

# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

октябрь

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/>

## Чего расстраиваться, трясти надо ;-)

1. Странное наблюдение. Когда мы начинаем непропорционально сильно расстраиваться от падения выручки — значит, у нас сейчас нет в рукаве козыря, с помощью которого мы собираемся её значительно вырастить.
2. Зловещая правда в том, что мы по жизни находимся только в одном из двух состояний. Либо бы пытаемся удержаться на том же уровне — соскальзывая и подтягиваясь обратно. Либо пытаемся вбить крюк повыше, чтобы продолжать лезть вверх. Пытаемся удержаться — всё равно окажемся внизу. Либо упадём, либо отстанем относительно других.
3. И пост вовсе не о том, что не надо волноваться по поводу выручки. Нужно. Только эта проблема решается не придумыванием того, как бы её вернуть обратно, а какой найти козырь, чтобы её вырастить.



## Три раза «не так»

1. Если стартапу на уровне выручки до нескольких миллионов рублей в месяц нужны инвестиции — это повод задуматься, что не так с продуктом или основателями. «Не так» может быть двух типов.
2. Первый тип — на продукт нет спроса, отсюда [почти] нет продаж и выручки. А основатели пытаются решить эту проблему, влив деньги в рекламный охват. Востребованность продукта определяется конверсией из охвата в покупателей, поэтому увеличение охвата проблемы отсутствия востребованности не решит. Если основатели решили идти таким путём, они не предприниматели, а изобретатели, старающиеся всеми способами доказать свою правоту.
3. Но как же без рекламы? А это уже второй тип — основатели не сумели хакнуть продажи и маркетинг своими малыми деньгами, а повторяют стандартные рекламные ходы, как «делают все» больше дяди. То есть конкурировать на рынке они собираются не своими мозгами, а чужими деньгами. А тогда в каком месте у них скрывается

предпринимательская жилка? Ни в каком? А тогда в чём смысл давать инвестиции не-предпринимателям?

4. Часто думают, что главная задача бизнес-ангелов — вливание денег в эти неправильные типы стартапов. И это третий тип «не так». Потому что на самом деле главная задача бизнес-ангелов — поломать мозги основателей так, чтобы они смогли начать зарабатывать деньги сами, научившись в процессе менять продукты, рынки и хакать маркетинг и продажи.



## Вопрос в другом

1. Никакие собственные усилия по развитию и продвижению продукта даже близко не сравнятся по результату с удачным выбором целевого рынка.
2. Поэтому не нужно задаваться вопросом «Полетит ли моя идея?». Лучше задаться вопросом «Полетит ли этот рынок?».



## Упитанный белый лис, прикорнувший на тёплом музыкальном рынке

1. Когда молодежь поколения Z спрашивают, как они предпочитают проводить своё свободное время, они называют первым номером игры, а вторым — музыку. Отсюда можно сделать вывод, что в этих двух индустриях дела идут одинаково хорошо. Как бы ни так. Игры растут и развиваются, а музыкальный рынок стагнирует.
2. Забавно, что игры конкурируют со всеми другими видами развлечений и даже не развлечений ;-). А музыканты конкурируют только между собой. Даже Netflix устал называть Fortnite своим главным конкурентом и решил добавить на свою платформу ещё и игры.
3. Три из четырех самых популярных Твиттер-экзаунтов, 23 из 50 самых популярных Инстаграм-экзаунтов принадлежат музыкантам. Даже если

посмотреть на ситуацию в целом — музыкантов непропорционально много среди инфлюенсеров. Создателей игр — непропорционально мало.

