

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

апрель

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/>

Решать или изменять?

1. Я не очень люблю, когда рассказы стартапов начинаются с описания проблем: «На таком-то рынке есть такая-то проблема. Мы планируем решить ее вот таким-то образом». Мне кажется, что во многих случаях – это «взгляд назад»: попытка улучшить прошлое, а не создать будущее.
2. Можно сыграть в простую игру и постараться сформулировать свою идею не в терминах решения существующих проблем, а в терминах постановки новых целей. Эта формулировка должна отвечать на вопросы типа «Что во что превратится?», «Что чем станет?».
3. Примеры: «Каждая квартира может стать гостиницей» (AirBnB), «Телефон превратится в компьютер» (iPhone), «Каждый водитель может стать таксистом» (Uber). Очень важно в этой игре не использовать сравнительные формулировки: «это станет быстрее, удобнее или дешевле». Такие улучшения должны стать следствиями качественных изменений, а не целью.
4. По крайней мере, такое упражнение заставит нас взглянуть на свою идею свежим взглядом и подумать – нет ли в ней более глубокого потенциала: возможности изменить что-то, а не просто «улучшить что-то» или «решить проблему».



Два простых вопроса, которые стоит задать себе, создавая стартап

1. Вы хотите заниматься этим следующие 10 лет своей жизни?
2. Зачем?

Вероятность добиться большого успеха раньше, чем за 10 лет – невысока. Для того, чтобы посвятить чему-то четверть сознательной жизни – нужна веская причина.



Правило двух раз

Если вам что-то приходится делать второй раз подряд, то надо либо а) сделать это частью системы, либо б) перестать делать то, из-за чего это происходит.

© не помню, где прочитал



Финансовая модель венчурного фонда

Полезно для начинающих венчурных инвесторов и стартапов.

1. Видеоролик на 15 минут: <https://youtu.be/po5vqU-GSzE>
2. Эксел-табличка «поиграть с цифрами»: <http://moreynis.ru/wp-content/uploads/venturemodel.xlsx>



Нормально ли ошибаться?

1. Мы, наверное, слишком перегнули палку, постоянно твердя о «праве [стартаперов] на ошибку». Типа, «потерпеть неудачу – это нормально», «умри быстро» и так далее. В результате мы получили кучу «как-бы-предпринимателей», которые что-то начинают и быстренько бросают, потом еще что-то новенькое начинают и опять быстренько бросают.
2. Тут уместно привести цитату Томаса Эдисона, который провел 10 тысяч экспериментов в поисках подходящего материала для нити накала для своей лампочки. Он говорил: «У меня не было неудач. Я просто нашел 10 тысяч способов, которые работали не так, как мне было нужно.» Ошибка – это не неудача. Ошибка – это урок, из которого надо сделать выводы, чтобы попробовать другой подход к той же проблеме.
3. Если не получается найти «другой подход» – это может означать, что мы копаем не тему, а реализуем фичу. Например, «обучить детей технологической грамотности» – это тема. «Открыть школу робототехники в Южном Бутово, где дети будут собирать роботов из

Arduino два раза в неделю по часу за 5 тысяч рублей в месяц» – это фишка. Для обучения детей технологической грамотности есть куча подходов – большинство из которых не будет работать, но на которых мы сможем что-то понять и чему-то научиться, чтобы в конечном итоге чего-то добиться. У задачи открытия школы робототехники в Южном Бутово возможных вариантов действий существенно меньше – и тут ошибка скорее всего станет неудачей.

4. Выводов два. Первый – «быстро только кошки родятся». Второй – выбирать стоит большую тему, а не заниматься мелкотемьем. Тогда на ошибках можно будет учиться, продолжая заниматься тем, чем начинали – накапливая понимание, опыт и команду. А это уже может стать ключом к успеху.

Идея для поста подсмотрена здесь: <https://medium.com/@leanstartup/is-it-really-ok-to-fail-fc2573bd2b7a>



Чем программирование похоже на предпринимательство

1. Нельзя научиться программировать, не начав программировать.
2. Крутость программиста определяется крутостью его проектов, а не количеством сертификатов о прохождении обучения.
3. Опрометчиво показывать километр ни разу не запущенного кода и утверждать, что эта программа «точно, заработает».
4. Качество программы проверяется на реальных пользователях, а не на саморучно написанных тестах.
5. Большую часть времени занимает отладка, а не написание программы.
6. Никто не создает сразу десятую версию программы.
7. Изобретение сотни раз написанных велосипедов – недостаток, а не достоинство.
8. Программа, которая под нагрузкой быстренько сжирает все ресурсы и умирает под крики «kernel panic» – плохая программа.

