

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

ноябрь

2020

Найди идею

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

Подписаться

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

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

Инстаграм: <https://www.instagram.com/temnografika/>

УЧИТЬСЯ

Product University: <https://productuniversity.ru>

ИНВЕСТИЦИИ

<https://unitedinvestors.ru/>

Неоригинальный Red Bull

1. Часто Red Bull приводят в качестве эталонной модели бизнеса. Начали с нуля, стали лидером на рынке энергетических напитков, прибыльные, остались частной компанией.
2. Это да, но стоит вспомнить историю. Маркетинговый директор немецкой компании Blendax, производящей зубную пасту, Дитрих Матешиц в 1982 прилетел по делам в Таиланд, и его замучил джетлаг. Он случайно купил местный энергетический напиток Krating Daeng, который избавил его от мучений. Этот напиток производился в Таиланде с 1976 года.
3. Напиток так восхитил Дитриха, что в 1984 году он заключил партнерство с семьей Йувидхийя, владевшей напитком, на выпуск адаптированной версии Krating Daeng для европейского и американского рынка. Каждый из партнеров вложил по \$500K в совместное предприятие. В 1987 году адаптированный напиток ворвался на рынок под названием Red Bull.
4. Поэтому я не спорю с тем, что Red Bull — это хороший пример хорошей компании. Я только обращаю внимание, что эталонные примеры, на самом деле, часто начинаются не с нуля, а с умения разглядеть перспективный продукт для клонирования. Возможно, это более короткий путь к результату, чем изобретение велосипедов.



Интервальный маркетинг

1. Есть такое понятие — «жизненный цикл продукта». Это кривая, похожая на удава, съевшего слона. Сначала медленный рост, потом убыстрение, потом выход на плато, потом резкое падение и медленное умирание.
2. Чтобы обеспечивать неуклонный рост, компания должна планировать выпуск новых продуктов так, чтобы рост нового продукта накладывался на плато предыдущего продукта и в дальнейшем компенсировал его падение.

3. Кажется мне, что такая же кривая работает и на микроуровне. Объявил что-нибудь новенькое о своем продукте, пошла волна интереса, потом спрос стабилизировался, а потом пошел на спад. Потому что всех, кого мы могли зацепить старой новостью, мы уже зацепили. Потому что кто-то из конкурентов объявил что-то свое новое. И никакими напоминаниями, и ретаргетингами в конце микроцикла волну спроса уже не реанимируешь.
4. Кстати, в этот момент можно перестать мучить себя и других вопросом — «что ухудшилось в продукте, почему перестали приходить покупатели?». Ничего не ухудшилось. Кроме одного — он перестал быть новым.
5. Чтобы начался новый микроцикл роста интереса к продукту, нужно опять объявлять что-то новое и интересное. По мои наблюдениям длительность такого микроцикла составляет около трех месяцев.
6. Поэтому продуктовую разработку стоит разбить на трехмесячные циклы — каждые три месяца выкатывать что-то новое и интересное. Чаще — не нужно, реже — опасно. Маркетинговую активность синхронизировать с выкатками. Сначала сильная активность на расширение аудитории, потом уменьшение активности с переходом на ретаргетинг.
7. В общем, не нужно пришпоривать лошадь, которая перестала всех интересовать. Лучше придумать, как вернуть к ней интерес.



Стокгольмский синдром стартапера

1. Еще одна причина, почему важно делать MVP очень быстро — чтобы не было жалко бросить идею, если эксперимент не дал нужного результата.
2. Чем больше времени и сил ты потратишь на свою идею — тем выше вероятность, что ты станешь ее заложником. Классический стокгольмский синдром — когда заложник начинает испытывать парадоксальную привязанность к своим мучителям.

3. Вот так и рождаются чемоданы без ручки — которые и тащить тяжело, и бросить жалко.
4. Долго занимаетесь своим проектом без заметного результата? У вас точно не развился стокгольмский синдром?



Сердце или мозги

1. Написали вчера в комментариях: «Мне кажется, не надо путать роль инвестора и роль основателя. Инвестор — да, должен сливать плохие активы, избегая риска. Основатель же как мать должен верить в свой проект, пока он еще дышит.»
2. Хм. А мне казалось всегда, что основатель — это первый инвестор своего стартапа. И неважно, что он инвестирует — время или деньги.
3. Вспомнил, что Черчилль сказал: «Если вы не либерал в 25 — у вас нет сердца. Если вы не стали консерватором к 35 — у вас нет мозгов».
4. Наверное, это прикладывается и к разнице отношения к своим стартапам.



