

# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

июль

2020

## 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/>

## Хрень лучше точняка

1. Очень большую доходность может принести только очень большой риск.
2. Самый большой недостаток большинства стартапов — они все время рассказывают о том, что, по их мнению, непременно должно сработать.
3. Хотя, исходя из сочетания риска и доходности, самое лучшее начало: «Я думал, что это ни за что не сработает, но решил проверить, и вот что получилось...».



## Лучше чаще ошибаться

1. Многие считают, что успешные предприниматели — это те, кто меньше других ошибается.
2. Хотя, на самом деле, всё наоборот. Успеха добивается тот, кто ошибается чаще других.
3. Он просто чаще пробует. Ведь гораздо проще угадать один раз из десяти, чем один раз из одного.
4. Вывод понятен. Можно двенадцать месяцев задавать всем вопросы, пытаться понять «стоит ли этим заниматься» в попытке найти единственно правильный способ действий. А можно за эти двенадцать месяцев двенадцать раз начать и одиннадцать раз провалиться.



## Каждому своё, но другое

1. Кажется, что качественный рост стартапа начинается, когда основатели начинают прикладывать свои профессиональные умения к чему-то другому, более важному для роста.
2. Стартап отличного продавца останется маленькой компанией, если он продолжит сам продавать. Самостоятельными продажами не соберешь тысячи клиентов. Зато такой стартап может стать большой компанией,

если этот продавец займется фандрайзингом. Это же личные продажи ограниченному количеству потенциальных клиентов. Только продавать нужно саму компанию, а не производимый ей продукт.

3. Стартап отличного программиста останется маленькой компанией, если он продолжит тратить свое время на программирование. Кто и как всё это будет продавать и обслуживать? Большой компанией такой стартап станет, если программист начнет алгоритмизовывать не нолики и единички в памяти компьютера, а бизнес-процессы. Идеологической разницы нет. То же «на входе» и «на выходе», та же связь между причинами и следствиями с учетом ограничений, те же цифры в качестве показателей, тот же процесс отладки, поиска и обработки ошибок.
4. Это я к тому, что, растя свой стартап, основателям не обязательно «становиться ёжиками» — то есть заниматься тем, подо что они совсем не заточены. Типа программисту начать продавать, а продавцу организовывать службу техподдержки. Всегда можно найти другое приложение своих же компетенций, которое является критичным для роста и масштабирования.

