

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

октябрь

2017

Подписаться

Facebook: <https://www.facebook.com/amoreynis>

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://telegram.me/temno>

Почтовая рассылка: <http://moreynis.ru/>

Учиться

#бизнесдляшкольников: <http://teenstarter.com>

#антистартап: <http://antistartup.darkside.vc>

Партнерство

Тёмная сторона: <http://darkside.vc/>

Сколько человек должно быть в команде?

1. Один человек – мало. Либо вы сформулировали слишком маленькую задачу, либо выделили на нее слишком мало ресурсов.
2. Два человека будут проводить в разборках между собой больше времени, чем они будут решать задачу. Слишком часто их мнения будут делиться 50/50.
3. Координация работы четырех человек потребует добавить к ним пятого человека – менеджера.
4. Пять человек – это слишком много. Либо в команде будут лишние люди, либо вы поставили слишком большую задачу. Слишком большая задача – долгий путь до результата, падение мотивации со временем и увеличение рисков на вероятность того, что задача не будет решена в нужный срок с нужным качеством.
5. В общем, как считает Jason Fried из Basecamp, три человека – это оптимальный размер. И задачи, и команды для ее решения.

Подсмотрено здесь: <https://m.signalvnoise.com/threes-company-df77db78d1af>



Семь вопросов для стартапа

1. Чем люди перестанут пользоваться или что перестанут делать, если начнут пользоваться вашим продуктом? Кого вы вытесняете? Конкретного конкурента? Привычный способ что-то делать?
2. Почему никто не сделал это раньше? Что изменилось на рынке, в привычках людей и технологиях, что сделало возможным появление вашего продукта именно сейчас?
3. Какой старую и понятную человеческую привычку вы используете в вашем продукте?

4. Почему с течением времени количество людей, использующих ваш продукт, будет расти по экспоненте? Что будет продолжать изменяться на рынке и в привычках людей?
5. Кто сейчас лидер на этом рынке? Почему он не может сделать то же самое? У него неподходящая бизнес-модель? Что-то другое?
6. Чем ваша команда лучше других команд, которые сейчас пилят такой же продукт? Вы можете их не знать, но они есть.
7. Что вы напишете в первой рекламе своего продукта?



Пара советов Ричарда Брэнсона

1. Разговаривать надо ушами. «Умение слушать позволяет нам учиться у других, у рынка и даже на тех ошибках, которые мы совершаем.»
2. Сотрудники важнее, чем клиенты. «Если вы заботитесь о ваших сотрудниках, то они будут заботиться о ваших клиентах, а ваши клиенты будут заботиться о ваших акционерах.»



Чтобы сделать что-то новое,
надо перестать делать что-то старое



Какие вопросы не надо задавать?

1. Многие стартаперы и продакты уже поняли, что надо выходить в поля и начинать разговаривать со своими пользователями, а не придумывать идеи и фишки из головы.
2. Теперь надо научиться перестать задавать вопрос: «А если бы у вас была бы такая штука, то вы бы ей пользовались?». Вы никогда не получите на него правдивый ответ. Люди не могут предсказать свое поведение. Их фантазии, помноженные на ваши фантазии, дадут в результате абсолютный бред, на который слишком опасно полагаться. Не задавайте «вопросы из будущего».
3. Еще стоит перестать задавать «вопросы на фантазию», типа «как вы думаете...?», «как вы считаете...?». Любой человек способен за одну секунду выдать логичное обоснование своего нелогичного поведения. Или указать на полное отсутствие логики в логичном поведении другого человека.
4. Ответы на «вопросы из будущего» и «на фантазию» могут увести вас в любую из неправильных сторон. Либо вам с радостью скажут «Да, будем пользоваться» – но пользоваться не будут. Это настолько частая ситуация, что примеры здесь даже не нужны. Или скажут «Что за бред?» – но начнут пользоваться. Представьте себе вопрос типа: «А вы сдадите на время своего отъезда свою квартиру человеку из другого города или страны, которого вы никогда не видели и никогда больше не увидите?».
5. Можно задавать вопросы, которые касаются только совершенных собеседником действий. Даже в этом случае есть опасность напороться на фантазии. Например, специалисты советуют не задавать вопрос «Насколько часто...?» – лучше спросить «Когда в последний раз...?».
6. В общем, не надейтесь, что опросы пользователей дадут вам прямой ответ на вопрос: «делать или не делать?». Вы можете получить от них только информацию о прошлом. Решение о будущем принимать придется все равно вам.



Для чего нужны первые клиенты?

1. Часто слышу от стартаперов фразу: «У нас есть уже 10 (50, 100, 200) клиентов». Эта фраза меня не возбуждает.
2. Меня волнует лишь только а) алгоритмизируем ли, б) делегируем ли и в) масштабируем ли метод получения новых клиентов?
3. Получены хоть какие-то ответы на эти вопросы в процессе получения тех самых первых клиентов? Или это исключительно результат подвига и личных связей основателей?
4. Собственно, первые клиенты для этого и нужны – чтобы на них выстраивать и отлаживать процесс получения следующих клиентов. А вовсе не для того, чтобы заработать первые деньги. Которые, без выстроенного процесса, могут оказаться и последними.



