

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

ноябрь

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/>

В поисках короткого пути

1. Пожалуй, самое необходимое свойство основателя хорошего стартапа — желание заработать много денег. Ведь стартапы затеваются ради этого?
2. Однако часто встречаются люди, ртом утверждающие, что они хотят заработать много денег, а руками затевающие планомерно-убыточный проект, к тому же требующий от них умений, которыми они в принципе не обладают.
3. Еще одно странное желание, часто встречающееся среди основателей — желание «сеять разумное, доброе, вечное». Стремление причинить пользу тоже плохо сочетается с зарабатыванием денег. Хорошая иллюстрация обратному явлению — это люди, влезавшие в кредит для покупки айфона. или сутулые толпы людей, тупящих в инстаграм.
4. В общем, давайте перестанем придумывать, как заработать деньги на том, что мы затеяли. И начнем думать о том, как затеять то, на чем можно заработать деньги. Такой путь к деньгам окажется значительно короче.



Проклятие хорошего продавца

1. Хороший продавец может продать что угодно кому угодно. Проблема в том, что у него только 24 часа в сутках, в течение которых он может продавать. Этих часов достаточно для получения хорошей зарплаты или хороших комиссионных. Но откровенно мало с точки зрения бизнеса.
2. Задача бизнеса — выстроить систему, в которой средненький человек будет способен продавать хоть какое-то время хоть сколько-то. Наберем толпу таких средненьких людей — получим кучу продаж. Увеличим толпу — увеличим продажи. Вот это и называется масштабированием — система, в которой средненький сотрудник становится способным выдавать приемлемый результат.

3. А хороший продавец идет и продает. Вместо того, чтобы строить систему. Потому что хороший продавец редко бывает человеком систему. Ведь он считает, что продажи — это искусство, доступное далеко не каждому.
4. Кстати, если у вас есть стартап, и вы с ног сбились в поисках хороших продавцов... Вы точно строите масштабируемый бизнес?



Это никогда не сработает

1. Читая книгу основателя Нетфликса «That will never work», подумал, что название отражает интересный подход к поиску перспективной идеи. Большинство стартапов упирается в поиск идей, которые «точно сработают». Это приводит к нескольким негативным следствиям.
2. Первое — ищутся идеи, которые лежат на поверхности. В большинстве случаев они очевидны, но не срабатывают. Почему? Потому что мы пытаемся решить старую задачу старыми средствами. Если этого до сих пор никто не сделал — значит, это либо никому не нужно, либо не проходит по деньгам.
3. Второе — мы настолько уверены в свое правоте, что тратим время и деньги на создание полноценной штуки вместо быстрой и дешевой проверки того, сработает это или нет.
4. Третье — если мы и умудряемся что-то построить, то у нас получается настолько обычная вещь, которая не способна высоко взлететь. А с чего ей взлететь? Мы не рушим никаких стереотипов. Не предлагаем ничего, что может поразить людей неочевидным подходом к решению очевидных проблем.
5. Лучше придумать что-то, что по мнению большинства «никогда не сработает». Тогда сам бог велел, прежде чем тратиться на полноценное строительство продукта, сначала проверить, может ли это штука сработать. Это экономит нам кучу времени и денег. Зато, если оно сработает, оно сможет хорошо взлететь. Ведь мы знаем, что любая

гениальная идея проходит три этапа. Первый — «это какая-то фигня», второй — «в этом что-то есть», третий — «кто же этого не знал».

6. Сразу оговорюсь, если все считают «это никогда не сработает» — это вовсе не означает, что оно непременно сработает. Нужно еще как-то использовать изменения, которые сейчас происходят в технологиях, на рынке или в поведении людей. В этой же истории сначала рассматривался вариант доставки видеокассет по почте, но идея была отброшена еще на этапе обсуждения. Зато в тот момент было только объявлено появление первых DVD в США. И было решено создать сервис по продаже и прокату DVD по почте, который и получил название Нетфликс.
7. В общем, вы в какую сторону думаете — «это точно сработает» или «это никогда не сработает»?



Новости — это не узнавать новые факты, а делать новые выводы

Разговаривал тут с основателем стартапа, который разрабатывает виджеты, озвучивающие тексты сайта. Показал новость об американском стартапе Soundcheck (недавно писал про них), который делает плагин для Wordpress, преобразующий посты в Google Speakable формат. Это дает возможность включать сайты в поисковую выдачу и озвучивать их контент при запросах через умные голосовые колонки.

