

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

январь

2018

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>

Инвестиции

Тёмная сторона: <http://darkside.vc/>

Какой у вас тип мотивации?

1. Разбираясь с мотивацией подростков, обнаружил простую вещь. Мотивация для достижения результатов может быть только двух типов – «быть не хуже других» или «быть лучше других». Эти два типа мотивации – взаимоисключающие. Либо «лучше», либо «не хуже».
2. «Не хуже» – самый распространенный тип мотивации. Это хорошо перекликается с известным принципом поведенческой экономики «избежания риска». Большинство людей склонно выбирать варианты, где они могут выиграть пусть и мало, но с меньшим риском – чем те, где выигрыш может быть больше, но сопряжен с большим риском.
3. «Быть не хуже» у подростков очень похожи на причины, часто толкающие взрослых людей заниматься стартапами. «Не хочу больше работать на чужого дядю» – читай «а чем я хуже чужого дяди?». «Делаю стартап, потому что хочу заработать денег» – читай «хочу быть не хуже друга Васи, у которого есть деньги, а на своей работе я столько заработать не могу».
4. Надо только понимать, что мотивация «быть не хуже» позволяет держаться на плаву, но с такой мотивацией стать в чем-то первым не удастся. Лучшим может стать только тот, кто готов рискнуть для того, чтобы стать лучшим. Но в процессе все будет «хуже, чем у других». И результат может оказаться тоже «хуже, чем у других» – это все-таки риск.
5. Так что, два этих типа мотивации характерны не только для подростков. Главное – не забывать, что они взаимоисключающие.



Надо превращать дуршлаг в кастрюлю

1. У каждого стартапа есть два измерения – ширина и глубина. Ширина – это охват потенциальной целевой аудитории. Глубина – это конверсия потенциальной целевой аудитории в реальную активную аудиторию вашего продукта.

2. Многие ошибочно считают, что масштабирование – это прежде всего движение вширь. На самом деле, залог масштабирования – это движение вглубь.
3. Без хорошей конверсии и удержания – масштабирование вширь будет похоже на расширение дуршлага, через дырочки которого утекут все потраченные на масштабирование бюджеты. Сначала нужно превратить обычный дуршлаг в обычную кастрюлю, а потом уже заниматься превращением обычной кастрюли в очень большую кастрюлю.



Переосмысление велосипеда

1. В декабре AirBnB объявил о заключение партнерства с американской компанией-застройщиком Niido. Суть партнерства заключается в следующем: застройщик строит комплекс апартаментов, апартаменты сдаются в аренду, арендаторы имеют право сдавать апартаменты через AirBnB на срок до 180 дней в году, выручка делится между арендатором и застройщиком в соотношении 75/25. До конца года планируется построить еще 3 таких комплекса.
2. «Niido powered by AirBnB» напомнило мне private labels в розничной торговле. Супермаркеты ничего не зарабатывают на товарах «первой цены» (цена должна быть как можно ниже, чтобы привлечь покупателей), а стремятся к максимальной маржинальности на собственных торговых марках (private labels). На круг такой «слоеный пирог» товаров с разной маржинальностью позволяет обеспечить рентабельность средней продуктовой корзины.
3. Единороги новой экономики переосмысливают и применяют концепции динозавров старой экономики. Напомню цитату Безоса: «Не спрашивайте меня, что изменится в ближайшие десять лет. Лучше подумайте о том, что останется неизменным. Именно на этом и стоит строить свою стратегию.» Не нужно изобретать велосипеды – можно переосмысливать концепцию велосипеда для новой реальности.

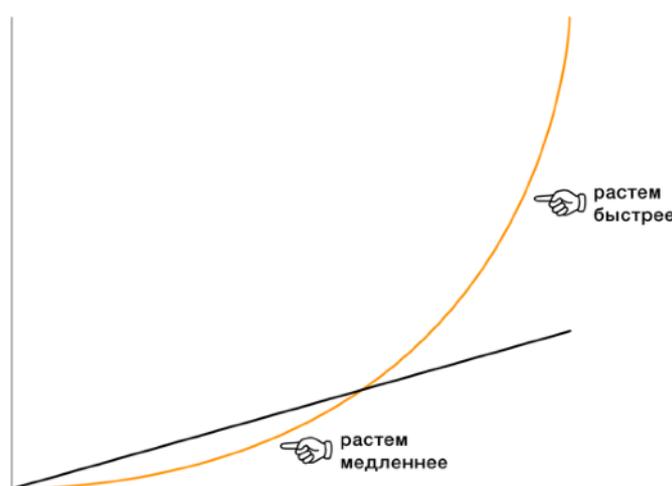
Сама новость здесь: <http://www.travelweekly.com/Travel-News/Hotel-News/Airbnb-branded-apartment-complex-fuels-opposition-from-hotel-industry>



Кто последний на автобус до Абилина?

