

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

май

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/>

Как расти по экспоненте

1. На уроках истории в школе мы изучали «экстенсивное» и «интенсивное» земледелие. В первом случае прирост урожая давало увеличение пахотных земель, во втором — улучшений технологий землепользования. Однако по отдельности каждый из способов мог обеспечить только линейный рост. Чтобы расти по экспоненте, нам надо одновременно увеличивать количество земли и улучшать технологии посева и сбора урожая.
2. Все мы хотим, чтобы наши стартапы росли по экспоненте. Но, как и в предыдущем примере, «экстенсивный» рост выручки за счёт увеличения количества пользователей — обычно линейный, пропорциональный рекламным бюджетам. Вряд ли у нас будет столько денег, чтобы постоянно тратить экспоненциально больше денег на рекламу.
3. Поэтому экспоненциально мы будем расти, только если нащупаем и будем растить вторую — «интенсивную» составляющую.
4. Для B2B-проектов такая вторая составляющая — это увеличение выручки на одного клиента (NDR, Net Dollar Retention) за счёт тарифов, зависящих от активности клиента (Usage Based Pricing). У успешных проектов NDR составляет 110–130%, то есть остающиеся в когорте клиенты не только компенсируют потерянные доходы от отвалившихся, но и дают прирост выручки в целом по когорте.
5. Для маркетплейсов — это увеличение выручки на одного покупателя за месяц (GMV Retention), то есть он начинает покупать у нас чаще — за счёт расширения ассортимента маркетплейса и увеличения доверия к нему. При хорошем раскладе оставшиеся лояльные покупатели тоже начинают с лихвой компенсировать убытки от отвалившихся.
6. Вывод простой. Увеличение количества клиентов — это хорошо, но мало. Что в нашем проекте является второй «интенсивной» составляющей? Отслеживаем ли мы её изменения? Делаем ли мы что-то для того, чтобы эта составляющая постоянно росла?



Задумался над простым вопросом — что продаёт Амазон?

1. Самые низкие цены? Да ладно, интернет большой — наверняка в нём можно найти то же самое, но подешевле. Если потратить на это побольше времени и сил.
2. Получается, что Амазон продаёт нам возможность потратить меньше сил (на покупку), не чувствуя себя при этом дураком (из-за того, что мы купили это в первом попавшемся месте по первой попавшейся цене).
3. Наверное, «потратить меньше сил» и «не чувствовать себя дураком» — это две ключевых составляющих любого сильного оффера. А в нашем оффере их можно разглядеть?



Давайте сделаем ему плохо!

1. Сталкивались наверняка с этим сами. Хотим сделать для своего бизнес как лучше... а получается как всегда, то есть плохо. Эта фигня происходит с такой регулярностью, что закрадывается крамольная мысль — а, может быть, попробовать наоборот? Давайте попробуем сделать ему плохо — и, может быть, вот тогда наконец-то получится хорошо ;-)
2. Хотим сделать свой продукт дешевле, чтобы он лучше продавался? На фиг, давайте сделаем его в два раза дороже и посмотрим, что получится. Тратим силы, время и деньги на переговоры и пилоты с большим клиентом, «от которого всё зависит»? Давайте на него плюнем, и перед нами вдруг откроется новый непаханный ещё рынок. Надрываемся в поисках хороших продавцов? Давайте придумаем, как могут продавать тупые исполнители.
3. Это напомнило мне историю из предыдущего сезона Миллиардов, когда от Майкла Принца решили уйти инвесторы. Сначала он думал над тем, как пытаться их удержать. А потом взял и сам их всех «уволнил». В результате чего смог поднять ещё больше денег от инвесторов совсем другого типа, которых привлекло как раз «увольнение» старых.

4. Итак, что хорошего мы безуспешно пытаемся сделать для своего бизнеса? А что плохого вместо этого можно сделать? Да и вообще, неожиданный результат обычно приносят только неожиданные действия.



Надоели бесконечные совещания?

1. В одной компании ввели правило — любой сотрудник может покинуть совещание безо всяких для себя последствий, если посчитает его пустой тратой своего времени. И как вы думаете — начался ли в компании бардак?
2. Нет, в ней просто резко уменьшилось количество совещаний ;-)



Срочно придумываем отвёртку

1. Когда стартап Nest (впоследствии купленный Google за \$3.2B) тестировал свой первый продукт — умный термостат, они считали, что его установка должна отнимать у клиентов не больше 20 минут. Однако тесты показали, что установка занимает целый час! Почему? Оказалось, что 40 минут занимал поиск отвёрток, которые для этого были нужны ;-)
2. Тогда стартап решил спроектировать и добавить в комплект поставки симпатичную отвёртку с четырьмя сменными головками и надписью Nest. Хотя себестоимость её составляла \$1.50, но основатели решились на эти расходы. И установка после этого стала занимать положенные 20 минут.
3. Мало того, что отвёртка в 3 раза сократила время установки продукта. Эти полтора доллара оказались, к тому же, чуть ли не самой удачной инвестицией Nest в маркетинг. Каждый обзор или отзыв о Nest не обходился без упоминания или фотографии отвёртки.
4. Кстати, кто-то помнит, как на первой презентации айфона Стив Джобс на минуту с лишним завис на показе инерционной прокрутки? Когда скорость прокрутки не только зависела от скорости движения пальца

по экрану, но и не сразу останавливалась, если палец от экрана оторвать? Помню, что все обладатели первых айфонов показывали этот фокус всем необайфонленным на тот момент знакомым.

5. Наверное, такие мелкие детали есть у каждого успешного продукта. Они не только делают продукт в разы удобнее, но и заставляют о себе говорить — разнося тем самым информацию о продукте.
6. Вирус — это такая маленькая хрень, которая вызывает большие эпидемии. Если мы надеемся на «вирусный эффект» в распространении своего продукта — значит, нам нужно сначала этот вирус (маленькую хрень) создать.
7. Что мы можем назвать такой чудесной отвёрткой в нашем продукте? Ничего? Тогда мы просто обязаны её придумать.



Как научиться предпринимательству без отрыва от работы?

1. Очень просто. Сообразить, что у каждого сотрудника компании есть клиенты, даже если он напрямую с клиентами не общается. Ведь все сотрудники делают свою работу для кого-то. Дизайнеры продают результаты своей работы маркетингу. Маркетинг пытается продать что-то продуктоводам. Продуктоводы — разработчикам. И так далее, и тому подобное.
2. Вот и учитесь это делать. Пробуйте докопаться до того, что вашим внутренним потребителям нужно. Старайтесь сделать то, что они явно не просили, но захотят, как только увидят. Учитесь рассказывать продающие истории. Это же и есть суть предпринимательства. И научиться этому можно только на практике, а не по учебникам или чужим рассказам.
3. Правда, не исключено, что после этого ваша карьера так резко пойдёт вверх, что вы и не захотите пускаться в самостоятельное плавание ;-)

4. Ну и ладно. Потому что предприниматель — это не должность, а набор умений и состояние души. Которые помогут вам добиться успеха во всём, чем бы вы ни занимались.



Нельсон Мандела сказал: «Я либо выиграю, либо чему-то научусь»

1. Получается, что стартап нужно создавать для того, чтобы чему-то с его помощью научиться. Если он ещё и сорвёт банк — это окажется приятным бонусом.
2. Так ведь это существенно упрощает построение плана развития стартапа. Надо просто подготовить для себя учебный план — чему и в какой последовательности мы хотим научиться, и что для этого нам в своём стартапе нужно предпринять. Вот и всё ;-)



Формула «3–3–2–2» устарела

Ниже ответ на частый вопрос «какие метрики хочет видеть инвестор у стартапа?».

1. От нуля до 1 миллиона долларов ожидаемой годовой выручки (после того, как нащупал работающую гипотезу продукта) хороший стартап должен вырасти за 12 месяцев, отличный — за 9. Если это SaaS, работающей по модели подписки, то ожидаемая годовая выручка (ARR, Annual Recurring Rate) грубо равна 12 выручкам от месячных подписок за последний месяц.
2. Дальше отличный стартап должен расти год от года сначала в 5 раз, потом в 4, потом в 3, потом в 2.5 раза. Это гораздо быстрее, чем считалось раньше. Прежняя формула роста «3–3–2–2» раза в год теперь относится не к отличным, а к просто хорошим стартапам.
3. Однако выручка является лишь метрикой, но не причиной успеха. Если гнаться чисто за ростом выручки, то можно похоронить свой стартап и

деньги инвесторов, если активность и удержание клиентов окажутся не на должном уровне. Отличный уровень активности — когда отношение дневной аудитории сервиса к ежемесячной (DAU/MUA) больше 50%. Хорошее удержание — когда более 50% пользователей зайдут на сервис через 30 дней после начала его использования.

