

# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

январь

2021

## 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/>

## Как Ютуб чуть не накрылся медным тазом прямо на старте

1. Youtube был открыт в 2005 году как видеосайт для знакомств. Идея была в том, что люди будут загружать на сайт видео с рассказом о себе.
2. За первые пять дней после открытия на сайт не было загружено ни одного. Ситуация не изменилась, даже когда основатели пообещали по \$20 каждой девушке, загрузившей видео.
3. Если бы основатели уперлись, то, возможно, и из идеи видеознакомств что-нибудь получилось бы. Но они от нее отказались, переключившись на идею хранилища любых видео. Через месяц после перезапуска они имели 30 тысяч посетителей в день, через полгода — два миллиона.
4. Внутри обоих вариантов Ютуба была прикручена одна и та же технология. А позиционирование было совсем разным.
5. И это напоминает нам о том, что популярная фраза разработчиков «Мы сделали технологическую платформу, которую можно использовать для чего угодно» — не имеет большого смысла. Потому что вся фишка не в платформе и не в технологиях. А как раз в том — «для чего» всё это.
6. Мораль простая. Не нужно на старте тратить время, чтобы запилить универсальную платформу для чего угодно. Лучше сделать более примитивное решение для конкретной задачи. Это быстрее, дешевле и имеет больше бизнес-смысла.



## Недостартапы

1. Часто противопоставляют «стартап» и «купить-продать». Типа «купить-продать» — это чтобы просто заработать денег, а «стартап» — про высокое искусство.
2. Хм. Стартап — это, на самом деле, о том, как заработать гораздо больше, чем на «купить-продать».
3. Правда, обычно, не сразу. Потому что стартап растет (если удастся стать стартапом) по экспоненте. А «купить-продать» — по логарифму. И

на начальном этапе логарифм, как правило, обгоняет экспоненту. Достаточно вспомнить, как выглядят эти графики.

4. Но если через пару-тройку лет стартап зарабатывает меньше, чем кафе, магазин или автомастерская — это повод задуматься, а стоит ли называть это «стартапом»? Или мы занимаемся этим, потому что нам нравится процесс, а не результат.
5. Один знакомый основатель оценивал рост своего стартапа в «ларьках с шаурмой». Это было очень прикольно и убедительно. И привело, в конечном итоге, к великолепным результатам.
6. Почему мы свысока смотрим на соседский «купи-продай»? Потому что мы занимаемся высоким искусством построения стартапа? Или потому что мы через обозримое время обгоним соседа в десять, сто или тысячу раз?



## Почему говорят, что бизнес нужно начинать с малого?

1. Не потому что все тащатся от маленьких вещей. А потому что надо начинать с чего-то работающего.
2. Есть что-то работающее — становится понятно, что это востребовано. Ведь отсутствие потребности — самая частая причина смерти стартапов.
3. Есть что-то работающее — есть что улучшать и развивать. Потому что есть, что измерять. Управлять ведь можно только тем, что можно измерить.
4. Есть что-то работающее — инвесторы могут поверить, что ты не пизд@бол. Умение рисовать презентации ведь не эквивалентно умению что-то делать в реале.
5. А с нуля без денег заставить работать что-то большое — обычно невозможно. Поэтому и приходится начинать с малого.

6. Давно носитеесь со своей большой идеей? Попробуйте вычленить из нее что-то маленькое и заставьте это работать. Это станет первым доказательством того, что вы можете сделать из этого что-то большое.



## Формат презы для бизнес-линча

Я в чате Fast Founder предложил устроить коллективный бизнес-линч идей для стартапов. Только, чтобы идеи излагались не в виде потока сознания в сообщениях, а в виде короткой презы. Меня сразу же спросили про формат «идеальной презентации» для линча. Дублирую здесь предложенный мной скелет — может, кому пригодится.

