

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

ИЮНЬ

2020

Подписаться

Facebook: <https://www.facebook.com/amoreynis>

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

Инстаграм: <https://www.instagram.com/temnografika/>

УЧИТЬСЯ

Product University: <https://productuniversity.ru>

ИНВЕСТИЦИИ

<https://unitedinvestors.ru/>

Правило B2B-продаж для стартапов

1. Мелким компаниям лучше продавать увеличение выручки. Крупным — уменьшение затрат.
2. Если начинающий стартап попытается убедить большую компанию в том, что он увеличит ее выручку, то над ним, в лучшем случае, посмеются.
3. А у владельцев маленьких компаний голова прежде всего болит о выручке, а не об экономии.



Завтра — это сегодня

1. Мы всё время считаем, что сейчас оно вот так, а завтра что-то произойдет, и всё будет ого-го по-другому. Хренушки. Завтра всё будет так же, как и сегодня.
2. В том смысле, что завтра будет то, что мы делаем сегодня. То самое завтра мы создаем сегодня. И ничего другого завтра не произойдет из того, что мы сегодня не делаем.
3. Эту закрученную философию можно легко приложить к практическим вещам. Например, основатель думает, что сегодня он найдет инвестиции, и завтра в его стартапе всё изменится. Не фига не изменится. Кроме количества людей и размера маркетингового бюджета. Они лягут на тот же самый скелет организации, который был и до инвестиций. Если скелет был крепкий, то вокруг него нарастут мышцы. Если слабый — позвоночник осыплется в трусы.
4. Система — это не то, что появляется потом. Типа сначала делаем как получается, а потом из этого построим систему.
5. Система — это то, с чего все начинается. Сначала строим систему, а потом на нее нанизываем людей, деньги и ресурсы.
6. Вывод в применении к стартапам — простой. Нарисуйте себе, как должен выглядеть стартап после инвестиций, и начинайте строить эту компанию уже сегодня.

7. Вывод к применению ко всему остальному — тот же самый. Никаких чудес не произойдет. Завтра всё будет то же самое, что и сегодня.



Как или никак

- Как найти нужных людей, когда знаешь, что им нужно?
- Вы не можете знать, что нужно людям, которых вы не знаете, как найти.



Восемь базовых ценовых стратегий

1. Free Trial Pricing. Бесплатные пробные версии. Бесплатность нужна не для того, чтобы хоть как-то втюхать свой продукт — а чтобы дать ему войти во вкус его использования. Высший пилотаж — сделать так, чтобы он накопил в сервисе какие-то свои данные или наработки, которые жалко будет терять или геморройно переносить. Пример — Dropbox.
2. Prestige Pricing. Премиальная цена. Намеренно установить цену выше рынка, чтобы подчеркнуть его качество и эксклюзивность. Объем продаж может оказаться и не таким большим, но маржа принесет радость. Пример — айфоны, в которых Эппл имеет примерно 12% рынка в штуках, 50% рынка в выручке и 70% в прибыли.
3. Cost-plus pricing. Когда вы просто добавляете к бюджету на создание и продажи фиксированную маржу. Этот способ гораздо лучше, чем продавать себе в убыток, боясь не попасть в рынок. Распространенная ошибка — не закладывать в косты стоимость продаж (включая маркетинг и обслуживание продаж). Пример — студии заказной разработки.
4. Value-based Pricing. Устанавливать цену на продукт в зависимости от то ценности, которую вы даете потребителю. Проблема в том, что ценность продукта в глазах создателей обычно сильно завышена. Но это, по крайней мере, хороший способ проверить гипотезу ценности в бою.

Хороший вариант для начинающих стартапов — либо получить холодный душ, либо сорвать джекпот.

5. Captive Pricing. Основной продукт предлагается по цене ниже рынка. Но обновления и дополнения стоят отдельных денег. Хорошая, но опасная стратегия. Если урезать возможности базового продукта, то им не будут пользоваться. Если сделать его приемлемо функциональным — платные дополнения могут и не понадобиться.
6. Skim Pricing. Начальная цена устанавливается высокой, но с течением времени она снижается. Пример — компьютерные игры, книги, фильмы.
7. Underbidding pricing. Поставить такую цену на свой продукт, чтобы вышибить с рынка конкурентов. «Немного дешевле» тут не работает. Например, купонные сервисы знают, что скидки меньше 50% не дают взрывного эффекта. Нужно либо кардинально снижать цену, либо делать это бесплатным и зарабатывать на другом. Пример — Robin Hood, установивший нулевые комиссии при торговле акциями или Revolut с нулевыми комиссиями за обмен валюты.
8. Flank pricing. Обход конкурента с флангов. Одновременный выпуск двух продуктов — один дешевле конкурента, другой — дороже. Заботящиеся о цене выбирают более дешевый продукт, о престиже — более дорогой. Конкурент со средней ценой попадает в искусственно созданную черную дыру спроса. Пример — Johnnie Walker с черной и красной этикеткой.

