

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

ноябрь

2022

Новые интересные стартапы

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

Читать

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

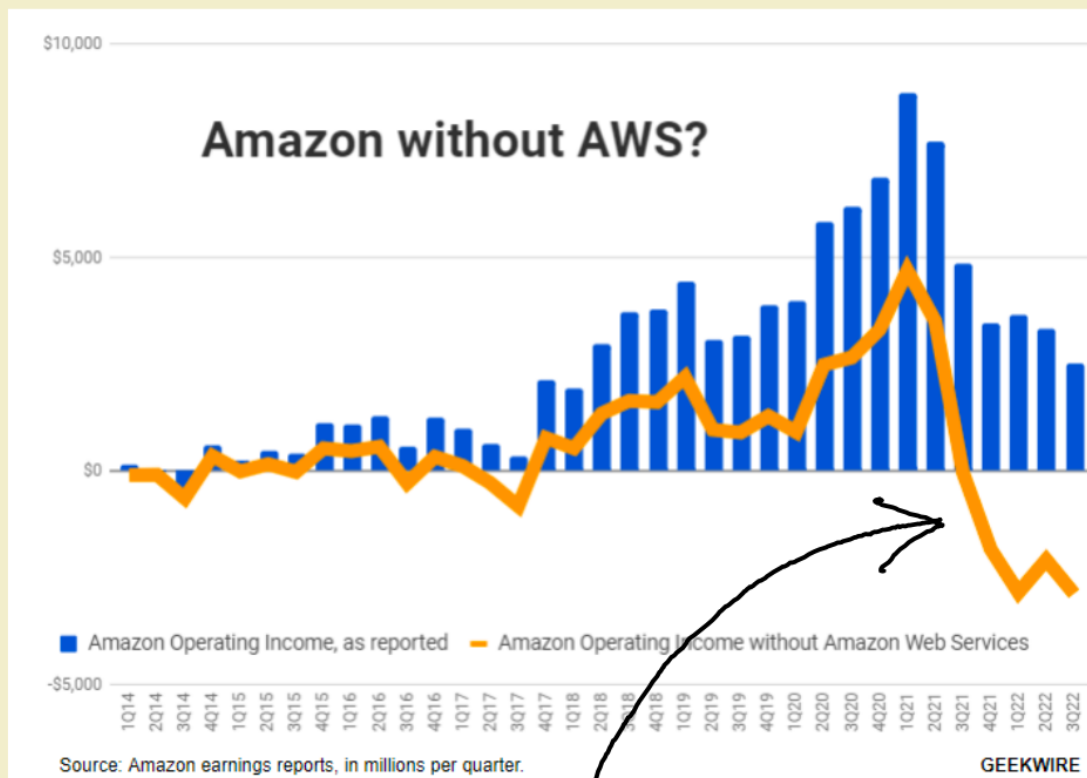
Телеграм: <https://t.me/temno>

Учиться

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

Инвестиции

<https://unitedinvestors.ru/>



ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ АМАЗОН
БЕЗ ОБЛАЧНОГО ХОСТИНГА (AWS)

телеграм @temno

Другой путь на перспективный рынок

1. Наткнулся на прикольный график. Вот так выглядит операционная прибыль (выручка минус расходы на продажи) Амазона — а) суммарные и б) за вычетом доходов/расходов на облачный хостинг (AWS, Amazon Web Services).
2. Если убрать из Амазона облачные сервисы, останется чуть ли не одна электронная коммерция — собственные продажи Амазона и его маркетплейс.

3. В области электронной коммерции Амазон — несомненный лидер с большим отрывом от всех остальных. На его долю приходится около 40% всех онлайн-продаж в США, а на находящийся на втором месте Walmart — всего около 6%.
4. Несмотря на своё лидерство в электронной коммерции, без облачных сервисов до 2018 года он болтался бы около нуля. А в последние полтора года был бы вообще в полной жопе :-)
5. И не потому что рынок электронной коммерции сдувается, или потому что электронной коммерцией в Амазоне рулят идиоты. А потому что продавать лопаты золотоискателям гораздо выгоднее, чем копать золото самому ;-)
6. Другими словами, если какая-то тема растёт — нужно придумать «как заняться этим, не занимаясь этим».
7. Если растёт электронная коммерция — не нужно открывать свой интернет-магазин, лучше делать платформы и инструменты для интернет-магазинов. Если прёт доставка еды — не нужно открывать свои тёмные кухни, лучше продавать что-то тем, кто уже в это вляпался.
8. Получается прямо по ТРИЗ. Чтобы изобрести что-то крутое, надо сформулировать ключевое противоречие в виде «это должно быть, но этого быть не должно». А потом придумать, как такое может быть.
9. Видите перспективную тему? Не кидайтесь с ходу в бой. Лучше придумайте, как можно ей заняться, напрямую этим не занимаясь. Если не хотите остаться лидером рынка без штанов, как Амазон без облачного хостинга.



Новое «правило 200»

1. В свежем исследовании рынка финтеха обратил внимание на новое «правило 200», способное отличить устойчивые финтех-бизнесы от неустойчивых. Покрутив это правило в голове, не нашёл ни одной

причины, почему его нельзя применить к любому другому типу бизнеса ;-)

- Итак, «правило 200». Сумма коэффициента удержания пользователей за 12 месяцев в % + рост выручки год к году в % + валовая маржа в % + операционная маржа в % должна быть больше 200.

ПРАВИЛО 200

УДЕРЖАНИЕ
+
РОСТ ВЫРУЧКИ
+
ВАЛОВАЯ МАРЖА
+
ОПЕРАЦИОННАЯ МАРЖА
V
200

Telegram @temno

- Раньше для определения устойчивости SaaS-бизнесов использовалось более простое «правило 40», которое гласило, что у устойчивого SaaS сумма роста выручки в % + норма прибыли в % должна быть больше 40.

4. Меньшее количество слагаемых в «правиле 40» объясняется в частности тем, что валовая маржа хорошего SaaS-бизнеса должна по умолчанию находиться в пределах 80–90%, что определяет примерно похожий для всех хороших SaaS уровень операционной маржи.
5. Тем, кто начнёт удивляться по поводу настолько высокого уровня маржинальности SaaS — «а как же расходы на кучу программистов?» — хочу напомнить, что в формуле валовой маржинальности учитываются только прямые расходы на продаваемые услуги (хостинг, техническая поддержка и т. д.). Что не включает расходы на разработку самого софта.
6. Это поначалу может показаться удивительным и противоестественным. Однако, подумав, самые циничные из нас согласятся с тем, что разработка новых свойств и версий зачастую становится дорогостоящим развлечением основателей, никак не влияющим на продажи того, что есть сейчас ;-)
7. Новое «правило 200» в отличие от «правила 40» позволяет прикидывать жизнеспособность бизнесов с совершенно разными уровнями маржинальности. И это очень удобно, так как позволяет сравнивать между собой бизнесы даже из совершенно разных сфер.
8. Например, чтобы решить, каким лучше заняться, какой лучше бросить, или в какой лучше инвестировать.

Ссылка на исследование: https://assets.ctfassets.net/iqem6dz8q0mk/6qbZWboqFNcq2i0YFa4Sxz/153aa898890c48e5333b22b9c0f6ffb4/Coatue_Next_Decade_in_FinTech_Oct-22.pdf

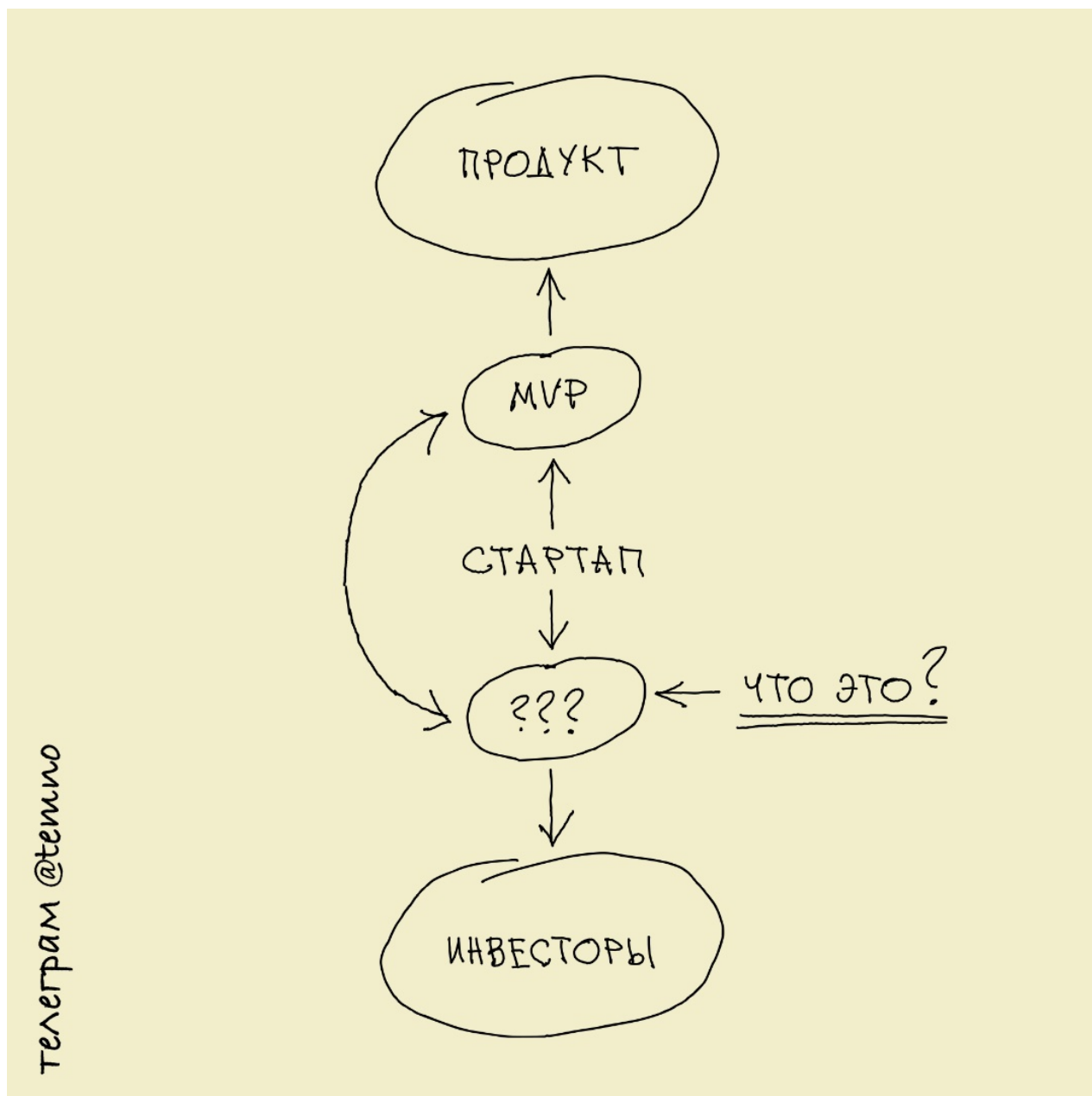


Вопрос, способный обескуражить любого основателя: «А почему в ваш стартап первыми не проинвестировали ваши родные, друзья и знакомые?»

1. «У них нет столько денег». Вам действительно нужно сразу и столько, пока идея ещё не проверена? Нет ли более простого, быстрого и

дешёвого способа получить первых пользователей и первые деньги для доказательства жизнеспособности идеи?

- 2. «Они копят на квартиру или покупают акции». Похоже, они считают инвестиции в недвижимость и в акции более надёжными и выгодными, чем ваш стартап. А зачем тогда инвестору вкладывать деньги в этот стартап вместо покупки недвижки или акций? Инвестору ведь тоже всё равно, на чём зарабатывать.



3. «Они не могут понять или поверить в то, что я делаю». Кто сам плохо понимает, тот плохо и объясняет 😊 Или идея настолько «далека от народа», что продукт не сможет стать массовым? А стоит ли тогда им вообще заниматься?
4. «Они не верят в то, что я это сделаю». Может быть, стоит сделать сначала что-то поменьше, чтобы добиться первых успехов хоть в чём-то? История предыдущих успехов основателя — одна из главных вещей, на которые смотрят инвесторы.
5. Все знают, что для проверки востребованности идеи стартапа нужно сначала запустить минимальный жизнеспособный продукт.
6. Для проверки идеи на инвестопригодность — тоже. Минимальный жизнеспособный продукт для проверки инвестопригодности идеи — попытка поднять первые инвестиции у родных, друзей и знакомых.
7. Инвесторы — тоже люди. Почему же их критерии для инвестирования должны отличаться от критериев обычных людей? Нипочему 😊
8. В общем, простой способ проверить свою гипотезу может найтись всегда. Даже в таком деле, как привлечение инвестиций.



А вы давно делали что-нибудь первый раз в жизни?

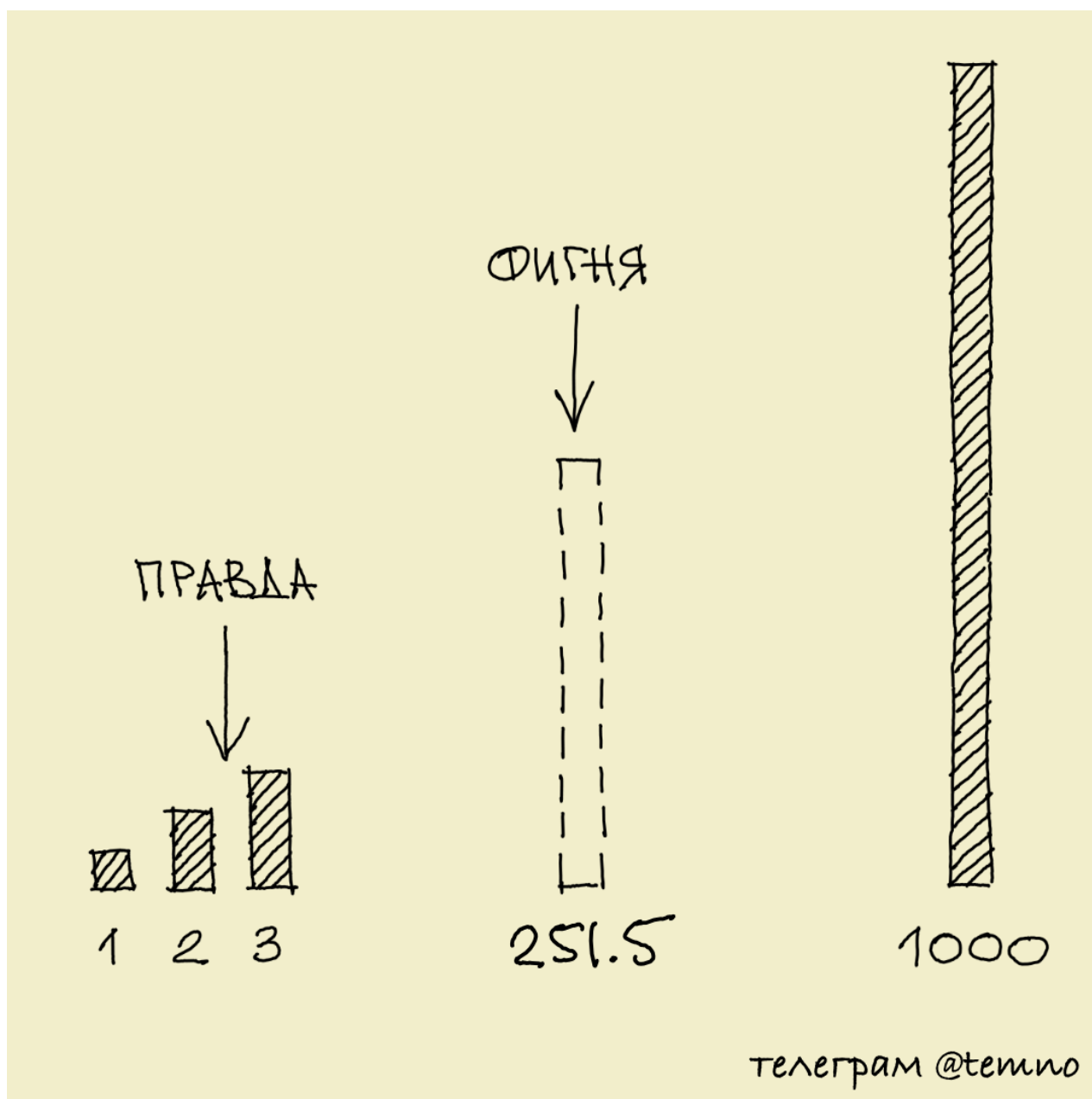
1. А что же вы тогда удивляетесь тому, что в жизни у вас всё по-старому? ;-)
2. Решайтесь — и со следующей недели начинайте делать что-то первый раз каждую неделю. И тогда у жизни попросту не останется выбора, кроме как измениться.