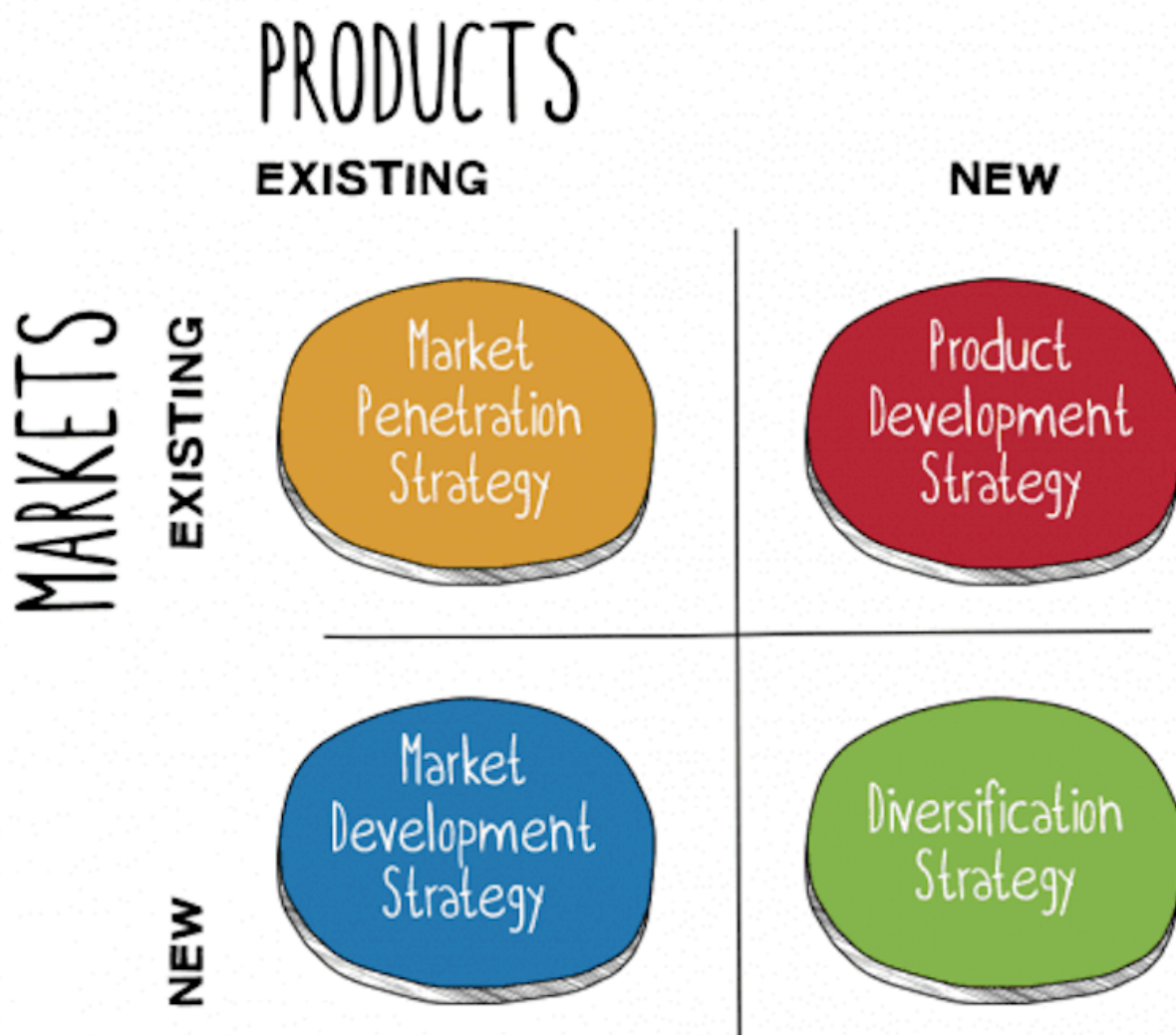


## Квадратно-гнездовой метод Ансоффа

1. Вчера на планерке со стартапом поймали себя на мысли, что мы уже пару месяцев подряд обсуждаем только а) план/факт по выручке по текущему продукту или б) гипотезы новых продуктов на новых рынках.
2. Сегодня наткнулся на матрицу Ансоффа, которая подсказывает, что все размышления о путях движения вперед стоит раскладывать по четырем корзинам:
  - Market Penetration Strategy. Как повысить проникновение существующего продукта на существующем рынке потенциальных клиентов? Например, как увеличить конверсию из охвата в покупку? Что для этого надо изменить в воронке продаж?

- Market Development Strategy. Как перенести существующий продукт на другой рынок или другую аудиторию? Оказалось, что это требует четкого понимания, что же у нас за продукт. А это не всегда просто сформулировать под углом того, что же является ноу-хау, которое можно переносить на другой рынок.
- Product Development Strategy. Какой новый продукт можно предложить нашей существующей аудитории? Что они еще покупают? Где? Как выбирают?
- Diversification Strategy. Какой новый продукт для какого нового рынка мы можем создать? А это уже тот самый полет в космос.

# THE ANSOFF MATRIX



3. В общем, чтобы не метаться в своих раздумьях из крайности в крайность — полезно по очереди глубоко и с фантазией обсуждать каждый квадрат. Тогда мы более эффективно капитализируем то, что у нас уже есть сейчас. А то всё время тянет оставить то, что есть — таким, каким оно есть. И улететь в космос. Оттолкнувшись от воздуха.



## Не прыгать, а перепрыгивать

1. Иногда думаешь: «Ой, блин, крутая идея в голову пришла. Надо срочно делать, пока кто-то другой не сделал.».
2. В этот момент надо вдохнуть, выдохнуть и понять следующее. Если ты боишься, что кто-то другой может это сделать сейчас — значит, кто-то непременно скопирует это сразу после запуска. Если ты можешь запуститься быстро — значит, и тот другой быстро скопирует. Значит, твое конкурентное преимущество вовсе не в том, чтобы быстро запуститься.
3. А в чём тогда? А вот это уже хороший вопрос, на который стоит поискать ответ перед тем, как, сломя голову, лететь запускаться.
4. Это не означает, что нельзя запускаться в простом виде. Можно и даже нужно. Но в голове уже должен быть продуманный следующий шаг.
5. В общем, спешить надо не с запуском, а со следующим шагом. Скопировать можно только то, что есть. Нельзя скопировать чужую голову (то, что будет). И это единственная защита от копирования.



## Конкурент — это понятие практическое

- Вот эта американская компания наш главный конкурент.
- А вы на каком рынке сейчас работаете?
- На российском.
- А почему же это ваш главный конкурент?

— Потому что у них похожая бизнес-модель.

1. Главный конкурент не обязательно должен быть похожим на нас. Даже наоборот, во многих случаях самый большой конкурент — косвенный или вообще является «привычным способом делать что-то».
2. Конкурент — это понятие практическое, а не теоретическое. Наша задача — есть этого большого слона по кусочкам, постепенно отбирая у него клиентов. Только так мы можем оценивать своё движение вперёд — а) сколько людей перестало пользоваться главным конкурентом и начало пользоваться нами, б) почему и в) сколько денег мы на это переключение потратили.