«Круто», — говорит он. «А что именно круто», — спрашиваю. «Если кто-то хорошо проинвестировал в продукт-аналог, это выступает как подтверждение рынка. Можно использовать этот факт для привлечения инвестиций в свой продукт.». «А что по поводу Вордпресса?», — опять спрашиваю. «А это не круто. Я отнесся к этому как к минусу, узкому сегменту.».

Хочу по поводу этого сказать две вещи.

1. Сделанный вывод с упором на инвестиции — отвратительный. Цель стартапа — не привлекать инвестиции, а удовлетворять спрос.

Инвестиции — это всего лишь инструмент, позволяющий удовлетворять растущий спрос быстрее остальных игроков на рынке.

2. Ориентация на Вордпресс на начальном этапе — это не минус. На любом начальном этапе сегментация — это почти всегда плюс. Во-первых, делать решение для какого-то сегмента всегда быстрее, проще и дешевле. Во-вторых, если вы не распыляетесь на все остальное, то вы можете занять быстрее занять лидирующее положение в этом сегменте, а лидер всегда имеет премию к своей стоимости даже при том же самом количестве пользователей или объеме выручки.

Общий же вывод простой — учитесь читать новости и делать из них выводы для себя. Можете начать прямо сейчас — полистайте Техкранч и поищите новости по своему рынку, конкурентам и аналогам. Берите каждую новость и сделайте из нее 1–3 вывода, которые изменят ваше мнение о пути стартапа в общем или своем продукте в частности. Не «подтвердят», а именно «изменяют». Будет полезно.



Что в имени тебе моём?

1. Один умный чувак советовал выбирать для бета-версий своего сервиса только самые плохие названия, которые никто и никогда не будет использовать всерьез.
2. Через полгода-год перед окончательным релизом вы будете настолько вымотаны, что не сможете отличать плохое от хорошего. И тогда вы не будете больше думать над самым лучшим названием, а махнете рукой и скажете: «Фиг с ним, пусть останется как есть». Но, если текущее название будет действительно ужасным, то вам ничего не останется, как напрячься и придумать новое отличное название.
3. А вот вначале париться над самым лучшим названием не надо. Во-первых, это не самая главная задача в самом начале. А, во вторых, вы еще не знаете, во что превратится ваш сервис после всех кастдевов и пивотов.



«Что-то мало у нас покупают. Давайте снизим цену.»

1. Снизили. Результат? Покупает примерно столько же. Знакомая ситуация? Наверняка.
2. А дело в том, что количество клиентов пропорционально не цене продукта, а количеству людей, для которых он имеет ценность. А вот дальше уже идет борьба с конкурентами. У кого ценность выше. У кого цена дешевле, У кого бренд круче. У кого точек продаж больше. И далее по списку.
3. Если у вас мало клиентов, то, чаще всего, дело вовсе не в цене. А в том, что вы сделали продукт для очень узкого круга людей, которые могут разглядеть в нем ценность для себя.
4. Поэтому правило в этом случае настолько же контринтуитивное, как и в управлении при заносе автомобиля. Крутить руль надо в ту же сторону, в которую заносит твой автомобиль, но ни в коем случае не в обратную. Так и здесь. Мало клиентов — поднимайте цену, а не снижайте. Количество клиентов сильно не уменьшится, а выручка вырастет.
5. Хотя еще лучше задуматься над продуктом. То ли у вас получилось, что вы хотели? Может, еще не поздно что-то поменять? Большие деньги лежат на больших рынках.



С днем Великой Октябрьской Социалистической Революции!

Сегодня ведь как раз 7 ноября. Наша история научила нас, что с голой жопой коммунизм не построишь. И я вовсе не о политике, а о стартапах. Довольно наивно выглядит обсуждение бизнес-планов с будущими мультёнами прибылей с основателями, которые не могут начать зарабатывать деньги здесь и сейчас.



