

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

июль

2024

Новые идеи для вдохновения и копирования

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

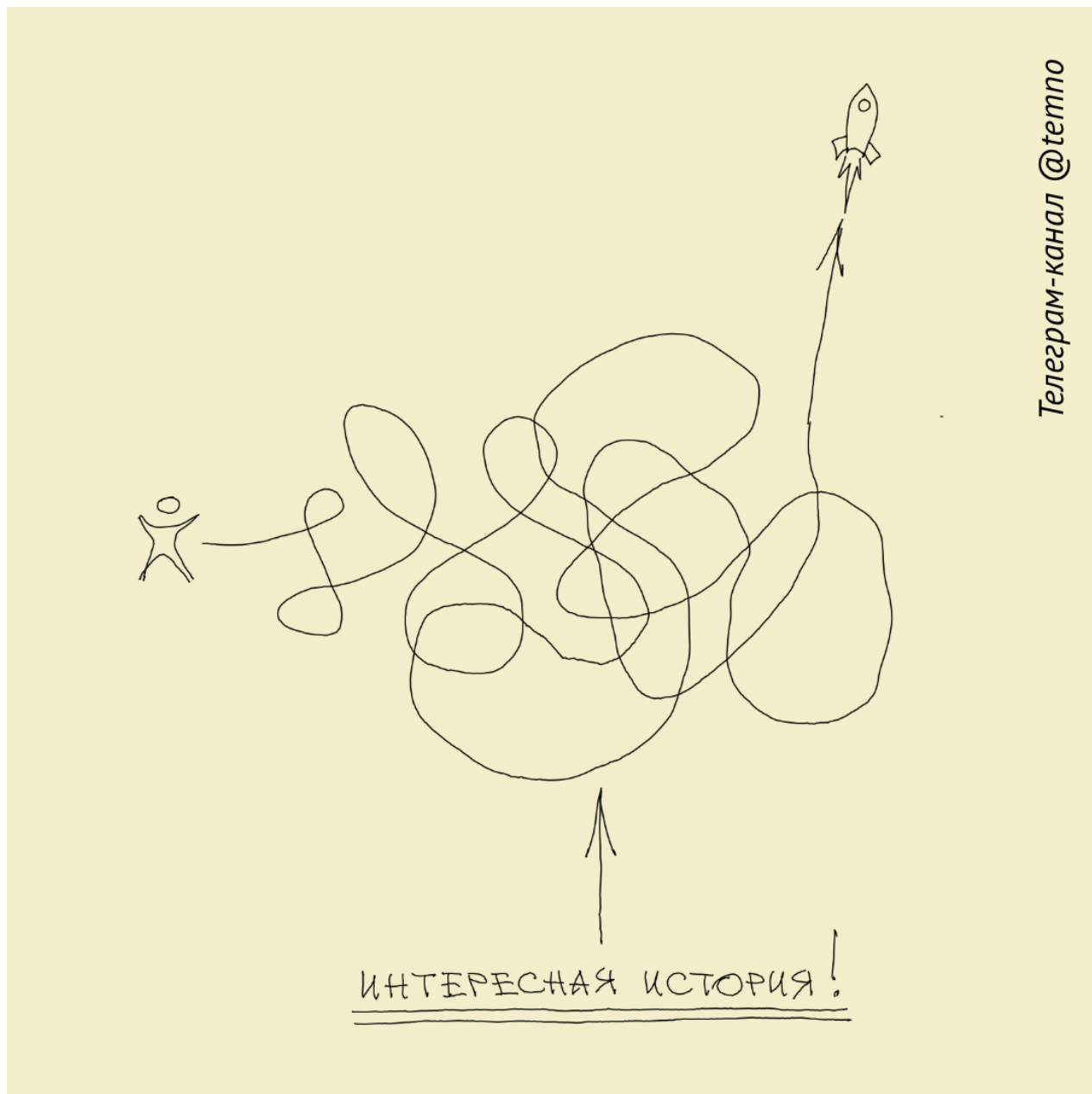
Читать

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

Учиться

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



Успешный стартап — это интересная история. А маленький бизнес — неинтересная.

1. Ты когда-нибудь видел историю успешного стартапа типа «мы придумали идею, поработали над ней и получили офигенный результат»? И я тоже не видел 😊
2. Потому что история успеха — это, как правило: «мы придумали идею», «а потом всё оказалось не так», «и тогда мы сделали неожиданный ход»,

«а потом конкуренты выкатили такую штуку», «а мы в ответ сделали вот это» или что-то в этом роде.

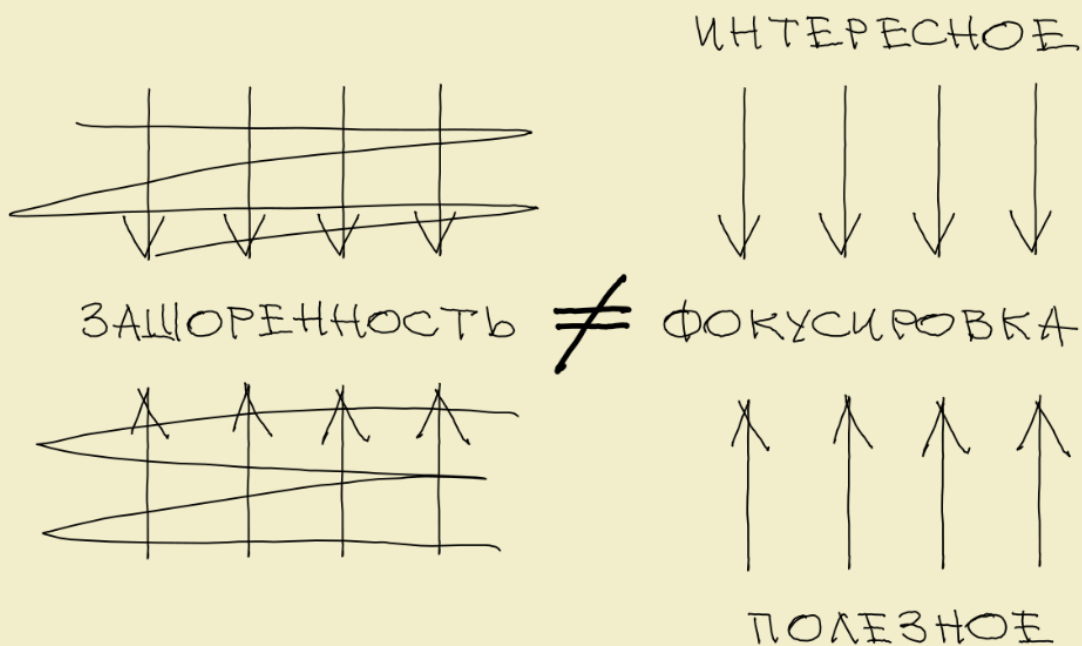
3. Другими словами, успешный стартап — это не «мы придумали, сделали, и всё получилось», а набор неожиданных открытий и неожиданных шагов, приносящих неожиданный результат. Понятно, что в таких историях успехов 99% упорного труда остаётся за кадром.
4. Но это не отменяет общего принципа. Успешный стартап — это интересная история с неожиданными поворотами. Маленький бизнес — это неинтересная история про то, как чуваки «долго шли к успеху» по заранее намеченному плану.
5. Люди покупают только интересные истории. Инвесторы — тоже. Потому что они знают, что настолько прямо «мы придумали, сделаем это, и всё получится», как обычно обещают стартапы — не бывает. Поэтому инвестору тоже нужно «продать» историю своего стартапа. Показав по крайней мере её интересную завязку — в кульминации и развязке которой он захочет принять участие.
6. А если у твоего стартапа такой истории ещё нет — её нужно сочинить! Попробуй придумать историю про то, каким неожиданным образом будет двигаться твой стартап на пути к успеху — а потом начни эти шаги и повороты исполнять. А если ситуация изменилась — срочно придумывай другую историю и начинай действовать по новому сюжету.
7. А какой неожиданный поворот сделает историю твоего стартапа интересной? Это и должно стать следующим шагом твоего плана.



Зашоренность — это не фокусировка

1. Что меня до сих пор удивляет в некоторых фаундерах стартапов — так это отсутствие кругозора. В том смысле, что они уверены в том, что их успех зависит только от того, что они делают 😊

2. Без учёта того, что делают другие в той же области. Или даже в другой — потому что оттуда можно что-то интересное выцепить и применить у себя.
3. Без учёта трендов, в которые нужно попасть, чтобы суметь подняться на этой волне. Возможно, даже сменив позиционирование своего стартапа — но продолжая делать по сути то же самое.
4. Без учёта того, что вообще сейчас интересного происходит. Потому что, не исключено, что их идея уже устарела, и им стоит переключиться на что-то другое.
5. Без учёта взгляда на то, что они делают, с высоты птичьего полёта. Потому что только так можно увидеть большую картину рынка, и своё место на нём.

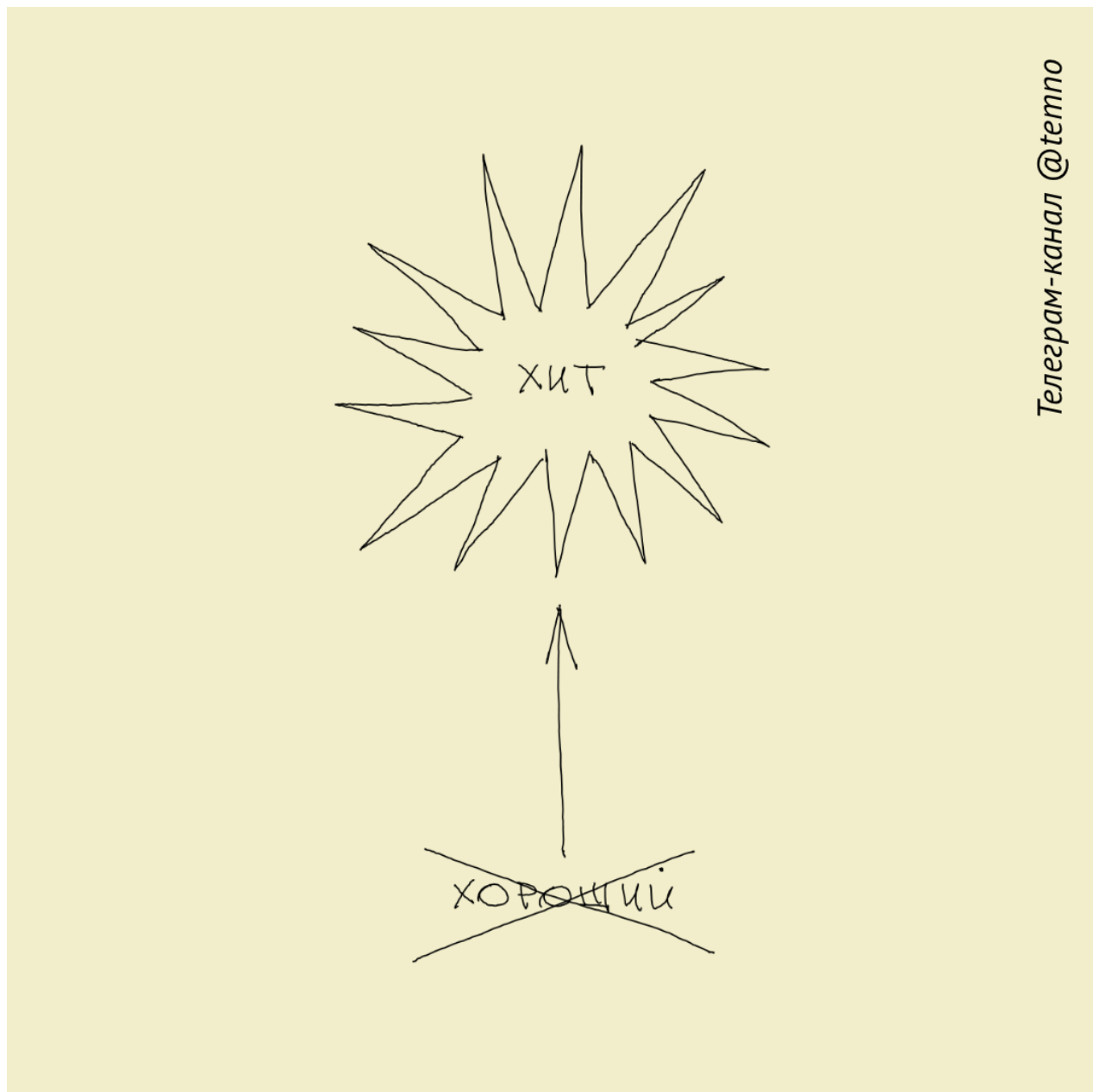


6. При этом свою зашоренность такие фаундеры почему-то называют фокусировкой и концентрацией 😊 И считают, что в этом их сила. Хотя в этом их слабость.
7. Понятно, что быть в курсе всего на свете — невозможно. Ну так читайте хотя бы Fast Founder, что ли 😊 5 минут в день погоды не сделают, зато кругозор точно расширят.



Хит или не хит, вот в чём вопрос

1. Вчера внезапно удивился, на фига музыканты сочиняют и исполняют песни, которые явно не станут хитами 😊 Это я послушал автоматическую подборку песен Spotify. Все песни оказались в общем-то неплохие, но ни разу не хиты.
2. Нет, я, конечно, согласен, что на вкус и цвет товарищей нет. Но ведь обычно понятно, какая песня хитом точно стать не может. Сразу оговорюсь, что обратное неверно, какая точно станет хитом — неизвестно 😊
3. Ну ладно музыканты — они хотя бы через музыку самовыражаются. К тому же они могут выпустить альбом с девятью проходными песнями и одним хитом, ради которого его послушают. Но зачем люди пытаются развивать стартапы, которые обречены не стать хитами? Это ведь один шанс из одного, а не из десяти.
4. При этом стартапы-то — неплохие. Поэтому про них ничего плохого даже не скажешь 😊 Хотя любимый вопрос основателей — «какие слабые места вы видите в моём стартапе»?
5. Однако мелодия на трёх аккордах, простенький мотивчик и так себе голос исполнителя не помешали многим хитам стать хитами. Потому что в них было что-то такое «хитовое» 😊



6. А это значит, что самый правильный вопрос, который основателю нужно в первую очередь задать самому себе — «что в моём стартапе есть такого, что может сделать его хитом?». Ответ на этот вопрос — это главная стартап-гипотеза, которую нужно проверить на этапе минимального жизнеспособного продукта.