## Стартап как камень

1. Но в одной из двух позиций. Ты либо тянешь его за собой на веревочке. Либо он катится впереди тебя, а ты за ним бежишь.
2. Проблема в том, что пока он легкий (маленький) — довольно трудно отличить одно положение от другого. Его и я тянуть легко, и масса его не настолько велика, чтобы он тащил нас за собой.
3. А когда он становится тяжелым (большим) — уже поздно что-то менять. Либо он катится вперед, а мы стараемся за ним успевать. Либо мы выбиваемся из сил, таща этот тяжелый камень за собой.
4. Наверное, надо периодически давать стартапу пинка (вливать в маркетинг), потом останавливаться и смотреть — продолжает ли он сам катиться вперед? Если нет, то велика вероятность, что этот то самый камень сзади. И нам нужно либо искать веревку (чтобы готовиться его и дальше тащить), либо брать зубило и откалывать от него лишнее.



## Низы не могут, верхи не хотят

1. Проблема с умными людьми в том, что они могут заработать на хлеб с маслом, занимаясь чем угодно. Поэтому чаще всего умные люди занимаются чем угодно.
2. А большие стартапы пытаются мутить те, кто не умеет заработать себе даже на хлеб. Потому что они думают, что заработать не получалось из-за того, что проекты были маленькими и плохонькими.
3. Как бы убедить первых заниматься вторым, а вторых (для начала) первым? Кто скажет, что это легко, пусть первым бросит в себя камень.



## Либо гений, либо сумасшедший

- Я собираюсь делать новостную рассылку.
  - А в чём фишка?
  - Она будет более красочная. Визуализация, в общем, будет лучше.
  - То есть, вы считаете, что визуализация — это принципиальная лучшесть?
  - Ну да.
  - А почему тогда не попробовать обойтись вообще без текста? Новости в виде инфографики? Или новости в виде комиксов?
1. Если у нас есть идея лучшести, то почему не довести ее до крайности? Если мы считаем, что в этом соль — значит, именно в этом и риск. А тестировать надо самую рискованную гипотезу.
  2. Если мы не хотим доводить лучшесть до крайности — а верим ли мы в неё на самом деле? Или это действительно только фишка — мелкая примочка, которая ни на что не влияет? Тогда зачем она вообще?
  3. А если нечего доводить до крайности — есть ли в нашей идее хоть какая-то новизна?



4. Гений — это сумасшедший, получивший признание. Хотим понять, гениальная ли наша идея — сначала надо довести ее до сумасшествия, а потом проверить.



### «Не хуже чем» или «лучше чем»

1. Если мы хотим, чтобы у процесса был результат, то за него должен кто-то отвечать. Но как именно отвечать?
2. Если мы хотим, чтобы результат был бы «не хуже чем», то надо штрафовать за недостижение заданного уровня. Подходит для людей, которые любят действовать по инструкциям. Без инструкций не работает. Премировать за перевыполнение бессмысленно, ибо, качество результата зависит в первую очередь от качества инструкций.
3. Если хотим, чтобы результат оказался «лучше чем», то надо премировать за перевыполнение плана. Работает только с людьми, готовыми действовать в обстановке неопределенности. За недостижение лучше не штрафовать, так мы отобьем желание пробовать новое и тем самым рисковать. А без риска прыгнуть выше головы не получится.
4. Добиваться одновременно и того, и другого — судя по всему, не получится, так как люди и подходы для разных целей требуются разные.
5. В общем, хотите, чтобы у процесса был результат — сначала определитесь с тем, каким он должен быть: «ну хуже чем» или «лучше чем», а уж потом действуйте, исходя из этого.



### Это наша родина, сынок

1. Часто слышу фразу от людей, занимающихся «реальным» бизнесом или железяками: «Да, у нас не такая маржинальность, как в айти. Да, мы не настолько быстро растём, как хайповые проекты. Да, у нас большие фиксированные затраты, не то что в онлайн. Да, доходность у нас маловата, но это ведь реальный бизнес.».

2. В этот момент хочется встать и сказать: «Чуваки, а кто вас заставлял заниматься именно таким тяжелым, геморройным, высокочередным и малопродуктивным бизнесом? Прекрасно понимая, что существуют гораздо более горячие и маргинальные темы.».
3. Бизнес — это игра по общим правилам. Нет отдельной лиги для «реального» бизнеса, отдельной для айти, отдельной для хайпа. Все играют на одном поле и конкурируют друг с другом. С точки зрения инвестора — нет разницы куда вкладывать деньги: в акции, облигации, стартапы, недвижимость или выдавать кредиты. Весь вопрос в сочетании риска, доходности и ликвидности. В этом смысле любой стартап, например, конкурирует с Apple.
4. Вы — первый инвестор в свой проект. Так выбирайте лучший объект для инвестиций своего времени и денег.

