# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

октябрь

2024

## Новые идеи для вдохновения и копирования

Fast Founder: <a href="https://fastfounder.ru">https://fastfounder.ru</a>

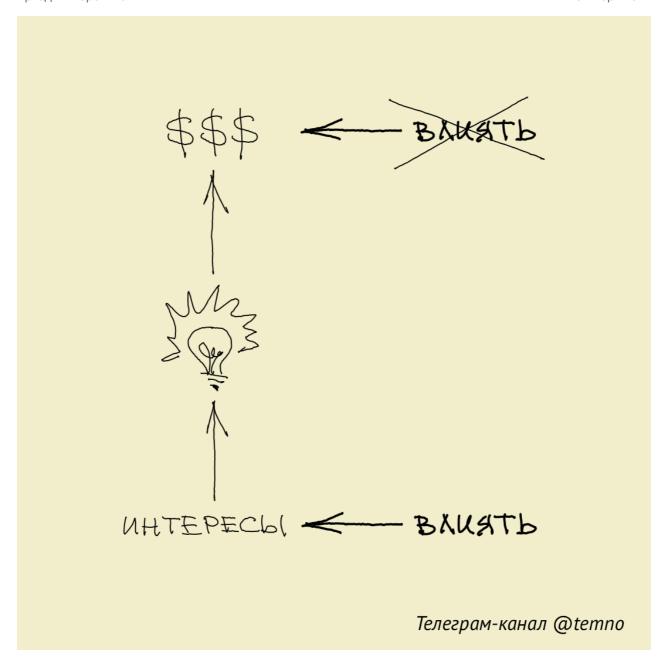
#### Читать

BКонтакте: <a href="https://vk.com/amoreynis">https://vk.com/amoreynis</a>

Телеграм: <a href="https://t.me/temno">https://t.me/temno</a>

### Учиться

Product University: <a href="https://productuniversity.ru">https://productuniversity.ru</a>



## Нужно развернуть естественные причины финансового неравенство в свою пользу

- 1. В последнем эссе Пола Грэма самая лучшая часть это примечание в самом конце. «Ошибкой было бы думать, что финансовое неравенство между людьми является следствием какой-то несправедливости.»
- 2. «Очевидно, что у разных людей разные интереса, а разные интересы могут приносить разные деньги. Поэтому люди с некоторыми интересами в конечном итоге становятся гораздо богаче, чем люди с другими интересами.»

3. «В мире, где сам человек выбирает, будет ли он разрабатывать облачные B2B-сервисы или лепить горшки, финансовое неравенство является естественным следствием такого выбора.».

- 4. Можно только добавить, что финансовое неравенство естественным образом возникает не только между разработчиками и гончарами. Но и между разработчиками в зависимости от того, что именно им интересно разрабатывать 😉
- 5. Поэтому не стоит надеяться, что любую идею можно дотолкать до размера миллиардного стартапа. Если она не доталкивается перестань тратить на неё время и поищи другую идею.
- 6. Точнее даже так поменяй сферу своих интересов, чтобы перестать искать прорывные идеи в гончарной лавке

Само эссе: paulgraham.com/when.html

\* \* \*

### Не убеждай их что-то делать

- 1. Большинство людей в идеале хотят ничего не делать и всё иметь 
  Поэтому для массового продукта плохо подходит обычно используемый 
  стартапами оффер типа «начни делать вот это вот так», потому что он 
  про «делай».
- 2. Гораздо лучше должен сработать оффер типа «теперь ты можешь не делать вот это» объясняющий, что пользователь может не делать, заплатив за рекламируемый продукт.
- 3. При этом оба оффера могут относиться даже к одному и тому же продукту. Но результаты будут зависеть от того, что именно ты будешь людям продавать.
- 4. Кстати, этот подход пригодится не только для продвижения своего продукта, но и для поиска идеи для него. Ведь обычно ты ищешь идеи, исходя из того, что пользователи могут захотеть делать. Хотя лучше исходить из того, что они НЕ хотят делать.

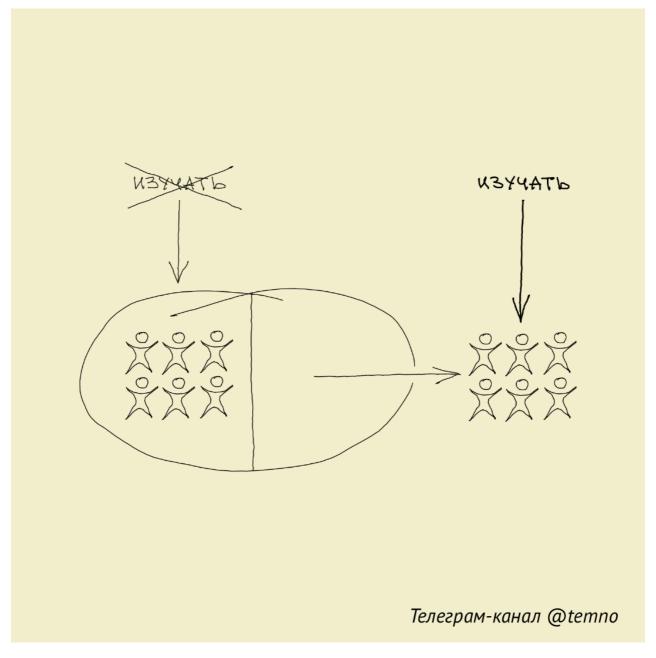


- 5. Что они не хотят делать?
- 6. Понятно, что «всё» 🤢 Но что конкретно ты можешь предложить им теперь не делать?

\* \* \*

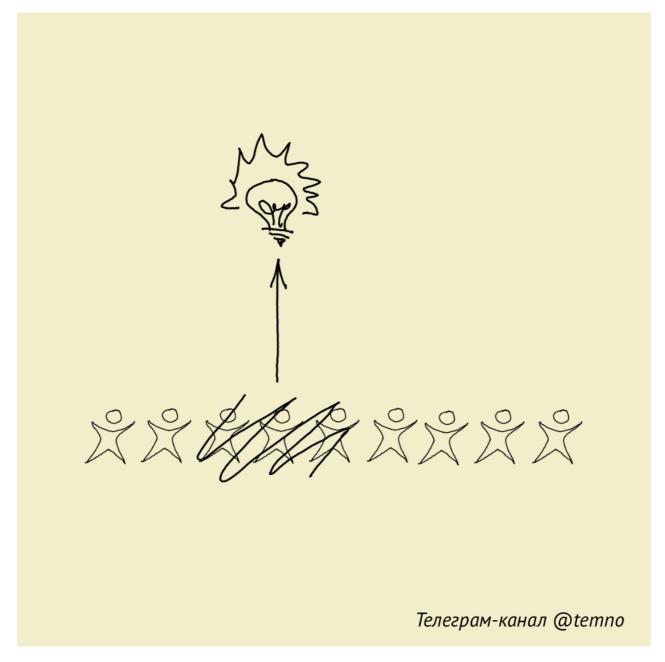
#### Изучать нужно другую сторону

1. Самый надёжный способ улучшить свой продукт — изучать тех, кто перестал им пользоваться.



- 2. Самый надёжный способ улучшить свою рекламу изучать тех, кто на неё не повёлся.
- 3. Самый надёжный способ удержать своих сотрудников изучать тех, кто увольняется.
- 4. А ты как это делаешь? И делаешь ли вообще? 😉





#### Найди жертву среди фрилансеров

1. Оказывается, ещё в начале прошлого года, спустя полгода после появления ChatGPT, количество заказов на написание текстов на фрилансерской бирже Upwork упало на 2%, а месячный заработок занимающихся этим фрилансеров упал на 5.2% по сравнению с фрилансерами из других областей. Аналогичное падение произошло у фрилансеров, занимающихся дизайном и рисованием картинок, потому что появился Midjourney и DALL-E.

2. С одной стороны, согласно теории Jobs To Be Done, стартап должен отбирать у кого-то работу. С другой стороны, эксперты говорят, что сейчас самый короткий способ создать востребованный стартап — это сделать специализированный ИИ-инструмент, решающий отдельные задачи лучше, чем универсальные ИИ-машинки типа того же ChatGPT.

- 3. Откуда сразу напрашивается вывод. Заходишь на биржу фрилансеров, смотришь, какие типы работ чаще всего они рекламируют и создаёшь специализированную ИИ-машинку, которая отбирает у них работу 😉
- 4. Первое обязательное условие по каким-то заметным критериям эта ИИ-машинка должна выполнять такую работу лучше, чем тот же ChatGPT.
- 5. Второе обязательное условие эта ИИ-машинка должна уметь интегрироваться с корпоративными платформами, используемые таким типом заказчиков, чтобы заказчики получали продукт, а не услугу. Который они встроят в свои бизнес-процессы, а потом им будет лень его оттуда выковыривать, чтобы вернуться к услугам фрилансеров или заменить на конкурирующий продукт.
- 6. Ищи жертву, короче 😉

\* \* \*

## Научиться придумывать задачки стало важнее, чем учиться их решать

- 1. Нас всю жизнь учили «как» делать что-то, а не «что» нужно делать. Вспомните школу и университет нам ведь всё время давали задачки, а потом учили, как их нужно решать. А не заставляли эти задачки придумывать, рассказывая про методы того, как это нужно делать.

