

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

июль

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/>

Момент истины

Как посмотреть на свой продукт глазами инвестора? Недавнее выступление на #RITfest2019. Смотреть: <https://youtu.be/OA4xKH-jmlw>



Чем хорошее отличается от плохого?

1. Что такое большой рынок? На нем выживают даже слабые продукты.
2. Что такое хороший продукт? Его умудряются продавать даже слабые продавники.
3. Что такое хорошая команда основателей? Она находит большой рынок, для которого делает хороший продукт. Как следствие, ни на одном этапе нет ни одного оправдания тому, чтобы не продавать и не расти.



Как только сотрудники стали вынуждены платить за переговоры, количество бесполезных совещаний резко уменьшилось

1. Это один из результатов внедрения внутренней валюты в японской компании Disco. Еще результаты? Операционная маржа выросла с 16% до 26%. Стоимость компании учетверилась до \$5B. Зарплата сотрудников в два раза выше средней по стране.
2. Команды выставляют счета друг другу за работу. Сотрудники участвуют в аукционах, чтобы выполнить хорошо оплачиваемую в этой валюте работу. В конце каждого квартала валюта обменивается на реальные деньги. Зарплата сотрудника — это базовая зарплата плюс премии, конвертируемые из внутренней валюты.
3. Откуда появляется валюта? Как только компания закрывает сделку по продаже, она генерирует определенное количество валюты. Эта валюта попадает в отдел продаж, которая потом распределяется вдоль цепочки ценности (value chain) внутри компании — производство, ИТ-отдел, кадры и так далее. В валюте начисляются не только премии, но и

штрафы. Например, даже за сверхурочную работу. Стоит отметить, что без правильно организованной цепочки ценностей, такая система не сработает.

4. Битвы за лучшие идеи для реализации — ежедневное мероприятие внутри компании, в котором может участвовать любой сотрудник. Победители получают призы валютные призы, наблюдатели могут делать ставки на победителей. В компании даже появился краудфандинг, где сотрудники могут скидываться валютой на реализацию идеи. Эта валюта идет на оплату ресурсов, необходимых для реализации. Если идея срабатывает, то есть получает валюту в качестве вознаграждения за результат — все участники получают долю от вознаграждения.
5. Интересно, что эту систему пытались копировать и другие компании, но практически нигде она не прижилась. Но схема кажется интересной. Это не стандартная «геймификация» с непонятными ачивками. Это внутренняя валюта, номинированная в реальных деньгах. Что гораздо более интересно для всех — и для компании, и для сотрудников.

Источник: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-06-20/charging-employees-for-conference-rooms-helps-disco-boost-profit>



Спросили у меня, почему я занимаюсь поиском стартапов, а не покупаю акции публичных компаний

1. Когда все публично, единственный способ заработать много денег — быть правым, когда все остальные неправы. Чем больше людей участвует в процессе — а биржа живет, потому что на нее смотрят миллиарды глаз — тем меньше шансов оказаться единственным правым в этой толпе. В лучшем случае ты будешь прав вместе со многими другими — значит, денег каждый заработает не очень много.
2. Отсюда вытекает известный закон биржи — «нельзя победить индекс». Тупой сбор портфеля в соответствии с весами компаний в S&P500 на длинном горизонте побеждает любые хитроумные стратегии. В общем,

когда процесс публичен для многих — слишком мало шансов заработать много.

3. Единственный способ победить это правило, который я знаю — не пытаться оказаться умнее всех, а просто заниматься теми, о ком не знает много людей. Работать ниже радаров толпы. Заниматься стартапами на ранних стадиях. Заменить «умнее всех» на «раньше всех».
4. Отсюда, кстати, вытекает и важное правило бизнес-ангела. Если ты оказался со стартапом в одной комнате с кучей других людей — ты или ошибся комнатой, или стартапом.



Методология как конструктор

Прочитал хороший текст для тимлидов-программистов «Методология как конструктор». Полезно для прочтения руководителям команд любых профессий, но с техническим складом ума.

1. Все методики основаны на страхе. Разные страхи приводят к разным методологиям. Страх переплатить ведет к найму дешевых разработчиков, которых просто менять — это SCRUM. Страх ошибки приводит к ГОСТам или RUP с кучей формализованных документов.
2. Обычно бизнес хочет все и сразу. Когда собираете требования — придерживайтесь предположения, что «пациент всегда врет». Когда бизнес хочет все, он врет. Попробуйте понять, что бизнес действительно хочет и попробуйте ему это продать. Это не самый стандартный для тимлида набор умений. Но если вы не умеете выяснять реальные требования бизнеса, то необходимо найти человека, который умеет.
3. Каждый сотрудник имеет право спросить про любую задачу: зачем ее делать, зачем делать именно так и кому она вообще нужна? Как только начинаете спрашивать «зачем» на всех уровнях, включая бизнес, в разы уменьшается объем задач и так же увеличивается мотивация. Люди

понимают смысл работы и выполняют ее быстрее и экономнее, срезая углы.

4. Не создавайте универсальное решение, пока нет трех разных примеров. Если проектируете три разных самолета, то не можете сразу по одному из них написать корректный класс, который он представляет. Это решение и для разработки — не стройте универсальную интеграцию с контрагентами, пока нет трех разных интеграций и нет понимания, где они разные.
5. Чек-лист — это ритуал, который разгружает мозг и дает возможность в 3 часа ночи сделать выкладку на продакшн и его не уронить. Чек-лист позволяет не думать.
6. Вообще весь Agile — это про увеличение нормы эксплуатации разработчиков, потому он и востребован бизнесом. Бизнесу нравится, что люди работают быстрее и дешевле. Если бы у программистов был профсоюз, то Agile, SCRUM и XP запретили бы.
7. Review before code. Регулярно слышу, как человеку дали ответственность за большую фичу, а он сделал не то и надо переделывать. Прежде, чем писать код, сотрудник в Jira описывает план решения задачи на две строки или два абзаца текста. Такая практика позволяет тимлиду или архитектору быть в курсе всех изменений в большом проекте. Он читает не кривой код, а два абзаца о том, что вообще происходит в системе, и быстро ловит людей за руку.
8. Создание методики — это инженерная задача. Ровно такая же, как программирование и проектирование модулей системы. Именно так к этому и подходите. Вы умеете хорошо решать инженерные задачи — так используйте все свои знания в этой новой практике.
9. Главное достоинство программиста — его лень. Постройте процессы так, чтобы люди тратили на них еще меньше времени, и разработчики первыми побегут их внедрять. Если люди не стремятся внедрять процессы, значит они не поняли зачем.

