

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

декабрь

2022

Новые идеи для вдохновения и копирования

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

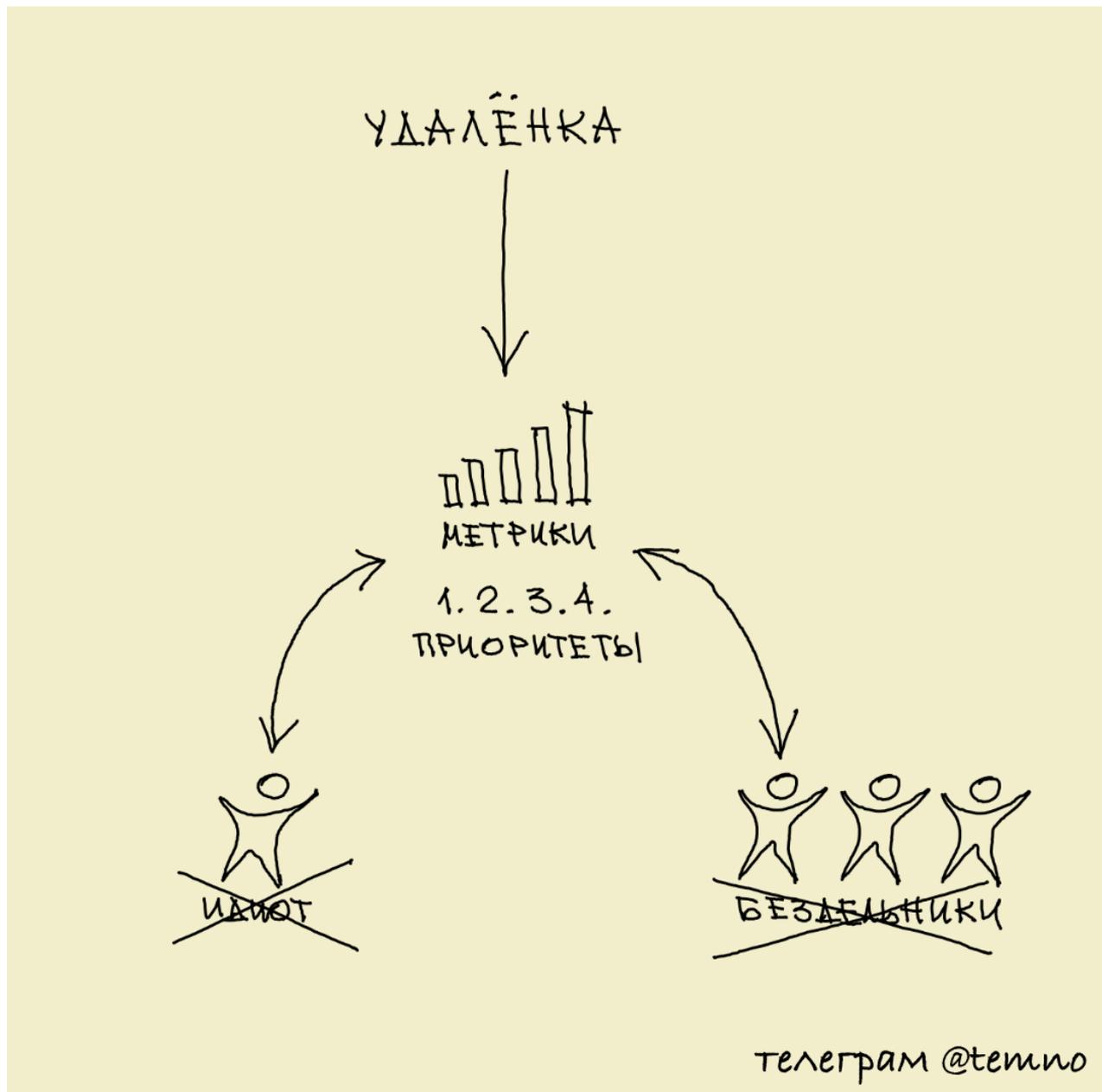
Читать

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

Учиться

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



Быстро и эффективно отладить бизнес-процессы

1. «Я провёл сегодня три онлайн-планёрки, и все участники оказались неподготовленными. Это, наверное, удалёнка так плохо на людей влияет.», — промелькнул сегодня в Твиттере пост какого-то американского управленца.
2. А мне в голову вдруг пришла неожиданная мысль. Если к планёрке надо специально готовиться — это фигня какая-то. По одной из двух причин.

3. Причина номер раз — на планёрке обсуждаются неважные вещи, не имеющие прямого отношения к текущим реальным задачам. Поэтому для неё нужно специально собирать какие-то левые данные и материалы, чтобы по ним отчитаться. Ведь всё то, что имеет отношение к текущей работе и её критичным показателям, каждый сотрудник должен и так всегда видеть перед глазами и знать назубок. К чему тут нужно специально готовиться?
4. Причина номер два — чуваки вообще не в курсе того, что у них происходит, и за показателями своей работы не следят. Но в этом случае их не готовиться к планёркам надо просить, а увольнять к чёртовой матери.
5. Короче, или вы идиот, что собираете планёрки на такие темы, или сотрудники бездельники. Только не спешите сразу считать сотрудников бездельниками ;-)
6. Ну а если серьёзно, удалёнка — это хороший повод, чтобы а) выработать и улучшить набор действительно важных метрик, собирать и обмениваться которыми нужно в автоматическом режиме безо всяких совещаний, и б) выработать систему реальных приоритетов, ради которых совещания вообще стоит собирать.
7. В общем, если хотите быстро и эффективно отладить бизнес-процессы — резко переходите на удалёнку, Тут-то все проблемы и вылезут ;-)
Зато их тут же и сразу можно начать исправлять.

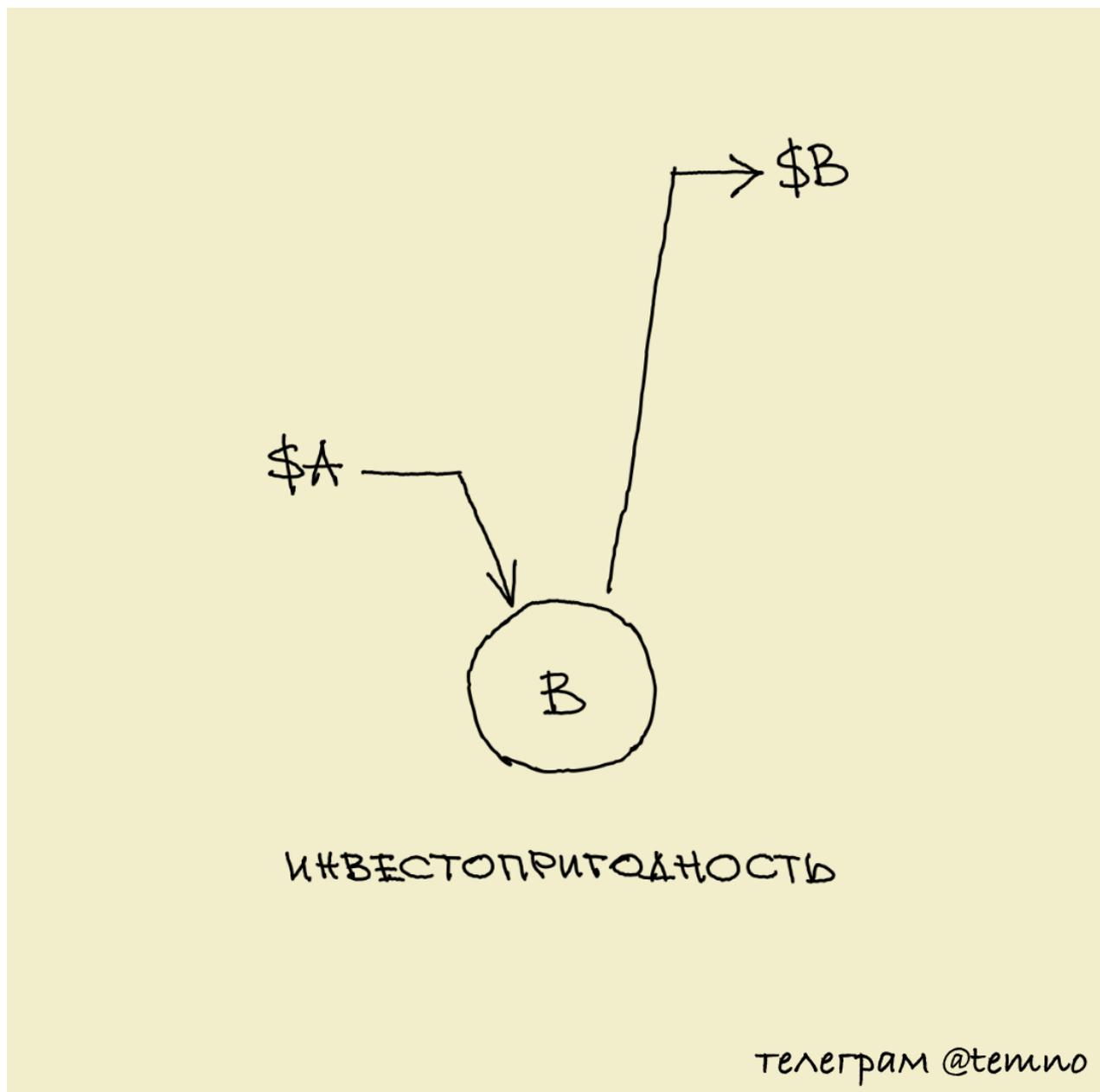


Нечестное конкурентное преимущество основателя

1. Каким должен быть стартап, чтобы суметь привлечь инвестиции? Можете придумывать сколько угодно критериев типа полезного продукта или большого рынка. Но главный критерий совершенно другой — это «инвестопригодность».
2. Инвестопригодность — это когда я тупо положил в проект просто деньги, а он с их помощью смог за обозримое время увеличить прибыль (если это дойная корова) или выручку (если он рвётся на биржу).

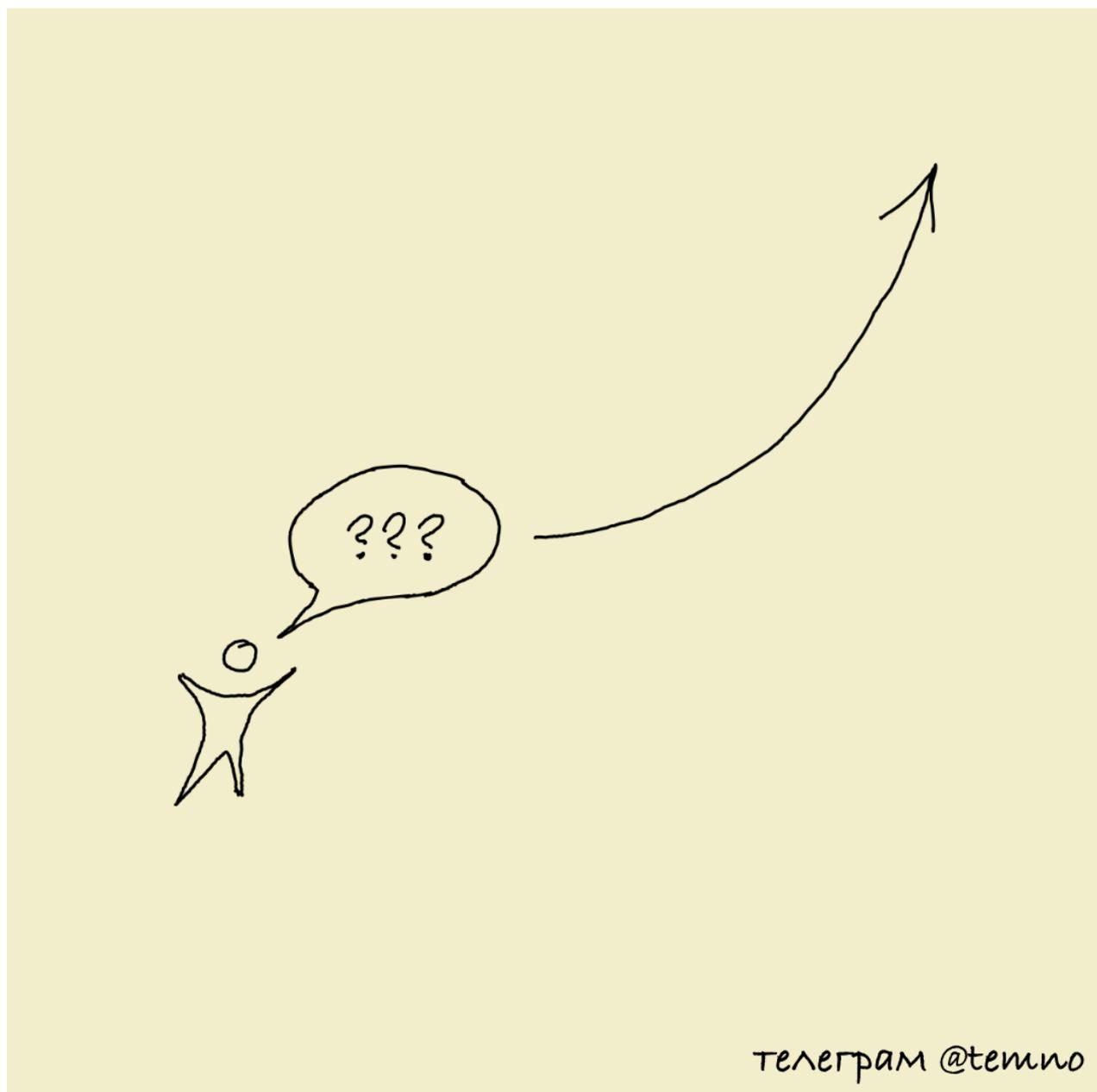
3. Тупой пример. Сдача квартир на Эйрбнб в популярных среди туристов районах — инвестопригодный бизнес. Купил ещё одну квартиру, отремонтировал, сфотографировал, выложил на сайт — и через некоторое время пошли новые деньги вдобавок к старым. Связь между покупкой квартиры и увеличением выручки/прибыли — прямая и очевидная.

4. Если вы считаете, что «с деньгами каждый дурак сможет» — представьте, что на счёт вашего стартапа прямо сейчас упало 10 миллионов долларов. За какое время вы сумеете вырастить выручку/прибыль на те же 10 миллионов долларов?



5. Поэтому инвестиционная презентация стартапа должна быть по большому счёту посвящена только одному — попытке сделать связь между инвестициями и ростом выручки/прибыль как можно более простой, прямой и очевидной для читателя. И показать, что ваш стартап не разорвёт изнутри от попыток эти инвестиции освоить.
6. Этому сильно помогают заранее проведённые тесты типа «Вложил А денег в В, получил за счёт этого рост выручки/прибыли на С. Повторил это несколько раз — каждый раз получилось.». Только так мы можем хоть с какой-то убеждённой уверенностью утверждать, что у нас в руках оказался «минимальный инвестопригодный продукт».
7. Удивительно, но так к привлечению инвестиций практически никто не готовится. Так что, если вы будете готовиться именно так — то у вас возникнет серьёзное нечестное конкурентное преимущество по сравнению с другими основателями ;-)





Главная вещь, о которой мы всё время забываем

1. Чтобы получить неожиданно хороший результат — надо делать вещи, в которых ты совершенно не уверен. Это ведь и есть определение «неожиданности».
2. Говорят, что успех стартапа зависит только от удачи. А что такое «удача»? Это неожиданно случившаяся замечательная вещь.
3. Тогда что должен почаще делать основатель, чтобы приманить эту самую удачу? Почаще делать вещи, в которых он совершенно не уверен ;-)



~~ЧТО СДЕЛАЛ ?~~

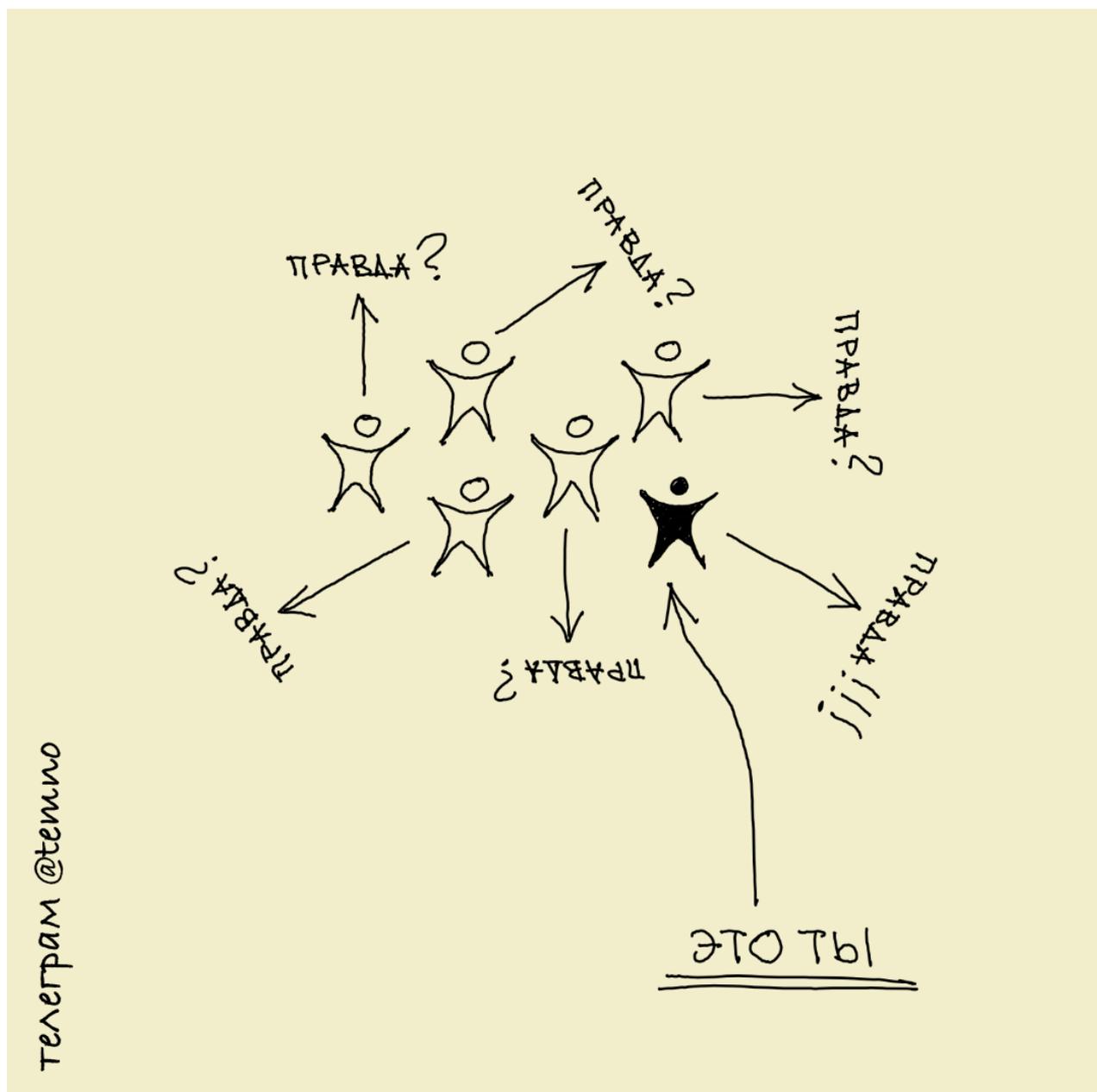
ЧТО НОВОГО СДЕЛАЛ ?