3. Тем более, что сейчас появился ИИ, который уже научился много всяких задачек решать. А скоро он будет уметь решать их ещё больше. И вот что в связи с этим интересно.

**TPNLYMAT** 

KAK PEHLATO 3ALAYKY?

Телеграм-канал @temno

- 4. А не изменится ли из-за этого принципиальная концепция образования? Не произойдёт ли смена акцентов с освоения навыков «как» на приобретение умений «что»? Чтобы главным результатом образования стало не умение решать задачки, а их находить!
- 5. Причём это должно произойти не только в общем, но и в профессиональном образовании. А это значит, что на смену условных

курсов «Как программировать на Python» должны прийти курсы типа «Как найти задачку, решение которой можно запрограммировать на Python?» 
Пример с Python, конечно, тупой, но общая мысль, я надеюсь, понятна.

6. Из чего вытекает вопрос — а что тебе в связи с этим нужно менять в подходе к своему образованию, к обучению своих сотрудников и образованию своих детей?

\* \* \*



## MrBeast на днях купил маркетплейс креативщиков Vouch... и закрыл его

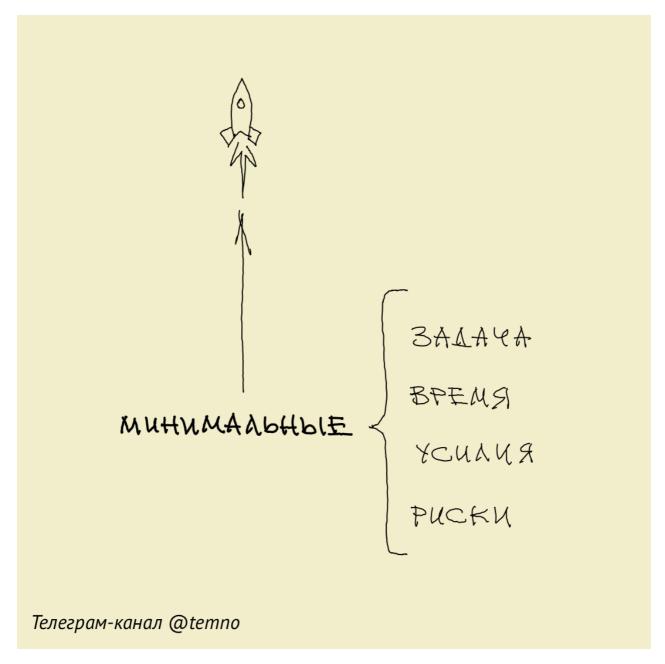
Но только на время, чтобы им сначала попользовались его собственные сотрудники для поиска фрилансеров, а потом рассказали, что в нём нужно переделать 😉 Из этой простой новости вытекает несколько интересных следствий.

- 1. Даже такой известный блогер как MrBeast испытывает проблемы с наймом креативщиков. Причём проблемы немаленькие иначе зачем бы ему понадобился целый маркетплейс, если проблему можно было бы решить одним-двумя рекрутёрами. Что же говорить о более мелких инфлюенсерах.
- 2. Он этот маркетплейс купил, но решил сначала закрыть и переделать. А это значит, что даже имеющую рациональное зерно идею обычно нужно тотально переделать, чтобы превратить в ракету.
- 3. MrBeast верит, что для создания классного креативного продукта в первую очередь нужны живые люди, а не ИИ. Иначе вместо маркетплейса он бы купил разработчика ИИ.
- 4. Даже более того, классный креатив это кто, что не может придумать ИИ! Ремесленники умеют то же самое, что ИИ, но дольше и дороже. Поэтому ИИ превращается в «плинтус», отделяющую ремесленников от профессионалов. Причём по мере развития ИИ-технологий этот плинтус ползёт вверх.
- 5. Маркетинг вообще превращается в креативный продукт тиктоки, рилзы, сториз, ютубчики, бложики и прочее шаманство. Так что, если компания решит нанять ИИ вместо маркетолога, её маркетинг окажется «ниже плинтуса» с соответствующими результатами. Хотя ИИ вполне может быть эффективным помощником талантливого маркетолога.
- 6. «То, что нас не убивает, делает нас сильнее». ИИ не убьёт креативный рынок, а сделает дороже тех, кто сумеет на нём выжить 🨉

7. Поэтому и выжившие на этом рынке продукты тоже станут дороже. Например, тот самый маркетплейс, с которого начался сегодняшний пост — если MrBeast сделает из него то, чем бы он сам пользовался 😉



\* \* \*



### Как убедить клиента купить неизвестный ему [твой] продукт?

1. Это вопрос, которую стоит перед каждым стартапом. А успех стартапа полностью определяется тем, сумел ли фаундер найти способ решения этой проблемы.

2. Единственный способ — найти вместе с потенциальным клиентом минимальную задачу, которую можно решить с помощью твоего продукта:

- за минимальное время
- с минимальным количеством усилий, требуемых для этого от клиента,
- и минимальными его потерями в случае того, если ничего не получится.
- 3. Цель чтобы клиент согласился на своём примере увидеть реальную пользу, которую может принести продукт. После чего уже можно обсуждать порядок и условия того, как можно применить продукт в большем масштабе.
- 4. Так что, в B2B тоже существуют минимальные жизнеспособные продукты. Только они вот такие.
- 5. Откуда сразу возникает мысль а может быть для начала вообще не нужно городить огород с большими многофункциональными платформами? А всегда начинать с разработки минимальных продуктов, решающих минимальные задачи клиентов с минимальными требуемыми от них усилиями и минимальными для них рисками.
- 6. И что это может быть за минимальный продукт в твоём случае?

PS А вообще это отличные критерии выбора идеи для любого стартапа. Всегда лучше начинать делать то, что ты можешь сделать за минимальное время с минимальными усилиями и минимальными рисками для себя — чтобы посмотреть, будет ли от этого кому-нибудь польза 😉

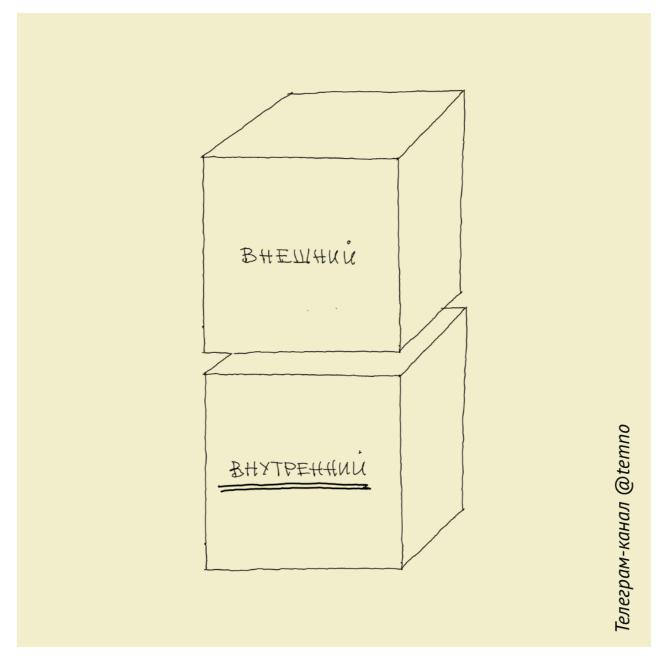
\* \* \*

#### За двумя зайцами погонишься — хотя бы одного поймаешь



1. Обычно говорят, что «стартап должен заниматься чем-то одним». Хотя на самом деле стартап может заниматься разработкой одновременно

двух продуктов, даже не размывая свой фокус. Но только при одном условии.



- 2. Этот второй продукт должен быть внутренним который помогает развивать основной продукт. Причём этот внутренний продукт со временем может стать внешним и основным. Как это произошло с MailChimp, внутренним продуктом рекламного агентства, или Slack, внутренним продуктом игровой студии.
- 3. Самая интересная и важная фишка в том, что зачастую такой внутренний продукт нельзя сделать хорошим если не заниматься им

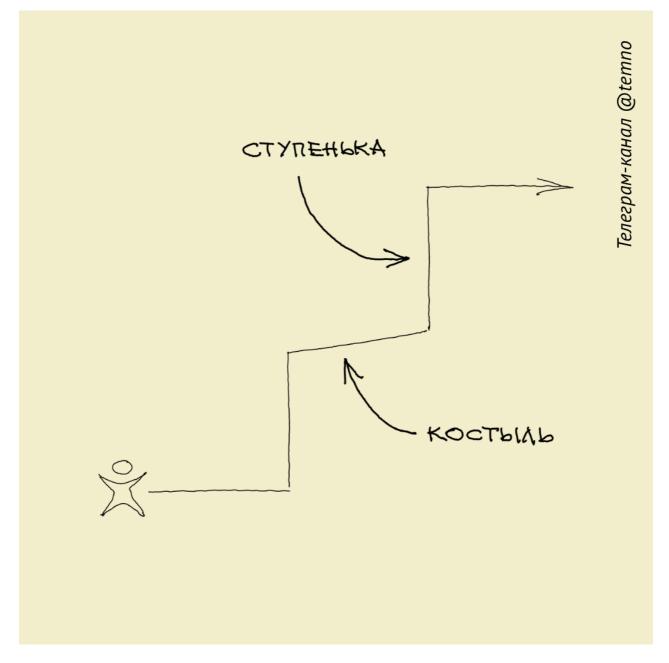
а) для основного продукта и б) в оставшееся от основного продукта время!

