

**БИЗНЕС
СТАРТАПЫ
ИНВЕСТИЦИИ
с опытом каждой стороны**

© Аркадий Морейнис

апрель

2017

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>

Партнерство

Тёмная сторона: <http://darkside.vc/>

Посмотреть и послушать

Открытые уроки 2 апреля

Антистартап: Анализ бизнеса, приносящего доход

- Видео:
 - Часть 1. Анализ бизнеса, приносящего доход. Аркадий Морейнис https://youtu.be/l5eBRflp_Cs
 - Часть 2. Бизнес-модель за 40 мин - 6 блоков. Алексей Черняк <https://youtu.be/dVVIOzSdGGk>
- Презентации (pdf):
 - Часть 1. Анализ бизнеса, приносящего доход. Аркадий Морейнис <https://goo.gl/0Jt0MB>
 - Часть 2. Бизнес-модель за 40 мин - 6 блоков. Алексей Черняк <https://goo.gl/HQRZGf>

Teenstarter.com: #бизнесдляшкольников

- Видео:
 - Часть 1. Чему не учат в школе. Аркадий Морейнис <https://youtu.be/4fmr-McH0iw>
 - Часть 2. С чего начать. Алексей Черняк <https://youtu.be/d2LevetB76g>
- Презентации (pdf):
 - Часть 1. Чему не учат в школе. Аркадий Морейнис <https://goo.gl/21VVu5>
 - Часть 2. С чего начать. Алексей Черняк <https://goo.gl/71adBz>



Парадокс продаж

1. Чтобы увеличить оборот, надо увеличить количество заказов

2. Чтобы увеличить прибыль, надо уменьшить количество заказов.

Если у вас много разных продаж, то часть из них имеет либо слишком низкий чек, либо слишком высокие издержки. Они по факту приносят вам убыток.

Не обольщайтесь ростом оборотов – аккуратно считайте маржинальную прибыль (contribution margin, заработок на одной продаже), включая стоимость привлечения покупателя. А то «получится как всегда» – продажи есть, а денег на счете нет.



Отрезвляющее о платформах

Не называйте себя платформой, пока ваша прибыль не превосходит прибыли среднего игрока на том рынке, на котором вы работаете.

Не представляете, как это сделать – выбирайте другой рынок. Или делайте другую платформу. Или делайте другую платформу. Или берите с клиента больше денег.



Пожалуй, лучшая книга об искусстве презентаций

Книга известного кинорежиссера А. Митты "Кино между адом и раем" – самое лучшее руководство по составлению презентаций, которое я когда либо читал. Вот вам кусочек из нее.

Когда-то в давние времена, еще до войны, на студии им. Горького снимали один из первых звуковых фильмов «Как поссорились Иван Иванович с Иваном Никифоровичем». По сюжету свинья должна была пробежать по длинному лабиринту коридоров в департаменте, выхватить из рук чиновника бумагу и съесть ее.

Задача казалась невыполнимой. Свинья не собака – как ее обучить трюкам? Естественно, позвали легендарного дрессировщика всяческой живности, в том числе свиней, – Дурова. Он заломил неслыханную сумму – кажется, 700 рублей. По тем временам что-то небывалое. Директор фильма

говорит:

– Это невозможно!

Режиссер кричит:

– Это для искусства! Для Гоголя!

Не закрывать же фильм... И директор обещал заплатить. Кроме того, Дуров потребовал 5 свиней на дубли, два ящика варенья и ящик коньяка. После этого на два месяца удалился и просил не беспокоить.

За неделю до съемок директор поехал в цирк узнать, как идут дела. Дуров успокаивает: все будет в порядке. Коньяку надо бы добавить, тот, что дали, весь использован. Добавили еще ящик коньяка. Накануне съемок директор посылает администратора с машиной за свиньями. Но в загоне у Дурова только одна свинья.

– Где остальные?

Простодушный сторож говорит:

– Съели.

– А где коньяк?

– Выпили.

Директора трясет от страха – неужели съемка сорвется? Привезли на студию единственную свинью и поместили драгоценное животное в кабинете директора. От нее все теперь зависит.

В день съемки появляется Дуров. Никаких особых приспособлений у него нет – ни бичей, ни шестов с крючьями. Говорит:

– Покажите, где свинье бежать.

Режиссер объясняет:

– Вот наша декорация. Так будет выглядеть мизансцена: свинья выходит отсюда, идет по коридору, поворачивает, еще раз поворачивает, здесь стол чиновника. Отсюда она должна взять лист важной бумаги, съесть его и убежать обратно. Сколько дней вам необходимо для подготовки этой мизансцены?

– Дней? – удивляется Дуров. – Всё сразу снимем.

– Вам, наверное, лучше репетировать без света, чтобы животное привыкло к новой атмосфере? – спрашивает оператор.

– Нет, у меня все прорепетировано. Зажигайте свет, включайте киноаппарат. Свинья все сделает.

– А пробные съемки вам не нужны?

– Никаких проб. Все сделаем сразу.

Оператор устанавливает свет. Дуров со свиньей ждут. Все готово к съемке, группа напряглась, директор сосет валидол. Дуров достает из портфеля банку варенья и мажет вареньем пол, через метр-полтора, – весь будущий путь свиньи. Затем мажет вареньем нижний край важной бумаги и кладет ее на стол. После этого говорит:

– Мы готовы!

Свинья напряглась, ее пяточок дрожит и дергается. Она рвется из рук.

Режиссер командует:

– Мотор! Начали!

Дуров выпускает свинью. Она бежит по коридору, на ходу слизывая с пола варенье. Подбегает к столу, где чиновник держит в руках важную бумагу, хватает ее, съедает и бежит назад. Все снято.

