

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

февраль

2018

Подписаться

Facebook: <https://www.facebook.com/amoreynis>

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://telegram.me/temno>

Почтовая рассылка: <http://moreynis.ru/>

Учиться

#бизнесдляшкольников: <http://teenstarter.com>

#антистартап: <http://antistartup.darkside.vc>

Инвестиции

Тёмная сторона: <http://darkside.vc/>

10 типичных ошибок стартаперов, приходящих к инвестору

1. Мелкий коммерческий промысел на грани с самозанятостью. Наличие сотрудников не отменяет самозанятость.
2. Средний бизнес с планируемым оборотом, скажем, 500 млн рублей в год. Такой бизнес стратегу не продать. Инвестор тут ничего не заработает.
3. Пришли только с идеей, а рассчитывают на инвестиции. Из этой же серии: «Я хочу запустить вот это, но у меня нет ни денег, ни сооснователей с нужными компетенциями, ни опыта».
4. Наличие только профессионального опыта в своей сфере с надеждой на то, что на деньги инвестора они наймут маркетологов, продажников и эйчара на подбор команды. Сюда же заявления типа «Я сделал платформу!».
5. Желание сделать «сферического коня в вакууме» – весь спектр, начиная от чего-то полностью туманного и аморфного и заканчивая замахом на смещение с трона кого-нибудь типа Амазона, ФБ или Букинга.
6. «Полезняшка» с нерегулярным использованием. «Мне это было бы полезно, я спросил друзей – они сказали, что тоже этим бы воспользовались, если бы это было».
7. Желание взять старую проблему на старом рынке и в сотый раз постараться решить ее старыми же методами. Старую проблему на старом рынке можно решить, только «оседлав» какие-то недавние изменения: на рынке, в поведении людей или технологиях.
8. Из России – с любовью. «Я выращу этот бизнес в России. Но в России денег на этом рынке нет. Поэтому с использованием российского опыта я потом масштабируюсь на другие рынки.». Если цель – другие рынки, то «чемодан, вокзал, другой рынок». Здесь делать нечего и незачем.
9. Хобби. «Я делаю вот это, у меня есть клиенты, но денег нет. Дайте денег, я просто хочу продолжать этим заниматься.».

10. Я стартапер – я не хочу ничего считать. От «все равно ничего заранее просчитать невозможно» до «это точно будет работать, зачем считать?».

PS. Вообще-то, этот пост лучше было бы назвать «10 типичных ошибок стартаперов, приходящих к инвестору во второй раз». В первый раз вы можете прийти с чем угодно. Весь вопрос в том, с чем вы придете после того, как выслушаете все это.



Вы чего-то хотите?

1. Если вы чего-то хотите, то почему вы не начинаете делать именно это именно сегодня?
2. Я уверен, что для любого дела можно найти первый шаг, который можно сделать прямо сегодня. Второй шаг, который можно сделать завтра. И так далее.
3. Любая фраза типа «я хочу заниматься вот тем, но пока занимаюсь вот этим» даже с объяснением того, как связано «вот то» и «вот это» – отговорка. Ну видно ведь даже по построению фразы – вы даже у себя в голове осознаете, что это разные вещи. Даже во фразе «я хочу заниматься вот тем, для чего сейчас занимаюсь вот этим» видно все то же самое.
4. Что самое интересное – «вот это» действительно может быть первым шагом к «вот тому». Но пока вы это разделяете у себя в голове – у вас все целеполагание в рамках «вот этого». Вы можете к «этому» привыкнуть и навсегда в нем застрять, бесконечно готовясь к чему-то.
5. Совершенствоваться в чем угодно можно сколько угодно долго. Предела совершенству нет. Цель – это когда ты хочешь достичь результата не хуже чем сколько-то – за время, не более чем столько-то. Поэтому задача каждого шага – пройти его настолько быстро, насколько возможно.



С чего начинается революция?

1. Американская революция началась с лозунга «No taxation without representation» (Нет налогов без представительства в парламенте).
2. Революция в уме предпринимателя начинается с осознания принципа «No operation without estimation» (Не совершать действий, не прикинув результат). Конечно же, «estimation» – это предварительный расчет. Жизнь покажет – возможно это или нет. В зависимости от этого мы можем менять цель и план.
3. Делаешь, что хочешь делать, чтобы получить то, что получится – это хобби. Да, вы таким образом тоже можете случайно добиться чего угодно. Ключевое слово – «случайно». Вероятность очень мала.
4. Делаешь то, что нужно для того, чтобы добиться чего-то определенного – это бизнес. Да, в этом случае цели можно тоже не добиться. Но вероятность добиться того, что хочешь – существенно выше.
5. И хобби, и бизнес – ни хорошо, ни плохо. Просто это выбор, который ты сам должен сделать.
6. Счастье, наверное – это когда ты добиваешься желаемой и измеримой цели, делая то, что ты хочешь.
7. Если у нас есть цель и план – мы можем понимать, чего мы должны добиться именно сегодня, чтобы дойти до поставленной цели. Только имея эту планку, мы стараемся дотянуться до нее. Нет этой планки – наша ленивая природа тянет нас вниз или активная природа толкает нас куда-то вбок.
8. Кстати, состояние «потока», описанное Чиксентмихаем, ровно об этом же – когда мы стараемся достичь планки, поставленной на должном уровне. Только в большинстве случаев эту планку ставит наставник. А тут мы эту планку ставим себе сами.
9. Сразу вспоминается старое высказывание, приписываемое и Спинозе, и Аристотелю, и Гегелю: «Свобода есть осознанная необходимость».



