

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

декабрь

2020

Найди идею

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

Подписаться

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

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

Инстаграм: <https://www.instagram.com/temnografika/>

УЧИТЬСЯ

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

ИНВЕСТИЦИИ

<https://unitedinvestors.ru/>

Дайте жалобную книгу

1. «Возможности появляются там, где люди начинают жаловаться», — сказал Джек Ма (Алибаба). Хорошая мысль. И на то есть три причины.
2. Во-первых, жалобы появляются в тот, момент, когда человек что-то делает. Этим они выгодно отличаются от абстрактных желаний и хотелок, которые не рожают реальной востребованности.
3. Во-вторых, жалобы обычно возникают в тот момент, когда человек не может найти простого решение своей проблемы. Люди уже сделали поиск возможных конкурентов за нас.
4. В-третьих, отсутствие решения раздражает людей настолько, что они об этом сами говорят. Это дает надежду, что они настолько же громко будут рассказывать о найденном нами решении.
5. В общем, не надо влезать в душу пользователей, заставлять их фантазировать и строить стартапы на вытщенных из них хотелках, за которые они не станут платить. Лучше прислушайтесь к тому, на что они жалуются.



Вот это поворот

— Мы проверяли вот такие гипотезы — не получилось. Сейчас хотим проверить другую...

— А не пробовали сменить формулировку задачи? Вместо «проверить гипотезу» — «заработать денег».

— А что, так можно было?



Проще вырасти в десять раз, чем в два

1. «Как вырасти в два раза?». Обычно мы начинаем задаваться этим вопросом, когда органический рост сильно замедлился или прекратился.

2. Что мы имеем в виду под этим вопросом на самом деле? На самом деле, мы начинаем думать о том, «как нам резко вырасти, продолжая делать то, что мы делали?». Причем в тот момент, когда органическая сила роста исчерпалась.
3. Насколько это возможно? Думаю, что в такой формулировке — маловероятно. Начать снова расти мы сможем, если что-то изменим — сделаем что-то новое, откажемся от чего-то старого. И это даст нам новый толчок для нового цикла роста.
4. Но если сделанные нами изменения достаточно кардинальные — на этом новом цикле мы можем вырасти и в десять раз. Потому что мы опять начнем с новой точки отсчета, с нового нуля. А рост с нуля обычно быстрый и резкий, Ведь с прежнего нуля мы, наверняка, выросли раз в десять — до того момента, когда достигли предела и задумались о росте в два раза.
5. Вот и получается, что вопрос «как вырасти в два раза?» кажется нам на порядок проще, чем «как вырасти в десять раз?». А на самом деле, он обычно загоняет нас в тупик, заставляя решать новую задачу старыми методами, которые себя уже, скорее всего, исчерпали.
6. В общем, ловите себя на вопросе «как нам вырасти в два раза?» — и начинайте в этот момент думать о том, что можно изменить, чтобы вырасти в десять раз. Ломать голову мы будем с такими же усилиями, а толка может оказаться гораздо больше.



Получить или избавиться?

1. Проходил мимо парикмахерской, на витрине которой висели портреты людей с красивыми прическами. Люди проходят, любуются и проходят мимо.
2. Вспомнил утверждение Эрика Хоффера о том, что массовые движения имеют своей основой не посыл «сделай себя хорошего еще лучше», а «избавься от себя плохого». Взять, например, самое массовое на свете движение — религию. Любая религия построена ровно на этом.

3. Подумал, что более сильным ходом стало бы развесить на витрине фотографии плохо постриженных или обросших людей (со стрелочками, указывающими на проблему) с общим названием «10 признаков того, что ваша прическа ужасно выглядит». А посередине витрины — зеркало, в которое каждый проходящий может посмотреться (и убедиться в том, что у него ужасная прическа)
4. В каждой шутке есть доля шутки. На чем основана ваша реклама? На обещании того, что человек что-то хорошо получит? Или от чего-то плохого избавится?



