

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

ноябрь

2018

Подписаться

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

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://telegram.me/temno>

УЧИТЬСЯ

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

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

ИНВЕСТИЦИИ

<https://moreynis.ru/>

Кто чаще всего оказывается прав?

1. Люди, оказывающиеся правы в большинстве случаев – это люди, которые часто меняют свое мнение.
2. Совершенно нормально, если ваша сегодняшняя идея противоречит вашей же вчерашней идее. Новая информация, новые точки зрения, противоречия и возражения – это повод для умного человека спросить себя, все ли я правильно понимаю?
3. Это вовсе не означает, что никогда не надо иметь свою точку зрения. Это означает лишь то, что стоит рассматривать свою точку зрения как временную, а не высеченную в граните на всю оставшуюся жизнь.
4. Кто оказывается неправ в большинстве случаев? Те, кто больше всего озабочен поиском деталей, подтверждающих свою точку зрения. Они не могут оторваться от земли и посмотреть на задачу сверху, причем с разных точек зрения. Они смотрят на задачу только под одним углом – поэтому и оказываются в результате неправы.

Слова выше © Джефф Безос

5. На примере своей работы со стартапами раз за разом убеждаюсь в верности этого принципа. Если стартап приходит ко мне с запросом: «Я уверен в том, что я делаю. Только пока ничего особо не получается. Поэтому расскажите мне, как делать то же самое, но чтобы все получилось.» – на выходе будет то же самое с тем же самым результатом. Конструктивный подход – «Я начал делать вот это, потому что я предположил вот это. А не фигня ли это? Как мне побыстрее это проверить? А что может быть в этой теме не фигней? Как это можно узнать? Чего можно пока не делать, чтобы сосредоточиться на главном? А что главное? А как проверить, не фигня ли это?».
6. И вот так, вверх по спирали, возвращаясь к тем же самым вопросам, но на новом уровне понимания. Главное – понять, что круг превращается в спираль только после произнесения волшебного заклинания: «А не фигню ли я делаю? Как проверить? Что изменить?».



Четыре ступени взросления предпринимателя

1. Хочу сделать то, что задумал. Основная компетенция – упорство.
2. Хочу сделать и получить результат. Новая компетенция – умение планировать от результата.
3. Хочу сделать и получить результат больше, чем у кого-то. Новая компетенция – желание конкурировать.
4. Хочу сделать и получить результат больше, чем у меня вчерашнего. Новая компетенция – умение учиться.



Спрос

1. Драйвер роста – это то, с помощью чего мы удовлетворяем спрос. Есть широкий спрос на недорогой алкоголь – сеть «Красное & Белое» открывает по 6 новых магазинов каждый рабочий день. Драйвер роста – количество магазинов, позволяющее желающим прийти за бутылкой именно в этот магазин, а не куда-нибудь еще. Имея 6700 магазинов, владелец сети становится долларовым миллиардером и попадает в список Форбс.
2. Спрос нельзя создать, его можно только удовлетворить. Айфон удовлетворяет спрос на смартфоны. Убер – спрос на такси. AirBnB – спрос на недорогое краткосрочное проживание в чужом городе. Фейсбук – спрос на общение.
3. Стартап нужен не для того, чтобы убедить людей купить то, что мы делаем. Стартап нужен, чтобы понять а) на что есть спрос, б) какой объем этого спроса и в) какие драйверы роста нужны для его удовлетворения.
4. Надо искать не аудиторию для продукта, а продукт для аудитории. Стартап – это время, пока у нас еще есть возможность поиска. Как только мы превратим стартап в бизнес – нам не останется ничего, кроме как продавать то, что у нас есть.



От стартапа к бизнесу – как от любви к браку

1. Превращать стартап в бизнес стоит не когда у нас начало что-то получаться, а когда у нас есть понимание, что мы с этого можем поиметь.
2. Стартап похож на гулянки с разными девушками без обязательств. Бизнес – на штамп в паспорте со всеми вытекающими.
3. Жениться по первой же большой любви – первое очарование быстро исчезнет, а ежедневный быт останется. Жениться по залёту – то есть, сходу вляпаться в длинное и тяжелое обязательство перед крупным клиентом – отсечь мечты о королеве.
4. Говорят, что брак по расчету гораздо крепче, чем по любви – если расчет верный. Для того, чтобы расчет был верный – надо вдоволь нагуляться, чтобы получить опыт для подобных расчетов. К стартапу и бизнесу применимо на 100%.



