

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

декабрь

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/>

Почему проще совершить ошибочное действие в компании умных людей?

1. Потому что появляется возможность вынести на обсуждение непродуманное предложение в надежде на то, что умные коллеги поправят.
2. А умные коллеги, наоборот, подумают: «Предложение ведь исходит от умного человека. Чего голову ломать? Давайте делать.».
3. Вот так недодуманное предложение быстро превращается в непродуманное действие.



Неинтуитивно, но факт

1. Надо больше стараться там, где лучше получается.
2. Хотя большинство поступает ровно наоборот. Они стараются, там, где плохо получается. А там, где получается — стараются, наоборот, меньше. Ну знаете, как в школе — все тянут двоечников и троечников. А хорошистов и отличников никто не трогает — с ними и так все отличненько.
3. По этому поводу вспомнилась цитата Джорджа Сантаяны: «Фанатизм состоит в удвоении своих усилий там, где мы уже позабыли свою цель». Мы хотим построить большой бизнес или доказать, что мы правы, начав то, что начали?



Есть проблема?

1. Не мучайтесь над тем, как решать эту проблему. Решите проблему уровнем выше. Тогда более мелкая текущая проблема решится сама собой.
2. Примеры.

- Обсуждали с портфельным стартапом на планерке, почему не выполнили план по набору менеджеров по продажам. Почему вместо планируемых 8 работает только 6? Решили — вывести 20 менеджеров в течение 6 недель. Тогда сегодняшние проблемы с плюс-минус 2 менеджерами — станут десятипроцентной погрешностью.
 - Как обойти спам-фильтры в рассылке The Assets? Лучше придумать, чем можно стимулировать людей занести The Assets в белый список. Тогда проблема спам-фильтров исчезнет сама собой, а процент лояльных подписчиков окажется в десятки раз выше.
 - Хотели собрать мероприятие на 30 человек, а собрали 20? Задумайте и осуществите конференцию на 300 человек. Тогда проблема со сбором мероприятия на 30 человек перестанет быть проблемой.
 - Не выполнили план продаж на 20%? Придумайте, как приписать к цене нолик. Тогда выручка вырастет в разы, а предыдущий размер проблемы станет ошибкой округления.
 - Не можете найти одного толкового продавца? Создайте школу подготовку продавцов на 100 человек. И найдите себе не одного, а десять. Не знаете, что эти десять будут продавать? Найдите другой продукт, у которого объема рынка хватит на 100 продавцов. Взболтайте и повторите.
3. В общем, сегодняшняя проблема кажется вам большой и страшной? Создайте себе более большую и более страшную проблему. Тогда сегодняшняя проблема покажется маленькой и нестрашной. А сил и времени на решение либо маленькой, либо большой проблемы вы потратите практически одно и то же. А результат будет в разы разный.



Фейсбук верхом на Харлее

1. Григорий Бакунов на вчерашней тусовке United Investors рассказал историю о том, кого гендир Harley-Davidson считает своим главным конкурентом. Вы можете поломать голову, но ответ настолько же неожидан, насколько и очевиден. Главный конкурент Harley-Davidson —

это Фейсбук. Раньше крутость человека измерялась его владением крутыми вещами типа культового мотоцикла. Сейчас крутость человека измеряют по крутости его социального графа — сколько у него подписчиков и кто его друзья.

2. Кстати, это утверждение хорошо иллюстрирует сегодняшняя новость о том, что самым молодым «сделавшим сам себя» миллиардером стала 22-летняя Кайли Дженнер. У нее 151 миллион подписчиков в Инстаграме (принадлежит Фейсбуку), на которых основан успех ее компании Kylie Cosmetics, оценка которой составила \$1.2B.
3. Кроме того, эта история про Harley-Davidson хорошо ложится в линию не так уж и давнего высказывания о том, кого Netflix считает своим главным конкурентом. И это вовсе не другие стриминговые сервисы или YouTube, а Fortnite. Эта прилипчивая зараза отнимает у Нетфликса экранное время.
4. Вывода четыре. Первый: аудитория в наше время — это актив, который можно конвертировать в деньги. Второй: конверсия аудитории в рекламные деньги — не самый выгодный способ заработать на аудитории. Третий: ваш главный конкурент (даже когда вы собираете аудиторию) — не настолько очевиден, как вам кажется. Четвертый: если вы не можете определить неочевидного большого конкурента — скорее всего, вы занимаетесь мелким делом.