Вовлечение зрителей в мир вашей истории имеет такое же простое решение. Весь путь мажьте для зрителей вареньем. И поросенок побежит, куда вы захотите.

Фильм задает аудитории вопросы, мы по капле цедим ответы. В каждом ответе содержится новый вопрос. И так, контролируя информацию, мы можем поддерживать внимание зрителей. Вопрос – ответ, вопрос – ответ... Аудитории нравится из кусочков информации составлять цельную картину.



Что такое деньги?

Силиконовая долина. Стартап. Надпись на стене в офисе: «Cash is cash. Everything else is not cash». В русском переводе звучит приблизительно как «Деньги – это деньги в кармане. Все остальное – не деньги».



Так нечестно!

1. Конкуренция – не о том, чтобы «делать, как другие, но лучше». Обычно так не получается.

- То, что вы считаете «лучше», другие уже попробовали и отказались. Или даже пробовать не стали, потому что посчитали и поняли, что невыгодно. Другие же не совсем дураки, если у них есть бизнес, и он растет. А если они маленькие и нерастущие, то зачем с ними вообще конкурировать? Конкурировать надо только с крутыми перцами.
 - У других крутых перцев больше денег. Они могут себе позволить делать то, что вам все равно не удастся – вбухивать деньги в рекламу и продавать по ужасающе низким ценам. Понижать свои цены в погоне за ними и стараться копировать их маркетинговые активности – слишком похоже на то, как Эллочка Людоедка конкурировала с «Вандербильдихой». Просить инвесторов, чтобы вам дали в 3 раза больше денег (у нападения потери обычно в 3 раза выше, чем у обороняющихся), чем есть у конкурента – практически бессмысленно. Кто даст Эллочке в 3 раза больше денег, чем есть у «Вандербильдихи», а главное – зачем?
2. Единственный способ конкуренции – это поиск нечестных преимуществ. То, что есть у вас, но нет у других. То, как вы можете действовать, а другие по объективным причинам не могут. То, что вы делаете «по-другому», а не так, как они.
 3. Кстати, если у вас уже есть кто-то, кто даст вам денег в 3 раза больше, чем есть у крутого перца-конкурента – это тоже нечестное преимущество. У большинства такого «кого-то» нет.
 4. К детям это правило тоже относится. Во взрослой жизни им придется конкурировать друг с другом. В чем смысл учить детей тому, чему учиться большинство? С самого начала приложить все усилия, чтобы вбросить их в самую конкурентную среду? И так уже самый большой процент безработицы среди популярнейших юристов и экономистов. Сегодняшние обитатели кружков по программированию, робототехники и 3D-моделирования в лучшем случае будут работать айтишниками или слесарями по обслуживанию роботов у тех, кто сейчас расклеивает объявления о выгуле собак или приторговывает канцеляркой среди одноклассников. Цена профессиональных знаний (hard skills) уменьшается, ценность человеческих умений (soft skills) растет.



Почему бизнес-модели лучше женщин

1. Логику бизнес-модели можно просчитать.
2. Бизнес-модель можно исправить.
3. Бизнес-модели не нужно верить на слово, ее можно проверять хоть каждый день.
4. Бизнес-модели не нужно говорить: "Я с тобой навсегда".
5. Понравившуюся бизнес-модель можно клонировать для себя.
6. Красивая бизнес-модель не сосет из тебя деньги.
7. У красивой бизнес-модели не заканчиваются деньги в середине месяца.
8. Можно без проблем использовать две и более бизнес-модели.



Сделай богатым своего инвестора, и это сделает богатым тебя

1. Просветление стартапера – когда ты понимаешь, что ты развиваешь бизнес, чтобы твои инвесторы и кредиторы заработали хренову тучу денег. А твой заработок – это следствие.
2. Предвижу возмущенные возгласы – а как же Эппл, Гугл, Фейсбук и далее по списку?
3. Это публичные компании, их акции обращаются на бирже. Владелец акции – инвестор. Он покупает акции в надежде на то, что они вырастут в цене, и он заработает на их продаже – сейчас или потом – хорошие деньги. Чем больше людей становятся богатыми на твоих акциях, тем выше их цена, тем больше стоит компания, тем больше стоит пакет акций основателя.

4. Тот же самый принцип. Сделай богатым своего инвестора, и это сделает богатым тебя. Относится к любым компаниям – как маленьким стартапам, так и публичным гигантам.
5. Верен и обратный принцип. Не думаешь в первую очередь о том, как обогатить своего инвестора или кредитора – не станешь богатым сам. Компании становятся большими на заемные деньги – инвестиции или кредиты. Будешь делать инвесторов и кредиторов богатыми, они будут давать тебе денег на рост. Не будешь – не будут. Так и компанию не вырастить, и самому богатым не стать.



Самые главные качества хорошего стартапера :)

1. Желание работать как можно меньше. Развивает умение строить бизнес-модели, позволяющие нанимать других людей, которые будут работать за тебя. Заставляет научиться эффективно делегировать свои обязанности этим людям.
2. Лень. Развивает умение находить минимальное количество главных задач, от которых зависит максимальная часть результата, и заниматься только ими. Слишком лениво тратить силы на 80% остального геморроя, которые принесут 20% результатов.
3. Зависть. Заставляет все время сравнивать себя не с теми, кто барахтается в одном лягушатнике с тобой, а с теми, кто уплыл далеко вперед.

В каждой шутке есть доля шутки.



Темная сторона финмодели

1. Часто считается, что финмодель строится для того, чтобы понять, сколько можно заработать. На самом деле, финмодель считается для того, чтобы понять, сколько можно потерять.

