

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

февраль

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/>

В чём уникальность? В нас.

1. Меня просто трясёт, когда я слышу уничижительное «но ведь это уже есть!», «в чём уникальность?» в ответ на описание какого-то стартапа. К сожалению, такая реакция — признак глубочайшего заблуждения, выражающегося в полной уверенности, что на рынке конкурируют не бизнесы, а идеи.
2. Следствия этого заблуждения разрушительны. Во-первых, мы тратим кучу времени на придумывание «уникальной» идеи, которая обычно оказывается нежизнеспособным вариантом того, что уже есть. Во-вторых, мы рассчитываем, что хорошая идея сама себя продаст. Хотя выигрывает всегда тот, кто лучше продаёт, а не тот, кто лучше придумывает.
3. Даже более того, «это уже есть» — хороший показатель того, что идея имеет право на жизнь. Значит, можно её брать и начать лучше продавать. Не умеем лучше продавать то, что уже есть? Так это же пипец.
4. Почему пипец? Представьте, что мы всё-таки придумали отличную идею. Если эта идея начала в наших руках продаваться — что произойдёт? Правильно! Найдётся тот, кто скопирует эту нашу идею, и продаст её лучше нас. Если мы сами не умеем «лучше».
5. Наверное, это такая психологическая защитная реакция. Чувствуем, что не умеем продавать — будем упираться в придумывание «уникальной» идеи. На которой потом заработает кто-то другой ;-)
6. «Это уже есть»? Отлично! Умеем продавать — давайте придумаем, как продавать это лучше них. Не умеем — берём это и учимся.



Пойдем-ка позанимаемся хернёй

1. Сегодня в очередной увидел совет начинающим стартаперам пойти сначала поработать в «хороший» стартап, чтобы понять как это

правильно делать. Да ну на фиг. Лучше поступить ровно наоборот.
Почему?

2. Потому что успешный стартап — это исключение из правил. Поэтому правильных рецептов построения «хороших» стартапов нет. Зато есть куча способов заниматься хернёй.
3. Поэтому, пожалуй, рецепт создания хорошего стартапа есть — не заниматься хернёй. Не затевать то, что изначально является хернёй. Убивать то, что превращается в херню. Уметь быстро замечать херню, как только она начинает происходить.
4. А вот этому можно научиться. Для этого нужно пойти в плохой стартап. Насмотреться на то, что и как он делает. И не повторять этого самому. Вернее так — начать замечать за собой, когда ты так же поступаешь. Ну а когда ты перестаешь заниматься хернёй — то, что останется и будет чем-то хорошим ;-)
5. Попасть же в плохой стартап очень просто. Просто пойдите куда-нибудь наугад. Как говорит статистика, с вероятностью 999 из 1,000 он окажется плохим ;-). А вот найти хороший — архисложно. Да и возьмут ли тебя туда?
6. Такой порядок действий мне, кстати, напомнил совет по обучению гребле на каяке из книжки про то, как научиться чему угодно за 20 часов — первым делом нужно научиться не переворачивать лодку дном вверх. А тогда как-нибудь и куда-нибудь ты потом уже догребёшь.
7. В семье алкоголика вырастет либо алкоголик, либо убеждённый трезвенник. В семье бедняков — либо бедняк, либо селфмейд-миллионер. Зависит от твердости внутреннего стержня. Если стержень есть, то сработает принцип «я таким ни за что не буду». А если стержня нет, то и хорошие примеры не помогут. В заработавших своим трудом большие деньги семьях, например, часто вырастают уроды и бездельники.
8. Короче, чтобы начать делать хорошо — надо сначала за@баться делать плохо. А вот понять, что такое плохо, и за@баться это делать — лучше на примере чужого стартапа, а не своего ;-)



Не с того начали



Brian Chesky  @bchesky · 49m ...

Airbnb Hosts have earned \$150 billion since we started.

It began when my roommate Joe and I couldn't pay our rent. We inflated 3 air mattresses and created an Airbed & Breakfast.

Sometimes when you solve your own problem, you're onto something bigger...



