

ПИЩА ДЛЯ УМА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

июль

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/>

Чем «Топ 1%» отличается от «Топ 10%»?

Исходный текст назывался «Чем отличается Топ 1% продуктологов от Топ 10%». Можно заменить слово «product manager» на «основатель стартапа» – смысл от этого не изменится. Написан текст был в 2012 году – актуальность тоже не потерялась. Как обычно, мой вольный пересказ.

Топ 1% умеет:

1. Видеть большое. Он не ограничивает свое видение доступными ему сегодня ресурсами. Он видит дальше и больше и ищет под это ресурсы.
2. Коммуницировать. Ему нельзя отказать. Он умеет хоть мытьем, хоть катаньем, но убедить тех, от кого это зависит, выделить нужные ему ресурсы.
3. Упрощать. Он знает, как получить 80% результата, приложив к этому 20% усилий.
4. Приоритизировать. Он понимает разницу между «нападением», стратегическими задачами, и «защитой», тактическими задачами – и умеет выстраивать последовательность, в которой ими стоит заниматься.
5. Считать и прогнозировать. Он умеет прикидывать в измеримых величинах возможную пользу от того, что он делает. Умеет оценивать фактический результат и делать выводы из несовпадения плана и факта. Не забывает использовать эти выводы на следующих этапах планирования.
6. Выполнять. Если он решил – то он это сделает. Если нужно – он заткнет собой любую дырку и не будет говорить, что он этого не умеет.
7. Разбираться в технологиях. Никто не требует у него знания технических деталей. Зато он умеет оценивать трудоемкость технических задач, необходимых для выполнения – в результате понимает, чем можно пожертвовать, а чем нет. Это может поэтому сделать его лучшим другом технарей, у которых с этим явные проблемы.

8. Разбираться в дизайне. Опять же – никто не требует от него умения рисовать или верстать. Но он может отличить привлекательный для пользователя дизайн от непривлекательного. Важно – «привлекательного для пользователя», а не для руководства или членов команды.
9. Копирайтинг. Он настолько хорошо понимает продукт, что может писать про него правильные слова: начиная от описаний, продолжая призывами к действию на страницах и заканчивая менюшками и кнопками. Он умеет писать кратко, потому что понимает, что каждое лишнее слово размывает важность всех предыдущих слов.

Исходный текст: <https://www.quora.com/What-distinguishes-the-Top-1-of-Product-Managers-from-the-Top-10/answer/Ian-McAllister>



7 очевидных грехов

1. Считать, что «очевидное» – это то, во что вы верите.
2. Верить, что «очевидное» – это то, что говорят другие.
3. Думать, что очевидные вещи существуют, до того, как вы это проверили.
4. Полагать, что есть еще какие-то очевидные вещи, кроме тех, которые можно измерить в процессе проверки.
5. Не делать предположений относительно будущих результатов измерений.
6. Надеяться, что результаты изменятся, если их мерять более настойчиво.
7. Перестать анализировать результаты измерений.



Борьба и единство противоречий

1. Слишком мало времени осталось, чтобы заниматься короткими проектами.
2. Слишком много денег хочется заработать, чтобы действовать наверняка.
3. Слишком много жизненного опыта, чтобы придумывать идеи самому.
4. Слишком высокие риски, чтобы заниматься одним делом.



Главная метрика стартапа – это не деньги.

1. В каждый момент времени развития стартапа надо суметь выбрать одну главную метрику, которую стремиться улучшать.
2. И это не количество продаж, не выручка, и не прибыль.
3. Это должна быть та метрика, от которой будет больше всего зависеть количество продаж, выручка и прибыль на горизонте планирования.
4. Деньги – это только результат правильно выбранной метрики и действий по ее улучшению



5 прилагательных маркетинга

Маркетинг – это постоянно действующий, планируемый, прогнозируемый, контролируемый и управляемый процесс привлечения покупателей (аудитории).

1. Постоянно действующий. Это не появляющиеся время от времени упоминания в блогах и СМИ. Это то, что происходит каждый день или с достаточно высокой регулярностью.
2. Планируемый. Любое действие происходит по заранее выработанному плану.

3. Прогнозируемый. В плане есть прогноз полученных результатов. Это показатели маркетинговой воронки и, в конечном итоге, стоимость привлечения покупателя.
4. Контролируемый. Мы должны уметь соотносить прогнозируемые результаты с получаемыми в реальности. Для этого мы должны понимать, как конкретно мы будем контролировать результаты выполнения плана в процессе его выполнения.
5. Управляемый. Если мы не получаем планируемых результатов, то мы должны понимать, на каком именно этапе воронки план не срабатывает, чтобы постараться точно исправить ситуацию.

Каждое из прилагательных критично. Если какой-то из этих пунктов не выполняется – значит это не маркетинг.



О планировании в стартапе

1. Планы бывают краткосрочные и долгосрочные. И то, и другое – тем не менее, планы.
2. Стартап отличается тем, что всего его планы краткосрочные – потому что они посвящены поиску и проверке гипотезы, которая может лечь в основу долгосрочного плана.
3. Краткосрочность планов стартапа – это его достоинство, а не недостаток.
4. Даже больше того, долгосрочный план у стартапа – это признак ложной уверенности основателей в том, что первоначальная гипотеза верна. Именно эта ложная уверенность – причина потери времени и денег.
5. Отсутствие хоть какого-то плана в действиях стартапа – это признак отсутствия гипотезы.
6. План можно и нужно менять, но в каждый момент времени должен быть хоть какой-то гребаный план.



Стартап – это путь, а не цель

1. Наткнулся на фразу «Успешный стартап – это стартап, у которого хватило денег попробовать реализовать вторую идею».
2. Да, многие большие компании были в начале вовсе не теми, кем мы их знаем сейчас. Facebook начинался с невинного сервиса «Hot or Not», Youtube – был сервисом знакомств, Инстаграм – аналогом Foursquare под названием Burbn, AirBnB – хостелом с надувными матрасами и так далее.
3. В книге «Nail It Then Scale It» утверждается, что проекты, основатели которых прежде всего полагаются на свое видение будущего и упорно преследующие это видение, чаще всего оканчиваются неудачей.
4. Стартап – это путь, а не цель. Надо только внимательно смотреть под ноги, чтобы не упасть в долговую яму, и по сторонам – чтобы заметить незаметную тропинку, которая может оказаться дорогой на вершину. Или в пропасть – никогда не знаешь заранее.



Если вы вырыли себе яму, то первое, что нужно сделать – перестать копать дальше

1. Жесткий вопрос, на который стоит честно ответить любому стартапу: «Вы скорее живы или скорее мертвы?». Ответ на этот вопрос – не приговор. Это лишь повод без иллюзий определить вашу стратегию.
2. Если вы «скорее мертвы», то стоит вспомнить старый совет: «Если вы вырыли себе яму, то первое, что нужно сделать – перестать копать дальше». Не пытайтесь заливать огонь бензином. Перестаньте делать то, что вы делали – не увеличивайте количество людей, не берите больше денег, перестаньте вбухивать деньги в рекламу, не старайтесь добавлять новых клиентов.

Все это только увеличит вес груза, висящего на вашей шее. Надо выйти

из ситуации с минимально возможными убытками и как можно быстрее начать делать то, что вы не делали раньше.

3. Если вы «скорее живы» – надо как можно быстрее начать фиксировать текущую ситуацию в рамках бизнес-процессов. Превращать серию ежедневных подвигов в равномерно работающую машину, не требующую вашего личного участия.

Вам же надо начинать делать то, что вы не делали раньше. Если, конечно же, вы хотите продолжать расти до небес.

И тут очень важно отделить работающую машинку от поля для экспериментов, не сбивая прицел у разных людей, занимающихся разными вещами. Одни люди строят то, что работает, другие – ставят эксперименты. Разные цели, разные приоритеты, разные показатели эффективности. В противном случае, либо машинка не будет работать, либо быстрый и дешевый эксперимент превратится в дорогую неработающую машинку.



Одна из черт успешного стартапера – способность превратиться в эффективного управляющего.

1. На первых этапах стартапа основателю нужно определенное безрассудство. Он должен решиться сделать что-то «по-другому», на что опытный человек никогда не решится. Это этап выдвижения и начала проверки гипотезы.
2. Проверка гипотезы требует уже как минимум умения считать. Иначе можно неправильно оценить результат проверки гипотезы или вообще его не оценивать – и двигаться дальше под лозунгом «слабоумие и отвага».
3. Если гипотеза доказала свою жизнеспособность, то о безрассудстве надо полностью забыть. Организационное строительство, операционное управление, финансовое планирование – это три умения, без которых стартап нельзя превратить в бизнес.

