

# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

август

2020

## Найди идею

Fast Founder: <https://fastfounder.ru>

## 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/>

## Что такое «идеальный продукт»?

1. В ТРИЗ (теории решения изобретательских задач) есть понятие «идеальной системы». Идеальная система — это система, которой нет, но все её функции выполняются.
2. Хорошее изобретение — это не пристройка костылей и подпорок, а приближение к идеальной системе.
3. Можно сформулировать нечто подобное и в области управления продуктом. Идеальный продукт — это когда пользователь ничего не делает, но получает желаемый результат.
4. Хороший продукт — это то, что максимально близко к идеальному продукту.
5. Насколько ваш продукт близок к идеалу?



## Удивительная арифметика с не менее удивительными выводами

1. Простая формула, с которой трудно спорить. Успех стартапа — это отличная команда плюс отличный продукт.
2. Что такое «отличная команда»? Это успех минус отличный продукт. Другими словами, отличная команда — это команда, которая добивается результата (пусть и не такого успешного), даже без отличного продукта.
3. Что такое «отличный продукт»? Это успех минус отличная команда. Опять же, другими словами, отличный продукт — тот, который получит свою долю успеха даже в руках слабой команды.
4. Теперь ставим простой мысленный эксперимент.
5. Представьте, что ваш продукт разрабатываете и продаете не вы, а кто-то другой. Они чего-то добьются? Нет? Значит, у вас не отличный продукт.

6. А теперь представьте, что вы той же командой делаете что-то другое — да хоть ларек с шаурмой или школу йоги. Вы чего-то добьетесь? Нет? Значит, у вас не отличная команда.
7. В общем, не зря говорят, что в каждой шутке есть доля шутки.



## На хрена все стартаперы стараются обязательно сделать что-то новое первыми?

1. Ведь гораздо эффективнее дожидаться, когда кто-нибудь другой сделает это первым. Сначала посмотреть, востребовано ли это. Потом разобраться, как это сделано. А потом придумать, как это сделать в три раза лучше.
2. Питер Тиль называет это «last mover advantage». Последний выходящий на рынок игрок имеет нечестное конкурентное преимущество — он научен опытом других,
3. Поэтому когда вы узнаете, что кто-то собирается сделать что-то похожее на вас — не огорчайтесь и ни в коем случае не спешите всеми силами запуститься раньше. Наоборот — подождите. Только так вы сможете сделать что-то лучше.
4. Побеждает ведь не первый, а лучший. Если вы хотите непременно быть первым — не исключено, что, кроме первости, у вас нет никаких конкурентных преимуществ. А это значит, что вас всё равно затопчет кто-то, кто выйдет на рынок после вас.
5. В общем, можно перефразировать Вольтера, написавшего «Если бы Бога не было, его следовало бы выдумать» и сказать: «Если у вас нет конкурента, то вам непременно нужно его найти».



## Десять принципов хорошей презентации

Пока готовлю стартапы к выступлению на нашем демо-дне, сформулировал несколько принципов, которые чаще всего нарушают в презентациях, подготавливаемых для выступлений.

1. Презентация, предназначенная для отправки по почте, принципиально отличается от презентации, которую вы готовите для выступления. Потому что первую будут читать, а вторую вы будете рассказывать. Во втором случае презентация — это иллюстрация к выступлению, а не его замена.
2. Каждый слайд должен соответствовать ровно одной ключевой мысли. Каждой ключевой мысли, которую вы хотите донести до аудитории, должен соответствовать отдельный слайд.
3. Проверочное упражнение. Выпишите все ключевые мысли слайдов в той же последовательности. Получается стройная система аргументации, которую можно изложить безо всякой презентации? Нет? Тогда поработайте еще над структурой презентации перед тем, как переходить к отдельным слайдам.
4. Нельзя медленно подводить слушателя к выводам. Нужно сразу шарахнуть его по башке удивительным выводом, а потом его объяснять и обосновывать. Нечего удивительного рассказать — вам не о чем выступать.
5. Это относится и к структуре презентации. Четыре шараха по башке для типичной стартап-презентации — а) у нас большой рынок, б) у нас есть магия (мы хакнули продажи и т.д.), в) это не пустой трём — вот наши реальные результаты, г) вот такими мы будем через год. Между шарахами — объяснения.
6. И это же относится к каждому слайду. Начинайте слайд с шараханья ключевой мыслью, а дальше обосновывайте. Не зависайте на одном слайде больше 15 секунд;
7. Нет ничего отвратительнее, чем слушать, как выступающий пересказывает слайд. Чтобы избежать этого, не забывайте, что слайд —

