

# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

декабрь

2024

# Новые идеи для вдохновения и копирования

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

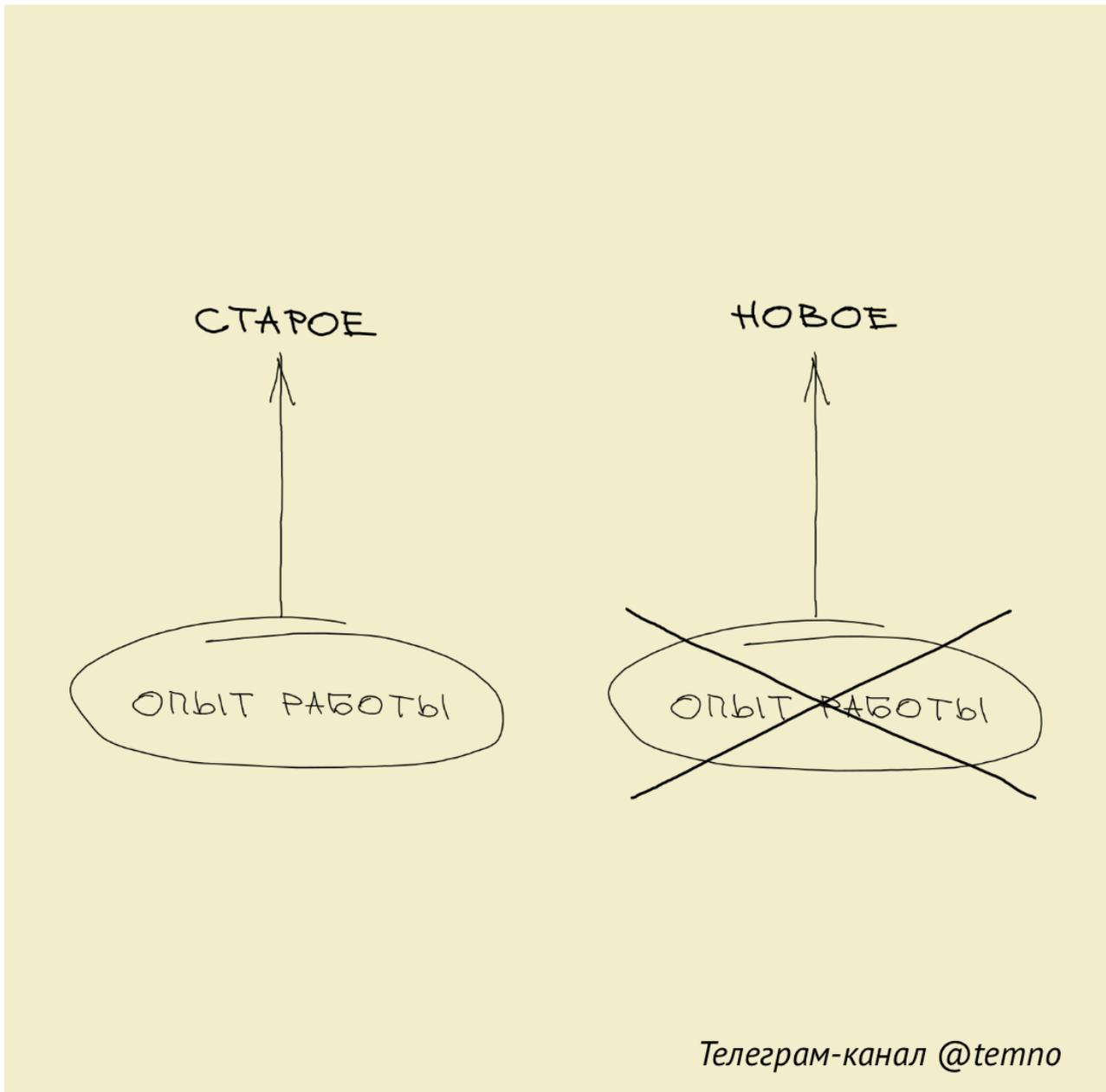
## Читать

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

## Учиться

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



### Можно сделать... если не знать, что это невозможно

1. С одной стороны, я в течение полугода наблюдал агонию нового кафе рядом с домом. У его управляющего не было опыта работы в кафе, и поэтому он так и не сумел наладить его работу. Сейчас там нормально работает другое кафе.
2. С другой стороны, только что созданный Тинькофф-банк принципиально набирал сотрудников «без опыта работы в банковской сфере». Но этот банк стал одним из ведущих банков в стране.