1. Как это коротко назвать? Не по названию проекта, а по сути.
2. Коротко — что это, как работает. Не надо подробно описывать продукт. Если есть аналог на другом рынке (по географии или индустрии) — что это, какого размера, как растет?
3. Кто главный конкурент? Какого он размера? Как растет? Конкурент — это не аналог, а тот, кого мы хотим убить. «Привычный способ делать это» — тоже конкурент. «Не делают, а теперь начнут делать» — не конкурент.
4. Чем мы лучше главного конкурента? Почему мы думаем, что это серьезная лучшесть, из-за которой люди перестанут пользоваться главным конкурентом
5. Как мы это проверим/проверяем? Из чего будет состоять (состоит) MVP? Как с его помощью будем проверять (проверяем), что мы отжираем клиентов у главного конкурента или ловим новых клиентов на растущем рынке раньше главного конкурента?
6. Что мы уже сделали? Чего нам не хватает, чтобы начать/сделать/доделать MVP и проверить гипотезу?



## Правильный настрой

- Нам нужно подтвердить нашу гипотезу...
  - Нет, нам не нужно подтверждать гипотезу.
  - ???
  - Нам нужно ее проверить.
1. Слово «подтвердить» на подсознательном уровне означает, что мы уверены в ее правоте. И оценивать происходящее мы будем через розовые очки веры, а не лупу цинизма.
  2. А вы MVP создаёте для подтверждения своих гипотез или их проверки? ;-)



## Гнилая отмазка

1. Джек Ма (Алибаба) сказал: «Успех в бизнесе зависит от мудрости, а не от знаний. Чтобы получить знания — надо учиться. А мудрость приходит с опытом.».
2. Именно поэтому меня удивляют люди, которые хотят научиться, прежде чем начать что-то делать. Говорят, что Илон Маск стал грамотным ракетным инженером по ходу развития SpaceX.
3. А что вы еще не начали делать под предлогом того, что вам нужно этому сначала научиться?



## Оптическая иллюзия хоккейной клюшки

1. Когда мы смотрим на график успешных стартапов с выручкой, загибающейся в какой-то момент вверх наподобие хоккейной клюшки — мы думаем, что в этот момент у стартапа случилось чудо.

2. Так вот, хрен там. Никакого чуда хоккейная клюшка не демонстрирует. Она показывает всего лишь, что старт продолжает расти в одном и том же темпе.
3. Возьмем прямую линию, например — 1, 2, 3, 4, 5 и так далее. А теперь посмотрим на проценты роста между этапами — 100%, 50%, 33%, 25% и так далее. Темп роста неуклонно снижается.
4. А теперь возьмем ряд с постоянным темпом роста — 1, 2, 4, 8, 16 и так далее. Если мы продолжим ряд и нарисуем его график — мы увидим волшебную хоккейную клюшку.
5. Хотим получить у себя хоккейную клюшку? Тогда просто надо перестать ждать чуда и начать зарубаться над тем, чтобы продолжать каждый месяц расти с тем же темпом, что и в предыдущем. И всё.



## Ужас понимания

1. Рейд Хоффман (Линкедин) сказал: «Если вам не мучительно стыдно за первую версию своего продукта — значит, вы вышли на рынок слишком поздно».
2. Илон Маск сказал: «Учиться надо настолько быстро, чтобы каждый раз ужасаться тому, что ты делал полгода назад».
3. Кажется, что Хоффману было мучительно стыдно за первую версию своего продукта вовсе не потому, что он намеренно выпустил на рынок говённый продукт.
4. А потому что он очень быстро после старта ужаснулся тому, что он выпустил. Почему? Потому что он очень быстро понял что-то новое о своем рынке (научился чему-то, другими словами).
5. В результате получаем парадоксальную переформулировку: «Если вам не стыдно за первую версию своего продукта — значит, вы с тех пор ничего о своём рынке так и не поняли».

6. Сколько времени прошло с выпуска предыдущей версии вашего продукта? Вам ещё за нее не стыдно?



