

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

август

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>

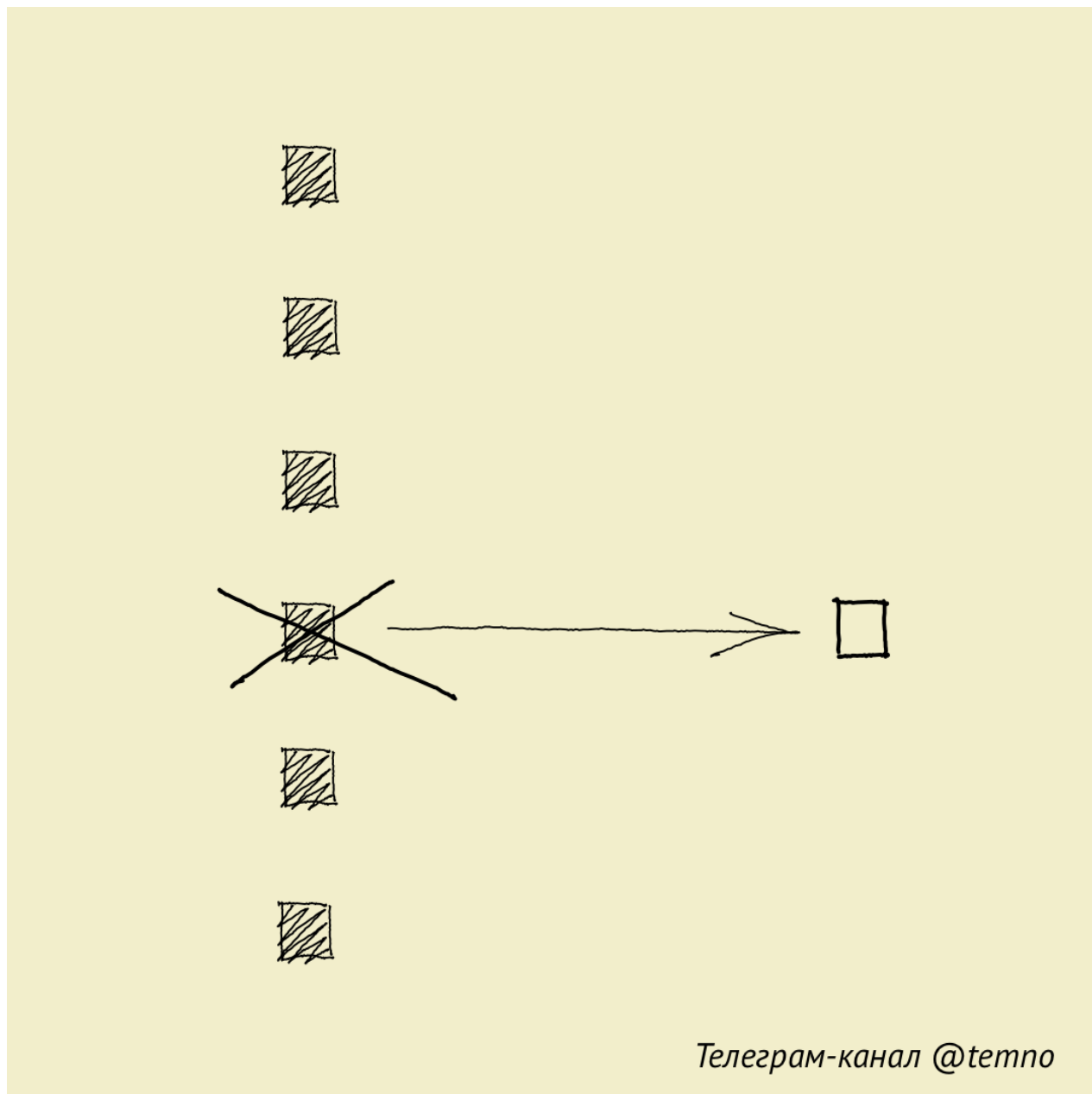


«Что вам нравится в нашем продукте?»

1. Обычный вопрос, с помощью которого многие стартаперы собирают отзывы о своём продукте. Вроде бы нормальный вопрос. Но, как я сегодня подсмотрел в Твиттере, широко известная в узких кругах CRM Basecamp собирает отзывы пользователей с помощью другого вопроса.
2. Этот вопрос — «Что изменилось к лучшему после того, как вы переключились на Basecamp?». Почему этот вопрос лучше? Потому что «встречают по одежке, а провожают по уму» 😊

3. Другими словами, покупают продукт за то, что в нём нравится. Но продолжают им пользоваться, только если он что-то меняет к лучшему в жизни или бизнесе. И второе гораздо важнее — потому что удержание пользователей выгоднее, чем привлечение.
4. Один человек, год платящий за продукт, принесёт больше денег, чем 10 новых пользователей, отвалившихся через месяц. К тому же на отвалившегося подписчика компания потратит больше денег, чем на человека, который не купил подписку вообще 😊
5. Короче, если ты собираешься свой продукт «впарить и забыть» — изучай, как сделать продукт, который пользователям понравится.
6. Если ты хочешь сделать продукт, за который люди будут долго платить — изучай, что у них изменилось после того, как они твоим продуктом начали пользоваться.



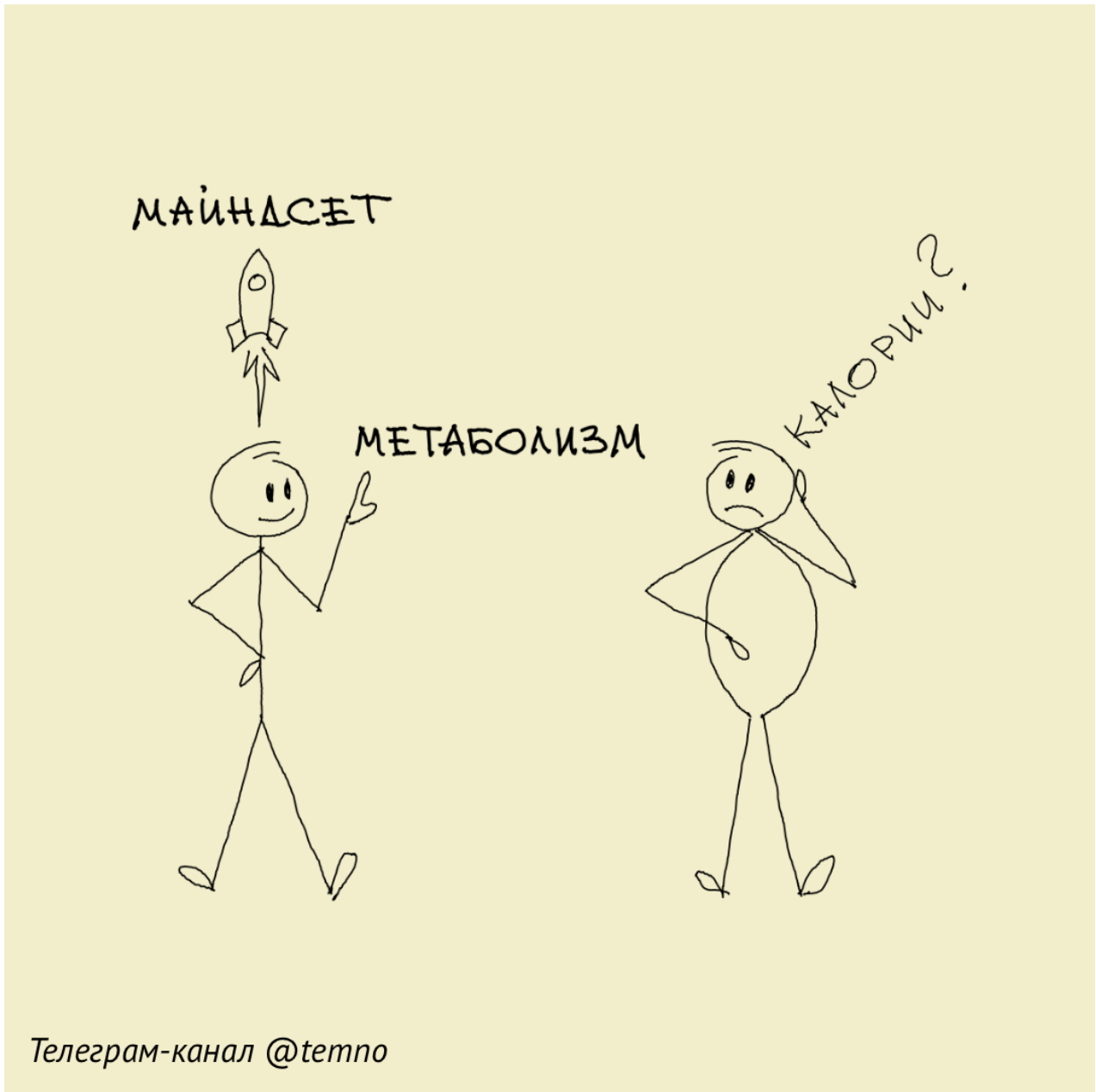


Простейший рецепт для получения новых результатов

1. Если тебя не устраивает то, что есть, не обязательно брать и всё бросать 😊 Можно перестать делать что-то одно из того, что ты делаешь — начав делать вместо этого что-то новое.
2. Потому что бессмысленно надеяться на качественно другие результаты, продолжая делать всё то же самое — пусть даже и с бóльшим рвением.
3. Что ты можешь перестать делать прямо сегодня? А что можешь начать делать вместо этого?

4. «Ах, я ничего не могу бросить» 🤯 А придётся 🦊

❄️ ❄️ ❄️



Калории можно не считать

1. У каждого из вас наверняка есть знакомый, который ест что угодно... но остаётся худым. А всё потому что у таких людей метаболизм (обмен веществ в организме) работает по-другому. Аж завидно, правда ведь?

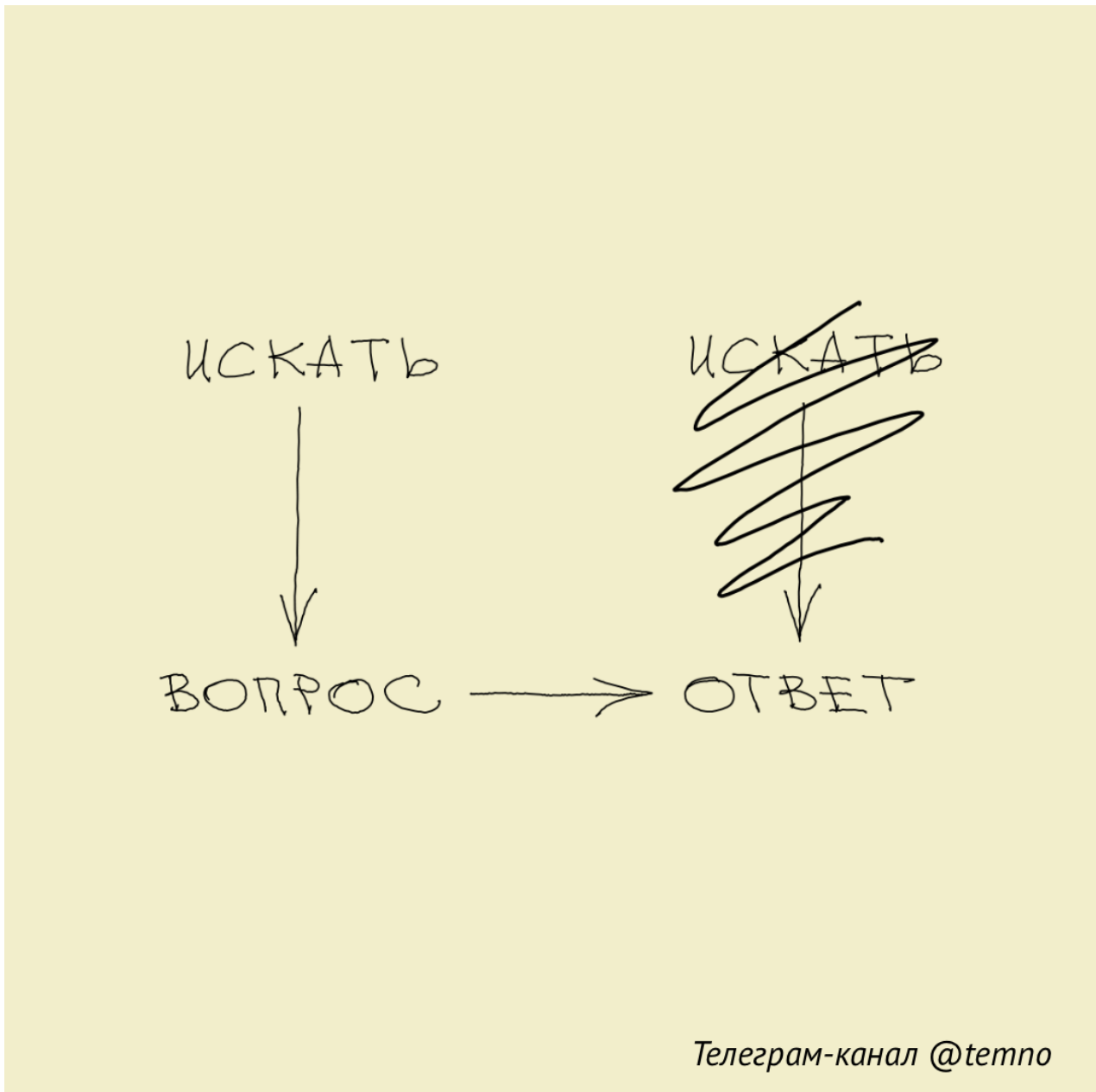


2. Говорят, что метаболизм любого человека можно подкорректировать. Поэтому плохие диеты заставляют всю жизнь считать калории. А хорошие — включают в себя сочетания продуктов, которые помогают перестроить метаболизм. После чего можно есть почти что угодно, если не сильно этим злоупотреблять.
3. Одни стартапы делают какую-то фигню... но всё равно взлетают. А другие — делают всё прямо по учебнику, но взлететь никак не могут 😞
А главная разница между ними — в «метаболизме» стартапа. Этот метаболизм является отражением склада мышления («майндсета») его основателей. А значит и его можно перестроить.
4. Вернее даже так — именно его и нужно перестраивать. Потому что, если метаболизм работает хреново, можно почти нечего не есть — но толстеть. Или делать в своём стартапе правильные вещи — но не взлетать. Потому что все эти тактические успехи не смогут компенсировать стратегические просчёты, причиной которых является неправильный майндсет основателей.
5. Соответственно, если у тебя уже что-то не получается, или ты хочешь, чтобы что-то получилось — не нужно искать «полезные советы» и «рабочие инструкции» как это сделать. Нужно читать и делать то, что поможет перестроить твой майндсет. А дальше ты сам такие полезные советы и инструкции сможешь клепать для себя сам. Или даже поступать вопреки им — но всё равно взлетать.
6. База нужна, короче. Поэтому читай то, что заставляет тебя думать и перестраивать свой майндсет. А не то, что даёт тебе возможность не думать — типа очередных «10 эффективных бизнес-моделей», «20 приёмов продаж» или «30 уловок, о которых ты не подозревал» 😊



Лучше искать вопросы, чем ответы

1. Проблемы, которые тебе никак не удаётся решить, обычно сводятся к тому, что ты задаёшь себе плохой вопрос, на который тщетно пытаешься найти хороший ответ.



2. И нет, никто не знает, какой именно вопрос в твоём случае окажется хорошим. Суть правила в другом. Не нужно ломать голову над поиском ответа. Голову нужно ломать над поиском вопроса 😊
3. Если решение проблемы быстро не приходит тебе в голову, сформулируй вопрос по-другому — под другим углом, с другой точки зрения, убрав какое-то из первоначальных ограничений и так далее. И так до тех пор, пока ты не обнаружишь вопрос, на который сможешь найти ответ.

4. Школа — это место, где ты должен был находить решения задач из учебника. Жизнь — это время, когда ты должен искать задачи, которые можешь решить 😊



ЛУЧШЕ, ЧЕМ КОНСУЛЬТАЦИЯ

Telegram-канал @temno

Самый простой способ со мной проконсультироваться

Сегодня получил очередное сообщение со словами: «Давно читаю ваш блог в Телеграме и влюблен в ваши мысли. Некоторое время назад я стал сильно задумываться о новых проектах. Хочется с кем-то пообсуждать ниши,

тренды, и на что нужно делать упор. Проводите ли вы консультации? Если да, то как и на каких условиях?».

Давайте я сразу отвечу тут, чтобы два раза не вставать 😊

1. Я считаю, что самый простой путь сделать новый проект — начать с копирования чего-то существующего. Но достаточно нового, актуального и находящегося в понятном тренде.
2. Все такие идеи от новых стартапов я собираю в своём блоге Fast Founder. При этом я описываю не только проекты, но и излагаю свои мысли по этому поводу — что тут интересного, что за тренд, и что по этому поводу можно сделать ещё.
3. Поэтому самый простой способ проводить со мной консультации по поводу новых проектов — это читать Fast Founder 😊
4. К тому же, это ещё и лучше, чем обычные консультации. Во-первых, короче. Во-вторых, сильно дешевле. А в-третьих, там ты сможешь найти ответы ещё и на те вопросы, которые ты не даже не подумал бы задать 😊



Странный, но правдивый совет по выбору идеи для стартапа

1. Из всех идей выбирай самую безумную.
2. Потому что со временем ты будешь мыслить всё более и более консервативно — и ничего подобного сделать уже не решишься. Да и мысли такие тебе в голову приходить больше не будут 😊
3. Это, кстати, хорошо соответствует принципу «Никаких сожалений!», по которому действует Джефф Безос. Он делает только то, о чём впоследствии будет сожалеть, если это не попробует.