Источник: <https://www.lennysnewsletter.com/p/what-is-a-good-growth-rate>



Самое время для старта

1. Экономическая ситуация сейчас настолько тяжела, что эксперты говорят о повторении кризиса середины 70-х годов. Когда были основаны Microsoft и Apple.
2. Эти два примера намекают, что падение рынков — не самое плохое время для запуска стартапа. Хотя его нельзя и назвать хорошим. Правда более скучна: состояние экономики — хоть плохое, хоть хорошее — большой вообще роли не играет.
3. Если я и научился чему-то, работая с таким большим количеством стартапов — так это тому, что успех или провал обусловлен только личными качествами их основателей. Экономика тоже влияет. Но это лишь ошибка округления по сравнению с личностью основателя.
4. Всё зависит от того кто ты, а не когда ты это делаешь. Если ты правильный основатель, ты выиграешь, даже если с экономикой всё плохо. А если неправильный — то и хорошая экономика не сильно тебе поможет. Человек, говорящий себе «я лучше не буду сейчас ничего начинать, потому что всё плохо», делает ту же самую ошибку, как и говорящий во время надувшегося на рынке пузыря «а теперь я просто запущу стартап и разбогатею».
5. У плохих времён есть одна положительная сторона — конкуренция уменьшается, потому что мало кто решается в это время стартовать. Однако технологии продолжают развиваться, а рынки продолжают меняться. Чем больше людей замирает в страхе, тем больше пространства для действий они оставляют нам.

6. Основатель — это первый инвестор в свой стартап. А инвесторам выгодно покупать, когда рынок упал. Да, этому правилу следуют далеко не все инвесторы. И многие основатели ничем их не лучше.
7. Возможно, что рецессия — хорошее время для старта. Хотя не очень понятно, может ли уменьшение конкуренции компенсировать отсутствие желания вкладываться в такое время в стартапы у инвесторов. Но это вообще неважно. Потому что для тех, кто над чем-то работает, лучшее время действовать — это всегда «сейчас».
8. Пункты выше — цитаты из эссе Пола Грэма 2008 года. Как ни смешно, но эти строки были написаны за месяц до того, как Y Combinator инвестировал в ставший необычайно популярным и дорогим Airbnb.
9. Сейчас опять тяжёлые времена. А завтра Airbnb собирается объявить «редизайн рынка путешествий», и его основатель написал в Твиттере: «Я чувствую себя так же, как и перед первым запуском в 2008 году».
10. А вы как себя чувствуете?



Свой круг убивает

1. В 2001 году в нескольких американских компаниях, производящих электронику, провели исследование. Сотрудников компаний попросили дать предложения об улучшении системы поставок комплектующих, а руководителей — их оценить. Важная деталь — сотрудников попросили вместе с предложением дать список людей, с которыми они его перед этим обсуждали.
2. Удивительный факт. Более высокие оценки гораздо чаще были выставлены тем предложениям, которые обсуждались с сотрудниками других отделов и подразделений компании. А идеи, родившиеся внутри одного отдела — чаще всего отменялись с порога или получали низкие оценки. И именно этот параметр — один отдел или разные отделы — оказался самым влияющим на качество идеи параметром. Даже превосходящим по своей значимости должность и опыт работы подавшего предложение.

3. Когда мы ищем идею для своего стартапа, мы оказываемся заложником своего круга общения. Ведь этот круг постепенно складывается из людей с похожим опытом и взглядами на жизнь. А ещё и зачастую той же самой профессии — коллеги по текущей или бывшим работам, знакомые по профессиональным тусовкам. Это зашоривает глаза, искажает критерии важности и не позволяет увидеть то новое, что появляется в других кругах, слоях или на стыке между ними.
4. Хотим найти новую хорошую идею? Надо чаще выходить за пределы своего круга. Надо чаще разговаривать с незнакомцами ;-). С разными людьми, занимающимися разными вещами, с отличным от нас опытом и взглядами на жизнь. Вот тогда пазл может вдруг щёлкнуть и сложиться.

Опыт описан в статье Рональда Берта «Социальные источники хороших идей».



Реклама как классика бизнес-литературы

1. Как ни смешно, но нет никакой разницы между обычным и рекламным постом. Вообще! Ведь обычный пост тоже продаёт. Он продаёт идею, которую хочет донести до нас автор. А если автор не хочет никакую идею продать — на фига такой пост вообще нужен?
2. Получается, что писать хорошие тексты нужно не по книгам типа «Как научиться писать», а по чему-то больше похожему на «Огилви о рекламе». Ведь Дэвид Огилви прославился как раз своими довольно длинными для формата рекламы текстами.
3. Учитывая, что сегодня каждый второй писатель (достаточно открыть любую соцсеть или Телеграм), задача вдвойне усложнилась. Чтобы что-то продать текстом, надо сначала привлечь к нему внимание читателя. И это второе подтверждение тому, что современный текст — это чистая реклама: сначала надо суметь привлечь внимание, а потом продать.
4. А ещё я на выходных решил прочитать пару книг. По ходу дела жутко злился, продираясь через истории типа «Когда я впервые появился в

офисе компании X в 2001 году...» и длинные цепочки аргументов, как бы подводящих меня к нужному выводу.

5. Не нужно меня, блин, куда-то подводить. Сформулировали бы сразу, какую идею они хотят мне продать — возможно, я бы её сразу купил, не тратя лишнего времени на «вокруг да около». Кажется, что большинство толстых бизнес-книг таким способом можно усушить до одного рекламного разворота в стиле Огилви. Или вообще до пустого места ;-)
6. В общем, Огилви пора причислять к классикам бизнес-литературы. Причём не по его книгам, а по его рекламам ;-)



Станет ли наш продукт массовым?

1. Массовый продукт — это рецепт движения из точки А в точку Б, по которому может успешно пройти как минимум 80% людей, этого рецепта придерживающихся.
2. Наверное, именно поэтому чуть ли не самый большой сегмент образовательного рынка — это курсы по подготовке к экзаменам. Пожалуй, это единственная отрасль обучения, где результата можно добиться простой дрессировкой ученика ;-)
3. А вот можем ли мы с полной уверенностью назвать свой продукт таким рецептом?



Как искать ниши?

1. Помните, что из любого правила есть исключения? Большие компании задают правила, по которым играет рынок. Стартапы создаются на исключениях из них. Ведь карлик не сможет лоб в лоб бороться с гигантом, играя по его же правилам.
2. Выпишите на бумажке все правила, которые сложились на интересующем вас рынке. Для кого и в каких случаях они не работают?

Кого и в каких случаях не устраивают? Одно из таких исключений и окажется дырочкой, в которую можно влезть со своим стартапом.

3. Это и есть настоящий алгоритм поиска ниш. Потому что не бывает «свободных» ниш, которые только и дожидаются нашего прихода. Ниша — это частное исключение из общего правила. А чтобы найти исключение, нужно сначала сформулировать правило.



Придурок или специалист по машинному обучению?

1. Программиста, который будет случайным образом вносить изменения в свой код, чтобы он наконец заработал как нужно — назовут придурком и выгонят с работы.
2. Однако, если он научится делать это очень-очень быстро — его признают специалистом по машинному обучению и в несколько раз повысят зарплату.
3. Примерно та же разница между неудавшимся бизнесом и стартапом, шансы на успех которого прямо пропорциональны скорости проверки гипотез.



Другой способ сделать рекламу лучше

1. Мы думаем, что плохая реклама — это реклама, которая не увеличивает продажи. Оказывается, плохая реклама — это реклама, которая продажи уменьшает! Неужели такое бывает?
2. Известный рекламист Дэвид Огилви в своей книге приводил в пример Форд, который в течение года размещал рекламу в каждом выпуске самого популярного на тот момент журнала Reader's Digest. В конце года выяснился удивительный факт — процент покупателей автомобилей Форд оказался выше среди тех, кто не видел эту рекламу, чем среди тех, кто её видел. В другом исследовании приводился факт, что процент людей, покупавших определённую марку пива, оказался

выше среди тех, кто не помнил их рекламу. А вот те, кто её запомнил — покупали это пиво гораздо реже.

3. Обычно мы смотрим на свою рекламу под традиционным углом — как мы можем её улучшить, чтобы увеличить продажи. Может быть, вместо этого стоит присмотреться к тому, что в нашей рекламе может отпугнуть потенциальных покупателей.
4. Если мы уберём всё то, что отпугивает — значит, то, что останется, будет их привлекать. Способ решения задач «от противного» — не так часто используемый подход. Зато он поможет нам взглянуть на задачу привлечения покупателей под новым углом и натолкнуться на неожиданные инсайты, которые могут привести к неожиданно хорошим результатам.
5. Один из главных законов врачей — «Не навреди!». А у рекламистов, получается — «Не отпугни!» ;-)



«Сохранить нельзя запустить» — где поставить запятую?

1. Сначала хотел спросить, какая у вас сейчас самая главная задача — запустить новый бизнес, устроиться на работу или свалить отсюда.
2. Потом понял, что, кроме «найти», должны быть ещё варианты «сохранить» — сохранить заработанные деньги, удержаться на работе. На автомате начал добавлять вариант «сохранить бизнес». И вдруг осознал...
3. что такого варианта на самом деле нет. Ну, смотрите. Если бизнес упал на 10%, чтобы вернуться к прошлому уровню, нужно вырасти на 11.1% — это вырасти на столько же, насколько упал. А если мы упали на 50% — чтобы вернуться, надо вырасти в два раза. Если упали на 75% — в четыре. А в нынешних условиях сохранять надо, наверное, падающий более чем на 10% бизнес.
4. Быстрый рост в разы — это уже не «сохранить старое». Это на самом деле — «запустить новое». Но на базе старого — с теми же людьми, с

теми же своими компетенциями. Но это должен быть уже другой продукт и/или другой рынок. Ведь бизнес сейчас падает не потому что мы стали хуже стараться, а потому что ситуация изменилась. И быстро она обратно не откатится.

