

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

декабрь

2023

Новые идеи для вдохновения и копирования

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

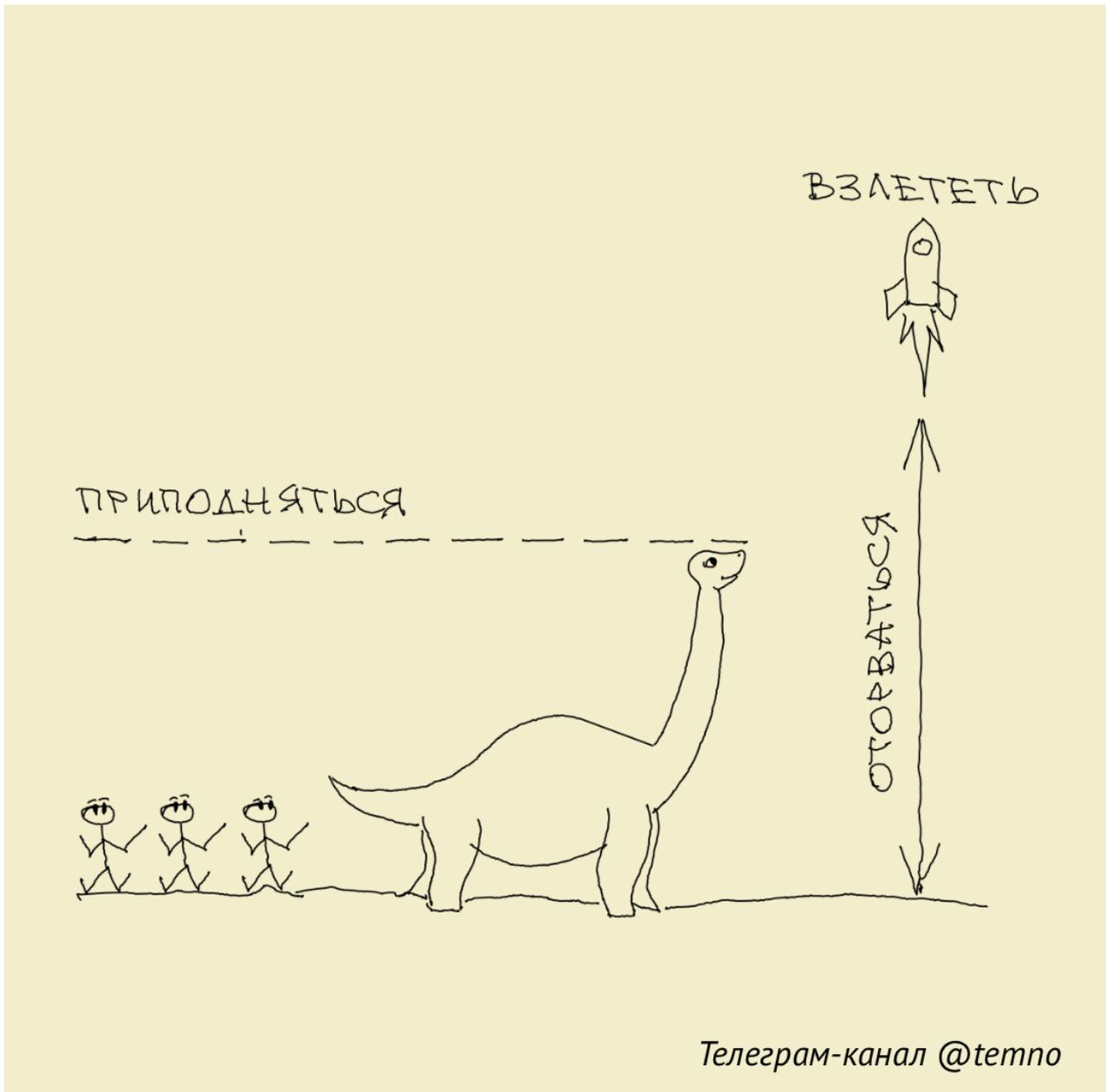
Читать

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

Учиться

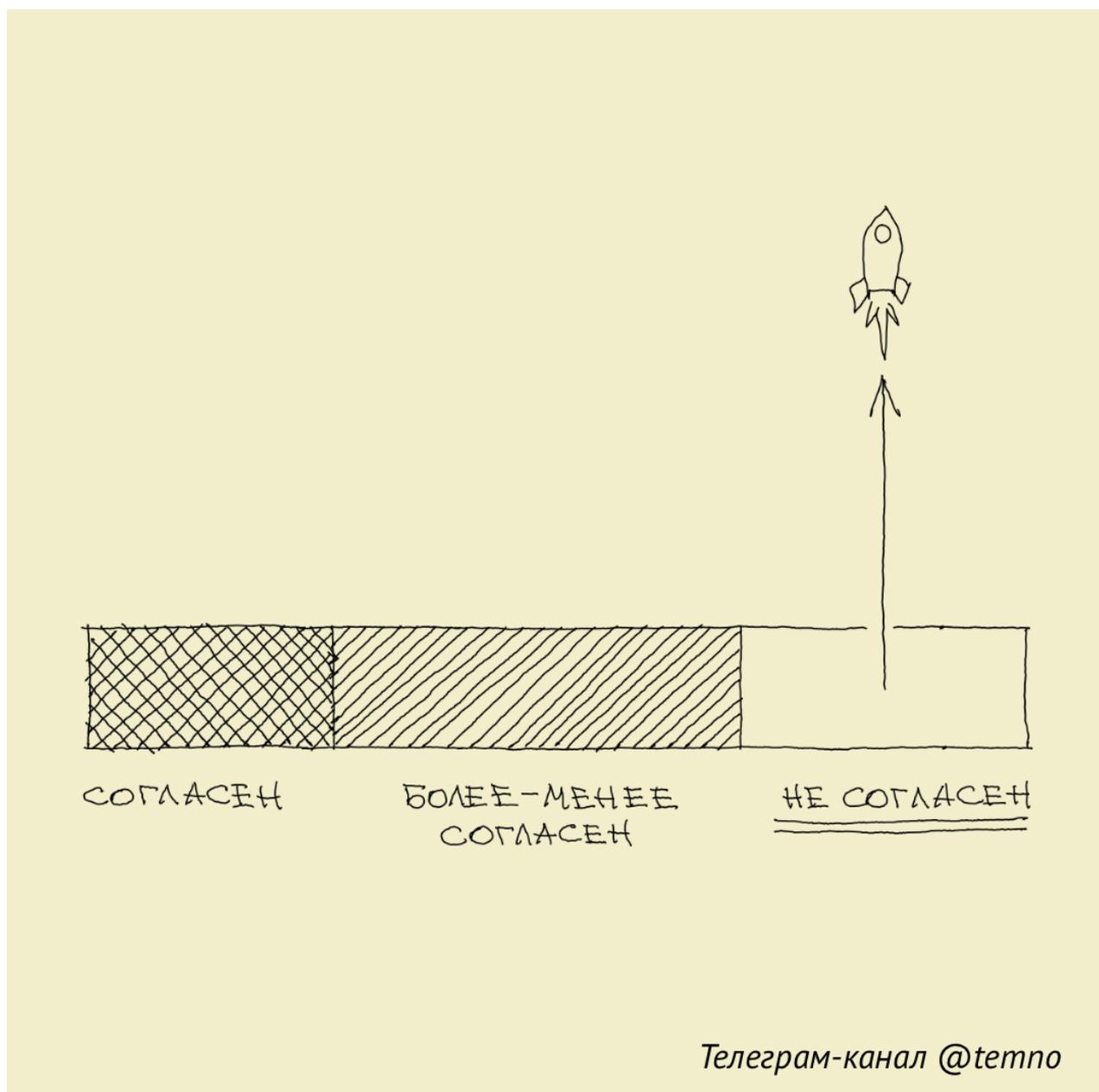
Product University: <https://productuniversity.ru>



Ты хочешь приподняться или взлететь?

1. вы обращали внимание, что для описания успеха в бизнесе некоторые используют слово «приподняться», а некоторые — «взлететь»? Причём ключевая разница вовсе даже не в высоте подъёма!
2. «Приподняться» — это как встать с колен, подняться на цыпочки или вытянуть шею. Продолжая обеими ногами стоять на грешной земле. Другими словами, «продолжать делать то же самое, что и раньше — но только лучше».

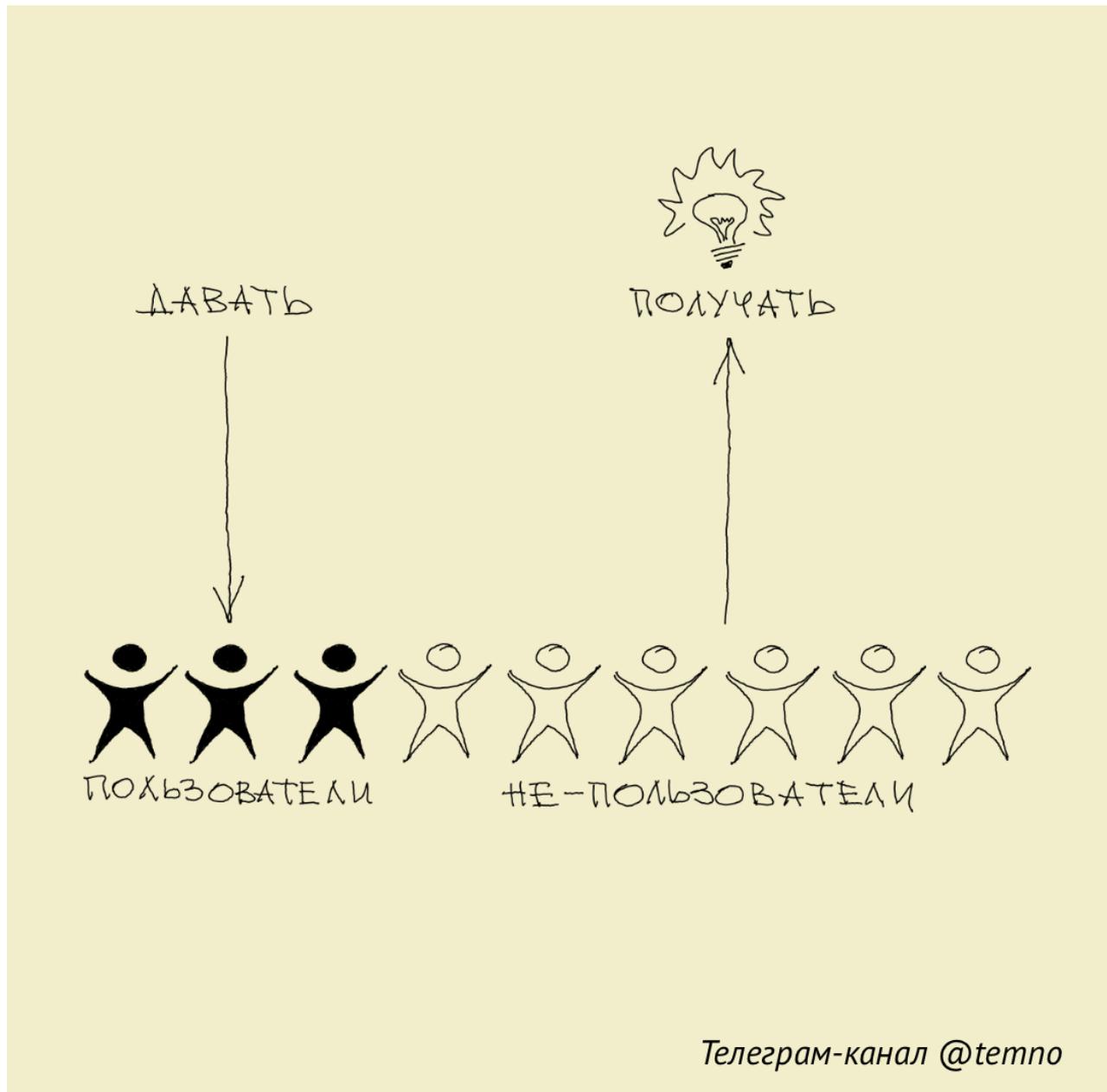
3. А вот чтобы «взлететь» — от земли надо оторваться. То есть перестать делать что-то, что ты делал раньше. Потому что нельзя долететь до звёзд, оставаясь на Земле ;-)
4. При этом, как у Маска, ракета может даже чуть-чуть взлететь, а потом взорваться. Но это не останавливает его от запуска новой ракеты, потом другой, потом третьей. И ведь, блин, рано или поздно ему это удастся!
5. Короче, хочешь приподняться — улучшай то, что делаешь. Хочешь взлететь — ищи то, что ты перестанешь делать.



