

ПИЩА ДЛЯ УМА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

ИЮНЬ

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/>

Неважно, какая у тебя доля – важно, какие у тебя...

1. А чего вы все так паритесь по поводу того, какую долю инвестору давать или, наоборот, какую долю инвестору у стартапа торговать?
2. Как говорил один умный чувак: «Неважно, какая у тебя доля – важно, какие у тебя liquidation preferences.».
3. Он прав.

Для справки

1. Liquidation preferences (ликвидационные преимущества) – деньги, которые выплачиваются инвестору в момент ликвидации компании, например, при ее продаже, перед тем, как оставшиеся деньги распределяются между участниками проекта пропорционально их долям.
2. Liquidation preferences (LP) исчисляются в иксах (мультипликаторе) на вложенный капитал. Давайте предположим, что инвестор вложил в стартап миллион за долю в 15% с LP, равным 2х. Покупатель заплатил за проект 5 миллионов. 2 миллиона инвестор получил по LP (два икса на вложенный капитал). Из оставшихся 3 миллионов инвестор получил еще 450 тысяч. Итого, инвестор получил 2 миллиона 450 тысяч, а все остальные – 2 миллион 550 тысяч.
3. С точки зрения «отлупа на карман» эти 10% инвестора плюс его 2х LP, (2 450 000) на самом деле, эквивалентны тому, что с самого начала в стартапе инвестор имел бы долю в 49% без LP при продаже стартапа за 5 миллионов.

Вывод

1. Не боритесь за доли, боритесь за деньги.
2. Стартапер, дай возможность заработать инвестору – иначе зачем ему инвестировать в твой стартап.
3. Инвестор, отдай стартаперу любую долю – возьми разницу ликвидационными преимуществами.

4. Инвестору, на самом деле, наплевать на то, какую он имеет в нем долю – его интересует, сколько денег он может заработать.



Никто не умеет предсказывать будущее

Цитата дня для меня: «Наша работа, как учителей, не состоит в том, чтобы подготовить учеников к чему-то, а помочь им подготовиться к чему угодно»

© A. J. Juliani

Именно поэтому планирование учебных мероприятий по подготовке школьников к сферическим «профессиям будущего» в вакууме вызывает у меня определенный скепсис. Черчилль по этому поводу уже как-то высказался: «Генералы всегда готовятся к прошлой войне».

К стартапам высказывание о «готовиться к чему угодно» прикладывается не менее замечательно.

1. Задача стартапа не состоит в том, чтобы любыми силами реализовать идею, с которой все началось.
2. Цель стартапа – начав делать что-то, научиться видеть новые возможности и быть готовым менять цели, умея адаптироваться и перестраиваться в момент изменений.
3. Никто не может предсказать будущее. Новое понимание стратегии – умение развиваться в условиях неопределенности. Не потому, что вы единственный, кто точно знает, каким оно будет. А потому, что вы лучше других понимаете – что вы этого не знаете.
4. Можно довести эту мысль до крайности и сказать: «Если мы знаем, что мы строим, то мы построим то, что уже было. Если мы не знаем, что строим – у нас есть шанс построить что-то новое.»



Так говорил Цукерберг

Вольный пересказ нескольких выдержек из речи Марка Цукерберга в Гарварде.

1. Надо иметь цель. Цель – это чувство того, что мы часть чего-то, большего, чем мы сами. Больше того, что нам нужно для того, чтобы нормально жить. Чувство того, что впереди есть еще больше того, чего мы уже достигли.
2. Для наших родителей понимание цели было другим. Иметь нормальную работу, ходить в церковь, быть членом «своего круга». Сейчас все меняется – нельзя получить работу на всю жизнь, понятие «общество» теряется. Люди становятся одинокими и живут в условиях неопределенности. Можно впасть в отчаяние, а можно задуматься о той самой большой цели.
3. Недостаточно иметь большую цель самому. Фокус состоит в том, что нужно разделить эту большую цель с другими. Нельзя предполагать, что люди увидят и поймут эту большую цель, просто работая вместе с тобой. Надо показывать и объяснять.
4. Я понял это, только наступив на грабли. Еще в самом начале нас хотели купить за большие деньги. Все вокруг строят компании, чтобы продаться. Я отказался, потому что я строил компанию, чтобы достичь большой цели. Никто из команды меня не понял, и я остался практически в одиночестве.
5. Надо иметь большую цель. Вы можете мне ответить: «Но я не знаю, что можно сделать, что станет действительно важным для миллионов людей». Но давайте я открою вам один секрет: «В самом начале пути этого не знает никто. Вы никогда не видите полной картины результата, к которому хотите прийти. Эта картина формируется только после того, как вы начали что-то делать, и продолжаете делать. Если бы мне надо было сначала изучить все аспекты человеческой коммуникации, необходимые для построения социальной сети, _перед_ тем, как я начал, я бы никогда не начал делать Facebook.»

6. Мифы и легенды о великих озарениях и переломных моментах, окружающие нас в книгах и фильмах – опасная ложь. Она вселяет в нас чувство неуверенности, потому что в нашей жизни нет озарений и мгновенных успехов. Она не дает нам начать, потому что в руках у нас нет той идеи, которая может изменить мир. Хотя у нас достаточно того, с чего можно начать.
7. Однако, есть проблема. Наше общество глубоко вдолбило нам боязнь ошибиться. Мы боимся начать что-то большое, потому что обычно непонятно, что из этого может получиться. И это легко может оказаться ошибкой. А делать ошибки – нельзя. Facebook не был моим первым проектом. Я делал до него и другие вещи, которые не закончились ничем. И это не только моя история – посмотрите на историю Джоан Роулинг или Бейонсе.
8. И эта проблема еще глубже. Общество не поддерживает тех, кто ошибся, делая что-то. Ты сделал ошибку, ты оказался без денег, тебе нужно работать, чтобы кормить себя и свою семью. Нам нужно каким-то образом сделать так, чтобы люди имели возможность продолжать пытаться. Если они, конечно же, преследуют какую-то большую цель. Может быть, это будет универсальным базовым доходом, который дает возможность начинать и ошибаться, не думая о том, что твоя семья умрет от голода?
9. За то, что другие имеют возможность продолжать пытаться – кто-то должен платить. Я готов платить. И такие, как я, должны быть готовы за это платить. Речь даже не только о деньгах. Поддерживать тех, кто может и хочет, можно разными способами.
10. Чего вы ждете? Вокруг куча больших проблем. Занимайтесь ими. Зачем заниматься чем-то меньшим?