Самозанятые инвесторы

1. Как-то, когда я рассказывал стартаперам о разнице между бизнесом и самозанятостью, меня спросили – а может ли инвестор быть самозанятым? Ответ: «да, может». Самозанятость может быть и у бизнес-ангелов, и у фондов. Точно так же, как стартапер может быть самозанятым, даже открыв ООО и набрав штат сотрудников.
2. Первое отличие профессионального инвестора от самозанятого – это построенная воронка привлечения новых проектов. Воронка привлечения проектов означает, что есть ненулевое и регулярное количество команд, которые первым делом приходят именно к этому инвестору спланированным этим инвестором путем.
3. «Я жюрию стартап-шоу», «я выступаю на стартап-конференциях» – не считается, это не личная воронка привлечения проектов. У вас должна быть возможность видеть какие-то проекты первым. Должны быть какие-то проекты, которые хотят попасть именно к вам. Все остальное – это способы, которые должны работать на построение личной воронки инвестора.
4. «Ко мне и так каждый день сыплется куча писем от стартапов, потому что я пропечатан в списках инвесторов на десятке сайтов» – не считается. Вам пишут те, кто не понимает кому и зачем они вообще пишут – чаще всего это означает, что они точно также не понимают, для кого и зачем их продукт нужен. Если стартап не хочет попасть к топ-5 инвесторам по своей теме, то скорее всего это не «топ-стартап».
5. Второе отличие – это построенная «воронка продаж». Тесные и содержательные связи с топ-5 покупателями стартапов по своей теме на своем целевом рынке. Не знакомства, не совместные выпивки на конференциях – но а) четкое понимание конкретно их логики принятия решений о покупке, б) конкретно их текущие интересы по типам проектов, и в) числовые показатели по выручке, динамике, маржинальности и другим специфическим метрикам, интересующим конкретного этого покупателя.

6. Если инвестор говорит вам, что «проект интересный», но не может описать динамику, метрики и другие характеристики, которые должен показать проект, чтобы стать интересным кому-то из этих топ-5 покупателей на целевом рынке – возникает вопрос: «а стоит ли вообще слушать советы этого инвестора?».
7. Если ваш проект не может заинтересовать топ-5 покупателей, то тоже возникает вопрос: «а стоит ли называть такой проектом венчурным?». Тогда это просто бизнес, который должен приносить «отлуп на карман». Он должен строиться по другим принципам, привлекать [если нужно] деньги другим способом и иметь другие для этого обоснования. Обычно, таким бизнесам нужны не инвесторы, а кредиторы. А если это самозанятость, то и кредиторы не нужны.



Человек – составная часть бизнес-модели

1. Есть Вася и Петя. Оба они придумали похожие идеи, у них похожие бизнес-модели, они нарисовали похожие бизнес-планы – и почти в один и тот же момент начали делать свои проекты.
2. Как обычно, у одного бизнес получился, а у другого – нет. Несмотря на похожесть идей, одинаковую проработанность бизнес-моделей и планов.
3. Не сравнивайте свои бизнес-модели с другими. Всегда найдется кто-то в тот же момент времени, у кого идея, бизнес-модель и план не хуже, чем у вас.
4. Сравнивайте себя с другими. Что в вас и что у вас есть такого, что позволит вам, работая по той же бизнес-модели, но добиться успеха – быстрее и с большими шансами, чем кому-то другому.



Незаконопослушные

1. При социализме формально нельзя было получать прибыль. Этому препятствовал закон – в СССР не могло быть частной собственности,

средства производства должны были принадлежать народу. По факту, находились люди, которые умудрялись обходить закон, чтобы получать прибыль.

2. При капитализме формально можно получать сколько угодно прибыли. Закон экономики, однако, утверждает, что "на любом конкурентном рынке маржинальность любого бизнеса стремится к нулю". По факту, при капитализме могут получать прибыль только те, кто умудрится обойти этот закон.



Зачем нужны убытки в хорошем проекте?

1. Хороший проект – масштабируемый проект. Самое хорошее масштабирование – когда доходы растут по экспоненте, а расходы – по логарифму. Однако, если мы наложим экспоненту и логарифм на один график, то мы увидим, что на начальном этапе расходы явно перекрывают доходы.
2. Есть ли в этом физический смысл? Давайте рассмотрим на тупом примере.
3. Сценарий 1. Я – преподаватель английского языка. Решил учить детей в онлайн. Сделал курс, нашел платформу, разобрался в рекламе. Привлек первых учеников, провел курс, заработал денег. Используя предыдущий рекламный опыт и рекомендации прошедших курс учеников, опять дал рекламу, набрал побольше учеников, провел курс. Потом еще побольше учеников. Деньги идут – прибыль растет. А потом – стоп, времени на всех учеников уже не хватает. На этом моменте я либо заморозился в текущем состоянии – доходы больше не растут. Либо начал агитировать знакомых учителей брать «лишних» учеников за комиссию – доходы начинают расти уже по логарифму, потому что комиссия меньше собственной прибыли.
4. Сценарий 2. Опять я – преподаватель, и опять решил учить детей английскому в онлайн. Нашел человека, который будет искать методистов, способных составлять курсы. Нашел человека, который будет искать, обучать и контролировать учителей, подрабатывающих на

проведении уроков по готовым курсам и проверке домашних заданий. Нашел человека, который будет организовывать и руководить рекламным отделом. Расходов – выше крыши: платить надо трем руководителям и их сотрудникам. Все они, естественно – не идеал, приходится платить еще за их косяки. Сам, вместо того, чтобы проводить уроки и зарабатывать деньги – занимаюсь управлением и разборками. Расходы явно больше доходов.