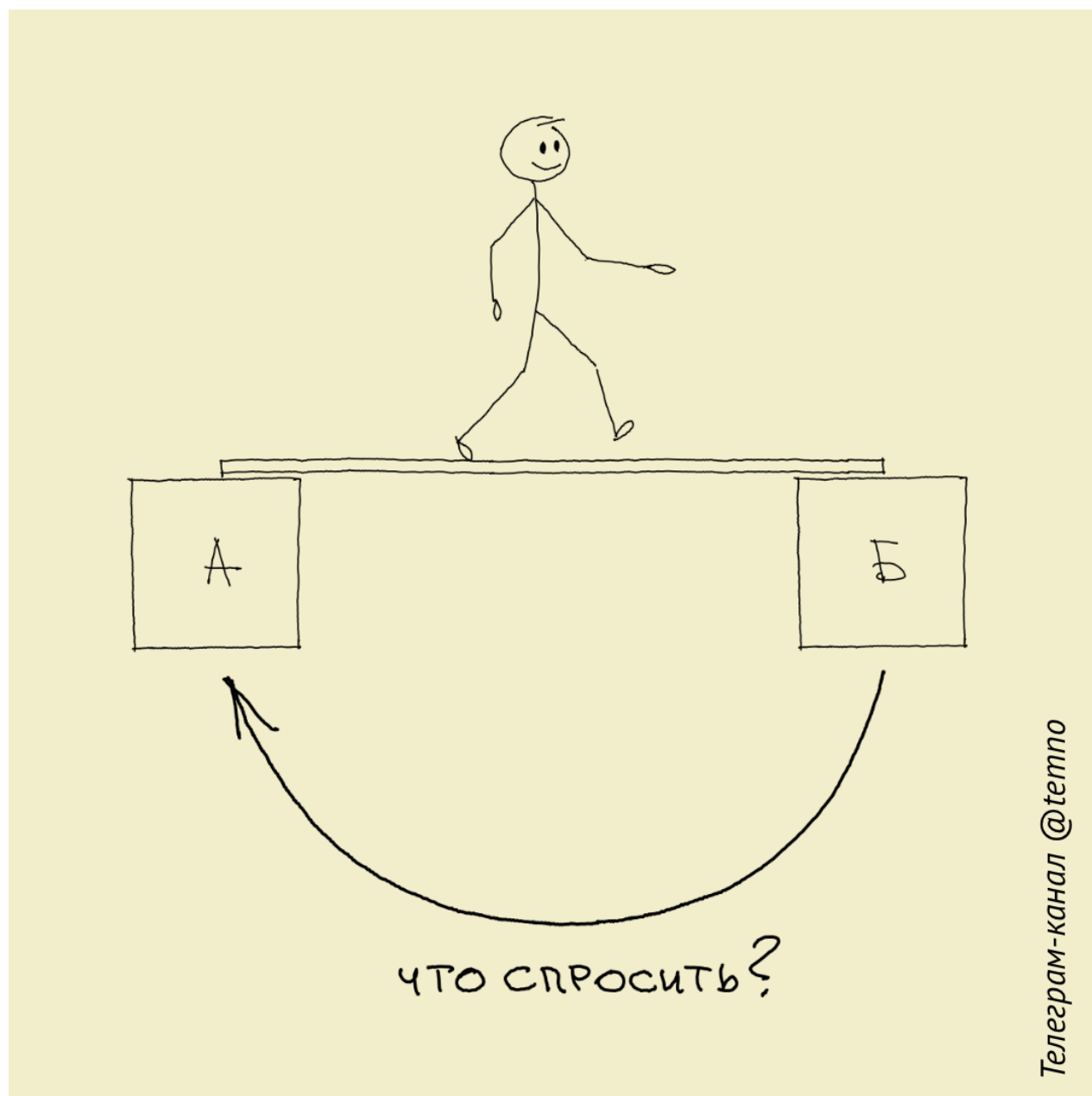


4. Когда ты станешь старым и консервативным, ты точно пожалеешь о безумных идеях, которые ты не попробовал реализовать, когда был хоть немного моложе. Работает в любом возрасте 😊



10 необычных вопросов прошлым работодателям кандидата

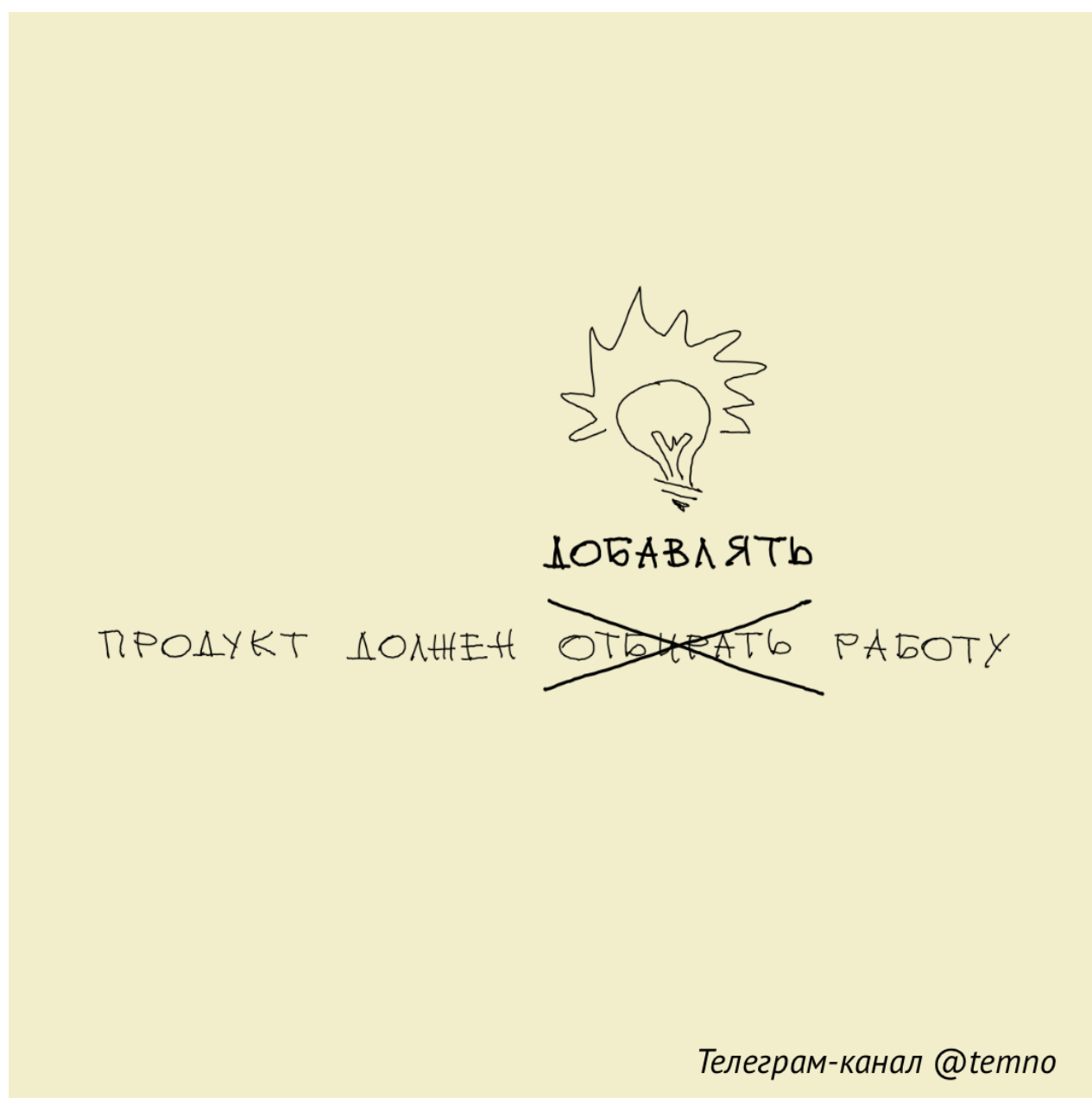
Собирать референсы на новых сотрудниках у прошлых работодателей — это нормальная практика. Но вот какие необычные вопросы прошлым работодателям кандидатов задаёт Джейсон Фрайд из Basecamp.



1. Что может нас в этом человеке удивить?
2. За что его у вас недостаточно хвалили?
3. Чего ему не хватило, чтобы добиться у вас успеха?
4. Сделал ли он кого-то в вашей компании лучше?
5. Если бы он у вас не работал, что было бы в вашей компании или его команде по-другому?
6. Какое одно качество в нём вы бы хотели изменить?

7. Он когда-нибудь менял своё мнение? Как именно и по каким причинам?
8. А вы когда-нибудь меняли своё мнение под его влиянием?
9. К какому его совету вы не прислушались, хотя, как оказалось, стоило бы?
10. Как он изменился за то время, как вы его знали?

Это может оказаться слишком сильными вопросами для найма очередного винтика в корпоративную машину. Но для найма первых сотрудников в стартап или ключевых сотрудников в небольшую компанию — это очень даже правильно.



Такой неожиданный взгляд непременно приведёт к новым идеям

1. Сейчас все боятся, что ИИ отнимет у них работу. Но ИИ — как молоток. Которым чисто по желанию можно или голову проломить, или гвоздь забить 😊
2. Что на самом деле означает внедрение ИИ в компании? То, что сотрудники службы технической поддержки смогут заниматься дизайном интерфейсов. Дизайнеры интерфейсов — программированием. Программисты — маркетингом. Маркетологи — созданием продуктовых фич. А продуктовики — поддержкой пользователей, заодно выясняя у них, чего в продукте не хватает.
3. Поэтому у тех, кто хочет тихо сидеть в своей уютной норке — ИИ действительно работу отберёт. А вот тем, кто хочет делать много чего разного — её только добавит 😊 Только не по своей теме, а по какой-то другой — на которую у человека раньше не хватало времени, сил или узких компетенций. А с помощью ИИ он сможет ей наконец заняться.
4. Но это тянет за собой очень интересное изменение направления поиска идей для фаундеров стартапов. Ведь привычная многим концепция «Jobs To Be Done» заключается в том, что продукт стартапа обязан отбирать у кого-то работу. А тут получается наоборот — хороший ИИ-продукт должен добавлять кому-то работы 😊
5. Ну что, кому ты и каким образом ты сможешь добавить работы с помощью своего продукта?



Как на самом деле нужно строить бренд

1. Забавную историю прочитал на днях в Твиттере. Мама спросила у дочки-подростка, почему она всё время заказывает для себя и своих подружек на дом пиццу из Domino's — хотя в приложении есть куча других вариантов.



2. «Мам, ты не понимаешь. Если девочкам не понравится пицца из Domino's, они скажут, что это Domino's облажались. А если им не понравится пицца из другого места, они скажут, что это я облажалась. Потому что не заказала пиццу из Domino's.» 😏

3. Если задуматься, в этом-то и состоит сила бренда. Покупая у него, ты никогда не будешь выглядеть дураком. Даже если что-то пошло не так. «Что-то у меня айфон глючит». «Это Эппл что-то накосячил, или ты чего-то не понимаешь». «Что-то у меня андроид глючит». «Это ты глючишь, надо было брать айфон» 😏

- 4. Наверное, каждый фаундер хочет сделать из своего стартапа бренд. Но чтобы создать бренд, в первую очередь нужно чётко понимать, что это означает. В большинстве книг и курсов про построение бренда льют всякую воду про миссию компании, уважительное отношение к потребителям, соответствие высоким стандартам качества, визуальную идентичность и прочие умные вещи.
- 5. Хотя всё на самом деле гораздо проще. Нужно шаг за шагом добиваться того, чтобы твои покупатели не чувствовали себя дураками, покупая твои продукты.
- 6. А что ты для этого делаешь?



Шанс успеть выпадает больше одного раза

1. Обычно считается, чтобы взлететь на каком-то тренде, нужно успеть войти в него в самом начале. Но так можно упустить даже более жирные возможности!
2. Потому что каждая успешная новинка проходит 5 этапов трансформации: это невозможно → это непрактично → это предмет роскоши или признак статуса → это обычный предмет потребления → это необходимость. Такую трансформацию уже прошли, к примеру, автомобили, телефоны, телевизоры, компьютеры, мобильные телефоны и интернет.
3. Поэтому стартап может взлететь, войдя в тему не только в самом начале — но и в момент каждого перехода с этапа на этап. Например, из непрактичной игрушки к статусной вещи — что сделал Маск с электромобилем. Или из предмета роскоши к обычной услуге — что сделал Убер с такси.
4. А какой товар или услуга сейчас уже подросла до близкого момента перехода на новый этап?
5. Вот сюда и нужно срочно врываться!



Поможет только любопытство

1. Джефф Безос как-то сказал, что предпринимателю лучше всего выбирать те идеи, которые кажутся ему наиболее любопытными. На первый взгляд, это выглядит благим пожеланием. Но слова эти чертовски верны!
2. Правда, это относится не ко всем предпринимателям — а только к фаундерам стартапов. Которые по определению хотят сделать что-то реально большое. Что, как правило, основывается на чём-то новом. Что можно обнаружить, только если эта тема тебе любопытна.

3. Если же ставить перед собой маленькие цели, которых ты точно хочешь добиться — лучше выбирать что-то настолько скучное, что там уже всё известно.
4. Но почему оно окажется маленьким? Да потому что желающих добиться успеха известными способами — многие тысячи. И все они конкурируют друг с другом известными способами. Поэтому вырваться вперед можно, только влив в это известное в сотни раз больше денег, чем другие. А есть ли у тебя такие деньги, а дадут ли их тебе? 🤔



5. Зато когда тебя гложет любопытство по поводу какой-то темы — у тебя есть шанс наткнуться на что-то новое, ещё неизвестное другим. И с помощью этого нового ты сможешь обогнать тех, кто делает уже известное.
6. А когда такого любопытства нет, ты даже не пытаешься ничего нового обнаружить. Вместо этого ты бродишь по экспертам, стараясь выпытать из них уже известные вещи, которых ты ещё не знаешь. Чтобы побыстрее влиться в толпу безликих стартапов, делающих известные вещи известными способами 😊
7. Даже сакраментальный вопрос «почему люди не покупают мой продукт?» лучше переформулировать в «любопытно, почему люди его не покупают?» вместо «что сделать, чтобы заставить их его купить?». Потому что первое приведёт тебя к инсайтам, а второе — к поиску готовых рецептов.
8. Короче, занимайся только тем, что тебе любопытно. Это не только способ найти новое и взлететь. Но ещё и способ интересно прожить свою жизнь 😊



«Меньше думай, больше делай»

1. Когда будущим основателям Нетфликса пришла в голову идея о создании сервиса для проката DVD с фильмами по почте, они не побежали в офис рисовать бизнес-план 😊
2. В это момент они ехали вдвоём в автомобиле, после чего свернули с дороги, доехали до ближайшего магазинчика, купили подержанный компакт-диск, конверт, положили диск в конверт и бросили его в находящийся тут же почтовый ящик, написав на нём адрес одного из основателей.
3. Когда этот конверт был доставлен, а диск оказался целым — они сразу начали делать сайт для отправки дисков по почте.

МЕНЬШЕ БОЛЬШЕ

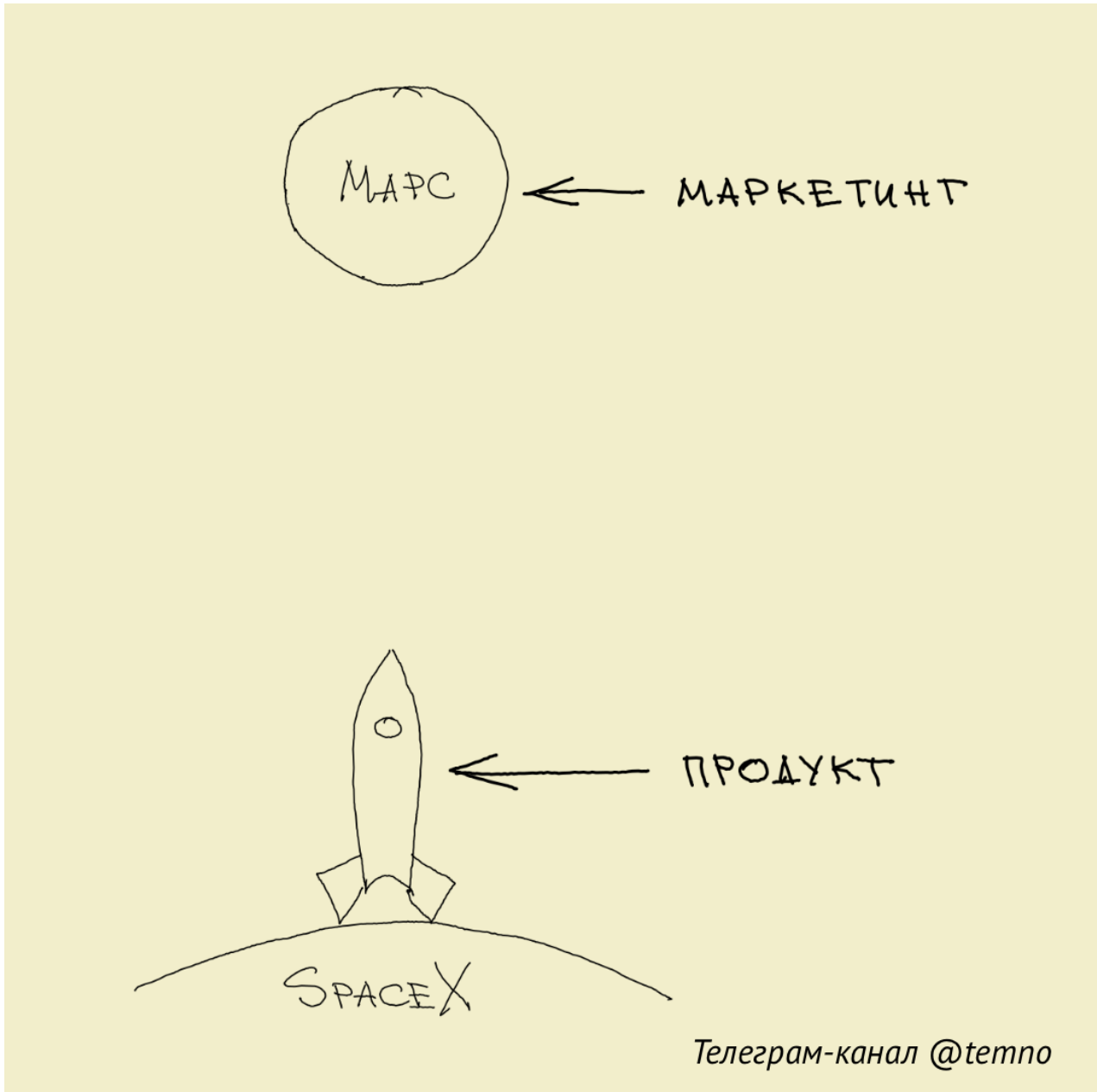
↓ ↓

ДУМАЙ → ДЕЛАЙ

Телеграм-канал @temno

4. Как сказал потом один из основателей, самая главная черта, отличающая успешных основателей от всех остальных — «они меньше думают, но больше делают» 😊
5. Вот, к примеру, ты увидел или придумал идею, которая показалась тебе нормальной... Сколько времени с тех пор ты про неё думал, а сколько — пробовал что-то с ней сделать? Только, чур, рисование бизнес-планов и программирование будет относиться к «думать».

6. Можно ли получившееся соотношение назвать «меньше думал, больше делал»? 😊



Сначала нужно научиться обещать

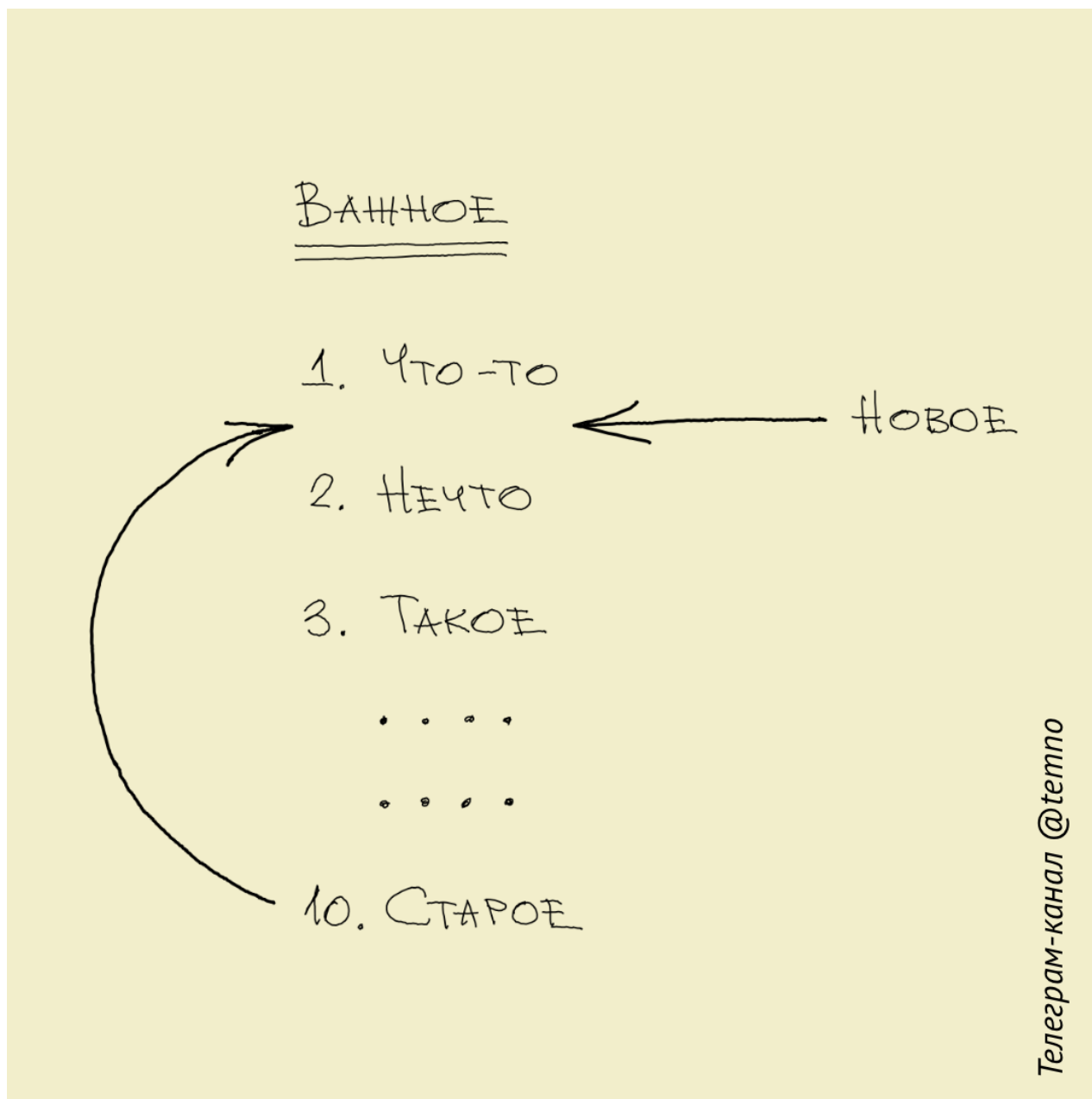
1. Когда стартап разделяет понятие «продукт» и «маркетинг» — это тупик. Так и продукт хороший не сделаешь, и не продашь его ни фига 😞

2. Продукт и маркетинг — это части одного целого. Маркетинг — это обещание того, что получит пользователь. А продукт — это то, что это обещание выполняет.
3. Поэтому и придумывать продукт нужно с хорошего обещания. А не придумывать обещания под уже готовый продукт.
4. Вон Илон Маск под обещания колонизации Марса продукт только делает. И всё у него хорошо тем не менее 😊



Не нужно продавать продукт

1. Вчера в очередной раз послушал презентацию стартапа, про то, какой у него замечательный продукт.
2. Правда, я так и не понял, что конкретно получит пользователь в минутах, метрах, граммах или процентах. Кроме того, что он получит такой замечательный продукт 😊
3. Не нужно продавать свой продукт. Нужно продавать людям измеримые изменения, которые они с помощью этого продукта получают.



