

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

ноябрь

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>

20 долларов, 20 минут и 8 часов

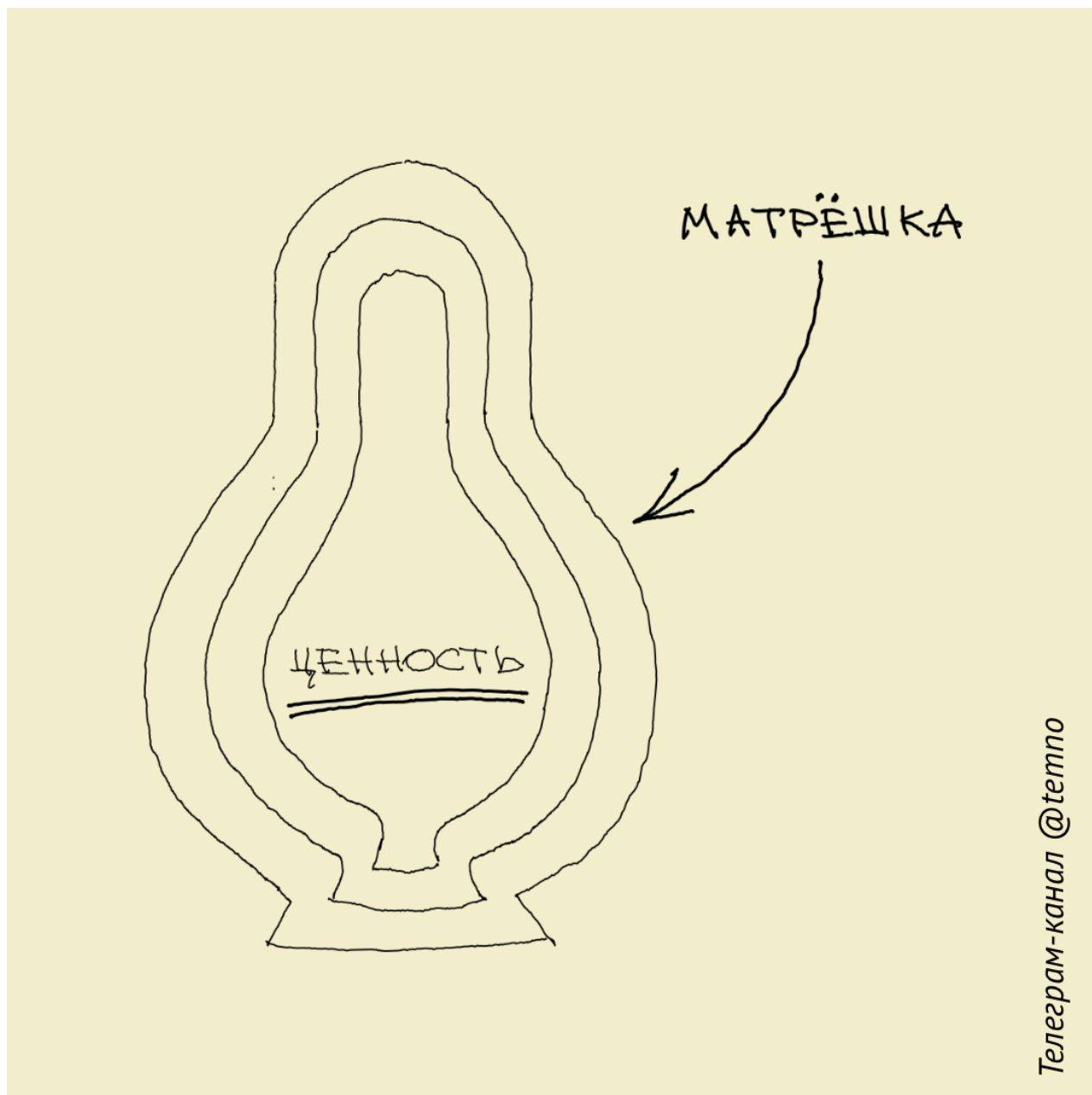
1. Когда фаундер DoorDash сам нанимал людей в тогда ещё совсем стартап, он давал кандидату 20 долларов, 20 минут и 8 часов. 8 часов на то, чтобы найти 100 новых клиентов. 20 долларов на то, чтобы это сделать. И 20 минут на то, чтобы прямо сейчас ответить на любые вопросы, которые могут ему в этом помочь.
2. На возмущённые вопросы кандидатов «Какого хрена? Я пришёл наниматься на совсем другую позицию», он отвечал: «Я понимаю, что вы на такое не подписывались. Но работая в этом стартапе, вы бóльшую часть времени будете не понимать, что можно сделать, решая задачи, которые вам обязательно нужно решить. Поэтому я хочу сразу увидеть, как вы с этим справляетесь.».
3. Если ключевыми сотрудниками стартапов должны быть люди, умеющие решать задачи, к которым они не были готовы... значит, фаундерами стартапов могут становиться только те люди, кто может ставить задачи, к которым никто не был готов. Включая их самих 😊
4. Другими словами, искусство фаундера — это умение ставить неожиданные задачи, в том числе и перед собой. Потому что стартапы губит инерция («мы всё время делали это вот так») и туннельное мышление («все так делают»). А правильные фаундеры должны уметь вырываться из этого замкнутого круга — внутри которого ничего нового придумать по определению невозможно.
5. Итак, какую неожиданную задачу ты можешь перед собой поставить? Которую ты к тому же должен решить за 20 долларов и 8 часов 😊 Ну или хотя бы серьёзно в этом продвинуться.



А в твоём продукте есть «матрёшка ценностей»?

1. Услышал очень полезное определение: «Продуктовый маркетинг — это способ уменьшения разницы между тем, как пользователь

воспринимает ценность продукта, и той ценностью, которую вложил в него разработчик». Почему оно полезное?



2. Проблема в том, что пользователи на первый взгляд могут не разглядеть всей ценности продукта. Да это обычно и не нужно. Ведь нельзя взять и сразу вывалить на пользователя «полезной» информации, потому что он в ней тупо не разберётся.
3. Поэтому раскрывать ценности продукта пользователю нужно постепенно. Сначала одну. Потом, когда он в ней разобрался и осознал — другую. Потом следующую. И так далее.

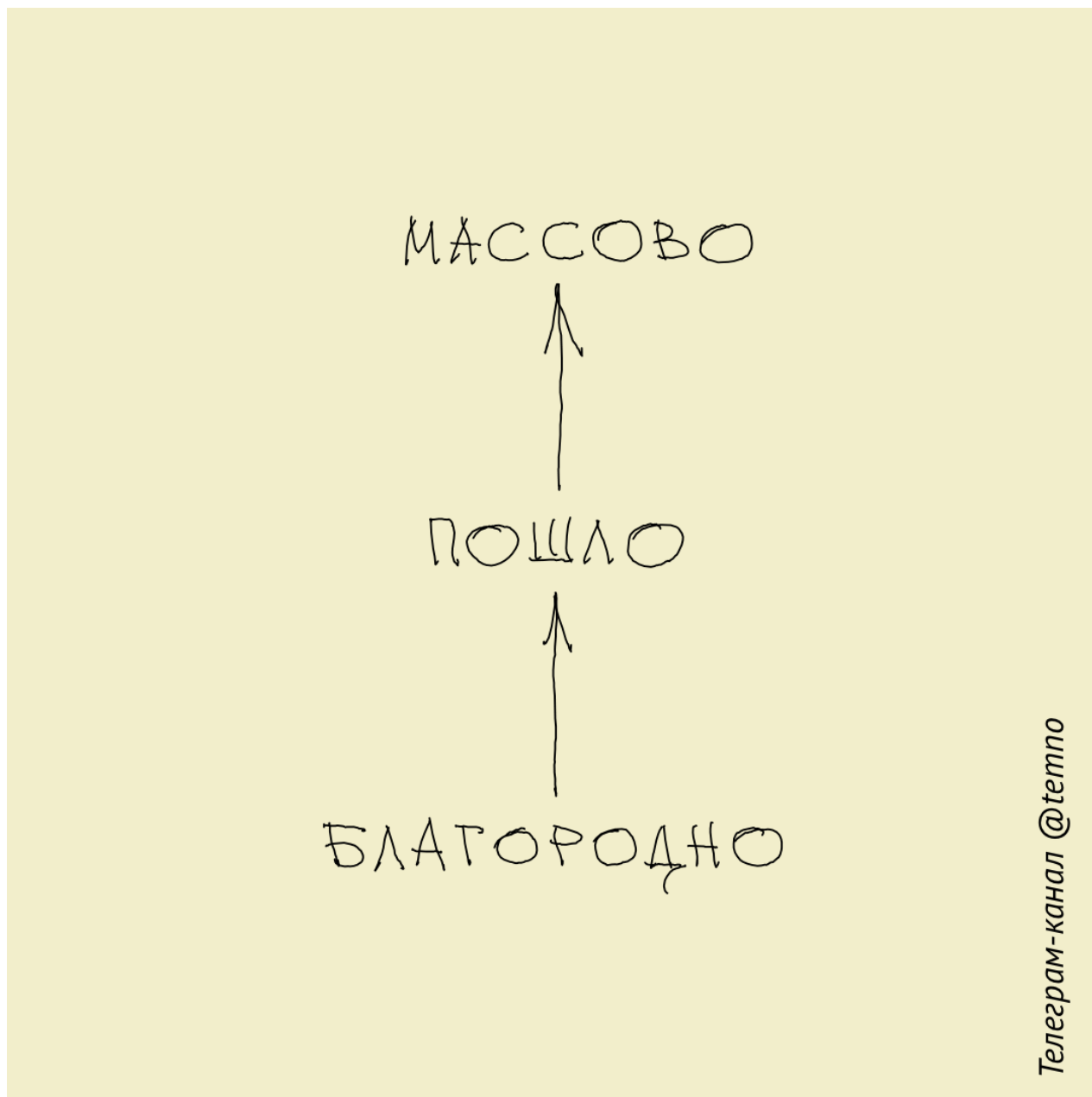
4. Тогда пользователь будет постепенно погружаться в продукт, пока он окончательно в нём не увязнет. В хорошем смысле этого слова, конечно 😊
5. Другими словами, продукт должен представлять собой «матрёшку ценностей», в которой одна ценность вложена внутрь другой. Тогда продуктовым маркетингом можно заниматься до тех пор, пока эта матрёшка не раскроется целиком.
6. Чего в идеальном случае не должно произойти никогда, так как разработчики регулярно должны добавлять в продукт новые ценности.
7. А ты можешь нарисовать текущие ценности продукта в виде такой матрёшки? Если да, то у тебя появилась готовая стратегия продуктового маркетинга!



А твою идею можно опозлить?

1. С удивлением узнал, послушав интервью основателя, что он запускал Тиндер не как приложение для знакомств. По его задумке, Тиндер должны были пользоваться уже знакомые люди — чтобы без огласки узнать, у кого из них есть взаимный интерес друг к другу. Но популярным Тиндер стал, превратившись в приложение для знакомства незнакомых людей, желающих попроще и побыстрее добраться до общей постели.
2. Похоже, что благородные идеи не выдерживают столкновения с реальностью. Они или разбиваются вдребезги или превращаются в опозленные версии самих себя — но с гораздо большим успехом 😊 Похожий путь прошёл Фейсбук, превратившись из уютной болталки соучеников в еле прикрытую контентом платформу для торговли лицом и другими вещами. То же самое произошло с Инстаграмом, с ВК, с Гуглом, с ТикТоком и многими другими.
3. Вообще многие стартапы задумываются людьми с благородными идеями. Но популярными они становятся только после того, как их

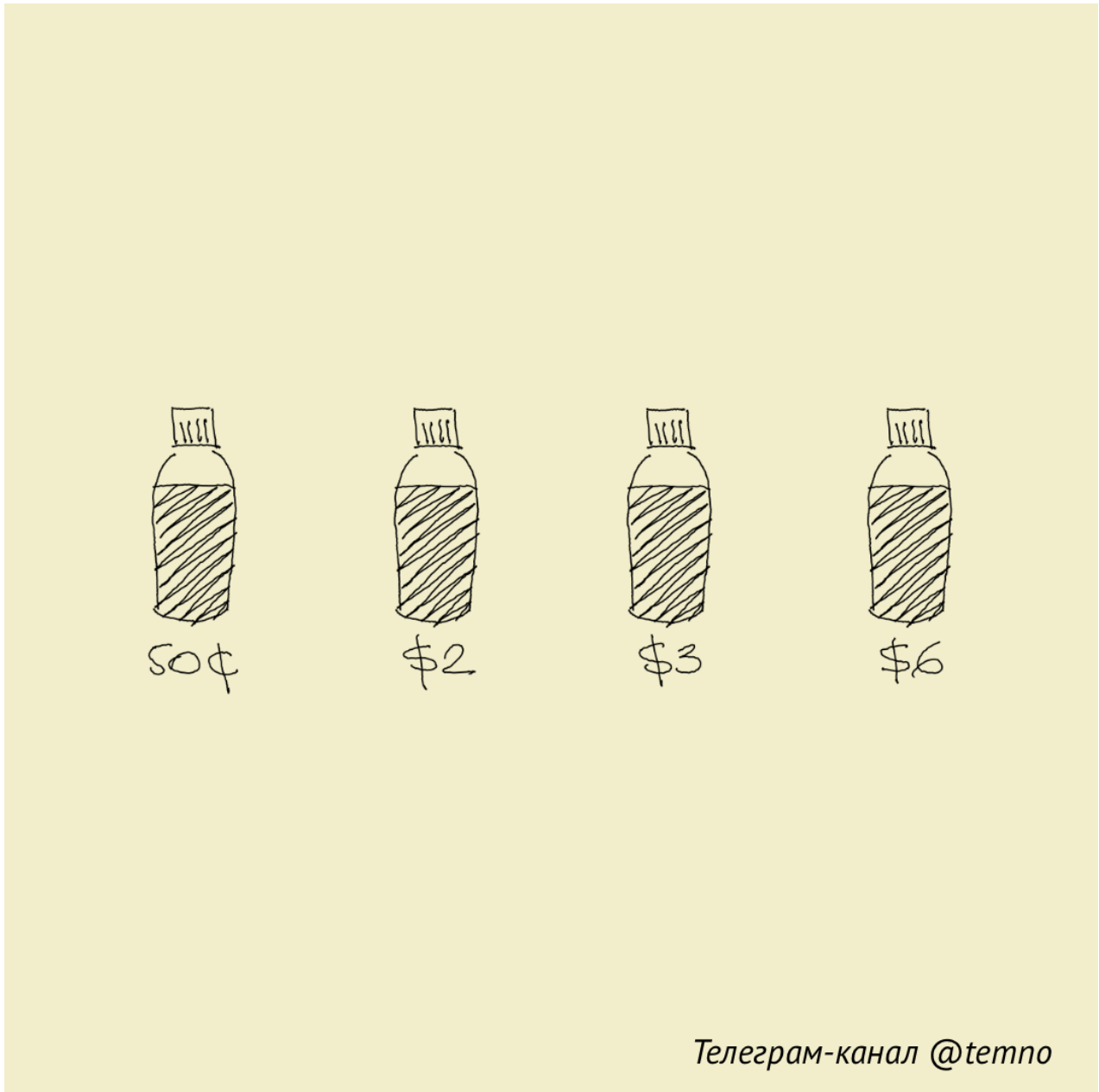
исходная идея достаточно опошлится — и станет поэтому массовой.
Если её можно опошлить, конечно. А если нельзя — не становится.



