

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

ИЮНЬ

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/>

Как правильно хвалить и ругать?

1. Если вы хотите похвалить – хвалите не человека, а то, что и как он сделал. Когда он в следующий раз столкнется с проблемой – он вспомнит, за что именно его хвалили, и постарается применить этот подход в текущей ситуации.
2. Если вы ругаете – концентрируйтесь не на том, что сделано плохо, а какие шаги нужно предпринять, чтобы это исправить. Обратная связь – это не констатация факта, а руководство к действию.
3. «Информация» превращается в «обратную связь» только в том случае, если она а) имеет отношение к процессу, у которого есть понятная и ясная цель, и б) дает понимание, движется ли человек к этой цели или сбился с пути.
4. Сделайте процесс получения обратной связи регулярным. Даже негативную обратную связь надо превращать из неожиданного стресса в регулярный, своевременный и конструктивный процесс возвращения в правильное русло.
5. На одну ругань должно приходиться не менее шесть похвал. Чаще и заранее хвалите – чтобы в любой нужный момент иметь нерастраченный кредит «на поругать». Восстанавливать баланс, начиная хвалить сразу после ругани – непедагогично.

Цитаты подсмотрены здесь, но даны в моем вольном пересказе: <https://medium.com/swlh/nine-qualities-of-effective-feedback-d44ea990d4c4>



Правило «безусловного базового результата»

1. Чтобы стать сильным, надо каждый день подтягиваться не менее десяти раз. Чтобы написать книгу, надо каждый день писать не менее десяти страниц. Чтобы устроиться на работу, надо каждый день рассылать не менее десяти резюме. Чтобы что-то продать, надо каждый день звонить не менее десяти клиентам.

2. Для любого дела можно найти одно простое действие, которое надо ежедневно выполнять не менее N раз, чтобы безусловно получить результат.
3. Каждый день. Не менее N раз. Фраза «я несколько раз подтянулся, но силы что-то не прибавилось» звучит так же смешно, как фразы «я не могу написать книгу, потому что у меня нет вдохновения» или «я поговорил с несколькими клиентами, но ничего так и не продал».
4. Если мы не добиваемся результата в том, что мы делаем, в первую очередь надо посмотреть – а мы делаем каждый день нужное количество раз то самое простое действие? Является ли это действие прямым и коротким путем к получению результата? Программировать каждый день по тысяче строк не будет таким действием, если мы хотим получить результат в виде продаж. Ежедневные прогулки по парку в поисках вдохновения – не самый простой и короткий путь к тому, чтобы написать книгу.



«Лучшесть» не равна «качеству»

1. Представим себе, что мы решили сделать образовательные курсы. Внедрили самую передовую методику, взяли самых опытных преподавателей. Начали рекламировать «наш самый качественный в этом сегменте» продукт.
2. Какую ответную реакцию мы в массе своей получим? «А в нашем районе есть? Нет? Жаль.». «А по каким дням? По таким-то? Жаль.». «А во сколько? Во столько-то? Жаль.». «А на сколько времени рассчитан курс? На столько-то? Жаль.». «А сколько времени в неделю потребуется? Столько-то? Жаль.». Тут мы вдруг понимаем, что вот эти второстепенные, на наш взгляд, критерии – и есть «лучшесть», по которым выбирают между конкурирующими предложениями. А возлюбленное нами «качество» – это всего лишь порог отсечения.
3. Следующий шаг – это попытка «оцифровать» качество. К примеру – «наша методика позволит вам выучить тысячу английских слов за месяц, или мы вернем вам деньги». Если ради тысячи английских слов

люди готовы ехать к нам на кудыкину гору в неудобное время – наше «качество» превращается в «лучшесть». Если нет – оно так и остается «качеством», но не «лучшестью».

4. Относятся все эти рассуждения не только к офлайну, но и к онлайн. И не только к образованию. Качество чаще всего является не конкурентным преимуществом, а порогом отсечения. Когда «качество переходит в количество» – когда его можно в каких-то единицах измерить – оно имеет шанс стать «лучшестью».



