

# **ПИЩА ДЛЯ УМА**

**Бизнес. Стартапы. Инвестиции.**

**С опытом каждой стороны.**

© Аркадий Морейнис

сентябрь

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/>

## Но пиратом быть обязан

1. Правильный фаундер по складу характера должен быть похож на пирата. Желание «грабить корованы», умение собирать команду и бросать ее на абордаж, способность догнать и обогнать на всех парусах, терпеливость, когда надо переждать шторм, контроль над кораблем, не дающий ему утонуть от [финансовых] пробоин. И, конечно же, удачливость.
2. Хороший продуктовик в компании – тоже пират. Только с королевским патентом. Но пират.
3. Когда продуктовик перестает быть пиратом – он перестает быть хорошим продуктовиком. Если человек по складу характера – не пират, он не становится хорошим продуктовиком.
4. Продуктовик – это не должность, на которую назначают. Это позиция, которую завоевывают и отстаивают.

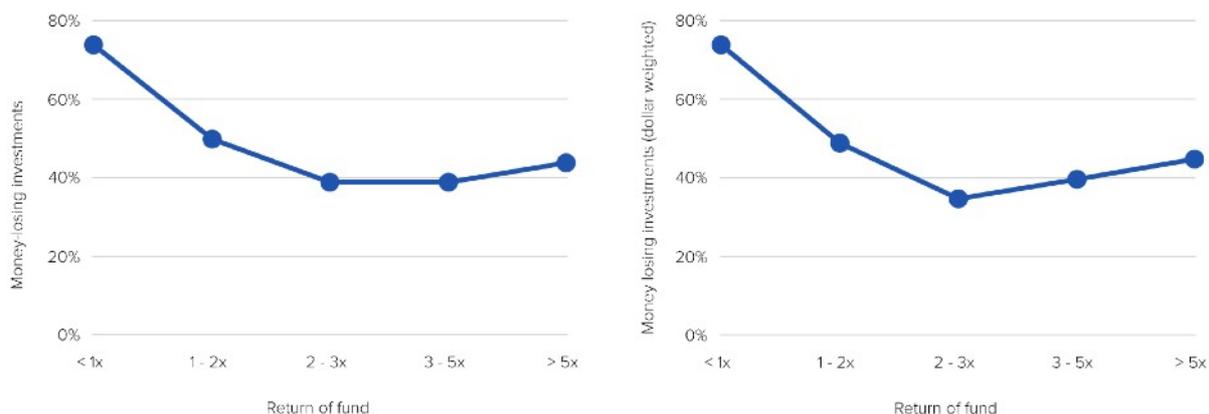


## Почти одно и то же – но две большие разницы

1. Самое приятное чувство в бизнесе – когда ты хочешь, чтобы кто-то сделал что-то вместо тебя, потому что у него это может выйти лучше.
2. Самое отвратительное чувство – когда ты готов к этому, потому что он сделает это не хуже, чем ты.



**Chart 5:** Money-losing Investments as % of Total, by Fund Return Range



Процент неудачных проектов у фондов с самым большим возвратом на инвестиции больше, чем у середнячков. Потому что, если хотеть заработать большие деньги, надо выбирать рискованные гипотезы, а не «дело – точняк».



## Новый «голубой океан»

Виталик Бутерин, оказывается, в 2014 году получил грант Thiel Fellowship. Thiel Fellowship – это программа «Двадцать до двадцати», созданная Питером Тилем, сооснователем PayPal, первым внешним инвестором Facebook. Каждый год он выбирает 20 молодых людей до 20 лет, которым дает грант в размере \$100K на то, чтоб они занимались делом – любым своим делом. Но при условии, что они бросят университет, если они там учились, или не будут поступать в университет.

Из этого факта можно сделать выводы:

1. Тинейджеры – подростки в возрасте 13-19 лет – способны на многое. Не нужно ждать мифического и никак не наступающего момента «когда ты повзрослеешь», нужно начинать.
2. Кто раньше начинает – тот раньше и добивается. Джобс в 14 лет торговал хакерскими устройствами для телефонных звонков по миру. Маск в 12 лет продал написанную им компьютерную игру, а в 13 лет подавал вместе с братьями заявку на открытие зала игровых автоматов. Если покопаться в истории звездных основателей, то можно увидеть, что все они в тинейджерские годы что-то сами мутили.
3. Привычный путь школа → высокий балл на ЕГЭ → приличный ВУЗ → приличная работа → а потом решишь, чем ты займешься в жизни – не является единственным путем к успеху. Даже больше того – чтобы выбиваться из толпы, надо делать что-то по-другому. Не «как все», а «по-другому», главное – понять, что именно «по-другому».
4. Инвестиции в подростков способны окупаться. Капитализация Ethereum превысила \$20 миллиардов и продолжает расти. Даже один Виталик Бутерин может окупить все затраты на воронку поиска и акселерации

подростков. А Виталик – не один. Например, Лаура Деминг из Новой Зеландии была принята в программу Питера Тила в 16 лет, сейчас ей 23 года, в прошлом месяце она подняла \$22 миллиона на свой второй венчурный фонд, посвященный поиску решений проблемы старения.