Лучше знать правду

1. Всегда используйте медиану вместо среднего арифметического — когда вы анализируете «средние» значения вашего бизнеса. Средние чеки, средние продажи на одного менеджера по продажам, средний LTV и всё остальное. Если вы, конечно, хотите сделать из этого хоть сколько-нибудь конструктивные выводы.

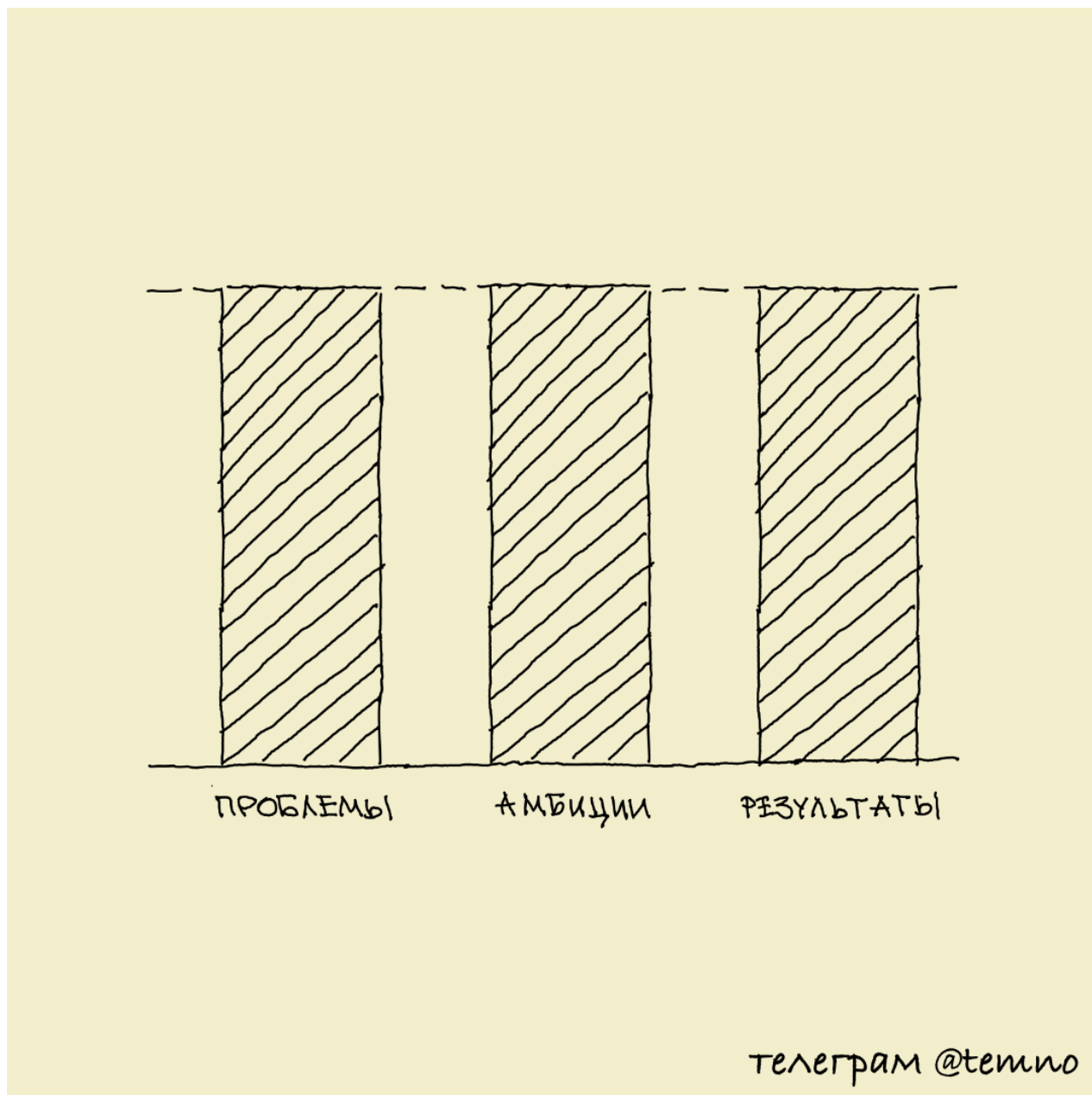
2. На всякий случай напомню, что среднее арифметическое — это взять сумму всех чисел и поделить на их количество. Среднее арифметическое чисел 1, 2, 3, 1000 равно 251.5.
3. Медиана — это число, оказавшееся на среднем месте, если упорядочить все числа по возрастанию. Если количество чисел нечётное, нужно взять среднее арифметическое суммы чисел слева и справа от середины. Медиана чисел 1, 2, 3, 1000 равна 2.5.



4. Представим, что 1, 2, 3, 1000 — это размеры чеков клиентов в долларах. Посчитав средний чек по правилу среднего арифметического — мы

начнём размышлять о том, что и как продавать несуществующему типу клиентов среднего класса, покупающему у нас нечто на 251.5 доллар за раз. Хотя у нас в основном покупают бедные люди, на что намекает медиана средних чеков в 2.5 доллара.

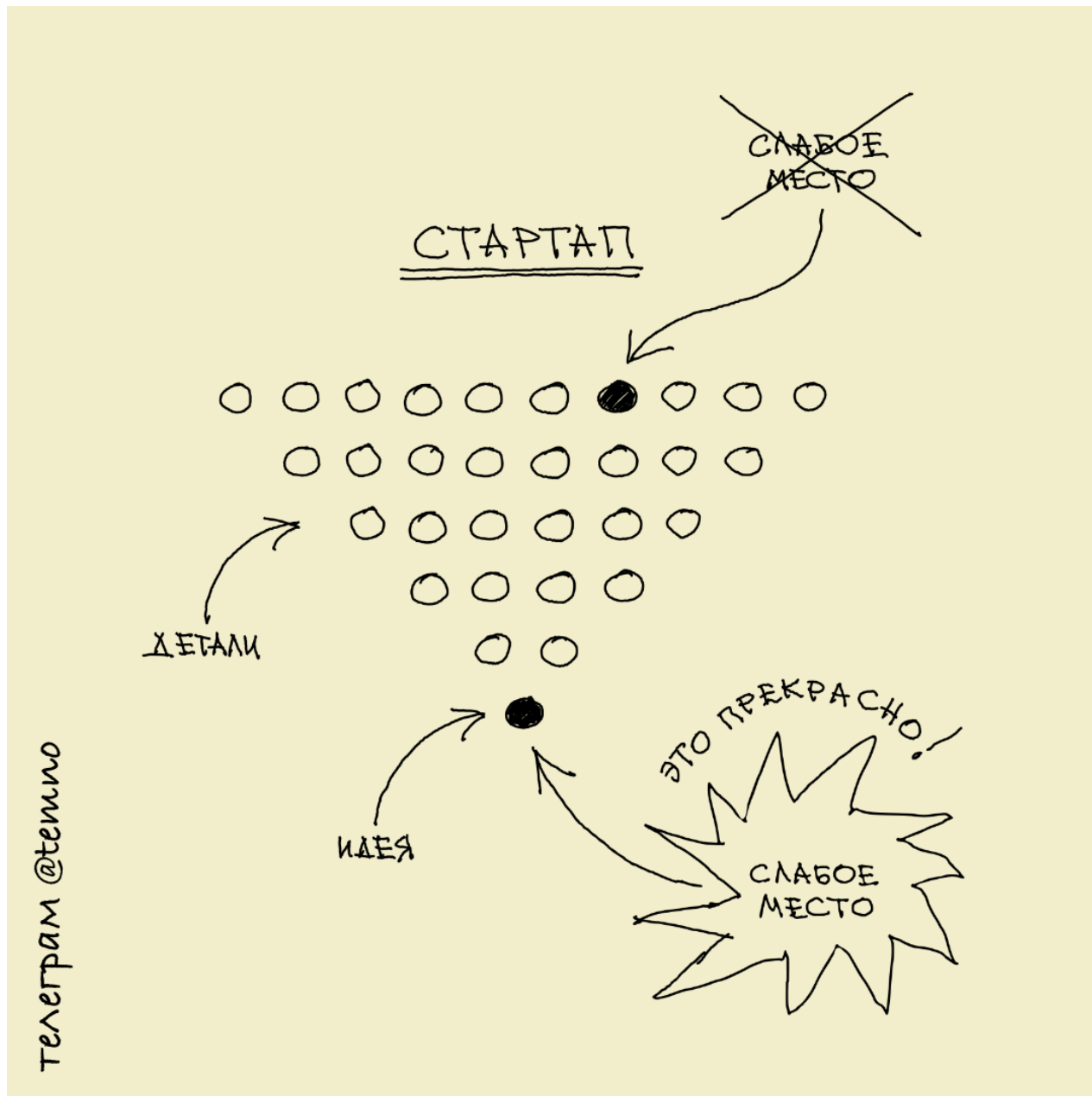
- 5. Или представьте, что 1, 2, 3, 1000 — это LTV наших клиентов в месяцах. Среднеарифметический LTV в 251.5 месяц может вознести нас на вершину счастья. Лишь благодаря тому, что у нас есть один клиент, давно забывший о своей подписке в силу возрастной деменции. Хотя средний LTV длиной в 2.5 месяца гораздо лучше отражает реальность.
- 6. Медиана — это правда бизнеса. Среднее арифметическое — сферический конь в вакууме.



Более прямой путь к большим результатам

1. Размер наших результатов зависит от размера наших амбиций. А размер амбиций полностью определяется размером проблем, решением которых мы реально озабочены.
2. Если нам кровь из носу нужно заработать на квартиру — мы будем находить себе задачи, которые могут помочь заработать на квартиру. Если нас заботит падение нашей выручки на 10% — мы будем в первую очередь искать способы эти 10% вернуть, а не вырасти в 10 раз.
3. А вот чтобы запустить ракету на Марс, нам кровь из носу нужно захотеть стать самым богатым человеком в мире или первым человеком на Марсе. А в процессе мы можем спать даже под станком на заводе, что этот персонаж реально и делал.
4. Проблема в том, что всё своё время и силы мы тратим либо на расслабон, либо на решение первоочередных проблем. И ни на что другое у нас ни времени, ни сил тупо не остаётся.
5. Поэтому вряд ли можно верить человеку, на словах желающего построить миллиардную компанию, у которого в глазах прямо-таки горит мечта о собственной трёшке в Москве. Кстати, один мой знакомый рассказывал, что у его франчайзи обычно резко падал темп роста выручки, после того, как они зарабатывали на квартиру.
6. Мотивационные тренеры обычно вещают про «повышайте уровень своих амбиций». Но это очередное благое пожелание, которое легко дать, но трудно выполнить.
7. Более циничные чуваки советуют снять большой офис, купить в кредит хорошую квартиру и дорогую машину — чтобы быстро и неумолимо заставить себя этот офис кем-то и для чего-то заполнять и на выплату кредитов зарабатывать. А придумать нам для этого придётся что-нибудь весьма неслабого размера.
8. В общем, не надо отращивать большие амбиции. Лучше отрастить себе проблему побольше. Можно и не так драматично, как в предыдущем пункте. Но задачка заработать на виллу в Ницце вместо трёшки в

Москве по-любому заставит выбирать другие дела, которыми нужно прямо сейчас заняться ;-)



телеграм @temno

У стартапа должны быть яйца!

1. Основатели часто рассказывают о своём стартапе, чтобы задать всего лишь один вопрос: «какие слабые места вы видите?». Подразумевая, что идея по умолчанию классная, а вот тактика и детали могут нуждаться в шлифовке.

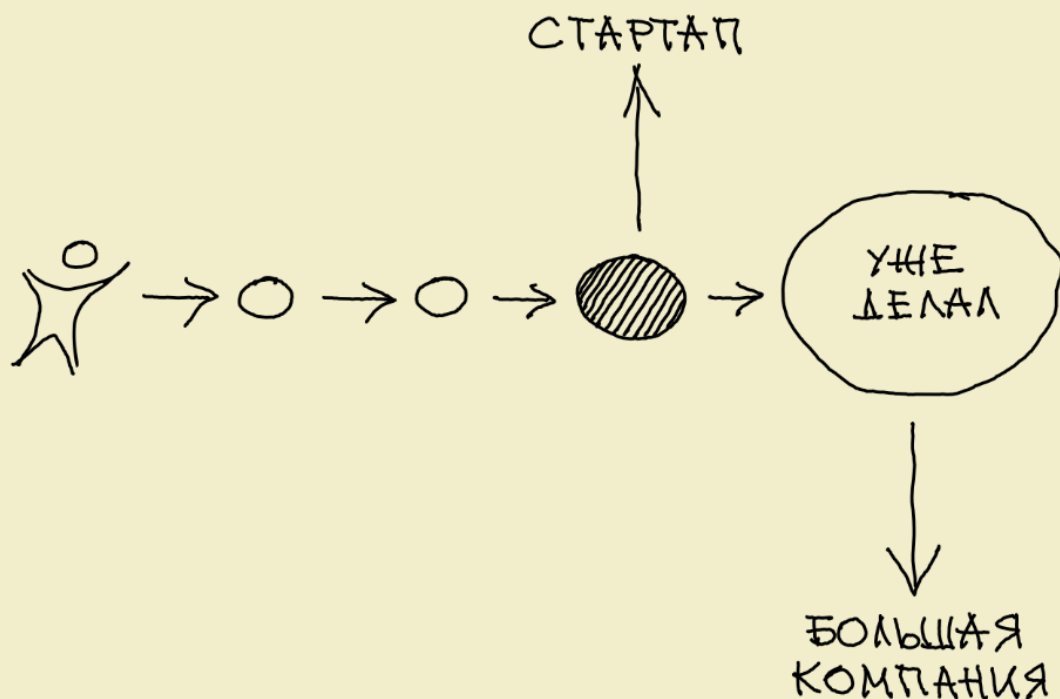
2. Не там ищите слабые места, коллеги ;-). Всё по старой поговорке: «если проблему можно решить деньгами — это не проблема, а расходы». Потому что тактику и детали можно подкрутить и потом по ходу пьесы.
3. Единственная реальная проблема стартапа, то есть его «слабое место» — это его идея. На которой зиждется и тактика, и детали, и прочие мелочи.
4. Прикол в том, что идея стартапа, который хочет взлететь высоко-высоко — обязана быть его слабым местом! Потому что в его основе должна лежать «гипотеза» — предположение, о том что нечто должно сработать в силу происходящих сейчас изменений на рынке, в технологиях или в поведении людей.
5. И никто пока не знает, сработает это или нет. Задача стартапа — это проверить. Если оно срабатывает, то стартап становится компанией на миллиард долларов. Если нет — ищем следующую гипотезу.
6. А если идея проекта не является гипотезой — значит, у нас в руках план открытия ещё одного прилавка на переполненном рынке. Который никому из венчурных инвесторов не интересен. Ведь хренову тучу денег можно заработать только в одном случае — когда вы оказываетесь правы в том, что все остальные считали полной чушью.
7. Так что, если вы считаете, что у вас «прорывной проект» — не нужно ни у кого спрашивать про его слабые места. Потому что самое слабое место и так очевидно, это — сама идея проекта.
8. Прямо как у мужчин: яйца — их самое слабое место, но они же и отличают мужчин от женщин ;-)



Неочевидный способ найма правильных людей

1. Интересную мысль прочитал о том, как стартапам научиться нанимать правильных людей. Потому что большинство основателей совершает ошибку — пытаются по примеру больших компаний нанимать людей, которые уже делали нужные им вещи раньше.