Теория большого взрыва

1. Большой взрыв, породивший вселенную стартапов и венчуров — следствие Закона Мура, утверждающего, что количество транзисторов, размещаемых на кристалле интегральной схемы, удваивается каждые 24 месяца.
2. Компьютеры становились мощнее каждые пару лет, Находились умники, придумывавшие, что еще более интересного можно сделать на этих более мощных компьютерах. Масса людей, готова была отдавать деньги за новые интересные штуки. И, конечно же, находились инвесторы, вкладывающие деньги в удовлетворение этого спроса.
3. В общем, если где-то что-то очень быстро обновляется, то там можно капитализировать эти изменения и зарабатывать на этом огромные деньжища.
4. Современный интернет, кстати, тоже дитя этого закона. И смартфоны. Да и крипто — тоже. И машинное обучение вкупе с компьютерным зрением и голосовыми интерфейсами. И самопilotируемые автомобили. И частные космические ракеты.
5. Где еще происходят такие резкие изменения? В медиа. Не так давно стоимость оборудования для съемочной группы телеканала составляла 120 тысяч долларов. Сегодня лучшее качество можно получить на смартфоне ценой меньше 100 тысяч рублей. Не так давно источниками публичного контента было легко перечислимое количество газет, журналов, телеканалов и радиостанций. Сегодня — это миллиарды людей, издающих сайты, ведущих блоги, выкладывающих посты в фейсбук и видео в ютуб.
6. Вот только где то разнообразие вариантов, где можно заработать огромные деньжища на медиа, не очень понятно. Традиционные медиа зарабатывают всё меньше. Остальные деньги рынка мелким слоем размазываются по тем самым миллиардам человек.
7. Но, если есть такие изменения — должно все-таки открыться окно больших и денежных возможностей в медиа? Мне, например, интересно на этом поле экспериментировать. Медиа я, в конце концов, или нет?



Зачем. Нужны. Венчурные. Инвестиции.

1. ЧТОБЫ РАСТИ БЫСТРЕЕ КОНКУРЕНТОВ.
2. Зачем? Цель стартапа — стать №1 на своем рынке. Если такой цели нет — это не стартап.
3. Нет, без внешних денег расти быстрее конкурентов не получится. У всех конкурентов, кто нормальный — примерно одинаковая экономика. Следовательно, своих денег в рост они могут вкладывать примерно одинаково.
4. Если у тебя нет конкурентов — то это не рынок.
5. Если ты ищешь инвестиции с любой другой формулировкой, кроме указанной в пункте №1, то ты ищешь либо а) спонсора, либо б) финансового инвестора, которому ты должен предъявить низкорискованный денежный поток с устраивающей его доходностью.
6. Я настолько устал от бесконечных вопросов и комментариев, зачем растущему и зарабатывающему стартапу инвестиции, что позволил себе ответить на этот вопрос тут еще раз.



Чем отличается фаундер от CEO?

1. Фаундер умеет создавать продукт. CEO — компанию. Это вообще разные умения. Именно поэтому не каждый хороший фаундер может стать хорошим CEO, и не каждый хороший CEO — хорошим фаундером.
2. Это общее утверждение, из которого вытекает куча частных следствий. Например, фаундер должен быть нетерпелив, он должен хотеть как можно раньше дать свой продукт потребителю. По факту он становится нетерпелив и по отношению к людям. CEO должен быть супер-терпеливым, ему ведь надо аккуратно, кирпичик к кирпичику строить из толпы фриков, лентяев, торопыг и тормозов — организацию.

3. Но тут очень важно не перегнуть палку и не заорать, что фаундеру тогда не обязательно понимать ни в продажах, ни в маркетинге, ни в найме и управлении людьми. Типа с неба спустятся специальные люди, и все сделают за него. Хрен вам. Вот в этих вещах он как раз должен разбираться. Потому что, во-первых, он должен делать продукт, который нужен людям. А для этого ему надо уметь продавать свои идеи, иначе как он поймет, что он делает нужную (или ненужную) людям вещь? Во-вторых, он должен суметь собрать вокруг себя первую команду правильных людей, направить ее в нужную сторону, контролировать и удерживать. Иначе он не доведет стартап до той стадии, когда ему нужен будет CEO.



«А с каких пор рестораны стали стартапами?»