5. Так что, хотите «сохранить бизнес» — перестаньте ломать голову над тем, как его сохранить. Ищите лучше новые приложения своим старым талантам. Ведь любые изменения открывают новые возможности.



Главная метрика стартапа

1. Неопытный человек считает, что инвестиции стартапу дают «на жизнь». Но нет. Каждый раунд инвестиций даётся на то, чтобы стартап успел на эти деньги добежать до следующего раунда по более высокой оценке. Обычное время такого забега за раундом — от 12 до 24 месяцев
2. Новая оценка обычно определяется умножением некоего мультипликатора на выручку. В хорошие времена — мультипликатор прикладывается к будущей выручке, в плохие — к текущей. Прямо сейчас и на американском рынке, кстати, происходит смена времён от хороших к плохим, вызвавшая резкое падение стоимости акций публичных компаний и оценок стартапов.
3. Тем не менее, с тем ли мультипликатором или другим, у каждого стартапа в каждый момент времени есть одна чёткая цель — к такой-то дате мы должны подойти с такой-то выручкой, чтобы иметь такую-то оценку. А на это у нас есть только те деньги, которые сейчас лежат на счету — собственные деньги или остаток от прошлого раунда инвестиций.
4. Поэтому главная метрика, которая показывает нам «успеем или нет» — насколько эффективно мы жжём деньги. Этот показатель называется «коэффициентом сжигания» (burn multiple) — отношение того, сколько денег мы тратим, чтобы добавить сколько-то к прибавке в выручке. Например, если стартап потратил \$40M на то, чтобы добавить \$10M к ARR (Annual Recurring Rate, планируемая годовая выручка), то его коэффициент сжигания — 4x.

5. Планируемую годовую выручку, как и свои затраты — а, следовательно, и коэффициент сжигания — мы способны грубо оценить по результатам прошедших 30 дней. Таким образом, у нас появился термометр, который мы можем каждый день засовывать подмышку своему стартапу и смотреть, как у него дела — он идёт на поправку или наоборот.
6. Какое значение коэффициента сжигания считать «нормальной температурой»? Венчурный фонд a16z считает так:
 - ARR \$0–\$10M: 1.6x
 - ARR \$10–\$25M: 1.4x
 - ARR \$25–\$75M: 0.7x
 - ARR \$75M+: 0.5x
7. Вы можете сказать: «Кому прямо сейчас в текущей ситуации нужны эти упражнения с вычислением стоимости, ведь инвесторы сейчас денег не дают». Может быть, не дают, не потому что не хотят — а потому что в нынешней ситуации никто из стартапов не может такими темпами расти?
8. «Никто» или «почти никто»? Может быть, вы станете тем самым исключением, без которого не обходится ни одно правило?

Значения показателей подсмотрены здесь: <https://future.a16z.com/framework-valuation-navigating-down-markets/>



Вот, что люди собираются делать сейчас

1. На картинке результаты вчерашнего опроса про «самую главную сейчас задачу». Понятно, что подписчики Тёмной стороны — предприниматели, поэтому перекося в сторону предпринимательства среди ответов очевиден. Но всё-таки отрадно, что 49% хотят не свалиться, не устроиться на работу, не сидеть и ждать — а запускать новые бизнесы.

2. Тем же, кто выбрал «Сохранить бизнес», хочу ещё раз напомнить про высказанную во вчерашнем посте мысль — что при большом падении бизнеса варианта «сохранить» обычно не существует. Так как для того, чтобы вернуться на прежние уровни после падения на 50–75%, надо вырасти в 2–4 раза. А это вряд ли получится, реанимируя старое — придётся запускать что-то новое.

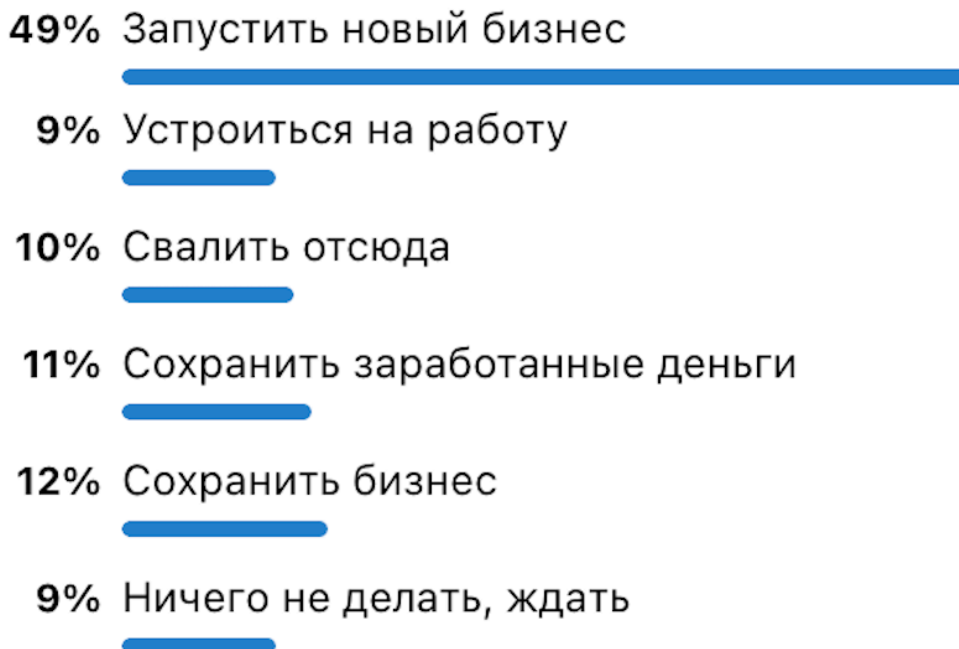
3. Ну а тем, кто собирается запускать новое — желаю изобретать поменьше велосипедов и наступать на поменьше граблей. Самый простой способ для этого — начинать с адаптации удачных зарубежных образцов. Тем более, что на фоне изоляции нашего рынка этот подход может оказаться ещё более актуален, чем раньше. Похоже, что мой фастфаундер с разборами новых интересных стартапов тоже автоматически стал более актуален ;-)



Тёмная сторона

Какая для вас задача сейчас самая главная?
«Самая главная» — это одна ;-)

Anonymous Poll



2 235 votes



Жизнеспособное сообщество — это на самом деле Авито по продаже идей

1. Плохой подход к созданию сообщества — гуру собирает учеников ;-)
Получается самозанятость. Потому что бизнес — это то, что может в какой-то момент продолжить работать без своего создателя. А тут стоит гуру хоть немного расслабиться, как сообщество начинает сразу разваливаться.
2. Поэтому главная цель создания сообщества как продукта — создание внутри сообщества множества горизонтальных связей между его участниками. Когда у членов сообщества появляется, поддерживается и сохраняется тема и желание для регулярного общения между собой. Здесь тоже есть пример плохого подхода — «давайте соберём людей, которые интересуются какой-то темой».
3. Ну собрали мы их, ну поговорили они друг с другом на пике начального энтузиазма... а потом этот энтузиазм рассосался, а новых поводов для продолжения разговоров нет. Поэтому кому-то (опять гуру?) надо всё время вбрасывать новые интересные темы для общения — и это либо само собой умирает, либо превращается в сообщество типа «гуру на ручном приводе».
4. Какой самый простой и привычный способ возникновения горизонтальных связей? Когда одни люди продают, а другие покупают ;-)
Хоть товары, хоть идеи — неважно. При этом делают это регулярно. А в идеальной ситуации — когда любой участник может оказаться и продавцом, и покупателем. Это удваивает потенциал активности на том же количестве участников.
5. Самый понятный аналог этому, как ни смешно — Авито. Я думаю, что количество общения на этой платформе на порядки превосходит количество общений в большинстве популярных сообществ. Другой пример — запретная соцсеточка, в которой никто уже просто так не общается. Все что-то кому-то продают — начиная от собственной

крутости и заканчивая собственными курсами, товарами и услугами. Но общения по ходу дела — через край ;-)

6. Другими словами, конструировать жизнеспособное сообщество нужно как маркетплейс. Есть ли у участников регулярная потребность что-то продавать? Годный ли это товар (идея, услуга)? Есть ли потребность это регулярно покупать? Если да — то на этом каркасе сопутствующее общение зародится само собой. Если такого каркаса нет — придётся всё время работать клоуном самому.
7. 7. В общем, хорошее сообщество — это Авито по продаже и покупке идей (услуг, активностей) по какой-то теме, где все чаты между продавцами и покупателями сделаны публичными ;-)



Стратегия сегодняшнего дня: «Последний оставшийся в живых побеждает»

Y Combinator разослал основателям своих стартапов письмо, в котором предупреждает о наступающих тяжелых временах и предлагает как действовать. На нашем рынке это в 10 раз ещё более актуально. Так что, стоит воспользоваться их советами. Дальше — краткое и вольное изложение письма. Подробности — по ссылкам.