2. Единственная политика, которая позволяет выйти из казино, не потеряв последние штаны – поставить верхнюю границу выигрыша и нижнюю границу проигрыша, после которой ты безусловно перестаешь играть.
3. С финмоделью ситуация аналогичная – определяются краевые условия {средний чек, стоимость привлечения покупателя, маржинальность, размеры переменных издержек), при которой финмодель будет приносить деньги, и предельные затраты, необходимые для выхода по этой финмодели в ноль.
4. Не выполняются краевые условия или превышены предельные затраты – будьте добры покинуть это казино и не сжигать деньги впустую.



The quick and the dead

На диком Западе люди делились на быстрых (the quick), кто мог быстро выхватить свой кольт, и на мертвых (the dead).

В стартап-мире деление такое же:

- либо ты быстро ставишь эксперименты, пробуя что-то новое, либо ты умираешь
- либо ты в после какого-то из экспериментов начинаешь быстро расти, либо ты умираешь.

В общем, либо наступает переломный момент и рост по экспоненте, либо на руках оказывается чемодан без ручки, который и тащить тяжело, и бросить жалко.

Скажу крамольную вещь – никакая финансовая модель, которую вы делаете на старте, не может предусмотреть такого взрывного роста. Вернее так, если стартовая финмодель сделана в расчете на взрывной рост, то это хреновая финмодель типа «а вот здесь произойдет чудо».

Чудеса случаются – и это то единственное, ради чего стоит заниматься стартапами. Но чудеса не случаются сами по себе. Просто долго махать

волшебной палочкой недостаточно, нужно каждый день учиться новым заклинаниям.



Попасть или не попасть – вот в чем вопрос...

1. «Попасть в жопу – не проблема. Проблема – это оставаться в жопе. Хорошие ученики учатся вылезать из жопы.» Это вольный перевод фразы Алистера Смита.
2. Варианты следствий из этой фразы
 - Те, кто не попадает в жопу, не научатся ничему новому
 - Чтобы научиться чему-то, надо попасть в жопу
 - Вылезать из жопы надо так, чтобы начать делать что-то по-новому, а не так, чтобы плавно переместиться в аналогичную жопу – но побольше.



5 фраз, на которых нельзя заканчивать разговор

1. «Потому что так делают все». Это не довод поступать так же, а повод предложить сделать по-другому.
2. «Потому что так нельзя». Это может быть только вступлением для следующей фразы – «но я знаю, как можно».
3. «Потому что я этого не умею». Это не оправдание, а причина научиться это делать. Не можешь научиться – не берись.
4. «Потому что нужны деньги». Это может быть только поводом показать экселевскую таблицу, в которой показано, как и когда планируется заработать, чтобы их вернуть.
5. «Потому что нужны еще деньги». Это только повод показать предыдущую таблицу с планом и текущими показателями его

выполнения, а потом – новую таблицу, где все числа, включая заработок, в несколько раз больше.



Нет.

Бизнес – это умение говорить «Нет» чаще, чем «Да». Путей и возможностей – если внимательно присматриваться к тому, что ты делаешь, и что происходит вокруг – достаточно много. Надо уметь сосредотачиваться на самом главном.

Предлагаю простое правило:

- «Да» стоит говорить, если есть как минимум три причины, почему это надо сделать.
- «Нет» – во всех остальных случаях.

Например, любое действие в бизнесе должно отвечать как минимум следующим целям:

- заработать денег сегодня
- сделать этим же действием что-то для зарабатывания денег «завтра»
- и этим же действием для зарабатывания денег «послезавтра».

Если действие нацелено на достижение одной цели из этого списка – это негодное действие. Если двух – недостаточное, если трех – это стоит делать.

Ваши опорные точки могут быть другими. Но они должны быть, и, желательно, не меньше трех. Ведь известно, что три – это минимальное количество опор, обеспечивающих устойчивость любой конструкции.

PS. «Очень хочется» – в список трех причин не включать.



Неочевидные ключевые компетенции

Начинающие и не очень предприниматели часто неверно определяют ключевые компетенции, критичные для успеха своего проекта. Из-за этого они занимаются не тем, чем нужно, и получают не то, что хотят.

Примеры отраслей и неочевидных ключевых компетенций:

- Ресторанный бизнес – управление коммерческой недвижимостью. Достаточно напомнить, что МакДональдс является одним из крупнейших владельцев коммерческой недвижимости в мире.
- Производство розничных товаров – логистика. Логистика способна сожрать всю маржу.
- Розничная торговля – управление финансами. Весь бизнес строится вокруг умения совмещать дебиторку и кредиторку таким образом, чтобы не попадать в кассовые разрывы и умудряться вынимать прибыль.
- Образование – маркетинг. Найти учителей, создать курс – не проблема. Проблема состоит в том, как это все упаковать и найти на это покупателей.

К сожалению, это не все понимают. Как следствие, «фуд-инкубатор» полностью состоит из авторов «уникальных пирожных», а основатели образовательных стартапов приходят за советом со словами «у нас есть готовый продукт, осталось только понять, где искать учеников».



Компании должны стать учебными заведениями или умереть

1. Американское бюро занятости опубликовало в начале апреля отчет, в котором сказано, что уровень безработицы снизился до 4.5%. Но есть в нем и другое число, на которое стоит обратить внимание. Количество вакансий в прошлом апреле увеличилось до рекордного значения в 5.8 миллионов и не падало с тех пор ниже 5.4 миллионов.

