

# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

август

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/>

## Опенсорс — лучшая школа предпринимательства для программистов

1. Придумать нужное гораздо сложнее, чем его продать. Больше того, чем нужнее штука, тем проще ее продавать. Изолируйте умение придумывать нужные вещи от искусства продаж. Придумывайте, делайте и раздавайте бесплатно.
2. «Как найти со-основателя» у меня спрашивают чаще, чем «как найти деньги». Поиск со-основателя — задача того же порядка, что и привлечение соавторов-контрибьюторов. Изолируйте мастерство поиска нужных людей и заражать их своими идеями от умения выдавать зарплату.
3. Самые успешные продукты создают экосистемы разработчиков и пользователей. Десятки тысяч модулей и плагинов для WordPress и nginx. Клубы Харлей-Давидсон. Битвы канонистов и никонистов. Теслофилы. Секта поклонников Apple. Успешный опенсорс — это, в первую очередь, сильное комьюнити. Изолируйте искусство создания комьюнити от системы покупки лояльности скидками и кэшбеками.
4. Самое крепкое партнерство — это не когда кто-то кому-то заплатил, а когда каждому из участников это партнерство позволяет решать свои собственные задачи. Нечестные конкурентные преимущества — результат удачных партнерств. Изолируйте умение понимать, что нужно потенциальному партнеру, от банального денежного подкупа.
5. Для разработчиков эти пункты полезны вдвойне. Во-первых, вы все равно занимаетесь своими побочными проектами — принесите себе пользу, кроме удовольствия. Во-вторых, это естественная тренировка новых умений на базе того, что у вас уже есть — а не сдача на милость бизнес-тренерам широкого профиля.



## Перпендикулярные драйверы роста

1. Драйвер роста — это ресурс, который можно перечислить в штуках, от которого напрямую зависит рост выручки. Нет, количество клиентов не

является драйвером роста. Мы должны выходить на рынок, на котором уже есть спрос, и заполнять его, опираясь на те самые драйверы роста.

2. У «Красного и Белого» драйвер роста — количество магазинов. У Убера — количество автомобилей. У Скайенга — количество разных курсов.
3. Высший пилотаж — иметь два перпендикулярных драйвера роста для охвата и частоты использования. Хороший пример — американский Fanatics, продающий мерч с символикой спортивных клубов, с оценкой \$4.5B. Первый драйвер охвата — количество клубов, с которыми он заключает договор на использование их символики. Каждый такой договор автоматически добавляет количество фанатов этого клуба к числу потенциальных покупателей. Второй драйвер частоты — количество спортивных событий, потому что Fanatics печатает еще и специальный мерч под каждый знаменательный для болельщиков выхлоп их любимой команды типа «Какая боль. Аргентина — Ямайка 5:0».
4. В общем, хотим иметь реалистичный план роста — нужно найти и опереться на драйверы. Любой другой план — это тык пальцем в небо с надеждой на авось.



## Перестав считать себя самым умным, ты получаешь кучу преимуществ

1. Ты возвращаешь себе способность учиться. Это дает шанс сделать в будущем непропорционально больше того, что ты сделал до этого.
2. Ты начинаешь вступать в партнерства с теми, кто умнее тебя, а не с бесплатной и мотивированной рабочей силой. Так ты получаешь понятный и эффективный способ учиться. Это относится и к инвестициям в стартапы. Иначе зачем тебе миноритарная доля в бизнесе того, кто не станет умнее и богаче тебя?
3. Ты перестаешь выдумывать идеи из головы, а начинаешь искать их в окружающем мире. Это делает их более жизнеспособными.

4. Ты начинаешь слышать чужие доводы. Это позволяет меньше спорить, а больше обсуждать.
5. Ты перестаешь терять кучу сил и денег, делая то, что никому не нужно. Ты начинаешь сначала всё проверять. Да-да, те самые минимальные жизнеспособные продукты.



## Начал читать интересную статью...

Дойдя до конца, с удивлением прочитал, что статья опубликована студентом нашего Product University.

Могу только дополнить мой предыдущий пост «Перестав считать себя самым умным, ты получаешь кучу преимуществ» еще одной мыслью. Учить надо только тех и так, чтобы тебе самому можно было учиться у тех, кого ты учишь.

Вот эта статья о методе управления продуктами Spotify Rhythm: <https://vc.ru/hr/77289-alternativa-okr-metod-upravleniya-produktami-spotify-rhythm-kak-on-rabotaet-i-dlya-kakih-kompaniy-podoydet>



## Инвестор жалуется

- Основатель стартапа меня не слушает.
- А зачем вы тогда в него инвестировали?
- Ну так он первый год слушал, а потом перестал.
- А за первый год его выручка выросла в три раза?
- Да нет, осталась на прежнем уровне.
- А тогда зачем ему продолжать вас слушать?



## Чему учиться?

1. Для инвестиций есть принцип «гантели Талеба» — инвестировать большую часть денег в низкорискованные (следовательно, низкодоходные) активы. Меньшую — в потенциально супердоходные и высокорискованные. Главное — не лезть в серединку, где и риски немаленькие, и премия доходности за риск невысокая.
2. Образование — это тоже ведь инвестиции в себя или в будущее своих детей. Если применить гантелю Талеба к образованию, мы получим интересное следствие.
  - Учиться надо тому, что мы одновременно можем применить к двум краям гантели. И иметь возможность гарантированно найти постоянную работу (пусть и не высокооплачиваемую). И иметь возможность с этой же профессией поучаствовать в высокодоходном высокорискованном деле.
  - Не надо учиться тому, где и спрос на профессию жиденький, и зарплаты средние, и как заработать условный миллион долларов на этих знаниях — непонятно.
3. Например, учиться программированию. Вакансий куча, программистов не хватает — это низкорискованная часть гантели. Другая часть — можно стать техническим со-основателем в стартапе с шансом заработать условный миллион. Главное — не заниматься фрилансом и подработкой. Если вы делаете это для заработка на жизнь — лучше устроиться на постоянную работу, чтобы снизить риски. Если помимо основной работы вы подрабатываете, а не инвестируете свое время в стартап — вы лишаетесь шанса заработать условный миллион.
4. Какие еще профессии с хорошим шансом разложиться по краям гантели вы знаете?



