

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

август

2025

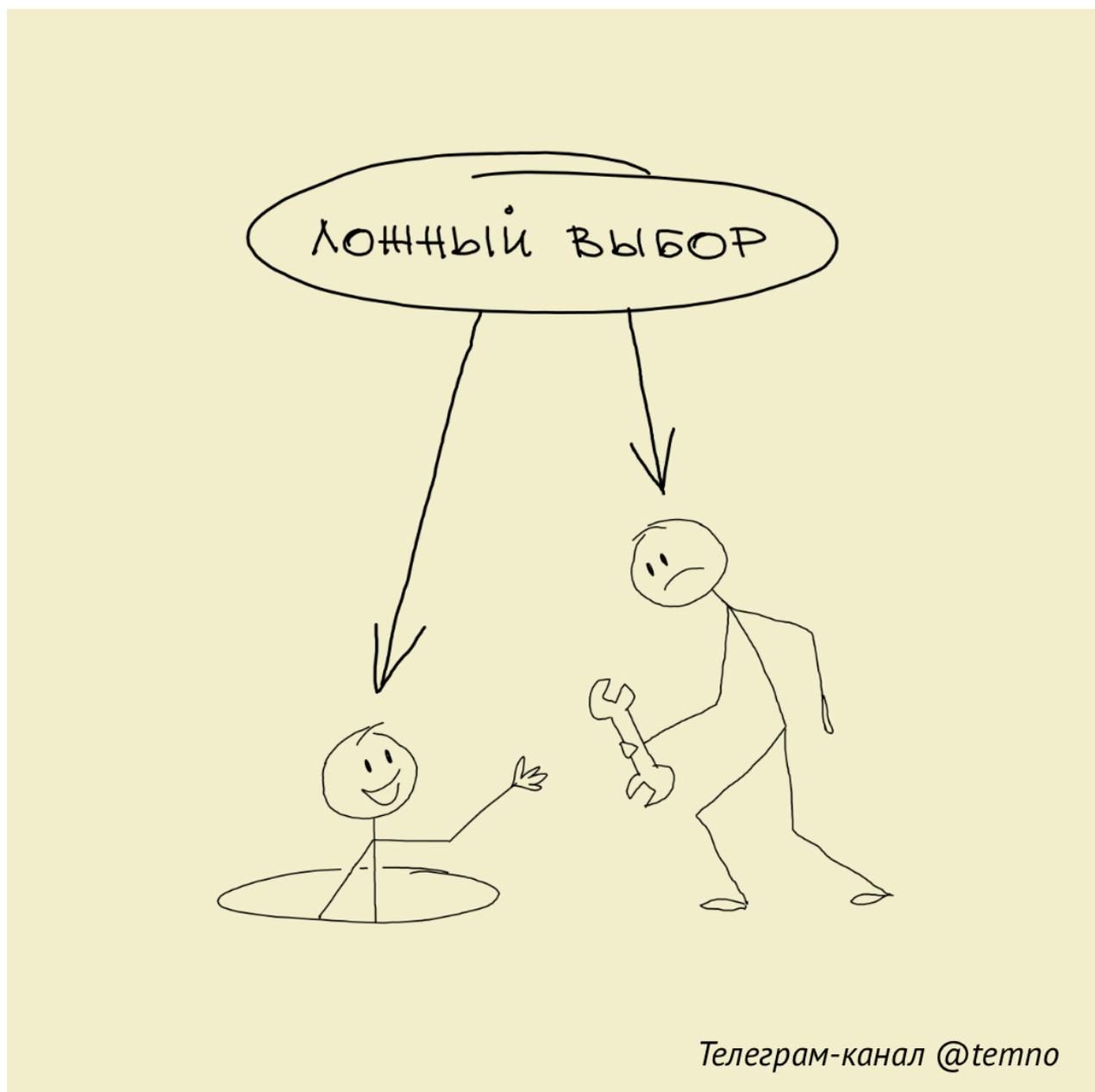
Новые идеи для вдохновения и копирования

Fast Founder: <https://fastfounder.ru>

Читать

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>



Ложный выбор между измазанным в говне сантехником и подающим гаечные ключи помощником

1. Есть старый анекдот про то, как измазанный в говне сантехник чинит канализацию. Закончив работу, он говорит стоящему поодаль помощнику: «Учись сынок, а то так и будешь всю жизнь гаечные ключи подавать» 🤩

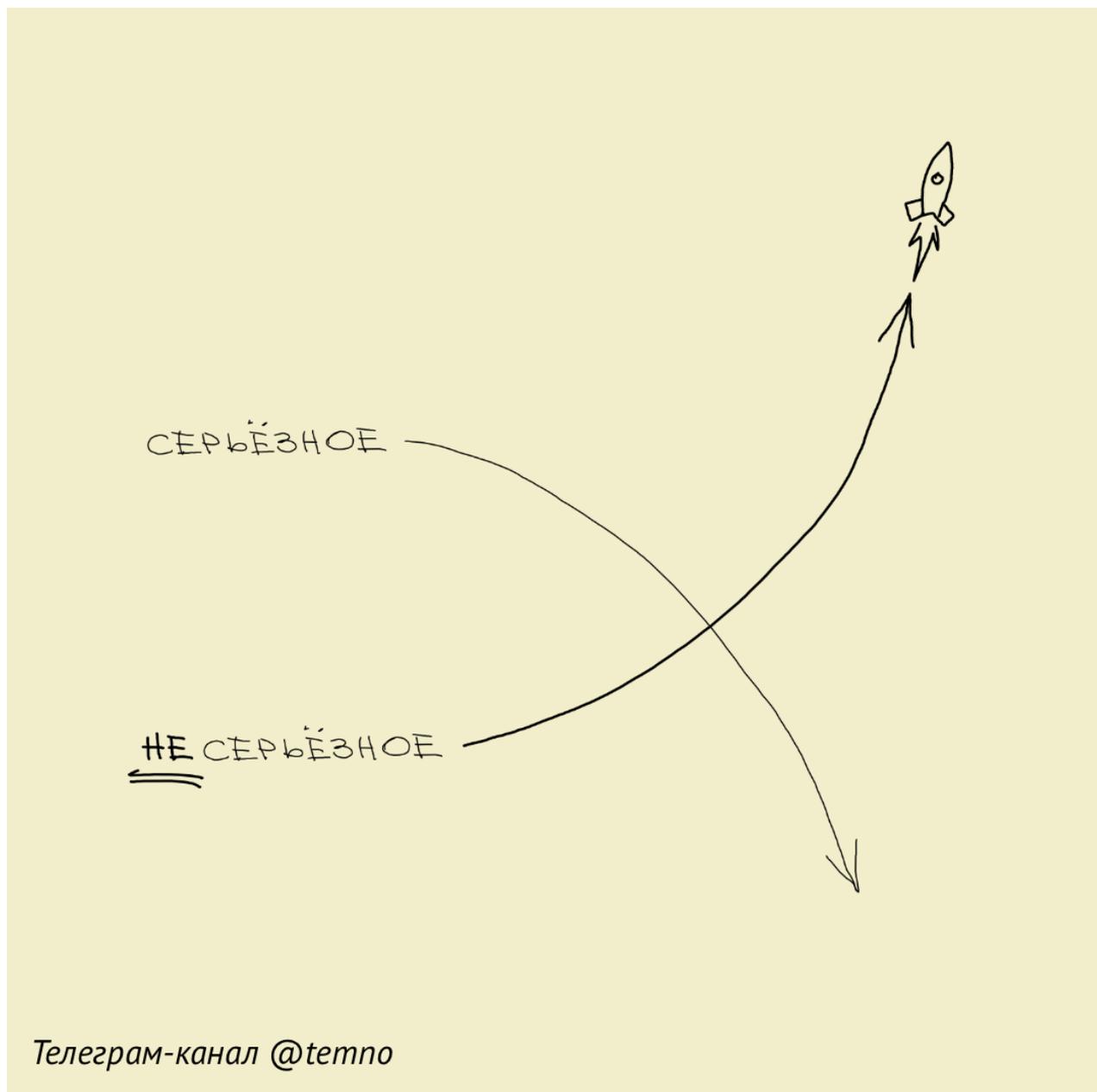
2. Мораль анекдота вроде бы в том, что ты должен выбрать, кем стать — сантехником или помощником. Но это классическая ситуация ложного выбора.
3. Потому что в этой истории есть ещё как минимум два находящихся за сценой героя — владелец компании, в которой работает сантехник, и владелец компании-производителя гаечных ключей.
4. А что или кто находится за пределами твоего внимания, когда ты принимаешь решение о том, что должен делать твой стартап — даже в той же самой теме?
5. Вот, к примеру, стартап из фастфаундера, который копает тему ИИ-программирования. Вот только делает он не очередного ИИ-программиста — а холдинг, скупающий облачные сервисы... чтобы отдавать их под полностью под управление ИИ, который будет заниматься их дальнейшим улучшением.
6. По-моему, это очень точная аналогия с сантехником и владельцем компании, на которую он работает 😊 Ну и кстати, этот стартап поднял первые 6.5 миллионов долларов инвестиций сразу после выпуска из Y Combinator.



Завтрашний успех — это то, что сегодня считается «несерьёзным»

1. Смотрю сериал «Джулия» про Джулию Чайлд, начавшую вести в 1963 году чуть ли не первое кулинарное шоу на только что появившемся в США общественном телевидении — которое стало суперпопулярным. И вот что меня поначалу удивило.
2. Владелица книжного издательства утверждала, что ТВ — это временная «игрушка», а книги — это серьёзное и вечное. Даже муж Джулии считал, что её кулинарная книга — это серьёзно, а кулинарное шоу — это ненужное отвлечение.

- Сотрудники телеканала утверждали, что цель общественного телевидения — образование. И поэтому они показывали скучные передачи на скучные темы. Куда кулинарная передача вообще никак не укладывалась.



- Назначенный в конце концов продюсером шоу чувак всеми силами старался с него свалить, чтобы заняться чем-то более серьёзным типа создания документальных фильмов про права человека.
- Шеф-повар хоть и узнал Джулию, но заявил, что женщина не может стать настоящим шефом. На что Джулия уже потом ответила, что она

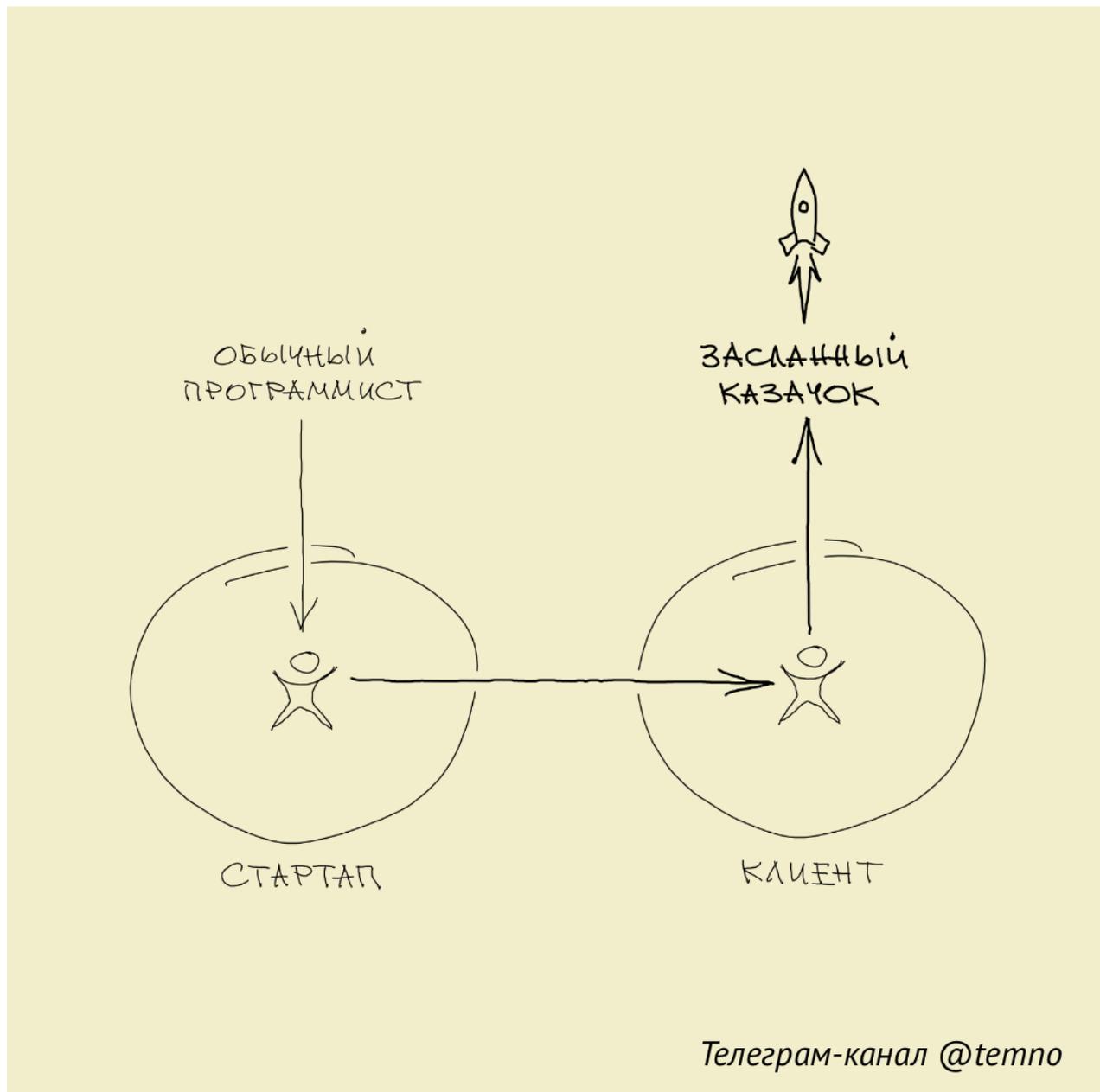
пишет свои книги и снимает шоу не для шефов, а для американских домохозяек.

