

# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

ноябрь

2021

## Новые интересные стартапы

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

### Читать

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/>

## Фиг с ним, с решением

1. Вчера смотрел сериал про стартаперов (пишут, что основан на реальных событиях). Основатели пришли в Дойче Телеком, а им говорят: «Мы, конечно, поддерживаем инновации. Но как мы можем работать с вами, если вы даже не знаете, как вы это будете делать?». На что основатель отвечает: «Так инновации и состоят в том, что вы знаете, что хотите сделать. Но пока не знаете как. А если знаете — то какие это инновации?».
2. Несмотря на всю наивность ответа основателя, в нём есть здоровое зерно. Потому что плохой стартап начинается обычно с того, что люди пытаются придумать, куда бы приткнуть свои компетенции или разработанную технологию. А хороший стартап начинается с формулировки хорошей задачи, для которой нужно найти решение.
3. Да и вообще, в стартапы инвестируют не потому, что они придумали отличное решение, а потому что они нашли отличную задачу. И вообще, можно начинать питчить свой стартап, как только мы решили, что нашли хорошую задачу. Если уже на рассказе о задачке слушатели начинают зевать — может, и не стоит ей дальше заниматься? Вот у нас и вырисовалось понятие минимальной жизнеспособной задачи ;-)



## Несоизмеримо ох...

1. В последней серии этого сезона «Миллиардов» Майкл Принц получил контроль над компанией Акса. Придя в контору, он сказал: «Я пришел из мира прямых инвестиций и венчурного капитала. Я был и основателем, и оператором. Но после того, как на бирже начались американские горки, я внезапно увидел в этом возможность. Несоизмеримо о@уенную возможность. И каждый, кто хочет стать состоятельным человеком... «богатым» на вашем языке — может остаться, и мы обсудим ваше место в новой компании. Для всех остальных это хороший момент, чтобы уйти.»

2. Зацепила меня фраза про «внезапно увидел несоизмеримо о@уенную возможность». И это безотносительно отношения именно к рынку акций – не о нём сейчас речь. Генри Форд как-то сказал: «Если у вас нет денег, начните заниматься бизнесом. Если у вас их совсем нет — начинайте прямо сейчас».
3. Можно по примеру UiPath начать заниматься автоматизацией ручных процессов и ждать 13 лет, пока эта тема начнёт взлетать. Можно по примеру Mailchimp спокойно расти безо всяких внешних инвестиций и спустя 20 лет суметь продаться за 12 миллиардов долларов. Если у вас есть время и деньги — можно работать над идеей, в которую вы верите.
4. А если времени и денег совсем нет, или хочется всего и сразу — лучше внезапно разглядеть в чём-то несоизмеримо о@уенную возможность.



## Молчаливое большинство

1. Есть эмпирическое правило. В любом сообществе 1% активистов, 9% готовых время от времени присоединиться к чужой активности и 90% потребителей. Ну и что, можете сказать вы — это те же самые люди, просто одни активничают, а другие молчат.
2. Так вот, инсайт в том, что 10% и 90% — это разные люди. Они даже по разным причинам и разными способами потребляют наши продукты. Именно поэтому мы каждый раз удивляемся, когда реализуем в своём продукте какую-нибудь фичу по просьбам пользователей (тех самых, которые предлагают и тех, кто присоединяется к чужому мнению) — а потом вдруг оказывается, что это никому (тем самым 90%) не нужно.
3. Тупой пример. Насмотревшись на активных членов фитнес-клуба, мы можем предположить, что члены клуба поголовно заядлые спортсмены и ЗОЖники. А теперь давайте прикинем, что с большей вероятностью увеличит в количество членов нашего фитнес-клуба — если мы начнём рекламировать три дополнительных тренировки в день или увеличенную в три раза лаунж-зону вокруг бассейна? А если туда ещё и бар поставим, то вообще аншлаг образуется ;-)

4. Два циничных вывода, которые нам нужно сделать, если мы хотимкратно расти. Первый — перестать слушать 10% пользователей, которых мы только и слышим. Второй — не стараться «увеличивать активность пользователей», а делать то, что молча будет потреблять большинство.



