

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

март

2024

Новые идеи для вдохновения и копирования

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

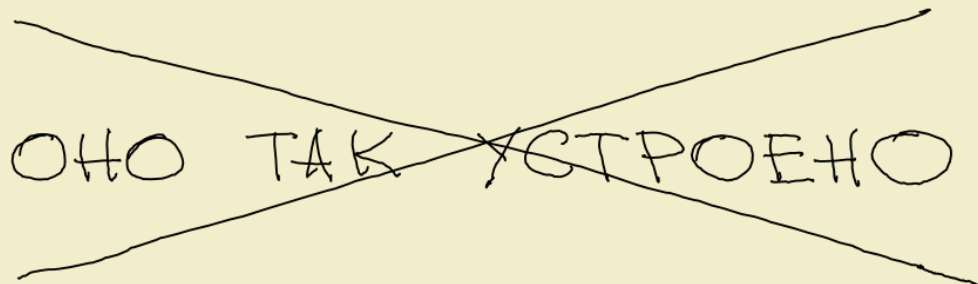
Читать

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

Учиться

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



ОНО ТАК УСТРОЕНО

Telegram-канал @temno

Оно так устроено?

1. В одном кафе, где я завтракаю, вчера обновили меню. Добавилась дай бог четверть новых блюд, но на это потребовалось месяца три. В другом моём завтрачном кафе пару недель настолько же обновились только завтраки. И времени у них это заняло столько же.
2. При этом управляющие обоих кафе говорят, что самые ценных их гости — «постоянщики», которые ходят к ним регулярно. А я как постоянщик обеих мест ответственно заявляю, что постоянно жрать одно и то же —

это пипец 😊 В результате я у них сейчас, как правило, только пью кофе — не отдавая им столько денег, сколько мог бы 😞

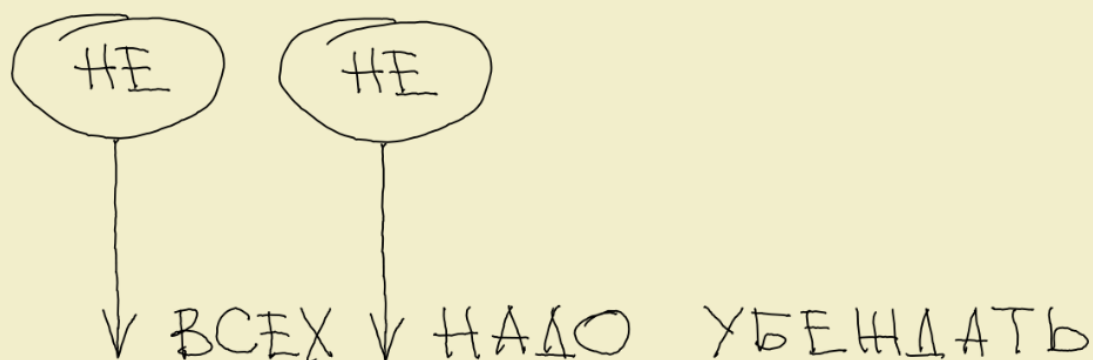
3. Однако управляющие в голос твердят, что быстрее это сделать невозможно, и рассказывают про кучу сложностей и проблем. Поэтому в большинстве ресторанов меню обычно обновляется 1–2 раза в год с редкими добавлениями листочков «сезонных блюд».
4. А теперь представьте, что на районе появилось кафе, которое начало обновлять меню раз в неделю! Такие как я будут ходить туда и есть каждый день — потому что не надоест.
5. Но кто может открыть такое кафе? Тот, кто сможет хакнуть этот процесс, чтобы он работал совсем по-другому — не так, как у других. Ну или тот, кто не знает, что обновлять меню каждую неделю — невозможно 😞 И поэтому придёт и сделает это.
6. Фиг с ними с ресторанами. Я как-нибудь и так обойдусь. Фишка в другом.
7. Есть куча привычных областей, в которых всё давно устроено так, как устроено. И все «профессионалы этого дела» в голос будут твердить, что оно может работать только так. Обновление меню в ресторанах занимает 3 месяца. Жить в других городах можно только в гостиницах. Такси приезжает только через час после вызова по телефону. Электромобили — это только прикольная игрушка. Ракеты в космос могут запускать только государства. И так далее.
8. А что ещё есть такого обыденного, к чему все уже давно привыкли? Ну так приди и хакни это. Ведь обыденная вещь — это, как правило, большой рынок.



Не «всех», не «надо»

1. Вот напишешь ты, к примеру, что хотел бы ходить в ресторан, в котором меню обновляется каждую неделю, потому что постоянно есть одно и то

же тебе не нравится. А тебе тут же возразят те, кто часто завтракает в каком-то кафе, исключительно потому что меню там уже лет пять как не менялось. Или те, кто изредка заглядывает в какой-то ресторан, потому что у него там есть любимое блюдо.

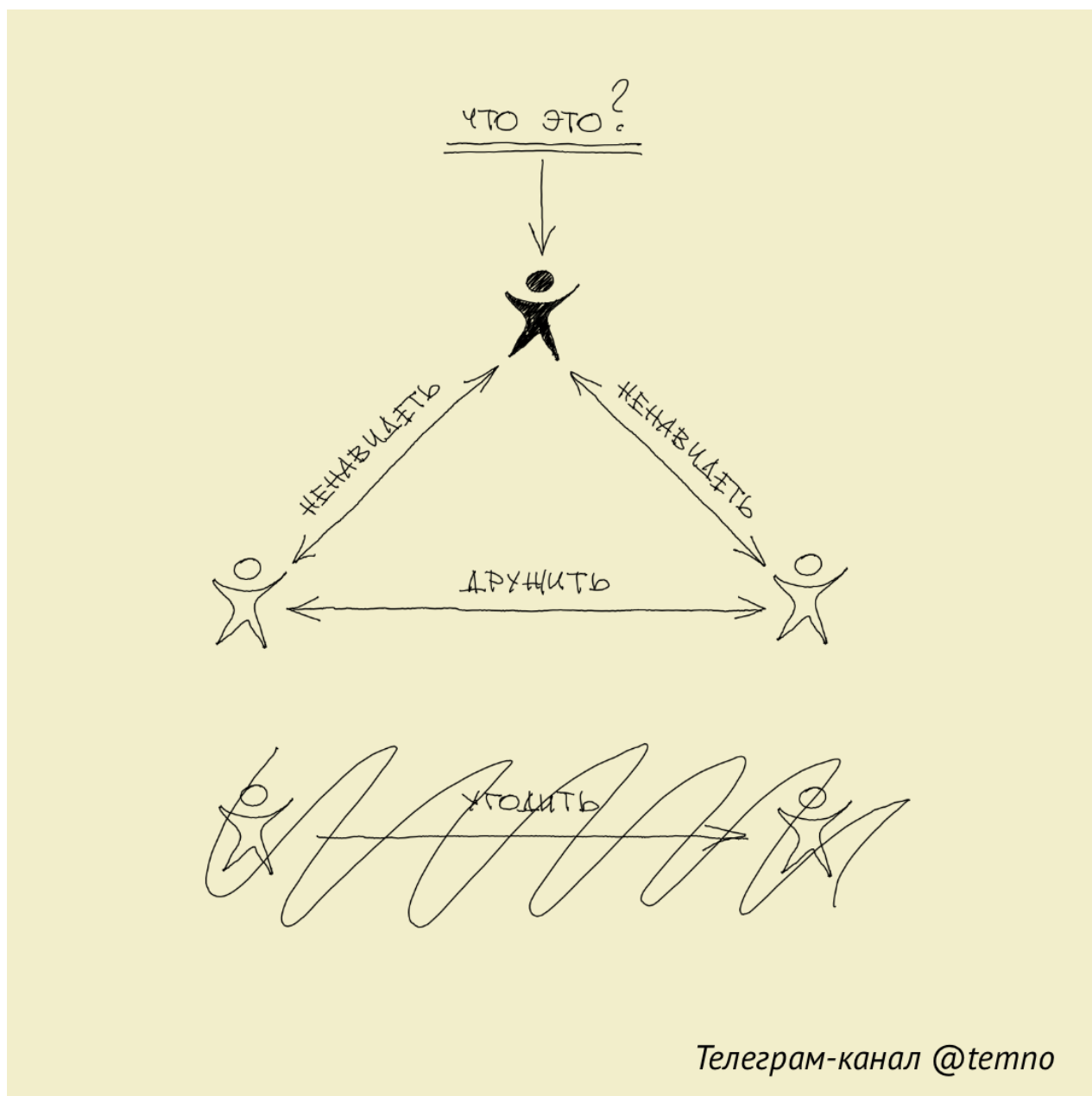


Telegram-канал @temno

2. Вывод первый. Ты никогда не сможешь сделать то, что нравится всем, как бы ты не старался. Поэтому и не нужно даже пытаться всем понравиться.
3. Вывод второй. Люди на самом деле не знают, понравится ли им то, чего ещё нет. Можно любить есть одно и то же пять лет... а потом сбежать

туда, где ты каждый день сможешь пробовать что-то новое. Но только когда это появится, и ты сможешь это распробовать. Как тут не вспомнить незабвенное «если бы спрашивал, что люди хотят, они бы попросили у меня более быструю лошадь».

- 4. Поэтому фишка не в том, чтобы делать то, что «люди хотят» — а делать то, что некоторые из них могут захотеть, когда увидят.
- 5. Секрет стартапа не в том, чтобы уметь убеждать. А в том, чтобы находить людей, которые это захотят безо всяких убеждений 😊



Telegram-канал @temno

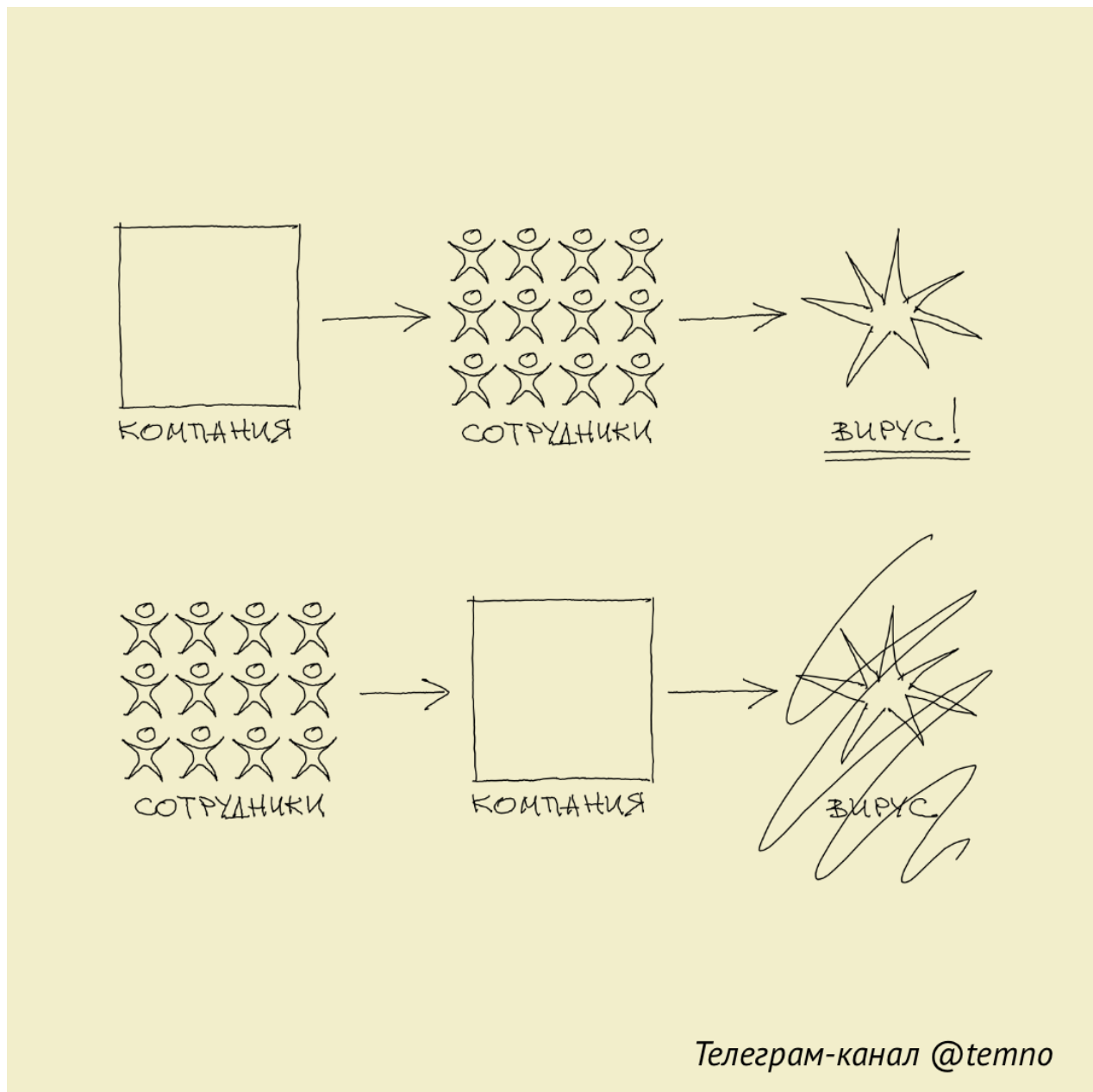
Против кого дружим?

1. Новая жена одного чувака никак не могла подружиться с его дочкой от предыдущего брака. Как она ни старалась ей угодить — у неё ничего не выходило.
2. И тогда чувак пригласил на помощь. Тот сумел вызвать и в мачехе, и в дочке настолько сильную ненависть к себе — что они на этой почве подружились.
3. Если ты хочешь, чтобы люди покупали твой продукт — не нужно им угождать. Лучше покажи им врага, на почве общей ненависти к которому ты сможешь с ними подружиться 😏



Как запустить вирус?

1. Продукт имеет шанс на «вирусное» распространение, когда люди начинают о нём говорить. Однако «люди склонны рассказывать другим, что услышали от других людей, а не от компаний» 😏 Так утверждает Скотт Бельский, основатель Behance, ныне работающий директором по стратегии Adobe. И это очень сильно похоже на правду.
2. «Поэтому», — продолжает он, — «стратегия современного пиара компаний должна опираться на голоса своих сотрудников, которые создают её продукты. А чтобы постоянно приносить результаты, эта стратегия должна в режиме реального времени доносить информацию о всех улучшениях продукта, а не привязываться к редкому выпуску новых версий или другим значительным событиям».
3. Говоря простым языком, нужно поощрять своих сотрудников рассказывать «в мир» о том, над чем они сейчас работают, и каких успехов в этом добиваются.
4. Для сотрудников это интересно тем, что компания даст им в руки возможности и инструменты для получения личного признания у широкой аудитории. Кто же не хочет славы?

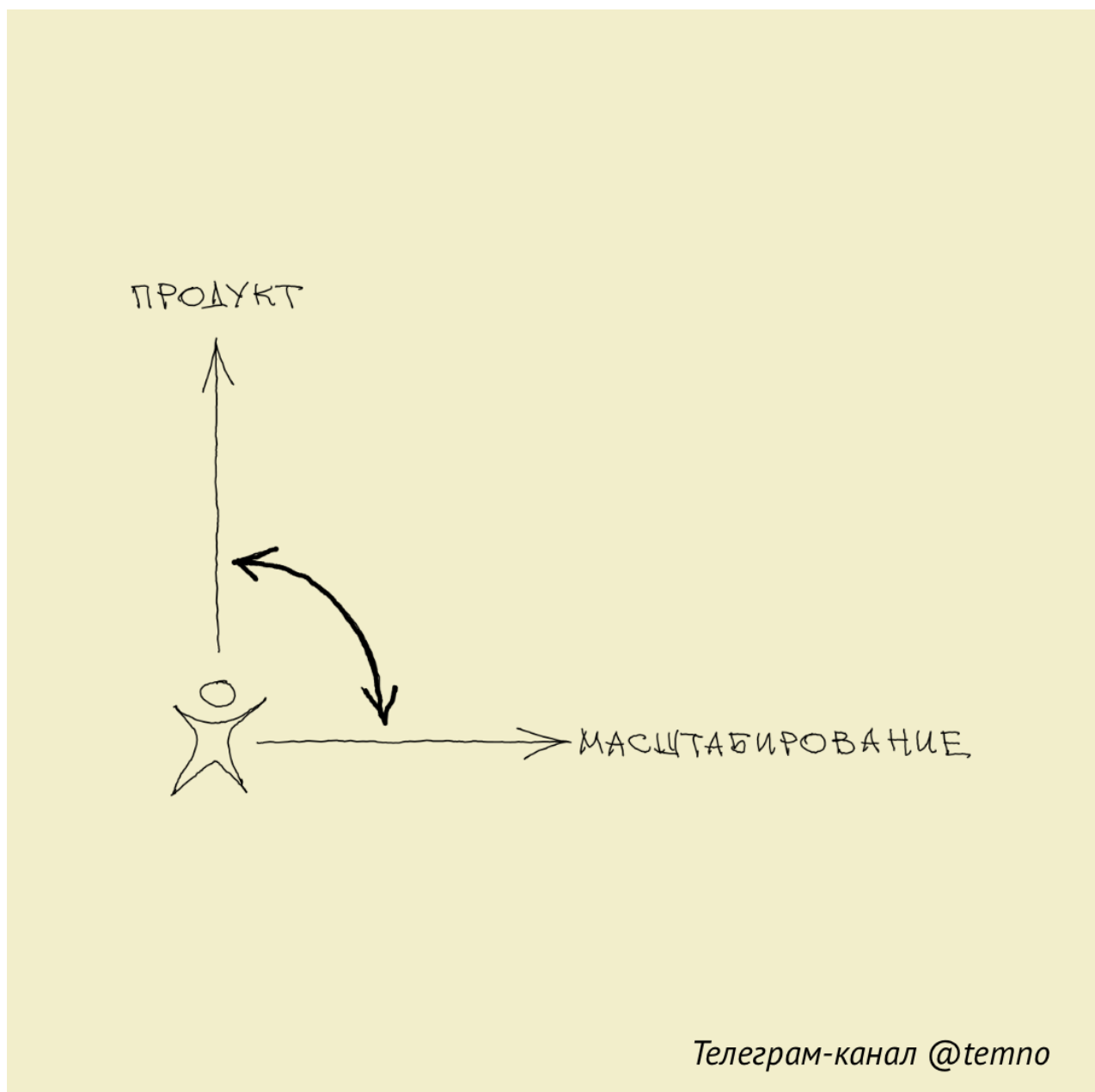


Telegram-канал @temno

5. Компания же после этого превратится в большую пиар-машинку, которая за счёт масштаба и персонализации принесёт больше эффекта, чем один специальный отдел. А своих профессиональных пиарщиков компания может сделать наставниками, обучающими технологиям пиара остальных сотрудников.
6. А вот ещё один неожиданный плюс для компании. Чтобы сотрудникам всё время было о чём писать — им придётся всё время что-то делать. А чтобы другим людям было об этом интересно читать — это что-то должно быть другим людям интересно!