Источник: <https://habr.com/ru/company/oleg-bunin/blog/456514/Крутейший/>



Не берите средние значения в качестве KPI

1. KPI отличается от метрики тем, что KPI — это метрика, на которую можно влиять. Метрика же — это просто метрика. Ее можно только считать.
2. «Наш колл-центр обеспечивает в среднем конверсию 4.23% из звонка в визит в офис». И что? Это метрика. Прямо на нее повлиять мы не можем. Чтобы она она изменилась мы должны влиять на «хвосты». Либо уменьшать количество сотрудников с низкой конверсией, либо увеличивать количество сотрудников с высокой.
3. Хотим отрезать слабый хвост? Бьем на команды, устраиваем среди них соревнование. Проигравшую команду штрафует. Оцениваем результативность по армейскому принципу — по члену команды с самой низкой конверсией. Дальше начинает работать воспитание через коллектив — слабого либо подтянут, либо он сам уволится.
4. Хотим распушить сильный хвост? Вводим мотивацию, которая зависит от конверсии по экспоненте, непропорционально сильно увеличивая бонусы за высокие конверсии. Сильные будут стараться еще сильнее. Середнячки будут хотеть выжать из себя еще немножко.
5. В среднем в лучшем случае получится как в среднем по индустрии. То есть, никак — ибо средняя маржинальность любого бизнеса на конкурентном рынке равна нулю. Зарабатывают хорошие деньги только те венчурные фонды, у которых есть несколько процентов сильно выстреливших проектов. Прибыль SaaS-сервисам генерит малое количество необычно долго живущих клиентов.
6. Средняя температура по больнице обычно 36.6. Хотите получать результаты выше, чем в среднем по рынку — работайте по хвостам. Делайте дешевое еще более дешевым, а дорогое — еще более дорогим. Либо увольняйте отстающих, либо сильнее стимулируйте отличников.

Не занимайтесь подтягиванием всех и вся до среднего уровня — там нет денег, зато есть геморрой.



Логика продукта

Видео. Фреймворк для создания и анализа продукта.

1. Новое — это старое
2. Конкурент есть всегда
3. Капитализация изменения
4. Метод проб и ошибок
5. Бизнес — это зарабатывать
6. Рост как цель

Смотреть: <https://youtu.be/FDhgz7oBBJQ>



Диктатура S-кривой

1. Начнем с простого утверждения. Если наш бизнес основан на законах реальности, то его развитие непременно будет происходить по так называемой S-кривой. Сначала экспоненциальный рост после попадания в целевой рынок, потом стагнация, потом падение. Любые действия, которые мы можем предпринять, могут лишь приподнять и растянуть эту кривую — но не могут убрать неизбежное плато и угасание.
2. Законы реальной жизни, по которым подобный путь развития неизбежен:
 - новая когорта пользователей появляется каждый месяц как результат маркетинговых трат плюс естественного прироста (рекомендации, сарафанное радио)

- отток пользователей в каждой когорте происходит по экспоненте (сначала больше, потом меньше)
 - средний месячный чек покупателя постоянен
 - эластичность маркетинговых затрат меньше 100% (к примеру, если эластичность равна 30% — при увеличении маркетинговых затрат на 10% мы получаем на 3% больше пользователей)
3. Сценарий №1. Если мы выделяем на маркетинг постоянный процент от выручки. После быстрого роста в первые года три компания выходит на плато с минимальным ростом. Почему? Потому что стоимость привлечения каждого последующего пользователя постоянно увеличивается. Через некоторое время отток пользователей сравняется с количеством новых пользователей, несмотря на то, что абсолютное значение маркетинговых затрат увеличивается.
 4. Сценарий №2. Если мы увеличиваем процент выручки, выделяемый на маркетинг. Пиковый размер выручки увеличится и выход на плато несколько отодвинется. Однако стоимость привлечения пользователя начнет сильно расти, потому что эластичность маркетинга по-прежнему меньше 100%, а тратим на маркетинг мы все больше и больше.
 5. Сценарий №3. Если мы добиваемся улучшения удержания (retention), то есть процент оттока пользователей будет меньше, чем в предыдущих сценариях. Кривая будет похожа на предыдущий сценарий, то есть мы увеличиваем пиковую выручку и отодвигаем плато, причем без драматического увеличения стоимости привлечения. Однако выход на плато опять неизбежен.
 6. Выводы:
 - Жизнь одного продукта в реальных условиях неизбежно имеет S-образный вид.
 - Увеличение маркетинговых затрат должно идти в ногу с увеличением retention. Иначе это приводит к опасному увеличению стоимости привлечения, уменьшающей рентабельность.

— При росте надо уделять основное внимание не расчету средней, а маржинальной стоимости привлечения покупателя — то есть, стоимости привлечения еще одного покупателя при текущем уровне затрат на маркетинг.

7. И главный вывод. Если мы хотим продолжать расти, не выходя на плато — нам надо либо а) периодически выходить на новые рынки, где рост будет начинаться с нуля, либо б) запускать новые продукты на старых рынках. Никакие другие ухищрения не помогут нам против стагнации. Во всех других стагнацию можно только отодвинуть, но нельзя избежать.

Описание математики, лежащей в основе сценариев, включая простую модель на языке R, можно посмотреть по ссылке: <https://blog.usejournal.com/the-tyranny-of-the-s-curve-b791772ba8af>.