Чем мы торгуем?

1. В дурацкой книге наткнулся на отличную фразу: «Мы предпочитаем торговать не товарами, а возможностями».
2. Можно продавать теплую и красивую норковую шубу, а можно продавать возможность найти богатого мужа. Можно продавать искусство презентаций, а можно продавать возможность поднять миллион долларов инвестиций. Можно продавать повышение компетенций, а можно продавать возможность устроиться на работу в Гугл или Фейсбук.
3. Парадокс еще и в том, что некоторые вообще неосознанно продают возможность потерять. Многие презентации стартапов продают

возможность дать им денег, а не заработать на себе. Образовательные курсы — потратить время на изучение чего-нибудь.

4. Практический вывод. Чего в нашем продукте не хватает, чтобы получить право называться возможностью? Вот это и надо развивать, и на этом базировать свой оффер.



От кого зависит выручка?

1. Парадоксально, но факт. Три отдела по двадцать продавцов приносят выручки меньше, чем шесть отделов по десять продавцов. А шесть по десять — приносят меньше, чем десять по шесть.
2. Хотя во всех этих вариантах общее количество продавцов одинаковое. И, чисто теоретически, надо было бы планировать на одинаковое количество продавцов одинаковую выручку.
3. Сразу напрашивается аналогия с высказыванием маршала Жукова: «Армией командую я и сержанты».
4. В общем, перед тем, как начинать увеличивать количество линейного персонала — надо открыть школу сержантов. А чтобы этого не забывать — можно ввести себе правило планировать выручку не от количества продавцов, а от количества сержантов (РОПов).



Нелогичное окно возможностей

1. Вчера в очередной раз читал, как известный стартап-гуру советовал стартапам искать боль потребителей. Блин, ну вот какую боль снимает суперуспешный ТикТок? Или Твиттер? Или Инстаграм? Или Фейсбук?
2. Кстати, отсутствие боли не означает, что конкурентов нет. У того же ТикТока — это Инстаграм, у которого он отжирает экранное время. Поэтому вместо поиска воображаемых болей лучше смотреть на то, что люди делают. И создавать этому конкурентов.

3. Если присмотреться, то окажется, что люди в огромном количестве делают странные и нелогичные вещи. И это охрененное окно возможностей. Пока основная масса стартаперов пытаются искать логичные боли — можно заняться созданием конкурентов нелогичным (но частым) действиям.
4. Причем конкурент получается вполне себе логичным. Люди совершенно нелогично зависают в Инстаграме в каждую свободную минуту. Но совершенно логично, что динамичные тиктоковские видосики прикольнее, чем статические фотографии.



Закон сообщающихся морковок

1. Есть два типа мотивации — морковка сзади (уговоры, подпинывания, выговоры, штрафы, угрозы увольнения и т.д) и морковка спереди (премии, продвижения по карьере, опционы и т.д.).
2. На нижнем уровне иерархии компании работают сотрудники, на которых действует только морковка сзади. На самом верхнем (например, владельцы) — только морковка спереди. Значит, между этими состояниями — непрерывная вертикальная шкала уменьшения необходимости одной морковки и повышения значимости другой.
3. Тогда критерием для продвижения сотрудника по карьерной лестнице является не рост уровня компетенций, а увеличение влияния морковки спереди на его результаты. С одновременным уменьшением необходимости морковки сзади.
4. Практический вывод. Сначала на предыдущем уровне нужно найти тех, на кого морковка спереди работает лучше, чем для других — а уж потом их продвигать. А не продвинуть, а потом мучиться.



Губит не прокрастинация, а инерция

1. Мы всё время собираемся на борьбу с прокрастинацией, неспособностью начать что-то новое.

2. Но мы не с тем боремся. Ведь мы же всё время чем-то заняты. Значит, чтобы начать что-то новое, мы должны перестать делать что-то старое.
3. Поэтому бороться надо не с прокрастинацией, а с инерцией — нежеланием бросить что-то, что мы делаем.
4. Практический вывод. Начать нужно с того, чтобы выбрать, что мы бросим.



Не «почему?», а «когда?»