Начнем играть за белых?

1. Очень часто мы начинаем строить стартап от понравившейся нам идеи. А потом начинаем думать, куда же ее лучше приткнуть. Даже если нам это удастся, мы получаем гораздо меньше, чем могли бы. Сил и времени на достижение маленькой цели мы потратим столько же, сколько и на достижение большой.
2. Может быть, лучше повернуть доску и начать играть за белых? То есть, начать думать от рынка – и на нем искать идею. А не фантазировать о том, какой может быть рынок для нашей идеи.
3. Где есть по-настоящему большой спрос?
 - Не обязательно на конкретный продукт, но на функцию. Все ездили на лошадях, но начали покупать автомобили, потому что функция одна – быстрое передвижение.

- «Большой» не по сравнению с соседним ларьком с шаурмой. Сравнивать лучше, например, с количеством людей, которые покупают продукты питания и ездят на такси.
- Не мерять по себе. Если вы сторонник здорового питания – не думайте, что большинство других тоже. Лучше посчитать, сколько людей едят бигмаки, а сколько жуют траву.
- Высокая регулярность гораздо лучше, чем высокая цена. Рост выручки гораздо быстрее обеспечить увеличением повторных покупок, чем увеличением охвата.
- Измерять рынок, до которого можно дотянуться известными каналами по известной цене. Не надо добавлять к расчетам миллиарды китайцев и фантазии о глобальном масштабировании с высоты урюпинской колокольни. Мечтаете о другом рынке – чемодан, вокзал, целевой рынок. Работать на нем, пока он не станет для вас известным рынком с известными каналами по известной цене.

4. Что мы собираемся делать по-другому?

- Какие происходящие сейчас изменения в технологиях можно применить на этом рынке? Что от этого в разы выиграет потребитель?
- Какое системное решение может в разы удешевить или ускорить процесс? Конвейер – это системное решение для удешевления производства автомобилей. «Мы умеем качественнее и быстрее работать» – нет.
- Можно ли перестроить обычный процесс так, чтобы позволить большому количеству людей начать на нем зарабатывать простым для них образом? AirBnB дал заработок владельцам квартир, Uber – бомбилам.
- Можно ли что-то убрать из существующего продукта, увеличив при этом его ценность? Айфон – это тогдашний смартфон без кнопок и без стилуса. Электронные сигареты – сигареты без никотина.
- Можно ли сузить ассортимент, оставив за собой достаточно большой сегмент спроса? Достаточен ли этот ассортимент для

самостоятельной естественной покупки? Открывать специализированные магазины зубной пасты – бессмысленно. Сеть магазинов недорогого алкоголя в шаговой доступности сделала их владельца миллиардером.

- Можно ли увеличить ассортимент, значительно увеличив средний чек на той же аудитории? Внедрение закусовых внутрь супермаркета я наблюдаю уже в ближайшем торговом центре.
- Можно ли продавать в два раза дешевле других, зарабатывая деньги за счет увеличения объема продаж? Знаем ли мы, как построить систему сбыта нужного объема? Сколько эта система сбыта отожрет из нашей тонюсенькой маржи?
- Можно ли продавать в 2-5-10 раз дороже других? Какую ценность для этого нужно добавить? Насколько это увеличит себестоимость? Во сколько раз сузит спрос? Во сколько раз вырастет абсолютная прибыль?
- Можно ли оказаться ближе других к потребителю в момент возникновения спроса? Количество торговых точек – драйвер роста оффлайн-розницы.
- Можно ли выделить в большом спросе достаточно большую нишу, в которой применимы эти способы?

5. Какие нечестные преимущества у нас есть?

- Есть ли у нас лучшие на рынке люди? Какие у них компетенции? Не «с опытом работы», а «лучшие на рынке». Как это можно использовать для получения значительной форы на старте?
- Есть ли доступ к дешевым и длинным деньгам? Инвестиции – это дорогие деньги.
- Есть ли способ с черного хода быстро и надежно зайти в широкую систему сбыта? Можем ли мы им дать при этом возможность заработать больше, чем на том, на чем они обычно зарабатывают?

