

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

июль

2022

Новые интересные стартапы

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

Читать

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

Учиться

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

Инвестиции

<https://unitedinvestors.ru/>

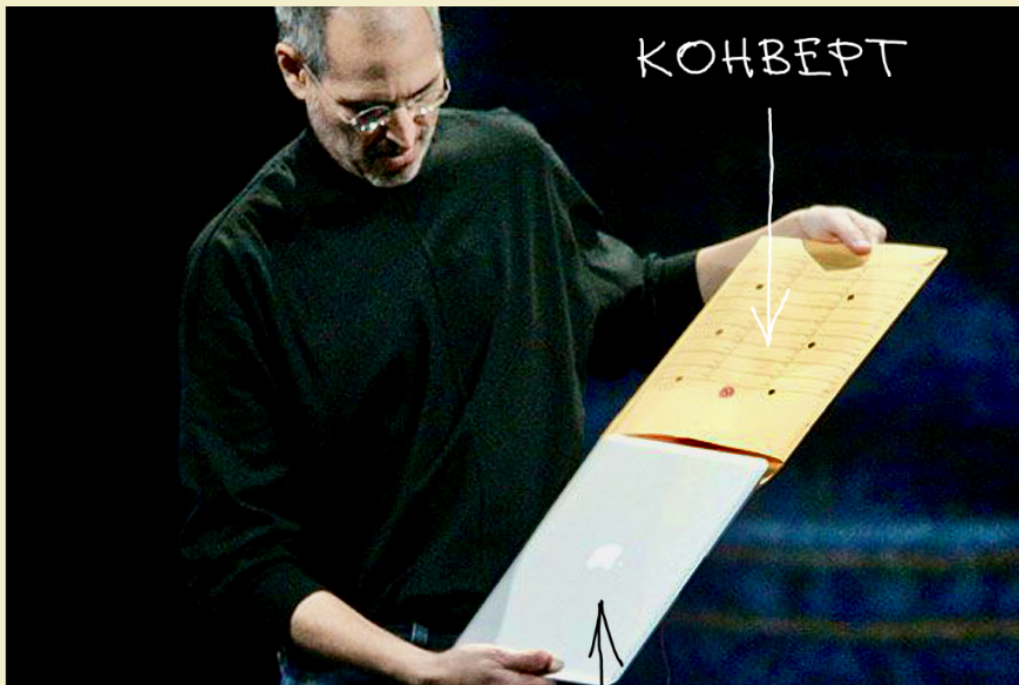
Список Пола Грэма

1. Пол Грэм пишет в Твиттере. Меня попросили составить список из пяти стартапов, которые, по моему мнению, станут огромными. И вот, что удивительно — у всех пяти компаний не хватает чего-то большого и важного. Хм, но если потенциально огромный стартап не упускает чего-то большого и важного — он бы уже был огромным ;-)
2. Даже эксперты это не всегда помнят, но ровно так в первые годы своей жизни выглядели все по-настоящему великие компании — огромный потенциал, странным образом сочетающийся с огромными сомнениями по поводу их будущего.
3. Например, Google был основан в сентябре 1998 года. Но они запустили платформу контекстной рекламы AdWords только в октябре 2000 года. То есть более двух лет Google ошибался по поводу своей бизнес-модели.
4. Тут могу добавить уже от себя, что магазин приложений App Store впервые появился спустя целый год после выпуска первых айфонов.
5. Естественно, что среди комментаторов сразу нашелся кто-то из стартаперов, написавший, что самое главное, чего не хватало этим компаниям в первые годы жизни — так это денег.
6. Но нет, дело вовсе не в деньгах. Просто, если вы считаете, что вы уже всё придумали... то после запуска своего стартапа у вас есть ещё один-два года, чтобы найти по-настоящему великолепную идею, которая изменит всё.
7. Или другими словами. Время, когда нужно усердно искать хорошую идею не заканчивается в момент запуска стартапа. Оно только начинается.



А в вашем случае конверт — это что?

1. Вы помните, что MacBook Air рекламировали как «самый тонкий ноутбук»? А на презентации Стив Джобс достал его из конверта.

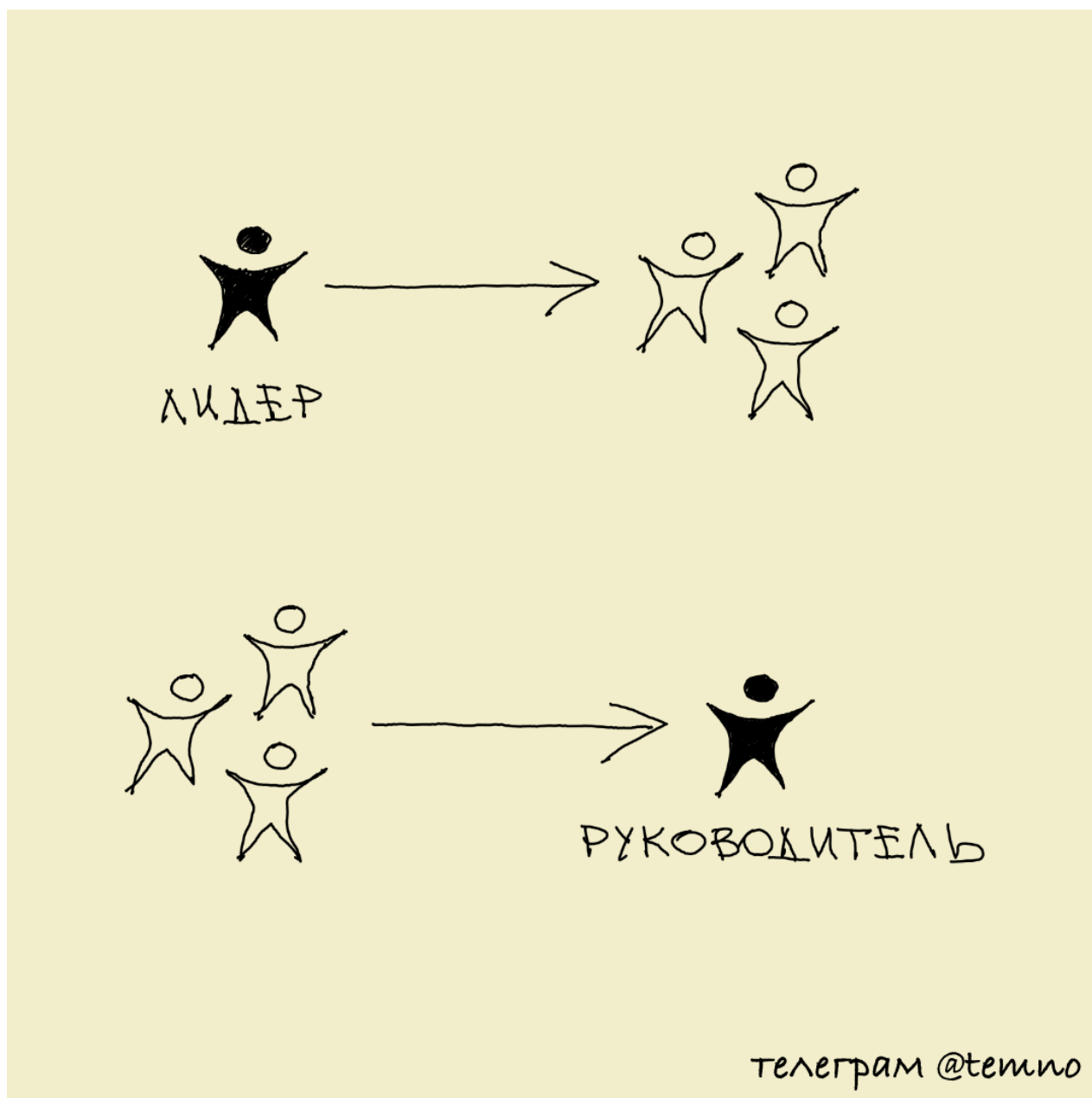


MACBOOK AIR

телеграм @temno

2. В чём главная идея вашего продукта?
3. Какой настолько же наглядный способ продемонстрировать её вы можете придумать?
4. Если не можете — есть ли эта идея вообще? Такой вот «конвертный тест» на наличие главной идеи...





Лидер и руководитель — это не одно и то же

1. Лидер старается воспитать новых лидеров. Руководитель — более ответственных исполнителей.
2. Поэтому лидерам удаётся строить бизнесы. А руководители довольствуются самозанятостью. Ведь бизнес — это то, что может успешно работать и без нас. А исполнители без руководителя работать не могут.

- 3. Поэтому руководители ищут новое дело, начиная с вопроса «Могу ли я это сделать?». А лидеры — с вопроса «Могу ли я найти человека, который хочет это сделать?»

Что такое идеальный стартап?



- 1. Согласно ТРИЗу идеальная система — это система, которой нет, но её функция выполняется. Какая функция у стартапа? Решить проблему. А вот дальше начинается путаница между изобретательством и созданием

стартапа. Хотя разница очевидна. Изобретательство — это придумывание нового способа решения проблемы. Создание стартапа — это придумывание повторяемого и масштабируемого способа продаж решения проблемы.

2. Те, кто путает изобретение со стартапом, считают, что идеальный стартап — это такой удивительный способ решения проблемы, который не будет требовать усилий по его продаже. То есть системы продаж нет, а продажи есть.
3. Оставшаяся же небольшая часть людей внезапно осознаёт, что идеальный стартап — это такая система продаж, которая умеет продавать всё что угодно. Даже не являющееся «новым и уникальным». То есть продажи есть, а изобретения нет.
4. И это очень конструктивный подход к созданию стартапа. Потому что при этом нужно тестировать не спрос на каждую фигню, которую мы выдумали — а систему продаж. А для тестирования системы продаж мы можем брать и продавать любые существующие штуки — лишь бы они подходили под создаваемую систему сбыта и ту целевую аудиторию, в которую эта система сбыта «втыкается». А потом уже заменять продающуюся штуку на что-то своё, что может продаваться ещё лучше.
5. Тупой пример. Мы ведь знаем, что после того, как мы открыли ИП или ООО, нам начинают названивать банки с предложением открыть расчётный счёт. Да, пусть это и тупая система продаж — но она работает. Иначе бы нам никто из них не звонил ;-)
6. Можем ли мы построить такую систему продаж, чтобы умудриться звонить во все вновь открытые компании быстрее других и продавать убедительнее других. Что продавать? Да всё что угодно, что может понадобиться новому бизнесу. Если мы построим такую систему и научимся успешно продавать это самое «что угодно» — нам ничего не мешает заняться разработками своих B2B-продуктов, которые мы уже знаем, как будем продавать.
7. Или даже не будем придумывать — а купим готовый софт у того, кто умеет разрабатывать, но не умеет продавать. Какая разница. У нас ведь

нет цели доказать другим, что мы самые умные, потому что мы можем изобрести что-то новое. У нас есть цель доказать другим, что мы самые умные, потому что мы умеем зарабатывать. И в этом разница между изобретателем и предпринимателем.

8. В общем, придумывайте системы продаж. А уже потом ищите под них идеи или примеры подходящих продуктов. Это более короткий и понятный способ к построению бизнеса чем вечное ломание головы в попытках придумать что-то «новое и уникальное».



КАКОЙ БИЗНЕС ПОКУПАТЬ?

1. НОВЫЕ ИННОВАЦИИ

2. СТАРЫЙ

3. СЛАБЫЙ

4. ПРОСТОЙ

НЕ ШУТКА!

телеграм @temno

Четыре критерия для покупки бизнеса

Чем неопределённее экономическая ситуация, тем больше поводов вкладываться в бизнес, а не во что-то другое. Как минимум на свой бизнес можно хоть как-то влиять. В отличие от политики, экономики, биржевых курсов, спроса на недвижимость, цены золота и т. д. ;-)

Какой бизнес стоит покупать? Наткнулся на один метод выбора бизнеса для покупки. Он настолько противоречит привычному венчурному подходу — что очень серьёзно освежает взгляд на жизнь ;-). Дальше пересказ сути подхода от первого лица его автора.

Бизнес для покупки я выбираю по четырём критериям.

1. Ноль инноваций. Возьмём, к примеру, сервис проката в соседнем доме. У них есть страница в социальной сети с ежедневными постами и кучей комментов? Веб-сайт у них выглядит как из нулевых годов? Может быть, они ещё и факс используют? Если так — это очень хороший знак ;-)

2. Старый. Я не покупаю недавно созданные бизнесы. Это слишком ненадёжно. Последнему купленному мной бизнесу было 14 лет от роду. Есть такая штука как «Эффект Линди» (Lindy effect) — время будущей жизни идеи, технологии или бизнеса прямо пропорционально уже прожитому времени. Зато, если бизнес не растёт — его стоимость с каждым прожитым годом падает, что делает его покупку выгодной.

3. Слабый. Если они долго живут, но остаются слабыми — значит, у них практически нет конкурентов в своей теме или в своём районе. Это то, про что обычно говорят: «Ничего выдающегося, но ничего другого у нас и нет» ;-). Многие ли из вас восхищаются работой прачечной, мастерской по ремонту обуви или кофейни у дома? Да, они работают, всё делают, нареканий нет. Но им не хватает чего-то, что заставило бы их прыгнуть выше головы, чтобы зарабатывать больше. Это и есть открытая для нас возможность.

4. Простой. Они продают простые востребованные вещи. Вложиться в биотехнологический стартап? Нет, спасибо. Купить команду, разрабатывающую технологии искусственного интеллекта? Спасибо ещё раз, но нет. Не давайте своему интеллекту победить свой же здравый смысл.

В общем, моя формула инвестиций = скучный бизнес + время его жизни + новое руководство, готовое прыгнуть в нём выше головы. Есть ощущение, что из этого подхода есть что почерпнуть даже венчурным стартапам и инвесторам.