7. И самый главный посыл, который нужно пихать в потенциального инвестора. Потому что инвесторы не инвестируют в «неплохие» стартапы, они инвестируют только в лучшие. А если лучшего стартапа они не видят, они пойдут и купят акции Apple или NVIDIA 😏

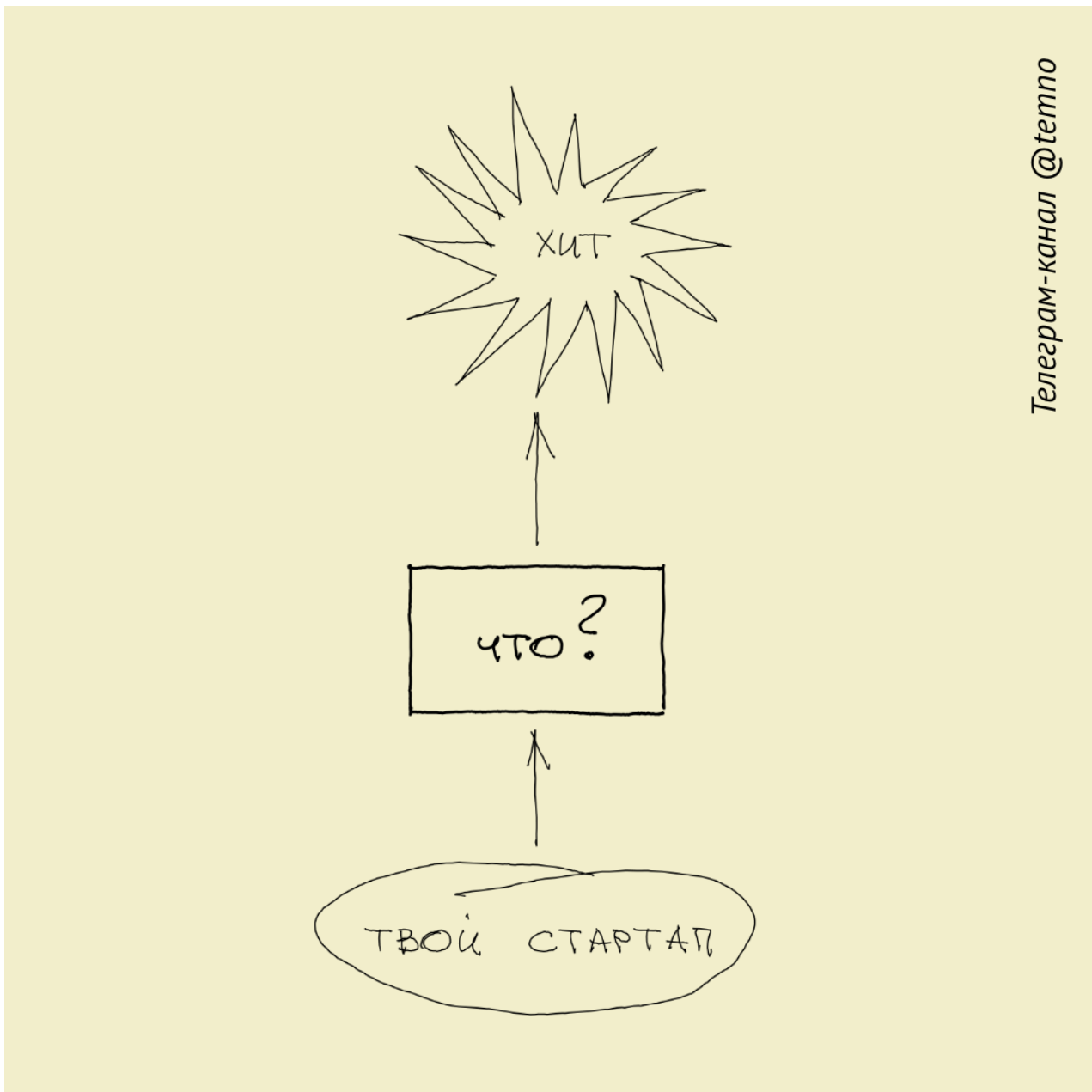
8. Короче, у тебя хороший стартап или хит? Если хит — то почему?



Сделай стартап-хит

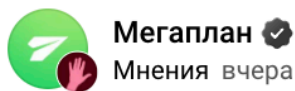
1. Как сделать свой стартап хитом? Из комментариев ко вчерашнему посту на эту тему выяснилось, что не все поняли, почему это правило не работает в обе стороны. «Обычно понятно, какая песня (или стартап) хитом точно стать не может. Хотя обратное неверно! Какая песня (или стартап) точно станет хитом — неизвестно.».
2. Возьмём классическое правило для создания стартап-хита — «Сделай то, что было невозможно 3 года назад. Или реши задачу, которая 3 года назад даже не стояла.». Потому что всё старое уже было изобретено до нас 😊
3. Соответственно, если ты делаешь стартап, чтобы решить старую задачу старыми методами — такой стартап не может стать хитом по определению. Можно сделать ещё один маленький или средний бизнес, который зарабатывает на этом деньги — но не хит. А зачем тогда вообще делать из этого стартап?
4. С другой стороны, если ты делаешь что-то новое или решаешь новую задачу — само по себе это не гарантирует, что твой стартап станет хитом. Потому что это может оказаться не так сильно востребовано. Потому что конкуренты сделали что-то получше или умеют лучше продавать. Или по любой другой причине. Но это по крайней мере стоит попробовать сделать. Потому что шанс превратить это в хит — есть.
5. Чтобы создать успешный стартап, не нужно пробовать всё подряд. Не нужно пытаться сделать хитом то, что хитом стать не может.
6. Попадание в хитовый тренд само по себе не гарантирует успеха. Потому что в это тренд влезет куча других стартапов с аналогичными продуктами.
7. Поэтому конкретно в твоём стартапе должно быть что-такое особенное, что даёт ему шанс стать хитом. Можно назвать это «нечестным

конкурентным преимуществом», «секретным соусом», «суперсилой основателей» или чем угодно.



- 8. Но это «что-то» нужно найти и явно сформулировать. И сделать на это главную ставку в продвижении стартапа и в привлечении инвестиций.
- 9. Итак, что может сделать твой стартап хитом?





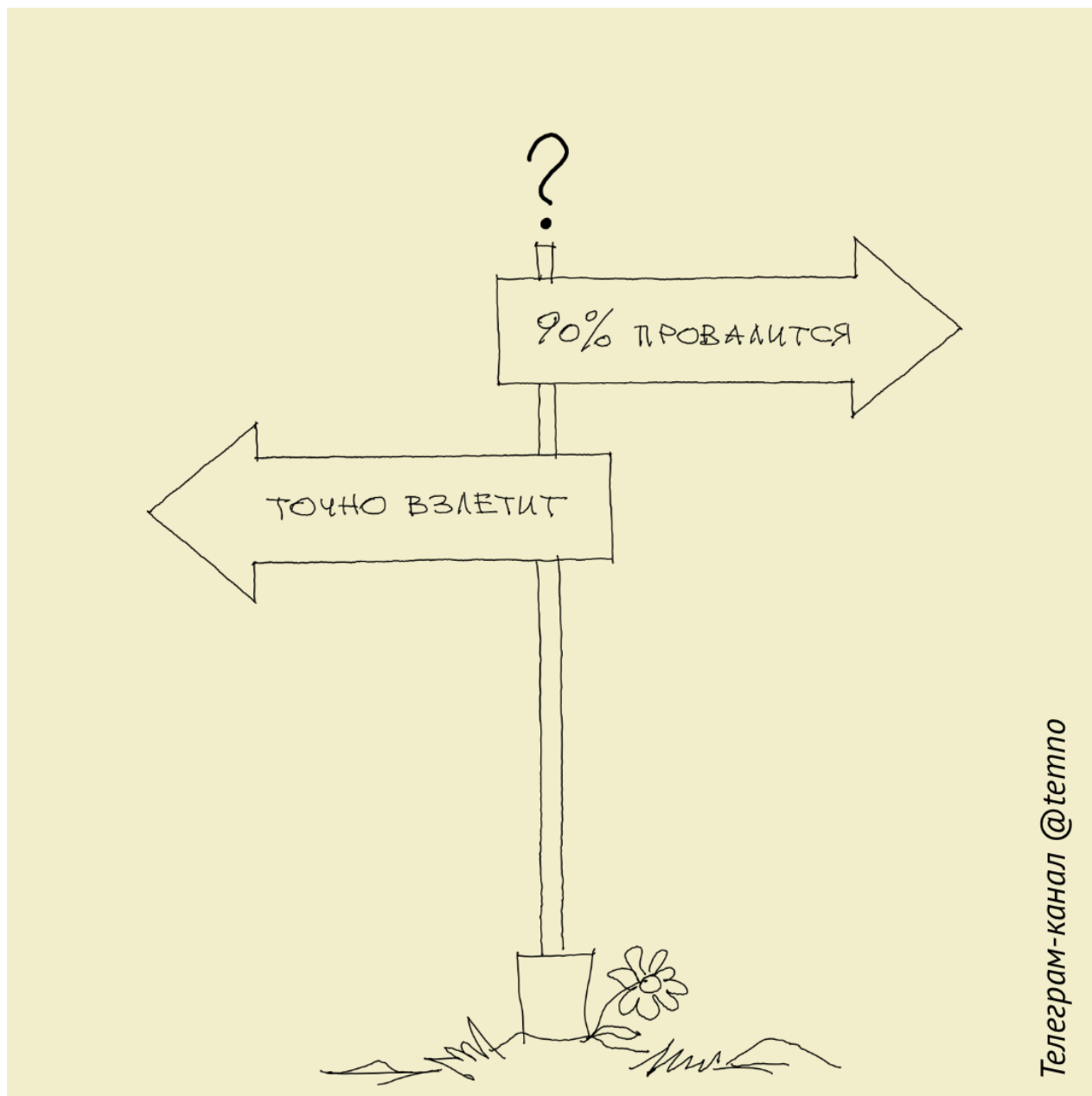
«Говорить с командой на языке KPI — бесполезно»: инвестор и предприниматель Аркадий Морейнис о пути офисного самурая



Говорить с командой на языке KPI — бесполезно

1. Исполняя свои личные желания, люди помогают бизнесу расти. Выполнение планов компании — это только побочный результат того, что и ради чего делают её сотрудники.
2. Путь офисного самурая — это путь, который ведёт к увольнению. К нему нужно готовиться с первого дня выхода на новую работу.
3. Нельзя развивать продукт, не начав считать, что до этого ты делал говно. Иначе это будет частичными улучшениями, а не полноценным развитием.

Это несколько первых мыслей из моего недавнего интервью. А вот и оно само: <https://vc.ru/opinions/1283749-govorit-s-komandoi-na-yazyke-kpi-bespolezno-investor-i-predprinimatel-arkadii-moreynis-o-puti-ofisnogo-samuraya>



Telegram-канал @temno

Не такой уж очевидный выбор

1. «Когда мы хотели написать книгу про PayPal, глава про Илона Маска должна была называться «Человек, который ничего не знал о риске». Потому что он затевал такие авантюры, что волосы дыбом вставали.» — признался Питер Тиль.
2. «Когда уже потом Илон занялся одновременно Tesla и SpaceX, мы, как и все остальные, решили, что он сошёл с ума.» — продолжил он, — «Если

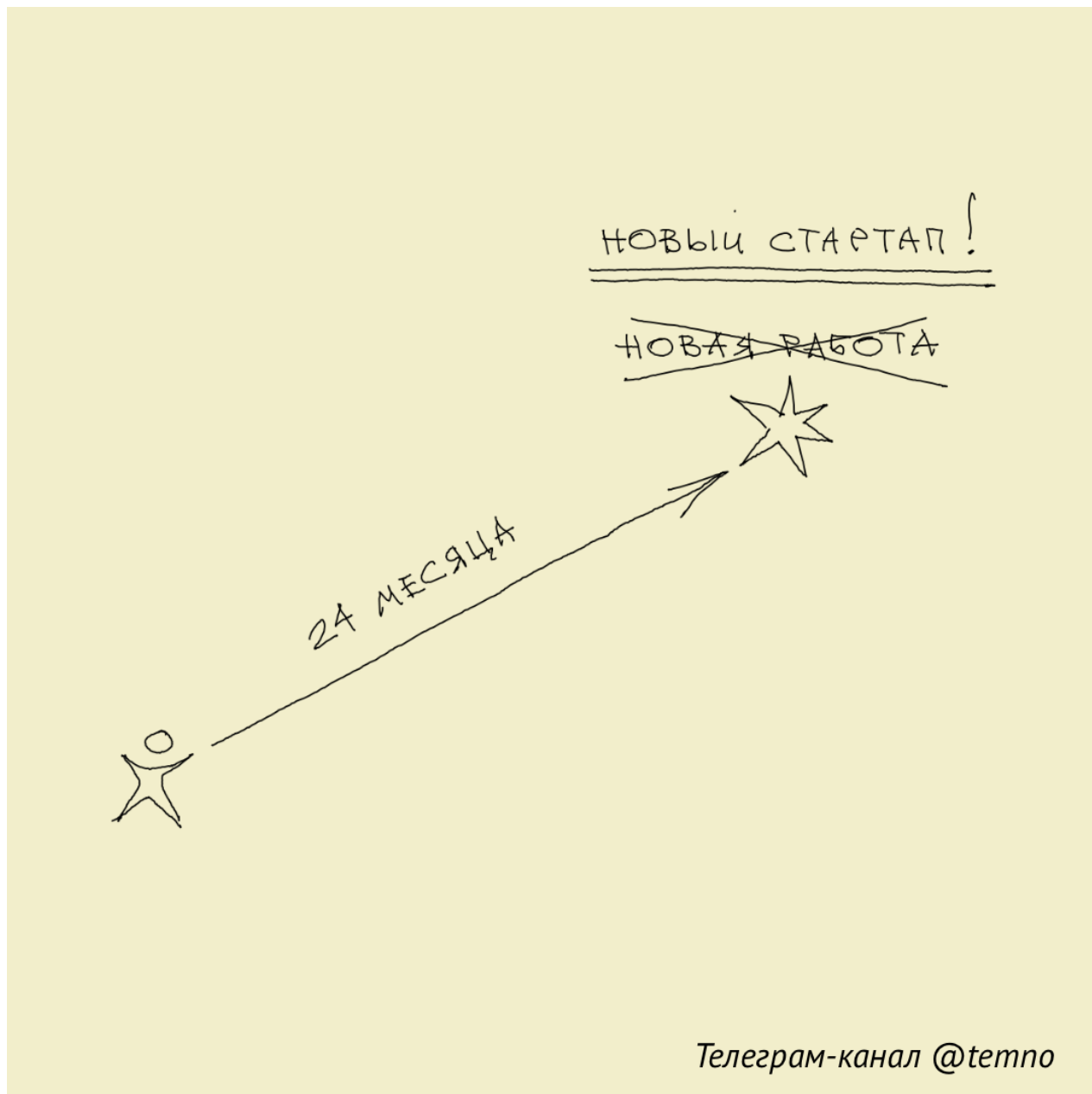
бы одна из этих компаний оказалась успешна, это можно было бы списать на счастливый случай. Но когда успешными стали обе — это заставило изменить наше понимание того, что значит рисковать по-настоящему.».

3. Это перекликается с недавней мыслью известного бизнес-ангела Джейсона Калканиса: «Большинство моих начинаний проваливалось, но каждое четвёртое взлетало... а это значит, что я недостаточно рисковал [для того, чтобы получить космический возврат на свои инвестиции]. Иначе должно было бы провалиться 9 проектов из 10.».
4. А ты по какому принципу выбираешь идеи для своих стартапов? «Это точно взлетит», или «90%, что оно провалится, но я должен это попробовать»?



При таком подходе ты в любом случае в выигрыше

1. Есть интересная теория, что сотрудников нужно нанимать только для того, чтобы через 2 года их уволить 😊
2. В результате сотрудники вкалывают изо всех сил, чтобы успеть за 24 месяца получить новые умения и истории успехов, которые помогут ему после увольнения устроиться на новую работу уровнем повыше. А компания этому только рада, потому что такой сотрудник принесёт компании реальную пользу.
3. Правда, для этого сотруднику нужно ставить осмысленные задачи типа а) починить то, что не работает, б) построить то, чего не хватает, в) попробовать сделать что-то новое, г) развить то, что уже успешно опробовано. Но ведь этот список задач один в один совпадает со списком возможных целей любого стартапа!
4. Откуда вытекает прикольное следствие. Создавать стартап нужно для того, чтобы через 2 года его закрыть 😊 Успев получить за эти 24 месяца новые умения и опыт, которые помогут создать новый стартап уровнем повыше.