5. 20-25 лет – это время восхода звезд нового поколения. Даже среди сегодняшних единорогов 25% было основано людьми в возрасте 19-24 года. Чтобы в это время они начали всходить – в подростковом возрасте они должны зажигаться. Чтобы в это время они зажглись – «благодаря чему-то», а не «вопреки всему» – этим надо заниматься. Подростки – это новый «голубой океан» венчура.



## Наш самый главный невосполнимый ресурс – это время

1. Очень простой, но хороший вопрос, который стоит себе периодически задавать: мы свое время «тратим на что-то» или «инвестируем во что-то»?
2. Не исключаю, что ответ на этот вопрос может оказаться: «трачу время на то, чтобы заработать деньги, которые потом инвестирую в акции/биткойны/недвижимость/и т.д.». Интересно, а почему составная схема? Меньше риска? Больше результат? Не придумали, во что можно эффективнее инвестировать свое время напрямую?



## Как важно не быть хорошим

1. Пол Грэм (основатель Y Combinator) писал в одном из старых своих эссе:

*Многие успешные фаундеры – хорошие люди, но в их глазах все равно можно разглядеть какой-то пиратский блеск. Хотя они придерживаются моральных принципов по большому счету, но они не придерживаются общепринятых стандартов в деталях. Их нельзя назвать «плохими парнями», но нельзя назвать и «хорошими парнями». Им доставляет удовольствие нарушать правила, которые они считают*

*непринципиальными. Это качество очень сильно связано с необходимой для фаундеров изобретательностью.*

*Сэм Альтман [нынешний глава Y Combinator] – один из наших самых успешных выпускников, поэтому мы спросили как-то у него, какой вопрос нам стоило бы включить в анкету кандидатов, чтобы найти побольше похожих на него людей. Он предложил такой вопрос: «Когда в последний раз вам удалось взломать систему в свою пользу?». Речь шла не компьютерах, а об обходе или нарушения правил общепринятых правил в своих интересах. С тех пор это стало одним из важных ответов, на которые мы обращали особое внимание при рассмотрении кандидатов.*

2. Когда вы в последний раз сами «ломали систему»?
3. Поощряете ли вы своих детей, если они у вас есть, «ломать систему» – обходить или нарушать правила в свою пользу?



## Менторинг стартапа в виде, имеющем хоть какой-то смысл

1. Консультант – это тот, кто привносит в стартап свои компетенции извне. Ментор – тот, кто старается воспитать эти компетенции внутри.
2. Консультанты пытаются определить нужды стартапа и предложить свой путь развития. Ментор спрашивает, что не дает спать фаундерам и чего они хотят добиться.
3. Фаундер не поймет совета, пока не осознает свою ситуацию. Фаундеру не нужен совет не по его ситуации. В первую очередь надо добиться общего понимания ситуации.
4. Сделай так, чтобы фаундер услышал себя со стороны. Повторяй и перифразируй его слова, чтобы добиться общего понимания.
5. Главная задача ментора – задавать вопросы, а не давать ответы. Чаще всего, в правильном вопросе содержится половина ответа.

6. Цели, планы и действия должны выражаться в измеримых величинах, а не на уровне абстракции.
7. Не суди. Не загоняй фаундера в оборонительную ситуацию, в ней он перестанет слышать и будет только защищаться. Замени оценку на любопытство – «что, почему, как?». Если тебе самому не любопытно, то какой ты, на хрен, ментор?
8. Не давай рецептов, делись опытом и соображениями, основанными на опыте и любопытстве. Фаундер должен выработать свой собственный план, основанный на своем понимании.
9. Будь терпеливым.
10. Хвали за то, за что стоит похвалить.
11. Напомнить о выработанном плане, проследить за тем, как он выполняется – 90% вашей ценности. Просто поболтать они могут и с другими.

По мотивам: <https://medium.dave-bailey.com/why-startups-hate-consultants-5b245ec275d3>



## Обучение vs Воспитание

1. Хотите научить – влияйте на процесс. Замените для человека результат на последовательность стимулов.
2. Хотите воспитать – влияйте на человека. Искренне поверьте в то, что он может найти лучший путь к результату, чем вы.
3. Относится и к работе, и к стартапам, и к детям.



## Пара мыслей по Маску

1. Спорить лучше всего для того, чтобы сформировать свое мнение, а не для того, чтобы его отстаивать.

2. Учиться нужно настолько быстро, чтобы вы каждый раз ужасались тому, что и как вы делали 6 месяцев назад.



## Три составляющих успеха – нужное время, нужное место, нужный человек

Если вам пришла в голову большая и хорошая – как вы считаете – идея, то попробуйте ответить на три простых вопроса.

1. Что изменилось буквально сейчас – что раньше не давало реализовать эту идею, а теперь позволяет? Если никаких серьезных изменений не произошло – то возникает разумное сомнение: почему же эту идею до сих пор никто не реализовал? Потому что все остальные люди из этого рынка дураки? Вряд ли. Потому что попробовали, и это не сработало? Скорее всего.
2. Чем вы отличаетесь от других людей, которым прямо сейчас пришла в голову эта идея? Что в вас и у вас есть такого, что позволит вам быстрее других реализовать эту идею и быстрее других найти первых пользователей? Если единственный ответ – «деньги инвестора», то это плохой ответ.
3. Если у спрашивающего есть деньги, а у вас убедительные ответы на эти два вопроса – значит, вы оказались в нужном месте.