4. Хочешь знать, есть ли у твоего продукта шанс стать массовым? Тогда подумай, можно ли его идею опошлить? Если да — то всё с ним будет хорошо 😊

1. «Бутылка воды стоит 50 центов в супермаркете. Та же бутылка будет стоить 2 доллара в фитнес-клубе, 3 доллара в кинотеатре и 6 долларов

в самолёте. Вода та же, места разные. В следующий раз, когда ты почувствуешь, что ничего не стоишь, ты просто оказался не в том месте.».

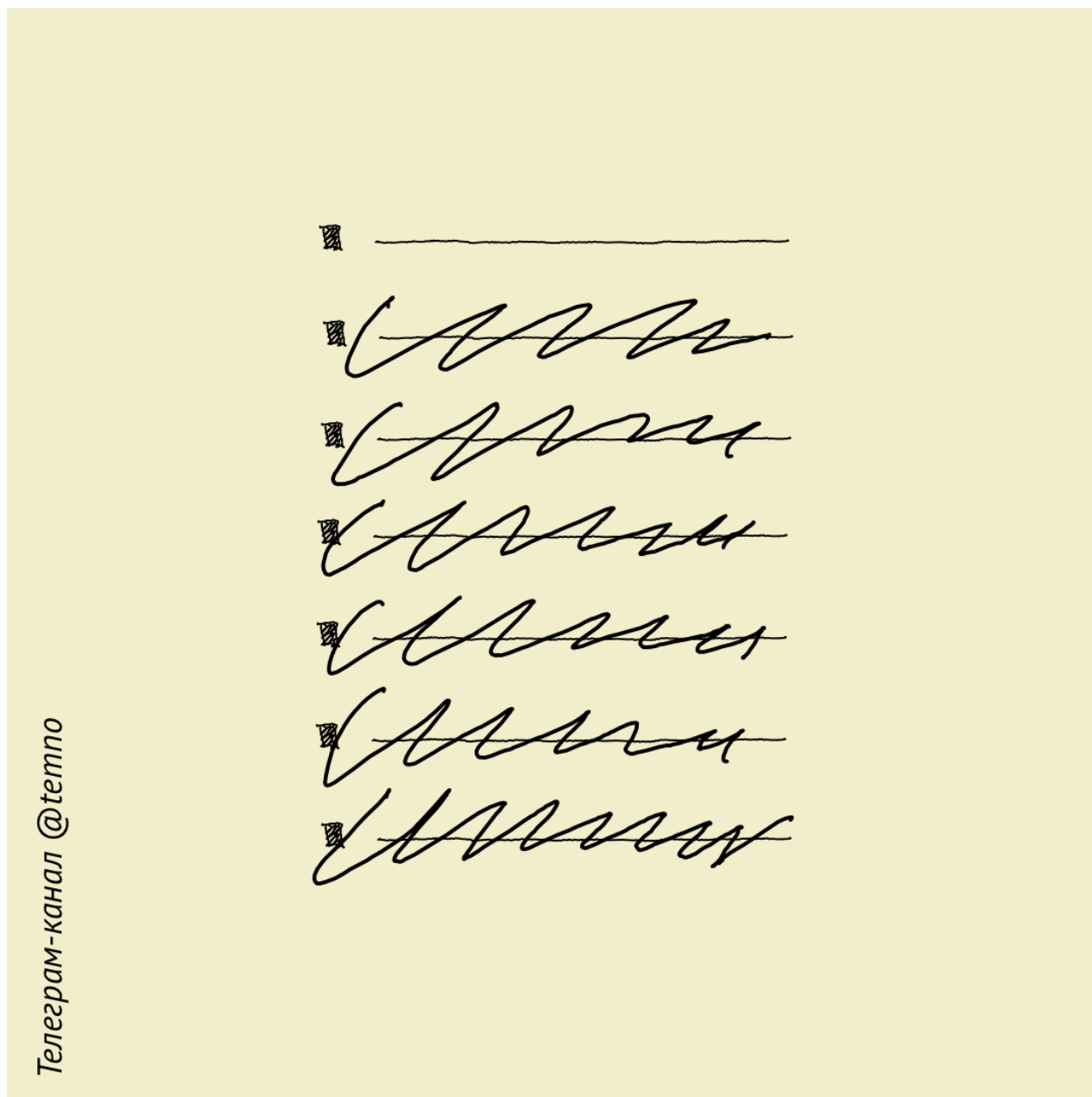


2. А я бы закончил эту фразу по-другому — в следующий раз, когда ты почувствуешь, что твой продукт ничего не стоит, ты продаёшь его не тем людям или не в том месте.



1. Трудно замедлиться, когда ты делаешь что-то одно 😊

2. Если у тебя всё происходит медленно — значит, ты делаешь слишком много вещей одновременно.

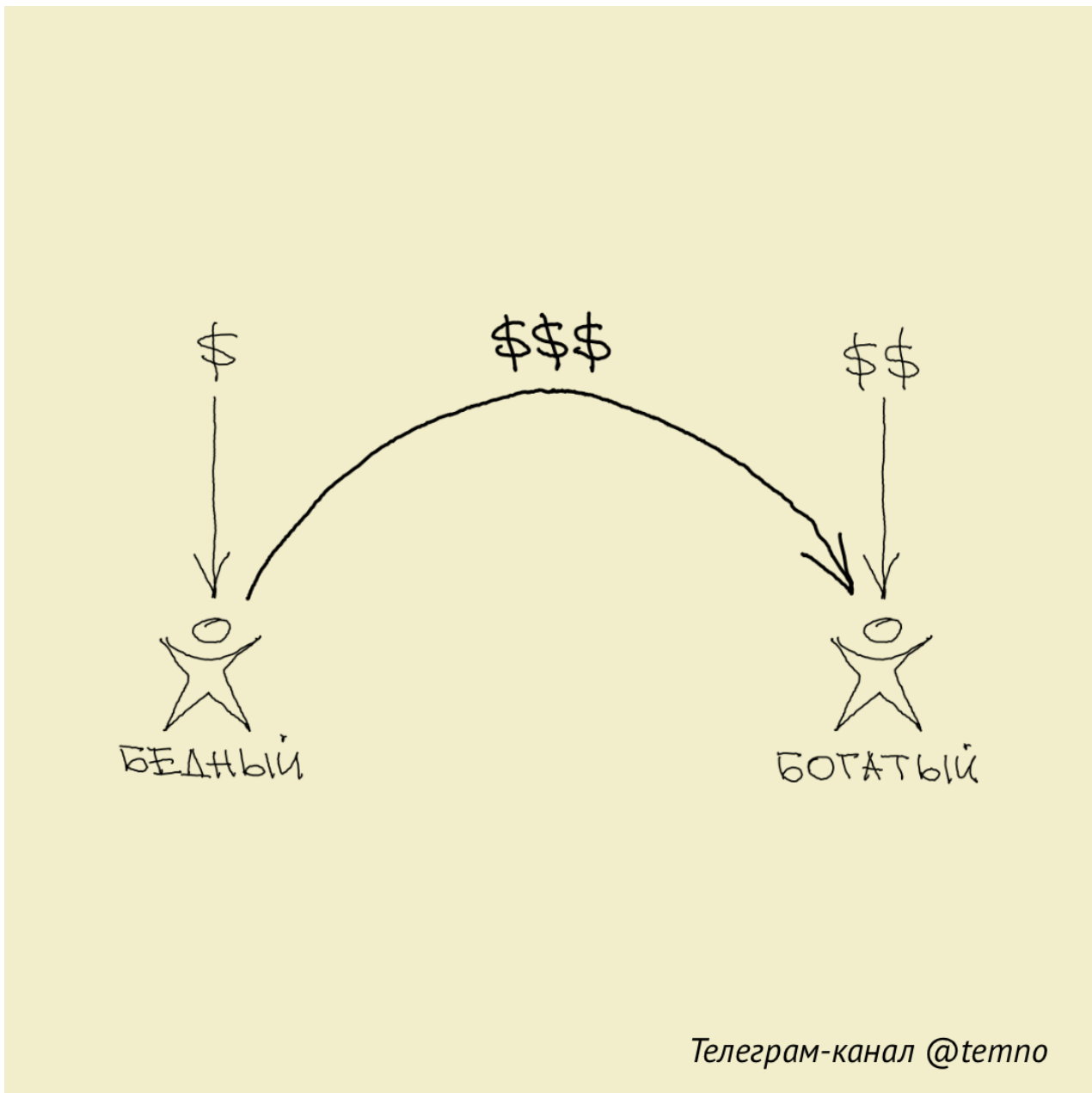


3. А сколько дел у тебя записано на завтра?

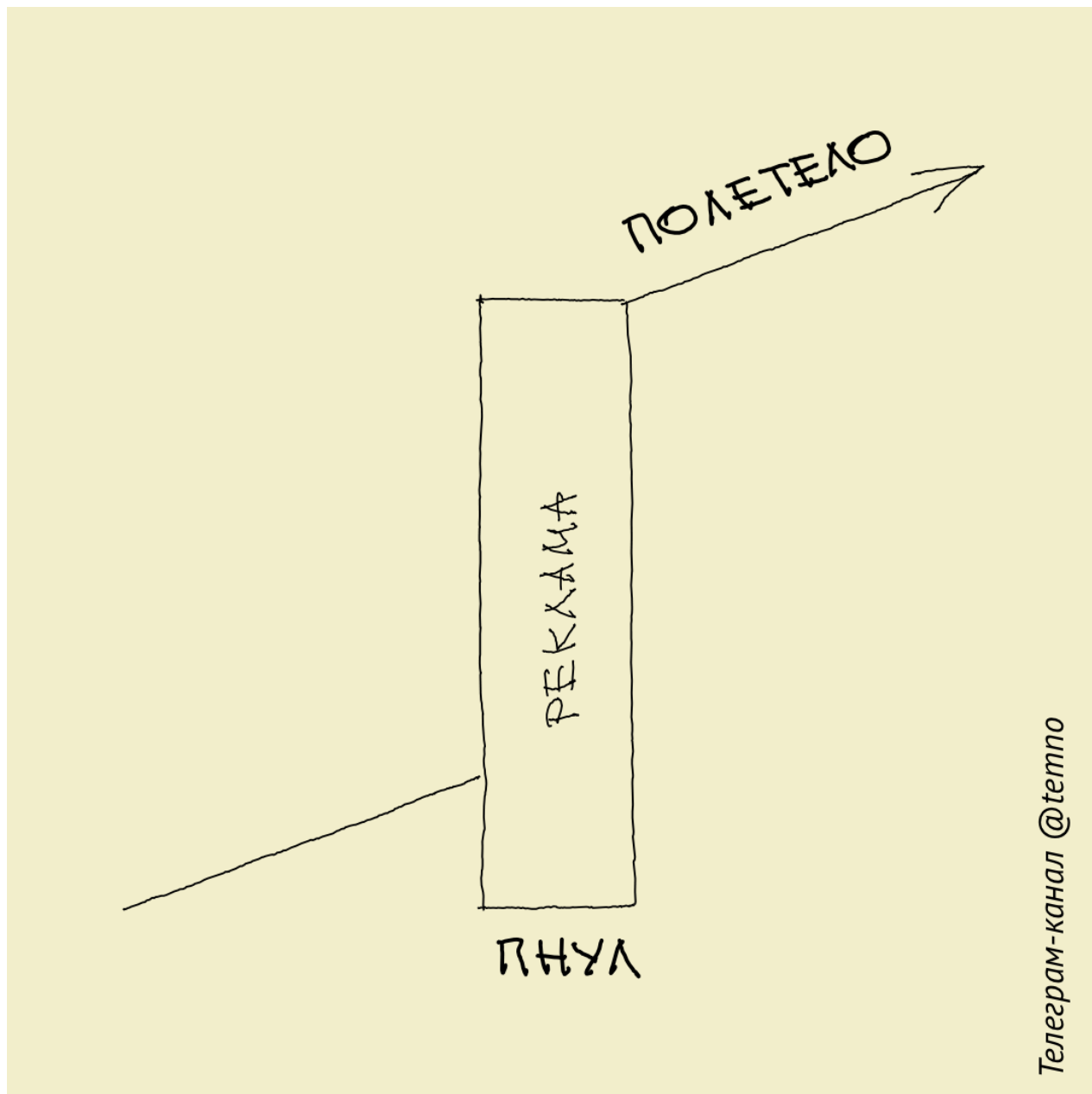
Не только ты этого хочешь

1. Если ты хочешь славы — решай проблемы бедных.
2. Если хочешь денег — решай проблемы богатых.

- 3. А если ты хочешь много денег — давай инструменты, с помощью которых бедные могут стать богатыми.



- 4. Кстати, даже Пол Грэм когда-то сказал: «Если ты не можешь найти хорошую идею для стартапа, просто сделай что-то, с помощью чего сможет заработать кто-то из твоих знакомых» 😊



Telegram-канал @temno

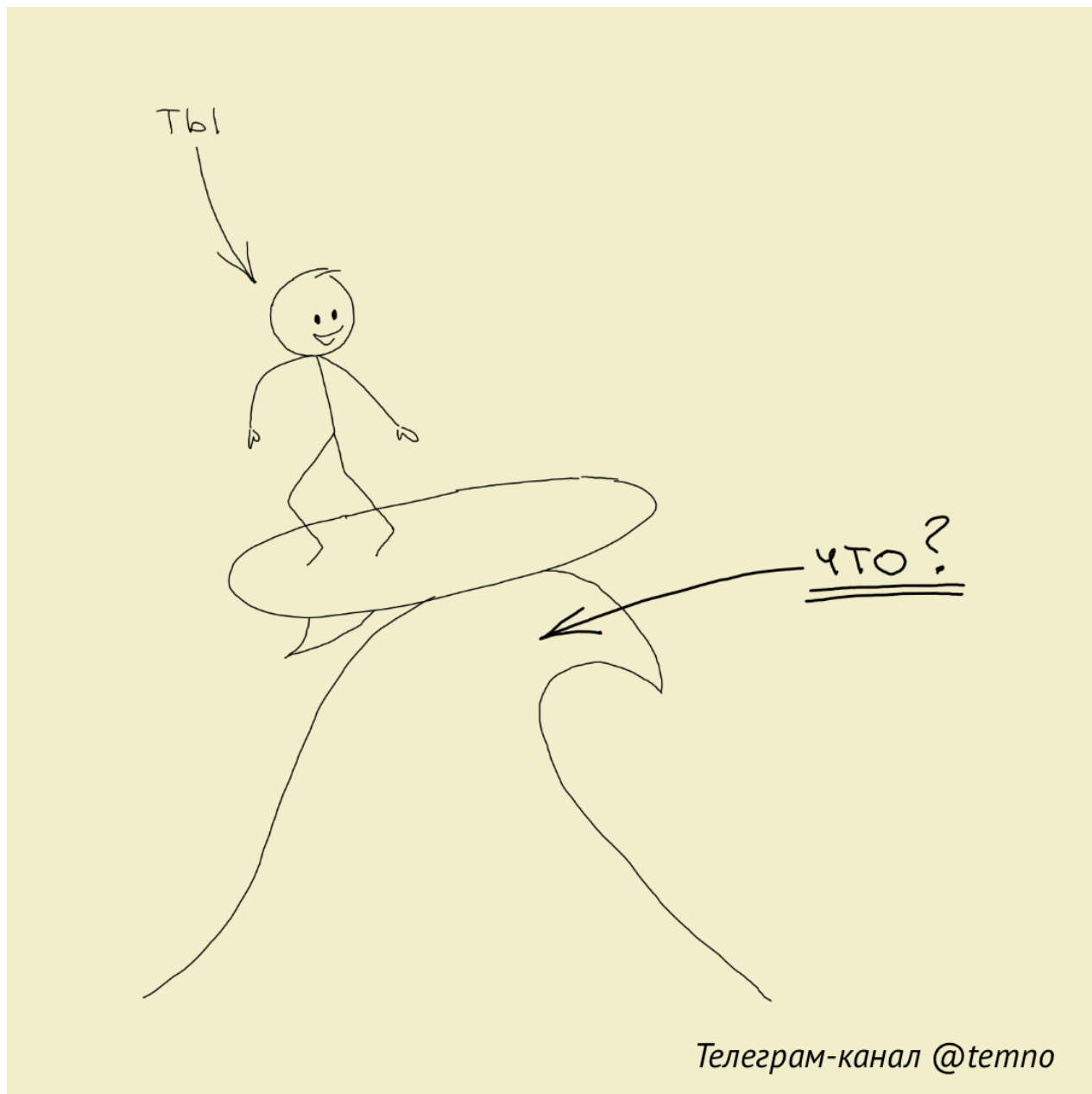
Пнул — и полетело

1. Будущие реально успешные стартапы отличаются от будущих «так себе» стартапов своим отношением к рекламе.
2. Для «так себе» стартапов реклама — это способ выжить. Потому что только реклама приводит им новых клиентов. Если рекламу отключить, то новых клиентов у них практически не будет.
3. Реально успешные стартапы получают клиентов даже без рекламы, чисто по сарафанному радио. Поэтому для них реклама — это всего

лишь способ перескочить на следующий уровень. побыстрее набрать побольше новых клиентов — которые после этого опять начнут сами привлекать новых клиентов по сарафанному радио.