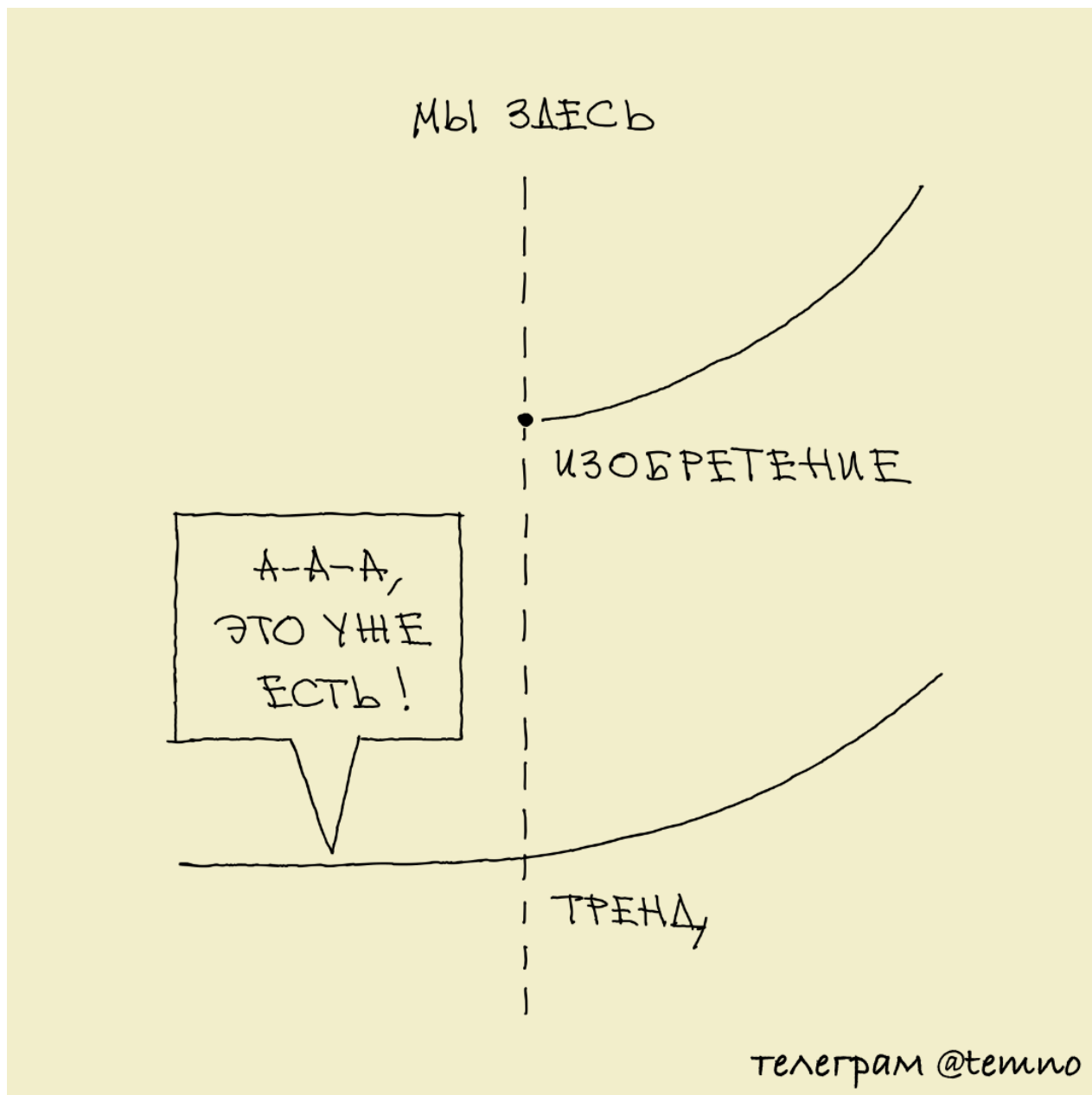
Источник: https://twitter.com/Codie_Sanchez/status/1544056241424633858



Тренд — это не что-то новое. А то, что уже есть!

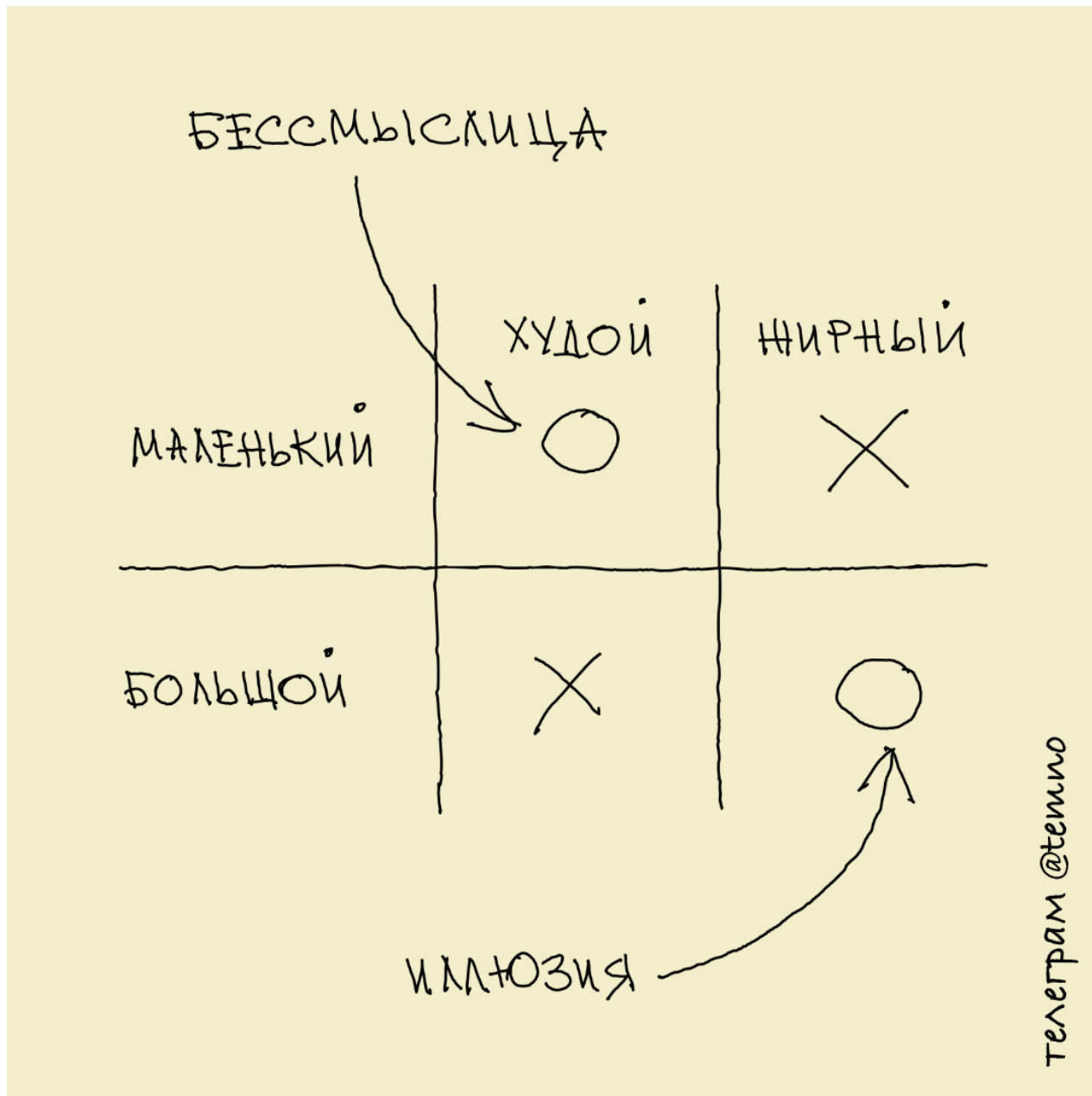
1. Изобретение — это когда р-р-раз, что-то новое появилось, и все побежали строить основанные на этом бизнесы. Примеры: электрическая лампочка, телефон, двигатель внутреннего сгорания.
2. Как ни удивительно, но тренд — это не изобретение. Это вообще совершенно другое. Тренд — это то, что уже есть. Причём оно маленькое и плюгавенькое, то есть денег особых не приносит.
3. А потом что-то постепенно начинает происходить в окружающем мире — не в самих бизнесах! Меняется поведение людей, развиваются технологии. И тогда это маленькое и плюгавенькое начинает потихоньку взлетать. Но очень «потихоньку» — поэтому большинство это игнорирует со словами «это уже есть», «это для узкой аудитории», «с трудом могу себе представить людей, которые будут это делать».
4. А потом изменения и начальное ядро аудитории переваливают за критический порог — и эта штука внезапно и резко взлетает. После чего половина людей охреневает — «где же были мои глаза?». А вторая совершенно искренне считает, что это какая-то новая штука, которая только что появилась. Самые яркие примеры: Uber, Airbnb, Facebook, Netflix, TikTok, Stripe, Instacart. Менее известные: UiPath, Brex, Miro, Discord, Fanatics. Местные примеры: Tinkoff Bank («ну есть же RocketBank, и им пользуются только хипстеры»), SkyEng («кому нужны уроки по Скайпу, вживую оно эффективнее», «репетиторы сами уже делают это в Скайпе»), GetCourse («кому нужна ещё одна платформа для онлайн-курсов»), AmoCRM («ну есть же Битрикс»). Примеров на самом деле гораздо больше, чем может вместить один пост.

5. Короче. Тренд — это не что-то новое. Тренд — это то, что уже есть, но не приносит даже серьёзных денег. Миллиардным же стартап делает не то, что он делает — а изменения, постепенно происходящие в окружающем его мире. Поэтому миллиардным может стать или кто-то из «стариков», или кто-то из новичков, пришедший в эту узкую пока нишу на слабую пока надежду на то, что он разглядел начинающие происходить только сейчас изменения.



6. Поэтому, если вы откидываете идею только (!) под предлогом «это уже есть» или «это узкий рынок» — у вас есть отличный шанс выбросить в

помойку возможность, на которой вы бы могли бы заработать миллиард. Если бы вы не были настолько категоричны.

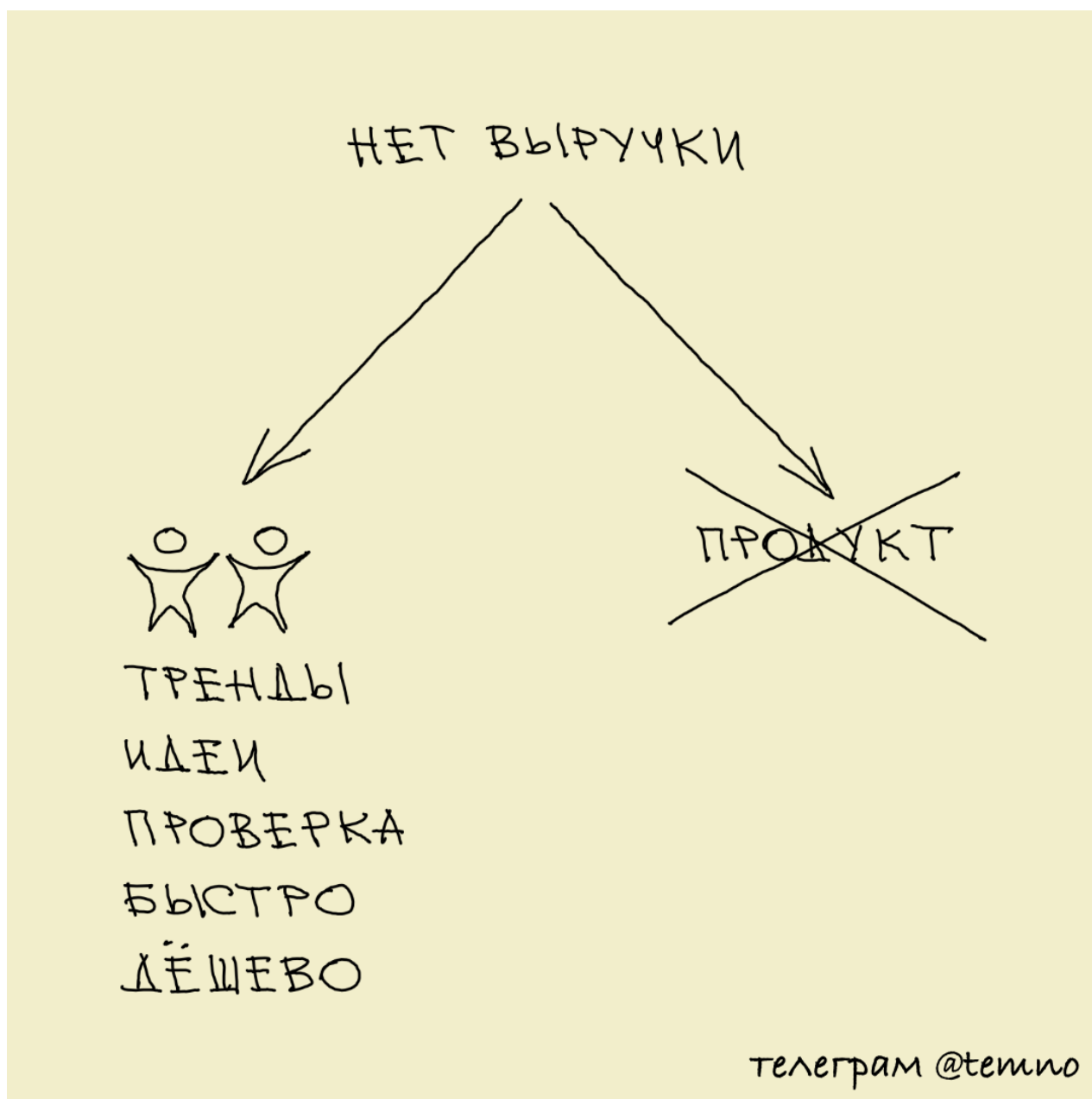


«Это большой и жирный сегмент моих потенциальных клиентов...»

1. Так не бывает. Сегмент либо жирный и маленький (мало покупателей с высокими чеками), либо худой и большой (много покупателей с маленькими чеками).

- 2. Если кажется, что сегмент и большой, и богатый — снимите розовые очки, у вас глюки.
- 3. А если вы решили продавать дешевые вещи в узкой нише потенциальных покупателей — дайте себе по рукам.

Давайте благородно сжульничаем



- 1. Спустя столько лет наконец сумел сформулировать, что меня смущает в 99% стартапов. Они приходят к инвестору, а) не имея выручки, но б)

потратив значительное время и деньги на разработку продукта. После чего стараются убедить инвестора в том, что на этом продукте можно заработать много денег.

2. Начинающие инвесторы часто и охотно ввязываются в такие дискуссии ни о чём. Более опытные уже знают, что никто ничего не знает. Надо проверять.
3. Но на что в этом случае делать ставку (давать инвестиции)? На один шанс из тысячи, что именно эта идея взлетит? Это не венчур, который является всё-таки разумным риском — а прямо авантюризм какой-то.
4. Проблему эту делает критичным и то, что, потратив столько времени и денег, основатели стали заложниками своей идеи. И поэтому потратят ещё кучу своего времени и чужих денег, прежде чем признают, что оно не летает. А хватит ли у них фантазии, энергии и способностей придумать и проверить что-то ещё — вообще неизвестно. Может быть, это «группа одной песни» ;-)
5. Поэтому стартапу, пока у него ещё нет выручки, надо продавать только свою способность а) видеть тренды, б) генерировать много идей и в) быстро и дешёво их проверять. А начальная идея — это только повод для знакомства, на примере которой он может продемонстрировать эти самые умения.
6. Тогда мы все — основатели ведь первые инвесторы в свой стартап — сможем благородно сжульничать. И сделать ставку не на один продукт, а на команду, способную «вытащить из рукава» десятки шансов на возможный успех вместо одного.



А с чем лучше приходить к инвесторам стартапу с выручкой?

После вчерашнего поста о том, с чем лучше приходить к инвесторам стартапу без выручки, неизбежно прилетел вопрос: «С чем приходить к инвесторам стартапу с выручкой?».

КОГДА ЕСТЬ ВЫРУЧКА

$$\left\{ \begin{array}{l} + \$X \longrightarrow + \$Y \\ X < Y \end{array} \right.$$

телеграм @temno

1. Нужно приходить с доказательством того, что вы научились тратить X денег на некое действие, которое приносит Y новой выручки. При этом, естественно, Y должен быть больше X ;-)
2. Действие это обязательно должно быть повторяемым. Раз в год — плохо. Раз в месяц — может быть. Каждый день — отлично.
3. Y новой выручки может приходить не сразу, а быть размазан на некоторое обозримое время. До трёх месяцев — хорошо. Полгода — может быть. Год — уже стрёмно.