Мы плывем в антиутопию

1. Еще одна интересная мысль со вчерашней тусовки United Investors. На этот раз от Эдуарда Гуриновича (CarPrice, CarMoney). С давних лет и до совсем недавних пор все думали, что искусственный интеллект придет и заменит низкооплачиваемых низкоквалифицированных сотрудников. Тогда мы все автоматом переместимся во «время полудня» по Стругацким. Говно разгребают роботы, а мы, все такие умные и квалифицированные, занимаемся решением высокоинтеллектуальных задач.

2. Реальность оказалась гораздо жестче. Заменять низкооплачиваемых сотрудников искусственным интеллектом — невыгодно. Низкооплачиваемые и так мало получают, на них особо не выиграешь. Заменять выгодно высокооплачиваемых сотрудников — с зарплатой от условных 150–200 тысяч рублей в месяц. А еще выгоднее — тех высокооплачиваемых, которые на рынке труда в дефиците. Например, программистов и датасайентистов.
3. Григорий Бакунов высказал там же ту же мысль, приведя в пример недавнее объявление новых продуктов Амазона. Половина из них — это уже не гаджеты, а инструменты, автоматизирующие работу программистов. Пока автоматизирующую. А потом и заменяющую. «Если вам сейчас срочно нужен датасайентист — подождите годик, и он вам будет не нужен», — сказал он.
4. Получается, что мы из утопии плавно перемещаемся в антиутопию. Заменять на ИИ будут не низ пирамиды доходов, а середину. В результате богатые будут становиться богаче, бедные будут оставаться бедными, а средним нужно будет либо срочно перемещаться вверх, либо не делать ничего и дрейфовать вниз.



Семь вдохов самурая

1. Вы поставили будильник на 7 утра субботы, чтобы встать и пойти в бассейн. Если вы не вскочили сразу, то очень быстро мозг начнет нашептывать «ничего страшного, сходишь на пару часов позже», «слушай, ты же позавчера хорошо поплавал и сегодняшнюю норму тоже выполнил», «что-то плечо побаливает, наверняка лучше сегодня его не напрягать».
2. Главный принцип, по которому работает наш мозг — делать всё для того, чтобы получить немедленное удовольствие и избежать немедленного страдания. Немножко удовольствия сейчас — гораздо лучше, чем много удовольствия завтра. Приятно прямо сейчас — гораздо лучше, чем неприятно сейчас. Это причина того, почему большую часть времени мы не задумываемся о будущем и склонны

откладывать любые действия, вызывающие у нас дискомфорт, даже если они важны, нужны и полезны.

3. Эмоции всегда побивают логику. Если ты не начал действовать до того, как проснулись эмоции и не начали тебя отговаривать — ты найдешь десять причин, почему этого сейчас делать не стоит.
4. Есть известное правило «пяти секунд» Мел Роббинс. Если ты решил что-то сделать — остановись, сосчитай «пять, четыре, три, два, один, ноль» и начинай. Иначе ты не начнешь никогда.
5. Как обычно, нет ничего нового под солнцем. В древней Японии было правило «семи вдохов самурая». «Воин — это человек, которому следует действовать быстро. Если ты будешь слишком долго думать, то ты не придешь ни к какому решению. Поэтому самурай должен уметь принять решение и начать действовать не позже, чем за семь вдохов.» Учитывая, что «из двух путей самурай должен выбирать тот путь, который ведет его к смерти» — такой выбор можно сделать только за семь вдохов. Потом тебе точно расхочется умирать.
6. Это я прочитал книжку «Neuro-Discipline: Everyday Neuroscience for Self-Discipline, Focus, and Defeating Your Brain's Impulsive and Distracted Nature» by Peter Hollins о том, как обманывать наш мозг и не позволять ему отговаривать нас делать то, что мы считаем нужным. Ничего крышесносящего в ней нет, но приведен ряд методик по обману мозга.
 - Правило пяти секунд или семи вдохов самурая. Начинай действовать в течение семи вдохов.
 - Чаще и конкретнее представляй себя таким, каким ты хочешь стать. У хронических прокрастинаторов картинки будущего, как правило, слишком размытые для того, чтобы придать нужный эмоциональный импульс к их достижению.
 - Правило 10–10–10. Подумай о том, что будет через 10 секунд, через 10 минут и через 10 часов после того, как поддашься эмоциональному желанию что-то сделать (сожрать тортик) или не сделать (не пойти в бассейн). Надо получить эмоциональную реакцию на более отдаленные следствия, чем «прямо сейчас».

- Привязка. Начни выполнять действие при наступлении определенного регулярного события. Написать первый пост за первой чашкой кофе, например :) Через некоторое время ты перестанешь раздумывать, делать это или нет. Так ты устранишь мозг с его отговорками.
- Правило гальки. Если ты начал большое дело (булыжник) — разбей его на множество мелких дел (гальку). Маленькие дела менее пугающе начинать. Закончив мелкое дело, ты гораздо быстрее получишь положительное подкрепление к продолжению начатого в виде впрыска дофамина, вызывающего удовольствие.



