

ПИЩА ДЛЯ УМА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

август

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/>

Как найти единорога?

1. Старый анекдот: «Как стать женой генерала? Надо выйти замуж за лейтенанта.»
2. Как найти единорога? Надо на посевной стадии найти самый непонятный проект с самыми понятными основателями.
3. Единороги могут появиться из черных лебедей, а маленьких единорогов никто еще не встречал – они рождаются сразу весом в миллиард долларов.

Вынесено из комментов:

«Непонятный проект» – который не укладывается в привычные рамки - «это как это людей по воздуху перевозить будем?» или «это как это поедет без лошади?».

«Понятные основатели» – которые, понятно как и почему, идеально подходят для реализации этого и любого другого проекта.



В две строчки

Вчера был в Хорошей Республике, встречался со стартапами, черт дернул, и оно само собой сложилось.

1. Ну что вы привязались к этим цифрам,
Как будто мало вам моих горящих глаз.
2. Зачем вы так торопитесь прощаться?
Я не отпитчил вас до самого конца.
3. Я тут вчера подумал, а сегодня –
Решил, что вы должны об этом знать.
4. Я вам пишу – чего же боле? Что я могу еще сказать?
Вы не забудьте мне ответить. И все, что надо, рассказать.

5. Я точно знаю, что я буду делать –
Скажите только, деньги в этом где?



Самое страшное проклятие: «Чтобы твоя мечта сбылась наполовину».

1. Хорошо, когда стартапу не удастся ничего продать. Все понятно – идея не сработала, можно переходить к следующей гипотезе.
2. Ужас наступает, когда продажи идут, но плохо. Не так, как планировалось – скажем, процентов на 50%. Продажи есть? Есть. Существенные? Существенные. Бросать не хочется? Не хочется.
3. С каждой новой продажей мы втягиваемся в рутину. Длинный договор с контрагентом, который надо выполнять. Кредит, который надо отдавать. Чтобы обеспечивать даже 50% от плана нужны сотрудники, они должны работать, и они работают – втягивая в новые договоры и новые обязательства.
4. 50% плана – в лучшем случае, это на грани болтания около нуля по прибыльности. Один месяц получше, другой похуже. Сегодня деньги пришли на счет, а завтра уже кассовый разрыв. Чем дальше, тем больше мы превращаемся из стартапа в небольшую фирмочку, изо всех сил старающуюся не уйти глубоко в убыток.
5. Очень большого мужества требует от нас внутреннее сопротивление затягиванию в болото. Очень трудно уметь делать не то, что можешь, а то, что должен. Но нет ничего хуже мечты, реализованной наполовину.



Почему нам нужен партнер?

1. Потому что он умеет делать то, чего не умею я – плохая причина.
2. Потому что вдвоем именно с этим человеком мы заработаем в три раза больше – хорошая причина.



Парадоксальный факт – чем больше ограничений, тем мы становимся креативнее

Поэтому вот полезный лайфхак для тех, кто находится в поиске идей.

1. Хотите придумать идею – ограничьте тему или список ресурсов, доступных для ее реализации.
2. Хотите придумать больше идей – ограничьте время на их придумывание.



«Есть ли у вас план, мистер Фикс?»

1. Первый вариант плана – эмоциональный. Первый приходящий в голову вариант. Диктуется ситуацией или складом характера – это либо оторванный от жизни «космос», либо приземленный «ларек».
2. Второй вариант – протестный. «Ах так, вам не нравится мой первый план, вот вам другой – полностью противоположный». Если первый план был «ларьком», то второй будет «космосом», и наоборот.
3. Только будучи зажатым в ситуацию, при котором оба первоначальных плана отвергнуты – у нас, наконец, включается голова. И только на этом этапе есть шанс найти план, который проходит между «космосом» и «ларьком», как между Сциллой и Харибдой
4. Так что, как можно быстрее сгенерируйте первые два варианта плана. Повесьте на них ярлыки «космос» и «ларек». И приступайте к поиску третьего варианта, у которого есть шанс стать смелым, но реалистичным.



Концентрат Концентратыч

1. Умение находить главное на каждом шаге и концентрироваться на этом важном – бесценно. Но сложно.

2. Давайте начнем с чего-нибудь совсем простого. Представим, что нам нужно сделать лендинг для нашего продукта. Хочется, чтобы он был красивым. Чтобы было описано, почему наш продукт хорош. Чтобы было убедительное сравнение с конкурентами. Чтобы были видео, показывающие продукт в работе. Чтобы были отзывы пользователей. И так далее, и тому подобное.
3. Теперь делаем важный шаг. Наступаем себе на горло и выбираем что-то одно. Либо дизайн, либо фичи, либо сравнение с конкурентами, либо видео, либо отзывы. И делаем лендинг, на котором, кроме названия и одного абзаца описания продукта, есть только это «одно», и нет больше ничего. Но:
 - Это «одно» продумано и реализовано по максимуму. Обсасываем каждое слово или картинку, или кадр. Берем в помощь профессионала по выбранной теме.
 - Стремимся полностью раскрыть тему продукта с помощью выбранного инструмента.
4. Я берусь утверждать, что получившийся лендинг даст гораздо лучшую конверсию, чем тот, на котором есть все, что бы вы там хотели иметь изначально, но сделанное с «обычным» средним качеством. И тут мы вдруг понимаем, что сделать одну вещь, но качественно – вполне достаточно для того, чтобы добиться изначально желаемого результата, но без увеличения затрат времени, денег и ресурсов на забег за многими зайцами.
5. А теперь переходим к более сложной задаче. Берем свой продукт и выбираем одну его фичу... Ну дальше вы поняли.



Что продает стартап?

1. Стартап может эффективно продавать только две вещи: время и деньги.