1. Никто не может предсказать как всё обернётся, но ситуация выглядит фигово, и готовиться надо к худшему. Для этого вы должны стать «по умолчанию живым стартапом». В течение ближайших 30 дней вы должны порезать все расходы, чтобы суметь прожить как можно дольше на оставшиеся деньги.
2. Если есть возможность поднять инвестиции прямо сейчас даже по плохой оценке — берите эти деньги. Если вы начнёте привлекать инвестиции спустя 6–12 месяцев — вы окажетесь как раз в самой дыре кризиса и никаких денег уже не найдёте. Даже если у вас дела идут нормально.
3. Если вы находитесь на стадии идеи, разработки или проверки гипотез — никаких денег вы уже не найдёте. Надо заставить заставить проект

работать, получать клиентов, приносить деньги и показывать нормальную динамику с тем, что у вас есть сейчас.

4. Плюс в том, что многие ваши конкуренты этого ещё не осознали и продолжают жечь деньги как и раньше. Они поймут, что очутились в жопе, только когда попытаются привлечь новые инвестиции. При этом инвесторы будут по-прежнему встречаться, разговаривать и обсуждать, им ведь нужно чем-то заниматься ;-). Но обольщаться этим не стоит.
5. В сложившейся ситуации вы можете завоевать значительную долю рынка, просто сумев остаться в живых.

Статья с копией письма: <https://techcrunch.com/2022/05/19/yc-advises-founders-to-plan-for-the-worst/>

Эссе Пола Грэма «Как стать по умолчанию живым стартапом»: <http://www.paulgraham.com/aord.html>

Ссылка на видео по этой теме, записанное Y Combinator: <https://www.youtube.com/watch?v=0OVSTWozvfY>



Вы дадите свой телефон в руки незнакомому человеку?

1. У одной группы испытуемых спросили, разлочат ли они свой телефон, чтобы отдать его на проверку в руки незнакомому человеку? Большинство ответов было «нет».
2. Другую группу испытуемых пригласили в лабораторию и попросили разлочить свои телефоны, чтобы унести их на проверку в другую комнату. 100 из 103 человек их разлочили и отдали.
3. Во-первых, это лишнее доказательство того, что бессмысленно спрашивать у людей, как они поступят — например, будут ли они покупать вот такой-то продукт. Хотите проверить — начните продавать.
4. Во-вторых, чтобы добиться от людей того, что вам нужно — заверните это в правильную упаковку. Например, не подходите с такой просьбой к

людям на улицу, а пригласите их в лабораторию для проведения научного эксперимента ;-)

Ссылка на исследование: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3369844



1. МАЛЕНЬКИЙ РЫНОК

~~2. СЛАБАЯ КОМАНДА~~

~~3. СЛАБЫЙ ПРОДУКТ~~

телеграм @temno

Чтобы не попасть впросак

1. Что самое смертельное для стартапа — слабая команда, слабый продукт или маленький рынок?

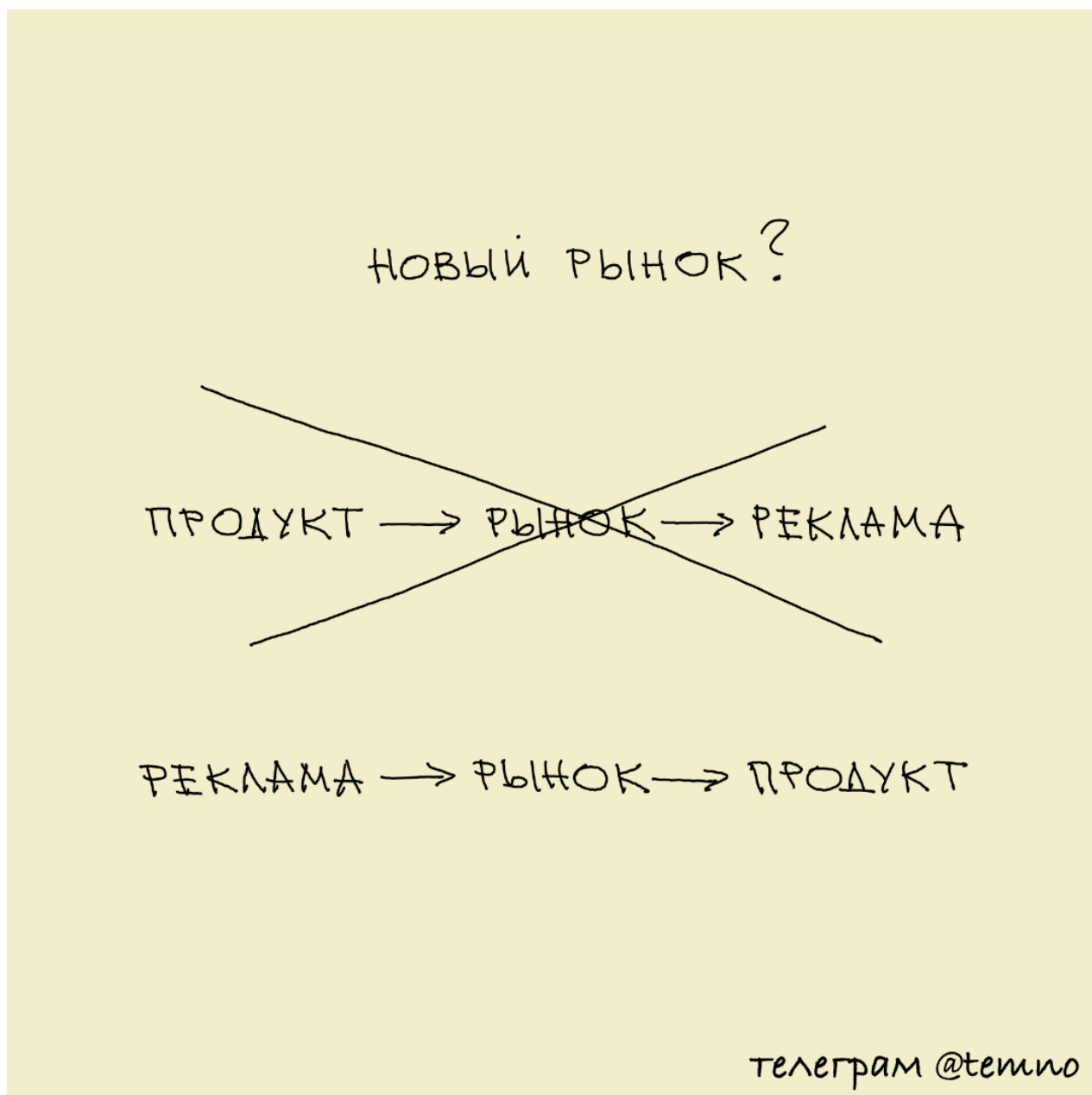
2. Маленький рынок. Потому что команду можно усилить, продукт улучшить, а маленький рынок своими силами сделать большим не получится.
3. Если продажи идут туго, то, прежде чем кидаться искать сильных продажников и усиливать разработку, задумайтесь — достаточно ли большой рынок мы выбрали? Ведь большой рынок — это куда ни плюнь, попадёшь в своего потенциального клиента.
4. И учтите, что больше всего денег мы потеряем (недозаработаем), если в конце концов мы окажемся с сильной командой и хорошим продуктом на маленьком рынке.



Не вполне очевидные следствия тренда на удалённую работу

1. Будет расти рынок фриланса. Раньше считалось, что сотрудники могут эффективно работать, только находясь под присмотром в офисе. Просидели год на карантине на удалёнке, и мир не перевернулся ;-)
Зачем тогда набирать сотрудников обязательно в офис? А зачем тогда именно в штат?
2. Будет расти сегмент командного фриланса. Задачи в компаниях уже давно выполняются не одиночками, а целыми командами. Если компании начнут более активно использовать фрилансеров — на фигу им тратить время и деньги на сплочение и разборки внутри временных для себя команд? Если команде фрилансеров можно передать задачу и требовать её выполнения целиком.
3. Будет расти сегмент среднесрочной (1–3 месяца) аренды квартир и домов. Если работать можно удалённо, то зачем сидеть на одном месте? Ведь можно совмещать работу и путешествия. Причём не «галопом по Европам» — а проводить достаточно времени в одном месте, после чего переезжать в следующее.
4. Будет расти количество профессиональных онлайн-сообществ. Как ни смешно, но удалёнка резко уменьшила количество общения, которым мы раньше наслаждались в офисе ;-)
Общая профессия — это

- а) принципиально важный для регулярного общения маркер «свой-чужой» и б) источник бесконечных тем для разговоров, на которые будет «налипать» весь остальной трёп.
- 5. И это не просто прогнозы. В каждой из этих тем появляются и начинают привлекать инвестиции реальные стартапы. Строить успешные стартапы можно только на растущих трендах. Удалёнка — явный тренд. Значит, в связанные с ней темы нужно входить именно сейчас.
- 6. Какие вы ещё видите неочевидные следствия удалёнки, которые можно было бы оседлать?



Как выбрать новый рынок?