5. В результате статистически наиболее вероятный провал твоего стартапа перестанет быть трагедией! Потому что ты всё равно достигаешь поставленного результата в терминах умения и опыта. Причём следующий твой стартап сможет стать более амбициозным (больше умений) и более успешным (больше опыта). А если не следующий, то следующий после следующего. Или следующий за ним

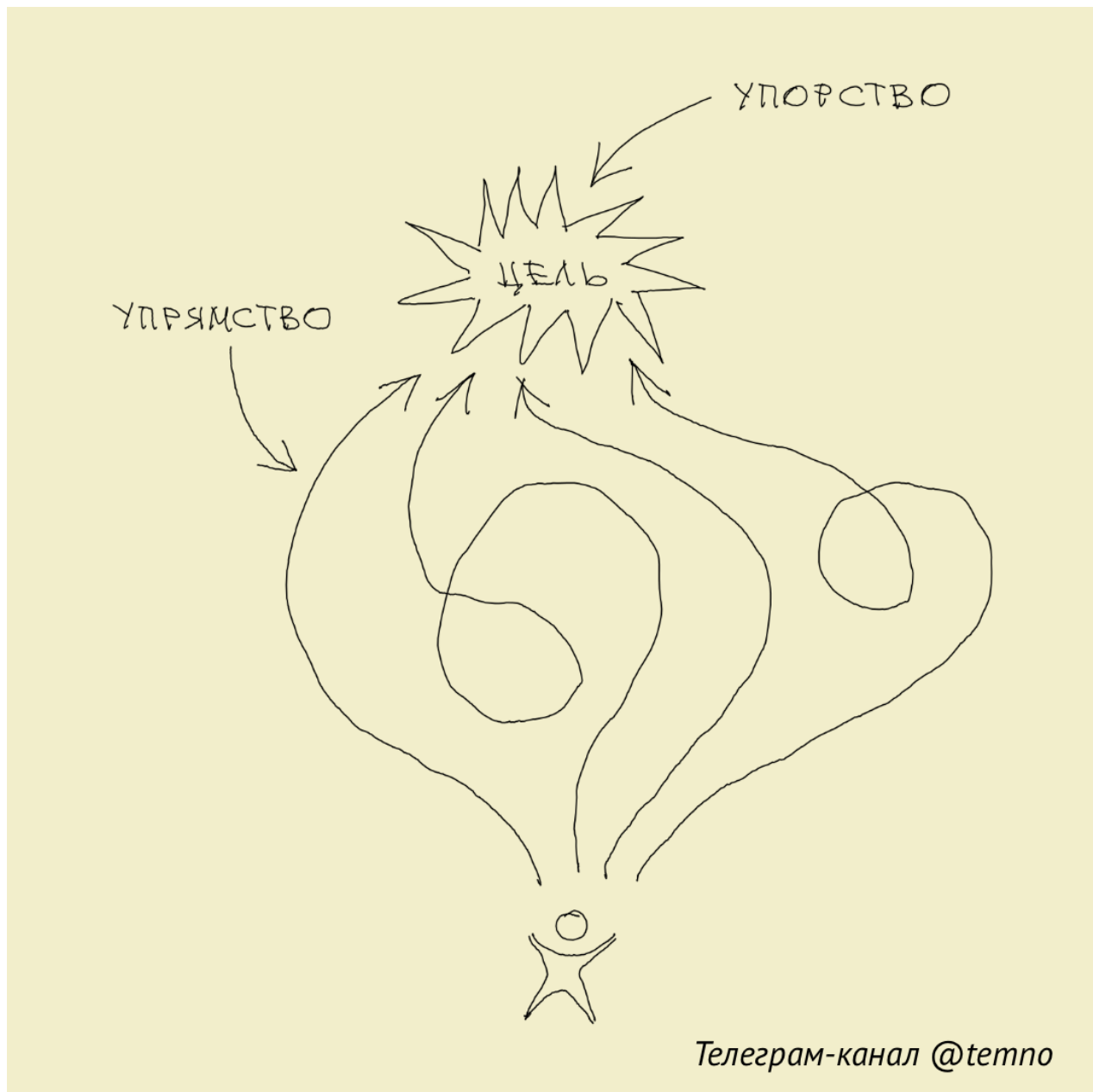


6. Если же случится такое, что первый стартап вдруг взлетит — так и вообще отлично! Тогда приобретённые умения и опыт пригодятся, чтобы заняться его развитием на новом уровне.
7. В общем, как бы оно повернулось — при таком подходе ты в любом случае в выигрыше.
8. Итак, какие умения и навыки ты хочешь приобрести и прокачать за следующие 24 месяца? А какой тогда стартап для этого нужно сделать?



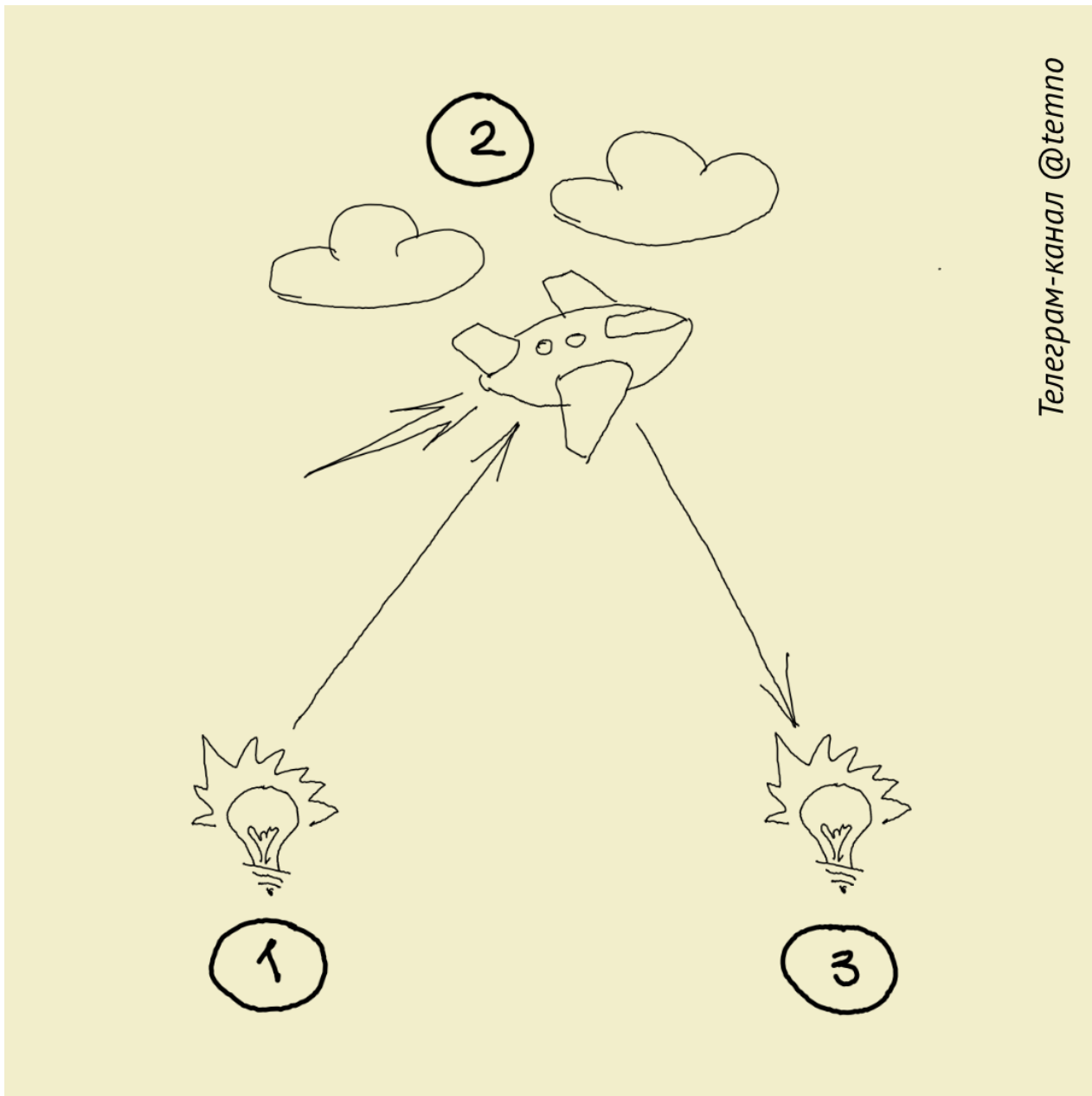
А ты упорный или упрямый?

1. В чём разница между «упорным» фаундером и «упрямым»? Может показаться, что разница эта чисто субъективная — как между «разведчиком» и «шпионом» 😊 Типа упорный фаундер — это тот, кто в конечном итоге оказывается прав, а упрямый — неправ.
2. С другой стороны, пообщавшись с фаундером начинающего стартапа, ты всегда можешь сказать, упорный он или упрямый. Хотя по самому стартапу ещё рано говорить о том, прав ли его фаундер или нет. Тогда как ты это понял?
3. Потому что упорный фаундер готов тебя слушать, а упрямый только спорить. Упрямство — это неосознанное или осознанное нежелание менять свои мнение, и этим оно похоже на тупость.
4. Проблема состоит в том, что в крайнем случае упорство неотличимо от упрямства — когда фаундер выбрал для своего стартапа простую задачу, у которой есть только одно решение. Ведь в этом случае менять попросту нечего.
5. Поэтому упорный фаундер выбирает для своего стартапа задачу, у которой может быть много разных решений. И он их перебирает и проверяет. Таким образом, упорный фаундер зациклен на цели — и готов менять пути её достижения.



6. А упрямый — зацикливается на способе решения задачи. Причём, как обычно, этот способ решения — тот, который первым пришёл ему в голову, когда он ещё даже как следует не погрузился в тему. Поэтому этот способ, как правило, неверный 😊
7. Это я кратко пересказал своими словами основные мысли из свежего эссе Пола Грэма. Для любителей длинных текстов: <https://paulgraham.com/persistence.html>
8. Интересно, а у той задачи, которую решает твой стартап, есть другие способы решения? Если нет, то тебе самому будет трудно понять —

упорный ты или упрямый 😊 А если есть — почему ты их ещё не попробовал?



А ты на каком этапе сейчас находишься?

1. «Стартапы обычно умирают не из-за конкуренции, а из-за того, что основатели не справляются с тем, что они делают», — считает Пол Грэм, — «Стартату пережить из-за конкуренции — это как пилоту

одного самолёта бояться врезаться в другой самолёт. Небо ведь большое.».

2. Другими словами, когда небо, в смысле рынок, большое — можно долететь до цели другим путём или даже приземлиться на другом аэродроме. Всегда есть пространство для манёвра. А вот когда ты ползёшь в узкой траншее, ограниченной своими убеждениями, любой встречный или догоняющий ползун становится проблемой.
3. Сравнение с небом и самолётом выглядит красиво. Но всё-таки подавляющее большинство стартапов начинается не с мыслью о больших рынках и широко очерченных целях — а с очень конкретной штуки, которую ты хочешь сделать. И где тут небо и другие аэродромы не очень понятно 😞
4. Поэтому успешный основатель, судя по всему, проходит 3 ключевых момента в своём развитии и развитии своего стартапа:
 - На первом этапе он просто делает какую-то конкретную небольшую штуку и начинает её продавать.
 - На втором этапе он начинает осознавать, куда он вляпался. Что это на самом деле за рынок, что нужно всем этим людям, и какие другие возможности тут существуют.
 - А на третьем этапе он выбирает другой способ решения более общей или совсем другой задачи. Но до которых он бы не додумался, если бы не прошёл первые два этапа.
5. Грубо говоря, успешные стартапы сначала делают что-то приземлённое. Потом поднимаются вверх на новый уровень понимания. А потом опять спускаются вниз до уровня конкретного решения. И не исключено, что несколько раз подряд — пока не найдут то, что работает лучше всего.
6. А ты со своим стартапом на каком этапе сейчас находишься?



ОЧЕВИДНЫЙ? → ОЧЕВИДНЫ!

НЕОЧЕВИДНЫЙ? → НЕОЧЕВИДНЫ!

Telegram-канал @temno

«Какой у тебя план на 10 лет вперёд, и почему ты не можешь его выполнить за следующие 6 месяцев?»

1. Таким вопросом Питер Тиль любил ставить в тупик фаундеров приходящих к нему стартапов. Никакого разумного ответа на такой вопрос, конечно, получить нельзя 😊 Но можно сделать два полезных вывода.
2. Во-первых, причины, которые ты начнёшь приводить в ответ — это то, на чём тебе нужно в первую очередь сфокусироваться. Потому что то

же самое мешает быстро двигаться вперёд твоим конкурентам. А значит, это именно то, в чём ты их можешь обогнать. Если придумаешь как 😊

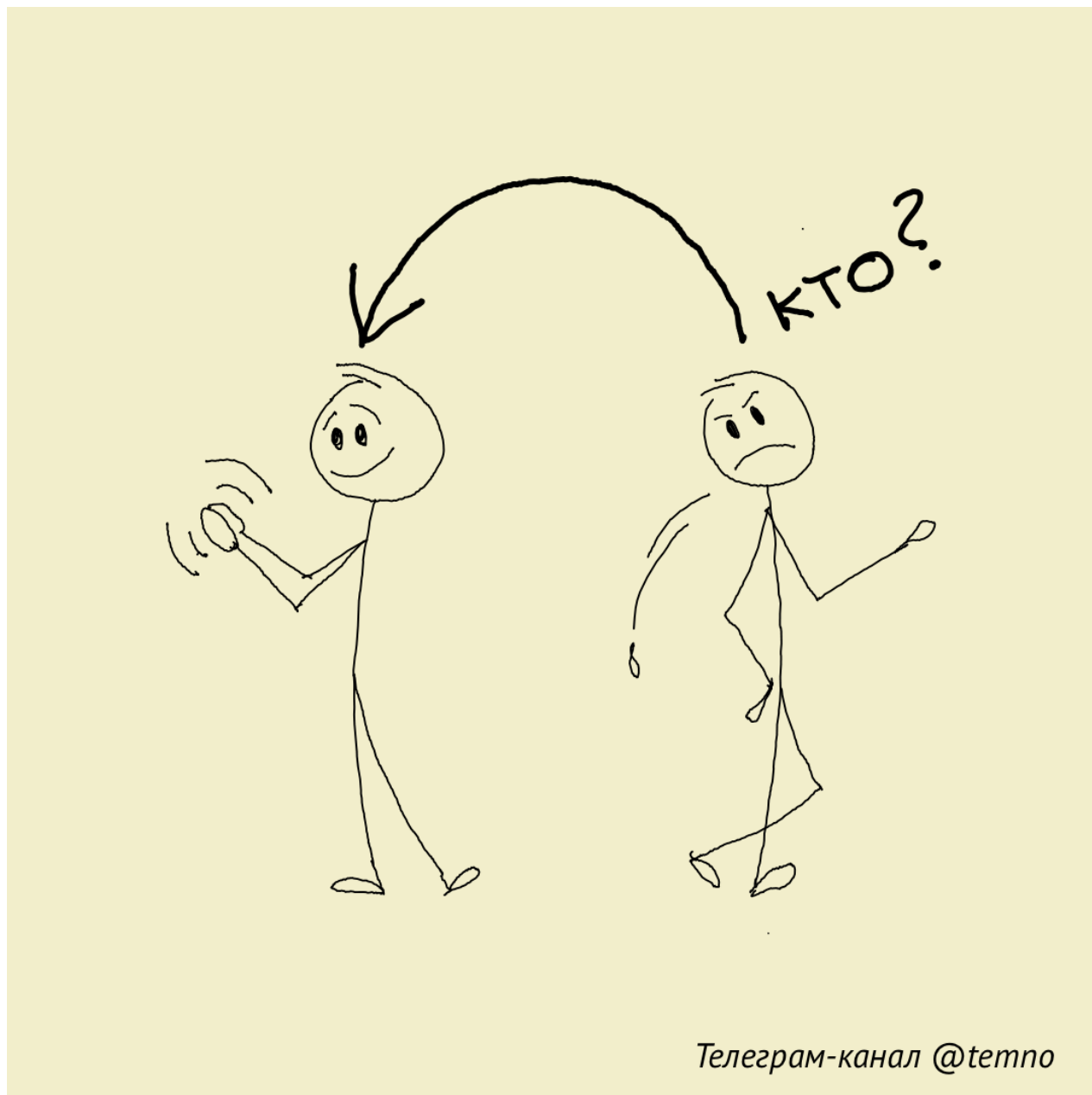
3. А это и есть второй вывод — чтобы обогнать конкурентов, ты должен начать делать неочевидные вещи. Ведь делая только очевидное, все будут бежать ноздря в ноздю друг с другом.
4. Но чтобы найти неочевидный ответ, нужно задать себе вопрос, который требует только неочевидных ответов. Например, «как выполнить 10-летний план за 6 месяцев?» 😊 Хотя тут может подойти «как увеличить свою выручку в 12 раз за 12 месяцев без инвестиций?» или «как получить 1 миллион пользователей, не вложив ни копейки в рекламу?», или всё что угодно, что навскидку кажется невозможным.
5. Пусть ты даже не сможешь найти полный ответ на поставленный вопрос. Но всё, что ты по ходу придумаешь, сможет хоть как-то приблизить тебя к этой цели. Но ты не сможешь это придумать, если не задашь себе правильный вопрос.
6. Нельзя стать олимпийским чемпионом, не нагружая своё тело запредельными нагрузками. Нельзя стать миллиардным стартапом, не нагружая свой мозг запредельными вопросами.
7. Короче, какой вопрос ты себе задашь?



