

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

январь

2022

Новые интересные стартапы

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

Читать

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

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

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

Учиться

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

Инвестиции

<https://unitedinvestors.ru/>

Почему стартапу стоит фокусироваться только на одном оффере для одной аудитории?

1. Потому что это отличный критерий для отсеечения изначально негодных идей.
2. Если вы заранее понимаете, что не можете кратно расти только на этом ближайšie несколько лет — на хрена вы вообще решили тратить время, деньги и мозги на такой маленький рынок?



Минимальный стратегический найм

1. Если хорошенько задуматься, есть неожиданная разница в целях посевного раунда инвестиций и первого раунда инвестиций на рост.
2. Лозунг посевного раунда: «Посмотрим, сможешь ли ты сделать это сам?». Лозунг раунда А: «Посмотрим, можешь ли ты нанять людей, которые сделают это за тебя»? Ибо самая частая болезнь роста стартапа — это неспособность основателя превратиться в CEO.
3. Чтобы попасть в список кандидатов на инвестиции, нужно хоть что-то предъявить. Понятно, что на посевном раунде — это минимальный жизнеспособный продукт. А что предъявлять на раунде А? Максимальный жизнеспособный продукт? ;-) Или что?
4. Так ведь явно ответ вытекает из лозунга раунда А. Нужно предъявить «минимальный стратегический найм». То есть нанять первого профессионала высокого уровня, способного выполнять часть стратегических задач по росту за тебя, и показать первые результаты его работы.
5. На мой взгляд, это просто отличный критерий, который не лежит на поверхности, но который много о чём говорит. Готовитесь к подъему инвестиций на рост? Тогда первый вопрос — какого профессионала нужно нанять первым, и какую задачу перед ним поставить.



Вот и поговорили...

1. «Наш стартап решает вот такую проблему». Да хрен с ними, с проблемами. Какие новые возможности вы открываете?
2. «Вы теперь можете делать вот это». Да не хочу я ничего делать. Я хочу что-то получать.



3.6 Annual NFT Trading Volume



Methodology: Total trading volume that occurred on SuperRare, Opensea, Rarible, Nifty Gateway, Foundation, Hic et Nunc, Art Blocks, MakersPlace, KnownOrigin, Async Art, NBA Topshot, Axie Infinity, Aavegotchi, and Zed Run

Что делает актив «реальным»?

1. Люди, торгующие акциями на бирже, упрекают любителей NFT в том, что NFT не являются «реальным активом» в отличие от акций.
2. Умоляю вас, при значении P/E (цена акции к прибыли на одну акцию) больше 10 — мы можем окупить стоимость приобретения акции дивидендами не менее, чем за 50–100 лет (учитывая что дивиденды пускают в лучшем случае до 20% прибыли). А если принять во внимание,

что P/E популярных акции достигает и 100, и 200 — окупаемость актива за тысячу лет не делает его «реальным».

3. Так что, и там, и там мы владеем только набором цифр — записью в реестре акционеров или токеном. Заработать на котором мы можем, только его перепродав.
4. И в этом главное отличие акций от NFT. Акции в общем случае обладают мгновенной ликвидностью — мы их можем продать в ту же секунду, как только этого захотим. Ну да, «культовые» NFT типа Криптопанков мы тоже можем быстро продать. Но если мы будем упираться в «культовость», то мы сведём NFT к рынку торговли предметами искусства, который по своему объёму и рядом не стоит с рынком акций.
5. Что же обеспечивает высокую ликвидность акций? Биржа? Нет, биржа — это только механизм, поддерживающий возможность быстрой ликвидности.
6. Высокую ликвидность акций обеспечивает обстановка ежедневной игры. Каждый день есть надежда на каких-то акциях заработать и опасения на каких-то проиграть. Отсюда и ежедневные покупки, и ежедневные продажи, и ежедневные опционы, и ежедневные шорты. Которые в свою очередь вызывают ежедневные колебания цен акций, которые в свою очередь вызывают новые покупки и продажи фишек на этом игровом столе.
7. Откуда эти постоянные взлёты и провалы надежд? Потому что каждый день случаются инфоповоды для этого. Тут дефицит чипов, тут засуха, тут ураган, тут выступили с речью — и это повлияет на вот это, а вот это повлияет на курс акций таких-то компаний. Плюс к этому каждая компания генерирует свои инфоповоды — тут новая версия, здесь выход на новый рынок, там новый крупный контракт, а вот тут квартальный отчёт.
8. А какие инфоповоды есть у 99.99% NFT, кроме надувания щёк их создателей, кураторов, покупателей и перепродавцов. И даже это они не умеют делать постоянно и регулярно ;-)