4. Чтобы понять, получается ли у тебя успешный стартап, давай рекламу «рывками» — дал и прекратил. Тогда ты сможешь увидеть, сможет ли она запустить сарафанное радио — то есть неуклонно продолжающийся рост количества клиентов даже после её остановки.
5. И когда такое наконец начнёт происходить, дави педаль в пол до упора. Вкладывай больше денег в рекламу, привлекай деньги, нанимай больше людей. Потому что теперь оно реально может выстрелить!
6. В общем, стартап — птица гордая, не пнёшь — не полетит 😊 Но только нужно, чтобы «пнул — и полетело». А не «идёшь и постоянно пинаешь» или, что ещё хуже, «тянешь за собой на поводке».
7. Пинай, короче. И смотри — как оно после это летит.

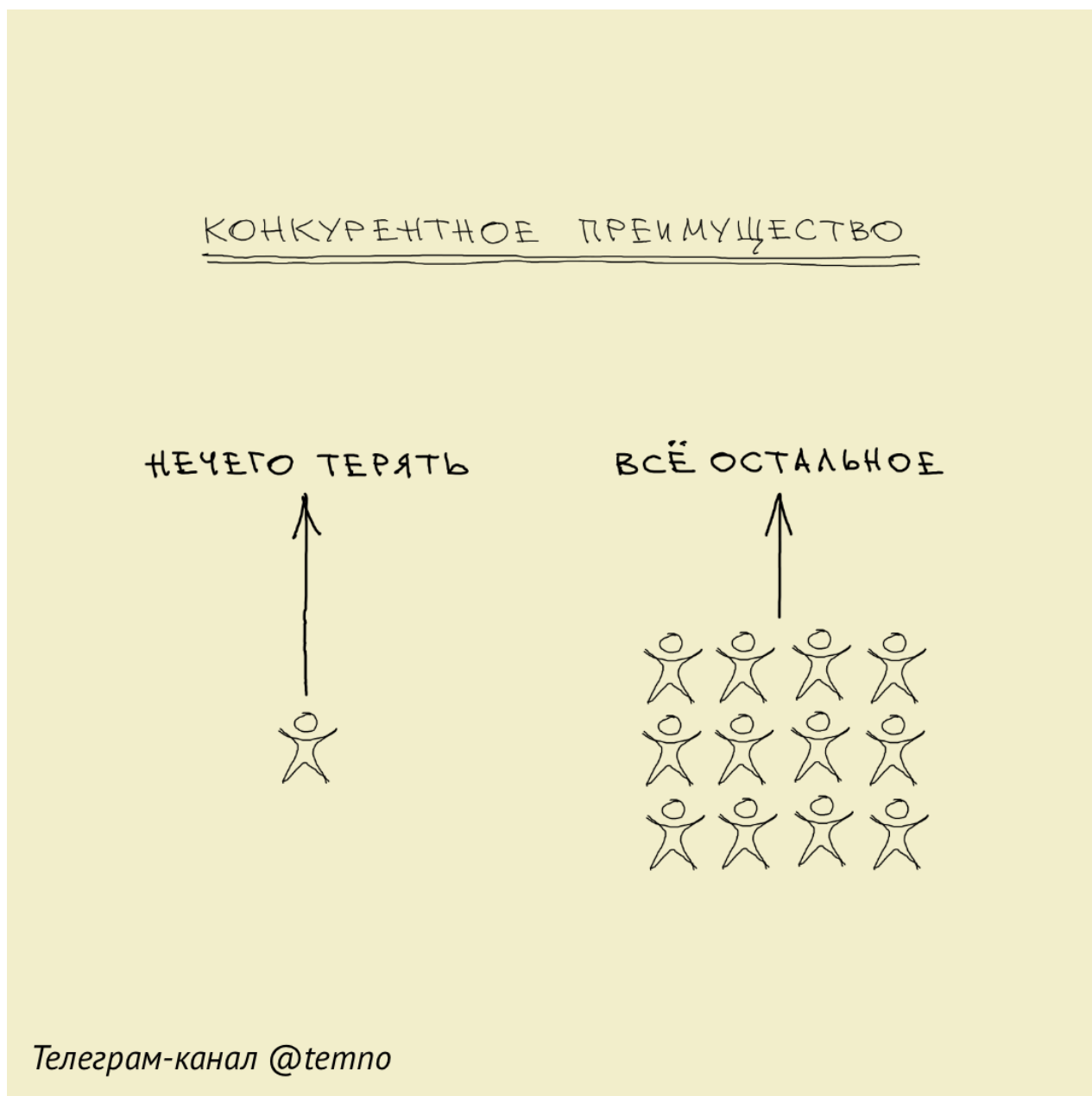




На гребень волны

1. Говорят, что «стартап — это как затяжной прыжок, когда ты пытаешься смастерить парашют до того, как встретишься с землёй». Хреновая аналогия.
2. Ведь стартап больше похож на сёрфинг — когда ты сначала ищешь большую волну, а потом кидаешься в неё, пытаешься одновременно смастерить доску, чтобы эту волну оседлать.

- 3. Потому что, если нет большой волны — не будет успешного стартапа. А твоя задача — сначала разглядеть эту волну, пока она ещё маленькая. А потом успеть на ней взлететь и не сорваться.
- 4. А какую приближающуюся волну ты сейчас видишь?



Твоё единственное конкурентное преимущество

- 1. У маленького стартапа есть только одно преимущество перед большим конкурентом — ему нечего терять. Поэтому ты можешь рискнуть

сделать настолько смелые вещи, на которые большая компания никогда не решится.

- 2. А если ты не хочешь рисковать, ты становишься таким же, как и большой конкурент — но с гораздо меньшим количеством денег, сотрудников, клиентов и влияния на рынок. За счёт чего ты тогда надеешься его победить? 😏
- 3. Ну а тогда свою презентацию правильный стартап должен начинать со слайда, озаглавленного: «Что я делаю такого, на что мой большой конкурент никогда не решится» 😏



Ты — король. Но в хорошем смысле слова.

1. Договор без штрафных санкций — это бумажка, которой можно только потереться. А когда ты ставишь своему сотруднику цель — это ведь тоже своего рода договор. Но тогда за её недостижение тоже должны быть санкции.
2. Нет-нет, не лишение премии, что является лишь отсутствием вознаграждения — а реальный штраф. Например, готов ли ты в этом случае сотрудника вообще уволить? А почему нет?
3. Да потому что ты заранее подсознательно уверен в том, что сотрудник с этой задачей не справится 😞 Либо потому что он на это не способен. Либо потому что ты назвал «целью» свою влажную мечту по принципу «а вдруг получится» 😊
4. А если не получится, ты это так и проглотишь? Тогда в следующий раз этот сотрудник и всего его коллеги будут знать, что поставленную тобой задачу можно не выполнять. Ведь за это ничего не будет.
5. Управление, как и политика — это «искусство возможного». Как говорил король в «Маленьком принце»: «Если я прикажу какому-нибудь генералу порхать бабочкой с цветка на цветок, или сочинить трагедию, или обернуться морской чайкой, а генерал не выполнит приказа, то виноват в этом буду я, а не он».
6. Короче, если ты поставил перед сотрудником цель, но не озвучил наказания за то, что он её не достигнет — ты или тюфяк, или заранее знаешь, что он её выполнить не сможет. Оба варианта — хреновые 😞



Яйца сильнее демократии

1. По итогам закончившегося в США противостояния между Трампом и Харрис один чувак сделал в Твиттере очень полезный для создателей стартапов вывод. Ты должен сделать слоган своего сервиса

максимально простым. Не нужно писать красивых слов типа «Демократия в опасности», напиши просто — «Яйца станут дешевле» 😊

2. Этот твит удивительным образом наложился на моё вчерашнее общение с одним из партнёров-фаундеров, который прислал мне список из десятка слоганов для рекламных роликов скоро стартующего проекта. Из которых львиную долю я вычеркнул с пометкой «Абстрактная фигня».

ЯЙЦА СТАНУТ ДЕШЕВЛЕ!

~~ДЕМОКРАТИЯ В ОПАСНОСТИ!~~

Telegram-канал @temno

3. А вот интересно, сколько ты вычеркнешь своих лозунгов по принципу «яйца важнее демократии»? Или у тебя уже всё исключительно про цены на яйца? 🤔



Не продаётся то, о чём нечего сказать

1. Часто говорят, что «проблема не в продукте, а в его дистрибуции». Хотя это неправда.



2. Это раньше, чтобы продать где-то свой продукт, нужно было как-то попасть на полку магазина в этом где-то. А сейчас есть интернет, через который ты можешь продать что угодно где угодно и кому угодно. Поэтому с дистрибуцией сейчас нет вообще никаких проблем.
3. Проблема есть только в продукте. Например, он ничем сильно не выделяется на фоне других. Или не вызывает эмоций, которые превращают его пользователей в фанатов. Или про него неинтересно рассказывать другим. Или его никто не ненавидит настолько, что ругает его на каждом углу 😏 И всё остальное в том же роде.
4. Отсутствие этих свойств в продукте как раз и вызывает проблемы с его дистрибуцией. А создатели продукта кидаются чинить дистрибуцию — искать волшебные маркетинговые каналы, дробить на доли процентов кликабельности рекламы и заниматься прочими извращениями.
5. Что, конечно, даёт какой-то результат. Который тупо меркнет по сравнению с тем, насколько продукт мог бы полететь — если бы в нём было что-то, о чём люди стали бы говорить.
6. Поэтому это раньше проблема могла быть с дистрибуцией. А сейчас — только с продуктом.
7. А что такого ты собираешься вставишь в свой продукт, о чём люди станут говорить?



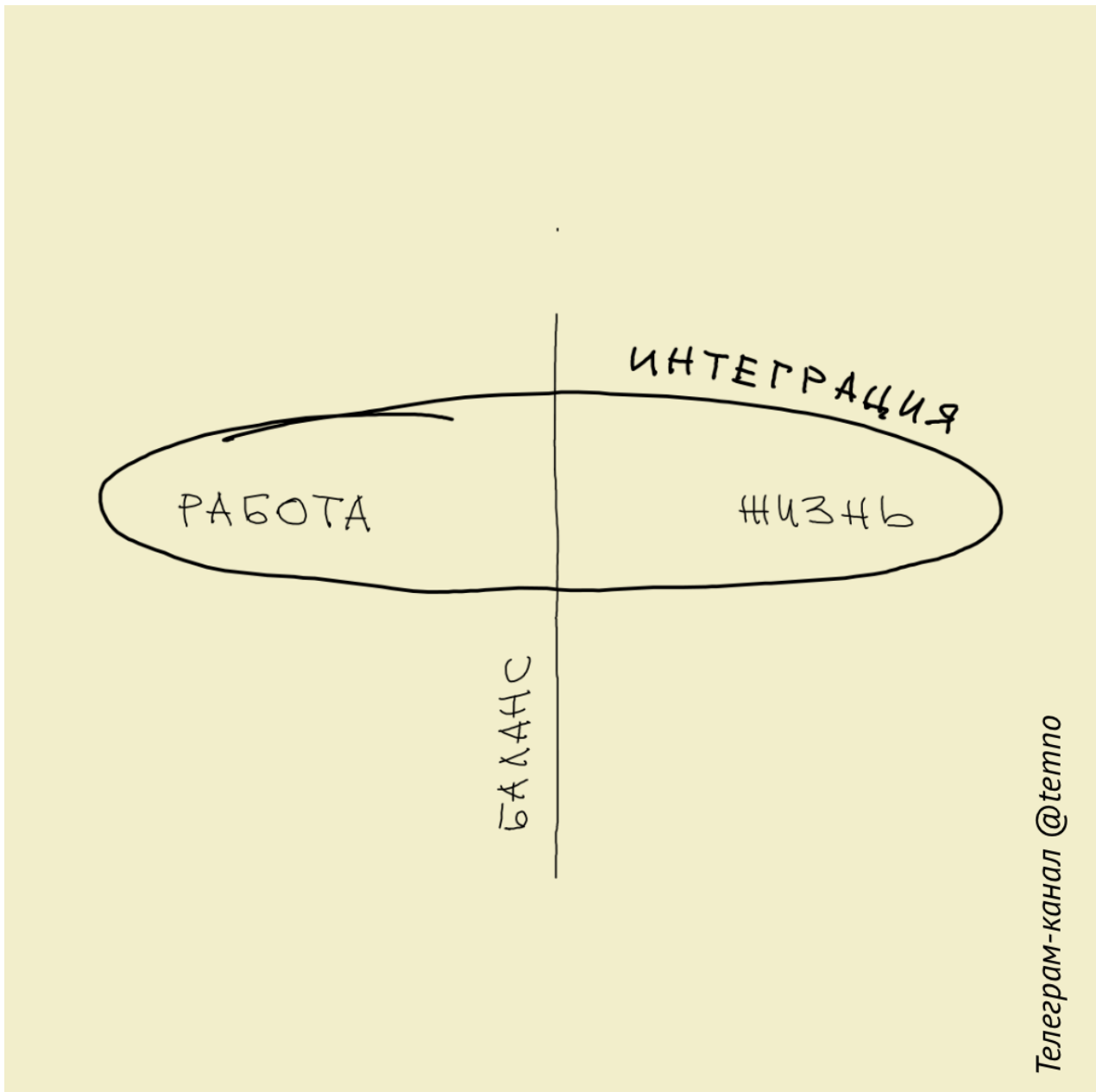
А без луны и звёзд можешь?

1. Разговор на первом свидании:
 - Слушай, переезжай ко мне, будешь убираться в квартире, готовить еду, зарабатывать на себя и на меня, а ещё терпеть мои пьянки, истерики, друзей, ревность, истерики и закидоны.
 - Ну и на хрена мне всё это нужно?
 - Ладно, пойдём длинным путем: «Любимая, я подарю тебе луну и звёзды...»



2. Интересно, а реклама твоего продукта — это длинный путь, чтобы ты заработал деньги? Или короткий путь, чтобы пользователь получил пользу?
3. А ты можешь тогда ему эту пользу прямо так взять и продать? Или без луны и звёзд всё же не получается?