Дистрибуция – это новый маркетинг

1. Google платит Apple \$3B в год за то, чтобы быть дефолтным поисковиком в Сафари, эту сумма выросла в 3 раза за 3 года. Яндекс в 2017 году подал в суд на Google за то, что на Андроидах предустанавливались исключительно гугловые приложения. ЕС подавал в суд на Microsoft за исключительную предустановку Internet Explorer.
2. Если мы производитель продуктов питания – то наши продажи зависят от того, сумели ли мы поставить свой продукт на полки сетевых супермаркетов. Понимание критериев, по которым сеть выбирает продукты для дистрибуции, важнее придумывания любых качеств производимого продукта.
3. У ресторана есть только три критерия успеха: 1) Местоположение, 2) Местоположение и 3) Местоположение. Ответ на вопрос, что вы будете продавать на проходном месте – вторичен по сравнению с решением задачи, откуда, как и за какую цену вы эти места возьмете.
4. «Как будет устроена дистрибуция нашего продукта» – это вопрос в сотню раз более важный, чем ответы на любой вопрос по поводу набора свойств продукта и креативности его рекламы. «Заложили ли мы в цену продукта маржу дистрибутора и/или другие расходы на правильную дистрибуцию» – вопрос, ответ на который надо решать при расчете юнит-экономики, а не перед выводом его на рынок.

5. Оказаться на расстоянии вытянутой руки от покупателя – бесценно, для всего остального есть всё остальное.



Филологическое

1. Все время режет глаз фраза в презентациях стартапов «нам нужны деньги на [то-то и то-то]». Когда деньги нужны «на что-то» – в быту это чаще всего означает «потратить на что-то».
2. А вот когда говорят «деньги для ...» – остается надежда, что речь дальше пойдет о том, «для достижения какого результата» они требуются.
3. Не является ли это «оговоркой по Фрейду»?



Весь дьявол в подходе

1. Давайте рассмотрим кейс. Приложение для предзаказа бизнес-ланчей Ritual подняло \$70M. Идея ни разу не новая настолько, что ее можно назвать очевидной. Видел уже тучу презентаций и попыток сделать что-то подобное. Почему им дали денег? Почему им дали столько денег?
2. Ответ на вопрос «почему?» скрывается всего лишь в одной фразе основателя: «Если бы мы не смогли построить то, что работает для 300 человек, работающих в одном бизнес-центре – это не смогло бы работать вообще. Точка. Такой подход позволил нам сформулировать свою задачу очень узко. Давайте возьмем один бизнес-центр и 12-14 точек с едой, расположенных в 5 минутах ходьбы от него. И будем смотреть, какие результаты у нас на этой территории будут получаться.»
3. Сужение на наименьшей возможной территории позволяет сделать две важные вещи. Во-первых, существенно экономить время и деньги на проверку гипотез. Во-вторых, сконцентрироваться на самом главном критерии успешности проверки любой гипотезы – на показателе конверсии. Именно от этого параметра зависит самая неизвестная и

главная величина для любого стартапа – стоимость привлечения покупателя.

4. Локальный подход делает возможным проверку базовой гипотезы своими собственными ресурсами, привлекая инвесторов уже на настоящее масштабирование проекта. «Якобы масштабирование» – это когда стартап пытается компенсировать ущербность конверсии горизонтальным масштабированием. Абсолютные показатели количества не могут заменить конверсию.
5. Основатель продемонстрировал абсолютно трезвый подход к проекту. Протестировать самый важный показатель, потратить на это как можно меньше денег, дать в первую очередь себе самый честный ответ на вопрос «работает эта штука или нет?». Такому человеку можно давать деньги. Есть высокий уровень надежды на то, что такой человек их не просрет в бессмысленных попытках обмануть себя и других, доказывая, что он прав. А если и просрет, доказав, что он неправ – то разумное количество.
6. Не надо удивлять инвесторов глобальностью проекта. Удивляйте их трезвостью своего подхода. Вспомните классическую историю о Тревисе Каланике, который собирал деньги на «еще один сервис по вызову такси» под названием Uber.
7. Количество клиентов не решает. Сходимость экономики обеспечивается конверсией – именно она влияет на стоимость привлечения клиента. Посчитайте юнит-экономику – посмотрите, какая конверсия вам нужна. Честно добивайтесь ее.
8. Чтобы проверить конверсию – определите для тестирования «минимальную жизнеспособную территорию». Это либо ограниченная локация в офлайне – может и для онлайн-проектов, вспомните, как Фейсбук распространялся от кампуса к кампусу. Либо ограниченное комьюнити, группа, паблик, форум в онлайн. Добивайтесь нужной конверсии внутри этой территории. Пока не добились нужной конверсии – не пытайтесь компенсировать ущербность продукта горизонтальным «якобы масштабированием». Масштабирование убытков приводит только к их увеличению.

