

# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

ИЮНЬ

2019

## Подписаться

Facebook: <https://www.facebook.com/amoreynis>

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

## УЧИТЬСЯ

Бизнес для школьников: <https://teenstarter.com>

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

Product University: <https://productuniversity.ru>

## ИНВЕСТИЦИИ

<https://unitedinvestors.ru/>

## Высокое искусство тарифных линеек

1. На многих сайтах сервисов висит обычно несколько тарифов — подешевле, подороже и что-то среднее. Неважно — по уровню обслуживания, набору услуг или единовременной оплате за период.
2. Большинство создателей тарифных линеек наивно считает, что их задача удовлетворить покупателя с любым размером кошелька. Однако высокое искусство тарифных линеек состоит совсем в другом — сделать нужный им вариант предложением, от которого нельзя отказаться. Именно для этого нужный вариант окружается другими, на фоне которых он таковым и становится.
3. В свое время был проведен опыт по продаже пива молодым людям. Из двух вариантов за \$1.80 и \$2.60 — 70% покупали за \$2.60. Из трех вариантов \$1.60, \$1.80 и \$2.60 — за \$1.80 и \$2.60 покупали примерно поровну. Из вариантов \$1.80, \$2.60 и \$3.40 — 90% покупали \$2.60. Бинго!
4. Встречал еще такой вариант ценообразования на американскую газету. Электронная версия — \$5 в месяц, бумажная — \$10, бумажная и электронная — \$10. Угадайте, какой вариант подписки выбирало подавляющее большинство?
5. Или еще пример. Самое дорогое вино в винной карте находится там не для того, чтобы его покупали. А для того, чтобы покупали предыдущее по цене. На фоне дорогого варианта — тоже дорогой, но более дешевый, смотрится не таким уж и дорогим.
6. В общем, взгляните на свои тарифы свежим взглядом. есть ли среди них предложение, от которого нельзя отказаться на фоне других? Нет? Тогда всё переделывайте.



## First we take Manhattan, then we take Berlin

— Мы занимаемся доставкой обедов в офисы в Москве. У нас есть клиенты. Нам нужны деньги, чтобы масштабироваться на все города-миллионники.

— А сколько у вас клиентов в день в пересчете на один бизнес-центр?

— [Ушел считать] Сейчас в Москве 0.2 клиента в день на один бизнес-центр.

— Тогда это будет не масштабирование» больше, а размазывание манной каши по столу.

1. Алгоритм масштабирования очень простой. а) Выбирается минимально жизнеспособная территория, виртуальная или географическая, где кучкуется ЦА — например, один бизнес-центр. б) Выдвигаются и проверяются все возможные гипотезы, увеличивающие конверсию и регулярность на этой территории. в) Успешно реализованная модель дальше копируется на другие подобные территории с предсказуемым эффектом.
2. Таким образом, мы будем видеть рост даже на небольшом охвате — старые пользователи будут сохраняться, а новые гипотезы будут давать прирост новых. Чем привлекательнее идея, тем больше потенциальных пользователей внутри территории. Чем успешнее наши гипотезы — тем круче темп этого роста. Фейсбук начал свое победное шествие с того, что он захватил кампус Гарварда, а не размазался мелким слоем по всем университетам. ВКонтакте сначала захватил филологический факультет СПбГУ, потом весь СПбГУ, далее везде.
3. Грубо говоря, масштабируемый проект — это «куда ни плюнь — попадешь в своего потенциального клиента, покажешь ему конфетку — он твой». Подготовка к масштабированию проекта — это не оплёвывание максимально широкой окрестности, а поиск того, какую конфетку надо показать людям вокруг тебя. Чем масштабнее проект, тем меньший масштаб требуется для проверки его роста. Поэтому, если у вас большая идея — сосредоточьтесь на малом.

4. Хорошая новость — чем круче у вас идея, тем меньше денег вам нужно для старта. А не наоборот.