1. Вы слушаете подкасты? А ваши знакомые? У меня есть только один знакомый, который регулярно слушает подкасты, потому что у него вошло в привычку включать их в машине по дороге на работу и с работы.
2. В мире куча хороших новостных сайтов, но мы больше и чаще читаем тот, который привыкли читать за утренним кофе.
3. Что вы делаете, стоя в очереди и изнывая от безделья? Берете телефон и возите пальцем по инстаграмовской ленте? В этом сила Инстаграма — привычка делать это, когда нечего делать.
4. Главная метрика популярного продукта — регулярность его использования. Регулярность — это не следствие регулярного выбора «кто хороший, кто плохой». Мы бы свихнулись, ежеминутно делая выбор. Регулярность — это следствие привычки.
5. Если мы хотим сделать наш продукт популярным — у людей должна возникнуть привычка его использования. Что мы делаем для того, чтобы воспитать привычку? Не убеждать, что у нас хороший продукт, а воспитать привычку — это разные наборы действий с разной механикой.
6. Чтобы воспитать привычку — нам сначала надо понять, к каким внешним триггерам мы хотим привязать эту привычку. Получается, что самый главный вопрос, на который нам надо искать ответ — не «Почему?» (наш продукт будут использовать), а «Когда?» (его будут

использовать). Тогда у нас появится понятная цель, под которую мы можем начать подбирать средства.



Лебедь, рак и щука бизнес-модели

1. Большинство уже понимает, что потребитель и платательщик сервиса могут быть разными людьми (ролями). Например, потребляет игрушки ребенок, а платит за них родитель.
2. Какая самая главная проблема у производителей игрушек? Должны сойтись две звезды — ребенок должен игрушку захотеть, а родитель должен считать, что она полезна. Или обратная ситуация. В чем проблема многих образовательных курсов для подростков? Родители считают, что вот такой-то курс жутко полезен, но не может «продать» его ребенку.
3. Когда у продукта разные платательщик и потребитель — это удваивает проблемы разработчика продукта.
4. Но тут понял, что головная боль производителя может не только удваиваться, но и утраиваться. Кроме плательщика и потребителя может появиться еще и отдельный заказчик. Заказчик — это тот, кто ставит задачу на результат и оценивает ее выполнение.
5. Возьмем, к примеру, школу. Потребитель — ребенок. Плательщик — родители. А кто заказчик? Родители? Ни фига подобного. Заказчик — государство. Именно оно ставит задачу, какого типа людей должна выпускать школа. Оценку результата государство проводит по установленным собой стандартам ЕГЭ. Ребенок хочет одного. Родители тянут каждый в свою сторону понимания сути обучения. А школа должна ковать кадры по стандартам государства. Поэтому директора школ вынуждены бежать в три разных стороны.
6. Точно так же на разрыв работают курсы, ориентированные на трудоустройство. В простейшем случае — потребителем и плательщиком выступает студент, заплативший за свое обучение. Значит ли это, что мы должны полностью оптимизировать процесс под

этого человека? Нет. Потому что заказчиком таких курсов являются будущие потенциальные работодатели. И процесс обучения должен быть оптимизирован под них. Но в такой извращенной конфигурации, чтобы еще и не отпугивать будущих студентов.

7. Итак. Для создания востребованного продукта нужно понимание всех заинтересованных в нем лиц. Возьмите на заметку, что этих лиц, оказывается, может быть не привычных два (плательщик и потребитель) — а три (плательщик, потребитель и заказчик). Упустите кого-то из них — можете лохануться с идеологией и бизнес-моделью продукта.



Выжившего за ошибки не судят

1. А чего все привязались к ошибке выжившего в бизнесе? Мне уже несколько раз комментировали в ответ на мои примеры — мол, это «ошибка выжившего». История Apple — ошибка выжившего, взлет Фейсбука — ошибка выжившего, Инстаграм — ошибка выжившего и так далее.
2. Процент стартапов, ставших успешными бизнесами, настолько мал — что любой успешный бизнес можно назвать ошибкой выжившего.
3. Поэтому копирование ошибки выжившего вполне может стать ошибкой выжившего, которая приведет стартап к успеху.
4. И всё еще хуже. Ведь рецептов создания успешного бизнеса нет. Это значит, что набор общепринятых логичных шагов вряд ли приведет нас к успеху.
5. Может быть, весь секрет в том, чтобы совершать неочевидные и кажущиеся нелогичными шаги, которые в будущем очередные комментаторы могут назвать ошибкой выжившего?
6. [...Ушел думать над нелогичными шагами]





