

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

сентябрь

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/>

Эта дорога ведёт к пляжу?

1. Водители у меня старой закалки и считают навигатор баловством. Сегодня, например, я чуть не опоздал на встречу, потому что водитель придумал отличный путь до пункта назначения, оказавшийся в два раза дольше подсказанного мне украдкой навигатором.
2. Это я к тому, что, если вы точно знаете цель, к которой движетесь — нужно использовать только то, что работает, а не изобретать свой особый путь.
3. «А как же тогда стартапы? Почему вы говорите, что для создания стартапа рецептов нет?». Потому что стартап — это когда мы ещё не знаем, куда едем. Мы просто хотим приехать туда, где пляж с золотистым песком, синее море, на берегу стоит наша вилла, рядом с ней пришвартована наша яхта, а на заднем дворе припаркован личный самолёт. А вот где находится такое место — хрен его знает ;-)
4. В общем, если вы создаёте стартап — лучше примите как данность, что вы не знаете, куда едете. Это сильно помогает держать глаза широко открытыми, чтобы не пропустить неожиданный поворот на дороге, ведущую к пляжу.



Программа заставления

1. Как ни странно, но целью образовательного процесса никогда не является «объяснить что-то».
2. Школа. Тебя заставляют открывать учебник, читать его и понимать, что в нём написано.
3. Институт. Тебя заставляют под угрозой отчисления научиться самостоятельно открывать учебник, читать его и понимать, что там написано.
4. Индивидуальное обучение (как тренер у спортсменов, например). Тебя заставляют сделать больше, чем ты думал, что можешь (сделать два «лишних» жима, пробежать «лишний» круг и т.д.)

5. На этом фоне умилительно наблюдать за взрослыми людьми, которые по-серьезному собираются идти учиться, чтобы им что-то объяснили. Вы что — читать разучились? Тем более, что чтение — это гораздо более быстрый и эффективный способ поглощения информации, чем прослушивание лекций (даже на полуторной скорости).
6. Следовательно, может существовать только две ступени обучения. Первая — заставьте меня хоть как-то этому научиться. Вторая — заставьте меня сделать больше, чем я могу сам.
7. И поэтому на сайте курса надо искать не программу обучения, а «программу заставления» — не то, чему тебя будут учить (объяснять), а как именно тебя будут заставлять учиться.
8. А всё остальное — это онанизм.



А если применить матрицу Манштейна к обучению?

1. Еще раз напомним матрицу Манштейна: «Есть только четыре типа офицеров. Первый тип — это ленивые и глупые офицеры. Оставьте их, они не приносят вреда. Второй тип — это умные и трудолюбивые офицеры. Из них получаются превосходные офицеры штаба, от внимания которых не ускользнут малейшие детали. Третий тип — трудолюбивые тупицы. Эти люди опасны и должны быть расстреливаемы на месте. Они нагружают всех совершенно ненужной работой. И наконец, последний тип — это умные бездельники. Эти люди достойны самых высоких должностей.»
2. Вопрос — кто из них пойдет учиться?
3. «Ленивые и глупые» вряд ли соберутся. «Умные и трудолюбивые» — тоже вряд ли придут, потому что, скорее всего, трудолюбиво займутся самообразованием, ибо любят до всего докапываться сами.
4. То есть учиться пойдут «умные бездельники» и «трудолюбивые тупицы». «Умные бездельники» придут учиться просто, чтобы их заставили что-то делать — они ведь ленивые. А объяснять им особо ничего и не

требуется, они могут во всём разобраться и сами — они ведь умные. А вот «трудолюбивые тупицы» пойдут учиться, чтобы им всё разжевали и в рот положили ;-)

5. А вы кого хотите учить — «умных и ленивых» или «трудолюбивых тупиц»? Ну тогда в зависимости от этого и стройте механику своего обучения, то есть что вы будете делать в первую очередь — объяснять или заставлять?
6. Хорошее продолжение вчерашнего поста? ;-)



Жизнь после миллиона (рублей выручки в месяц)

1. Знаете, что мне хочется сказать при встрече хорошим ребятам со SAAS-стартапом, добравшим до выручки в миллион рублей в месяц и увлечённо рассказывающих о своих планах? «А теперь давайте, наконец, придумаем нормальный продукт».
2. Миллион рублей возобновляемой выручки — это по большому счёту только доказательство того, что основатели умеют и хотят не только пи@деть и разрабатывать, но и зарабатывать. А вот удастся ли с этим решением этой проблемы этих людей (компаний) на этом рынке вырасти в 100 раз за пару-тройку лет — это бооольшой вопрос.
3. Может быть, нужно решать другую (или более общую) проблему той же аудитории. Может быть, переключаться из B2C в B2B (или наоборот). Может быть, применять те же инструменты для решения совсем другой задачи другой аудитории. Может быть, менять рынок — географический или тематический. А может быть — вообще начать искать новую идею.
4. На это, кстати, готовы очень не все. И самый частый вопрос — «как мне вырасти, продолжая делать то же самое?». А самый частый ответ — «никак».
5. Единственное, что радует — что есть и те, кто готов. Вот мы с одним стартапом, например, дошли от 0 до 15 миллионов рублей выручки в месяц. Но занимаемся с ним тем, что пробуем новые идеи, не имеющие