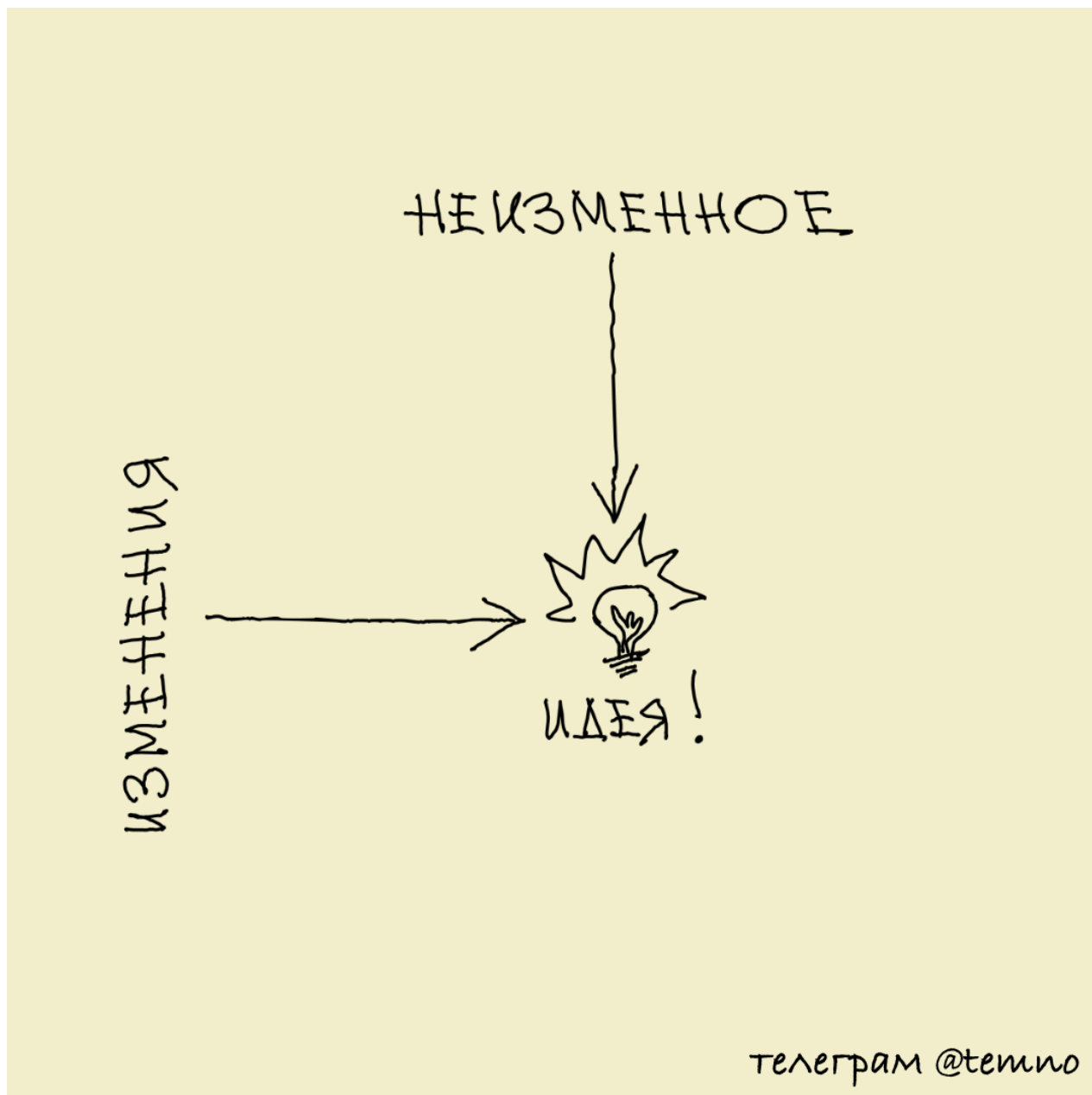
4. Чем больше раз вы потратили X, чтобы получить плюс-минус тот же самый Y выручки — тем лучше. Один раз — сомнительно. Десять раз — может быть. Тридцать раз — отлично. Если «десять раз» или «тридцать раз» кажутся фантастикой — значит, то самое магическое действие ни хрена ни является повторяемым.
5. 5. Зачем стартапу, который умеет тратить X, чтобы получать больший Y, приходиться к инвестору? Потому что у него наверняка есть конкуренты в той же области, которые умеют (или скоро научатся на его примере) делать то же самое. А выиграет в этой гонке тот, кто успеет вложить самый большой X, чтобы отожрать самую большую долю целевого рынка. Пока все остальные медленно финансируют свой рост из прибыли.



Изменения + неизменное = идея для стартапа

1. Есть метод «морфологического ящика» для генерации идей новых продуктов. Рисуются таблица. По вертикали перечисляются все свойства, которыми должен обладать целевой объект. По горизонтали — все варианты значений этих свойств. Ну а потом берём и по порядку анализируем все сочетания свойств и их значений — не является ли какое-то из них новым, необычным и полезным. Тогда такое сочетание может стать концепцией нового продукта
2. Внезапно появилась мысль, что для стартапов можно тоже использовать своеобразную вариацию морфологического ящика.
3. Только по вертикали нужно перечислить все происходящие сейчас изменения, которые мы смогли заметить — в технологиях, на рынке, в поведении людей, в политике, экономике и законах.
4. А по горизонтали — всё то, что всегда остаётся неизменным. Если брать совсем верхний уровень — это, конечно же, полный перечень смертных грехов ;-). Но тут стоит брать более мелкие проявления — обычные действия, которые люди делали вчера, делают сегодня и будут делать завтра. Лучше не размазываться, а брать либо определённые типы людей, либо определённую сферу деятельности.

5. А дальше всё то же самое, что и в обычном морфологическом ящике. Анализируем все сочетания изменений и неизменных вещей — и смотрим, нельзя ли такое сочетания развить в идею нового продукта. Сразу вспоминается Безос, который сказал нечто вроде того, что Amazon — это удовлетворение вечного желания людей покупать дешевле, наложенное на возможности, которые начал предоставлять интернет.



6. Ну что, пойдём составлять таблички?



СКАЗКА О ГОВНОЧИСТЕ

1. ~~ГОВНО~~

2. ~~ДЕРЕВНЯ~~

телеграм @temno

Сказка о говночисте

1. Жил-был в одной деревне парень. Человек он был свободный, работал на себя. Говно вывозил. Дело это нужное и полезное — так что деньги зарабатывались.
2. Парень он был хороший — целеустремлённый и работающий. И мечтал заработать десять сундуков золота. Для чего всё время всякие штуки придумывал. То говночерпалку усовершенствует, то три туалета по цене двух вычистит.

3. И никак ему не могло прийти в голову, что для этого ему в первую очередь надо переехать в большой город и перестать говно чистить. А не говночерпалку улучшать.



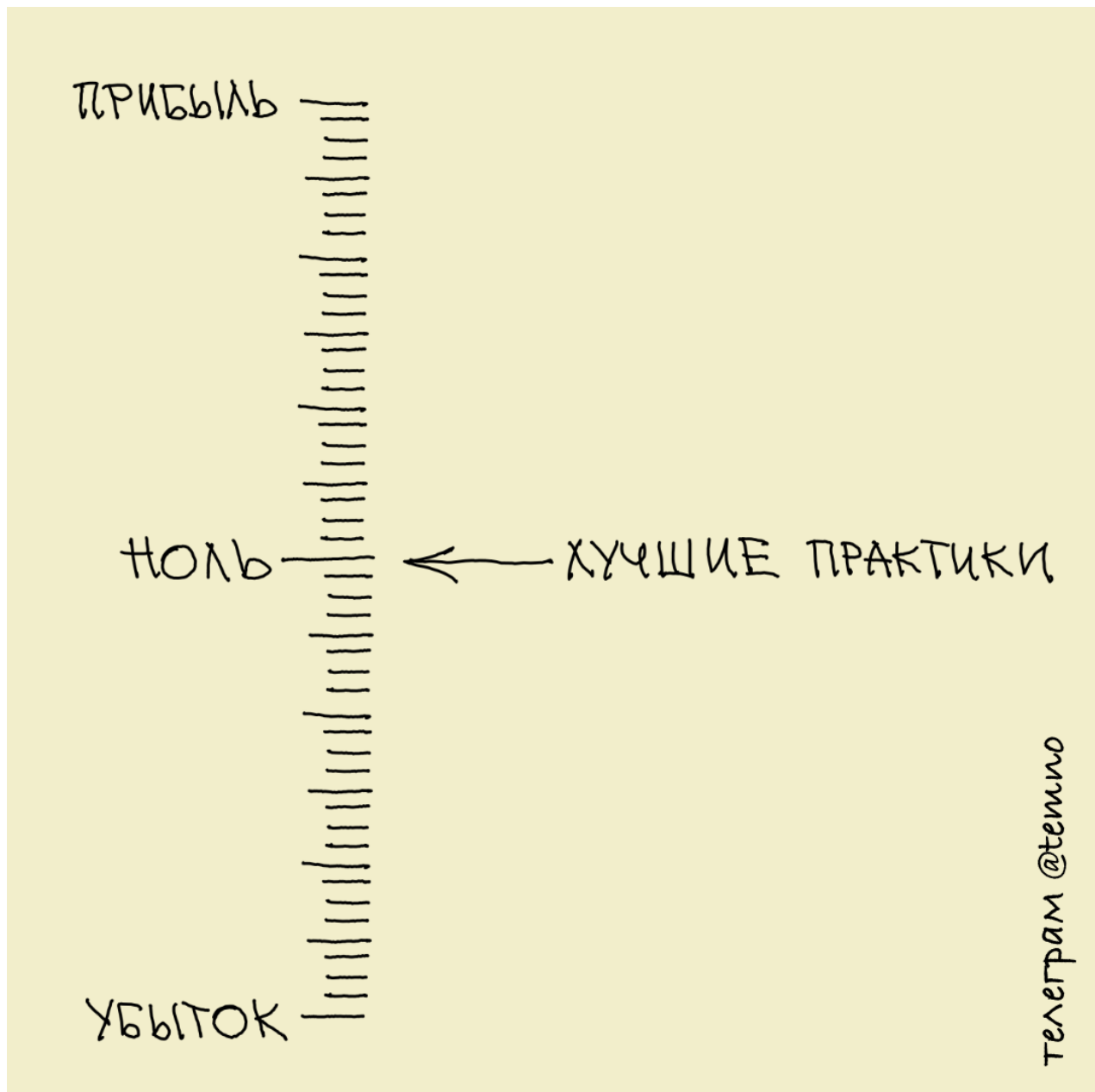
Дело в говне

1. Как ни удивительно, но все комментарии по поводу субботней сказки о говночисте крутились не вокруг говна, а вокруг улучшенных способов его вычерпывания ;-). «Конечно, надо переезжать из деревни в большой город — там говна гораздо больше». «А может быть, проблема в том, что он вычерпывал говно сам, а не нанимал для этого людей?».
2. Наверное, это следствие того, что нам в школе вбили в голову простой принцип «Если лучше стараться, то всё получится». Пятёрку получить таким способом точно можно. А вот заработать десять сундуков золота — уже вряд ли. Есть вещи, где сундуками золото тупо не зарабатывается — потому что рынок такой, или время такое. Сколько бы «правильных» вещей ты бы не делал.
3. Даже в большой город говночисту из сказки нужно было переезжать вовсе не за горами нового говна. А потому что только там можно наткнуться на новую возможность, которую в деревне и из деревни было не разглядеть.
4. Школьные задачки тем и отличаются от жизненных задач, что в школьных задачках всегда есть решение на пятёрку. А самая главная жизненная задача — это задача найти задачку, решение которой может стоить десять сундуков золота.
5. И зачастую решение отказаться от решения какой-то задачи — может оказаться самым умным её решением. Даже если мы уже стали профессионалами в вычерпывании говна.



Братская могила лучших практик

1. Основатели, ищущие «лучшие практики» для внедрения в свой стартап — обрекают себя на нулевую прибыль. Почему?



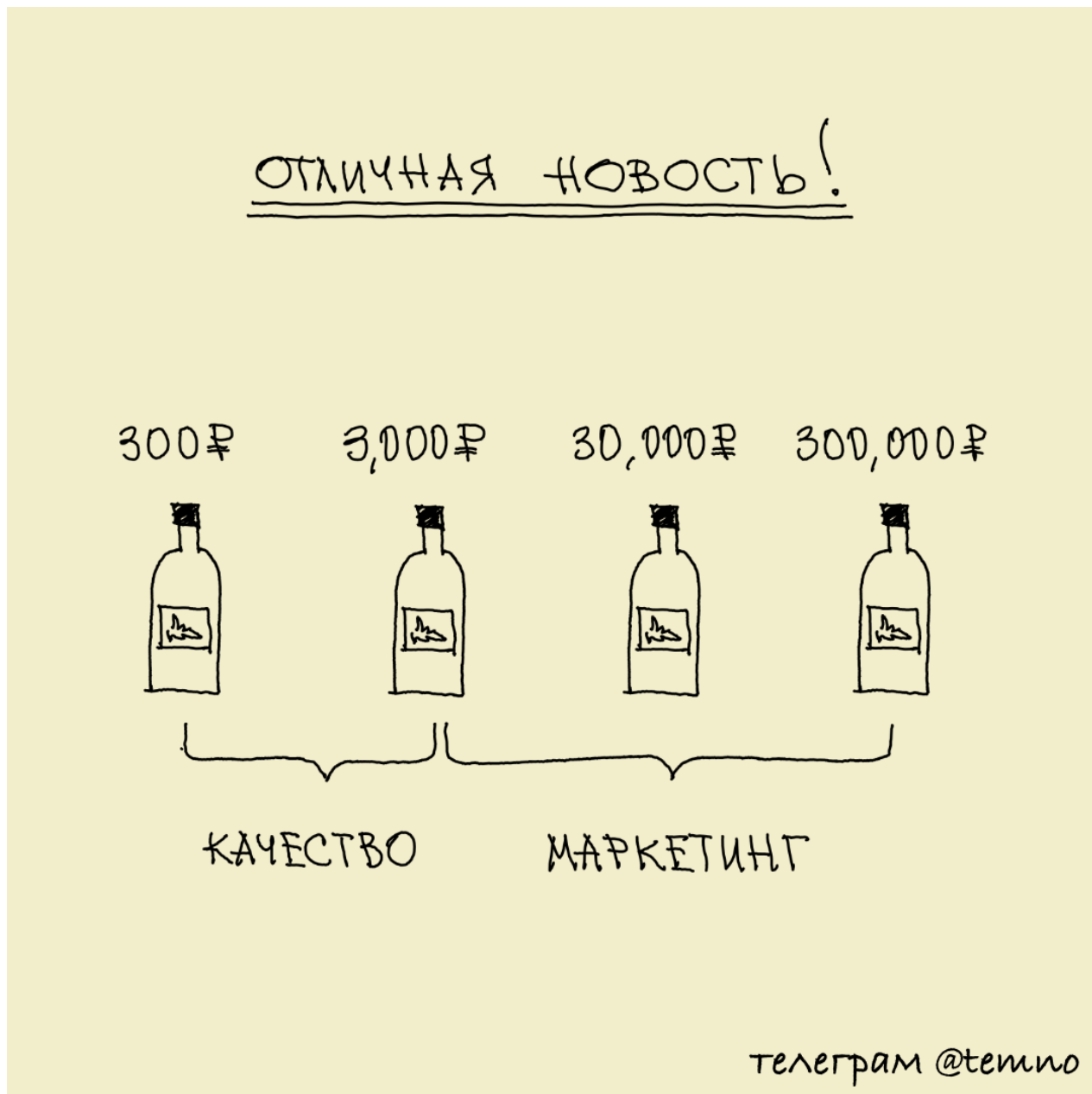
2. Экономическая теория утверждает, что на рынке с идеальной конкуренцией маржинальность любого бизнеса стремится к нулю — потому что конкуренция вынуждает всех ронять цены до уровня себестоимости. А множественное число во фразе «лучшие практики» намекает на то, что эти практики используются многими. В предельном случае — это вообще «индустриальный стандарт».