2. Тут мы видим большую проблему – все увеличивающийся недостаток количества людей, умеющих работать в нашем быстро изменяющемся мире. Исследование, проведенное МакКинзи, показывает, что 40% работодателей не может закрыть вакансии, потому что не могут найти людей с подходящими компетенциями.
3. Уже видно, что школы и университеты не могут решить проблему недостатка умений, навыков и компетенций. Остается единственный путь – компании должны становиться учебными заведениями. Это должны быть не просто "фабрично-заводские школы" при компаниях, дающие начальный уровень профессиональных навыков. Это должен быть встроенный в структуру организации учебный процесс, не менее важный чем процесс собственного производства. Этот процесс должен охватывать все специальности и все уровни – он джуниоров до топ-менеджеров.
4. Многие компании отвечают на этот вызов, вливая деньги в корпоративные университеты и прочие корпоративные семинары и тренинги. Американские компании уже тратят \$70 миллиардов долларов на подобные программы. Однако, выхлоп от этих потраченных денег представляется довольно туманным, потому что туманными остаются критерии оценки эффективности.
5. Как ни странно, но оценки эффективности учебного процесса внутри корпорации достаточно просты. Сколько сэкономила компания в целом? Сколько новых людей стали руководителями новых продуктов? А самое главное – насколько компания получила больше прибыли с учетом расходов на обучение?
6. Обучение внутри компании – оно не ради процесса, оно ради результата. А результат в бизнесе только один – деньги.

Подсмотрено здесь: <https://fortune.com/2017/04/07/bls-todays-jobs-report-employment-problem/>





Инвестиционный гид для образовательных стартапов

1. Деньги

Образование – уникальная область, востребованная настолько, что зарабатывать и окупать себя можно очень быстро. Искать деньги нужно не для старта, а для развития. Если вам не удастся стартовать и начать зарабатывать, то есть вопросы к полноценности команды основателей и к самой модели бизнеса.

2. Единороги

Любой венчурный фонд в реальности зарабатывает деньги только на очень сильно выстреливающих проектах. Среднячки в портфеле – горе для фонда. Навскидку, проект должен уметь принести фонду денег не меньше, чем объем самого фонда. Модель проекта и его команда должны позволять проекту вырасти до размера в миллиард – хоть рублей, хоть долларов.

3. Цель

Образование как отдельная область деятельности – умерла. Все вокруг – и рынки, и технологии – меняются слишком быстро, чтобы классическая система образования смогла за этими изменениями угнаться. Выпускники классических образовательных проектов, например, школ и университетов не обладают достаточными компетенциями для того, чтобы быть востребованными в сегодняшнем мире. Цель новых образовательных проектов не «научить чему-то» ученика, а чтобы он «сделал что-то». Оценка – это не балл, поставленный по внутренним "образовательным" стандартам проекта, а востребованность выпускника и результата его образования на рынке и у работодателя.

4. Конкуренция

Модель образовательного проекта для молодежи должна позволять резкое масштабирование даже в условиях существующей жесточайшей конкуренции за время детей и за деньги родителей со школами и университетами.

Модель образовательного проекта для взрослых должна быть

направлена на плотное переплетение интересов обучаемого и работодателя.



Вместо, вместе или нигде

1. Время и деньги подавляющего большинства людей уже распределено на удовлетворение значимых для них потребностей.
2. Неважно, насколько ваш продукт хорош. Чтобы стать массовым, он в первую очередь должен суметь втиснуться в жесткую разблюдовку времени и денег человека.
3. Для этого есть две стратегии
 - «Вместо чего-то»: быть дешевле или быстрее, или обеспечивать лучший результат, чем что-то, чем человек уже пользуется, в рамках той же потребности в широком смысле.
 - «Вместе с чем-то»: безболезненно совмещаться с чем-то, чем человек уже пользуется, и улучшать текущий результат этого или давать возможность получить что-то новое за это же время.
4. Практический совет для тех, кто планирует сделать свой новый продукт массовым. В первую очередь посмотрите, на что сейчас тратит время и деньги основная масса вашей целевой аудитории. После этого подумайте, «вместо чего» или «вместе с чем» может использоваться ваш продукт. Не пытайтесь найти свободное место для своего продукта – его попросту нет. Втискивайтесь в готовое меню – замещая одно из блюд или прикидываясь гарниром к нему.



Шок и трепет юнит-анализа

1. Аккуратное применение юнит-анализа к своему проекту чаще всего вызывает шок. Если учтены все расходы, включая все расходы на роли, которые основатели выполняют условно бесплатно, если посчитана стоимость привлечения покупателя по среднерыночным значениям –

юнит-анализ в лучшем случае выдает нулевую прибыль на одну продажу или, чего хуже, показывает убыток.

2. Открою тайну – так оно и должно быть. Средний бизнес на любом конкурентном рынке в лучшем случае болтается на уровне нуля, либо убыточен. Несколько лидеров рынка/сегмента/ниши забирают себе всю прибыль рынка – за счет более низкой, чем в среднем рынке, стоимости привлечения покупателя и за счет более низких издержек на объеме на одну продажу. Возьмем, хотя бы, рынок смартфонов: прибыль на этом рынке имеет всего полторы компании – Эппл и, время от времени, Самсунг. Все остальные имеют убытки.
3. Стремиться победить лидеров только за счет наращивания объемов рекламы и закупок – скорее всего, бессмысленно. Мы уже видели кучу примеров, когда надутые таким образом компании резко сдувались. У инвесторов и кредиторов обычно не бесконечное терпение и не бесконечный запас денег. Зато у потребителей – бесконечная инерция, если ваше предложение не в 3-5-10 раз лучше, чем у конкурента.
4. Так что, никуда не деться – чтобы получать прибыль, надо пытаться стать в чем-то лидерами, делая свое предложение принципиально лучше для потребителя по простым и важным для потребителя параметрам или коренным образом меняя структуру издержек. Другого пути для выживания и роста нет.
5. Любой эксперимент – это не попытка постепенно приблизиться к рынку. Каждый эксперимент – это попытка с наскока его превзойти. Смотреть и делать «как делают другие» – в этом случае не только нельзя, но и опасно. Это путь к среднему уровню, где денег нет.



