

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

август

2022

Новые интересные стартапы

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

Читать

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

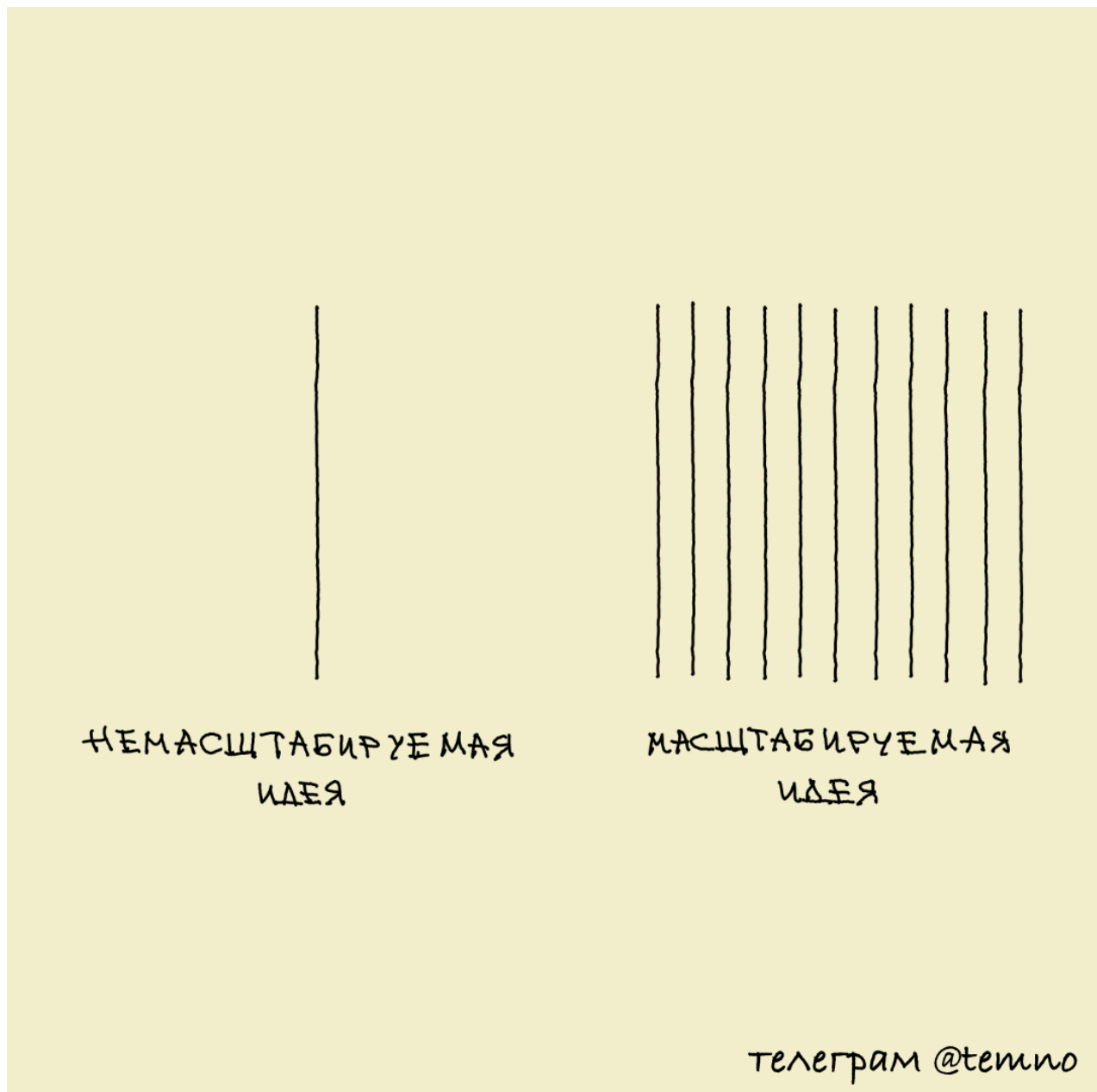
Телеграм: <https://t.me/temno>

Учиться

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

Инвестиции

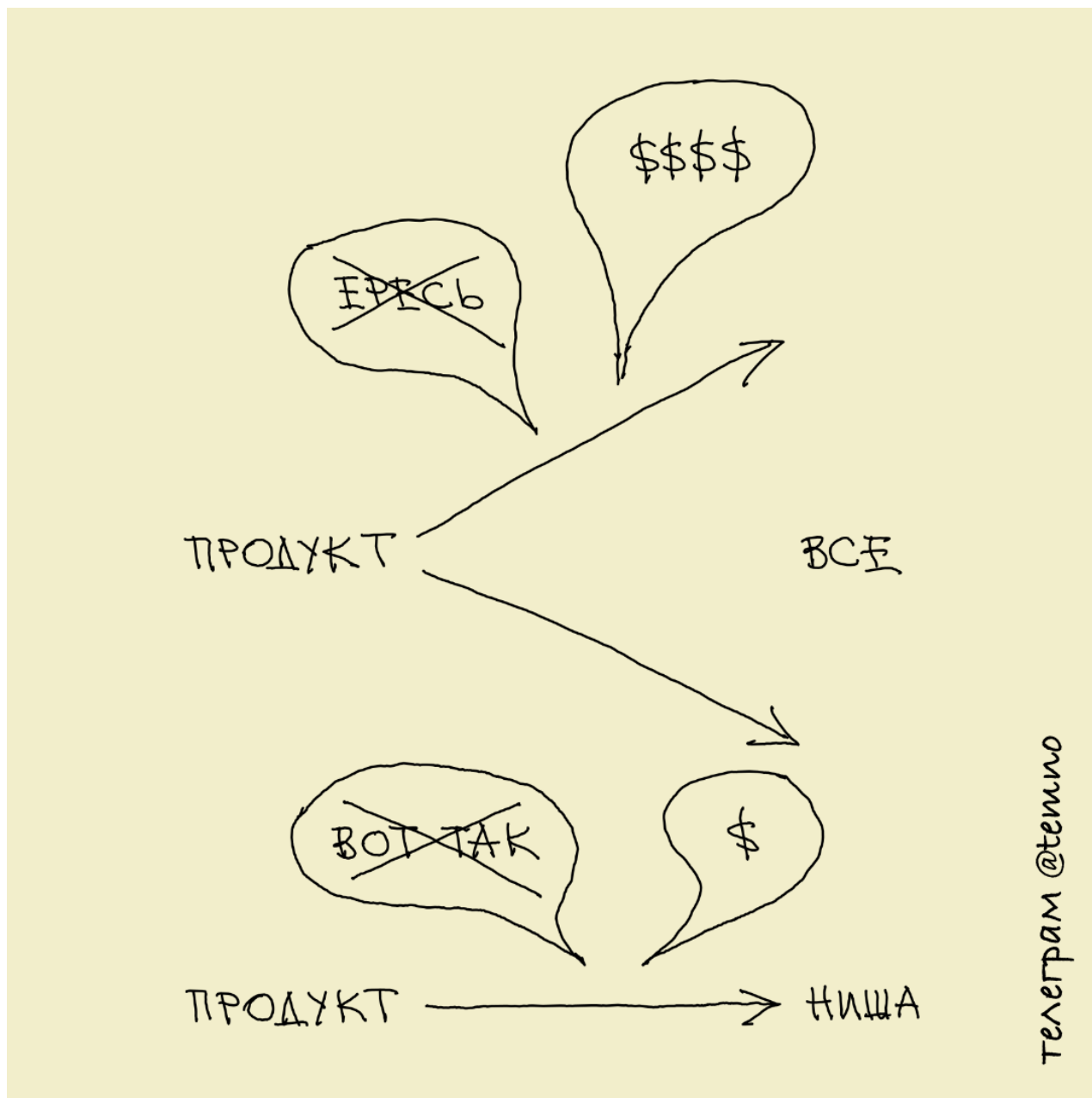
<https://unitedinvestors.ru/>



Один гениальный писатель или тысяча обычных блогеров?

1. Представьте, что вы — директор издательства. К вам пришли два человека с разными предложениями. С кем из них вы подпишете контракт?
2. Первый обещает за год написать гениальную книгу, которую купит миллион человек. Он утверждает, что точно знает, что нужно людям, потому что провёл исследования читателей и изучил зарубежные бестселлеры.

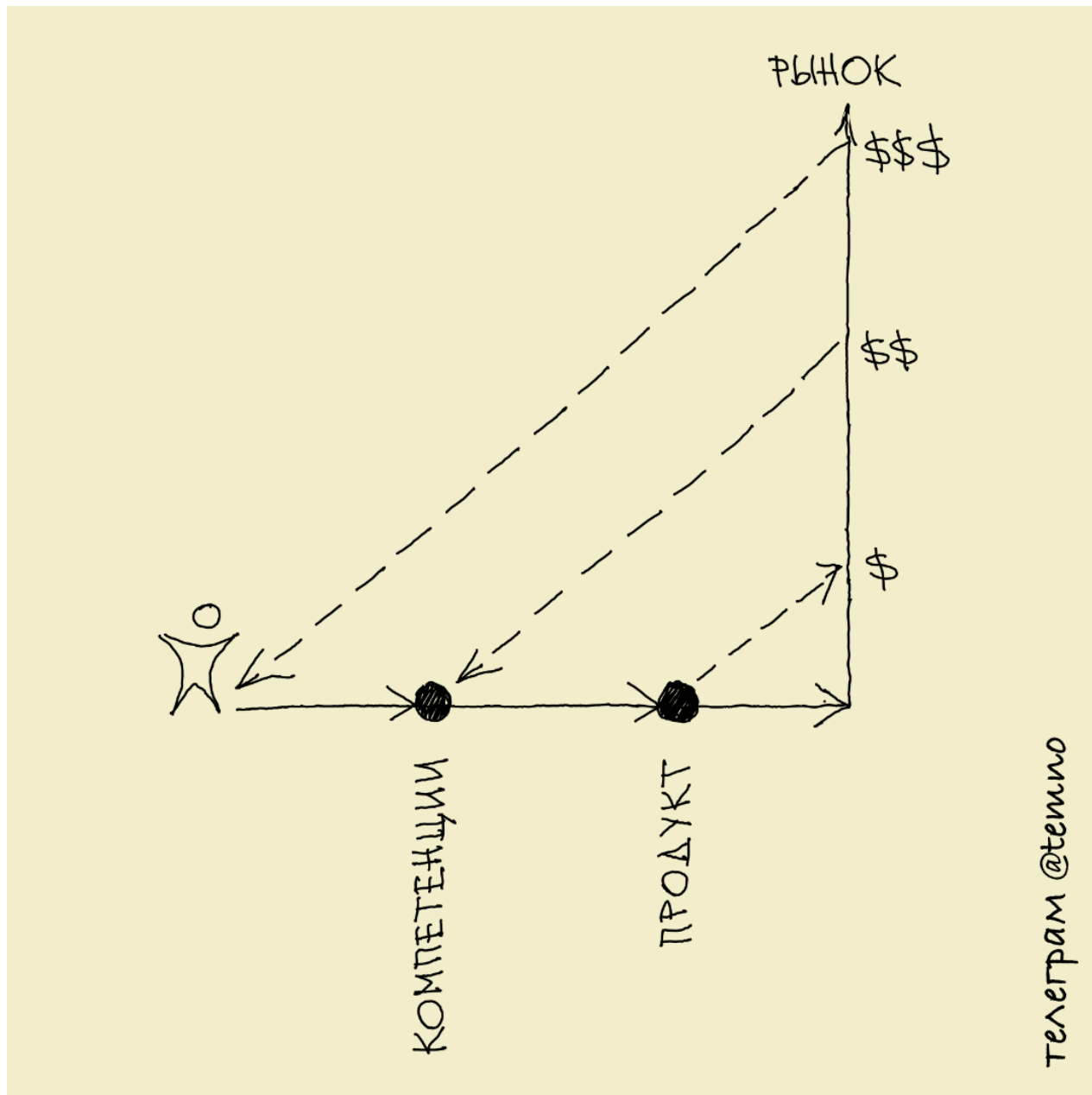
- 3. Второй собирается нанять десяток человек, которые за год пообщаются с обычными блогерами с аудиторией от 10 до 100 тысяч подписчиков. Он считает, что порядка тысячи из них согласится собрать в книгу свои популярные посты. А каждую такую книгу купит в среднем по тысяче подписчиков каждого блогера. Тысяча блогеров по тысяче экземпляров — выйдет тот же самый миллион проданных книг.
- 4. А теперь вернёмся к нашему нынешнему состоянию стартапера. У нас есть гениальная идея, которая способна собрать миллион пользователей, потому что мы точно знаем, что нужно людям. Ведь мы провели целевые интервью и изучили зарубежные аналоги...
- 5. М-м-м... А у нас совершенно случайно за время чтения этого поста ничего в концепции не поменялось? ;-)



Всё наоборот

1. Можно я вам криминальную вещь скажу? Вся эта сегментация целевой аудитории и поиск ниш, которые мы так долго вбивали вам в голову — это всё фигня. Так слона не продашь. Если считать, что «слон» — это слон, то есть что-то очень-очень большое.
2. Посмотрите сами на самые дорогие технологические компании. Айфоны и Макбуки — для всех. Микрософтовский Виндоуз и Офис — для всех. Гугл — для всех. Амазонский маркетплейс — для всех. Виза и Мастеркард — для всех. Запрещённый Фейсбук, Инстаграм и Вацап — для всех. Даже Тесла — для всех, хоть и в кредит. Хотя на айфоны тоже кредиты берут.
3. Даже самые мощные тренды — это продукты для всех. Доставка еды — для всех. Такси — для всех. Цифровые банки — для всех. Тиктоки под разными названиями — тоже для всех.
4. А вот предложил я недавно писать предложения по созданию аналога контент-проекта для любознательных The Garden... и началось. Давайте сделаем «The Garden для ИТ-специалистов» или «The Garden для строящих карьеру» или «The Garden для профессиональных кого-то там ещё». Тем самым полностью разрушая скрытый в идее потенциал интеллектуальной жвачки с разными вкусами, которую могут лениво и в свободную минуту пожевать все.
5. Хрен с ним, с The Garden. Это далеко не самая гениальная идея. Это просто пример того, как все привыкли сегментироваться — тем самым, изначально нацеливаясь на создание небольших нишевых бизнесов. Что не так уж и плохо в масштабе отлупа на карман основателя, но совсем плохо с точки зрения больших денег и венчурного стартапа.
6. Когда всё вокруг плохо, многие предпочитают закуклиться и переждать. А некоторые — наоборот: «Давайте рискнём, хуже уже не будет» ;-)
Самая дорогая в мире компания Эппл, кстати, была основана во времена рецессии. Сейчас ситуация, мягко говоря, нерадостная. Может быть, это как раз то самое время, чтобы попробовать сломать себе

мозги в обратную сторону — и начать думать совсем другими масштабами. Чего терять-то?



телеграм @temno

Подальше откатишься — побольше заработаешь

1. Основатели уже свободно оперируют словом «pivot» — это когда стартап резко меняет свой курс. Правда, обычно это выражается в попытке приткнуть куда-нибудь ещё уже существующий продукт. Такие

пивоты приносят, как правило, самый небольшой из возможных выигрышей. Потому что мы слишком мало меняем.

2. Ещё один тип пивотов — использование имеющихся компетенций для создания нового продукта. Типа научились отлаживать алгоритмы машинного обучения для анализа изображений — а теперь давайте поработаем над алгоритмами машинного обучения для чего-нибудь совершенно другого.
3. Можно откатиться даже ещё дальше назад — до уровня умений, навыков и склада характера. Умеем программировать и разбираться в сложных алгоритмах машинного обучения — давайте разберёмся в чём-то другом не менее сложном, но более перспективном. Научились продавать, продавая недвижимость — теперь будем продавать что-нибудь другое на хорошо растущем рынке.
4. Какая по большому счёту разница — что продавать или в каких алгоритмах разбираться? Но, блин, проклятая инерция — которая всё время заставляет нас действовать попроще. То есть продолжать применять то, что у нас уже есть, или то, что мы хорошо умеем. Сразу вспоминается старая притча про чувака, который ночью искал потерянные ключи под фонарём — не потому что он их там потерял, а потому что там светлее ;-)
5. План настоящего пивота — это не стрелочка, ведущая от существующего продукта куда-нибудь поближе. А стрелочка, выходящая одним концом из рынка, а другим концом втыкающаяся в наши навыки или компетенции. Парадоксально, но похоже на правду. Чем больше в ходе пивота мы откатимся назад от существующего продукта — тем большим может оказаться наш выигрыш.
6. Итак, забываем про свой продукт, но помним про свои навыки и компетенции. Куда теперь мы сможем и захотим pivotнуться?



