

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

октябрь

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/>

«С деньгами любой дурак сможет»

1. Нет, не любой.
2. Любой дурак выберет дурацкий рынок — слишком маленький, а не слишком большой. Дурак сделает дурацкий продукт — нужный ему, а не другим. Дурак будет расти по-дурацки — растя призрачный рынок, а не отжирая жирный мясной пирог у главного конкурента.
3. На рынке капитала денег — даже в России — до хрена. Неужели вы думаете, что люди с деньгами радуются, глядя на постоянное понижение банковских ставок? Вот только кому бы умному их доверить?



Иллюзии и результаты

- Блин. Ну почему все стартапы понимают термин «product/market fit» как «поиск рынка для продукта, который я придумал»? Ведь это надо понимать как «создание продукта для рынка, который я знаю».
- На мой взгляд, созданием продукта для рынка сейчас занимаются все предприниматели.
- Если бы это было так, то рынки были бы заполнены новыми продуктами. А пока ими заполнены кладбища стартапов.
- Но они же делают для рынка, просто не получается.
- Значит, не для рынка. Оценивать ведь надо по результатам, а не по желаниям. Нет результата — значит, не на рынок смотрели, а на свои иллюзии.



Что значит «меняться»?

- Вот вы пишете, что нужно все время меняться. Но не плохо ли постоянно «меняться»? Пилить то одно, то другое, то третье? Вместо того, чтобы сфокусироваться на одной идее и итеративно доводить её до идеала?

— А почему «меняться» с вашей точки зрения означает «перекидываться с одного на другое»? А «итеративно доводить» — означает «не меняться»?

— А как же иначе?

— А вот так. Мы начинаем с идеи. Начинаем ее продавать. Видим, что людям это или в таком виде не нужно. Что-то меняем — меньше или больше. Опять продаем. Опять анализируем. Опять меняем. И так до тех пор, пока мы не попадем в яблочко.

— Но это же и есть итерации.

— Итерации без изменений — деньги на ветер. Это как дурак все время бить в одну когда-то выбранную точку. Суть итераций — в изменениях. Суть изменений — в итерациях.



Почему любят халяву?

1. «Люблю такую халявную информацию», — пишут мне в комментарии на один из постов. Почему любят халяву? Халяву любят те, кто не знает, как много зарабатывать. Если не знаешь, как много на чем-то заработать, то единственный способ заработать хоть что-то — получить это бесплатно.
2. Когда понимаешь, как много заработать, вопрос не стоит — бесплатно или за деньги. Вопрос только в том — сколько можно заработать сверху.



С чего начинаем?

За время своего общения со стартапами обратил внимание на прикольный факт. Те из них, кто хочет заработать денег — начинают с того, что начинают зарабатывать. Остальные — вечно пилят аппки или платформы.





Если вы не хотите, чтобы вас съела акула капитализма

1. Если вы собираетесь выстраивать партнерство с большой компанией, то вы должны быть готовы к ответу на простой, но очень сложный вопрос — «в чем ваша ценность?». Ценность не того, что вы делаете, а именно вас как команды. «Мы это сделали» — это не ценность, а просто скучный факт.
2. «Это им нужно» — это тоже не ценность. Если им невыгодно то, что вы делаете, то и партнерства не будет. Если выгодно — то кто мешает сделать это самим, чтобы забрать всю выгоду себе, не делаясь с вами? А ресурсы на выгодное дело у крупной компании найдутся всегда.
3. Вариантов для ответа на вопрос о ценности не так уж и много. Первый — вы в чем-то существенно лучше, чем они и любые люди, которых они могут найти на рынке, и они покупают ваши компетенции. Второй — вы потратили много времени на получение результата, и они покупают это время. Третий — выгода конкретно для них будет существенно больше, если эта штука будет работать вне их периметра, и они покупают эту дополнительную выгоду.
4. Прежде чем делать предложение любой крупной компании, подготовьте сначала убедительный ответ на этот вопрос. Иначе они скажут вам спасибо за подсказку и сделают это сами.



