

# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

ИЮНЬ

2024

# Новые идеи для вдохновения и копирования

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

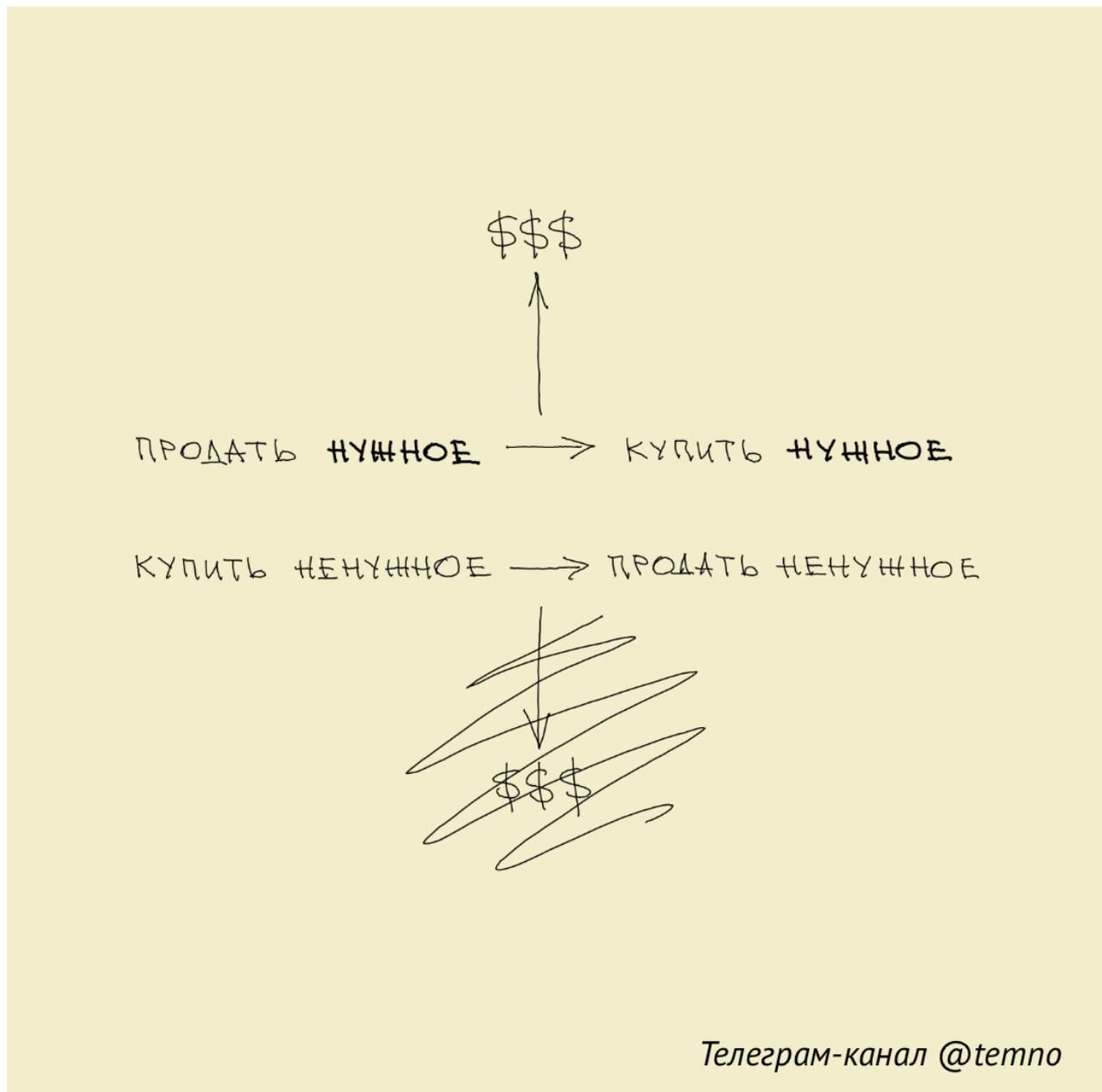
## Читать

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

## Учиться

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



**Чтобы купить что-нибудь нужное, нужно сначала продать что-нибудь нужное**

1. Когда нынешнему миллиардеру Теду Тернеру было 24 года, отец оставил на него компанию, владеющую рекламными щитами. Однако в то время спрос на наружную рекламу начал падать, и часть щитов простаивала.
2. Тогда он купил бедствующую локальную радиостанцию и начал рекламировать её на простаивающих щитах. Это дало станции приток слушателей и рекламодателей. На заработанные таким образом деньги

он купил ещё одну радиостанцию и новые рекламные щиты. А потом ещё и ещё. Через 10 лет стал крупнейшим оператором наружной рекламы на юго-востоке США и владельцем сети радиостанций.

3. Но в то время начался бурный рост телевидения. Тогда Тед продал все радиостанции и на вырученные деньги купил телевизионную станцию в Атланте. Но чем он мог привлечь зрителей? Тогда он задёшево купил библиотеку черно-белых фильмов, покрасил их — и привлёк зрителей, желающих посмотреть старые любимые фильмы в цветном изображении.
4. Но этого оказалось мало. Тогда он продал кое-что из своих накопившихся к тому времени активов и купил бейсбольную команду Atlanta Braves. После чего продал эксклюзивные права на трансляцию матчей своей команды своему же телеканалу. После чего этот телеканал стал самым популярным в регионе.
5. Дальше он вовремя распознал тренд на телевизионные новости и запустил первый в США круглосуточный новостной телеканал CNN, который потом начал бодаться с FoxNews другого миллиардера Руперта Мердока. Но это уже совсем другая история.
6. Если задуматься, развитие — это вечный процесс торговли своими активами. Развиваясь, мы по сути продаём что-то старое, чтобы купить что-то новое 😊 Раньше тратили время на то, а сейчас на это. Раньше зарабатывали тем, а сейчас этим. В сухом остатке это как раз то, на чём взлетел Тед Тернер.
7. Хочешь развиваться? Тогда что пора бы продать? А что на вырученные время или деньги лучше купить?



## Кто четвёртый?

1. Томми Хилфигер запустил свой бренд одежды в 1985 году. Он хотел быстро стать известным, для чего обратился к рекламисту Джорджу Луи — который предложил ему абсурдную идею для рекламной кампании.

THE 4 GREAT  
AMERICAN DESIGNERS  
FOR MEN ARE:

R \_\_\_\_\_ L \_\_\_\_\_  
P \_\_\_\_\_ E \_\_\_\_\_  
C \_\_\_\_\_ K \_\_\_\_\_  
T \_\_\_\_\_ H \_\_\_\_\_

THIS IS THE  
LOGO OF THE  
LEAST KNOWN OF  
THE FOUR



In most households, the first three names are household words. Get ready to add another. His first name (hint) is Tommy. The second name is not so easy. But in a few short months everybody in America will know there's a new look in town and a new name at the top. Tommy's clothes are easy-going without being too casual, classic without being predictable. He calls them classics with a twist. The other three designers call them competition.

282 Columbus Avenue  
at 73rd Street  
New York, New York 10023  
(212) 877-1270  
© 1985 MURJANI

Telegram-канал @temno

2. В заголовке рекламы было написано «4 великих американских дизайнера мужской одежды». Под ним были первые буквы имён и фамилий трёх реально самых известных дизайнеров. А на четвёртом месте были буквы «Т» и «Х». Под инициалами был логотип Томми Хилфигера с пояснением «А это логотип самого неизвестного из четырёх». Бренд Томми Хилфигера в рекламе вообще не упоминался. Лишь только в абзаце текста мелким шрифтом под логотипом давалась подсказка, что имя четвёртого дизайнера — Томми.
3. Рекламная кампания обошлась в 200 тысяч долларов. Зато после неё все не только узнали про Томми Хилфигера. При этом понятно, что,

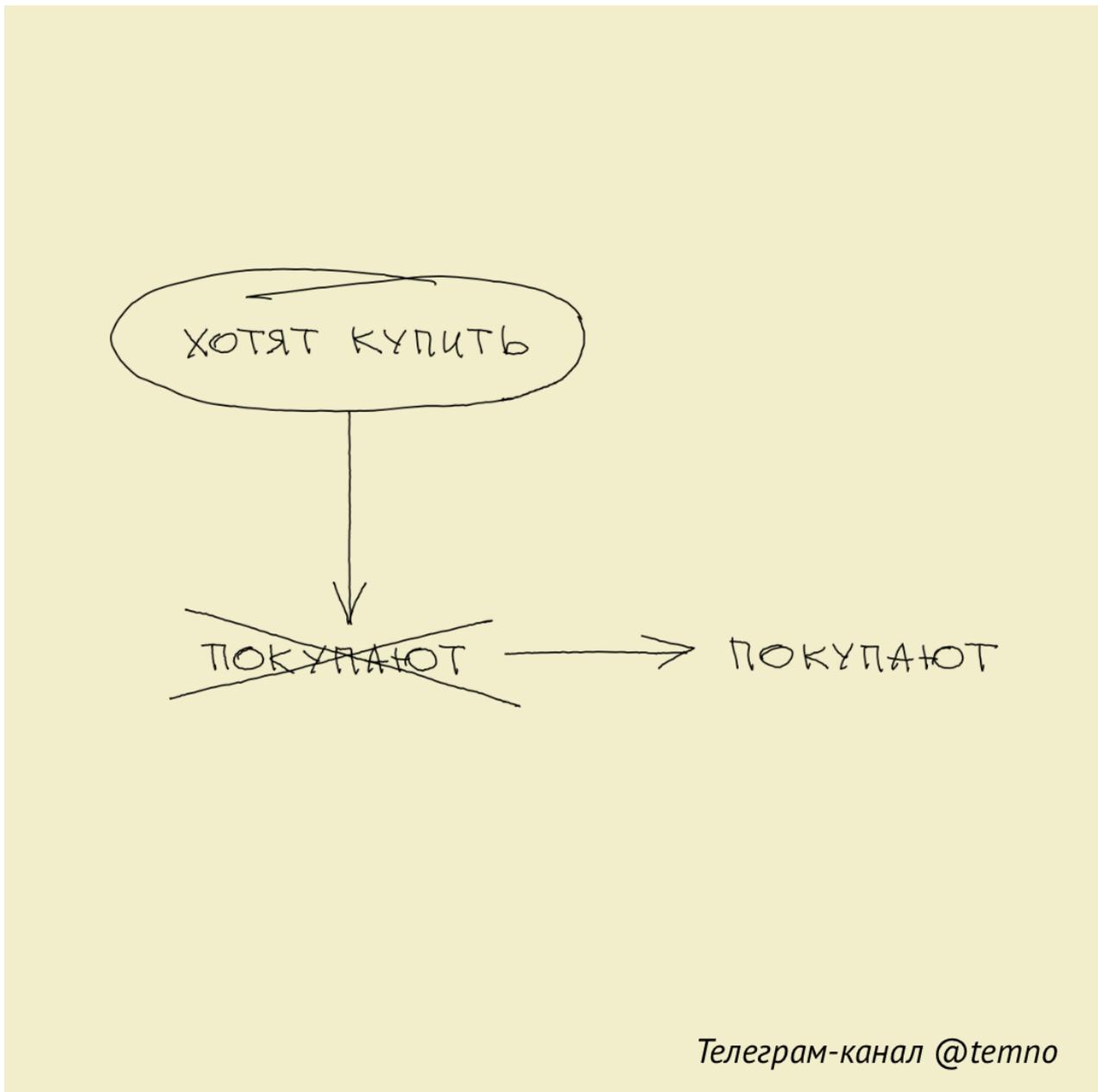
если бы его одежда не дотягивала до заявленных стандартов, быстрый взлёт известности обернулся бы катастрофическим падением. Но он не упал 😊

4. А ты свой продукт можешь поставить хотя бы на четвёртое место среди признанных грандов в своей области? А после того, как люди его попробуют, они в это поверят?
5. Если да — то вот тебе простой рецепт для быстрого взлёта 😊



**Хотеть не значит сделать. Но это ведь очень хорошо!** 😊

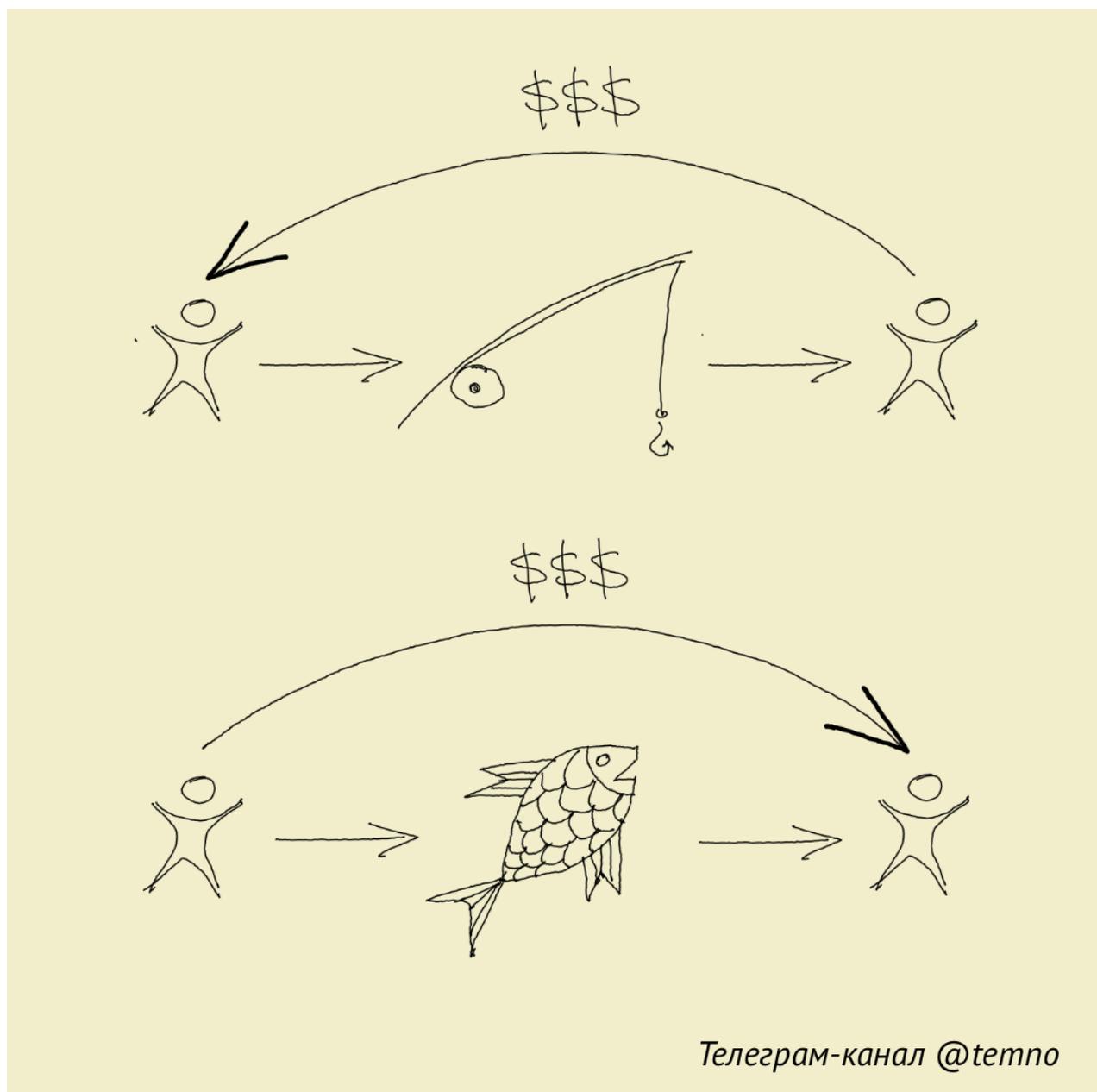
1. Наткнулся на циничную фразу: «Люди покупают то, что другие хотят купить. Поэтому всё, что тебе нужно — это показать, что многие хотели бы это купить». Ключевая фишка — в слове «хотят»! Не «покупают», а «хотят купить».
2. Суть в том, что собрать большое количества просто желающих гораздо проще, чем собрать большое количество реальных покупателей 😊 А для нового продукта — так это вообще может оказаться единственным способом получить «социальное доказательство» его востребованности.
3. И это наводит на прикольную мысль. Большинство стартапов ломает голову над тем, как бы с самого начала получить побольше покупателей. Но для нового и неизвестного продукта это слишком сложная задача.
4. Но ведь эту задачу можно заменить на более простую — как побыстрее получить побольше желающих его купить или даже просто попробовать. Например, создав искусственные ограничения — как в своё время сделал Google со своей почтой Gmail, в которой несколько лет можно было зарегистрироваться только по приглашениям.