6. В том же русле француженка-соавтор кулинарной книги ругалась с Джулией из-за того, что она пыталась адаптировать «серьёзные» французские рецепты под вкусы американской публики. И таких моментов в сериале просто до фи́га.
7. При этом сегодняшний зритель может попросту не понять, в чём суть конфликта. Ведь для него ТВ (а потом и видео в интернете) уже победило книги, а развлечение уже победило образование 😊
8. В общем, сериал наводит на мысль, что прогресс — это когда новое и пока ещё несерьёзное побеждает старое и уже слишком серьёзное 😊
9. Интересно, а что сегодня считается несерьёзным занятием и потаканием «низменным» вкусам — но что завтра может стать привычным? Вот в этих темах и нужно создавать стартапы 🚀



Новая профессия — «засланный казачок» 😊

1. На самом деле эта должность называется чуть по-другому — «forward-deployed engineer», что можно перевести как «внедрённый программист» или «программист на передовой».
2. Суть в том, что ИИ-стартапы «внедряют» таких программистов внутри компаний-клиентов — чтобы они превращали технологические прототипы в работающие системы. Потому что на этом этапе у ИИ-стартапа обычно есть нечто типа ИИ-чата — но который нужно превратить в коробочный продукт, бесшовно интегрирующийся с бизнес-процессами клиентов.
3. Первым таких «внедрённых программистов» стал применять тогда ещё стартап Palantir, который с тех пор уже вышел на биржу и стоит 346 миллиардов долларов.



4. Однако сейчас наступила новая популярность этой специальности. Потому что без таких программистов можно создать хорошую ИИ-технологию... но нельзя создать успешный ИИ-продукт и построить на нём успешную ИИ-компанию. К примеру, даже Open AI сейчас ищет таких сотрудников на зарплату \$280К/год + доля в виде опционов.
5. Основатель Vox Аарон Леви утверждает, что мы пока видим ещё только самую первую волну популярности ИИ. Ведь через некоторое время ИИ будет использоваться для частичной или полной автоматизации любой функции в компании. И это станет рынком невообразимого доселе размера 💰

- 6. Вот только эффективно и бесшовно автоматизировать такие функции смогут только те стартапы, которые сразу начнут внедрять внутри своих первых клиентов таких вот программистов 🚀
- 7. Откуда вытекает логичный вопрос — а в твоём стартапе есть сотрудники, которые хотят, могут и имеют возможность работать такими «засланными казачками»? Ведь от них будет зависеть твой возможный успех!



Тебе чего не хватает — одобрительного похлопывания или противного телефонного звонка?

1. Досмотрел сериал «Джулия» про Джулию Чайлд, создавшую одно из первых кулинарных шоу на только что появившемся тогда американском ТВ — которое неожиданно стало суперпопулярным.
2. В финале Джулия произнесла сильно зацепившую меня фразу: «Многие из нас часто хотят только одного — чтобы их одобрительно похлопали по плечу за то, что они делают. Но мне оказалось нужно, чтобы кто-то мне позвонил и разбудил — чтобы я начала делать что-то новое.»
3. Кстати, один из таких звоночков в голове Джулии раздался в немалых 50 лет — когда она, собственно, и решила создать своё кулинарное шоу 😊
4. У каждого человека в той или иной мере проявляется известное когнитивное искажение — когда он видит только то, что хочет видеть. А всё остальное он даже не сознательно игнорирует, а попросту не замечает.
5. Соответственно, ты увидишь или услышишь только то, чего ты ждёшь — протянутую для одобрительного похлопывания руку или противный телефонный звонок, вырывающий тебя из сладкого забвения.
6. А не происходит ли сейчас в твоей жизни что-то, что можно считать телефонным звонком, который должен пробудить тебя ото сна? Но который ты тупо не слышишь, потому что не прислушиваешься.

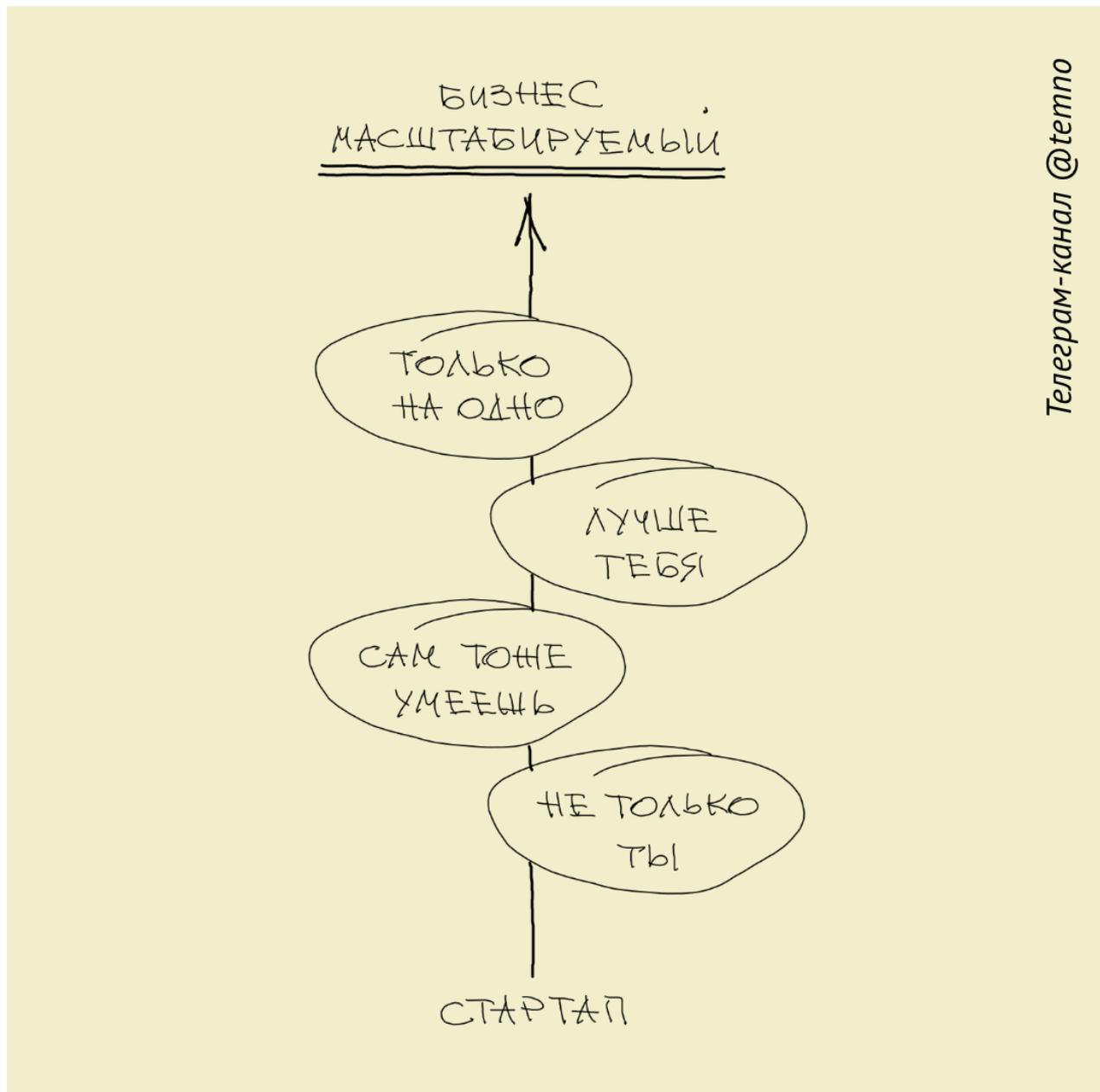
PS Про другую интересную мысль, навеянную тем же шоу, я написал в воскресенье. Пролистайте немного ленту — и там увидите.



Без этого масштабируемый бизнес не построишь

Чтобы построить масштабируемый бизнес, твоя главная задача как основателя пока ещё стартапа — собрать команду, которая сможет делать

всё что нужно лучше, чем ты. Откуда вытекает несколько логичных следствий.



1. Ты не можешь построить масштабируемый бизнес на том, что умеешь делать только ты. Поэтому либо распрощайся с мыслью о своей уникальности 😞 Либо выбери тему для стартапа, в которой много кто ещё соображает.
2. Фраза «лучше, чем ты» подразумевает, что ты тоже должен уметь это делать. Другими словами, ты должен хоть как-то разбираться во всём, что должно делаться в твоём стартапе 😊 Нет более безнадежного

занятия, чем пытаться найти человека, который успешно сделает в твоём стартапе то, что ты вообще не знаешь как делать.

3. В то же время нельзя надеяться нанять такого же человека как ты — который тоже будет разбираться во всём. Такие люди уже мутят свой стартап или скоро замутят, бросив тебя на произвол судьбы 😊

Поэтому каждого сотрудника нужно нанимать только на одно конкретное направление и требовать от него только одного результата.

Правда, может возникнуть вопрос — а за счёт чего твой стартап, который делает то, что умеют делать многие, может превратиться в успешный бизнес? Так потому, что ты сумел собрать правильную команду людей, умеющих делать это лучше, чем ты. И следовательно, лучше, чем многие.

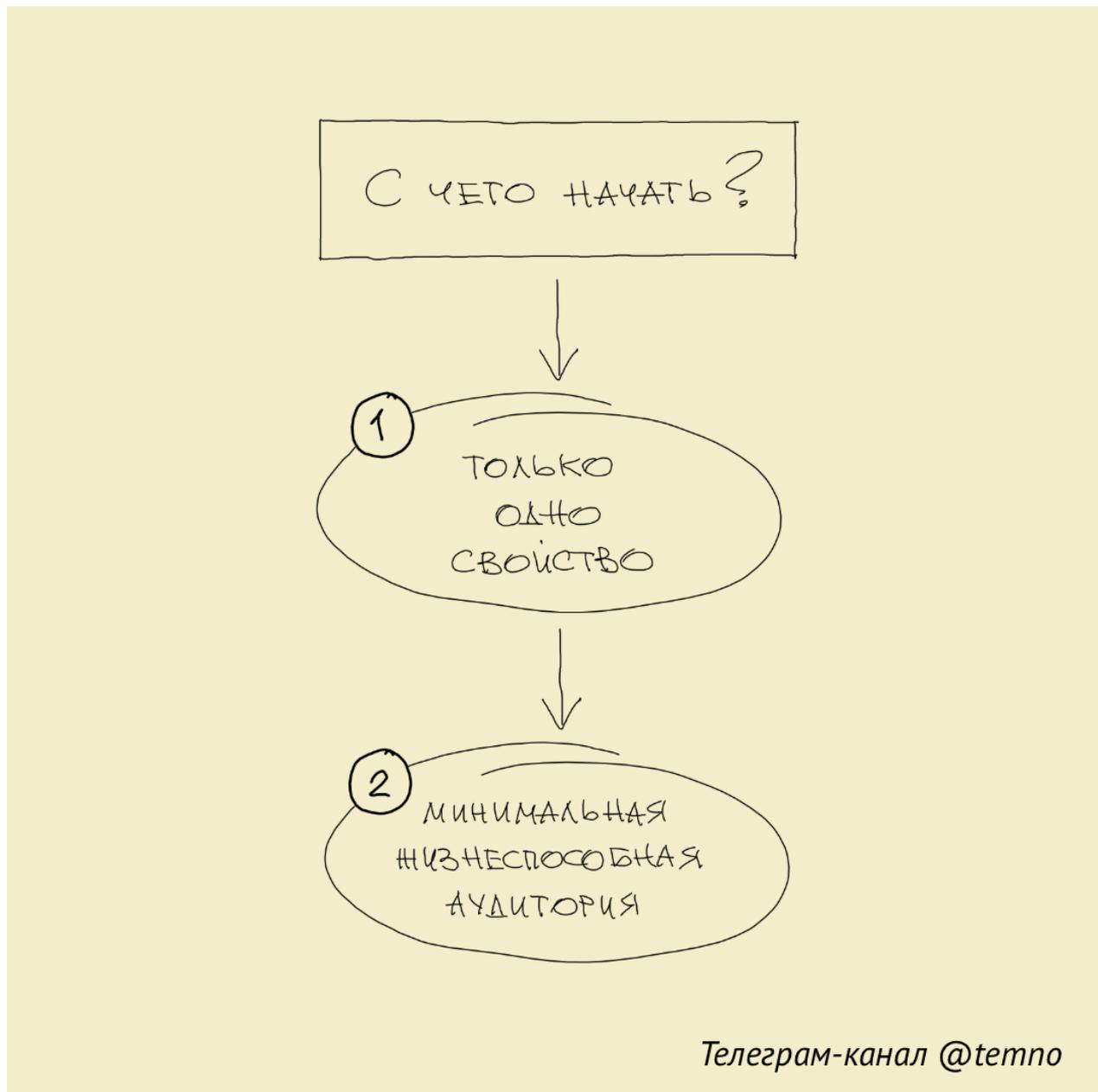
А другие основатели по-прежнему стараются тянуть всё на себе — просто скидывая ряд своих задач на условных подсобных рабочих 😊

PS Понятно, что «сотрудник» сейчас — это или живой человек, или ИИ-агент. В самом подходе это ничего не меняет.