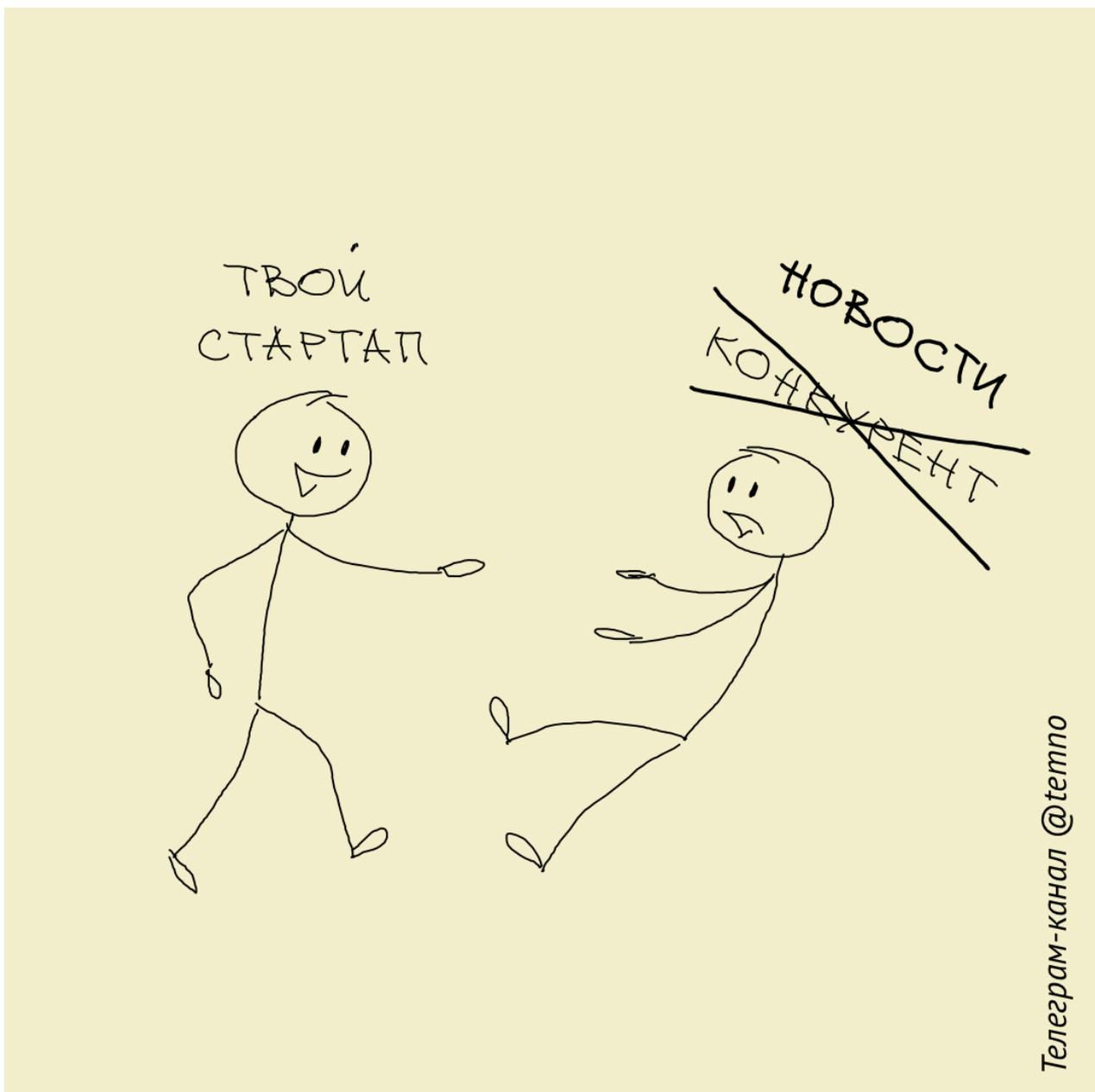
3. Так нужны сотрудники с опытом работы в данной сфере или нет? А это зависит от того, что ты хочешь создать!
4. Если то же самое, что и другие — то лучше брать сотрудников с опытом. Зачем самому наступать на те же самые грабли, если можно взять людей, которые уже научились их обходить.
5. А если что-то, что работает внутри совсем по-другому — то сотрудников с опытом брать нельзя. Потому что они будут пытаться работать как привыкли. А переучивать сложнее, чем сразу научить как надо.
6. К тому же сотрудники с опытом могут офигеть от того, что ты от них требуешь в новых условиях 😊 Сотрудник обычного банка мог обслужить 3–5 клиентов в час. А сотрудник цифрового — 100 клиентов в час. Да, с автоматизацией, да, с ботами-помощниками — но 100 клиентов!
7. Для сотрудника обычного банка это могло стать непреодолимым психологическим барьером, для оправдания которого он бы даже нашёл логичные объяснения. А сотрудник без опыта работы в банке не знал бы, что это невозможно — и поэтому сделал бы 😊
8. На этом фоне безумием выглядят запросы стартапов, ищущих инвесторов и советников «с опытом работы на целевом рынке». Ведь «стартап» — это по определению что-то новое. Ну а тогда «опыт работы» — это то, что по определению этому новому будет мешать.
9. Ведь многие стартапы вообще добились успеха только потому, что они делали что-то, не зная, что это невозможно 😊



