

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

март

2018

Подписаться

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

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://telegram.me/temno>

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

Учиться

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

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

Инвестиции

Тёмная сторона: <http://darkside.vc/>

Переломный момент

1. В стартапах при обсуждении переговоров с клиентами часто происходит подобный диалог:
 - Идеально было бы предложить ему вот такую-то схему на таких-то условиях.
 - Нууу, на это он не пойдет.
2. Этот диалог – переломный момент в жизни стартапа. В зависимости от того, как пойдет разговор дальше – зависит и то, куда пойдет стартап в целом.
3. Первый вариант. Не пойдет – так не пойдет. Значит, надо прогнуться под клиента и принимать те условия, которые возможны. Это путь превращения стартапа в обычный маленький бизнес, работающий по принятым на этом рынке правилам.
4. Второй вариант. Продолжение диалога вызывает цепочку вопросов. Почему не пойдет? Какой ценности в нашем предложении не хватает? Что может эту ценность обеспечить? Что нам нужно в своем продукте изменить? Что выкинуть? Что добавить? Да, этот путь может привести к смерти. Но это единственный способ хакнуть систему – перестать работать по ее правилам и выиграть по-крупному. Создать новые правила, под которые должны подстраиваться уже другие.
5. Стартап – это не малый бизнес, тщетно пытающийся подражать большим дядям, играя по их правилам. Не получится.
6. Стартап – это группа людей, которые стараются хакнуть систему сначала «по-маленькому». Для того, чтобы потом хакнуть ее «по-большому».



Собеседование в стартапе

Наем первых сотрудников в стартап – это не формальное «закрытие позиций». Нужны особые люди, способные быть не исполнителями, а «движителями». Большинство привычных вопросов собеседований

бессмысленны при найме людей в стартапы. А вот несколько осмысленных вопросов.

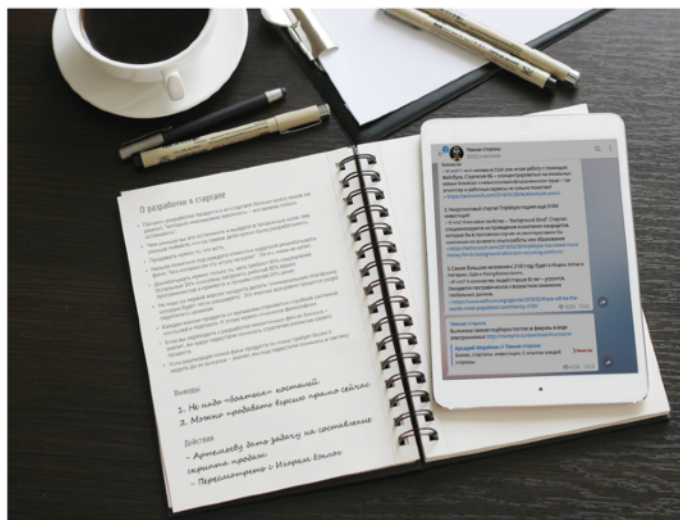
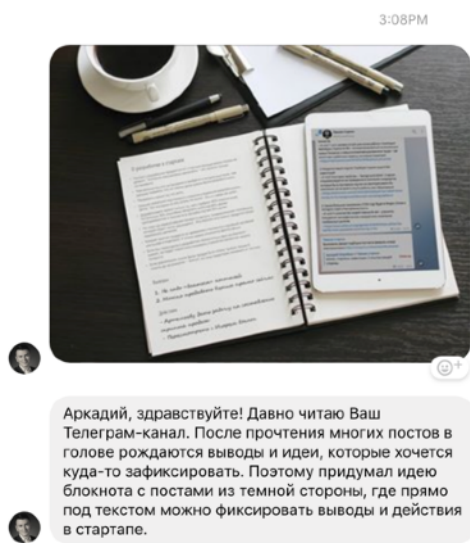
1. «Какая у вас суперсила?» Зачем вам в вашей маленькой команде люди без суперсилы?
2. «Чему вы научились за прошедший месяц?» Стартап – это люди, желающий и способные учиться. Если у человека нет привычки учиться – вы не сможете его заставить делать это.
3. «Какие у вас сейчас есть проблемы? Какой у вас план по их решению?» Стартап – это постоянная борьба с проблемами. Если люди не умеют идентифицировать проблемы и планомерно с ними бороться – они станут источником проблем.
4. «Что вас интересует и вдохновляет по поводу будущего?» Стартап – это не про настоящее, а про будущее. Если человека не интересует будущее, если он не видит тренды и тенденции – он будет делать «как принято», а не думать о том, что надо изменить.
5. «Что бы вы сделали по-другому на вашем прошлом месте работы, что принесло бы больше результата для компании?» Если человек не умеет думать о своей деятельности в разрезе пользы компании – он исполнитель того типа, который вам пока не нужен. Если он не может критически оценивать свою деятельность, чтобы меняться – он не про работу в стартапе вообще.
6. «Ваш руководитель говорит вам делать одно, а основатель – другое. Как вы поступите?» Довольно распространенная ситуация в стартапах, потому что стратегия еще не полностью определена, а тактика – тем более.
7. «Что самое большое вы сделали на вашем прошлом месте работы, что не входило в ваши рабочие обязанности? Что вас мотивировало?» Наличие в том числе и нематериальной мотивации принципиально для первых сотрудников стартапа. Желание делать немного больше, чем нужно – тоже.