Вопросы, на которые у меня нет ответа

1. Почему считается естественным, что у будущего олимпийского чемпиона должен быть тренер, а успешный стартапер спокойно может обойтись и без ментора?
2. Почему считается естественным, что хороший тренер работает только с выдающимися спортсменами, а задача хорошего ментора — обучать неудачливых стартаперов?
3. Почему считается естественным, что хороший тренер не обязан быть сам олимпийским чемпионом, а хороший ментор должен быть, как минимум, в списке Форбс?
4. Почему считается естественным, что тренером становятся после выхода на спортивную пенсию, а хороший ментор должен обязательно растить свой успешный бизнес?
5. Почему в спорте цель каждого профессионального спортсмена — стать олимпийским чемпионом, а в бизнесе для большинства достаточно «иметь доход в миллион рублей в месяц»?



Хотите оригинальный способ, как определить, какие решения, подходы, инструменты в бизнесе работают, а какие нет?

1. Если этим пользуются мошенники — значит, это работает.
2. Жулики, мошенники, наркоторговцы и прочие «злодеи» циничны. Они не фантазируют, не рефлексируют и жестко ориентированы на максимальную рентабельность. Это вам не стартап-комьюнити.
3. Жуликам нельзя продать идею или презентацию. Если это денег не приносит — они это использовать не будут.

Спер у Михаила Токовина (AmoCRM)

Мои выводы простые:

1. За «впаривателями» стоит наблюдать и изучать их инструменты. Отсюда вовсе не следует, что самому надо заниматься впариванием. Нож можно использовать для убийства, а можно и для нарезки колбасы.
2. Если у вас появилась идея, сперва идите не к бизнес-ангелу, а к бизнес-дьяволу. Например, к самому циничному жулику из своих знакомых. Это вовсе не значит, что его надо брать в партнеры. Но, если он заинтересуется идеей — скорее всего, в ней есть деньги. А его возражения — самые понятные и простые препятствия на пути к деньгам.



«Не догоню, так хоть согреюсь»

1. Хватит добавлять в презентации стартапов ранних стадий слайд со стратегиями экзита. Если мы знаем, кому мы собираемся продать стартап, который мы только что создали — мы опоздали на 5–7 лет.
2. Это значит, что мы мыслим сегодняшним рынком, сегодняшними трендами, сегодняшними игроками и сегодняшними интересами. К тому моменту, когда мы вырастим бизнес размера, достойного для

поглощения — всё уже изменится, а мы всё ещё будем, как те генералы, о которых говорил Черчилль, «готовиться к прошедшей войне».

3. Как угадать с экзитом? Построить успешный и растущий бизнес на большом рынке, а покупатели сами объявятся. Большой рынок — размером от \$100m в год. Растущий — в 2–3 раза в год. Успешный — со сходящейся (по крайней мере, на обозримом горизонте) юнит-экономикой.
4. В конце концов, если мы такой бизнес не продадим — так хоть заработаем.



Возможности вместо оправданий

1. Зацепила фраза, сказанная одним из топов розничной сети: «Я всегда интересовался прокачкой сотрудников, но не с точки зрения компетенций, а с точки зрения возможностей». Хорошее напоминание всем HR-стартапам, повернутым вокруг слова «компетенции».
2. Сходу подумал, что для стартапов, повернутых на технологиях, это утверждение можно легко перефразировать: «Я всегда интересовался технологиями, но не с точки зрения использования, а с точки зрения возможностей».
3. Эту фразу я услышал на конференции, где пара десятков стартапов питчились перед представителями бизнесов. И я подумал, что можно было бы раз в десять сократить количество времени и усилий всех участников, если каждый питч буквально сократить до одного слайда — «Возможности». Какие возможности обещает стартап. Неважно на первом этапе, за счет чего и как. Если возможность кому-то показалась важна — продолжать. Нет — не продолжать.
4. «Возможности» — гораздо более крутой оффер, а то многие презентации стартапов выглядят пока как «оправдание». Оправдание того, что надо потратить время и деньги на внедрение технологии, от которой так тащатся основатели.