4. Однако создатели игр зарабатывают играми миллионы и миллиарды долларов. А музыканты зарабатывают на чём угодно, кроме музыки. Rihanna, например, стоит \$1.7B, но 82% её богатства составляет косметическая компания Fenty Beauty. Dr. Dre заработал \$350M на продаже наушников Beats Apple. Kanye West основные деньги приносит модная марка Yeezy. И так далее.
5. Роялти от стриминговых сервисов приносят копейки 99% музыкантов, и они вынуждены искать другие источники для заработка. А те, кому роялти приносят нормальные деньги, всё равно зарабатывают 90% денег на концертах — как раз там, где музыка начинает конкурировать с другими видами развлечений.
6. Можно предположить, что игры — это более хорошая тема, потому что в ней есть личная вовлеченность, ведь люди играют руками и головой, а музыку просто слушают. Хм-хм. Количество времени, которые люди проводят на Youtube или Twitch, смотря как играют другие — превосходит суммарное время, которое тратится на просмотр фильмов на Netflix, ESPN, HBO и Hulu вместе взятых ;-)
7. Мы всё думаем, где же этот старый большой рынок с огромной аудиторией, большими деньгами и устаревшими механизмами, которые мы могли бы сломать? Да вот же он — прячется у нас на виду. Даже TikTok уже сейчас делает для музыки и музыкантов больше, чем любой потомственный мейджор музыкальной индустрии. А это означает, что на музыкальный рынок поддаётся взлому.

Несколько мыслей из длинного текста отсюда: <https://future.a16z.com/music-copyright-ugc/>



## Маленькие деньги зарабатывают на продукте, большие — на медиа

1. Как работает обычный бизнес? Продаём товары (оказываем услуги), прибыль кладём в карман. Как работает большой бизнес? Продаём товары, устраиваем шумиху, курс акций растёт, мы (владельцы акций) богатеём. Нужен кэш — продаём кусочек акций.
2. В чём прелесть второго подхода? Курс акций может расти насколько угодно высоко — он пропорционален только качеству, размеру и регулярности шумихи, которую мы устраиваем. Даже прибыль в самом бизнесе иметь для этого необязательно. Насколько выросли акции Теслы, например, и как показатели этого бизнеса соотносятся с показателями других автомобильных компаний?
3. Если считать, что валюта — это акции государства, то тут тоже самое. Стоимость валюты зависит не только и столько от показателей государства, сколько от его политики (то есть шумихи). У какой, например, страны самый большой внешний долг? У США. А вот биткойн (и аналогичные криптовалюты) провели чистейший эксперимент. Они создали шумиху, даже не имея государства — и получили валюту, имеющую цену.
4. Шумиха — это и есть медиа: корпоративные медиа (собственные реклама и PR), партизанские медиа (инфоповоды, вызывающие публикации статей в независимых изданиях), User Generated Media (публикации аналитиков, сарафанное радио). Контент-маркетинг — это вид рекламы, которым занимаются маленькие компании, чтобы продавать свои товары и на этом зарабатывать. Медиа-маркетинг — это инвестиции в медиа, которые помогают растить нашу стоимость и на этом зарабатывать. Прибыль от контент-маркетинга пропорциональна количеству проданных с его помощью товаров. Прибыль от медиа-маркетинга пропорциональна качеству получившихся медиа и отвязана от показателей продаж реальных товаров.
5. Раньше считалось, что самые хорошие предприниматели — это бывшие технари, которые умеют алгоритмизировать процессы производства и

продаж. А журналисты бегали у них на пиар-побегушках. А сейчас что? Самыми лучшими предпринимателями станут бывшие журналисты, которые умеют создавать привлекающие внимание медиа? А технари начнут бегать у них на побегушках, создавая то, что те сумели красиво продать?

6. Ладно, в каждой шутке есть доля шутки. Но, чтобы зарабатывать в современном бизнесе большие деньги — по-любому придётся научиться превращать его в медиа-бизнес.