Полный текст: <https://qz.com/992048/mark-zuckerbergs-harvard-speech-a-full-transcript-of-the-facebook-ceos-commencement-address/>



Пройдите тест Уоррена Баффета

1. Выпишите 25 своих карьерных целей – связанных с работой или своим проектом. Может показаться, что это 25 – это очень много, но вы начните писать.
2. Подумайте и выделите 5 самых главных из них. По принципу рациональности или просто потому что вы этого хотите – по любым причинам, но самые главные цели.
3. Теперь внимательно посмотрите на оставшиеся 20 целей. Это самые опасные для вас вещи, которых надо избегать любой ценой. Они попали в ваш список целей – значит, вы хотите и можете их достичь. Но они не самые главные – значит, начав их достигать, вы будете отвлекаться от самого главного.



12 отговорок, почему дети не должны заниматься предпринимательством в школе

1. Не всем же иметь свой бизнес

Конечно, не всем. Свой бизнес – это только одна из форм предпринимательства. Успешный карьерист, известный политик или популярный музыкант – тоже предприниматели. Предпринимательство – это умение ставить цели, строить планы их достижения, выполнять эти планы и умение адаптировать цели и планы в зависимости от внешних и внутренних условий.

2. Не все, кто занимался чем-то предпринимательским еще в школе, стали олигархами

Конечно, не все. Я и не утверждаю, что все, кто начал предпринимать в 12-16 лет, станет большим бизнесменом. Я утверждаю другое – все, кто добился большого успеха в жизни, начал предпринимать в 12–16 лет. Говоря математическим языком, предпринимать в 12–16 лет – необходимое, но не достаточное условие.

3. Пусть сначала закончит школу, потом поступит в универ, а потом пусть сам решает, что ему делать

Пусть, конечно, сам решает. Как бы только поздно не было. Вспомните об этом потом, когда будете подкидывать великовозрастному чаду денег на жизнь.

4. Главное – чтобы он вырос разносторонне развитым человеком, а остальное – само придет

Само ничто никуда не придет. Умение предпринимать – это одна из сторон развития человека, которой надо заниматься с детства.

5. А не рано ли в школе предпринимательством заниматься?

Всем известно, что взрослого человека изменить невозможно. А вот этот вот «взрослый» человек, по мнению психологов, формируется как раз в 12–16 лет. Не начнете в до 16 лет – потом будет поздно.

6. У ребенка совсем нет времени

Понятно, что полезных и интересных вещей очень много. Есть среди того, на что он сейчас тратит свое время, что-то важнее, чем умение добиваться своих целей и обеспечивать себя в будущем?

7. Деньги портят человека, дети не должны думать о деньгах

Ээээ, а вы бы не хотели, чтобы кто-то вот прямо сейчас вас «испортил» приличной суммой денег?

8. Это все бесполезно, успеха добьется не самый умный, а сын прокурора (мэра, министра и далее по списку)

Тогда, может быть, сразу пойти и повеситься? Чего мучиться-то?

9. Нельзя учить детей конкуренции, зарабатыванию денег и прочим ужасам – дети должны учиться прекрасному

Дети должны готовиться к реальной жизни. В противном случае, столкновение с реальной жизнью может оказаться для них роковым происшествием – как под грузовик попасть.

10. А наш ребенок учится программированию (робототехнике, 3D-моделированию и далее по списку) – вот так он и добьется успеха

95% людей, умеющих программировать, будут работать программерами в потогонках-опенспейсах. 95% людей, разбирающихся в робототехнике, будут работать слесарями по обслуживанию роботов. 5% людей, которые будут создавать роботов или публиковать самые популярные программы – это как раз предприниматели, а не ремесленники.

11. Бизнесмен – это барыга: купил дешевле – продал дороже. Чему там учиться?

Мотаться с клетчатыми баулами в Китай за шмотками и продавать их на рынке – это не бизнес. Сделать то, что будет нужно, интересно и полезно миллионам людей – это огромный талант, огромный труд и огромное удовольствие.

12. А зачем вообще добиваться какого-то там «успеха» – пусть живет как живется.

А это ваш выбор. <https://www.youtube.com/watch?v=ny6mlKX8Lcl>

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



«Время – деньги» или что?

1. Говорят, что «время – деньги». Лобовое следование этому принципу часто приводит к выбору между самозанятостью и зарплатой – в каком из случаев вы будете больше получать за час своего рабочего времени.
2. Если подумать в терминах бизнеса, то более точно можно сказать, что "ваше время – это мультипликатор чужого времени". Ваше время

превращается в деньги не напрямую, а через умножение на время, потраченное людьми, работающими вместе с вами.

3. Простое следствие – чем для большего количества людей вы будете находить полезную работу, тем в большее количество денег преобразуется то же самое потраченное вами время.
4. Главное, чтобы ваш мультипликатор не оказался меньше единицы. В этом случае вы будете сводить работу остальных к меньшему количеству денег, чем каждый из них мог бы в хорошем случае заработать поодиночке.
5. Задача оценки стоимости своего времени для человека, занимающегося бизнесом, сводится таким образом к задаче определения величины своего мультипликатора. Этот метод оценки подходит для стартапов – там, где абсолютное количество денег, зарабатываемое основателями, пока еще невелико. В этот момент окружающие могли бы сказать, что «лучше иди в наем – больше заработаешь». Ан нет, потенциал основателя определяется не сегодняшним абсолютным количеством денег, а величиной мультипликатора, суммарный эффект которого проявится позже.
6. Кстати, из этого можно вывести еще один прикольный практический метод оценки мультипликатора – может ли у вас сотрудник зарабатывать больше, чем он мог бы заработать сам? Если да, то вы с правильным коэффициентом мультиплицируете его время, преобразуя его в деньги. Тогда и у вас самих есть шанс, увеличивая количество сотрудников, преобразовывать их время в свои деньги с приятным для себя результатом.
7. В общем, если вы хотите заработать деньги на своем проекте, то думайте, в первую очередь, о том, сколько денег заработают ваши сотрудники и инвесторы. Заработают они – заработаете и вы. Чем больше – тем больше. Предприниматель – это ходячий мультипликатор, а не продавец своего времени.