9. Программированием можно зарабатывать на жизнь, если программировать то, что нужно людям.
10. Нет ни одной убедительной причины, почему не может научиться программировать тот, кто этого хочет.



И о рекламе

1. Рекламирывать можно только то, что продается и так.
2. Реклама – это рассказ о том, во что верят люди, а не о том, во что верите вы.
3. После просмотра рекламы люди должны думать о том, «какой хороший продукт!», а не «какая хорошая реклама!».
4. Когда реклама лучше, чем продукт, который рекламируется – это более быстрый способ вылететь из бизнеса.
5. Придумывая рекламу, не надо стараться говорить со всеми – говорите с кем-то, кого вы можете себе представить.
6. Люди обращают внимание на рекламу, которая рассказывает либо о неожиданных решениях для очевидных проблем, либо об очевидных решениях для неожиданных проблем.
7. Никто специально не читает рекламу. Люди читают то, что им интересно – иногда это оказывается рекламой.
8. Реклама – это взвешенное сочетание лести и угроз.

Все эти пункты – пересказанные цитаты. Я не рискнул приписывать авторство каждой цитате, потому что в том или ином виде они повторяются многими уважаемыми авторами.



Еще один универсальный конкурент

1. У нашего продукта всегда есть конкуренты. Это либо конкретные продукты – прямые или непрямые конкуренты, либо "привычный способ делать это" (спросить у друзей, погуглить, зайти в магазин у дома и т.д.)
2. Однако, есть еще один мощнейший конкурент, о котором мы часто забываем. Его имя – «ничего вообще не делать».
3. Это самый страшный конкурент, например, для образовательных стартапов. Большинство людей выбирает не между разными образовательными программами, а между «научиться чему-то сейчас» или «отложить это на потом». Конкурент этот появляется не только в образовании. Он появляется практически везде, где основатели описывают идею своего стартапа с помощью слов «полезно» или «интересно».
4. Чтобы начать делать что-то новое, люди должны чувствовать угрозу потерять что-то, не делая этого – а не просто получить что-то полезное или интересное. Что они потеряют, ничего не делая? Не найдем убедительного ответа на этот вопрос – борьба с конкурентом «ничего не делать» окажется трудной и не сильно успешной.



Кто такой «ментор»?

1. Кажется мне, что для многих людей понятие «ментор [для стартапа]» размылось до полной потери физического смысла. Основатель стартапа проходит несколько стадий развития. Их можно грубо описать как а) школа, б) студенчество, в) аспирантура. На каждой стадии нужны разные наставники с разными компетенциями. Нельзя их всех смешивать в рамках одного понятия.
2. Школа
 - Что? Получение базовых навыков: юнит-анализ, изучение рынков, аудитории, продукт и маркетинг, MVP, HADI-циклы и так далее.

- Кто? Преподаватель. Главная компетенция наставника – умение понятно объяснять. Предпринимательский опыт наставника необходим до степени критической оценки объясняемого материала. Высоты в собственном бизнесе не обязательны. Ставят голос певцам, ставят руки пианистам и художникам вовсе не великие певцы, музыканты и художники - а хорошие учителя.
- Как? Не заставляйте занятых людей забивать гвозди микроскопом, а найдите и пройдите хорошие курсы. Никто же не ищет «ментора по арифметике» – вот и вы не ищите.

3. Студенчество

- Что? Получение профессиональных знаний, умений и навыков в ключевой компетенции: логистика, производство, организация сбыта и так далее.
- Кто? Тьютор. Человек, прямо сейчас работающий в этой области не менее 3-5 лет. Необходимо знание сегодняшних реалий, деталей и собственный практический опыт.
- Как? Два варианта: а) привлечь в качестве партнера или инвестора или б) пойти на работу под его руководство. Успешные руководители собственных бизнесов или инвесторы уже не в курсе всех деталей сегодняшних профессиональных процессов – и это не является их недостатком, они занимаются другими вещами.

