

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

февраль

2020

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/>

Покидая корпоративный мир, надо сначала обрести свободу

1. Прочитал историю чувака, который бросил работу в компании, чтобы заняться своим бизнесом. Через шестнадцать месяцев он решил вернуться обратно в корпоративный мир. В этой истории меня зацепила одна фраза: «Я решил перескочить напрямую из корпорации к зарабатыванию денег. Но я пропустил один важнейший этап. Покидая корпоративный мир, надо сначала обрести свободу.».
2. В изложении рассказчика эта мысль раскрывается прагматично. Инвестиции не приносят деньги сегодня. Это ставка, которая может выиграть завтра. А может и не выиграть. Прежде чем инвестировать, надо обеспечить себе доход, который позволяет дождаться того момента, когда ставка сыграет. Этот доход обеспечивает свободу действий. Основатель — первый инвестор в свой стартап. Безрассудно инвестировать в него, если нет свободы, позволяющей это делать.
3. Хочу расширить мысль о свободе. Свобода, которую надо обрести, покидая корпоративный мир — это не только и не столько доход, позволяющий инвестировать в себя и свое дело. Это должна быть свобода, позволяющая тебе мечтать. Чтобы заняться тем, что в разы превосходит по важности и размеру всё то, чем бы ты мог заниматься в корпоративном мире. Стоит ли бросать работу тимлида, чтобы заниматься фрилансом? Стоит ли бросать работу директора по эйчару, чтобы открыть кафе? На мой взгляд, это смена одной несвободы на другую.
4. В общем, чтобы покинуть корпоративный мир — в любом случае, надо сначала обрести свободу. А вот, что такое «свобода» — каждый решает для себя.

Сам рассказ здесь: <https://medium.com/bylu-campaign/from-entrepreneur-back-to-corporate-8-lessons-i-learned-in-my-16-month-entrepreneurial-journey-577f3d4a79cc>



Карфаген должен быть разрушен

1. Периодически мне приходят письма с фразой: «Спасибо вам за то, что вы делаете для развития российского стартап-сообщества». Сорян, коллеги — но это то, что мне меньше всего хотелось бы сделать.
2. Моя мечта — не развивать стартап-сообщество, а убить его как класс. Ведь сообщество — это большая и постоянная группа людей, собранная вокруг какой-то темы. Хороший стартапер — тот, у кого получается максимально быстро проскочить этап стартапа, чтобы, наконец, начать заниматься бизнесом. Плохой стартапер — это «вечный стартапер», почти как вечный второгодник.
3. Черчилль когда-то сказал: «Кто в молодости не был радикалом — у того нет сердца, кто в зрелости не стал консерватором — у того нет ума». Надо стать стартапером для того, чтобы захотеть многого. Но надо суметь быстро созреть и стать бизнесменом, чтобы это осуществить. Иначе мы вечно останемся бессильниками, сурово поющими со сцены «Мы ждём перемен» под крики толп таких же бессильников. Потому что перемен нельзя ждать. Их можно только делать.



Профессионалы не умеют конкурировать

1. У профессионалов в какой-то области возникает когнитивное искажение. Они начинают считать, что самый главный инструмент привлечения клиентов — их профессионализм. К сожалению, это не так.
2. Тупой пример №1. Те же самые учебные курсы с той же самой программой и теми же самыми ведущими запускались самостоятельно и под эгидой одного из топовых российских университетов. Разница в количестве продаж — в десять раз. Уровень профессионализма авторов курса при этом не менялся.
3. Тупой пример №2. Американский маркетплейс по созданию логотипов с кучей неизвестных фрилансеров имеет 3.5 миллионов посещений в месяц. У первого же найденного в поиске американского же агенства по

созданию логотипов, айдентики и бренд-стратегии трафик настолько незначителен, что SimilarWeb его даже не подсчитывает.

Профессионалы против фрилансеров — кто выигрывает по популярности?

4. Тупой пример №3. Провели опыт и сравнили эффективность нескольких реклам одного и того же агентства по дизайну логотипов. «Профессионалы создадут лучший логотип», «логотип за 24 часа», «логотип за 999 рублей», «уникальный логотип за 99 тысяч рублей», «10 вариантов логотипа на выбор за 4999 рублей». Как вы думаете, на каком месте оказался профессионализм?
5. В общем, в битве профессионалов выигрывают не профессионалы, а бренд, ассортимент или измеримый показатель.



