

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

декабрь

2017

Подписаться

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

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://telegram.me/temno>

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

Учиться

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

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

Партнерство

Тёмная сторона: <http://darkside.vc/>

To be or not to be

1. Нельзя слушать только себя. Зашоренность и упертость – стоп-сигнал для окружающих.
2. Нельзя все время слушать других. Путь флюгера – полный оборот на 360 градусов.
3. Нельзя выбирать компромисс. Компромисс губительнее, чем любая из альтернатив.
4. Придумать новое, основанное на том, что думаешь ты, и том, что говорят другие – это и называется «учиться».



Что такое Customer Development?

1. Продавать – не стыдно, впаривать – стыдно.
2. Продавать – это давать людям то, что им нужно. Впаривать – заставлять людей купить то, что нужно тебе.
3. Customer Development – это нащупывание пути от впаривания к продажам.



У кого искать умные деньги?

1. «Умные деньги» – это связи и экспертиза. Вот только самые полезные связи – это связи не с айтишными гуру, а с внешними клиентами. А самая полезная экспертиза относится не к внутренней айтишной архитектуре – а к тому, каким внешним клиентам, зачем и в каком виде это нужно.
2. Если это так – то самые «умные деньги» находятся не внутри IT-тусовки, а вне нее.



Финансы vs венчур

1. Финансовый инвестор клюет на фразу «я хочу делать то же самое, что и делал». Венчурный – на фразу «я собираюсь изменить вот это, чтобы добиться большего».
2. Финансовый инвестор рассматривает основателей проекта как мультипликатор для своих денег. Венчурный – рассматривает деньги как мультипликатор того, что делают основатели.



Успеть до 21 года

Что молодой человек должен успеть сделать до 21 года, чтобы подготовиться к реальной жизни? Не принимаются следующие варианты:

- «Окончить школу, университет». Это формальные признаки, сами по себе они ничего не решают.
- «Получить хорошее образование». Это слишком общее утверждение. Образование само по себе – ни о чем. Оно либо должно к чему-то готовить, либо быть результатом какой-то деятельности.

Вот мой список того, что хорошо бы успеть до 21 года. Это точно лучше поможет найти себя и понять, что такое реальная жизнь, чем стандартный набор кружков.

1. Позаниматься 7 разными делами. «Минипрофессия». Самостоятельно, для знакомых, подмастерье, стажировка. Бесплатно, за деньги – неважно. Не менее 3 месяцев каждое. Попробовать – «что это», «как это».
2. Поработать не меньше, чем на 2 работах. Не менее 6 месяцев каждая. Обязанности, ответственность, начальники, подчиненные, трудовой коллектив, планы, результаты, хвалят, ругают. Работа – это не школа, трудовой коллектив – не класс, результат – не оценки.
3. Сделать не меньше, чем 1 бизнес. Не менее 1 года. Своя идея, с друзьями, франшиза, филиал родительского бизнеса – неважно.

Удачно, неудачно – неважно. Становиться бизнесменом потом – необязательно. Понять, что все зависит от тебя. А ты зависишь от людей.



Как сдвинуться с мертвой точки?

1. «Мертвая точка» – это зацикливание. Мы гоняем по кругу одни и те же мысли. Мы делаем по кругу раз за разом все то же самое, что и делали. В результате мы бежим изо всех сил, оставаясь на том же месте – как белка в колесе.
2. Чтобы разорвать этот порочный круг, можно начать каждый день задавать себе вопрос: «Что я сделал сегодня из того, чего не делал раньше?». Если суметь находить ответ на этот вопрос 30 дней подряд – можно разломать вдребезги пополам любое чертово колесо.