2. Все остальные преимущества можно свести к времени и деньгам. Если их нельзя простым и понятным для покупателя способом свести к времени и деньгам – продавать будет очень трудно.
3. Деньги можно продавать только тем, кто реально будет меньше тратить или больше зарабатывать. Сотруднику трудно продать деньги компании, если только он не будет в результате больше зарабатывать на экономии затрат или увеличении продаж.
4. Время можно продавать только тем, кто реально платит за время. Если продается экономия времени сотрудников, то владелец компании будет за это платить только в том случае, если он сможет уволить кого-то из сотрудников или сможет больше зарабатывать на том же количестве сотрудников.
5. Поэтому, если задуматься, то время тоже трудно продать, если его нельзя свести к деньгам. Получается, что стартап может эффективно продавать только деньги.
6. А что продаете вы?



ECC

1. Есть такое заклинание – STEM. Это «Science, Technology, Engineering and Mathematics» или «Наука, Технология, Инженерия и Математика». В течение долгого времени эта аббревиатура оставалась мантрой для тех, кто планировал для себя или своих детей путь к успешной жизни.
2. Со всем моим уважением к STEM, кажется мне, что для нового поколения сочетание букв, означающее шансы на успех, станет другим – ECC. «Entrepreneurship, Creativeness, Careerism» = «Предпринимательство, Изобретательность, Карьеризм». С моей точки зрения, это более точно описывает набор знаний, навыков и умений, которые будут необходимы для выживания завтра. Да и сегодня уже тоже.



Что такое «планирование»?

1. «Планирование – это определение того, куда вы собираетесь пойти, почему вы собираетесь туда идти, как вы туда доберетесь, что вам потребуется, чтобы туда добраться, и как вы поймете, добрались вы туда или нет.»
2. «Planning is identifying where you want to go, why you want to go there, how you will get there, what you need in order to get there and how you will know if you're there or not.»
3. Обожаю чеканные формулировки. Автор этой формулировки – Carter McNamara.



Что общего между персональным менеджером в музыкальном бизнесе и основателем стартапа?

В жизни персонального менеджера в музыкальном бизнесе будет встречаться много ситуаций, которые могут вызывать стресс и разочарование. Они будут вызывать стресс и разочарование только в том случае, если вы сами позволите себе впасть в состояние стресса и разочаровываться, забывая о том, что все это про бизнес, в котором нет ничего оскорбительного, относящегося лично к вам. Вот вам 5 ситуаций, с которыми вы будете встречаться чаще всего.

1. Многие люди будут говорить вам «нет». Вы не будете способны пробиться через преграды, отделяющие вас от людей, принимающих решение. Музыкальный бизнес может принести огромные дивиденды только маленькому количеству музыкантов, которые смогут привлечь огромную аудиторию. Это означает, что существует бесчисленное множество талантливых музыкантов, осаждающих людей с необходимыми ресурсами, которые они смогут и захотят выделить всего лишь нескольким. Когда вы слышите «нет» – это не относится лично к вам, это относится к тому, что вы предлагаете этим могущественным людям. Сперва вам нужно понять, что нужно этим

людям, а потом использовать это для того, чтобы получить к ним доступ и убедить их.

2. Вы можете называться «игроком» в музыкальном бизнесе, только если вы релевантны. Ваша релевантность в музыкальном бизнесе – это то, какую фирму вы представляете, или то, с какими музыкантами работаете. Если вам не отвечают на звонки или на письма – это не относится лично к вам. Это только означает, что вам не удалось создать нужного впечатления, что вы можете предложить что-то разумное, чтобы улучшить бизнес того, к кому вы обращались.
3. Поддержание морального духа музыканта, которого вы представляете, на этапе начала его карьеры может стать изматывающей работой. Вы будете получать огромное количество отказов в силу высокой конкуренции среди музыкантов. Хотя вы понимаете, что эти отказы часть вашей работы, вы все равно будете испытывать желание упасть духом. Причем вам нужно будет еще сообщать обо всех этих отказах самому музыканту. Находить способы на фоне бесконечных отказов поддерживать моральный дух и надежду на светлое будущее – станет для вас настоящим испытанием.
4. Люди будут кормить вас обещаниями. Большинство потенциальных партнеров и клиентов не будет с вами разговаривать. Они будут просить оставить сообщение или переслать по почте очередную презентацию. Вы будете оставлять сообщения и присылать презентации, но не будете получать на них ответа. Это не относится лично к вам. Они просто не знают, чем вы можете оказаться полезными для их бизнеса, но у них обычно нет даже времени, чтобы попробовать в этом разобраться. Когда вы во второй раз услышите сакральную фразу «Мы вернемся к вам через пару дней», поймите, что она расшифровывается как «Не пишите мне больше». Это значит, что пора двигаться дальше и перестать терять время зря.
5. Люди будут вас разочаровывать. Кто-то, на кого вы точно рассчитывали, не будут выполнять своих обещаний, которые они дали на словах вам или музыканту, которого вы представляете. Даже небольшие недосмотры тех, с кем вы общаетесь, могут привести к фатальным последствиям. Готовьтесь к разочарованиям сами и

заранее, чтобы получать удовольствие от того, что кто-то выполнит то, что обещал. Совет лично вам: всегда выполняйте свои обещания.

Это вольный пересказ кусочка из книги «Artist Management for the Music Business» by Paul Allen

А теперь замените «персональный менеджер в музыкальном бизнесе» на «основатель стартапа» – и наслаждайтесь правдой жизни.



Стратегия и тактика

1. Чем успешнее наша тактика, тем больше у нас появляется новых возможностей.
2. Наличие стратегии определяется тем, сколько из этих возможностей мы сознательно отвергаем.



Какую музыку вы играете?