Капец, приехали

1. Отрезвляющий момент в жизни предпринимателя наступает, когда он понимает, что в массе своей люди предпочитают платить за рецепты достижения целей, которые может достичь каждый дурак без особых усилий.
2. После этого он выбирает один из четырех путей. Первый — сказать, что его «никто не понимает» и плюнуть на это грязное дело. Второй — продолжать делать продукт «не для всех». Третий — начать больше

обещать. Четвертый — упростить свой продукт настолько сильно, чтобы каждый дурак мог действительно получить то, чего он хочет.

3. Собственно, вот и все пространство возможностей для тех, кто задумал выйти на массовый рынок.



«Доктор, меня никто не любит»

1. Куча людей тратит кучу сил и нервов, чтобы получить одобрение от окружающих. Самое прикольное — что это никогда не удастся в полной мере. Всегда найдется кто-то и не один, кому ты не по-любому не будешь нравиться.
2. Достойный лайфхак, на мой взгляд — заменить одобрение на оплату. Пусть не любят, но платят. Это гораздо более алгоритмичный способ оцифровки признания. Сильно ли страдает Билл Гейтс от того, что «Windows sucks»? Кажется, что не особо.



Любая наша неудача — это всего лишь урок

Но мы все время считаем, что вывод из этого урока должен сделать кто-то другой, а не мы сами.



Продавайте проблему, а не продукт

1. Стартаперы обычно влюблены в свой продукт настолько, что не могут остановиться, расхваливая его. У нас есть такая замечательная фишка, а еще такая и еще вот такая.
2. Всё это прекрасно, но большинство стартапов умирает от отсутствия потребности. Наличие потребности означает, что есть проблемка, которую надо решить. А проблемы часто и нет. Или люди ее не осознают.

3. Поэтому самое главное — продать не продукт, а проблему. Если проблема продана — человек сам придет за ее решением. Не продали проблему — даже самый замечательный продукт окажется не нужен.
4. В общем, создавать нужно не замечательный продукт для очевидной проблемы, а очевидный продукт для замечательной проблемы.



Наверное, есть только четыре способа начать успешный бизнес

1. В технологиях, на рынке или в поведении людей происходят изменения. Их можно применить вот тут, чтобы по-новому решить старую проблему.
2. Есть вот такой тип успешного бизнеса. Можно ли отрезать у него половину расходной части? Какие изменения в технологиях, на рынке или в поведении людей позволят сейчас это сделать.
3. У меня каким-то чудом уже получается набирать вот такую аудиторию быстрее и дешевле, чем другим. Что я могу им продавать? По сути, «чудо» — это моё нечестное конкурентное преимущество, которое обеспечивает необычайно низкую стоимость привлечения покупателя.
4. У меня есть доступ к дешевым деньгам. Сколько убытков, на что и в течение какого времени я могу понести, чтобы отобрать клиентов у конкурентов. Является ли это «что» сильным конкурентным преимуществом? Чем будут покрываться эти убытки? Получим ли мы нужную доходность для окупаемости инвестиций и получения прибыли?



Почему мой стартап не растет?

1. Самый частый неверный ответ: «потому что не хватает денег». Самый редкий и верный ответ: «потому что не хватает рынка».
2. Когда рынок маленький, мы тратим слишком много денег на то, чтобы найти своих покупателей. Платим слишком много денег за охват,

получая маленькую конверсию. Стоимость привлечения покупателя получается большой, маржинальная прибыльность одной продажи получается отрицательной. Увеличение рекламного бюджета приводит лишь к увеличению убытков. Как следствие, денег не хватает.

3. Когда частота покупок мала, мы даже не можем увеличивать LTV, чтобы хотя бы попытаться компенсировать убыток от первичного привлечения покупателя за счет его быстрых повторных покупок. Мы тратим деньги на охват, но в лучшем случае попадаем на тех людей, кто уже купил у нас (или купил аналогичную штуку у других). Чем больше тратим денег на охват, тем на большее количество таких людей попадаем, тем больше денег тратим зря. Как следствие, денег не хватает.
4. Большой рынок — это произведение ширины на глубину, размера ЦА на частоту их покупок. Это либо мелкое море, либо глубокий колодец, либо большой и глубокий океан. Если не хватает денег, лучше сначала убедиться, что вы не купаетесь в луже, прежде чем приглашать искупаться вместе с собой инвестора.