Общаясь с людьми, занимающимися созданием внутренних продуктов, наткнулся на забавное правило, которое работает почти всегда

1. Если заказчик хочет, чтобы вы разработали что-то с нуля специально под них — эффективнее внедрить существующее стороннее решение.
2. Если заказчик хочет непременно внедрить стороннее решение — эффективнее разработать решение под эту конкретную задачу с нуля.



Что может похоронить растущую компанию?

Идея проверена, рынок найден, каналы работают. Удвоились за год. Может ли нас что-то остановить? Может.

1. Планирование и управление финансами, Растущая компания сжигает растущее количество денег. Чем больше денежные потоки, тем выше риски облажаться. Нет внутренней системы, которая оперативно контролирует продуктовые метрики по выручке, расходы по статьям

- бюджета и не сопоставляет одно с другим — кассовые разрывы с последующим падением в убыток неминуемы.
2. Система учета и контроля На этапе стартапа не до оптимизации внутренних процессов. Главное — нащупать рынок и получать клиентов. Все занимаются всем, некоторые — непонятно чем и для чего. Если продолжить такой подход на этапе роста — неизбежно разрастание количества сотрудников без четких KPI. Нет внутренней системы, которая укладывает сотрудников в рамки бизнес-процессов, учета и контроля — ФОТ начнет расти быстрее, чем выручка, прибыль падает, а потом исчезает совсем.
 3. Внутрикорпоративные коммуникации. Пока это был маленький стартап, все знали, кто что и зачем делает. Увеличение количества сотрудников может привести к экспоненциальному увеличению расходов на приведение всех к единому знаменателю. Нет налаженной оперативной системы внутренних коммуникаций — одна рука перестает ведать, что делает другая. Расходы растут, обсуждение и принятие решений замедляются, реализация отстает, выручка падает, прибыль падает, убытки на горизонте.
 4. Управление людьми. Когда компания растет, нужно больше сотрудников. Найм, онбординг, отчетность, контроль и принятие кадровых решений становится существенной болью. Нет внутренней системы HR-менеджмента — боль превращается в еще одну непроизводительную, но существенную статью расходов, которая тянет вниз прибыльность бизнеса в целом.
 5. Парадоксальное наблюдение. На этапе стартапа для нас критичен продукт, который мы делаем для пользователей. На этапе бизнеса для нас критичны продукты, которые мы делаем для себя. Надо уметь создавать внутренние продукты. Причем неважно — разрабатывать их с нуля или адаптировать существующие решения. Стоит заметить, что наличие внутреннего продукта без успешного внедрения нам ничего не дает. Чего стоит CRM, в которую продавцы не заносят данные? Какой анализ можно провести а системе учета продаж, в которую не попали данные о сегодняшних продажах? Кому нужен внутрикорпоративный мессенджер, которым никто не пользуется?

6. Как ни удивительно, даже простые внедрения внутренних продуктов способны приносить существенный результат. Вот рассказ об опыте внедрения Slack, который экономит для SkyEng полмиллиона рублей в месяц: <https://habr.com/ru/company/skyeng/blog/328252/>. Не хочется использовать платные продукты? Не проблема — Uber взял для построения своей системы внутрикорпоративных коммуникаций openсорсный Mattermost: <https://eng.uber.com/uchat/>.
7. Вывод простой. Растете? Самое время начать внимательно заниматься внутренними продуктами, иначе все деньги потеряются по дороге. Ровно об этом наша новая программа «Разработка внутренних продуктов компании»: <https://productuniversity.ru/product-developer>. Начинается она уже через 2 недели — 22 июля.
8. Кстати, в качестве учебно-практического кейса мы будем рассматривать как раз внедрение Mattermost. Куратор программы — Роман Павлушко, который прошел от разработчика до СТО весь путь превращения Avito из небольшого стартапа в единорога. Именно он и занимался, в том числе, разработкой и внедрением внутренних продуктов.



Вопросы, ответы на которые инвестор хочет найти в презентации стартапа, но обычно не находит

1. Какой самый интересный аналог вашего продукта не на целевом рынке? Какого он размера, какие темпы роста, какие финансовые результаты? Что полезного из него вы использовали у себя?
2. Кто ваш главный конкурент на целевом рынке? Какого он размера, какие темпы роста, какие финансовые результаты? Чем вы лучше? За счет чего? Что вы делаете не так, как они?
3. Ставили ли эксперименты по переманиванию пользователей от главного конкурента? С каким успехом?

4. Какую воронку используете для привлечения покупателей и/или пользователей? Какова ширина этой воронки? Какая конверсия в покупателя/пользователя получается?
5. Каких результатов по выручке вы достигнете в течение 12 месяцев после получения инвестиций? Почему именно таких? Расчет «снизу-вверх» — туда-то вливаем вот такие деньги, поэтому получаем вот такую выручку.
6. По какой оценке компании привлекаете инвестиции? Правильная формула — мультипликатор от выручки. Мультипликатор зависит от темпов роста и маржинальности. Плохая формула — «мы хотим потратить 10 миллионов рублей, но не готовы отдать за это больше 10%, поэтому мы стоим 100 миллионов».
7. Подобные проекты делаете не только вы. Что в вашем подходе к той же теме такого, чего нет у других? Какие у основателей суперспособности, которые могут позволить добиться того, чего не могут другие?



Онлайн не лучше оффлайна, только потому что это онлайн

1. Прислали мне тут презентацию образовательного онлайн-сервиса. На вопрос «кто главный конкурент?» отвечают — вот такая-то оффлайновая сеть. На вопрос «чем вы лучше?» — тем, что можно обучаться из любой точки мира через интернет.
2. Если бы образование в онлайн было бы по умолчанию лучше образования в оффлайне, то все поголовно бы уже учились в онлайн. Однако этого не происходит. Потому что это верно не во всем и не для всех. Например, родители предпочитают отдавать своих детей в оффлайн-кружки, потому что для большинства родителей образовательное учреждение — это камера хранения, куда можно безопасно и с пользой сдать на время ребенка. Для многих взрослых оффлайн лучше — потому что это средство заставить себя учиться. Да и вообще, образование — это очень часто лайфстайл-развлечение, которому трудно предаваться в онлайн.

