

# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

январь

2019

## Подписаться

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

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://telegram.me/temno>

## УЧИТЬСЯ

Бизнес для школьников: <https://teenstarter.com>

Антистартап: <https://antistartup.darkside.vc>

Product University: <https://productuniversity.ru>

## ИНВЕСТИЦИИ

<https://moreynis.ru/>

## Нормальных не существует

1. Что такое «нормальный» сотрудник с точки зрения руководителя? Это человек, который хорошо работает на своем месте и никуда не дергается.
2. Суровая правда состоит в том, что нормальных сотрудников не существует. Все сотрудники — ненормальные. Они либо:
  - Недостаточно хорошо работают и никуда не дергаются. Потому что они осознают, что работают недостаточно хорошо, и их интересы лежат в какой-то другой сфере помимо работы — в семье, хобби или мечтах о какой-то другой жизни.
  - Недостаточно хорошо работают, но дергаются. Потому что считают, что они недооценены, а свои недостатки сваливают на других — на неправильных начальников, неправильных коллег или неправильных клиентов.
  - Хорошо работают и поэтому дергаются в поисках лучшей жизни — в стремлении строить карьеру. В своей компании, если есть такая возможность, или в другой компании, если в своей компании такой возможности нет.
3. Хорошо работать и никуда не дергаться можно только в начале работы на новом месте. Пока сотрудник еще не осознал, что он хорошо работает на фоне своих коллег. Или пока он не освоился на новой работе или в новой сфере деятельности до такой степени, чтобы понять, куда именно ему теперь стоит держать свой путь.
4. Срок осознания и освоения ситуации у разных людей разный, иногда довольно длинный. Поэтому на это время может создаваться ощущение абсолютной нормальности сотрудника. Однако не стоит поддаваться этому обманчивому ощущению, ибо чем дольше обманываться — тем тяжелее и неожиданнее будет разочарование.
5. Итак, все сотрудники — ненормальные. Что же делать?

6. Плюнуть на всё и продолжать искать нормальных сотрудников. Наличие исключений лишь подтверждают существование правила. Однако таких исключений вряд ли можно найти в достаточном количестве. Такая стратегия подходит только для очень маленькой, но очень гордой компании.
7. Смириться с тем, что сотрудники работают недостаточно хорошо, или с тем, что у вас будет очень большая текучка кадров. Это вполне нормальный способ жизни для компании, у которой до звона отлажены бизнес-процессы. Люди в таких компаниях работают биологическими придатками бизнес-функций. Любую работу, которую можно описать алгоритмом, рано или поздно можно передать роботу. Стоит задуматься, какие работы можно начинать передавать уже сейчас.
8. Приветствовать то, что люди будут приходить в компанию, чтобы набираться опыта в течение 2–3 лет, а потом уходить с повышением в другую компанию. Это вполне приемлемый путь, потому что такие люди будут хотеть расти и набираться опыта — значит, им можно ставить амбициозные задачи и меньше платить, ведь они работают ради опыта и портфолио. Просто смириться в этом случае недостаточно — надо перестроить внутреннюю логику работы. Из обычной компании надо превратиться в учебно-производственную компанию.
9. Обеспечивать способным сотрудникам карьерный рост внутри компании. Для этого сама компания должна активно расти, чтобы карьера сотрудников внутри нее не ограничивалась сверху потолком возможностей самой компании. Важно заметить, что компания не может расти сама по себе или исключительно благодаря гениальности своего руководителя. Компания будет расти только по мере того, как растут ее ненормальные, в хорошем смысле, сотрудники — которые хорошо работают на своем месте и которые постоянно дергаются для того, чтобы иметь больше.



## Мимикрия под мотивированность

Есть несколько типажей, с которыми неопытный взгляд может перепутать мотивированных людей.

