

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

август

2021

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/>

Просто, как 1–2–3

1. Ах, как хочется придумать удивительный продукт, который неожиданно взлетит. Но это — абсолютно неалгоритмизируемый поиск чуда.
2. Гораздо реалистичнее искать идею, у которой можно выделить драйвер роста. Драйвер роста — это нечто перечислимое (прямо вот как 1, 2, 3...). И когда мы это количество увеличиваем — пропорционально растёт наша выручка.
3. Самый тупой пример — сеть магазинов. Один магазин — выручка X, два магазина — выручка 2X и т.д. Или, например, Фейсбук и ВК — которые росли, планомерно окучивая один университет за другим. Или 1С, который рос по мере увеличения количества своих дилеров (франчайзи, внедренцев).
4. Высший пилотаж — иметь два перпендикулярных драйвера. Когда один отвечает за увеличение охвата, а второй — за увеличение частоты покупок. Неочевидный пример — американский единорог Fanatics, выпускающий спортивный мёрч. Драйвер, отвечающий у него за охват — это количество спортивных клубов, с которыми он подписал договор на выпуск мёрча. потому что это увеличивает размер аудитории потенциальных покупателей, фанатов этих клубов. Второй драйвер, отвечающий за частоту — количество важных (памятных, звездных, юбилейных) спортивных событий у каждого клуба, для которых выпускаются новые серии мёрча.
5. К сожалению, массовая реклама обычно не является таким драйвером. Потому что, начиная с какого-то момента, мы будем замечать, что увеличение количества вливаемых денег ведёт не к увеличению охвата, а к увеличению количества показов на пользователя.
6. Или, если нашему оффлайновому бизнесу для получения выручки нужны отличные помещения с отличной проходимостью — это тоже плохо похоже на драйвер роста. Потому что практически все такие места кем-то заняты. Найти их можно только случайно, и никакого форсированного планового масштабирования таким образом не получится. Кстати, одна из причин, почему сейчас летят тёмные кухни и

тёмные магазины или в своё время взлетела сеть «Красное & Белое» — им не нужны помещения такого типа.

- 7. В общем, на популярный вопрос «взлетит ли моя идея?» можно ответить тоже вопросом: «а есть ли у вас драйверы роста?». Ну или посоветовать надеяться на чудо.



Огурцы смертельно ядовиты

1. Ведь каждый попробовавший их хоть раз в жизни — рано или поздно умирает. Приблизительно тот же уровень логики демонстрируют аналитики, назвавших причиной №1 смерти стартапов «Неспособность привлечь инвестиции».
2. Неспособность привлечь инвестиции — это всего лишь симптом, а не причина. А реальная причина, почему не удаётся поднять инвестиции — в отсутствии потребности в продукте, наличии сильных конкурентов, убыточной бизнес-модели и так далее.
3. Или что-такое «Product mistimed» (несвоевременный продукт)? Продукт появился слишком рано? Тогда это «отсутствие потребности». Стартап решил вылезти на рынок со вторичным продуктом, когда там вовсю орудуют более сильные игроки? Тогда это «неконкурентоспособность».
4. Или почему разнесены «Got outcompeted» и «слабая бизнес-модель», «проблемы с себестоимостью и ценообразованием», «слабая команда», «слабый продукт»? Все эти частности — проявления той же самой неконкурентоспособности.
5. А откуда взялись среди списка причин «дисгармония внутри команды или между командой и инвесторами» или «выгорание или потеря интереса»? Это вообще не причины, а следствия того, что стартап начал умирать.
6. Короче, у стартапа есть всего две причины для смерти — «отсутствие потребности в продукте» и «неконкурентоспособность». Всё остальное — симптомы и следствия



180 лет окупаемости

1. «Зачем инвесторы вкладывают деньги в убыточные стартапы?». Ведь банальная логика подсказывает, что инвестировать нужно для того, чтобы класть в карман деньги из получаемой компанией прибыли.

