
ПОСТИКИ

Аркадий Морейнис

июль – декабрь

2016

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

<https://vk.com/amoreynis>

<https://telegram.me/temno>

#бизнесдляшкольников

<http://school.darkside.vc>

#антистартап

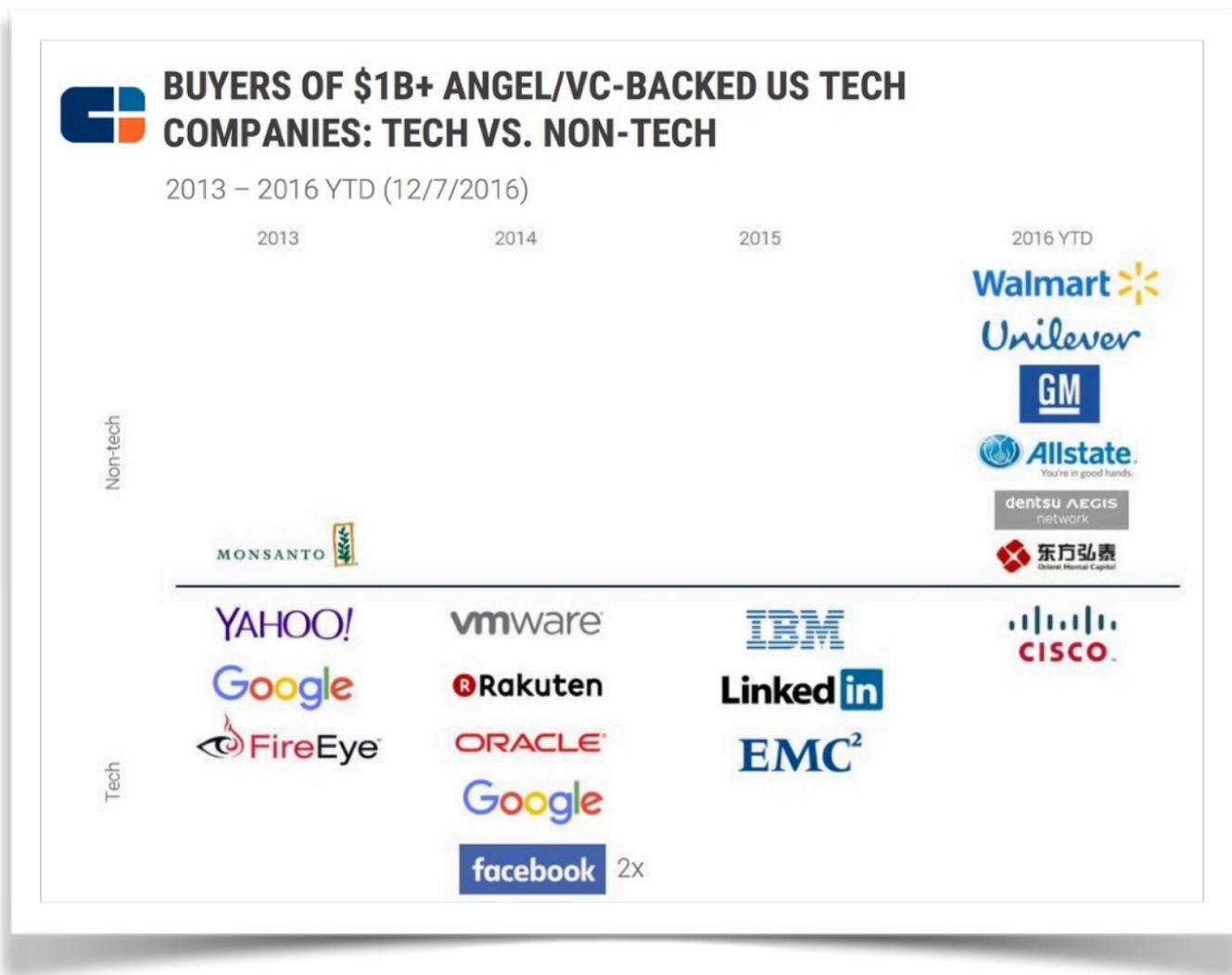
<http://antistartup.darkside.vc>

Кто покупает компании за миллиард долларов?

До этого года покупали технологические гиганты. В этом году ситуация изменилась, большинство покупателей технологических компаний за ярд – это нетехнологические компании.

Возможно, пришла пора сдвига парадигмы – задуматься о том, как мы можем менять не виртуальный, а реальный мир?

Что будет интересно на горизонте 5-7 лет сегодняшним крупнякам реального мира? Хороший вопрос, над которым будущим единорогам стоит задуматься уже сегодня.



Стартап vs Не-стартап

Давайте перестанем заниматься низкопоклонством перед стартап-теориями и скажем, что в 90% случаях открытия новых бизнесов никакие lean-методологии, минимально жизнеспособные продукты и прочие стартап-изыски не нужны.

1. Для строительства традиционного торгового центра или франшизной закусочной вместо MVP нужен скрупулезный анализ людских потоков по известной технологии, дальше главное – делать все в установленном порядке по установленным правилам. Экономика традиционной парикмахерской, салона красоты, стоматологической клиники или магазина шаговой доступности понятна всем, кто хотя бы один раз открывал подобные заведения. Успех традиционного интернет-магазина, торгующего традиционными товарами типа электроники или игрушек, зависит от выверенной системы логистики, наличия кредитных линий от поставщиков, отлаженной «до звона» аналитики традиционных каналов привлечения покупателей и жесточайшей «экономии на спичках».
2. Ключевым для всех этих примеров является слово «традиционный»: традиционная бизнес-модель и традиционные способы привлечения покупателей. Успех в этих бизнесах зависит в первую очередь от доступа к дешевым деньгам, позволяющим нанять команду набивших на этом руку профессионалов и вкладывать деньги в закупки товара, строительство или аренду новых точек.
3. «Стартап» – в хорошем смысле этого слова – это компания, тестирующая нетрадиционные бизнес-модели и способы привлечения покупателей для того, чтобы а) получить более высокую маржинальность на целевом рынке и/или б) существенно снизить порог входа на целевой рынок.
4. Только при использовании нетрадиционных подходов возникает необходимость в минимально жизнеспособных продуктах. Только здесь возникает понятие гипотез, проверок гипотез и пивотов. Бизнес-модели

Стартап может надеяться на чудо, только продолжая тестировать нетрадиционные бизнес-модели или способы привлечения покупателей

или способы привлечения покупателей – нетрадиционные, непонятно, работают они вообще или нет.

5. Во всех остальных 90% случаях работают только лучшие практики, грамотные профессионалы и дешевые деньги. И никаких стартапов.

Выводы

1. Расчетная модель стартапа должна показывать теоретическую возможность заработать существенно больше денег, чем при традиционном подходе. В противном случае, стремление к достижению традиционных показателей нетрадиционными методами напоминают желание провести операцию по удалению гланд через задний проход.
2. Открывая традиционный бизнес, не надо надеяться на чудо. Маржинальность понятна, порог входа известен. Ходить по венчурным инвесторам и называть себя стартапом – бесполезно. Минимально жизнеспособный продукт здесь – это не ваша способность построить такой бизнес, а гипотеза о том, где вы собираетесь найти дешевые деньги, и проверка этой гипотезы на практике.
3. Стартап может надеяться на чудо, только продолжая тестировать нетрадиционные бизнес-модели или способы привлечения покупателей. Чаще всего чуда не происходит – тогда, пытаясь хоть что-то заработать, стартап переключается на использование традиционных моделей и методов. Все, это уже больше не стартап – это обычный бизнес, который может выжить только за счет дешевых денег.

Господи, дай мне профессионализм и дешевые деньги, чтобы заниматься обычным бизнесом, мужество – продолжать оставаться стартапом, и мудрость – всегда отличать одно от другого.

В общем, «Господи, дай мне профессионализм и дешевые деньги, чтобы заниматься обычным бизнесом, мужество – продолжать оставаться стартапом, и мудрость – всегда отличать одно от другого.»



Что не так с учебными курсами

Самое наглядное объяснение того, почему в условной «Курсере» до конца курсов доходит 3% от начавших.

Что не так с учебными курсами?

Перед тем,
как они отдадут нам деньги



Мы обещаем научить их
делать красивые фотографии

После того,
как они отдали нам деньги



Мы заставляем их учиться
пользоваться фотокамерой

Вольный пересказ страницы из книги Kathy Sierra «Badass. Making Users Awesome»



Тест на миллион

1. Представьте, что ваш проект получил миллион долларов инвестиций.
2. Выпишите 5 главных вещей, которые вы после этого сделаете в проекте.
3. Посмотрите на этот список и найдите задачи, которые вы можете начать делать уже сейчас, но не делаете, а откладываете на «после миллиона».

4. Начните делать их.
5. Перестаньте делать те дела, которых не оказалось в этом списке.



Притча о продукте

Жил-был один токарь. И было у него три друга, книжник, рыболов, а третий, вообще – эзотерик.

Научился токарь вытачивать на своем станке железные кубики. Пошел он и повесил объяву на главной площади, мол, так и так, продаю железные кубики. Повесил и сидит, ждет, да только покупателей, как не было, так и нет.

Позвал он своих друзей и попросил их ему помочь. Наутро книжник пошел продавать подпорки для книг, чтобы они по книжной полке не разъезжались. Рыболов пошел продавать грузила для рыболовных сетей. А третий, эзотерик, так вообще – начал продавать объекты для медитации. Типа, если во время медитации смотреть на совершенную геометрическую форму, то и медитация получится совершенной духовной формы.

Смысл притчи №1. Продукт – это не то, что ты делаешь, а то, что ты продаешь.

Прошло время. Токарь продолжает работать на заводе, по вечерам пьет и грустит о тяжелой судьбе непризнанного гения. У книжника с рыболовом дела с продажами не особо пошли, так что они этим не занимаются. А эзотерик теперь производит кубики в Китае, причем не только кубики, и не только из железа – он ведь теперь владеет компанией по продаже «совершенных объектов для совершенной медитации».

**Продукт – это не то, что ты
делаешь, а то, что ты
продаешь**

Смысл №2. Владеет продуктом тот, кто знает, кому, что и как продавать

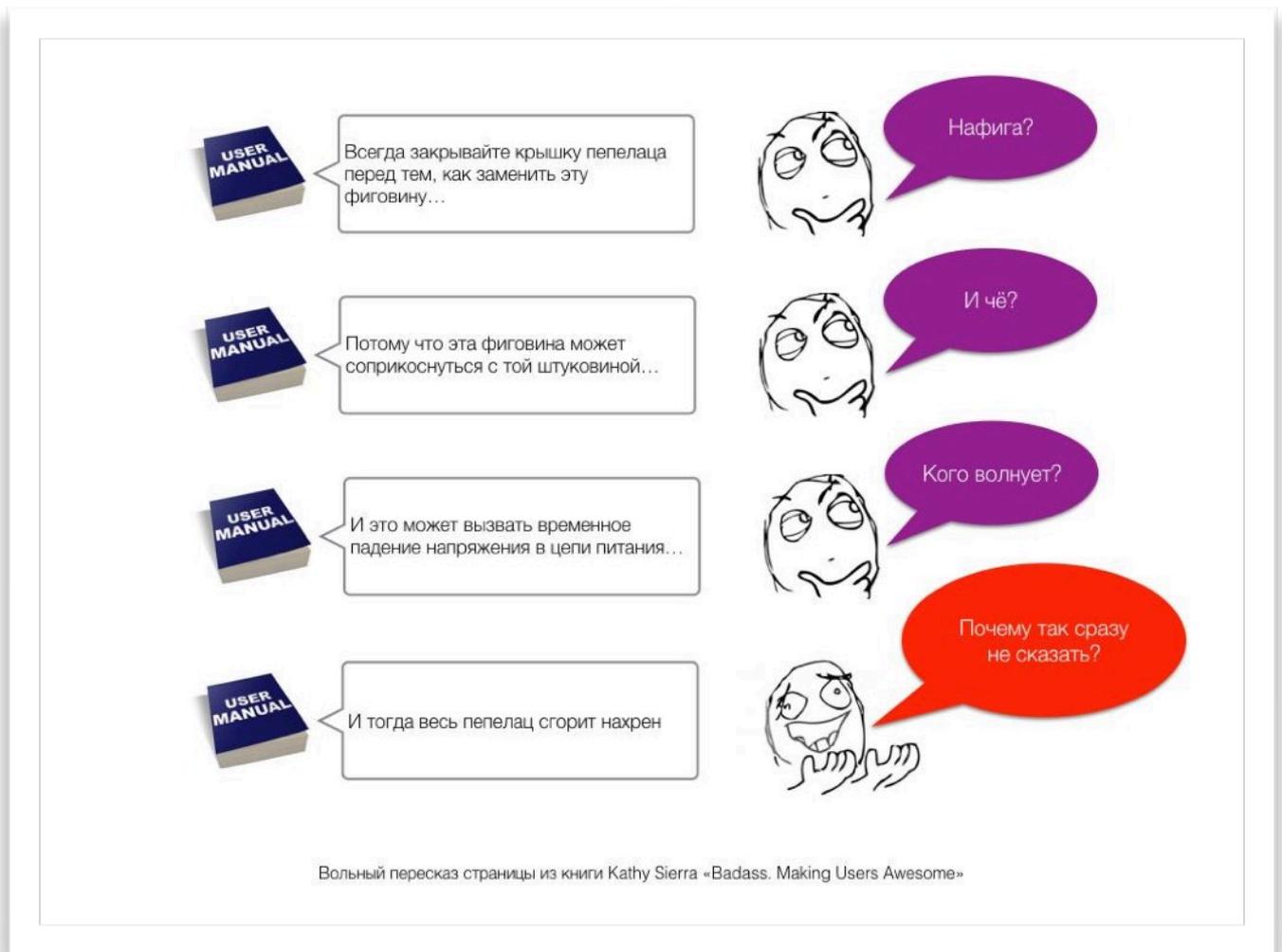
Тут и притче конец, а кто слушал – сделайте нужные для себя выводы.

PS Букву «P» (Product) в аббревиатуре MVP (Minimum Viable Product) лучше всего расшифровывать в смысле №1 этой притчи.



Три простых вопроса

Когда вы что-то пишете – представляйте перед собой читателя, задающего простые вопросы типа «Нафига?», «И чё?», «Кого волнует?». И вообще, начинайте писать с конца – так будет понятнее.



Читаю хорошую книгу Kathy Sierra «Badass. Making Users Awesome».



Чем MVP отличается от прототипа?

1. Прототип – это техническая реализация сервиса: сайт или мобильное приложение.
2. MVP (Minimum Viable Product, Минимально Жизнеспособный Продукт) – это процесс, с помощью которого вы тестируете:
 - Нужно ли кому-то то, что вы делаете? Кому именно это нужно?
 - Готовы ли люди за это платить?
 - Укладывается ли стоимость привлечения покупателя (CAC, Customer Acquisition Cost) в рамки вашей финансовой модели?
3. Самая главная часть MVP – это воронка привлечения покупателей, ее вы и тестируете. «Процессом» MVP можно назвать, потому что вы подбираете месседжи, каналы и таргетинг, чтобы постараться утвердительно ответить на вопросы предыдущего пункта.
4. Сам сайт или мобильное приложение – это только «точка приземления», находящаяся в конце воронки, на которой вы считаете целевое действие, например, нажатие кнопки «Купить». Этот подсчет необходим, чтобы суметь подсчитать стоимость привлечения – в простейшем случае просто делите количество нажатие этой кнопки на количество денег, потраченных на рекламу с данным месседжем, каналом и таргетингом.
5. Для подсчета количества нажатий кнопки «Купить» вам даже необязательно иметь готовый товар/сервис. Никто не мешает вам в ответ на нажатие кнопки показать окошко с текстом «Ваш клик очень важен для нас, оставайтесь на связи, мы обязательно свяжемся с вами, когда наш продукт будет готов» :)
6. И на этом шаге мы внезапно понимаем, что для MVP во многих случаях технический прототип вовсе не нужен. Можно обойтись простой страничкой, убеждающей купить, и кнопкой «Купить».

Предупреждения

1. Никогда не говорите, что вы сделали MVP, если вы провели опрос типа «Будете ли вы пользоваться таким продуктом, если я его сделаю?». Продукт возникает только в тот момент, когда первый человек, пришедшей по вашей воронке, нажимает кнопку «Купить». До этого момента для простоты считайте, что все люди врут.
2. Никогда не называйте словом MVP «висящий в воздухе» одностраничный сайт, который вы показываете только знакомым и инвесторам. Без тестируемой воронки привлечения на него потенциальных покупателей, причем платной и потенциально масштабируемой в выбранном канале – это не MVP, а фикция.

Выводы

1. Начав с MVP, а не с прототипа, вы сэкономите время и деньги. В 90% случаях уже на этапе MVP вы поймете, что вы делаете то, что никому не нужно.
2. Не просите денег у инвесторов на доработку прототипа, пока вы не можете предоставить результаты тестирования MVP.
3. Не можете сформулировать такой MVP, которое вы можете реализовать силами основателей – значит у вас не хватает мозгов и/или компетенций.
4. Думаете, что ваша главная ценность – это прототип, а маркетингом и продажами на старте пусть занимаются нанятые за деньги инвестора профессионалы – пойдите и убейтесь об стену. Ну, или пойдите куда-нибудь поработайте, чтобы стать таким профессионалом.
5. Не знаете, где и как искать своих клиентов, или думаете, что для этого надо получить от инвестора столько денег, «чтобы о вас узнали все» – даже не начинайте пилить прототип или перестаньте это делать. После этого перейдите к началу поста и вдумчиво прочитайте его еще раз.

Думаете, что ваша главная ценность – это прототип, а маркетингом и продажами на старте пусть занимаются нанятые за деньги инвестора профессионалы – пойдите и убейтесь об стену



Метод «1133» для составления презентации

1. Поймите, кто будет слушать вашу презентацию.
2. Определите 1 главную вещь, которую вы хотите от них добиться. Сформулируйте 1 главный аргумент, который их может убедить
3. Сформулируйте 1 главный аргумент, который их может убедить. Проверьте, что этот аргумент не о том, что вы сделаете, а том, что они получат в результате.
4. Изложите 3 важных факта, на которых опирается ваша аргументация. Убедитесь в том, что это факты, а не ваши домыслы – приведите источники или результаты ваших экспериментов.
5. Обрисуйте 3 главных действия, которые вы предпримете, чтобы 3 важных факта превратить в 1 главный результат, который они получат. Убедитесь, что эти действия а) логично вытекают именно из 3 главных фактов и б) логично приводят именно к 1 главному результату.
6. Итоговая структура презентации:
 - Слайд 1. Название и суть проекта
 - Слайд 2. Главный аргумент
 - Слайды 3-5. Три факта
 - Слайды 6-8. Три действия
 - Слайд 9. Что вы уже сделали
 - Слайд 10. Чего вы хотите от них + ваши контакты

Это не единственный вариант построения презентации. Но с такого варианта полезно начинать, потому что он заставляет концентрироваться на:

- фактах,
- действиях,

- осознании того, что слушающих интересуют только то, что могут получить они, а не то, что собираетесь сделать вы,
- и логической связи между этими вещами.