Шанс есть — но он вот тут

1. В совсем свежих тестах гугловый ИИ-диагност заболеваний поставил 59.1% правильных диагнозов по сравнению с 33.6%, поставленных врачами-людьми. Но поразило меня не это!
2. Исследователи проверили, сколько правильных диагнозов поставят врачи-люди, имеющие доступ к ИИ-диагносту. И сколько же, как вы думаете? Барабанная дробь...
3. ... всего 51.7%! Получается, что вмешательство человека ухудшило эффективность ИИ-машинки. Но при этом повысила эффективность человека. Получается, что человек с некоторыми мнениями ИИ-машинки соглашался, а с некоторыми — нет.
4. Логично предположить, что соглашался он в тех случаях, когда его собственное мнение не сильно расходилось с мнением ИИ-машинки. Например, когда он тоже считал это одним из вариантов диагноза. Или когда у него не было собственного сильного мнения
5. И не соглашался — когда он был резко несогласен с диагнозом ИИ-машинки. И именно этих 15–20% людям не хватило, чтобы догнать и перегнать ИИ-машинку!
6. А это ведь типичное проявление когнитивного искажения, называемого «предвзятость подтверждения» (confirmation bias). Оно заставляет человека отдавать предпочтение такой информации, которая согласуется с его точкой зрения, убеждением или гипотезой.
7. В общем, если ты натыкаешься на чужое мнение по поводу собственного стартапа, которое тебя сильно злит — это правильный повод поискать в нём правду жизни, которую ты до этого подсознательно не замечал.
8. Ведь именно в таких мнениях скрывается шанс перегнать остальных конкурентов — кто по традиции умеет видеть и слышать только то, с чем он согласен.

Результаты тестов: <https://arxiv.org/pdf/2312.00164.pdf>



Telegram-канал @temno

Лояльные пользователи — худший источник вдохновения

1. На днях ко мне подошла владелица кафе, в котором я пью кофе чуть ли не каждое утро. Она решила узнать, как мне у них нравится. Это очень приятно ;-). Но практическая польза сильно зависит от цели.
2. Если цель — поддержать лояльность, тогда понятно. Правда, ценности нет. Ведь если человеку что-то сильно не понравилось — он уже

проголосовал ногами, перестав в это кафе ходить. А если не сильно, то по большому счёту и фиг с ним ;-)

3. А если цель в том, чтобы что-то серьёзно улучшить — тогда это бессмысленно. Когда человеку хорошо, все его пожелания по поводу «ещё лучше» — это всего лишь фантазии. На которые, как знают все создатели продуктов, полагаться нельзя :-)
4. Чтобы что-то серьёзно улучшить (в кафе или в продукте), нужно спрашивать «не-пользователей». Тех, кто попробовал, но не вернулся, или тех, кто даже не зашёл, хотя мог бы. Ведь они смогут привести конкретные примеры того, что их оттолкнуло прямо на входе или не понравилось внутри.
5. Кроме того, «серьёзно улучшить» — это на самом деле «изменить»! Однако любые изменения обычно приходятся не по вкусу существующим пользователям, и многие после этого вообще отваливаются. Так это что, спрашивать «что мне сделать, чтобы вы перестали мной пользоваться»? ;-)
6. Значит опять нужно обращаться к не-пользователям — стараясь понять, что можно сделать, чтобы они начали твоим продуктом пользоваться.
7. Или даже так — что сделать, чтобы заменить старых пользователей на новых! Если их может оказаться больше, конечно же. А удовлетворить всех, к сожалению, нельзя.
8. Короче, существующим пользователям нужно стабильно давать то, к чему они привыкли. А получать вдохновение для серьёзных улучшений своего продукта лучше где-нибудь в другом месте ;-)



Не учишь продавать — учишь помогать

1. «Учишь продавать», — раздаётся из каждого утюга. Отчего возникает опасная иллюзия, что продать можно любую придуманную штучковину —

если только научиться это делать. Но не получается :-(Поэтому лучше переформулировать задачу.

ПОМОГАТЬ
~~УЧИТЬСЯ ПРОДАВАТЬ~~

Телеграм-канал @temno

2. Плохие продажи — это проблема не только продаж, но и продукта. Поэтому тебе нужно заменить две отдельных задачи «придумать» и «продать» на одну — сформулировать, как ты хочешь «помочь» человеку (или компании). Это даёт четыре важных плюса.
3. Во-первых, помочь можно только кому-то в чём-то. Так ты сразу получаешь описание целевой аудитории — а) кто это и б) что они делают или в какой ситуации находятся. Это чёткий таргетинг, отделяющий твою целевую аудиторию, от псевдоцелевой. А ещё и

крючок оффера, позволяющий целевой аудитории мгновенно понять «да, этот продукт для меня».

4. Во-вторых, помогают для чего-то, для достижения какого-то результата. Так ты сразу понимаешь, какой конкретный результат ты должен обеспечить, и можешь оценивать, насколько твой продукт для этого эффективен. Ну а люди видят на крючке ещё и наживку — ради чего им за это платить.
5. В-третьих, опытные люди (и родители, ха-ха) знают, что нельзя помочь тому, кто сам не хочет. Поэтому ты сразу начинаешь прислушиваться к потребителю, пытаешься понять, хочет ли он, чтобы ты ему помог. Вместо того, чтобы упорно втюхивать ему своё представление о его жизни.
6. В-четвёртых, когда ты сформулируешь кому, в чём и для чего ты хочешь помочь — у тебя начнут возникать разные идеи по поводу того, как ты это можешь сделать. А это и есть разные продуктовые гипотезы, которые ты можешь тестировать. Вместо того, чтобы безуспешно искать разные способы продажи того, что ты уже сделал.
7. Короче, возьми идею своего стартапа и переформулируй её в виде «я хочу помочь [кому-то] [в чём-то] [для чего-то]». И начинай помогать! А от нужной и эффективной помощи люди никогда не откажутся ;-)



Нужна обычная идея!

1. Успешный стартап — это не замечательная идея. Это обычная идея, но появившаяся своевременно. Поэтому не нужно искать замечательные идеи, нужно искать замечательные изменения ;-). И их на первый взгляд неочевидные следствия, на которых можно основывать свои стартапы.
2. Вот, например, Россия под санкциями. Но это значит, что российские стартапы начнут чаще выходить на IPO. Но на московской бирже ;-). И местные инвесторы будут покупать их акции, потому спектр возможностей у них резко сузился. Но какими для этого должны быть стартапы, какие у них должны быть показатели?

3. Или вот сейчас глобально обострился дефицит квалифицированных кадров. Но рекрутингом заниматься не стоит, потому что искать кандидатов на пустом рынке — это пустое занятие. Зато можно создавать сервисы для удержания существующих сотрудников — что гораздо проще. Но компании за такое начали охотно платить.
4. Или вот рост популярности удалённой работы. А неочевидное следствие — всё больше людей начинает потихоньку работать на двух удалённых работах фулл-тайм. Но для этого им нужны удобные платформы, позволяющие эффективно делить время между работами и не палиться.



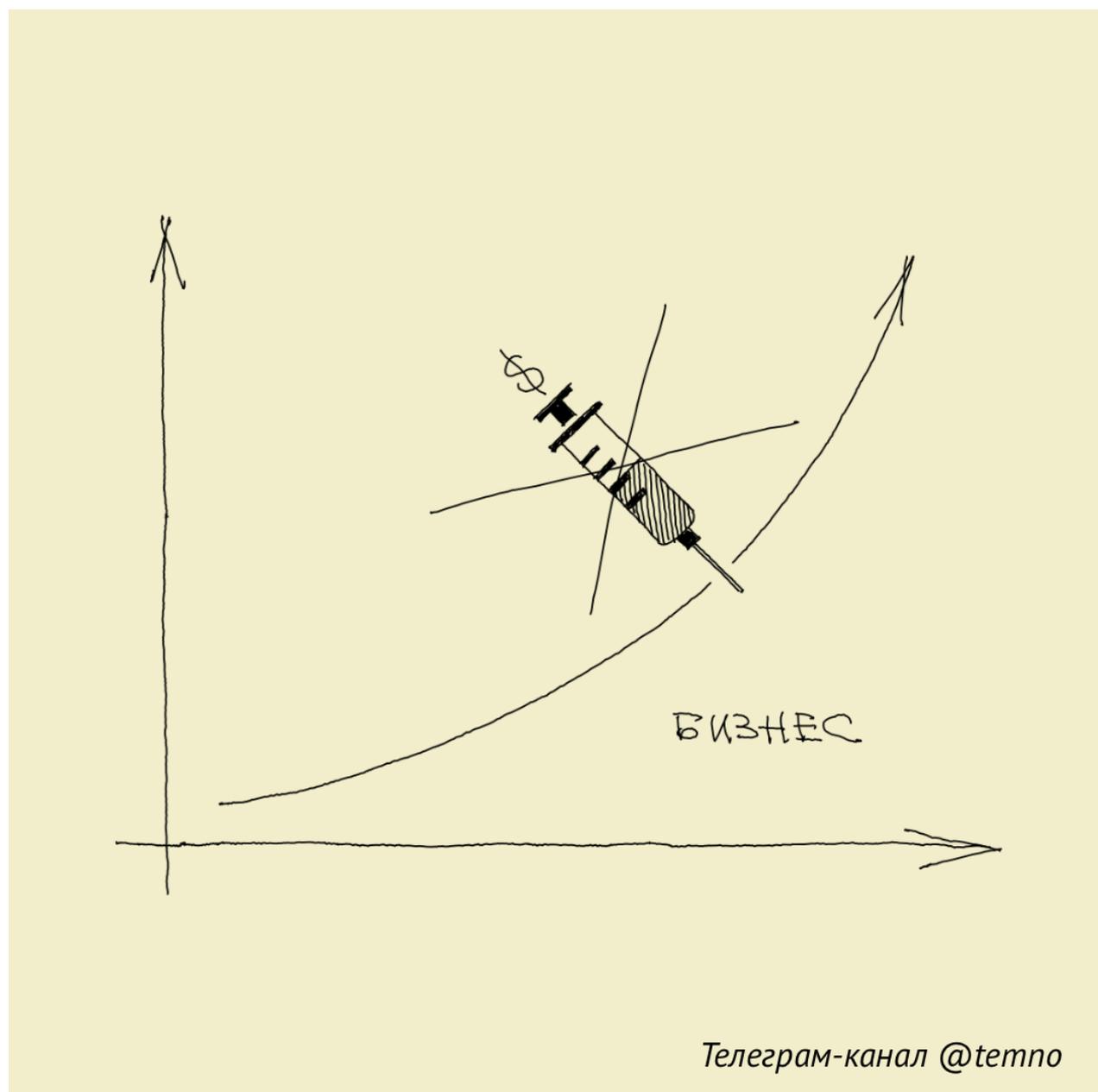
5. И всяких происходящих прямо сейчас изменений и их следствий в каждый конкретный момент наберётся вполне достаточно. Я перечислил только первое, что пришло в голову. А есть же ещё очевидный ИИ с кучей очевидных и неочевидных следствий.
6. Так что, составь список важных изменений и их следствий — и повесь его на стенку. А когда тебе в голову придёт очередная замечательная идея — посмотри, относится ли она к какому-нибудь изменению, которое ты посчитал важным. И если нет — ну её на фиг ;-)
7. Только не забывай это список обновлять. Ведь это список сегодняшних изменений, а не вечных правил.



А в твоём продукте есть такая механика?

1. Эквивалент «подсесть на наркотики» в бизнесе — это целиком и полностью зависеть от платного трафика. Платишь за трафик — есть пользователи и выручка. Не платишь — катишься вниз по наклонной. Хочешь расти — платишь вдвойне. Кстати, почему вдвойне?
2. Во-первых, какой-то процент пользователей регулярно отваливается — и на их место нужно приводить новых. Чем больше пользователей — тем больше пользователей отваливается в абсолютном количестве — тем больше нужно платить за их восполнение хотя бы на предыдущем уровне.
3. Во-вторых, нужно платить ещё и за рост с предыдущего уровня. Но тот же процент роста означает, что каждый месяц надо привлекать большее абсолютное количество пользователей — то есть опять платить больше.
4. Так и разориться можно! Что обычно и происходит :-)
5. Первый способ выжить — уметь уговаривать инвесторов давать тебе новые деньги до тех пор, пока эту жрущую как не в себя корову удастся кому-то продать.

6. Второй способ — встроить в своей сервис механику, позволяющую существующим пользователям прямо или косвенно «вербовать» новых пользователей бесплатно. Чтобы даже при том же объёме рекламного бюджета можно было бы продолжать неуклонно расти.



7. Классический пример — бесплатная электронная почта HotMail, которая первой начала автоматически добавлять в конец каждого отправленного письма строчку «Отправлено через бесплатную почту HotMail» со ссылкой на регистрацию. Через полгода после запуска HotMail набрал 1 миллион пользователей, а через год — перевалил за 12 миллионов!