Сегментируйся правильно

1. Вчера посмотрел фильм «Dolemite Is My Name», основанный на реальных событиях. В 50-х годах прошлого века один афроамериканский неудачник решил выступить перед публикой, читая под музыку матерные стишки.
2. Он даже записал пластинку, но магазины, которыми тогда владели в основном белые люди, продавать её отказались. Поэтому он продавал её сам на улицах. Внезапно эта пластинка стала жутко популярной

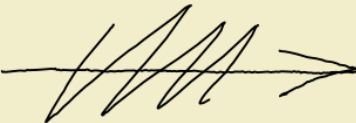
среди афроамериканцев. И он продолжил выпускать свои пластинки, которые стали уже продаваться в магазинах.



- Однажды, оказавшись в кино, он заметил, что окружавшие его афроамериканцы ни фига не просекли прелести снятого белыми людьми фильма. Тогда он сляпал на коленке фильм про своего персонажа с таким же наивным сценарием и диалогами. Но этот фильм ни одна киностудия, которыми тогда владели тоже белые люди, не захотела прокатывать. И он сам заплатил за его показ в одном кинотеатре в Гарлеме, получив на него разгромные рецензии.

4. Несмотря на это, афроамериканская публика попёрла на фильм со страшной силой. Тогда права на этот фильм купила известная киностудия, собрав в прокате 10 миллионов долларов. А чувак снял ещё 6 фильмов с аналогичным успехом.
5. Чувак был жутко популярен, но только среди афроамериканцев. А белые слушатели и зрители от него плевались. В 2000-х годах стишки и манеру исполнения этого чувака неожиданно вспомнили рэперы, назвав его «крёстным отцом рэпа».
6. Один из путей создания успешного стартапа — сегментация, то есть чёткий выбор ниши, на которую ты нацелился. Но как понять, что ты хорошо и правильно сегментировался?
7. Надо взять тех, кто не является твоей целевой аудиторией, и проверить — плюются ли они от твоего продукта 😏 Если плюются — значит, ты всё сделал правильно. А если нет — значит ты на самом деле «и нашим, и вашим».
8. А кто должен плеваться от твоего продукта? 😏



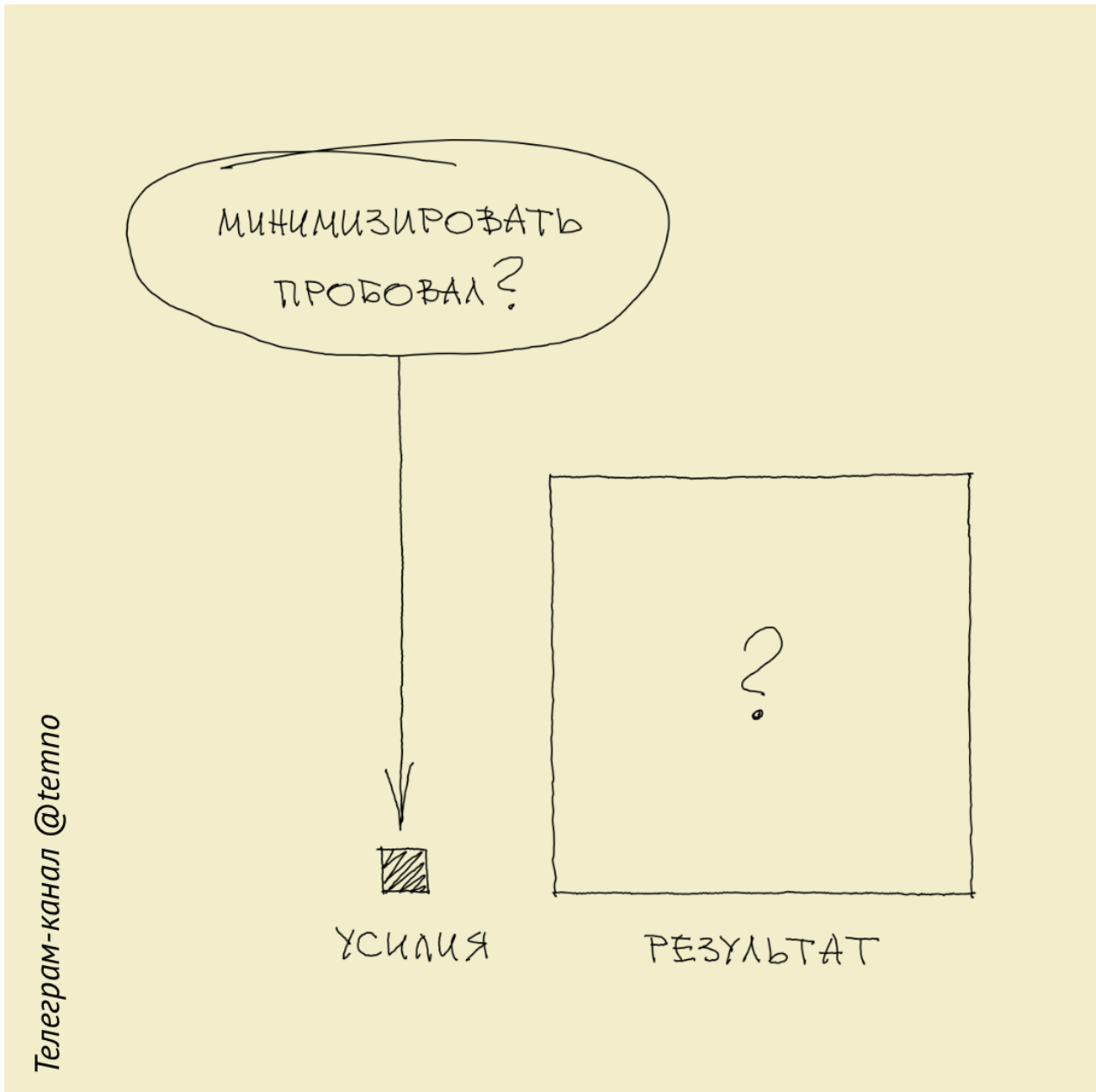
МУЧЕНИКЕ  МЕЧТА

Telegram-канал @temno

Чтобы мечта сбылась, нужно пробовать сделать мечту

1. Давайте уж согласимся с тем, что затаённая мечта — это как можно меньше работать, и как можно больше зарабатывать 😊 А стартап нужно делать, чтобы реализовать мечту, не так ли?
2. Поэтому меня так отмораживают стартапы, которые уже год или даже больше изо всех сил вкалывают, разрабатывая то, что они даже не начали продавать.
3. Какая же это мечта с таким-то подходом с самого начала? 🤔

- 4. Чтобы сделать то, что будет приносить максимальные результаты с минимальными усилиями, нужно сразу пробовать тратить минимальные усилия в надежде на получение максимального результата.



Нет, воздух можно не продавать

- 1. Вчера я написал о том, что меня отмораживают стартапы, которые год или больше изо всех сил что-то разрабатывают, так и не начав ничего

продавать. Хотя настоящий стартап должен быть попыткой достичь максимального результата с минимальными усилиями 😊

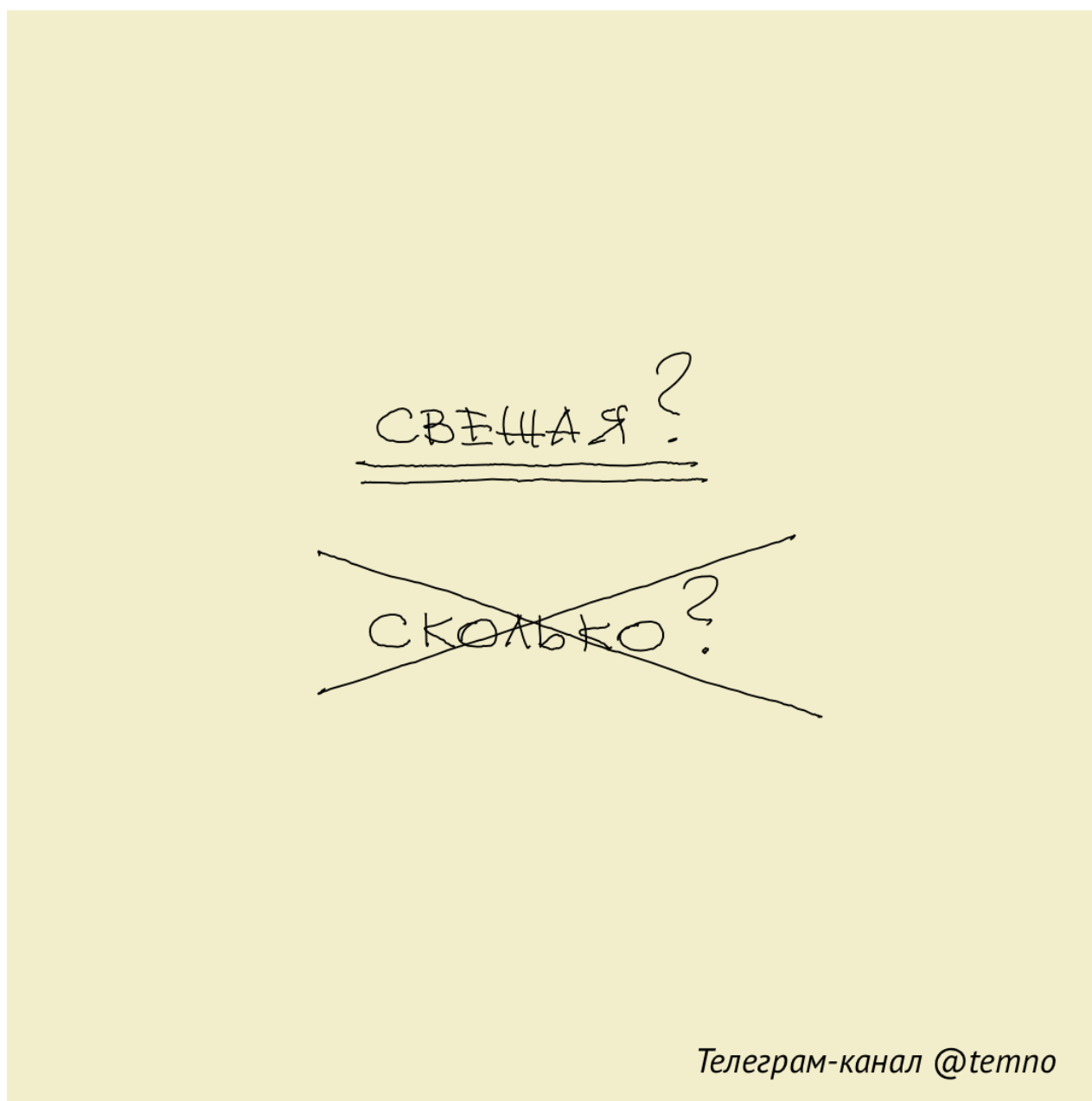
2. Из чего некоторые комментаторы почему-то сделали вывод, что нужно начинать «продавать воздух» — то есть то, что ещё даже не сделано. Не испытывая ни малейшего сомнения в том, что разрабатывать нечто для запуска нужно непременно долго и мучительно 😞
3. Хотя главный посыл поста состоял в том, что стартапу лучше заниматься тем, что можно быстро сделать. Чтобы быстро проверить — взлетает оно или нет.
4. Ведь задача получения максимального результата с минимальными усилиями — это или максимизация результата, или минимизация усилий. Так как результат никогда гарантировать нельзя — значит, всегда нужно идти по пути минимизации усилий 😊



Свято место пусто не бывает

1. Когда-то был анекдот про то, чем советский человек отличается от американца. Когда советский человек видит, что кто-то продаёт пирожки по рублю (а тогда они стоили 10 копеек), он плюётся и проходит мимо. А когда такое видит американец, он бежит домой, жарит пирожки и встаёт рядом, продавая свои пирожки по 90 копеек.
2. Понятно, что с того времени понятие конкуренции расширилось. Необязательно продавать такие же пирожки, но дешевле. Можно продавать пирожки не дешевле, а дороже, с другой начинкой... или вообще пончики. Главное — быть на том месте, где их покупают!
3. Жаль, что некоторые стартапы похожи на советских людей 😊 К примеру, написал я сегодня в фастфаундере про один большой рынок, на котором открылась хорошая возможность. А мне отвечают: «Первая мысль — вау, интересно. А потом поищешь подобные стартапы — и увидишь, что их уже с десятков.». Естественно!

4. Ведь свято место пусто не бывает. Если открылась какая-то ниша — туда сразу побежит много стартапов. И наоборот. Если куда-то прямо сейчас бежит много стартапов — значит, это интересная новая ниша.
5. И нет большой разницы — первый ты или десятый, так как конкурировать придётся всё равно. Главное — прибежать туда не слишком поздно, пока период бурного роста не закончился, и всех клиентов ещё не расхватали.



6. Поэтому ключевой вопрос — не «сколько стартапов это уже делает?», а «свежая ли это возможность?».



Number of USD millionaires (current and forecast)			
	2023	2028	2023–2028
Taiwan	788,799	1,158,239	47%
Türkiye	60,787	87,077	43%
Kazakhstan	44,307	60,874	37%
Indonesia	178,605	235,136	32%
Japan	2,827,956	3'625,208	28%
South Korea	1,295,674	1,643,799	27%
Israel	179,905	226,226	26%
Mexico	331,538	411,652	24%
Thailand	100,001	123,531	24%
Sweden	575,426	703,216	22%
India	868,671	1,061,463	22%
Brazil	380,585	463,797	22%
Norway	253,085	308,247	22%
Russia	381,726	461,487	21%
Canada	1,991,416	2,402,200	21%
Australia	1,936,114	2,334,015	21%
South Africa	90,595	108,557	20%
Switzerland	1,054,293	1,253,334	19%
Hong Kong SAR	629,155	737,716	17%
Chile	81,274	95,173	17%
France	2,868,031	3,322,460	16%
United States	21,951,319	25,425,792	16%
Belgium	564,666	653,881	16%
Saudi Arabia	351,855	403,874	15%
United Arab Emirates	202,201	232,067	15%
Germany	2,820,819	3,229,283	14%
Hungary	24,692	28,260	14%
Qatar	26,163	29,927	14%
Singapore	333,204	375,725	13%
Spain	1,180,703	1,327,797	12%
Portugal	171,797	189,235	10%
Italy	1,338,142	1,461,731	9%
Mainland China	6,013,282	6,505,669	8%
Greece	80,655	80,295	0%
Netherlands	1,231,625	1,179,328	-4%
United Kingdom	3,061,553	2,542,464	-17%

Telegram-канал @temno

Иди вслед за миллионерами

1. Долларовые миллионеры нынче — это верхушка айсберга среднего класса. Потому что нынешний миллион долларов — это уже не тот миллион долларов, как раньше 😞
2. Соответственно, если количество миллионеров в какой-то стране растёт — значит, тут нужно запускать... нет, не сервисы для миллионеров 😏 А сервисы для среднего класса!