Небольшая шпаргалка для разговора с инвестором

1. То, что у вас сейчас есть – это признак того, что вы способны делать, фильтр, отсекающий тех, кто может только говорить. Это только повод для начала разговора, а не последний убедительный довод.
2. Инвесторов в первую очередь интересует не то, что у вас есть, а то, что будет потом – после возможных инвестиций. Не то, что вы будете делать, а то, каких результатов вы собираетесь добиться.
3. То, что будет потом – должно быть следствием использования полученного до этого опыта, а не результатом получения денег. Какой именно опыт получен? Как он будет использован?
4. Опыт нужен не для улучшений того, что вы делали раньше – а для изменений. Что нового будет делаться? Что перестанет делаться? На основании какого опыта сделаны эти выводы?
5. Изменения нужны не для того, чтобы выжать побольше из того, что есть – а для того, чтобы покопаться в том, чего у вас нет, и там, где вас нет. Какие новые гипотезы есть? Что сделать? Куда пойти?

6. В общем, получается простая цепочка: Сделали вот это -> Получили такой-то опыт -> Сделали такие-то выводы -> Изменим то-то и то-то -> Для того, чтобы захватить то-то и там-то -> Нам нужно вот это и вот столько -> Чтобы результат был такой-то



Вы сами – свой первый инвестор

1. Вы инвестируете в свой проект свое время и свои первые деньги, либо прямо вложенные, либо те, которые вы не зарабатываете в то время, когда вы занимаетесь этим проектом.
2. Когда я пишу о том, как думает инвестор, что интересует инвестора, что хочет видеть инвестор, что он хочет получить в результате – в первую очередь это относится к вам самим. Вы должны понимать, как смотреть на то, что вы делаете, со стороны себя как инвестора. Если вы, конечно, хотите получить результат, а не делаете это «из любви к искусству стартапинга».
3. Даже если вы не делаете свой проект – тогда проектом являетесь вы сами. Вы продаете себя самого, чтобы зарабатывать больше, чтобы продвигаться по карьерной лестнице. Вы инвестируете в это свое время и деньги на свое образование. Взгляд на себя со стороны себя как инвестора в этом случае не менее полезен.
4. Вы сами – свой первый инвестор. Если вы смотрите на себя и на свой проект как инвестор, то вам гораздо проще найти других инвесторов (менторов и покровителей), потому что вы будете думать так же, как и они, и будете говорить с ними об одном и том же на одном и том же языке. Если вы думаете как стартапер, то между вами пропасть, в которой легко пропасть. И не получить в результате ничего.



Пять популярных фраз в B2B-продажах – что в ответ на них думает собеседник?

1. «Наше решение лучше, чем то, которое вы используете». Ну и что? Зато у нас меньше рисков. Мы знаем, что оно работает, причем не только у нас. Эта компания живет уже достаточно лет, а вы можете завтра умереть, и что мы будем делать? Где мы будем находить новых сотрудников, знакомых с вашим продуктом? За проблемы с тем, что используют все, меня не заругают, а за малейшую ошибку при внедрении нового – накажут.
2. «Сотрудникам будет удобнее работать с нашей системой». Пофигу.
3. «Мы автоматизируем вот этот участок работы». Я смогу кого-то из сотрудников после этого уволить? Если нет, то для меня это дополнительные затраты – кроме прежней зарплаты сотрудников платить еще и вам за систему.
4. «Мы дадим вам удобный инструмент для анализа». И что? Я и так знаю, где у меня проблемы – клиентов не хватает, а люди не хотят работать. От того, что вы мне еще раз покажете это в виде таблицы или графика – я больше не заработаю.
5. «Вы сможете улучшить вот это». Сколько это в рублях? На чем и сколько я завтра смогу сэкономить? Почему и сколько я смогу завтра больше заработать?



Насколько далеко надо заглядывать вперед, задумавшись о своем бизнесе?

1. Очевидная мысль: «бизнес – это организация, которая может работать без нас, но приносить нам прибыль». Без уточнения того, сколько именно бизнес должен быть способен работать без нас – это останется полуправдой.
2. Давайте попробуем прикинуть этот период. Если то, что мы построили – это действительно бизнес, то кто-то обязательно его захочет купить.

Замечу, что мы не обязательно должны хотеть его при этом продать. Но наличие покупателя – это явный признак того, что у нас получился именно бизнес, а не самозанятость.

3. Предположим, что мы построили приличный бизнес, который покупатель оценит в 5-10 годовых прибылей. Отсюда следует, что бизнес должен быть способен работать и приносить прибыль еще 10-20 лет после покупки. Половину этого срока покупатель отбивает потраченные деньги, другую половину – зарабатывает еще столько. Если отвести на строительство такого бизнеса 5 лет, добавить туда 10-20 лет после продажи – то в сумме получится требуемое время жизни бизнеса не менее 15-25 лет.
4. Это означает, что бизнес не только должен быть способен работать без нас. Он должен быть рассчитан на то, чтобы приносить прибыль в течение 15-25 лет после старта.
5. А вы мыслите такими горизонтами, когда задумываетесь о своем бизнесе?



Меня укусил вампир

1. В слове «мотивация» мне все время чудится оттенок стимулирования. Показать впереди вкусную плюшку, потыкать палочкой в ранку неудовлетворенности, вдохновить, показать пример, нарисовать картинку светлого будущего, вот это все. Хоть самомотивация, хоть мотивация на внешнем носителе – все равно нужно постоянно давать себе или получать со стороны волшебный пендель, чтобы двигаться дальше.
2. Настоящий предприниматель – не «мотивирован». Его просто однажды укусил вампир, и он стал вампиром. Он уже не может не пить кровь не предпринимать. Никаких вдохновляющих примеров о том, как один вампир выпил крови и проснулся знаменитым. Никаких картинок светлого будущего – в светлое время суток все равно приходится лежать в гробу. Никаких заклинаний типа: «не выпил сегодня крови - значит ты неудачник».