На фиг баланс, нужна интеграция

1. Раньше говорили о «балансе между жизнью и работой». А сейчас начали говорить об «интеграции жизни и работы».
2. Те, кто говорит о «балансе», противопоставляет жизнь и работу. Типа это совсем разные вещи, и поэтому между ними нужно провести границу. Однако при такой постановке встаёт выбор, где эту границу провести.

3. В конечном итоге все эти люди рано или поздно сваливаются в одну из крайностей. Первая — работать только самый минимум, чтобы побольше жить. Вторая — больше работать, чтобы не иметь времени насладиться жизнью на заработанные деньги 😞
4. Сторонники «интеграции» считают, что не нужно разделять жизнь и работу. Нужно научиться их гладко и удобно сочетать или вообще соединять. Иметь гибкие часы для работы, которые можно подстраивать под свою жизнь. Стать журналистом в издании про путешествия, если тебе хочется путешествовать. Открыть домашний детский сад для проходящих детей, если у тебя растёт собственный.
5. В общем, возможности для такой интеграции есть. Правда, работая на кого-то, это далеко не всегда возможно, потому что ты себе особо не принадлежишь. Проще провернуть такое, если начать работать на себя. А отсюда вытекает интересное.
6. Часто говорят, что затевать собственный бизнес можно, только если ты собираешься превратить свой стартап в миллиардную компанию. А ради небольших потенциальных денег так рисковать вообще не стоит.
7. Ради относительно небольших денег — может, и не стоит. А вот ради возможности интегрировать жизнь и работу — почему бы и не рискнуть? Чтобы жить так, как нравится — зарабатывая этим достаточно, чтобы продолжать жить так, как нравится.
8. Так что, наконец, появилась понятная причина замутить небольшой бизнес вместо «перспективного стартапа, дайте, пожалуйста, денег» 😊



Воображаемые убийцы твоего продукта

1. Джейсон Фрайд из 37signals недавно признался, как он испытал чувство стыда, рассказывая о новом продукте на внутренней презентации для сотрудников. И нет, не потому что продукт был плохой.
2. А потому что он объяснял его свойства, используя фразы типа «представьте, что пользователь захочет» для описания поведения

воображаемых людей для решения воображаемых задач с помощью продукта.



Телеграм-канал @temno

3. Презентацию он довёл конца, но потом написал и отправил всем сотрудникам письмо с темой «Мы не делаем MVP» 😏
4. Стартап-теория утверждает, что минимальные жизнеспособные продукты (MVP) нужно делать как раз для того, чтобы проверять гипотезы по поводу того, как воображаемые пользователи будут делать воображаемые вещи в воображаемом продукте.

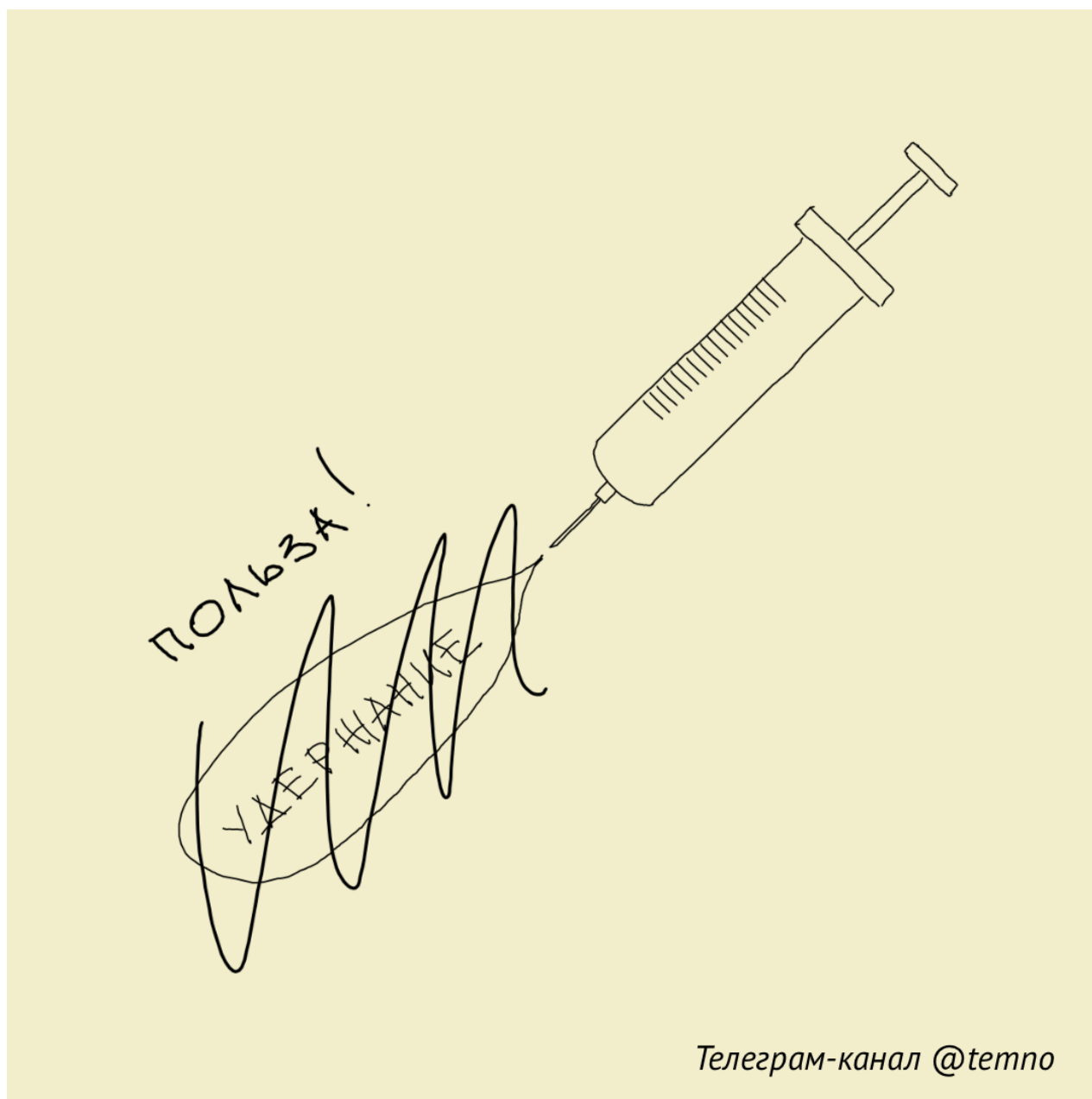
5. Фрайд считает, что нужно поступать по-другому. Первую версию продукта команда должна создавать исключительно для себя. Чтобы включить туда минимальный, но достаточный набор функций, которыми реальные члены команды будут сами пользоваться для решения своих реальных, а не воображаемых задач.
6. Свойство в продукте должно появляться не потому, что кто-то «хочет» его туда добавить — а потому что оно кому-то «нужно». Таким образом, первая версия продукта — это результат эгоизма разработчиков, которые решили с его помощью упростить себе жизнь 😊
7. После выпуска первой версии команда должна следить за тем, какими, в том числе и неожиданными способами люди начнут использовать этот продукт — чтобы добавлять в него новые свойства, помогающие это делать.
8. Стыдно же Фрайду стало потому, что в его компании так всё время и делали. А сейчас он сам почему-то от этого принципа отступил.
9. Ну а другим может стать стыдно от того, что они раньше так не делали 😊 Но ведь можно начать это делать прямо сейчас?



Удержание пользователей — это вредная метрика

1. Стартапы должны внимательно следить за своими метриками — это правда. Но проблема в том, что не все метрики одинаково полезны 😊 Метрики, в полезности которых обычно не сомневаются — это метрики удержания. Насколько часто пользователь возвращается в продукт, насколько долго он им пользуется, сколько процентов от него отписывается и так далее. И очень зря не сомневаются!
2. Ведь хорошие значения этих метрик зачастую демонстрируют бесполезность или даже вредность продукта. Например, человек быстро привыкает к наркотикам и практически не может с них слезть. Полезно ли постоянно торчать в ТикТоке или Инстаграме? Или когда люди в течение нескольких лет регулярно изучают иностранный язык на

онлайн-курсах — это о чем говорит? Наверное, о том, что выучить язык на этих курсах нельзя 😊



3. Да, даже в этих случаях высокое удержание говорит о способности бизнеса зарабатывать деньги. Но является ли количество денег твоей главной целью? Если да, то почему ты не занялся продажей наркотиков?
4. Вернее даже так. Ты уж определись, чем хочешь заниматься — продажей цифровых наркотиков или принесением пользы? Если первым, то твоя главная метрика — это безусловно удержание. А если

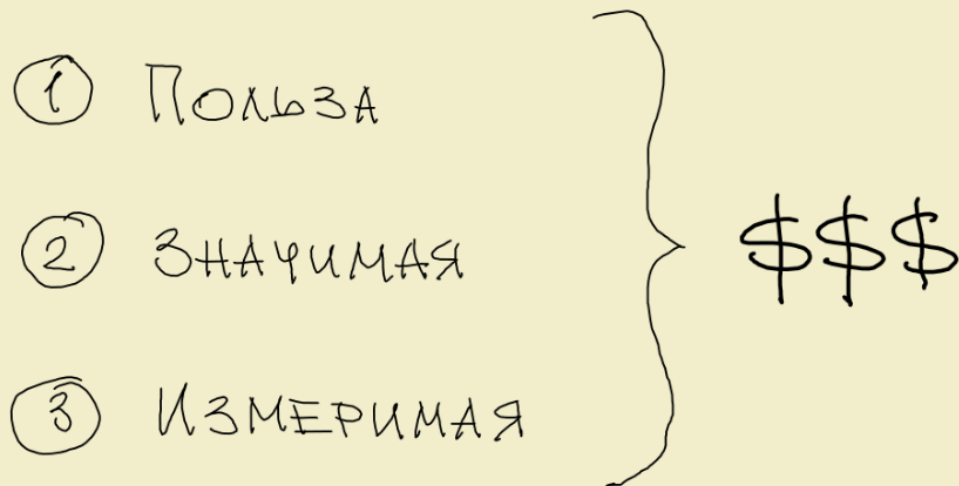
вторым, то нужно подумать — в виде какой метрики можно оцифровать твою пользу. И в этом случае, если по-настоящему задуматься, эта метрика вряд ли окажется удержанием!

5. Самый же дебильный вариант — когда ты хочешь приносить пользу, но решаешь оценивать её в терминах удержания. Как тот создатель курсов английского, считающий пользу своих курсов в регулярности и длительности обучения 😞
6. Успех стартапа определяется тем, какая метрика выбрана в качестве его путеводной звезды. Так что это ключевая вещь, в которой нельзя ошибиться.
7. А во всём остальном — можно. Потому что правильная метрика подскажет, ошибся ли ты, или делаешь всё правильно.



Приносить пользу должно быть выгодно!

1. Услышал тут в интервью основателя, что ServiceTitan зарабатывает своим софтом с каждого клиента в 3 раза больше конкурентов. На вопрос «Как вам это удаётся?» основатель ответил так: «Мы приносим клиентам значимую и измеримую пользу и берём за это свою долю от неё».
2. Грубо говоря, его софт позволяет сервисным компаниям обслуживать больше клиентов, поэтому стартап берёт за это часть получаемой таким образом дополнительной выручки компании. В то время как конкуренты берут с компаний абонентскую плату, зависящую от количества рабочих мест.
3. Ключевые слова — «польза», «значимость» и «измеримость». Если стартап не приносит пользу, то он вынужден брать деньги за что-то другое. Если приносимая польза покупателю не важна, то платить долю он не будет. Если пользу нельзя измерить, то посчитать долю не удастся.



Телеграм-канал @temno

4. Вывод логичный, хоть и обидный. Приносить пользу должно быть выгодно! А если твой стартап мало зарабатывает — значит, он приносит мало значимой пользы. Или ты берёшь деньги совсем не за то.
5. А все остальные причины — это просто отмазки.

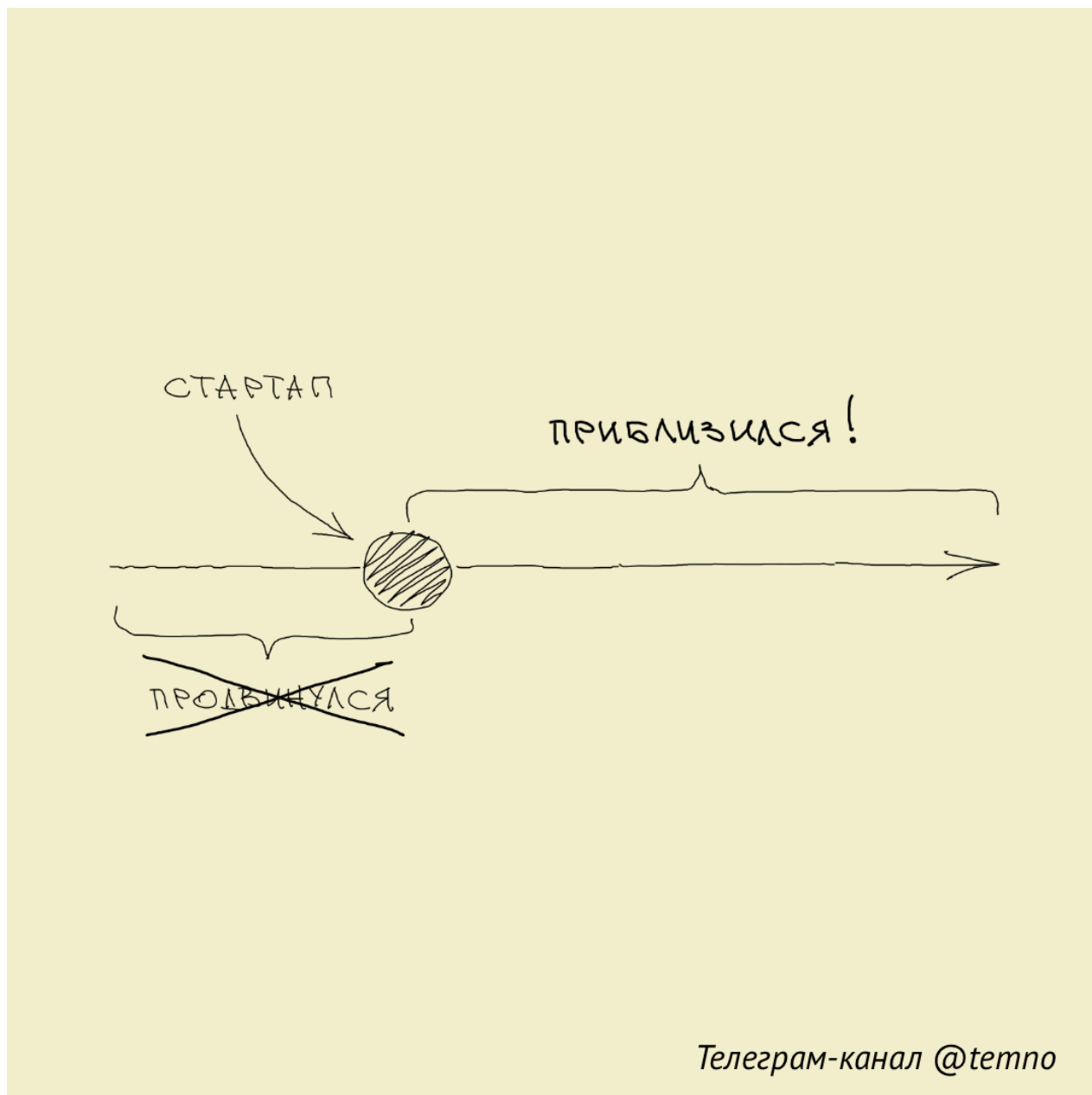


Как вырастить оценку своего стартапа в 10 раз?