2. Такое работает для больших компаний, потому что они хотят купить ещё один винтик — который будет, не жужжа, крутиться на отведённом ему месте в большой машине.
3. Но стартап должен быть хоть и маленькими, но амбициозным. Весь стартап — включая не только основателя, но и всех его первых и в этот момент ключевых сотрудников. Нет ничего хуже и сложнее, чем основатель, пытающийся вдохновить на подвиги инертную массу всех остальных.
4. То есть у всех остальных должна быть внутренняя мотивация сделать то, ради чего его наняли. А не опыт, позволяющий ему сделать то же самое очередной раз — спокойно, неторопливо и без особого огонька.



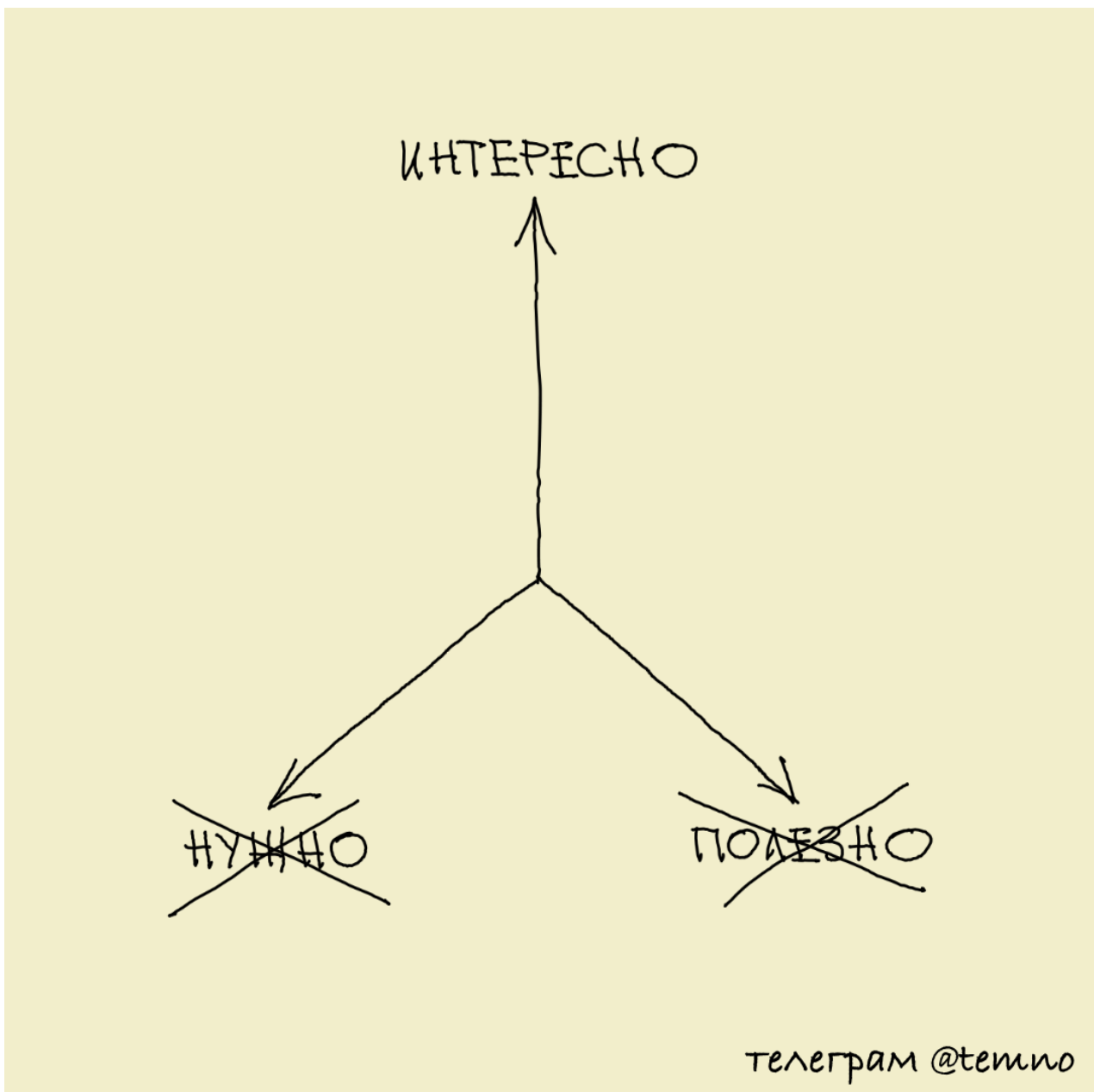
5. Нанимать в стартап нужно людей, похожих на тех, кто умеет это делать... Но в том состоянии и с тем опытом, который у них был к тому моменту, как они сделали это в первый раз.
6. Нужно смотреть на резюме людей, умеющих делать нужные вам вещи — но смотреть на то, какие позиции и где он занимал до этого. Нужно собеседовать этих людей, но не для того, чтобы их нанять — а чтобы выяснить, какими они были и чего хотели раньше.
7. Вот так и нарисуетя портрет идеального для вас кандидата. Того, кто уже может и хочет сделать это — но которому ещё не представилась такая возможность. Которую вы ему дадите — и поэтому он за неё захочет уцепиться.
8. А зачем ещё уже умеющий это делать крепкий профессионал, которого может устроиться в любую большую компанию, вдруг выйдет на работу в маленький стартап? ;-)



Перпендикулярное измерение

1. Поступивший учиться на режиссёра сын ставит сценки с участием сокурсников. Ехидный препод такими фразочками комментирует этапы его «совершенствования».
2. Этап первый: «характеров не видно — все слиплись в одну серую массу». Второй: «характеры появились — но непонятно, что ты этим хотел сказать». Третий: «уже нормально — но неинтересно».
3. И это провал. Потому что неинтересное смотреть не будут.
4. И покупать, кстати, тоже. Прикиньте, на что вы в последнее время тратили время и деньги. На что-то позарез нужное, жизненно важное, жутко полезное... или на интересное. Что иногда по случайному совпадению оказалось хоть как-то нужным и насколько-то полезным. Или по крайней вы себя в этом сумели убедить ;-)
5. А если мы расстраиваемся от того, что наш продукт плохо продаётся — что мы делаем? Рвёмся на британский флаг, чтобы добавить в продукт

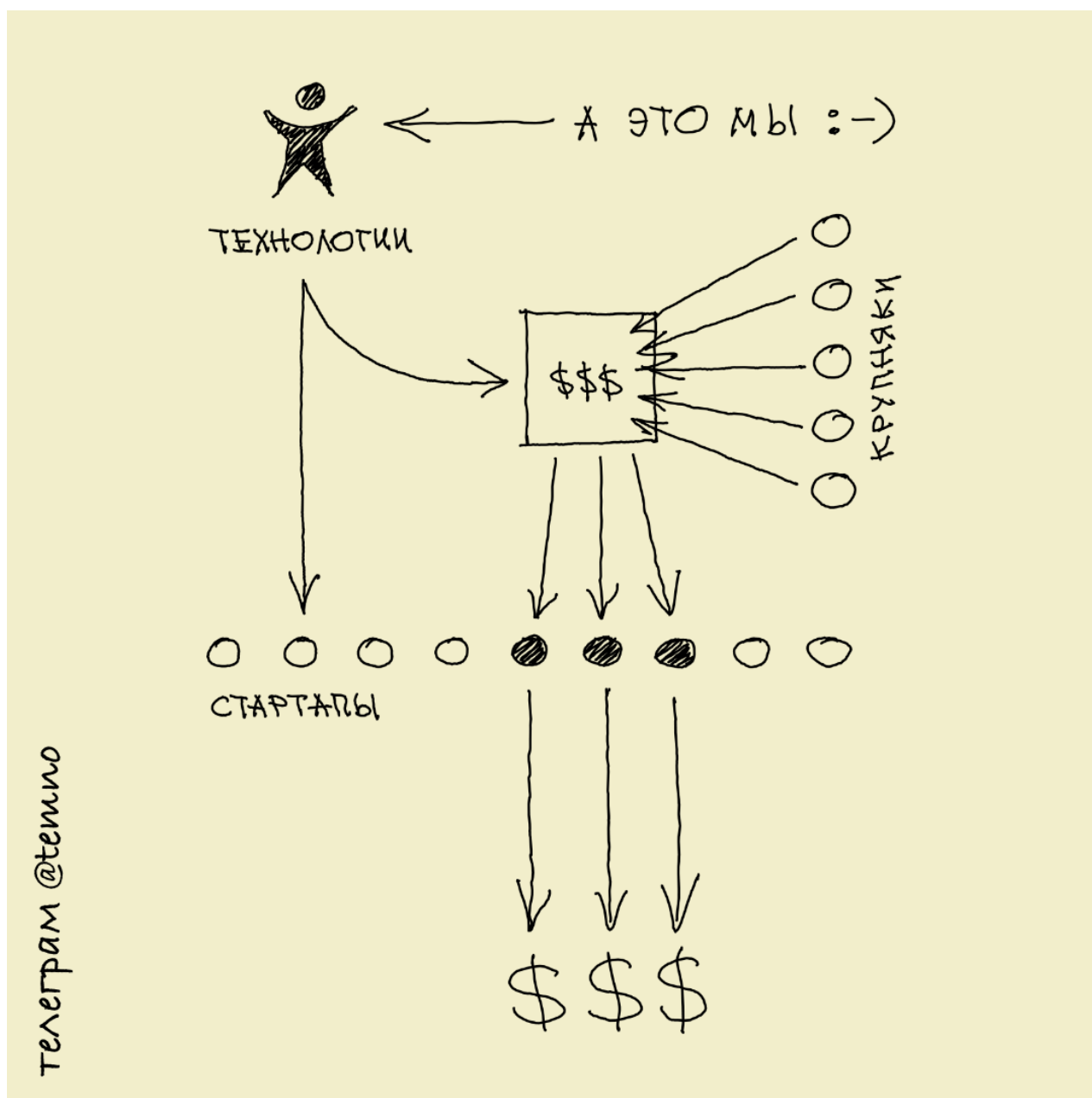
ценность, увеличить количество полезных фишек и лучше донести его
нужность.



6. Хотя нужно всего лишь придумать, как сделать его более интересным! Причём более интересным — не из-за того, что он станет более нужным или полезным. А просто «интересным». Это же вообще перпендикулярное измерение.
7. «Минимальные жизнеспособные продукты» тоже пора переименовывать. Потому что так мы загоняем себя в рамки

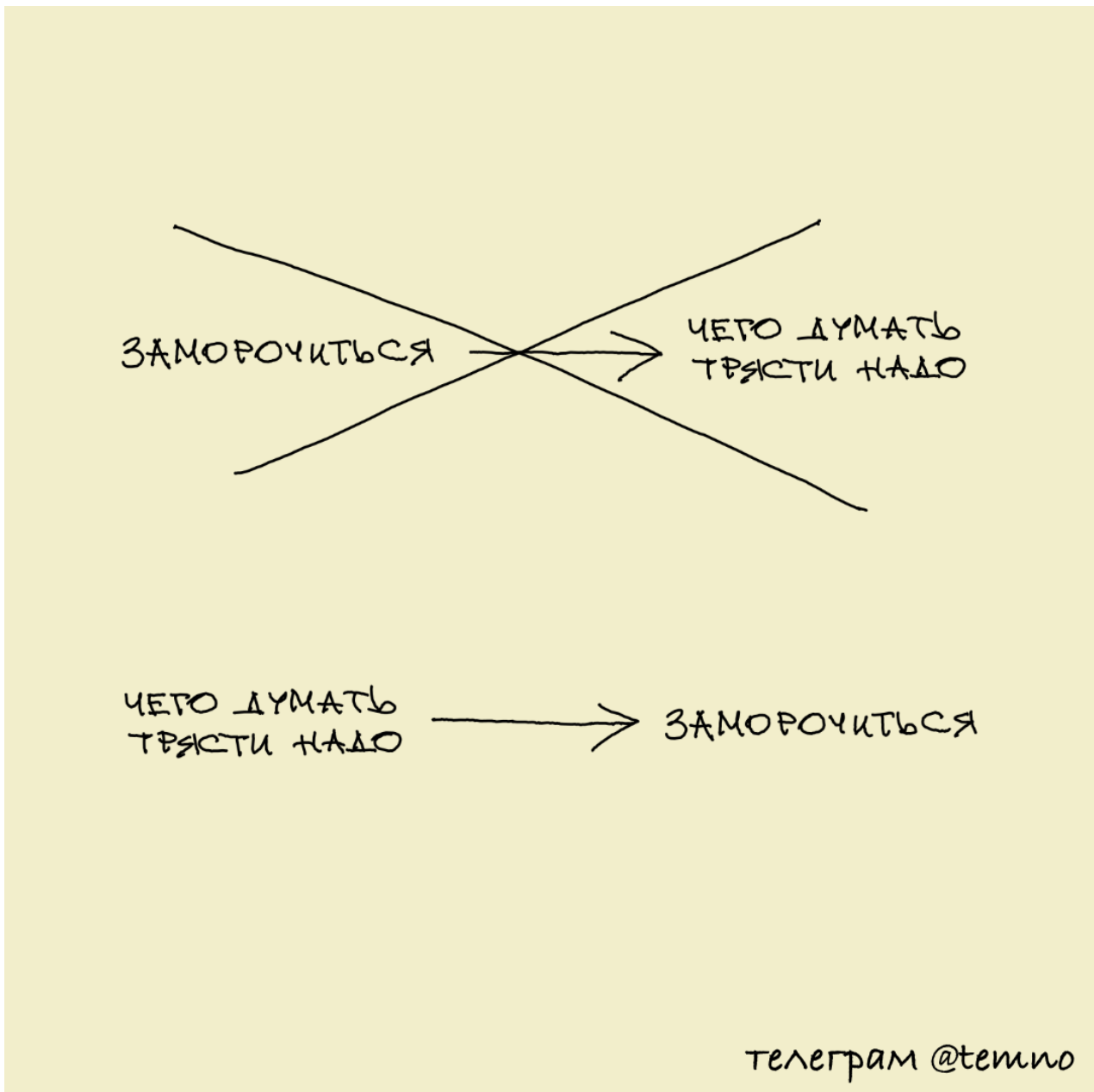
формальной логики — которая ни хрена в покупательском поведении не работает.

- 8. Нужно делать «минимальные интересные продукты» — чтобы проверять, к какому продукту мы можем вызвать интерес пользователей с минимальными усилиями. Классический пример — ролик с демонстрацией будущего Дропбокса, который его основатели создали от отчаяния, не сумев привлечь ни одного инвестора. Но 45 тысяч человек, записавшихся в список ожидания за одну ночь после выхода ролика, изменили всё.
- 9. В общем, не о том мы все думаем. Ведь главный вопрос на миллион или даже на миллиард — как сделать интересным то, что мы делаем.