- 7. Таким странным образом все сотрудники компании вдруг станут шкурно заинтересованы в том, чтобы постоянно делать интересные для пользователей вещи. А это разве не то, чего так долго и по большей части безуспешно добиваются компании от своих сотрудников?
- 8. Короче, когда и как ты начнёшь превращать своих сотрудников в блогеров, рассказывающих, кроме всего прочего, о своих успехах в развитии твоего продукта? 😊

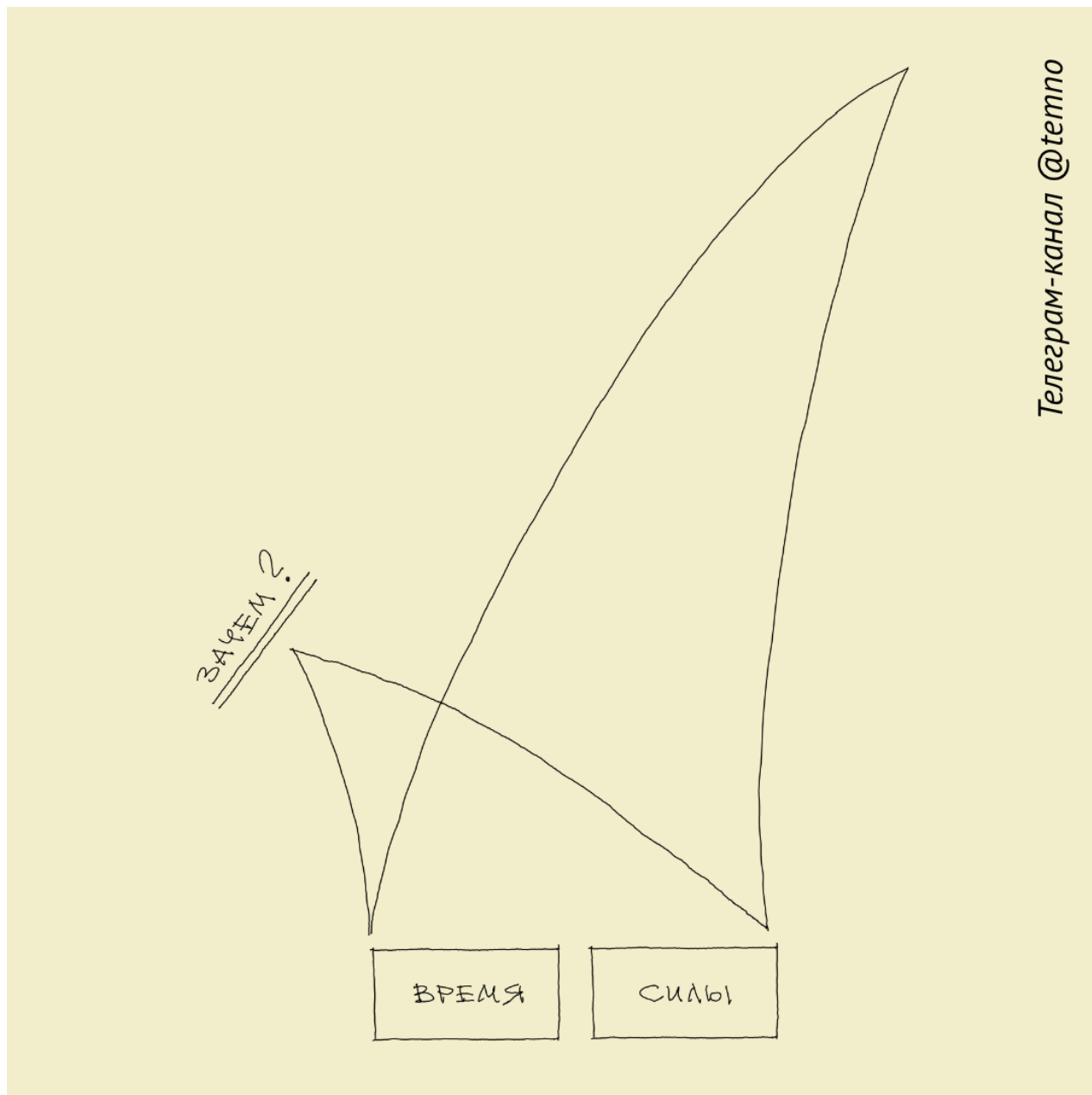
❄️ ❄️ ❄️



Продукт перпендикулярен масштабированию

1. Знакомый в своё время купил помещение в очень козырном месте и открыл там кафе. Что стало его проклятием 😞
2. Первый год он налаживал работу кафе, второй год — оптимизировал, третий — наслаждался результатом. А сейчас его от этого тошнит. Хотя ему на карман каждый месяц капает приятная сумма.
3. А тошнит его, потому что он не может этот бизнес развивать. Любые улучшения дают плюс 10–20 прибыли максимум. А масштабироваться не получается. Потому что другие козырные места расхватали другие, а в других местах в таком формате открываться бессмысленно.
4. Масштабируемый оффлайн-бизнес — это выбор формата, который может полететь в не востребуемых до этого местах. Как когда-то Красное&Белое догадались клепать маленькие алкогольные магазины шаговой доступности в спальных районах в тех местах, в которых другие арендаторы не выживали.
5. Другими словами, масштабирование — это штука, абсолютно перпендикулярная тому, что считается сутью и целью маленького бизнеса, занимающегося тем же самым.
6. Суть и цель одного кафе — лучше и разнообразнее готовить. Суть и цель сети кафе — найти такой формат, под который можно быстро и дёшево снять или купить тысячу помещений. А качество еды достаточно при этом не ронять ниже уровня приемлемости.
7. Что ты считаешь сутью и целью продукта, который создаёт твой маленький стартап?
8. Значит, направление, по которому ты можешь масштабировать свой бизнес — какое-то совсем другое 😏





А тебе будет достаточно?

- То есть ты тратишь столько времени и сил, чтобы выйти на вот этот небольшой локальный рынок? Но почему?
- Ну тут всё понятно что делать.
- Это значит, что ты абсолютно уверен в успехе того, что делаешь?
- Не, ну нет, конечно. Это же бизнес, тут 100% уверенности быть не может. Это только гипотеза, и она может не сработать.

— А если ты соберёшься, к примеру, на другой большой рынок, ты будешь работать больше часов в день?

— Да нет, куда уж больше, Столько же буду работать.

— Вот ты говорил, что для достижения каких-то значимых результатов тебе потребуется 1–2 года. А когда ты сможешь получить результаты на другом рынке?

— Через те же 1–2 года, наверное. В смысле либо получу результаты, либо станет понятно, что это не летает.

— А какого хрена ты тогда ты тогда не идёшь на какой-нибудь большой рынок? Если это потребует столько же сил, столько же времени и имеет те же сомнительные шансы на успех? 🤔

Единственный вариант ответа — а я большего и не хочу, мне и этого достаточно. А тебе будет достаточно того, на что ты трратишь своё время и силы?



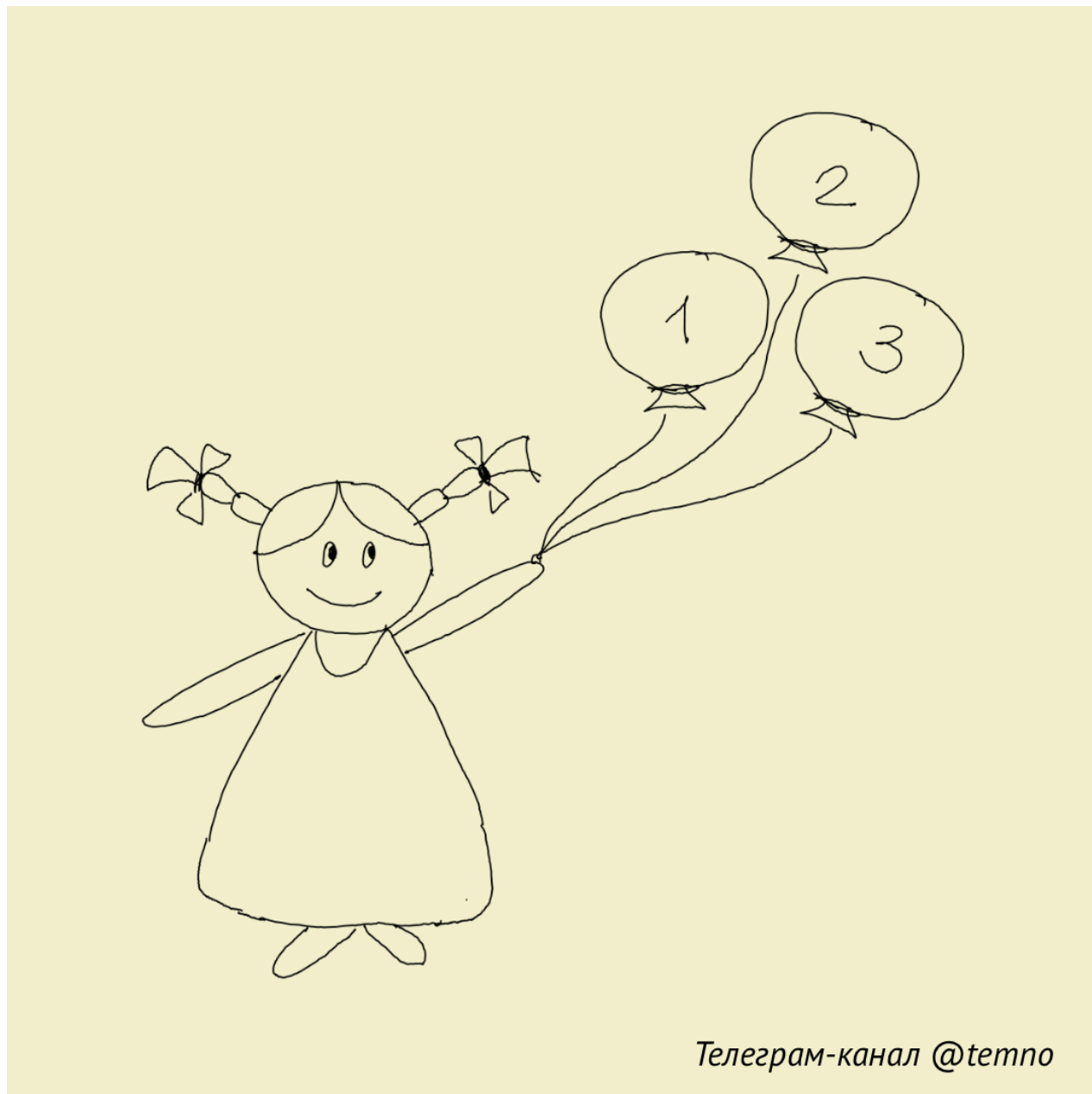


Telegram-канал @temno

Пока умный думает, дурак делает

1. Глупым людям не хватает ума, чтобы перестать заниматься глупостями.
2. Умным людям не хватает капельку глупости, чтобы начать влезать в то, в чём они не на 100% уверены.
3. Пока умный думает, дурак делает 😏 А в бизнесе важен не столько ум, сколько скорость действий.

4. А у тебя там ничего не завялялось такого, над чем ты уже слишком долго думаешь?

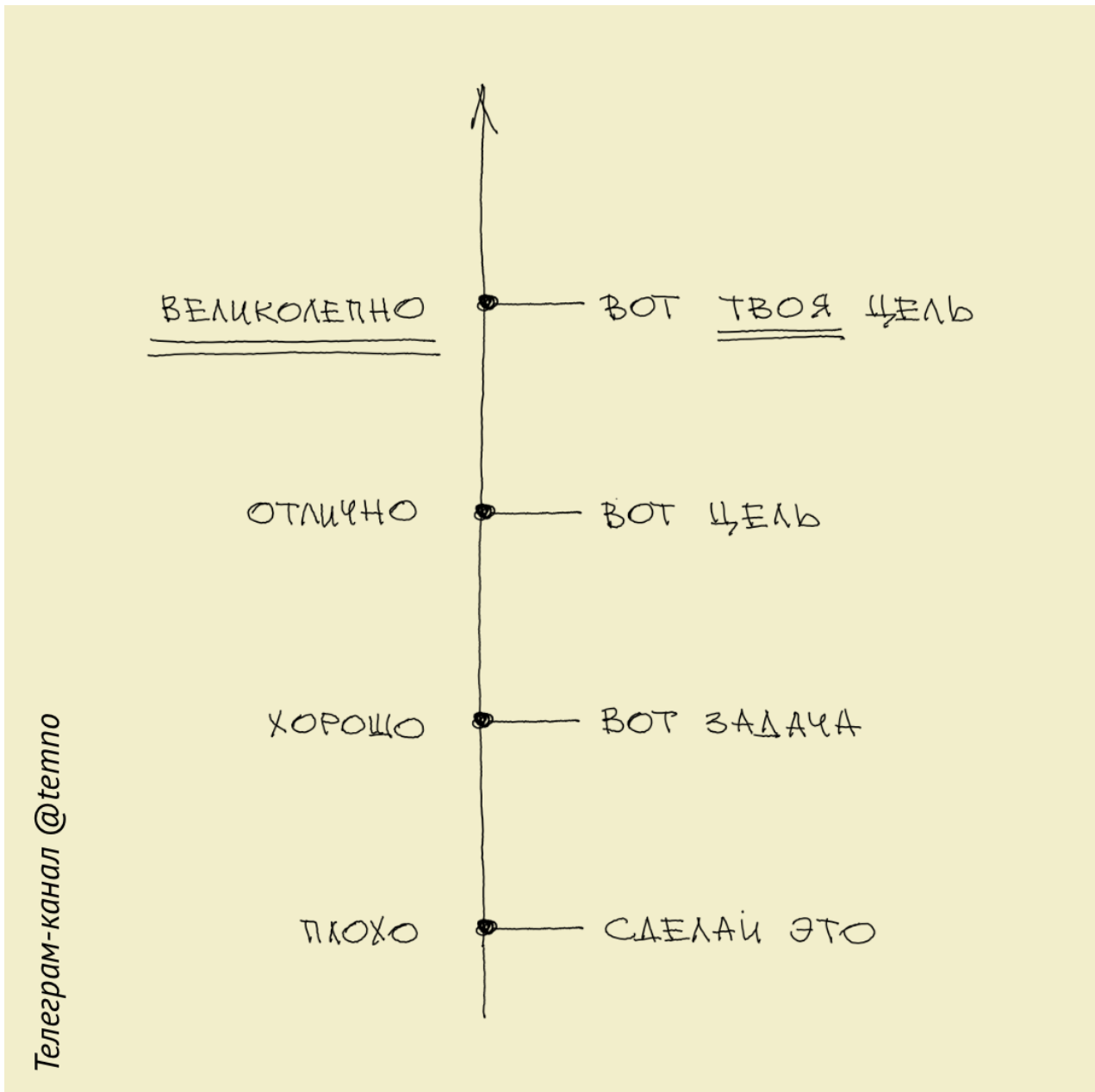


Мужчины добиваются успехов благодаря женщине в одном из трёх случаев

1. Она его к этому постоянно подталкивает.
2. Она ни в какие его дела не лезет.

3. Он хочет это сделать ей назло.

Дорогие женщины, желаю вам всегда выбирать правильный способ воздействия... или мужчину, на которого ваш любимый способ будет действовать правильным образом 😊



Стань великолепным

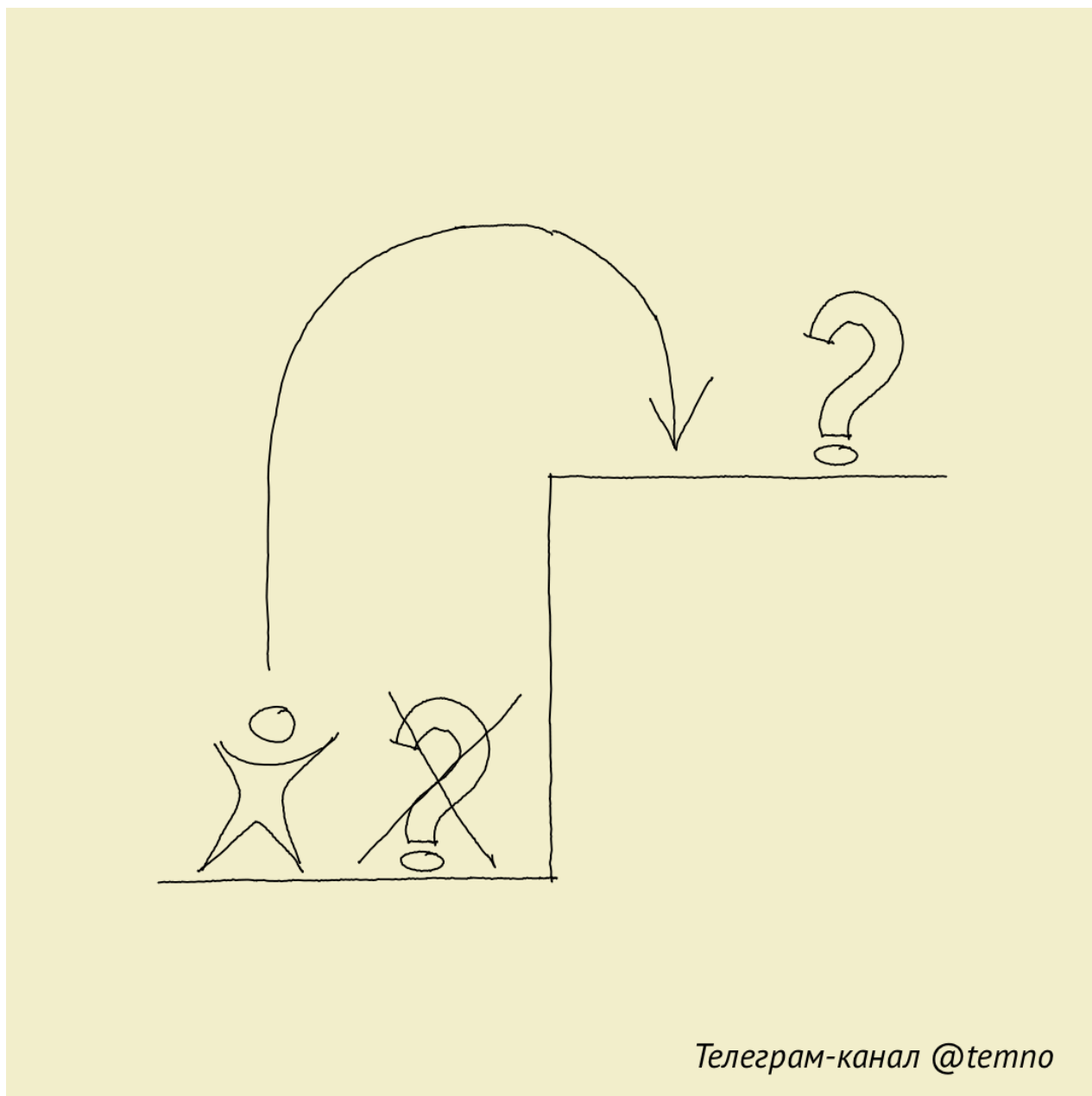
1. Плохой руководитель говорит сотруднику, что делать. Плохой сотрудник умеет делать только то, что ему говорят.
2. Хороший руководитель ставит перед сотрудником задачи. Хороший сотрудник умеет самостоятельно их решать.
3. Отличный руководитель показывает цель, которую сотрудник должен достичь. Отличный сотрудник умеет находить способы её достижения.
4. А великолепный руководитель выбирает цель, до которой сотрудник хочет добежать сам для себя. А то, что в результате этого своей цели достигнет ещё и руководитель — так в этом и суть великолепия 😊
5. Соответственно, великолепный сотрудник — тот, у кого есть хоть какая-то цель. Только тогда великолепный руководитель может совместить его цель со своей — и каждый получит то, что хочет.
6. К сожалению, не у всех людей есть цели 😞 Многие просто живут как живётся. А у кого-то из твоих сотрудников есть цель?
7. Тогда у тебя есть шанс сделать из такого человека великолепного сотрудника. А самому стать великолепным руководителем 😊



Переход на следующий уровень

1. Если ты хочешь, чтобы твой сотрудник чему-то научился — дай ему задачу, которую он не сможет выполнить, этому не научившись.
2. Заодно и поймёшь, кого из сотрудников имеет смысл продвигать, а кого можно и уволить. Зачем тебе сотрудники, которые неспособны учиться сами?
3. Кстати, на собеседованиях при приёме на работу выясняют область и уровень знаний кандидата — чтобы на время испытательного срока дать ему подходящую для этих знаний задачу. Но почему так?

4. Ведь лучше дать ему задачу, которую с этими знаниями решить нельзя! Чтобы проверить, сможет ли он этому за время испытательного срока научиться.



5. А ты сам давно ставил перед собой задачу, которую ты не можешь на текущем уровне знаний и компетенций решить? А как ты тогда растёшь?