В общем, выставление цены на свой продукт — это вопрос стратегический. Обычные для стартапов игры — «давайте поставим такую же цену, как у конкурента» или «давайте будем на 10% дешевле» — тут не работают.



Что такое чудо?

1. Люди любят чудеса. Люди хотят чудес. Но что такое «чудо»?

2. Мы можем сколько угодно говорить о том, что «чудо» — это когда ты офигенно много чего получаешь. На самом деле, «чудо» — это когда мы прикладываем офигенно мало усилий.
3. Тупой пример №1. Человек с детства тренировался каждый день до кровавых соплей и стал олимпийским чемпионом. Называем ли мы это чудом? Нет. Обычно называем закономерным результатом. Тупой пример №2. Человеку на сдачу в магазине дали лотерейный билет, по которому он выиграл машину (такую же, как подарили за победу олимпийскому чемпиону). Это чудо? Да, обычно такое называют чудом.
4. Простой практический вывод. Не напирайте в своих офферах на офигенный результат, который получают люди от использования нашего продукта. Напирайте на то, насколько меньше усилий они будут тратить, чтобы получить пусть даже тот же самый результат.



К чёрту пропорциональность

1. Обычные люди привыкли к тому, что результат пропорционален усилиям. Хочешь больше зарабатывать — больше работай. Двенадцать часов вместо восьми, две работы вместо одной. И так во всем — чем больше, тем больше.
2. Предприниматель — это человек, который знает, что непропорциональность существует. Он знает, что существует двадцать процентов усилий, которые могут принести восемьдесят процентов результата.
3. Вывод простой. Предприниматель должен больше работать не для того, чтобы получить пропорционально больше результата. А чтобы найти те самые двадцать процентов.



Когда стартап превращается в бизнес

1. Когда мы начинаем покупать результат не за свое время, а за деньги.

2. Это единственный способ начать масштабироваться. Потому что на заработанные деньги можно покупать еще больше результата, зарабатывая этим еще больше денег, на которые можно купить еще больше результата. А количество нашего времени слишком сильно ограничено сверху.
3. Вывод. После того, как проверены основные гипотезы, и нащупан путь роста — надо тестировать покупку результата за деньги. Время — это слишком дорого.



Дело не в лопатах

Уроки золотой лихорадки. Часть первая.

Факты

1. 12 мая 1848 года владелец магазина Сэм Браннан прошел одиночным маршем по улице Сан-Франциско, размахивая бутылкой с золотым песком в одной и шляпой в другой. «Золото! Золото!», — кричал он. Так он отметил начало калифорнийской золотой лихорадки.
2. У Браннана была хорошая причина, чтобы рассказывать о золотой лихорадке, а не ехать копать золото. У Сэма был магазин, который обслуживал рабочих в городке, где было найдено золото. И за неделю между тем, как он услышал о золоте, и этим парадом, он скупил все кирки и лопаты в округе.
3. Так Сэм Браннан сколотил состояние, продавая золотоискателям лопаты, кирки и другое снаряжение. Отсюда и пошла потом поговорка: «Во время золотой лихорадки надо продавать лопаты».

Выводы

1. Суть была вовсе не в том, чтобы решить продавать лопаты. А в том, чтобы решиться скупить все лопаты в округе, и стать монополистом (хотя бы на время).

2. Мало даже было скупить все лопаты, надо было заняться маркетингом. А самый эффективный способ маркетинга — это не реклама, а пропаганда. Сэм во время своего марша не рекламировал лопаты — он пропагандировал возможность заработать на золотой лихорадке.
3. В общем, монополия и пропаганда лучше, чем конкуренция и реклама

Продолжение следует...



Побольше ошибок за меньший срок

1. Доктор Элизабет Кюблер-Росс в 1969 году описала пять стадий, которые проходит человек, который сталкивается с изменениями, как в личной жизни, так и на работе. Это отрицание, злость, торг, депрессия, принятие. На каждой из этих стадий мы неизбежно совершаем какие-то ошибки.
2. Наверное, в каждом деле есть свои обязательные стадии, которые мы вынуждены пройти. Например, при начала нового дела это могут быть: эйфория от своей идеи, злость на тупых пользователей, не понимающих своего счастья, скатывание на уступки по ценам и условиям в попытке изменить ситуацию, отчаяние от неудач, принятие мира таким, каков он есть — и тут мы начинаем прислушиваться к людям. После этого очередные этапы — вера в то, что они хотят того, о чем говорят, удивление от того, что они не покупают то, чего они, вроде бы, хотели, безуспешные попытки их переубедить, опять отчаяние и опять принятие — и переход на следующий уровень. Где нас ждут новые обязательные стадии.
3. Прохождение всех стадий на каждом новом уровне знания и понимания — неизбежная вещь. Даже наша вера в то, что мы уже все знаем, и теперь-то мы делаем всё как надо — это одна из таких стадий. Которую, поэтому, тоже надо пройти, чтобы двинуться дальше. И каждая стадия сопровождается своими характерными ошибками, которых нельзя избежать.

