повторять старое.
4. Ваша реплика должна быть выводом из реплики собеседника, а не из своей предыдущей реплики.
5. Результат спора – сделать выводы для себя и про себя, а не для собеседника и про собеседника.

Ваш Капитан Очевидность



## Ловушка lookalike

Начинающие проекты часто анализируют аудиторию своих клиентов, чтобы улучшить свой маркетинг и привлечь больше клиентов. Существует даже метод таргетинга, который называется «lookalike» – он позволяет настраивать рекламные кампании таким образом, чтобы реклама показывалась людям, похожим на вашу существующую аудиторию.

Если вы – начинающий проект с небольшим пока количеством клиентов, этот подход может привести к тому, что вы окажетесь старым проектом с мизерной аудиторией.

Почему?

Известна историю, как во время Второй Мировой войны в Англии озаботились задачей улучшения бронирования военных самолетов.

Исследователи проанализировали пробоины в самолетах, вернувшихся с боевых вылетов, и предложили улучшить бронирование на тех участках, где пробоин было больше всего.

И только один умный человек сказал: «Постойте. Если с такими пробоинами самолеты все-таки возвращаются на базу, значит эти пробоины не критичны. А критичны пробоины в тех местах, после которых самолеты на базу не возвращались. Другими словами, надо анализировать места на возвращающихся самолетах, на которых нет пробоин. Потому что все самолеты, получившие пробоины на этих местах, на базу не вернулись. И укреплять как раз те места, где пробоин нет.»

Не исключено, что у начинающего проекта с небольшим количеством клиентов проблема та же самая. Клиентов мало именно потому, что вы пытаетесь привлечь не ту аудиторию, не теми способами, не по тем каналам. А ваша потенциально огромная аудитория к вам еще не пришла, потому что вы на нее еще не таргетировались.

В этом случае, таргетируясь по lookalike, вы никогда не сможете выпрыгнуть за пределы, которые вы в самом начале поставили перед собой сами.

The truth is out there.



## Эксперты и советы

1. Неправильный эксперт знает, что вам делать. Правильный эксперт знает, что вам не делать.
2. Неправильный эксперт говорит «я так делал, поэтому делай так». Правильный эксперт – «я так не делал, поэтому попробуй».
3. Если делать всегда так, как вам советуют другие, то ничего нового вы не сделаете.
4. Если никогда не слушать ничьих советов, то у вас ничего не получится.



## Нужно ли делать лучше?

1. Начинающие и не очень предприниматели часто влезают в какую-то тему, потому что они, смотря на конкурентов, уверены в том, что они «сделают лучше».
2. Это не всегда обосновано. То, что есть – оно часто такое по одной из следующих причин:
  - в этом нет денег, на которые можно было бы сделать лучше,
  - то, что вы думаете, «лучше» – на самом деле «не нужно» или «не работает», и те самые конкуренты уже это проверили.
3. Если это даже обосновано, то не стоит забывать, что «сделать лучше» не равно «продать больше». Сделать-то вы сделаете, а сможете ли вы это продать? А стоит ли разрываться пополам между деланием и продажами? А принесет ли это суммарно больше возврата на инвестиции своих денег и времени?

В последнем пункте сформулирован не совет, не утверждение, а вопрос. Хорошие вопросы помогают прояснить понимание некоторых жизненно важных вещей, даже если ответ на этот вопрос отрицательный.



## Поосторожнее с пивотами

«Пивот» в стартапах – это резкая смена курса для тестирования новых гипотез в продукте, стратегии и механизмах роста.

Пивоты – не редкость в истории успешных и суперуспешных компаний. Youtube проектировался как сервис знакомств, AirBnB – как хостел (BnB, Bed&Breakfast), в котором гости спали на надувных (Air) матрасах.

Ваш стартап тоже может переживать пивоты. Надо только быть осторожнее и не забывать о двух нюансах.

## 1. Замена упорства на пивотофилию

Придумали идею, придумали одну рекламу, попробовали, не пошло – «делаем пивот», теперь мы будем «вот этим вот для тех». Опять одна реклама, опять неудача, опять пивот.

С первого раза мало что получается – надо много что попробовать, много чему научиться, много что понять, прежде чем делать какие-то выводы. Известный слоган «Die Fast» многие понимают буквально как «Умирай быстро», хотя более точно его стоило бы переводить как «Умирай вовремя». Надо быть упорным, но не превращать упорство в упрямство.

## 2. Планирование пивота «от продукта», а не от пользователя

Пивот не может быть решением, волевым усилием взятым «с потолка». Пивот – это не констатация полностью негативного результата. Пивот – это вытаскивание рационального зерна, позитивно воспринимаемого пользователями, и конструирование на этой основе новых гипотез.