## Раньше — список, сейчас — табличка

1. Термин «экономика внимания» настолько вскружил людям голову, что некоторые начали думать, что в самом умении привлекать внимание людей таится какая-то экономика. Забыв о том, что привлечение внимания — это всего лишь первый шаг в воронке продажи продукта. Количество просмотров, лайков и подписчиков само по себе не даёт ничего — кроме возможности почесать пузико собственного тщеславия.
2. В 2019 году 22-летняя Кайли Дженнер стала самым молодым сделавшим сама себя миллиардером в мире, обогнав стоящего раньше на этом месте Цукерберга. Потому что у неё было 151 миллион подписчиков в Инстаграме? Нет, потому что она создала косметическую компанию, получившую в тот момент оценку в 1.2 миллиарда долларов. Это пример медиа плюс продукта.
3. Или нынешние бедняки креативной экономики — музыканты. Современные музыканты, имеющие большие состояния, сколотили их на чём угодно, кроме музыки — косметические компании, производство наушников, инвестиции в стартапы. А 99% остальных, научившихся привлекать внимание своими песнями, получают от Spotify в среднем по 12 долларов в месяц лицензионных отчислений. Музыканты — это пример медиа без продукта.
4. Бессмысленно рассуждать о том, что больше — «медиа» или «продукт». Медиа без продукта принесёт копейки. Продукт без медиа — тоже. Есть медиа, которое вы хотите превратить в бизнес? Создавайте продукт.

Есть продукт, который вы хотите превратить в бизнес? Создавайте медиа.

5. Хотя сегодняшняя сдвиг парадигмы как раз в том, начиная бизнес сегодня — лучше думать о том, как можно создать одновременно и медиа, и продукт. Причём медиа не должно становиться пошлым рупором, через который мы будем втюхивать свой продукт. Медиа должно в первую очередь стать флюгером, который показывает, куда дует ветер интереса людей. Чтобы нам со своим продуктом не пришлось ссать против ветра ;-)
6. В общем, раньше приходящие в голову идеи мы записывали в виде списка. А сейчас придётся в виде таблички: одна колонка — какое медиа, другая — для какого продукта. Блин, работы получается в два раза больше. Хотя не исключено, что выхлоп от этого окажется больше раз в десять.



## Бизнес — это война ;-)

1. Чтобы вступить в рукопашный бой в условиях военных действий, боец должен про@бать автомат, штык-нож, сапёрную лопатку, каску, ремень, найти ровную площадку, на которой не валяется ни одного камня или палки, и умудриться встретить на ней другого такого же долбо@ба.
2. Это довольно точное описание того, с кем собираются конкурировать начинающие стартапы, рассказывающие о том, что их стратегия привлечения пользователей — это реклама в фейсбуке, инстаграме и поисковом контексте.



## Блин, ну давайте я объясню это по-простому

1. Первая задача стартапа — найти одну простую вещь, которую ежедневно может выполнять любой дурак, чтобы обеспечивать предсказуемое количество продаж.

2. Вторая задача — найти вторую простую вещь, которую ежедневно может выполнять любой другой дурак, чтобы обеспечивать предсказуемое увеличение количества дураков из предыдущего пункта.
3. Вы только что прослушали пересказ определения стартапа — «временная организация, созданная для поиска повторяемой и масштабируемой бизнес-модели». А также поняли, каких двух слайдов не хватает в презентациях большинства стартапов.



## Контрольный выстрел в голову рынка

1. Встретил как-то фразу: «Акции обычно растут медленно, зато падают быстро. Хочешь быстро заработать — не покупай в ожидании роста, а шорти то, что начинает падать».
2. Столько стартапов живут ожиданиями того, что их маленький рынок скоро начнёт расти...
3. Хотя более прикольная стратегия — создавать продукты, которые могут добить рынок, показывающий первые признаки падения. Не надо даже фантазировать на тему будущего, достаточно внимательно наблюдать за настоящим. Что люди перестают делать? Как это можно ускорить?



## Почему мой оффер не работает?

Да потому что, блин, ты ничего не обещаешь! Ты просто рассказываешь, для чего нужна и как работает та штука, которую ты продаёшь.