Компетенции ограничивают перспективы

1. «Раскручиваться назад» от клиентов — противоположность подходу «вперед от компетенций», когда мы используем существующие навыки и компетенции, чтобы находить новые возможности для бизнеса.
2. «Мы хороши в этом. Что еще мы можем с помощью этого сделать?». Такой подход работает и может вознаграждаться быстрыми успехами. Но если только так подходить к делу, то нас ничего не будет заставлять развивать новые компетенции. А сегодняшние компетенции когда-нибудь безусловно устареют.
3. Когда мы «раскручиваемся назад» от клиента — это заставляет нас учиться делать новое, невзирая на то, какие мучения мы испытываем и какими дураками чувствуем себя в процессе этого.

© Джефф Безос

Если пересказать эту мысль чуть по-другому, то получится следующее. Подход «вперед от компетенций» дает быстрые результаты, но слаб в долгосрочной перспективе. «Раскрутка назад» от клиента обычно дает плохие результаты поначалу (потому что мы только учимся методом проб и ошибок), зато имеет шансы на перспективу.

Парадоксальный вывод. Если мы обладаем всеми компетенциями для бизнеса, который мы сейчас строим — мы точно создаем стартап? Стартап

ведь — это ведь не «быстро сделал, срубил денег и побежал заниматься чем-то другим».

Это значит, что необходимое (но недостаточное) условие того, что мы раскручиваемся назад от клиента, а не вперед от себя — то, что мы осознаем, что нам нужно чему-то важному для этого научиться.



Что мы делаем с продуктом, кроме работы над продуктом?

1. Никто не сравнивает сюжеты книг, надеясь угадать будущий бестселлер. Все же понимают, что успех книги зависит вовсе не от сюжета. Да и вообще, в мировой литературе разных сюжетов насчитали всего 36.
2. Чем логика продукта отличается от сюжета? Да ничем. А почему мы тогда постоянно сравниваем свои продукты с продуктами конкурентов, доказывая, что наш продукт лучше — поэтому его ждет успех? Ведь в каждой нише есть десятки практически одинаковых продуктов. Но только один из них становится успешным.
3. Напрашивается парадоксальный вывод. Как успех книги не зависит от ее сюжета — так и успех продукта зависит не от продукта. А от чего?
4. Например, от того, сумели ли мы создать вокруг продукта легенду, которая сделала продукт культовым. Классический пример — Джобс с Эпплом. Из недавнего — Маск с Теслой.
5. Или от того, как мы построили систему дистрибуции. Например, за бухлом ближе добежать в «Красное & Белое». А презервативы мы купим те, которые лежат на кассе.
6. Получается, что презентация хорошего продукта посвящена исключительно продукту. А презентация [будущего] успешного продукта — о том, что интересного мы делаем за его пределами.
7. А хватит ли у нас материала об этом на целую презентацию? Получится ли она интересной? Если нет — это повод задуматься, а на что мы тогда надеемся?



«А поговорить?»»

1. «Бренд — это то, что люди говорят о вас, когда вас нет рядом». © Джефф Безос
2. Простое следствие. Если люди не говорят о нас в наше отсутствие — значит, у нас нет бренда.
3. Получается, что брендинг — это вовсе не размещение рекламы с логотипами и слоганами (о чем тут можно потом поговорить?), и не сбор лайков и шервов (это эквивалентно действиям, совершенным пока мы рядом).
4. Брендинг — это постоянное создание тем для разговоров людей о нас.
5. Какой повод поговорить о нашем продукте мы дали людям на прошлой неделе?



Может, хватит биться лбом об стену?