2. Забавно, что этот вопрос задают те же самые люди, которые покупают на бирже акции «голубых фишек». Вот что плохого в том, чтобы прикупить акций Apple? Но вот смотрите: прибыль компании на одну акцию — \$5.11, выплачено дивидендов — \$0.835 на акцию (16% от прибыли), а отношение стоимости акции к прибыли (P/E ratio) — 28.79. Другими словами, чтобы дивидендами только отбить деньги, потраченные на покупку акций — нужно ждать $28.79 \cdot (100/16) = 180$ лет.
3. А Amazon (P/E 58.85), Facebook (P/E 26.89) и Alphabet (папа Гугла с P/E 29.69), например, вообще никогда не выплачивали дивиденды. А у Tesla P/E ratio равно вообще 371.69. Но покупать акции этих компаний тоже ведь не зорно?
4. Пока на бирже торговали только эксперты, между ними ещё были споры о том, какая стратегия инвестирования (покупки акций) лучше — «value-based» (ориентированная на прибыльность компании) или «growth-based» (ориентированная на стоимость её акций). А сейчас, когда на биржу хлынули новички, об этих «частностях» большинство даже и не думает — просто покупают то, что может вырасти в цене.
5. Соответственно, надо привыкать к тому, что парадигма инвестирования в стартапы тоже изменилась. Раньше первым и ключевым вопросом были метрики зарабатывания. Ну и в качестве дополнения спрашивали про планы роста. Сейчас пора первым делом спрашивать — «А как ты собираешься потом расти? Какая механика, драйверы и планируемые темпы? Насколько высоко возможный потолок?». И только после этого интересоваться тем, а, собственно, что ты такого делаешь, что может так расти ;-)
6. Другими словами, продуктом у стартапа становится не то, что он делает. И даже не то, что он продаёт. А модель (механика, драйверы и темпы) того, как он собирается расти. И понимать это стоит ещё до того, как мы проверили востребованность того, что мы делаем.
7. Вернее даже так — проверять востребованность стоит только у того, что мы знаем (предполагаем, что знаем), как дальше можно планомерно растить. И самый главный минимальный жизнеспособный продукт — не

тот, который проверяет востребованность. А тот, который проверяет способность роста по намеченному плану.



Поздно пить Боржоми, когда почки отвалились

1. Борьба за удержание подписчиков (retention) — это обычно тот самый кипеш со скидками и плюшками под лозунгом «Вернись, я всё прощу», который начинается в тот момент, когда подписчик уже отвалился.
2. Хотя главная причина отвала подписчиков в том, что у них не возникло привычки к регулярному использованию сервиса.
3. А все привычки возникают в самом начале — и потом их уже почти невозможно изменить. Читал, например, о том, что самое большое количество увольнений происходит в течение 45 дней после выхода на новое место работы. Или о том, что образ службы военнослужащего полностью определяется за первые три недели, которые он провёл в новом подразделении.
4. Поэтому главное оружие в борьбе с отвалом подписчиков — это не то, что мы будем делать, когда это случится. А то, что мы будем делать с пользователем в первые несколько недель после начала подписки.



Уроки Warby Parker

В конце июня этого года производитель очков Warby Parker подал документы для выхода на IPO. Оценка компании по последнему раунду инвестиций составила \$3B. Думаю, что это событие стоит отметить, вспомнив несколько важных моментов из их биографии.

История

1. Warby Parker был основан в 2010 году студентами Уортонской школы бизнеса. Основатели прошли школьный акселератор, получили две с половиной тысячи долларов и запустились.

2. В то время 80% рынка оправ размером в 28 миллиардов долларов контролировала одна итальянская компания Luxottica, которая выпускала оправы для большинства брендов (Prada, Chanel, Dolce & Gabbana, Versace, Burberry, Ralph Lauren, Tiffany, Bulgari, DKNY, Rayban и т.д.). Их наценка на оправы порядка 20 концов к себестоимости.
3. Основатели Warby Parker решили продавать качественные оправы, но которые бы стоили всего 95 долларов. Они заказывали исходные материалы (ацетат и т.д.) у тех же итальянских поставщиков и изготавливали оправы на тех же китайских фабриках, что и Luxottica.
4. Вначале они продавали очки только в онлайн. В 2013 году они открыли свой первый оффлайн-магазин. В 2020 году у них было 135 магазинов, которые неизбежно были закрыты на время карантина. В этом году они собираются открыть еще 35 оффлайн-магазинов.
5. Практически сразу после запуска о них написал модный журнал Vogue. После начала работы стартап объявил программу «купи одни, подари одни» (модель, впервые реализованную производителем обуви TOMS) — за каждую проданную пару они платят за производство еще одной пары для малообеспеченных людей, которые распределяются через благотворительную организацию.