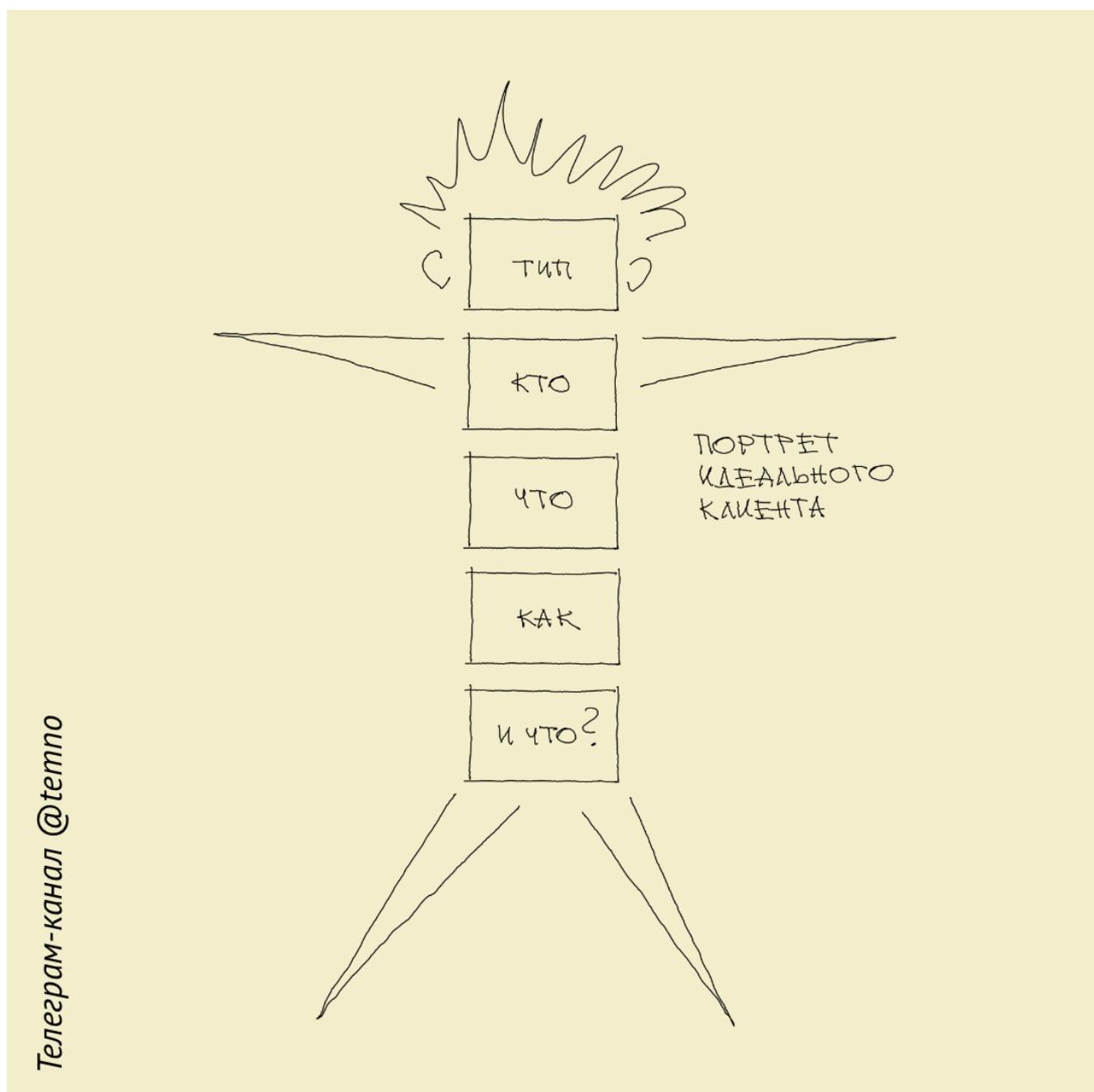
8. А у тебя в продукте есть какая-то механика привлечения новых пользователей через существующих?
9. Если нет — надо срочно этим заняться.



Плохой очень похож на хорошего, не перепутай

1. Обычные руководители заставляют своих сотрудников делать буквально то, что они говорят — а потом удивляются тому, что результаты оказались недостаточно хороши.

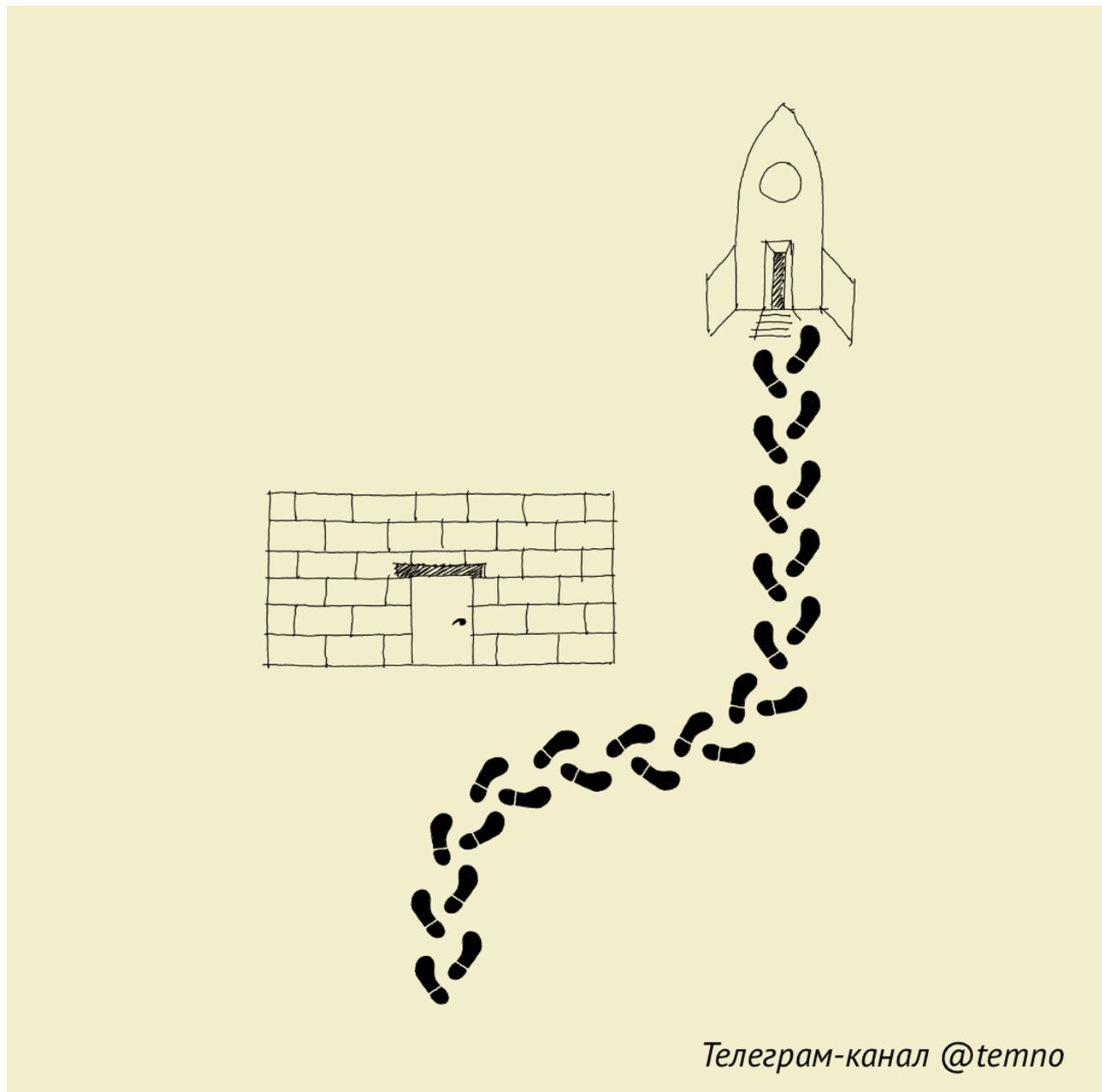
2. Хорошие руководители ставят перед своими сотрудниками цели, которые им нужно достичь — а потом удивляются тому, какими способами им это удалось сделать.
3. Плохие руководители очень похожи на хороших. Они тоже ставят перед сотрудниками задачи, не давая инструкций, позволяющих добиться результата.
4. Вот только перекадывают они на сотрудников задачи, которые могут и должны решать только сами. А инструкций они не дают, потому что сами не имеют представления, как это можно сделать.
5. Не хочешь стать плохим руководителем? Тогда не перепутай ;-)



Твой идеальный клиент — это не блондинка с голубыми глазами

1. Есть такая штука — «портрет идеального клиента» (Ideal Customer Profile, ICP). Его надо себе сначала «нарисовать», чтобы потом связываться только с теми компаниями, которые этому портрету соответствуют. Иначе продажники будут работать много, но впустую.
2. К сожалению, в большинстве случаев в портрет идеального клиента включают только тип компании — «малый бизнес», «ресторан» или «компания, пользующаяся облачными сервисами». Но это как искать идеальную жену по описанию «женщина» или «блондинка с голубыми глазами», чего явно недостаточно ;-)
3. Тип компании — это только один из штрихов портрета. Пусть это будет «компания, пользующаяся облачными сервисами».
4. После этого нужно определить, кто может стать внутренним лоббистом, кто будет проталкивать покупку внутри компании. Например — директор по информационной безопасности.
5. Дальше нужно описать его задачу, имеющую отношение к нашему продукту. Например — обеспечить конфиденциальность и разграничение доступа к хранящейся в облаке информации. Тут надо ещё убедиться, что указанная задача относится к Топ-3 его приоритетов. Если нет, то сделка будет вечно откладываться из-за наличия более важных дел.
6. Дальше нужно выяснить, что этот человек уже делает для решения описанной задачи. Если ничего — то мы, скорее всего, ошиблись, отнеся эту задачу к приоритетным ;-). Поэтому пусть он использует для этого инструменты А, Б и В.
7. Ну а теперь нужно узнать, с какими проблемами он сталкивается, используя эти инструменты — на что тратит силы и время он сам и/или его сотрудники. И может ли эти проблемы решить твой продукт.
8. И тогда вот это всё вместе и станет настоящим портретом идеального клиента, которому ты реально сможешь свой продукт продать.

9. Как ни смешно, но бóльшую часть этой информации ты сможешь найти в открытых источниках и социальных сетях, если ты такую задачу перед собой поставишь.



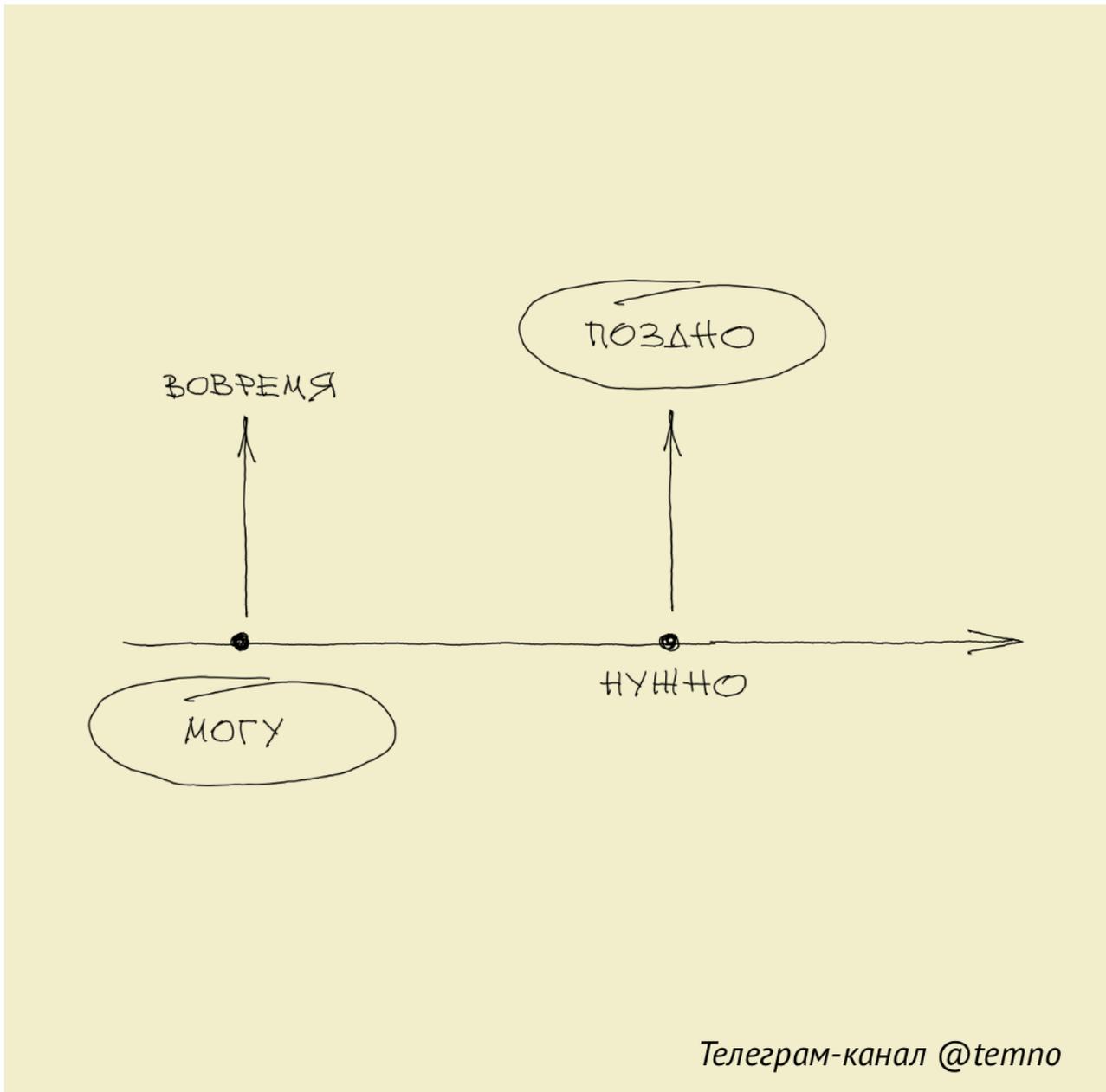
Лучший источник вдохновения — это закрытая дверь

1. Оказывается, знаменитые развороты с «девушками из дома по соседству» журнала Playboy — это результат отчаяния. Издатели

журнала не смогли найти у агентств подходящую фотографию профессиональной модели для очередного номера.