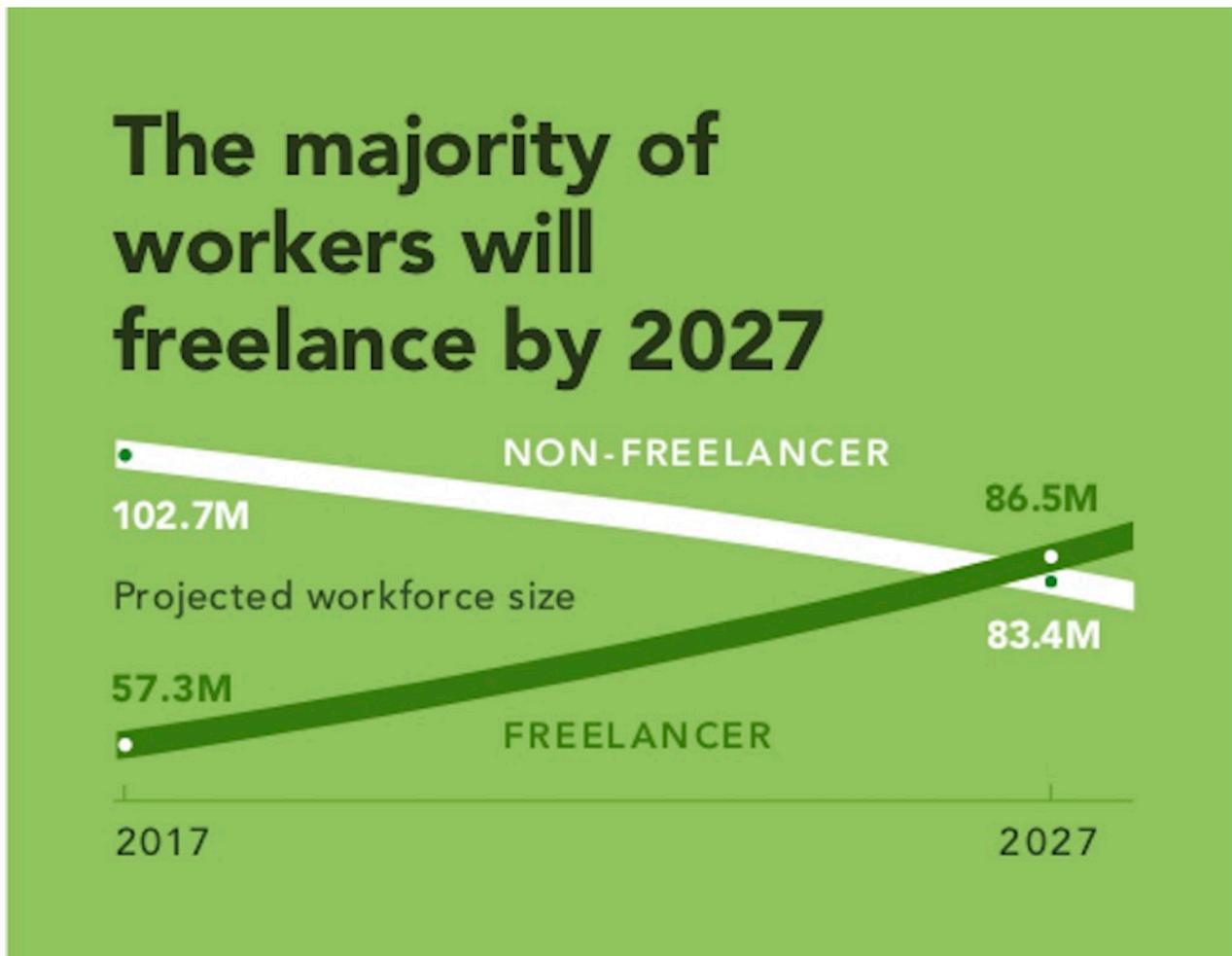
Парадокс акселерации

1. Пора перестать делать акселераторы для проектов – все равно, пока ничего хорошего из этого не получается. Надо начинать делать акселераторы для людей.
2. Главный показатель результативности – человек отказывается от того проекта, с которым пришел в такой акселератор. Это означает, что человек нашел в себе силы и успел за время акселерации вырасти над собой прежним.



Умение продавать критично

1. Через 10 лет количество фрилансеров в США сравняется с количеством людей, имеющих постоянную работу.
2. Это значит, что через 10 лет умение продавать себя и свои умения будет критично для каждого второго человека.



Вовремя

Вовремя заданный вопрос «А зачем мы это делаем?» хорошо прочищает мозги и выпрямляет планы.

6 коротких тезисов про обучение

1. Хочешь научить – перестань учить. Помогай делать.
2. Не делает – отстань. Не делает – значит, не хочет. Не хочет – не научишь.
3. Как заставить захотеть? Никак.

4. Как объяснить, чтобы захотел? Никак.
5. Как дать возможность захотеть? Давать больше пробовать. Показывать больше примеров.
6. Воспитание честолюбия – это, пожалуй, единственное, чего стоит настойчиво добиваться. Если человек хочет стать в чем-то лучшим – то какая разница, в чем именно?



Как научиться жонглировать?

1. Обычный метод научиться жонглировать мячиками очень прост. Сначала взять один мячик – научиться перебрасывать его из руки в руку, чтобы он не падал. Потом взять два мячика – проделать с ними то же самое. Потом взять три – и опять стараться ни один не уронить.
2. Люди, начинающие жонглировать таким методом, обычно ужасно боятся того, что мячики упадут. Эта боязнь мешает им учиться жонглировать – каждое падение они воспринимают, как неудачу. Неудача сковывает движения. Каждое следующее падение сковывает еще больше. Большинство прекращают это издевательство над собой, так и не научившись жонглировать.
3. Но есть и другой метод, описанный в книге «Juggling for the Complete Klutz» by John Cassidy. Начать надо с простого – взять сразу три мяча, подбросить их и дать им упасть. Потом еще раз подбросить и дать упасть. И еще раз. И так много раз подряд. А потом начать стараться их ловить.
4. Тут ты начинаешь с привыкания к тому, что падение мяча – это нормальная ситуация. То, что ты его поймал – это удача. Удача мотивирует. Каждая снова пойманный мяч – еще одна удача. Она опять мотивирует. Каждый раз ты ловишь мячи чаще. Удач больше, мотивация больше. В результате большинство научается жонглировать, причем сразу тремя мячами.

5. Делать большие вещи нам мешает боязнь совершить ошибку. Учительница поставит двойку. Начальник заругает. Друзья не одобряют. «Что станет говорить Княгиня Марья Алексевна!». А не пофигу ли?



Что такое Design Thinking?

Долгое время я с подозрением относился к термину Design Thinking. Как-то пахивало от него «креативностью» в неприятном смысле этого слова. Но тут я, наконец, прочитал книгу «Creative Confidence» by David and Tom Kelley, зачинателей этого подхода и основателей d.school в Стэнфорде. Все оказалось нормально, подозрения мои были необоснованны.

Design Thinking – это путь создания новых продуктов, основанный на подходах и методах, используемых дизайнерами. Итак, чем предпринимательский подход похож на подход хорошего дизайнера:

1. Когда дизайнер смотрит вокруг – он почти наверняка видит что-то, что ему хочется улучшить. Источник вдохновения для дизайнера – окружающий мир, а не собственная голова.
2. «Улучшить» с точки зрения дизайнера – сделать что-то более удобным и понятным для человека. Девиз – функциональность и простота. Любовь с первого взгляда – необходимое условие.
3. «Продукт» для дизайнера – это та сторона, которой он обращен к людям. Сначала нужно понять, каким его должен увидеть человек, как он должен его воспринять. Кто, как и из чего будет его создавать – второстепенная задача.
4. Ни один дизайнер не рассчитывает на то, что он сможет добиться нужного результата с первого эскиза. Сто раз нарисовать и перерисовать. Сделать модель из того, что есть под рукой. Дать в руки людям – понаблюдать, что они будут с этим делать. Перерисовать, переделать, опять дать в руки людям, опять понаблюдать.

5. Количество неудачных эскизов, моделей и тестов может быть любым. Важно получить один вариант, который человек полюбит. Нельзя ограничивать свою фантазию в поисках этого единственного варианта.

В общем – «кради как художник, думай как дизайнер».



Надоело!