телеграм @temno

Единственный способ не свихнуться

1. Верить в то, что каждый новый день — это шанс что-то в своей жизни изменить. Не сделать в этот день ничего нового — самый простой способ ещё один такой шанс просрать.
2. Если начать ставить плюсики в те дни в календаре, когда мы предприняли что-то новое — можно ужаснуться тому, сколько шансов мы реально просрали.

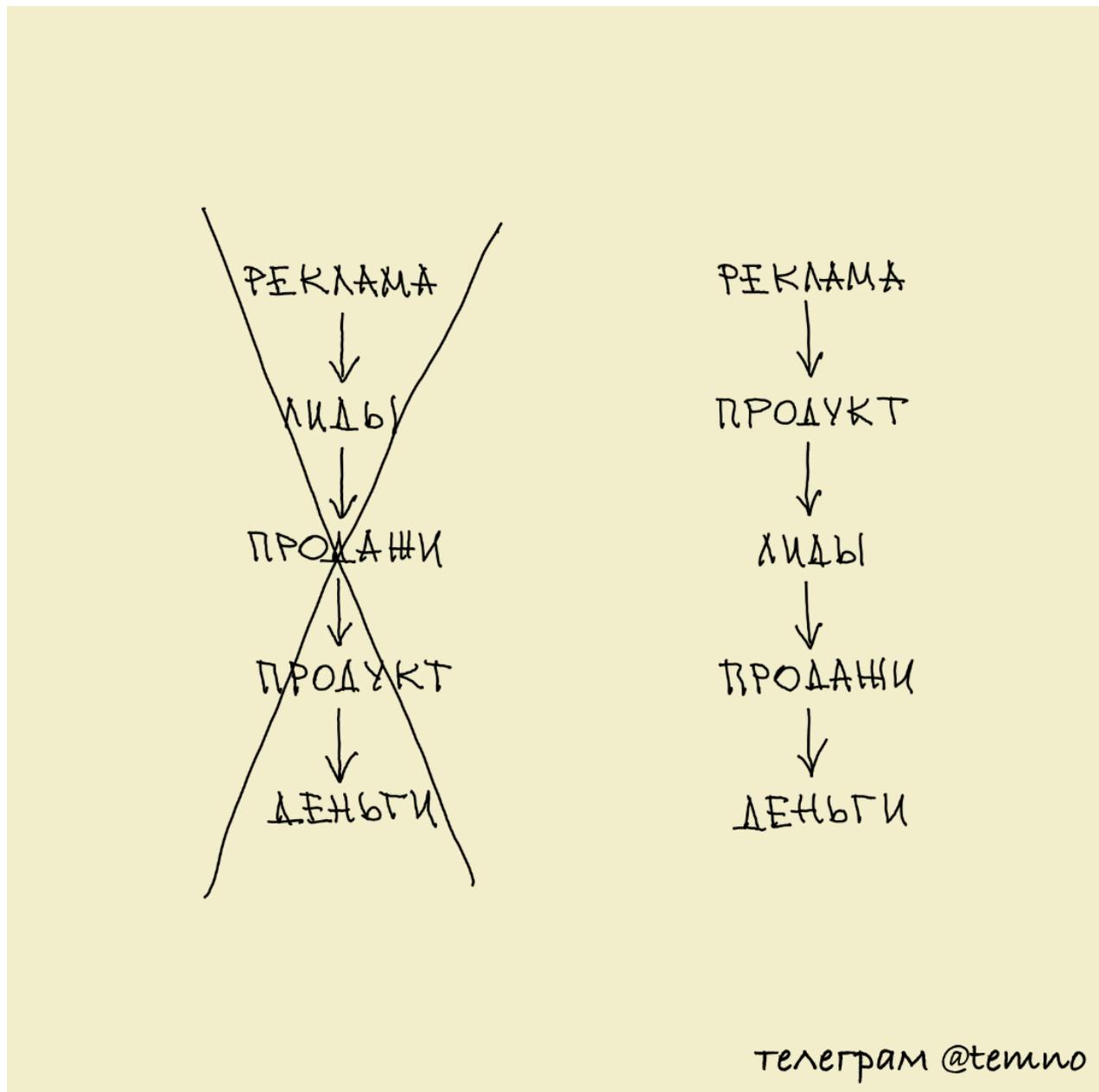
- 3. Писал недавно про ставший мемом вопрос Илона Маска тогдашнему гендиру Твиттера: «Что ты сделал на прошлой неделе?». Если в него добавить всего одно слово, он станет вообще убойным — «Что нового ты сделал на прошлой неделе?».
- 4. Один день — одна новая вещь. Простейшее правило. Способное изменить жизнь.



Стартап-правда

1. Наткнулся в Твиттере на простой вопрос, заставивший задуматься: «В мире, в котором каждый может свободно высказывать своё мнение — кто решает, что такое правда?».
2. Действительно, в мире, в котором есть цензура, одни люди считают правдой то, что говорят по условному телевизору, а другие — то, что по телевизору не говорят.
3. Другими словами, есть чёткий водораздел, отделяющий правду от неправды. Вот только с какой стороны от него лежит правда — каждый решает сам ;-). Но выбор простой — одно из двух.
4. А теперь представьте мир без цензуры — где мы одновременно слышим, видим и читаем совершенно разные мнения, от просто отличающихся до полностью противоположных. И выборов становится уже не два, а сильно больше, причём безо всяких разделяющих эти мнения подсказок в форме телевизора.
5. Как решить, что из этого правда? Опереться на мнение большинства? Вспомнив Бабеля, можно сказать, что истинное большинство думает обычно «об выпить хорошую стопку водки, об дать кому-нибудь по морде, об своих конях — и ничего больше». Не хотелось бы идти по пути такой правды ;-)
6. Поэтому правдой в таком мире станет то, что мы сами захотим считать правдой. И будем нести полную ответственность за свой выбор.
7. Забавно, что это не утопия. Такой мир уже есть — и это мир стартапов ;-). На самом деле никто не знает, где тут правда — кто и почему из стартапов выстрелит, а кто нет. И разных мнений разных людей по этому поводу предостаточно.
8. Но многие основатели по привычке ищут «телевизор», по которому им расскажут правду — книгу, эксперта или что-то ещё. Хотя они уже незаметно для себя попали в мир абсолютной свободы слова, в котором нет абсолютной правды.

9. И огорчаться тут нечему! Ведь правдой может оказаться что угодно, что мы сами придумаем и проверим.

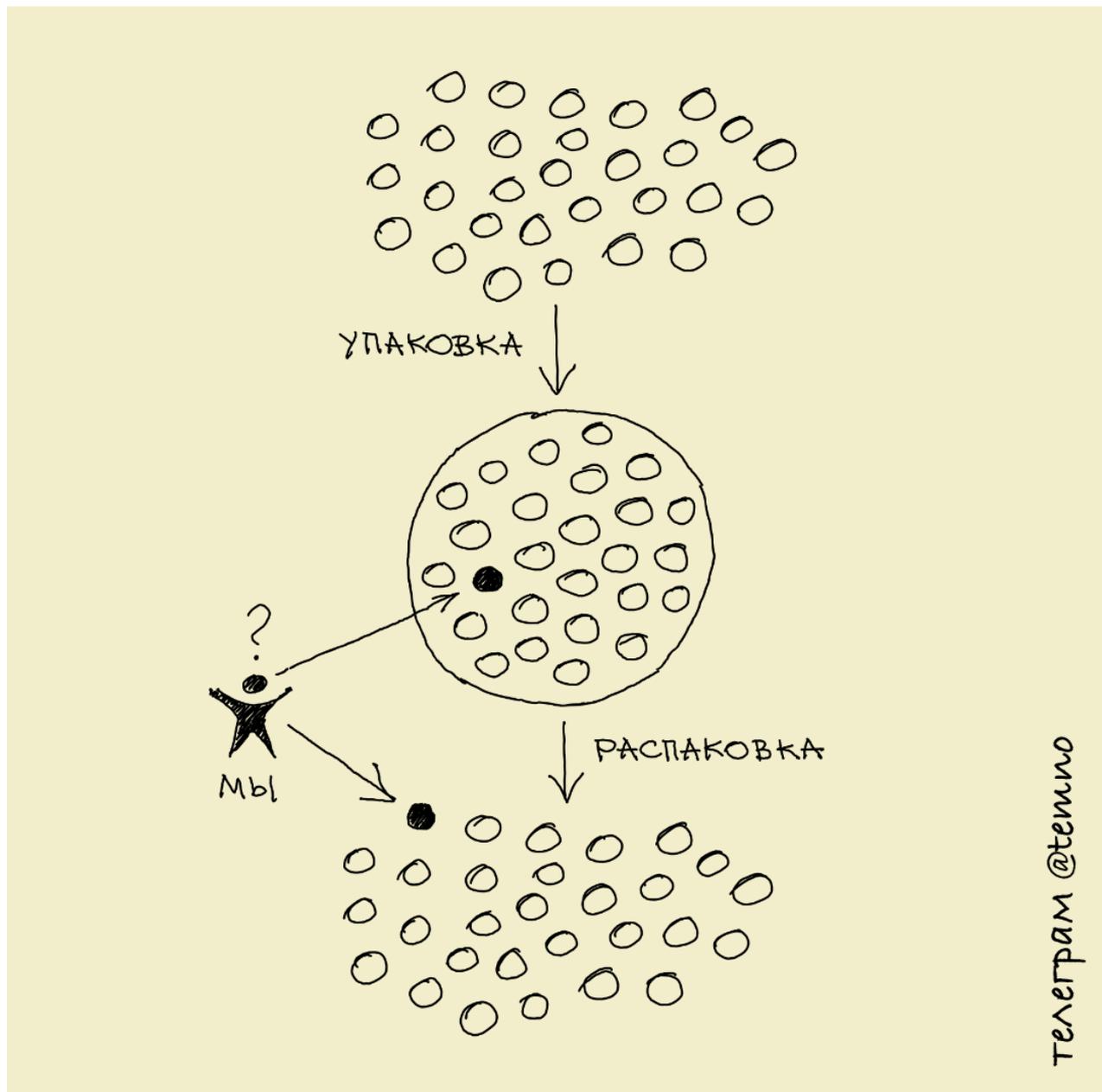


Вот как можно продавать

1. Будоражит мне мозг концепция Product-led Growth. Это вариант freemium-модели, но для B2B-продаж. Сначала тоже распространяется бесплатная версии продукта.

2. Фишка в том, что в неё встраивают инструменты мониторинга, отправляющие разработчику предупреждения, когда компании начинают активно использовать продукт. Чтобы разработчик натравил на них живых продажников для продажи платной версии или модулей.
3. В традиционной «рекламной» модели продаж лиды генерирует реклама. А в модели Product-led Growth лиды генерирует сам продукт.
4. Идея в том, что не нужно зарабатывать маленькие деньги на маленьких клиентах. Ведь маленькие деньги могут не окупать работу живых продажников.
5. Лучше «трансформировать» эти неполученные деньги в маркетинг — обеспечив более широкое распространение бесплатного продукта. И сконцентрироваться только на продажах крупным клиентам с крупными чеками. Причём только «тёплым» или даже «горячим» — что мы будем узнавать из статистики использования бесплатной версии.
6. Первая ошибка в реализации этой модели — отсутствие встроенных в продукт средств мониторинга, генерирующих лиды для последующей обработки.
7. Вторая — отрезание от бесплатной версии важных свойств, мешающее компаниям начать полноценное использование продукта. Чтобы мы потом могли его им продать ;-)
8. Третья — отсутствие живых продажников, иницирующих продажи по лидам. Надежда на то, что «хороший продукт продаст себя сам».
9. Четвёртая — построение параллельной воронки «холодных» продаж. Отсутствие или недостаток инвестиций в распространение бесплатной версии продукта, дающей достаточно лидов для обработки.
10. Пятая — отвлечение продажников на мелкие продажи мелким клиентам. Может оказаться следствием того, что продукт не интересен крупным компаниям — поэтому они не попадают в воронку, а разработчикам надо на чём-то зарабатывать :-)





телеграм @temno

Время великого поедания слонов по кусочкам

1. Как-то сооснователь Netscape Джим Барксдейл выступал на конференции, посвящённой предстоящему выходу компании на биржу. Уже в конце его спросили: «А что вы будете делать, если Microsoft сделает свой браузер и включит его в комплект поставки Windows?».
2. Джим уже опаздывал на самолёт, поэтому он ляпнул первое что пришло в голову: «Джентльмены, я знаю только два способа зарабатывать деньги — это упаковка или распаковка».

3. Когда они выскочили с конференции, коллега спросил: «Джим, эти люди смотрели на тебя как на психа. Ты что имел в виду?».
4. «Ну как что», — ответил Джим, — «Одни люди занимаются тем, что собирают целое из частей, а другие — тем, что разбивают целое на части».
5. Кто-то покупает компании, чтобы распродать её по частям дороже. Кто-то покупает компании, чтобы создать дорогостоящего монстра. Кто-то создаёт многофункциональные продукты, чтобы бороться с мелкими конкурентами. Кто-то создаёт специализированные продукты, чтобы привлекать клиентов, которым нужна только одна функция, но сделанная «на отлично».
6. Экклезиаст писал: «Время собирать камни, и время их бросать». Можно перефразировать — «Есть время упаковывать, а есть время распаковывать».
7. Многофункциональных монстров уже до фига. Как говорят венчуры в Кремниевой Долине — пришло время «великой распаковки». Время создания специализированных продуктов для вертикалей и ниш — успешно конкурирующих в них с теми, кто пытается сделать всё для всех.
8. Но тогда есть простой способ поиска идеи для стартапа. Смотрите на старые популярные продукты, которые наверняка к сегодняшнему дню превратились в монстров, и думайте — какую одну функцию из кого-то из них можно вытащить, чтобы на неё нашлось достаточно регулярного спроса и аудитории.
9. И реализуйте её «на отлично»!