## Стартапы: 5 позитивных выводов из негативных фактов

1. У вас плохой пользовательский интерфейс. Ну и фиг с ним. Если люди продолжают пользоваться вами, несмотря на это – значит вы решаете реальную проблему лучше, чем другие. А это серьезный шанс на то, чтобы стать лидером. Ваша главная задача – стать лидером или иметь красивый и удобный интерфейс?
2. Всем на вас плевать. Вот и хорошо. Это позволяет вам спокойно выбрасывать то, что что не сработало, и пробовать новые рискованные

вещи. Гораздо хуже, если вы получаете несколько клиентов, которым уже не плевать на то, что вы делаете. Ваши обязательства перед несколькими клиентами помешают вам свободно экспериментировать на большем объеме потенциала.

3. Вам надо сделать слишком много, а у вас слишком мало людей и ресурсов. Отлично. Это хорошая причина для того, чтобы выбрать одну главную вещь, на которой надо сосредоточить все имеющиеся силы и ресурсы для получения максимального эффекта. Желание в этот момент пойти искать инвестиции – попытка уйти от решения основной проблемы: «что же мы на самом деле делаем?».
4. Вы испытываете трудности с наймом людей. Тоже неплохо. Зато каждый, кого вы наймете, будет знать, почему и зачем он захотел работать именно с вами. Значит, он может сделать больше, чем обычный наемник, пришедший за хорошей зарплатой. Если вы понимаете, как правильно раскрыть и использовать его потенциал.
5. Вы слишком часто слышите слово «Нет». Хорошо. Если вы делаете вывод из каждого отказа – значит, вы имеете шанс очень быстро понять, что же нужно людям на самом деле. На вопрос «Как вы создаете свои скульптуры?» Микеланджело ответил: «Я беру камень и отсекаю всё лишнее» – ваша задача действовать точно так же. Проблемы возникают в тот момент, когда вы выжидаете слишком долго, чтобы услышать очередной отказ, или не делаете из них выводов.



## Три маркетинговых мифа, которые заставляют нас терять деньги

1. «Нам нужно найти боль потребителя». Работа в этой парадигме заставляет придумывать нас фантомные боли от несуществующих потребностей. Если это реальные потребности, то люди их уже удовлетворяют – с большим или меньшим эффектом, тратя на это время или деньги. Не нужно искать боли – нужно оптимизировать существующий список расходов потребителя, вытесняя из него конкурентов и заводя себя на их место.

2. «Нам нужно растить лояльность к нашему бренду». Этот миф заставляет нас тратить достаточно много денег на всякие рюшечки и подарочки и прочие пляски с бубном вокруг клиентов. Лояльности нет – есть только три варианта привязывания к себе: а) мы построили культ, б) мы воспитали привычку и в) мы сделали так, что от нас слишком дорого отказаться.
  
3. «Нам нужно создать нишу, в которой мы будем лидером». Вдохновленные этим призывом, мы пытаемся создать сферическую нишу в вакууме, в которой пытаемся затолкать потребителей. Нишу нельзя «создать» – ее можно только «выделить» внутри существующего рынка. Попытка создания ниши на пустом месте – это верное попадание мимо существующих потребностей, на которые потребители уже тратят время и деньги.



## Записи вебинаров

«Как развивать самостоятельность у подростков»

Аркадий Морейнис: [https://youtu.be/9OXdGI\\_01IU](https://youtu.be/9OXdGI_01IU)

Алексей Черняк: <https://youtu.be/6h2zsiRoISg>

Презентации здесь: <http://teenstarter.com/samostoyatelnost-webinar100917>

«Самозанятость, бизнес и венчур»

Аркадий Морейнис: <https://youtu.be/HynwsF70INQ>

Алексей Черняк: [https://youtu.be/wAl\\_8rkfKSg](https://youtu.be/wAl_8rkfKSg)

Презентации здесь: <http://antistartup.darkside.vc/samozanyatost-webinar100917>



## Как мы делаем из ребенка плохого карьериста

1. Карьерист в плохом смысле этого слова – человек, который движется вверх, потому что знает, как угодить начальнику. Карьерист в хорошем смысле слова, привлекает для компании новых клиентов, открывает новые направления и выпускает новые продукты – за счет этого он и продвигается по карьерной лестнице.
2. «Истинный конечный результат» в жизни – это когда незнакомые люди платят нам. Сначала вниманием, потом временем, потом деньгами. Занимаемся мы своим бизнесом, творчеством или работаем продуктовиком в компании – неважно, истинная конечная цель – одинакова. Кто это начинает понимать – становится свободным и востребованным человеком. Кто не понимает – начинает кому-то угождать, потому что другого пути продвижения он не понимает.
3. Получается, что каждый раз, когда мы вознаграждаем ребенка за то, что он сделал что-то правильно с нашей точки зрения – мы закрепляем в нем рефлекс плохого карьериста. Получил пятерку, посетил, сделал, выполнил – это все стимулы, а не результаты. Как следствие, он привыкает к тому, что вознаграждение увязано не с истинным конечным результатом, а с тем, что начальники (мы) считаем правильным. Он может наших мотивов не понимать или не разделять, или вообще ни о каких целях не думать. Но он знает: если он сделает хорошо для нас – то получит хорошо для себя. Так он и делает. И так он к этому и привыкает.