1. Размышлисты. Они хорошо объясняют, они проникаются важностью дела, они строят планы. Но им всегда чего-то не хватает для того, чтобы начать делать — то времени, то людей, то денег, то контактов. Именно по этому признаку их довольно легко отличить. Предложите им сделать хоть что-то, используя то, что у них есть сейчас. Ровно на этом они и заткнутся.
2. Дураки с инициативой. Они смело берутся за всё. Они никогда не ищут простых путей. Там, где можно сделать просто, они предпочтут сделать сложно. То, что можно не трогать вообще, они будут улучшать. Они способны много и вдохновенно работать, но каждый день их работы приносит проблем на месяц разгребания. Урок простой — на этапе фильтрации можно делегировать только не критичные короткие задачи с фиксированными ресурсами, временем исполнения и измеримым результатом. Время, ресурсы и способ измерения результата должен быть заранее известен и вам, и исполнителю.
3. Талантливые никчемушники. Их всё время кидает из стороны в сторону — сегодня им интересно это, завтра им это неинтересно, зато интересно другое. Сегодня у них нет вдохновения, завтра — настроения. Послезавтра они придут и сделают всё и даже больше, но через неделю их заинтересует уже что-то другое. Отсеивание таких людей может занять от пары-тройки недель до пары-тройки месяцев. Главные критерии фильтрации — сохраняют ли они на чём-то одном фокус своего интереса, и работают ли они в этом фокусе ежедневно.



## Мотивация vs Опыт

1. Опытный человек может раз за разом выдавать результаты в том, что он уже умеет делать. Мотивированный человек способен добиваться результата даже в том, в что он не делал раньше.

2. Мотивированный человек всегда получит результат. Пусть кривой или косой. Пусть кривым или косым образом. Но получит. Он не бросит того, что не знает. Он разберется и сделает. Потому что он знает, что никто за него это не сделает. Потому что он считает, что всё зависит только от него.
3. Это как раз и отличает ненормальных людей от нормальных. Нормальный человек, если он чего-то не понимает, как сделать — либо плюнет, либо побежит за помощью. Ненормальный — будет разбираться, пока не получит результат.
4. Это, конечно же, не означает, что ненормальные люди всё время изобретают велосипеды. Даже наоборот — они всегда находят ниточку, за которую можно потянуть клубок доступной по теме информации. Они слушают и слышат других, они ищут и находят.
5. Если человек растёт над собой — ему всё время приходится заниматься чем-то, что он не делал раньше. В обратную сторону тоже верно. Заниматься тем, что ты не делал раньше — это единственный способ вырасти.



## Зачем вы ищете замечательных сотрудников?

1. Если для того, чтобы они хорошо работали на своём месте — то они либо к вам не придут, либо скоро от вас сбегут, потому что в хорошей работе на своём месте нет ни вызова, ни возможностей для быстрого роста.
2. Есть только четыре типа задач, которые подходят для замечательных сотрудников:
  - Починить то, что не работает
  - Достроить то, чего не хватает
  - Развить то, что работает
  - Проверить то, что еще не пробовали

3. Замечательные сотрудники — это те, кто может такие задачи решать.  
Замечательные начальники — те, кто умеет такие задачи давать.



## 23 года спустя

1. Сегодня в личке получил вопрос. «Дело в том, что сейчас я готовлю студентам лекцию на тему «чем отличается промышленное программирование от просто программирования». И вот я помню, что в 90-х в журнале КомпьютерПресс была то ли ваша статья, то ли интервью с вами, где была такая фраза «Программирование вообще отличается от промышленного программирования, как бег трусцой по утрам от забега на 200 метров на Олимпиаде. В первом случае важен процесс, во втором - результат». Фраза мне очень запомнилась и понравилась, т.к. точно отражает суть. Хочу ее взять эпиграфом к лекции. НО не смог найти в онлайн номер журнала и не уверен, что меня не подводит память по поводу цитаты и ее автора 😊 Подтвердите, пожалуйста, если помните это ваше или нет, правильно ли я цитирую, и можно ли сослаться?»
2. Ну нефига ж себе. 23 года назад я написал статью, а кто-то всё ещё помнит цитату из неё. Нашёл у себя в архивах текст, отправил спрашивающему. Получил ответ: «Спасибо. 23 года прошло, а ничего не устарело».
3. Ну, если не устарело — нашёл и выложил текст статьи. Вдруг кому-то ещё пригодится. Текст статьи: <https://moreynis.ru/maxim/>



## Война за таланты

1. Оказывается, понятие «война за таланты» на рынке труда появилось в 1998 в отчете крупнейшего консалтингового агентства МакКинси. Отчет был посвящен проблеме нехватки в американских компаниях людей, способных управлять подразделениями, руководить решением

критичных для бизнеса задач, не говоря уж о способностях управлять компаниями в целом.