3. Никакой «мотивации» – только хардкор, только инициация. Произошло что-то – и, оп-па, ты уже инициирован. А потом просто не можешь остановиться. Идея, действие, продажа, отказ осиновым колом, встал, перешел в режим ускорения, впился в горло очередному покупателю, собрал свой клан, воюешь с другим кланом, идея, действие – и все опять по кругу.
4. Предпринимателей не мотивируют – их иницируют. А как иницировали вас?



Если отладка программы – это исправление ошибок, значит, написание программы – это их внесение

По определению, «задача стартапа – это поиск повторяемой и масштабируемой бизнес-модели". Отсюда выходит, что начальная идея стартапа – это единичный случай, который либо невозможно, либо слишком дорого масштабировать.

Три вывода:

1. Ищите в своей идее узкие места, подтверждающие единичность и немасштабируемость. С ними нужно разбираться.
2. Начинайте с единичных и немасштабируемых случаев. Главная задача первого этапа: начав с того, что единично и немасштабируемо – найти то, что будет повторяемо и масштабируемо.
3. Если вы считаете, что у вас повторяемая и масштабируемая бизнес-модель – смотрите пункт 1.



Лучше чаще, чем больше

1. Лучше сделать продукт, которым будет пользоваться меньше людей, но чаще, чем больше людей, но реже.

2. Новые фишки нужно реализовывать для тех, кто пользуется продуктом часто – чтобы они пользовались еще чаще. А не для тех, кто пользуется редко – в надежде на то, что они будут пользоваться чаще. Не будут. Либо это будет совсем другой продукт для другой аудитории.
3. Не надо масштабировать то, чем люди пользуются редко, надеясь на увеличение прибыли. Вы потратите на масштабирование больше, чем заработаете.



Самое главное на старте - не облегчить людям начало использования вашего продукта, а усложнить отказ от него



Люди покупают не продукт, а улучшенную версию себя

1.«Вот, что умеет наш продукт» и «Вот, что вы можете сделать с нашим продуктом» – очень похожие фразы, но абсолютно разные подходы.

2.Людям пофигу, насколько замечателен ваш продукт. Людям не пофигу, могут ли они стать лучше и круче с его помощью.

3.Все начинается с мелочей. «16GB» и «1000 песен» в рекламе – это одно и

то же с точки зрения технаря. Но это не одно и то же с точки зрения Стива Джобса.

Хорошая книжка на эту тему "Badass: Making Users Awesome": <https://www.amazon.com/Badass-Making-Awesome-Kathy-Sierra-ebook/dp/B00VAUIM18>



Из диалога

- Самым перспективным направлением я считаю привлечение к предпринимательству подростков.
- Хм. Не кажется ли вам, что это диагноз нашего стартап-рынка?



Бойтесь данайцев, дары приносящих

1. Инвестор с опытом работы на целевом рынке. Опасность: стремление работать на целевом рынке «как принято». Ваша цель – взорвать целевой рынок и сделать что-то «по-другому».
2. Инвестор, приводящий с собой потенциальных клиентов. Опасность: увязнуть в обслуживании этих клиентов. Работа с этой группой клиентов может оказаться не столь выгодна, как казалось изначально. Привлечение конкурирующих групп клиентов может вызвать конфликт интересов.
3. Инвестор «со связями». Опасность: замена маркетинга на выстраивание и использование связей. С таким подходом единорога не построить.
4. Инвестор, который «знает, что надо делать». Опасность: «генералы всегда готовятся к прошедшей войне». Чтобы построить единорога, надо активно искать новое, а не просто улучшать старое.
5. Инвестор, который «даст экспертизу в продажах и маркетинге». Опасность: он не нанимается к вам на работу руководителем продаж и маркетинга. Продажи и маркетинг – это ключевая компетенция, которой должны овладеть сами основатели. Заниматься этим нужно «ручками» и на 100%, советы «сверху» сильно делу не помогут.



Тост стартапа

1. Лучше пусть будет «офигенно», чем «очень хорошо».

2. Лучше пусть будет «очень хорошо», чем «хорошо».
3. Лучше пусть будет «очень плохо», чем «нормально».



Как отличить человека с практическим опытом от теоретика?

Практики – упрощают. Теоретики – усложняют.



Для родителей – хорошее выступление на 15 минут о том, почему детям надо становиться предпринимателями

Зацепил момент из ролика. У рассказывающего двое детей – 7 и 9 лет. У них уже есть свой брокер, который занимается размещением денег, которые дети зарабатывают.

[https://www.ted.com/talks/
cameron_herold_let_s_raise_kids_to_be_entrepreneurs](https://www.ted.com/talks/cameron_herold_let_s_raise_kids_to_be_entrepreneurs)



Стартапам не стоит сильно доверять советам и мнениям людей, ни разу не инвестировавших свои собственные деньги



Продукт и маркетинг – это одно и то же

1. Многие люди разделяют понятия «продукт» и «маркетинг». Когда мы что-то придумали – это продукт. Когда мы стараемся его продать – это маркетинг. В результате возникает игра, известная под названием «как превратить говно в конфетку». Мне кажется, что именно отсюда произошел популярный ныне термин «упаковка» – «упаковка продукта», «упаковка бизнеса», когда мы стараемся найти красивую обертку для продукта нашей жизнедеятельности.