9. Итак, что делает актив «реальным»? Его высокая ликвидность. Его можно быстро продать. Потому что всегда найдётся кто-то, кто готов в него инвестировать.
10. Вывод довольно неожиданный. Что больше всего влияет на стоимость нашего стартапа? Постоянство и регулярность инфоповодов, отличающихся от простого надувания щёк. Поэтому стоит задуматься — а много ли таких «реальных» поводов мы даём, чтобы наш стартап считался «реальным» активом? Что-то мне подсказывает — что маловато.

PS Этот пост не является рекламой NFT. Я просто в некотором ахуе уже полгода смотрю на то, что происходит на этом рынке, и думаю, можно ли это как-то конструктивно использовать. Для тех, кто не обращал на это внимание, напомню, что объем рынка NFT в 2018 году составил \$1.5M, в 2019 — \$8.6M, в 2020 — \$85.7M, а в 2021 — сразу скакнул на \$19.6B. Да-да, миллиардов долларов, это не опечатка.



Временная петля

1. Чтобы не оказаться в положении белки в колесе, затевать что-то стоит, когда ты планируешь либо а) постепенно уменьшать количество времени, которое ты на это тратишь (сохраняя уровень результата), либо б) постепенно растить результаты (не увеличивая количество затрачиваемого на это времени). Идеальный вариант, конечно — и то, и то одновременно ;-)
2. Потому что время — это единственный ресурс, который мы даже теоретически не можем купить, восполнить или занять.
3. Просто поразительно, как настолько простой критерий способен отсеять 90% вариантов действий, которые мы собираемся предпринять для улучшения собственного благополучия.



Третий критерий для выбора партнёра по бизнесу

1. По 50% вопросов вы должны быть вначале несогласны друг с другом. И в 50% подобных случаев вы должны быть в результате неправы. Зачем вам партнёр, не имеющий собственного мнения? Или тот, которого вы всегда умнее?
2. Какие остальные два критерия?
3. У вас должен быть одинаковый уровень амбиций. Неизбежен конфликт интересов между человеком, рвущим задницу на британский флаг, чтобы построить компанию на миллиард, и тем, кому достаточно зарабатывать на комфортную жизнь.
4. Вы должны учиться одинаково быстро. Иначе второй партнёр рано или поздно окажется для вас сначала обузой, а потом помехой.



Оплата за отсутствие результата. Или нет?

1. Гендир одной американской компании предлагает подарить каждому новому сотруднику по 5 тысяч долларов, если тот согласится уйти из компании в течение двух недель после найма.
2. Интересно, что эксперимент начался в мае 2020 с суммы в 2,5 тысячи долларов. В тот момент никто из вновь нанятых 38 сотрудников на это согласился. Судя по всему, с тех пор количество желающих сильно не выросло — поэтому недавно он принял решение увеличить эту сумму в два раза.
3. Парадоксально, но факт — дешевле напрямую заплатить плохо мотивированному человеку, пусть даже и прошедшему все фильтры отбора, чем держать его в команде. Мало того, что он сам не будет работать достаточно эффективно, своим отсутствием мотивации он ещё и будет разлагать других.
4. Забавно, но рекрутеры и образовательные курсы с оплатой по результатам трудоустройства зарабатывают бонусы за пристроенных на работу в компанию кандидатов. Хотя выгоднее для них и полезнее для

компаний будет другая модель — оплата за каждого подходящего по формальным признакам кандидата, которого они порекомендуют не брать на работу в эту компанию. Ведь тех, кого не стоит брать, гораздо больше тех, кого стоит.