это всего лишь иллюстрация к вашему рассказу. Делайте их в виде схем, графиков или диаграмм. Или пишите на них только ключевые цифры.

8. Держите темп. Темп — это не значит, что надо быстро говорить. Это значит — не сбиваться с последовательности ключевых мыслей и не отвлекаться на детали.
9. Хорошая презентация хорошего стартапа, выстроенная таким образом, вполне укладывается в 3–4 минуты. В Y Combinator выпускники настолько натренированы, что укладываются и в две.



## От жизнеспособности к ценности

1. Не везёт термину MVP (Minimum Viable Product) — минимальный жизнеспособный продукт. Многие понимают жизнеспособность «в лоб» — и строят под этим названием технологический прототип. Считаю, что, если они могут его создать — у него есть право на жизнь.
2. Подумал, что можно попробовать переименовать MVP как Minimum Valuable Product — минимальный ценный продукт.
3. Тогда его задача станет более понятной — как с минимальными затратами дать потенциальному потребителю нечто, что для него будет составлять ценность. Причем не «когда-нибудь» — когда в разрабатываемом маркетинговом плане появится достаточное количество продавцов или когда с помощью разрабатываемой платформы можно будет решить какую-то практическую задачу. А прямо сейчас.
4. В общем, при создании MVP надо ответить на два вопроса. Первый — «какую ценность мы хотим дать потребителю?». Второй — «можно ли дать эту ценность в каком-то виде, не разрабатывая весь продукт целиком?».



## Я крутой, потому что у меня в кармане айфон, а под жопой Тесла

1. Самое тупое — ломать голову над тем, как бы сделать свой продукт лучше.
2. Гораздо полезнее — подумать о том, как можно сделать лучше своего пользователя.
3. Хотите сделать востребованный продукт — найдите способ, как сделать лучше тех, у кого нет ни времени, ни особого желания ради этого напрягаться.



## Не убеждать, а подслушивать

1. В 90-х годах прошлого века психолог Кевин Данбар решил исследовать, как появляются идеи, наблюдая за работой ученых. Он установил камеры в четырех лабораториях, занимающихся молекулярной биологией и записывал всё, что там происходит. Кроме этого, по горячим следам он еще и проводил интервью с работающими там учеными.
2. Оказалось, что большинство качественных скачков и новых идей для исследований рождались не в лабораториях, а за столом, где ученые собирались и обсуждали свою работу. В этих обсуждениях возникали новые контексты, задавались острые вопросы, приводились неожиданные аналогии и высказывались «наивные» предположения, которые заставляли взглянуть на свою работу под новым углом и увидеть новые варианты развития.
3. Парадоксальный вывод. Лучшее место для возникновения новых идей — это не «башня из слоновой кости», а стол, за которым собрались разные люди с разным опытом и разными взглядами на жизнь.
4. Обеими руками поддерживаю этот вывод. Все хорошие идеи, которые я реализовал, были не придуманы мной, а подслушаны в случайных разговорах.

5. В общем, хотите найти хорошую идею? Больше разговаривайте с незнакомцами.

История про исследование взята из книги «Where Good Ideas Come From» by Steven Johnson.