## Концепция нужности устарела?

1. В последнее время часто замечаю, что обсуждение «нужности» чего-то превращается в подсчет количества ангелов, которые могут уместиться на острие иглы. По поводу чего угодно. Нужно или не нужно сейчас учиться в университете? Нужен ли наш продукт людям?
2. Но только в условиях ограниченного бюджета времени и денег — всё нужно, но только ограниченное количество из этого важно. Важно настолько, что человек готов ради этого начать тратить на это время и деньги, отбирая их у чего-то другого. Как говорил один мой знакомый, когда мы обсуждали один B2B-продукт: «Если решение этой задачи не находится в Топ-3 приоритетов человека, принимающего решение — ты это не продашь». И это касается не только B2B, но и B2C^ и жизненного выбора в целом.
3. В общем, концепция нужности, на мой взгляд, устарела. Пора обсуждать только важность. Сразу появляется необходимость понять, «важно, по сравнению с чем?», «по какому критерию важнее?», «для кого это важнее?». Это гораздо конструктивнее, чем обсуждать «нужно ли это людям?».



## Обратная сторона плюсового человека

1. Есть процентов десять людей, у которых все в конце концов получается. Ну, знаете, такие, на которых женщины смотрят и думают — «за ним, как за каменной стеной». Это отличное свойство, которое присуще, пожалуй, любому основателю суперуспешного стартапа.
2. Проблема, наверное, в том, что среди основателей успешных ларьков с шаурмой таких людей тоже подавляющее большинство. Почему? Потому что у каждой медали есть всегда обратная сторона. Если «всё в конце концов получается», то человек может упереться во что угодно и сдюжить. Весь вопрос — во что он упрется. В какой рынок, в какую проблему. Уперся в большой рынок и большую проблему — получился

единорог. Уперся в маленький рынок и маленькую проблему — ларек с шаурмой.

3. Поиск задачи — это тоже задача. Которую, кстати, нельзя решить один раз и навсегда. Это постоянный процесс. Причем чаще всего не связан с тем, что надо все бросить и начать заново. А с тем — как вырастить что-то другое из того, что у нас уже начало получаться. В конце концов, МакДональдс — это всего лишь сеть ларьков с шаурмой.



## Как заработать миллион

- Слушай, пап, а как заработать миллион рублей?
- Очень просто. Продай тысячу футболок тысяче человек.
- Ага, понял. Я пошёл покупать тысячу футболок?
- Нет. Ты пошёл придумывать, что на них должно быть нарисовано, чтобы их захотела купить тысяча человек.



## Я с разных сторон подходил к ТРИЗ, пытаюсь применить его к стартапам

1. Но в какой-то момент отчетливо понял, что это вряд ли получится. Потому что ТРИЗ — это про решение задач. А стартап — это про поиск задач для решения. После того, как задача найдена и проверена на существование, начинается превращение стартапа в бизнес.
2. Почему работает подход минимальных жизнеспособных продуктов с костылями вместо решений? Потому что MVP — это не способ проверки, нашли ли мы решение. А способ проверки, нашли ли мы задачу, которую люди хотят решить.
3. Плохой способ решения задачи — подогнать решение под задачу. Плохой способ найти задачу — подогнать задачу под имеющееся решение.



## Что такое хорошо, и что такое плохо

- Я начну продвигать сервис, чтобы получить пользователей.
- 435 пользователей через месяц — это будет хорошо или плохо?
- М-м-м... Наверное, хорошо.
- А 213 пользователей?
- М-м-м... Наверное, не очень.
- А какой критерий «хорошо» или «плохо»?
- Если много — это хорошо, а если мало — это плохо.
- А 100 пользователей — может быть хорошо?
- Нет, конечно.
- А если мы охватили нашей рекламой 100 человек и получили 100 пользователей — это хорошо?
- Это будет супер.
- Значит, дело не в количестве пользователей, а в конверсии?
- Хм. Прикольно.



## Мы не в школе

1. Даже по американской статистике 65% стартапов после получения инвестиций умирают или не приносят никакой прибыли своим инвесторам. Другими словами, потери заложены в саму суть венчурной модели. Большинство умирает, треть приносит что-то, но основные деньги приходят от 5% стартапов, выстреливших выше крыши.
2. Отсюда вытекает практическое следствие. Главная задача инвестора после сделки — как можно быстрее понять, кто из проинвестированных

стартапов относится к этим 65%, чтобы перестать тратить на них свое время и силы.