Выводы

1. Обычно для старта не нужно много денег.
2. Одна из моделей борьбы с большими и «зажравшимися» конкурентами — построить свой бизнес так, чтобы суметь работать на значительно меньшей марже, чтобы продавать настолько же качественные товары, но по существенно меньшей цене.
3. Оффлайн-магазины — это планируемый и прогнозируемый драйвер роста. Начиная с какого-то момента, вливание денег и усилий в онлайн-продажи становится недостаточно для того, чтобы обеспечить дальнейший устойчивый рост.
4. Продавать дешево — недостаточно. Потому что низкая цена часто ассоциируется с низким качеством. Нужно построить маркетинговую

программу таким образом, чтобы стать не дешевым товаром, а стильной выгодной («умной», smart) покупкой.



Кому заняться нечем

1. Говорят, если у стартапа есть прибыль — значит, он не знает, как и куда ему расти. Иначе бы он все эти деньги потратил бы на форсированный рост (увеличение того, что есть, или открытие чего-то нового), чтобы продолжать быстро наращивать свою стоимость.
2. Если это правило применить к публичным компаниям — то вот несколько компаний, у которых закончилась фантазия по поводу того, как и куда расти. Судя по количеству кэша на счетах (приведено в скобках, данные на конец мая этого года). Самое забавное, что при этом Alphabet, Amazon и Facebook даже никогда ещё не распределяли дивиденды
3. Рейтинг публичных компаний, которые не знают, чем глобально заняться ;-)
 - Apple (\$195,571B)
 - Alphabet (\$136,695B)
 - Microsoft (\$131,968B)
 - Amazon (\$84,396B)
 - Alibaba (\$69,933B)
 - Facebook (\$61,954B)
 - Ford Motors (\$49,961B)
 - Oracle (\$43,057B)



Есть много причин...

1. Если вам хочется перечислить много причин, по которым должны купить ваш продукт — значит, вы подсознательно понимаете, что ни одна из них не является достаточно сильной, чтобы на ней можно было бы остановиться.
2. Нет, обычно ни у чего обычно не бывает много одинаково сильных свойств. Зато много одинаково слабых встречается очень часто.



Неочевидная причина, по которой стоит запускать только очень рискованные проекты

1. Потому что, если рискованная гипотеза не сработает — то она полностью провалится, и от неё ничего не останется.
2. А то ведь в человеке заложена такая штука, что бросать что-то очень тяжело. Ну вот оно есть, что-то приносит — и жалко бросить. А такое мы получаем на руки, когда запускаем что-то не особо рискованное. И оно срывает. Не идеально, но как-то.
3. И вот оно живёт и жрёт наш мозг и время. А это наши самые узкие места. Пару раз так запуститься, подхватить обеими руками два чемодана без ручки — и мозгов и времени останется только на то, чтобы перед сном помечтать о чём-то большем.
4. В общем, рискнуть, когда ничего нет, проще, чем бросить то, что есть. Поэтому и лучше запускать только рискованные идеи. Зато, если получится — то получится по полной программе.



Немного беременная ценность

1. Меня начала смущать расхожая фраза «надо добавить ценности в продукт».

2. Ведь «недостаточно ценности в продукте» — это как быть «немножко беременной»? Потому что ценность либо есть, либо её нет.
3. Поэтому, если нам хочется добавить ценности в продукт — это означает, что её надо создавать заново.



Costco как ролевая модель для игроков креативной экономики

1. Costco — это третий по размеру розничный продавец в мире, уступающий только Amazon и Walmart.
2. Наверное, не все знают — но за возможность покупать в Costco надо платить. Стандартная начальная цена годового членства, позволяющего покупать в Costco, стоит от 60 до 120 долларов. В 2020 году в клубе Costco было 105 миллионов членов, которые принесли им 3.5 миллиарда долларов.
3. Для сравнения — у Spotify 165 миллионов платных подписчиков по всему миру, а у Netflix — 207. Что по порядкам величин, учитывая, тем более, что основной рынок Costco — это США и Канада.
4. Крутая модель — добиться того, чтобы люди тебе платили только за то, чтобы иметь возможность платить тебе ещё больше ;-)
5. Вспомнил я о Costco в связи с популярной нынче креативной экономикой. Получается, что платная подписка должна стать не конечной целью криэйтеров — а всего лишь стоимостью входного билета, позволяющего подписчикам платить ещё больше. Осталось решить — за что?