1. Несколько дней назад подслушал умную мысль. Лучший зарубежный рынок для выхода — не тот, на котором «может полететь мой продукт». А тот, где можно повторить уже работающий здесь механизм привлечения пользователей.
2. Грубо говоря, если у нас здесь есть работающие таргетинги, креативы и воронки, по которым мы успешно привлекаем покупателей из Инстаграма — тупо ищем рынки, где рулит Инстаграм, и пробуем делать там то же самое. А не занимаемся умозрительными и зубодробительными «исследованиями потенциальной востребованности нашего продукта на зарубежных рынках» ;-)
3. А если что-то работает недостаточно эффективно — адаптируем продукт под готовую рекламную механику. Вместо создания нового механизма привлечения пользователей под готовый продукт.
4. В общем, получается, что на новый рынок нужно выводить не продукт, а рекламу ;-). Думаю, что ещё один совет по выходу на зарубежные рынки сейчас многим не помешает.



Очувшись в жопе, нужно делать самые рискованные ставки

1. Это парадоксальный вывод. Потому что обычно в плохой ситуации — хоть нет денег лично у нас, хоть в целом экономика сдувается — так и хочется совершать какие-то менее рискованные шаги.
2. Однако в жизни и бизнесе шанс проиграть всегда высок. К тому же, чем меньше риск — тем меньше доходность даже в случае успеха. Вытащит ли нас из образовавшейся жопы маленький выигрыш? Вряд ли.
3. Если раньше большинство российских стартапов начинали делать бизнес в России — это было ещё объяснимо. В случае успеха основателю хватало денег на жизнь, квартиру, машину и дачу. Плюс в голове сидела мечта о «масштабировании работающей в России бизнес-модели на другие рынки», обычно имея в виду США. Почему

сразу туда не выходили? Потому что это слишком рискованно. Ну да, в хорошей ситуации можно было и не рисковать.

4. Сейчас локальный рынок схлопывается. Да и в общем в глобальной экономике назревает какая-то жопа. И что начинают делать основатели? Самый популярный ответ по результатам недавно проведённого опроса — «выходить на рынок Латинской Америки». Почему именно туда? Потому что он чем-то похож на Россию, там невысокий уровень локальных компетенций и меньше конкуренция. Одним словом, риски меньше. Э-э-э, так по изложенной выше теории надо поступать ровно наоборот.
5. Когда на локальном рынке было не так уж и плохо — можно было зарабатывать деньги тут. И параллельно потихоньку щупать за вымя условную Бразилию, откладывая самый жирный в мире рынок на потом. А если стало хуже — что надо делать? Идти туда, где риски поменьше? Или туда, куда мы до этого даже не рискнули бы — например, в те же Штаты.
6. К слову можно вспомнить известную стратегию Мартингейла — в ней после каждого проигрыша надо удваивать ставку, чтобы выигрыш мог покрыть все предыдущие проигрыши. Это ведь из той же оперы. Проигрался — ставку надо не в два раза уменьшить, а в два раза увеличить.
7. Итак, если мы очутились в жопе... Что нам нужно открывать — ларёк с шаурмой или федеральную сеть? На какой рынок нам стоит выходить — в Бразилию или в США? Ну и всё остальное в том же роде.



Кажется, что есть ещё один универсальный закон

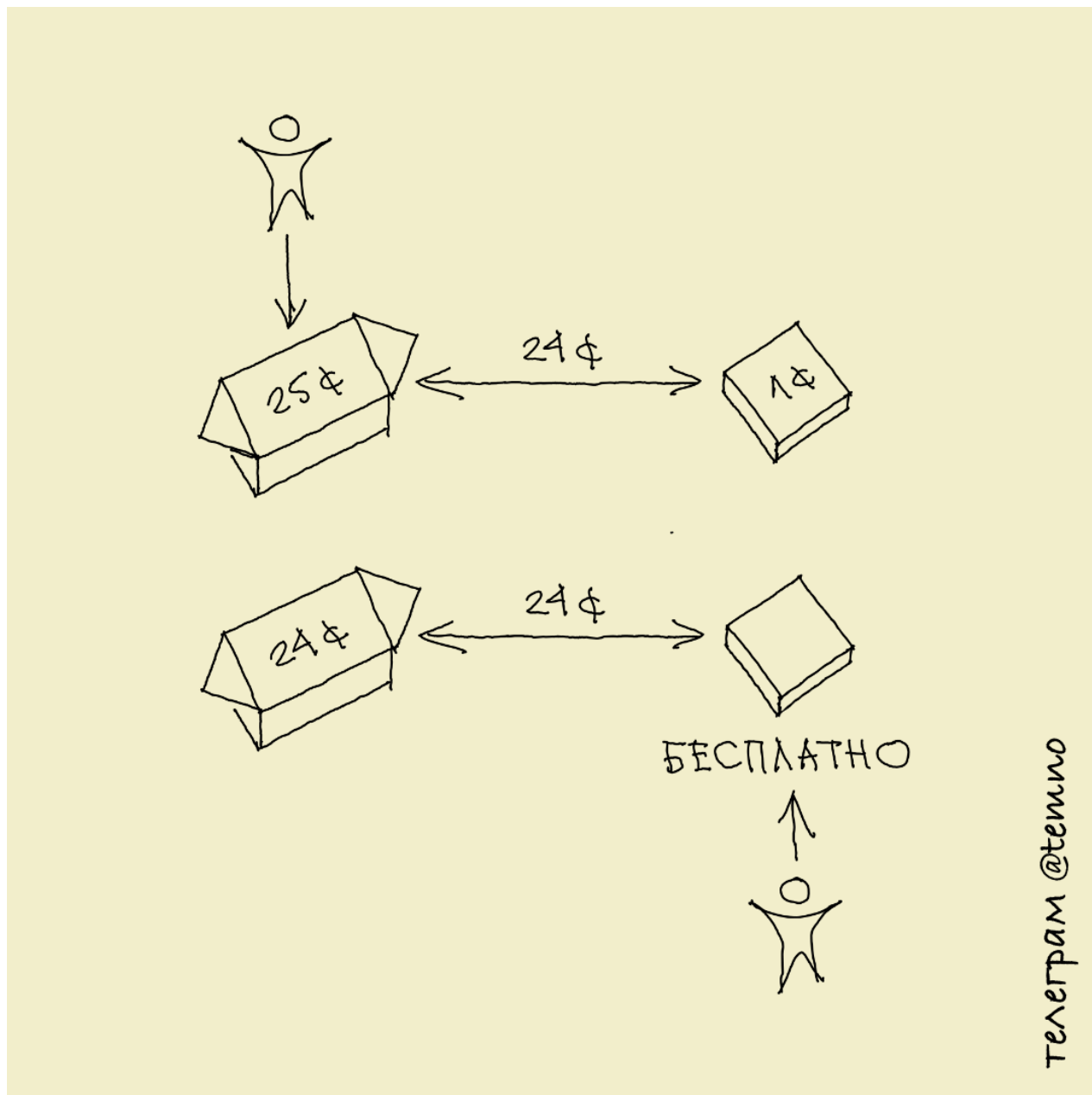
1. То, что было дорогим и штучным — со временем становится дешёвым и массовым.
2. Вопреки частому заблуждению, Форд не изобрёл автомобиль. Он придумал, как можно его дешёво и массово производить. В нулевых

годах в России рестораны и сотовые телефоны были чуть ли не предметами роскоши, а такси вызывали в исключительных случаях.

3. Вот только не надо тыкать пальцем в условный Роллс-Ройс — это другое. Напоминает, как адепты онлайн-образования в самом начале кричали, что интернет сделает образование уровня Стэнфорда и Гарварда доступным для всех. А потом все вдруг поняли, что Стэнфорд продаёт на самом деле не образование, а шильдик на дипломе. Как и Роллс-Ройс.
4. Если смотреть на уровне рынков, то на этапе перелома от «дорогого и штучного» к «дешёвому и массовому» находится рынок ухода за пожилыми людьми. Потому что тут происходит два ключевых изменения. Во-первых, продолжительность жизни увеличивается, а порог старческой дряхлости и болезней остаётся почти на том же уровне, что и раньше. Во-вторых, если брать Россию, то только у стареющих сегодня родителей в массе своей есть дети среднего класса, чего раньше попросту не было.
5. Да, на этом рынке кое-кто уже сейчас пытается играть, но без особых успехов. Но это просто количество ещё не перешло в качество. Обычно так и бывает. UiPath, Zoom, Яндекс и MailChimp по 10–15 лет ждали своего первого триумфа. А первый недо-айфон MagicLink появился за 13 лет до первого айфона. Так что, если этой темой начали заниматься уже давно — тем ближе момент будущего перелома рынка ;-)
6. Но я сейчас топлю даже не за рынок по уходу за пожилыми людьми, а за принцип. Хотим найти стратегическое направление движения для своего стартапа? Надо искать то, что сейчас продаётся дорого и штучно — и придумать, как это можно сделать дёшево, но с предсказуемым приемлемым качеством. Тогда оно станет массовым.
7. Как МакДональдс, например. Кстати, в своё время в России люди, привыкшие к дорогим штучным ресторанам никак не могли взять в толк, почему МакДональдс называется «рестораном». А сейчас удивляются, почему в ресторане в меню нет бургеров ;-)



Две большие разницы



1. В одной из книг Dan Ariely описал, как людям предложили выбрать трюфель за 25 центов или обычную шоколадку за 1 цент. При несущественной разнице в 24 цента большинство выбрало более вкусный трюфель.
2. Потом цену уменьшили на один цент. Трюфель стал стоить 24 цента, а шоколадка стала бесплатной. При той же разнице в 24 цента большинство выбрало бесплатную шоколадку!