PS В этой связи вспомнился старый анекдот

Два навозных червя, папа и сын, выползают из кучи дерьма.

Сын спрашивает: «Папа, папа, а что это наверху такое яркое и круглое?»

Папа-червь: «Это солнышко, сынок.»

Сын опять: «Пап, а вокруг солнышка что такое голубое красивое?»

Папа: «Это небо, сынок.»

Сын снова: «Пап, а внизу что такое зеленое пушистое?»

Папа: «Это трава.»

Сын: «Пап, а если вокруг все такое красивое, чё мы-то в говне живем?»

Папа: «Потому что это наша родина, сынок.»



## Четвертый всадник Апокалипсиса

1. Традиционные критерии оценки привлекательности инвестиций — риск, доходность и ликвидность.

2. В последнее время всё чаще в разговорах появляется еще один критерий — геморрой.
3. «Вот это мне приносит в месяц больше денег, чем вот то. Но геморроя больше.» — буквально из вчерашнего разговора. «Я прикинул воронку продаж, стоимость привлечения и средний чек. Получается нормальная картинка. Но как только я представляю, сколько там геморроя...», — а это из позавчерашнего.
4. Можно говорить о том, что это примета времени (синдром рассеянного внимания, клиповое мышление, вот это всё). Можно говорить, что «зажрались». А можно сказать, что это новое окно возможностей. Или даже новое нечестное конкурентное преимущество. «Идея ведь на поверхности. Почему этого никто еще не сделал?». «Потому что они испугались геморроя». «А у тебя почему получится?». «Я умею выстраивать и контролировать геморройные процессы.».



## Всё для всех — это ничего ни для кого

1. Самая частая причина появления неработающих офферов у бизнеса — это жадность. Хочется и это продать, и вот то, и почему бы тогда еще не вот это. И тем, и другим, и еще третьим. Для того и для другого, а еще может и для этого пригодится.
2. В результате получается либо что-то расплывчатое — где и конкретного оффера не разглядеть. Либо список разных вещей через запятую. А это вызывает сомнения в лучшести по конкретной надобности.
3. Так и проскальзывают эти жадные офферы мимо внимания потребителей, каждый из которых ищет лучший способ решения для своей конкретной задачи. Хотели стать всем для всех, а стали ничем для никого.
4. Бойтесь, что в одной конкретной вещи мало спроса и мало денег? Тогда зачем вам этим вообще заниматься?

5. Надеетесь на то, что при соединении кучи мелких офферов сработает принцип «десять старушек — рубль». Не сработает. Потому что в этом анекдоте шла речь о Раскольникове с одним большим топором (оффером). Если заменить один большой топор на 10 маникюрных пилочек — то и одну старушку завалить вряд ли удастся.
6. В общей, выпейте таблетку от жадности и садитесь редактировать свой оффер.



### Три шага к просветлению

1. На первом шаге мы включаем рекламу в Фейсбуке, ВК и Инстаграме.
2. На втором — контекстную рекламу.
3. На третьем — голову.
4. Почему так? Потому что только к третьему шагу мы осознаем простую истину. Конкуренция в стандартных рекламных каналах настолько высока, что мы сможем получить приемлемую стоимость привлечения покупателя только в двух случаях. Первый — мы сформулируем убойный оффер, которым хакнем стандартную стоимость клика и конверсию. Второй — мы хакнем маркетинг, найдя другие способы и каналы привлечения покупателей, отличные от того, где пасутся все.
5. Совет простой. Считайте, что первые два способа у вас уже не сработали, и переходите сразу к пункту номер три.



### Перелететь Днепр

1. Очень прикольно спрашивать у стартапов ранних стадий, почему им нужно именно столько денег, сколько они ищут.
2. Самый отмороженный вариант: «Столько нужно, чтобы разработать необходимую для полноценного продукта функциональность». Ну

разработали. А дальше что? Это не инвестирование стартапа получается, а финансирование R&D.

3. Ничуть не лучший вариант: «Эти деньги нужны, чтобы выйти на рынок». Что значит «выйти»? Дать рекламу? Получить трафик? Первых покупателей? А сколько? А почему столько? И что будет, когда вы этих покупателей получите?
4. Звучит лучше, но по сути то же самое: «Столько требуется, чтобы выйти на операционную окупаемость». Дальше расти как будете? Тем более, что для достижения этой цели на заданные деньги вам придется по дороге резать все инвестиции в рост. Ну постройте небольшой свечной заводик. А зачем?
5. Фокус в том, что единственная разумная цель текущего раунда — это вывести стартап на показатели, необходимые для следующего раунда.
6. На каждом уровне раундов сидят разные инвесторы (сначала бизнес-ангелы, потом фонды увеличивающихся размеров с увеличивающимися чеками). Они обращают внимание только на приемлемый для себя уровень показателей по размеру выручки и темпам роста.
7. А между этими уровнями — разрывы. Не сумели на посевные деньги за нужное время дорастить выручку до уровня, интересного для фондов, дающих раунд А — будете как та редкая птица, которая долетает только до середины Днепра. И щелкает потом клювом.
8. Вывод. Чтобы понять, сколько денег вам нужно поднимать — поймите, стартапы с какими показателями в вашей нише получают инвестиции от фондов следующих уровней (и получают ли). Это будут ваши целевые показатели. А теперь прикиньте, сколько денег вам нужно, чтобы максимально быстро этих показателей достичь. Вот вам и рабочий план.