2. Первоочередной способ лечения этой проблемы авторы отчета назвали так — «Давайте людям работу, к которой они не были готовы». Дальше — несколько цитат из отчета.
3. Только 10% из опрошенных топ-менеджеров компаний согласились с тем, что они использовали систему карьерных назначений как средство развития сотрудников. Это объясняется несколькими причинами:
  - нет понимания, кого можно развивать, не говоря уж о том, как
  - руководители считают, что кадровые перестановки дают слишком много геморроя по сравнению с их результатами
  - начальники подразделений цепляются за ценных сотрудников, удерживая их на прежних позициях
  - HR-менеджеры слишком заняты проведением тренингов и другими необходимыми для собственных отчетов активностями, чтобы заниматься подобной фигней
4. Хотим мы того или нет, но люди учатся только в тех ситуациях, которые требуют умений, которых у них еще нет. Эта истина с трудом коррелирует с привычным для руководства подходом «Кто лучше всего может выполнить эту работу прямо сейчас?».
5. Те характеристики, которые делают работу подходящей для развития сотрудников, очень сильно похожи на те, которые делают работу для них привлекательной. Есть только одна деталь — начальники всегда предпочитают иметь полный контроль над тем, что и как происходит, вместо того, чтобы влиять на тех, кто это выполняет.
6. Спустя 20 лет тема и суть отчета, на мой взгляд, так и не потеряла своей актуальности. Текст отчета для интересующихся: <https://www.researchgate.net/publication/284689712> The War for Talent



## Нет проблем!

1. Стартап в начале письма пишет: «Наш стартап решает такую-то проблему». Ближе к концу встречается фраза «Основная наша проблема — не удастся набрать пользователей».
2. Если стартап решает проблему — у него не может не быть пользователей. Если у стартапа нет пользователей — значит, он либо не решает проблему, либо такой проблемы нет.
3. Вспоминается цитата из книги «Спроси маму». Задав вопрос «Вы ведь терпеть не можете, когда развязываются шнурки, а в руках у вас сумки с продуктами?», вы получите ответ «Ну да, это просто ужасно!». И вот вы изобретаете уникальные шнурки, которые никогда не развязываются, не понимая одной простой вещи — если бы эта проблема действительно заботила окружающих, они давно научились завязывать двойные узлы.



## Перифраз

Если твой продукт такой ценный, то почему стартап такой бедный?



## От чего зависит успех

1. Наткнулся на цитату: «Netflix — великая компания. Но она стала великой не потому, что у неё была великая стратегия. Давайте явно это признаем: стратегия сама по себе не может сделать компанию великой. Великими становятся компании просто с хорошей стратегией, но у которых при этом есть великолепная система работы с людьми.».
2. Получается всё так же, как и в стартапах. Успех стартапа на 10% зависит от идеи и на 90% от исполнения. А исполнение зависит, как ни странно, от людей.
3. А чего странного? Стартап, в хорошем смысле — это другое название для нового бизнеса.



## Почему мы говорим, что инвестируем в людей, но задаём вопросы о проектах?

1. Тут мне написали: «Вот вы, инвесторы, всё время твердите, что инвестируете в людей. Но на встречах почему-то задаёте вопросы типа «чем вы лучше конкурентов?» или «на чём проект будет зарабатывать?» вместо «расскажите о себе»».
2. Отвечаю: Ответы на подобные вопросы отлично характеризуют отвечающего как человека. Вообще, проект на ранней стадии, с которым приходят к инвестору — это что-то типа дипломной работы. Ценность её весьма сомнительная — но, задавая по ней вопросы, можно понять, насколько хороший специалист получился.



## Башмаки на вырост

1. Стартапы все время ищут product/market fit. По определению, это «быть на хорошем рынке с продуктом, который удовлетворяет этот рынок». Другими словами, плохой product/market fit — когда стартап пытается забить круглую палку в треугольное отверстие или засунуть эту палку в то место, где дырки вообще нет. Когда product/market fit находится — стартап превращается в бизнес.
2. Подумал о том, что по аналогии можно ввести еще и термин founder/product fit — когда уровень компетенций и осознанности основателя соответствует масштабу проекта. Плохой founder/product fit — если фаундер берется за проект, который ему явно не по зубам.
3. Еще одно размышление привело к выводу, что эти понятия имеют физический смысл не только в статике, но еще и в динамике.
4. Стартап нашел product/market fit на растущем рынке, превратился в бизнес и заостенел. Рынок вырос и изменился, а стартап — нет. Плохая ситуация. Вывод — product/market fit должен быть эластичен, чтобы «растягиваться» вместе с рынком.

