

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

сентябрь

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/>

Придумали KPI для своих сотрудников? Подумайте еще раз.

1. В Индии когда-то было засилье змей. Правительство решило выдавать вознаграждение за каждую убитую змею. Многие жители стали специально разводить змей, чтобы их убивать и получать вознаграждение.
2. В одном колл-центре стали выдавать оценивать работу обзвонщиков и выдавать премии за количество звонков. Многие обзвонщики стали сами бросать трубку после минуты разговора, не доводя звонки до результата, чтобы увеличить количество звонков.
3. Первый пример — проявление Закона Кэмпбелла «Чем больше мы будем использовать социальный показатель для принятия решений, тем больше он будет подвержен коррупции, и тем больше он извратит тот социальный процесс, который он должен улучшать.»
4. Второй пример — проявление Закона Гудхарта. «Когда метрика превращается в цель, она перестает быть хорошей метрикой». Люди начинают оптимизироваться конкретно под эту метрику, пренебрегая другими, не менее полезными, делами.
5. Законы Кэмпбелла и Гудхарта — двоюродные братья. Просто один относится к социальной жизни, а второй — к бизнесу. Можно даже сказать, что они оба — троюродные братья «эффекта наблюдателя» из квантовой механики, в формулировке Гейзенберга: «реальность различается в зависимости от того, наблюдаем мы её или нет».
6. Установили KPI, который должен положительно влиять на нужный вам результат? Идеальных KPI не существует. Поэтому нужно подумать об отрицательных эффектах. Какие извращения люди предпримут, чтобы выполнить KPI? Какими другими полезными делами люди пренебрегут, чтобы улучшить KPI? Насколько эти извращения и пренебрежения вредны для нашего бизнеса — готовы ли мы с ними смириться или нет?



Легко ли продавать доллар за 90 центов?

1. У любого поста о том, что задача стартапа — растить выручку, всегда найдутся комментаторы, утверждающие, что выручка — это фигня. Мол, очень легко «продавать доллар за 90 центов» — типа растить выручку, имея операционные убытки.
2. Могу только предложить комментаторам взять сумку с долларовыми бумажками, выйти на улицу и распродать все эти доллары по 90 центов по одному в одни руки. Предполагаю, что конверсия в продажи будет совсем маленькая. Люди же будут думать «это не настоящие доллары» или «тут какая-то разводка». Придется тратить время и деньги на укрепление доверия, построение бренда, расширение системы сбыта. И эти затраты окажутся гораздо большими, чем изначально заложенные убытки в 10 центов на доллар.
3. Увеличивать выручку каждый год в разы, даже торгуя себе в убыток — совсем не простая задача. Расходы на производство и стоимость привлечения покупателя по мере увеличения объема и доверия обычно уменьшаются. А это значит, что убытки сначала уменьшаются, а потом появляется прибыль. Ларек же с шаурмой с первого дня может приносить прибыль. Вот только размер прибыли этого ларька не фигу не вырастишь в сто раз.



А вы наступали несколько раз на одни и те же грабли?

1. Я — да.
2. Думаю, что это встроено в нашу природу — наступать на те же грабли. Как лечить? На мой взгляд, лекарство только одно — обсуждать это с кем-то внешним. Вот только подход «нет, вы не поняли» тут не работает. Надо не убеждать, а выслушивать вопросы, сомнения и возражения. Что-то похожее в психоанализе называется экстернализацией.
3. Наблюдал забавный факт. Начинающим лучше всего разговаривать с более опытными людьми. А вот более опытным лучше всего разговаривать с начинающими. Их простые и простодушные вопросы

гораздо быстрее заставляют задуматься о сути дела, чем умные обсуждения на уровне бизнес-моделей, рыночных тенденций, бихевиористской экономики и прочей высоколбой хрени.



Самый короткий диалог, объясняющий необходимость минимального жизнеспособного продукта

— Я знаю, как на этом заработать.

— Знаете или умеете?



Построение продукта по пресс-релизу

Говорят, что для продуктов в Амазоне сначала пишут пресс-релиз, а потом просто реализуют то, что в нем написано. Получается, что структура хорошего продукта соответствует структуре хорошего пресс-релиза. Из чего состоит хороший пресс-релиз?