2. «Маркетинг – это не поиск изобретательных способов избавиться от того, что вы произвели» © Котлер. Маркетинг – это путь создания своего продукта.
3. Маркетинг – это не просто упорное и оголтелое продвижение того, что мы создали. Ключевая задача маркетинга – понять, что же нужно создать, чтобы быть нужным людям. На этапе придумывания – это исследования и целевые интервью. На этапе проверки гипотезы – создание MVP, анализ результатов, выдвижение новых гипотез. На этапе выхода на рынок – поиск и анализ методик охвата более широкого круга целевой аудитории.
4. Маркетинг – это метод встраивания обратной связи в наш продукт. Положительной обратной связи, отрицательной обратной связи – неважно. Любой результат является результатом, если мы с его помощью можем и хотим изменять наш продукт, стараясь сделать его нужным людям. Если «можем и хотим изменять продукт» – значит мы занимаемся маркетингом. Если нет – значит, мы занимаемся просто рекламой и продажами.



Поколение Z: «Я могу предвидеть, но не могу предсказать»

1. Родители, особенно те, которые чего-то добились, стали слишком умными. И это самая страшная проблема: ведь мы пытаемся рассказать людям, что им делать, когда не верим, что они могут это сделать сами. Каждый рассказ подростку о том, что и как делать – вбивание гвоздя в гроб его уверенности.
2. На вопрос о том, что они будут делать после университета, общий ответ подростков можно сформулировать так — «Буду работать – ну, как все». И это провал. Провал между тем, что они делают сейчас, и тем, что они пока еще хотят иметь.
3. Предпринимателей большинство видит только в двух обликах: либо это далекая звезда, например, Цукерберг, либо это местные бизнесмены — в зале суда за решеткой. Но предпринимательство — это не обязательно свой бизнес, это умение видеть проблему и находить

нестандартные пути решения. Для предпринимателя единственный способ добиться чего-то – попытаться обойти, срезать, сделать путь короче. Например, будучи школьником, можно устроиться на работу SMM-щиком, чтобы осознать, как люди лайкают и что они читают. А затем использовать это знание и придумать, как начать продавать — в рамках компании или нет. Такой путь в голову никому не приходит. Это из серии — «А что, так можно было?». Ричард Брэнсон бросил школу в 16 лет, организовал журнал. А что, так можно было?

4. Кто выйдет через 5-7 лет на рынок труда? Развитый человек, умеющий, знающий. Однако глобальная цель в его или ее сознании весьма туманна: хорошо жить к 30 годам, но без четкого представления, как этого добиться. Много фактов в голове, но нет ответа на вопрос, как достичь поставленной цели. Ужас в том, что развитость, которую дали поколению Z, будет очень сильно контрастировать с их реальными достижениями. В 30 лет он проснется и осознает, что у на руках у него уже семья, дети и ипотека. И тут он вдруг поймет, что взрослый – это теперь он.
5. И еще много чего на эту тему в моем интервью: <http://ideanomics.ru/articles/10879>

«Но если ты вдруг увидишь
Мои глаза в своем окне
Знай,
Я пришел помешать тебе спать.» © Алиса



Векторная модель компании

1. «Каждый сотрудник компании – это вектор. Прогресс компании – это сумма векторов сотрудников.» © Илон Маск
2. «Прогресс» не равно «выручка» или «прибыль». Выручка и прибыль может быть следствием прогресса. Прогресс не является прямым следствием увеличения выручки или прибыли.

3. Прогресс – это процесс преобразования компании. От того, чем она является сегодня – к тому, чем она станет завтра.
4. Если сотрудник упорно и настойчиво работает «на своем месте», то он не добавляет ничего к прогрессу компании. У него есть «сила действия», но нет «вектора движения». Все сотрудники хорошо делают свою работу «на своем месте» – прогресс компании равен нулю.
5. Любая разница в направлении векторов сотрудников снижает прогресс компании. В случае разнонаправленного движения – до нуля. Ну, про «лебедя, рака и щуку» все помнят. Кто не помнит басен – помнит линейную алгебру.



Если бы президентом был я

Основная проблема того, что у нас в стране отсутствует достаточное количество инновационных проектов, состоит в том, что им неоткуда взяться. У нас просто нет достаточного количества молодых людей, желающих и способных предпринимать.

Нет желания, нет возможности, нет социального признания, но есть боязнь отступить от признанного обществом пути развития «хорошие оценки в школе -> высокий балл на ЕГЭ -> приличный ВУЗ -> приличная работа -> а потом будешь решать, чем займешься в жизни». А потом уже поздно – первое окно возможностей в этом возрасте уже практически закрылось.

Что бы я сделал на государственном уровне?

1. Отменил бы закон об обязательном школьном образовании до 11 класса. Обязательное – только до 9 класса. Дальше – по желанию.
2. Отменил бы ОГЭ и ЕГЭ. Вернул бы право ВУЗам самим устанавливать приемные экзамены. Незачем делать неперенной целью школьников и их родителей сдачу ОГЭ/ЕГЭ на высокий балл, чтобы с гарантией попасть в ВУЗ.
3. Сделал бы службу в армии обязательной в том числе и для студентов. Нефига поступать в ВУЗ с единственной целью не служить в армии.

Либо перешел бы сразу на полностью контрактную службу, если это возможно.