Магическое число SaaS

1. Короче, если это магическое число у вашего стартапа больше 1.5, и вы ищете ресурсы для роста — пишите мне на amoreynis@gmail.com.
2. Как вычислить магическое число:
 - $QRev[X]$ = Quarterly Recurring Revenue за последний квартал
 - $QRev[X-1]$ = Quarterly Recurring Revenue за предпоследний квартал. Нет, ноль подставлять нельзя.
 - $ExpSM[X-1]$ = Общие расходы на Продажи и Маркетинг за предпоследний квартал. Не забудьте только учесть расходы на себя, если вы занимаетесь продажами. Если вы даже работаете за идею, то подставьте туда зарплату такого менеджера по продажам, который может выдавать такой же результат, как и вы. Нет, на ноль делить нельзя.
 - Магическое число = $(QRev[X] - Qrev[X-1]) * 4 / ExpSM[X-1]$
3. Эмпирическое правило. Если это магическое число меньше 0.75 — поднимитесь на горку повыше и посмотрите на свой бизнес сверху, что-то с ним не то. Если выше 0.75 — начинайте вливать деньги в рост. Если выше 1.5 — сразу пишите мне. Но я это уже говорил ;) И не забудьте приложить расчет этого числа и данные, которые вы использовали для расчета.

UPD Формула не моя. Это довольно известная эмпирическая метрика с названием «SaaS magic number».



Существует. Дюжина. Часто. Злит.

- Мы должны что-то продавать.
- Да. Но мы должны продавать что-то, продажи чего могут масштабироваться. То, где усилия на продажу дюжины товаров будут

такими же, сколько и на продажу одной штуки. И то, что может продаваться человеку больше одного раза. Так, чтобы, если мы нашли клиента, то мы можем продавать ему то же самое снова и снова.

— Давайте разработаем специальный корм для животных.

— Нет, мы должны продавать то, что уже существует. Но то, что мы можем начать продавать онлайн. Безос сделал это с книгами и доказал, что необязательно писать книги, чтобы их продавать.

— Зубную пасту?

— Одним тюбиком зубной пасты пользуются месяц. Это недостаточно часто.

— Видеокассеты?

— Хм. Я тут попал недавно на 40 баксов в Блокбастере из-за просроченных кассет... М-м-м, может быть.

1. Это диалог двух будущих основателей Netflix. Да, потом видеокассеты заменились на DVD, потому что а) пересылка видеокассет оказалась слишком дорогой и б) на этом рынке было до фига конкурентов с прокатом видеокассет. А DVD только появились — они укладывались в стандартные конверты и каталог их был довольно мал, чтобы их все можно было закупить.
2. Но основные идеи диалога — клёвые. Усилий на продажу дюжины товаров должно тратиться столько же, сколько и на один. Это уже должно существовать. Это должно возобновляться максимально часто. Существующее положение вещей с этим должно злиться.

Вольный пересказ отрывка из книги «That Will Never Work: The Birth of Netflix and the Amazing Life of an Idea» Marc Randolph



Как быть на драйве

1. Многие считают, что драйвер роста — это то, что помогает растить или даже создавать (прости, господи) рынок. Но нет.

2. Драйвер роста выручки — это то, что помогает лично нам поштучно заполнять уже существующий спрос по простой формуле. Плюс одна штука драйвера — плюс столько-то к выручке.
3. В случае с Убером (Яндекс.Такси) драйвером роста является не количество пассажиров, а количество водителей. Чем больше мы набрали водителей, тем лучше мы будем удовлетворять существующий спрос, тем больше будет поездок, тем больше будет выручка. Если большого спроса на такси нет — это пипец, а пипец не лечится. Получается, что а) есть большой спрос и б) есть большое количество водителей, готовых этот спрос удовлетворять. Остается «брать больше, кидать дальше».
4. «Красное & Белое» не создавало спрос на бухло. Они открывали по 6 магазинов в день, чтобы удовлетворить этот спрос. Весь фокус состоял в том, что они нашли такой формат магазинов, который позволял открывать их на маловостребованных маленьких площадях в жилых районах. Которых было и есть много. И опять та же картина, как с такси. Есть большой спрос, и нашлось много подходящих и доступных к аренде помещений, на которых мы этот спрос можем удовлетворить. Драйвер роста — количество торговых точек.
5. В общем, у бизнес-модели существует драйвер роста, если с двух сторон есть «много» — «много» спроса и «много» однотипных штуквин, которыми мы можем этот спрос затыкать. Нет «много» хотя бы с одной стороны — драйвера роста нет. Драйвера роста нет — любую экселевскую табличку с планами роста можно смело отправлять в мусорную корзину, потому что это не план, а надежды.



Продажная любовь

1. Любишь что-то делать? Учись это продавать.
2. Иначе тебе придется всю жизнь заниматься нелюбимым делом, чтобы зарабатывать этим деньги. И только жалкие остатки времени уделять любимому делу.