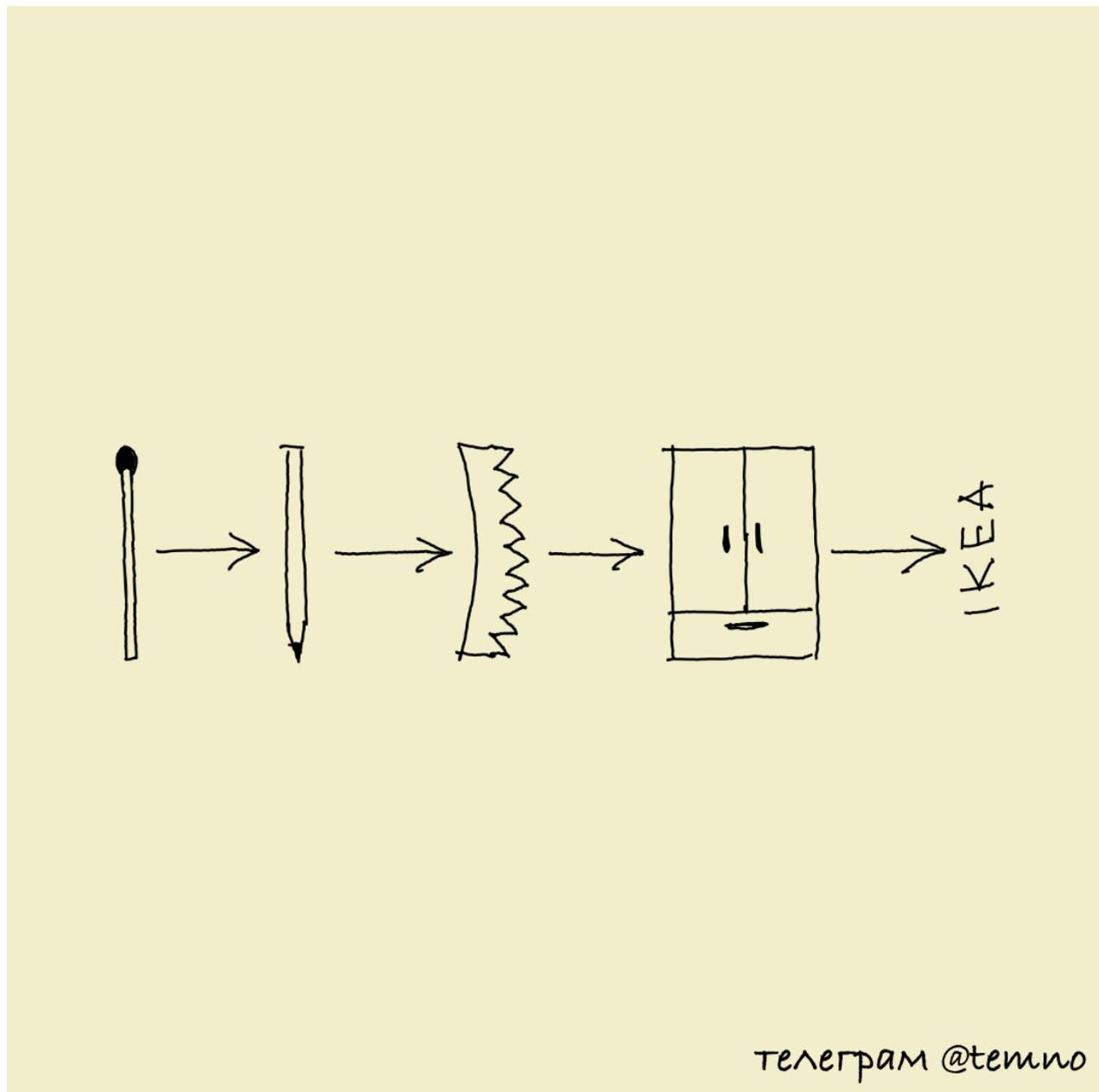


Мы ничем не хуже основателя Икеа

1. Простые мысли обычно бывают самыми неожиданными и крышесносными. Вот, к примеру, одна из них — не берись за идею,

которую ты заранее не сможешь довести до первых денег имеющимися у тебя под рукой силами, людьми и ресурсами.

2. Найди лучше другую идею — которую сможешь.



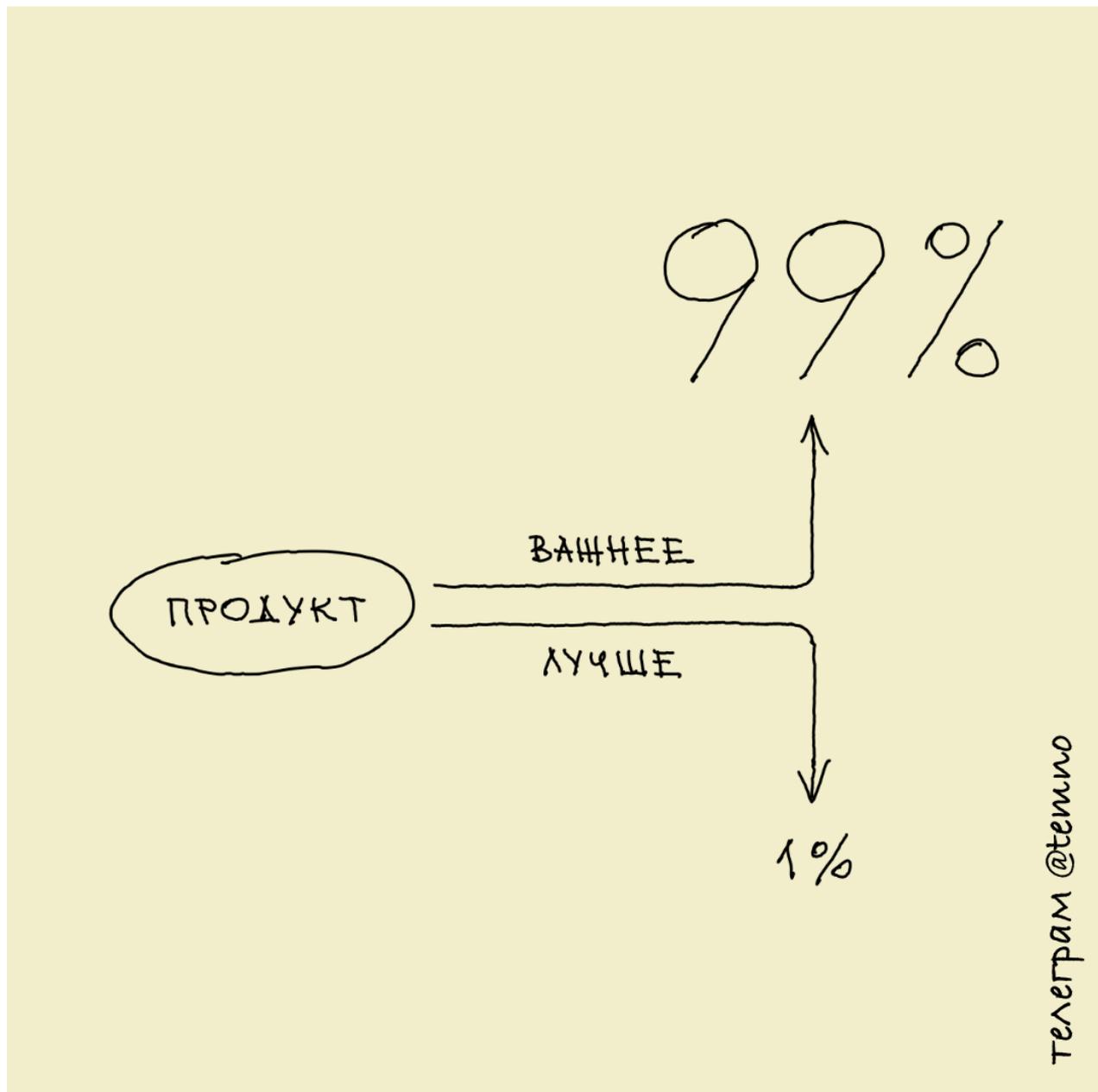
3. Начав зарабатывать, ты докажешь себе и другим, что ты в принципе можешь и умеешь это делать. Тебе это придаст сил. А другим — повод вложить в тебя денег, чтобы заработать вместе с тобой.
4. Имея клиентов, ты сможешь потом поискать, что можно им ещё продать.

5. Имея деньги, ты сможешь потом проверить любую другую гипотезу, которая покажется тебе в тот момент интересной.
6. Ингвар Кампрад занялся предпринимательством в 5 лет — покупая спички по обычной цене в Стокгольме и перепродавая их дороже соседям по своему захолустью. Потом он продавал шариковые ручки, потом пилы. А потом он решил заняться мебелью — и появилась та Икеа, которую мы знаем сейчас.
7. А представьте себе, что в пять лет он бы пошёл по инвесторам искать деньги на создании Икеа? ;-) Вы сами понимаете, чем бы это закончилось.
8. Чем мы хуже основателя Икеа? Ничем! ;-)
9. Что мы можем? Что умеем? Какие ресурсы есть у нас под рукой? Что может стать нашими спичками?



Лучше не делать лучше

1. Самый страшный конкурент — это слово «неважно».
2. 99% людей не покупает 99% продуктов, не потому что они плохие — а потому что есть более важные вещи, на которые они предпочтут потратить время и деньги.
3. Это особенно верно для зарождающихся ниш и растущих рынков, где как раз и должны пастись стартапы.
4. Стараясь сделать свой продукт «лучше», мы привязываем себя к маленькому клочку потенциального рынка — где собрались люди, уже осознавшие «важность» и теперь выбирающие «лучшесть». Лениво разглядывая нас и наших конкурентов.
5. Чтобы захватить 99% рынка раньше традиционно мыслящих конкурентов — нужно перестать мучиться над тем, как сделать свой продукт «лучше», чем у них.



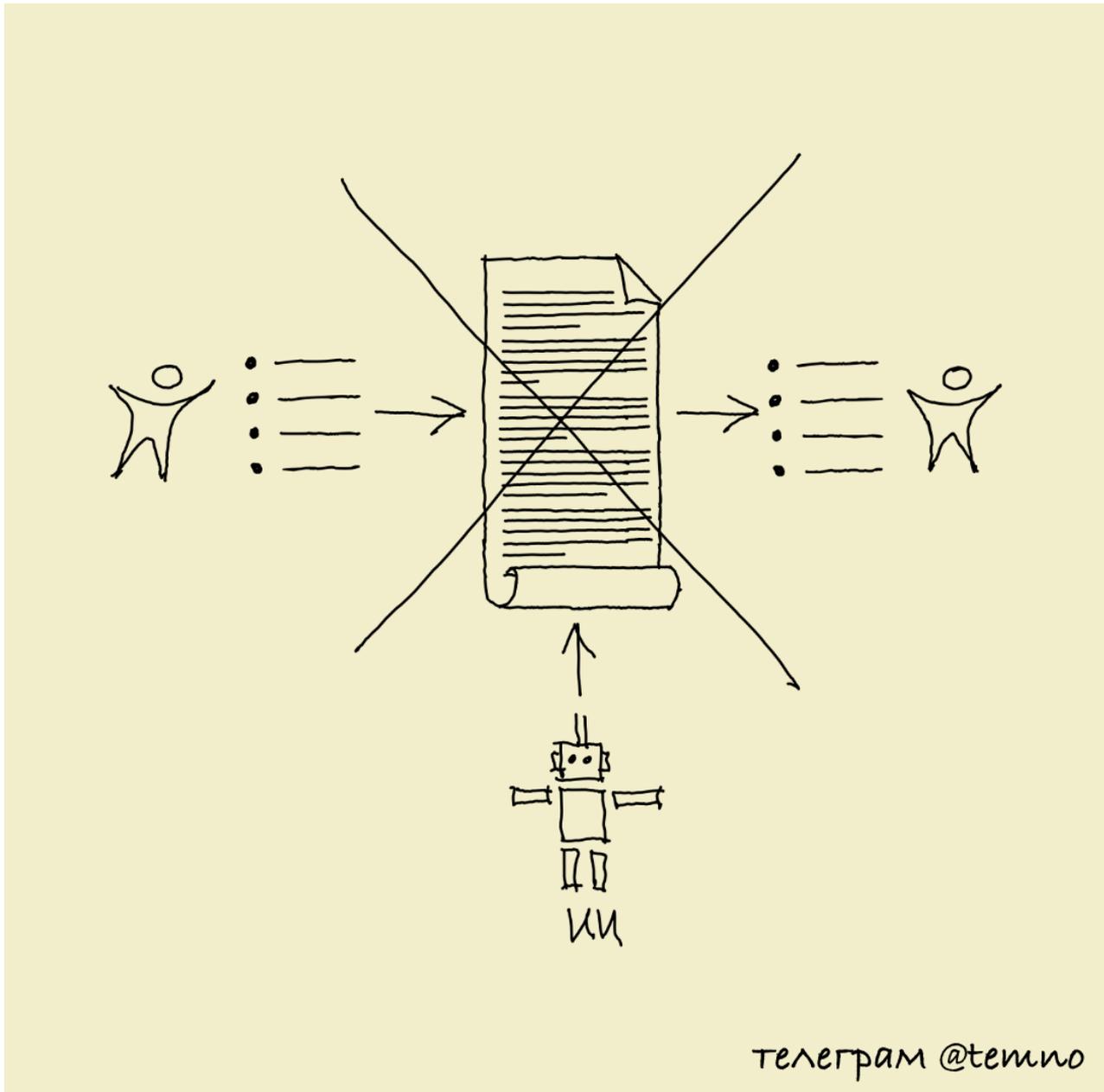
6. А вместо этого задуматься над тем, как сделать его «важнее» — для тех людей, кто пока считает это неважным.



Новое искусство рассказывания историй

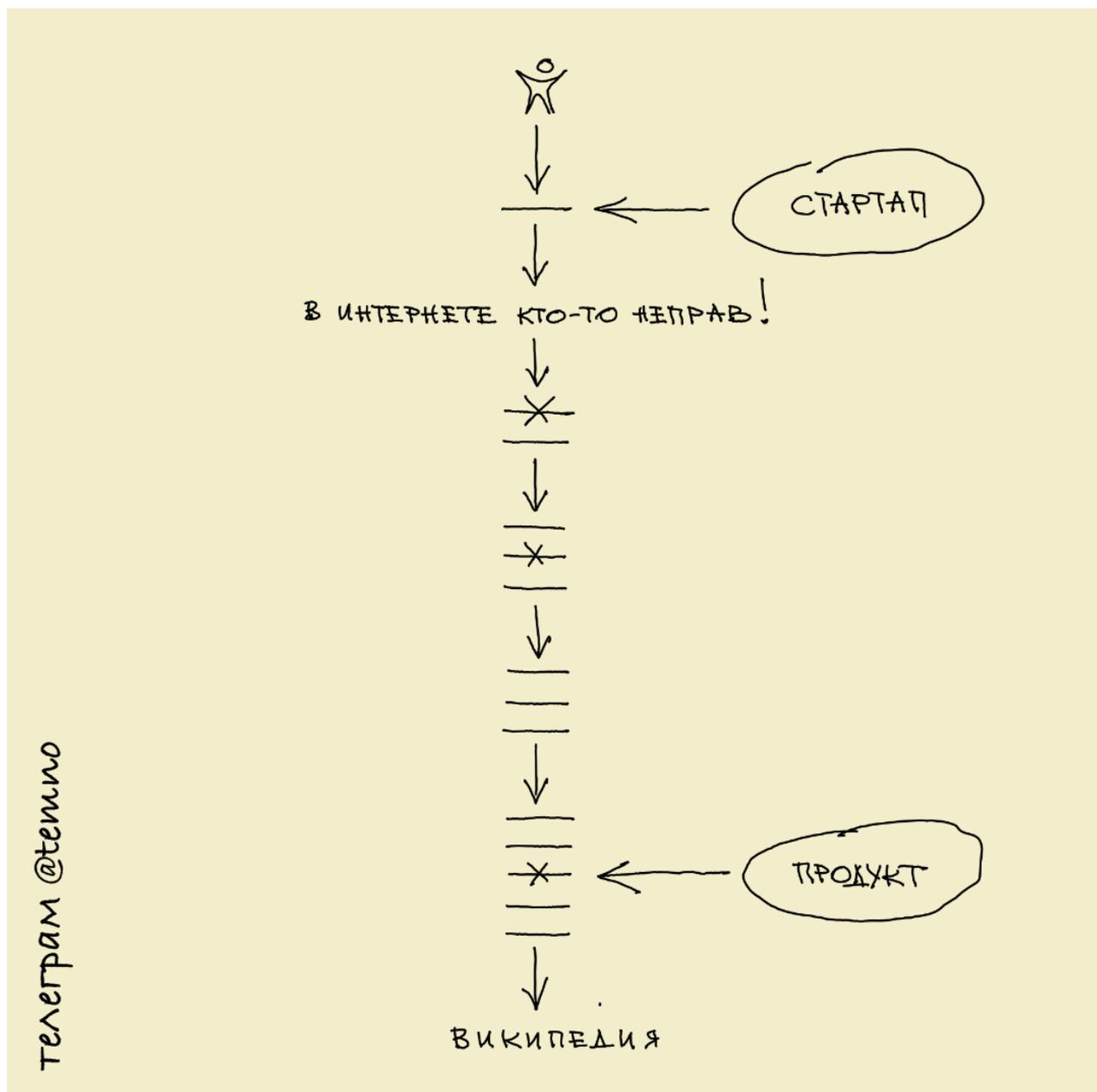
1. ИИ уже научился генерировать связные тексты на человеческом языке из нескольких поданных ему на вход идей. А ещё он умеет сокращать длинные тексты до нескольких изложенных в нём ключевых мыслей.

2. Похоже, что очень скоро одни люди будут пользоваться ИИ, чтобы создавать тексты из буллетпойнтов. А другие — превращать эти тексты с помощью ИИ обратно в буллетпойнты, чтобы было быстрее и удобнее читать ;-)



3. Неожиданно, но тогда самыми популярными должны стать писатели, умеющие выражать свои мысли сразу в формате буллетпойнтов. Которые не надо переводить туда-сюда, получая в результате эффект испорченного телефона.