Попробуем попроще

1. Обратил внимание, что описание продукта в презентациях стартапов излагается обычно на каком-то заумном птичьем языке. Мало того, основатели ещё на этом языке даже разговаривают. А многие — на нём ещё и думать умудряются.
2. И что-то мне подсказывает, что главная проблема с поиском хорошей идеи — в том, что мы слишком сильно абстрагируемся от действительности. То есть ищем их в абстрактном пространстве рынков, потребностей, трендов, сегментов аудитории, платформ, функций, элементов геймификации и того подобного. А потом удивляемся, что большинство стартапов умирает из-за того, что в реальной жизни оказываются никому не нужны.
3. А что мешает нам попроще сформулировать задачу по поиску идеи для стартапа?
4. Например — «как я могу сделать жизнь моего знакомого Васи Пупкина настолько удобной, чтобы он мне за это даже заплатил?». Если про B2B — «чем я могу помочь знакомому Ивану Ивановичу, работающему на такой-то должности, так выслужиться перед начальством, что он не побоится заплатить мне за это деньгами компании?».
5. Да ничего не мешает на самом деле. Пробуем?
6. Кстати, я вам секрет открою, что инвесторы тоже этого птичьего языка не любят. Так что, последующий пересказ «умными» словами даже не потребуется.



Изучать конкурентов... но не для того, о чём вы подумали

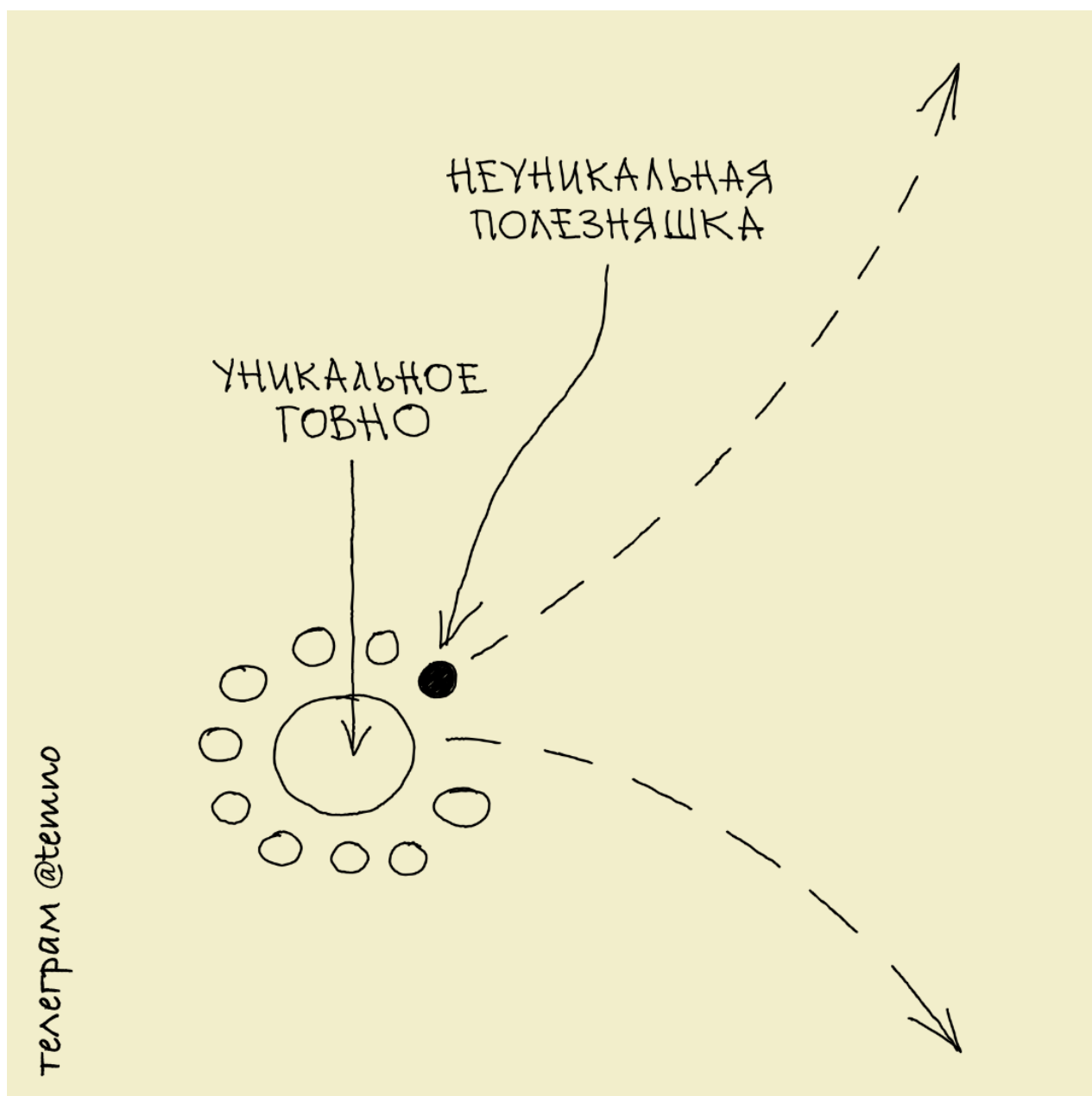
1. У маленького стартапа вряд ли хватит сил и денег, чтобы сражаться лоб в лоб с большим конкурентом. Однако есть два обходных пути. Достаточно сообразить, что каждый большой конкурент неизбежно успел отрастить целый сонм второстепенных свойств — вокруг того самого первого и главного, с чем он когда-то вышел на рынок.

2. Первый путь — выбрать второстепенное свойство продукта конкурента и превратить его в свой главный продукт. Тогда мы сможем добавить в него более широкий и глубокий набор фишек — созданием которых для второстепенного свойства в большой компании никто заморачиваться не станет. Навскидку в голову приходит сервис DocSend для отправки презентаций — который создали как отдельный продукт, несмотря на то, что шеринг файлов был второстепенной функцией любого продукта по их созданию. В прошлом году их купил Dropbox за \$165M.

3. Второй путь — взять второстепенную аудиторию и создать для неё более простой аналог продукта конкурента, из которого сознательно выкинуты все лишние свойства. Самый близкий к нам пример — как Тильда заменила WordPress людям, которым достаточно ваять красивые лендинги и мини-сайты.



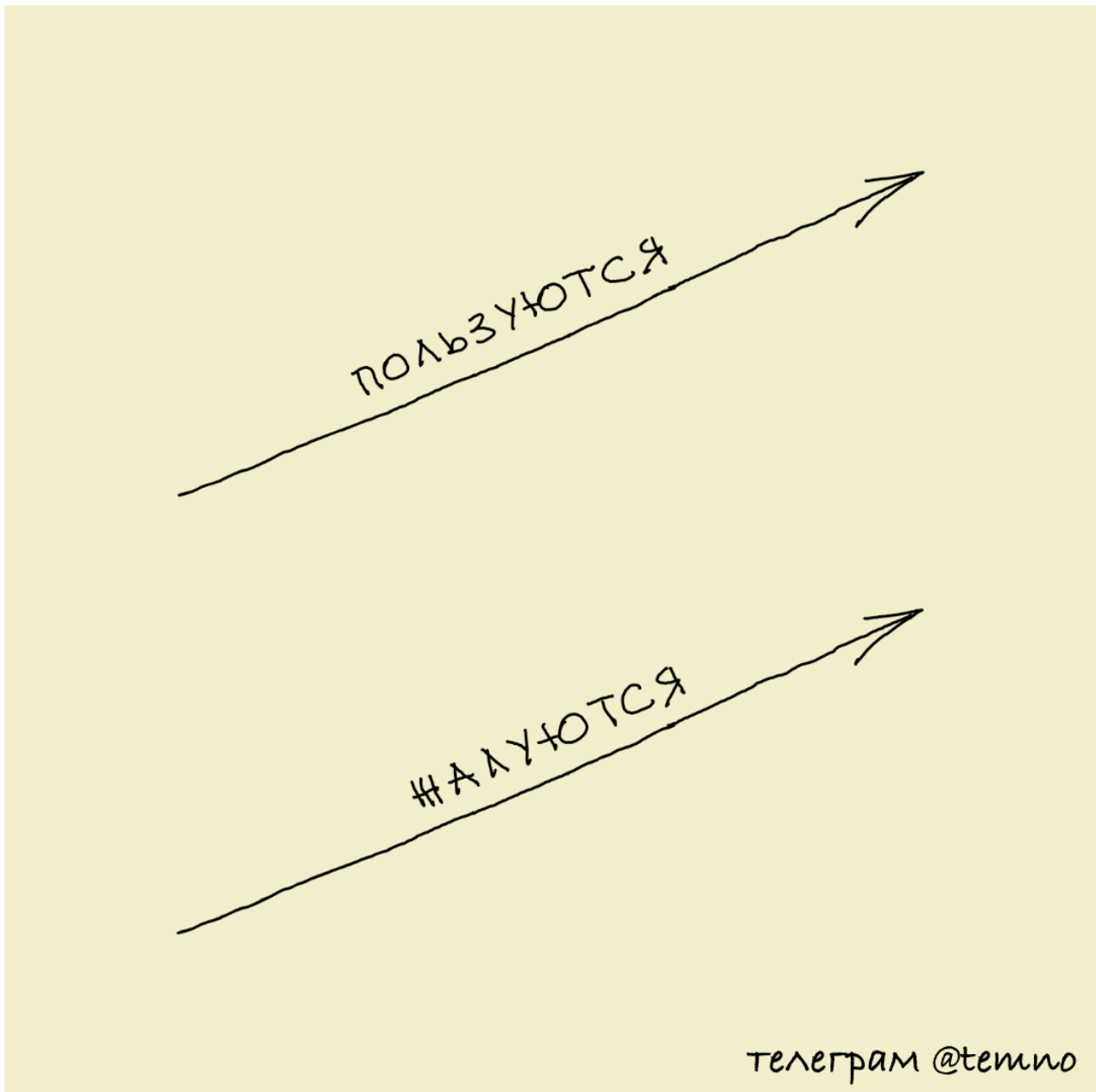
4. Парадокс получается. Мы обычно изучаем конкурентов, чтобы изучать их сильные свойства. А можно ведь наоборот! Изучать вместо этого их слабые места — второстепенные свойства и второстепенные аудитории.
5. Этими свойствами кто-то пользуется, эта аудитория уже есть — значит, конкуренты проделали за нас большую часть работы по поиску идей и проверке их востребованности. А нам осталось только придумать, как обратить это лежащее у них без особого толка оружие против них.
6. Изучать свойства конкурентов под таким углом — это более алгоритмичный подход, чем пытаться придумывать что-то совершенно новое из головы. Или фантазировать на тему того, как мы найдём кучу денег, чтобы победить их в лобовом бою.



Ходим по золоту и не замечаем?

1. Заставил задуматься комментарий на вчерашний мой пост о том, что можно конкурировать с большим игроком, если взять и превратить его второстепенные свойства в отдельный продукт. «Интересно! Мы, кстати, взяли небольшой кусочек по управлению репутации из собственного агентства и начали делать из него отдельную историю. Как результат — совсем другое отношение и, как следствие, совсем другие результаты.»
2. Когда-то Стюарт Баттерфилд решил сделать игру. Игра не получилась, но выданный из неё модуль по загрузке фотографий игроков превратился в известнейший в своё время сервис Flickr, который в 2005 году был продан Yahoo за \$35M. Стюарт не успокоился и начал делать новую игру — и эта игра опять не получилась. Но по ходу дела внутри проекта появилась платформа для общения сотрудников. Которую он превратил в Slack и продал Salesforce за \$27.7B.
3. Хм, возьмём даже мой фастфаундер. Из него можно выдрать и превратить в отдельный продукт систему управления подписками (к которой налипло уже много полезных мелочей, и ещё столько же лежит в бэклоге). А из поисковика по сайтам стартапов можно сделать платформу для создания тематических поисковых машинок. И всё ведь окажется прямо по тексту комментария: «отдельная история -> другое отношение -> другие результаты» ;-)
4. Или вот Борис Пастернак. Он ведь считал своим самым главным произведением роман «Доктор Живаго». А к нему приложил стихи, как бы написанные главным героем. И Пастернака теперь за эти стихи называют великим русским поэтом, а не прозаиком.
5. Наверное, мы слишком увлечены главной идеей продукта, которую хотим сделать уникальной. А по ходу дела создаём много вспомогательных вещей, которые мы уникальными сделать не пытаемся... и поэтому они могут оказаться нужны всем ;-)
6. Та-а-ак, пора посмотреть на свои продукты свежим взглядом. Что полезного мы из них можем выдрать?





Как понять, что жизнь налаживается?

1. Вчера основатель хвалился ростом количества программистов в стартапе — типа «всё круто, задач куча, планов громадьё».
2. И тут я сообразил, что у стартапа есть только один признак хорошего трекшна — увеличение количества сотрудников технической поддержки.
3. Нет, рост количества продавцов плохо коррелирует с ростом используемости продукта или ростом его продаж. Иногда их начинают

нанимать ещё больше, пытаюсь исправить ситуацию с плохими продажами. И если продукт удалось даже впарить — это не означает, что им начнут пользоваться.

4. В общем, это ответ на популярный вопрос основателей: «Как нам понять, что пора идти за инвестициями?». Когда на первый план у вас выходит необходимость найма не программистов, продажников или маркетологов — а сотрудников технической поддержки ;-)



5. ПОПРОБОВАЛ ★★ ★

4. АНАЛОГ →

3. МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ ↗

2. ПРОДУКТ ↗

телеграм @temno

100 способов победить

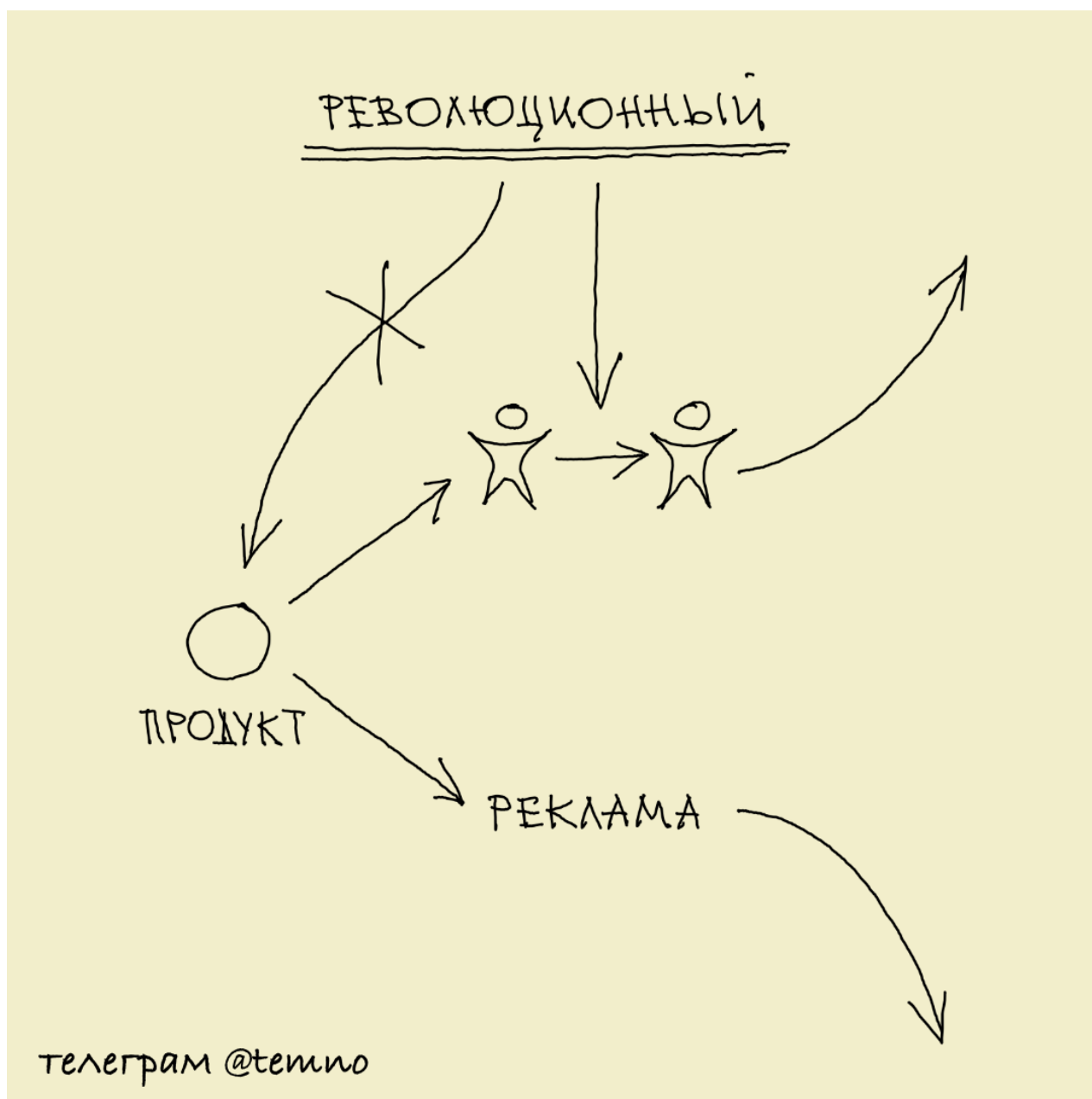
1. Свято место пусто не бывает. Поэтому у любого растущего стартапа уже есть или скоро появятся конкуренты. И победит в этой гонке не тот, у кого идея лучше (они ведь будут плюс-минус похожи) — а тот, кто лучше других умеет бороться с конкурентами.
2. Получается, что самые лучшие курсы по предпринимательству — это не те, где тебя учат придумывать идеи. А те, где учат бороться с конкурентами. Например, так — берём уже существующий на рынке продукт и предлагаем найти способ его победить.
3. Двойку получит тот, кто придумает способ улучшить продукт. Тройку — придумавший способ улучшить маркетинг и продажи. Четвёрку — кто вообще не будет ничего выдумывать из головы, а найдёт на другом географическом и тематическом рынке что-то работающее, что можно тупо скопировать. Пятёрку же получит тот, кто хоть что-то из этого пойдёт и сделает ;-)
4. Говорят, что количество переходит в качество. Типа надо придумать 100 новых идей, чтобы одна из них оказалась хорошей. Да ну на фиг. Лучше взять интересный рынок и выбрать интересный продукт. А потом сделать то же самое и проверить 100 способов, как его можно победить. Один из них наверняка сработает.