Интересно, зачем люди пялятся в биржевые терминалы?

1. Если можно делать логичные выводы, основанные на данных, полученных из терминала (графики, новости), то это алгоритмизуемо. Если это алгоритмизуемо, то по этому алгоритму можно создать торгового робота и перестать пялиться в терминал.
2. Если ты продаешь и покупаешь «как все», то ты никогда не опередишь робота, делающего то же самое. Как следствие, ты всегда будешь покупать на хаях, а продавать на лоях. Тогда зачем смотреть в терминал, чтобы делать «как все»?
3. Если ты смотришь в терминал и делаешь всегда «не как все», то ты либо чертов гений, либо полный дурак. Во втором случае пялиться в терминал — глупо.
4. Если твои решения основываются на инсайдерской информации — для этого нужен не терминал, а телефон и нужный номер.
5. Если ты принимаешь долгосрочные решения, основанные на стратегическом видении перспектив рынка и данной компании, то они принимаются не на основании данных из терминала, а из своего опыта и знаний. Тогда зачем смотреть в терминал и трепать себе нервы?
6. Если ты принимаешь долгосрочные решения, которые завтра готов отменить из-за сегодняшнего колебания графика в терминале — то какое это, к черту, стратегическое решение? Тогда переходи к пункту №1.
7. Или я чего-то не понимаю?



Услуга как продукт

1. Может ли услуга быть продуктом? Может. Если она а) стандартизована по составу, процессу, результату и цене, б) многократно повторяема и в) вы можете научить оказывать ее кого-то другого.

2. Можно ли быть бизнесом, оказывая услуги, но не имея продукта?
Нельзя. Этот «бизнес» умрет, как только основатели устанут, уйдут или умрут.
3. А как же, например, большие консалтинговые компании — они же под каждого клиента подстраиваются? А у них просто продукт другой — система набора, тренировки, контроля и продвижения людей, которые способны такие нестандартизованные услуги оказывать. Именно этот продукт создали основатели, и он продолжает жить, даже когда люди в компании сменились.
4. В общем, продукт — это когда что-то стандартно, повторяемо и передаваемо. На этом фоне меня умиляют люди, которые строят «бизнес», выдвигая в качестве своего конкурентного преимущества свой «высокий профессионализм» в продаваемой области. Тем самым они намекают, что обладают уникальным и неповторимым умением.



Целевая аудитория — это не фигурки из бумаги

1. Я хотел бы получать доллар каждый раз, когда создатель комедийного подкаста на вопрос «кто ваша аудитория?» отвечал бы что-то типа «ну, те люди, которые ходят на комедийные шоу и стендапы». Парадокс в том, что это не те люди, которые слушают комедийные подкасты. Ну хорошо, кто-то из тех, кто ходит на комедийные шоу, слушает комедийные подкасты. Но это настолько малая часть аудитории, что ее даже не стоит принимать во внимание.
2. Но кто же тогда? Nielsen недавно опубликовал отчет об аудитории подкастов. Знаете, какие товары предпочитают люди, которые слушают комедийные подкасты? Детское питание. Фанаты комедийных подкастов покупают на 14% больше детского питания, чем средний американец. Вторая по размеру категория товаров? Чай. На 12% больше, чем средний американец. А третья? Товары для животных. Что это за люди, которые покупают больше других детского питания, чай и товары для животных? Те, кто ходит в клубы? Нет. Это те, у которых нет времени ходить в клуб. Они покупают детское питание, чай и товары

для животных, потому что они воспитывают детей, ухаживают за животными, пьют чай и вынуждены сидеть дома, занимаясь всем этим.

3. Другой отличный пример из того же исследования. Что покупают люди, которые слушают подкасты о жизни и здоровье? Продукт номер один — витамины. И это понятно и объяснимо. А что на втором месте? Алкоголь. Они покупают его намного больше, чем средние американцы. Вывод: огромное количество слушателей подкастов о жизни и здоровье — это не те, кто ведет здоровый образ жизни, а те, кто делает вид, что хотел бы его вести.
4. Вывод довольно простой. Не представляйте себе ЦА как набор одномерных фигурок, вырезанных из бумаги. Найдите реальных людей, которые пользуются чем-то подобным, и посмотрите на них с разных сторон. Кроме того, это может оказаться хорошими способами неочевидного таргетинга. Представьте себе рекламу комедийных подкастов, таргетированных на покупателей детского питания и собачьего корма. Или рекламу подкаста о здоровом образе жизни в алкогольном магазине.

Пункты с первого по третий — цитаты из книги «Make Noise: A Creator's Guide to Podcasting and Great Audio Storytelling» by Eric Nuzum.