4. Признал бы требование наличия высшего образования в вакансиях, не имеющих отношения к научной деятельности, незаконным, наравне с полом и возрастом. Понятно, что работать не будет, потому что это все можно спрашивать и на собеседованиях. Но это стало бы социальным сигналом для родителей и работодателей – признанием того, что для "приличной" работы высшее образование не обязательно.
5. Разрешил бы заниматься предпринимательством с 14 лет.
6. Дал бы возможность любому молодому человеку без признанных психических заболеваний в возрасте до 21 года включительно взять у государства льготную ссуду для созданного им бизнеса в размере до 1 миллиона рублей (а может и побольше) на срок до 20 лет под 4-6% в виде безакцептного списания определенного небольшого процента от дохода заемщика, а не фиксированных выплат, загоняющих его в долговую яму. Получение ссуды производится по простому заявлению без дополнительных рассмотрений и комиссий во всех отделениях Сбербанка.



Вот, что вы поймете, если решите создать маркетплейс

1. Как можно заработать на бизнес-модели маркетплейса с комиссией в 10-15% от продаж, если мы знаем, что возможность выйти в прибыль в обычном магазине начинается с 50% маржинальности?
2. Ах, да – к нам на маркетплейс будут «приходить все», потому что у «нас будет все». А затрат у нас не будет, потому что «на что тратить деньги, ведь мы уже запилили супер-пупер универсальную платформу?». Почему же тогда у Гугла или Фейсбука, к которым действительно ходят почти все – только затраты на продажи и маркетинг составляют сейчас на пике популярности 12-18%. И куча других операционных затрат.
3. А как контролировать объем продаж? Если пропускать деньги через себя «в лоб» – то в сочетаниях ОСН->УСН, УСН->ОСН, УСН->УСН

возникнет двойное попадалово на налоги. Повышать конечные цены, чтобы проигрывать рынку, или уменьшать свою маржинальность? ОСН->ОСН плохо подходит, потому что клиентами маркетплейса являются в основном мелкие продавцы, сидящие на упрощенке.

4. Чтобы пропускать деньги через себя – надо самим заниматься логистикой до конечного клиента со складов многочисленных продавцов. Это увеличивает расходы на доставку, потому что надо кататься по разбросанным складам поставщиков. Плюс увеличение операционных затрат на весь этот геморрой. Опять увеличивать цену или опять понижать маржинальность? Если оставлять логистику на продавцах, то как пропускать деньги через себя, чтобы их контролировать?
5. В результате, маркетплейсы стараются зарабатывать на тех, кто не покупает, и на тех, кто не продает. Оплата по кликам за тех, кто «просто смотрит», абонентка от тех, кто считает, что «здесь надо быть» или подъемы и выделения для тех, кому «надо что-то делать».
6. Если стоимость привлечения покупателя за счет оплаты тех, «кто не покупает», не укладывается в маржинальность продавца – то он либо разорится, либо уйдет. Абонентка же ставит обозримый потолок по прибыльности – продавцов все-таки в каждом отдельном сегменте рынка не бесконечное количество. К тому же, поставим низкую абонентскую плату – будем недозарабатывать, поставим высокую – основная питательная мелочь уйдет.



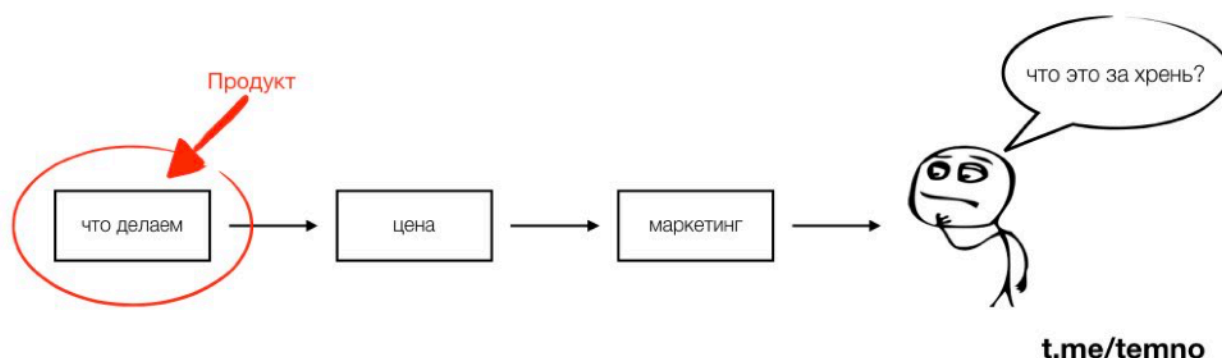
Лучшесть

1. Если вы не считаете, что делаете лучший продукт по теме – не делайте его. Нет чувства хуже, чем продавать не лучшую вещь.
2. Если у вас нет времени, чтобы делать продукт лучшим образом – не делайте его. Лучше никак, чем кое-как.
3. Если вы считаете, что ваш продукт лучший, а странные пользователи этого не понимают – то это не пользователи «странные».