## Самый хороший маркетинг — это не реклама, а пропаганда

1. Чем отличается реклама от пропаганды? Реклама говорит: «Пользуйся мной!». Пропаганда говорит: «Теперь это можно делать так».
2. Рекламой продвигают себя, пропагандой — новый способ делать это. По совершенно случайному совпадению, этот новый и офигенный способ предлагаете именно вы.



## Нет более idiotской цели, чем заработать миллион долларов

1. На оставшуюся жизнь этого все равно не хватит.
2. Своими силами это не так просто. Инвестора на такую цель не привлечешь. Если вы отдадите инвестору 10% от своего начинания, то плюшка для инвестора — заработать 100 тысяч баксов. Пойдет ли он ради этого на риск и геморрой? Вряд ли. А если даже и пойдет — считая, что он хочет вернуть обычные для посевного венчура 10 иксов на инвестиции — рискнуть он будет готов десятью штуками баксов. Но нужно ли это вам?



## Из чатика инвесторов

- Так почему мы смотрим на этот проект? Это же совсем ранняя стадия.
- Зато нас нечему отпугнуть.
- Блин, первый транш. Непонятно, как пойдет. Рисуем. Можем всё потерять.
- Можем. Но нам главное понять за первый транш, можно ли давать следующие.

1. Многие стартапы доводят свой проект до состояния кучи планов, проблем и обязательств, для разгребания которых срочно нужны деньги. Типа стартап с несколькими сотнями тысяч рублей выручки, обязательствами по пилотам, кучей времени и денег, вбуханных в создание платформы, сотрудниками, которых надо кормить, и закрепившаяся уверенность в непогрешимости собственных планов. Разгон взят, обязательства накоплены, тараканы в собственной голове заселены и любовно выращены, шоры на глаза надеты, и самому уже незаметны.
2. И теперь ему прямо здесь и сейчас первым же траншем нужно 15–30 миллионов рублей «на масштабирование». Иначе все это не только не масштабируется, а попросту накроется красивым медным тазом. Вариант очень популярный и обычно непроходной.
3. Можно привести аналог с кредитной историей. Никогда в жизни не брали кредитов, зарплата на уровне плинтуса, приходите в банк и требуете в кредит 15–30 миллионов рублей. Дадут? Очень вряд ли. Процесс накопления кредитной истории небыстрый и начинается с малого.
4. Так же и со стартапами. Нет предыдущей истории успехов бизнеса, нет предыдущих успехов привлечения инвестиций, которые пошли на благо инвесторов — откуда уверенность в том, что здесь и сейчас можно с нуля получить сразу много?
5. Вывод простой. Первые инвестиции во многих случаях нужно привлекать пораньше, когда только появились первые подтверждения гипотезы и работоспособности бизнес-модели. Первый небольшой транш, взятый у умных чуваков и пущенный на дело — это вовремя заложенный камень в фундамент инвестиционной истории и своевременно проведенная дезинфекция от появления тараканов.