«Можно вывезти девушку из деревни, а деревню из девушки — нельзя»

1. Настолько много наслушался речей стартаперов о том, что они «собираются масштабироваться на мир», что, наконец, понял: масштабировать на мир нужно не проект, а его основателя. Ломать мышление, приучать к другому мышлению, вот это всё.
2. Наверное, это одна из причин, почему первый совет любому фаундеру, желающему масштабировать свой проект на любой другой рынок — «чемодан, вокзал, целевой рынок». Без полного погружения в новую среду масштабировать себя в этой среде невозможно.

3. Ну, и на всякий случай, напоминание: если вы собираетесь в конечном итоге выйти на любой другой рынок, то всё, что вы делаете в России — это пустая трата времени и денег.
4. В общем, есть старая поговорка «Можно вывезти девушку из деревни, а деревню из девушки — нельзя». Так вот — можно. Но только надо заниматься в первую очередь именно вывозом деревни из девушки, а не перевозкой деревни в другую страну.



Три правила эйчара для основателей

1. У основателя стартапа есть только две обязанности, которые остаются неизменными с момента основания до момента выхода — нанимать и увольнять.
2. Первая серьезная ошибка, которую допускают основатели при найме первых сотрудников — они нанимают фаундеров, а не исполнителей. Они надеются, что люди с предпринимательским мышлением будут лучше двигать стартап вперед. Вместо слаженного движения вперед они получают бардак. Вместо скелета будущей организационной структуры — амёбу. Вместо получения результатов — кучу визионеров, которые готовы часами обсуждать что угодно, но не способны часами и днями просто делать то, что нужно сделать.
3. Хорошо ещё, если эта ошибка происходит из лучших побуждений — типа «мы все предприниматели, эге-гей, пошли толпой на баррикады». Гораздо хуже, если основатели нанимают таких людей в надежде, что эти люди сами придумают и предпримут что-то для решения проблемы, которую сам основатель не знает, как решить. Этого не произойдет. Никто, кроме основателей, не понимает сокровенной сути проекта. А если этой сокровенной сути нет — то и всё остальное бесполезно.
4. Если основатели все-таки нанимают исполнителей, то они часто совершают вторую серьезную ошибку. Они относятся к ним, как к фаундерам, а не исполнителям. Они надеются, что сотрудники сами найдут себе работу, сами придумают способ ее выполнения и сами себя будут контролировать. Этого тоже не произойдет. Как говорят в армии:

«Незанятый солдат — потенциальный преступник». Неруководимый и неконтролируемый сотрудник — кинетический бездельник. Если он и принес какой-то результат в первом приступе энтузиазма, то это скоро пройдет.

5. И третья серьезная ошибка — нанимать быстро, увольнять медленно. Хотя лучший результат приносит противоположный принцип — нанимать медленно, увольнять быстро.



Не то, что кажется

1. Знакомый, поживший в Италии, с удивлением рассказывал: «Ты представляешь, там судятся не с тем, кто виноват, а с тем, у кого есть деньги». Это высказывание не просто так, а в тему вчерашнего слёта United Investors, перед которым я не понимал, зачем Виктор Лавренко полез в консервативнейший из консервативных рынков страхования. Поговорив с ним, я понял фишку.
2. Основная модель работы существующих страховых компаний в тупом виде выглядит так — взять с клиентов побольше денег за страховки и поменьше выплатить по страховым случаям. Разница между «взяли» и «отдали» — и есть прибыль. Все усилия юристов и сопровождающего их деятельность персонала направлено на то, чтобы уменьшить количество и размер выплат — потому что именно это и увеличивает прибыль.
3. Что решил проверить Виктор. Опять же в моем тупом изложении. Взять с клиента поменьше денег за страховку, найти виноватого, у которого есть деньги, в каждом страховом случае — и вытрясти из него побольше денег. Разница между «вытрясли» и «заплатили юристам» — и есть прибыль. В случае традиционных страховых компаний плата за страховку должна покрывать страховые выплаты. В случае Виктора — плата за страховку должна покрывать зарплаты юристов. Юристы работают не на уменьшение количество выплат, а на увеличение количества вытрясаемых денег.
4. Бизнес один и тот же. Продают одно и то же. Зарабатывают на абсолютно разных вещах. Даже более того — под видом страховок он,

на самом деле, продает клиентам юридические услуги. Впрямую продать юридические услуги нашему не привыкшему к этому народу — сложно. Под видом страховки — может быть.