YouTube понял в какой-то момент, что возможность размещения видеороликов «с котиками» стал более интересным для пользователей, чем сам сервис знакомств. Пивот, и YouTube стал платформой для видеороликов. AirBnB – понял, что пользователям нравятся доступные по цене апартаменты для временного проживания в домашней обстановке. Пивот, и AirBnB дал возможность превратить любую квартиру в мини-гостиницу.

Резюме. Lean startup – это не постоянное метание говна об стенку в надежде, что что-нибудь да прилипнет. Lean startup – это постепенный поиск достойного для достижения результата. Пивот – это очередной шаг в последовательности шагов, просто более крутой, чем предыдущие.



## Как с самого начала избежать самозанятости?

Сразу оговорюсь, что я ни в коем случае не против самозанятости. Самозанятость – состояние души, комфортное для многих. Я говорю лишь об одном – если вы хотите начать бизнес, то постарайтесь избежать очевидных ошибок, превращающих бизнес в самозанятость.

Самозанятость начинается не в тот момент, когда вы понимаете, что у вас есть заказы, но нет денег, чтобы нанимать сотрудников. Самозанятость начинается в тот момент, когда вы считаете экономику своего будущего бизнеса.

Признаки самозанятости в расчете экономики проекта

1. Не включать в расчет себестоимости продукции:

- Логистику при продаже физических товаров: доставка от поставщика до своего склада, склад, доставка от склада до клиента, погрузка/разгрузка, экспедитор и т.д.
- Обработку заказов: з/п людей, принимающих заказ, уточняющих наличие товара у поставщиков, уточняющих с клиентами время и место доставки, планирующих ежедневные доставки.
- Затраты на привлечение клиента (CAC, Customer Acquisition Cost, Стоимость привлечения покупателя): стоимость рекламы в пересчете на одну продажу, з/п менеджеров по продажам и бонусы в пересчете на одну продажу.
- Стоимость обслуживания кредита, если вы закупаете товар у поставщика: растить обороты «на свои» до серьезных объемов нереально и слишком дорого, если даже реально.

2. Считать затраты по конкретным людям, которые у вас есть, а не ролям, которые должны быть. Типа, «Вася будет отвечать на телефон и ездить за товаром, а я буду платить ему столько-то», а не «затраты на обслуживание одного заказа такие-то, а стоимость доставки единицы товара – такая-то».
3. Не включать часть работ в расчет расходов, считая, что вы будете делать эту работу сами. В частности, не включать з/п и бонусы генерального директора, руководителя отдела продаж и продавцов, даже если все или часть этих ролей вы исполняете [пока] сами.
4. Забывать о налогах, процентах за прием онлайн-платежей, оплате бухгалтерских услуг и прочих «мелочах». Например, не учитывать налоги на зарплаты – а это в полтора раза больше, чем «на руки». Процент за прием платежей может составлять 4% от оборота, а это почти налог на оборот (при УСН 6%) или очень близко к стоимости обслуживания кредита на закупку товара.

Подробнее о том, как анализировать бизнес, приносящий доход: <http://antistartup.darkside.vc/>.



## Бывают ли тупые инвесторы?

Уже несколько раз приходили стартапы с вопросом: «У нас с инвестором расходятся взгляды на то, как и что мы делаем? Как поступить?».

Мне это напоминает старую фразу Марка Твена: «По мере того, как я взрослею, я замечаю, что мои родители умнеют».

Если ваш инвестор взрослый опытный человек, заработавший достаточно денег, чтобы вкладывать их в проекты неопытной в бизнесе молодежи – неужели вы думаете, что он желает вам зла или не понимает, как зарабатываются деньги?

Он не желает вам зла – он хочет заработать денег. И он не просто этого хочет, он знает на собственном опыте, как они зарабатываются. Огорчается он или «ведет себя неадекватно» с вашей точки зрения только в том случае,

если ему кажется, что вы не хотите зарабатывать – ведь заработать свои деньги он сможет только вместе с вами.

Так что, главный совет в этом случае: не старайтесь отстаивать с порога свою правоту, постарайтесь прислушаться и понять. Начните мыслить как он – в терминах инвестиций (а не бюджетов на расходы), заработков (а не «как вы не понимаете, мы хотим стать единорогами на новом рынке») и необходимых для этого действий (а не набора фич).