Не хакнешь – не хапнешь

Формула успешной команды основателей «Hacker + Hustler» может подразумевать, что для успеха нужен отличный продукт, который может сделать только хакер, и обычный хороший продавец, который без проблем продаст отличный продукт.

Не совсем так.

1. Если мы выходим на конкурентный рынок, на котором достаточно хороших и отличных продуктов, то «просто хорошо продавать» – недостаточно. Надо уметь хакнуть процесс продаж, найти более короткий и убедительный путь к клиенту, чтобы на голову оторваться от конкурентов. «Хакнуть» – это не просто лучше стараться, это построить процесс продаж «по-другому», не так, как у конкурентов.
2. Если мы занимаемся продажей физических товаров на конкурентном рынке, то мы не можем лоб в лоб конкурировать с большими игроками, которые снижают издержки на единицу продукции за счет объемов. Мы можем снизить издержки, только если мы хакнем логистику и организуем ее не так, как у конкурентов – но получим низкий уровень издержек на малом объеме.
3. Если мы строим маркетинг на конкурентном рынке, то мы не можем соревноваться с гигантами по размеру маркетинговых бюджетов. Мы должны хакнуть маркетинг и найти другой, более короткий и дешевый, чем у гигантов, способ дойти до потребителя.

Так что, привычную формулу команды лучше заменить на «Хакер + Хакер» или «Хакер + Хакер + Хакер». На конкурентных рынках новичкам можно конкурировать только за счет хакерства: хакнуть продукт, хакнуть продажи, хакнуть маркетинг, хакнуть логистику. Кстати, умение находить деньги новичкам, выходящим на конкурентный рынок – это тоже хакерство, просто так им денег не дадут. Поэтому, к списку хакерских умений можно добавить еще и умение хакнуть фандрайзинг.

Если мы выходим не на конкурентный рынок... А зачем мы на него вообще выходим? Там нет больших денег.



Принятие рискованных решений по Безосу

1. Научитесь принимать решения в условиях недостатка данных, имея на руках не более 70% необходимой для этого информации.

Внимание: не _ноль_ информации, а хотя бы 70% информации. Принятие решений безо всяких доводов и поводов – это авантюризм, а не принятие решений. Сначала надо попробовать собрать максимум возможной информации.

2. Не бойтесь отменять неверные решения после того, как они будут приняты. Нет никакого смысла держаться за однажды принятое решение до конца, чтобы доказать себе, коллегам или рынку, что вы всегда правы. Решения, которые можно отменить можно принимать более легко. Главное – не забудьте задать себе вопрос: «Что мы будем делать, если ошиблись?». Если ответ на этот вопрос прост, а предельные потери разумны – попробуйте сделать это.
3. Обязательно ведите контроль за результатом принятых решений. Плохие решения надо уметь своевременно отменять, пока они не сбились в снежный ком и не погребли под собой всю компанию. Задача не в том, чтобы не принимать плохих решений, а в том, чтобы научиться их быстро отменять.
4. Если решение не только рискованное, но и может повлечь за собой серьезные результаты – не тратьте время, чтобы уговорить всех в своей правоте, чтобы все с вами согласилось. Гораздо лучше в нужный момент задать правильный вопрос: «ОК, вы несогласны со мной, но вы согласны с этим решением?»

Очень часто бывает, когда все понимают, что нужно принимать какое-то решение, но готовы до хрипоты оспаривать любой предлагаемый вариант. В этом случае гораздо лучше принять любое решение, но вовремя, чем правильное решение, но когда уже поздно.

Такой способ может работать только, когда предлагающий решение готов отвечать за свои слова. Это не означает, что он оказывается всегда прав, но значит, что у него есть по крайней мере 70% разумных оснований (см. пункт 1) предложить такой вариант действий, кроме слов «Я уверен в том, что...».

© Джефф Безос (Амазон)

Это не перевод, а пересказ. Курсивом мои комментарии.

Подсмотрено здесь: <http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-explains-the-perfect-way-to-make-risky-business-decisions-2017-4>



Байки из жизни

Байка №1. Один стартапер на встрече в Хорошей Республике рассказал историю, как он пробился со своим проектом на встречу с олигархом М. Проект из реального сектора, нужны инвестиции \$5М. Олигарх его выслушал и сказал: «Послушай, проект нормальный. Но! Времени и геморроя с твоим проектом на \$5М я буду иметь столько же, сколько с проектом на \$50М – а возможный выхлоп разный на порядки. Оно мне надо?»

Тут можно сделать поспешный вывод, а можно послушать еще одну байку.

Байка №2. Дейв МакКлюр (500 Startups) сказал как-то одному стартаперу, увлеченно рассказывающему о своих планах построения компании на \$100М в год: «Все это замечательно, но ты можешь показать мне построенный тобой бизнес размером хотя бы в \$10М в год?»



И о дисрапте

Прежде чем дисраптить рынок – задисрапьте себя.

About disruption

Before disrupting a market disrupt yourself first.



«Делать то, что нравится» или «Нравится то, что делаешь»?

Часто говорят – надо делать бизнес на том, что тебе нравится. Да, конечно – успеха можно добиться, только если вам нравится то, что вы делаете.