1. А можно ли было называть МакДональдс, BurgerKing или KFC венчурным стартапом? Вроде бы, обычные закусовые. А Uber или Lyft? Диспетчерская по сбору заказов такси. А AirBnB? Вообще пипец, сдача квартир посуточно. Список продолжить?
2. Венчурный стартап — это любой бизнес, способный принести инвестору от 50 концов на вложенный капитал за 6—10 лет. Стартап от не-стартапа отделяет не то, что компания делает, а то, как она это делает. Тот самый секретный соус ценой в миллиард долларов.
3. Даже больше скажу. Большинство компаний на миллиард брались за совершенно обычные бизнесы. Почему? Потому что обычные вещи и дела — это то, чем регулярно пользуются толпы людей. Толпы людей и регулярность использования = огромный размер рынка, только на котором и можно сделать миллиард. А вот что-то необычное, чем пользуется небольшое количество людей и достаточно редко — это повод гордиться своей необычностью. Да и только. Больших денег тут нет.
4. В общем, отбросьте свой снобизм и задумайтесь о том рынке, на котором вы работаете. Чем он обычнее, тем больше там денег. Тем больше у вас права называться стартапом.



Наткнулся на хорошую фразу: «Если вы слишком сфокусируетесь на своем продукте, то вы забудете, чего хотят пользователи»

1. Чистая правда. Проблема возникает только потому, что большинство думает, что продукт — это то, что мы делаем. А потом кто-то просто должен уметь это продать.
2. Лечится только одним способом. Надо вбить себе в башку: продукт — это не то, что мы делаем, а то, что мы продаем.
3. Совсем грубо говоря, продукт — это то, что мы написали на лендинге. Платят ведь люди за то, что они на нем прочитали, а не за то, что они потом получили.



Как быстрее научиться?

1. Daily Actions. Ежедневно предпринимать действия. Неважно — результат будет положительный или отрицательный. Из результата каждого действия можно сделать вывод. Действия, а не уроки — это основа всему. Учиться надо тому, что делаешь, а не откладывать действия до того, как научишься. Ежедневность — единственный способ приучиться действовать.
2. Both Student and Teacher. Вы ничему не научитесь, если мы будем только вас учить. Самый лучший способ научиться чему-то — учить этому других. Только так вы сможете учиться на чужих ошибках и глубже разбираться в том, что вы не можете по-человечески объяснить другим. Попеременно выступать в роли ученика и учителя — способ научиться в разы быстрее и глубже, чем быть только учеником.
3. Educated Retractions. Нельзя сразу научиться всему. Обучение — это последовательный процесс. На каждом новом шаге обучения вы можете осознать, что раньше вы что-то не понимали. Это отличный повод

вернуться назад и переделать это по-новому. Сделать и переделать — значит, глубоко понять. Вот так мы учимся на своих ошибках.

4. Если сложить заглавные буквы первых предложений из предыдущих пунктов, то мы получим слово DABSTER. У этого слова оказалось еще и значение: «An expert; one who is master of their profession». Случайность? Не думаю :)



Для всех остальных

1. «Мы делаем сервис для профессионалов», — сказал мне вчера стартап.
2. И тут я внезапно осознал — количество профессионалов в каждой конкретной области все время уменьшается. Ведь все время появляются средства автоматизации, понижающие уровень требуемой для выполнения все большего количества работ квалификации. Зачем сознательно создавать сервис, предназначенный для постоянно сужающегося рынка?
3. Первые компьютеры Эппл, когда компьютеры были еще уделом кучки гиков, Джобс рекламировал как «computers for the rest of us» (компьютеры для всех остальных). И мы тащимся от разных эпплов до сих пор. Много ли читатели помнят озданные через 5–6 лет мощные компании Sun Microsystems (профессиональные серверы и системный софт) и Silicon Graphics (профессиональные графические компьютеры)?
4. Делать что-то для «уникального себя и таких же профи, как мы» — путь в конце концов «до@баться до мышей». Делать «для всех остальных» — возможность зайти на растущий рынок.



Не спорь

1. Спор — это когда ты хочешь убедить. Обсуждение — когда ты хочешь понять. Болтовня — когда нет ни той, ни другой цели.

2. Прикольно, но обсуждение в конструктивной форме ничем не отличается от спора. Чтобы понять, выгодно все время занимать противоположную собеседнику позицию. Так удобнее задавать больше вопросов, чтобы получить больше информации. даже больше того, чем более жесткие и провокационные вопросы — тем больше шанс, что собеседник раскроется и выдаст более глубокий инсайт.
3. Неконструктивная форма обсуждения — это когда люди спрашивают друг у друга «что делать?», ждут друг от друга предложений или восхищаются тем, что «у нас мысли совпадают». Ровно поэтому обсуждение в форме спора в совместной работе необходимо — чтобы найти еще лучшее решение. А вот спор в форме спора — смертельно вредно.
4. Хреново, кстати, когда ты хочешь понять, а тебя хотят убедить. Проблема в том, что собеседник в этом случае обычно либо повторяет одно и то же разными словами, либо обижается на тебя и убегает.