Музыкант должен быть готов объяснить, какую музыку он играет, в одном предложении. Когда представитель лейбла, менеджер или издатель слышит от музыканта что-то вроде «современный акустический альтернативный блюз, разбавленный импровизациями в рок-стиле, но не такими тяжелыми, как у Хендрикса» – это означает только то, что музыкант все еще находится в поиске своего места на коммерческом музыкальном рынке, и его слишком рано рассматривать для продвижения. Фраза «я играю альтернативный рок с запоминающимися текстами, который заводит подростков» – становится понятно, что музыкант определился не только со стилем, но и с целевой аудиторией. Другими словами, это означает, что музыкант уже понял, что лейбл должен увидеть в нем возможность для своего бизнеса, и готов стать объектом этого бизнеса.

Продолжаю читать «Artist Management for the Music Business» by Paul Allen.

Хорошая книга о стартапах у него получилась :)



Мы учимся, пока мы делаем что-то плохо

1. Многие люди верят, что карьера будет развиваться сама собой, если заботиться о том, чтобы каждый день выполнять свою работу качественно и в срок. Это остается верным только до тех пор, пока мы получаем и развиваем новые умения – то есть, пока мы работаем недостаточно хорошо.
2. Когда мы дошли до приемлемого уровня качества выполнения своей работы, новым навыкам и умениям появляться больше неоткуда – мы оттачиваем только автоматизм.
3. Научиться чему-то новому можно только, начав делать что-то новое. И опять начать с того, чтобы делать это плохо.
4. Если мы хорошо выполняем свою работу – это признак того, что мы ничему не учимся.



WTF is «Grit»?

1. Мотивация – это то, что помогает нам начать. Настойчивость – то, что помогает нам продолжать.
2. «Вы спрашиваете, нравится ли мне вставать в 4 утра, прыгать в холодную воду, наматывать круги по бассейну, не отрывая глаз от черной полосе на дне, стараясь делать это на границе моей физической выносливости, чтобы легкие задышались от недостатка кислорода, а ноги предупреждали о том, что они вот-вот отвалятся? Нет, именно это мне не нравится. Но, в целом, мне нравится, чем я занимаюсь.», – сказал как-то трехкратный олимпийский чемпион по плаванию.
3. «Настойчивость – это единственный показатель, который сильнее всего влияет на возможность успеха в будущем», – сказал в одном из интервью Эрик Шмидт. Это показатель лег в основу новой системы найма и карьерного продвижения, который стали использовать в Гугле.

4. Дело даже не только в интенсивности, дело – в выносливости и постоянстве. В умении делать что-то каждый день. Пусть понемногу – но каждый день. Не раз в неделю с потрясающей интенсивностью и эффективностью разгрести все накопившиеся дела и решать накопившиеся проблемы, а делать это ежедневно. Одной мотивацией эту задачу не решить.
5. Даже талант не решает. В голове у многих засела простейшая формула «талант = успех». Но тут опять вмешивается настойчивость, потому что зависимость между талантом и успехом более точно выражается в виде системы уравнений:
 - талант * настойчивость = умения
 - умения * настойчивость = успех
6. В общем, основная проблема не в мотивации и таланте, а в настойчивости, выносливости и постоянстве. Социолог Angela Duckworth назвала все эти качества словом «Grit» и написала об этом книгу с тем же названием. А началась эта книга с того, что ее привлекли для исследования проблем: «Почему даже при наличии длительного и выверенного процесса селекции поступающих в Вест-Пойнт существенная часть поступивших отсеивается в первый же год?» и «Как наладить процесс селекции в олимпийскую сборную США по гимнастике таким образом, чтобы уменьшить процент отсева по морально-психологическим факторам?».
7. Как обычно, все опять про стартапы – просто в разных областях. Мы же помним, что каждый человек – сам себе стартап?



«Мой продукт начали копировать – о, ужас – что делать?»

1. Во-первых, надо порадоваться. Это значит, что идея продукта кажется разумной не только нам, но и кому-то еще. Кроме того, появление конкурентов расширяет рынок этой категории продуктов. Каждый конкретный игрок увеличивает свои абсолютные объемы продаж. Известный среди инсайдеров факт: если рядом с нашим рестораном

открывается другой ресторан, то выручка нашего ресторана увеличивается как минимум на 10%. Каждый следующий ресторан рядом – увеличивает еще. А если это становится «улицей ресторанов», то все вообще в шоколаде.

2. Конкуренция с теми, кто начинает нас копировать, должна начаться еще до выпуска продукта. Надо сразу поставить себя в ситуацию планирования, при которой мы считаем фактом, что конкуренты появились на второй день после выпуска нашего продукта. Значит, надо сразу предусмотреть возможные маркетинговые ходы, потенциальные партнерства, средства удержания покупателей, новые убедительные возможности продукта, которые мы начнем реализовывать со второго дня после запуска. Другого способа борьбы с клонами, кроме того, как обгонять их – у нас нет.
3. Даже больше того. Если мы собираемся выпускать, прости господи, «уникальный» продукт, то лучше всего будет сразу позаботиться о том, чтобы как-то назвать эту новую продуктовую категорию и начать эту категорию пропагандировать – пусть в нее побыстрее набегит побольше клонов, подражателей и последователей, расширяющих рынок. Не набегут – значит с нашим продуктом что-то не то. А если у нас есть заранее проработанный план по их обгону, то увеличение игроков будет работать на нас, а не против нас.



Зловещая синергия

1. В любом разговоре о корпоративных инновациях рано или поздно проскакивает слово «синергия» – причем, скорее, рано, а не поздно. В этот момент я вздрагиваю, а моя рука тянется к спусковому крючку пистолета.
2. «Синергия» с находимыми стартапами – это то, чего жаждет любой заказчик корпоративных инноваций. Хотя, «синергия» в глазах корпораций – это улучшения, рационализаторство, оптимизация и изобретательство. То есть – все, что угодно, но не «инновация», в смысле «прорыв».