Только тогда вы можете выдерживать неудачи, придумывать новое и видеть большое.

Но есть нюансы:

- То, что вам нравится, не обязательно может приносить деньги.
- Не очевидно, что вы компетентны в этой области – вы разбираетесь в том, как это потреблять, но не факт, что вы разберетесь в том, как это построить.

История из жизни №1.

Wayne Huizenga был сыном водителя мусоровоза. В 1968 году он купил свой мусоровоз, чтобы продолжить семейный бизнес. К 1983 году компания Waste Management стала самой большой компанией по вывозу мусора в мире. Ее стоимость сейчас составляет 25 миллиардов долларов.

Уэйн не остановился на этом и прикупил несколько небольших точек по прокату видео. Сейчас это компания BlockBuster Video стоимостью в 5 миллиардов долларов.

После этого он купил несколько безликих отельчиков, в которых обычно жили недавно разведенные и лишившиеся поэтому своего дома люди, и превратил их в сеть Extended Stay America, которая стоит сейчас 2 миллиардов долларов.

История из жизни №2

Один чувак открыл в Америке сервис по прокату черных лимузинов с водителем... Сейчас это компания Uber стоимостью 65 миллиардов долларов.

Вопрос

Могло ли изначально людям нравится заниматься вывозом мусора, прокатом видео, содержанием мини-отелей или прокатом лимузинов?

Может быть, фокус состоит в том, чтобы вам начало нравиться то, чем вы осознанно решили заниматься? Может быть, вам просто должно искренне

нравиться заниматься бизнесом? А не заниматься хобби, называя это бизнесом?

По мотивам: <https://hackernoon.com/blessed-are-the-boring-9fb800eca775>



Периодическая таблица элементов предпринимательства

1. Креативность. Умение видеть источники новых идей в окружающем мире. Умение находить выход из тяжелых ситуаций. Умение находить пути дальнейшего развития.
2. Умение делать. Умение быстро переходить от слов к делу, умение делать каждый день.
3. Логика. Выводить из потребностей цели, выводить из текущего состояния план достижения цели. Оценивать промежуточные результаты выполнения плана, изменять его при необходимости. Уметь определять чужие потребности, цели и планы.
4. Считать. Финграмотность – доходы, расходы, сохранение, инвестирование, долговое финансирование, финансовое планирование. Умение строить численные модели. Пользоваться Экселем, в конце концов.
5. Читать. Уметь делать выводы из прочитанного – как можно применить это к текущей ситуации, какие новые возможности это может открыть.
6. Писать. Понимать потребности и цели читателя. Выстраивать свою аргументацию с учетом своих целей и целей читателя. Излагать свои мысли кратко и понятно.
7. Говорить. В дополнение к умению писать – уметь производить личное впечатление, понимать реакцию собеседника, менять план разговора в зависимости от реакции собеседника.
8. Переговоры. В дополнение к умениям писать и говорить – найти устраивающее обе стороны решение, позволяющее каждому достичь своих целей.

9. Маркетинг. В дополнение к предыдущим умениям – уметь искать тех, кому ты хочешь что-то сказать или с кем хочешь провести переговоры. Уметь вызывать у этих людей быструю положительную реакцию, приводящую к дальнейшим действиям.
10. Командная работа. Понимание компетенций – как своих, так и чужих. Умение делить работу между участниками команды. Понимать потребности членов команды, строить мотивацию, исходя из своих целей и потребностей команды.
11. Процессы. Понимание того, что выполнение плана – результат процессов. Выставление приоритетов. Построение планов. Понимание основных типов процессов: бизнес-процессы, технологические процессы, логистика.
12. Договоры. Общие принципы договорных отношений. Понимание основных типов договорных отношений: государство и налоги, между организациями и внутри организации, между людьми, собственность – владение, аренда и др.



Единство и борьба противоположностей

1. Чтобы научиться писать – надо научиться читать. Мысли вы либо высасываете из пальца, либо они вырастают сами на почве новой информации.
2. Чтобы научиться говорить – надо научиться слушать. Говорить надо не о том, что волнует вас, а о том, что волнует других.
3. Чтобы добиться чего-то от других – дайте им получить что-то от вас. Людям пофигу, чего хотите вы. Им не пофигу только то, чего хотят они.
4. Чтобы научиться складывать и умножать – надо научиться вычитать и делить. Чтобы заработать денег – в первую очередь надо уметь считать расходы. Чтобы много заработать – в первую очередь надо уметь делиться с партнерами, сотрудниками и контрагентами.

5. Чтобы научиться работать в команде – надо научиться работать одному. Работа в команде – это не перекалывание своих задач на других. Сильная команда – это коллектив единиц, а не нулей.
6. Чтобы научиться думать – надо научиться делать. Что толку думать о том, что вы не делаете?



Расти большим (пятничный тост)

1. В стартап-мире есть такая мантра: «Будь больше!». Быстрее расти, не останавливаясь в росте, становись больше.
2. Наивные стартаперы думают, что это расшифровывается как «Больше инвестиций!».
3. Циничные инвесторы понимают, что это означает только «Больше возврата на инвестиции!».
4. Так выпьем за то, чтобы наши желания совпадали с вашими возможностями!



Тыква приходит в полночь

1. В сказке о Золушке ровно в полночь ночи бальное платье превращалось в лохмотья, а карета – в тыкву. Пожалуй, это одна из лучших иллюстраций концепции предельных затрат при проведении эксперимента в стартапе.
2. Предельные затраты – это максимальное количество затрат денег и времени, в течение которого вы стараетесь достичь целевых показателей финмодели, способной приносить прибыль. Предельные затраты не должны превышать объема доступных "на протерю" ресурсов.