- 4. Потому что это гарантирует, что в нём будет реализовано то, что от него реально нужно. И только то, что нужно, безо всяких фантазий типа «а хорошо бы…» потому что на это тупо не хватит времени и сил 😉
- 5. Подумал об этом, когда писал сегодняшний обзор в фастфаундере про платформу для увязывания отдельных продуктовых метрик в единую стратегию. Если такой продукт создавать чисто на хотелках основателей, то его явно пришлось бы переделывать после первых же пилотов с реальными клиентами. Гораздо лучше, если таким первым клиентом станет сам разработчик!
- 6. Второй раз подумал об этом тоже сегодня, когда обсуждал с одним фаундером архитектуру его продукта... и понял, что пара-тройка частей бэкофиса прямо-таки напрашивается на выделение в качестве отдельных пока (!) внутренних продуктов.

\* \* \*

## Костыли или ступеньки?

- 1. Чтобы решить проблему, можно либо приделать к ней костыль, либо сразу перескочить на новую ступеньку. Например, сейчас появилась куча инструментов для создания ИИ-аватаров, проговаривающих тексты с синхронизацией движения губ, мимикой и жестами. Хотя говорящие головы это самый скучный видеоформат. Его ведь даже обычно не смотрят, а слушают.
- 2. Гораздо круче была бы ИИ-машинка, умеющая создавать из текстов увлекательные видеоролики, который было бы интересно смотреть. Можно даже и без аватаров 😉



- 3. «Ну это следующий этап развития технологии». Да никакой он не «следующий», он «другой». Потому что для перехода на эту ступеньку нужно научиться решать задачу создания захватывающей истории с динамичным видеорядом из обычного текста.
- 4. Что похоже на задачу создания сценария фильма-блокбастера из толстой книги. И только ребёнок может считать, что для этого достаточно взять актёров, произносящих на разные голоса диалоги из книги в соответствующем антураже 😉

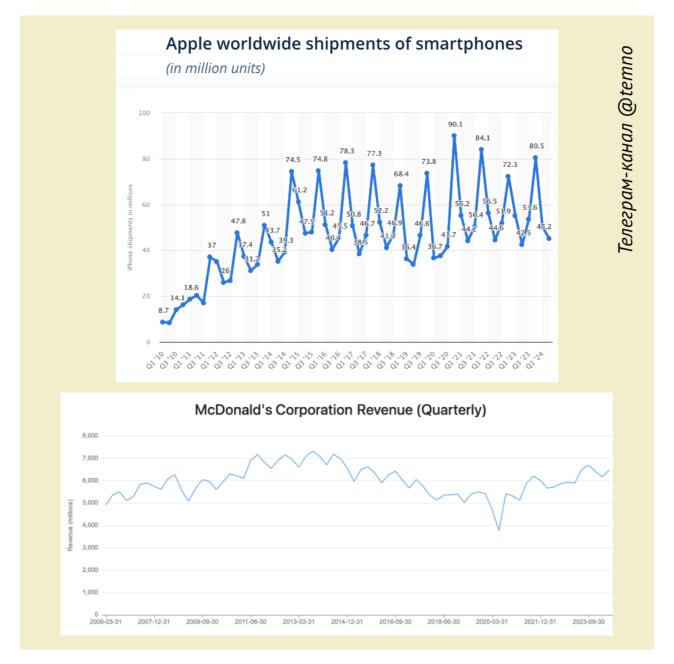
5. Поэтому минимальным жизнеспособным продуктом для перескока на следующую ступень должны стать инструменты для создания визуальных историй из текстов. Хотя бы типа комиксов, пусть даже и из статичных картинок. Которые уже потом можно будет оживлять с помощью аватаров.

- 6. Так что, говорящие аватары это костыль. А ИИ-машинка для создания визуальных историй из текстов в любом самом простейшем виде это попытка перескочить на новую ступень.
- 7. При этом создание говорящих аватаров это достойная техническая задача, решением которой легко увлечься. А ещё и забавная технология, которую можно захотеть использовать. Но от этого она не перестанет быть костылём.
- 8. И поэтому её победит не «более лучший костыль», а штука, которая позволит перескочить сразу на новую ступеньку. Да-да, «более быстрая лошадь» была костылём, а автомобиль новой ступенькой 😉
- 9. А ты чем занимаешься костылями или ступеньками?

\* \* \*

#### Почему айфоны продаются лучше, чем бигмаки

- 1. А что было бы, если бы Макдональдс проводил бы громкие презентации новых версий своих бургеров, как Эппл делает это с новыми версиями айфонов?
- 2. График сверху количество ежеквартально проданных айфонов с резкими выплесками в те кварталы, когда Эппл проводил презентации. Как видно, эти выплески тянули усреднённую линию тренда продаж вверх.
- 3. График снизу плюс-минус стабильная выручка Макдональдса с небольшими сезонными колебаниями. Появились бы у него после регулярных презентаций аналогичные резкие выплески, создающие тренд на рост?



- 4. Первый плюс таких презентаций регулярное привлечения внимания к себе. Но внимание привлекает не сам факт презентации а то, что на ней объявляют. Чтобы презентация была громкой, нужно объявлять на них что-то интересное. Причём каждый раз.
- 5. Отсюда второй плюс каждый год нужно работать над чем-то новым, что окажется ещё громче, чем в прошлом году. И это отличный метод, чтобы инициировать непрерывную конкуренцию с самим собой. А не просто хорошо работать или постепенно улучшаться.

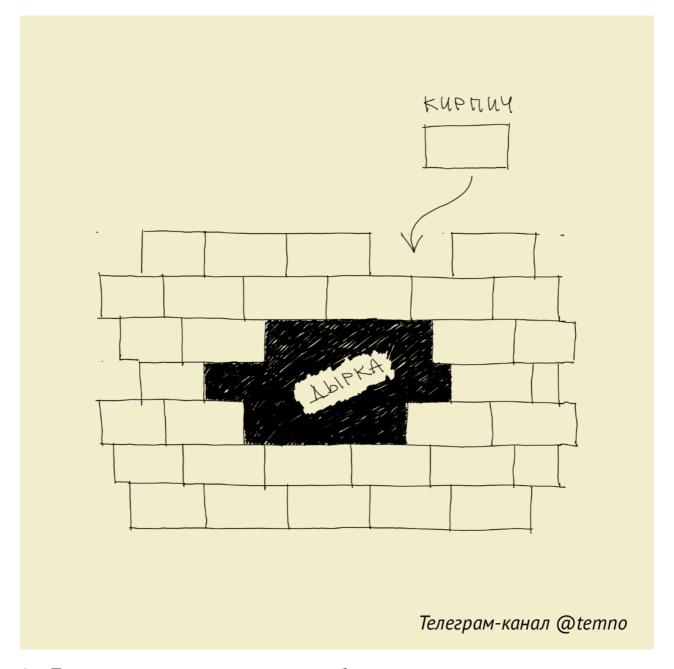
6. Жить циклами от презентации к презентации — это, конечно, жизнь рывками. Однако автор книги «Русская модель управления» высказал забавную теорию, что россияне могут находиться только в двух состояниях — аврал или застой. А чтобы бизнес рос, его нужно загонять в состояние аврала.

- 7. И это третий плюс для российской специфики. Ведь что такое работа над новыми продуктами к очередной презентации, как не растянутый во времени аврал. Хотя мне кажется, что особой русской специфики в смене застоев и авралов на самом деле нет Поэтому это просто третий плюс.
- 8. На когда ты назначишь свою первую громкую презентацию? А о чём новом и громком ты на ней заявишь?



#### Ты — дырка в стене или ещё один кирпич?

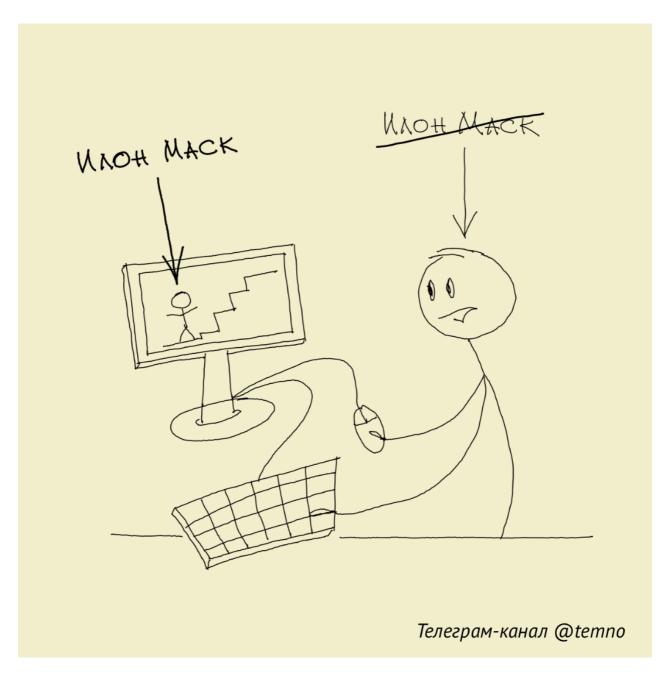
- 1. Говорят, что нужно делать стартапы для решения той проблемы, которую ты сам пытаешься решить. Действительно, так можно найти хорошую идею... но не самую крутую!
- 2. Ведь самые сложные проблемы это не те, которые ты пытаешься решить. А те, которые ты просто избегаешь, даже не пробуя это сделать. Потому что ты воспринимаешь их как данность. Или как слишком сложные и «невозможные для решения на данном этапе развития» чего бы там ни было.
- 3. Хочешь сделать по-настоящему крутой стартап? Тогда решай понастоящему крутую проблему — а не ту, которую ты можешь навскидку решить 😉
- 4. О какой своей проблеме ты даже не хочешь думать или считаешь, что так оно и должно быть?
- 5. Вот просто тупо возьми и перечисли то, чего ты боишься. Или что по умолчанию мешает тебе достичь того, что ты хочешь но с чем ты почему-то уже смирился.