## Почему взлетает = почему не взлетит

1. У стартапа всегда есть сто причин, почему он может не взлететь.

2. И только одна причина, почему он взлетает.
3. И вот эта одна причина — одна из тех ста, почему все думают, что он может не взлететь. А мы взяли, проверили — и оп-па, он полетел.
4. К чему это я? К тому, что стартапы задолбали вопросами: «Как вы думаете, почему моя идея может не полететь?».
5. Сами возьмите все сто причин, почему он может не полететь. Выберите самую страшную — и придумайте, как быстро и дешево это проверить. Либо быстро убедитесь, что оно не летает, либо случится чудо, на котором вы заработаете миллионы.
6. Интересное следствие. Если вы не можете назвать ни одной причины, почему оно не взлетит — неоткуда взяться ни одной причины, почему оно может взлететь.



## Мелкотемье

1. Если мы затеваем стартап, то у нас есть два варианта. Первый — делать то, что у нас вероятнее всего получится. Второй — идти туда, где больше всего денег.
2. На первом пути ищут ниши. На втором — рынки.
3. Первый путь — путь поиска ответов на вопросы: «как построить отдел продаж», «как найти эффективный рекламный канал» и т.д. Второй путь — путь поиска вопросов: например, «кого я хочу убить?», «не херню ли я делаю?».
4. Для первого пути надо нарабатывать опыт. Для второго — ломать привычные стереотипы своего мышления.
5. Возьмем, например, финтех. Какой стартап вы затеете в этой области? Платформу p2p-кредитования? Систему лояльности или кэшбека? Маркетплейс страховых услуг? Еще один цифровой банк для поколения Z? А я тут открыл статью о «новых возможностях в финтехе» и увидел такой список возможностей:

- Биржи. Как ни странно, лучше выбрать главным конкурентом не Нью-Йоркскую биржу с капитализацией \$50B, а биржу деривативов CME Group стоимостью \$65B.
  - Платежи. Stripe — это, конечно, известный крутой (и убыточный) стартап. Но он выглядит карликом рядом с Visa размером в \$385B с маржинальностью 50%. И там много игроков — например, кто-то в жизни встречал недавно карточки Discover? Но это компания стоимостью \$12B.
  - Инфраструктура. Fiserv — бизнес размером \$70B, продающий ИТ-платформу для банков.
  - Данные. Возможно, вы не слышали о компаниях Verisk (\$25B), FICO (\$10B) или Experian (\$21B). Но эти компании зарабатывают на сборе данных о оценке рисков.
  - Ипотека, Страхование, Корпоративные финансы. ИТ-платформы для страхового бизнеса Guidewire, Applied Systems и Vertafore стоят по \$10B. Провайдер аналитики для ипотечного кредитования BlackKnight — \$11B. Платформа для ведения финансовых отчетов публичных компаний Broadridge — \$13B.
6. Что? Не пришло навскидку в голову замахнуться на Visa? Или на Нью-Йоркскую биржу? Или заняться платформой для корпоративных финансов публичных компаний? Вот я и говорю, что в первую очередь надо переключить что-то в своей голове. Иначе мелкотемье обеспечено нам на всю оставшуюся жизнь.

Статья про финтех: <https://venturebeat.com/2020/07/11/the-enormous-opportunity-in-fintech/>



## Как продавать ложки для говна

1. Обычная схема построения оффера: «Мы делаем вот это. Это можно использовать для того-то и того-то.». Пример обычного оффера: «Мы продаём замечательные ложки. Ими можно есть говно. Не хотите

говна? А что вы едите? Да-да, нашими ложками это тоже можно есть. Или мы вам сейчас смастерим другую ложку для ваших целей.»

2. Кажется мне, что высоко взлетают стартапы, которые формулируют офферы наоборот: «Вам нужно вот это. Для этого можно использовать то, что мы делаем». Пример: «Вам нужно есть говно. Это удлинит вашу жизнь на 30 лет, при этом у вас не будет морщин, седины, импотенции и маразма. Ах да, вы можете его есть нашими ложками.».
3. Другими словами, продавать лучше не инструмент, а цель. Понятное возражение: «Но тогда у нас не будет конкурентного преимущества, ведь этой цели можно достичь сотней других способов!». Ну а тогда закономерный вопрос: насколько большая идея того, что вы делаете?