3. Когда один из вариантов бесплатен — дело уже не в разнице в ценах. «Бесплатно» — это тупо другая категория, чем «за деньги».
4. Если мы хотим проверить платёжеспособный спрос на свой продукт — бессмысленно раздавать его бесплатно. Как только мы поставим цену хоть в один цент даже на хорошо раздающийся бесплатно продукт — люди внезапно переключатся на более дорогой, но вкусный трюфель.
5. Кстати, раздавать трюфели бесплатно, чтобы проверить спрос на них — кажется ещё более бессмысленным занятием ;-)



Поединок мастеров под проливным дождём

1. Я, конечно, не мастер боевых искусств ;-). Но я читал, что когда в поединке сходятся настоящие мастера — побеждает не тот, кто круче. Просто проигрывает тот, кто первым ошибся.
2. В презентации известного венчурного фонда Секвойя о том, как стартапам пережить тяжёлые времена, есть отличный слайд: «Ты вряд ли обгонишь 15 машин прекрасным солнечным днём. Зато ты можешь это сделать, когда идёт дождь.». Потому что кто-то будет бояться ехать быстро, кто-то будет проскальзывать, а кого-то вообще вынесет с дороги.
3. Поэтому в нашем стартапе нам сейчас главное — не допускать грубых ошибок. И надеяться, что их совершат те, кто не успел перестроиться. Или попросту не может этого сделать из-за недостатков своей бизнес-модели
4. Дождь уже пошёл. Акции падают. Оценки стартапов падают. Время бесплатных денег, которыми готовы были финансировать рост стартапов любой ценой, прошёл. Фокус сместился на стартапы, умеющие зарабатывать.
5. Однако это не означает, что нужно закукливаться. Истинная креативность проявляется только в условиях жёстких ограничений — по времени, по ресурсам, по деньгам. Нужно переключить модель

своего мышления от «или-или» (типа «или рост, или зарабатывать») к «и то, и другое» — а почему мы не можем одновременно и расти, и зарабатывать?

6. Для этого есть три способа. Нормальный — резать расходы. Хороший — улучшать юнит-экономику. Самый лучший — больше продавать и зарабатывать.
7. А ещё не надо забывать, что масштабировать можно только простые вещи, сложные вещи не масштабируются. Поэтому надо сокращать все «ещё одно направление» и сосредоточиться на том, как ваши клиенты с вашей помощью смогут больше зарабатывать и меньше тратить. Всё остальное они покупать просто не будут.
8. Кстати, ничего страшного во всём этом нет. Это просто возвращение к тем временам, когда бизнес назывался бизнесом. Когда никакой пи@добол, привлёкший кучу бабла под красивую презентацию и негодную бизнес-модель, не мог столкнуть тебя с дороги. И ничего — жили и зарабатывали. Значит — будем жить и зарабатывать.
9. В общем, как сказал основатель одного из стартапов, с которым я работаю: «Ага, я понял. Надо зарабатывать. Но делать это так, как будто мы собираемся на IPO» ;-)

Выше было краткое и очень вольное изложение презентации Секвойи. За исключением реальной цитаты стартапа из моего с ним разговора. Все 52 слайда презентации можно почитать тут: https://content.fortune.com/wp-content/uploads/2022/05/Adapting_to_Endure_May_2022.pdf



Вчерашняя знаменательная дата и магические 10%

1. 26 мая 1995 года Билл Гейтс разослал конфиденциальное письмо топ-менеджерам Микрософта о том, что Интернет — это будущее, которое нельзя упустить. На следующий год в дистрибутиве Windows появился браузер Интернет Эксплорер.

2. Если порыться в исторической статистике, обнаружится, что в 1995 году только 9.2% населения США хотя бы время от времени пользовалось интернетом. «Только» 9.2%? Или «уже каждый десятый»? Для справки: Амазон был создан в 1994 году, а Гугл в 1998.
3. Похоже, что только изобретателям нужно ломать голову над тем, как бы придумать то, чего не было раньше. А предпринимателям лучше развивать то, что перешагивает магический порог в плюс-минус 10% проникновения. Это, с одной стороны, ещё очень мало — поэтому есть куда расти. А, с другой стороны, уже очень много — есть весомое доказательство востребованности.
4. К слову сказать, использование крипты в США пересекло порог в 10% от населения только в прошлом 2021 году. И в том же году буквально взорвалось количество проинвестированных криптостартапов. Хотя, наверное, не всё, что пересекло границу в 10% — «точно, взлетит». Однако всё, что взлетело — точно пересекло в какой-то момент порог в 10% ;-)
5. Шутки-шутками, но проще и надёжнее искать следующую большую штуку не у себя в голове — а среди того, что уже есть, и приближается к порогу использования в 10% от всего объёма потенциальной целевой аудитории.

Письмо Гейтса 1995 года: <https://www.justice.gov/sites/default/files/atr/legacy/2006/03/03/20.pdf>

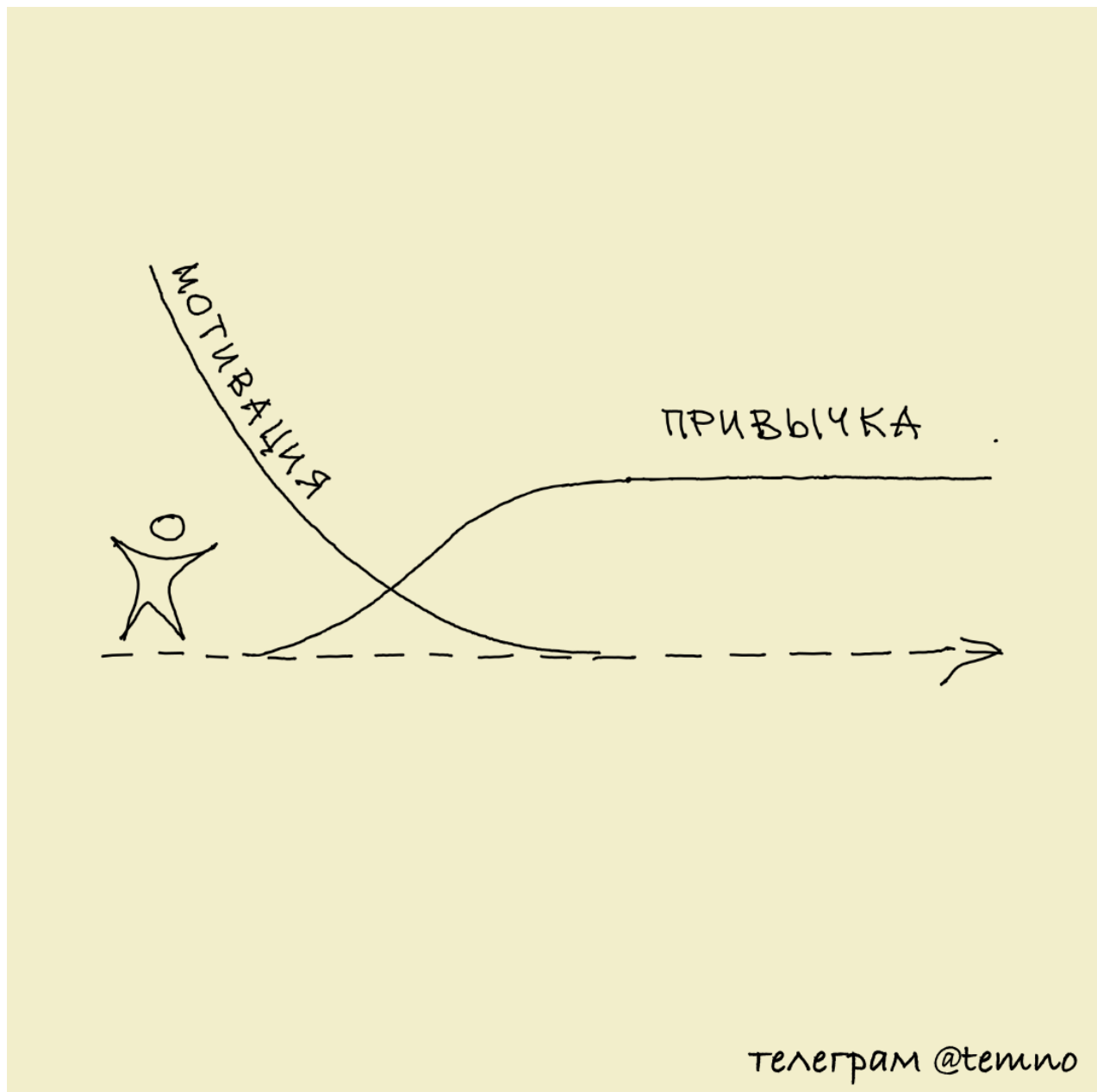
Сценка из интервью с Гейтсом на ТВ-шоу 1995 года, в котором ведущий никак не может взять в толк, зачем ему может быть нужен интернет: https://youtu.be/gipL_CEW-fk



Успеть, пока не пропала мотивация

1. Мотивация — это штука с ограниченным сроком годности. Она довольно быстро пропадает.