- 6. Твоя задача как стартапера пробить дырку в стене, а не положить в неё ещё один кирпич.
- 7. Теоретическим этот пост может посчитать только тот, кто в упор не видит ни стенки, ни возможности пробить в ней дырку. Хотя стартапер это человек, который может разглядеть дырку в том, что другие считают стеной.

PS В этот момент можно включить композицию Пинк Флойд «Ещё один кирпич в стене» или даже весь альбом «Стена» 😉





## Пятый принцип Илона Маска

В 2015 году Илон Маск обратился к Тиму Урбану, автору блога Wait But Why, простым языком объясняющего, как устроены разные сложные вещи, чтобы тот написал посты... объясняющие самому Маску, что происходит в тех индустриях, которыми он занимается 😉

Во время написания этих постов Тим встречался и общался с Маском, что позволило Тиму ещё и выделить 5 принципов жизни Маска, которым он обязан своему успеху. Вот они.

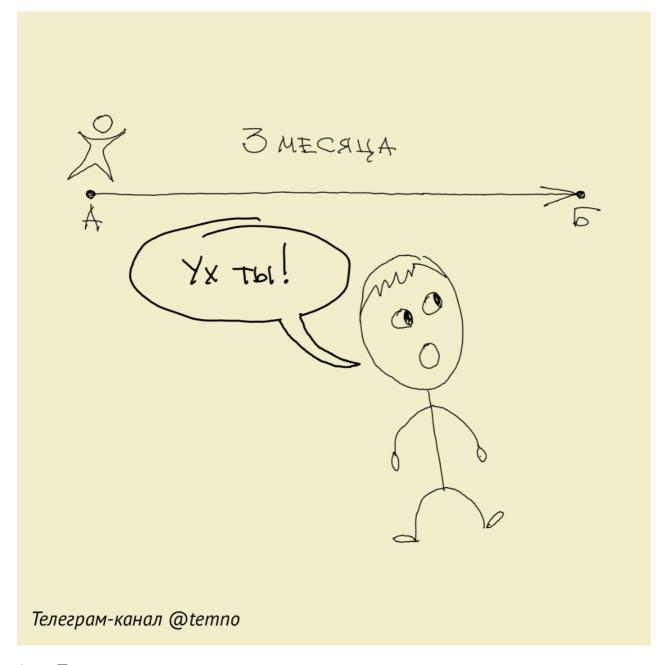
- 1. Мыслить «по первым принципам» (First Principles Thinking). Если упростить, то суть в том, что нужно основывать свои выводы на фактах, а не на предположениях, хоть чужих, хоть своих. Так можно обойти то, что раньше казалось незыблемой истиной, потому что все так почему-то считали.
- 2. Мечтать о большем. Примеры этого превращение электромобилей из игрушки в индустрию или запуск ракет с прицелом на колонизацию Марса.
- 3. Думать в первую очередь не о бизнес-результатах, а о миссии или большой цели. Если эта большая цель вдохновит множество людей, то бизнес-результаты появятся просто как следствие.
- 4. Видеть во всём системы и строить системы внутрь которых нужно укладывать отдельные вещи. Чем могут заниматься уже другие люди.
- 5. Считать, что жизнь это компьютерная игра. Только так можно начать действовать без страха, предпринимая любые смелые шаги и не заботясь о том, что о тебе подумают другие компьютерные персонажи.

Пятый принцип — вообще огонь. Интересно, а чтобы ты сделал на месте своего персонажа в твоей же ситуации — но в компьютерной игре, а не в реальной жизни со всеми её ограничениями, обязательствами и мнениями, что «никто так не делает»?

\* \* \*

#### Принцип презентабельного прогресса

1. Один стартапер спросил, стоит ли ему подаваться в Y Combinator, потому что «3 месяца акселератора и 500 тысяч долларов инвестиций ему явно недостаточно, чтобы сделать продукт, с которым можно выступить на демо-дне». На что Пол Грэм ответил следующее.



- 2. «Правда в том, что присутствующие на демо-дне инвесторы не ожидают, что ты за 3 месяца сделаешь больше того, что можно сделать за 3 месяца Поэтому твоя задача в том, чтобы спросить себя: «А что инвесторы будут считать прогрессом для стартапа твоего уровня?» и сделать это. Вот по этому прогрессу тебя и будут оценивать.».
- 3. За 3 месяца действительно невозможно пробурить дырку до центра Земли или построить большую компанию. Зато за 3 месяца фаундер может выстроить правильное целеполагание помогающее им

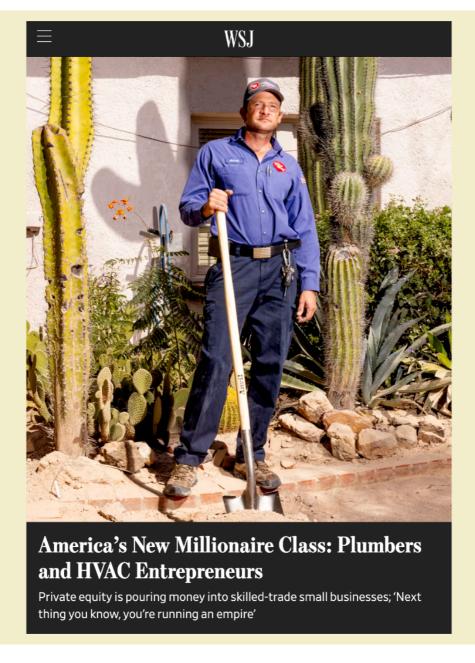
определить опорные точки для выстраивания своего прогресса. А потом начать его демонстрировать 😉

- 4. Получается, что стартапу нужно строить свои планы «по принципу презентабельного прогресса». Какой прогресс и в чём именно я могу показать гипотетическому инвестору через следующие 3 месяца так, чтобы он от этого впечатлился?
- 5. Впечатлит ли его количество написанных за это время строчек кода или добавленная функциональность продукта? Впечатлит ли его нарисованный за это время дизайн интерфейса или вбитый в Эксель план будущего возможного заработка? Если нет, то нужно искать другие опорные точки для прогресса.
- 7. А тебе обязательно нужно попасть в Y Combinator, что выправить своё целеполагание и начать работать по принципу презентабельного прогресса? 😉

\*\* \*\*

## «Новый класс американских миллионеров: сантехники и мастера по кондиционерам и отоплению»

- 1. Под таким заголовком на днях вышла статья в Wall Street Journa так как за последние 2 года американские фонды прямых инвестиций выкупили у их владельцев как минимум около тысячи подобных компаний. И это только публичные сделки! Хотя большинство мелких покупок не попала на радары.
- 2. Это не внезапный интерес инвесторов к сантехнике или кондиционерам. Это разгорающийся интерес инвесторов к рынку услуг в общем!



- 3. Только сегодня писал о том, что рынок услуг больше, чем рынок товаров. В структуре потребления расходы на услуги составляют 70%, а на покупку товаров только 30%. Причём рынок продажи товаров и софта для этого уже исхожен инвесторами вдоль и поперёк.
- 4. На рынке услуг подавляющее количество компаний мелкие. Такую мелочь инвесторам раньше невыгодно было покупать, потому что их нечем было консолидировать в более крупных игроков. А сейчас такой инструмент для консолидации появился!

5. Это — цифровые платформы для управления сервисными компаниями, которые начали внедряться на этом отсталом в цифровом смысле рынке. С помощью таких платформ можно управлять уже более крупными компаниями, делая их работу эффективной по разумным индустриальным меркам.

- 6. Прикольно, что покупкой сервисных компаний даже начали заниматься ещё и разработчики подобных цифровых платформ используя такие платформы как клейкую ленту для ловли мух 😉
- 7. В общем, рынок услуг это открывшаяся золотая жила. А если инвесторы начали копать тут золото, самое время делать что?
- 8. Правильно, продавать лопаты! Которыми в данном случае являются платформы для цифровизации поставщиков услуг, о чём я как раз в предыдущем посте и писал.
- 9. Так что, это точно тренд! Wall Street Journal подтверждает 🤢

\* \* \*

Чтобы понять, может ли твой стартап стать по-настоящему успешным — нужно проверить, не скрывается ли в его фундаменте скелет большой идеи?