5. Можно, наверное, назвать эту модель «оплата за отсутствие результата»? ;-) Хотя почему «отсутствие результата»? Ведь негативный результат — это тоже результат.

Источник про эксперимент: <https://www.businessinsider.com/trainual-software-ceo-pays-employees-5000-quit-retain-top-talent-2022-1>



Вот тебе 100 тысяч рублей

1. Самый быстрый и дешёвый способ проверить основателя начинающего стартапа на профпригодность. «Вот тебе сто тысяч рублей на месяц на найм нового сотрудника». А через месяц прийти и проверить, что произошло с выручкой.
2. Если никого не успел нанять — значит не умеет нанимать или ищет волшебных людей типа «отличного продажника». Если нанял, а выручка не выросла — значит, он не понимает, как масштабироваться. То есть нанимает не тех не на то и не для того.
3. Ведь масштабирование — это как раз про найм большего количества людей, заряжаемых на кратный рост выручки. Если он 100 тысяч рублей на это разумно потратить не может, то он точно так же просрёт и 100 тысяч долларов, и миллион.
4. Вся прелесть метода в том, что у большинства из вас наверняка найдётся 100 тысяч рублей ;-) Тренируйтесь на здоровье.



Детей-штангистов не бывает

1. Почему-то многие считают, что стартап похож на выключатель. Одно положение — проверка идеи. Потом щёлк — и сразу масштабирование.

Это не так. Потому что между проверенной на востребованность идеей и масштабированием есть мучительный этап роста, постепенного превращения из стартапа в бизнес. От временки из говна и палок — к дому на фундаменте с кирпичными стенами и непротекающим потолком.

2. Ну это как только что из колыбельки решить толкать штангу. Мышцы не выросли, скелет не сформирован, связки слабые — тебя этой штангой просто раздавит всмятку. Так и поднимать инвестиции на масштабирование. только что проверившему идею стартапу — либо не поднимешь, либо лопнешь под их тяжестью.
3. Зато инвестиции на этапе роста принципиально нужны. Потому что нужно вкладываться в людей, выстраивание бизнес-процессов и инфраструктуру темпами, опережающими тем роста выручки. Если собираешься стать чемпионом по подъему тяжестей — нужно жрать как не в себя, чтобы мышцы выросли.
4. А на это нужны деньги. Причём гораздо более скромные, чем на масштабирование — и приходящие постепенно, чтобы большим куском не подавиться и всё съеденное успеть переварить до следующего приёма пищи. И этот этап потребности в деньгах как раз закрывают бизнес-ангелы (индивидуально или синдикатами). Потому что для самого предпринимателя эти суммы уже большие, а для венчурных фондов слишком маленькие.
5. Да и риски всё ещё слишком высокие. Вот этот этап между проверенной идеей и готовностью к масштабированию — и есть настоящая «долина смерти» стартапов. Потому что до него мы долетели на энтузиазме, говне и палках. А тут, блин, надо уже планомерно и последовательно заниматься скучными вещами, требующими совершенно иных компетенций. И на этом очень-очень многие энтузиасты ломаются.
6. Если на самом начальном этапе проверяется идея стартапа, то на этапе роста проверяется его команда. Причём не на то, что она способна продолжать делать то, что делала раньше. А на то, способна ли она начать решать новые задачи в новом режиме. И этот этап необходим. Перепрыгнуть его не получится.

7. Но во всём этом есть и нота оптимизма. Ребёнок не может ускорить своё превращение во взрослого штангиста — время взросления человека, как и беременности, установлено природой. А вот время превращения стартапа в бизнес, готовый к масштабированию, целиком и полностью зависит от основателей. И в первую очередь — от их способности и желания быстро учиться. Хотя тут есть и обратная сторона медали — некоторые предпочитают подольше оставаться детьми.