1. Основатель Airbnb только что твитнул: «Хозяева квартир заработали 150 миллиардов долларов, сдавая их через Airbnb. А всё началось с того, что у нас с соседом не нашлось денег на оплату аренды квартиры. Тогда мы надули три матраса и создали Airbed & Breakfast. Иногда, решая свою проблему, ты находишься на пути к чему-то большему...».
2. И тут я понял, в чём проблема многих стартаперов! Они берутся решать чужие проблемы, не научившись сначала решать свои.



У любой сложной задачи есть простое неправильное решение

1. На днях чувак с гордостью рассказывал мне о том, как он делает одно дело, другое и третье, и планирует заняться ещё и четвертым. А я вспомнил старую поговорку о том, что у любой сложной задачи есть простое неправильное решение.
2. Вырастить выручку в два раза — это сложная задача. И у неё тоже есть простое решение — начать тратить в два раза больше времени, чтобы делать в два раза больше разных вещей, чтобы, может быть, начать зарабатывать в два раза больше. Это тупиковый путь развития, потому что время очень быстро закончится. «Я ничего не успеваю», — симптом того, что мы уверенно идём по этому пути.

3. В два раза больше заказов должен развозить курьер, чтобы в два раза больше зарабатывать. В два раза больше смен должен отработать продавец в магазине, чтобы в два больше заработать. А мы решили заняться бизнесом, потому что не хотим работать курьером или стоять у прилавка. Тогда и сам подход к делу у нас должен быть другим.
4. «Будем делать дополнительную вещь», «откроем новое направление», «запустим второй продукт»... Для любого маленького бизнеса — это как раз те слова, которыми белку заманивают в колесо. Если мы сознательно собираемся тратить в два раза больше времени, чтобы вырастить выручку в два раза — мы либо дураки (потому что не можем найти более изящного решения задачи роста выручки), либо занимаемся дурацким делом (которое нужно поскорее бросить).



На хрена мне ваш бином Ньютона?

1. Иногда говорят, что самый лучший способ создать востребованный стартап — это сделать что-то, что решает твою собственную проблему. Но тут есть загвоздка — умные люди находят слишком заумные проблемы, которые большинство людей ни капли не волнуют.
2. Есть выход! Найдите среди своих знакомых человека, которого вы считаете дураком, и решите его проблему ;-)
3. Думаете, что это слишком просто? Ну так идите и попробуйте.



Минус 5% каждый месяц

Ежемесячно 5% подписчиков отваливаются от реально хороших SaaS для частников или малого-среднего бизнеса.

1. Если в хорошем темпе не подключать к себе новых пользователей — через 18 месяцев ты умрёшь. Кажется, что подписка — это повод расслабиться. Но нет. Это при штучной продаже ты и через полтора года всё ещё можешь надеяться на светлое будущее. А тут ты обозначаешь

себе чёткий временной горизонт — либо в течение 18 месяцев ты совершаешь чудо, либо умираешь.

What is GOOD and GREAT monthly churn

	GOOD	GREAT
B2C SaaS	3 - 5%	< 2%
B2B SMB + Mid-Market	2.5 - 5%	< 1.5%
B2B Enterprise	1 - 2%	< 0.5%

lennysnewsletter.com

What is GOOD and GREAT monthly churn, by price point

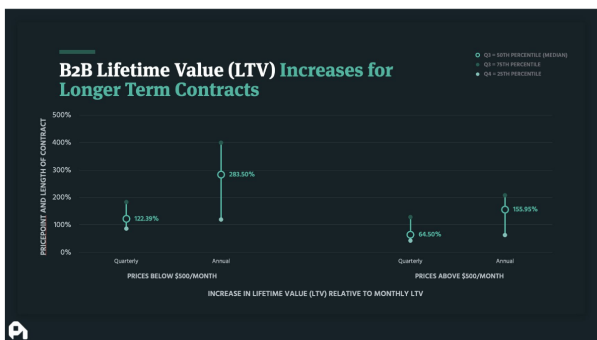
B2B

	GOOD	GREAT
< \$10	3 - 6%	< 2.3%
\$10 - \$50	3 - 6%	< 2%
\$51 - \$250	3 - 4.5%	< 1.2%
\$251 - \$1k	1.75 - 3.5%	< 1.2%
\$1k - \$2.5k	1.5 - 2.5%	< 1%
\$2.5k - \$5k	1 - 2.4%	< 0.7%
\$5k+	1.5 - 1.7%	< 0.35%