вообще никакого отношения к текущему продукту. Кстати, именно по его просьбе я начал вести FF, потому что основателю нужен был канал быстрого получения отфильтрованных и актуальных идей для обдумывания ;-)

6. В общем, добежали до выручки в миллион рублей месяц? Задумайтесь о том, какой продукт теперь делать. Причем — срочно. Пока вас не затянула рутина, инерция и инвестиции, за которыми вы в этот момент наверняка решили пойти ;-)



Не «сколько», а «насколько»

1. Вообще-то, совершенно всё равно, сколько стартап зарабатывает сегодня. Весь вопрос в том, насколько растёт выручка от месяца к месяцу. Ведь, продолжая постоянно расти, мы можем дорасти до любых высот. Если объем рынка нам позволит, конечно ;-)
2. Поэтому кажется, что самая главная метрика верхнего уровня для стартапа — это стоимость роста. Например, посчитанная как отношение того, насколько мы выросли, к тому, насколько больше мы потратили. Тут, правда, есть нюансы — к примеру, можно брать рост этого месяца, но делить на увеличение затрат в предыдущем месяце, считая, что на эффект от затрат проявляется не мгновенно. Но тут уже надо смотреть на специфику.
3. Так как инвестиции берутся не на то, чтобы что-то сделать (нанять, разработать), а на то, чтобы вырасти — от расчёта и доказательства стоимости роста никуда не деться.
4. Картинка в статике типа «мы потратили столько-то денег, и у нас сейчас столько-то клиентов» — неинтересна. «Мы дополнительно потратили столько-то и выросли настолько-то» — уже лучше. А если такая картинка есть за содержательный период — это уже повод для обсуждения.



Вешаться надо быстро и правильно

1. В старом анекдоте мужика обнаружили висящим под потолком на веревке, пропущенной под мышками. «Ты что тут делаешь?». «Решил повеситься.». «А почему веревка под мышками?». «Так за шею больно!».
2. Этот анекдот приходит мне в голову, когда стартап занимается не продажами, а разработкой.
3. Причина обычно в том, что основателям настолько страшно продавать, что они подсознательно хотят всеми силами отсрочить этот момент.
4. Обычное возражение — «у нас слишком сложный продукт, чтобы его можно было бы вот так взять и сделать». А на это есть Закон Галла, который гласит, что любая сложная работающая система — это результат развития простой работающей системы, так как нельзя создать работающую сложную систему с нуля.
5. В общем, вешаться надо за шею. Отвертеться от продаж вам всё равно не удастся. Так что планируйте первую версию такой, чтобы ее можно было бы своими силами довести до состояния, пригодного к продажам. И идите продавать. Лучше ужасный конец, чем бесконечная надежда на светлое будущее.



Принцип выбора новой жены

1. Вот, если вы разведетесь с женой — вы станете сознательно выбирать новую жену, похожую на предыдущую?
2. На сегодняшней вторичной встрече основатель стартапа с нормальной историей и выручкой рассказал, что не видит, как можно превратить этот стартап в единорога. И о новой идее, которую он сейчас рассматривает.
3. Я спросил, а по какому принципу он выбрал новую идею. Он ответил: «Ну я смотрел рядом с тем, что мы делаем сейчас. Потому что у нас в этой области уже накоплен опыт и компетенции.».

4. Для тех, кто не понял юмора ситуации — прочитайте еще раз первый пункт



Обойденные родильной горячкой

1. В старой байке чувак прочитал медицинский справочник и обнаружил у себя симптомы всех перечисленных там болезней, исключая родильную горячку.
2. Стартапы принуждают находить и сравнивать себя с самым большим аналогом на другом рынке. Проблема возникает та же, что и при чтении медицинской энциклопедии — стартап обнаруживает у себя сходство с ним практически по всем параметрам.
3. Гораздо интереснее, на мой взгляд, взять аналоги поменьше, чтобы проанализировать, чем они отличаются от того самого большого — то есть постараться понять, почему они ему уступают. А потом посмотреть, нет ли у нас тех самых недостатков. И вот тогда у нас возникают явные цели — над чем нашему стартапу поработать, чтобы не допустить тех же самых ошибок и недоработок.
4. Исходя из того же «принципа медицинского справочника», эти недостатки мы должны непременно найти. Но, в отличие от первого случая (нахождение сходства с победителем), работа над ошибками — пусть даже и надуманными — является более полезным занятием, чем успокоение себя тем, что мы уже чемпионы.

PS Старая байка — это «Трое в одной лодке» Джерома К. Джерома



«Мы сконцентрированы на продукте», — заявил мне стартап

1. Но кажется мне, что это опасная оговорка по Фрейду. Концентрироваться нужно не на продукте, а на результате, который мы хотим получить.

2. Потому что ради достижения результата текущий продукт можно даже и выкинуть. А смириться со скромностью получаемых результатов, потому что «мы сконцентрированы на текущем продукте» — нельзя.