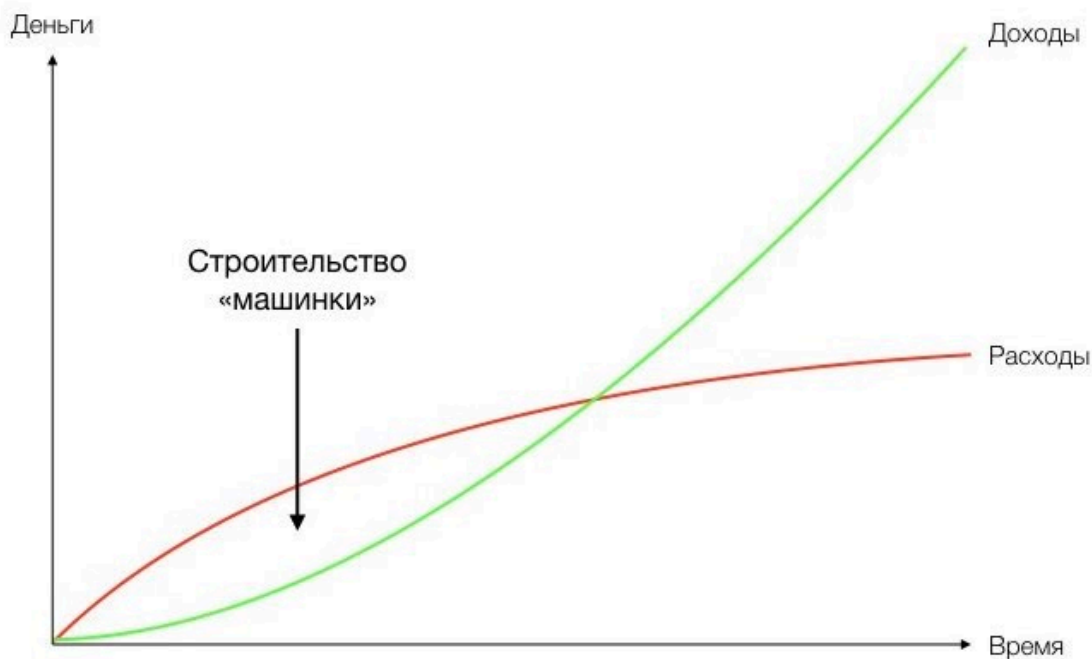
5. Второй сценарий может на первый взгляд показаться бессмысленной тратой времени и денег. Зачем, если все можно просто пойти и начать зарабатывать безо всяких «лишних» промежуточных звеньев? А затем, что во втором сценарии время и деньги тратятся на подготовку и строительство «машинок», способных дальше масштабироваться. Если построена структура и налажен процесс – дальше можно по известным правилам вливать дополнительные деньги и увеличивать доходы, не влезая в «бутылочные горлышки». Начиная с того момента, когда прибыль начнет покрывать фиксированные затраты, а работа машинок будет до конца оптимизирована – доходы начнут расти по экспоненте. Расходы же будут расти по логарифму, потому что они будут расти в основном за счет переменных расходов.
6. Понятно, что это очень упрощенный и идеализированный пример. Но на нем хорошо видно – если мы хотим строить масштабируемую систему, то на начальном этапе нас ждет почти неминуемый убыток. Единственный способ избежать его – с самого начала выставлять настолько высокие цены на свой продукт, чтобы покрывать стоимость строительства «машинок», а потом эти цены снижать. Однако, это не всегда может позволить конкурентная ситуация на том рынке, на который мы выходим.
7. Этот график дает нам ответы на два вопроса.
8. Первый вопрос – «Зачем нужен инвестор?». Инвестор нужен для того, чтобы покрыть естественный убыток в начале построения масштабируемого бизнеса. Правда, не стоит забывать, что перед этим нужно проверить, что это кому-то нужно, и понять реальные методы и стоимости привлечения, с которых можно начать работу. Это область,

которая покрывается самими основателями или совместно с бизнес-ангелом.

- Второй вопрос – «Какие проекты интересуют инвестора?». Те проекты, в которых деньги нужны исключительно на построение «машинки», необходимых для дальнейшего масштабирования проекта с известной востребованностью и сходящейся юнит-экономикой по заранее определенному плану.

PS Любые совпадения с реальными проектами – чистая случайность :)

Масштабируемость



Телеграм: t.me/temno



Можно ли измерить «лучшесть»?

- «Есть что-то, на что люди уже тратят свое время или деньги. Мы предлагаем другой способ делать это, который лучше конкретного

конкурента или привычного способа делать это по критичному для потребителя в этой области параметру.» С такой формулировки начинается путь поиска реальной потребности и настоящего конкурентного преимущества.

2. По-серьезному, о «лучшести» можно говорить только в том случае, если а) ее можно измерить и б) вы лучше по критичному параметру в 3-5 раз.
3. До появления Яндекс.Такси подачи такси приходилось ожидать в большинстве случаев 30-50 минут. Появился Яндекс.Такси и пообещал время ожидания – 10 минут. Магические 3-5 раз.
4. Традиционные скидки от продавцов составляли до появления купонаторов 10-15%. Владельцы купонаторов утверждали, что у них появляется трафик только в том случае, если на сайте появляются скидки в 50-70%. Опять магические 3-5 раз.
5. Какой параметр является критичным для той потребности, на которую вы нацелились со своим продуктом?
6. Как можно его измерить?
7. Во сколько раз потребителю станет лучше с использованием вашего продукта по сравнению с тем, что он имеет сейчас?



Что значит «быстро учиться»?

1. Прочитал когда-то цитату: «Вы должны учиться настолько быстро, чтобы каждый раз иметь повод ужасаться тому, что вы делали полгода назад», приписывалась она Илону Маску.
2. Из этой мысли можно сделать простой вывод: «Если вы не можете увидеть ничего ужасающего в том, что вы делаете сейчас, то в ближайшие полгода вы ничему не научитесь.»
3. Если вы ужасаетесь, но ничего не меняете – это либо трусость, либо импотенция, либо и то, и другое одновременно.



