

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

март

2020

Подписаться

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

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

Инстаграм: <https://www.instagram.com/temnografika/>

УЧИТЬСЯ

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

ИНВЕСТИЦИИ

<https://unitedinvestors.ru/>

Обучение — это игра, но не геймификация

В 1996 году Ричард Бартл, создатель популярной многопользовательской игры MUD (MultiUser Dungeon), написал статью, в которой описал четыре «масти» игроков, которые получили название «психотипы Бартла».

1. Черви. Играют, чтобы социализироваться. Для них важно взаимодействовать и общаться с другими во время игры. Это могут быть старые приятели, с которыми они вместе играют. Или те, с кем они играют, могут стать их новыми приятелями.
2. Трефы. Им нужно убивать и побеждать. В игре обязательно должны быть победитель и проигравшие. Победитель должен не только победить, но и получить признание, испытать триумф победителя.
3. Бубны. Им нужны признания их достижений в процессе (ачивки). В игре должны быть уровни, титулы, бейджики, накопление очков и предметов. Предпочитают хорошо описанные цели для достижения, но, в случае их отсутствия, способны создавать свои варианты целей.
4. Пики. Они любят исследовать и открывать новое. Любят создавать карты, схемы и описания. Их главный стимул — удовлетворение собственного любопытства, жажда нового и стремление к систематизации.

Наткнувшись в очередной раз на список этих психотипов, подумал, что в образовании выделяются те же самые типы учеников. Только не надо путать это с примитивной геймификацией. Эти типы проявляются даже в обычных образовательных программах. И даже обычные образовательные программы должны подстраиваться под описанные типы.



Бойтесь обманутых ожиданий

1. Странная фигня. В обычном ресторане я оцениваю качество обслуживания по тому, насколько быстро мне удалось привлечь к себе внимание официанта. А вот если на столе я вижу кнопку для его вызова,

то я подсознательно начинаю оценивать, успеет ли официант подойти ко мне в тот момент, когда я только подумаю нажать кнопку.

2. Или если в магазине за прилавком стоит пара продавцов, то я молча становлюсь к ним в очередь и жду. А вот если в большом торговом зале много продавцов-консультантов, но все они сейчас заняты, то я молча возмущаюсь невниманием к своей персоне и ухожу.
3. В общем, если вы решили повысить качество обслуживания своих клиентов, задумайтесь — хватит ли у вас ресурсов, чтобы удовлетворить их возросшие в результате улучшения ожидания.



Бесплатный LTV бывает только в мышеловке

1. Покупатели не возвращаются просто так. Чтобы иметь высокий LTV, нужно целенаправленно тратить существенные деньги на возвращение покупателей. Можно даже рисовать и считать отдельную воронку продаж по базе своих клиентов и считать «стоимость возвращения покупателей» по аналогии со «стоимостью привлечения покупателей». По факту мы получим отдельный юнит-анализ для экономики повторных продаж.
2. Если у вас сейчас даже и высокий LTV — на забывайте, что при увеличении платного маркетинга у вас будет в разы падать привычный LTV. Старые постоянные вас уже полюбили, а новым на вас плевать — пришли, купили и забыли.
3. В общем, одна из частых и критичных дырок в юнит-анализе обычно состоит в том, что а) в юнит-экономику закладывают высокий LTV и б) считают, что на возвращение покупателей мы не будем тратить денег.



Среда — это вам не выходной

1. Буквально за первый день использования складного телефона обнаружилась неожиданная польза. Рука стала реже тянуться к телефону каждую свободную минуту — ведь его каждый раз надо еще и

открывать. Лишний раз подтверждает старую истину. Самый эффективный способ изменения поведения (своего или чужого) — это изменение среды, а не нотации, лозунги или мотивация.