B2C

	GOOD	GREAT
< \$10	2 - 5%	< 2%
\$10 - \$25	2 - 4.5%	< 1.75%
\$26 - \$50	1.8 - 4.5%	< 1.6%
\$51 - \$100	1.8 - 4%	< 1.6%
\$100+	1.8 - 3%	< 1.5%

lennysnewsletter.com



2. Считается, что подписная модель хорошо работает на маленьких рынках. Ты всех знаешь, все тебя знают. Подписал всех и сидишь стрижёшь купоны. Опять нет. На маленьком рынке нет большого притока новой аудитории — поэтому он и маленький. Через несколько лет ты прогонишь через себя всех, кто есть. Они отвалятся, а ты умрёшь.

3. Кажется, что подписку хорошо вводить сервисам, работающим с частниками и мелкими-средними компаниями, с которых ты не можешь взять за один раз много денег. Но маленький чек и ежемесячные платежи — это самый лучший повод отвалиться. Самый меньший процент отвалов у сервисов, продающих подписки ценой от 1,5 тысячи долларов в месяц с оплатой сразу за год.

4. В тредде, из которого я взял картинку, рассказали анекдот. «У нас

через месяц отваливается слишком много пользователей! Давайте создадим отдел удержания!» Отдел создали, они исследовали проблему и выяснилось, что три самых частых причины отвалов: а) пользователи не поняли, как пользоваться продуктом, б) они не настроили его для начала работы, в) у них вообще руки до него не дошли после покупки. Тогда на дверях отдела сменили вывеску — теперь он стал называться «Отдел онбординга новых пользователей». Ни фигя это не анекдот. Так оно и есть. Поздно пить боржоми, когда пользователь отвалился.

Начинать удерживать пользователя нужно в тот момент, когда он только на него подписался.

Твиттер-тред, откуда взяты картинки с цифрами: <https://twitter.com/lennysan/status/1491082178201288704>



Не ведитесь

1. Женщину обычно называют умной, когда не могут назвать её красивой.
2. С мужиками та же фигня. Если мужчине говорят, что он умный — значит, его нельзя назвать богатым ;-)



Живи сегодняшним днём, но не в том смысле

1. Я всё время думал, что «жить сегодняшним днём» — это что-то плохое. Пока я в очередной раз не пожалел об очередной упущенной в прошлом возможности и не понял — что каждый всегда судит в меру своей испорченности.
2. Первая самая очевидная мера испорченности: считать, что «жить сегодняшним днём» — это не думать о будущем. Пытаться урвать от жизни что-то прямо сейчас. А что будет потом — гори оно всё синим пламенем.
3. Хотя есть и второй вариант — жить сегодняшним днём, не думая о прошлом. Знать, что каждый день ты можешь начать с чистого листа, задумавшись только о том, что ты хочешь иметь в будущем. Плюнув на все силы инерции, привязывающие тебя к прошлому — что ты делал раньше и какой груз «состоявшегося человека» ты на себе тащишь.
4. Блин, это освобождает.



Как выйти из операционки? Научитесь прыгать.

1. Большинство руководителей уверено, что выходить из операционки надо очень постепенно. Потихоньку учить людей, налаживать процессы. А когда научишь и наладишь — наконец, наступит счастье, и ты сможешь из неё спокойно выйти. К сожалению, счастье наступает примерно никогда — потому что нет предела совершенству ;-)
2. Поэтому из операционки надо выходить быстро. «Быстро» — это вот прямо завтра, без плана и раздумий. На месяц-два-три. За это время неожиданно выяснится, что большинством задач команда в состоянии заниматься сама. Некоторые процессы вдруг окажутся не такими уж важными и нужными, как тебе казалось, когда ты ими занимался. А проблемы могут спокойно подождать пару месяцев, пока ты к ним вернешься.
3. Другими словами, выход из операционки — это не долгий и мучительный процесс, которым ты должен рулить изнутри. А серия прыжков туда-обратно. Выпрыгнул, подождал, посмотрел. Через пару месяцев вернулся — исправил то, что сломалось, и не тронул даже пальцем то, что продолжило работать. Опять выпрыгнул, подождал, посмотрел — и сделал очередной прыжок обратно.
4. Это как в стартапах. Не нужно тратить время и силы, чтобы полировать ещё незапущенный продукт. Нужно как можно раньше начать его продавать. И менять его, исходя из реакции пользователей и ситуации с продажами. Так и здесь. Не нужно долго готовиться неизвестно к чему. Нужно сначала выпрыгнуть из операционки — а потом починить, что сломалось. Так получится гораздо быстрее и эффективнее.
5. Ещё не надо забывать, что зачастую нас не выпускает из операционки наше подсознание. Мы слишком сильно считаем, что мы незаменимы, и без нас всё развалится. На самом деле — не развалится. А там где начнет сбоить — это отличная возможность найти точки, в которых работу команды нужно дальше улучшать.
6. И это не теоретические фантазии. Я работаю в Dodo, делаю Dodo IS — систему, через которую идут все процессы в пиццериях. Команда