## Ракету мне, ракету

1. Наверняка, у Илона Маска тоже куча рутины. Интересно, она его задалбывает? Кажется, что не до такой степени, как многих из нас.
2. Почему? Во-первых, он делает ультрамодные автомобили, которые принесли ему седьмое место в мировом списке миллиардеров. Кстати, в июле он обогнал Уоррена Баффетта. Во-вторых, он запускает ракеты и хочет колонизировать Марс. И это ему пока удаётся. Или поменять местами «во-первых» и «во-вторых»? Даже неважно.
3. «Устал? Рутинa? Отдохни!» Зачем? Чтобы с новыми силами продолжать заниматься рутиной? Рутинa — это продолжать делать то, что делаешь, чтобы иметь то, что имел. У Маска не рутинa — у него лестница. Лестница еще тяжелее (делать то же самое гораздо проще), но гораздо прикольнее.
4. Заебался? Главная проблема не в недостатке отдыха, а в отсутствии ракеты.



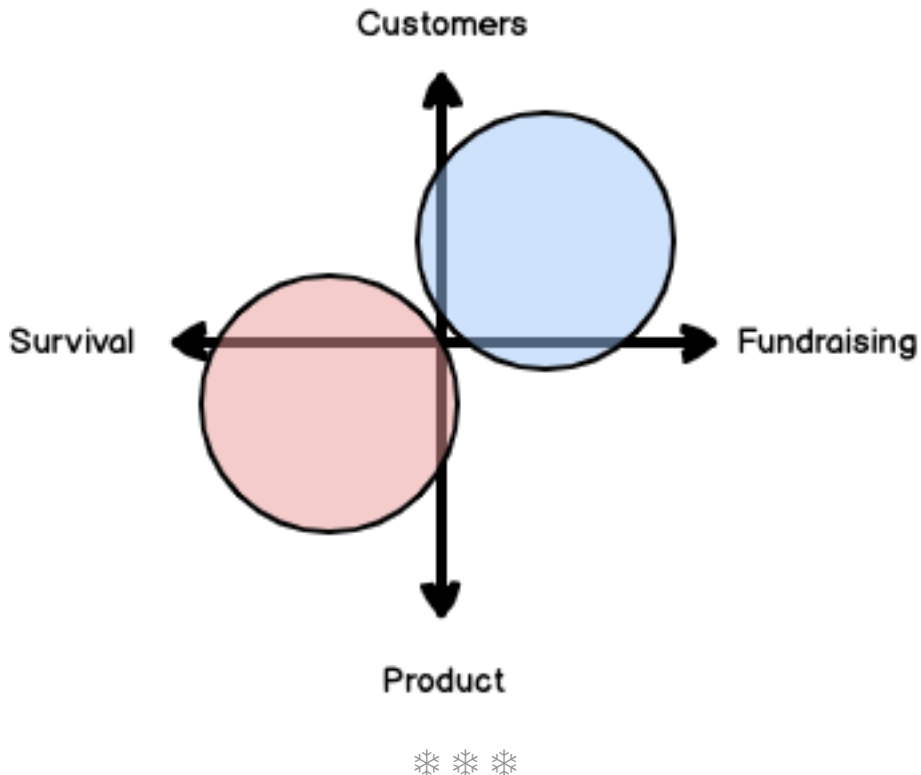
## Компас для стартапа

1. Обычно полноценность компетенций команды основателей стартапа считают по специализациям: айти, маркетинг, продажи, финансы и т.д.
2. Но увидел еще один прикольный и полезный вариант. Накладывать свои компетенции (и усилия) на четыре ключевых вектора, которые определяют путь стартапа:
  - Выживание (Survival)



- Поиск инвестиций (Fundraising)
  - Разработка продукта (Product)
  - Привлечение и удержание клиентов (Customers).
3. Дополнительная прелесть — осознать, что стрелочки не зря показывают в разные стороны. Чем больше мы пытаемся заработать на чем угодно, чтобы выжить — тем сильнее мы превращаемся в малый бизнес, неинтересный для венчурных инвесторов. Чем глубже погружаемся в разработку — тем больше отвлекаемся от продаж, потому что начинаем думать, что хороший продукт продаст себя сам.
4. В общем, нарисуйте такую схему — и каждую неделю-две раскладывайте усилия своей команды по этим осям, чтобы не сбиться с пути.