## В той ли ты комнате?

1. Обсуждал с чуваком концепцию инвестиционного клуба — это когда несколько человек сбрасывают деньги на общий счёт, а потом по совместному решению покупают с него акции. Он говорит: «Неплохо, можно сэкономить на комиссии, перейдя на другой тариф — потому что

совместный объем покупок будет больше, чем у меня одного». А я в ответ подумал, почему же главным оказалось «сэкономить», а не «побольше заработать»? Ведь совместно можно принимать лучше решения, чем одному — типа одна голова хорошо, а две лучше.

2. Может быть, в той же самой плоскости лежит и проблема слабых команд основателей — потому что их собирают по принципу «сэкономить», а не «больше заработать»?
3. Вообще-то, есть старая поговорка: «Если ты считаешь себя самым умным в комнате — значит, ты выбрал не ту комнату» ;-)



## Другой взгляд на экспоненциальный рост

1. Все стартапы хотят расти по экспоненте. По этому поводу осознал забавную вещь. Линейный рост — это когда выручка растёт на некоторый фикс ежемесячно (например, на 100 тысяч). Экспонента — когда выручка растёт на определённый процент ежемесячно (например, на 10% относительно выручки предыдущего месяца).
2. Так вот, при линейном росте прибавка выручки плюс-минус постоянна, потому что определяется твоими собственными усилиями — например, количеству собственного времени или количеству работающих продавцов. Экспоненциальный же рост начинается только тогда, когда новая выручка каким-то образом определяется существующими клиентами (существующей выручкой), а не собственными усилиями — например, начинают работать продажи по рекомендациям клиентов, или кто-то из них начинает платить нам больше, растя и переходя на другой уровень тарифов.
3. На начальных стадиях мы можем имитировать экспоненциальный рост, увеличивая количество продавцов — но рано или поздно это становится практически невозможно. Мы же в общем случае не сможем иметь столько же продавцов, сколько клиентов ;-). И тогда искусственно сформированный экспоненциальный рост превращается в естественно линейный.

4. Вывод простой. Чтобы найти возможности экспоненциальному росту, не нужно увеличивать количество собственных усилий, направленных на продажи. Нужно тестировать варианты, способные задействовать существующую клиентскую базу для предсказуемого роста выручки пропорционально её размеру. А это совсем другой взгляд на механизмы роста.



## Как легко и просто извратить магическую формулу

1. Наверняка большинство слышало про магическую формулу успешного SaaS бизнеса  $LTV/CAC > 3$ . Даже не буду обсуждать, почему больше именно трёх, а не пяти или десяти. Проблема в том, что степень наличия хоть какого-то физического смысла этой формулы зависит от того, что мы понимаем под LTV.
2. Если под LTV понимать сумму прибылей, полученных от продаж клиенту за время жизни клиента в сервисе, то физический смысл более-менее понятен — мы можем позволить себе такую стоимость привлечения, чтобы окупить её (полученной прибылью!) после третьей продажи. Почему трёх? Потому что в то время такая константа была получена опытным путём.
3. Однако под LTV сейчас чаще всего понимают сумму выручек (revenue), а не прибылей. И получается полный парадокс. Чем меньше мы на клиенте зарабатываем, тем больше мы можем себе позволить тратить на привлечение клиента. Другими словами, если мы зарабатываем на клиенте 10% от цены продажи, то по формуле мы можем себе позволить такую стоимость привлечения, чтобы окупить её полученной прибылью на тридцатой продаже. Если 5% — на шестидесятой. Какой в этом физический смысл — непонятно!
4. Если же заглянуть в исходную статью Дэвида Скока, где впервые появилась эта формула, он писал, что «для более правдивого вычисления LTV нужно выручку умножить на валовую маржу (gross margin)». А это гораздо более похоже на правду, чем если бы мы брали голую выручку.

5. Короче, в бизнес, как и в физике, важно не помнить формулы, а понимать их физический смысл. В большинстве случаев физический смысл даже важнее знания формул.