4. Большая ошибка – думать, что, если идея хорошая, то бизнесовая часть нарастет вокруг сама собой, главное – собрать вокруг себя «хороших» людей. Если что-то из этого и вырастет, то только количество бардака.
5. Другая большая ошибка – думать, что в этот момент можно нанять правильного директора, который все выстроит и вырастит.

Хороший управленец к вам не придет. Хорошие управленцы без работы не ходят, они уже пристроены и имеют на своем месте хорошие деньги и перспективы. Или их оторвут с руками на другое теплое место. Вам их нечем переманить: больших денег у вас нет, а стабильность и перспективы на этом этапе пока еще хлипкие.

К вам может прийти только плохой управленец, пусть даже и с приличным резюме. Плохой управленец первым делом начнет регулировать всякие мелочи, от которых все, в том числе и вы, будете только выть. В лучшем случае он зафиксирует ситуацию на том же уровне, но роста не будет. Умение строить растущую организацию – это тоже неслабое умение – не менее редкое, чем придумывать и проверять новые гипотезы.

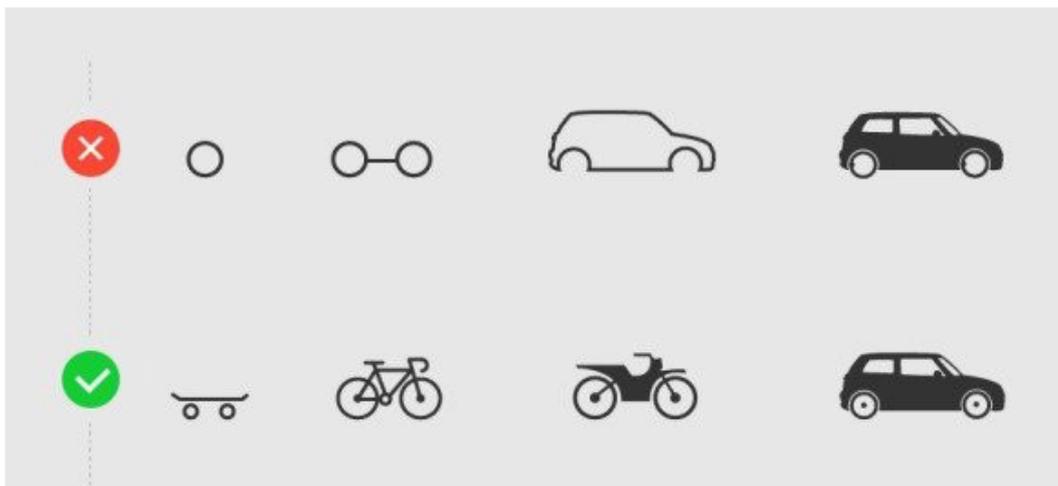
6. Поэтому и получается, что управлять ростом можете только вы – кто-то наиболее подходящий к этому делу из команды основателей. Если в команде основателей одни «безрассудные» люди, не способные на кропотливую работу – все может накрыться медным тазом в самый неподходящий момент, когда гипотеза, наконец, проверена и надо двигаться дальше.



Что такое MVP?

Одна картинка стоит тысячи слов.

Минимальный жизнеспособный продукт Minimum Viable Product



Первая строка – это не MVP
Вторая строка – это MVP



Сколько воды вы сможете продать?

В акселераторе Techstars как-то провели опыт – каждому проекту дали задачу продать бутылки с водой за несколько дней. Задача – заработать

больше денег. Можно было продавать воду по любой цене, но взять для продажи воду можно было только один раз в самом начале.

Результаты можно увидеть на фотографии. Даже по такому простому опыту можно поставить несколько простых диагнозов, которые применимы к реальным стартапам.

	Committed Inventory	Inventory Sold	Remaining Inventory	Net Profit (Loss)
SocialCrunch	490	(490)	0	\$341.00
SimpleRelevance	110	(110)	0	\$108.60
CaptureProof	400	(137)	263	\$102.25
Nexercise	250	(250)	0	\$4.09
HIPOM	200	(54)	146	(\$137.00)
Project Fixup	1,004	(643)	361	(\$149.56)
TradingView	300	(19)	281	(\$183.00)
Peoplematics	3,780	(868)	2,912	(\$331.20)
Pathful	2,000	(70)	1,930	(\$397.04)
Sqord	2,000	(245)	1,755	(\$550.00)
Bottles	10,534	(2,886)	7,648	(\$1,191.86)

sponsored by

1. Тот, кто решил, что «ну мы-то всех сейчас заткнем за пояс», и взял много воды – обычно оказывается в убытке.
2. Те, кто не надеется много продать – обычно продает еще меньше, чем надеется.

3. Всегда найдутся те, кто умеет назначать такую цену, чтобы прилично заработать даже на небольших объемах продаж.
4. Те, кто продали больше всех бутылок – заработали меньше всех денег.

Источник: <https://m.signalvnoise.com/how-much-water-can-you-sell-e178a53007a2>



Самоограничение для программистов и не только

1. Разработка способна сожрать любое количество времени, денег и ресурсов. Как суметь себя ограничить?
2. Не ставить перед собой задачей создание универсальной платформы, так как первую версию любой программы все равно придется выкинуть.
3. Создать рекламу первого продукта, который мы будем продавать.
4. Реализовать функциональность, минимально необходимую для того, чтобы реклама была правдивой.
5. Перестать программировать, начать продавать.



Уравнение с одним неизвестным

1. У стартапа есть три ключевых параметра: а) какую потребность удовлетворяем, б) чем мы лучше конкурентов в удовлетворении этой потребности и в) что мы делаем «по-другому», не как конкуренты.
2. Если мы зафиксируем любые два параметра, то третий параметр окажется в реальности непредсказуем.
3. Если мы знаем, какую потребность удовлетворяем, и чем мы лучше конкурентов – то нам придется сильно подумать о том, что мы будем делать «по-другому».

4. Если мы знаем, какую потребность удовлетворяем, и что делаем «по-другому» – не сразу будет очевидно, кого, в чем и для кого конкретно мы лучше.
5. Если мы знаем, что мы делаем «по-другому» и понимаем, чем это хорошо – то надо будет еще очень постараться, чтобы сфокусироваться на конкретной потребности, где это окажется критичным для пользователя.
6. Все это произойдет после столкновения с реальностью. На старте мы, конечно же, будем уверены, что мы точно знаем все три параметра. Какой из параметров окажется неизвестным – неизвестно.



Курица или яйцо?

1. Часто слышу от разработчиков рассказы, которые кратко можно изложить одной фразой: «Я сделал вот такую платформу, и с ней я завоюю мир».
2. К сожалению, ситуация обратна – сначала надо завоевать мир, а потом можно превратиться в платформу.
3. Платформа – это не архитектура, платформа – это пользователи. Будет много пользователей – всегда найдутся те, кто захочет на этой платформе продавать или для нее разрабатывать. Не будет пользователей – никто ничего на ней делать не будет.



Очень сильно напрягает, когда в рассказе о планах развития не упоминается ни одно число – кроме той суммы, которую на это нужно потратить.



Любопытство не порок

1. Любопытство побуждает к действию. Опыт и знания мешают действовать. Слишком хорошо понятны будущие проблемы и геморрой, слишком понятно, что вероятность успеха – в лучшем случае 1 из 10.
2. Если бы знания были источником новых идей, то большинство единорогов было бы основано седоволосыми экспертами. Но это далеко не так.
3. С другой стороны, любопытство без знаний – источник факапов.
4. Надо как-то добиваться того, чтобы уровень любопытства рос вместе с уровнем опыта и знаний, а не уменьшался. А это нелегкая задача – потому что в нем сокрыто противоречие, ведь любопытство обычно происходит от недостатка знаний.
5. В общем, надо знать, что ты ничего не знаешь. Но в этой формулировке Сократ меня опередил.



На каком этапе находитесь вы?

Предприниматель – это часто последовательность разных бизнесов. Каждый новый бизнес отражает наше психологическое состояние на этом этапе. Мы сначала хватаемся за то, что ближе. Потом улетаем в космос. Потом падаем с небес на землю. потом шарим вокруг себя руками, натываемся на что-то и уходим на следующий круг.