Я — Вася Пупкин, мне нужна твоя одежда, сапоги и мотоцикл

1. Попробуйте выйти на улицу и раздавать прохожим пятитысячные купюры. Предполагаю, что возьмут их единицы или даже доли процента людей. Почему? Потому что они будут думать, что это какой-то лохотрон. Доверия к вам нет.
2. А теперь попробуйте что-то продать. Прохожим на улице. С помощью рекламы в интернете. Холодными звонками по телефону. То есть не раздавать деньги, а убеждать людей их отдать. Что будет? То же самое, даже хуже. Единицы или доли процента конверсии в покупателя. Почему? По тому же самому. Нет доверия.
3. Вот и получается, что основа маркетинга — это не «уникальное торговое предложение» и не креативность, а доверие. Без доверия любое «уникальное» предложение превращается в фразу «Я — Вася Пупкин, мне нужна твоя одежда, сапоги и мотоцикл». Но у Терминатора

она звучала убедительно. Увидишь его вблизи и поверишь — да, ему действительно очень нужно, придется отдать.

4. Построение бренда перестало быть следованием брендбуку с логотипами, цветами и шрифтами. Brandbook пора переименовывать в trustbook. Построение бренда должно превратиться в методику создания и укрепления доверия.
5. Даже воронку продаж стоит начинать строить не с «озвучивания торгового предложения», а с действий по созданию доверия. Когда есть доверие — продать можно почти что угодно. А когда его нет — даже пять тысяч всучить не получится.



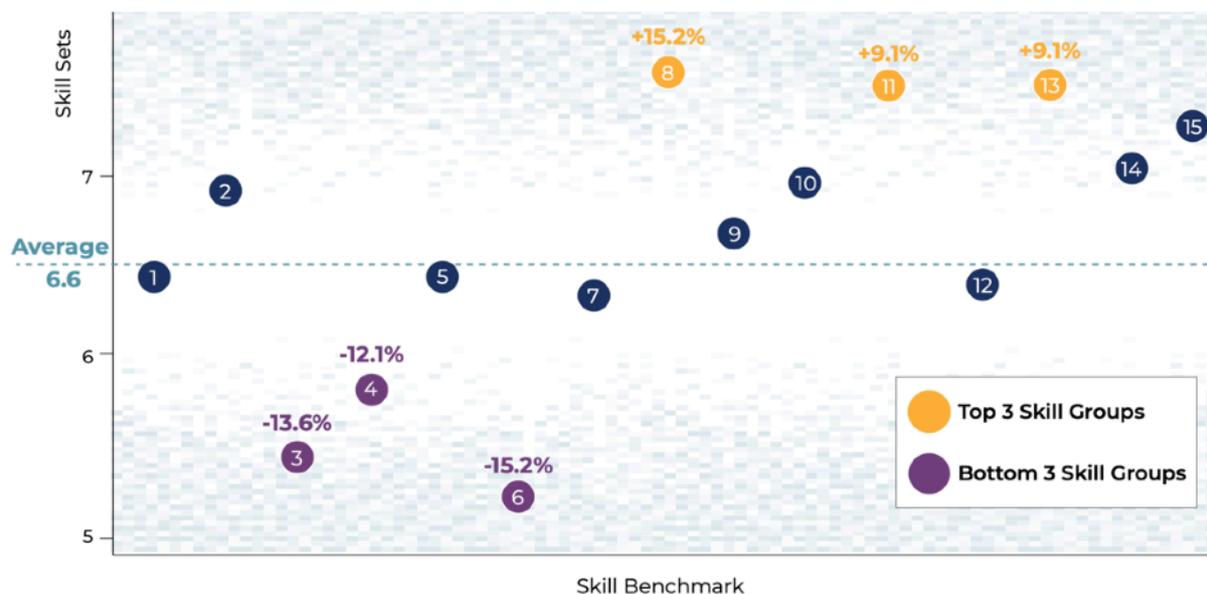
Беспощадный оффлайн

1. Любой бизнес, приземляемый в оффлайне, становится бизнесом на недвижимости. Единственный показатель эффективности недвижимости — прибыль на квадратный метр в год относительно стоимости этого метра.
2. Если вы собираетесь идти с таким бизнесом к инвестору, нужно понимать, что его может возбудить только тот факт, что он сможете зарабатывать на этом объекте (такой площади, планировки, расположения и проходимости) больше прибыли на квадратный метр, чем при любом другом способе его использования. Ему, по большому счету, все равно, будет ли там открываться барбершоп, салон красоты или подпольный бордель.
3. Поэтому, планируя любой оффлайновый бизнес — сначала убедитесь, насколько планируемая вами прибыль на квадрат больше любых других не-аналогов. А то ведь вы и сами можете передумать — на фига вам, покупая эту площадь или беря ее в аренду, зарабатывать меньше, чем вы могли бы?