Куда дует ветер?

1. Рост рынка влияет на увеличение выручки гораздо больше, чем любые наши усилия по улучшению продукта.

2. Поэтому главные усилия в работе над продуктом стоит уделять не его улучшениям, а изменениям — в ту сторону, в которую, по нашему мнению, меняется наш целевой рынок.
3. А если целевой рынок не меняется — то за счёт чего мы собираемся вообще на него втиснуться?



Ну и откуда?

1. Если у нас есть главный конкурент, то логика говорит о том, что победить его можно только двумя путями — а) переманивать его существующих клиентов или б) привлекать ещё не попробовавших ничего новичков, если рынок начал сильно расти.
2. А вы уверены, что ваши предполагаемые клиенты относятся к одному из этих типов?



Парадигма подорожала

1. Последние лет 20, благодаря взлёту интернета, самыми лучшими стали считаться бизнесы, требующие небольших капитальных вложений. Условный Airbnb вместо сети гостиниц, например.
2. Хотя в своё время успех Макдональдса был обеспечен созданием отдельной компании, которая брала деньги инвесторов, чтобы инвестировать их в выкуп помещений, которые потом сдавались франчайзи МакДональдса в аренду. Когда МакДональдс стал владельцем коммерческой недвижимости в мире, их стало очень трудно сдвинуть с лидирующих позиций в своём сегменте.
3. К тому же самое прибыльное и самое хорошо растущее подразделение Amazon — Амазонское облако (AWS) — это пример капиталоемкого актива. Они строят (покупают) дата-центры, покупают серверы — и сдают их в аренду. Чтобы победить Амазон, нужно потратить как минимум столько же денег в строительство дата-центров и закупку серверов.

4. Есть ощущение, что наступает новая эпоха, когда опять начнут входить в моду бизнесы, требующие огромных капитальных вложений. Почему?
5. Во-первых, снижение ключевых ставок сделало деньги дешевыми. Теперь могут начать сходиться такие бизнес-модели, которые раньше не сходились с более дорогими деньгами.
6. Во-вторых, на рынке скопилось большое количество [относительно] свободных денег, которые некуда девать из-за того же снижения ключевых ставок. Если мы инвестируем в реальные активы, то стоимость таких активов будет сильнее сопротивляться инфляции, чем стоимость денег. Плюс к этому у инвестора появляется возможный апсайд в виде доли в созданном поверх этих активов бизнесе.
7. В-третьих, вкладывание огромных денег в создание активов — это хороший способ строить крепостную стену для защиты от конкурентов.
8. В-четвертых, у таких бизнесов лучшие стоимостные показатели — а) более высокая предсказуемость денежных потоков и более низкая их волатильность (если я владею проходными площадями, то я наверняка найду на них арендатора), б) высокая вероятность того, что стоимость компании не упадет ниже стоимости реальных активов, которыми она владеет, в) более высокая ликвидность компании (сеть проходных помещений я по-любому продам).
9. В общем, эти соображения — повод немного по-другому подумать над тем, «какого типа бизнесы интересны сейчас инвесторам».

Общая мысль подсмотрена здесь: <https://schroederca.medium.com/looking-for-billion-dollar-opportunities-get-ready-for-the-rise-of-asset-heavy-business-models-da9095faebdb>



Увидел заголовок статьи «Как я два года кодировал, а не программировал» (coding instead of programming)

Подумал, что аналогичный заголовок по теме предпринимательства мог бы звучать «Как я два года зарабатывал деньги вместо того, чтобы строить бизнес» ;-)



BVP Efficiency Score (< \$30 million ARR)



How to calculate your G.R.I.T. score



G.R.I.T.

Вот какую формулу вывели в Bessemer Venture Partners для оценки финансового здоровья стартапа. Источник: <https://www.bvp.com/atlas/state-of-the-cloud-2019/>



Ментор? Фу-у-у...