4. Аспирантура

- Что? Проведение собственных исследований по выбранной теме стартапа, выдвижение новых гипотез и их проверка.
- Кто? Научный руководитель. Человек с опытом собственного бизнеса, с опытом инвестиций в других людей, продолжающий заниматься развитием собственного бизнеса и/или инвестициями.
- Как? Предлагать гипотезы, выслушивать другое мнение, выцеплять темы для самостоятельной проработки, спорить, вдохновляться, обращаться за советом. Принимать все решения самому.

5. На мой взгляд, понятие «ментор» ближе всего к научному руководителю. А кто нужен сейчас вам?



Кто должен задавать вопросы?

1. «Умение слушать – это не способность понять суть вопроса, а умение осознать, почему он был задан» © Simon Sinek
2. Когда мы изучаем наших потенциальных или существующих покупателей – проверяя свою идею или выясняя их отношение к своему продукту – мы обычно задаем вопросы и выслушиваем ответы.
3. Как бы мы хорошо не формулировали вопросы – любой ответ все равно отвечает на наш вопрос. Другими словами, мы все равно движемся по той колее, которую заранее определили сами. Да, мы получаем полезную информацию, подтверждающую или опровергающую наши идеи. Но, двигаясь по колее, вряд ли получится узнать что-то новое, лежащее в стороне от нее – это не путь получения инсайтов, которые могут натолкнуть нас на новые идеи.
4. Давать людям в разговоре самим генерировать идеи? Плохой вариант целевого интервью – мы будем получать не инсайты, а чужие фантазии на заданную тему. Известно ведь, что основная методика целевых интервью – это задание вопросов о прошлом, а не о будущем.
5. Однако, когда мы слышим чужие вопросы, мы зачастую понимаем истинные причины, почему люди их задают. Но при этом мы не заставляем их формулировать, приукрашивать или фантазировать. Ведь вопрос может основываться даже не на явно сформулированных мнениях, убеждениях или привычках – а на подсознательном «импульсном» понимании. Правда живет на подсознательном уровне – как только мы пытаемся облечь ее в слова, мы начинаем ее намеренно или ненамеренно искажать. Сразу вспомнил строку из Тютчева: «Мысль изреченная есть ложь».
6. Может быть, нам извратиться при проведении целевых интервью и перебросить мяч на другую сторону? Не самим задавать вопросы по

теме – а чтобы вопросы задавали нам. А мы бы из этих вопросов делали выводы.

7. Собираемся мы, к примеру, открыть кофейню. Можем завязать разговор с представителем нашей целевой аудитории и невзначай сказать: «Я тут вчера зашел в новую кофейню» и подождать реакцию. Получили первый вопрос о ценах – «ага, цена для них главный критерий». Получили вопрос о каком-то конкретном виде кофе – «ага, добавили в список приоритетов». Не получили ни одного вопроса – «хм, а интересует ли кого-нибудь новая кофейня?».
8. Или берем и выстраиваем интервью: «Я расскажу вам о трех кофейнях, в которых я побывал на этой неделе. Ваша задача: задать мне вопросы, чтобы составить свое мнение о них и решить – в какую вы пойдете. Я дам вам купон на тысячу рублей для кофейни по вашему выбору.» По содержанию вопросов и очередности их задания – составляем список приоритетных критериев, по которым этот человек оценивает и выбирает кофейню.
9. В общем, кто должен задавать вопросы в целевом интервью – не так уж и очевидно, как могло бы показаться.



Как использовать советы Стивена Кинга для подготовки презентаций

Прочитал книгу Стивена Кинга о том, как писать книги "On Writing: A Memoir of the Craft" и подумал, что некоторые советы очень подойдут для подготовки презентаций.

1. «Дорога в ад вымощена прилагательными». Уберите из описания своего проекта все прилагательные, включая «уникальный», «удобный» и так далее. Останется ли после ли этого что-то, что зацепит слушателя?
2. «Описания рождаются в воображении писателя, но должны будить воображение читателя». Кому вы рассказываете? Какие у него задачи и проблемы? Что его цепляет? Нельзя разным людям рассказывать одно и то же.