1. В американской армии есть мем: «автобус до Абилина». История эта очень простая. Одним погожим летним деньком семья сидит на крыльце своего домика в Техасе, и вдруг один из них говорит: «Скучно. А не поехать ли нам в Абилин?». Абилин – это городок в Техасе. Семья подрывается, садится на автобус и едет в Абилин. Вот они доезжают до Абилина, выходят на станции, осматриваются, и тут один из них говорит: «А зачем мы сюда приехали? Я вовсе и не хотел сюда ехать». Другой говорит: «Я тоже не хотел. Я думал, это ты хочешь». И так по кругу вся семья.
2. Когда ты обсуждаешь что-то в кругу военных, и кто-то вдруг говорит: «Слушайте, по-моему, мы садимся в автобус до Абилина» – это сигнал того, что кто-то кинул инициативу, мы все ее обсуждаем, но на самом деле никто не понимает, зачем и нафига это делать. Этой фразой спокойно можно закончить любое обсуждение.
3. А вы куда сейчас едете?

История цитируется по книге «Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking» by Susan Cain.



t.me/temno

Чем рискованнее наша идея, чем больше экспериментов мы ставим – тем медленнее мы вначале растем.

Этот медленный рост – залог будущего успеха.

Что создает тягу к покупке?

1. Движущей силой покупки является не цена, а разница между ценностью и ценой. «Цена – это то, сколько человек платит. Ценность – это то, что он получает.» © Уоррен Баффетт. Чем больше разница между ценой и ценностью – тем охотнее этот товар покупают.
2. Если бы цена являлась единственной движущей силой торговли – то никто не покупал бы айфоны. Все старались бы покупать сходные по функциональности китайские и корейские смартфоны, но подешевле.
3. Ровно на этой психологии и основаны скидочные акции. Высокая перечеркнутая цена – это явное указание на «истинную ценность» товара, низкая цена по акции – текущая цена. Чем больше разница – тем сильнее импульс «А не прикупить ли мне эту штуку?».
4. Если ваш товар не покупают, жалуясь на то, что «дороговато» – дело не в его слишком высокой цене, а в его недостаточно высокой ценности. Не спешите снижать цену. Задумайтесь о том, как вы можете повысить его ценность.
5. Только не забудьте о том, что цена – это то, что и вы, и покупатель понимает одинаково. А вот ценность – это величина, истинное значение которой формируется только в голове у покупателя.



Чем креативность отличается от фантазерства?

1. Креативность. Способность собрать из того, что уже существует – то, чего еще не было.
2. Фантазерство. Желание собирать из того, чего еще нет – то, что уже есть.



Начать думать как писатель

1. Я где-то читал, что хороший писатель, когда начинает писать книгу – обычно не знает, чем она закончится.
2. В начале у него есть только завязка сюжета и характеры главных героев. Дальше он просто начинает жить вместе с ними – с каждой страницей и каждой главой. Попадает вместе с ними в разные ситуации, характеры героев определяют их поступки, они делают выводы, открывают для себя что-то новое и попадают в результате в новые ситуации. Писатель просто записывает, что происходит с героями – так и получается книга.
3. Главная задача писателя – создавать условия, при которых герои будут попадать в ситуации, которые требуют от них поступков. Если ситуаций много, если в них герои раскрываются, если выводы из этих ситуаций необычные – значит, развязка будет крутой, а книга – интересной.
4. Вывод простой. Если мы хотим крутого результата и интересной жизни – надо начать думать как писатель. Надо создавать для себя условия, при которых мы будем попадать в максимальное количество новых ситуаций. А дальше – дело уже за нами. Как мы в этих ситуациях поступим, и какие выводы из этого сделаем.



Что такое роадмап?

Рoadмап (roadmap, дорожная карта) для стартапа – это все-таки не последовательность шагов по исполнению проекта, а набор разнообразных гипотез для тестирования. Если брать «дорожную» аналогию – это не разметка скоростной магистрали, а список видимых развилочек, перекрестков и тупиков.



Кто не станет Эйнштейном?