2. Тогда они решились на отчаянный шаг. Они сфотографировали полуобнаженную сотрудницу редакции журнала и опубликовали рядом с фотографиями её историю — подчеркнув, что это не модель, а обычная девушка.
3. Каково же было их удивление, когда на просмотр для очередного выпуска журнала к ним выстроилась очередь из сотен обычных девушек, готовых попозировать для таких фотографий. С тех пор у них не было проблем с поиском моделей для разворотов.
4. Когда тебя охватывает отчаяние по поводу какой-то проблемы в своём стартапе — не бейся головой в закрытую дверь. Лучше прикинь, какие внутренние ресурсы ты можешь использовать неожиданным способом для решения этой проблемы. Раздеваться не обязательно ;-)

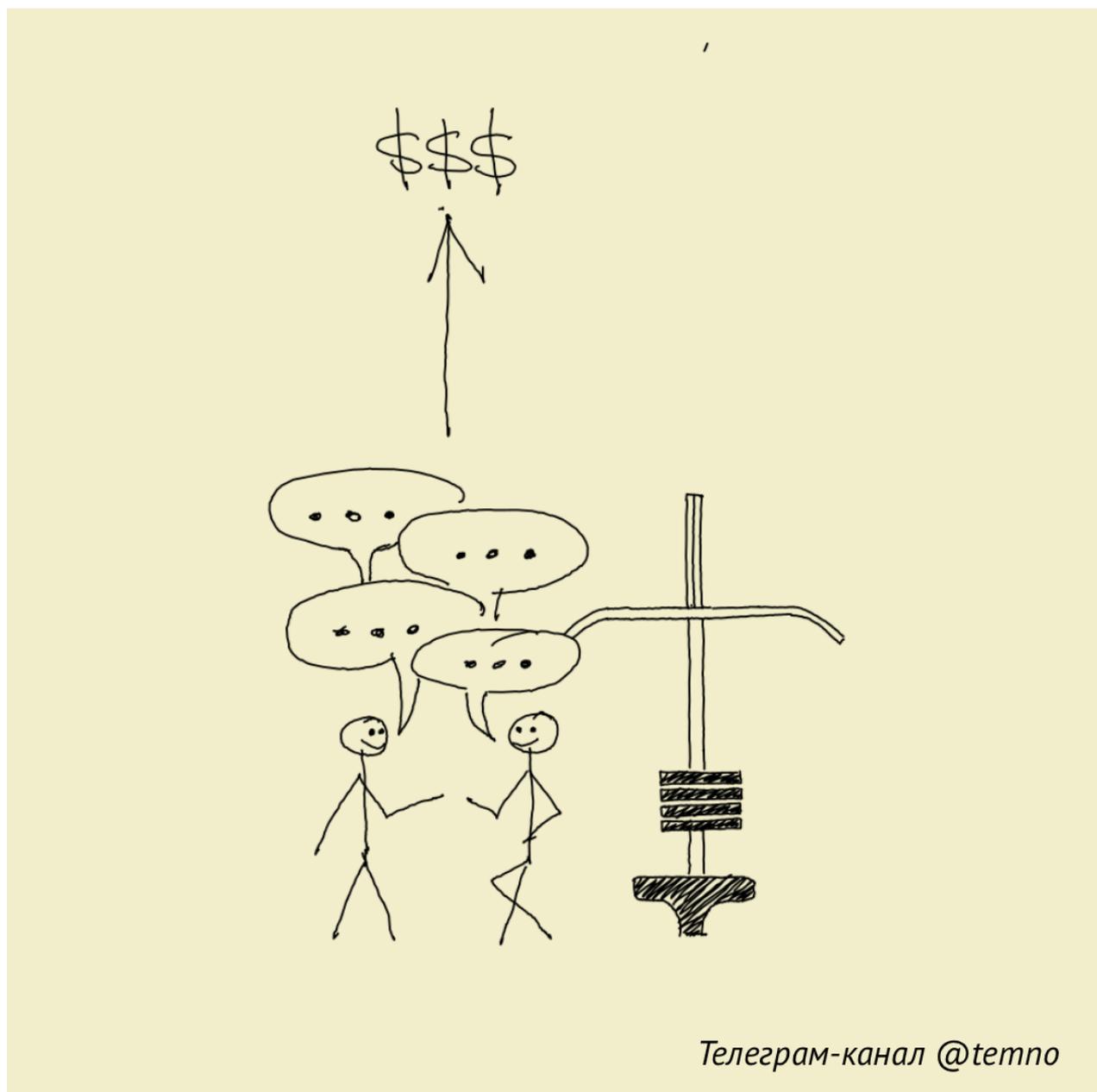




Когда нужно — уже поздно

1. Главная ошибка профессионального нетворкинга и аналогичной социальной активности — люди начинают заниматься этим, когда им что-то от других нужно: кого-то найти, куда-то привлечь или что-то продать.
2. Хотя лучше начать этим заниматься, когда тебе ни от кого ничего не нужно. Вернее, даже наоборот — когда ты можешь просто так кому-то в чём-то помочь. Хоть людям, хоть компаниям. Тогда кто-нибудь из них в свою очередь непременно поможет, когда тебе это понадобится.

3. Считаешь это разумным? Ну так возьми и напиши у себя на странице, в канале или где-то ещё — какими своими профессиональными умениями ты готов бескорыстно кому-то помочь ;-)



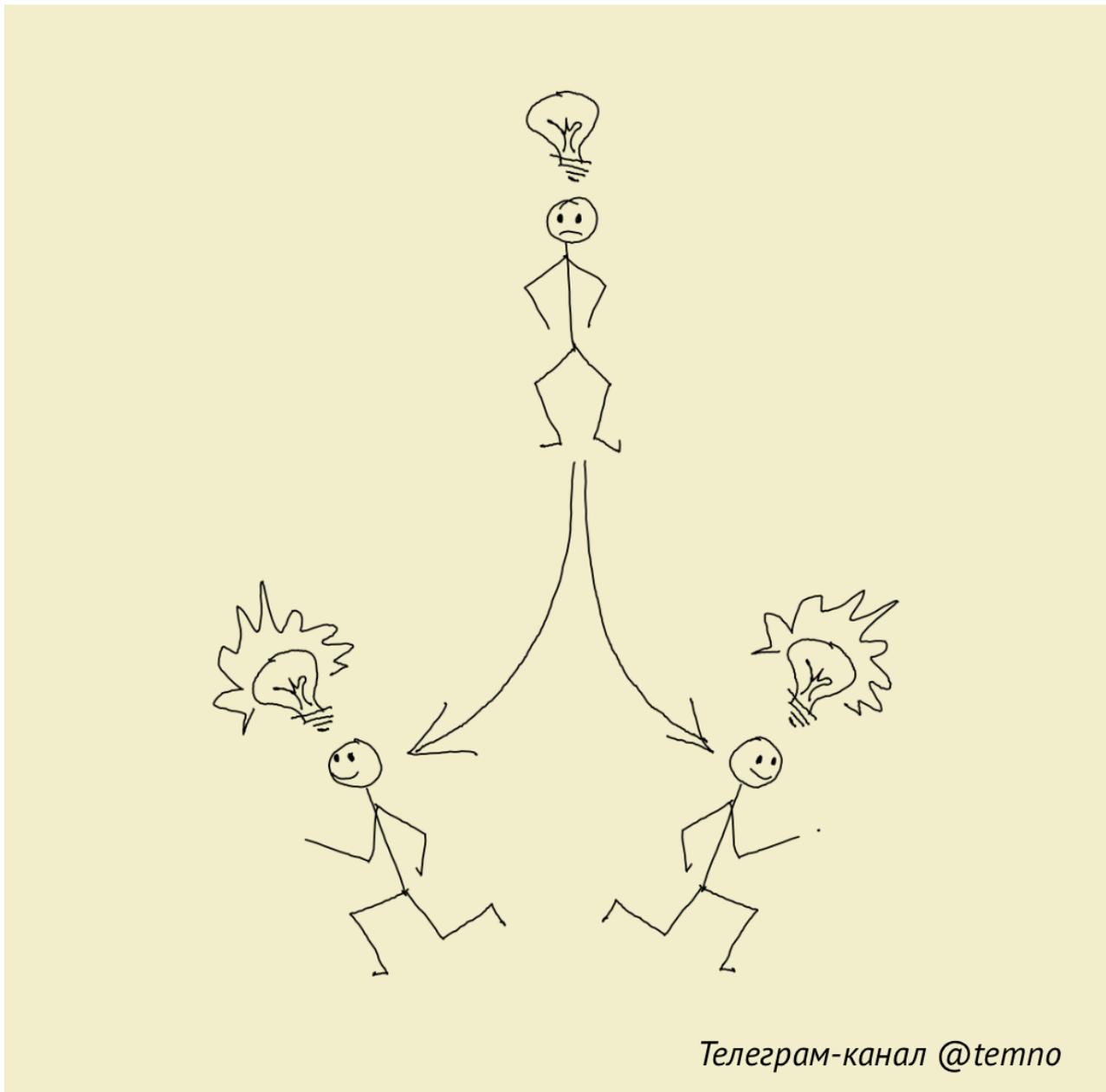
Лучший способ увеличения времени жизни клиента — это отвлечённая фигня

1. Сегодня в зале в очередной раз обратил внимание, что занимающиеся с тренером большую часть времени стоят и болтают с ними на

отвлечённые темы. Хотя взяли они тренеров, чтобы как бы повысить эффективность тренировок. И к тому же платят за это вполне приличные деньги.

2. Почему так? Да потому что циничная задача тренера фитнес-клуба не в том, чтобы его подопечный стал Шварцнеггером — а в том, чтобы он подольше платил за тренировки. Ну или другими словами — в увеличении LTV (Life Time Value) клиента.
3. Чисто теоретически, лучшим способом повышения LTV должен был бы стать непрерывный поток инструкций типа «упал-отжался». Ведь это соответствует декларируемой обеими сторонами цели тренировок. Но не тут-то было.
4. Оказалось, что установление и поддержание приятельских отношений с клиентом путём той самой отвлечённой болтовни — самый лучший для этого способ. Иначе бы столько тренеров этим бы не занималось ;-)
5. Таким образом, декларируемая цель тренировок одна, а метод увеличения LTV — совсем другой. Причём это характерно именно для массового продукта, которым является фитнес. Не могу представить профессионального тренера, точащего лясы с профессиональным спортсменом бóльшую часть тренировок.
6. Но, если такой подход работает в фитнесе — значит, он должен работать и в других массовых продуктах. Чтобы увеличивать LTV, пользователей нужно делать «приятелями» сервиса.
7. Причём лучшим инструментом для этого тоже должна оказаться какая-то отвлечённая фигня. А не постоянные попытки заставить пользователя юзать сервис в режиме «упал-отжался» ;-). К чему обычно сводится сейчас практически любой план по увеличению LTV.
8. Вот интересно, а что может стать такой «отвлечённой фигнёй» в твоём сервисе?



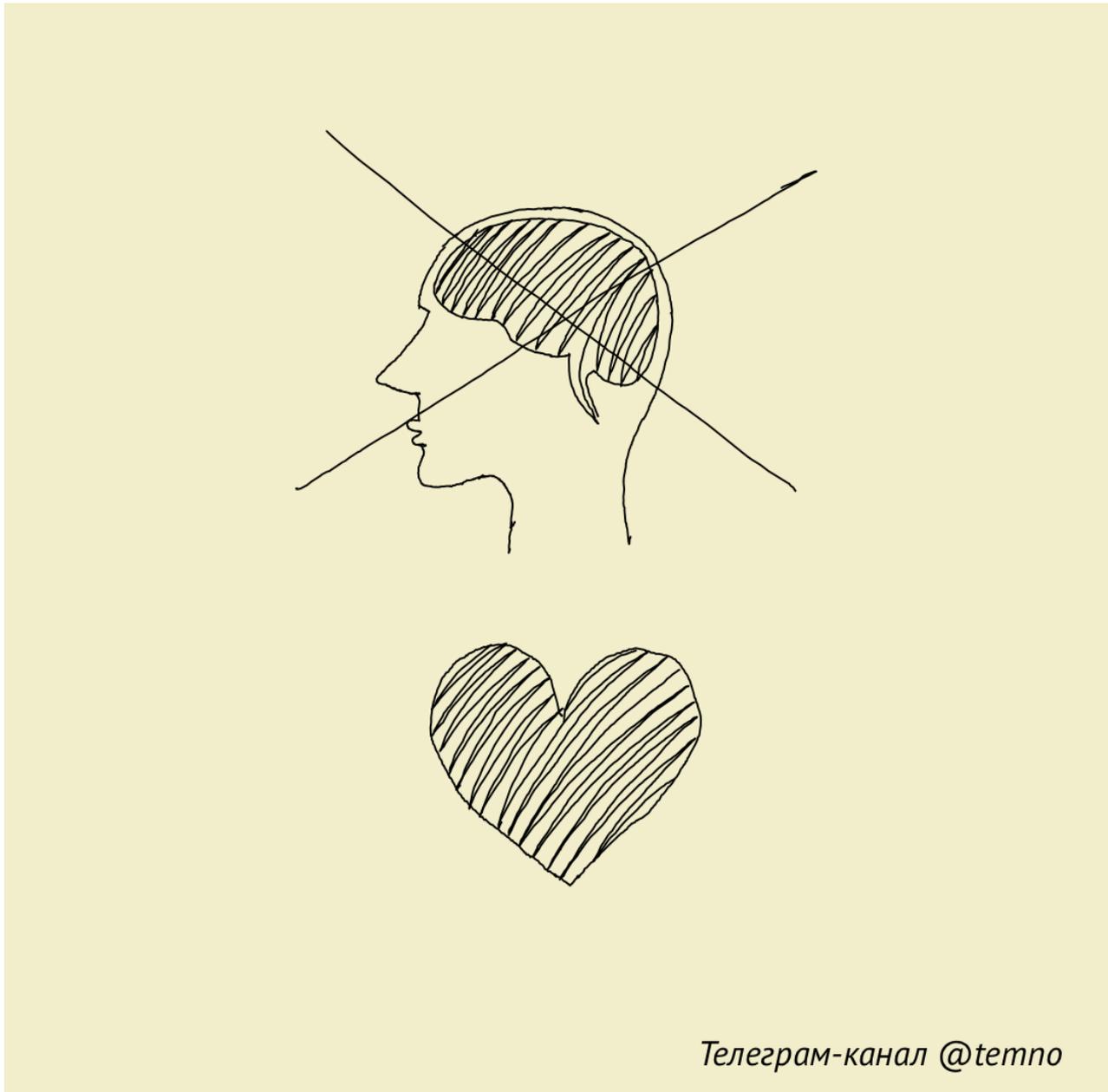


Стань дважды героем капиталистического труда

1. «Самые успешные стартапы получаются у команд, члены которых умеют делать разные вещи. Дизайнер умеет программировать, у программиста есть идеи, как хакнуть маркетинг, и так далее. Я вообще считаю, что правильный менеджер продукта непременно должен быть ещё и дизайнером.» Так утверждает Скотт Бельский, создавший и продавший популярный сервис Behance, а сейчас работающий директором по продуктам Adobe.