Думаю, что после этого вы увидите, как он резко поумнеет в ваших глазах :)



### Если вам кажется, что ...

1. На рынке, на котором работают крупные игроки, есть свободная ниша. Они ее оставили специально для вас или посчитали, что туда лезть не стоит, потому что там нет денег?
2. На рынке, на котором нет крупных игроков, вы собираетесь стать лидером. Почему никто из существующих мелких игроков не смог стать крупняком?
3. У вашего продукта нет аналогов. Не удовлетворяют ли люди эту потребность другим, более привычным способом?
4. У вас есть супер-фича, за счет которой вы порвете конкурентов. Конкуренты дураки и не додумались до нее или попробовали и отказались? Сколько времени им потребуется, чтобы ее скопировать?
5. Вы строите единорога на новом рынке. Есть ли на этом новом рынке деньги или это рынок Шредингера, который, вроде бы, есть, но которого, с другой стороны, нет?
6. Вы придумали уникальную идею. Погуглите.
7. Вы придумали гениальную идею, которая «лежит на поверхности». Почему умерли те стартапы, которые реализовывали эту же идею до вас?

Пост не о том, что ничего не надо делать. Пост о том, что перед тем, как начать что-то делать, надо задать себе правильные вопросы и найти на них разумные ответы. Это называется «критическое мышление».



## The dream I have

1. Пока мы не научимся добывать правильных людей, способных приносить стране столько же, сколько приносит нефть – мы будем вынуждены сидеть на нефтяной игле. Со всеми вытекающими.
2. Пока новых детей мы будем воспитывать старыми способами – правильных людей, способных делать большие вещи, мы из них не получим. Еще Эйнштейн сказал, что бессмысленно повторять один и тот же эксперимент в надежде на то, что он даст другой результат.
3. «Будущий Газпром» – это компания, которая сумеет построить в России процесс поиска, фильтрации, подготовки и интеграции в реальную жизнь нового поколения, способного на много чего большее, чем мы.
4. Вообще-то, такая компания будет покруче, чем Фауст Гете, Эппл и Гугл, честно говоря.
5. Нет, не надо, пожалуйста, употреблять в коментах фразы «экосистема», «институты развития», «государство душит», «всех посадят», «дорожные карты», «форсайты», «поддержка малого бизнеса», «венчурного рынка нет», «инвесторы не понимают», «уникальный и не имеющий аналогов», «все плохо», «жизнь не удалась» и прочие эквиваленты.



## Есть продажи – есть проблемы

Мы много говорим о том, что школа не готовит детей к реальной жизни. То же самое мы наблюдаем на рынке стартапов.

Вырвавшийся из песочницы акселератора стартап с разбега вляпывается во «взрослые» проблемы, о решении которых он имеет весьма туманные представления:

- Обороты есть, а денег нет.
- Люди есть, а делать все приходится самому.
- Кредит взяли, а на возврат денег почему-то не хватило.
- От длины списка дел хочется повеситься, а выкинуть из него, вроде, нечего.

В общем, есть три дисциплины, незнание которых может превратить новый бизнес с многообещающим продуктом в банкрота:

- Финансовое планирование
- Организационное строительство
- Операционное управление

Парадокс заключается в том, что стартапы с неудачными продуктами этих проблем не имеют: нет продаж – нет проблем. А вот многообещающий, у которого пошли продажи, с этими проблемами неизбежно столкнется.

Вливание денег решать эти проблемы не помогает, а только усугубляет: больше людей, больше оборотов – больше тех же самых проблем. Лечить, как известно, надо не симптомы, а болезнь.

Кажется, что тут есть явная дырка. Базовый уровень «создание стартапов для чайников» типа Lean Startup/Customer Development уже разжевали и даже неоднократно пережевали. А понятной, короткой и практичной методики превращения стартапа в бизнес я не видел. Да-да, я знаю о MBA, но это не совсем отвечает описанным мной критериям.



## В какой момент стартап становится бизнесом?

1. Максимально конкурентноспособная идея. MCI, Maximum Competitive Idea.

Поняли потребности пользователей. Выбрали главного конкурента. Определили, в чем вы лучше чего и за счет чего, что вы делаете «по-другому». Посчитали условия сходимости финансовой модели: стоимость привлечения покупателя (CAC), постоянные и переменные расходы, юнит-анализ.

Результат. Бизнес-идея: продукт, стратегия маркетинга, финмодель.

2. Минимальный жизнеспособный продукт. MVP, Minimum Viable Product.

Прокрутились в спирали: гипотеза, эксперимент, анализ, новая гипотеза. Возможно, вернулись несколько раз к предыдущему пункту и пересмотрели начальную бизнес-идею. Поняли кому и что вы будете продавать, где искать покупателей. Полученный средний чек и стоимость привлечения покупателей позволяют надеяться на то, что на этом можно заработать.

Результат. План действий: продукт, маркетинг, продажи, затраты.

3. Минимальная жизнеспособная организация. MVO, Minimum Viable Organization.

Концентрация усилий на 1-2 ключевых направлениях, исполнение только высокоприоритетных задач. Появились ответственные за ключевые направления: основатели разделили функции, дополнили при необходимости наемными сотрудниками. Появились планы и бюджеты, в которых заложен рост ключевых показателей. Появились исполнители. Введены KPI, завязанные на планы, реализована система контроля и мотивации. Ежедневная работа происходит по расписанию. Планы и бюджеты исполняются, отсутствуют кассовые разрывы.