1. Весной 2000 года PayPal поднял инвестиции по оценке 500 миллионов долларов. Вроде хорошо, но ничего особенного. Если бы всего 3 месяца

назад он бы не поднял предыдущий раунд по оценке 45 миллионов. Больше 10 раз за 3 месяца! Но как?

2. Ведь стартапы обычно поднимают новые раунды по оценкам, сравнимым с предыдущими. Типа «на прошлом раунде оценка была X, а теперь мы заслуживаем 1.5X» 😊 Если бы PayPal сказал, что «за 3 месяца мы успели заслужить 10X» — над ним бы посмеялись.



3. Вместо этого он сказал, что этот раунд — последний перед выходом на биржу. И поэтому их стали оценивать не относительно предыдущего

раунда, а относительно того, сколько он будет стоить при выходе на биржу. Вот так им удалось сделать 10 иксов к предыдущей оценке.

4. Главой PayPal был тогда Питер Тиль, который потом обобщил этот подход: «Оценка стартапа никогда не должны быть премией к прошлому. Она должна быть дисконтом к будущему! Нужно показать, почему стартап скоро будет стоить больше, чтобы дать скидку относительно этой оценки.».
5. Другими словами, не нужно объяснять инвесторам, насколько вы продвинулись по сравнению с прошлым. Нужно показывать, насколько вы приблизились к будущему!
6. Плюс к этому, как должно происходить при продаже чего угодно, нужно создать у покупателя или инвестора чувство спешки — ты много потеряешь, если не успеешь сделать это прямо сейчас. «Последний раунд перед IPO» — хороший повод поспешить.
7. Как показать, что твой стартап приблизился к будущему, в котором он будет стоить значительно дороже? Что ты планируешь сделать в ближайшее время, из-за чего стоимость стартапа очевидно вырастет? Если есть хорошие ответы на эти вопросы — пора идти за инвестициями по оценке 10X к предыдущему раунду 😊

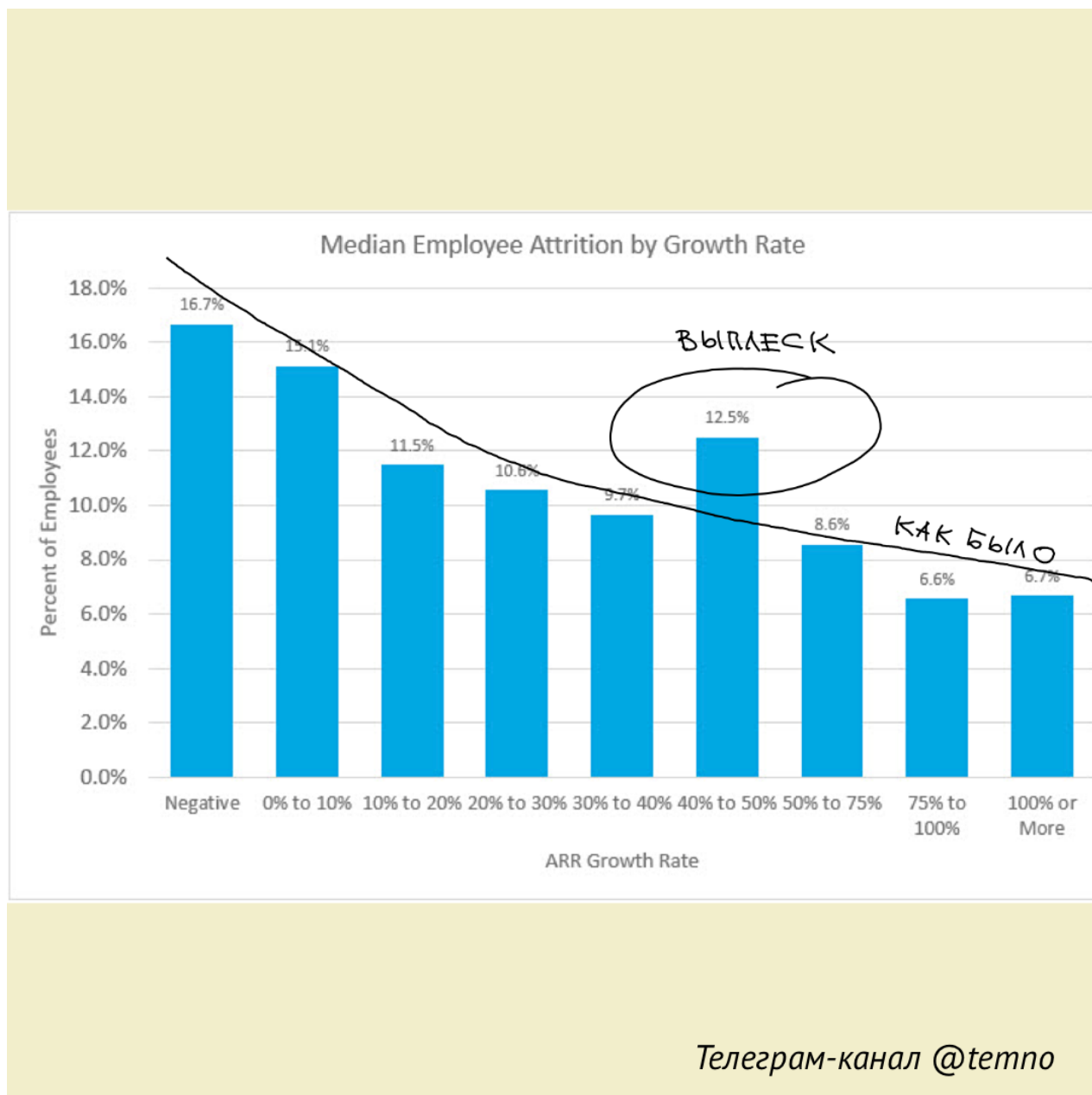


Время избавляться от балласта — ещё рано или уже пора?

1. На картинке — логичный график соотношения количества увольнений в компании и темпа роста её выручки. Чем выше темп роста выручки — тем меньше процент увольняющихся сотрудников. Однако вижу интересный выплеск прямо посередине графика.
2. Когда компания начинает расти на 40–50% в год, процент увольнений внезапно выстреливает вверх — начиная примерно соответствовать проценту увольнений в компаниях, растущих всего на 15%.
3. Похоже, что рост на 40–50% — это переломный момент в жизни компании. С сотрудников наконец начинают спрашивать по-серьёзному

за результаты работы, не боясь их потерять. А также начинают увольнять тех, кто не соответствует возрастающим требованиям к способностям и желанию сотрудников работать изо всех сил.

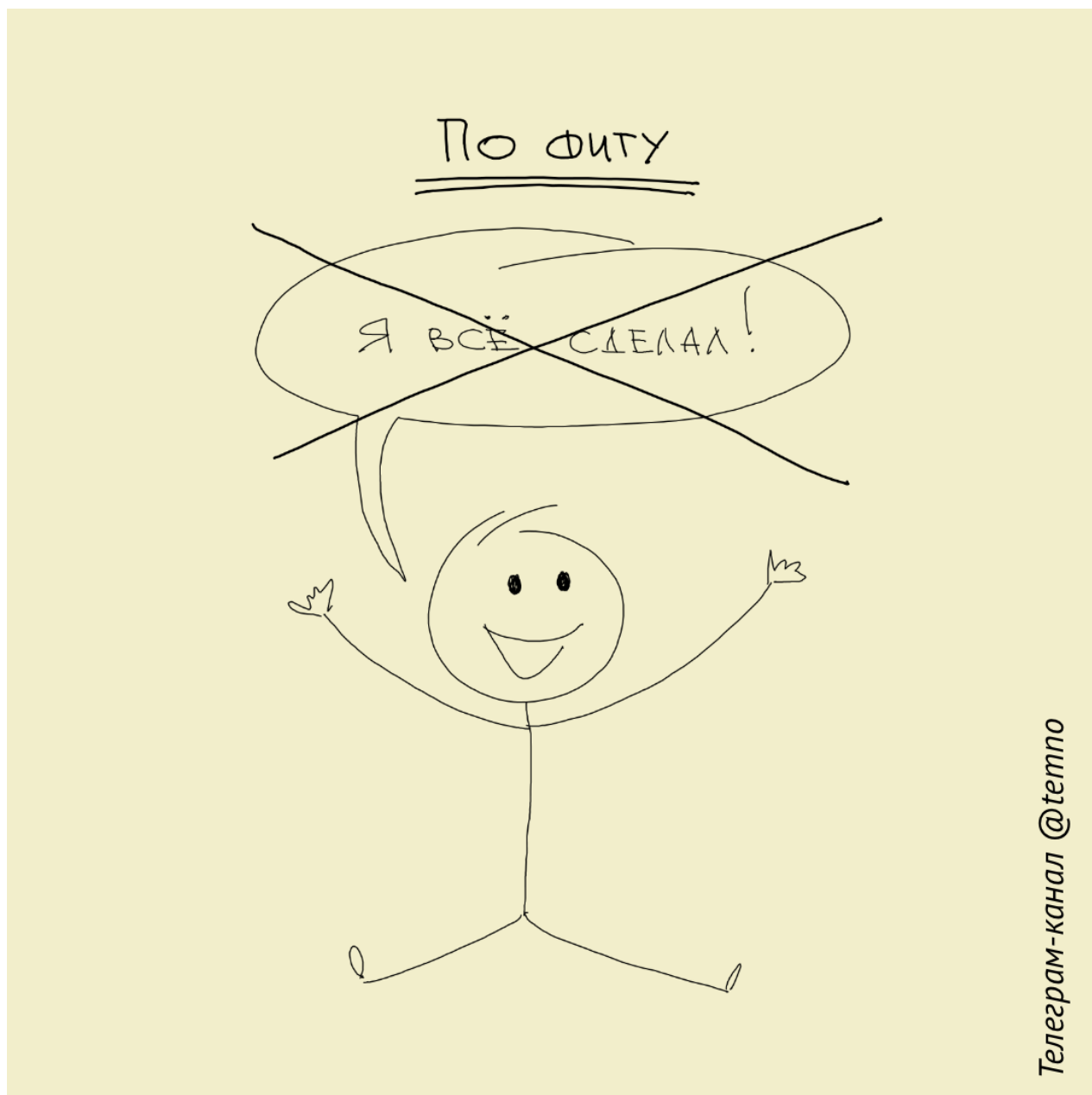
- 4. Другой интересный момент, что у компаний, растущих на 50–75% в год, процент увольнений уменьшается по прежней логике, как будет никакого выплеска вверх до этого не было.



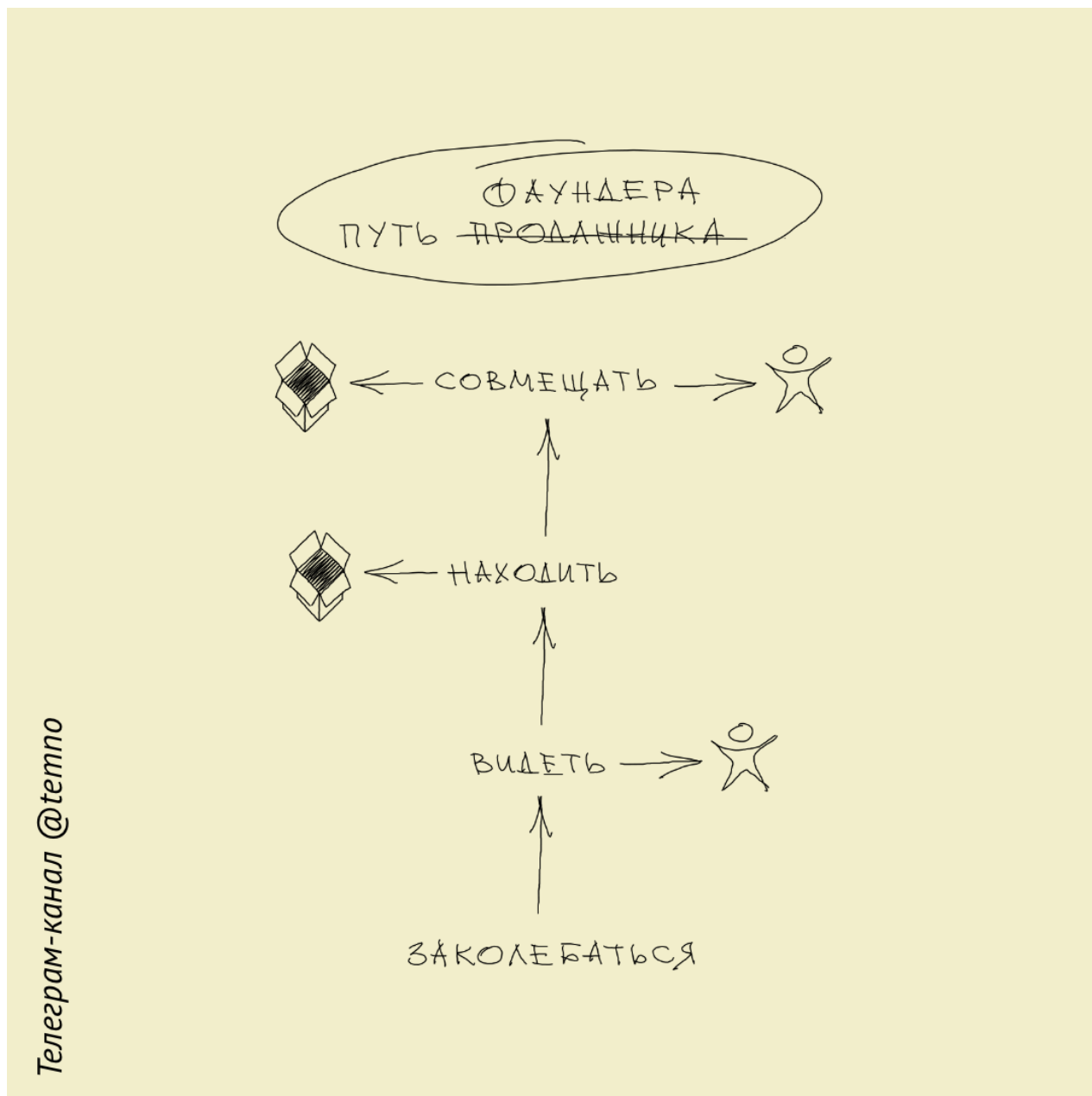
- 5. Это значит, что компании, продолжившие расти после 50%, сумели быстро скинуть весь балласт — вернувшись к естественной

зависимости увольнений от темпов роста. А те, кто не сумел — не продолжил.