**Умные люди — немасштабируемый ресурс**

1. Рассмотрим на примере коллцентра. Считаем, что обычное распределение тупых/умных обзвонщиков 80/20, клиентов заранее не готовых/готовых выполнить сложное целевое действие — тоже 80/20. Какая будет средняя конверсия в действие? В самом плохом случае — 0% (все готовые клиенты попадут на тупых обзвонщиков) с вероятностью 16% ( $20\% \cdot 80\%$ ). Самый хороший — 20% (все готовые клиенты на умных обзвонщиков) с вероятностью 4% ( $20\% \cdot 20\%$ ). Все остальное в среднем даст конверсию 4% ( $20\% \cdot 20\%$ ) с вероятностью 80%. Усредненная конверсия получится около 3.3% ( $80\% \cdot 4\% + 4\% \cdot 20\%$ ).
2. Какова стратегия коллцентра в случае стабильного количества обзвонков? Все время набирать новых кандидатов, чтобы найденными хорошими замещать старых тупых обзвонщиков. Через некоторое время процент хороших обзвонщиков превысит обычное распределение, и результаты существенно улучшатся вплоть до 20%.
3. Готовы ли мы к масштабированию? Нет. Потому что нам надо будет срочно увеличивать количество новых обзвонщиков, а среди них опять будет 80/20 тупых на умных. Времени и ресурсов на найм и проверку в пять раз больше обзвонщиков, чем нужно для роста у нас наверняка не будет. В результате мы скатимся до средней конверсии в 3%.
4. Как, например, можно с этим бороться? Если мы хотим получить сложное целевое действие, то, очевидно, что скрипт разговора состоит из нескольких частей — выяснение принципиального интереса, описание проблемы, нагнетание чувства срочной необходимости, предложение решения, снятие возражений и побуждение к выполнению действия. Первая часть о выяснении принципиального интереса — самая быстрая и формализуемая. Если мы разобьем наш коллцентр на две линии обзвона. На первичный обзвон мы будем сажать тупых с быстрым и простым скриптом. Они будут передавать 20% (как бы готовых) клиентов на вторую линию, где сидят умные. Предположим, что тупые обзвонщики, несмотря на простой скрипт, будет работать с точностью 50%, то есть давать false positive (передать не готовых на вторую линию) и false negative (отсекать готовых). В результате на вторую линию перейдет только 10% (из 20%) готовых клиентов, которых там обработают умные обзвонщики. Конверсия в результате

будет стабильных 10% при любом росте количества обзвонщиков, среди которых есть и тупые, и умные. Да, в 2 раза меньше, чем 20% идеальных, но в 3 раза больше, чем при масштабировании идеального коллцентра.

5. Кстати, этот принцип напоминает принцип сортировки раненых Пирогова, совершивший революцию в военно-полевой медицине. В нем оказание помощи на поле боя начало производиться не всем раненым подряд. Вначале на специальных пунктах всех раненых по определенным довольно простым правилам сортировали медработники. Квалифицированные врачи работали в первую очередь только с ранеными высшего приоритета. Причем, не с самыми сложными случаями, а наоборот — с самыми простыми, после которых максимальное количество раненых и/или максимально быстро могли вернуться в строй.
6. Вывод. Если у вас есть отлично работающая команда умных людей — даже и не думайте, что вы готовы к масштабированию. При масштабировании все развалится. Подготовка к масштабированию потребует изменения модели внутренней работы, оптимизированной под резкое увеличение количества тупых сотрудников.



### Спросили вчера: «Какую цену установить на свой продукт, если он новый на рынке?»

1. У целевой аудитории всегда есть ограничения по бюджету. Поэтому любой новый продукт обязан вытеснять что-то старое из кошелька потребителя.
2. Ориентир по цене — сколько сейчас тратят на то, что вы собираетесь вытеснить. Это совершенно не обязательно должен быть аналог.
3. Не собираетесь никого вытеснять? Тогда откуда люди возьмут деньги, чтобы платить вам?





## Слабое звено

1. Создание нового продукта — это не реализация того, в чём ты уверен. Это проверка того, в чём ты не уверен.
2. Поэтому давайте всюду заменять «у меня есть офигенно крутая идея, точняк полетит» на «у меня есть охрененно рискованная гипотеза, 99%, что она не сработает». Тогда время и деньги будут тратиться более осмотрительно и на то, что нужно.
3. Не можете понять, что же в вашей крутой идее рискованного? Значит, рискованная часть идеи — это вы. Вы будете тупить и тратить там, где давно надо было меняться.



## Think different

1. Конкурировать с большими игроками на их рынке можно только за счет реализации бизнес-модели, которую им невыгодно будет использовать. Точка. Никаких вкусных фишек, уникальных фиш и прочих свистелок и перделок. Только иная бизнес-модель.
2. Пример из собственной практики. Не потому что я такой умный, а потому что пример показательный. Когда я запускал Прайс.ру (интернет-каталог цен), на рынке был лидер — бумажный Мобиле, который знали все, и который имел всех. Причем, у них была даже онлайн-версия каталога, но за деньги. Почему они не открыли к ней бесплатный доступ? Потому что основные деньги Мобиле делал вовсе не на оплате за публикацию строчек цен, а за модульную рекламу в каталоге (от восьмушки листа до разворота). При переходе в интернет с учетом кратно более дешевых ценах в то время на онлайн-рекламу, Мобиле потерял бы основной источник дохода. Так они мялись и размышляли пару лет, после чего поздняк стало метаться.
3. В общем, хотите конкурировать с крупным игроком — внедрите невыгодную для него бизнес-модель. Только не забудьте, что для вас она должна быть выгодной и основываться на восходящем тренде. Пока