4. Получается, если мы хотим быстро взлететь — нам нужно совершить максимальное количество качественно разных ошибок за максимально короткое время. Только это может стать показателем того, что мы максимально быстро проскакиваем обязательные стадии и перескакиваем с уровня на уровень.
5. В общем, не надо бояться ошибаться. Не надо даже бояться часто ошибаться. Главное, чтобы ошибки были разные. А вот повторение тех же самых ошибок или убежденность в том, что мы сейчас не совершаем никакой ошибки — признак того, что мы крепко застряли на какой-то стадии и перестали двигаться вперед и вверх.



Минимально жизнеспособные семь миль пути

Уроки золотой лихорадки. Часть вторая.

Факты

1. Почти 200 тысяч человек, более 1% тогдашнего населения всей Америки, приехали в Калифорнию в поисках золота. Исключая годы мировых войн, это была самая большая миграция американцев за всю историю.
2. В конце 1840-х годов три американских бизнесмена подняли миллион тогдашних долларов на строительство железной дороги в Калифорнию. Но деньги быстро закончились, а им удалось построить всего семь миль железнодорожного пути.
3. В 1851 году первая группа мигрантов обратилась к владельцам строительства за разрешением проехать хотя бы семь миль по этой дороге, потому что даже такое ускорение пути до Калифорнии было очень важным. Владельцы поняли, что они могут начать зарабатывать даже на недостроенной дороге. Начав зарабатывать, подняли еще денег от банкиров и вложили их в достройку дороги.
4. Перед началом первых перевозок локальный офис решил подшутить над штаб-квартирой и отправил туда предложения по тарифам с

абсурдно высокими ценами. Но менеджеры восприняли это серьезно и одобрили эти цены. И самое главное, что пассажиры эти деньги платили. Потому что до открытия Трансконтинентальной железной дороги в 1869 году, не было другого способа быстро добраться до Калифорнии.

5. Когда в 1855 году строительство, наконец, закончилось, железная дорога была прибыльной уже несколько лет. Выйдя на биржу, компания стала самой дорогой компанией на Нью-Йоркской бирже.

Выводы

1. Лопаты во время золотой лихорадки — это хорошо. Но железная дорога — еще лучше. Гораздо выгоднее продавать не инструменты, а инфраструктуру.
2. Только монополия позволяет устанавливать такие цены, на которых можно заработать. На конкурентном рынке маржинальность любого бизнеса стремится к нулю.
3. И самое главное — продавать можно и нужно даже то, что еще не готово. Эти семь миль стали минимальным жизнеспособным продуктом, позволившим создать самую дорогую компанию на бирже. Без этих семи миль не было бы ничего.

Продолжение следует...



Романтики, фанатики и капиталисты

Уроки золотой лихорадки. Часть третья.

Факты

1. Одними из самых богатых людей Калифорнии в то время стали два консервативных бизнесмена — Томас Ларкин и Факсон Азертон. Услышав о находке золота в Калифорнии, Азертон написал, что «лучше бы они нашли уголь».

2. Тем не менее, они вложили небольшие деньги в золотые прииски и лопаты, но быстро это прекратили. Первым прибыльным их делом стало финансирование перевозок еды и одежды в Калифорнию.
3. Капитаны кораблей закупали товар на деньги, которые Ларкин выдавал им в качестве кредита. А в Сан-Франциско эти товары на деньги того же Ларкина кораблями покупали его же перекупщики, которые потом пристраивали товар на продажу. Азертон же, сидя в Чили, агитировал капитанов отправлять товары в Сан-Франциско и продавал им оптом товары, которые капитаны покупали на деньги Ларкина, чтобы продать потом людям Ларкина.
4. Азертон приехал в Сан-Франциско только в 1860 году, но к тому времени они с Ларкиным уже стали одними из богатейших людей в Калифорнии. После этого они продолжили заниматься финансированием торговли и инвестициями в землю.
5. Кстати, тот самый Сэм Браннан, который начал с парада и торговли лопатами и стал первым миллионером Калифорнии, заработал самые большие деньги на торговле земельными участками и банковских операциях.

Выводы

1. Можно переиначить известное высказывание Томаса Карлейля «Всякую революцию задумывают романтики, осуществляют фанатики, а пользуются ее плодами отпетые негодяи» — и сказать, что плодами любого бизнес-тренда пользуются капиталисты. На стартапах зарабатывают не только основатели, но инвесторы. На людях, мечтающих сколотить состояние на бирже, зарабатывают брокеры и управляющие ETF.
2. Если мы хотим заработать большие деньги на своем бизнесе, надо как можно раньше перестать быть романтиком или фанатиком и стать капиталистом. То есть превратить свой бизнес в финансовый механизм, в одну дырку которого должно влезать как можно больше денег (своих, чужих — неважно), а из другой дырки вылезать еще больше денег.