PS. И не спрашивайте меня, где можно подробнее прочитать об этом методе, я его сам только недавно сформулировал :)



Чтобы что?

Хорошо прочищает мозги умение задавать себе вопрос «Чтобы что?». Можно даже несколько раз подряд. Например:

- Я хочу, чтобы мой ребенок хорошо учился.
- Чтобы что?
- Чтобы он хорошо сдал ЕГЭ.
- Чтобы что?
- Чтобы он поступил в приличный университет.
- Чтобы что?
- Чтобы потом он нашел хорошую работу.
- Чтобы что?
- Чтобы он занимался тем, что ему нравится, и зарабатывал достаточно для того, чтобы заниматься тем, что ему нравится.

После этого уже легко понять, что «заниматься тем, что нравится, и зарабатывать» – это навык предпринимательства, который поможет при выборе любой профессии и любого пути:

хоть сотрудника в корпорации, хоть фрилансера, хоть основателя своего бизнеса. Получать и тренировать этот навык стоит уже со школьных лет – ведь

Поэтому я и занимаюсь
#бизнесдляшкольников:
<http://school.darkside.vc>

он более важен для жизни, чем привычный английский, бассейн, кружок робототехники, спортивная секция или музыкалка.



Как уменьшить количество висящих задач?

1. Не может быть задач второго приоритета, как не бывает и «осетринки второй свежести». Задачи могут быть либо первого приоритета, либо – никакого.
2. Все, что не относится к «первому приоритету», можно не делать. Зачем тратить время, силы и голову на то, что не самое важное?
3. К первому приоритету можно отнести вещи, «без которых нельзя обойтись». К остальным «приоритетам» – все, что «хорошо бы сделать».
4. Если в вашем бизнесе все задачи относятся к «хорошо бы сделать», и нет ни одной, «без которой нельзя обойтись» – вы не знаете, что надо делать, чтобы продолжать расти.
5. Если в вашем списке куча задач, «без которых нельзя обойтись» – вы просто не можете определиться, чем вы на самом деле занимаетесь.

Не может быть задач второго приоритета, как не бывает и «осетринки второй свежести»



Какие компании на самом деле интересуют венчурных инвесторов?

1. Обычное распределение доходности от компаний из портфеля хорошего венчурного фонда:
 - 50% компаний не приносит ничего
 - 25% компаний приносит 1-2х
 - 20% компаний приносит 3-5х

- 5% компаний приносит больше 5х
2. Глупо себе представить, что фонд намеренно инвестирует в половину своих компаний, чтобы целенаправленно потерять деньги. Ровно по этой причине они и не инвестируют в компании с плановой доходностью 2-3 и даже 5х.
 3. Венчур ищет потенциальных «супер-отличников» – единорогов – с потенциальной доходностью около 10х, чтобы по факту получилось «нормальное» распределение доходностей по портфелю.
 4. Фонд увеличивает свои инвестиции в компании, показывающую хоть какие-то признаки единорога. Можем считать, что его цель – инвестировать в такую компанию 10-20% всего фонда.
 5. Давайте предположим, что речь идет о фонде в \$100М. Удастся инвестировать ему в такого единорога \$10М. При таком небольшом для единорога чеке в лучшем случае он получит на выходе не больше 10% (это в самом оптимистичном сценарии). За эти 10% ему надо вернуть 10х на \$10М, что составит \$100М за 10% – а стоимость компании на выходе в \$1В. Это по минимуму.
 6. Поэтому на самом деле инвестора будут интересовать только компании, которые хотя бы в теории могут достичь оценки в ярд долларов и выше. А дальше все по классике – «хотели как лучше, а получилось как всегда», из 100% «потенциальных» единорогов – нормальное распределение портфеля с половиной полных неудачников и одной звездочкой. Но для того, чтобы «получилось как всегда» приходится искать только единорогов.
 7. Поэтому, если вы претендуете на создание «свечного заводика», то венчурному инвестору вы неинтересны. Если вы показываете «рыночные ставки доходности», то венчурному инвестору вы неинтересны. Только единороги, только хардкор.

Если вы претендуете на создание «свечного заводика», то венчурному инвестору вы неинтересны



Вы интересны для венчура?

Допущение №1

В обычном венчурном портфеле всегда есть четыре типа компаний:

- не возвращающие ничего (30-50%)
- возвращающие не более вложенного в них капитала (~30%)
- возвращающие существенные деньги – «хорошисты» (10-20%)
- один или пара отличников, приносящих основную часть прибыли (5-10%)

Можно считать по-разному, но, грубо говоря, чтобы обеспечить приемлемый возврат на весь портфель в размере, к примеру, 3х на размер фонда:

- «хорошисты» должны приносить на выходе где-то треть размера фонда каждый
- «отличник» должен вернуть деньги в объема размера фонда

Вывод №1

Чем больше размер фонда, тем больше должен быть размер выхода из успешных компаний.

Для «микро-фонда» размером \$50M «отличник» – это компания, от продажи которой фонд получил \$50M. Если фонд умудрился сохранить 20% доли к этому моменту, то стоимость компании должна составить \$250M. Для фонда размером \$100M стоимость компании на выходе должна составить уже \$500M. И так далее.

| Fund Size | Meaningful Exit | Home Run | VC ownership | Exit Size for Meaningful Exit | Exit Size for Home Run |
|-----------|-----------------|----------|--------------|-------------------------------|------------------------|
| 50 | 17 | 50 | 20% | 83 | 250 |
| 100 | 33 | 100 | 20% | 167 | 500 |
| 350 | 117 | 350 | 20% | 583 | 1750 |
| 1000 | 333 | 1000 | 20% | 1667 | 5000 |

В табличке представлена зависимость размера выхода и стоимости компании от размера фонда для «хорошистов» (meaningful exit) и «отличников» (home run)

Допущение №2

SaaS-компания с 75% маржинальностью может быть продана за 5x к годовой выручке от подписки (ARR – Annual Recurring Revenue)

Маркетплейс с 15% комиссией может быть продан за 1x к объему проданного через маркетплейс товара (GMV – Gross Merchandise Volume) за последние 12 месяцев

Екоммерс-компания с 30% маржинальностью может быть продана за 2x к выручке за последние 12 месяцев

Вывод №2

В табличке представлена зависимость годовых показателей деятельности компании от размера фонда для «хорошистов» (meaningful exit) и

| Fund Size | Exit Size for Meaningful Exit | SaaS Target ARR (5x) | Marketplace Target GMV (1x) | E-Commerce Target Revenues (2x) |
|-----------|-------------------------------|----------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| 50 | 83 | 17 | 83 | 42 |
| 100 | 167 | 33 | 167 | 83 |
| 350 | 583 | 117 | 583 | 292 |
| 1000 | 1667 | 333 | 1667 | 833 |

«отличников» (home run).

Допущение №3

Успешные SAAS-компании обычно растут в следующем темпе – «три, три, два, два, два», то есть, увеличивают свою выручку в три раза за первые два года и в два раза за следующие три года. Полезно понимать, что годовой рост в три раза – это рост на 10% в месяц, а в два раза – на 6% в месяц.

Вывод №3

В табличке представлены целевые показатели роста SAAS-компаний из портфеля «микро-фонда» в \$50M для того, чтобы стать «хорошистами» (meaningful exit) и «отличниками» (home run).

Темпы вашего роста зависят не от размера фонда, а от способности вашей команды и вашего рынка обеспечить эти темпы роста

| Year | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| ARR Growth Target | | Triple | Triple | Double | Double | Double |
| ARR Target for Meaningful Exit | 0,2 | 0,7 | 2,1 | 4,3 | 8,5 | 17 |
| ARR Target for Home-Run | 0,7 | 2,1 | 6,3 | 12,5 | 25,0 | 50 |

Источник табличек: <https://medium.com/jme-venture-capital/meaningful-vc-exits-2bb5702776e2#.jeskds5no>

Заключение

1. Если вы собираетесь идти к инвестору, то учтите – чем больше фонд, тем больший темп роста они от вас будут требовать
2. Темпы вашего роста зависят не от размера фонда, а от способности вашей команды и вашего рынка обеспечить эти темпы роста
3. Если все вышеприведенные показатели роста и стоимости кажутся вам художественным преувеличением, то вам не стоит ходить к венчурным фондам.



О морковках

1. Хороший сотрудник – это сотрудник, которому достаточно показать морковку впереди.
2. Плохой сотрудник – которому нужно всегда держать морковку сзади.

3. Предприниматель – это человек, который одной рукой запихнет себе в задницу морковку, вытянет другую руку вперед и представит себе, что в ней другая морковка побольше.

Все сказанное выше относится не к формальному статусу человека, а к его отношению к морковкам.



Парадигмы образования

Старая парадигма образования: сначала мы тебя научим, потом ты сможешь это сделать.

Новая парадигма образования: начни делать, мы тебе поможем.

Выводы:

1. Сначала надо начать делать, а потом учиться
2. Не надо учиться тому, что ты не делаешь

Из комментариев:

В: А понять, стоит ли это делать?

О: Понять, стоит или нет, можно, только начав делать. Как ни смешно это звучит.

В: Под «делать» понимается ли здесь в том числе и «думать»? Надеюсь, что да, иначе вывод №2 теряет смысл.

О: Думать над тем, что ты не делаешь – бессмысленная рефлексия. Делать, не думая – вообще бессмысленно.

**Сначала надо начать делать,
а потом учиться**

В: Не надо учиться тому, что ты не _хочешь_ делать?

О: Нельзя «хотеть» делать. Можно только делать. Do or do not. No try. Как сказал магистр Йода.



Фельдфебеля в Вольтеры дам?

Как человек, занимающийся обучением школьников предпринимательству – что сходно с военным делом – захлеб перечитываю Учебник сержанта образца СССР, В последний раз читал его, когда еще служил в армии. По-моему, суперполезное чтение для любого начинающего образователя. Вот вам кусочек...

Обучение – двусторонний педагогический процесс, в ходе которого под руководством командира (начальника) солдаты приобретают необходимые знания, навыки и умения, из чего в конечном счете складывается воинское мастерство.

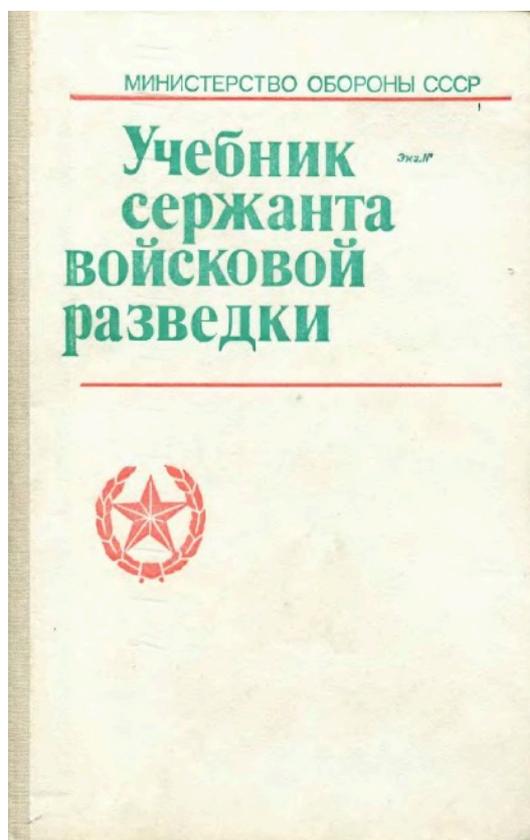
Обучение – двусторонний педагогический процесс

Знания – это закрепленные в памяти различные сведения в виде систематизированных понятий и образов.

Это могут быть правила, законы, конкретные факты, формулы, термины. Процесс овладения знаниями завершается их применением на практике.

Обучение военному делу отличается особой практической направленностью. Ведь в бою мало знать, как надо действовать, необходимо на основе этих знаний уметь действовать. Путем применения полученных знаний в ходе тренировок и упражнений у солдат формируются разнообразные навыки и умения.

Навыки – это практические действия, выполняемые не только правильно, но и быстро, точно, автоматически, с минимальным, напряжением сил и наивысшим результатом. В военной области значение навыков трудно переоценить. Действие, которое стало навыком, должно выполняться легко, быстро, как бы машинально, без



осмысления (перезарядка, прицеливание из автомата, отдавание чести и т. п.).

Умения – как конечный результат процесса обучения заключаются в способности правильно использовать знания для решения практических задач в различных условиях обстановки. Они формируются на основе знаний и навыков разными путями. В процессе их формирования воин переходит от работы с чужой помощью к работе самостоятельной. Умение не сводится к сумме навыков, в нем всегда есть элементы творчества, которые позволяют разведчику умело действовать в различной обстановке, исключают шаблон и натаскивание. На формирование умений направлена вся полевая выучка войск.

Короткий рассказ в сочетании с образцовым показом и последующей тренировкой – таков основной метод формирования у солдат необходимых им навыков и умений.

Умение не сводится к сумме навыков, в нем всегда есть элементы творчества, которые позволяют разведчику умело действовать в различной обстановке, исключают шаблон и натаскивание.

Принцип наглядности в обучении исходит из того, что боевая учеба требует такой организации, когда воин усваивает знания и формирует навыки и умения на основе работы органов чувств, особенно слуха и зрения. Средства наглядности классифицируются на натуральные (показ практических действий, образцов оружия и техники), изобразительные (схемы, плакаты, кинофильмы, средства агитации и т. п.), словесно-образные (описание фактов, событий, сравнения и т. п.).

В работе со средствами наглядности надо соблюдать следующие правила: отбирать для них самый существенный и сложный материал; демонстрировать наглядные пособия не все сразу, а постепенно по ходу изложения устного материала; в ходе демонстрации замедлять темп объяснения; не перегружать занятия средствами наглядности; давать время обучаемым поработать с пособиями, особенно с образцами оружия, техники, приборов, макетами и тренажерами.

Систематичность, последовательность и комплексность означают, что успех обучения возможен лишь тогда, когда учебный материал

располагается и излагается в таком порядке, чтобы новые знания опирались на ранее приобретенные, а изученные ранее приемы и действия подготавливали бы солдат к усвоению последующих.



У них просто другие юниты

Приверженцам юнит-анализа часто суют под нос примеры американских планово-убыточных компаний, привлекающих инвестиции, продающихся за бешеные деньги и всякими другими способами демонстрирующие признаки успеха, с криками: «И где же тут ваш юнит-анализ?».

1. Чуваки, в американской экономике публичных компаний юнитом является не единица проданного товара/оказанной услуги, а одна акция. «Прибыль» публичной компании в упрощенном виде = стоимость акций на конец периода - стоимость акций на начало периода - убытки от операционной деятельности. Капитализация компании выросла на \$100M, убытки на продажах товара составили \$50M – вот вам \$50M «прибыли», которую можно обкэшить, продав свои же акции.
2. Для компании стоимостью \$500M, например: вложили в разработку нового продукта \$10M, запустили рекламу на \$10M, продали миллион единиц с убытком \$10 на каждую, но в результате повысили стоимость акций на 10%. Считаем в плюс \$50M от роста стоимости компании, в минус \$10M+\$10M+\$10M – в остатке \$20M в плюс.
3. Купили стартап за \$50M, отрапортовали о «синергии», «новых рынках и возможностях» – стоимость акций подросла на 15%, вот вам \$25M в плюсе. Заплатили из этих \$50M половину стоимости своими акциями – плюс еще побольше стал.
4. Вот, кстати, и причина того, почему крупные компании методично скупают стартапы. Если компания крупная, то органический рост на ее рынке – небольшой. Небольшой рост – меньше ожиданий, меньше ожиданий – меньше рост стоимости акций за год, меньше рост – меньше «прибыль» (которую можно получить на продаже акций). Значит, для увеличения «прибыли» надо сильнее растить ожидания. Проверенный способ растить ожидания (и стоимость акций), покупая стартапы.

5. И это же – причина того, почему создаются убыточные стартапы, почему в них инвестируют. Потому что есть обоснованная надежда на то, что когда пусть и убыточный проект попадет на радары крупняков, то они задумаются о том, нельзя ли для роста своих акций купить вот эту штучку. При этом смотрят не на то, можно ли на этом стартапе операционно заработать – а покроет ли рост стоимости своих акций затраты на покупку стартапа и операционные убытки от его деятельности.

Как говорится: «понты – те же деньги». Но только в том случае, если их можно продать на бирже.

6. Как говорится: «понты – те же деньги». Но только в том случае, если их можно продать на бирже.

PS. Простите за кучу упрощений в посте. Финансистов прошу «в пианиста не стрелять, играет, как умеет» :)



Три правды жизни

1. Средняя зарплата – на черте бедности, если не ниже.
2. Бизнес, в среднем, убыточен.
3. Инвесторы, в среднем, не возвращают вложенных денег.

Надо учиться тому, что делают другие, только для того, чтобы научиться делать все не так, как они.

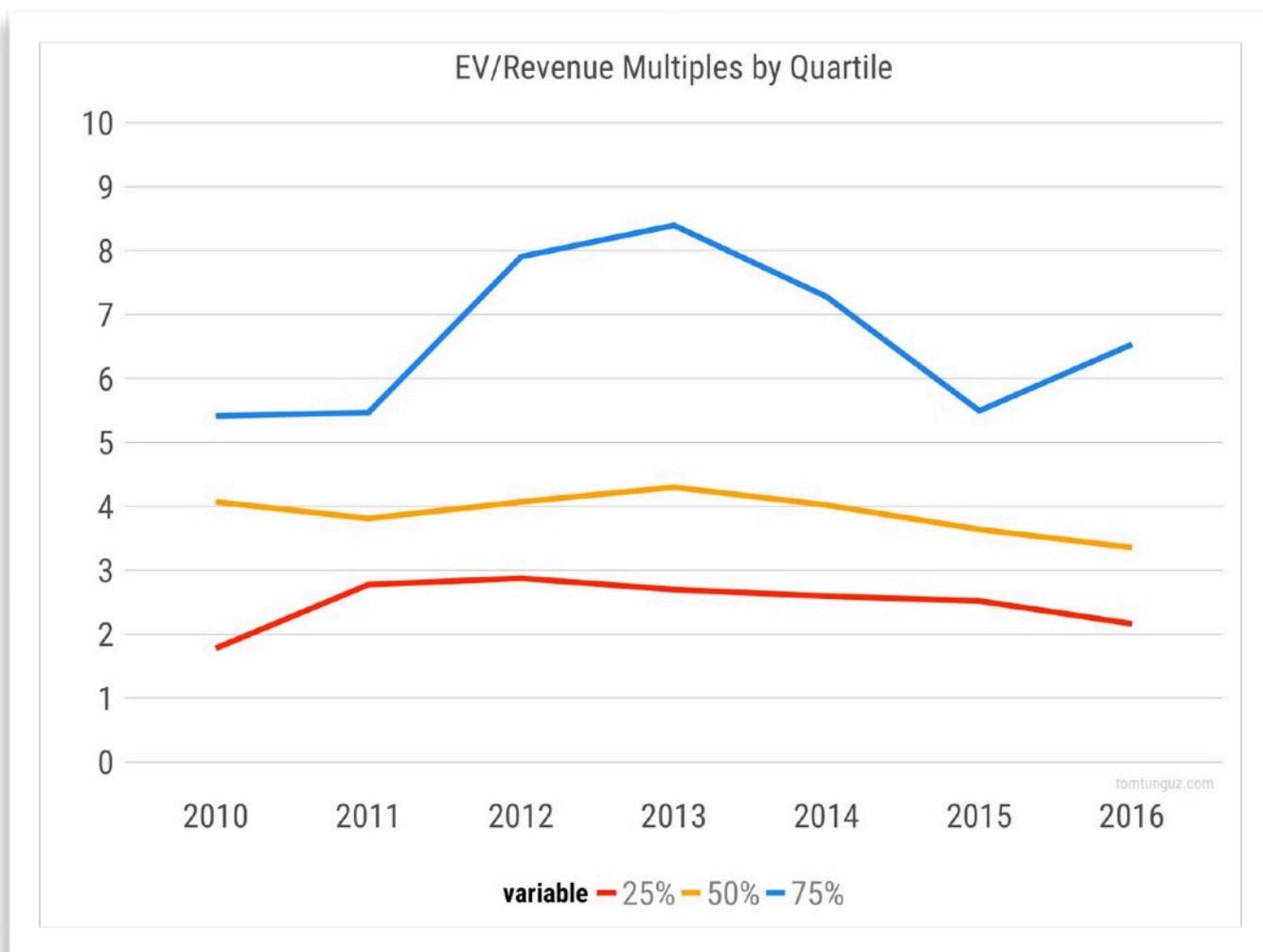


За сколько могут купить вашу SAAS-компанию?