## Это жу-жу неспроста

1. Из каждого утюга начали бубнить про креативную экономику. С чего бы это? Неужели все вокруг внезапно стали поголовно креативными? Как заядлый материалист, я уверен, что под каждой надстройкой в виде социального, политического или культурного феномена скрывается рациональная экономическая база. Что же таится под флёром креативной экономики?
2. Старый закон гласит, что «в условиях идеальной конкуренции маржинальность любого бизнеса стремится к нулю», потому что конкуренция вынуждает снижать цены и уравнивает издержки. Интернет сделал конкуренцию близкой к идеальной — я могу купить что угодно где угодно у кого угодно, и покупаю там, где я получаю ожидаемое качество по самой низкой цене.
3. Так, да не так. Возьмём тупой пример. Рубашка условной дорогой итальянской марки «Пьетро», разрисованная огурцами, стоит 35 тысяч рублей. Сшитая у знакомой портнихи рубашка по точно такому же лекалу из этой же самой ткани обойдется в 10–15 тысяч. Точно такая же рубашка, пошитая на китайской фабрике и продающаяся на условном маркетплейсе «Дикая клюква» будет стоить 3–7 тысяч.
4. Кто и почему будет покупать абсолютно одинаковые рубашки в разных местах по разным ценам? У «Пьетро» будут покупать те, кто рассказывает себе и демонстрирует окружающим историю под названием «я взрослый состоявшийся мужчина». Заказывать рубашку у портнихи будет тот, кто рассказывает историю «ах, Пьетро уже не торт, приходится шить рубашки на заказ». А на «Клюкве» — тот, которому нужна просто рубашка ;-)

5. Другими словами, как только рынки начали приближаться к условиям идеальной конкуренции — у тех, кто хочет продолжать зарабатывать, а не болтаться около нуля, возникла жизненная необходимость обмануть закон нулевой маржинальности. И, кажется, они нашли этот способ — им нужно придумывать и рассказывать истории. Либо самим, либо с помощью тех, кто уже доказал, что умеет это делать — тех самых инфлюенсеров.
6. Простая иллюстрация. Рынок доставки еды растёт бешеными темпами. Если делать всё в лоб — экономика там хорошо коррелирует с законом нулевой маржинальности. Что делают успешные рестораны? Создают виртуальные бренды вместе с селебрити, за счёт чего либо повышают цены, либо снижают стоимость привлечения. Грубо говоря, если ты не убедишь людей, что твои сигары «сворачивают руками на бёдрах темнокожих девственниц в полнолуние на берегу самого глубокого озера в мире» — ты будешь торговать ими в ноль.
7. Выходит, что креативная экономика — это не хайп, а экономически обоснованная необходимость. Которая потянула за собой неожиданные следствия. Например, откуда вдруг нарисовалась «метавселенная» (metaverse)? Из того же самого места. Потому что реальные инфлюенсеры дорогие, капризные и ненадёжные. Поэтому давайте создадим виртуальный мир и населим его виртуальными инфлюенсерами — ведь их можно создавать любых и на любой вкус. И они уже есть! Пара ссылок на виртуальных инфлюенсеров в конце поста.
8. И мало даже того, что виртуальные инфлюенсеры дорогие и капризные. Их ещё и на всех уже не хватает. Все платформы для «создателей» (для рассылок, для видео, для стримов) переманивают друг у друга одну и ту же самую кучку талантов. И в этой войне нельзя победить — честными средствами. Если не выпустить на поле боя армию искусственных виртуальных инфлюенсеров, над созданием образа которых работают безымянные литературные и дизайнерские «негры».
9. В общем, то, что мы видим сейчас под вывеской «креативная экономика» — это только цветочки, первый подход к снаряду. Ещё лет пять, и не сможет выжить ни один бизнес, который не научился

рассказывать истории или не обзавёлся ручными инфлюенсерами. Либо не стал ручным бизнесом инфлюенсера, умеющего рассказывать истории. Короче, взаимоотношения между бизнесами и инфлюенсерами будут строиться по Пелевину — «Кто не хочет работать клоуном у пидарасов, будет работать пидарасом у клоунов» ;-)