3. Помню показатели, которые несколько лет назад были на рынке смартфонов. Эппл имел 12% рынка в штуках, 50% рынка по выручке и 72% по прибыли. То есть все остальные вместе взятые производители смартфонов — безусловно применяющие все «лучшие практики» — имели суммарно в три раза меньше прибыли, чем Эппл, продавая в семь раз больше телефонов
4. Другими словами, на рынке с конкуренцией, близкой к идеальной — зарабатывает кто-то один. Тот, кто делает что-то важное и критичное не так, как другие. А «лучшие практики» — это чтобы болтаться на уровне нулевой прибыли, подчиняясь законам экономики.
5. В общем, не тратьте время на поиск лучших практик. Хотя нет — тратьте ;-). Чтобы понять, чего делать не стоит. Если вы, конечно, собираетесь стать на своём рынке Эпплом, а не всеми остальными вместе взятыми.
6. Да, безусловно, применяя что-то необычное — можно и провалиться. Но что лучше — провалиться или остаться «при деле» с так себе прибылью? Вопрос хоть и непростой, но важный. Причём правильного ответа на него нет. Но вся оставшаяся жизнь от него очень сильно зависит.



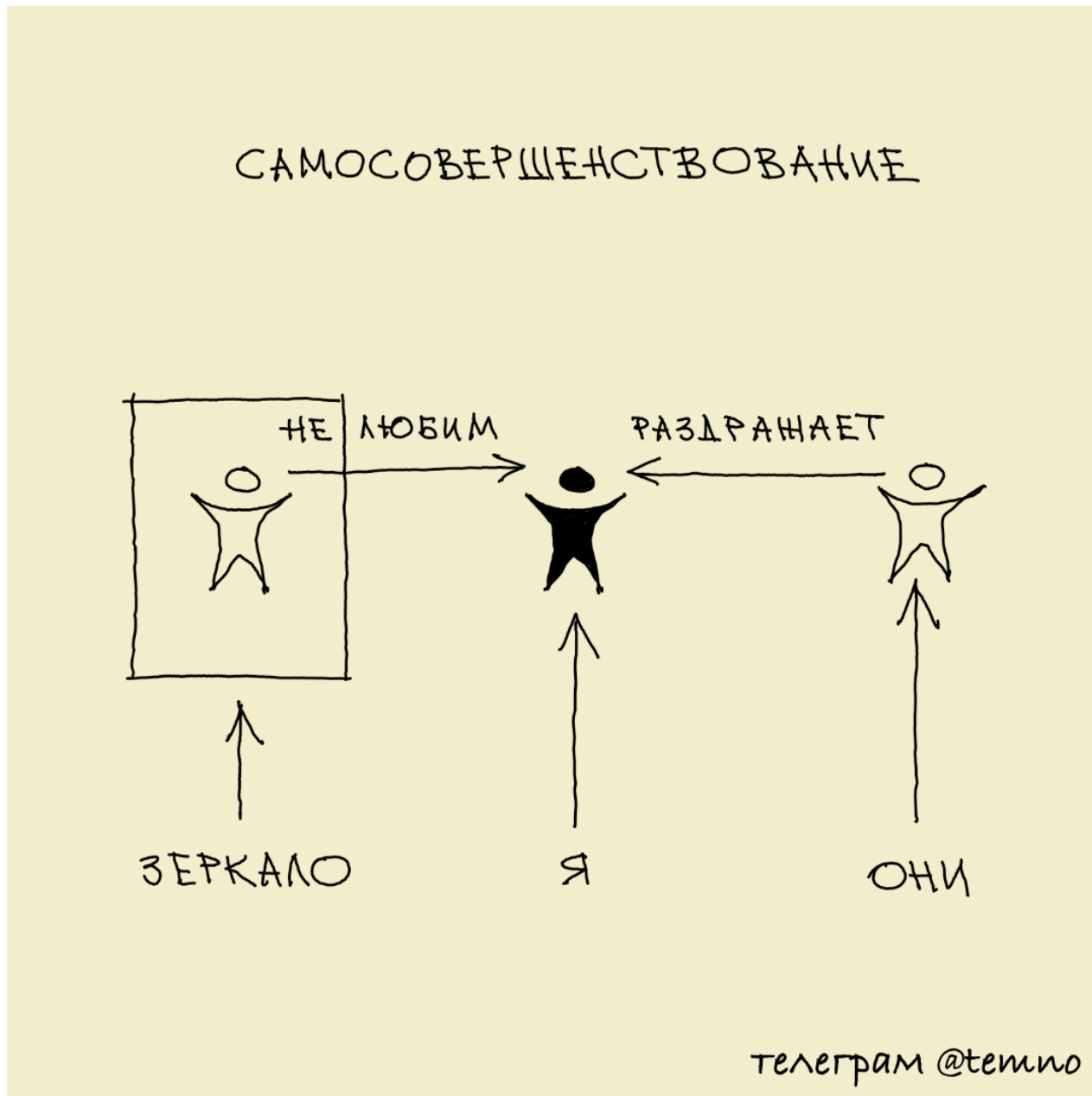
Отличная новость для тех, кто не понимает, почему это вино такое дорогое

1. Возьмите две бутылки вина за 300 и 3,000 рублей и проведите слепой тест (смойте этикетки или разлейте в бокалы) среди своих знакомых. Думаю, что большинство в этом случае сможет безошибочно назвать более дорогое вино.
2. А теперь возьмите бутылки за 3,000 и 30,000 рублей. Предполагаю, что обоснованный правильный выбор смогут сделать проценты из них. А если бутылки будут за 30,000 и 300,000 — обоснованный правильный ответ вы получите, только если среди ваших знакомых случайно затесался профессиональный сомелье.



3. Похоже на правду? Поздравляю! Вы только что признали, что качество продукта является конкурентным преимуществом только для дешёвых товаров ;-). А для более дорогих — работает только маркетинг. Бренд, цена, этикетка, регион происхождения, фразы типа «нотки ванили на фоне лёгкого послевкусия с оттенком мяты». Даже вес бутылки — читал, что вино в более тяжёлой бутылке легче продать дороже.
4. Короче, не парьтесь, если вы не можете отличить вино по 3,000 рублей за бутылку от вина за 30,000 за бутылку. Потому что это отличная новость. Это значит, если ваш продукт перевалил порог приемлемого

качества — вы можете продать его за любую цену ;-)
Всё зависит только от ваших амбиций и маркетинговых способностей.



Простой рецепт самосовершенствования

1. Говорят, что каждый день надо делать себя лучше ;-)
Но это очень сложно. Мы ведь такие прекрасные. Что нам в себе улучшить? Как известно, в своём глазу бревна не увидишь...

2. Зато в чужом глазу и соринку разглядишь. А тут я увидел отличную мысль, которая может сильно помочь: «В других людях нас раздражает то, что мы на самом деле не любим в себе».
3. А раздражает нас кто-нибудь каждый день ;-)) Так что, каждый день у нас есть шанс сделать себя хоть немного, но лучше.



~~НА СЛЕДУЮЩЕЙ НЕДЕЛЕ ?~~

ЗАВТРА УТРОМ!

телеграм @temno

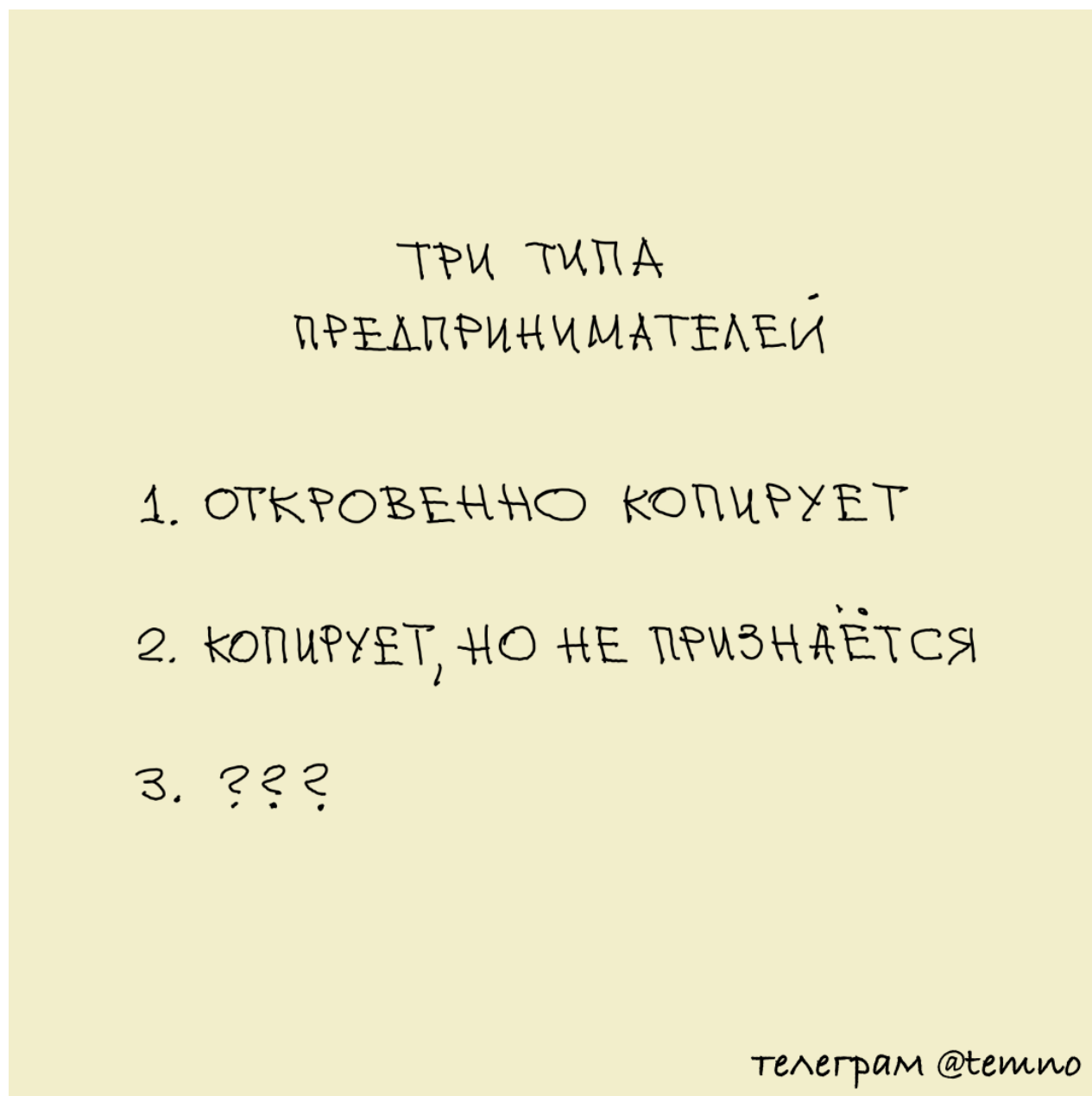
На следующей неделе или завтра утром?

1. Когда сотрудник говорит мне: «Вернусь к вам с этим на будущей неделе» — я всегда отвечаю: «Как насчёт сделать это завтра утром?». Это может быть даже полным бредом — неважно. Потому что надо пользоваться каждым моментом, чтобы создавать у каждого сотрудника ощущение спешки.
2. Ведь лидер — это не тот, кто ведёт и куда-то в видимую одному ему даль стадо баранов. Лидер — это тот, кто помогает своим сотрудникам стать лучшей версией себя. Разница между тем, кем сотрудник является сейчас, и его лучшей версией — это резерв роста компании, который мы должны раскрыть. И не дать ему закрыться вновь.
3. Но чтобы резерв раскрылся, мы должны припереть человека к стенке. И это должно проявляться не во время еженедельной или ежемесячной накачке на совещаниях, а в каждом повседневном действии. Встретимся не на следующей неделе — а завтра утром. Должны вырасти не на 10%, а в 10 раз.
4. Не перегибаем ли мы таким образом палку? Может быть. А может быть и нет. Мы не узнаем, пока не попробуем.
5. Фокус ещё и в том, что «делать быстро» — не должно означать «делать плохо». Когда мы требуем от сотрудников делать быстро и хорошо — они сначала охреневают. А потом находят другие новые способы сделать это — и быстро, и хорошо.
6. Главная проблема компании — не сотрудники «второй лиги». Про них и так всё понятно — и мы их увольняем. Проблема в средненьких сотрудниках «первой лиги». Они со временем или скатятся во вторую лигу, или перейдут в высшую.
7. И это зависит не от них, а от нас. В частности и от того, готовы ли мы ждать от них ответа «на будущей неделе» ;-)

Это вольный пересказ слов человека, который был гендиром компаний Data Domain, ServiceNow и Snowflakes — и вывел каждую из них в лидеры рынка. Он точно знает, о чём говорит.