5. Собираешься запустить новый продукт? Перестань мечтать, как с разбега получить кучу покупателей. Придумай лучше, как побыстрее собрать и продемонстрировать побольше желающих 😊

Мысль взята из книги «Oversubscribed», написанной Daniel Priestley

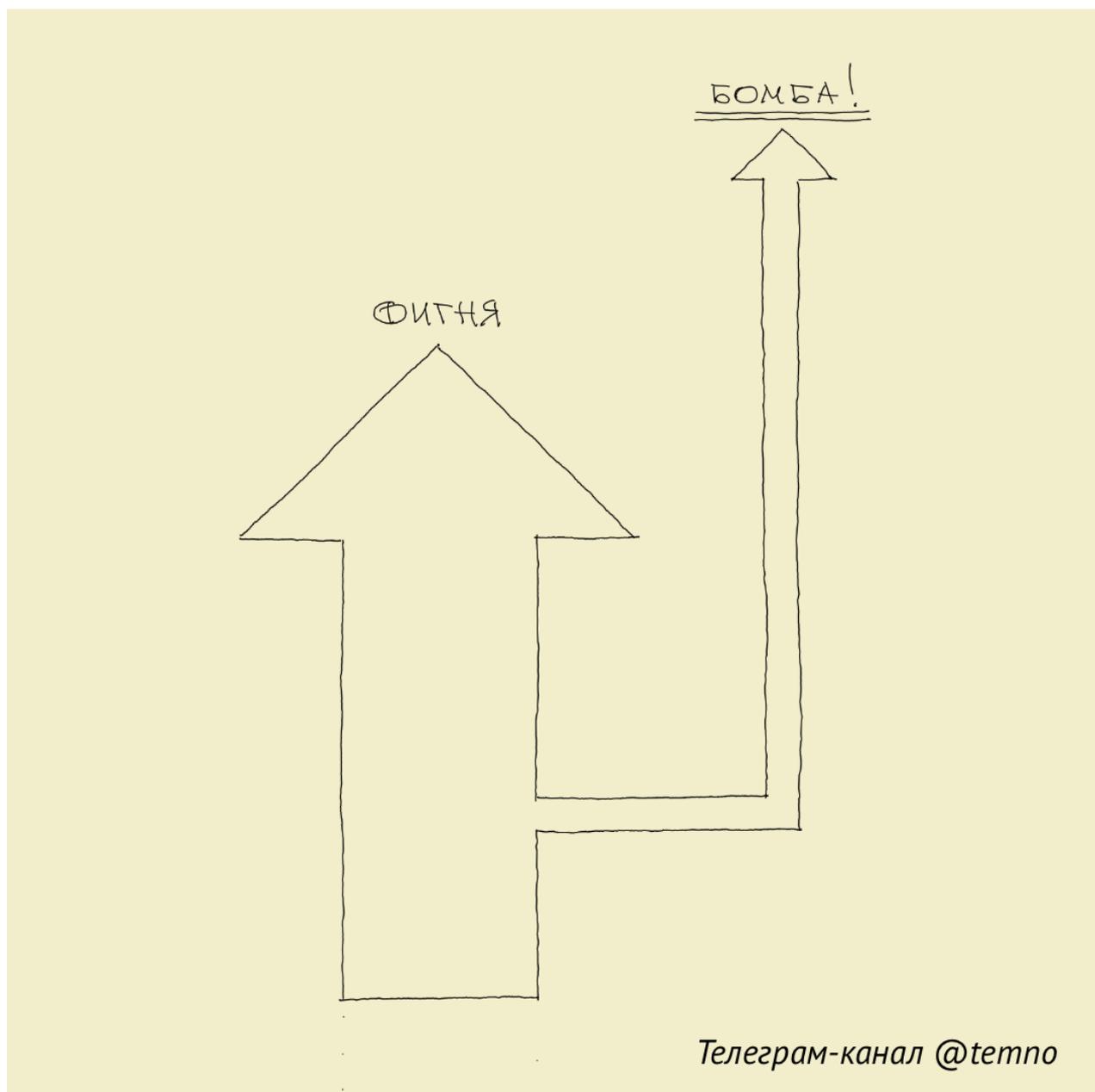




## Более полезный смысл известной поговорки

1. Подумал тут, что у известной пословицы «Если хочешь помочь голодному, дай ему удочку, а не рыбу!» на самом деле совсем другой смысл.
2. Ведь если ты будешь раздавать голодным рыбу — ты в конце концов разоришься 😞
3. А если ты будешь предлагать им удочки — ты заработаешь или на продаже удочек, или на перепродаже выловленной ими рыбы 😊

4. Поэтому не нужно делать стартап, который «удовлетворяет потребность» — это слишком похоже на раздачу рыбы.
5. Лучше сделать стартап, который поможет кому-то заработать. Тогда тем или иным способом ты на этом и сам заработаешь.



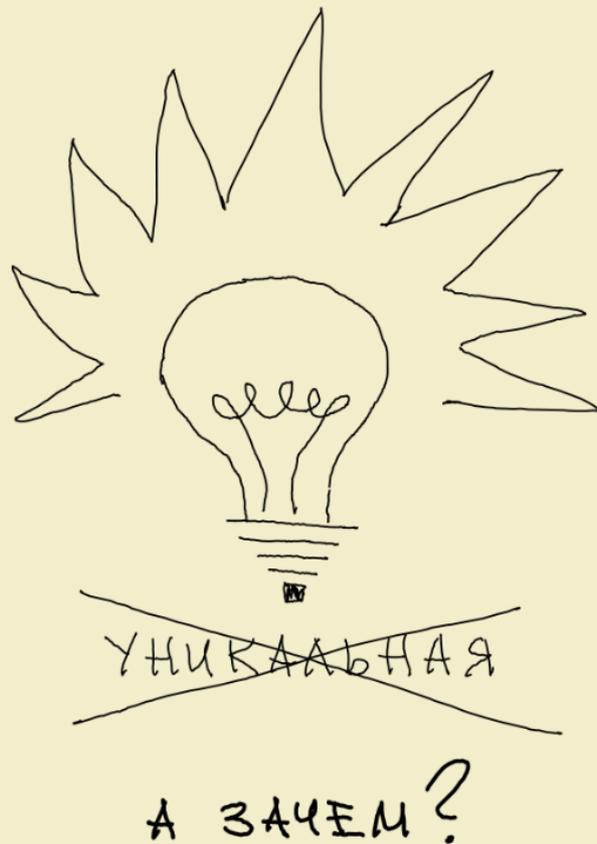
### Побочные идеи — самые лучшие

1. Когда-то Джек Дорси сотоварищи делал платформу подкастов Odeo. А внутри него они сделали странную штуку под названием Твиттер. Из

Odeo в результате ничего хорошего так и не вышло. А Твиттер через год выделился в отдельную компанию — и взлетел.

2. Сразу вспомнился Slack, который был создан в качестве мессенджера «для себя» командой, так и не выпустившей игру, ради которой она собралась. Или Mailchimp, который появился в виде инструмента для автоматизации одной из неважных задач в небольшом рекламном агентстве.
3. Как признал сам Дорси, главная ошибка Odeo состояла в том, что этот проект они делали «для людей». А Твиттер они сделали «для себя», потому что сами хотели иметь такую штуку.
4. В принципе многие фаундеры утверждают, что они делают свой стартап «для себя». Но чаще всего свою проблему они высасывают из пальца. А потом убеждают себя в том, что у них эта проблема есть. Почти как в старом анекдоте про то, как чувак прочитал медицинский справочник и нашёл у себя симптомы всех болезней, кроме родильной горячки 😊
5. Фишка в том, идеи Slack, Mailchimp и Твиттера не выдумывали специально. Они появились сами собой как полезные инструменты — в процессе того, как люди работали над чем-то другим.
6. Если ты уже над чем-то работаешь — какие новые инструменты могли бы тебе в этом помочь? Если никаких мыслей по этому поводу нет — значит, ты решаешь недостаточно сложную задачу. А кому тогда будет нужно её решение? 😊
7. А если ты только ищешь идею — просто займись какой-нибудь новой для себя темой. Но не для того, чтобы добиться в этом прорывного результата!
8. А для того, чтобы в процессе столкнуться с новыми для себя проблемами — для решения которых ты сможешь сделать полезный для себя инструмент. И тогда может оказаться, что он пригодится и другим, которые тоже занимаются чем-то подобным.





Telegram-канал @temno

«А что делать, если у меня нет уникальной идеи?», — спросили меня сегодня в кулуарах венчурной конференции

1. А зачем она нужна? Ведь успешным стартап делает не уникальность идеи — а «уникальность» методов её продвижения и продаж.
2. Да и эта «уникальность» не зря взята в кавычки. Потому что в самих методах продвижения и продаж ничего уникального нет. Нужно только выбрать самые подходящие и начать фигачить.

3. Кстати, если тебе повезёт, и ты действительно придумаешь уникальную идею, которая окажется хорошей — то завтра её кто-то скопирует. И тебе в конечном итоге всё равно придётся конкурировать с подражателями на уровне продвижения и продаж. Поэтому какая разница — случится это сейчас или немного позже? 😊
4. Выскажу совсем уж криминальную мысль. Как известно, нельзя аутсорсить ключевые компетенции. При этом многие фаундеры считают, что их ключевая компетенция — это придумать идею. А продвижение и продажи этой идеи можно кому-нибудь поручить.
5. Хотя на самом деле всё наоборот. Ключевая компетенция фаундера — это продвижение и продажи. А это значит, что придумывание идей можно даже аутсорсить 😊
6. К примеру, один мой партнёр-фаундер работает сейчас директором по маркетингу своего стартапа, подчиняясь нанятому им самим операционному директору — реализуя при этом увиденную на рынке идею. И они растут!
7. В общем, если у тебя нет уникальной идеи — это не повод не делать стартап. А если она у тебя есть — это не повод считать, что ты его уже сделал 😊

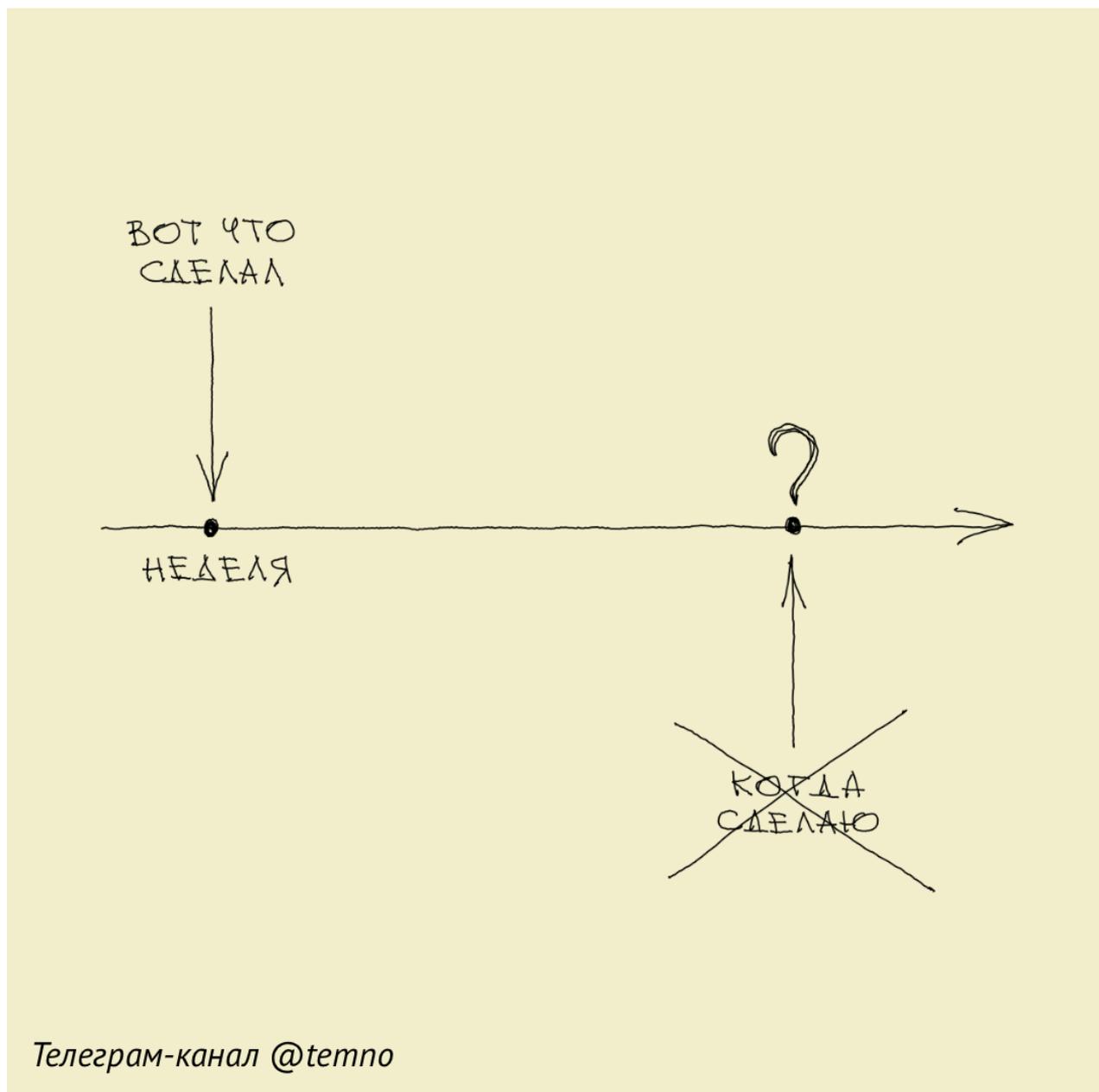


### «Вернусь, когда сделаю» — это хреновый принцип

1. Общаюсь сейчас с одной командой по поводу запуска их проекта — и вижу, что всё идёт очень медленно. Вернее даже так — ни фиги ничего не вижу 😊
2. А проблема в организации бизнес-процесса запуска. Мы обсудили, что надо сделать на следующем шаге. И теперь они что-там делают, чтобы представить полностью готовый результат.
3. Хотя процесс лучше организовать так — каждую неделю показывать то, что получилось в результате работы на этой неделе. Если нет вообще