Революционный продукт — это...

1. Заветная мечта основателя — выпустить революционный продукт, способный создать новый спрос. Чтобы создать спрос он планирует дать много-много рекламы, которая принесёт много-много пользователей. Однако основатель Дропбокса понял, что всё совсем не так.
2. Сначала он долго ходил по инвесторам, пытаясь поднять денег. Но они ему отказывали, говоря, что облачных хранилищ уже и так слишком много. Хотя в ответ на вопрос «а вы сами каким пользуетесь?» они только молча пожимали плечами.

- 3. Тогда он состряпал видеоролик, как будет работать будущий продукт — и лист ожидания бета-версии за день вырос с 5 до 75 тысяч человек. Что помогло ему поднять инвестиции, выпустить продукт и превратить лист ожидания в 100 тысяч пользователей.
- 4. Для дальнейшего роста он решил использовать контекстную рекламу в поиске. Но стоимость привлечения пользователя составила \$233-\$388 за продукт ценой в \$99 за год — что оказалось провалом.



5. Выяснилось, что обычный путь пользователя Дропбокса такой: Услышал о Дропбоксе -> «Не думаю, что мне это надо, но попробую» -> «Блин, оно работает!» -> «Расскажу-ка я об этом чуде кому-нибудь».
6. И тогда они запустили реферальную программу — которая помогла им за 15 месяцев вырасти со 100 тысяч до целых 4 миллионов пользователей.
7. Первый парадокс. Революционный продукт — это то, что уже есть, но ещё не стало массовым. Кстати, Форд не изобрёл автомобиль, их уже в это время много кто производил. Он первым сумел создать массовый автомобиль.
8. Второй парадокс. Реклама — плохой способ создания нового спроса. Революционный продукт — это революционный механизм передачи информации о новом продукте от человека к человеку.

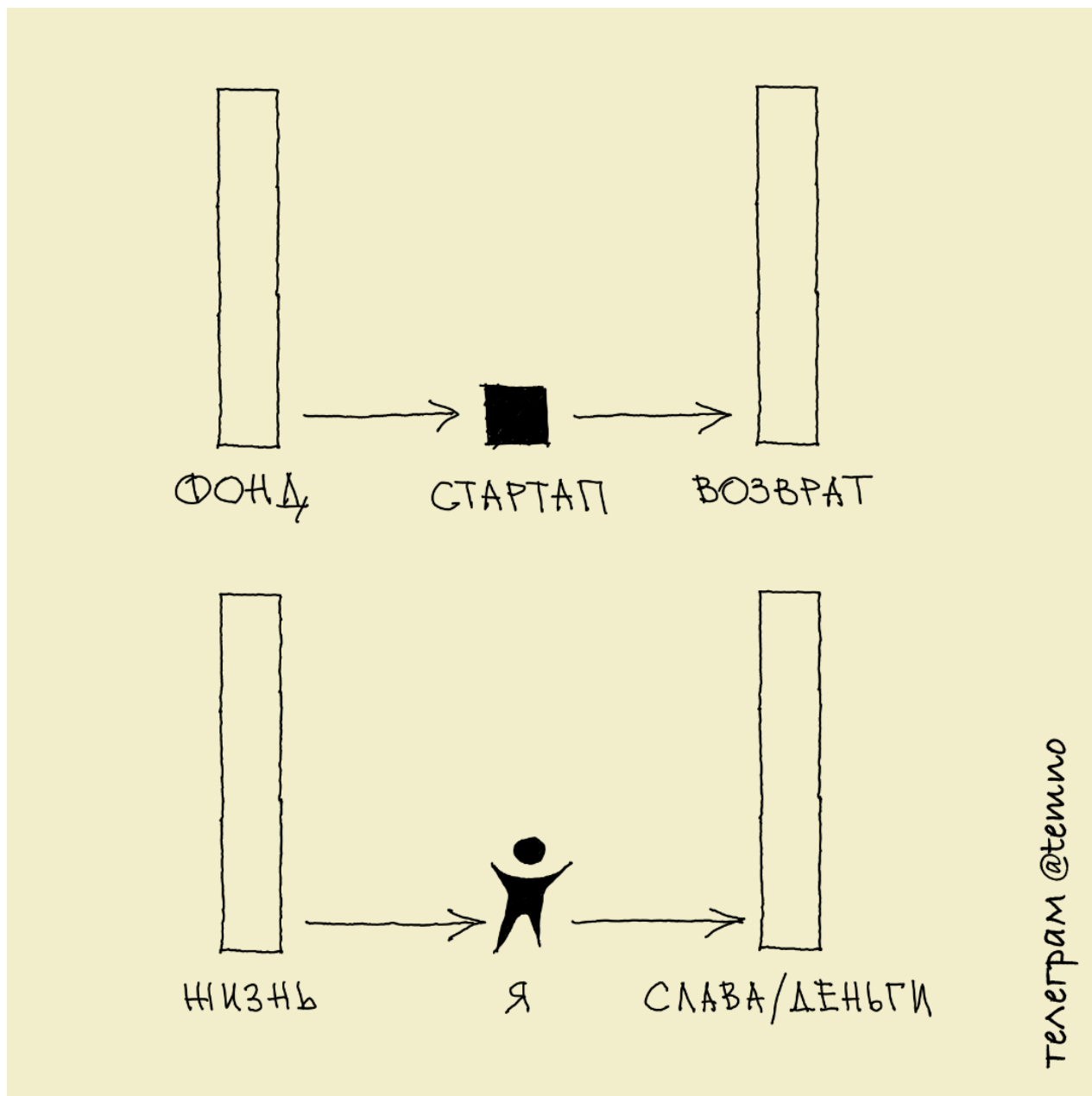
Ссылка на презу «Уроки, выученные основателем Дропбокса»: <http://andrewchen.com/wp-content/uploads/2022/08/dropbox-startuplessonslearned-100423230315-phpapp02.pdf>



Жизнь как фонд

1. Венчурные фонды как-то заметили, что 80% денег они обычно зарабатывают всего на одном выстрелившем сильнее других стартапе. И после этого они стали инвестировать столько денег и только в такие стартапы — каждый из которых может в случае успеха вернуть им весь объём фонда.
2. Но ведь каждый из нас на самом деле тоже инвестор. Мы ведь по сути инвестируем своё время и деньги в то, что мы делаем — чтобы получить от этого результат.
3. Так, может быть, стоит по примеру умных венчурных фондов пробовать по очереди заниматься только тем и только так — чтобы в случае успеха заработать на этом денег или славы сразу на всю оставшуюся жизнь. И перестать даже задумываться о том, чтобы потратиться на что-то другое.

4. Не дурнее же мы всяких там венчурных капиталистов?



«Сколько времени?» А вы куда полезли смотреть время?

1. Обратил внимание, что люди опять стали носить обычные часы. Которые практически исчезли с рук после появления мобильных телефонов, на которых всегда можно посмотреть время. С чего бы это вдруг?

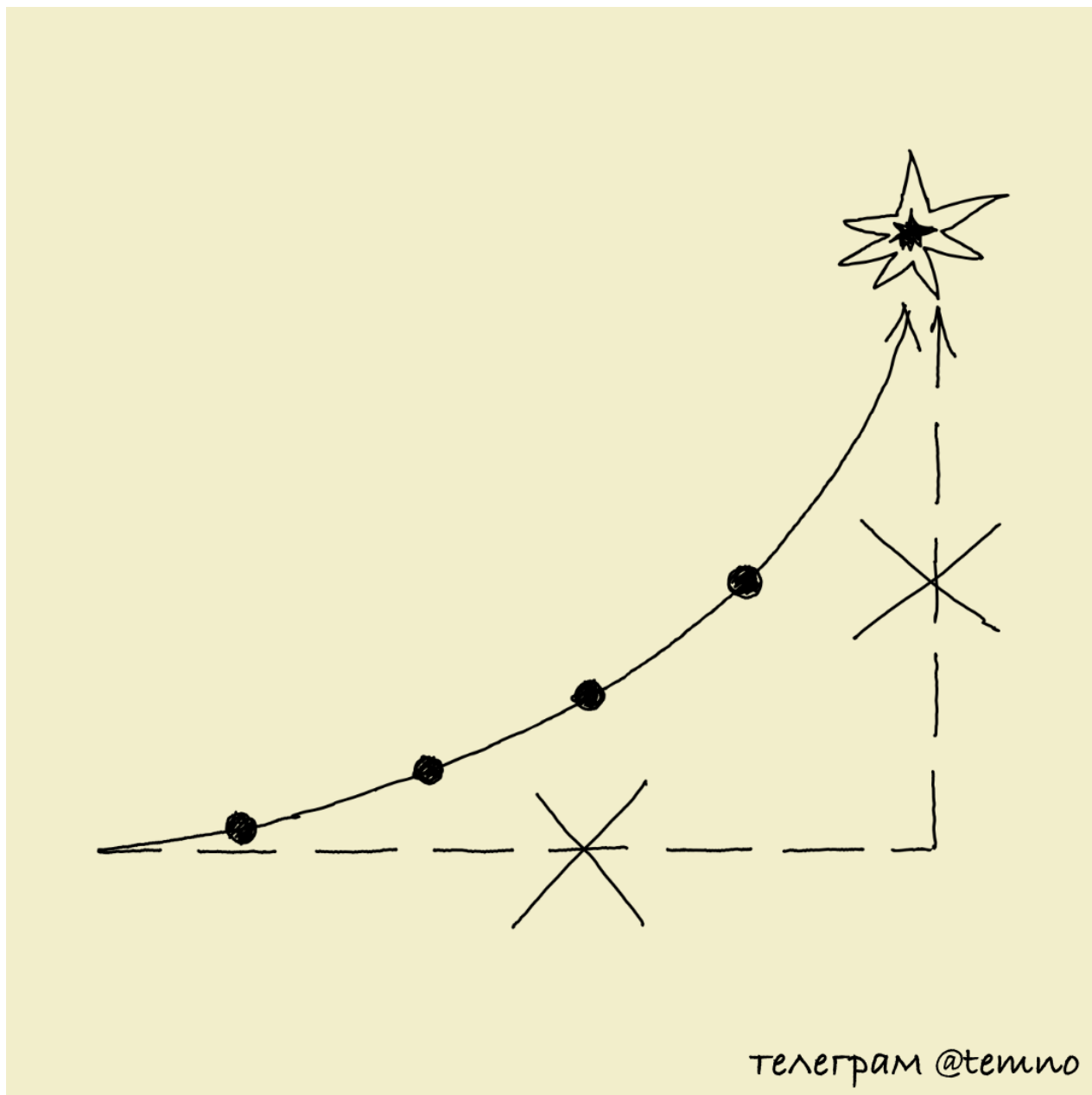


2. А тут Timex выпустил новую модель часов с рекламным слоганом: «Узнавайте время, не видя, что у вас 1,249 неотвеченных писем». Отличный заход!



Лучше тупо и буквально

1. Победители измеряют свой прогресс. Неудачники ждут результата.
2. Проще всего возразить, что мы-то не сидим, сложа руки, и не ждём. Мы ведь всё время что-то делаем и чем-то заняты.
3. Однако результат возвращается в тех же величинах, в которых мы меряем свой прогресс. Если в строках кода — то результатом будет простыня кода. Если мы улучшаем продукт, стараясь увеличить количество клиентов вместо того, чтобы каждый день пробовать новые способы их привлечения — мы получаем хороший продукт. Если мы решили поработать маркетологом, чтобы набраться опыта перед запуском собственного стартапа — результатом окажется прибавка к зарплате.



4. Фишка в том, чтобы каждый день делать что-то, что тупо и буквально соответствует желаемому результату. А не пытаться хитрым образом совместить в уме то, что мы делаем, с тем, что мы хотим получить. Убеждая себя, что мы всё правильно делаем.

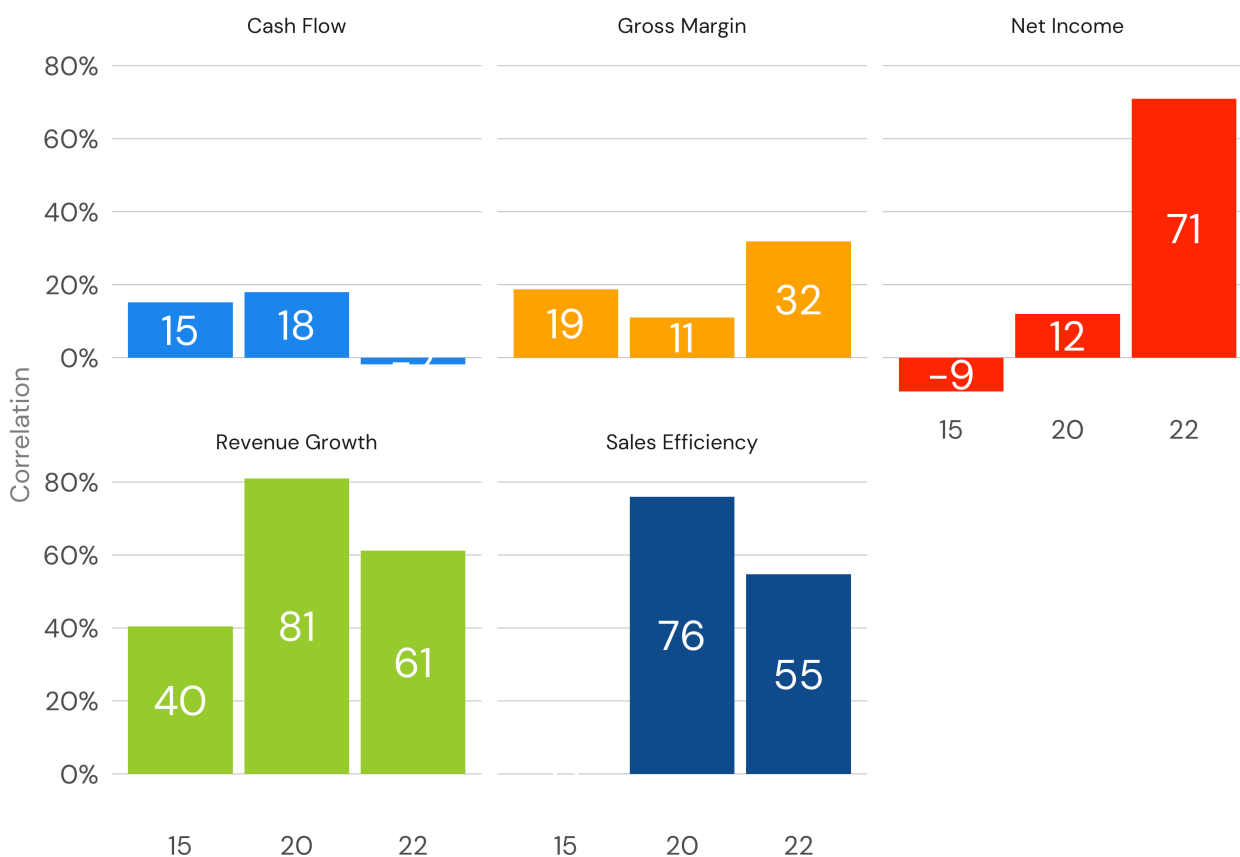


Прибыль снова в моде

1. В 2015 году корреляция между прибылью стартап и его оценкой была отрицательная. И получалось, что стартап, не желающий тратить всю

прибыль и не залезающий в долги для роста ради роста — оценивался дешевле, чем его убыточный собрат с той же выручкой.