Top Apps Worldwide for October 2020 by Downloads (Non-Game)



Overall Downloads	App Store Downloads	Google Play Downloads
1 TikTok	1 TikTok	1 TikTok
2 WhatsApp	2 ZOOM	2 WhatsApp
3 Facebook	3 YouTube	3 Facebook
4 Instagram	4 Instagram	4 Snack Video
5 ZOOM	5 Taobao	5 Instagram
6 Snack Video	6 Facebook	6 ZOOM
7 Messenger	7 WhatsApp	7 Google Meet
8 Google Meet	8 Widgetsmith	8 Snapchat
9 Snapchat	9 Messenger	9 Messenger
10 Telegram	10 Gmail	10 Telegram

Note: Does not include downloads from third-party Android stores in China or other regions. TikTok includes downloads of Douyin.

Чем инвестор отличается от литературного критика?

1. Я не могу себе представить литературного критика, ищущего достоинства в творчестве Дарьи Донцовой. Зато любой инвестор готов обсудить, в чем гениальность создателей ТикТока.
2. А вы как решаете, каким должен быть ваш продукт — как литературный критик или инвестор?



Зачем бесплатно жрать то, за что вы не готовы платить?

1. Давайте проведем мысленный эксперимент. Возьмем популярного блогера Васю Пупкина. И представим, что он перешел из публичного режима на платную подписку. Сколько человек начнет платить за контент? Судя по статистике — 1–2%.
2. В качестве проверочного бенчмарка можно взять одну из популярнейших американских рассылок The Hustle с больше чем 1 миллионом подписчиков и 45% открываемости. Они запустили платную подписку Trends. Сейчас у Trends около 6500 подписчиков. То есть платных подписчиков порядка 1.5% от открывающих бесплатную рассылку.
3. Если спросить у бесплатных читателей, почему они не перешли на платность, то разные формулировки ответов будут сводиться к одному — «нет ценности, за которую стоит платить».
4. Странный вопрос — а зачем тогда 98% бесплатно читает то, в чем не видят ценности? Кто-то может докопаться и сказать, что ценность не соответствует цене. Помилуйте, если обычная цена подписки в \$5–10 за месяц является верхним порогом ценности данного контента, это всё равно, что ценности нет. Ценность ведь всегда выше цены. Чем больше разница — тем сильнее тяга к покупке.
5. Все укладывается в рамки поведенческой (бихевиористской экономики). Как в примере из книги Талера — когда большинство готово съездить в другой магазин в десяти минутах от первого, чтобы купить товар за \$35 вместо \$45. Но не готово потратить эти же десять минут, если разница в цене \$440 вместо \$450. Люди сравнивают \$10 экономии с ценой товара, а не с ценой собственного времени.
6. Первый вывод общечеловеческий — можно сэкономить кучу времени, если даже бесплатно не читать то, за что вы не готовы платить.
7. В качестве практического вывода для стартапов можно еще раз напомнить, что бесплатно раздавать свой продукт, чтобы протестировать его будущую востребованность за деньги — абсолютно бессмысленное занятие. Если вы продукт собираетесь продавать — то

надо проверять, не будут ли им пользоваться, а готовы ли будут за него платить.



Ни хрена не аналог

1. «Здравствуйтесь, у нас есть платформа для онлайн-мероприятий. Наш аналог — это американский Hopin, который на днях стал единорогом».
2. Хм. Мало того, что Hopin — это площадка для онлайн-мероприятий. Таких аналогов пруд пруди. Особенность Hopin в том, что он каким-то макаром умудрился вырастить за 9 месяцев ARR с \$0 до \$20M. В марте у Hopin было всего 16 тысяч посетителей в месяц, в июне — 175 тысяч, а сейчас — 3Ю5 миллиона зарегистрированных пользователей. Из-за высокого спроса на свои услуги они были вынуждены увеличить с весны количество сотрудников с одного до 215.
3. Эллочка-людоедка тоже считала своим аналогом-конкурентом Вандербильдшу. И многие стартапы хотят назвать — и называют — своим аналогом Hopin.
4. Но кажется мне, что аналогом можно называться даже не по тому, какой ты продукт делаешь, а по тому, как ты растешь. Даже если продукт совершенно другой. Называют же Теслу «айфоном на колесах». Потому что называть Теслу аналогом айфона есть больше оснований, чем называть аналогом айфона какой-нибудь смартфон производства Вынь-хуя с задворков Поднебесной.
5. В общем, с моей точки зрения, аналог — это то, на кого ты похож по организации продаж, динамике роста и позиционированию. А вовсе не по тому, на кого вы похожи по внешнему виду. Имейте это в виду, в следующий раз, когда вы используете слово «аналог». И рассказывайте для этого побольше не о том, «что» вы делаете, а о том — «как»