Без извращений

1. Просто поразительно, как много времени и энергии тратится на придумывание и полировку идей и форматов их реализации.
2. Хотя есть только единственный вопрос, на который стоит себе ответить — «Будет ли это рынок расти?». Если же подходить к себе совсем по гамбургскому счёту — «Начнёт ли сейчас этот рынок расти быстрее других?».
3. Если «нет» — то и большого смысла извращаться с идеями и форматами нет. А вот если «да» — то извращаться опять не стоит. Потому что начинать на растущем рынке можно практически с чего угодно.



Научись вот этому и зарабатывай больше? Ха-ха.

1. Интернет увешан рекламой типа «Научись вот этому и зарабатывай больше!». Хотя B2C-курсы повышения профессиональной квалификации не могут существовать по определению.
2. Смотрите — когда сотрудник будет больше зарабатывать? Когда компания готова ему больше платить. А компания будет платить за то, на чём она будет больше зарабатывать.
3. Даже более того, если компания понимает, что она на этом может больше зарабатывать — она сама будет готова за это платить. И ей даже неважно — хочет этого сам сотрудник или нет. Строем встали и строим пошли учиться ;-)

4. Замечали, например, что встречается не так много рекламы курсов по повышению квалификации продавцов. Почему? Потому что а) нормальные компании сами платят за нормальные курсы для своих продавцов, б) нормальные продавцы знают, что нормальные компании сами заплатят за их обучение, поэтому не собираются за него сами платить.
5. Интересный вывод получается. Если мы умеем делать нормальные курсы для повышения квалификации — лучше продавать их компаниям. На фига нам гоняться по всему интернету за одиночками с рекламой наперевес? А если мы не можем продать наши курсы компаниям — не нужно обещать, что наши выпускники смогут больше зарабатывать. Потому что мы учим их тому, за что компании не готовы больше платить ;-)



Не закукливайся

1. Хорошая привычка, которую стоит завести основателю стартапа — никогда не прекращать нанимать новых людей.
2. Во-первых, ты сможешь смело увольнять тех, кто хуже других справляется со своей работой. Самая хреновая причина держать плохого работника — «мне нечем его заменить».
3. Во-вторых, ты будешь вынужден постоянно придумывать, чем занять новых людей, чтобы они заработали денег на зарплаты тем, кого ты наймешь следующими ;-). Это тупо заставит тебя постоянно искать способы расти по выручке не когда-нибудь, а прямо сейчас.
4. В-третьих, тебе придётся постоянно объяснять им, чем твой стартап занимается, и как они должны помочь ему зарабатывать. К десятому разу ты и сам это поймёшь ;-)
5. Пойди и найми кого-нибудь, наконец.



Умная машинка и тупые винтики

1. Тема «Вот тебе 100 тысяч рублей на месяц — начинай масштабироваться» вызвала возмущённые отклики типа «за такие деньги даже нормального программиста нанять нельзя» или «никакой работник высококвалифицированного интеллектуального труда за месяц никаких результатов показать не может», или «сейчас на рынке труда такой пипец, что нормального сотрудника за этот месяц найти невозможно».
2. Что показывает полное непонимание сути масштабирования. Масштабирование — это когда мы построили такую машинку, в которую мы теперь можем быстро вставлять маленькие тупые винтики, которые в избытке валяются у нас под ногами, и машинка сразу начинает крутиться быстрее.
3. Сама машинка создаётся высококвалифицированным интеллектуальным трудом. А масштабируется она низкоквалифицированной и недорогой рабочей силой — которая выполняет повторяемые стандартные действия по написанным умными людьми инструкциям. Вот в чём фокус.
4. Именно поэтому способность быстро и дёшево нанимать людей, способных быстро увеличивать твою выручку — это единственный признак готовности стартапа к масштабированию.