10 пунктов, без которых ничего не понятно

Вчера организаторы попросили написать пожелания стартапам, выступающим на мероприятии, где я буду в начале декабря. Решил поделиться ими и здесь.

1. Покажите динамику выручки за последние 12 месяцев. Нет выручки? А чем вы тогда занимались?
2. Вы должны либо убить своего главного большого конкурента (какого он размера, кстати?), либо консолидировать на своей платформе кучу мелких игроков (сколько их, какого размера?). Никаким другим способом вы не станете №1 на своем рынке. Вы что делаете из этого?
3. Какие изменения, происходящие сейчас в технологиях, на рынке и в поведении людей вы используете для выполнения пункта №2? Не используете? Решаете старую проблему старыми методами. Тогда это либо уже есть, либо никому не нужно, либо не проходит по деньгам.

4. Как эти изменения создают ту лучшую, с помощью которой вы убьете большого конкурента, либо умудритесь консолидировать тех, кого еще никому не удалось?
5. На что вам нужны инвестиции? Намек: инвестиции нужны только для роста выручки. Как инвестиции повлияют на выручку?
6. Какие у вас драйверы роста выручки? Драйвер роста — это нечто перечислимое, не являющееся ни рекламным бюджетом, ни количеством клиентов, чему пропорционален рост выручки.
7. Как у вас устроена воронка привлечения клиентов? Откуда вы их берете, что вы с ними потом делаете на пути превращения в своих покупателей? Какая стоимость привлечения покупателя?
8. Сходится ли юнит-экономика? Какой средний чек, какая маржинальная прибыль?
9. Какую динамику роста выручки вы планируете показать за следующие 12 месяцев после инвестиций? Почему именно такую?
10. Какие есть суперсилы у основателей, которые делают вас лучшими в том, чем вы занимаетесь?



Вы точно не путаете понятие «перфекционизм» и «ползучий улучшизм»?

Симптомы ползучего улучшизма:

1. Ты улучшаешь то, что еще никому ни разу не понадобилось. Скорее всего, ты тратишь время не на то, что нужно. Что нужно — ты еще не знаешь.
2. Ты занимаешься тем, что повлияет от силы на 20% зависящей от тебя выручки в ту или иную сторону. Этим должен заниматься не ты.

3. Ты влезашь туда, чем занимаешься не ты. Надо не это улучшить, а а) того, кто этим занимается или б) себя, который дает ему плохо сформулированные задачи или в) бить себя по рукам, потому что это относится к предыдущему пункту.



Помочь — это задать правильный вопрос, а не подсказать правильный ответ.



Почему корпоративное обучение — это костыль и геморрой для большинства компаний?

1. Как выглядит идеальная компания с точки зрения обычного руководителя? Все сотрудники сидят на своих местах бесконечно долго и постоянно выполняют свою работу с требуемым качеством. Только в такой картине мира нет вечных головных болей руководителя — никого не надо нанимать, никого не надо увольнять, но при этом «лампочки мигают, машинка работает».
2. Забавное следствие — в идеальной компании никого не надо ничему учить. Все работают на своем месте и выполняют работу с требуемым качеством — зачем и чему кого-то учить? Начнем учить — получим геморрой. Обучение, которое есть — это костыль, подпирающий картинку идеальной компании. Как только мы построим идеальную компанию — надобность в костыле отпадет.
3. Смотрите, если, не дай бог, человек научится чему-то новому — он же захочет двинуться куда-то вверх или вбок. А на этом месте уже сидят люди, выполняющие свою работу с требуемым качеством — куда их девать? Увольнять? А за что? За то, что откуда не возьмись появились другие люди с амбициями? А с освободившейся вакансией что делать? Геморроиться, чтобы ее заполнить?
4. А теперь представим, что мы системно начали людей учить чему-то новому. И опять, не дай бог, они все учатся — мы вообще получаем

системную проблему бутылочного горлышка. Ведь компании, как правило, построены по принципу иерархического дерева. На верхних этажах всегда меньше мест, чем на предыдущих. Если мы всех на предыдущем этаже научили новому — то все уже внутренне готовы к переходу на следующий уровень. Но всех мы двинуть вверх не можем — на всех места не хватит. Значит, значительная часть из наученных уйдет — ведь на прежнем месте их никто уже не удержит. А с того этажа куда людей девать? А старый этаж кем заполнять? Получаем геморрой в кубе.