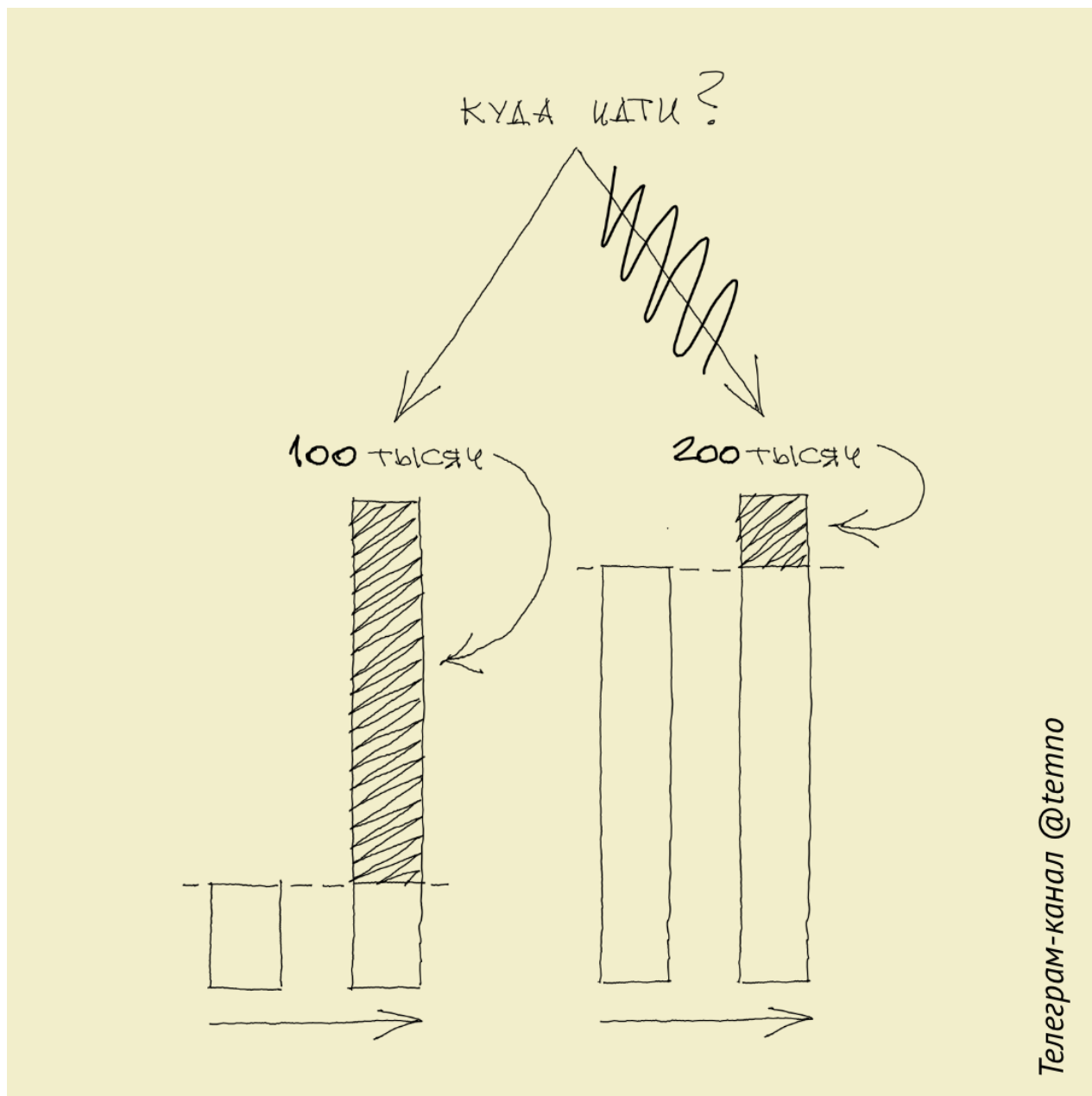
3. Ну что ж, посмотрим по свежей статистике, где сейчас нужно запускать сервисы для среднего класса, исходя из ожидаемого роста количества миллионеров к 2028 году.
4. На первых двух местах — Тайвань (+47%) и Турция (+43%). На третьем месте совершенно неожиданно, по крайней мере для меня, оказался Казахстан (+37%). Дальше идёт Индонезия (+32%), которая неожиданно обогнала Индию (+22%). Ну а дальше — Мексика (+24%), Таиланд (+24%), Индия (+22%) и Бразилия (+22%).
5. В моём списке пропущены: Япония и Южная Корея, куда со стороны не влезешь, Израиль, где своих способных что-то умное сделать до фига, а заодно и Швеция, которая до отвращения стабильна 😊
6. Ну а копировать сервисы для среднего класса нужно с рынка США — где миллионеров на порядок больше, чем в любой стране мира.
7. А ты что и куда захочешь скопировать?



Что важнее — абсолютный рост или рост в процентах?

1. Вот, например, в ближайшие 5 лет на Тайване количество миллионеров вырастет на 47% или на 370 тысяч человек. А в Германии — на 14%, но на 410 тысяч. Куда лучше идти стартапу с новым проектом для миллионеров?
2. Банальная логика подсказывает, что в Германию — потому что там количество миллионеров вырастет на 410 тысяч, что явно больше 370 тысяч. Но в бизнесе психология важнее, чем логика 😊
3. Если девять человек уже использует какой-то продукт — какой продукт купит присоединившийся к ним десятый? Наверняка тот же самый, которым пользуются остальные девять.
4. А если один человек уже что-то использует — какие продукты купят попавшие в ту же аудиторию девять новых человек? Что захотят — то и купят 😊 Мнение одного человека вряд ли станет для них решающим.

5. В первом случае аудитория вырастет на 11%. А во втором — в 8 раз. Понятно, что рост в 8 раз — это не на 47% 😊 Но чтобы понять какой-то принцип, нужно довести условия до крайности. Тогда этот принцип проявится во всей своей чёткости.



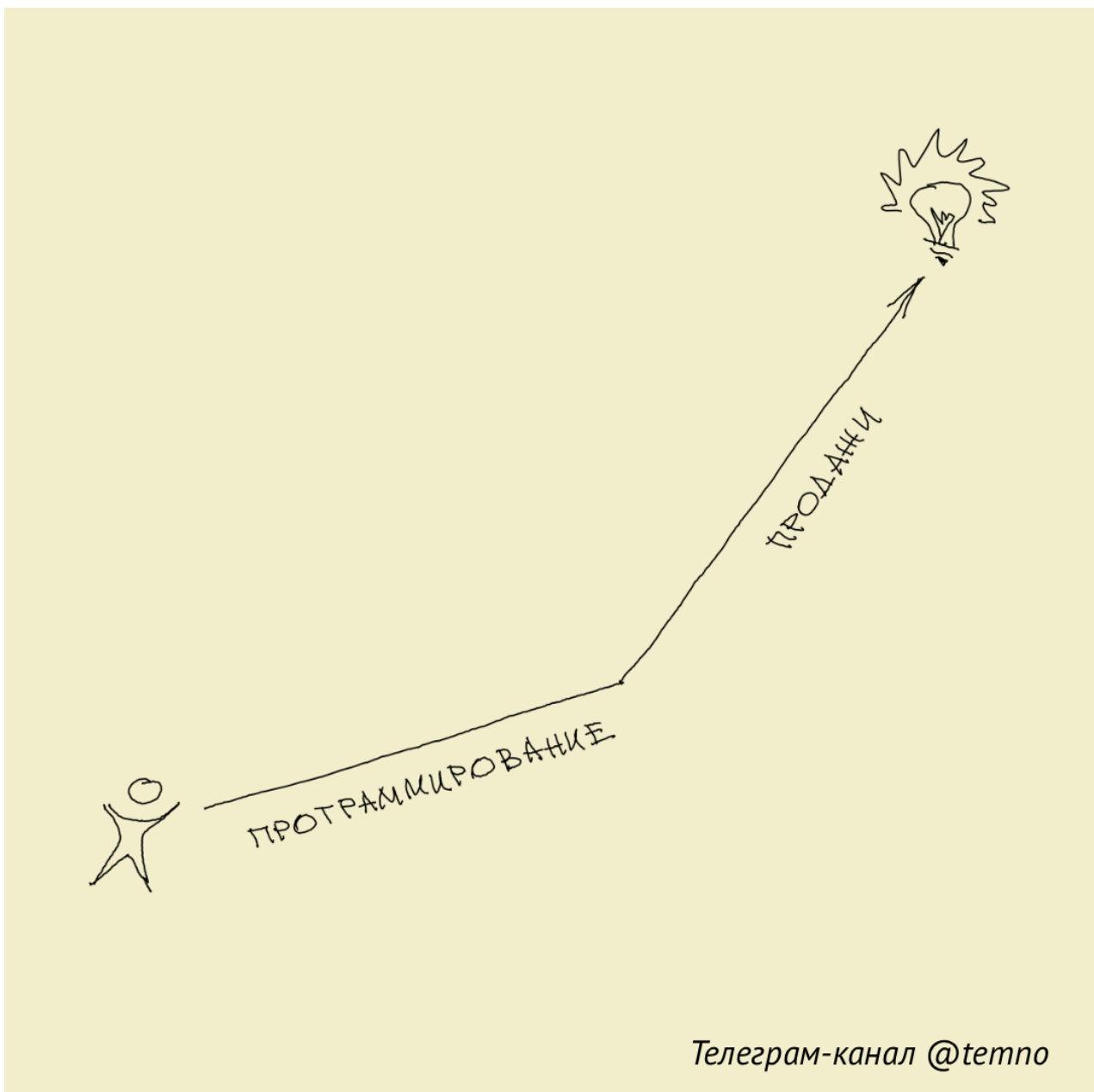
6. А принцип простой — стадный инстинкт зависит не от абсолютных чисел, а от процентов. Стадо ведёт себя так, как поступает большинство. Причём неважно о каких абсолютных числах будет идти речь.

7. Таким образом, проще будет войти с новым продуктом на рынок, который больше вырастет в процентах, а не в абсолютных числах! Потому что при большем проценте роста стадный инстинкт целевой аудитории (привязанность к старым продуктам) будет проявляться слабее, а при меньшем — сильнее.
8. В общем, стартапу лучше идти туда, где больше размах происходящих изменений, не обманываясь размером потенциальной аудитории. Ведь эта аудитория — всего лишь потенциальная 😊 И это относится не только к географическим, но и к тематическим рынкам.



Горе от ума

1. На плакате написано: «Кто-то с IQ в половину твоего зарабатывает в 10 раз больше тебя, потому что он не настолько умён, чтобы в себе сомневаться».
2. А ты всё ещё ходишь и собираешь обратную связь от экспертов по поводу своего стартапа?



Твой личный акселератор

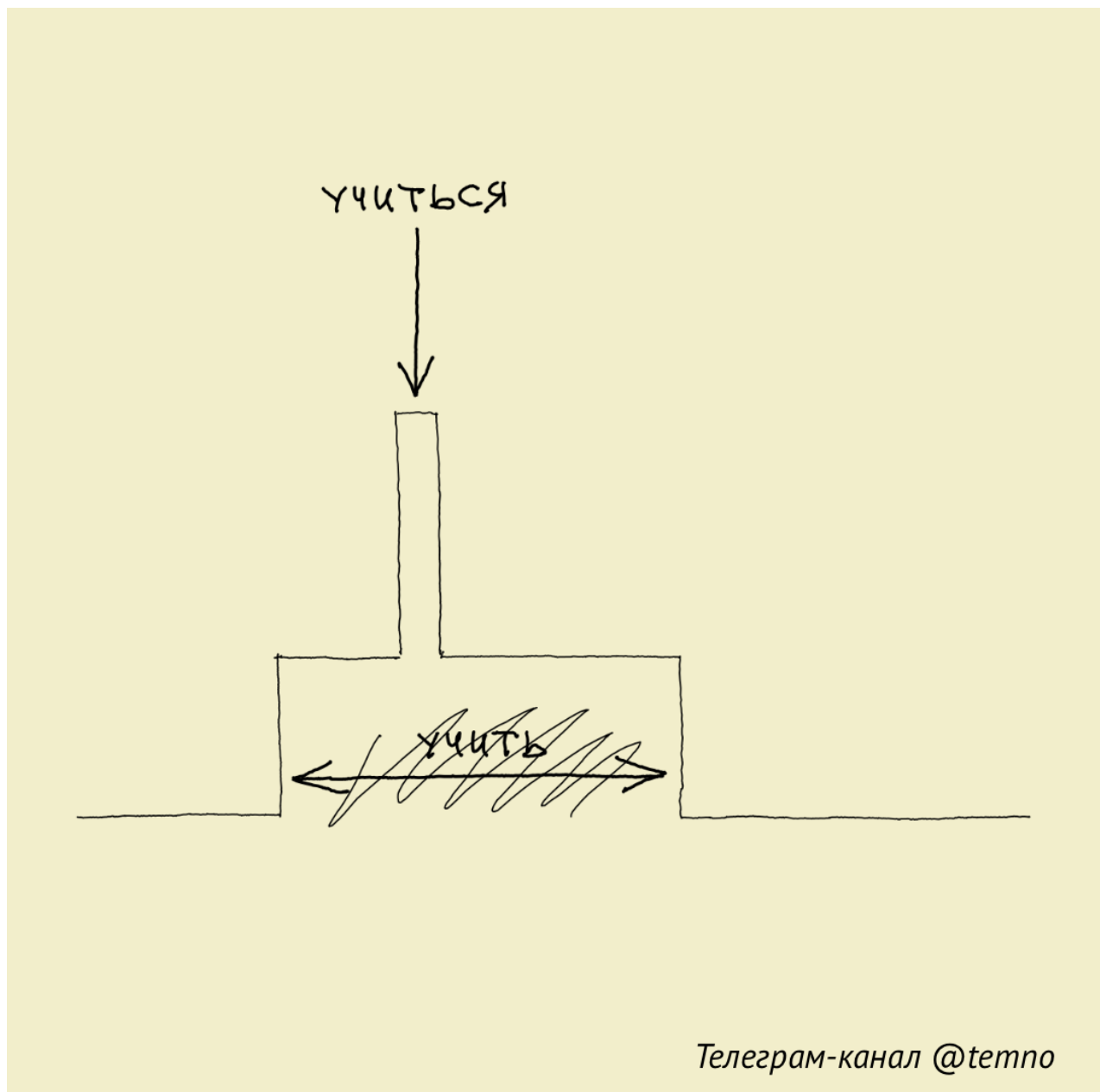
1. «Хороший программист, который сейчас делает хорошую карьеру в продажах» — это отличное описание фаундера успешного стартапа. За исключением того, что ему приходится ещё и программировать. Так написал вчера в Твиттере Пол Грэм.
2. Откуда сразу родилась мысль, что самый лучший стартап-акселератор — это когда мы берём грамотных программистов и заставляем их сначала полгода-год поработать продавчиками. А потом уже начинаем обсуждать с ними идеи их стартапов.
3. Хотя такой акселератор каждый хороший программист может создать для себя и сам.
4. Ты уже стал хорошим программистом? Самое время переводиться в отдел продаж 😊



Заранее согласны

1. Люди делятся на три типа. Первый тип — которые хотят слышать только то, что подтверждает их собственные мнения. Явно сформулированные или «так я и думал, только не мог сформулировать».
2. Вторым типом — которым чужие мнения нужны только для того, чтобы с ними не согласиться или поспорить.
3. Третьим типом — которые готовы выслушать чужое мнение и сделать из него выводы. В том числе и меняющие собственную точку зрения.
4. Второму типу людей ты ничего не продашь, но потратишь кучу времени и нервов, пытаясь это сделать. Третьего типа людей слишком мало, чтобы сделанные для них продукты стали массовыми.
5. Поэтому твои будущие клиенты — это люди первого типа. Но им можно продать только то, с чем они согласны.

6. Поэтому первый этап любого кастдева — это составление ранжированного списка вещей, с которыми согласны твои потенциальные клиенты. Их мнения можно узнавать, или их можно спрашивать, насколько они согласны с вашими утверждениями. Главное — такой список составить.
7. После чего остаётся только придумать, как сформулировать главную идею своего продукта — так, чтобы она совпала с тем, с чем заранее согласны твои потенциальные пользователи 😊
8. А у тебя уже есть такой список?



А ты в чём особенно хорош?

1. Успех приходит, когда ты занимаешься тем, в чём ты хорош. Однако все учебные тесты предназначены для того, чтобы выяснить, насколько знания ученика соответствуют некому усреднённому стандарту.
2. «А почему не создавать тесты для другого?», — задал сегодня вопрос Скотт Бельский, — «Чтобы с их помощью можно было определить то, в чём ученик особо хорош в какой-то области, будь то математика, биология, коммуникации или дизайн.»
3. Это просто офигенная мысль, с которой можно взорвать пусть не общее, но профессиональное образование. Перестать учить людей стандартному набору знаний. А вместо этого сначала выяснять направления, в которых ученик уже или может быть максимально хорош — и сконцентрироваться в обучении только на этих узких вещах, давая всё остальное только на уровне общего понимания.
4. Ну и сразу вдогонку мысль про себя 😊 А в чём ты сам особенно хорош? А является ли это конкурентным преимуществом твоего стартапа? Или ты пытаешься бороться с конкурентами тем, в чём ты плох? 😞



Короткий путь — самый лучший

1. Вчера вечером на двери всех квартир в моём доме повесили яркие конверты, внутри которых было довольно убедительное обращение домового комитета прийти на общее собрание жильцов. Проблема в том, что в доме нужно много чего ремонтировать. И даже деньги на счету дома есть. Но чтобы разрешить их использовать для текущего ремонта, нужно собрать голоса большинства владельцев квартир. А на предыдущие объявления в чате жильцов реагировали только единицы.
2. С конвертом — это красивый заход. Вот только что-то мне подсказывает, что он тоже не сработает. Хотя нужного результата можно было бы добиться — наняв нотариуса, обойдя с ним все

квартиры и взяв у их владельцев доверенности для голосования на имя членов домового комитета.