вы маленький — вам будет хватать того, что есть. Если тренд действительно восходящий — потом будет больше.



## Другая версия четырёх шагов к озарению

Для принятия разумного решения обычно нужно четыре итерации. Первый вариант оказывается неработоспособным говном. На втором шаге мы собираемся всё тщательно проработать, в результате всё излишне усложняем. На третьем шаге мы пытаемся избавиться от придуманных нами сложностей, но отсекаем важное — излишнее упрощение. Четвертый вариант — сын неудачи, добавления и вычитания — получается более-менее разумным.

Вывод №1. Как можно раньше выкатывайте первый вариант решения. Сколько бы мы пытались родить совершенный с самого начала вариант — на практике он всё равно окажется говном.

Вывод №2. Прежде чем усложнять или упрощать — сделайте хоть что-нибудь практическое.

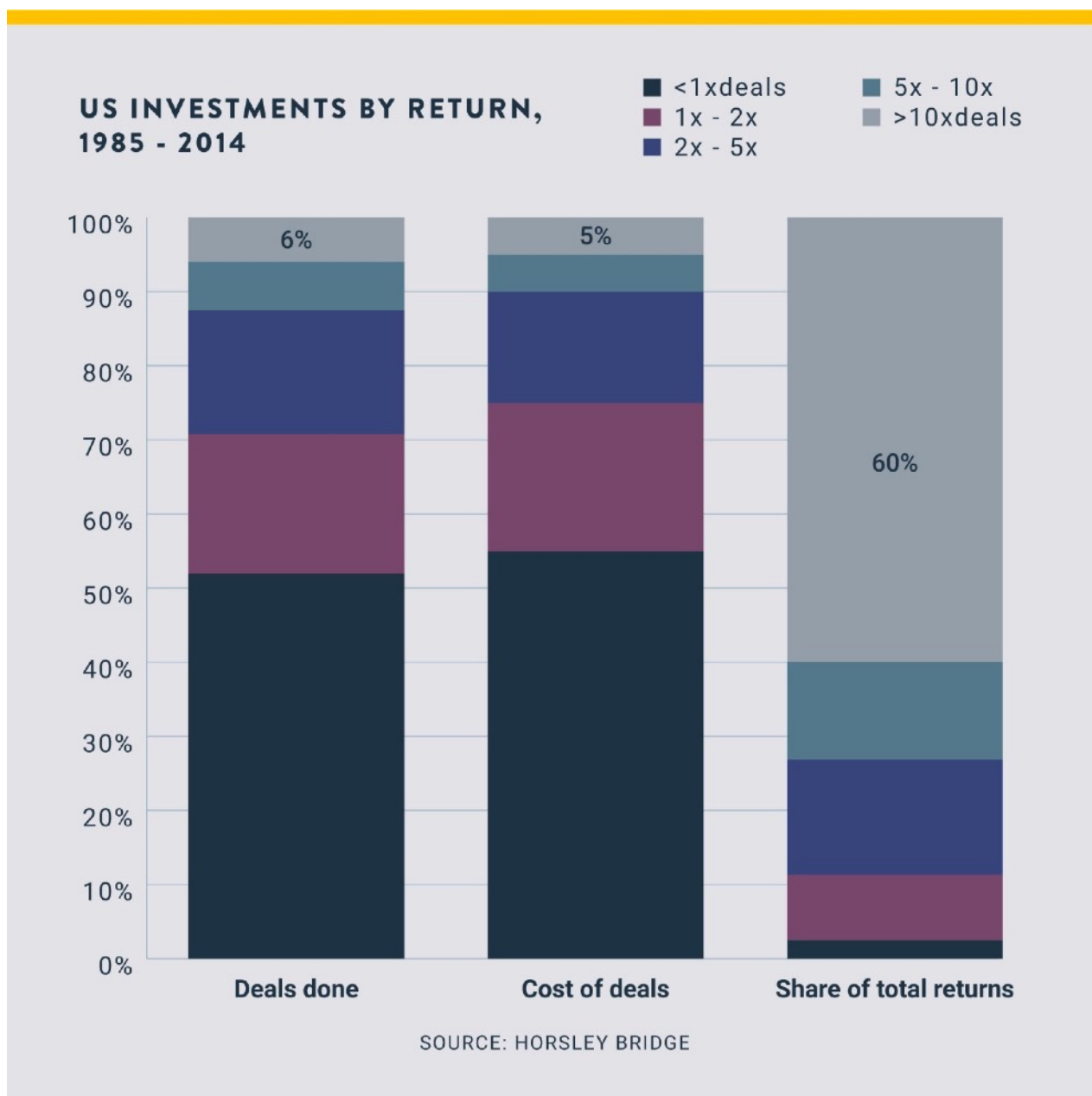
Вывод №3. Разумный вариант — это результат упрощения.