Пять способов определения идеальной целевой аудитории

1. Ваша идеальная целевая аудитория — это прежняя версия вас самих. Вы понимаете их проблемы. Вы понимаете их цели. И вы на своем опыте сделали что-то, чтобы пройти этот этап. Вам знаете, на что надавить. Вы знаете, куда их поманить. И вам есть, что им сказать.
2. Идеальную целевую аудиторию определяет не соцдем, а психологические проблемы. Продукт, созданный для «молодых мам» — будет слишком обо всем и ни о чем. А вот для мам, которые волнуются, что они плохие родители, или для мам, которым надоело быть только мамами — можно создать что-то точно бьющее в цель.
3. Что их раздражает? Их раздражает то же, что и вас? Это идеальная целевая аудитория. Собирать вокруг того, что раздражает, гораздо легче, чем призывать оторваться от дивана и сделать что-то полезное.
4. Не распыляйтесь. Много кто может считаться подходящей целевой аудиторией — типа ваш продукт могут покупать эти — поэтому и для этого, те — потому и для того, а еще вот те — еще по какой-то странной причине для какой-то странной цели. Лучше сфокусироваться на 20% возможных вариантов, где вероятность покупки находится на уровне 80%. А не тратить 80% усилий с эффективностью 20%.
5. Поиграйте в последнего оставшегося в живых. Трудно сразу найти фокус на нужной целевой аудитории. Можно начать с широкого охвата, но каждый месяц выкидывать по одному сегменту, который хуже других отзывается на то, что вы делаете. Через год вы выкинете всех лишних и останетесь с идеальной целевой аудиторией.

Подсмотрено здесь: <https://medium.com/better-marketing/5-ways-to-identify-your-ideal-audience-72aa43698c3a>



Тактика масштабирования

1. Как только речь заходит о стратегии масштабирования, так начинаются мутные разговоры о тех временах, когда космические корабли будут бороздить просторы Вселенной.
2. Стратегия — это последовательность выполнения тактических шагов. Нельзя стать мускулистым красавцем, не подтягиваясь каждый день по 10–20 раз. Нельзя построить масштабируемый бизнес, не занимаясь тренировкой и тестированием масштабирования каждый день.
3. Самый простой тактический шаг к масштабированию — удваивайте затраты на то, результат чего может утроиться. А на все остальное — уменьшайте.



Что бы еще такого сделать?

1. Мысли о развитии продукта начинаются обычно с вопроса: «Что я могу в него добавить?». Фигурная постановка задачи. Мы много чего можем сделать, но будет ли это востребовано нашими пользователями?
2. Гораздо более конструктивная формулировка: «Что еще делают наши пользователи? Чему из этого и как мы можем помочь?». Ключевая вещь: не «что еще они могли бы делать с нами?», а «что они уже делают, что мы можем взять на себя?».



Богатый фаундер, бедный фаундер

1. Вау! Помните историю про Million Dollar Homepage? Когда чувак сделал страницу из миллиона пикселей, продавал пиксели за \$1 и заработал \$1,037,100. Оказывается, это был будущий основатель единорога Calm, собиравший таким образом деньги на обучение в университете.
2. Илон Маск продал свой стартап Zip2 за \$22M перед тем, как начать строить автомобили и ракеты. Братья Коллисон создали сервис для управления аукционами на eBay и продали его за \$5M перед тем, как

основать Stripe. Даниель Эк стал миллионером в 23 года, продав свою компанию за \$1.25M, а потом создал Spotify.