Подсмотрено здесь: <https://medium.com/commazero/the-saas-founders-dilemma-51afb7f33a>



## Белка в колесе вижна

1. Вижн (vision) — это страшная вещь, разрушительная сила которой для судьбы стартапа сравнима с ядерной бомбой.
2. Учитывая тот факт, что 91% стартапов, дошедших до экзита, вышли на него не с той идеей, с которой начинали.
3. Если с самого начала стартап у нас есть этот грёбанный вижн — мы видим, скорее всего, вовсе не то, к чему мы должны прийти. Вижн — это шторы на глазах, которые не позволяют нам вовремя свернуть туда, куда надо. Ведь у нас есть вижн! Мы знаем, куда идем. А в 91% случаев мы идем не туда.
4. Короче, если у вас есть вижн — скорее от него избавьтесь.
5. А если нет — поскорее его найдите. Если вы не будете куда-то идти — вы не поймете, что идёте не туда. Тогда любая хня, на которой можно заработать денег, будет казаться вам важным и нужным делом.



## Бойся своих желаний — они сбываются

1. В чем засада? В том, что сбывается не то, что ты декларируешь, а то, что ты больше всего хочешь на самом деле.
2. Собираешься создать стартап, чтобы «изменить мир», а, на самом деле, хочешь зарабатывать на комфортную жизнь? Будешь либо вечно работать в найме и вечно это декларировать. Либо будешь ходить на работу в созданную собой же компанию и получать зарплату там. Потому что работа в найме (хоть у себя самого) — это самый простой и надежный способ зарабатывать на комфортную жизнь.
3. Собираешься создать «миллиардную компанию», а, на самом деле, хочешь изменить мир? Либо будешь вечно бегать голодным непризнанным гением. Либо будешь поднимать и просирать инвестиции, потому что есть задача менять мир, но нет страстного желания заработать сто миллионов долларов. Потому что заработать сто миллионов долларов можно только давая людям то, что им нужно, а не

убеждая их пользоваться тем, что ты считаешь для них полезным и необходимым.

4. Нет. И рыбку съесть и ... косточкой не подавиться — не получится.
5. Чем занимаешься? Вот это и есть то, чего ты, на самом деле, хочешь больше всего.



## Обучение — это результат несогласия

1. Учиться — это узнавать то, с чем ты внутренне несогласен, некомфортным для себя способом.
2. Всё остальное — это лишь подтверждение своей правоты, не приносящее даже нового опыта.
3. С чем-то несогласен? Это повод не спорить, а задуматься и научиться чему-то новому.



## Неожиданно о продажах

1. Наткнулся на хорошую мысль: «Ваши клиенты — это продавцы вашего продукта, которые вам ещё за это и платят».
2. Продолжил мысль. Если у них не получается продавать ваш продукт — это тем более не получится у тех, кому вы за это будете платить.



## Многие хотят что-то поменять в своей жизни...

1. И решают заняться чем-то другим. Правда, тем же самым образом. И для достижения той же самой цели.
2. Что они поменяли? Ничего. Кроме шила на мыло.
3. Хотите что-то поменять в жизни? Сначала смените цель и подход к тому же самому, чем вы уже занимаетесь.



## Вляпались

1. Беда большинства стартапов в том, что они стараются сделать отличный продукт на говённом рынке.
2. Уж лучше бы делали говённый продукт на большом рынке.
3. Продукт можно исправить. А рынок — нет.



## Правда о пути стартапа

1. Все почему-то считают, что путь стартапа — это CustDev -> Запуск -> Инвестиции -> Масштабирование.
2. На самом деле, путь этот выглядит по-другому: Всякая х@йня -> Запуск -> CustDev -> Пивот идеи -> Рост -> Инвестиции -> Всякая х@йня -> Пизд@ц -> Организационный пивот -> Масштабирование.
3. Вывод для стартапов ранней стадии:
  - Запускайтесь поскорее. Улучшения до запуска бессмысленны. Всё равно на практике окажется, что мы продаем не то и не тем.
  - Настоящий CustDev начинается только после запуска. То, с чем мы запустились, это только черновик, который нам нужно как можно быстрее переписать.
4. Вывод для стартапов поздних стадий:
  - Рост и масштабирование — это две разных вещи. Разница такая же, как между уличной дракой стенка на стенку и войсковой операцией.
  - Чтобы превратить рост в масштабирование, надо тратить деньги не на расширение организации, а на ее изменение.