## Кому нужен ваш продукт?

1. На вопрос «Кому нужен ваш продукт?» так и подмывает ответить «Всем». Как многие до сих пор и отвечают. И не только отвечают, но и думают. А в результате еще перед реальным запуском пытаются напихать в свой продукт максимальное количество фич, чтобы всем угодить.

2. Может быть, лучше задавать себе вопрос: «Кому не нужен наш продукт?». Или, в более практически полезной формулировке: «Кто может обойтись без нашего продукта?». В результате, а) выпилить все фишки, ориентированные на тех, кто может без нас обойтись и б) даже не таргетироваться на таких людей в начальной рекламе.
3. У вопроса «Кто может обойтись без нашего продукта?» есть еще одно полезное следствие. Если в процессе ответа на этот вопрос окажется, что все, на самом деле, без него могут обойтись – то делать его, вообще-то, и не стоит.



## Чем отличаются школьные оценки от оценок в реальной жизни

1. Школа. Класс. Учитель, вынужденный сидеть в классе и выслушивать ответы учеников. В запасе, кроме двоек и пятерок, у него есть еще странные оценки типа 3 и 4 – по которым никому не понятно в конечном итоге: «выучил» или «не выучил».
2. Первое приближение к реальной жизни. Из двери университета выходит профессор, спешащий по своим делам. В портфеле у него лежит конфета. Задача ученика: привлечь внимание профессора, рассказать ему выученный урок и получить конфету. Оценки: -1 (не удалось привлечь его внимание), 0 (профессор не дослушал и убежал), 1 (получил конфету).
3. Второе приближение. Из двери университета выходит профессор, спешащий по своим делам. В портфеле у него лежит конфета, которую он несет домой мальчику Пете. На охоту за профессором выпускается весь класс. Задача учеников та же самая: привлечь внимание, рассказать урок, получить конфету. Учеников много, конфета одна. Оценки: -1 (тебя опередили), 0 (удалось поговорить), 1 (получил конфету).
4. Третье приближение. Из двери университета выходит 100 человек. Среди них находится 10 профессоров, у которых в портфелях лежат

конфеты разного размера, которые они несут себе домой. На охоту выпускается вся школа. Задача учеников: постараться распознать профессора с самой большой конфетой, привлечь его внимание, рассказать урок, получить конфету, сравнить размеры конфеты с другими получившими. Оценки: -1 (конфеты не получил), 0 (получил, но не самую большую), 1 (получил самую большую).

5. Четвертое приближение. Все то же самой, как и в предыдущей задаче – но не обязательно рассказывать урок только по заданной теме, а по любой – какую знаешь лучше.
6. Пятое приближение. Все то же самое, что и в предыдущей задаче, но надо самому найти университет, из дверей которого могут выйти профессора с конфетами.



## 100% людей умеют говорить на родном языке, и что из этого следует?

1. 100% людей без серьезных отклонений научаются говорить на своем родном языке. Но не все люди овладевают другими предметами. В этом случае им говорят или они успокаивают себя словами: «у меня нет к этому способностей».
2. Прикольно, да? К освоению родного языка способны все, а к освоению чего-то другого уже почему-то не все. Чем же освоение языка такое особенное? Кажется, что все дело только в а) отсутствии необходимости как источника мотивации, б) отсутствие регулярной тренировки, вызванной отсутствием необходимости и в) отсутствии правильного учителя или, скорее всего, в наличии учителя неправильного.
3. На самом деле, я пересказал своими словами начало книги «Nurtured by Love: The Classic Approach to Talent Education», написанной Shinichi Suzuki, который задался вопросом о том, почему все окружающие научились говорить на родном японском языке, а как только дело доходит до обучению музыки начинаются отговорки про «нет слуха»,

«нет способностей». Он не только задался этим вопросом, но и открыл школу обучения игры на скрипке для всех детей безо всяких приемных экзаменов – и оказалось, что научиться играть на скрипке могут все безо всяких исключений.

4. Следствие отсюда очень простое. Если вы чему-то «не можете» научиться на базовом достаточном уровне – значит, вы этого не очень-то и хотите. Если ваш ребенок чему-то не учится – значит, вы просто не создали необходимость и соответствующую среду для этого. Сваливать неспособность сделать что-то на отсутствие способностей – это гнилая отмазка. Миф о 5% людей, способных предпринимать – просто снобизм.



## Рисковать тоже надо уметь

1. Когда речь идет о рискованной гипотезе для стартапа, то речь не идет о «рискованности» типоразмера «ХЗ» или «ХХЗ»: «все делают, и я попробую – но хз, получится у меня или нет» или «давайте я в сотый раз попробую сделать очевидную штуку, которая у других не получилось – хз, вдруг у меня выйдет», или «попробую изобрести велосипед – хз почему, но вдруг у меня получится лучше».
2. Риск – это когда:
  - бизнес-модель еще не опробована в широком масштабе
  - но сейчас произошли такие-то изменения на рынке, которые сделали ее востребованной, или в технологиях, которые сделали ее возможной
  - а у нас в команде есть такие-то компетенции, которые критичны для ее реализации
  - в результате чего мы можем стать лидерами на таком-то рынке (в такой-то нише или сегменте)



## Парализис бай анализис

Наткнулся на хорошую фразу «paralysis by analysis». «Аналитический паралич» – двигаться медленно во избежание ошибок, подписывая под каждым шагом всех людей, принимающих решение, для того, чтобы ответственность за возможную ошибку была коллективной, то есть ничьей.