Важно осознавать, на каком этапе мы находимся – это поможет избежать естественных ошибок. Ниже я постарался типизировать основные этапы, которые я видел со стороны, и которые проходил и сам.

1. «Так получилось»

Описание: Тема выросла из того, чем занимались, или случайно на нее наткнулись, но она наложилась на компетенции. Посмотрели, загорелись, побежали.

Вероятность успеха: Крутится вначале на энтузиазме. Может легко превратиться в самозанятость. Становится бизнесом, если находятся люди с управленческими навыками, или эти навыки проявляются у основателей. Вырастает, если этот рынок или сегмент рынка начинает естественным образом расти, тогда мы растем вместе с ним.

Предупреждения:

- 100% внимания надо уделять тому, чтобы понимать, какие правильные люди для такого бизнеса нужны, и находить таких людей
- Другие 100% уделять тому, чтобы стараться найти сегмент на этом рынке, который растет естественным путем, и уходить туда
- На старом рынке с мелкими игроками крупняком не стать. На старом рынке с лидерами, бороться с лидерами ресурсов не хватит.

2. «В космос»

Описание: Ищем «большую» идею. Эйфория от успеха или гиперкомпенсация за неудачу на предыдущем этапе.

Вероятность успеха: Тут даже умеренный успех невозможен – «либо грудь в крестах, либо голова в кустах». Чаще всего «голова в кустах».

Предупреждения:

- Ослеплены силой «большой» идеи
- Перестаем считать, потому что уверены, что «идея все вытянет»
- Если даже считаем, то все «пессимистичные» сценарии на бумаге в разы оптимистичнее реальности
- Нужно выделить самую рискованную часть идеи и зафиксировать предельные затраты денег и времени на ее проверку, иначе можно либо всю жизнь бороться с ветряными мельницами, либо угодить в долговую яму.

3. «На землю»

Описание: Компенсируем провал на предыдущем этапе. Начинаем выбирать понятные для обсчета области. Смотрим на «лучшие практики» конкурентов. Выбираем максимально усредненный сценарий развития, чтобы всеми силами избежать провала.

Вероятность успеха: Если рынок растет естественным путем, то можно последовательно и методично расти вместе с ним. Если рынок не растет, то все деньги и нервы будет съедать борьба с конкурентами.

Предупреждения:

- Очень легко замылить глаза и перестать (или не хотеть) видеть новые, но рискованные, возможности.
- Серьезный рост возможен только на растущем естественным путем рынке. Стоит подумать, можно ли перенести бизнес-модели и «лучшие практики» с устоявшегося рынка на растущий рынок.

4. И дальше по кругу, начиная с первого этапа.

Практическое применение

1. Оцените, на каком по счету этапе вы теоретически должны находиться.
2. Почитайте список предупреждений.
3. Если вы считаете, что это не относящаяся к вам фигня – перечитайте список предупреждений.



Лакмусовая бумажка

1. Лучше показывать, куда смотреть, а не на то, что нужно увидеть. Так можно чему-то научить. И, кстати, только таким образом «ученик может превзойти учителя».

2. Правда, это ужасно раздражает людей, которые все время хотят получить «10 рецептов» или «20 проверенных инструментов».
3. Хотя, это раздражение – хорошая лакмусовая бумажка для разделения тех, кто хочет добиваться, от тех, кто хочет получать.



10 проверенных способов потерять свой бизнес

1. Кассовый разрыв. Научитесь ловить эту ситуацию в зародыше и выясняйте причины нехватки денег — низкие продажи, маленькая прибыль, раздутый фонд оплаты труда или ещё что-то. Главное — найти причину. В противном случае вы будете носить воду дырявым ведром. А сумма нехватки будет увеличиваться с каждым месяцем.
2. Розовые очки. Вы должны чётко понимать, что если уже четвёртый месяц вы ждёте, что вот-вот продажи начнут увеличиваться, вот-вот нерадивый сотрудник начнёт работать, вот-вот мы запустим эту штуку и она нас спасет, то вы в розовых очках. Надо остаться только с цифрами, запретив себе прогнозировать. Потому что когда мы прогнозируем в розовых очках, то мы мечтаем.
3. Предательство. Вас обязательно предадут, как только ситуация начнёт ухудшаться. Будьте к этому готовы. Даже те, про кого вы и подумать не могли.
4. Невнимание к управленческой отчётности. К сожалению, я до нормальной формы отчётности дошёл уже тогда, когда было непоправимо поздно. До этого момента у меня были по сути дела только выдержки из бухгалтерского учёта с графами «расход/приход». Сейчас я понимаю, что собственник должен контролировать все ключевые параметры бизнеса. Заносите их в табличку сами наряду с количеством приходящих и расходующих денег.
5. Кредиты для латания дыр. Никогда, никогда, никогда не берите кредиты на закрытие кассового разрыва. Забудьте об этом, отрезайте себе пальцы, чтобы не подписать кредитный договор, делайте всё что

угодно, но не берите деньги на закрытие кассовых разрывов. С вероятностью 99,99% это путь к уничтожению компании.

6. Финансовая безграмотность. Я до определённого времени искренне считал, что мне нужно всего лишь больше работать и увеличивать размер компании. Оказывается, что это не совсем так. Не думаю, что вам обязательно проходить банкротство, чтобы освоить финансовую грамотность и хотя бы элементарно понять, как создать финансовую подушку безопасности.
7. Разные карманы. У нас было больше десятка предприятий и единая касса. Здоровые, работающие организмы-предприятия работали на поддержание хилых и иногда умирающих. А хилые, в свою очередь, не имели стимула бороться, так как их дотировали. И в конечном итоге мы недополучали ощутимую часть прибыли.
8. Бегство от кредиторов. Даже когда ситуация кажется совсем безвыходной, идите и разговаривайте с кредиторами и банками. Можно договориться со всеми, поверьте — они заинтересованы в том, чтобы с вами всё было в порядке и вы вернули долг. Пусть не сразу, пусть частями, пусть ползком и скрипя зубами, но чтобы вы не отворачивались и не снимали с себя ответственность.
9. Невнимание к документам. Предприниматели в большинстве своём творческие люди, а работа с документами требует определённых усилий. Но они окупятся сторицей в том случае, если ситуация будет усложняться.
10. Надежда на юристов. Юристы не решают ваших проблем. Они лишь дают информацию и отвечают на поставленные вопросы.

Все пункты взяты из очень жизненной статьи по ссылке: <https://secretmag.ru/opinions/rudenko.htm>



Почему у интернет-гигантов нет удачного опыта инвестирования?

1. Недавно, Александр Горный, главный по стартапам в Mail.ru, написал колонку о том, почему интернет-гиганты выбирают поглощения, а не инвестирования (<http://www.forbes.ru/tehnologii/346061-investicii-ili-pokupka-pochemu-internet-giganty-vybirayut-pogloshcheniya>).
2. В качестве показательного примера для выбора стратегии Mail.ru на поглощения он привел довод о том, что за наблюдаемую историю был только один удачный пример инвестирования интернет-гигантов – когда Yahoo инвестировал в Alibaba.
3. Основных же причин для этого он обозначил три:
 - Капитализация крупных IT-компаний сильно превышает потенциальный выигрыш от инвестиций
 - Отсутствие синергии между родительской компанией и бизнесом, в который сделана миноритарная инвестиция. [Вот тут я, правда, сразу хочу сказать, что при инвестировании, в отличие от поглощений, синергетический эффект не обязателен, а иногда даже вреден – так как скорее всего ведет к удушению стартапа в дружеских объятиях родительской компании]
 - Недостаточно сильный талант к seed-инвестированию у руководства компаний, а также отсутствие достаточного времени и фокуса на этот вид деятельности
4. Доводы выглядят довольно убедительными. Но я вдруг задумался о тех случаях, когда интернет-гиганты имели прямо на своем пороге возможность сделать удачную инвестицию в стартап, но этого не сделали.
5. Что мешало IBM не просто лицензировать у Микрософта MS-DOS, а инвестировать в компанию? Микрософт был ведь тогда еще, по сути своей, стартапом, а IBM – уже гигантом. Как мне кажется, ничего особенно не мешало. Капитализация Микрософта на момент написания поста \$567 миллиардов, капитализация IBM – \$145 миллиардов.