- 6. Ну и третий интересный вопрос — а если начать избавляться от балласта пораньше, не начнёт ли компания раньше расти? 🤔



Золотое правило тайм-менеджмента — по фигу, сколько задач в день ты умудряешься закрывать. А не по фигу — что это за задачи 🤔

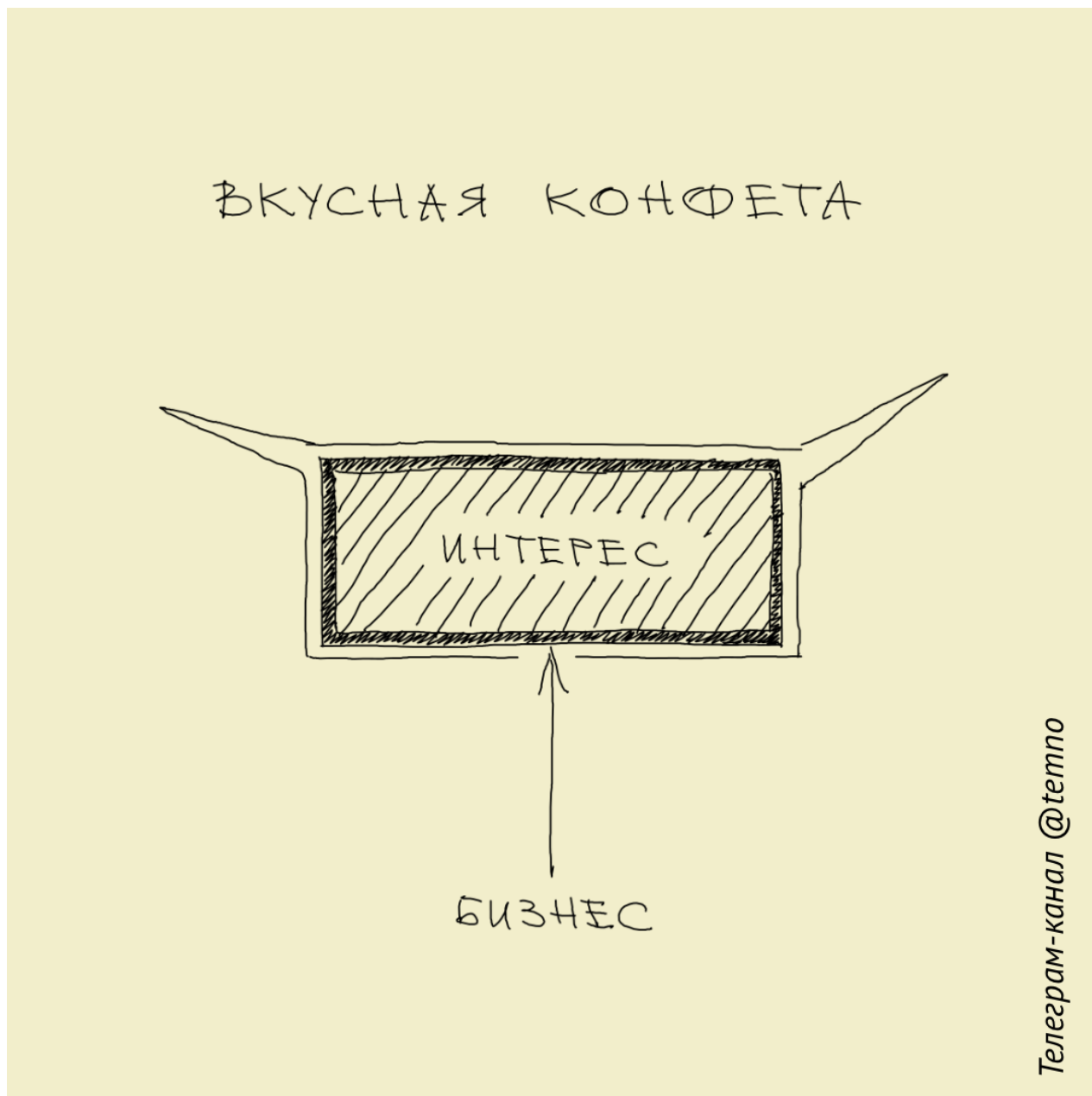


Таков путь

1. «Хороший продажник должен уметь продавать». Вроде бы очевидно, но это только первый уровень искусства продаж.
2. Для перехода на следующий уровень продажник должен научиться видеть людей, которым он может что-то продать.
3. На следующий после этого уровень он перейдёт, когда научится выбирать то, что продавать.

- 4. Ну а высший уровень мастерства — это когда он вообще перестаёт продавать 😊 Потому что ему достаточно просто помогать людям покупать то, что им нужно.
- 5. Но для этого сперва нужно заколебаться впаривать. Потому научиться видеть, что кому нужно. Потом находить то, что достойно продажи. А потом начать просто совмещать правильных людей с правильными вещами.
- 6. Кстати, если задуматься, фаундеры успешных стартапов проходят тот же самый путь 😊

❄️ ❄️ ❄️



Чтобы вкусная начинка не высыпалась

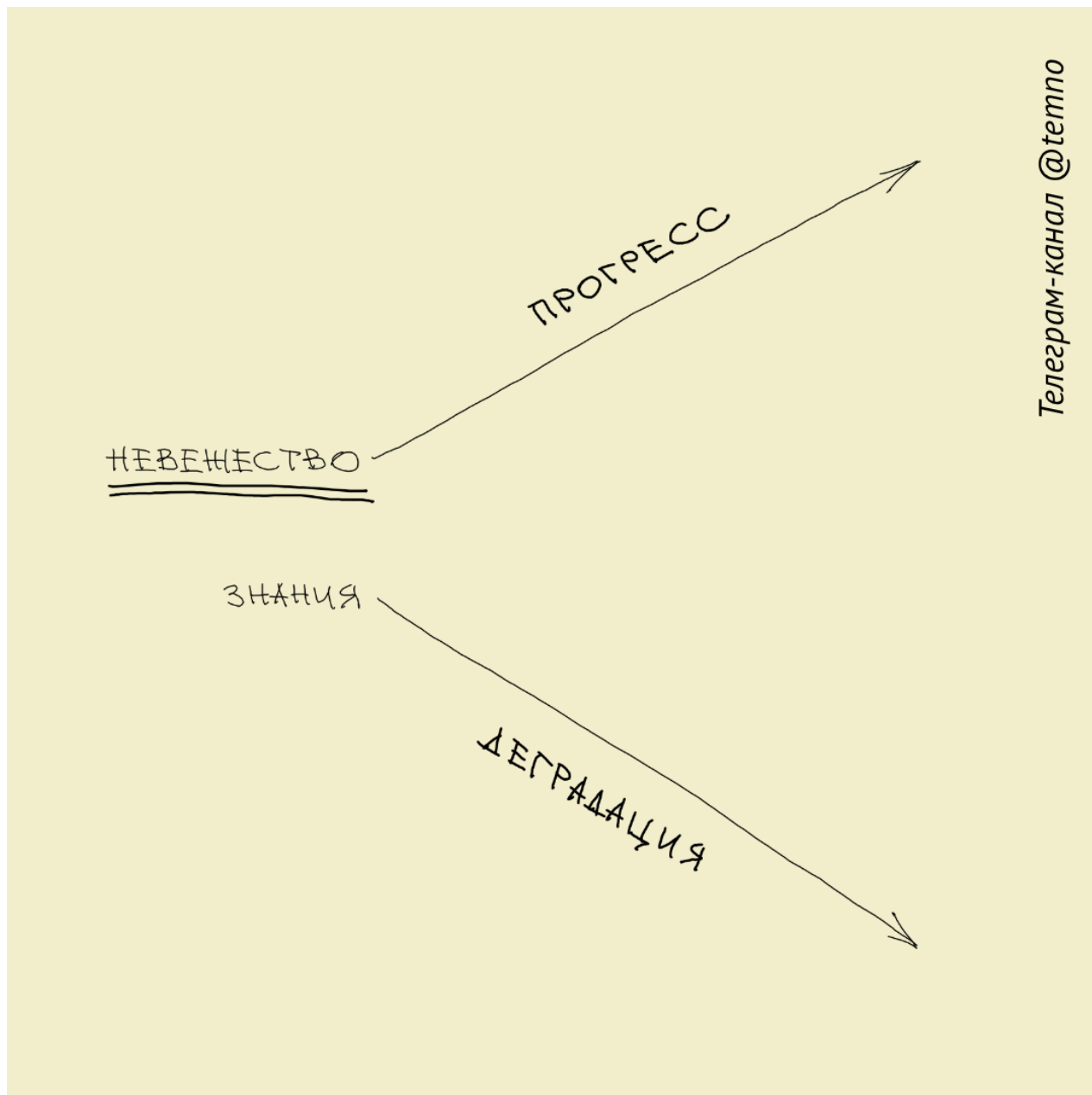
1. «Бизнес — это всего лишь оболочка конфеты. Мне интересны люди, с которыми я работаю, и продукты, которые мы делаем — их можно назвать начинкой. А бизнес — это всего лишь глазурь, которой облили начинку, чтобы она не рассыпалась. И чем тоньше слой глазури, тем вкуснее конфета 😊»
2. «Поэтому тебе может быть неинтересен бизнес как таковой, но ты можешь руководить успешной компаний. Такой, как наша, например — которая была прибыльна каждый год на протяжении последних 25 лет.»
© Джейсон Фрайд, 37Signals
3. Значит, есть всё-таки третий путь — между необходимостью зарабатывать, занимаясь нелюбимыми вещами, и желанием заниматься любимыми вещами, ни хрена не зарабатывая.



Как ни странно, но источник прогресса стартапа — это не знания, а невежество

1. «Стартап должен показывать прогресс». Это избитая фраза, которую все знают... но большинство стартапов реального прогресса не показывает, из-за чего умирает. Потому что их фаундеры уверены, что уже всё знают.
2. Поэтому для них «прогресс» — это когда они подтягивают команду стартапа и его продукт до своего понимания рынка. Но, блин, неужели учительница, объясняющая арифметику школьникам, прогрессирует в понимании математики? Думаю, что, начиная с пятого раза объяснения одного и того же, она наоборот начинает деградировать 😞
3. А вот школьники, которым она эту арифметику объясняет — прогрессируют. Потому что источником прогресс является не знание, а невежество! 😊

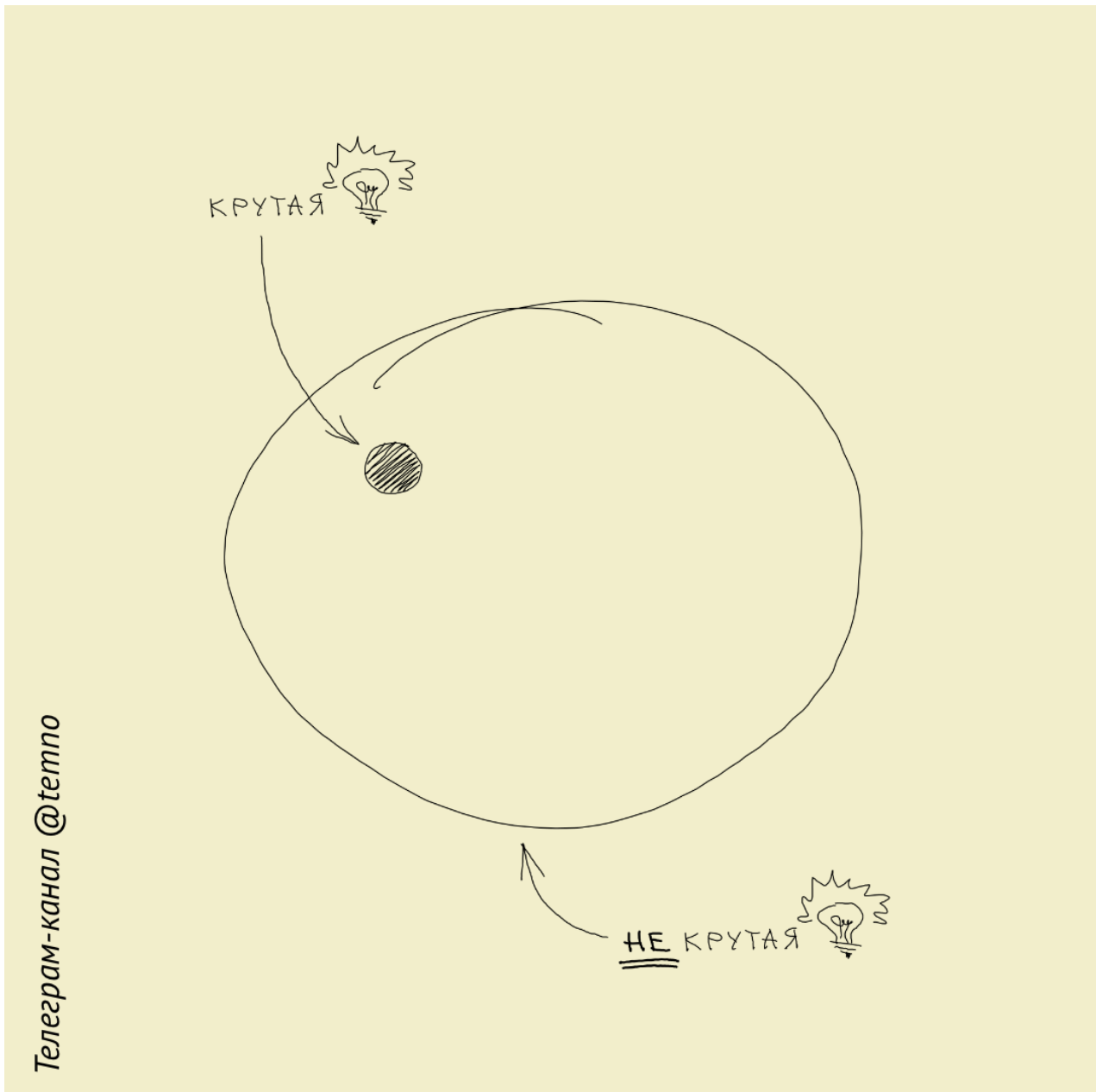
- 4. «Я раньше не знал, а теперь знаю» — это прогресс. «Я раньше думал, что оно устроено вот так, а на самом деле оно устроено по-другому» — это тоже прогресс.



- 5. А вот «я был в этом уверен, и сейчас уверен в том же самом» — это уже не прогресс. Потому что ты сам никуда не двигаешься. А за тобой не двигается и не развивается то, что ты делаешь. Ведь рыба гниёт с головы. И развивается оттуда же — то есть, начиная с тебя.
- 6. Получается, что шанс на прогресс имеют только те стартапы, основатели которых решили узнать что-то новое в той теме, которой

они занимаются. А для этого они должны заранее признать, что чего-то не знают, или допустить, что в чём-то ошибаются. Без этого ничего нового узнать не получится по определению.

- 7. Хочешь, чтобы твой стартап показал прогресс? Тогда сначала обозначь то, что ты хочешь узнать, или проверить, как это выглядит на самом деле.