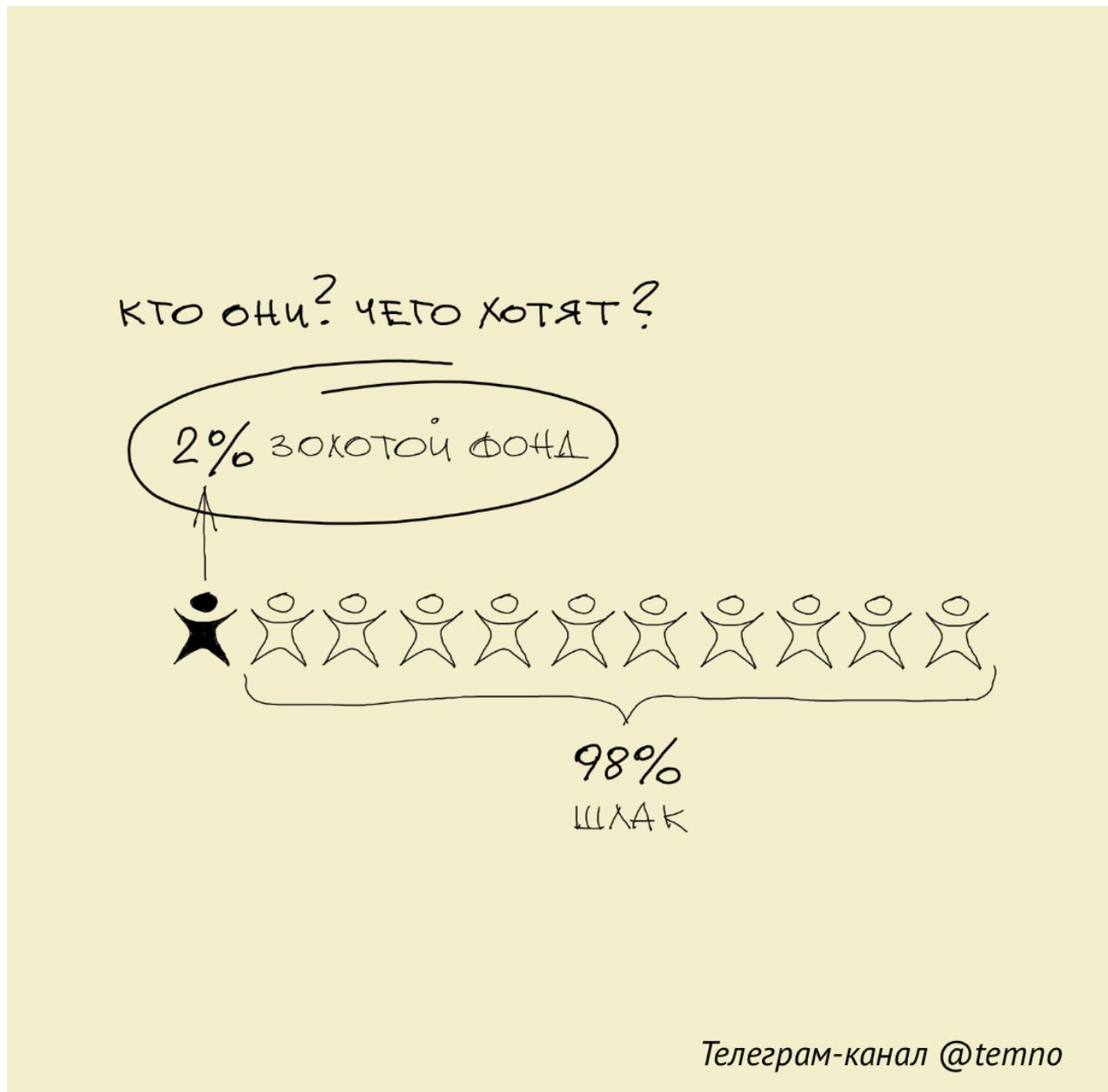
Стартовать лучше с этих двух вещей!

1. Бен Зильберман создал Pinterest после того, как провалилось его предыдущее мобильное приложение. Однако из этого провала он вынес важный урок: «Мы впихнули туда кучу полезных свойств. Однако не было чего-то одного — в чём оно стало бы на голову лучше других. Поэтому в новом проекте мы решили сделать что-то одно — но что было бы достойно затраченного на одну эту штуку времени.»
2. Такой штукой в Пинтересте стали коллекции фоточек и текстов, которые должны были реально круто выглядеть. Потому что если это круто выглядит, этим можно поделиться с друзьями. И они бы тоже захотели стать такими же крутыми 😊 Самому Бену получившиеся коллекции жутко нравились. Однако Пинтерестом всё равно почти никто не пользовался, хотя Бен рассказывал о проекте каждому встречному и поперечному.



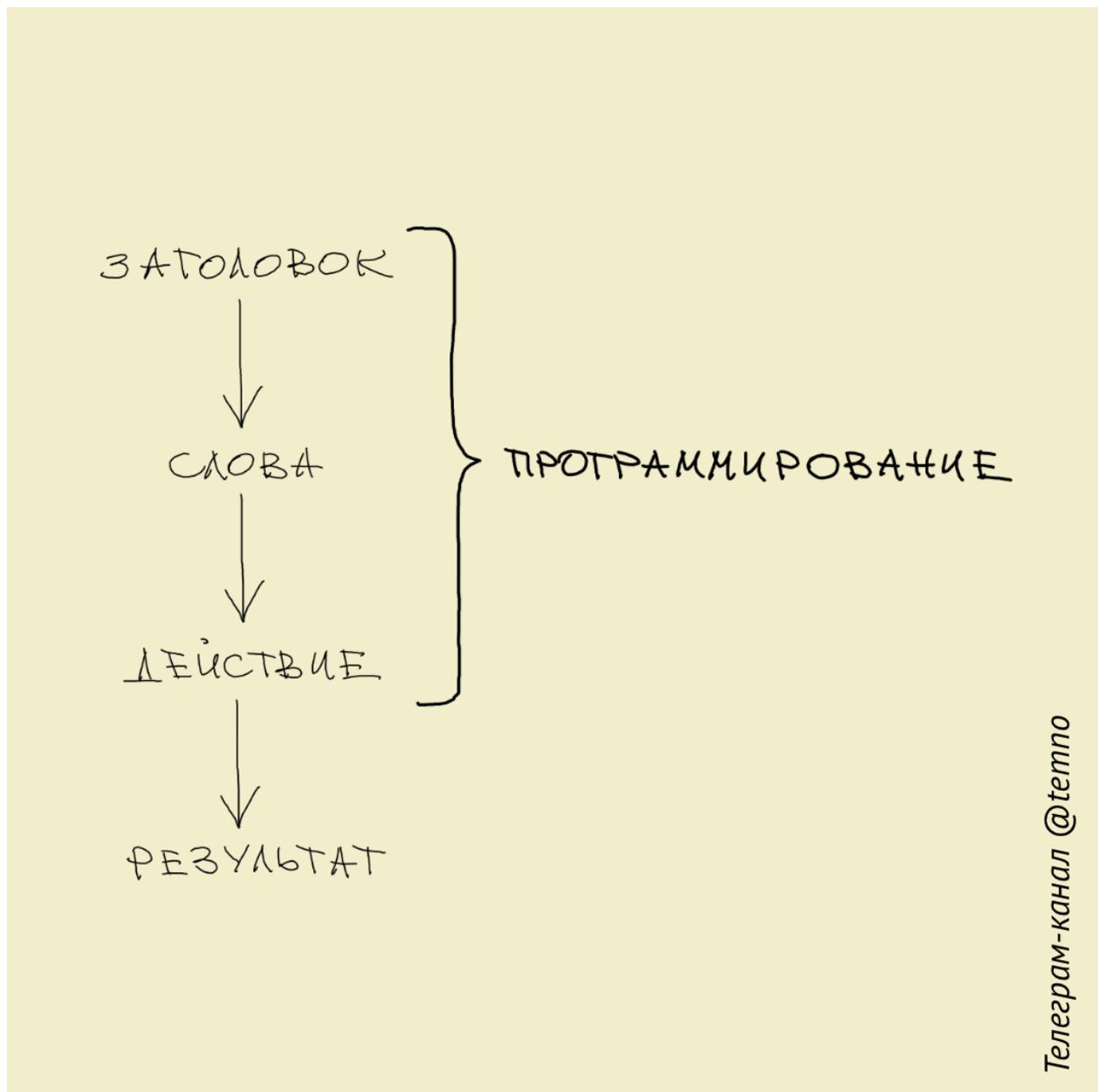
3. Тем не менее Бен не бросил эту идею. Вместо этого он подумал: «Может быть, проблема не в продукте, а в том, что я не могу найти других людей, похожих на меня — которым бы эта штука тоже понравилась бы». Тогда он решил, что такими людьми могут стать блогеры, которые постоянно собирают всякую фигню по интернету, чтобы о ней потом написать.
4. Он стал ходить на встречи блогеров и рассказывать им о Пинтересте. И они им начали пользоваться! Ну а дальше покатился снежный ком... В начале этого года у Пинтереста было 570 миллионов активных пользователей в месяц, а на бирже он стоит 26 миллиардов долларов.

- 5. Первый вывод. Минимальный жизнеспособный продукт — это одно (!) главное свойств, жизнеспособность которого ты хочешь проверить.
- 6. Второй вывод. Цель минимального жизнеспособного продукта — это не нагнать трафик и посмотреть, что получится. А найти минимальную жизнеспособную аудиторию — то есть людей, которым этот продукт окажется реально важен и интересен.



Твой золотой во всех смыслах фонд — это 2% аудитории!

1. Спотифай начал делить своих слушателей не только на «случайных» и «активных» — но добавил ещё и категорию «суперслушателей». Суперслушатели слушают в 20 раз больше музыки, чем обычный пользователь Спотифай. При этом чаще не то, что им подсовывают алгоритмы — а тех музыкантов, которые им нравятся!
2. У каждого музыканта такие люди составляют всего 2% аудитории — но они отвечают за 18% прослушиваний его музыки 🎧
3. И эти люди не только слушают. Они обеспечивают ещё и половину всех продаж билетов на концерты любимых музыкантов и их мёрча 💰
4. К тому же они в 9 раз больше делятся их музыкой с друзьями и знакомыми, помогая им набирать аудиторию 📈
5. А ещё они и довольно лояльны. Больше половины из них продолжают слушать любимого музыканта в течение 6 месяцев после его обнаружения или выхода нового альбома 🕒
6. Такие «суперподписчики» наверняка есть и у блогеров. А такие «суперпользователи» — у твоего продукта!
7. Поэтому твоя главная задача — заняться выделением суперпользователей и анализом того, кто это такие, и что именно им нравится. Чтобы сосредоточиться на привлечении похожей аудитории и развивать продукт в нужную таким людям сторону 🚀
8. А параллельно с этим купить себе затычки для ушей, чтобы перестать отвлекаться на шум, который создают остальные 98% пользователей твоего продукта 🧠
9. И ещё не забывать каждые 6 месяцев делать в своём продукте что-то похожее на выпуск нового альбома — чтобы суперпользователи продолжали находить повод для суперинтереса к твоему продукту 😊



Этот заголовок намеренно не раскрывает суть поста

1. Потому что заголовок новости — это не способ коротко передать её суть. А инструмент для того, чтобы человек на заголовок кликнул. Первый абзац после этого — это инструмент для того, чтобы пользователь прочитал второй абзац. Второй абзац — инструмент для того, чтобы он прочитал третий. И так далее.

2. Обычный пост в соцсетях — это вовсе не способ высказать своё мнение, которое в общем-то мало кого интересует 😊 А инструмент для того, чтобы читатель написанное хоть как-то прокомментировал. Будут комментарии — тогда будет охват, лайки и шеры.
3. Письмо клиенту — это тоже не способ рассказать о своём продукте 😱 А инструмент для того, чтобы получатель сделал нужное тебе действие — которое станет первым или очередным этапом в воронке продаж ему своего продукта.
4. Тот же самый принцип применим к сайту продукта, инвестиционной презентации и любому другому нарративу.
5. Поэтому, чтобы написать убедительное письмо, сделать убедительный сайт или презентацию, тебе в первую очередь нужно понять — что такого очень простого и реального ты хочешь, чтобы читатель сразу после прочтения сделал.
6. А потом подобрать минимальное количество слов и картинок, которое может его к этому привести.
7. В этом смысле написание текстов ничем не отличается от программирования. Потому что для этого тебе тоже нужно подобрать такие слова-операторы, которые заставят человека выдать нужный тебе результат 😊
8. Другими словами, «сторителлинг» — это не искусство рассказывания историй, а умение добиваться желаемого результата правильно выстроенной последовательностью слов 🎯

PS Как хорошо, что моя цель не в лайках, а то пришлось бы писать то же самое, что и все остальные 😊





А твои варианты какие?

1. Скандально известный стартап Cluely, создавший продукт, позволяющий мухлевать, подглядывая ответы на вопросы, задаваемые на онлайн-встречах и собеседованиях, вывесил свою рекламу на Таймсквере в Нью-Йорке.
2. Текст рекламы очень простой — «Привет, я Рой. Мне 21 год. Это рекламное место очень дорогое. Пожалуйста, купите мой продукт.».

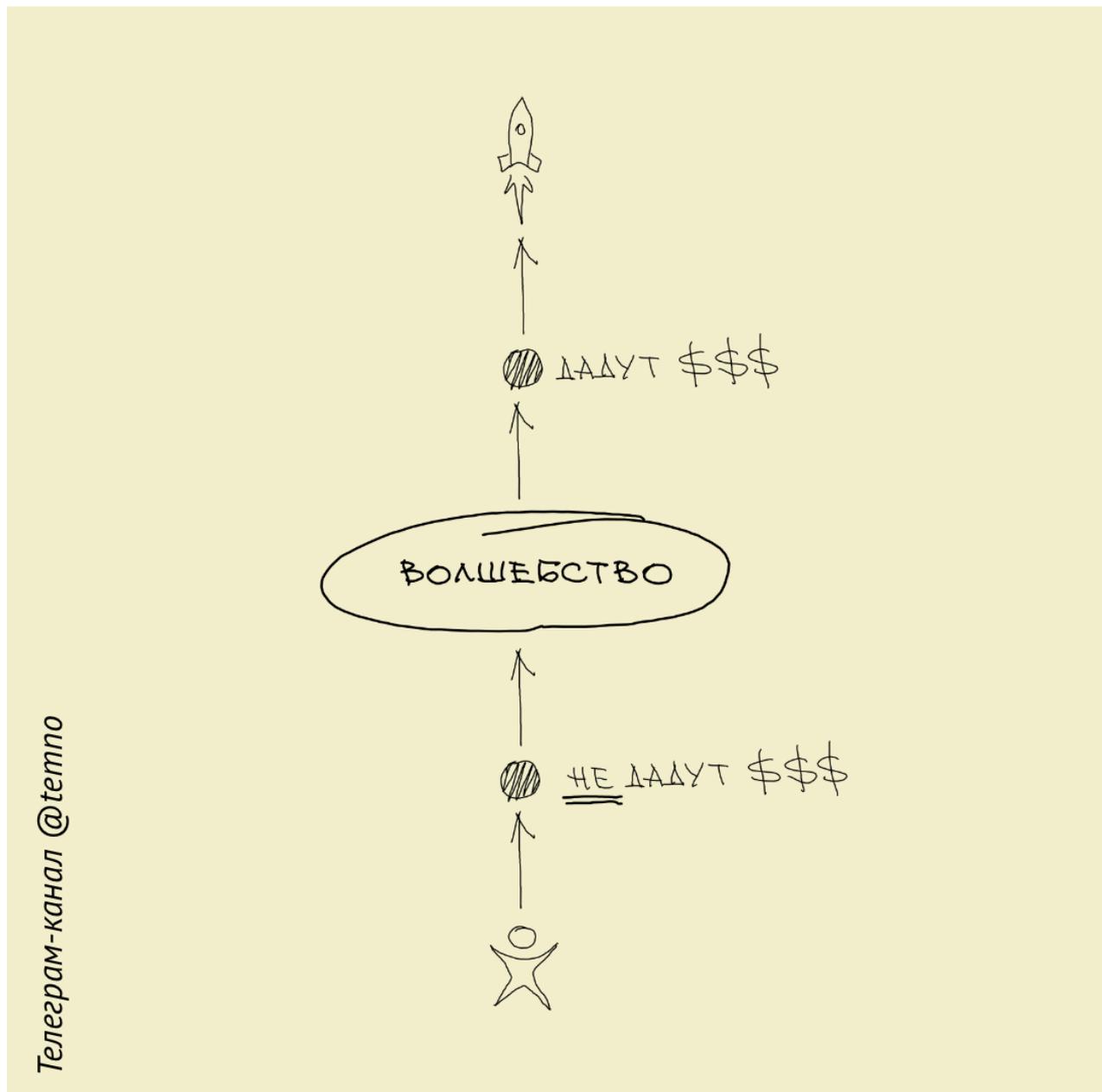
3. Как написал тот самый Рой в Твиттере, эта реклама принесла больше всего конверсий в покупку, чем любая предыдущая их реклама.
4. К тому же её очень активно ругают сейчас в соцсетях — за счёт чего известность стартапа ещё больше выросла и привела к ещё большему количеству покупок.
5. Понятно, что текст рекламы намеренно вызывающий — но вот что на самом деле круто.
6. А ты сможешь в трёх предложениях сформулировать любую (!) причину для покупки твоего продукта? Но убедительную настолько, чтобы рискнуть и потратить несколько сотен тысяч долларов на рекламу с этим текстом на центральной площади города.
7. Итак, твои варианты для твоего продукта?