3. «Пишите за закрытыми дверями, редактируйте с дверями нараспашку». В этот момент вас будет все отвлекать. Но слушатели тоже не сосредотачиваются на том, что вы говорите. Сокращайте и переформулируйте, чтобы зацепить и успеть сказать главное.
4. «Иногда читатель откладывает книгу, потому что она ему наскучила. Чаще всего это происходит из-за того, что писатель слишком увлекся описанием и забыл, что его главная задача – побыстрее допинать мяч до ворот.» «Писать – это человеческое умение, редактировать – божественное». Сосредоточьтесь на главном, убирайте детали, держите темп.
5. «У вас нет задачи придумывать новые идеи. Ваша задача – видеть их, когда они появляются вокруг вас.» Голова – худший источник для придумывания новых идей.
6. «Важно запомнить, что а) у всех есть свои истории, б) большинство из них никому неинтересны». Не слишком увлекайтесь модным ныне жанром сторителлинга.



Не могу найти значимой для себя идеи...

1. Иногда слышу от людей фразу: «Не могу найти значимой для себя идеи». Иногда я ее даже слышу в разговоре сам с собой.
2. Задумался я над этим и понял простую вещь – идея не может быть значимой сама по себе. Сделать идею значимой можем только мы сами. Если мы начнем ее делать, копать все глубже и глубже и изменять ее все больше и больше. Ключевые слова: «начать», «копать» и «изменять».
3. Открыть сеть бургерных – не суперская идея, но из нее можно сделать Макдональдс. Продавать микстуру от кашля – кажется копеечным делом, но из этого можно сделать Кока-колу. Открыть диспетчерскую для вызова лимузинов с водителем – вообще какая-то фигня, но ее можно превратить в Убер.
4. В общем, «не место красит человека, а человек – место».



Ужин и парковка

1. Пару дней назад ужинали в компании вместе с одним знакомым. Знакомый – владелец строительной компании, вполне себе упакован. Закусили и запили на тыщи по три с носа. Выходим на улицу и проходим мимо парковки в ТЦ. Знакомый смотрит на вывеску и говорит: «150 рублей в час, 800 рублей в день – как-то очень дорого».
2. Здесь история заканчивается, и начинается мораль. Весь вопрос – что с чем сравнивать. Если сравнивать стоимость парковки со стоимостью «поесть, попить» – недорого, если со стоимостью обычных парковок – дорого. Цена принципиально зависит от позиционирования продукта – к какой категории он будет относиться в глазах пользователя, с чем он будет сравнивать его цену.
3. Подумал о том, что если бы на парковке написать: «Место, где вы можете оставить свою машину, чтобы не попасть на штраф в 2500 рублей за неправильную парковку» – то цена даже в 800 рублей за день не покажется такой уж и страшной.
4. Еще одно подтверждение старой истине: продукт – это не то, что ты делаешь, а то, что ты продаешь. Важно понять, как назвать продукт, какими словами его описывать – чтобы в голове пользователя он уложился в нужную категорию с нужным уровнем цен. Обычная мясорубка ведь стоит дешевле, чем обычный блендер, хотя с точки зрения инженера – это практически одно и то же. Потому что мясорубка – это «обычная бытовая техника», а блендер – «ЗОЖ или кулинария».



Непользователи

1. Все сервисы делятся на два типа: а) с помощью которых люди что-то получают и б) с помощью которых они чего-то не теряют или не упускают.

2. В первом случае люди платят за использование. Чтобы заплатить, они привередливо взвешивают ценность того, что они за эти деньги получают. Будут продолжать платить, если они этим сервисом на самом деле регулярно пользуются.
3. Во втором случае они платят как правило за возможность использования. И тут главное – не стараться заставлять людей им пользоваться. Потому что тогда сервис автоматически перейдет в первую категорию, и люди станут задаваться вопросом: «а стоит ли то, что я получаю, тех денег, которые я за это плачу?».
4. Планируя запуск сервиса, надо четко осознать, к какому типу он относится – и выстраивать ожидания и сценарии взаимодействия с пользователями совершенно разными способами. Фитнес-клубы ведь как-то научились работать по второму типу. Прибыль они получают от тех, кто покупает членство, но в клуб не ходит. А те, кто ходят – это сплошной убыток :)



Как сделать массовый продукт?