3. Как ни странно, большинство инвесторов поступает наоборот — они начинают тратить больше времени и сил на вытаскивание тех, у кого не получается. Хотя это время стоило бы уделить как раз тем, у кого получается, чтобы у них выстрелило еще больше и лучше. Выходит как в школе — учителя вынуждены больше времени уделять троечникам, чем отличникам. Но мы то не в школе — зачем нам так поступать?
4. И еще интересный момент. Видел статистику, что у фондов, которые показывают самый лучший возврат на инвестиции, самое большое количество провалившихся стартапов. Потому что они делают рискованные ставки, и не тратят время не тех, на ком эти ставки не срабатывают.
5. В общем, этот принцип можно обобщить. Хотим добиться большего от своих подопечных (людей, проектов, стартапов) — надо а) наладить постоянный входной поток и б) больше отсеивать, чем подтягивать.
6. Правда, попытавшись оценить область применения этого принципа, я не нашел ничего, кроме большого спорта и венчура. Только тут нужны чемпионы. На обобщенном рынке труда компаниям удобнее искать людей, которые будут как можно дольше сидеть на своем месте, аккуратно и качественно выполняя должностные обязанности.

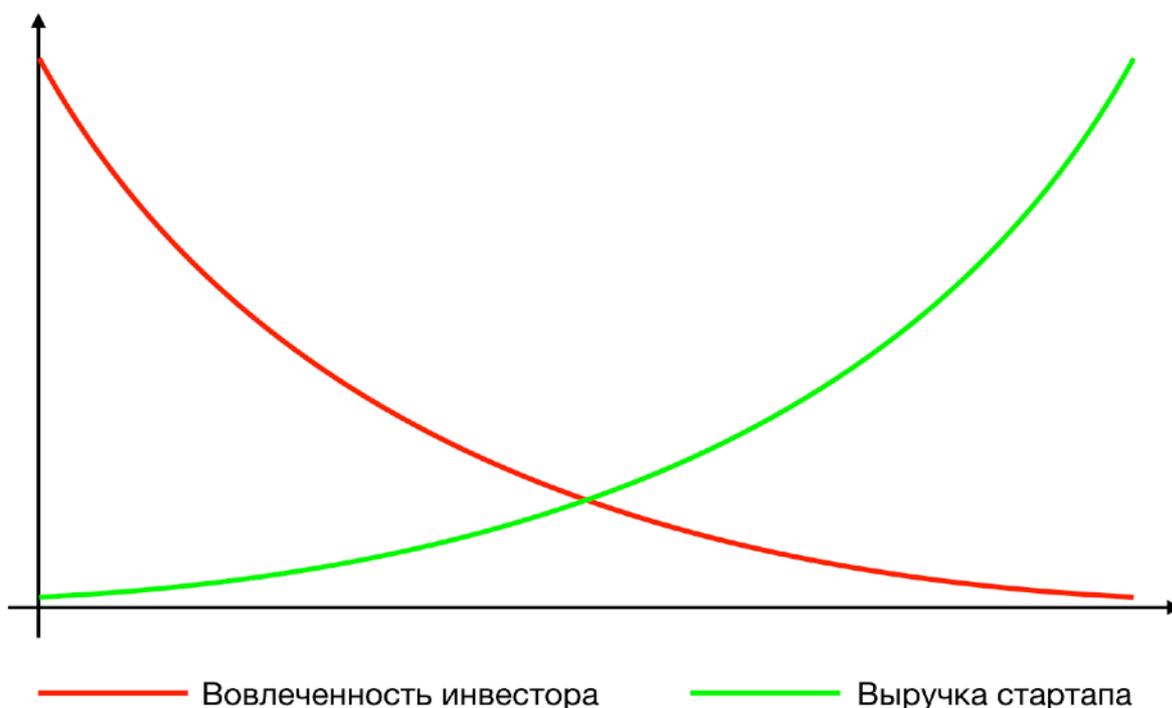


## Чем меньше, тем больше

1. Факт, очевидный для всех. Если стартап успешный, то его выручка с течением времени растет по экспоненте.
2. Факт, очевидный для разумных инвесторов и стартаперов. Вовлеченность инвестора в стартап должна падать с течением времени по экспоненте. Ну не на работу же инвестор в стартап нанялся, в самом деле.

3. Налицо парадокс. По мере падения вовлеченности инвестора, выручка стартапа растет.
4. Как такое может быть? Только при одном условии — если точкой приложения усилий инвестора является не сам стартап, а его мозги его основателей. Задача инвестора — помочь основателям навести порядок в своих головах. Задача основателей — найти инвестора, способного помогать им, а не проекту.

### Парадокс



### Ставки, стеки, четыре корзины

Наивный способ расстановки приоритетов

1. Корзины. Создаем четыре корзины, по которым раскладываем все задачи. Если нам кажется, что задачка имеет отношение ко всем корзинам, то бьем ее на подзадачи для каждой корзины. Если задача кажется нам неразбиваемой, то выкидываем ее на фиг, потому что это какая-то галлюцинация.

- Починить, что не работает
  - Достроить, чего не хватает
  - Развить, что работает
  - Проверить, что не пробовали
2. Ставки. Каждой задаче приписываем а) размер дополнительных затрат на ее выполнение, б) размер выигрыша в случае удачи (дополнительная выручка или экономия), в) вероятность самого удачного исхода в процентах. Не можем определить какую-то из величин, то выкидываем задачу на фиг, потому что это не задача, а хотелка.
  3. Стек. Вычисляем вес для каждой задачи.  $\text{Вес} = \text{вероятность\_успеха} * \text{размер\_выигрыша} - (100\% - \text{вероятность\_успеха}) * \text{размер\_затрат}$ . Упорядочиваем задачи внутри каждой корзины по убыванию веса. Если большинство задач имеет одинаковый вес, то выкидываем себя из процесса оценки задач, потому что у нас что-то не то с глазомером.
  4. Если у нас достаточно руководителей, то поручаем каждому из них для выполнения верхние задачи из стека каждой корзины. Если нас мало — работаем по принципу «тик-так». В этом месяце решаем задачи из первой корзины, в следующий — из второй и так далее.
  5. Перемешать, но не взбалтывать. При появлении новой задачи выбираем для нее корзину, вычисляем ее вес и помещаем в стек. Очередные задачи выбираем все время из стека, а не по времени поступления. Раз в три месяца производим переоценку задач, вплоть до их выкидывания.