Статья о проекте: <https://techcrunch.com/2018/06/06/order-ahead-app-ritual-picks-up-70m-to-rethink-the-social-office-lunch-break/>



Две цитаты про образовательный рынок

1. «В продаже обучения персонификации гораздо больше чем в самом обучении. В продажах это быстрее окупается. Найти боль клиента и продать ему что-то – гораздо более выполнимая задача, чем дотащить его до получения результата, особенно если он упирается в процессе.» Тимур Каримбаев, GetCourse
2. «Возможности VR в образовании? Пока этой технологии не выдерживает экономика даже игровой индустрии – экономика индустрии образования не выдержит тем более.» Александр Горный, Mail.ru



Нужно менять бизнес-модели, а не внедрять блокчейн

1. Сам по себе интернет не изменил ничего в бизнесе. Uber использовал смартфоны с интернетом и GPS, чтобы сделать онлайн-биржу для водителей и пассажиров. Amazon использовал интернет, чтобы создать бесконечную витрину, и подложил под это офигенную логистику. Apple сделал музыкальный магазин, в котором дал возможность покупать музыку не альбомами, а песнями, и слушать их на своем айфоне.
2. Сам по себе блокчейн не изменит ничего ни в финтехе, ни в b2b, ни в авторских правах, ни где-то еще. Задача в поиске и внедрении новых бизнес-моделей, которые раньше были не возможны – а теперь стали возможны, благодаря блокчейну. Если старую модель пересадить на блокчейн – в сути бизнеса ничего изменится, и никакого прорыва не произойдет.

Вот тут эта мысль изложена в длинном виде: <https://medium.com/@RobinsonBenP/firms-need-business-model-change-not-blockchain-bc8b0b2466bb>



Работа + образование = константа

1. Будущее образование должно быть совмещено с практической работой для получения необходимых для реальной жизни навыков. В старшей школе уж точно, а, может быть, и еще раньше. Первая точка прорыва – школа должна перестать быть чисто образовательным учреждением и стать учебно-производственным.
2. Будущая работа должна включать непрерывное обучение. Компаниям не будут нужны люди, которые не учатся, потому что завтра все твои предыдущие знания окажутся им не нужны. Вторая точка прорыва – чтобы постоянно совмещать работу и учебу, учеба должна приобрести форму микрообучения. Микрообучение – то, что занимает условных тридцать минут в день, но выполняется ежедневно.



Из "Педагогической поэмы" Макаренко

1. Об идеалах
Как известно, у наших интеллигентов идеал похож на нахального квартиранта: он занял чужую жилплощадь, денег не платит, ябедничает, въедается всем в печенки, все пищат от его соседства и стараются выбраться подальше от идеала. Теперь я видел другое: идеал не квартирант, а хороший администратор, он уважает соседский труд, он заботится о ремонте, об отоплении, у него всем удобно и приятно работать. Ведь давно известно: когда интеллигент что-нибудь делает из принципа, это значит, что через полчаса и он сам, и все окружающее должны принимать валерьянку.
2. Диалог об инициативе
– Педагогическая наука не может в числе факторов педагогического влияния рассматривать производство и тем более не может одобрить такие тезисы автора, как "промфинплан есть лучший воспитатель".

– По-вашему, например, инициатива есть какое-то наитие. Она приходит неизвестно откуда, из чистого, ничем не заполненного безделья. Я вам третий раз толкую, что инициатива придет тогда, когда есть задача, ответственность за ее выполнение, ответственность за потерянное время, когда есть требование коллектива. Вы меня все-таки не понимаете и снова твердите о какой-то выхолощенной, освобожденной от труда инициативе. По-вашему, для инициативы достаточно смотреть на свой собственный пуп.



Отмазка

Наткнулся на фразу: «Назваться стартапом – хорошая отмазка, чтобы не зарабатывать деньги тем, чем занимаешься».