2. Интересно, что изменять среду для изменения поведения лучше вовсе не в сторону «сделать среду удобной для...». А совсем наоборот — среда должна начать вызывать неудобство. Помню, как я, в конце концов, выучил английский после 10 лет школы и 5 университета. Я начал работать в маленькой комнате вместе с одним чуваком, который знал 7 языков, а другой — 65. Плюс документация по программированию в то время была, как правило, на английском. Попав в такую среду, я быстро почувствовал себя недоучкой и по доброй воле угробил года три (с рукописными карточками, чтением книжек) на достижение приличного уровня.
3. Как заставить себя каждый рефлексировать? Начать вести Тёмную сторону. Как заставить себя разобраться в биржевом рынке? Начать выпускать The Assets. Мне даже иногда кажется, что мои портфельные стартапы растут, потому что есть недельные планы по росту выручки, а основателям стыдно говорить о падениях каждую неделю на планерках. Вернее так: те люди, которым в таких условиях становится стыдно — и начинают менять свое поведение ;) А если бы недельных планов и планерок не было — те же самые хорошие люди погрузились бы, наверное, в создание какой-нибудь универсальной платформы.
4. В общем, хотите чего-то добиться? Сначала решите, что нужно изменить в окружающей среде. Иначе, как только первоначальный запал исчезнет — всё умрёт.



Повторяемость, повторяемость, повторяемость...

1. Понятие «масштабируемости» стартапа настолько утратило свой истинный смысл в головах многих людей, что я даже боюсь его использовать. И тут я понял, что гораздо проще и понятнее использовать вместо него слово «повторяемость».

2. Масштабируемость — это способность делать что-то старое на новом месте и/или в большем объеме. Плохое масштабирование — когда для этого надо заново что-то изобретать. Вот, например, почему стремление «попробовать в России, а потом масштабировать это решение на мир» — не фигу не масштабируемость. Потому что все рецепты, найденные в России, на другом рынке, скорее всего, работать не будут. Или если мы хотим «масштабировать выручку в два раза», но для этого нам нужно придумывать новые продукты или новые заходы — тоже не фигу не масштабируемость. Это изобретение нового.
3. Масштабируемость в хорошем смысле — это именно повторяемость. Берем что-то работающее, и раз за разом это повторяем. Не изобретаем новое для роста, а раз за разом повторяем старое. Потолок масштабирования в этом случае определяется количеством возможных повторений.
4. В общем, возьмите план развития своего стартапа и замените слово «масштабируемость» на «повторяемость». Остался ли после этого в плане хоть какой-то смысл? Если остался, то добавьте последний штрих. Так как потенциал масштабирования определяется количеством возможных повторений — чем с меньшего охвата вы начнете эксперименты, тем больший потенциал масштабирования вы сможете продемонстрировать.



Самое простое нечестное конкурентное преимущество

1. В сегодняшнем телеграм-чате The Assets наткнулся на фразу «И касательно «тупых» миллионеров (без \$1 млн во многие хедж-фонды не пустят), и не разбирающихся в вопросе пассажиров — есть хорошее правило. Каждый раз, когда в основе размышлений оказывается предположение о том, что другие глупее вас — скорее всего, с этим рассуждением что-то не так.».
2. Точняк. Со стартапами то же самое. Приходят с новой уникальной идеей. Спрашиваешь: «Рынок старый, проблема старая, решаете ее старыми методами. Почему такого до сих пор нет?»... Интересно, что

«никто не додумался» никто еще не рискнул ответить. Задумываются об этом только в момент получения вопроса в лоб.

3. Меня часто спрашивают: «А приведите пример нечестного конкурентного преимущества?». В общем, умение не считать себя умнее других — самое простое нечестное конкурентное преимущество основателя. Ибо далеко не все его имеют.



В чем я плох?

1. Все любят искать свои сильные стороны. Но самое важное качество основателя стартапа — знать, в чем он плох. Только так можно найти партнера, который в этом хорош.
2. Если не отдавать себе отчет, в чем ты плох, то все время тянет искать партнеров, похожих на себя. В результате, получается команда основателей, которая дублирует и мешает друг другу, стараясь заниматься одним и тем же. А то, в чем оба плохи — становится не просто недостатком, а стоп-фактором.
3. Сила хорошей команды — не в объединении усилий, а в возможности их разъединения. Чтобы каждый занимался своим делом, и все важные вопросы были закрыты.