6. Первым внешним инвестором, к которому напрямую обратился Фейсбук, был Рейд Хоффман, основатель и директор LinkedIn. Рейд Хоффман не стал инвестировать, ни лично, ни от лица компании, а отправил ребят к Питеру Тилю, который стал первым внешним инвестором Фейсбука. Тиль получил 10% компании после преобразования конвертируемого долга размером \$500K в акции. Капитализация Фейсбука сегодня составляет \$464 миллиарда, LinkedIn был продан Микрософту за \$26 миллиардов.
7. И в том, и в другом случае возможность удачной инвестиции лежала на «блюдечке с голубой каемочкой». Думаю, что есть еще аналогичные примеры. Я привел только те, которые навскидку пришли мне в голову. Инвестиции в этих случаях сделаны не были. Почему? Слишком маленький выигрыш от инвестиций? Нужны были особые усилия для поиска этих проектов или много времени для оценки принимаемого решения?
8. Думаю, что все вышеперечисленные причины сводятся к одной – «недостаточно сильный талант к seed-инвестированию у руководства компаний». И не потому что «талант недостаточно сильный», а потому что «прицел сбит». Хочется синергии, которую лучше не хотеть. Хочется, с одной стороны, понятного, а, с другой стороны, большого – что невозможно. В общем, хочется методами Госплана СССР внедрить рыночную экономику. И да, действительно не получается – инвестиций у интернет-гигантов много, а удачный пример только один.



Как найти идею?

Меня периодически спрашивают о том, как найти хорошую идею для своего стартапа. Решил пересказать тезисы из старой, но от этого не менее хорошей, статьи Пола Грэма. Ссылка на полный текст статьи в конце поста.

1. Для того, чтобы найти идею для своего стартапа, надо перестать искать идею для своего стартапа. Лучше обращать внимание на проблемы, которые вас окружают.
2. Лучше обращать внимание на проблемы, которые возникают лично у вас. Это хоть какая-то гарантия того, что проблема на самом деле существует.
3. Только не надо выдумывать что-то типа «было бы хорошо, если бы у меня была аппка, которая ...». Не задавайте другим вопроса «Пользовались бы вы таким-то сервисом?». Ищите именно проблемы, с которыми вы сталкиваетесь, и которые можно решить таким способом.
4. Часто приходится выбирать между двумя типами идей: а) этого хотят многие, но им это нужно редко и б) это нужно немногим, но часто. Лучше выбирать второй вариант. Не все идеи такого типа – хорошие идеи для стартапа, но все хорошие идеи для стартапа именно такого типа. Идеи первого типа – это как раз выдуманные идеи, решающие выдуманные проблемы.
5. Если выбирать то, что на первом этапе нужно немногим, то как понять, есть ли путь от этой идеи к большому бизнесу? Правдивый ответ вас обескуражит: «Правильным людям приходят в голову правильные идеи». Если вы глубоко в теме – либо со стороны тех, кто создает тему, либо со стороны тех, кто ее использует – это шанс того, что вы наткнулись на жизненную проблему. Это еще один довод к тому, чтобы искать проблемы, которые испытываете лично вы.
6. Можно вообще попробовать представить себя, живущим в будущем, и посмотреть на то, что есть там того, чего сегодня нет. Таким образом, задачу поиска идеи можно свести к задачке на внимательность – оглянуться в этом будущем вокруг себя и заметить то, что там есть. Это не так просто, как кажется. Для этого нужно выключить много фильтров типа «так принято», «оно так устроено», «так все делают».
7. Еще один фильтр, который стоит отключить: «это мелко и скучно». Большинство программеров мечтает написать код, прикрутить к нему красивый дизайн, залить на сервер и начать получать от пользователей

бабки. Реальные проблемы возникают в реальном мире по мере натекания на всякие мелочи и детали. Все проблемы именно в деталях. Изменения в деталях тянут за собой изменения в общей структуре, а не наоборот.

8. Большинство единорогов основано 20-летними. В это время в голову еще могут приходить свежие идеи. Если вы молодой человек – не старайтесь думать, как опытный эксперт, или копировать то, что делают большие компании. Новая идея – это свежая идея, а не калька с того, что уже есть. Если вы взрослый человек – перестаньте думать, как взрослый, у вас в голове слишком много фильтров и ограничений, через которые не проходят свежие идеи.

По мотивам: <http://paulgraham.com/startupideas.html>



Интернет на школьных экзаменах – это жульничество?

Обычный ответ на этот вопрос: «Да». Если вы тоже ответили «да» – давайте попробуем подумать еще раз.

1. Мы сами поступаем по-другому

В нашей взрослой жизни мы активно пользуемся интернетом при поиске ответов на появляющиеся у нас задачи. Мы посылаем «в Гугл» всех, кто спрашивает у нас то, что можно найти в интернете. Никого из окружающих не волнует, где и как мы нашли ответ – выучили мы его в школе или нашли в интернете. Даже больше того, информация из интернета зачастую более полна и актуальна, чем то, что мы когда-то запомнили. То есть, мы учим детей не тому, как поступают взрослые люди во взрослой жизни.

2. Мы готовим детей к прошлой войне

Это перифраз старой цитаты Черчилля: «Генералы всегда готовятся к прошлой войне». Зачем в наше время оценивать умение заучивать? Когда-то это было критичным, но тогда поиск информации по книгам и статьям отнимал значительное время. В Интернете все равно

информации хранится гораздо больше того, что человек может запомнить. Зачем заставлять человека соревноваться с интернетом?

3. Мы даем детям не те задачки

Самые сложные задачи, которые встречаются нам в жизни – не те, ответ на которые можно нагуглить. Именно на них проверяется наше умение мыслить: выдвигать гипотезы, соединять разрозненное, делать выводы, оценивать результаты. Как раз на этих задачах ломаются в жизни отличники, которые привыкли к тому, что на каждый вопрос есть ответ, который можно или запомнить, или получить по известной формуле. Может быть, стоит начать давать детям задачки, ответ на которые нельзя просто нагуглить? А если умение пользоваться интернетом поможет им побыстрее находить ответы на задачки – то будет совсем хорошо. Это ведь как раз то умение, которое им пригодится во взрослой жизни.



Вы занимаетесь рекламой или пропагандой?

1. Чтобы прыгнуть в лидеры – надо перестать заниматься рекламой и начать заниматься пропагандой.
2. Нельзя пропагандировать использование конкретного продукта. Конкретный продукт можно только рекламировать.
3. Пропагандировать можно только новый способ что-то делать.
4. Пропаганда – это всегда борьба, борьба не с конкретным конкурентом, а со старым способом делать это.



Как я пишу каждый день?

Получил в личке вопрос: «Подскажите, пожалуйста, а как вы обычно планируете свое время, и когда получается писать эти замечательные статьи? Вот чтобы в таком количестве и концентрации выдавать, это же

нужно определенно иметь систему :) Думаю, это не только мне интересно и полезно.»

Отвечаю.

1. Надо себя заставлять. Не абстрактно заставлять, а конкретно заставлять – встроить это в ежедневную рутину. Например, на первой утренней чашке кофе надо открыть ноутбук и не вставать, и не отвлекаться, пока не напишешь пост.
2. Если за день у меня не появилось две новых мысли, которыми стоило бы поделиться – значит, я за день ничему не научился. Хреновый, значит, был день.
3. Я, вообще-то, и писать начал для того, чтобы заставить себя постоянно учиться. Ежедневные посты – это очень быстрый показатель. Если писать не о чем – значит, ничему новому сегодня не научился. Не могу просто и понятно сформулировать – значит, до конца не разобрался.



6 губительных ошибок стартапа

1. Мышление «бедняка». Вы думаете, что успеха вы можете достичь только за счет других людей. В том числе, в прямом смысле – за счет денег инвестора. Или в переносном смысле – за счет того, что кто-то решит за вас, что и как нужно делать.
2. Недооценка положительных денежных потоков. Вы можете сколько угодно искать деньги, чтобы их грамотно потратить – на разработку, на найм людей, на рекламу. Единственное доказательство того, что ваша идея хоть кому-то нужна – это приход денег от клиентов. Чем дольше вы откладываете этот момент, тем больше шансов, что тратить вам будет нечего.
3. 3. Делать продукт для всех. «Для всех» – значит, «для никого». Массовость начинается все равно с небольшой группы людей, которая начинает регулярно пользоваться вашим продуктом. Не надо

«размазывать белую кашу по чистому столу», распыление небольшого количества ресурсов не приведет к результату.