3. Появление инвесторов — показатель того, что бизнес находится на пути к построению финансовой машинки. Это значит, что нашлись первые люди, которые решили засунуть свои деньги в одну из дырок. Если эта дырка не оказалась жопой, то на следующем этапе появляются кредиторы, радостно готовые вливать новые деньги в эту машинку, но уже на более выгодных для бизнеса условиях, чем инвестиции.
4. В общем, настоящее масштабирование — это превращение стартапа в машинку, а) способную перерабатывать неограниченное количество внешних денег, б) возвращая по ним доходность лучшую, чем у консервативных финансовых инструментов, в) с рисками, не сильно большими, чем у них.



Найм — это обратная сторона увольнения

1. Самый лучший способ понять, кого нанимать — определиться с тем, кого мы будем увольнять.
2. Не надо рисовать себе портрет идеального кандидата. А потом долго и муторно искать этого сферического коня в вакууме.
3. Нарисуйте себе портрет обычного увольняемого. И берите всех, кто на него не похож.



Доллар в чьей руке?

1. Говорят, что продажник рождается в тот момент, когда он начинает воспринимать доллар в руках другого продавца как личное оскорбление. Все остальные тренинги — это только шлифовка и полировка этого посыла.
2. Я уже много раз говорил о том, что у любого стартапа должен быть главный конкурент. И так же часто я слышал ответы некоторых стартаперов о том, что у них нет конкурентов.

3. Тогда примените простое правило для определения своего конкурента — заплаченный какой компании доллар вы считаете личным оскорблением?



Нечего на принцип пенять...

1. Написал вчера в посте, что «Не надо рисовать себе портрет идеального кандидата, и потом долго и мучительно искать этого сферического коня в вакууме. Лучше нарисуйте себе портрет обычного увольняемого. И берите всех, кто на него не похож.»
2. Получил в ответ комменты типа «так не найти хорошего эффективного сотрудника», «это применимо при массовом найме низкоквалифицированного персонала» и тому подобное.
3. Чуваки, если таким способом вы сможете нанимать только неэффективных и низкоквалифицированных людей — это говорит только о том, что у вас хреновые критерии увольнения.
4. Это значит, что вы на словах ищете суперэффективных, а на деле нанимаете кого придется. И их не увольняете, потому что никого лучше нанять не можете. Или наоборот — не можете нанять отличных, потому что не привыкли увольнять средних.



Удивительный китайский лайвстриминг

1. Китайский предприниматель Лу Йонгхао показал на своем первом лайвстриме в апреле этого года в Douyin (локальная версия TikTok) 22 товара за 3 часа и сделал 910 тысяч продаж на сумму \$15.5m. Донг Мингжу, президент компании, производящей товары для дома, продал во время своих лайвстримов на JD.com и Kuaishou товаров на \$140m.
2. Аналитики предсказывают, что к концу 2020 года 524 миллиона китайских пользователей будут делать лайвстримы. Сегодняшний размер рынка екоммерса в лайвстримах составляет \$60 миллиардов. Ожидается, что к концу года это число удвоится. При всем этом

размере лайвстриминговый екоммерс составляет пока только 4% от всего рынка онлайн-екоммерса. Поэтому ему есть еще куда расти.

3. За время эпидемии к лайвстримингу обратились представители самых разных индустрий. 24 апреля по время своего лайвстриминга крупнейший китайский продавец недвижимости продал за одну секунду 38 квартир со скидкой. В лайвстриминге хорошо зашло образование и развлечения — даже такие сугубо оффлайн-овые как музеи и ночные клубы.
4. Высокая конкуренция на рынке лайвстримингов требует денег и времени на подготовку звездных ведущих. Одна из программ по подготовке ведущих выбрала двести кандидатов-любителей, но через два года выпустила только одну звезду. Один год подготовки звездного ведущего обходится не менее чем в \$150 тысяч.
5. Лайвстримеры получают около 40% комиссии от цены проданных за время лайвстрима товаров. Крупные лайвстримеры — 50%.
6. Удержание пользователей — трудная задача для лайвстримеров. Даже звезды приедаются, а один и тот же набор товаров и похожая их подача — тем более.

Краткий конспект длинной статьи отсюда: <https://technode.com/2020/06/12/livestreaming-in-china-only-for-sales-or-is-there-brand-value/>



Мир больших денег.

1. Известно, что если все вкладчики любого банка придут и одновременно потребуют назад свои деньги, то банк разорится. Всех денег наличными он не найдет, они все вложены в дело. Можно даже усилить и сказать, что любой банк — потенциальный банкрот.
2. Однако граждане несут деньги в банки, не особо вдаваясь в подробности финансовой отчетности. Им главное, чтобы банк был «надёжный». Надёжный банк — в первую очередь, это банк, который надёжно платит проценты. Во вторую очередь, наверное — который

вернет им их деньги по требованию. Но мы-то уже понимаем, что если придут все — то на всех не хватит. А прибыльный он или убыточный — большинство и не знает.