Чего не умеет большинство продуктовых менеджеров?

BENCHMARK SKILL SETS



1. Strategy:	6.5	6. End Of Life:	5.6	11. Customer Understanding:	7.2
2. Market Research:	6.8	7. Business Skills:	6.5	12. PM Process:	6.5
3. Competitive Analysis:	5.7	8. Domain Knowledge:	7.6	13. Communication:	7.2
4. Pricing:	5.8	9. Marketing & Launch:	6.3	14. Management:	6.9
5. Forecasting:	6	10. Requirements:	6.9	15. Leadership:	7.1

1. Наткнулся на исследование по сильным и слабым сторонам продуктовых менеджеров. Вот список самых слабых умений: а) конкурентный анализ, б) ценообразование и в) определение момента и процесса убивания продукта.
2. Забавно, что умение проводить маркетинговые исследования относится у большинства к сильным умениям, а конкурентный анализ — к слабым. То есть большинство исследовать умеет, а вот а) ставить задачу, что именно исследовать и б) делать выводы — не умеет.
3. Ценообразование — вообще больная тема. Наблюдаю о продактов обычно только две стратегии: а) «давайте сделаем подешевле, а то не купят» и б) «давайте поставим как у всех, чтобы случайно не выделиться из общей массы».
4. А вот умение вовремя и правильно убивать продукты — вообще невиданный зверь для большинства продактов. Всем дай бы только чего-нибудь запустить.

Источник: <https://pm.280group.com/product-management-skills-global-benchmark-report/>



Хватит питчить

Почитал интервью ребят, которые недавно прошли интервью в Y Combinator. Краткое содержание длинного текста:

1. Само интервью длится 10 минут. Никаких презентаций и питчей, только краткое представление проекта в несколько предложений. А потом интервьюер убеждает тебя в том, что твоя идея не взлетит, и смотрит, как ты реагируешь на такое давление.
2. Чуваки делали приложение для фрилансеров, позволяющее фрилансерам зарабатывать больше денег. Один из вопросов к основателям был: «Насколько больше пользователи заработают на первые 30 дней использования сервиса?». Сам сервис был только на стадии предзапуска, поэтому основатели ответили: «Это как раз то, что нам нужно выяснить после запуска». В этот же день они получили отказ от Y Combinator, потому что «мы не верим в то, что пользователи смогут заработать достаточно денег для того, чтобы продолжить пользоваться сервисом».
3. После этого они сделали для себя выводы, которых я не разделяю.

Мои личные выводы

1. Ха-ха, но я провожу свои вторичные встречи с проектами правильным образом. Правда, инвестор Сергей Дашков недавно рассказал мне, что к нему приходит много основателей, «обиженных Морейнисом». Кстати, в моем случае больше конструктива, потому что мне не обязательно получить правильную реакцию мгновенно. Я могу смотреть, придет ли основатель после этого на следующую встречу и с чем. На ней я могу наезд повторить и подождать следующей встречи. Мне важен не проект, а основатель — насколько сильна его мотивация и способность

быстро учиться и изменяться. Это нельзя оценить в статике, а только в динамике от встречи к встрече.

2. Инвестировать даже на посеве можно только в тот момент, когда получен хоть какой-то содержательный ответ на ключевой вопрос выживаемости стартапа. До этого можно много чего обсуждать, но принимать решение без этого невозможно. Факт, важный как для инвесторов, так и стартаперов. Тот самый навязший в зубах разговор о минимальном жизнеспособном продукте. Можно, конечно, опираться на веру. Но как сказал когда-то Dave McClure ex-500Startups: «Чем больше я инвестирую, тем меньше доверяю своим инстинктам».