Исходная статья Дэвида Скока: <https://www.forentrepreneurs.com/saas-metrics-2-definitions-2/>



## Бизнес-полуавтомат

1. Вспомнил старый анекдот, в котором чувак говорит: «У меня х@й — полуавтомат». «Это как?», — спрашивает другой. «Ну как — поднимать нужно рукой, зато падает сам». Бизнес-полуавтомат — тот, который нужно поднимать руками и деньгами, но который падает сам отвесно вниз.
2. Понятно, что большинство бизнесов будет падать, если не вливать денег в его продвижение. Вопрос — до какого уровня бизнес упадёт без поддержки? До нуля? Или стабилизируется на каком-то уровне? Или даже продолжит расти? Вот этот уровень стабилизации — и есть уровень текущей жизнеспособности бизнеса.
3. Слышал, что в играх так делают. Сначала вбухивают деньги в рекламу игры, а потом прекращают. Если после этого игра продолжает расти — значит, получился хит, и в него можно вливать деньги дальше. А если нет — то нет.
4. Наверное, полезно время от времени устраивать своему бизнесу учения, чтобы проверить, насколько именно он полуавтомат. А то ежедневно вкладывать руки и деньги просто для того, чтобы бизнес не упал — это же и есть классическая «белка в колесе».



## Зачем нужен руководитель?

— Если бизнес может жить без руководителя один месяц — значит, это хороший руководитель. Если два месяца и больше — значит, руководитель не нужен.

— Так руководитель нужен не для того, чтобы бизнес жил. А для того, чтобы он рос.

Из комментариев ко вчерашнему посту про бизнес-полуавтомат



## Дайте мне другой глобус

1. Все войны затевались ради передела мира — страны искали новые рынки сбыта и новые ресурсы. Достаточно посмотреть на США, которые сумели после второй мировой войны переделать мир в свою пользу. Передел продолжается и сейчас. Только это уже не передел мира, а передел рынков — что гораздо мельче по масштабам.
2. Стоп! Три самых больших системных хайпа последних лет — криптовалюта, космос и метавселенная — это ещё более интересная штука. Это попытка создать новый глобус — дикий Запад, который можно пока ещё даже не переделывать, а захватывать. Чтобы построить совершенно новые империи, для которых на нашем старом глобусе места нет.
3. Открытие криптоглобуса создала новых криптомиллиардеров и обычных миллиардеров, продающих лопаты для тех, кто хочет стать криптомиллионерами. Илон Маск, Джефф Безос, Ричард Брэнсон стали, пожалуй, первыми миллиардерами на космосе, но вы тоже понимаете, что далеко не последними. Или, возьмём метавселенную, в которой, как утверждает Цукерберг «люди будут работать, общаться и отдыхать». Кто-то ведь будет строить виртуальные офисы, проводить виртуальные концерты, продавать виртуальную одежду и т.д.. А кто-то будет продавать устройства для входа в метавселенную — в виде очков или ванны с кабелем в затылке, как в Матрице ;-)
4. Говорят, что в криптовалюте нет экономического смысла, в освоении космоса нет экономического смысла, а метавселенная — это вообще какая-то дурная шутка. Однако Джефф Безос когда-то сказал: «Почему меня всё время спрашивают, что изменится в ближайшие десять лет? Ведь лучше спросить, что останется неизменным — только на этом

можно основывать стратегию». Так вот, неизменным является стремление людей к захвату и переделу рынков и территорий.

5. Если куче людей нельзя заработать миллиарды на нашем старом глобусе — они соберутся и пойдут за теми, кто даст им в руки новый глобус. Это как освоение и покорение Америки — туда же ломанулись толпы людей в надежде разбогатеть. И кто-то просто разбогател, а кто-то построил новые империи. Грусть в том, что с тех пор неоткрытых континентов на Земле не осталось. Ну и что? Давайте натянем на старый глобус новую денежную систему, которую будем радостно завоёвывать и делить. Давайте выйдем за пределы Земли, чтобы поделить там сферы влияния. Давайте создадим виртуальную Землю, на которой всё можно начать строить заново.
6. Короче, во всём этом есть экономический смысл. Он просто другой. И те, кто сумел его увидеть, имеют шанс построить на этих новых глобусах новые империи.