3. Компании, производящие конки, кареты и телеги, могли искать «инновационные» решения для создания более дешевых, легких, комфортных экипажей и телег. Это было как раз то, что обеспечивало бы «синергию» с их основным бизнесом. Однако, вдруг откуда ни возьмись, появились автомобили и накрыли старую индустрию создания средств передвижения медным тазом.
4. Продукты и технологии, на которых строится бизнес корпораций сегодня, через некоторое время умрут. Каждый продукт и технология имеет свой жизненный цикл – рождение, рост, плато, спад, смерть. Компания не может продлить жизнь продуктов и технологий, время которых ушло. Компания может только переродиться, найдя новые продукты и технологии, удовлетворяющие старые потребности, но новым способом.
5. Но для этого компаниям надо искать не «синергию» с тем, что у них есть – им надо искать то, что можно назвать «перекрытием» (overloading). Новая функция со старым названием – то, что решает старую задачу, но новым способом. И это не улучшения, рационализаторство, оптимизация и изобретательство на базе того, что есть сейчас. Это не "синергия" – в смысле, соединение нового со старым. Это «перекрытие» – то есть, отрицание старого новым.
6. Если не заниматься оголтелым экстремизмом, то процесс корпоративных инноваций надо просто четко разделить на две непересекающихся составляющих:
 - Синергия: ищем то, что может улучшить существующее положение дел
 - Перекрытие: ищем то, что позволит выбросить то, что есть сейчас
7. Успех любой инвестиционной деятельности базируется на создании диверсифицированного портфеля инвестиций. «Синергия» и «перекрытие» – это как раз два крайних направления диверсификации. И эти направления лучше не путать и не смешивать. Иначе, мы пропустим то, что может обеспечить нам жизнь после смерти существующих технологий. Или задушим это новое в тесных объятиях

синергии, пытаюсь понять, куда же к автомобилю можно пристегнуть лошадей или куда приделать мотор к испытанной временем телеге.



Эквалайзер

1. У успешного предпринимателя есть три качества: ум, амбиции и настойчивость.
2. Проблема в том, что все три качества должны быть прокачаны до одинакового уровня. Иначе результат будет либо ужасен, либо бесполезен. Представьте себе настойчивого амбициозного человека без должного ума. Или умного и амбициозного, но без должной настойчивости. Или умного и настойчивого, но без должных амбиций.
3. Так что, задача наша состоит в том, чтобы в каждый момент времени понимать, какое качество у нас минимально прокачано. И либо прокачать его повыше, либо урезать остальные до его уровня.



Какие вещи нужно делать в первую очередь: срочные или важные?

1. Хороший вопрос, заставляющий задуматься о том, почему вдруг «срочно» и «важно» стали разными понятиями.
2. Если у нас накапливаются срочные дела, которые не являются важными – время для вопроса: «А чем мы вообще занимаемся?».
3. Если у нас есть важные дела, которые не являются срочными – время сделать их срочными или перестать считать их важными.



Давайте нарисуем несуществующее животное

Есть такое психологическое упражнение: «Нарисуйте несуществующее животное». Попробуем адаптировать это упражнение для наших стартаперских задач.

1. Придумайте несуществующий продукт. Не ограничивайте ничем вашу фантазию. Постарайтесь сделать его самым безумным, в том числе и безумно интересным для людей. Создайте страницу с описанием этого продукта, ценой и кнопкой «Купить».
2. Потратьте небольшое для вас количество денег на рекламу этой страницы. Оцените стоимость привлечения покупателя как стоимость нажатия кнопки «Купить» – то есть, попросту поделите количество денег, потраченное на рекламу, на количество нажатий кнопки «Купить».
3. Если нажатий кнопки «Купить» не будет вовсе, или стоимость нажатия кнопки «Купить» будет выше 15% от цены несуществующего товара – значит, есть проблемы с фантазией.
4. Если стоимость нажатия кнопки «Купить» будет ниже 15% от цены продукта – то почему вы все еще не начали его создавать?



50% венчурных фондов теряют деньги инвесторов

Какие выводы можно сделать из этого факта?

1. Для венчуров: правильная воронка входящих проектов важнее, чем деньги. Цукербергов на всех не хватит.
2. Для стартапов: успех стартапу приносят не деньги инвесторов, а то, что у него есть еще, кроме них.



«У нас 3000 пользователей» – ну и что?

1. От стартапов можно услышать фразу «У нас 3000 (5000, 4367, whatever) пользователей», произносимую обычно в качестве убойного аргумента. Эта фраза неинформативна, она относится к числу скачек мобильного приложения или регистраций – это ничего не говорит о том, сколько людей в реальности пользуется сервисом. Где-то читал, что 75% людей удаляют мобильное приложение после первого запуска. Так что, число пользователей относится к тому, что называют «метриками тщеславия» (vanity metrics).
2. Для стартапов концентрация на этом числе еще и вредна. Если у нас появилось заметное количество пользователей – это означает только: «мы куда-то попали». Но мы еще не знаем точно – куда. Нам нужно найти «яблочко» и начать рисовать вокруг него самую мишень.
3. Кто из этих людей пользуется нашим сервисом регулярно? Каждый день, каждую неделю. Чем они перестали пользоваться или стали пользоваться реже, начав пользоваться нами? Кто в результате наш главный конкурент – с которым нам удалось вступить в бой? Как нам нужно изменить продукт, чтобы нами пользовались чаще или перестали пользоваться совсем тем, чем стали пользоваться реже?
4. Вот это самые главные исследования и выводы, которые мы должны сделать из того, что у нас появились пользователи. Мы – стартап, а это значит, что мы еще создаем продукт. Не «улучшаем», а именно «создаем». Не надо придумывать этот продукт самим, ведь самый худший источник идей – это собственная голова. Надо задать этот вопрос пользователям. Ведь продукт – это не то, что мы сделали, а то, что они купили, и для чего они это используют.



Есть ли середина между двумя крайностями?