Метод фантомных целей

1. Фантомный покупатель. Если вы хотите построить компанию, ориентированную на рост – выберите рынок, бизнес-модель и целевые метрики, которые могут заинтересовать потенциальную компанию-покупателя. Растите по этим планам. Продаваться или не продаваться – вы можете решить потом. Но вы поставите планку, до которой вы будете тянуться. И это сильно поможет в действительности расти.
2. Фантомная франшиза. Хотите структурировать бизнес-процессы – поставьте перед собой задачу построить франшизную сеть. Представьте перед собой Васю Пупкина, которому вы должны объяснить, что нужно делать, чтобы этот бизнес заработал у него в городе с нуля. Сделать это настолько понятно и убедительно, чтобы он захотел это купить. Расписать все настолько пошагово и четко, чтобы это действительно у него заработало и начало приносить вам отчисления. Когда есть задача сделать хорошо и понятно для кого-то другого – поневоле сделаешь хорошо для себя. В процессе, кстати, могут вылезти моменты, которые вы не можете просто и понятно объяснить. Это и будут проблемные точки бизнеса.
3. Фантомная цена. Хотите добавить ценность своему продукту – припишите к цене нолик. Подумайте над тем, что нужно добавить в продукт, чтобы он стоил в десять раз дороже. Наверняка окажется, что некоторые из этих вещей можно сделать, не сильно повышая затраты. Повысите ли в результате цены хоть на сколько-нибудь или не повысите – решать будете потом. Но ценности продукту это точно добавит.
4. Фантомный инвестор. Выберите лично знакомого человека с достаточным количеством свободных денег и предложите ему инвестировать в вашу идею или работающий проект. Представьте себе конкретного человека и то, что он с порога не поймет, на что обратит внимания, какие вопросы он точно задаст, чему никогда не поверит, и на что точно не поведется. Возьмете вы деньги или не возьмете – это уже не так важно. Зато слабые места вашего проекта или вас самих вы точно выявите. Как ни странно, но чем дальше человек от вашего целевого рынка – тем более критичные места вы обнаружите.

5. Почему это работает? Потому что любому человеку легче всего обмануть самого себя. Как только вы представите на месте себя кого-то другого – обманывать становится гораздо сложнее.



Три стратегии бизнеса

Есть три стратегии для бизнеса: а) побыстрее сделать и продаться за достойные деньги, б) дольше расти, но продаться в 10 раз дороже, если на рынке есть покупатели, способные выложить такую сумму, в) стать лидером на рынке с подходящими габаритами и перспективами, выйти на биржу, начать скупать компании, выбравшие стратегии «а» и «б», зарабатывать на продаже своих акций.

Всё остальное – тактика :)



Новая профориентация

Если все упростить, то сегодняшняя профориентации детей и подростков – это простой выбор между одним из вариантов: а) я хочу пинать балду и жить на безусловный базовый доход, б) мне придется обслуживать роботов, в) я буду придумывать и конструировать роботов.



Маркетинг – это нефтяная труба

1. Маркетинг – это регулярный, планируемый, прогнозируемый, управляемый способ контролируемого превращения людей в своих покупателей.
2. Маркетинг должен стать нефтяной трубой, в которой вы вычислили зависимость между усилием на вентиль и объемом текущей по трубе нефти. Приложили больше усилий (денег) – прогнозируемым способом количество нефти увеличилось. Снизился напор – вы должны знать, на каком километре трубы появилась пробоина.

3. Вычисление зависимости и расстановка датчиков на каждом километре – этапе воронки привлечения – это задача этапа проверки гипотез, цель построения минимального жизнеспособного продукта.
4. Случайные выплески, типа «о нас написали», «нас показали» – это не маркетинг, это бонус.
5. Для того, чтобы построить нефтепровод, нужно сделать проект – это расчет воронки привлечения. «На глаз» нефтепроводы не строят – слишком высока вероятность ошибки построить нефтепровод мимо скважины или с такими изгибами, по которым нефть не потечет.
6. Если вы гордитесь тем, что у вас есть клиенты без копейки на маркетинг – это не предмет инвестиционных разговоров. Инвесторы инвестируют в строительство нефтепровода, а не в лужицу нефти, на которую вы случайно натолкнулись на заднем дворе своего дачного участка.



Кто лишает девственности стартапера?

Первый инвестор. До этого основатель хочет любить, после этого – заниматься любовью.



Как построить «правильную» воронку для «неправильных» стартапов?

1. С одной стороны, венчурный бизнес – это всегда про «ошибку выжившего». Нужно найти стартап, который не очень-то укладывается в общепринятые рамки, чем-то непохожий на других – даже не обязательно идеей, а личностью основателей, подходом, чем-то еще.
2. С другой стороны, нельзя рассчитывать, что инвестор выйдет на улицу и совершенно случайно встретит такой стартап. Нужно строить воронку, которая может «засасывать», кроме обычного потока, еще и такие стартапы и таких основателей. Однако, любая воронка фильтрует

стартапы по какому-то образцу – а мы говорим о том, что нам нужны «непохожие».

3. Вот в этом и самая главная проблема любого венчурного инвестора – надо построить «правильную» систему, которая сможет засасывать «неправильные» стартапы.
4. Чтобы понять сложность этой проблемы, достаточно заметить, что за последние лет десять только 9 единорогов прошли через акселераторы – 8 через Y Combinator и 1 через 500Startups. Всего за это время появилось (некоторые из них умерли) около 300 единорогов.



Если бы самурай делал стартап...

1. Довольно долго меня вводил в ступор один из принципов бусидо, кодекса самураев: «Когда для выбора имеются два пути – выбирай тот, который ведет к смерти».
2. Мне казалось, что это рисовка, пока я вдруг не вспомнил одну известную фразу «То, что нас не убивает – делает нас сильнее». Если эту фразу перевернуть перевернуть, то получается, что «Нас делает сильнее то, что может нас убить».
3. Оказывается, что принцип самурая – из возможных путей выбирать тот, который может сделать его сильнее. Возможность умереть – это критерий, а не цель.
4. Вообще-то, я опять о стартапах. В первую очередь вам надо проверять самую рискованную гипотезу. Она может убить стартап, но сделать вас сильнее. Нет смысла делать сначала очевидные вещи – они не могут дать большого выигрыша.
5. В конце концов, дело не в том, сколько раз что-то не получилось. Просто надо начать всего лишь на один раз больше.



Самый короткий гид по установлению партнерских отношений

1. Нас выберут не потому, что с нами будет хорошо – а потому, что без нас будет трудно обойтись.
2. Поэтому не стоит объяснять, как с нами будет хорошо. Лучше просто показать, как без нас будет плохо.
3. Написал о бизнесе. Потом понял, что, как обычно, это и про жизнь тоже.