3. Если вам кажется, что все уже давно учатся в онлайн — это когнитивное искажение, основанное на вашем восприятии действительности. Возьмите реальную статистику и посмотрите. Это все равно, что утверждать, что все уже давно покупают в онлайн. Не все и не всегда. 90% от общего объема розничных продаж до сих пор происходит в офлайне.
4. Когда-то давно стартапы утверждали, что «наше мобильное приложение нужно всем, у кого есть сотовый телефон». Сейчас это время, слава богу, почти уже прошло. Правда, наступило время тех, кто говорит, что онлайн лучше офлайна, только потому что это офлайн.
5. Не всегда так. Поэтому первый вопрос — по какой теме, для кого и в какой ситуации? Второй — с помощью какого таргетинга через какие каналы можно именно этих людей за разумные деньги отыскать?



Когда я слышу фразу «большая идея», моя рука тянется к спусковому крючку калькулятора

1. Нет никакого желания делать большое, но ненужное. А большое и нужное — это то, за что много людей готовы будут платить.
2. Захотите заработать большие деньги — вам волей неволей придется сделать что-то большое. Захотите сделать что-то большое — не факт, что это окажется нужным настолько, что за это будут платить.



Будут ли нам в старости помогать наши дети?

1. Если кто-то из теперешних взрослых надеется, что на пенсии их будут содержать дети — расслабьтесь и не ждите. Они сами готовы довольствоваться малым.
2. Подавляющее большинство молодых клиентов «Сбербанк страхование жизни» (93%) по программам накопительного страхования

предпочитают делать ежемесячные взносы. Как правило, они хотят накопить около 300 тыс. рублей и собираются сделать это за 10 лет.

3. 11% из опрошенных молодых людей рассчитывают после выхода на пенсию получать свыше 50 тыс. рублей в месяц. Доход от 15 тыс. до 20 тыс. рублей устроил бы четверть представителей этой возрастной группы, принявших участие в опросе.

Источник: https://www.sberbank.ru/ru/press_center/all/article?newsID=cd27989f-108f-4167-91e3-57a4ba5111e7



Волнуйтесь правильно

1. Основатели SaaS и подписных сервисов бьются в истерику, наблюдая, как на второй месяц их покидают свежепривлеченные пользователи. Именно этот момент первого продолжения они считают самым важным для успеха своего начинания. Те, кто прожил на сервисе побольше — вызывает у них меньшую дрожь. Типа, раз они уже начали пользоваться — вероятнее всего, и продолжат.
2. Так вот — хрен с ним, с оттоком после первого месяца. По двум причинам:
 - Кривая удержания всегда имеет форму убывающей экспоненты — сначала резкий отток, потом поменьше. Больше всего влияет на остающееся количество пользователей не первое резкое падение, а крутизна дальнейшей кривой.
 - Основные деньги приносит небольшой процент пользователей с самым высоким LTV. А не те, кто прожил на сервисе 3–6 месяцев. И уж точно не те, кто прожил там месяц.
3. В общем, если думать о деньгах, то волноваться надо наоборот. Обычные основатели больше всего волнуются по поводу оттока первомесечников, поменьше — по поводу двухмесечников, еще меньше — по трехмесечникам и так далее. Правильные основатели уделяют самое большое внимание удержанию тех, кто провел на сервисе около

года, поменьше — тех, кто полгода, и не парятся по поводу тех, кто отваливается через месяц.

4. Правильные основатели волнуются по поводу тех, кто принес им уже существенное количество денег и может принести еще как минимум столько же. А не по поводу тех, кто случайно заглянул к ним на волне рекламы или хайпа. Если человеку что-то не нужно, то его все равно нельзя надолго убедить в том, что ему это необходимо. А вот если ему было нужно, но он вдруг собрался на выход — с этим надо разбираться гораздо более пристально.

Графики и рассуждения на эту тему можно посмотреть еще здесь: https://medium.com/@eric_seufert/optimizing-growth-the-leaky-bucket-isnt-an-early-stage-retention-problem-4b2abcdef9e45



«Хорошо с ним» или «плохо без него»

1. Многие стартапы пытаются использовать Net Promoter Score (NPS) для оценки того, сделали ли они востребованный продукт. Напомню, что NPS основан на ответах на вопрос «Насколько вероятно, что вы посоветуете наш продукт своим знакомым или коллегам?» по шкале от 0 до 10. NPS вычисляется как разница между процентом людей, давших ответ 9–10, и процентом, давших ответ 0–6.
2. Шон Еллис, соавтор книги «Hacking Growth» предлагает стартапам другой метод анализа. Вопрос, по его мнению, должен звучать так: «Какое чувство вы испытаете, если вы больше не сможете использовать наш продукт?». Варианты ответов: очень расстроен, немного расстроен, не огорчусь, я его и так уже не использую. Шон исследовал аудиторию более 100 стартапов и нашел магическое число — 40%. Он утверждает, если количество пользователей, ответивших «очень расстроен» будет меньше 40% — у стартап есть проблемы с будущим ростом. У стартапов с хорошим потенциалом роста этот показатель всегда оказывается выше 40%.
3. Выводы простые. Самое главное на этапе роста: не сосредотачиваться на тех, кому продукт нравится, а на тех, кому без него будет плохо.

«Плохо без него» — гораздо более сильное чувство, чем «хорошо с ним». Это и в жизни так, кстати. Другой вывод — мы никогда не сможем стать хорошим для 100%, особенно, когда только начинаем. Как оказывается, 40% — вполне достаточно.



Вопросы для оценки продуктовых инстинктов на собеседовании

1. Какой отличный продукт вы недавно повстречали?
2. Что сделало [вставьте название продукта] успешным? Лучше спрашивать о продуктах, которые успешно работают на высококонкурентных рынках. Мой вариант [AM] — о тех, о которых вы сами не понимаете «почему?» :)
3. Что вам не нравится в нашем продукте? Что бы вы предложили улучшить?
4. С какой проблемой наш продукт встретится через 2–3 года?
5. Какая у вас была самая лучшая идея продукта?
6. А самая плохая?
7. Как вы решаете, какое свойство продукта не надо реализовывать прямо сейчас?
8. Какая была ваша самая большая продуктовая ошибка?
9. Какая сторона работы продуктового менеджера вам кажется самой неинтересной и почему?
10. Вы считаете себя креативным человеком? Чем докажете?