- 1. Стартап Shein стал одним из популярнейших производителей модной одежды с выручкой 32.5 миллиардов долларов. Его фишка в том, что он запускает в среднем 315 тысяч новых моделей в год. Для сравнения Н&М запускает «всего» 4.4 тысячи моделей. Но на хрена Shein это делает?
- 2. Как объясняет основатель Shein, новое поколение стало гораздо более независимым. Молодёжь уже не боится самовыражаться что отражается в том числе на их желании носить то, что они хотят. Хотя в течение долгого времени модные дизайнеры буквально «диктовали» моду.



- 3. Shein решил дать новому поколению возможность самовыражаться. «Мы не диктуем людям, что им носить, а отвечаем на их желания», говорит основатель Shein.
- 4. Но если дать возможность самовыражаться в полный рост значит, сколько людей, столько должно быть и стилей. Ну ОК, не прямо точно столько же, но в сотни раз больше, чем у обычных производителей. Чего и решил добиться Shein.
- 5. Но люди ведь сами не знают, чего хотят 😉 Поэтому Shein сам придумывает и выпускает новые модели в количестве 100–200 штук,

начинает их продавать и смотреть на заказы — если они идут, то Shein производит ещё.

- 6. При этом у Shein нет своих фабрик, вся одежда шьётся на стороне. И такая модель производства одежды «по требованию» заставила Shein создать цифровую платформу для быстрого взаимодействия со своими поставщиками.
- 7. Таким образом, большая идея Shein в том, что молодое поколение хочет и готово самовыражаться. Что отменяет старые принципы создания модной одежды под диктовку ограниченного круга модных дизайнеров.
- 8. А можешь ли ты проложить прямой путь от пришедшей тебе в голову идеи того, что будет делать твой стартап до большой идеи, объясняющей, почему он это будет делать?





#### Что важнее — труд или удача?

- 1. Успех это результат труда и удачи. Но в жизни на самом деле ничего не бывает одинаково важно. Поэтому что всё-таки первично труд или удача?
- 2. Лучше трудиться над чем-то, рассчитывая что этому улыбнётся удача? Или лучше прикладывать усилия к тому, чему может улыбнуться удача?
- 3. Другими словами, что лучше а) ждать подходящего момента для того, что ты придумал, или б) делать что-то подходящее для того момента, который уже наступил?
- 4. Если ты выбираешь второй вариант то первый слайд презентации твоего стартапа должен быть озаглавлен: «Почему сейчас самый подходящий момент это сделать»!



#### Большие идеи появляются из большой жопы

- 2. Однако, общаясь с импортёрами, фаундер Flexport стал понимать, что на этом рынке происходит через жопу. И чем больше он с ними общался, тем его представления о размере этой жопы расширялись 😉
- 3. Поэтому он в конечном итоге сделал цифровую платформу для координации глобальной логистики от дверей фабрик до дверей продавцов что позволило локальным фабрикам продавать по всему миру, а локальным продавцам закупать товары в любой точке мира.
- 4. Как после этого заявил фаундер Flexport: «Если основатель стартапа слишком уверен в своём видении и понимании того, как должен выглядеть продукт, и что он должен делать он, скорее всего,

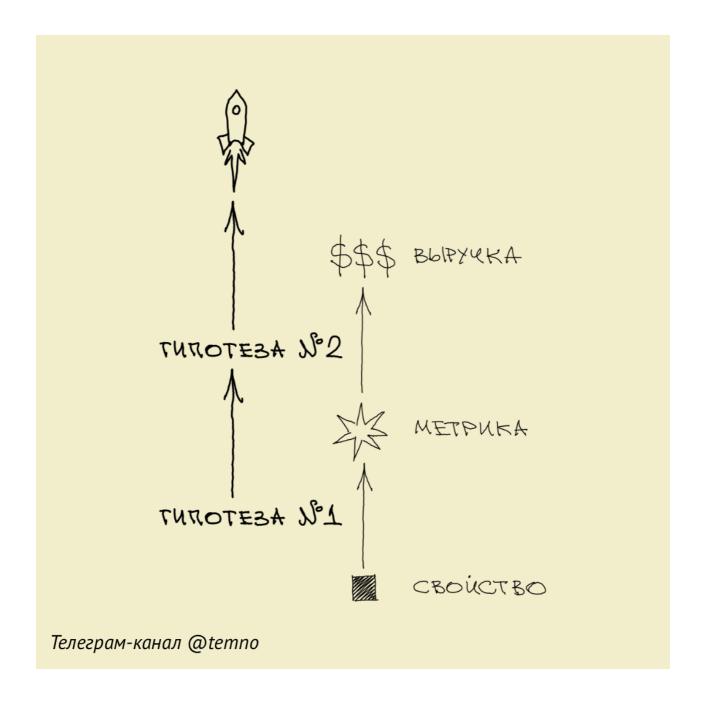
ошибается. Мир — слишком запутанная штука, чтобы в ней можно было разобраться со стороны. Сначала нужно залезть внутрь, а уже потом разбираться.».



5. Первый вывод. Если твоя идея не претерпела никаких серьёзных изменений по сравнению с первоначальной задумкой — значит, ты так и не разобрался в своей теме, раз до сих пор оперируешь тем, что когдато увидел со стороны. Либо ты настолько слеп, что ничего в упор не видишь.

6. Второй вывод. Если ты уже начал влезать в тему, но сожалеешь, что «у меня до сих пор нет большой идеи, что тут можно сделать» — не расстраивайся! У тебя есть все шансы её найти, если ты будешь держать глаза широко раскрытыми в поисках большой жопы, которая тут происходит. Эта большая жопа и станет твоей большой идеей 😉





#### Как правильно поставить задачу продуктовой команде?

1. Первая крайность, в которую впадают некоторые фаундеры — «сделайте вот это, потому что так будет круто!». Так можно «улучшить» продукт с точки зрения фаундера, но принесёт ли это нужные результаты бизнесу стартапа?

- 2. Вторая крайность «сделайте всё, что можно, чтобы выручка выросла на 20%!». Это уже вроде бы про бизнес, но после этого команда реально бросается делать «всё» — что приводит к беспорядочному клепанию новых фич ради их количества.
- 3. Единственный разумный способ находится между этими двумя крайностями — «давайте реализуем вот такое свойство, потому что это улучшит вот такую-то продуктовую метрику, что в результате приведёт к росту выручки».
- 4. Улучшится ли целевая метрика после добавления этого свойства это гипотеза номер один. Приведёт ли улучшение этой метрики к росту выручки — это гипотеза номер два.
- 5. Но когда есть гипотезы есть ненулевой шанс, что они сработают. А когда их нет — есть только нулевой шанс на то, что произойдёт чудо. Ведь чудеса, как известно, случаются со всеми, кроме нас 😉

\* \* \*

#### Ты всегда прав! Хотя бы на 20% 😉



- 1. Даже когда ты неправ, ты редко бываешь полностью неправ. Процентов на 20 ты в этом случае всё же обычно прав 😉 И это жизненное утверждение оказывается очень полезным для стартапов.
- 2. Ведь после запуска первой версии продукта обычно оказывается, что всё плохо — покупатели не приходят, а если приходят, то не покупают, а если покупают, то через месяц отваливаются.

3. Тогда ты или упираешься и продолжаешь биться головой об стенку. Или плюёшь и берёшь другую идею... с которой опять происходит то же самое 🔀 Хотя нужно действовать по-другому.

 Когда с твоим продуктом «всё плохо» — значит, ты оказался неправ в своих предположениях по поводу его нужности, важности, полезности и целевой аудитории. Но когда ты неправ — ты редко бываешь полностью неправ!

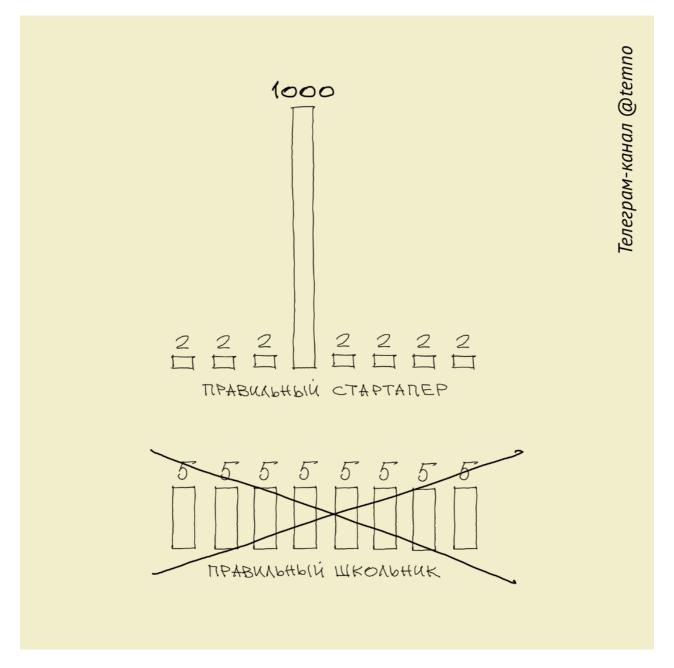
5. Поэтому твоя задача — отыскать те 20% своих предположений, в которых ты всё-таки оказался прав. И перестроить свой продукт вокруг этих предположений — и попробовать запуститься ещё раз.

- 6. После очередной неудачи найти очередные 20%, в которых ты всё-таки оказался прав и запустить ещё раз. И так до тех пор, пока ты не окажешься прав почти во всём и продукт начнёт взлетать.
- 7. В общем, в каких 20% предположений по поводу своего продукта ты оказался прав? Как теперь сделать новую версию продукта, построенную вокруг этих 20% правды?