разработки за это время выросла от 30 до более чем 200 человек. Поначалу мы нанимали не в супербыстром темпе, но потом ускорились. Я понимал, что я тут бутылочное горлышко — потому что я один такие темпы не вывезу. И я взял и отключился от процесса буквально одним днём — дав возможность еще трём лидам проводить финальные собеседования. Дальше уже родился гайд, и они начали проводить парные финальные собеседования. Кто-то, кто уже может, на пару с тем, кто еще только по гайду учится. В итоге за пару месяцев научилась собеседовать половина команды — человек 15. Если бы я действовал постепенно, то за пару месяцев я бы только 2–3 человек может быть подготовил. Ошибки были, но их исправляли, на испытательном сроке мирно с новыми людьми расставаясь. Только так мы сумели быстро вырасти.

7. В общем, хотите выйти из операционки — выпрыгивайте из неё как можно быстрее ;-)

Автор поста: Александр Андронов. Работаю в Додо, делаю Dodo IS. Умею строить SaaS-продукты и растить команды. Телеграм: @alexandronov

Есть чем умным поделиться? Присылайте свои тексты на amoreynis@gmail.com. Только личный опыт и первая публикация.



Знаете, что такое когнитивный диссонанс предпринимателя?

Это когда он в свой бизнес вкладывает деньги, чтобы тот не умер. А в акции Эппл (Теслы, Микрософта, Амазона, чёрта лысого) — чтобы заработать.



Пирожки или страусы?

1. В советское время, когда пирожки на улицах продавали по 10 копеек, ходил анекдот, чем отличается советский человек от американца. Вот идёте вы по улице и видите, как продают пирожки по рублю. Советский человек выматерится и пройдёт мимо. Американец же быстро побежит домой, нажарит пирожков и встанет рядом, продавая их по 90 копеек.

2. Прошли годы. В России наступил капитализм. Что изменилось? Увидев такое чудо с пирожками, российский стартапер теперь тоже побежит... на другой конец города, чтобы начать продавать бутерброды со страусиным мясом по 9 копеек.
3. Почему на другой конец города? Чтобы не схлопотать ненароком по морде в рамках конкурентной борьбы. Почему бутерброды со страусиным мясом? Во-первых, пирожки уже есть. Во-вторых, страусиное мясо жутко полезно. В-третьих, он сам уже давно фанатеет от страусов и всё думал, к чему их пристроить. В-четвёртых, проведённые опросы показали, что люди хотят есть вкусную полезную еду. Почему по 9 копеек? Чтобы хоть кто-то это купил.
4. При этом я не могу полностью отрицать вероятность того, что на районе вдруг откроется региональное отделение партии поедателей страусов или издадут закон об обязательном потреблении в пищу страусиного мяса, или страусиное мясо признают лучшей профилактикой от заболевания ковидом.



 **Elon Musk**  @elonmusk · 12h

Replying to @westcoastbill

I was at a lunch with Munger in 2009 where he told the whole table all the ways Tesla would fail.

Made me quite sad, but I told him I agreed with all those reasons & that we would probably die, but it was worth trying anyway.

Две причины имени Илона Маска

Недавний твит Илона Маска: «Я обедал в 2009 с Мангером (партнёр Баффетта), и он весь обед рассказывал мне о причинах, по которым Tesla должна умереть. Я был расстроен и сказал ему, что согласен со всеми его

доводами. Но что это дело стоит того, чтобы попробовать.». И это навело меня на две мысли:

1. Стартапу не надо искать способы опровергнуть причины, по которым он может умереть. Надо просто найти ещё одну неизвестную другим причину, по которой он может не только выжить, но и добиться успеха.
2. При всём том количестве причин умереть, которые есть у каждого стартапа, он должен быть настолько стоящим делом, которым можно заняться, даже несмотря на это.