5. Фаундер создал продукт, продукт нашел свой рынок. Рынок развивается, продукт развивается вместе с ним, а фаундер — нет. Бизнес перерос масштаб личности фаундера. А вот здесь два интересных вывода:
- Очень хорошо, когда бизнес перерастает масштаб личности фаундера. Значит, бизнес растет не только количественно, но и качественно. Самое главное качество фаундера — уметь быстро учиться. Растущий бизнес как раз и заставляет учиться. Хороший фаундер учится, а плохой — не умеет.
  - На этапе основания был хороший founder/product fit — фаундер сделал бизнес, который полностью соответствует его начальному уровню. Парадоксально, но такой бизнес сильно не вырастет, потому что перед фаундером не стоит никаких вызовов — ему незачем тянуться вверх, все и так идет отличненько.
6. В общем, самое главное во всех этих product/market fit и founder/product fit — не пытаться плотненько забить палку в дырку, а купить башмаки на вырост. Только эта модель не сработает, если у фаундера нет главного умения — уметь быстро учиться.



## С чего начать?

Получил вчера в личке: «Сейчас тружусь в большой компании ХХХ и вокруг много людей, с кем съели много соли. Но мы очень редко обсуждаем что-то помимо работы и идею стартапа или бизнеса сгенерировать сложно. Хотя бы потому, что все уже было, правда, не ясно, какого оно качества. Сейчас набралась группа людей заинтересованных попробовать что-то своё и для себя. Можете подсказать хороший путь нахождения идеи?».

А сегодня на встречу пришел человек с подобным вопросом: «Работаю в большой корпорации, сейчас задумываюсь о своем бизнесе. С чего начать?».

1. Не парьтесь на нулевом этапе с поиском прорывной идеи. Начните хоть с чего-нибудь. Неужели идея хостела с надувными матрасами была прорывной? Но из нее вырос AirBnB. Неужели идея с фотокаталогом студентов Гарварда была прорывной? Но из нее вырос Facebook. А что может быть тупее, чем открыть книжный интернет-магазин? Но из этого вырос Amazon.
2. Основная доблесть и компетенция основателей стартапа — это не придумать прорывную идею. Основных компетенций, по сути, только две:
  - Начать. Если бы вы знали, сколько проектов не родилось из-за того, что люди не перешли от слов к делу. Обдумывать можно бесконечно. Надо научиться начинать и делать.
  - Адаптировать продукт, тестируя его востребованность аудиторией. И это не мутные опросы, а конкретные действия. Продаешь, получаешь отказ, анализируешь, что изменить в продукте, чтобы его купили. Продаешь, покупают, анализируешь, как продать больше. Вы удивитесь, но это можно сделать гораздо быстрее и дешевле, чем вы для себя думаете сейчас.
3. Некоторые думают, что самое главное — найти «точняк» идею, а потом вбухать кучу денег и времени в ее разработку. Чтобы в один прекрасный день обнаружить, что эта штука никому не нужна. Самое главное — научиться максимально быстро и дешево перебирать гипотезы, выращивая их одну из другой. Не научитесь этому — не получится ничего из любой начальной идеи. Потому что любая начальная идея нуждается в докрутке.
4. Научитесь — тогда вы можете получать результат, начиная с чего угодно. Ведь так даже машину научили «мыслить». Машинное обучение ведь построено на принципе периодического приближения к умению выдавать нужный результат, начиная с любого начального набора параметров системы. Ошиблась она — коэффициенты изменились в одну сторону, Выдала правильный результат — изменились в другую сторону. В конечном итоге приходим к системе, которая умеет выдавать правильные результаты. А мы не машины — мы гораздо способнее.

5. Вывод: мы изменили тему нового набора Антистартапа — мы сфокусируемся на том, что «поможем вам выбрать и проверить новый бизнес за 50 дней». Относится и к тем, кто начинает с нуля, и к тем, кто уже начал, и к тем, кто хочет проверить новые пути развития для своего работающего бизнеса. Онлайн-программа начнется 27 января: <https://antistartup.darkside.vc/>