Вопросы из старой статьи еще 2005 года: <https://library.gv.com/how-to-hire-a-product-manager-6be89e3533fd>



Как сила команда влияет на размер инвестиций?

Rejection Reason	Relative Amount Raised	When I like the Founders
Weak Founders	0.3x	n/a
Small Market	0.5x	0.5x
Competitive Market	0.5x	1.5x
Product / Tech	0.9x	2.8x
Business Model	0.9x	2.9x
Price	3.9x	5.5x
Speed	4.2x	6.5x
My Portfolio	3.7x	3.7x

1. Если проект нацелился на маленький рынок — сила команды не влияет на размер инвестиций. В среднем такие стартапы получают в два раза меньше инвестиций, чем в среднем по больнице.
2. При работе на высококонкурентном рынке — сильная команда увеличивает средний размер инвестиций в 3 раза. Без сильной команды такие стартапы получают в два раза меньше среднего размера инвестиций.
3. Даже если у стартапа слабый продукт или бизнес-модель — сильная команда может увеличить размер инвестиций в 3 раза. Даже больше того, слабый продукт или бизнес-модель, но на большом рынке, уменьшает средний размер инвестиций всего процентов на 10.
4. Как получены данные. Партнер венчурного фонда Frontline провел любопытное исследование:
 - Он взял 600 стартапов, с которыми он общался лично, но сказал им «нет», записав при этом дату и причину отказа.
 - После этого взял объем инвестиций, который конкретный стартап тем не менее привлек от кого-то другого и разделил на количество месяцев с даты общения — получив величину условную венчурной привлекательности стартапа (УВП). Например, он общался со

стартапом X 12 месяцев назад, а стартап за это время получил \$1.2М инвестиций — УВП будет \$100К/мес. Среднее значение УВП по всем стартапам составило \$89К/мес.

- Затем он взял записанную причину отказа и посчитал среднее УВП для каждой конкретной причины относительно среднего УВП. Например, если УВП стартапов, которому он отказал по причине маленького рынка — \$45К/мес, то относительный УВП маленького рынка — 0.5x (~45/89). Другими словами, маленький рынок уменьшил средний размер инвестиций в 2 раза.
- Кроме того, он отдельно посчитал средний УВП по каждой причине для команд, которые он посчитал сильными на момент общения. Получилось, например, что стартап, работающий на конкурентном рынке, обычно поднимает в 2 раза меньше среднего размера инвестиций (0.5x). Но стартап на конкурентном рынке с сильной командой — поднимает в полтора раза выше среднего (1.5x).

Источник: <https://medium.com/at-the-front-line/using-data-to-shorten-vc-learning-cycles-6a8589cdb8cf>



2+2

Изучая концепцию микрообучения, наткнулся на метод обратной связи для работы в группах под названием «2+2». Один участник группы выступает с коротким рассказом по теме. Остальные участники должны выделить два пункта из рассказа, которые им понравились, и два — которые стоит улучшить.

Почему это хорошо?

1. Выступающий получает не только негатив, но и позитив — причем в равных долях. Это очень важно для поддержания мотивации для развития.
2. По каждой стороне медали отзыва только два — это заставляет выделять самое главное. Две хороших вещи можно легко успеть до

следующей итерации усилить, а две плохих — исправить. С длинным списком усовершенствований можно быстро не справиться, а для поддержания мотивации нужны быстрые успехи.

3. Еще один бонус — слушатель вынужден находить что-то полезное даже в том, что ему в целом не нравится. Это вообще чрезвычайно важный навык для любого человека, стремящегося к конструктиву. Критиковать мы все умеем и сами.



«Раньше я не знал, а теперь понял»

1. Можете охарактеризовать свое состояние этой фразой? Поздравляю, вы находитесь на опаснейшем этапе ложной уверенности в своих силах.
2. Это следствие эффекта Даннинга — Крюгера. Люди, имеющие низкий уровень квалификации, склонны переоценивать собственные умения, причем неспособны осознавать всю глубину своей некомпетентности. Действительно высококвалифицированные люди, наоборот, склонны занижать оценку своих способностей и страдать недостаточной уверенностью в своих силах, считая других более компетентными. Кривая повышения квалификации имеет форму седла.
 - Первые знания очень быстро рождают высокий уровень уверенности, хотя этих знаний недостаточно, чтобы принимать верные решения и делать верные выводы.
 - По мере дальнейшего накопления опыта и знаний уверенность в собственной компетенции начинает падать — потому что человек начинает осознавать всю глубину темы и видит, сколько всего он еще не понимает.
 - Если человек продолжает учиться, то объем знаний продолжает нарастать вместе с возвращением уверенности в себе.
3. Другими словами, «раньше я не знал, а теперь понял» — это только начало кривой познания с высоким чувством ложной уверенности. «Раньше я понимал, а теперь перестал» — активное углубление в тему.

«Я раньше был уверен, что понимаю, но все оказалось совсем по-другому» — рост реального осознания.

4. В общем, если находитесь на этапе «раньше я не знал, а теперь понял» — всеми силами пытайтесь приблизить этап «раньше я понимал, а теперь перестал». Чем чаще вы будете признавать себя в споре неправым или сможете сами находить ошибку в своих рассуждениях — тем быстрее это произойдет.



В чем проблема?

1. Предприниматели, сумевшие заработать первые деньги, не умеют расти в 3 раза в год.
2. Стартаперы, желающие захватить или изменить мир, не умеют зарабатывать деньги.
3. Вылечиться, как обычно, может только тот, кто сам осознает свою проблему.



В чем разница между проджектом и продактом?