Виртуальные инфлюенсеры:

- <https://influencermarketinghub.com/virtual-influencers/>
- <https://medium.com/beautytech-jp/virtual-characters-are-the-new-opinion-leaders-in-chinas-beauty-industry-95eeacfd9eab>



## Говноконкурентные преимущества

1. Если ты серьёзно решил с кем-то конкурировать — сначала походи и пересади на свой продукт первую сотню пользователей конкурирующего продукта. А потом приходи и проверь — пересели или нет ;-)
2. И только потом уже вставляй в свою презентацию слайд про конкурентные преимущества. Прямо с профилями персон и описаниями причинам перехода.
3. А то уже тошнит от того, что на этих слайдах пишут.



## Разрыв шаблона

1. Скучно смотреть сериал, в котором стало понятно, что будет дальше. Мы и не смотрим. Ведь интересно только то, что неожиданно.
2. Даже презентации сейчас нужно делать по-другому. Раньше начинали со скучного описания рынка, проблемы, а потом переходили к способам решения. А сейчас надо сразу жახать чем-то неожиданным по башке. С чего начиналась презентация Убера? «Вы достаете из телефон,

нажимаете на кнопку, и через пять минут за вами приезжает чёрный Мерседес.» Блин, как это? «А вот так...».

3. Дропбокс долго не мог поднять инвестиции, потому что никто не хотел давать денег на ещё один сервис архивирования в облаке. Пока основатель не сделал на коленке ролик, в котором показал, что это будет работать совсем не так, к чему привыкли. Неожиданность, разрыв шаблона. И 45 тысяч пользователей, записавшихся в лист ожидания за ночь.
4. Почему работают распродажи? Потому что в них тоже разрыв шаблона — между обычной ценой и сегодняшней. На этом же разрыве можно даже строить регулярные продукты — если продавать дешевле то, что явно (с точки зрения покупателя, а не нас!) должно стоить дороже.
5. Не надо конкурировать по цене. Не надо продавать ценность. Конкурировать нужно величиной разрыва между ценой и ценностью. Хороший оффер — тот, в котором явно показан этот разрыв. В этом смысле оффер распродаж гениален в своей лаконичности — две цены, более высокая зачеркнута... и всё сразу понятно и убедительно.
6. Осталось найти разрыв шаблона, который мы продаём в своём продукте. Оценить его размер. Подумать, нельзя ли его увеличить. А потом коротко и понятно его сформулировать.



## Повторение — мать

1. Все прямо как заклинание повторяют фразу о желании построить «масштабируемый» бизнес. Не осознавая, что это похоже на желание перепрыгнуть пропасть в два прыжка.
2. Потому что перед попыткой «масштабировать» что-то, надо сначала добиться «повторяемости». То есть выстроить процесс, генерирующий предсказуемую выручку за счёт регулярного повторения одних и тех же действий.

3. Поэтому посевной этап стартапа — поиск повторяемости. Этап роста — поиск масштабируемости.
4. А правильная мантра стартапера — это не «масштабируемость, эге-ге-гей!», а «повторяемость, повторяемость, повторяемость и масштабируемость» ;-)



## Хочу стать более быстрой лошадью

1. Истории успеха часто начинаются с фразы: «И тут я увидел новую возможность». Проблема в том, что мы обычно ни хрена регулярно не делаем, чтобы находить новые возможности.
2. «Ну как же? Мы всё время читаем материалы по теме, мы учимся тому-то и тому-то». Ключевое слово — «по теме». Но ведь это не изучение новых возможностей, а всего лишь расширение своих знаний по той возможности, которую мы когда-то увидели.
3. Другими словами, мы стараемся сделать из себя «более быструю лошадь», а не превратить себя в автомобиль ;-)
4. Как искать новые возможности? Разговаривать с незнакомцами (а не с «целевой аудиторией») об их жизни — что они делают, что у них не получается — и прикидывать, можем ли мы в этом помочь. Смотреть за тем, что делают другие в совершенно незнакомых нам темах. То есть интересоваться тем, что нам до этого было совершенно неинтересно ;-)
5. Короче, «новые» возможности — это новые возможности, а не новый способ использовать старую возможность, в которую мы когда-то упёрлись.