## Как возвращать пользователей

Прибыльность бизнеса сильно зависит от LTV (Life Time Value), то есть, от того, насколько часто и долго пользователь к нам возвращается. Мы же прекрасно понимаем, что любую, сколь угодно высокую, стоимость привлечения покупателя можно оправдать подходящим количеством покупок одного пользователя.

Мне показалось, что будет полезно посмотреть на то, какие методы возвращения пользователей используют те, кто съел на этом самую большую собаку — разработчики игр. Упорядочены они по действенности, на взгляд автора, из книги которого я этот список позаимствовал.

1. Назначение свидания (Appointment triggers). Награда за действие, которое ожидает тебя не сразу, а через некоторое время (прошел пещеру сегодня, но монеты за трофеи получишь завтра). Действие, которое ты начал сегодня, но которое завершится через некоторое время (сегодня посадил морковку на ферме, но прорастет она послезавтра). В e-коммерсе видел сгорание накопленных баллов через некоторое время, но такой способ возвращения, на мой личный опыт, работает слабенько.
2. Конкуренция (Competitive Triggers). Кто-то вызывает тебя на бой в игре. Тебе сообщают, что ты слетел с первого места в рейтинге игроков. На ум приходят только сообщения типа «если вы не сделаете еще пять полетов, то ваша золотая карточка сменится на серебряную». Но такие вещи происходят слишком редко (раз в год), чтобы быть реальными триггерами.
3. Ответственность (Social Commitment Triggers). Тебя просит о помощи другой игрок, без тебя он не сможет выполнить задание. Ты играешь в составе команды и не можешь не набирать очки, если не хочешь вылететь из команды. Принципиально наличие личной ответственности перед кем-то конкретным, а не перед обобщенной компанией или комьюнити. На ум даже ничего не приходит подобного.
4. Момент (Location Triggers). Специальные награды за то, что ты играешь в нужном месте и в нужное время. Популярная некогда идея о приходящих тебе на телефон купонах, когда ты проходишь поблизости магазина, так и не полетели.
5. Акции (Sales and Events Triggers). Сообщения об акциях и распродажах. Этого добра навалом.
6. Напоминания (Nudge Triggers). «Вернись, тебя давно не было». Самый наислабейший и самый распространенный триггер.

В общем, кажется, что самые эффективные в играх методы возвращения пользователей в других бизнесах используются недостаточно часто. Или я навскидку не смог припомнить хороших примеров? Кто-то что-то подскажет?



## Четыре ступени перехода связки «начальник — сотрудник» от тщетных надежд к высоким отношениям

1. Работа над штатным расписанием. Начальник поручает сотруднику «делать это».
2. Работа над результатом. Начальник поручает сотруднику «сделать это».
3. Работа над процессом. Начальник поручает сотруднику «получить результат».
4. Работа над сотрудником. Начальник ставит цель для сотрудника вырасти за 12 месяцев до такого уровня, чтобы его с этой работы надо было уволить. Потому что с новыми умениями ему незачем больше заниматься тем же самым за ту же самую зарплату.

Последнюю мысль я почерпнул из книги *Chapterships*, основателя одного из израильских стартапов. Он утверждал, что такой путь — рассматривать любую работу как шаг вверх — самый эффективный способ взаимодействия работодателя с настоящим джедаем. Правда, у него самого это, в конечном итоге, превратилось в какие-то невнятные курсы по повышению квалификации. Что лишний раз доказывает, что важна не идея, а реализация.

У меня подобное с сотрудниками получалось несколько раз, но больше на подсознательном уровне. Потом более сознательно — в отношениях со стартапами. Собираюсь в ближайшее время попробовать такое еще раз, но с сотрудниками. На мой взгляд, игра серьезно стоит свеч.