Самый лучший вопрос для определения стратегии

1. "Меня часто спрашивают: «Что изменится за ближайшие 10 лет?». Хотя это и интересный вопрос, но он еще и самый частый. Меня практически никогда не спрашивали: «А что останется неизменным в ближайшие 10 лет?». Хочу сказать вам, что ответ на второй вопрос гораздо более важный – потому что строить большой бизнес можно только вокруг того, что будет стабильным достаточное количество времени. Я с трудом себе представляю покупателя, который через 10 лет придет ко мне и скажет: «Джефф, я тащусь от Амазона, но почему бы тебе не повысить цены?» или «Джефф, почему бы тебе не сделать так, чтобы твоя доставка была помедленнее?»» © Джефф Безос (Амазон)
2. Не пытайтесь предугадывать будущее – тут можно только ставить эксперименты и надеяться на то, что вы поставили на зеро.
3. Если вы строите стратегию – лучше ищите то, что останется неизменным.



Шпаргалка для рассказа о своем продукте

1. В какую существующую статью расходов человека или компании укладывается ваш продукт? Любой «новый», «уникальный» и «не имеющий аналогов» продукт все равно должен относиться к какой-то статье расходов. Сфокусироваться на одной статье расходов одной из возможных целевых аудиторий, чтобы не гнаться за двумя зайцами.
2. Кого из этой статьи расходов вы собираетесь вытеснять? Кто оказался вашим главным конкурентом? Весь маркетинг должен строиться на борьбе против него, а не агитации за себя.
3. По какому параметру вы ощутимо лучше главного конкурента? Насколько важен этот параметр для потребителей? Для всех потребителей или какого-то сегмента?
4. Что вы делаете по-другому, не так как главный конкурент, чтобы добиться этой «ощутимой лучшести»? Если вы все делаете «так же, как

они, но лучше», то максимум, чего вы добьетесь – это а) работать себе в убыток, продавая дешевле, чем конкурент, б) заставить его снизить свои цены, чтобы вы оба работали «в ноль», конкурируя друг с другом.

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



Блеск и нищета минимального продукта

1. Большое дело начинается с малого. Минимально жизнеспособный продукт, первый шаг, все дела.
2. Однако, очень важно, чтобы этот минимальный продукт не похоронил вас под собой, заставив всю жизнь заниматься маленьким делом.
3. 80% времени должно тратиться не на поддержание жизнеспособности минимального продукта, а на то, чтобы его менять. В большую сторону.
4. Если заранее понятно, что придуманный вами минимально жизнеспособный продукт будет отнимать 80% вашего времени и усилий на то, чтобы он держался на плаву и вас не обанкротил – придумайте другой минимальный продукт. Или сверьтесь с вашей большой целью – возможно, что вы, незаметно для себя, свернули куда-то не туда.



Вы предприниматель или изобретатель?

1. «Цель – это результат, которого вы стремитесь достичь в будущем. Система – это то, что вы делаете на регулярной основе, чтобы получить результат и продолжать его получать. Если вы делаете что-то ежедневно – это система. Если вы хотите достичь чего-то в будущем – у вас просто есть цель.» © Скотт Адамс
2. 90% успеха и 90% геморроя – это построение системы.
 - Если вы спортсмен и хотите выиграть в соревновании, то ваша система – это план тренировок

- Если вы хотите написать книгу, то ваша система – это расписание, по которому вы пишете ее кусочки каждый день
 - Если вы предприниматель и хотите построить большой бизнес, то ваша система – это расписанный по срокам и по людям процесс сбыта
3. Многие считают, что: «Мы сделали главное – создали продукт. А теперь мы найдем деньги, чтобы нанять продажников и маркетологов, и они нам чего-то там попродадут.». Нет, не построив систему, регулярных и растущих продаж не получить.
 4. Лучше создать «уникальную и не имеющую аналогов» систему сбыта, в которой можно продать любой продукт, чем создать «уникальный и не имеющий аналогов» продукт и надеяться на то, что он каким-то чудом будет продаваться.
 5. Кстати, создание систем сбыта – это не менее захватывающая задача для любого предпринимателя. Даже так – если задача построения сбыта не кажется вам захватывающей, то вы не предприниматель, а изобретатель. А это совсем другая история.

По мотивам: <https://themission.co/setting-up-a-great-system-can-help-you-achieve-almost-anything-e18bbf781cb6>



Вы делаете стартап или что?

1. Представьте, что у вас нет ограничений по деньгам. Чем бы тогда занимался ваш проект? Что бы он делал? Как бы он это делал? По максимуму.
2. А теперь вычитите из этого списка то, что нельзя сделать без чужих денег.
3. Оставшаяся часть – это минимально жизнеспособный продукт. Это то, что вы можете начать делать прямо сейчас.
4. Если в результате вычитания не осталось ничего – значит у вас нет никакой новой и смелой гипотезы, которую вы хотите проверить, либо

компетенций для ее реализации. Нет гипотезы и компетенций – нет стартапа. Нечего проверять. А значит, не во что и инвестировать.

Навеяно сценой из сериала «Кремниевая долина».

Из комментариев вытащил отличный аналог приведенной выше схемы:

1. Представьте, что у вас есть Старик Хоттабыч. Что бы вы делали в жизни?
2. Вычтите то, что бы вы не смогли бы без него делать.
3. Оставшаяся часть – это и есть ваша хреновая жизнь.



Есть только одна рабочая парадигма маркетинга

Она изложена в «Крестном отце» и выглядит так: «Сделайте предложение, от которого невозможно отказаться».



Припишите к цене нолик

1. Что нужно изменить в нашем продукте, чтобы продавать его в 10 раз дороже? Изменить не в количестве рекламы, а в самом продукте. Именно в 10 раз, не меньше.
2. Это отличное упражнение на осознание ценности, которую должен иметь наш продукт. Наши глаза слишком замылены тем, что мы продаем то, «что у нас есть», за ту цену, «за которую купят».
3. На этом пост можно было бы и закончить. Потому что он о том, как задуматься о ценности своего продукта. Если умудриться часть этих изменений реализовать без увеличения себестоимости – то ценность нашего продукта повысится. Но можно еще поговорить и о цене.
4. Или просто начнем продавать в 10 раз дороже. Если будут меньше покупать, то и геморроя меньше – а заработаем нормально :)

5. А если ни в одном из этих вариантов не будем больше зарабатывать – значит наши представления о ценностях сильно расходятся со взглядами нормальных людей. И самая главная проблема нашего продукта именно в этом.