Результат. Планово работающая и растущая организация.

4. Бизнес.



## Давайте переименуем MVP в «крысу»

1. Понятие Minimum Viable Product используется уже настолько часто, что оно потеряло первоначальное значение. Его часто путают с выпуском первой сырой версии продукта или техническим прототипом. Вторая крайность – это «висящий в воздухе» лендинг, который не привязан к воронке продаж, а только показывается знакомым потенциальным пользователям или инвесторам.
2. В самой фразе MVP есть изъян – там есть слово «продукт». На самом деле MVP не обязан быть продуктом в полном смысле этого слова. Это может быть чем угодно, с помощью чего вы можете проверить вашу гипотезу, которая потом ляжет в основу вашего продукта.
3. С помощью MVP вы должны проверять самую рискованную на данный момент гипотезу, потому что в ней содержится самая главная неопределенность вашего продукта. Во фразе MVP содержится обманчивая замена слова «рискованный» – там есть слово «минимальный». Поэтому многие люди в первую очередь просто реализуют вещи, требующие «минимальных» затрат времени и денег, откладывая проверку рискованных гипотез «на потом».
4. Гораздо больше первоначального смысла содержится в слове RAT, Riskiest Assumption Test – Проверка Самого Рискованного Предположения. Тут есть слово «проверка», а не «продукт», и слово «рискованный», а не «минимальный».
5. Убирание слово «минимальный» не отменяет того, что надо найти такой способ проверки, которая потребует минимальных затрат времени и денег. Поэтому, более точное название было бы Проверка Самого Рискованного Предположения Минимальными Усилиями. Но я думаю, что суть «минимальных усилий» близка большому количеству людей :) А вот то, что MVP – это не продукт, и то, что надо начинать с самых непонятных и рискованных вещей – понятно далеко не всем.

Подсмотрено здесь: <https://hackernoon.com/the-mvp-is-dead-long-live-the-rat-233d5d16ab02#.xbzI3ybp3>



## Что такое финансовая грамотность?

1. Многие считают, что финансовая грамотность – о том, как меньше тратить.
2. На самом деле, финансовая грамотность – это понимание того, как можно больше зарабатывать.



## 10 советов циничного слушателя перед презентацией

1. Не заставляйте нас скучать. Ораторские приемы и заходы нас не развлекают, а утомляют. Нам становится не скучно, только когда вы показываете нам перспективы того, где мы можем заработать.
2. Для вас нет малозначимых вещей в том, что вы собираетесь рассказать. Но мы уже много чего видели и слышали – поэтому постарайтесь оценить то, что вы собираетесь рассказывать, в терминах, что может быть «удивительно» или «неудивительно» для нас.
3. Если вам нечем нас удивить – не надо выступать. Вы сэкономите время и себе, и нам.
4. Если в шаблоне презентации есть 10 вещей, о которых вам надо рассказать – не уделяйте каждому пункту одинаковое количество времени. Быстро проскакивайте удивительные вещи и фокусируйтесь на удивительных.
5. Если шаблон презентации состоит из 10 слайдов – не обязательно делать 10 слайдов. Удивительные вещи можно группировать на одном слайде.
6. В хорошей презентации, как и в хорошей книге, есть завязка, кульминация и развязка. Не делайте «бу-бу-бу».
7. Не заставляйте нас поверить во что-то. Фразы «я верю» или «я убежден» – не убеждает. Мы слишком часто во что-то верили, но на этом обламывались. Вокруг мы видели еще больше примеров обломов.

Только цифры, только факты, только логика, только результаты тестов, только хардкор.

8. Если вы нас не убедили – повторение сказанного нас все равно не убедит. Фраза «вы не понимаете» – тем более.
9. Короче.
10. Еще короче.



## Just don't do it

1. Приоритизация – это не только расстановка задач по приоритетам. От такой расстановки количество задач не уменьшается. Каждый день появляются новые задачи, и список дел будет только расти и расти.
2. Приоритизация – это еще и выбрасывание из списка всех неприоритетных задач. Просто не делайте их. Грубое правило – после расстановки приоритетов во многих случаях можно выкинуть 4/5 нижней части списка.
3. Если применить правило Парето 80/20 – это может означать, что решение оставшихся вверху списка минимального 20% задач даст 80% результата от того, как если бы вы выполнили весь список. Зато вы бы затратили 80% своего времени и ресурсов на выполнение нижней части списка.
4. В конце концов, ваша цель – не выполнить каждую задачу, а добиться результата. Александр Македонский был не так уж и неправ, когда он разрубил Гордиев узел, а не стал тратить время на его распутывание.
5. Уверен, что для многих этот способ будет выглядеть слишком радикально. Да, это радикальный способ, но попробуйте его применить – можете начать с выбрасывания 20%, а потом постепенно увеличивать это количество. Я думаю, что это неплохое средство побороть ужас перед взглядом на список висящих дел, но все-таки добиваться результата.