Без офигения нет откровения

1. Есть старая поговорка о том, что без труда не выловишь и рыбку из пруда. И это правда. Но только один упорный труд не гарантирует успеха. Можно упорно преследовать большого конкурента, с большим трудом стараясь делать всё, как он и даже лучше. Можно ли таким способом его обогнать? Скорее всего — нет. У конкурента больше ресурсов, больше клиентов, и на его стороне воюет лень пользователей — зачем переключаться с привычного зла на похожее, но непривычное?
2. Победить конкурента можно только двумя способами. Обогнать его за счет критичной лучшести. Или обойти с фланга за счет новой воронки

продаж, в которой стоимость привлечения покупателя будет ниже, или она воткнется в ту часть целевой аудитории, до которой не дотянулся конкурент. Чтобы стать критично лучше или найти фланговый маневр, недостаточно просто больше трудиться. Нужно найти способ сделать что-то по-другому. А для этого нужно «словить инсайт», «получить откровение» — называйте это как хотите.

3. Откровение обычно рождается в результате слома старых представлений о том, как устроена жизнь, пусть даже и на конкретно взятом рынке. Только тогда у нас возникает возможность начать делать что-то не так, как другие. Потому что у других останется старое привычное представление, а у вас — уже нет.
4. В общем, сначала нужно офигеть от чего-то, потом это понять, а потом понять, как применить. Или еще короче — без офигения нет откровения. Надо копать настолько с другой стороны, чтобы иметь возможность почаще офигевать. Потому что труд нам нужен не для того, чтобы вылавливать рыбку из пруда. Если уж ловить — так большую рыбищу.



Вопрос недели

1. Когда всё плохо — поневоле думаешь о том, что сделать, чтобы было лучше. Когда всё идет более-менее нормально — подсознательно начинаешь двигаться по накатанной колее.
2. Хорошо бы крепко-накрепко затвердить себе, что на этой неделе ты всегда можешь добиться в том же самом большего результата, чем на прошлой. Единственный вопрос — какой способ выбрать: а) «что улучшить с теми ресурсами, что есть?» или б) «какой новый ресурс добавить?».
3. Есть несколько ступеней развития людей-делателей. На первой — они способны выслушивать этот вопрос от других и находить решение. На второй — привыкают задавать эти вопросы себе и находить решение. На третьей — научаются правильно задавать эти вопросы другим, чтобы они сумели найти решение.

4. А просветленные следующих ступеней овладевают искусством находить людей, которые способны перерастить первую ступень.



Важно или неважно?

1. Неважные вещи — это те, где мы прикладываем усилия, чтобы они не загнулись.
2. Важные — там где мы прикладываем усилия, чтобы они росли.
3. К сожалению, больше всего времени и усилий мы тратим на первое, чем на второе.



Оффер — это не «условия сотрудничества»

- Будем привлекать клиентов через дизайнеров.
- На какой оффер?
- Ну озвучу им условия партнерки.
- Это не оффер. Оффер — это, например, предложить им зарабатывать в два раза больше, не тратя на это дополнительного времени. Для этого нужно понимать, сколько они зарабатывают сейчас в месяц, на каком количестве клиентов, сколько своих клиентов они смогут сделать нашими клиентами и каким образом.
- Ага, понял. Сначала надо сформировать оффер, а под него подобрать условия, которые могут его обеспечить?
- Именно так. Оффер — это не условия. Оффер — это предложение, от которого невозможно отказаться.