Красивая бизнес-модель для разработчиков технологий

1. Несколько дней назад я удивлялся тому что OpenAI, разрабатывающий ИИ-технологии для генерации текстов (GPT) и картинок (DALL-E), зарабатывает меньше, чем компании, использующие эти технологии. Оказалось, что всё не так просто. Не зря OpenAI возглавил бывший президент Y Combinator Сэм Альтман ;-)
2. В мае прошлого года OpenAI создал инвестиционный фонд на 100 миллионов долларов, инвесторами которого стало несколько компаний, включая Микрософт. Цель фонда — вложить эти деньги в не более десятка ИИ-стартапов на ранних стадиях.
3. 2 ноября уже этого года они объявили о старте стартап-акселератора Converge, участники которого получают ранний доступ к новым разработкам OpenAI и по 1 миллиону долларов инвестиций от фонда.
4. 10 ноября они приняли участие в инвестиционном раунде на 23.5 миллиона долларов в стартап Mem, разрабатывающий умное приложение для заметок — что-то типа Evernote на стероидах.
5. Похоже, что нарисовалась новая бизнес-модель для разработчиков технологий и опенсорсного софта (open-source, программы с открытым кодом).
6. Создаём фонд, в котором мы сами становимся управляющими партнёрами — а львиную часть денег вносят другие фонды или компании.
7. Инвестируем эти деньги в стартапы, которые используют нашу технологию или софт. Используем свои компетенции для их выбора, что должно получаться неплохо — ибо они работают на наших технологиях. Даём им нечестное конкурентное преимущество в виде прямого канала общения с нами и доступа к новым разработкам ещё до того, как ими смогут воспользоваться остальные.
8. Зарабатываем на росте стоимости проинвестированных стартапов.
9. Красиво!



Лучше поступить наоборот

1. Когда-то видел цифру, что 94% стартапов доходят до успеха не с той идеей, с которой начинали. Конкретная цифра неважна. Но, похоже, что таких стартапов действительно много, и идеи они меняли неоднократно.
2. Получается, что к успеху приводит не изначальная идея, которую мы долго вынашивали и полировали — а «пивот», то есть резкое изменение идеи, рынка или направления движения.

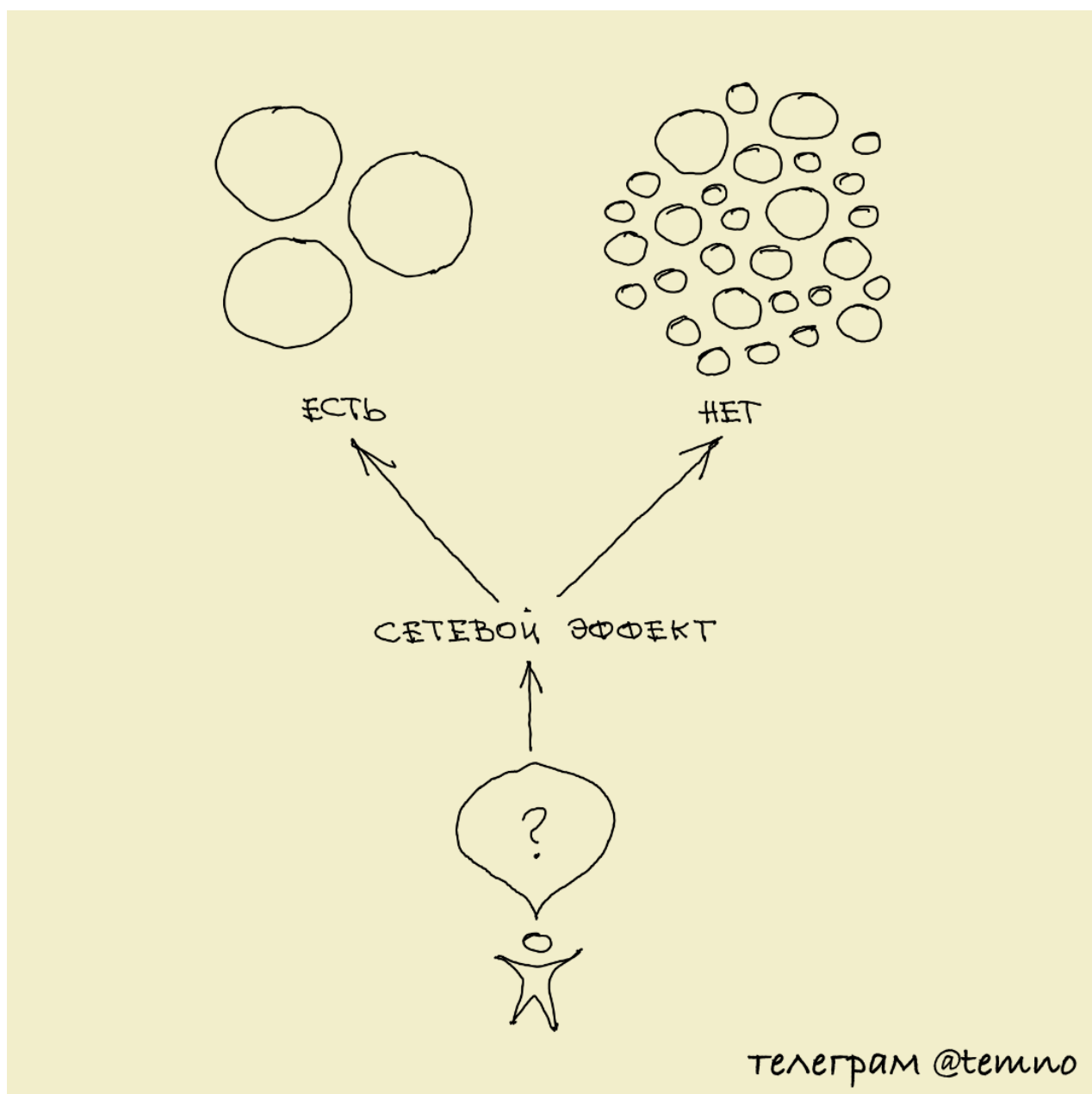
3. Однако большинство основателей готово тратить мозги и время на поиск хороших идей — но только до того, как они что-то найдут, выберут и запустят. А потом — «чего думать, трясти надо» ;-)
4. Хотя, если всё решает не изначальная идея, а пивот — то проще поступать наоборот. Быстро брать, реализовывать и начинать продавать первую же приличную идею — но только обязательно нацеленную на большой рынок или тренд. А уже после этого начинать искать отличную идею, опираясь на быстро растущее по ходу пьесы пониманием рынка.
5. Мысль кажется странной, но с одним стартапом мы это попробовали. Выбрали рынок и запустили там аналог быстро выбранного в фастфаундере продукта с этого рынка. А вот потом начались пивоты. Сначала с полными копиями чего-то. А по мере накопления опыта и понимания конкретного рынка — уже доработанные.
6. Тьфу-тьфу-тьфу, чтобы не сглазить – но, судя по динамике, похоже, что на очередной итерации мы на нечто перспективное наткнулись.
7. Совет парадоксальный. Меньше заморачивайтесь с выбором начальной идеи для стартапа. На этом этапе важно лишь выбрать большой рынок или растущий тренд. Вы всё равно не сможете понять отличная эта идея или нет — пока вы сами не начали ничего на этом рынке продавать. Со стороны всё выглядит совсем не так.
8. А вот после запуска — начните заморачиваться с поиском отличных идей. Тем более, что это вам будет делать всё проще и проще, потому что опыта работы на этом рынке с каждым днём будет становиться всё больше.



Быстрее и надежнее — это совсем по-другому

1. Основателям вбивают в голову, что бизнес-модель их стартапа непременно должна иметь «сетевой эффект». Но это огромный риск, который многим основателям на фиг не нужен.

- 2. Сетевой эффект — это когда ценность продукта для отдельного пользователя растёт (или уменьшается) по мере роста общего количества пользователей продукта. Пример — социальная сеть, в которую каждый новый пользователь приходит на тех, кто уже там есть. Чем их больше — тем охотнее. И они же удерживают его там удерживают.
- 3. Однако такие стартапы гораздо медленнее растут. Так как реальная ценность у продукта появляется, когда им начинает пользоваться критическая масса людей. А до этого — всё очень плохо. Кому нужен Убер с сотней водителей?



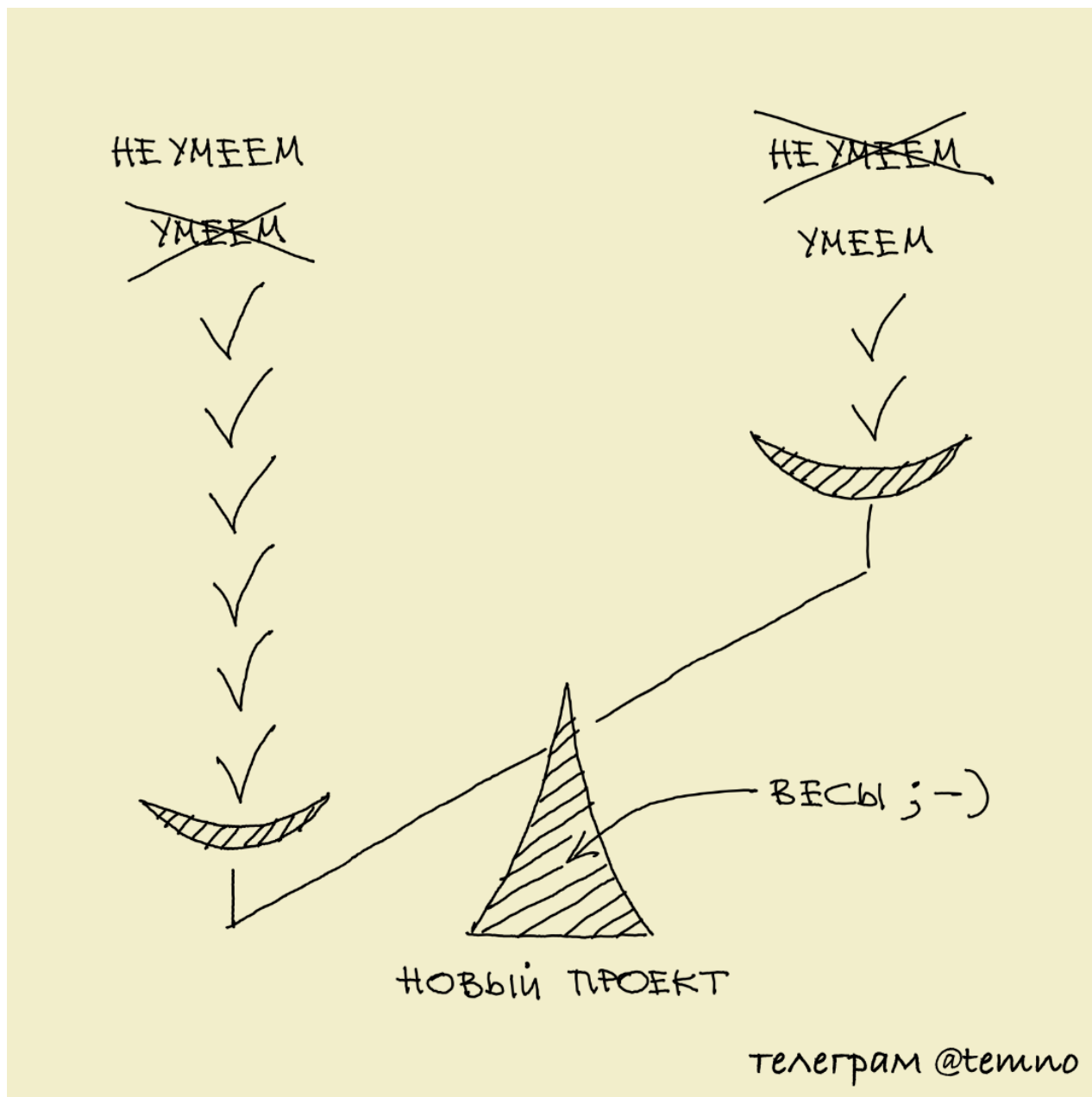
4. А ещё на каждом рынке может существовать 1–3 подобных продукта, которые успели в ожесточённой конкуренции друг с другом набрать себе огромную массу пользователей. А все остальные либо умирают, либо влачат жалкое существование. Сколькими агрегаторами еды, такси, мессенджерами и социальными сетями пользуетесь вы и ваши знакомые?
5. Если ваш стартап основан на сетевом эффекте — вы должны оказаться в числе этих 1–3 на рынке. И ваша главная компетенция — это только умение поднимать огромные инвестиции на привлечение пользователей. Иначе сетевой эффект до нужного уровня не вырастет.
6. А есть множество стартапов, в бизнес-модели которых сетевого эффекта нет — но они а) быстро начинают зарабатывать (потому что им для этого не нужна критическая масса пользователей) и б) с большой вероятностью выживают (приучив к себе нужное количество пользователей). Сколько может существовать конструкторов интернет-магазинов, кафе или тёмных кухонь? Практически сколько угодно.
7. Поэтому вывод парадоксальный. Хотите быстрее начать и дольше продолжить зарабатывать? Выбирайте бизнес-модель, в которой нет даже намёка на сетевой эффект ;-)



Простейший способ перестать крутиться как белка в колесе

1. Что такое «крутиться как белка в колесе»? Делать одно и то же с теми же самыми результатами. Прикол в том, что при этом мы периодически запускаем что-то новое... но по-прежнему ощущаем себя той же самой белкой в том же самом колесе. Почему?
2. Потому что по большому счёту мы делаем то же самое. То есть применяем те же самые умения и навыки, которые у нас уже были. И в которых мы считаем, что сильны. Таким странным образом наша сила становится нашей слабостью ;-)