Три волшебных проблемы

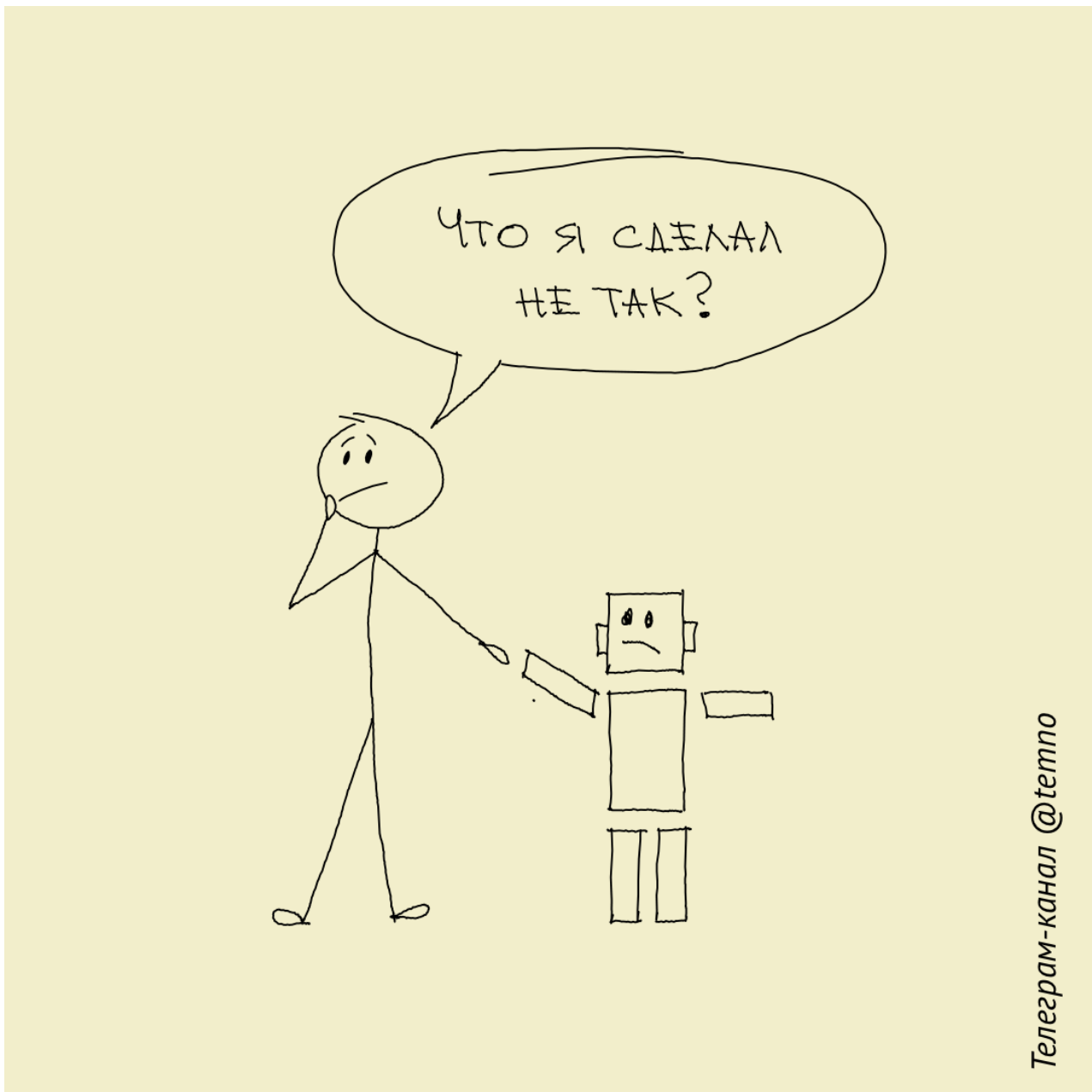
1. Обычно твой продукт не покупают, не потому что он плохой или не делает того, что нужно пользователю. Хороший. И делает. Но не покупают. Почему?
2. Потому что этот продукт не решает одну из трёх самых важных проблем, которые сидят в этот момент в голове собеседника — вообще или в этой теме. Поэтому у тебя есть только два варианта действий.
3. Первый — драматизировать ту проблему, которую решает твой продукт, до такой степени, что она станет важнее, чем то, что он считал самым важным до этого.
4. Второй — уйти и сделать новый продукт, который будет решать одну из этих трёх самых важных проблем.



Сами дураки

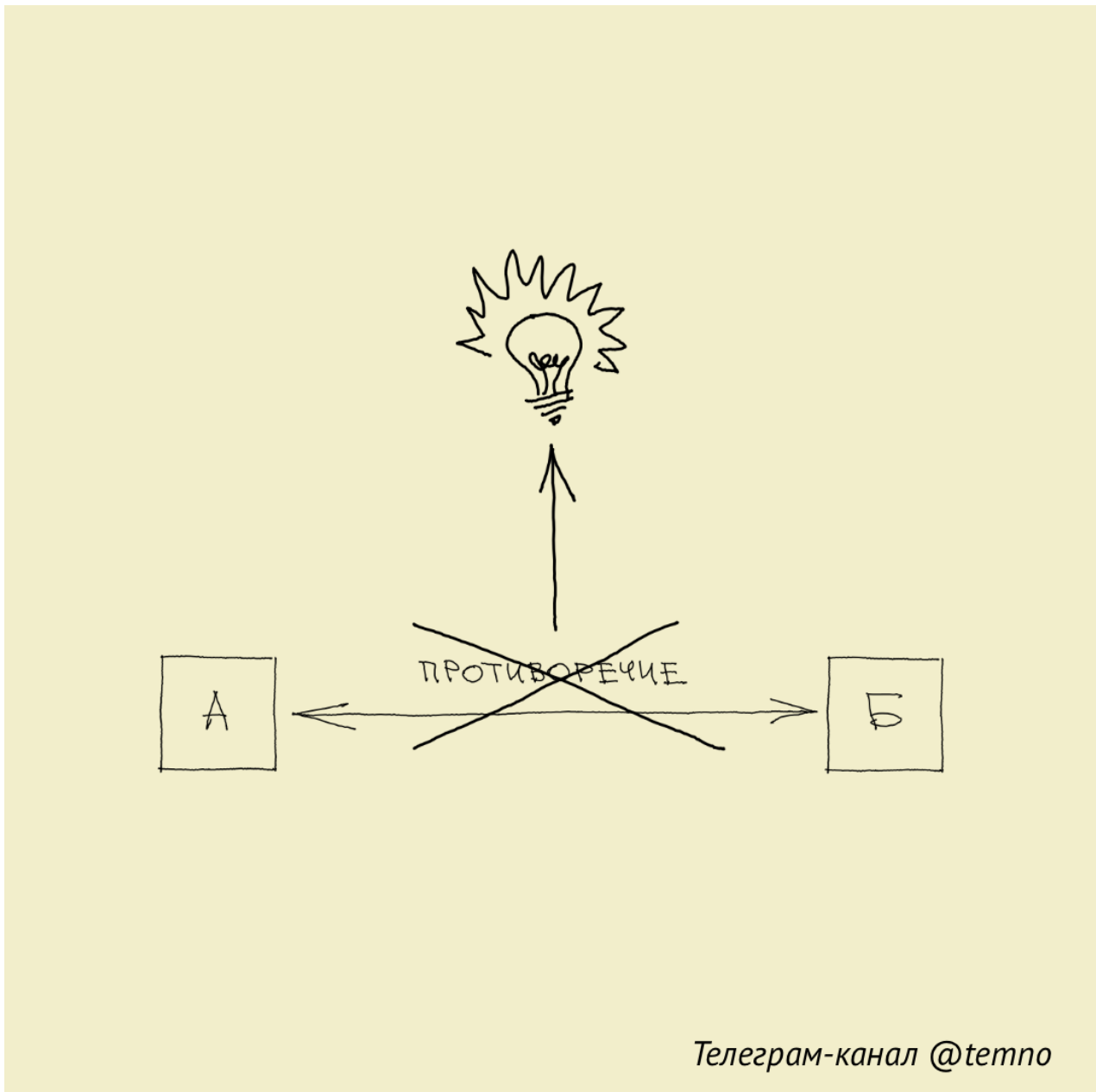
1. «Что мешает пройти этот симулятор с помощью ИИ?». Спросили вчера в чате фастфаундера в ответ на обзор стартапа, сделавшего симулятор для выполнения рабочих заданий — который можно использовать в процессе найма кандидатов на работу в компанию.
2. А какая разница, как человек будет справляться с рабочими заданиями, если он будет с ними справляться? 😏 Ну прошёл он этот симулятор с помощью ИИ — значит и на работе сможет использовать ИИ с той же эффективностью. Это ведь не плохо, а наоборот очень хорошо!
3. В этой связи меня умиляют преподаватели, требующие инструментов для проверки того, не выполнили ли ученики их задания с помощью ИИ. Во-первых, это очень хорошо, так как показывает, что ученики активно овладевают новыми технологиями 😊
4. А во-вторых, кто заставляет преподавателей давать ученикам задания, которые те могут успешно выполнять с помощью ИИ? Вы же сейчас не

даёте ученикам арифметические задачки, которые они могут решить на калькуляторе. Хотя когда-то давали.



- 5. Так что, это не ученикам нужно что-то запрещать, а самим процесс обучения перестраивать. Чтобы ученики учились не тому, что умеет калькулятор — в смысле ИИ 😊 А тому, что он не умеет.





Ключевой признак хорошей идеи

1. Когда Джефф Безос ещё собеседовал кандидатов на работу, он просил их рассказать о том, что они «изобрели» на предыдущем месте работы — метрику, бизнес-процесс, способ его оптимизации или что-то ещё.
2. Большинство людей в ответ приводили примеры того, что Безос называли «или-решениями» — когда в результате улучшался только какой-то один из нескольких важных показателей. Типа было дорого — стало дешевле, но медленнее. Было медленно — стало быстрее, но качество снизилось. И так далее.

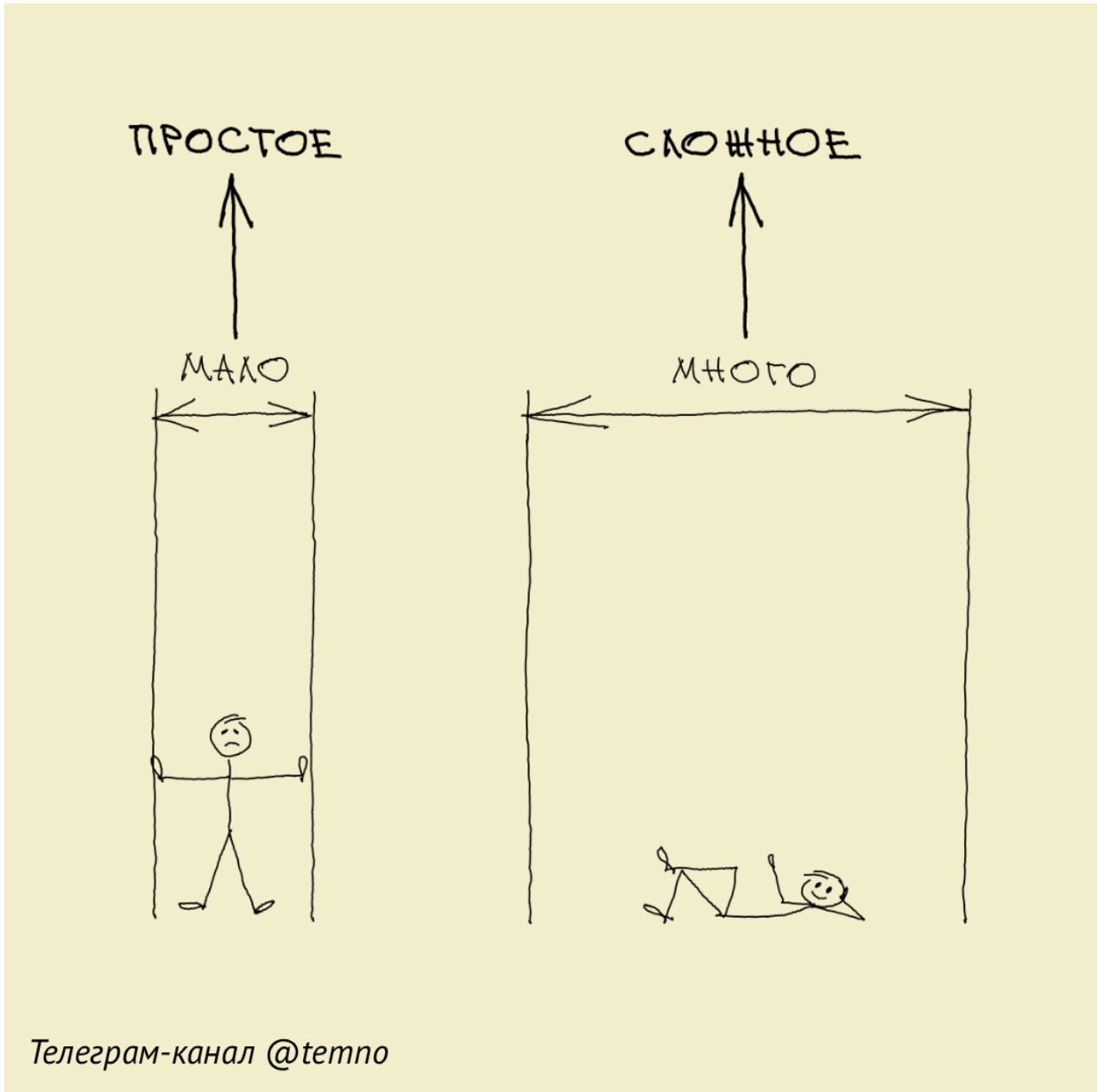
3. Хотя настоящее изобретение, как считал Безос — это про то, как совместить вроде бы несовместимое. Именно по такому принципу он создал книжный магазин Амазон — самый большой ассортимент книг по самым низким ценам с самой быстрой доставкой.
4. Мне сразу стало интересно, не изучал ли Безос ТРИЗ? Ведь эта теория утверждает, что решить нетривиальную задачу можно, только выявив и устранив ключевые противоречия — которые и сделали эту задачу нетривиальной.
5. Стартапы взлетают, если они решают нетривиальную задачу нетривиальным образом — например, выявив и устранив ключевые противоречия. А не улучшив что-то одно с помощью костылей и подпорок.
6. Какие две-три ключевых вещи хочет получить твой пользователь? Противоречат ли эти вещи друг другу?
7. Если да — значит отлично 😊 Потому что тогда это повод сделать стартап, который точно взлетит — если ты сумеешь эти вещи совместить.



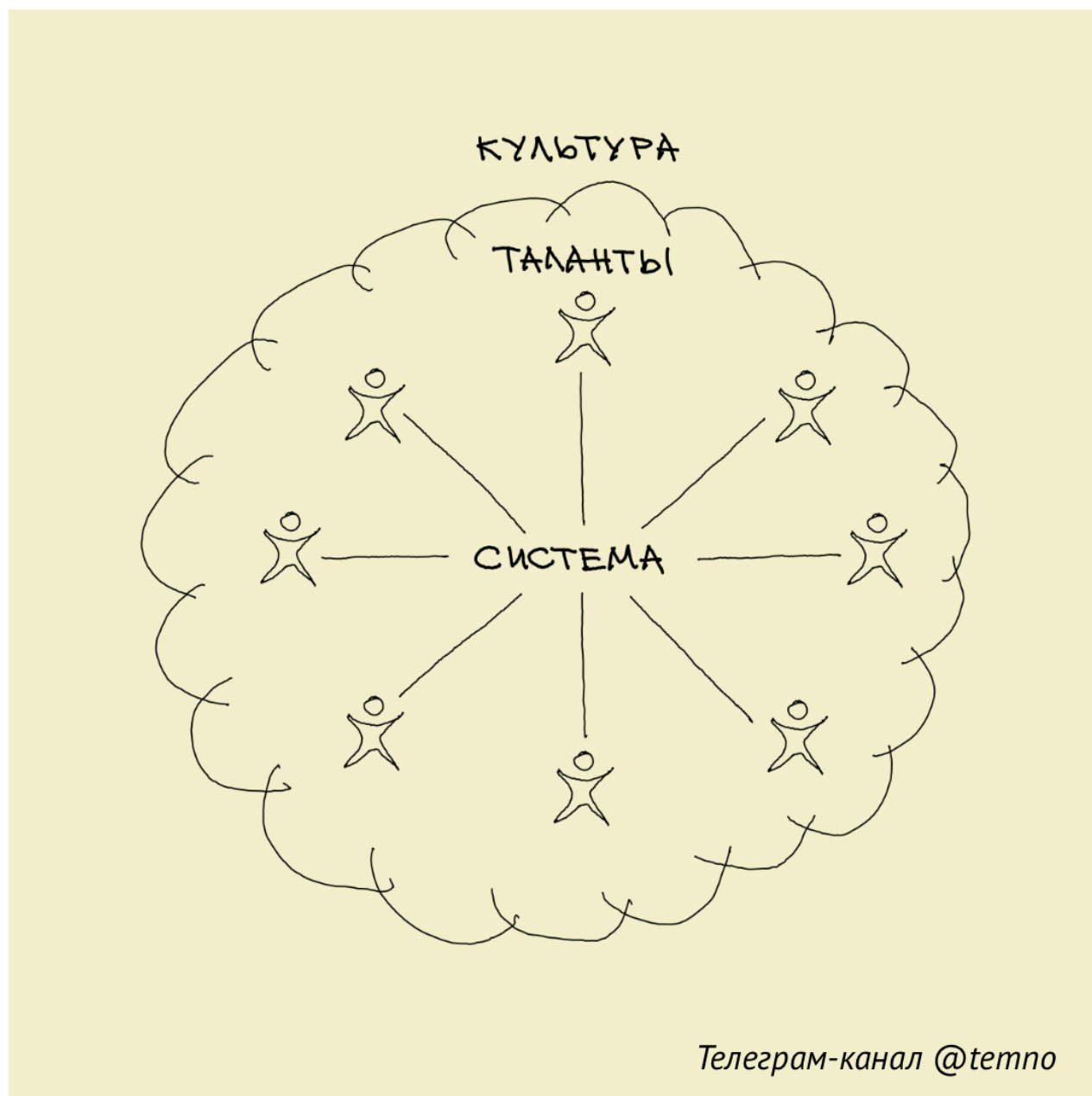
Хорошо, когда времени мало 😊

1. Чтобы проверять идеи для будущего стартапа, не нужно уходить с работы и избавляться от других дел. Даже наоборот! Это лучше делать только в свободное от всего остального время. Почему?
2. Потому что свободного времени обычно не так много 😊 Поэтому тебе придётся выбирать максимально простые идеи, чтобы их можно было бы проверить максимально простым образом. А на всякие лишние навороты и усложнения тебе не будет хватать времени и сил. И это очень хорошо!
3. Ведь в теории систем есть закон Галла: «Сложная система, которая работает — это, без вариантов, результат развития простой системы,

которая работала. Сложная система, собранная с нуля, никогда толком не заработает, и её даже не удастся исправить. Начинать создавать что-то большое можно только с чего-то совсем простого.».