6. Попробуйте поразмышлять с этой стороны. Очень освежает.



Три факта об инвестициях

1. Инвестируют только в то, что будет завтра. На то, что есть сегодня, можно найти только заказчика или покупателя.
2. Инвестируют не в то, что можно сделать на эти деньги. А в то, что уже сделано до этого.
3. У инвестора всегда есть выбор – он может купить акции Apple или инвестировать в стартап. Стартап не получит инвестиций, если инвестору непонятно, как на нем с тем же чеком можно заработать больше, чем на Apple.



Нюансы

1. Есть старый анекдот о Василии Ивановиче, Петьке и члене в жопе, заканчивающийся культовой фразой «Но есть нюансы!». В ситуации со стартапом, инвестором и деньгами есть тоже две стороны.
2. Первый вариант. Стартап с идеей, но без или с несущественными результатами, поднимает деньги у инвестора. По сути, у него самого ценности нет – он добавляет ценность к деньгам инвестора. Он позволяет инвестору на этих деньгах заработать больше, чем на банковском депозите. Получается, что стартап становится управляющим деньгами инвестора.
 - Если идея рискованная – возникает вопрос: «Зачем такие конские риски в управлении капиталом?».
 - Если идея рабочая – вопрос другой: «Зачем инвестору платить за управление своими деньгами такие конские проценты в виде мажоритарной доли основателя?». Управляющие венчурными фондами, например, получают около 20% от прибыли, полученной инвесторами фонда сверх обещанного порога доходности на вложенный ими капитал (обычно около 30% годовых в валюте). При

этом они сами должны вложить обычно не менее 10% от общего капитала фонда.

3. Второй вариант. Стартап с проектом, который показывает признаки роста на большом рынке. В этом случае у стартапа есть своя собственная ценность – он сможет добиться каких-то результатов и сам. Деньги инвестора позволяют экспоненциально увеличить этот результат. Деньги инвестора – добавленная ценность к той, что уже есть у стартапа .
4. В общем, в инвестировании есть две противоположные ситуации – либо стартап добавляет ценность деньгам инвестора, либо инвестор добавляет ценность стартапу. «Стартап поднял инвестиции» – фраза одна, но есть нюансы!



Все новое – это старое

1. Нельзя создать новый рынок на пустом месте. Новый рынок – это результат удовлетворения старого спроса. Автомобильный рынок – это рынок, появившийся в результате удовлетворения старого спроса на быстрое перемещение. Просто раньше это был рынок лошадей и повозок.
2. Нельзя сформировать спрос. Можно удовлетворить старый спрос новым продуктом. Айфон удовлетворил старый спрос на смартфоны. Фейсбук – старый спрос на общение.
3. Думать в таких терминах гораздо более конструктивно, чем предлагать «создать новый рынок» или «сформировать спрос». Фантазируя об этом, мы часто теряем из виду реальные потребности реальных людей. Не забудьте, что большинство стартапов умирает вовсе не из-за недостатка денег, а из-за отсутствия потребности – они делают продукт, который на самом деле никому не нужен.



Гипотеза – это...

1. Многие по старинке воспринимают стартап-гипотезу как вопрос «Могу ли я это сделать?».
2. Более конструктивная формулировка гипотезы – «Как найти людей, которым нужно то, что я собираюсь делать?».
3. Еще более конструктивная – «Что нужно людям, которых я знаю, как найти?».



Единственное имеющее смысл усложнение в бизнесе

1. Самое главное – не упростить начало использования вашего продукта, а усложнить отказ от него. Людям все время хочется чего-то новенького – надо стараться удерживать их на своем стареньком.
2. Удержание (retention) – базовый драйвер роста. Как можно вырастить месячный доход в двенадцать раз за год, не увеличивая ежемесячные затраты на маркетинг? Обеспечить тотальную возвращаемость клиентов или посадить их на подписку.
3. Если вы застряли на одном уровне и не растете – на это есть только три причины:
 - Вы работаете в слишком узкой нише. Вы окучили уже всех доступных фанатов, интересующихся вашим продуктом. Денег на то, чтобы достать новых клиентов, но застрять уже на новом уровне вам не дадут. Инвесторов интересуют экспоненциальные взлеты, а не застревающая на каждом полустанке электричка.
 - Вы работаете в нише со слишком низкой регулярностью покупок. Оправдать такой выбор может только сверхвысокая маржинальность продукта. Если нет регулярности и маржинальности – что вы тут вообще делаете?
 - Покупатели к вам не возвращаются. Вовсе не потому, что им не нравится качество вашего продукта. А потому что есть конкуренты,