- 8. «Что вас может отвратить от работы у нас?» Лучше сразу понять – есть ли это у вас или нет, чем обнаружить это потом.
- 9. «Кто самые сильные конкуренты нашей компании?» Стартап – это не борьба «за все хорошее», это борьба против кого-то. Нужны бойцы, понимающие с кем им предстоит сражаться. Заодно становится понятно, в курсе ли он того, чем занимается компания и интересуется ли его это тема.

В посте пересказано несколько вопросов из этой статьи: <https://medium.com/swlh/25-interview-questions-founders-should-ask-before-hiring-anyone-in-his-team-6fb084ecaaa2>



Получил вот такое в личке



- 1. Кто еще пробовал делать что-то подобное?
- 2. Читать стоит для того, чтобы делать выводы для себя. А вывод – это действие.
- 3. Да и писать нужно о том и так, чтобы другие могли бы сделать из прочитанного полезные для себя выводы.



9 признаков, по которым покер похож на бизнес

1. Ты должен играть с картами, которые тебе сдали, и с тем количеством фишек, которые перед тобой на столе. Бизнес надо начинать с того, что есть.
2. Выигрыш зависит в первую очередь не от того, какие карты на руках у тебя – а от того, какие карты у других. Дело не в том, хорошая ли у тебя идея, а насколько она конкурентноспособна.
3. Чтобы продолжать играть – надо продолжать делать ставки. Расходы это или инвестиции в выигрыш – будет понятно только в конце игры.
4. Даже с двумя тузами на префлопе можно проиграть, выигрышная комбинация собирается из двух карт на руках и пяти карт на столе. Нельзя надеяться на то, что начальная идея супервыигрышна, ее обязательно надо дополнять или изменять.
5. Ты никогда не знаешь наверняка, что на руках и в голове у других игроков. Планы конкурентов неизвестны, но ты их должен учитывать.
6. Случайно повезти может любому, системно выигрывают только опытные игроки. Успех в бизнесе – это опыт, умение считать и стальные яйца.
7. Выигрывают не на одной раздаче, а в игре. Есть пословица «не рассказывай мне, с какой рукой ты выиграл – расскажи, какую руку ты сбросил». Нужно уметь вовремя отказаться от неудачной идеи, сбросить карты и пойти на следующий круг.
8. Выиграть много денег можно только в том случае, если у других игроков хорошие карты, на которые они ставят – а у тебя еще лучше. Когда карты у всех плохие – денег в банке не будет. Заработать много денег в бизнесе можно только на конкурентном рынке.
9. Покер – это не игра в карты, а игра в фишки. Карты – это только средство потерять их или выиграть. Любой бизнес – это в первую очередь финансовый механизм, а продукт – инструмент заполнения ячеек в таблице прибылей и убытков.



Научился ли я чему-то?

1. Самый простой способ проверить, научился ли ты чему-нибудь – это составить список того, что ты теперь не будешь делать.
2. Самый сложный – перестать это делать.



Суперсилы для удачи

1. Часто говорят, что самое главное в бизнесе – это удача. Удача – это способность оказаться с правильным продуктом в правильное время в правильном месте, чтобы рассказать об этом правильным людям.
2. Вот вам и четыре суперсилы для основателей стартапа:
 - Увидеть назревающие и происходящие изменения. Правильное время.
 - Определить, как их можно использовать алгоритмизуемым и прибыльным способом. Правильный продукт.
 - Понять, какой аудитории эти изменения могут принести пользу и почему. Правильные люди.
 - Найти место, где этих людей проще и быстрее зацеплять в достаточном количестве. Правильное место.
3. Все остальное – это умения и навыки, но не суперсилы.



Технологический акселератор наыворот

1. Хороший продукт со средненьким сбытом хорошо продаваться не будет.
2. Хороший сбыт заставит хорошо продаваться даже средненький продукт.