Подписная модель — это не то, что вы думаете

1. Подписная модель — святой Грааль для любого бизнеса. Один раз заимел клиента, и он платит тебе каждый месяц. Сказка. Которая может окупить практически любую стоимость привлечения.
2. Вот только у большинства B2C-стартапов эта модель не взлетает. Почему? Потому что они исходят из неверной предпосылки — они пытаются удовлетворить регулярную потребность. Типа — у человека есть собака, давайте каждую неделю в определенное время доставлять ему определенное количество корма. Выглядит логично, но ничего большого из этого пока еще не выросло. «А если меня не будет дома в это время?». «А если я куплю корм сам, и мне на этой неделе ваш корм не нужен?». «А если вы не привезете вовремя, то чем я буду кормить собаку? Иметь запас на всякий случай? А тогда на фига мне вы?».
3. Вспомним оригинальную модель Нетфликса, с которой, пожалуй, началось увлечение подписной моделью. Клиент в самом начале получал пять DVD-дисков. Потом он мог в любой момент отправлять обратно любое количество дисков и получать взамен такое же количество новых. Не «мы будем отправлять вам каждую неделю пять новых дисков, потому что вы смотрите каждый день по одному новому

фильму», а «пусть у вас дома всегда лежит пяток дисков, которые вы в любой момент можете посмотреть». Могу сегодня смотреть, а завтра — нет. Могу смотреть один фильм несколько раз подряд. Могу не думать и не планировать, а просто в нужный момент протянуть руку к полке с дисками.

4. Этим и отличается массовый пользователь от профессионального. Профессиональный дизайнер платит за подписку на Фотошоп, потому что знает, что им будет пользоваться каждый рабочий день. Обычный человек платит за подписку на Фотошоп, чтобы в непредсказуемый (но нужный) момент иметь возможность замазать прыщ на своей фотографии.
5. Да, конечно, такая нерегулярная потребность может перерасти в регулярную привычку. Некоторые начинают регулярно ходить в фитнес-клуб в определенное время. Но таких, как обычно — меньшинство. Фитнес-клубы зарабатывают ведь не на тех, кто ходит, а на тех, кто не ходит.
6. В общем, модель подписки для массового рынка — это не когда есть регулярная потребность, а когда хочется иметь постоянную возможность. Другими словами, всё совсем наоборот. Подписная модель на массовом рынке начинает взлетать, когда спрос нерегулярный и импульсный. Когда люди готовы платить не за то, чтобы «получать». А за то, чтобы «иметь».



Редактирование бизнеса

1. Очень важное умение писателя — уметь себя редактировать. Кто-то из великих утверждал, что любой текст можно сократить в два раза, и он от этого только выиграет.
2. Бизнес можно сравнить с текстом. Плохой бизнес — это исторически сложившаяся куча всяких активностей, которые мы тянем за собой, потому что они нам нравятся или потому что они приносят хоть какие-то деньги. Надо уметь переставать заниматься половиной того, что мы делаем. Заниматься таким бизнесом станет проще. Денег ощутимо

меньше не станет. И мы еще освободим себе время, мозги и энтузиазм, чтобы заняться тем, что мы еще не пробовали делать. Потому что было не до этого.



Как правильно использовать принцип мудрости толпы для проведения совещаний

1. Иногда для принятия решений созывают совещания. Зачем? Потому что считают, что «одна голова хорошо, а две лучше». Но у этого явления есть более модное название — «мудрость толпы».
2. Самая каноническая история про «мудрость толпы» — о быке. В 1906 году британский учёный (не смейтесь, это серьезно) Френсис Галтон отправился на деревенскую ярмарку. Там он увидел азартную игру. На помост поставили здорового быка, а желающие делали ставки на то, сколько в нем окажется мяса после того, как его убьют и освежают. Все деньги должен был получить тот, чья оценка веса мяса окажется ближе всего к истине. Ставки сделали 800 совершенно разных людей — от фермеров, имеющих хоть какой-то опыт в оценке веса быков на глаз, до праздничношатающихся клерков. Френсис попросил у организаторов все билеты и посчитал среднее арифметическое всех ставок с предполагаемым весом. Среднее по ставкам оказалось 1,197 фунтов. В реальности бык весил 1,198 фунтов.
3. Есть еще много всяких интересных историй о том, как тестировали мудрость толпы. Но интересно, что эта мудрость срабатывала только при выполнении нескольких условий, в частности:
 - Мотивация. Участники должны иметь личную заинтересованность в выдаче правильного (на их взгляд) ответа.
 - Независимость. Каждый участник должен давать свой ответ независимо от других, в том числе, без совместных обсуждений.
 - Разнообразие. Участники должны быть разными, то есть иметь разный уровень опыта, экспертизы, образования и т.д.