которые продают дешевле, делают это быстрее или обеспечивают больше ценности. Качество – это всего лишь фильтр для отсеивания заведомо неинтересных для покупателя вариантов.



Вглубь или вширь?

Внезапно осознал, что под обучением разные люди понимают диаметрально противоположные вещи.

1. Обучение вглубь. Как можно глубже проработать тему. Делать то, что ты уже делал, повышая автоматизм, скорость и качество. Цель – иметь меньше неясностей. Задача – избегать любых ошибок.
2. Обучение вширь. Как можно быстрее проработать тему до уровня, достаточного для превращения ее в новую тему. Делать то, чего не делал раньше, но используя полученные ранее опыт. Цель – иметь больше неясностей, с которыми надо разобраться. Задача – не совершая старых ошибок, делать новые ошибки для того, чтобы они стали старыми.
3. Ни один из способов не лучше другого. Они просто разные, для разных ситуаций и разных людей.
4. И тот, и другой способ можно довести до абсурда – узнавая либо все больше о все меньшем, либо все меньше о все большем. Дойти до абсурда очень просто – поставить перед собой задачу учиться, а не делать. Если мы учимся в процессе делания, то мы все время переходим из одного состояния в другое – что позволяет нам поддерживать разумный баланс.



Кто конкурент дополнительному образованию?

1. Дополнительное образование для школьников относится вовсе не к категории «Образование», а к категории «Развлечения».

2. Родители думают: «Уж лучше пусть он позанимается чем-то полезным, чем будет играть в компьютерные игры или тупить в Ютуб». Ребенок думает: «Нафига мне этот кружок – лучше поиграю во что-нибудь или посмотрю видосиков».
3. Для взрослых, кстати – тоже. Только игрушки и Ютуб заменяется на сериалы, пиво и сплетни.
4. ХЗ, что делать с этим откровением. Обучение (где могут научиться что-то качественно делать) обычно не бывает развлечением. Можете себе представить преподавание дифференциальных уравнений в виде развлечения? Или воспитание черного пояса по карате без пота, крови и слез?



Большинство хочет меньше работать, меньшинство – больше зарабатывать

1. Не верите? Жопа №1: попробуйте найти людей, рвущихся поработать сейлзом продавабельного продукта с минимальным фиксом, но большими процентами. Жопа №2: по тем, кто нашлись – через месяц подведите результаты работы. Жопа №3: по тем, у кого результаты оказались плохими – посмотрите отчет о том, сколько звонков и встреч в день они делали. Ну или просто спросите у своих знакомых, которые «находятся в поиске работы» – сколько писем с резюме они отправили за вчерашний день.
2. Талер в книге *Misbehaving* описывает результаты наблюдения за нью-йоркскими таксистами. Большинство таксистов прекращает работу, как только зарабатывает определенную для себя сумму денег. Известно, что есть дни, когда на такси большой спрос и более высокие цены, а есть дни – когда маленький спрос и маленькие цены. Однако в дни низкого спроса большинство таксистов работает дольше, а в дни высокого спроса – меньше. Хотя, если целью был бы не определенный заработок в день, а максимальный заработок в месяц – логичнее было бы поступать наоборот.

3. Расхожая фраза «выйти из зоны комфорта» на самом деле означает, что надо захотеть больше, чем имеешь – настолько сильно, чтобы начать для этого делать вещи, которые раньше казались некомфортными. Первая проблема – захотеть настолько сильно, чтобы начать делать. Вторая проблема – настолько сильно, чтобы начать делать некомфортные вещи.
4. Большинство пытается продолжать делать то, что им комфортно, надеясь получить новые результаты. Хорошо видно на стартаперах – они сидят за компами и пилят продукт привычным, удобным и любимым для себя способом. Кто-то кодит, кто-то дизайнит, кто-то рисует презентации. Вот только продавать никто не ходит. Потому что некомфортно.