PS Если даже это и фейк, его стоило бы придумать, чтобы заставить себя сделать что-то типа этого 😊



Всё волшебство — посередине!

1. Как ни странно, но придумать, что рассказать про свой стартап инвестору — это самый простой способ решить, что стартап на самом деле должен делать 😊
2. Потому что инвесторы готовы слушать только про что-то большое, но реалистичное. Придумаешь что-то, во что они поверят — вот тебе и способ превратить свой маленький стартап в большой бизнес 🚀
3. Правда, этот рецепт работает только для тех фаундеров, у которых уже есть что-то работающее! Если фаундер, у которого пока ничего ещё нет, сразу начнёт придумывать что-то большое, что не стыдно показать инвестору — это окажется воздушным замком, на построение которого никто денег не даст.



4. Поэтому начинать стартап лучше с чего-то такого, на что может хватить собственных рук, мозгов и ресурсов. А это обычно что-такое, на что тоже никто денег не даст, но по другой причине — потому что оно слишком маленькое и неамбициозное 😊
5. Парадоксальная штука получается. Стартап нужно начинать с того, на что никто не захочет давать денег — чтобы потом превратить это в то, на что захотят дать деньги. А всё волшебство фаундера — придумать, как превратить одно в другое!

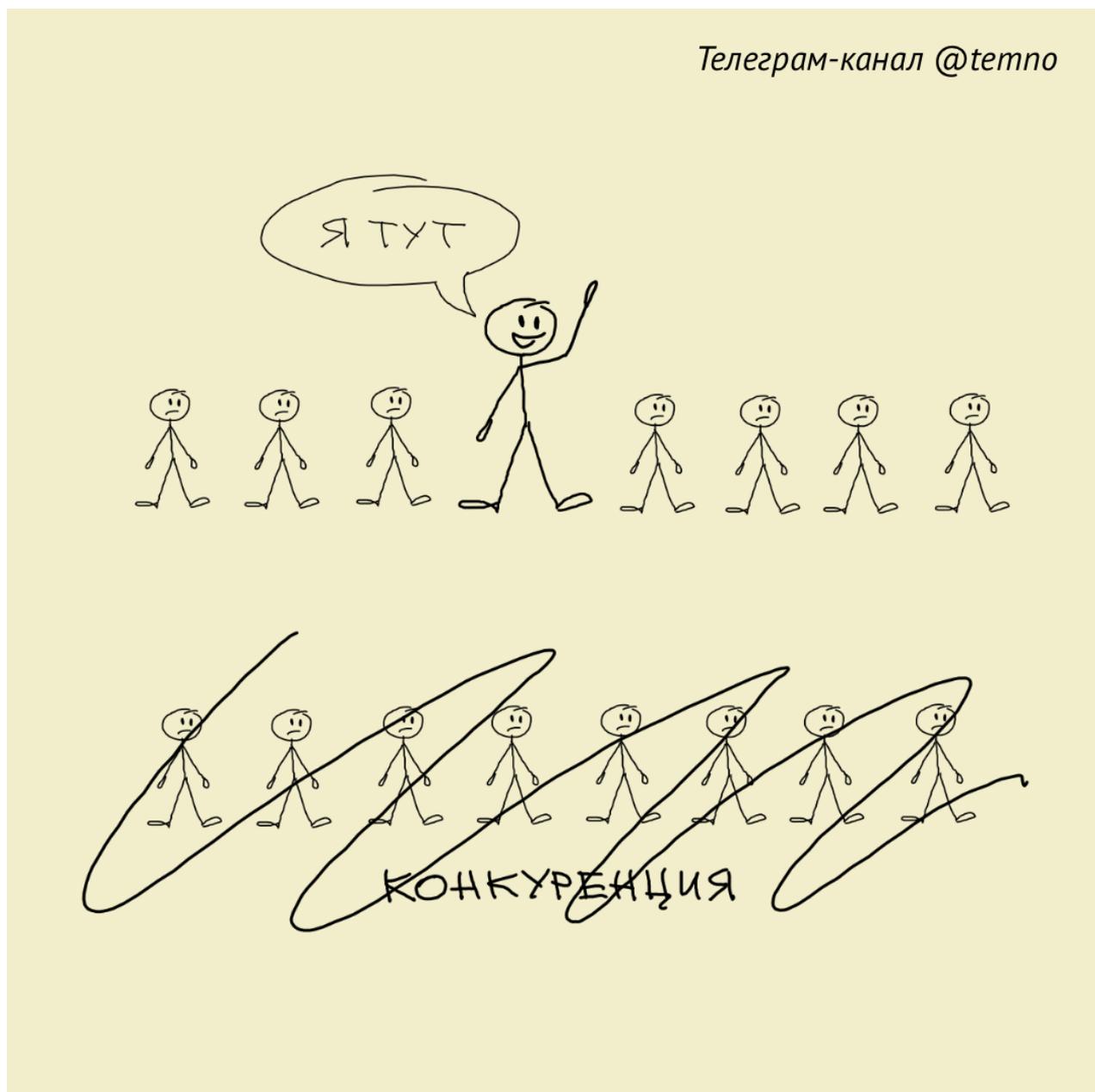
6. Забавно, но многие суперуспешные стартапы прошли именно такой путь. Фейсбук начался с каталога студентов Гарварда, Эйрбнб — с идеи ночлежки с надувными матрасами, Шопифай — с интернет-магазина сноубордов. И таких примеров очень много.
7. В общем, если у тебя ещё ничего нет — начни делать что угодно, но что тебе по силам. Если оно задышало и начало приносить деньги — придумай, что ты можешь рассказать про это условному Илону Маску. И тогда ты неожиданно поймёшь, что с этим делать дальше!
8. На мой взгляд, это гораздо более реалистичный путь создания успешного стартапа, чем сначала высосать из пальца «большую идею», а потом безуспешно бегать с ней по инвесторам 😊



Туда ли ты поёрся?

1. Одному известному инвестору очень понравилась цифровая платформа логистики по весьма неожиданной причине. Он сказал, что это замечательный проект, потому что на этом рынке «все тупые» 😊
2. При этом он, конечно, не имел в виду, что на этом рынке все буквально дураки. А то, что это очень консервативная область, где все играют по старым правилам. Поэтому новые идеи сразу принципиально и выгодно отличают тебя от всех остальных.
3. Этот логистический стартап в 2022 году оценивался в 8 миллиардов долларов. Сейчас, правда, его оценка упала до «всего» 4 миллиардов долларов в связи с общим падением рынков и внутренними проблемами. Но его фаундер сейчас активно вытягивает стартап обратно вверх. И это у него вроде получается.
4. Возникает вопрос — а почему тогда большинство стартапов рвётся в высококонкурентные сферы, где таких умных, как они, пруд пруди? 🤔
5. Хотя самый выгодный подход — это идти в тупые и скучные темы, где ты можешь оказаться самым умным. Причём не потому, что ты самый

умный. А потому что все остальные тупые 😏 Ну хорошо, не «тупые», а «консервативные».



6. Неужели скучных тем больше не осталось?



А можно то же самое, но без «битой по башке»?

1. Реальная история про то, как один чувак круто изменил свою жизнь. Несколько лет назад во время прогулки с собакой он увидел молодую

пару, на которую напали гопники с битами и ножами — и ввязался в драку, чтобы эту пару защитить. В результате чувак оказался в больнице в тяжёлом состоянии. Тем не менее он выжил, но...



2. Выйдя из больницы, он решил заниматься дальше в жизни только тем, что ему действительно нравится 🚀 После чего он вышел из строительного бизнеса, в котором он до этого работал, получил на руки 15 тысяч долларов и открыл на эти деньги столярную мастерскую в гараже размером 10 квадратных метров.

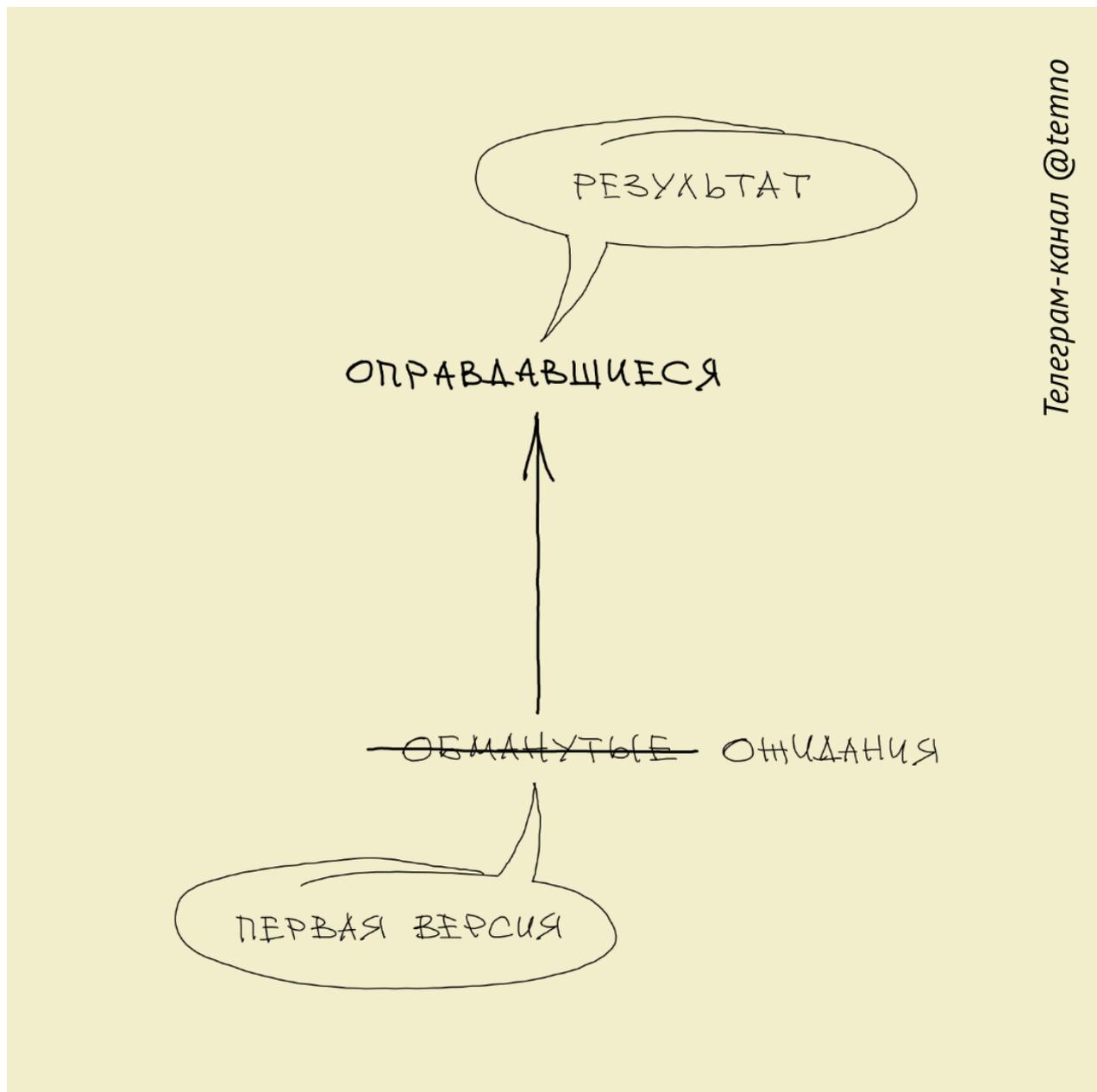
3. В этой мастерской он стал пилить и строгать, а ещё и выкладывать ролики на ютубе, как и что он делает. Одно из приспособлений, которые он для этого изобрёл, его подписчики вдруг захотели купить — и он начал его продавать.
4. Сейчас у этого чувака ютуб-канал с 600 тысячами подписчиков, мастерская на 3 тысячи квадратных метров, 15 сотрудников и интернет-магазин, в котором он продаёт более 100 инструментов для работы с деревом под своим собственным брендом. Кстати, основные деньги он зарабатывает на продаже инструментов, а не на рекламе в Ютубе.
5. Чувак даже начал помогать другим создавать придуманные ими инструменты в своей мастерской, выпускать их под своим брендом и делиться прибылью с создателями. Созданный таким образом складной нож-стамеска был продан за первые 14 месяцев в количестве 13 тысяч штук. А сейчас в работу у чувака запущено создание 30 новых инструментов в партнёрстве с их создателями.
6. А на днях он поднял несколько миллионов долларов инвестиций, чтобы продолжать расширять свою аудиторию и растить свой бизнес.
7. Интересно, а обязательно получить битой по башке, чтобы наконец начать заниматься тем, что нравится? 😊



Два шага к востребованному продукту

1. Услышал тут случайно фразу, что «главная причина разводов — это обманутые ожидания». Когда ты ждёшь, что человек будет поступать так, как ты этого хочешь — а он поступает так, как он хочет 😞
2. Важный нюанс заключается в том, что в 99% случаев партнёр тебе даже ничего такого не обещал. Но ты всё равно этого от него ждал. А когда не получил — почему-то обиделся 😞
3. Пользователи перестают пользоваться твоим продуктом ровно по той же самой причине — обманутые ожидания. И с тем же самым нюансом!