## Главное — постоянно себе напоминать

что каждое начинаемое тобой новое дело — это не возможность заработать, а возможность недозаработать. На чем-то другом. На что у тебя не хватит времени и мозгов, потому что ты уже чем-то занят.



## Отсутствие слабости или присутствие силы

— В чем вы видите слабые стороны моего проекта?

— Я просто не вижу сильных.

1. Инвестора не интересуют середнячки — проекты, в которых навскидку не видно слабых сторон. Инвестор ищет то, в чем есть что-то очень сильное. Что дает ему шанс взлететь выше любого середнячка, несмотря на все его слабости.
2. Вывод простой. Перестаньте искать в себе слабые стороны. Озаботьтесь поиском сильных.



## Не с того начинаете

Самая большая ошибка офферов (писем, лендингов), которые создают люди, умеющие что-то делать руками (программировать, например) в том, что порядок их аргументации исходит от того, что они делают.

1. Мы делаем вот это.
2. Оно работает вот так.
3. Это невероятно крутая штука.
4. Вам это будет полезно для того-то.

Всем насрать на то, что вы делаете, Всех волнует только то, что могут получить они. Поэтому нормальная последовательность аргументов должна

быть обратной — от клиента. Иначе дальше первого пункта читать никто не станет.

1. Вы получите такую-то выгоду.
2. Это сделает вас невероятно крутым.
3. Для этого нужно сделать вот это.
4. Это с нашей помощью делается вот так.

Можете ради интереса посмотреть на свой лендинг или последнее предложение, высланное холодному контакту и определить, с того ли вы начинаете.



## Конкурентные преимущества — для слабаков

1. У конкурента пять, а у нас семь с половиной. У конкурента вдоль, а у нас поперек. У конкурента в полоску, а у нас в крапинку.
2. Ёлы-палы, надоело.
3. Мы можем назвать свой сервис лучшим на своем рынке? Нет? А на хрена мы им тогда занимаемся?



## Лайфхак с дашбордом

1. Как известно, нельзя управлять тем, что ты не измеряешь. Прошлую неделю я искал подходящий сервис, чтобы сделать себе дашборд для измерения того, чем я собрался управлять ;)
2. Пришел к грустному выводу, что сервисы дашбордов развиваются в неподходящую мне сторону. Они стараются навернуть кучу визуализаций, вычислений и прочих наворотов... Но показывают все эти навороченные дашборды внутри своего приложения или вебсайта, куда надо еще специально заходить.

3. Самая главная лучшесть дашборда, на мой взгляд — это ноль кликов. Информация должна быть доступна на кончиках пальцев, в уголке глаза. В строке меню, на обоях рабочего стола, на лок-скрине телефона и т.д. Чтобы не заходить, а видеть.

Нашел пока один вариант для Mac OS. Делюсь. Может быть, вы тоже это давно искали.

Есть бесплатное приложение Plash (есть в Mac App Store). Оно показывает любую страницу указанного сайта (из интернета или html-файла с компьютера) как обои рабочего стола компьютера. Если у страницы прозрачный фон (или вы добавили свои css-стили в приложение), то информация показывается поверх выбранных в системе обоев. Она, вроде бы, не предполагалась для использования в виде дашборда, но оказалась для этого удобна.

Последовательность действий для создания дашборда прямо на обоях рабочего стола довольно простая.

Вариант 1. Сборка метрик с одного сайта.

1. Сделайте на сайте страницу (попросите своего программиста), которая с секретным ключом выдает html с прозрачным фоном и расставленными в нужных частях страницы метриками.
2. Укажите адрес этой страницы и частоту обновления в настройках Plash.