Вперед не суйся, сзади не оставайся, в середине не толкайся

1. Сегодня в FF обозревал стартап, который предлагает ресторанам открывать и управлять новыми оффлайн-точками за свои (стартапа) деньги. На что прилетел вопрос: «А что, оффлайн ещё не умер? Ведь все теперь заказывают еду в онлайн.».
2. А ещё прочитал пару недель назад в одной «экспертной» статье утверждение, что «популярность тёмных кухонь обусловлена тем, что помогает снижать маркетинговые затраты». Хотя, на самом деле, всё наоборот — выход в онлайн увеличивает маркетинговые затраты. Найти покупателя в интернете стоит денег. А посетителем оффлайн-ресторана может тот, кто просто проходит мимо него поблизости.
3. Не буду холиварить по поводу «онлайн против оффлайна». Скажу о другом. Дело не в онлайн или оффлайне — а в том, нашли ли мы драйверы своего роста. Как ни странно, но увеличение оффлайн-точек — это до сих пор самый простой и эффективный способ масштабирования.
4. Многие онлайн-игроки рано или поздно начинают выходить в оффлайн в поисках путей дальнейшего масштабирования. Вон Skillbox, например, недавно стал продавать свои онлайн-курсы в торговых центрах. Или выросший в онлайн 12storeez не так уж и давно начал строить сеть оффлайн-магазинов.
5. А самым быстрорастущим розничным продавцом в США в 2019 году (до карантина) неожиданно оказался ирландский продавец одежды Primark, который принципиально не продаёт ничего в онлайн. Там можно только поглазеть на товары, а за покупками надо приходить в оффлайн-магазин. Да, они сильно пострадали во время карантина, но после снятия ограничения их магазины начали показывать рекордный рост.

6. Да, драйверы роста можно находить и в онлайн. И в этой связи я уже приводил в пример интернет-магазин Fanatics, который продаёт спортивный мёрч и поднимает по \$300М инвестиций каждый год последние несколько лет и дорос до оценки в \$18В. Их драйверы роста — это подписание лицензионных соглашений с новыми клубами и знаменательные события для каждого клуба, под каждое из которых они выпускают свой мёрч.
7. Как говорится в старой поговорке: «Вперед не суйся, сзади не оставайся, в середине не толкайся». Идти нужно своим путём. Причём это не значит, что надо непременно «соваться вперёд», придумывая что-то уникальное. Это значит лишь то, что проще вдохновляться чужими идеями — но искать на них свои перпендикулярные другим драйверы роста, пока эти другие «толкаются друг с другом в середине».



Задача-то интересная?

1. Стартап — это «временная организация, созданная для поиска и проверки модели повторяемого и масштабируемого бизнеса». Парадоксальное следствие: если вы точно знаете, какой продукт вы делаете (то есть ничего не ищите и не проверяете) — вы не стартап.
2. Поэтому не надо бояться того, что вы пока не знаете всех ответов. И не надо даже делать вид, что вы их знаете. А то вы себя в этом, не дай бог, ещё убедите — и попрёте фиг знает куда как зашоренная лошадь.
3. Если вы продаёте свой продукт пользователям — вам ведь сначала нужно продать им их проблему, а уж потом ваше решение. Значит, если вы продаёте свой стартап инвесторам — вам сначала нужно продать им интересную гипотезу, а уж потом то, что вы сделали на пути поиска её доказательства. Прелесть в том, что инвесторы ранних стадий инвестируют даже не в продукт, а в интересную возможность, которую взялись решать интересные люди ;-)
4. Попробуйте вырезать из своей презентации всё, что относится к описанию продукта. Там осталось что-нибудь настолько интересное,

что можно прямо с этим взять и пойти к инвестору — а он бы такой: «О! Это интересно было бы попробовать сделать.»?



Островки стабильности? На самом деле — тупик.

1. Часто стартапам приходит мысль отсидеться в стабильной узкой нише на модели подписки — неважно, на сервис или контент. Кажется, что это довольно безопасный путь обеспечения стабильного дохода. Проблема же в том, что это тупик.
2. Что такое стабильная ниша? Это та ниша, в которой со временем втекает немного новых участников, и столько же из неё вытекает. Чем стабильнее ниша — тем меньше втекает и меньше вытекает.
3. После того, как мы откроем подписку — на первоначальном интересе мы вырастем. Но до определенного предела. А потом количество новых подписчиков будет пропорционально количеству новых участников ниши (старые ведь уже про нас узнали, и либо стали нашими подписчиками, либо нет). Зато количество отвалившихся от подписки будет пропорционально размеру базы подписчиков (тут без вариантов — на подписке никому ещё не удавалось удерживать 100% пользователей).
4. Если приток новых участников ниши будет уравновешивать отток — тогда мы стабилизируемся на некотором уровне равновесия (и это будет ещё хорошо). Но если ниша очень стабильная (то есть новых участников добавляется немного), то ненулевой отток рано или поздно выветрит базу подписчиков до копеечных значений.
5. Как ни странно, но в стабильной узкой нише более выгодно работать по транзакционной модели (разово продавая товары или услуги), а не по модели подписки. Потому что на импульсе мы можем стараться, чтобы человек периодически покупал бы у нас что-нибудь новенькое. А вот вернуть на подписку уже отвалившегося с неё пользователя — будет на порядки труднее. Правда, придумывать всё время что-то новенькое в стабильной нише — это еще тот геморрой, какая уж тут стабильность? ;-)