## А вы неправильный человек?

Люди, которые принимают жизнь такой, какой она есть, и живут по правилам, редко способны на создание чего-то нового. Люди, способные создавать, обычно «неправильно» смотрят на жизнь и «неправильно» воспринимают ее правила. Большинство основателей успешных бизнесов обладают какой-то «неправильностью». Эти «неправильности» можно попробовать категоризировать.

1. Перфекционизм.
2. Черно-белое мышление: любая вещь для них либо «супер», либо «говно», середины нет.
3. Разрушительство: они умеют видеть позитивные следствия того, как вокруг них разрушаются привычные работы, рынки, индустрии и связи, они всегда не прочь и сами что-нибудь разрушить.
4. Склонность к обобщениям: из каждого частного случая они могут сформулировать общую тенденцию.
5. Желание начинать с чистого листа: даже если им подсунуть листок из тетради в линейку, они будут писать на нем так, как им вздумается, как будто они рисуют на чистом листе бумаги.

Каждая «неправильность» дает суперсилу, но и рождает монстров. Перфекционисты способны довести любого человека до истерики, но не родить в результате ничего – улучшения будут бесконечны и изматывающи. «Черно-белые» будут хотеть получить супер-результат с первого раза, все промежуточные результаты будут помечены «говно» и выброшены в корзину. «Обобщатели» унесутся в космос, конкретные действия с высоты их полета окажутся слишком незначительными частностями. «Любители чистого листа» будут все время рисовать вкривь и вкось там, где требуется строгий порядок и организованность.

Каждому такому человеку нужны сооснователи и коллеги, работающие «компенсаторами», способные «поглощать» недостатки и «раздувать»

достоинства «неправильных» лидеров. Каждый «неправильный» лидер должен иметь одну «правильную» черту – суметь понять свою «неправильность» и искать людей, которые хотят и могут их компенсировать.

А у вас есть "неправильность"? А какая?

Подсмотрено здесь: <https://medium.com/@mcgd/the-cognitive-distortions-of-founders-8e96c1edf60b>



## Если вы взяли инвестиции, то когда вы сможете освободиться?

Представьте себе, что вы стартапер, получивший инвестиции у венчурного фонда. Если вы думаете, что вы, наконец, достигли своей цели, и ваша fortuna находится на расстоянии вытянутой руки, то не обольщайтесь. Самые главные деньги вы, как и инвестировавший в вас фонд, получит только в волшебный момент выхода (экзит, exit), когда вашу компанию кто-то купит (90% случаев) или вы выйдете на IPO (10% случаев).

Инвестор будет заставлять вас расти, пока вас не купят за приемлемые, по мнению фонда, деньги. Все остальные сделки он будет блокировать. Для него, во многих случаях, лучше потерять сделку, чем продаться дешевле, чем приемлемо. Фонд будет выжимать из вас все соки и заставлять пускать всю прибыль в рост, пока вы либо не умрете от истощения, либо не достигнете нужного для приемлемой сделки размера.

На какую сделку может согласиться венчурный фонд? Можно использовать широко известную в узких кругах методику такого расчета.

1. Успешный венчурный фонд по американским меркам – это фонд, возвращающий от 3х на размер фонда (в три раза больше, чем размер фонда).
2. Процент смертности инвестиционных проектов настолько высок, что успешный фонд становился успешным за счет всего лишь нескольких проектов, каждый из которых приносил фонду денег, не меньше, чем

размер всего фонда. Грубо говоря, три выживших проекта, вернувших каждый по размеру фонда, как раз и составляют желаемых 3х на размер фонда.

3. Итак, главный вывод – венчурный фонд согласится на сделку, когда он может получить от нее количество денег, равное размеру всего фонда.
4. Важное следствие – чем больше фонд, тем больший размер выхода ему нужен. Чем больший размер выхода ему нужен, тем больше он будет требовать от вас расти.
5. Предположим, что фонд размером в \$50M инвестировал в вас в обмен на 20% доли. Обратите внимание – даже неважно, сколько он инвестировал.
6. Допустим, что в следующих раундах он не участвовал, а инвесторы следующего раунда получили в сумме тоже 20% доли. Значит доля первого инвестора размоется на 20% и составит 16%.
7. Следовательно, стоимость его 16% должна составить \$50M. Значит оценка всей компании на выходе должна составить не менее \$312.5 миллионов.
8. Теперь вы делаете такую же оценку для последующих инвесторов и их долей, и со вздохом выбираете максимальную из них. Это и будет размер приемлемой сделки, до которой вы должны дорасти. Вы либо дорастете и получите деньги, либо не получите ничего. Вот в такое вот рабство вы себя продаете :)