3. И вот тут крамольная мысль про технологические акселераторы. В таких акселераторах учат хороших технарей продавать – другими словами, пытаются сделать из хороших технарей средненьких продавцов. Будет ли от этого хороший результат?
4. Может быть, лучше учить хороших организаторов сбыта (маркетологов, продавцов, финансистов и операционщиков) технологиям. Да, мы скорее всего получим из них средненьких технарей. Но не окажется ли результат лучше, чем в предыдущем варианте?



Почему все время говорят, что маркетолог и продажник – это совершенно разные компетенции?

По-моему, хороший маркетолог – это продажник-интроверт: продажник, которому просто не нравится заниматься личными продажами. Ведь маркетолог должен чувствовать и понимать продажи. Иначе, зачем нам нужен маркетинг, который не ведет к продажам?



Что такое «Р» в MVP?

1. В стартап-мире MVP означает Minimum Viable Product, минимальный жизнеспособный продукт. Это «пре-продукт», на котором тестируется на жизнеспособность самая рискованная гипотеза, лежащая в основе идеи стартапа. Основная задача – протестировать эту гипотезу каким-нибудь способом с минимальными затратами времени и денег.
2. Однако, для того, чтобы стать основателем нового продукта, одной, даже хорошей, идеи чаще всего бывает недостаточно. Нужен еще ряд умений и навыков, позволяющих не только придумать идею, но и развить идею – в продукт, а продукт – в компанию.
3. Так что, для начинающих предпринимателей перед тем или вместе с тем, как прокачивать идею продукта, надо прокачать себя. И тут мы приходим к новому прочтению все той же аббревиатуры MVP. Но теперь

она будет означать Minimum Viable Person, минимально жизнеспособный человек-предприниматель.

4. Две базовые вещи в методологии «человека-MVP» уже понятны.
 - Создавать минимально жизнеспособную версию себя как предпринимателя не обязательно на какой-нибудь крышесносящей идее. В этом случае отсутствие опыта, помноженное на недоказанность бизнес-модели, может очень быстро привести к катастрофическим результатам или загнать в бесконечное колесо самозанятости.
 - Прокачивать себя как предпринимателя только «на бумажке» – презентациями, таблицами, выступлениями, бизнес-играми – невозможно. Это все полезно, но без реальной предпринимательской деятельности не даст никаких жизнеспособных умений и навыков.
5. Полностью эта тема пока еще не раскрыта. MBA – слишком теоретизировано и все-таки про «администрирование», а не предпринимательство. Акселераторы предполагают прокачку уже продуктов, а не людей. Многочисленные «инфокурсы» для предпринимателей – кто во что горазд без явной и обоснованной методологии, но зато с мотивационными плясками с бубнами и конечными целями типа «заработай на гелик».
6. Если задуматься поглубже, то тема «человек-MVP» – это не только для начинающих и не только для предпринимателей. Мы все, если мы развиваемся, периодически переходим с уровня на уровень. Каждый новый уровень требует от нас новых умений и навыков, определяемых новой «идеей себя». Нового себя нам нужно тестировать и прокачивать, создавая минимально жизнеспособную версию себя нового уровня.
7. На какой следующий уровень мы хотим перейти? Каких новых умений и навыков это требует? Как мы можем протестировать и прокачать эти навыки уже сейчас с минимальными затратами времени и денег, чтобы при переходе на следующий уровень не облажаться? Какой MVP – минимальную жизнеспособную версию нового себя – мы должны создать?



Как я перестал беспокоиться и полюбил оборотный капитал

1. «Мы всегда действовали, исходя из предположения, что для того, чтобы расти быстрее – надо тратить больше денег. В середине 2017 года мы задали себе вопрос – а можем ли мы расти быстрее, зарабатывая больше денег?»
2. Название поста и цитата в первом пункте взяты из статьи основателя стартапа, продающего свой сервис по подписке. По ссылке – развернутый рассказ с цифрами и графиками о том, как основатели прошли три классических этапа взросления стартапа и все же вывернули в нужную сторону.
3. Этапы очень простые:
 - Эйфория. Будем считать, что высокий LTV (Life Time Value) покрывает высокую стоимость привлечения покупателя.
 - Осознание. Блин, мы сожгли два с половиной миллиона долларов, стараясь расти как можно быстрее. Высокий LTV, оказывается, не решает вопрос с оборотным капиталом.
 - Конструктив. Давайте изменим систему ценообразования и начнем думать в первую очередь о том, как зарабатывать деньги на рост, а не только их сжигать.
4. Полная история здесь: <https://medium.com/@EAgarwal/how-i-learned-to-stop-worrying-and-love-working-capital-39917e86041d>



К черту метрики

1. Метрика – это числовой показатель, с помощью которого оценивают эффективность составных частей процессов, из которых построен бизнес.