## Почему так многие считают, что «бизнес, который зарабатывает» и «развиваться на свои» — это одно и то же?

1. Надо делать бизнес, который зарабатывает. Но развиваться надо на чужие деньги. Лучше на кредиты. Если не получается на кредиты — то на инвестиции. Это единственное, что может обеспечить рост быстрее других в этом рынке.
2. Бизнес, который зарабатывает, может быть убыточным. А-а-а-а! Как? Общий концепт — экономика одной продажи сходится, но у нас есть расходы на инфраструктуру и развитие, которые приводят к операционному убытку. Пара примеров:
  - Покупаю сепульки по 10 рублей, продаю за 1000. Экономика одной продажи сходится. Бизнес-модель хорошая. Но для продажи сепулек мне надо открыть магазин. Взял кредит на открытие магазина. Пока я с ним расплачиваюсь, я в минусе. На сепульки бешеный спрос, поэтому я каждый день открываю еще по одному магазину, на каждый из которых беру кредит. Пока спрос на сепульки не падает, и есть свободные территории, я продолжаю открывать магазины. Пока еще есть место для моего развития, я все время в минусе, потому что продолжаю брать кредиты и за них расплачиваться.
  - Я вампир и еще продаю бутилированную кровь вампирам. Продажа одной бутылочки приносит мне тысячу рублей прибыли — экономика одной продажи сходится. Чтобы у меня были покупатели, мне нужно человека укусить, чтобы он стал вампиром. А потом он будет ко мне вынужден сам приходить за бутылочками с кровью. Я плачу за рекламу «Думай по-другому. Стань вампиром.» — это обходится мне в

30 тысяч рублей в пересчете на одного укушенного. Поток желающих укушаться не иссякает, и я беру все больше и больше кредитов, чтобы платить за рекламу. Сначала я буду очень долго в минусе, а потом я стану богаче всех в мире.

3. Бизнес, который зарабатывает — это бизнес, у которого сходится экономика одной продажи. Она не будет сходиться, если я продаю не за столько, за сколько мне нужно — а за столько, за сколько это купят. Типа «давай сделаем подешевле, иначе никто не купит». Это происходит только в одном случае — когда моему продукту не хватает ценности в глазах покупателей. В этом случае надо увеличивать ценность, а не охват. Охват не вылечит убыточную экономику одной продажи, затократно увеличит потери.
4. Минимальный жизнеспособный продукт с минимальным возможным охватом в самом начале нужен не потому, что мы «хотим развиваться на свои», а потому что мы хотим побыстрее и подешевле протестировать экономику одной продажи. Начинать с охвата, не имея на руках результатов такого тестирования — рыть себе глубокую финансовую яму. Рытье ямы происходит обычно под бравурный мотивчик «Когда о нас узнают все, всё сразу будет по-другому».
5. Прибыльная экономика одной продажи вкупе с операционной убыточностью бизнеса — это признак хорошего бизнеса. С хорошими темпами роста, обгоняющими средние по рынку, и широкой востребованностью. Оговорюсь, что я не имею в виду ситуации, когда фаундеры берут чужие деньги, а потом сжигают их в печке.
6. Когда бизнес живет на свои — это признак одной из следующих ситуаций:
  - Я уже в списке самых богатых людей в мире
  - Я работаю на недостаточно большом рынке
  - Мне много не нужно
  - Я ничего не понимаю в экономике



## Как меня задолбала в питчах фраза стартапов: «Мы ищем экспертизу и компетенции»

1. Не надо искать экспертизу и компетенцию в том, что надо делать. Вы должны делать новое, потому что все старое уже придумано и сделано. То старое, чего нет, либо никому не нужно, либо не проходит по деньгам.
2. Надо искать экспертизу и компетенцию в том, что не надо делать. Процедуры наступания на грабли остаются неизменными с момента рождения человечества как вида.
3. В общем, перестаньте спрашивать «Что мне делать?». Начните спрашивать «Что мне не делать?».
4. Это сильно коррелирует с тезисом Безоса: «Не надо спрашивать меня, что изменится в ближайшие 10 лет. Спросите меня, что не изменится. Стратегию можно строить только на том, что остается неизменным.». Так и тут. Не устаревают только опыт, касающийся ошибок. Все остальное нужно придумывать нам самим.



## Урок поручика Ржевского

1. Главная задача стартапа — всё время делать не то, что можно, а то, что нужно.
2. Однажды молоденький корнет спросил у поручика Ржевского:
  - Поручик, а как вам удаётся иметь так много женщин?
  - Очень просто. Идешь, видишь хорошенькую девушку, подходишь к ней и спрашиваешь: «А можно ли вам впердолить?»
  - Но ведь так можно и по морде получить!
  - Можно и получить. А можно и впердолить.
3. Стартапы-единороги — это те, кто подошли к рынку и спросили: «А можно ли вам впердолить?». И впердолили. А могли и по морде получить.