1. Банальная логика подсказывает нам – чтобы сделать массовый продукт, надо начать с массовой рекламы. Однако, зачастую банальная логика легко может заставить нас потратить кучу денег, не получив нужного результата.
2. Чтобы сделать продукт массовым – сначала лучше найти не очень большие группы людей, в которой мы сможем обеспечить подавляющее покрытие своим продуктом. PayPal начался с покрытия топ-продавцов на eBay. Facebook начался с покрытия Гарварда. Если мы не можем найти такую существующую группу – нам надо ее создать. Проникновение Apple начиналось с создания Apple (а потом и Macintosh) User Groups. Avon устраивал местные женские посиделки для демонстрации и продажи своих новинок, обеспечивая критическую массу локальных покупателей.
3. Продукт не станет массовым, пока его не «используют все». Фокус заключается в том, что мы подменяем тезис. Вместо «все – в смысле,

все» подставляем «все – в смысле, все в какой-то группе». «Все в Гарварде уже пользуются Фейсбуком», «все топовые продавцы на eBay уже используют PayPal», «все в нашем районе уже пользуются Avon», «все в этой тусовке уже перешли на Маки» и так далее.

4. Массовый продукт начинается не с большого количества, но разрозненных пользователей – а с массового продукта, пусть и «районного значения».



Полезные бесполезные сервисы

1. Общая беда сервисов, которые основатели предпочитают называть «полезными» – в том, что много кто признает их полезность, но мало кто ими пользуется.
2. Жизненные наблюдения подсказывают мне, что люди регулярно пользуются чем-то по одной из двух причин:
 - Это нужно для того, что их заставляют делать. Большинство образовательных сервисов в мировом топе – решебники и подсказчики для выполнения школьных домашних заданий и подготовки к экзаменам.
 - Это стало одним из регулярных жизненных паттернов (привычек), над которыми люди не задумываются – «зачем мне это?». Зачем мы в каждую свободную минуту утыкаемся в ФБ, Инстаграм или во что-то подобное?
3. Просто «полезными» сервисами, которые не превращаются в привычку, мы быстро прекращаем пользоваться. До конца обучения в Курсеровских курсах доходит около 3% начавших их проходить.
4. Если мы хотим, чтобы нашим полезным сервисом пользовались – не надо увеличивать количество полезных свойств, а надо вводить хоть какие-то процедуры, которые могут воспитывать у пользователей привычку использования сервиса.

5. Подсказка: «лучше и понятней объяснять, почему наш сервис полезен» – не поможет. Воспитание привычек происходит на уровне рутинных процедур и рефлексов, а не объяснений. Собаку Павлова помните? Придумывать надо звоночки и дофаминовую кормежку, а не новые полезные фишки.



Если у вас не хватает денег, чтобы доделать MVP...

Значит либо у вас либо неполноценная команда, либо это не MVP. Неполноценность команды может иметь три стороны:

1. Среди основателей нет людей с необходимыми профессиональными компетенциями.
2. У основателей не хватает ума определить, в чем должен состоять MVP. Чаще всего это происходит, потому что они сами не могут четко и просто сформулировать одну рискованную гипотезу, которую хотят проверить. Нет, формулировка "мы хотим проверить, будут ли люди пользоваться нашим сервисом" – не является гипотезой. Скорее всего, гипотезы просто нет.
3. Основатели полностью уверены в своей идее и под MVP понимают первую полноценную версию своего продукта. Это значит, что они не допускают мысли, что они неправы. Как следствие, они не будут подстраиваться под то, что действительно нужно людям, а будут стараться подстроить людей под свой продукт. Этот путь ведет в тупик.



«Быстрее» – значит «меньше»

1. Еще часто слышу фразу от стартапов: «мы, конечно, можем это сделать и сами, но нам нужны деньги, чтобы сделать это быстрее».
2. «Стартап» – это этап, на котором мы честно должны признаться себе, что мы сами не уверены в жизнеспособности своих гипотез. Когда на этом этапе говорят: «нужны деньги, чтобы двигаться быстрее» – чаще всего на самом деле это означает: «мы еще ничего не зарабатываем, но

мы полностью уверены в том, что делаем, поэтому нам нужны деньги, чтобы побыстрее допилить полноценный сервис или платформу». В 99% случаев – эта уверенность ошибочна.