2. KPI – это метрика, на значение которой можно влиять с помощью выполнения определенных действий.
3. Результат или итоговая эффективность бизнеса – в штуках, в выручке, в прибыли, в темпах роста и так далее – это всегда метрика. На нее нельзя повлиять непосредственно – можно влиять только на KPI, из которых она складывается.
4. Стремиться учитывать сотню метрик = бессмысленно сжигать время, деньги и нервы.
5. Иметь десяток KPI = управлять бизнесом.



У кого есть ответы на вопросы стартапа?

1. Обычная конверсия из посетителя в покупателя на сайте магазина составляет порядка 1%. Ответ на вопрос о том, как можно вырасти в разы, находится в головах тех самых 99% посетителей, которые не стали нашими покупателями. Не надо задавать вопрос «Почему вы купили у нас?» своим покупателям – лучше задать вопрос «Почему вы не купили у нас?» – не купившим.
2. Общий вывод. На этапе минимального жизнеспособного продукта в первую очередь надо работать с теми, кто не засасывается в нашу воронку. Надо выцеплять их и задавать им вопросы.
3. Сегодня у меня один из начинающих предпринимателей спросил: «А кто может стать моим лучшим наставником?». Хороший наставник – это наш клиент. Замечательный наставник – недовольный клиент. Лучший наставник – тот, кто мог бы стать нашим клиентом, но так им и не стал.



Как обсуждать свою идею с потенциальными потребителями?

1. Первое правило бойцовского клуба – никогда не обсуждать с ними свою идею. Говорите с ними об их жизни, а не о своей идее. На что они тратят свое время и деньги? Какие задачи решают? Какими способами?

2. Спрашивайте о конкретных вещах, которые происходили с ними в прошлом, а не об их взглядах или мнениях на перспективу. Любые прогнозы на будущее — это ложь, причём чересчур оптимистичная. Не провоцируйте собеседника придумывать и делиться с вами идеями.
3. Задав вопрос «Вы ведь терпеть не можете, когда развязываются шнурки, а в руках у вас сумки с продуктами?» – вы получите ответ «Ну да, это просто ужасно!». И вот вы изобретаете уникальные шнурки, которые никогда не развязываются, не понимая одной простой вещи — если бы эта проблема действительно заботила окружающих, они давно научились завязывать двойные узлы. Если потенциальные клиенты не пытались найти решение проблемы самостоятельно, они не обратят никакого внимания на решение, предложенное вами, и не купят его.
4. Избегайте пустой болтовни. Так выглядят некоторые вопросы, вызывающие болтовню: «Вы когда-либо делали то-то и то-то?», «Вы когда-нибудь будете делать то-то и то-то?» «Как вы обычно поступаете?», «Вы не думаете, что...?», «А могли бы вы...?», «Можете ли вы представить, что...?».
5. Не напрашивайтесь на комплименты. Признаки, демонстрирующие, что вы напрашиваетесь на комплименты: «Я подумываю над тем, чтобы начать новый бизнес... как тебе кажется, это сработает?», «У меня родилась потрясающая идея для приложения. Тебе нравится?». Безотчётное желание добиться одобрения возникает, когда вы изливаете перед окружающими душу и заставляете их почувствовать, что они должны вас защитить, сказав что-нибудь приятное.
6. Одна из причин, почему мы не любим важные вопросы, заключается в том, что мы боимся их задавать. Как минимум один вопрос, задаваемый вами, должен иметь вариант ответа, который может привести вас в ужас.
7. Видя признаки незаинтересованности, люди допускают классическую ошибку — они «повышают ставки» и начинают давить на собеседника, пока не услышат что-нибудь приятное. Если такое «убеждение» не приведет к тому, что вам тут же выпишут чек – оно не даст ничего, кроме ложного подтверждения вашей правоты. Безразличие – это тоже

ответ. Можно задать пару вопросов типа «Вы с таким не сталкивались?», «Вам это не очень важно?», а потом сказать «Большое спасибо» и оставить их в покое. Вероятно, эти люди помогли вам больше, чем сказавший «я без ума от вашей идеи».

8. Или прочитайте книгу «Спроси маму» целиком: <https://olzublog.files.wordpress.com/2016/09/sprosi-mamu-the-mom-test-ru.pdf>



Архитектура взаимопонимания

1. Из вчерашнего разговора запомнил отличную фразу – «архитектура взаимопонимания». Это гораздо круче, чем привычное «между людьми должна возникнуть химия, чтобы они могли вместе работать». «Химия» приходит и уходит – а здание правильной архитектуры будет стоять.
2. Любая, даже самая вычурная архитектура, начинается со строгого следования строительным нормам и правилам. В том же разговоре в качестве заключающей прозвучала фраза: «И я понял, что если мы не начнем работать в одной CRM-ке или таск-трекере – то ничего дальше из этого не выйдет». Все большое, как обычно, начинается со структурных мелочей. Потому что это не «химия», а архитектура.