Вот данные по американским компаниям:

- Самые дорогие: в среднем с мультипликатором 6.5 к годовой выручке (максимальное значение 11.5)
- Крепкие середнячки: приблизительно 3.5x к выручке

- Остальные могут рассчитывать на мультипликатор около 2



Средняя SAAS-компания по американским меркам – это \$100M+ выручки в год. Могут купить миллионов за \$300, если повезет.

Источник: <http://tomtunguz.com/saas-ma-multiples/>



Из учебника логики для стартапов

1. Есть цель → есть план.
2. Есть план → есть действия.
3. Есть действия → есть результат.
4. Есть результат → есть деньги.



Если вы идете к инвестору

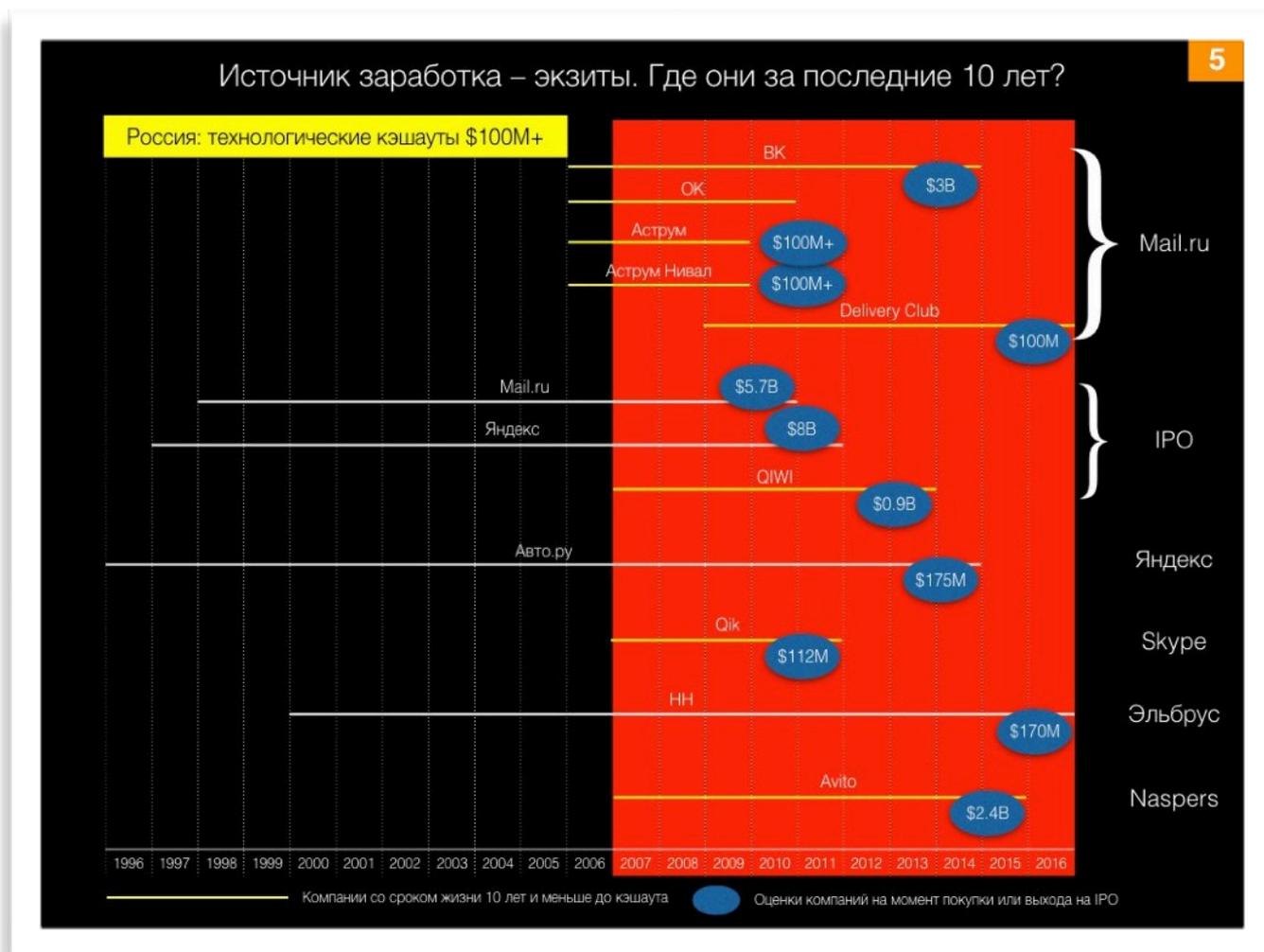
1. Инвестор вкладывает деньги в компанию, рассчитывая заработать денег. Любые фразы типа «вложение в будущее», «успех придет не сразу» в его мозгу автоматически транслируются в проценты годовых, которые он хочет заработать с учетом рисков.
2. С учетом риска венчурных инвестиций планируемые проценты годовых должны выгодно отличаться от доходности «безрисковых» банковских депозитов и малорисковых финансовых инструментов. В середине таблички цветом выделены расчетные границы доходности, которые оправдывают риск потери инвестиций с точки зрения американских инвесторов.

| Years | 2x | 3x | 4x | 5x | 6x | 7x | 8x | 9x | 10x |
|-------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|
| 1 | 100% | 200% | 300% | 400% | 500% | 600% | 700% | 800% | 900% |
| 2 | 41% | 73% | 100% | 124 % | 145% | 165% | 183% | 200% | 216% |
| 3 | 26% | 44% | 59% | 71% | 82% | 91% | 100% | 108% | 115% |
| 4 | 19% | 32% | 41% | 50% | 57% | 63% | 68% | 73% | 78% |
| 5 | 15% | 25% | 32% | 38% | 43% | 48% | 52% | 55% | 58% |
| 6 | 12% | 20% | 26% | 31% | 35% | 38% | 41% | 44% | 47% |
| 7 | 10% | 17% | 22% | 26% | 29% | 32% | 35% | 37% | 39% |
| 8 | 9% | 15% | 19% | 22% | 25% | 28% | 30% | 32% | 33% |
| 9 | 8% | 13% | 17% | 20% | 22% | 24% | 26% | 28% | 29% |
| 10 | 7% | 12% | 15% | 17% | 20% | 21% | 23% | 25% | 26% |

3. Представим себе, что вы собираетесь привлечь от инвестора \$1M за 10% компании. Если все пойдет круто и эти инвестиции окажутся единственными за всю историю компании, то при «вложении в будущее» (то есть, денег ждать долго), инвестор хочет думать, что через 7 лет он вернет 10x на вложенный капитал.

4. Модель экзита. В ней он рассчитывает, что его 10% будут оцениваться на момент продажи компании в \$10M. Это транслируется в стоимость всей компании в \$100M на момент продажи. Вот он смотрит на вас, на ваши планы, на рынок и думает: «Могут ли эти ребята построить стомиллионную компанию?», «Можно ли из этой идеи построить стомиллионную компанию?», «Найдутся ли на рынке покупатели, готовые выложить сто лямов за такую компанию?». В качестве референса он смотрит на табличку всех экзитов российских технологических компаний за последние 10 лет и сравнивает вас, например, с ВК, Авито или Qiwi, не говоря уж про Яндекс или Мэйл.

Вот он смотрит на вас, на ваши планы, на рынок и думает: «Могут ли эти ребята построить стомиллионную компанию?»



5. Дивидендная модель. В ней он должен через 7 лет заработать на дивидендах в общей сложности порядка \$10M. Дивиденды пойдут не

сразу. Давайте допустим, что они пойдут через 3 года в такой последовательности: \$0.5, \$1М, \$3М, \$5.5М. Давайте возьмем рентабельность бизнеса в 5%. Это транслируется в оборот компании в \$100М+ на седьмой год ее жизни. Тут он вгрызается в юнит-анализ и хочет понять, можно ли в этом бизнесе вообще заработать денег, насколько вы нацелены на «выгрызание маржи», а не на «вложения в будущее» и насколько реально, потратив всего \$1М, построить компанию, способную приносить выручку \$300К в день. Можете разделить дневную выручку на планируемый вами средний чек и самостоятельно посчитать количество продаж в день.

6. Если в процессе развития компании вы рассчитываете на дополнительные раунды инвестиций, то можете посчитать эту же модельку с точки зрения следующего инвестора, от которого вы захотите, наверное, уже \$5М за 10% :)



Можно ли заработать в бизнесе с моделью «комиссия от транзакции»?

Нам поможет юнит-анализ.

1. Считаем стоимость привлечения. Например, привлекаем в онлайн: 10 руб/клик, конверсия из посетителя в покупателя 1%. Стоимость привлечения одного покупателя:
 $10/1\% = 1000$ руб
2. Другие расходы на обработку заказа (включая комиссию платежных систем, налоги и людей/обслуживание процесса, логистика/склады, если физический товар и т.д.) возьмем в 50% от стоимости привлечения. 500 руб.
3. Итого расходов на один заказ – 1500 руб. Если ваша комиссия составляет 10%, то средний чек (стоимость одной покупки в среднем) должна составлять $1500/10\% = 15000$ руб. Например, если половина

Если у вас комиссия 10%, средний чек ниже 15000 руб, а стоимость привлечения – средняя по рынку, то ваш бизнес планово убыточный

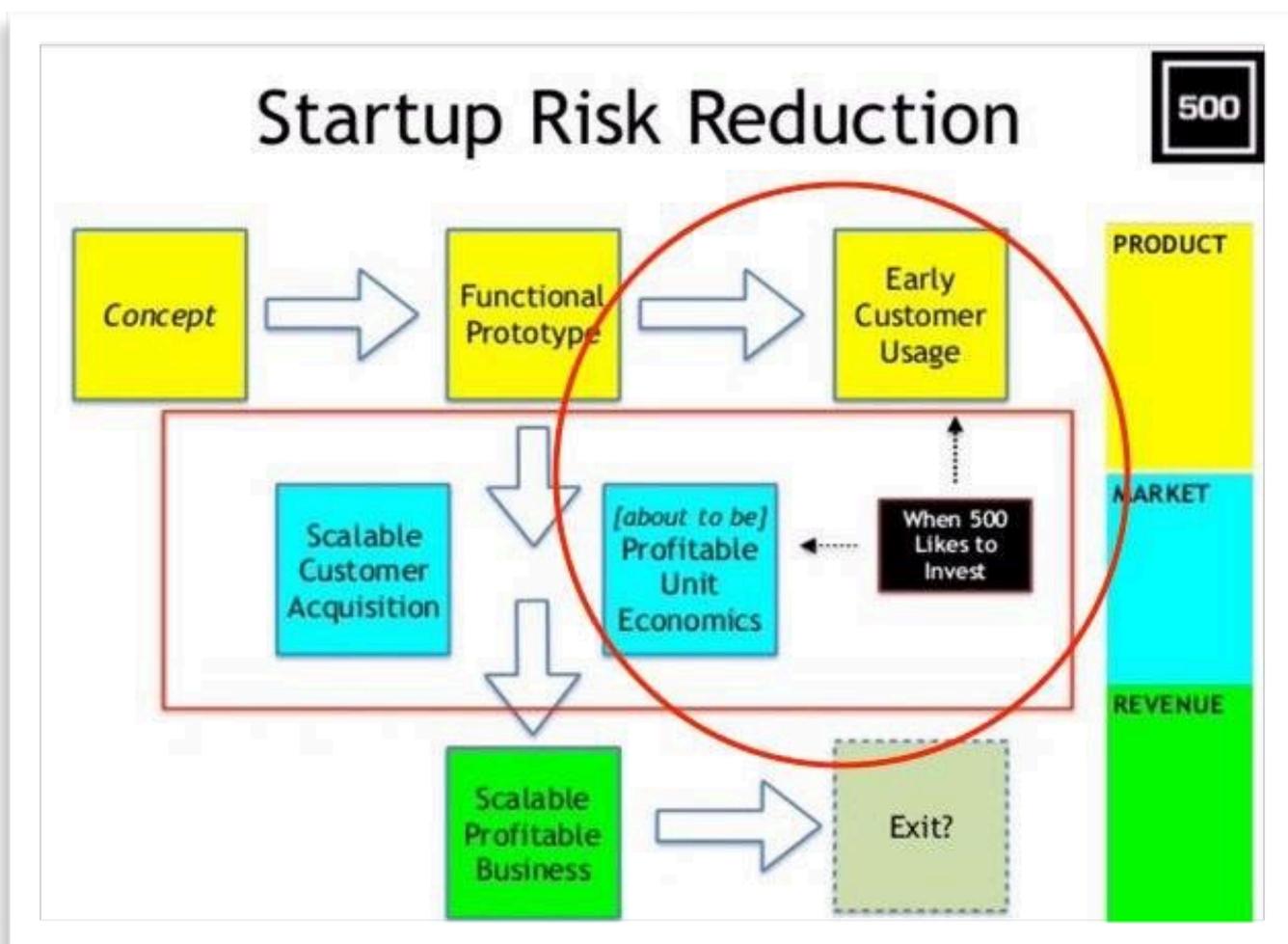
покупок у вас по 5000 руб, то другая половина покупок должна быть по 25000 руб.

- 4. Если у вас комиссия 10%, средний чек ниже 15000 руб, а стоимость привлечения – средняя по рынку, то ваш бизнес планово убыточный. Вот такая загогулина выходит.
- 5. Если надеяться на то, что все будет окупаться за счет вторичных/ третичных и т.д. продаж (LTV, Life Time Value), то можно тоже прикинуть на пальцах. Если конверсия во вторичные продажи составит целых 50%, то, даже не учитывая расходы на эту конверсию (рассылками тоже люди занимаются, которым деньги платить надо), средний чек составит 10000 руб, что тоже немало. И это только для выхода в ноль – значит, для зарабатывания денег средний чек должен быть еще выше.



Три главные вещи, на которые смотрит посевной инвестор

Картинка имени Dave McClure (500Startups), если для вас нет пророков в своем отечестве.



1. У вас должны быть клиенты. Просто прототип никого не убедит. Прототип нужен только для получения клиентов, сам по себе он никому не интересен.
2. Клиентов нужно уметь получать так, чтобы количество клиентов было пропорционально маркетинговым затратам – это и называется «масштабируемость». Никаких «клиенты приходят к нам сами» или «сначала о нас должны узнать все».
3. Юнит-модель должна быть прибыльной. Да, сам стартап при этом может быть убыточным – не хватает объемов продаж, тратятся деньги на эксперименты. Но воронка привлечения клиентов (см. п.2 выше) должна явно демонстрировать, что стоимость привлечения клиентов и другие переменные расходы на одну продажу укладываются в маржу и оставляют сверх того еще и маржинальную прибыль (contribution margin).



Одна голова хорошо, а две – лучше

Продакт подобен флюсу – полнота его односторонняя» © почти К. Прутков

Мы твердим, что для нормального стартапа нужно, как минимум, два основателя с дополняющими ключевыми компетенциями. Например, хакер и продавец для айтишных проектов.

А в компаниях руководит продуктом один продакт-менеджер. Если дать ему волю, то:

- Продакт-айтишник вылижет продукт с технической стороны, но нужен он будет только ему самому и кучке его друзей-задротов,
- Продавец-продакт превратит продукт в братскую могилу фич имени фокус-группы с надгробием в виде огромного бэклога технических задач,
- Если продакт – не айтишник, и не продавец, то возникает вопрос, какое он вообще имеет отношение к руководству продуктом?

Может быть, пришло время ставить на руководство продуктом сразу двух людей – айтишника и продавца, которые имеют равные права и должны принимать согласованные решения

Как в экстремальном программировании – два программера за один компом. Так и здесь – два человека за одним продуктом. Затраты на двух продактов окажутся существенно меньше, чем затраты на целые команды, идущие не туда и приходящие в никуда.



Скажи мне, кто твой конкурент, и я скажу тебе, кто ты

Если бы в 1997 году, когда я запускал Прайс.ру, я выбрал в качестве главного конкурента не бумажный Мобиле, а интернетный Ньюман, то ничего бы не получилось. Если бы Яндекс в свое время выбрал в качестве главного конкурента Гугл, тогда все шаги его развития были бы другими.

Выбор главного конкурента четко определяет стратегию развития:

1. Поиск и планирование только того, в чем ты хочешь и можешь быть лучше конкурента,
2. Создание и развитие только тех механизмов и сервисов, за счет чего это может быть достигнуто.

На все остальное не будет хватать сил, ресурсов, времени и желания. И слава богу.



Две стратегии продаж

1. Искать людей, которым это нужно, и назначать такую цену, которую они могут себе позволить.
2. Искать людей, которые могут это себе позволить, и объяснять, почему им это нужно.



Цукерберг в акселераторе?

Вы себе можете представить Цукерберга или Дурова, подающего заявку в акселератор, где его будут учить, как делать бизнес? Я – нет.

За все 10-15 лет существования акселераторов через них прошло 9 единорогов, 8 из которых через YCombinator и 1 через 500Startups.

Кажется, что статистика говорит нам – если вы хотите искать единорогов, то акселератор – это последняя вещь, об открытии которой вы должны при этом подумать.