Вариант 2. Сборка метрик с разных сайтов

1. Добавьте на свои сайты скрипт, который выдает значение нужной вам метрики по обращению с секретным ключом.
2. Создайте на компьютере файл index.html с background:transparent и расставьте в нем нужные метрики внутри `<div id=название_метрики>` с position:absolute (чтобы они были в удобных вам частях экрана).
3. Создайте на компьютере простенькую программку на десяток строк (на идущем в комплекте с Mac OS php, например), которая:

- с помощью curl обращается к страницам метрик на ваших сайтах (из пункта 1)
  - заменяет текст внутри div с нужным id на полученные значения метрик (используйте простенький regex)
4. Добавьте эту программку в cron, чтобы она вызывалась с нужной периодичностью (полчаса, час). Тонкости:
    - нужно разрешить Full Disk Access для usr/sbin/cron в Security & Privacy в System Preferences
    - не кладите index.html в папку в Desktop (там отдельные извращения с правами доступа), а положите ее, например, в папку в папке Sites
  5. В настройках Plash укажите папку, в которой лежит index.html, и периодичность, с какой нужно перегружать сайт (например, половина периодичности вызова cron).

Сайт Plash: <https://sindresorhus.com/plash>

Если кто знает андроидовский виджет (для home и lock screen), который можно настроить на показ строк, получаемых с указанных адресов — напишите. Я пока не нашел.



## Неожиданно простой ответ на сложный вопрос

1. Периодически стартапы задают мне вопросы о проблемах во взаимоотношениях с партнерами, или о выстраивании отношений с инвесторами, или вообще о том, как выбирать ту идею, которой стоит заняться.
2. Мой самый простой ответ — если вы парень, замените слово партнер/инвестор/идея на «девушка». Если девушка — замените это слово на «парень». Ну или кого вы там предпочитаете.
3. А после этого вы и сами легко сможете ответить на поставленный вопрос.





## Так вот в чем дело, оказывается

1. В этот раз я с особым вниманием отсматривал выпускников Y Combinator со вчерашнего и позавчерашнего демо-дня, потому что мне надо было вытащить оттуда интересные модели, достойными копирования, для Fast Founder.
2. Отсмотрел около 200 стартапов. И вот, что я имею вам сказать — в описаниях подавляющего большинства стартапов, принятых в самый лучший в мире стартап-акселератор, нет ничего выдающегося. Никакой, прости господи, инновационности. Никаких уникальных бизнес-моделей. Ни-че-го.
3. Что за фигня? А теперь представьте себе десяток тысяч людей, решившихся подать заявку в YC. Тысячу прошедших первый тур. Которых потом прогоняют через предварительное интервью с неудобными вопросами, а потом десятиминутное собеседование, на котором тебе надо доказать, что у тебя миллиардный рынок, в продукте есть магия, ты амбициозен и компетентен, и ты умеешь отвечать в стрессовом режиме на жесткие вопросы циничных и умных людей так, чтобы тебе поверили.
4. Что такого особенного есть в тех, кого приняли? Они хотят и умеют конкурировать. И они в этой конкуренции выигрывают. Поэтому хрен с ним, с чего они начали. Если они умеют конкурировать, то через пару-тройку лет такого же въебыв@ния они победят достаточно конкурентов, чтобы занять достойное место на рынке.
5. «Мы же тоже въебыв@ем!», — закричите вы. Как ни парадоксально, но большинство людей въебыв@ет, чтобы избежать конкуренции. Они выбирают каменистую лужайку с чахлыми кустиками вдали от плодородных полей, которые возделывают серьезные люди. И пытаются вырастить на этой убогой полянке богатый урожай. Конечно, для этого надо въебыв@ть. Только не ради богатого урожая, а ради выживания. А это совсем другая история.

6. В общем, есть только одна вещь, которая имеет значение для тех, кто хочет чего-то добиться — в стартапах, в карьере, в музыке whatever. Желание и умение конкурировать. А для всего остального есть эксперты, менторы и инвесторы.