## Рост и масштабирование — это две разных вещи

— У стартапа должна расти выручка, что он имел шанс получить инвестиции.

— Как можно масштабироваться без денег?

Не надо путать рост и масштабирования. А еще лучше - не путать этап проверки гипотез, роста и масштабирования.

1. Проверка гипотез. Проверяем востребованность продукта и параметры юнит-экономики. лучше делать на минимальной жизнеспособной территории, чтобы проверить и добиться максимальной конверсии. Чем меньше территория и выше конверсия — тем больше потенциал масштабирования. Идеальный критерий — первая выручка.
2. Рост. Понемногу увеличиваем маркетинговый бюджет. Добавляем новую минимальную территории. Проверяем, насколько сохраняется востребованность, конверсия и приемлемые параметры юнит-экономики при увеличении рекламного охвата. Критерий — пропорциональный рост выручки по мере роста маркетинговых усилий и затрат . Чем пропорциональнее — тем лучше.



3. Масштабирование. Скачкообразно увеличиваем маркетинговые бюджеты. Если не хватает собственных денег — уже можно идти за инвестициями, так как есть на что их брать. Нанимаем людей, чтобы расширять узкие горлышки обслуживания заказов. Продолжаем следить за конверсией и юнит-экономикой. Если всё идет нормально — размер скачка увеличиваем, возможно, за счет новых раундов.



## Не надо искать место продукта на рынке

1. Суперуспешный стартап не выводит на рынок суперский продукт. Он изменяет привычный способ делать что-то.
2. Раньше мы звонили по телефону или махали рукой на обочине, чтобы поехать на такси — теперь мы нажимаем на кнопку в приложении. Раньше мы ходили в кино — теперь мы смотрим сериалы дома на компьютере. Раньше мы звонили людям — теперь мы им пишем в мессенджере.
3. Стартап-гуру хотят научить нас искать product/market fit — понять, соответствует ли наш продукт рынку. Забудьте об этом, если вы хотите сделать что-то большое.
4. Тестировать надо не рынок, а людей и их сегодняшние привычки. Поиск product/habit fit. Поиск ответа на вопрос, сможет ли (в каком виде, для кого, для чего, где?) наш продукт стать новой привычкой.



## Не превращайте социальные медиа в рот своей компании, пусть они служат её глазами и ушами

Для чего на самом деле социальные медиа полезны для компании?

1. Отслеживать реакцию пользователей на качество своего продукта и маркетинговые инициативы. Цифры кликов и конверсий — это количественный анализ. Но они отражают мнения и настроения, для

которых нужен анализ качественный. А для этого нужно не только считать, но и слушать.

2. Больше понимать свою целевую аудиторию. О чем они еще говорят? Как говорят? На что ссылаются? Что приводят в пример? Если этого не понимать, то можно легко продолжать делать продукты для людей, которых мы знали вчера — а они сегодня уже стали другими.
3. Следить за конкурентами. С кем и о чем они говорят? Как говорят? Какие заходы используют? В социальных медиа компании более открыты — вот и пользуйтесь этим.
4. Следить за лидерами мнений в своей области. То, что они говорят сейчас — скоро разойдется волнами среди их последователей и потом докатится до вас. Моду и настроения нужно немного опережать, а не догонять.
5. Ставить эксперименты. Если у вас есть аудитория, то вы можете очень быстро и очень дешево протестировать на ней (или любой выбранной из нее группе) любую новую гипотезу.
6. Выискивать новые возможности. Чем вдруг заинтересовалась ваша аудитория? Нет ли здесь чего-то, что мы можем использовать?

Основную мысль подсмотрел тут, но в посте много слов от себя написал:

<https://medium.com/swlh/dont-make-social-media-your-company-s-mouth-make-it-your-eyes-and-ears-1547abec8e9>



## Когда кажется, что не хватает рук — нам обычно не хватает мозгов

1. Чтобы не заниматься неглавным, например. Вчера стартап показывал табличку с юнит-анализом трех разных направлений, из которых одно в три раза маржинальнее, чем остальные. И рассказывал о том, что вдобавок ко всем трем направлениям, которые сейчас в работе, он прорабатывает еще четвертое направление с еще меньшей маржинальностью. На вопрос «Зачем это всё?», он ответил: «Ну там же

тоже есть деньги...». Деньги есть много где. Можно, например, отжимать гривенники по подворотням. Но это же не означает, что этим стоит заниматься.