## Самозанятость vs бизнес

1. Самозанятость чаще всего рождается из того, что ты что-то делаешь, а потом ищешь тех, кто поможет тебе это продать.
2. Бизнес начинается обычно с того, что ты понимаешь, кому и что можно продать, а потом ищешь тех, кто может это сделать.



## Доходность – это риск

Довольно очевидный факт, что риск напрямую связан с доходностью. Больше рисков – выше доходность. Выше доходность – больше рисков. Низкие риски – низкая доходность.

Три очевидных следствия, которые не для всех очевидны:

1. Глупо брать на себя большие риски, если мы не ожидаем высокой доходности. Закладывать квартиру, чтобы открыть кафе или магазин – неразумно.
2. Если мы хотим просто зарабатывать деньги, то не надо придумывать «уникальные, не имеющие аналогов» идеи – слишком большие риски в том, что они не сработают. Наоборот, нужно брать максимально широко работающую бизнес-модель и реализовывать ее в том пространстве, где на нее есть не до конца удовлетворенный спрос.
3. «У меня есть идея, на которой мы точно заработаем кучу денег» – оксюморон. Либо «точно», либо «кучу денег».



## Четыре шага к поиску потребности

Большинство стартапов умирает из-за того, что они делают то, что людям оказывается не нужно. Как избежать этого и выдвинуть гипотезу, которая увеличит шансы на успех?

Четыре логичных шага:

1. Какая есть у целевой аудитории (люди, компании) существующая статья расходов, на которую они уже тратят время и/или деньги?
2. На что конкретно тратят? На что тратят больше всего? Кто, в результате, главный конкурент?
3. Чем мы лучше главного конкурента по важному для потребителя параметру? Могут ли люди (компании) перестать пользоваться им и начать пользоваться нами?
4. Что мы делаем по-другому, чтобы добиться этой лучшести?

Если главный конкурент – не конкретный продукт, а привычный способ делать « это», то мы становимся интересны для венчурных инвесторов.



## Четыре кита самозанятости

1. Не сходится экономика одной продажи, прибыль – это зарплата людей, чью работу вы выполняете.
2. «Я»-модель: бизнес строится вокруг ваших профессиональных умений.
3. Маркетинг подменяется установлением и использованием личных связей.
4. Вы строите с нуля бизнес, который можно скопировать или лицензировать.



## Проверьте свою идею на четвертой букве «F»

1. Если вы в первый раз создаете бизнес, то практически единственным реальным источником финансирования на этом этапе будет FFF. FFF расшифровывается как Family, Friends, Founders (Семья, Друзья, Основатели), а вовсе не как Family, Friends, Fools (Семья, Друзья, Дураки).
2. На самом деле букв F в этой формуле должно быть побольше – я бы сформулировал бы это заклинание как FFFF (Family, Friends, Founders, Friends of friends), добавив туда «друзей друзей». У многих из нас среди «друзей друзей» может найтись достаточное количество людей с некоторым количеством свободных денег, которые они держат на счетах или «под подушкой». При нынешних низких депозитных ставках большинство из них не прочь посмотреть на другие возможности заставить свои деньги работать.
3. Попробуйте выделить таких людей и убедить их вложить свои деньги в ваш бизнес. Если у вас это не получится – значит они не поверили в то, что на этом бизнесе они могут заработать. Это повод задуматься о двух вещах:
  - Если они не поверили, то почему вы верите?
  - Если вам не поверили «друзья друзей», то почему вам поверят совершенно незнакомые вам инвесторы?
4. Кажется, что в большинстве случаев неуспешного поиска начальных инвестиций, проблема вовсе не в том, что «фонды – дураки» или «в России нет денег», а в том, что само инвестиционное предложение неубедительно – слишком несбалансированное сочетание доходности и рисков.



Самое короткое объяснение того, как устроено современное образование

## Современное образование



[t.me/temno](https://t.me/temno)



## Если ваш дизайнер не дебил

1. Первое правило общения с дизайнером: присылайте ему проблему, а не набросок макета, который он должен разукрасить. Если вы, конечно, не считаете его законченным дебилем
2. Вообще-то, это правило общения с любыми умными людьми. Еще Стив Джобс говорил: «Мы нанимаем умных людей не для того, чтобы говорить им, что делать».
3. Ну и обратная сторона медали. Умный человек не старается в общении выяснить способ решения – он пытается понять постановку задачи и определить критерии, по которым задачу можно будет считать решенной.