1. Что это? Чем это особенное? Почему я должен обратить на это внимание?
2. Для кого это? Кому это подходит и почему?
3. Масштабность. Больше 5 раз, дешевле на 50%, 40 тысяч человек в листе ожидания.
4. Это было раньше невозможно, а теперь стало возможно. Почему так, с чем связано?
5. Это востребовано, этим пользуются. Числа, проценты, динамика.
6. Это круто. Почему? Тут есть все. Тут есть всё. Первый в этой области. 5 человек из списка Форбс. 10 лауреатов Нобелевской премии. 20 поп-звезд.

7. Это быстрее или удобнее, или дешевле, или больше за те же деньги. В чем, как и почему.
8. Это интересно. Почему интересно? Не все полезное интересно, и поэтому многим полезным не пользуются (например, программы домашних финансов).
9. Кто вписался? Селебрити, бренды, компании. Кто и почему.

Первый пресс-релиз Амазона был построен ровно по этой схеме, и по нему действительно можно было создать Амазон: <https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/worlds-largest-bookseller-opens-web>.

Еще одна польза — по этой же структуре можно строить практически любые лендинги. Хороший лендинг — это и есть хороший пресс-релиз :)



Закон человеческой инерции

1. Люди предпочитают, чтобы им платили больше за то, что они уже делают. А не начинать делать то, за что им могут больше заплатить.
2. Чем больше вы уже зарабатываете, тем больше сила инерции, препятствующая тому, чтобы вы могли заработать еще больше.



7 смертных грехов предпринимателя

1. Медленно думать. Быстро думать — не только быстро перебирать много вариантов, но и быстро отбрасывать большую их часть.
2. Не признавать ошибки вовремя. Чтобы было «вовремя» — надо все время искать ошибки в своих действиях.
3. Не искать причин. Нет, причина «все остальные дураки» (вариант «они не понимают своего счастья») — это не причина.
4. Не делать выводов. А по выводам не предпринимать действий.

5. Не уметь задавать правильные вопросы. Меня, например, задолбали вопросы типа «дайте обратную связь по проекту» или «имеет ли смысл этим заниматься».
6. Не уметь отделять главное от второстепенного и важное от срочного. У каждого из нас одна штука мозгов и 24 часа в сутках.
7. Убеждать людей в чем-то, а не искать способ дать им то, что они хотят.



Сколько у вас неотвеченных писем?

1. Бывший директор самого успешного стартап-акселератора Y Combinator считает, что самыми важными персональными чертами успешного фаундера — это скорость и решительность.
2. «Я когда-то написал небольшую программку, которая подсчитывала, насколько быстрее наши лучшие фаундеры, будущие основатели миллиардных компаний, отвечали на мои емэйлы, чем неуспешные фаундеры.», — говорит он, — «Я не помню точной разницы, но разница в среднем была ошеломительной — сколько-то минут у лучших против дней у худших.».
3. А сколько у вас неотвеченных писем в почтовом ящике? Много? Либо вы не быстры и не решительны, либо у вас слишком много мелких неважных дел.

Ссылка на интервью: <https://medium.com/conversations-with-tyler/tyler-cowen-sam-altman-ai-tech-business-58f530417522>



Продажи — это такой же продукт, как и продукт

1. Я стараюсь анализировать продукты и бизнес-модели единорогов. Некоторые строчки рейтинга ставят меня в тупик. Что такого прорывного в продаже матрасов (Casper), косметики (L&P Cosmetic), одежды и обуви (MINISO, Life, Kendra Scott, AllBirds, Away), чемоданов

(Away), очков (Warby Parker)? И ведь это еще не весь список по сути обычных вещей, продаваемых по обычным бизнес-моделям.