Вывод №4. Если за четыре итерации мы не пришли к разумному решению задачи — значит, мы его не искали, а пережёвывали раз за разом одно и то же.



## 10 иксов и больше

1. Хорошая иллюстрация того, почему венчурных инвесторов интересуют только компании, которые могут принести им больше 10 иксов на вложенный капитал. 6% компаний, в которые инвестируют 5% от общего объема инвестиций, приносят 60% от общего заработка.
2. Заодно иллюстрирует и хорошую мысль для стартаперов — нет большого смысла заниматься маленькими делами.



## Программисты и подработки — результаты и выводы

1. Подрабатывают вне основной работы около 60% программистов. Меньше всех подрабатывают программисты со стажем работы 6–10 лет (время строить карьеру?). После 10 лет стажа количество подрабатывающих опять возрастает (на основной работе становится скучно?).

2. Чаще всего подработки приносит 10–20% от зарплаты, причем по всем стажам работы. Возможность зарабатывать от 50% зарплаты более высока после 3 лет стажа — от 35% подрабатывающих.
3. Чаще всего подработки находят через знакомых — 43% подработок. Разовые подработки для клиента часто приводят к появлению постоянных клиентов — 30% подработок.
4. Самые дешевые подработки за 10–20% от зарплаты приносят именно знакомые (для друзей по дружеской цене?). Даже коллеги по работе приносят более жирные заказы.
5. Заказы, приходящие через знакомых, приносят меньше всего денег. Хотите подрабатывать на 50% зарплаты и выше — ищите заказы через Upwork и аналоги или через социальные сети.

Итог. Подрабатывают многие — более 60%. Чаще всего зарабатывают немного — 10–20% от зарплаты. Основная причина того, что зарабатывают так мало — берут заказы наиболее простым путем через знакомых.

На западе уже появился такой термин — «gig economy», экономика подработок. По статистике, в США больше половины рабочей силы скоро будут составлять фрилансеры (а в программировании, наверняка, и еще больше). Эта работа требует новых умений. Пора говорить о появлении новой специальности — «программист-предприниматель»? Человек, умеющий повышать свою ценность, а не заламывать более высокую цену. Человек, умеющий продавать себя — потому что даже хороший продукт сам себя не продаст.

Результаты опроса: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1-DVHDoH8bvRQZC\\_ryvzMmZ-XeliH9TQ-5z5xK7bpo00/view](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1-DVHDoH8bvRQZC_ryvzMmZ-XeliH9TQ-5z5xK7bpo00/view)



## Первая сделка United Investors

1. Как ни удивительно, но первая сделка в United Investors прошла не с большим растущим проектом, а с начинающим. Проект FoodHide будет заниматься распространением непроданной еды из кафе и ресторанов

с большими скидками. Проектом заинтересовалось сразу четыре частных инвестора, которые дали первые деньги на проверку гипотезы. О сделке: <https://rb.ru/news/united-investors-first-deal/>.