1. Я понял, что меня смущает в большинстве приходящих и пишущих мне стартапов. Никто не хочет быть лучшим.
2. Разговоры крутятся вокруг «что» и «как». Что бы сделать, чтобы заработать денег? Как мне вырасти в два, три, пять раз? Я придумал вот это, как мне это продать? Я делаю вот это, как мне это продвинуть?
3. Обсуждение лучшести превращается в братскую могилу сравнений с конкурентом по 28 параметрам. Лучших мы знаем. Остальных мы сравниваем по параметрам. Нельзя быть лучшим "по сравнению с конкурентом". Можно быть лучшим «для людей». Лучше, чем всё остальное.
4. Люди должны перестать что-то делать и начать пользоваться нами. Это единственный признак того, что мы лучшие. «У нас есть конверсия и есть клиенты» – не говорит ни о чем. Кто из них перестал пользоваться чем-то другим? Почему? Кто не перестал? Почему? Это – вопросы поиска лучшести.
5. «Дайте денег, чтобы о нас узнали все – тогда мы автоматом станем лучшими». Не работает. Лучшесть не достигается деньгами. Лучшесть подпитывается деньгами. Лучшесть – это следствие желания основателей быть лучшими. Тогда лучшесть встраивается в сам продукт, а не в пляски с бубнами вокруг него.
6. Лучшесть нельзя придумать. Ее нельзя имитировать. Ее можно только найти в результате экспериментов. Поиск лучшести – это подбор шифра на кодовом замке, у которого 6 окошек: «Для кого?», «В чем?», «Почему?», «За счет чего?», «Как это сделать?», «Как на этом

заработать?». Подобрал код – открыл банковский сейф. Открыл сейф – достал деньги. Много денег.

7. Средненький игрок не хочет подбирать сложный код, он хочет использовать шпильку для вскрытия прикроватной тумбочки. В такой тумбочке может лежать только вчерашняя зарплата или, в лучшем случае, деньги за проданный вчера автомобиль.
8. Хочу разговаривать с теми, кто хочет быть лучшим. Хочу обсуждать то, как стать лучшим. Хочу помогать тем, кто хочет быть лучшими. Я не знаю, как у вас – а у меня не так много времени, чтобы заниматься короткими вещами и маленькими делами.
9. И это не только про бизнес.



Mean Startup

1. Название, все-таки, очень сильно влияет на восприятие продукта. Вот, например, «Lean Startup». Название методологии включает слово «lean» – «тощий, худой, скудный, постный», в данном контексте обычно переводится как «без бюджета». В самой книге рассказывается о том, что надо учиться проверять наиболее рискованные гипотезы с минимальными затратами времени и денег. Однако, большинство людей, исходя из названия, считает, что самое главное в этом подходе – сваять на коленке сырой прототип, назвать его MVP и идти с ним к инвестору.
2. Я придерживаюсь теории, что у людей нет неприкосновенного запаса времени и денег, который они не распечатывают в ожидании того, когда мы придем «все в белом» и предложим им нашу замечательную идею – ради которой они залезут в этот конверт. Чтобы стартап выжил, ему надо отобрать бюджет времени и денег у кого-то – у конкретного конкурента или привычного способа «делать это».
3. Может быть, пора переходить от нейтрального «Lean Startup» к более четкому «Mean Startup»? От слова «mean» – «низкий, скупой, злой, жестокий». В рамках этой методологии, главная задача – найти

подходящего конкурента, которого мы можем убить, и понять, с помощью какого оффера мы это можем сделать. Проверить нам это надо с максимальной скупостью по отношению к требуемым ресурсам.



Подростки и будущая работа

Видеозапись моего интервью на тему «Подростки и будущая работа»: https://youtu.be/b_m6Unz-rbk



О стратегии стартапа

1. Часто говорят, что главная причина успеха стартапа – это счастливый случай. «Просто оказались в нужное время в нужном месте с нужным продуктом».
2. Но тогда получается, что главная стратегия стартапа – это не путь уменьшения количества случайностей, а способ создания возможностей для их увеличения.



Как измерить любовь пользователей?

1. «Стартапы ценятся за рост. Но рост – не первичен. Сначала нужно сделать продукт, который люди любят. Растить то, что люди не любят – путь к неудаче.» © Сэм Альтман, Y Combinator
2. Что такое «люди любят»? Любовь – это не благодарственные письма пользователей и не рассказы о том, что «у нас есть покупатели, которые приходят к нам каждый день». Нельзя улучшать то, что нельзя измерить. Значит, любовь должна быть измеримой величиной. Причем, зависящей не от того, что люди говорят, а от того, что они делают – ведь мы все помним: «Люди врут».
3. Мне кажется, что уровень любви к сервису пропорционален тому, насколько часто его использует средний пользователь. Если человек

использует сервис редко – значит не очень любит, сколько бы он о своей любви не говорил. Если часто – значит любит, сколько бы он нас не ругал. Поэтому берем всех пользователей, частоту их пользования нашим сервисом и считаем среднюю величину. Например, если половина пользователей использует сервис раз в день, половина – раз в месяц, то уровень любви $1/15$.

4. И тут мы вдруг понимаем – уровень любви зависит не от количества пользователей, а от превалирующей частоты использования. Если у сервиса куча пользователей, использующих его раз в год – уровень любви $1/365$. Если всего 1 пользователь, но который пользуется им каждый день – уровень любви 1. Во втором случае любовь есть, а в первом – как бы почти нет.
5. Парадоксальный вывод – если мы хотим повышать уровень любви, то в первую очередь нам надо избавляться от тех, кто редко нами пользуется. Не надо тратить время и деньги, подстраиваясь под них. Не надо тратить время и деньги на их привлечение. Лучше использовать все эти деньги, стараясь сделать так, чтобы те, кто пользуется вами часто, пользовался вами еще чаще. Лучше растить армию преданных сторонников, чем толпу тех, кто при первой возможности нас предаст. «Лучше» – в смысле «в конечном итоге, дешевле».



Эффект ложного консенсуса

1. Спросите у 10 своих знакомых с айфонами «Какой процент пользователей смартфонов имеет айфон?». Без Гугла, навскидку.
2. Потом задайте тот же вопрос об айфонах 10 своим знакомым с андроидофонами. Опять же навскидку.
3. Бьюсь об заклад, что среднее арифметическое предположений о доле рынка айфонов в первом случае будет выше, чем во втором.
4. Вывод: не делайте поспешных выводов о привычках и пристрастиях своей целевой аудитории по себе и своим знакомым.



В чем лучшесть, брат?

1. Вчера разговаривал со стартапами. Пока слушал о полезности, нужности и лучшести, нарисовал в голове простой пример. Представьте, что вы заходите в книжный магазин и подходите к полке деловой литературы по интересующей вас теме, на полке стоит сотня книжек.
 - В каждой книге есть какая-то полезность.
 - Каждая книга для чего-то нужна.
 - Автор каждой книги может объяснить, почему его книга лучше, чем все остальные книги по этой теме.
 - Но! Читатель возьмет с полки одну книгу и отнесет ее на кассу. Вот это и есть лучшая книга для этого покупателя.
2. Создатели проекта становятся очень похожи на литературных критиков, как только речь заходит о своем проекте. Они обсуждают канву повествования, уровень владения языком, красоту стиля, тонкости изложения и прочие свистелки, которые важны для литературной премии, но не для магазинной полки.
3. Чтобы обсуждать лучшесть, надо перестать мыслить как автор или критик. Надо встать по другую сторону книжной полки и начать думать как покупатель.