Стартап — это не «проверка гипотезы»

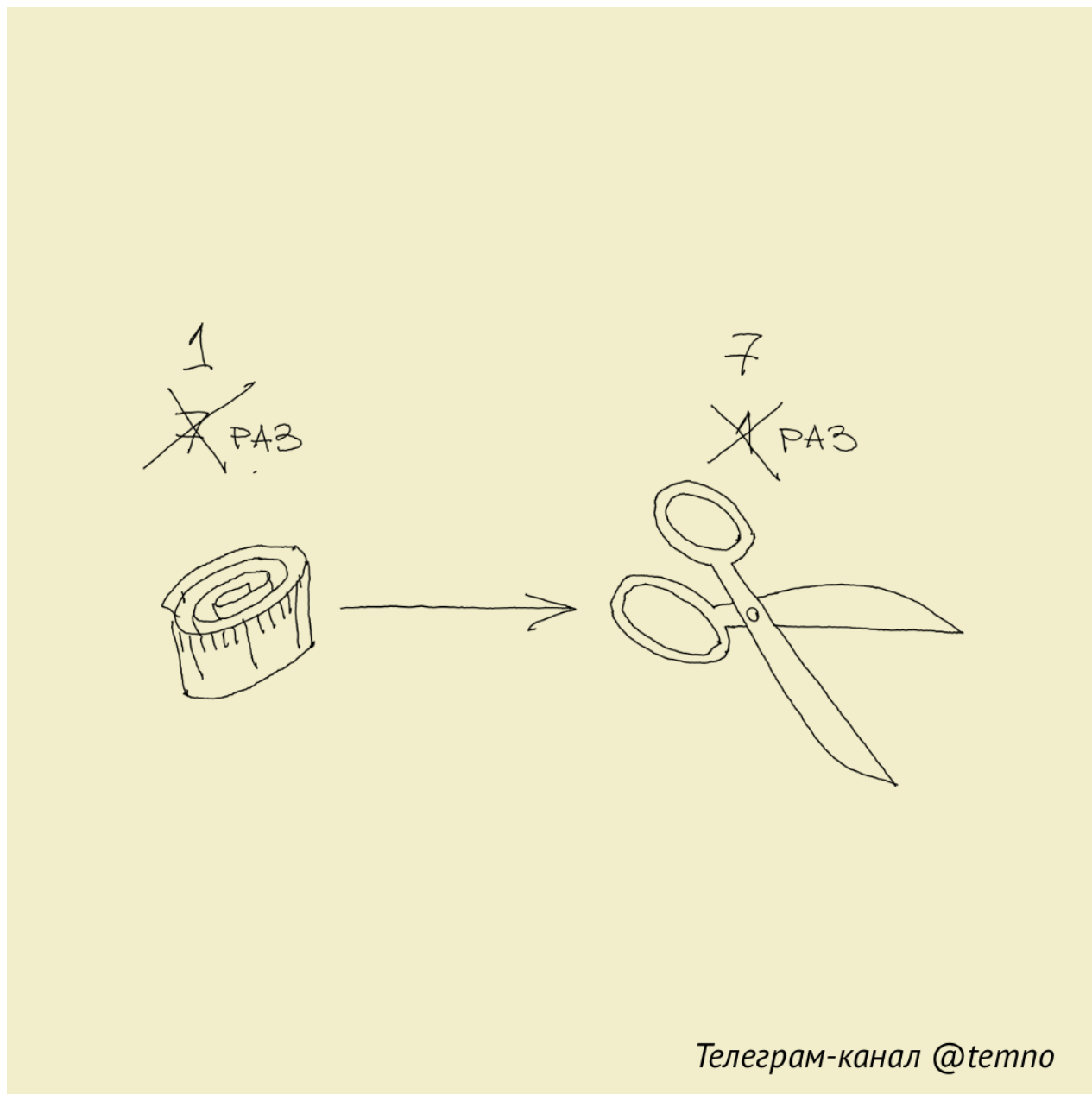
1. Вот смотришь ты на успешные стартапы и думаешь — «а что, так можно было?». Потому что им каким-то образом удаётся найти неожиданную проблему, неожиданное решение или неожиданный способ продаж.
2. И это на фоне того, что все идеи стартапов, которые обычно приходят в голову — они очень обычные. Или оказываются таковыми при более глубоком погружении в тему 😞

3. В то же время известно, что большинство открытий в физике совершались случайно. Учёные изучали одно, наткнулись на что-то неожиданное, начинали в этом разбираться... и открывали что-то совсем другое.
4. Но они бы это не открыли, если бы не начали изучать то, что начали изучать. Но ведь это можно применить и к стартапам!
5. Для этого нужно перестать считать, что стартап — это метод проверки гипотезы. И, как следствие, перестать высасывать из пальца на пустом месте неожиданно хорошую гипотезу — чтобы было что проверять.
6. А вместо этого начать считать, что стартап — это метод поиска новой идеи. Поэтому начать можно с реализации обычной идеи — прекрасно понимая, что она совершенно обычная. Но сразу начать копать вокруг неё в поисках неожиданных инсайтов — чтобы сделать в эту сторону пивот и совершить открытие 😊
7. Так пивот из жеста отчаяния для традиционного стартапа превращается в его цель. А весь секрет новой методики — в наборе приёмов, позволяющих обнаруживать неожиданные инсайты, которые могут привести к неожиданным пивотам. Один из которых рано или поздно приведёт тебя к неожиданному открытию и успеху твоего стартапа.
8. Нет, я пока не могу перечислить список таких приёмов, потому что я только что сформулировал задачу. Интересно, а нужно ли это кому-то вообще? Или все по старинке пытаются сразу придумать отличную идею? 😊



Один раз отмерь, семь раз отрежь

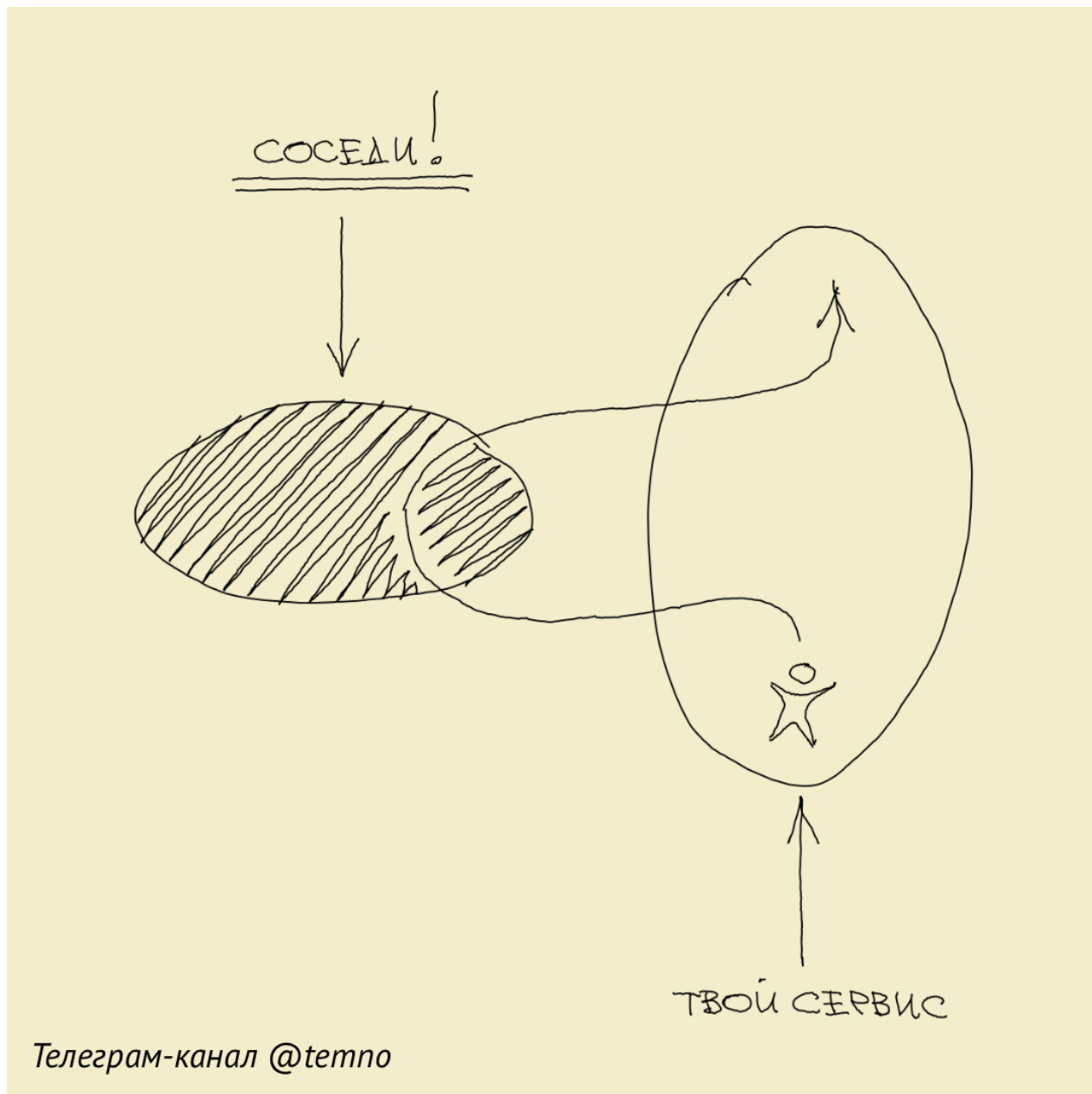
1. Всё-таки логика действий стартапа сильно отличается от бытовой логики. Вот, например, бытовая логика утверждает «семь раз отмерь, один раз отрежь» — имея в виду, что нужно тщательно примериться перед тем, как принять единственно верное решение.



2. В логике стартапа всё наоборот — «один раз отмерь, семь раз отрежь». Это значит, что из одного наблюдения или факта фаундер должен суметь сгенерировать и проверить 7 взаимоисключающих гипотез. Заранее понимая, что как минимум 6 из них точно неверны. Хотя не исключено, что и все 7.

3. Что ты недавно узнал нового о своих пользователях? А сколько разных гипотез ты уже сумел из этого сгенерировать? Или ты решил поизучать их дальше, чтобы найти единственно верный способ действий? 🤔





Путь твоего пользователя проходит через соседский огород

1. Считается, чтобы продукт рос — добавляй удобные для пользователя свойства, и всё будет в ажуре. Но это не всегда так! Вот забавная история от создателя приложения tbh, купленного Фейсбуком за 100 миллионов долларов.
2. tbh (to be honest, будучи честным) было приложением, в котором школьники и студенты проводили анонимные опросы про своих соучеников. Приложение стало вирусным, и росло как на дрожжах. А

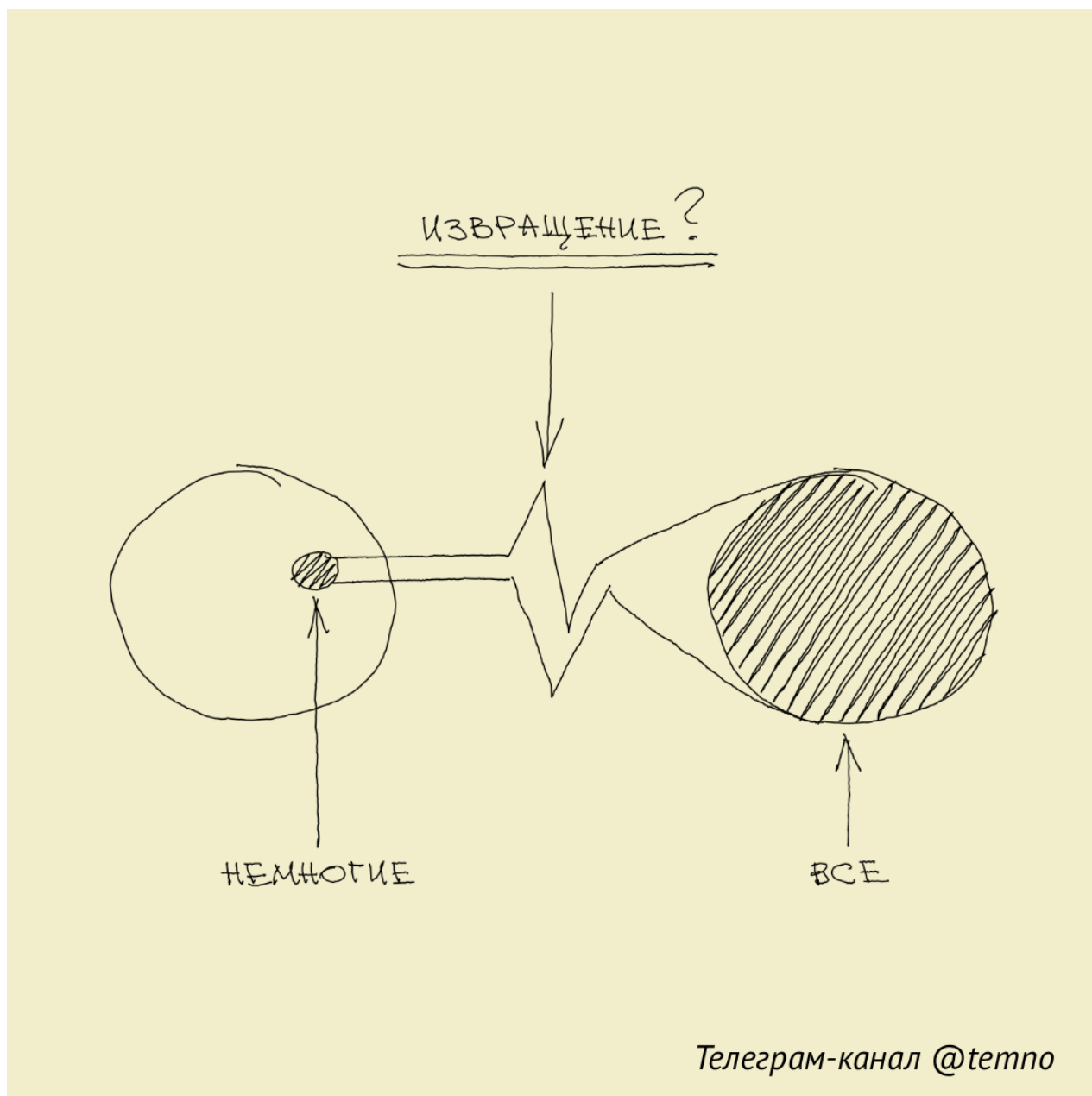
создатели выясняли, какие новые свойства пользователи хотели бы в нём видеть — чтобы расти ещё быстрее.

3. Самым желаемым свойством в какой-то момент стала возможность отправки личных сообщений внутри приложения — чтобы можно было познакомиться с теми, кто анонимно говорит про тебя приятные вещи. С прицелом на развиртуализацию и последующее приятное общение 😊
4. Команда вкалывала изо всех сил над личными сообщениями. Наконец они их добавили и приготовились к новому скачку популярности. Ведь они сделали пользователям удобно. Но количество пользователей tbh внезапно перестало расти.
5. Выяснилось, что раньше люди постили картинки с результатами опросов из tbh в Snapchat и спрашивали «кто из вас обо мне это сказал?». Таким образом о tbh узнавали пользователи Snapchat — и регистрировались в tbh. А после добавления личных сообщений внутрь tbh постить картинки с опросами в Snapchat стало незачем — и приток новых пользователей из Snapchat в tbh прекратился.
6. Через пару дней личные сообщения из tbh убрали — и количество пользователей приложения опять стало расти.
7. Вывод, конечно, не в том, что пользователям нужно делать неудобно 😞
А в том, что путь пользователя не стоит запихивать целиком внутрь своего сервиса. Пусть он проходит и через другие места, где тусуются потенциальные пользователи. Тогда он будет зацеплять новых пользователей.
8. А какой путь своего пользователя «через соседский огород» ты можешь придумать у себя в стартапе?



Будущее уже здесь

1. «Будущее уже здесь. Оно просто неравномерно распределено между людьми», — сказал лет 20 назад культовый писатель Уильям Гибсон. Но это ведь отличный рецепт поиска идей для своего стартапа.



2. Надо просто смотреть на то, чем сейчас начали заниматься лишь немногие. И прикидывать — не станут ли через некоторое время этим заниматься все.
3. Интернетом когда-то пользовались единицы процентов людей. Мобильными телефонами тоже. На такси ездили только в случае острой необходимости. На бирже торговали только трейдеры. Учили других только профессиональные преподаватели. Писали статьи и снимали видеосюжеты только профессиональные журналисты. И так далее.

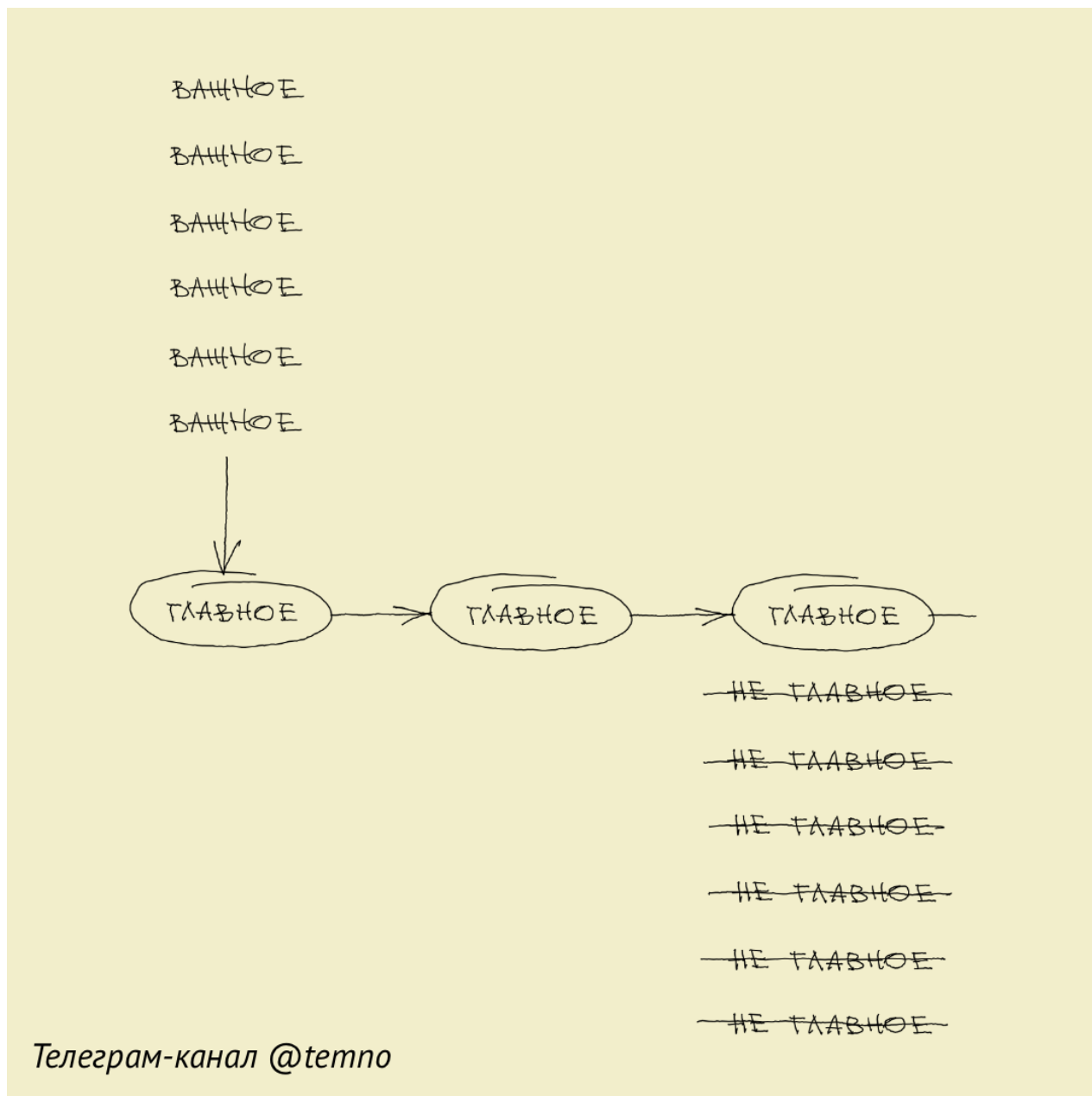
4. Правда, тут скрывается одна хитрая деталь. Ведь есть ещё одно похожее высказывание — «То, что умные люди делают сейчас по выходным — это то, что все будут делать через 10 лет». Но я не могу себе представить умного человека, который бы когда-то запоем смотрел ролики а-ля ТикТок. Или умного преподавателя, который бы проводил «марафоны желаний». Или умного трейдера, которые бы покупал акции по подсказке кучки бомжей из ближайшей подворотни.
5. Похоже, что на пути от «этим занимаются немногие» к «это делают все» изначальная идея претерпевает принципиальное изменение — таким образом, что этим теперь могут заниматься не только умные люди, но и все остальные.
6. Ну а тогда описанный выше рецепт нужно скорректировать. Нужно смотреть на то, чем сейчас начали заниматься лишь немногие, и прикидывать — можно ли извратить эту идею настолько, чтобы это стало интересно и доступно любому дураку 😊
7. Чем сейчас начали заниматься немногие? Как это можно извратить?