1. Знаете ведь такие бесконечные обсуждения в стартапах под лозунгом «Что делать?» — когда раз за разом основатели пытаются найти решение той же самой задачи.
2. В субботу делал для FastFounder обзор книги Sprint. В ней описывается используемая в Google Ventures методика создания прототипа продукта за пять дней. Методика заслуживает отдельного интереса. Но она базируется на утверждении, что даже большую и сложную продуктовую задачу можно решить за пять рабочих дней.
3. Отсюда можно сделать логичный вывод. Если бизнес-задачу не удастся решить за неделю — либо а) надо, наконец, ее начать решать, либо б) не надо ее дальше решать. Ее надо переформулировать. То есть сделать одну из трех вещей:

- Найти новую информацию, которая может изменить начальные условия. Любое «новое» решение — это пересборка старых.
 - Убрать какие-то ограничения на способ решения. Включая те, которые мы считаем само собой разумеющимися.
 - Изменить результат, который мы хотим получить. Не уменьшить, а изменить. Или вообще увеличить ;-)
4. Есть в вашем стартапе задача, над которой вы уже долго бьетесь? Тогда либо пять дней на решение, либо переформулируйте.



Там, где романтик встречается с циником

1. С одной стороны, довольно часто говорят, что бизнес должен «доставлять счастье» своим клиентам (Тони Шей). Или Безос называет это «быть одержимым клиентами» (obsessed by customers).
2. С другой стороны, я часто слышу от стартапов фразы типа «мы получаем столько комментариев о том, что мы делаем хорошее дело», «у нас много довольных клиентов», «мы получаем столько благодарностей». Но эти фразы не вызывают у меня никаких надежд на светлое будущее.
3. Вся разница в том, что первые — зарабатывают деньги, и их выручка неуклонно растет. А вторые — не зарабатывают и не растут.
4. Потому что первые понимают, что благодарность (счастье, удовлетворение) клиентов в бизнесе является измеримой величиной. Это измерение — деньги, которые они за это счастье платят. А вторые всё еще думают, что слова что-то значат.
5. Я даже замечал, что больше всего лайков, комментариев и поздравлений бывают на те посты, по ссылкам из которых никто не переходит. Потому что если человек перешел (и купил) — ему незачем возвращаться обратно, чтобы лайкнуть.

6. Так что превращение стартапа в бизнес — это превращение из просто романтика в циничного романтика. Нужно продолжать думать о том, как доставлять счастье клиентам. Но начать измерять свою способность его доставлять — заплаченными ими деньгами.



Ты — тот, кто ты есть

1. Тот, кто ничего не может сделать без денег — ничего не сделает и с деньгами.
2. Можно даже перефразировать: кто что делает без денег — тот то и будет делать с деньгами. Если, например, завязли в разработке, то и деньги уйдут на разработку. Если топчетесь на месте — то и дальше будете топтаться.
3. Деньги на ранних этапах стартапа вообще ничего не решают. Они только помогают.
4. Что вы хотите сделать после того, как получите инвестиции? Вот это прямо сейчас и начинайте делать.



Говорят иногда, что стартапы — это лотерея

1. Пусть так. Но ведь в лотерею всегда кто-то выигрывает.
2. Поэтому задача основателя — не играть в лотерею, а постараться стать тем человеком, который может в нее выиграть.



Продавцы хлопьев из Airbnb

1. В преддверии выхода Airbnb на IPO по предварительной оценке в 47 миллиардов долларов вспомнил две байки о них.
2. Когда основатели выжали досуха свои кредитные карты на финансирование своего невзлетающего стартапа, они изготовили

тысячу номерных пачек хлопьев, посвященных предвыборной борьбе Обамы и МакКейна за пост президента США. Они распродали их все по цене 40 долларов за пачку и заработали 30 тысяч долларов, которые позволили продержаться им на плаву до попадания в Y Combinator. Самое прикольное, что и в Y Combinator их приняли не за проект, а за эти хлопья. Пол Грэм сказал: «Если эти чуваки умудрились продавать хлопья по 40 баксов за пачку, то и по поводу проекта они что-нибудь придумают».

3. Перед демоднём в Y Combinator пришел представитель Sequoia Capital, который решил инвестировать в кого-то из стартапов, и спросил Пола Грэма: «А есть ли у тебя какие-нибудь классные чуваки из таких, которые всегда выплывут?». И Пол Грэм ткнул пальцем в основателей Airbnb. Которые и стали первым после YC инвестором Airbnb. От YC Airbnb получил \$20K в январе 2009 года, а от Секвойи — \$600K в апреле того же года. Через полтора года Секвойя лидировала в раунде на 7.2 миллиона.
4. Мораль простая. Если у нас безумный проект — нам нужна история, похожая на успешную продажу хлопьев по 40 баксов за пачку. Иначе мы с этим безумным проектом не выплывем никогда.