Создать нельзя обслужить

1. Технологии не меняют мир. Мир рождает технологии, которые ему нужны.
2. Убер появился, чтобы дать больше работы водителям-бомбилам. Фейсбук появился, чтобы дать возможность людям еще больше общаться. AirBnB появился, чтобы увеличить количество клиентов у людей, сдающих квартиры. Крипта хайпанула в тот момент, когда окончательно стало понятно, что доходность существующих финансовых инструментов упала до уровня плинтуса. Да, появление всех этих сервисов увеличивает количество людей их использующих.

Но все равно должна быть первоначальная критическая масса людей, «ждущих перемен».

3. Нельзя создать спрос. Спрос можно обслужить. Да, в том числе и с помощью таких инструментов, о которых люди до этого не подозревали. Люди хотели быстрее ездить и жаждали получить «более быструю лошадь» – вот они и получили автомобиль, который сразу же нарекли «железным конем».
4. Не надо выдумывать идеи из головы, чтобы с несгибаемым энтузиазмом пытаться «изменить мир». Лучше иметь чуткий слух к тому, что происходит в мире, чтобы мир выбрал тебя проводником изменений, которые ему нужны.



Чего мы не хотим?

1. Для основателей стартапа единственный неприемлемый вариант – умереть.
2. Венчурные инвесторы считают, что остаться небольшим бизнесом – это все равно, что умереть. Даже больше: лучше умереть, стараясь стать большим – чем выжить маленьким.
3. Понятно, что быть богатым и здоровым, лучше, чем бедным и больным. И основатели, и инвесторы хотят получить большой бизнес. Я пишу именно о неприемлемом варианте – чего они ни при каких условиях не хотят получить. Вот тут есть несовпадение, которое является причиной многих непониманий и разногласий.
4. А для вас какой вариант неприемлем? Вообще, это полезный подход – анализировать то, «чего я не хочу», а не то, «чего я хочу».



Профориентация – не профориентация

1. Профориентация для подростков – это в первую очередь не выбор профессии, а выбор того, КАК ты будешь делать то, чем будешь

заниматься в будущем. Профессия, по сути, неважна – сейчас они будут достаточно быстро появляться, изменяться или вымирать. Весь вопрос в наборе умений и навыков, которые в каждом новом своем занятии ты будешь применять.

2. Будешь хотеть или исполнять. Будешь анализировать или принимать на веру. Будешь бояться или рисковать. Будешь отвечать за других или не отвечать даже за себя. Будешь разговаривать с людьми или прятаться от них. Будешь учиться новому или совершенствоваться в том, что знаешь. Будешь искать работу или давать работу другим. Будешь хотеть памятник от благодарных потомков или планировать отпуск в Таиланде?
3. Вот это – профориентация, а для всего остального есть ПТУ.



Новое – это хорошо улучшенное старое

1. «Месседж» в рекламе – это не описание того, что мы делаем, а объяснение того, что получит пользователь.
2. Самый простой, но эффективный вариант объяснения – противопоставить «мир без нас» и «мир с нами». На что – из того, что он уже делает – он сможет тратить меньше времени и денег, чем он тратит сейчас? Что – из того, что он пытался делать – у него, наконец, получится с нашей помощью?
3. Самый мучительный способ с неочевидным результатом – убеждать людей делать то, что они не делают и даже не пытались делать.
4. Главная задача: на каждое новое, которое мы предлагаем – найти старое, которое мы этим новым улучшаем.



Что такое потребность?

Потребность – это не то, «что хочет пользователь», а то, «для чего он этого хочет». Осознание этого факта позволило Форду предложить людям

автомобиль, а не «более быструю лошадь». Конкуренция за будущее лидерство начинается с конкуренции за цели, а не за средства.



Школа и жизнь

1. У школьных задачек есть пара правильных способов решения и сотня неправильных.
2. У жизненных задач есть сотня правильных способов решения и всего лишь три неправильных: а) не получая желаемого результата, продолжать делать то же самое, б) опускать руки и в) перестать ставить себе задачи для решения.



Зависть и ненависть

1. Часто можно услышать от родителей: «Мой ребенок ничего не хочет. Только и делает, что залипает на ютубе или играет на компьютере».
2. Желание хотеть чего-то, что превышает обычный уровень потребностей – странное свойство. Оно в какой-то момент появляется у некоторых людей и может стать движителем его стремления к успеху – от любой конкретной области до науки или предпринимательства в целом. А у многих людей оно так и не появляется, все желания слегка варьируются в пределах обычных потребностей – вкусно есть, комфортно жить и весело отдыхать.
3. Главное, чтобы человек начал хотеть чего-то настолько сильно, чтобы начать и продолжить это делать. После этого ему уже можно помогать направить свою энергию в любое русло и заниматься тем, где мы сможем показать обозримую возможность «доказать им всем». Если человек «не желает хотеть» – любые лозунги с броневишка и «принуждение к развитию» не работают. Человеку ведь, на самом деле, нужно не очень много – если укладываться в рамки обоснованных потребностей.