2. Главных факторов, которые привели к закрытию сделки — три. Во-первых, основатель уже привлек первые рестораны. Во-вторых, основатель понимает, как он собирается быстро проверить валидность гипотезы, не тратя лишнего времени и денег на создание сложной платформы. В-третьих, критерием успешности проверки заявлена выручка и стоимость привлечения покупателя, а не функциональность продукта.
3. Вывод простой. Инвесторов можно найти и на начинающий проект. Надо только перестать рассказывать об идее, а начать ее реализовывать. Найти способ, как начать это делать без чужих денег. Не пилить платформу, а заниматься продажами. В общем, всё по классике.
4. Подать заявку в United Investors: <https://unitedinvestors.ru>.



## «Ничего не делать» — это не конкурент

1. Главным конкурентом может являться не только конкретный продукт, но и «привычный способ делать это». Главным конкурентом Яндекс.Такси был не какой-то конкретный сервис такси, а привычный способ вызова такси по сохраненным в телефонной книжке номерам.
2. Однако в последнее время стал встречать в презентациях «ничего не делать» в качестве одного из конкурентов. Типа «можно вручную вести бюджет в Экселе или в тетрадке, можно в нашей замечательной программе, а можно не делать ничего и терять на этом деньги».
3. Так вот, «ничего не делать» — это не конкурент. Вернее так, это конкурент, которого нельзя массово победить. Если есть привычный вариант ничего не делать, то большинство людей именно так и будет поступать.

4. Всегда анализируйте размер конкурента «привычный способ ничего не делать». Если это самый большой конкурент из списка возможных конкурентов — то большим игроком на этом рынке не стать. Конкурировать можно только за тех, кто хоть что-то делает.



## Не надо делать продукт, надо хотеть поиметь рынок

1. Когда мы делаем продукт — мы задаём себе вопрос «Почему люди будут пользоваться нашим продуктом?».
2. Когда мы хотим поиметь рынок — мы задаёмся вопросом «Что люди перестанут делать, начав пользоваться нашим продуктом?».



## «Открыть назад» — как устроен продуктовый менеджмент в Амазоне

Формулировка требований к продукту начинается с документов, которые нужны при его выводе на рынок (пресс-релиз и FAQ). Потом мы продолжаем работать над документами, которые приближают нас от пресс-релиза к реализации.

1. Начинаем с пресс-релиза. Он должен простым языком описывать, что продукт делает, и почему он вообще существует — какую пользу он приносит, и какими свойствами он обладает. Максимально просто и максимально понятно. Это проясняет то, как продукт должен выглядеть со стороны.
2. Потом FAQ. Тут мы отвечаем на вопросы, которые могут возникнуть у читателя при чтении пресс-релиза. Для чего, как и зачем его можно использовать. Вы должны поставить себя на место потенциального покупателя или уже пользователя продукта — и ответить на все их вопросы.
3. Определить пользовательский опыт. Описать все сценарии использования продукта. Если у продукта есть интерфейс — сделать

макеты всех страниц интерфейса, если есть кнопки — какие кнопки и как их нажимать. Задача — рассказать истории, как пользователь решает свои проблемы с использованием нашего продукта.

4. Написать руководство пользователя. Руководство должно включать три части — описание концепции, что и как сделать, справочник по функциям. Руководство должно включать всё, что нужно человеку, чтобы успешно пользоваться продуктом. Если у продукта предполагается несколько типов пользователей — написать несколько отдельных руководств.

После этого нас остается только сконструировать и запрограммировать то, что мы уже описали.