## ОФП для предпринимателя

1. Каким бы активным видом спорта вы бы не занимались, в программе подготовки у вас будет ОФП – Общая Физическая Подготовка. Нужна база для того, чтобы потом отлаживать тонкости, присущие каждому конкретному виду спорта.
2. Ну или как в фитнесе: если вы хотите, чтобы у вас росли бицепсы – надо качать ноги. И не только бицепсы – относится ко всем группам мышц: хотите, чтобы они росли – качайте ноги. Ноги – это база.
3. В предпринимательстве тоже есть ОФП – база, без которой можно запустить бизнес, но нельзя заставить его нормально работать. Только расшифровывается эта аббревиатура по-другому:
  - О: организационное строительство и управление
  - Ф: финансовый учет и планирование
  - П: продажи в широком смысле – построение системы сбыта, маркетинг и управление продажами.
4. Хотите, чтобы ваш любой бизнес работал? Занимайтесь ОФП.



## Три закона делегирования

1. Делегируйте не процесс, а задачу. «Делегирование процесса» – оксюморон. Это «поручение», а не «делегирование».
2. Убедите себя и окружающих в том, что задача имеет более одного решения. Даже больше того – что она имеет решения, о которых вы не знаете. Нет ничего хуже, чем превращать делегирование в квест по угадыванию вашего способа решения.
3. Делегируйте не ту задачу, с которой человек уверенно справится – а такую, с которой он может не справиться. Задачи должны быть немного труднее, чем те, к которым он привык – только в этом случае он сможет чему-то научиться.



## Найти и расставить

1. Принцип работы известного тренера Константина Бескова был очень прост: "Найти игроков и правильно их расставить".
2. У человека, который строит бизнес, девиз такой же.
3. Кстати, это еще и тест для различения бизнеса от самозанятости. Вы хотите «находить и расставлять» или быть знаменитым игроком?



## На чем сконцентрироваться в поисках идеи для стартапа?

1. Мы физически можем концентрироваться только на чем-то одном. Концентрируясь на чем-то одном, мы невольно упускаем и не замечаем других вещей. Так устроен наш мозг.
2. Если стартап сильно концентрируется на том продукте, который он делает – то он очень быстро забывает о том, кому и зачем это может оказаться нужно. Если начинает концентрироваться на на том, что

кому-нибудь нужно – быстро скатывается к процессу тривиальных продаж тривиальных вещей.

3. В общем случае нельзя добиться большого успеха, просто проведя прямую линию от того, что мы делаем, к тому, что нужно людям. Это слишком просто, и кто-то нас в этом наверняка опередил.
4. Можно попробовать поставить посередине между «мы делаем» и «нужно людям» еще одну точку – точку «сдвига парадигмы». В этой точке мы пытаемся придумать – как продать то, что мы делаем, под видом совершенно другой вещи, но которая нужна людям.
5. Например, Эпплу удалось впарить нам носимый компьютер под видом мобильного телефона. Сколько времени вы сейчас разговариваете по телефону, а сколько сидите в интернете? Гербалайф умудрился продавать в бешеных объемах протеин в виде средство для похудения. Много бы он продал его качкам в фитнес-клубе?
6. Итак, у нас появилась задача: «как продать одно под видом другого?». Эта точка и может стать центром концентрации, позволяющей не улететь в космос и не приземлиться к ларьку. Это еще и средство борьбы с конкурентами, наперегонки пытающимися провести прямую линию между «делаем» и «нужно». Не стоит бегать наперегонки – лучше найти свой способ срезать путь.



## Почему нам легче общаться, когда мы допускаем, что мы неправы?

1. Для того, чтобы перестать бояться общаться с незнакомыми людьми, надо перестать думать о том, что мы правы или считать, что мы должны быть правы.
2. Если мы считаем, что мы правы, то мы боимся узнать о том, что мы ошибаемся.

3. Если мы допускаем, что мы неправы, то мы общаемся с удовольствием. Потому что у нас есть возможность получить чужой взгляд, который может помочь нам в том, что мы делаем.



## Почему надо перестать читать истории успехов?

1. Не надо учиться тому, как добиваться успеха или зарабатывать много денег. Каждый, кто добился чего-то большого – делал это неочевидным и противоречивым путем.
2. Если этот путь в чьем-то изложении превратился в рецепт – то он больше не сработает. Секрет, который знают все, не может быть секретным оружием.
3. Гораздо полезнее учиться тому, как можно зайти в тупик или потерять деньги. Актуальность этих рецептов никогда не исчезнет, список их постоянно пополняется.
4. Для того, чтобы зарабатывать деньги – надо перестать делать то, на чем мы их теряем. Для того, чтобы добиться большого успеха – надо перестать отвлекаться на маленькие возможности.



## «Чего-то» или «чего-нибудь»?

1. Чтобы добиться чего-то, надо построить план, раскручивая его от цели к тому, что мы перестанем делать завтра из того, что мы делаем сегодня.
2. Чтобы добиться чего-нибудь, надо строить план улучшений того, что мы делаем сегодня.



## Главное правило конкуренции

1. Не надо придумывать, как делать то же, что делает конкурент, но только лучше.

2. Надо придумать, как добиться того же результата, но по-другому.



## Посмертный тест

Вот еще хорошее упражнение, которое полезно провести перед тем, как начинать новый проект.

1. Представьте, что прошел год, и ваш проект умер. Примите это как факт.
2. Попробуйте сформулировать три основные причины, которые привели его к смерти.
3. Эти три причины и есть три основные гипотезы, которые вам надо по очереди проверить в самом начале проекта.
4. Обратите внимание, что среди этих трех причин вряд ли будет причина: «мы не сумели его запрограммировать».