4. Не можешь заставить себя придумывать простые вещи? Тогда поставь себя в условия, когда тебе это тупо придётся сделать. Ведь когда времени много, всё хочется усложнить. А когда времени мало — упростить.



Строй систему, а не бизнес

1. Богатые люди — люди, умеющие выстроить маркетинг, продажи и операционку.
2. Очень богатые — те, кто умеет строить системы, находить талантливых людей и создавать такую корпоративную культуру, в рамках которой найденные таланты смогут с полной отдачей работать в рамках построенной системы.

3. Ключевое качество, отличающее системы от обычного бизнеса, состоит в том, что системы способны выпускать много разных успешных продуктов.
4. Хочешь запустить второй успешный продукт? Научись строить системы.
5. Или даже так. Хочешь научиться строить системы? Научись запускать второй успешный продукт 😊



ДЕЛАЙ ЗА НИХ

~~УЧИ, ПОМОГАЙ~~

Telegram-канал @temno

Цинично, но перспективно

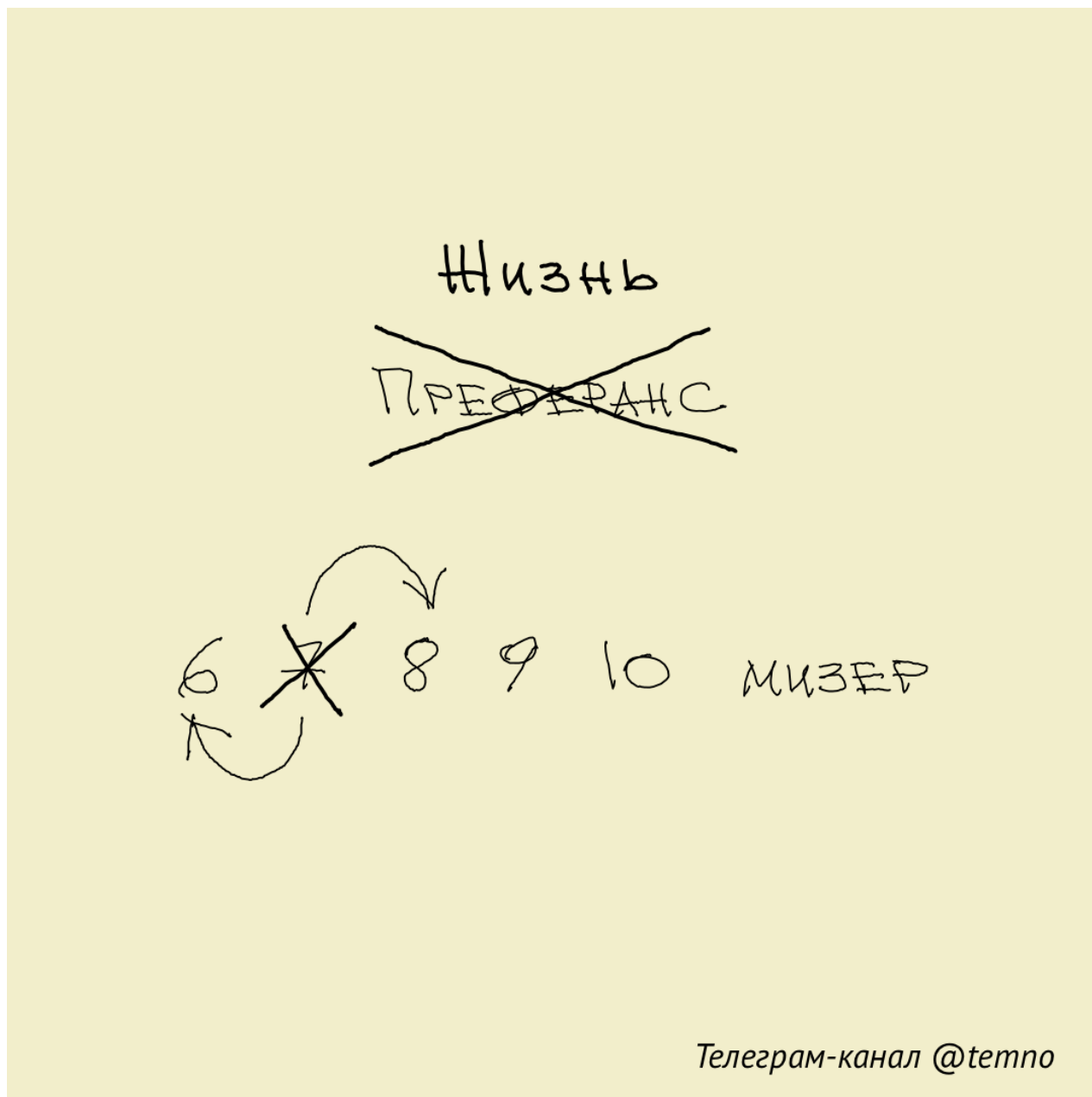
1. Если задуматься, то успешные стартапы эксплуатируют неспособность людей делать что-то хорошо 😊 Совсем грубо говоря, маркетплейсы — они для тех продавцов, кто не умеет нагонять себе трафик.
2. Стартап, который хочет долго на тех же самых людях зарабатывать, ни в коем случае не должен учить их это делать. Зачем рубить сук, на котором сидишь? Нужно стараться как можно дольше пользоваться найденной человеческой слабостью.
3. К примеру, если ты нашёл где-то в глуши ботанов, способных круто программировать или дизайнить — зачем их учить искать клиентов и правильно с ними общаться? Нужно брать на себя роль умеющего это делать посредника и каждым своим действием доказывать им, что они и без этого отлично обойдутся. А вот без такого посредника как ты — вряд ли 😊
4. Многие стартапы, рвущиеся в популярную сейчас тему ИИ-помощников, активно пытаются это правило нарушить — позиционируя своих помощников как инструмент в том числе и для обучения. Похожую ошибку совершают некоторые создатели маркетплейсов, пытаясь прямо или косвенно учить своих поставщиков услуг тому, как правильно продавать свои услуги клиентам.
5. Какое неумение людей эксплуатирует твой стартап? Не получается ли случайно так, что ты по ходу дела учишь своих пользователей это делать?
6. В общем, не нужно пытаться их чему-то учить или в чём-то им помогать. Нужно просто делать что-то за них 😊



Жизнь без «семерной»

1. Сегодня ночью с какого-то перепугу приснилось, что я сел играть в преферанс по необычным правилам. В этой версии нельзя играть

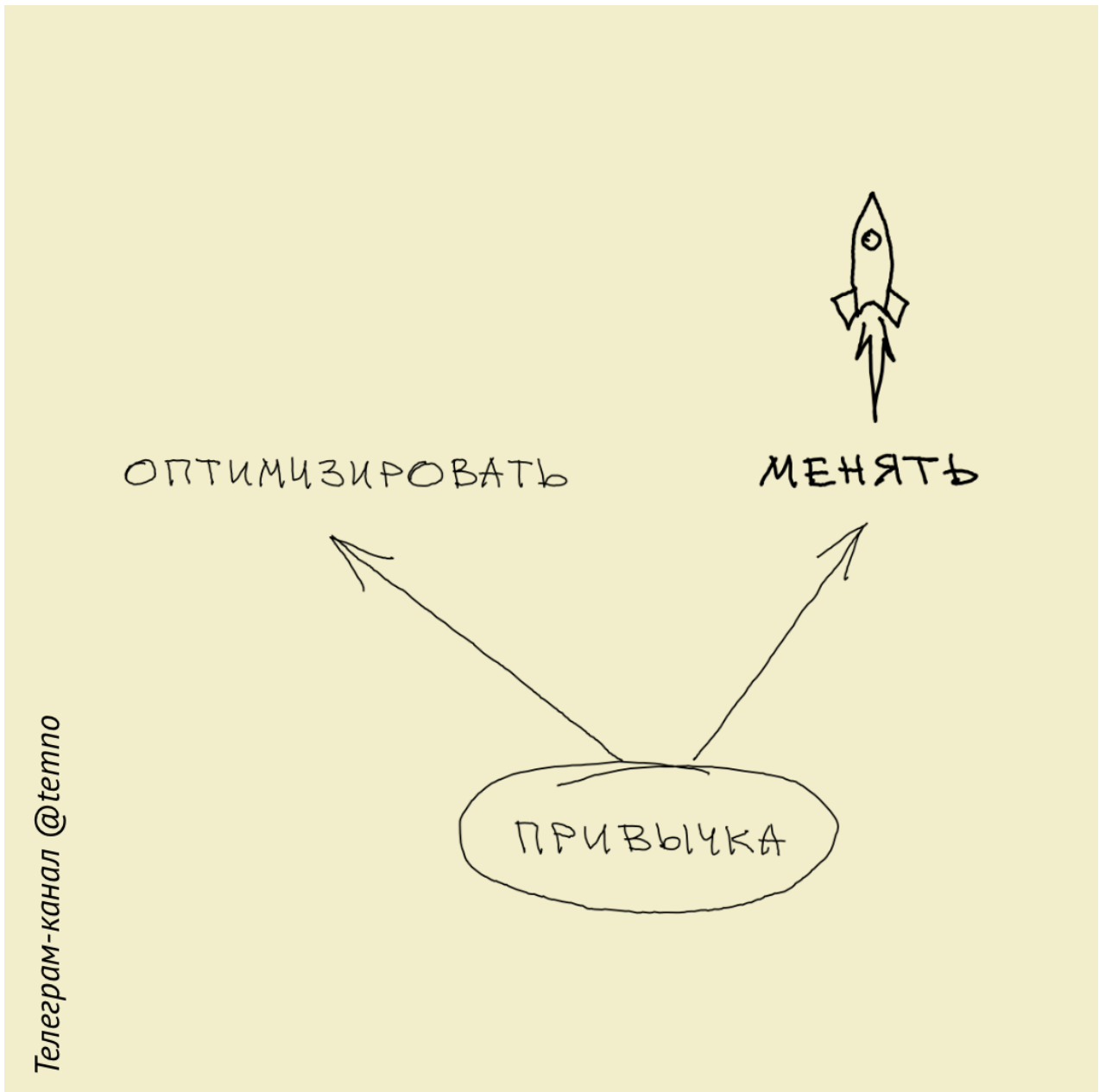
«семерные», когда ты обязуешься взять 7 взяток на 10 картах. Можно играть либо «шестерную», либо «восьмерную».



- 2. Фишка в том, что обычно количество твоих взяток зависит от расклада карт на руках других игроков. Поэтому ты очень часто будешь брать или на одну меньше, или на одну больше того, сколько ты объявил.
- 3. Отсутствие «семерной» при плюс-минус нормальных картах на руках заставляет тебя делать сложный выбор. Или сразу падать до практически гарантированного уровня «шестерной». Или пытаться

выжать «восьмерную», надеясь только на хороший расклад. Другими словами — или заранее не рисковать, или заранее рисковать.

4. Нет, я не играл перед этим в преферанс, да и вообще не брал карт в руки уже лет 10. Поэтому сон этот наверняка не про карты 😊
5. Это, наверное, подсознание намекает, что не стоит пытаться точно сыграть свою игру. Нужно или заранее сдаваться, или стараться дотянуться повыше.



Телеграм-канал @temno

Тормоза придумали трусы

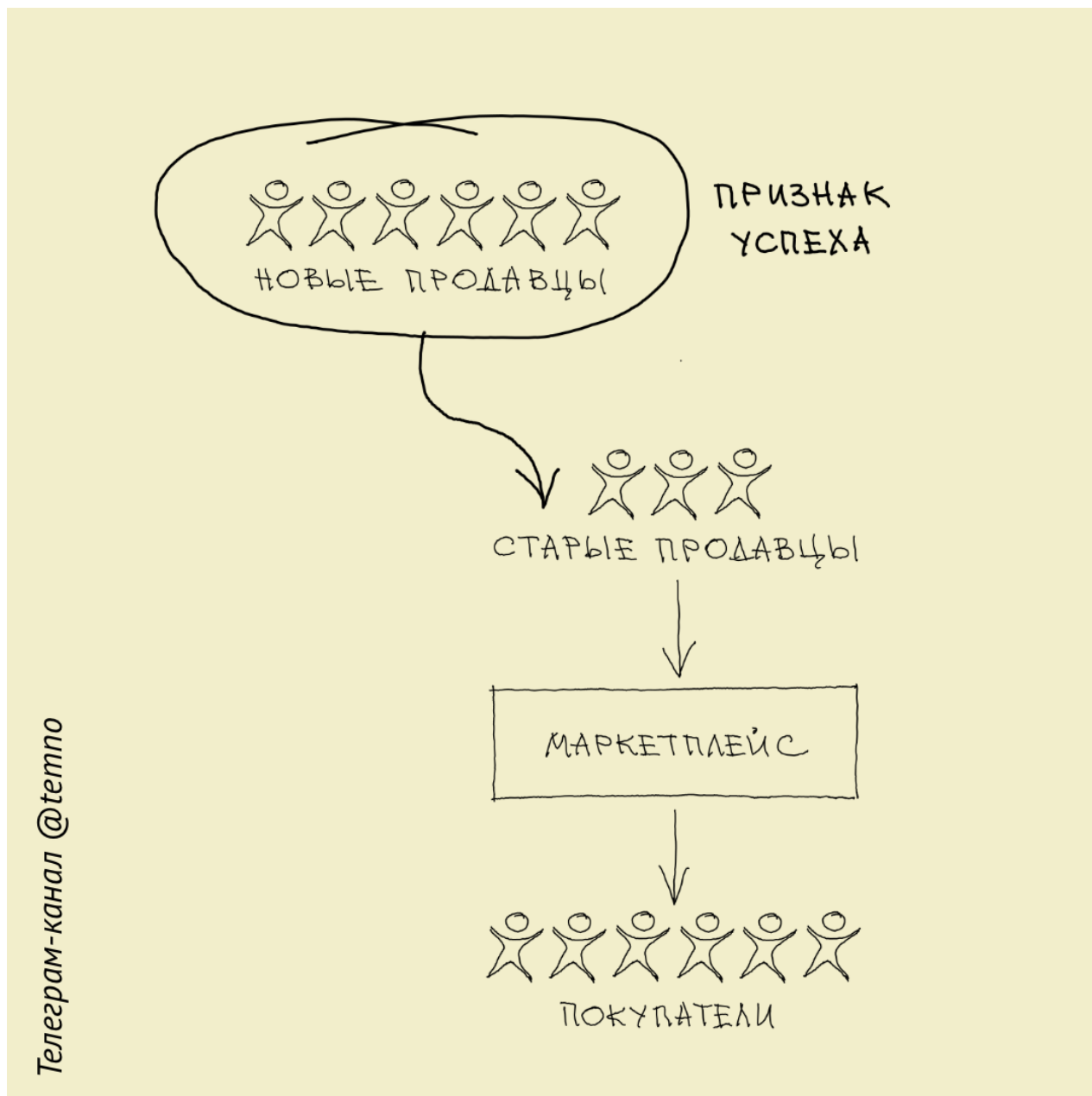
1. «Минимальная жизнеспособная версия твоего продукта ни в коем случае не должна требовать, чтобы пользователи меняли своё привычное поведение», — прочитал я у одного стартап-гуру... и завис.
2. С одной стороны, он совершенно прав, потому что менять привычки людей — архисложно. Для того, чтобы поменять свои привычки, им понадобится очень и очень веская причина.
3. А с другой — все прорывные продукты стали прорывными, потому что они начали менять человеческие привычки. Айфон сначала заставил людей ползать в интернете с телефона, а потом пользоваться на нём приложениями. Убер — вызывать такси с телефона вместо того, чтобы махать рукой на обочинах. Эйрбнб — снимать квартиры вместо гостиниц. Perplexity — пользоваться чатом вместо Гугл-поиска. И так далее, и тому подобное.
4. Так что, если ты хочешь создать прорывной продукт, его первая версия как раз и должна проверять способность менять привычки людей — хотя бы на ограниченной аудитории ранних последователей. Поэтому минимальную жизнеспособную версию прорывного продукта можно даже назвать «минимальный жизнеспособный изменитель привычки» 😊
5. Да, это может не получиться. Но если удастся — это будет полный пипец. В самом хорошем смысле этого слова 😊 Но если у тебя таких амбиций нет, то конечно — делай только то, что пользователи уже делают и просто хотят оптимизировать.
6. А первая версия твоего продукта — это «изменитель привычки» или простой «оптимизатор»?



Правильный маркетплейс — это раскручивающаяся спираль

1. «Чтобы маркетплейс типа Airbnb стал успешным, им должны начать пользоваться не только существующие владельцы арендных квартир.

Должны появляться новые люди, желающие покупать квартиры, чтобы сдавать их в аренду», — написал сегодня Пол Грэм, — «Маркетплейс должен стать новым инструментом [для зарабатывания денег]». Чёрт, я это уже подозревал, но не мог сформулировать 😞



2. Ведь, к примеру, Озон и Вайлдберриз стали такими популярными, не потому что туда перетекли существующие магазины. А потому что появилась новая категория людей, решивших зарабатывать деньги, продавая что-нибудь через эти маркетплейсы. То же самое произошло с

Убером и Яндекс.Такси — когда куча новых людей внезапно решило зарабатывать, таксуя через эти платформы.

3. Да и с другими успешными маркетплейсами случилось то же самое. А если бы не случилось — они бы не стали успешными маркетплейсами.
4. Получается, что правильный маркетплейс должен раскручивать спираль спроса и предложения. Сначала он увеличивает количество продавцов. На это увеличившееся количество продавцов приходит большее количество покупателей. На большее количество покупателей начинает клевать больше продавцов. Это опять увеличивает количество покупателей, что увеличивает количество продавцов. И так далее.
5. А это означает, если ты создаёшь маркетплейс, то достаточно быстро нужно проверить — будут ли появляться новые продавцы, которые захотят зарабатывать деньги новым способом, продавая через твой маркетплейс, или нет.
6. Если будут — значит, у твоего маркетплейса есть хороший шанс на то, чтобы стать успешным.



Чем твой стартап похож на Старбакс?