2. Или чтобы передавать дела другим людям. Бизнес — это когда вы продаете результаты труда других людей, а не продаете свое время. Ваш труд — это всего лишь множитель, на который вы умножаете результаты чужого труда. Понятно, что перед тем, как передавать дела другим, надо попробовать и сделать это самому, иначе это будет «пойди туда, не знаю куда». Но если вы продолжаете всё делать сами — либо а) вы пробуете слишком много (тогда см. предыдущий пункт), либо б) это для вас хобби, а не бизнес, либо в) экономика бизнеса не сходится.
3. Или что-нибудь еще из той же серии.
4. А вот если нам кажется, что не хватает мозгов — значит нам не хватает рук. Собственных рук. В том смысле, что мы перестаем делать и начинаем думать о сферических конях в вакууме. Хорошие мысли приходят во время делания. Думать нужно руками.
5. В общем, если мы занимаемся тем, чем надо, и так, как надо — нам всегда должно хватать рук и мозгов. Если хватать перестает — стоит задуматься о том, что и как мы делаем.



## Сэкономлю ваше время на задавание вопросов окружающим

- Я бы хотел получить обратную связь по своей идее.
- Не знаю, что это такое. Могу ответить на вопросы.
- Имеет ли смысл этим заниматься?
- Вы уверены, что наши понимания смысла совпадают?
- Стоящая ли это идея?

— Если бы эксперты могли знать это наверняка, то все единороги создавались бы экспертами. А если ответ неточный, то какая вам разница, каким будет ответ?

— Как вам моя идея?

— Какая вам разница? Если вы считаете, что она хороша — идите и делайте. Если думаете, что плоха — не делайте. Если в чем-то сомневаетесь — придумайте, как это быстро и дешево проверить.



## На хрен новое, даёшь лучшее

1. Закрадывается подозрение, что те, кто рвётся делать «новое и не имеющее аналогов», просто не умеют делать лучшее.
2. Эппл начал продавать айфон как самый лучший смартфон, конкурируя со всеми на свете производителями смартфонов. А вот его предшественник карманный компьютер Newton потерпел оглушительный провал. Скайенг хочет доказать всем, что он лучше, чем все другие преподаватели английского. Вкусвилл хочет стать лучше, чем Перекресток. Тесла стремится стать лучше, чем Форд, Тойота, Мерседес, БМВ и далее по списку.
3. Большинство единорогов появились на рынке с высочайшей конкуренции, а не в мифических голубых океанах. Конечно же, чтобы стать лучше, чем что-то, что уже есть — не обязательно быть «тем же самым, но с перламутровыми пуговицами». Можно быть другими. Но всё равно лучше, чем что-то старое.
4. Вывод простой. У многих стартаперов есть блокнотик, куда они записывают свои новые и удивительные идеи. Попробуйте зайти с другой стороны. Заведите другой блокнотик, куда записывайте тех, кто есть — и придумывайте варианты, как вам стать лучше них. Нужно тренировать не способность придумывать сферических коней в вакууме, а способность делать лучше.



## Конкурент — этот тот, кого вы хотите убить

1. Я заколебался смотреть на слайд «Конкуренты» в презентациях стартапов.
2. Это означает что угодно: а) большие дяди, на которых мы хотим быть похожи, б) зарубежные аналоги, размахивая которыми мы хотим получить инвестиции, в) мелкие компании, делающие что-то похожее, чтобы этот слайд не был пустым.
3. Ёлы-палы. Конкурент — этот тот, кого вы хотите убить. Целиком или по частям (для определенных сегментов аудитории). Убить, а не быть на него похожим.
4. Вся презентация, вообще-то, так и должна быть построена. Первый слайд — главный конкурент с описанием того, насколько это большой и жирный кусок. Дальше — слайды с планом его убийства. В конце — чего вам для этого не хватает. Всё.
5. Не хотите убивать? Открывайте благотворительный фонд. Некого убивать? Нет рынка. Не представляете, как его убить? Нет стартапа.



## Как важно не быть серьезным

1. Я уже говорил, что влюбленность в свой проект — опасна. Глаза замыливаются и зашориваются. Недостатков любимого проекта не замечаешь, новых возможностей не видишь.
2. Единственный выход — перестать сидеть на серьезных щах и начать относиться к проекту как к прикольному эксперименту. «А можно ли сделать так?». «А что если так попробовать?».
3. «Я понял, в чем ваша беда. Вы слишком серьезны. Серьезное лицо — еще не признак ума, господа. Все глупости на Земле делаются именно с этим выражением.». Эта старая цитата как нельзя лучше сюда подходит.

4. Все глупости стартап совершает с серьезным лицом. Все прорывы происходят, когда мы решаем поиграть в то, «что будет, если...».
5. В общем, все как в старом анекдоте про карликов, которые боялись до@баться до мышей. Если мы будем продолжать делать серьезные лица, начиная новое большое и интересное дело — мы так до ларька с шаурмой до@бежся.