3. Ровно в полночь не достигшая целевых показателей финмодель должна превратиться в тыкву. В отличие от сказки, после этого момента не стоит ждать прекрасного принца, хрустальной туфельки и чуда.
4. В общем, финмодель нужна для расчета времени, «когда наступит полночь», а не для описания убранства дворца, в котором будет жить Золушка после того, как ее найдет прекрасный принц.
5. Чудо должно успеть произойти до полуночи.



Выгодны ли венчурные кредиты?

В последних сводках с американских венчурных полей все чаще встречаются фразы типа «Компания X получила инвестиции в виде кредита». Возможно, что вы невольно думаете, что инвестора нагнули – ему не дали долю в офигенском проекте, и он был вынужден довольствоваться кредитом.

Давайте разберемся.

1. Венчурный кредит – это кредит с отсрочкой платежа на 3-5 лет.
2. Представим себе две ситуации для инвестора
 - Долевое инвестирование: инвестор вкладывает деньги в обмен на долю, выход происходит через 5 лет, он получает 3х – вполне нормально для инвестирования на поздних стадиях – на вложенный капитал
 - Долговое инвестирование: инвестор дал венчурный кредит на 5 лет под 30% годовых.
3. В каком случае инвестор получит больше – в случае долевого или долгового инвестирования? Считаем: в случае долевого инвестирования инвестор получает 3х за 5 лет, что эквивалентно приблизительно 24.6% годовых ($1.246^5 \approx 3$). 24.6% годовых явно меньше, чем 30% годовых в случае долгового инвестирования с отсрочкой платежа на 5 лет.

4. Плюс к этому, выплаты по кредитам происходят перед выплатой liquidation preferences, что дает долговому инвестору дополнительное преимущество по гарантированным выплатам по сравнению с долевыми инвесторами, имеющим ликвидационные преимущества. Сначала выплачиваются долги, потом liquidation preferences, а уж потом остаток денег делится пропорционально долям в компании.
5. В общем, как говорили мне как-то умные люди: «неважно, какая у тебя доля в проекте – важно какие у тебя liquidation preferences». К этому можно добавить еще одно правило: «неважно, даешь ли ты деньги в обмен на долю или в кредит – весь вопрос в размере годовых и отсрочке платежа».



Социальный лифт для внутреннего Цукерберга

1. Негативная мотивация – это «кнул»: лишение премии, штраф, увольнение. Это уровень выполнения. Нижняя планка, ниже которой падать нельзя.
2. Позитивная мотивация – это «пряник»: бонус, повышение, опцион. Это уровень достижения. Верхняя планка, до которой надо еще дотянуться.
3. Человек, готовый к карьерному росту, отличается тем, что он способен перестраивать работу под влиянием позитивной мотивации.
4. Ограниченная позитивная мотивация может раскрыть людей только с ограниченными амбициями. Отдаленная мотивация привлечет в основном тугодумов. Более быстрые и амбициозные уже присматриваются к свободному местечку повыше в соседней компании.
5. Если в компании нет «социального лифта» – реальной возможности в любой выбранный сотрудником момент, а не «когда освободится место начальника», перескочить на несколько уровней вверх в корпоративной иерархии в зависимости от достигнутых (не «выполненных», а «достигнутых») результатов – то в него не войдет «внутренний Цукерберг». Если внутреннему Цукербергу некуда войти, то он ниоткуда внутри компании и не появится.

6. Чем выше может подняться этот лифт, тем выше может быть планка, которую надо достичь, тем более амбициозные люди будут в него садиться, тем более способные люди будут доезжать до верхних этажей.
7. Корпоративные университеты, комитеты по инновациям и прочие новообразования «самообучающихся» и «инновационных» компаний не будут выдавать значимых результатов, если они не построены вокруг действующего социального лифта. Можно привести аналогию со стартап-акселераторами – если нет понимания, почему и зачем в конкретный акселератор может прийти будущий Цукерберг или Дуров, то такой акселератор не выживет.
8. Если вы даже откроете социальный лифт, то вы не увидите очереди в него. Во-первых, таких людей всего не более 5-10%. Во-вторых, к моменту открытия лифта внутренние Цукерберги либо уже перегорели в душе, либо ушли в другое место. Новые кандидаты на взлет, скорее всего, могут появиться только среди вновь и недавно принятых сотрудников.
9. Внимание, вопрос! А вы уверены, что ваша система приема новых сотрудников не будет уже на входе отбрасывать будущих Цукербергов по критерию несоответствия писаным и неписаным корпоративным стандартам? Вы точно в этом уверены?
10. В общем, если вы собираетесь сделать капитальный ремонт в штаб-квартире – то вам придется втиснуть внутрь не только новый скоростной лифт, но и перестроить входную группу.



Деньги можно только отождрать

1. Распределение денег по статьям бюджетов у ваших потенциальных потребителей известно и фиксировано – говорим ли мы о бизнесах или розничных потребителях. Давайте понимать «статьи расходов» в широком смысле. Например, если это реклама, то неважно – это интернет, телек или принт. Если это расходы на детей, то в общем случае – это расходы на образование, одежду и игрушки/развлечения.