3. Кстати, интересно, что крупные вклады из банков обычно не забирают, они там лежат десятилетиями. А на мелкие выдачи и проценты хватает навару, которые получает банк от вложений чужих денег в свои дела (выдача кредитов гражданам, бизнесу, инвестиции в бизнес), и новых денег новых вкладчиков.

Промежуточный вывод №1. Хорошесть банка определяется не тем, прибыльный он или неприбыльный. Хороший банк — тот, кто вовремя платит проценты по занятым деньгам (вкладам).

1. Банку в чужие бизнесы тоже интересно вкладывать деньги (кредитовать, инвестировать) надолго. Опять же главное — чтобы ему вовремя платили проценты, которых ему будет хватать, чтобы выплачивать свои проценты за деньги, которые в него вложили.
2. Деньги в долг берут бизнесы-неудачники? Давайте откроем, к примеру, последний квартальный отчет Apple. Выручка — 58 миллиардов долларов. Чистый доход, доступный к распределению среди акционеров — 11 миллиардов. Кэша и эквивалентов на счету — 40 миллиардов. И при всём при этом — текущих долгов на 20 миллиардов, а долгосрочных долгов на 89 миллиардов.
3. Хорошая компания Apple? Хорошая. Потому что она прибыльная? Нет. Потому что она вовремя платит проценты по своим долгам. Если к ней придут одновременно все кредиторы, то ей (как и любому банку) придется очень плохо.
4. Это вовсе не уникальный, а совершенно обычный пример. По довольно строгим правилам еще прошлого века компания считалась финансово совершенно здоровой, если размер ее долгов составляет половину балансовой стоимости компании, включая все ее материальные и нематериальные активы. Сейчас уровень рассчитываемой нормальности долговой нагрузки вырос еще больше.

Промежуточный вывод №2. Хорошая компания — это компания, которая вовремя платит. Проценты кредиторам и прибыль на акцию вкладчикам. Прибыльная она или нет — это не так важно. Это только косвенный показатель, по которому можно пытаться предположить, сможет ли компания вовремя выплачивать проценты и доход по акциям. Почему косвенный? Потому что компания может заработать новый кэш, взять новый кредит или продать новый выпуск акций на бирже. И всё это даже не будучи бухгалтерски прибыльной.

1. Денег в мире настолько до хрена, что владеющие ими люди и организации озабочены в основном тем, куда их положить так, чтобы они как минимум не обесценились, а как максимум приносили доход (те самые проценты).
2. Ключевое слово — «положить». Большие люди вкладывают большие деньги не для того, чтобы их быстренько вернуть с наваром — типа «они мне через месяц-другой понадобятся». А чтобы они лежали во вложенном месте максимально долго, никуда не исчезая и принося проценты.
3. Банковские проценты — маленькие. Поэтому большие деньги смотрят в сторону бизнесов, куда они могут положить свои деньги как в банк, но на долгий срок и с большими процентами. Форма любая — дать в долг, купить акции, инвестировать. Им наплевать на то, приносят ли эти компании прибыль — это проблема основателей и управляющих. Им важно, чтобы они никуда не исчезали и вовремя платили.

Промежуточный вывод №3. Самая большая конкуренция — не между компаниями за деньги инвесторов. А между инвесторами — за те компании, которые могут работать для них банками.

Обобщающий вывод

1. В терминах Job To Be Done компании отбирают работу у банков. Потому что надежный бизнес — это как надежный банк, но только более выгодный для вкладчика.

2. Почему держат на плаву убыточные компании? Потому что никто не в здравом уме не будет банкротить банки (компании), в которых лежат их деньги.
3. Почему вкладывают деньги в убыточные, но растущие стартапы? Потому что а) свободных денег настолько много, что существующих надежных компаний (банков) не хватает, и б) не стоит складывать все деньги в одну корзину (банк-компанию).
4. Банки же умудряются как-то жить и расти, поддерживая веру в себя. Хотя мы знаем, что если все вкладчики одновременно придут в банк за своими деньгами, он накроется медным тазом. Вот подобные компании и интересны инвесторам — которые способны расти и поддерживать веру в себя.
5. Это совершенно другая модель мира, в которой живут банки, биржи и большинство больших бизнесов. Сходимость экономики — это когда новый кэш покрывает расходы и выплаты по старым долгам. Перспективность бизнеса — когда ты в состоянии брать и отдавать всё больше денег под всё растущий поток кэша. Надежность — когда ты можешь это делать сколь угодно долго.
6. Новым большим бизнесом с большей вероятностью станет стартап, основатели которого начнут мыслить как банкиры. Такие банкиры нужны людям с большими деньгами.