Оригинальный пост «Amp It Up!»: <https://www.linkedin.com/pulse/amp-up-frank-slootman/>

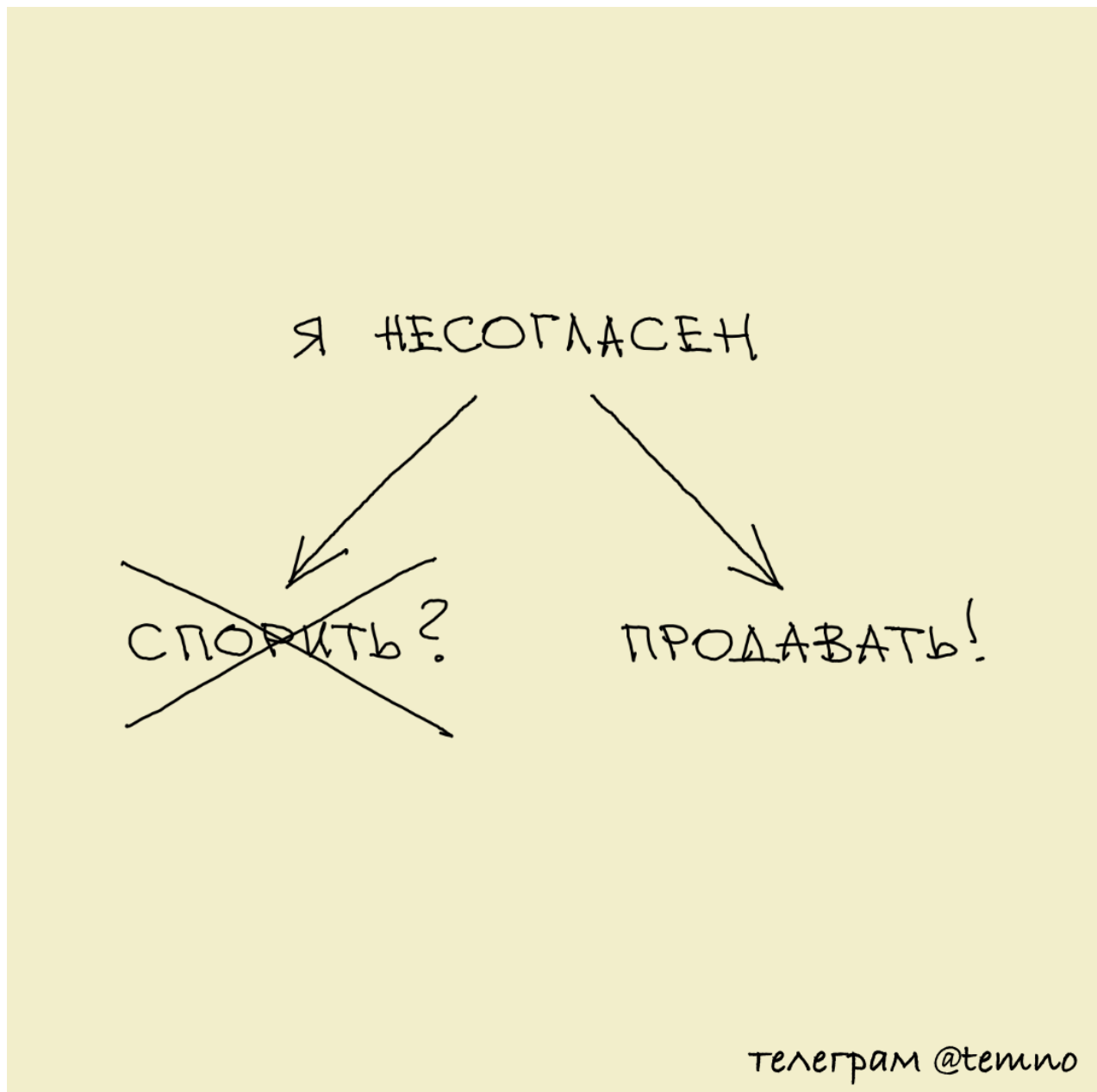
Книга, в которую этот пост превратился: <https://www.amazon.com/Amp-Hypergrowth-Expectations-Increasing-Elevating-ebook/dp/B09QHBZDDZ>



Три типа предпринимателей

1. Если уникальных идей идей нет — значит, есть только три типа предпринимателей.

2. Первый тип откровенно копирует чужие идеи. Второй — копирует, но не признаётся в этом.
3. А третий? А третий тип — это те, кто тратит своё время и силы, чтобы придумать то, что уже придумано кем-то другим ;-)



Только для настоящих предпринимателей

Если вы с кем-то в чём-то несогласны — это не повод спорить... Это повод продать ему что-то, основанное на том, с чем вы несогласны ;-)



ПРОДАВАЕМЫЕ ЦЕННОСТИ

1. ВЫГОДА МИНУС ЛЕНЬ

2. УДОВОЛЬСТВИЕ МИНУС ДЕНЬГИ

3. СТАТУС МИНУС УСИЛИЯ

телеграм @temno

Пользователи «не видят ценности»?

1. Вчера в переписке по поводу одного стартапа в очередной раз прозвучала фраза «пользователи не видят ценности». Пользователи не видят того, что мы им не показываем, или слишком расплывчато формулируем ;-)
2. Самые популярные типы ценностей, на мой взгляд — это:
 - Выгода, которая сильнее лени

- Удовольствие, которое мы можем себе позволить.
- Способ казаться тем, кем мы не являемся.
- 3. «Достичь впечатляющих результатов». Без пояснения, сколько сил я на это вынужден буду потратить — ценность не доносит.
- 4. «Научись». «Научиться» — само по себе не является выгодой. «Учиться» — для большинства не является удовольствием.
- 5. «Стань членом нашего сообщества». Это даст мне какой-то новый статус, который безусловно признают окружающие?
- 6. «Подпишись на полезную информацию». Читать — лень. «Польза» — это даже не выгода.
- 7. «Общайся». Какую выгоду или удовольствие я от этого получу?
- 8. В общем, чем примитивнее мы сможем объяснить ценность нашего продукта — тем больше пользователей сумеет её разглядеть ;-)

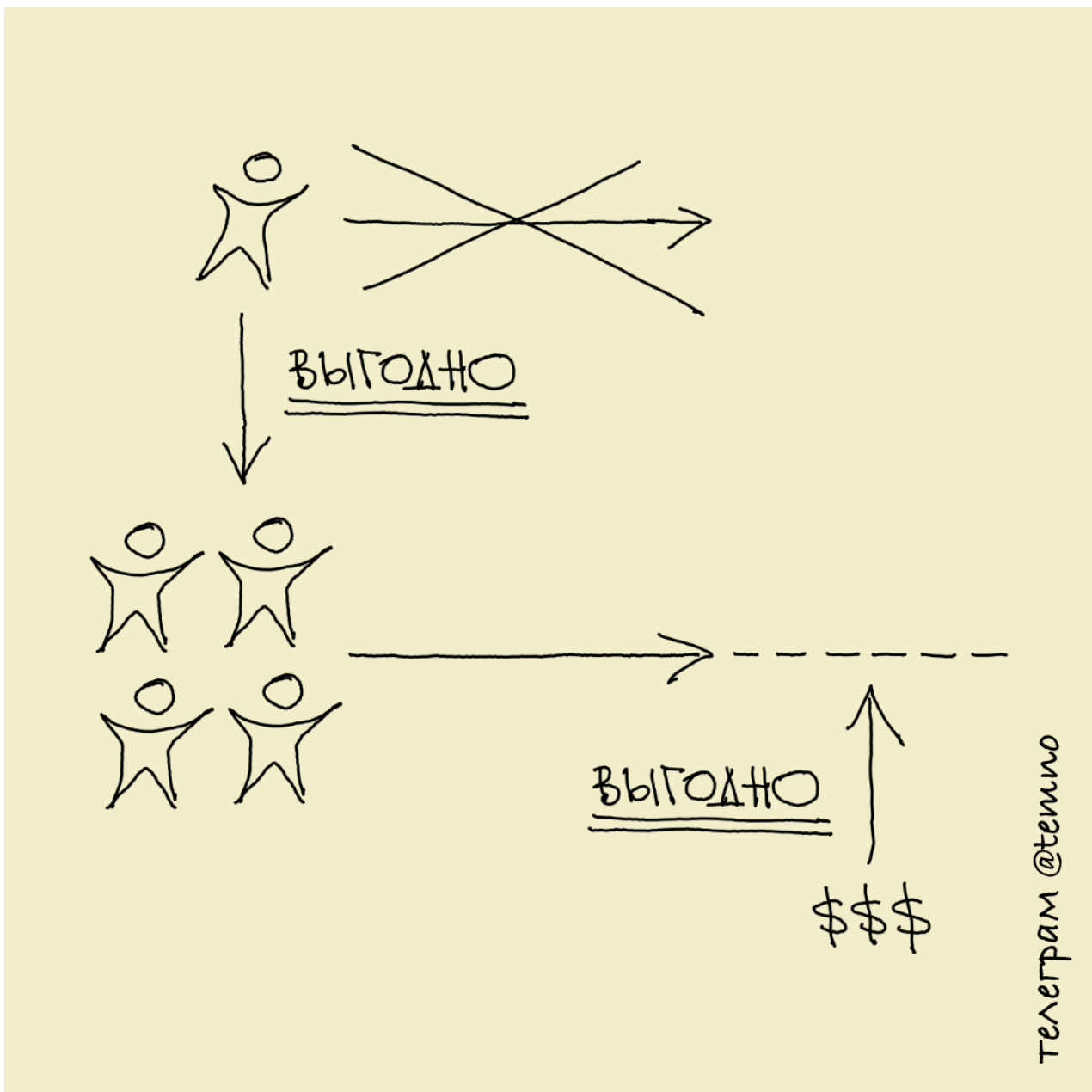


Выгода — понятие рыночное, а не арифметическое

1. На днях при обсуждении одного стартапа в чате фастфаундера прозвучала сакраментальная фраза: «Если клиентам будет это выгодно, они и сами это сделают». Так, но не так! Потому что «выгода» — это понятие рыночное, а не арифметическое типа «приход - расход».
2. Что выгоднее — потерять время на создание этого самим или выиграть время, стараясь занять большую долю растущего рынка вперёд конкурентов? Большие компании тратят десятки, сотни миллионов и миллиарды долларов на стартапы, не потому что они не могут сделать это сами — а чтобы выиграть время для выхода на новые для себя рынки.
3. Что выгоднее — отвлечь своих программистов на решения второстепенных задач или недозаработать денег от использовании этого же ресурса на главном направлении? Если недозаработок на

главном направлении равен выигрышу от решения второстепенной задачи — значит, это направление ни фига не «главное» ;-)

- Другими словами, разумные компании будут всегда готовы платить за то, что сокращает им время для выхода на рынок и экономить ресурсы на решении второстепенных задач.



- Неожиданный, но логичный вывод. Если вы настоящий стартап — вы должны предпочитать расплачиваться деньгами, а не временем людей. Если нет — есть проблемы.

6. Вы работаете не на растущем рынке, потому что вам некуда спешить и некого обгонять. А на хрена нужно создавать стартап не на растущем рынке?
7. У вас слишком мелкие цели, размер которых сопоставим с экономией на этой штуке. А если нет — чего вы тогда жмотитесь? ;-)
8. У вас нет фокуса — то есть главной задачи, на которой вы вынуждены сконцентрировать все свои силы и ресурсы. Фокус — это прицел. Если нет фокуса — куда вы вообще целитесь?
9. В общем, странно получается. Если нам есть за что платить — у нас есть и фокус, и большие цели, и растущий рынок. А если не за что — значит, чего-то из этого явно не хватает ;-)



А давайте зайдём к ним с тыла!

1. Обычно стартапы стараются решать самые важные для своих будущих клиентов проблемы. Причины этого понятны. Но важных вещей в бизнесе не так много — поэтому конкуренция тут бешеная. А что, если мы зайдём с другой стороны — не окажется ли там посвободнее? ;-)
2. В предыдущем посте был высказан тезис, что разумная компания не будет отвлекать ресурсы от самого главного направления на развитие второстепенных. Хотя чисто арифметически она на каждом из них может и заработать. Но, отвлекая силы от главного направления на второстепенные, недозаработает она при этом гораздо больше.
3. Отсюда парадоксальный вывод. Стартап может сосредоточиться на создании продуктов, позволяющих компаниям зарабатывать на своих второстепенных направлениях! То есть получать дополнительную прибыль на пустом месте из того, что у компании и так есть. Фокус в том, что, продавая эти продукты, нужно упирать не на размер дополнительной прибыли, а на минимальную затрату ресурсов, необходимых для внедрения и поддержки.

4. Дважды парадокс в том, что это может оказаться для стартапа долгосрочно более безопасной позицией. Да, продукт для повышения эффективности на главном направлении можно продать быстрее. Но рано или поздно компания может задуматься о создании своего аналога такого продукта. Направление ведь стратегическое — значит, сюда можно вкладываться для повышения эффективности и отстройки от конкурентов, использующих тот же самый продукт.
5. А если направление второстепенное — зачем на него отвлекаться? Приносит оно с нашей помощью им прибыль на пустом месте — пусть и дальше приносит. Главное, чтобы у компании не закончились более важные дела. Хотя, если они вдруг закончатся — компания, скорее всего, помрёт или останется маленькой. И мы на них всё равно не заработаем — так что, жалеть будет нечего.
6. Самые простые примеры навскидку. Стартап, который продаёт интернет-магазинам инструмент для добавления подписки на продаваемые им товары. Подписки — это не главное для магазина, потому что основная масса покупателей покупает время от времени. Но подняли они уже около 300 миллионов долларов инвестиций по оценке в 2.1 миллиард долларов. Или стартап, который продаёт авиакомпаниям платформу для подписки на авиабилеты — тоже второстепенная, но приносящая прибыль на пустом месте вещь.



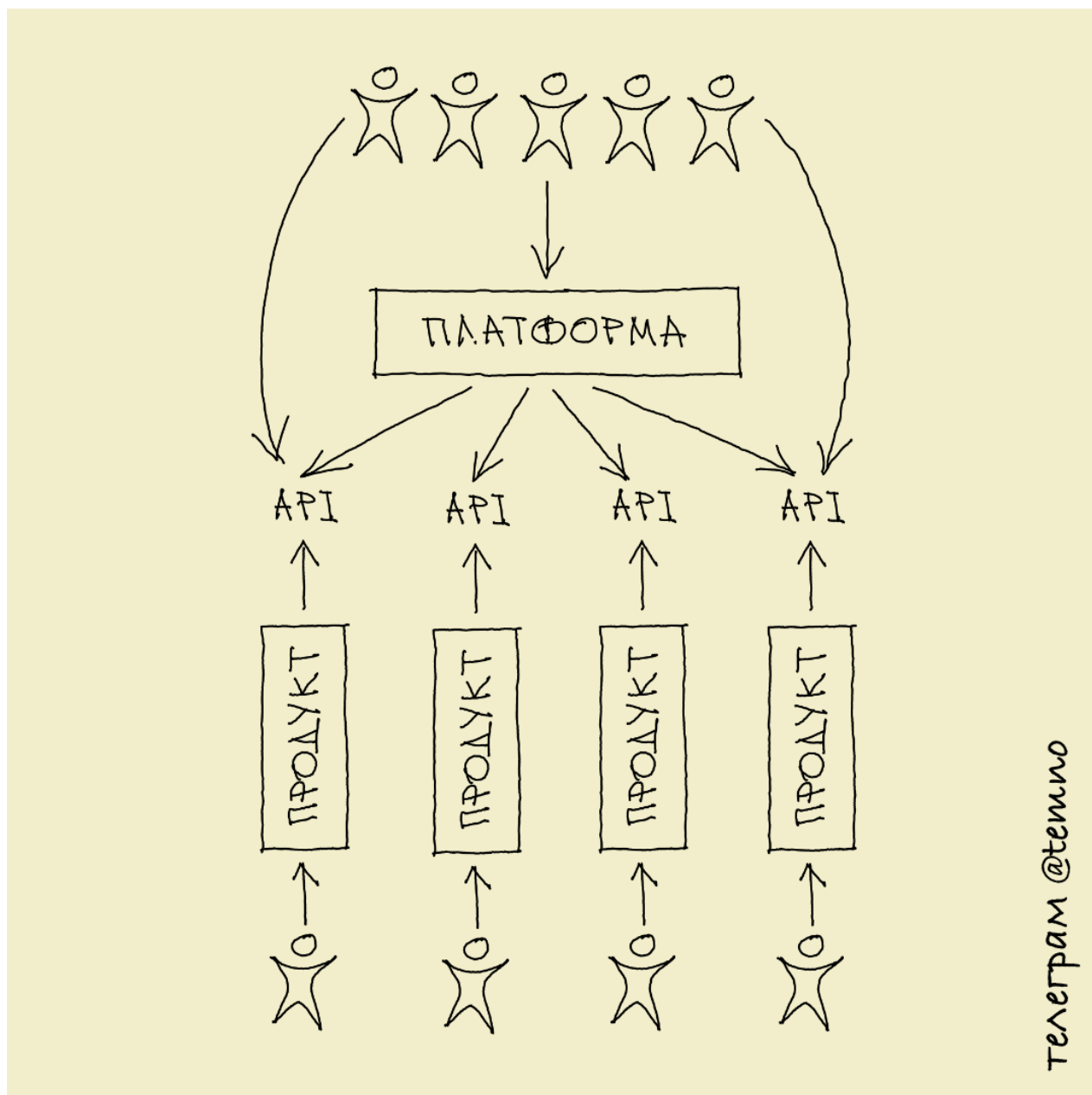
Разделяй и властвуй

Два интересных момента из концепции Coinbase, которую он решил внедрить для повышения эффективности процесса разработки.