## Поразительный факт о дне рождения наших детей

1. Интересное наблюдение – в канадской хоккейной лиге необычно много игроков, родившихся в январе, феврале и марте. А, например, среди чешских профессиональных теннисистов – родившихся в сентябре, октябре и ноябре. Почему?
2. Потому что в детских хоккейных турнирах отсечение по максимальному возрасту участия происходит 31 декабря. В детских турнирах могут

участвовать не просто "подростки, которым еще не исполнилось максимальное количество лет", а "подростки, которым до 31 декабря не исполнилось максимальное количество лет". Другими словами, исполнилось максимальное количество в январе, но до 31 декабря он еще может играть. А у теннисистов срок отсечения – 31 августа, поэтому родившиеся осенью имеют возможность играть еще до конца следующего лета.

3. Что это значит с практической точки зрения? Дети, родившиеся в начале года, имеют возможность играть в детской хоккейной лиге на 9-12 месяцев больше, чем остальные, родившиеся в этом же году. Рожденные осенью играют в теннис на 9-12 месяцев больше, чем их сверстники.
4. Год для детей – это огромный срок. За это время они успевают набрать опыта больше, чем их сверстники. Лучшие из них переходят в юношескую лигу, где тоже играют больше. А так как они к этому времени уже показывают лучшие результаты, то тренеры занимаются с ними больше, отчего они становятся еще лучше. В результате, во взрослую лигу попадает большинство из них и меньшинство из остальных.
5. Вот так преимущество в 9-12 месяцев в детском возрасте приводит к поразительным результатам. Они, вроде бы, незаметно накапливаются, но мощно проявляются во взрослой жизни.
6. Фиг с ним, со спортом. Этот поразительная статистика говорит нам о том, что дети, которые хотя бы на 9-12 месяцев раньше, чем их сверстники, начинают готовиться к самостоятельной жизни, получают неоспоримое преимущество на самом старте. Те же, кто откладывает это на "вот закончишь школу, тогда" или "вот закончишь университет, тогда" загоняют детей в заведомо невыгодное положение.
7. С чего стоит начинать пораньше нашим детям, чтобы лучше подготовиться к самостоятельной взрослой жизни? Постараюсь рассказать это в пятницу на онлайн в Фоксфорде: <https://foxford.ru/events/574>.

8. А это – одна из тех вещей, с которых я могу порекомендовать начать:  
<http://teenstarter.com/>



## Семь очевидных граблей в продажах, на которые чаще всего наступают стартаперы

1. Продавать на каждом углу. Важно не просто продавать, а нащупать канал и ЦА, чтобы алгоритмизуемым образом можно было бы увеличивать количество новых клиентов и обеспечивать вторичные продажи. Понятно, что очень тяжело отказаться от «лишней возможности» заработать. Но количество часов в сутках ограничено, нужно инвестировать максимальное время не в сегодняшний «отлуп на карман», а в построение структуры, которая будет приносить вам прибыль.
2. Продавать любой ценой. Любая продажа увеличивает оборот, но не каждая продажа приносит прибыль. Иногда издержки на продажу, включая стоимость привлечения клиента, превосходят заработок на продажи. Увеличение количества таких продаж увеличивает убыток.
3. Считать свое время бесплатным. Затраты своего времени на осуществление продажи надо аккуратно считать, так как цель состоит в том, чтобы нанять на свое место человека, которому вы должны будете платить зарплату. Прибыль от продаж должна окупать, во-первых, зарплату человека со всеми налогами, во-вторых, окупать бэкофис, и, во-третьих, приносить вам прибыль.
4. Устанавливать цену, по которой купят, а не на которой можно заработать. Если по нужной цене не покупают, то надо не опускать цену, а добавлять ценность.
5. При определении цены забывать о будущих партнерах. Если в планах – продажа вашего товара через партнерские сети, магазины, франчайзи и дистрибуторов, то в конечную цену надо с самого начала закладывать маржу посредника, за которую он с удовольствием будет продавать.

6. Закладывать низкую стоимость персонала. Дешевые люди чаще всего не могут много продавать, вы будете мало платить и мало, если вообще, зарабатывать. Дешевые люди, которые хорошо продают, со временем все равно станут дорогими, если вы не предусмотрели достаточную компенсацию их работы, то они уйдут.
7. Нанимать людей, которые организуют продажи за вас. В самом начале пути никто, кроме вас, не знает, кому и как это можно продавать. Пока вы не нащупаете правильные каналы, ЦА и аргументацию – ничего не получится. В процессе нащупывания этих вещей вам надо очень цепко и вовремя отслеживать обратную связь, находить новые возможности и изменять свой продукт. Наемный сотрудник не сможет это прочувствовать и в один прекрасный момент придет к вам и скажет: «твой продукт – говно, его нельзя продать этим людям за эту цену». На этом все и закончится.