«Узнаваемость» или «продаваемость»?

1. «Узнаваемость бренда» – это метрика.
2. Однако, глупо делать маркетинговую кампанию, направленную на «повышение узнаваемости бренда». Это так же глупо, как делать стартап, целью которого является привлечение инвестиций. «Глупо» – не означает, что так никто не делает.
3. Маркетингу надо чаще вспоминать, что маркетинг – это часть статьи расходов, которая в финансовой отчетности называется Sales & Marketing (Продажи и маркетинг), причем слово «Продажи» стоит на первом месте.
4. Кроме того, Sales & Marketing – это единственный рычаг, который компания имеет для получения доходов. А если мы хотим добиться максимального результата, то инструменты надо использовать по назначению
5. Маркетинговая кампания, ориентированная на продажи, принесет узнаваемость в качестве побочного эффекта. Кампания, ориентированная на узнаваемость, продаж не принесет.



Хватит быть креативными?

1. Часто можно слышать, как от стартапов требуют «креативности». Проблема состоит в том, что для большинства людей требование «креативности» расшифровывается как «придумайте что-то новое». Вот так и появляются бесконечные «новые», «уникальные», «не имеющие аналогов» сферические кони в вакууме.

2. Все-таки, для стартапов больше подходит слово «изобретательность» – умение найти нестандартное решение известной задачи, умение соединить привычные вещи в непривычной конфигурации или пропихнуть верблюда в игольное ушко. Да и вообще – умение находить задачи вокруг себя, а не выдумывать их из головы.



Подсознательное о маркетинге

1. Я не люблю слово «продвигать» в смысле «Теперь нам нужно продвинуть свой сервис». Так и возникает в голове образ тяжеленного дубового комода, на который ты наваливаешься плечом и, напрягая все силы, продвигаешь его через огромную залу, пытаешься задавить по дороге побольше целевой аудитории. Целевая аудитория верещит и пытается увернуться.
2. Слово «раскрутить» из фразы «Теперь нам надо раскрутить наш сервис» вызывает в голове одну из историй Хармса: «Пушкин любил кидаться камнями. Как увидит камни, так и начнет ими кидаться. Иногда так разойдется, что стоит весь красный, руками машет, камнями кидается, просто ужас!»
3. Фраза «привлекать аудиторию» уже ближе к жизни. Похоже на то, как мы приманиваем кошечку, собачку или какую-нибудь беззаботно скачущую по дереву белочку. Говорим «кис-кис» (или что там говорят собачкам и белочкам), кладем на ладонь угощение, водим им под носом у животинки, всем своим видом выказываем дружелюбие, открытость и отсутствие злобного намерения [что-то впарить]. В реальном маркетинге мы вообще приманиваем «неведомую зверюшку» – мы знаем базовые потребности, но не знаем конкретно, что ей может понравиться, поэтому мы пытаемся это угадать – меняя призывы и пробуя разные угощения.

В общем, доктор Фрейд отдыхает.



Бизнес – это конкуренция

1. Нет конкурентов, прямых или косвенных – нет потребности.
2. Конкуренция с другими игроками – это постоянная игра на выбывание с понижающейся маржинальностью.
3. Бороться надо только с самым сильным конкурентом. Для это есть только три пути:
 - Отобрать ту часть, где он слаб
 - Иметь в 3 раза больше денег, чем он
 - Сделать то, что он не может сделать в рамках своей бизнес-модели
4. Совершить революцию можно, если мы конкурируем не с другими, а с привычным способом делать «это». «Привычный способ» – это самый сильный конкурент.



Шанс!

Часто говорят о том, что стартапы должны «устранять боль потребителя», «решать проблему рынка», «удовлетворять потребность». Компании приобрели «миссии», основатели обзавелись «в́дением». Все эти фразы стали настолько расхожими, что практически утратили смысл.

Давайте попробуем переформулировать наши цели и задачи в терминах «шансов». Это может освежить наш взгляд на то, что мы собрались делать.

1. Какой шанс хотите получить вы как основатель проекта?
2. Чтобы получить свой шанс добиться чего-то – сначала надо понять, какой шанс мы можем дать другим.
 - Потребителям. Шанс на что? Это действительно шанс? Что они в результате смогут в своей жизни получить? Или это просто шанс прикоснуться к прекрасному [вашему продукту]?

- Сотрудникам. Какой шанс они получают, работая именно с вами? Чего добьются? Почему они не могут получить этот шанс в другом месте? Для кого именно это может оказаться шансом?
 - Партнерам. Это для них шанс перепрыгнуть на следующий уровень? За счет чего? Почему именно вы можете это обеспечить?
3. Или вы скажете, что это все фигня? А главное – «посчитать, сколько мы можем заработать». Ни на секунду не споря с этим, могу лишь заметить – если вы даете четко понятные шансы, то стоимость привлечения потребителей и партнеров в денежном измерении окажется существенно ниже. А производительность труда сотрудников – существенно выше.



«Никакие тактические успехи не могут компенсировать стратегические просчеты» © Клаузевиц

1. Успех стартапа – это хорошая гипотеза плюс качественная реализация.
2. Хорошая гипотеза должна описывать а) востребованность, б) экономический смысл и в) конкурентоспособность предлагаемого продукта.
3. Как сформулировать хорошую гипотезу? Вот тут начинается разброд и шатание. Часто используют шаблон «Наш стартап – это [известный продукт] для [другого рынка]», типа «Uber для [чего-то другого]». Он дает быстрое понимание бизнес-модели. Но он мне не нравится, потому что не дает представления о востребованности, конкурентоспособности и деньгах.
4. Есть гипотеза :), что любую хорошую гипотезу можно описать в терминах статей расходов целевой аудитории и вытеснения конкурентов.
 - [Такие-то люди или такие-то компании] сейчас тратят деньги на [такую-то статью расходов], в которой [с такой-то регулярностью] тратят деньги на [такие-то товары или услуги]

- Мы собираемся влезть в [такую-то статью расходов]. Наш главный конкурент – [компания, продукты которой используют чаще всего, или привычный способ тратить на это деньги]
- Мы заменим главного конкурента за счет того, что мы будем лучше по [важному для потребителя параметру в этой статье расходов, если не для всех, то описать для какого сегмента аудитории].
- Мы добьемся этой лучшести за счет того, что [мы делаем вот это по-другому, не как они]

5. Пример описания в таком виде BlaBlaCar:

- Люди тратят деньги на поезд или самолет, когда хотят добраться до другого города
- Наш главный конкурент – это междугородние поезда на расстоянии до 1000 км
- Мы заменим поезда для тех, кто хочет добраться до другого города дешевле, чем на поезде, но с определенным комфортом (не автостоп)
- Мы сможем обеспечить дешевизну, потому что люди будут подсаживаться в автомобили к людям, которые и так едут на своей машине в нужный город. Они будут рады взять попутчика, который покроет их расходы на бензин на эту поездку.