Об умных деньгах замолвите слово

1. Деньги ищет тот, у кого нет денег. Умные деньги ищет тот, у кого не хватает не только денег, но и ума?
2. В погоне за умными деньгами чаще всего ищут экспертов в предметной области. Но лучше всего искать деньги не у экспертов, а у умных людей. При этом не так важно, каким бизнесом он занимается. Лучше более умный, чем более в предметной области. Умный человек поможет всегда больше, чем натренированный эксперт.
3. Чужой ум нужен не для того, чтобы компенсировать недостаток собственных компетенций. Если есть здравый смысл, цепкость и желание учиться, то компетенции быстро нарабатываются. Источников для получения hard skills в бескрайнем океане интернета и книжном мире – вагон и маленькая тележка.
4. Самая главная засада в том, что для наработки soft skills что-то прочесть недостаточно – слишком сложно посмотреть на себя со стороны. Умный человек со стороны, имеющий интерес в проекте, нужен как раз для того, чтобы время от времени прочищать мозги основателям. Самостоятельное прочищение собственных мозгов – это тщетная попытка разглядеть бревно в собственном глазу.

5. В общем, умные деньги – это деньги от умного человека, а не набор компетенций на внешнем носителе.



Маленькие большие деньги

1. «Маленькие деньги» у стартапа – это вовсе не маленькие «большие деньги». В том смысле, что не надо копировать маркетинговые решения больших дядь, но в маленьком масштабе. Если большой дядя-конкурент усталил всю Москву рекламными щитами, а вы поставите три щита – у вас будет не пропорционально меньше, а совсем ничего.
2. Маленькие деньги требуют других решений. И это хорошо, потому что приучает искать другие пути. Стартап – это не копировать больших дядь, а делать по-другому.



Почему говорят «найти идею»?

1. Обычно мы говорим «найти идею», а не «придумать идею». Кажется, что в этом есть глубокий смысл.
2. Количество идей, из которых можно построить бизнес, в каждый исторический момент времени – ограниченное количество. Это либо а) новые задачи, которые возникли в результате происходящих сейчас изменений в технологиях, на рынках или в поведении людей, либо б) новые решения старых задач, которые стали возможны в результате этих изменения.
3. Такие идеи нужно отыскивать в окружающем мире. Из головы обычно придумывается никому не нужная фигня. Customer development – инструмент для поиска идей, а не для сбора доказательств.



Миф о тупых потребителях

1. Не стремитесь перевоспитывать потребителей. Это плохо масштабируемый, долгий и затратный процесс.
2. Если нет задачи их перевоспитывать – значит, их не нужно убеждать, им нужно объяснять.
3. Если не получается объяснять – это не потому, что потребители тупые. Либо мы не умеем объяснять, либо идея негодная.
4. Если кого-то и надо воспитывать в этом процессе – то только себя. Это вполне решаемая задача.



Прилипай или проиграешь

1. «Прежде чем заниматься распространением своей идеи – убедитесь сначала, что она достаточно прилипчива» © Малкольм Гладуэлл
2. Тратить на привлечение покупателя меньше, чем мы на нем зарабатываем – не цель, а условие существования бизнеса. Имея голову на плечах и руки, растущие оттуда же, это препятствие можно преодолеть в большинстве случаев.
3. Если мечтать о большем, на этапе MVP надо проверять конверсию (сколько процентов от охвата стали пользователями) и возвращаемость (сколько процентов пользователей продолжает этим пользоваться).
4. Масштабирование без хорошей конверсии не создаст массового продукта. Масштабирование без достаточной возвращаемости не обеспечит экспоненциального роста.
5. Простой вывод – тестируйте MVP на маленьком охвате, пока не достигнете нужных показателей по конверсии и возвращаемости. На маленький охват денег обычно хватает. А на большой охват всегда можно найти денег – если маленький охват даст большие проценты по этим показателям.



Вопрос на ночь

1. Вопрос себе, на ночь глядя: «Что я сделал сегодня из того, что я не делал раньше?».
2. Ничего? А почему? Если делать, что делали – будем иметь только то, что имеем.