2. Основатели стартапов — это, кстати, такие же члены команды, как и все остальные ;-). Я в своё время сумел создать и продать свой бизнес, только потому что умел одновременно и в программирование, и в маркетинг.
3. Проблема в том, что поддерживать второе умение на приличном уровне очень сложно. Реально это удаётся только единицам. Поэтому подавляющее большинство такую цель себе даже не ставит.
4. А меньшинство нахваталось чего-то по верхам... но это работает даже в минус. Потому что они лезут со своими тупыми советами под руку к коллегам-профессионалам. Или недооценивают сложность их работы: «Да чего тут программировать (дизайнить), работы тут на пару дней, не больше» ;-)
5. Но сейчас ситуация может коренным образом измениться! Потому что появился ИИ, способный стать помощником для выполнения второй работы. Человеку достаточно сформулировать общий подход к решению задачи — а проработку деталей возьмёт на себя ИИ.
6. Правда, для этого нужно иметь свой взгляд и понимать общие принципы. Без этого даже с помощью ИИ получится унылое или неработающее говно. Но освоить и периодически освежать общие принципы чего-либо — гораздо проще, чем постоянно набивать руку на деталях.
7. Хочешь стать конкурентоспособным сотрудником в эпоху ИИ, стать членом команды успешного стартапа или даже создать его сам? Используй ИИ для освоения второй специальности. А чтобы найти на это время — начни применять ИИ по первой специальности ;-)
8. Ну что, какую вторую специальность ты прямо завтра начнёшь осваивать?





Хочешь создать успешный стартап? Развивай эмпатию.

1. Напомню, что эмпатия — это осознанное понимание внутреннего мира и состояния другого человека, способность сочувствовать и сопереживать. Она отличается от простого чувства радости или жалости, потому что основана на попытке представить, в какой ситуации находится человек, и понять его чувства без осуждения и критики, поспешных советов или действий.
2. Если основатель стартапа не обладает эмпатией — он не поймёт, какие проблемы и чувства на самом деле испытывают потенциальные

пользователи его продукта. Востребованность продукта — это не механическое «закрытие потребности». Если бы люди руководствовались только логикой и пользой — они бы правильно питались, занимались физкультурой, пользовались программами для планирования семейного бюджета и не покупали бы айфоны в кредит ;-)

3. Основатели, не обладающие эмпатией, «нависают» над своими потребителями, приговаривая «я знаю, что тебе нужно». Как родители нависают над своими детьми с ровно теми же словами. Я уверен, что многие из вас уже успели побывать и с той, и с другой стороны ;-)
 4. Причём родители как бы правы. Ведь: «Эти подростки сами не знают что хотят. Им бы целыми днями бить баклуши, вместо того, чтобы заняться полезным делом.». Ну да. А пользователи что — сильно от этого отличаются ;-)
 5. Но кто-то ведь в то же время тех же подростков чем-то увлекает! Хоть спортом, хоть тиктокерством, хоть театром, хоть машинами, хоть блатной романтикой, наконец. Значит, кто-то чувствует, что эти подростки могут на самом деле захотеть, и с какой стороны к ним для этого нужно подойти.
 6. Причём эти кто-то, как правило, «педагогических университетов не кончали», умных слов не знают. Они именно чувствуют. А это и есть эмпатия! Которая в реальности работает гораздо лучше всех педагогических и маркетинговых теорий
 7. А ты давно пробовал понять, что чувствуют твои дети, в смысле пользователи? ;-)
- Вместо того, чтобы самому взять и решить, что им нужно.

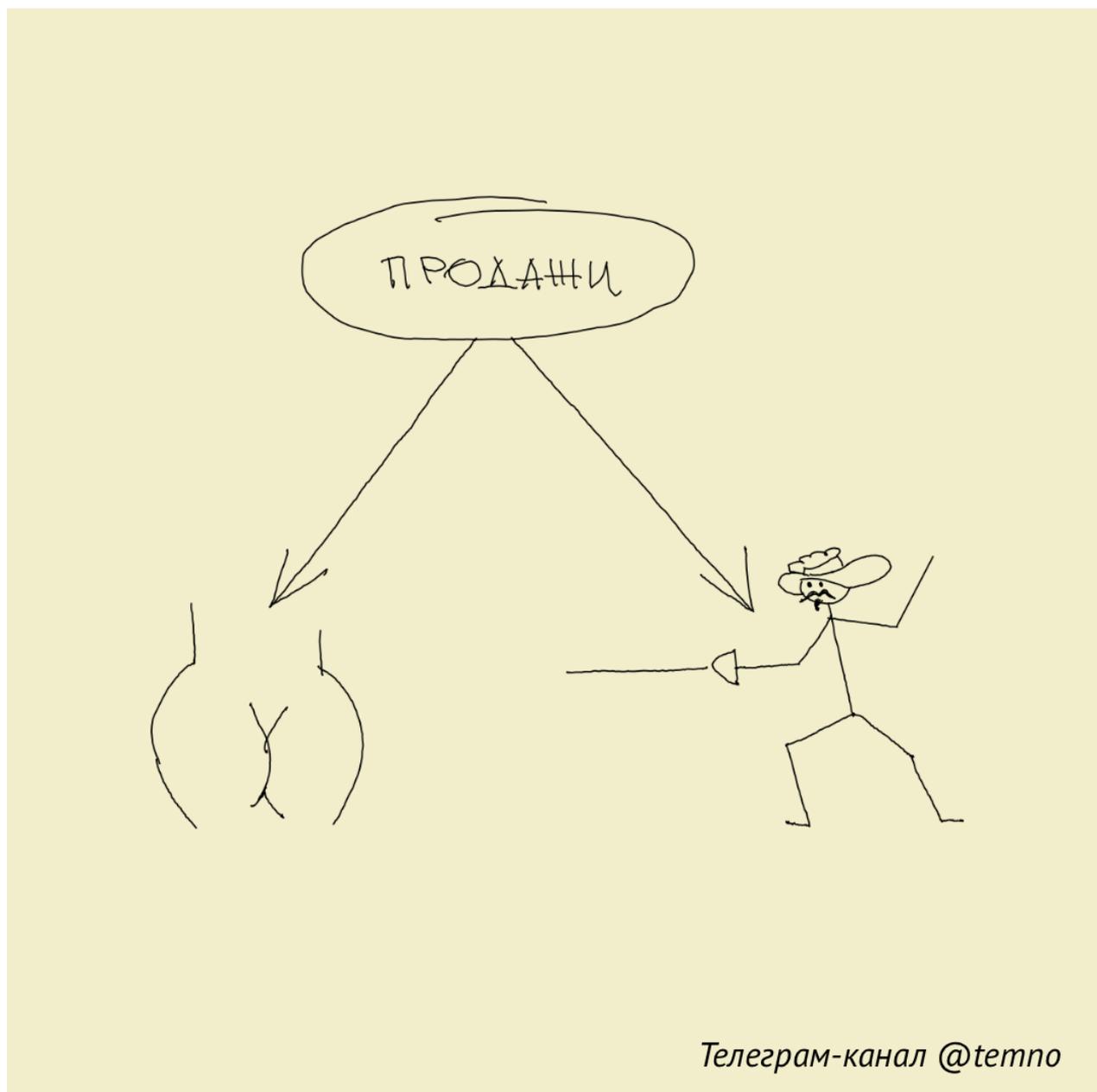


Найди жопу или д'Артаньяна

1. «Компания принимает решение о покупке софта только в одном из трёх случаев — а) у неё проблема, б) она предвидит скорую проблему, или в) кто-нибудь из руководства хочет стать героем, опередив в чём-то всех

остальных», — отличная фраза, услышанная мной в интервью одного директора по продажам.

2. Соответственно, расхваливание своего продукта не поможет тебе продавать больше :-)



3. Первый способ успешных продаж — доказать компании, что она уже в жопе, или скоро там окажется. И объяснить, как твой продукт поможет ей из этой жопы выбраться.

4. Второй способ — вычислить, кто из руководителей компании обладает достаточным уровнем честолюбия и авантюризма, чтобы рискнуть стать героем. И объяснить, как твой продукт ему в этом поможет.
5. Вытаскивание из жопы можно продать много кому из руководства — так как никто из них не хочет потерять тёплое место и хорошую зарплату. А возможность «сделать ещё лучше» — только редкому честолюбцу и авантюристу, так как тут есть риск облажаться, а нормальные руководители стараются любых рисков избежать.
6. В общем, по-настоящему продающую презентацию нужно делать не про продукт, а про того, кому ты её показываешь.



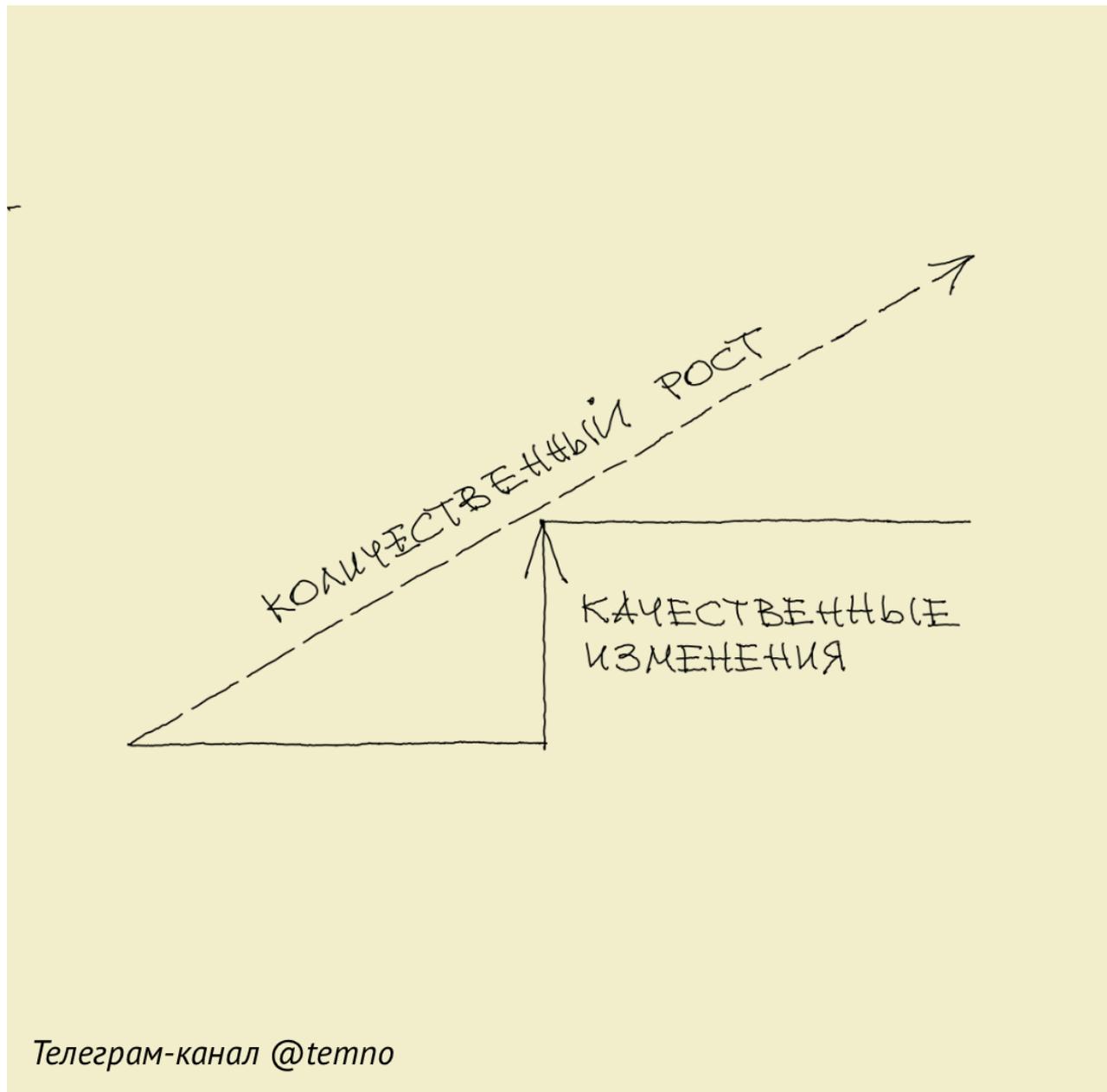
Намного легче — когда по фану

1. Ты за@бываешься, когда делаешь то, что тебе не по фану — даже если это приносит деньги. Пол Грэм недавно написал, что «Y Combinator отличается от большинства других бизнесов тем, что в нём не приходится выбирать между деньгами и фаном. Если ты получаешь фан от общения с фаундером, то, как правило, именно его стартап становится самым успешным из выпуска.».
2. Кстати, эта фраза очень двусмысленная. То ли с будущими успешными фаундерами работать обычно по фану. То ли работа по фану чаще приводит к успеху ;-)
3. Полу Грэму вторит Скотт Бельский, создавший и продавший сервис Behance, а сейчас работающий директором по продуктам в Adobe. Он считает, что компании смогут создать нужные людям ИИ-продукты, если они дадут членам команды возможность «играть» с новыми инструментами, пробуя новые вещи и получая от этого фан. Так они случайно смогут наткнуться на что-то интересное и нужное.
4. Когда ты играешь, ты не боишься рисковать. Попробуй в реальности решиться забежать в комнату, полную зомби, с бензопилой наперевес ;-). А пройти по лежащему на полу канату сможешь? А по тому же канату, натянутому в 5 метрах от пола?