Они могли ожидать от продукта чего-то такого, чего ты им даже не обещал!



- 4. К примеру, сделал ты приложение для учёта личных финансов. И оно реально всё очень хорошо учитывает. Но пользователь на самом деле ожидал, что у него внезапно появятся лишние деньги. Х5. отя он не стал больше зарабатывать и меньше тратить.
- 5. Или сделал ты курсы по изучению чего-нибудь. А ученики недовольны, потому что они ничему не научились. Ну и что, что они посмотрели

только первый урок и не сделали ни одного домашнего задания 😊 Но они же ожидали, что ты их по-любому научишь.

- 6. Как сделать востребованный продукт? Сначала нужно сделать хоть что-то. После чего начать спрашивать у отвалившихся пользователей: «А чего ты ожидал?».
- 7. Ну а потом сделать такой продукт, который эти их ожидания оправдывает 🚀 Какими бы дикими они тебе не казались 😊 Потому что клиент всегда прав!



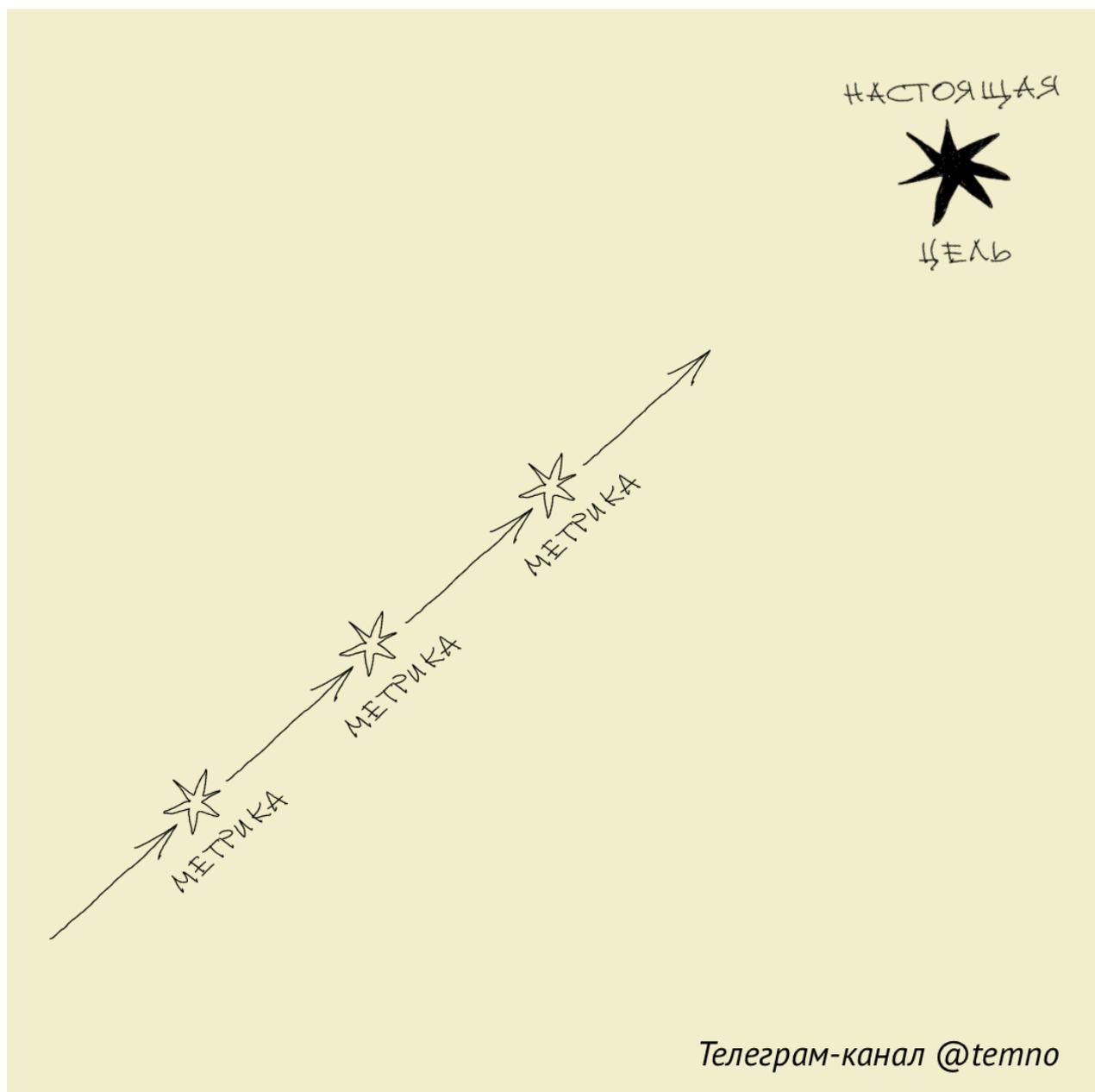
Писать ТЗ — это уже прошлый век!

1. В своё время Джефф Безос запретил в Амазоне делать внутренние презентации в PowerPoint. Вместо слайдов менеджеры должны были писать обычные тексты, но длиной не более 6 страниц.
2. Потому что презентация — это просто набор картинок со звонкими фразами. А структурированный текст заставляет автора вычистить свои мысли и выстроить стройную систему доводов в пользу своей точки зрения.
3. Однако похоже, что наступило время перехода на следующий этап. Как на днях написал в Твиттере один чувак из Гугла — они в компании переходят от принципа «напиши и объясни» к принципу «сделай и покажи» 🚀
4. Суть в том, что руководители продуктов вайб-кодят на какой-нибудь ИИ-платформе прототип того, чего они хотят. А потом показывают и обсуждают этот работающий прототип с командой.
5. Как выяснилось, сделать сейчас такой прототип — ничуть не дольше и не сложнее, чем написать подробное объяснение того же самого.
6. Зато такой прототип оказывается в 10 раз понятнее, чем любой самый хороший текст!
7. Так что вайб-кодить нужно учиться даже не для того, чтобы самому создавать программы. А для того, чтобы перестать мучиться над написанием ТЗ 😊



Нельзя делать метрикой самое главное!

1. Закон Гудхарта гласит — как только ты сделаешь какую-то метрику главной метрикой, она перестанет быть полезной. Потому что люди найдут способ, как превратить её в профанацию.



Telegram-канал @temno

2. Грубо говоря, если ты сделаешь главной метрикой продавцов количество звонков, они будут стараться обзвонить как можно больше людей, кидая трубку на полуслове и не превращая звонки в продажи.
3. Если ты сделаешь главной метрикой текущую выручку, продавцы начнут впаривать людям ненужные им вещи — гробя тем самым долгосрочные отношения с клиентами, которые влияют на завтрашнюю и послезавтрашнюю выручку.
4. А когда в Индии начали платить за убитых кобр, потому что их слишком много развелось — поголовье кобр увеличилось... так как люди стали

их специально разводить, чтобы потом убивать и получать за них награду 🤔

5. Тебе никогда не удастся придумать идеальную метрику. Потому что люди всегда найдут способ её извратить 😞
6. Поэтому не нужно превращать самое главное для себя в главную метрику своего стартапа. Самое главное должно всегда оставаться стратегической сверхзадачей.
7. А текущей главной метрикой нужно назначать какую-то тактическую цель, которая сегодня может этому поспособствовать.
8. А когда сотрудники научатся эту метрику извращать, нужно придумать следующую метрику. Которая тоже некоторое время поработает, прежде чем её тоже извратят, и опять придётся придумывать что-то новенькое.
9. Короче, что же такое не самое главное для себя ты можешь сделать главной метрикой в своём стартапе? Но чтобы иметь возможность завтра от этого отказаться 😊



Этот чувак никогда не работал в магазине и поэтому не знал, что так делать нельзя...

Сол Прайс считается отцом современной массовой розницы, изобретателем принципов, по которым до сих пор работает Costco и Walmart. Вот несколько из них.

1. Сол никогда не работал в рознице и не знал, что нельзя продавать шины рядом с зубной пастой 😊 Но он это сделал, и покупателям это понравилось.
2. Вместо трёх упаковок разного размера того же товара, он продавал только одну — самую большую и выгодную для покупателя. Теряя при этом тех, кто хотел купить упаковку поменьше. Зато он стал тратить

меньше ресурсов на обработку артикулов и смог покупать один из них по самой низкой цене за счёт объёмов — что увеличивало его прибыль.

3. Если соседний магазин начинал продавать какой-то товар по самой низкой в округе цене себе в убыток, Сол вешал в магазине плакатик — «сегодня это выгоднее купить там-то». В результате он терял сегодняшние продажи, но завоёвывал долгосрочное доверие покупателей.
4. Он платил своим сотрудникам в два раза больше, чем по рынку. Зато он перестал тратить деньги на постоянный найм из-за исчезновения текучки, на новые вакансии к нему выстраивалась очередь лучших, а ещё он перестал терять деньги на воровстве сотрудников.

ПРИНЦИПЫ УСПЕХА

1. ~~ТАК ПРИНЯТО~~
2. ~~НЕ САМЫЙ ЛУЧШИЙ~~
3. ~~ЛЮБОЙ КАПРИЗ ЗА ВАШИ ДЕНЬГИ~~
4. ~~МАЛЕНЬКИЕ ЗАПРАТЫ~~

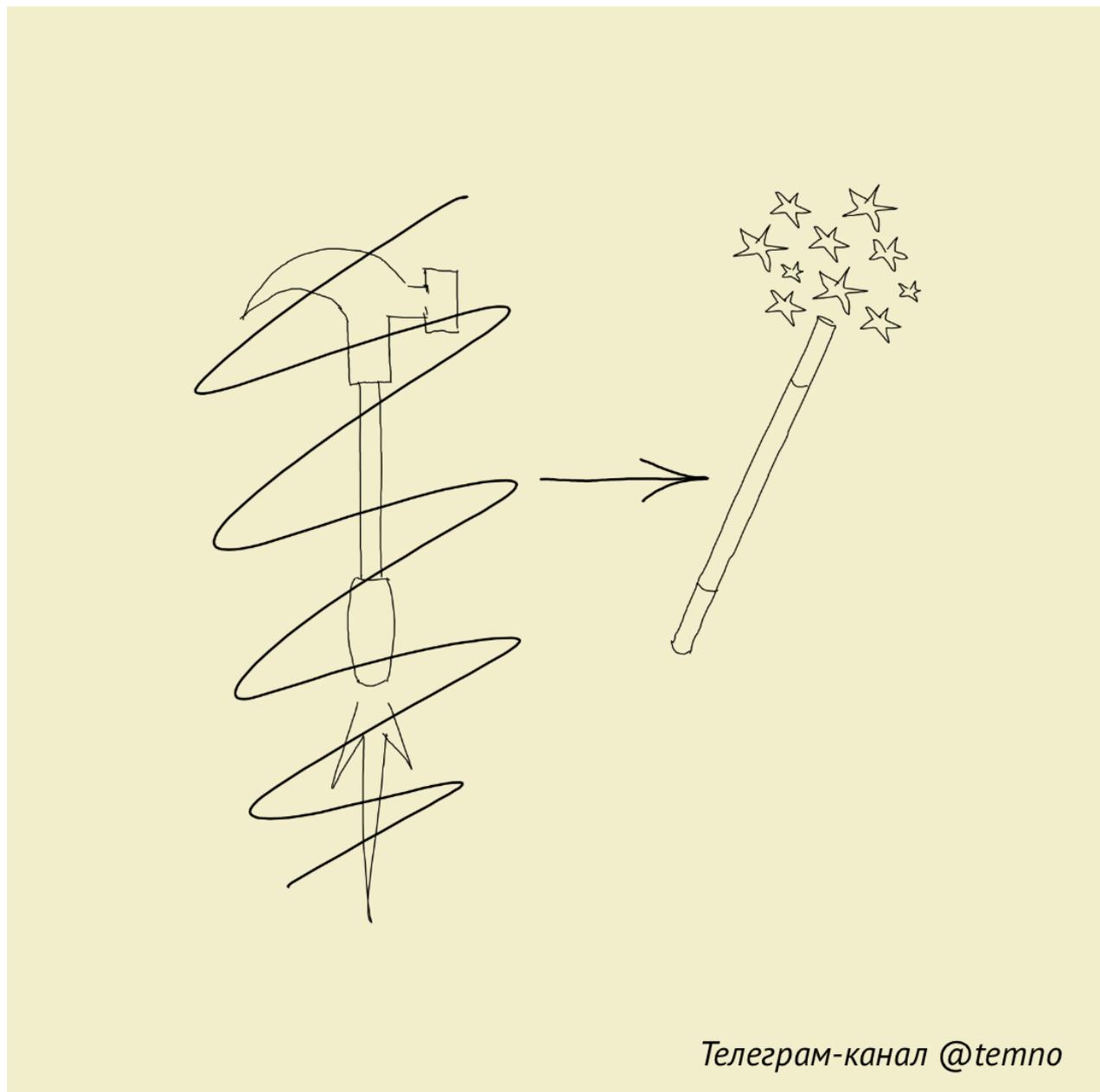
А вот и простые выводы из этих принципов.

1. Не поступай так, как принято. Поступай так, как считаешь нужным. Необычное может и выстрелить!
2. Не делай то, в чём ты не можешь быть самым лучшим. Не продавай то, в чём ты не самый лучший. Как стать в чём-то самым лучшим?
3. Фокусируйся на минимальном количестве свойств своего продукта. За счёт этого ты сможешь сделать его самым лучшим по функциональности и самым выгодным по цене.
4. Закладывай в свою бизнес-модель возможность платить сотрудникам в 2 раза больше рынка. Тогда ты сможешь привлекать и удерживать самых лучших людей, которые способны создавать самые лучшие продукты.



Нужен не молоток  — а волшебная палочка 

1. Есть известная в узких кругах ИИ-платформа для создания видео Runway. В апреле этот стартап поднял новые 308 миллионов долларов инвестиций по оценке 3 миллиардов долларов. Но я удивляюсь, как им это удалось с такими заявлениями его основателя 😏
2. «Я заметил, что когда люди пробуют ИИ-платформы для создания видео, они чаще всего разочаровываются. Потому что они вбивают туда три слова и ожидают, что она выдаст им шедевр. Но у этих платформ своя логика, свои ограничения и свои глюки. Как любой другой инструмент для творчества они требуют большого количества экспериментов, чтобы наработать опыт и понимание того, что они умеют, а что нет.»
3. «Подписка на ИИ-платформу для создания видео не делает человека кинематографистом, как наличие кисти не делает человека художником, а наличие ручки — писателем».