Разница в 24 цента – это не разница между «за деньги» и «бесплатно»

1. В одной из своих книг Dan Ariely описывал такой опыт. Людям предлагался выбор – трюфель за 25 центов и обычная шоколадка за 1 цент. При несущественной разнице в 24 цента большинство людей выбирало более вкусный трюфель. В следующем эксперименте цену товаров уменьшили на один цент. Трюфель стал стоить 24 цента, а шоколадка стала бесплатной. При той же разнице в 24 цента большинство людей стало выбирать бесплатную шоколадку.
2. Когда из нескольких вариантов один бесплатен – дело уже не в разнице в ценах. «Бесплатные» вещи всегда относятся к совершенно другой категории, чем что-то, что продается за деньги.
3. Если стартап проверяет востребованность своего продукта и предлагает его бесплатно, чтобы потом, если люди начнут им пользоваться, начать брать за него деньги – он проверяет совсем не то. Ответ на вопрос «Будут ли люди пользоваться нашим продуктом бесплатно?» абсолютно неэквивалентен ответу на вопрос «Готовы ли они за него платить?».

4. Если мы хотим понять, будут ли люди покупать наш продукт – мы должны его продавать.



Без чего не взойти на Эверест?

1. Задал недавно вопрос начинающим предпринимателям: «Без чего вы никогда не сможете взойти на Эверест?». Вариантов ответов было много: «без знаний», «без снаряжения», «без инструктора», «без маршрута», «без носильщиков» и так далее. Но это все не те ответы.
2. На Эверест нельзя взойти, если в течение года каждый день не проходить по 20 тысяч шагов. Можно заменить «год» или «двадцать тысяч» на любую другую величину, «шаг» на «бег» – суть от этого не изменится. Нельзя покорить вершину, не практикуя необходимый и скучный навык в течение необходимого времени.
3. На каждый вопрос можно найти простой и легкий для понимания неверный ответ. Например, «самое главное для того, чтобы заняться бизнесом – это составить бизнес-план, найти инвестиции, пригласить ментора и нанять сотрудников».



Чтобы начать заниматься образованием – надо перестать заниматься образованием

1. Чтобы начать учить или учиться – надо начать что-то делать. Что-то такое, где для достижения результата нужно освоить одно, понять второе и много раз проделать третье. Учеба – это способ достижения результата, а не наслаждения процессом.
2. У образования есть только две главных проблемы и задачи.
3. Первая проблема – выбрать эту самую цель. Чтобы она была, с одной стороны, доступной. С другой стороны, не такой простой. А с третьей и главной стороны – понятной и привлекательной для всех участников: и учителя, и ученика.

4. Вторая проблема – погрузить ученика и учителя в среду, которая героизирует поставленную цель и выдвигает ее достижение в первый приоритет. Если мы говорим, например, о школьниках, то «первый приоритет» для них означает «важнее, чем школьные оценки».
5. Обучение – как пресловутая осетринка, которая не может быть «второй свежести». Обучение чему-то не может быть «вторым приоритетом». Приоритет может быть только один – первый, он же и последний. Иначе незачем этому учить. Да и учиться тоже.
6. А все остальное можно найти в интернете.



Гадание на кофейной гуще

Напишите в одном предложении ответ на вопрос «Почему люди будут пользоваться вашим продуктом». Если в вашем ответе:

1. Есть фразы «людям [не] нужно» или «люди [не] хотят». Скорее всего, вы обобщили на всех свое личное желание. Стоит еще раз проверить – есть ли на самом деле такая потребность. Только не надо задавать вопросы типа «будете ли вы пользоваться этим, если оно появится?» – так вы получите кучу утвердительных ответов, укрепляющих вас в своем заблуждении.
2. Есть утвердительные фразы «удобно», «полезно» и тому подобное. У вас будут проблемы с таргетингом по своей целевой аудитории, потому что вы не знаете, кто эти люди и как их искать. Вы будете заниматься «ковровой бомбардировкой» по возрасту и географии. Стоимость привлечения покупателя будет очень высокой за счет слишком низкой конверсии при аморфном таргетинге.
3. Есть сравнения «удобнее, чем что-то», «быстрее, чем что-то», но за ними нет конкретного числа – например, «во сколько раз быстрее». У вас есть проблемы с рекламным посылом. Вам придется бегать за своей целевой аудиторией и убеждать ее попробовать свой продукт. Стоимость привлечения покупателя будет очень высокой за счет больших затрат людей и времени на конверсию.

4. Есть сравнения и есть конкретное число, но везде есть отсылка к будущему времени. Вы либо один, либо в команде не хватает компетенций для создания минимального жизнеспособного продукта. Вам надо не питчиться, а искать партнеров. Не можете найти и убедить хотя бы одного сооснователя в перспективах вашего продукта – как вы сможете убедить в его полезности миллионы незнакомых вам пользователей?