2. С другой стороны, работаю я сейчас с одним стартапом, продающим некую неуникальную услугу. Ставим и выполняем планы роста, хотя повторяюсь — услуга неуникальная. Почему растем? Потому что перестраиваем систему продаж, но не по принципу «как нам найти звездных продавцов», а по принципу «как построить фабрику продаж». Фабрика — это такое место, где абсолютно средние люди могут выпускать замечательные продукты (типа китайских фабрик по производству тру айфонов).
3. Стартап может стать единорогом не только потому, что у него лучшие товары или лучшая бизнес-модель. А потому что у него лучшая система сбыта, с помощью которой он начал продавать вполне обычные товары. В общем, система сбыта (продаж, дистрибуции) — это такой же продукт, как и тот продукт, который мы продаем.
4. Этот продукт (система сбыта) вовсе не сводится к простейшей формуле, которую я слышу чаще всего: «где найти хорошего продавца?». Даже наоборот — если мы начинаем морочиться по поводу звездных продавцов — значит, мы не строим систему. Система — это когда мы можем достигать звездных результатов с помощью обычных людей.



Вопрос, который чуть не поставил меня в тупик

— А есть ли понятие хард-скиллов для предпринимателя?

— М-м-м... Есть. Хард-скиллы предпринимателя — это то, что считается софт-скиллами для любых других профессий.



Неопределенность гораздо лучше риска

1. Когда говорят о стартапах, сразу начинают говорить о риске. Надо уметь рисковать и так далее. Вот только под риском чаще всего понимают что-то совсем не то. Риск в понимании многих — это «давайте

я спрыгну с третьего этажа, вдруг не разобьюсь» или «давайте я сделаю вот такую штуку — вдруг она взлетит», или «ни у кого это не получалось, вдруг у меня получится».

2. Гораздо конструктивнее вместо слова «риск» использовать слово «неопределенность». Мы не уверены, поможет ли то, что мы делаем, отожрать долю рынка у нашего главного конкурента. Мы не уверены, будет ли этот рынок расти. Мы не уверены, сможет ли наша новая штука удовлетворить старый спрос (заменить старый продукт, так же как автомобиль заменил лошадь). Это хорошие правильные вопросы, которые нужно потом еще более конкретизировать.
3. Рискуют авантюристы. Создатели стартапов разрешают неопределенность. Для этого нужно в первую очередь эту самую неопределенность сформулировать — это и есть гипотеза. А потом ее разрешить — создать минимальный жизнеспособный продукт для проверки гипотезы.
4. В общем, ну его на фиг, этот риск. Лучше работать с неопределенностью. Живее будем :)



Американская военщина как источник управленческой мудрости

В американской книжке про развитие командных умений на уровне взвода и роты увидел несколько простых, но конструктивных формулировок.

1. Единственная суть лидерства — это умение выполнить задачу. Это может звучать слишком просто, но это то, чего ждут от лидера. Он получает задачу в виде миссии или прямого приказа, а потом выполняет ее силами своих последователей.
2. Задача командира — распознать, к какой из групп относится каждый его подчиненный, и принять соответствующие меры по изменению его положения. Групп всего четыре: а) умеющий и желающий, б) не умеющий, но желающий, в) умеющий и не желающий, г) не умеющий и не желающий. Если подчиненный относится к группе «умеющий и

желающий», то его необходимо наделить его новыми задачами и полномочиями, чтобы он в одно мгновение стал опять «не умеющим, но желающим».

3. Дальнейшее поведение солдата внутри подразделения полностью определяется первыми 10 днями после его назначения в него. Если не осуществить прямое и непосредственное влияние на солдата в течение этих 10 дней, то его поведение будет определяться наблюдением за окружающими и теми правильными или неправильными выводами, которые он из этих наблюдений сделал.



Жизненное наблюдение

1. Если у вас нет дашборда, показывающего ежедневную выручку — значит, вы не озабочены зарабатыванием денег.
2. Если на этом дашборде нет сравнения с выручкой за прошлый период и процент от выполнения текущего плана — значит, вы не озабочены ростом.
3. Если вы не озабочены зарабатыванием денег и ростом — значит, заработать деньги и вырасти вы можете только чудом.
4. Чудеса обычно случаются не с нами.



Вредный совет по написанию писем

1. Услышал по радио советы по написанию электронных писем. Первый же совет — «подумайте, что я хочу сказать». Блин-блин-блин. Это самый вредный и неправильный совет.
2. Первый правильный совет звучит так: «подумайте, что человек на другом конце письма хочет услышать»? Кто это? Что вы ему предлагаете? Зачем ему это нужно? Что вы хотите, чтобы он сделал? Что ему для этого достаточно знать? Какой первый шаг ему надо сделать? Как облегчить ему этот первый шаг?