4. Получается интересное следствие. Если мы собираем людей, чтобы принять решение, то нам нужно следовать нескольким простым правилам.
 - Не звать людей, у которых нет личной заинтересованности в результатах принятого решения. Другими словами, независимые эксперты пролетают.
 - Не допускать обсуждений, которые могут повлиять на мнение участников. Не надо «вырабатывать единое мнение», нужно выслушать и принять решение с учетом «девственно чистых» мнений.
 - Не собирать только экспертов или тех, кто конкретно занимается обсуждаемой задачей. Кстати, для этого нужно уметь формулировать задачу и мнения так, чтобы их понял «посторонний». Кажется мне, что частенько уже этого будет достаточно, чтобы принять решение даже без совещания.
5. Неожиданный вывод. Если вы единственный человек, имеющий шкурный интерес в результате — не собирайте совещаний для принятия решений. Это не добавит мудрости решению. Либо расширяйте количество людей со шкурным интересом, либо принимайте решение самостоятельно.



Бизнес-гантеля

1. В инвестициях есть принцип гантели Талеба — инвестировать «по краям», одновременно в два блина гантели. В низкорискованные (следовательно, низкодоходные) активы и в потенциально супердоходные (и высокорискованные). Главное — не лезть в серединку, где и риски немаленькие, и доходность не так высока.
2. В бизнесе действует аналогичный принцип. Сегодня делать одновременно то, что с большой вероятностью принесет прибыль завтра, и то, что может быть принесет суперприбыль через год. И не заниматься мутными вещами со средними рисками и средней прибылью.

3. В теории, всё, вроде бы, понятно. Только большинство стартапов, которых я встречаю, все время стараются нарушить этот принцип. Они либо упрутся в мутную серединку гантели, либо пытаются поднять гантелю только с одним блином.



Изобретатель или предприниматель?

1. Изобретатель ищет голубой океан, где нет конкуренции. Предприниматель — красный океан, где конкуренции до фига. Он знает, если есть конкуренция — значит, тут есть деньги.
2. Изобретатель пытается придумать то, чего нет. Предприниматель берет то, что есть, и старается сделать это лучше других.
3. Изобретатель ищет людей, кому может понадобиться то, что он делает. Предприниматель ищет, что бы такого предложить людям, которых он знает.
4. Изобретатель придумывает. Предприниматель — находит.
5. Изобретатель не может выжить без предпринимателя. Предприниматель может обойтись без изобретателя.



Наивный, но освежающий, способ подсчета риска

1. Я иногда спрашиваю стартапы: «Какая вероятность, что у вас ничего не получится». Обычные ответы — «Нуу, 10–20%, что ничего не выйдет». На мой взгляд, все совсем наоборот — единицами процентов измеряется вероятность того, что все получится.
2. Для освежения восприятия рисков предлагаю супернаивный способ определения степени риска. Сейчас ставка по банковскому вкладу около 4%. Будем считать, что это 100% отсутствия рисков. И давайте предположим, что надежность и доходность изменяются обратно пропорционально. Насколько выше доходность, настолько же ниже надежность (выше риск).

3. Например, наш стартап хочет взять у инвестора 100 тысяч чего-нибудь, чтобы превратить это в миллион того же самого через пять лет. Эта доходность эквивалентна примерно 58% годовых ($1.58^5 \approx 10$). Вероятность того, что все получится (надежность) по принципу обратной пропорциональности составит тогда $100/(58/4) \approx 7\%$.
4. Вывод первый. Не надо недооценивать риски. Чем выше ожидаемая доходность, тем страшнее риски. Если это понимать и принимать, то этим можно стараться управлять. Если считать, что риск составляет всего 10%, то на него сразу хочется забить.
5. Вывод второй. Риски можно оценивать только по вкладываемым деньгам. Если основатель вложил в стартап ноль денег — то в случае успеха он получит много, а в случае неудачи останется с тем же нулем, а вот инвестор в случае неудачи потеряет. Поэтому оценивать риски стартапа основателю стоит по тому, сколько он хочет получить от инвестора, и сколько он предполагает ему вернуть в случае успешного исхода.



Среднее время поиска инвестиций составляет около полугода

Простые выводы из этого факта:

1. Искать деньги надо, пока они есть.
2. Искать их поэтому надо на те задачи, которые будут стоять перед вами через полгода-год.

Это настолько же просто звучит, насколько часто нарушается.



Вылезти из песочницы

1. Если у вас есть только маленькие конкуренты — значит, настоящий главный и большой конкурент где-то снаружи. Uber же не конкурировал с другими сервисами такси. Он конкурировал с привычным способом

вызова такси по телефонам из записной книжки и махания рукой на обочинах.

2. Списывать незначительность себя и конкурентов на «растущий рынок» — это самоуспокоение. Новые продукты все равно удовлетворяют старый спрос. Чем больше старый спрос — тем больше перспектива. Цифровой банк Тинькова ведь конкурировал (и конкурирует) в первую очередь не с другими цифровыми банками, а с офлайновыми гигантами.
3. Часто у небольшого стартапа появляются в той же песочнице новый маленький конкурент. В этом случае можно быть уверенным в том, что все фишки, по которым он лоб в лоб борется с нами — это совсем не то, чем нужно бороться с большим конкурентом вне этой песочницы. Маленький рынок — замкнутое множество. Конкуренция внутри него не выводит нас за пределы песочницы.