1. В США недавно провели исследование, пытаясь ответить на вопрос: «Можно ли еще в детском возрасте предсказать, кто в будущем станет изобретателем и инноватором?».
2. Результаты исследования оказались настолько же логичны, насколько и ошеломляющи. Результаты школьных тестов по естественнонаучным дисциплинам не оказали существенного влияния на "инновационное" будущее. Самый главный показатель – семейный доход, за ним идет цвет кожи и пол. Дети из верхнего 1% по семейному доходу станут инноваторами с вероятностью в 10 раз больше, чем их более бедные сверстники. Белые дети – в 3 раза более вероятно, чем чернокожие. Женщин–обладателей патентов в США всего 18%.
3. А вот тут давайте остановимся и не будем сваливать все на «проклятых богатеев», «у них негров линчуют» и «права женщин ущемляют». Вообще, оставим тему свободы, равенства и братства в стороне и поговорим о более близких для себя вещах – о воспитании и образовании.
4. В статье по ссылке есть правильная цитата: «Ты не можешь стать тем, кого ты не видишь. Чтобы стать кем-то, надо иметь ментора или похожего на тебя человека, которого ты можешь считать своей ролевой моделью.» Один опытный психиатр сказал мне недавно, когда мы обсуждали тему воспитания: «Человека может воспитать только среда. Слова, картинки, убеждение и принуждение – не могут. В наше время этой средой была улица. А что сейчас можно назвать средой – непонятно. Виртуальное общение не создает среду.»
5. Поэтому цитату можно продолжить и заострить. Человек не только не может стать тем, кого не видит. Более того – он станет тем, кого он видит.
6. Учтите при этом, что для детей лет с 12-14 – родители уже не пример и не среда. Эволюцией заложено, что в этом возрасте подростки должны покинуть семью и стать действующими членами своего племени. Какое

племя он выберет – таким человек и станет. А выбирать он сможет только из того, что он видит на расстоянии вытянутой руки.

Источник: <http://fortune.com/2018/01/07/inventors-patents-race-gender/>



Правила найма для стартапа

1. Сначала посчитай, потом нанимай. Какова экономика одной продажи? Какого объема продаж нужно достичь, чтобы было из чего платить минимальному коллективу сотрудников? Какой при этом должен быть объем продаж на одного продавца? Реально ли этого достичь в обозримое время?
2. Сначала нанимай продавцов, а потом всех остальных. Бюджет – это то, сколько вы можете заработать, а не то, сколько вы можете потратить.
3. Маркетинг должен быть доходной частью, а не статьей расходов. Маркетинг – это первый этап воронки продаж, а не «фиговина где-то сбоку».
4. Нанимай медленно, увольняй быстро. Один человек с отсутствием видимых результатов его работы быстро разложит весь маленький коллектив.
5. Не требуй слишком многого. Сотрудник – не сооснователь. Он не может решать проблемы за вас на вашем уровне. Он не может сам решить, чем ему заниматься. Он не может работать 7 дней в неделю по 10-14 часов.
6. Выстраивай мотивацию не на лозунгах, а на экономике. Чем раньше вы слезете с табуретки и начнете говорить с сотрудниками не об изменении мира, а о деньгах – тем раньше ваши сотрудники начнут зарабатывать на себя и для вас. Если экономика вашего бизнеса не сойдется по определению, и поэтому вам о ней стыдно говорить – смотри пункт 1.



Линейного роста не бывает

1. Частая ситуация. Приходит стартап с первыми несколькими клиентами и просит денег «на масштабирование», чтобы «расти в 10 раз быстрее». А потом удивляется, что на это денег не дают. Почему не дают? Потому что на этапе первых клиентов – непонятно, может ли вообще стартап дальше расти. А если и может – то непонятно, как именно расти.
2. По большому счету, линейного роста не бывает. Рост может быть либо логарифмическим – быстро поднялись, потом замедлились, а потом уткнулись в потолок. Либо экспоненциальным – медленно растем вначале, потом выходим на уверенный рост, а потом взлет ракетой вверх.
3. Логарифмически растущие проекты инвестиционно непривлекательны. Инвесторы могут заработать только на компаниях, которые растут по экспоненте.
4. Почему логарифм? Привлекли «ранних адептов» из числа гиков, знакомых или на личном обаянии, а потом – провал. Низкая конверсия, небольшой рынок – быстро прошли, быстро остановились. Плохое удержание пользователей – пришли, поиграли, бросили.
5. Об экспоненте можно начинать говорить только в том случае, если валовая стоимость привлечения пользователя (общий бюджет на продажи и маркетинг, деленный на количество новых пользователей) уменьшается по мере увеличения количества клиентов, а скорость оттока не превышает темпа роста.
6. В общем, наличие первых клиентов ни о чем не говорит. Что-то начинает говорить разница в стоимости привлечения первых десятков клиентов и второй сотни клиентов. Если стоимость привлечения падает, а отток не сильно растет – тут уже можно задумываться о привлечении денег уже на масштабирование, а не еще на проверку гипотез.
7. Как говорят американцы: «Don't grow before you know». Привлечение венчурных денег на масштабирование, пока вы сами не уверены в том, что можете расти по экспоненте – либо уверенный отказ, либо

уверенная потеря времени и денег на электростимуляцию дохлой лошади.