\* \* \*

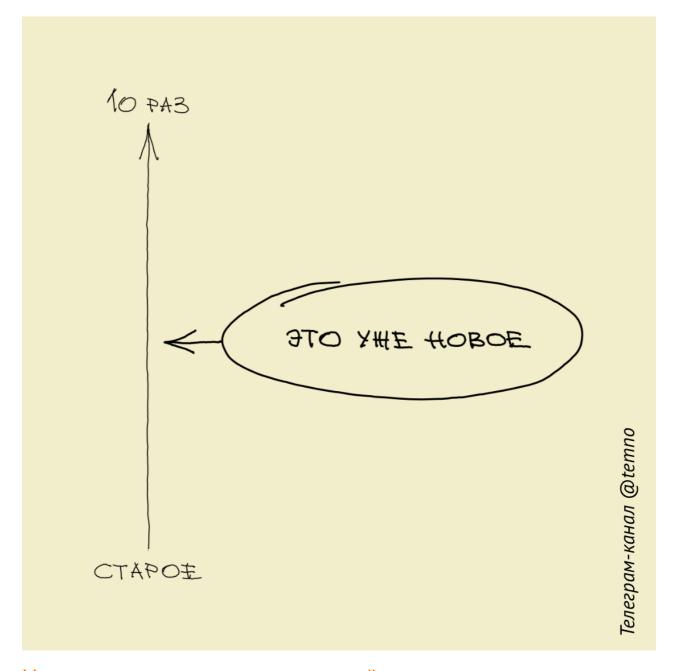
### Нужно выдавливать из себя отличника

- 1. Школа убивает в людях стартаперов неожиданным образом. Задача «правильного» школьника — стать отличником, то есть иметь пятёрки по всем предметам. Это берёт его в клещи с двух сторон.
- 2. Во-первых, ему приходится тратить кучу времени на то, чтобы подтянуться по тем предметам, в которых он изначально слаб. Типа как прирождённый гуманитарий в математике или прирождённый математик в абстрактном гуманитаризме.
- 3. Во-вторых, выше пятёрки оценки нет. Поэтому, вполне достаточно чтото знать и уметь на уровне, позволяющем получать пятёрки. Чтобы тратить оставшееся время, подтягиваясь по остальным предметам.
- 4. Но стартапы они же совсем про другое!
- 5. Как минимум не стоит тратить время и силы на то, в чём ты слаб, или что тебе не интересно. Вместо этого лучше усиливать свои сильные стороны. Чтобы стать «пятёрочником»? Heт!
- 6. Ведь этого недостаточно. Нужно получить условную «десятку», «сотню» или даже «тысячу», хотя таких оценок даже в теории не может существовать.



- 7. Потому что суть любой оценки обозначить соответствие некому стандартному уровню. А задача стартапера не подтянуться до стандартного уровня, а его обогнать. Став лучшим в своей теме в своём районе, городе, стране или мире.
- 8. В чём ты уже силен? На что другое ты можешь забить, чтобы вложить освободившиеся время и мозги в то, чтобы не просто получить за это пятёрку, а стать в этом лучше всех?





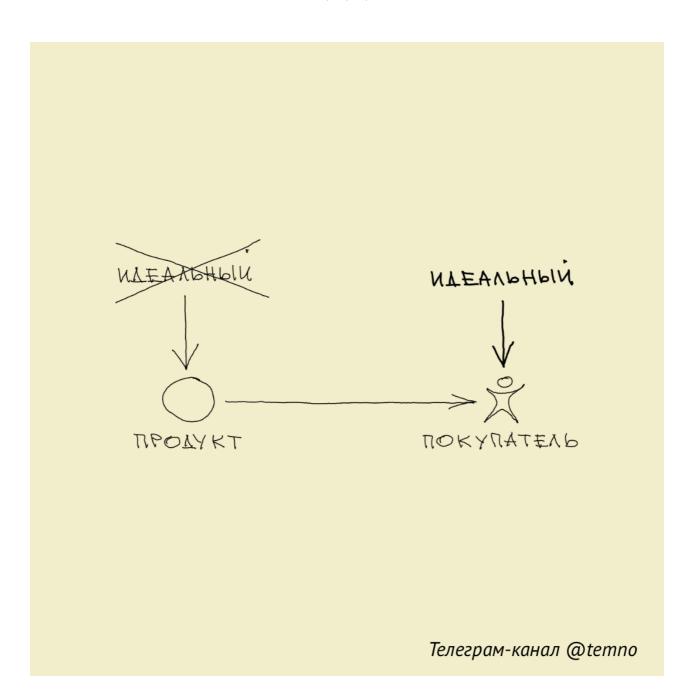
## Новое — это хорошо выполненный пинок под жопу старому

- 1. Прежде чем заняться чем-то новым, попробуй вырастить в 10 раз то, что у тебя уже работает.
- 2. Возможно, что способ вырастить это в 10 раз это и есть то новое, которое ты ищешь. Ведь нельзя скачком вырасти в 10 раз, продолжая делать что-то старое, пусть даже и с большим рвением.

3. Прелесть такого подхода в том, что это новое будет основываться на том, в чём у тебя уже есть успешный опыт. И поэтому все твои гипотезы будут иметь под собой гораздо больше оснований.

4. Что нового ты можешь сделать сделать, чтобы твоё старое выросло в 10 раз?





# Идеальных продуктов нет. Есть только идеальные покупатели.

1. Стартап становится успешным, не когда ты научился уговаривать людей покупать твой продукт — а когда ты научился находить людей, готовых покупать его безо всяких уговоров. И убедился, что такие люди вообще существуют 

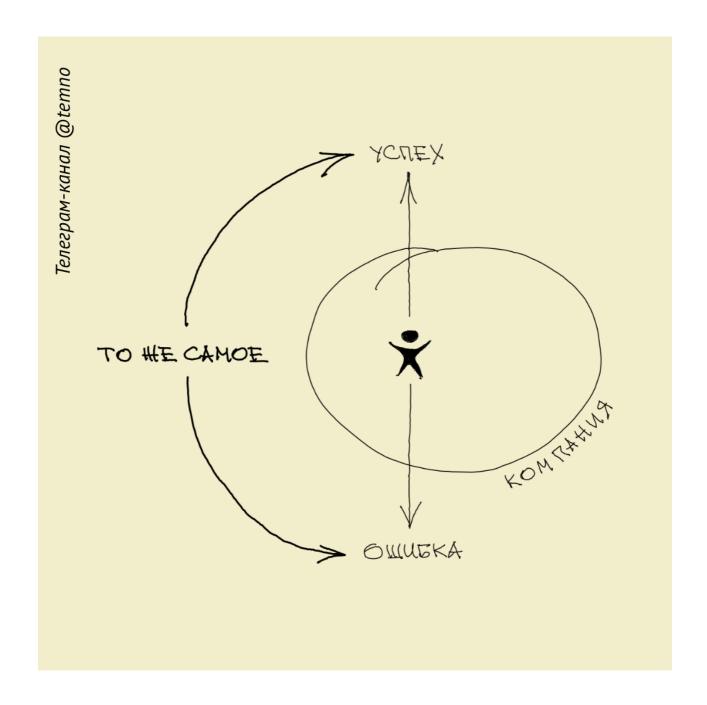
На это есть три причины.

- 2. Во-первых, успешный стартап это всегда открытие новых возможностей. А на любом новом рынке сначала всегда «снимают сливки». Те, кого не нужно уговаривать это и есть «сливки» твоего рынка. А если сливок нет то и рынка под ними нет.
- 3. Во-вторых, победить в забеге или заплыве можно, только если очень мощно стартануть. Мощный старт это когда стартап сумел быстро набрать достаточное количество клиентов. Что окажется невозможным, если каждого из них придётся долго уговаривать.
- 4. В-третьих, у успешного стартапа работают не только прямые продажи, но и «сарафанное радио», когда новые клиенты приходят по рекомендации старых. Но никто из них не будет никого уговаривать покупать твой продукт. Максимум, они про него расскажут и этого должно хватить, чтобы новый клиент пришёл и купил.
- 5. Следовательно, первая и главная задача стартапа на начальной стадии нарисовать портрет идеального покупателя, определив параметры для таргетинга рекламы и прямых контактов. А также составить список вопросов, по которым можно быстро отфильтровать лидов, которые такими идеальными покупателями не являются чтобы не тратить время на их долгие и, как правило, безуспешные уговоры.
- 6. После этого нужно сразу приступать к сниманию сливок начав искать и продавать свой продукт идеальным покупателям, быстро набирая клиентскую базу. Ну или убедиться в том, что таких идеальных покупателей нет а значит, нужно срочно что-то менять в своём оффере или самом продукте.

7. Заниматься уговариванием всех остальных нужно начинать только потом — когда все идеальные покупатели уже закончились. При этом важно понимать, чем больше ты найдёшь идеальных покупателей — тем больше окажется твой рынок. Потому что количестве неидеальных покупателей всегда пропорционально количеству идеальных.

8. Короче, идеальных продуктов нет. Есть только идеальные покупатели Осталось только придумать, как их найти!