**Чтобы сильно и мощно выстрелить, нужно конкурировать не с конкурентами, а с новостями**

1. Сравнивать свой оффер с оффером конкурента — это как рукопашная для спецназовца. Чтобы сойтись в рукопашную, спецназовец должен

просрать автомат, штык-нож, ремень, сапёрную лопатку, каску, найти ровную площадку без единого камня или палки, встретить на ней второго такого же долбодятла. А ещё и зрителя, который будет ждать, кто выйдет из боя победителем 😏



2. Поэтому такой подход рассчитан на клиентов, которые не только решили, что им нужен такой продукт, но ещё и занялись тщательным изучением темы, сравнивая плюсы и минусы разных продуктов. Да, такие клиенты есть. Но они составляют не более 20% потенциальных покупателей.

3. Ведь все исследования утверждают, что 80% людей обычно покупает не совсем то или совсем не то, что они заранее планировали. Потому что они по ходу дела увидели что-то, что вдруг привлекло их внимание — и они это захотели.
4. Особое значение это имеет для стартапов — которые по определению продают что-то новое. Поэтому люди это специально не ищут. Но могут купить, если это их вдруг заинтересовало. А для этого они сначала должны обратить на это внимание в потоке разнообразной информации, льющейся им отовсюду в глаза и уши.
5. Получается, что оффер стартапа, который собрался высоко и мощно выстрелить, должен конкурировать не с офферами конкурентов — а с заголовками новостей!
6. А вот интересно, если взять десяток заголовков новостей и спрятать между ними оффер твоего стартапа, на что люди кликнут — на одну из новостей или на твой оффер? Если на твой оффер, то я хочу его увидеть 😊



## Раскачай пользователя на принятие эмоционального решения

1. Официант, подойдя к столику: «У нас сегодня на обед есть два варианта — рыба и курица». «Рыба», — немного подумав отвечает гость.
2. Через минуту официант возвращается и сообщает: «Есть третий вариант — стейк с картофелем фри». «Тогда давайте курицу», — неожиданно отвечает гость.
3. Как показали эксперименты, это вполне реальная ситуация. Человек, заботящийся о фигуре и здоровье, между рыбой и курицей обычно выбирает рыбу. Но, сделав выбор, он сразу начинает сожалеть об упущенной возможности съесть кусок мяса 😊
4. Поэтому если в этот момент ему предложат в виде стейка с картошкой ещё более вредный вариант, чем курица — он получит оправдание, чтобы поменять решение и съесть курицу. То есть его новое решение