Почему бесконечный цикл – не всегда плохо?

1. Если у вас есть мечта о деле, которым можно заняться в одиночку – найдите себе другую мечту.
2. Если у вас есть дело, для которого нельзя построить фабрику – найдите себе другое дело.
3. Если вы производите то, в чем не хотите стать монополистом – начните производить что-нибудь другое.
4. Если вы стали монополистом в маленьком кишлаке – переедьте в большой город.
5. Если в большом городе у вашего дела нет шансов – найдите другую мечту и переходите к пункту 1.



Переделывать нужно именно то, что должно получиться хорошо

1. Чтобы научиться ездить на велосипеде – надо с него несколько раз упасть, а не несколько раз прочитать инструкцию о том, как ездить на велосипеде.
2. Чтобы сделать хороший бизнес – надо переделать его несколько раз, а не несколько раз переписать бизнес-план.



Чего я не знал, пока сам не основал компанию – но должен был знать?

По ссылке – ответы выпускников Y Combinator на этот вопрос. В посте – несколько цитат из этого длинного текста.

1. Успех технологического стартапа на удивление мало зависит от технологий.
2. У основателя есть только две обязанности, которые остаются неизменными с момента основания до момента выхода – нанимать и увольнять.
3. Отвлечение от главного принимает миллионы форм. Критерий один: если это не приводит к росту основного бизнеса – это отвлечение.
4. Инвесторы никогда не говорят «нет». Они всегда говорят «может быть». Ответ «да» – это 50% вероятность подписания договора. Это их общепринятое рациональное поведение.
5. Не надо нанимать людей, даже готовых работать за бесплатно, для решения плохо сформулированных задач. Нанимать нужно для задач, которые стали понятны после того, как вы попробовали сделать их сами.
6. Мы слишком сильно полагались на советы других людей, включая членов совета директоров и инвесторов.
7. Я должна была сама научиться главному умению CEO, а не стараться нанять кого-то опытного. И это ключевое умение – продажи. Продажи складываются из умения слушать, выстраивать отношения, налаживать процесс и дисциплинированно следовать ему.
8. Не обходите слона, поселившегося в вашем офисе. Если у вас есть сложная и тяжелая проблема – решайте ее в первую очередь

Источник: <https://blog.ycombinator.com/advice-for-first-time-founders/>



Почему венчурные инвесторы – странные люди?

1. Венчурные инвесторы предпочитают слышать безумные идеи, а не смотреть на «разумные» бизнес-планы. Почему так?

2. Потому что они уже знают, что ни один бизнес-план, даже десять раз разумный, все равно не будет выполнен. А безумная идея может и выстрелить.



Что такое стартап?

1. Венчурный стартап – это три составляющих: безумная идея, план и действия.
2. План и действия без безумной идеи = ларек с шаурмой.
3. Безумная идея и действия без плана = разорение.
4. Безумная идея и план без действий = бесплодные фантазии.

PS План может меняться, но в каждый момент времени должен быть какой-то план.



5 причин не мечтать «по-маленькому»

1. Большое и маленькое дело будет занимать одинаковое количество вашего времени и приносить одинаковое количество геморроя.
2. Вам может казаться, что если вы будете заниматься чем-то маленьким, то у вас больше шансов выжить. Это иллюзия. По статистике, лишь 3,4% малых предприятий в России живет более трех лет. 35% проектов, получивших венчурное финансирование, продается с прибылью.
3. Вы не сможете найти профессионалов, которые захотят работать в вашем маленьком деле «за вас». Выросшие у вас профессионалы не найдут ни одной причины, почему они у вас должны остаться.
4. Вы не сможете выскочить из своего маленького дела. Оно будет работать только до тех пор, пока вы крутитесь внутри него – это следствие предыдущего пункта. Чтобы заняться чем-то новеньким, вам придется поставить крест на том, чем вы занимаетесь сейчас.

5. В конце концов, это просто неинтересно – делать что-то маленькое, когда можно заняться чем-то большим.