1. На каждом участке работы должен появиться «непосредственно ответственный за результат человек» (DRI, directly responsible individual). Его задача — перестать транслировать «наверх» или «вбок» проблемы, которые он не уверен как решать. Его обязанность — решать их самостоятельно на своём уровне. Да, это может привести к тому, что не каждое его решение окажется совершенным. Но зато оно будет своевременным.

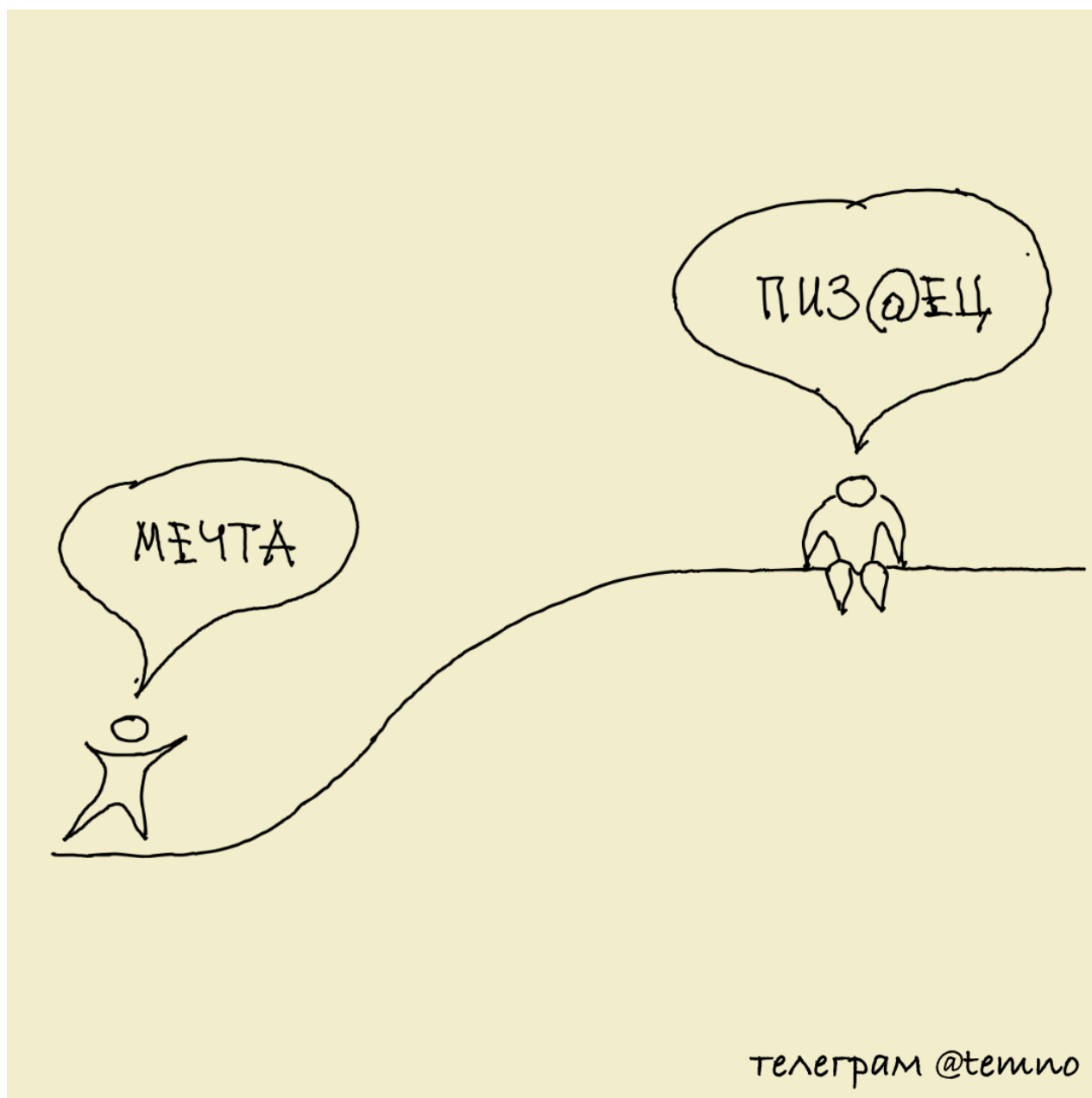
2. Хватит тратить время на совещания. Их должны заменить API. Каждая команда разработчиков должна публиковать API к программному модулю, над которым она работает. Все эти API должны быть сведены в общий каталог, в котором любая команда сможет посмотреть, какие модули есть, и как они работают. Это устраняет дублирование разработок и необходимость 90% технических совещаний.

3. Многие из этих API могут и должны быть открыты для публичного использования. Это сделает нашу платформу ещё более мощной и гибкой. Кроме того, большее количество использований API в более необычных ситуациях поможет отлаживать их работоспособность руками и временем добровольных тестировщиков, решивших эти API использовать ;-)



4. Другими словами, каждый программный модуль, из которых состоит наша платформа — должен стать полноценным продуктом. Использовать его можно будет с помощью вызовов API. А отвечать за его работоспособность и развитие будет всего один конкретный человек.
5. В общем, всё по классике — «разделяй и властвуй». Так что, если вы стартап и только начали создавать свою платформу — поступайте сразу так же. Чтобы потом не пришлось переделывать. Вернее даже так — переделывать всё равно придётся, но созданную в таком виде систему переделывать и доделывать станет в разы проще ;-)

Полный текст поста, из которого взяты эти пункты — <https://blog.coinbase.com/operating-efficiently-at-scale-e6e2378d3d4>



Мечта или пиз@ец?

1. Начинающие предприниматели часто мечтают в один прекрасный момент превратиться в руководителя своего бизнеса, приносящего стабильный доход.
2. И только тот, кто этого достиг, понимает — какой это пиз@ец. Каждый день напрягаться только ради того, чтобы пытаться удержаться на вчерашнем уровне.
3. Мечтайте о чём-нибудь другом, короче. А то ведь мечта может и сбыться.



Добьёмся своего! Но как?

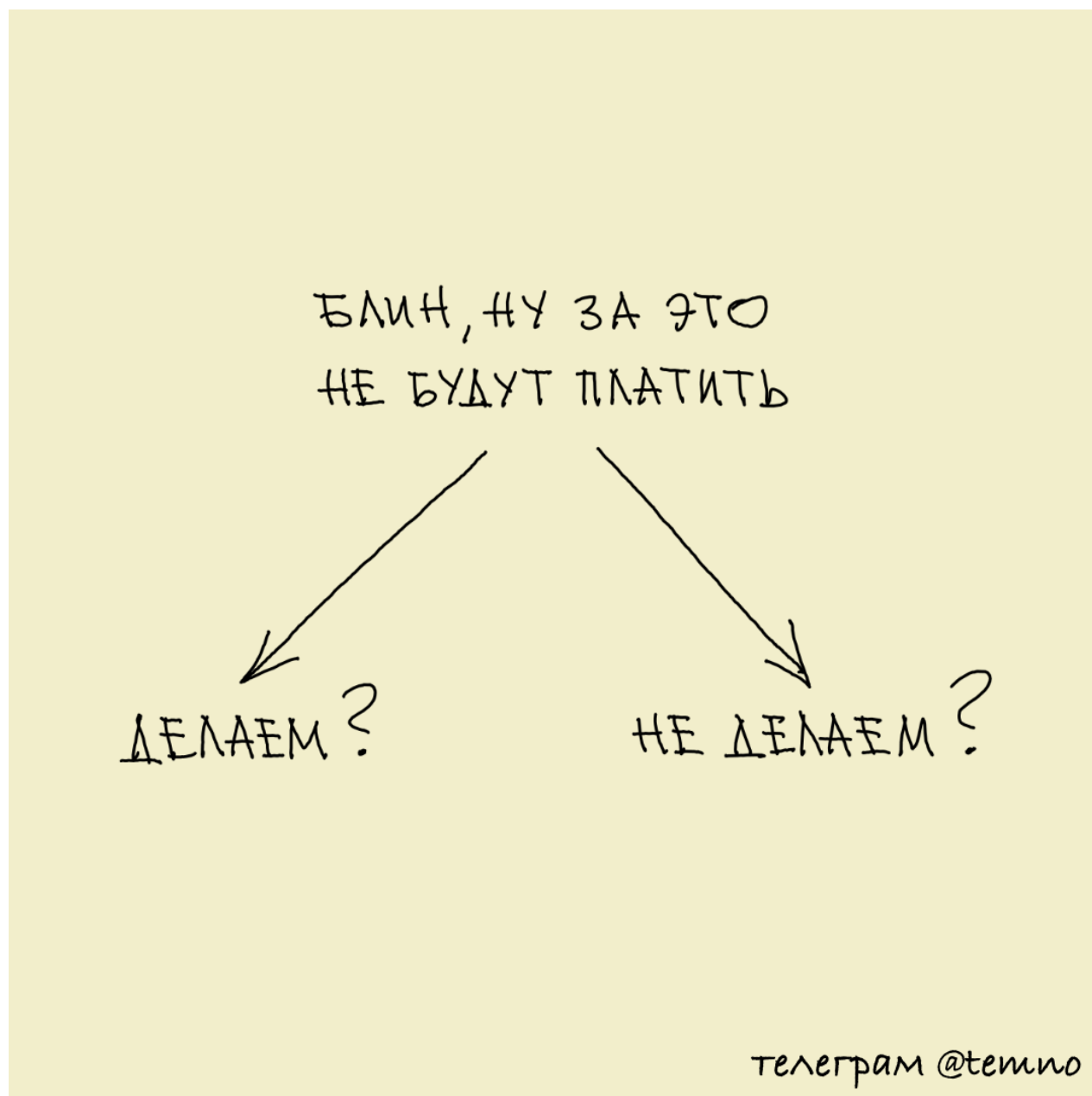
1. «Чтобы добиться чего-то, надо сначала иметь мужество признать, что ты ещё не тот, кем ты хочешь стать». Я сначала проскочил мимо этой фразы. Но она сидела у меня в голове, пока я не понял, что это охрененно конструктивный совет.
2. Нам не дают добиться своего не обстоятельства, не другие люди — а мы сами. Вернее те, кем мы ещё не являемся. Фильмы и книги приучили нас к тому, что главному герою мешает добиться своей цели главный враг. Причём он часто маскируется под лучшего друга. И этого лучшего друга мы каждый день видим в зеркале ;-)
3. Поэтому можно просто взять и выписать свои недостатки, которыми не должен обладать тот другой, кем мы хотим стать. А потом составить план, как мы будем от них избавляться. Но не абстрактно, а делая что-то содержательное — что может быть шагом на пути к достижению поставленной цели.
4. Это по-любому выйдет лучше, чем ходить и говорить, что тебе «для этого только не хватает денег», или «эти дураки тебя не понимают». Потому что потом тебя вдруг начнут понимать. И деньги предлагать. Или даже окажется, что деньги и не так уж и были нужны, потому что дело было вовсе не в них.
5. Как обычно, лечить лучше болезнь, а не симптомы. Хотя и говорят, что нельзя заниматься самолечением — но сейчас не тот случай ;-)



«Блин, ну за это не будут платить»

1. Если это можно быстро проверить — лучше пойти и быстро проверить. Да, 99% за то, что за это действительно не заплатят. Зато 1% остаётся на то, что за это вдруг начнут платить столько людей, сколько никому и не снилось. Потому что все думали: «Блин, ну за это не будут платить».
2. А если это нельзя пойти и быстро проверить — то этим вообще не стоит заниматься, даже если ты думаешь, что за это «точно» будут платить.

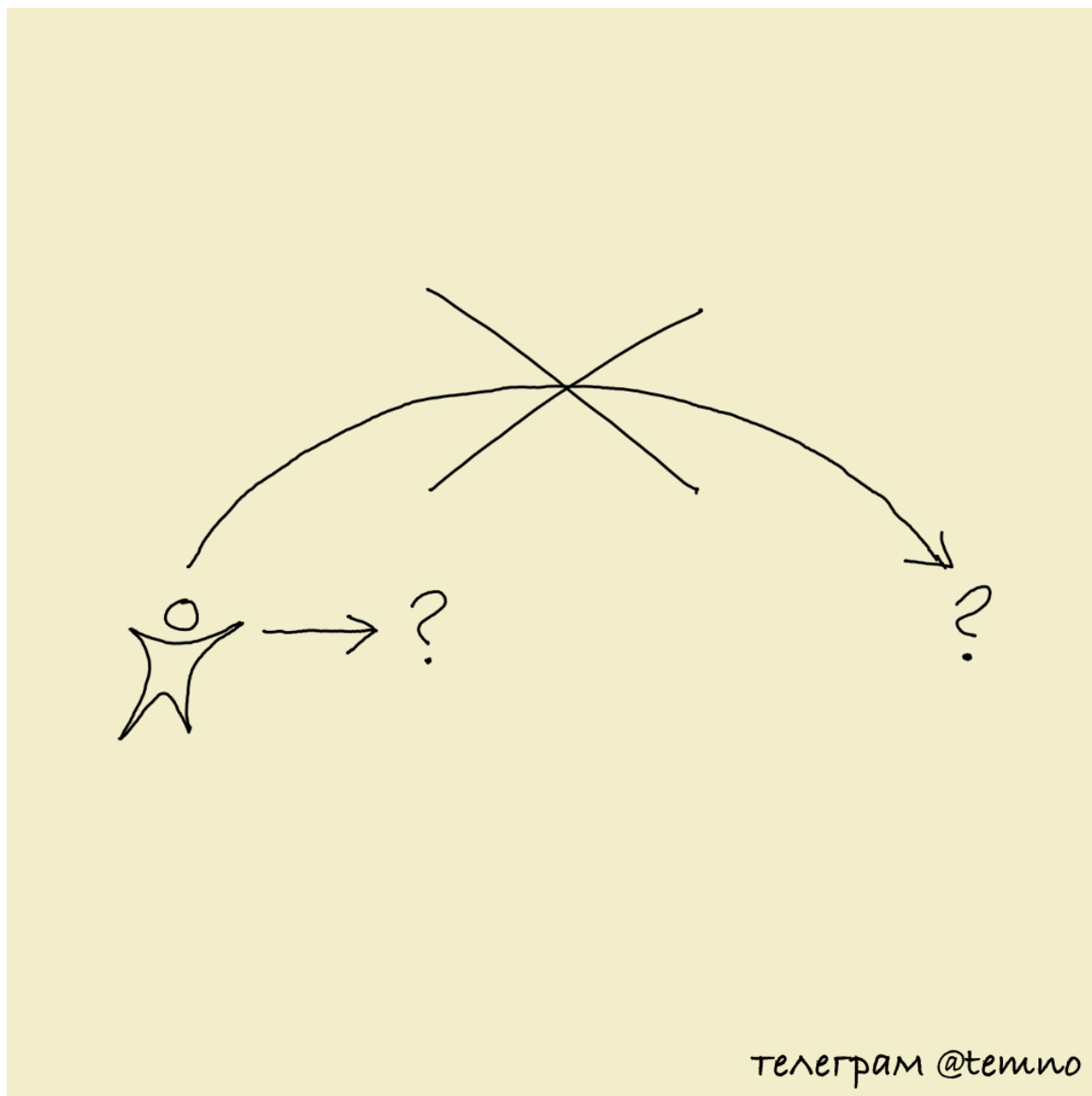
Потому что остаётся те же самые 99% вероятности, что за это платить всё равно не будут ;-). Но времени и денег на то, чтобы в этом убедиться, ты потратишь немеряно.