4. Если покопаться глубже в источниках появления «желания хотеть», то в качестве основных причин называют обычно негативные позывы:
 - Зависть. Почему он смог, а я не могу? Пусть не в той же области, а в другой. Но я ему докажу!
 - Ненависть. Я вот его не люблю, но он добился чего-то. Или к своему окружению – меня презирают, меня не ценят. Но я всем им докажу!
5. Аналогичная ситуация с примыканием человека к любым массовым движениям, от религиозных до политических. Как правило, человек становится адептом массового движения не потому, что он хороший и хочет стать еще лучше – а потому что он хочет избавиться от «плохого себя».
6. Черт побери, но что же получается?! Чтобы сделать так, чтобы наши дети чего-то захотели – мы должны воспитывать в них зависть и ненависть? Прямой «накачкой» или косвенным способом, помещая их в такие условия, где они могут ощутить собственную неполноценность, а потом показывать путь, как ее можно побороть?



Что мы проверяем?

1. Чуть ли не самый главный вопрос при формулировании минимального жизнеспособного продукта для тестирования своей идеи – проверяем ли мы новую бизнес-модель или свою способность заняться обычным бизнесом в этой сфере?
2. Новая бизнес-модель – это одна из следующих вещей:
 - Новое свойство продукта. Оно должно делать его качественно лучше, чем прямые и косвенные конкуренты, по критичному для потребителя параметру.
 - Новая система сбыта. Более эффективная конвертация людей в покупателей за счет организации новой для данной сферы воронки продаж. Эта воронка должна быть лучше для потребителя по критичному для него параметру.

- Монополизация. Вовлечение большинства игроков рынка в новую более выгодную для них модель взаимоотношения с клиентами. В этой модели вы должны являться общим для всех посредником.
 - Фланговый обход. Предложение нового пути достижения результата, к которому люди уже стремятся. Теперь они могут получить его быстрее, дешевле или надежнее, поэтому старые способы им становятся не нужны.
3. Когда я пишу «для потребителя» – я никогда не имею в виду популярную фразу «но это же нужно всем!». Всегда есть разные сегменты потребления внутри даже одного рынка, у каждого из которых есть свой набор критичных для этого сегмента параметров.
 4. Если мы не проверяем новую бизнес-модель – значит, мы проверяем себя. Если мы проверяем себя, то, как ни странно звучит, наша задача – поменьше выдумывать чего-то нового. Надо уверенно и со вкусом копировать все лучшие практики, используемые успешными игроками этого рынка. Любая «креативная задумка» способна испортить отлаженные на рынке процессы. Это как с боевыми уставами – каждая строка в них уже написана кровью.
 5. Если украсть – то миллион. Если переспать – то с королевой. Если что-то менять – то бизнес-модель.



Бизнес начинается там, где заканчивается магия

1. Многие люди на этапе тестирования гипотезы стараются по максимуму применять свою магию убеждения, выезжать на харизме и заразном энтузиазме. Это отличная магия, но только на ней не построить бизнес.
2. Бизнес строится не вокруг себя и своего умения продавать. Надо строить машинку, которая будет скучно и планомерно перемалывать будущих потенциальных потребителей, превращая их в своих покупателей. Эту машинку будут обслуживать обычные люди, способные работать эффективно, но не совершать подвиги. В бизнесе

не должно быть личной магии – в бизнесе должны быть обезличенные процессы.

3. Да, конечно же, на этапе тестирования гипотезы принципиально нужна магия. Только другая магия – не магия убеждения, а магия понимания. Магия умения задавать правильные вопросы и способность делать правильные выводы из ответов. Эти выводы позволяют в нужную сторону изменять продукт и уточнять его ценность с тем, чтобы с ним дальше могли работать и получать приемлемый результат «магглы», люди без магического таланта.
4. Да, всем известно, что основатель проекта обычно получает гораздо лучшие результаты, если сам «становится за станок» – встает за прилавок, берет в руки телефон или выезжает на встречу с клиентом. Ну и что? Это же не повод заниматься этим всю жизнь. Бизнес начинается там, где приемлемые результаты по воронке производства и продаж начинают получаться без вашей магии.
5. Кстати, внедрение автоматизации в общем и использование систем искусственного интеллекта в частности – это хорошая лакмусовая бумажка на отсутствие магии в бизнесе. В работа и софтины нельзя втиснуть магию. Если мы понимаем, как можно, хотя бы теоретически, заменить большинство своих сотрудников на роботов и ИИ-процессы – значит в нашем бизнесе большая доля бизнеса.