- Успеть чего-то добиться, пока мотивация не исчезла — не самый лучший вариант. Больших результатов за ограниченное время её действия мы всё равно не добьёмся.



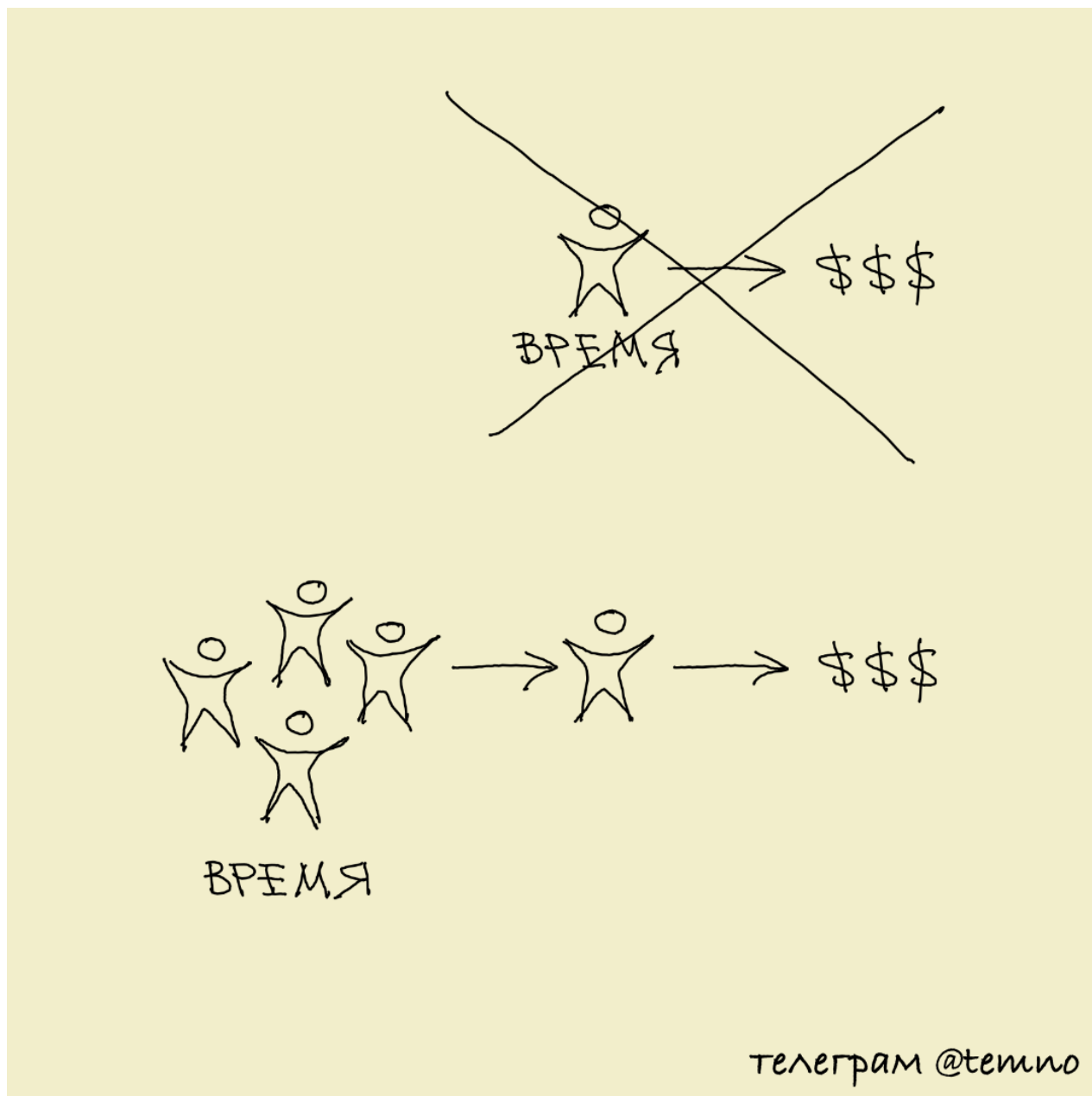
- Лучше потратить мотивацию на воспитание привычки делать что-то регулярно. Тогда результаты продолжат накапливаться даже после того, как мотивация сотрется в ноль.
- Например, если вдруг появилось желание заняться фитнесом — не нужно бегать в зал в любую свободную минуту. Пока мотивация ещё

сильна, нужно перестроить своё расписание, чтобы приучить себя ходить туда каждый день в одно и то же время.

5. Мотивация исчезнет, а привычка останется.



«Время – деньги» как идея для стартапа



1. Многие люди понимают фразу «время — деньги» как «моё время — мои деньги». С таким подходом прямая дорога в найм или самозанятость.

- 2. Предприниматель думает о чужом времени. Насколько выгодно он может продать время своего сотрудника? Сможет ли сотрудник при этом зарабатывать больше, чем если бы он продавал своё время сам?
- 3. Наёмник продает свое время. Предприниматель — чужое.
- 4. Как создать успешный стартап? Найти побольше людей, чье время мы сможем повыгоднее продать.

ЛУЧШЕСТЬ

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

	мы	они
_____	✓	✓
_____	✓	✓
_____	✓	✓
_____	✓	✗
_____	✓	✗
_____	✓	✗
_____	✓	✗
_____	✓	✗

Telegram @temno

Стартап для ленивых

1. Питер Тиль говорил, что стартапу для успеха нужно стать лучше конкурентов в 10 раз. «Лучше в 10 раз» — это иметь в 10 раз больше полезных свойств? Нет, это не «лучшесть», а всего лишь конкурентные преимущества.
2. Есть тупой критерий «лучшесть». Если это можно запихнуть в короткое рекламное объявление — это лучшесть. А если это надо объяснять на примерах и сравнениях — конкурентное преимущество.
3. Основатель Убера рассказывал про свой стартап так: «Ты достаёшь телефон, нажимаешь кнопку, и через 5 минут за тобой приезжает чёрный Мерседес». Коротко, понятно, привлекательно.
4. Приятное следствие для ленивых. Найдите одну лучшесть, и вам не придётся тратить время и деньги на разработку десятков конкурентных преимуществ ;-)



Настоящие творцы — это программисты

1. Буквально на днях стало известно, что ведущая платформа авторских рассылок Substack оставила попытки поднять новый раунд инвестиций по оценке 900 миллионов долларов. Однако в процессе выяснилось, что их годовая выручка составляет всего 9 миллионов долларов. И это целый лидер креативного рынка с 9 миллионами долларов годовой выручки???
2. А теперь давайте посмотрим на вроде бы совсем другой рынок. Есть платформы Postman и RapidAPI. На этих платформах одни программисты (авторы кода) публикуют свои API, которые могут использовать другие программисты. Бизнес-модель у них похожа на Substack — это подписка. Есть бесплатные уровни с ограничением по количеству вызовов в месяц, есть платные уровни с большим количеством вызовов. Годовая выручка Postman оценивается на уровне 50–75 миллионов долларов, RapidAPI — 13–15 миллионов.

3. Тот же Postman в августе прошлого года успел поднять очередной раунд по оценке в 5.6 миллиардов долларов, а RapidAPI — в этом марте по оценке в 1 миллиард. Substack же в прошлом году поднял раунд по оценке в 750 миллионов. Если считать не деньги, а аудиторию, то у Postman, RapidAPI и Substack порядки похожие — «десятки тысяч» авторов. Зато пользователей (подписчиков) у Postman — 20 миллионов, у RapidAPI — 3 миллиона, а у Substack — 1 миллион.
4. Интересно, почему Substack считается игроком хайповой креативной экономики, а Postman и RapidAPI — нет? Чем концептуально автор текстов (рассылок) отличается от автора кода (API)? Ведь и те, и другие создают и продают «авторский контент» — просто в разном виде. Тем не менее, к игрокам креативной экономики причисляют обычно авторов текстов, картинок, музыки и видосиков. А почему среди них нет места авторам кода?
5. Да и вообще, API — это гораздо круче, чем подписка на ржаку и размышлизмы, от которых можно в любой момент отписаться. Зато, если встроить внутрь своего продукта чужие API — придётся предпринять специальные усилия, чтобы эти вызовы оттуда выковырять. То есть удержание пользователей на такого рода «авторском контенте» окажется гораздо более высоким.
6. В общем, настоящие творцы — это программисты. Потому что на них можно больше заработать ;-) Осталось только найти побольше масштабируемых способов коммерциализации их творческого потенциала. Найм и фриланс — не предлагать.