1. Самая хреновая причина для основателей стартапа искать ментора — это надежда на то, что он знает ответы на все вопросы. во-первых, так не бывает. Во-вторых, если ментора эта тема возбуждает, и он знает, как это сделать — то почему он не сделал это сам? В-третьих, с таким желанием основателей переложить свои проблемы на других единорога не построишь.
2. Херня еще и в том, что очень часто, когда стартап ищет именно ментора — он заранее хочет сделать что-то мелкое и неинтересное. Потому что он хочет сделать то, что кто-то уже знает как делать. Ни большие штуки — это ведь то, что пока еще никто не знает как.
3. Самая хреновая причина для эксперта стать ментором стартапа — это уверенность в том, что он знает ответы на все вопросы по теме этого стартапа. Если это даже и так — значит, он выбрал не ту тему и не тот стартап. Потому что максимум того, что он добьётся — это дотащит основателей до своего уровня, заработав при этом в десятки раз меньше того, чем если бы он делал это сам. Участвовать в стартапе стоит только тогда, когда ты хочешь перескочить на качественно иной уровень, а не «монетизировать свою экспертизу», прости господи — для этого есть менее рискованные способы.
4. Основателям стартапа стоит объединяться с опытными людьми, когда они вместе хотят искать ответы на свои вопросы, узнавать новое и стремиться к большему. Правда, тогда это не какой-то странный «ментор», а вполне обычный «партнёр». При этом кто-то из партнеров может и не заниматься операционной работой в стартапе. Ведь есть

non-executive directors — значит, могут быть non-executive partners (хотя на русском языке фраза «неисполнительный партнёр» звучит ужасно).

5. Что дальше? Вариант первый. Если вы ищете человека, который знает все ответы на ваши вопросы — стоит еще раз посмотреть на то, что вы делаете. Возможно, вы просто занимаетесь фигнёй. Вариант второй. Напишите мне, чем вы занимаетесь, почему это круто, и на какие вопросы вы сейчас ищете ответ. Возможно, мне тоже станет интересно поискать вместе с вами ответы на эти вопросы. Адрес прежний — amoreynis@gmail.com.



Давайте что?

1. Если мы поставим себе цель сделать отличный продукт — скорее всего, мы будем его бесконечно полировать и мучиться от безденежья.
2. Если мы поставим себе цель зарабатывать деньги — есть опасность, что мы рано или поздно скатимся к продажам ёб@ного стыда, который в конце концов поэтому и продаваться перестанет.
3. Чтобы размыливать глаза — стоит периодически переключаться между разными целями. Ну как у культуристов вся жизнь делится на периоды. Сначала растим массу до полной бесформенности. Потом сушимся для придания формы. И так по кругу.
4. Так и тут. Деньги перестали зарабатывать — останавливаемся, чтобы сказать себе: «Давайте, наконец, сделаем это хорошо». Устали от безденежья, полируя продукт — говорим себе: «Давайте теперь хоть как-нибудь, но заработаем на этом денег». И так по кругу.
5. В общем, чувствуете, что застряли? Осталось тогда выбрать, какую из этих двух фраз лучше себе сказать сегодня.



А вот и нет

1. Я спросил у стартапа, разрабатывающего опенсорсный софт, кто больше всех зарабатывает на опенсорсе? Мне ответили, что RedHat.
2. А я вот считаю, что больше всех на опенсорсном софте зарабатывает Амазон, который в своём облаке сдаёт в аренду опенсорсный софт. IBM заявил, что выручка RedHat в этом году приблизится к \$5B. А выручка Амазоновского облака — к \$60B.
3. Вывод номер раз, специально для увлечённых разработками — чтобы зарабатывать на технологическом рынке, совершенно необязательно что-то самому разрабатывать, ;-)
4. Вывод номер два — мы часто не видим эффективные бизнес-модели и настоящих больших конкурентов в своей области, потому что подсознательно сужаемся до поиска аналогов.



Где сегодня прячется Билл Гейтс с чековой книжкой?