1. Проектный подход — фокусировка на том, что должны сделать мы. Что? За какой срок? С какими ресурсами?
2. Продуктовый подход — фокусировка на том, что должны получить другие. Что наш пользователь должен суметь сделать? С каким качеством? Насколько просто?
3. Проджекты обычно просирают задачи пользователей. Продакты — намеченные планы.



Люди не готовы платить за результат, они хотят платить за процесс — хотя все хором утверждают обратное

Ага, вы уже третий год учите английский в онлайн с душкой-преподавателем? Хотите, чтобы злобный дядька запирает вас на ключ в классе и не давал есть, пока вы не выучите урок? Хотите платить за это больше, чем за задушевные разговоры? Наверняка, нет. А зря — так вы научитесь гораздо крепче и гораздо быстрее.



Или эксперт, или единорог?

1. Если поглубже покопаться в историях единорогов, то можно увидеть, что большинство единорогов основано людьми, не имеющими предыдущего опыта в этой теме.
2. Эксперты слишком привыкли к существующим правилам игры на своем рынке. Единороги же обычно нарушают эти правила, а не следуют им.
3. Зачем стартапы все время ищут «экспертизу на целевом рынке»?



Пожалуй, есть только два работающих способа построить стартап

1. Старое плюс новое. Взять старый спрос и удовлетворить его по-новому, используя изменения, происходящие в технологиях, на рынке и в поведении людей.
2. Новое плюс старое. Взять новое решение (появившееся в рамках предыдущего пункта) и улучшить его с использованием старых проверенных методов.

Выводы простые.

1. Если вы используете новые методы — убедитесь, что вы применяете их для удовлетворения старого широкого и понятного спроса. Если вы

применяете старые подходы — убедитесь, что вы их используете для усовершенствования чего-то нового

2. Если вы пытаетесь применить старое к старому — скорее всего, это кто-то уже делал до вас. Если новое к новому — скорее всего, вы бежите впереди паровоза.



Секреты единорогов

1. У 20% единорогов один основатель, у 35% — два, у 30% — три. Один основатель — это не диагноз.
2. Больше половины основателей-СЕО были старше 35 лет на момент основания. Никогда не поздно начать.
3. У 55% основателей-СЕО нет предыдущего опыта в той индустрии, в которой они создали единорога. Учитывая, что в теме здоровья и биотеха наоборот — 80% имеют релевантный опыт, значит, в других сферах релевантный опыт отсутствует у 60–70%. Здравый смысл важнее, чем тематическая экспертиза, ее легко можно купить — в отличие от здравого смысла.
4. У 60% основателей — это не первый стартап, который они основали. Другими словами, обычно не получается в первый же раз выстрелить до миллиарда.
5. Только 30% основателей работали когда-то в чужом стартапе. Чужой стартап — это не такой хорошее поле для опыта создания своего стартапа.
6. Компаний, занимающихся B2B и B2C — почти пополам, но тех, кто занимается и тем, и тем — только 1%. Не пытайтесь совмещать, фокусируйтесь на чем-то одном.
7. Самая благоприятная для появления единорога ситуация — иметь много конкурентов прямо на старте (больше 50% единорогов). Самая плохая — иметь только одного конкурента, получившего недавно большой раунд инвестиций (единицы процентов).

8. Мало иметь много конкурентов — надо от них чем-то существенно отличаться. Высокая и средняя степень отличия от конкурентов характерна практически для 95% единорогов.
9. На момент основания рынок уже был большим (60% единорогов) или средним (25%). Не стоит выдвигать «маленький, но растущий рынок» в качестве своего достоинства.
10. В 65% случае единороги отжирали долю рынка у существующих игроков, а не создавали новый рынок. Прямо по классике — «чтобы начать пользоваться вами, люди должны перестать пользоваться чем-то другим».
11. Быть первым совершенно не обязательно. Почти одинаковое количество единорогов, которые были первыми, в числе первых пяти или далеко не первыми. «Мы первые, поэтому дайте нам денег, и мы победим» — далеко не факт.
12. 90% единорогов не проходили никаких акселераторов, а если и проходили — скорее всего, Y Combinator. Не рвитесь в акселераторы — лучше продавайте. Или продавайте лучше.
13. 90% единорогов имеют венчурное инвестирование. Ответ на вопрос «зачем нужны инвесторы растущему стартапу?» — без венчура не дорасти до единорога.

Источник с кучей других данных: <https://medium.com/@alitamaseb/land-of-the-super-founders-a-data-driven-approach-to-uncover-the-secrets-of-billion-dollar-a69ebe3f0f45>



Проблема — это не проблема

1. Для обычных людей проблема — это то, что надо преодолеть. Для предпринимателей проблема — это возможность сделать что-то новое.
2. Наткнулся на статью, в которой описывается простой до наивности метод превращения проблемы в идею проекта.

- Описать проблему (Ухудшается окружающая среда)
 - Описать причины, которые ее вызывают (Люди ездят на автомобилях даже на короткие дистанции)
 - Переделать причины на их противоположность (Люди не ездят на автомобилях на короткие дистанции)
 - Задаться вопросом, как мы можем этого добиться? (Люди стали передвигаться на короткие дистанции более экологичным способом)
 - Сформулировать задачу (Помочь людям передвигаться на короткие дистанции экологичным способом)
 - Предложить ее решение и описать ценность (Создать бесплатный сервис аренды электрических велосипедов, которые во время езды заряжают аккумуляторы, используемые для уличного освещения. Улучшить экологию, экономить электроэнергию на уличное освещение.)
 - Нарисовать, как работает сервис (Создать приложение для поиска свободных велосипедов. Аккумуляторы заряжаются во время езды. После езды аккумуляторы втыкаются в систему уличного освещения.)
 - Описать минимальную версию продукта (Сделать один прототип велосипеда с аккумулятором, совместимым с системой уличного освещения. Протестировать его на 10 людях и представителях муниципалитета)
 - Прикинуть стоимость реализации минимального продукта и следующие шаги (Деньги средние, время среднее. Надо понять, сколько нужно поездок на велосипедах, чтобы принести заметную пользу уличному освещению.)
3. Да, это простейший до наивности способ. Но в нем есть самое главное — он приучает рассматривать проблемы не как препятствия, а как возможность. И эта ценность перевешивает всю наивность.