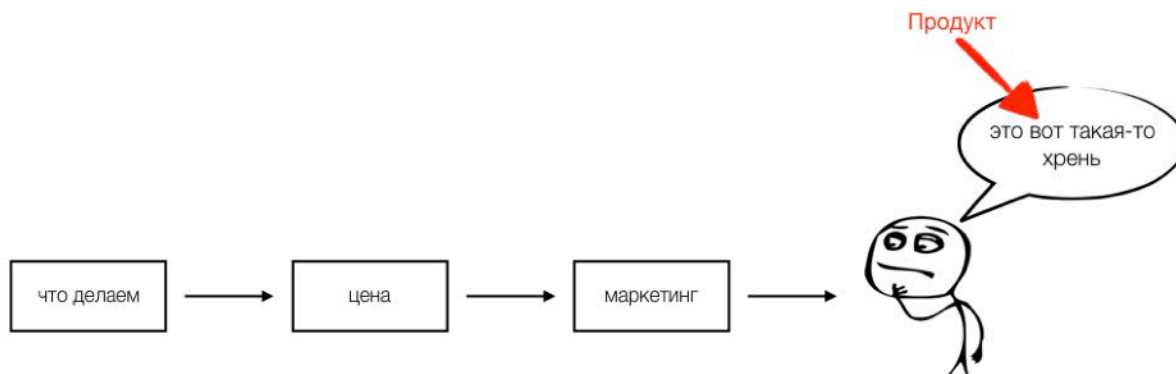
- 4. Если вы считаете, что у вас лучший продукт, но за него почему-то не хотят платить – значит, у вас не лучший продукт.
- 5. Если ваш продукт лучший, потому что вы лучшие – то ваш продукт не лучший. Продукт становится лучшим, когда становятся лучше его пользователи.



Старая парадигма: «продукт – это то, что мы делаем»



Новая парадигма: «продукт – это то, что человек покупает»



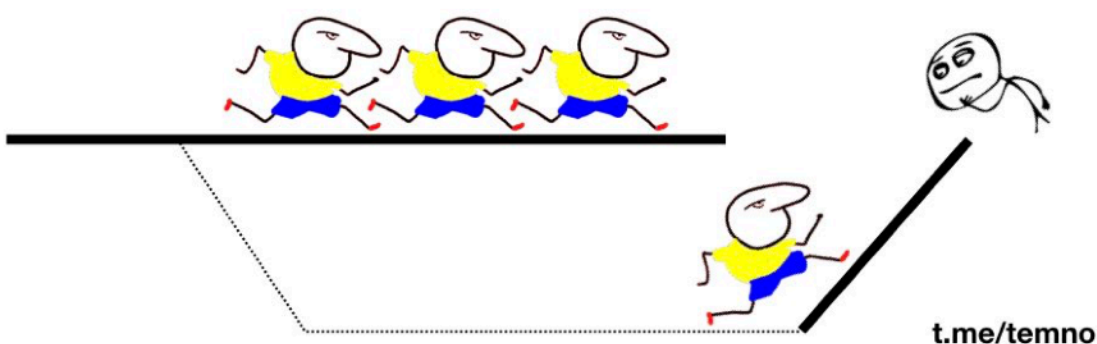
Из этой картинки сразу понятно, что такое "минимально жизнеспособный продукт". Это создание нужного нам образа продукта в голове у потребителя с минимальными затратами времени и денег. А вовсе не запыливание технологического прототипа. Образ во многих случаях можно создать и без него.



Старая парадигма конкуренции: «кто быстрее?»



Новая парадигма конкуренции: «кто умнее?»



1. Не надо искать цель, к которой никто не стремится. Скорее всего, это мираж.
2. Надо искать другой путь к цели, к которой стремятся многие.



Стартовый KPI

1. Количество гипотез, проверенных за неделю – это, пожалуй, самый главный показатель того, что стартап хочет выжить или старается расти.
2. Упорство – это способность продолжать генерировать и проверять новые гипотезы.
3. Упрямство – это раз за разом пытаться заставить работать то, что не работает.



С каких фраз не стоит начинать рассказ о своем стартапе

1. «Мы делаем мобильное приложение...». Скорее всего, вы слишком озабочены технической стороной того, что вы делаете. На самом деле вы должны сделать сервис, которым люди захотят пользоваться. Существует ли он в виде веб-сервиса, мобильного приложения или чего-то еще – это непринципиальные технические детали.
2. «Наш сервис готов на 80%...». Скорее всего, вы потратили все предыдущее время на разработку чего-то, что вы даже не пробовали продавать. Либо вы не знакомы с понятием минимального жизнеспособного продукта, либо наивно считаете, что минимальный жизнеспособный продукт – это технический прототип.
3. «У нас уникальный продукт, у которого нет конкурентов...». Скорее всего, вы плохо понимаете, какую реальную потребность вы собираетесь удовлетворять. Если это реальная потребность, то ваша целевая аудитория ее как-то удовлетворяет. Вот эти другие способы удовлетворения потребности – и есть ваши конкуренты.
4. «У нас глобальный проект...». Скорее всего, речь пойдет о необоснованных амбициях. Если проект существует пока только на бумаге, то не стоит называть его глобальным. Глобальность – это то, что завоевывается в процессе развития, а не то, что присуще проекту с рождения. Большинство глобальных проектов начиналось с локальных историй. Чаще всего говорит об отсутствии бизнес-опыта.
5. «Мы делаем гибрид того и этого...». Скорее всего, речь пойдет о строительстве франкенштейновского монстра без какой-либо явно выраженной потребности и доминирующей бизнес-модели. Пример неудачного понимания масштабируемости.



Может быть, это и хорошо, что люди не верят в нашу идею?