## Выгодно ли иметь невыгодный бизнес?

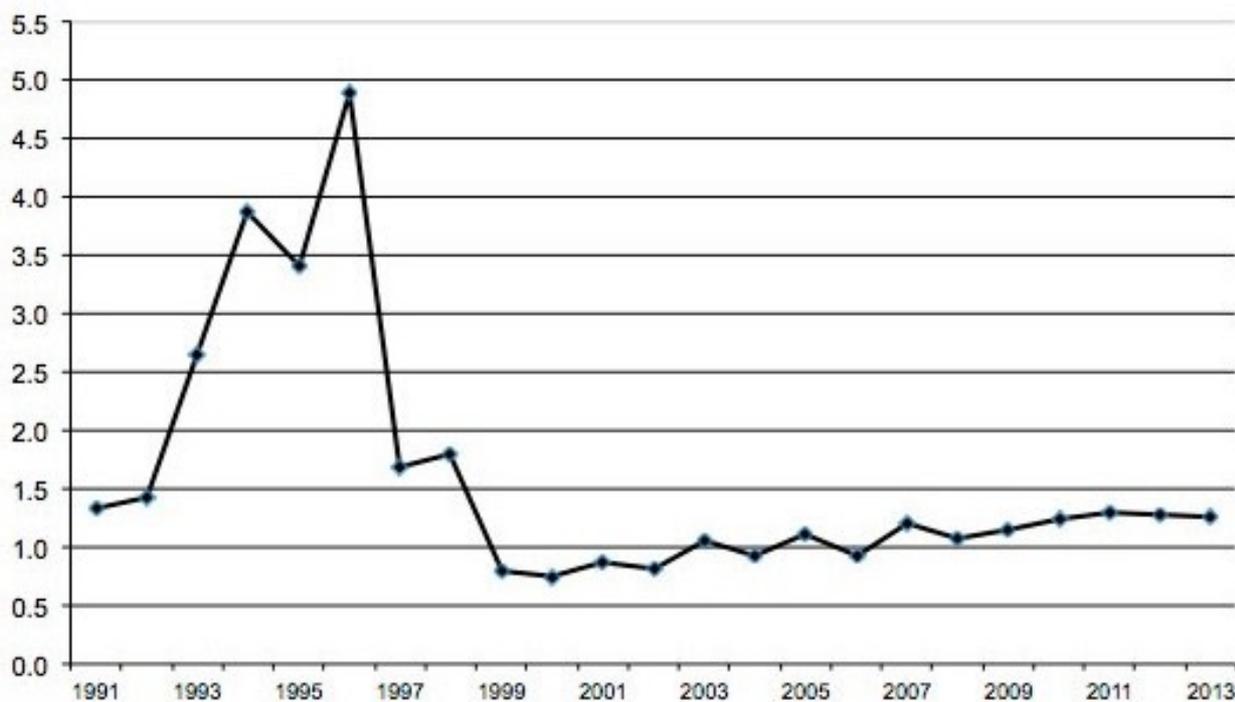
1. Представим себе, что у нас есть бизнес по производству и продаже сепулек. Ему все время требуются займы на оборотные средства на производство сепулек. Работает он в ноль — то есть покрывает все затраты на свое содержание, проценты по займам, но нам как основателям не остается ничего. Нужна ли нам такая корова?
2. Если а) этот бизнес берет займы по рыночным ставкам (например, процентов под 20–30% годовых в рублях) и б) мы его контролируем — то выгодно. Почему? Потому что мы можем использовать его в виде своего карманного банка, условные проценты по депозиту в котором выше, чем в обычном банке. Условные проценты по депозиту — это кредитная ставка в те самые 20–30% годовых минус 13% НДФЛ. Бизнес растет и ему нужно существенно больше заемных денег, чем у нас есть? Не вопрос — привлекаем деньги знакомых и зарабатываем свой процент комиссионных. Если мы его не будем заирать, то оставшаяся сумма все равно будет превышать процент по банковскому депозиту.
3. Риски? Хеджируем своим контролем. Если мы поставим разумный процент по займам и не будем ставить целью зарабатывать прибыль от функционирования самого бизнеса, то мы сможем продавать сепульки по весьма конкурентноспособным ценам — это еще и хеджирование рисков по рынку.
4. Любой бизнес рано или поздно превращается в машинку по переработке внешних заемных денег. Особенно, если мы вспомним, что инвестиции — это разновидность долгового финансирования. Вот даже основатель WeWork обкэшил перед IPO, чтобы купить недвижимость для сдачи в аренду своему же WeWork.
5. В общем, если на бизнес-модели смотреть шире, то открываются новые поля для экспериментов.



## Что выгоднее — инвестировать в венчур или S&P 500?

1. Наткнулся на метод сравнения под названием Kaplan Schoar Public Market Equivalent (KS-PME). Метод простой — считаем отношение исходящих (возвратов) и входящих (инвестиций) денежных потоков отдельно для LP венчурных фондов и для владельцев акций компаний, входящих в S&P 500. Понятно, что это лишь один из методов, но он мне нравится тем, что он считает реальный отлуп на карман, а не бумажную стоимость.
2. Результат:
  - До 1998 года венчур показывал существенно лучший результат, чем S&P 500
  - В 1999–2002 годах венчур был менее выгоден, чем S&P 500
  - С 2003 года венчур показывает результаты лучше, чем S&P 500 на 3–4 процента почти каждый год
3. Вывод: венчур — не самый худший способ зарабатывать деньги, если заниматься этим системно, а не играть время от времени в стартап-рулетку.

**U.S. VC PME by Vintage Year, 1991 - 2013**  
**Pooled Ave. as of September 2016**



Источник: <https://venturebeat.com/2017/04/02/vc-performance-is-beating-the-sp-500/>



## Компания — это венчурный фонд, инвестирующий в человеческий капитал

1. В ответ на мой тезис «Не надо угадывать лучших, надо брать всех и отсеивать худших» прилетело возражение — а как применять этот принцип в компаниях? Увеличивать количество сотрудников, столов, компьютеров и т.д.? Так это же увеличение прямых затрат, какой в этом смысл? Сначала я подумал: «Хм. Да, вроде бы, смысла нет». А потом вспомнил о наших любимых стартапах.
2. Смотрите — по статистике 65% проинвестированных стартапов умирает или не возвращает денег инвесторам, 30% возвращает от 1 до 10 концов на инвестиции и 5% — больше 10 концов. Другими словами, в любом венчурном фонде заложена «избыточность» стартапов с расчетом на то, что больше половины из них умрет для инвестора. И даже при такой модели 50% венчурных фондов умудряется выживать. 35% из них возвращает от 1 до 2 концов инвесторам, 10% — возвращает 2–3 конца, 5% — больше 5 концов. Причем все эти концы приносят те самые выжившие лучшие.
3. Видел статистику, что в России только 3.4% новых предприятий живет более 3 лет. Причем каждая из этих компаний очевидно пытается минимизировать прямые затраты на сотрудников, нанимая ровно столько, сколько нужно, или даже меньше. Видите? С заложенной смертностью и избыточностью стартапов выживает 50% венчурных фондов. А без заложенной избыточности сотрудников — только 3% компаний.
4. Мы ведь можем рассматривать компанию как фонд, инвестирующий в человеческий капитал — в людей, своих будущих сотрудников? И изначально заложить в модель избыточные затраты (инвестиции) в худших сотрудников, которых мы потом уволим? Есть предположение,

что оставшиеся лучшие принесут компании большую прибыль, чем средние работники, сидящие ровно на своих стульях.