Net Income Margin Trumps Growth & Efficiency in 2022



- В 2020 году эта корреляция стала уже позитивной и хоть как-то заметной на уровне 12%. А в 2022 году выросла до поражающего уровня в 71%. То есть неприбыльные стартапы в большинстве своём потеряли шанс на хорошую оценку.
- Позитивный вывод в том, что теперь можно затевать стартап, чтобы хотеть получать прибыль. И на тебя не будут тыкать пальцами, говоря, что ты ненастоящий стартап ;-)
- Однако, чтобы иметь право называться стартапом сейчас надо и иметь прибыль, и продолжать расти. Зависимость оценки стартапа от темпа роста выручки хоть упала с 81% в 2020 году до 61% в 2022 году — но «весит» в оценке стартап почти столько же, сколько и прибыльность.
- Навскидку кажется, что задача усложнилась. Хотя суть стартапа всего лишь вернулась к понятию нормального бизнеса.

Источник таблички: <https://tomtunguz.com/multiple-correlates-2022/>



телеграм @temno

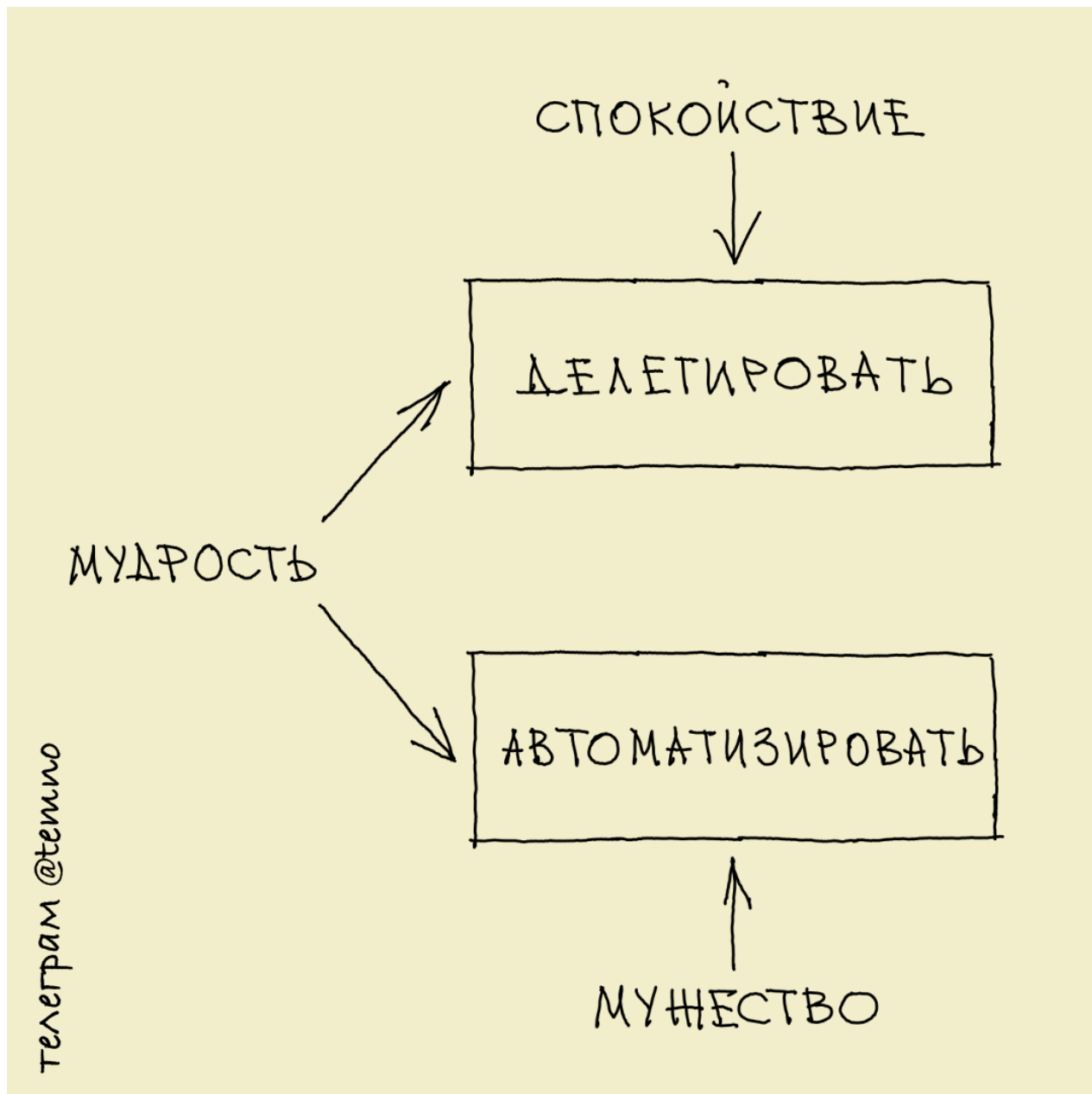
Бояться — это очень даже конструктивно

1. Человека, начинающего новый бизнес, обычно мучают страхи. А вдруг не получится? Вдруг это никого не зацепит? Или вдруг это не сработает? Или вот это не даст нужного эффекта?
2. Эти страхи нужно постепенно снимать один за другим. Попробовать проверить одно. Потом попробовать проверить другое. Вот эти

маленькие проверки разных вещей и называются минимальными жизнеспособными продуктами (Minimum Viable Product, MVP).

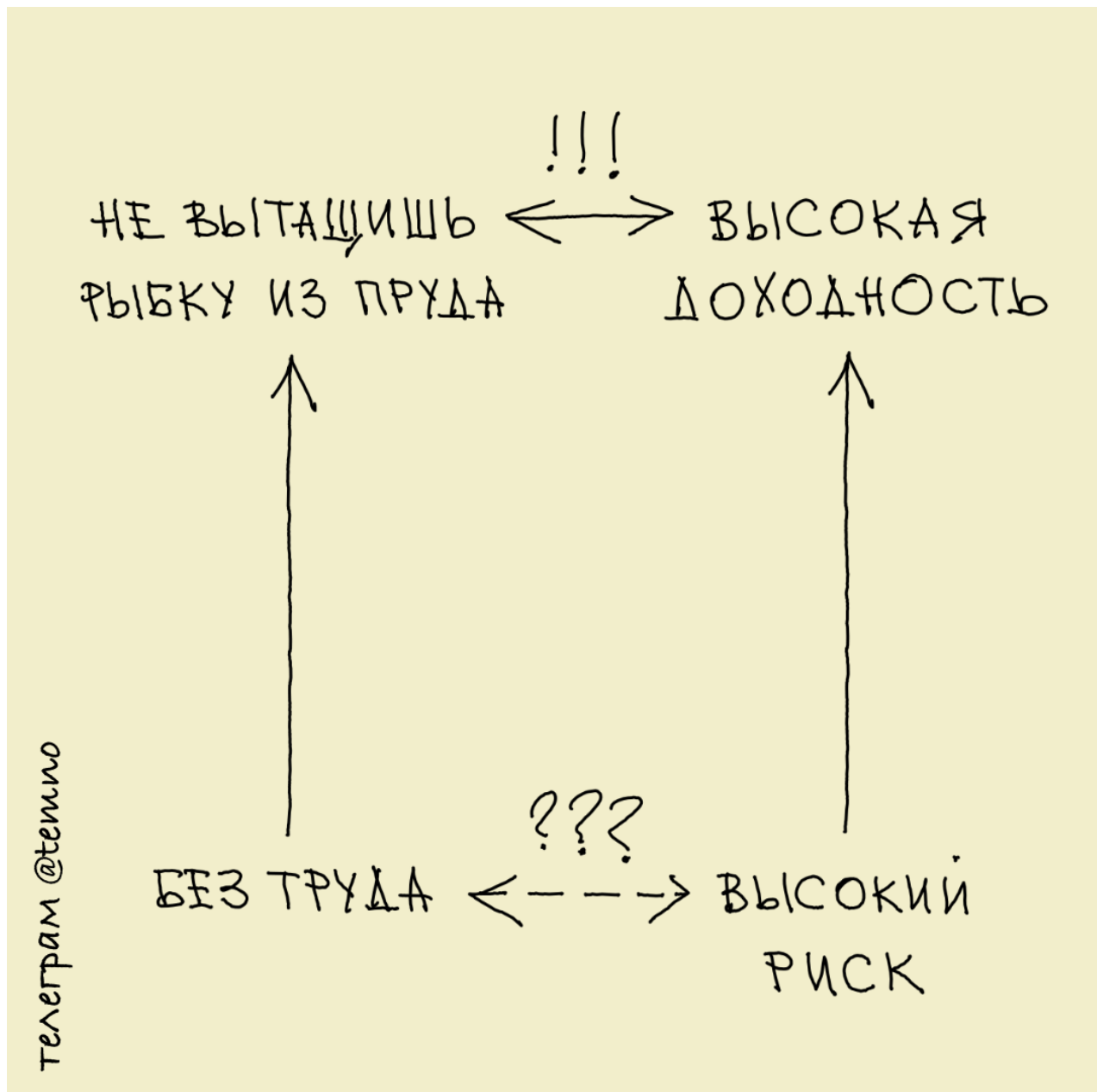
3. Забавно получается. Минимальный жизнеспособный продукт — это просто-напросто способ борьбы с каким-то из своих страхов.
4. Говорят, что только дураки ничего не боятся. То есть у них нет никаких страхов по поводу нового бизнеса, который они решили начать. Наверное, это как раз те люди, которые спрашивают «а каким может быть MVP у моего продукта?» ;-)
5. Собрались начать новый бизнес? Соберите в кучку все свои страхи по этому поводу и начните придумывать простые быстрые и дешевые способы, как бы от этих страхов по очереди начать избавляться.
6. В общем, бойтесь на здоровье. Это нормально. И, как мы видим — даже очень конструктивно.





Актуальная версия старой молитвы

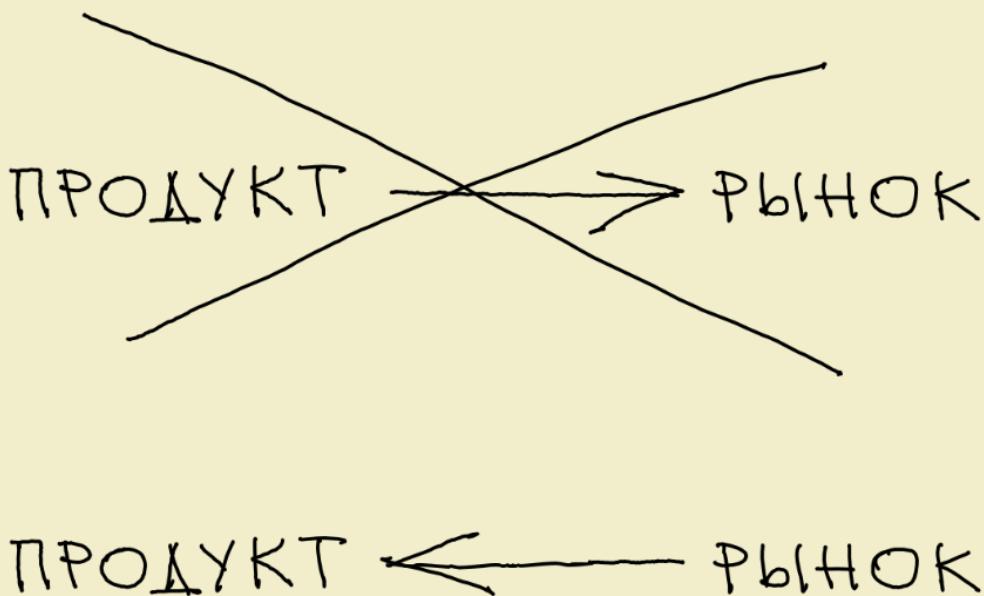
Господи, дай мне спокойствие, чтобы делегировать то, что нельзя автоматизировать. Мужество — автоматизировать то, что можно автоматизировать. И мудрость — всегда отличать одно от другого.



По-настоящему крутая идея

1. Стартапу стоит первым делом проверять самые рискованные идеи. Потому что высокий доход обычно сопряжён с высоким риском.
2. С другой стороны, нам всю жизнь вбивали в голову, что высокие результаты может принести только тяжёлый труд.
3. Поэтому подсознательно нам вдруг начинает казаться, что рискованная идея — обязательно должна быть сложной, для реализации которой нам нужно очень сильно потрудиться.

4. А как же запрещённые в России Фейсбук и Инстаграм, Линкедин, Мэйлчимп и сотни других примеров? В их идеях ничего сложного не было. Весь фокус состоял в том, чтобы оказаться в правильное время с правильным продуктом.
5. К тому же, именно простые идеи способны принести самую большую доходность. Ведь доходность — это отношение прибыли к затратам на реализацию. То есть самая рискованная идея — это та, на которую мы мало потратили, но много заработали.
6. Вывод парадоксальный. Если наша идея не настолько проста, чтобы её можно было бы пойти и быстро проверить — она недостаточно рискованна с инвестиционной точки зрения ;-)

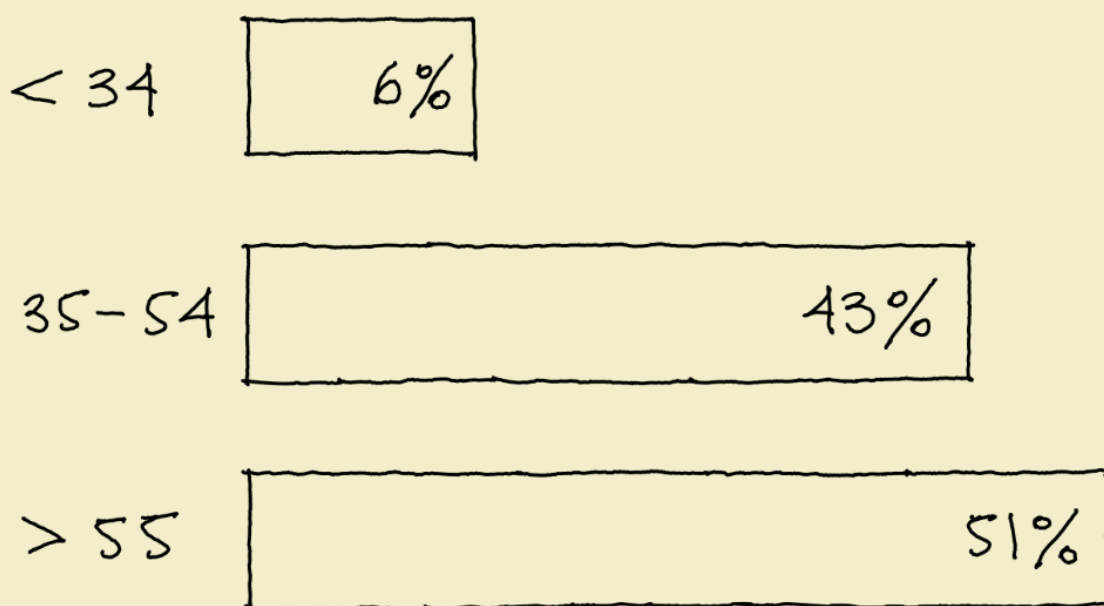


Рынок для продукта или продукт для рынка?

1. Стартапы проверяют гипотезы, чтобы нащупать волшебный момент, когда их продукт «зайдёт в рынок» (возникнет product-market fit) — после чего уже можно перестать экспериментировать и начать вкладываться в рост.
2. Однако проблема в том, что большинство стартапов при этом ищет рынок для своего продукта.
3. Хотя более правильный способ — искать продукт для выбранного рынка. Потому что успех стартапа зависит не от гениальности продукта, а от размеров и темпа роста рынка.