Шарлатан я или нет?

Старая поговорка гласит: «Если ученый не может объяснить ребенку, чем он занимается так, чтобы ребенок понял – то это не ученый, а шарлатан». Вот я попробовал набросать очередной конспект для разговора со своим двенадцатилетним сыном о том, что такое предпринимательство. Может быть, кому-то еще пригодится – для своих детей или для себя самого.

1. Предпринимательство – это реализация желания быть крутым.
2. Степень крутости – это количество людей, на которых ты прямо или косвенно влияешь.
3. Многие люди выбирают для этого путь личного влияния, особенно если для этого есть подходящие данные. Играть лучше всех в школе на гитаре. Стать капитаном футбольной команды. Победить в олимпиаде по физике. Эта крутость достигается быстро, имеет свой потолок по размеру влияния и быстро проходит.
4. Можно стать гораздо круче, влияя на большее количество людей – если создать что-то, чем много людей будет пользоваться. Миллиард людей, которые пользуется Фейсбуком, Гуглом и Ютубом – примерно на миллиард человек больше того, сколько людей могут лично обаять его основатели.
5. Именно поэтому умные люди выбирают для крутости не путь «короля вечеринок», а способ «создать, чтобы повлиять». Кстати, этот же способ отлично подходит для тех, кто не любит общаться с людьми. Наверное, поэтому среди цукербергов и прочих гейтсов много задротов и ботаников. Нет, отсюда не следует, что любой ботаник может стать цукербергом – только тот, кто действительно хочет стать крутым.
6. Хотеть стать крутым мало – для этого надо что-то делать. Нет, рецептов для этого нет. Это не школа, где для любой задачи есть способ ее решения. Надо пробовать разные варианты. Ну да, будет не получаться – ну и что, с велосипеда ты ведь тоже падал, когда учился на нем кататься.
7. Все что надо для крутости – это голова на плечах, здравый смысл и умение слушать других людей. Чтобы люди начали чем-то пользоваться – им надо дать что-то, чем они захотят пользоваться. Надо стараться угадать то, что им нужно. Нет, спрашивать их об этом бессмысленно – они сами не знают, чего хотят. Надо именно угадывать – сделать, предложить, посмотреть, а потом переделать и опять предложить. Чем лучше ты начнешь понимать людей, тем короче путь к крутости.

8. Начинать можно с чего угодно. Возьми любую штуку, которая есть под рукой, и попробуй ее продать. Кому это нужно? Почему? Зачем? Может быть, кому-то другому? Может быть, что-то другое? А что им на самом деле нужно? Важно не продать, а научиться задавать себе правильные вопросы. Кстати, деньги за продажи – это следствие того, что ты угадал правильно, люди не платят за то, чего они не хотят.
9. Чем больше ты начнешь понимать других людей – тем больше будет возникать идей о том, что им может быть нужно. Поэтому не надо в начале сильно париться в поисках замечательной идеи. Замечательная идея не появится на пустом месте. Поэтому начни с первой подходящей идеи, которая пришла тебе в голову. Главное – начни делать, а по ходу делу – разберемся.



Единственное правило конкуренции

Конкурировать – это не догонять, а перепрыгивать через голову или обходить с фланга.



Как сделать свой проект перспективным для себя и интересным для инвестора?

1. Если вы задали себе этот вопрос – значит, вы сознательно или подсознательно чувствуете, что с проектом что-то не то. Нет того роста, на который рассчитывали. Не очень понятно, в каком направлении развиваться. Пишете инвесторам, а они не отвечают.
2. Если с проектом что-то не то – акселерация или упаковка сильно не поможет. Красивую упаковку все равно будут разворачивать, чтобы посмотреть, что там внутри. Акселерация пришпорит, и вы подрастете – но это не будет квантовым скачком.
3. Суть в том, что 99% потенциала роста лежит не в том, что вы уже делаете, а в том, что вы не делаете. Основная задача состоит не в

изменении того, КАК вы делаете, а того, ЧТО вы делаете. Чтобы стать перспективным и интересным – нужно измениться.

4. Попробуйте вспомнить, почему вы начали этим заниматься. Что вас на это натолкнуло? Вполне возможно, что вы выбрали очевидный способ решения задачи, а очевидные способы редко бывают прорывными. Начинать лучше с простым желанием разобраться в теме и только после этого решить, что делать – чем сразу определяться с тем, что вы хотите построить.
5. Кто ваши конкуренты? Если конкурентов нет – то скорее всего в этом нет потребности, или эта бизнес-модель не работает. Если конкуренты мелкие – то почему вы станете большим? Если есть большие конкуренты – то как вы их поборете? Что можно сделать по-другому, не так, как они? Какие происходящие изменения можно использовать для того, чтобы сделать по-другому?
6. Как можно изменить внутреннюю структуру проекта, чтобы экономика улучшилась? Повторение структуры конкурентов – путь к нулевой маржинальности. За что брать деньги? С кого? Может быть, вовсе не с тех и не за то. Может быть, деньги лежат в смежном продукте? Каком?
7. Вопросов больше, чем ответов. Но чтобы получить ответы, сначала нужно сформулировать вопросы. Вопросы не о том, как улучшить то, что есть. А о том, что можно изменить. Какие могут быть рискованные гипотезы? Как их можно быстро проверить?
8. Зачем делать то, что уже есть? Потолок этих вещей достаточно очевиден. Где в этом перспектива для вас? Где интерес для инвестора? Времени и геморроя на мелкий проект вы потратите столько же, сколько и на попытку сделать что-то большое. Разницы в рисках между "сделать маленькое" и "сделать большое" – почти нет. Просто в первом случае риски идут от конкуренции, во втором – только от себя.
9. В общем, если вы чувствуете недостаток перспективы и отсутствие интереса – начинайте меняться. Это может оказаться гораздо более коротким путем к своей цели, чем стучание в закрытые двери клиентов и инвесторов. Да, возможно, эти изменения потребуют отказаться от

того, на что вы уже потратили время и деньги. Но просто считайте, что вы их не потратили, а инвестировали в свое образование по теме – которое позволило вам именно сейчас начать задавать себе правильные вопросы. И находить правильные ответы.