Не идентифицируйте себя со своей целевой аудиторией

Себя ведь мы можем убедить в чем угодно. А потом по причине известного когнитивного искажения – «ложного консенсуса» – поверить в то, что «это нужно всем».



PTU

Думал о том, чему же стоит учиться подросткам и молодежи. Понял, что, изучать нужно, по большому счету, всего лишь две вещи – людей и

технологии. Все остальное – правильное приложение полученных в этих областях знаний, умений и навыков. Вот и получается – People and Technologies University. Если транслитерировать – получается "ПТУ" ;)



Кто выиграл на IPO Dropbox?

1. Необычно большой выигрыш от IPO Dropbox получает венчурный фонд Sequoia. На момент экзита они владеют 25% компании, что принесет им от 2 до 3 миллиардов долларов. Настолько большая доля объясняется тем, что Секвойя лидировала в первых двух инвестиционных раундах, когда оценка Dropbox составляла всего \$5 и \$25 миллионов долларов соответственно. Возврат на инвестиции составит для них около 400 иксов.
2. Даже Accel Partners – который не лидировал ни в одном раунде, а вошел вместе с Секвойей на втором раунде – имеет большую долю, чем Index Ventures, который лидировал на третьем раунде, но с оценкой уже в 4 миллиарда долларов.
3. Акселератор Y Combinator был первым инвестором в компании. Как оказалось, они продали около половины своей доли где-то в районе третьего раунда. В результате они получают примерно \$250 миллионов долларов вместе \$500 миллионов. Тем не менее, их заработок составит что-то вроде 75-100 иксов.
4. Вывод очень простой. 1) Целевая граница возврата для инвестора – два нуля иксов. 2) Трудно стать богачом, не став ранним инвестором. 3) Если ты при этом не инвестировал в компанию с оценкой от миллиарда долларов, то богачом ты тоже не станешь.
5. Источники
 - <https://www.recode.net/2018/3/22/17150770/sequoia-dropbox-ipo-win>
 - <https://www.quora.com/How-much-money-is-Y-Combinator-likely-to-make-in-a-Dropbox-product-IPO>



Вера

Что-то в последнее время стартаперы все время пишут в комментариях о "вере" – "надо верить, тогда все получится», "вера в себя все переборет" и так далее.

Что я могу сказать по этому поводу:

1. Если вера базируется на расчете – это отлично. Да, расчет может не выдержать проверки реальностью – но это будет проигрыш сильному противнику.
2. Гораздо хуже, если расчет базируется на вере. Неудача в этом случае – это даже не проигрыш, а про@б.



Рейтинг источников финансирования – от самого дешевого к самому дорогому

1. Платящие клиенты
2. Кредиты
3. Инвестиции

Возникает впечатление, что в голове у многих стартаперов позиции рейтинга перенумерованы в обратном порядке.



Бизнес – это странная штука

Иногда в нем можно случайно выиграть. Вот только случайно проиграть в нем нельзя – любой проигрыш закономерен.



Чем отличается человек от животного?

1. По-моему, отличие только в одном – в способности совершать «нелогичные» (не обусловленные потребностями) поступки.
2. Посмотрите на любое животное. Хочет есть – бежит искать еду. Наелся – лежит греет пузо на солнышке. Зашел чужой на свою территорию – пошли выяснять отношения. Не зашел никто – опять на солнышко кверху пузом. Трудно себе представить собаку, желающую изменить мир.
3. Желание заработать миллиард долларов, облегчать жизнь других людей, построить компанию, которая будет процветать и после твоей смерти, и все остальное в этом роде – это нелогичные поступки, никакими потребностями они не обусловлены. Потребности можно удовлетворить и гораздо меньшими ресурсами. Потребность – это работать, чтобы зарабатывать на кров и еду, или стать крутым в своей стае родственников и знакомых.
4. В общем, человек от животного отличается не по определению, а по ситуации. Или по жизни, если какая-то одна ситуация растягивается на всю жизнь.



Человек vs Искусственный интеллект

1. Принципиальное отличие искусственного интеллекта от человеческого разума - в принципе обучаемости. Алгоритмы обучаются и могут обучаться сразу, а человек должен сначала «набить свои шишки».
2. Если один робот Boston Dynamics узнал, допустим, как обходить камеры слежения, то это знание и навык становится доступным сразу всем роботам Boston Dynamics.
3. Если отец учит сына уму-разуму и говорит ему не допускать ошибок, которые он допускал в свои 18 лет, то сын всё равно будет делать свои ошибки, пока не набьёт собственные шишки. После этого он, в свою очередь, будет рассказывать своему 18-летнему сыну, но тот тоже

будет терпеть свои собственные неудачи, теряя накопленный опыт предыдущих поколений.