3. Является ли доказанное умение зарабатывать деньги квалифицирующим признаком для основателя стартапа, который может выстрелить? Если даже и не может — это обычно четко разделяет психологию двух типов основателей.
4. Богатые фаундеры опираются на накопленный опыт и имеющиеся ресурсы. Другими словами, они в первую очередь рассчитывают на себя. Они уже проверили и знают, что успех зависит только от них самих.
5. Бедные фаундеры не имеют опыта своего успеха. Поэтому они (пусть даже и подсознательно) считают, что их будущий успех зависит от экспертизы, связей и денег менторов и инвесторов. Этот психологический перекос очень хреново влияет на стартап.
6. Хорошая мысль для будущих фаундеров. Перед тем, как замахиваться на единорога — сделайте бизнес и заработайте на нем денег. Это лучше, чем надеяться на чужой опыт и чужие деньги на следующем большом старте.

Мысль подсмотрена здесь: <https://entreneurshandbook.co/the-difference-between-rich-founders-and-poor-founders-from-an-ex-vc-d554d07c4d44>



Не больше, а чаще

1. Довольно тяжело размышлять о том, как увеличить продажи. В голову сразу начинают лезть мысли на тему «что бы такого в продукте улучшить». Фантазии, в общем, всякие начинаются.
2. С другой стороны, что значит «увеличить продажи»? Это значит, что должно сократиться время между продажами.
3. И тут наступает волшебный момент истины. Если мы переформулируем задачу с «как увеличить продажи?» на «как сократить время между продажами?» — мы вдруг сразу начинаем думать категорией действий.

Причем действий, направленных не внутрь — на продукт, а вовне — на продажи. Например, «что прямо сейчас я могу сделать, чтобы следующая продажа произошла быстрее?». Или «что надо начать регулярно делать, чтобы чаще подталкивать людей к покупке?».

4. Попробуйте. Помогает.



Пора завязывать с идеями

1. «Мне тут вчера пришла в голову идейка...». А после этого обычно идет поток сознания про очередного сферического коня в вакууме.
2. Лучше перестать придумывать идеи и начать формулировать теории. У теорий есть несколько важных преимуществ перед идеями.
3. Теория появляется, когда нужно объяснить факты, а не выразить мнение. Слишком много продуктов умерло из-за того, что их создатели считали, что «людям нужна вот такая штука».
4. Теория — это система. Новый продукт и его стратегия развития должны базироваться на системном явлении, а не случайности или частности. Иначе это будет не продуктом, а фичей.
5. Теория появляется для объяснения чего-то, что раньше было не так часто или не так важно — а сейчас стало. Взлететь новый продукт может только на происходящих сейчас изменениях. Всё старое уже придумано до нас.
6. Теория — это то, что по определению требует проверки и доказательства. В идеи мы обычно настолько сильно верим, что начинаем тратить время и деньги на создание продукта, не проверив даже его востребованность.
7. В общем, если у вас есть идея — превратите ее теорию или убедите. Для превращения идеи в теорию нужно ответить на несколько вопросов:
— Какие наблюдаемые факты наша теория должна объяснить?

- На каких происходящих сейчас изменениях основывается наша теория?
- Какой системный сдвиг наша теория описывает?
- Какой эксперимент можно поставить, чтобы проверить верность нашей теории? (Кстати, это и есть, MVP)

Отправная мысль подсмотрена тут: <https://medium.com/swlh/startups-need-to-stop-having-ideas-and-have-theories-instead-af92b56c365>



Ты — это то, что ты убиваешь

1. Написали мне в комментарии: «В книге парня, который делал Excel в Microsoft, есть одно правило найма — кандидат должен быть достаточно умён и должен доводить дело до конца. Все остальное неважно.».
2. Подумал, что это же правило для предпринимателя имеет одно маленькое, но важное дополнение. Умение «доводить дело до конца» критично, но «конец» может означать либо «получение результата», либо «конец» в смысле конца продукта, если он не даёт нужного результата.
3. Предпринимателю нужно уметь убивать. Даже больше того — уровень предпринимателя определяется тем, проекты какого уровня он убивает. Чем выше — тем выше.
4. Какой последний проект вы убили? Не который сам умер — а который вы прибили, когда этого никто не ожидал.



Меньше — это больше

1. У американских морских котиков есть правило 40%. Если ты чувствуешь, что полностью выдохся — на самом деле, 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 в том, чтобы раз за разом стараться уменьшать усилия, необходимые для получения текущего уровня результатов. Пропорционально уменьшению усилий будет подниматься потолок возможного роста.
4. Поэтому интересный вопрос не только в том, чего вы можете делать больше. А в том, чего вы можете делать меньше — не теряя при этом результативности. Оно и будет расти.