Стартап – это попытка капитализации изменений

1. Когда-то было модно начинать презентацию стартапа со слайда: «Вот на таком-то рынке есть такая-то проблема». А дальше – рассказ о том, как стартап эту проблему решает. Возможно, что в определенных кругах по-прежнему учат делать именно так. Но лично мне такой подход не нравится.
2. Если это старый рынок со сложившимися бизнес-моделями и процессами – то все проблемы там старые и хорошо известные. Эти проблемы уже пытались решать до нас, перебирая все возможные варианты. Если чего-то нет – значит это не летает. Невыгодно участникам, не проходит по деньгам.
3. Если только не произошло каких-то изменений! В экономике, в регулировании, в поведении людей, в технологиях. Эти изменения позволяют сделать возможным или выгодным то, что было невозможно или невыгодно сделать раньше.
4. Поэтому самый лучший первый слайд для презентации – «Произошли вот такие-то изменения. Поэтому мы решили использовать это вот здесь.»
5. Такой подход полезен не только для презентаций. Это хороший фильтр для самостоятельного отсека заведомо нелетающих идей. Если вам пришла в голову идея, которая кажется вам гениальной – прежде всего попробуйте понять: а какие изменения сделали возможной реализацию этой идеи именно сейчас? Если вы не можете назвать таких изменений – огромная вероятность того, что это уже пробовали сделать, но оно не взлетело.
6. Стартап капитализирует изменения. Увидеть, что изменилось – понять, где это можно применить. Нет изменений – нет капитализации. В том числе, и в финансовом смысле этого слова.



Тратить или зарабатывать?

1. Хотите научить финансовой грамотности – научите, как тратить.
2. Хотите учить предпринимательству – учите, как зарабатывать.
3. Уже многие стартаперы могут грамотно посчитать, сколько и на что им нужно денег, чтобы потратить. Расчет же доходной части чаще всего можно свести к следующему: «Вот здесь мы сольем столько денег на рекламу, сколько вы можете дать – а вот отсюда вылезет столько покупателей, сколько нам нужно для того, чтобы эта гадская табличка доходов/расходов сошлась».
4. Предпринимательство начинается не с того, что «нам нужно столько-то денег, чтобы сделать вот это». А с того, что «мы хотим построить такую-то воронку продаж с такими-то ценами и конверсиями».
5. Сделать можно [почти] все. Затраты легко считаются на бумажке. Продать можно ничего. Сколько нужно денег, чтобы что-то продать, посчитать нельзя. Это можно только проверить.
6. Хотите сделать бургерную – изучайте сначала, как продают бургеры, а не как их делают. Минимальный жизнеспособный продукт – это тестирование воронки продаж, а не создание прототипа продукта.



Путь джедая

1. Я делаю, но не осознаю, почему у меня получается или нет.
2. Я осознаю, как я делаю.
3. Я понимаю это настолько хорошо, что могу сформулировать это так, чтобы стало понятно другим.
4. Я могу ставить людей в такие условия, чтобы они начали осознавать, почему у них получается или нет.

5. Я могу ставить людям такие задачи, которые они решают, а я узнаю что-то новое для себя.
6. Я умею находить таких людей, которые могут ставить перед собой такие задачи, решая которые, они понимают новое настолько хорошо, что могут мне это объяснить.



Как убеждать?

1. Плохой способ убеждения – добиваться, чтобы человек сделал по-твоему. Чаще всего не работает. Если и работает, то на короткое время.
2. На самом деле, убеждение – это дать возможность человеку поступить по-своему. Но так, чтобы он получил тот результат, который нужен тебе.
3. В споре у каждого есть доводы и выводы. Спорить следует только о выводах. Если выводы совпадают – какая разница, какие резоны к этому привели.
4. Оспаривать чужие доводы обычно бесполезно. Можно только приводить другие доводы, с которыми оппонент может согласиться.
5. Как ни странно, но «по-своему» – обычно означает, что человек согласен со всеми доводами, какой бы вывод из этого не был бы сделан.



10 правил бизнес-ангела

1. Инвестировать нужно не в идею, которая тебе нравится – а в людей, в которых ты веришь.
2. Инвестируют в то, что непонятно. То, что понятно – финансируют.
3. Точка приложения твоих усилий – не проект, а его основатели.
4. Не заставляй создавать продукт для себя, ты один – слишком маленький рынок.

5. «Придумать» – означает не «выдумать», а «найти».
6. Если ты не узнаёшь ничего для себя нового – значит проект идет куда-то не туда.
7. Не трать время на обсуждения из серии «давайте сделаем вот это» – только «давайте добьемся такого-то результата».
8. Если что-то не работает – это надо менять. Если не помогает – удалять.
9. Если что-то не развивается – значит, оно умирает.
10. Не руководи. Не превращай основателей в исполнителей с контрольным пакетом.



Ночное

1. Старая поговорка гласит: «Если вы сидите за покерным столом уже полчаса и не можете понять, кто тут лох – значит, лох это вы».
2. Давайте продолжу: если вы каждую ночь не можете понять, что вы собираетесь выкинуть завтра из того, что вы делаете сегодня – значит, завтра выкидывать будут вас.