Для справки:

500 Startups:

- Twilio, IPO June 2016, \$1B+

Y-Combinator:

- Airbnb: The peer-to-peer home rental service is worth \$25 billion, after a \$1.5 billion raise in June.
- Dropbox: The cloud storage service is worth \$10 billion, off the back of a \$250 million funding round last year.
- Docker: The enterprise-focused open-source «container» startup raised \$95 million in April, valuing the company at \$1 billion.
- Machine Zone: The game developer was reportedly valued at \$3 billion following a raise last year.
- Stripe: The online payments processor is said to be valued at \$5 billion following a recent raise.
- Instacart: The crowdsourced grocery delivery startup is thought to be valued at \$2 billion, following a big raise back in January.
- Zenefits: The human resources (HR) software startup raised a whopping \$500 million in May, bringing the company value to \$4.5 billion.

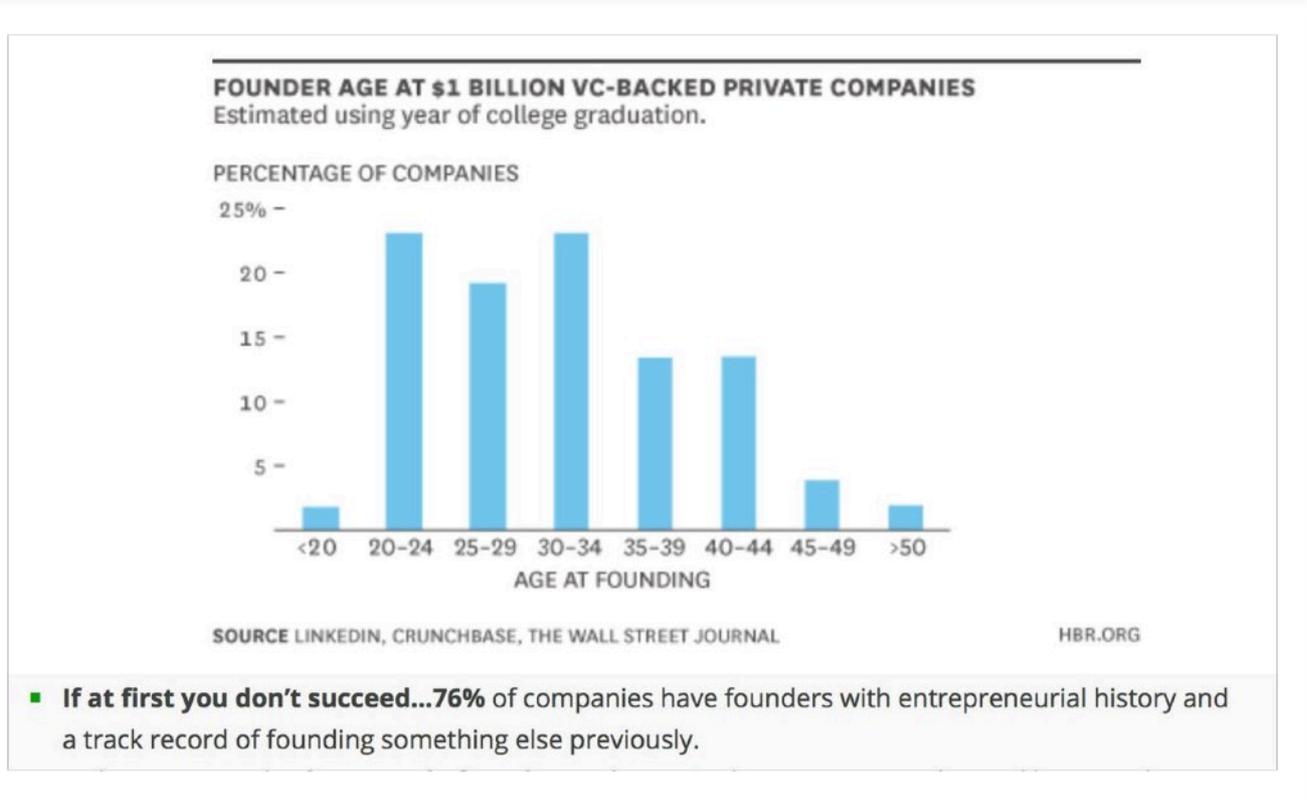
Вы себе можете представить
Цукерберга или Дурова,
подающего заявку в
акселератор?

- Twitch: The esports streaming company is actually now an Amazon subsidiary following its acquisition by the Internet giant last year.



Единороги рождаются молодыми

Факт №1. 22% фаундеров единорогов (частные компании с оценкой \$1B+) были в возрасте 20-24 года на момент основания своей звездной компании. Более 60% основателей – в возрасте до 35 лет.



Можно было предположить, что остальные основатели – это люди прошедшие по стандартному треку «школа-университет-поработай, наберись опыта, а потом решишь, что делать».

Факт №2. Но я порылся еще и нашел статистику по американским единорогам, в которой утверждается, что 76% основателей единорогов имели предпринимательский опыт и уже основывали другие компании до этого.

Совместив эти факты, можно утверждать, что большинство основателей единорогов начинали пробовать их создавать почти сразу после школы, только не всем удалось это сделать с первого раза.

Другими словами, условный Цукерберг – это выбор, который человек делает в самом начале карьеры, основываясь на том, что в него было заложено к окончанию школы.

Большинство основателей единорогов начинали пробовать их создавать почти сразу после школы

Это еще один ответ на вопрос, зачем работать со школьниками.

Источники:

- <https://hbr.org/2014/04/how-old-are-silicon-valleys-top-founders-heres-the-data>
- <https://techcrunch.com/2015/07/18/welcome-to-the-unicorn-club-2015-learning-from-billion-dollar-companies/>



Что такое «микропредприятие»?

«Микропредприятием признается бизнес с оборотом до 120 млн руб. и количеством сотрудников, не превышающим 15 человек, малым - до 800 млн руб. и до 100 сотрудников, средним - до 2 млрд руб. и до 250 сотрудников.» (Постановление Правительства РФ от 25 июля 2015 г.)

1. Бизнес с оборотом в 2 миллиона долларов в год – «микропредприятие».
2. Бизнес на 10 миллион долларов в год – «малое предприятие».
3. Бизнес на 30 миллионов долларов год – «среднее».

И это даже по существующим на сегодняшний день российским законам. Для американского рынка умножьте эти границы раз в 10.

Хорошее напоминание для стартаперов, которые говорят о том, что они «планируют большой бизнес». Чтобы не получился «микробизнес» –

критерии для собственной оценки совершенно другие должны быть, подход другой, цели другие. Думать по-другому надо.



Венчурный фонд – это стартап

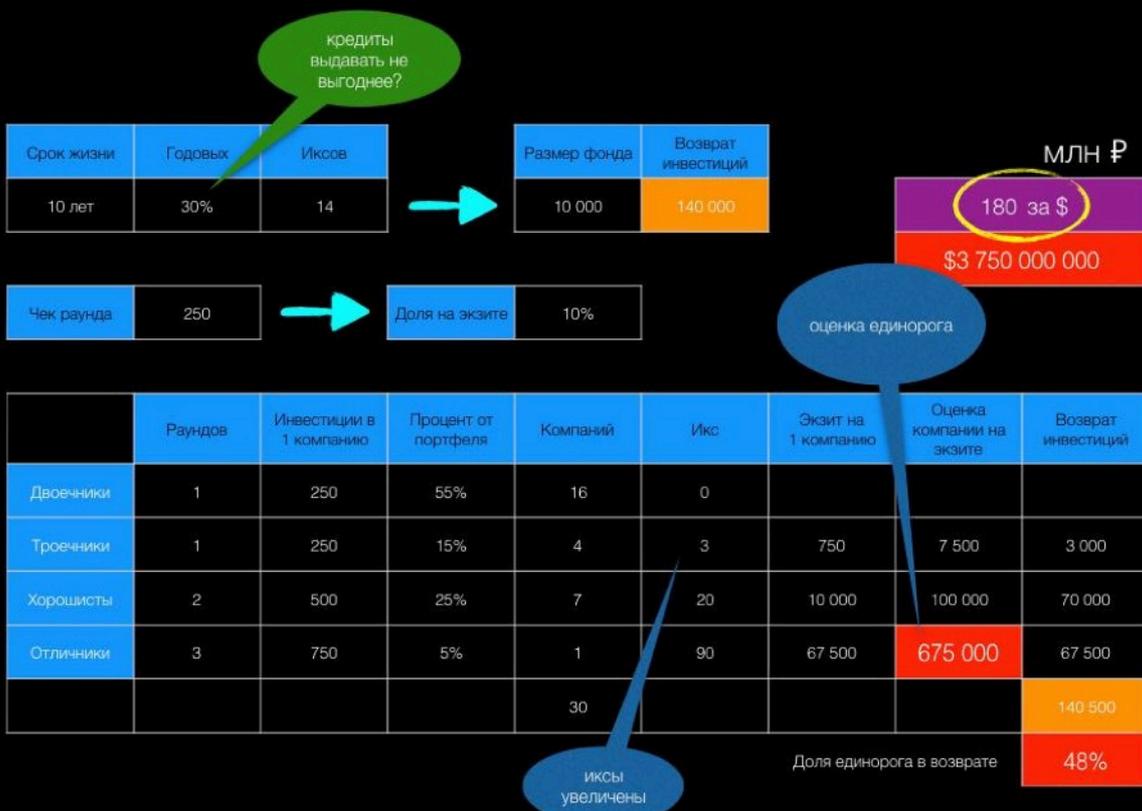
1

Тёмная сторона венчурных фондов

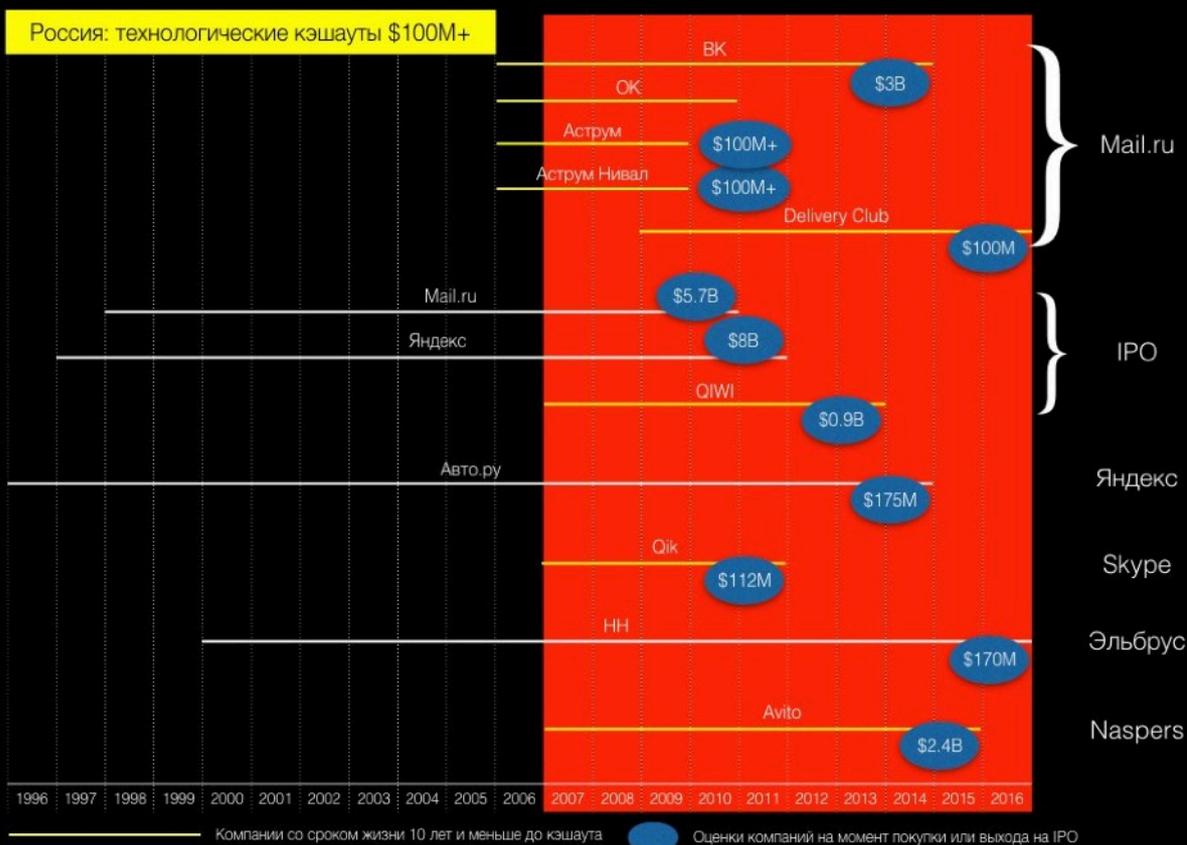
Аркадий Морейнис

[facebook.com/amoreynis](https://www.facebook.com/amoreynis)

Единорог в рублях – это о-чень жирный единорог



Источник заработка – экзиты. Где они за последние 10 лет?



Источник заработка – единороги. Где они?

| | |
|------------------|-----|
| США | 109 |
| Китай | 45 |
| Индия | 9 |
| Великобритания | 8 |
| Германия | 5 |
| Сингапур | 4 |
| Израиль | 3 |
| Швеция | 2 |
| Южная Корея | 2 |
| Арабские Эмираты | 1 |
| Канада | 1 |
| Люксембург | 1 |
| Нигерия | 1 |
| Нидерланды | 1 |
| Россия | 1 |
| Тайвань | 1 |
| Франция | 1 |
| Чехия | 1 |
| Швейцария | 1 |
| Япония | 1 |

Венчурный фонд – это стартап

Оценивать план венчурного фонда надо по обычным критериям, по которым мы оцениваем стартапы.

1. В чем вы собираетесь быть лучше, чем ваши конкуренты?
Только забудьте про «отраслевую экспертизу», предъявите что-то более конкретное и понятное для потребителя (инвестируемого стартапа).
2. Что вы делаете не так, как ваши конкуренты?
Только не надо про «работать лучше» или «делать то же, что и другие крутые фонды, у которых в портфеле десяток единорогов».
3. Какая у вас финансовая модель?
Только не надо заявлять доходность, если вы не можете показать табличку в Экселе.
4. Что вы сделали для того, чтобы проверить вашу гипотезу о том, что ваш подход будет работать?
Только не говорите, что мы узнаем о том, что она верна спустя 10 лет и 100 миллионов долларов.

Если просто «хорошо работать», то денег не заработать

1. Где брать экзиты?

- Переключаться на дивидендную модель? (Другой подход к выбору и финансированию компаний)
- Переключаться на рынок США? (За счет чего конкурировать с местными фондами? Зачем мы местным единорогам?)
- Входить в зарубежных единорогов через поглощения локальных компаний? (Если бы «Подорожники» инвестировали в «BlaBlaCar» в момент поглощения?)
- Где-то еще?

2. Почему единорог придет к вам? Единорогов на всех не хватит.

- Есть ли у вас что-то, что им позарез нужно, чего нет у других?
- Чем ваши условия принципиально лучше, чем у других?

3. Как выращивать единорогов? Если единороги редко встречаются, то их надо растить.

- «Франкенштейн» (DST-Mail)
- «Пылесос» (500Startups)
- «Школа» (Darkside)
- Что-то еще?



10 правил питча

1. У вашего продукта не может не быть конкурентов. Забудьте слова «уникальный» и «не имеющий аналогов».
2. Если у людей есть такая потребность, то они ее уже как-то удовлетворяют. Теми же способами, которые предлагаете и вы – прямые конкуренты. Или другими способами, но ту же потребность – не прямые конкуренты. **Начинайте рассказ о своем продукте с рассказа о чужих продуктах**
3. Если конкурентов – ни прямых, ни не прямых – нет, значит и потребности нет. Потребности нет – ваш продукт никому не будет нужен. Большинство стартапов умирает по этой причине.

4. Если нет прямых конкурентов, то высока вероятность того, что они были, но умерли, потому что экономика такой бизнес-модели не сходится. Не знаете их конкретно – не беда. Предположите, что они были и подумайте, почему их экономика не сошлась. Расскажите, чем ваша бизнес-модель будет отличаться.
5. Начинайте рассказ о своем продукте с рассказа о чужих продуктах. Кто ваши основные конкуренты? По какому параметру ваш продукт лучше с точки зрения потребителя?

Это первый переломный момент. Если вы не рассказали про конкурентов и не объяснили, чем вы лучше их, то дальше слушать неинтересно – либо потребности нет, либо вы не понимаете ничего про потребности и конкуренцию, либо не умеете гуглить.

6. Вы можете быть лучше, чем конкуренты, только за счет того, что вы что-то делаете по-другому или у вас есть нечестное конкурентное преимущество. Нельзя стать лучше, только потому что вы что-то делаете лучше.

Нельзя стать лучше, только потому что вы что-то делаете лучше

Это второй переломный момент. Если у вас нет «чего-то другого» или «нечестного преимущества» – то разговаривать дальше не о чем, в продукте нет внутренней ценности, вы просто планируете построить свой маленький свечной заводик на чужие деньги.

7. Где деньги? Опирайтесь на юнит-анализ. Средний чек, стоимость привлечения, экономика одного заказа. Если есть заказы от друзей, знакомых – не катит. Если бизнес хочет и может расширяться, то способы привлечения клиентов могут быть только платными. Фраза «мы не потратили на маркетинг ни копейки» является стоп-словом.

Это третий переломный момент. Если вы не знаете, где будете искать клиентов, если вы не понимаете, во сколько вам один покупатель будет обходиться, то, вероятнее всего, вы будете терять деньги на каждом заказе. Вкладываться в планово убыточный проект – неинтересно. Ждать волшебного момента «когда о нас узнают все» – денег не хватит.

8. Что вы сделали для того, чтобы проверить вашу гипотезу о том, что ваше «по-другому» действительно «лучше» для потребителя? Ссылки на американские аналоги не катят. Интересует только то, что сделали лично вы с командой. Опросы друзей и знакомых не катят. «Предварительные разговоры с клиентами» не катят. Minimum viable product – это о продажах, а не о разговорах.
9. Если вы не смогли сделать minimum viable product для проверки гипотезы своими силами и своими ресурсами, то у вас неполноценная команда. Либо вы не умеете придумать минимальный продукт, а значит вы будете постоянно требовать и прожирать деньги на постройку космолета. Либо у команды нет полного набора ключевых компетенций.

Если команда
неполноценная, то
инвестировать не во что

Это четвертый и последний переломный момент. Инвестируют не в идею, а в команду. Если команда неполноценная, то инвестировать не во что.

10. Все остальное – только после этой черты. Показывать продукт – здесь. Детали того, как устроен ваш проект – здесь. Что вы хотите – денег, опыта, связей – тоже только здесь.



Вторая производная

Рынок онлайн-образования – это рынок второй производной от потребности. Инструмент для инструмента.

- «Онлайн» – это один из инструментов для образования
- «Образование» – это инструмент для удовлетворения потребности. Наиболее монетизируемая потребность – карьерная: приобретение новой специальности или профессиональный рост в рамках специальности текущей.