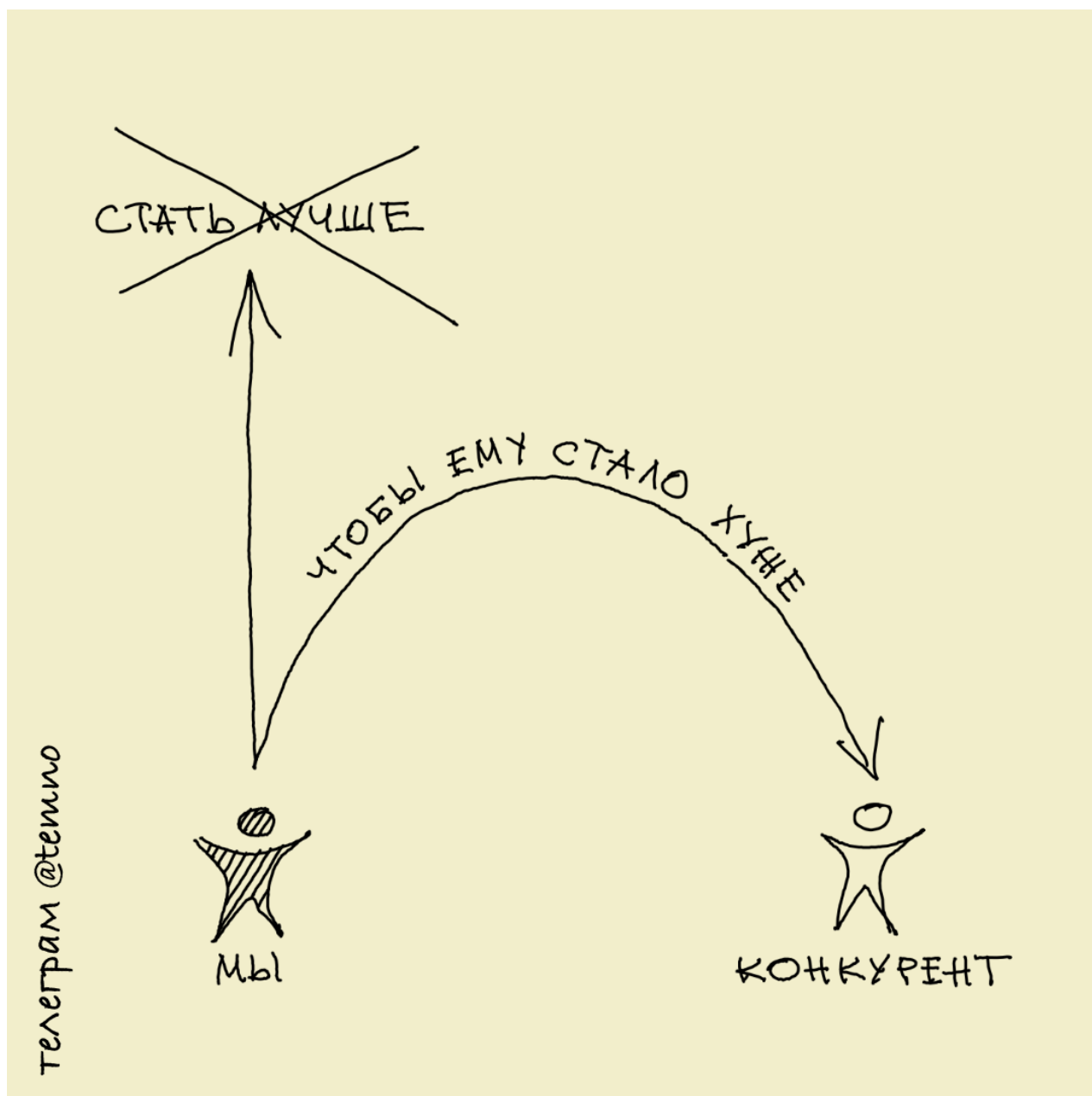
- 3. Ха! Но тогда появляется простое правило составления простого чеклиста, по которому элементарно можно взвесить — стоит ли заниматься вот этим новым проектом или нет?
- 4. В одну колонку выписываем всё, что мы умеем — и что реально важно для этого проекта. А в другую — что тоже важно, но что мы не умеем. И



чему поэтому придётся учиться по ходу пьесы.

- 5. Традиционная логика подсказывает, что выбирать, конечно же, нужно тот проект, в котором важных вещей, которые мы умеем делать — гораздо больше, чем тех, которые не умеем.

- 6. А парадоксальная логика, способная убить в нас внутреннюю белку — совершенно обратная! Надо выбирать те проекты, в которых важных вещей, которые мы не умеем делать — гораздо больше чем тех, что мы умеем. Сюрприз ;-)
- 7. Зато вот так мы сможем разомкнуть это грёбаное колесо, перейдя на какой-то новый уровень. Каким он окажется, и к чему приведёт — хрен его знает. Но что абсолютно точно — это будет уже что-то совсем другое.



телеграм @temno

Свежий подход, помогающий найти неожиданные способы борьбы с конкурентами

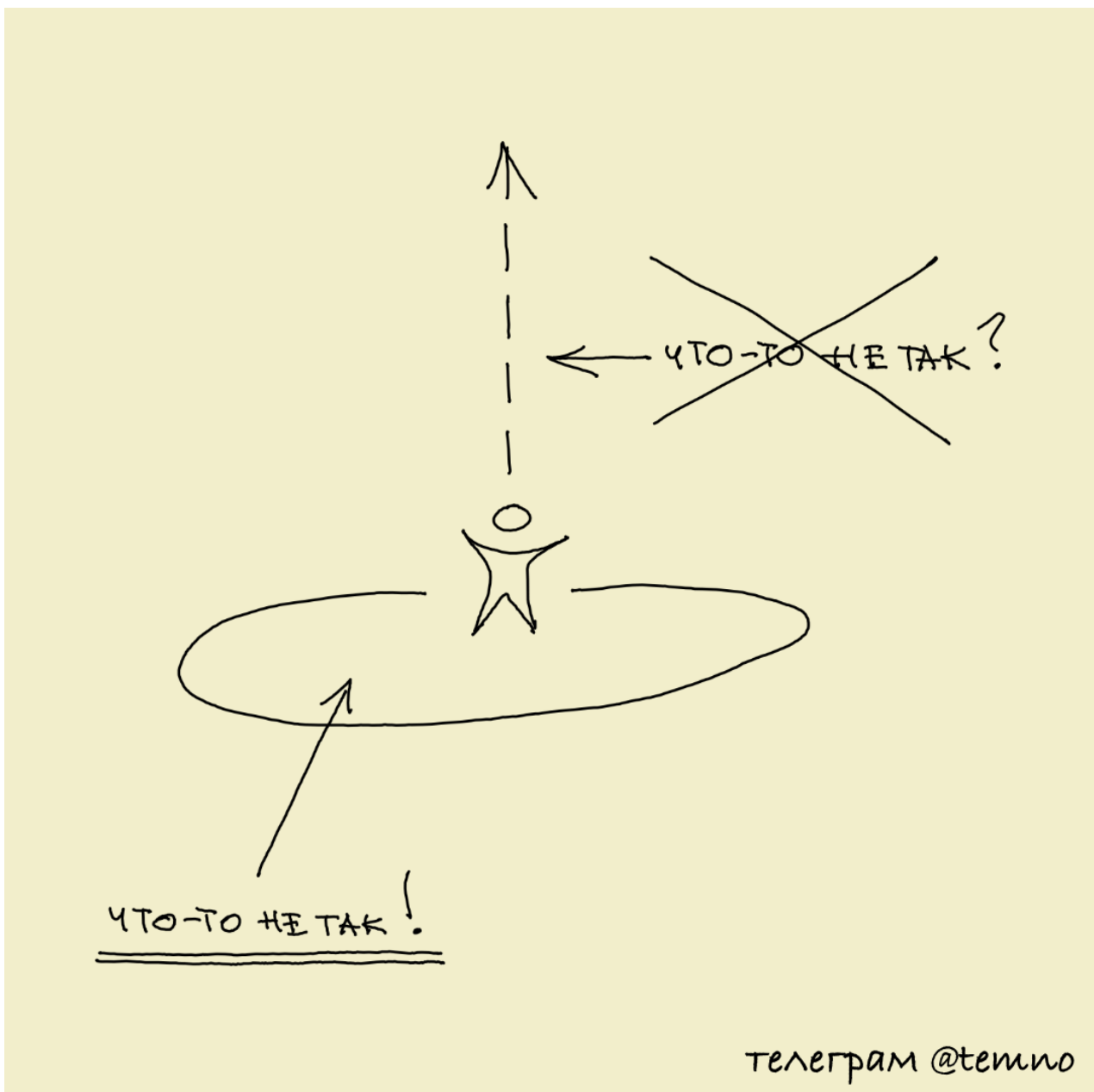
1. Основатели стартапов обычно хотят, чтобы их продукт «стал лучше», чем у конкурента. Может показаться удивительным, но это изначально проигрышная позиция.
2. Всё начинается с того, что «стать лучше» обычно подразумевает, что конкурент что-то делает — а мы стараемся сделать это лучше него. Однако в извечной борьбе снаряда и брони всегда побеждает снаряд. Поэтому конкуренция — она не про защиту от конкурента. А про атаку на него.
3. То есть у нас нет цели, чтобы у нас что-то там было лучше. Нам нужно, чтобы конкуренту стало хуже ;-) Потому что единственная цель конкуренции — разорить конкурента, отобрав у него всех клиентов. Иначе мы не сможем вырасти настолько, насколько мы хотим — рынок-то не резиновый.
4. Смена целеполагания со «стать лучше» на «чтобы ему стало хуже» — сразу переводит нас в атакующую позицию. А к тому же отлично расширяет сознание — что может натолкнуть нас на неожиданные маркетинговые аналоги классических приёмов уличной драки типа «запорошить ему глаза песком» или «ударить по яйцам» ;-)
5. Нет очевидных идей по поводу того, как стать лучше конкурентов? Разверните мозги на 180 градусов и подумайте вместо этого, что бы такого придумать, чтобы им стало хуже.



В чём настоящая причина неудач

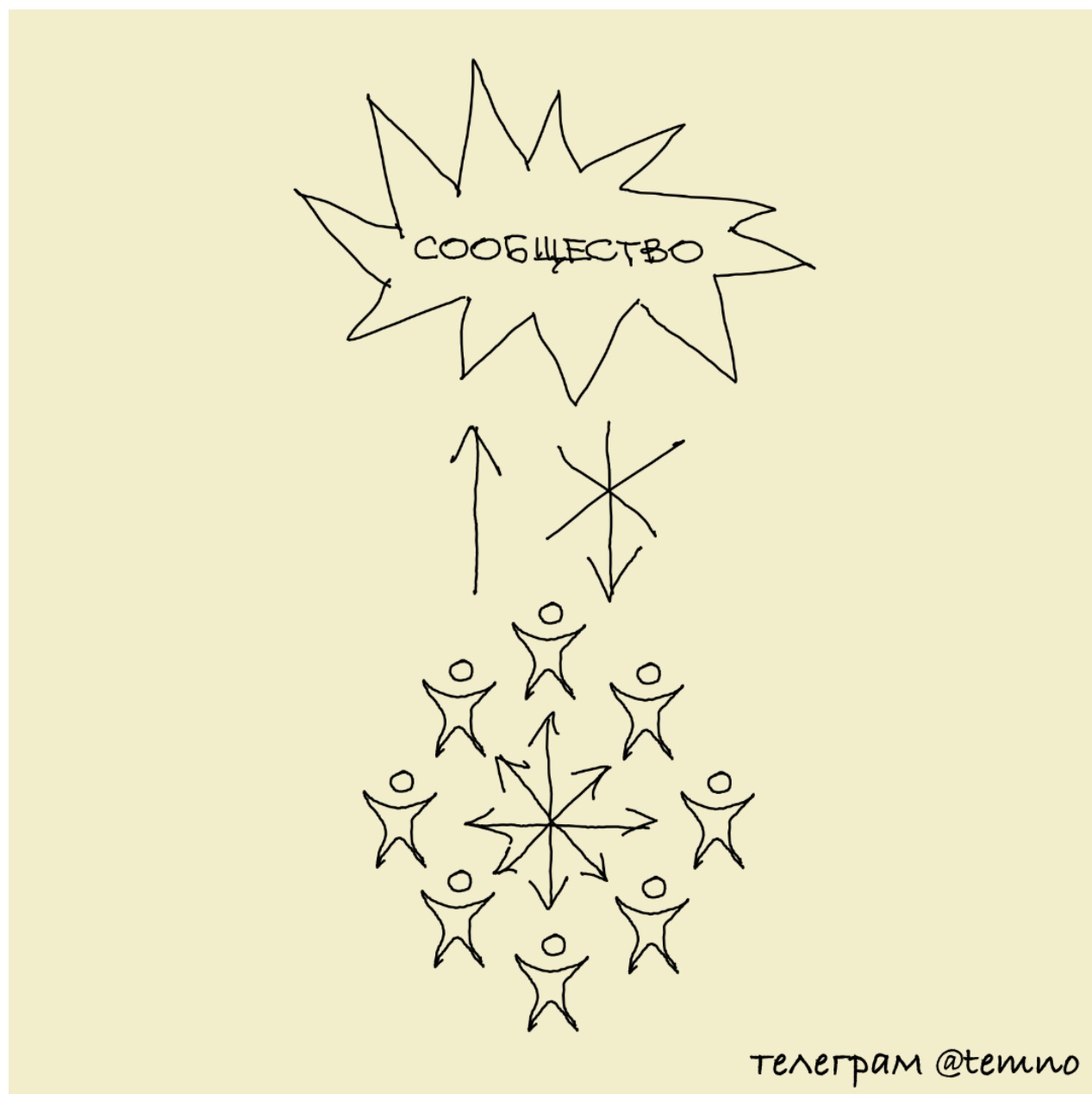
1. Помните старую поговорку «Не учите меня жить, лучше помогите материально»? Вдруг пришла в голову похожая мысль: «Не толкайте меня вверх, лучше перестаньте тянуть меня вниз» ;-)
2. Мы ведь всё время ищем способы взлететь. Но оно всё время как-то не получается :-)

3. Фигня в том, что мы не взлетаем, не потому что не умеем летать. А потому что нас что-то приковывает к земле.



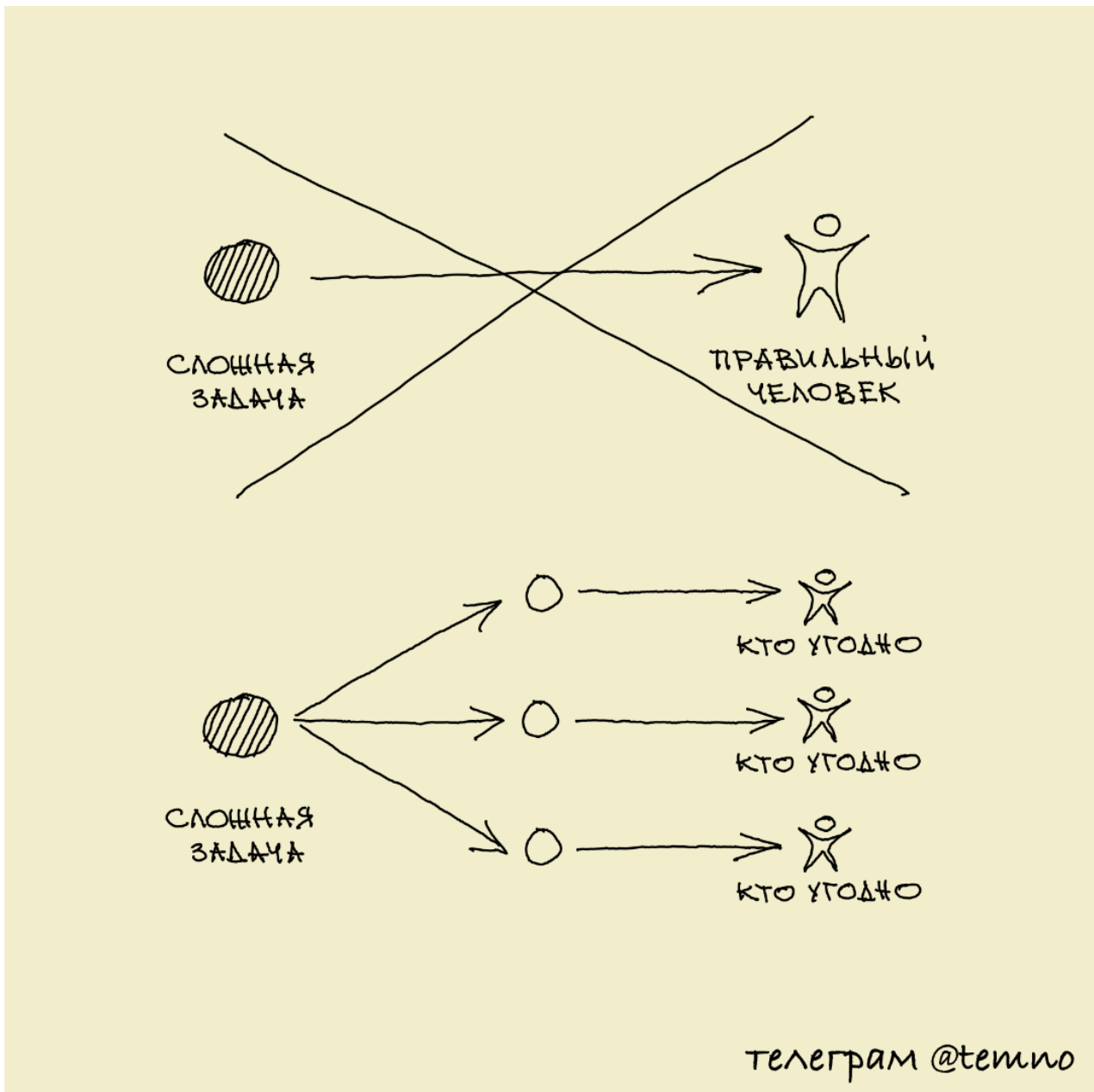
4. Дела, которыми мы сейчас занимаемся. Люди, с которыми мы общаемся. Шаблоны, которыми мы думаем. То есть всё то, что мы считаем данностью. А это не фига не данность.
5. Поэтому, если нам раз за разом не удаётся сделать что-то новое — надо задуматься, а что мы не так делаем старого. И избавиться от этого или коренным образом изменить.