Как справиться с кучей дел

1. Мы все — жутко занятые люди с кучей висящих дел, которые мы разгребам, не покладая рук. А они, суки, никак не заканчиваются 😞
2. Прочитал, как с этим справляется один интересный чувак. Каждый вечер он определяет одну, но самую главную для себя задачу на следующий день.
3. Неважно по какому принципу главная — важно, чтобы она была одна. Если же все дела ты считаешь одинаково главными — первым делом нужно лечить свою систему приоритетов.
4. Следующий день он посвящает выполнению этой задачи. Если остаются время и силы — можно сделать ещё что-нибудь из списка дел. А если неохота — даже можно разрешить себе ничего больше не делать 😊

5. Вечером этого дня — главную задачу на следующий день. И так далее.

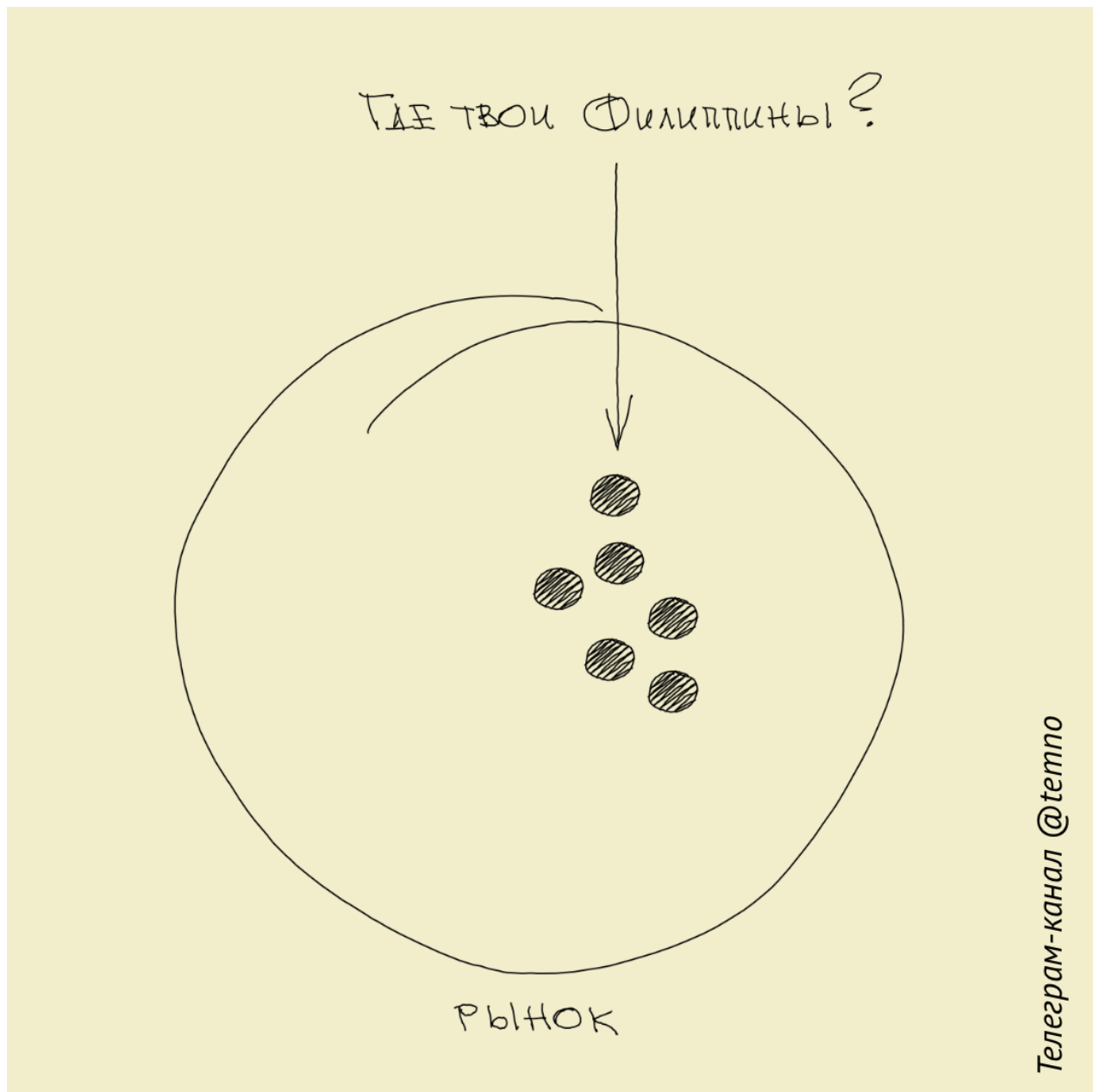


Телеграм-канал @temno

6. Ну и вишенка на торте. Если какое-то «важное» дело из списка не становится в течение недели (двух недель, месяца) главной задачей дня — его можно вообще из списка дел вычеркнуть 😊

7. Ну что, какое дело у тебя станет главным на завтра?





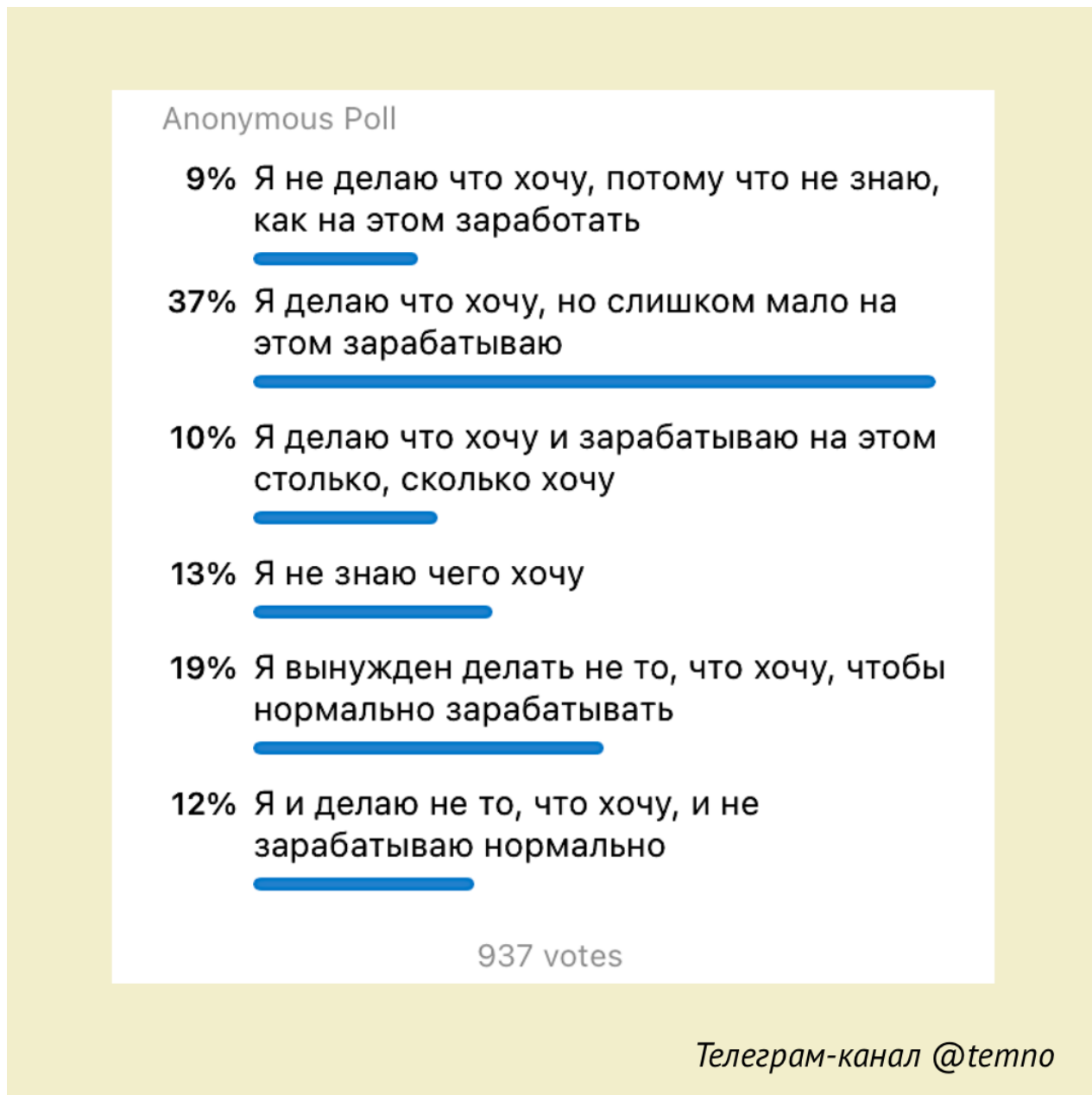
Где твои Филиппины?

1. Один чувак рассказал, что во время работы в Фейсбуке он придумал термин «филиппинское соответствие продукта и рынка» (Philippines Product/Market Fit). Потому что каждый год кто-то из продуктовых менеджеров обнаруживал, что его новым продуктом начинали активно пользоваться на Филиппинах. И он провозглашал, что идея — рабочая!
2. Директор направления, глядя на результаты, быстренько доукомплектовывал команду продукта и докладывал вице-президенту о

мощном прорыве... но потом выяснялось, что ни в одной другой стране эта идея не приживается 😞

3. Причина в том, что филиппинцы проводят в онлайн чуть ли не больше времени, чем жители других стран. Причём они все настолько любознательные, что пробуют чуть ли не каждый новый продукт. Но в течение короткого времени, пока не появится очередная новинка.
4. Я сначала посмеялся, а потом задумался. В масштабах Фейсбука, мыслящего целыми странами, этот «филиппинский продакт-маркет фит» — очень вредный эффект. Но для всех остальных помельче — это очень обнадеживающее явление! 😊
5. Это значит, что внутри каждого рынка есть свои «Филиппины» — разбросанные по океану рынка островки, где живут люди, которые с радостью попробуют любой твой продукт. И продолжат им пользоваться, если он им понравится. Ведь я уверен, что в истории с реальными Филиппинами, кто-то тоже продолжал пользоваться тем самым новым продуктом — просто не в тех масштабах, которые были интересны Фейсбуку.
6. Поэтому задача 99% стартапов — найти свои «Филиппины». Вместо того, чтобы палить в белый свет как в копеечку, пытаюсь «захватить рынок». Не все же продукты могут и должны быть настолько масштабными как Фейсбук.
7. Если твоя идея не может завоевать весь рынок — так, может быть, это и не нужно? В конце концов, надо ведь делать что хочешь — зарабатывая этим достаточно для того, чтобы продолжать это делать 😊
8. А где могут найтись «Филиппины» твоего стартапа?





Все вы, кто меня читает — очень особенные люди!

1. Когда я вчера задал вопрос «делаешь ли ты что хочешь?», я предполагал, что большинство ответит «Я и делаю не то, что хочу, и не зарабатываю нормально». Потому что, по моим наблюдениям, так живёт большинство обычных людей 😊
2. Однако большинство из вас занимается тем, чем хочет заниматься. Даже несмотря на то, что слишком мало на этом зарабатывает 😞



3. Людей, которые вынуждены делать не то, что хотят, чтобы нормально зарабатывать — в 2 раза меньше. Но тем не менее это второй по популярности ответ.
4. Другими словами, стандартный жизненный выбор — делать что хочешь или зарабатывать. Но большинство из вас этот выбор делает! А умение сделать любой выбор — это дорогого стоит.
5. Правда, у меня сразу спросили, можно ли найти баланс между своими желаниями и деньгами — между «я хочу» и «рынок хочет»? Как ни смешно, но я считаю, что такого баланса быть не может. Потому что баланс — это компромисс где-то посередине между крайностями.
6. Но как можно оказаться посередине между «я хочу» и «рынок хочет»? Это и делать не совсем то, что хочешь сам. И не совсем то, что хочет рынок. То есть делать вещь не очень нужную рынку, но при этом ещё и насиловать себя. А на хрена вообще нужно такое соплежуйство?

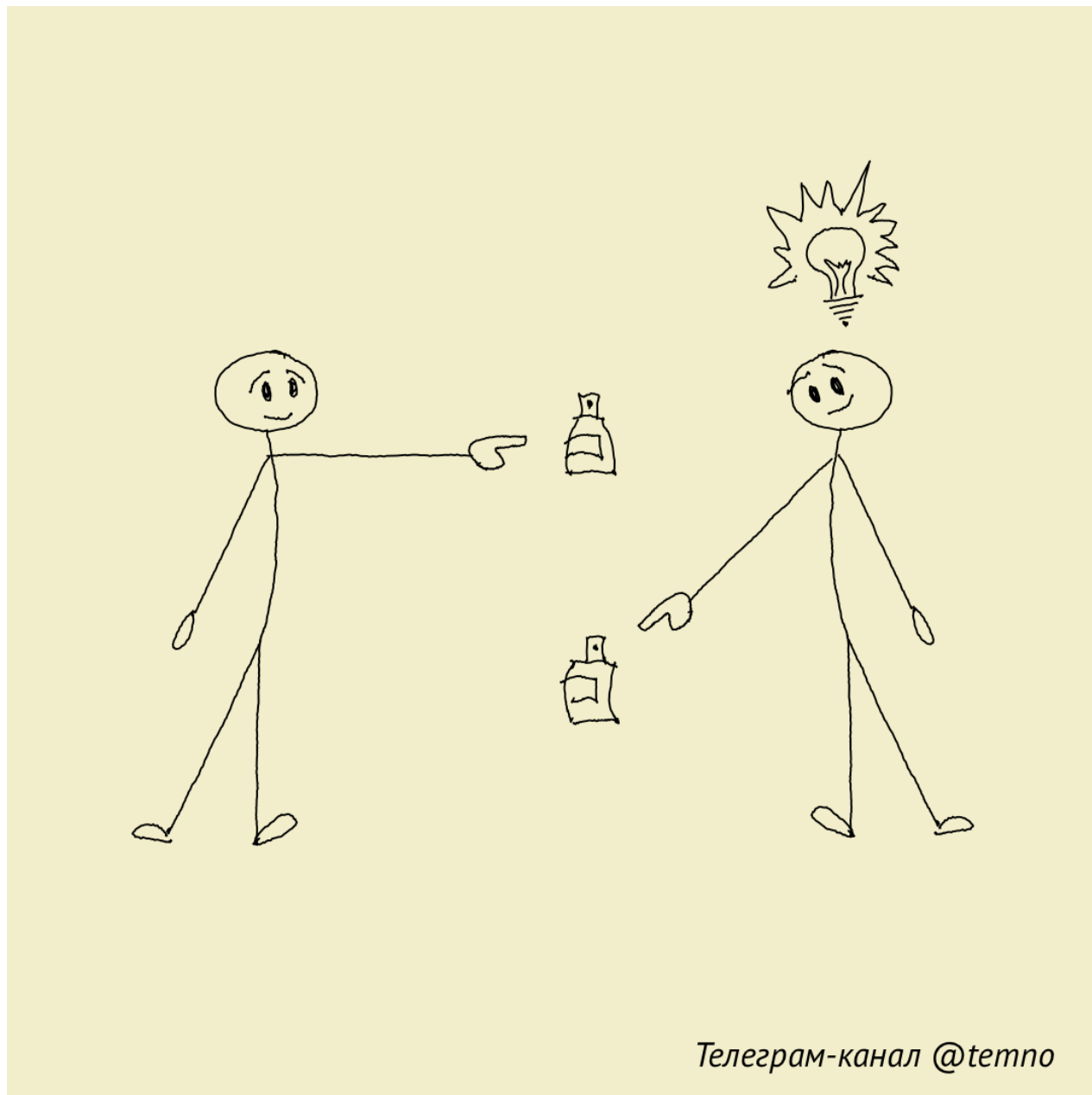
7. Короче, либо делай всю то, что хочешь — и гори оно всё синим пламенем. Либо всю зарабатывай деньги — компенсируя их количеством своё отвращение к процессу 😏



Суть не в лозунгах, а в мелочах

1. «Команда, устремлённая к совершенству» — написано на оборванном плакате, прикрывающем долгострой неопрятного вида. Прямо в центре города, кстати — правда, несколько за углом.
2. Суть, как обычно, состоит не в красивых лозунгах, а скрывается в мелочах. Как говорится, корпоративная культура — это то, о чём говорят сотрудники, когда начальство их не слышит. И в каком состоянии находится то, что оно не видит 😏

3. 3. А какие мелочи напрочь убивают принципы, которые ты провозгласил у себя в компании?



Чужое мнение нужно только для того, чтобы осознать своё

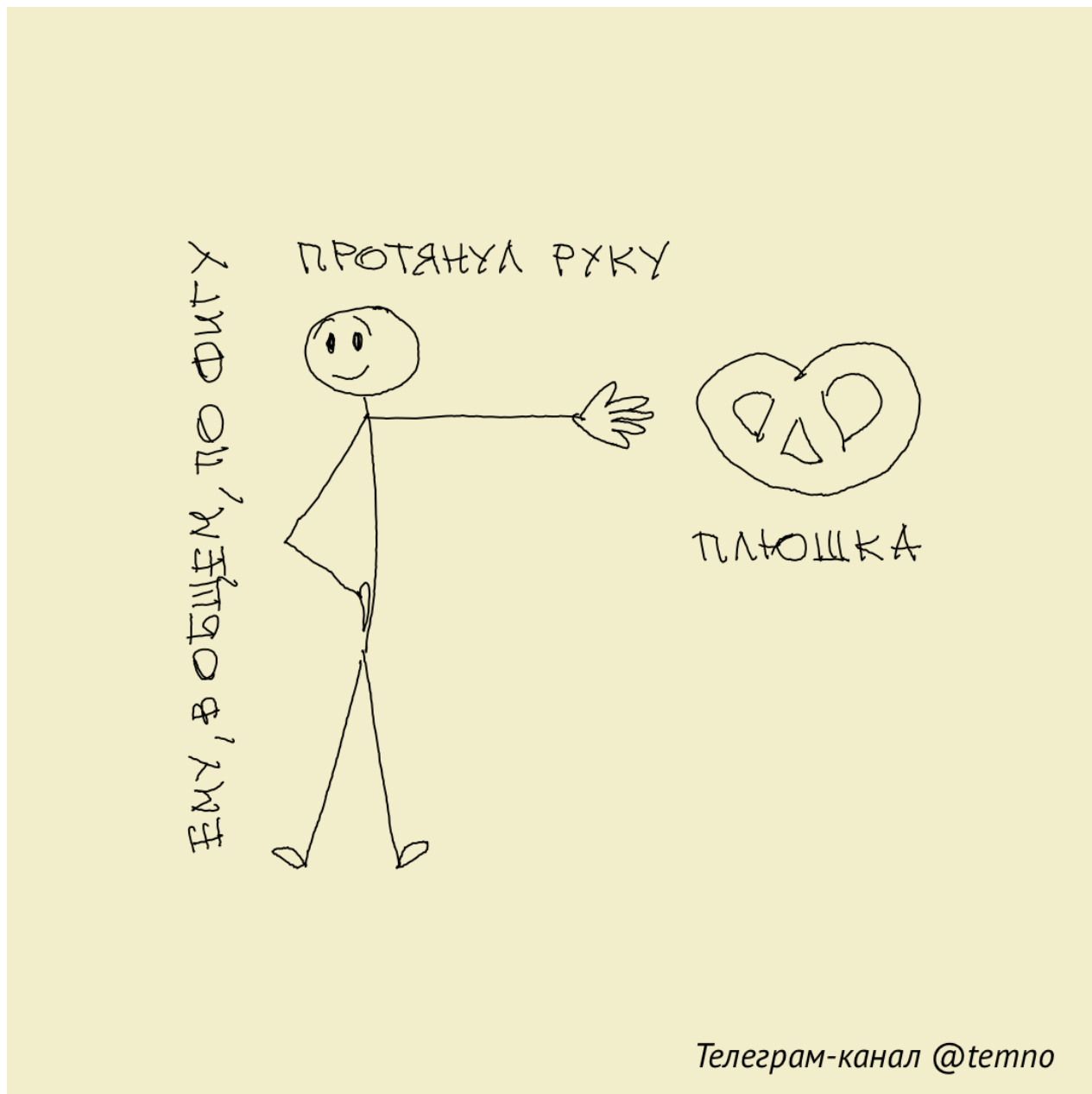
1. Гулять без цели скучно 😊 Поэтому вчера решил догулять до парфюмерного магазина и выбрать себе новую туалетную воду. Выбор там оказался большой, и пришлось перенюхать кучу всего — пока не остановился на двух вариантах, между которыми никак не мог выбрать.