Источник: [https://www.allthingsdistributed.com/2006/11/working\\_backwards.html](https://www.allthingsdistributed.com/2006/11/working_backwards.html)



## Почему многие путают целевую аудиторию и таргетинг?

«А кто ваша целевая аудитория? Малый и средний бизнес.» Варианты: «сотрудники, сидящие в бизнес центрах»; «молодые мамочки»; «посетители торговых центров»; «люди, покупающие одежду» и так далее.

1. Целевая аудитория — это люди, которых объединяют внутренние параметры. Они а) тратят время и деньги на наших конкурентов в той статье бюджета, на которую мы нацелились, б) используют в качестве критерия выбора тот критерий, по которому мы лучше тех, кого собираемся вытеснить .
2. Таргетинг — это набор внешних параметров, по которым в используемом канале мы можем выделить людей, среди которых высок процент нашей целевой аудитории.
3. «Люди, которые следят за своей фигурой» — это и не целевая аудитория, и не таргетинг, а не пойми что. «Люди, которые не жрут после 18 часов, чтобы похудеть» — это целевая аудитория, но не

таргетинг. А вот какой таргетинг для них выставить — это как раз вопрос :)



## Обескураживающая правда

1. Если вы мучаетесь над тем, как найти клиентов, которым нужен ваш продукт — значит, у вас маленький рынок.
2. Если целевая аудитория не покупает ваш продукт — значит, у вас неубедительное предложение.
3. Вот, собственно, и всё.



## Современные названия

- Фу, получается, что инвестор — это современное название ростовщика.
- Нет, блин, это современное название мецената.



## Идеи для бизнеса не придумывают. Их находят.



## Формула нового продукта

1. Продукт = рынок + задача + способ решения.
2. Новый продукт — когда мы заменяем в этой формуле одно из слагаемых, используя происходящие сейчас изменения в технологиях, на рынке или в поведении людей.
3. Кажется мне, что востребованный продукт — когда мы заменяем только одно слагаемое. Когда мы пытаемся заменить два или три — мы получаем продукт, появившийся слишком рано для того, чтобы стать успешным.





## Налево или направо?

1. Есть старый анекдот, как лев собрал зверей на собрание и велел им рассестись по разным сторонам зала. Умные — налево, красивые — направо. Все расселись, только мартышка бегает между рядами с криком: «А мне что, разорваться?!»
2. В последнее время вижу повальное увлечение стартапов писать в презентациях, что они «сейчас проверяют гипотезы роста в РФ, а в будущем году собираются выйти на зарубежный рынок».
3. Если вы всерьез собираетесь на зарубежный рынок, то время и деньги здесь вы теряете зря. Там всё окажется по-другому. Единственная работающая стратегия — «чемодан, вокзал, целевой рынок».
4. Если вы собираетесь строить бизнес здесь, то незачем пугать потенциальных инвесторов заявлениями о «выходе на глобальный рынок в будущем году». Особенно, когда и здесь ничего толком нет.
5. Если вы собираетесь и в России бизнес построить, и параллельно на зарубежный рынок выйти — расскажите себе анекдот, с которого начинается пост.



## Всё очень индивидуально

1. Когда я слышу от предпринимателя фразу "всё очень индивидуально" — сразу представляю его за вдумчивым выбором ткани на занавесочки для своего кафе.
2. Из окна директорского кабинета на 21 этаже собственного здания индивидуальность пользователей обычно незаметна.
3. И в обратную сторону тоже работает. Если хочешь очутиться в таком кабинете — стоит замечать общие вещи, присущие большинству, а не их отличия друг от друга.