В чем я уверен?

1. Есть такой эффект – эффект гиперкоррекции. Утверждается, что ошибки, совершенные в полной уверенности ученика в верности своих выводов, поддаются исправлению гораздо эффективнее, чем ошибки, проистекающие из неуверенности ученика. Другими словами, если мы были в чем-то уверены, а нам показали, что это не так – то мы это глубоко поймем и запомним.
2. В обучении иногда специально используется этот эффект. Сначала учитель подводит ученика к тому, чтобы он сформировал уверенность в чем-то. А потом разбивает эту уверенность, показывая на примерах и противоречиях, что это не так. Что-то подобное использовал еще Сократ в своем методе вопросов и ответов, который получил потом название майевтика.
3. Но вот какой интересный вывод отсюда получается. Чтобы чему-то по-настоящему научиться – мы должны разрушить свою уверенность в том, что мы считали верным. Что ж, значит пора выписать на лист бумаги все, в чем я уверен – и начать искать, почему это не так.



И о статистике

1. Известный британский статистик Джордж Бокс как-то сказал: «Все модели неверны, но некоторые полезны».

2. Не стремитесь к «миллиметровой» точности моделей – финмоделей, бизнес-моделей и тому подобных. Все равно, в реальности все окажется не так. Любую модель достаточно довести только до того состояния, в котором она даст возможность принять решение о том, в какую сторону нам нужно сделать следующий шаг. Ну, или, в какую сторону его делать не стоит.



Не попасть не туда

1. Многие начали учить и учиться. В общем, это явление положительное. В одиночку сложно чему-то научиться, потому что нет возможности посмотреть на себя со стороны, вовремя поправить, вовремя успокоить и вовремя подбодрить. Очень легко либо слишком быстро надеть розовые очки, либо слишком быстро в себе разочароваться.
2. Часто считают, что надо учиться у того, кто сам чего-то достиг. Но это не совсем так. Давайте посмотрим на спорт. У каждого чемпиона есть тренер. Эти тренеры вовсе не обязательно сами были великими спортсменами. Судя по всему, все даже сильно наоборот – среди великих тренеров мало великих спортсменов.
3. Важно стараться не попадать к тем учителям, у которых трудно чему-то научиться. Именно «трудно», а не «невозможно». Хорошо мотивированный человек способен учиться у кого угодно – хоть у плохих учителей, хоть у бессловесных книг. Примеры неудачных учителей можно классифицировать:
 - Жертвы эффекта Данинга-Крюгера. Сами только что что-то осознали и с энтузиазмом стремятся этим поделиться. В силу недостаточности уровня своей квалификации принимают свои первые знания за высокий уровень понимания предмета.
 - Отягощенные знаниями. Уверены, что, если они что-то умеют, то могут этому научить. Считают, что обучение – это простой процесс передачи знаний. Не понимают, что передача знаний и умение учить – это разные компетенции.

- Массовики-затейники. Считают, что самое главное – хорошо замотивировать, а дальше оно само как-нибудь пойдет. Мотивация у учеников через некоторое время угасает, а нужные умения и навыки так и не появляются.
 - Сержанты из учебки. Считают, что только железной рукой можно загнать человека к счастью. Дают задания, с решениями которых ученик должен разобраться сам, используя «солдатскую смекалку». Уверены, что если человека поставить в жесткие условия, то он сам всему научится.
 - Патчворкеры. Сшивают программу из набора приглашенных спикеров, каждый из которых пытается донести свой взгляд на предмет. Эти взгляды не дают единой картины и зачастую противоречат друг другу. Для начинающих скорее вредно, чем полезно.
4. Как ни смешно, но каждая из вышеперечисленных черт присутствует и в хорошем учителе – но в нужной пропорции и с добавлением секретного соуса.
 5. Как я уже неоднократно говорил – умение учить является самой недооцененной универсальной компетенцией. Многие любят с презрением говорить: «Кто не умеет делать, тот учит». Я бы сказал по-другому: «Кто не умеет учить, тот делает все сам».



Самозанятость vs венчур

При самозанятости мы расхваливаем себя и свой профессионализм. Если мы занимаемся венчуром – мы расхваливаем свою бизнес-модель.



Хотя многие уверены в обратном

1. Придумать то, чем люди будут пользоваться, гораздо сложнее, чем придумать, на чем можно заработать.