Всё гораздо проще, чем кажется

1. На днях собеседник настолько дотошно пытал меня по поводу того, как будет работать одна идея, что я в конце концов ответил просто: «Никто

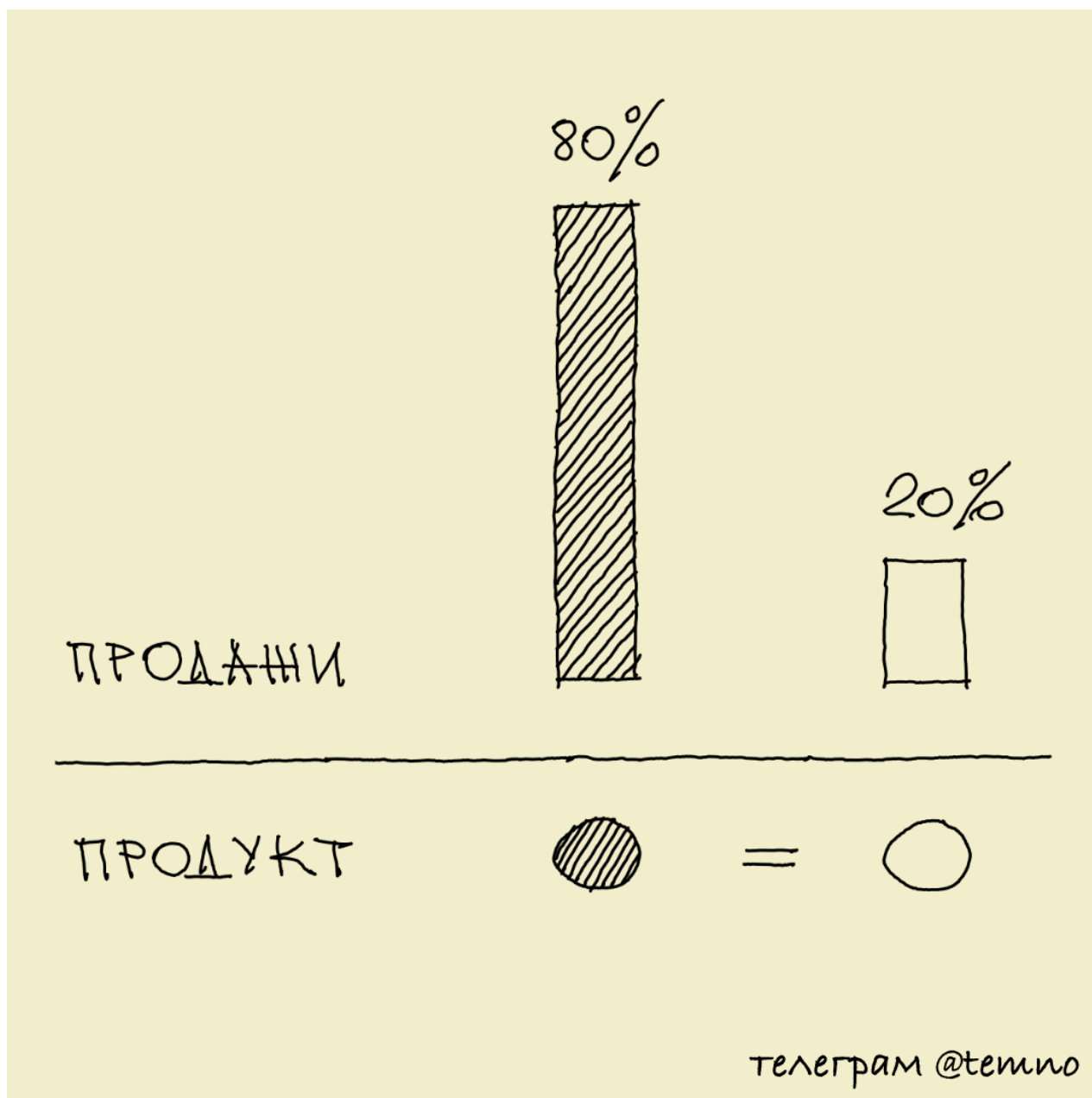
не может угадать, что из этого выйдет. Надо просто решить, с чего начнём.».



2. Напомнило старую мою мысль, что детей пора перестать спрашивать «Кем ты хочешь быть?». Лучше спросить «С чего ты хочешь начать?». Окружающий мир начал меняться необычайно быстро. Люди тоже меняются. Упускать встречаемые по пути возможности глупо. Упускать возможность измениться самому — дважды глупо. Так зачем загадывать что-то на всю жизнь?
3. Так и со стартапами. Стартап — это когда мы вторгаемся на неизвестную территорию. И у нас по определению заранее не может

быть всех ответов. Не потому что мы тупые, а потому что у нас нет нужной для этого информации. И только сделанные нами действия могут дать нам новую информацию — а не бесконечные дебаты об этом.

4. Короче, с чего начнём?



Одно и то же — это не одно и то же

1. Представим себе две компании с совершенно одинаковыми продуктами. Как будут соотноситься их продажи?

2. Предполагаю, вы с удивлением для себя ответите, что продажи будут разными. Одна наверняка будет продавать больше, а другая меньше. Скорее всего, в классическом соотношении 80 на 20.
3. И после этого вы по-прежнему будете кидаться улучшать продукт, если у вас плохо идут продажи? ;-) Есть другой более действенный способ победить в конкурентной борьбе.
4. Перестаньте выискивать конкурентные преимущества в свойствах своего продукта. Представьте, что вы продаёте точно такой же продукт, как и конкурент. Какие шаги вы можете предпринять в такой ситуации, чтобы обойти конкурента по продажам?
5. Вот это и делайте в первую очередь. А все остальные свойства продукта пусть будут лишь вишенками на торте. Который вы после этого с удовольствием размажете по лицу конкурента ;-) В переносном смысле, конечно же.



Открой третий глаз

1. Знаете фокус, когда один ресторатор открывает два разных ресторана с разными вывесками дверь в дверь. Обычно все блюда на оба ресторана готовятся при этом на одной и той же кухне.
2. И чем тогда по большому счёту отличается условный бифштекс из рубленой говядины в одном ресторане от люля-кебаб из рубленой говядины в другом? Приготовленный тем же поваром из той же самой миски рубленого мяса на той же самой кухне. Ну, кроме формы слепленной котлеты, специй, соуса и подачи?
3. Но ни у кого из едоков такого вопроса даже не возникает. Одни идут за люля в левый ресторан, а другие за бифштексом в правый. Потому что для них это совершенно два разных блюда, причём относящиеся к двум совершенно разным национальным кухням.
4. А вот почему, когда стартаперы видят два разных, но технологически похожих продукта даже с разных рынков, они всегда задают вопрос: «А

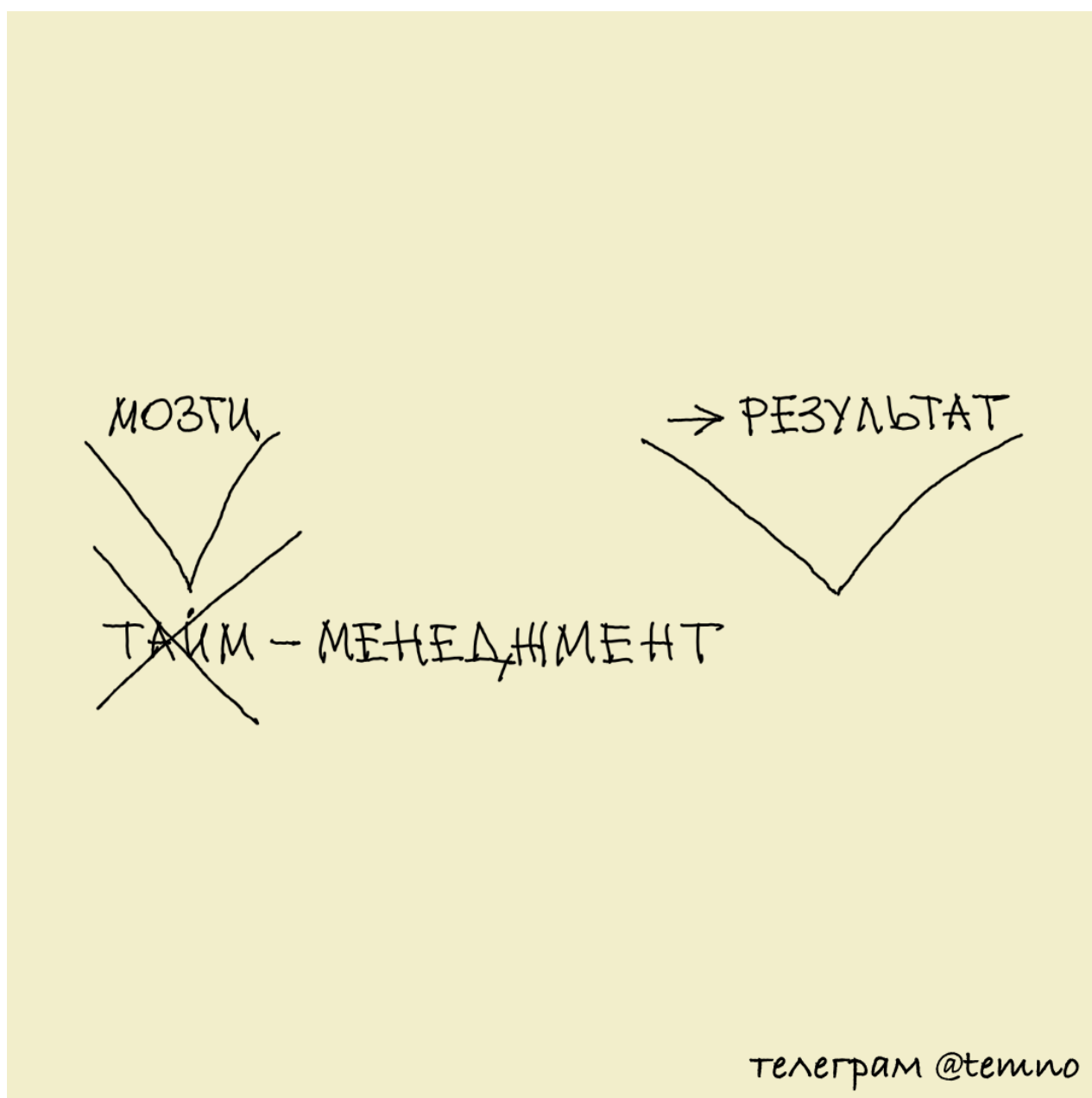
чем они отличаются?». Да ничем, ёлы-палы. Кроме формы, специй, соуса и подачи ;-)



5. При этом у массовой аудитории этих продуктов вопросов «в чём разница» тоже обычно не возникает. Это — один продукт, а это — другой. Почему? Да потому что называются по-разному, упакованы по-разному и используются немного разным способом для решения разных задач.
6. Много и успешно продаёт тот ресторатор, который открыл у себя во лбу «третий глаз» едока. То есть научился смотреть на блюда глазами едока

— потому что они платят ему за готовые блюда, а не за технологию их приготовления. Высший пилотаж ресторатора при этом — уметь готовить много десятков «совершенно разных» блюд из одних и те же полуфабрикатов на том же самом кухонном оборудовании руками тех же самых поваров.

- 7. Тоже хотите много и успешно продавать? Перестаньте смотреть на технологические продукты только глазами повара ;-)



Реквием по тайм-менеджменту

1. Многим из нас в головы безуспешно вбивали основы тайм-менеджмента... И хорошо, что безуспешно. Потому что это идеологически вредная концепция ;-)
2. Даже не просто вредная, а вредительская. Ведь она вселяет в нас веру на то, что наши результаты могут зависеть от того, сколько времени мы выделили на решение задачи.
3. Если мы копаем траншею «отсюда и до обеда» — оно работает. Да и то с натяжкой, потому что длина траншеи будет зависеть от степени активности применения принципа «бери больше — кидай дальше».
4. Но мы ведь даже не лопатой машем. Ещё Стив Джобс говорил: «Надо работать не 12 часов в день, а головой». И это отличная по смыслу, да ещё и короткая надгробная речь на похоронах тайм-менеджмента.
5. Говорят, что Илон Маск работает над каждой задачей по 5 минут, регулярно переключаясь между ними. Но ведь это полный треш с точки зрения классического тайм-менеджмента. Но где те адепты тайм-менеджмента, и где Илон Маск.
6. Похоже, нам нужно перестать планировать время. Лучше научиться как-то планировать количество мозгов и энергии, которые мы собираемся выделить для получения определённого результата. Интересно, как может выглядеть самое простое приложение для брейн-менеджмента?

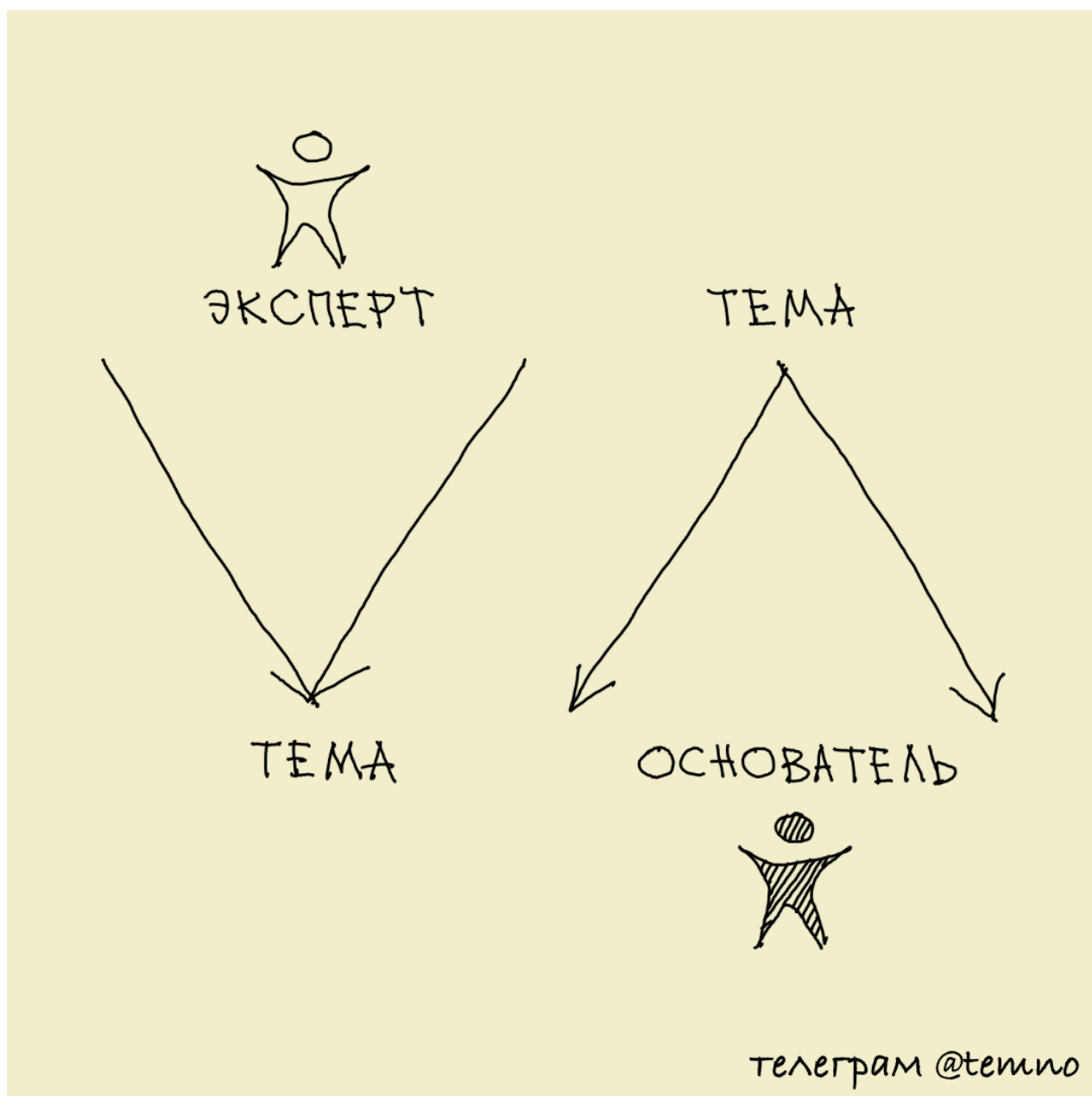


Чем основатель отличается от эксперта?