Сам рассказ здесь: <https://medium.com/@jdawg/my-experience-interviewing-for-ycombinator-w2019-and-what-i-would-have-done-differently-bbcd38684c44>



Как быстро и эффективно научиться чему угодно

1. Написали тут мне: «Вы тут недавно в очередной раз заметили, что софт-скиллы намного важнее, чем хард-скиллы. Однако встает логичный вопрос — а как вы видите себе процесс обучения софт-скиллам? Нельзя же просто прочитать книгу «Как стать ответственным» и стать ответственным.».
2. На мой взгляд, научиться софт-скиллам можно только одним путем. Первое — взять хард-скиллную задачу, которая для своего выполнения требует нужных софт-скиллов. Второе — поставить себя в такие условия, чтобы тебе было плохо, если ты эту задачу не выполнишь. То, как ты будешь изворачиваться в процессе — и станет обучением. При необходимости — взболтать и повторить.
3. Хотите научиться нанимать, руководить и делегировать? Если у вас нет опыта в создании сайтов — то найдите заказ на создание сайта, заложите в договор штрафные санкции за невыполнение работы в срок и возьмите предоплату.

4. Хотите научиться выступать на публике? Назначьте дату своего стендап-шоу, снимите для этого ресторан и пригласите всех своих знакомых.
5. В общем, научиться чему-то можно, только если начать это делать, а от выполнения откосить нельзя. К хард-скиллам это тоже относится, кстати.



Простой вопрос для полезного ответа

Представьте себе, что я пришел к вашему стартапу и сказал: «Я готов прямо сейчас дать вам денег, чтобы выручка следующего месяца выросла в 10 раз. Сколько вам для этого нужно денег, и на что вы их потратите?». Ответили? А теперь сами перестаньте тратить время и деньги на всё, что не вошло в этот ответ.



За новыми идеями — не туда, куда привыкли

1. Если представить, что поисковые системы были бы во времена Генри Форда — много было бы там запросов «автомобиль»? Я даже думаю, что там не было бы даже много запросов «более быстрая лошадь». Потому что предельная скорость лошади как средства передвижения являлось для большинства людей данностью.
2. А как можно было бы себе представить появление Убера на основе поисковых запросов? Опять же думаю, что кучи запросов «как мне вызвать такси за пять минут» или «вызвать такси через приложение» в то время не было. И опять же потому, что процедура и скорость вызова такси была для большинства людей данностью.
3. Прорывной стартап — это всегда разрушение старого стереотипа (и создание нового стереотипа, кстати). Суть понятия «стереотип» как раз в том, что люди считают, что так оно есть, и по-другому быть не может. Поэтому и гуглить такое в массе своей они не будут. Не исключено,

правда, что надо исследовать как раз не массовые, а единичные запросы, в которых и выискивать случаи нарушения стереотипов.

4. В общем, не обожествляйте статистику поисковых запросов. Она поможет вам создать «прибыльную онлайн-школу» или закупить популярного китайского товара на продажу. Новые идеи — это то, о чем поисковые системы не спрашивают.



«Нам нужны деньги на масштабную рекламу»

1. Что важнее — охват или конверсия? Конечно, конверсия. Охват не бесконечен. Рано или поздно вы упруетесь в потолок, и вам придется начать работать над конверсией. Лучше начинать этим заниматься до того, как вы потратили кучу денег на увеличение охвата.
2. Какой самый эффективный способ увеличить выручку в два раза? Если вы считаете, что ответ «увеличить охват рекламы в два раза» — значит, вы подсознательно считаете, что ваш продукт говно, но не хотите с этим ничего делать. Увеличение конверсии из посетителя в покупателя, например, с 0.1% до 0.2% тоже даст вам увеличение выручки в два раза, если вы готовы улучшать продукт и оффер.



Мне не нужны люди, которые идут за деньгами, а попадают ко мне

1. Любой стартап на посевной стадии сильно несовершенен. Было бы по-другому, не умирало бы 99 из 100 проинвестированных на посеве стартапов. И главной причиной их смерти было бы отсутствие денег, а не отсутствие потребности в том, что они делают.
2. Это значит, что стартап на посеве надо сильно лечить. Причем лечить надо не проект, а основателей. Которые, в свою очередь, должны лечить свой стартап любыми способами, вплоть до хирургических — то есть смены идеи и направления.