Очень важные скобки

1. Есть две известные фразы: «Управлять можно только развитием» и «Управлять можно только тем, что можно измерять». Из них можно сконструировать хороший принцип: «Развитие — это только то, что можно измерять».
2. И вот пишет мне стартап: «Мы развиваемся, но только медленно. Хотели бы привлечь инвестиции, чтобы развиваться быстрее.». Правда, потом выясняется, что у них не хватает денег, чтобы завершить разработку продукта. Сдаётся мне, что количество строк программного кода — хреновая метрика для измерения степени развития стартапа.
3. А вчера знакомый хвалился, как он читает и учится и развивается. Но мне опять кажется, что количество пройденных курсов или прочитанных книг — не сильно весомая метрика развития.
4. Или вот «я сделал и то, и это, а ещё вон то» — не считается. Это простое перечисление, а не оценка по единой непрерывной шкале. Да и вообще, если мы считаем количество действий -- мы измеряем свою занятость. а не результаты. Или наша цель — быть вечно занятым? 😊
5. Давайте договоримся, когда мы в следующий раз будем употреблять слово «развитие» — мы в скобках обязательно укажем, в чём его измеряем. Но, сука, как же больно не триндеть о развитии, а измерять его 😞



Фигня лучше утопии

1. Есть старая поговорка, что гениальная идея проходит три этапа. Первый — когда все говорят «это какая-то фигня». Второй — «в этом что-то есть». Третий — «ну то же этого не знал». Вчера в одной художественной книге прочитал, как главный герой излагает ту же концепцию, но первый этап называет — «это утопия». И это меня сильно покорило.
2. Потому что утопии либо сразу не срабатывают, либо умирают в мучениях. «Свобода, равенство и братство» французской революции захлебнулись в крови. «От каждого по способностям, каждому по труду» и «новая общность — советский народ» закончились резнёй в братских республиках и лихими девяностыми.
3. Или вот, например, модель оплаты по результатам трудоустройства (проценты от дохода выпускника в течение нескольких лет, если он устроился на желаемую работу с зарплатой выше определённого уровня) рассчитана на то, что к нам придут толпы хорошо мотивированных люди, которых мы будем настолько хорошо учить — что они дойдут до конца обучения и трудоустроятся нужным образом. Хотя это работает в разы хуже, чем модель «заплати нам за обучение здесь и сейчас или возьми на это кредит». При этом в модели оплаты по результатам трудоустройства нужно тратить ещё в три раза больше усилий — и учить, и дотягивать до конца обучения, и трудоустраивать. И это не единственный пример бизнес-модели типа «утопия».
4. Фигня гораздо лучше утопии. Потому что фигня имеет хоть какой-то шанс на успех. А утопия — ни одного.
5. Поэтому, если вам в голову пришла гениальная идея, первым делом решите — это фигня или утопия? Если утопия — не стоит этим заниматься. А если фигня — можно попробовать. Инстаграм, Твиттер, Фейсбук и ТикТок тому порукой.



Халява по ТРИЗу

1. Идеальная система в ТРИЗе — это такая система, которой нет, но функция которой выполняется. Самые великие изобретения — это изобретения, максимально приближенные к идеальной системе, а не нагромождение костылей и подпорок.
2. Если задуматься, то «халява» — это идеальная система: я ничего не делаю, но получаю то, что хочу. Значит, идеальный оффер — это халява.
3. А самый крутой оффер — это оффер, максимально похожий на халяву.