6. Что из того, что вы делаете, вы считаете данностью — что, с кем, как, почему и зачем? Вот прямо составьте списочек и обдумайте внимательно каждый пункт. Возможно, в каком-то из них и зарыта настоящая причина неудач.
7. Я свой списочек уже составил ;-)



Единственный способ создания онлайн-сообщества

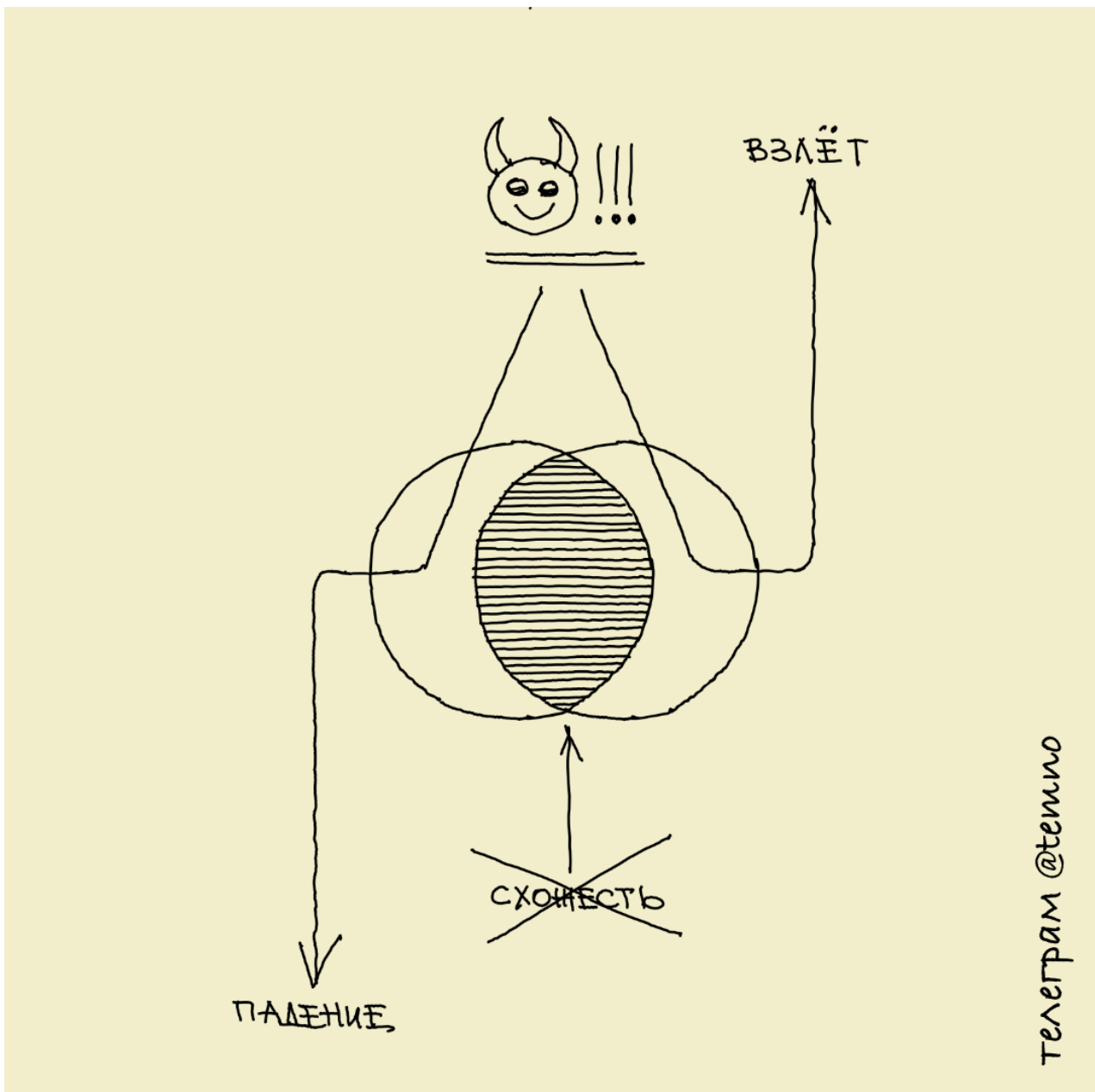
1. Сейчас модно создавать сообщества. Сообщества создают вокруг своего продукта. Или даже наоборот — собирают сообщество, чтобы понять, какой продукт для этих людей можно создать ;-)
2. Но чаще всего активное сообщество создать так и не удаётся. Потому что основатели создают на самом деле не сообщества, а каналы.
3. Сообщество — это когда внутри группы людей завязываются регулярные горизонтальные связи. Канал — это когда основатель вещает на группу людей, пусть даже и пытаюсь создать активность в комментариях.
4. Как инициировать создание горизонтальных связей? Вспомнить старую истину — людей фиг заставишь делать что-то новое.
5. Поэтому чуть ли не единственный способ создания сообщества — дать инструмент, а) упрощающий и б) повышающий эффективность того, как они сейчас и так уже взаимодействуют друг с другом.
6. Писал в фастфаундере про чуваков, которые собрали базу журналистов и создали нечто вроде CRM, в которой пиар-отделы компаний могли с этими журналистами работать. И вот они 13 лет совершенно спокойно на этом зарабатывали, а потом взяли и подняли сразу 180 миллионов долларов инвестиций на захват мира. И это не единственный пример.
7. Другими словами, сообщество — это штука, которая создаётся поверх уже существующей активности выбранной вами аудитории. И переводит её в онлайн, добавляя удобство, увеличивая регулярность и расширяя охват.
8. Если такой активности нет — создать её только за счёт появления платформы, на которой «теперь! наконец! вы сможете! общаться друг с другом» тупо не удастся. Зато вы сильно устанете в процессе, работая для них клоуном на арене ;-)
9. Короче, вывод простой — ищите, зачем, почему и как ваша аудитория уже общается. И пробуйте им в этом помочь.



Главное правило делегирования

1. Почему ты занимаешься этим сам, а не делегируешь? «Не могу найти правильного человека, которому можно было бы это делегировать» :-)
2. Долго же ты «правильного» человека искать будешь. А то ещё может получиться как в поговорке. «Нам нужен кто-то крутой и креативный!». «А зачем ему мы?» ;-)

- 3. Искусство делегирования заключается вовсе не в желании найти правильных людей, которым можно решить что-то важное делегировать.
- 4. Искусство делегирование — это умение разбивать сложную задачу на последовательность простых действий, с которыми может справиться кто угодно.



Дьявол, который поможет взлететь

1. Вот напишешь в фастфаундере обзор какого-нибудь интересного стартапа, и тебе сразу прилетает в директ от кого-нибудь: «смотрите, я делаю то же самое».
2. Начинаешь смотреть... Похоже. Но вот тут не то, вот здесь не так, не совсем для тех и немного не для того.
3. Всегда есть очень много похожих стартапов. Но кто-то из них взлетает, а кто-то — нет. Хотя они похожи, с этим не поспоришь.
4. Фокус в том, что «дьявол в деталях». Надо смотреть, не чем вы похожи на кого-то — а чем вы отличаетесь! В этих «мелких» отличиях и зарыта причина того, почему судьба у похожих стартапов оказывается разной.
5. Поэтому после первой радости «а-а-а, им дали денег, они похожи на нас, давайте и нам» — берите карандаш, бумажку и изучайте детали, которыми вы отличаетесь.
6. Почему им дали денег, а вам могут и не дать ;-) И что поэтому вам надо менять. Хотя на первый взгляд — это всего лишь детали.
7. Все обычно смотрят на очевидные вещи, лежащие на поверхности — типа той самой похожести.
8. Научившись сразу ухватывать отличия — вы получите неоценимое конкурентное преимущество перед множеством других основателей. И рано или поздно это вам сильно поможет.

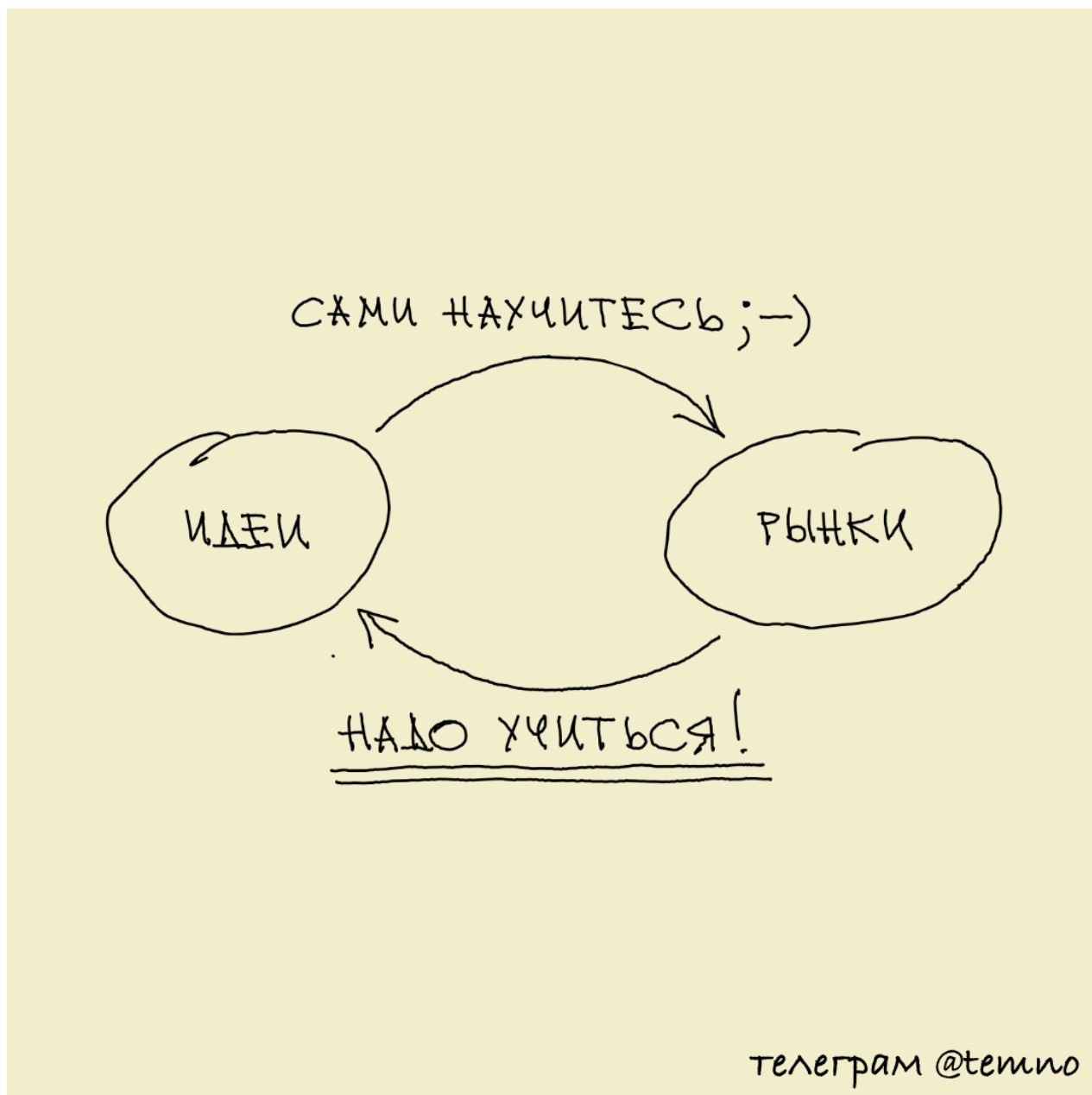


Нужно уметь в обе стороны!

1. Из того, что ты читаешь на английском и всё понимаешь — вовсе не следует, что ты свободно по-английски говоришь.
2. Потому что устойчивые ассоциативные связи у тебя сформировались только в одну сторону — от английского к русскому. А от русского к английскому — нет. Если ты даже выучил англо-русский словарь — ты

не переведёшь на английский все русские слова, которые в нём встречались.

3. Уровень свободного владения языком — это хорошо работающие ассоциативные связи в обе стороны.



4. Пол Грэм сказал: «Основатели мыслят идеями, а инвесторы — рынками». «Язык идей» и «язык рынков» — два разных языка. Поэтому, кстати, основатели и инвесторы часто не понимают друг друга ; -)
5. Основатели овладевают искусством перевода с языка идей на язык рынков — учатся объяснять, почему и как его идея сработает на

выбранном им рынке. А потом часто удивляются, почему инвесторы не оценили его стартап по достоинству.