2. Новые рынки – это обычно не новые рынки, это новые формы реализации старых известных потребностей. Просто бюджеты перераспределяются на другие продукты в рамках тех же статей расходов.
3. Если вы выходите на рынок с новым продуктом, то прежде всего вам надо понять – в какую статью расходов потенциальных потребителей укладываются затраты на ваш продукт.
4. В общем случае, вы не сможете заставить потребителя тратить в сумме больше денег на эту статью расходов. Новые деньги у потребителей ниоткуда взяться не могут. Перераспределять пропорцию расходов они вряд ли смогут, эта пропорция определяется бизнес-моделью или образом жизни.
5. Ваша задача – понять, за счет какого убедительного предложения вы сможете перераспределить существующие траты потребителей – бизнесов или розничных покупателей – в рамках существующих статей расходов с кого-то другого на вас.
6. Если с вашей точки зрения потребитель не тратит денег на эту статью расходов – значит, либо вы не понимаете, что же вы продаете потребителю, либо за ваш продукт не будут платить.



Шаг в неизвестность

1. Если вы хотите вырасти в 2-3 раза, вам надо сделать бизнес более эффективным. Залог успеха – строгое следование плану, ведущее к предсказуемому результату.
2. Если вы хотите вырасти в 10 раз, вам надо устроить революция. Революция – это действие с непредсказуемым результатом. У вас могут быть разные сценарии развития событий – как положительные, так и отрицательные, но один бог знает, что из этого на самом деле получится.

3. Эти два утверждения можно перевернуть забавным способом: «Если вы знаете, какой результат вы получите в ходе выполнения плана – вы вырастаете максимум в 2-3 раза. Если вы не знаете, что у вас получится – есть шанс вырасти в 10 раз.»
4. Только не надо предыдущий пункт доводить до абсурда и совершать действия, у которых нет положительных сценариев развития событий – это не революция, а авантюра.
5. Следствие из этих утверждений тоже интересное: «Неважно, с чего вы начали – важно, как вы это измените».



Говорит Лознер

1. Я думаю, бизнес не изменился не только за последние 20 лет. Неизменной остается готовность прыгнуть через пропасть, когда противоположный край не очень хорошо просматривается. Это и есть бизнес.
2. Я считаю фундаментальной особенностью бизнеса деятельность в условиях неопределенности и риска. Это в самом позитивном смысле. Если с самого начала известно, какие комплектующие надо закупить и какую продукцию из них сделать так, чтобы гарантировано получить прибыль, то это уже не бизнес, а коррупция.
3. Я бы хотел пошутить: мышление не делится на типы — оно или есть, или его нет. Термины «дизайн-мышление» и «синектика» мне незнакомы, а к ТРИЗу я отношусь скептически.
4. Слова «наставник», «учитель» и «преподаватель», конечно же, означают разное, но если к ним добавить слово «выдающийся», то разница станет не так важна. Равно как и при добавлении эпитета «никакой». Я на этой разнице не фокусируюсь.
5. Нельзя обойти стороной и вопросы развития промышленной робототехники и искусственного интеллекта. Все идет к тому, что абсолютно львиную долю того, что люди делают сегодня, делать им в

будущем уже не придется. Вопрос только в том, что же делать с самими людьми. Это трудный вопрос. Впрочем, я остаюсь оптимистом.

© Леонид Лознер, один из основателей компании EPAM

Источник: <https://probusiness.by/opinion/3200-leonid-lozner-o-volonterstve-v-epam-ideologii-predprinimatelstva-i-o-tom-pochemu-ne-emigriroval.html>



Богатые становятся богаче, а бедных заменят роботы

1. Увеличивается разница в годовом доходе между богатыми и бедными, между очень богатыми и средним классом, между верхним средним классом и нижним средним классом.
2. В больших городах эта разница выше в разы, чем в среднем по стране.
3. В конечном итоге это приведет к тому, что люди будут либо богатыми, либо бедными
4. Около 38% работ будет заменено роботами к 2030 году. Для бедных не останется даже низкооплачиваемой работы.
5. Это данные по США, но разве у нас будет по-другому?
6. Наши дети либо будут с детства нацелены на то, чтобы стать богатыми, либо им негде будет работать и не на что жить.
7. Те взрослые, которые не собираются умирать к 2030 году, тоже могут задуматься о том, в какой слой попадут они.

Источник: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-04-26/america-s-rich-poor-divide-keeps-ballooning-as-robots-take-jobs>



Ты не можешь выиграть, если никто не хочет, чтобы ты проиграл.

Но тогда рецепт успеха очень прост.

1. Найти тех, кто хочет, чтобы ты проиграл.
2. Узнать, что, по их предположению, ты будешь делать.
3. Сделать наоборот.



Теория относительности в разработке продукта

1. Если вы подарите свитер с оленями человеку, у которого нет свитера – он получит 100% тепла. Если вы подарите свитер человеку, у которого уже есть свитер – он получит дополнительные 50% тепла. Если вы подарите свитер обладателю 9 свитеров, то добавленное вами количество тепла увеличится для него всего лишь на 10%.
2. Во всех случаях вы даете человеку одно и то же количество своей заботы – но он получает разное количество удовлетворения.
3. Каждую фичу, которую вы добавляете в свой продукт, стоит рассматривать не в вакууме, а с точки зрения относительной пользы – сколько пользы она добавляет к тому, что уже есть в продукте. Небольшая относительная польза – небольшое увеличение привлекательности продукта, независимо от того, сколько времени и денег вы на разработку этой фичи потратили.
4. Под этим же углом вы можете посмотреть и на свой продукт в целом – сколько дополнительной пользы, к тому, что уже у человека есть, он получит от того, что начнет пользоваться вашим продуктом? Если немного – то и желания им пользоваться будет немного.
5. Классическая физика не работает для объектов, движущихся со скоростями, близкими к скорости света. Если вы хотите, чтобы ваш продукт развивался на околосветовых скоростях – думайте о нем в терминах теории относительности.