Главное — чтобы над тобой начали смеяться

1. «Сначала они тебя не замечают, потом смеются над тобой, затем с тобой борются. А потом ты побеждаешь.» © Махатма Ганди
2. Как ни смешно, на самый трудный этап из этой простой последовательности — «потом смеются над тобой». Если над тобой начали смеяться — значит, все узнали, что ты делаешь, но они просто в это не верят. Ну как в свое время над ракетой Илона Маска ;)

3. Проблема в том, что большинство начинаний остаётся на уровне «тебя не замечают».
4. Вывод тупой и очевидный. Первоочередная задача, которую надо решать основателю стартапа: «Что сделать, чтобы меня стали замечать?». Главное — не бояться, что над тобой будут после этого смеяться. Будут. Но это уже переход на другой качественный уровень.



Мы медленно спустимся по одному из векторов и трахнем всё стадо

- Мы собираемся вырасти на 10%...
 - А почему не в 10 раз?
 - М-м-м... Не знаю...
1. Пока есть запал и нечего терять — зачем удовлетворяться пенсионерским марафоном, когда любой шаг вперед уже считается достижением?
 2. Нужно стараться совершать качественные, а не количественные скачки. Качественный скачки совершаются за счет изменений «что» или «как».
 3. «Что». Меняем оффер. Добиваемся увеличения конверсии в 10 раз. Вырастаем в 10 раз при тех же продажных ресурсах (маркетинговый бюджет, количество продажников).
 4. «Как». Увеличиваем продажные ресурсы (маркетинговые бюджеты, количество продажников) в 10 раз, сохраняя предсказуемость результатов. Вырастаем в 10 раз даже при той же конверсии.
 5. Оба пути вполне достойные. Резкое расширение продаж с сохранением предсказуемости — это вовсе не такая простая штука, как может показаться изначально. И это тоже один из путей к созданию единорога.

6. А если умудриться последовательно сделать и «что», и «как» — то мы вырастем в 100 раз и вообще всех порвем на фиг.
7. В общем, не надо суетиться. Лучше разложить любую свою инициативу на вектор «что» и вектор «как». И спокойно и методично спускаться по одному из них.



Я делаю, чтобы перестать это делать

1. Обычные люди начинают что-то делать, чтобы продолжать это делать как можно дольше.
2. Предприниматели начинают что-то делать, чтобы перестать это делать как можно раньше.
3. Например, обычный человек учится программировать, чтобы стать программистом. Предприниматель программирует первую версию чего-нибудь, чтобы заработать денег, чтобы нанять программистов, чтобы перестать программировать.
4. Отсюда вытекает простой вопрос к предпринимателю. Если ты делаешь что-то одно и то же достаточно долго — а не застрял ли ты посередине пути?



Повторение — мать зарабатывания

1. Чем больше разных вещей мы будем делать, тем больше мы будем зарабатывать? В терминах выручки — да. В терминах прибыли — не факт. Потому что много разных вещей — это много разных усилий. И каждый раз эти усилия надо делать заново.
2. Соль не в том, чтобы придумать и сделать много разных вещей. А в том, чтобы придумать несколько вещей, которые можно часто повторять. Возьмем, например, образовательные сервисы. Их заработок, в первую очередь, пропорционален количеству курсов в их портфеле. Усилия на создание одного курса однократны, зато повторяются они много раз.

3. В общем, правило масштабируемости звучит так: найти минимальное количество вещей, которые можно повторять максимальное количество раз. Придумывать новое стоит только для того, чтобы проверить, можно ли его повторять.



Что? И что? И что теперь?

Профессор Гари Рольф в 2001 году сформулировал простую модель осознания, состоящую всего из трех вопросов.

1. Что? Описание ситуации.
 - Чего я хочу достичь?
 - Что я для этого уже сделал?
 - Что я ожидал получить?
 - Что получил?
 - В чем проблема?
2. И что? Выводы.
 - Что оказалось неожиданным?
 - Какие новые вопросы в результате появились?
 - Что я понял о себе? О других?
 - Какие мои мнения изменились?
 - Можно ли это обобщить?
3. И что теперь? Действия.
 - Какие новые возможности у меня появились?
 - Какой следующий шаг мне теперь нужно сделать?
 - Чем он отличается от того, что я планировал раньше?

- Если бы я делал это еще раз, что бы я сделал по-другому?
- Как сформулировать вывод, которым я могу поделиться с другими?

Давайте возьмем прошлую неделю и разложим ее по этим трём вопросам. Не о чем писать? А чем же мы тогда всю неделю занимались?



Ненужные миллионеры

1. Наткнулся в ленте на пост человека, который не хочет работать со стартапами, основатели которого хотят стать долларовыми миллионерами. Типа фокусировка на бабках не позволит создать большой востребованный проект.
2. Я тоже не хочу работать со стартапом, основатель которого хочет стать миллионером. Но по совершенно другой причине. Потому что миллион — это слишком мало. Если основатель заработает миллион долларов, то сколько заработаю я как инвестор? Сто тысяч долларов? И на фига козе баян?
3. В общем, если вы хотите привлечь инвестора, не надо хотеть стать миллионером. Так вы никому не будете нужны — ни таким как он, ни таким как я. Лучше захотите стать миллиардером. Как меня найти, вы знаете ;)



Я выбрал себя

Директор школы оказался настолько добр, чтобы предоставить мне возможность выступить на сегодняшнем уроке.