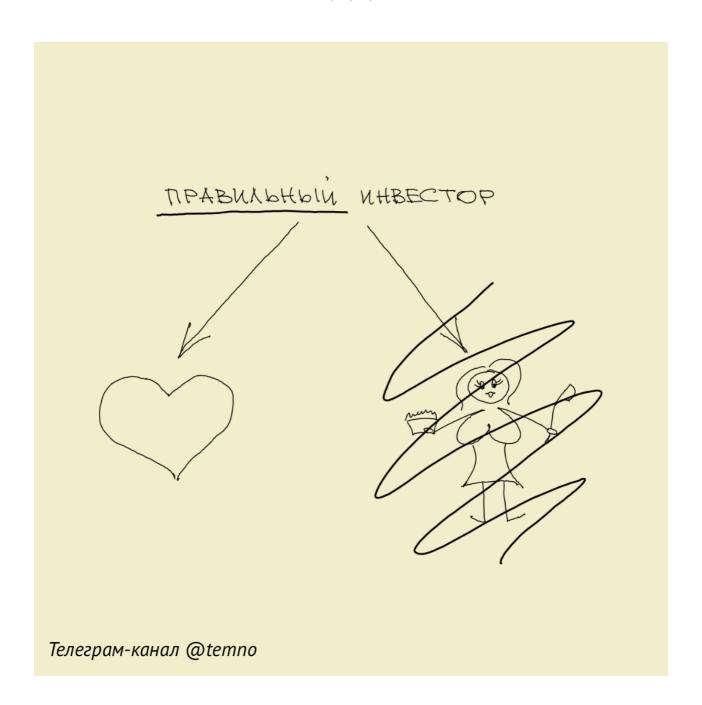


## Чтобы у компании не было проблем — нужно, чтобы в ней не было успешных сотрудников

- 1. Если ты хочешь, чтобы у твоей компании не могли возникнуть проблемы из-за действий одного сотрудника, тебе нужно сделать так... чтобы ни один сотрудник не мог бы привести твою компанию к успеху!
- 2. Потому что это две стороны одной медали того, что один сотрудник может повлиять на результаты работы всей компании, хоть в позитивную, хоть в негативную сторону.
- 3. Успеха должны добиваться не отдельные сотрудники, а организация в целом. И эта же организация должна уметь «амортизировать» неудачную работу кого-то из сотрудников.
- 4. Да-да, сразу вспоминается отличная книга и фильм Moneyball, в русском переводе дебильно названные «Человек, который изменил всё» что полностью противоречит основной идее книги. Ведь это история про то, как тренер бейсбольной команды смог добиться выдающихся успехов, набрав команду не из звёзд а из средних игроков, хорошо дополнявших друг друга.
- 5. Ища в свою команду звёзд, ты как фаундер ставишь успех своего стартапа в зависимость от действий отдельных людей. Которые могут облажаться с такой же вероятностью, как и сделать что-то выдающееся. Кроме того, один человек не может быть всё время успешен, а ещё он может взять и уволиться.
- 6. Твоя задача как фаундера состоит не в том, чтобы нанимать звёзд а в том, чтобы создать звёздную систему бизнес-процессов внутри компании.
- 7. Если ты «возлагаешь особые надежды» на кого-то из сотрудников, ты уже перестал строить систему. Когда ты ругаешь сотрудника за то, что «он что-то сильно испортил» ты на самом деле ругаешь себя за отсутствие системы, способной компенсировать его просчёты.

8. Тренер из Moneyball был вынужден пойти на этот шаг, потому что у команды закончились деньги на найм звёздных игроков. Но тебе в этом случае гораздо проще — ведь у тебя их сразу нет 😉

\* \* \*



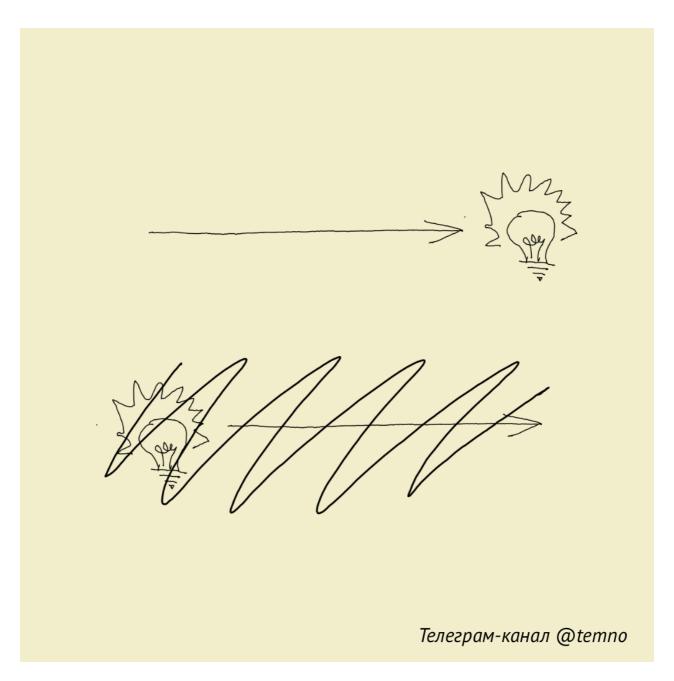
### Правильный инвестор — это не большие сиськи и умение готовить

1. Основатель собирающегося в будущем году на IPO стартапа ServiceTitan рассказал забавную историю, как он получил первые инвестиции от венчурного фонда.

- 2. После выпуска из акселератора основатель ServiceTitan познакомился с чуваком из одного венчурного фонда. Через некоторое время тот предложил взять у его фонда инвестиции. Однако основатель сомневался, потому что деньги стартапу были не особо нужны, так как он уже начал зарабатывать. А к тому же представитель сильного фонда начал бы влиять на принятие решений в стартапе.
- 3. Летя на конференцию, основатель оказался в соседнем кресле с именитым стартапером, который уже поднимал большие инвестиции. Основатель спросил у него, стоит ли ему брать деньги не называя ни фонда, ни конкретного чувака. На что именитый стартапер однозначно ответил: «Heт!» что окончательно разрешило колебания основателя в сторону отказа от инвестиций.
- 4. На конференции основатель ServiceTitan сталкивается с командой того самого чувака из фонда и ввязывается с ними в беседу. Мимо проходит сосед по самолёту, который догадывается, какой фонд и какого чувака имел в виду основатель. После чего он густо краснеет оттаскивает основателя в сторону со словами: «Я был неправ. Беги и бери инвестиции, пока этот чувак не передумал. Потому что лучше партнёра у тебя быть не может!».
- 5. Это лучший критерий для подъёма инвестиций когда они тебе не особо нужны, но ты очень хочешь иметь у себя за спиной в виде партнёра конкретно этого человека, потому что ты хочешь его, а не его деньги
- 6. Нет, это не то же самое, когда стартаперы говорят «мне нужен инвестор с экспертизой в целевом рынке». Потому что это как хотеть жениться на

ком-то, просто потому что у неё большие сиськи, и она умеет готовить. А не потому что ты любишь именно её 😉





#### Самая короткая дорога на кладбище стартапов

1. Самый короткий путь на кладбище стартапов — заняться «реализацией идеи», возникшей в голове основателя 
 Потому что у стартапа нет цели и задачи «реализовать идею»! А что тогда?

2. Сегодня из длинного интервью одного из директоров Shopify выцепил отличную фразу: «наша компания создана для поиска истины». Что на самом деле хотят люди? Как на самом деле мы можем им помочь? Что на самом деле мы должны для этого сделать?

- 3. И эту истину до сих пор ищет успешнейшая компания, созданная 18 лет назад. Что же тогда говорить о только-только созданных стартапах. Большинство которых почему-то считает, что они свою истину уже знают и им остаётся только её реализовать
- 4. Хотя первый создаваемый стартапом продукт это только первый инструмент для поиска первой истины. После чего продукт может и должен измениться, возможно, даже до неузнаваемости. И не один раз по мере открытия всё новых и новых истин.
- 5. Первый продукт, который сделали основатели Shopify, был интернет-магазином по продаже сноубордов Создавая который, они поняли, что на рынке тогда не было нормальной платформы для создания и обслуживания интернет-магазинов.
- 6. Кстати, сейчас Shopify это вовсе не конструктор интернет-магазинов, а финансовая компания. Ведь 76% выручки в прошлом году они получили не за подписку на платформу, а за финансовые услуги, оказанные интернет-магазинам, созданным на их платформе.
- 7. А ты можешь хотя бы сформулировать вопрос, ответ на который ты ищешь своим стартапом? Ну кроме сакральных «будут ли люди пользоваться моим продуктом» и «могу ли я на этом заработать?» •



#### Как тебе такое, [вставь имя]?

1. Наткнулся на потрясающую мысль: «Ты становишься не тем человеком, на которого ты хочешь быть похожим... а тем, кого ты хочешь впечатлить».