Анализируй это

1. В самом начале пути Цукерберг внимательно анализировал, кто из вновь зарегистрированных пользователей не отваливается, а остается. Тогда он вывел простое правило — если за первые две недели у человека появляется десять друзей на Фейсбуке, то в обозримое время он не отвалится. Именно эта метрика и стала метрикой Полярной звезды в первые годы Фейсбука. Любыми способами подтолкнуть, навязать, заставить человека зафрендиться как минимум с десятью людьми за первые две недели.
2. Не исключаю, что похожее правило было и у Дропбокса. Типа, если человек за первые X недель положил в Дропбокс Y файлов, то он им продолжит пользоваться.
3. Кажется мне, что у любого сервиса, заточенного на удержание, можно обнаружить какую-то аналогичную зависимость. Остаются те пользователи, которые за первые несколько недель совершили определенное количество определенных действий.
4. В общем, хотим удерживать пользователей — надо понять, что это за действия, и сосредоточиться на подталкивании всех остальных к их совершению. Вот это конструктивный подход к удержанию. А всё остальное — как-то не очень.



Если у тебя есть миллион долларов — это либо твой последний миллион, либо первый. Как бы ты ни считал — ты прав.

Пост проплачен UnitedInvestors.ru :)

Это было короткое резюме моей поездки на слет бизнес-ангелов.



Самое простое начало разговора о стартапе

- Наш проект делает вот такую штуку...
- К черту подробности. С кем вы конкурируете?



Неумолимый Парето

- У меня в бизнесе три направления...
- А как выручка по ним распределяется?
- Примерно поровну.
- Хм. Кажется, что ты недозарабатываешь процентов семьдесят.
- Это как?
- Принцип Парето никто не отменял. 20% клиентов обычно приносят 80% денег. Либо ты не растешь то из них, которое может принести 80% денег. Либо все они вместе — это те самые 20%. А того, что принесет 80%, ты не ищешь.



Всего две причины торопиться

1. Торопиться, как известно по старой поговорке, нужно только в двух случаях — когда ловишь блох или трахаешься с чужой женой.
2. Стартапу нужно торопиться тоже только в двух направлениях — темп роста выручки и скорость проверки гипотез.



Вынырнуть из CustDev

1. Есть куча способов создать небольшой бизнес. Product/market fit, все дела.

2. Но, кажется, что есть только пять рыночных способов создать большую компанию:
 - объединить кучу мелких игроков на своей платформе или в своей сети (Uber, McDonalds)
 - переманить клиентов у кучи мелких игроков (SkyEng vs репетиторы, сети супермаркеты vs магазины у дома)
 - убить большого конкурента (Яндекс vs Рамблер, Avito vs Из рук в руки)
 - объединиться двум-трем средним игрокам (Mail.ru + Astrum, Avito+Slando+OLX, Нетология + Фоксфорд)
 - предложить автомобиль вместо лошади для кучи людей (Форд, iPhone)
3. Придумали прикольную штуку, которую еще никто почему-то не сделал? Хотите создать большую компанию? Вынырните из customer development и посмотрите на рынок. Каким путем пойдете?



Рынки Шредингера

1. Есть рынки, которые как бы есть, но которых, на самом деле, нет.
2. Например, говорят, что есть рынок подарков. Но все онлайн-порталы подарков, которые с упорством пытаются строить до сих пор, почему-то не взлетают. Почему? Да потому что нет рынка подарков, а есть а) рынок «всякой муйни по дороге», куда забегают, чтобы купить неважную вещь неважному человеку, и б) другие рынки полезных вещей, которые продаются в специализированных магазинах (электроника, инструменты и т. д.), когда ты сознательно хочешь подарить нужную вещь важному для тебя человеку. Как только мы муйню убираем с дороги и переносим в интернет, мимо нее сразу перестают пробегать по дороге с работы на день рождения. И только тут мы внезапно понимаем, что рынка подарков, на самом деле, нет.

3. Или, например, рынок дополнительного школьного образования. В котором есть рынок подготовки к ОГЭ/ЕГЭ, рынок репетиторов по английскому, математике, русскому языку и... остальная мелочь на сдачу. Как только мы придумаем замечательную программу по обучению школьников предпринимательству или истории искусств и рванем на рынок дополнительного школьного образования, то мы поймем, что этого рынка, на самом деле, нет. А есть только то, о чем я написал выше.
4. В общем, не ведитесь на используемые другими названия рынков. Разбирайтесь, что эти рынки представляют собой на самом деле.