Меж двух стульев

1. Встречаю презентации стартапов, которые хотят «развивать два направления». Например, предлагают инвестировать в кофейный бизнес: сеть темных кофеен по доставке кофе за 15 минут по соседним офисам и уличных кофеен. С точки зрения стартапа — это двойной плюс. То есть можно заниматься одним и тем же, но денег зарабатывать в два раза больше.
2. А вот с точки зрения инвестора — это жирный минус, потому что это два разных бизнеса. С точки зрения стартапера кофе с круассанами — это один и тот же бизнес, хоть на улице их продаем, хоть доставляем. А с точки зрения инвестора главный разделитель бизнесов — воронки привлечения покупателей, которые у уличных кофеен и кофе с доставкой совершенно разные.
3. Даже более того, если продавать доставку кофе за 15 минут и доставку канцелярских принадлежностей за 15 минут — это один и тот же бизнес, потому что аудитория, воронка ее привлечения и логистика одинаковы: офисные работники из близлежащих офисов, прием заказа, доставка. То есть всё равно, что продавать. Главное — кому и как. И тогда это будет одним и тем же бизнесом.
4. А в случае с доставкой кофе и уличными кофейнями — сразу вопросы. Если рынок доставки кофе маленький — то зачем им вообще заниматься? Если он большой — то зачем отвлекать мозги, деньги и ресурсы на одновременное создание двух бизнесов под одной крышей? На уровне стартапа — это совершенно лишняя гемморрой. На уровне большой компании, когда главный бизнес уже выстроен до потолка, продолжать увеличивать выручку можно, действительно, только за счет открытия еще одного бизнеса, позволяющего разделять часть ресурсов и компетенций. Но это уже сильно потом.
5. В общем, пока вы еще стартап — не лезьте в создание нескольких направлений, лучше сфокусируйтесь на одном, но у которого виден большой рынок. И не забывайте, что «один и тот же бизнес» — это не «одно и то же», что вы продаете, а то, что вы продаете «одним и тем же образом одним и тем же людям».



Инсайдерская торговля стартапами

1. Чувак отвернулся от биржевого терминала, взял налитый мной стакан и начал рассказывать, что реально заработать на бирже можно, когда есть инсайдерская информация. Потом разговор скатился на стартапы, и он сказал, что это слишком рискованная вещь. И развернулся опять к терминалу — то ли покупать что-то, то ли продавать.
2. А я вдруг подумал — блин, ведь я как инвестор по определению имею доступ к инсайдерской информации о том стартапе, в который собираюсь инвестировать. А он смотрит только на цифирки на терминале. И у кого выше риски?
3. В общем, получается, что главное для инвестора в стартапы — это умение вытаскивать правильные инсайды из основателя. А для основателя — вытаскивать правильные инсайды из рынка. И это, в отличие от биржевой торговли — абсолютно легально ;)



Сеть — это не точка

1. Как ни странно, но для открытия сети важно понимать, как вы собираетесь открывать сеть, а не одну точку.
2. Для открытия одной точки достаточно а) найти по случаю (или знакомству) одно проходное (подходящее) место и б) иметь уверенность в том, что вы умеете делать лучшие булочки (или что-там вы собираетесь продавать).
3. Для открытия сети необходимо а) доказать, что есть много сотен свободных помещений, подходящих по формату и б) показать умения по организации полка людей средних способностей, способных по готовой инструкции находить и открывать не менее одной новой точки каждый день.
4. Получается, что пересечений между умениями, необходимыми для открытия одной точки и сети точек — нет. Поэтому плохая презентация

по открытию сети содержит всего один слайд о том, как одна точка превратится в сеть. А хорошая — всего один слайд о том, какая на точке будет прибыль на квадратный метр и почему.



Как найти вдохновение в продажах?

1. Сделайте список 20 своих недавних продаж или новых клиентов. Фокус в том, чтобы взять 20 подряд — не выбирая никого специально.
2. Укажите, что за продукт он купил.
3. Сколько он заплатил.
4. Ответьте «да» или «нет» на вопрос: «Хотели бы вы добавить этого клиента и его продажу в качестве успешного кейса на свой сайт или в презентацию продукта?». Если ответ «нет», то стоит задуматься о том, что вы делаете не так, что получаете такие продажи.
5. Опишите историю, как была совершена продажа. Это постоянный клиент? Новый клиент по рекомендации старого? Лид, полученный из формы заявки на сайте? Знакомый кого-то из вашей команды? Зачем он решил это купить? Почему он, наконец, решился? Между чем и чем выбирал?
6. Добавьте к этой истории свои заметки. Какой из этой истории продажи можно сделать вывод? Можно ли из нее вытащить что-то, что можно повторить?