ВОЗРАСТ ВЛАДЕЛЬЦЕВ БИЗНЕСА

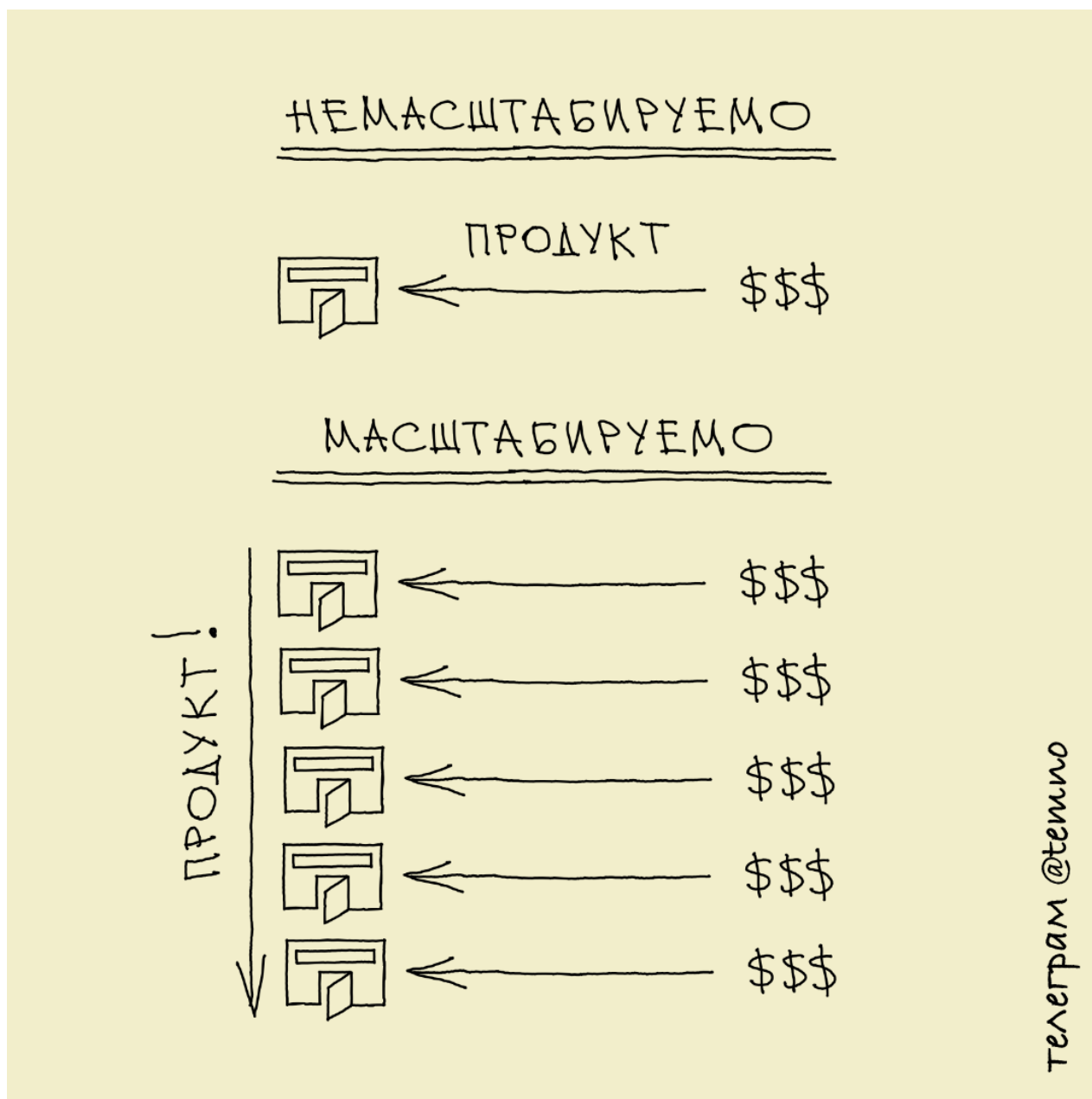


Единственный недооценённый актив

1. Одна умная американская капиталистка сегодня заметила в Твиттере, что единственный тип недооценённых сейчас активов — это взрослые частные бизнесы, которые не предпринимали усилий по своему масштабированию. И что такие бизнесы есть, но их трудно купить по разумной цене.
2. Я полез в статистику и понял, что скоро ситуация изменится. Потому что владельцы 51% всех американских компаний уже стали старше 55 лет. В течение ближайших 10 лет они станут задумываться о том, чтобы выйти на пенсию. И станут гораздо сговорчивее по поводу цены продажи своих бизнесов. А их дети — они как все дети, которые обычно отказываются заниматься тем, чем занимаются их родители ;-)
3. Вывод номер раз. Ожидаю, что скоро начнут появляться фонды, системно занимающиеся скупкой и масштабированием бизнесов выходящих на пенсию владельцев. И это само по себе станет устойчивым бизнесом. Потому что процесс старения владельцев бизнесов никогда не прекратится, а на частные бизнесы как на активы уже стали обращать внимание инвесторы. Например, начали собирать сотни миллионов инвестиций фонды, занимающиеся их финансированием — в качестве альтернативы банковским депозитам и облигациям.
4. А вывод номер два может показаться неожиданным. Молодые предприниматели могут начать устраиваться на работу в частные компании с бизнес-моделями, способными к масштабированию, и с пожилыми владельцами. Чтобы успеть изучить этот бизнес изнутри и показать результаты, достаточные для того, чтобы сделать их владельцам предложение о выкупе. Возможно, с использованием финансового плеча, полученного от одного из фондов, описанных в предыдущем пункте. Пожилую человеку психологически более комфортно «передать свой бизнес в хорошие руки», чем просто продать его незнакомым финансовым спекулянтам.



Твой продукт — это не то, что ты продаёшь



1. Неожиданное наблюдение. Ты начинаешь строить масштабируемый бизнес — когда твоим продуктом перестаёт быть то, что ты продаёшь.
2. Когда у тебя один магазин, твой продукт — продажи в этом магазине. И ты решаешь, где дешевле закупиться, как лучше выставить товары на полке, как ублажить покупателя и далее по списку.
3. Если ты решил открыть сеть магазинов, твой бизнес — это по-прежнему продажи. Но ты уже не занимаешься продажами. Потому что лично у

тебя теперь совсем другой продукт — алгоритм открытия новых магазинов. Какими методами находить площади под новые магазины, быстро их ремонтировать и открывать, нанимать персонал, вести централизованный учёт и тому подобные вещи.

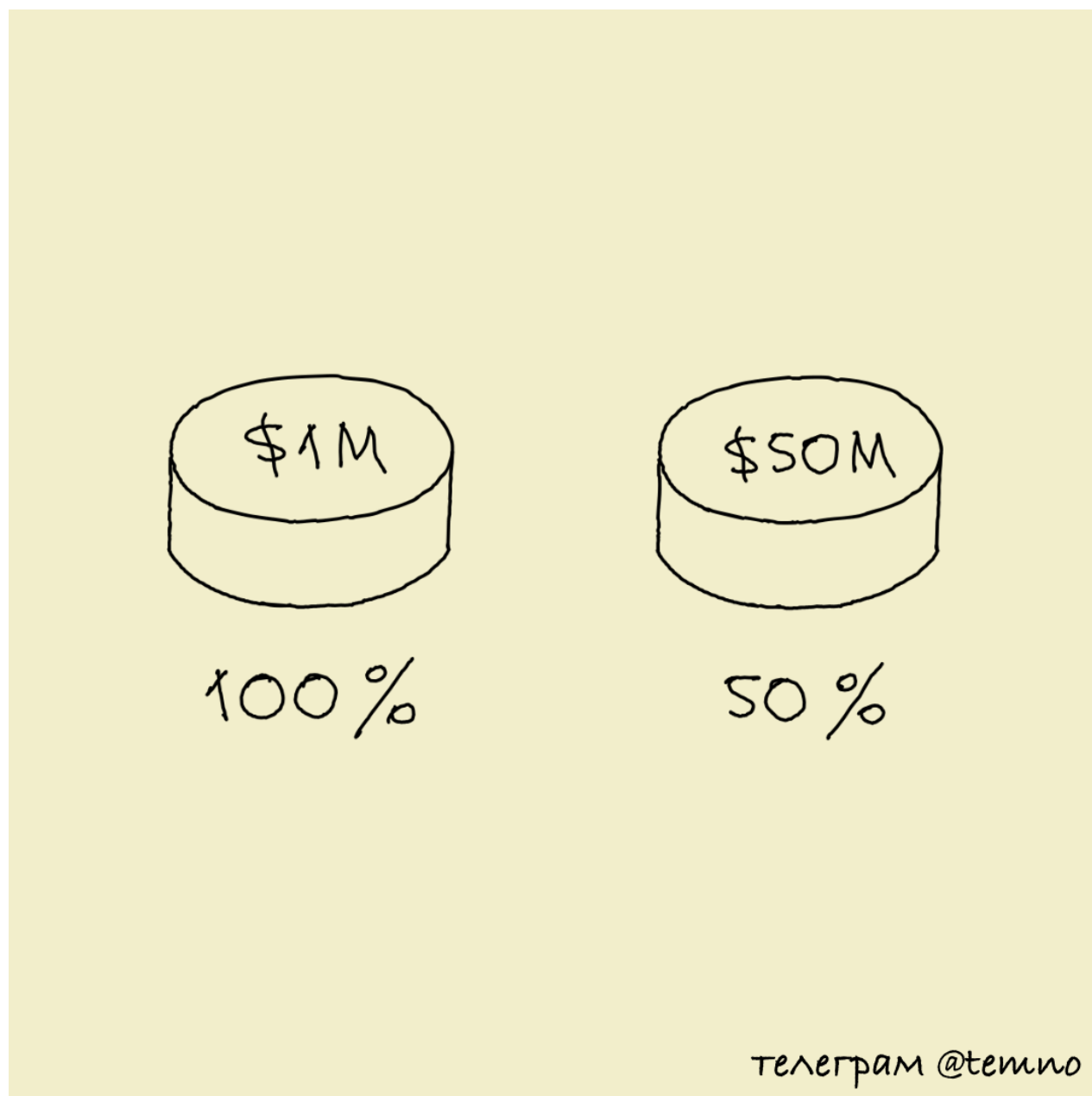
4. Поэтому ты перестаёшь заниматься продажами. Ты занимаешься тем, чтобы каждый день открывать по одному новому магазину. И именно этот продукт (алгоритм) ты в какой-то момент начинаешь создавать, потом отлаживать, контролировать и улучшать.
5. А контролем, поддержкой и увеличением продаж занимаются совсем другие люди. Ну и что, что они продают не так идеально как ты. Плевать! Потому что идеальная организация продаж увеличит выручку магазина на 20%. А вновь открытый магазин — в два раза. А сто открытых магазинов — в сто раз.
6. Ну или как понять, когда технологический стартап превращается в масштабируемый бизнес? Когда основатель перестаёт программировать продукт — который продолжает продавать его компания. И начинает «программировать» продажи, превращая это в свой личный продукт.
7. Итак, что продаёт твоя компания? Это и есть тот продукт, которым ты занимаешься? Если хочешь масштабироваться — пора с этим завязывать. Что должно стать твоим личным продуктом?



На какую кнопку нажмёте?

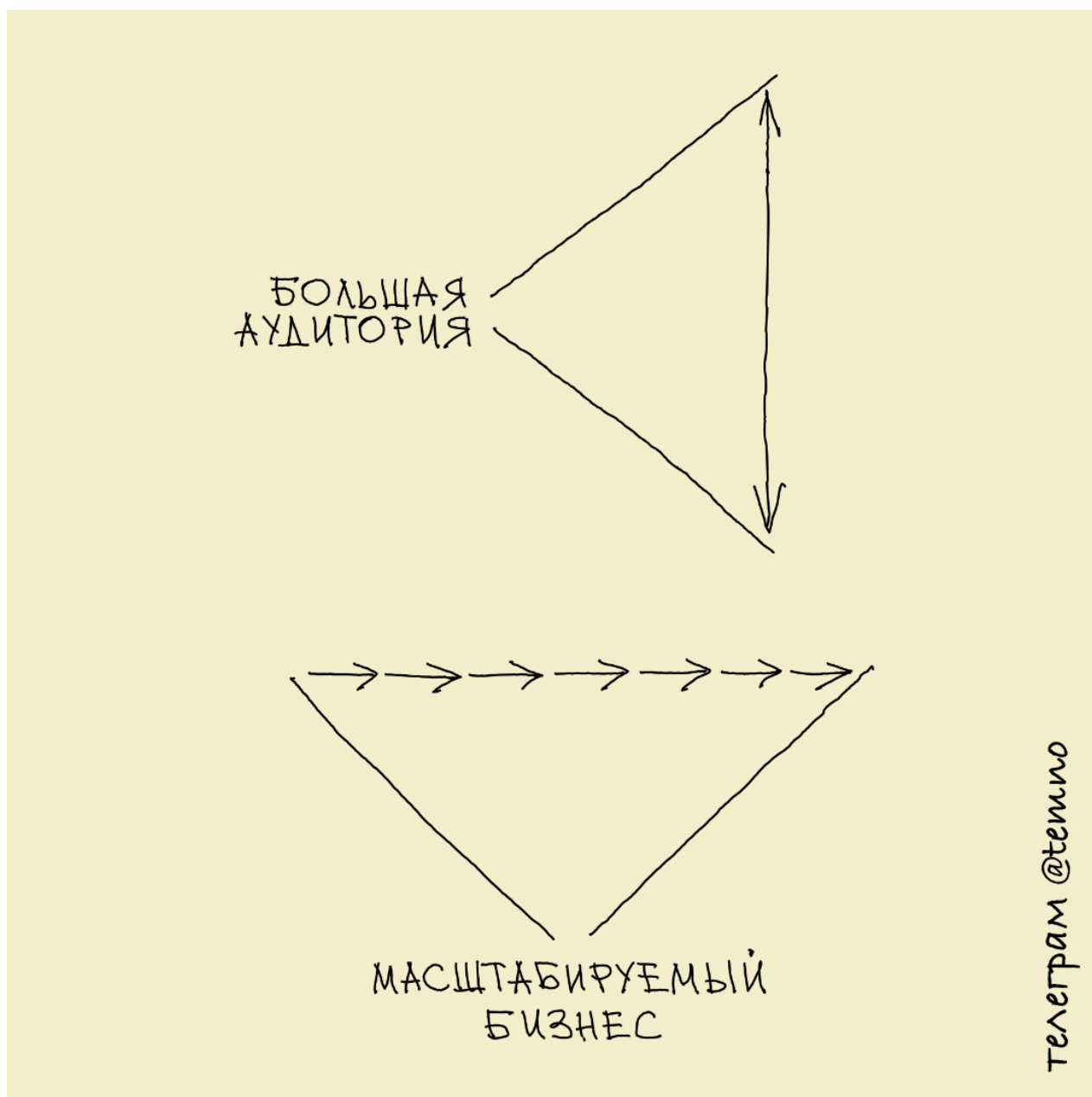
1. Последние дни в англоязычном Твиттере бродит картинка с двумя кнопками. Нажми на левую — и получи 1 миллион долларов. Нажми на правую — и получи 50 миллионов... но с вероятностью 50%. Ну и вопрос — вы на какую нажмёте?
2. Большинство твиттерян выбирало правую кнопку с 50 миллионами и 50%. Хотя, если бы им на самом деле дали такой выбор — 99% нажали бы кнопку с гарантированным 1 миллионом. Потому что жизнь большинства людей — это затянутый процесс нажатия на эту кнопку. С

желанием настолько же гарантированного результата и с тем же порядком возможного выигрыша.



3. Но я сейчас о том, что в такой формулировке хорошего варианта выбора нет. Проблема в искусственно наложенных ограничениях. В случае с картинкой — автором картинки. В случае собственной жизни — самим собой.
4. Давайте чуть-чуть поменяем условия игры — чтобы правую кнопку с 50 миллионами и 50% выигрыша можно было бы нажать 10 раз. Думаю, что теперь выбор кнопки стал очевиден.