Спасти рядового Пупкина

1. Самое фиговое — делать проект для абстрактной «целевой аудитории». Или обсуждать его в терминах — «люди хотят того или такого». Это самый простой путь попасть мимо реальных потребностей.
2. Перед тем, как затевать что-то делать, найдите среди знакомых конкретного Васю Пупкина, для которого вы будете делать этот продукт. А после того, как сделаете хоть что-то — продайте это ему.
3. Не знаете такого конкретного человека? Откуда тогда вы решили, что такие люди существуют? Он пользуется им регулярно? А почему другие будут? Он купил его? А почему тогда другие заплатят?
4. В общем, завязывайте с рассуждениями о «потребностях целевой аудитории». Обсуждайте потребности Васи Пупкина и то, за что конкретно он готов будет платить.
5. Ну да, кто-то может сказать, что это и есть Customer Development. Но в большинстве виденных мной случаев CustDev — это попытка натянуть готовый сферический продукт на угловатого Васю Пупкина. А я говорю

о другом — рожайте идеи, начиная с конкретного Васи Пупкина. Это отлично избавляет от абстрактных умозаключений в процессе.



Где моя праща, чувак?

1. Из описания стартапа: «наша лучшесть в отличии от этого продукта состоит в более широкой функциональности». Это очень опасный путь, который требует огромного количества денег на развитие «еще более широкой функциональности — который очень редко окупается.
2. Основной принцип войны заключается в том, что надо собрать как можно больше своих сил на том участке, где у противника их меньше всего. И там ударить.
3. С широкой функциональностью надо бороться узкой функциональностью. Но эта узкая функциональность должна быть сосредоточена там, где у конкурента есть слабое место. Выделите простые сценарии, понятный сегмент пользователей и узкую функциональность. Чтобы определенным людям стало просто и быстро там, где у конкурента это сложно и долго.
4. Тупой пример навскидку. WordPress установлен чуть ли не на 30% всех сайтов интернета. У него широкая функциональность и куча плагинов и шаблонов, еще более ее расширяющих. Причем сам WordPress и многие плагины и шаблоны — бесплатные. Тильда начала с простого блочного редактора простых симпатичных сайтов и даже стала брать за это деньги. Можно эту всю функциональность бесплатно реализовать на Wordpress? Можно. Стали пользователи, которым достаточно этой функциональности и не хочется возиться, переходить на Тильду и платить за нее деньги? Стали.
5. Давид победил Голиафа, сражаясь с ним одной пращей. Праща и камень — оружие с простейшей функциональностью. Он просто умудрился попасть из нее великану прямо в лоб. Это прямо готовый рецепт конкурентной борьбы с теми, с теми, кто больше нас.



Всего четыре сюжета для продаж

Говорят, что во всем многообразии мировой литературы есть всего семь сюжетов. Задумался я тут о так называемых «продающих текстах» и показалось мне что их сюжетов еще меньше — всего четыре.

1. Дать новую мечту. «Смотри, какая есть замечательная штука». Цель — возбудить желание. Важно: «заставить захотеть», а не «продать», иначе это превратится в безуспешное впаривание неведомой зверушки. Надо дождаться момента, когда эта мечта станет для человека проблемой, и он начнет искать способ ее решения. Скромной приписки «4999 рублей в месяц по программе "Рассрочка 0-0-24"» будет вполне достаточно тем, для кого это стало проблемой прямо сейчас.
2. Дать возможность реализовать старую мечту. «Ты этого давно хотел, но раньше это было для тебя невозможно». Цель — показать волшебный способ получения желаемого. Если это не волшебный (доступный, недолгий, несложный) способ — то этот сценарий не прокатит. То, чего нужно долго и мучительно добиваться — это проблема, а не мечта.
3. Создать новую проблему. «Ты делаешь это не так. У тебя не то, что надо.». Цель — заставить почувствовать неполноценность в том, о чем человек раньше даже не подозревал. Показывать красивые примеры. Давить на эмоции. Использовать логику только для обоснования эмоционального выбора.
4. Дать возможность решить старую проблему. «Ты пытался это сделать, но у тебя не получалось.» Цель — предъявить работающий метод. Правильное выполнение известного способа, новый способ, более дешевый или быстрый способ. Проблема — это, то что человек уже пробовал решать. Поэтому это единственный сценарий, в котором работают рациональные способы сравнения.

Примечания

1. Нет сюжета «покупайте наш продукт, потому что он хороший». Продажи идут не от продукта, а от человека — от его мечты или проблемы.

2. Нет сюжета, основанного на полезности продукта. Полезность сама по себе не продает. Программы для ведения семейной бухгалтерии жутко полезны, только их мало кто покупает.
3. Разница между проблемой и мечтой сугубо индивидуальна. Для одного человека миллион долларов — это мечта (которую он не знает, как осуществить), а для другого — проблема (которую он пытается решить).