Построение личного бренда мешает масштабированию бизнеса

1. Клиенты и партнеры хотят общаться именно с тобой. Если эта штука растет, то ты становишься бутылочным горлышком. Если ты им не становишься – значит, размер бизнеса не так уж и велик.
2. Ты нанимаешь людей, не мешающих твоему личному бренду. По факту, ты нанимаешь людей, которые либо хуже тебя, либо которых ты считаешь хуже себя – результат фиговый в обоих случаях.
3. Ты начинаешь подменять системный маркетинг личными связями и коммуникациями.
4. А вот масштабирование бизнеса действительно может помочь построению личного бренда. Если, конечно, для этого останется время и желание.



Зачем начинается бизнес?

1. Стартап в венчурном смысле – это компания, которую готовят к продаже. Циничная правда состоит в том, что 90% экзитов по количеству сделок и денег – это продажа кому-то, а не выход на IPO.

2. Стартап в бизнесовом смысле – это компания, которую готовят к переработке больших потоков заемного капитала с доходностью, превышающей традиционные финансовые инструменты, но с рисками, сравнимыми с банковскими депозитами.
3. Стартап в биржевом смысле – это компания, которую готовят к выводу на биржу с расчетом на то, что ее акции станут хорошим инструментом биржевых спекуляций, так как они будут неуклонно расти. Для этого стоит иметь какие-то варианты ответа на вопросы «как сделать, чтобы эти акции купили?», «за счет чего они будут расти?» и «до какой степени они могут расти?».
4. Стартап в смысле «ух ты» – своими силами с помощью друзей и знакомых практически случайно получилось сделать что-то, что «поперло». Ключевые слова: «своими силами» и «поперло». Пока нет условного миллиона активных пользователей в месяц – говорить о «поперло» не стоит. Если не видно, как со сравнительно небольшими затратами довести количество активных пользователей до 10 миллионов в месяц – тоже. Если на 10 миллионах активных пользователей в месяц наступает ступор по росту – значит, «не прет». Если продолжает «переть» – надо определяться, по какому из трех вышеописанных сценариев развиваться дальше.
5. Все остальное – это стартап в смысле «микро, малый и средний бизнес».



Стартап как ролевая игра

1. Наткнулся на еще одну хорошую формулу, описывающую хорошую команду основателей стартапа: «Leader + Manager + Doer» – «Лидер + Управленец + Делатель».
2. Нет лидера – нет идеи большого бизнеса. Нет управленца – все посыплется при первых признаках роста. Нет делателя – все закончится презентациями идей и табличками будущих планов.

3. Два лидера – начнется конфликт стратегий. Два управленца – все время будут перетягивать канат, доказывая кто из них главнее. У двух делателей есть шанс, что один уступит другому место лидера, и они оба дойдут до нужной степени просветления, чтобы найти в свою команду управленца. Или нет этого шанса.
4. Когда вы собрались командой и решили начать делать проект – сначала стоит понять: «Кем вы считаете себя?», а потом – «Кем вас считают другие?». Стартап – это тоже ролевая игра.



Сколько стоит наше время?

1. Случай №1. Моника заходит в магазин, чтобы купить часы. Они стоят здесь \$45, но продавец говорит, что в магазине в 10 минутах отсюда на эти часы есть скидка – и они там стоят \$35. Скорее всего, Моника согласится доехать до соседнего магазина.
2. Случай №2. Моника заходит в магазин, чтобы купить куртку. Она стоит здесь \$450, но продавец говорит, что в магазине в 10 минутах отсюда на эту куртку есть скидка – и она стоит там \$440. Скорее всего, Моника не согласится никуда ехать.
3. Почему? Да потому что проценты скидки разные. Как ни странно, но законы экономики диктовали бы рациональное поведение, исходя не из процента скидки, а от стоимости нашего времени. Если мы считаем, что 10 минут нашего времени дешевле \$10, то мы должны соглашаться в обоих случаях. Если дороже – не соглашаться ни в одном.
4. Так и в жизни – мы не понимаем абсолютной ценности нашего времени. Мы ценим не свое время, а прицениваемся к размерам скидок или премий. Это опасно, потому что время – это такая штука, которую за деньги не купишь.

Пример почти по книге «Misbehaving: The Making of Behavioral Economics» by Richard H. Thaler



Почему умирают стартапы?

1. Стартапы умирают не потому что «у нас закончились деньги», а потому что основатели не решали ключевые проблемы в то время, пока у них еще были деньги.
2. Разница между успехом и неудачей состоит лишь в скорости обнаружения проблем и поиска путей их решения.
3. Стоит обращать внимание на то, ищет ли основатель на самом деле решения проблем или просто хочет найти быстрый ответ, доказывающий, что эти проблемы не так уж и критичны.
4. Не особо удачный способ, который выбирают многие основатели – копировать подход конкурентов, даже если эти конкуренты гораздо больше, чем он.
5. Многие основатели бизнесов со скромным линейным ростом или даже без него, ища деньги у инвесторов, пытаются нарисовать картину грядущего экспоненциального масштабирования, не имея никаких доказательств, что это в принципе возможно. Деньги, влитые в прямую линию, в лучшем случае оставят ее прямой, а в худшем – превратят в логарифмическую кривую.
6. Всегда хочется найти внешние причины, которые привели к неудаче стартапа, но неудача – это всегда следствие решений, которые принял основатель, или которые он решил не принимать.

Цитаты подсмотрены здесь: <https://techcrunch.com/2018/02/15/the-plague-of-rationalization/>



Минимальный восхитительный продукт

1. Сам термин «минимальный жизнеспособный продукт» обманчиво подталкивает нас к тому, что главная задача – сделать минимум для того, чтобы выжить. Добиться показателей не хуже средних по рынку. Получить стоимость привлечения не хуже той, которую может

выдержать наша юнит-экономика. Просто быть не хуже – тогда мы выживем и будем жить.