2. Замучившись выбирать, подошёл к девушке-консультанту и спросил — какой из двух ароматов ей больше нравится. «Тот, что на левом запястье», — ответила она.
3. И в этот момент я отчётливо понял, что мне совсем не хочется отказываться от второго аромата, который был на правой руке. И который я в результате купил 😊
4. Получается, что чужое мнение нужно вовсе не для того, чтобы ему следовать... а чтобы осознать своё мнение!
5. Ты либо говоришь себе «ага, я так и думал». Либо чувствуешь внутренне сопротивление — и понимаешь, что на самом деле считаешь по-другому.
6. В общем, чужое мнение полезно, только когда у тебя уже есть своё. Просто ты его ещё не знаешь 😊

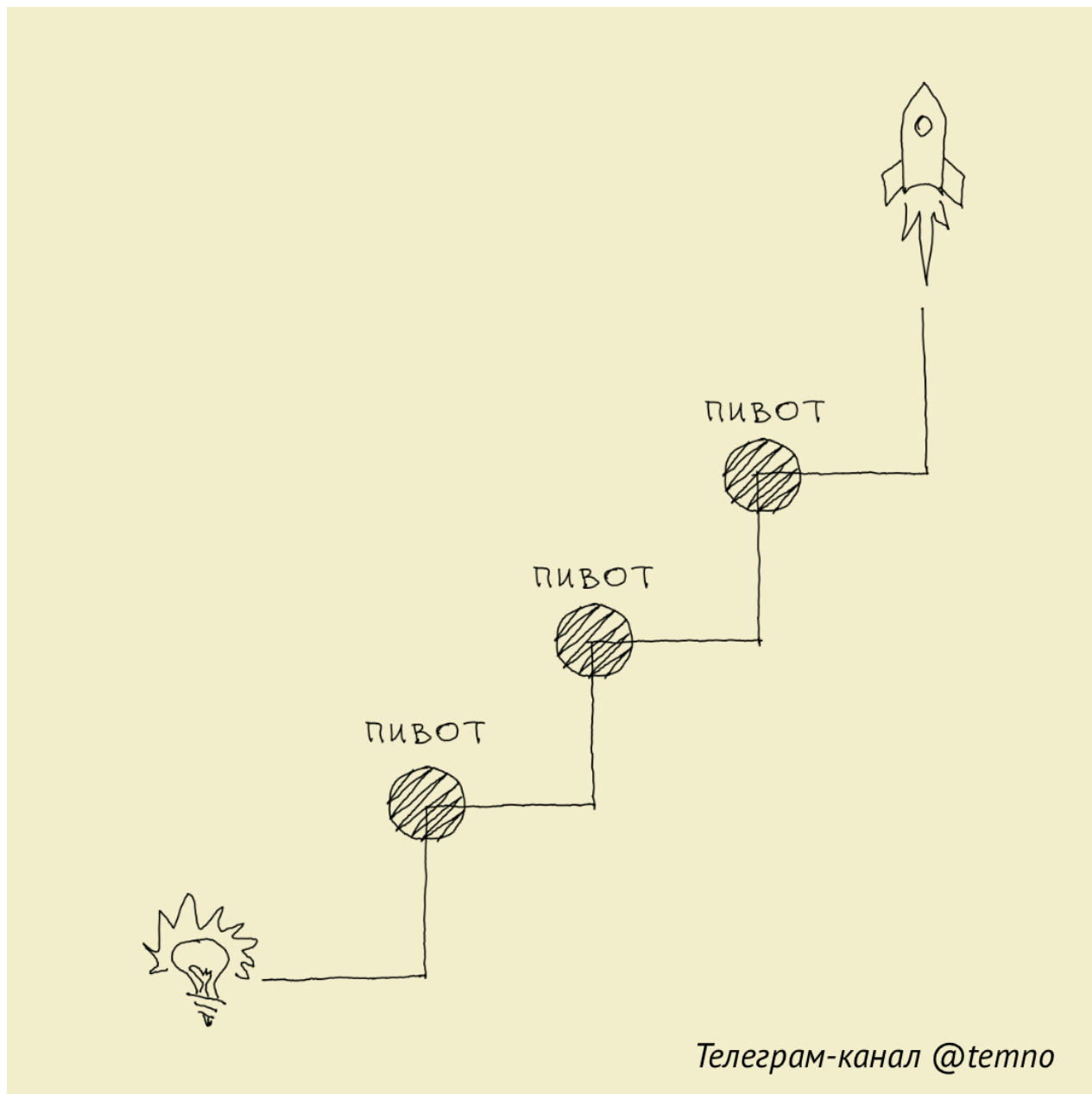


Протяни руку и получи плюшку

1. Самый хреновый призыв к действию (Call To Action) в письме или презентации — «свяжитесь с нами, чтобы узнать подробности», «зарегистрируйтесь в продукте, чтобы его попробовать» и прочие бессмысленные для пользователя вещи 😊
2. Суть эффективного призыва к действию — «протяни руку и получи плюшку». Ну или другими словами — сделай простое действие, требующее минимальных усилий, и получи за это понятную награду.
3. Потому что пользователю, в общем-то, совершенно по фигу, кто ты есть, и что ты ты делаешь. Поэтому минимум усилий и возможная награда — единственное, что его может хоть на что-то побудить.
4. Главное, чтобы это простое действие сдвигало пользователя на один шаг дальше в твоей воронке продаж. Чтобы после этого ты смог отправить ему новый призыв к действию. И так до тех пор, пока он наконец не сделает то, что тебе нужно.



- 5. Таким образом, воронка продаж — это последовательность простых действий пользователя и понятных ему наград. А если слишком мало пользователей по этой воронке движется — значит, или действия, с его точки зрения, не слишком простые, или награда неубедительная.
- 6. Чем ты умнее, тем больше тебе хочется пользователю рассказать, и всё усложнить. А зря 😏



Является ли пивот признаком неудачи стартапа? А это у кого как 😊

1. Пивот — это не неудача, когда ты продолжаешь «протаскивать» ту же самую большую идею через последовательность успешных и неуспешных продуктов.
2. Последовательно идя к большой цели, ты исследуешь новые возможности и приобретаешь новый опыт — которые позволят тебе рано или поздно сделать крутой продукт. Потому что сразу и целиком

придумать что-то по-настоящему крутое на пустом месте практически невозможно.

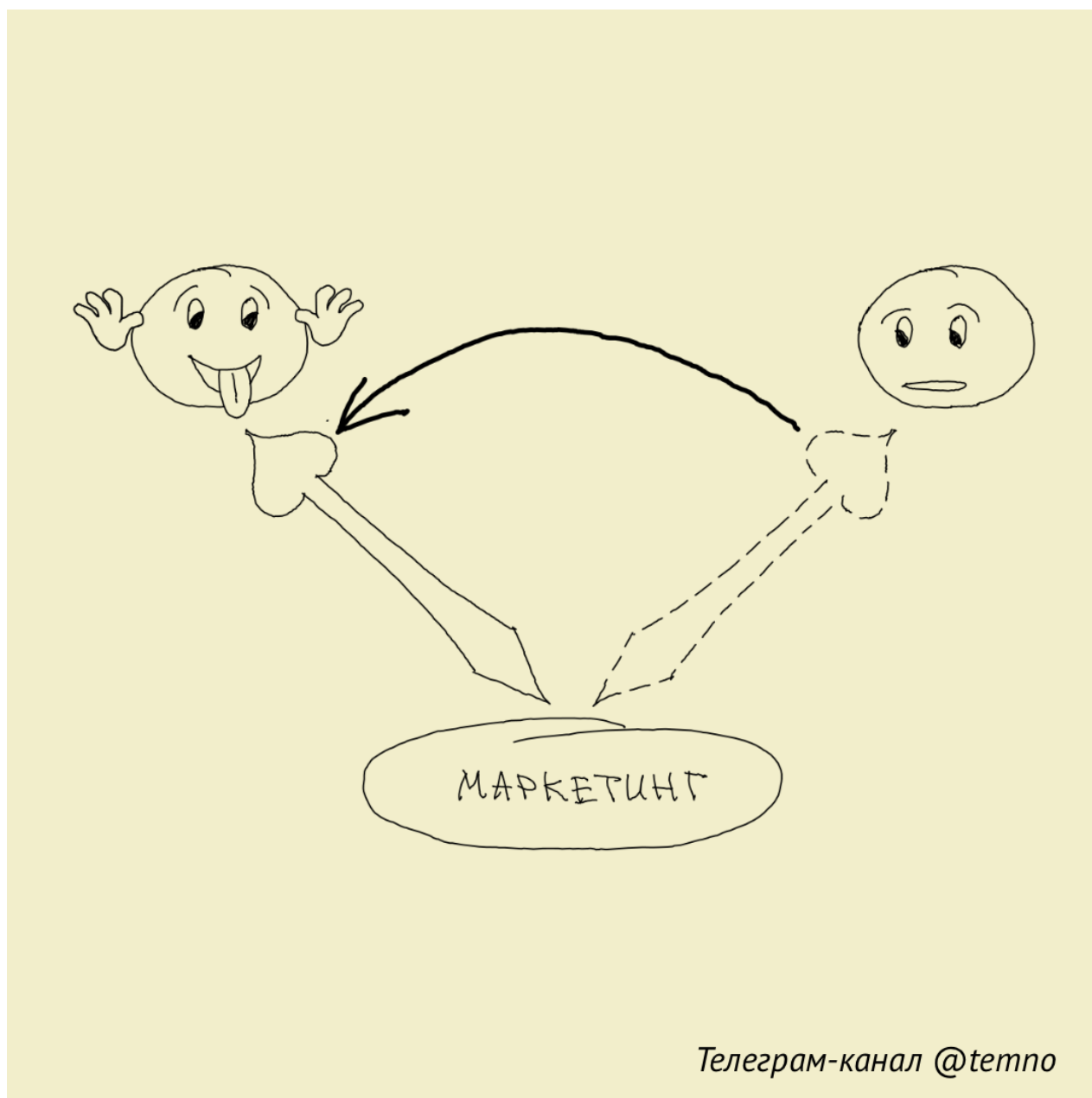
3. Каждый из этих продуктов может не только принести успех, но и выявить новые проблемы. Если проблема неожиданная, её вряд ли удастся решить в рамках старого продукта — поэтому придётся создавать что-то новое.
4. Даже более того, если ты увидел неожиданную проблему — значит, у тебя есть шанс перескочить на следующий уровень. Гораздо хуже, когда ты в какой-то момент решаешь, что ты сделал всё что мог 😊 Это означает, что ты застрял в развитии.
5. Переход на следующий уровень — это не улучшение, а изменение. И оно часто требует не только создать новый продукт, но и убить старый. Это и есть пивот — который в данном случае становится признаком не неудачи, а того, что ты продолжаешь двигаться вперёд и вверх.
6. Правда, цель для этого должна быть достаточно большой. Она не может быть похожа на «создать продукт, который делает вот это вот таким способом». А похожа на то, что «люди уже это делают, но в течение ближайших 10 лет это будет делать ещё больше людей, и мы им должны в этом помочь».
7. Без конкретного примера эти слова могут оказаться непонятны. Поэтому вот история пивотов одного стартапа, который в первый раз отказался от 1.5 миллионов годовой выручки, а второй раз — от 1 миллиона чистой прибыли. Но продолжает упорно двигаться к своей большой цели. Про него я писал в закрытом фастфаундере, но пример настолько показателен, что я открыл этот обзор для чтения всем:
<https://fastfounder.ru/delaj-to-chto-sam-hochesh/>



Не сбей себе прицел!

1. Воронка продаж подписных сервисов по традиции начинается с чего-то бесплатного. Публичный блог, в котором кроме «ценного контента», есть реклама платной подписки. «Бесплатные инструменты», получатели

которых могут докупить что-то за деньги. Бесплатная версия сервиса, с которой можно проапгрейдиться до платной.



2. Проблема в том, что «халявщик» — это диагноз. Даже в нормальном раскладе 95% людей, охотно потребляющих твоё бесплатное, никогда и ничего тебе не заплатят. Либо потому что они считают излишеством платить за что-то в интернете, либо потому что в платном виде оно ему не особо нужно, либо потому что денег нет.
3. Однако, хочешь ты этого или нет, начальная ширина воронки начинает застилать тебе глаза. И ты начинаешь гнаться за количеством

подписчиков бесплатного блога, получателей бесплатных инструментов и бесплатных регистраций в сервисе.

4. Рекламирая для этого халяву, чтобы привлечь больше трафика — потому что в массе своей люди больше всего любят халяву 😊 Уводя тем самым свой маркетинговый прицел всё дальше в сторону от серьёзных чуваков, в принципе способных и готовых платить — для привлечения которых нужны совсем другие заходы.
5. Заход с рекламой халявы (как и быстрого успеха) работает для «одноразовых впаривателей» — которые умеют быстренько продать что-то пользователю на его эмоциональном порыве или энергично прогнать его через короткую последовательность удорожающихся продуктов.
6. Но долгосрочных подписчиков ты таким способом не получишь. Подвергнутые экспресс-лоботомии пользователи либо скоро опомнятся и отпишутся, либо у них на карте деньги скоро закончатся.
7. А ты в результате будешь думать, что у тебя проблема с продуктом. Хотя на самом деле проблема в том, что ты в какой-то момент перенацелил свой маркетинг на тех, кто не будет тебе платить.

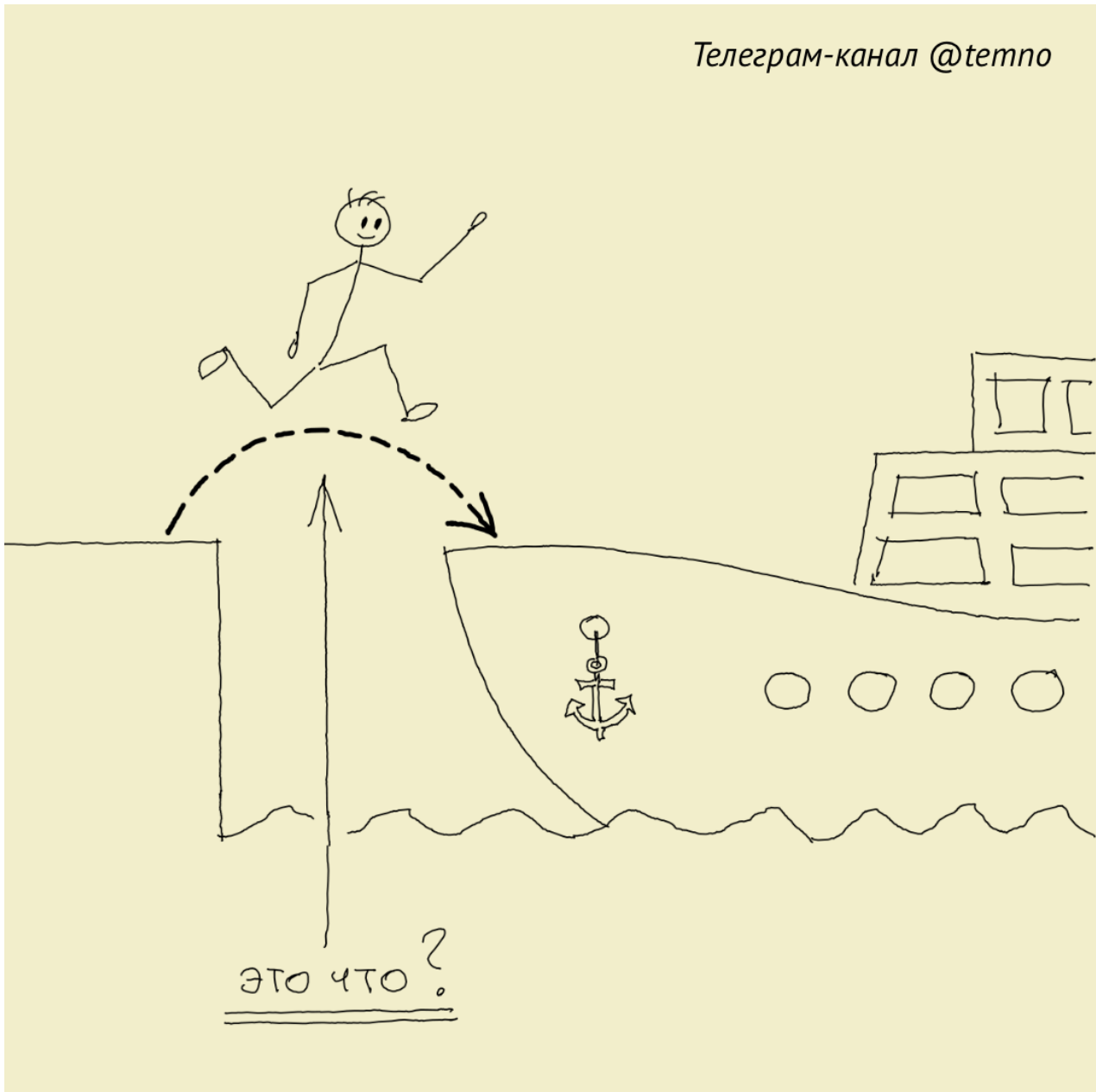


Онбординг — это не рассказ, а результат

1. Как ни удивительно, но большинство пользователей, которые отваливаются от подписных сервисов — это вовсе не те, кому он перестал быть нужен. А те, кто им толком так и не начал пользоваться!
2. Хочешь, чтобы от твоего сервиса отваливалось меньше подписчиков? Перестань бегать за отписывающимся с протянутой рукой 😊 Лучше сделай человеческий «онбординг» — посадку пользователя на борт сервиса сразу после регистрации.
3. Однако большинство стартапов применяет самый тупой метод онбординга — пытаюсь побыстрее впихнуть в голову только что

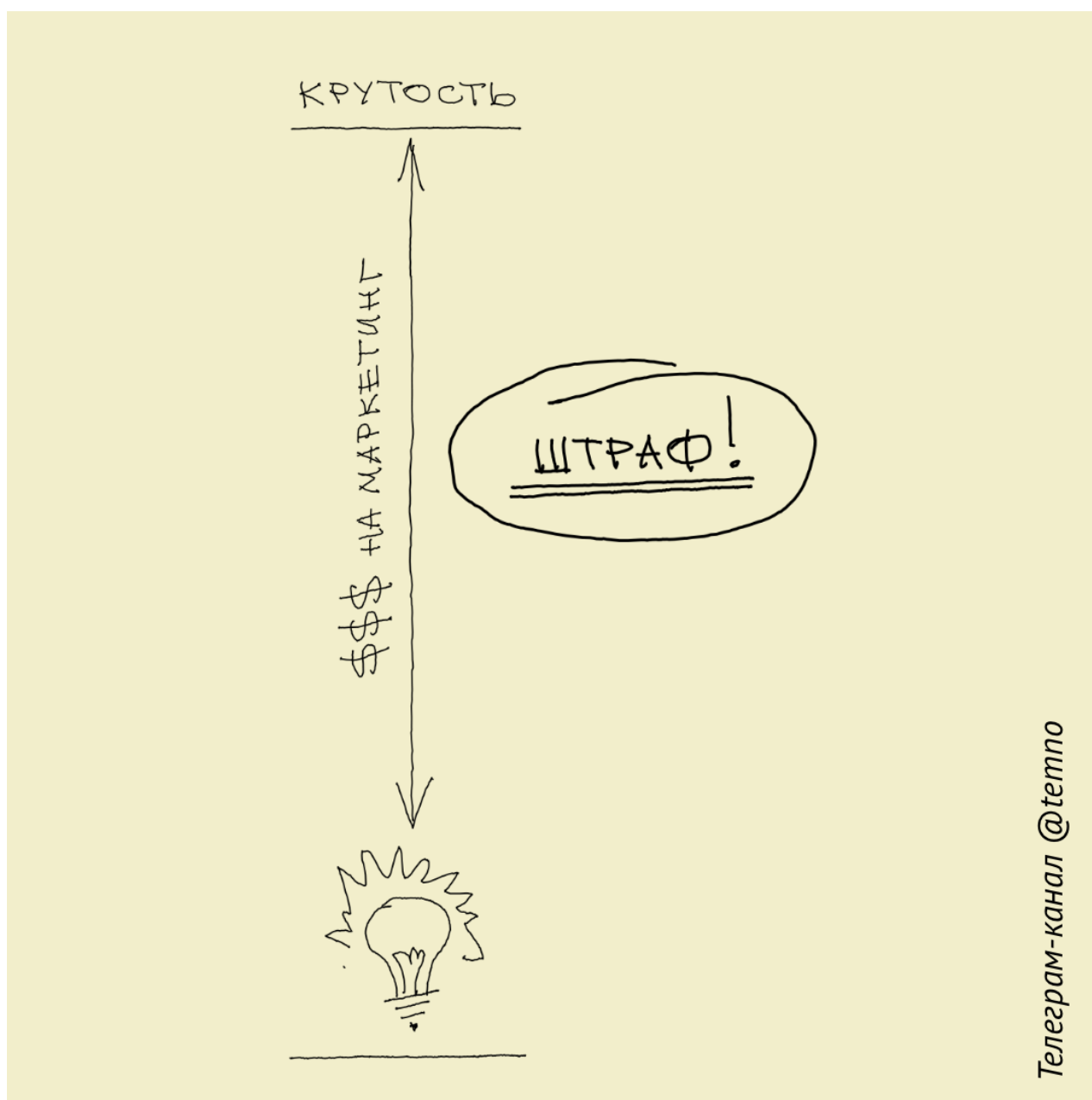
зарегистрировавшегося пользователя побольше информации о возможностях продукта. Но это обычно не работает.