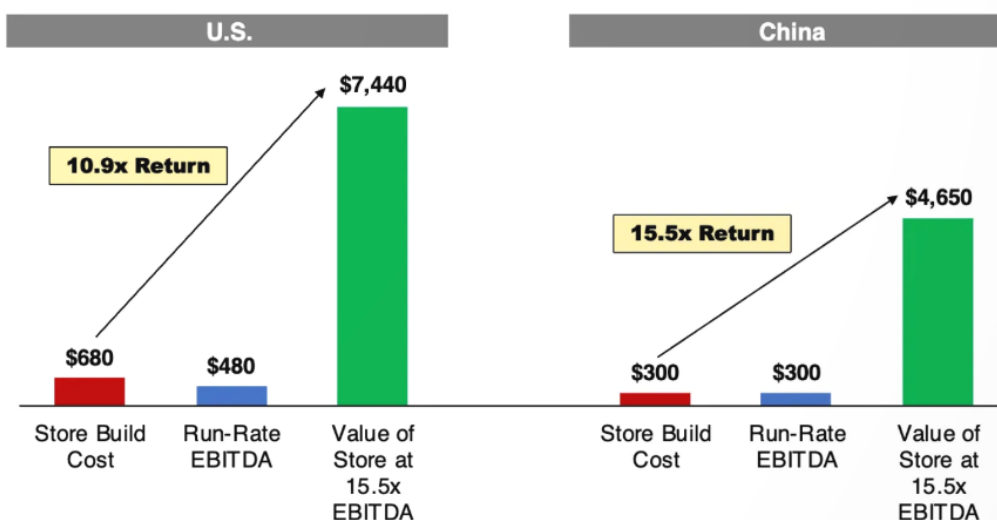
1. В 2018 году фонд известного инвестора Билла Акмана вложил 900 миллионов долларов в Старбакс. Но почему?
2. Главная причина состояла в том, что открытие новой кофейни в США обходилось в \$680 тысяч долларов, но она добавляла 7,4 миллиона к стоимости компании на бирже. Открытие же кофейни в Китае обходилось в \$300 тысяч, что добавляло 4.7 миллиона к стоимости компании.
3. Другими словами, 1 доллар, вложенный в открытие кофеен, добавлял 10–15 долларов к стоимости компании. А у Старбакса был план открыть ещё очень много кофеен.
4. Это типичный пример венчурной экономики, когда инвесторы вкладывают деньги на самом деле не в рост выручки или прибыли — а в

рост стоимости акций компании. Эта стоимость, конечно, как-то зависит и от выручки, и от прибыли... Но зачем запариваться, выстраивая зависимости от промежуточных показателей? 🤔

Exceptional Returns on New Unit Capex

We estimate that every dollar Starbucks spends building a new store in the U.S. or China is worth \$10 to \$15 shortly after the store opens

Illustrative Value of Each New Store at SBUX Base Case Valuation Multiple (\$'000s)

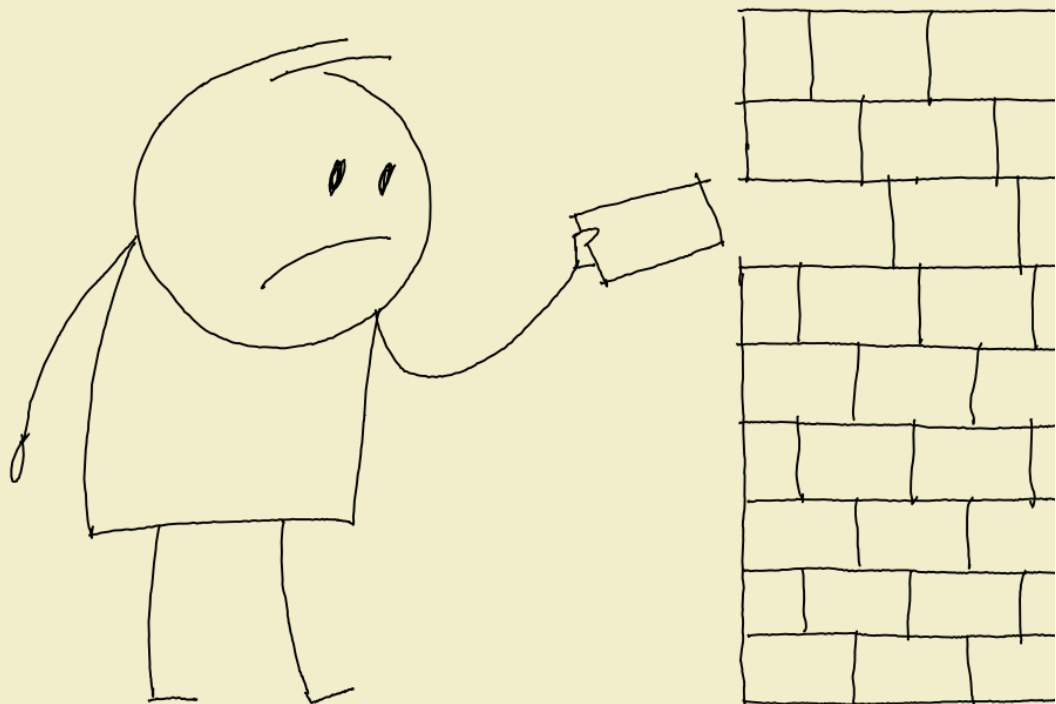


Source: Store build costs as per prior page. Run-rate EBITDA for the U.S. store calculated as run-rate AUV of \$1.6mm as per December 2016 investor day times a 30% assumed run-rate EBITDA margin. Run-rate EBITDA for the China store calculated as run-rate AUV of \$0.8mm as per May 2018 China investor day times a 37.5% assumed run-rate EBITDA margin. SBUX base case valuation multiple of 15.5x EBITDA is as per Pershing Square assumptions.

Telegram-канал @temno

- 5. Хотя сейчас рынок стал обращать гораздо больше внимание на прибыльность, инвесторы по-прежнему могут заработать больше всего на росте стоимости компаний. И об этом должен помнить любой стартап, решивший поднять инвестиции.

6. Чем более явной и простой для инвестора будет зависимость будущей стоимости твоего стартапа от того, что он делает — тем проще тебе будет найти инвесторов.
7. От чего может зависеть стоимость твоего стартапа? От количества реализованных фиш? Типа каждая новая фиша добавляет стоимость стартапу? Самому-то не смешно? 😊
8. А от чего тогда?
9. Найдешь простой и убедительный ответ на этот вопрос — считай, что инвестиции у тебя в кармане 😊



Тебе кирпичи таскать не надоело?

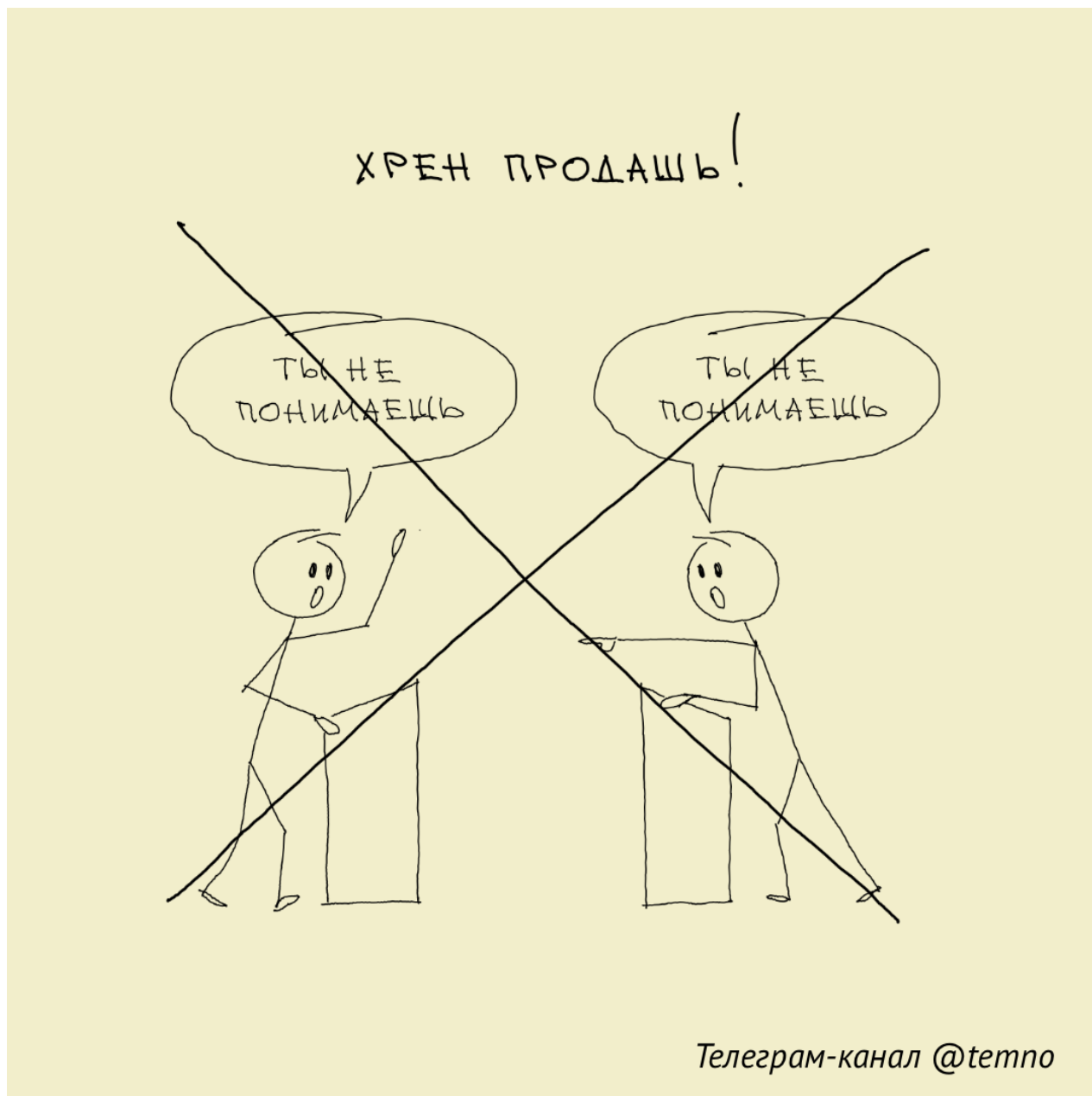
1. В одной старой притче чувак спрашивал у рабочих на стройке, что они делают. И они говорили «таскаю камни», «мешаю бетон», «кладу кирпичи». И только один ответил — «я строю храм».
2. В более современной версии той же притчи президент Кеннеди спросил уборщицу в Центре управления полётами, что она тут делает. А она ответила — «ракеты на Луну запускаю».
3. Зарабатывать деньги в стартапе — это такой же естественный и приземлённый процесс, как таскать кирпичи или тереть полы шваброй. Однако это только процесс, но не цель.
4. Но куда ты в результате собираешься запустить ракету или какой храм построить?
5. Как ни цинично, но только большая цель поможет тебе сохранить мотивацию в процессе зарабатывания денег 😊
6. А кроме того, она позволяет сделать твой проект гораздо более привлекательным для других. Не просто так ведь один известный всем чувак решил запускать ракеты к Марсу?



Чтобы продать, сначала нужно согласиться

1. Самый простой способ превратить дискуссию в неконструктивный обмен мнениями — это начинать каждую свою реплику словами «ты не понимаешь!», повторяя затем те же самые свои аргументы.
2. Конструктивный способ — ответить собеседнику «ты, конечно, прав, но есть нюансы». После чего развить эти нюансы в сторону того, что ты отстаиваешь.
3. Таким образом, «конструктивная» дискуссия — это когда в результате оба оказались правы, но с нюансами. А «продуктивная» дискуссия —

когда ты под этим соусом смог собеседнику что-то ещё и продать 😏 В



прямом или переносном смысле.

4. Соответственно, первый шаг на пути к успешным продажам — принять как данность, что «клиент всегда прав». Второй шаг — набраться мужества услышать, в чём он прав. А третий — суметь сформулировать эту правду так, чтобы ты тоже оказался прав.
5. Фразу Генри Форда «Если бы я спросил людей, чего они хотят, они бы ответили: более быструю лошадь» обычно приводят в качестве примера того, что клиент всегда неправ. При этом почему-то выделяя слово

«лошадь», а не «более быструю». Хотя Форд в результате дал людям «более быструю», но не совсем лошадь. Что стало тем самым нюансом, в результате чего и люди, и Форд оказались правы.

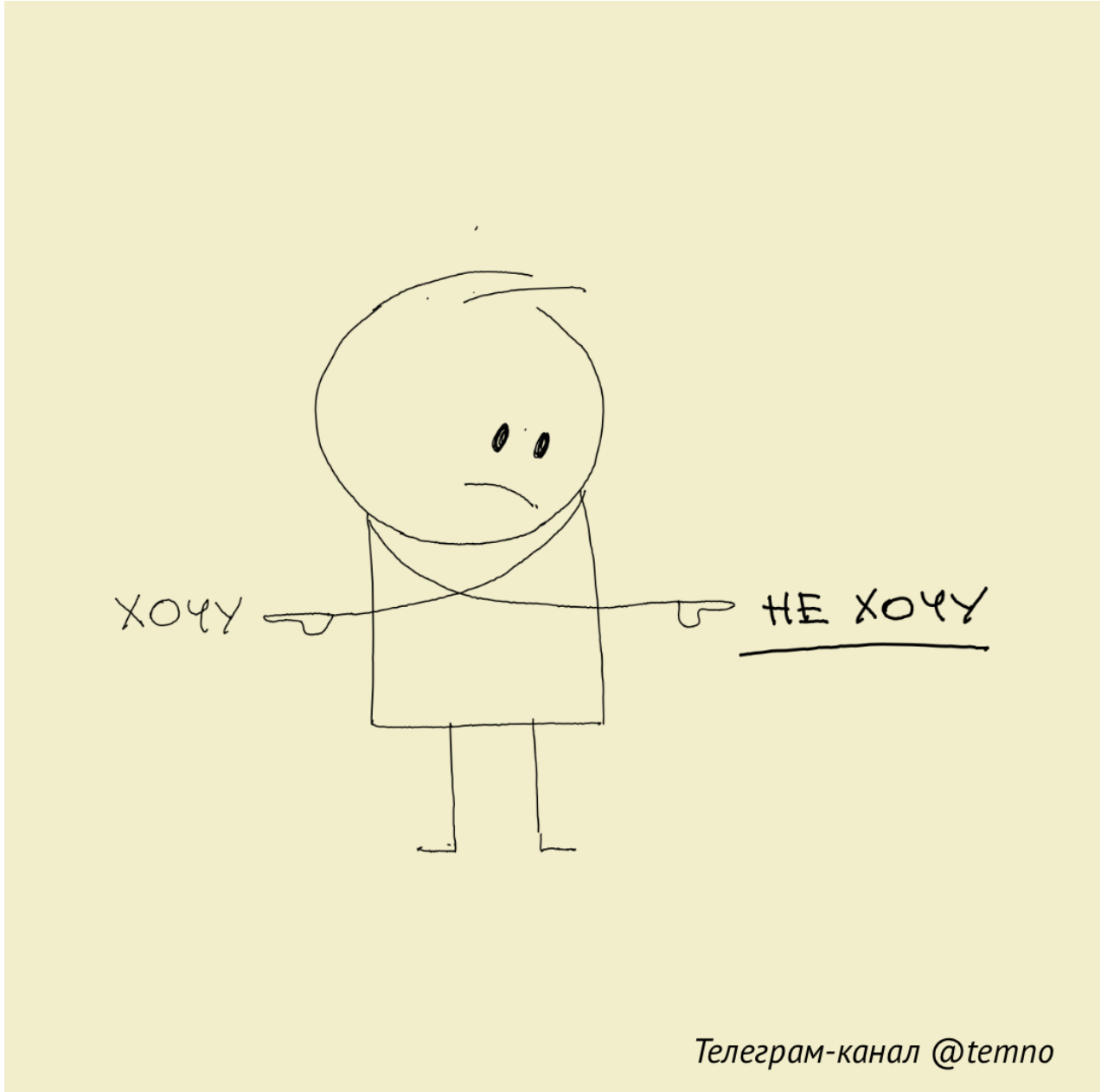
6. В чём правы люди, которые не покупают твой продукт? Попробуй это сформулировать, не сваливаясь в заявления типа «они ничего не понимают».
7. А теперь попробуй эту правду переформулировать — но так, чтобы в ней возник нюанс, от которого можно перекинуть мостик к твоему продукту.
8. Итак, в чём его правда? А твой нюанс?



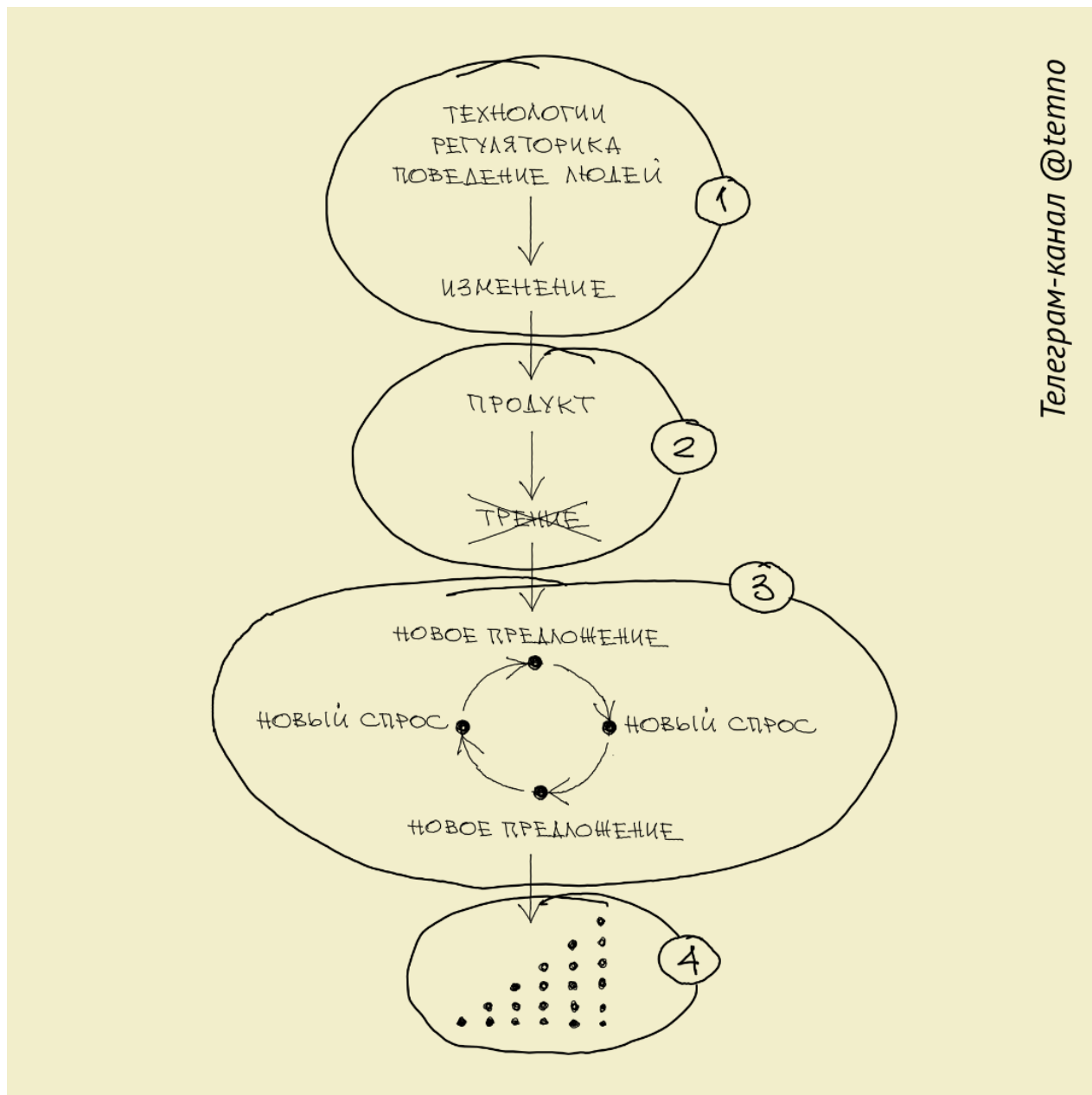
Как получать клиентов «через не хочу»?