5. Вывода три. Первый: надо смотреть не на то, как выглядит бизнес со стороны, а как устроена его модель изнутри. Второй: продавать одно под видом другого — один из самых эффективных методов продаж. Помните, как гениальный пройдоха Джобс впарил нам всем карманные компьютеры под видом сотового телефона? Третий: уже который раз подряд на наших слётах я встречаю людей, которые умнее меня. Это очень сильно встряхивает.



Три ОМГ про целевые интервью

1. «Где взять людей, чтобы провести с ними целевое интервью для своего продукта?» ОМГ, а как вы вообще придумали свой продукт, не зная, где водятся эти люди? Вы его что — из головы придумали?
2. «Как выйти на нужных людей, чтобы провести целевое интервью?» ОМГ, а как вы собираетесь им его продавать, если вы не знаете, как до них достучаться?
3. «Я провел целевое интервью и понял, что моя идея не работает. Как найти следующую идею?» ОМГ, а вы что — разговаривали с ними о своем продукте, а не о том, что их волнует, на что они тратят время и деньги? Если вы поняли заботы этих людей, то вам всегда найдется, что им еще предложить.



Как мы выбираем?

1. Вам предложили на выбор один из двух вариантов: купить квартиру с доходностью 5% годовых в валюте в Дубае или квартиру с доходностью 15% годовых в Екатеринбурге. Что вы выберете?
2. Проведенный опыт показал, что 90% людей клюнули на дубайскую квартиру.

3. Вывод? Очень простой. Большинство людей предпочитает выбирать то, в чём они ни хрена не понимают.



Логарифмическая компания

1. Много песен спето об экспоненциальных компаниях. Ну о тех, у которых выручка погибает хоккейной клюшкой и устремляется в бесконечность.
2. Но давайте представим себе, что мы открыли ларек с шаурмой на проходном месте или начали сами продавать свой консалтинг, или умудрились заключить по знакомству пару хлебных контрактов. Растить мы начнем очень быстро. И даже более того — будем заметно обгонять своих коллег, мучительно продающих свой SaaS или развивающих маркетплейс.
3. Говорит ли это, что заниматься маленьким спокойным и хлебным бизнесом гораздо выгоднее, чем всякими «масштабирующими» штучками? Парадокс в том, что если мы начали расти очень быстро — то, скорее всего, мы скоро уткнемся в потолок и расти перестанем. Потому что мы развиваемся не по экспоненте, а по другому закону — логарифму.
4. Давайте внимательно посмотрим на график экспоненты. Он «загибается и устремляется ввысь» совсем не сразу. В самом начале он растет довольно медленно и заметно проигрывает логарифму. Логарифмическая кривая — наоборот, начинает расти быстро, а потом погибает не вверх, а вбок. И дальше продолжает движение почти по горизонтали, безуспешно пытаясь пробить свой потолок.
5. Смотря на график, легко понять, что экспонента стоит гораздо дороже, чем логарифм. Как бы мы не считали. Хоть по той выручке, до которой мы сможем дорасти, и пропорционально которой продать компанию. Хоть по объему дивидендов за 10 лет ее жизни, пропорциональному суммарной выручке за это время.

6. Вывод: если у нас хорошая выручка в первый год — это не обязательно значит, что у нас всё хорошо. Это может означать, что у нас всё плохо, потому что наш запас роста не так уж и велик. Более-менее содержательный ответ мы сможем получить только года через 2–3. Если мы будем расти в 2–3 раза в год всё это время — у нас есть шанс оказаться экспоненциальной компанией.
7. Как можно догадаться о том, что мы логарифмическая компания, еще на первом году жизни? Наша выручка не растет каждый месяц в нужном темпе. Чтобы успевать за экспонентой, мы должны в первый год расти каждый месяц на 20–30%, на второй год — на 10–15%, на третий год — на 8–10%. Не время от времени, а каждый месяц. Только это подтверждает, что у нас есть бизнес-модель, которую мы ежемесячно растим, а не подвиг, который мы время от времени совершаем.



Uber — это такси, а Airbnb — технологическая компания

Европейские сервисы такси подавали в суд на Uber на использование водителей без лицензий. Европейский суд в 2017 году принял решение о том, что Uber — это сервис такси. Это не позволяет Uber подключать к сервису водителей без лицензий.

Французская сеть отелей подала в суд на Airbnb из-за отсутствия у арендодателей лицензий, страхования жильцов и финансовых гарантий на возмещение претензий жильцов. 19 декабря этого года французский суд признал Airbnb технологической платформой, а не провайдером услуг.

В чём разница, по мнению суда?

1. Непрофессиональные водители не могли бы оказывать услуги извоза, если бы Uber не предлагал их услуги. Uber — неотделимая часть продажи услуг непрофессиональных водителей. У владельцев квартир и будущих жильцов есть куча возможностей, кроме Airbnb, найти друг друга. Airbnb — всего лишь дополнительный канал связи.