5. Получается, что системное корпоративное обучение — это оружие только тех руководителей, у которых совершенно другая картинка идеальной компании. Какая? Все сотрудники работают на своем месте только определенное количество лет, после чего лучших из них передвигают вверх, а остальных увольняют, как не выдержавших конкуренции. В такой картине мира обучение становится неотъемлемой частью организации, потому что оно — инструмент конкурентной борьбы сотрудников друг с другом на всех этажах иерархии. Если конкуренция, продвижения и увольнения будут происходить постоянно по известным правилам — это перестанет быть геморроем и станет системным бизнес-процессом. А системным бизнес-процессом уже можно системно управлять.
6. Вы скажете, что нарисованная картинка с регулярным движением вверх — это какая-то фикция. А вот и нет. Эта система работает в самой отлаженной за историю человечества организационной структуре — армии. Если мы возьмем пример российской армии, то каждый офицер (вплоть до получения звания подполковника) должен через определенное количество лет быть представленным к очередному званию. К каждой армейской должности приписаны звания, в котором его можно занимать. Получить представление на новое звание можно, если ты занимаешь должность, с соответствующим званием. Отсутствие передвижений по должностям и по званиям могут быть только следствием проступков или несоответствия занимаемой должности — вплоть до увольнения. Грубо говоря, если ты нормальный офицер — само организационное устройство все время подталкивает тебя вверх.

7. В общем, есть повод подумать, а какая из идеальных картинок устройства компаний ближе для вас? Хоть с точки зрения руководителя, хоть сотрудника.



Не «почему», а «между чем и чем»

1. Часто сталкиваюсь с тем, что продуктовики, интервьюируя пользователей, спрашивают: «Почему вы пользуетесь таким-то продуктом?». Вопрос плохой — заставляет пользователя фантазировать.
2. Гораздо лучше спросить: «Между чем и чем выбрали? По каким параметрам отбросили то, что не выбрали?». Тогда сразу становится понятно несколько вещей. Во-первых, конкурентный ландшафт — а это критичное знание. Во-вторых, критичные слабости, которых необходимо избегать.
3. Лучше не спрашивать «по какому параметру выбрали то, что выбрали?». Выбранный вариант часто бывает не самым лучшим. Его выбирают только потому, что остальные еще хуже. Но если спрашивать в лоб «почему выбрали» — человеку надо найти убедительное обоснование своему выбору, и он начнет сочинять.
4. В общем, в проведении целевых интервью действует тот же принцип, что и в дизайне интерфейсов — «Не заставляйте людей думать».



Не все золото, что блестит

- Я видел интересный проект в США...
- А какая у него выручка?
- Не знаю.
- А тогда чем он вам показался интересным?
- Ну там модель интересная.

— Интересная модель — это когда она показывает хорошие темпы роста на ощутимой выручке. Всё остальное — просто прикольно. Не всё прикольное — интересно. Даже больше, не всё интересное — прикольно.



Что такое массовый продукт?

1. Тот, который все покупают, или тот, о котором все знают?
2. Какой самый популярный смартфон? Айфон («у всех же айфоны»)? Нет. Он на третьем месте по доле рынка в штуках (13%) после Samsung (22%) и Huawei (21%). Какой самый популярный ноутбук? Макбук («куда не посмотришь — крышка с яблоком»)? Нет. Он на четвертом месте (6%) после Lenovo (22%), HP (21%) и Dell (16%).
3. Какой самый популярный автомобиль в России? Лада? Да, в прошлом году их продано 360 тысяч штук. А Мерседесов, к примеру — всего 44 тысячи. Но интересно, что поисковых запросов «Лада/Lada» в Яндексе в месяц 5,5 миллионов. А у продаваемых почти в 10 раз меньше Мерсов поисковых запросов «Мерседес/Mercedes» в Яндексе почти столько же — 4,7 миллиона.
4. Интересно еще отметить, что те самые айфоны имеют 13% рынка в штуках, около половины рынка по выручке и около 70% по прибыли. Поэтому кажется, что самое циничное с точки зрения количества бабок определение массового товара — когда об этом знают все, но позволить себе могут немногие.



Что проще?