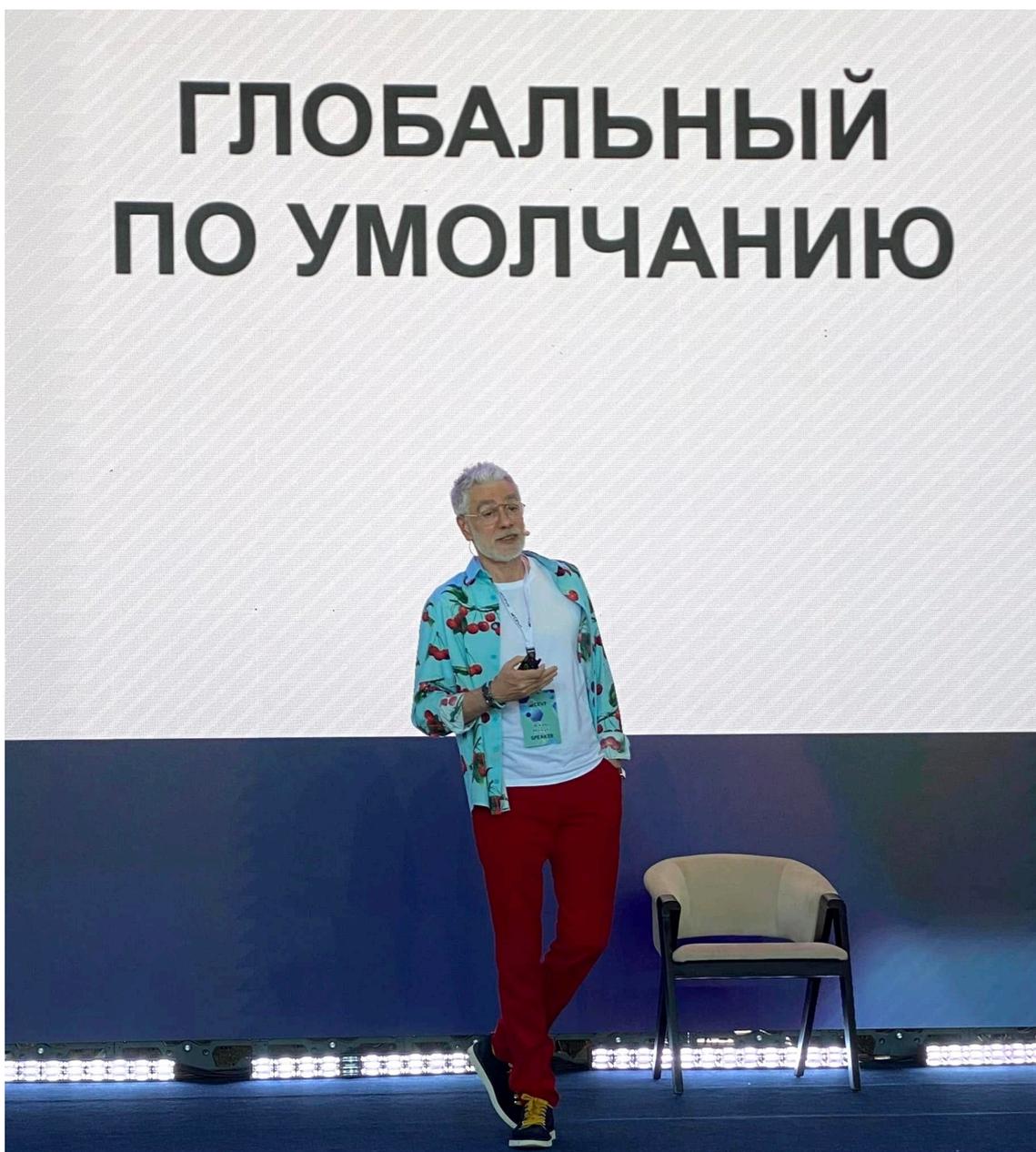
никакого результата — значит, на самом деле никто ничего не делал. И это быстрый тревожный звоночек для всех причастных.

4. Зато если что-то есть — это можно принять или скорректировать для следующей итерации. Это ведь гораздо лучше, чем болтаться в неведении. Или спустя многие недели заставлять их полностью переделывать то, что они за это время наваяли.



5. Другими словами, очередная итерация в любом процессе — это не «вернусь, когда сделаю», а «вот что я успел сделать за неделю»!





## Тезисы моего пятничного выступления на Центрально-Евразийском Венчурном Форуме в Алматы

### 1. В чём разница между малым бизнесом и стартапом?

И тот, и другой — маленькие. Только один так и останется маленьким, а второй может стать миллиардной компанией. Раньше для этого нужно было гадать на кофейной гуще. А теперь на этот вопрос есть понятный ответ. 🙌

### 2. Стартап — это глобальная по умолчанию компания!

«Глобальная по умолчанию» — это значит, что она с самого начала рассчитывает стать глобальной. И с самого начала делает всё, чтобы быстро стать глобальной. Но почему так?

### 3. Главный критерий успеха стартапа

Успешным стартап становится, если он использует происходящие прямо сейчас изменения на рынке, в технологиях, в регуляторике и в поведении людей. Потому что всё старое уже изобретено до нас 😊 Если чего-то, что можно было сделать и раньше, нет — значит, это уже попробовали, но оно не получилось.

### 4. Грандиозное изменение последних лет

Одно из грандиозных изменений, которое произошло не так давно — это пандемия и карантин. До карантина важные вещи принципиально делали в оффлайне. Важные переговоры, продажи — для всего этот требовались личные встречи. А сотрудники должны были сидеть в офисе — что заставляло нанимать только тех, кто жил неподалёку от офиса или хотя бы в том же городе.

Но во время карантина жизнь не остановилась. И внезапно стало понятно, что любые важные вопросы можно решать в онлайн, ни разу не встречаясь лично — даже крупные продажи и инвестиции. Да и сотрудников можно теперь нанимать на удалёнку из любой страны мира. 📌

### 5. Это полностью изменило подход к тому, как можно стать глобальной компанией

Раньше это был медленный и печальный процесс. Сначала мы обязательно должны были закрепиться и вырасти на домашнем рынке. И только потом задумываться о выходе в другую страну. Открывать в этой стране стране офис, брать чемоданы, переезжать и начинать работу на новом рынке. Потому что без личного присутствия запустить бизнес в другой стране было невозможно.

Но теперь ведь можно в онлайн договариваться с партнёрами и клиентами в любой стране. Можно иметь членов команды, удалённо работающих в

любой стране. А значит, и удалённо выходить на любой другой рынок, что раньше казалось невозможным. Ну а тогда теперь можно выходить за каждый год сразу в несколько стран, причём физически там не находясь.

## 6. Какой для этого нужен минимальный жизнеспособный продукт?

С помощью минимального жизнеспособного продукта мы должны протестировать самую рискованную идею своего стартапа. Какая самая рискованная гипотеза для глобального по умолчанию стартапа? То, что он может стать глобальным по умолчанию 😊

А это значит, что нужно протестировать нашу способность находиться в одной стране — но запускать бизнес в другой стране. Если этому научиться, то дальше можно перебирать разные идеи и делать пивоты. Ты всё равно останешься глобальным по умолчанию — чем бы ты не занимался!

## 7. Бизнес-процессы нужно сразу затачивать под глобальность

Планируя удалённый запуск в другой стране может оказаться необходимым пересмотреть схему работы своего стартапа. Нужно убить все «тяжёлые» бизнес-процессы и «лишние» активы. Глобальный по умолчанию стартап — «мобильный» и «легковесный».

Всё, что только можно — выносится на аутсорс или делается руками локальных партнёров. Да, таким образом ты можешь потерять в марже — но зато выиграешь в темпе.

## 8. Две причины не делать глобальный стартап

Первая — твой продукт глобально неконкурентоспособен. А на фига делать не лучший в мире в своей теме стартап? С таким подходом миллиардной компанией не стать. А зачем делать стартап, который не хочет стать миллиардной компанией?

Вторая — у тебя не хватает мужества и амбиций. Но если идея у стартапа хорошая — значит, на эту тему появится глобальный стартап. Который рано или поздно придёт на твой домашний рынок. И вынесет тебя с него, потому что за счёт глобальности у него будет больше опыта и денег.

## 9. Чем могу — помогу

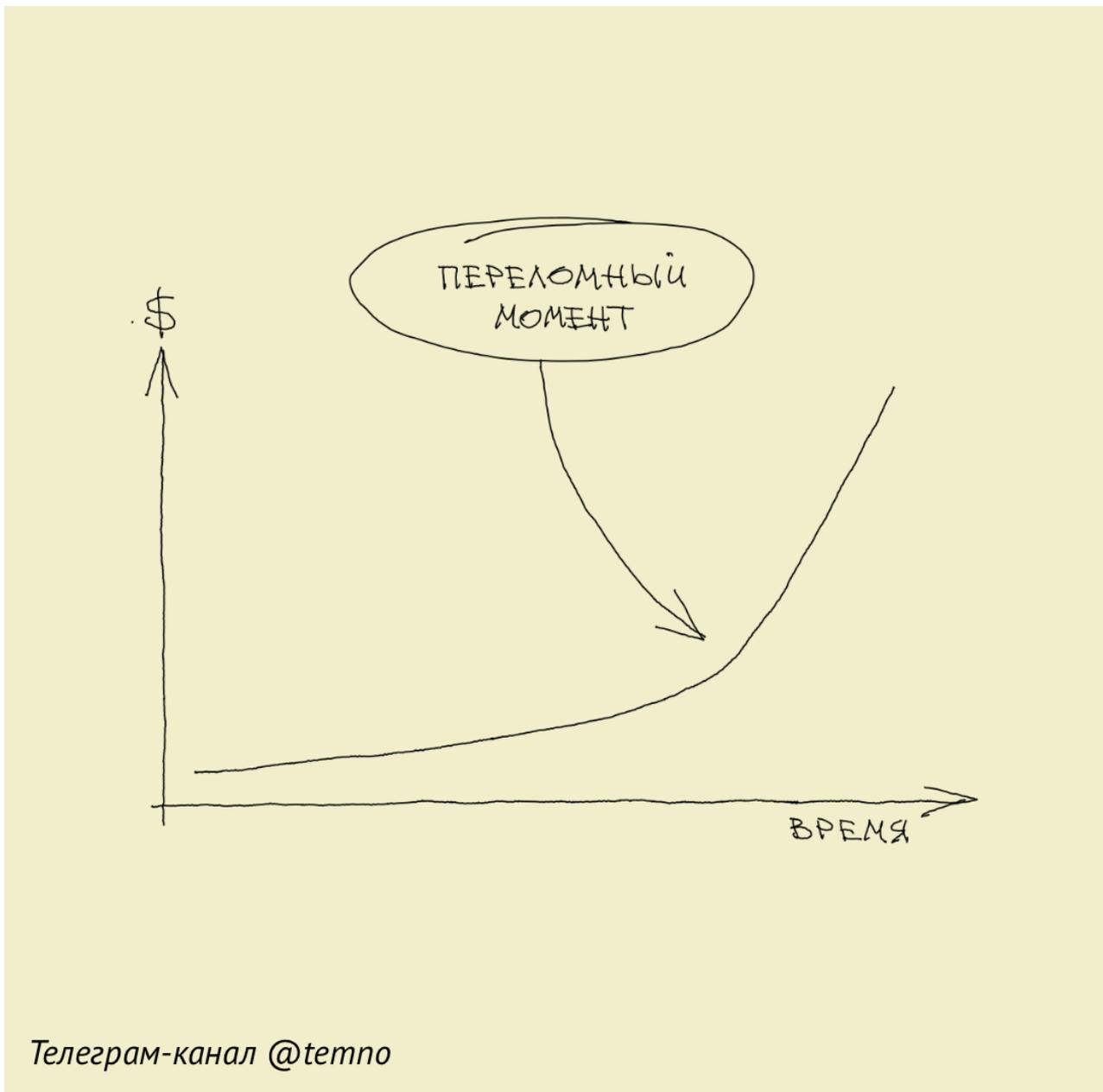
Меня сейчас интересуют только глобальные по умолчанию стартапы. Те, кто надеется не на локальные связи или знание специфики локального рынка — а на понимание глобальных трендов. Те, кто изначально находится в одной стране — но проверяет свои идеи в другой. Если так оно и есть — пишите, рассказывайте, задавайте вопросы. Чем могу — помогу.



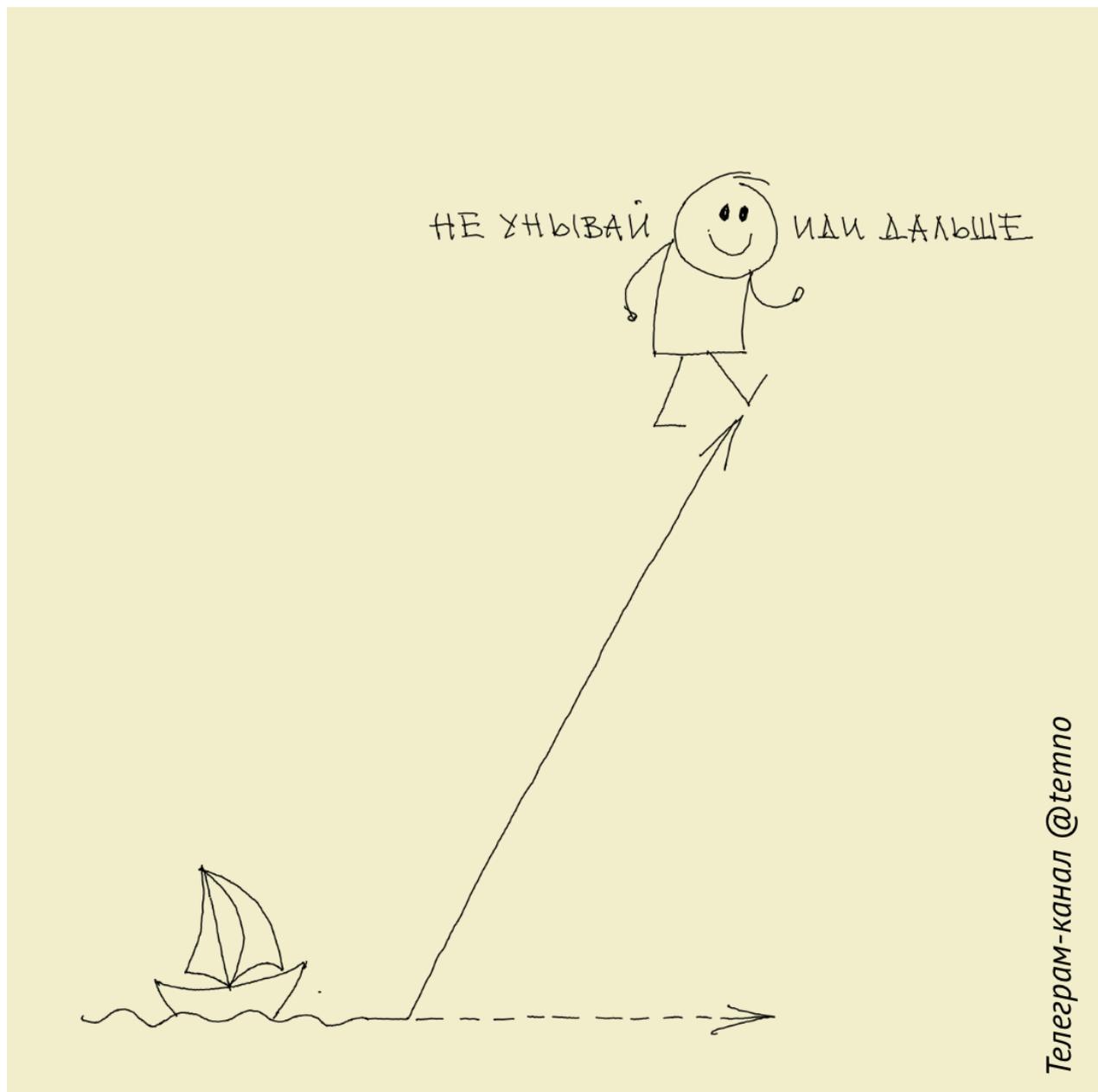
### У прорывных стартапов всегда есть переломный момент

1. На недавней конференции заставил себя послушать презентации стартапов 😊 И понял, что я им не верю! Потому что в них нет слова «НО».
2. В их презентациях всё гладко — вот наш продукт, вот наш рынок, вот наши первые продажи, а вот по такой загибающейся вверх хоккейной клюшке мы будем расти. В первые продажи — верю. В хоккейную клюшку — нет 😊
3. Потому что в принципе продавать можно что угодно — только долго и мучительно. А хоккейная клюшка — это когда продукт разлетается как горячие пирожки. Но так сразу не бывает!
4. А бывает так. Ты придумал отличную штуку, начал её продавать... НО вдруг понял, что оно продаётся так себе. И тогда ты или начинаешь «превозмогать». Или придумываешь что-то, что эту проблему продаж решает.
5. Если ты тупо «превозмогаешь» — у тебя будет гладкий медленный рост. А в жизни прорывного стартапа всегда есть переломный момент — когда «так себе» меняется на «ни фиги себе» 😊 И оно происходит не само собой. Сначала ты видишь «НО», а потом находишь решение.
6. Поэтому убедительная презентация выглядит так. Вот наш продукт, вот наш рынок, вот так мы начали продавать... НО поняли, что так оно

плохо продаётся. Тогда мы придумали вот такую штуку — и оно начало продаваться в 100 раз лучше.