## Вася дал Пете кредит, что же произошло дальше?

1. Возьмем замкнутую систему, в которой есть Вася и Петя. У Васи есть 1 рубль, у Пети – 0 рублей. Общая сумма денег в системе – 1 рубль.
2. Теперь Вася дал свой рубль в займы Пете. Сколько денег в системе?
3. Здравый смысл говорит, что по-прежнему – 1 рубль. У Васи денег теперь нет, а у Пети появился 1 рубль.
4. Однако, возможен и другой вариант подсчета. Вася считает, что у него по-прежнему есть 1 рубль, он ведь может его потребовать обратно у Пети. Но у Пети на кармане есть живой рубль. Таким образом, в системе теперь существует 2 рубля – один у Вас, и один у Пети. Один рубль появился из воздуха.
5. Можно сказать, что вариант с двумя рублями противоречит здравому смыслу. Может быть. Но зато он не противоречит реальности. Мы относим деньги в банк и кладем их на депозит. Банк говорит, что у нас

есть эти деньги – мы видим это число на выписке по счету и расплачиваемся этими деньгами. С другой стороны, банк из этих денег выдал кредит Коле. У нас остались наши деньги, и у Коли появились деньги. Количество денег в системе увеличилось на количество выданных кредитов.

6. Кстати, когда Петя подержит у себя, а потом вернет деньги Васе в системе опять окажется 1 рубль. Призрачный «кредитный» рубль опять волшебным образом испарится.
7. Физиков и математиков от вариантов появления и исчезновения рубля из воздуха передернет. Игры с ненулевой суммой (когда сумма выигрыша не равна сумме проигрыша) и несоблюдение законов сохранения обычно выводят их из равновесия. В этом случае есть либо третья неучтенная в расчетах сторона, либо деньги переходят в какую-то другую неучтенную форму.
8. Для соблюдения закона сохранения можно ввести еще две формы «Потери» и «Доверие», в которые могут переходить деньги. Буду записывать их через запятую: Деньги, Доверие, Потери.
  - Начальная ситуация. У Васи 1 рубль (1, 0, 0), у Пети – 0 рублей (0, 0, 0). Сумма по системе – 1 рубль.
  - Вася дал Пете в долг 1 рубль. У Васи появился кредит доверия в размере -1 рубль. У Васи (1, 0, 0), у Пети (1, -1, 0). Сумма по системе – 1 рубль.
  - Петя вернул Васе 1 рубль. У Васи (1, 0, -1), его потери стали отрицательными, ему вернули 1 данный в кредит рубль. У Пети на этот 1 рубль увеличился кредит доверия, теперь у него нет денег, но есть доверие (0, 1, 0). Сумма по системе – 1 рубль.
  - Петя не вернул Васе рубль. У Васи теперь нет денег и потери в размере 1 рубль (0, 0, 1). А у Пети есть деньги, но отрицательное доверие (1, -1, 0). Сумма по системе – 1 рубль.
9. В общем, в банке/блокчейне нужно хранить не только «деньги», но и «потери» и «доверие». И предъявлять их по требованию точно так же,

как и выписку по счету. Тогда ничего из воздуха появляться не будет, и в воздухе ничего не будет исчезать.



## Прыщавая девочка, которая ломает блокчейн

1. Давно известно, что самый эффективный взлом системы безопасности – это не про хакеров, и не про интернет. Самый нестойкий участник обороны – это человеческий фактор. Любовница. Уборщица, копающаяся в мусорных корзинах. Флешка с вирусом, подброшенная неподалеку от входа в здание. Шантаж.
2. Не так давно по интернетам гулял мемасик о «прыщавой девочке, которая угробит ваш бизнес». Вы можете построить замечательную бизнес-модель, но она рухнет, если ваши сотрудники не будут по-человечески общаться с клиентами.
3. С блокчейном та же самая история. Все транзакции внутри системы дублируются и валидируются с помощью технологии, все ходы записаны и надежны. Но кто отвечает за "первый ход"? Как информация попадает в систему? Кто ее вводит? Какое к нему доверие? Где гарантия того, что эта информация валидна? Может быть все – начиная от непреднамеренной ошибки до злого умысла.
4. Информацию, автоматически попадающую в блокчейн из платежных систем, с определенной натяжкой можно признать высоконадежной. Но с натяжкой – хакеров никто пока не отменял. А что делать, если в блокчейн начинают запихивать информацию о владении активами – квартирами, долями и пр.? Окей, могу представить себе специальное нотариальное заверение первой записи в блокчейне. Но тут опять человеческий фактор – девочка ошиблась при вводе, нотариуса подкупили, да много чего еще можно предположить.
5. И отдельный ад – очереди к нотариусу на заверение записей в блокчейне. Этот ад я специально вынес в отдельный пункт.
6. Информация об активе в блокчейн-систему введена, с этим активом проведено еще 100 вторичных транзакций. Через год исходная

информация признана неверной/незаконной. Что будет дальше со всей цепочкой? Кто будет инициировать откат операций по цепочке? Кто будет это контролировать? Кто и чем будет за это отвечать?