3. Нельзя вылечить тех, кто не хочет лечиться. Основатели стартапа должны быть открыты к воздействию со стороны бизнес-ангела — значит, они должны уважать его мнение и испытывать к нему доверие.
4. Отсюда вытекает простое правило бизнес-ангела: «Мне не нужны люди, которые идут за деньгами, а попадают ко мне. Мне нужны люди, которые идут ко мне, а попадают в кассу.». Те, кто идет куда угодно, лишь бы за деньгами, сознательно или подсознательно уверен в своей правоте. Влиять на него либо очень трудно, либо практически невозможно. А те, кто считает, что он безусловно и непременно прав — смотрите пункт №1.



«Каким еще инвесторам может быть интересен наш продукт?»

1. Никаким. Инвесторов не интересуют продукты — их интересует возможность выгодно вложить деньги.
2. Для рассмотрения инвестиционных возможностей у них есть всего три главных оценочных параметра:
 - Риск. Какая вероятность потерять деньги?
 - Доходность. Сколько я могу заработать в годовых в случае успеха?
 - Ликвидность. Насколько быстро я могу вывести этот актив в кэш?
3. Типов же инвесторов — всего четыре:
 - Финансовые инвесторы. Интересуют только варианты с низкими рисками. Плюс понятная ликвидность или постоянный денежный поток.
 - Венчурные инвесторы. Интересуют только варианты с возможностью заработать от 50 концев на вложенный капитал пусть и за 6–10 лет. Готовы при этом на высокие риски, но опирающиеся на какую-то основу: растущие рынки, аналоги, компетенции основателей, проведенные эксперименты.

- Стратегические инвесторы. Компании, которым нужен этот продукт для расширения или дополнения своей линейки. Требуют объяснения, почему они не могут сделать это сами внутри.
 - Эйфорические инвесторы. Инвестируют исключительно в «интересные продукты» и в себя под девизом «я знаю, что с этим можно сделать», пока количество потраченных на это денег не заставляет их перейти в одну из вышеназванных категорий или уйти из этого бизнеса.
4. Поэтому, прежде чем задавать подобные вопросы — сначала трезво оцените свой продукт по шкале «риск–доходность–ликвидность». Если у вас получилась пара «высокий риск–низкая доходность» — бросайте это дело. Если «низкий риск–высокая доходность» — озаботьтесь мерами безопасности, ведь торговля наркотиками, оружием и проституция у нас в стране запрещены.



Причины-то разные

1. Самая плохая причина идти к инвестору — «нужны деньги, потому что нечего больше тратить».
2. Самая хорошая — «нужны деньги, потому что можно больше заработать».



Полярная звезда

Зарывшись в сегодняшние планы и расчеты, мы слишком часто забываем о том, что нам надо просто стать №1 в чем-то, где-то и для кого-то. Всё остальное слишком быстро заканчивается.



Супер-ты

1. Ценности стартапа в порядке убывания: 1) Основатели, 2) Рынок, 3) Продукт.
2. Когда у вас есть только продукт, который вы ищете куда приткнуть — большая вероятность того, что он никуда не приткнется.
3. Если вы окучиваете большой рынок — даже продукт можно менять. Netflix, например, вырос из сервиса проката DVD по почте.
4. Но самое главное — это основатели. Только они способны найти подходящий рынок, для которого сделать нужный продукт. Компьютеры, айподы и айфоны — это разные рынки и разные продукты. Пельмени, пиво и банк — тоже.
5. В общем, изменить можно всё — и рынок, и продукт. А основателей — нет. Поэтому всем начинающим предпринимателям в первую очередь стоит фокусироваться не на создание суперпродукта, а на создании супер-себя.



Центробанк сегодня впервые с 2017 года опустил ключевую ставку сразу на полпункта

1. Это приведет к очередному резкому снижению ставок по нашим с вами вкладам в банках. Жить на заработанные потом и кровью деньги станет еще тяжелее.
2. Уже сейчас в Сбербанке самые высокие ставки в элитном клубе Сбербанк Первый — всего до 6.10% годовых. Если нам на семью надо, например, 300 тысяч рублей в месяц, чтобы жить — нам нужно накопить и положить на долгий вклад около 60 миллионов рублей или приблизительно 1 миллион долларов.
3. По недавней статистике в России всего 172 тысячи человек имеют на счетах миллион долларов или больше — это примерно 0.1% населения России. Другими словами, 99.9% населения России жить на проценты

от вкладов уже не светит. После снижения ключевой ставки даже для оставшихся 0.1% свет будет продолжать гаснуть.