1. «Когда ты видишь человека, который бежит сломя голову, не разбирая дороги — не спрашивай у него, куда он бежит, спроси, откуда» 😊 Эту фразу я вспомнил в связи с «портретом идеального покупателя» продукта, который стартапам настоятельно рекомендуют составлять.
2. Такие портреты помогают стартапу более точно настроить маркетинг и выделить приоритеты в развитии продукта. Обычно эти портреты описывают людей, которые чего-то хотят — и могут этого добиться с помощью продукта. Однако хотеть — не значит делать. А к тому же хрен его знает, чего эти люди на самом деле хотят 🙄
3. Поэтому, может быть, лучше описать своего идеального клиента, как человека, который чего-то НЕ хочет? Не хочет чего-то делать, хочет от чего-то избавиться или хочет чего-то избежать. Ведь «не хотеть» или «не делать» — это гораздо более сильные стимулы, чем «хотеть» и «делать» 😊 А к тому же они привязаны к уже существующей реальности, а не к фантазиям на тему будущего.
4. Грубо говоря, что охотнее будут покупать подростки — «крем от прыщей» или «крем для сияющей кожи»? Хотя состав у них может быть

абсолютно одинаковый 😊 Или под каким лозунгом проще продать программу проверки правописания — «пиши грамотно» или «пиши без ошибок»?



5. А как ты можешь описать портрет своего идеального клиента в терминах того, чего он НЕ хочет? А как ты тогда сформулируешь оффер своего продукта?



Похоже, что большинство самых успешных стартапов развивалось вот по такой схеме

1. Начало происходит какое-то изменение в технологиях, регуляторике или поведении людей.
2. Стартап его заметил и сделал продукт, использующий это изменение — в результате чего исчезло «лишнее трение», что-то стало проще продавать и/или покупать.

3. Это упрощение привело к раскручиванию спирали спроса/предложения — стало больше новых продавцов, что привело к появлению новых покупателей, что увеличило количество продавцов, что увеличило количество покупателей и так далее. Или то же самое, но начинающееся с увеличения количества новых покупателей.
4. Совершив первый рывок на органическом росте, стартап начал сознательно увеличивать численное преимущество — чтобы у него было больше всего продавцов или больше точек продаж или чего-то другого, от чего прямым образом зависит его лидерство.

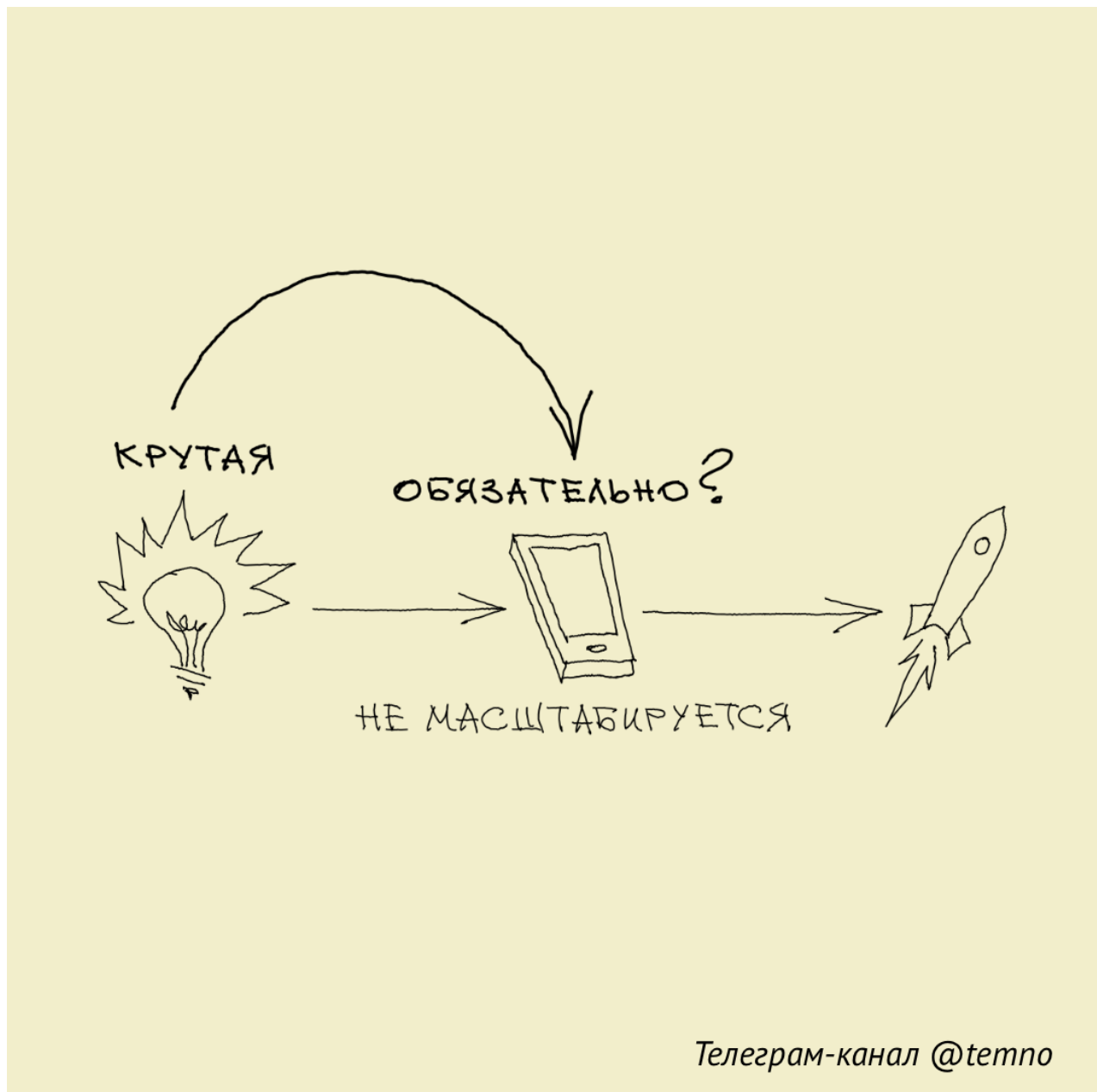
Самый простой пример — Убер:

- Появились айфоны с геопозиционированием и приложениями.
- Убер выпустил приложение для заказа такси, после чего заказать такси стало можно за один клик, а стать таксистом — установив это приложение себе на телефон,
- Люди стали заказывать такси через приложение, что увеличило количество таксистов, что ускорило время подачи такси, что увеличило количество желающих заказать такси через приложение, что увеличило количество таксистов...
- Убер стал окучивать город за городом, всеми силами добиваясь того, чтобы в его приложении было больше всего таксистов.

Вопросы на миллиард:

- Процесс продажи/покупки чего можно сейчас упростить за счёт происходящих сейчас изменений так, чтобы начало появляться больше продавцов или покупателей этого?
- Вызовет ли это раскручивание спирали спроса/предложения?
- В чём нужно увеличивать численное преимущество, чтобы сохранить своё лидирующее положение на этом рынке?





100 миллионов долларов на айфоны — это трындец

1. Оказывается, в самом начале Убер был самым большим покупателем айфонов в мире! В середине 2014 года они тратили более 100 миллионов долларов на покупку айфонов 🤯
2. А всё потому, что им приходилось выдавать айфон каждому новому водителю, подключающемуся к Убер — так как у большинства водителей не было своих айфонов, а к тому же приложение для водителей нужно было конфигурировать на айфоне особым образом.

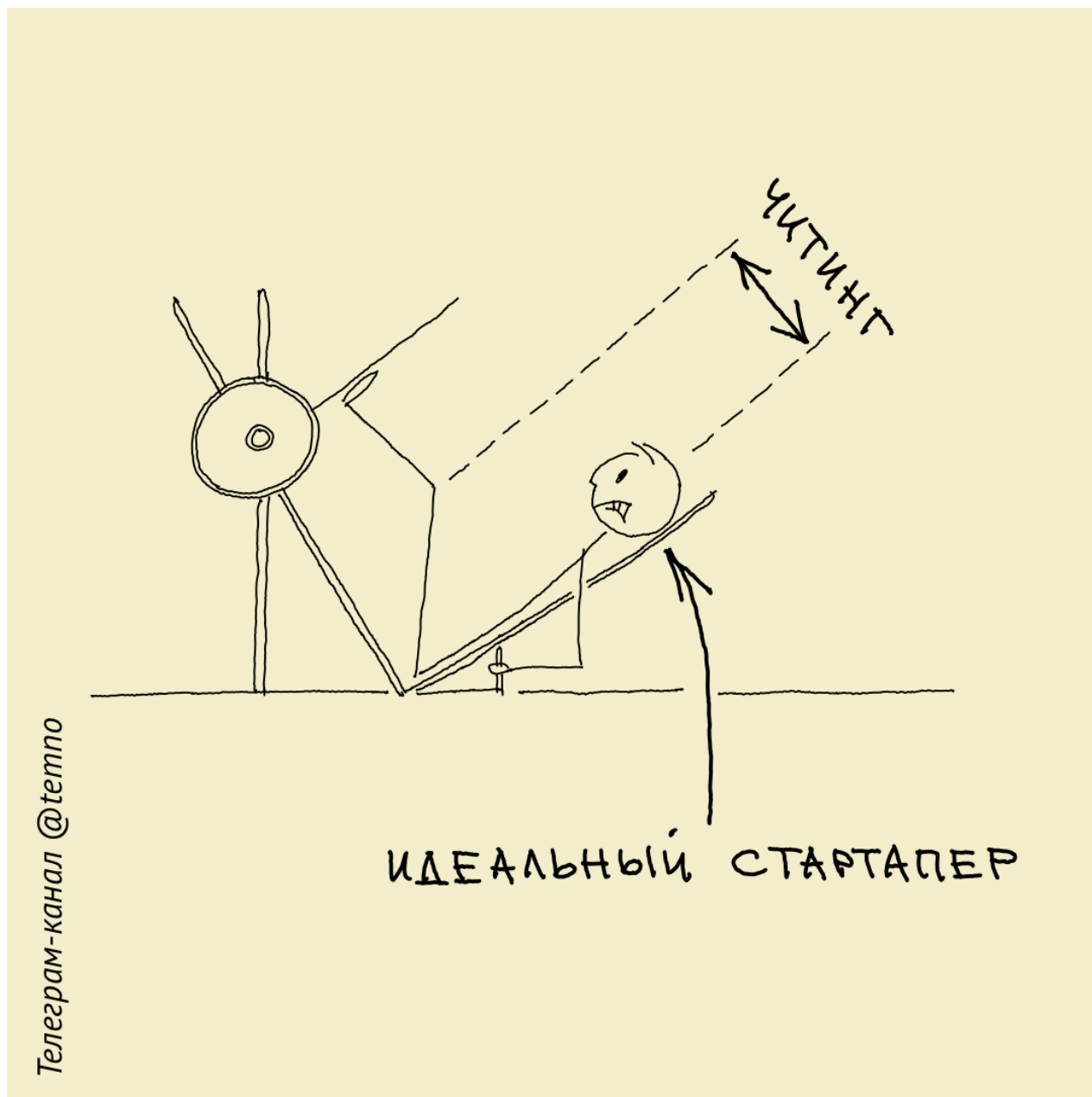
3. Потом телефоны появились у каждого водителя, приложение Убера стало работать и на андроидах, а водители смогли его сами устанавливать и настраивать. Но это было уже потом.
4. А в самом начале выдача айфонов Убером была вещью, которая явно не могла масштабироваться. Потому что для подключения миллионов водителей им пришлось бы тратить миллиарды долларов только на покупку айфонов. А ещё их нужно было бы конфигурировать и раздавать.
5. Эйрбнб в самом начале тоже отправлял фотографов в квартиры и дома, которые их владельцы выставляли для сдачи в аренду через маркетплейс Эйрбнб. Потому что квартиры и дома не сдавались без красивых фотографий 😊 Правда, когда возник спрос на аренду, владельцы это тоже поняли и сами стали делать нормальные фотографии. Но это тоже было уже потом.
6. А в самом начале это фотографирование было вещью, которая явно не могла масштабироваться. Зато она помогла Эйрбнб сдвинуться с мёртвой точки.
7. Пол Грэм давно советует фаундерам «делать вещи, которые не масштабируются». Но первый раз он этот совет дал как раз основателям Эйрбнб 😊
8. Сама собой напрашивается мысль. А не является ли необходимость делать вещи, которые не масштабируются — обязательной для стартапа, который делает что-то новое? Именно потому что это новое!
9. Ты собираешься сделать что-то крутое? А какую тогда тебе у себя в стартапе нужно сделать вещь, которая не масштабируется? 🤔



Читинг — это очень правильно

1. Сегодня утром, делая жим ногами в фитнес-клубе, обратил внимание, что в соседнем тренажёре то же самое упражнение делает небольшая

девушка со стройными ногами — но почти с таким же весом, как и я. Я сначала расстроился 😞 А потом присмотрелся повнимательнее.



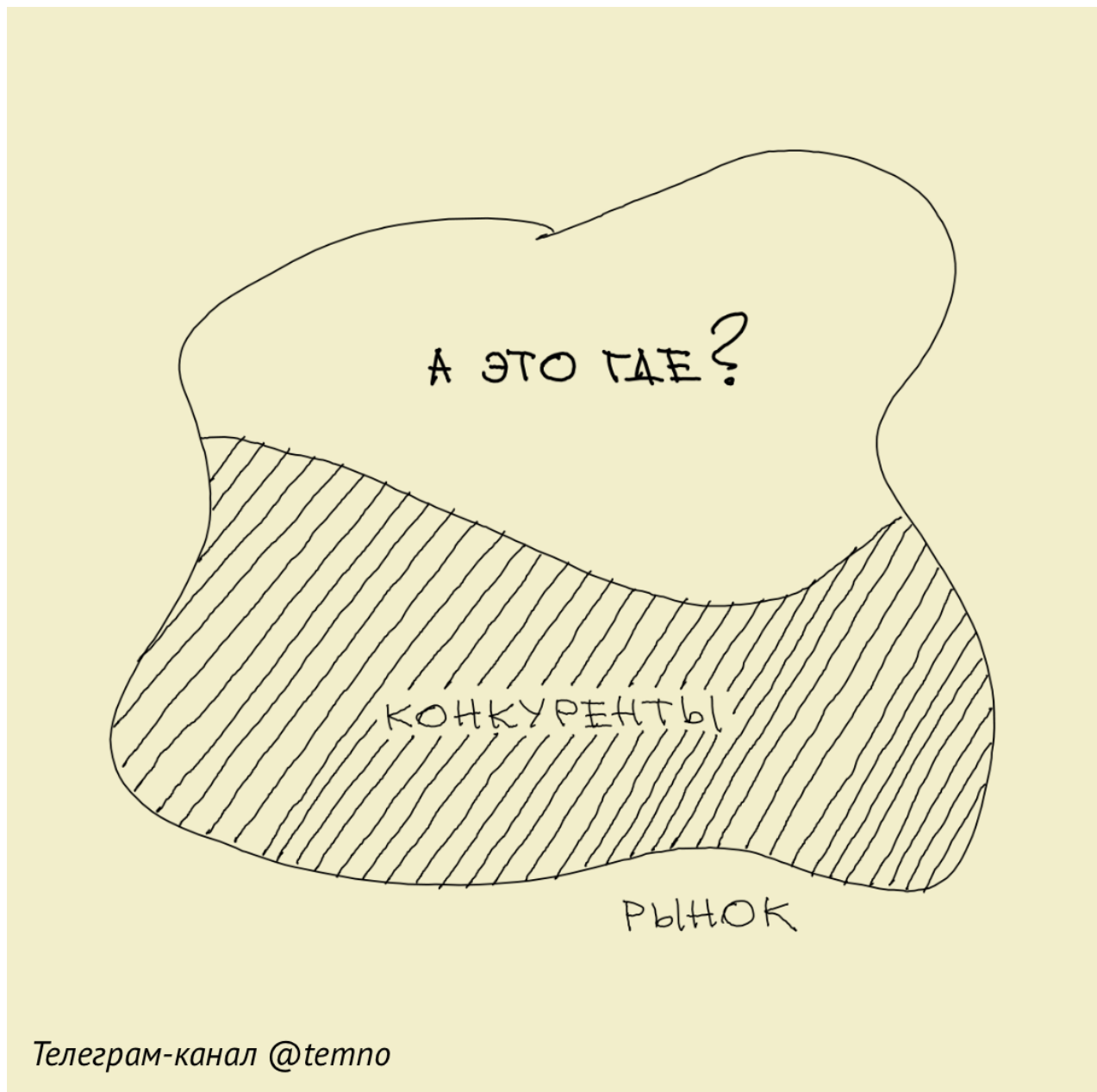
2. Оказалось, что она делает жим с очень короткой амплитудой — не сгибая ноги до груди. Что, конечно же, гораздо легче. Поэтому выжать она может сильно больше, чем при правильном выполнении того же упражнения.
3. Эта девушка — идеальный стартапер 😊 Потому что она читерит, чтобы поднять большой вес.

4. А ведь это является главной признаком успешного стартапера — найти, в чём считать, чтобы выжать вес побольше. В том смысле — чтобы быстрее и мощнее зайти на рынок с меньшим количеством людей и денег, чем потребуется, если делать это по-правильному.
5. Те, кто делает по-правильному, соревнуется друг с другом в генетике (количестве денег) и в количестве лет, отданных тренировкам (предпринимательству). Те, у кого таких преимуществ нет, может победить только за счёт читинга. По сути это тот же совет Стива Джобса про «нужно работать не 12 часов в день, а головой» — только в другой форме 😏
6. А ты где собираешься считать, создавая и выводя свой продукт на рынок? Как нигде? 😱😱😱 А как тогда ты собираешься обогнать конкурентов с бóльшим количеством денег и бóльшим опытом?