## Стартаперы делятся на четыре группы

1. Первая группа. Начинают с утверждения «Я знаю» (какой они продукт делают, что надо разрабатывать, кому его продавать). Заканчивает фразой: «Я не знаю, что делать» (как найти партнера, что делать в первую очередь, нужно ли привлекать инвестиции, где искать клиентов). Если один-два пинка не помогает — тратить дальше время на них смысла не имеет.
2. Вторая группа. Говорят «Я не знаю» (что они продаем, кому, будут ли за это платить). Но они всегда рассказывают что-то из серии «Я знаю, что делать» (пойду туда, сделаю это, обзвоню тех, дам рекламу там). Вот с этими можно работать.
3. Третья группа. «Я не знаю» и «Я не знаю, что делать». Это еще или уже не лечится.
4. Четвертая группа. «Я знаю» и «Я знаю, что делать». Это обычно начинающие стартаперы. Надо просто подождать, пока она понаступают на грабли и перейдут в одну из предыдущих трех категорий.
5. Относится, кстати, не только к стартаперам.
6. Вывод простой. Не знать — это нормально. Даже больше того, когда ты не знаешь, но делаешь — случайно может получиться что-то большое. А вот рецептов создания чего-то большого не существует. Если ты говоришь, что знаешь как — ты, наверняка, ошибаешься. И эта ошибка обходится очень дорого.



## Парадокс прибыльного стартапа

1. Если выручка вашего стартапа в районе условных 5–10 миллионов рублей, и вы прибыльны — это тревожный знак для инвестора.
2. Потому что он сигнализирует об одной из трех вещей — вы а) либо не знаете как расти (и поэтому вам некуда тратить заработанное), либо б) искусственно тормозите рост компании (вытаскивая из нее деньги, необходимые для роста), либо в) вам и этого достаточно (не стоит инвестировать в тех, кто не хочет заработать очень много).



## Вася Пупкин, Нетфликс Фейсбукович и продажа воздуха

1. Самая оптимальная бизнес-модель — продавать то, что ничего не стоит в производстве. Иногда это называют «продажей воздуха». Но, как обычно, весь дьявол в деталях.
2. Представим, что я — Вася Пупкин. И я продаю свои услуги по репетиторству или по настройке рекламных компаний, или по обучению выпиливанию лобзиком. Вася считает, что у него хороший бизнес с огромной маржинальностью и нулевой себестоимостью. Забывая о том, что его время стоит денег. На самом деле, он платит себе зарплату, называя это своей прибылью.
3. А теперь возьмем Нетфликс, который вбухивает бешеные деньги в производство своих сериалов. Которые, во многом, являются драйвером их роста. Как ни парадоксально, но себестоимость производства сериалов в экономике одной продажи равна нулю. Как это? Да потому что это постоянные затраты, которые не зависят от количества продаж. Поэтому они и не включаются в экономику одной продажи.
4. Вы можете сказать, что это формальный фокус. Но нет. Давайте посмотрим по-простому. Пусть для простоты затраты на создание сериала составляют миллион долларов. Если мы привлечем на него миллион зрителей, то доля расходов на производство в пересчете на одного пользователя будет равна 1 доллару. Если 10 миллионов

зрителей — десяти центам. Если 100 миллионов зрителей — один цент. Другими словами, затраты на производство стремятся к нулю. Весь вопрос в том, сколько зрителей мы привлечем, а не сколько миллионов на производство потратим.

5. Кстати, аналогичная ситуация и у софтверных компаний. Ведь затраты на программистов, создающих новый продукт (новые версии продукта), являются фиксированными затратами и не включаются в экономику одной продажи. Именно поэтому маржинальность Фейсбука 88%. Все по аналогии с производством сериалов. Неважно, сколько мы тратим на программистов. Важно, сколько людей захочет запрограммированным сервисом пользоваться.
6. И Фейсбук, и Нетфликс — это настоящие продавцы воздуха. В хорошем смысле этого слова. А вот Вася Пупкин продает вовсе не воздух. Он продает себя оптом и в розницу.
7. В общем. Хотите зарабатывать много денег? Начните продавать воздух. Только не как Вася.