1. Что проще — научить человека с «большой идеей» зарабатывать деньги или помочь придумать «большую идею» умеющему зарабатывать деньги? Большой бизнес — это всегда большая идея и умение зарабатывать деньги, идущие рука об руку.
2. Понятно, что примеры можно найти и в ту, и в другую сторону. Цукерберг превративший локальную студенческую соцсеточку в машину,

печатающую деньги из воздуха. Кампрад, начавший зарабатывать деньги в 5 лет на продаже спичек, открывший локальный мебельный бизнесочек в 17 и превративший его в IKEA.

3. Но каких примеров больше? Где больше неудач? На каком пути выше вероятность большого успеха? В самом начале своей инвестиционной карьеры я думал, что проще научить человека зарабатывать, и искал типа большие идеи. Сейчас я уже думаю наоборот — и смотрю прежде всего на то, как человек зарабатывал раньше и как он зарабатывает сейчас.
4. Толчком к посту послужил неосторожный взгляд в комментарии к статье Александра Горного на vc.ru. Он написал о недавней инвестиции, прошедшей через United Investors, в компанию, занимающуюся продажей российских товаров на Amazon и eBay. Раньше все были экспертами в футболе, политике и рекламе. Сейчас этот список можно дополнить стартапами и инвестициями.



Почему работает компьютер?

1. Потому что все устройства в нем — экран, жесткие диски, процессор, USB-разъемы и прочие железки — взаимодействуют друг с другом по цифровому интерфейсу. Они передают друг другу цифры, складывающиеся в числа, имеющие заранее заданный смысл. Интернет, кстати, существует ровно по той же причине.
2. А представьте себе, если бы все эти железки разговаривали друг с другом словами и эмоциями: «А поищи-ка на диске какую-нибудь смешную хрень. А покажи на экране какую-нибудь красивую картинку. А давайте-ка что-нибудь полезное вычислим.» Смог бы такой компьютер иметь право на жизнь?
3. Компании, желающие иметь право на жизнь, тоже вынуждены иметь цифровые интерфейсы. Передавать друг другу для выполнения действий только цифры, а не мнения и желания. Передал что-то другое — хрен знает, что на том конце в результате выйдет. Принял на вход что-то другое — где уверенность, что ты делаешь то, что на самом деле

требовалось? Обсудили что-то, кроме цифр — все разошлись со своим мнением о том, что надо делать.

4. Кстати, первые железки появлялись каждый со своим личным интерфейсом. Индустрия появилась, когда появились единые протоколы для обмена данными. Тем же самым стартапы отличаются от бизнеса. Пока ты стартап — общение происходит на уровне желаний и лозунгов. Появление цифровых интерфейсов — первый признак превращения стартапа в бизнес.



Продавцы впечатлений

1. Самый страшный приговор в наше время — «долго». Спросил у приятеля, слушает ли он подкасты. Он ответил: «Нет, это долго». Но, если оглянуться, то вы точно увидите кого-то, тупящего в телефон те самые минут 20 подряд, сколько длится слушабельный подкаст. Или вы сами сколько времени подряд смотрите очередной сериал?
2. В общем, как всегда — мы принимаем решения на основании того, что нам кажется, а не того, как это на самом деле.
3. Хотя, если мы хотим сделать конструктивный вывод — то он будет парадоксальным. Намного больше работайте не над тем, что под капотом у вашего продукта, а над тем, как про него с ходу подумают люди, узнавшие о нем в первый раз. Продукт — это не список железных фактов, а набор субъективных впечатлений. Гораздо проще сразу создать правильное впечатление, чем, даже с фактами в руках, переубедить тех, у кого оно уже возникло.
4. Кстати, именно это является причиной того, что мы можем создавать минимальные жизнеспособные продукты. То есть, по сути, продавать то, чего, вроде бы, нет. Потому что мы стараемся продать впечатление — а оно уже есть.
5. В общем, уметь продавать впечатления — это не плохо, а очень даже необходимо.



Широко или узко?