6. Если вы берете деньги не напрямую с потребителей, как в случае с маркетплейсами, социальными сетями, то в вышеприведенном «шаблоне Морейниса» вы заменяете «деньги» на «время». И дополнительно вставляете пункт о том, «за чей счет банкет» :)

7. Да-да, все «новые», «уникальные», «не имеющие аналогов» продукты на «новых рынках» тоже укладываются в этот шаблон.

8. Давайте проверим гипотезу, что хорошую гипотезу можно сформулировать по такому шаблону. Уверен, что попытка свежим взглядом взглянуть на основную гипотезу своего проекта вам сильно поможет.

Оставьте в комментариях на <http://antistartup.darkside.vc/open-180617>:

- Один абзац произвольного описания того, что вы делаете
 - Описание основной гипотезы по предложенному шаблону. Или напишите, почему вы не можете сформулировать свою гипотезу в этом виде.
9. Мы с Алексеем Черняком либо поможем доформулировать гипотезу, либо поможем найти болевую точку, где гипотеза не формулируется.

PS. Огромная просьба – не надо подкидывать задачек на формулировку гипотез известных проектов. Они сами за себя способны все сформулировать. Давайте говорить о себе и о своих проектах – это будет полезнее и для вас, и для нас



Нужно ли искать голубой океан?

1. Если посмотреть на список единорогов, то можно заметить, что большинство из них начинали работать на высококонкурентных рынках. Взять, хотя бы, тот же Uber, который вклинился в переполненный рынок такси. Или AirBnB, который ворвался на рынок гостеприимства.
2. Начавших «в голубом океане» либо нет, либо их можно пересчитать по пальцам – зависит от того, что мы называем рынком: рынок инструментов или потребностей. Фейсбук, с моей точки зрения, вошел на рынок общения, на котором были личные встречи, телефонные разговоры и электронные письма.
3. Вот вам для справки и личного анализа список единорогов на сегодняшний день: <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>

Выводы

1. Лучше рассматривать рынки с точки зрения потребностей, а не инструментов. Почта вошла на рынок курьеров. Телефон вошел на рынок, на котором до этого были письма. Сотовый телефон вошел на рынок стационарных телефонов. iPhone вошел на рынок сотовых телефонов. Каждый новый игрок вытеснял старый привычный способ

делать «это». Поэтому слова о выходах на "новые, еще не сформировавшиеся рынки" лично мне кажется очень обманчивой – в этом случае вы просто боретесь со старым привычным инструментом на том же рынке потребности.

2. Если вы хотите заработать большие деньги – надо идти не в «голубой океан», а на самый конкурентный рынок. Там уже крутятся большие деньги, часть которых вы можете забрать, если вы найдете способ сделать что-то «по-другому». Еще большие деньги вы сможете забрать, если сможете побороться не с кем-то конкретным, а с привычным способом делать «это».
3. Вам придется искать способы «делать по-другому», повышая свою маржинальность, при борьбе с любыми крупными конкурентами, ибо ценовая конкуренция приводит только к тому, что все перестают зарабатывать. Просто «работать лучше» помогает только в борьбе с мелкими конкурентами, которые могут себе позволить работать плохо.
4. Если вам все равно придется придумывать «что-то другое», то в чем смысл делать это там, где нет денег?
5. Прощай, голубой океан.



18 июня начались программы #бизнесдляшкольников и Антистартап

1. #бизнесдляшкольников, <http://Teenstarter.com>
 - 7 способов научить подростка деньгам. Аркадий Морейнис
 - видео <https://youtu.be/cQemq8pp7y4>
 - презентация (pdf) <https://goo.gl/7aNVGs>
 - 11 навыков за 11 недель. Алексей Черняк
 - видео https://youtu.be/jV14VeU_zHg
 - презентация (pdf) <https://goo.gl/L7JL2p>
2. Антистартап, <http://Antistartup.Darkside.vc>

- Как не потерять миллион. Аркадий Морейнис
 - видео <https://youtu.be/HB2aEojWUZ8>
 - презентация (pdf) <https://goo.gl/YLBLeI>
- Чек-лист основных потерь стартапа. Алексей Черняк
 - видео <https://youtu.be/eRPo0QySt3c>
 - презентация (pdf) <https://goo.gl/EVmLWv>



От обратного

Наткнулся на правило Цукерберга о том, как он нанимает людей, которые подчиняются непосредственно ему: «Никогда не нанимайте на работу с вами того, на кого бы вы не стали работать сами, если бы судьба сложилась по-другому.».



«Дикий запад» криптовалют

Пока нас всех не смела мутная волна энтузиазма по поводу криптовалют и ICO – несколько полезных советов от Антона Антича по результатам недавнего семинара о Blockchain legal issues. На стене у Антона (<https://www.facebook.com/anton.antich>) есть видео на эту тему. Перескажу один из его постов – думаю, что для многих окажется полезным.

Юристы из Cryptovalley очень серьёзно настроены и делают чудовищную работу, в том числе с регуляторами, и считают, что ICO неизбежно заменит IPO рано или поздно – это единственная анонсированная хорошая новость :)

Теперь плохие новости:

- Любое ICO сейчас - очень серьёзный legal risk
- О США нельзя даже думать. Нельзя брать деньги с резидентов США. Нельзя давать деньги или койны резидентам США. Лучше блокировать IP американские если у вас криптопроект. Если вы подумаете на территории США о криптовалютах - вы нарушите закон.