## «А если так попробовать?»

1. Опытные предприниматели иногда идут в бизнес-ангелы с явным или неявным желанием передать начинающим предпринимателям свою мудрость. Благородно... но тупо. Потому что при таком подходе в

худшем случае вы превратите основателей в импотентов, которые будут бегать к вам с вопросами «что делать дальше?». В лучшем — в худшее подобие себя.

2. А на хрена вам иметь миноритарную долю в компании основателей, которые ничем не лучше вас? Цукерберг как-то сказал, что он нанимает в качестве прямых подчинённых только тех людей, на которых он был бы готов работать сам, если бы жизнь сложилась иначе. Зачем вам инвестировать в стартап человека, на которого вы бы не хотели работать при другом раскладе?
3. Поэтому не надо ставить целью передавать стартапам мудрость. Им надо передавать собственное любопытство. Чтобы заниматься тем, на что вы в своё время не решились, не успели попробовать, что появилось только сейчас. Чтобы сделать больше того, что вы уже сумели сделать. А иначе зачем весь этот геморрой?
4. Отсюда вытекает простой критерий. Если вы перестаёте учиться чему-то новому у основателей стартапа — значит, он идёт куда-то не туда, превращаясь по ходу в малый бизнес, А основателям лучше искать у ангела не советов по поводу того, что делать, а о том, чего не стоит делать — потому что это уже было, и это скучно ;-)
5. Этот пост навеян двумя вчерашними разговорами. Один — со стартапом, который хотел видеть меня своим ангелом. Второй — с опытным предпринимателем, которого тянет стать бизнес-ангелом. Так что, пользу от этих тезисов могут получить обе стороны — чтобы разумным образом откалибровать свои ожидания от «идеального» партнёра.



### «Ну ведь хочется подстелить себе соломки, снизить риски»

1. Пишут в ответ на вопрос, зачем стартаперы ходят за советами к экспертам. Но вот тут прячется ключевое противоречие, которое отличает маленький стартап от малого бизнеса.

2. Парадокс в том, что стартапу нужно риски не снижать, а увеличивать! То есть найти настолько рискованную гипотезу, что она скорее всего накроется медным тазом. Но зато, если она вдруг сработает, то принесёт своим основателям и инвесторам десятки и сотни миллионов не-рублей.
3. Обоснование такого подхода состоит в том, что риск и доходность всегда ходят рука об руку. Чем меньше риски — тем меньше доходность. Чем больше риски — тем выше возможная доходность. Перевернув это правило, мы внезапно осознаем простой факт. Если мы стремимся к очень высокой доходности — нам нужна идея с высокими рисками. настолько высокими, что никто даже представления не имеет, сработает она или нет, и что надо «правильно» сделать, чтобы она сработала.
4. Как ни удивительно, но проблема большинства стартапов не в том, что их основатели чего-то не знают или не умеют. А в том, что у них идеи недостаточно рискованные. И мало того — они эти риски хотят ещё больше снизить ;-)
5. В общем, попытка стартапа снизить риски — бессмысленна по определению. Ну или это такой изощрённый способ убить рискованную идею, превратив её в бизнес-план для малого бизнеса. Единственное, над чем стартапу нужно париться — так это над поиском вариантов, как бы эту рискованную идею можно было бы быстрее и дешевле проверить. А за снижением рисков лучше обращаться в Ассоциацию поддержки малого бизнеса ;-)



## Если ты клиент — ты уже инвестор

1. Классический договор инвестирования SAFE был введён Y Combinator десять лет назад. По нему стартап привлекал финансирование от инвесторов, но за какую долю — определялось будущей оценкой. Грубо говоря, это это был модифицированный вариант договора конвертируемого [в долю] займа, но без необходимости отдавать займ по требованию инвестора.