## Знаете, почему солдатам запрещено маршировать в ногу на мосту?

1. Потому что мост может развалиться. Ведь, на самом деле, мост не неподвижен, а непрерывно колеблется. И если ритм марша вдруг совпадет с ритмом колебания моста — возникнет эффект резонанса, при котором амплитуда колебаний моста мгновенно скакнет до разрушительной величины.
2. Резонанс. Только это явление может объяснить неожиданный резкий скачок чего-нибудь. Например, взрывной рост стартапа. Ведь стартап по определению маленький и слабый — мало людей, мало денег. Никакой внутренней причиной нельзя объяснить резкий скачок его аудитории и выручки — кроме того, что он попал в резонанс с сегодняшним движением внешнего мира.
3. Проблема многих стартапов в том, что они ищут источники взрывного роста внутри себя. Что доработать в продукте? Где лучше дать рекламу? Как правильнее мотивировать сотрудников? Да ни хрена это не может привести к взрывному росту. Потому что это микроколебания микрочастицы большого рынка.
4. Отсюда вытекает парадоксальное, но очевидное, следствие. Чтобы наш стартап стал успешным — нам нужно уделять больше внимания не стартапу, а тому, что происходит во внешнем мире. Чтобы понимать ритм его колебаний, под который нам надо подогнать то, что мы делаем. А мы обычно пытаемся подогнать объяснение мира под то, что мы делаем.
5. Практический вывод тоже очевидный, хотя и не менее парадоксальный. Сколько презентаций своего стартапа мы подготовили за последние полгода? А сколько презентаций, описывающих сегодняшние изменения



мира безотносительно нашего стартапа (!), мы сделали за это время? Нисколько? А как тогда мы рассчитываем попасть миру в резонанс?



## Три совета для подготовки презентации

Сегодня в группе Fast Founder разбирали презентацию очередного проекта. Один из комментариев участника страйкнул меня настолько, что я в этом посте растащил его на цитаты.

1. «Я сдулся на втором слайде. Ничего не понял, информации куча». Не надо пытаться засунуть в презентацию все, что вы можете сказать по этой теме. Старое правило литературного редактора гласит, что любой текст можно урезать в два раза, и он от этого только выиграет. С презентациями — то же самое.
2. «Я бы подумал бы хорошенько над структурой презы, а сейчас какая-то каша у меня лично возникла после просмотра. Сорян, смотрел очень бегло.» Не надо даже рассчитывать на то, что вашу презентацию будут вдумчиво изучать. Суть и смысл презентации должны быть понятны далекому от темы человеку, даже если он открыл ее на ходу с телефона.
3. «Сколько здесь бабок можно заработать так и не понял.» А это — самая главная суть инвестиционной презентации. Многие стартаперы думают, что цель такой презентации — убедить читателя, что у них отличный продукт. Но нет. Инвестора интересуют деньги, а не продукты.



## Было-стало

1. Устал я от презентаций стартапов, которые утверждают, что они «помогут», «улучшат», «позволят», «ускорят», «сделают более удобным»
2. Ведь самый сильный маркетинговый посыл — сравнение «было невозможно — стало возможным».

3. А отсюда следует, что разработка продукта должна начинаться с формулировки того, что сейчас невозможно сделать. Чем точнее эта формулировка, чем больше людей заплачет горючими слезами, согласившись с этим — тем сильнее выстрелит наш продукт, делающий это возможным.
4. Вы думаете, это так просто? Я вот попробовал посмотреть под этим углом на несколько последних виденных мной презентаций стартапов. И понял, что у меня не получается даже сформулировать, что именно было невозможным до того, как появился их продукт.
5. Просто практический вывод. Эффективный customer development — это не бесполезные потуги понять, «будут ли люди пользоваться тем, что мы делаем». А понятное исследование того, насколько сильно люди сожалеют о невозможности сделать что-то. В идеальном варианте — после тщетных попыток это сделать.
6. Кстати, а вы можете сформулировать, что именно сейчас невозможно? Что ваш стартап сделает возможным.



## Чем найм похож на еду?

1. Потому что ты становишься тем, что ты ешь.
2. Компания похожа не на руководителя, а на сотрудников. Сколько бы вы не пытались своим примером доказать обратное.
3. Стоит вспомнить об этом в следующий раз, когда вы подумаете «и так сойдет» — нанимая сотрудника или проводя очередную планерку.
4. Ободряющее следствие. Вы можете компенсировать любые свои недостатки, нанимая правильных сотрудников.
5. Забавное следствие. Если вы нанимаете людей, похожих на себя — значит, вы считаете, что у вас недостатков нет.



## Семь пунктов о маркетинге, которые забываются чаще всего

1. Рекламирывать можно только то, что продаётся и так.
2. Сначала надо убедиться, что ты продал проблему, прежде чем начинать продавать решение.
3. Результативный маркетинг дает убедительный ответ на вопрос «почему я это не куплю?».
4. Ненужные продукты встречаются гораздо чаще, чем плохие маркетологи.
5. Двойной оффер (когда вы одновременно пытаетесь продать две вещи) не работает.
6. Конверсия важнее охвата, ибо ни одна целевая аудитория не бесконечна.
7. Если это работает не ежедневно и ежечасно — то это не маркетинг.