1. В каждом хорошем стартапе должна быть одна главная вещь, в которую люди не верят. Именно эта вещь может либо полностью разрушить стартап, либо сделать его успешным.
2. Первая задача – найти в своей идее ту самую главную вещь, в которую люди не верят. Если такой вещи нет – то, возможно, у нас меньше шансов на неудачу. Но, скорее всего – и меньше шансов на успех.
3. Вторая задача – четко сформулировать для себя главную причину, почему люди не верят в то, что это будет работать. Не «потому что не верят», а «почему именно не верят». Что является препятствием? В чем причина? Чего не хватает? Что лишнее? Что является критерием того, что «это работает»?
4. Третья задача – выдвинуть гипотезы, которые могут доказать, что другие ошибаются. «Давайте попробуем – вдруг получится» – это не тот подход, который нам нужен. Надо искать ответы на конкретные вопросы. Почему это может сработать? При каких условиях? Как это проверить? Что для этого нужно сделать? Это, кстати, и есть набор минимальных жизнеспособных продуктов.
5. Четвертая задача – начать эти гипотезы проверять. И только в этот момент мы можем считать, что мы делаем стартап.



Система должна строиться для уменьшения количества принимаемых решений

1. Правильная система управления должна требовать от человека на самом верху принятия, условно говоря, одного решения в год.
2. Правильная система безопасности должна уменьшать количество сигналов, на которые должен реагировать наблюдатель, а не увеличивать их.

3. Правильная система партнерства должна уменьшать количество совместных обсуждений, а не увеличивать их.
4. Правильная система мотивации должна уменьшать количество контролируемых действий, а не увеличивать их.
5. Правильная система организации своего времени должна не давать думать о «делать/не делать, идти/не идти», а заставлять в нужное время просто выполнять нужные действия по расписанию.
6. Правильная система построения системы должна уменьшать количество вопросов «почему все устроено именно так?», а не рождать эти вопросы.



Как заработать миллион?

1. Заработать миллион – это не значит «сделать проект на миллион». Это значит – «стать человеком, который может сделать проект на миллион». Разрабатывать нужно в первую очередь не проект, а себя.
2. И это не банальность, а краткий итог вчерашней встречи со стартапами. Не потому что вчера произошло что-то особенное. Наконец-то, сформулировалось.



5 + 1 ключевых навыков предпринимателя

1. Быстро учиться. Не быстро зазубривать, а уметь распознавать источники знаний в окружающем мире и перерабатывать их для собственного использования.
2. Преобразовывать полученные знания в практические действия. Учиться нужно тому, что делаешь. Делать нужно то, на чем ты учишься.
3. Изобретательность. Находить обходные пути и нетривиальные способы решения тривиальных задач. Стенку нельзя пробить лбом. Ее можно

либо обойти, либо прорыть под ней подкоп, либо подогнать экскаватор с чугунной дурой для разбивания стен.

4. Упорство. Способность регулярно делать что-то без понуканий и мотивационных игр. Желание и способность регулярно изменяться. Регулярно делать все то же самое – это не упорство, а упрямство.
5. Социальный интеллект. Понимать мотивы и цели других людей. Ключевое правило политика: «Найди толпу, которая куда-то идет и встань впереди нее». Ключевое правило предпринимателя: «Пойми то, что люди на самом деле хотят, и дай им это».
6. Всегда хотеть большего. Для чего делать все то, что описано в предыдущих пунктах. Этот пункт без предыдущих пяти – фантазерство. Пять предыдущих пунктов без этого – бег на месте.



Проклятие первой лиги

1. Сказано уже давно: «Люди из высшей лиги нанимают на работу людей из высшей лиги, люди из первой лиги – людей из второй». На языке оригинала: «A level people hire level A people, B level people hire C level people».
2. С фондами и стартапами та же история. Стартапы из высшей лиги идут в фонды высшей лиги. Стартапы из первой лиги стараются всеми силами попасть в фонды высшей лиги – для них это реальный путь к успеху. Фонд первой лиги уменьшает эти шансы на успех в разы. В фонды из первой лиги приходят как правило стартапы из второй лиги, чтобы хоть как-то повысить свой уровень, на попадание в высшую лигу они пока рассчитывать не могут.
3. Даже с покупками та же самая история. Люди, у которых «есть все», могут покупать лучшее из того, что есть. Люди из первой лиги, у которых «есть не все» – предпочитают сэкономить и купить что-то классом пониже из второй лиги, если это не сильно бросается в глаза. Если же это сильно бросается в глаза – то что-то классом повыше из высшей лиги.

4. В результате, если мы соискатели, стартапы, товары из первой лиги – то спрос на нас сильно ограничен. Покупателям из высшей лиги мы не нужны. Покупателям из первой лиги пойдут за покупками в высшую или вторую. А покупателям из второй лиги – мы не по карману.
5. Если мы компании и фонды из первой лиги – то наш выбор покупок сильно ограничен. Игроки высшей лиги к нам не пойдут. Игроки первой лиги с достаточными амбициями будут всеми силами продавать себя в высшую лигу. Все, что нам остается – это довольствоваться покупками из второй лиги, то есть получать «товар» классом ниже, чем мы сами.
6. В общем, первая лига – это чистилище. Долго там не продержаться. Путь оттуда два. Либо вверх – в рай высшей лиги. Либо обратно вниз – в ад второй.
7. Вывод: если мы игроки из второй лиги – не надо стараться просто повысить свой класс. Либо нужно иметь план, как прыгнуть сразу в высшую лигу. Либо, если такого плана нет – сидеть на стуле ровно во второй лиге и придумывать план, как перепрыгнуть через уровень.