По мотивам: <https://medium.com/better-marketing/the-20-stories-method-for-finding-your-best-marketing-strategies-62888da8524d>



Никогда такого не было, чтобы ничего не было

1. Как говорил наш сисадмин Лёлик: «Никогда такого не было, чтобы ничего не было». Сейчас всё очень резко начало меняться. Нефть падает, рубль падает, доллар растёт, коронавирус загоняет нас домой,

школы и университеты переходят на онлайн-обучение, компании — на удаленную работу.

2. Можно сказать «пипец всему» и закуклиться до лучших времен. Забыв о том, что серьезные бизнесы вырастают во время сильных изменений. Потому что успешный стартап может возникнуть только на базе происходящих прямо сейчас изменений. Когда всё спокойно — действует простое правило «всё старое уже придумано до нас». Когда начались изменения — появляется возможность для чего-то нового или вдруг начинает взлетать старое, что раньше шло ни шатко, ни валко.
3. Даже есть история из личного опыта. Прайс.ру был запущен в июне 1997 года,. Потихоньку росли, но взлета ракетой не было. А в августе 1998 года e@анул кризис. Месяц всё было на нуле, а потом вдруг косяком пошли рекламодатели. Почему? Потому что традиционная печатная реклама, к которой все компьютерные фирмы до этого привыкли, вдруг оказалась для них слишком дорогой. Вот тут-то фирмачи и вспомнили про интернет, на который они до этого особо не смотрели — ибо это было незачем на фоне хорошо работающей привычной рекламы. А бумажные СМИ сильно снижать цены не могли, потому что у них была высокая себестоимость подготовки изданий, печати и дистрибуции — и по параметру цены интернету сильно проигрывали. В общем, как говорилось в старом анекдоте: «Вот тут фишка и поперла».
4. Как ни странно, но стабильность — это плохая почва для новичков. Быстрые и резкие изменения — это шанс. Осталось только увидеть и успеть.



Карта — не лошадь, к утру повезет

1. Больше всего о необходимости везения в бизнесе говорит тот, кто полагается только на везение.
2. Все остальные слишком заняты доказательством того, что везение тут не при чем.

3. И почему-то именно им всегда везет.



Те, кто уже да, и те, кто еще нет

1. Чтобы построить большой бизнес из, к примеру, маркетплейса для массажистов нужно прежде всего понять одну из двух главных вещей:
 - Как сделать так, чтобы 10% всех людей, уже регулярно ходящих на массаж, начали делать это через нас?
 - Как сделать так, чтобы люди, не ходящие на массаж, вдруг начали регулярно это делать? Причем количество таких людей должно быть не меньше 10% от тех, кто уже регулярно ходит на массаж. И начать это делать они должны с нашей помощью.
2. Все остальные размышления по поводу креатива, таргетинга и каналов — это уже тактика, которой придется заниматься в рамках одной из выбранных стратегий. Причем понятно, что эта мысль подходит не только для маркетплейсов и не только для массажа.
3. Кстати, «немножко тех и немножко других» — не прокатит. Если у нас сильный оффер, на которые мы можем привлечь хотя бы 1% в одном из сегментов, то нам никто не мешает дорастить этот процент до 10. Если оффер неубедительный, то много людей не получится ни там, ни там. Если мы хотим на самом старте убедительно сделать всё для всех во весь рост — у нас не хватит на это ни мозга, ни времени, ни ресурсов.
4. В общем, одно из двух — либо «10% от тех, кто уже делает это», либо «те, кто этого не делал раньше, в количестве не меньшем 10% от тех, кто это уже делает». 10% — это, конечно, не предел. Но ставить цель меньше 10% кажется бессмысленным, если мы действительно говорим о бизнесе.



«Клиенты уходят от меня в более дешевый, но менее качественный сервис. Что делать?»