## Будьте проще, и люди к вам потянутся

1. Те, кто настаивает на том, что он делает «продукт для умных», просто забыл старое правило: «если ученый не может объяснить пятилетнему ребенку, чем он занимается — это не ученый, а шарлатан».
2. Вообще-то, это распространенная ловушка. Мы пытаемся заточить свой продукт под каких-то особых людей. И дотачиваемся до того, что нашей целевой аудиторией становятся люди настолько специальные, что их попросту не существует в природе.
3. Всё ведь гораздо проще. Как говорит один мой приятель: «Это настолько тупо, что может сработать».
4. А вы делаете «умную» или «тупую» штуку? Пытались объяснить её пятилетнему ребенку, бабушке или инвестору? Часто ли вы чувствовали после разговора, что вам не хватило времени, чтобы все рассказать? Или что собеседник оказался настолько туп, что не смог ничего понять?



## Как трудное сделать легким?

1. Наткнулся на мысль: «Гораздо проще заниматься чем-то ежедневно, чем время от времени». Подумал и понял, что это чертовски верно.
2. Практический вывод элементарный. Если что-то из того, что точно надо делать, слишком тяжело дается — начните это делать каждый день. Например, начните продавать то, что вы делаете ;-) Хотя бы понемногу, но ежедневно.



## Анекдотичный пример

иллюстрирующий один из пунктов моего недавнего поста про маркетинг: «Сначала надо убедиться, что ты продал проблему, прежде чем начинать продавать решение».

1. Заложил нос, в горле першит — сразу мысль, а не ковид ли? Купил тест, проверился — нет, не ковид.
2. Но на той же полке в аптеке стоял тест на антитела. Решил для интереса проверить — а вдруг я уже переболел ковидом в скрытой форме. Проверился — антител нет.
3. И тут меня аж прямо торкнуло — как это, антител нет? Хочу, чтобы были. И сразу полез гуглить про вакцинацию. Хотя до этого рекламу вакцинации видел, но никак не реагировал.
4. В общем, а вы можете придумать какой-нибудь хитрый способ, как лучше продать проблему, для которой у вашего стартапа есть решение? Проверено — этот метод работает ;-)

Оригинальный пост про маркетинг: <https://t.me/temno/3328>





## Булыжники на миллион

1. В 1975 году Гэри Дал заработал миллион долларов, продавая булыжники.
2. Да-да, обычные булыжники под названием «Pet Rock» (домашний питомец булыжник). Каждый булыжник был упакован в коробку с отверстиями для дыхания. И к нему прилагалась документация с родословной и инструкцией по воспитанию булыжника. Продавались они по \$3.95.
3. Да, все дело было в концепции и маркетинге. Даже по радио крутили песню «Я влюблен в свой домашний булыжник». А внутри всей этой обертки лежал обычный булыжник.
4. Так почему же мы — когда плохо продается наш продукт — все время лезем подкрутить что-то у него внутри, пытаюсь усовершенствовать то, что может быть простым булыжником? А не занимаемся тем, что находится снаружи.

Документация Pet Rock для сомневающихся: <http://csinvesting.org/wp-content/uploads/2017/01/The-Care-and-Training-of-Your-Pet-Rock-Manual-by-Gary-Dahl.pdf>



## Что и как влияет на рост выручки SaaS, работающих по подписной модели

1. Как ни парадоксально, но лучше иметь меньше продуктов, чем больше. Компании, имеющие меньше одного продукта в пересчете на \$1M выручки, растут в среднем на 31% в год. Имеющие более 5 продуктов на \$1M — на 12%. Под «продуктом» понимаются еще и разные уровни — типа бронзовый, серебряный, золотой.
2. «Плоская» абонентская плата обеспечивает рост в среднем на 19% в год. Тариф, зависящий от какого-то юнита (количества пользователей, например) увеличивает темпы роста до 26%.
3. Дополнительный рост может обеспечить такая составляющая цены, как оплата за реально используемые ресурсы. Но лучше держать эту составляющую на уровне 1–25% от ежемесячной оплаты — при таком уровне средний рост составляет 25% в год. Если эта составляющая превосходит 25%, то рост снижается до 21%. А вообще без дополнительной оплаты за ресурсы — снижается до 17%.