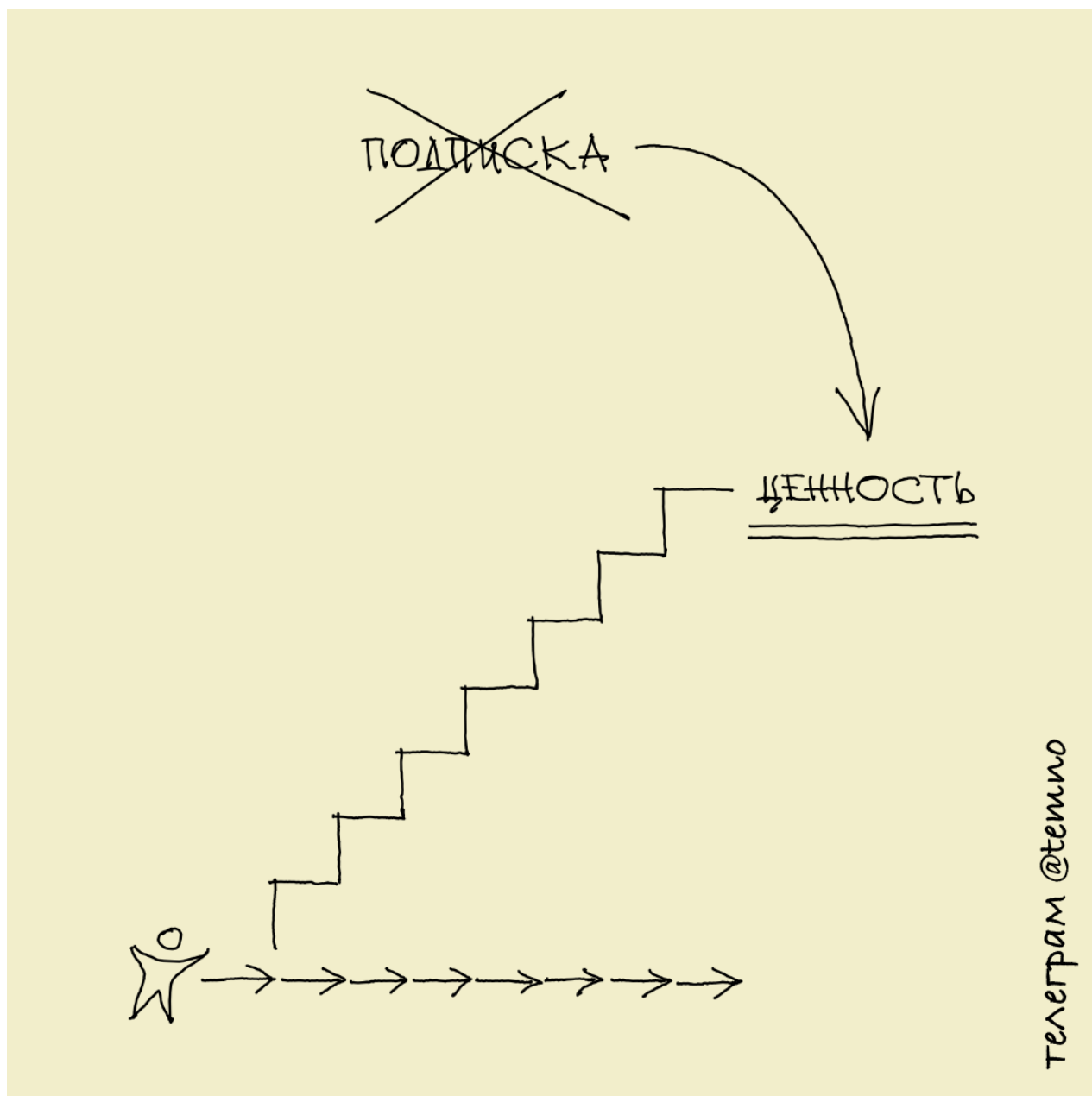
6. Идею, может быть, и оценили. Им рынок не понравился. Зачем инвестировать в пивную в деревне Гадюкино — пусть даже она будет прибыльной? Если можно инвестировать в условный космос, биотех или глобальный екоммерс.
7. То есть они всё время переводят с языка рынков. Есть вот такие-то перспективные рынки — взлетит ли на каком-то из них эта идея? Именно так Илон Маск обратил когда-то внимание на маленький стартап под названием Тесла, в котором стал главным акционером.
8. Полноценное искусство стартапинга — умение свободно переводить в обе стороны. В одну сторону — от идеи к рынка — основатели как-нибудь и когда-нибудь научаются сами.
9. А вот в другую сторону — надо отдельно учиться. Как? Берите рынки, в которые сейчас инвестируют больше всего — и придумывайте идеи, которые могли бы взлететь именно на них.
10. Глядишь, через некоторое время вам самим расхочется открывать прибыльные пивные в деревне Гадюкино ;-)



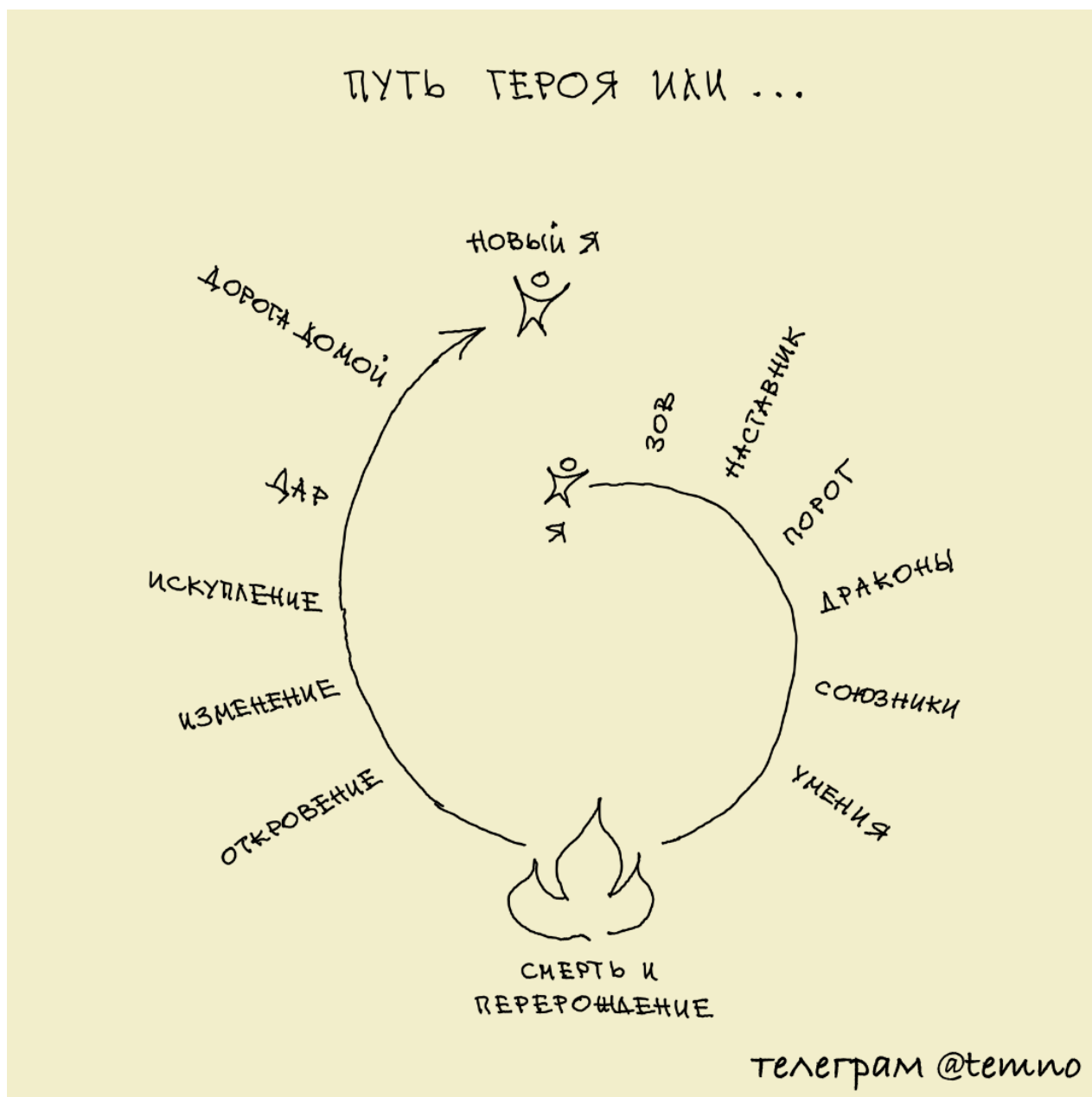
Настоящая «серебряная пуля»

1. Все молятся на подписную модель — считая её «серебряной пулей», обеспечивающей регулярность платежей и высокий LTV. Забывая, что это всего лишь форма, сама по себе ничего не гарантирующая.
2. Ну, подписался я сегодня на журнал «Крокодил». Завтра отпишусь и подпишусь на «Весёлые картинки». А послезавтра — вообще на «Мурзилку». Потому что ничего меня не держит.
3. Удержать от ухода меня сможет только «накопительный эффект» — когда с каждым действием ценность сервиса для меня незаметно увеличивается. И в какой-то момент я вдруг пойму, что мне уже трудно с ним расстаться.

- 4. С каждой залайканной или пропущенной песней Яндекс.Музыка всё лучше и лучше понимает мои вкусы. Перейти на другой сервис — это как заново привыкать к новому партнёру ;-)
- 5. Каждый положительный отзыв на Эйрбнб всё выше поднимает мой рейтинг. Поэтому я поднимаюсь всё выше и выше в результатах поиска, и люди просматривают мою квартиру всё чаще и чаще. А прочитав кучу плюсовых отзывов, всё охотнее её снимают. Перейти на другой сервис — потерять привычный заработок и начать всё опять с нуля.



- 6. Да и вообще, если есть накопительный эффект, то можно обойтись и вообще без подписки — но иметь регулярные платежи и высокий LTV. За размещение своей квартиры на Эйрбнб я не плачу подписку. Но они регулярно снимают с меня комиссию за сдаваемую через них квартиру. И это всем выгодно.
- 7. Хотите отлить для своего сервиса настоящую «серебряную пулю»? Придумайте, что может обеспечить в нём накопительный эффект. А по подписке вы будете брать деньги или нет — дело десятое.
- 8. Как обычно, на горизонте содержание оказывается гораздо важнее формы ;-)

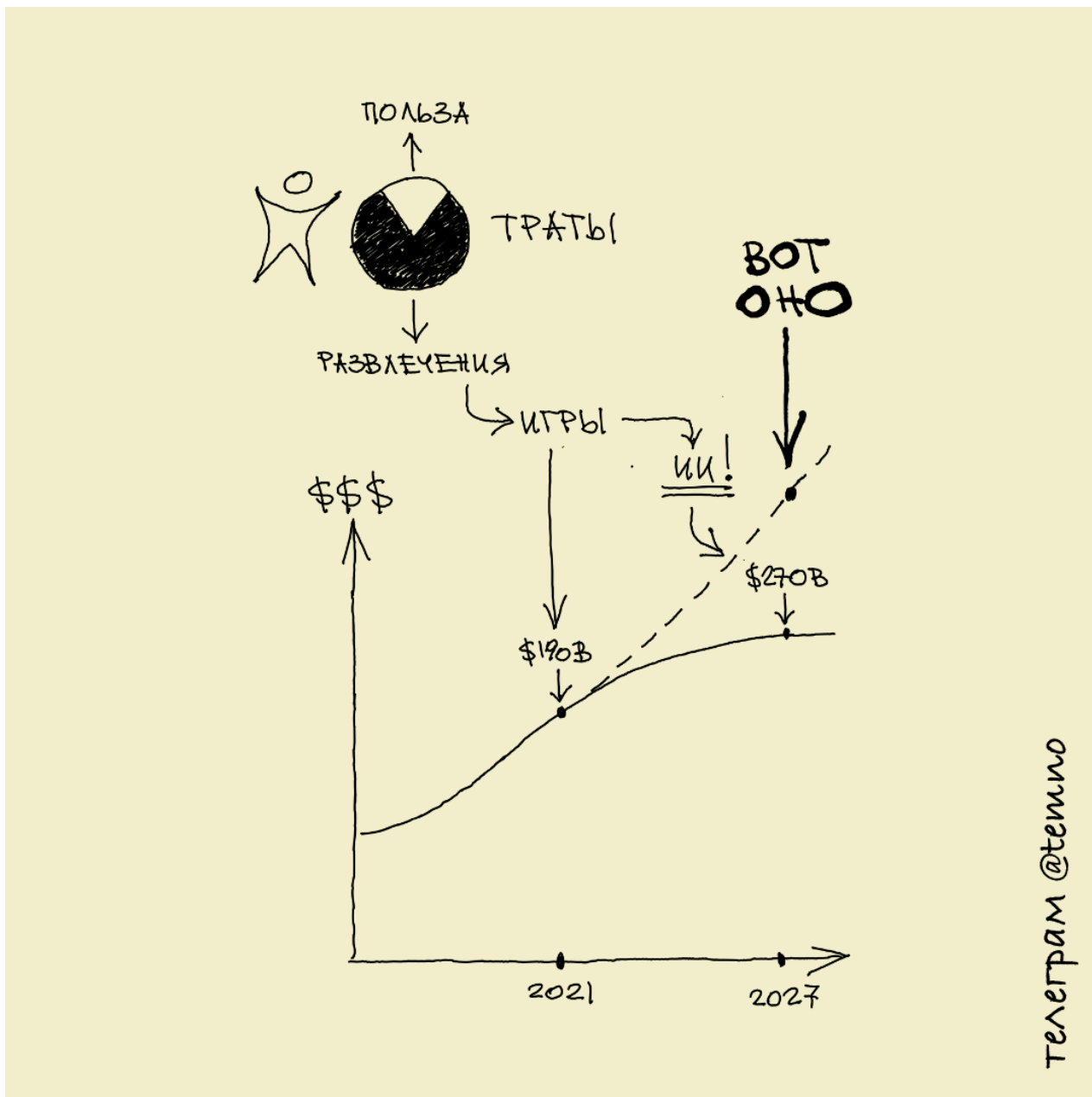


Путь героя или неожиданная сегментация аудитории

1. На картинке — один из вариантов «пути героя». Это формула, по которой создаются все популярные книги и фильмы.
2. Главный герой слышит зов, встречается наставника, решается перешагнуть порог, начинает сражаться с драконами, находит союзников, приобретает новые умения... и попадает в катастрофу, подобную смерти, после которой перерождается. В этот момент к нему нисходит откровение, которое его полностью изменяет, после чего он искупает прошлые ошибки, получает особый дар... и возвращается домой новым человеком.
3. И вот что мне вдруг пришло в голову. Это ведь сегментация аудитории образовательных проектов! Каждый этап пути — это отдельный сегмент, на который нам нужно целиться.
4. Учить при этом можно формально одному и тому же профессиональному умению. Но волшебный соус, под которым это всё подаётся (упаковка, обёртка) — должен быть разным.
5. Потому что человек не просто учится условному программированию. Он учится программированию для чего-то, что он хочет получить от жизни. И на разных этапах пути героя — разный контекст и разные цели.
6. Тогда, с точки зрения стратегии, образовательная воронка, обеспечивающая длинный и высокий LTV — должна быть устроена как линейка курсов, сопровождающая героя вдоль всего этого пути. Пусть даже и по одной теме.
7. А классические воронки типа «сначала дешёвый, потом дорогой» или «сначала по верхам, потом подробно» — это всего лишь тактика. Которая может быть и другой. Потому что стратегия кроет тактику как бык овцу ;-)
8. Тем более, что путь этот никогда не заканчивается. На картинке — только один виток спирали длиной в целую жизнь.



Вот где можно будет заработать самые большие деньги на ИИ



1. Есть стойкое ощущение, что на развлечения мы тратим денег гораздо больше, чем на что-то действительно полезное ;-)
2. Тратим в том числе и на компьютерные игры. Объём рынка игр в 2021 году составил уже впечатляющих 190 миллиардов долларов, а к 2027 году обещает вырасти до 290 миллиардов.
3. Но это без учёта одного важного изменения, которое начало происходить прямо сейчас — появление реально работающего

«генеративного ИИ». Как мы все видели, он уже научился создавать довольно качественные тексты, картинки и видео по простым словесным описаниям.