- Главный риск - койны очень легко интерпретировать как investment, если они хоть как-то привязаны к получению денег от проекта, а значит вы сразу нарушаете тысячу regulations любых стран. В Швейцарии есть варианты довольно надежного обхода этого риска, именно поэтому тут Мекка ICO.
- Новый для меня европейский риск - data protection laws. Есть right to be forgotten – я могу попросить любой банк удалить все мои транзакции. Транзакции из блокчейна удалить невозможно - так вы попадаете на нарушение закона. Про это, насколько я видел вообще, никто из хайпа не думает.
- DAO юридически классифицируются как partnership, а значит любой участник отвечает всем своим имуществом по всем обязательствам DAO. То есть, это как ИП, только у вас ещё миллион партнёров из Нигерии, за которых вы отвечаете тоже :))
- Property rights на blockchain data вообще никак не прописаны - то есть, ваши койны вам даже легально не принадлежат, в любых спорных случаях наступает полный «Дикий запад».

Это основное. А так да, меняем мир дальше. Но не забудьте заплатить хорошему адвокату :)



Стартап – это не компания

1. Стартап – это не компания, как у взрослых конкурентов, но только маленькая.
2. Стартап – это только лишь минимально необходимый инструмент для проверки гипотезы.
3. Строить компанию для проверки гипотезы – верный путь к потере времени и денег.



Стыдно ли продавать или Почему маркетингу нужно учиться с детства

1. Глубокая и разделяемая многими нелюбовь к процессу продаж чаще всего проистекает из страха, особенно у людей креативного типа. Мы боимся, что все это похоже на выход с нашими творениями на дешевую распродажу. Стоя за прилавком, мы перестаем быть творцами. Наша культура пыталась все это время убедить нас в том, что творить можно только ради самого процесса творения.
2. Подумайте об этом с другой стороны: в мире бизнеса лучшие продавцы – это не те люди, которые научились «впаривать». Напротив, они поверили в продукт и научились находить людей, которые в него тоже могут поверить. На самом деле, они работают как свахи, соединяя проблемы и решения.
3. Мы должны понимать, что, когда мы запускаем созданный нами продукт на рынок, мы не обязаны говорить: «Вы должны это купить». Мы можем просто сказать: «Я думаю, что это может оказаться вам нужно» и дать достаточно информации для того, чтобы люди сами решили, нужно ли им это или нет. Да, это не так просто – выйти во внешний мир, это требует мужества и подготовки. Но если вы делаете то, что считаете важным, надо приложить усилия и побороть себя, чтобы дать это людям, убедиться в том, что людям это нужно. Это и есть сама суть маркетинга.
4. Если мы понимаем под маркетингом «умение выходить во внешний мир с тем, что мы создали», то мы должны признать, что маркетинг – это жизненно необходимое умение. Оно используется не только в бизнесе – любое творчество, любая услуга, любое социально полезное дело основано на этом умении. Наша жизнь состоит из общения с другими людьми, наша жизнь – это постоянный процесс маркетинга себя и того, что мы делаем.
5. Если это жизненно необходимое умение, значит мы должны учить ему наших детей. Однако, детям нужно дать понять разницу между маркетингом и «впариванием», слишком много вокруг примеров того, как нами манипулируют, называя это «просто маркетинг, ничего

личного». Они должны понимать, что маркетинг – это продолжение процесса создания, причем самая рискованная часть этого процесса. Потому что на этапе маркетинга вы не только делаете свое создание доступным для других – вы хотите понять, нужно ли им это?

6. Поэтому, как ни странно, первая вещь, с которой надо изучать маркетинг – это умение получать отказы. Только получая отказы, можно «вдруг» начать понимать, как на самом деле надо создавать вещи, которые нужны людям. Вы воспитываете мужество, мужество – это готовность получить отказ. Вы воспитываете эмпатию, эмпатия – это двигатель креативности и лекарство от «впаривания». Если вы понимаете других людей – вам не нужно «впаривать», вам достаточно создавать то, что нужно людям.

Вольный пересказ кусочка из книги «LAUNCH: Using Design Thinking to Boost Creativity and Bring Out the Maker in Every Student» by John Spencer.



Фиг с ним

1. Нет никакого физического смысла добиваться большего, чем достаточно для комфортной жизни.
2. Мы все равно умрем. И если нам даже поставят «бронзовый бюст на родине героя» или основанная нами компания станет самой дорогой компанией в мире – скорее всего, мы об этом уже не узнаем.
3. Просто некоторые люди хотят добиться большего, чем необходимо. И даже большего, чем достаточно. А некоторые – не хотят.
4. И объяснить тем, кто не хочет, зачем эти вот хотят – невозможно. Потому что физического смысла в этом нет.
5. Ну и фиг с ним.



Hack the system

1. Есть известная простая формула команды для стартапа – «hacker + hustler». Хакер пишет программу, а продавец – продает. Есть еще более сложная формула «hacker + hustler + hipster», где почему-то под «хипстером» понимают чувака, который умеет делать крутые продукты.
2. Подразумевается при этом неявно, что программист должен сделать что-то крутое и необычное – в формуле же «хакер», а не просто «программист». Сделать что-то, что не могут сделать другие, что-то обойти, нарушить какие-то правила, по которым все действовали до сих пор – в общем, «хакнуть систему». А продавец должен просто уметь продавать.
3. И вот этот умелый продавец открывает Яндекс.Директ, берет свои ключевые слова и смотрит цену клика. Видит, что клик обойдется ему в, скажем, рублей 50 в лучшем случае, а конверсия посетителя в покупателя на сайте будет в районе 1%. В этот момент он понимает, что стоимость привлечения покупателя выйдет у него в 5 тысяч рублей. А эти 5 тысяч рублей ему нужно втиснуть в маржу средней продажи вкуче со стоимостью доставки, склада, кредита, налогов и всего остального накладняка.
4. Если он не только умелый продавец, но и закаленный питчами и митапами стартапер, то он призывает на помощь великого бога LTV, произносит заклинание «5 продаж на одного привлеченного покупателя» и получает в остатке тысячу рублей, по-прежнему не влезающие в маржу, если честно заложить туда все остальные расходы. Ну и 5 продаж в среднем на одного покупателя без дополнительных расходов на его удержание – тоже не совсем честно выглядит, конечно же.
5. С негодованием закрывает он окошко Директа и идет к дистрибутору, который выкатывает ему процентов 40 своей комиссии, ретро-бонусы, бюджет на мерчандайзинг и 45 дней отсрочки платежа. На этом месте продавец окончательно офигевает, потому что при таких объемах ему складом в гараже не обойтись, кредит на производство «до зарплаты» не перехватить, а маржу надо с собаками разыскивать.