## Полезные вещи можно продавать только бедным

1. Вспомним пирамиду Маслоу — снизу вверх: удовлетворение естественных потребностей, потребность в безопасности, потребность в принадлежности и любви, потребность в уважении, потребность в познании, эстетические потребности, потребность в самоактуализации.
2. Бедные люди в самом низу пирамиды потребностей покупают самый дешёвый телефон, лишь бы он звонил и цеплялся к интернету — ведь они удовлетворяют естественную потребность. А вот айфон люди покупают уже ради того, чтобы принадлежать к секте свидетелей Джобса, или чтобы тебя за это уважали, или вообще из-за эстетических соображений.
3. Почему же стартапы всё время напирают на голую полезность? Хотя главным продающим фактором для всех уровней пирамиды, кроме первой, является что-то другое.

4. Сейчас все вокруг бубнят о креативной экономике, почему-то считая, что это какой-то отдельный мир. А вот и не фига. Суть настоящей креативной экономики в том, чтобы придумать, как превратить голую функциональность в средство удовлетворения совершенно других потребностей.
5. Я думаю, что прямо сейчас возбудятся создатели учебных курсов и начнут говорить, что они удовлетворяют потребность в познании или самоактуализации. Не фига второй раз. В подавляющем большинстве люди идут учиться, чтобы больше зарабатывать или найти работу в более стабильной сфере — это первый-второй уровень пирамиды, не более того.
6. В общем, если отбросить в сторону полезность как необходимую часть продукта — что ещё из перечисленного в первом пункте вы продаёте? Если ничего — то у вас есть огромный потенциал для роста ;-)



## В чём задача рекламы?

1. Самый популярный ответ, который я получал в ответ на этот вопрос: «Продать наш продукт». Вы что, серьёзно считаете, что 5–10 слов, которые помещаются в рекламу, способны убедить холодного читателя в необходимости покупки?
2. Поэтому, как это ни смешно, у рекламы нет и не может быть задачи продать продукт. Её задача — продать желание узнать побольше о том, что мы предлагаем.
3. Академическое образование «испортило» нас тем, что приучило выносить наверх самое, на наш взгляд, важное. А маркетинговая практика говорит о том, что наверх надо выносить самое интересное.
4. Предыдущие пункты показались вам слишком банальными? Тогда посмотрите на текст своей рекламы свежим взглядом и ответьте на вопрос — что конкретно в этом тексте возбудит читателя настолько, что ему захочется кликнуть по ссылке (позвонить по телефону, отправить сообщение)?



## Довольно забавно, что «заработать денег» и «построить бизнес» — это две разные цели

1. Да, можно хотеть построить бизнес, чтобы заработать много денег. А можно, чтобы добиться славы или реализовать свою мечту, или изменить мир, прости господи. Но это не цель, а сверхзадача — а человек оптимизирует свои действия по ближайшей цели.
2. Даже более того, строить бизнес, чтобы зарабатывать «нормальные» деньги — это самый кривой, сложный и геморройный способ с маленькими шансами на успех. Гораздо проще и надёжнее выучиться на дефицитную специальность, пробиться в хорошую компанию и сделать там карьеру. Или стать фрилансером, или блогером, или открыть хорошую точку по франшизе, чтобы тебе говорили, что и как делать.
3. Поэтому вывод номер раз. Хотите зарабатывать нормальные деньги — ищите способ, как можно этого добиться, не занимаясь созданием бизнеса. Это лишнее обременение. Лучше добиваться цели с меньшими усилиями и меньшим риском.
4. Идеальная система по ТРИЗу — когда её нет, а её функция выполняется. Человек подсознательно стремится жить по этому принципу. Если цель сформулирована как «заработать денег», он будет сознательно или подсознательно стараться минимизировать свои усилия по построению бизнеса — «тут и так сойдёт», «а это я сделаю сам», «мне пока хватает» и тому подобное. Но так бизнес не построишь :-)
5. Отсюда вывод номер два. Если хочется заработать очень большие деньги, ради чего придётся построить бизнес — зафиксируйте это желание... и отложите его в дальний ящик. После чего большими буквами напишите на стене перед собой другую цель — «мне надо построить бизнес». Потом нарисуйте картину идеального бизнеса. И начинайте его по этой картинке строить. А большие деньги потом придут. Ну или не придут — тут уж как получится ;-)