1. У каждого хорошего продуктовика рано или поздно появляется идея своего продукта. И вместе с ней вопрос – «что делать?». Отдавать его материнской компании и продолжать работать за зарплату и скромные

бонусы или окунуться в мутные воды стартаперства со всеми сопутствующими рисками, проблемами и недостатком ресурсов?

2. Каждый рациональный стартапер в минуты, дни и месяцы проблем, невзгод и кассовых разрывов взвешивает на весах разума мысль – не выгоднее ли по факту работать в крупной компании, руководить продуктом, добавлять в него свои идеи и зарабатывать уж точно не меньше того, что получается зарабатывать сейчас. А шансы самостоятельного взлета ракетой – как обычно, малы и туманны. Речь в этом пункте идет именно о «рациональных» стартаперах, а не «убежденных».
3. Можно ли совместить плюсы работы в корпорации и плюсы самореализации? Можно ли быть корпоративным предпринимателем – реализовывать свой продукт внутри компании, имея доступ к ее аудитории и ресурсам, но быть совладельцем этого продукта. Непринципиально, как структурировать это совладение – в виде отдельной компании, в виде договора о разделении прибыли – важны суть, а не форма.
4. С одной стороны, легенда говорит о том, что «Альфа-Поток» был создан как раз внутренним человеком из Альфы и структурировался в результате в виде совместной компании. С другой стороны, опыты Мэйла с Футуброй и футубристами закончился, вроде бы, ничем.
5. Кто знает удачные примеры того, как внутренние люди создавали продукты и становились их совладельцами с материнской компанией?
6. Кто пытался пройти этот путь на себе, собрал все грабли и уткнулся в непреодолимую стену? Какие были грабли? Из чего была сложена стена?
7. Есть ли вообще продуктовики или стартаперы, которым этот путь мог бы оказаться интересен? Какие главные вопросы у вас возникают?
8. Интересно ли это в принципе кому-то из крупных компаний? Или для вас лучше исполнительные наемники, чем совладельцы?

В общем, задумался я над этим. Давайте обсудим. Высказываться можно здесь: <https://www.facebook.com/amoreynis/posts/10154536697476511>



Хорошие постеры





Все зло от таланта?

1. Люди делятся на две категории: люди с «фиксированным» складом ума (fixed mindset) и люди с «пытливым» складом ума (growth mindset). Люди с фиксированным складом ума – «это я могу, а это я не могу», «к этому у меня нет способностей». У людей с пытливим складом ума в основе лежит любопытство и желание пробовать новое.

2. Успеха любого уровня чаще всего добиваются люди с пытливым складом ума. Склад ума, как правило, формируется еще в детстве и подростковом возрасте. Его можно изменить и позже, но для этого нужно применить специальные усилия по перелаиванию воспитанного склада ума.
3. Когда мы хвалим ребенка за успехи фразами «какой ты умный», «какой ты способный», «какой ты талантливый» – мы развиваем в нем фиксированный склад ума – то есть, действуем ребенку во вред. Этими фразами мы объясняем и раз за разом повторяем, что успех определяется уровнем ума, способностей и таланта. Хотя успех – это результата проб и ошибок и количества приложенного труда.
4. Талант и способности способны сыграть злую шутку с формированием склада ума ребенка. Чем он способнее, тем больше он получает похвал за свои способности, а не за любопытство и труд. Как только порог успеха по способностям без особого труда достигнут – он впадает в ступор, так как по его складу ума он по определению не способен двигаться дальше. Кстати, у нас в универе на первом и втором курсе со свистом вылетали отличники из физматшкол.
5. Парадоксальный вывод: хотите воспитать пытливый склад ума у своего ребенка или у себя – занимайтесь тем, к чему у вас нет таланта или способностей. Или так, как будто у вас их нет

Навеяно книгой «Mindset: Changing The Way You think To Fulfil Your Potential» by Carol Dweck.



Общаться интересно с двумя типами людей

1. Те, кто «еще не» – по их собственному мнению. Хотя окружающие могут их считать вполне успешными.
2. Те, кто «уже» – по нашему мнению. Много людей считают про себя, что они «уже» – но их мнение может не совпадать с нашим.
3. Только в этом случае мы можем из общения узнать что-то новое.

4. Для этих людей мы можем составлять интерес только по этим же причинам.



Краткий курс менеджмента менеджеров

1. Опишите большую цель, к которой мы все идем.
2. Определите ближайший шаг. Не очень длинный. У которого должен быть конкретный измеримый результат.
3. Определите уровень результата. Что будем считать «плохо», «нормально» или «очень хорошо»?
4. Что от этого результата получит менеджер в случае разных исходов?
5. Спросите – верит ли он, может ли он, готов ли он?
6. Уточните, какие ресурсы ему нужны для достижения результата? Есть ли у вас эти ресурсы? Можете ли вы ему их выделить?
7. Напишите словами цели, сроки, параметры результата, план выделения ресурсов. Подпишите оба.
8. Отвалите от него.

FAQ

– Но так же ничего не получится! Он так ничего не сделает.

– А нафига вам такой менеджер?

– Надо контролировать процесс, чтобы вовремя сказать, как надо делать, чтобы вышло лучше.

– А нафига хорошему менеджеру такой начальник?

- Это слишком важное дело, чтобы я мог кому-то его передать.
- А нафига вам менеджеры, которым можно передавать только неважные дела?



Что раньше: люди или идея?

1. Обычный путь рождения нового бизнеса чаще всего описывают так: находим хорошую идею, потом находим наиболее подходящих людей, которые могут ее реализовать. Обычная проблема – мы все считаем, что у нас хорошие идеи, но испытываем проблемы с тем, чтобы найти и убедить правильных людей поучаствовать в их реализации.
2. Однако, если посмотреть на истории, которые я видел своими глазами – то самые удачные примеры были построены по другому принципу. Люди начинают периодически пересекаться друг с другом по работе, месту или интересам. Если уровень их понимания жизни близок, то сами собой находят общие интересы, и они продолжают общаться. Если они продолжают общаться, то рано или поздно появляется хорошая идея, которая становится им интересна.
3. Стоит заметить, что принудительный «нетворкинг» не эквивалентен «периодическому пересечению по работе, месту или интересам». Наличие «сходного уровня понимания жизни» – обязательно.