4. Потеря фокуса. Потеря фокуса возникает в основном от замены вопроса «что мы должны сделать?» на вопрос «что мы можем сделать?». Можем-то мы много чего сделать – но не отвлечет ли это нашего внимания и ресурсов от главного? Отвлечет, конечно.
5. Замена «чаще ошибайся» на «чаще прекращай». «Чаще ошибайся» – вовсе не означает «быстро бросай одно и начинай другое». «Чаще ошибайся» – значит, «чаще пробуй разные вещи, чтобы исправлять ошибки на том пути, который ты выбрал». Это не про «начинать и бросать», а про «бороться, искать, найти и не сдаваться».
6. Выбирать не тех партнеров. «Необходимость – причина того, что ты просыпаешься в своей постели со странными людьми». Нельзя выбирать партнеров только по причине того, что тебе нужен партнер, который «может закрыть эту тему». Неправильный партнер быстрее похоронит вашу компанию, чем самый страшный конкурент.

По мотивам статьи по ссылке в моем очень вольном пересказе: <https://medium.com/swlh/6-costly-mistakes-to-avoid-as-a-first-time-entrepreneur-c4796fe22695>



О разработке продукта в стартапе

1. Не вижу смысла спорить о чем-то, что можно просто проверить.
2. Если вы собираетесь разговаривать с пользователями, чтобы «проверить ценность идеи вашего продукта», то вы уже забрели куда-то не туда. С пользователями надо разговаривать не для того, чтобы проверять ценность своей идеи, а для того, чтобы получить эту идею от них.
3. Не надо спрашивать у пользователей, какие свойства надо добавить в продукт – пользователи обычно плохо себе это представляют. С

пользователями надо разговаривать, чтобы их понять. Тогда остальные выводы вы сможете сделать сами.

4. В разработке продукта есть одно простое правило: откажитесь от предрассудка, что вам нужно реализовать вот такое-то свойство – постарайтесь понять, что в результате хочет получить пользователь. Это часто приводит к гораздо более элегантным продуктовым решениям.

Цитаты вытащены и пересказаны отсюда: <https://medium.com/founder-playbook/founders-of-reddit-twitch-discuss-early-stage-product-development-7c9ce5aa2d26>



Революция

Видеозапись моего выступления в Минске на тему революции. Что такое революция с точки зрения стартапа?

https://www.youtube.com/watch?v=P1_Nix2wLOw



Маркетинг как пропаганда

1. Мы склонны преувеличивать эффективность убеждения как средства изменения мнения и поведения других людей.
2. Правда состоит в том, что пропаганда не способна влиять на тех, кто не хочет поддаться ее влиянию. Пропаганда не может заставить людей поверить во что-то совершенное новое. Пропаганда не может заставить человека изменить свое мнение после того, как он выбрал не верить.
3. Пропаганда не внедряет в головы людей новые убеждения, она только приносит ясные формулировки и понятные подтверждения того, во что человек верит сам. Талантливые пропагандисты только доводят до точки кипения идеи и желания, которые и так бродят в головах людей.
4. Пропаганда заставляет людей поверить в то, что они и так знали.

Это цитаты из книги Эрика Хоффера «The true believer».

Какой из этого можно сделать вывод? Маркетинг – это не способ доказательства своей правоты методами саморекламы или убеждения. Это поиск формулировок, которые подтверждают правоту вашей целевой аудитории.



Обещания – это долги

1. «Обещания похожи на долги – на них тоже капают проценты. Чем больше времени требуется для их выполнения, тем дороже они вам обходятся» © Jason Fried, Basecamp
2. Эту цену вы платите либо увеличением собственных усилий для их выполнения, либо потерей веры к себе со стороны партнеров, кому вы эти обещания давали.
3. В общем, если приходится обещать, то лучше поделить планируемый результат пополам или вдвое увеличить планируемый срок – или и то, и другое вместе – а потом посмотреть, останется ли это по-прежнему выгодным для всех.
4. Слово «планируемый» является ключевым. Никогда нельзя подменять рассчитанный план на собственную уверенность.



Лучший способ решать проблемы бизнеса – это их избегать

Как? Несколько советов от основателя Basecamp. Это еще один угол зрения на то, как можно построить компанию, не ввязываясь в крысиные венчурные бега. Сама компания не открывает свои финансовые данные, единственное их официальное утверждение: "Мы были прибыльными каждый год, начиная с года своего запуска." Ориентировочная выручка Basecamp – около \$200 миллионов в год, что неплохо для компании из 50 сотрудников.

1. Не ставить себе цель расти. У нас 100 тысяч платных клиентов и несколько миллионов пользователей. Все это хозяйство обслуживают немногим более 50 сотрудников. Маленькая компания – маленькие проблемы. Меньше уровней менеджмента – меньше недопонимания внутри.
2. Сохранять маленькую команду. Да, большей командой можно добиться большего. В том числе, и больших проблем. Лучше выбирать такую задачу, которую можно решить и поддерживать небольшой командой. Либо разбивать большую задачу на маленькие кусочки и есть слона по частям.
3. Избегать длительных горизонтов планирования. Нет ничего более деморализующего, чем работа над долгим проектом, у которого не видно ни конца, ни края. Почти все, что мы делаем, можно уместить в план на 6 недель. Если нельзя уместить, значит, нужно взять от него кусок, который можно уместить в 6 недель. Если получится – то все будут рады. Если нет – мы потеряли всего 6 недель.
4. Избегать планов и обещаний. Мы не смотрим в будущее дальше, чем на 6 недель. Да, у нас в голове есть представление, куда можно двигаться дальше. Но мы не формализуем это в виде плана. Да и вообще, не стоит давать обещания по поводу отдаленного будущего – это скорее всего окажется неправдой, за которую придется платить.
5. Не масштабироваться. Масштабирование потребует многих вещей, которые будут вызывать проблемы. Надо искать такие задачи, которые будут приносить возврат на усилия в любом масштабе. Лучше быть прибыльными с небольшим количеством клиентов, чем «может быть прибыльными» с большим.
6. Не ставьте перед собой дедлайнов (deadlines), которые могут оказаться буквально смертельными (dead). Нет ничего хуже, чем работать под угрозой смерти.
7. Избегайте непонимания. Любой дополнительный человек, которого вы подключаете к обсуждению повышает риск взаимного непонимания. Причем не прямо пропорционально количеству людей, а по экспоненте.

8. Не вступайте в партнерства. Потеря времени. Если это партнерство между нами и большой компанией, то большая компания будет пытаться всеми силами вас задавать. Если это партнерство между двумя маленькими компаниями, то толка от этого вряд ли будет.
9. Избегайте узких мест при принятии решений. Мы стараемся избегать структуры управления, в которой требуется разрешения на то, чтобы что-то сделать. Если вы собираетесь делать что-то, что не может по определению разрушить всю компанию целиком – идите и делайте. Лучше оценивать решение по результатам действия, чем дискутировать по поводу того, делать это или нет. Да, в результате что-то может не получиться, но при шестинедельном цикле планирования мы не так много потеряем даже при неудачном исходе, зато при удачном исходе мы получим результат быстро и без управленческого геморроя.

По мотивам: <https://m.signalvnoise.com/avoiding-not-solving-a1b37e46baaf>



Мысли убивают лайки

1. Давайте проведем опыт
 - вспомните последний фильм (спектакль или телепрограмму), которые вы смотрели.
 - Какую бы оценку вы ему поставили по шкале от 1 (ужасно) до 10 (отлично)?
 - Теперь составьте список из 7 вещей, которые вам в нем понравились. Не меньше 7 – напрягитесь, но постарайтесь.
 - Теперь поставьте итоговую оценку по этой же шкале.
2. Обычно оценка на последнем шаге оказывается ниже предварительной оценки. Это проявление известного эффекта «чем меньше, тем лучше» – чем меньше думать, тем больше нравится.