## Почему на образовательном рынке так много шарлатанов?

1. Всё очень просто. Больше покупают ведь то, что лучше продают. А кто лучше всего продаёт? Тот, кто абсолютно уверен в том, что он всё знает и умеет, и поэтому может причинить всем желающим непоправимую пользу.
2. Согласно же принципу Даннинга-Крюгера, больше всего уверены в своих способностях люди с низким уровнем компетенций.
3. Может быть даже на образовательном рынке шарлатанов гораздо меньше, чем кажется. Просто мы больше и охотнее покупаем именно у них.
4. Хм. Контринтуитивный вывод получается — лучше покупать знания, умения и навыки у тех, кто продаёт их хуже других? ;-)



## Черные дыры вместо голубых океанов

1. Все стартап-акселераторы хотят конкурировать с Y Combinator. Однако YC выпустили только 3.5% всех единорогов. А все акселераторы мира вместе взятые — около 7%. Кто станет самым лучшим стартап-акселератором? Тот, кто сумеет привлечь те стартапы, которые до этого и не хотели идти в акселераторы.
2. Создатели образовательных платформ ожесточённо конкурируют друг с другом. Хотя, если мы возьмём одно из самых популярных направлений — обучение программированию... то мы обнаружим, что, согласно последнему исследованию Stack Overflow, 60% программистов училось программировать самостоятельно. И только 40% указали в качестве способа онлайн-курсы. Кто станет самой большой образовательной платформой? Тот, кто перестанет продавать онлайн-курсы, а сделает платформу, помогающую в самообразовании.
3. Фитнес-клубы бодаются друг с другом, хотя людей, не имеющих членства в фитнес-клубы вообще, гораздо больше, чем имеющих.

Онлайн-рестораны переманивают друг у друга клиентов, хотя количество домашних готовок еды несоизмеримо больше количества онлайн-заказов. Косметологические салоны долбят в женскую аудиторию, хотя 99% мужчин такие салоны пока не посещают.

4. Почему так стремительно в своё выросло Luckin Coffee? И, кстати, после недавних скандалов с подделкой отчётности они отряхнулись и опять начали переть вверх. Потому что подавляющее большинство китайцев пьют чай, а не кофе. И главный конкурент Luckin Coffee — это не Starbucks, а чай.
5. Вот только ни хрена это не голубые океаны. Это — чёрные дыры. Во-первых, потому что мы их не замечаем. Во-вторых, чтобы вытянуть аудиторию из этой чёрной дыры мы должны преодолеть ужасающую силу тяготения — инерцию людей, которые привыкли это делать так или не делать вообще.
6. В общем, вариантов не так много. Можно кормиться объедками с барского стола крупных игроков. Можно заниматься перетягиванием каната с прямыми аналогами. Можно мечтать о голубых океанах, которых нет. А можно искать чёрные дыры, в которых прячутся несоизмеримо большие возможности.



## План — это вам не план

1. Как ни странно, но «план» — это описание результата, которого ты собираешься за определённое время добиться.
2. А вот «план действий», обычно многими понимаемый под словом «план» — это личное дело исполнителя. И планом действий окружающие могут интересоваться только из любопытства или недоверия к исполнителю.
3. А вы что обсуждаете на планёрках?



## Самый тоненький учебник

Сегодня подумал, что хороший современный учебник состоит только из оглавления — чтобы было понятно, что именно и в каком порядке гуглить. А всё остальное — вкусовщина и старьё ;-)