6. Короче, не стоит соваться в стабильные ниши, надеясь на стабильность. Лучше начать заниматься чем угодно — но там, где оно растёт. В одной из презентации Y Combinator видел слайд о том, что темп роста целевого рынка для стартапа, который хочет попасть в акселератор — должен быть не менее 20%.



Секта последователей Мэйлчимпа

1. Сегодняшняя новость о покупке Мэйлчимпа Интуитом за 12 миллиардов долларов — хороший пример того, что можно дорасти до успеха, не привлекая ни копейки внешних инвестиций.
2. А то большинство сегодняшних стартапов, ещё даже не начав получать выручку, уже интересуются только тем, что им нужно показать, чтобы получить инвестиции.
3. Да, конечно, вы можете сказать, что «это ошибка выжившего». Но любой успешный стартап — это ошибка выжившего, поэтому чего уж там.
4. Может быть, пора создавать секту последователей Мэйлчимпа? Кто-то хочет вступить? ;-)



Делегирование — это не спихотехника

1. «Основной инструмент привлечения пользователей у нас — это онлайн-конференции. Но я уже вскрываюсь их организовывать. А инвесторы говорят мне — тыжоснователь, поэтому ключевую работу должен делать сам. А вы как думаете?», — спросил меня основатель на вторичной встрече.
2. «А я думаю так: если ты можешь написать инструкцию, нанять человека, который напишет набор дополнительных инструкций, наймёт людей и сможет организовывать в десять раз больше, чем ты — это нужно делать», — отвечаю я.

3. Другими словами, делегирование — это не передача другим тех дел, которыми тебе самому надоело заниматься. А передача того, что готово и способно к масштабированию — чтобы это выросло в условных десять раз.
4. Правда, при этом важно не забывать и про другую сторону медали — в какой-то момент прекращать делать самому то, что к масштабированию никак не подготавливается



Знаете, почему все хорошие советы кажутся такими простыми?

Потому что никто им не следует ;-)



Пусть платит кто-то другой

1. Меня восхищает бизнес-модель «купи сейчас, плати потом» (Buy Now, Pay Later, BNPL). Человек покупает на сайте товар в рассрочку на, скажем, три месяца. Продавец получает деньги сразу, но платит за это комиссию в 10–15%, что для продавца вполне приемлемо по сравнению со стоимостью привлечения покупателя.
2. Смотрим на экономику: 15% за 3 месяца — это 5% в месяц, что грубо составляет 60% годовых. Для тех, кто пускает в оборот свои деньги — это очень приличная доходность. К тому же, учитывая размер рынка покупателей, вливать туда можно совершенно неприличные суммы с приемлемыми рисками.
3. Дополнительная прелесть в том, что для владельца денег стоимость привлечения оказывается на порядки меньше, чем при попытках втюхивания индивидуальных кредитов частникам. Не нужно тратить деньги на привлечение каждого клиента, пытаюсь уместить стоимость такого привлечения внутри своей доходности. Достаточно привлекать магазины, которые будут «продавать» эту рассрочку своим клиентам. То есть в привлечение одного магазина можно вложить много денег, но в

пересчете на одного клиента это окажется дешевле, чем бегать за каждым клиентом по интернету с рекламой наперевес.

4. А самое главное — это всем выгодно: и покупателю, и магазину, и владельцу денег. Недаром в стартапы, работающие по этой модели, сейчас активно вливают деньги. Причём модель можно применять в разных вариантах. Например, недавно писал в FF про стартап, который перевернул модель и даёт рассрочку продавцам на возврат денег за возвращаемый товар покупателям — а покупатели получают деньги мгновенно ещё даже до отправки возвращаемого товара.
5. Интересно, что модель BNPL — это модель обычного кредита, но вывернутая наизнанку. За кредит покупателя теперь платит не сам покупатель, а продавец. Сразу закрадывается мысль, что есть ещё какие-то традиционные модели, где можно найти неожиданного плательщика за происходящий «праздник жизни». Хм, стоит над этим подумать.