Чем круче идея, тем с меньшего нужно начинать

1. Какая идея круче? Та, на которую ты сможешь найти 1,000 пользователей даже в одном своём районе? Или та, для которой тебе придётся прошерстить весь город, чтобы собрать ту же 1,000 пользователей?
2. Какая идея круче? Та, на 10,000 показов рекламы которой ты соберешь 1,000 регистраций? Или та, для которой тебе придётся открутить 1 миллион показов, чтобы собрать ту же 1,000 регистраций?
3. Поэтому, когда я слышу «мне не хватает трафика, чтобы проверить мою идею» или «мне не хватает масштаба, чтобы показать потенциал моей идеи», я могу поверить, что потом, кровью и деньгами можно заставить эту идею работать.
4. Но я никогда не поверю в то, что эта идея реально крутая.
5. Так что, не нужно бояться начинать с малого. Если идея крутая, она себя покажет даже на таком масштабе.
6. Вернее даже так. Если ты ищешь крутую идею, тебе НУЖНО начинать с малого. Потому что только по-настоящему крутая идея сможет себя на таком масштабе показать 😊



Шанс лучше расчёта

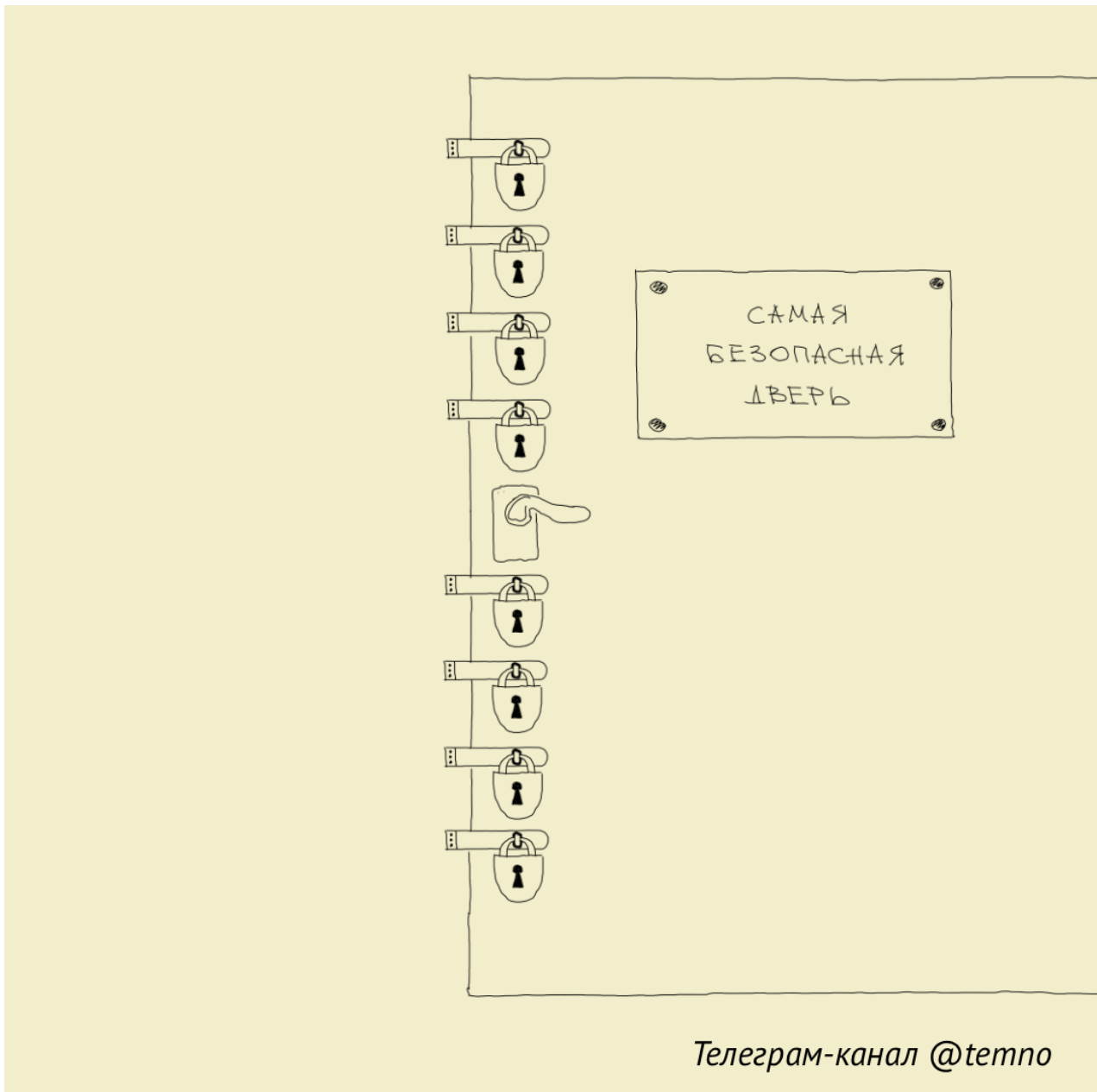
1. «Каждый по-настоящему хороший стартап расширяет рынок. Поэтому даже самые оптимистичные прогнозы по росту рынка в таких случаях обычно оказываются серьёзной недооценкой», — твитнул вчера Пол Грэм.
2. Ну да. Кто до появления Airbnb мог предположить, что рынок краткосрочной аренды квартир станет настолько огромным. Ведь только выручка Airbnb в прошлом году составила почти 10 миллиардов долларов.

3. Или вспомнить историю, как Shopify не мог найти инвестиции, потому что 40 тысяч существующих на тот момент интернет-магазинов казались инвесторам слишком маленьким рынком. А сейчас только на Shopify создано 1.75 миллионов магазинов.
4. Но ведь эту же мысль можно применить и для оценки перспективности идей для стартапов. Может ли эта идея вырастить рынок, потому что за ней на этот рынок хлынет толпа новых игроков? Или она предназначена только для обслуживания существующих игроков рынка?
5. Например, недавно мне питчили стартап, занимающийся уборкой эйрбнбшных квартир. Да, таких квартир много, Да, на этом можно заработать. Но ракету из такой идеи не построишь, потому что она не может расширить рынок. Ведь никто не начнёт покупать квартиры и сдавать их в аренду только потому, что их будет легко убирать 😊
6. А вот маркетплейс мебели на заказ меня заинтересовал, хотя рынок этот пока маленький. Потому что больше людей может начать заказывать мебель под свой вкус и размер, если это будет настолько же просто, насколько покупать готовую. А это может вызвать увеличение спроса на мебель под заказ. Что в свою очередь может привести к увеличению количества мастеров, такую мебель изготавливающих. А увеличение предложения может привести к дальнейшему росту спроса. И так по спирали до роста выше прогнозов.
7. Это, конечно, только гипотеза. Но лучше иметь хотя бы малейший шанс взлететь выше прогнозов. Чем «точный» расчёт, который обычно никогда не сбывается 😊



Удобство важнее функциональности

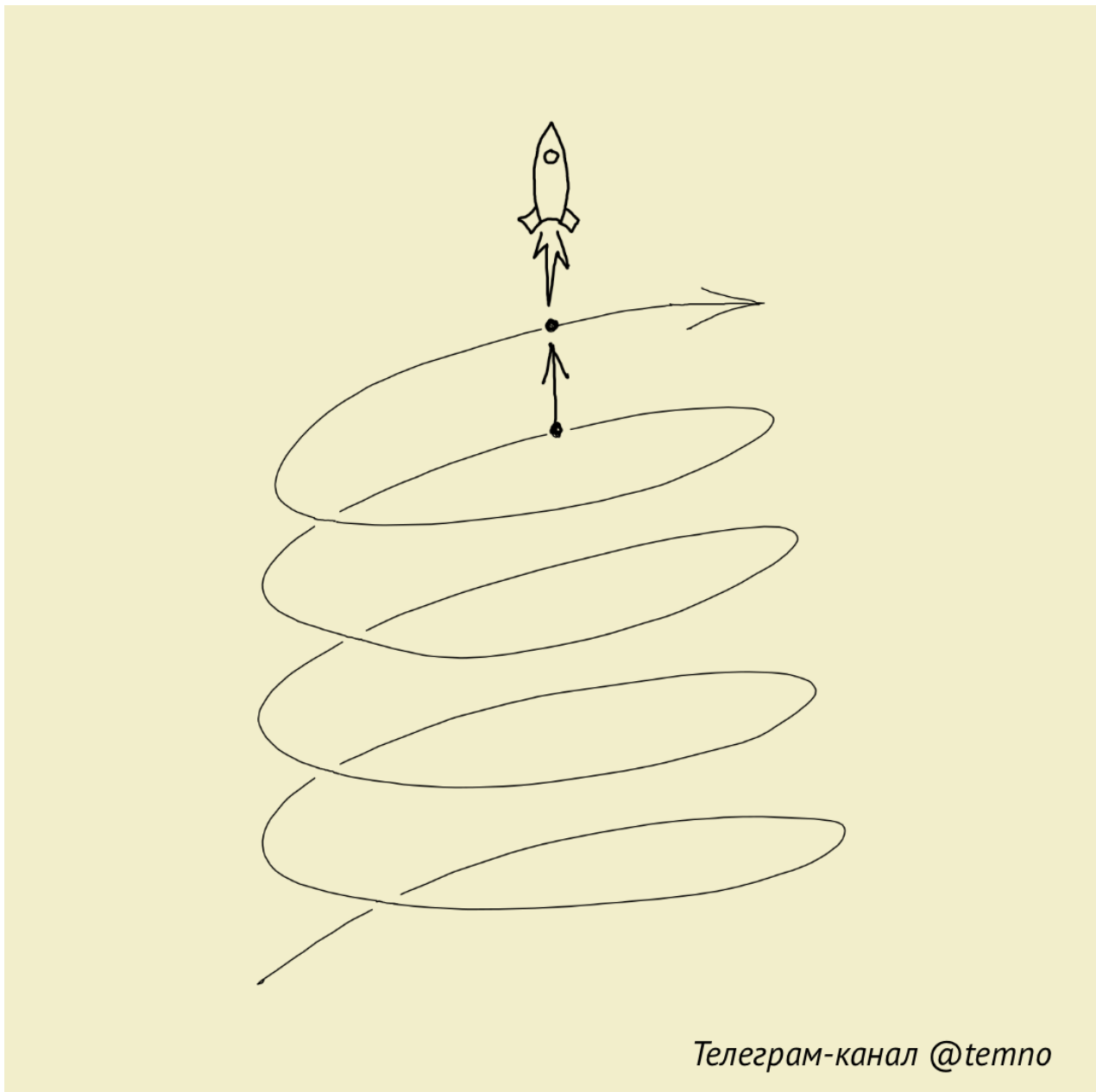
1. Услышал байку про то, как один чувак заказал «самую безопасную на свете дверь». Получив дверь, он долго матерился, потому что на ней было восемь замков, которые каждый раз нужно было по одному отпирать и запирать, да ещё и носить с собой восемь ключей 😊



2. В результате чувак отправил дверь обратно и потребовал вернуть деньги. Хотя она была точно безопаснее, чем дверь с одним замком. Но восемь замков — это неудобно.
3. Мораль простая — удобство люди ценят больше, чем функциональность. Ради более высокой степени удобства человек может даже выбрать продукт с меньшей функциональностью. Главное — чтобы эта функциональность оказалась выше некоего приемлемого уровня.

4. Большинство стартапов обычно старается переплюнуть конкурентов по качеству и количеству функций. Что особенно тяжело, когда твоим конкурентом являются большие компании с тысячами программистов, способными присобачить на дверь тысячу замков 🤔
5. Хотя самое сильное конкурентное преимущество — это не функциональность, а удобство!
6. Сразу вспомнился Дропбокс, которому никто из инвесторов не хотел давать денег, потому что на рынке было уже до фига программ для архивного копирования в облачные хранилища. Тогда основатель Дропбокса выложил ролик с демкой будущего продукта. И набрал за одну ночь 45 тысяч желающих потестировать продукт. Потому что люди увидели, как это будет удобно.
7. «Расширить функциональность» в 10 раз сможет каждый дурак, если дать ему достаточно людей и денег. А если у тебя много ума и мало денег — лучше придумай, как сделать то же самое в 10 раз удобнее 😊





А кто делает что-то старенькое для чего-нибудь новенького?

1. Брайан Армстронг из Coinbase твитнул сегодня вопрос: «А кто делает LinkedIn для ИИ-агентов? Чтобы там можно было бы искать ИИ-агентов по резюме, рекомендациям и читать посты про их профессиональные успехи. А ещё — прямо там им платить и собирать их в свою команду».
2. Любое развитие — это спираль, на новом витке которой повторяется то, что уже было. Но для чего-то другого или на другом уровне.

3. А что ещё из старенького сейчас станет по-новому актуальным?
4. На мой взгляд, это очень недооценённый способ поиска новых идей.

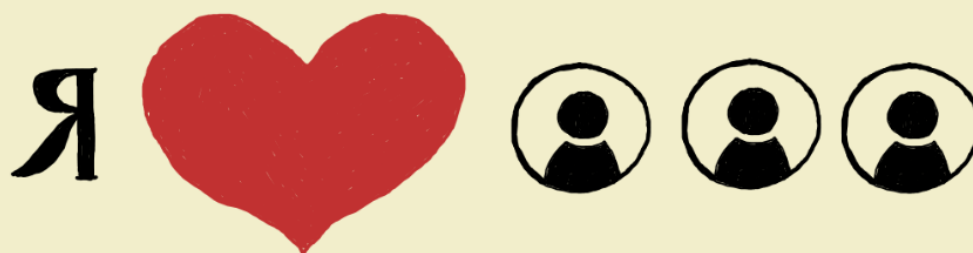


Какая связь между пальцем и качеством мобильной связи?

1. В то время как бытовые фены для волос стоили в среднем 40 долларов, компания Дайсон набралась наглости — и выпустила фен Supersonic за 400 долларов, который стал суперуспешным

2. Главной задачей фенов всегда была, есть и будет быстрая сушка волос. Однако в рекламе Суперсоника говорилось только о том, что новые технологии позволили сделать фен лёгким, тихим и более безопасным для волос. И ни одного слова про скорость их сушки 😏
3. А это вообще характерно для люксовых товаров. Люксовыми они становятся не потому, что главная функция у них работает люксово качественнее. А потому что на первый план у них вдруг выдвигаются другие не самые важные до этого характеристики.
4. Вспомним айфон, который стал люксовым смартфоном. На его презентации Джобс показывал, как удобно им управлять пальцем. Но какая связь между пальцем и качеством мобильной связи, первой главной функцией смартфонов? 😏 К тому же айфон жрал батарею как не в себя, игнорируя то, что время работы без подзарядки было второй главной функцией смартфонов.
5. Наверное, люксового софта нет до сих пор, потому что программисты слишком прямолинейны 😏 Они упорно стараются конкурировать с другими по самым главным функциям своего софта. Хотя люксовыми продукты делают не его главные функции, а что-то другое — что их создатели решили назначить в качестве отличительных люксовых характеристик.
6. Хочешь стать «новым стивом джобсом»? Тогда плюнь на прямолинейность. Лучше придумай, в какое место продукта пользователь должен засунуть свой палец, чтобы продукт получил право называться люксовым 😏
7. Ну ладно, необязательно палец. Какое ранее второстепенное свойство ты можешь сделать люксовым для продуктов твоего типа?