2. Полтора года назад AngelList представил концепцию Rolling Funds — венчурных фондов, работающих по подписной модели. В традиционной модели управляющим фондов нужно собрать в течение определённого времени нужное количество денег от инвесторов, чтобы потом в течение определённого времени их все проинвестировать. В модели Rolling Funds фонд живёт вечно — вечно собирает деньги и вечно их инвестирует. Инвестор оформляет подписку и каждый квартал с его счёта списывается определённое количество денег в качестве взноса в фонд. В любой момент он может прервать подписку. А получать прибыль от бюджет инвестиций, которые были сделаны за время его подписки.
3. Сегодня прочитал про концепцию Rolling SAFE. Это модификация уже договора SAFE, но которая действует почти вечно — до момента выхода стартапа на IPO или его продажи. В рамках этой концепции стартап может перестать мыслить категориями инвестиционных раундов, а привлекать инвестиции постоянно. Что имеет большой смысл, потому что так по сути и происходит — просто транзакции собираются в некие пулы, которые называют раундами. Как сказал один мой знакомый стартапер: «Нашей ошибкой было сделать полугодовую паузу в привлечении инвестиций».
4. В статьях про концепцию Rolling SAFE её создатели пишут, что сообщества людей, для которых стартап делает свой продукт — то есть пользователей и клиентов — является хорошей средой для привлечения инвестиций по этой модели. Что сначала напомнило мне мысль, что «самые лучшие инвесторы в стартап — это его клиенты, ведь они дают деньги и не просят доли». Потом я подумал о том, что стартапу денег от клиентов обычно всё-таки не хватает на резкий рост.
5. В результате возникла мысль, что в линейку тарифов стартапам пора вводить тариф «Инвестор» — когда человек платит за пользование сервисом в 10–100 раз дороже, но имеет право на долю (или процент от прибыли?) стартапа. В конце концов, если я (клиент) — лучший инвестор в ваш стартап, то почему мне не дают инвестировать в него побольше денег? Но не настолько много и не настолько сразу, чтобы я мог называться обычным инвестором.

6. Чем это хуже Rolling SAFE? На мой взгляд — всем лучше. Потому что при таком подходе твоими инвесторами становятся твои клиенты, которые заинтересованы в том, чтобы сделать твой продукт лучше. А твои инвесторы вынуждены становиться твоими клиентами... чтобы перестать задавать дурацкие вопросы типа «ну и что у вас там в проекте происходит» ;-)

Ссылки на основополагающие источники:

- Rolling Funds: <https://www.angellist.com/blog/rolling-venture-fund-launch>
- Rolling SAFE: <https://www.rollingsafe.co>



## Деньги за вопросы

— Спасибо за встречу. Я к вам в следующий раз приду либо с вопросом, либо за деньгами.

— Лучше с вопросом.

— Почему? Денег жалко?

— Да нет. Просто за деньгами может прийти каждый дурак. а с хорошим вопросом только умный.

1. «Фигня какая-то», — скажете вы. Ага-ага. Попробуйте прямо сейчас сесть и напишите пять вопросов по своему стартапу. Не включая в него вопросы типа «полетит ли моя идея?», «с чего мне начать?», «как найти партнёра с нужными компетенциями?», «как мне лучше сделать [нечто]?», «что показать инвесторам?».
2. Подозреваю, что уже это оказалось непростой задачей.
3. Если же вам это удалось — то поиск ответов на эти вопросы и есть план ваших ближайших действий. А вовсе не то, что до этого в него было включено ;-)



Тот момент, когда вы начали использовать слова «приоритеты» и «смыслы» во множественном числе — это день, когда вы потеряли и приоритет, и смысл.



## Что вы говорите, и как вас слышат

1. «У меня глобальная идея». А вы хоть что-нибудь локально сделали?
2. «У меня сложный проект, который нельзя описать в двух словах». Взлетают только простые идеи.
3. «Я верю в эту идею». Доказательств этому, значит, никаких нет?
4. «У меня есть две идеи». То есть ни одну из них вы не считаете офигенной?
5. «Люди этого хотят». А почему тогда не покупают?
6. «Чтобы начать продавать, нужны деньги на рекламу». Рекламирровать можно только то, что продаётся и так.
7. «Мне нужны деньги на разработку». То есть с продажами всё хорошо? ;-)
8. «У меня закончились деньги». А где вы были раньше?
9. «Я ищу инвестора с компетенциями и связями». А вы тогда зачем?
10. «MVP готов на 90%». А вы не путаете прототип и MVP?