2. Большинство стартапов умирает, не потому что они не могут решить, на чем заработать денег, а потому что ими не пользуется нужное количество людей с нужной регулярностью.
3. Получается, что первичный половой признак предпринимателя – это умение угадывать, что могут захотеть люди. Его длина – это количество захотевших людей и регулярность их возвратов. А заработанные при этом деньги – вторичный половой признак, без которого не попасть на обложку.



Революция, которую мы не замечаем

1. Люди стали меньше читать книги. Но не потому что наступает всеобщее отупение, а потому что полезную информацию можно получать в более удобном виде из кучи других источников: блоги, соцсети, ютубы, телеграм-каналы. Почему так удобнее?
2. Полезные вещи можно и нужно излагать в коротком и понятном виде.
 - Один хороший пост или ролик на три минуты не менее информативен, чем целая глава из книги.
 - Наезды на клиповое мышление – это свидетельство неспособности автора объяснять коротко и доходчиво.
3. Новый профессионализм приобретает форму буквы Т. Что-то одно мы знаем глубоко, многое другое – широко, но мелко.
 - Уровень постов и роликов – как раз подходит под ознакомительный формат. Книга – это всегда погружение, во многих случаях излишнее.
 - Все больше нового открывается на стыке разных областей знаний. Для этого надо уметь во многом хоть-что понимать, в том числе и разговаривать с глубокими специалистами в этих областях на их языке.
 - Изменения в окружающем мире ускоряются настолько, что мы не знаем, какие новые знания нам придется отращивать и углублять в

недалеком будущем. Поэтому надо иметь какую-то стартовую базу во многом.

4. Кусочная передача информации не мешает, а помогает учиться.

- Ответственность за выстраивание целостной картины мира все равно лежит на ученике – льем ли мы информацию единым потоком внутри книги и курса или передаем отдельными пакетами в постах и роликах. Наш любимый интернет основан на асинхронной передаче отдельных пакетов данных, которые принимающая сторона собирает в то, что вы видите прямо сейчас на экране.
- Повторение – мать учения. Чтобы понять что-то – надо увидеть или услышать это в разном виде и разными словами несколько раз. Разные посты и ролики разных авторов, ощупывающие одного слона с разных сторон, как нельзя лучше для этого подходят.
- Чтобы что-то запомнить – надо сначала это забыть. Начать пользоваться каким-то знанием на бессознательном уровне мы можем, только хорошенько смазав салом механизмы вытаскивания этих знаний из долговременной памяти. Значит, эти знания надо сначала сбросить из памяти оперативной – то есть, забыть. Три дня интенсивной загрузки конспектов в оперативную память позволяло нам сдавать экзамены, но много ли мы из этого помнили спустя пару недель? Периодичность появления новых постов и роликов на одну тему позволяет нам периодически забывать и вспоминать – то есть, реально учиться.

5. Кусочность и асинхронность – необходимый фактор перманентного обучения.

- Мы не можем провести всю жизнь в аудиториях и онлайн-классах, осваивая и усваивая новые знания. Работать когда? Однако, мы умеем в любой свободный момент утыкаться в свой телефон, некоторые из нас – в поисках очередного кусочка знания. Может быть, это и есть life-long learning здорового человека?

6. Мы давно гадаем, какие же принципиальные изменения онлайн принес в образование? Да, массовые онлайн-курсы. Да, доступность. Но мы

просто взяли старую систему учебных курсов, взяли тех же лекторов, ту же доску, пусть и электронную, и поставили перед ними видеокамеру с записью и трансляцией онлайн. Мы изменили форму, а не внесли качественные изменения в процесс.

7. Фундаментальное и глубокое образование никуда не денется – оно было, есть и будет. Но новое массовое образование – это не старая форма фундаментального образования, доступная для всех. Возможно, что революция в массовом онлайн-образовании уже происходит. Но она происходит не внутри образования, а вне него. И поэтому мы ее не замечаем.



Какая связь между инвестициями и успехом?

1. Почти половина стартапов получает меньше 1 миллиона долларов инвестиций. 80% – меньше 10 миллионов.
2. Максимальную вероятность выхода имеют стартапы, получившие от 7 до 9 миллионов инвестиций.
3. Каждый новый раунд до общего объема инвестиций в 7-9 миллионов увеличивает шансы на успешный выход. Дальнейшие инвестиции на вероятность выхода не влияют.
4. Интересно получается. Лучше всех оценивают вероятность успеха стартапа бизнес-ангелы и инвесторы ранних стадий, которые как раз и дают или не дают инвестиции в этом диапазоне. Значит, обратная связь на этом этапе "если не дали, то почему?" – это самый трезвый взгляд на вероятность будущего успеха, из которого нужно делать конструктивные выводы.