7. В общем, как обычно, технология не является панацеей. Надежность системы не может превосходить надежности ее самого слабого звена. А в блокчейне самое слабое звено – это человек. Та самая прыщавая девочка, которая ломает блокчейн.



**Хороший стартап = ясный человек + ясная идея + ясная потребность + ясные деньги**

1. Вот только сразу приходит на ум старый мем о дизайнерах: «Вам хорошо, быстро или дешево? Выберите два из трех.».
2. В стартапах то же самое. Если есть ясная идея и потребность – то непонятно, где деньги. Если понятно, где деньги и в чем потребность, то не очень понятно, что для этого надо сделать. Если понятно, что делать, и где деньги – то люди почему-то этим не пользуются.
3. Даже «ясность» основателя – это изменяющаяся вещь. Это пресловутая способность быстро учиться.
4. Посевная стадия начинается с того, что ясны не более 1-2 составляющих. К раунду А должны проясниться они все.
5. Следствия для бизнес-ангелов: не ожидайте того, что на посеве к вам придет проект, в котором понятно все. «Чтобы стать женой генерала, надо выйти замуж за лейтенанта». Если вы будете отбрасывать все проекты, в которых не все до конца ясно, вы имеете шанс остаться «старой девой», а не «женой генерала».
6. Следствие для стартапа: если вы считаете, что у вас ясная идея, вам ясна понятна потребность и вы точно знаете, где деньги – проверьте, адекватно ли вы оцениваете реальность?

7. И это не стеб, а руководство к действию. Посмотрите на идею, потребность и деньги и сделайте предположение, в чем вы ошибаетесь. Вот это и будет первыми гипотезами для проверки и прояснения.



## Как заработать миллион?

1. Некоторые начинают задумываться о бизнесе с мысли: «Я хочу заработать миллион». Это вполне циничная и практичная мысль, с которой можно начинать. Жаль только, что в большинстве случаев после такой здоровой мысли дальше начинается разброд и шатание.
2. Первый вариант. Мне вот такая штука кажется прикольной. Если я ее сделаю, то все будут выстраиваться ко мне в очередь. Потеряли весь начальный запал «про деньги».
3. Второй вариант. Сейчас продается вот такая штука, маржа на ней вот такая-то. Я тоже могу ее делать/закупать, поэтому этим и займусь. Это уже ближе про деньги, но только забыли о том, что из маржи надо вычитать еще стоимость привлечения покупателя и комиссию сбытовой сети. На вопрос: «А почему будут покупать у вас, а не у них?» ответ чаще всего бывает либо «Я знаю, где это покупать дешевле», либо «Я буду продавать это дешевле». И то, и другое – путь к жесточайшей ценовой конкуренции, при которой все мысли не о том, чтобы что-то заработать, а о том, как бы в убытке не остаться.
4. Гораздо более практичный вариант размышлений может быть таким. Вот на такую-то штуку сейчас такие-то люди или компании тратят 300 миллионов. Что им дать, чтобы они перестали платить за это и начали платить нам? Почему за нее платят? Какую другую штуку мы можем предложить, которая окажется лучше? Лучше в чем? Настолько ли критична эта лучшесть для потребителя, чтобы они победили силу инерции и начали платить нам?
5. Почему 300 миллионов, если в начале посте речь гла о том, чтобы заработать 1 миллион? Считаем. У проекта обычно 2-3 основателя, берем по максимуму 3. Если вы хотите заработать миллион, значит и остальные хотят – уже 3 миллиона. Допустим, что рентабельность

бизнеса будет 10% – тогда, чтобы заработать 3 миллиона надо иметь выручку в 30 миллионов. Предположим, что мы переманим к себе 10% потребителей, которые уже платят – вот вам общий объем продаж "этой штуки" должен быть 300 миллионов. За какой период? За тот, за который вы хотите зарабатывать миллион. Хотите зарабатывать миллион в год – значит, 300 миллионов в год. В месяц – значит, 300 миллионов в месяц.

6. Если уж быть циничным – то надо быть циничным до конца.



### Какой главный вопрос мы себе задаем?

1. Самозанятость. Сколько я могу заработать?
2. Бизнес. какую долю существующего рынка я должен отожрать?
3. Венчур. Какой привычный процесс я хочу изменить?



### Можно ли делать бизнес на бедных?

1. Большие экономичные упаковки предназначены не для бедных, а для богатых. Хотя удельная стоимость товара и становится меньше, но цена большой упаковки в абсолютном значении все равно вырастает. Для бедных предназначены товары в маленьких упаковках. Упаковка стоит дешево, но удельная стоимость товара выше, чем в обычной упаковке.
2. Стоимость обслуживания кредита для богатых меньше, чем для бедных.
3. Бедным быть дорого.
4. Маржинальность бизнеса на бедных покупателях зачастую выше, чем у бизнеса на богатых.
5. Ориентируясь на бедных, можно создать конвейерный процесс обработки большого потока покупателей, который обеспечит хорошую абсолютную прибыль при сохранении приемлемой маржи.

6. Конкуренция на рынке товаров для бедных ниже, чем на рынке товаров для среднего класса.

Читаю «The Fortune at The Bottom of The Pyramid» by Prahalad C K.