## Простота и сложность в одном флаконе

1. Если сделать тяжело — это не означает, что невозможно. Возьмите Airbnb, к примеру — модель с огромной кучей проблем. Но она полетела, потому что оказалась востребованной.
2. Не надо путать сложность модели и сложность ее реализации — это разные вещи. Модель Product University, например, очень простая — бесплатная акселерация, оплата за трудоустройство. Но есть сложности — обучение большого количества людей, учет происшедших трудоустройств, отложенный сбор денег.
3. В общем, кажется, что простота модели плюс сложность реализации — это и есть предпосылки успешного проекта. Сложные модели, как правило, не взлетают. Простые модели с простой реализацией уже давно кем-то сделаны. Остаётся единственный вариант — искать простые, но востребованные, модели, у которых есть сложности в реализации, отпугивающие большинство претендентов.



## Запуск продукта ничем не отличается от подготовки к революции

1. «Восстание, чтобы быть успешным, должно опираться не на заговор, не на партию, а на передовой класс.». Не ориентироваться в качестве целевой аудитории на случайных пользователей и маргиналов. ЦА должна представлять собой целый класс людей, имеющих общие проблемы и задачи.
2. «Мы должны составить краткую декларацию большевиков. Наша декларация должна быть самой краткой и резкой формулировкой в связи с программными проектами: мир народам, земля крестьянам, конфискация скандальных прибылей и обуздание скандальной порчи производства капиталистами. Чем короче, чем резче будет декларация, тем лучше.». Не разрабатывать длинный список конкурентных

преимуществ. Сформулировать простую, понятную и убедительную лучшую. Быстрее, дешевле, больше.

3. «Прочтя эту декларацию, призвав решать, а не говорить, действовать, а не писать резолюции, мы должны всю нашу фракцию двинуть на заводы и в казармы: там ее место, там нерв жизни.». Продукт — это не прототип с презентацией. Нужно идти к людям и продавать. Только так возникает выручка.
4. «Необходимо собрать большой перевес сил в решающем месте, в решающий момент, ибо иначе неприятель, обладающий лучшей подготовкой и организацией, уничтожит повстанцев.». Не пытаться делать продукт для всех и продавать его всем. Сосредоточиться на наиболее перспективном сегменте и сделать максимум для того, чтобы выбить оттуда своего главного конкурента.
5. «Раз восстание начато, надо действовать с величайшей решительностью и непременно, безусловно переходить в наступление.». Если вы уже что-то сделали — хватить полировать и улучшать. Идите продавать и получать клиентов.
6. «Надо добиваться ежедневно хоть маленьких успехов.». Не делать длинных планов разработок и доработок. Только короткие итерации, завершающиеся походом к клиентам. Один новый платящий клиент в день обрадует всех больше, чем новая тысяча строк кода.
7. «Необходимо, чтобы непременно были заняты и ценой каких угодно потерь были удержаны: а) телефон, б) телеграф, в) железнодорожные станции, г) мосты в первую голову.». Выделить наиболее перспективные каналы дистрибуции продукта. Тратить все ресурсы на выход в эти каналы, не распыляя их понапрасну.

В посте использованы цитаты В. И. Ленина из работ «Марксизм и восстание», «Советы постороннего».



## Засуньте вашу универсальность в дырочку

Приходит тут стартап с «универсальной платформой» на этапе начала выхода на рынок и говорит: «У меня офигенский проект, потому что у меня есть совершенно разные клиенты из совершенно разных сегментов, использующие платформу для совершенно разных задач.».

А на мой взгляд — совсем наоборот. Почему?

1. Технофанаты есть везде. На любой технологический продукт в любой сфере найдутся люди, которые решат его попробовать. Делать на этом основании выводы о массовой востребованности продукта преждевременно.
2. Небольшие ресурсы распыляются на создание «еще одного игрока» вместо создания «лидера где-то и/или в чем-то». Какой вариант социальной сети с точки зрения инвестора имеет больший потенциал масштабирования? «Мы работали только в одном университете и там у нас 50% покрытия (10 000 пользователей)» или «Мы работаем по всей стране, и у нас уже 10 000 пользователей (по 100 пользователей в 100 университетах, то есть, по 0.5% в каждом)». Это стратегия начала Фейсбука, если кто не узнал.
3. Замах на все сегменты неоправданно увеличивает затратную часть. Каждый сегмент требует специфических доделок, дополировок и поддержки. Что дешевле — развивать и поддерживать продукт на 1000 пользователей в одном сегменте или в 100 сегментах по 10 пользователей? Или, если взять предыдущий пример — затраты на получение 10 000 пользователей в одном университете и того же количества по всей стране несоизмеримы по порядкам величин.
4. Получение критической массы в одном сегменте дает надежду на создание вирусного эффекта — существенное уменьшение стоимости привлечения оставшихся потребителей. «Все уже используют вот это, зачем мне выбирать что-то другое?».