3. «Стартап» – это этап, на котором мы только проверяем гипотезы, которые лежат в основе нашей идеи. Эти идеи надо проверять последовательно. Каждая итерация – одна гипотеза. Надо придумывать, как на проверку каждой из них нам потратить как можно меньше времени и денег. Успешность пути через «долину смерти» зависит не от того, сколько у нас есть денег, а от количества разных гипотез, которые мы успеем за эти деньги проверить.
4. Единственное значение слова «быстрее» для стартапа – это «меньше». Делать как можно меньше всего за одну итерацию. Изменяя и добавляя гипотезы по мере анализа результатов тестирования. Мы поймем, каким должен быть следующий шаг, только проанализировав результаты предыдущего шага. Каждая итерация – это не кусочек заранее нарисованного пути, а еще один маленький шагок в неизвестность.
5. Все, как в боксе. Чтобы победить, мы должны быстро-быстро перебирать ногами, танцуя по всему рингу и нанося кучу ударов. А не побыстрее ударить по сопернику со все дури, вложив в этот удар все свои силы – чтобы в ответку получить убийственный удар в челюсть на противоходе.



«Позиция бога» и «позиция дьявола»

1. Есть опасные фразы, которые часто можно слышать от стартапов: «людям нужно то-то и то-то» или «людям не нужно это или это». Это – «позиция бога», сидящего на облаке, который лучше знает, что нужно или не нужно людям, копошащимся внизу. Чаще всего, это означает, что основатель подсознательно пытается заставить людей делать или не делать то, что он считает нужным или не нужным. А не дать людям то, что они на самом деле хотят.
2. Более мягко, но не менее опасно – утверждать, что «люди хотят того-то» или «не хотят этого». Это «позиция дьявола» – только он знает, чем

можно надежно искусить человека. Наши же предположения по поводу человеческих желаний приводят к одному из двух результатов – мы либо создаем «более быструю лошадь», либо ошибаемся. Представьте себе, например, Джобса с презентацией, в которой сказано что-то вроде: «люди хотят получить вместо привычного сотового телефона тяжелый кирпич без кнопок, в котором есть куча почти бесполезных для жизни программ, но по стоимости в несколько раз дороже, чем телефон»?

3. Единственное, о чем мы можем с уверенностью говорить – только о том, что люди делают. И предлагать им лучший способ делать то, что они уже делают. Или приемлемый способ добиться результата в том, что они уже пытались делать, но у них не получалось.



Чего не может маркетинг

1. Маркетинг не может убедить человека купить то, чего он не хочет.
2. Маркетинг может объяснить человеку, как рекламируемый продукт связан с тем, что он уже давно хотел, но не мог получить.



Давайте оценим шансы...

1. Если вы решили заняться бизнесом – то ваши шансы на удачу где-то 1 к 10, если вы разумно подходите к этому делу.
2. Найти хорошую работу или работу, которая значительно лучше по условиям и интересу, чем сейчас – шансы примерно 1 из 100.
3. Стать руководителем среднего звена в крупной компании – шансы порядка 1 из 1 000.
4. Стать топом крупной компании – не больше, чем 1 из 10 000.
5. И эти люди рассказывают нам о том, как рискованно заниматься бизнесом?

PS. О, да, конечно – сейчас придут в комментах говорить о том, как кошмарят бизнесы. Сорри, но когда кошмарят бизнесы – то достается не только основателям, но и всем сотрудникам. Чем выше – тем больше.



To block or not to block

1. В программировании есть понятия «блокирующих» и «неблокирующих» вызовов. Представим тупой пример: нам нужно выдать страницу для просмотра видео, на которой есть количество просмотров этого видео и количество лайкнувших его.
2. Блокирующее решение. Мы берем видео, потом обращаемся к базе данных за количеством просмотров и лайков. Получив их, мы формируем красивую страничку со всей нужной информацией. Если база данных тормозит или легла под нагрузкой – пользователь странички не дождется.
3. Неблокирующее решение. Мы берем видео, формируем и показываем страницу целиком. Браузер затем выполняет вставленный нами на страницу асинхронный вызов к базе данных. При завершении этот вызов вставляет полученные количества в нужные места на странице. Если база тормозит – количества появятся позже, чем видео. Если база легла – ну не будет просто на странице этих чисел. Приемлемая функциональность просмотра видео от этого не пострадает.
4. Неопытные предприниматели, как и неопытные программисты, обычно строят бизнес на блокирующих вызовах – «когда клиент согласится...», «когда нам это одобряют...», «когда нам это дадут...» и так далее. А если не согласится, если не одобряют, если не дадут? А если согласятся, но позже? А если дадут – но когда неизвестно? Весь бизнес встал?
5. Переход от блокирующего способа к неблокирующему невозможен без того, чтобы выделить «критический путь», который мы всегда сможем выполнить сами доступными ресурсами no matter what. И этот критический путь должен давать приемлемый результат для пользователя.