4. Потому что это похоже на то, что ты заставляешь пользователя прочитать документацию — пусть даже и в виде экранных подсказок и советов. Хе-хе, много ли ты знаешь людей, которые читают документацию, если не считать твоих коллег-программистов? 😊



5. Самый грамотный онбординг — помочь пользователю быстро что-то сделать с помощью продукта и получить результат.

- 6. Дропбокс, к примеру, в какой-то момент понял очевидный факт — что в их сервисе удерживаются только те, кто загрузил в облако хотя бы один файл 😊 И тогда первым делом после регистрации они стали «заставлять» пользователя сразу что-то в облако загрузить — а не рассказывать о возможностях сервиса.
- 7. А что у тебя является аналогом загрузки файла в облако? Так сделай это главной фишкой онбординга пользователей в твоём сервисе.



Расходы на маркетинг — это штраф, который ты платишь за недостаточную грандиозность своей идеи 😊

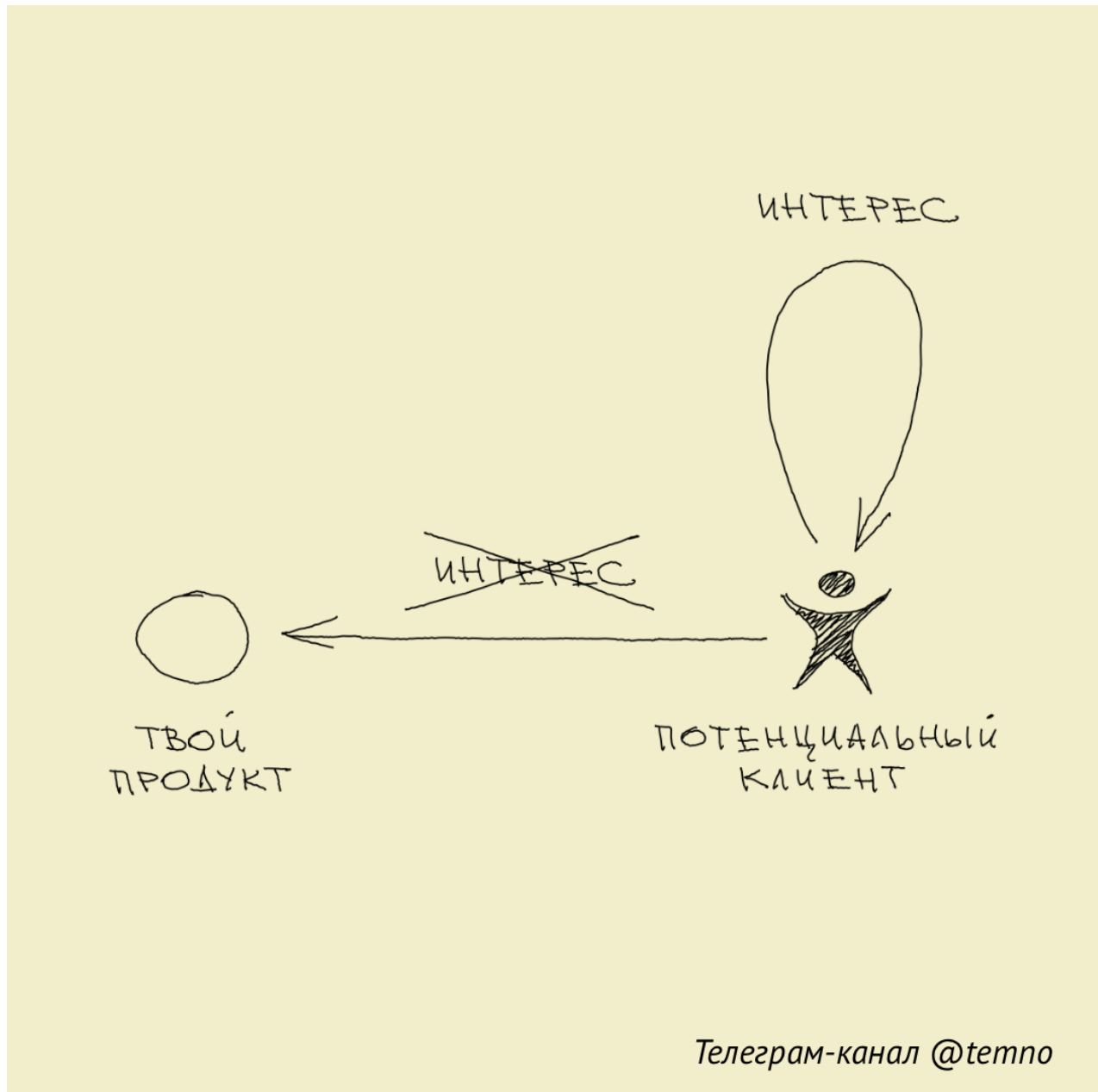
1. Илон Маск утверждал, что он ни доллара не потратил на рекламу Теслы. А ты можешь припомнить рекламу Телеграмма, Амазона, Букинга, Эйрбнб или Тиндера?
2. Нет, конечно, не тратить на маркетинг вообще ничего — это, скорее, очень редкое исключение, чем правило, даже для крутых компаний.
3. Однако размер необходимых маркетинговых затрат обратно пропорционален крутости идеи. Чем круче — тем меньше. Чем мельче — тем больше.
4. Вспомни об этом, когда тебе вдруг покажется, что единственное, чего не хватает твоей идее, чтобы взлететь — это деньги 😊



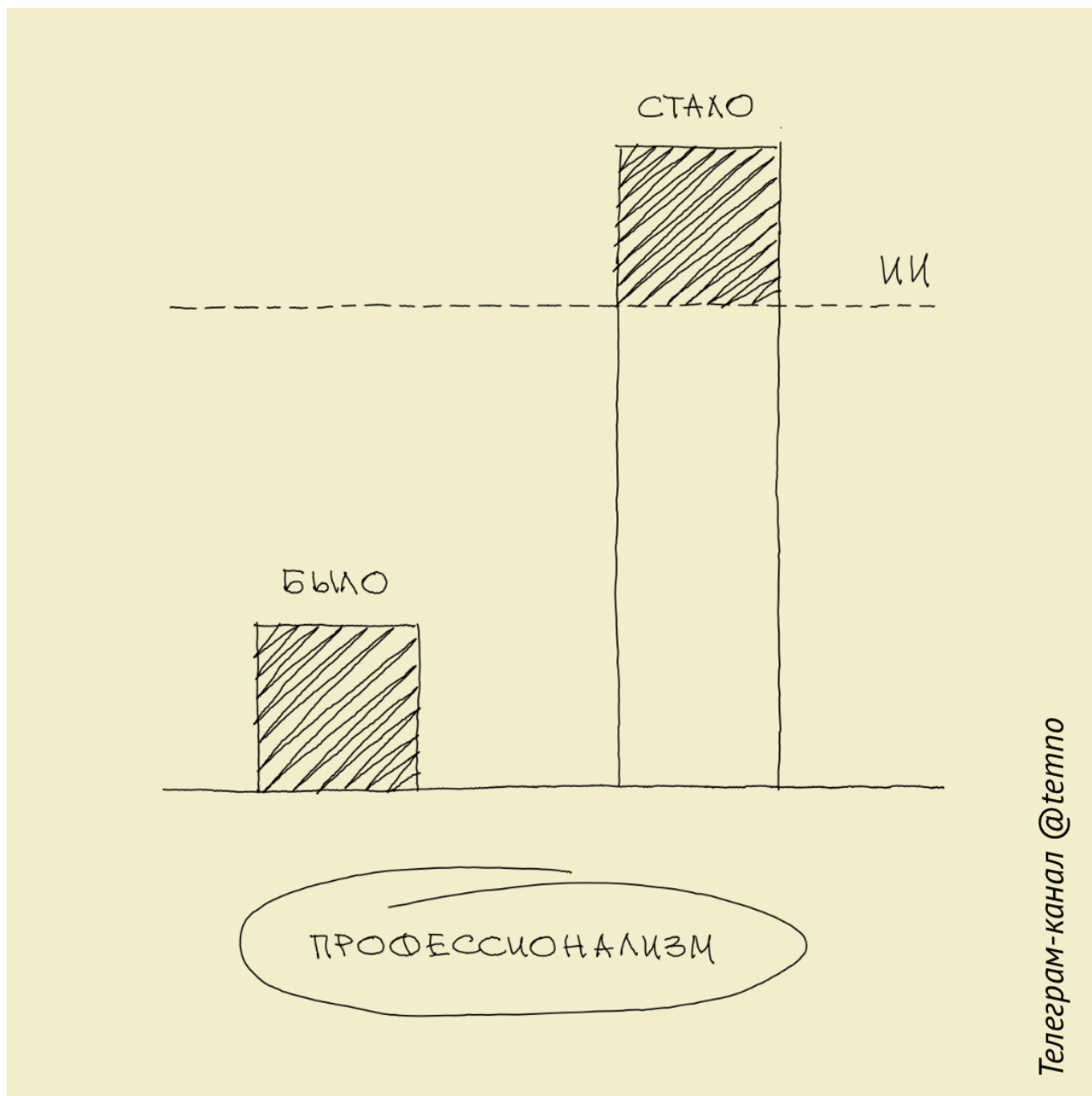
А на такое у тебя фантазии хватает?

1. Один инвестор рассказал о прикольном задании, которое ему дали в одном венчурном фонде, когда он ещё только решил зайти в эту сферу — «Найди интересный, на твой взгляд, стартап и напиши холодное письмо его основателю, которое бы заставило его с тобой встретиться».
2. По утверждению руководства, фонда успешное выполнение этого задания на 100% коррелировало с успешностью дальнейшей инвестиционной карьеры кандидата.
3. Один кандидат выяснил, что один из основателей интересующего его стартапа несколько лет назад написал книгу. Тогда он её купил, прочитал и вставил в письмо несколько подходящих случаю цитат.
4. Другой созвонился с 5 компаниями-потенциальными покупателями продукта интересующего его стартапа, разрекламировал им этот продукт и предложил в письме основателю стартапа познакомить его с 5 тёплыми лидами.

- Третий нашёл в Reddit все позитивные и негативные упоминания о продукте интересующего его стартапа, проанализировал их, собрал в отчёт и отправил его основателю стартапа.



- А у тебя хватает фантазии на что-то подобное, когда ты пишешь холодные письма своим потенциальным клиентам? Или вся фантазия уходит на расхваливание своего продукта?
- Фишка в том, что потенциальных клиентов гораздо больше интересуют они сами, чем твой продукт 😏



Кого ИИ не заменит

1. По большому счёту ИИ никого насильно не заменяет. ИИ просто повышает планку того, что в данной сфере считается «профессионализмом». Поэтому добровольно заменяются на ИИ только те, кто не смог эту новую планку перерастить.
2. Грубо говоря, до появления Инстаграма профессиональным фотохудожником считался тот, кто мог хоть как-то обработать


фотографию в Фотошопе. После Инстаграма подобного качества фотографии на своём телефоне с помощью фильтров смог создавать каждый. И профессиональным фотохудожником тогда стал считаться тот, кто смог научиться обрабатывать фотографии лучше Инстаграма



3. Вывод номер один. Чтобы лично тебя не заменили, тебе необязательно менять профессию. Тебе нужно научиться использовать ИИ так, чтобы стать лучше, чем «человек без ИИ» или «ИИ без человека». Иначе смена профессии не поможет — ИИ тебя вынесет и оттуда, как только туда доберётся.
4. Вывод номер два. Лучше делать ИИ-платформы не для того, чтобы кого-то заменить. А для того, чтобы умные люди с помощью твоего ИИ смогли выполнять свои задачи качественно быстрее и качественно лучше. Потому что за платформы, заменяющие дураков, тебе будут платить по расценкам за труд дураков. А за платформы для умных — долю от их результатов.



«Мы рождены, чтоб сказку сделать былью»

1. Пол Грэм на днях признался — когда он помогал стартапам из Y Combinator готовить презентации к демодню, он вспоминал слова из песни Джорджа Майкла «А сейчас нам нужно взять эту ложь и каким-то образом превратить её в правду» 
2. «Отчасти это было сарказмом по поводу текущего состояния дел в стартапе. Но в то же время это было неожиданной ценностью демодня. Объясняя почему в их стартап нужно инвестировать, основатели внезапно начинали понимать, что им на самом деле нужно делать». Смысл этой туманной фразы очень прост.
3. Готовя презентацию, основатели сначала сочиняли красивую сказку, которая могла привлечь инвестора. А уже потом придумывали способы,

как эту «сказку сделать былью» 😊 Важно, что сказка — это не обычная «история». Потому что в сказке есть волшебство!

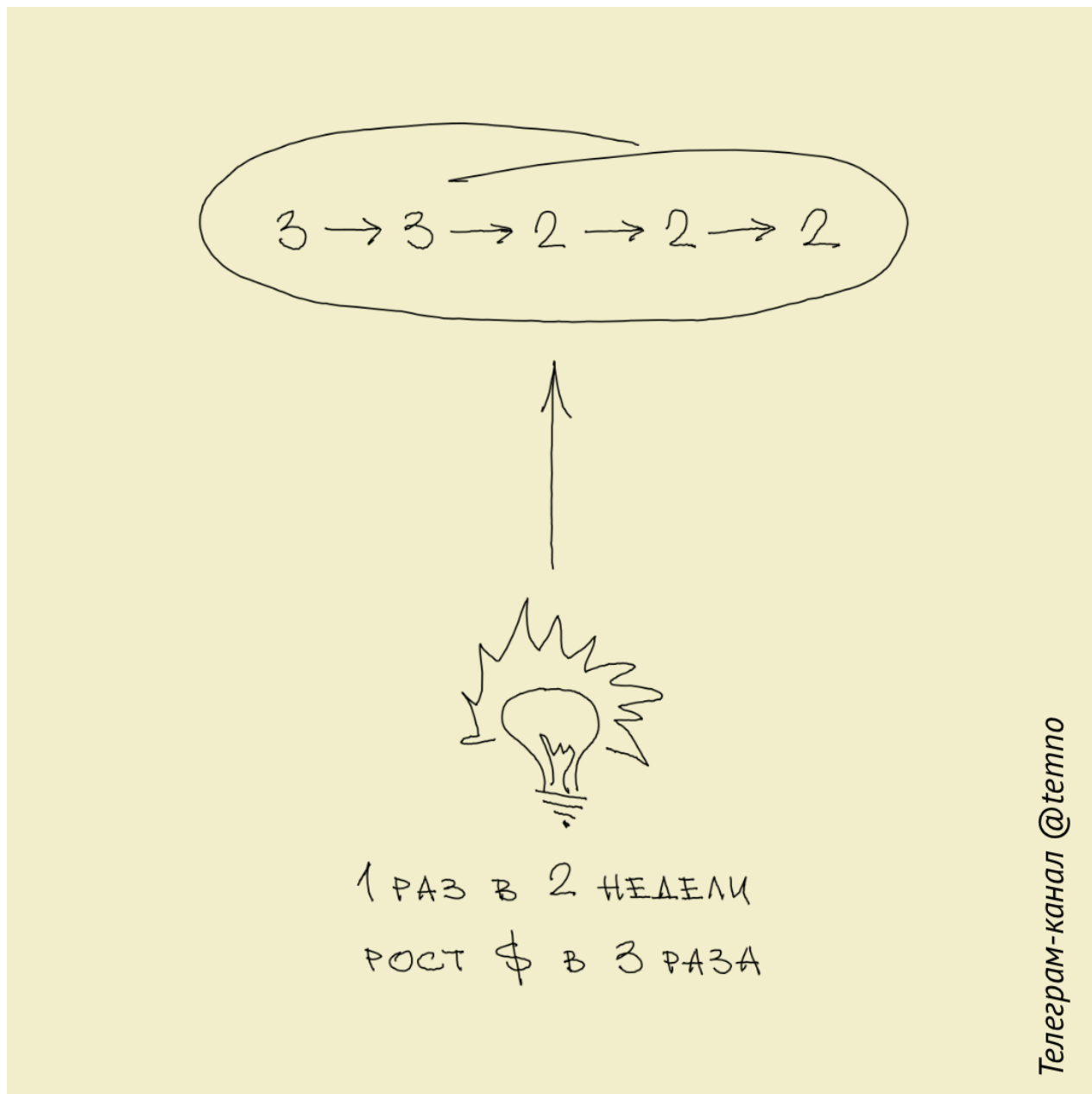
4. Другими словами, успешный стартап должен начинаться с красивой сказки, которую интересно слушать пользователям и инвесторам. Чем сказка интереснее — тем больше шансов на успех. А как превратить сказку в функциональность — это уже техническая задача 😊
5. Проблема в том, что большинство стартапов поступает наоборот. Они сначала создают функциональность — а потом стараются обернуть эту функциональность в историю. Но придуманная таким образом история редко становится красивой сказкой. Потому что фантазия ограничивается уже имеющейся функциональностью.
6. Напрашивается неожиданный вывод. Самый первый «минимальный жизнеспособный продукт» стартапа — это красивая сказка. Которую ты можешь запитчить вживую, выставить в интернет в виде лендинга с кнопкой, отправить инвестору в виде презентации, снять из неё ролик или представить в любом другом виде.
7. Так что, остановись, плюнь на то, что ты уже наваял — и постарайся сочинить красивую сказку на тему того, что ты в принципе хочешь сделать. Как только тебе это удастся — ты сразу поймёшь, что тебе на самом деле нужно делать.
8. А ты можешь рассказать красивую сказку о своём будущем стартапе в одном комментарии? Попробуй сделать это прямо здесь.