Как говаривали древние полководцы — «войну выигрывают большие батальоны». Надо успеть собрать побольше войск в том месте, где у противника их окажется меньше. Один батальон в деревне — большой батальон. Один батальон в городе — маленький батальон. Один батальон в стране — нет никакого батальона. Не стоит забывать об этом, если под командованием у вас всего один батальон.

В общем, сверните вашу универсальность в трубочку и засуньте в дырочку. Нет, это не оскорбление, а практический совет.



## Зачем вы читаете книги о бизнесе?

1. Есть только два типа бизнес-книг:
  - как решить мою текущую проблему?
  - как прямо сейчас создать для себя новую проблему?
2. Все остальное — это беллетристика, чтение для мечтаний, развлечения и тем для умных разговоров.
3. Потому что «про бизнес» — это всегда про «прямо сейчас» и про «делать»
  - сегодняшняя проблема, которую прямо сегодня начал решать, используя сегодня прочитанное
  - сегодня прочитал, осознал, что сегодня у меня есть проблема, прямо сегодня пошел ее решать
  - сегодня прочитал, прямо сегодня пошел и начал делать, создав тем самым для себя новую проблему
4. А вы делаете, когда читаете?



## Когда приходит к бизнес-ангелу?

1. Вся мудрость бизнес-ангела можно уместить в одно предложение. Нельзя угадать, кто добьётся успеха — надо начинать смотреть на всех, а потом просто отсеивать тех, кто перестаёт пробовать новое и получать новые результаты.
2. Очень похоже на принцип Микеланджело. Когда его спросили, как ему удаётся создавать такие прекрасные скульптуры, он ответил: «Я просто беру кусок мрамора и отсекаю от него всё лишнее».
3. Очень интересное следствие для стартаперов. Приходите к бизнес-ангелу, не когда у вас закончились люди и деньги, и вы не можете двинуться никуда дальше — а пока у вас все это еще есть.



## Кадры решают всё

Начитавшись новостей, можно подумать, что в нынешнем мире всё решают технологии. Но еще в Библии говорились «Все уже было в веках бывших прежде нашего, ибо нет ничего нового под солнцем». В 30-х годах в нашей стране уже, оказывается, говорили, что «техника решает всё». Вот вам несколько пунктов из той самой речи, в которой было сказано «Кадры решают всё». Замените в ней слово «страна» на слово «компания». Как ваша компания относится к лозунгу «кадры решают всё»?

1. Раньше мы говорили, что «техника решает всё». Этот лозунг помог нам в том отношении, что мы ликвидировали голод в области техники и создали широчайшую техническую базу во всех отраслях деятельности для вооружения наших людей первоклассной техникой. Это очень хорошо. Но этого далеко и далеко недостаточно. Чтобы привести технику в движение и использовать ее до дна, нужны люди, овладевшие техникой, нужны кадры, способные освоить и использовать эту технику по всем правилам искусства.
2. Техника без людей, овладевших техникой, мертва. Техника во главе с людьми, овладевшими техникой, может и должна дать чудеса. Если бы на наших первоклассных заводах и фабриках, в наших колхозах и

совхозах, в нашей Красной Армии имелось достаточное количество кадров, способных оседлать эту технику, страна наша получила бы эффекта втрое и вчетверо больше, чем она теперь имеет.