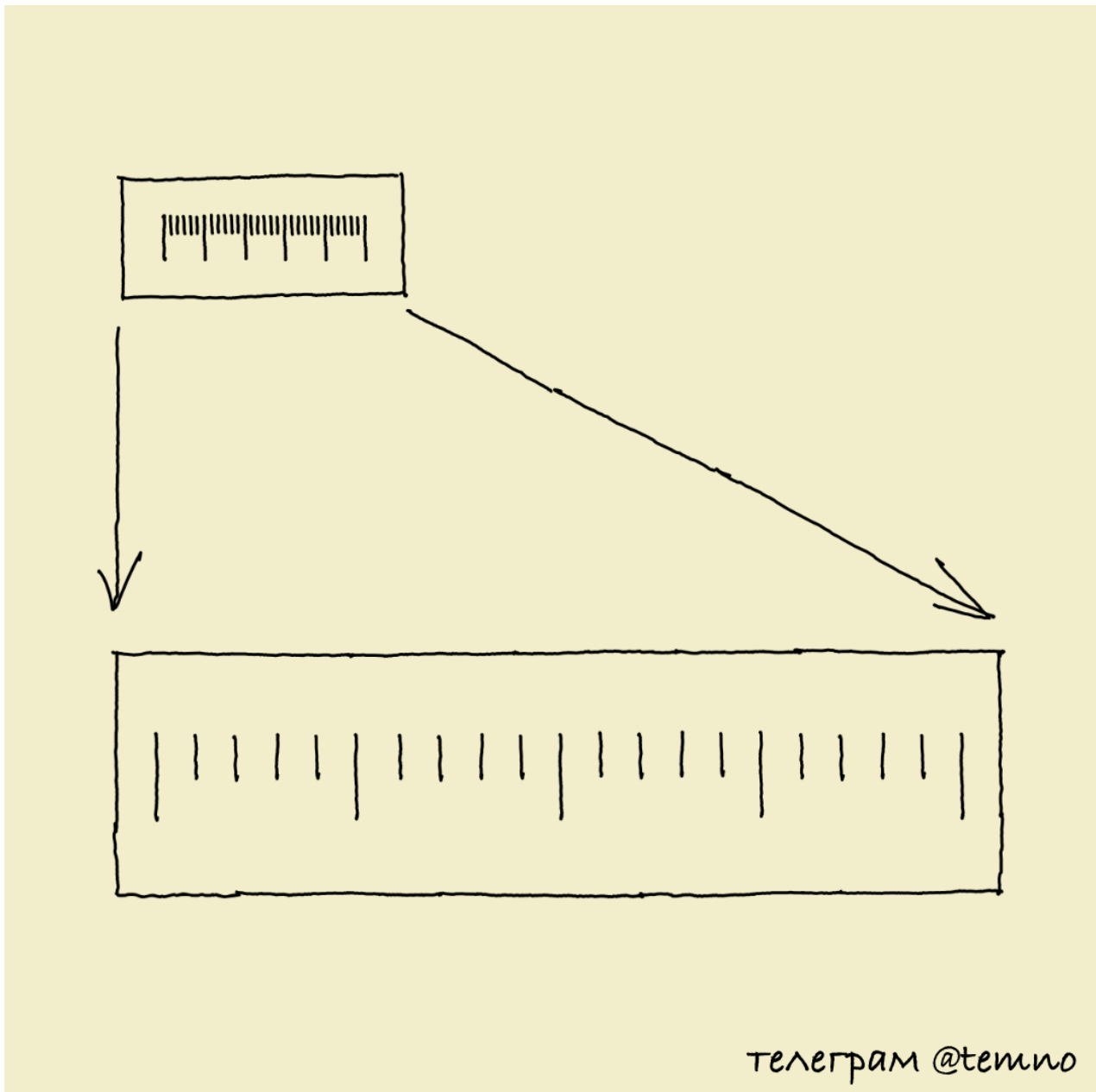
5. Получается, что весь вопрос — сколько раз в жизни мы можем получить шанс нажать правую кнопку. А не в том, какой шанс на успех мы имеем в очередном предпринимаемом нами деле.
6. Масштабируемый продавец занимается открытием новых магазинов, а не продажами в одном из них. Масштабируемый стартапер — это тот, кто сумел выстроить алгоритмизуемый процесс поиска и проверки новых идей (хоть для нового, хоть для существующего бизнеса), а не занимается обсасыванием одной из них одной из них. Что даёт ему возможность регулярно нажимать на кнопку неограниченное количество раз.
7. А вероятность успеха после нажатия кнопки в любом случае остаётся теми же 50% — либо выстрелит, либо нет ;-)



Не путайте «идею для большой аудитории» с «масштабируемым бизнесом»

1. Фокус в том, что не любой проект, рассчитанный на большую аудиторию, является масштабируемым бизнесом. Возьмём два тупых примера.
2. Решили мы, например, написать отличную книгу. Теоретически аудитория у неё может быть огромная, как у Гарри Поттера. А в реальности мы должны её написать, издать, ввалить деньги в продвижение... а потом ждать и молиться, чтобы она выстрелила.
3. А вот ларёк с шаурмой, как ни странно — бизнес масштабируемый. Открыли ларёк в одном микрорайоне. Поэкспериментировали с тем, какая шаурма лучше продаётся, и как лучше её рекламировать. Даже можем начать заменить по ходу шаурму на пирожки, а ларёк из одного места перенести в другой. Потом, учтя предыдущий опыт, открыть второй ларёк во втором микрорайоне и наступить на новые грабли. Потом третий — в третьем. Потом сразу десять в десяти. Потом сто в ста. И такой тихой, но мощной сапой вырасти до десятка тысяч ларьков.
4. Самое главное — придумать, как ужать большую идею до размера ларька с шаурмой, чтобы сделать этот бизнес масштабируемым. Догадался же запрещённый в России Фейсбук и ВКонтакте расти от одного университета к другому — безо всяких широкомасштабных рекламных кампаний.
5. Ведь иначе придётся придумывать, как найти инвесторов, готовых сразу ввалить кучу денег в непроверенную идею, чтобы потом вместе с нами сидеть и молиться «хоть бы оно выстрелило». Кажется, что вот это гораздо сложнее.

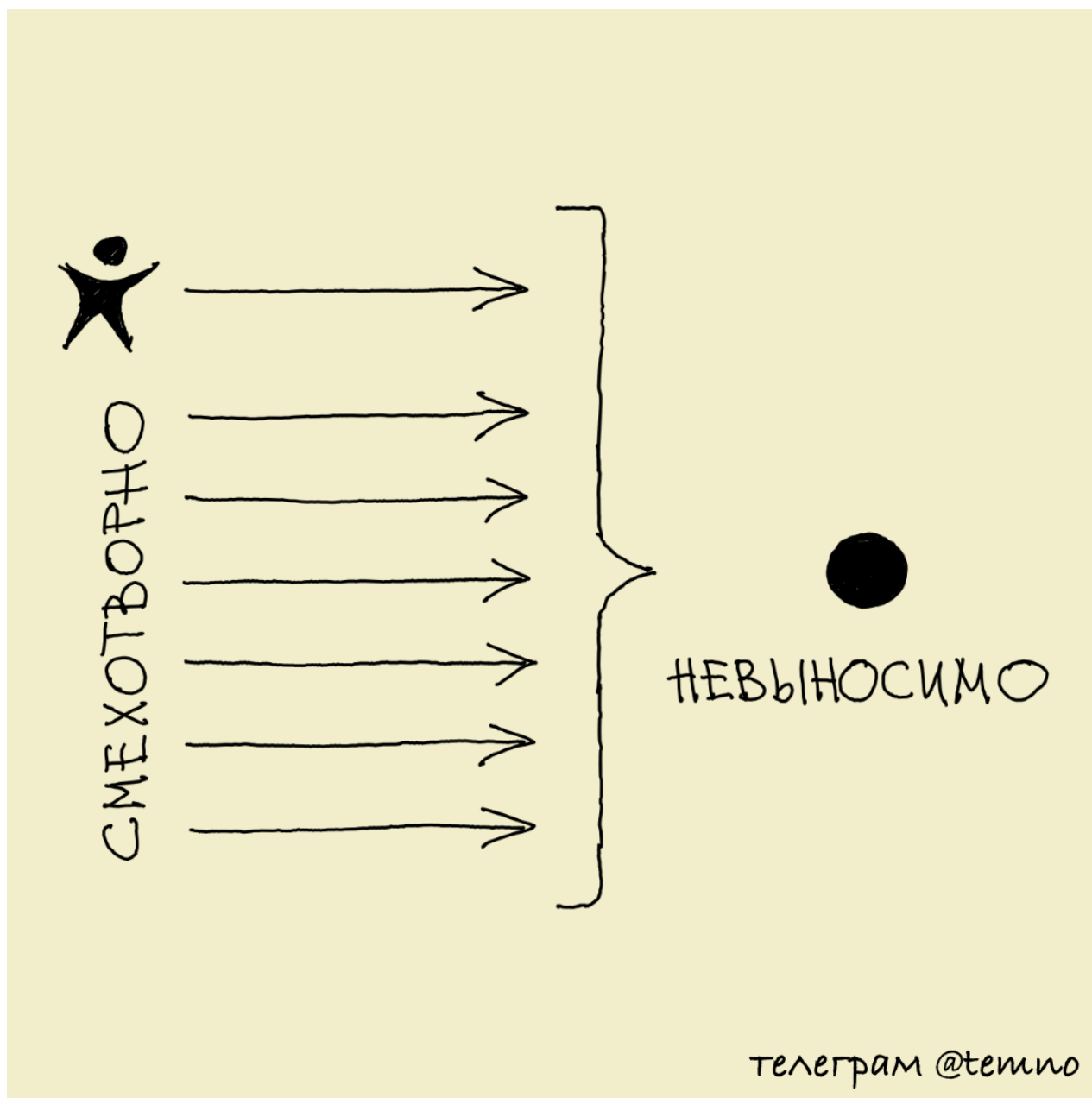




Ну и что, что он маленький — зато линейка большая

1. Один стартап вскоре после поступления в Y Combinator внезапно изменил свою идею. Несмотря на то, что их предыдущая идея показывала хорошие первые результаты. Удивленный партнёр YC спросил, почему они вдруг решили настолько резко развернуться?
2. «Пребывание в YC изменило наше отношение к тому, насколько большой может быть наша цель. Раньше я думал, что моя цель и так большая. Но теперь моё представление о масштабах сильно поменялось.», — ответил основатель.

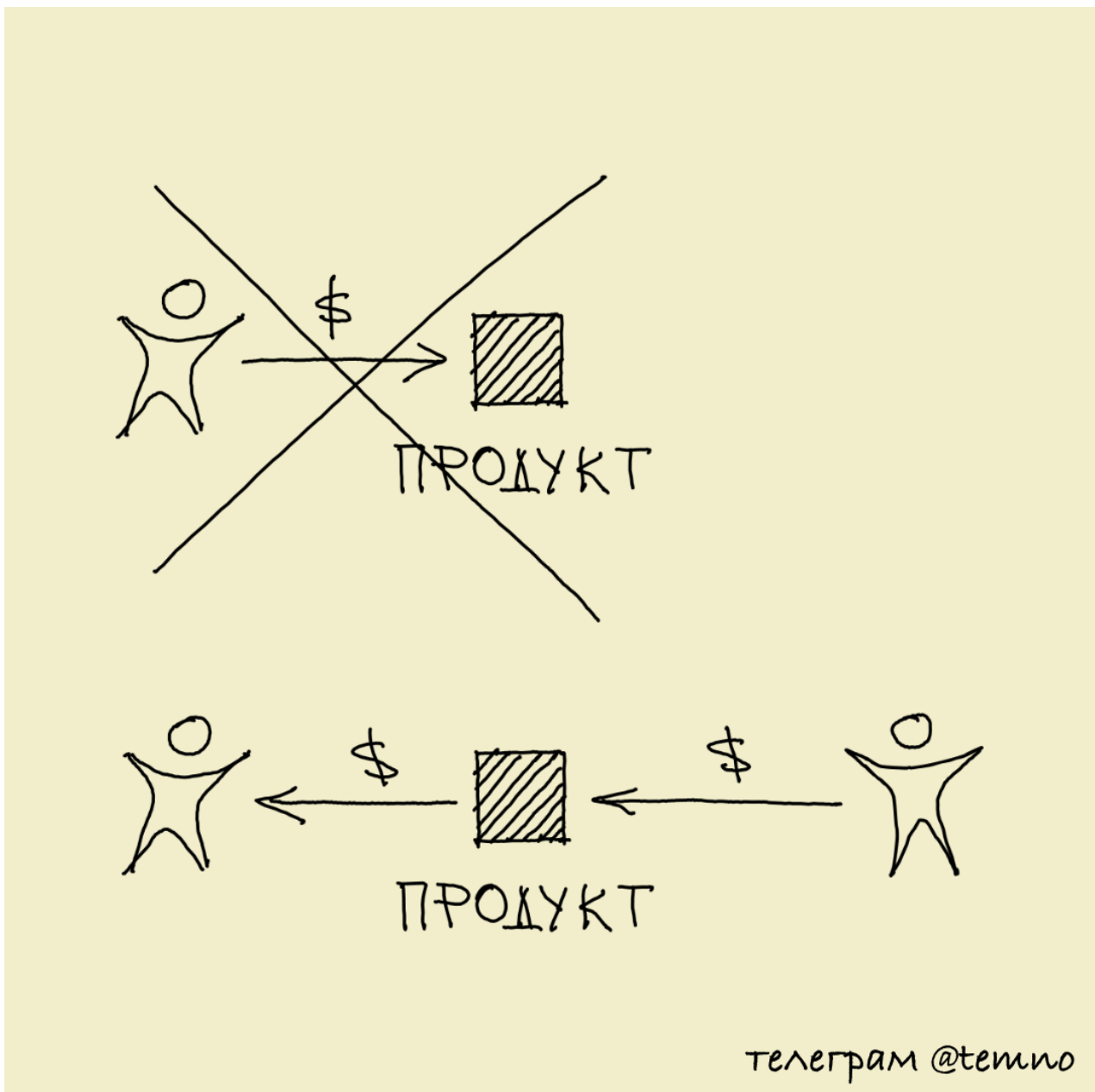
- 3. Ну да, уровень амбиций проявляется даже не в том, что ты делаешь — в том, какой линейкой ты это меряешь.
- 4. А самый простой способ отрастить свою линейку — почаще общаться с людьми с большими линейками ;-)



Не нужно рекламировать свой продукт

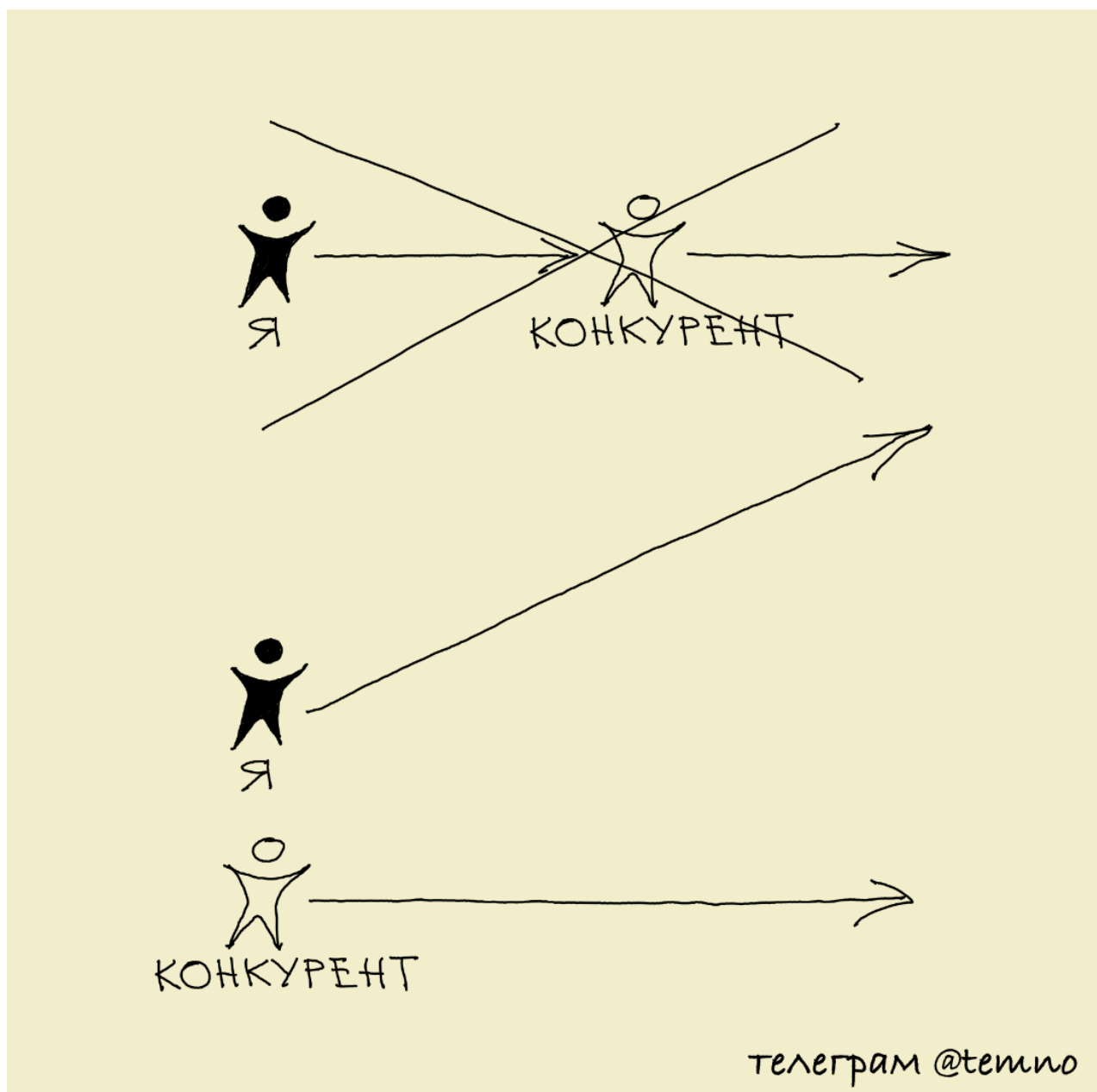
- 1. Нужно просто довести до полной невыносимости проблему, которую он решает. И до полной смехотворности — другие способы её решения.