Наш продукт — говно

1. Знаете, есть такая фигня в человеческой природе — пока нас не припёрло к стенке, мы сильно выпрыгивать из штанов не будем. Причем, чем больше приперло — тем сильнее.
2. А теперь представьте, что в нашем стартапе дела идут «нормально». Продукт нормальный, выручка есть. Понятно, что мы все при этом ходим с лозунгами «Надо расти!». Но всё это происходит как бы «вразвалочку».
3. Отсюда вытекает странный вывод. Если выручки на жизнь хватает, то остается только единственный способ заставить себя выпрыгивать из штанов. Убедить себя, что наш продукт — говно. Причем, чем большим говном мы начнем его считать — тем сильнее начнем подпрыгивать.

4. А иначе вариантов нет. Природа, знаете ли...
5. Короче. Хотите начать сильно расти не с нуля? Тогда сначала убедите себя в том, что ваш продукт — говно.



Ценность вместо продукта

1. Мы слишком часто и слишком сильно зацикливаемся на своем продукте вместо того, чтобы зациклиться на ценности, которую мы должны давать людям.
2. Хорошее упражнение для тренировки ценностного мышления — формулировать ценность продукта без упоминания продукта.
3. Для образовательных стартапов — это умение формулировать ценность, не используя слова «научить», «понять», «разобраться» («мы научим», «они поймут» и т.д.).
4. Мы же знаем, что самые большие деньги в российском дополнительном образовании — в сегменте подготовки к ЕГЭ/ОГЭ. А почему? Да потому что их ценность формулируется очень просто: «мы помогаем сдать ЕГЭ на достаточное количество баллов, чтобы поступить в университет».
5. Вы когда-нибудь пробовали описать ценность своего продукта, не рассказывая о продукте? Попробуйте, очень освежает.



WTF is «гипотеза роста»?

1. Гипотеза роста — это не проверка того, что наш продукт востребован или что у него существует широкая целевая аудитория. Мы это должны предполагать по умолчанию. Иначе термин «гипотеза роста» не имеет физического смысла. Рост — это ведь не массовое убеждение, а массовое обнаружение.
2. Гипотеза роста — это предположение о том, что измеримое увеличение однотипного количества чего-либо с однотипным оффером (количества

звонков по базе интернет-магазинов, открытия новых торговых точек и т.д.), совершаемого однотипными людьми (сотрудниками, набранными по объявлениям) будет пропорционально влиять на увеличение выручки.

3. Это «что-либо» — драйвер роста. Если наши условные здоровые батончики начали хорошо продаваться в маленьком магазине здорового питания, то гипотеза роста — предположение, что увеличение количества таких маленьких магазинов здорового питания, в которых выставлены наши батончики, приведет к пропорциональному (количеству магазинов) увеличению выручки. Целевой показатель роста = количество таких магазинов в нашей базе для контактов * процент согласия на выставление батончиков * средний объем продаж в одном магазине.
4. Ключевой признак драйвера роста — однотипность. Если мы выдвинули гипотезу роста про магазины здорового питания, и целевой показатель нас устраивает, то следующий шаг для проверки гипотезы — это окучивание следующего магазина здорового питания. А не попытка выставить наш батончик в условной Азбуке Вкуса. Потому что маленький магазин здорового питания непохож на сеть супермаркетов. И это уже другая гипотеза роста.
5. Обычно большое количество однотипных действий с однотипными предметами заставляет нас скучать. В этом смысле, растущий бизнес — это очень скучно ;-)
6. А если серьезно — любую доказанную гипотезу существования (востребованности) нам нужно как можно скорее превращать в гипотезу роста.