3. Обход квартир с нотариусом — это прямое действие, нацеленное на получение непосредственного результата. А конверты — это побуждение к будущему действию. Которое большинство людей, естественно, не выполнит. Даже не со зла, а просто так.
4. В бизнесе такое тоже встречается сплошь и рядом. Например, стартапы размещают рекламу своих B2B-продуктов вместо того, чтобы взять и позвонить или даже приехать к потенциальному клиенту. Или

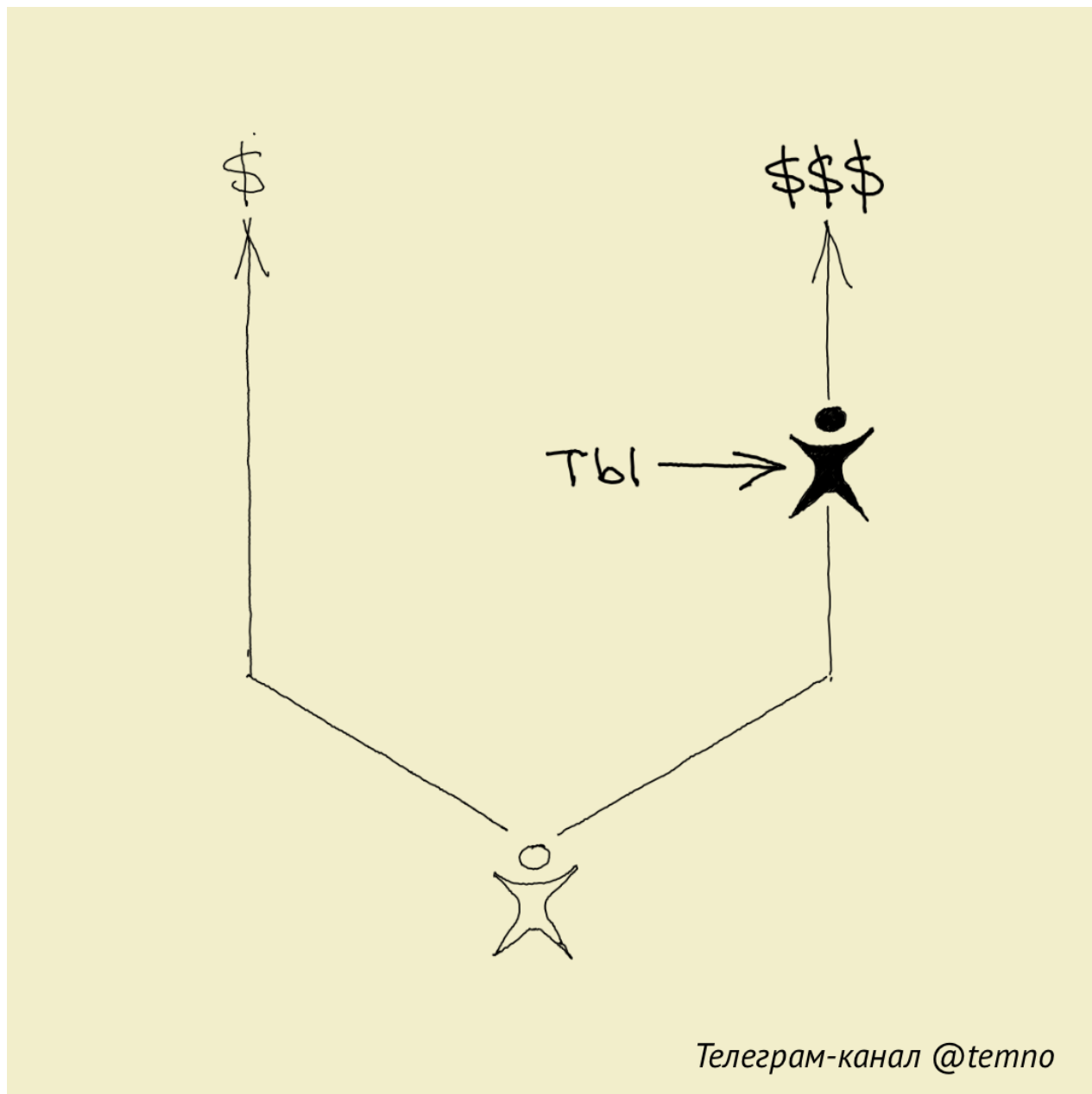
совершают какие-то другие лишние и геморройные телодвижения, которые как-нибудь когда-нибудь и может быть приведут к продаже.

5. Хотя во многих случаях можно найти какое-то другое действие, которое станет более прямым и коротким способом получения нужного результата. Иногда даже кажется, что стартапы не предпринимают подобных действий, чтобы не напороться на немедленный отказ. Хотя горькая, но быстрая правда поможет стартапу сэкономить кучу времени и денег
6. А нет ли в твоём бизнесе каких-то более коротких и прямых путей достижения результата, которые ты пока не используешь?



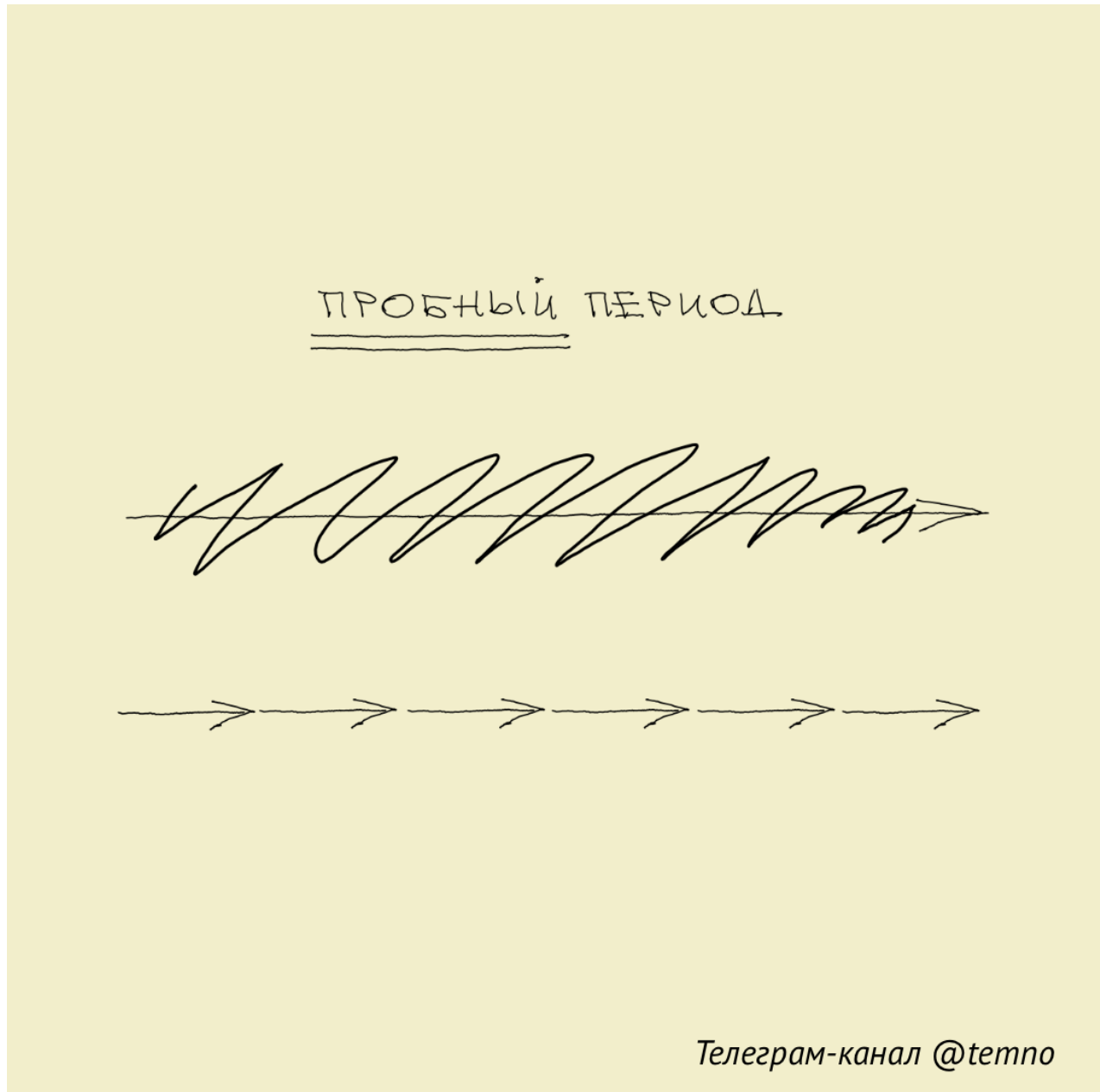
«Если я найму в свой стартап главного по разработкам и главного по продажам, то чем буду заниматься я?»

1. Такой вот на первый взгляд наивный вопрос задал один фаундер. На это вопрос есть три неправильных ответа — «буду помогать главному по продажам», «буду помогать главному по разработкам» и «ничего не буду делать».
2. До правильного ответа можно додуматься, если вывернуть этот вопрос наизнанку и задать его от имени тех самых главных людей — «а на фига нам работать в этом стартапе, если то же самое мы можем сделать вдвоём без основателя?».
3. На этот вопрос ответ может быть только один — «потому что с этим человеком, делая то же самое, мы заработаем в разы больше, чем без него». Соответственно, задача фаундера состоит в том, чтобы это обеспечивать.
4. Другими словами, самая главная компетенция фаундера состоит не в том, что он умеет делать что-то конкретное (программировать, рекламировать или продавать). А в том, что он умеет «умножать» потенциал сотрудников — позволяя им зарабатывать больше, чем они бы заработали сами на тех же самых умениях.



5. Больше за счёт чего? В этом-то и состоит главная фишка стартапа, которую должен найти и поддерживать фаундер. Эту фишку можно даже назвать внутренним конкурентным преимуществом, которое позволит тебе нанимать отличных сотрудников.
6. С помощью которых ты сможешь сделать отличный продукт и наладить отличный маркетинг и продажи — что позволит тебе тоже заработать больше, чем если бы ты делал то же самое, но с кем попало 😊

7. Итак, что ты умеешь такого, что вот этот отличный кандидат вот с такими отличными умениями сможет с тобой заработать больше, чем без тебя?



Пробный период — чтобы попробовать, а не халявить

1. У одного облачного сервиса был обычный пробный период длиной 30 дней. С обычными конверсиями из пробы в покупку, что создателей продукта необычным образом перестало устраивать 😏

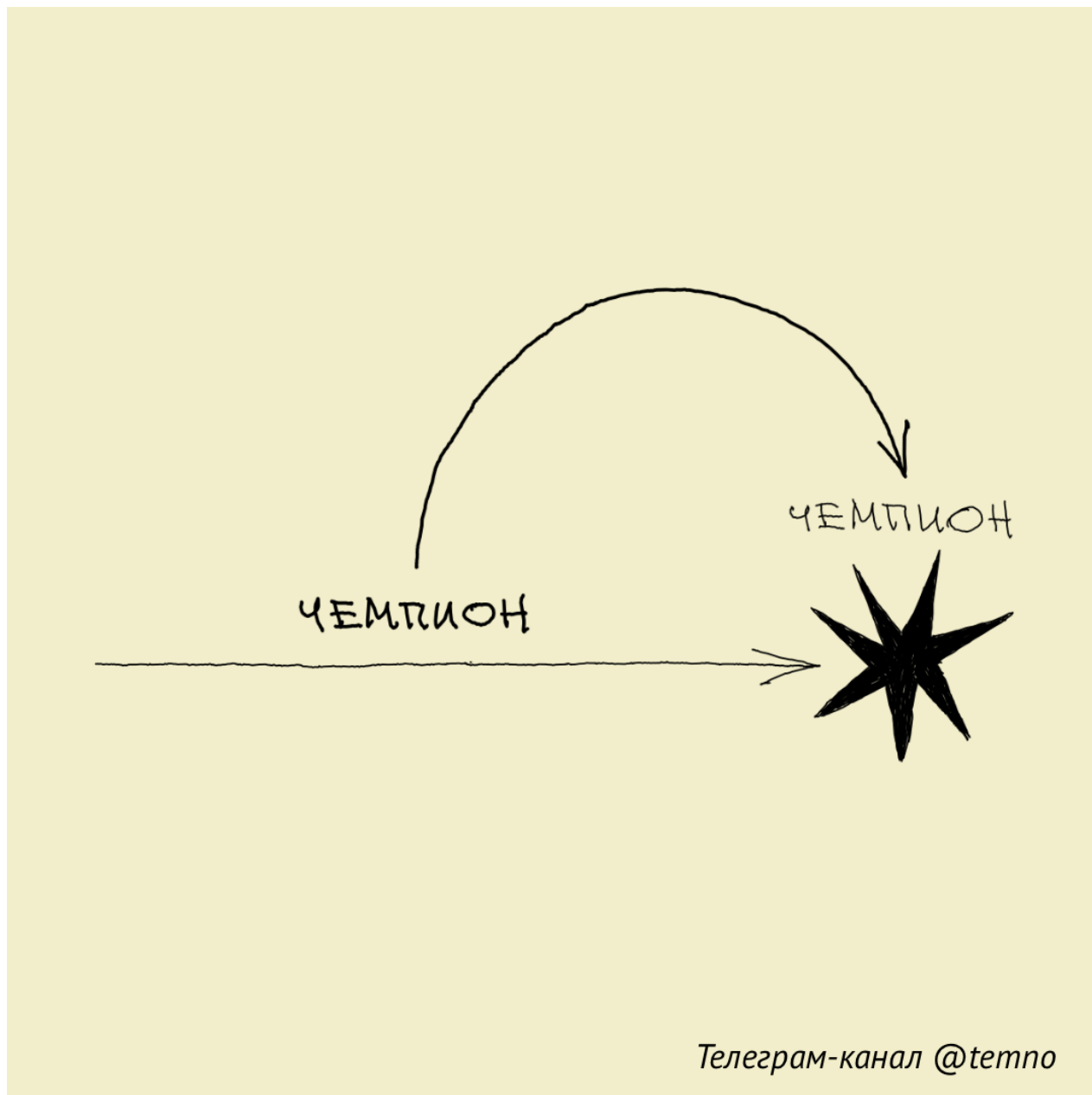
2. Тогда сначала они сократили пробный период с 30 до 7 дней. В результате чего конверсии из пробы в покупку удвоились! Потому что 30 дней пробного периода не создавало ощущения спешки в процессе принятия решения о покупке.
3. Однако появились особо дотошные люди, которые стали говорить, что им не хватает 30 дней, чтобы разобраться в продукте и его опробовать. Тогда создатели продукта стали добавлять по 1–2 пробных дня за каждый кусочек пользовательских данных, добавленных в продукт, в зависимости от важности этих данных — но чтобы пробный период по-прежнему не превышал 30 дней.
4. После чего конверсия из пробы в покупку опять удвоилась! Потому что людям пришлось каждые 1–2 дня возвращаться в сервис, чтобы добавить новый кусочек данных и продлить пробный период. Но ведь это и есть регулярное использование продукта — что является главной целью пробного периода.
5. А у тебя есть какой-то хитрый способ заставить пользователей регулярно пользоваться твоим продуктом во время пробного периода?

PS Это реальная история



Бессмысленно ставить перед собой цель «вырастить выручку на X%»

1. Как бессмысленно ставить перед футбольной командой цель выиграть Суперкубок. Потому что нельзя натренировать умение выигрывать Суперкубок. Зато можно натренировать умения отбирать мяч, ловить, бежать и бросать. В результате чего можно выиграть Суперкубок. Фокусироваться нужно не на результате, а на процессе, который к этому результату может привести.
2. Чемпионы начинают вести себя как чемпионы ещё до того, как становятся чемпионами. Поэтому сначала нужно улучшать поведение, эффективность и стандарты команды. А результаты за этим последуют сами.