2. Тогда у людей не останется никакого другого выхода, кроме как начать решать эту проблему и прийти за её решением к нам.
3. Всё искусство рекламы состоит только в том, чтобы не оскорбить при этом человека, у которого эта проблема есть. И не вляпаться в судебные разборы с конкурентами, упоминая альтернативные способы её решения.



Как смотреть в будущее? Цинично.

1. Говорят, что самый лучший способ создать прорывной стартап — это представить себе картинку возможного будущего, в которое органически вписывается твой продукт.
2. Как вы считаете, какая картинка будущего более реалистична — а) та, в которой масса людей пользуется твоим продуктом, или б) та, в которой масса людей с его помощью зарабатывает? Лично мне вариант с «зарабатывает» кажется более реальным.
3. Но это значит, что в презентацию стартапа вместо слайдов «Кто и почему будет пользоваться нашим продуктом» лучше вставлять слайды «Кто, как и сколько будет зарабатывать на нашем продукте». Так оно будет гораздо реалистичнее.



Как ни странно, но следить за продуктами конкурентов — вредная привычка

1. Потому что ты подсознательно ставишь себя в позицию догоняющего.
2. Во-первых, ты начинаешь копировать то, что делает конкурент — превращая свой продукт в опаздывающую копию чужого.
3. Во-вторых, ты приучаешься мыслить как кто-то другой — теряя свой голос и свой путь.
4. В-третьих, ты убеждаешь себя, что конкуренция происходит на уровне продуктов, а не маркетинга и продаж.
5. Да и вообще, если мы узнаём о том, что нужно добавить в наш продукт от конкурента — мы просто не умеем работать с пользователями или ни хрена их не понимаем. А это уже диагноз.
6. Поэтому всё должно быть наоборот. Если твой продукт ещё не копируют (те, кто не прочитал этот пост) — тебе нужно больше стараться ;-)

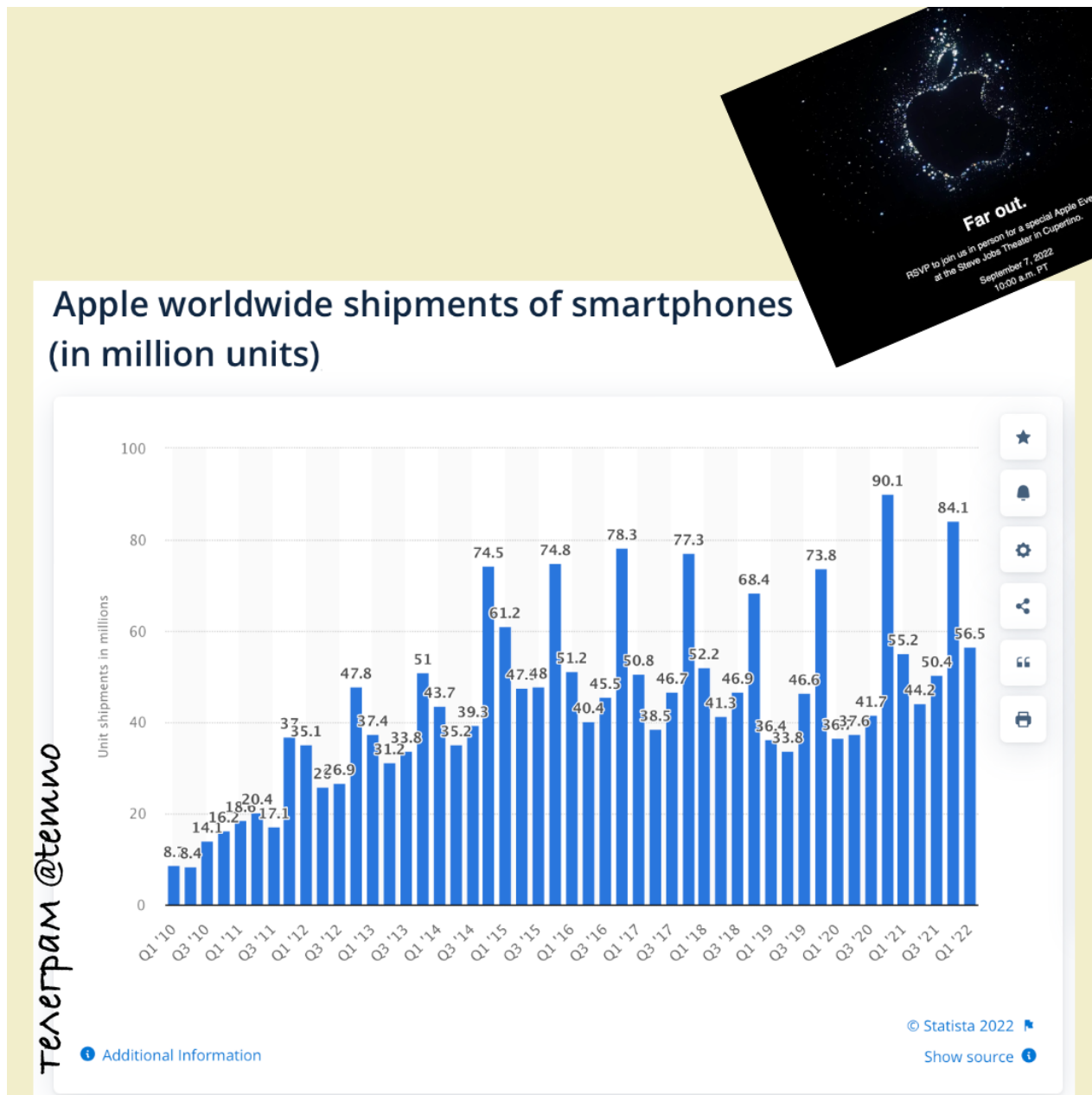
PS Копировать можно и нужно. Но не конкурентов, а аналоги, которые работают на других географических или тематических рынках. А конкуренты — это те, кого мы прямо тут хотим убить.



А с этой стороны думали?

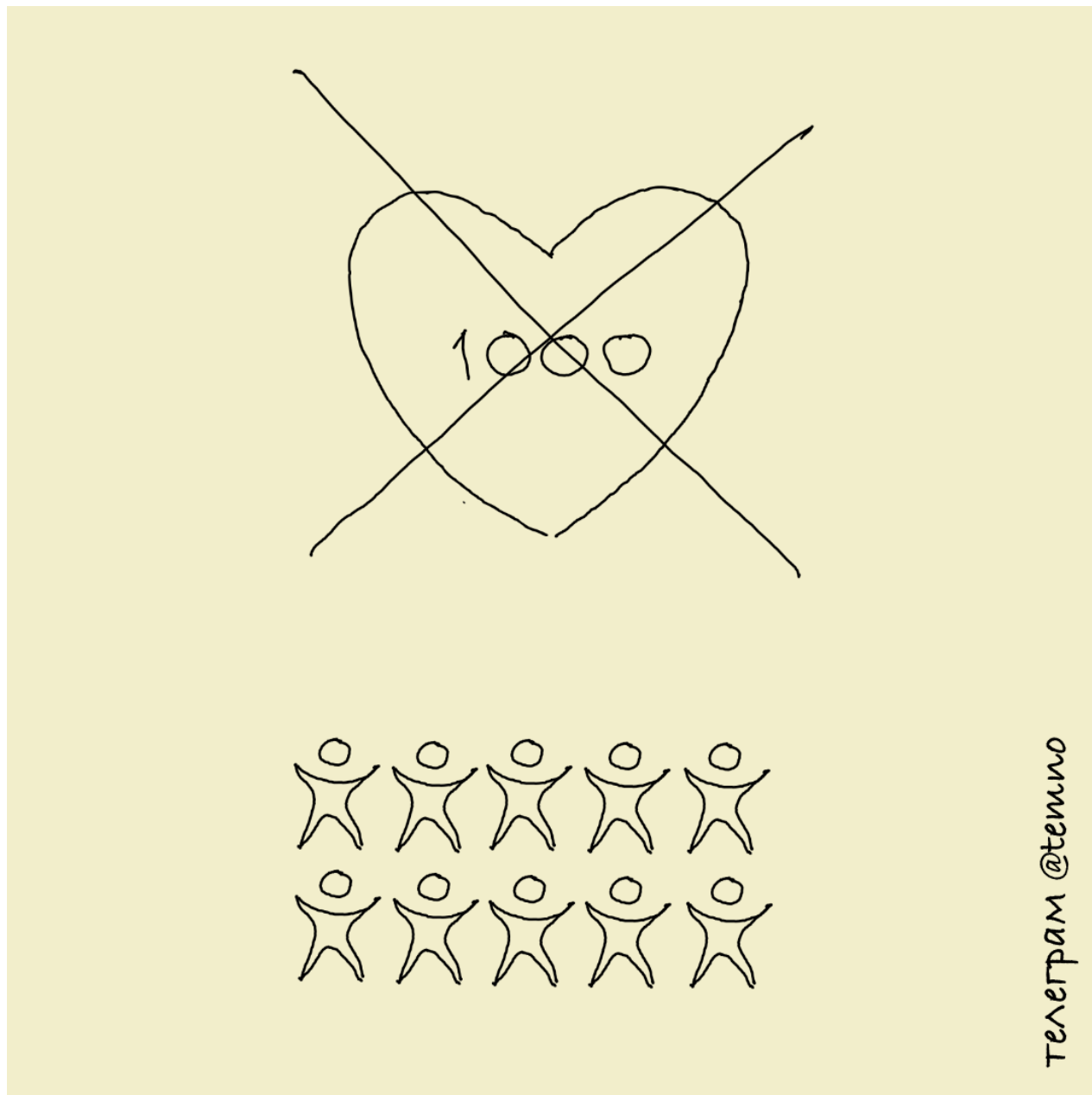
1. На самом деле Apple — это типичная медийная компания. Они ведь не продают продукт под названием айфон. Они просто научились выпускать каждый год удачные сиквелы когда-то прогремевшего блокбастера ;-). Кстати, 7 сентября ожидается выход новой серии под названием «Far out».
2. Посмотрите на график продаж айфонов — и вы сами увидите резкие всплески в момент выпуска сиквелов (новых моделей айфонов),

остаточный эффект от которых поддерживает продажи слоупокам с весьма умеренным растущий трендом. Рост медианных продаж в 2 раза за 10 лет не кажется особо впечатляющим.



- 3. Это восхищает и заставляет нас задаться вопросом. А если мы производим софт, стулья или еду — считаем ли мы, что занимаемся медийным бизнесом? Если нет — то, наверное, зря.
- 4. И отсюда логично вытекает следующий вопрос. Что нам нужно сделать, чтобы начать выпускать медийные блокбастеры, продолжая заниматься

тем же самым бизнесом, что и раньше? Результат может оказаться неожиданно великолепен.



Десять дураков вместо тысячи фанатов

1. Есть расхожий принцип, который часто рассказывают стартапам. Мол, самое главное — найти «тысячу настоящих фанатов своего продукта». А дальше оно само пойдёт. Но ведь это опасная неправда, которая только сбивает прицел нормальным основателям.

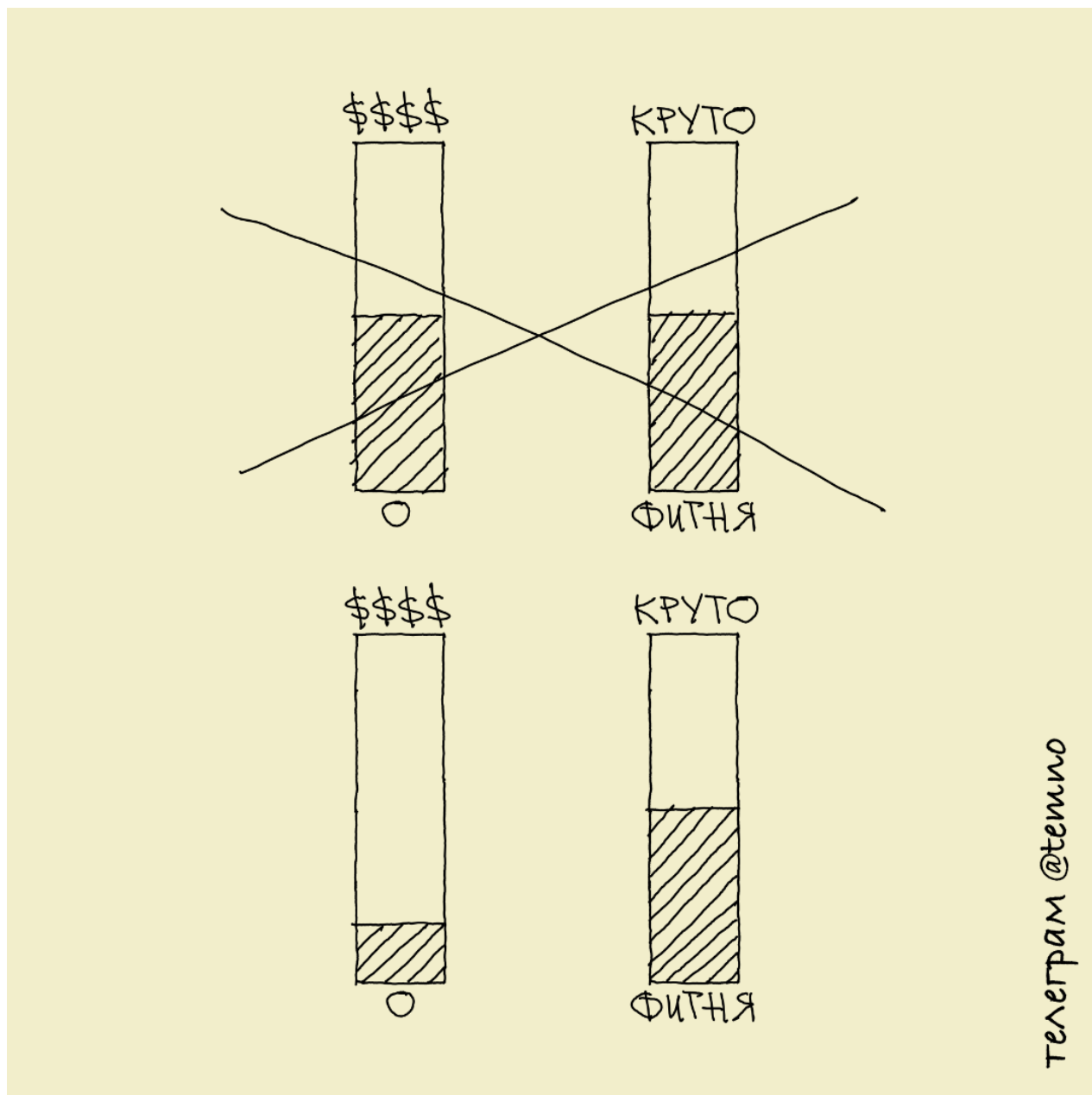
2. Посмотрите вокруг — сколько много маленьких интернет-магазинчиков с тысячей постоянных покупателей, небольших сервисов с тысячей регистраций или скромных блогов с тысячей платных подписчиков. Вот заполучили они тысячу настоящих фанатов, а дальше почему-то расти не получается.
3. Кстати, автор принципа «тысячи настоящих фанатов» написал эту статью вовсе не о стартапах — а о том, как творец может зарабатывать на жизнь. Тысяча фанатов, которые платят ему тем или иным образом по 100 долларов в год — это 100 тысяч долларов, на которые в принципе можно прожить. Но является ли это пределом ваших мечтаний?
4. Надо придумать какой-нибудь другой простой и прилипчивый принцип, но который толкал бы основателей в нужном направлении. Например — найти «десять дураков, повторяющих одни и те же действия, приносящие тебе новых клиентов».
5. Если ты сумел сделать такое — значит, есть хорошие шансы на то, что тебе удастся найти и десять таких людей, и даже тысячу. И вырасти в сто или даже в тысячу раз. Главное — чтобы рынка хватило ;-)
6. Это ведь уже больше похоже на то, чего стоит хотеть? Тогда в топку «тысячу настоящих фанатов». Да здравствуют «десять дураков»!