Источник: <https://tientzuo.medium.com/b2b-pricing-strategies-from-the-subscribed-institute-54435f222c5f>



## «Есть только миг между прошлым и будущим»

1. Обычные дашборды сравнивают текущие метрики с прошлым — процент изменений по сравнению со вчера, с прошлой неделей, месяцем или годом.
2. Хорошие дашборды должны сравнивать текущие метрики с будущим — как мы движемся по сравнению с тем планом, который мы себе поставили на неделю, на месяц или на год.
3. Во-первых, если мы не знаем, куда идем — зачем нам нам знать, с какой скоростью мы идем никуда?

4. Во-вторых, в наши головы встроено когнитивное искажение, называемое «loss aversion» (боязнь потерь) — мы гораздо более остро реагируем на потери, чем на приобретения. Если мы видим, что мы хоть немного, но растем — мы неизбежно (хоть и подсознательно) расслабляемся. Даже если этих темпов роста нам не хватит для выполнения отдаленного плана.
5. Мы будем шевелиться, только если дашборды будут показывать нам возможные потери — чего и сколько нам не хватает, чтобы добежать до поставленной цели. А если всего хватает — это хорошая причина повысить уровень цели. Чтобы мы опять пытались избежать потерь.
6. А у вас есть дашборд? А он сравнивает сегодняшнюю ситуацию с прошлым или с будущим?



## Вывернуть наизнанку

1. Увидел в подзаголовке одной из почтовых рассылок фразу «Учись. Делай. Становись.» (Learn. Do. Become). Кажется мне, что на самом деле оно должно идти в обратном порядке — «Стань. Делай. Учись.». Сначала себя надо ощутить кем-то. Потом начать делать как этот кто-то. А в процессе учиться тому, что делаешь.
2. Концепция Lean Startup — это тоже переворачивание традиционного принципа «Сделай. Продавай.» на «Продай. Сделай.». То есть сначала надо попробовать продать (пусть даже и то, чего нет). А потом сделать то, что удалось продать.
3. Или планирование. Обычно планируют движение от того, что есть сейчас. Но лучше планировать от результата, который должен получиться. И открутить этот результат назад к той точке, где мы находимся сейчас — чтобы понять, каким должен быть наш следующий шаг.
4. Похоже, что надо взять традиционный порядок действий, который первым пришел в голову для решения нашей задачи. А потом взять и вывернуть его наизнанку. Так может оказаться повеселее.



## Либо-либо

1. Меня обескураживают люди, которые ищут «обратной связи» или «комментариев» по своей бизнес-идее, но у которых при этом нет конкретных вопросов.
2. Если вы уверены в том, что вы задумали — идите и пробуйте. Зачем тратить время на сбор фидбеков и комментариев? Все равно, ультимативный ответ могут дать только продажи.
3. Если не уверены, но при этом вопросов нет — это тупик. Выйти из которого можно, только самостоятельно сформулировав вопрос. Как только удастся — сразу станет понятно, что надо идти и проверять.
4. Предприниматель — это человек, который находится в одном из двух состояний. Он либо формулирует вопрос. Либо опытным путем ищет на него ответ.
5. Либо задумайтесь — а что вам мешает перейти в одно из этих состояний? Подсказка: «ничего» ;-)



## Десять уроков, выученных после развала седьмого стартапа

1. Побыстрее научись разбираться в людях. Сотрудники могут сбегать, предавать и забивать на работу. Пока ты не научишься работать с людьми, никакого бизнеса не получится.
2. Привыкни к тому, что над тобой будут смеяться друзья. Лучше смотри за тем, как меняется цифра на твоём банковском счету.
3. Перестань принимать близко к сердцу вопли клиентов. Всегда найдется кто-то недовольный тем, что ты ему продал.
4. Деньги не зарабатываются на совещаниях. Чаще всего, это способ унять свой страх от того, что ты делаешь. Большинство совещаний можно заменить одним письмом.