Пожалуй, всё, что нужно знать о контент-стратегии

1. Никто специально не читает рекламу. Люди читают то, что им интересно — иногда это оказывается рекламой.
2. Людям интересно читать истории о неожиданных решениях для очевидных проблем или об очевидных решениях для неожиданных проблем.
3. Продукт не может быть главным героем такой истории. Главный герой — это кто-то, похожий на читателя. Продукт — это рояль в кустах.
4. Проблемы не возникают на пустом месте. Их создает враг — это второй главный герой истории. Нет врага — нет хорошей истории.
5. Развязка истории вовсе не в том, что все убедились, что продукт замечательный. Развязка — когда хороший главный герой стал тем, кем читатель хотел бы стать.



Узкое место — не для профессионалов

1. В самом узком месте вашего бизнеса должно работать больше всего неквалифицированных сотрудников, а вовсе не профессионалов. Потому что узкое место должно уметь неограниченно расширяться, чтобы позволять расти всему бизнесу в целом. Если наше узкое место контент — у нас должна работать фабрика контента. Если узкое место продажи — фабрика продаж.

2. Фабрику нельзя построить на профессионалах. Во-первых, нельзя найти столько профессионалов, желающих на вас работать. Во-вторых, профессионалы не умеют методично, скрупулезно и постоянно делать одно и то же — либо им надоедает, либо они вырастают. В-третьих, слишком дорого платить большому количеству профессионалов.
3. Фабрика — это конвейер, на котором работают явно не-эксперты, но люди, умеющие выполнять однотипные операции за прогнозируемое время с прогнозируемым качеством. Профессионалы — это люди, которые а) спроектировали машину, которую этот конвейер должен выпускать, б) разбили профессиональную работу по ее созданию на последовательность однотипных операций, в) спроектировали и построили сам конвейер и г) поддерживают необходимое количество рабочих у конвейера.
4. «Вы всё еще хвалитесь высоким профессионализмом своих сотрудников? Тогда мы не идем к вам.» © Инвестор



Задали сегодня в личке вопрос: «Что губит потенциально амбициозных фаундеров?»

1. Амбициозных фаундеров губят амбиции. Они быстро улетают в космос и начинают мыслить в терминах большого будущего, забывая о том, что они ходят по сегодняшней грешной земли. И что для того, чтобы сделать что-то большое, надо начать с малого. И что их вера в свой амбициозный продукт может оказаться амбициозной ошибкой.
2. Скромных фаундеров губит скромность. Они не верят в свои силы и даже не пытаются замахнуться на что-то большое. Любящих зарабатывать деньги губит желание зарабатывать деньги. Они способны обменять завтрашний джекпот на сегодняшний умеренный отлуп на карман. Рисковых фаундеров губит авантюризм. Консервативных — боязнь рискнуть. И так далее.
3. В общем, наши самые главные недостатки — те, что являются продолжением наших достоинств. Кстати, верно и обратное. Если у нас

нет явных недостатков — скорее всего, у нас нет выдающихся достоинств.



Что является критерием успешной проверки стартап-гипотезы?

1. Количество полученных клиентов? Нет. Это могут быть случайные клиенты. Люди, которых вы привлекли по знакомству. Или с учетом денег, потраченных на рекламу, вы оказались в убытке.
2. Сходимость юнит-экономики? Ну той, где стоимость привлечения клиента оказалась меньше, чем мы на нем заработали. Да, это необходимое условие. Но его недостаточно, если мы хотим построить масштабируемый бизнес.
3. Какой критерий самый важный для построения масштабируемого бизнеса? Конверсия. Причем конверсия не из посетителя сайта в покупателя. А из охвата рекламы в покупателя. Только по этому критерию мы можем судить, до какого количества клиентов мы можем в потенциале вырасти.
4. Охватили рекламой 100 человек и получили 10 покупателей — это гораздо перспективнее для масштабирования, чем охватили 10 000 человек и получили 100 покупателей. Хотя количество покупателей во втором случае в 10 раз больше. И юнит-экономика в обоих случаях может сойтись. И во втором случае она может оказаться даже лучше, чем в первом. Но первый вариант всё равно для масштабирования перспективнее. Потому что, когда мы вольем больше денег в рекламу и охватим те же 10 000 человек, то мы получим 1 000 покупателей.
5. Тупой пример. Если мы хотим делать сервис для предложения стажировок студентам — не надо запускать в ВК рекламу с таргетингом на студентов. Надо выбрать университет и фигачить рекламу на его форуме. Или идти и выступать на факультетах. Или искать любой другой узкий канал, работающий на студентов конкретного университета. Если от этого эффекта не увидим — это не будет

означать, что нам «нужно масштабироваться», чтобы этот эффект получить. Это будет означать, что нам не надо масштабироваться, потому что наш оффер — неубедительное говно.