Ваш Капитан Очевидность



## Недообещать и перевыполнить лучше, чем переобещать и недовыполнить

1. Большая беда плохого продажника – заранее пугаясь того, что он не закроет сделку, или, цепляясь за последнюю возможность ее закрыть – обещать клиенту слишком много. Если каким-то чудом все получится – все поседели, а он: «несите меня на руках». Из последних сил выполнили – результат нулевой или убыточный, а он: «получилось ведь, дайте пирожок». Если не получилось – «ну, не змогла» ©.
2. Это относится к любым «продажам»: договоры с клиентами, переговоры с потенциальными партнерами, презентация стартапа перед инвесторами, планы сотрудников для руководства, обещания руководства сотрудникам и все в этом духе.
3. Представьте, что вы доставили клиенту результат размером в 38 попугаев. Клиент доволен или нет? Зависит от того, что вы обещали. Обещали 42 попугая – клиент для вас потерян, а если рынок узкий, то и

рынок вместе с ним. Обещали 38 – с точки зрения клиента вы не герой, вы просто «нормально сработали». Обещали 34 попугая – вы герой и клиент навсегда ваш.

4. Опытные люди знают, что «пессимистичный прогноз» – это «оптимистичная реальность». Поэтому они стараются обещать даже ниже пессимистичных уровней прогнозов – на нижнем уровне приемлемости для клиента. Сделали больше – клиент в эйфории, все в шоколаде. Дали, сколько обещали – без надрыва «ответили за базар», и сами не в убытке.



## Знакомьтесь - Санжар

Санжару 18 лет (<https://vk.com/sanjarmamatov>), он учится на 1 курсе, живет в Бишкеке. Год назад, в 17 лет, он учился по программе #бизнесдляшкольников. Спустя год он основал проект Code Generation (<https://www.instagram.com/codegeneration>).

Санжар написал нам письмо о том, как он создал свой проект. Вспомните, мыслили ли вы настолько ясно в 18 лет? Хотите ли вы, чтобы так умели думать ваши дети? Ниже приведен текст письма Санжара с сохранением стиля и орфографии автора.

Подробнее о программе #бизнесдляшкольников: <http://teenstarter.com/>.

Если кто-то из взрослых решил навести порядок в своих мыслях – в это же воскресенье первое открытое занятие «Антистартап: анализ бизнеса, приносящего доход», регистрация на <http://antistartup.darkside.vc/>

### Письмо Санжара

*Когда я учился в 9 классе, мне впервые пришла в голову мысль о том, что я бы не хотел работать по найму. Гораздо интереснее заниматься своим делом, когда твой результат в будущем, положительный или отрицательный, является следствием твоих действий в настоящем. Мой мозг часто генерировал крутые бизнес-идеи на миллион. Так посчитает каждый человек, которому пришла «идея на миллион». В такие моменты уходит*

здравый смысл, и вверх берут мечты об обеспеченном денежном будущем, но ни одну из них невозможно было реализовать, ввиду разных обстоятельств.

На первом уроке «Основ бизнеса для школьников» Алексей подробно рассказал о том, что можно построить бизнес исходя из своих интересов. Я решил покопаться в себе: в то время я только-только начинал увлекаться программированием. Это вызывало у меня огромный интерес. Также, я замечал за собой, что мне нравится работать с детьми. К примеру, я мог начать обучать сестренку английскому алфавиту, мог взять братика и начать строить с ним деревянный домик в саду. Мысль о том, что я научил чему-то новому, доставляла мне огромное удовольствие. Так со временем и родилась идея «Курсов по программированию для детей».

На курсе «Основ бизнеса для школьников» мы затронули немало важных тем из теории бизнеса, которым я нашел применение в реализации и продвижении своего дела. К примеру:

### 1. Unit-анализ

Взяв свою идею, я решил прикинуть, можно ли вообще заработать на этой идее. Проведя Unit-анализ, вычислив потенциальную рентабельность идеи, я уже мог с точностью сказать, при каких условиях мой бизнес будет жить, а при каких будет приносить убытки. К счастью, на первый набор школы программирования пришло достаточно детей, чтобы покрыть все расходы, даже остался небольшой профит :)

### 2. Анализ конкурентов

Проанализировав местный рынок, пришел к выводу, что ниша «обучения школьников 5-11 классы программированию» не занята.

Проанализировав зарубежные рынки, нашел несколько подобных организаций, пользующиеся большим спросом. Это были немаловажные и более чем хорошие результаты анализа. Можно сказать: «Оказался в нужном месте ,в нужное время».