5. Тебе не нужны венчурные инвестиции. Если только ты серьезно не решил поучаствовать в гонке на выживание. Зарабатывать деньги можно и без этого.
6. Оценка стартапа — это не деньги в кармане. Чаще всего — ровно наоборот.
7. Нанимай только тех, кто может делать то, что ты не умеешь. А еще лучше — не нанимай, а просто плати за результат.
8. Всегда оставляй деньги на счету. Отсутствие денег приводит к отчаянию. Отчаяние — к глупым решениям.
9. Деньги будут зарабатывать не на том, что ты собирался делать изначально. Не держись за старое.
10. Лучший актив, созданный предыдущим бизнесом — это люди, с которыми ты можешь начать новый бизнес.

Очень вольный пересказ тезисов отсюда: <https://entrepreneurshandbook.co/10-fundamental-business-lessons-i-didnt-learn-until-my-7th-failed-startup-1d20f1560ea>



## О доблести, о подвигах, о славе

1. Вообще-то, нет никакой предпринимательской доблести в том, чтобы продолжать делать что-то. Это красивая упаковка для прокрастинации.
2. Но почему прокрастинация? Ведь прокрастинация, вроде бы, это неспособность начать. А потому что, с точки зрения физики, все равно — находится тело в состоянии покоя или равномерного движения.
3. Если движение стало равномерным — надо либо ускорять, либо бросать. Мерило равномерности, кстати, это не собственные усилия, а выручка или аудитория.
4. А если уж говорить о предпринимательской доблести... Думаю я, что это мужество резко сменить рынок, занявшись тем, что начало резко расти, но чем ты раньше никогда не занимался.



## Подержанное чудо

1. В Америке национальная нелюбовь к профессиональным продавцам подержанных автомобилей. И почему вдруг? Люди ведь просто продают то, что покупают.
2. Но представим, что один продавец будет говорить покупателям, что через полгода-год у продаваемой машины придется менять мотор, а на постоянный ремонт придется тратить кучу денег, потому что пришло время ей рассыпаться. Кто у него купит? Никто.
3. А купят у того, кто будет говорить что-то вроде: «машинка прошла полное ТО, ей смазали всё, что смазывается, и подтянули всё, что подтягивается». Причем через полгода-год у нее все равно придется менять мотор, и сыпаться она начнет в назначенное время.
4. И купившему эту машину будет настолько стыдно за то, что он сам охотно обманулся — что он будет винить в этом продавца автомобилей.
5. Ну что ж, лишний раз можно убедиться в том, что хорошо продаётся только вера в чудо. Потому что хоть люди и не верят в чудеса, но каждый конкретный человек надеется, что чудо случится именно с ним. Поэтому стоит думать не о том, как нарисовать матрицу конкурентоспособности, а как превратить свой продукт в чудо.
6. Правда, при этом главное не продавать надежду на то, что пожилая иномарка может победить в Гран При Монако. И вообще, профессиональное выгорание предпринимателя — это не когда он вернулся в найм или залег в депрессии на диване. А когда он потихоньку и незаметно превратился в продавца подержанных автомобилей.



## Надо всё взвесить. Надо ли?

1. Первый бизнес, как правило, проваливается. Несмотря на это, все начинающие заниматься бизнесом очень долго собираются, долго

взвешивают и выбирают в результате что-то сложное и капиталоемкое в надежде на то, что деньги и сложность помогут этому чуду взлететь.

2. Если уж первый бизнес обычно проваливается, то и к выбору идеи для него стоит подходить гораздо проще. Быстро выбрать что-то простое, что можно сделать самому или вместе с приятелем. И быстро начать это делать, чтобы быстро провалиться.
3. Прикол в том, что при таком подходе даже первый бизнес будет иметь шансы взлететь. Потому что над нами не будет висеть проклятие того, что мы потратили на это кучу денег и времени, и мы не можем это просто так выбросить. Потому что над нами не будут висеть моральный груз обязательств перед инвесторами, которым мы обещали, что эта штука непременно взлетит. Потому что, осознанно ожидая провала, мы не будем бояться пробовать самые рискованные идеи.
4. Ибо мы обрастаем чемоданами без ручек — которые и тащить тяжело, и бросить жалко — когда мы сильно боимся облажаться.
5. Короче, вы еще взвешиваете и выбираете? Очень зря.