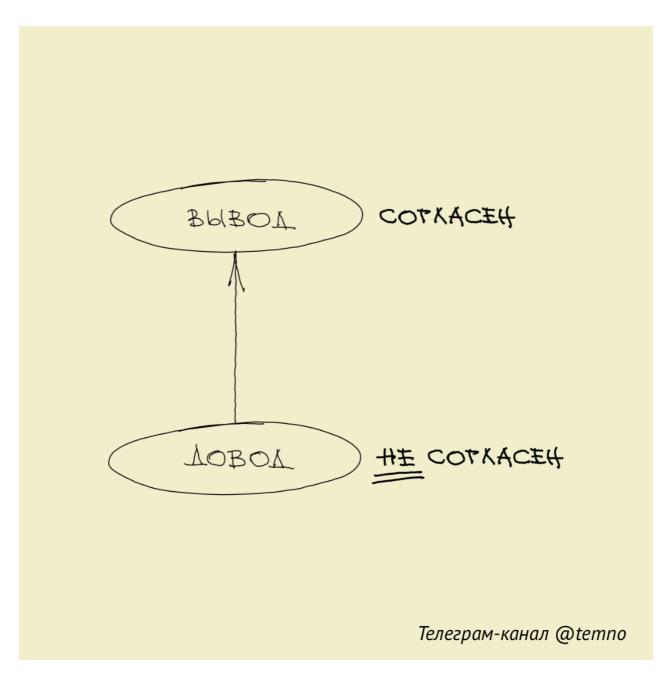
2. Другими словами, бессмысленно строить свой бизнес по «рецептам Илона Маска», пытаясь что-то доказать знакомому владельцу кафешки на районе. В результате получится что-то масштабом не больше той самой кафешки



- 3. Ты добьёшься гораздо большего, если решишь сделать что-то, что может впечатлить Илона Маска. А по каким рецептам ты будешь это делать это уже совершенно неважно.
- 4. Самый же прикол такого подхода в том, что даже 1% от большой цели принесёт тебе несравнимо больше денег, чем 150% от маленькой.

5. Да чёрт с ним, с Илоном Маском, в конце концов. Но кого бы ты хотел впечатлить своим стартапом?





#### Главное не доводы, а выводы!

1. Когда тебя подмывает с кем-нибудь поспорить, определись сначала — ты хочешь а) докопаться до истины, б) изменить мнение другого человека или в) извлечь для себя пользу?

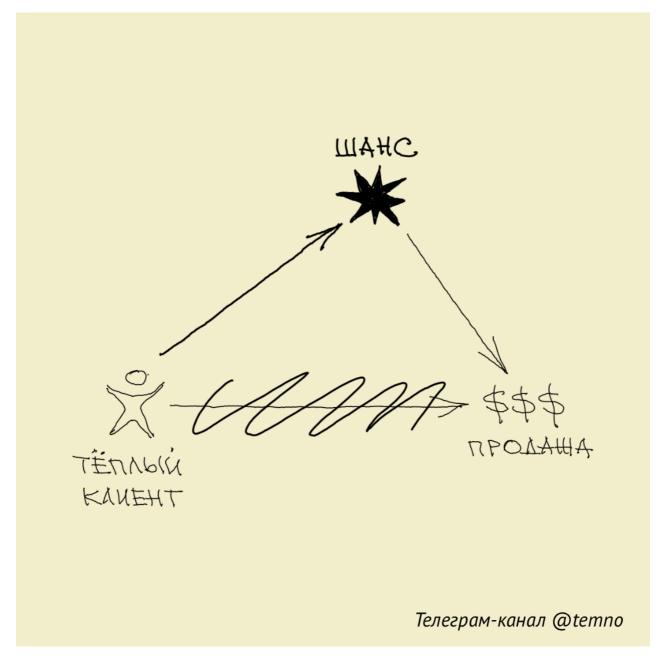
2. Если «изменить мнение другого человека» — подумай, а на фига тебе это нужно?

- 3. Если «докопаться до истины» то для этого нужно сначала перестать отстаивать своё мнение Чтобы перейти на позицию собеседника и совместными усилиями начать изучать её сильные и слабые места.
- 4. А если «извлечь для себя пользу» то спорить вообще незачем. Достаточно осознать, что можно делать полезные для себя выводы из точек зрения, которые даже противоречат твой собственной.
- 5. Особенно это важно при общении с потенциальными пользователями твоего продукта. Чьих мнений и отношения к жизни ты можешь не разделять но обязан каждый раз делать полезные для своего продукта выводы.
- 6. Или ты до сих пор пытаешься в этом случае обратить их в свою собственную веру? 😉

\* \* \*

#### Ты продаёшь не продукт. Ты продаёшь шанс!

- 1. Большая ошибка многих продажников заключается в том, что они сразу пытаются конвертировать тёплых лидов в продажу. Хотя между получением тёплого лида и продажей есть ещё один важный этап пропуск которого грозит полной неудачей.
- 2. Этот этап можно назвать «демонстрацией шанса». Перед тем, как дожимать клиента на покупку, продажник должен сначала обрисовать ему шанс, который получит лично он и его компания, если внедрит продаваемый продукт.
- 3. Лично его шанс это набор очков внутри компании, более лёгкий способ выполнить свой КРІ или что-то типа того. Шанс компании это увеличить выручку, сэкономить на затратах, обогнать конкурента, выйти на новый рынок или что-то ещё, что зависит от текущего положения и задач компании.



- 4. Если шансы обрисованы, а возможность их осуществления доказана переход от шанса к продаже представляет собой чисто бюрократическую задачу, которую обычно можно решить. Поэтому вся воронка продаж должна по сути представлять собой выяснение того, что за шансы ищет клиент, и подбор доказательств того, что эти шансы осуществимы.
- 5. Это относится не только к B2B, но и к B2C-продажам. Просто в B2Bпродажах клиента по воронке поиска шансов, их осознания и подтверждения проталкивает продажник. А в B2C-продажах это делают

рассылками, вебинарами и демонстрациями того, как полученный шанс использовали другие покупатели.

- 6. Другими словами, ты не продаёшь продукт. Ты продаёшь шанс, который появится у клиента, если он начнёт пользоваться твоим продуктом.
- 7. Иногда клиенты сами способны увидеть свой шанс. Но, к сожалению, только иногда Поэтому, если ты хочешь больше продавать, тебе нужно его более явно показать и подтверждать.
- 8. А шанс на что продаёшь ты? Привлекателен ли он настолько, что его можно назвать шансом? Или это очередное конкурентное преимущество?

\* \* \*

#### Что дороже — землекоп или лопата?

- 1. Когда компания платит за обычный SaaS она платит за лопату, которой должен копать её сотрудник.
- 2. Когда компания платит за ИИ-платформу она платит уже не за лопату, а за практически полноценного «землекопа», на которого можно взвалить какую-то работу. А землекоп наверняка должен стоить дороже, чем лопата 😉
- 3. В этом-то и причина такого хайпа вокруг ИИ-стартапов. Ведь они хотят отожрать долю от рынка труда (зарплат), который в разы больше, чем расходы на ИТ, куда относятся теперешние расходы на обычные SaaS.
- 4. Поэтому выручка ИИ-стартапов может расти в разы быстрее и больше, чем выручка обычных SaaS. А инвесторы поэтому могут заработать в разы больше денег, вкладывая деньги в ИИ-стартапы.
- 5. Но не в любые ИИ-стартапы а только в стартапы, продающие ИИземлекопов, цена на которых сравнима с зарплатой живого землекопа, а не со стоимостью лопаты!



- 6. А сколько стоит подписка на твой ИИ-сервис? Если она сравнима со стоимостью обычного SaaS значит, ты или занимаешься какой-то фигнёй, или поставил на хорошую вещь слишком низкую цену.
- 7. Чего тогда не хватает в твоём продукте, чтобы перестать напоминать лопату и начать походить на землекопа?





#### Нет, тебе ещё никогда не поздно

- 1. Средний возраст основателя компании в США 42 года. Медианный возраст основателя самых быстрорастущих из вновь основанных компаний 45 лет.
- 2. 50-летний основатель имеет в 1.8 раз больше шансов на успех своей компании, чем 30-летний. Меньше всего шансов создать быстрорастущую компанию или продать её у 20-летних основателей.

3. Несмотря на это, большинство венчурных инвесторов предпочитает вкладывать деньги в молодых основателей стартапов. Возможно, потому что взрослые основатели способны обойтись своими силами и деньгами? •

- 4. Тем не менее на венчурном рынке точно есть ниша для работы с более взрослыми основателями, чем это сейчас обычно принято.
- 5. Ну и самый главный вывод начинать никогда не поздно. Может быть, попозже даже лучше?
- 6. Идея создать империю из закусочной братьев Макдональдс пришла Рэю Кроку в 52 года. Харланд Сандерс создал КFC в 62 года. Чарльз Флинт создал компанию СТR, которая потом стала называться IBM в 61 год. Роберт Нойс создал Интел в 51 год. И так далее.
- 7. Можно сказать: «Так это когда было…». А тебе не кажется, что сейчас это даже проще, чем раньше? К слову говоря, Дэвиду Даффилду, сооснователю облачного сервиса Workday с биржевой капитализацией 64 миллиарда долларов на момент создания этого тогда ещё стартапа исполнилось 64 года.

Источники: <a href="https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aeri.20180582">https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aeri.20180582</a>, <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902619302691">https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aeri.20180582</a>, <a href="https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aeri.20180582">https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aeri.20180582</a>, <a href="https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aeri.20180582">https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aeri.20180582</a>, <a href="https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aeri.20180582">https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aeri.20180582</a>, <a href="https://www.aeaweb.org/article/abs/pii/S0883902619302691">https://www.aeaweb.org/article/abs/pii/S0883902619302691</a>