Источник: <https://news.crunchbase.com/news/heading-exit-time-money-mean-startups/>



Не хорошая, а своевременная

1. Очень часто говорят, что самое главное для стартапа – это удача. Что такое удача? Это умение оказаться в нужное время в нужном месте с нужным продуктом.
2. Получается, что стартап-идея должна быть не «хорошая», а «своевременная». А главный вопрос – почему наша идея должна была появиться именно сейчас? Что из сегодняшних изменений сделало идею осуществимой? Почему сегодня эта тема важнее, чем вчера? Почему завтра она станет еще важнее?
3. Просто хорошая идея вряд ли окажется своевременной, и удачу привлечь ей будет сложно. А вот своевременная идея имеет большие шансы стать хорошей. Ведь всем известны три этапа развития гениальных идей: «1) Фигня какая-то, 2) Что-то в этом есть и 3) Кто же этого не знает?».



Чем отличается учитель от преподавателя?

С учителем ищешь встречи ты, а преподаватель приходит сам :)



Стать монополистом

1. Питер Тиль писал, что компания должна стремиться стать монополистом. Только положение монополиста может обеспечить достаточный мультипликатор, по которому выручка превращается в стоимость компании. Суммарная выручка четырех самых больших авиакомпаний США – \$142В по сравнению с \$31В выручки Google. Стоимость Google в \$800В почти в 8 раз больше, чем совокупная стоимость этих авиакомпаний.
2. Монополия может быть в нише, а может быть и на рынке в целом. «Единственная сеть английских ресторанов в Сиэттле» – это тоже монополия, как и Google в поиске. Рост – это расширение границ, в

которых мы являемся монополистом. Facebook начинался с Гарварда, PayPal с eBay.

3. Позиция монополиста не приобретается только деньгами. Деньги укрепляют эту позицию и расширяют границы монополии. «Как мы корабль назовем – так он и поплывет». Монополией сможет стать тот, кто сможет себя так назвать в момент спуска своего корабля на воду.
4. Хороший тест на самопроверку – мы можем назвать себя монополистами? Типа «мы – единственные/самые большие, кто делает вот это вот здесь»? В чем и где? Не можем? Значит надо начать искать.

Напомнила о книге статья здесь: <https://medium.com/@zacharymtaylor3/business-lessons-from-peter-thiel-92bbd0be35b3>



Качество vs дистрибуция

1. Помните старый анекдот: «Навстречу вам идет три девушки с мороженым. Одна его лижет, другая сосет, а третья – кусает. Кто из них замужем?». Ответ: «Та, у которой на пальце обручальное кольцо».
2. Если дать вам попробовать на вкус два напитка, а потом спросить: «у кого из них больший объем продаж?» – что вы ответите? Надеюсь, что ответ будет: «Тот, который стоит на полках большего количества торговых сетей.»
3. Качество – это фильтр для отсеивания. Дистрибуция – это драйвер роста.



Насколько большими мы можем стать?

1. Это определяется не размером рынка, а размером нашего главного конкурента. Можно прийти на большой рынок, но на котором есть только мелкие игроки. В этом случае наш потолок – это размер самого крупного из мелких.

2. Uber мог использовать свое мобильное приложение для создания своего таксопарка, конкурирующего с другими таксопарками. Но он выбрал другого конкурента – привычный на тот момент способ вызова такси перебором номеров из телефонной книги, ища того, кто пообещает приехать быстрее.
3. Не надо много рассказывать о себе. Скажите сразу, кто ваш главный конкурент. Вы – это не то, что вы делаете, а то, с кем конкурируете. То, что вы делаете – это тактика, а вот выбор конкурента – это уже стратегия.



Измениться, пока не поздно

Стартап вчера на встрече спросил: «У меня появились первые клиенты. Какие дальнейшие шаги планировать?». На этом этапе лучше всего воспользоваться возможностью, чтобы продолжить изменять свой продукт. Если мы даже нашли первых клиентов – это еще не означает, что мы выжали все из нашей идеи, или что на целевом рынке нет еще более вкусных кусков пирога. Для этого стоит в процессе работы с первыми клиентами постараться найти ответы на четыре вопроса.