Лакмусовая бумажка маркетинга

1. Маркетинг и продажи — этапы одного процесса, который по традиции называется воронкой продаж. Один этап плавно перетекает в другой. Главное отличие маркетинга от продаж — это то, на чем мы фокусируемся.

2. На этапе маркетинга мы фокусируемся на потребителе. Нам нужно, чтобы он осознал свою проблему и захотел найти ее решение.
3. На этапе продаж мы продаем наше решение проблемы, которую потребитель уже хочет решить.
4. А теперь мы возьмем то, что мы называем своей маркетинговой кампаний и посмотрим, о чем мы там говорим — о потребителе или о продукте?
5. Простое, но освежающее упражнение. Создать рекламу своего продукта, не называя его и не перечисляя его свойств.



Простой способ облажаться

Получил сегодня сообщение в телеге: «Аркадий, а напишите про Виденье. Я ненавижу это слово, так как им прикрывается наш CEO, когда его спрашивают про конкретные шаги, про стратегию, ёмкость рынка, метрики и поиск product/market fit. «Мы просто должно верить в идею». Его секретарь читает ваш канал, может, вы хоть как-то косвенно повлияете. Или мне нужно уходить.». True story.

1. Слово vision само по себе не может являться ответом на вопросы. Vision — это совокупность конкретных ответов, из которых и складывается тот самый vision.
2. Vision, который разделяете только вы — это не vision, а личная галлюцинация. Словом vision можно назвать только то, что способно захватывать умы других людей.
3. Вера без доказательств — это фикция. Чтобы в Христа уверовали, он был вынужден превращать воду в вино, кормить пять тысяч человек пятью хлебами и двумя рыбами и приводить другие доказательства. Есть ли у вас убедительные доказательства того, во что должна поверить толпа язычников-сотрудников?
4. Vision легко превращается в дальностьзоркость. Когда далекое видно четко, а ближнее — размыто. Это самый простой способ переломать

себе (компании) все кости, упав в яму, которую вы не разглядели перед самым носом. Не видите сами? Прислушайтесь к сигналам других людей. Кстати, сотрудники обычно формулируют свои сигналы в виде вопросов.

5. 90% стартапов приходило к экзиту не с той идеей, с которой начинали. Если вы с самого начала преследуете один vision — 90% за то, что вы идете не по направлению к большим деньгам.
6. В общем, вера в идею — это самый простой способ облажаться. Если вы заставляете поверить в идею тех, кто идет рядом с вами — это самый простой способ облажаться всей толпой.



Чего не хватает во всех (даже хороших) презентациях стартапов

1. Ну ОК. Хорошо описан рынок, продукт, конкуренты. Пусть даже описано, чем этот продукт лучше конкурентов.
2. Но! Если есть конкуренты (а конкуренты есть всегда) — значит, существующая аудитория пользуется продуктами конкурентов. Или «обычным способом делать это», что тоже является конкурентом.
3. Отсюда вытекает простой вопрос — а как стартап планирует набирать аудиторию на свой продукт? Стратегий, по большому счету, всего две.
4. Первая стратегия. Переключать пользователей продуктов конкурентов на свой продукт. Но сразу возникают вопросы — «А пробовали переключать? С каким успехом? Может ли это стать стратегией захвата рынка?».
5. Вторая стратегия. На этот рынок сейчас активно приходят новые пользователи — и мы умеем ловить этих пользователей, прежде чем они начнут пользоваться продуктами конкурентов. Опять вопросы — «Приходят ли? Почему и сколько? Как именно вы их перехватываете? С каким успехом? Может ли это стать стратегией захвата рынка?».

6. В презентациях если и пишут, то про используемые каналы и стоимость привлечения. Но это не стратегия — а всего лишь тактика. Понятно, что какие-то объёдки с барского стола мы таким образом сможем получить. Но широкую аудиторию может принести только стратегия.
7. А стратегия — это один из двух вариантов описанных выше. А ответа на этот вопрос нет.
8. Планируете захватить рынок, а не довольствоваться объёдками? Тогда тестируйте стратегию. И не забудьте поделиться ей в инвестиционной презентации.