Здесь можно прочитать подробнее и скачать шаблон для заполнения по этому методу: <https://medium.com/swlh/the-flip-to-action-method-ee02b8ff7c47>



Противоречивое образование

Образование, конечно, горячая тема. Но глобальным игрокам типа Курсеры сотоварищи так и не удается нащупать работоспособную в массовом масштабе бизнес-модель. Если задуматься, возможно, это происходит из-за пары неприятных противоречий.

1. Традиционная бизнес-модель образования — это оплата за время обучения (учебный год, количество уроков). Волей-неволей приводит это к тому, что выгодно учить долго. Чем дольше учить, тем больше денег. Но кажется, что эффективное обучение — это максимально быстрое обучение. Но быстро — значит меньше денег. Противоречие — чем эффективнее учишь, тем меньше зарабатываешь.
2. Хорошо, применим новую методiku — обучение с оплатой за результат. Чтобы заработать на этом денег, учить можно только мотивированных и упорных людей. Иначе затраты на обучение будут, а результата с оплатой — нет. Но мотивированные и упорные могут научиться почти всему путем самообразования. Противоречие — учить по этой модели можно только тех, кто способен научиться сам.

В общем, противоречие по ТРИЗу сформулировано. Осталось только найти решение, устраняющее эти противоречия ;)



Самый быстрый способ оценки стартапа — это оценка адекватности основателя по присланному им письму

1. Даже в презентацию можно не лезть. Если основатель не может сделать вам понятное и убедительное предложение, почему стоит посмотреть его презентацию — как он сможет убедить потенциального покупателя познакомиться с его продуктом?

2. В общем, научиться делать хорошие презентации — это приоритет только лишь №2. Приоритет №1 — научиться писать хорошие сопроводительные письма. Будет плохое письмо — презентацию даже не откроют.



Зависть и всесилие

1. Научить можно всему, кроме одного — способности хотеть. Хотеть — это не мечтать. Хотеть — это а) перестать пиздеть б) оторвать жопу от дивана в) ради того, без чего ты можешь прожить и так и г) не перестать хотеть никогда.
2. Или научить хотеть можно? Возникает впечатление, что единственный способ — это культивировать свойственное любому человеку чувство зависти. Зависть, превращенная в действие — это и есть способность конкурировать. Но зависть в одиночку не сработает — на выходе можно получить злобного буратину на диване.
3. Похоже, что нужно еще чувство всесилия — внутреннее понимание, что ты можешь всё. Но вот это, блин, совсем несвойственно людям. Как воспитывать чувство всесилия? Не имитацию, а внутреннее ощущение того, что ты можешь всё. И единственное, что тебе мешает — это собственная глупость. С которой, в отличие от перечисленного, можно бороться.
4. Пробовали убедить детей чем-то заняться? А себя?



Три карты

1. В «Пиковой даме» тремя магическими картами были тройка, семерка и туз.
2. У начинающего российского стартапа есть магические цифры выручки за первые три года: 10, 40 и 150 миллионов рублей. Если мы растем не хуже этого, то у нас есть шанс.



Внутренние продукты должны стать внешними или убитыми

Полезный вопросник, который следует пройти перед тем, как начать разрабатывать внутренние продукты.

1. Нашей компании нужен этот продукт?

— «Нет». Убить идею сразу. Зачем создавать ненужный продукт?

— «Да». Часто мы останавливаемся здесь. Но лучше перейти к следующему вопросу.

2. Другим компаниям нужен такой продукт?

— «Нет». Мы что — такие уникальные? Вряд ли. Стоит пересмотреть постановку задачи на продукт.

— «Да». Если ряд компаний нуждается в таком продукте, то кто-то что-то подобное уже наверняка сделал.

3. Решает ли существующий продукт нашу проблему?

— «Да». Убить идею создания своего продукта.

— «Нет». Почему не решает? Только потому что мы считаем, что мы сделаем его лучше и удобнее? Или есть существенные проблемы, которые он не решает?

4. У нас есть отличный (от других) способ решения такой существенной проблемы?

— «Да». Давайте опишем это убийственное свойство (killer feature) нашего внутреннего продукта

— «Нет». А зачем нам разрабатывать продукт, если у нас нет убедительного и отличающегося от аналогов способа решения нашей проблемы?

5. Это нужно нашей компании. Это нужно другим компаниям. У нас есть убийственное свойство, которое решает проблему так, как не решает

никто другой. Будем инвестировать в разработку такого продукта, чтобы продавать его другим?

- «Нет» или «Да, но...». Значит, мы соврали в ответах на предыдущие вопросы, которые привели нас сюда. Пройдите вопросник еще раз, но честно отвечайте на вопросы.
- «Да». Тогда начинайте разработку и относитесь к разработке внутреннего продукта с тем же усердием, с которым вы разрабатываете продукты для своих пользователей.

6. Мы его разработали, что с продажами?

- «Не продается». А внутри-то им пользуются? Скорее всего, нет. Хороший повод его убить.
- «Продается». Ну что ж, мы превратили расходы на внутренний продукт в инвестиции. Можем себя поздравить.

По мотивам: <https://mdswanson.com/blog/2016/01/25/sell-or-kill.html>



Золото под ногами

Slack — это удачный внутренний продукт неудачного стартапа. Бывший основатель Flickr опять решил сделать игру, и у него опять не получилось. В качестве последнего варианта спасения он решил вынести на публику внутренний чат, который его команда сделала для удобства работы над игрой.

MailChimp — это удачный внутренний продукт неудачной студии веб-дизайна. Клиенты, получившие сайты, просили помочь им с емэйл-рассылками для своих покупателей. Студию основатели закрыли, а MailChimp продолжает без копейки внешних инвестиций.

Почему успешные внутренние продукты — это хорошая база для успешного стартапа?