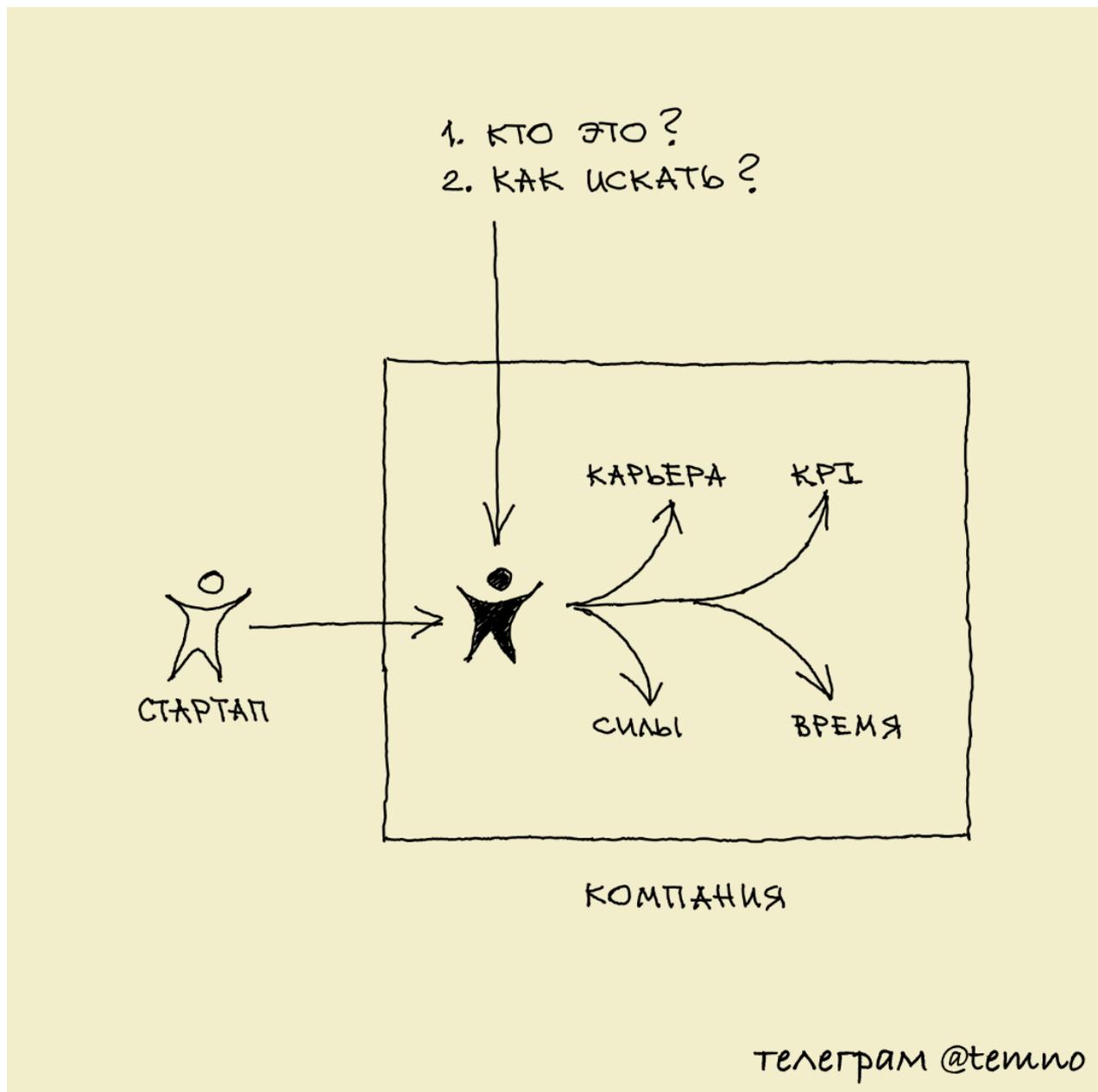
- 4. А ведь это новое и совсем другое искусство рассказывания историй — которому можно начать учиться сегодня, чтобы стать популярным завтра.



Неожиданный пример Википедии для любого стартапа

- 1. Забавно, но своим успехом Википедия обязана прилипчивости принципа «в интернете кто-то неправ». Это когда ты тратишь время и нервы,

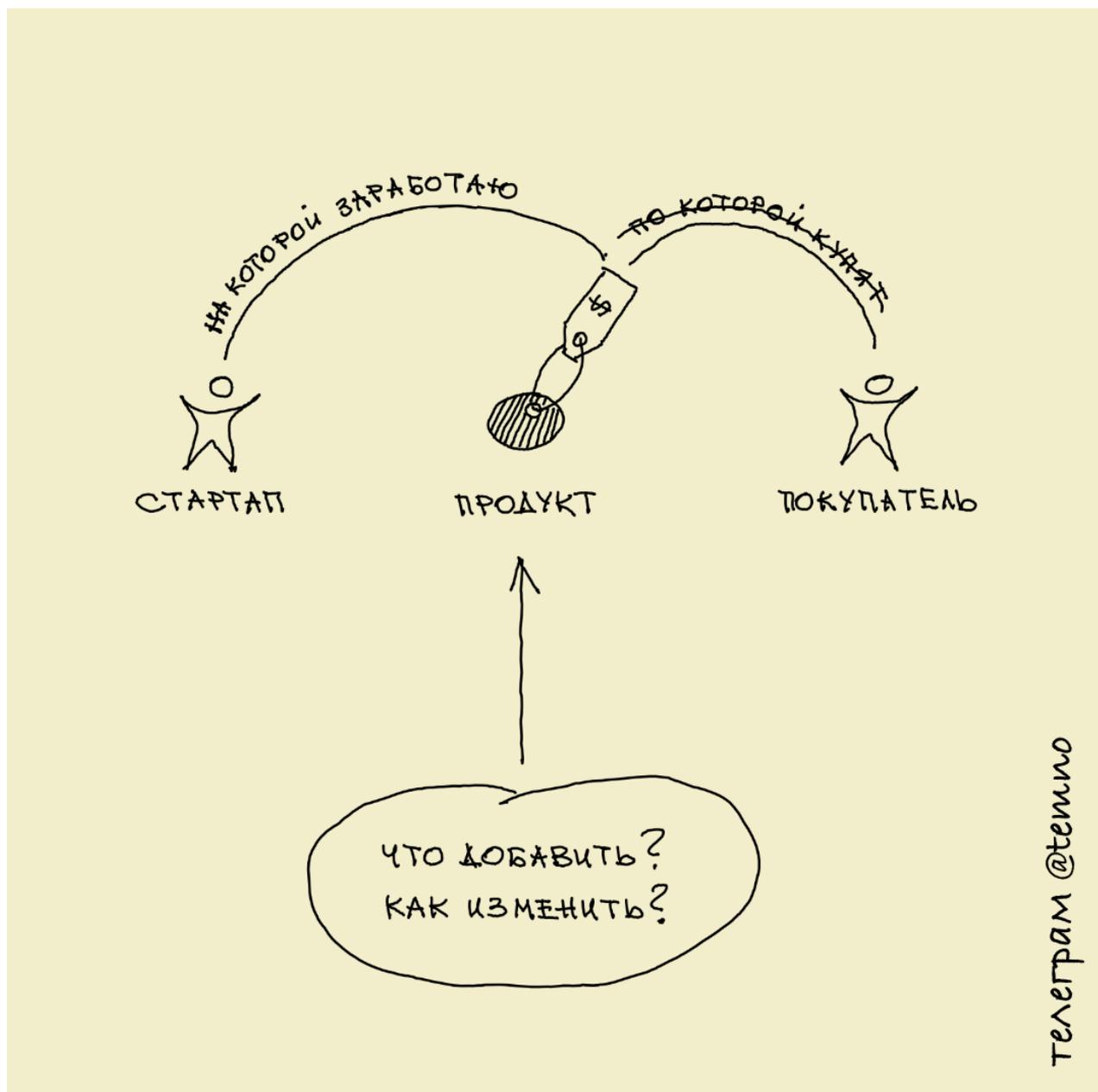
- пытаясь донести до совершенно незнакомых людей «правильную» (то есть свою) точку зрения ;-)
2. Вот кто-то создал статью в Википедии про Землю, написав, что она плоская и стоит на трёх китах. Кто-то не выдержал и исправил на круглую. Кто-то упомянул Галилея и Коперника... и понеслась. А в конце концов получился хороший материал.
 3. Википедия победила традиционные энциклопедии — пытающиеся с самого начала создать совершенный продукт.
 4. Что сразу наводит нас на аналогию со стартапами.
 5. Первый шаг стартапа — что-то вроде создания статьи в Википедии под заголовком «Это важно для X» (X — это целевая аудитория). Куда мы пишем свою идею Y. Это может быть лендингом, минимальным продуктом или даже постом в соцсети.
 6. А теперь нам нужно добиться одного — чтобы «люди X» начали эту статью править и дополнять. Пока не получится то, с чем они будут согласны. Пусть там даже не останется и следа от X ;-)
 7. Стартапу не нужно создавать изначально совершенный продукт. Он должен найти что-то, чтобы задеть целевую аудиторию за живое — чтобы они сами начали лепить из нашей затравки подходящий для себя продукт.
 8. Уже есть платформы, помогающие стартапам публиковать на своих сайтах роадмапы, чтобы собирать на них комментарии пользователей. Но комментировать чужие планы неинтересно, особенно, когда они уже перпендикулярны тому, что на самом деле людям важно. А вот сделать свой лендинг в виде страницы «Это важно для X» в википедийном формате для общей правки — может привести к неожиданным результатам.
 9. Однако конкретная реализация не так важна. Важно осознать, что стратегически стартап — это статья в Википедии про людей, на которых вы нацелили свой продукт. А тактически — это методы побуждения к тому, чтобы они её стали править.



Единственное правило успешных B2B-продаж

1. Суметь найти внутри компании-покупателя человека, который сможет с помощью твоего продукта:
 - получить повышение или
 - выполнять и перевыполнять свои KPI,
 - причём тратить на это меньше времени и сил, чем раньше.

- 2. Масштабирование B2B-продаж — создание алгоритма, по которому любой дурак сможет находить таких людей в любой компании.
- 3. Всё остальное — это фантики и бантики.



Ключевой принцип ценообразования

- 1. Назначьте на свой продукт ту цену, которая вас полностью устраивает — то есть покрывает затраты и позволяет вам зарабатывать.

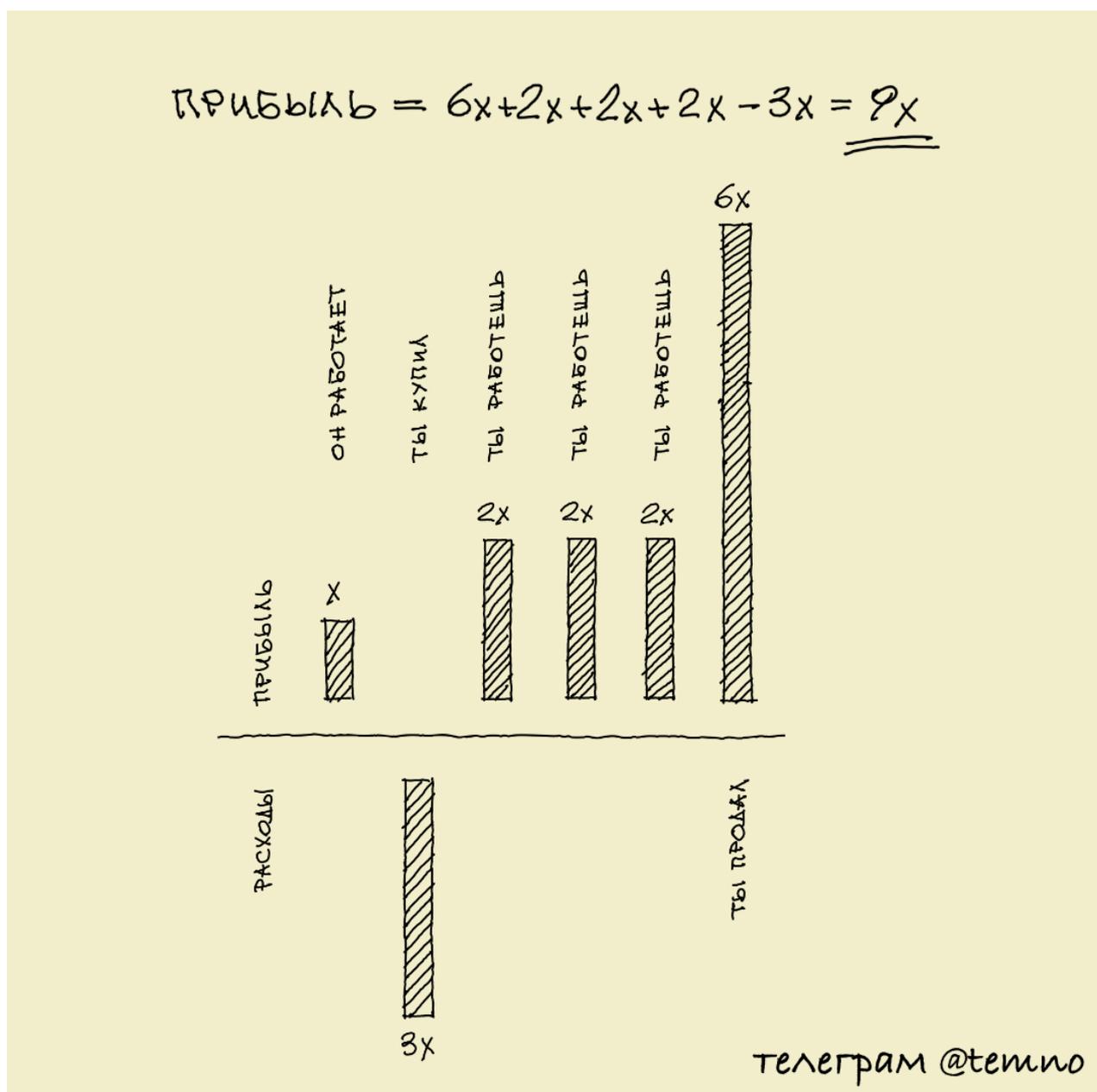
2. А потом ищите ту ценность, которую нужно добавить в продукт, или под которую продукт нужно каким-то образом изменить — чтобы пользователи начали считать эту цену приемлемой.
3. Прикол в том, что большинство основателей поступает наоборот. Они ставят на продукт цену, «по которой его купят» — то есть на которой они ни хрена не заработают ;-). А потом ещё и добавляют затрат, чтобы они его за эту цену всё-таки покупали :-).
4. Но мы же знаем, что самое главное — поставить перед собой правильную цель. Как ни странно, но на достижение цели любого размера мы потратим примерно одинаковое количество сил времени. То есть все силы и всё время ;-).
5. Так на фига же же стремиться к той цели, которая нам всё равно ничего не принесёт — к цене, по которой купят, вместо цены, на которой мы заработаем?
6. Поэтому лучше сразу ставьте правильную цену — и ищите способы её оправдания.



Самый простой способ «заработать денег»

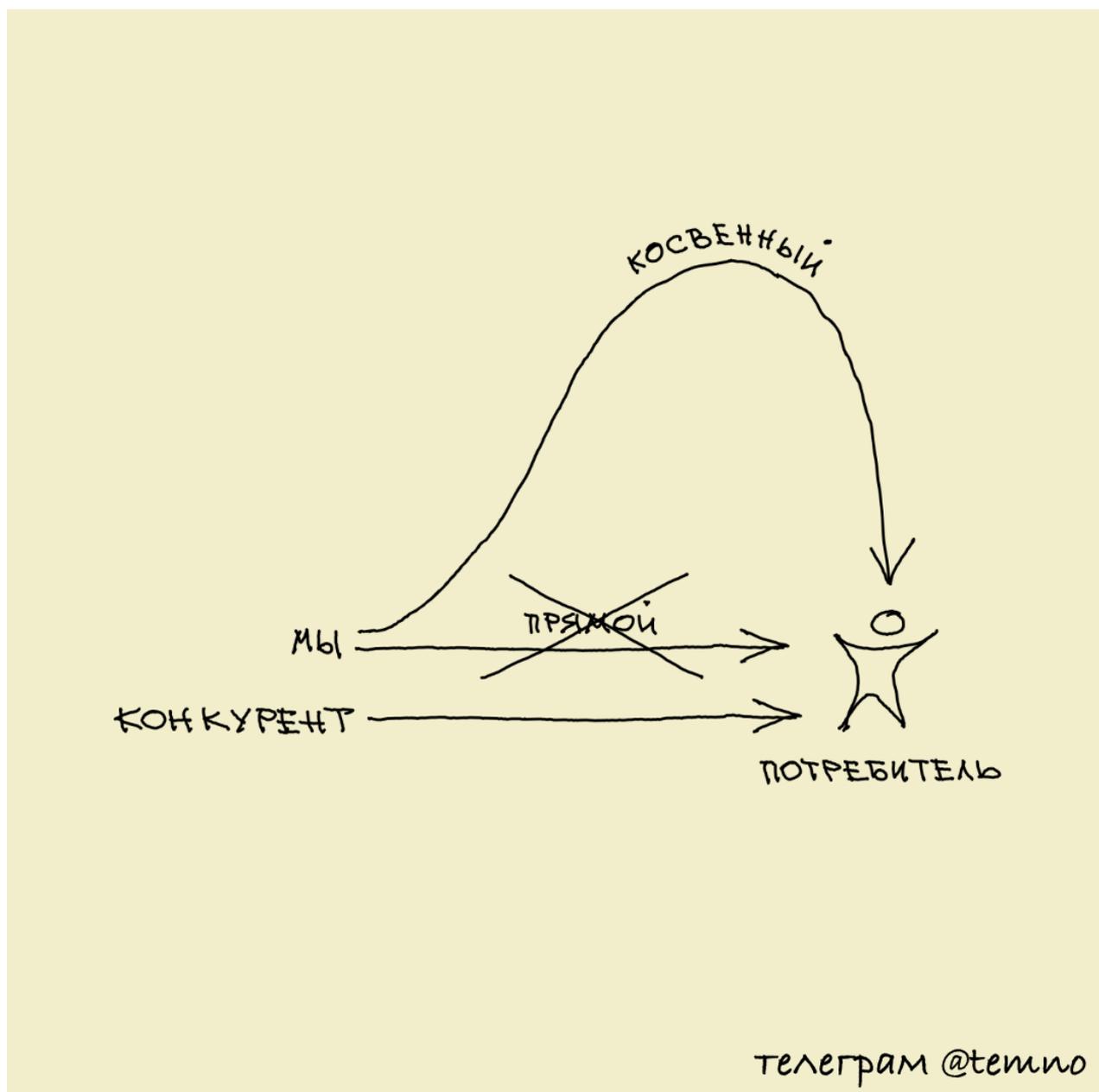
1. Покрути головой по сторонам и поищи небольшой прибыльный бизнес, в котором ничего не менялось несколько лет. Хоть в онлайн, хоть в оффлайн. Лучше, если ты сам что-то там регулярно покупаешь. Тогда ты лучше понимаешь, как он работает, и кто его покупатели.
2. Потом придумываешь, какими такими простыми способами можно увеличить его прибыль в два раза. Жирный плюс — если ты как покупатель видишь явные недостатки. Или если бизнес занимается чем-то старомодным старомодным же образом.
3. Предлагаешь владельцу купить его, к примеру, за 3 годовых прибыли. Это вполне приличная цена для старомодного бизнеса, который не растёт. Поэтому найти варианты покупки должно быть реально.