Исходный пост: <https://t.me/temno/4302>



А мы ушами хлопаем

1. Инстаграм запустил ограниченный публичный тест модели платной подписки. ТикТок заявил о планах внедрить платную подписку. Твиттер уже ввёл платную подписку. Во всех случаях это подразумевает, что часть контента создателей будет доступна только платным подписчикам.
2. Как вы думаете, какой контент будет доступен только за деньги — более крутой, чем бесплатный, или менее интересный и полезный? Думаю, что ответ очевиден. А это означает, что через некоторое время бесплатно мы будем читать только рекламу, замаскированную под контент. Хотя,

если задуматься, так оно уже сейчас и начинает потихоньку происходить ;-)

3. На самом деле в этом нет ничего необычного. Не так уж и давно в доинтернетовские времена весь контент был платным — бумажные книги, журналы, газеты. История, как обычно, совершила виток и пошла на очередной круг спирали развития. Да и мы к этому потихоньку привыкаем. Массовый потребитель уже не качает фильмы и музыку с торрентов, а спокойно платит за условный нетфликс или спотифай. Даже подписка на платные рассылки, каналы и группы уже перестаёт быть чем-то экзотическим
 4. И это не игрушки. Это — глобальное изменение, если судить по общему размеру аудитории, на которую это повлияет. А это значит, что будут появляться новые стартапы, которые будут на этих изменениях капитализироваться. Они уже начинают появляться — например, платформы для рассылок, платформы для платных сообществ. Но это пока цветочки, ягодки только начнут проявляться.
 5. Причём это изменение будет настолько же незаметным, как и в онлайн-образовании. Ну появились какие-то курсы английского по скайпу. Ну появились какие-то онлайн-курсы по обучению программистов и дизайнеров. Ну появилась платформа, на которой каждый может открыть свой инфобизнесок. А потом оно как-то раз и оп-па — миллиарды рублей оборота, сотни миллионов долларов оценки. И это на нашем маленьком рынке.
 6. Основной посыл поста даже не в том, что «эге-гей, побежали в платные медиа». А в том, что изменения обычно видны, только когда мы оборачиваемся назад. А в тот момент, когда они реально происходят — почему-то кажется, что ничего не меняется.
 7. Короче, если нам кажется, что никаких изменений сейчас не происходит — значит, мы плохо смотрим ;-)
- Какие ещё сегодня происходят глобальные изменения?



Как победить Закон Гудхарта?

1. Ужасающий любителей бизнес-метрик Закон Гудхарта гласит: «Когда метрика превращается в цель, она перестает быть хорошей метрикой». Потому что люди начинают сознательно или подсознательно под неё подстраиваться, портя в процессе этого всё остальное.
2. Возьмём, к примеру извечный спор, ради чего затевать стартап — чтобы «изменить мир» или «заработать денег»? Будем оптимизироваться под деньги — обнаружим себя, торгующими китайскими поделками на маркетплейсах. Захотим изменить мир — будем ходить непризнанными гениями с еле прикрытой задницей.
3. И тут мне пришла в голову странная мысль — а почему бы не разделить цель и метрику? Если ставим себе цель изменить мир, то выбираем метрикой количество зарабатываемых при этом денег. Если цель — заработать денег, выбираем метрикой, сколько мы по ходу дела посеяли «разумного, доброго, вечного» ;-)
4. Метрика отличается от KPI (цели) тем, что мы должны уметь совершать действия, чтобы под неё оптимизироваться (не могу более точнее перевести термин «actionable»). При разделении цели и метрики мы работаем над тем, чтобы улучшить одну метрику, но оцениваем приближение к цели совсем по другой шкале.
5. Например, мы пытаемся «принести клиентам счастье», а приближение к цели оцениваем по тому, сколько мы на этом заработали. Если заработали недостаточно — пытаемся принести ещё больше счастья или изменить суть приносимого счастья. Возможно, что другие люди считают счастьем не то, что нам кажется ;-)
6. Поначалу такой подход может показаться странным. Но давайте вспомним, что главный инструмент решения проблем в ТРИЗ — это «примирение противоречия». А ключевой момент на пути к решению — это противоречие найти. Вот только в бизнесе мы часто не можем нащупать ключевое концептуальное противоречие — решение которого может вытолкнуть наш бизнес в космос.