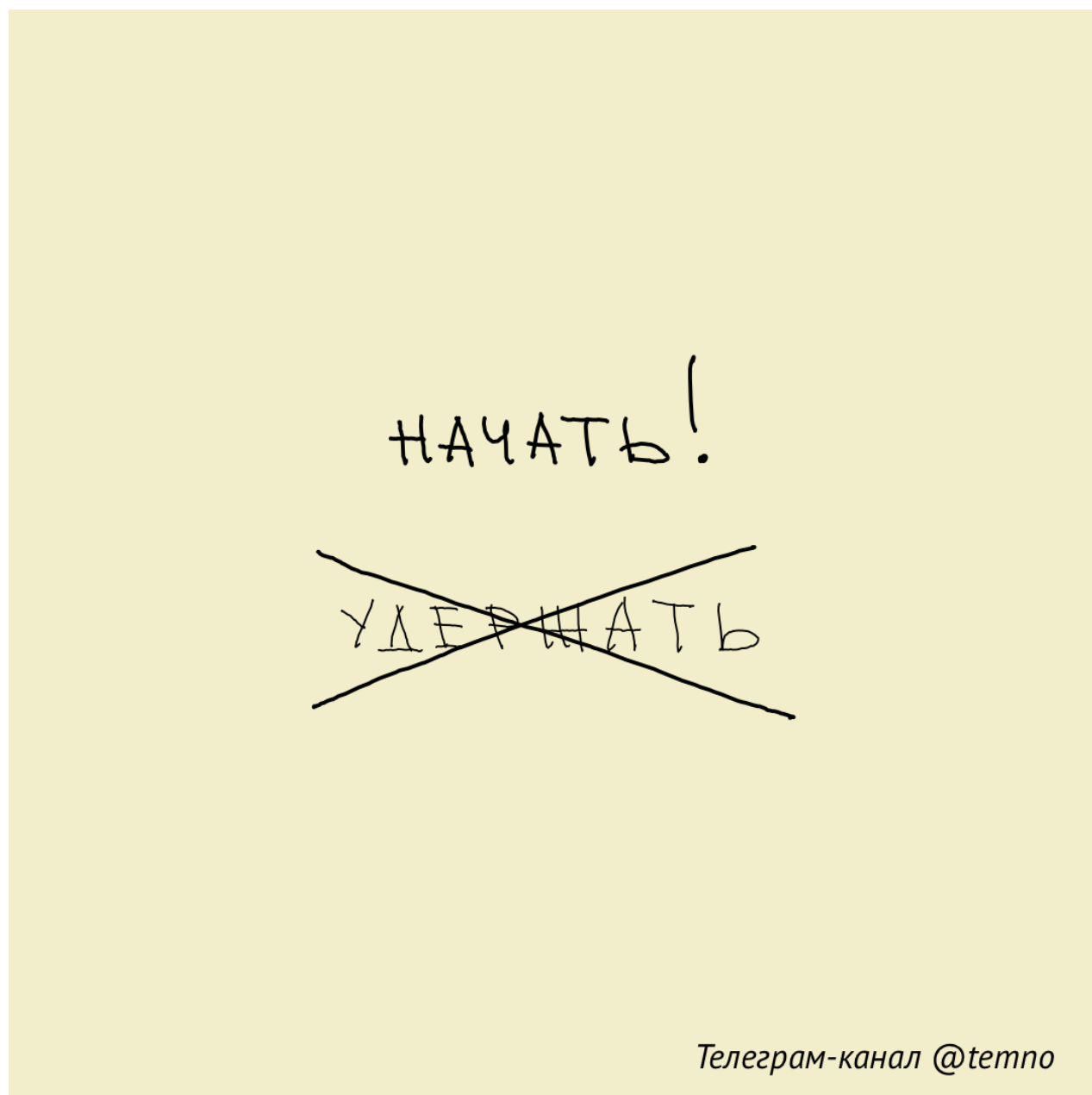
«Ты не сможешь бороться с конкурентами на их территории»

1. Так утверждает основатель DoorDash, который вышел на рынок позднее других агрегаторов еды. Руководствуясь этим принципом, он решил разворачивать свой сервис не в больших городах, а в их пригородах.
2. Там работать было труднее, так как плотность заказов в пригородах была гораздо меньше, чем в густонаселённых городах — но общее население пригородов было больше, чем городов.
3. DoorDash к такой плотности населения изначально подстроился — и теперь уже агрегаторам еды из городов стало трудно выходить в пригороды, когда они увидели их потенциал на примере DoorDash.
4. Так DoorDash сначала выбрал территорию, свободную от конкурентов, где он смог закрепиться. А потом уже не он стал бороться с конкурентами на этой территории — а конкуренты стали бороться с ним 😏



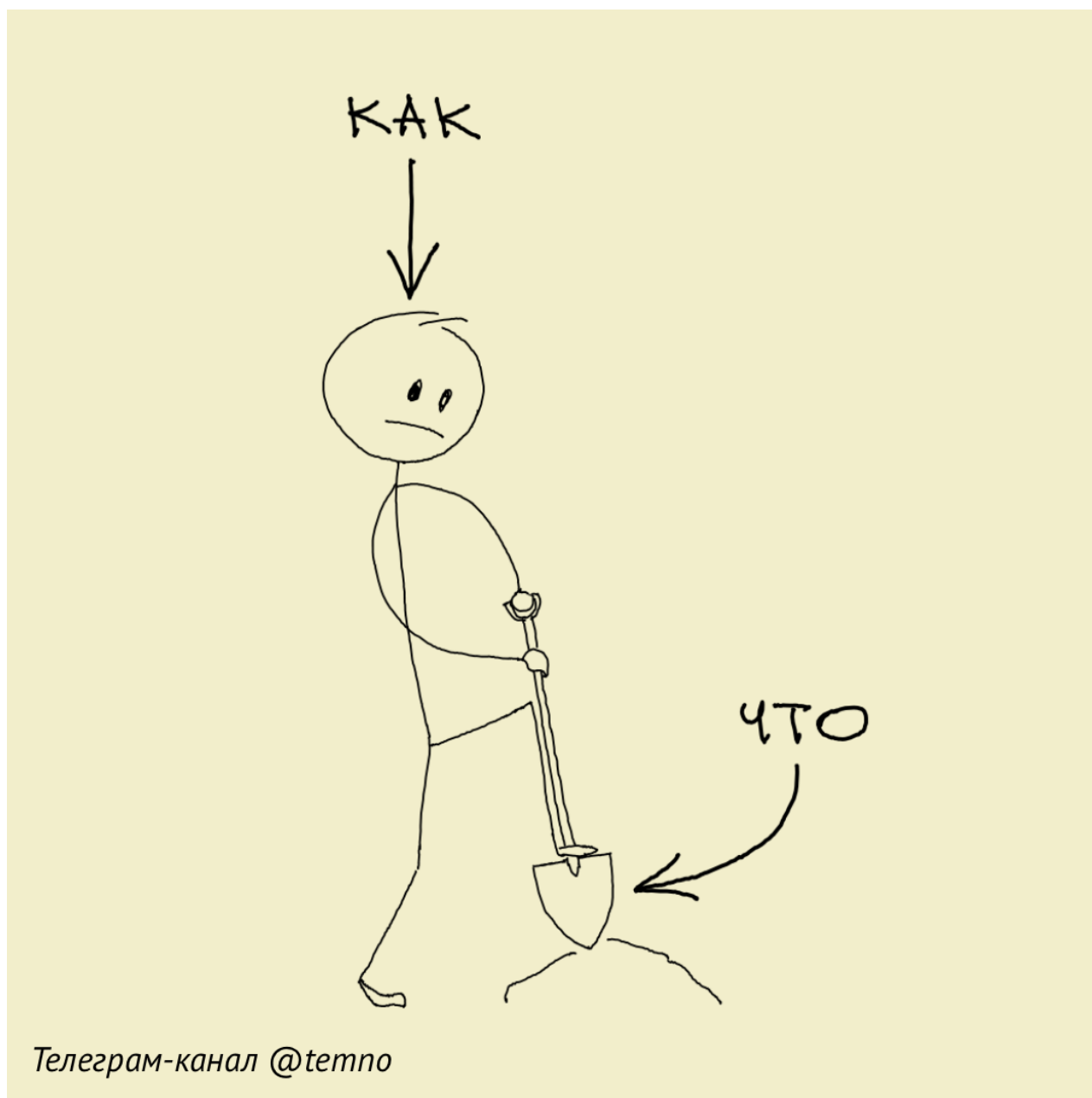
5. По большому счёту вынесенная в заголовок мысль является концептуальным продолжением идеи предыдущего поста о том, что стартапу нужно заниматься читингом в момент выхода на рынок — чтобы обогнать более богатых и опытных конкурентов.
6. Ты ведь не собираешься бороться с конкурентами на их территории? А где твоя собственная географическая или виртуальная территория, свободная от конкурентов, на которую ты планируешь выйти и закрепиться?





Жалко — это у пчёлки сам знаешь где

1. Если уж ты начал задумываться о том, как бы удержать то, что есть — бросай это на фиг. Всё равно не удержишь 😞 Лучше придумай, что ты будешь делать вместо этого.
2. Вообще-то я написал это про бизнес, но правило, кажется, универсальное 😊



«Профессиональный рост» — это тупик

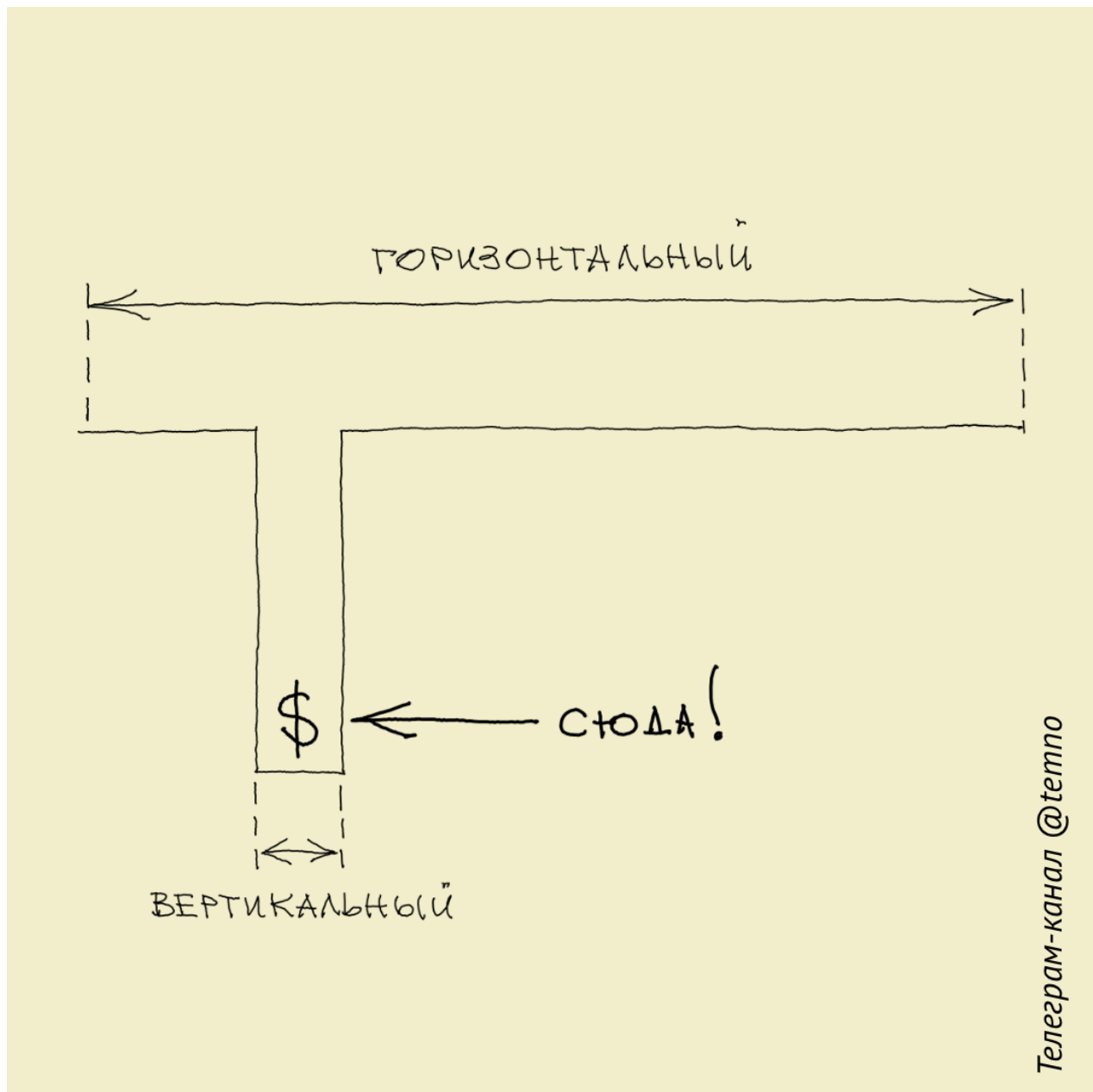
1. Твой потенциал определяется не тем, ЧТО ты умеешь — а тем, КАК ты это делаешь.
2. Владелец LVMH Бернар Арно вошёл в тройку самых богатых людей мира, не потому что он умел шить одежду или создавать украшения — а потому что он понял, КАК можно дорого продавать одежду, украшения, сумки, шампанское и многое другое.

3. КАК ты сейчас делаешь то, что умеешь? А можно ли применить это КАК в каком-то другом более перспективном деле или даже в делах?
4. Например, один мой знакомый умеет делегировать другим людям управление открытыми ими оффлайн-точками. При этом он сам себя почему-то считает ресторатором 😊 Хотя с такой способностью он мог бы давно заняться открытием и других розничных сетей — перегоняя при этом ту же самую аудиторию из одного своего бизнеса в другой. То есть создав что-то вроде LVMH, но в розничных продажах услуг для среднего класса.
5. Такое КАК можно назвать «сверхспособностью». Но не потому что это какая-то сверхчеловеческая способность — а потому что она находится «сверху» обычных профессиональных умений. И на которых поэтому можно заработать в разы больше, чем на способностях профессиональных 😊



Лучше рыть яму, чем вскапывать грядку

1. Два известных способа заработать денег на выходе из стартапа — а) продать его большому игроку на своём рынке или б) выйти на биржу. Менее известный, но не менее выгодный — продать его фонду прямых инвестиций (private equity). Но какой софтверный стартап они скорее всего купят?
2. Прикол в том, что такие фонды всё меньше и меньше интересуют универсальные («горизонтальные») облачные сервисы, хотя у них и потенциально очень широкая аудитория. Эти фонды всё чаще и чаще покупают относительно небольшие нишевые («вертикальные») сервисы. Но почему?
3. Потому что бизнес-модель фондов прямых инвестиций — самим зарабатывать на том, что они покупают 😊 А проще и дольше можно зарабатывать как раз на вертикальных сервисах! Проще = чёткий

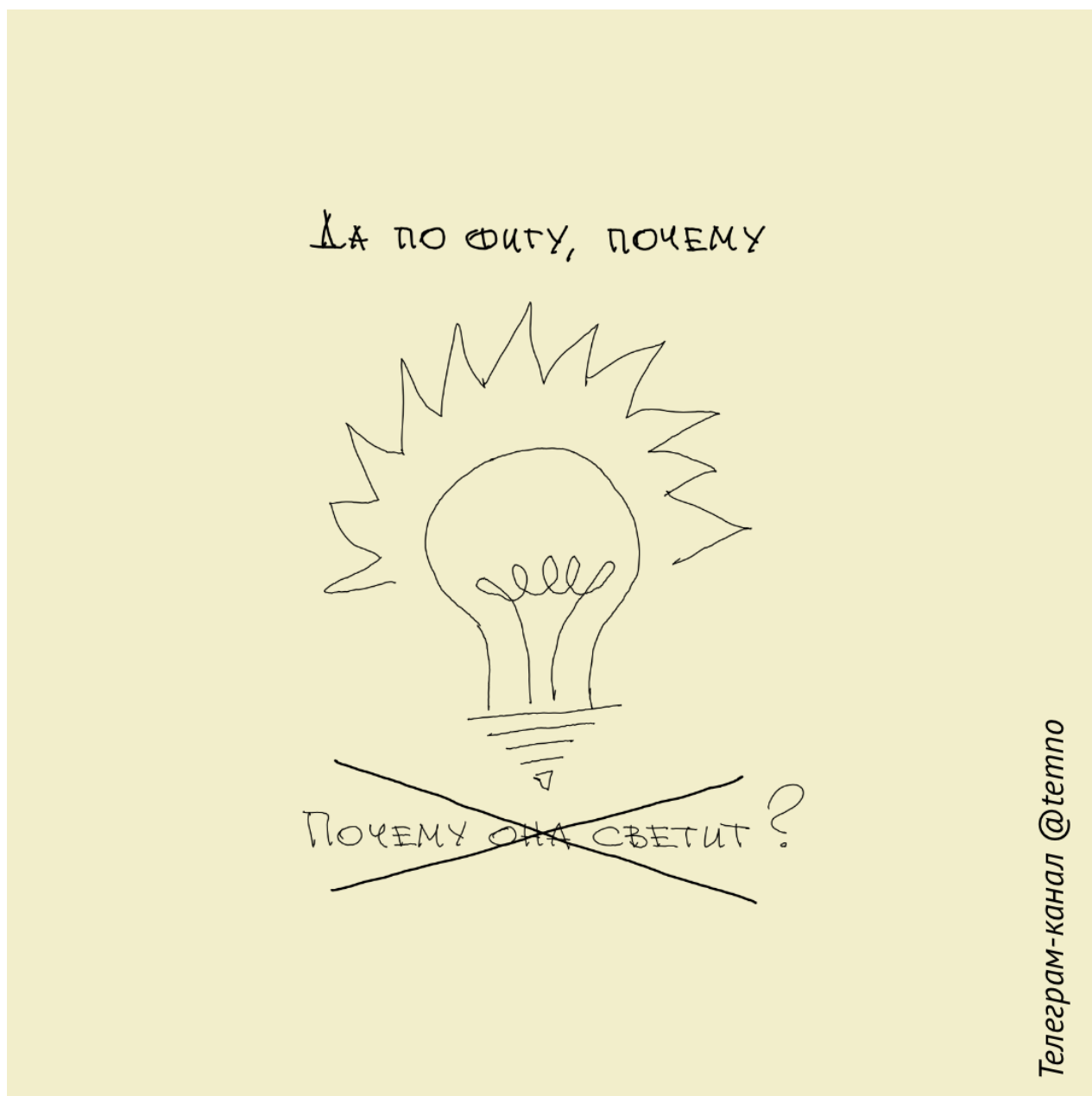


оффер чётко определённой аудитории. Дольше = трудно выбить из узкой ниши того, кто там уже закрепился.

4. Поэтому уже третий год мультипликаторы к выручке, используемые для определения стоимости вертикальных сервисов, превосходят мультипликаторы горизонтальных сервисов. К тому же разрыв в мультипликаторах продолжает расти, а уровень выручки вертикального сервиса, достаточный для продажи, продолжает уменьшаться. Сейчас в США вполне реально продать вертикальный сервис с годовой выручкой \$5–10 миллионов с мультипликатором 7–10х, то есть по цене \$35–100 миллионов!

- 5. Но даже хрен с ней, с Америкой, с её инвесторами и ценами. Ведь суть не в этом. А суть в том, что фаундер — это первый инвестор в свой стартап. И поэтому инвестировать он должен, по тем же принципам, что и настоящие инвесторы 😊
- 6. Ну так в какой сервис тебе сейчас стоит вкладывать своё время и силы — в универсальный или в вертикальный?

Источник данных для поста: <https://insights.euclid.vc/p/the-buyout-frenzy-in-vertical-saas>



Не объясняй, а продавай

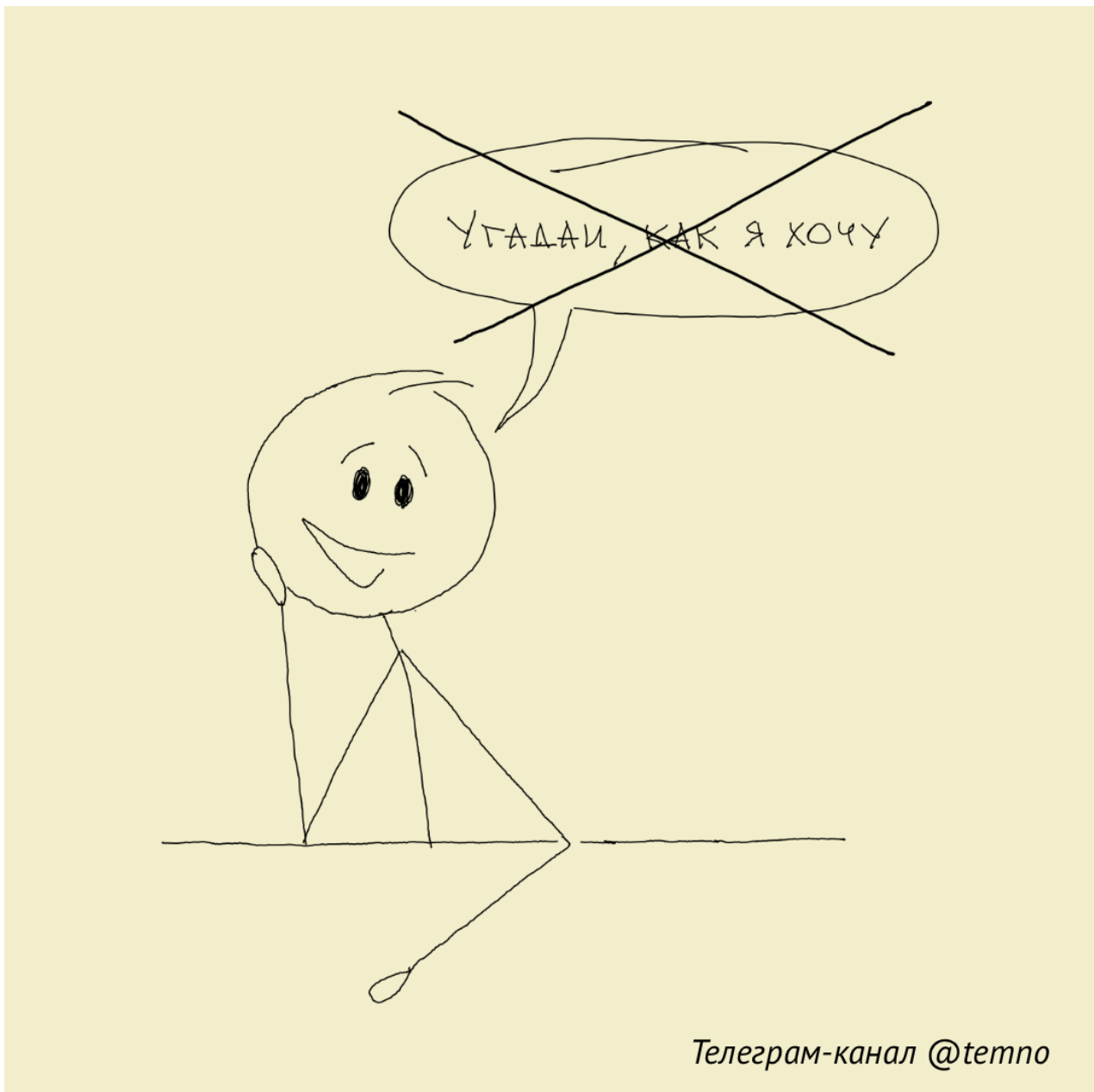
1. Когда ты понимаешь, как это работает — ты объясняешь, как это работает. Когда не понимаешь — ты рассказываешь, для чего это можно использовать 😊 Первое — не продаёт, а второе — продаёт.
2. Или ты думаешь, что продавцы электрических лампочек понимают, что такое электричество, а продавцы микроволновок — почему в них нагревается еда? Вот чисто для прикола краткое объяснение принципа работы микроволновок из Википедии: «В печи происходит диэлектрический нагрев веществ, содержащих полярные молекулы. Электрическая компонента электромагнитных волн ускоряет движение молекул, обладающих дипольным моментом, а межмолекулярное взаимодействие приводит к поглощению электромагнитного излучения и увеличению температуры вещества.». Если попытаться объяснять ещё подробнее, никто из покупателей микроволновок вообще не выживет.
3. А теперь попробуй написать презентацию своего продукта без единого слова, объясняющего, как он работает 😊



Главная цель делегирования — чтобы человек сделал это не так, как ты хочешь!