Расскажу вам одну маленькую штуку, о которой в школах обычно не говорят. Чертову правду о Дарвине, большинстве, меньшинстве и мире, в котором вы на самом деле живете.

Наш мир — вовсе не уютная кроватка, в которой вас укрывают мягким одеялом учителя и родители. Наш мир населен такими людьми как я, которые порвут вас как Тузик грелку.

И это не потому что природа выбрала меня на эту роль. А потому что я выбрал себя, обуздав и направив в нужную сторону свою природу.

Мой сын занимался вовсе не фигней. Он пытался заработать. И если тем самым он нарушил школьные правила — значит, это неправильные правила. Прося его подчиняться этим правилам, я шел против его природы. А природа говорит, что каждый из вас должен быть голодным, чтобы всё время хотеть жрать, захватывать и завоевывать. Потому что это то, кто мы есть на самом деле. Потому что это и есть наша природа.

Капитализм юзает эту сторону нашей природы лучше, чем любая другая экономическая модель, существовавшая в этом мире. Всё, что мы имеем — мы имеем благодаря капитализму. Потому что всегда находится кто-то, у кого эта природа прорывается наружу настолько сильно, что он отрывает жопу от дивана и начинает изобретать, зарабатывать и подчинять других. Тех, у кого нет таких же амбиций, способностей, мозгов и удачи, чтобы превратить эту капиталистическую мечту в свою личную реальность.

Вы понимаете, о чем я говорю, директор Касл?

Да, это грязный прием, о котором вы сейчас, возможно, не хотите слышать. Но вы непременно оцените его результат. Оказавшись по ту или другую сторону. Уже совсем скоро.

[Мой вольный перевод]

https://youtu.be/EWjIL_Thmuk



Беги, Форрест, беги

1. Вы уверены, что сделали охуенный продукт? Тогда поставьте на него цену в 3 раза выше, чем планировали.
2. Не продаётся по этой цене? Значит, продукт не охуенный.

3. Хотите продавать дешево и много? Тогда перестаньте упираться в охуенный продукт, начните строить охуенную систему продаж.
4. Со всех ног бегите прочь от родового проклятия всех стартапов — «будем продавать мало, но дешёво».



Молитва единорога

Господи, дай мне силу противостоять искушению заработать быстрые и маленькие деньги, прозорливость, чтобы разглядеть большой рынок, на котором я, хоть и не сразу, могу заработать большие деньги и мудрость, чтобы отличить «не сразу, но много» от «никогда и ничего».



Надо делать то, что произойдет и без нас

1. Успех стартапа — оказаться с нужным продуктом в нужное время в нужном месте. Очень часто это списывают на голую удачу.
2. Но шансы на удачу можно серьезно увеличить, если начинать делать то, что по-любому произойдет и без вас. И когда это таки начнет происходить — вы как раз и окажетесь там, где нужно, когда нужно и с тем, что нужно.
3. Если стало заметно, что люди стали ловить такси на улице, потому что это стало быстрее, чем заказывать такси по телефону, то рано или поздно появился бы какая-то электронная махалка — и она появилась в виде Убера. Если стало заметно, что люди начали активно пользоваться интернетом, то рано или поздно появилось бы карманное устройство для просмотра интернета. Джобс сделал его в виде айфона, но могли быть и другие варианты — и мы бы так же искренне считали это другое уникальным изобретением.
4. Поэтому цель стартапа не в том, чтобы заставить людей действовать так, как вы хотите — а в том, чтобы сделать такую штуку, чтобы позволить людям действовать так, как они хотят. Задача, вытекающая

из этой цели — не придумывать всякую фигню из головы, а наблюдать за тем, что происходит, и куда что движется.

5. В общем, хорошее начало для презентации стартапа: «Я считаю, что вот такое произойдет по-любому. Потому что оно уже начало происходить. И это подтверждают вот такие-то факты.». Это взгляд в будущее. А вот традиционный заход «на этом рынке есть такая-то боль» — это взгляд в прошлое. Потому что мы хотим решить вчерашнюю задачу. Все вчерашние задачи, которые могли быть решены, уже решены кем-то до нас.