5. Когда ты играешь, ты не боишься пробовать. Попробовал, не получается... ну и хрен с ним. Попробую что-то другое или по-другому. Не корову же проигрываю ;-). А в жизни почему-то так и подмывает бесконечно тянуть за волосы никак не взлетающую идею :-)
6. Когда ты играешь, ты морально не устаёшь. Поэтому шарики в мозгах продолжают крутиться, даже если мана почти на нуле, а в тебя со всех сторон фигачат файерболами. А в аналогичной жизненной ситуации у тебя бы давно наступил ступор.



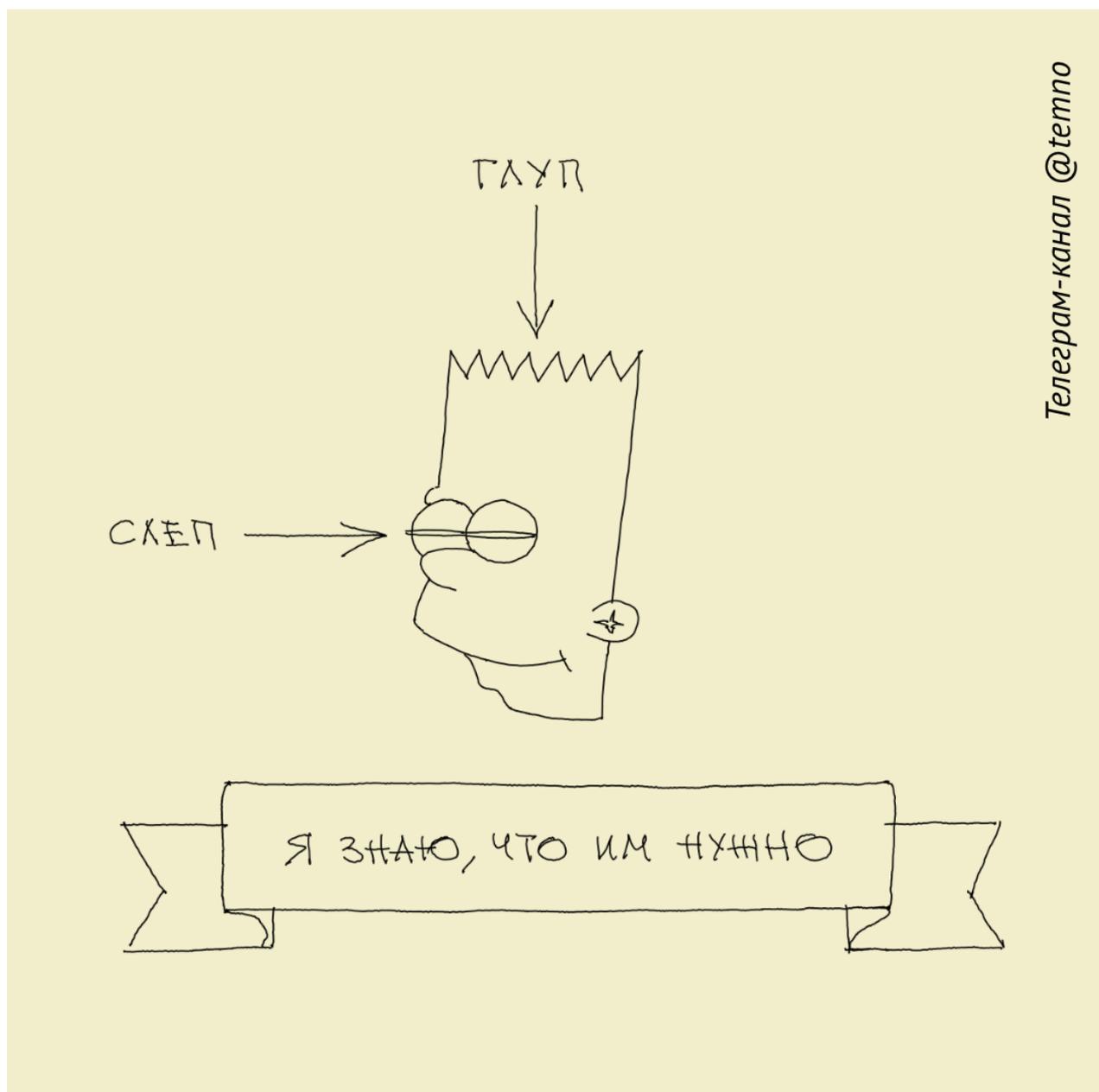
7. Короче, убедил себя, что ты в свой стартап просто играешь...



Как работающему за копейки курьеру с сальными волосами и плохим запахом изо рта переспать с 30 женщинами за 30 дней?

1. Начать знакомиться с бóльшим количеством девушек? Есть ощущение, что это не сработает ;-). Кажется, что гораздо более эффективный способ — постричься, начать мыть голову, сходить к стоматологу, изучить программирование и устроиться на работу в Гугл.

- 2. Как в 10 раз увеличить выручку стартапу, которого посылает 99% потенциальных клиентов? Назначать больше встреч? А не получится ли то же самое, что с курьером? :(Потому что дело не в количестве встреч, а в продукте.
- 3. Количественные результаты, как правило, являются результатом качественных изменений. Нужно что-то коренным образом изменить, чтобы результаты серьёзно улучшились.
- 4. Хочешь, чтобы выручка твоего стартапа через месяц выросла? А что ты сегодня начнёшь для этого качественно менять?



Стань королём в стране слепых и глухих

1. Если ты сделал продукт, начал его продавать... и не наткнулся на что-то удивительное, заставившее поменять то, что ты делаешь — ты слеп.
2. А если ты встретился с тем, что тебя удивило... но решил продолжать продавливать то, что ты придумал — ты глуп ;-)
3. Не зря же 95% стартапов, которым в конце концов удаётся его продать или выйти на биржу, доходят до этого счастливого момента не с той идеей, с которой начинали.
4. Это как первая версия любой программы — её обычно приходится выкидывать. Но, если эту первую версию не написать, то идеям для второй версии взаться будет неоткуда ;-)
5. Получается, что до запуска стартапа можно не тратить слишком много времени на обдумывание всех деталей и попытки понять «как лучше это сделать?». Ведь это потом придётся выкинуть — потому что всё окажется удивительно не так.
6. Что ты заметил удивительного вокруг того, что ты делаешь? А что ты из-за этого поменял в том, что ты делаешь?
7. А что ты заметил, но посчитал это недостаточно важным для того, чтобы что-то менять?
8. Чтобы стать королём в стране слепых и глухих, достаточно всего лишь научиться отвечать себе на эти вопросы ;-)



Неожиданно простой способ сделать хорошо

1. Жизненный опыт подсказывает, что самый простой способ сделать хорошо — это сначала сделать плохо, а потом исправить ;-). Однако есть принципиальный момент.
2. «Исправить» — не означает «улучшить»! «Исправить» — это «переделать». Найти, что сделано не так, чтобы сделать это по-другому.

Надеясь, что по-новому будет лучше ;-). Хотя это не всегда с первого раза получается.

3. Поэтому вызывает недоумение, когда начинающие стартапы с явными проблемами с клиентами и выручкой, приходят с вопросом «как мне улучшить» что-то там. Подразумевая тем самым, что они всё делают правильно, и это нужно только немного подкрутить.

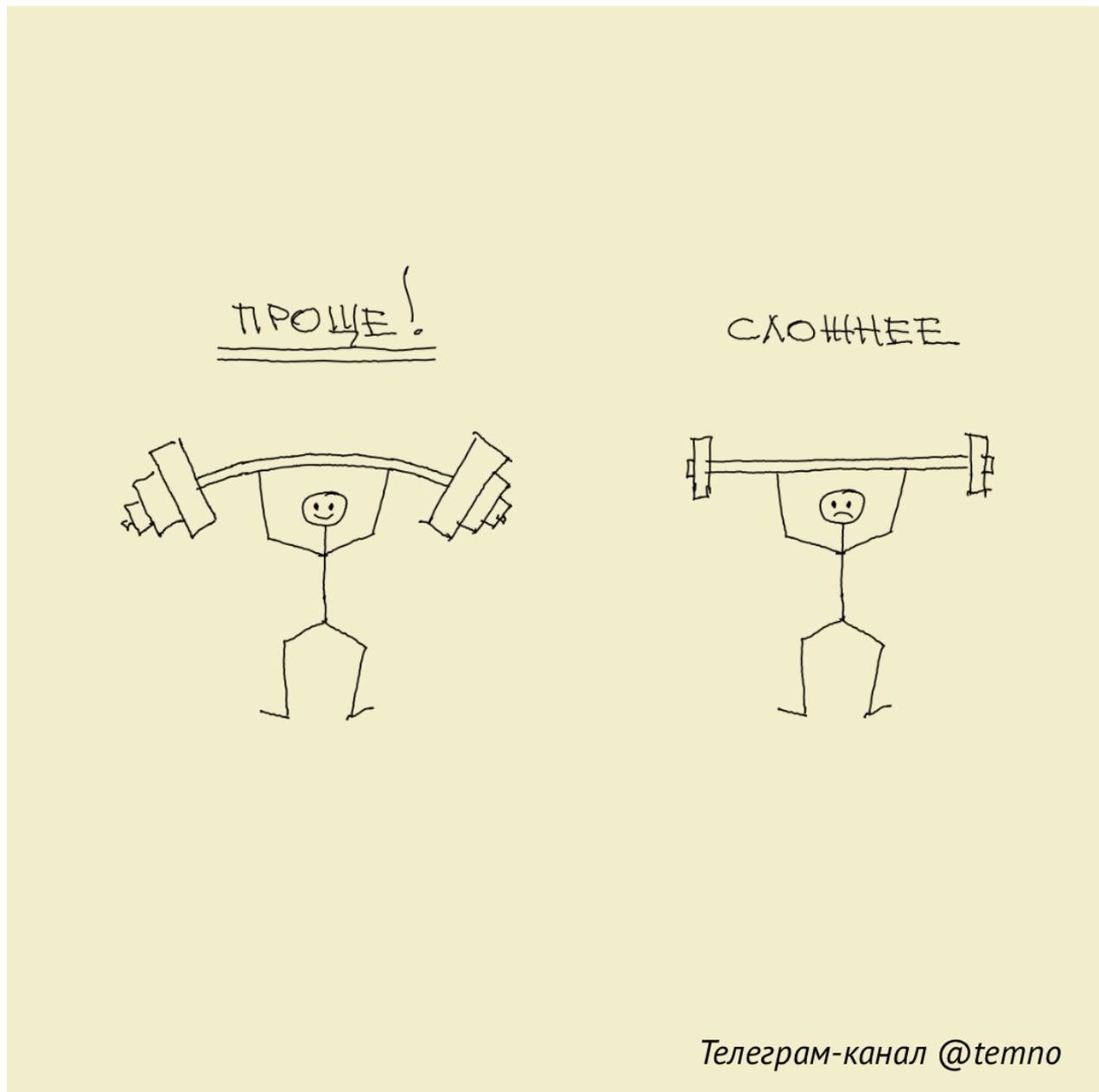


~~УЛУЧШИТЬ~~
ИСПРАВИТЬ

Telegram-канал @temno

4. Наверное, это связано с тем, что мало кто готов признать, что он что-то сделал плохо. Но ты-то этого не боишься? ;-)