Покер на спички

1. Лучшие игроки в покер — это школьники, играющие на спички. Они красиво рискуют и иногда очень красиво выигрывают.
2. А вот меньше всего склонны рисковать стартапы с копеечной выручкой, несильно отличающейся от спичек по меркам бизнеса. Практически каждый разговор начинается с вопроса «как лучше?», «как правильнее?», «как без риска?». А в результате получается скучная маленькая фигня.
3. Хотя начало — это самое время, чтобы много рисковать, чтобы много выиграть. Потом рисковать уже будет поздно — возникнет слишком много обязательств и инерции.
4. Ну не знаю, представьте себе, что ли, что вы не стартап делаете, а в покер на спички играете. Может, полегчает? ;-)



Встраиваемое — выгоднее

1. В последнее время увеличивается количество стартапов, поднимающих инвестиции не на «полноценные» сервисы, а на набор API-интерфейсов, с которыми надо ещё погеморроиться, чтобы начать их использовать. Возникает вопрос: откуда вдруг такая популярность этого подхода среди инвесторов — ведь это поднимает порог входа, то есть уменьшает конверсию стартапа из интересующихся в начавших его использовать?
2. А фокус в том, что устойчивый рост выручки подписной модели обеспечивает не количество новых пользователей, а количество отвалившихся. Иначе мы будем вечно добавлять новых пользователей, которые будут неминуемо отваливаться. Таким способом мы в лучшем случае «будем бежать со всех ног, чтобы оставаться на одном месте».
3. Как уменьшить количество отвалов? Самый надёжный способ — добиться того, чтобы клиент встроил наш сервис куда-то к себе. Причем еще лучше, если он ещё и потрахается с этим встраиванием ;-) Что мы получим в результате?
 - Во-первых, если это встроено куда-то внутрь — начинает работать старый принцип «не чини это, пока оно работает». Это первая причина не переключаться на конкурентный сервисы.
 - Во-вторых, клиент потратили время и силы, чтобы заставить это работать. И это вторая причина не переключаться — ему становится жалко потраченный усилий.
 - В-третьих, если подписка внезапно прерывается, у клиента перестаёт что-то работать. Как ни странно, но больше половины отвалов пользователей — это не сознательная отмена, а просрочка платежа из-за недостатка денег на карте или окончания срока её действия. Самый лучший способ напомнить о просрочке квартплаты — вырубить в квартире электричество, а не класть извещения в почтовый ящик ;-)
4. Не так важно, насколько человеку будет легко начать пользоваться нашим сервисом. Гораздо важнее — насколько тяжело ему будет от

него отказаться. Именно поэтому подписка на API имеет лучшие шансы на большой LTV, чем подписка на аналогичный «полноценный» сервис.

5. В общем, хотим сделать сервис, работающий по подписной модели? Лучше сначала понять, куда же наши потенциальные пользователи смогут его встроить. Никуда? Тогда стоит заранее готовиться к большому проценту их оттока.



Слабоумие или отвага?

1. Разговариваю с чуваком. Он зарабатывает порядка 80 тысяч рублей в месяц, из которых ежемесячно вытаскивает тысяч по десять рублей в акции и облигации, чтобы через лет через пять получить портфель, приносящий 50–70 тысяч рублей в месяц. Достойно. Но, с другой стороны, эта стратегия расшифровывается так: «Я собираюсь провести ближайшие годы так, чтобы 50 тысяч рублей в месяц и через пять лет было для меня существенной суммой».
2. Или заработали мы тяжким трудом 100 тысяч долларов, чтобы вложить их в акции с расчётом заработать процентов 30 годовых. Пусть у нас всё будет хорошо — ведь 30 штук баксов на дороге не валяются. Но, с другой стороны, изменят ли принципиально нашу жизнь эти 30 штук через год? Вряд ли. Зато за этот год мы вряд ли сможем начать что-то новое, потому что свободных денег у нас на это не будет, а всё время будет отнимать зарабатывание денег на жизнь — и мы будем заниматься тем же старым.
3. А если мы, заработав те же 100 тысяч долларов, уйдём с работы и решим потратить эти деньги в год свободной жизни и поиск нового себя — сменить род занятий или попробовать запустить бизнес? В худшем случае за год мы просрём эти 100 тысяч. Но есть ли концептуальная разница между человеком с тысячей или ста тысячами долларов? Концептуальной — нет. Потому что в обоих случаях нужно начинать всё заново, если мы хотим поиметь условный миллион или десять миллионов долларов.

4. Видно, что есть две принципиально разных подхода к инвестициям. Первый — инвестировать в того, кто мы есть сейчас, закладывая по умолчанию, что мы такими же и собираемся оставаться. Второй — инвестировать в того, кем мы можем стать. Платя за то, чтобы перестать быть тем, кем мы были раньше.
5. Что из этого «слабоумие», а что «отвага»? ХЗ. Каждый решает для себя. Вот только из того разговора, с которого начался этот пост, вдруг понял, что не все видят разницу. А её лучше осознать «до того как» — чем через пять лет.