В чем здравость смысла?

1. «Использовать в качестве оправдания отсутствие здравого смысла у других людей – это отсутствие здравого смысла у самого себя» © Насим Талеб
2. Ваши покупатели и партнеры никогда не будут руководствоваться вашим здравым смыслом, а только своим.



Существуют ли B2B-продажи?

1. Первое правило B2B-продаж – найти внутреннего лоббиста.
2. Внутренний лоббист – это сотрудник компании, который заинтересован во внедрении вашего продукта по своим карьерным соображениям. Его недооценивают, поэтому ему нужно расширение зоны ответственности. Нужно уменьшить влияние другого департамента, обескровив его или сделать его зависимым от себя за счет нового продукта. Нужно получить дополнительные баллы перед начальством, показав ему, что внедрение нового продукта – это выполнение его пожеланий или указаний. И так далее.
3. Надо понять главное: компания – это «коллективное бессознательное». «Оно» у вас ничего не покупает, поэтому обращаться к нему бесполезно. Обращаться нужно к конкретным людям, которые будут покупать нечто не для абстрактной пользы компании, а для своей конкретной пользы. И нет, я не говорю об откатах. Я говорю о той пользе, которую этот человек на этой позиции в этой конкретной ситуации может получить внутри своей компании от внедрения вашего продукта. За счет повышения себя или принижения кого-то другого.

4. Апеллировать к выгоде для компании очень сложно. Компания в целом, конечно, заинтересована в выгоде. Вот только приоритет для каждого сотрудника – это уменьшение личных рисков, а не общая польза. Любое новое внедрение – это риск. Внедрение нового продукта – это риск в квадрате. Пойти на него сотрудник может только в том случае, если личная польза превышает риск.
5. Так что, B2B-продаж на самом деле нет. Это все тот самый старый добрый B2C. Главное, как обычно – понять, кто твой потребитель. А этот потребитель и есть тот самый внутренний лоббист.



Фичи и функции

1. Самая главная ошибка ИТ-стартапа – тратить время на разработку фич, а не функций.
2. Функция – это новая возможность для пользователя тратить меньше [денег или времени], а получать больше.
3. Фича – это всего лишь улучшение существующей функции.



Продай мне эту ручку

1. Каноническое задание «волка с Уолл-стрит» Джордана Белфорта, которое он давал на собеседованиях с продавцами – «Продай мне эту ручку». Неопытные продавцы начинали с расхваливания ручки и формулирования ее УТП – они фокусировались на предмете продажи. Прирожденные продавцы фокусировались на человеке. Они начинали с вопросов: "Пользуетесь ли вы ручками? Какими? Для чего? Насколько часто?". Им важно было в первую очередь понять, зачем этому человеку может быть нужна ручка? Что в этой ручке может оказаться нужным ему?
2. Это все очень похоже на историю со стартапами. Где точка фокуса – на продукте или на потребителе? Мы стараемся получше представить свой продукт? Или мы пытаемся понять и донести, зачем он нужен человеку?

3. А теперь зайдите на свой сайт и посмотрите на него глазами волка.



Не «учить учиться», а «учить учить».

1. Школы, созданные для избранной, одаренной молодежи в области математики, физики, химии, биологии, оказываются даже вредными. Хорошо известно, что в процессе обучения сам обучающийся учится. Чтобы объяснить товарищу теорему, надо хорошо ее самому понять, и в процессе объяснения лучше всего выявляется своя собственная неполнота понимания. Таким образом, талантливым школьникам для своего умственного роста нужны товарищи, с которыми они могли бы заниматься.
2. История науки показывает, что те ученые наиболее плодотворно ведут свои исследования, которые имеют учеников и вместе с ними работают. Это видно на примере самых крупных ученых. Например, Менделеев нашел периодическую систему элементов, когда искал способ, как описать свойства элементов, чтобы их лучше могли запомнить студенты, которым он читал лекции по основам химии. Молодой Лобачевский, когда преподавал геометрию в школе взрослых, проходящих курс средней школы, не находил удовлетворительного способа объяснения ученикам а priori очевидности постулата о непересекаемости параллельных линии, и он открыл неевклидову геометрию. Стокс, составляя задачи для студентов по математике, предложил в одной из них доказать, что интеграл, взятый по контуру, просто связан с величиной потока, проходящего через этот контур. Теперь это называется теоремой Стокса, хотя на самом деле он никогда не опубликовывал ее доказательства и предоставлял доказывать самим студентам. Как известно, эта теорема стала фундаментальной, поскольку она легла в основу уравнений Максвелла. В своем знаменитом трактате Максвелл при выводе своих уравнении ссылается на сборник задач, составленный Стоксом. Эти примеры можно продолжить до наших дней. Так, Шредингер нашел свои знаменитые уравнения в процессе объяснения работы де Бройля группе аспирантов Цюрихского университета, где он делал его по просьбе Дебая, который

и рассказал мне о том, как были найдены основные уравнения квантовой механики.

3. Исходя из этого, в ряде исследовательских институтов мы предлагаем молодым научным сотрудникам читать небольшие курсы лекций студентам и вести с ними семинары, обычно по специальным предметам. Это отнимает у них не более одного рабочего дня в неделю. Мне думается, что вполне возможно организовать преподавание физики в старших классах средних школ, используя те же принципы и привлекая к этому молодых научных работников из исследовательских институтов.
4. Это цитаты из доклада П. Капицы «Некоторые принципы творческого воспитания и образования современной молодежи», цитируется по источнику: <https://rc.nsu.ru/text/news/Education/053.html>
5. Лишний раз подтверждает тезис о том, что одна из важнейших компетенций человека, который считает себя в чем-то талантливым – это умение научить чему-то других. Этому тоже надо учиться. Способность учиться самому – это необходимое, но не достаточное условие.
6. Пошел думать о том, как это можно применить в нашей программе обучения подростков предпринимательству.



Проблема образования – отсутствие работоспособной бизнес-модели

1. Отдаешь образование государству – получаешь образование вчерашнего дня. Государство может массово внедрять только то, что апробировано временем и подчиняется стандартам. Попытка государства думать о будущем превращается в мечты, оторванные от рыночных реалий.
2. Делает образование платным – учатся только дети тех, кто может себе это позволить. С желаниями, способностями и призванием детей – корреляция плохая.