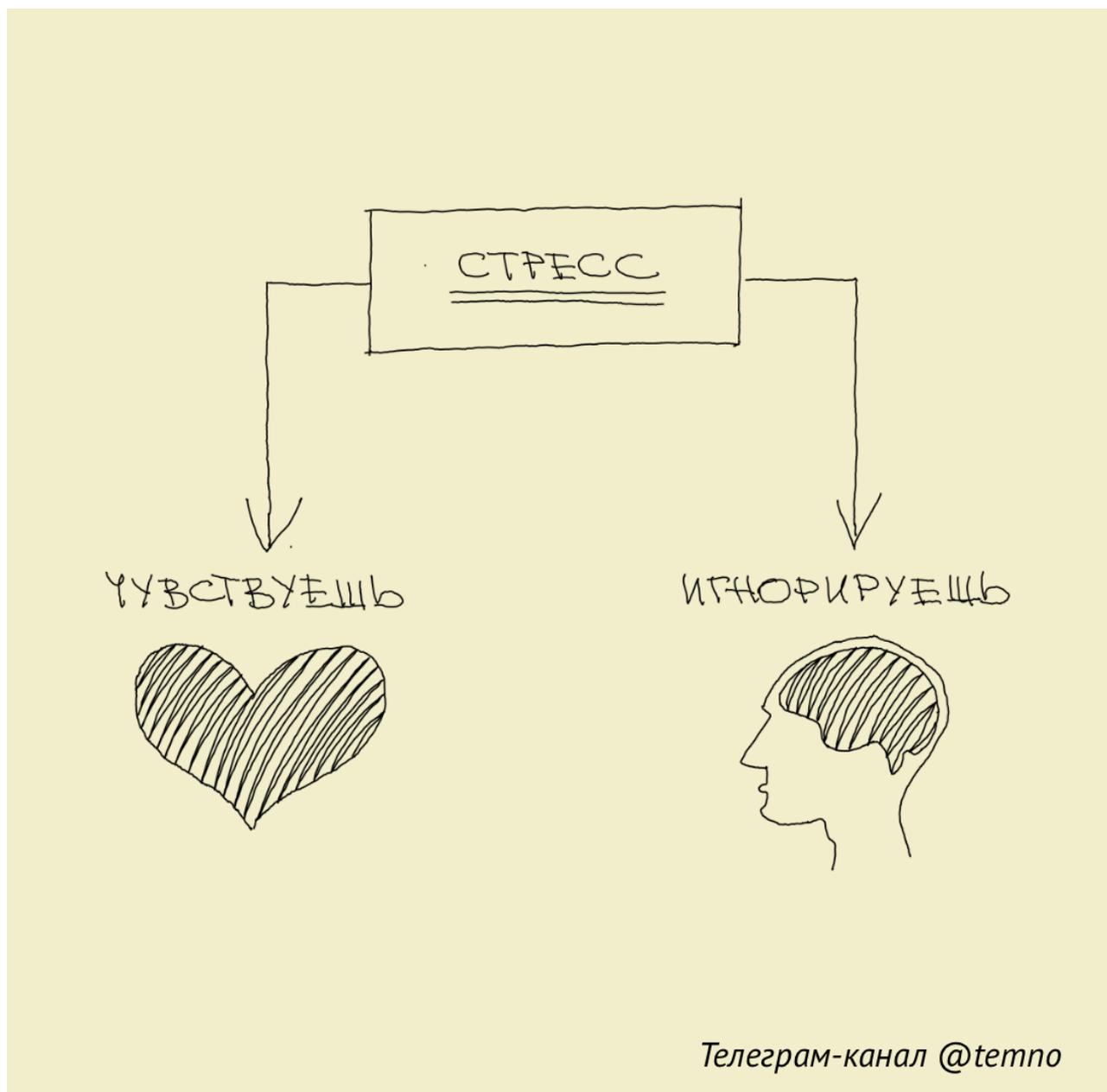
- Хочешь в своём стартапе что-то улучшить? Тогда, ради бога, не улучшай то, что есть. Лучше поищи то, что можно сделать по-другому.



Проще сделать трудное???

- Как ни странно, но «Команде проще сделать что-то трудное, но имеющее большое значение, чем что-то лёгкое — но не такое важное. Смелые идеи мотивируют.».

2. Так пишет Сэм Альтман из компании OpenAI, создавшей ChatGPT. Похоже, он знает, что говорит ;-)
3. Ты-то сам сможешь зажечь себя чуть ли не любой идеей. Но удаётся ли тебе найти кофаундера или ключевых сотрудников в свой стартап?
4. Причины только две. Либо твоя идея недостаточно смелая, либо люди не верят, что ты на это способен.
5. Вот тебе и две самых первых задачи, которые нужно как-то решить перед тем как начать собирать команду.



Как справиться со стрессом

1. Стресс, как правило, возникает, когда ты ничего не делаешь по поводу того, что ты в состоянии сделать.
2. Когда я начинаю испытывать стресс, я понимаю, что это предупреждение. Значит, начало происходить нечто, что я ещё не осознал мозгом — но уже чувствую на уровне подсознания.
3. Как только я заставляю себя осознать причину и делаю первый телефонный звонок или отправляю первое письмо по этому поводу — стресс начинает отступать, даже если проблема ещё не решена. Просто потому что я начал что-то делать.
4. Стресс возникает, когда ты игнорируешь то, что не должен игнорировать. А когда ты в поте лица трудишься над тем, что ты хочешь делать — это не стресс, а усталость ;-)

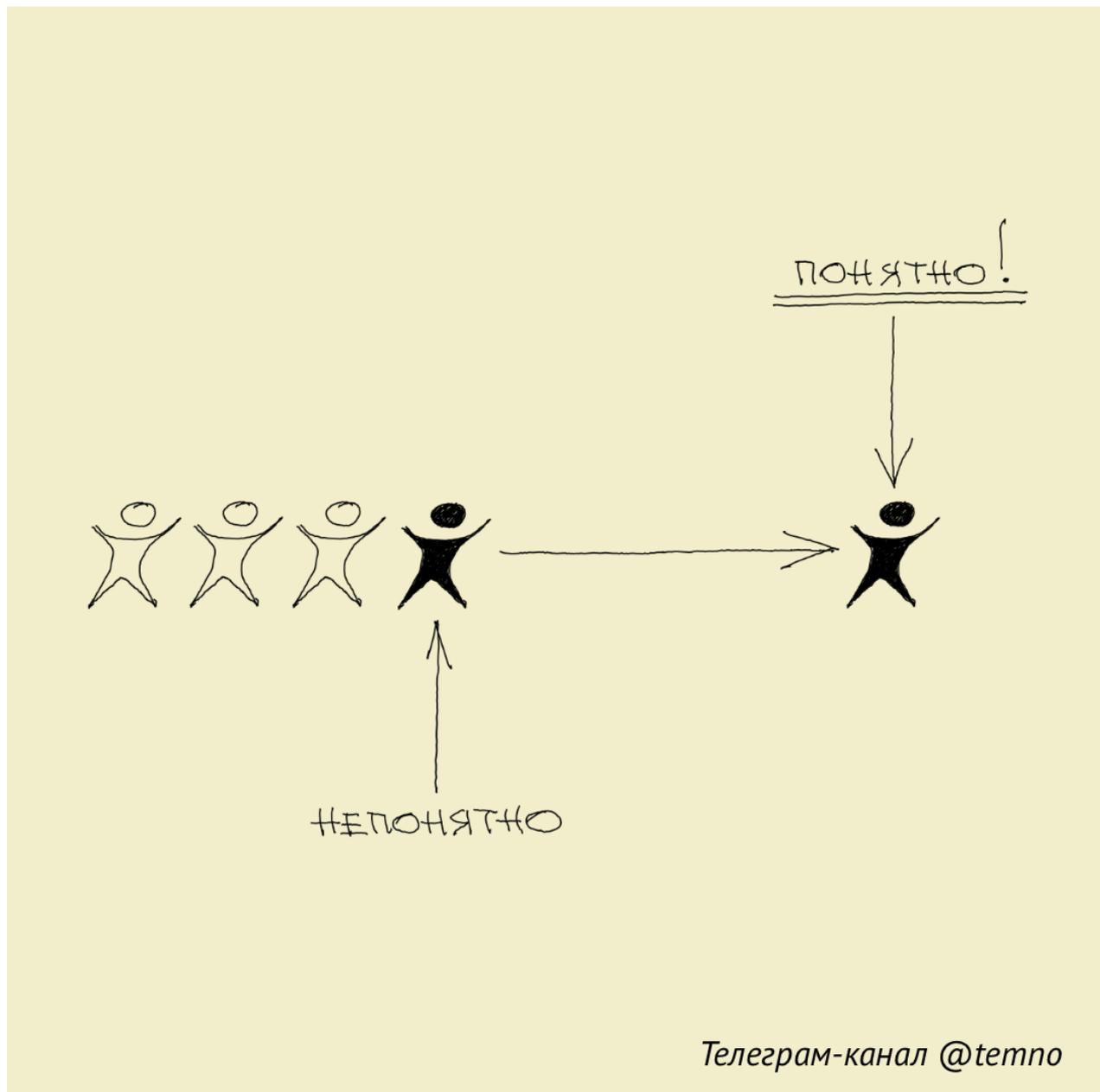
Джефф Безос, основатель Amazon

PS Испытываешь стресс? Найди то, что ты так упорно игнорируешь.

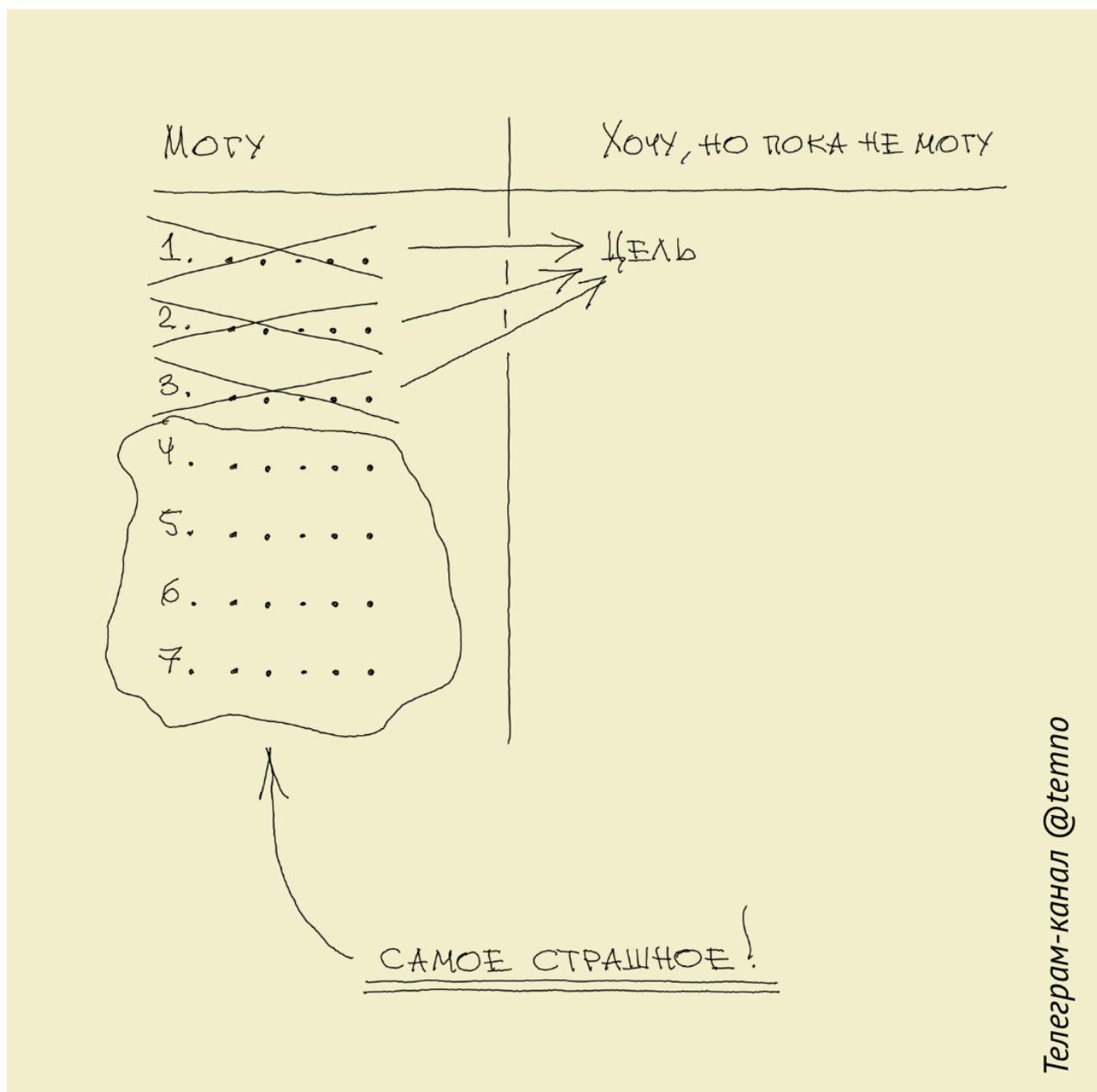


Как перестать нанимать хреновых сотрудников в свой стартап

1. Рост популярности удалённой работы вызывает споры, как стартапу лучше работать — на удалёнке или в офисе. При этом все сходятся в том, что тут есть интересная особенность.
2. Хороший сотрудник будет хорошо работать и на удалёнке. А плохого в офисе можно ещё как-то подпирать, а на удалёнке он вообще охренеет. Так что — стартапу лучше собирать команду в офисе? Не совсем.
3. Фишка в том, что у стартапа слишком мало денег, чтобы тратить их на хреновых сотрудников. И слишком маленькая команда, чтобы позволить хреновым сотрудникам её разлагать.