Пиз@ец как вкусно

1. Вчера разговаривал с чуваком, запустившим продажу еды. Он говорит, что у этого дела есть главный секрет — «всё должно быть пиз@ец как вкусно, иначе высокой частоты заказов не будет». Как человек, последние несколько десятков лет питающийся по большей части в ресторанах, могу сказать, что я потрясён простотой и необычностью этого рецепта.
2. Или вот спросил у одного образовательного стартапа, а чем так замечательны его курсы. «Да ничем, обычные курсы, — отвечает он. — Впрочем, как и у конкурентов». И перешёл к рассказу о том, как они их продвигают. Это что — вся образовательная индустрия сговорилась продавать обычные вещи? ;-)
3. Хотя возьмём сотовые телефоны. До эпохи айфонов я менял телефоны каждые полгода, потому что появлялось что-то новенькое, что хотелось поносить. А что я покупал после этого по любви, а не по залёту? Ну первые несколько айфонов — понятно. Потом Samsung Note — пожалуй, первая лопата на рынке (тогда я слез с айфонов). Потом Huawei P10 с лейковской камерой. Потом Samsung Fold и Flip из-за прикольного форм-фактора. И это всё за 14 лет с момента выпуска первого айфона? Негусто получается.
4. Да, на каждом рынке жуткая конкуренция. В конкурентные войны вбухиваются огромные деньги. Почему огромные? Да потому что

никаким другим способом обычные вещи не продать. А ещё и потому что маркетинговые приёмы все как один слизаны друг у друга — поэтому и маркетинг тоже получается обычным. Если мы продаём обычные вещи обычным способом — что тогда решает? Только количество денег, которые мы можем на это дело потратить.

5. Блин, неужели никому не хочется остановиться и начать делать что-то, что «пиз@ец как вкусно». При этом понятно, что хороший товар сам себя не продаст. Но «пиз@ец как вкусно плюс деньги» будет работать гораздо лучше, чем просто деньги.



Терпение и труд всё прорут

1. «Стартап трудно пропихнуть честными методами», — написал мне в комментариях. Конечно. Все почему-то думают, что «честный метод» — это упорно трудиться. Типа писать с утра до ночи кучи строк кода или дизайнить с ночи до утра красивые интерфейсы. Именно к этому нас приучила семья и школа. Достаточно упорно трудиться неважно над чем, и будет тебе счастье.
2. В стране слепых и одноглазый — король. Если никто не умеет упорно трудиться, то побеждает тот, кто умеет упорно трудиться. А если многие умеют упорно трудиться, то кто побеждает? Тот, кто умеет трудиться еще упорнее? Нереально. В сутках всего 24 часа, а в часе 60 минут. Упорные и так трудятся на пределе сил.
3. Поэтому среди упорно трудящихся побеждает тот, кто нашел необычный способ добиться успеха. Типа все вышли на старт в мешках, чтобы допрыгать до приза, лежащего на столике на финише. А кто-то притащил с собой мотоцикл, сел на него, домчался до столика, схватил приз и поехал дальше, обдав всех на прощание выхлопными газами. «Так нечестно!», — закричали остальные, путаясь в мешках.
4. Хм. Это точно нечестно? Нечестно по отношению к кому? К тем, кто долго, честно и упорно тренировался прыгать в мешках? Может быть. Но кого это волнует?

5. Вывод парадоксальнейший. Если нам кажется, что перед нами стоит сложная бизнес-задача, для решения которой потребуются годы кропотливого труда — обязательно найдётся кто-то, кто добьётся того же результата (не сделает то же самое!) быстрее и проще.
6. Как же достала старая присказка «Не ищите лёгких путей». Ведь всё наоборот — «Ищите лёгкие пути». Миром правят не трудолюбцы, а хакеры ;-)



Я был неправ

Как я люблю в разговоре с бизнес-партнерами произносить фразу «Я был неправ». Это ведь значит, что я таки связался с умными людьми ;-)



Человек имеет форму шара

1. Фраза «Все люди разные» («На вкус и цвет товарищей нет») — первый шаг, обрекающий нас на создание маленького бизнеса.
2. Давайте представим, что у нас есть целевая аудитория в 1000 человек, которым мы можем предложить 100 «вкусов и цветов». По правилу Парето 800 (80%) человек предпочтут 20 (20%) вариантов вкусов и цветов. $640 (80\% * 800)$ человек — $4 (20\% * 20)$ вкуса и цвета. А $1 (20\% * 4)$ вкус и цвет удовлетворит $512 (80\% * 640)$ человек. Другими словами, найдя всего один правильный вкус и цвет, мы привлечём больше половины целевой аудитории.
3. Тот, кто заморочится и реализует у себя 3 (4-1) следующих по привлекательности варианта — привлечёт всего 128 человек. В три раза больше усилий — в четыре раза меньше привлекательность. Про тех бедняг, кто будет пытаться угодить на следующие по важности вкусы и цвета даже говорить не стоит — их просто жалко.
4. Известный математик Чебышёв выступил в 1878 году в Париже с лекцией «Математические методы кройки одежды». На лекцию пришли, разумеется, лучшие парижские портные. Но после слов «Предположим

для простоты, что человеческое тело имеет форму шара» они дружно встали и покинули зал.

- Итак — «все люди одинаковы». На этой фразе все будущие владельцы малых бизнесов должны дружно возмутиться и покинуть этот пост ;-). А все остальные могут задуматься о том, что бы такое одно сделать, что оказалось бы «на вкус и цвет» решающего для них большинства.