## Зачем нужен CJM?

1. Многие воспринимают Customer Journey Map (CJM) только как базу для определения точек входа и сценариев поведения пользователей внутри своего сервиса. На самом деле, CJM можно использовать для получения идеи нового продукта.
2. Возьмем DropBox. Основатели долго бегали по инвесторам в поисках денег. Денег никто не давал, потому что к этому моменту было уже дофига сервисов, позволяющих делать бэкапы в облаке. Плюнув на все, основатель сделал видеоролик «как работает Dropbox» и за одну ночь получил 45 тысяч подписчиков, ожидающих выпуска нового сервиса.
3. В чем фокус? В расширении задачи бэкапа вдоль CJM. Стандартный путь на тот момент: каждый раз выбрать нужные файлы на одном компьютере, сохранить их в облаке, перейти к другому компьютеру, залезть в облако, выбрать файлы для скачивания, указать место скачки, скачать. Новый путь: один раз положить нужный файл в специальную папку. И всё.
4. CJM — это путь от возникновения потребности до получения результата. Решение точечного запроса — зарыть одну яму на этом пути. Создать новый востребованный продукт — построить новый прямой отрезок дороги вместо старого и извилистого с той самой проблемной ямой. Если этот новый отрезок дороги еще и сделать платным — вообще супер :)



## «Причём все согласны, что рынок очень перспективный и будет расти взрывными темпами»

1. Встретил такую фразу в комментариях. Задумался. Осознал парадокс. Если все согласны, то никто на этом больших денег не заработает. Почему? Потому что все туда рванут одновременно. Конкуренция, снижение цен, уменьшение маржинальности, вливание денег в борьбу с конкурентами, опускаемся в убыток, закрываются или продаются все, кроме пары-

тройки игроков с самыми глубокими карманами, продолжающие бороться друг с другом на выжженной земле.

2. Большие деньги ждут того, кто увидит новую возможность раньше, чем другие. Хорошая идея проходит три этапа: 1) что за хрень, 2) в этом что-то есть, 3) кто же этого не знал.
3. В общем, когда все согласны — или уже поздно, или все ошибаются, или в этом нет больших денег.



## Три принципа

1. Блин, я понял главный принцип успеха. Надо перестать быть скучным. Перестать делать скучные вещи. Перестать работать со скучными людьми. Перестать обсуждать скучные планы.
2. Не, два принципа. Еще надо перестать делать веселую муйню.
3. Не, три. Нескучное дело отличается от веселой муйни шансом заработать большие деньги.



## Не создавайте, а отсекайте

1. В книге «The First 20 Hours: How to Learn Anything ... Fast» был хороший совет. Чтобы быстро научиться, надо учиться не тому, как надо делать — а тому, как не надо. Например, если вы хотите научиться сплавляться на каяке по горным рекам, то достаточно научиться тому, что делать, чтобы не перевернуться, не наскочить на камень, не застрять в пороге. Если вы не будете совершать критичных ошибок, значит вы, по определению, будете достигать своих практических целей с приемлемым качеством.
2. Профессор инженерного дизайна Rafael Calvo советует аналогичный подход для построения UX. Не нужно думать о том, как сделать интерфейс удобным — думайте о том, как не сделать его неудобным. Поэтому просто анализируйте простые вещи:

- Что в вашем продукте отвлекает пользователей от того, что он должен сделать?
  - Что заставляет их чувствовать себя тупыми?
  - На что они тратят больше времени, чем хотели бы?
  - Что их загружает и напрягает?
3. Исправьте это, а оставшаяся часть будет вполне удобной для выполнения практических задач с приемлемым уровнем удовлетворения пользователей.
  4. В общем, всё, как говорили классики: «Как я создаю гениальные скульптуры? Я беру кусок мрамора, и отсекаю от него все лишнее».



## Стартапы умирают только двум причинам: избыток веры и недостаток фантазии

1. Избыточная вера в свою идею не позволяет вовремя начать меняться. Хочется продолжать делать то же самое, убеждая всех и себя в том, что это «вот-вот должно сработать».
2. Недостаток фантазии не дает придумать, во что новое и интересное можно превратить старую идею, чтобы стоило попробовать еще раз. Получается что-то скучное и неубедительное типа «а вот тут мы приделаем такую рюшечку».
3. Каждый новый шаг изменений — это новая степень осознания бизнес-модели и целевой аудитории. Что-то из этого точно пригодится и дальше. Выбрасывая целиком старую идею и беря совсем новую, мы опять начинаем с чистого листа с теми же шансами на успех.