3. Нельзя ставить перед командой цель выиграть следующую игру или этот сезон. Цели должны быть выше и дальше. Чтобы их никогда нельзя было достичь, и чтобы команда всё время оставалась бы в напряжении.
4. К тому же от проигрышей никто не застрахован. Но только когда конечная цель высока и далека, сегодняшние поражения команда будет воспринимать как локальные неудачи, а не как глобальную катастрофу.
5. Да и идеальной команды у тебя никогда не будет. Поэтому нужно изобрести стиль игры, который бы превращал слабости твоей команды в силу. Если твои нападающие не могут далеко и сильно бросать мяч,

создай свой стиль нападения, состоящий из коротких и быстрых передач.

6. Как это сделал тренер легендарной футбольной команды 49ers Билл Уэлш, по мотивам книги которого «The Score Takes Care of Itself» (Счёт сам о себе позаботится) и написан этот пост.
7. В общем, тренируй команду своего стартапа как Билл Уэлш тренировал своих футболистов. И тогда выручка сама о себе позаботится 😊



ИЗМЕНИТЬ

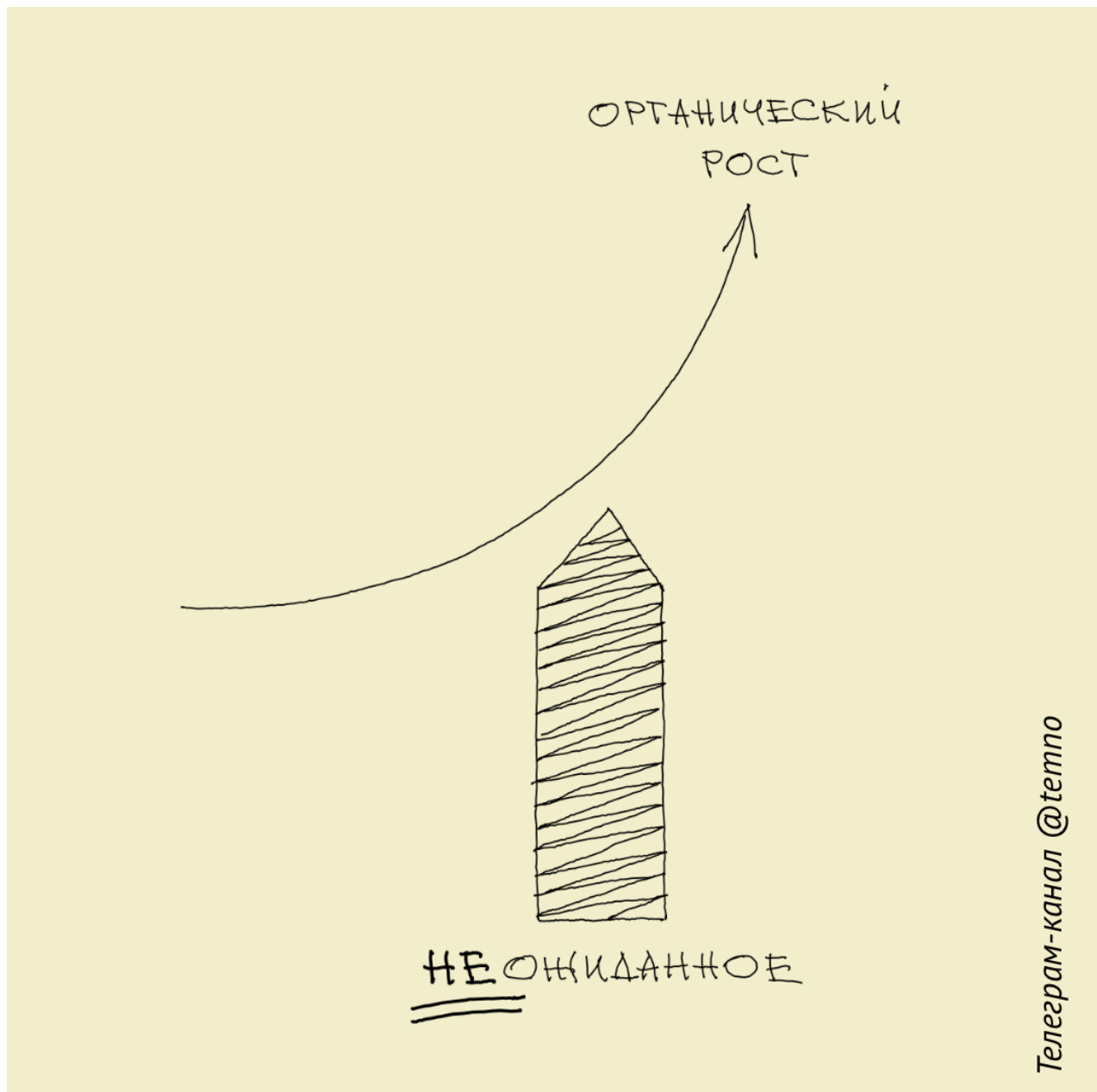
~~ИСПРАВИТЬ~~

Telegram-канал @temno

Ничего нельзя исправить. Но всё можно изменить.

1. Человека нельзя «исправить». Нужно найти правильного для тебя человека — будь то сотрудник, партнёр или жена. Ну или исправляться самому 😊
2. Точно так же нельзя «исправить» проблему удержания пользователей в своём продукте. Нужно или привлечь правильных пользователей, которым нужен именно такой продукт. Или исправлять продукт, чтобы он соответствовал ожиданиям тех пользователей, которых ты привлекаешь.
3. Хотя людей, пытающихся исправить других людей, настолько же много, насколько и создателей продуктов, ищущих хитрые приёмы для удержания пользователей.
4. Поэтому образовалась куча людей, раздающих и продающих разнообразные «рабочие инструкции и полезные инструменты» для привлечения и удержания пользователей, подписчиков и покупателей. Откуда может сложиться ощущение, что можно взять любой продукт, применить к ним эти инструкции и инструменты — и получить нужный результат.
5. Однако это ощущение будет ошибкой 😞 Как и раньше, лечить нужно болезнь, а не симптомы — то есть исправлять продукт, а не его пользователей.
6. При этом «исправлять» в подавляющем большинстве случаев означает не «расширять», а «заменять» что-то старое на что-то новое.
7. Что на что ты попробуешь заменить в своём продукте, чтобы от него отваливалось меньше пользователей?





Органический рост нужен?

1. Будут ли люди рассказывать друг другу о телефоне, который умеет звонить? 😊 Конечно же, нет. Потому что в этом нет ничего удивительного. Ведь телефон по определению должен уметь это делать.
2. Скотт Бельский обобщил эту мысль: «Люди редко говорят о продуктах, которые делают то, что от них ожидают. Зато они восторженно рассказывают обо всём, чего не могли ожидать. И именно такие фичи являются причиной органического роста продукта.».

3. Фишка в том, что такие фишки не могут быть главными функциями продукта! Потому что главные функции — это как раз то, что от продукта ожидают, что он должен уметь делать по определению.
4. А это значит, что вирус органического роста живёт в мелких и дополнительных фишках — которые могут оказаться для пользователя неожиданными и удивительными. Теперь понятно, на фиге Стив Джобс посвятил столько ценнейшего времени на первой презентации айфона показу «инерционного скролла». Когда он проматывал текст, проводя пальцем по экрану, потом отрывал палец... а текст продолжал прокручиваться, постепенно останавливаясь.
5. Как правило, побеждают те продукты, которые сумели запустить свой органический рост по сарафанному радио. Соответственно, ты не сможешь победить, только оправдывая ожидания пользователей. Ты должен придумать, чем ты сможешь его удивить. Кстати, а почему Суворова не считают таким же гением бизнес-мышления, как и Сунь-Цзы? Ведь автор фразы «Кто удивил, тот победил» — это Суворов 💪
6. Но ещё раз — ты не сможешь удивить пользователя тем, что продукт должен делать. Ты можешь удивить его только тем, что продукт не должен делать — но делает. Или тем, как он это делает 🤖
7. А что может оказаться такой неожиданной и удивительной фишкой в твоём продукте?



Семь способов выстроить продающую аргументацию на посадочной странице или в рассылке.

Один из этих способов я выдумал сам в качестве полной хрени. Какой?

1. 4P: Promise → Picture → Proof → Push

— Сделай смелое обещание

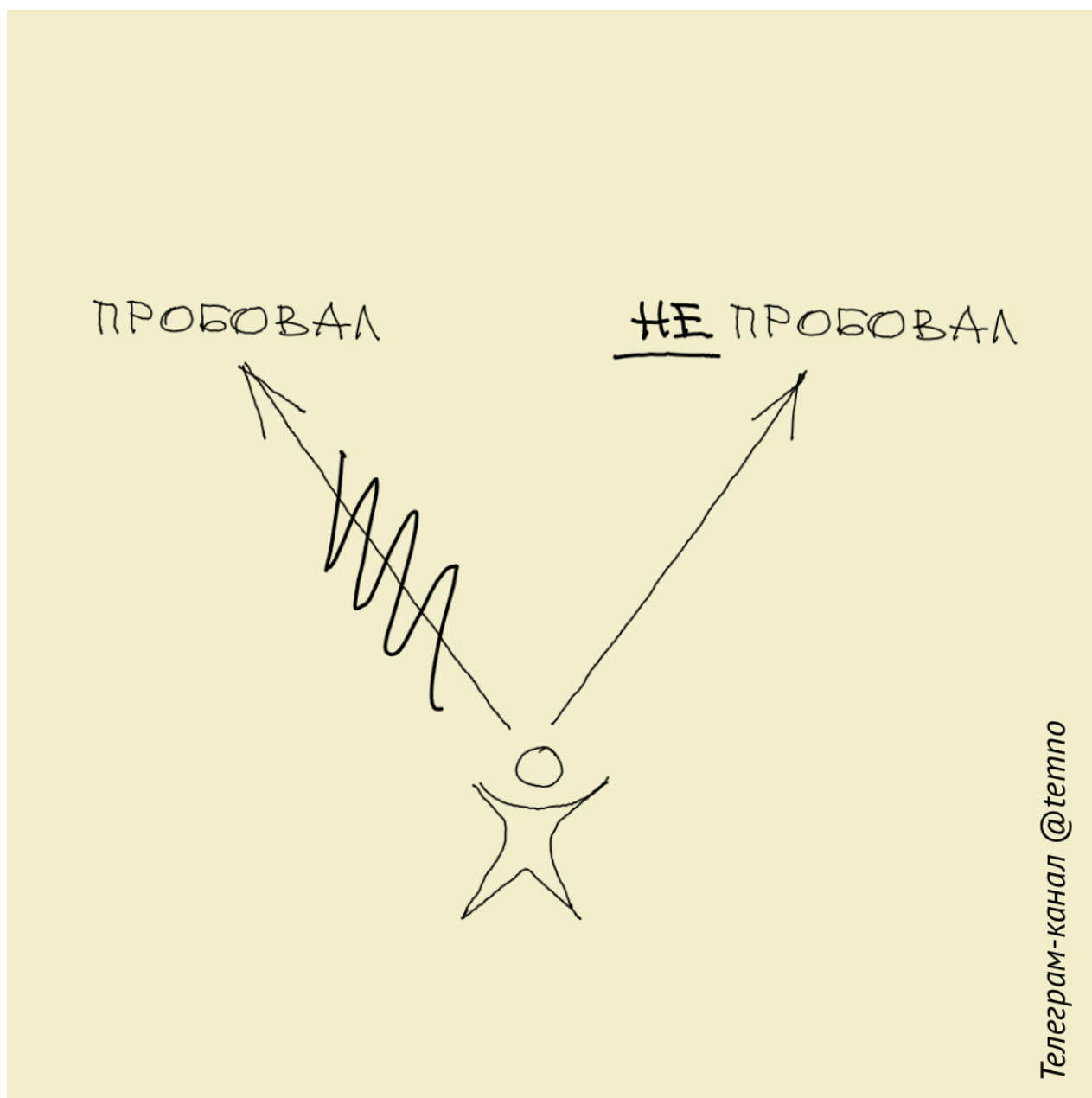
- Визуализируй выигрыш
 - Подтверди возможность этого добиться
 - Покажи, что ему нужно сделать прямо сейчас
2. AIDA: Attention → Interest → Desire → Action
- Привлечи внимание неожиданным заголовком
 - Вызови интерес привязкой к реальной потребности читателя
 - Возбуди желание доступностью решения
 - Скажи, что ему делать дальше
3. BAB: Before → After → Bridge
- Опиши текущую ситуацию читателя
 - Покажи, как её можно улучшить
 - Объясни, как он может этого добиться с помощью твоего продукта
4. N3P: Need → Product → Presentation → Purchase
- Объясни читателю, что ему нужно
 - Расскажи о продукте, который это делает
 - Покажи, как он это делает
 - Предложи его купить
5. PASP: Problem → Agitation → Solution → Proof
- Сформулируй проблему читателя
 - Драматизируй ее до необходимости немедленного решения
 - Представь свой продукт как решение проблемы
 - Приведи доказательства того, что оно работает
6. PASTOR: Problem → Amplify → Solution → Testimony → Offer → Response

- Сформулируй проблему читателя
- Покажи, что это может привести к катастрофе
- Представь свой продукт как решение проблемы
- Приведи доказательства того, что оно работает
- Уточни, что читатель получит после покупки
- Объясни, как купить

7. PRUNE: Point → Reason → Unveil → Nail → Exit

- Сформулируй главную мысль
- Обоснуй её
- Представь свой продукт как следствие этой мысли
- Используй сильное сравнение, чтобы наложить главную мысль на потребность читателя
- Объясни, что ему делать дальше





«Из двух зол выбирай то, которое ты ещё не пробовал»

1. Именно этот принцип помог американке Мэй Уэст стать известной актрисой, певицей, драматургом, сценаристом, автором пьес и секс-символом, чья звёздная карьера охватила более 70 лет.
2. Почему же большинство людей предпочитает делать то, что они уже делали?



ЧТО-ТО ЕЩЁ
~~ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ~~ → \$\$\$

Телеграм-канал @temno

А почему бы тебе не сделать минимальный роскошный продукт?