### 3. АКМ. Аудитория Канал Месседж

Благодаря пройденным урокам, создал несколько стратегий продвижения своего бизнеса. Конечно, не все шло так, гладко, но путем экспериментов, я пришел к оптимальному варианту месседжа и канала.

#### 4. MVP. Минимальный Рабочий Продукт

*Пожалуй, самый важный и полезный урок для меня. Я не стал тратить много времени на разработку ИДЕАЛЬНОЙ учебной программы, до которой невозможно было бы придраться. Я создал более-менее качественную программу, пройдя которую, ученик будет обладать самыми основными навыками программирования. И со временем ее улучшал, дорабатывая, убирая ненужное и тд. То есть я избежал проблемы, когда стартап долгое время создает какой-то продукт (тратя на него много времени, средств и сил), а в конечном итоге оказывается, что продукт никому и не нужен.*

*И еще много-много интересного. Главное – здесь вы мне рассказали о самом важном и на очень доступном языке. ПРОСТО о ГЛАВНОМ.*



### Худший источник идей – собственная голова

1. Если вы сядете в башне из слоновой кости в позе роденовского мыслителя и решите придумать гениальную идею – то вы придумаете либо что-то очевидное, либо никому не нужное.
2. Лучший источник хороших идей – окружающая жизнь, другие люди и ваши интересы.
3. Надо все время пытаться соединять разные факты, мнения, свои интересы и реальные задачи. На их пересечении и рождаются идеи. В инструментарии креативного мышления есть несколько подобных техник – например, морфологический ящик, фокальные объекты, в которых вы сопоставляете разные свойства объектов или даже произвольные слова, и пытаетесь понять, чем это может оказаться в реальности.
4. Так что, полезные новые идеи начнут появляться, когда вы станете «ходячим морфологическим ящиком», а не будете высасывать сферических коней в вакууме из своей головы.
5. Кстати, в этом плане дети гораздо естественнее, чем взрослые.

Вот, например, вчерашний пример 18-летнего Санжара: «Я решил покопаться в себе: в то время я только-только начинал увлекаться программированием. Это вызывало у меня огромный интерес. Также, я замечал за собой, что мне нравится работать с детьми. К примеру, я мог начать обучать сестренку английскому алфавиту, мог взять братика и начать строить с ним деревянный домик в саду. Мысль о том, что я научил чему-то новому, доставляло мне огромное удовольствие. Так со временем и родилась идея «Курсов по программированию для детей».»

Сам пример здесь: <https://www.facebook.com/amoreynis/posts/10154153757506511>



## Отрезвляющая арифметика или Поиск третьего пути

### Задача

1. Представим себе, что мы
  - Заработали 1 миллион рублей. Не фантастика.
  - Вложили их в бизнес, который через 3 года приносит нам 100 тысяч рублей прибыли чистыми ежемесячно. Не фантастика.
2. Ставка на 3-х летние рублевые депозиты без капитализации на Сберовском вкладе «Сохраняй» – 5.50%. Получать 100 тысяч рублей в месяц в виде процентов можно со вклада размером почти 22 миллиона рублей.
3. Что реальнее?
  - A. Вложить 1 миллион рублей в бизнес, который через 3 года будет приносить 100 тысяч рублей прибыли в месяц
  - B. Накопить за 3 года 21 миллион рублей, добавить исходный лям и положить все эти деньги на депозит?
4. Результат в виде ежемесячного дохода одинаков.

## Большая задача

1. Зарабатывать надо больше, чем 100 тысяч. Гораздо больше.
2. Надо учиться строить то, что может расти и жить долго и счастливо. Это – не открыть ларек с шаурмой. Это – не планы по созданию мобильного приложения, которое кто-то купит за много лямов баксов.
3. Это гораздо более взвешенный путь – поиск большой идеи с работающей экономикой, которая позволяет расти и зарабатывать. Одноногий человек далеко не убежит. Далеко не убежать на одной ноге в виде большой идеи с несходящейся экономикой. Далеко не убежать на желаниии «чисто заработать бабок».

Пора вставать на обе ноги.

Собственно, о третьем пути – "Антистартап: анализ бизнеса, приносящего доход": <http://antistartup.darkside.vc/>

PS к задачке

- Речь идет именно о прибыли, а не о том, что мы вынимаем из бизнеса ежемесячно в виде своей зарплаты. Все зарплаты получает наемный персонал.
- Три года много? Ну да, немало. Бывает и быстрее, и больше. Но я взял пример, который с абсолютной уверенностью будет не рассматриваться в качестве фантастики. Первый год тыкаемся в грабли, второй год налаживаем работу в выбранном направлении сами, третий год – время делегирование и передачи управления.