А теперь о спорте...

- А вам никогда не нравился ни один игровой вид спорта?
- Никогда
- Почему?
- Зачем мне болеть за других?

Когда-то совсем давно мой приятель, подергивая ногой, сказал, что он «так хочет заработать много денег, что даже трахаться не может». И таки заработал, и таки много. Нет, трахалка не отвалилась, по сторонним наблюдениям видно, что до сих пор в боевом режиме функционирует. Хотя это и не совсем о спорте, но суть, на мой взгляд, та же самая.



Как разглядеть бревно в своем глазу?

1. Школьники, которые давали советы по учебе своим младшим товарищам, сами начинали тратить больше времени на выполнение своих домашних работ и получали более высокие оценки, чем те школьники, которых старались мотивировать учителя. Другими словами, когда ты даешь советы другим, ты сам начинаешь чаще им следовать.

2. Возникла мысль. Если вы замутили стартап, то первым делом пойдите и найдите другой стартап, находящийся на той же стадии, и вложите в него свои деньги. Заботясь о своих деньгах, вы начнете давать ему советы. Тем самым, вы начнете лучше управлять своим собственным стартапом. Проблемы ведь, по большому счету, у всех стартапов на начальном этапе одинаковые и относятся не к конкретным сферам деятельности, а к общим проблемам — определение целей, выставление приоритетов, распределение ресурсов, составление планов, управление по ключевым показателям.
3. Когда ты дал другому свои деньги, ты начинаешь видеть соринку в его глазу. Это может помочь разглядеть бревно в своем глазу, которое ты упорно не замечаешь, несмотря на советы старших товарищей. В общем, стартапы — становитесь инвесторами. Тогда вы станете более успешными стартаперами.
4. Ссылка на исследование: <https://faculty.chicagobooth.edu/ayelet.fishbach/research/DearAbby.pdf>



Забывать слова «рынок» и «потребность»

1. Очень хочется, чтобы начинающие предприниматели забыли слова «рынок» и «потребность» и начали использовать только слово «спрос» — в смысле, существующий спрос. Иначе их всё время тянет создавать новые рынки, формировать и открывать новые потребности.
2. А операция с спросом существует только одна — его можно только «переключать» с одного на другое. С менее важной для человека вещи на более важную. Или с одного способа удовлетворения спроса на другой. Кошелек ведь у человека не резиновый. Количество денег в нем то же самое, сколько бы новых продуктов не появилось. Поэтому только «переключать».
3. Сейчас в эфире прозвучало краткое изложение теории конкуренции.



Продукт — это «но»

1. Говорят, что хорошие истории построены вокруг слова «но». Я собрался ехать на дачу, но тут зазвонил телефон и мне сказали, что мне надо срочно поехать на работу. Я поехал на работу, но машина по дороге сломалась. Я достал телефон позвонить в сервис, но оказалось, что телефон разряжен. Я начал просить телефон у проезжающих мимо, но никто не остановился. Я отошел от машины к остановке, где стояло больше людей, но вдруг увидел среди них свою бывшую девушку. И так далее.
2. Хороший продукт — это тоже хорошая история. Как основатель БлаБлаКара рассказывал: «Мне надо было срочно доехать из Парижа куда-то там, но билетов на поезд не было...». И вообще, вот это «но» как раз показывает, что человек что-то хотел сделать (значит, что есть спрос), но возникло какое-то препятствие или он ощутил какую-то проблему, или что-то его разозлило в процессе. И вот мы предложили способ обойти это «но», то есть сделать удобнее, дешевле, проще, быстрее, с большим результатом.
3. Но все началось с того, что кто-то уже делал что-то, и в процессе возникло «но». А не на пустом месте, ибо мы почему-то решили, что это кому-то может оказаться нужно. Большинство стартапов умирает как раз из-за отсутствия спроса.