4. Покупаешь и увеличиваешь его прибыль в два раза, совершив те самые простые действия ;-)
5. Через полтора года ты отбиваешь стоимость покупки. Через три года зарабатываешь сверху ещё столько же, за сколько его купил.
6. Потом продаёшь его опять за три годовых прибыли — но которая стала уже в два раза больше, чем первоначальная. Зарабатываешь тем самым ещё два конца к тому, за сколько ты его купил.



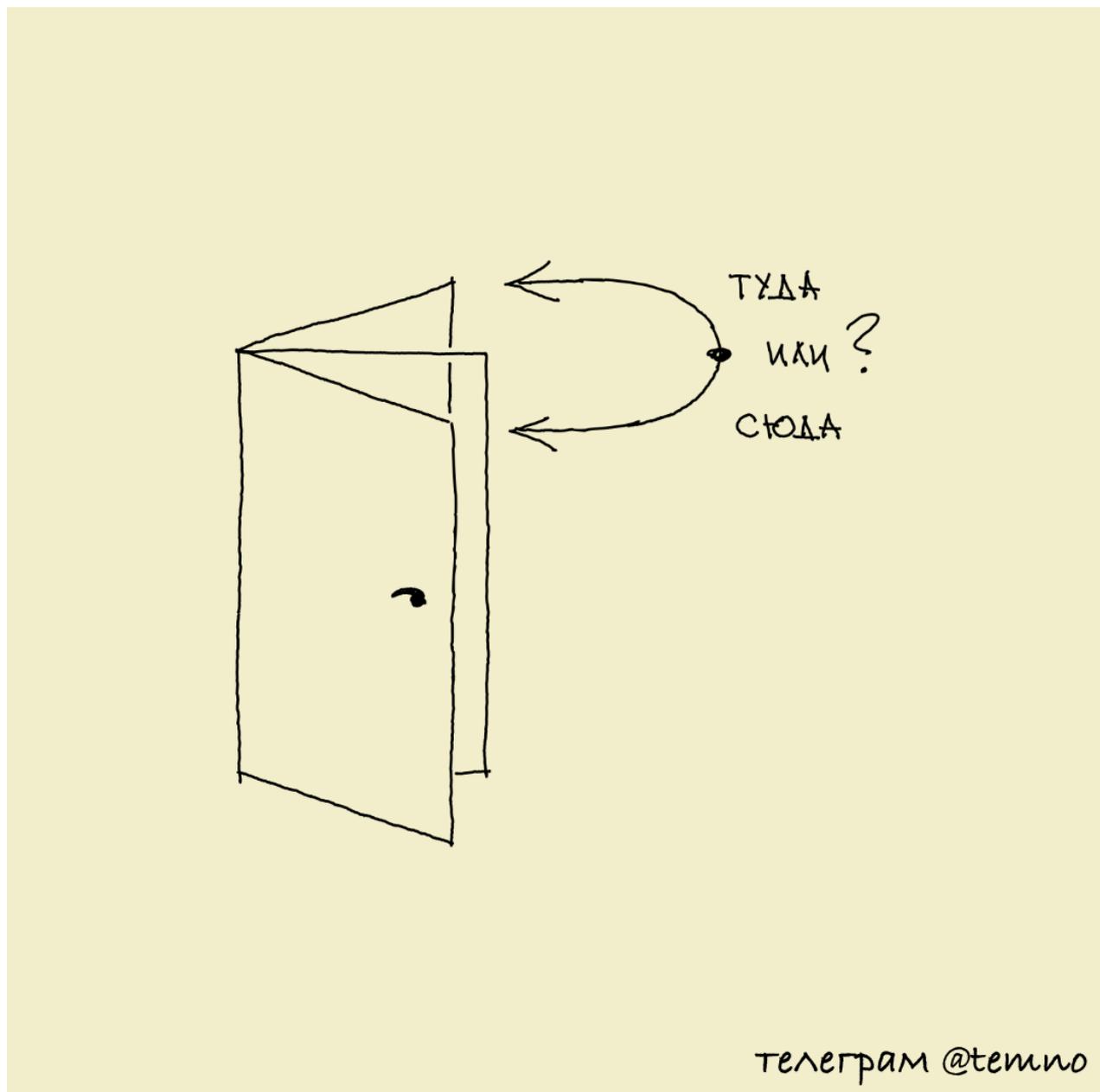
7. Если даже взять на покупку кредит, сделка всё равно останется выгодной.

- 8. Во-первых, это хорошее напоминание, что, если цель просто «заработать денег» — совершенно необязательно кидаться что-то изобретать или создавать стартап.
- 9. Во-вторых, это наглядная иллюстрация того, что покупка существующих бизнесов — сильно недооценённая штука.
- 10. Во-третьих, анализ того, как можно увеличить прибыль того, что уже работает — это великолепное умение, которое пригодится всегда и везде. Даже в твоём будущем стартапе — если ты когда-нибудь решишь его на заработанные деньги создать.



Не надо делать аналог, станьте косвенным конкурентом

1. Я уже писал о том, что самое страшное — это не прямые аналоги, а косвенные конкуренты. Они непохожи на нас, но оказываются более важны для потребителя, чем наш продукт. Или дают возможность добиться той же цели, но другим способом — более простым, быстрым или дешёвым.
2. Тупые примеры. Родители не будут покупать наши курсы эстетического воспитания для детей, потому что предпочтут потратить время и деньги на то, чтобы они изучали английский язык или готовились к ЕГЭ. Продавцы не будут платить за наш конструктор интернет-магазинов, потому что посчитают более простым и выгодным торговать на маркетплейсе.
3. Или из последнего. Многие считают, что сейчас наконец появился конкурент Гуглу. И это не более лучший поисковик, а ChatGPT от OpenAI — он лучше понимает сформулированные на человеческом языке вопросы, выдаёт готовый ответ без необходимости прокликать результаты поиска и может даже написать за тебя эссе на заданную тему или составить юридический договор, для чего мы раньше перерывали весь интернет в поиске источников и шаблонов.
4. Но ведь эту мысль можно вывернуть наизнанку. И сказать, что нам нужно стать не прямым, а косвенным (!) конкурентом тому, кого мы считаем своим главным конкурентом. То есть нам не нужно стремиться создавать аналогичный продукт. Вместо этого нам нужно придумать, какой совершенно другой продукт может убить надобность в продукте конкурента.
5. Учитывая, что у людей ограниченный бюджет времени и денег — нам осталось только выяснить, на что наша целевая аудитория уже тратит своё время и деньги. Потом выбрать конкурента, которого мы из этого бюджета хотим вытеснить. А потом придумать, какой другой продукт может стать для человека более важным или поможет ему быстрее, проще и дешевле получить то, к чему он раньше стремился с помощью конкурента.



Не делайте удобно — делайте привычно

1. Россиян в Ереване ещё можно заметить и по тому, как они застревают при выходе из ресторана — инстинктивно толкая дверь от себя. Несколько судорожных толчков, растерянность... и осознание того, что дверь при выходе, оказывается, нужно дёргать на себя.
2. Потому что в России двери из помещений по правилам пожарной безопасности должны открываться только наружу. Представьте себе

пожар и людей, кинувшихся к выходу. В момент паники проще всё толкать от себя ;-). К тому же в такой ситуации может оказаться попросту невозможно физически открыть дверь вовнутрь — потому что ближайšie к ней люди окажутся вплотную прижаты к ней рвущейся на выход толпой.

3. Что же должны облегчать двери, открывающиеся внутрь помещений? Возможность вламывания в них, что ли ;-)
4. Но я о другом. О том, что не нужно заставлять пользователей выполнять непривычные для себя вещи — даже если вы считаете свой способ более удобным. В лучшем случае это вызовет замешательство, а в худшем — отказ от продолжения желаемого вам действия.
5. Один основатель стартапа по доставке еды рассказал, как он решил сделать просмотр меню более удобным для посетителей своего сайта — и разбил длинную портянку блюд на отдельные разделы со ссылками. Типа салаты здесь, бургеры здесь и так далее. Результатом явилось падение конверсии из посещения в заказ на 20%!
6. В общем, не делайте пользователям удобно — делайте им привычно ;-). Это гораздо выгоднее.

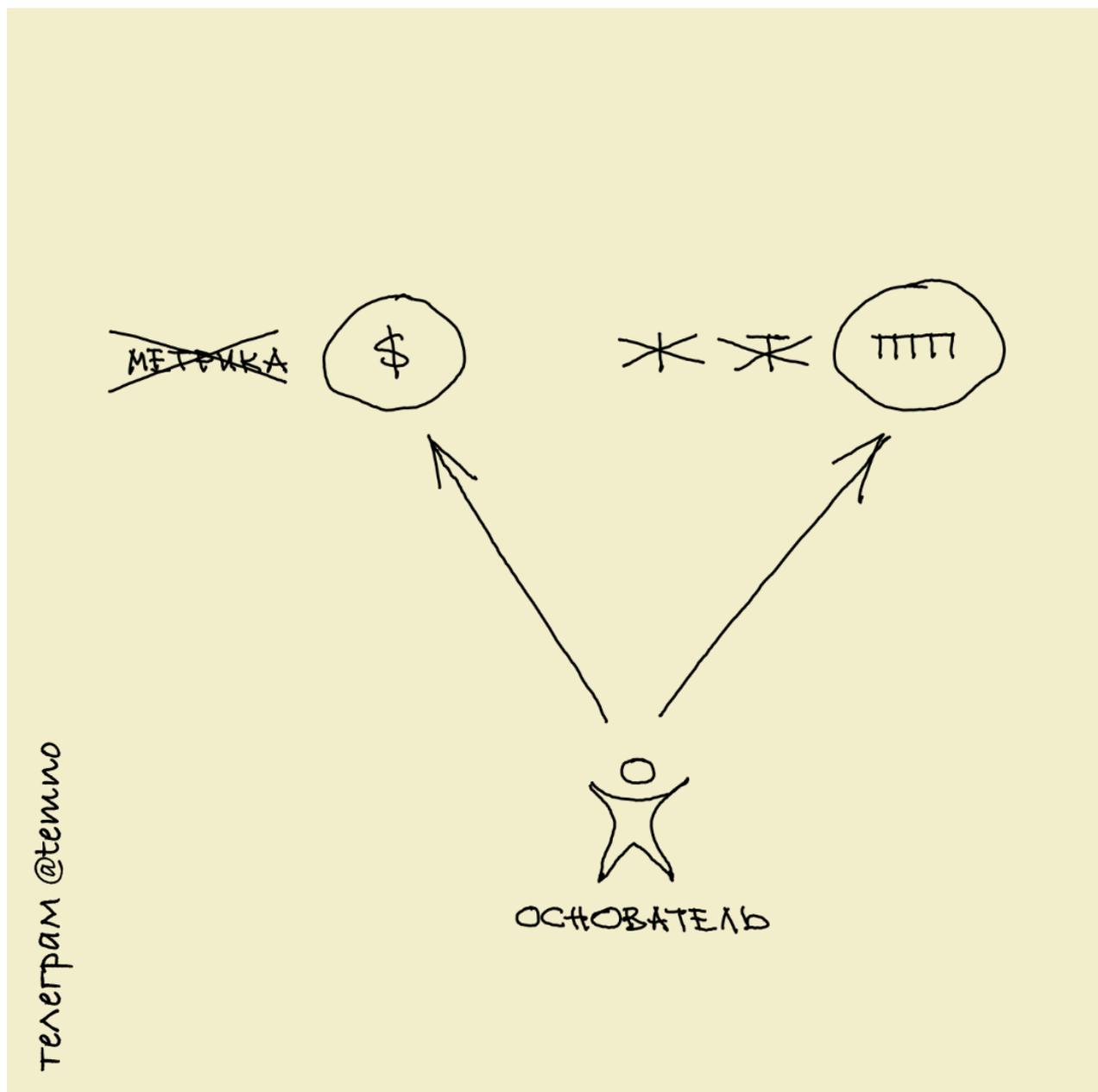


Стань человеком-расчёской, считающим деньги

1. Каждая профессия вызывает профдеформацию. Создание стартапа — небыстрое дело, требующее перебора множества идей и прохождения пути превращения самой удачной из них в бизнес. Так что стартаперство можно назвать временной профессией ;-)
2. Поэтому у основателей тоже развивается профдеформация. И вот два самых страшных её варианта.
3. Профдеформация номер раз — это подмена показателей бизнеса на метрики стартапа. Сколько тысяч строка написано, сколько свойств реализовано, сколько презентаций сделано, сколько пользователей зарегистрировалось и так далее. Хотя единственный показатель,

имеющий смысл для бизнеса — это деньги. Считаем ли мы выручку, прибыль или динамику их роста — зависит уже от стадии и стратегии.

- 4. Подсчитывать метрики — это как играть в покер на спички. Но нельзя научиться играть на деньги, играя на спички.
- 5. Профдеформация номер два — это зашоривание, являющееся результатом того, что основатель всё глубже погружается в свою тему.



- 6. Во-первых, он по умолчанию начинает считать, что все остальные темы менее важны — и ищет варианты собственного развития только в

пределах своей поляны. Хотя она может оказаться маленькой и затоптанной.

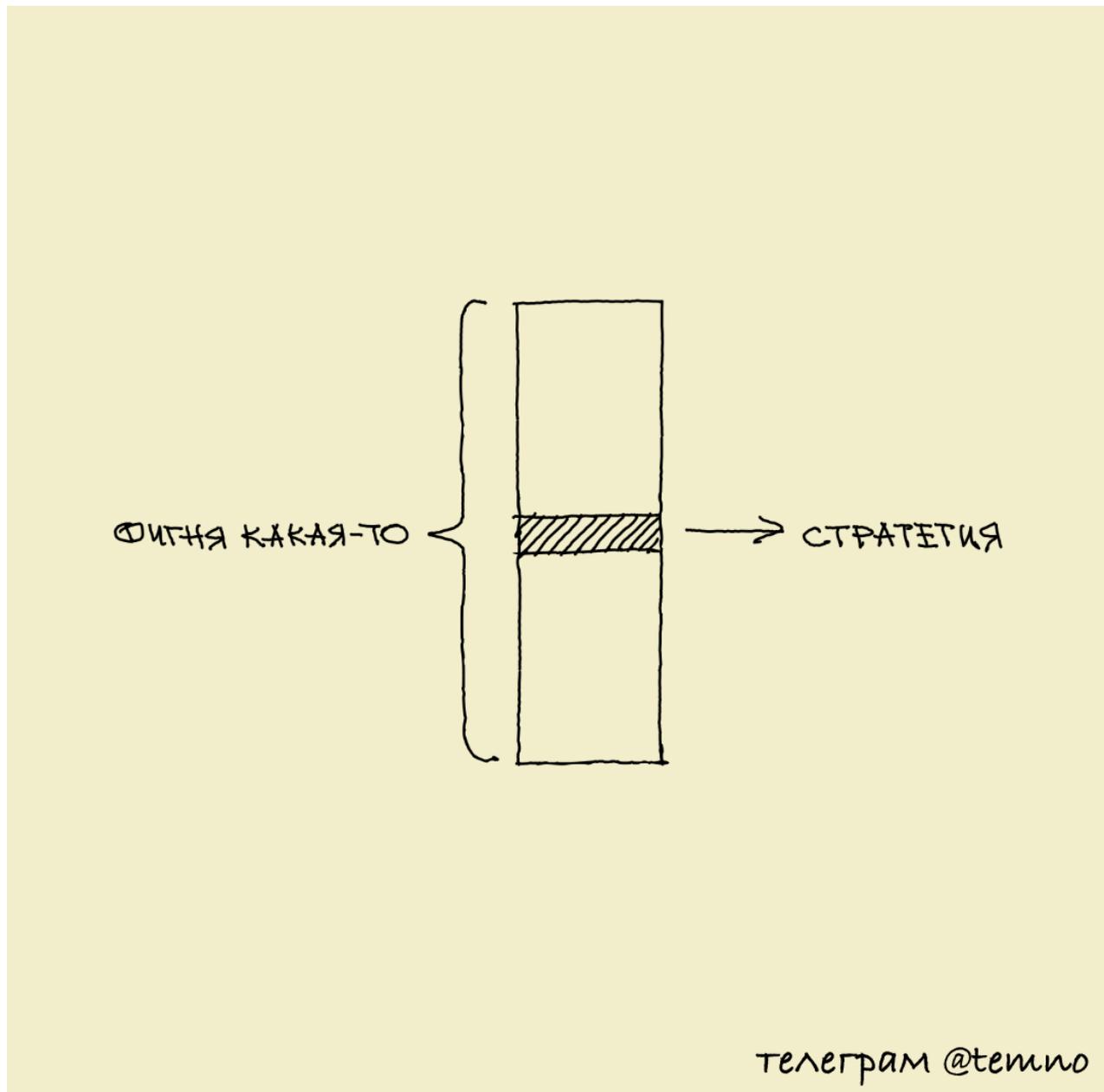
7. Во-вторых, он перестаёт обращать внимание на всё, что находится за пределами этой поляны. Хотя все самые прорывные идеи — это либо а) перенос концепций с одного рынка на другой, либо б) создание нового на стыке двух рынков.
8. Когда-то начали говорить о «Т-образных» людях — они знают глубоко что-то одно (вертикаль в Т) и по чуть-чуть много чего (горизонталь).
9. Продолжая эту аналогию, можно сказать, что сегодняшний основатель должен стать «человеком-расчёской» ;-). Который знает много чего поглубже чем чуть-чуть, и может даже не являться глубоким специалистом в чём-то одном.