2. Но, елы-палы – подход насколько рациональный, настолько же и безрадостный. Напоминает старый анекдот, когда пациент спрашивает после операции: «Доктор, я буду жить?». «Будете – но очень хреново.».
3. Давайте лучше назовем эту штуку – «минимальный восхитительный продукт». Это о том, какой минимум мы должны сделать, чтобы проверить, что наш продукт является не просто «жизнеспособным», а «восхитительным».
4. Вот тут только не надо перегибать палку и считать метрикой восхитительности само восхищение. Так как мы занимаемся бизнесом, то метрики у нас остаются те же самые – но отношение к ним меняется. Мы должны хотеть добиться показателей не «не хуже, чем по рынку», а «лучше, чем по рынку». Мы должны хотеть получить стоимость привлечения «не хуже, чем», а «лучше, чем». Гораздо интереснее хотеть быть лучше, а не просто выжить.
5. Хочется строить не свечной заводик, а запускать ракеты к Марсу. Конечно же, экономика должна сходиться – хоть «юнит-экономика», хоть «экономика ожиданий» – иначе это не будет бизнесом и долго жить не сможет. Но все-таки к Марсу, а не за стеарином для свечек.
6. Да? Нет?

Идея подсмотрена здесь: <https://medium.com/swlh/the-mvp-is-dead-long-life-to-the-map-minimum-awesome-product-404df90fef7f>



Как оценивают стартапы ранних стадий?

1. Стартап на самой ранней стадии оценивают не по его идее, а по тому, насколько его основатели умеют учиться. Сама идея обычно не вполне рабочая или совсем не рабочая. Она вряд ли уникальна. От идеи до успеха еще огромный путь, который зависит как раз от личности основателей.

2. Умение учиться – это несколько вещей. Во-первых, желание узнавать новое и видеть его вокруг себя. Во-вторых, способность делать из этого новые выводы. В третьих, гибкость, позволяющая адаптироваться к этим выводам. В четвертых, умение адаптировать не только свои слова, но и действия.
3. Целью обучения является не доказательство собственной правоты, а нахождение решения, устраивающего всех участников процесса: основателей, потребителей, сотрудников и инвесторов.
4. Ровно поэтому, принятие инвестиционных решений на ранних стадиях невозможно «в моменте». За одну встречу, одну презентацию невозможно сделать выводы об умении учиться. Можно только зафиксировать текущее состояние. Самое интересное начинается потом – что произойдет после этого? Какие выводы из общения будут сделаны? Какие действия будут произведены? Какой результат получен? Какие из этого будут сделаны выводы?
5. И вот так – от одного момента до другого, от другого – до следующего за ним. Если в каждый момент происходят изменения, если результаты изменения выстраиваются в одну линию, обозначающую движение вверх и вперед – тогда есть, что поддерживать.
6. Умение учиться – это умение меняться.



Зачем нужны кредиты?

1. Представьте себе, что вы работаете на растущем рынке. Вы закупаете товар по рублю, а продаете – по два.
2. Сценарий №1. Закупили товар на свой рубль, продали за 2. Закупили на 2 рубля, продали на 4. Закупили на 4, продали на 8. И так далее. Бизнес растет, а сколько денег в кармане? В кармане -1 рубль, который мы потратили в самом начале.
3. Сценарий №2. Представим, что мы берем деньги в кредит за 10%. Взяли в кредит 1 рубль, закупили товар, продали на 2 рубля, отдали

- 1.10, в кармане – 90 копеек. Взяли 2 рубля, закупились, продали на 4, отдали 2.20, в кармане 1.80. А тут уже взяли сразу 4 рубля, закупились, продали на 8, отдали 4.40, в кармане 3.60. У нас деньги каждый раз в кармане. У кредитора деньги в кармане.
4. Это совсем короткий и простейший ответ на то, зачем бизнесу кредиты. В этот момент кто-нибудь меня обычно спрашивает: «А если мы работаем не на растущем рынке?». На что я традиционно отвечаю: «А зачем работать не на растущем рынке?». После чего обычно следует вопрос: «А если все-таки немного вытаскивать денег каждый раз и закупать поменьше товара?». На что ответ тоже понятен: «Если мы сами заставляем себя расти медленнее рынка, то мы открываем лазейку для конкурентов – которые придут и вынесут нас с рынка вообще.».
 5. Иногда бизнес не берет кредиты, а растет «на свои» – потому что экономика бизнеса не сходится при обслуживании кредитов по рыночным ставкам. Это значит, что мы берем прибыль и инвестируем ее обратно в бизнес с низкой доходностью. В этом случае гораздо выгоднее вынимать прибыль и давать ее тем, кто способен обслуживать кредиты по рыночным ставкам. Прибыль в результате будет больше.
 6. Если бизнесу не нужны кредиты – а) либо мы наткнулись на золотую жилу, б) либо недозарабатываем, реинвестируя прибыль в него, в) либо растем недостаточно быстро.



Если вам пришла в голову «идея на миллион»...

1. Первым делом спросите себя: «А почему этого никто не сделал раньше?»
2. И это вовсе не означает, что если этого не было, то такого не может быть. Это просто хороший провокационный вопрос, позволяющий глубже задуматься над идеей. Почему не было? Что изменилось? Для кого? Почему теперь это стало возможным? Какие конкуренты могут из-за этого ослабеть?

3. Мы сразу увидим понятные темы, над которыми стоит подумать.
Насколько критично для пользователя то, что мы ему собираемся дать?
Почему могла не сходиться бизнес-модель? если произошли изменения, то на какой сегмент аудитории и каким образом они повлияли? С кем теперь мы можем конкурировать? Как это использовать в маркетинге? Как эти изменения влияют на бизнес-модель?
4. Чем больше вопросов мы себе зададим – тем больше ответов для себя получаем. Чем больше ответов получаем – тем проработанней и ближе к реальности становится наша идея.
5. Только не стоит сразу обрубить мыслительный процесс ответом «они не додумались».