1. Забыть о том, что существуют понятия «более качественный» или «менее качественный». Как говорилось в одной старой книге: «Свежесть бывает только одна -- первая, она же и последняя. А если осетрина второй свежести, то это означает, что она тухлая!».
2. Короче, есть только понятия «качественный» или «некачественный». Качество — это не градация, а порог отсечения. Люди не будут пользоваться тем, что, с их точки зрения, не имеет нужного качества. Все остальное — качественно настолько, что среди этого уже можно выбирать по настоящим критериям лучшести, которые обычно транслируются в олимпийский принцип: «быстрее, дешевле, больше»



Простая мысль о необходимости конкуренции

Если вы не знаете, против кого сражаетесь, вы никогда не победите.



Где ключи?

— Продукт нацелен на зарубежные рынки, и большая часть клиентов находится за пределами РФ. Первым делом нужно упаковать продукт и совершить первые продажи в РФ.

— Но тут же противоречие?

— Если противоречие в том, что нужно продажи начинать в РФ, то я исхожу из того, что тут я ближе к клиентам, и я пока не совсем понимаю, как выстроить продажи за рубежом.

— Если вы хотите потом продавать за рубежом, то и начинать нужно с этого же. Не знаете как — надо сначала начать, а потом разбираться. А начинать продажи в РФ — это как искать ключи не там, где потерял, а там, где светло.



Как перестать быть скучным

1. Большинство презентаций стартапов — это скучные рассказы о своих продуктах и перечень причин, почему у них всё получится. Хотя инвестора интересует вовсе не продукт, а две совершенно другие вещи: а) есть ли шанс на этом много заработать и б) какие шансы свои инвестиции потерять.
2. Шанс много заработать появляется в тот момент, когда мы боремся против сильного конкурента на большом рынке. Конкурент может быть а) конкретным продуктом (мы против Zoom), б) типом продуктов (айфон против кнопочных смартфонов) или в) привычным способом делать это (вызов такси через приложение Uber против звонка в привычную службу вызова такси или махания рукой у дороги).
3. Шансы потерять инвестиции есть всегда. Их не может не быть. Поэтому надо подумать и перечислить все причины, почему задуманное может не получиться. И предъявить а) минимальные жизнеспособные продукты, с помощью которых какие-то из этих причин уже были проверены, и б) планируемые MVP, с помощью которых будут проверяться остальные причины.
4. В общем, получается, что хорошая презентация стартапа — это не рассказ о своем продукте с объяснением, почему всё получится. А совсем наоборот — рассказ о своём главном конкуренте и о причинах, почему у стартапа может ничего не получиться. Тогда это становится интересным и конструктивным.



Неуловимый Джо

- Давайте сделаем вот это.
- Но там же есть уже десяток конкурентов. Это плохо.
- Почему плохо? Это хорошо. Значит, рынок есть.

1. Не бывает такого, что конкурентов нет совсем — ни прямых, ни косвенных. Полное отсутствие любых конкурентов означает, что такой потребности попросту нет.
2. Если есть хотя бы один конкурент, то всё равно придется придумывать, чем мы лучше него. Придумывать, чем мы лучше одного конкурента — по умственным затратам практически то же самое, чем придумывать лучшесть по сравнению с десятком. Всё равно нужно найти принципиально новую лучшесть, а не какие-то рюшечки с бантиками. Кроме того, из этого десятка 90% похожи друг на друга — поэтому сравниваться с десятком почти то же самое, что сравниваться с одним-двумя.
3. В общем, конкурентов бояться — в рынок не входить. Самая хреновая проблема — обратная. Когда очень хочется чем-то заниматься, а конкурентов в подходящем количестве или подходящего размера найти не удаётся. Тогда мы становимся этакими «неуловимыми Джо» — не потому что его никто поймать не может, а потому что он на фиг никому не нужен.



Тёмная сторона оффера

1. У людей (компаний) всегда ограниченный бюджет времени и денег, которые они уже тратят полностью на то, что считают для себя важным.
2. Значит, чтобы проникнуть в кошелек потребителя, нам нужно оттуда кого-то вытеснить.
3. Получается, что наш оффер должен являться вовсе не предложением начать пользоваться нами, а скрытым посылом перестать пользоваться чем-то другим.



Что мы больше ценим — труд или талант?