7. Презентация прорывного стартапа — она про переломный момент, про «так себе до», «НО» и «в 100 раз лучше после». А презентация унылого стартапа — она про то, что «всё идёт по плану» с самого начала 😊
8. А у тебя в стартапе уже было «до», «НО» и «после»? Если да — про это и рассказывай. А если нет — значит, ты пока не разглядел «НО», после которого будет в 100 раз лучше 😊



## Пятнадцатилетние капитаны без синдрома отличника

1. Вчера мне написала 15-летняя школьница из Астаны, чтобы сказать «спасибо за познавательные обзоры фастфаундера», на который она на днях подписалась 😊 Но самое интересное не в этом.
2. Выяснилось, что у неё есть стартап по профорientации для школьников. И у неё даже есть несколько десятков продажи! И она

даже подняла небольшие инвестиции! Но продукт «как-то много не продаётся», поэтому она спросила совета, что с этим делать.

3. Со свойственным мне цинизмом я ответил, что он не будет хорошо продаваться, так как это продукт для умных и мотивированных, которых и среди взрослых-то меньшинство 😞 И честно посоветовал поискать другое направление, в котором можно создать более коммерчески успешный стартап.
4. На что она после уточняющих вопросов сказала: «Хорошо, будем рассматривать новые направления. Спасибо за обратную связь. Не унываем — идём дальше 😊». И никакого «синдрома отличника», которые считают, что всё что угодно можно довести до отличного результата, для чего достаточно найти нужный учебник и выучить нужную тему.
5. Хотя она школьница, и синдром этот должен в полный рост присутствовать. Но нет! При этом вокруг такое количество взрослых, у которых и школа вроде бы позади, а синдром отличника ещё не выветрился 😞 Поэтому они продолжают тащить свои стартапы, уверенные в том, что «если долго мучиться, что-нибудь получится» — причём не абы как, а «на отлично».
6. Короче, если оно не взлетает — не закливайся. Не унывай — иди дальше 😊

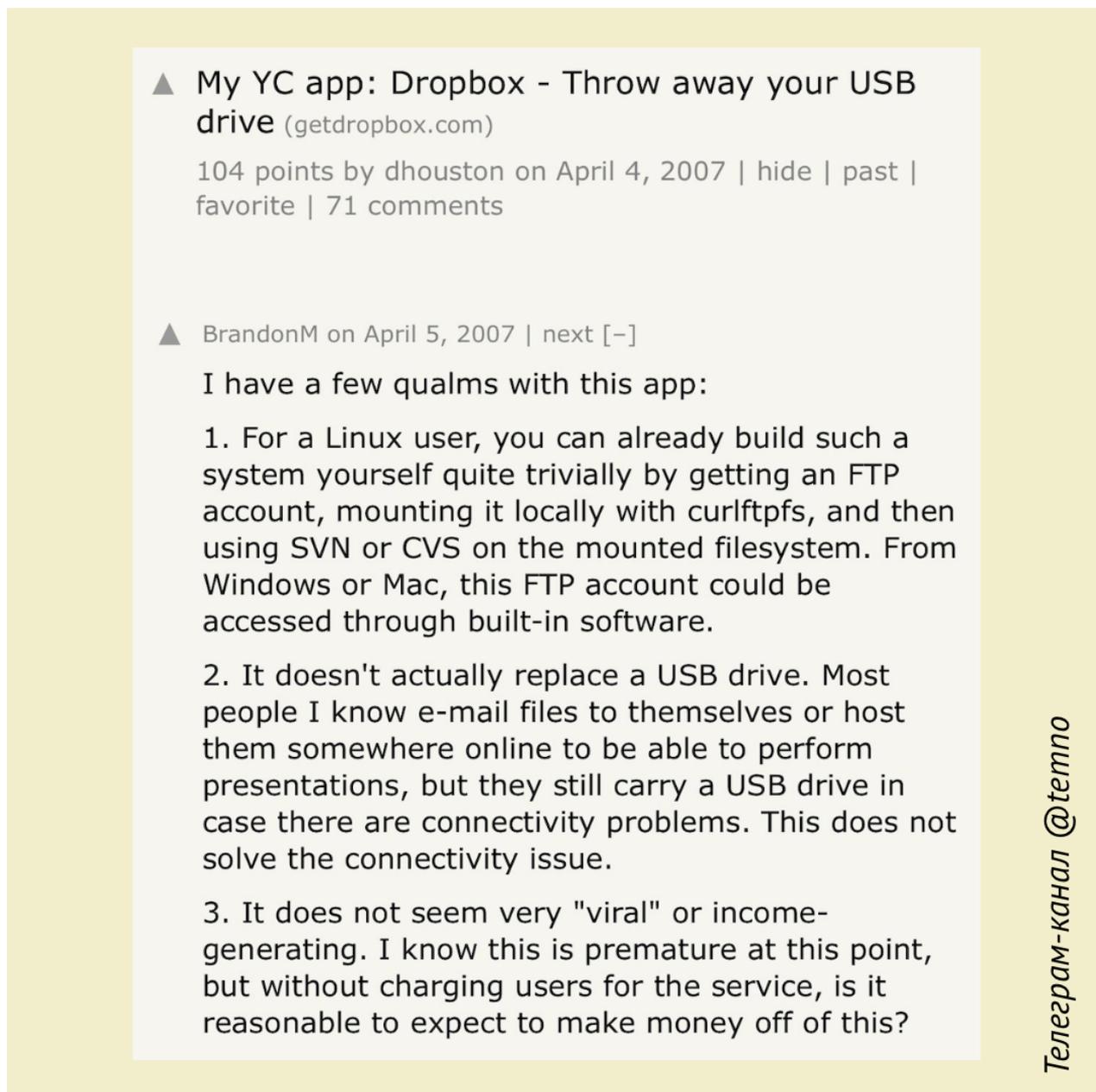


**Если это можно сделать — значит, это точно можно сделать**



1. В 2007 году вскоре после выхода Дропбокса один чувак вот так прокомментировал пост его основателя: «Как пользователь Линукса я могу сделать то же самое, смонтировав удалённый диск через FTP и направив на нужную директорию систему контроля версий типа SVN

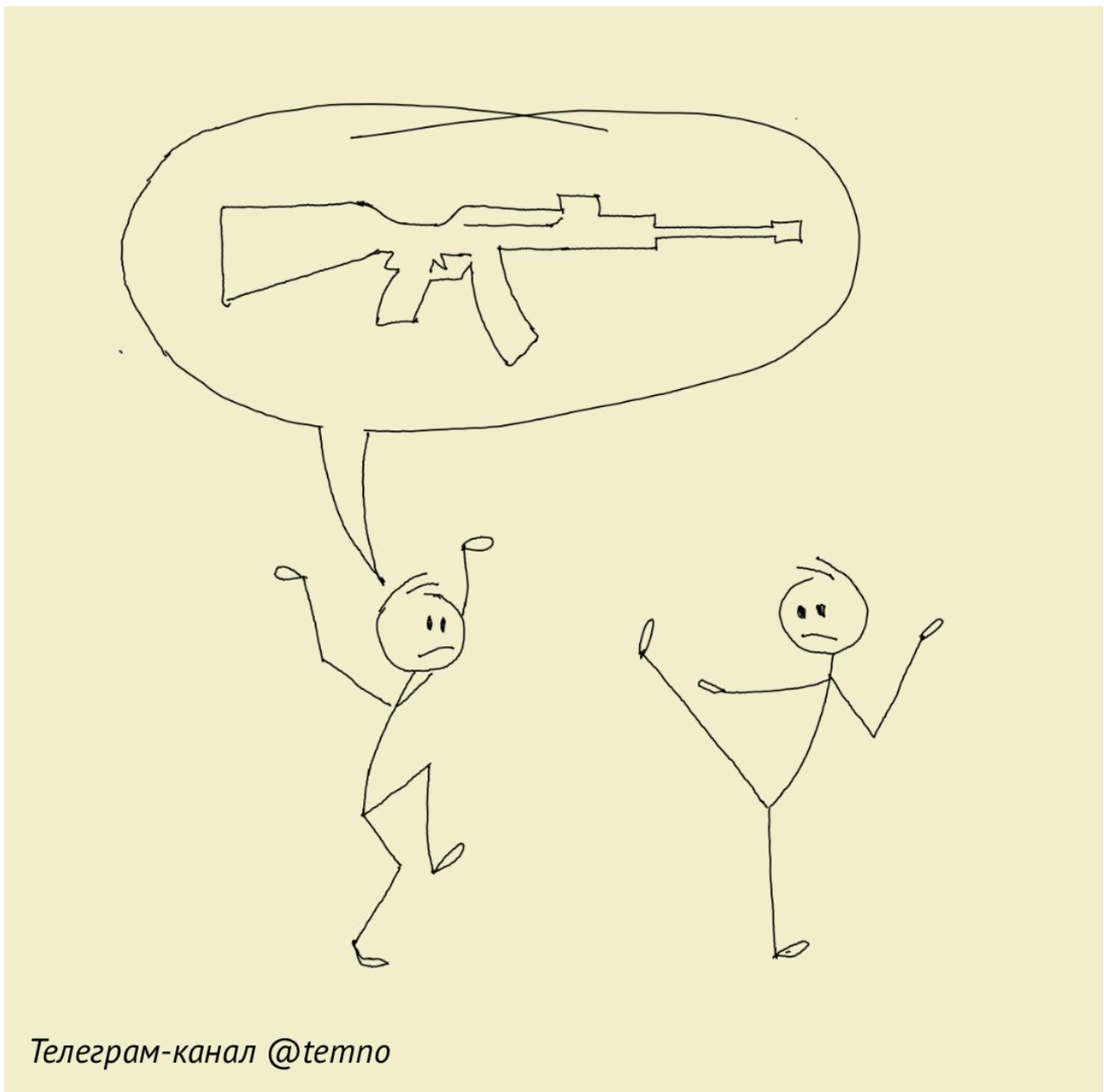
или CVS. Поэтому я не вижу никакой виральности в продукте и



сомневаюсь, что стартап сможет на этом заработать.».

2. Но, как мы знаем, у Дропбокса всё получилось. Потому что дело не в том, можно ли это уже сделать каким-то другим способом или нет. А в том, растёт ли количество людей, которым это становится нужно. И которым поэтому нужен самый тупой и простой способ сделать это — безо всяких заклинаний типа «смонтировать удалённый диск» и «использовать систему контроля версий».

3. Даже более того, если это уже можно сделать — значит, это точно можно сделать 😊 В том числе — и более простым способом.
4. Внимание, вопрос — что уже можно сделать каким-нибудь хитрым способом, но спрос на такое сейчас должен начать расти? Приз за правильный ответ — несколько миллиардов долларов. По крайней мере Дропбокс после выхода на биржу стоил 19 миллиардов.



## Мой автомат круче твоего кунг-фу, или Зачем зарабатывающему стартапу инвестиции

1. Довольно долго считалось, что инвестиции нужны, чтобы финансировать рост убыточных по определению стартапов. Несколько лет назад ситуация изменилась. Инвесторам стали нужны стартапы, которые и растут, и зарабатывают. В связи с чем вопрос — а на хрена таким стартапам инвесторы?
2. Ведь такие стартапы могут вкладывать в свой рост деньги, получаемые от клиентов — а это самые дешёвые деньги. Но инвестиции им нужны, не для того, чтобы просто расти — а чтобы обгонять конкурентов.
3. В каждой теме, где есть деньги, есть умные стартапы — поэтому у них похожие продукты и похожие продажи. Как следствие, зарабатывают они примерно одинаковые деньги — тратя их на свой примерно одинаковый рост. Но кто из них станет лидером?
4. А быть лидером — это принципиально важно. Потому что к лидеру прибегает больше клиентов, да и оценивают его дороже. Только потому что он лидер, а не «один из»!
5. Инвестиции — это нечестное конкурентное преимущество, которое получает тот, кто хочет стать лидером. Ведь это «лишние» деньги, которые он может вкладывать в рост, помимо того, что получает от клиентов. Обгоняя за счёт этой прибавки конкурентов с не худшими продуктами и продажами.
6. Борьба с конкурентами только за счёт внутренних ресурсов стартапа — это как рукопашный бой для спецназовца. Чтобы сойтись с противником врукопашную, боец должен а) просрать автомат, штык-нож, ремень, сапёрную лопатку, каску, б) найти ровную площадку без единого камня или палки и в) встретить на ней второго такого же долбодятла 😊
7. В общем, иди за инвестициями, советами и партнёрствами не когда у тебя всё хреново — а когда у тебя всё хорошо 😊 Чтобы получить нечестное конкурентное преимущество и не оказаться долбодятлом,

решившим победить конкурента в честном бою на кулачках. А если он получит это нечестное преимущество, а не ты?