7. А значит, нам нужно самим это противоречие создать — взяв и своими руками отделив цель от метрики. И пытаюсь в процессе создания и развития продукта это противоречие примирить. В конце концов, насколько долго можно оставаться счастливым, не имея денег на жизнь? Или на хрена нам деньги, если они не приносят счастья? ;-)



Голубые луж

1. Самая вредная книжка для стартапов — про «голубые океаны». Типа есть неоткрытые голубые океаны, не залитые кровью конкурентов. Фокус в том, что, начитавшись про голубые океаны, основатели начинают их искать... и находят!
2. Возьмём, к примеру, рынок медиа. Наверное, можно сделать медиа для любителей икебаны (есть у них уже своё медиа?). Когда поймём, что в таком медиа маловато денег — добавить туда интернет-магазин по продаже всякой икебанистической хрени. Когда и этим способом не озолотимся — добавить курсы по обучению искусству икебаны. Причём всё это мы будем делать не чтобы заработать больше, а чтобы хоть сколько-нибудь заработать ;-)
3. Хотя понятно, что самый большой рынок в медиа — это общечеловеческие новости. Но запустить ещё один новостной сайт? Сразу возникает вопрос: «А чем мы будем лучше тех, которые уже есть?». Сложный вопрос, на который навскидку не ответить. Гораздо проще искать такую нишу, где подобный вопрос с ходу не возникает.
4. Но приколы-то в том, что, если в условной икебанонише есть сколько-нибудь заметные деньги — там всё равно появится конкурент. И ответ на вопрос «а чем мы лучше?» всё равно придётся искать. Ведь, если конкурент умный и наглый — аргумент «потому что мы были первыми» не проканает.
5. Кстати, ещё одно неожиданное следствие. Если мы заранее формируем комплексную программу действий типа «вот тут у нас медиа, здесь интернет-магазин, а тут курсы» — значит, мы заранее понимаем (хотя,

может быть, и не осознаём), что лезем на маленький рынок, где на чём-то одном хрен заработаешь.

6. В общем, когда мы начинаем искать голубой океан — мы обычно находим голубую лужу. В которой потом увязаем по самые красные помидоры. Но вот хотим ли мы этого на самом деле?



О! Шанс для не-технарей?

1. Вчера объявили о создании компании Prologue, объединившей небольшой венчурный фонд Hyper на \$60M и широко известный в узких кругах медийный проект Product Hunt. На это они получили первые \$23M инвестиций от двух чуть ли не самых уважаемых венчурных фондов Долины — Andreessen Horowitz (a16z) и Sequoia Capital.
2. Не так давно тот же Andreessen Horowitz запустил своё медиа под громким названием Future (Будущее). На днях сеть Магнит объявила об открытии своего медиа о здоровом образе жизни. Несколько месяцев назад открыла своё медиа сеть Перекрёсток. Интересно, каким будет медиа от Amazon, когда они его запустят? Запустят ведь?
3. Уже понятно, что каждый бизнес сегодня становится медиа. В том смысле, что он должен уметь привлекать внимание людей к своим продуктам точно так же, как это делает медиа. И для той же цели — чтобы не умереть. Новая «экономика внимания», все дела ;-)
4. Однако бизнесы уже вынуждены становиться медиа не только «по понятиям», но и по факту. Либо запуская свои собственные медиа, либо объединяясь с чужими. Не будешь иметь внимания людей — не сможешь на них влиять. Не сможешь влиять — не сможешь им ничего продать.
5. Контент-маркетинг оказался только первым подходом к снаряду. Сейчас он превращается в более мощное оружие — медиа-маркетинг. Вместо разрозненных статей, привязанных к рекламе и поисковой оптимизации — отдельные медийные проекты. Со своим брендом, редакцией, аудиторией, подписчиками, трафиком и влиянием.

6. Думаю, что большие компании, запустившие «поджопные» медиа силами своего отдела маркетинга, скоро поймут, что на создание чего-то большего, чем скучный корпоративный журнал, они с таким подходом претендовать не смогут. И либо оставят их существовать по принципу «пусть будет», либо начнут нанимать или покупать. То есть спрос на медиа и медийщиков (не путать с сммщиками) должен вырасти.
7. То есть прямо сейчас наступает интересный момент, когда опять можно запускать новые медиа? Либо рассчитывая на их продажу стратегическому покупателю. Либо рассчитывая на объединение с синергетическим ему стартапом. Либо запуская свои собственные сервисы — а почему бы и нет?
8. Другими словами, чтобы стать стартапером сегодня — уже не обязательно быть технарём, можно быть и медийщиком. Правда, при этом нужно всё-таки быть ещё и предпринимателем с нужным уровнем амбиций. Творцы тут, как и прежде, на хрен никому не нужны — нужны криэйторы ;-)
9. Ну что, пошли строить новые медиа?