Платформы для онлайн-образования – это вообще третья производная от потребности. Очень хочется перестать затачивать лопату и начать больше думать о том, куда копать.



Куда бежать?

Вы работаете на нормальной работе, получаете нормальную зарплату. Вопрос: а как вы можете зарабатывать больше? Не на 10-20%, а в полтора-два-три раза больше.

1. Ждать повышения зарплаты.

Если вы уже доросли до определенного уровня компетенций и зарплаты, то ваш потолок по зарплате уже близок. Не в вашей компании, а по рынку вообще – разброс зарплат у опытных специалистов не так уж велик.

2. Ждать повышения в должности.

Для этого ваш руководитель должен освободить для вас свое место. А какова вероятность того, что в ближайшее время он уйдет, его уйдут или его двинут выше вверх? Такое случается нечасто и зависит не от вас.

Вариант с началом своего бизнеса для ряда компетенций имеет меньше рисков, чем кажется – «не так страшен черт, как его малюют»

3. Искать новую работу с повышением в зарплате или должности.

Можно сделать простое упражнение и сравнить количество резюме и вакансий на планируемую должность по какому-нибудь «рабочему» сайте (HH.ru или SuperJob.ru) – так можно прикинуть, какой конкурс вам предстоит. По «денежным» вакансиям такой конкурс от 10 человек на место и выше, его надо еще выдержать.

4. Начать свой бизнес.

В этом случае вы теряете стабильность, но возможность зарабатывать в несколько раз больше может оказаться выше. Если вы, конечно, не

заболеете «построением звездолетов» и не начнете бегать по питчам вместо того, чтобы строить зарабатывающий бизнес. Плюс к этому, возможность эта зависит только от вас.

У каждого из вариантов свое сочетание рисков и выигрышей. Чем ниже риски, тем меньше возможность выигрыша.

Вариант с поиском нового места кажется максимально рискованным. Вероятность выигрыша по варианту «ожидание» кажется минимальным. Вариант с началом своего бизнеса для ряда компетенций имеет меньше рисков, чем кажется – «не так страшен черт, как его малюют».



Управлять можно только развитием

- Вот машина стоит, вы на акселератор еще не нажали – можно ли управлять ею?
- Нет. Нельзя.
- А когда появляется возможность управлять машиной? Когда она поехала. Управление возможно только в отношении объектов, имеющих самодвижение. Пока этого самодвижения нет, ставить такую задачу или цель – управление – не имеет смысла.

© Г.П. Щедровицкий, «Организация, руководство, управление», 1981

Нельзя «управлять организацией», можно управлять только ее движением, только ее развитием. Если нет цели и плана развития, то понятие «управления» никакого смысла не имеет.



Люди не отказываются от своих целей и задач

Люди, занимающие свою должность, не всегда сознают, что они должны отказаться от своих целей и задач. Кроме этого, от людей, отказавшихся от целей и задач, всегда очень мало толку.

В общем, люди реально от своих целей и задач не отказываются или отказываются в определенных границах. Это игра такая – они делают вид, что готовы от каких-то своих целей отказаться и какие-то чужие цели и задания принимать, а вот что на самом деле - это еще вопрос.

Они могут свои цели временно запрятать, а могут, наоборот, исполнение заданий использовать для достижения своих целей.

© Г.П. Щедровицкий, «Организация, руководство, управление», 1981



Либо предпринимать, либо обслуживать

Сегодня прочитал, что сейчас 20% рынка пылесосов – это роботы. Натолкнуло на мысль, что в недалеком будущем структура занятости трудоспособного населения может оказаться такой:

- 2% предпринимателей, придумывающих новые применения для роботов
- 10% обслуживателей роботов, включая слесарей, операторов и программистов
- 88% людей, отправленных на безусловный доход, чтобы не мешались под ногами



Во что верят люди?

Количество россиян, жертвующих религиозным организациям, в полтора раз больше, чем жертвующих в благотворительные организации.

За последний год количество жертвователей на религию увеличилось, а на благотворительность – уменьшилось.

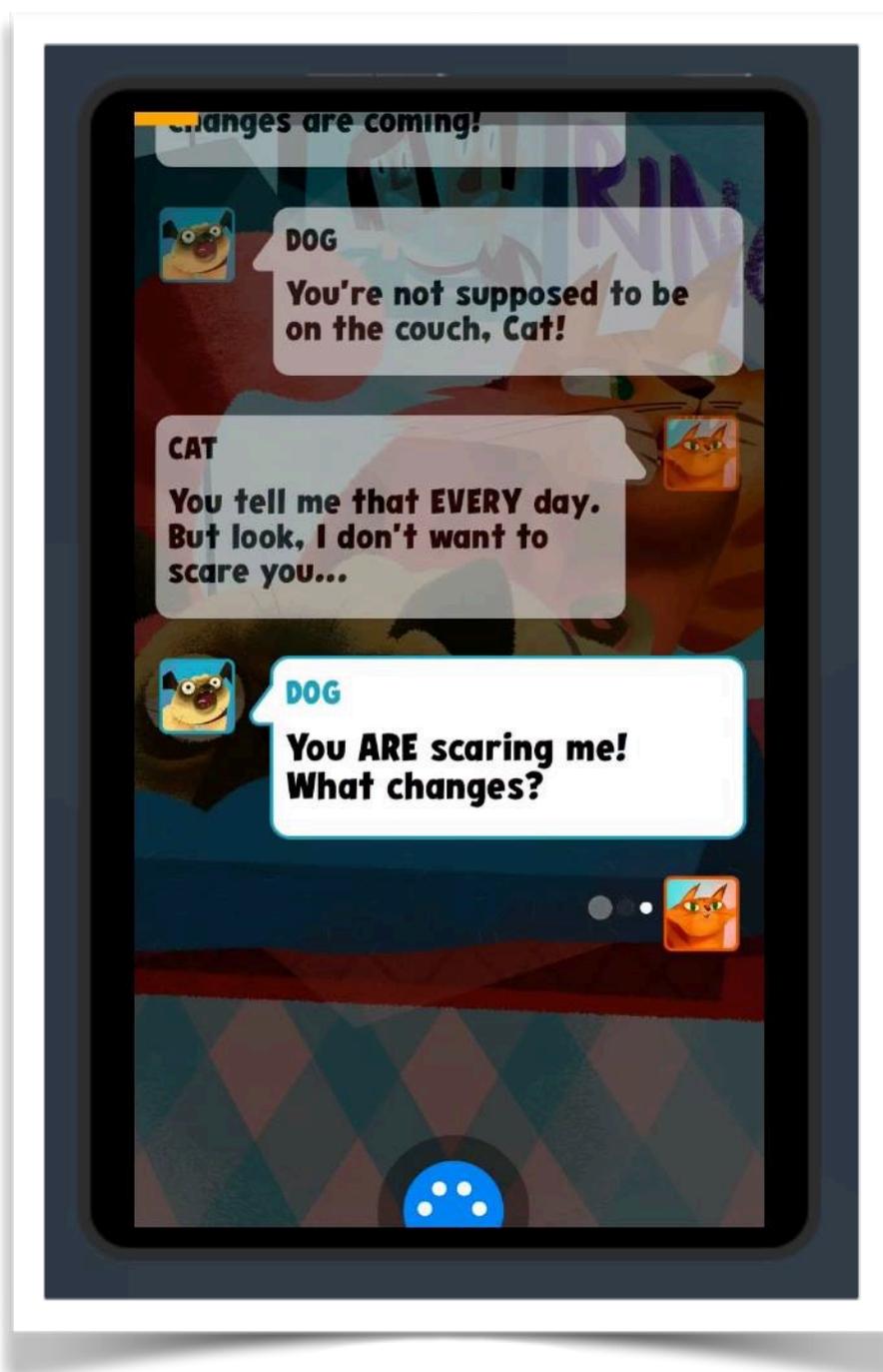
Люди предпочитают верить, а не помогать.

Источник: <http://philanthropy.ru/analysis/2016/11/01/42623/>



Клипы или чаты?

На смену клиповому мышлению приходит чатовое мышление? Amazon запустил новый книжный сервис для детей, в котором детям предлагается читать книжки, адаптированные к виду живого чата.



Amazon Rapids: <https://rapids.amazon.com>



Инвестор о наболевшем

1. Опыт – это, что остается у тебя, когда не получаешь того, чего хотел... Я очень опытный человек.
2. Чем больше инвестиций я делаю, тем меньше доверяю своим инстинктам.
3. Давайте забудем про компании на миллиард долларов. Вы сможете построить компанию с годовым оборотом 10 миллионов долларов и прокормить 100 сотрудников?
4. Если вы действительно хотите стать предпринимателем, то вы должны быть готовы потратить пять или десять лет своей жизни на то, чтобы понять, что за бизнес вы создаете.

© Dave McClure, 500Startups



О цели и процессе

1. Предприниматель – это человек, которого прет от цели, но изматывает процесс.
2. Хобби – это когда прет от процесса, но цели нет.
3. Офисный планктон – это когда и процесс изматывает, и цели нет.
4. Если прет одновременно и от цели, и от процесса – скажите «нет» наркотикам.



Три больших зла, которые мы делаем для своих детей

Чего хотят родители для своих детей? Судя по мнению родителей – чтобы они занимались тем, чем хотят. И чтобы они зарабатывали на этом достаточно денег, чтобы заниматься тем, чем они хотят.

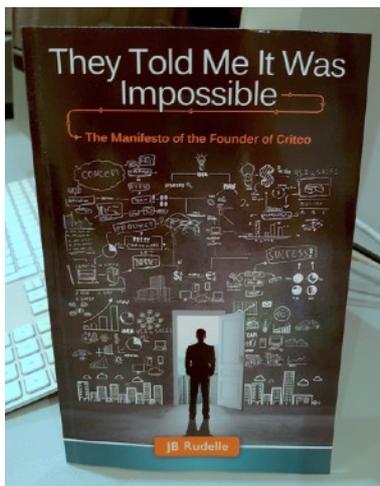
Три больших зла, которые мы делаем для своих детей:

1. Мы отжираем 12 лет их жизни непонятно зачем. Первое окно возможностей к окончанию этого срока уже почти захлопнется.
2. Направляя их по общепринятым путям, мы сбиваем всех наших детей в одну большую толпу с бешеной конкуренцией внутри. Вероятность выделиться из толпы и пойти выше и дальше, чем другие – 1 на миллион.
3. И все эти 12 лет мы вдавливаем детям в голову ложные ценности, отбивающие напрочь любое желание и возможность ребенка добиться в жизни того, чего он хочет – если, конечно, его цель не состоит в том, чтобы стать офисным планктоном.

Моя лекция на эту тему: <https://youtu.be/xtBQktzOSsM>



«Они говорили мне, что это невозможно»



Это книга основателя Criteo. Путь от задней комнатки в парижском салат-баре до публичной компании с оценкой более \$2B. Называется «Они говорили мне, что это невозможно».

Хочется чаще задавать стартапам (и себе, кстати, тоже) вопрос про невозможность. Все, что возможно, превращается, в конечном итоге, в свечные заводики. А мы все это ради свечных заводиков разве делаем?



Задача нового поколения – уметь искать и менять профессии

Из интервью председателя правления IBS Sergey Matsotskiy

1. Задача нового поколения – уметь искать и менять профессии, а не раз и навсегда освоить лучшую из них.

2. Российские родители по-прежнему озадачены поиском «лучшей профессии» для ребенка, хотя это определение уже сейчас является утопическим. Возьмем столь популярное сейчас программирование. Думаю, в нынешнем виде этой профессии осталось лет десять-пятнадцать, так как скоро большую часть кода будет писать сам компьютер.

У нас на глазах разрушается классический трек «школа как дорога к университету, а университет как путевка в профессию и безоблачное будущее»
3. Как следствие, у нас на глазах разрушается классический трек «школа как дорога к университету, а университет как путевка в профессию и безоблачное будущее».
4. Я скорее противник сегодняшнего тренда «меньше математики, больше робототехники» и вообще слишком ранней профессиональной ориентации. Часто это заигрывание с технологиями ради технологий, которое может иметь очень неприятные последствия.
5. К сожалению, это входит в противоречие с наиболее распространенными в России семейными установками. Несмотря на присущую детям открытость и готовность осваивать все новое, родители зачастую тормозят этот процесс, вместо поощрения пугают детей возможной опасностью, неудачным исходом.

В реальности в школьной программе нет даже предметов, связанных с навыками современного мира
6. В реальности в школьной программе нет даже предметов, связанных с навыками современного мира, да и немногие родители и учителя ими обладают. К примеру, классическую диаграмму Ганта или методы Agile изучают в университетах на занятиях по проектному менеджменту, хотя это нужно делать еще в школе, чтобы формировать понимание общих принципов реализации любых проектов в жизни человека.
7. В последние годы в школу приходит все больше людей из бизнеса – не в качестве носителей специального знания, а в роли организаторов, коммуникаторов и визионеров. Закончив один профессиональный цикл, они переходят к следующему и несут в школу свой позитивный опыт и

так необходимые ей современные компетенции. Наверное, за такими проектами будущее нашей системы образования.

Источник: <http://www.ibs.ru/media/media/pravilnaya-shkola-kak-obespechit-rebenku-uspeshnuyu-kareru/>



С чего ты хочешь начать?

Раньше у детей спрашивали «Кем ты хочешь стать?». Пришло время спрашивать «С чего ты хочешь начать?».

1. Старые профессии умирают, новые появляются слишком быстро для того, чтобы в детстве суметь выбрать себе профессию на всю жизнь.
2. Пора признать, что ранний выбор чаще всего происходит недостаточно осознанно. Понимание окружающей жизни, понимание собственных целей и желаний происходит только после того, как человек окунулся в жизнь и начал что-то делать в любой профессии. Нельзя требовать этого слишком рано.
3. Не только жизнь меняется, но и самому человеку надо меняться всю жизнь, если он хочет продолжать развиваться и расти, а не быть биороботом, привыкшим выполнять набор привычных действий. Нельзя всю жизнь следовать первоначальному выбору, если ты понимаешь, что он не соответствует «сегодняшнему тебе». Развитие и рост чаще всего сопровождается сменой области деятельности, сменой профессии. Это надо понять и принять.



Демократия = конкуренция

«Когда все привилегии по праву рождения и богатства исчезли, когда все профессии стали доступны всем, когда энергия любого человека может позволить ему достичь высот в каждой из них – начинает казаться, что легкий и ничем не сдерживаемый рост открыт для всех. Каждый человек готов убедить себя, что он достигнет высот, больших, чем все остальные. Но это заблуждение, подтверждение чему мы видим ежедневно. То же

самое равенство, которое позволяет любому человеку надеяться на большее, делает достижение высот гораздо более трудным для каждого.

В демократическом обществе вакантных высот не так много, как и в любом другом обществе. Пути к ним открыты для всех. Но равенство подразумевает, что по каждому из путей идет огромное количество людей. Равенство подразумевает, что этот путь един для всех, все получают

Чем для большего количества людей открыт этот путь, тем обогнать других, выделиться из толпы и быстрее дойти до нужной высоты становится все труднее и труднее

равный доступ к ресурсам, все должны пройти этот путь в одном темпе по одним и тем же вешкам. Чем для большего количества людей открыт этот путь, тем обогнать других, выделиться из толпы и быстрее дойти до нужной высоты становится все труднее и труднее. Все люди, начавшие путь, независимо от их

склонностей, целей и способностей, проходят одни и те же испытания. Каждый должен узнать понемногу обо всем и выполнять кучу упражнений и экзаменов, в прохождении которых теряется их юность и иссыхает воображение, вплоть до полной потери понимания своего предназначения. Когда же, наконец, они доходят все-таки до ситуации, когда они могут начать действовать, чтобы чего-то достигнуть, желание и возможность для этого уже навсегда потеряны для них.»

© Алексис де Токвиль. «Демократия в Америке», 1835 год

Другими словами, вероятность достижения успеха конкретным человеком на пути, по которому идет толпа «ихтиандров с флейтами и черными поясами», размахивающих золотыми медалями и красными дипломами –

Добиться своей цели можно, только спрыгнув с конвейера, сойдя с единого для всех пути

невообразима мала. Добиться своей цели можно, только спрыгнув с конвейера, сойдя с единого для всех пути и начав как можно раньше карабкаться по своей собственной дорожке. Да, это не

гарантирует успеха, но вероятность его, даже чисто математически, будет выше, так как по этим каменистым дорожкам будет карабкаться в тысячи раз меньше людей, чем идти по торной дороге.

Вот только смотреть на таких людей все, включая родителей, будут как на идиотов. А потом удивляться – почему «мой умный хороший отличник, который всегда делал все, что нужно» работает потом клерком у троечника, который наплевал на то, «как надо».



Образование vs Инфобизнес

Философ Карл Поппер утверждал, что научная теория отличается от лженаучной тем, что изначально допускает методологическую возможность ее опровержения путем постановки того или иного эксперимента. Лженаука интерпретирует любые факты в пользу своего подтверждения тем или иным способом.

Интересно, можно ли сконструировать подобное утверждения для различения образования от инфобизнеса?

Например, образование всегда допускает, что оно не может научить своему предмету любого человека (в силу недостатков существующей методики или способностей человека). Инфобизнес утверждает, что любой человек добьется результата, пройдя их курс, следуя заложенной в него методике.

То есть, разница в уровне обещаний: инфобизнес обещает научить всех, образование – предлагает научиться. Так или не так?



Как отличить гуманитария от технаря в разговоре?

- Гуманитарий пытается остальных в чем-то убедить.
- Технар – чего-то от собеседника добиться.

Наблюдение за разговором социологов за соседним столиком

UPD: Технар – тот, кто прочитал пост, и понял разницу.



И тут пришел предприниматель...

На примере забега на 100 метров

1. Как это происходит в школе

- Все, кто пробежал стометровку быстрее, чем N секунд, получил зачет

2. Как это происходит в спорте

- Кто быстрее всех пробежал стометровку, получил приз.

3. Как поступают предприниматели

- Прийти и стартовать раньше остальных, прийти первым, получить приз.
- Проехать дистанцию на мотоцикле, обогнать бегунов, получить приз.
- Ночью залить свою дорожку льдом, проехать дистанцию на коньках, обогнать бегунов, получить приз.
- Перед выходом на старт объявить среди зрителей номинацию на самый необычный способ преодоления дистанции, проползти ее на пузе, прийти последним, получить приз зрительских симпатий.
- Вечером за ужином договориться с Эпплом, написать на жопе «Эппл», выйти на старт, раздеться догола, прогуляться пешочком до финиша, получить айфон от Эппла.
- Выйти на старт, объявить, что сегодня соревнования не по бегу, а по борьбе без правил, надавать всем по морде, получить приз.
- Вообще не выйти на старт, а пойти продавать во время забега зрителям футболки с эмблемой своего клуба.
- Выйти на старт, объявить, что теперь в забеге могут участвовать все желающие, брать с каждого желающего деньги за участие.