Опыт взят из книги «Hit Makers» by Derek Thompson



Человек – это ходячий архиватор

1. Процесс познания или обучения – это поиск алгоритма компрессии, способный эффективно сжимать поток получаемой информации. Этот алгоритм должен работать не только на уже полученных данных, но и на тех, которые еще будут получены. Например, любой закон физики или математическое уравнение – это сжатый до небольшого количества битов способ описания таких потоков.
2. Мы учимся чему-то, если мы способны переварить входной поток информации и сжать его, используя хранящиеся у нас в голове алгоритмы компрессии или модифицировав эти алгоритмы – а не просто пересказать ровно то, что получили на вход. Известный психолог Пиаже описывал процесс обучения ребенка как совокупность процессов:
 - Ассимиляции, при котором новая информация ложится в привычные схемы. Это сжатие с использованием существующего алгоритма компрессии.
 - Аккомодации, при котором привычная схема изменяется, чтобы соответствовать новым данным. Это модификация существующего алгоритма компрессии.
3. Красиво то, что может быть сжато максимально эффективным образом. Красивое лицо можно описать минимальным количеством битов, по которым оно отклоняется от среднестатистического лица, образ которого уже хранится в нашей памяти. Собственно, поэтому понятие красоты у разных народов разное – в их головах хранятся разные образы среднестатистического лица.
4. Любопытство – это желание найти алгоритм компрессии, работающий на потоке данных с неизвестной нам еще регулярностью.
5. Интересность – это первая производная от сжимаемости получаемых данных. Чем эффективнее их удастся сжать, тем больший интерес мы испытываем от обучения.

6. В общем, чем короче мы можем изложить новый поток информации – тем лучше мы этому научились. Научное подтверждение того, о чем я давно догадывался.
7. Кстати, из всего этого вытекает интересное следствие – почему простое выплескивание на учеников предварительно сжатых до уровня правил данных не помогает им учиться. Во-первых, это не вызывает у учеников интереса, так как первая производная сжимаемости стремится к нулю – эти данные больше не сжимаются. Во-вторых, на уже сжатых данных не тренируется и не отлаживается собственный механизм компрессии в голове у учеников. Вот, оказывается, почему бессмысленно читать саммари на самом деле полезных книг – мы в результате ничему не научаемся как раз по этим причинам.

Исходная научная статья на эту тему здесь: <https://arxiv.org/abs/0812.4360>



Оффтопик

1. Профессионалу вообще многое мешает наслаждаться жизнью в её ярких проявлениях. Он больше потом вспоминает – вау, это было красиво! – чем успевает оценить непосредственно в процессе. У него в процессе слишком заняты голова и руки.
2. Много лет с человеком работаешь, не ждешь ничего особенного, и вот наступает момент, когда ты сел в лужу, и человек внезапно тебя выручил, а ты вместо «спасибо» хочешь дать ему по шее как минимум и сам не понимаешь, с чего бы это.

© Олег Дивов, «Абсолютные миротворцы»



«Убить-или-вылечить»

1. Инвесторы любят говорить основателям фразу: «Мы должны быть в одной лодке». Да, действительно, все должны рисковать, все должны хотеть заработать. Но, как говорится, есть нюансы.

2. Основатели хотят заработать много денег. Если получится. Если не получится, то средне. Если средне не получится, то хоть сколько-нибудь заработать.
3. Венчурные инвесторы хотят заработать **только** много денег. Возьмем, к примеру, посевного инвестора – при смертности портфельных проектов в 90% он должен заработать на выживших от 30 раз на вложенные инвестиции, чтобы обеспечить сколько-нибудь приемлемый возврат на инвестиции (3x) по всему портфелю.
4. В тяжелой ситуации основатели готовы принять от инвестора любое лекарство, которая поможет им просто выжить любой ценой. Венчур готов дать им только такое лекарство, которое либо убьет бизнес, либо полностью вылечит. Единственный побочный эффект от этого лекарства, на который готов инвестор – это рог, выросший посередине лба основателей.
5. Так что, принимая помощь из рук инвестора, не забывайте – это всегда яд, от которого вы либо умрете, либо станете живее всех живых. На таблетки от головной боли рассчитывать не стоит.



О продажах в стартапе

Навеяно сегодняшними разговорами в Хорошей Республике.

1. Почему начинать продавать нужно самому?

Чтобы самому услышать, как именно и почему вас послали на хрен. Чтобы к следующему разу изменить, что и как вы продаете. Быть посланным еще раз. Снова изменить. Снова быть посланным. И так до тех пор, пока вы, наконец, что-то не продадите. Только после этого можно начинать выстраивать систему продаж.

2. Какие первые шаги нужно сделать перед тем, как начать продавать?

Пойти и начать продавать. Все остальные шаги нужно делать только после этого шага.



Токены – это ценные бумаги

1. Американская комиссия по биржам и ценным бумагам опубликовала заключение о том, что продажа токенов, известная в том числе под названиями Initial Coin Offerings или Token Sales, является актом продажи ценных бумаг и поэтому подпадает под юрисдикцию всех федеральных законов о выпуске и обращении ценных бумаг.
2. Участие в незарегистрированных выпусках токенов и работа незарегистрированных бирж токенов может рассматриваться как нарушение федеральных законов.
3. Этот отчет относится к одному из случаев выпуска и продажи токенов, по которому было проведено расследование. Станет ли этот прецедент основой для общего регулирования рынка токенов?

Источник: <https://www.sec.gov/news/press-release/2017-131>



Как инвестировать свое время?

1. Стратегии инвестиций

Разумные инвесторы не складывают деньги в одну корзину. Они набирают инвестиционный портфель, в котором есть разные бумаги: с высокой или низкой ликвидностью, с высокими или низкими рисками, с короткими или длинными сроками окупаемости. Это диверсифицированный портфель, который в теории дает высокую доходность, приемлемый уровень рисков и регулярный заработок.

Начинающие инвесторы часто выбирают одну из крайностей. Они либо, стремясь к максимальной доходности, выбирают только высокорискованные вложения с далеким сроком возможной окупаемости – с высокой вероятностью теряя все. Либо уходят только в низкорискованные вложения – опуская чуть ли не до плинтуса свою доходность.

2. Каждый человек – сам себе инвестор

У каждого из нас есть капитал, даже если у нас в банке или под подушкой нет накопленных непосильным трудом денег. Этот капитал дан нам с рождения – это отпущенное нам время жизни. Каждый человек сам решает, как инвестировать это время – работая на кого-то или работая на себя, делая то или делая это.

Однако, как только дело доходит до инвестирования своего времени, люди обычно превращаются в неразумных инвесторов. Они либо идут в найм за высокой стабильностью текущего заработка, откладывая на когда-нибудь потом размышления о том, что они будут делать, когда на их место возьмут кого-то помоложе, познергичнее и подешевле – хоть человека, хоть робота, хоть искусственный интеллект. Либо окунаются с головой в серийное создание стартапов, которые вряд ли выстрелят.

3. Самозанятость – не панацея

В поисках разумного компромисса некоторые люди выбирают самозанятость, считая что этим они решают возникающую проблему.

Самозанятость – это когда вы предприниматель, и зарабатываете на том, что вы регулярно делаете. Заработок в этом случае по порядкам аналогичен деньгам, которые может зарабатывать в найме профессионал той же специальности – в некоторых случаях больше, а в некоторых – меньше. Обычно, это фриланс, хотя можно быть самозанятым и в роли владельца бизнеса, если при этом своей регулярной работой закрывать одну из ключевых компетенций, прибыль компании в этом случае – на самом деле, зарплата или бонус к ней.

Суть самозанятости в том, что, если вы остановитесь – поток денег прекратится. Возможно, не сразу – если это компания, то без нас она будет потихоньку тормозить, пока поток денег не иссякнет окончательно, ведь мы являемся мотором, который приводит ее в движение и держит в тонусе.

4. Самодостаточность?

Самодостаточность очень похожа на самозанятость – мы тоже что-то сами регулярно делаем, причем, практически, то же самое. Вся разница в том – для чего.

При самозанятости мы работаем, чтобы зарабатывать – это те самые низкорискованные активы с коротким сроком окупаемости. При самодостаточности – часть работы мы посвящаем тому, чтобы инвестировать в создание и повышение ценности какого-то актива, который управляется другими людьми. Ценность этого актива – либо пассивный доход (который, возможно, образуется не сразу), либо его стоимость (если есть надежда и вероятность, что на него через некоторое время найдется покупатель). При этом, конечно же, создание такого актива несет определенные риски.

5. Классический конфликт

В общем, мы можем представить себе свой доход в виде формулы: «Доход = текущий заработок + стоимость создаваемого актива * риск». Разумность инвестиций своего времени определяется распределением времени по частям этого уравнения. Перекос влево или вправо – неразумность, игнорирование этого уравнения – безответственность.