## Мифические кудесники лендингов

1. На создание и тестирование текста лендинга у стартапа должно тратиться не менее 10 процентов от времени, потраченного на программирование и отладку рекламируемого на лендинге продукта.
2. Если вы потратили меньше — вы либо а) потратили слишком много программистских усилий для создания настолько простого продукта, либо б) наплевательски относитесь к продаже того, что вы программируете.
3. Специально для программистов обращусь к авторитету Ф. Брукса, который в культовой книге «Мифический человеко-месяц» писал: «Среди современных кудесников, как и встарь, встречаются хвастуны: «Я могу писать программы, которые управляют воздушным движением, перехватывают баллистические ракеты, делают переводы по банковским счетам, управляют производственными линиями». На что есть ответ: «И я могу, и каждый может, но будет ли работать то, что ты напишешь?»».
4. Я верю, что вы можете создать текст лендинга и быстрее 10% от времени, потраченного на программирование. Но будет ли этот лендинг работать?
5. В качестве вывода задайте себе простой вопрос — сколько своего времени я потратил на текст лендинга запрограммированного мной продукта? Меньше 10%? Тогда вам есть, чем сегодня заняться, кроме того, чтобы еще что-нибудь запрограммировать.



## Как корабль назовешь, так он и поплывет

1. Сегодня на очередной вторичной встрече со стартапами мне задали вопрос, который я слышу реже всего
2. Насколько редко? Всего несколько раз в год. Какой вопрос? «Как стать компанией на миллиард долларов?».
3. Либо все на него знают ответ, либо большинство основателей мучают совершенно другие вопросы.



## «Я хочу» означает «я ни хрена для этого не делаю»

1. Странную фигню замечаю. Если человек говорит «Я хочу...» (выучить английский, стать великим музыкантом, создать большую компанию) — он ни хрена для этого не делает. Периодические набеги на репетиторов, дружеские побрякушки или импульсивные обсуждения идей, пришедших в голову пятнадцать минут назад — не считается. Это не делание, а имитация делания.
2. Даже еще хуже. Когда человек говорит «Я хочу», он подсознательно ожидает, что кто-то из слушающих это придет и за пять минут на пальцах даст ему простой рецепт, как этого добиться, ни хрена для этого не делая. Иначе зачем это говорить? Иди и молча делай.
3. И еще хуже. Если человек говорит «Я хочу...» — значит он, на самом деле, этого не хочет. Потому что, если бы хотел, то делал бы. И темы для разговоров у меня были бы уже совсем другие. Более конкретные. Касающиеся не желаний, а обсуждения] результатов.
4. В общем, вспомните, о чем вы недавно говорили «Я хочу...»? Либо перестаньте этого хотеть, либо начните для этого что-то делать.



## Мани-мани токсикоз

1. Самое крутое качество стартапера — умение находить партнеров лучше себя. Тогда и сам все время тянешься до уровня партнера. И результат получается в разы больше, потому что усилия не складываются, а умножаются.
2. Самое тупое — называть «поиском партнера» поиск исполнителя, которому тебе нечем платить. Мало того, что его придется все время пинать и мотивировать. Так ты еще и заработаешь в разы меньше, чем мог бы с другим партнером.
3. Спермотоксикоз — причина появления странных, опасных и ужасных половых партнеров. Хроническая нехватка денег — причина появления таких же бизнес-партнеров.
4. Если у вас хроническая нехватка денег, возникает закономерный вопрос — а вы вообще умеете их зарабатывать? Может быть, пока не стоит ввязываться в авантюру, требующую обязательное наличие партнера — а заняться чем-нибудь попроще, чтобы научиться зарабатывать деньги? Так вы не только научитесь это делать, но и заработаете на найм нужных людей для следующего проекта, пока вы будете находиться в процессе поиска партнера, который лучше вас.



## Отказываться делать то, что приносит деньги?

1. Начинающий предприниматель хватается за любое дело, на котором он может заработать. Этим, кстати, он выгодно отличается от стартапера (в плохом смысле этого слова), у которого нет цели заработать. Есть цель сделать что-то, нанести пользу окружающим или, прости господи, изменить мир.
2. Эта привычка хвататься за все, на чем можно заработать, позже начинает выходить боком. Состоявшийся предприниматель видит возможность заработать много на чем. Если он продолжает хвататься за все — его либо разрывает в клочья, либо на руках у него



оказывается куча мелких дел, приносящих мелкие деньги. Но не остается ни времени, ни мозгов на что-то большое.

3. Поэтому начинающим предпринимателям стоит учиться хвататься за любую возможность заработать или зарабатывать на любой возможности, за которую схватился. А признак взросления — научиться отказываться от того, на чем можно заработать.
4. Даже более того, уровень взрослости предпринимателя определяется тем, от каких возможностей заработать денег он сознательно отказывается.