5. В венчурной модели стартапов принцип отсева худших работает и приносит деньги. Почему бы этому принципу не сработать в венчурной модели компании, инвестирующей в человеческий капитал?



## 9 признаков превращения основателя стартапа в предводителя бизнеса

1. Ты заменяешь вопрос «что?» на «зачем?».
2. Ты заменяешь вопрос «как?» на «кто?».
3. Ты перестаешь мотивировать сотрудников тем, что вдохновляет тебя.
4. Ты перестаешь использовать сотрудников для достижения собственных целей и начинаешь помогать им достигать их целей.
5. Ты чаще говоришь «нет», чем «да».
6. Ты чаще задаешь вопросы, чем на них отвечаешь.
7. Ты начинаешь использовать слово «задача» вместо «проблема».
8. Ты проводишь больше времени с продавцами и маркетологами, чем с разработчиками продукта.
9. Ты начинаешь считать не только выручку, но и долю рынка.



## 11 способов больше зарабатывать в бизнесе

1. Повысить средний чек. Пусть даже и за счет скидок на дополнительные товары/услуги или предоплаты за период.
2. Сделать разные воронки продаж с разной стоимостью привлечения покупателя для разных средних чеков.

3. Найти другую воронку продаж с более низкой стоимостью привлечения покупателя.
4. Повысить цену на продукт в 10 раз. Что надо в нем для этого изменить?
5. Сфокусироваться на борьбе с конкретным конкурентом.
6. Перейти из B2C в B2B или наоборот — из B2B в B2C.
7. Применить ту же бизнес-модель на другом рынке.
8. Сделать одну из фиш целым продуктом. Выбросить все остальное.
9. В два раза сократить расходы на разработку. В три раза увеличить расходы на продажи.
10. Перейти с месячного на недельное планирование продаж и выручки.
11. Перестать заниматься этой фигней и найти рынок побольше.



## Почему инвестору стоит быть мелочным, а основателю — не особо

1. Довольная обычная ситуацию, когда основатель и инвестор в переговорах о входе отжимают друг у друга 5% доли. Типа будет у инвестора 10% или 15%. Насколько это важно, и о чем это может говорить?
2. Представим, что основатель нацелен на то, чтобы продать проект за большие деньги — скажем, 100 миллионов долларов, для круглого счета. Если это случится, то он заработает или 85, или 90 миллионов долларов (считаем для простоты, что других инвесторов у проекта не будет). Насколько большая для него разница — 85 или 90? На таких масштабах — не такая существенная. Для инвестора же разница между 10 и 15 миллионами — огромная. Как и относительная — в целых полтора раза, так и абсолютная — 5 миллионов долларов разницы при базе в 10 миллионов.

3. А вот если основатель в душе надеется только на то, чтобы сбыть проект с рук миллионов за 100 рублей — ситуация кардинально иная. Тут разница для основателя — 5 миллионов рублей. На фоне размеров сделки — это может оказаться рассуждением о том, куплю ли я в итоге еще одну квартиру, чтобы сдавать ее в аренду, или не куплю. Правда, для инвестора тогда такая сделка вообще физического смысла не имеет, потому что для него это вопрос выбора — заработать 10 миллионов рублей или 15 миллионов. Оба выбора ему не подходят. Иметь риски уровня стартапа при максимально возможном выигрыше размером в обычную московскую трешку — тупо неинтересно.
4. Вот и получается, что для инвестора такие споры могут стать хорошей лакмусовой бумажкой на уровень амбиций основателя. Если он нацелен на 100 миллионов долларов, то споры будут недолгими. Если деньги нужны или инвестор нужный — скорее согласится, чем нет. А вот если нацелен на 100 миллионов рублей — то биться будет до последнего вздоха. Как всегда, утрирую — но смысл, надеюсь, понятен.



## У вас всё хорошо? Меняйтесь.

1. Видел статистику, что 94% компаний делают экзит не с тем продуктом, с которого они начинали. Главный вопрос — что заставило их измениться? Потому что с исходным продуктом всё стало совсем плохо? Или потому что с ним было недостаточно хорошо?
2. Кажется, что в большинстве случаев — «потому что всё стало совсем плохо». Хотя есть у меня предположение, что умные люди меняются, когда все и так хорошо, но они хотят больше. Почему? Потому что умные люди смогут добиться успеха практически во всем, что они делают. Весь вопрос, что именно они делают — может быть, что-то на слишком маленьком рынке?
3. В общем, вывод парадоксальный. У вас все хорошо с бизнесом? Самое время, чтобы начать меняться. Менять продукт, менять рынок. У вас еще есть время и ресурсы, чтобы сделать это по-человечески, а не совершить подвиг в последний момент, когда деваться больше некуда.