1. Спросили в личке: « В канале вы часто подчеркиваете, что важно стартовать на изначально большом рынке. Однако Питер Тиль в курсе курс How To Start A Startup утверждает, что надо начинать с узкого сегмента, его захватить и потом расширяться. Можете раскрыть эту тему на канале? Чувствую, что истина, как всегда, где-то посередине, или это вообще об одном и том же, но на разных этапах и в разных формулировках.».
2. Чтобы было куда расширяться «потом» — действительно важно стартовать на изначально большом рынке. Вот только стратегия старта — начинать с узкого сегмента. Я называю это «минимально жизнеспособной территорией» — хоть географической, хоть виртуальной. В этом узком сегменте надо проверить все возможные гипотезы, чтобы получить максимальную конверсию. Это дает возможность меньше тратить на охват, больше фокусироваться и меньше обманывать себя — подменяя хорошую конверсию (читай, высокую востребованность) абстрактным количеством клиентов. Если цель на узком сегменте достигнута, то дальнейшее расширение — это увеличение количества сегментов с применением отработанных методов.
3. Примеры. Фейсбук начался в Гарварде, выжал его досуха, а потом начал расползаться от одного университетского кампуса к другому. Если вы хотите запустить доставку бизнес-ланчей — не надо начинать с «покрытия Москвы с быстрым выходом в города-миллионники». Начните с одного бизнес-центра и сделайте всё, чтобы максимальное количество его обитателей стало вашими постоянными клиентами. Добьетесь этого — станете лидером рынка. Поклюете из каждого бизнес-центра по зернышку — станете еще одним мелким доставщиком обедов в офисы.
4. В общем, да — истина где-то посередине. Цельтесь широко, начинайте узко.



Стать Куртом Кобейном

Четырнадцатилетний сын закрывается в своей комнате и мучает гитару. Собирается стать рок-звездой. Нигде еще не выступал, роликов никуда не выкладывал, подписчиков не собирал.

Завожу старую шарманку:

— Как ты думаешь, на что больше всего времени и усилий уходит у рок-звезды?

— На сочинение песен, конечно.

— Боюсь, что ты ошибаешься. В первую очередь на пиар и маркетинг, во вторую — на концерты, а уж потом на сочинительство.

— Хм...

— Чем тебе сейчас стоит заняться?

— Уроками?

Вы собираетесь сделать свой стартап единорогом? А чем вы сейчас занимаетесь?



«Мы проверили первую гипотезу о том, что людям нужен наш продукт...»

1. «...А сейчас ищем деньги на то, чтобы проверить вторую гипотезу — что они будут за него платить». Хм. На мой взгляд, любая формулировка без слова «платить» не тянет на уровень гипотезы. Так что, заголовок не является даже гипотезой.
2. Для полноценной формулировки гипотезы во втором варианте не хватает ответов на еще три вопроса: «кто», «вместо чего» и «почему вместо». Получается, что и второе утверждение — не гипотеза.

3. А для того, чтобы хотя бы задуматься об инвестировании нужны ответы еще на четыре вопроса: «сколько их», «почём каждый», «с какой конверсией» и «сколько с каждого». После удовлетворительного ответа на которые можно уже обсуждать всё остальное.



Фокус в фокусе

1. Вот приходит ко мне стартап нескольких месяцев или даже год от роду и рассказывает: «А это мы выделили в отдельное направление. А тут мы предоставляем вот такой набор услуг. У здесь у нас есть разные типы клиентов, с которыми мы выстраиваем разные методы работы.».
2. Самый ценный ваш ресурс — это ваше время и голова. Чем больше направлений вы откроете, чем с большим количеством типов клиентов вы будете работать, чем больший набор услуг предоставлять — тем меньше этого ценного ресурса придется на каждое направление, услугу и тип клиента. Результат будет предсказуем. Без вашего полноценного вовлечения не взлетит ничего.
3. Чаще всего такое «расширение» происходит из-за того, что то, с чего начали, не полетело. Тогда мы начинаем придумывать «дополнительные методы монетизации» и «новые направления», чтобы оправдать существование чемодана без ручки — который и тащить тяжело, и бросить жалко. В самом начале важно, чтобы основная базовая модель работала с нужной конверсией и нужной юнит-экономикой. Не работает — меняйте модель. Не увеличивайте количество количество чемоданов. Под их грузом тележка развалится.
4. Короче, фокусировка — наше всё. Делайте одно главное. Не работает — лечите. Не помогает — удаляйте. Самое начало — это возможность изменять, а не добавлять.



Хотите быть стартапером?

1. Есть люди, которым комфортна роль стартапера. Гипотезы, подвиги, выступления, встречи, адреналин, вечные ожидания и вечные надежды. Блин, это люди нашли себе развлечение, а не бизнес.
2. Тот самый коммитмент, который ищут инвесторы в стартапере — это не коммитмент быть стартапером. А коммитмент поскорее перестать им быть.