Латентные стартаперы

1. Инвестор имеет шанс учиться бизнесу быстрее, чем стартапер. Потому что через него за фиксированное время проходит много разных стартапов, на опыте которых он может учиться. А стартапер все это время занимается только одним стартапом — своим.
2. Но это только в том случае, если инвестор — не латентный стартапер. Который в каждом встреченном стартапе видит не возможность научиться чему-то новому, а возможность реализовать свои идеи. В

этом случае количество стартапов дает не много возможностей научиться, а много возможностей повторить одни и те же ошибки.



Р — реалистичность

Цитата из письма одного из проектов, который летом проходил через нашу воронку в United Investors (разбивка на параграфы — моя, не могу без нее).

1. Пообщавшись с несколькими инвесторами, мы поняли, что можем привлечь сумму, которой нам точно не хватит, и мы ее бездарно спалим.
2. Сложилось впечатление что в России инвесторы, как в США банки, а банки в России — как криминальные ростовщики на Западе. В общем, оценка без выручки ни нас, ни инвесторов не устраивает.
3. Вывод: надо продавать.
4. Сфокусировались на продажах большим клиентам. Идея сейчас продать якорному клиенту, и за его счет доработать продукт. Довели несколько переговоров до финальной стадии. В течение ближайшего месяца-двух выступаем перед руководством нескольких крупных компаний. Надеемся закрыть хотя бы одну из возможных сделок.
5. Пока маленькими шагами делаем за свои деньги, ожидая показать до конца года выручку, и уже с ней и деньгами на разработку идти по инвесторам.

Ну что ж, вывод «надо продавать» лучше сделать немного позже, чем никогда.



Сколько в голове останется?

Сколько остается в голове после разных видов обучения в процентах от того, что было рассказано и показано:

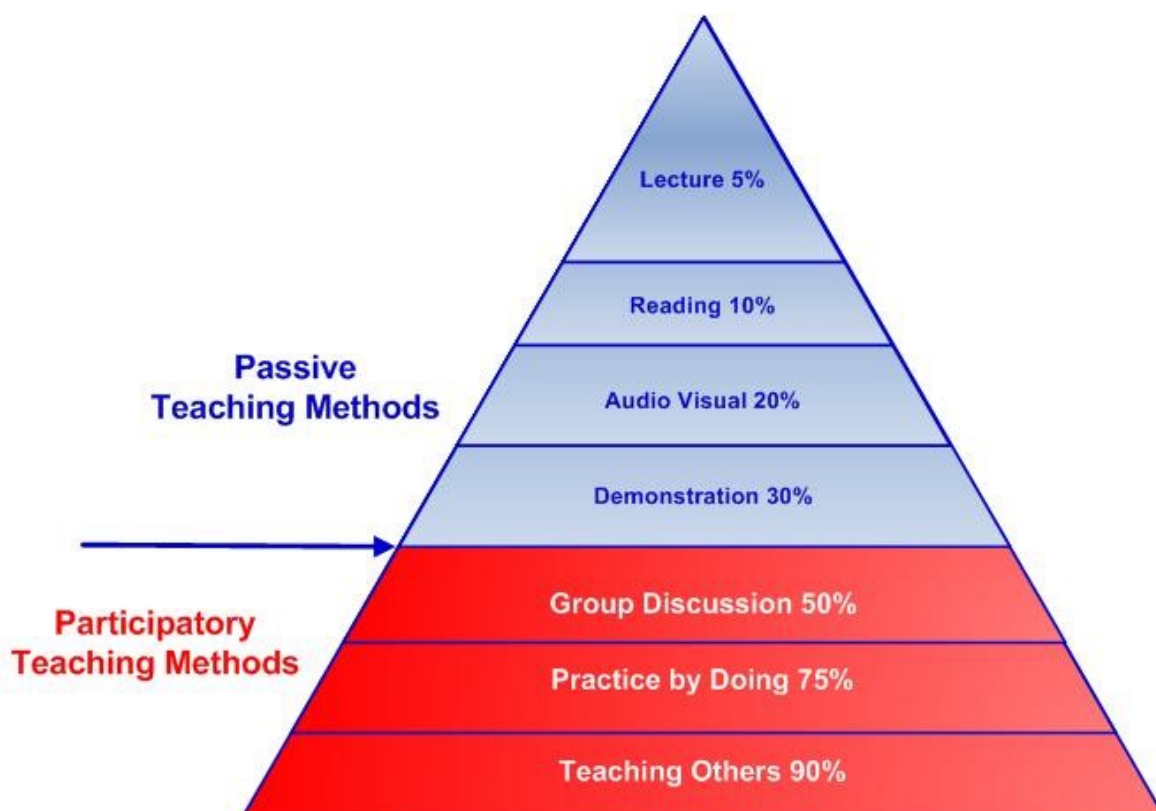
— Лекция: 5%

- Чтение: 10%
- Аудио-визуальные материалы: 20%
- Демонстрация: 30%
- Групповое обсуждение: 50%
- Самостоятельная практическая работа: 75%
- Обучение других: 90%

Выводы:

1. Вместо видеозаписи говорящей головы — лучше написать текст.
2. Решили сделать видео — тогда давайте схемы, иллюстрации и демонстрации.
3. Хотите, чтобы люди научились — учите тех, кто это уже делает.
4. Учите других не тому, что вы знаете — а тому, в чем еще сами не разобрались до конца.

The Learning Pyramid



Источник: [https://www.researchgate.net/publication/317267917 Role of Engineering Design in Enhancing ABET Outcomes of Engineering Programs at Taif University](https://www.researchgate.net/publication/317267917_Role_of_Engineering_Design_in_Enhancing_ABET_Outcomes_of_Engineering_Programs_at-Taif_University)



За-дол-ба-ли

Задолбали уже стартаперы риторическим вопросом «зачем стартапу с выручкой и ростом нужен инвестор?». Типа «ха-ха-ха, такая корова нужна самому, а инвесторы — неизвестно на что рассчитывающие дебилы».

Давайте я вам на пальцах объясню, зачем.

1. На любом рынке основные деньги забирают один-два-три лидера.
2. Инвесторы зарабатывают деньги, только если они инвестируют в будущего лидера. Дойные коровы инвесторов не интересуют, на них они не заработают кучу денег. Владельцы коров — тоже кучу денег не заработают. Кучу денег зарабатывают лидеры. Зачем делать то же самое, что и другие, довольствуясь меньшим — вообще непонятно.
3. Теперь представим ситуацию. Есть растущий рынок. Он пока небольшой. Если рынок перспективный, то туда быстро набивается много игроков. Если вы там одни — это маленький рынок, больших денег на нем нет. Все эти игроки — мелкие. Кто станет лидером?
4. Те, кто не дебилы, делают правильные вещи и получают выручку. Рынок растет — выручка растет. Рынок тот же самый, маржинальность у всех плюс-минус одинаковая — значит, прибыль у всех похожая. Все не-дебилы эту прибыль вкладывают в рост. Вкладывают одинаковые деньги в рост, растут все одинаково — с темпом роста рынка. Кто станет лидером?
5. Тот не-дебил, кто первым возьмет заемные деньги (кредиты или инвестиции) и начнет эффективно вкладывать в своей рост, чтобы расти быстрее рынка. Тем самым, обгоняя всех остальных, кто живет «на свои».

6. Вывод. Инвестиции нужны тем стартапам с растущей выручкой, которые хотят не корову доить, а кучу денег заработать. А мы всегда придем на выручку. Особенно, если она есть, рынок растущий и основатели умнее других.

Кстати, если есть такие проекты, которые а) имеют растущую выручку, б) понятную юнит-экономику, в) понятные драйверы роста, г) работают на растущих перспективных рынках или успешно отбирают рынок у других конкурентов на большом рынке, д) хотят стать на этом рынке лидерами — отправьте заявку в United Investors с пометкой #растущаявыручка, а мы подумаем, чем мы можем вам помочь. Заявку отправлять здесь: <https://unitedinvestors.ru>.



Мало ли, кто чего хочет

1. Многие стартаперы начинают рассказ о своем стартапе с фразы «люди хотят того-то». Практически всегда за таким вступлением идет откровенная телега, основанная на личных мнениях автора и щедро приправленная когнитивными искажениями, позволяющими трактовать любые факты как подтверждение собственных ощущений.
2. Давайте начинать свой стартап с фразы «люди делают вот это». Но это у них не получается или это слишком дорого, или слишком медленно, или слишком долго или возникают какие-то другие проблемы.
3. Люди хотят только то, что для них, на самом деле, неважно. То, что действительно важно, они начинают делать. Без вариантов и исключений.
4. Стартапы, основанные на «люди делают», имеют гораздо больше шансов не подохнуть от отсутствия потребности, чем те, которые основаны на «люди хотят». Отсутствие реальной потребности — самая распространенная причина смерти стартапа. А вовсе не отсутствие денег на его разработку и продвижение.