4. В этих словах, конечно, есть резон. Но фишка самых успешных стартапов заключается как раз в том, что их продукты способны превратить дураков в гениев 🚀 А если это ИИ-платформа — так тем более!
5. Поэтому, если пользователь твоего продукта не превращается в гения — это не его проблема, а проблема твоего продукта 😊 Понятно, что такое сразу может и не получиться из-за всяческих технических ограничений. Но общее направление должно быть именно таким!

6. Так что я бы понял, если бы он написал: «мы стремимся к тому, чтобы пользователь мог вбить три слова и получить шедевр». Или «подписка на нашу платформу должна (!) превращать человека в кинематографиста» в противоположность тому, что «наличие кисти не делает человека художником» 😏
7. В общем, твой продукт должен быть не навороченным молотком 🛠️ на реактивной тяге — а простой волшебной палочкой ✨ Чего в нём для этого не хватает?



Обоснованная наглость — реально второе счастье!

1. Большинство стартапов ставит цены на свои продукты такими же или даже ниже, чем у конкурентов. Так как боятся, что иначе ничего не продадут. И не продают 😞 Потому что изначально ставят себя в «позицию жертвы»! А как говорят психологи, эта позиция всегда ведёт к поражению.
2. Последовательность мыслей, приводящая к этой позиции, очень простая — «я делаю хороший продукт, даже вроде бы лучше, чем конкуренты... но не уверен, что его будут покупать за эту лучшесть... поэтому поставлю-ка я на него цену пониже, чтобы его купили хотя бы ради низкой цены...»
3. И как подсознательное следствие этого — начинают рекламировать и продавать своей продукт так, как будто в нём действительно нет ничего лучшего 🤖 С соответствующими результатами.
4. Ну а самый тупиковый случай — когда в продукте действительно нет ничего лучшего. И стартап реально хочет победить конкурентов за счёт низкой цены. Потому что он маленький, и затраты у него маленькие. Чем заранее обрубают возможности своего роста, который неизбежно связан с ростом затрат.

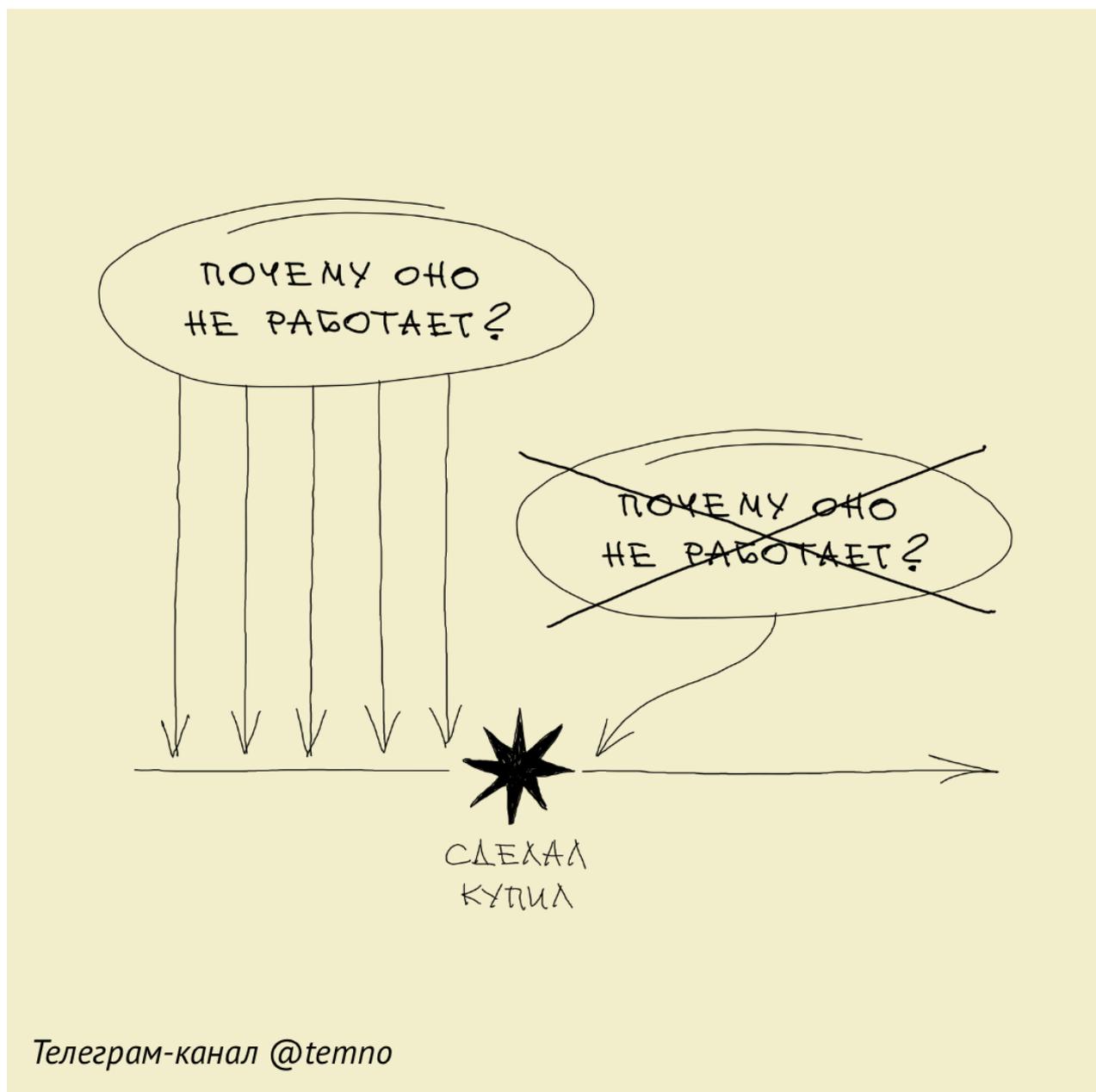
ДОРОЖЕ!

~~ДЕШЕВЛЕ~~

Telegram-канал @temno

5. Поэтому всегда лучше исходить из другого посыла — «Что должно быть в моём продукте, чтобы он мог стоить в 2 раза дороже конкурента?». И делать именно это!
6. Решишь ты потом продавать его действительно в 2 раза дороже или по той же цене, что и у конкурентов — не так уж и важно. Потому что ты в любом случае будешь исходить из того, что твой продукт в 2 раза лучше конкурентов 🙌

- 7. И это будет подсознательно или сознательно проявляться в всём твоём маркетинге и продажах. А уверенность, как известно, заразительна. Поэтому рано или поздно так будут считать все твои покупатели.
- 8. В общем, наглость — второе счастье. А обоснованная наглость — так тем более 😊



Почему я не догадался спросить это ПЕРЕД, а не ПОСЛЕ?

1. Купил сегодня внешний диск, прельстившись обещанной скоростью передачи данных в 20 гигабит в секунду. Подключил к своему Макбуку... и получил скорость 10 гбит/с. Что за дела? 🤔
2. Спросил у ChatGPT, почему скорость оказалась ниже обещанной. Оказалось, что Эппл намеренно не поддерживает протокол USB 3.2 Gen 2x2 (20 гбит/с) — поддерживая только USB 3.2 Gen 2 (10 гбит/с), но продвигая Thunderbolt и USB 4 (40 гбит/с).
3. При этом я ведь заранее гуглил и чатджипитил, пытаюсь убедиться в возможности получить нужную скорость. Но не заметил малюсенькое отличие в названиях USB 3.2 Gen 2 и USB 3.2 Gen 2x2 в спецификациях 😞
4. Так какого хрена я сразу не спросил у ChatGPT ПЕРЕД покупкой, почему скорость у меня якобы оказалась не такая, как нужно? Тогда бы я сразу всё понял, потому что мне ткнули бы в это малюсенькое отличие носом 🤔🤔🤔
5. Поэтому первый практический совет. Перед покупкой сразу спрашивайте у ChatGPT — «Почему это с этим не работает как должно?» вместо любых других вопросов на тему. Так гораздо быстрее и проще понять любые проблемы с работоспособностью будущей покупки вообще вообще и совместимостью в частности. Обращаю внимание — ПЕРЕД покупкой, а не ПОСЛЕ неё, как обычно 😊
6. Второй совет касается стартапов. Не ищи причины, почему твоя идея будет работать! Сразу предположи, что она не сработала — и перечисли причины, по которым это произошло. Ну а потом реализуй свою идею так, чтобы эти проблемы не могли даже возникнуть 🚀





Вот кому нужно продавать!

Умные люди говорят, что стартапу лучше продавать свои продукты другим стартапам, а не большим и/или старым компаниям. Потому что:

1. Процесс продажи в большие компании о-о-чень длинный и о-о-чень сложный, и в любой момент обсуждаемая сделка может сорваться по сотне разных причин.
2. Старые компании, пусть даже и небольшие, уже как-то наладили свою работу — поэтому им о-о-чень в лом хоть что-то менять.

Продавать стартапам тоже не панацея, потому что многие из них через некоторое время могут умереть 😊 Но всё же:

1. У стартапов нет отлаженных бизнес-процессов, поэтому они готовы пробовать всё, что имеет хотя бы шанс в их случае сработать.
2. Но так как у них мало денег, они купят только то, что им позарез нужно, и во что они сильно поверили. Это отличная проверка на востребованность.
3. Решения о покупке они принимают очень быстро, так как за это отвечают 1–2 человека.
4. Стартапы — большие энтузиасты, поэтому они будут выдавать тебе ещё предложения по улучшению твоего продукта. Нужно только уметь выделять из них реально полезные 😊
5. И самое главное! Завтрашний рынок будет заполнен сегодняшними стартапами. Поэтому, если ты хочешь забить себе место в будущем — продавай стартапам 🚀

PS По большому счёту «стартап» — это любая новая компания, которая ещё хочет чего-то добиться 😊



Тебе нужны люди умнее тебя! Но что ты им можешь дать?

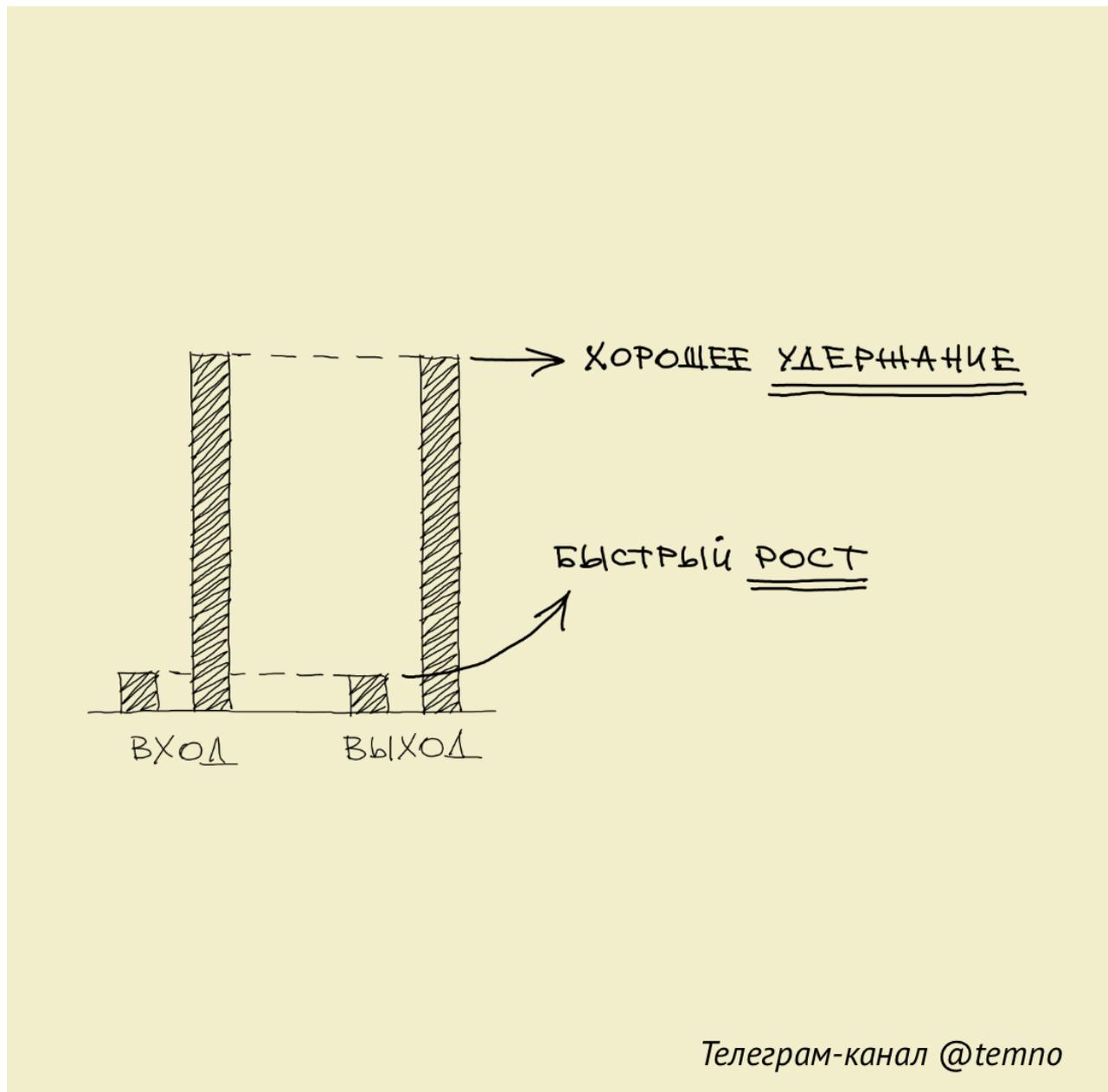
1. Миллиардный стартап в одиночку не построишь — тебе понадобится очень хорошая команда! Даже более того — каждый из членов такой команды должен быть в своей области гораздо умнее, чем ты 🧠
2. Получается, что твоё самое главное искусство как основателя будущего миллиардного стартапа — это умение убеждать более умных, чем ты людей, работать на тебя всего за малую часть будущих доходов 😊
Откуда вытекает несколько важных следствий.