3. Вот почему старый лозунг «техника решает всё», являющийся отражением уже пройденного периода, когда у нас был голод в области техники, должен быть теперь заменен новым лозунгом, лозунгом о том, что «кадры решают всё». В этом теперь главное.
4. Можно ли сказать, что наши люди поняли и осознали полностью великое значение этого нового лозунга? Я бы этого не сказал. В противном случае мы бы не имели того безобразного отношения к людям, к кадрам, к работникам, которое наблюдаем нередко в нашей практике. Лозунг «кадры решают всё» требует, чтобы наши руководители проявляли самое заботливое отношение к нашим работникам, к «малым» и «большим», в какой бы области они ни работали, выращивали их заботливо, помогали им, когда они нуждаются в поддержке, поощряли их, когда они показывают первые успехи, выдвигали их вперед и т.д.
5. Этим, собственно, и объясняется, что вместо того, чтобы изучать людей и только после изучения ставить их на посты, нередко швыряются людьми, как пешками. Ценить машины и рапортовать о том, сколько у нас имеется техники на заводах и фабриках, научились. Но я не знаю ни одного случая, где бы с такой же охотой рапортовали о том, сколько людей мы вырастили за такой-то период и как мы помогали людям в том, чтобы они росли и закалялись в работе. Чем это объясняется? Объясняется это тем, что у нас не научились еще ценить людей, ценить работников, ценить кадры.
6. Так вот, товарищи, если мы хотим изжить с успехом голод в области людей и добиться того, чтобы наша страна имела достаточное количество кадров, способных двигать вперед технику и пустить ее в действие, мы должны прежде всего научиться ценить людей, ценить кадры, ценить каждого работника, способного принести пользу нашему общему делу. Надо, наконец, понять, что из всех ценных капиталов, имеющих в мире, самым ценным и самым решающим капиталом являются люди, кадры.



## Как придумать идею для нового бизнеса?

1. Не надо ничего придумывать из головы.
2. Возьмите то, что уже работает, и сделайте это лучше. Используя какую-то из недавно появившиеся технологий или рыночных трендов.
3. Возьмите то, что уже работает, и перенесите на тот рыночный сегмент, где этого еще не было. Но новые технологии сделали это возможным или новые рыночные тренды сделали это востребованным.



## Сколько лет можно быть успешным?

1. Компании, входившие в индекс S&P 500 в 60-х годах держались в нем в среднем 33 года. Сейчас — 24 года. К 2027 году — этот период составит всего 12 лет.
2. Мир стал изменяться быстрее, поэтому никогда нельзя быть уверенным в том, что на однажды найденной идее можно будет долго ехать. Компаниям надо привыкать к постоянному состоянию стартапа — выдвигению и проверке новых гипотез.
3. Но кто будет рождать и проверять эти гипотезы? Для этого внутри компании никогда не должны переводиться люди с предпринимательским духом. А откуда они будут браться, если в состоявшиеся компании нанимают только линейных сотрудников для неуклонного исполнения своих должностных инструкций?
4. Или рождение новых идей — это исключительная привилегия топ-менеджмента? Судя по всему, нет. Что и показывает пункт первый.

Ссылка на исследование: <https://www.innosight.com/insight/creative-destruction/>



## Враг — это не конкурент

1. Писал я давеча текст об одном продукте. Вот такая проблема, вот такое решение, вот такие конкуренты, вот этим мы лучше. Всё логично и понятно — но неубедительно. Не цепляет, не заводит. Скучно.
2. Ломаю голову, в чем тут дело. И внезапно понимаю — скучно, потому что нет врага. С кем воюем? Против кого дружим?
3. В чем секрет увлекательной истории? Главный герой старается добиться своей цели, сражаясь с врагом. Герой предпринимает неожиданное действие, чтобы победить врага, и получает неожиданный результат. Всё.
4. Наверное, в этом же и секрет успешного продукта. Создатели вместе с пользователями объединяются в борьбе против одного врага. Создатели дают пользователям в руки неожиданный инструмент, от которого те получают превосходящий их ожидания результат. Всё.
5. Обратите внимание, враг — это не конкурент. Враг — это враг людей, а не создателей продукта. Создатели помогают людям сражаться с их врагом. Конкуренты — это те, кто предлагает другое оружие для того же сражения. Люди всегда выберут волшебную палочку — неожиданную штуку с неожиданными свойствами.
6. Создание продукта — это сочинение истории. Большинство «пользовательских историй» (use cases), которые я слышал, очень скучные — потому что там нет врага и неожиданностей. А вот если суметь сочинить увлекательную историю — тогда получится успешный продукт. Страшный враг, неожиданный способ борьбы, превосходящий ожидания результат. Вот и всё.



## Что важно в бизнесе, а что нет

1. Умения, важность которых преувеличивают те, кто еще не начал заниматься бизнесом  
– Заводить полезные знакомства

- Умение видеть будущее, визионерство
- Вести переговоры о сотрудничестве
- Говорить, выступать и писать

2. Умения, важность которых недооценивают те, кто еще не начал заниматься бизнесом

- Учиться новому
- Искать и нанимать людей
- Работать постоянно без понуканий