3. Делаешь образование бесплатным – не можешь на постоянной основе привлекать качественных преподавателей. Нет качественных преподавателей – нет качественного образования.
4. Пытаешься реализовать инвестиционную модель образования – наталкиваешься на ограничение правового регулирования. Инвестировать в людей нельзя – можно только в проекты. Делить права на будущую интеллектуальную собственность учеников нельзя – только на существующую. Модель "музыкального или спортивного агента" упирается в неизвестность области будущей деятельности, непонятность конкретных действий для предмета договора и легкость его нарушения со стороны нанимающей стороны–ученика – компенсацию за разрыв договора назначает суд, много он не присудит.
5. Преобразовываешь инвестиционную модель в долговую – получаешь кучу возмущения и некупающийся уровень доходности.
6. Блокчейн – не способ решения проблемы, это всего лишь инструмент надежного хранения контрактов, фактов и транзакций. Сам по себе, без механизмов юридического принуждения выполнения обязательств, он не работает.
7. В общем, революция в системе образования произойдет не за счет новых методов обучения. Она произойдет только в тот момент, когда найдется новая бизнес-модель образования, позволяющая учителям инвестировать свои усилия, чтобы иметь возможность заработать много денег. Тогда и умные головы в образование пойдут, и ресурсы подтянутся, и новые методы обучения под эту бизнес-модель будут разработаны.



Что такое венчурный проект?

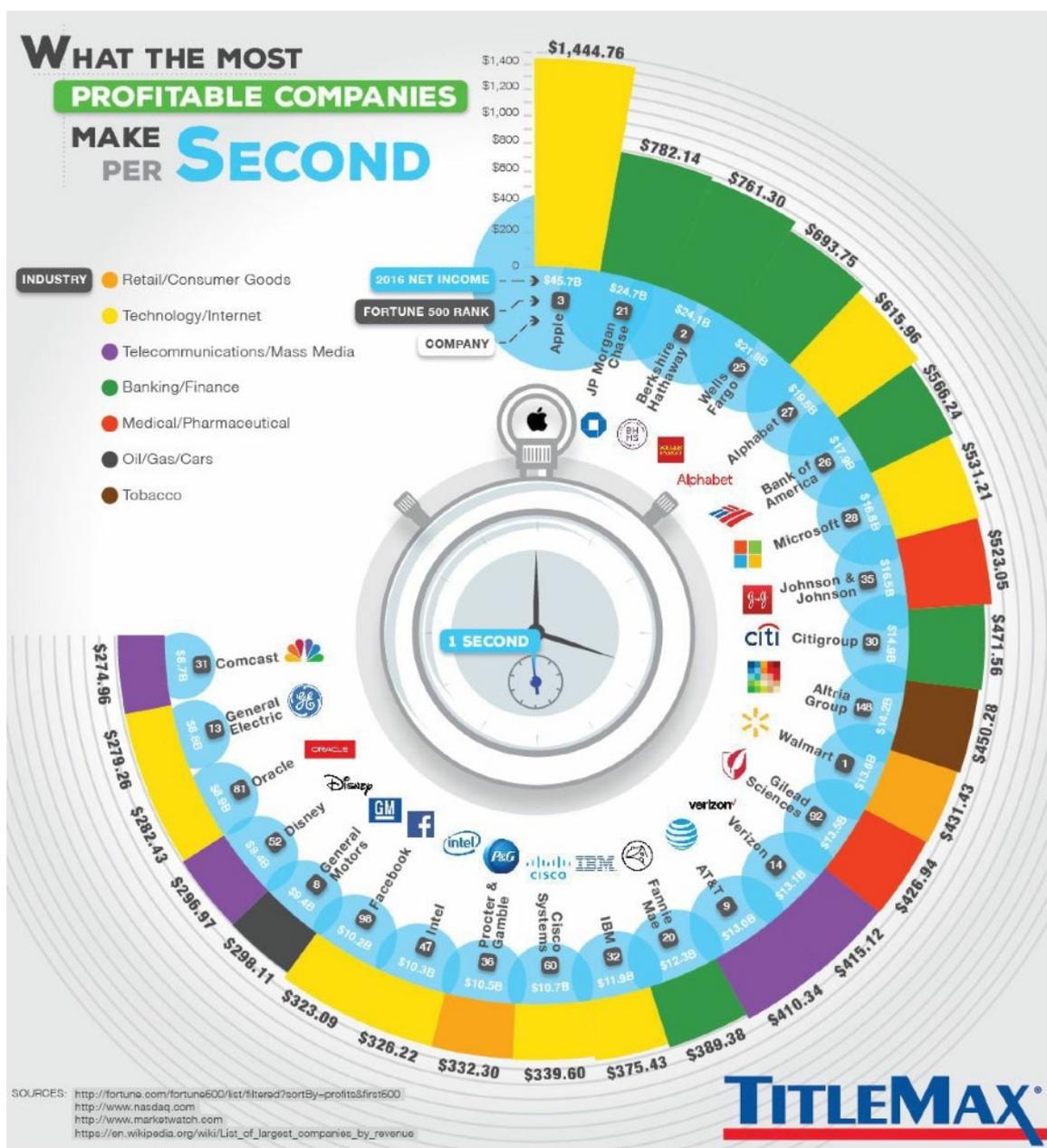
1. Если все донельзя упростить, то можно сказать, что венчурный проект – это проект, отвечающей двум основным критериям:
 - создан продукт, максимально часто востребуемый максимально большим количеством аудитории

- экономика которого не сходится только из-за стоимости привлечения покупателя.
2. Именно такой проект сможет стать желанным предметом покупки за приемлемую, пусть и высокую, цену для крупного игрока, у которого уже есть огромная аудитория, но уже не хватает инструментария для увеличения средней выручки на пользователя.



Развлекитесь.

Картинка, на которой показана чистая прибыль компаний в секунду.