Ошеломляюще простой критерий

1. Как недавно заметил Пол Грэм, больше всего проблем возникает у стартапов с «умеренно привлекательными» идеями, но которым приходится тратить довольно большие деньги на их реализацию и содержание.
2. Причём проблема не в умеренной привлекательности, а в больших затратах. В умеренно привлекательных идеях нет ничего плохого — до тех пор, пока они дешёвы. Тогда основатели могут либо спокойно зарабатывать деньги, либо спокойно искать варианты, как превратить текущую идею во что-то более крутое.

3. А вот слишком большие затраты — это действительно проблема. Сначала нужно найти деньги, чтобы начать. А потом постоянно бегать их искать, чтобы поддерживать штаны и проект на плаву. Чем чаще искать деньги, тем больше шансов в один печальный день получить от ворот поворот.



4. Ошеломляюще простой критерий — идея стартапа должна быть или крутой, или дешёвой. Хотя почему «или»? ;-) Единственное, какой она не должна быть — так это умеренно привлекательной и дорогой. Это же прямой путь превратить себя в белку и загнать в колесо.

5. 99% презентаций стартапов, которые я получаю, содержат описания «умеренно привлекательных» идей. Но если эти идеи получаются настолько дорогими, что вы не можете начать их своими силами с помощью семьи, друзей и знакомых, видя возможность скорого заработка — может, ну их на фиг сразу, такие идеи?
6. Вы же умные люди — поищите что-то другое.



Я за самый непопулярный вариант — «новые подписки»

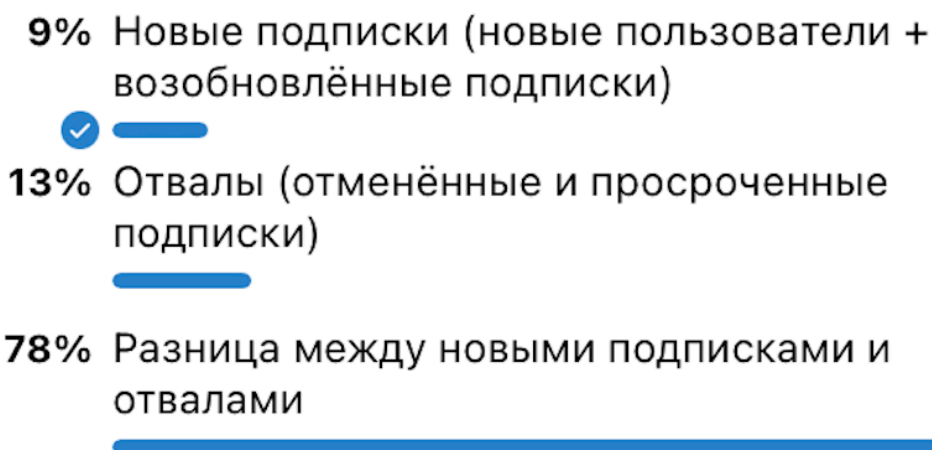


Тёмная сторона / Темнографика / Temnografika

Загадка дня: какой показатель выбрать?

1. Представьте, что у вас бизнес, работающий по подписной модели. 2. Вы решили сделать дашборд, на котором выводился бы только один самый важный показатель. 3. Какой из трёх показателей вы бы выбрали?

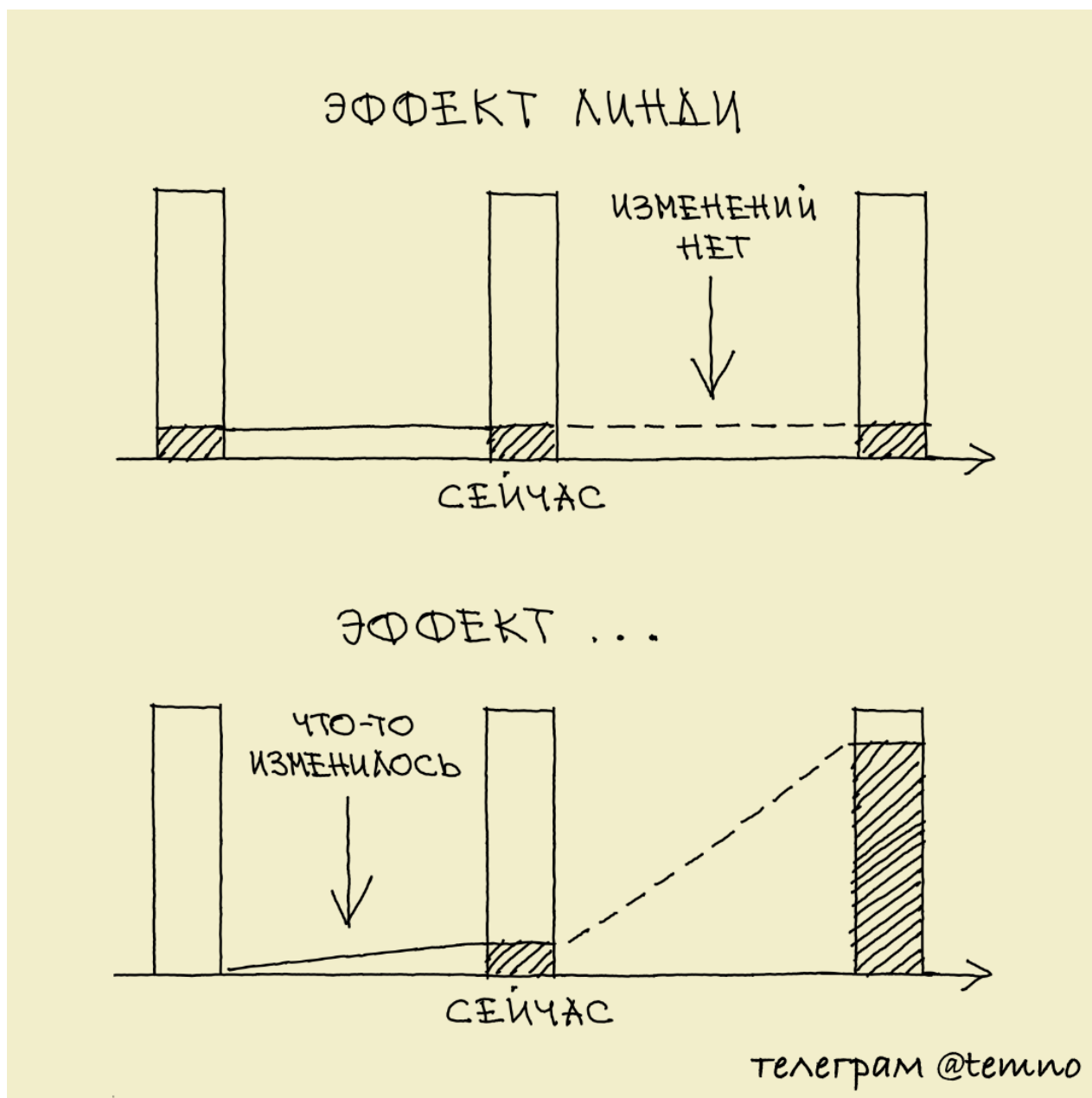
Anonymous Poll



1. Как ни крути, но новые подписки важнее, чем отвалы. Потому что, если я даже уменьшу количество отвалов до нуля — я всего лишь не буду падать. Но мне же надо расти.

2. На дашборды (в отличие от отчётов) нужно выводить KPI, а не метрики. KPI — это метрика, на которую я могу влиять в режиме реального времени. Тупой пример. Если мой отдел продаж ежедневно обзванивает клиентов, то выручка — это метрика, являющаяся результатом выполнения KPI по количеству звонящих, количеству звонков в день и конверсии из звонка в покупку. Чтобы увеличить выручку, мне нужно повлиять на какой-то из этих KPI.
3. Отвалы — это не KPI, а всего лишь метрика. Это показатель того, что пользователь уже некоторое время назад потерял интерес к сервису. Просто проявилось это только сейчас — когда пользователь увидел очередное списание, например. И в этот момент вернуть его почти невозможно. Для уменьшения отвалов нужен какой-то другой KPI, который будет заранее предсказывать скорое наступление факта отвала — на который я в этот момент как-то ещё могу повлиять.
4. Новые подписки — это KPI, на который я прямо сейчас могу начать влиять. Заменяю одну рекламу на другую. Или сменив таргетинг. Или запуская рекламу в новый канал. И результаты этих изменений я смогу увидеть в реальном времени и действовать по результатам.
5. Разница же между новыми подписками и отвалами — это вообще непонятно что. Во-первых, я вычитаю метрику из KPI — то есть груши из яблок. Во-вторых, в каждый момент времени важно иметь всего один главный KPI — «Полярную звезду», по которой я могу с лёгкостью ориентироваться в нужную ли сторону я иду. Когда у меня перед глазами разница двух показателей — какой из них мне в первую очередь нужно улучшать? Он и станет текущим главным KPI.
6. А какая сейчас Полярная Звезда у вас?





А если ничего не выдумывать, то куда идти?

1. Есть практическое правило, называемое «эффектом Линди» — ожидаемая продолжительность существования феномена прямо пропорциональна тому, сколько он существовал до этого. Если спектакль продержался на Бродвее сто дней, то он продержится ещё сто. Если бизнес прожил пять лет, то высока вероятность, что он проживёт ещё пять лет.

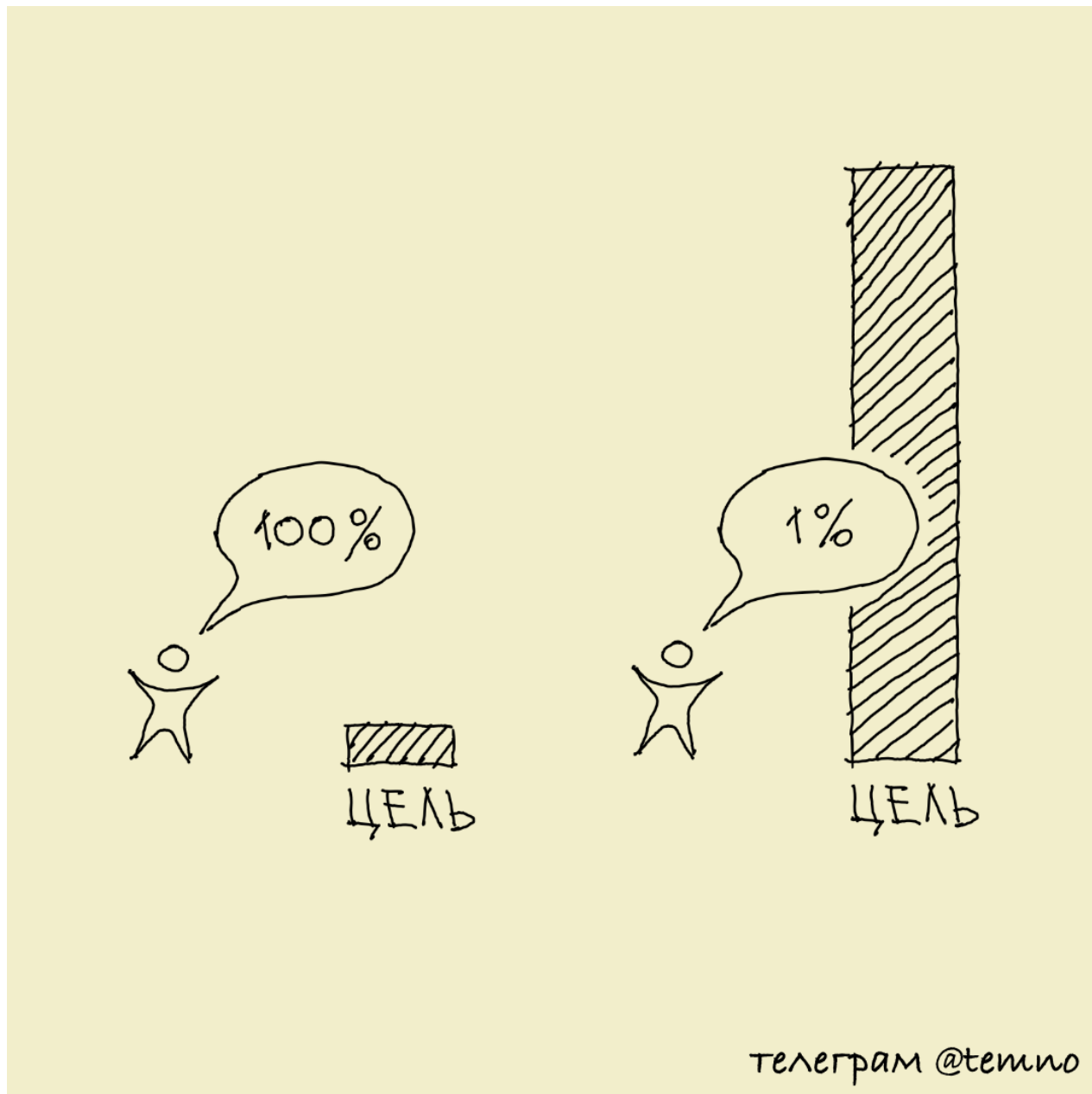
2. Но это, наверное, если ничего на рынке, в технологиях или поведении людей за это время не изменится. Поэтому с учётом возможности изменений можно сформулировать обратный эффект.
3. Если произошли изменения, в результате которых хотя бы небольшое количество людей предпочло делать привычные вещи новым способом — за обозримое время их количество вырастет в десятки раз.
4. Ха! Но ведь это тот самый рынок и то самое время, когда на него с таким продуктом надо входить. А потом тупо впахивать в стиле «бери больше, кидай дальше» — у нас дешевле, быстрее, проще или мы просто первыми вас поймали ;-)
5. Раньше пропасть между ранними адептами и прагматиками была довольно длинной (как в книге «Дилемма инноватора»). Но с тех пор скорость распространения и принятия новых технологий сильно выросла — так что эту пропасть уже вполне реально «пересидеть».
6. К тому же, если в описанном выше «обратном эффекте» заменить «люди» на «бизнесы», то всё будет ещё веселее. Потому что бизнесы — по определению «прагматики». Поэтому тут нет пропасти между ранними адептами и прагматиками — есть зазор между более быстрыми и более медленными прагматиками. Чем больше рынок —> тем выше на рынке конкуренция —> тем размер этого зазора меньше.
7. В общем, если не хочется тратить время и мозги и время на выдумывание и проверку абстрактных идей — найдите большой рынок, на котором условный 1% людей или бизнесов начал делать привычные вещи новым способом... и берите больше, кидайте дальше. Есть большие шансы на то, что рано или поздно это с лихвой окупится.



Другое надо обосновывать

1. Пол Грэм на днях сокрушался в Твиттере, что ему вновь и вновь приходится объяснять основателям одну и ту же вещь (потому что она контринтуитивна?) — «Вам не нужно убеждать инвесторов в том, что вы

гарантированно станете большой компанией. Вам достаточно показать, что у вас есть на это хоть какой-то шанс». Какой?



2. Давайте считать «большой» компанию стоимостью 10 миллиардов долларов. Если вы сейчас поднимаете раунд по оценке 10 миллионов — на этом этапе шанс может составлять всего 0.1% (разделите 10 миллионов на 10 миллиардов). Если учесть упущенную доходность инвестора на вложенный капитал и размытие его доли, то нужно повесить этот шанс, к примеру, в 10 раз. Но и тогда получится всего 1%.

3. Получается, что хорошая инвестиция на первом-втором году жизни компании — это стартап хотя бы с 1% шансом на то, чтобы стать большой компанией. В этот момент довольно глупо пытаться доказать, что у вас есть что-то большее, чем 1% шанса на успех. А тот, кто пытается это сделать, обычно слишком самонадеян. Что сразу же заметно всем, кто его слушает ;-)
4. Можно это перефразировать. Основателю не нужно лезть из кожи вон, доказывая, что он непременно придёт к успеху. Ему нужно описать счастливое стечение обстоятельств, которое может его к этому успеху привести.
5. Во-первых, это создаёт в голове основателя более реалистичную картину мира, в которой по своим местам расставлены потенциальные угрозы и возможности. А то слайд со SWOT-анализом обычно выглядит как «все слабаки, а я д'Артаньян».
6. Во-вторых, проверка каждого из этих счастливых обстоятельств — и есть план работы стартапа на ближайшие несколько лет.
7. Забавно же. Поднять деньги проще всего, показав, что у тебя есть 99% шансов провалиться ;-)

PS Обратите внимание, что это правило только для тех, кто хочет стать большой компанией. Если амбиции сильно ниже, то шансы на успех должны быть чертовски близки к 100%.