6. И тут он осознает, что если он не «хакнет систему» продаж и не найдет способ сделать что-то, что не могут сделать другие, что-то обойти, нарушить какие-то правила, по которым все действовали до сих пор – то ничего заработать и не получится.
7. В этот момент продавец либо становится вторым хакером в команде, либо первым кандидатом на вылет из стартап-мира. Потому что в настоящем, а не игрушечном, стартап-мире выживают только хакеры – и неважно, что они хакают: прогу, продажи, рекламу, продукт или что-нибудь еще.
8. Так что, наша новая формула – это «хакер + хакер» или «хакер + хакер + хакер». А лозунг наш – «Хакеры всех профессий, объединяйтесь!».



Если вы боитесь, что вас скопируют – вы уже проиграли

1. Все, что вы видите вокруг – это копия, сделанная с копии, скопированной откуда-то еще. Все создатели вдохновляются чем-то существующим – перебирают это один к одному, дополняют или скрещивают несколько идей между собой. Все равно, на пустом месте ничего не рождаются. Так что, если вы сделали что-то действительно удачное – вы мгновенно попадете в колесо перерождений в новом облике и с новым именем.
2. Продукт можно клонировать. То, что нельзя клонировать – это вы сами, ваши идеи и мысли. Продукт – это не то, что другие видят сейчас, продукт – это то, что делается сейчас «под капотом». То, что сегодня никто не видит, а увидит только завтра. Завтра – это вы, и это клонировать нельзя.
3. А вы – это то, как вы понимаете своих пользователей. Завтрашний день нельзя будет скопировать, если завтра вы предложите пользователям то, что они хотели, но не знали, как это выразить. Это знание не хранится на серверах, его не видно в интерфейсах, оно хранится только в вашей голове.

4. Можете разорвать на мелкие кусочки все NDA, которые вы подписывали с сотрудниками и партнерами. Вы можете выложить весь свой код в открытый доступ на GitHub. Вы можете даже выложить базу клиентов и поставщиков. Если после этого у вас не останется ничего, значит вы пытались охранять все, что угодно, кроме самого главного – знания того, что вы будете делать завтра.

По мотивам: <https://medium.com/kima-ventures/if-copying-you-is-all-it-takes-youve-already-failed-ce0530c3e8d3>



Не ищите покупателей на ваш продукт

1. Не ищите покупателей на ваш продукт.
2. Ищите продукт, который был бы нужен тем, кого вы знаете, как найти.
3. Так будет дешевле по расходам, быстрее по времени и больше по заработку.



Чтобы стать сильным, найдите свою слабую сторону

1. Талант – это способность добиваться большего результата, чем другие, идя обычным путем.
2. Предпринимательство – это умение находить другой путь, чтобы добиться большего, чем другие.
3. Странный вывод: если вы хотите стать предпринимателем – не занимайтесь оттачиванием своих сильных сторон, а старайтесь перепрыгнуть через ограничения, накладываемые вашими слабостями.
4. Ключевое слово: «перепрыгнуть», в смысле «хакнуть». Пытаясь развить свои слабые стороны обычным путем, вы вряд ли выйдете за средний уровень при отсутствии таланта в этом деле.



Три необходимых условия того, что в рост стартапа можно инвестировать

1. Затраты на продажи и маркетинг заметно растут.
2. Процент затрат на маркетинг и продажи по отношению к выручке не растет.
3. Процент операционных затрат по отношению к выручке уменьшается.



Простейший критерий для выбора стратегии продаж, которая имеет шанс принести вам максимальный эффект

"А что – так можно было?"



Как инвестировать в «человеческий капитал»?

В последнее время слышу все больше выступлений на тему «человеческого капитала» – мол, о нем надо заботиться, в него нужно инвестировать, его нужно растить и преумножать.

Ну, если уж заговорили об инвестициях в человеческий капитал, то можно цинично сказать, что «человеческий капитал» – это сумма денежных потоков человека за время его жизни. Значит, эти потоки можно спрогнозировать и посчитать, используя стандартные методики оценки инвестиционных решений – например, прикинуть IRR или NPV.

Попробуем таким способом оценить решение учиться в ВУЗе. Возьмем период в 8 лет, один из стандартных периодов жизни инвестиционного фонда. Принимаем за входные данные: учимся 4 года, потом сразу находим работу и 4 года растем в зарплате от 40 тысяч до 70 тысяч рублей в месяц чистыми на руки.

Берем Эксел и считаем.

Если удалось поступить на бюджет, то с учетом кормления и поения усердного студента получим IRR в районе невыгодных 10% в рублях, а NPV с коэффициентом дисконтирования в 30% – вообще отрицательный. Если за обучение еще и придется платить – и IRR, и NPV отрицательные.

Да уж, Уоррен Баффет нас бы за такие инвестиционные решения по головке не погладил бы.



Важно ли уметь программировать?

1. Умение программировать мешает создавать бизнес. В голове незаметно происходит «подмена тезиса», и вы решаете, что самое главное – запрограммировать что-то, а не продать это. В результате – сервис работает, но никому не нужен, а деньги закончились.
2. Умение программировать помогает создавать бизнес. Бизнес – это все-таки умение построить и отладить алгоритм продаж. Надо суметь выстроить правильный конвейер между stdin и stdout, используя по возможности внешние стандартные библиотеки.
3. Важно вовремя бросить программировать самому.



5 уровней понимания, что такое «финансовая грамотность»

1. Вульгарное понимание финансовой грамотности: финансовая грамотность – это умение разумно тратить.
2. Продвинутое понимание – уметь сохранять и инвестировать. В надвигающееся время нулевых депозитных ставок понятие «сохранять» начинает становиться пустым звуком. Так что, существенно полезным будет умение инвестировать, что означает разумное распределение рисков и доходности по портфелю.
3. Олимпиадным уровнем становится понимание того, что собственный бизнес – это разновидность инвестирования с более высоким

контролем над рисками. Что не означает их устранения, а лишь их разумное признание и управление.

4. Просветленные понимают, что финансовая грамотность – это финансовое планирование. А финансовое планирование – это, на самом деле, жизненное планирование. В каждый момент времени мы находимся внутри одной из «глав» книги своей жизни, у которой есть начальное состояние, цель, план ее достижения, список необходимых ресурсов и знаний, которые нужно освоить.

Каждая глава – это плюс-минус 5 лет, после которых мы начинаем следующую «главу» с нового уровня возможностей и понимания или только понимания :) В рамках того, что мы делали раньше, или начиная новое дело. Стремясь добиться цели, достойной для нового уровня возможностей и понимания.