Беспокоиться не потому что нет денег, а потому что они есть

- «Правило 40%» гласит, что у успешного SaaS темп роста выручки плюс процентная прибыль должна быть около 40. Если стартап растёт на 20% в год, а процентная прибыль составляет 20%, то $20+20=40$. Если стартап растёт на 50%, то можно позволить себе отрицательную процентную прибыль в 10% ($50-10=40$).
- А теперь внимание. Если вы растёте на 10% в год с процентной прибылью в 50%, то ваш показатель равен 60 ($10+50$). Значит ли это, что вы в полтора раза лучше лучших? Вы будете смеяться — но нет. Это всего лишь означает, что вы либо а) вкладываете недостаточно денег в рост выручки, либо б) ваш рынок настолько мал, что вам некуда дальше расти. И то, и другое — хреново для стартапа.
- Другими словами, «правило 40%» лучше применять даже не для оценки того, насколько вы круты — а для понимания того, насколько насколько много вы можете терять на поддержку темпа роста выручки ;-). А прибыль, например, в 10% вы можете позволить себе только в том случае, если вы растете на 30% в год.
- На счету стартапа начинают копиться деньги? Самое время начать беспокоиться.

PS Есть даже вариант «взвешенного правила 40%», в котором больший вес имеет темп роста выручки, чем прибыль: $1.33 \cdot [\text{темп роста выручки}] + 0.67 \cdot [\text{процентная прибыль}]$. Кроме того, есть вариации по поводу того, какую именно брать для этой формулы прибыль — с учётом налогов,

процентов по кредитам, амортизации и прочих вычетов или без оных (то есть net profit/revenue или EBITDA/revenue, или FCF/revenue).



Мало — это хуже, чем никто

1. Говорят, что самая частая причина смерти стартапа — это отсутствие востребованности. Но это неправда. Почему? Да потому что люди многообразны настолько, что на любую завиральную идею найдётся кто-то, кто станет этим пользоваться.
2. А отсутствие востребованности — это ведь когда «никому не нужно»? А если хоть кому-то нужно — это значит, что вся проблема в том, что этих, кому нужно, слишком мало. Вот и получается, что главная причина смерти стартапов — это маленький целевой рынок, а вовсе не отсутствие востребованности.
3. Думаете, что это игра слов? Да ни фигя. Потому что стартапы больше всего боятся отсутствия востребованности — того, что их продуктом никто не станет пользоваться. А если хоть сколько-то людей начали пользоваться — они сразу воодушевляются и начинают искать деньги «на развитие».
4. Не надо бояться того, что никто не будет пользоваться нашим продуктом. Это самый простой и лёгкий вариант понять, что мы пошли не туда. Гораздо страшнее — если этих людей в результате окажется слишком мало. Единственные критерии для оценки: охват -> конверсия в покупателя -> темп роста.
5. Парадоксальный вывод. Лучше не начинать с большого охвата. Скорее всего, получившееся из него количество клиентов мгновенно подрубит на корню все надежды на будущий рост. Какой сейчас охват вашей рекламы в Фейсбуке или Инстаграме? Во-во :-(



Ничем

1. Вот напишешь ты о каком-то стартапе. А тебе в морду сразу вопрос: «А чем он отличается от других на него похожих?».
2. Давайте я вам удивительную вещь скажу — как правило, ничем ;-) Ведь уникальных идей нет. А это значит, что, пожалуй, только две вещи, отличают успешный стартап от неуспешного — своевременность и умение продавать.
3. А те, кто называет сочетание этих двух факторов «удачей» — просто не умеют взглянуть на ситуацию шире, чем на набор продуктовых фиш.
4. Поэтому новые продукты стоит рассматривать и оценивать, отвечая на два простых вопроса: «Почему сейчас?» и «Смогу ли я продать это лучше, чем другие?».
5. Но в этом есть и положительная сторона — всё остальное можно просто брать и копировать ;-)



От «впрок» к «по требованию»

1. Раньше уровень образованности человека определялся количеством прочитанных книг. Сейчас — умением пользоваться Гуглом. То есть раньше люди вынуждены были поглощать информацию впрок большими кусками, а сейчас ищут маленькими кусочками при необходимости.
2. Это проявление общего тренда на переход от «впрок» к «по требованию». Раньше холодильник набивали едой впрок — сейчас можно заказать еду, когда голоден. Раньше нужно было иметь свою машину — сейчас можно ездить на такси. Раньше нужно было копить деньги на покупки заранее — сейчас можно жить в кредит.
3. Какие еще большие рынки не взломаны этим трендом? Навскидку в голову приходит два варианта. Первый — мода. С одной стороны, вижу вереницы магазинов одежды, забитых товаром до отказа. С другой стороны, в 90% случаях лично я не могу найти вещи нужного мне цвета

и размера. Второй — образование. Это как с книгами — зачем учиться впрок? Учиться лучше в процессе делания чего-то. Не понимаешь как делать — обращаешься к учителю, и он помогает тебе решить конкретный вопрос или задачу так, чтобы в следующий раз ты смог сделать это сам.