2. Uber определяет цену поездки. Airbnb показывает те цены, которые назначает арендодатель.
3. Uber сам решает, какому водителю отдать заказ. Airbnb всего лишь показывает каталог, а пользователь сам принимает решение, где остановиться.

Прикольно. Появились критерии, чтобы в своих классификациях отделять маркетплейсы от провайдеров услуг.

Источник: <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2019-12-20/airbnb-isn-t-uber-says-european-court-of-justice>



Основатель стартапа выступает перед своими инвесторами и с гордостью произносит: «Смотрите, как мы круто выросли, не потратив ни копейки на маркетинг»...

1. «А не поздно ли мне вернуть мои инвестиции», — говорит самый седой из присутствующих инвесторов. «А-а-а! Что?! Почему?!». «Потому что ты не показал нам взрывной рост. Ты показал нам магию. А мы не инвестируем в магию.»
2. «Но мы не занимаемся магией, мы создаем продукт!». «Вот именно. Ты получил клиентов, потому что какие-то люди почему-то решили написать о твоём продукте. Ты не контролируешь этих людей и не можешь гарантировать, что эти или другие люди будут продолжать писать о тебе каждый день. Поэтому я и называю это магией. Ты просто получил неожиданный бонус.»
3. «Но ведь моя задача генерировать выручку?!». «Это не твоя работа. Если тебе не хватает денег на что-то нужное — это моя работа дать их тебе. Твоя задача — не генерировать выручку, а построить машинку, которая будет генерировать выручку. Поэтому любая случайная выручка не приносит никакой пользы, если ты не можешь встроить процесс ее получения внутрь машинки. Наоборот, погоня за случайностями отвлекает тебя от построения машинки. Ты должен заниматься поиском стратегии, как получать прогнозируемую и

объяснимую выручку, которую ты можешь повторять в большем масштабе.»

Пересказано отсюда: <https://medium.com/swlh/venture-capitalists-dont-invest-in-magic-neither-should-you-aa6e5e1c5c4>



«Сделай что-то, чем может пользоваться каждый дурак, и только дураки будут этим пользоваться» — один из законов Мерфи

1. Пришло на ум в момент сочинения анкеты для бизнесов. С одной стороны, все вопросы хочется сделать очень простыми, чтобы на них легко было ответить — тогда ответов будет много. С другой стороны, если все вопросы сделать простыми и легкими, то а) таким ответам будет трудно доверять, потому что заполнять их будут от балды по памяти и б) каждый дурак сможет их заполнить — а хочется ведь получить достоверные ответы от серьезных чуваков.
2. И такое встречается повсюду и часто. Снизь барьер для входа, чтобы получить чего-то побольше — и хлынет треш. Пovyсь барьеры — будешь бегать и искать «где же все?».
3. Или как с образованием. Хочешь научить всех — придется учить тому, чему может научиться каждый дурак. Иначе тебе будут высказывать претензии за то, что «вы меня (или моего ребенка) не научили».
4. Или как с текстами. Пишешь коротко — получаешь претензии, что «не раскрыл детали». Пишешь длинно — ругают за то, что «слишком много букв».
5. В общем, хотите получить кого-то на выходе? Сделайте что-то сложным на входе или в процессе для всех остальных. Тогда это получится само собой.



«Я к вам приходил с такой идеей, вы не дали денег, а в США сейчас такой же стартап поднял кучу бабок»

Значит у них было что-то, чего не было у вас. Деньги дают не проектам, а людям, которые их делают.



Чем отличается игра в акции от лотереи или игры в рулетку?

1. Когда мы играешь в акции — и проигрыш, и выигрыш пропорционален тому, сколько мы поставили. Максимум проиграем, за сколько купи ли. Максимум выиграем — сколько-то процентов на акцию. Вряд ли мы сможем поставить доллар, а выиграть миллион.
2. Когда играем в рулетку или лотерею, то проигрыш тоже пропорционален ставке, а вот выигрыш — пропорционален тому, сколько поставили другие. Можно купить за 100 рублей лотерейный билет и выиграть 10 миллионов долларов. Мы играем не против себя, а против других. Чем больше людей не угадало — тем больше мы выиграли.
3. В бизнесе есть тоже похожее правило. Когда мы играем в то, насколько хорош наш бизнес — мы выигрываем проценты своего роста. Когда мы играем против конкурентов — мы можем выиграть их рынок. Чем больше конкурент — тем больше мы можем выиграть.
4. В общем, чтобы побольше выиграть — надо играть не за себя, а против кого-то.