3. Во-первых, эта малая доля должны быть всё равно больше того, что этот умный человек смог бы заработать обычным способом без тебя. Соответственно, зарабатывать стартап должен не столько, сколько хватило бы тебе. А столько, чтобы малая доля этого была бы достаточна для этого самого более умного чувака.
4. Во-вторых, нужно дать этому человеку то, что для него имеет значение, кроме денег. Что очень поможет на ранней стадии, когда таких денег у тебя тупо нет. Кстати, как говорит основатель NVIDIA, его цель заключается в том, чтобы каждый сотрудник занимался у него делом

своей жизни, а не какой-нибудь мелкой или чисто денежной фигнёй. Так он умудряется набирать в команду очень сильных людей.

- 5. В-третьих, чтобы создать миллиардную компанию, не нужно стремиться быть самым умным. Иначе ты не сможешь нанять людей умнее себя 😏
Нужно уметь оказываться в нужное время в нужном месте с нужным продуктом — который сделают гораздо более умные люди.



Твой продукт — это «легко пришло, легко ушло» или «вход — рубль, выход — два»?

1. Стартапы, как правило, не способны одновременно быстро расти и хорошо удерживать пользователей. Либо быстрый рост, либо хорошее удержание. И у этого есть понятная причина.
2. Чтобы быстро расти, нужно понижать порог входа. Для этого продуктом можно начать пользоваться за условную минуту безо всяких сложных подключений, интеграций и танцев с бубнами. Однако, как говорится, «легко пришло, легко ушло». Это значит, что продуктом можно настолько же быстро перестать пользоваться — ведь его не нужно ниоткуда выковыривать. Потому что мы его по сути никуда особо не подключали и никуда глубоко не интегрировали.
3. С продуктом, который требует долгого обучения, тщательной кастомизации и глубокой интеграции, быстро расти не получится. Потому что такие продукты нужно долго объяснять, долго продавать, а многие покупатели будут в процессе отваливаться. Зато, если его купили, настроили, интегрировали и начали пользоваться — с него фиг соскочишь. Потому что, во-первых, его нужно из этой глубокой интеграции выковырять. Во-вторых, возникнет жалость выкинуть то, на что потрачены силы и время. А в-третьих, придётся пройти весь этот кошмар ещё раз с новым продуктом.
4. Получается, что низкий порог вход простого продукта — это высокие темпы роста. Но в тоже время и низкий порог выхода, который ведёт к большому проценту отвала пользователей.
5. А высокий порог входа сложного продукта — это геморрой, замедляющий рост. Но зато высокий порог выхода, который улучшает удержание пользователей.
6. Так что выбирать приходится, как обычно, не между добром и злом — а из двух зол 😞 А твой продукт каким злом должен быть?



НЕ РАБОТАЕТ → ~~УЛУЧШИТЬ~~
 ПЕРЕДЕЛАЙ

РАБОТАЕТ → ~~УЛУЧШИТЬ~~
 НЕ ТРОГАЙ

Telegram-канал @temno

Забудь слово «улучшить»!

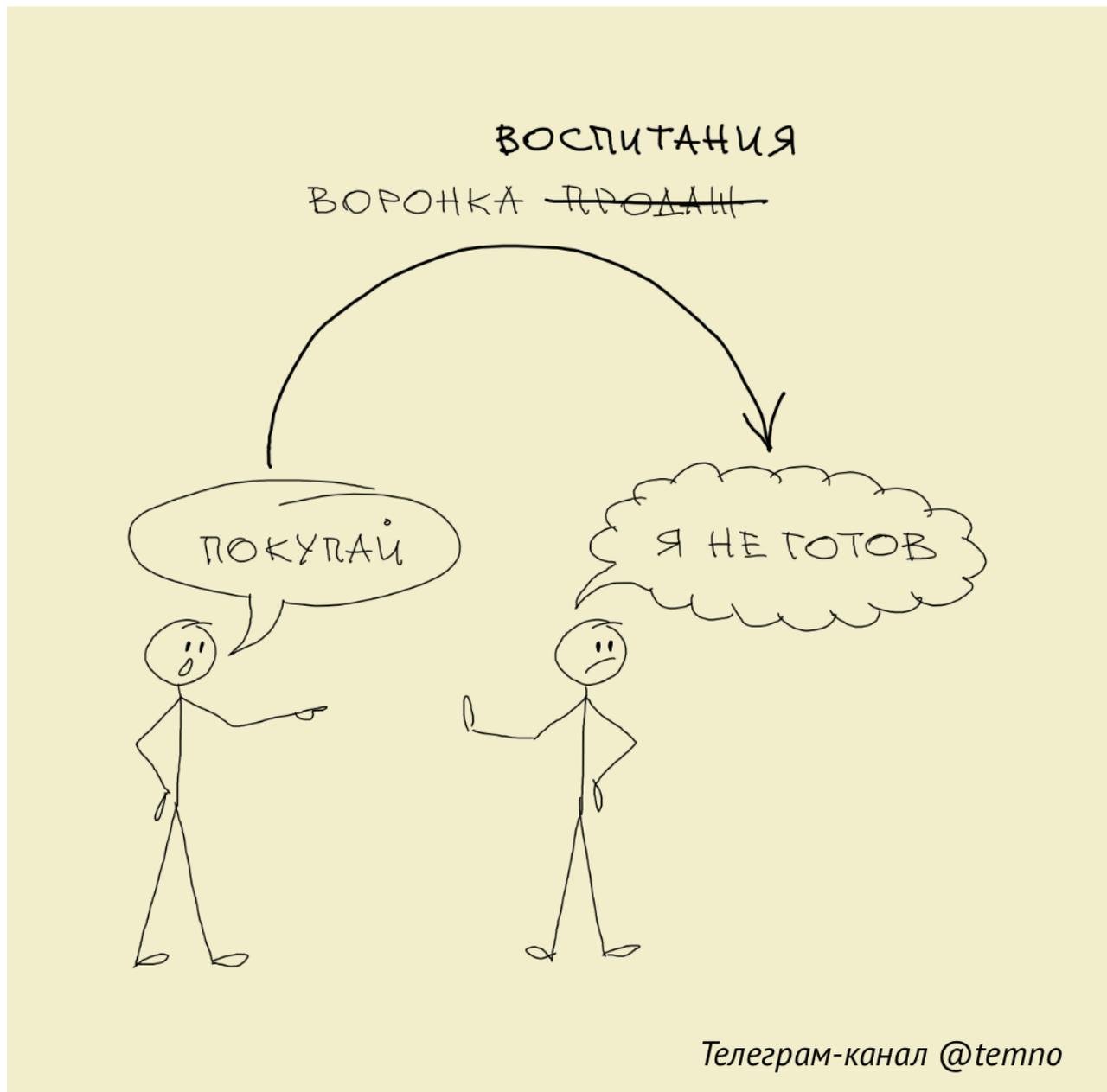
1. Если ты будешь улучшать то, что и так нормально работает — ты будешь прожигать свои и без того маленькие ресурсы на то, что не является первым приоритетом. У тебя что, более важных задач нет? 😊
2. А то, что не работает — не нужно «улучшать»! Это нужно «исправлять», «выкидывать», «менять» — что угодно, но только не «улучшать». И разница тут вовсе не в терминах, а в подходе!

3. Потому что «улучшать» подразумевает, что всё было сделано в общем правильно, но недостаточно хорошо.
4. Но если оно не работает — значит, оно изначально было сделано неправильно. И значит, это можно только «переделать» — то есть сделать заново как-то по-другому!
5. Таким образом, желание «улучшать» заставляет тебя а) упорствовать в своих прежних ошибках и заблуждениях или б) тратить силы на не самые важные вещи. С таким подходом ты успешный стартап не запустишь 😞
6. Короче, перестань думать, что бы такого в своём стартапе улучшить. Начни искать, что в нём нужно переделать 🚀

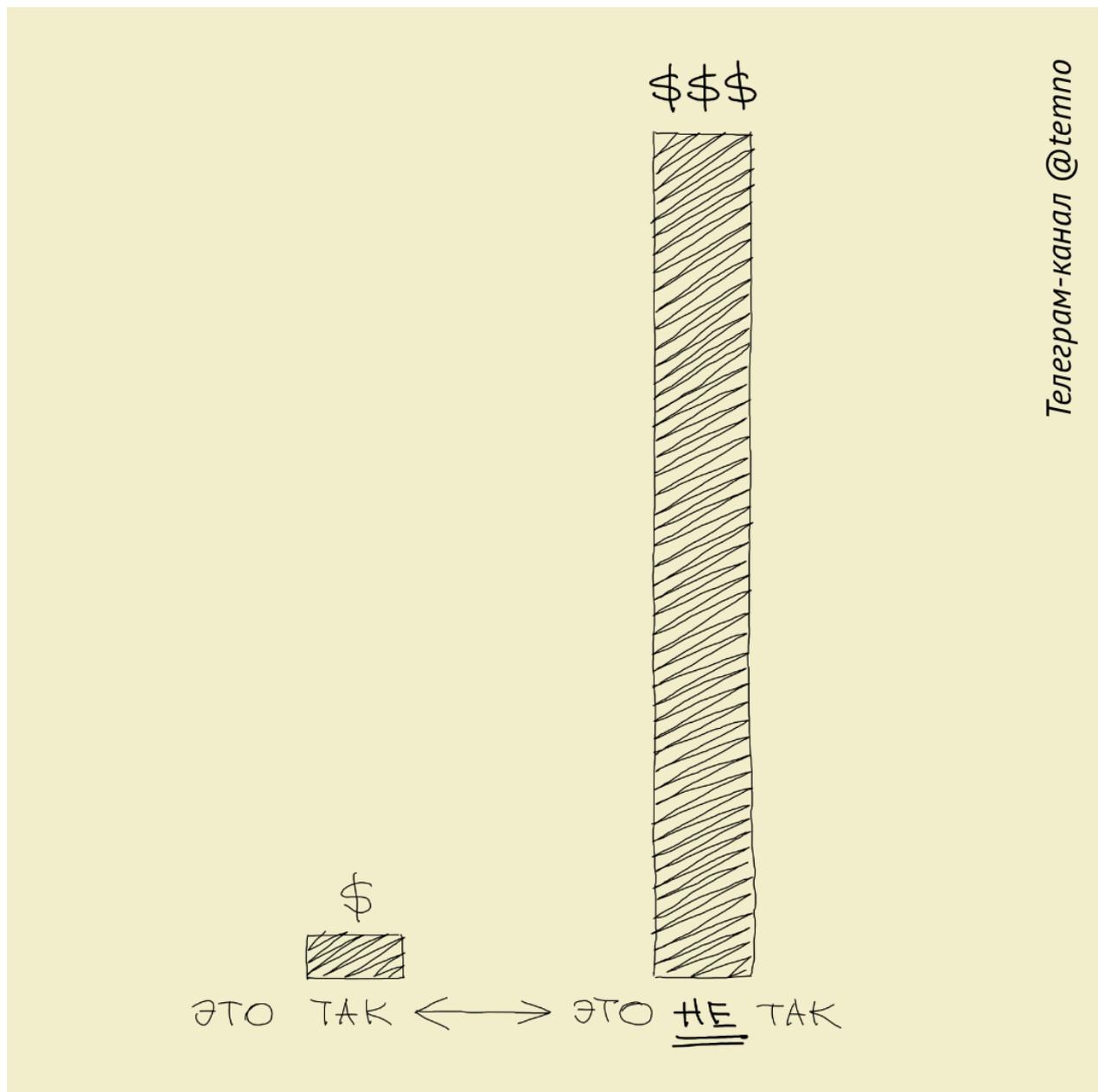


Покупатели — они в каком-то смысле тоже дети 😊

1. Как ни смешно, но в статье про воспитание детей я наткнулся на универсальную истину: «Люди не меняются, когда им говорят. Они меняются, только когда будут к этому готовы.».
2. Грубо говоря, ты можешь хоть усрать, приводя своему ребёнку самые убедительные аргументы в пользу того, что ему нужно поступить именно так, как ты ему говоришь. Но услышит он их, только когда произойдёт последовательность неких событий, после чего он будет готов это понять и принять.
3. Поэтому искусство родителя состоит в том, чтобы заметить подходящий момент... или инициировать цепочку событий, которая к такому моменту приведёт 😬
4. И тут я подумал, что покупатели — они ведь тоже как дети 😊 В том смысле, что многие из них не покупают твой продукт не потому, что он им не нужен. А потому что они к этой покупке ещё не готовы!



5. Получается, что «воронка продаж» должна на самом деле начинаться с «воронки воспитания». Когда ты совершаешь последовательность действий по воспитанию и образованию своих потенциальных клиентов — чтобы они дошли до состояния нужной готовности. Только после чего им можно наконец начинать свой продукт продавать.
6. Внимание, вопрос! А что это за воспитательные действия могут быть в случае твоего продукта и твоей целевой аудитории? Что твои потенциальные покупатели должны осознать, ПРЕЖДЕ ЧЕМ воспринять то, что ты им предлагаешь?



Играй против всех!