1. Во-первых, сначала дать человеку задачу, а потом заставлять его догадываться, как ты хочешь, чтобы он её сделал — это лишняя трата времени и нервов с обеих сторон. Проще дать человеку явную инструкцию. Но это уже будет называться «поручить», а не «делегировать».
2. Во-вторых, людям, считающим, что есть «его мнение и неправильные», делегировать вообще противопоказано. Потому что делегируя, нужно быть готовым к тому, что человек сделает это каким-то другим способом. Что должно быть всё равно, так как делегирование — это управление результатами, а не процессом.

3. В-третьих, начать заниматься любым бизнесом нужно для того, чтобы перестать им заниматься 😊 Иначе это не бизнес, а самозанятость. Это значит, что твоим бизнесом должны со временем начать заниматься другие люди, которым ты это делегировал. И которые должны делать это так, как они хотят.



4. И через некоторое время это просто обязано перестать совпадать с тем, как ты это делал. Потому что времена меняются, и бизнес должен под это подстраиваться. Вернее, эти люди должны его подстраивать. Причём так, как они хотят. Потому что тебя уже рядом быть не должно.

А если ты всегда рядом, всегда в курсе всего и всегда готов залезть сюда с головой — это не называется «перестать заниматься» 😊

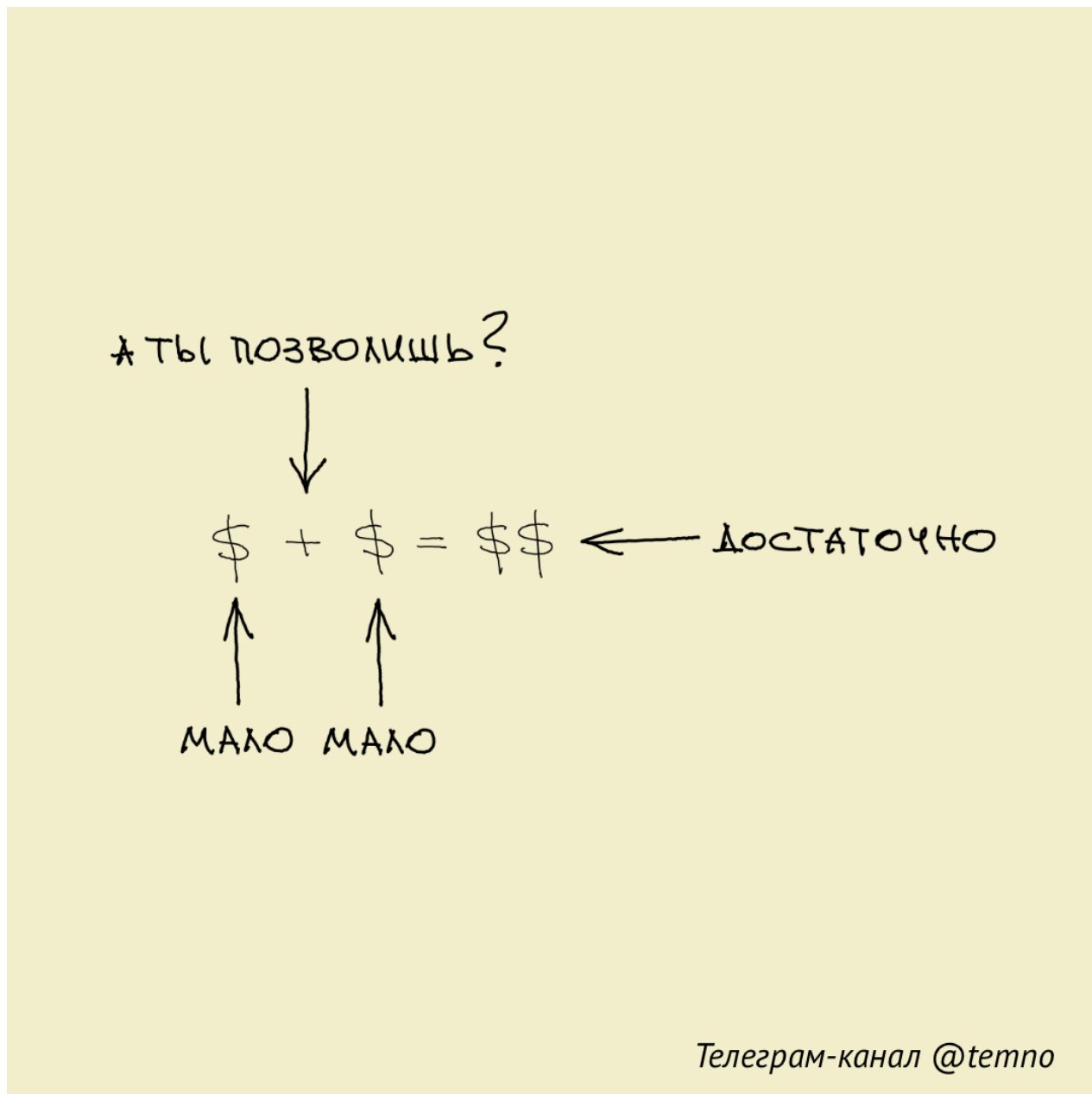
5. Но как они научатся делать так, как они хотят, если ты всё время будешь заставляя их делать так, как ты хочешь? К тому же, не дай бог, они научатся тебя копировать и продолжат по привычке работать по старым рецептам, даже когда времена изменились. Тогда твоему бизнесу придёт трындец.
6. Короче, делегируй и молись, чтобы человек сделал это не так, как ты хочешь — но получил результаты не хуже тех, на которые ты рассчитывал.



Дважды герои капиталистического труда

1. Во время пандемии некоторые люди нашли неожиданный способ зарабатывать больше. Они стали удалённо работать на двух фулл-тайм позициях в разных компаниях одновременно — при этом умудряясь справляться со всеми рабочими задачами.
2. Это явление получило название «overemployment» (сверхзанятость). Пандемия закончилась, а сверхзанятость продолжает набирать популярность. Естественно, что эти люди работают на двух работах втайне от своих работодателей.
3. Хотя почему втайне? 😊 Ведь работодателям это тоже выгодно. Как минимум, работая на двух работах, сотрудники получают в два раза больше опыта, помогающего им выполнять свои задачи более качественно. Но вот ещё более важная причина.
4. Главная проблема современных компаний — высокая текучка кадров. В результате чего компании теряют кучу денег на поиск новых сотрудников на замену уволившимся. А также теряют эффективность, пока новые сотрудники входят в курс дела.
5. Одна из главных причин увольнений — сотрудникам не хватает зарплаты. Одной зарплаты! А если он будет получать две зарплаты,

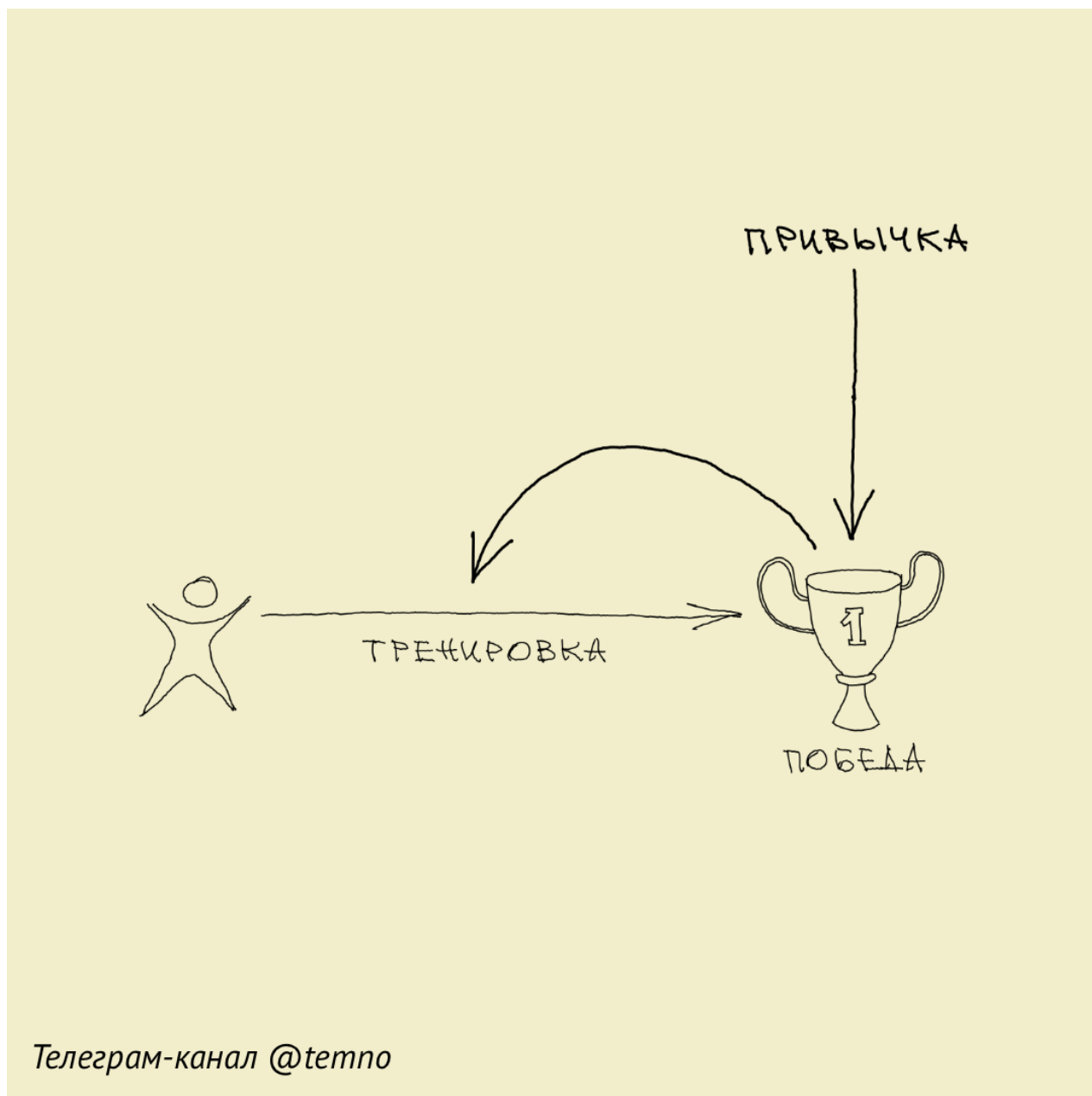
официально работая на двух работах и выполняя все порученные ему задачи — зачем ему уходить из компаний, которые позволяют ему зарабатывать в 2 раза больше? 😏



6. Противники сверхзанятости заявляют, что человек не может постоянно работать по 80 часов в неделю, уделяя 40 часов каждой работе. А нужно ли это? Ведь, как завещал Стив Джобс: «Работать нужно не 12 часов в день, а головой»!
7. Откуда вытекает забавный вопрос — а за что компании платят зарплату? За 40 рабочих часов в неделю или за результаты? Если за

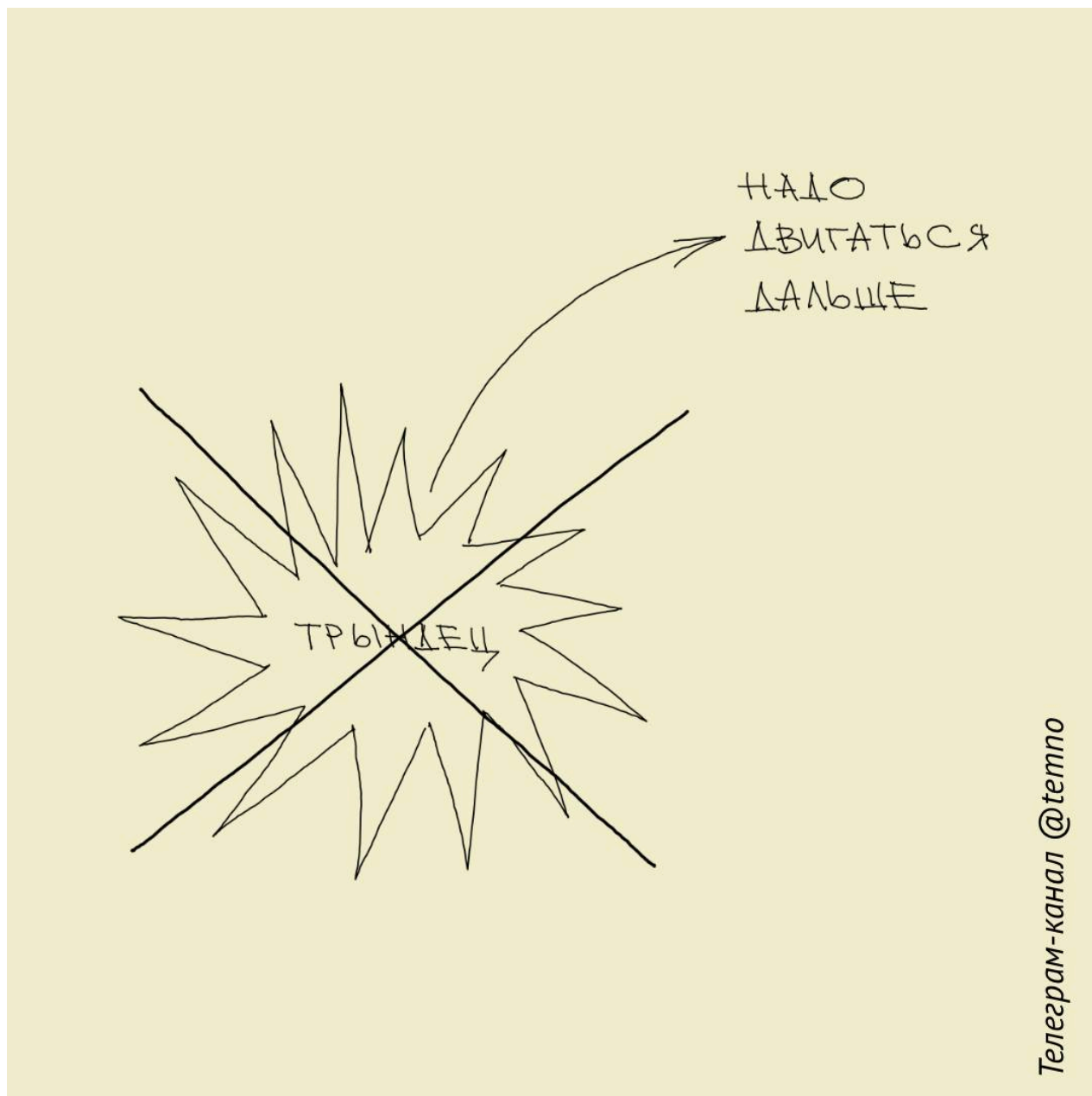
результаты — по почему они будут против сверхзанятости? 😊 Тем более, если она позволит удержать такого умного сотрудника у себя в компании.

- 8. А ты позволишь своим сотрудникам работать на двух работах? Или начнёшь платить им в два раза больше? 😊



Тебе нужна привычка побеждать

1. Есть мнение, что люди, в юности занимавшиеся спортом, становятся хорошими предпринимателями. Типа потому что они уже привыкли регулярно изо всех сил вкалывать, в смысле тренироваться. Хотя, на мой взгляд, главная причина в другом.
2. Причина в том, они с юности привыкли конкурировать — соревноваться за первое место. Ради чего они и вынуждены тренироваться. А тренировка ради тренировки — это за@баться ради за@баться 😊
3. При этом они соревнуются только с теми, у кого можно выиграть! По спортивному разряду и весовой категории. Никто не выведет на одно соревнование третьеразрядника и олимпийского чемпиона. Потому что нужно воспитывать не только привычку тренироваться, но и привычку побеждать.
4. Которая не может появиться у тех, кто периодически не побеждает. Сегодняшняя победа даёт стимул тренироваться ещё упорнее. Что приводит к новому уровню мастерства и новой победе. Что заставляет упорно тренироваться, чтобы перейти на следующий уровень. От победы к победе — к олимпийской медали.
5. Стартапы тоже должны воспитывать в себе привычку побеждать. Однако наивно выглядят презентации начинающих стартапов, которые в качестве своего конкурента приводят многомиллиардных лидеров рынка. Это напоминает Эллочку-людоедку из «12 стульев», которая заочно соревновалась с дочерью американского миллиардера, покупая «шиншилловый палантин из русского зайца, умерщвленного в Тульской губернии» 😊
6. Поэтому стартапу нужно сначала победить кого-нибудь в своей весовой категории. Потом в следующей, потом в следующей и так до самого верха. Ибо одним махом перескочить десяток ступеней мастерства — как правило, нереально.
7. Короче, кто твой ближайший конкурент, которого ты планируешь вскоре победить? А кто будет следующим?



Надо двигаться дальше

1. Герои сериалов часто произносят фразу: «Но надо двигаться дальше», когда в их жизни происходит трындец. После чего неудавшийся певец превращается в гения слияний и поглощений, выгнанная из химической лаборатории лаборантка становится мегапопулярной ведущей кулинарного ТВ-шоу, а брошенная жена совершает звёздный взлёт в карьере.

2. 2. Причём, если бы трындец не произошёл, одна бы продолжала возиться на кухне, другая — мыть пробирки, а третий — петь по ресторанам. С какими-то, наверное, улучшениями. Но безо всяких кардинальных изменений.
3. 3. А что, трындец прямо-таки обязателен, чтобы сказать себе «надо двигаться дальше»?
4. 4. Или ты всё-таки можешь решиться двигаться дальше с более комфортной позиции?