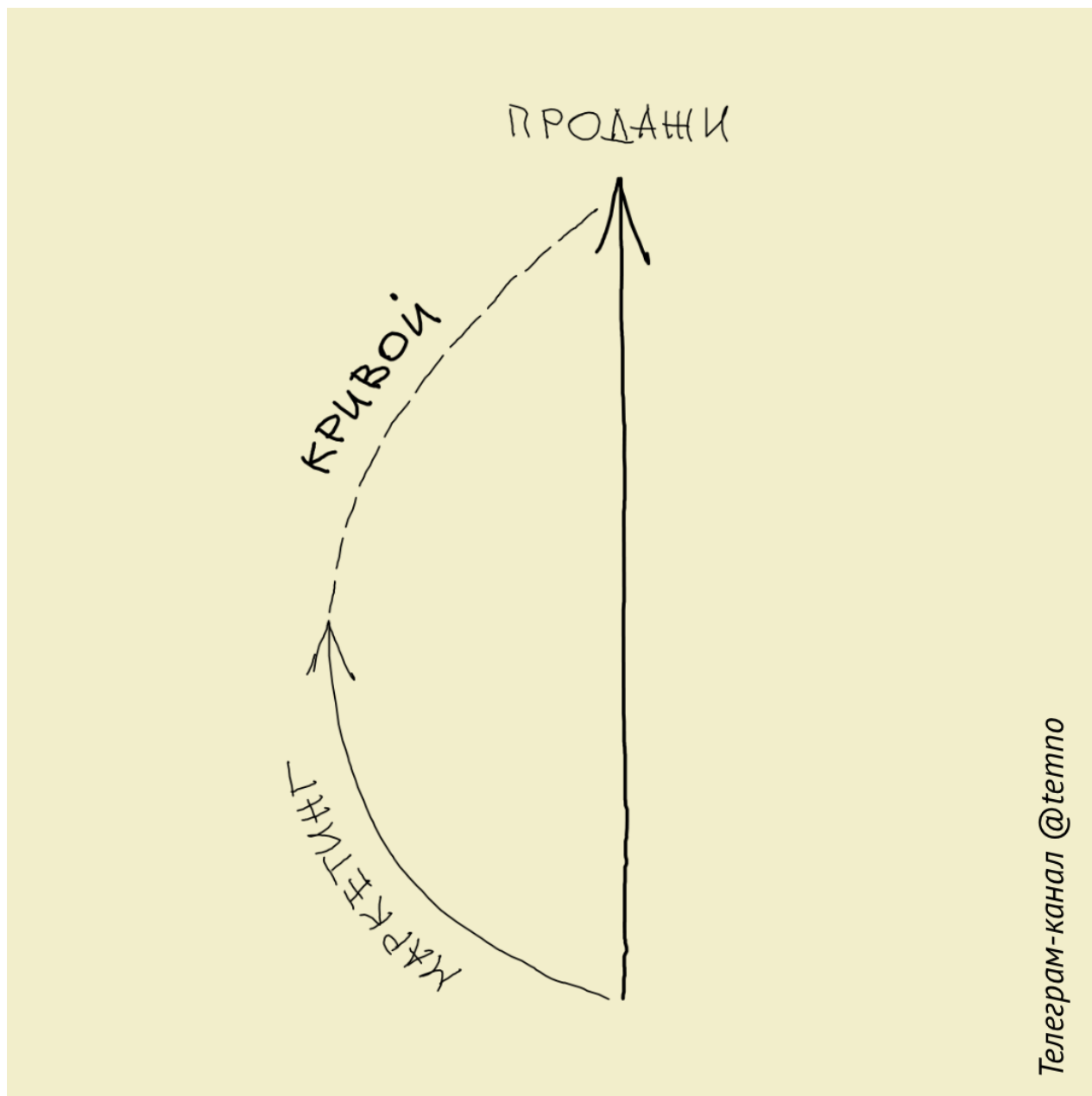


Телеграм-канал @temno

С кем поведёшься... то и выйдет

1. «Люди создают бизнесы из интересных идей и горячих трендов. Хотя лучше создавать бизнесы, основываясь на том, с какими клиентами ты хочешь проводить своё время. Так ты будешь гораздо счастливее», — сказал один неглупый чувак.
2. Понятно, что «проводить время с клиентами» не означает, что ты должен с ними лично встречаться и тусоваться. Но они тебе должны нравиться, и ты должен хотеть им помочь.

3. Или ты считаешь, что может добиться успеха стартап, чей фаундер говорит про своих клиентов «эти дебилы меня задолбали»? 😏



Нет ничего дороже, чем кривой маркетинг

1. В 1889 году была основана компания Мишлен, начавшая производить шины для автомобилей. В 1900 году компания стала издавать «Справочник Мишлен» для водителей с картами дорог, заправок и рекламой самого Мишлен.

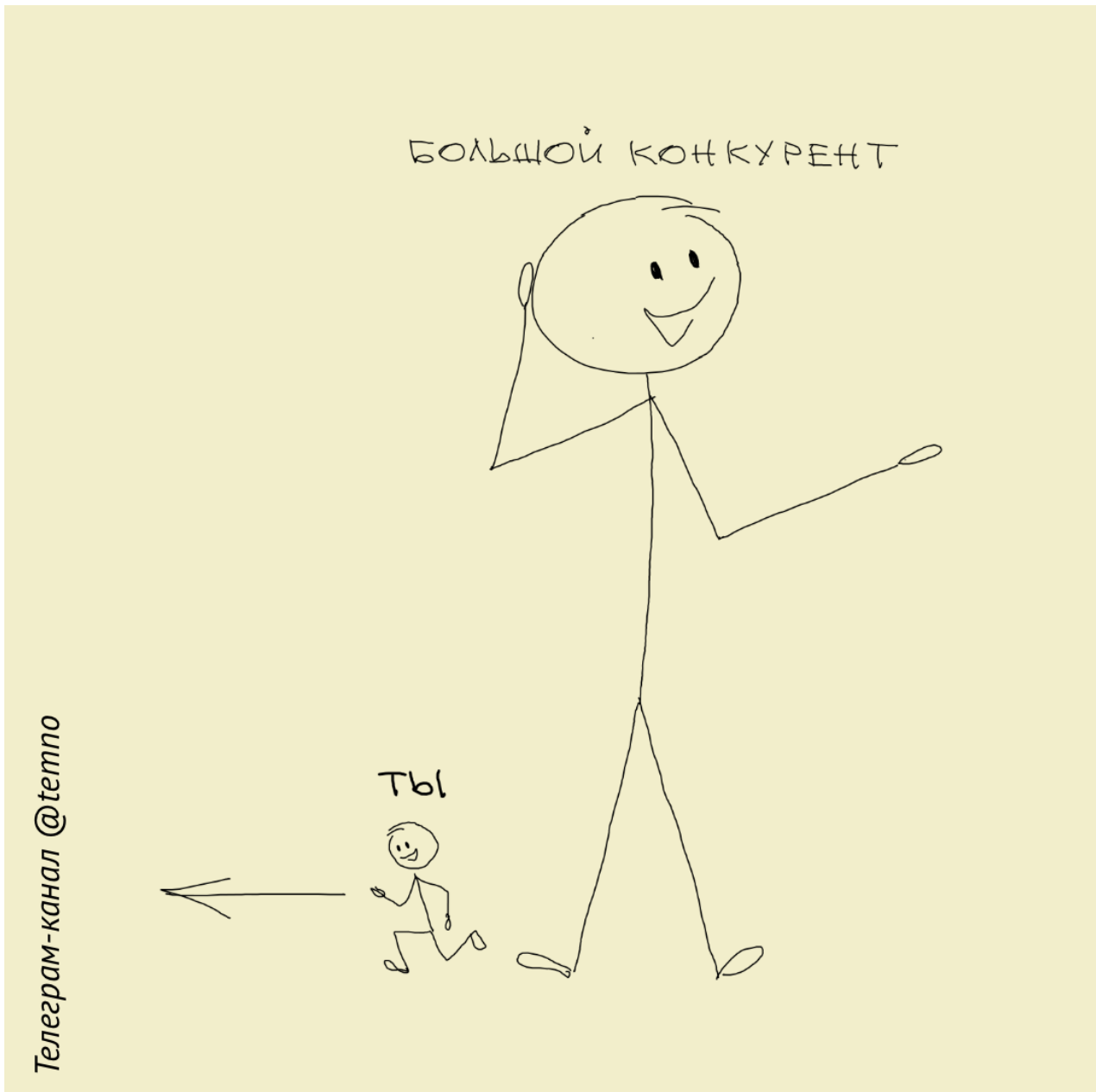
2. В 1920 году справочник превратился в «Ресторанный гид Мишлен», куда добавились обзоры ресторанов. А в 1926 году в нём появились знаменитые «мишленовские звёзды». Правда, для этого Мишлен пришлось содержать армию обозревателей и тратиться на пиар ресторанного гида.
3. К 2010 году убытки ресторанного гида выросли до 30 миллионов долларов в год, которые компания постаралась уменьшить... наняв дополнительных людей для сбора рекламы в справочник и вкладывая дополнительные деньги в распространение ресторанного гида и его рекламу, чтобы оправдать траты своих рекламодателей 😊
4. При этом выручка Мишлен от продажи шин в том же году составила 20 миллиардов евро. Причём явной связи между популярностью ресторанного гида Мишлен и объёмом продаж его шин до сих пор найдено не было.
5. Если не считать историю, что ресторанный гид был придуман, чтобы автомобилисты чаще ездили бы в рестораны, больше бы изнашивали шины и чаще бы их поэтому покупали. Хотя понятно, что рост продаж шин был полностью обусловлен органическим ростом количества автомобилей и увеличением количества точек продаж.
6. Ресторанный гид Мишлен до сих пор считают примером блестящего маркетинга. Хотя на самом деле это блестящий пример кривого маркетингового захода, результаты которого компания вынуждена расхлёбывать даже век спустя.
7. А ты случайно не собрался придумать в качестве блестящего маркетингового хода какой-то свой аналог ресторанного гида для продажи своего аналога шин с аналогичным обоснованием? 😊



Нужно проскользнуть у них под носом

1. «Наш стартап нацелился на огромный рынок...». Поздравляю, ты уже проиграл эту битву 😞

2. Большим игрокам, которые на этом рынке уже засели. Или другим большим игрокам, у которых достаточно ресурсов, чтобы этот быстро возникший рынок быстро занять.



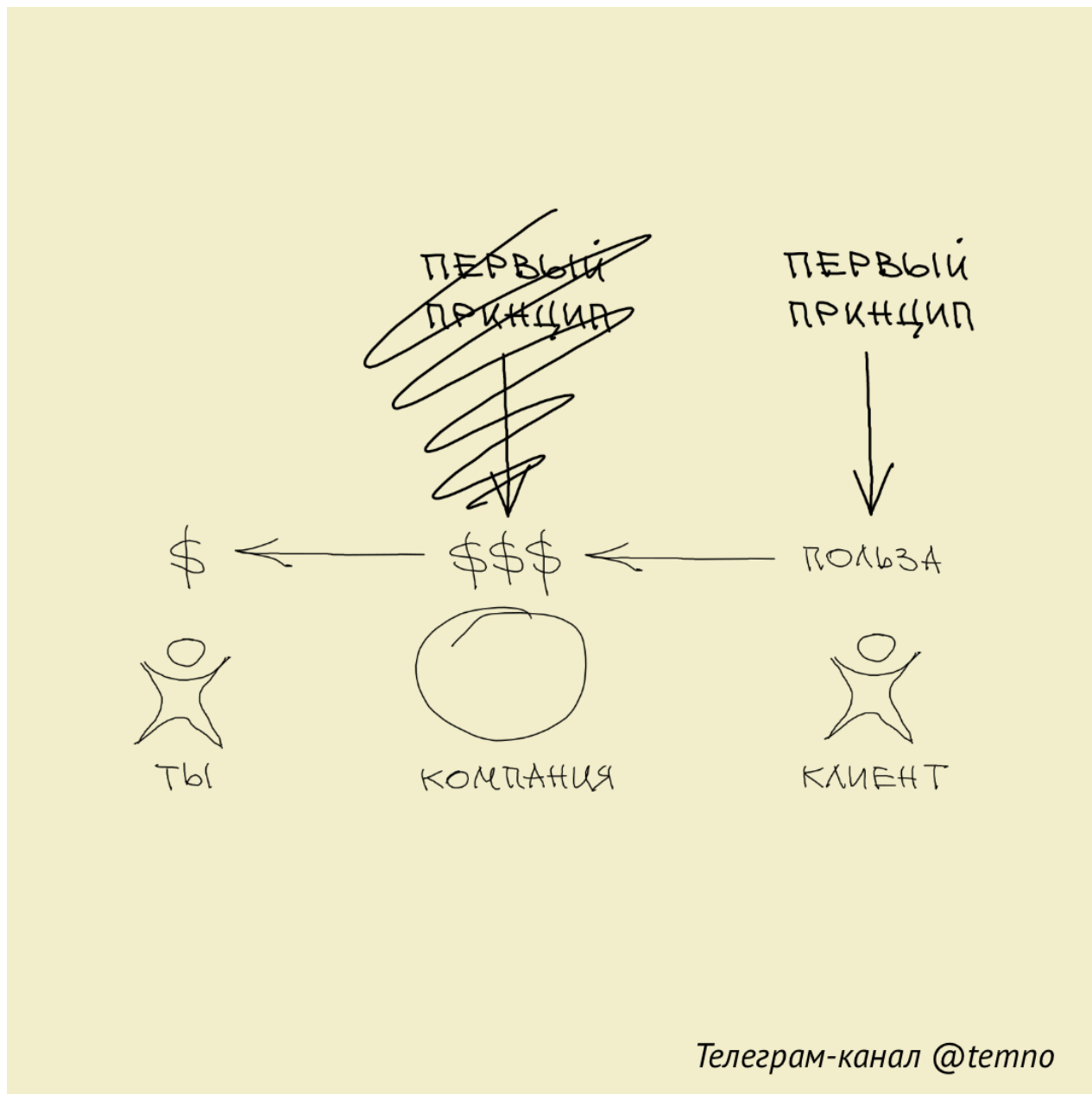
3. Единственный способ, с помощью которого маленький стартап может обогнать большого конкурента — это «проскользнуть у него под носом». Для чего стартап должен начать работать на маленьком рынке, который в тот момент большого игрока по определению не интересует.

4. Но который постепенно вырастет и превратится в большой рынок. К моменту чего маленький стартап успеет стать заметным игроком, глубоко на этом рынке засевшим.
5. Поэтому более правильный заход будет таким — «Наш стартап нацелился на вот этот маленький рынок, который скоро вырастет по таким-то причинам». Не большой, не огромный — а маленький! В этом-то весь и фокус.
6. На какой маленький рынок ты нацелился? Почему он должен сейчас начать расти? Два простых вопроса, простые ответы на которые стоят минимум миллиард долларов 😊



Думай как Илон Маск. Практический пример мышления «по первым принципам».

1. Илон Маск отличается от многих других тем, что он активно пользуется мышлением «по первым принципам». Суть метода — выстраивать цепочку собственных рассуждений, начиная с самых базовых вещей, тех самых первых принципов.
2. Это противоречит обыкновенному подходу, когда люди начинают размышлять, начиная с каких-то промежуточных этапов. Которые являются не непреложными базовыми принципами, а чьими-то мнениями или убеждениями — «так принято», «все так считают», «так это обычно делают», «есть мнение», «говорят, что» и так далее.
3. В теории это звучит прикольно, но как начать применять этот подход на практике? Вот совсем простой пример.
4. Самый обычный вопрос, которым часто терзаются предприниматели — «как я могу увеличить выручку своей компании на X%?». Но такая постановка вопроса полностью противоречит первым принципам 😊



Telegram-канал @temno

5. Ведь главная задача компании — приносить пользу людям. А значит, начинать размышлять с момента получения выручки — это мыслить, начиная не с первых принципов, а с промежуточного этапа.
6. Поэтому вопрос, поставленный по правилу первых принципов, должен звучать так — «Как увеличить пользу, которая приносит моя компания?». Или даже так — «Чем полезно людям то, что делает моя компания? Что ещё они могут посчитать для себя полезным? Что из этого я могу сделать в рамках своей компании?».

- 7. А если твоя компания начнёт приносить больше пользы людям, то её выручка автоматически должна увеличиться. А чем ближе твои размышления окажутся к базовым принципам того, что люди считают пользой — тем больше шансов принести им больше пользы и получить за счёт этого больше выручки.

- 8. А если выручка не увеличивается — значит, то, что ты считаешь пользой, на самом деле ей не является. По правилу первых принципов 😊



Кто в твоём случае дьявол?

1. Реклама библейского приложения в метро — «Ноль звёзд. Не рекомендую.» с подписью «Дьявол» 😏
2. Прикольно. Но наводит на более глубокую мысль.
3. Нельзя угодить всем. Любые попытки добиться этого приведут к тому, что твой оффер окажется усреднённым — то есть недостаточно сильным ни для кого конкретно.
4. Поэтому сильный оффер — это оффер, который кому-то сильно не понравится. И поэтому он сильно понравится кому-то другому.
5. А значит, чтобы придумать для кого-то сильный оффер, подумай — кто в твоём случае «дьявол». И сформулируй свой оффер так, чтобы он этому дьяволу точно не понравился 😏