Стартап – это кубик

1. Его трудно катить вперед, потому что мешают углы.
2. Даже кубик можно катить вперед, пока он легкий.
3. Кубик очень сложно затолкнуть вверх, но даже кубик будет катиться под уклон.
4. Главные задачи стартапа:
 - Превратить кубик в шарик, который легко катить.
 - Найти склон, с которого даже кубику будет легко катиться.

5. Главные опасности:

- Не наращивать массу, пока кубик не начал превращаться в шарик. Легкий кубик еще можно катить, тяжелый – нет.
- Не превратить кубик, который катится по земле – в шарик, который парит в вакууме.



Когда начинать сегментировать ЦА?

1. Если вы начали сегментировать свою целевую аудиторию только на этапе медиапланирования – вы уже опоздали. Есть высокая вероятность, что экономика вашего проекта обречена на убыточность в принципе.
2. Конвертация разных сегментов ЦА может потребовать построения принципиально разных воронок продаж – одной воронкой с разными месседжами не обойдешься. Или у похожих воронок окажется принципиально разная стоимость этапов и разные значения конверсий.
3. Все это означает, что для разных сегментов будет принципиально разная стоимость привлечения. Для некоторых сегментов работа в плюс может оказаться попросту недостижимой. А на оставшихся сегментах бизнеса не построишь в силу их малочисленности («маленький адресуемый рынок») и платежеспособности («низкий средний чек»).
4. Вывод – выделять сегменты ЦА, планировать воронки, предполагать цены и конверсии нужно еще на этапе юнит-анализа бизнес-модели. Это правило может показаться очевидным. Но если бы это было бы настолько очевидным – это бы настолько часто бы не нарушалось в реальной жизни.
5. Хотя чего я говорю. В реальной жизни частенько даже нарушается правило о том, что сначала нужно считать юнит-анализ, а только потом тратить деньги на запуск стартапа.



Первый закон Ньютона-Морейниса

1. С точки зрения физики все равно – тело находится в состоянии покоя или прямолинейного равномерного движения.
2. Вывод: лежим ли мы на диване или ходим и занимаемся тем же самым делом тем же самым образом – это одно и то же.



Когда я слышу от стартапа слова «большая цель» – моя рука тянется к спусковому крючку калькулятора.



85 вещей, которые я узнал, поработав CEO стартапа

По ссылке – полный текст со всеми 85 вещами. В посте – несколько выбранных мной, пересказанных и дополненных.

1. Путь CEO – как прийти от умения делать все самому до умения находить и управлять людьми, которые могут делать это за тебя.
2. Твоя задача №1 – как сделать так, чтобы у компании никогда не заканчивались деньги. Это твоя ответственность, а не инвесторов, совета директоров или продавцов.
3. Ты должен держать руку на пульсе денежных потоков. Твоя задача – построить систему, в которой ты сможешь регулярно отслеживать денежные потоки и то, из чего они складываются.
4. У тебя никогда не будет всей информации, необходимой для принятия решений. Прими это и живи с этим.
5. Ты будешь ошибаться чаще, чем оказываться правым. Трюк состоит в том, чтобы научиться быстрее понимать, когда ты оказался неправ, и быстро это исправлять.

6. Лидер – это тот человек, чей личный вклад в результат работы компании неизмеримо мал по сравнению с общим вкладом тех людей, которыми он руководит.
7. Нужно уметь непредвзято оценивать ситуацию. Ежедневная текучка и вера в тебя подчиненных убивает свежий взгляд. Имей людей, которые понимают, что ты делаешь, но способны сказать тебе в лицо неприятную правду.
8. У каждого сотрудника должна быть цель на квартал. Сотрудники часто не делают того, что нужно, не потому что не хотят – а потому что не знают, что и зачем. Если это не измеряется в конкретных долларах, штуках или процентах – это не цель.
9. Еще одна твоя задача – это построение регулярной системы отчетности сотрудников. Без такой системы отчетности достижение поставленных целей будет сюрпризом, невыполнение – правилом. Основа такой отчетности – не кто что делал, а кто что сделал.
10. Ты должен созывать или посещать только те встречи, на которых а) тебе нужно принять решение, б) тебе расскажут то, что тебе еще неизвестно.
11. К каждой встрече нужно готовиться. Неподготовленная встреча – проваленная встреча. Если ты планируешь часовую встречу – для подготовки к ней лично тебе потребуется не менее полчаса.
12. Нанимая людей, не трать время, выясняя, чем они занимались раньше – лучше понять, чем они собираются заниматься у тебя. Если уж и спрашивать о прошлом, то лучше о неудачах, а не о достижениях – это гораздо более полезная для тебя информация.
13. Привлечение денег – это твоя работа. Не умеешь убедительно в любой момент дня или ночи объяснить, зачем, почему, для чего и сколько денег тебе нужно сейчас – значит, ты относишься к этому несерьезно или попросту не понимаешь, зачем тебе нужны деньги.
14. Деньги надо привлекать не в тот момент, когда это нужно – а когда это возможно.