Самый популярный совет, который чаще всего слышат стартаперы: «Говорите с вашими покупателями»

Мне кажется, что на этапе стартапа гораздо более полезный совет будет звучать так: «Говорите с теми, кто не стал вашим покупателем».

На начальных этапах нам надо не улучшаться, а изменяться. Поэтому и надо разговаривать с теми, кого мы не убедили – чтобы понять, что менять.



«На пути к большой цели нам мешают не препятствия, а возможности. Возможности пройти прямой и простой дорогой к меньшей цели» © Robert Brault



Почему люди избегают партнерств?

Из-за низкого уровня амбиций. Они не понимают, что можно взять от другого человека, потому что своего уровня целей они могут достичь и сами.



Чем драйвится Самый Главный Показатель?

1. У каждого бизнеса должен быть один Самый Главный Показатель (СГП), по которому нужно оценивать развитие бизнеса. В ecommerce, например, это может быть количество заказов или объем выручки, или прибыль – зависит от стадии развития бизнеса и от того, какая именно стратегия развития выбрана основателями. Да-да, конечно, «лучше быть богатым и здоровым, чем бедным и больным» – то есть, расти одновременно и по количеству заказов, и по выручке, и по прибыли. Но это слишком редко и слишком трудно. Поэтому в каждый момент времени стоит ориентироваться на один СГП, который на следующей стадии развития можно менять на другой.
2. В англоязычном варианте этот показатель называется North Star Metric, «Метрика Полярной Звезды». Если вы помните, древние путешественники ориентировались на Полярную Звезду, чтобы не сбиться со своего маршрута. В этом-то и состоит смысл одного самого главного показателя – контролировать себя, чтобы не сбиваться с маршрута. Если кидаться за любой подвернувшейся возможностью, то можно легко расплыть усилия или свернуть с намеченного пути в погоне за краткосрочными или призрачными целями.

3. Для большей практичности к одному Самому Главному Показателю стоит добавить еще один Самый Главный Драйвер (СГД). Самый Главный Драйвер – это тоже показатель, но от которого зависит уменьшение затрат на рост Самого Главного Показателя. Например, если СГП – это количество заказов, то СГД, вероятнее всего – это процент возвращающихся покупателей. Если СГП – выручка, то СГД может быть количеством точек продаж. Если СГП – прибыль, то таким СГД может стать размер среднего чека. Опять же, выбор драйвера обуславливается выбранной стратегией развития.
4. Наличие Самого Главного Драйвера помогает целенаправленно добиваться интенсивного, а не экстенсивного роста. Это приводит к росту маржинальности и, как следствие, к увеличению прибыльности бизнеса. Ведь какой Самый Главный Показатель для бизнеса не выбирай, в конечном итоге бизнес – это про прибыль.

Пост навеян статьей по ссылке. Только примеры в ней мне не кажутся сильно убедительными, да и определение North Star Metric какое-то не про бизнес, а про «вечные ценности».

<https://medium.com/@gokulrajaram/the-second-most-important-metric-for-every-company-df958ff8c5ec>



Мне не нравится этот слайд по трем причинам

1. «Пожизненное обучение» слишком похоже на «пожизненный приговор».
2. Мы не можем нарисовать траекторию обучения на всю жизнь.
«Пожизненное» (прости господи) обучение нужно по двум причинам:
 - Что-то вокруг нас быстро меняется и нам нужно учиться тому новому, что появляется. Мы не можем предсказать, что и когда появится нового. Все экспертные предсказания – ботва.
 - Мы в какой-то момент меняемся и хотим заниматься чем-то для нас новым. Мы не знаем, когда и почему мы вдруг поменяемся.

3. Обучение – это адаптация к новому, а не неуклонное движение вверх. Там будут и рывки вбок, и скачки вверх-вниз. Монотонно возрастающая кривая – это не обучение в «высоком» смысле этого слова, а курсы повышения квалификации. «Пожизненные курсы повышения квалификации» в однажды выбранной профессии и специальности – это действительно добровольный «пожизненный приговор».



На фотографии слайд из лекции Андрея Шаронова, президента Московской школы управления «Сколково».



Принцип МАУА

1. Новое трудно продавать – люди не понимают и не любят нового. Старое трудно продавать – старое продают все, слишком большая конкуренция.

2. Чтобы продать новое – надо сделать его похожим на что-то старое. Чтобы продать старое – надо наделить его чем-то новым.
3. Американский промышленный дизайнер Raymond Loewy сформулировал эту идею в виде принципа MAYA: «Most Advanced Yet Acceptable». Надо делать новые продукты, но они должны быть новыми только до той степени, которая еще не вызывает отторжения. Для этого они должны быть легко «понимабельны» за счет связи с чем-то знакомым и привычным.
4. Мы сами, когда рассказываем другим о каком-то новом прикольном сервисе, для простоты часто пытаемся объяснить его как «это как [что-то известное], но в котором есть [вот такая отличная штука]».
5. Palm Pilot – это записная книжка, но электронная, iPhone – это Palm Pilot, но в котором есть телефон. Samsung Edge – это телефон, но с закругленными краями. Macbook Air – это ноутбук, но самый тонкий. AirBnB – это как гостиница, но только дешевле, потому что от частных. Uber – это такси, но которое приезжает через 5 минут за один клик. Slack – это мессенджер, но для команд. Список этот можно продолжать бесконечно.
6. Проблемы в продажах у продукта возникают обычно по двум причинам. Либо мы не можем сформулировать первую часть: «что мы такое» – знакомое, понятное и уже используемое (!). Либо мы не можем сделать убедительной вторую часть: что делает это знакомое замечательным и отличающимся от других. Краткость и простота обеих формулировок – принципиальна.