Лучший совет начинающему предпринимателю

«Начинай оттуда, где ты есть. Используй то, что имеешь. Делай то, что можешь.» © Mark Pearson



Хватит думать о своих покупателях

1. Стартаперы часто говорят что-то вроде: «Я сделаю вот это, и люди будут этим пользоваться, потому что ...». На месте троеточия идет пространное описание всех замечательных свойств, прелестей и лучшестей, которыми будет обладать их продукт.
2. Чем чаще стартапер это повторяет, тем больше он в это верит. Он попадает в когнитивную ловушку, известную под названием «эффект ложного консенсуса» – люди склонны переоценивать количество людей, разделяющих их личные убеждения и пристрастия. Ловушка эта в какой-то момент захлопывается и полностью отрезает стартапера от реальности.
3. Чтобы вырваться из этой ловушки, лучше думать не о своих [потенциальных] покупателях, а о тех, кто не будет у вас покупать. Надо задаться вопросом: «Люди не будут покупать у меня, потому что ...». И на этом месте задуматься – а почему они не будут покупать? Почему не будут пользоваться подобными вещами вообще? Почему будут продолжать пользоваться чем-то другим, даже пусть оно и «хуже» с вашей точки зрения.
4. Только в этот момент мы сможем начать более трезво оценивать реальность и начать искать, чем мы на самом деле лучше, чем другие. И лучше ли вообще. И в чем эту лучшесть искать. Не с нашей точки зрения, а с точки зрения обычных людей, которым изначально на нас, в общем-то, плевать.
5. Если мы не можем найти ни одной причины, почему люди не будут у нас покупать – значит, мы залезли в ловушку ложного консенсуса слишком

глубоко, и для того, чтобы из нее выбраться, нам надо предпринимать более кардинальные меры.



Приказано не только выжить

1. Все уже запомнили, наверное, что минимальный жизнеспособный продукт – это способ проверки максимально рискованной для стартапа гипотезы. Вот только обычно "рискованность" преобразуется обычно к решению задачи "выживем или не выживем". Будут ли нами пользоваться, удастся ли собрать достаточное количество покупателей для окупаемости? Другими словами – сможем ли мы достичь минимально приемлемого результата?
2. Достигнув выживаемости, мы можем все время повышать для себя порог минимальной приемлемости – например, увеличивать количество покупателей за счет улучшения конверсии. Это – путь последовательных улучшений того, что у нас есть.
3. Но хотим ли мы чего-то большего? Хотим ли мы совершить качественный скачок? Если мы хотим качественно изменяться – значит у нас должна появиться качественно другая метрика, не та, которую мы использовали для оценки минимально приемлемого результата. Мы должны поставить перед собой другую задачу – как нам добиться максимально желаемого результата, необходимого не просто для выживания, а для перехода на следующий уровень?
4. Возьмем простой пример из области образования. Когда мы открываем образовательные курсы, то мы стараемся сформулировать наше предложение, чтобы всеми силами добиться минимально приемлемого результата – необходимого для выживания количества учеников. Дальше мы можем улучшать маркетинг и увеличивать количество учеников. Но, оставаясь в рамках той же парадигмы, мы не перейдем на другой уровень – мы останемся еще одним хорошим образовательным курсом.
5. Тут можно определить для себя максимально желательный результат – он будет, конечно же, зависеть от цели курса. Если мы делаем курсы по

обучению какой-то профессии, то мы можем поставить себе задачу, чтобы 100% наших выпускников устраивались на работу. Такая задачка, наверняка, потребует коренных изменений в самом процессе обучения и взаимодействия с будущими работодателями – простым улучшением того, что есть, этого вряд ли можно добиться.

6. Обращу внимание на еще одну интересную штуку. Если мы захотим добиться 100% устройства наших выпускников на работу – не исключено, что это повлияет на наш процесс набора учеников. Мы будем делать более тщательный отбор, тем самым уменьшая конверсию воронки продаж. То есть, мы будем заниматься действиями, полностью противоположными тому, что мы делали для достижения минимально приемлемого результата. Но, как нас учит ТРИЗ, разрешение противоречий – это путь изобретений нового, а улучшение – путь рационализаторства.
7. Итак, разделение на «минимально приемлемый результат» и «максимально желательный результат» полезно по двум причинам:
 - определение минимально приемлемого результата в самом начале пути дает нам возможность не ставить перед собой несбыточные цели, когда мы еще ничего не знаем, и у нас еще ничего нет,
 - напоминание о максимально желательном результате стимулирует нас «не засыпать» и думать о следующем уровне, а не только о толщине слоя масла на нашем бутерброде.
8. Главное – не забывать о том, что у минимально приемлемого и максимально желательного результатов должны быть разные метрики для оценки. Не будет разных метрик – не возникнет противоречия. Не возникнет противоречия – мы ничего не изобретем.



Think different, блин

1. Часто читаю фразу в комментариях к своим постам «Если бы в [такой-то известной компании] так думали, то они бы никогда не сделали того, что сделали».

2. Коллеги, рецепты успеха не повторяемы. Если думать сейчас так, как думала когда-то «такая-то известная компания» – добиться успеха вряд ли удастся.
3. Надо думать не так, как думали бы они. «Think different» – прямым текстом говорила нам в свое время одна из этих компаний.



Источник вдохновения – плохие идеи

1. С хорошими идеями все понятно – они слишком очевидны, чтобы быть правдой. Либо все это уже делают, либо это не взлетает.
2. Плохие идеи – это шанс найти что-то новое. Почему? Потому что в них никто не копается – значит, то, что в них зарыто, не всем очевидно. Потому что в них есть противоречие – но только разрешение противоречия рождает новое. Потому что в них зачастую скрыто то, что люди хотят, но не знают, как получить – а большинство стартапов умирает как раз от отсутствия реальной потребности.
3. Тина Силиг в Стэнфордской d.school дает такое упражнение. Классу дается проблема для решения. Класс разбивается на группы. Каждая группа выдает два варианта решения – один, по их мнению, хороший, а второй – плохой. «Хорошие» варианты выкидываются, а «плохими» группы обмениваются друг с другом. Теперь задача каждой группы – придумать решение проблемы, основанное на «плохом» варианте другой группы. Самые интересные варианты решения проблем обычно находятся на этом этапе.
4. Нет, это не значит, что надо идти и начать реализовывать плохие идеи. Плохие идеи – это то, от чего стоит оттолкнуться, чтобы прийти к неочевидной идее, которая разрешает текущее противоречие в том, что люди хотят, но не знают, как получить.



Какие вопросы задавать?

1. Вопрос «Что люди захотят?» абсолютно не эквивалентен вопросу «Почему люди захотят то, что мы им предлагаем?».
2. «Что будет для них безусловным подтверждением того, что это лучший выбор?» – не то же самое, что «Какие есть у нас конкурентные преимущества?».
3. «Какой наиболее прямой путь дать это людям?» – не то же самое, что «Какой самый простой путь?» или «Какой путь возможен?».
4. «Как это может быть устроено?» – не то же самое, что «Как мы можем это сделать?».
5. В общем, если вы на чем-то заткнулись – в первую очередь попробуйте поменять вопросы.