6. Шансы на выживание стартапа кратно увеличиваются, если основатели обладают пониманием и компетенциями, способными обеспечить существование этого самого критического пути. Если выживание стартапа целиком зависит от «дадут – не дадут» – скорее всего, не дадут. Или дадут, но не тогда. Или тогда – но не то. Или то и тогда, но не на тех условиях.
7. Вообще-то, этот «критический путь» и есть то, что является ценностью самого стартапа. Все остальное – это ценность тех, кто дает.



Уроки General Assembly

General Assembly был одним из первых стартапов, который начал предлагать образовательные программы премиум-класса. 20 площадок, \$100M выручки, около \$100M инвестиций. На прошлой недели компания была продана за \$412M. Один из инвесторов написал пост, в котором описал уроки, который он вынес из своего шестилетнего путешествия с General Assembly (GA). Ниже – вольный пересказ нескольких важных пунктов из этого поста.

1. Высокий порог входа на целевом рынке более критичен, чем построение бренда. У GA был бренд, но многочисленные мелкие конкуренты не прекращали запускать все новые и новые курсы – наступая нам на пятки и удорожая стоимость привлечения клиента.
2. Как ни парадоксально, но бренд может повысить порог входа для конкурентов не на розничном, а на корпоративном рынке. Для компаний гораздо более важно работать с испытанным партнером, чем метаться между многими. Попытка GA переключиться на рынок обучения для компаний довела в результате выручку от этого направления до 50% и стала, в конечном итоге, главной причиной, почему нас купили.
3. «Проблема с маркетингом» чаще всего означает, что есть проблемы с пониманием рынка. Если вы считаете, что вам нужно менять людей, которые занимаются маркетингом – лучше отступить еще на шаг назад и проанализировать свою текущую позицию на целевом рынке. Что требует рынок? Что делаете вы? Что делают ваши конкуренты?

Находитесь ли вы на острие атаки? В чем вы лучше, чем конкуренты? За счет чего?

4. Компании не продают – их покупают. Чтобы продать компанию – надо делать продукт, который стратегически важен для покупателя. Рассказывать потенциальным покупателям нужно не то, какой вы хороший – а почему именно вы нужны именно им.

Источник: <https://medium.com/@jstoffer/how-id-approach-general-assembly-again-as-a-vc-9-key-lessons-2f07ff901db0>



Хороший MVP рождается из сомнений

1. Чтобы суметь сформулировать минимальный жизнеспособный продукт, нужно иметь сомнения по поводу верности своей идеи.
2. Эти сомнения должны быть не общего плана – «получится/не получится», а конкретные – «вот в этом предположении я не уверен». Проверка этого сомнительного предположения и будет минимально жизнеспособным продуктом. Проверять по одному предположению всегда быстрее и дешевле, чем создавать продукт целиком с нуля.
3. Вымучить сколь-нибудь содержательную гипотезу для проверки – если мы полностью уверены в своей идее – у нас не получится. Гипотеза все время будет сводиться к формулировке типа «проверить, будут ли люди пользоваться нашим продуктом или нет».
4. Если у нас нет сомнений – то нам всегда придется потратить значительно больше времени и денег, чтобы понять, что мы в чем-то ошиблись.



«До» и «после»

1. Если нам пришла в голову идея стартапа, то мы можем долго и со вкусом описывать все прелести и детали того, что мы напридумывали. К сожалению, за всеми этими красотами мы можем потерять

изначальную суть идеи. Либо попросту скрывать от самого себя отсутствие главной конкретной и простой идеи, затуманивая голову второстепенными мелочами.