1. «Я не боюсь конкурентов, которые глубоко в теме», — сказал мне основатель одного успешного стартапа, — «они тупо не видят хорошие идеи из других тем и рынков, которые сюда можно перенести.». Похоже на правду.
2. Мне тут основатель другого образовательного проекта на днях похвалился, как он «быстро пробежался по всем вашим обзорам с тегом «образование»». Как будто в образование нельзя перенести

новые механизмы, фишки и бизнес-модели из маркетплейсов, электронной коммерции, медиа или финтеха.

3. Например, популярная не так давно тема учебных курсов с оплатой за трудоустройство — это творческий перенос модели «Купи сейчас, плати потом» из электронной коммерции. А туда она попала с финансового рынка. И это ещё самый тупой пример.



4. Большинство основателей по привычке ищут новые идеи только внутри своего рынка. И поэтому постоянно толкаются жопами с конкурентами, обсасывая по кругу те же самые идеи. Пока не найдётся тот, кто

принесёт в этот уютный мирок что-то свежее снаружи. И тогда все такие: «Блин, а что, так можно было?» ;-)

5. Чем основатель стартапа отличается от эксперта? Эксперт — это человек, который всё время углубляется в тему. В результате он знает всё больше о всё меньшем ;-). Поэтому эксперты редко становятся основателями успешных стартапов. А основатели постоянно расширяют свой кругозор, пытаются увидеть побольше разных новых штук отовсюду — которые он мог бы применить в своей теме.
6. Тут прямо так и тянет пошутить, что основатель — это человек, который знает всё меньше о всё большем. Ну а теперь посмотрите на владельца вашей компании — знает ли он ваш вопрос настолько же глубоко, насколько знаете его вы? Вряд ли. Способен ли он уверенно вести совещание, за столом которого собралось несколько экспертов из разных областей? Наверняка. В каждой шутке есть доля шутки.

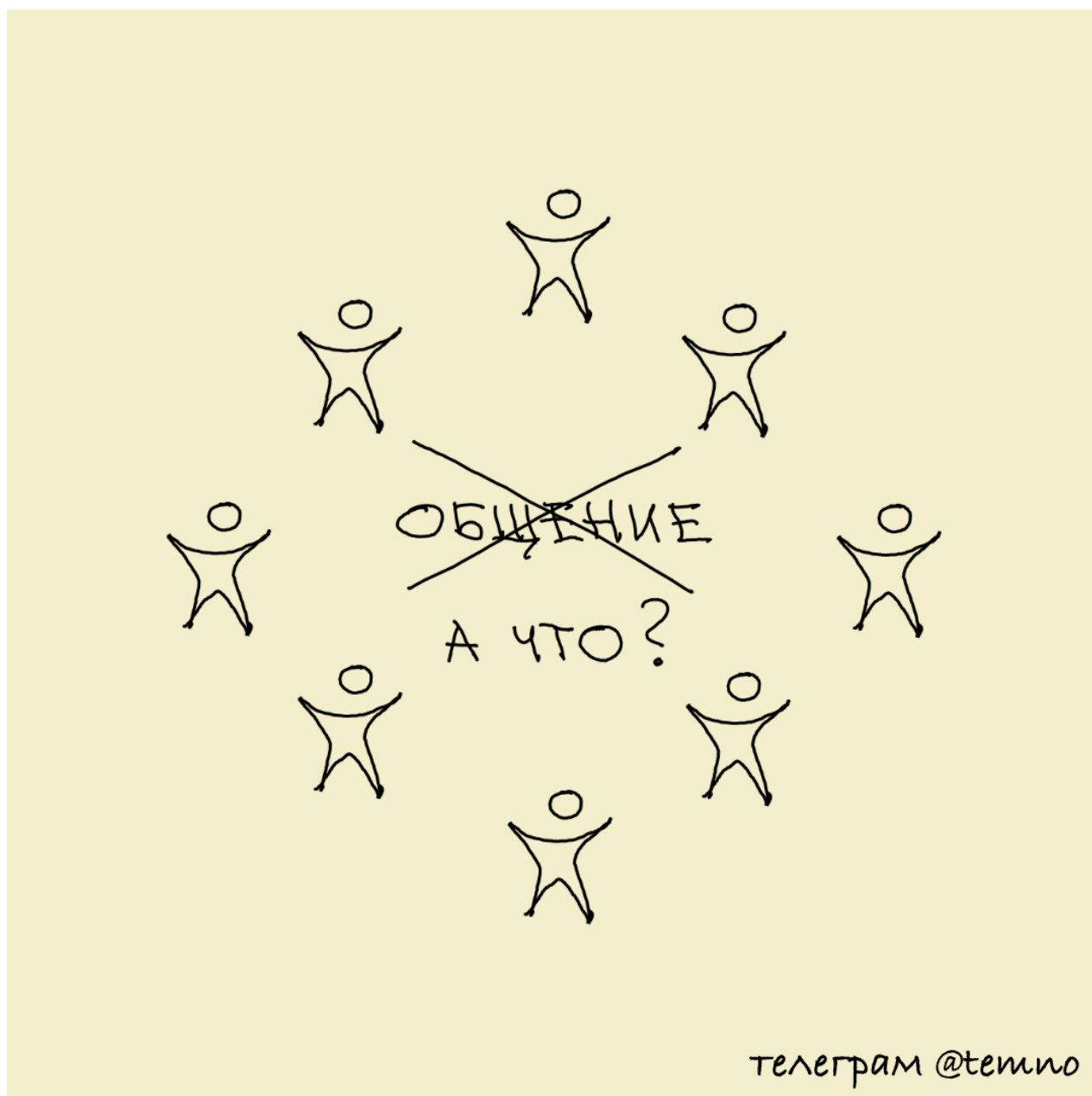


Сообщество — оно не для общения!

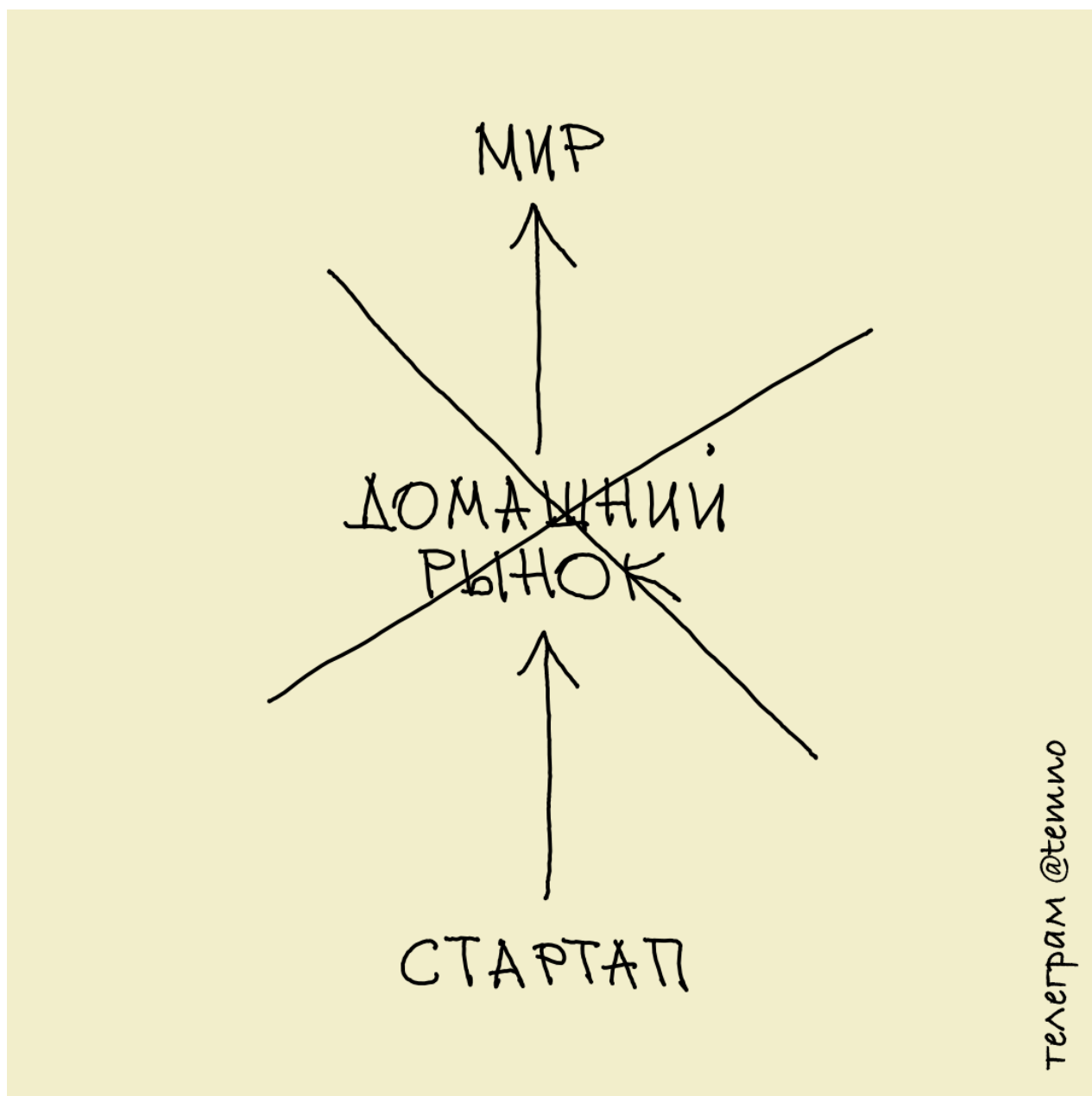
1. Сообщества — популярная тема. Кое-кто даже научился их бодро собирать. Но большинство сообществ всё равно быстро разваливается. Потому что в них отсутствует встроенный механизм самовоспроизведения активности. Что это могут быть за механизмы?
2. Первый механизм — это превращение сообщества в маркетплейс. По продаже идей, услуг, товаров — неважно. Например, на тематическом форуме любителей фотографии самый популярный раздел — это «Барахолка». Подробнее об этом механизме я уже писал: <https://t.me/temno/4643>
3. Сообразил, что есть ещё один механизм. Это сообщество людей, совместно создающих что-то для себя. Чем, наверное, могут пользоваться и другие. Но использование и возможности улучшения этой штуки на собственном опыте — принципиальны.
4. Забавно, но самый простой пример платформ для сообществ такого типа — это GitHub или GitLab. Каждый репозиторий — это ведь

сообщество, члены которого занимаются улучшением конкретного продукта. Обсуждая по ходу дела эти улучшения.

5. Зашёл ради интереса на самый популярный сайт для болтовни — Reddit. Самая большая группа про стартапы там насчитывает 1 миллион участников. А у большинства постов на первой странице десяток-другой комментариев. Язык не поворачивается назвать такое сообщество живым.
6. Хотя, если на каждый пост было бы даже по 500 комментариев — ни у кого не хватило бы терпения это всё регулярно читать. Прикольно получается — чаты как базовый инструмент поддержания активности сообществ либо уже не работают, либо работать по определению не могут ;-)



7. В общем, если мы решили построить сообщество и пошли выбирать подходящую «платформу для общения» — лучше забыть. Оно всё равно умрёт. Похоже, что лучшие шансы выжить имеют сообщество, построенные на платформе маркетплейса, гитхабе, или любом другом инструменте содержательной деятельности. Интересный разворот.



По умолчанию глобальные стартапы

1. Еще три года назад мы считали, что можно работать только там, где живёшь — потому что нужно было ездить на работу в офис. Тогда же мы думали, что команда стартапа — это люди, которые должны собираться на одной кухне, чтобы что-то важное обсудить. А ещё и продавать можно было только при личных встречах — поэтому все стартапы начинали искать клиентов под боком на домашнем рынке.
2. Пандемия и карантин перетряхнули всё. Массовый масштаб приобретает удалённая работа. Есть успешные стартапы, члены команды которых никогда не встречались вживую, потому что они разбросаны по разным городам и странам. Да и заключением сделок, которые от начала до конца проходят в Зуме, уже никого не удивишь.
3. Если мы можем набирать команду из жителей любых стран и успешно продавать в онлайн — то почему амбициозные стартапы не могут стать изначально и по умолчанию глобальными?
4. Тем более, что подход «мы запустимся на домашнем рынке, подрастём, а потом масштабируемся на мир» почти никогда и ни для кого не срабатывал — кроме, пожалуй, американских стартапов ;-) Потому что все остальные закапывались по самые помидоры на местечковых домашних рынках и/или упускали момент, когда на самый большой рынок США и на весь мир начинали выходить их американские аналоги.
5. Косвенный признак того, что концепция «по умолчанию глобальных стартапов» начинает взлетать — получают клиентов и растягивают выручку стартапы, предлагающие глобальные сервисные услуги уже не только большим клиентам. Открыть компанию, счёт — платить налоги в другой стране в онлайн? Принимать платежи по всему миру? Нанимать сотрудников в любой стране мира и платить им зарплату в местной валюте по местным законам? Есть даже стартапы, готовые оборудовать домашние офисы для сотрудников в любой стране мира.
6. Похоже, что амбициозным стартапам стоит резко повысить градус своих амбиций — и проектировать себя так, чтобы с самого начала становиться по умолчанию глобальными.

Мысль подсмотрена в журнале «Future», который выпускает фонд a16z:
<https://a16z.com/2022/07/20/the-company-of-the-future-is-default-global/>



Грустный анекдот

1. «Хреновый вы блогер», — пишет читатель автору блога о похудании, — «Я уже год вас читаю, но нисколько не похудел».
2. «Сколько времени в день вы выполняете описанные мной упражнения? Что едите? В какое время у вас обычно последний приём пищи?», — спрашивает у него задетый за живое блогер.
3. «А я что — ещё и делать что-то должен?», — отвечает возмущённый читатель.