1. «Роскошь начинается там, где заканчивается необходимость» — мудрые слова Коко Шанель, которая точно понимала в продаже роскошных вещей за большие деньги 😊
2. Обычное желание стартапера — сделать свой продукт дешевле аналогов. Но это же совершенно необязательное условие для того,

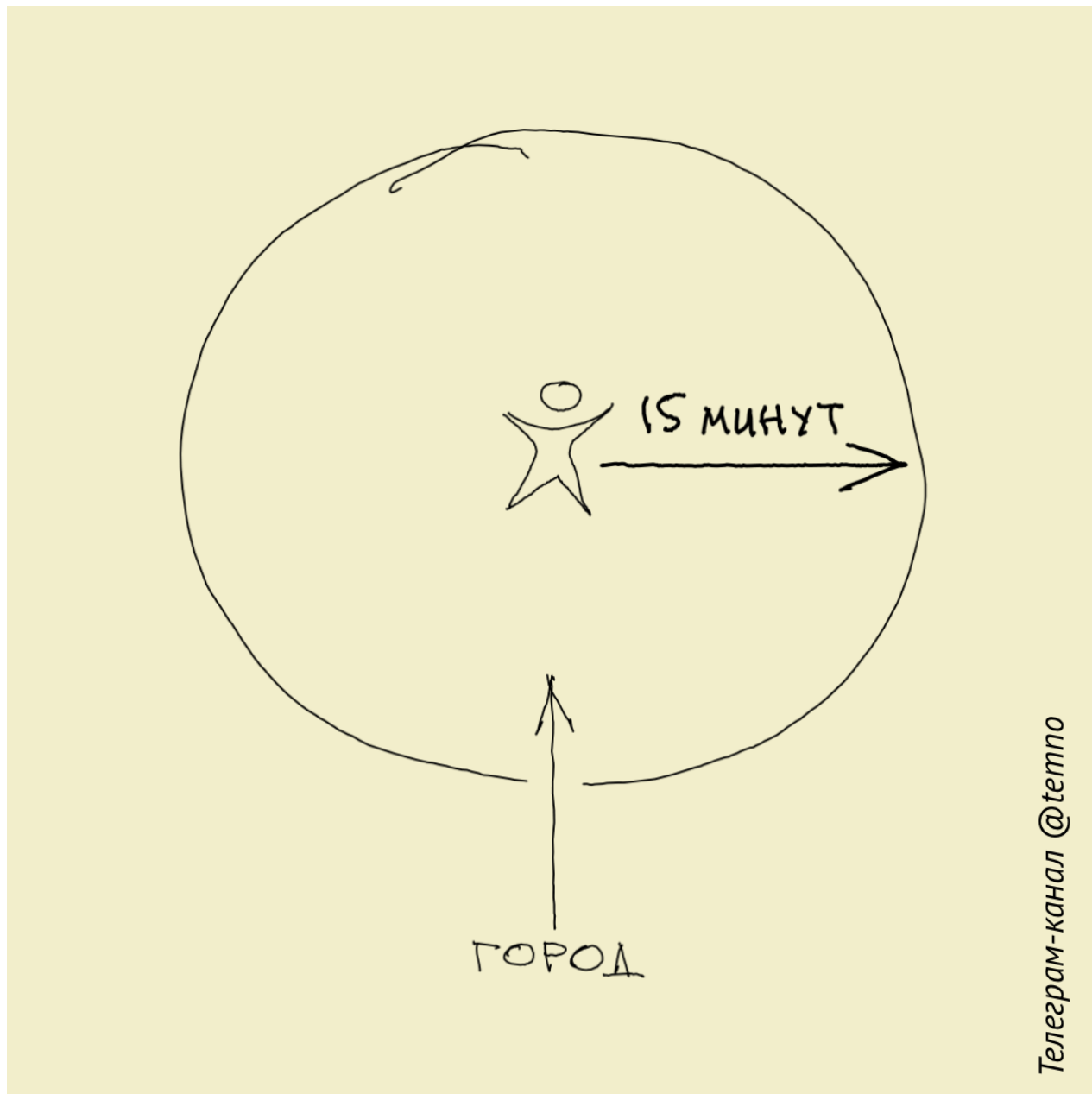
чтобы много зарабатывать. Иногда для этого можно делать свои продукты дороже!

3. Эппл ведь продаёт свои телефоны дороже всех — и является одной из самых дорогих компаний в мире. А в тройку самых богатых людей мира входит основатель LVMH, владеющей дорогими брендами Louis Vuitton, Tiffany, Dior и множеством других.
4. Если следовать принципу Коко Шанель, чтобы сделать свой продукт дороже — не нужно впихивать в него как можно больше «необходимых для пользователя» вещей. Наоборот!
5. Нужно добавить в него такие свойства, без которых обычный пользователь, желающий платить исключительно за функциональность, легко сможет обойтись. Но тот, у кого есть деньги, заплатит! Потому что может себе это позволить 😊
6. «Минимальный жизнеспособный продукт» нужен, чтобы проверить, готовы ли люди платить за включённую в продукт функциональность.
7. «Минимальный роскошный продукт» — это продукт для проверки того, найдутся ли люди, готовые платить за что-то, кроме функциональности 😊
8. А какое «роскошное» свойство можно вставить в твой продукт, чтобы поставить на него цену выше, чем у аналогов? Только напомним ещё раз — речь идёт не о голой функциональности, а о чём-то сверху или сбоку неё. Что это может быть?



Построй для себя 15-минутный город

1. «15-минутный город» — это концепция развития городского пространства, в которой все необходимые человеку удобства должны находиться от него в 15 минутах ходьбы.



2. Людям этот принцип нравится. Так, например, под обещание реализовать эту концепцию Энн Идальго в 2020 году была переизбрана мэром Парижа.
3. Мало того, эта концепция стала ещё и актуальна с ростом популярности удалёнки — когда люди начали работать из дома или откуда-нибудь рядом с домом. И поэтому хотят удовлетворять все свои другие регулярные потребности так же неподалёку.
4. Однако «15-минутный город» — это «концепция развития городского пространства». А это как бы подразумевает, что размещение всех

удобств в 15-минутной окрестности любой точки города — это забота его руководителей. И жить в таком городе нам удастся когда-нибудь потом — когда руководство города сумеет эту концепцию реализовать

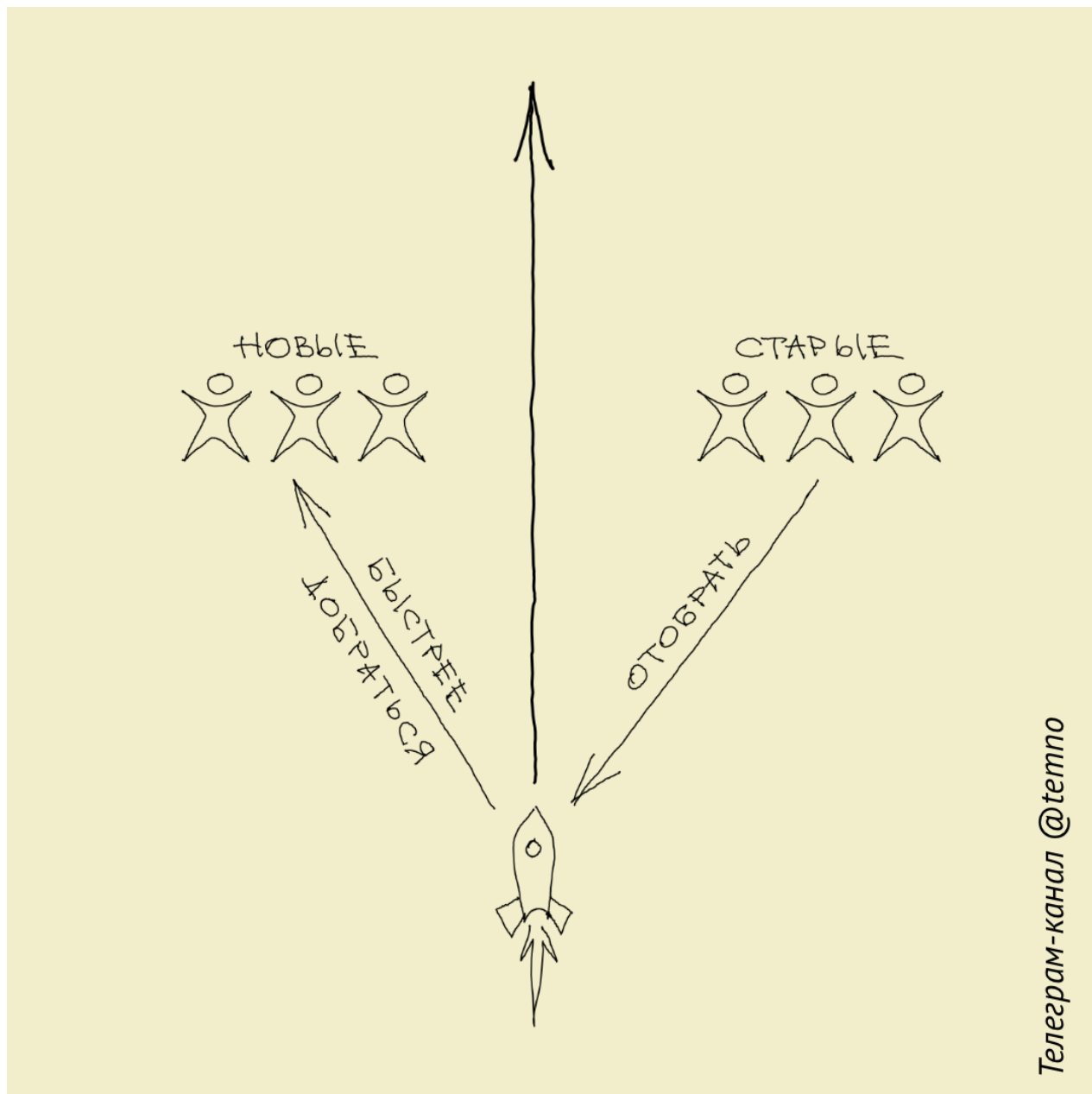


5. Хотя... так совпало, что на прошлой неделе в фастфаундере я написал про платформу для оффлайн-тренировок и уроков неподалёку и про платформу для оффлайн-тусовок на районе. До этого я писал там же про сети маленьких локальных фитнес-клубов для людей и даже для собак, про сеть кафе-коворкингов, куда можно прийти вместе с собаками, про сервис для открытия локальных косметических спа, про систему подписок на покупки в локальных кафе и магазинах и про другие локальные оффлайн-инициативы.
6. На самом деле все эти стартапы явочным порядком реализуют ту самую концепцию 15-минутного города — попадая тем самым в русло большого и актуального тренда.
7. Как сказал когда-то известный селекционер Мичурин: «Мы не можем ждать милостей от природы. Взять их у неё — наша задача.». От городского начальства ждать милостей тоже заколебёшься 😊 Поэтому задачу эту лучше брать в свои руки.
8. А ты какой стартап можешь создать, чтобы попасть в тренд 15-минутного города?

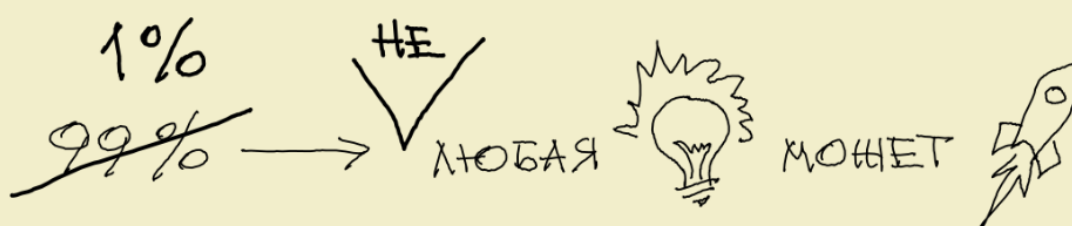


Более убедительный способ доказать инвестору, что твой продукт взлетит

1. Самый неудачный способ впечатлить инвестора — это рассказывать про достоинства своего продукта и размер потенциального рынка 😞 Потому что продукт сам себя не продаст. А рынок сам собой не завоюется.
2. Поэтому вот два других способа, которые должны сработать гораздо лучше.



3. Если твой рынок растёт или регулярно обновляется (новые старшекласники, которым нужно сдавать экзамены, вновь открывающиеся компании и т. д.) — тебе нужно показать, как ты сумеешь добраться до новой аудитории раньше конкурентов.
4. Если у тебя уже сложившийся и слабо обновляющийся рынок — тебе нужно доказать, что ты можешь отбирать клиентов у своих конкурентов.
5. Ну а как ещё в принципе можно взлететь?

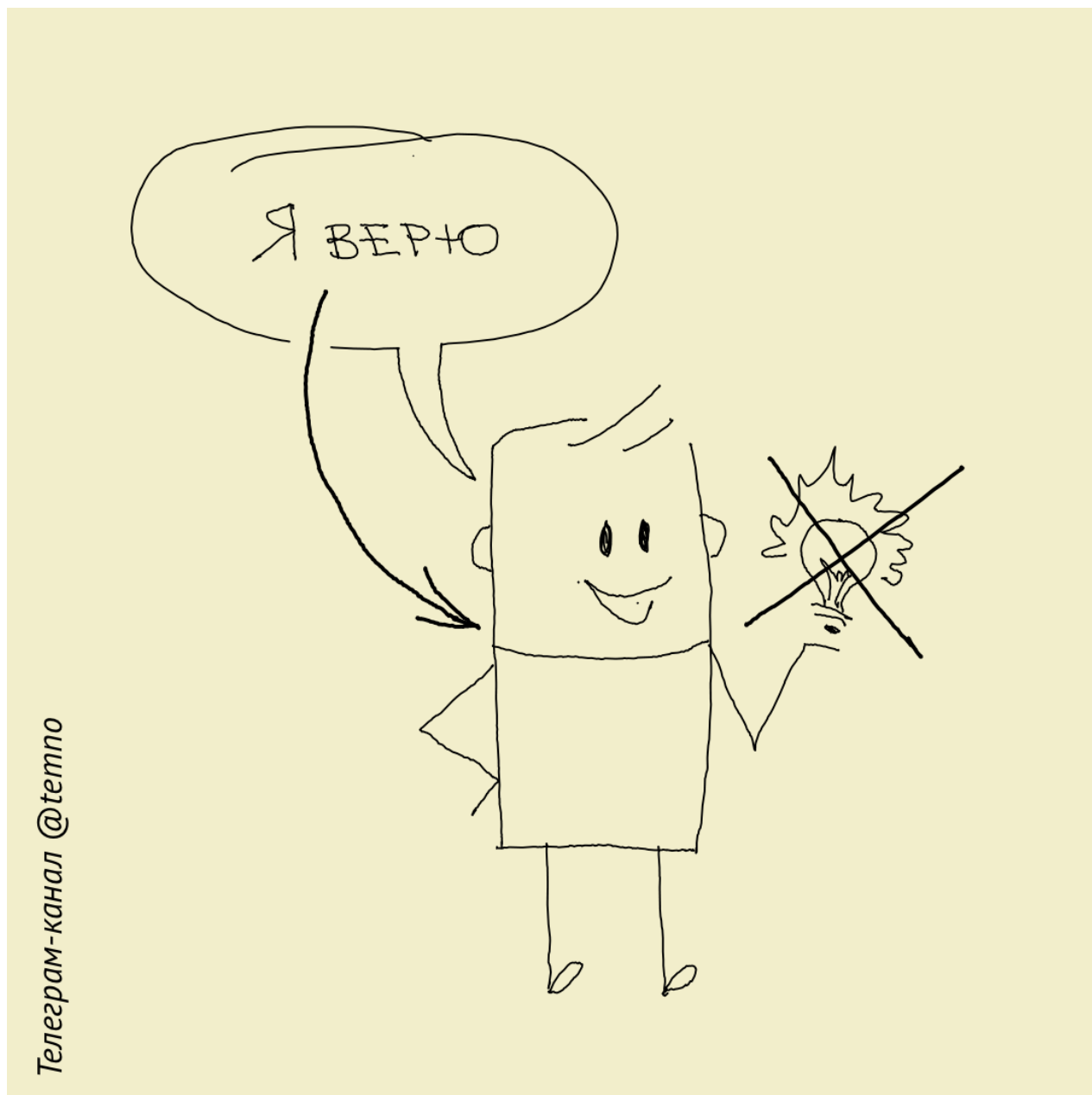


Telegram-канал @temno

Знаете, почему 99% стартапов не взлетает?

1. Потому что 99% фаундеров верят, что любую придуманную ими идею можно дотолкать до успеха.
2. Хотя есть идеи, из которых успешного стартапа не построишь. Просто потому что не построишь, и всё тут.
3. И только 1% фаундеров готов это признать и начать строить на месте старого что-то новое.

- 4. Те, кто начнёт спрашивать «а как понять, что стартап не взлетает» или «сколько нужно ждать, чтобы понять, что он не взлетает» — это как раз те, кто не готов такое признавать 😊



«Но ведь фаундер должен верить в себя!»

- 1. Так прокомментировали мой вчерашний пост про то, что 99% стартапов проваливается, потому что 99% фаундеров продолжает пытаться

дотолкать до успеха невзлетающую идею. Типа «продолжать пытаться» — это и есть вера в себя.

2. Но в том-то и фишка, что фаундер должен верить В СЕБЯ... а не в свою идею 😊 Другими словами, фаундер должен верить в то, что он всегда сможет найти новую идею вместо той, которая не взлетает.
3. Правда, как обычно, любую хорошую мысль можно довести до абсурда. И вера в способность найти новую идею может превратиться в беспорядочные метания из стороны в сторону. Поэтому новая идея обязательно должна основываться на каких-то уроках, вынесенных из предыдущей несработавшей идеи.
4. Тогда перебор идей превратится в последовательный рост, основанный на накоплении опыта и понимания. Причём даже не в конкретной области, а на уровне общего осознания движения рынков и психологии потребителей. И если последовательно и непрерывно расти — то рано или поздно ты дорастёшь до вершины!
5. А ты во что веришь — в себя или в свою идею? 😊 Если в себя, то какие уроки ты можешь вынести из своего текущего проекта? Как именно эти уроки трансформируются в критерии выбора следующей твоей идеи? Что это может быть за идея?