Не каждый день

1. Если мы не занимаемся чем-то одним каждый день – значит, это либо это для нас неважно, либо мы не умеем воспитывать привычки.
2. Чтобы стать олимпийским чемпионом – надо тренироваться каждый день и по несколько раз. Не тренируемся каждый день – значит не хотим быть чемпионами. Не хотим быть чемпионами – значит, это для нас не так уж и важно.
3. Да, можно заниматься неважными вещами. Но тогда они называются не «дело», а «хобби». Удивляют, в этом смысле, люди, у которых куча хобби и нет дела.
4. Уговаривать себя каждый день что-то делать, пусть и важное – нереально. Первоначальный энтузиазм быстро пройдет, и начнет находиться куча других дел, которыми мы будем оправдываться перед собой. Поэтому за время энтузиазма нужно успеть превратить дело в привычку. Привязать его ко времени или к ежедневным рутинным действиям – научным языком говоря, создать триггер. За утренним кофе, после ужина, по дороге на работу, в 10 часов утра – любим, но фиксированным способом. А вы думаете, как я умудряюсь писать этот блог каждый день?
5. Нет времени? Перестаньте делать то, что вы не делаете каждый день.



Что смертельно для стартапа – слабый продукт или маленький рынок?

1. Ответ: маленький рынок.
2. Большой рынок – это рынок, на котором выживают даже слабые продукты. Скольких мы знаем криворуких ремонтников или таксистов с географическим кретинизмом? Сколько бесполезных приложений в Аппсторе? А сможет ли выжить мастер, некачественно ремонтирующий пленочные фотоаппараты?
3. Чем больше в описании своих конкурентных преимуществ мы напираем на качество продукта – тем на меньшем рынке мы работаем. В описании продуктов на больших рынках слово «качество» – просто слово. Это обязательный плитус, ниже которого нельзя падать. Выше плитуса находится не качество, а ценность.



Как вам моя идея? Никак. Я идеи не оцениваю.

1. Когда же стартаперы (и инвесторы, кстати, тоже) перестанут обсуждать прикольные идеи и начнут обсуждать прикольные подходы к привлечению покупателей?
2. Лучше спереть чужую идею и суметь найти на нее толпу клиентов. Чем придумать свою и не знать, откуда эту толпу взять.
3. И на «уникальных технологиях» давайте тоже не заикливаться. Инновации – это обычно вариации уже существующих технологий, с помощью которых можно выйти на новые клиентские сегменты. Изобрел ли Илон Маск электромобиль? Изобрел ли Стив Джобс сенсорный экран?
4. В общем, весь прикол не в том, что мы делаем. А в том, что мы с этим делаем.



Карго-культя

1. Во время войны американцы на самолетах привозили гуманитарную помощь на Филиппины. Война закончилась, а с ними и гуманитарная помощь. Но местные жители начали строить из соломы и дерева копии аэродромов, надеясь на то, что псевдо-аэродромы опять приманят богов, привозивших вкусные грузы. Это и стало называться «карго-культ», от слова «карго» – груз.
2. Миллионы людей играют в игры? Давайте добавим в нашу программу «элементы геймификации», чтобы «увеличить вовлеченность». Если добавить в унылое говно игровые элементы – оно не перестанет быть унылым говном.
3. Кружок по программированию должен приносить результат? Давайте в конце программы выдадим детям флешки с чем-то типа учебного проекта, созданного по пошаговым инструкциям. «О, целая флешка результатов», – умиляются родители. Хотя дети ничему не научились, кроме следования инструкциям. А самое главное – после окончания курса сами программировать так и не начали.
4. У Кока-колы есть брендбук? Если мы для нашего стартапа разработаем бренд, то мы станем не хуже Кока-колы. А еще нужно найти денег на маркетинговую программу по повышению лояльности к нашему соломенному бренду.
5. Есть сотня клиентов – а дальше затык? Давайте строить из говна и палок взлетную полосу для «масштабирование бизнеса» на другие рынки под девизом «десять старушек – рубль».
6. Большие дяди работают по agile-технологиям? Давайте назовем творящийся у нас бардак эджайлом и начнем им гордиться.
7. «Потому что все так делают». «Потому что большие компании делают это». «Потому что люди этого хотят». «Увеличивать вовлеченность». «Строить бренд». «Масштабировать бизнес». Проще всего имитировать форму. Сложнее – содержание. И невозможно – результаты.