Да и много чего другого можно придумать – это и есть предпринимательский подход. А вы спрашиваете – чему я детей по предпринимательству учу :)



Что не надо писать в письмах инвесторам

1. Не надо расписывать на страницу, что делает ваш продукт. Для этого достаточно пары строк. Напишите, почему люди будут это покупать.
2. Не надо говорить про то что ваш продукт «уникальный и не имеет аналогов» (бр-р-р) – вы либо не умеете пользоваться Гуглем, либо не понимаете, что существуют «непрямые конкуренты». Если у людей есть потребность, то они как-то ее уже удовлетворяют, если нет – то зачем ваш продукт им будет нужен? Укажите основных конкурентов.

Не надо расписывать на страницу, что делает ваш продукт. Напишите, почему люди будут это покупать.
3. Объясните, по какому параметру и для кого ваш продукт будет лучше, чем у конкурентов. Лучше – с точки зрения покупателя, по какому-то существенному для покупателя критерию. Только не надо про «более удобный интерфейс» (бр-р-р) и «братскую могилу фич», понадерганных из всевозможных аналогов (бр-р-р).
4. Сразу же объясните, что конкретно вы делаете не так, как ваши конкуренты. Лучшее по сравнению с конкурентами может быть результатом только того, что вы что-то делаете не так, как конкуренты. Не «лучше, чем» конкуренты, а «не так, как» конкуренты. Если аналога вашего продукта нет, значит с огромной степенью вероятности подобные продукты уже делались, но не взлетали и умирали. Расскажите, что вы будете делать не так, как они, чтобы не умереть.
5. Не надо рассказывать про гениальную идею и великий продукт, который можно реализовать за кучу денег и времени – расскажите, что вы уже сделали для того, чтобы проверить, что он кому-то нужен, что за него будут платить. Умение спланировать и сделать это с минимальными затратами времени и денег – признак полноценности команды основателей и ее ориентации не на «получение финансирования» (бр-р-р), а на зарабатывание денег.



Принуждение как часть обучения

1. Обучение неразрывно связано с изменением системы ценностей ученика: появление новых ценностей и, возможно, изменение старых. Достижение цели должно быть или стать ценностью для человека. Если обучение не связано с изменением системы ценностей, то это бессмысленное заучивание фактов, которые ученик никогда не будет (потому что не захочет) применять.
2. Хорошо, когда изменение системы ценностей произошло перед началом обучения, то есть система ценностей у человека изменилась и он приходит за знаниями, необходимыми для достижения цели. Это как раз то, что называют – «приходят учиться мотивированные люди». Но это не такой уж частый, к сожалению, случай.
3. Чаще всего, люди хотят, чтобы им помогли изменить систему ценностей. Другими словами, помогли превратить «желание» в «ценность» – отличие одного от другого во времени жизни. Или мы сами хотим выстроить у человека систему ценностей – например, у наших детей или у новых сотрудников. В этом случае процесс обучения неизбежно будет состоять из трех частей:
 - Принуждение: обучение с набором действий и ритуалов, необходимых для вкладывания в голову целевых ценностей по принципу «собаки Павлова».
 - Фильтрация: обучение с набор экзаменов, отсеивающих тех, у кого целевая система ценностей «не прижилась»
 - Рост: когда человек сам ставит себе новые задачи в соответствии с принятой им системой ценностей и продолжает учиться (развиваться).

Если обучение не связано с изменением системы ценностей, то это бессмысленное заучивание фактов

Например, такой трехступенчатый механизм мы наблюдаем в связке школа (принуждение) -> университет (фильтрация) -> карьера (рост).

4. С тем, как должен быть устроен процесс фильтрации и роста все более-менее понятно. В этапе принуждения в оффлайне есть определенные методики, связанные с обязательностью действий и с постоянным присутствием учителя («надзирателя» и «вдохновителя»). А вот в онлайн-образовании (и в смешанном онлайн-оффлайн образовании) методик принуждения, дающих на выходе эффективность выше, чем несколько процентов, практически нет.

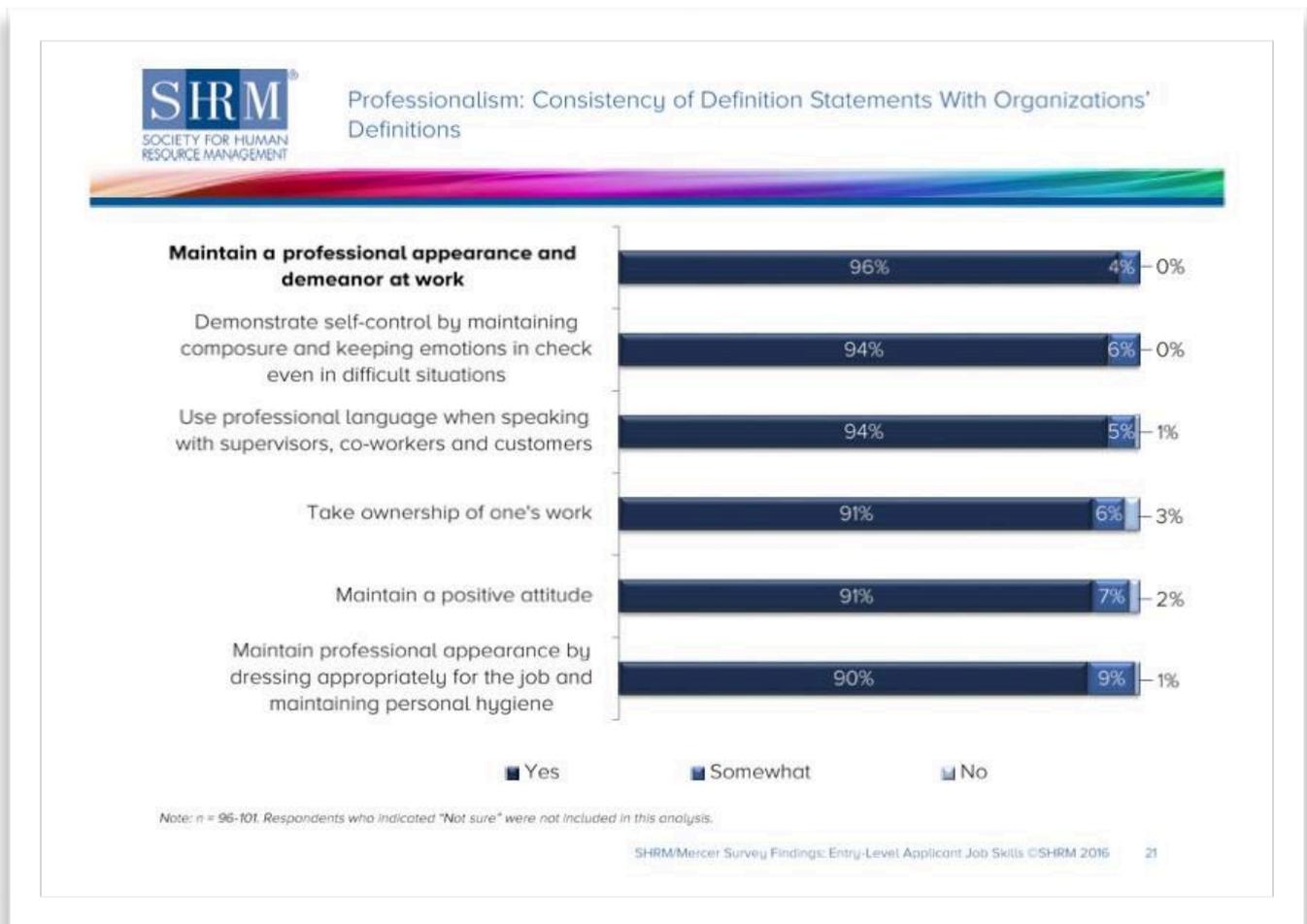
Мерять эффективность этапа принуждения нужно на этапе роста, а не процентом прохождения первого и даже второго этапа. Потому что задача не довести до конца курса, а создать у человека систему ценностей, в результате которой он будет потом сам двигаться дальше (расти).



Профессионализм по-американски

Вы знаете, какие наиболее популярные расшифровки понятия «профессионализм» у американских эйчаров? Простите за некоторые вольности в переводе, но я пытался отразить понимаемый мною в этих расшифровках смысл. Список в порядке убывания важности, но учтите, что разница в важности между «выглядеть как профессионал» и «соблюдать личную гигиену» – всего 6%.

1. Выглядеть как профессионал и вести себя как профессионал [в общем, fake it till you make it :)]
2. Всегда сохранять спокойствие.
3. Использовать профессиональный жаргон в разговоре не только с начальниками и коллегами, но и потребителями.
4. Отвечать за то, что ты делаешь.
5. Позитивно относиться к тому, что ты делаешь.
6. Одеваться соответственно своей должности и не забывать про личную гигиену.



Это я читаю американское исследование по по тому, какие способности/ценности эйчары стараются рассмотреть в начинающем сотруднике, претендующем на начальную позицию в их компании. Начал вчитываться в расшифровки этой системы ценностей – и понял, что «трудности перевода» культурных кодов все-таки существуют.



Нужно ли быть умным венчурному инвестору?

Венчурному инвестору не надо быть слишком умным, ему надо уметь хорошо разбираться в людях

1. Очень легко начать считать, что главная компетенция венчурного инвестора – «предсказывать тренды», «анализировать движение рынков» и «видеть будущее технологий». Но не надо попадать в эту ловушку – не надо стараться быть слишком умным во всем.

2. Это компетенция предпринимателя, а не венчурного инвестора – видеть то, что не видят другие, и обладать набором необходимых качеств и умением собрать команду, которая сможет эту идею реализовать.
3. Наша задача – суметь распознать такого «правильного» предпринимателя и убедить его работать именно с нами. Наша главная компетенция – это работа с людьми, так что вы можете воспринимать нас как одну из разновидностей специалиста в области Human Resources (HR).
4. Причем, как и в классическом HR – мало «распознать» и «убедить» – надо продолжить работать теперь уже «главным психоаналитиком» у такого человека, чтобы помогать ему в момент трудностей и замешательств, выступать спарринг-партнером, об которых он может оттачивать свои идеи и находить выходы из неизбежно возникающих проблем.

© Mark Suster



Стартапы с точки зрения реального бизнеса

Взгляд реального бизнеса на «все эти ваши» венчуры, стартапы и инновации. Венчурные инновации пока не предлагают реальную пользу реальному бизнесу – а только увеличивают геморрой. И «лучше нанимать роботов, чем менять ментальность людей».

- 1,5-2 года назад мы решили, что нам нужно потратить какое-то время на изучение технологий. В итоге мы отказались от корпоративного венчурного фонда, от создания крупнейшего в мире агрофонда с нашими американскими и израильскими партнерами, отказались от позиции «руководитель инноваций», от должности «руководитель по науке». Мы ищем людей, которые непосредственно будут отвечать за технологии в компании.
- Мы в компании долго обсуждали вопрос вхождения в стартапы, но решили, что нет, мы этого делать не будем. Мы не специалисты в венчурном финансировании, у нас нет столько времени, столько знаний,

чтобы эффективно инвестировать. Нам предлагали войти как LP в крупные венчурные фонды, но мы отказались. Мы будем работать с уже существующими компаниями.

Главная и единственная проблема – это люди. Их просто нет.

- Главная и единственная проблема – это люди. Мы не можем сдвинуться и начать работать, пока у нас не будет людей. Их просто нет. Мы пробовали нанимать иностранцев, но они не приживаются в нашей среде. Мы выбрали некоторые технологии развития еще год назад, но еще не начали по ним двигаться, потому что людей нет. Мы не растим кадры, так как мы к этому не готовы, у нас нет на это времени. С точки зрения готовности организации мы подойдем к этому через год-два.
- К программам развития внутреннего предпринимательства мы придём, но не сейчас. У нас сейчас главная проблема – воровство, причем массовое. Нам точно не до запуска инновационного процесса.
- Вместо того, чтобы менять ментальность, проще нанять роботов. Когда мы создадим автоматическую систему сельского хозяйства, произойдёт больше изменений, чем если мы поменяем ментальность людей.

© Максим Басов, «Русагро»

Источник: http://firma.ru/data/s_opinion/8823/



Обучение vs Шоу

Где-то мы детей обманываем. Или себя. С одной стороны, в большинстве книг про обучение школьников написано:

1. Давайте детям простые, понятные и увлекательные цели, которые они могут достичь за один урок – иначе детям это будет неинтересно, и они не будут слушать и воспринимать.
2. Давайте детям немедленную обратную связь – «формирующую оценку» (formative assessment) – которая позволит детям сразу понимать, правильно ли они действуют или нет.

С другой стороны, есть понимание, что:

1. Одна из проблем, которая формируется всей нашей культурой, состоит в том, что успех позиционируется как что-то, чего можно быстро и увлекательно достичь.
2. К нашему общему сожалению, не все ответы и не на все вопросы известны. Узнать правильность многих ответов вообще невозможно сразу, на это потребуется проверка реальной жизнью.

А после этого мы удивляемся, что процесс достижения успеха представляется с точки зрения детей стартапов – как нечто вроде телешоу, в котором ты должен либо быстро впечатлить жюри, либо правильно ответить на вопрос с известным заранее ответом – и быстренько получить причитающееся тебе вознаграждение.

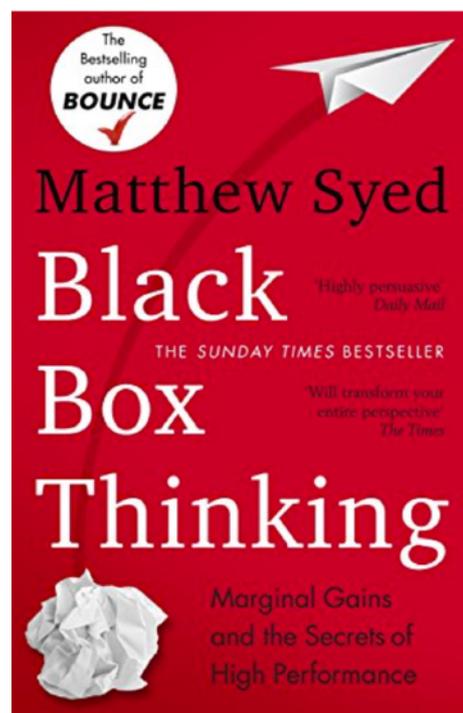
Чему учим, то и получаем.



Black Box Thinking

1. Псевдонаука не допускает наличия в себе ошибок, так как она по определению непогрешима.
2. Настоящая наука допускает наличие ошибок. Поиск, нахождение этих ошибок, предложение новых гипотез, отрицающих и развивающих старые теории – механизм развития науки.
3. Тем же отличаются умные люди от дураков – дураки всегда правы, умные люди могут и ошибаться.

Навеяно книгой Black Box Thinking.



Образование – это не передача знаний

1. Большинство людей, которые не связаны с образованием, считают, что обучение – это не то, что делают сами ученики, а то, что делают с ними учителя. Взяли ученика, вскрыли ему черепную коробку, налили внутрь порцию знаний и, вуаля – они этому обучились. При таком подходе совершенно все равно, «учит» ли человек или компьютер.
2. Есть популярное заблуждение, заключающееся в том, что решение всех проблем образования – это создание «правильного» образовательного контента, нарезка его на «правильные» куски и подгонка его ученику в «правильной» последовательности, пусть даже вариативной и персонализированной. Люди, которые пробовали учить по-настоящему, понимают, что это – самая простая часть проблемы.
3. Заниматься онлайн-образованием гораздо сложнее, чем заниматься изданием учебников. Издал учебник, передал его учителю, и пусть этот учитель учит по нему реальных учеников. А онлайн-образование делает автора учебника учителем, а для этого нужно начать понимать, как учить, а не просто передавать знания.



Делегировать – значит давать право на ошибку

Самая большая проблема в делегировании – это делегировать, но не дать права на ошибку. Даже больше того, первое же дело, которое вы полностью делегируете, закончится полным факкапом. Вы это знаете,

Никакого делегирования не происходит, а вы остаетесь на руках с хорошим человеком, которого вы своими руками сделали импотентом

поэтому стараетесь тщательно контролировать процесс, поправлять и вмешиваться в процесс – все для того, чтобы на выходе получилось то, что вам нужно.

Как результат, никакого делегирования не происходит, а вы остаетесь на руках с хорошим человеком (иначе бы вы ему не пытались делегировать), которого вы своими руками сделали

импотентом. И что с ним делать теперь – непонятно, обратно уже не понизишь, но ничего больше ему не поручишь.

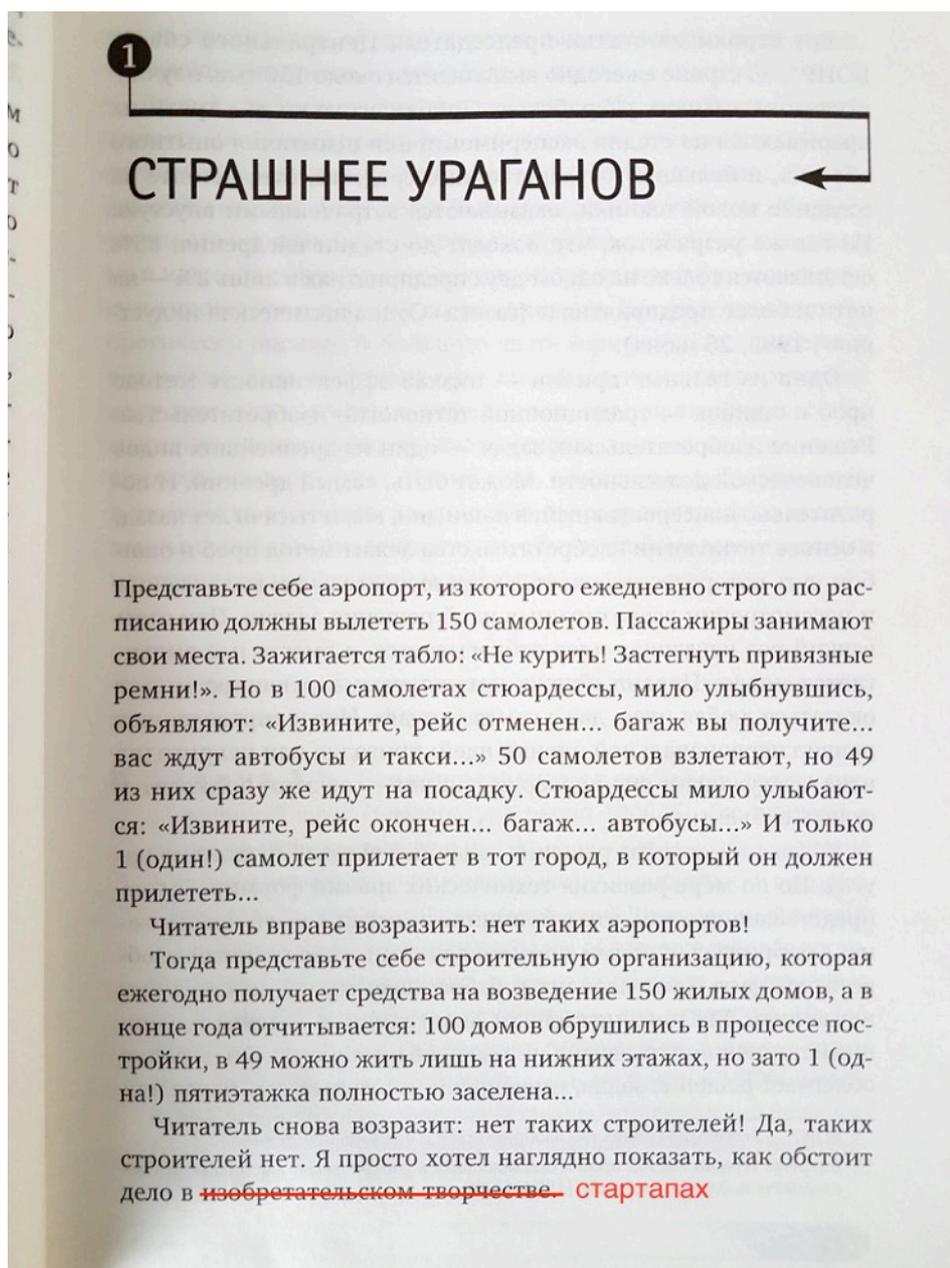
Поэтому, вот несколько простых правил, если вы все-таки решились что-то делегировать кому-то в первый раз:

1. Не делегируйте то, что критично в краткосрочной перспективе. Сразу планируйте то, как можно обойтись без этих результатов.
2. Делегируйте только те дела, у которых есть измеримые показатели, которых нужно достичь за достаточно короткий срок. По ним человек сам может оценить конечный результат, и по ним он может оценивать успешность в ходе процесса. Он не должен спрашивать у вас «получается у меня или нет?».
3. Не требуйте от него ежедневных отчетов, не лезьте к нему сами с советами и не рулите процессом параллельно с ним.
4. Отвечайте вопросом на любой его вопрос – «а что думаешь по этому поводу ты?». Не давайте ему однозначного ответа – давайте варианты, из которых он должен выбирать сам.