Вся суть стратегии стартапа

1. На днях Илон Маск ввёл правило, по которому в Твиттере блокируются эккаунты с призывами фолловить автора в других социальных сетях. Сегодня ночью по этому правилу был заблокирован эккаунт основателя Y Combinator Пола Грэма.
2. Несколько часов спустя после возмущений и вмешательства Маска эккаунт Пола Грэма был разблокирован. А почему собственно? Ведь Грэм по сути сделал то, чего не хотел Маск — он позвал людей за собой в другую социальную сеть.
3. Сегодня Маск пообещал менять политику Твиттера только после проведения голосования пользователей. А на фига? Ведь много кто всегда будет недоволен любым принятым решением. И что теперь — выборочно отменять для кого-то из них принятые решения?
4. Это я к тому, что любое решение всегда будет кого-то отсекасть. Человек не может быть хорошим для всех. Стартап не может быть всем для всех.

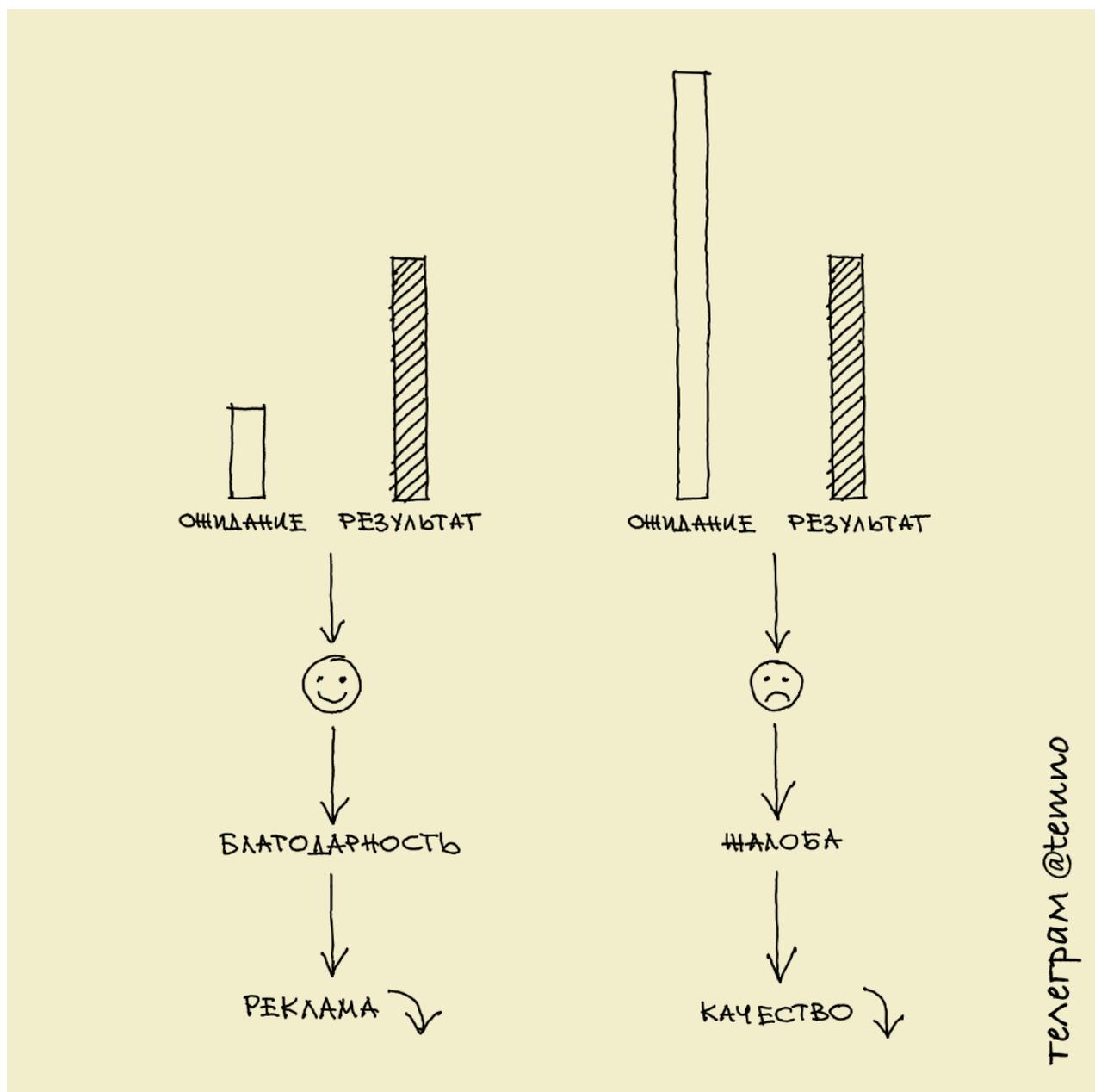
5. Поэтому вся суть стратегии стартапа в том — кого он сознательно решил отсечь от своей целевой аудитории. Когда-то в фастфаундере писал о стартапе, который большими буквами написал на в шапке своего сайта: «Мы — для компаний с выручкой от 1 миллиарда долларов».



6. В этот момент у многих основателей должно взорвать мозг — «А как же более мелкие компании? Почему бы не сделать что-то и для них?». Ага-

ага, стать хорошим для всех. Или выборочным образом отменять свою стратегию.

- 7. Недавно заглянув на сайт того же стартапа, я увидел, что ключевая фраза изменилась. Теперь там написано: «Мы — для компаний с выручкой от 5 миллиардов долларов» ;-)
- 8. Короче, решите, кого вы хотите отсекать — и тогда у вашего стартапа сразу появится стратегия. А взявшись ей следовать — следуйте.



Поток благодарностей — это повод насторожиться

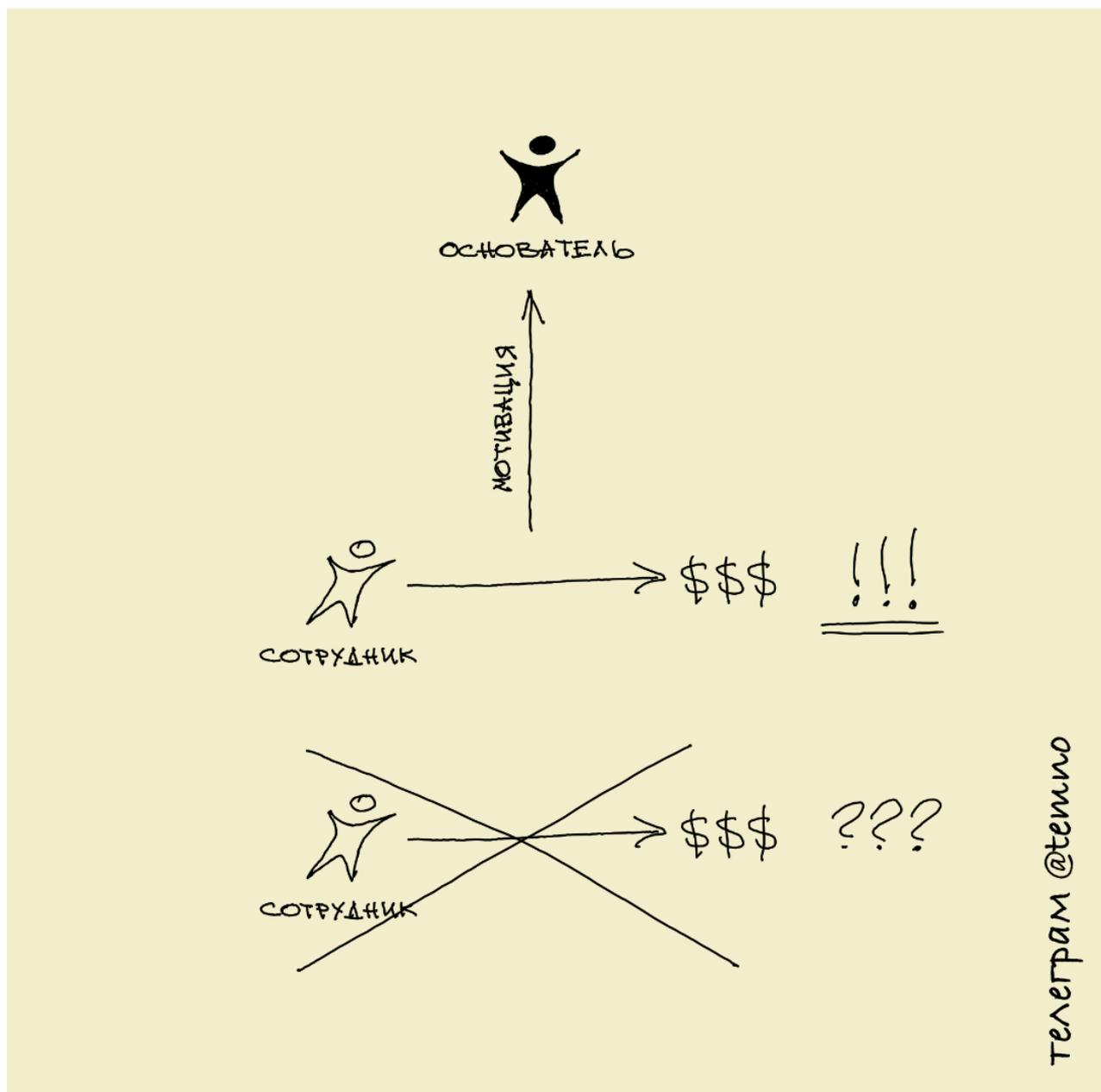
1. Человек доволен, когда действительность превосходит его ожидания.
2. В приложении к бизнесу «действительность» — это реальное качество продукта, а «ожидание» — то качество, которое мы рекламируем.
3. Довольные люди пишут благодарности. Люди, которые получили то, что ожидали — молча принимают это как должное.
4. Парадоксальный вывод. Если мы получаем благодарственные письма от клиентов — мы недорабатываем с рекламой. Слишком мало обещаем ;-)
И из-за этого недополучаем клиентов :-)
5. Оптимальный баланс получается вообще странный — нет ни благодарностей, ни жалоб. Это значит, что мы много обещаем, но всё это даём.
6. В общем, если мы радуемся потоку благодарственных писем — это повод насторожиться. Значит, пришло время заняться исправлением своей слабой рекламы, чтобы начать получать больше клиентов.



Жестокий, но действенный метод поддержания правильной мотивации основателей

1. Основатели часто ищут себе в команду людей «с горящими глазами» — мотивированных и увлечённых идеей стартапа. А людей, готовых работать чисто за деньги, они даже как бы презирают. Незаметно теряя при этом важный момент собственной мотивации ;-)
2. Возьмём тупой пример. Какого продажника лучше нанять — а) загоревшегося идеей стартапа или б) заинтересованного в том, чтобы любым способом заработать побольше денег?
3. Как ни смешно — заинтересованного в зарабатывании денег!
4. Во-первых, именно это желание превращает обычного человека в хорошего продажника.

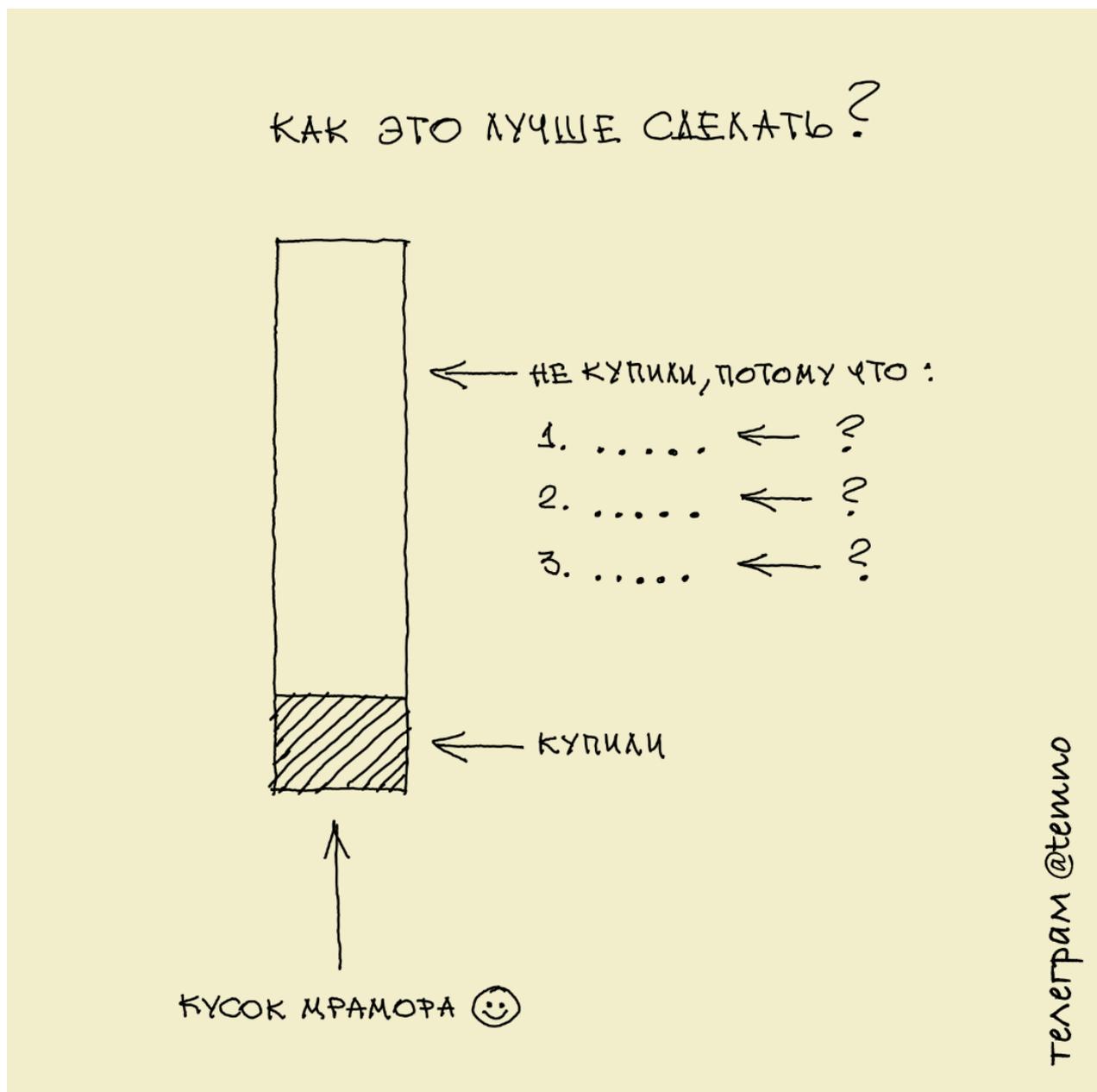
5. Во-вторых, чем больше денег он заработает для себя — тем больше денег он заработает для нас.
6. В-третьих, наличие такого человека в команде тупо заставит нас постоянно думать о том, как мы сами можем зарабатывать много денег — чтобы он тоже много заработал.



7. А почему для найма, например, программистов подход должен быть другим?
8. Программист, увлечённый идеей, может днями и ночами выдавать на-гора тысячи строк кода. Программист, увлечённый деньгами, будет

работать только над тем, что поможет продукту продаваться. И пока мы не объясним ему, как его текущая задача связана с возможностью побыстрее заработать побольше денег — он и пальцем не шевельнёт. Значит, нам сначала придётся объяснить это себе — а потом и ему. Причём так, чтобы он понял ;-)

- 9. Хотите остаться самостоятельным и независимым основателем — но каждый день получать живительные пинки под зад в сторону скорейшего превращения стартапа в бизнес? Нанимайте людей, заикленных на деньгах ;-)



Самый простой способ того, «как лучше это сделать»

1. Самый странный вопрос основателя: «Как это лучше сделать?». Особенно, когда он это вообще никак это не сделал.
2. Поэтому необходимый шаг номер раз — сделайте это хоть как-нибудь ;-)
3. Потом посмотрите на всех тех, кто у вас это не «купил» (в прямом или переносном смысле) — и сформулируйте несколько гипотез вида: «Они это не купили, потому что [вставьте сюда возможную причину]».
4. А потом тупо идите по списку возможных причин — и пробуйте разные варианты устранения этих препятствий к покупке.
5. Если у вас хоть что-то из этого получилось — вы уже «сделали это лучше».
6. А потом посмотрите на тех, кто у вас по-прежнему не покупает. Напишите новый список причин — и проделайте то же самое ещё раз.
7. А потом ещё и ещё.
8. Вот, собственно, и весь секрет того, «как это лучше сделать» ;-)
9. Заранее угадать «как лучше» — бессмысленно. Даже Микеланджело говорил, что секрет создания гениальной скульптуры — взять кусок мрамора и отсечь от него всё лишнее.
10. Вот и отсекайте. По одной причине за раз.