4. Мало того, аналитики ожидают еще одного настолько же резкого, еще на полпункта, снижения ключевой ставки уже в декабре. Это потянет ставки вкладом еще дальше вниз.
5. Причем, ладно уж, низкие банковские ставки по вкладам. Минфин России в октябре поддержал идею разрешить банкам вводить отрицательные ставки по валютным депозитам. То есть не банки будут нам платить за то, что они используют наши деньги, а мы им.
6. Куда бечь? Один мой знакомый, рассматривающий рынок стартапов, утверждал: «Я буду инвестировать только в такие стартапы, про которых я знаю, кто их может купить». Боюсь, что с такими настройками тоже придется расстаться. Инвестировать теперь станет выгодно даже в обычные бизнесы, стабильно приносящие деньги на уровне доходности, превышающем доходность плинтуса, то есть банковских вкладов.
7. Не исключено, что новый всплеск интереса к стартап-рынку произойдет вовсе не вокруг будущих уберов и фейсбуков, а вокруг денежных коров. Главное — не упустить смену тренда. Важно, как и для тех кто хочет запускать новые бизнесы, так и для тех, кто будет хотеть в них инвестировать. А это будут все, кто озабочен вопросом: «Как сохранить свои деньги?».
8. Но, блин, только не надо говорить, что «всё плохо». Любые изменения — это всегда шанс подняться гораздо выше, чем в спокойные времена. Большинство прошлых и нынешних олигархов — дети лихих девяностых. Для слабых препятствие — это проблема, для всех остальных — это шанс.



Изменяйтесь резче

1. Минимальный жизнеспособный продукт — это не просто однократная проверка того, нужен ли кому-нибудь наш продукт. В 99 из 100 случаев результат проверки будет однозначен — «не нужен».
2. После этого у нас есть три варианта действий: а) долбиться в ту же точку, считая что люди не осознают своего счастья, б) уйти в запой, в) последовательно изменять продукт, пока мы не нащупаем работающий вариант. Первые два способа можно отсеять как неконструктивные.
3. Как же изменять продукт? Изменение продукта — это не просто изменение набора фич, это существенные изменения оффера. Оффер, по большому счету — это сочетание ответов на три вопроса: «что? для кого? для чего?». Изменение — это смена одного из ответов. Например, то же самое «что», но для других «кого». Или то же самое «что», но для другого «чего». Или другое «что» для того же «чего».
4. Легко заметить, что если на каждом этапе мы будем менять одно из «что, для кого, для чего», то через несколько итераций мы можем прийти к чему-то абсолютно новому, совсем непохожему на то, с чего мы начинали. Так в этом-то и состоит суть процесса — начав с чего-то неработающего, прийти к другому, но работающему.
5. Хотите прийти к чему-то новому? Перестаньте полировать глюкало. Изменяйтесь резче.



Самое короткое введение в теорию KPI

1. Как вы думаете, кто сделает больше продаж за месяц — продажник, которому поставили план по а) количеству продаж за месяц или б) количеству отправленных коммерческих предложений за день?
2. KPI — это не то, что вы хотите получить в результате, а те действия, которые для этого нужно совершить.



Что выгоднее

1. Начинать тестирование нужно с самой рискованной, но самой выгодной для себя гипотезы. Упасть в условиях гораздо проще, чем их внезапно поднять.
2. Самый короткий путь к цели обычно самый выгодный. На обходных путях вы получите кучу геморроя, а вероятность успеха сильно не увеличится.
3. Самые выгодные бизнес-модели обычно самые простые. Как говорит один мой знакомый: «Это настолько тупо, что может сработать».
4. Выгоднее сначала продать то, чего нет, а потом сделать, чем сначала сделать, а потом мучительно пытаться это продать.
5. Выгоднее сделать что-то для тех, кого ты знаешь, чем искать тех, кому нужно, что ты сделал. Стоимость привлечения покупателя — самая страшная статья затрат внутри экономики одной продажи.
6. Выгоднее наращивать ценность продукта, чем конкурировать по его цене. Айфоны имеют 10% рынка смартфонах в штуках, 50% по выручке и 70% по прибыли.
7. Выгоднее отбирать покупателей у других, чем «формировать спрос» и «создавать рынок». Правда, для этого нужно быть лучше конкурента в несколько раз по важному для потребителя параметру.
8. Выгоднее опираться на то, что в ближайшее время не изменится, чем пытаться угадать, что именно изменится. Еще Безос сказал: «Стратегию можно строить только на том, что не изменится в течение следующих десяти лет».
9. Выгоднее зарабатывать деньги, чем их тратить. А инвесторы всегда придут на выручку. Особенно, если она растет.
10. Выгоднее уметь, но не знать, чем знать, но не уметь. Хватит читать. Идите и делайте.