4. А ведь это значит, что скоро начнут появляться игровые «микро-студий» всего с 1–2 сотрудниками — способные с помощью ИИ создавать весьма качественные игры.
5. Количество игр на рынке кратно увеличится. Увеличение ассортимента неминуемо вызовет кратное увеличение количества денег, которые люди будут на игры тратить.
6. И эта разница между старым и новым объёмом рынка польётся в карманы а) этих микро-студий и б) разработчиков, которые будут делать ИИ-платформы, автоматизирующие те или иные этапы или аспекты создания игр.
7. Не исключено, что за популярностью игр не угонятся даже тиктокеры со своими примитивными видосиками. Хотя нет, они поголовно начнут делать игры. Начав зарабатывать на этом несравнимо больше, чем на сегодняшних попытках рекламировать и продавать товары.
8. Развлечения рулят всегда. ИИ начнёт рулить развлечениями. А нам тогда нужно срочно научиться рулить этим ИИ.
9. На фига долго и скучно убеждать людей купить созданные нами скучные и полезные вещи? Если можно заняться чем-то повеселее и повыгоднее ;-)

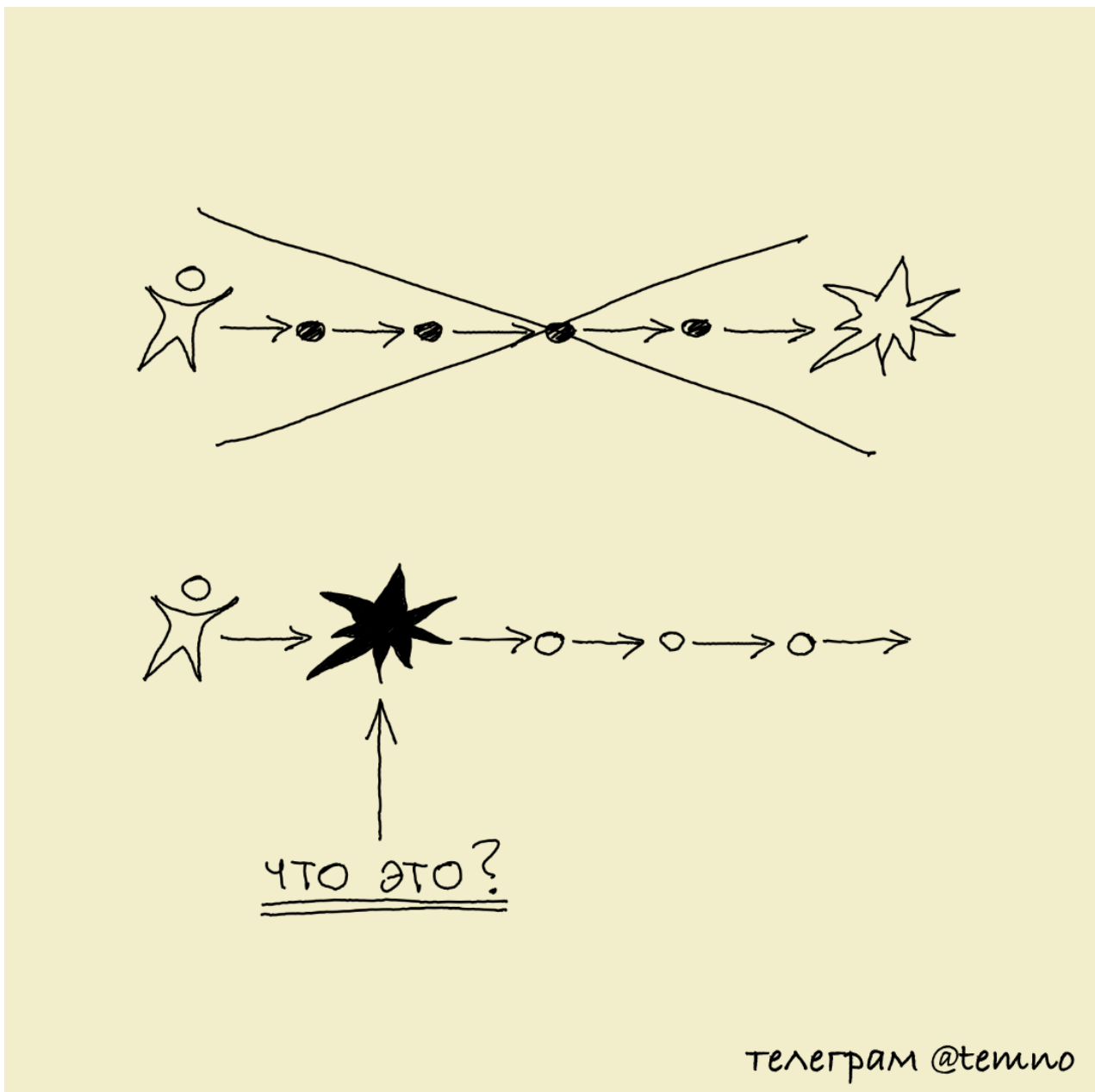
Ссылка на исследование, в котором я наткнулся на мысль про связь игр и ИИ — <https://a16z.com/2022/11/17/the-generative-ai-revolution-in-games/>



Десять отжиманий

1. Представьте себе дрыща с ниточками вместо мышц. Или давно забросившего спорт чувака, у которого мышцы уже превратились в жир.

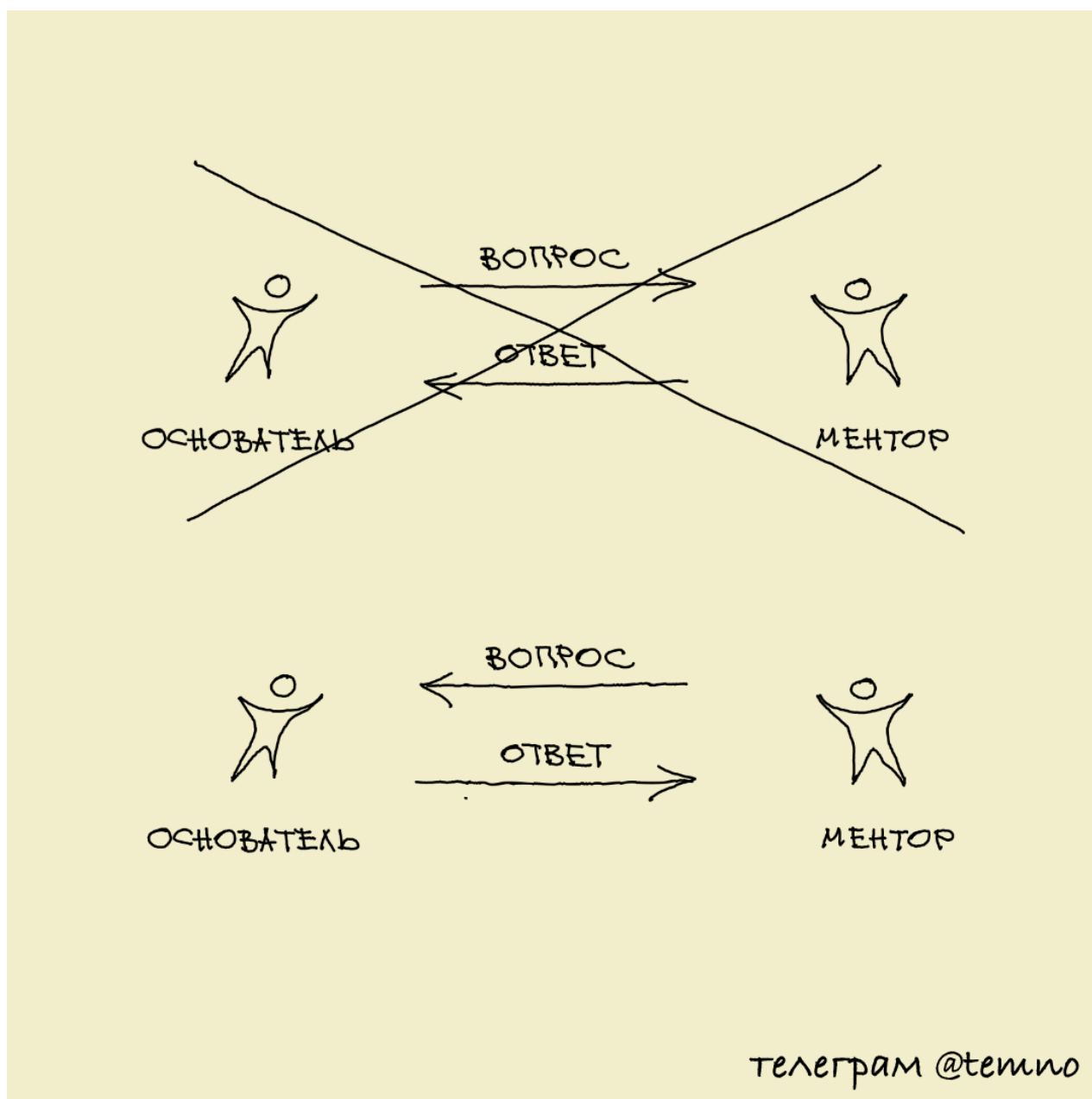
2. Что им нужно сделать первым делом, чтобы прийти в форму?
3. Прочитать мемуары Шварцнеггера? Провести опрос девушек на тему того, какие именно спортивные фигуры им нравятся? Начать читать книги по теме и смотреть видосики на ютубе, чтобы составить идеальный для себя план тренировок? Поговорить со знакомыми спортсменами о том, чем они мотивируют себя регулярно заниматься?
4. Нет. Принять упор лёжа и десять раз отжаться.



5. В любом деле, которым мы хотим заняться — есть свой аналог отжиманий. То, с помощью чего можно прямо здесь и сейчас

перешагнуть от раздумий к практическим действиям — начав получать первые практические результаты.

- 6. Единственный вопрос — что это такое в нашей теме?
- 7. Нашли? Тогда «упор лёжа принять» ;-). А со всем остальным можно разбираться уже потом по ходу пьесы.



Парадокс ментора

1. Правильный ментор — это не тот, кто знает все ответы на вопросы основателя. А тот, кто умеет задавать основателю правильные вопросы. На которые тот сам должен искать ответы.
2. И это никакой не парадокс — а логичный вывод. И вот почему.
3. Назовите хоть одну причину, по которой взрослый реально умный и опытный человек захочет за долю малую запартнёриться с молодым неопытным предпринимателем?
4. Такая причина есть, и она действительно всего одна — это любопытство. «А может ли что-то получиться из этой рискованной идеи?». Настолько рискованной — за которую этот взрослый человек, имеющий свои более надёжные дела, сам уже вряд ли возьмётся.
5. Потому что он вообще не знает, сработает ли эта идея, и что надо сделать, чтобы она сработала. То есть он по определению не знает правильных ответов на вопросы основателя, который за эту идею решил взяться.
6. Зато ум и опыт позволяют ему формулировать правильные вопросы — показывающие в какую сторону основателю стоит копать.
7. А если бы он знал что и как — он бы просто нанял людей на зарплату, а не согласился бы на роль младшего маленького партнёра в чужом бизнесе.
8. Так что, если потенциальный ментор с порога заявляет «я тебе расскажу как надо» — тут явно что-то не то. Хотя основателю, конечно, очень хочется, чтобы оно так было. Но оно так быть не должно ;-)

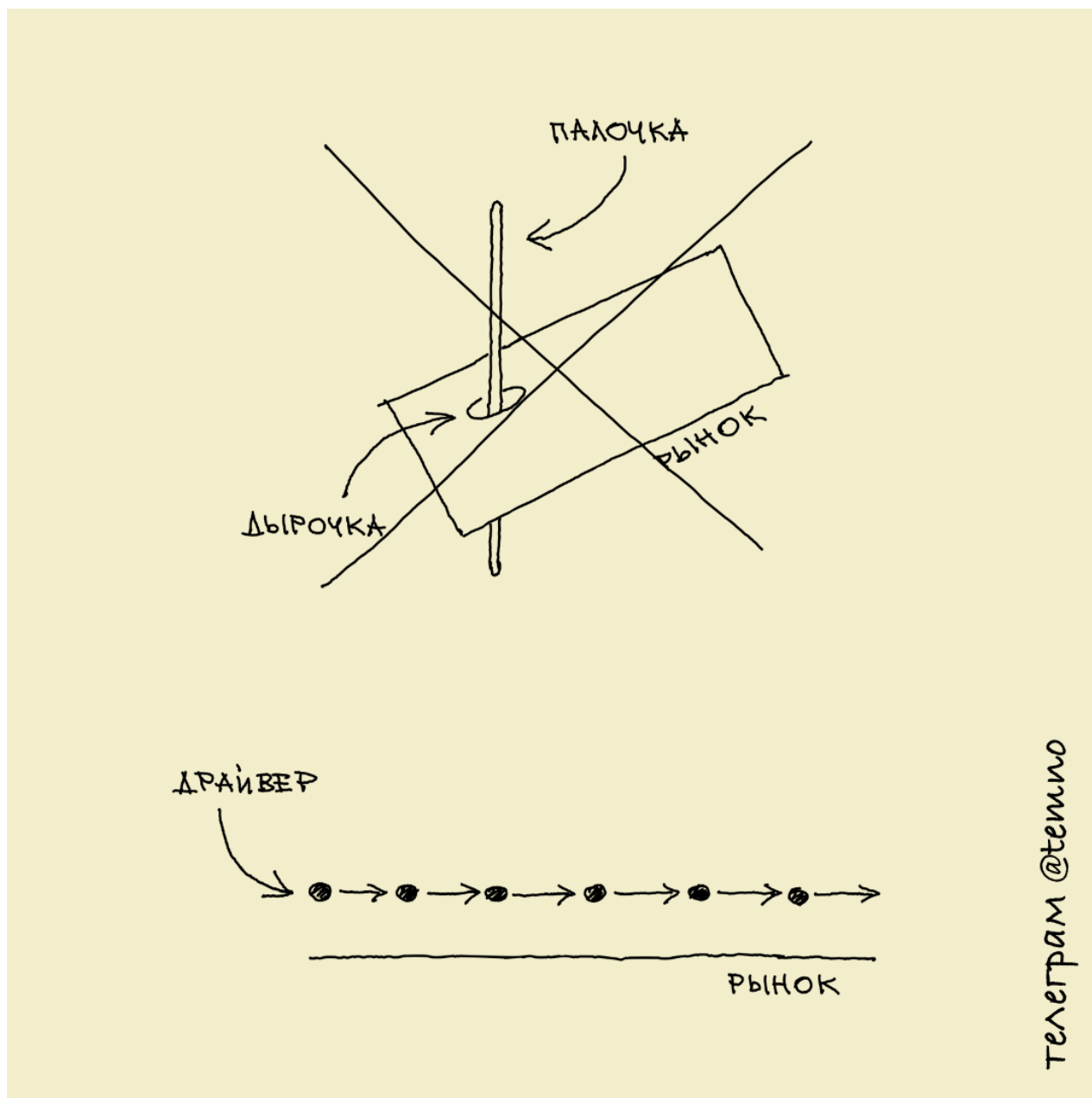


Вам «палочки и дырочки» или «ехать»?

1. Product/market fit ищут изобретатели. Они или пытаются найти дырочку, в которую можно воткнуть их палочку. Или выстрогать такую палочку,

которая воткнётся в приглянувшуюся им дырочку. Палочка — это продукт, дырочка — это ниша на рынке.

- 2. Циничные основатели берут готовые идеи — и ищут драйверы роста, оперевшись на которые они смогут раскатить эту идею на весь рынок, опередив тем самым конкурентов.



телеграм @temno

- 3. Цукерберг не придумал социальную сеть. Безос не придумал интернет-магазин и маркетплейс. Братья Макдоналд не создали глобальную сеть бургерных, это сделал Рэй Крок — выкупивший в конце концов товарный знак у братьев.

4. Со Старбаксом было ещё интереснее. Сами основатели Старбакс ничего не придумывали, а подсмотрели идею кофеен с качественным кофе у Альфреда Пита. Свою первую кофейню они открыли в 1971 году — спустя 5 лет после открытия оригинала.
5. В 1983 году недавно нанятый в Старбакс Говард Шульц поехал в командировку в Милан и впечатлился идеей полутора тысяч кофеен в одном городе — после чего предложил создателям Старбакса быстренько построить федеральную сеть кофеен.
6. Создатели отказались, а в 1985 году Шульц ушёл из Старбакса и открыл сеть кофеен Иль Джорнале. В 1987 году он выкупил Старбакс у его создателей, объединил его с Иль Джорнале — и начал быстро раскатывать по всему миру сеть кофеен. Которую мы сейчас знаем под именем Старбакс.
7. Кажется, что пора плюнуть на концепцию «минимального жизнеспособного продукта» — она идеологически вредна. Ведь она заставляет нас придумывать и тестировать идеи новых продуктов — то есть становиться изобретателями палочек и искателями дырочек.
8. Гораздо выгоднее заняться поиском «минимального жизнеспособного драйвера роста» — с помощью которого можно максимально быстро и максимально дёшево раскатить по всему рынку уже готовую идею.