Спасибо. Я был неправ.

1. Всё-таки, единственная необходимая компетенция, которая должны быть у основателя стартапа — это способность быстро учиться. Всему остальному можно научиться или купить за деньги.
2. Вот только давайте вспомним фразу Илона Маска: «Ты должен учиться настолько быстро, чтобы каждый раз ужасаться тому, что ты делал полгода назад». Почему мы будем ужасаться? Потому что делали всё не так. Значит, чему мы научились? Что надо делать всё по-другому.
3. То есть «учиться» — это не «расширять и углублять», а опровергать себя вчерашнего и свои вчерашние мнения и убеждения. Другими. словами, «учиться» — это постоянно признавать, что мы раньше были неправы. Ведь обучение — это постоянный и непрерывный процесс.

4. Есть такой принцип — научиться говорить людям содержательное «спасибо» за то, что они сделали, несколько раз в день. Хм-м, если мы быстро учимся — значит, мы должны признавать, что мы были неправы тоже несколько раз в день? Причём в ответ на чьё-то чужое мнение — ведь мы учимся не из головы, а из окружающего мира.
5. О-о-о! Несколько раз в день говорить кому-то: «Я был неправ». Так это, сука, сильно сложнее, чем несколько раз в день говорить «спасибо» :-(
6. Сегодня я в ответ на чужой комментарий уже написал, что я был неправ. Кажется, я вновь возвращаюсь к режиму быстрого обучения себя ;-)
7. А вы сколько раз за последнее время признали, что были неправы?



Самая хреновая черта предпринимателя — способность придумывать новые идеи ;-)

1. Ведь это самая главная причина стартап-факапов. Если вспомнить, что стартапы чаще всего умирают от отсутствия востребованности на свежепридуманные гениальные идеи.
2. Чем больше пишу обзоров успешно растущих стартапов, тем чётче обрисовываются контуры одного и того же фреймворка, применяемого при их создании. Смотрим на широкий и растущий рынок. Берём то, что уже было. А потом адаптируем старое под этот рынок, добавляя новую деталь или отрезая ненужный рудимент.
3. Айфон? Посмотрели на рынок сотовых телефонов, взяли Newton (или Palm Pilot) — и добавили к нему собственно звонилку. Автомобиль? Посмотрели на растущий рынок поездок и перевозок (индустриализация и рост городов), взяли существующие уже автомобили (Ford T был не первым автомобилем) — и добавили конвейер для удешевления производства и стандартизацию для удешевления обслуживания. Тинькофф-банк? Посмотрели на растущий рынок карточных платежей, взяли обычный банк — и отрезали рудимент в виде отделений. Список этот можно продолжать сколь угодно долго.

4. В общем, получается вполне себе рабочая схема для описания модели стартапа, состоящая из трёх частей: а) большой и растущий рынок, б) старый продукт, в) что добавляем или отрезаем — зачем и почему. На мой взгляд, такая схема гораздо проще, циничнее и практичнее, чем всякие Lean Canvas или Business Model Canvas.