Чем стартап отличается от лжестартапа?

1. Карл Поппер утверждал, что теория может называться научной, если в ней явно декларирована возможность ее опровержения путем постановки того или иного эксперимента. Лженаука как раз и отличается от науки тем, что адепты лженауки утверждают, что их учение безусловно верно, и все провозглашаемые в ней истины неопровержимы.
2. Тогда можно утверждать, что стартап отличается от лжестартапа тем, что его востребованность не является безусловной истиной. Сколько бы в этом не уверяли себя и окружающих его основатели. В обосновании востребованности должна быть явно декларирована методика опровержения востребованности путем постановки того или иного эксперимента.

3. Методики таких экспериментов – это документация по созданию минимальных жизнеспособных продуктов для стартапа.
4. Отсутствие методологии опровержения или уверенность в своей неопровержимости – признак лжестартапа.



Что чем?

1. Мой отец говорил мне: «Искать нужно руками». И это всегда оказывалось правдой.
2. Могу добавить из своего опыта в этом же стиле: «Думать нужно делами». Тоже работает.



Минимальный жизнеспособный бренд

Стартап смолоду должен думать о своем бренде. Только не в ключе, прости господи, как сжечь деньги на воспитание сферической в вакууме лояльности к несуществующему пока бренду. Можно попробовать ввести понятие минимального жизнеспособного бренда по аналогии с минимальным жизнеспособным продуктом. Такой бренд – это ответы на следующие вопросы.

1. Ради чего мы это делаем? Ради чего встаем по утрам, недоедаем, недосыпаем. Причем, с 90% вероятностью неудачи. Если только ради денег – то для этого есть более надежные способы.
2. Чем будут гордиться наши сотрудники? Тем, что они получают мало денег и много работают? Вряд ли. Каких правильных людей и чем мы будем привлекать?
3. Что является нашим фокусом. Чего мы **не** будем делать, даже если это «лежит рядом», и на этом можно заработать денег.
4. Какую дополнительную ценность приносит наш продукт для покупателя? Что мы должны здесь усиливать?

5. Кто наши покупатели, для кого эта ценность важна? Чье мнение нам важно для изменений в нашем продукте? Чье мнение можно игнорировать?

По мотивам статьи: <https://medium.com/rga-ventures/building-minimum-viable-brand-for-startups-4e834d0608fc>



Делать лучше то, что дается легко. Учиться – тому, что дается трудно.

А не наоборот.

Кстати, отсюда есть полезное следствие. Если вы делаете что-то, что вам трудно дается – относитесь к этому, как к учебе, превращайте это в учебу.

Не «упирайтесь», а «учитесь». Примите как аксиому, что во время учебы вы непременно ошибаетесь. Поэтому поставьте своей главной задачей – быстро находить ошибки и их исправлять.



Удобно и неудобно

1. «Я занимаюсь вот этим» – удобная фраза. Позволяет эмоционально и со вкусом рассказывать о своих фишках, фичах и планах.
2. «Я работаю на таком-то рынке» – неудобная фраза. Вызывает неудобные вопросы. А сколько денег на этом рынке? А какую долю ты на нем занимаешь? А как ты увеличишь свою долю?



Если мы хотим со своим продуктом попасть в реальную потребность

1. Надо перестать задавать вопрос: «Почему люди будут пользоваться нашим продуктом?».

2. Надо спросить себя: «Что люди перестанут делать, если начнут им пользоваться?».



Три переменных бизнес-модели: «кому нужно», «почему нужно» и «сколько можно заработать»

1. Если говорят о том, что «это нужно всем» – значит, непонятно «кому».
2. Если говорят о том, что «это создает новую потребность» – значит, непонятно «почему».

3. Если говорят о том, что «здесь точно заработаем» – значит, непонятно «сколько».
4. Если говорят о «большой вещи» – значит непонятно одновременно «кому», «почему» и «сколько».



Сильный и слабый

1. Сильный проект – это одна главная хорошо работающая бизнес-модель.
2. Слабый проект – это несколько плохо работающих бизнес-моделей.
3. Не стоит добавлять новую бизнес-модель к плохо работающей старой. Старую надо менять.



Почему бизнес – это не борьба, а война?

1. Борьба – это столкновение «силы на силу». Война – это искусство избежать прямой борьбы. «Нет ничего труднее, чем борьба на войне. Сто раз сразиться и сто раз победить – это не лучшее из лучшего; лучшее из лучшего – покорить чужую армию не сражаясь.», – написал Сунь Цзы в книге «Искусство войны».
2. О минимальном жизнеспособном продукте он, кстати, тоже писал: «Знание наперед нельзя получить от богов и демонов, нельзя получить и путем умозаключений по сходству, нельзя получить и путем всяких вычислений. Знание положения противника можно получить только от людей.».
3. И о правилах конкуренции есть: «Самая лучшая война – разбить замыслы противника; на следующем месте – разбить его союзы; на следующем месте – разбить его войска. Самое худшее – осаждать крепости. В бою схватываются с противником правильным боем, побеждают же маневром.».

4. Еще хорошая фраза о том, что обычно называют «визионерством». «Тот, кто видит победу не более чем прочие люди, не лучший из лучших. Войско, долженствующее победить, сначала побеждает, а потом ищет сражения; войско, осужденное на поражение, сначала сражается, а потом ищет победы.»