6. В общем, при тестировании гипотез надо насильственно сужать свой охват, чтобы измерять и тестировать конверсию. Если мы не будем следить за охватом — не исключена ситуация, при которой мы за время тестирования охватим практически всю доступную в этом канале аудиторию. И дальнейшее вливание денег не даст нам никакого пропорционального увеличения покупателей, потому что мы будем долбиться в одних и тех же людей.



Нет, вы не угадали

1. Чем лавочник отличается от предпринимателя? У одного из них есть мечта.
2. Нет, вы не угадали — мечта есть у лавочника. Он мечтает, например, о большой яхте или миллионе долларов. Причем, если сесть и посчитать модель его бизнеса — никакого миллиона долларов на карман там не вырисовывается. Поэтому миллион долларов становится мечтой. А мечты — это что-то недостижимое.
3. А у предпринимателя есть цель. А если это цель, то есть план ее достижения. План, конечно, может не сработать — но тогда можно один план поменять на другой.
4. Разница между мечтой и целью проявляется иногда в самых неожиданных бытовых ситуациях. Например, «Мы хотим открыть сеть школ». «А что вы для этого делаете?». «Мы тестируем учебные методики». «А почему вы не тестируете открытие новых школ?». Или: «Я хочу иметь большой бизнес». «А чем ты сейчас занимаешься?». «Я работаю маркетологом». «А почему ты еще не открыл свой первый бизнес?».
5. В общем, если вы хотите что-то иметь, надо буквально это и делать. А если вы этого не делаете — значит, у вас есть мечта.



Пирамида созревания

Постоянно возникает желание сделать одну рекламу для всех. Но такой подход не работает, потому что люди находятся на разных стадиях созревания для того, чтобы начать пользоваться нашим продуктом. Я задумался и прикинул пирамиду такого созревания.

1. Осознал проблему. На холодную аудиторию надо рекламировать проблему, а не способ решения.
2. Приобрел к нам доверие. Не получится показать нашу ценность, если у человека нет к нам доверия.
3. Увидел ценность. Формулировка ценности должна вызывать осознание недостатков. Нельзя воевать «за всё хорошее», надо сражаться с чем-то плохим. Это этап продажи ценности, а не конкретного продукта.
4. Осознал недостатки того способа решения проблемы, которым он пользуется сейчас. Если у человека есть проблема, которую он осознает, то он ее всегда уже как-то решает. Наш способ должен быть в чем-то критичном лучше, чем то, как он уже делает это.
5. Активация. Вовремя получил наше предложение, которое наложилось на всё предыдущее. Всегда нужен последний камешек, чтобы продажа сработала. У тех, кто тщательно прорабатывает доверие, недостатки и ценности часто не хватает умения на последний камешек. Те, кто умеет привык делать акции и промо, игнорируют доверие и ценности, поэтому эти «последние камешки» пролетают мимо продаж.



Найти размерчик по плечу

1. Хорошая презентация стартапа начинается с оценки рынка. Плохая — с неверной оценки рынка. Самая частая ошибка — оценивать не свой рынок.

2. Тупой пример. Мы решили открыть продуктовый магазин. А в инвестиционной презентации привели цифры об объеме розничного рынка продуктов питания в России. Ну да — он большой. Но только процентов 70% на нем занимают сети. А для захвата какой-то значимой доли на оставшихся 30% надо тоже строить сеть. А построение сети — это отдельный набор компетенций и нечестных конкурентных преимуществ, никоим образом не связанных с умением открыть магазинчик у дома.
3. Или мы поставили в подсобке ферму для выращивания зелени, и соседний магазинчик взял у нас партию нашей зелени «на попробовать». Положив ее рядом с обычным ассортиментом с наклейкой «супер-пупер-эко-продукт». Сразу после этого мы бежим в компьютеру и вставляем в свою презентацию цифры по объему оптовой поставки зелени в России. Хм. А мы начали заменять существующих поставщиков, чтобы говорить об этом рынке как целевом?
4. Размер целевого рынка — это размер главного конкурента, которого мы хотим вытеснить. И речь идет не только об аналогах. Любой новый продукт (айфон) всё равно удовлетворяет старый спрос (смартфоны), вытесняя старые продукты. Если мы не начали никого вытеснять, то никакого целевого рынка у нас нет. А у несуществующего целевого рынка и не может быть никакого размера.
5. В общем, говорить о размере целевого рынка можно только после первых продаж. И не любых продаж! А тех, где мы реально начали кого-то вытеснять. Тогда размер того (тех), кого мы вытесняем — и есть размер целевого рынка. А всё остальное — фантазии на тему.



«А почему стартапы оценивают по выручке? Надо же по прибыли!»