Самое лучшее что-то – когда его нет, но...

1. Самый лучший дизайн – это когда дизайна нет, в том смысле, что ты его не замечаешь.
2. Бизнес становится бизнесом, когда из него исчезает «магия». «Магия» – это больше про самозанятость, а не про бизнес. Бизнес – это машинка, в которой «магия» расчленена на процессы и составные части.

3. Идеальная работа – когда ты ничего не делаешь, а денежки капаят. Пассивный доход – это вообще мечта для многих.
4. Идеальная система в ТРИЗ – это такая система, которой нет, а функция которой выполняется.
5. И так далее, и тому подобное.
6. В общем, это хороший подход: придумывать не то, что нужно сделать, а как можно не делать – но получать нужный результат. Очень сильно развивает креативность, повышает финансовые результаты и уменьшает будущий геморрой.
7. Наваяно, в частности, сегодняшним посещением совещания о создании Федеральной образовательной платформы для малого и среднего бизнеса. Подумал о том, что было бы безумно круто попробовать пообсуждать не вопрос о создании Платформы, а вопрос о том, как можно было бы достичь нужных результатов без ее создания.



Бизнес-модель – это не то, за что нам должны платить, а то, почему нам захотят платить

Если мы придумали, за что нам должны платить, а потом трахаем несчастный маркетинг за то, что у нас нет покупателей – это не потому что они плохие маркетологи, а потому что у нас плохая бизнес-модель.



В слове «карьерист» нет ничего плохого

1. Это тот же самый предприниматель. Его продукт – он сам. Он в него инвестирует. Он его продвигает. Он его продает.
2. Набор базовых умений и навыков у карьериста точно такой же, как у предпринимателя. Причем, навыки командной работы – собирать команду, организовывать команду, выживать в команде, присоединиться к команде, находить партнеров – у хорошего карьериста развиты гораздо лучше, чем у стартапера.

3. Интересно отметить, что результаты успешного стартапера и успешного карьериста очень похожи – они становятся во главе крупнейших компаний. Просто у них разные способы достижения этой цели.



Игра в кубики

1. Создание стартапа больше всего похоже на игру в кубики. Берем существующие составные части и собираем в новой конфигурации.
2. Плохо и трудно тем, кто начинает стартап с постройки завода по производству кубиков. Долго, дорого и чаще всего невыгодно в результате.
3. Полезное упражнение на тренировку искусства сборки: провести перепись, имеющихся у нас «кубиков» (людей, ресурсов) и создать список вариантов новенького бизнесового, что мы могли бы из них создать.



Задачи

1. У школьных задач есть ответы. У задач из жизни есть только результаты.
2. В условиях школьных задач есть все данные, необходимые для их решения. В жизненных задачах условия, лежащие на поверхности, не дадут удовлетворительного решения – получатся «те же яйца, только в профиль», условия приходится расширять или изменять.
3. Самый интересный тип жизненных задач совсем не похож на школьные задачи и выглядит примерно так: «сформулируйте задачу, которую вы можете решить, исходя из данных условий».



Главный по тарелочкам

1. Нас учат, что «навешивать ярлыки» – это неправильно. Некультурно, жестоко, унизительно и так далее. Да, это верно, если мы говорим о навешивании ярлыков на других.
2. В советском фильме «Блондинка за углом» герой Андрея Миронова случайно попал в «приличное» общество. Там собирались только люди, которые были «главными по чему-то» – по ремонту машин, по снабжению продуктами и тому подобное. Миронов же работал в НИИ, где изучал паранормальные явления – кем же он мог стать? Вот он и стал в этой компании «главным по тарелочкам».
3. Нам никто не мешает побыть некультурными и жестокими по отношению к себе. Какой ярлык на тему того, чем мы занимаемся, мы можем на себя повесить? «Специалист по контекстной рекламе», «владелец интернет-магазина», «программист С++»? Больше похоже не на ярлык, а на надпись на визитке. Хороший ярлык выделяет нас на фоне других, а не ставит нас в общий строй. Он определяет, чем мы уникальны, и в чем уникальны.
4. Итак, какой ярлык мы можем на себя повесить? Какой ярлык мы хотим на себя повесить? Что нам для этого не хватает? Что надо начать делать? Что ж, это уже похоже на план.



Альбрехт Дюрер о предпринимательстве

Вот цитата из трактата "Книга о живописи" Альбрехта Дюрера

Во-первых, о том, что искусство полезно, ибо оно божественно и служит высокой священной цели.

Во-вторых, оно полезно тем, что, занимаясь искусством, избегают много зла, порождаемого праздностью.

В-третьих, оно полезно тем, что в нем заключено много радости, хотя те, кто не занимается им, не верят, что оно приносит такую радость.

В-четвертых, оно полезно потому, что если правильно его применять, можно достигнуть великой и вечной славы.

В-пятых, оно полезно тем, что служит славе божьей, ибо все видят, что бог дарует своему созданию разум, в котором содержится это искусство. И все мудрые люди будут благосклонны к тебе за твое искусство.

В-шестых, оно полезно тем, что, будучи беден, ты можешь с помощью такого искусства достигнуть большого достатка и богатства.

Осталось заменить в этой цитате слово «искусство» на «предпринимательство» и немного осовременить терминологию.



Неправильные вопросы рождают призрачные надежды

По результатам разговоров в Хорошей Республике оказалось, что многие стартаперы на этапе Customer Development задают вопросы типа «А вы бы пользовались вот такой-то штукой, если бы она была?». К сожалению, многие получают на такой вопрос ответ «Да».

Задавать такой вопрос не имеет смысла по трем причинам:

1. Люди врут.
2. Люди врут.
3. Люди врут.