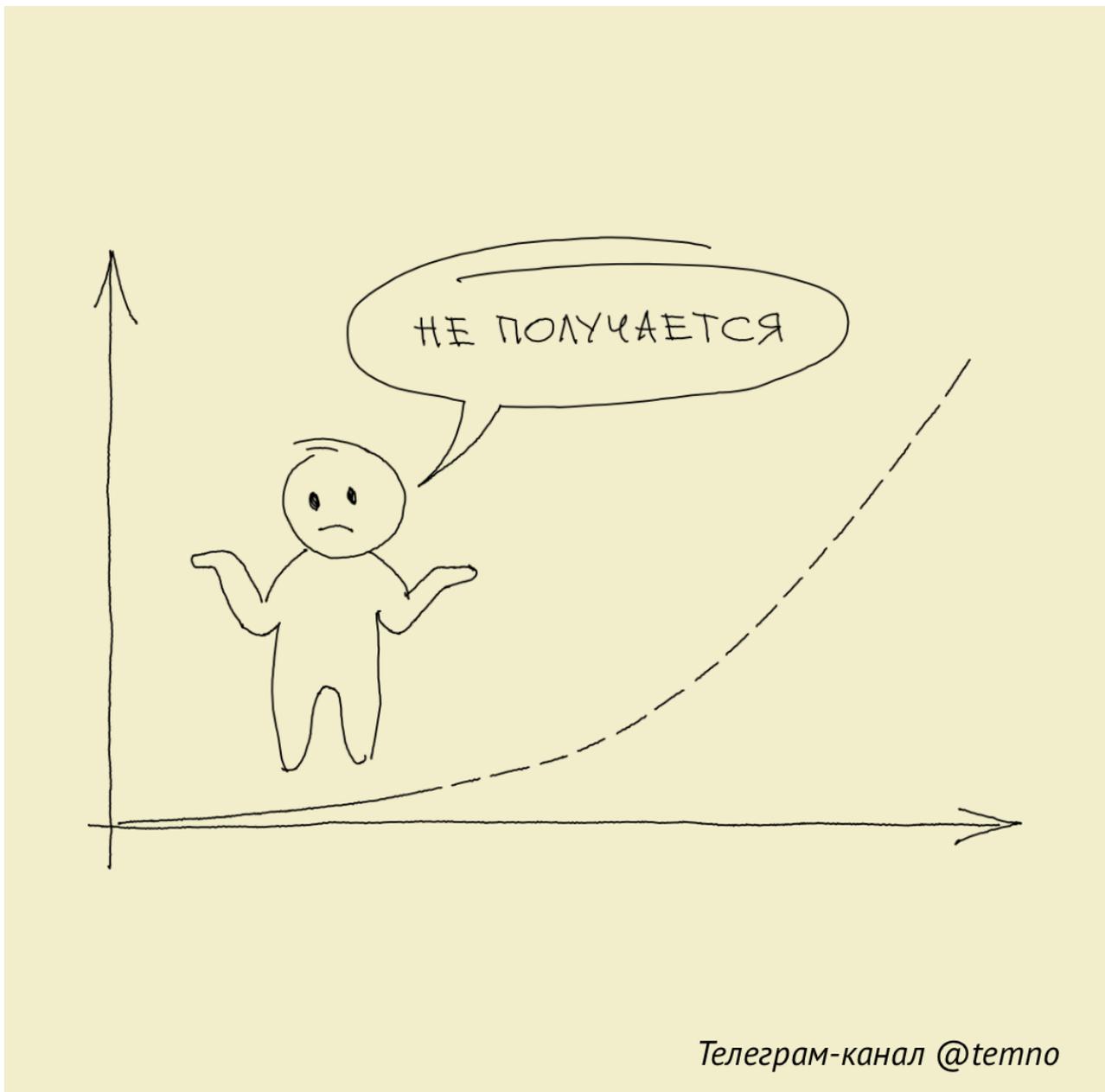


## Делай, что должен, и будь, что будет

1. Час назад менеджер ресторана по собственной инициативе принёс мне попробовать новое блюдо, которое они собираются ввести в меню, со словами: «Аркадий, нам очень важно ваше мнение». Блюдо я съел, тарелку уже давно унесли, а моего мнения так и не спросили 😏

2. Очень напоминает ситуацию с периодически вылезаящими на компьютере вопросами типа «Как вам наш сервис?» или с просьбами стартапов «дать обратную связь по продукту». Всё равно и те, и другие будут делать то, что решили 😊
3. В чём на самом деле ничего плохого нет. Просто зачем тратить время на то, чтобы задавать лишние вопросы? А потом ещё и спорить с полученными ответами 😊

\*\*\*



## Не получается? Значит, ты на правильном пути.

1. Ты не сможешь сделать ничего выдающегося, если ты не смиришься с тем, что у такого замечательного тебя что-то может серьёзно не получаться. Потому что в любом новом деле нельзя с наскока стать умелым и всезнающим.
2. Интересно, а верно ли обратное? Чем большим дебилом ты себя ощущаешь, взявшись за что-то новое — тем больше у тебя шансов сделать тут что-то выдающееся?
3. Похоже, что да! Потому что фраза «Я в этом хорошо разбираюсь, но у меня не получается на этом заработать» — это какой-то нонсенс. Зато фраза «У меня не получается на этом заработать, потому что я в этом ещё не разобрался» — вполне логична.
4. Первый вывод. Если у тебя не получается на этом заработать, значит, ты чего-то тут не знаешь. Что бы ты сам по этому поводу ни думал.
5. Второй вывод. Пытаешься сразу во всём разобраться, прежде чем начать делать что-то новое? Даже не пытайся. Признай, что ты ничего не знаешь, и учись по ходу дела.
6. Третий вывод. Если ты в этом не разбираешься, это ещё не повод, чтобы не начинать это делать.
7. Четвёртый вывод. У тебя есть шанс сделать что-то выдающееся, если ты начнёшь делать то, в чём пока не разбираешься 😊



## Интересно, а что такое — «люксовый софт»?

1. В смысле софт, который стоит в 10 раз дороже аналогов. Вопрос этот я подцепил в блоге Скотта Бельского, и никак не могу от него избавиться 😊 Нет, айфон — это не совсем то, потому что айфон это железка, хотя направление мыслей верное 😊

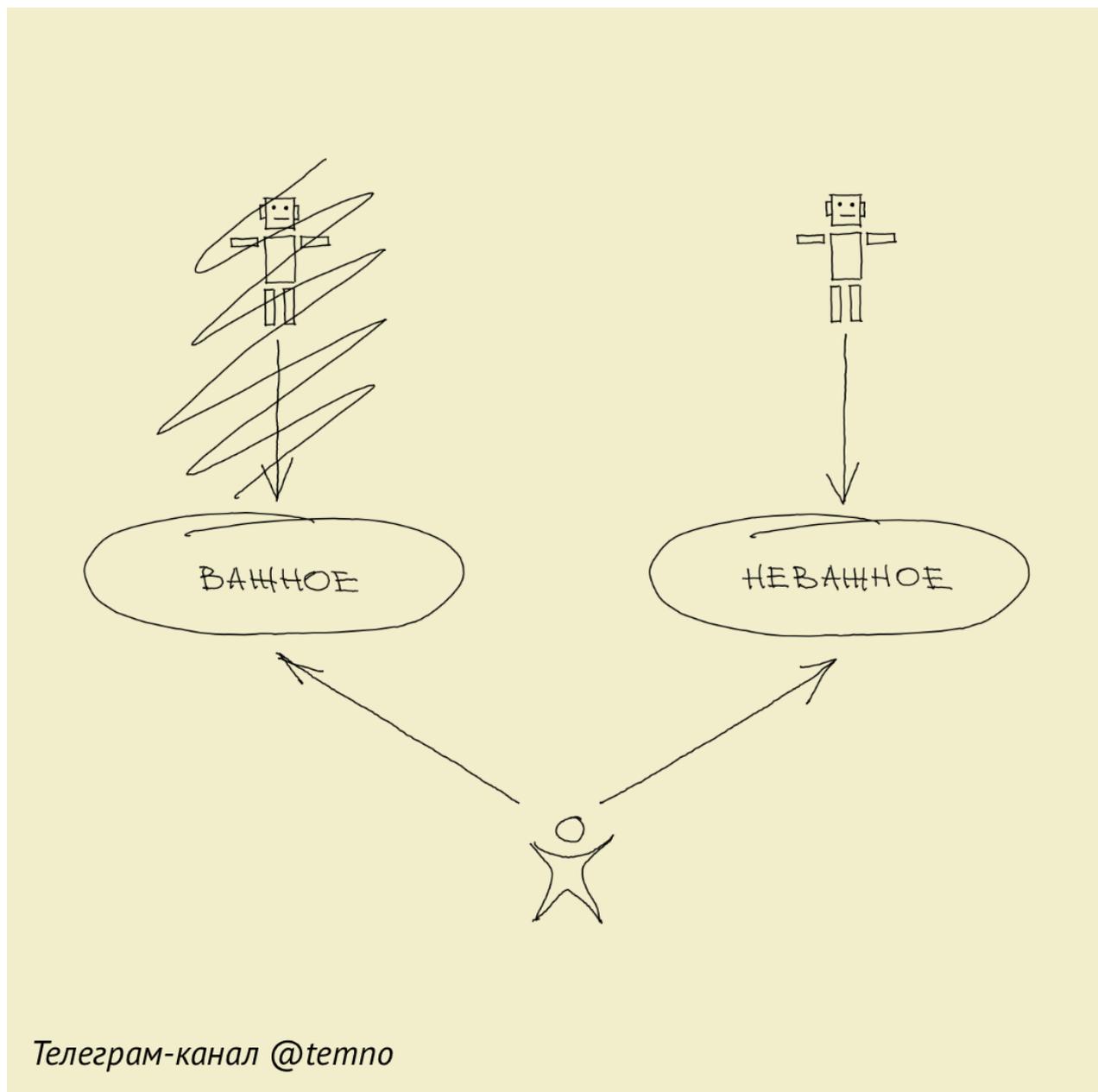
2. Фишка в том, что по мере роста и расширения любой рынок заполняется кучей похожих товаров. Поэтому непременно появляются те, кто решит отличаться от других, продавая свои товары дешевле. А также и те, кто решит отличаться, продавая свои товары дороже.
3. Причём самыми богатыми становятся те, кто продаёт дороже! Ведь один из трёх самых богатых людей в мире — создатель LVMH Бернар Арно. А LVMH владеет люксовыми брендами: одежда и аксессуары Tiffany, Dior, Fendi, Givenchy, Marc Jacobs, Stella McCartney, Loewe, Loro Piana, Kenzo, Celine, часы и ювелирка TAG Heuer и Bulgari, алкоголь Moët & Chandon и Hennessy, яхты Princess Yachts и тому подобная роскошь.
4. Рынок софта уже тоже заполнен кучей похожих продуктов. А чем рынок софта отличается от других рынков, где люксовые бренды уже появились? Значит, и тут они должны появиться! Но как, чёрт побери, этот люксовый софт должен выглядеть, чтобы люди захотели платить за него в 10 раз дороже, чем за аналоги, имеющие те же функции?
5. У одежды вообще одна функция — прикрывать тело и защищать от погоды. У сумок — носить всякий хлам. У часов — показывать время. У бухла — поднимать настроение. Но та же самая функциональность может стоить совсем разных денег. Что, конечно же, непривычно для разработчиков софта — считающих, что покупатели платят исключительно за функциональность 😊
6. Если ты поймёшь, каким может быть люксовый софт — ты как минимум хакнешь свой рынок. А как максимум — получишь шанс стать одним из богатейших людей мира 😊



## Противоестественный секрет создания ИИ-стартапов

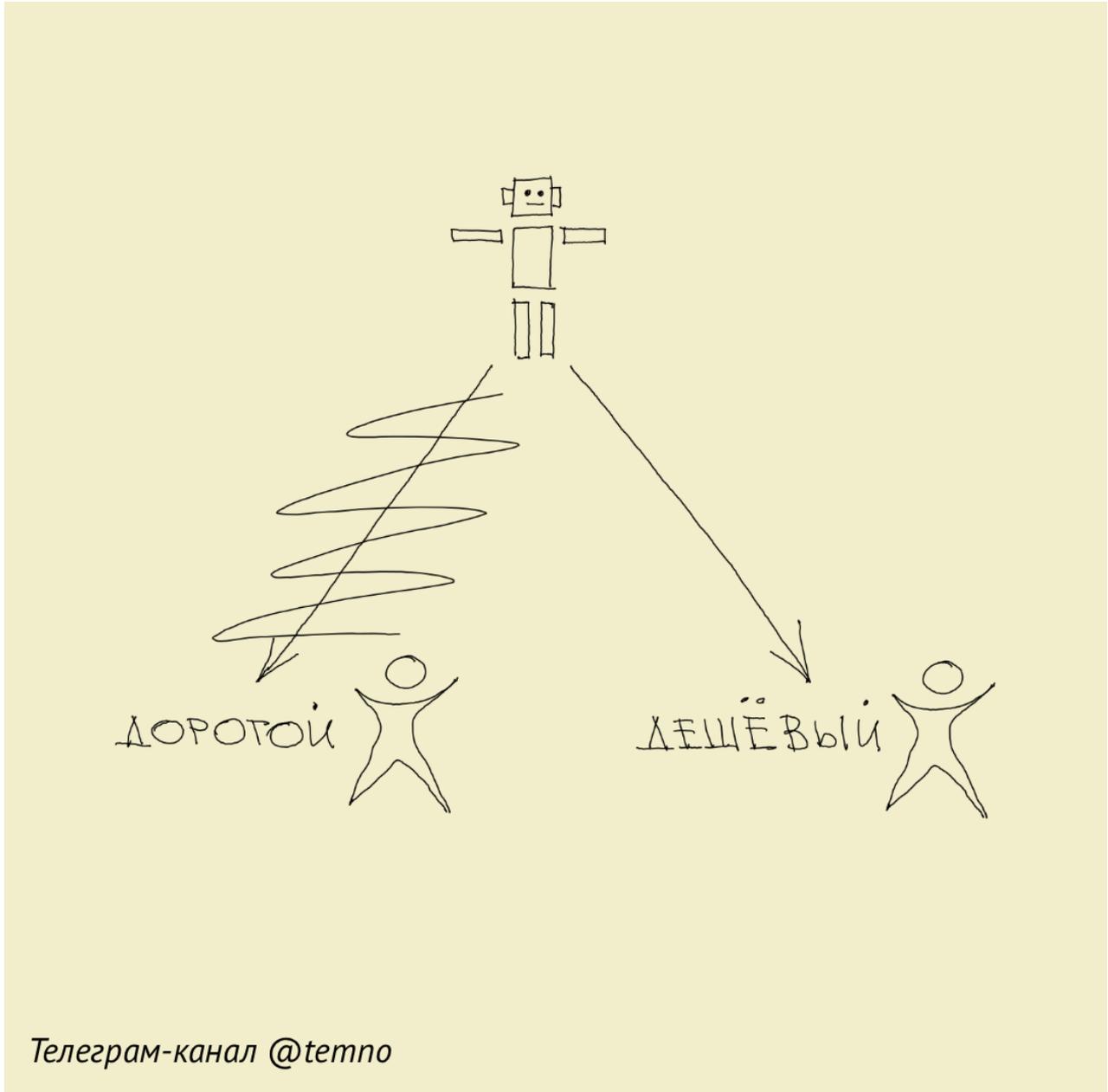
1. «Мне нужен ИИ, который будет вместо меня мыть посуду и стирать бельё. Мне не нужен ИИ, который будет вместо меня писать и рисовать, чтобы в освободившееся время я занималась мытьём посуды и стиркой белья». Наткнулся в Твиттере на такой очень точный комментарий одной креативщицы.

- Эта простая фраза даёт хорошее направление поиска идей для ИИ-стартапов. Не пытайся создать ИИ, который вместо человека будет делать что-то для него важное! ИИ должен брать на себя неважные дела — рутинные и побочные вещи, которыми человек заниматься не любит, но вынужден.



- Соответственно, задача опросов потенциальных потребителей — разделить всё, что они делают, на две группы: что они любят делать, и что не любят. То, что любят — не трогаем. А то, что не любят — заменяем своими ИИ-машинками и им же продаём.

#### 4. Вот, собственно, и весь секрет создания востребованных ИИ-стартапов



«ИИ должен заменить дорогих сотрудников». А вот и нет!

1. Некоторым кажется, что ИИ в компаниях должен заменить дорогих специалистов. А вот и нет! По трём причинам.