Ты не можешь отвлекаться на то, что не может увеличить твою выручку минимум в 3 раза

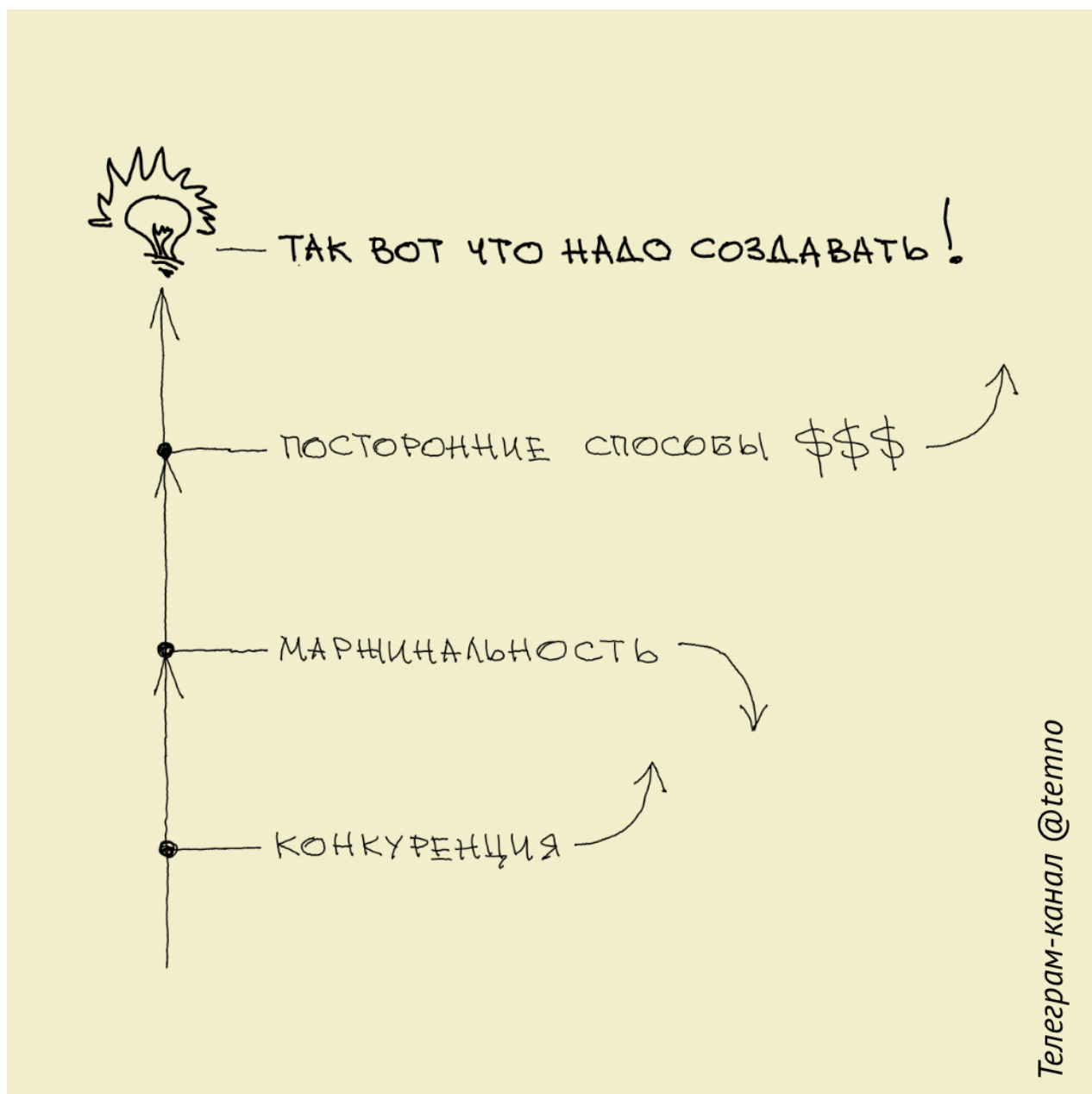
1. Классическая формула роста выручки успешного стартапа после того, как он уже нашёл рабочую идею — «3, 3, 2, 2, 2». Первые 2 года нужно расти в 3 раз за год, следующие 3 года — в 2 раза за год.

2. Сколько-нибудь значимая новая инициатива вряд ли принесёт ощутимые результаты раньше, чем через 6 месяцев. Поэтому в первые 2 года у тебя должно сработать как минимум 2 инициативы. Каждая из которых должна увеличить выручку на 70% ($1.7 \cdot 1.7 \approx 3$)



3. Однако реальные результаты обычно оказываются хуже ожидаемых 😊
Давайте предположим, что в 2 раза. Тогда ты должен ожидать от каждой своей инициативы рост выручки в 3.4 раза, чтобы реальный результат оказался ростом в 3 раза за год ($(3.4/2) \cdot (3.4/2) \approx 3$).

- 4. В следующие 3 года можно снизить напор и ожидать от каждой инициативы рост выручки «всего» в 2.8 раза $((2.8/2)^*(2.8/2) \approx 2)$.
- 5. Так как срабатывает в среднем 1 гипотеза из 10, то 1 успешная инициатива в полгода — это результат тестирования 10 гипотез каждые 2.5 недели $(180 \text{ дней}/10=18)$.
- 6. Вот и получается, что для успешного роста тебе нужно каждые 2 недели тестировать по одной гипотезе, каждая из которых может увеличить твою выручку в 3 раза. А всё, что дольше или мельче, только сбивает тебя с правильного пути.

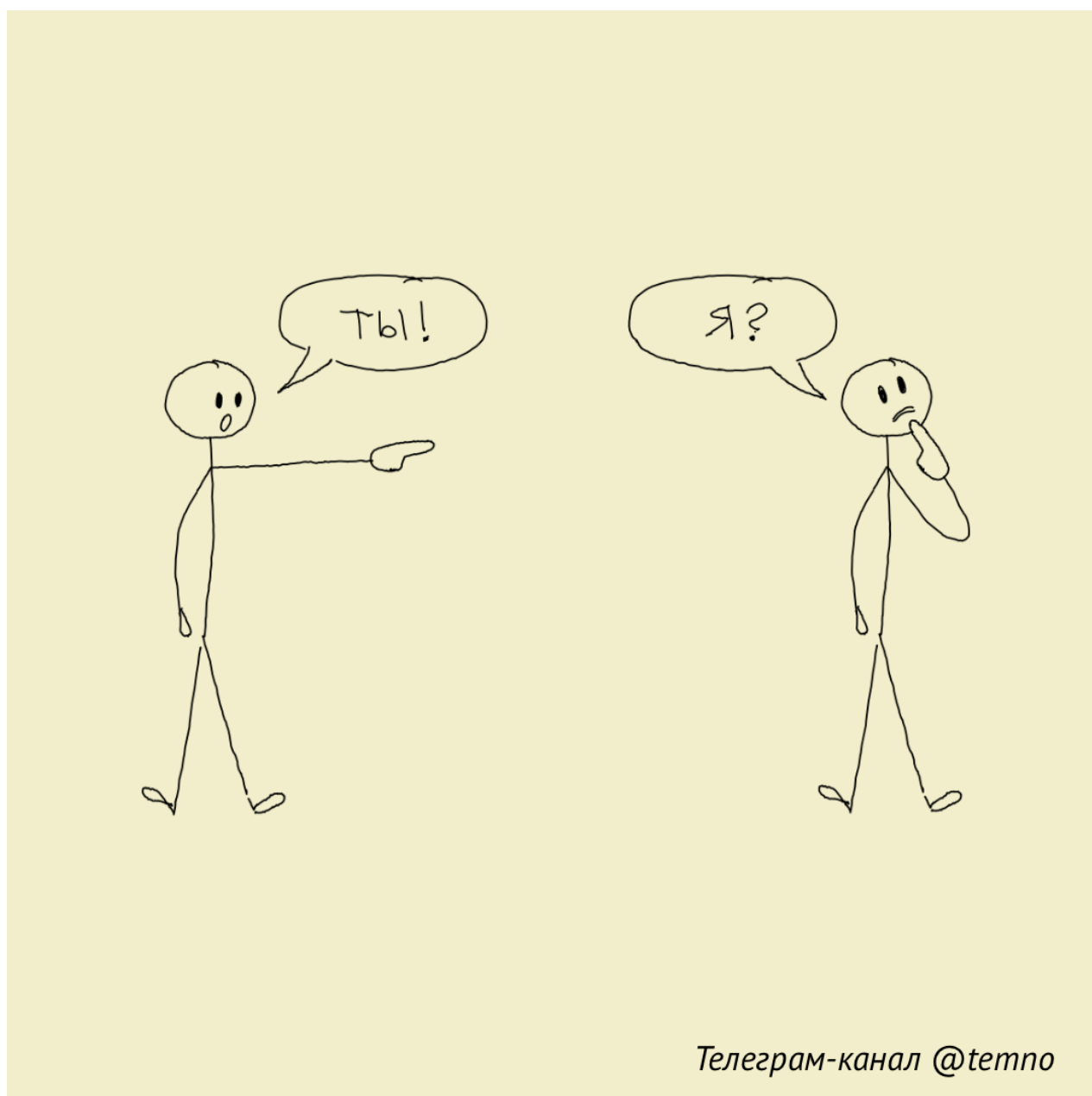


Новый закон экономики

1. Напрашивается новый закон экономики — на конкурентном рынке бизнесы вынуждены зарабатывать на посторонних вещах, чтобы продолжать получать прибыль 😊 Облачные сервисы начали зарабатывать на финансовых услугах. А интернет-магазины и маркетплейсы — на рекламе брендов и продавцов.
2. 76% выручки Shopify поступает от финансовых услуг (комиссии от платежей и кредиты) — а не от подписки на конструктор интернет-магазинов. Instacart получает 30% выручки от рекламы магазинов, из которых он доставляет товары. И их рекламные доходы растут на 20% в квартал, а выручка от доставки застопорилась.
3. Даже понятно, почему так происходит. Потому что срabатывает неумолимый закон экономики — на конкурентном рынке маржинальность бизнеса стремится к нулю. Как следствие, игроки такого рынка вынуждены создавать себе источники дополнительного дохода с хорошей маржой, чтобы получать прибыль.
4. Беря для этого бизнес-модели с других рынков. Где они, возможно, уже тоже не приносят особой прибыли. А на чужом рынке — цветут и пахнут. К примеру, самые выгодные для банков — кредиты, выдаваемые в точках продаж. Но крупные продавцы открывают сейчас собственные банки, чтобы зарабатывать на кредитовании покупателей в своих же магазинах. И что это тогда — магазин, у которого есть банк? Или банк, у которого есть магазин, в котором выдавать кредиты под конские проценты? 😊
5. Получается, что для больших конкурентных рынков нужно создавать платформы, которые позволят игрокам этого рынка зарабатывать на посторонних вещах 😊 Как, например, в сегодняшнем фастфаундере я писал о стартапе, разработавшем платформу показа рекламы для интернет-магазинов и маркетплейсов — чтобы они могли зарабатывать на рекламе.

6. А какой ещё большой и конкурентный рынок созрел, чтобы начать пробовать посторонние вещи?

PS Инсайт в этом посте взят из сегодняшнего фастфаундера. Но не все инсайты из обзоров попадают в открытую ленту 😊 Так что, бери новые идеи и неожиданные инсайты — из моих ежедневных разборов интересных стартапов на fastfounder.ru/news



Начни с себя

1. Прикольно совпало. На днях я видел в интернете, как владелец одного казахстанского банка сказал, что налоговая может оказаться не готова к «всеобщему декларированию» — когда с будущего года все совершеннолетние жители Казахстана будут обязаны подавать налоговые декларации.
2. А вчера я пришёл как раз в его банк, чтобы заплатить свои налоги... и понял, что, в первую очередь, к этому не готов его собственный банк 😊
Потому что я потратил полтора часа на то, чтобы убедить сотрудников отделения в том, что я могу через них заплатить налоги в их банке. А закончилось всё тем, что они перевели мои деньги в Каспи-банк, через чьё приложения я сделал этот в один клик.
3. Но это вовсе не камень в огород того банка и его владельца. А в огород каждого из нас. Потому что время от времени мы умеем задвинуть очень мудрую мысль про бизнес, которая должна кому-то помочь. Но сами в своём бизнесе частенько этому не следуем 😞
4. Отсюда вытекает очень интересный способ улучшения собственного бизнеса. Берёшь бутылку и идёшь к знакомому стартаперу поговорить про его бизнес. По ходу такого задушевного разговора ты наверняка выскажешь ему пару мудрых советов по поводу того, что и как ему нужно делать. Эти советы нужно аккуратно записать... чтобы потом вернуться и применить эти же самые советы в своём собственном бизнесе 😊
5. Фишка в том, что любые твои советы другим основаны на твоих собственных мыслях и проблемах. Просто ты сам их не всегда осознаёшь или не хочешь осознавать. Но они выплёскиваются наружу, когда ты даёшь советы другим. Поэтому любой совет другому — это на самом деле совет самому себе!
6. Ты же хочешь, чтобы к твоим советам прислушивались? Ну так сам и прислушайся 😊



ПОЧЕМУ ?

~~ВЫГОДНО~~

~~ПОЛЕЗНО~~

НРАВИТСЯ

Telegram-канал @temno

Люди платят не за то, что полезно или выгодно — а за то, что им нравится

1. Иногда им что-то нравится, потому что это полезно и выгодно. Но это не факт. Регулярно заниматься фитнесом полезно, но мало кто строго и долго ходит в зал три раза в неделю. А на метро ездить быстрее и выгоднее, чем на машине — но на дорогах постоянно жуткие пробки.

2. В то же время многим нравится пожирать вредные пирожные и бургеры, переплачивать за айфоны или залипать в бесполезный ТикТок или Инстаграм. Но отсюда вовсе не следует, что люди будут платить за всё вредное, бесполезное или невыгодное 😊
3. Получается, что выгода и полезность, вообще говоря, не связаны с востребованностью и успехом твоего продукта.
4. Это как считать, что успех зависит от количества букв в названии продукта. Хотя при желании какую-то корреляцию тут тоже можно обнаружить 😊
5. Однако количество букв в названии продукта никто не рекламирует. Зато выгоду и пользу — сплошь и рядом.
6. Может, кто-то помнит презентацию первого айфона, когда Джобс показывал «инерционную прокрутку»? Он проводил палец по экрану, поднимал его, а страница продолжала прокручиваться, постепенно замедляясь. И это он показал не походя, а специально — причём несколько раз. Зачем было тратить ценное время сначала на реализацию, а потом на презентацию такой бесполезной фигни? Потому что Джобс был уверен, что людям она понравится.
7. А в твоём продукте что может людям понравиться? Не потому что выгодно или полезно, а просто так. Если такое есть — рекламируй это. Если нет — сделай.
8. Или ты наивно считаешь, что поведением людей управляет чистая логика? Логика нужна людям только для того, чтобы обосновывать свои эмоциональные решения 😊

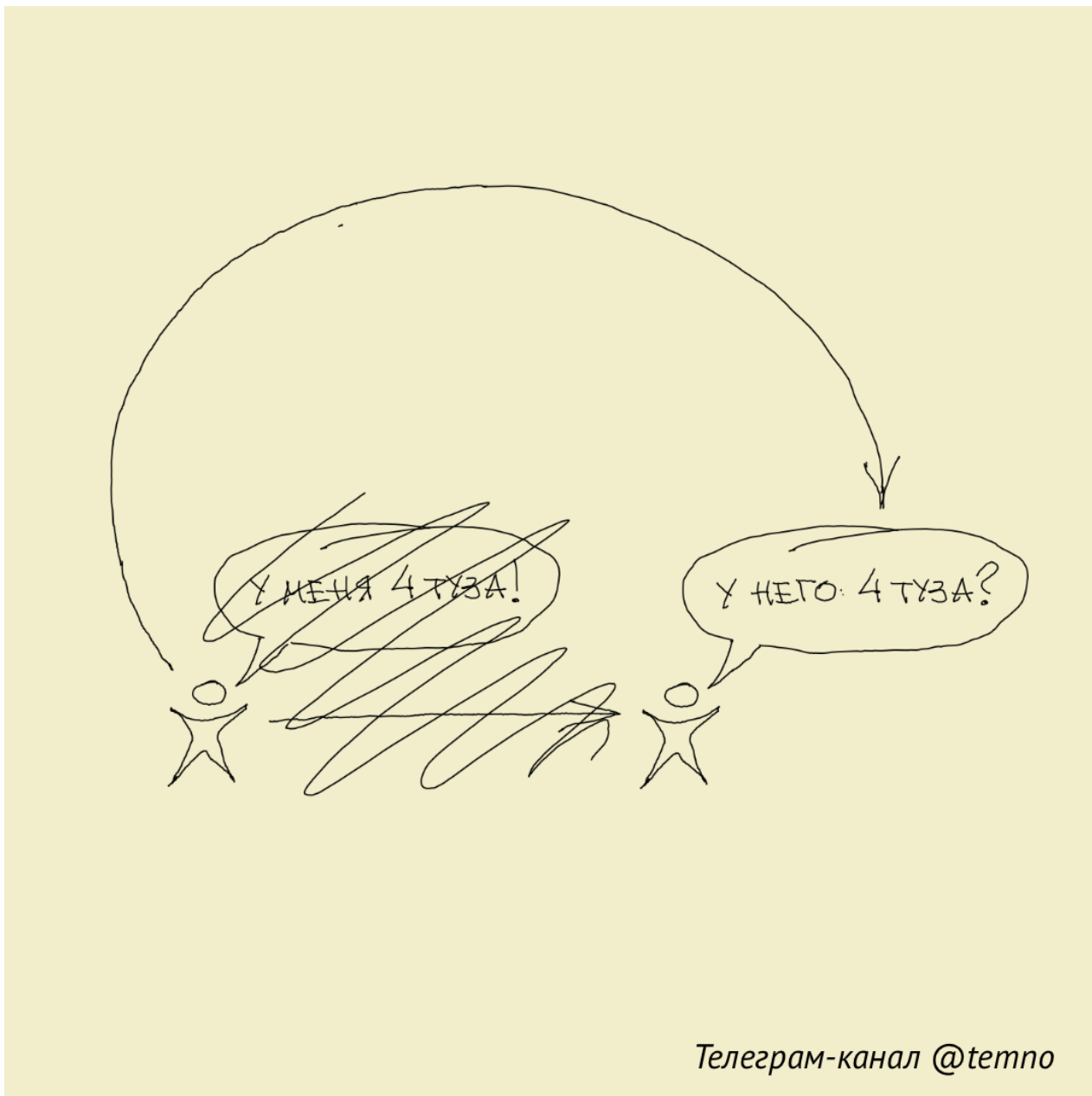


Вот что такое правильный пиар

1. Отец дома с друзьями играет в покер. Идет очередной круг торговли, и в банке собирается очень приличная сумма. К отцу

подбегает маленький сынишка, заглядывает в карты и говорит: «Папа, папа, а четыре туза это хорошо?».