1. Потому что деньги сами по себе дешевы. Просто бизнес просто зарабатывающий деньги можно продать всего лишь за плюс-минус годовую прибыль.

2. Что же покупают в стартапе, если не прибыль? В стартапе покупают созданный им актив. А актив — это такая штука, которая может принести покупателю больше денег, чем продавцу.
3. Например, Lenovo купил у IBM бренд ThinkPad и продает под ним китайские ноутбуки по премиальной цене. Или Facebook купил Instagram за \$1B, а в 2019 Instagram принес Фейсбуку выручку в \$20B, что немногим больше четверти всей выручки Фейсбука. Учитывая, что оценка Фейсбука около \$500B — можно грубо оценить сегодняшнюю стоимость Инстаграма в \$75–125B. Столько он может принести владельцам Фейсбука в случае его продажи.
4. Ровно поэтому за стартап — вернее, за его актив — могут заплатить и 5, и 10, и 15 его годовых выручек. Потому что покупатель оценивает ту прибыль, которую он сам может заработать на этом активе. Выручка и темпы ее роста в руках продавца — это всего лишь показатель привлекательности актива.
5. Прибыльность или убыточность бизнеса повышает или понижает стоимость актива. Правда, при этом смотрят не столько на операционные прибыли/убытки, а на сходимость юнит-экономики. Потому что, если стартап хочет повысить стоимость своего актива, ему нужно сильно вырасти, для чего приходится вкладывать максимальное количество денег в рост.
6. В общем, каждому начинающему бизнесу стоит определиться со стратегией. Либо зарабатывать отлуп на карман. Либо понять, что может стать его активом, и растить его изо всех сил. К сожалению, эти две стратегии чаще всего противоречат друг другу, потому что не получается растить актив изо всех сил, всё время вытаскивая деньги из бизнеса.



Какие бизнес-гипотезы проверять первыми?

1. Ответ на поверхности: «Конечно же те, у которых вероятность успеха выше». А вот и нет! Сначала надо проверять гипотезы, у которых самая маленькая вероятность сработать. Почему так?

2. Да потому что риск и доходность пропорциональны друг другу. Если мы инвестируем в актив с низким риском — у него непременно будет невысокая доходность. А если мы хотим получить высокую доходность — это неминуемо сопряжено с высокими рисками.
3. Поэтому правило из первого пункта в привычном виде звучит так: первыми надо проверять гипотезы, которые сулят максимальную доходность. Но обе эти формулировки эквивалентны, если наши самые сладкие гипотезы и есть самые рискованные.
4. Если же наши рискованные гипотезы не обещают нам большого выигрыша, то нам стоит лучше поработать над списком гипотез. А если мы считаем, что наша супер-пупер гипотеза «точно сработает» — нам стоит поработать над собой.



Господа, мы в полной м...

1. Чтобы стать настоящим маркетологом, надо сначала безусловно осознать и принять, что мы живем в Матрице — выдуманном мире.
2. Вот, к примеру, Самсунг обещает начать продавать черные Z Flip и S20 Ultra 13 марта. А откуда мы знаем, что они существуют? Видели ролики и читали обзоры? Я вас умоляю — в наш мир фейковых новостей можно снять и написать всё, что угодно. А на сайте Самсунга предзаказ открыт с полной оплатой ведь. И люди платят. Или Cybertrack Илона Маска. Производиться он будет через год, а деньги собирают сегодня. И его действительно еще не существует.
3. А откуда вы знаете, что я существую? Вы читаете тексты, видите фотографии — но что это доказывает? Кстати, прошлым году на улице ко мне подошел чувак и сказал: «О, вы и на самом деле существуете...».
4. Тот, кто познал Матрицу, начинает уметь создавать минимальные жизнеспособные продукты. Ведь что такое MVP? Это попытка создания иллюзии для проверки того, насколько она привлекательна (хорошо продаётся). Если это продается, то можно это и создать.

5. Но если продаются выдуманные вещи, то зачем их создавать на самом деле? Чтобы продолжать поддерживать иллюзию. Ведь даже в Матрице кому-то приходилось строить здания, расставлять в них ванны, запихивать туда людей и гнать что-то по кабелям, подключенным к их затылкам. Это обременение, необходимое зло, с которым приходится мириться, чтобы иллюзия не прекращалась.
6. В ИТ-бизнесе программисты — это то же самое необходимое зло, которое необходимо для того, чтобы продолжать поддерживать иллюзию, созданную маркетологами и продавцами в головах потребителей. Это те люди, которые гоняют нолики и единицы по кабелям в затылки, чтобы люди не просыпались.
7. К чему это всё? А к тому, что сегодня в чате бурно обсуждался вопрос, где затраты на программистов в экономике одной продажи? А их там и нет! Потому что программисты не влияют на продажи (если только мы не программируем на заказ). Затраты на создание продукта — это начальные затраты на здание, ванны и кабели для создания иллюзий. Те зарплаты, которые мы продолжаем платить программистам после этого — это начальные затраты на создание новой версии продукта (для которой прежде всего надо создать новую иллюзию) и на исправление багов текущей версии (починка ванн и кабелей).
8. Может ли программист стать хорошим маркетологом? Или основателем стартапа, что, по сути, одно и то же? Может. Если он безусловно осознает и примет, что все мы (и он, в том числе) живет в Матрице. И перестанет запихивать расходы на программистов в экономику одной продажи ;)