Неожиданный момент для крутых инсайтов

1. Самый неожиданный момент для крутых инсайтов по поводу своего продукта — когда мы восклицаем «Какие же пользователи тупые!», читая очередное письмо или комментарий.
2. Но постойте! Ведь пользователь не может быть тупым по определению. Он просто есть — такой, какой он есть. Поэтому тупым может быть только создатель, пытающийся продать человеку то, что ему не нужно, или заставить его делать не то, что он хочет, или не так, как он хочет.
3. А это значит, что ровно в этот момент нужно спросить себя — «Почему я такой тупой? Почему я решил, что им это нужно? Почему они должны делать именно это именно так? В чём противоречие между тем, что они ожидали, и тем, что они получают? Как это противоречие можно разрешить?». В общем, всё по ТРИЗу: если сформулируем противоречие — есть шанс найти решение.
4. Хотя большинство из нас начинает в этот момент объяснять «тупым» пользователям «как правильно жить» или молча отправляет письмо в корзину. Продолжая искать «своего» пользователя — умного, разумного, всё понимающего и разделяющего наши ценности и взгляды. Хм, мы жену себе выбираем или просто пытаемся кому-то что-то продать?
5. Правда, отсюда вовсе не следует, что надо буквально делать то, что просят пользователи. Потому что люди сами не знают чего хотят, но к тупости это отношения не имеет. Просто «какие же они тупые!» — самый подходящий момент начать думать в правильную сторону, чтобы словить инсайт.

6. В общем, самое время, чтобы вытащить из корзины все письма с тегом «тупыепользователи», чтобы их заново перечитать.



Выручка пропорциональна чему?

1. Почему Хедхантер самая большая компания на рынке труда в России? Потому что её выручка пропорциональна количеству людей, неспособных устроиться на работу самостоятельно, сложенному с количеством компаний, которым не могут сами обеспечить поток достойных кандидатов, желающих у них работать. То есть большинство плюс большинство.
2. Выручка же стартапа, ориентирующегося на успешное трудоустройство, будет пропорциональна количеству достойных кандидатов, умноженному на количество компаний, готовых рискнуть взять непонятных людей на достойную работу. То есть меньшинство, умноженное на меньшинство. Результат такого умножения — это ещё меньше, чем меньшинство (типа $0.1 * 0.1 = 0.01$). Ну и на хрена?
3. Строя бизнес-модель стартапа в любой области, всегда стоит понимать, чему будет пропорциональна твоя выручка.



Сообщество — это цель или средство?

1. В 2015 году Крис Диксон опубликовал небольшое эссе под названием «Приходи за инструментом, оставайся в сообществе» (Come for the tool, stay for the network). Там он высказал мысль о том, что проблему создания сообщества (социальной сети) с нуля можно решить, поначалу предлагая пользователям полезный инструмент, уже вокруг которого можно накручивать механизмы социального взаимодействия.
2. В качестве примера он привёл первое мобильное приложение с фильтрами для фотографий Hipstamatic — создатели которого решили построить бизнес вокруг использования и продажи дополнительных фильтров. Однако после этого появился Instagram с такими же

фильтрами. Но в Инстаграме сразу появились профили, шеринг фоточек, лайки и комменты. Сейчас многие из нас пользуются Инстаграмом, но уже даже не используют фильтры.

3. Мысль хорошая. Вот только создание успешного и долгоживущего сообщества — это архитрудная задача. Сравните хотя бы количество успешных инструментов с количеством успешных социальных сетей.
4. Вижу много стартапов, пытающихся развернуть сообщество вокруг продаваемого ими продукта. Интересно, представляют ли они, в какой геморрой по поддержанию постоянной движухи внутри сообщества они собираются вляпаться? Основатели Reddit, например, несколько лет сами писали множество постов из-под разных эккаунтов, прежде чем появилась естественная активность в их сообществе. Слава богу, им это удалось. Но тысячам других — нет. Но сколько сил, мозгов и времени им пришлось на это потратить.
5. В то же время, создавать краткосрочные вспышки хайпа вокруг сообществ — вполне реально. Из глобальных недавних примеров можно вспомнить Клубхауз, из локальных The Mesto.
6. Тогда, может быть, мысль про связь инструментов и сообществ лучше вывернуть в другую сторону — «приходи за сообществом, оставайся с инструментом»? То есть рассматривать сообщество не как конечную цель, а как этап воронки — ведущий к знакомству и началу использования созданного нами инструмента, который и является основным продуктом нашего стартапа. Геморроя может оказаться гораздо меньше, а денег — больше.

Оригинальное эссе Криса Диксона: <https://cdixon.org/2015/01/31/come-for-the-tool-stay-for-the-network>