1. Что у нас получается плохо? Можно ли без этого обойтись? Если нет, то что надо изменить в продукте, чтобы из плохо сделать хорошо?
2. Что получается хорошо? Что можно изменить в продукте, чтобы стало в два раза лучше?
3. Не является ли решаемая вами задача частью другой более общей задачей? Можете ли вы ее решить?
4. Какие еще задачи сейчас решает клиент? Есть ли у него другая задача, более дорогая и важная, чем та, которую решаете вы?



Либо крестик снимите, либо трусы наденьте

1. Вы либо уверены в своей идее, либо идете проводить целевые интервью.
2. Целевые интервью, проводимые в полной уверенности в верности своей идеи, всегда подтвердят вашу правоту. Это следствие так называемого confirmation bias, когнитивного искажения, при котором человек принимает во внимание только те факты, которые подтверждают его точку зрения, и игнорирует все остальное.
3. Так что, все как в старом анекдоте про еврея в бане: «Соломон Израилевич, вы либо крестик снимите, либо трусы наденьте». В нашем случае, предпочтительный вариант более очевиден – проводить целевые интервью полезнее, чем быть уверенным в своей идее.



Правило 10х

Итак, у нас сформировалась идея того, что мы хотим сделать. Прежде чем, пойти и начать делать – стоит попробовать ответить себе на два вопроса.

1. Хочу ли я получить результат в 10 раз больше? Как будет этот результат выглядеть?
2. Что надо изменить в подходе к реализации идеи, чтобы получить такой результат? Не «попросить в 10 раз больше инвестиций», а «изменить».

И вот тут, наконец, это станет похоже на работу над идеей.



MVP

Прежде чем говорить о том, что нам не хватает ресурсов на то, чтобы допилить минимальный продукт – можно взглянуть на первую версию Apple I.

Дело не в форме, а в содержании.



Смертельное оружие

1. Покупатель чаще всего принимает решение о покупке не по совокупности причин, а из-за одного критичного для него параметра. Для кого-то – это цена, для других – скорость, для третьих – что-то еще. Для разных категорий людей, для разных типов продуктов, даже в разных ситуациях – этот критичный параметр будет своим.
2. Когда Uber запустил свой сервис – у него был целый ряд свойств: кнопка в приложении вместо телефонного звонка, оплата карточкой вместо наличных и всякие другие полезности. Но критичный параметр был один – скорость подачи такси составляла не больше 10 минут. Не будь этого параметра – не было бы никакого «убера» как явления.
3. Представим, что мы решили делать сервис складских ячеек для частных – где они могут хранить редко используемые вещи. Что может являться критичным параметром – цена, удобство заказа, время от заказа до забора вещей? На мой взгляд – нет. Большинство людей

по-прежнему предпочитает хранить все это на балконах и в кладовках, потому что они не могут избавиться от ощущения – а вдруг эта вещь понадобится? Тогда они смогут быстро залезть на балкон или в кладовку и ее достать – а со складской ячейкой все не так просто. Получается, что критичным параметром для такого сервиса может оказаться скорость возврата сданных вещей. В этом случае, мы можем даже повысить цену за хранение, включив в нее сколько-то бесплатных возвратов, которыми люди скорее всего не воспользуются.

4. Выбор критичного параметра не всегда очевиден. Если этот параметр лежит на поверхности, то в него уже вцепились конкуренты и вокруг него выжженное конкурентной борьбой поле. Задача целевых интервью – это поиск неочевидных критичных параметров для определенных сегментов целевой аудитории. Умение задавать вопросы о прошлом опыте и выдвигать на основании этих ответов гипотезы о критичных параметрах – это уже критичный параметр, по которому отделяется основатели успешных стартапов от неуспешных.



Выводы важнее доводов

1. Мы спорим о доводах гораздо чаще, чем о выводах. Хотя, по логике все должно быть наоборот.
2. Вся физика – это всего лишь набор сомнительных гипотез о том, как на самом деле устроен мир. Однако, это не мешает нам на основании этих шатких доводов строить дома, ездить на автомобилях и запускать ракеты в космос.
3. Если в утверждении нет практического вывода – то обсуждать вообще нечего. Если вывод есть – то с ним можно либо согласиться и применить, либо не согласиться и применить. В первом случае – в надежде на то, что он сработает, а во втором – в надежде на его опровержение.