## На третьем лонг-айленде приятель рассказал историю

Привел я дочку на работу. Ей девять лет. Сидит в уголке, в планшет уткнулась, но по сторонам косяка давит. Я то за компом, то на телефоне, то лично с кем-то ругаюсь. В общем, всё как всегда.

Спускаемся вниз на обед, и тут она меня спрашивает: «Папа, а зачем ты этим занимаешься?». Я начал быстренько перебирать, что ответить. «Чтобы тебя с мамой прокормить»? Тупо. «Чтобы много денежек заработать»? Блин, да я за всю жизнь тут даже лям баксов не отложу. «Чтобы мир изменить»? Хе-хе, много я, сидя на на своем месте, наизменяю.

Короче, ответил ей, мол, повзрослеешь — сама поймешь. Правда, я вот повзрослел, но чёт так и не понял.



## Что сделать, чтобы получилось?

Прочитал занимательную историю о словенском стартапе PredictLeads, который отслеживает трекшн стартапов, которые уже попадали на радары инвесторов. Он сигнализирует инвестору, если динамика стартапа изменилась, и, возможно, наступил момент, когда инвесторам стоит посмотреть на тот же самый стартап еще раз.

Краткое изложение истории

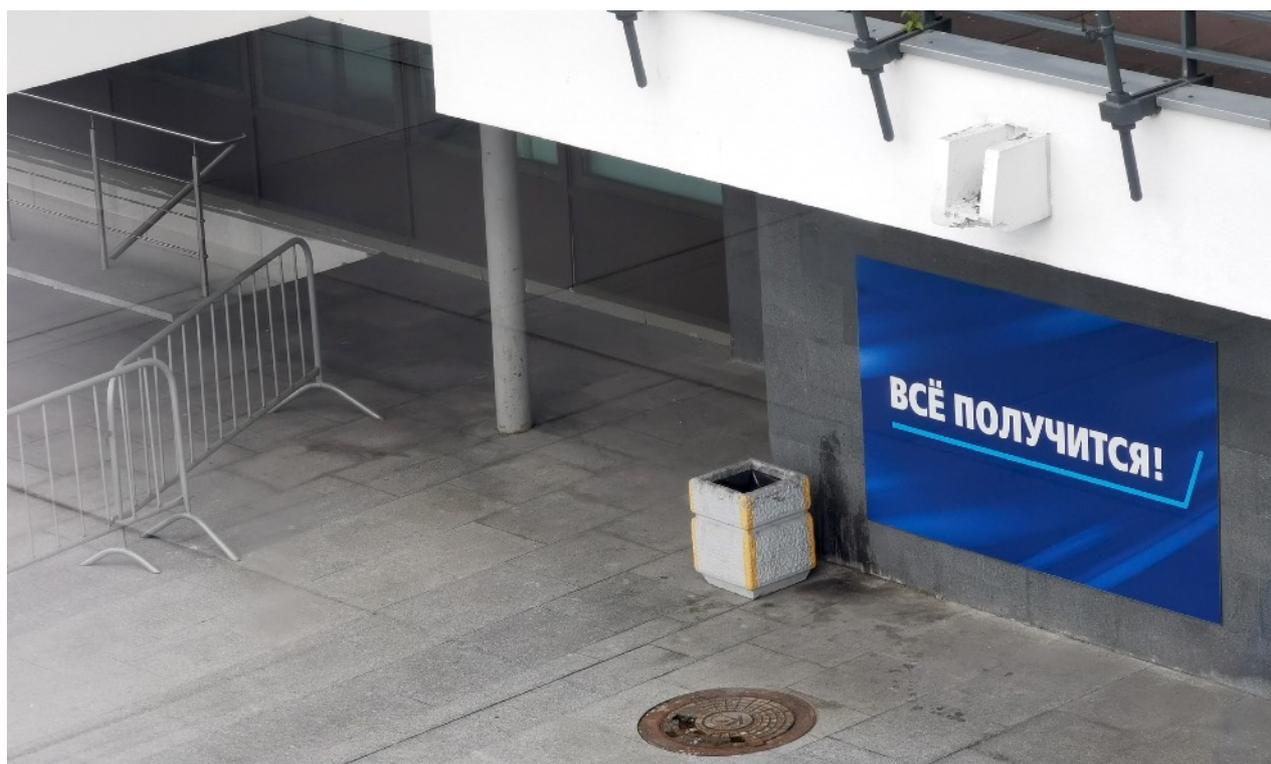
1. Стартап был основан в 2016 году. Они пытались попасть в Y Combinator 5 раз, прежде чем в начале этого года их приняли.
2. «Пока мы не начали продавать наш продукт венчурным инвесторам, нам не удавалось заинтересовать YC».
3. «У нас практически закончились деньги в 2017 году, и мне пришлось взять деньги в долг у своей мамы, потому что банки нам денег не давали. Мы не знали, как нам попасть в YC, чтобы получить так нужные нам инвестиции, поэтому нам пришлось реструктурировать то, что мы делаем, таким образом, чтобы зарабатывать больше, чем мы тратим. В

результате мы начали продавать и закрыли несколько крупных сделок, которые вывели нас в прибыль.»

4. Сегодня они подняли \$1.5m инвестиций по оценке в \$10m. Сейчас они планируют перевод штаб-квартиры компании в США.

Выводы элементарные. Пока вы не начали продавать — посеваем инвесторам вы неинтересны. Пока вы сами не захотели (или не были вынуждены) зарабатывать деньги — вы не начнете их зарабатывать. Знаю это даже по стартапам, с которыми я сам работал. Пока деньги не закончились — фантазия в нужном направлении не включается, вся фантазия уходит на придумывание новых фиш, которые требуют все больше затрат на их разработку и поддержку.