## Что общего между потолком и пропастью?

1. Откуда берутся магические потолки выручки стартапа? Когда мы продолжаем делать то же самое, давать ту же рекламу, которая дала нам предыдущий рост — а выручка как остановилась на некоем пороге, так вокруг него и колеблется.

2. Давайте вспомним про кривую жизненного цикла продукта, согласно которой первоначальный рост обеспечивают энтузиасты, потом приходят прагматики, затем консерваторы, а уже за ними слоупоки. Эту теорию потом дополнили наличием временной дыры (пропасти) между появлением энтузиастов и приходом прагматиков. То есть выживают те стартапы, которые сумели каким-то образом эту пропасть пересечь.
3. Тут, наверное, и скрыт физический смысл магических потолков выручки. Это пропасть между оффером и таргетингом, использованным для захвата предыдущей аудитории — но которые уже не работают для новой категории потребителей.
4. Например, для покорения энтузиастов мы должны кричать: «Это новое! Этим никто ещё не пользуется!». Но для следующей аудитории прагматиков это не фишка не подходит, потому что им нужно говорить: «Это старое! Этим уже все пользуются!». Энтузиастам нужны мощные фишки, прагматикам — простота выполнения рутинных операций. Энтузиасты обращают внимание на рекламу, прагматики доверяют только рекомендациям.
5. А «мы продолжаем делать то же самое, давать ту же рекламу, которая дала нам предыдущий рост». А энтузиастов-то мы уже всех окучили — поэтому и упёрлись в потолок. Поэтому теперь нужно остановиться и подумать, как нам теперь окучить прагматиков. Кто они и чем отличаются от энтузиастов? Где они кучкуются? Как их цеплять? Что им говорить? И это будут другие места, другие каналы и другие слова — не те, которые мы использовали раньше.
6. Получается как в старой поговорке: «Обнаружили себя в яме? Первым делом надо перестать копать дальше.». Упёрлись в потолок? Первым делом надо перестать удваивать усилия на то, что мы делали раньше.



«Я же делаю то же самое, что и раньше. Но раньше результаты были, а теперь — нет.»

А ты считаешь, что фраза «жизнь сейчас меняется необычайно быстро» — это только красивые слова? ;-)



## Выкопать стюардессу

1. В старом пошлом анекдоте три пилота и стюардесса после крушения самолёта попали на необитаемый остров. Дальше всё пошло по накатанной — «пора заканчивать это бл@дство, давайте её уьем», «пора заканчивать это бл@дство, б давайте её закопаем», «пора заканчивать это бл@дство, давайте её выкопаем».
2. В бизнесе банальные истины тоже проходят по накатанному пути — «о, это круто!», «неинтересно, ведь я это уже знаю», «блин, наконец-то я это понял», «да, я это сделал».
3. В чём прикол? В том, что, когда мы говорим «я это уже знаю» — это означает, что мы этого не только ещё не сделали, но даже ещё и не поняли ;-)
4. Поэтому, если в нашем стартапе чего-то не получается — не надо бежать искать новые секреты. Надо просто выкопать стюардессу. Припомнить какую-то банальную истину, которую вы «уже давно знаете» — и её внедрить. По ходу заодно её и поймёте.



## Искусство инвестиционной риторики

1. Наткнулся на мысль. что «искусство риторики — это умение подвести слушателей у нужным выводам ещё до того, как ты их сформулировал».
2. Получается, если инвестиционная презентация у стартапа — хорошая, то инвестор должен быть готов дать ему денег, даже не дослушав презентацию до конца.

3. Ну что ж, время для простого упражнения. Посмотрите на первую половину слайдов из своей презентации. Хватит ли их, чтобы у инвестора возникло желание дать вам денег? Если нет — значит, искусством инвестиционной риторики вы ещё не овладели ;-)  
Переделывайте.