Возможность выигрыша слабее риска потери

1. Тест №1. У вас есть выбор из двух вариантов. А) Стопроцентно выиграть \$100. В) 50% шанс выиграть \$200 и 50% шанс потерять \$0. С точки зрения теории вероятностей, ожидание выигрыша одинаково, но 72% людей выбирают вариант А.
2. Тест №2. Опять выбор из двух вариантов. А) Стопроцентно потерять \$100. В) 50% шанс потерять \$200 и 50% шанс потерять \$0. С точки зрения ожидания выигрыша – это опять одно и то же, но 64% выбирают вариант В.
3. Большинство людей готовы рисковать только в том случае, если в противном случае их ждет неминуемая потеря. Если альтернатива – с уверенностью получить хоть что-то, то ради большего выигрыша большинство людей рисковать не готово, даже если это им ничего не стоит.
4. Вывод №1. На выявление предпринимательского склада характера тоже можно проводить тестирование.
5. 5. Вывод №2. Один из стандартных продающих заходов «вы ничего не потеряете работая с нами, а даже выиграете» – на самом деле работает

недостаточно хорошо. Лучше давить на то, что клиент теряет, не работая с вами.

Это еще один пример из книги "Misbehaving: The Making of Behavioral Economics" by Richard H. Thaler



Некриптовалюта–2005

Бразилия, 2005 год. Университетское образование платное. В образовательном государственном фонде накоплено около \$1 миллиарда. Задача – повысить количество бразильцев, получивших высшее образование. Как распределить эти деньги?

В голову сразу приходит вариант потратить эти деньги напрямую на а) оплату учебы в университете достойным абитуриентам, б) помощь школам для повышения качества учебного процесса. Но Бернар Лиетар, известный финансист и адепт параллельных валют, предложил другой вариант.

1. Выпускается специальная валюта – Saber (сабёр), 1 Saber эквивалентен 1 реалу. Количество ежегодно эмитируемых саберов не должно превосходить суммарной оплаты за количества свободных мест для поступления в университеты.
2. Министерство образования распределяет саберы среди учеников первых классов. Этими саберами они могут платить ученикам старших классов за помощь в учебе (тьюторинг, репетиторство) по фиксированным расценкам. Те, в свою очередь могут платить за тьюторинг более старшим ученикам и так далее вплоть до оплаты ученикам выпускных классов.
3. Ученики выпускных классов, поступающие в университет могут оплачивать свое обучение заработанным саберами. Министерство образования договаривается с университетами, что они меняют в фонде полученные за обучение саберы на реалы со скидкой 50%. Университетам это все равно выгодно – это дополнительные деньги, которые бы они не заработали, неся практически те же самые затраты,

но на обучение меньшего количества студентов с меньшей общей выручкой.

4. Саберы, не пущенные в оборот, дешевеют на 20% в год. Это заставляет все время использовать саберы для оплаты тьюторинга и не откладывать поступление в университет.

Какие плюсы? Введение саберов позволяет увеличить отдачу от денег в 10-20 раз по сравнению с прямым их выделением. Сначала 1 сабер проходит через 5-10 ступеней тьюторинга за время школьного обучения, в процессе которого улучшают свои знания и тьюторы, и обучаемые, ведь самый лучший способ научиться самому – научить этому другого. Потом он умножается еще на 2 за счет дисконта на обучение без формального понижения цен на обучение, ведь формально 1 сабер по-прежнему эквивалентен 1 реалу. Уровень образования повышается, возможность поступления в университеты появляется.

Предложение, правда, не было принято. Но вот это крутой механизм параллельной валюты. Большинство сегодняшних криптовалют на ее фоне стоит и курит в углу.



V2C как V2B или Человек как супермаркет

1. Если мы произвели товар и рассчитываем, что его будут покупать в сторонних сбытовых сетях – пора забыть о том, что мы собирались заниматься V2C, мы теперь в жестоком мире V2B.
2. Наш истинный клиент теперь – это точка сбыта: гипермаркет, сеть магазинов, магазин. У каждого из них есть уже сформированная ассортиментная матрица, с помощью которой они поддерживают свой главный экономический показатель: прибыль на квадратный метр.
3. Единственный способ дойти до конечного покупателя – встать на полку. Единственный способ встать на полку – вытеснить кого-то из текущей ассортиментной матрицы, обеспечив более высокую прибыль на занимаемое им место.

4. На этом примере хорошо видны четыре простых закона маркетинга:
 - У нас всегда есть конкурент.
 - Наша главная задача – вытеснить конкурента.
 - Мы можем вытеснить конкурента, только став лучше его по критичному для потребителя параметру.
 - Если мы хотим стать большими – мы должны вытеснить сильного конкурента.
5. Любой конечный покупатель – это тоже в некотором роде «супермаркет» со своей сформированной «ассортиментной матрицей» пристрастий, убеждений и привычек в рамках имеющегося у него бюджета. Никто не держит место «на полке» для нашего нового замечательного товара. Даже здесь правила игры – те же самые.



Одна большая ложь

1. Есть одна большая ложь по поводу бизнеса – и это фраза: «Следуй за своей страстью». Проблема состоит в том, что мы далеко не всегда можем добиться успеха в том, чем мы увлечены. Когда-то я [Марк Кубан] хотел стать игроком в бейсбол – пока я не понял, что брошенный мой мяч не летит быстрее 70 миль в час, хотя у профессиональных игроков он летает быстрее 90 миль в час. Потом я решил играть в баскетбол, пока не осознал, что мой потолок – это прыжок на 7 дюймов вверх, и это по сравнению с выпрыгиванием на 40 дюймов у профессионалов.
2. Очень часто совет «следуй за своей страстью» воспринимается как «преврати свое хобби в бизнес». В результате, мы разрушаем хобби, превратив его в обязанность. Но так и не получаем бизнес, потому что относимся к нему, как к хобби.
3. Гораздо лучше найти такую задачку, для решения которой у нас есть какое-то персональное преимущество. Найти такую задачу – приложить усилия – решить ее. Если мы прикладываем усилия к тому, в чем мы

хороши – мы можем двигаться вперед и вверх. От маленькой задачи – к небольшой, от небольшой – к большой, от большой – к глобальной.