Первые наймы — это лакмусовая бумажка способностей основателя

1. Самое главное умение основателя стартапа — умение нанимать людей. Только это может превратить маленький стартап в большой бизнес.

2. Однако многие основатели понимают под «умением нанимать» свой ответ на вопрос «кого». И начинают искать людей «с горящими глазами», «разделяющих ценности», «чтобы они занимались вот этим», причем без конкретных инструкций и KPI.
3. А на самом деле нужно уметь отвечать на вопрос «для чего». Ответ же на вопрос «для чего» может быть только один — для роста выручки.
4. Известно, что рост с низкой базы очень быстрый. Если мы наняли первых сотрудников для роста выручки, то она должна начать расти буквально в этом месяце. Правда, правило работает немного другим образом: «если мы наняли сотрудников, а выручка не выросла — значит, мы наняли не тех людей не для того». Зависимость «выручка выросла — значит, мы наняли правильных сотрудников» не настолько однозначна.
5. Кстати, интересный вывод — — первых сотрудников в стартап надо нанимать не для того, чтобы попробовать сделать что-то новенькое, а для того, чтобы развить что-то старенькое. Потому что выручка прогнозируемо растет, только когда мы развиваем то, что уже работает. Не пропустите ключевое слово — «прогнозируемо».
6. Всё изложенное настолько очевидно, что нарушается поголовно и повсеместно.



Юнитизируй это

1. Основатели стартапов с подписной моделью в подавляющем большинстве своем считают, что их юнит — это цена месячной подписки. Но юнит — это то, за что и сколько одновременно заносят деньги в кассу. Поэтому аморфную подписку надо превращать в юниты — например, оплата за месяц, за полгода и год. В разные стоимости юнитов теперь можно закладывать разные стоимости привлечения покупателей и разрабатывать для них разные маркетинговые стратегии.
2. Иногда кажется, что разные тарифы (и соответствующие им разные юниты) — это средство дать максимум удобства разным категориям

покупателей. На самом деле, искусство составления тарифной линейки — это способ явно визуализировать наиболее выгодный для нас тариф (юнит), чтобы большинство людей выбирало именно его.

3. Не может быть невыгодных для нас тарифов (юнитов). Если у нас раньше была цена подписки, к примеру, в 100 рублей в месяц, то в новой линейке тарифов месячная подписка должна стоить 200 рублей, а годовая — 999. Первая — в два раза выгоднее по марже, а вторая — в десять по среднему чеку (что дает нам возможность тратить больше денег на его рекламу).
4. Критерием правильности разделения на юниты является то, что мы теперь можем строить разные воронки продаж с разной стоимостью привлечения для разных юнитов. Розничный юнит можно продвигать дешевой рекламой. А для дорогого оптового юнита мы можем себе даже позволить прямые продажи. Это будет гораздо эффективнее, чем тратить время продавцов на мелкие сделки или пытаться найти оптовых покупателей через рекламу в соцсетях.
5. В общем, сервисный бизнес становится продуктовым, когда в нем появляются юниты. Вместо партизанской войны — система фронтов, армий, корпусов, полков и направления главных ударов.



Сравнение бывает только односторонним

1. Дешевые вещи лучше продаются по принципу «жалко упустить». Типа «недорого, но вдруг пригодится?».
2. Дорогие — по принципу «без этого нельзя обойтись». Иначе кто будет платить за это такие деньги?
3. Продавать в лоб среднее по цене — вообще непонятно как. Ну не люблю я принцип «оптимальное сочетание цены и качества». Значит, нужно обязательно показать потребителю что-то для сравнения. Чтобы наша «средняя» штука стала по сравнению с этим «дороже» или «дешевле».

4. Навеяно тем, как сегодня приятель показывал мне свежкупленный хромбук формально среднего ценового диапазона. Рассказывая про железяку, он несколько раз сравнивал ее с дорогими вариантами. После это я вспомнил, как недавно покупал звуковую карту по факту тоже среднего класса — я выбирал что-то подороже дешевого варианта.
5. В общем, не стоит упираться на сочетание цены и качества. Выберите главного конкурента — который либо дешевле, либо дороже. И фокусируйтесь на сравнении с ним. Не старайтесь усесться между двух стульев.