Некоторая проблема состоит в том, что существующая структура производственных отношений плохо располагает к реальной самодостаточности – либо ты в найме, либо фрилансер, либо стартапер. Каждый вариант – какая-то крайность.

Еще Маркс писал о конфликте между производительными силами и производственными отношениями, как причине смены общественного уклада. Не к этому ли кризису мы подошли? Произойдет ли революция? Я думаю, что – да.



«Как корабль назовешь, так он и поплывет»

1. Давайте пофантазируем. Лет через 50 основные работы, которые мы знаем, будут выполнять роботы. Точнее, дешевле и быстрее, чем люди. В виде железяк или искусственного интеллекта – неважно. Даже не очень важно, ровно ли через 50 лет или плюс-минус километр.
2. Интересно другое. Вот, все обычные работы выполняют роботы. Людей, которые способны выполнять только обычную работу отправили на универсальный базовый доход, чтобы они не мешались под ногами у роботов. А супер-способные теперь будут новых роботов придумывать.
3. А как эти люди будут называться? Которые будут понимать потребности, знать возможности, видеть будущее и помнить прошлое, угадывать то, что окружающие пока не могут сформулировать.
4. Изобретатели? Какая-то ассоциация не очень хорошая с растрепанными фанатиками, которые создают то, что никому не нужно.
5. Креаторы, прости господи? Ассоциации еще хуже – с бессмысленными фантазерами.
6. Предприниматели? По сути, ближе всего к цели. Но ассоциации у 98% людей все равно с барыгами образца «купить дешевле – продать дороже», на что оставшиеся 2% предпринимателей обижается, но поделаться с этим ничего не может.
7. Говорят, что «если мы не можем это назвать, значит этого не существует». А ведь это как раз то, кем мы хотим видеть наших детей. Видеть хотим, а как назвать не знаем. Не знаем, как назвать – не можем им это объяснить. Не можем им этого объяснить – не можем показать им дорогу. Не можем показать дорогу – значит пойдут они по старому пути, в конце которого через несколько десятков лет будет висеть новенький, еще пахнувший краской, дорожный знак «Тупик».



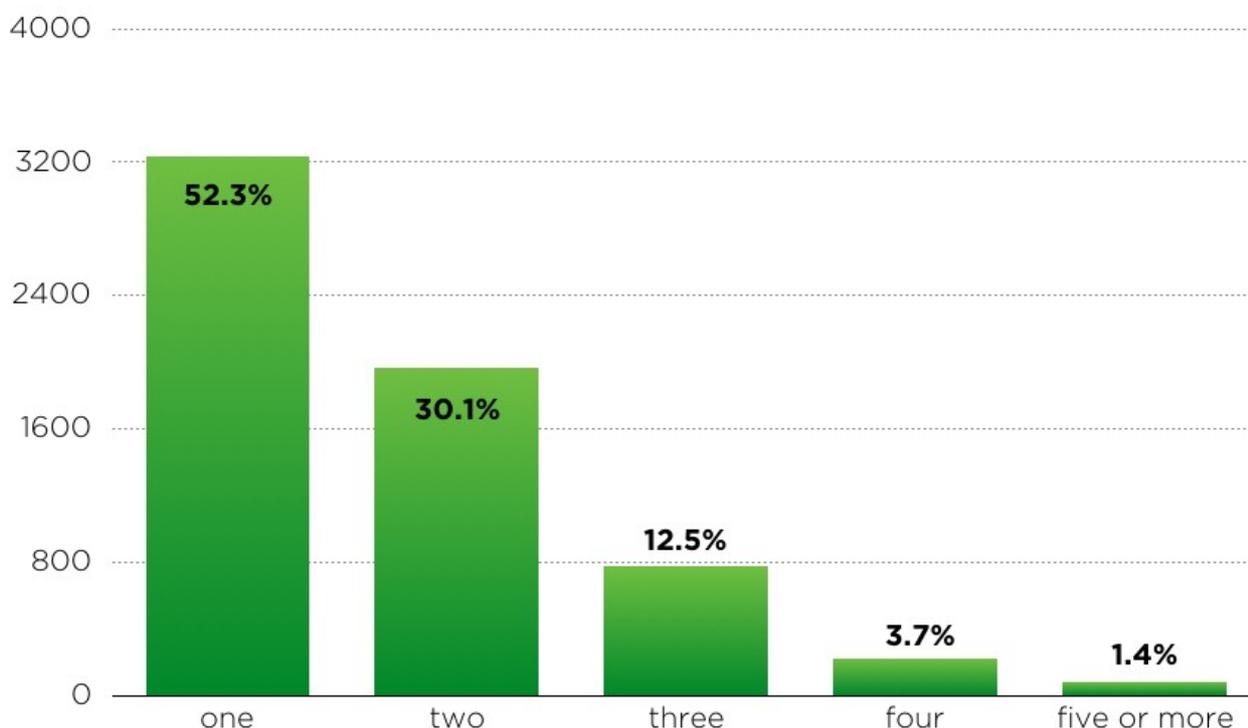
Вы уже убили свой «План А»?

1. Есть байка о том, как происходит планирование диверсионных операций. Собирается оперативное совещание, вырабатывается план – и он отправляется в корзину. Первый план – самый очевидный. Значит, противник его тоже рассмотрел и все превентивные меры принял. Вырабатывают второй план – и опять в корзину, по тем же причинам. Сколько-нибудь серьезное обсуждение начинается с третьего по счету плана.
2. Стартап обычно начинается с первой же подходящей идеи, пришедшей в голову основателям. Первая пришедшая в голову – самая очевидная. Если она еще не реализована – значит, для этого есть какие-то объективные препятствия, со стороны пока не очень заметные. Но которые вылезут в полный рост во время той самой реализации.
3. Предлагать стартаперам придумывать второй и третий планы перед стартом – бессмысленно. Опыта недостаточно, поэтому каждый следующий придуманный из головы план будет все более и более космическим в плохом смысле этого слова. Реалистичный второй и третий план может появиться только в ходе реализации первого плана – когда начнет накапливаться опыт и понимание.
4. Вывод простой – начинать нужно с первого плана, но с ясным и осознанным желанием убить этот план при первой подходящей возможности.
5. Следствие тоже очень простое – в ходе реализации первой идеи надо держать глаза и мозги широко открытыми, чтобы не пропустить возможности для составления плана №2 и №3.
6. Даже возникает простой критерий оценки пути развития – если, скажем, за год вы все еще не поменяли первоначальный план, то, возможно, вы идете куда-то не туда.



Один в поле не воин?

1. Очень часто говорят, что для успеха стартапа необходимо 2-3 основателя.
2. Как ни странно, статистика опровергает это утверждение. Данные по 6 тысячам стартапам, которые совершили экзит в виде продажи бизнеса или выхода на IPO, показывают, что у 52% таких стартапов был один основатель.



3. Но как? Вроде бы, эти данные противоречат логике? Ведь очень логично, что для успеха стартапа нужно несколько человек с дополняющими друг друга ключевыми компетенциями.
4. Давайте попробуем взять другую логику. Если мы просто возьмем хорошую идею или хорошее исполнение, или 2-3 хороших человека с хорошими компетенциями – все это, само по себе, не гарантирует успеха стартапу. Успех стартапа – это исключение из правил, так как подавляющее большинство, в том числе и «хороших», стартапов как раз умирает, а не выживает. Это означает, что кроме всяких «хороших и полезных» свойств у стартапа должно быть что-то еще исключительное, отличающее его от других.

5. Наличие нескольких компетенций для успеха стартапа не вызывает никаких сомнений – это, конечно же, необходимость. Так, может быть, одна из исключительностей – это как раз один основатель, объединяющий в себе несколько ключевых компетенций? Такое встречается достаточно редко. Это, действительно, исключение из правил. Но такое совмещение компетенций позволяет основателю принимать исключительные решения, составляя у себя в голове удачный пазл из разных элементов, которые в обычном мире разбросаны по разным головам носителей разных компетенций.
6. Может быть, пришла пора сменить мантру и начать обращать внимание на основателей, успешно сочетающих разные компетенции? Правда, при этом основателям-одиночкам, претендующим на успех, придется забыть обычные оправдания типа: «Я программист, я ничего не понимаю в продажах и маркетинге», «Я продавец, но я ничего не могу сделать без программиста», «Я носитель идеи, но я не разбираюсь в операционке и финансах». Да, это будет жестоко. Но, может быть, в этом и зарыт секрет успеха?