Дурацкие дела должны рождать умные вопросы

1. Стартапы часто задают дурацкие вопросы перед тем, как начать делать умные (по мнению стартапов) вещи. Почему эти вопросы дурацкие? Потому что очень сложно задать умный вопрос, пока ты не начал что-то делать. Эти вопросы будут всегда высосаны из пальца.
2. Гораздо лучше начать задавать умные вопросы, возникающие в ходе того, как стартапы делают дурацкие (на самом деле) вещи. Видел статистику, что 90% стартапов доходят до экзита вовсе не с теми проектами, с которыми они начинали свой стартап. И вот тут возникает естественный отбор — до того самого экзита доходят как раз те стартапы, которые сумели сформулировать умные вопросы, поначалу занимаясь дурацкими вещами. И найти на эти вопросы ответы.
3. О, это забытое умение задавать вопросы! Все хотят «получить обратную связь по своему проекту», «услышать ваше мнение» или вообще узнать «стоит ли этим заниматься?».
4. В общем, так. Не уверены в чем-то? Подумайте и сформулируйте, в чем вы не уверены. В 50% случаев вы сможете сами ответить на этот вопрос. В остальных 50% — сможете, наконец, понять, какую гипотезу нужно проверить. А если уверены — идите и делайте. Уверены, но хотите позадавать абстрактные вопросы? Значит, не уверены. Тогда переходите к началу этого пункта.



Внимание, перекрёсток!

1. «На пути к большой цели нам мешают не препятствия, а возможности. Возможности пройти прямой и простой дорогой к меньшей цели» © Robert Brault
2. У вашего стартапа пошли первые продажи. Вы сильно вдохновились на то, чтобы развивать это и дальше... Задумайтесь, от чего вы тем самым отказались?



150 миллионов мебельных тефтелей

1. Самый продаваемый товар в IKEA — это мясные тефтели. Они продают 150 миллионов тефтелей в год. Самая популярная мебельная штука — полка Billy — продается в количестве 7 миллионов штук в год.
2. Зачем IKEA продает тефтели? Основатель IKEA говорил, что голодный покупатель — плохой покупатель. Он слишком спешит и поэтому не покупает много.
3. Даже более того: политика IKEA — у нас должна быть самая дешевая еда в пределах определенного радиуса вокруг магазина. И это еще один гвоздик в позиционировании. Если человек в IKEA поел много и вкусно, но дешево, у него в голове подсознательно выстраивается связка между «хорошо, дешево, IKEA», даже если в этот раз он ничего там не купил из мебели.
4. Тут напрашивается два вывода для экспериментов. Первый — возможные совмещения форматов. Например, парикмахерская с кафе или магазин женской одежды с детскими курсами. Второй — воронка продаж может успешно начинаться с офферов, не имеющих прямой связи с конечным продуктом.



12 правил мастермайнда

1. Периодические встречи или созвоны мастермайнд-групп — это только вершина айсберга. Самое важное и главное — это то, что происходит между ними.
2. Не имеет смысла участвовать в мастермайнд-группах без явного обозначения собственной измеримой цели, к которой ты собираешься пойти за обозримое время.
3. Объединять участников должна не общая тема, а общая система ценностей.
4. Зачем участвовать?
 - Получить моральную поддержку от других
 - Увидеть перспективу, которую ты не замечал
 - Победить собственную лень, начав отвечать за свои действия перед другими
 - Получить новые ресурсы (мозги, компетенции, связи)
5. Перед очередной встречей нужно сформулировать для себя:
 - Какие успехи и ошибки случились за время с прошлой встречи
 - Какая сейчас главная проблема/задача?
 - Как можно сформулировать свой вопрос к другим участникам группы?
6. Мы часто избегаем разговоров о том, что нам мешает на самом деле добиться поставленной цели. Если это трудно обсуждать с другими — значит, это как раз то, что стоит обсуждать.
7. У нас есть «слепые пятна» — вещи, которые мы в упор не видим. Цель обсуждения — разглядеть свои слепые пятна.
8. Ищите негативный фидбек. Чем чаще вы его будете слышать, тем меньше будете по этому поводу нервничать. Илон Маск вообще

говорит, что ему не нужен положительный фидбек — его непонятно как использовать, в отличие от негативного.

9. Идеальный размер мастермайнд-группы — 4–6 человек. Идеальная длительность — 1 час.
10. Периодически меняйте формат встреч между:
 - Короткие кусочки встречи для обсуждения проблем и задач каждого
 - Вся сессия посвящена разбору и фидбеку для 1–2 участников
11. Хороший метод для повышения ответственности и улучшения фидбека
 - дополнительно разбивать группу на пары, которые дополнительно общаются между общими встречами. Главные вопросы для обсуждения в парах:
 - Что произошло за прошлую неделю (или день, или три дня — зависит от согласованной частоты парного общения)
 - Что сработало?
 - Что нового понял?
 - Что нужно поменять?
 - Какая цель на следующую неделю?
12. Еще один полезный дополнительный формат — это организация 4–6-недельных спринтов для всех участников группы для достижения какой-то конкретной цели

Краткий конспект книги «Levelling Up: The Complete Guide to Starting a Mastermind Group» by Eric Moeller



Полезность от навешивания ярлыков

1. Инвестиции — это борьба жадности с трусостью.
2. Стартап — это борьба альтруизма с алчностью.

3. И что? Начните навешивать ярлыки на каждое своё действие в одном из этих направлений. Баланс — это когда всего будет поровну ;)