1. Клиенты, сотрудники просят помочь сделать что-то. Не реализовать фичу, а помочь сделать дело. Получить результат.
2. Они уже вынуждены это делать, только неудобным способом. Им это настолько необходимо, что они готовы ради этого на неудобство.
3. Они не нашли простого способа сделать это. Высока вероятность, что такого способа нет или он слишком дорог, долг и т.д.
4. Понятно, в чем лучшесть. Понятен сценарий использования. Понятен конкурент. Причем это обычно не конкретный сервис, а привычный способ делать это.
5. Задача не в том, чтобы сделать удобное более удобным. Не добавить фичи (усложнить), а дать новый простой способ сделать это. Это шанс дать людям автомобиль, а не более быструю лошадь.
6. Так как это внутренний проект (для себя), то решение ищется простое, быстрое и дешевое. Как раз получается MVP. Начали пользоваться — значит, гипотеза нужности и лучшести проверена. Причем проверена правильным образом — люди перестали пользоваться конкурентом (старым способом делать это).

Написал текст и понял, что тут есть возможность. Поэтому вопрос — а у вас есть продукт, который вы делали для себя, и который подходит под описанные выше критерии? Хотите сделать из него стартап? Напишите на amoreynis@gmail.com и распишите свой продукт по этим критериям.



Артель или завод?

1. Когда в презентации вижу фразу «команда профессионалов», в голове сразу возникает картинка артели мастеров, расписывающих цветастыми узорами выточенные вручную деревянные ложки.
2. Масштабируемая история — это завод, конвейер и команда исполнителей. Профессионалы описывают производительность конвейера в штуках, процент брака и время прохождения изделия от

заказа до отгрузки. Мастера хохломской росписи — свое умение рисовать.



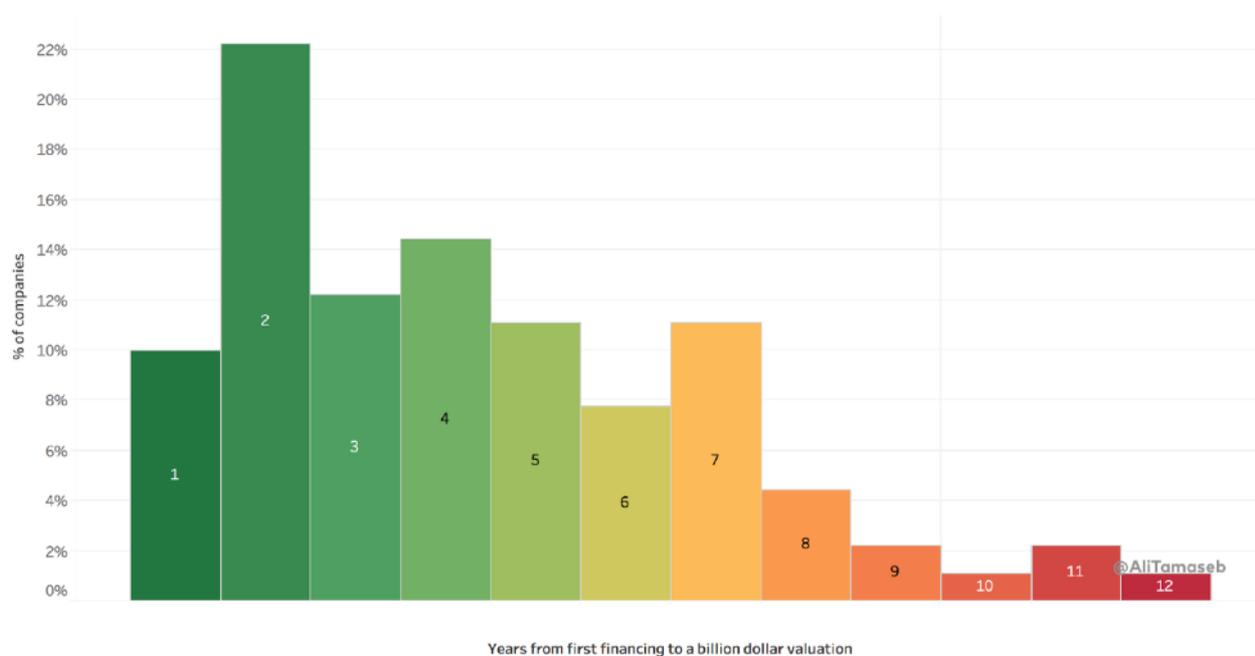
Кого бы вы купили?

1. Компании, стремящиеся к росту, покупают для этого другие компании. Это клинический факт. Иначе не было бы рынка стартапов, которые покупают как раз для роста. Иначе не было громких сделок по слияниям и поглощениям.
2. Пришла идея мысленного эксперимента для стартапов. Кого бы вы купили для собственного роста? Да-да, не «кто бы вас купил», а «кого бы вы купили»? Только не команду разработчиков/продажников/маркетологов. И только разумного размера — того же порядка или меньше, чем вы сами.
3. Почему это полезный эксперимент? Потому что он позволяет с другой стороны посмотреть на то, чего вам не хватает сейчас для роста. Не денег, не умных голов, не рабочих рук — а содержательных вещей.
4. Если вы не можете понять, кого бы вы купили — у этого может быть несколько причин, и все они неприятные для вас. Вы не знаете, что может драйвить ваш рост. Ваш рынок слишком маленький, там слишком мало игроков. Вы влезли на рынок, где играют только большие дяди, на что вы там рассчитываете?
5. Высший пилотаж — если вы сможете еще рассчитать и обосновать вашу покупку. За сколько продалась эта компания? На сколько и за счет чего вы бы за счет этого выросли? Насколько и почему это бы повлияло на вашу стоимость? Если влияние на вашу стоимость окажется в разы больше, чем стоимость возможной покупки — задумайтесь, а не поискать ли на это деньги? ;)



«Я лично бухаю, но могу ускориться» ©

Years to Become A Unicorn



1. Каждый третий стал единорогом в течение двух лет после привлечения первого раунда инвестирования. 70% — в течение пяти лет.
2. Вашему стартапу уже три года? Что вы делаете не так?