Задавать вопросы можно только о том, что люди делают. Анализировать то, на что они сейчас тратят свое время и деньги. Думать о том, можете ли вы предложить им что-то для того, чтобы они тратили на это меньше времени и денег. И достаточно ли это убедительно для того, чтобы они отказались от старого способа делать это?



5 правил социального интеллекта

По определению, эмоциональный интеллект – это «способность человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач».

Если мы больше про предпринимательство, то одних эмоций маловато. Способность «управлять эмоциями других людей» больше похоже на манипулирование сознанием. Да и вообще, «управление» чем-то в других людях вызывает у стартаперов очередные потуги типа «нам надо сформировать потребность», «мы должны убедить их в том, что это им нужно».

Более точным определением будет что-то вроде «способность человека распознавать и понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, чтобы с их учетом выстраивать линию своего поведения для решения своих практических задач».

Это можно назвать, скажем, «социальным интеллектом» и обозначить несколько базовых правил.

1. Людям изначально плевать на то, что мы делаем и чего хотим. Однако, наш успех полностью зависит от них.
2. Чтобы добиться своих целей, мы должны дать возможность другим людям добиться своих.
3. Мы не можем изменить других людей. Мы можем только меняться сами, изменять свой путь и цели.
4. Отношение между нами и другими людьми – это всегда обмен. Мы что-то им, они что-то нам. Каждый из нас должен считать, что получил больше, чем отдал.
5. У нас всегда есть конкуренты и враги. Конкуренты – это те, кто хочет без нас добиться той же цели, что и мы. Враги – это те, кто стремится к своей цели, мешая нам достигать своей. Мы должны либо их обогнать, либо объединиться, либо изменить путь или цель.



Лучше быть регулярным, чем вдохновленным

1. Регулярность снижает необходимость постоянной мотивации. Если встроить в привычку ходить по утрам в фитнес-клуб, то не нужно постоянно находить возражения на собственные отговорки, почему туда сегодня можно не ходить. Если какое-то действие стало бизнес-процессом, то не нужно каждый раз убеждать себя и других, почему это действие нужно сделать в назначенный срок.
2. Регулярность рождает новые возможности. Когда мы постоянно чем-то занимаемся, то мы вгрызаемся в тему все глубже, находя то, что не лежит на поверхности. Если мы постоянно общаемся с людьми по какой-то теме, то больше вероятность того, что наши интересы пересекутся и объединятся.
3. Регулярность позволяет улучшаться. Занимаясь чем-то постоянно, мы вырабатываем нужные навыки, позволяющие делать это быстрее и качественнее. Если мы делаем что-то регулярно, то мы можем ставить перед собой задачу небольших улучшений, а не необходимость подпрыгивать на 10 метров вверх. Улучшая какой-то показатель на 10% в неделю, мы вырастем в 142 раза за год.
4. Регулярность дает кумулятивный эффект. Поставить перед собой цель и достичь ее – это однократный выигрыш. Если вместо подвига по достижению цели мы поставим перед собой задачу построения системы, то мы будем получать результаты постоянно. Каждый конкретный результат может оказаться менее впечатляющим, чем результат подвига. Но сумма этих результатов за период переплюнет результаты любого отдельно взятого подвига.



В какую воронку нас засосало?

1. По большому счету, есть два принципа обучения – Вытягивание. Мы стремимся научить чему-то всех. Ставим цели, которые может достичь каждый, и обещаем, что результат может

получить каждый. Тратим основные силы на отстающих, чтобы вытянуть их на нужный уровень. Максимальный уровень результата обучения – тот, которого может достичь каждый. Кто-то может перепрыгнуть поставленную нами планку не потому, что мы их учим, как учим, а только вопреки этому.

– Отсев. Мы пытаемся найти «чемпионов». Мы ставим максимально возможную планку. Тратим все силы и время на тех, кто вырывается вперед. Отсеиваем всех, кто «не тянет». Не можем давать обещаний по результату, потому что не меньше 90% вылетит в процессе на неизвестно каком уровне. Причем, мы заранее не знаем – кто. Максимальный уровень результата – не фиксирован. Идеально возможный уровень – выше, чем у учителя.

2. Касается это не только формальной учебы. Когда мы берем людей на работу, нам тоже надо определиться с процессом их внутреннего обучения, пусть даже и вне формальных рамок. Когда мы инвестируем в стартапы – мы должны понимать, через какую из воронок мы хотим их прогнать. Кстати, у венчурных фондов с самыми лучшими финансовыми результатами по портфелю самый высокий процент умерших компаний в процентном отношении – выжившие победители с лихвой окупают все. Даже в воспитании детей перед нами – явно или неявно – встает тот же самый вопрос.
3. Когда мы, вроде бы, просто живем и работаем – мы тоже находимся в одной из двух воронок. В какой из них – зависит только от нашего собственного восприятия. Если мы решаем делать что-то с высокой вероятностью того, что мы этого сделать не сможем – мы находимся во второй воронке с высокой вероятностью отсева, но без фиксированного потолка. Если мы собираемся получить гарантированный результат – в первой воронке ожидаемых результатов.
4. Тут, главное, не довести хорошую мысль до абсурда. Беспорядочное принятие рискованных решений – это никакое не обучение. Если мы собираемся принимать рискованные решения – то прежде всего надо понять: чему мы учимся, по какому плану учимся и кто наш учитель – конкретный, виртуальный или собирательный образ. А иначе мы будем

просто биться головой об стенку, но с высокой степенью риска разбить голову.



Обычно мы начинаем рассказывать с самого для нас простого

1. Если мы в первую очередь говорим нечто, отвечающее на вопрос «Что?» – значит, мы не особо четко можем сформулировать ответ на вопрос «Зачем?».
2. Если мы в первую очередь рассказываем «Зачем?» – значит, мы пока еще не очень точно понимаем, «Что?» для этого нужно сделать.