В общем, не уподобляйтесь тому чуваку, который каждый день выкапывал морковку из земли, чтобы посмотреть, растет она или нет. Что вырастет, то вырастет.



Первая страница из книги Альтшулера про ТРИЗ



Правило «90 дней»

Если руководитель направления не показал результаты за первые 90 дней работы, то он не сделает этого никогда.

- Если директор по маркетингу за 90 дней не привел новых, абсолютно новых, покупателей, то он не приведет их никогда

- Если директор по продажам не нанял за 90 дней хотя бы одного продажника, который выполнил или перевыполнил план продаж, то он не соберет продающий отдел продаж никогда
- Если директор по продукту не сумел за 90 дней построить разработчиков, чтобы они реализовали что-то, что сделало продукт лучше, то он не сделает этого никогда



Религия как бизнес

1. Религия в США – это бизнес размером \$1.2 триллиона в год, что эквивалентно суммарному объему выручки 10 крупнейших технологических компаний, включая Apple, Amazon и Google.
2. 150 миллионов американцев – около половины всего населения – члены религиозных общин.
3. 20 из 50 крупнейших благотворительных организаций – религиозные с суммарной выручкой в \$45.3 миллиарда.
4. \$1.2 триллиона в год – это стоимость товаров и услуг, реализованных религиозными организациями и бизнесами, ими основанными, и не включает доходы от финансовых или материальных ценностей, находящихся в собственности этих организаций.



Третья транспортная революция.

Размышления основателя Lyft.

1. Личный автомобиль в среднем проводит 4% времени в поездке, а 96% стоит на парковке.
2. В течение 5 лет основное количество поездок в Lyft (и в других такси/райдшерингах) будет осуществляться автомобилями без водителей.
3. К 2025 году в крупных городах США понятие «личный автомобиль» практически исчезнет. Как результат – исчезнут пробки.

4. В общем, все движется к тому, что транспорт перестанет быть предметом собственности, а станет сервисом – TAAS, Transportation As A Service.



Венчурные деньги – это наркотик

1. Вас будут принуждать к росту любой ценой. Увеличивая ваши расходы до небес, доводя риск банкротства до максимума. Принуждая к новым раундам и новым деньгам, размывая вашу долю до минимума. Потому что главная цель венчурного инвестора – это продажа вашего бизнеса за большие деньги.
2. Прибыль компании интересует венчурного инвестора только в той мере, в которой это может повлиять на стоимость продажи компании. А влияние это чаще всего негативное. Компанию со стабильной прибылью можно продать только за 3 годовых прибыли. Компанию без прибыли, но с бешеным ростом выручки и разогретыми ожиданиями – за 10 годовых оборотов. Ваш заработок в компании без прибыли никогда не будет достаточно большим.
3. Однажды подсев на иглу венчурных денег, вы с нее уже не слезете. Продажа денег за скромные деньги может обеспечить вас на всю оставшуюся жизнь, но для венчурного инвестора – это чистый убыток. Поэтому – больше новых денег, больше роста, больше ада.
4. ОК, продали вы вместе с венчурами ваш бизнес за большие деньги. Если вы думаете, что это означает больше денег лично вам, то вы ошибаетесь. Huffington Post (с деньгами венчурных фондов) был продан за \$314 миллионов, Ариадна Хаффингтон получила от этой сделки около \$18 миллионов. TechCrunch был продан тому же покупателю за \$30 миллионов, Майкл Аррингтон получил от сделки около \$24 миллионов. Если бы у Техкранча были бы венчурные инвесторы, то эта сделка никогда бы не случилась: для венчура продажа бизнеса за такие деньги была бы невыгодна.

По мотивам: <https://techcrunch.com/2016/09/16/venture-capital-is-a-hell-of-a-drug/>



Образовательные технологии – что это?

Если у тебя в руках молоток, то все остальное кажется тебе гвоздями

1. Если ты технарь, то надо суметь перестать делать LMS, сервис для создания курсов или любую другую «платформу». Надо начать думать об образовательном процессе и придерживаться ТРИЗовского принципа стремления к «идеальному конечному результату», когда системы как бы нет, но все работает. А для этого надо понимать и придумывать сам образовательный процесс, в том числе, чем он лучше, чем у других и за счет чего помогает эффективнее достигать заявленных учебных целей.
2. Если ты учитель, то надо суметь перестать считать учителя (и себя в том числе) центром Вселенной, ведь главное качество продукта – это его тиражируемость. Конкретный, пусть и гениальный, учитель – не тиражируем. Надо постараться понять, как можно уменьшить, а не увеличить роль учителя в процессе, как можно разбить ее на простые и повторяемые другими – не такими гениальными людьми – части. Если говорить бизнесовым языком, то надо научиться делегировать.
3. Если ты профессионал в своей области, пытающийся учить своей специальности, то надо суметь отойти от механистического подхода, в котором самое главное – грамотно рассказать материал и придумать грамотные задания. Курсеровские курсы, даже самые профессиональные, проходят до конца порядка 3-5% начавших учиться. Гораздо важнее, чем профессионально изложенный контент – это умение создать и поддерживать систему мотивации в процессе, а она не сводится к грамотному и даже зажигательному изложению материала. Вот только не надо здесь говорить: «а сейчас мы добавим геймификацию учебного процесса» – это еще одно проявление механистического подхода, в лоб эта штука не заводится.



ПЯТИТОМНИК

Стартапам будет полезно. Да и не только им.

1. Как не продавать доллар за 90 центов
2. Как не стать продавцом унылого говна
3. Как начать дело, не бегая за инвестором
4. Как перестать быть носорогом и стать тараканом
5. Как вовремя распознать и выбросить чемодан без ручки



Предпринимательство как физика

Предпринимательство больше всего похоже на физику.

Сначала выдвигашь гипотезу («вот это нужно вот таким людям для того-то»), потом ставишь эксперимент («придумываешь и реализуешь MVP»), потом анализируешь результаты и выдвигашь следующую гипотезу.

А самое главное – настоящие открытия чаще всего происходят случайно. Ты изучаешь одно, а открываешь совсем другое. В ходе экспериментов по проверке гипотез напарываешься на непонятное побочное явление, пытаешься понять, что это такое – и, бац, открыл что-то новое.



11 причин, по которым мы не инвестируем в вашу компанию

Пересказ источника с моими добавлениями.

1. Отсутствие прозрачности, недостаточная откровенность основателей. Эта часть вполне понятна и на русском языке хорошо характеризуется словом «мутность». Я бы добавил сюда менее очевидную, но более распространенную вещь – когда видно, что основатели в первую очередь искренне обманывают сами себя, пытаются подтасовывать факты и притягивать за уши цифры. Без честности в отношениях и способности самому признавать суровую правду далеко не уедешь.
2. Отсутствие «секрета». Когда в проекте нет ничего особенного, присущего только ему – в умениях основателей, в используемой

технологии, в понимании целевого рынка, в связях. Ничего такого, что лидерам этого рынка и конкурента нельзя было бы легко скопировать. Я бы вот это все назвал бы «нечестными преимуществами» – если их нет, то конкурентная борьба лоб в лоб может высосать все деньги, но не сможет принести прибыли.

Нет понимания того, как вы, без вмешательства чуда, сможете за обозримое время вырасти в 100 раз

3. Нет проверенных платных каналов маркетинга, в которые можно вливать большое количество денег. Ровно поэтому все время талдычу стартапам про то, что для минимально работоспособных продуктов надо в первую очередь проверять возможности и стоимость привлечения в платных каналах, а не гордиться тем, что вы не потратили ни копейки на маркетинг, и рассказывать про то, что «люди к нам приходят сами», про тематические форумы/группы и уж тем более не надеяться на «сарафанное радио».
4. Вы не можете выделить ключевые показатели, от которых зависит успех вашего проекта. От фразы «дайте денег на рекламу, чтобы о нас узнали все» уши уже сворачиваются в трубочку. Количество денег на рекламу – это не ключевой показатель эффективности. Нужно понимать, за какие ниточки нужно дергать, чтобы уменьшать стоимость привлечения покупателя и стоимость обработки заказов, увеличивать возвращаемость, средний чек и маржинальность.
5. Инвестиционных денег должно хватать не менее, чем на год, причем на год роста, а не стабилизации.
6. Целевой рынок слишком мал. Для США такой объем рынка должен составлять не менее миллиарда долларов. От наших стартапов в этой связи часто слышу фразу о том, что «опробуем модель в России, а потом масштабируемся на другие страны – вот там-то нас ждет огромный рынок». Короткий ответ – не получится.
7. Продукт еще не выпущен, первые деньги за него еще не получены. Тут все понятно, большинство стартапов умирает из-за того, что их продукт никому не нужен. Пока вы не проверите, что кто-то за него готов платить – разговаривать, по сути, не о чем.

8. Нет понимания того, как вы, без вмешательства чуда, сможете за обозримое время вырасти в 100 раз. Можете перевести «обозримое время в 100 раз» как «в 10-20 раз за этот год». Если такого плана нет – то в 100 раз вряд ли вырастете. И самое главное – не надо повторять опять в этом пункте «дайте денег на рекламу, чтобы о нас узнали все».
9. Недооценка конкурентов. Ну, или самый клинический случай – «у нас уникальный продукт, конкурентов у нас нет». Конкуренты есть всегда, если та потребность, которую вы стараетесь удовлетворить, действительно существует.
10. Неполюценная команда основателей. Тут тоже есть клинический случай – «у меня есть идея, и мне нужны деньги на то, чтобы нанять программиста, маркетолога и продавца». Один из критериев полноценности команды – это способность своими силами создать и протестировать минимально работоспособный продукт. Если не смогли, значит либо не хватает понимания того, что вы продаете и ключевых показателей эффективности, либо в команде не хватает компетенций. **Основатели не рискуют всем для успеха проекта**
11. Основатели не рискуют всем для успеха проекта. Нужна 100% вовлеченность и 100% зависимость от успеха компании, причем для всех основателей. Если все для вас не поставлено на карту, то вы вряд ли будете сражаться за успех с нужной силой.

Источник: <https://techcrunch.com/2016/09/05/11-reasons-we-didnt-invest-in-your-company/>



Почему у нас не рождаются единороги?

Вчера услышал еще одну версию, почему у нас не рождаются новые звезды-стартапы. Потому что у нас в стране не модно и не престижно быть предпринимателем.

Умные ребята скорее будут строить свою карьеру в большой компании и хвалиться вечером в пабе перед другими умными ребятами, сколько народу

у них в подчинении. Если кто-то из них похвалится тем, что недавно бросил свою работу, на которой он получал нормальные деньги, и решил «пилить свой стартап», то он в ответ получит, скорее всего, недоуменные взгляды.

Стабильность, рост и минимизация рисков – вот кредо большинства молодых людей. Эти ценности не благоприобретенные, они достаточно настойчиво транслируются их родителями – сначала хорошо окончи школу, потом окончи хороший университет, потом найди хорошую работу, потом покажи себя на ней – а потом уже можешь делать то, что хочешь. А потом

Если кто-то из них похвалится тем, что недавно бросил свою работу, на которой он получал нормальные деньги, и решил «пилить свой стартап», то он в ответ получит, скорее всего, недоуменные взгляды

уже не хочется, система ценностей уже построена и поддерживается всем кругом общения, выросшим по подобному сценарию.

Вот и получается, что в начинающие предприниматели идут во многом те, кто не сумел хорошо окончить школу, не поступил в хороший универ, не сумел

найти хорошую работу или вылетел с нее во время кризиса как «наименее ценный член экипажа». А вероятность удачи у «наименее ценных» – особенно, если это первая попытка предпринимательства, да еще и наложенная на 90% смертность среди стартапов вообще – очень мала. Так и формируется мнение о том, что предпринимательство – это удел неудачников.

Вот и получается «два мира» – успешные умные ребята, которые строят карьеру, имеют стабильность, перспективы роста и минимальность рисков, с одной стороны, и «наименее ценные», неудачно пытающиеся предпринимать, с небольшими вкраплениями затесавшихся среди них «умных ребят», пошедших в предпринимательство по убеждениям, но отторгаемые обществом «за компанию» со всеми остальными, с другой стороны.

Disclaimer: Абсолютно не собираюсь бросить тень на всех начинающих предпринимателей, ставя на них клеймо «наименее ценных». В этом посте я достаточно утрировано постарался выразить услышанную мной чужую точку зрения. То, что эта точка зрения задевает многих, означает лишь, что определенное количество суровой правды жизни в этом есть.



Интересно наблюдать, как часто люди недостаток гибкости и ума компенсируют упорством. © Спёр



В поисках новых Цукербергов

1. Основной вопрос текущего момента на российском венчурном рынке можно сформулировать так: «Где, @#\$%, звезды?».

Венчуры могут зарабатывать деньги только на звездах, на компаниях, имеющих оценку более миллиарда долларов. Все остальное – себе в убыток. За последние пять лет (расцвета стартап-рынка в России) таких видимых звезд особо не появилось. Значит, в поисках звезд нужно делать что-то не то, что мы делали раньше. Иначе нет и не появится никаких оснований предполагать, что они вдруг появятся из ниоткуда.

Основной вопрос текущего момента на российском венчурном рынке можно сформулировать так: «Где, @#\$%, звезды?»

Ситуация же с российским венчуром напоминает старый анекдот про Ходжу Насрединна. Он возвращается вечером домой и видит, как пьяный ползает под фонарем. «Что ты там делаешь?», – спрашивает его Ходжа. «Ищу ключи», – отвечает пьяный. «А где ты их потерял?», – говорит Ходжа. «Там, в канаве». «А что же ты под фонарем-то ищешь?». «А тут светлее». Так вот, искать звезды надо не под фонарем, а там, где мы их потеряли.

2. Практически все звездные основатели начинали заниматься чем-то предпринимательским еще в школе. Джобс, Гейтс, Цукерберг, Брэнсон, и этот ряд можно продолжать. Совершенно необязательно, чтобы эти первые предпринимательские опыты стали тем самым звездным бизнесом. Они учились предпринимательству – с помощью других, но на своем опыте. Наступали на подводные грабли, набивали шишки, добивались успеха, шли дальше.

Все исследования говорят о том, что формирование характера, как и падение желания изменить мир и чего-то добиваться в жизни происходит на уровне 6-11 класса. Когда и учу предпринимательству школьников – мне часто говорят: «Ага, ты хочешь выращивать новых Цукербергов». На что я обычно отвечаю: «Я не могу их выращивать, я хочу их не потерять».

3. Так вот, надо идти в школы. Надо начинать обучать школьников основам предпринимательства, надо помогать им делать реальные проекты, надо их теребить, тормошить и показывать примеры. Тогда у нас есть шанс помочь будущему Цукербергу не оболваниться, а стать тем, кем он может стать. Таких детей надо брать на карандаш, чтобы в нужный момент успеть помочь им уже со звездной историей. А звездных историй-то и не так долго ждать. Большинство звездных проектов основывалось ребятами в 19-20 лет.
4. Кроме этого, история с обучением предпринимательства в школе будет полезна всем – не только будущим Цукербергам. Предпринимательство ведь – это ведь не обязательно про «свой бизнес». Предпринимательство – это умение предпринимать, то есть умение ставить большие цели, строить планы по ее достижению и умение идти по этому пути.
5. Это умение может реализовываться при построение своего бизнеса, при построении карьеры в корпорации, в политике, в творчестве – в общем, в любой профессии. Так что, для тех школьников, которые не хотят или не могут становиться Цукербергами, это умение не менее полезно и критично. Основная задача школы, как ни странно, это готовить детей к реальной жизни. Так вот, мы их и будем таким образом готовить. «Новая» профориентация – то есть преподавание универсальных навыков, а не профессиональных знаний.

Это такой длинный ответ на популярный в последнее время вопрос: «За каким дьяволом бизнес-ангел полез к школьникам?». В общем, лезу я к ним с совершенно циничными и прагматичными целями – в поисках будущих Цукербергов, которые могут найтись среди тех, кто начнет предпринимать в

12-15 лет. И тут важно оказаться в нужное время и в нужном месте, чтобы вовремя помочь и вовремя увидеть.

Как ни странно, эти «тёмные» намерения заодно наносят и общественную пользу. Как обычно, «я - часть той силы, что вечно хочет зла и вечно совершает благо» :)



Цинизм и эйфория

1. Человек, сумевший заработать много денег – эйфоричен. Он верит в то, что все, к чему он прикоснется, зацветет. Он может вам поверить просто потому, что ему понравилась ваша идея.
2. Человек, сумевший заработать много денег, но умудрившийся проебать их часть – циничен. Он будет верить теперь только в планы, цифры и суровую реальность. Кроме того, он будет хотеть опять заработать много денег настолько же сильно, насколько и вы.
3. Если вы стартап и ищете деньги, то вы должны понимать, что первого убедить легче, чем второго.
4. Поэтому лучше ищите в качестве партнеров людей второго типа.