4. Поэтому работать слаженная команда стартапа может где угодно. Но вот испытательный срок кандидаты должны проходить на удалёнке. Потому что так очень быстро выяснится, кто из них окажется хреновым сотрудником, а кто нет ;-)
5. «Не, ну так никто из новеньких не справится» :-(Не «никто», а «мало кто». Именно столько хороших сотрудников и есть ;-)



Не бей себя молотком по яйцам

1. Сначала составь список «Я могу» — то, что ты можешь сейчас сделать ради достижения какого-то результата.
2. Потом опиши свою главную цель по принципу «Хочу, но пока не могу» ;-)
3. Теперь вычеркни из списка «Я могу» те пункты, которые прямым и непосредственным способом ведут к главной цели.

4. То, что останется в списке «Я могу» — самые страшные вещи! Потому что ты их можешь сделать, можешь добиться результата — но это не приблизит тебя к главной цели.
5. Как сказал один умный чувак: «На пути к большой цели нам мешают не препятствия, а возможности. Возможности пройти прямой и простой дорогой к меньшей цели».
6. Никогда не начинай делать то, что осталось в этом списке. Даже если это обещает результат, или ты кому-то завидуешь, или тебе это советуют.
7. Ты же не фигачишь себя по яйцам молотком — хотя в принципе можешь ;-). А это чем по большому счёту отличается?



Как начать расти на самом старте? История сооснователя сайта с курсами Udemy — ныне публичной компании стоимостью 2.3 миллиарда долларов

1. На одном из сборищ я оказался рядом с сооснователем Airbnb и спросил у него: «А как вам вообще удалось начать расти?». Потому что у нас тупо не работал ни один из каналов продвижения — ни реклама в социальных сетях, ни поисковая оптимизация, ни попытки запуска вирусных видео на Ютубе.
2. Он сказал, что Пол Грэм дал им совет «делать немасштабируемые вещи». И поэтому они сосредоточились на том, чтобы владельцы выставленных на Airbnb домов начали зарабатывать. Хотя действия для этого были совершенно немасштабируемые — например, ездить в каждый дом, чтобы сделать его красивые фотографии и добавить их на сайт.
3. И тут меня как молнией ударило от осознания того, что масштабируемые каналы не работают, когда у тебя самого нет масштаба!



4. Тогда мы тоже сосредоточились на том, чтобы преподаватели на Udemy начали зарабатывать. И тоже начали делать немасштабируемые вещи — редактировали видеозаписи их уроков, переписывали описания курсов и создавали промо-видео. Мы даже начали платить за рекламу их курсов. Слава богу, преподавателей было немного, поэтому мы со всем с этим справлялись.
5. И это сработало! Сначала новые преподаватели приходили, потому что мы оказывали им помощь. Потом они начали конкурировать друг с другом и научились сами создавать хорошие уроки и продающие

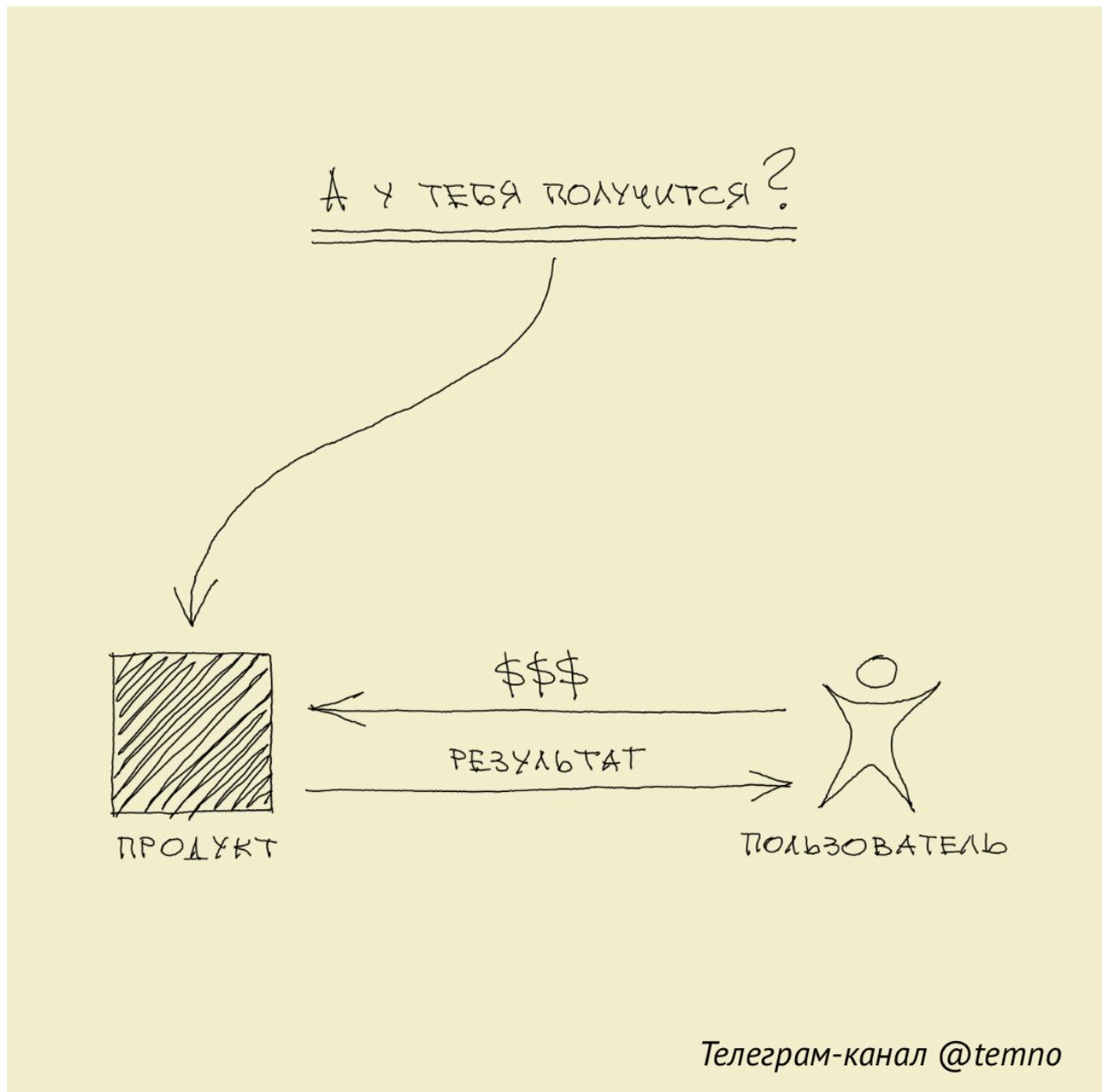
описания. А потом по мере увеличения количества преподавателей вдруг заработали те каналы продвижения, которые раньше не работали.

6. Но всё, что было нужно, чтобы Udemy начал взлетать — любыми немасштабируемыми способами добиться того, чтобы наши преподаватели заработали 3 тысячи долларов ;-)

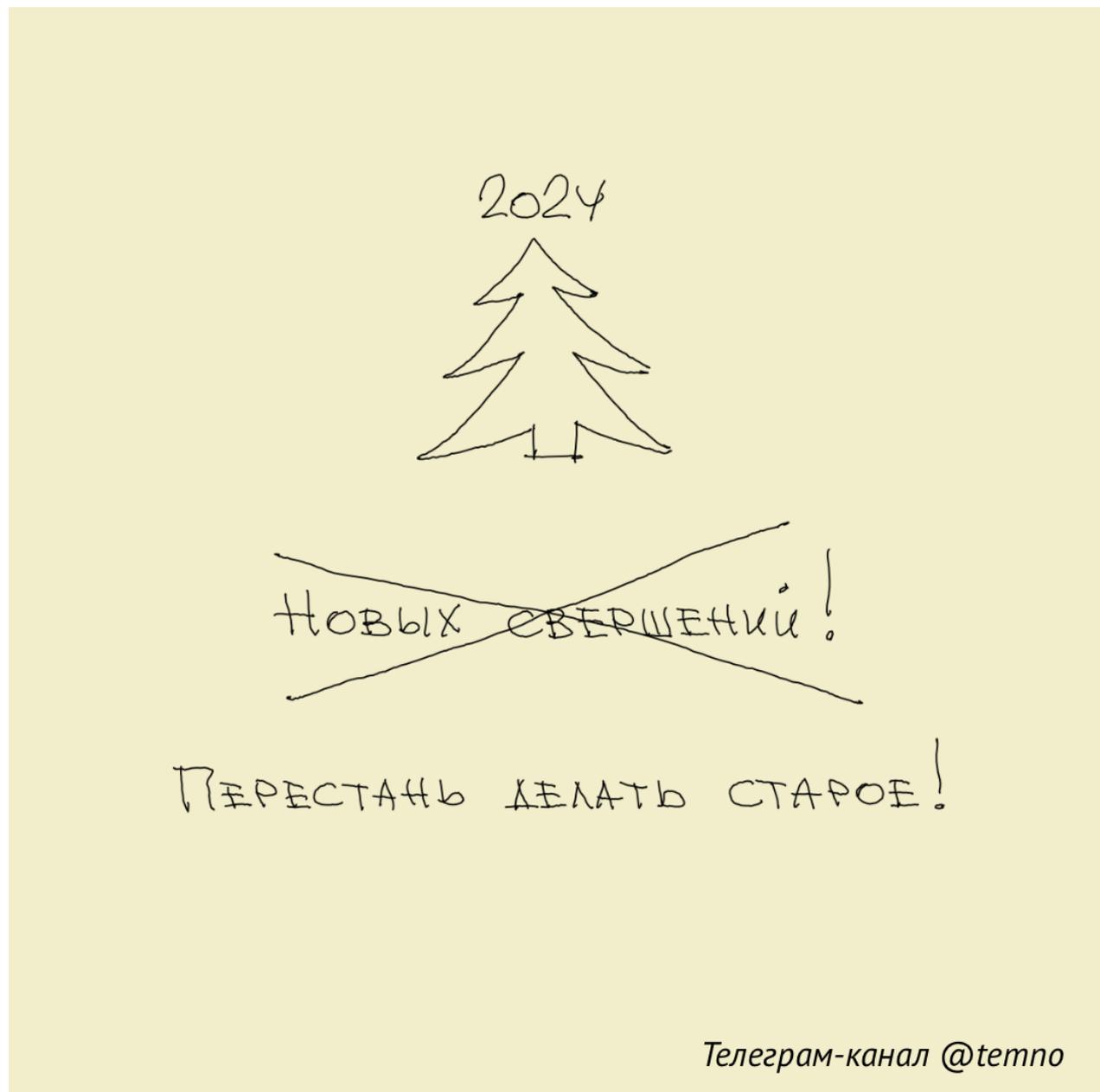


Чтобы сделать хорошо продаваемый и выгодный продукт

1. Разработчики ИИ-чатботов для поддержки пользователей начали использовать неожиданную модель тарификации. Они стали брать с компаний-клиентов оплату за результат — за каждый успешно закрытый чатботом запрос от пользователя.
2. Оплата за результат — самая правильная модель тарификации, потому что продавец и покупатель шкурно заинтересованы в получении одного и того же результата.
3. Однако брать оплату за результат не получится, если а) продавцу плевать на то, какие результаты получит покупатель, б) связь между услугой и результатом неуловима и неизмерима, или в) достижение покупателем результата не окупает затрат продавца.
4. К примеру, так и не взлетело обучение с оплатой за результат. Профессиональные курсы с оплатой после трудоустройства не взлетели из-за некупаемости, потому что на такие «бесплатные» курсы валом повалили лентяи и хитрецы. Первых трудоустроить не удавалось, а вторые искать новую работу и не собирались. У общего же образования связь между обучением и результатом неуловима и неизмерима ;-)
5. Любой продукт хорошо продаётся, когда а) пользователь с его помощью получает результат, б) есть прямая измеримая связь между использованием продукта и результатом, или в) количество пользователей, получивших результат, с лихвой окупает геморрой и затраты разработчика.



6. Если ты не можешь даже теоретически ввести оплату за результат — значит, а) твой продукт не заточен на то, чтобы пользователь получил результат, б) ты не можешь показать покупателю явную и измеримую связь продукта с результатом, или в) слишком маленький процент пользователей сможет получить результат. Каждый из этих вариантов губителен для твоего продукта.
7. Хочешь сделать хорошо продаваемый и выгодный продукт? Оцени возможность его продажи с оплатой за результат. А какую модель тарификации ты в конечном итоге выберешь — это даже неважно.



Самое конструктивное новогоднее пожелание

1. В новом году обычно желают «новых свершений». Но ведь мы не бездельники ;-). Мы и так много чего уже делаем, да так, что даже на это времени не хватает. Откуда же взять время на новые свершения?
2. Поэтому я желаю всем, и себе в том числе — набраться мужества, чтобы перестать что-то делать! Даже если это приносит нам деньги.

3. Такое перестать делать труднее всего. Поэтому это сильнее, чем всё остальное, держит нас на месте. Не давая возможности начать что-то новое — что может принести ещё больше. Денег, славы, самореализации, удовлетворения — кого что радует.
4. Помните бессмертное: «Чтобы продать что-нибудь ненужное, нужно сначала купить что-нибудь ненужное»? Так и тут: «Чтобы сделать что-то новое, нужно сначала перестать делать что-то старое».
5. В общем, решай — что старое ты перестанешь делать. И тогда на этом месте непременно появится что-то новое, ведь природа не терпит пустоты. Но без этого все новогодние пожелания новых свершений останутся пустым звуком.