4. Стоит отметить, что модель «по требованию» — это не то же самое, что модная нынче модель подписки с фиксированной ценой, хотя условный Нетфликс формально относится к категории VOD (Video On Demand, видео по требованию). Отличие в том, что модель подписки — плачу́ постоянно за возможность воспользоваться когда захочу, а модель «по требованию» — плачу́ только в тот момент, когда пользуюсь. Понятно, что в реальности может возникать микс из небольшой абонентской платы и оплаты за реальное использование.
5. А тогда с образованием получается совсем интересно — ведь модель «по требованию» подразумевает, что ты можешь платить только за обращения к учителю. Чем ты умнее, мотивированнее, трудолюбивее — тем меньше ты будешь платить за своё обучение, потому что во многих вещах ты способен разобраться и сам. А если ленивый — будешь платить больше, так как на каждый чих ты будешь бегать к учителю с вопросами. Получится охренительно справедливо ;-) А то сейчас при фиксированной стоимости учебных курсов выходит, что умные платят за ленивых — ведь планируемое количество преподав и их рабочих часов на курс рассчитывается, исходя из затрат их времени на усреднённого ученика (который больше ленив, чем мотивирован).
6. В общем, похоже, что есть ещё недоисследованные места и рынки, куда можно интересным образом воткнуть тренд перехода от «впрок» к «по требованию».



Новостей и зрелищ!

1. Приятель сказал тут, что он как-то незаметно перестал читать тематические сайты, блоги и рассылки. Когда ему что-то нужно — он просто ищет это в Гугле. Есть у меня ощущение, что он в этом не

одинок. А ведь это означает происходящий передел на рынке массовых медиа. Если раньше было, грубо говоря, три типа медиа — новостные, познавательные и развлекательные, то теперь эта тройка превращается в другую — новости, развлечения и Гугл.

2. Прочитав недавно новость о запуске очередного клона Тиктока, я подумал, что люди начали резко глупеть. Но нет! Это просто признак происходящего передела на рынке медиа. Ведь время, которые люди готовы тратить на потребление информации осталось прежним. Но, если раньше оно делилось между новостными, познавательными и развлекательными медиа — то теперь только между двумя: новостными и развлекательными.
3. При этом количество новостей и времени, нужного на их чтение, осталось тем же самым. И что? А то, что время, которое можно тратить на развлекательные медиа резко увеличилось внутри общего бюджета времени на медиа. вспомните школу. Если нам отменяли урок по физике — неужели мы в это время открывали учебник биологии? Нет, мы отправлялись гонять балду. Так и сейчас. Перестаём читать познавательные медиа? Значит, это время мы будем тратить на чтение (просмотр) развлекательных медиа.
4. Два вывода. 1) Если мы хотим массовому потребителю что-то рассказывать и объяснять — нам нужно прикидываться либо новостями, либо развлечениями. Это кстати важно понимать, если мы в своём бизнесе серьёзно занимаемся контент-маркетингом. 2) Если мы собираемся создавать сейчас новое медиа — то оно должно быть развлекательным, потому что этот рынок растёт, и у нас есть шанс сейчас туда втиснуться и продолжить расти вместе с рынком.



О бедной Савраске замолвите слово

1. «Мы запустились по модели подписки, и видим хорошие результаты — в этом месяце мы удержали целых 90% старых подписчиков». Правда, на русский язык это можно перевести как «наш бизнес умрёт через 10 месяцев», ведь $10\% \text{ оттока} \times 10 \text{ месяцев} = 100\% \text{ базы подписчиков}$.

Если удержание 95% — то смерть наступит примерно через полтора года, что тоже не айс ;-)

2. 100% удержания подписчиков не может обеспечить ни один подписной сервис. Это означает, что он может жить, только если упорно продолжит вкладывать силы и деньги в привлечение новых клиентов.
3. Для обычного продавца привлечение новых клиентов — смертельная необходимость, а возвращение старого — приятный бонус. А для продавца подписок и привлечение новых, и удержание старых — обе необходимости смертельные.
4. Почему-то в этой связи вспомнилась фраза из поста с историей о том, как чувак купил ресторан: «Думал, буду сидеть такой авторитетный за столом с вискариком и кальяном, встречать уважаемых гостей. Но всё оказалось сильно сложнее.». Так и с подпиской — думаешь, что будешь «такой авторитетный» заниматься обхаживанием постоянных подписчиков... А придётся всё равно метаться как Савраска в поиске новых клиентов ;-)
5. Парадоксальный вывод. Получается, что продажа подписок гораздо более сложный бизнес, чем единичные продажи. Поэтому не ведитесь на подписную модель, только потому что это «стильно, модно, молодёжно». Взвешивайте все плюсы и минусы, не забывая о том, что подписная модель не избавляет вас от того же самого, как и обычно, уровня усилий по поиску новых клиентов

PS Да, конечно, есть понятие Net Dollar Retention — которое считает не количество удержанных клиентов, а суммарную выручку от них. Если остающиеся клиенты с течением времени начинают платить нам больше (например, по мере увеличения количества своих сотрудников-пользователей нашего сервиса), то удержание в терминах денег может оказаться даже выше 100%. Это лечит, но кардинально не меняет описанную в посте ситуацию.