4. Преподаватели несколько лет передают студентам свои навыки, знания и опыт, и всё равно студенты понятия не имеют, как эти знания применять, пока не начнут работать сами и не наделают своих ошибок. Опыт преподавателей уходит в песок, а студенты достигают уровня знаний этих профессоров лишь через 20-30-40 лет после этого.
5. Человечество очень медленно обучается, если каждый человек вынужден проходить все стадии обучения. Алгоритмы же используют весь накопленный до них опыт и могут применять его сразу после получения.
6. Человечество должно изобрести новый вид обучения, чтобы конкурировать с искусственным интеллектом. Не "традиционные грабли", а что-то принципиально новое, более эффективное. Думаю, именно в образовании произойдут фундаментальные изменения в ближайшие годы. Иначе потихоньку начнём отставать...

Источник: <https://www.facebook.com/datonko/posts/1844207295623552>



Бренд = зачетка

1. Есть старая студенческая поговорка: «Сначала ты работаешь на зачетку, а потом зачетка работает на тебя».
2. Сначала бренд создается за счет четкого отличия нашего продукта от конкурентов. Через некоторое время любое наше выгодное отличие будет повторено конкурентами. И в этот момент уже бренд становится тем, что отличает наш продукт от других.
3. Бренд как отличие от конкурентов – это всегда второй этап. Сначала надо создать отличающийся от других продукт – причем, не с нашей точки зрения, а с точки зрения потребителей. Нет отличия – бренд строить не из чего. Попытка перепрыгнуть первый этап – пустое

сжигание денег на «повышение лояльности к бренду» в попытке угнаться за «большими дядями».

4. Создание бренда из продукта, похожего на других до степени смешения в головах потребителей, тоже возможно. Но тоже за счет отличия – у нас должно быть существенно больше денег, чем у наших основных конкурентов, вместе взятых.



Арифметика роста

1. Интересно, задают ли до сих пор на собеседованиях при приеме на работу вопрос: «Кем вы видите себя через 5 лет?». Надеюсь, что нет – вопрос настолько же показушный, насколько и бессмысленный.
2. А вот стартаперам, после успешной проверки гипотезы на минимальном жизнеспособном продукте, подобный вопрос себе очень стоит задать. «Какой вы видите свою компанию на пятый год ее жизни?». Вот прямо конкретно – с годовыми цифрами выручки и прибыли.
3. Дальше предположим, что первые четыре года после проверки гипотезы – это как раз период первого осмысленного и целенаправленного роста. После этого обычно нужно обновить понимание своей стратегии и найти новые драйверы роста. Расти мы первые четыре года будем, скажем, в два раза за год. Значит, за четыре года мы вырастем в восемь раз. Рост по годам: 1, 2, 4, 8.
4. Берем цифры, которые мы мечтаем иметь на пятый год, и делим на 8 – это наша цель по деньгам, которую мы должны сделать за первый год. Контрольный вопрос: считаем ли мы цифры первого года реалистичными?
5. Рост в два раза за год – это рост примерно на 6% в месяц. Контрольный вопрос: мы растем по целевому показателю минимум на 6% в месяц? Каждый месяц!
6. Чтобы получить целевую планку для первого месяца, при росте в 6% в месяц нам надо разделить план первого года на 17. Контрольный

вопрос: считаем ли мы такой план на первый месяц реалистичным?
Достигли ли мы уже этой планки?

7. В общем: если мы хотим чего-то получить к пятому году – мы должны понимать, что мы должны иметь сегодня. Путь к мечте отстоит на 48 месяцев от того момента, как мы достигнем расчетного плана первого месяца и будем продолжать расти минимум на 6% каждый месяц.



Эгоизм и трусость

1. Довольно часто слышу такую фразу, особенно от молодых или начинающих: «Мне нравится заниматься вот этим, но я не знаю, как на этом заработать».
2. Если на «этом» не получается заработать, значит у этого есть всего лишь три причины:
 - «Это» не нужно людям
 - Вы вообще не понимаете, что и почему нужно людям
 - «Это» вы делаете хуже, чем другие
3. Первые две причины – проявления высшей степени эгоизма или трусости. Нежелание делать что-то для других людей из-за полного отсутствия интереса к ним или боязни сделать что-то, что им не понравится. Или так – намеренно заниматься тем, что не нужно большому количеству людей, чтобы получать поменьше чужих реакций. Или еще так – бояться признаться себе, что все это время ты занимался никому не нужной фигней.
4. Третья причина – следствие первых двух.
5. Предпринимательство – это желание делать что-то для других людей на фоне непрекращающейся борьбы с собственным эгоизмом и трусостью.



Так выглядит образование?