1. Ну хорошо, допустим даже, что в успехе стартапа большую роль играет случайность. Большинство делает из этого печальные выводы — мол, сколько ни старайся, от тебя ничего не зависит.
2. Хотя можно посмотреть на это с другой стороны. Это ведь в то же время означает, что каждый день нас подстерегают новые случайные возможности, которые могут привести нас к успеху. Если мы их заметим, конечно же.
3. Есть байка, что журналист когда-то спросил у Билла Гейтса «В чём секрет вашего успеха?», на что Гейтс вытащил свою чековую книжку, поставил подпись на пустом чеке и протянул его журналисту, предложив заполнить его любой суммой. Журналист возмутился и сказал, что это не ответ на его вопрос. Тогда Гейтс сказал, что тот только что упустил возможность стать самым богатым журналистом в мире. «А моя философия состоит в том, чтобы никогда не упускать подвернувшиеся возможности», — добавил он.

4. В интернете говорят, что эта история — выдумка. Да и фиг с ним. Если она даже и не правдива, то её всё равно стоило бы придумать.



Три раза «как»

1. Прикол в том, что многие считают, что Форд изобрёл автомобиль. Хотя он «всего лишь» придумал, как производить много-много дешёвых автомобилей.
2. Братья МакДональдсы не придумали бургеры. Они «всего лишь» придумали, как готовить их под заказ за несколько минут. А Рэй Крок придумал, как зарабатывать на продаже бургеров, инвестируя в недвижимость.
3. Поэтому один из путей создания бизнеса — это взять то, что уже есть. И придумать, как сделать это дешевле, как продавать этого много и как умудриться при этом зарабатывать. Вообще-то, именно это и называется «масштабируемый бизнес».



Большие мускулы узкой ниши

1. Многие стартапы, в конце концов, пытаются перебраться в узкую нишу, потому что так типа проще — меньше затрат, меньше конкурентов.
2. Ну ХЗ. Чтобы работать в узкой нише — нужно быть там практически монополистом, то есть стать безоговорочно лучше всех конкурентов на голову по всем критериям. Иначе на маленькую долю от маленького рынка не проживёшь.
3. Это на большом рынке можно уцепиться за что-то одно — и умудриться выжить даже с маленькой долей рынка. Потому что рынок большой, и маленькой доли на нём достаточно для выживания.



«А как отличить ларек с шаурмой от будущего Макдональдса на начальной стадии?»

1. Снаружи — никак. По внешнему виду это ничем не отличается.
2. Это можно выяснить, только заглянув в голову основателя, чтобы понять, чего он хочет достичь, и как он это собирается строить. В этом и состоит нечестное преимущество инвестора ранних стадий — у него есть возможность туда заглянуть и даже в каких-то случаях что-то там подкрутить ;-)
3. Правда, наличие тех самых одного-двух-трех ларьков с шаурмой — обязательное условие. Иначе никак нельзя отличить тех, кто умеет только мечтать и пи@деть от тех, кто умеет еще и что-то делать.
4. Короче, большие планы и ларёк с шаурмой убеждают гораздо лучше, чем просто большие планы или просто ларёк с шаурмой.



Дешевле, но сложнее

1. Чтобы поступить в Y Combinator — нужно показывать значимый рост, не тратя при этом ни копейки денег на прямую рекламу. Это может оказаться сильно противоестественным утверждением для всех, кто привык к строгости юнит-экономики, сравнению CAC и LTV, поиску масштабируемых каналов привлечения...
2. Пока мы не вспомним старую истину, что «рекламировать можно только то, что продаётся и так». Поэтому цель ранней стадии стартапа — доказать востребованность своего продукта и свою способность хакнуть маркетинг.
3. Только обратите внимание на слово «рост» в первом пункте. Нужно не просто получить первых N клиентов из числа своих знакомых, а показать, что количество клиентов продолжает увеличиваться.
4. Но ведь если посмотреть на это с другой стороны — это же и хорошо! Потому что означает, что для запуска стартапа, который действительно

может стать успешным, нужно гораздо меньше денег, чем могло бы показаться изначально.

5. А вот если для его запуска требуется много денег — это повод задуматься о том, не преувеличиваем ли мы важность решаемой нами задачи и привлекательность предлагаемого нами решения.