4. Конечно же, как и любой совет – этот совет тоже односторонний и утрирован. Но это не лишает его здравого смысла. Есть увлечения, а есть бизнес. В конце концов, мы всегда способны увлечься тем, что у нас получается. Это гораздо проще, чем продолжать увлекаться тем, что не получается.

По мотивам советов Марка Кубана и Джеффа Чапина: <https://www.cnbc.com/2018/02/16/mark-cuban-follow-your-passion-is-bad-advice.html>



Если бы вам пришлось выбрать только одно необходимое качество предпринимателя – каким бы оно было?

Я бы выбрал умение собирать вокруг себя нужных людей. Если мы даже придумаем хорошую идею, но не сможем собрать нужных людей – проект не взлетит. Если суметь собрать вокруг себя нужных людей – то хорошая идея появится.



Писать, чтобы думать

1. Писать посты – полезно. Во-первых, умение излагать свои мысли еще никому не мешало. Во-вторых, когда ты формулируешь – ты закрепляешь полученный опыт. В третьих, публичность заставляет делать свои мысли понятными даже для себя.
2. Чтобы писать – надо читать. А также слушать и наблюдать.
3. Не надо сочинять – надо записывать.
4. Не надо пересказывать – надо выделять главное. Длинно писать легко. Коротко писать трудно.
5. Из главного надо делать выводы. Не сделал вывода – не о чем подумать.

6. Не нужно добиваться, чтобы с тобой соглашались. Хорошие мысли нужны, чтобы их думать. Каждый сделает свои собственные выводы.
7. Не надо бояться думать вслух. Это единственный способ найти тех, кто думает в ту же сторону.



Бизнес начинается там, где заканчиваются лозунги и появляются цифры.



Можно ли инвестировать в людей?

Инвестиции в людей – это крутая тема. Почему?

1. Мы действительно инвестируем в людей, а не в идеи – идеи по ходу дела могут изменяться, а люди – нет.
2. Мы должны давать людям право на ошибку – это означает, что мы готовы потерять на первом неудачном проекте человека, но при условии, что именно мы выиграем на его удачном втором или третьем.
3. Это дает возможность инвестировать в начинающих предпринимателей, когда даже еще непонятно, какая его идея в дальнейшем оформится как бизнес.

В связи с бумом криптовалют эту тему сейчас еще называют «токенизацией людей» – человек выпускает «токены», акции имени себя. Эти токены покупают другие люди, обеспечивая человека начальным капиталом. Если у человека все получается – токены начинают расти в цене, их можно продавать и покупать на рынке.

Призрак токенизации бродит по миру и берedit умы. Однако, несмотря на простую для понимания модель, на пути ее реализации лежат подводные грабли. Какие?

1. Прелесть схемы состоит в росте акций человека, стоимости его токенов. Но в этом случае токен становится ценной бумагой по мнению

регуляторов финансового рынка и должен проходить стандартные процедуры одобрения в комиссии по ценным бумагам. С практической точки зрения – это пока непреодолимое препятствие.

2. Чтобы обеспечить работоспособность схемы, мы должны уметь контролировать все денежные потоки человека – по разным банкам, счетам, долям в компаниях, юрисдикциям. Должны иметь простую процедуру одобрения «дивидендных выплат», судебного разбирательства и форсирования выплат в случае невыполнения обязательств. Если все выплаты не перейдут в один большой блокчейн – это с практической точки зрения невозможно. Да и «один большой блокчейн» представляется утопией.
3. Если втискиваться в рамки стандартного агентского договора, который в подобных случаях заключается в музыкальной и спортивной индустриях – токенизируемый человек будет нанимать инвестора для выполнения определенных работ, в данном случае – снабжения его деньгами. Но такой договор заключается в рамках определенной деятельности, определенного проекта. Смена рода деятельности – прости-прощай инвестор. Но мы же как раз стараемся инвестировать в человека, чтобы уйти от ограничений проектного финансирования.
4. Этот же стандартный агентский договор предполагает очень простую процедуру разрыва контракта со стороны токенизируемого человека. В большинстве случаев суд встанет на сторону агента, но размер компенсации определяется в данном случае судом и не представляет обычно сколь-нибудь значительных с точки зрения инвестора сумм.
5. Если пытаться влезть в рамки законов об инвестировании, разделения прибыли и т.д. – то можно пытаться претендовать на инвестиции в интеллектуальную собственность. Но, увы и ах – инвестировать можно только в созданную интеллектуальную собственность. Инвестировать в будущую интеллектуальную собственность сейчас невозможно. А это опять инвестиции в прошлое, а не в будущее.
6. Все вышесказанное с точностью до деталей верно для любой юрисдикции. В условиях глобализации и наличия возможностей у успешного стартапера токенизироваться, например, в России, а потом

уехать и сорвать куш в Кремниевой долине – это рождает еще и проблему межгосударственных правовых и налоговых соглашений в этой области.

В общем, тема эта важная и, в том или ином виде – неизбежная. Но как решать ее сегодня – пока неясно.



О разработке в стартапе

1. Процесс разработки продукта в ит-стартапе больше всего похож на ремонт, «который невозможно закончить – его можно только остановить».
2. Чем раньше вы его остановите и выйдете в продажные поля, тем раньше поймете, что на самом деле нужно было разрабатывать.
3. Продавать нужно то, что есть.
4. Нельзя ложиться под каждого клиента и кидаться разрабатывать фичи, «без которых он эту штуку не купит». Он и с ними не купит.
5. Дорабатывать нужно только то, чего требуют 80% покупателей. Остальные 20% способны загрузить работой 80% ваших программистов и принести в лучшем случае 20% денег.
6. Не надо из первой версии продукта делать «универсальную платформу, которую будет легко расширять». Эту версию все равно придется скоро переписать целиком.
7. Каждая версия продукта со временем становится стройной системой костылей и подпорок. К этому нужно относиться философски.
8. Если вы переходите к разработке некритичных фич из бэклога – значит, вы вдруг перестали понимать стратегию развития своего продукта.
9. Если реализация новой фичи продукта по плану требует более 6 недель до ее выкатки – значит, вы еще перестали понимать и тактику.