## Меньше — это больше

1. У американских морских котиков есть правило 40%. Если ты чувствуешь, что полностью выдохся — ты выработал свой ресурс всего на 40%, то есть ты можешь сделать ещё столько же и ещё полстолько.
2. Однако в применении к стартапам из этого прекрасно мотивирующего правила можно сделать парадоксальный вывод. Если ты уже выпрыгиваешь из штанов, чтобы получить результат — ты не сможешь вырасти больше, чем в два с половиной раза, даже на пределе сил.
3. Поэтому фокус не в том, чтобы больше выкладываться. А в том, чтобы раз за разом уменьшать усилия, необходимые для достижения текущего уровня результатов. Пропорционально уменьшению усилий будет подниматься потолок возможного роста.
4. Кстати, именно поэтому умение нанимать людей, которые могут делать твою работу за тебя — это один из двух ключевых хард-скиллов предпринимателя.
5. Какой второй? Умение зарабатывать деньги на любом деле, которым ты занимаешься.



## У какой статьи будет больше прочтений — над которой автор трудился 1 час, 1 день или 1 неделю?

1. Вы будете смеяться, но больше прочтений будет у той статьи, где хотя бы пятнадцать минут потрудились над её заголовком и тизером для выноса на главную страницу. Аналогичным образом количество

просмотров ютуб-ролика больше всего зависит от его названия и обложки — а не от того, что мы там внутри вещаем.

2. Или вот свежий пример. Стартап делает аналог американского проекта. На первом экране оригинала есть четыре ключевые фразы «коротко нарезанные, общей длиной в 5–6 часов», «компании из списка Fortune 500», «получите преимущество перед другими кандидатами» и «бесплатно» плюс всего одна кнопка с простым призывом «Начать». Что у нас на первом экране аналога? Только одна из четырёх ключевых фраз оригинала в неконкретном варианте «крупнейшие компании» и две кнопки вместо одной.
3. Шпионы всегда прокалываются на мелочах ;-)

## Showcase your skills. Find your career fit.

Bite-sized 5-6 hour virtual work experience programs that give students a genuine career advantage with Fortune 500 companies

Start Now →



Forage virtual work experiences are always free for students as our partner companies are committed to ensuring equity, diversity, and access of opportunity for everyone.

**Пройдите  
виртуальную стажировку и  
получите опыт работы  
в крупнейших компаниях**

Выбрать стажировку

Узнать подробнее



## Три вывода из истории про поиск хорошего продажника

Один стартапер очень хорошо умел продавать. Но сколько бы он не пробовал найти хорошего продажника, который бы продавал вместо него — у него не получалось. Стартап умер. А основатель пришёл к заключению, что «все козлы, и продавать никто не умеет». Хотя я бы сделал три других вывода:

1. Если для продажи твоего продукта требуется непременно хороший продажник — значит, продукт говно.
2. На хороших продажниках нельзя построить масштабируемый бизнес — откуда взять столько хороших продажников?
3. Уметь учить продавать — гораздо более важная компетенция основателя стартапа, чем уметь продавать самому.



## Геморрой — это наше всё

1. За утренним кофе прочитал, что с 1 января электронные подписи для ИП и ЮЛ будет выдавать только налоговая. Причём только на физические носители заявителя, а облачные подписи у них только в планах.
2. «Блин, геморрой», — подумал я. Сейчас придётся обновлять новым способом подпись в Моём Деле, чтобы через год делать это другим новым способом. Придётся ножками идти в налоговую и стоять в очереди, чтобы получить подпись на флэшку. Потом снова исполнять танцы с бубнами, чтобы заставить работать подпись на Макбуке. Эти мысли царапали меня всю тренировку, и хотелось заплатить кому-нибудь за что-нибудь, чтобы этого геморроя избежать. Хотя я знаю, что в конечном итоге я и сам со всем этим разберусь.
3. Зайдя после зала в раздевалку, услышал кусок чужого телефонного разговора: «Ну это же такой геморрой», — нервно говорит в трубку

чувак, — «поэтому давай сделаем вот так...». И это натолкнуло меня на мысль.