Три неочевидных качества основателя стартапа

1. Способность упрощать.
2. Умение рассказывать.
3. Никогда не забывать о том, что цель – это «получить результат», а не «сделать это».



Что можно сделать с 30 окружностями?

1. Есть такое упражнение на креативность. Вы берете бумагу и рисуете на ней 30 окружностей. Теперь у вас есть 1 минута. Ваша задача – дорисовать как можно больше окружностей так, чтобы они превратились в какие-то объекты реального мира. Для взрослых это оказывается не так просто, как кажется. Можете попробовать сами.
2. Можно применить этот же принцип и для наших прикладных целей. Напишите на бумаге свою идею. А теперь засекайте 5 минут и

попробуйте описать как можно больше идей, основанных на вашей первоначальной идее. Не оценивайте их – просто пишите то, что приходит в голову. Есть высокая вероятность, что одна из новых идей окажется поинтересней, чем оригинальная идея.

3. Ограниченность во времени – это ключ. Парадоксально, но факт – вы гораздо легче входите в креативный режим, когда у вас есть жесткие ограничения во времени. Плюс к этому, ограничение во времени не дает вам времени на критику своих идей – вы начинаете мыслить гораздо более свободно.



Отчеты, в которых ни слова нет о проблемах, сами являются предвестниками проблемы

Отчеты, говорящие о том, что все идет нормально, должны настораживать. Не может быть, чтобы не было проблем, — просто их никто не пытался обнаружить. Даже когда дела в норме, уже есть вопросы, ждущие от вас их разрешения. Бизнес, который признает это и настойчиво ищет проблемы, требующие решения, может долго сохранять стабильность.

© Коносуке Мацусита, Matsushita Electric (Panasonic, Technics, National)



В любом деле есть люди двух сортов

1. Первые думают: «Все так делают... Я тоже так могу!».
2. Вторые - «Все так делают... Почему никто не делает вот так?».
3. Обычно именно первые хотят славы, которая почему-то все время достается вторым.

© не моё



О пользе навешивания ярлыков

1. Как обучить нейронную сеть? Надо подать на вход большое количество размеченных данных – только тогда выстроятся нужные связи и веса между рецепторами. После этого нейронка сможет распознавать новые объекты и «творить». Помните, как все восхищались способностями приложения Prizma?
2. Ручное прописывание алгоритмов работает до определенного уровня сложности поставленных перед нами задач. И Яндекс, и Гугл в свое время работали по прописанным алгоритмам. Начиная с какого-то момента, они перешли на использование нейронных сетей. Искать и ранжировать результаты они стали лучше – но не по заложенным в них извне алгоритмам, а в результате обучения внутренних нейронов.
3. Нейронные сети – это аналог человеческого мозга. Значит, и для обучения детей можно использовать те же принципы. Отсюда получается несколько простых выводов.
4. Не надо давать детям готовые алгоритмы действий, если мы хотим научить их решать новые и сложные задачи. Заученные алгоритмы помогут решать только простые задачи. Нужно показывать больше «размеченных» ситуаций – другими словами, вешать больше ярлыков на то, что происходит вокруг.
5. Ярлык должен быть на каждой встреченной ситуации, и он должен быть однозначный. Не может быть ситуаций без ярлыков в нашей любимой взрослой манере – «это конечно вот так, но если с посмотреть с другой стороны, то это уже не совсем так».
6. Нельзя научить, показывая только положительные примеры. Суть обучения нейронной сети в настройке функции разделения, позволяющей отличить один образ, одну ситуацию от другой. Мы обычно боимся навешивать ярлыки «это плохо», особенно если это касается нас самих или наших с детьми знакомых. Не говорим «плохо» – значит, не учим отделять «хорошо» от «плохо».
7. Получается, что искусство обучения – это искусство развешивания ярлыков. Чем чаще мы их навешиваем, чем они однозначнее – тем

эффективнее обучение. А нам обычно говорят – «не надо навешивать ярлыки». Надо.



Как правильно подвести итоги года?

1. Кто-то давно сказал: «Ад – это когда в свой последний день на земле тот, кем ты стал, встречает того, кем ты мог быть».
2. Поэтому, если и подводить итоги года – то лучше писать не о том, что ты сделал, а подумать о том, что ты не сделал: что не захотел, на что не решился, что не додумал, что не получилось.
3. Парадоксально, но факт: чем список несделанного больше – тем лучше. Есть, чем заняться с первого же дня нового года. Гораздо хуже – если таких дел нет, или список совсем короткий. Будем достигать того же, чего достигали раньше – но немного побольше, немного повыше?



Лучшие книги о продажах для стартапов

1. Самые лучшие книги о продажах для стартаперов – это не книги о технике эффективных продаж, а книги об умении слушать и задавать вопросы.
2. Продажи для стартапера – это поиск ответа на вопрос «как изменить свой продукт, чтобы он стал нужен людям», а не стремление впарить им то, что у него есть сейчас.



Коротко о корпоративных инновациях

1. Начал и бросил читать новую книгу автора «Lean Startup». Новая книга называется «The Startup Way» и посвящена корпоративным инновациям. Шесть сигм, департамент управления инновациями и все в этом роде.
2. По большому счету, может быть только одна по-настоящему корпоративная инновация – искать и поддерживать стартапы, которые

могут разрушить твой существующий бизнес. Тогда это можно назвать инвестициями в будущее. А все остальные корпоративные инновации – это рационализаторство, изобретательство и оптимизация.



Как бороться с вопросами, на которые нет ответа?

1. Самое неприятное свойство многих стартаперов – задавать себе и другим вопросы, которые не имеют ответа. «По этой цене мой продукт не покупают, но дешевле я производить его не могу». «Я хочу делать то же самое, что и мой конкурент, но я хочу, чтобы покупали у меня, а не у него». Я думаю, что список таких вопросов каждый может продолжить.
2. «Если бы у меня был бы час на решение проблемы, то я бы потратил 55 минут на то, чтобы подумать, как ее правильно сформулировать, и 5 минут над поиском решением» © А. Эйнштейн
3. Вывод простой – не надо задаваться вопросами в формулировках, которые не имеют решения. Не надо мучить ими себя и других. Если вы не можете быстро найти решение – в первую очередь надо переформулировать задачу.