2. Во-первых, компания считает суммарные затраты, а не индивидуальные зарплаты. Если в компании работает 10 программистов с зарплатой 5 тысяч долларов и 100 продавцов с зарплатой 1 тысяча долларов — кого компания захочет заменить на ИИ?
3. Во-вторых, ещё более разумная компания считает не затраты, а дополнительную прибыль. К примеру, в компании работает 1 программист с зарплатой 10 тысяч долларов и 1 продавец с зарплатой 1 тысяча долларов. Допустим, что замена программиста на ИИ увеличит количество генерируемого кода в 30 раз, а замена продавца на ИИ на 30% раз увеличит количество продаж. Кого компания захочет заменить на ИИ?
4. В-третьих, не нужно путать понятия «дорогой» и «талантливый». Если в компании есть люди с зарплатой в 30 тысяч долларов, но они говорят всем остальным менее дорогим сотрудникам, что им делать, чтобы компания зарабатывала — кого компания сможет заменить на ИИ?
5. Так как в любой компании дорогих и/или талантливых сотрудников всегда меньше, чем остальных, вывод парадоксален — на B2B-рынке нужно делать ИИ-платформы, которые заменяют дешёвых сотрудников, а не дорогих 😊



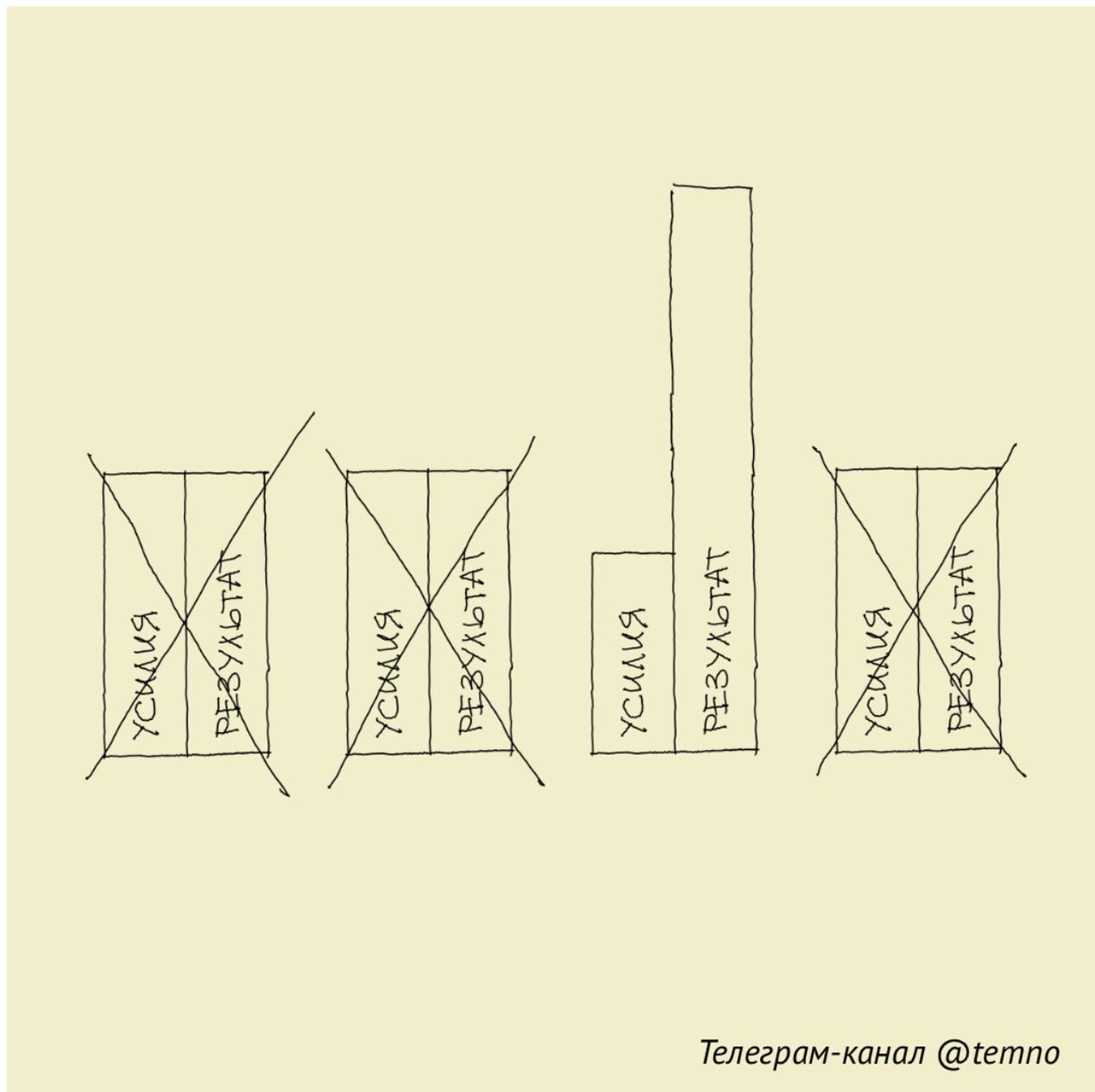


## Разница — не в количестве времени

1. «Между «интересоваться чем-то» и «плотно этим заниматься» есть большая разница. Когда ты плотно чем-то занимаешься, ты делаешь что-то такое, чего не делают те, кто этим просто интересуется.»  
Интересная мысль. Потому что обычно кажется, что разница между одним и другим — только в количестве времени, которое ты этому уделяешь.

- 2. Если у тебя что-то не получается, возможно, ты недостаточно плотно этим занимаешься? Несмотря на то количество времени, которое ты на это тратишь.
- 3. А что ты тогда не делаешь?

\*\*\*



## Чтобы добиться больших результатов, нужно забыть на тайм-менеджмент

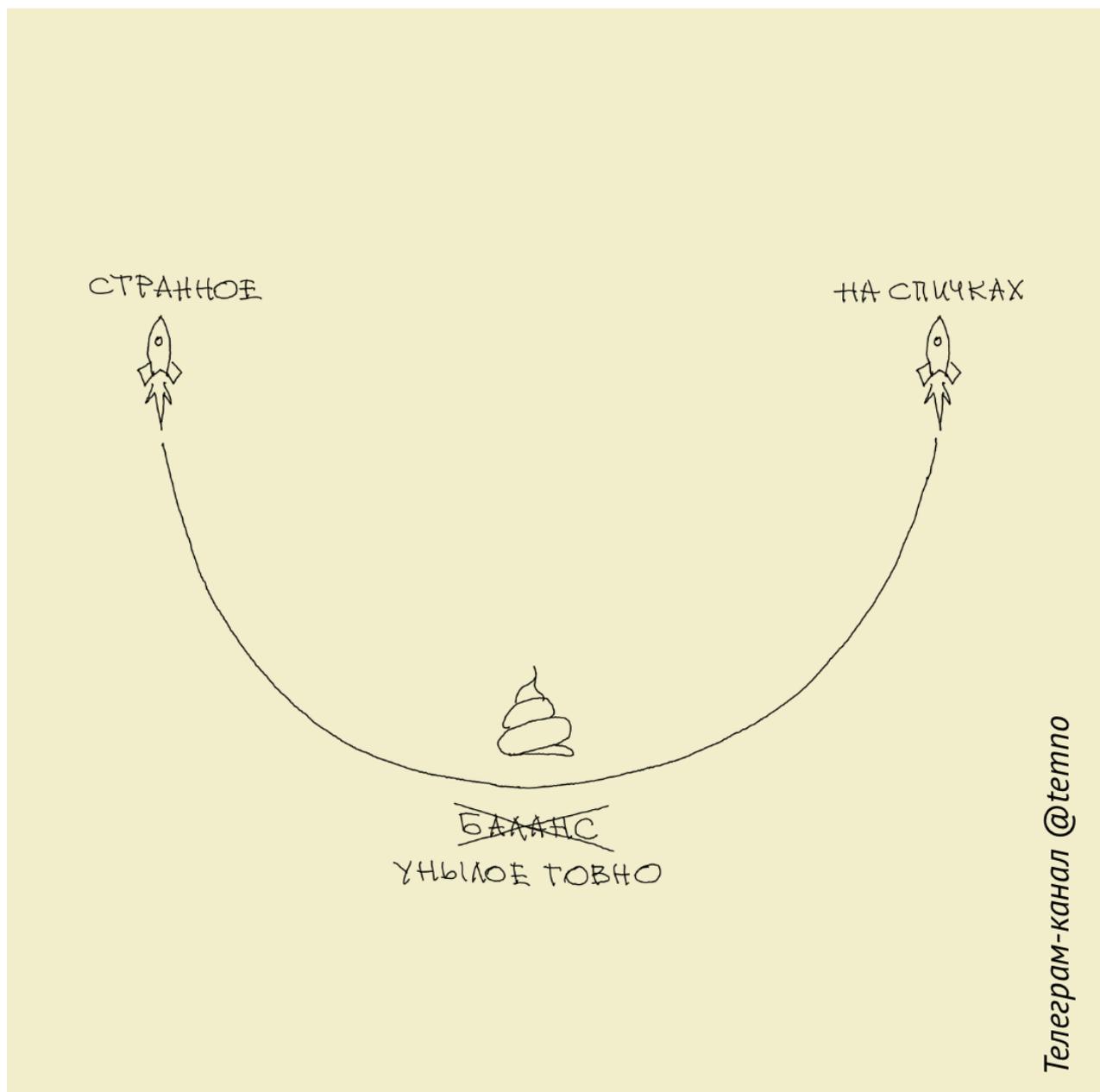
1. Никакой тайм-менеджмент не поможет тебе справиться со всеми задачами, когда их слишком много.
2. Единственный секрет эффективного тайм-менеджмента — вешать на себя поменьше дел.
3. В реальной жизни это означает только одно — уметь вычёркивать из списка дел то, что можно не делать вообще.
4. Однако полностью бесполезных дел не бывает. Тогда как их можно вычеркнуть? Сравнить с другими по размеру возможного результата и количеству усилий, которые на это нужно потратить.
5. Чёткое следование этому принципу должно привести к тому, что в списке дел останется только то, что теоретически может принести максимальный результат с минимальными усилиями. А таких вещей не может быть много. Вот ты и сократил свой список дел.
6. Если же по этому принципу из списка дел ничего вычеркнуть не удаётся, значит, всё тобой запланированное — одинаково геморройные вещи с одинаково минимальным выхлопом. Ведь всё-всё не может быть одинаково хорошо. Значит, оно одинаково плохо 😊 А на хрена тогда тебе этим вообще заниматься?
7. Короче, всегда должен быть вариант добиться максимального результата с минимальными усилиями. Или ты его уже знаешь. Или тебе его нужно ещё найти. Или нужно переформулировать задачу, чтобы такой вариант нашёлся.



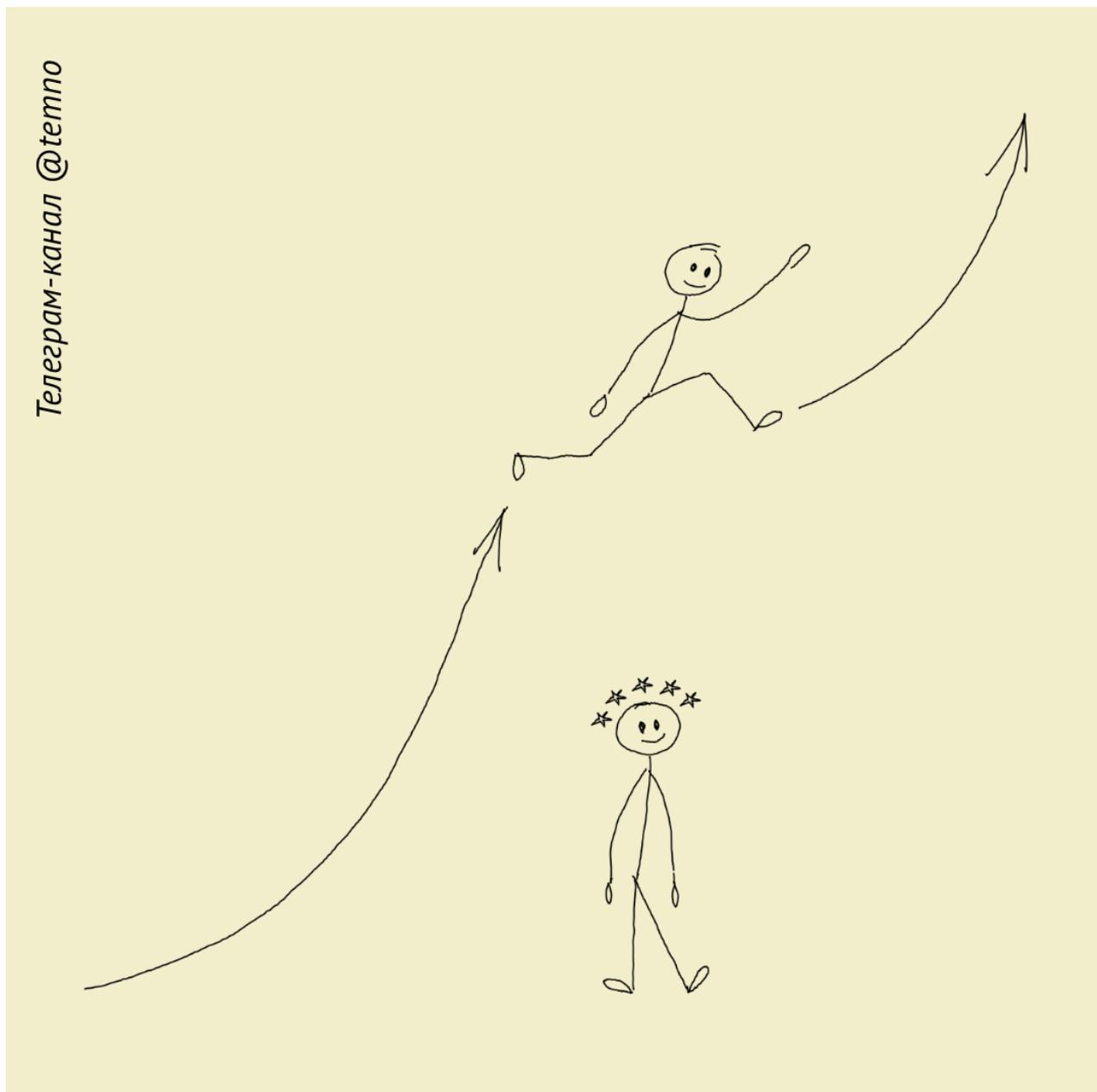
## Баланс между крайностями нужен везде, кроме стартапов

1. Успешный стартап — это одна из двух крайностей.

2. Первая крайность — странная на первый взгляд идея, которая внезапно пришлась людям по вкусу.
3. Вторая крайность — известная идея, процесс производства и продажи которой довели до совершенства, экономя «на спичках» и зарабатывая на масштабе.



4. Всё, что между этими крайностями, представляет собой очевидные идеи с хреновой реализацией. Такое по определению не может быть успешным.
5. А твой стартап — это какая из крайностей?



## Патенты для слабаков

1. «Мы ничего не патентуем. Патенты для слабаков. Их цель — поставить преграду на пути тех, кто пытается тебя догнать. Но они не помогают тебе двигаться вперёд», — так заявил Илон Маск в одном из своих интервью.