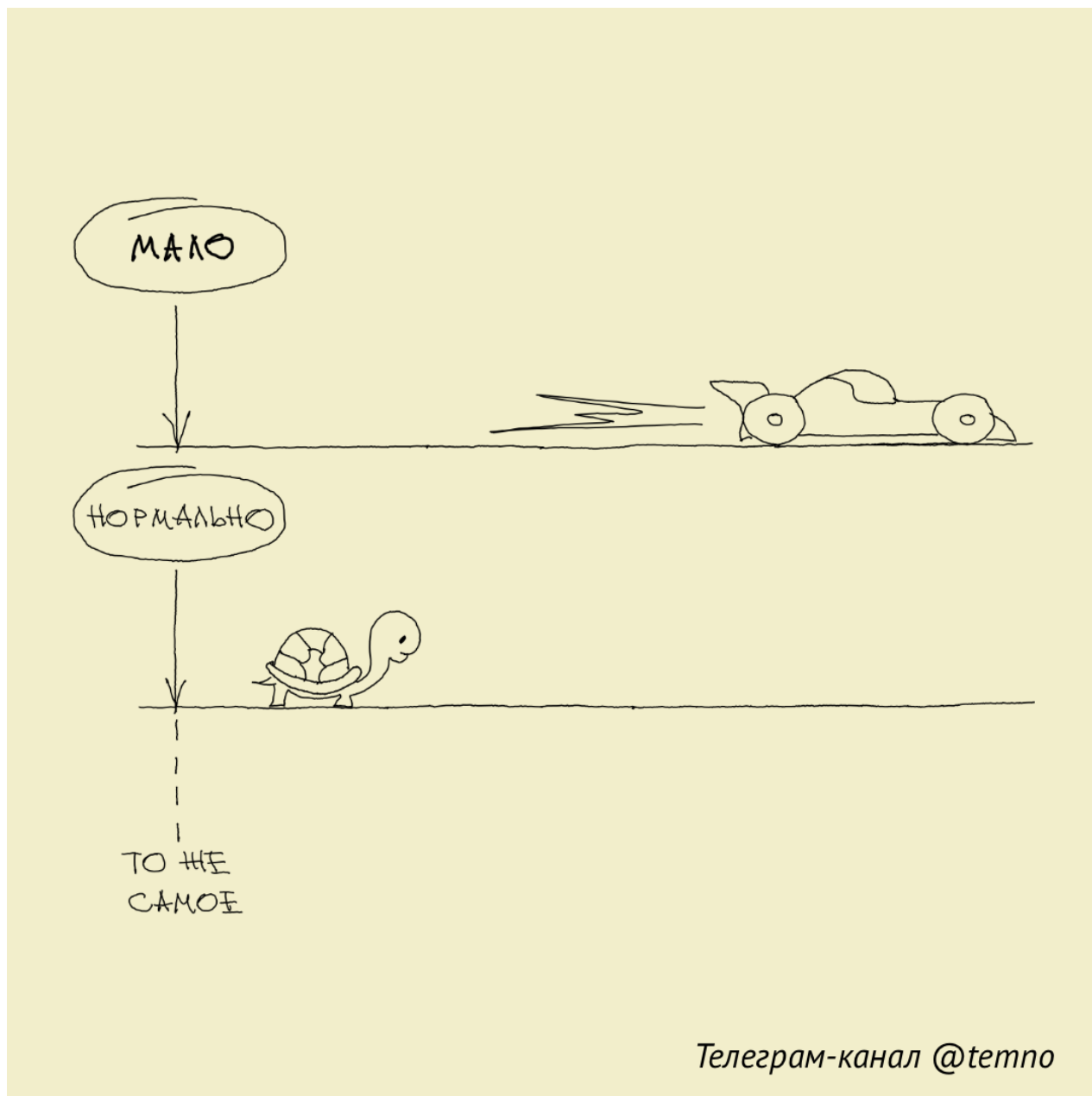
2. «Да, сынок», — скрипя зубами, отвечает отец. Все игроки мгновенно сбрасывают карты, а отец забирает банк.



3. И в этот момент сын произносит: «Как жаль, папа, что у тебя их не было».
4. Правильный пиар — это не про то, чтобы громко заявить о том, что у тебя на руках четыре туза. А про то, как придумать, кто и что может сказать — чтобы все поверили, что у тебя на руках четыре туза.

5. А ты по какому принципу пишешь новости и пресс-релизы про свой стартап? 😊

❄️❄️❄️



Мало или нормально?

1. Сегодня вспомнил, что после недавнего опроса на тему «делаешь ли ты то, что хочешь» сразу несколько человек написали, что в опросе не было варианта «делаю что хочу, но хочу зарабатывать больше». Хотя

там был вариант «делаю что хочу, но слишком мало на этом зарабатываю».

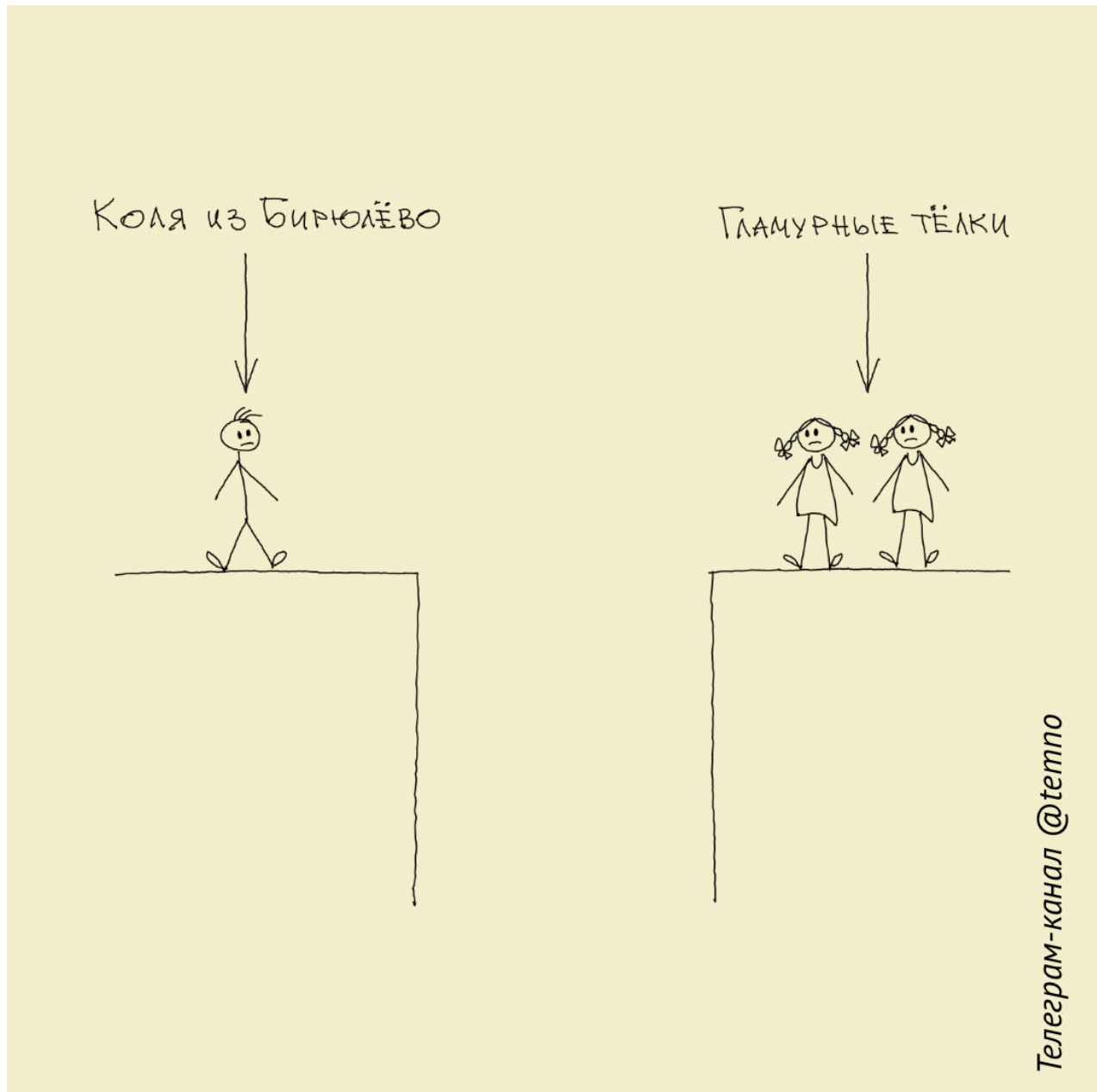
2. Я считаю, что «мало» — это единственный вариант описания своей ситуации для тех, кто хочет больше. Потому что люди начинают активно шевелиться, только когда их окончательно припрёт.
3. Поэтому «нормально зарабатываю, но хочу больше» выливается лишь в ленивые размышления и неторопливые действия с полным чувством осознания собственного превосходства. Что, как правило, ни к чему значительному не приводит. Потому что революцию на сытый желудок не делают — даже в масштабе отдельно взятого себя.
4. А вот «зарабатываю мало», даже зарабатывая ровно столько же, сколько и в предыдущем случае — это уже крайность, от которой ты изо всех сил хочешь убежать.
5. Поэтому рано или поздно ты куда-то прибежишь — куда тот, кто считает, что у него всё нормально, никогда не доковыляет.



Коля из Бирюлёва

1. В темноте и на морозе одиноко стоит и ждёт автобуса в Бирюлёво инженер Коля, допоздна задержавшийся на работе. Внезапно рядом притормаживает крутой Лексус. Из него высовывается пара гламурных девичьих мордашек, которые оглядывают замёрзшего цуцика и предлагают подвезти его до дома.
2. Девушки ехали с какой-то то ли съёмки, то ли модного дефиле, и целый день не жрали. Так что, по дороге они притормозили у круглосуточного супермаркета и набрали с голодухи полные сумки еды и питья. Доехали до Бирюлёво, собрались высаживать Колю... но им оттуда до дома пилить ещё хрен знает сколько, а жрать хочется.
3. Поэтому они попросились к Коле домой буквально на пять минуток перекусить. Там они это дело ещё и запили из прихваченных в супермаркете бутылок — после чего трахались втроем с Колей до утра.

4. Через пару месяцев эти девушки опять встретились на очередной модной тусовке. Печально окинув взглядом знакомые рожи вокруг, одна вдруг говорит другой: «Слушай, как меня они все достали! Давай плюнем на всё и поедem к Коле в Бирюлёво.». «Да, хорошо бы», — задумчиво отвечает вторая, — «А ты думаешь он нас вспомнит?».



5. Если этот анекдот вывернуть наизнанку, то может получится трагедия. Когда Коля из Бирюлёво находит этих девушек, рассчитывая на то, что он оказался незабываем — и жутко обламывается, потому что они его не могут даже вспомнить.

6. И тот, и другой вариант — проявление одного и того же важного для каждого фаундера принципа: «Никогда не считай себя своей целевой аудиторией» 😊
7. Ты можешь убедить себя в чём угодно — в том, что эти люди хотят или не хотят. Но это будет ничем не лучше, чем план поездки «к Коле в Бирюлёво» или «Коли из Бирюлёво».
8. Поэтому не нужно себя ни в чём убеждать — лучше пойди и проверь. Даже быстрый облом лучше, чем долгие влажные мечты. Зато в процессе ты можешь обнаружить то, о чём даже не подозревал — и на чём можно построить то, о чём ты даже не задумывался.



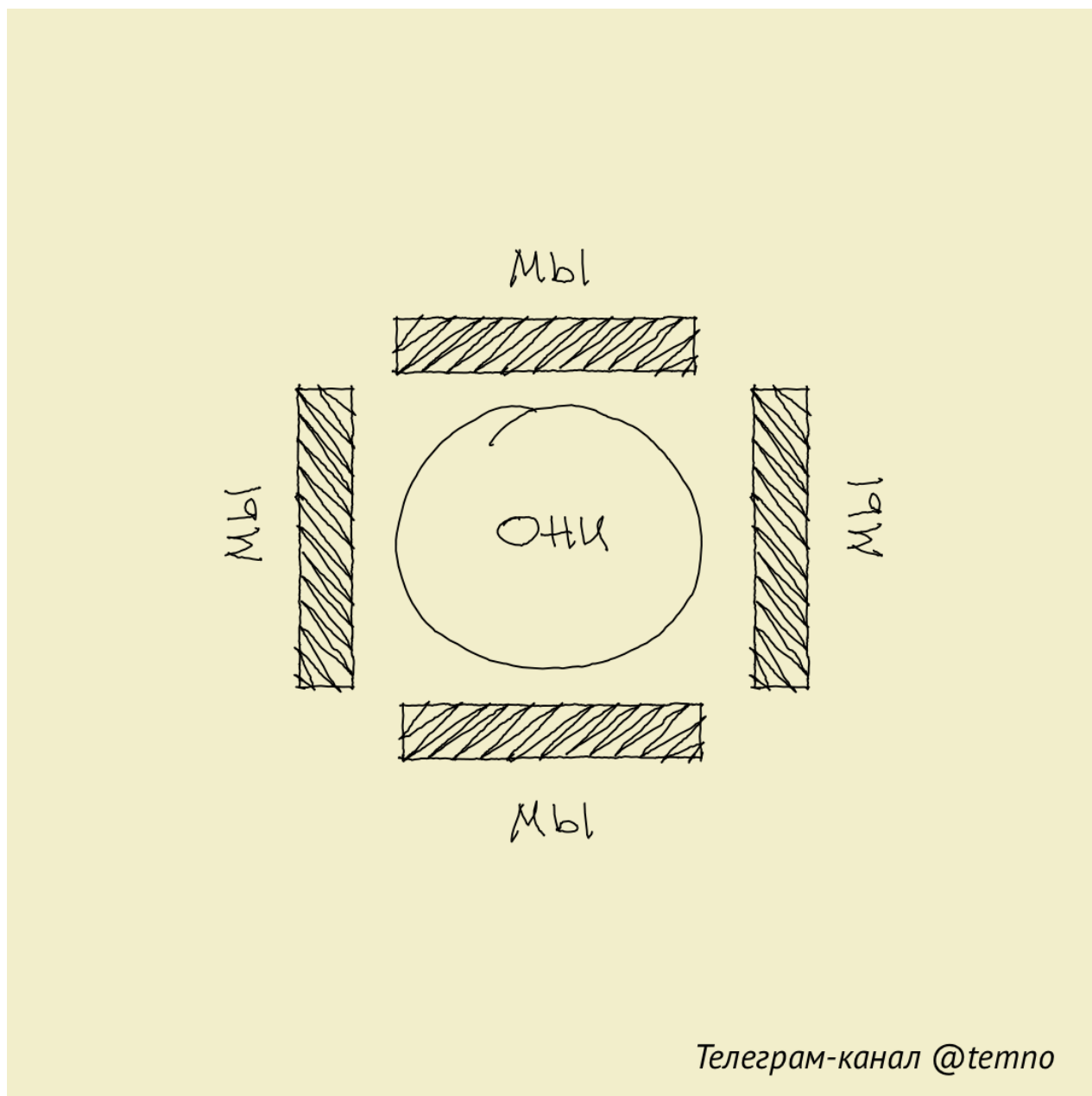
Не нужно помогать плакать

1. Будда как-то шёл со своими учениками по дороге и увидел яму, в которую упал вол. Рядом с ямой суетился крестьянин и пытался вытащить из неё вола. Будда кивнул ученикам, и они помогли крестьянину вытянуть животное.
2. Идут они дальше и видят — опять яма в ней опять вол. А на краю ямы сидит крестьянин и горько плачет. На этот раз Будда прошёл мимо. Тогда один из учеников спросил у него: «Учитель, почему ты не захотел помочь этому крестьянину?».
3. «Чему помочь? Плакать?», — удивился Будда.
4. Не создавай стартап, чтобы помочь людям сделать то, что «они хотят». Помогай им делать только то, что они уже делают — быстрее, проще, дешевле или другим способом.
5. Это, кстати, существенно упрощает процесс поиска идеи для стартапа. Не нужно угадывать, о чём люди думают. Достаточно наблюдать за тем, что они делают.



Мы под ними, над ними и вокруг них

1. Когда прошлой осенью развернулась драма вокруг увольнения Сэма Альтмана из OpenAI, гендир Микрософта так прокомментировал надёжность инвестиций компании в OpenAI на совете директоров: «Если завтра OpenAI исчезнет, у нас останутся все интеллектуальные права на их продукты и все их возможности. Все люди, все компьютерные мощности и все данные, на которых они обучали свой ИИ. Мы под ними, над ними и вокруг них.».
2. «Мы под ними, над ними и вокруг них». Мы владеем тем, на чём они стоят, тем, куда они идут, и теми, с кем они это делают. Слова, достойные того, что их мог бы написать Сунь-Цзы в своей книге «Искусство войны»!

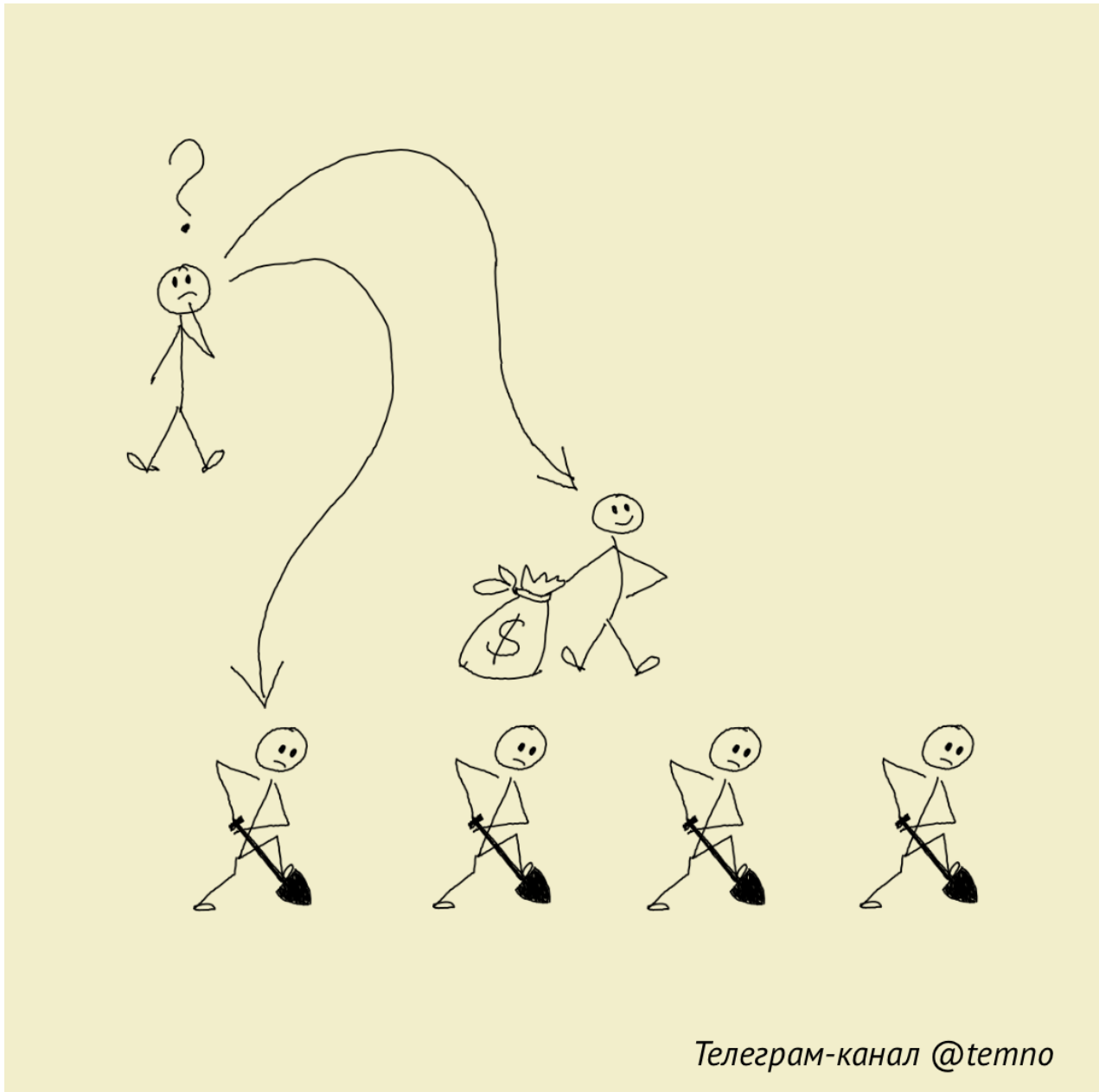


3. Вот это и есть искусство бизнес-партнёрства 😊

К кому ты хочешь попасть?

1. Если клиентская презентация посвящена используемым в продукте технологиям, она в конечном итоге попадёт техническому директору, если улучшению процесса найма или обучения — эйчару, если улучшению процесса закупок — в отдел закупок и так далее.

2. А если ты сделаешь презентацию для тех, кто ни в чём глубоко не разбирается, кроме как на чём можно заработать или сэкономить — она окажется на столе самого главного директора 😏



3. А к кому ты хочешь, чтобы твоя презентация попала?