8. В наблюдаемом вокруг виде это все даже на культ не тянет, а только на какой-то огрызок от него. Карго-культя, в общем.



Зачем учиться?

1. Обучение можно считать действенным только в двух случаях – после него вы а) начали делать что-то, что не делали раньше или б) перестали делать что-то, что делали раньше.
2. Во всех остальных случаях обучение было либо не нужно изначально, либо оказалось неэффективно.



Люди, которые интересуются всем, обычно собираются для того, чтобы поговорить ни о чем.



Искусство манипуляции

1. Искусство манипуляции людьми – это умение надавливать на нужные кнопки в людях для достижения собственных целей.
2. Другими словами – это умение получать то, что ты хочешь, давая людям то, что хотят они.
3. Если задуматься – не это ли точнее всего описывает успешного предпринимателя?



Вы неправы, если считаете, что со-основатель – это...

1. Человек, с которым вам приходится делиться. Со-основатель – это человек, который вас умножает. Чем больше вы сами привносите в стартап – тем в разы больше будет общий результат.

2. Человек, который думает так же, как и вы. «Если в бизнесе двое людей все время согласны друг с другом, то один из них лишний» © не моё. Но вы должны хотеть одного и того же – вот это критично.
3. Ваш сотрудник, которому вы не платите зарплату. Самый лучший со-основатель – это со-основатель, у которого вы сами с удовольствием спрашиваете «Что мне нужно сделать?».
4. Человек, с которым всегда комфортно. Со-основатель – это человек, который способен все время выводить вас из зоны комфорта. Только так можно добиться большего, чем ты мог раньше.
5. Человек, чья главная задача понимать тебя. Еще более важно, что со-основатель – это человек, которого понимаешь ты.



Paralysis by analysis

1. Правило Парето в применении к бизнесу можно интерпретировать так – 20% усилий обеспечивает 80% результата.
2. Отсюда очень хочется сделать вывод, что лучше 80% времени подумать, чтобы реализовать те самые золотые 20%. Но есть нюанс, усилия – это все-таки действия. Поэтому, применив правило Парето к 20% реализованного, мы получим 16% от возможного результата, который бы мы получили, если бы действовали 100% времени.
3. Тут напрашивается аналогия с венчурными инвестициями. Мы знаем, что выстреливает 1 из 10 (если не меньше) проинвестированных стартапов. Означает ли это, что инвесторам надо просто научиться лучше выбирать, чтобы сразу инвестировать в одного будущего единорога? Нет, не означает – потому что мы не знаем, кто станет единорогом. Законы статистики неумолимы – если мы хотим системно получать результат, мы должны инвестировать в десятки стартапов, чтобы получать единицы результатов. Чтобы не вылететь при этом в трубу, мы должны уметь вовремя прекращать финансирование того, что не летает.

4. Так и с нашими делами. Из принципа Парето не следует, что мы должны действовать только 20% времени. Из него следует лишь то, что нам нужно научиться по ходу пьесы переставать делать 80% того, что не приносит нужного эффекта. А действовать при этом – на все 100%. Иначе мы будем получать только малую часть от того, что могли бы.



Узкий или маленький?

1. По суммарному количеству потенциальных покупателей узкий рынок не отличается от маленького. Но есть нюансы.
2. Узкий рынок – это хорошо сконцентрированный и глубокий рынок. Хорошо сконцентрированный – известно, где искать клиентов. Глубокий – у них есть постоянная потребность и, следовательно, хорошая возвращаемость.
3. Маленький рынок – это мелкий и разрозненный рынок. Разрозненный – очень дорого выискивать клиентов, которым ты нужен. Мелкий – регулярная обоснованная потребность отсутствует.
4. На узком рынке можно зарабатывать хорошие деньги. Если ты там закрепился – тебя хрен из узкой и глубокой ниши вытолкнешь. А на маленьком рынке – хрен заработаешь и хрен удержишься.