Чеклист для проведения целевых интервью

Что надо выяснить:

1. На что человек уже тратит время и деньги? В условиях ограниченного бюджета времени и денег вам все равно придется вытеснить кого-то из этого набора. Важно понять — кого именно.
2. По каким критериям он уже выбирал, на что потратить время и деньги в интересующей вас статье бюджета? Вам надо стать лучше, чем тот, кого вы собираетесь вытеснить, по главному из этих критериев.
3. На какие более важные вещи он тратит время и деньги? Возможно, стоит плюнуть на то, что вы делаете сейчас и начать решать более важную задачу.
4. Откуда он получил информацию о том, на что он сейчас тратит время и деньги? Почему он обратил внимание на варианты, которые рассматривал при выборе? Именно эти каналы и посылы стоит рассматривать при планировании маркетинга.

Что нельзя делать:

1. Не задавайте вопросы о собственном продукте. Вам нужно самому сделать выводы о нужности/ненужности, основываясь на том, на что он тратит свой бюджет и по каким критериям выбирал.
2. Не задавайте вопросы о будущем. Спрашивайте только о том, что он уже делал или делает сейчас.
3. Не используйте формулировки типа «насколько часто», «как обычно». Спрашивайте «когда в последний раз», «сколько раз за прошлую неделю» и т.д.
4. Не заставляйте человека фантазировать. Не задавайте вопросы типа «как вы думаете», «как вы считаете».
5. Не бойтесь задавать важные вопросы. Как минимум один вопрос должен иметь вариант ответа, который может привести вас в ужас.



Программисты, вы точно занимаетесь тем, чем стоит?

1. Тут в нашем программистском акселераторе задали вопрос: «А что делать, если у моего бизнеса низкая маржинальность?». Если вы программист, который делает программистский проект, и при этом заранее закладывает его низкую маржинальность — вы явно делаете что-то не то.
2. Валовая маржа (gross margin) хорошего и взрослого SaaS-проекта — 70–85%. Ровно поэтому оценка ИТ-шных проектов происходит по таким высоким (в районе 10–15 для американских проектов) мультипликаторам к выручке — потому что маржа высокая. Чем ниже маржинальность, тем меньше мультипликатор. У Амазона валовая маржа около 25% и мультипликатор к выручке — 3. У Эппла маржа — 40%, а мультипликатор — 4.
3. Часто говорят, что для оценки гораздо важнее операционная маржа (operating margin), чем валовая маржа. Но, помилуй бог, вы не сможете никогда выйти на операционную маржу в 25%, если 25% — вся ваша валовая маржа. Зато, если валовая маржа — 75%, вы можете обещать инвесторам улучшить операционную маржу, тем самым повышая свою оценку на ожиданиях.

Более длинное изложение этих тезисов: <https://news.crunchbase.com/news/understanding-why-vcs-are-talking-about-revenue-quality-this-week/>

Как считать валовую маржу SaaS проектов: <https://www.thesaascfo.com/how-to-calculate-saas-gross-margin/>



А вы какого типа человек?

1. Есть всего три типа людей: а) умеющие начинать новое, б) не устающие заниматься старым и в) пиздоболы.
2. Умеющих начинать новое надо уметь отличать от разновидности пиздоболов, которые обычно называют себя «генераторами идей». Человек, умеющий начинать новое — это человек, способный

выстроить процессы в таком виде, в котором их можно передать людям второго типа, и оно будет продолжать работать.

3. Все, кто не относится ни к первому, ни к второму типу — относятся к третьему.
4. Как ни смешно, но кажется мне, что люди второго типа — в самом большом дефиците.