Источник: <https://techcrunch.com/2019/08/26/y-combinator-graduate-predictleads-helps-vcs-hunt-for-unicorns/>



PS Эту фотографию я сделал на выходных в Пулково. Всюду знаки :)

\*\*\*

## Как продать свой стартап за 100 миллионов долларов?

1. Очень просто. После того, как вы вышли на рынок, продолжать растить выручку в темпе как минимум «три–три–два–два». Это значит рост в 3 раза первые два года и в 2 раза последующие два года.
2. Если считать выходом на рынок содержательную годовую выручку, скажем, в 60 миллионов рублей в год (около \$1m), то рост по формуле «три–три–два–два» приведет к годовой выручке в \$36m. Довольно приемлемый для России мультипликатор в три раза к текущей выручке и даст нам искомые \$100m стоимости компании.
3. Эта мантра «три–три–два–два» — популярная формула в Кремниевой Долине. Но по ней там растят единорогов. Содержательный выход на рынок — \$3m. Применение формулы дает выручку в \$108m в конце четвертого года. Американский мультипликатор в 10 раз к выручке для растущего бизнеса — оценку в \$1B.
4. В общем, вот и получился простой бенчмарк в ответ на популярный вопрос — «что нам сделать, чтобы стать интересным для инвестора?». Если вспомнить, что мы — это самый первый инвестор в свой стартап, то вот и ответ на еще один мучительный вопрос — «какой идеей стоит заняться?». Той, которую мы знаем как растить в таком темпе.
5. Правда, сначала надо дойти до содержательной начальной выручки. Легко вырасти от миллиона рублей годовой выручки до десяти. Сложнее — от десяти до тридцати. Еще посложнее — от тридцати до шестидесяти. Но это все еще конфетки, цветочки и стартап-игрища. Настоящее испытание на единорожество начинается после этого. Метод проверки простой — «три–три–два–два».



## Что такое «востребованность»?

1. Самый первый шаг стартапа — это проверка востребованности своего продукта.

2. Если мы хотим построить единорога, то самый главный показатель востребованности — это конверсия. Представим себе доведенную до крайности ситуацию. Мы вышли из своего коворкинга на улицу и начали предлагать всем проходящим мимо людям купить наш продукт. Если, скажем, пятьдесят человек из ста его купят — значит мы нашли крутейший продукт для широчайшего рынка.
3. Даже абсолютный размер целевого рынка — ничто по сравнению с конверсией. Если наш целевой рынок всего тысяча человек или компаний, на котором у нас конверсия 100% — у нас будет тысяча покупателей. Если мы нацелились на рынок в миллион человек, на котором мы имеем конверсию от охвата в покупку в 0.1% — это будет та же самая тысяча покупателей.
4. Высокая конверсия снижает стоимость привлечения покупателя. Максимально широкий таргетинг — по определению означает широкий рынок. Самый широкий рынок — это отсутствие таргетинга вообще. Высокая конверсия в совокупности с отсутствием таргетинга неминуемо приведет к приемлемой стоимости привлечения покупателя и сходимости юнит-экономики.
5. В общем, хотим строить единорогов — упираемся в конверсию и максимально расширяем таргетинг вплоть до его отсутствия. Вот и остается в сухом остатке, что все решает конверсия.



## Господин «Нет»

- Давайте сделаем вот такую штуку.
- А зачем?
- Ну, денег заработаем.
- А сколько?
- Ну, [столько-то] в месяц.
- И зачем это нам?

- Но юнит-экономика сходится. Почему нет? Ведь самое главное, чтобы юнит-экономика сходилась.
- Не, это не самое главное. Каждое дело занимаем наше время и мозги. Это наш главный ресурс. Если мы займем их этим, то у нас может не остаться времени и мозгов, чтобы сделать что-то, что принесет нам больше денег. Или мы такие дебилы, что не сможем этого придумать?
- Не дебилы. Сможем.
- Будем делать это?
- Не будем.
1. Этот реальный диалог иллюстрирует мой старый принцип — предприниматель должен учиться говорить «Нет» гораздо чаще, чем «Да». Этим и отличается психология предпринимателя от наемного сотрудника.
  2. У предпринимателя должно всегда быть возможностей больше, чем времени и мозгов. Он должен постоянно их искать, создавать и выбирать. Критерий отсекаания вариантов — сходимость экономики и предельные затраты. Критерий выбора — потенциальный выигрыш.
  3. У наемного сотрудника времени и мозгов всегда больше, чем возможностей, и он все время говорит «Да» любой возможности. Или все возможности приблизительно равны по количеству потенциально зарабатываемых денег, поэтому выбирать не из чего.
  4. А самозанятые — это те, кто набирает кучу мелких дел. А потом удивляются, почему нет ни времени, ни денег.



## 2%, на которые я живу

1. Почему делать большие вещи рвутся люди, которые не умеют зарабатывать деньги? Почему те, кто умеет зарабатывать, не рвется делать большие вещи?

2. Вы скажете, что есть исключения? Конечно, есть. Как говорилось в старом анекдоте, на эти два процента я — как венчурный инвестор — и живу.
3. Какой вывод? Очень простой. Хотите делать большие вещи — сначала научитесь зарабатывать. В 2010 году только 15% американских стартапов, сумевших поднять первый после ангельского раунд инвестиций от топовых инвесторов, имел хоть какую-то выручку. В 2016 году — 56%. В 2018 году — уже 82%.