Только если возникнет необходимость

1. Пока я не начал вести Fast Founder и перед мной не встала задача каждый божий день находить по одному стартапу с интересной фишкой — я не находил каждый день по одной интересной фишке (некоторые из которых я даже сам начал применять). Причем я читал все те же самые источники. Но, как оказалось, я смотрел на многое по верхам. Потому что подсознательно задача ставилась как «прочитать всё это побыстрее», а не «обязательно найти интересное».
2. Похожая штука послужила причиной того, зачем я вообще начал вести Тёмную Сторону. Чтобы каждый день у меня появлялась хотя бы пара умных мыслей с выводом. До этого были времена, когда за целый день в голову не приходила ни одна умная мысль, и ни одного вывода ;-)
3. Это я к чему? К тому, что если у нас есть стартап, нужно заставить себя каждый день формулировать одну новую вещь, которую мы сделаем завтра, чтобы что-то в стартапе стало лучше. Если такая необходимость перед нами не встанет, то мы будем вечно скользить по верхам.
4. Может быть, всем основателям завести внутренний блог и заставить себя писать туда хотя бы один пост в день?

PS Тут, правда, важно не упороться в разнузданное раздувание продуктового бэклога. Поэтому стоит ввести какие-то ограничения.

Например, писать только то, что можно сделать за короткий срок имеющимися ресурсами. Или то, что ты можешь сделать сам.



Почему реклама плохо работает?

1. «Если вы врываетесь к человеку с сообщением, убедитесь, что оно интереснее того, чем человек занимается в данный момент».
2. Простое упражнение №1. Сделайте свою рекламу в формате фейсбуковского блока. Откройте свою ленту. Мысленно поставьте свой блок в эту ленту. Оказался ли он интереснее окружающих постов?
3. Простое упражнение №2. Откройте фейсбуковскую ленту. На какой пост вы кликнули «Читать дальше»? Что вас зацепило в его первых строках? Можно ли переделать свою рекламу в таком духе?
4. Опять вспомнил бессмертное: «Люди читают только то, что им интересно. Иногда это оказывается рекламой.».



С чего начать?

- Хочу сделать проект в такой-то теме. С чего начать?
- Найдите самый растущий проект в этой теме и сделайте аналог.
- А чем же я буду лучше него? Почему ко мне тогда пойдут?
- Отлично. Вот и первый этап нарисовался. Найти самого крутого в теме и сделать лучше него.
- А в чем можно стать лучше?
- Наверное, в том, в чем он плох? Что с его помощью делать не получается или сложно, или долго.
- Вот и второй этап. Понять, что в этом крутом люди делают, что у них плохо получается.

Или как сформулировал вчера один стартап: «Чтобы появился шанс сделать что-то большое — надо вы@бнуться на лидера». Так ещё короче.



Три признака первого приоритета

Продуктовые фичи первого приоритета имеют одно или несколько следующих свойств:

1. Рассказ о них может привлечь к сервису тех, кто раньше не обращал на него внимания.
2. Те, кто пользуется сервисом, будут пользоваться им чаще.
3. У пользователей в сервисе будет накапливаться что-то (люди, данные), усложняющее отказ от него.

Если вы посмотрите на свой продуктовый бэклог — всё ли, что вы собираетесь делать в первую очередь, можно отнести к этим категориям?

PS А существует ли у продуктовых фич второй приоритет? Может быть, продуктовые фичи, как та осетринка, может быть только первой свежести?



Строителям сообществ посвящается

Вычитал в книге «The Art of Community: Seven Principles for Belonging» мысль, охренительную своей очевидностью после прочтения.

1. Сообщество — это группа людей, заботящихся о благополучии друг друга. Этим «сообщество» отличается от «группы» людей, имеющих схожие интересы.
2. Взаимная забота рождает и поддерживает горизонтальные коммуникации. Общие интересы — нет.
3. Из этой простой мысли возникает целая куча важных следствий. Начиная с того, какие фильтры на вход нужны для сообщества, и заканчивая тем, какого типа активности помогут его укрепить.