5. Уровень джедая – осознание того, что это относится не только к тем, кто занимается своим бизнесом. Это применимо ко всем.
6. Осталось теперь описать для себя, внутри какой главы мы находимся.



В поисках бизнес-модели онлайн-образования

1. Недавно прочитал в статье фразу: «До сих пор не доказана работоспособность существующих бизнес-моделей для онлайн-образования.». По-крупному, так оно и есть – если мы говорим о крупных игроках, о массовых рынках – а не об еще одном кружке, школе или авторском курсе.
2. Прикол состоит в том, что в ближайшем будущем в глобальном плане у образования в целом, как отдельного рынка, бизнес-модели попросту быть не может.
3. Постепенно приходит понимание, что образование ради образования – это никому не нужная, да еще и затратная по деньгам и времени вещь. Образование – это все-таки не цель, а всего лишь инструмент для достижения чего-то – для новой зарплаты, для новой работы, для

нового дела. Для совершения научного открытия, которое впоследствии будет использовано кем-то, кто поймет, как на этом заработать денег, в конце концов.

4. Вот оттуда и будут расти бизнес-модели нового образования – от результата, а не от процесса.



Карнеги навыворот

1. У Карнеги был бестселлер «Как перестать беспокоиться и начать жить».
2. Сдается мне, что для многих окажется полезной книга «Как перестать просто так жить и начать беспокоиться».



Плохой маркетолог очень похож на плохого инвестора

После общения с маркетологами подумал о том, что больше всего на инвестиции похож именно маркетинг.

1. Плохое инвестиционное решение – тратить деньги на разработку продукта. Плохое маркетинговое решение – тратить деньги на рекламу, ПР и промо-материалы.
2. Хорошее инвестиционное решение – инвестировать в продажи. Хорошее маркетинговое решение – инвестировать в продажи.
3. Весь фокус в том, что формально деньги и в первом, и во втором случае могут тратиться буквально на одно и то же. Качество принимаемых решений, как обычно, зависит от мудрости: а) осознания связи между целью и средствами и б) умением считать деньги.
4. Даже правильный KPI один и тот же – ROI или ROMI – возврат на инвестиции.



Когда умирает стартап?

1. Стартап умирает не в тот момент, когда у него заканчиваются деньги, а в тот момент, когда исчерпывается список гипотез для тестирования.
2. Если к этому моменту деньги еще остались, то стартап превращается в зомби. Процесс есть, а стартапа – нет.
3. А если гипотезы есть, а денег нет – значит кто-то из вас неубедителен: либо идея, либо команда. Убедительность – это не горящие глаза, а холодный ум, трезвый расчет, смелость гипотезы, фокусировка на главном и желание потратить на проверку гипотезы как можно меньше денег – неважно, своих или чужих.



[Из комментариев] Парадокс системы современного образования: дай бог, 1% населения знает, как планировать семейный бюджет, зато вся страна знает, как размножаются растения



Простота лучше иллюзий

Я считаю, что основную гипотезу стартапа можно свести к одному из четырех простых типов.

Ваши пользователи:

1. Будут тратить меньше на то, на что они уже тратят.
2. Будут получать больше в том, где они уже получали.
3. Начнут получать от того, на что они раньше просто тратили.
4. Начнут получать от того, на что они раньше не тратили, потому что раньше это было для них дорого или сложно. Но это уже делали другие – пусть и другим способом.

- «Тратить» = время, деньги, усилия.
- «Получать» = деньги, другая критичная для потребителя в этой области ценность.

Можно попробовать привести гипотезу своего стартапа к одному из этих типов. Это сильно поможет выделить в ней главное или найти возможную дырку в идее.



Дилемма бизнес-ангела

1. Статистика говорит нам о том, что первый бизнес новичка обычно заканчивается неудачей. И второй, и, часто, третий. А, может быть, и четвертый. В общем, успех к новичкам приходит не сразу. С опытом, с умением видеть и считать. С «умением идти от неудачи к неудаче без потери энтузиазма», как излагал это Черчилль.
2. В нашей стране люди, начинающие бизнес и нуждающиеся в бизнес-ангеле – как правило, новички. Мы можем инвестировать в них, надеясь на лучшее, но наша «темная сторона» все время шепчет нам: «посмотри на статистику, посмотри на статистику». И статистика обычно оказывается права.
3. И все-таки мы инвестируем в них – а потом мучительно пытаемся выжать максимум из того, что получилось. «Давай вот это попробуем, давай туда развернемся, давай еще раз пришпорим эту дохлую лошадь.» Так возникают «чемоданы без ручки», которые и тащить тяжело, и бросить жалко. Мы же формально были инвесторами именно в «чемодан», а не в людей – потому что, с формальной точки зрения, нельзя инвестировать в человека, это может быть расценено как «современное рабство».
4. Наконец, все все поняли про «чемодан без ручки» и разошлись: бизнес-ангел подсчитывать убытки, а основатели – очень часто каждый поодиночке – продолжать искать новые идеи. Пройдя реальную школу жизни, они получили первый опыт в бизнесе, научились видеть и считать – и это сильно увеличивает их шансы на успех в новом проекте.

5. Но кто станет их следующим инвестором? Совершенно не очевидно, что мы. Особенно, если они разошлись, и у новых проектов сформировались новые команды. Получается, что мы заплатили свои деньги за образование тех, кто решил продолжать, а урожай будут собирать другие?
6. Поэтому мало кто берется инвестировать в новичков. Хотя это весьма существенным образом сужает первый уровень воронки, от ширины которой зависит количество добравшихся до вершины. На третий, четвертый или пятый раз. А новички, не найдя инвестора, идут в найм – и все их идеи со временем превращаются в выплаты за ипотеку.
7. Если мы не хотим нарушать законы статистики, но, тем не менее, находить будущих звезд – а будущие звезды находить нас – надо менять правила игры. Надо находить юридически чистый и фактически приемлемый способ инвестировать не в проект, а в людей. Причем, не в команду в целом, а в людей по отдельности. Такое изменение может значительно расширить количество посевных инвесторов, готовых инвестировать в новичков. И, в конечном итоге, увеличит количество новых звезд.
8. Надо что-то менять. Иначе это будет не воронка, а игра в рулетку. Что мы и наблюдаем сейчас.