15. И помни: каждый раз, когда ты отвечаешь «Да» на что-то, ты тем самым говоришь «Нет» чему-то еще. Будь осторожен.

Источник: <https://hackernoon.com/85-things-i-learned-being-a-ceo-4c25fc1c7b99>



Есть только три причины неудачи в бизнесе: а) ты не работаешь, б) ты работаешь не над тем, в) экономика этого дела не сходится. Всё.



Сколько стоит бизнес?

Бизнес стоит каких-то денег только в том случае, если в процессе построения бизнеса создан какой-то актив, который и хотят купить. Важное замечание: если никто не хочет покупать – то обсуждать стоимость бизнеса бессмысленно.

Что может являться активом?

1. Бренд. Он приобретает цену только в тот момент, когда под этим брендом можно продать любой или товар под этим брендом продается лучше других. Строится обычно очень долго. К стартапам, как правило, неприменимо.
2. Команда. Да, иногда покупают и команду – называется "acqhiring". Рыночная стоимость в США – около \$1-1.5М за голову основателя. В других странах – в 3-5 раз меньше. Стоимость поиска, найма или выращивания специалистов подобного уровня.
3. Клиентская база. Цена базы зависит от объема (до определенного размера стоимости не имеет), лояльности (регулярности покупок) и инерции (сколько лет еще могут покупать, в том числе, и новые товары покупателя).
4. Производство. Реальный завод или фабрика. Виртуальная фабрика по производству контента. Только для тех товаров, которые продаются в существенном для покупателя объеме.

5. Сбытовая сеть. Оффлайновые места с трафиком, филиалы с клиентскими базами. По сути, это клиентская база + отлаженная технология продаж.
6. Технология. Стоимость ее повторения или стоимость потерь от несвоевременного выпуска ее на рынок покупателем.
7. Патенты и другие виды интеллектуальной собственности.

Если вы не строите актив – значит, вы занимаетесь самозанятостью.



Только цель может оправдать средства

1. Наверное, самое сложное для стартапа – это мыслить «от результата». Результат – это не то, что мы хотим сделать. Результат – это кем и на каком рынке мы хотим стать.
2. Результат нужно уметь оцифровать. Перевести в конкретные доллары, штуки, проценты и определить, за какое время нам нужно этих цифр достичь.
3. Если известен результат и известен срок – значит, мы можем построить план и понять необходимый темп движения вперед. Неизмеримая цель или неопределенный срок – это уже не «мышление от результата», а «фантазии о результате».
4. Дальше уже можно начать задавать себе вопросы. Насколько реально двигаться в заданном темпе? Что нам для этого нужно? Окупятся ли требуемые для этого ресурсы планируемым результатом?
5. Когда мы говорим «темп» – не забываем, что речь идет не о том, «можем ли мы в этом темпе производить?», а о том, «можем ли мы в этом темпе продавать?». Какие каналы? Какие объемы? Какая стоимость привлечения покупателя?
6. Есть такой термин «хоккейная клюшка» – это когда график роста сначала слабенький, а потом изгибается и начинает резко расти вверх. Возможно, что точка изгиба – это как раз тот момент, когда основатели

устали делать, что делается, и смогли переключиться на мышление «от результата».



Есть только два способа зарабатывания денег: а) привлекать трафик дешевле, чем другие, б) зарабатывать на трафике больше, чем другие. Всё.



Не все то золото, что блестит

1. Какие проекты принесли за последнее время самый большой мультипликатор своим инвесторам? Анализ CrunchBase показывает, что это вовсе не те компании, о которых вы могли подумать в первую очередь.

Company	Business	Total Venture Funding	Exit Type	Valuation	VIC Ratio
Stitch Fix	Online apparel	\$42M	IPO	\$2B	47
Roku	Streaming media platform and device	\$209M	IPO	\$4.2B	20
Okta	Identity management software	\$229M	IPO	\$3.6B	16
MuleSoft	Data and application integration software	\$259M	IPO	\$3.25B	13
SendGrid	Email marketing software	\$80M	IPO	\$1B	13

crunchbase news

2. Так что, все-таки важно гнаться не за большими инвестиционными раундами, а за устойчивой бизнес-моделью. Сходящаяся экономика приносит бОльшие дивиденды, чем надувание пузыря. Не только инвесторам, но и основателям проекта.
3. Повод лишний раз вспомнить о том, что основатели и инвесторы сидят в одной лодке. Задача основателя – не вытащить как можно больше денег у инвестора под свои воздушные замки, а заработать больше денег. И себе, и инвестору.