График взят отсюда: <https://techcrunch.com/2016/08/26/co-founders-optional/>



Чему нас может научить пример Амазона?

Амазон входит в Топ-5 самых дорогих компаний мира. Джефф Безос вчера целый день побывал самым богатым человеком мира. Правда, после выхода квартального отчета он переместился на второе место.

Чему может нас научить пример Амазона?

1. Компания будет дорогой, если она первая в чем-то. Стоимость компании слабо коррелирует с прибыльностью. Первый – значит, дорогой. Не первый – значит, никакой.
2. Розница – это глубоко убыточное дело. Даже лидер розницы, Амазон, получает основную прибыль на своих облачных сервисах. Эту прибыль он вполне успешно просирает на своей рознице, что очень хорошо видно на графике.

- Традиционному бизнесу придется разрабатывать и монетизировать технологические продукты, если они хотят растить прибыль.

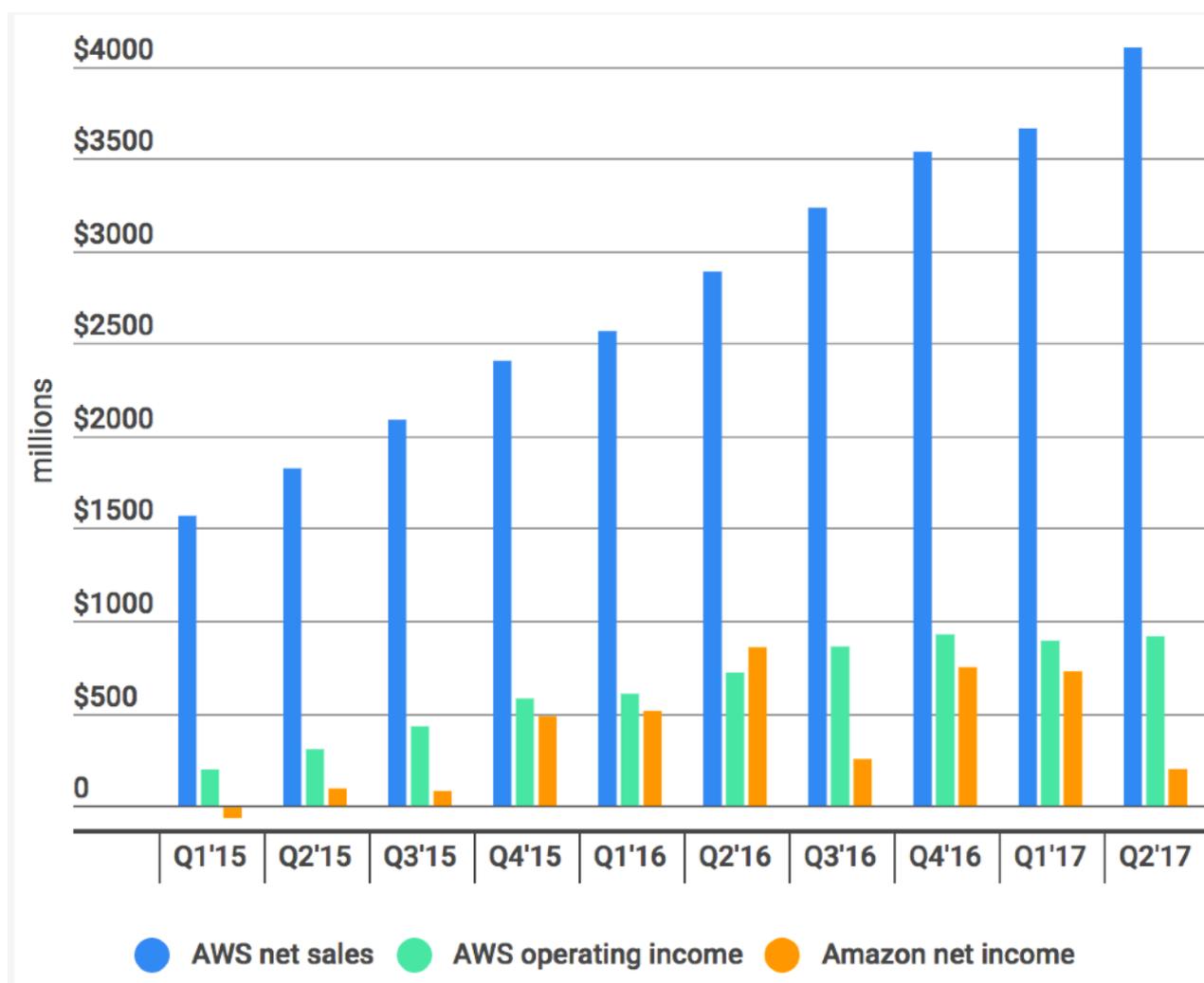


График отсюда: <https://techcrunch.com/2017/07/27/it-looks-like-amazon-would-be-losing-a-lot-of-money-if-not-for-aws/>



Сколько лет вашему стартапу?

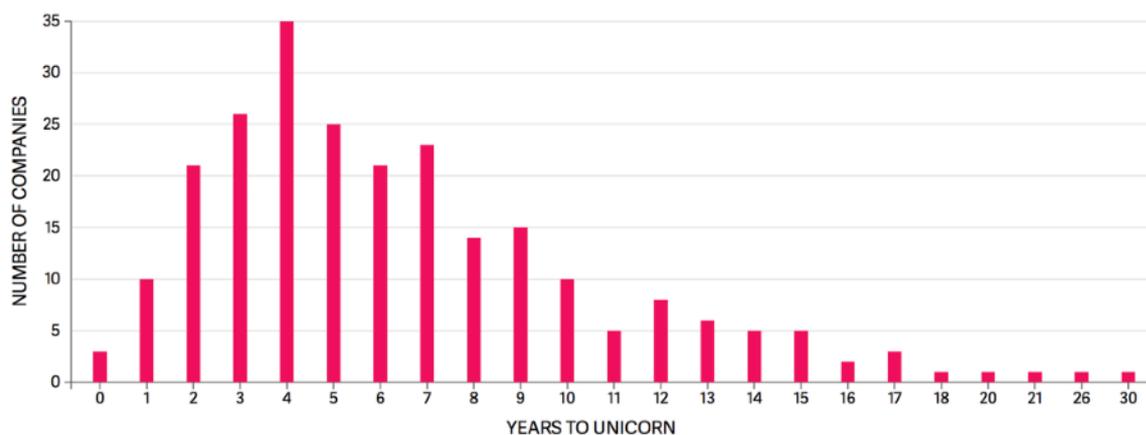
- Большинство единорогов достигло оценки в \$1 миллиард на четвертом году жизни. В среднем единороги достигают сейчас этого статуса через 6 с небольшим лет со дня основания.
- Если стартапу уже 3 года, но основатели до сих пор пытаются найти работающую и растущую бизнес-модель – наверное, стоит задать себе вопрос: «А не фигню ли я делаю?».

- Такие вопросы лучше задавать себе раньше, чем позже. И вовсе не для того, чтобы потом пойти и повеситься – а для того, чтобы задуматься о том, что пора что-то менять.

sage

THE AGE OF COMPANIES REACHING UNICORN STATUS

- 3 companies: Hulu, Pivotal, and UCAR were less than a year old when they reached unicorn status.
- Renaissance Learning was 30 years old before reaching unicorn status.
- 35 of the companies had been established for 4 years before reaching unicorn status.



Как попасть в яблочко?

- Есть старый анекдот о том, как один лучник все время попадал в цель. Он сначала стрелял, а потом рисовал мишень вокруг того места, куда попадала его стрела.
- Недавно, в статье о стартапах увидел этот пример в качестве губительного подхода к целеполаганию.
- А, по-моему, все наоборот. Именно такой подход лучше всего объясняет то, как следует действовать стартапу на начальном этапе поиска и проверки бизнес-модели. Мы не знаем точно, какая из наших начальных гипотез может сработать. Мы внимательно смотрим за реакцией пользователей на то, что мы им предлагаем, чтобы изменить свое предложение на более для них убедительное.

4. Вот и получается, что упорно стрелять по нарисованной на этапе планирования цели, но раз за разом промахиваться – это вредное для стартапов упрямство. А умение построить работающую бизнес-модель вокруг той точки, куда мы научились попадать – это способность к адаптации, которой многим стартапам как раз и не хватает.