1. В одном эксперименте исследователи дали послушать двум группам одну и ту же музыкальную запись и попросили оценить качество

исполнения. Но одной группе сказали, что исполнитель прирожденный талант, а второй – что исполнитель долго и упорно трудился над достижением нужного уровня мастерства. В какой из групп были выше оценки той же самой записи?

2. В другом эксперименте исследователи дали послушать двум группам одноминутное выступление предпринимателя и попросили оценить вероятность успеха его стартапа. Опять же одной из групп сказали, что это человек, рано проявивший свой предпринимательский талант, а второй — что выступающий до этого долго наработывал свой опыт. Какая из групп выше оценила вероятность успеха одного и того же стартапа?
3. В обоих случаях более высокие оценки были поставлены в группах, которым сказали, что у выступающих талант появился изначально, а не в результате упорного труда. Сначала это кажется парадоксальным. Потом, если задуматься, оказывается, что так оно и есть — ведь каждый из нас подсознательно пытается идентифицировать себя с главным героем красивой истории успеха. И так хочется получить этот успех на халяву — вдруг проявился талант, а не долго и упорно трудиться, чтобы чего-то добиться.
4. Наверное, именно поэтому все истории о предпринимательстве полируются под красивые сказки об успехе за одну ночь — потому что люди хотят такие сказки слушать. И это еще один повод ни одной из них не верить. И еще один повод их сочинять.

Инфа об экспериментах: <https://www.inc.com/jeff-haden/why-wrong-candidate-sometimes-gets-hired-harvard-research-reveals-people-prefer-naturals-even-when-they-claim-to-value-hard-work-a-lot-more.html>



У вас удаленная работа или театр у микрофона?

Сейчас многие компании перешли на удаленную работу. Но так ли она должна быть организована, как организована у вас сейчас — чтобы стать по-настоящему эффективной? Вот классификация удаленных команд, предложенная Мэттом Мулленвегом, основателем компании Automattic

(создатель WordPress), где еще до коронавируса вообще не было единого офиса на 1170 сотрудников из 75 стран, говорящих на 93 языках.

1. Первый уровень. «Как получится»

Сотрудники могут периодически работать из дома, но все важные дела и совещания откладывают до попадания в офис. Такой удаленный сотрудник — слабое подобие себя в офисе.

2. Второй уровень. «Офис в онлайн»

За день несколько совещаний в Зуме человек на 10. Десятки звонков, сообщения и писем. Надо быть в онлайн непрерывно с 10 до 18 часов, чтобы мгновенно отвечать на всё точно так же, как если бы вы сидели в офисе на общем совещании. Очень похоже на советскую радиопередачу «Театр у микрофона» — буквальное воссоздание театра, но в котором никого нельзя увидеть, а только услышать.

3. Третий уровень. «Изменение привычек»

Для общения начинают использоваться не сообщения и письма, а расшаренные документы, что и является целью коммуникаций. Умение коротко и понятно излагать свои мысли в тексте становится критичным умением, которое помогает не тратить время на обсуждения видео и голосом. Интересно, что в компании Automattic даже процесс найма идет в виде текста, а не видео или голосовых звонков. Общие онлайн-совещания проводятся только в случае крайней необходимости, на них приглашается минимально возможное количество людей, и их длительность по умолчанию составляет 15 минут. Совещания предназначены только для принятия решений и никогда для доведения информации, которую можно переслать по электронной почте.

4. Четвертый уровень. «Асинхронные коммуникации»

Отказ от звонков и сообщений, кроме тех случаев, когда на это есть крайняя необходимость. Которой чаще всего, на самом деле, нет. Все письма содержат всю необходимую информацию — предпосылки, требуемые действия, сроки и желаемый результат, а также информацию о том, что делать, если это невозможно

5. Пятый уровень. «Нирвана»

Удаленная команда начинает работать лучше, чем команда, собранная в

офисе. У всех есть четко поставленные задачи со всей необходимой информацией. Никто никого не отвлекает по срочным (но не самым важным) вопросам и не требует присутствий на совещаниях. Каждый работает в своем режиме и расписании.

Источник: <https://medium.com/swlh/the-five-levels-of-remote-work-and-why-youre-probably-at-level-2-ccaf05a25b9c>