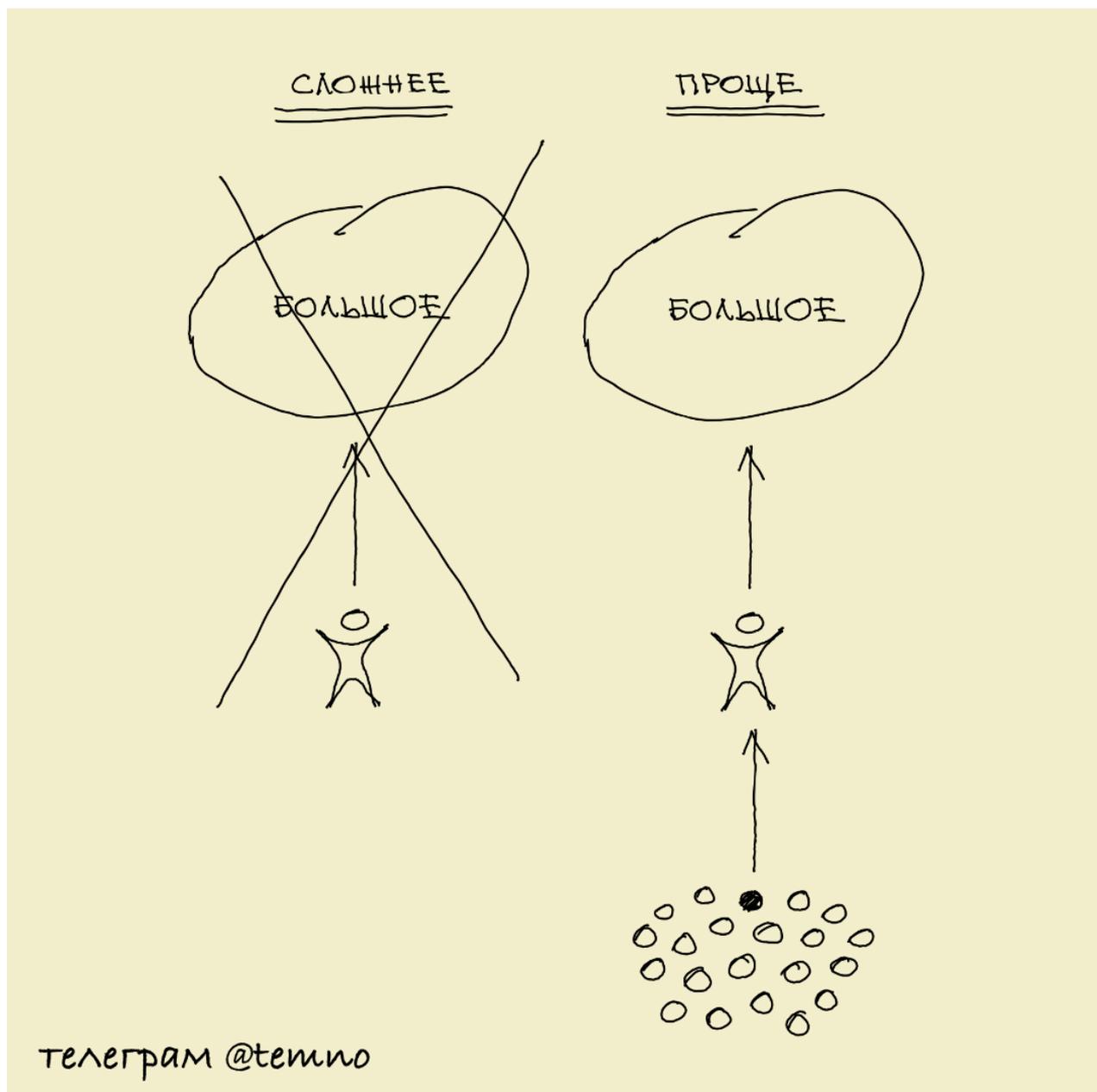


Это гораздо проще, чем выдумывать новое

1. Пришло в голову, что почти все большие компании были построены на идеях, которые к моменту их создания уже существовали.
2. Автомобили производили ещё до Форда, а электромобили — до Теслы. Социальные сети существовали до запрещённого в России Фейсбука. Квартиры сдавали в аренду туристам до Эйрбнб. Видосики начали

загружать в интернет до Ютуба. Письма клиентам рассылали до Мэйлчимпа. Это только несколько примеров навскидку.

- 3. Просто большинство людей в те моменты не думало, что из этих идей может получиться что-то большое. Но оно уже было!



- 4. Получается, что искусство стартапа состоит не в том, чтобы придумать новую уникальную идею. А в том, чтобы разглядеть потенциально большое в том маленьком, что сейчас уже есть.

- 5. Но тогда можно просто и последовательно перебирать все маленькие вещи, появившиеся относительно недавно — и прикидывать, могут ли они, почему и при каких условиях стать большими.
- 6. И это здорово облегчает нам задачу. Ведь анализировать существующее — гораздо проще, чем выдумывать новое ;-)



КАКОЙ ВАРИАНТ?

	РЯДОМ С ВАСЕЙ	ПОДАЛЬШЕ ОТ ВАСИ
СЕПУЛЬКИ	А	Б
НЕ-СЕПУЛЬКИ	В	Г

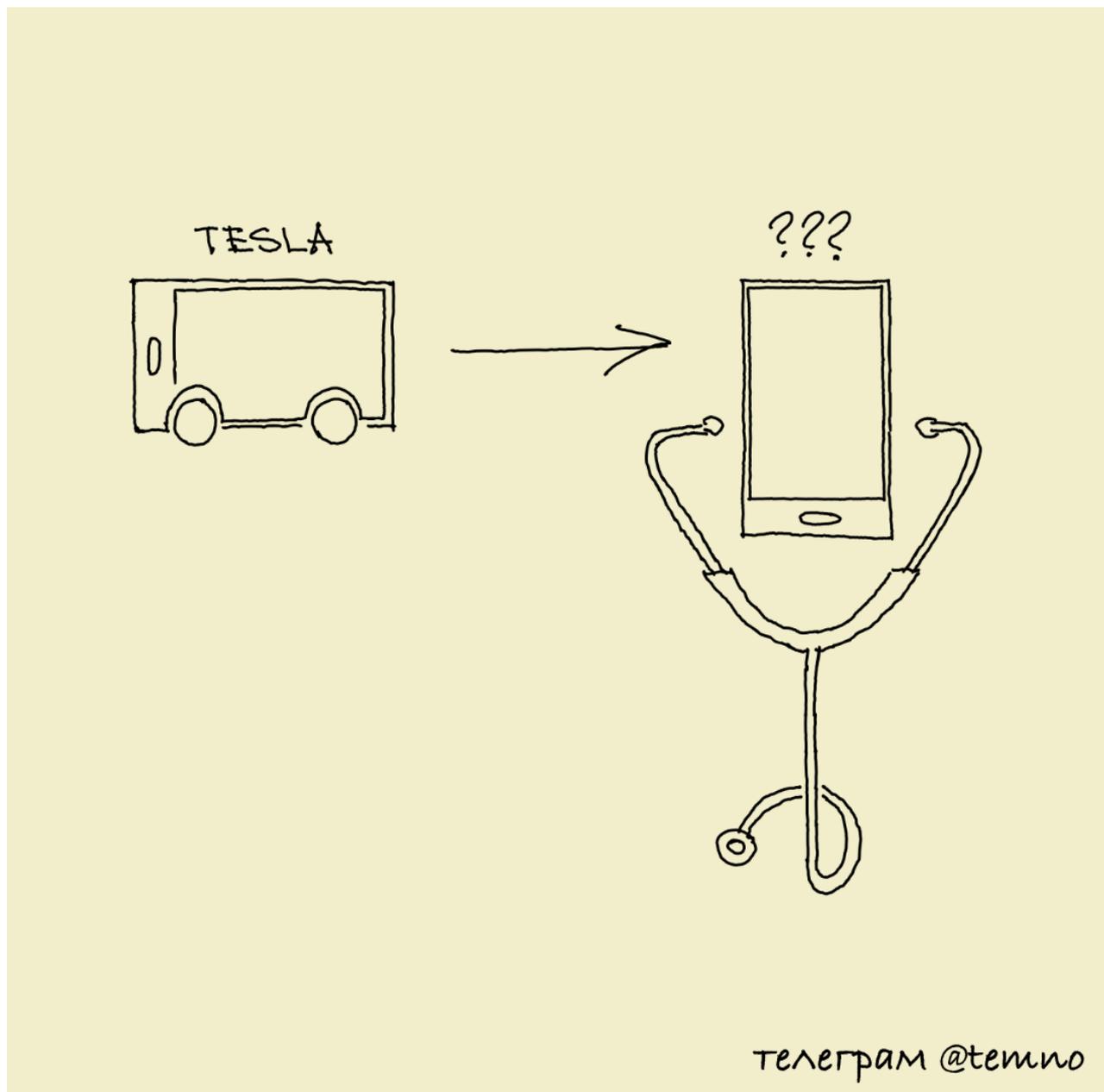
телеграм @temno

Вы какой вариант выберете?

1. Вот, к примеру, знаете вы Васю, который зарабатывает хорошие деньги, продавая условные сепульки а магазине за углом. Что вы сделаете, чтобы зарабатывать столько же, сколько и Вася?
2. Варианты ответов — А) откроете магазин по продаже сепулек рядом с васиным магазином, Б) откроете магазин по продаже сепулек на другом конце города, В) откроете магазин по продаже не-сепулек рядом с васиным магазином, Г) откроете магазин по продаже не-сепулек на другом конце города, .
3. Вы какой из этих вариантов выберете?
4. Как ни смешно, но самый здравый вариант — это А, где вы будете продавать сепульки рядом с Васей. Почему? Да потому что пример Васи доказал, что именно тут люди хорошо покупают именно сепульки. А все остальные варианты — ничем не подкреплённые предположения.
5. «А как же я буду с Васей лоб в лоб конкурировать?». А вот это вам уже придётся придумывать. Потому что только в умении конкурировать и состоит единственный секрет успешного бизнеса.
6. А все остальные якобы секреты — это способы убежать от Васи. Став таким «неуловимым Джо», которого никто не ловит, потому что он никому на фиг не нужен ;-). Ведь он продаёт хрен знает что хрен знает кому на хреновом Северном Полюсе подальше от возможных конкурентов.
7. Если вы даже придумаете отличную уникальную идею — кто-то из здравомыслящих основателей обязательно и быстренько её повторит. И вам всё равно придётся с ним конкурировать. Поэтому какая разница, когда начинать конкурировать — прямо сейчас или немного позже?
8. Поэтому смело идите только туда, где есть деньги — а не туда, где нет Васи. Ведь там, где запахнет деньгами, обязательно появится свой Вася. А где Васи нет — там нет и денег ;-)



Следующая самая большая компания в мире — это...



1. Только что наткнулся на статью с сайта известного венчурного фонда a16z, где в первом же предложении явно и недвусмысленно заявляется — «Мы считаем, что следующей самой большой компанией в мире станет компания, продающая людям здоровье».
2. Здоровье — это огромный рынок. Его размер только в США — 4 триллиона долларов, а это целых 20% всего валового национального продукта. Этот американский рынок в 5 раз больше, чем весь мировой рынок рекламы, с которого кормятся такие монстры как Гугл,

запрещённые в России Фейсбук и Инстаграм, ТикТок и куча-куча других.

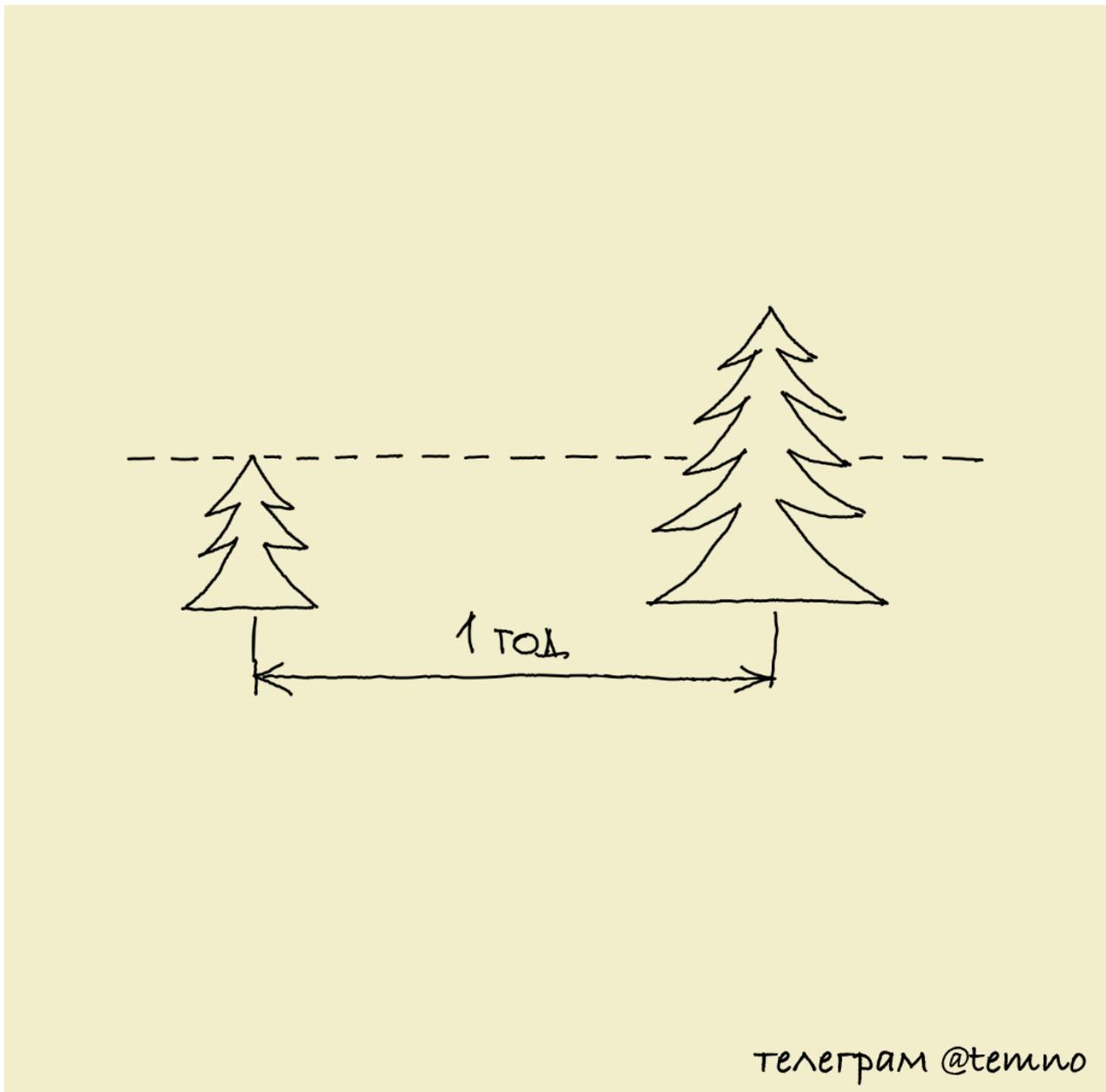
3. Кстати, восьмая по размеру компания в мире UnitedHealth Group продаёт как раз здоровье. Но она похожа на Нокию — какой она было до появления первого айфона. Большой, богатой, кажущейся неубиваемой... и бесконечно устаревшей.
4. Нокия пала, когда люди увидели айфон. Хотя Джобс по сути ничего не изобретал. Он взял все уже известные компоненты — но соединил их в новом порядке, обеспечив новую функциональность и пользовательский опыт, более подходящий для эпохи победившего интернета.
5. Та же самая история произойдет и со здравоохранением. Там всё слишком по-старому. И даже не технологии — а тот самый пользовательский опыт. Поэтому кто-то тоже возьмёт известные всем вещи — но соберёт их по-иному, дав нам новую функциональность и пользовательский опыт. И мы все прифигеем и скажем: «А что, так можно было?».
6. По совершенной случайности эта статья очень хорошо легла на мысли, начавшие меня обуревать после сегодняшнего обзора в фастфаундере, в котором я разбираю стартап, решивший переосмыслить модель оказания первичной медицинской помощи.
7. Ведь всё так и есть. Здравоохранение — вечный, огромный и массовый рынок, на котором давненько не было революций. Сумел же Илон Маск взорвать автомобильный рынок, выкатив туда свой «айфон на колёсах». Почему бы теперь не появиться «айфону в белом халате»?
8. Кто из вас его в этот халат оденет?

Ссылка на статью: <https://a16z.com/2022/11/11/the-biggest-company-in-the-world/>



Предновогодний тест

1. Тест простой: «Если ты занимаешься тем же самым, что и год назад — стал ли ты зарабатывать в два раза больше?».



2. Если нет — это повод задуматься над двумя вещами. Тем ли мы занимаемся, и так ли мы это делаем? Оба вопроса одинаково критичны.
3. Если у нас не получается, мы часто виним себя в том, что мало стараемся. Хотя мы просто не туда гребём. Начиная больше стараться, мы заплываем не туда ещё глубже. Да и вообще, если мы изо всех сил

фигачим, получая никакие результаты — это обычно признак ровно того, что мы гребём куда-то не туда.