Вас блевать не тянет?

1. Периодически тянет блевать от того, что делаешь, потому что душа требует «большой идеи».
2. Потом вспоминаешь, что, пожалуй, все большие бизнесы начинались с чего-то маленького, но работающего. А те, кто на нулевой стадии бахвалился большой идеей — заканчивали, обычно, ничем.
3. И становится понятно, что самый большой вызов — это не придумать большую идею. Самый большой вызов — придумать, что сделать, чтобы превратить маленькое и работающее в большое.
4. И это «что сделать» — ни хрена не деньги. Деньги нужны будут на финансирование того, что ты придумал.
5. И что самое интересное — людей с чем-то маленьким до фига. А значит этот вызов стоит перед многими. И многие этот вызов в упор не видят, а блюют и мечтают найти новую большую и сферическую идею в вакууме.
6. «Что изменить, чтобы вырасти в 10 раз?». Кажется, что это единственный достойный вопрос, отвечая на который можно перестать блевать.



Эффект даёт либо большая история, либо большой рекламный бюджет

1. Сразу напрашивается вывод. Если у нас нет денег на старте — значит, нужно ломать голову не над тем, где бы найти денег. А над тем, как придумать большую историю. Которую люди будут охотно покупать.
2. Самый большой пипец — это искать маленькие деньги, чтобы продвинуть маленькую историю.



Ключевое правило

1. В книге «Законы Мерфи» есть «ключевое правило политика» — найди толпу, которая куда-то идет, и встань впереди неё.
2. Вообще-то, это ключевое правило стартапера.



Почему пираты носили повязку на глазу?

1. Когда мы слышим слово «пират», мы сразу представляем себе человека с повязкой на глазу. Прочитал о теории, которая утверждает, что пираты носили повязку на одном глазу вовсе не потому, что они были повально одноглазыми.
2. Дело в том, что глаза долго адаптируются к изменению освещенности. Когда мы заходим со света в темную комнату, например, то мы долго видим только кромешную темноту — и только потом начинаем различать предметы.
3. Пиратам приходилось во время морских боёв перемещаться между светом (верхней палубой) и тьмой (нижней палубой). Чтобы не терять время и жизнь на адаптацию к разным условиям освещения, они просто перекидывали повязку с глаза на глаз — и могли продолжать сражаться в ту же секунду.
4. Стартапу тоже приходится попеременно смотреть на свой стартап то глазами основателя, то глазами инвестора. Такое переключение тоже требует адаптации. Но тут даже хуже — в условиях 100% вовлеченности стартаперу очень трудно оторваться от ежедневных дел, чтобы взглянуть на свой стартап глазами инвестора. Это не перекинуть повязку с глаза на глаз.
5. Возможно, стартаперу стоит стать не только основателем в своем стартапере, но и инвестором в чужом. Тогда на свой стартап он будет смотреть глазом основателя, а на чужой — глазом инвестора. А в мозгу оно всё потом соединится воедино.
6. Мне, к примеру, помогает.



Что такое качественный продукт?

1. Это продукт, с которым пользователи достигают того, что им обещали его создатели.
2. Улучшение качества продукта — увеличение процента людей, достигающих обещанного. Все остальные попытки улучшения продукта — это ползучий улучшизм.
3. Отсюда следует, что мы не можем улучшать продукт, пока первые люди не начнут получать с его помощью первые результаты. Другими словами, улучшать продукт можно только после запуска, а не до него.
4. Вы сейчас, случайно, не тратите время на то, чтобы улучшить незапущенный еще продукт?



Хреновая постановка вопроса: «Почему люди будут пользоваться нашим продуктом?»