Где будущее у банков?

Из интервью банкира:

- «Сегодня кредитовать некого. Даже Сбербанку не хватает.»
- «Сегодня банкам становится все тяжелее зарабатывать на традиционном кредитовании, поэтому в перспективе наиболее успешными будут банки, сосредоточившиеся на транзакционном бизнесе.»

Сразу предвижу сонм возмущенных голосов, напевающих следующее:

- Как это некому? А вот у меня есть проект, а вот у меня бизнес...
- Конечно, некому! Задрали ставки, ужесточили условия...

Так-то оно так. Только это следствие все ухудшающейся ситуацией с невозвратами кредитов, как у физиков, так и у юриков. Берут и не возвращают. Риски огромные, и их нужно закладывать в ставку, лимитировать объемы и сроки, ужесточать условия и требовать залогов и поручительства.

Все это делает традиционную модель заработка банков на кредитах плохо растущей и менее рентабельной. По большому счету, банки находятся на распутье – им надо найти новую базовую модель бизнеса. Пока четкого понимания такой новой модели нет.

Тут можно начать фантазировать и сказать, например, что один из возможных путей – это обратное превращение розничных банков в кэптивные банки, то есть банки, обслуживающие интересы группы компаний.

Банки могут быть заинтересованы в создании группы компаний, финансовые потребности которой они будут обслуживать

Но если раньше банки создавались группами компаний для обслуживания своих финансовых потребностей, то сейчас это может пойти в обратную сторону – банки могут быть заинтересованы в создании группы компаний, финансовые потребности которой они будут обслуживать. Они могут входить в эти компании в качестве инвесторов/акционеров, что позволит им контролировать прозрачность и участвовать в управлении планами развития – это снизит их риски, что улучшит условия кредитования.

На этом пути они естественным образом столкнутся с задачей поиска таких компаний, что уже становится сильно похоже на построение воронки для поиска новых проектов у венчура, только с несколько другими критериями отбора. И вот тут банки внезапно понимают, что им надо влезать в рынок стартапов.

Дофантазировались? Может быть. Только не забудьте про тенденцию этого года – автопроизводители, активно инвестирующие в сервисы такси/каршеринга/райдшеринга. Все крупняки в этом году уже отметились своими инвестициями в этом секторе. Пару лет назад все бы тоже дружно сказали, что это полная фигня.



Станет ли EdTech «горячей штучкой» 2017 года?

Ветер принес очередное предсказание на тему: «Что станет самым горячим инвестиционным рынком в 2017 году». Многие предполагают, что это будут новые технологии образования (edtech).

Тем временем, за 2015 года в edtech было инвестировано меньше денег, чем в Uber. Но даже невооруженным взглядом видно, что на небе этого рынка уже собираются тучи, которые либо прольются золотым дождем, либо их разгонит пробегающий мимо ветерок.

С этим рынком есть две базовых проблемы:

1. Пока edtech, в основном – это простой перенос обычных лекций в онлайн, что тянет за собой все существующие проблемы оффлайн-образования и не предлагает новых решений, специфических для цифровой среды. Новые решения должны предлагать повышение качества и увеличение скорости обучения, а не только возможность распечатки сертификатов о прохождении тех или иных курсов.
2. Неготовность основной массы людей платить за цифровое образование в том виде, в котором оно существует сейчас. Одна из основных причин, по-моему, тесно связана с предыдущим пунктом – цифровое образование пока не предлагает принципиальных и убедительных причин, по которым ему нельзя не заплатить. Нет принципиальных отличий от обычного учебника, который при желании можно почитать, и обычного задачника, задачи из которого можно порешать, а ответы посмотреть в «решебнике». Отличие в том, что учебник преобразован в видеолекции, а задачник в онлайн-тесты – но насколько это убедительно для того, чтобы за это платить, причем дороже, чем за учебник и задачник?

Неготовность основной массы людей платить за цифровое образование в том виде, в котором оно существует сейчас

В общем, edtech имеет шанс стать «новой горячей штучкой». Но, мне кажется, только в том случае, если будут начинать находиться ответы на

вопрос – как с помощью новых технологий сделать цифровое образование более эффективным, чем в оффлайне.



О команде

1. Команда основателей – это группа людей с ключевыми компетенциями, необходимыми для реализации проекта.

Ключевые компетенции – это компетенции, обеспечивающие конкурентное преимущество проекта. Обычно их две-три, не больше. Одна из стандартных формул для айтишных проектов – это hacker (программист) и hustler (продавец). Не нужно дублировать компетенции, не нужно брать в основателей просто «хороших ребят», каким-то боком участвующих в создании проекта.

2. Нельзя аутсорсить ключевые компетенции

Самая распространенная ошибка на самом старте – это «нам нужны деньги на то, чтобы нанять маркетолога». Если основатели не знают, как продавать то, что они делают, значит у них нет продукта. Продукт – это не то, что вы делаете, а то что вы продаете. «Сделать» нынче – не проблема, проблема «продать». Знание того, кому, как и где продавать – это единственная ключевая компетенция, которая является общей для любых типов проектов.

3. MVP

Если команда основателей не может придумать и реализовать MVP своими силами – это критерий неполноценности команды. Причина первая: основатели на самом деле не знают, что они собираются продавать, значит у них нет продукта и говорить с ними не о чем. Причина вторая: в команде основателей не хватает ключевых компетенций.



Расходы vs инвестиции

Если вы тратите деньги на построение инфраструктуры для себя, то это расходы. Если вы можете сдавать эту инфраструктуру в аренду другим, то это инвестиция.

Amazon Web Services приносят Amazonу 62% от прибыли. Вот вам и подтверждение фразы из первого абзаца.



На кого были похожи единороги в детстве?

Чуваки из одного фонда, проанализировав 32 единорога, попробовали найти общие черты, которые были им присущи на ранних этапах.

1. Идея, про которую легко и уверенно можно сказать «это не будет работать».

Кому нужно еще одно такси, пусть даже только из больших черных машин? Неужели есть много людей, кому будет интересно смотреть стримминг прохождения видеоигр? Кому нужен еще один сервис облачного бэкапа? Сдать свою квартиру незнакомцу – да вы офигели?

Я иногда даже предлагаю специально искать «идиотские» идеи. Все очевидные идеи слишком очевидны – их, наверняка, уже делали или делает множество других людей.

2. Они выходили на уже конкурентные рынки

Рынок такси, рынок гостеприимства, рынок бэкапирования, рынок организация мероприятий – большие и конкурентные рынки.

Идея пусть лучше будет «идиотской», чем очевидной

Многие стартапы мечтают о «голубом океане» – найти новый рынок, создать новую нишу. Но нельзя забывать о печальном факте: если чего-то еще нет, то это, в большинстве случаев, или никому не нужно, или не проходит по деньгам.

Создавать новое и неизведанное очень сложно. Все очевидные вещи уже попробованы тысячами других стартаперов. И тут мы опять возвращаемся к мысли о том, что идея пусть лучше будет «идиотской», чем очевидной.

3. Они меняли поведение клиентов, уже существующих внутри рынка

Очень сложно создавать новый рынок, очень сложно убеждать людей в то, что им нужно попробовать что-то новое и начать удовлетворять потребность, о которой они раньше не задумывались. Да и большинство стартапов погибает как раз из-за того, что они делают то, что никому не нужно.

Всем известен, наверное, анекдот про чувака, который продавал доллары по 90 центов?оборот у него был офигенный. А прибыль он «пока не считал»

Наложение новой идеи на существующей большой конкурентный рынок может привести к тому, что вся эта масса ринется осваивать новые возможности, которые предлагаете вы. Если вы предлагаете что-то, что на порядок лучше/дешевле/удобнее того, что было раньше. Ключевое слово «на порядок», этот момент принципиален.

4. Нулевая монетизация на ранних стадиях

Вот это вот самый стремный и опасный пункт, который очень легко довести до абсурда. И начать делать то, на чем просто нельзя заработать денег вообще. Или нельзя зарабатывать достаточно, чтобы покрывать убытки.

Всем известен, наверное, анекдот про чувака, который продавал доллары по 90 центов?оборот у него был офигенный. А прибыль он «пока не считал».

Так что, этот пункт я бы переформулировал. На ранних стадиях надо сосредоточиться на том, чтобы «продавать» себя аудитории. Оптимизировать расходы и маржинальность можно и потом. Поэтому

на первых этапах важна не прибыль, а стоимость привлечения покупателя

Но в голове изначально все-таки надо иметь финмодель, экономика которой сойдется при определенных условиях: средний чек, маржинальность, стоимость привлечения покупателя и объем продаж.

Эта модель может меняться в процессе. Потому что изначальная модель может не выдержать проверки реальностью. Но в каждый момент времени она должна быть. Любая, но сходящаяся. И весь первый этап жизни проекта – это как раз процесс проверки существующих гипотез/моделей и выдвижения новых.

А то ведь единороги тоже не вечны. Они тоже умирают. А с такой высоты падать гораздо больнее.

По мотивам: <https://femalefounders.info/what-did-billion-dollar-companies-look-like-at-the-series-a-e53ea8043a85#.bxbombxv3>



Как Google Analytics уничтожил маркетинг

Не мог пройти мимо статьи с провокационным названием «Как Google Analytics уничтожил маркетинг».

1. Современные «цифровые маркетеры» налево и направо кидаются фразами «SMM», «контент-маркетинг» или даже «Фейсбук-маркетинг». Это показывает только то, что, к сожалению, они не осознают разницы между маркетинговыми стратегиями, каналами и контентом. Фейсбук – это маркетинговый канал, социальные медиа – это набор маркетинговых каналов. Контент – это тактика, а не стратегия.
GA заставил маркетеров переместить фокус своего внимания со стратегий на каналы, потому что они так легко отслеживаются
2. Винить за все это нужно Google Analytics.

3. GA заставил маркетеров переместить фокус своего внимания со стратегий на каналы, потому что они так легко отслеживаются. В сознании многих маркетеров каналы и стали стратегией, хотя, на самом деле, это не так.
4. GA позволяет простым образом считать «прямой возврат на маркетинговые инвестиции», то есть клики, непосредственно приводящие посетителя на сайт. Как результат, картина маркетингового мира у множества людей упростилась до односложного действия «разместили рекламу -> получили клик -> конвертировали клик в покупку». Хотя, на самом деле, процесс покупки зачастую многоступенчатый и не так просто отслеживаемый, потому что этот путь не на всех ступенях включает заход будущего покупателя на сайт.
5. Маркетинговый мир гораздо шире, чем попытка получения ответа на вопрос «Какой контент я должен поместить на мой сайт, и где я должен его отрекламировать, чтобы получить больше трафика и конверсий» с помощью GA. Если вы сожмете свой маркетинг до размера этого вопроса, то вы можете сузить ваши возможности и заниматься прикладыванием ошибочных метрик к ошибочным маркетинговым стратегиям. Или просто заниматься беспорядочным тестированием маркетинговых тактик, так и не сформулировав маркетинговую стратегию.
6. Попробуйте задать себе вопрос: «Как бы вы рекламировали себя, если бы интернета не существовало?». Ответ на этот вопрос может здорово помочь вашему онлайн-маркетингу. Потому что в этот момент вы начнете думать о маркетинговой стратегии, а не о Google Analytics.

По мотивам: <https://techcrunch.com/2016/08/07/how-google-analytics-ruined-marketing/>



По мотивам «Крестного отца»

Парень в баре спрашивает девушку: «А ты переспшишь со мной за миллион долларов?». Девушка задумывается. Вдруг парень спрашивает: «А за доллар?». Девушка немедленно возмущается: «За кого ты меня

принимаете?»». «Я уже понял, кто ты. Осталось только сойтись в цене», – говорит он.

Так вот, мораль этой истории вовсе не в том, о чем вы подумали. А в том, что надо уметь делать предложения, от которых нельзя отказаться. Как партнерам, так и аудитории в целом. Другие варианты в бизнесе не работают.



Два окна возможностей

В жизни обычно есть два окна возможностей.

1. В молодости, когда «еще можно» рисковать. Особо нечего терять, а если и есть, что потерять – то есть еще время вернуть обратно.
2. После 45-50, когда «уже можно» рисковать. Либо есть чем, либо другого выбора нет.

Между этими двумя возрастами слишком много текущих обязательств: семья, дети, ипотека, кредиты. Рисковать слишком рискованно. Поэтому риск в этом возрасте на поверку часто оказывается обычно стремлением быстро срубить денег, причем лучше за чужой счет.

А все потому, что окно возможностей свернулось в «форточку возможностей» – на большее времени и своих денег просто нет.



Умные и ленивые

Есть прусская классификация офицерского состава. Она хорошо подходит для классификации основателей стартапов. Главное – не перепутать, к какой группе относитесь вы сами.

«Есть четыре типа офицеров. Первый – глупые и ленивые. Они никому не навредят. Второй – трудолюбивые и умные. Из них получаются отличные офицеры генштаба, гарантируя что они делают все правильно. Третий – трудолюбивые и глупые. Они представляют собой угрозу и их следует сразу

уволить. Наконец, есть умные и ленивые. Они подходят для ответственных должностей.» Приписывается это высказывание Эриху фон Манштейну, хотя есть и другие мнения.



Странная мысль об учительской профессии.

Я считаю, что «школьный учитель» – должно стать принципиально временной профессией, которой человек не может заниматься больше, скажем, 3-5 лет. Не потому что в школах текучка, и люди там не задерживаются. А потому что нужно всеми силами эту текучку стимулировать – чтобы туда приходили люди, для которых школа – это только этап на их личном пути развития, а не «дело всей жизни».

1. Основная задача школы – готовить детей к реальной жизни. да-да, не давать им сумму знаний, а готовить к реальной жизни. Неотъемлемая часть процесса подготовки к реальной жизни – это постоянная доступность для школьников взрослых людей с ролевыми моделями, которым он захочет и сможет следовать. Старая же истина про то, что «надо учить своим примером».
2. Если главная задача – не сумма знаний, значит учитель должен не просто научить школьника своему предмету, он должен прежде всего дать ему ту ролевою модель, которая может в чем-то послужить примером для школьника. Мы очень хотим, чтобы наши дети достигли успеха в жизни, чтобы они развивались, чтобы они шли к достижению поставленных целей. А какую ролевою модель может дать учитель с 20-летним стажем, все эти 20 лет, повторяющий одно и то же своим ученикам? Что надо уметь упорно повторять одно и то же? Эта ролевая модель прекрасно подходила для подготовки квалифицированных рабочих для заводских конвейеров, ради чего, собственно, и было впервые введено обязательное школьное образование в 60-х годах 19-го века.

Какую ролевою модель может дать учитель с 20-летним стажем, все эти 20 лет, повторяющий одно и то же своим ученикам?

3. При этом жизнь за стенами школы за эти 20 лет уже изменится необратимым образом. При нынешней скорости жизни эти изменения происходят настолько стремительно, что даже мы, погруженные во всю эту жизнь по самые гланды, должны бежать изо всех сил, чтобы оставаться на нужном уровне. Попробуйте хотя бы объяснить вашим родителям, чем вы занимаетесь и в чем состоит ваша сегодняшняя профессия. Насколько будет оторван от реальной жизни учитель, не бежавший вперед все эти 20 лет? Какие знания, готовящие школьника к реальной жизни, он может дать сегодняшнему школьнику? Он будет готовить школьника к жизни, которая была уже 20 лет назад.

Поэтому, хороший школьный учитель – это временная профессия. Это человек, который стремится к достижению своих целей в том, чем он занимается. Который пришел в школу на время, потому что ему это прикольно, интересно, потому что для него это почему-то нужно. Который, пролетая кометой мимо школы, зажег своим светом учеников и полетел дальше – в неизведанные дали за своим успехом.

А вот директора и управляющий состав школы – это постоянные профессии, которых должны учить, как привлекать этих комет, как их держать в узде и направлять в нужную и единую сторону во время их пребывания в школе. В общем, как управлять творческими (в полном смысле этого слова) коллективами.

Специально оговорюсь, я не утверждаю, что «могут учить все» или «любого человека-профессионала можно и нужно отправлять преподавать». Способность и желание преподавать должны у «временщиков» присутствовать. И этих людей надо уметь фильтровать и оценивать.



Капитан Очевидность о предпринимательстве

1. У 85% предпринимателей ничего не получается. Те 15%, у которых получилось, судя по всему, выбраны случайным образом. [Про 15% американская статистика]
2. Аппка – это не бизнес, это фишка. Хотя ее иногда и удается продать какому-нибудь монстру.

3. Предпринимательство – это не наука, а искусство.
4. Настоящее предпринимательство не так рискованно, как кажется. Просто старайтесь не потратить ни рубля, прежде чем вы не получите первого клиента.
5. Если то, что вы делаете, не может работать без вас, то это не бизнес.
6. В начале вы можете и делаете все. Так вы начинаете понимать, как это работает.
7. Если вы заняты своим делом, то люди начнут ненавидеть вас за то, что вы не уделяете времени тому, чем занимаются они.
8. Каждый день все будет плохо. Просто знайте, что так будет, и решайте проблемы по мере их поступления.
9. Не говорите, что вы «предприниматель» или что вы «занимаетесь бизнесом». Говорите о том, что именно вы делаете для людей.
10. И не читайте всякие тексты о том, «что такое предприниматель», в том числе и мои.

По мотивам: <https://medium.com/the-mission/dont-say-you-are-an-entrepreneur-3332573ac15a#.1j734e2p3>



Почему нужна альтернатива венчурному капиталу?

1. Венчурная модель инвестирования становится убыточной, если не ставить перед собой целью создать за обозримое время компанию с оборотом в \$100M+
2. 99% живущих и зарабатывающих бизнесов имеют куда более скромные объемы. Но они живут и зарабатывают. Другими словами, 99% зарабатывающих бизнесов находится вне сферы интересов венчурного капитала.

3. Достаточное количество предпринимателей не хотят ввязываться в гонку роста, чтобы «завоевать весь мир», потому что в результате они могут потерять все.
4. Однако, способов получить деньги на свое развитие у 99% бизнесов не так много: банковские кредиты, краудфандинг, госпрограммы поддержки, друзья и знакомые. Эти способы могут не давать нужного количества денег, и они не так-то уж и просты.
5. Как результат, такие «крепкие середнячки» идут за деньгами к венчурному капиталу, от чего становится плохо обеим сторонам. Эти компании заставляют «стать ежиками», а у них это не получается.
6. У венчурного капитала есть экосистемы, инфраструктуры, воронки, есть понятные и, как ни странно, простые по сути процедуры получения денег – от большого количества частных фондов и ангелов. А у малого зарабатывающего бизнеса их, на самом деле, так и нет – не будем же мы называть процедуру получения банковских кредитов простой, легкой и доступной процедурой?
7. Где-то здесь может открыться окно возможностей. Может быть, как раз для банков? Или для банков вместе с частниками?

По мотивам: <https://medium.com/@stefanobernardi/why-we-need-an-alternative-to-venture-capital-30eb9d59981b#.lpb8ztj6p>