2. Хрен его знает, патентуют они на самом деле что-то или нет. Но общая мысль очень правильная. Любую хорошую идею скопируют. А на каждый хитрый патент найдётся обходное решение.
3. Единственный способ эффективной борьбы с подражателями — не бороться с ними, а двигаться вперёд быстрее, чем они. Пока они копируют тебя сегодняшнего, ты должен успеть стать собой завтрашним 😊
4. К той же теме относятся его более ранние слова: «Учиться нужно настолько быстро, чтобы каждый день ужасаться тому, что ты делал полгода назад.».
5. Если ты нашёл реально хорошую идею, которую неминуемо скопируют, самое время задать себе вопрос — что в ней такого ужасного, от чего тебя будет передёргивать полгода спустя?
6. Если не нашёл, самое время взять чужую хорошую идею и задать вопрос — а что с ней можно такого сделать, чтобы её автора через полгода передёрнуло от того, как он сам до этого не додумался? 😊
7. Вот, собственно, и все варианты двигаться вперёд и побеждать конкурентов.
8. Кстати, работает эта метода только с хорошими идеями. Плохие идеи исправляй, не исправляй — всё равно фигня получится 😊

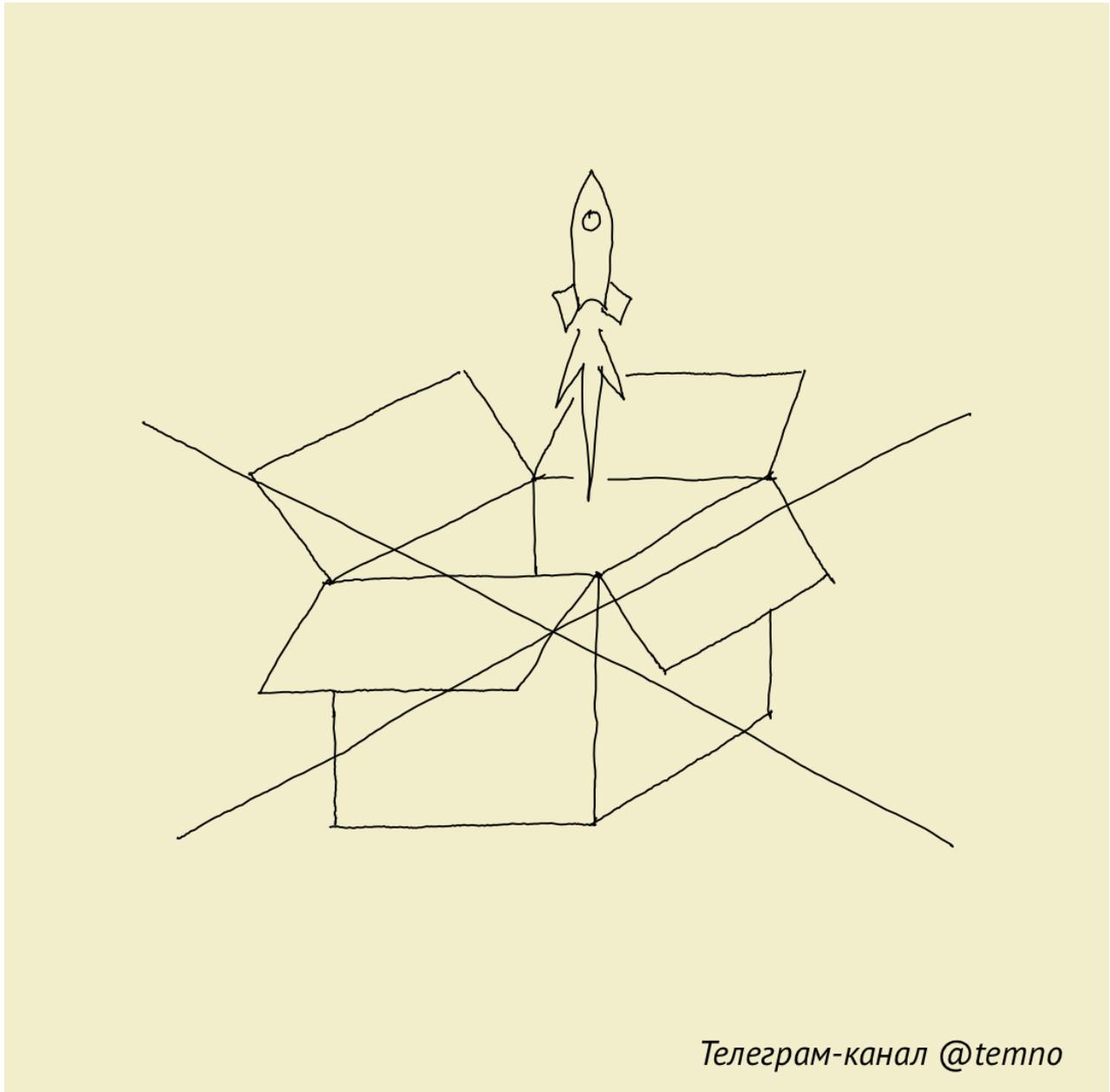
Интервью Маска: <https://youtu.be/DpZj9mvcJYs>



## Научись мыслить «вне коробочки»

1. Фаундерам стартапов нужно избавляться от мышления «внутри коробочки» — подсознательно наложенных ограничений «так принято» или «так это обычно делается». Вот совсем свежий пример.
2. Написал сегодня пост про новый стартап из фастфаундера со словами: «Проблема в том, что полноценный интерфейс бизнес-приложения фиг

запихнёшь в маленький экран телефона. Нужно переделывать саму концепцию взаимодействия пользователя и телефона, а не просто перерисовывать интерфейсы.» На что получил два комментария.



3. Первый — «мы как раз адаптируем бизнес-приложения к мобильным устройствам». Второй — «как не извращайся, с большим массивом данных работать на маленьком экране все равно неудобно». То есть оба комментатора по умолчанию посчитали, что речь всё равно идёт о перерисовывании интерфейсов приложений. Один радостно говорит, что они это и делают. А второй печально констатирует, что это невозможно.

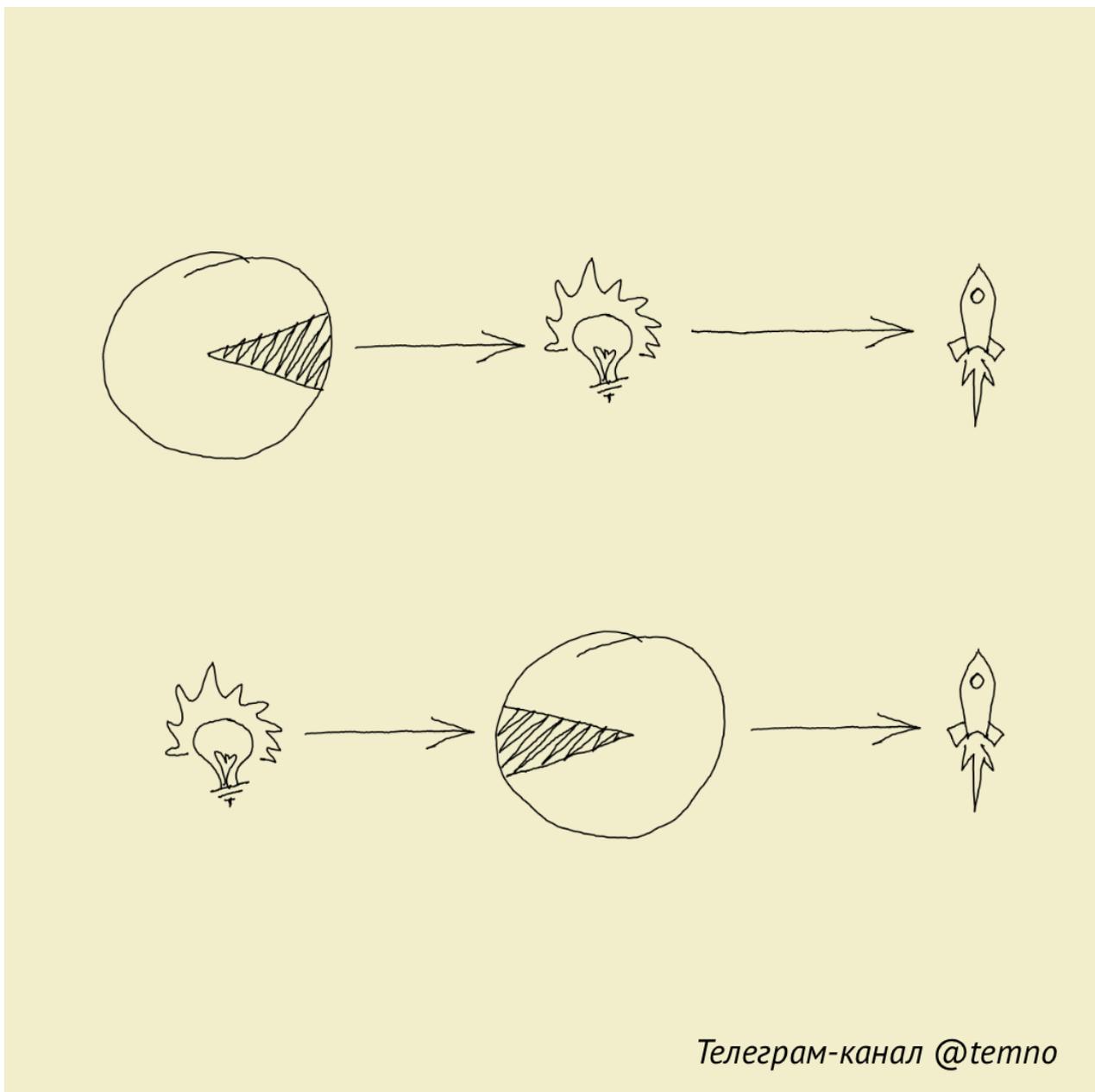
4. Причём в том же посте есть фраза: «Вот пример мобильного сервиса для полевых продажников, у которого даже отдельного приложения нет!». Другими словами, решение проблемы интерфейса мобильного приложения — вообще выкинуть приложение вместе с его интерфейсом! Всё прямо по ТРИЗ: «Идеальная система — это система, которой нет, но все её функции выполняются» 😊
5. Но чтобы такое решение найти, нужно сначала вылезти из коробочки! Перестать считать по умолчанию, что у бизнес-сервиса должно быть отдельное мобильное приложение. А у этого приложения должен быть интерфейс с кучей полей, переключателей и кучей данных. Который нужно как-то оптимизировать.
6. Хотя ничего оптимизировать не нужно. Нужно снимать ограничения и расширять постановку задачи. Чтобы решить её новым способом.
7. Какие подсознательные ограничения ты накладываешь на свой продукт? А что получится, если их снять? Прорывной продукт получится!



## Смоге Безос, сможешь и ты 😊

1. Основатель Stack Overflow Джоел Спольски утверждает, что Джеффу Безосу удалось построить свою империю, потому что он научился брать составные части бизнес-процессов, которыми он занимался — и доводить их до того, что они становились полноценными бизнесами.
2. К примеру, создав книжный интернет-магазин, он выделил из него логистику, сделал её отдельной компонентой — и начал сдавать в аренду другим продавцам. Это стало базой, из которой вырос амазонский маркетплейс.
3. Или, начав решать проблему нагрузки на свои интернет-серверы, он выделил серверную инфраструктуру в отдельную компоненту — и начал сдавать её в аренду другим владельцам сайтов. Так появился AWS.

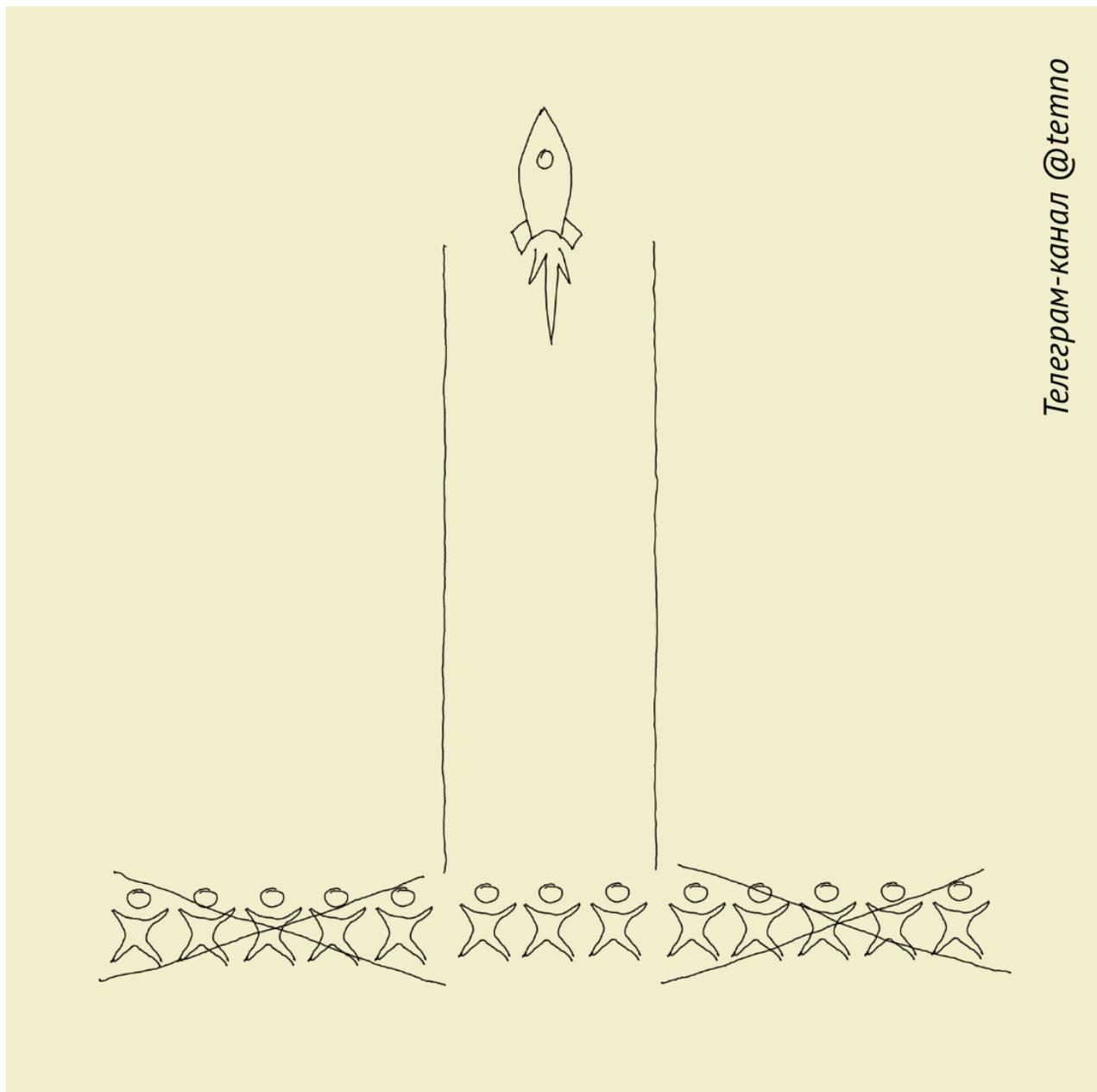
4. А в том, чем ты сейчас занимаешься, можно ли выделить какую-нибудь составляющую и превратить её в полноценный бизнес?



5. Если да, то не будет ли этот бизнес более востребованным и ценным, чем то, что ты пытаешься сейчас построить? 😊

6. Ну или наоборот — бери чужие хорошие идеи и встраивай их в свой бизнес, чтобы он становился в разы круче, чем был.