И мясорубка посередине

1. Часто в ответ на вопрос «чем ваш продукт лучше?» отвечают — «по соотношению цена/качество». Я не очень понимаю, что это значит.
2. Я понимаю, что такое «качество». Это значит, что у нас есть возможность ставить на наш продукт премиальную цену. Вот Эппл хорошо устроился — у него 10% рынка сотовых телефонов в штуках, 50% по выручке и 70% по прибыли. Если за качество не платят премию — значит, это не качество с точки зрения потребителя, а просто наши иллюзии.
3. Я понимаю, что такое «цена». Продаем говно, но по низкой цене. Или намеренно демпингуем, чтобы выжить с рынка конкурентов — если только у нас в запасе есть о-о-очень глубокий карман с деньгами.
4. А что такое «соотношение цена/качество»? Среднего качества товар по средней цене? Чем тогда мы собираемся отличиться от конкурентов? Ничем? Тогда добро пожаловать в сегмент средних товаров для среднего класса от средних производителей, где столпились все, у кого не хватает фантазии на большее. Там как раз и спрятана самая большая конкурентная мясорубка, выжимающая последние копейки из маржинальности.
5. Могу только повторить канонический пример виски Джонни Уокер, производители которого когда-то давным-давно вышли на рынок виски с двумя продуктами. Красная этикетка была дешевле среднего, черная — дороже. А среднего как раз и не было.
6. Хотите отличаться от конкурентов? Берите либо ценой, либо качеством. Третьего не дано.



Как понять, что ты работаешь над трудной и важной задачей?

1. Наткнулся на цитату: «Теперь, когда на работе я встречаюсь с ситуацией, в которой я не могу сделать всех довольными или довести

то, что я делаю, до совершенства — я воспринимаю это как знак того, что я работаю над трудной и важной задачей».

2. Только не надо доводить до абсурда. Когда такое говорит умный человек — так оно обычно и есть. А дурак в любой ситуации не может сделать никого довольным или что-то совершенным.



Вам нужна обратная связь или совет?

1. Был проведен опыт. 200 человек попросили отрецензировать письмо от кандидата на заполнение вакансии. Те, у кого просили рецензию в виде обратной связи — предпочитали давать расплывчатые комментарии в позитивном ключе. Те, у кого просили совет — чаще указывали на то, что было упущено, и давали более конкретные советы по улучшению. В другом опыте 194 человек попросили дать отзыв о работе их коллеги. И опять — те, у кого просили обратную связь, давали менее критичный и менее конкретный отзыв. Еще в одном опыте 70 студентов попросили дать отзывы о работе их преподавателей. И результат опять оказался тот же самый.
2. В целом, те, у кого просили совета, указывали на 34% больше областей для улучшения и на 56% больше конкретных вариантов улучшения, чем те, у которых просили обратную связь.
3. Как правило, запрос на обратную связь сильно связан в головах у людей с процессом оценки. В результате, мы получаем две вещи: а) отзывы концентрируются на прошлой деятельности и сводятся к простой оценке результата и б) люди склонны делать такую оценку более мягкой, особенно для знакомых людей.
4. Запросы же на советы подразумевают меньшую концентрацию на прошлом, но больше на будущем. Прошлое изменить нельзя — а будущее можно. Поэтому люди стараются помочь в том, что можно изменить, а не оценивать то, что уже изменить нельзя.
5. Но есть нюанс. Начинающим лучше просить обратную связь, а не совет. Советы обычно более критичны и могут демотивировать. Обратная

связь, как мы видели, больше тяготеет к мягким оценкам. Однако, если вы хоть и новичок, но крепки духом — просите совета, а не обратной связи.

Источник: <https://hbr.org/2019/09/why-asking-for-advice-is-more-effective-than-asking-for-feedback>