4. Вы слышали когда-нибудь в обычной речи фразу: «У меня есть вот такая боль...»? А зачем же тогда стартапы заставляют искать мифические «боли» потребителей — если в обычной жизни у человека не происходит того, что они называют этим словом? Именно поэтому, как только мы пытаемся выяснить их «боли» — они начинают грузить нас своими фантазиями, а не реальными проблемами.
5. Реальная проблема потребителя — это не «боль», а «геморрой». Поэтому поиск геморроев — гораздо более конструктивный способ поиска идей для стартапа, чем поиск болей.

PS

1. Подписи, выпущенные в УЦ, которые прошли аккредитацию после 1 июля 2020 года, могут действовать до их срока истечения, а не до 1 января 2022.
2. Единственный найденный мной способ взрощить ЭЦП на Мак — это Parallels Desktop + Windows + CryptoPro + [неподдерживаемый уже] Internet Explorer.



## Второе счастье

В середине разговора рекламщик роняет фразу: «Чтобы сделать эффективную рекламу в Фейсбуке, вам должно быть всё равно, что о вас в нём будут писать». Прикольно, но правда. Если тебя никто не хейтит — значит, ты слишком мало продаёшь. На это есть три обоснования:

1. Закон больших чисел. Если ты много продаёшь, ты не можешь где-то не налажать, ты не можешь не наткнуться на «критические дни» клиента или на бессмертный тип вечно всем недовольных.
2. Ты не цепляешь холодную аудиторию. Среди холодной аудитории всегда будут те, кому это по определению на заходит, кто не

разобрался, но критикует, кто купил «с разбега», но оказался недоволен.

3. Тебе никто не завидует. Ни твоему напору (смелости? наглости?), ни умению поднять волну там, где им не удавалось, ни очевидному ходу, до которого они не додумались. Ну да, если тебе никто не завидует — значит, завидовать нечему ;-)

Вырисовывается забавный критерий, по которому можно оценивать план запуска массового продукта. «Народ возмутится» — хороший план. «Всем должно понравиться» — значит, смелости и охвата не хватает.



## Прекрасное далёко, не будь ко мне жестоко

1. Читаю фантастическую книжку, в которой космический детектив умудряется распутывать самые головоломные преступления. К нему обращаются только в тех случаях, когда имеющиеся улики не позволяют выстроить логическую цепочку, выводящую на преступника.
2. Как же он справляется с такими делами? Он сочиняет необычную историю, в которую должно уложиться то, что уже происходило в деле. И потом смотрит на то, что ещё этой истории должно соответствовать — и находит новые улики и доказательства, на которые до этого не обращали внимание из-за отсутствия логической связи со всем остальным.
3. Это красивая аналогия по-настоящему венчурного стартапа. Ведь они добиваются успеха, потому что «оказывались в нужное время в нужном месте с нужным продуктом». А этого невозможно добиться, строя цепочку логических выводов из того, что есть сейчас. Как сказал Стив Джобс: «Вы не можете соединить отдельные точки линиями, смотря в будущее. Вы можете это сделать, только смотря в прошлое». Поэтому истории успеха всех стартапов кажутся логичными, когда мы смотрим на их историю из дня сегодняшнего.
4. Можете нарисовать картинку такого будущего, в котором все пользуются тем, что вы придумали? Насколько эта картинка

реалистична, хоть и фантастична? Что должно измениться, чтобы всё к этому пришло? Каких точек и линий не хватает, чтобы эта картинка стала стройной? Что можно попробовать, чтобы проверить, не зарождается это будущее уже сейчас?

5. В общем, если трахать, то королеву, если красть, то миллион, если лететь, то на Марс, если строить, то будущее.



## Если это не оружие, это обременение

— Мы делаем проект в растущей теме облачных кухонь и виртуальных брендов. У нас будет представлено 15 брендов...

— Вы будете делать больше выручки, чем соседняя пицца?

— Вряд ли.

— А тогда зачем вы с этими пятнадцатью брендами собираетесь геморроиться? Если это не оружие, это обременение.

1. Если у нас есть что-то в руках — надо использовать это как оружие. Если это не работает как оружие — от этого нужно избавляться.
2. Если, конечно, наша цель — победить, а не цепляться за жизнь.