Статья с пересказом презентации одного из партнёра Y Combinator об оценке идеи стартапа: <https://asimzaidi.medium.com/how-to-evaluate-startup-ideas-by-kevin-hales-partner-at-y-combinator-7101eaf827f9>



Неочевидный способ борьбы с выгоранием

1. Есть такая модная профессиональная болезнь — «выгорание». Под этим обычно понимают чувство физического и психического истощения от работы.
2. И происходит это не потому, что работа у нас тяжёлая, а потому, что мы внезапно теряем цель, понимание того, зачем мы всё это делаем.
3. Говорят, что лучший способ избавляться от болезней — это ранняя профилактика и диагностика.
4. Но тогда есть и простой способ избавиться от выгорания — почаще задавать себе вопрос «а не х@йню ли я делаю?». Пока у нас ещё есть силы бросить то, что делаем, чтобы заняться чем-то другим.



Бейтесь головой в правильную стенку

1. Какая главная метрика сервиса, работающего по подписной модели? Самый популярный ответ, который я слышал — процент удержания пользователей (retention rate) или процент их отвала (churn rate), что по сути одно и то же.
2. Прикол в том, что это хреновая метрика. Потому что она показывает итоговый результат наших усилий. А не то, на что мы можем и должны

влиять, чтобы получить нужный нам коэффициент удержания или отвала.

3. Более важная метрика — частота использования сервиса. Чем чаще люди им пользуются, тем выше будет удержание (и ниже отвалы). А отсюда логично вытекает задача, с которой уже можно начинать работать — исследовать, почему люди люди пользуются им недостаточно часто, и ставить разные эксперименты, чтобы пытаться на это влиять.
4. Недовольны значением какой-то метрики в своём бизнесе? Не бейтесь об неё головой — копните глубже, чтобы понять, от какой другой метрики она зависит. И побейтесь головой об неё ;-)



Свободу хомячкам

1. Если мы поставим перед собой большую цель – то она может превратиться в непрекращающиеся старания заработать X денег в месяц, когда мы начнём буксовать на пути к её достижению.
2. Если мы поставим перед собой задачу зарабатывать X денег в месяц — она никогда не превратится в большую цель.
3. И только хомячок добровольно залезает в колесо, чтобы не умереть от ожирения, сидя в запертой клетке.
4. Запертой ли?



Доктор, на мои вопросы никто не отвечает...

1. Интересно, а стартапы в письмах с инвестиционной презентацией вставляют фразу о том, что они «хотели бы получить обратную связь по проекту»? Наверное, они у девушек тоже спрашивают, по какой причине они им не дают? ;-)

2. Или их укусили носители фразы «просишь денег — получишь совет, просишь совета — получишь деньги»? Но зачем же тогда просить одновременно и денег, и совета? ;-)) Я уж не говорю о том, что сформулировать правильный вопрос для совета — это очень непростое дело, которое не укладывается в бессмысленную фразу «дайте обратную связь».
3. Один мой знакомый — довольно успешный стартапер — рассказывал мне, что очень гордился своим умением строить в экселе бизнес-планы. Пока еще более известный инвестор не сказал ему, что в любом бизнес-плане важен не сам план и расчёты, а предположения (assumptions), на которых он основывается.
4. Поэтому практический вывод — выкиньте из своей презентации все выводы, планы и расчёты. Оставьте только один список предположений, на которых всё это базируется. И вот это уже вполне может стать поводом для обдумываний и обсуждений. А всё остальное — надо просто пробовать делать.



Принцип трёх Д

1. Считается, что умных людей на свете гораздо меньше, чем дураков.
2. Но отчего же умных людей всё время тянет создавать сервисы для других умных людей? Это ведь такой маленький, по их собственному мнению, рынок.
3. Чтобы выйти на массовый рынок, лучше ответить себе на три дурацких вопроса. Захочет ли каждый дурак воспользоваться нашим сервисом? Сможет ли каждый дурак им пользоваться? Ощутит ли каждый дурак профит от его использования?



Не надо улучшаться

1. Модель атома Нильса Бора была основана на предположении о существовании стационарных орбит движения электронов в атоме,

между которыми возможны только скачкообразные переходы. В Википедии сказано даже, что «Эти положения позднее были распространены и на другие микросистемы».

2. Стартап — это ведь микросистема? А это означает, что стартапу бессмысленно стараться постепенно улучшаться — ведь перейти на новый уровень он может только скачком.
3. Какую микрореволюцию в своей микросистеме вы сейчас осуществляете? Никакой? А тогда какой смысл вы вкладываете во фразу «наш стартап развивается»? ;-)