4. А иногда мы удачно запрыгнули на волну... и незаметно для себя расслабились. Деньги идут, на хлеб с маслом хватает. Но года через три мы вдруг проснёмся и обнаружим, что все остальные уже давно убежали вперёд. Выпустили новые продукты, вышли на другие рынки, попали в список Форбс, наконец. А мы ковыряем той же самой палочкой ту же норку того же размера.
5. Вы думаете, это пессимистический пост? Ни фига подобного. Если вы за этот год выросли в два раза — поздравляю! А если нет — то Джефф Безос когда-то сказал: «Ошибаться не страшно, если ты умеешь вовремя замечать ошибки».
6. Так что этот пост — повод для оптимизма. Если мы гребём не туда или застряли на месте — осталось целых пять дней до Нового года, чтобы свою ошибку осознать и решить, что с этим делать.
7. Потом вдохнуть, выдохнуть и начать действовать. Чтобы под следующий Новый год подвести уже совсем другие итоги.
8. Ведь если рулить в правильном направлении и не прекращать грести — мы обязательно доплывём туда, куда хотим.
9. Поэтому хотя бы раз в год стоит сверяться с компасом. А для этого достаточно задать себе всего один вопрос — тот, который в первом пункте про «в два раза больше» ;-)



Не-игрушечные конкурентные преимущества

1. 1. Когда в презентации стартапа я натываюсь на слайд про конкурентные преимущества, меня сразу подмывает задать вопрос основателю — а у тебя получилось пересадить клиента конкурента на свой продукт, просто описав ему эти преимущества? ;-)
2. Если не получилось — то почему эти свойства продукта названы «конкурентными преимуществами»?

3. И это не издёвка, а руководство к действию. Начинайте тестировать идею своего продукта не со своих знакомых, которым он, по вашему мнению, может зайти — а с клиентов продуктов-конкурентов.

АМБИЦИИ — ЭТО :

1) $x \rightarrow 2x$

2) ● → ● → ● → ● →

телеграм @temno

4. Это единственный способ сделать по-настоящему конкурентоспособный продукт.



Два правила фильтрации идей и предложений для маленьких, но амбициозных стартапов

АМБИЦИИ — ЭТО :

$$1) \quad x \rightarrow 2x$$



телеграм @temno

1. В голову основателей периодически приходят всякие идеи. Да и добрые пользователи всё время шлют предложения добавить к сервису что-нибудь эдакое. И кое-какие идеи и предложения кажутся интересными. Но нельзя же делать всё подряд!
2. Самая очевидная причина — чем больше ты всякого разного сделал, тем сложнее становится это всё поддерживать.

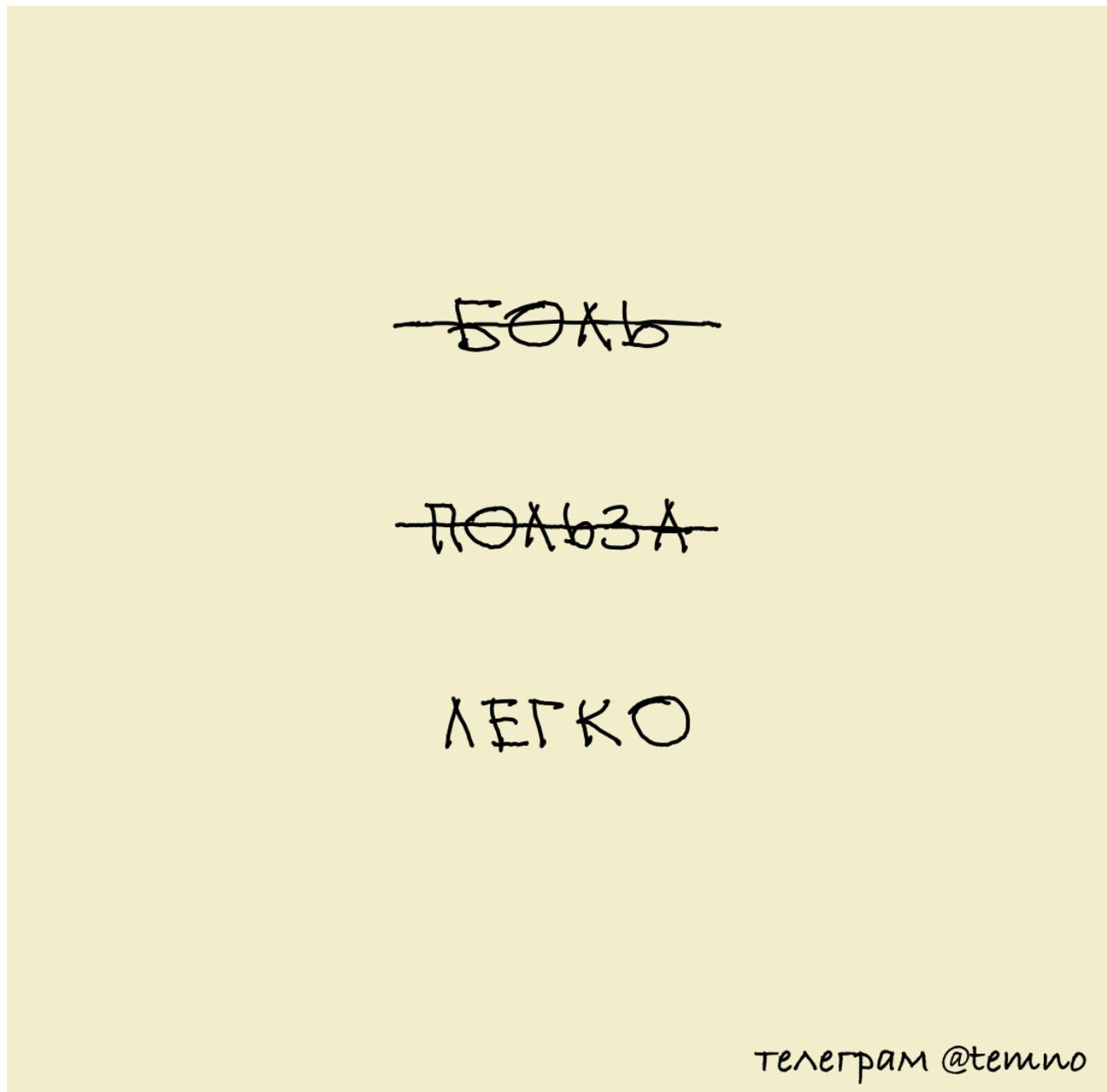
3. Самая неочевидная и страшная — когда ты пилишь даже какую-то мелочь, у тебя возникает ощущение, что ты занят чем-то важным и полезным ;-). Ты не чувствуешь себя на краю, припёртым к стенке, вынужденным что-то срочно сделать — иначе всё пропало. А ведь все по-настоящему сильные идеи появляются именно в такие моменты. Биохимия такая у наших мозгов.
4. Поэтому для выбора того, на что стоит тратить своё время, можно использовать два простых правила.
5. Правило номер раз — не делай ничего, на чём ты не сможешь хотя бы в теории зарабатывать в 2 раза больше. «Это поможет зарабатывать на 10% больше»? Да и хрен с ним. Зарабатывал маленький стартап миллион рублей, станет зарабатывать миллион сто тысяч — что это принципиально изменит? Ни-че-го!
6. Правило номер два — не делай ничего, что бы ты не смог повторять каждый день или каждую неделю. Задача маленького стартапа — нащупать способ масштабирования. А суть масштабирования — многократное повторение одних и тех же действий во всё большем масштабе. Пропорционально этому увеличивая свою выручку.
7. Лучше не делать вообще ничего — чем что-то, что не отвечает этим правилам. Тогда хотя бы останется повод, время, силы и мозги на то, чтобы продолжать искать по-настоящему хорошие идеи и точки прорыва. Не успокаивая себя тем, что ты всё время занят ;-)



Легко и просто

1. Многие основатели до сих пор ищут «боли потребителя», чтобы снять их своим продуктом. Или пытаются донести до людей пользу, которую они в результате его использования получают.
2. Хотя я вдруг понял, что чуть ли не самые кликабельные слова в заголовках статей — это «легко» и «просто».

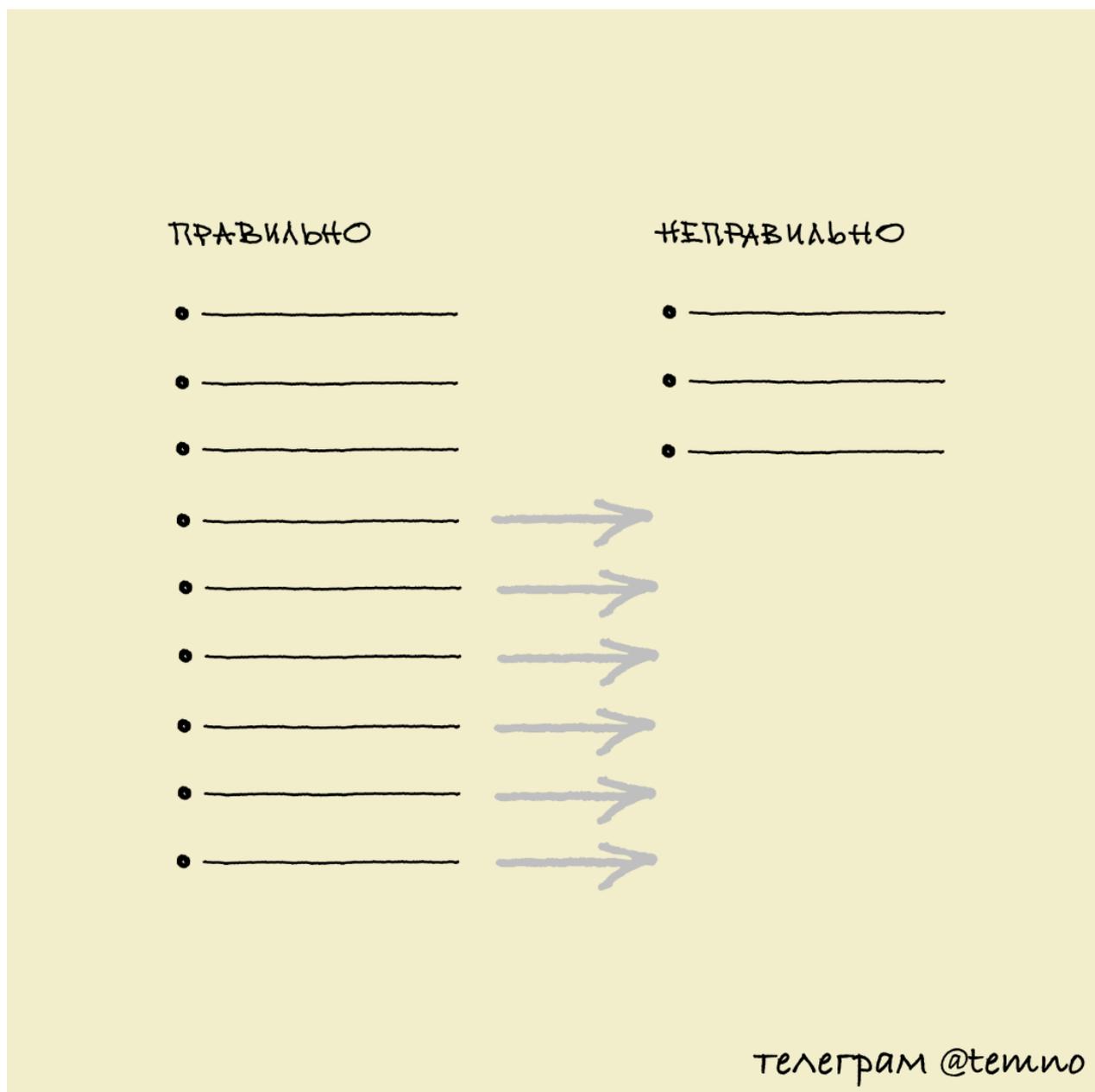
3. То есть люди охотнее клюют на не на решение проблем, не на пользу — а на то, что делает гораздо более лёгким и простым то, что они и так делают.
4. Даже если это и сейчас не так уж и сложно!



5. Один из классических примеров — Дропбокс. В момент его появления была уже куча сервисов для копирования файлов в облака. И пользоваться ими было не так уж и сложно. Но Дропбокс сделал это вообще элементарным — просто положи файл в особую папочку на

компьютере и всё. Как только он это сумел показать — он начал свой победный путь.

- 6. Но тогда это ещё один способ поиска идей для стартапа. Выяснить у целевой аудитории, что они сейчас часто и обычно делают — и сколько шагов они должны для этого предпринять.
- 7. А потом подумать — нельзя ли сделать это ещё проще и ещё короче? Даже если это не «боль», и никакой дополнительной пользы не принесёт.
- 8. Потому что лень — это самая страшная сила.



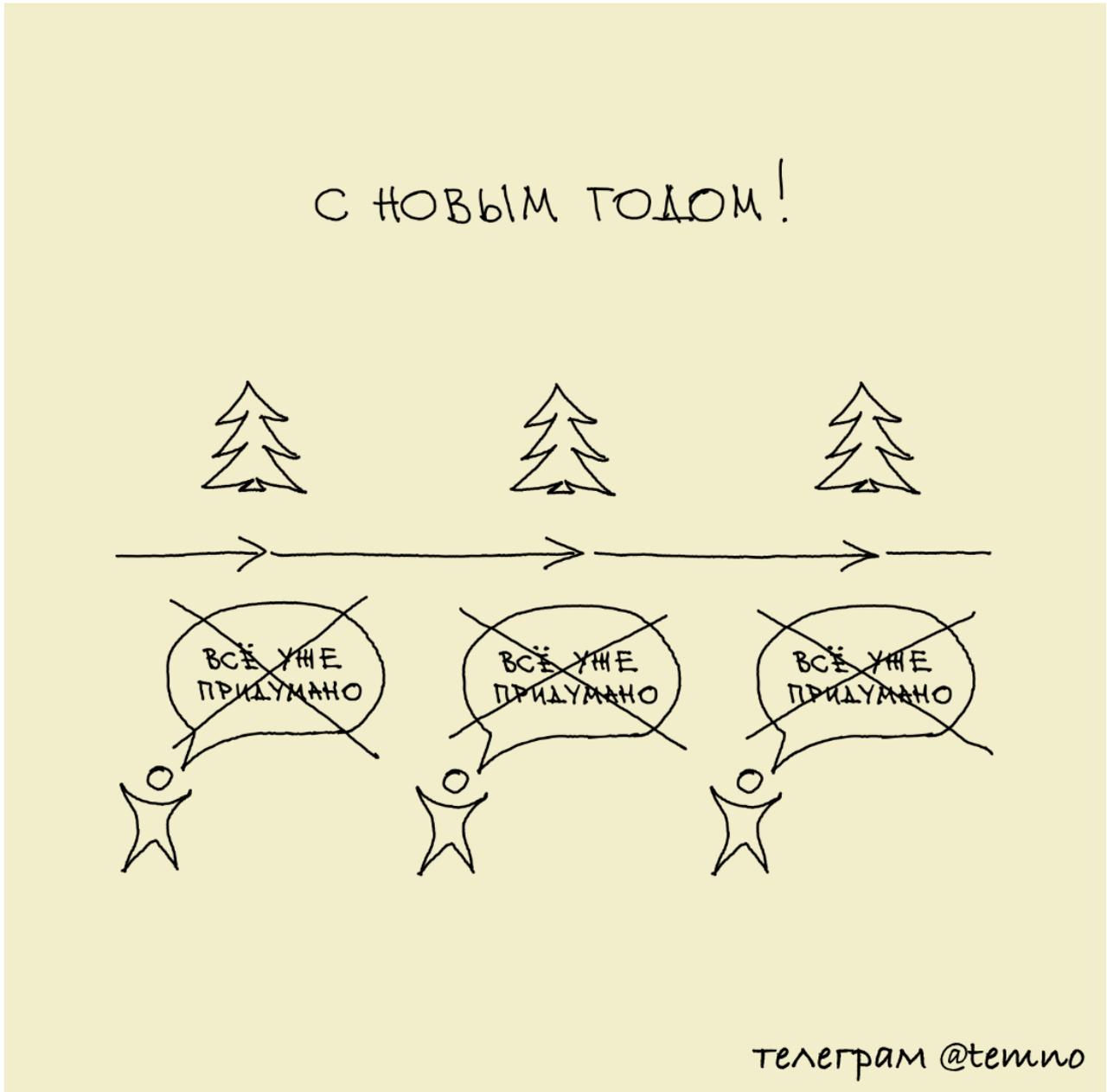
Размыль глаза!

1. Если мы ещё не добились желаемого результата — значит, мы сделали на пути к нему больше неправильных вещей, чем правильных.
2. Ну что ж, давайте составим список всего, что мы делали, чтобы добиться результата.
3. Потом отметим галочкой правильные вещи, а крестиком — неправильные.
4. А теперь посчитаем количество крестиков и галочек.
5. Если неправильных вещей оказалось меньше, чем правильных — значит, неправильным является что-то из того, что мы считаем правильным ;-) О-о-о!
6. Мы часто не добиваемся результата, лишь потому что у нас замылены глаза. Мы посчитали какие-то вещи правильными по умолчанию — и долбимся теперь только вокруг них.
7. Хотя давно пора размылить глаза, и от них оторваться.
8. Вот и попробуйте.



Шанс есть!

1. Под Новый год 20 лет назад мы ещё не знали про iPhone, Facebook, YouTube, Instagram, Twitter, TikTok, Android, Bitcoin, Tesla, iPad, Gmail, стриминг Netflix, Slack, WhatsApp, Google Maps, Snapchat, LinkedIn, Pinterest, Chrome, Zoom, Spotify, Airbnb, Uber.
2. Иногда нам кажется, что всё уже придумано до нас. И у нас не получится сделать что-то по-настоящему большое.
3. Но 20 лет назад так ведь тоже думали.



4. Так давайте поднимем новогодние бокалы за то, чтобы через 20 лет люди сокрушались, что всё придумано уже до них — глядя на наши сегодняшние или завтрашние стартапы! ;-)