«Не могу придумать хорошую идею»

1. Самая частая причина (или отговорка?), по которой правильные, в общем-то, люди не начинают своё дело. Это у людей с низким уровнем мышления всегда в избытке свежеизобретённых «гениальных» идей ;-)
2. Я знаю, что делать. Чтобы придумать свою оригинальную идею, надо начать копировать чужие.
3. Оригинальность и конкурентноспособность идеи должны ведь быть не по форме, а по сути! Но как мы можем полностью понять суть, смотря на чужие идеи «сверху»? Даже более того, любые штуки, которые мы придумаем, чтобы улучшить непопробованную нами идею — окажутся на деле ухудшающими улучшениями ;-)
4. Чтобы дойти до сути, нам нужно окунуться «внутри» идеи — то есть начать её делать. И по ходу этого уже смотреть — что можно улучшить в технологии, в операционных процессах, что ещё мучает нашу аудиторию, что ещё мы можем им предложить? И на выходе у нас есть хороший шанс получить что-то своё, оригинальное — но основанное на глубоком понимании того, что работает, а не на фантазиях на тему.
5. Пикассо стал гениальным абстракционистом после того, как он стал классным художником в классическом стиле. Преподаватели рисования иногда так и говорят: «Копируйте, копируйте, копируйте... но прислушивайтесь к чувству внутреннего сопротивления во время этого.

Ваш собственный стиль возникает как раз в тот момент, когда вы начинаете отклоняться от оригинала в момент копирования, а не тогда, когда вы встали с кистью перед чистым холстом, решив выразить себя.».

6. Или вот японская и китайская школа единоборств основана на концепции «сюхари». На первой ступени («сю» — отделять) надо заучивать всё точно так, как показывает учитель. На второй ступени («ха» — прорываться) ученик уже может обдумывать свои действия, нарушать и изменять правила, а также пробовать учиться у других учителей. На третьей ступени («ри» — отделяться) нужно освободиться от правил и начать создавать свой собственный боевой стиль.
7. В общем, так. Нет идей, чем заняться? Берёте любую работающую идею — лучше не из очень старых и с растущего рынка — копируете её и начинаете делать. В лучшем случае через некоторое время вы придумаете из неё что-то своё. В худшем — заработаете на той же идее денег. И то, и другое, по-моему, неплохо. Что вас ещё останавливает?



Шанс проснуться

1. Как ни удивительно, но каждый новый день — это шанс круто изменить свою жизнь.
2. Если посмотреть под таким углом, то список запланированных на сегодня дел уже не выглядит как хороший план :-(
3. Повод пересмотреть свой план на завтра? ;-)



Единогласно виновен? Оправдать!

1. У древних евреев был странный закон. Если все члены суда единогласно считали обвиняемого виновным — его оправдывали. Единогласие, чаще всего — это признак систематической ошибки, причина которой ещё не обнаружена.

2. Хороший способ искать точки будущих прорывов. Если все эксперты единогласно твердят о том, что «вот это вот, безусловно, тренд» — они в чём-то системно ошибаются. И на этом «чём-то» можно построить свою собственную выигрышную стратегию.
3. Это отлично резонирует с мнением Питера Тилья, который инвестирует в стартапы, «которые знают секрет». Секрет же, по его мнению — это такая правда о мире, которую большинство других людей ещё не осознало. Собственно, это и есть главный вопрос, который Тиль задаёт при знакомстве со стартапами: «Какую важную правду о мире вы знаете, с которой мало кто согласен?». Если такой правды нет — то и инвестировать не во что.
4. Интересно, а вот когда стартап идёт на «встречу с экспертом», чтобы получить мнение о своей идее — зачем он это делает? Чтобы начать её делать, если все эксперты её одобряют? Или в этом случае перестать ей заниматься? ;-)



Люди как люди

1. Стартапы обычно проваливаются, потому что их основатели считают, что люди в массе своей лучше, чем они есть на самом деле.
2. Сделайте ставку на то, что люди хуже, чем вы раньше про них думали — и у вас появится шанс создать востребованный массовый продукт. ;-)



Чем вы предпочтёте владеть?

1. 100% бизнеса, оцениваемого в 10 миллионов долларов, или 10% бизнеса, оцениваемого в 100 миллионов?
2. Вопрос совсем не такой простой, как может показаться навскидку. Причём «правильного» ответа на него нет. Как это обычно и бывает в бизнесе.

3. Зато ответом на этот вопрос определяется характер основателя и, соответственно, разница между начинаемым им малым бизнесом или венчурным стартапом.
4. Понятно, что кто-то в комментариях непременно сострит про то, что он предпочтёт иметь 100% бизнеса стоимостью 100 миллионов. Оно, конечно, лучше. Но обычно жизнь предлагает выбор только из двух приведённых вариантов. Числа, правда, разные — но суть одна.