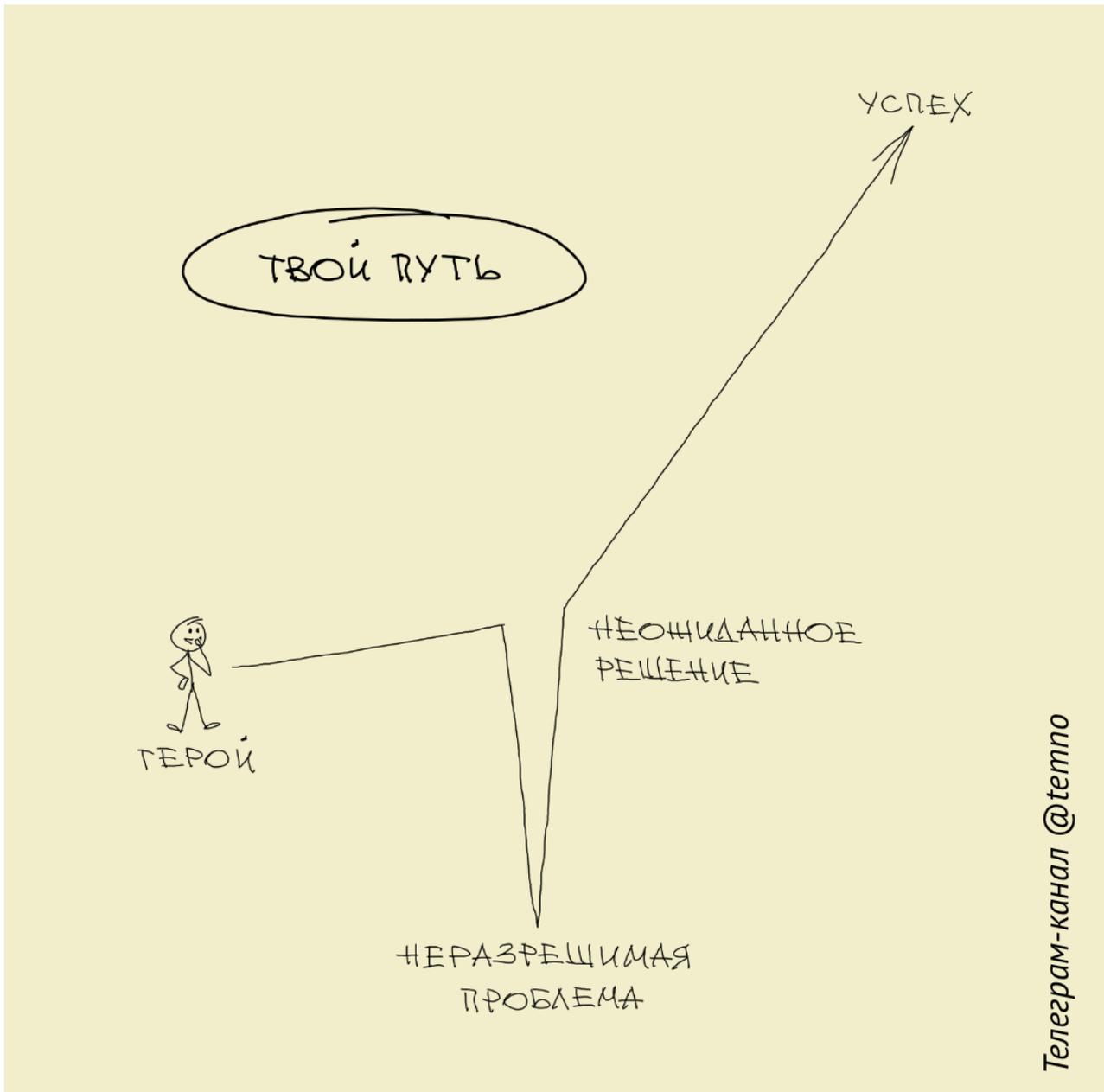
1. Самого большого успеха добиваются стартапы, чьи фаундеры не просто оказались правы — а оказались «более правы», чем большинство, которое считало наоборот.
2. Это как в рулетке. Если на выигравшее число поставило куча народа — то каждый получит только кусочек выигрыша. Чем больше людей сделало такую же ставку — тем этот кусочек будет меньше.

3. А банк сорвёт тот, кто сделал ставку «против всех». Причём чем больше этих всех против — тем больше можно выиграть. Это единственный способ заработать кучу денег, вложив условные копейки.
4. Отсюда вытекает парадоксальный способ поиска идей для супер-стартапа. Нужно брать вещи, которые считает естественными и верными как можно больше людей — и думать... можно ли сделать такую штуку, которая бы доказала, что они все неправы 🚀
5. Забавное следствие. Никогда не спрашивай мнения о своей идее у экспертов с целевого рынка. Потому что они слишком привыкли к тому, как принято. И поэтому раздолбают любую противоречащую этому идею в пух и прах. Причём довольно убедительно 😏
6. Какое очевидное на сегодняшний день мнение большинства ты можешь попробовать опровергнуть? Какой продукт для этого нужно сделать?



У самурая нет конкурентов, кроме другого самурая!

1. Все истории успеха, которые я видел, и про которые я читал, устроены одним и тем же образом. Герой начинает что-то делать, потом сталкивается с неразрешимой проблемой... и находит неожиданное решение, которое приводит его к успеху 🚀
2. Ни одна такая история не обходилась без поначалу неразрешимых проблем. И ни одно решение не заключалось в том, что герой начинал «больше стараться».
3. Вернее даже так — сначала он начинал больше стараться, потом понимал, что это бессмысленно, а потом включал голову и находил неожиданное решение.
4. Отсюда совершенно логично вытекают два правила успеха.
5. Во-первых, нужно начинать делать то, что неизбежно должно привести к неразрешимой проблеме 😬 Ну или копать свою тему настолько

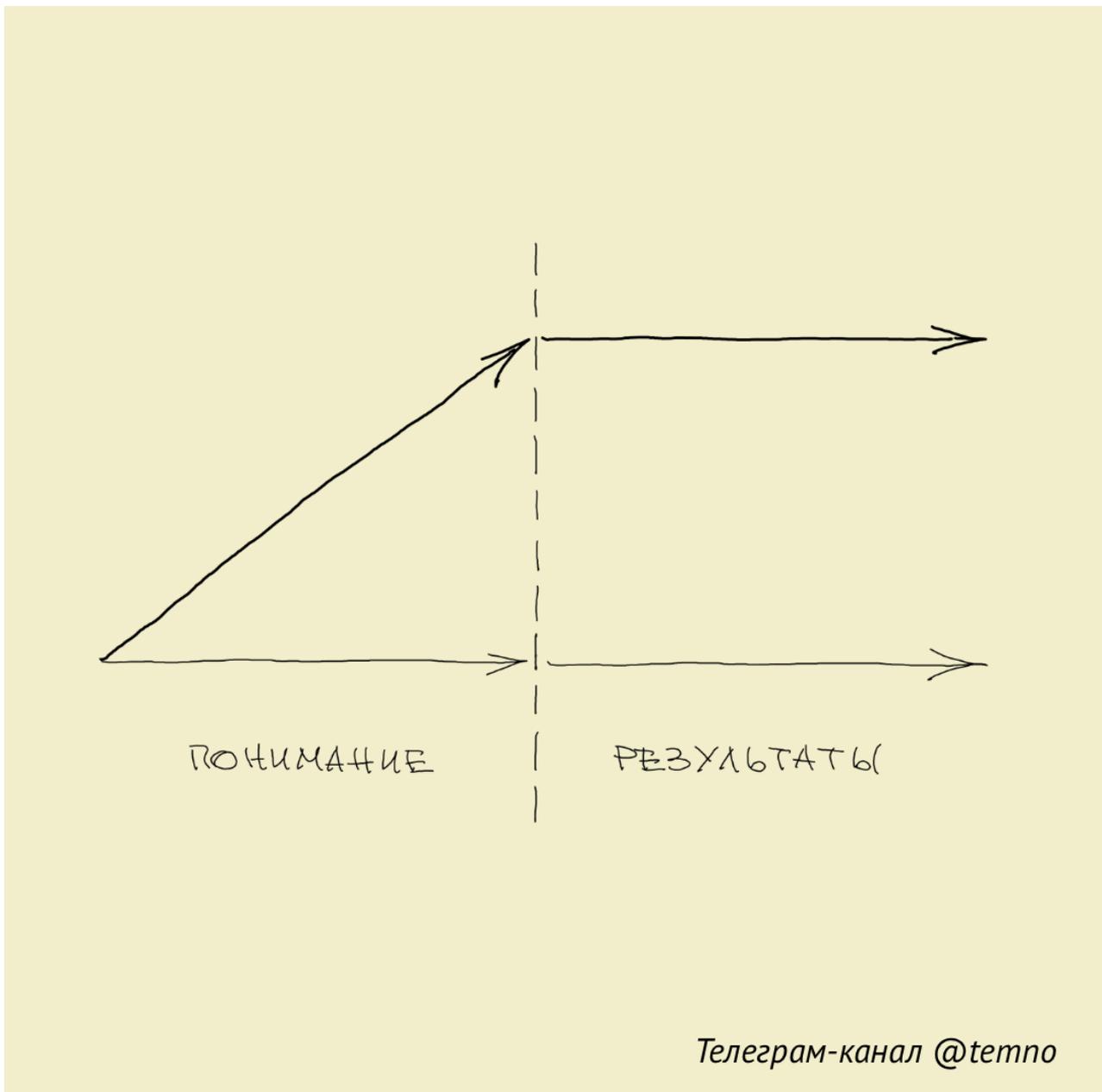


глубоко, чтобы эта проблема наконец возникла 😊 К примеру, основатели Убера и Эйрбнб придерживались этого правила настолько чётко, что их неоднократно пытались запретить.

- 6. Во-вторых, для преодоления таких проблем нужно искать принципиально неожиданные решения 🤖 Никакие обычные способы не проканают.

7. Фраза «нужно начинать делать то, что неизбежно должно привести к неразрешимой проблеме» напомнила мне принцип «бусидо» (путь воина) — «самурай из двух путей выбирает тот, который ведёт к смерти» 🙄

8. И, кстати, только наличие неразрешимых проблем даёт тебе реальный шанс на успех 🚀 Потому что первая половина конкурентов по этому пути не пойдёт. А вторая половина, столкнувшись с такой проблемой, сломается или будет безуспешно искать для неё обычные решения.



Иначе будешь иметь, что имел!

1. Довольно очевидный факт, который большинство людей игнорирует. Если ты не будешь меняться — ты будешь иметь, что имел. Это же простое как три копейки следствие 😊
2. Причём «изменения» — это даже не новые формальные знания. А новое понимание старых вещей или новые способы применения старых знаний и умений.
3. В своей жизни я встречаю много стартаперов. И самое главное, что объединяет неудавшихся фаундеров — они остались такими же, как и на предыдущей нашей встрече. Даже если они прошли новые курсы или начали делать совсем другой стартап 😊
4. Потому что, если новые вещи делать по-старому — то результат будет таким же, как и раньше. Зато вот если старые вещи по-новому — то совсем другой. А если новые вещи по-новому — так тем более!
5. Так что ключевой вопрос — а что ты за последний месяц начал делать по-новому? Хоть старое, хоть новое — но с другим подходом, с которым ты сможешь теперь получить совсем другие результаты.



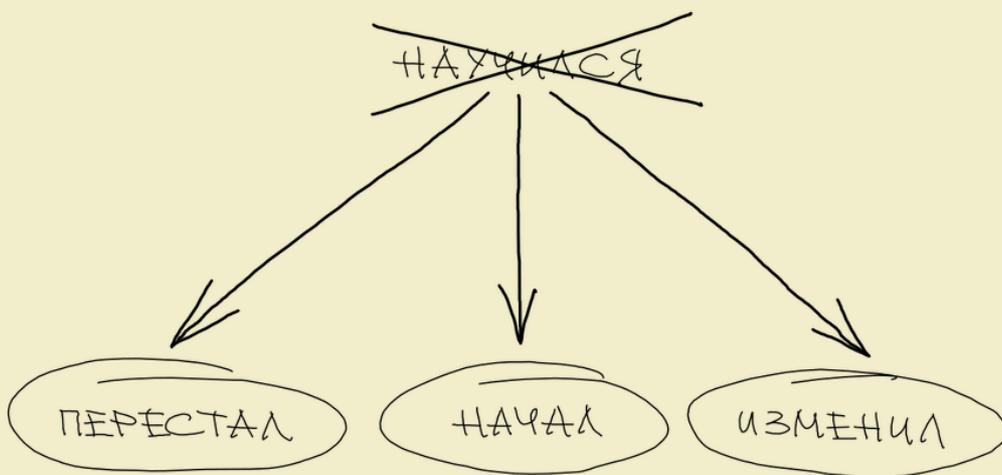
10 миллионов долларов каждому — но не как бонус. А для чего тогда?

1. Американский миллиардер Джон Брагг как-то выдал 6 топ-менеджерам своей компании по 10 миллионов долларов. Но не в виде бонусов — а чтобы они вложили все эти деньги в акции других компаний. Но зачем?
2. Он хотел, чтобы они начали лучше понимать, что помогает хорошим компаниям побеждать, а плохим проваливаться. Чтобы потом подсознательно смотреть на свою компанию — как на ещё одну инвестицию. Которая может тоже оказаться плохой и хорошей — но уже в результате их собственных действий.



3. Научиться чему-то можно только через боль. Например, через боль от потери денег 😊 И никакие книжки с историями успехов или курсы про успешный успех подобного уровня прозрения дать не могут.
4. При этом Брагг решил, что будет гораздо дешевле и безопаснее потратить 60 миллионов долларов, чтобы его менеджеры научились на примере чужих компаний — чем если бы они экспериментировали с его собственной компанией 😊

- 5. Компания Брагга была уже большая, поэтому своих топ-менеджеров он учил на примере инвестиций в другие большие компании. А если у тебя стартап — начни инвестировать в другие стартапы.
- 6. Тогда через некоторое время и потерю некоторого количества денег ты наконец начнёшь понимать, что хорошо и что плохо в твоём собственном стартапе 😊



Telegram-канал @temno

Нет задачи «научить» или «научиться»!

1. Дочь решила запустить курс. Причём из совершенно благородных побуждений 😊 Чтобы, во-первых, самой разобраться в теме. А во-вторых, чтобы помочь разобраться в том же самом другим.
2. Однако, как у любого человека, затеявшего что-то с благой целью, всё это сопровождается изрядной долей невнятицы и мешанины — так как хочется много чего прекрасного и полезного до людей донести 😊
3. Поэтому совет №1. Не нужно ставить перед собой цель «научить», это слишком абстрактно. Если человек чему-то научился — значит, он а) начнёт делать что-то новое, б) перестанет делать что-то старое или в) начнёт делать что-то старое по-новому. Одну из этих вещей и нужно сделать целью курса — подо что и подгонять его программу.
4. Даже более того, если человек чему-то учился, но продолжает делать старые вещи старым образом — значит, он ничему так и не научился. А если что-то начал, перестал или стал делать по-другому — значит он чему-то научился, даже если специально этому не учился 😊
5. Совет №2. Суть курса — не донести информацию, а добиться того, чтобы люди начали или перестали что-то делать. Успех курса определяется процентом таких людей от тех, кто начал учиться. Поэтому следующим ученикам нужно продавать не программу курса — а проценты и примеры этих людей.
6. Откуда вытекает совет №3. Если ты собираешься учить всех — нужно учить только тому, чему может научиться каждый дурак 😊 А если хочешь учить чему-то более сложному — тебе придётся проводить отбор среди желающих, иначе процент недовольных и/или не получивших результата будет слишком большим.
7. Похоже, что те же самые советы можно применять не только к запуску курсов, но и к самообучению, а также к организации обучения своих сотрудников.