2. Самый простой и мощный способ понять, в чем все-таки состоит суть нашего стартапа – это описать типичные ситуации «до» и «после». Не стоит набирать для анализа десятков экзотических ситуаций – лучше одну-две, но самых обычных и наиболее распространенных.
3. «До». Как люди делают «это» сейчас? Какие шаги проходят от появления желания до получения результата? Как можно описать качество результата?
4. «После». Как люди будут делать «это» с помощью того, что мы придумали? Какие шаги пройдут от появления желания до получения результата? Как можно описать предполагаемое качество результата?
5. Есть ли разница между результатом в случае «до» и «после»? Есть ли разница в пути до результата? Является ли какая-то из этих разниц критичной для человека при решении этой задачи? Можно ли эту разницу измерить в терминах «быстрее», «дешевле», «больше»? Нет-нет, «удобнее» – не считается.
6. Вот эта измеримая разница и есть наша «лучшесть», наше конкурентное преимущество. Ее можно простыми и понятными формулировками транслировать нашим потенциальным пользователям. Не нашли измеримую разницу – будем иметь проблемы с маркетингом после запуска.



Эффективное обучение – это когда за то короткое время, пока у ученика не исчезла мотивация, мы успеваем воспитать в нем привычку делать то, чему взялись учить.



Сценаристы стартапов

1. Прочитал в «Букваре сценариста» у Молчанова, что «романы пишутся, а сценарии конструируются». Сценарий – это не «сел и написал», а рабочий процесс по придумыванию ситуаций, ходов, выходов и фишек. Сначала их записывают на карточках, а потом собирают и пересобирают в различном порядке, чтобы создать такую последовательность, которая зацепит зрителя и заставит его залипнуть перед экраном.
2. Первая мысль, которая пришла в голову – это очень похоже на Scrum или Kanban. Юзкейсы, арточки, бэклоги, итерации.
3. Вторая мысль: создание хорошего стартапа похоже не на создание блокбастера, а создание телесериала. Наша задача – создать привычку нами пользоваться, а не заманить сходить один раз посмотреть. Наш успех зависит не от количества рекламы, выплеснутой за короткое время, а от неугасающего интереса тех, кто нас посмотрел хотя бы один раз.



Резать к чертовой матери!

1. Еще Хемингуэй говорил: «Писать надо под кайфом, а редактировать по трезвяку».
2. Вот мы в творческом угаре сформулировали что-то – рекламное сообщение, презентацию, коммерческое предложение, да хоть обычное деловое сообщение в мессенджере.
3. Теперь берем этот текст и задаем себе три вопроса:
 - И что?
 - Чтобы что?
 - Что им с этого?

4. Находим и оставляем из написанного только ответы на эти три вопроса, а все остальное смело выкидываем или уносим в приложение. Не нашли в написанном ответов на эти вопросы – пишем дальше.
5. В общем, не забываем, что «редактировать» означает «резать», а не «дополнять».



7 «живительных добродетелей» основателей стартапов

1. Воображение. Видеть и придумывать неочевидное. Все очевидное уже сделано. Если очевидного нет – либо оно никому не нужно, либо не проходит по деньгам.
2. Лень. Упрощать. Делать быстрее. Делегировать.
3. Любопытство. Видеть и пробовать новые возможности. Это залог роста и развития.
4. Зависимость от мнения других. Нежелание быть «непризнанным гением». Стремление понимать, чего хотят другие люди. Получать удовольствие от того, что ты сделал то, что людям понравилось.
5. Жажда наживы. Бизнес – это все-таки не про «запилить продукт», а про «заработать денег».
6. Упорство. Без него не пройти «долину смерти». Упорство побеждает стресс.
7. Интровертность. Много времени и много желаний думать наедине с самим собой. Не тратить время на некритичные нетворкинги и встречи.

Прикольно, что «живительными добродетелями» эти качества становятся только в совокупности. Взятое поодиночке, каждое из них превращается в «смертный грех». Упорство без любопытства превращается в «чемодан без ручки». Любопытство без упорства – в метания из стороны в сторону. Жажда наживы без воображения – в ларек с шаурмой. Этот список каждый может легко продолжить сам.



Если очень сильно захотеть построить единорога в области образования, то единственным главным конкурентом нужно выбирать школы и университеты

Только в этом случае можно претендовать на выполнение кем-то сказанного прогноза о том, что "следующий Гугл появится в области образования".