1. Она заставляет придумывать (!) ситуации, в которых человек мог бы воспользоваться нашим продуктом. Но, как правило, «мог бы» равно «не будет».
2. Лучше понять, что из того, что человек уже (!) делает — он может делать с помощью нашего продукта. И почему это лучше (быстрее, выгоднее), чем он делает это сейчас.
3. Еще я подумал о том, что умные слова — это зло. Когда мы слышим термин «Customer Journey Map (CJM)», мы начинаем выдумывать всякую фигню. А если сделать так, как я написал выше — мы окунаемся в реальность. Хотя то, о чем я написал — и есть анализ CJM.
4. Вы сейчас выдумываете продукт и причину, по которой люди будут им пользоваться? Лучше поговорите с ними и поймите, что они уже делают. И можете ли вы придумать для чего-нибудь из этого новый инструмент.



Эмили в Париже или в жопе

1. Вчера посмотрел нетфликсовский сериал «Эмили в Париже». Сразу после просмотра рука протянулась написать и спросить у дочери примерно того же возраста, тоже сммщице и даже чем-то на нее похожей — не считает ли она Эмили своей ролевой моделью.
2. Но остановился на полпути. Потому что подумал, что предположение о том, что кто-то должен быть твоей ролевой моделью — может выглядеть оскорблением для современной молодой девушки (и не только).
3. А потом подумал еще раз. Каждый из нас считает себя уникальным. Но это утверждение выглядит сомнительным на фоне 8 миллиардов живущих на Земле людей. Чисто статистически мы все на кого-то похожи, и не один раз.
4. Суть, наверное, в том, что мы считаем себя уникальными внутри. А с внешней стороны — по тому, что мы делаем — мы все на кого-то похожи. Либо на Илона Маска, либо на коллегу, сидящего за соседним столом в офисе. Поэтому хороший вопрос — на кого из них мы хотим быть похожи?
5. Осознав всё это, я задал себе утром простой вопрос: «А как на моем месте в моей текущей ситуации поступил бы Илон Маск?». И понял, что искать ответы в парадигме ролевой модели оказывается гораздо конструктивнее, чем пытаться найти ответ на извечный вопрос «Что делать?», висящий в вакууме.
6. Короткое практические следствие. а) Ролевые модели упрощают планирование следующих шагов. б) Кто ваша ролевая модель? в) Как бы этот человек поступил сейчас на вашем месте?



Старт — это не конец, а начало

1. Большинство ошибок стартаперов проистекают от их убеждения в том, что стартап создается для того, чтобы реализовать придуманную ими идею.
2. Стартап создается для того, чтобы найти работающую идею. Отсюда вытекает несколько простых следствий.
3. Начинать стартап можно с любой мелкой штуки, позволяющей начать углубляться в интересующую тебя тему.
4. Бессмысленно оттягивать момент старта, пытаясь дополировать идею до блеска или собрать побольше «экспертных» мнений.
5. Поиск новых идей после старта стартапа должен не прекратиться, а усилиться.
6. В общем, если у вас есть проблемы с ростом стартапа. Главный вопрос, который нужно себе задавать — это вовсе не «Как заставить мою идею работать?», а «Как найти идею, которая будет работать?».



Теперь можно не...

1. Самая сильная движущая сила человека — это лень. Мы от природы ничего не хотим делать. И поэтому радуемся, когда нам это удается.
2. Именно поэтому массовыми становятся продукты, идею которых, можно сформулировать фразой «Теперь можно не делать [что-то]».
3. А вот продукты, идею которых так нельзя сформулировать — массовыми не становятся.
4. Как, например, очень полезные, но малопопулярные программы ведения семейного бюджета. Мне так и не удалось сформулировать, что теперь можно не делать, если ими воспользоваться.
5. И в этом, кстати, причина, почему до конца очень полезных учебных курсов на условной Курсере доходит только 3–5% от начавших учиться.

Потому что тоже непонятно, что теперь можно не делать, если начать учиться. Наоборот, ты должен начать что-то делать дополнительно к тому, что ты делал раньше.

- 6. Вы можете переформулировать идею своего стартапа в виде «Теперь можно не делать что-то»? Если нет — вас могут ожидать большие проблемы с массовой востребованностью.



Тоже работающий способ