Источник: <https://techcrunch.com/2018/01/27/these-startup-exits-delivered-the-biggest-bang-for-the-buck/>



У стартапа – два этапа

1. Этап первый – «конфетно-букетный период». Проверка гипотез, поиск product/market fit – называть его можно как угодно, суть от этого не меняется. Это 100% работа над самим продуктом. Какие параметры выбора такого типа продуктов критичны для потребителя? По какому параметру мы лучше? За счет чего? Кто наша аудитория? Как ее достать? Какая воронка продаж обеспечит сходимость экономики? Что изменить в продукте?
2. Этап второй – «игра в машинки». Главная задача – вылезти из продукта и начать строить машинки. Машинка по развитию и разработке продукта. Машинку по созданию контента. Машинку по логистике. Машинку по привлечению аудитории. Сосредоточиться на машинках. Нарисовать чертеж машинки. Найти начальника цеха по производству этой машинки. Помочь ему в строительстве производства. Переложить на него обязанности по поиску рабочих и контролю качества. Увязать работу нескольких цехов в рамках одного завода. Планерки, селекторные совещания, план производства, нагоняи и почетные грамоты.
3. Главное – не перепутать, на каком этапе ты сейчас находишься. Не строить машинки, пока не проверены гипотезы. Если гипотезы проверены – вылезти из-за станка и начать руководить заводом. «Лидер – это тот человек, чей личный вклад в результат работы компании неизмеримо мал по сравнению с общим вкладом тех людей, которыми он руководит.» ©
4. Так как большинство читающих находится на «конфетно-букетном» этапе, то скажу явно: единственная цель этого этапа только одна – закончить его как можно быстрее. Только не ошибитесь. Критерий окончания этого этапа тоже только один – вы можете нарисовать чертеж завода, чертежи каждой машинки и штатную структуру каждого

цеха. Важно: не забудьте, что отдел сбыта – это тоже цех со своей машинкой, а не вы со взмыленной спиной и ноутбуком наперевес.



Что такое «результат»?

1. Результат – это не то, что мы сделаем (разработаем, запустим, обновим, проведем), а то, что мы получим (увеличим средний чек на 100 рублей, увеличим аудиторию на 10%, уменьшим время обработки заказа на 20%).
2. Результат – это измеримое изменение метрики, влияющей на рост нашего бизнеса. Оценка такого изменения в деньгах позволит оценить целесообразность затрат на достижение результата.
3. Тупой пример:
 - «Мы хотим изменить дизайн» – плохо
 - «Мы хотим изменить дизайн, чтобы улучшить user experience» – по-прежнему плохо
 - «Мы хотим изменить дизайн, чтобы сделать более удобным добавление товара в корзину» – все еще плохо
 - «Мы хотим изменить дизайн, чтобы увеличить конверсию в заказ на 10%» – уже хорошо
 - «Мы хотим изменить дизайн, чтобы увеличить конверсию в заказ на 10%. Это может дать нам прирост в прибыли на 100 тысяч рублей в месяц. Поэтому заплатить 70 тысяч рублей за внесение этих изменений считаю целесообразным.» – а вот так еще лучше
4. Начальный уровень мастерства. Не вставлять в презентации для инвесторов под заголовком «Результат» описание того, что вы собираетесь сделать. Там должны быть именно результаты. А дальше уже можно описать, за счет каких действий вы собираетесь его достичь.

5. Следующий уровень. Даже в разговоре с собой фильтровать все свои инициативы по желаемому результату. Не можете оценить результат – нафиг такую инициативу.
6. Уровень джедая. Начать придумывать инициативы, исходя из желаемого результата, а не только фильтровать то, что само приходит в голову.



У вас какой главный навык?

1. Правильный навык предпринимателя – стараться из любого факта сделать вывод, который может привести к собственной пользе или выгоде.
2. Неправильный навык предпринимателя – пытаться трактовать любой факт как подтверждение своей правоты.
3. Полное фиаско – считать, что в первом и втором пункте имеется в виду одно и то же.
4. Первый пункт подразумевает три вещи:
 - рассматривать факты в первую очередь с точки зрения опровержения собственных мнений – и при необходимости их менять,
 - постоянно искать новые возможности – а не зашориваться на том, что уже делается
 - стараться увязывать новые возможности с тем, что делается сейчас – чтобы не метаться все время из стороны в сторону, а собирать один большой паззл из разных кусочков реальности.