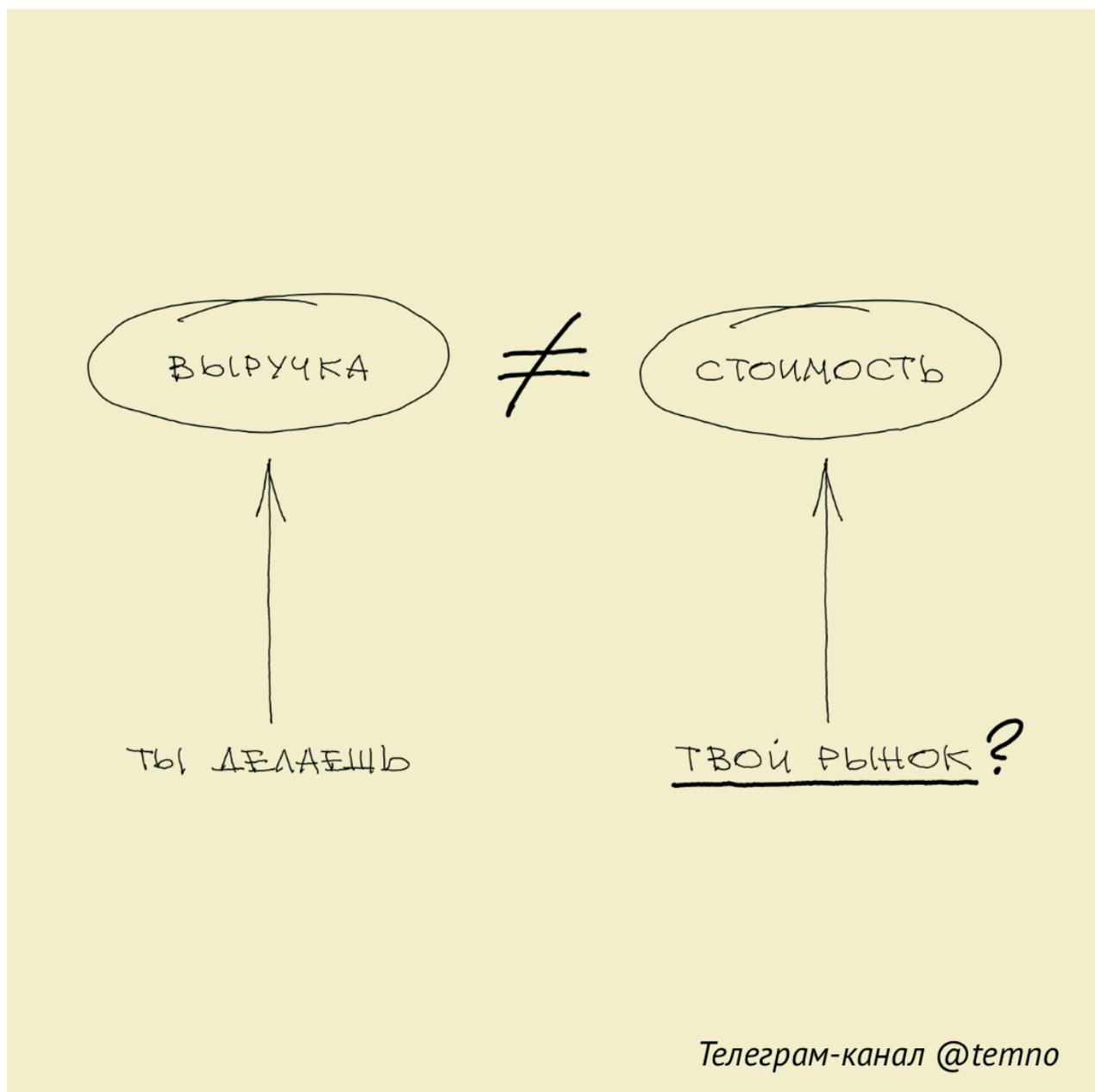
Telegram-канал @temno

## Взлетать нужно из тоннеля

1. Эпизодические посетители приходят в ресторан, потому что они «полгода назад ели тут такую классную штуку». И они будут жутко разочарованы, если меню за это время обновится, и именно это блюдо из него исчезнет.
2. Регулярным посетителям через некоторое время надоедает жрать одно и то же, поэтому они вообще перестают ходить в ресторан, в котором меню уже давно не менялось.

3. Как тогда правильно — менять меню или не менять? Фишка в том, что тут нет правильного ответа. Потому что всё зависит от того, кого владелец ресторана считает своей целевой аудиторией. И какая у него в зависимости от этого цель.
4. Чтобы людям было бы приятно время от времени в ресторан возвращаться, убеждаясь, что тут ничего не изменилось? Или было бы приятно ходить сюда каждый день, потому что тут быстро все меняется?
5. Попытка угодить и тем, и другим — это оказаться между двумя стульями. Когда меню обновляется с такой периодичностью, что для эпизодических это слишком часто, а для регулярных — слишком медленно. В результате ресторан будет терять и тех, и других одновременно.
6. Фиг с ними, с ресторанами. Выбор ключевой целевой аудитории критичен для любого стартапа!
7. Сегодня, к примеру, обсуждали стартап для состоятельных людей. Собеседники утверждали, что таких людей слишком мало. Поэтому аудиторию сервиса нужно расширять за счёт фич, интересных тем, кто считает каждую копейку. Но это опять погоня за двумя зайцами с тем же результатом.
8. Если ты считаешь, что состоятельных людей мало — вообще ничего для них не запускай. Если считаешь, что достаточно — запускай и перестань оглядываться на тех, кого тебе из-за этого не удастся окучить.
9. Любая стратегия — это когда ты жертвуешь какими-то способами на ком-то заработать. А если ничем и никем не жертвуешь — значит, у тебя нет стратегии.
10. А ты можешь сформулировать, кем и чем жертвует твой стартап?





### Как корабль назовёшь, столько он и будет стоить

1. Когда оффлайновая компания (спокойно зарабатывающая деньги) захочет открыть цифровое направление (чтобы привлечь венчурный капитал), она столкнётся с неожиданной проблемой критичной недооценки — того, что она уже сделала, или того, что собирается сделать.
2. Причина в том, что оффлайновые бизнесы оцениваются по одним правилам, а онлайнные — по другим. Если в компании есть и то, и другое — по каким правилам её будут оценивать инвесторы?

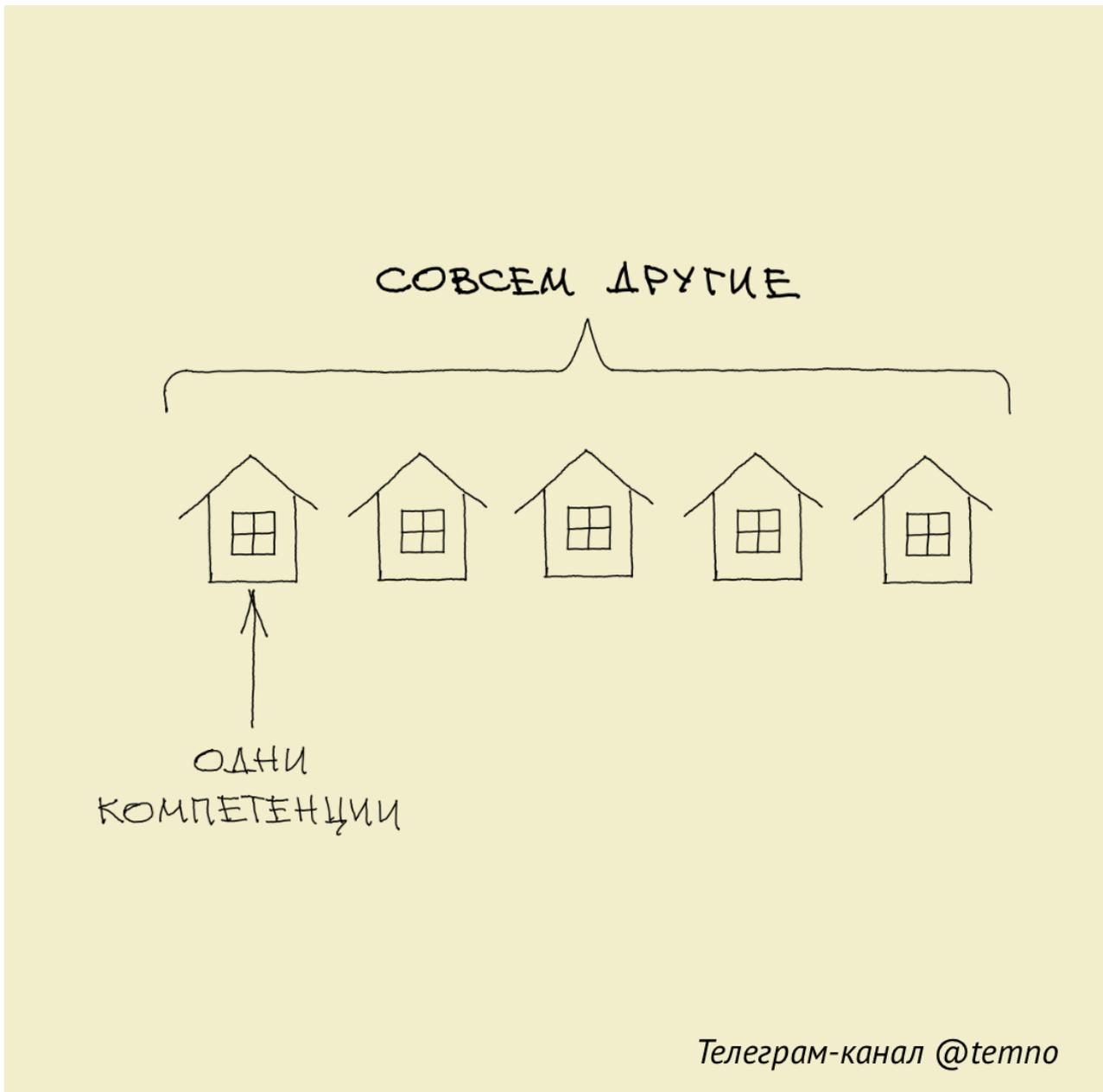
3. Если по оффлайновым, то общую выручку компании умножат на оффлайновый мультипликатор, который в разы меньше, чем у онлайн-бизнесов. Тогда цифровая составляющая этого бизнеса будет в разы недооценена.
4. Если по онлайн-овым, то выручку оффлайн-направления умножат примерно на ноль 😞 Потому что, с точки зрения инвестора в онлайн-направление, имеющийся оффлайн — это старая плесень, налипшая на хрустальную цифровую мечту 😊 Как следствие, оффлайновая часть бизнеса критично обесценится.
5. Недаром же Тинькофф-банк принципиально не открывал ни одного оффлайнового филиала, чтобы его не сравнивали с другими банками по размеру филиальной сети. И всеми силами пытался доказать рынку, что он — ИТ-компания, чтобы получить ИТ-шный мультипликатор к выручке для инвестиций и выхода на биржу (тогда около 15-20) вместо банковского (0.5–1).
6. Или стартап из сегодняшнего фастфаундера, который сделал сначала маркетинговую платформу. А потом добавил туда всего одну фичу, чтобы превратиться в финтех-компанию. Его аналоги с маркетинговыми платформами подняли по 10–20 миллионов долларов инвестиций. А он — почти 300 миллионов! И стал единорогом!
7. Сколько ты зарабатываешь — зависит от того, что ты делаешь. А сколько ты стоишь — от рынка, к которому тебя отнесли инвесторы.
8. И этот рынок тебе нужно выбрать самому, чтобы его не выбрали за тебя. Как говорилось в старом мультике: «Как корабль назовёшь, так он и поплывёт» 😊



## Чтобы сделать по-большому, надо перестать делать по-маленькому

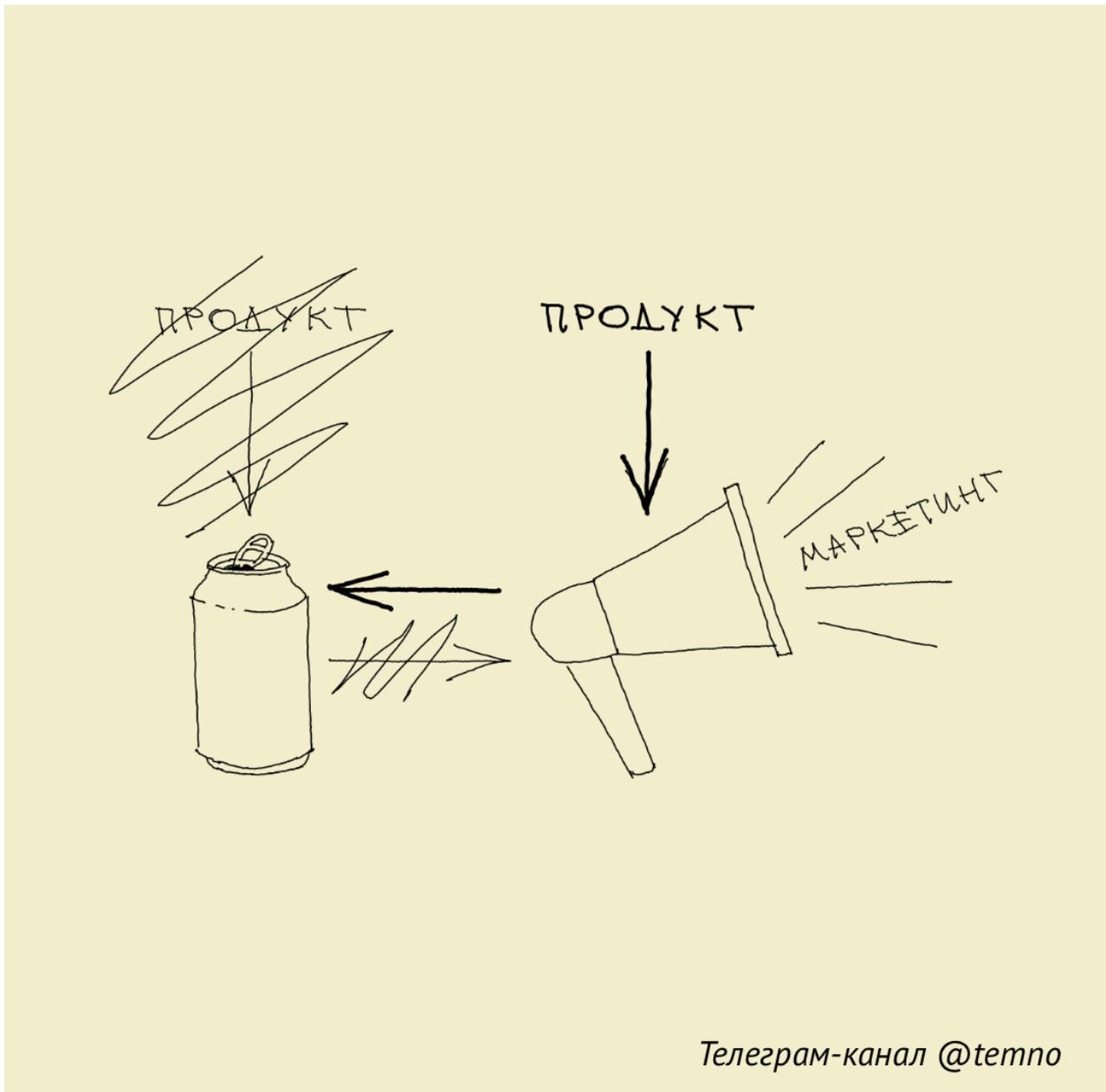
1. Чтобы открыть один ресторан, нужно разбираться в еде. Чтобы открыть ресторанную сеть, нужно разбираться в операционке.

2. Масштабный бизнес на том же самом требует совсем других компетенций.



3. А каких компетенций потребует масштабная версия твоего стартапа?
4. А если ты займёшься этим прямо сейчас — не приблизишь ли ты волшебный момент масштабирования своего стартапа?
5. Ведь дело не в том, насколько ты упорно трудишься. А в том, над чем именно ты работаешь 😊





«Мы — развлекательная компания, которая по ходу продаёт питьевую воду. А не компания по продаже питьевой воды, которая пытается развлечь своих покупателей.»

1. Так можно сформулировать суть Liquid Death — стартапа, который в прошлом году продал питьевой воды в банках на 263 миллиона долларов. А последний раунд инвестиций весной этого года поднял по оценке 1.4 миллиарда долларов.
2. Когда Liquid Death только начинался, у них не было денег на рекламу, поэтому они решили рассказывать о себе людям через социальные

сети. И в результате пришли к тому, что стали развлекательной компанией, которая ещё и продаёт питьевую воду.

3. Самые популярные приложения делают «mobile-first» компании, у которых мобильная версия их сервисов — главная, а не огрызок от десктопной версии.
4. Самых больших успехов на рынке добиваются «marketing-first» компании. У которых маркетинг становится главным и самоценным продуктом. А продажи чего-то являются только следствием успешности этого главного продукта. Liquid Death — «marketing-first» компания, ведь развлечения — это тоже маркетинг.
5. Apple — «marketing-first» компания, способная продать что угодно, к чему они прилепили яблочко. Илон Маск — «marketing-first» бренд, способный продавать электромобили, ракеты, спутниковую связь и социальную сеть. Red Bull — «marketing-first» продавец напитка, который он даже не производит.
6. А у тебя маркетинг — это всего лишь способ разрекламировать то, что ты продаёшь? Или ты уже сумел превратить маркетинг в свой главный продукт?
7. Или ты ещё об этом не задумывался? Ну так задумайся 😊