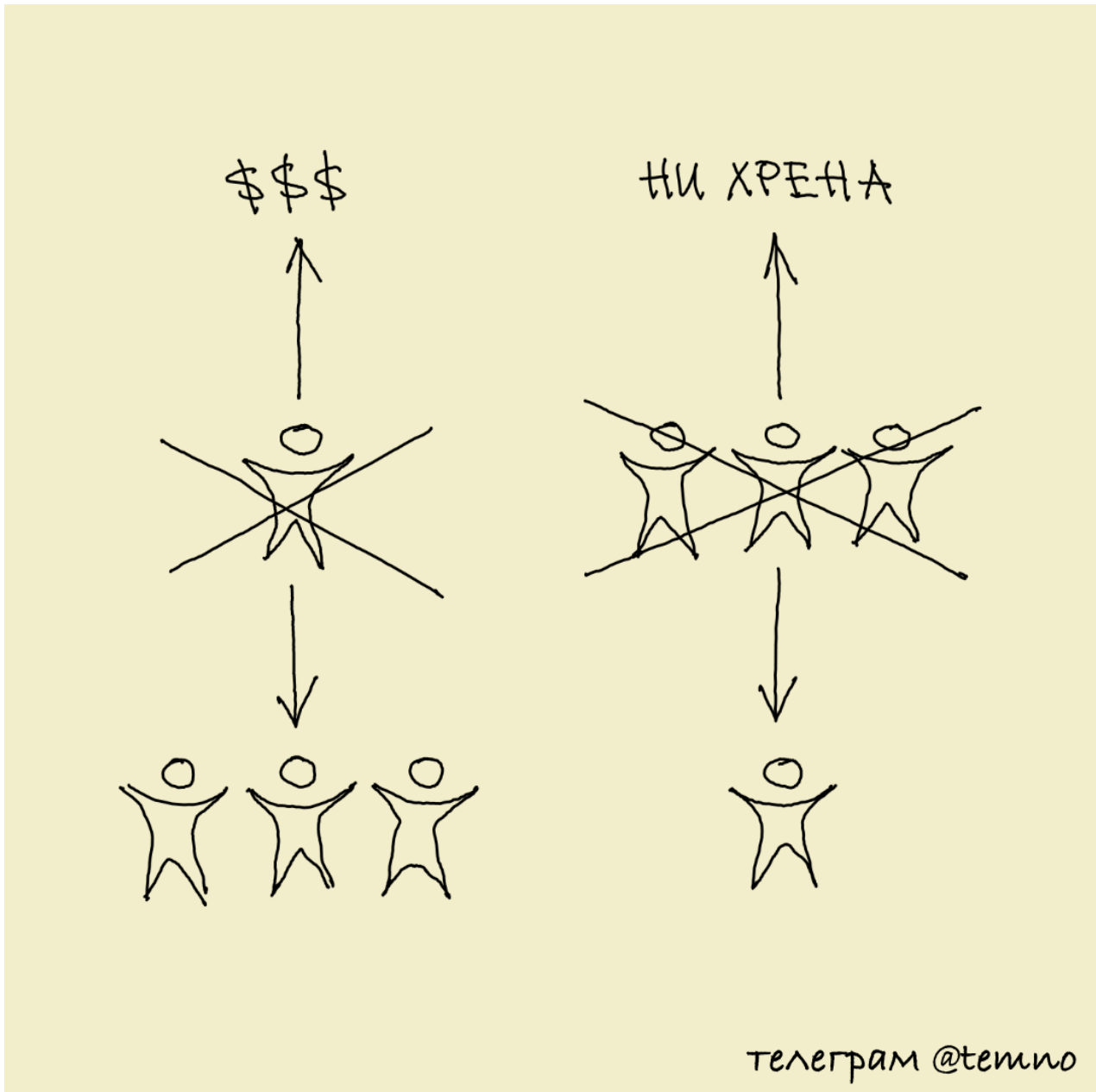


Партнёры — они не для «делиться», а для «умножаться»

1. Парадокс. Но люди обычно предпочитают в одиночку делать то, что приносит деньги. Зато искать партнёров на те дела, в которых заработать не удастся.
2. Хотя логичнее было бы поступать наоборот. Искать партнеров, с которыми можно заработать в десять раз больше там, где деньги уже

зарабатываются. И в одиночку в качестве хобби ковыряться с тем, что денег не приносит.

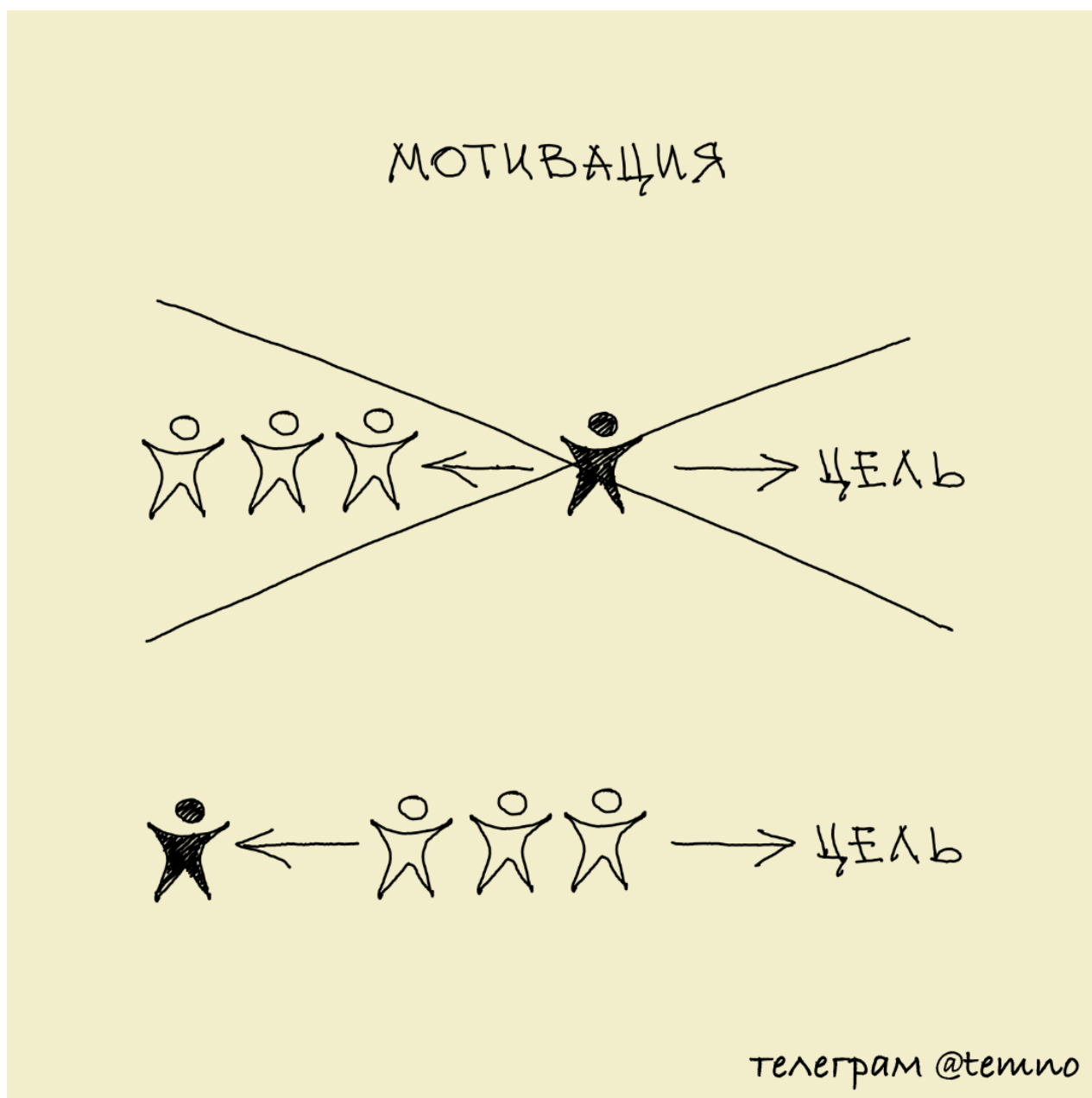
3. Это, пожалуй, самая серьёзная психологическая деформация, которая мешает нам зарабатывать в разы больше.



Единственный работающий метод мотивации

1. Мы никогда не добьёмся своей цели, если будем мотивировать других людей помочь нам в достижении нашей цели.

- 2. Мы должны дать этим людям возможность достигать своих целей — чтобы они тем самым приближали нас к нашей.
- 3. Совсем тупой пример. Взять и нанять отдел продаж из одних ипотечников. Поставить им такие планы продаж, при выполнении которых они бы спокойно выплачивали ипотечные взносы из получающейся зарплаты. При этом сумма планов продаж должна составлять как раз желаемый нами объём продаж. Уверен, что это сработает гораздо лучше, чем регулярные призывы «завоевать рынок» или «изменить мир».
- 4. Понятно, что в жизни всё немного сложнее. Но общий принцип остаётся по-прежнему настолько же простым ;-)



Единственный по-настоящему работающий метод мотивации

1. Мы никогда не добьёмся своей цели, если будем мотивировать других людей помочь нам в достижении нашей цели.
2. Мы должны дать этим людям возможность достигать своих целей — чтобы они тем самым приближали нас к нашей.
3. Совсем тупой пример. Взять и нанять отдел продаж из одних ипотечников. Поставить им такие планы продаж, при выполнении которых они бы спокойно выплачивали ипотечные взносы из получающейся зарплаты. При этом сумма планов продаж должна составлять как раз желаемый нами объём продаж. Уверен, что это сработает гораздо лучше, чем регулярные призывы «завоевать рынок» или «изменить мир».
4. Понятно, что в жизни всё немного сложнее ;-)) Но общий принцип остаётся по-прежнему настолько же простым.