Здравствуй, Илон Маск

1. Общение можно назвать конструктивным, если в ходе разговора тебе самому удалось сформулировать, что конкретно ты сейчас делаешь (или не делаешь) как мудака.
2. Только это чувство может подтолкнуть к решительным действиям. А наличие действий по результатам и является определением конструктивности.
3. Если ты достаточно умен, то в разговоре сам с собой ты можешь убедить себя в чем угодно. Поэтому стоит общаться. А в собеседники выбирать тех, рядом с кем ты вероятнее всего можешь почувствовать себя мудаком.
4. Поставил мысленный эксперимент и попробовал рассказать Илону Маску о том, чем я занимаюсь. Что-то мне прямо нехорошо стало...



Минимальный цепляющий оффер

1. Давайте забудем про минимальный жизнеспособный продукт (MVP). Слово «продукт» заставляет нас всё усложнять. Лучше начать с более простой вещи — минимального цепляющего оффера.
2. Минимальный цепляющий оффер может быть одним предложением (фраза Тревиса Каланика про Uber: «вы нажимаете кнопку и через 5 минут приезжает Мерседес S-класса, чтобы отвезти вас, куда хотите») или коротким видео (как видеоролик Дропбокса, после которого они за одну ночь набрали 45 тысяч человек в листа ожидания сервиса).
— Uber: https://youtu.be/jT_1cxbM098
— Dropbox: <https://youtu.be/7QmCUDHpNzE>
3. Как ни смешно, но самый простой MVP — это минимальный цепляющий оффер с кнопкой для действия. Если оно не сработало, то нечего и огород городить.
4. Если MVP не работает — прекратите переставлять абзацы местами и перекрашивать кнопки. Выкиньте всё. Вообще всё. И займитесь созданием и проверкой минимального цепляющего оффера.



Почему не сейчас?

1. Большие компании стараются расти сильнее органического темпа роста, покупая другие компании и стартапы.
2. Почему большинство стартапов мечтает продаться, а не купить другой стартап? Потому что они по умолчанию считают себя в позиции жертвы?
3. В общем, у венчурного стартапа есть только два пути — покупать или быть купленным. Зачем откладывать принятие решения о том, кто ты есть, на когда-нибудь потом?



Почему у стартапа нет денег

1. Во вчерашнем посте я задался вопросом, «почему стартапы редко покупают другие стартапы, чтобы расти быстрее рынка и конкурентов?». На что получил комментарии типа «Не покупают, потому что у них нет денег».
2. Понятно, что стартап вряд ли может заработать на ранних стадиях столько денег, чтобы купить кого-то ценного. Поэтому речь идет об инвестиционных деньгах. И можно задать другой вопрос: «Почему у стартапа нет инвестиционных денег?».
3. Три простых факта. Первый — вокруг есть довольно много людей, у которых есть значительные суммы денег. Второй — большинство из них не знает, куда сейчас можно вкладывать деньги. Третий — люди с деньгами обычно могут отличить выгодное дело от невыгодного (по соотношению риска и доходности).
4. Один простой вывод. Если стартап не может поднять инвестиций — он либо занимается невыгодным делом, либо обошел недостаточное количества людей с деньгами, чтобы это утверждать.



Кто ясно мыслит — тот ясно излагает

1. Не бывает «сырых» презентаций. Бывают сырые основатели, занимающиеся сырыми проектами.
2. Если у вас получается хреновая презентация — надо не дизайнера вызывать, а навести порядок сначала у себя в голове, а потом в проекте.



Я сам — от нуля до единицы

1. Питер Тиль в своей книге «От нуля до единицы» писал, что есть принципиальная разница в движении стартапа от 0 до 1 (создать новое) и от 1 до N (масштабировать созданное).

2. Если вернуться к моей любимой теме инвестиций в людей (а не в проекты) — такая критичная разница тоже есть. Инвестировать можно только в людей на этапе от 1 до N — создание других проектов после первого.
3. Потому что до этого человек должен самостоятельно пройти этап от 0 до 1 — создать что-то своё первое работающее. Дело даже не в том, чего именно. Потому что это этап создания нового себя.
4. Следствие довольно парадоксальное. Первый проект нужно выбирать не по критерию «он может стать единорогом», а «он может сделать единорогом меня». То есть на нем можно за максимально короткое время прокачать то, что ты еще не умеешь, и получить измеримый деньгами результат, это подтверждающий.