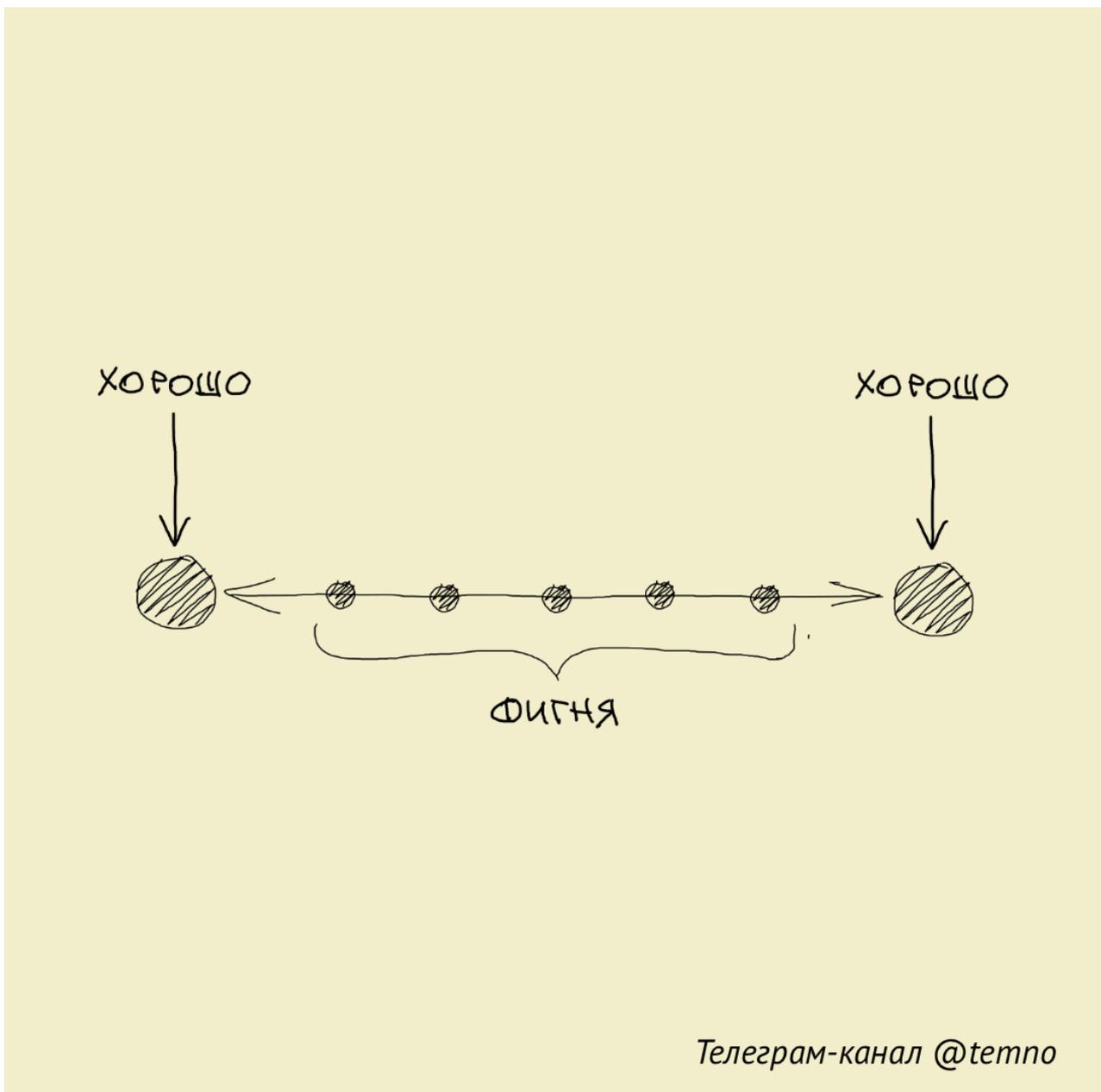
будет эмоциональным — принятым на фоне сожаления об упущенной возможности.



5. В то же время, если ему сразу предложить на выбор рыбу, курицу и стейк — он почти всегда выберет рыбу. Потому что это самый здоровый вариант из трёх, и его решение сразу и окончательно будет полностью рациональным.
6. Кажется, что похожим образом в два этапа можно стимулировать пользователей покупать более дорогие тарифы. Тоже не показывая их

все сразу — а играя на том же самом чувстве сожаления об упущенной возможности использовать более функциональную версию продукта.

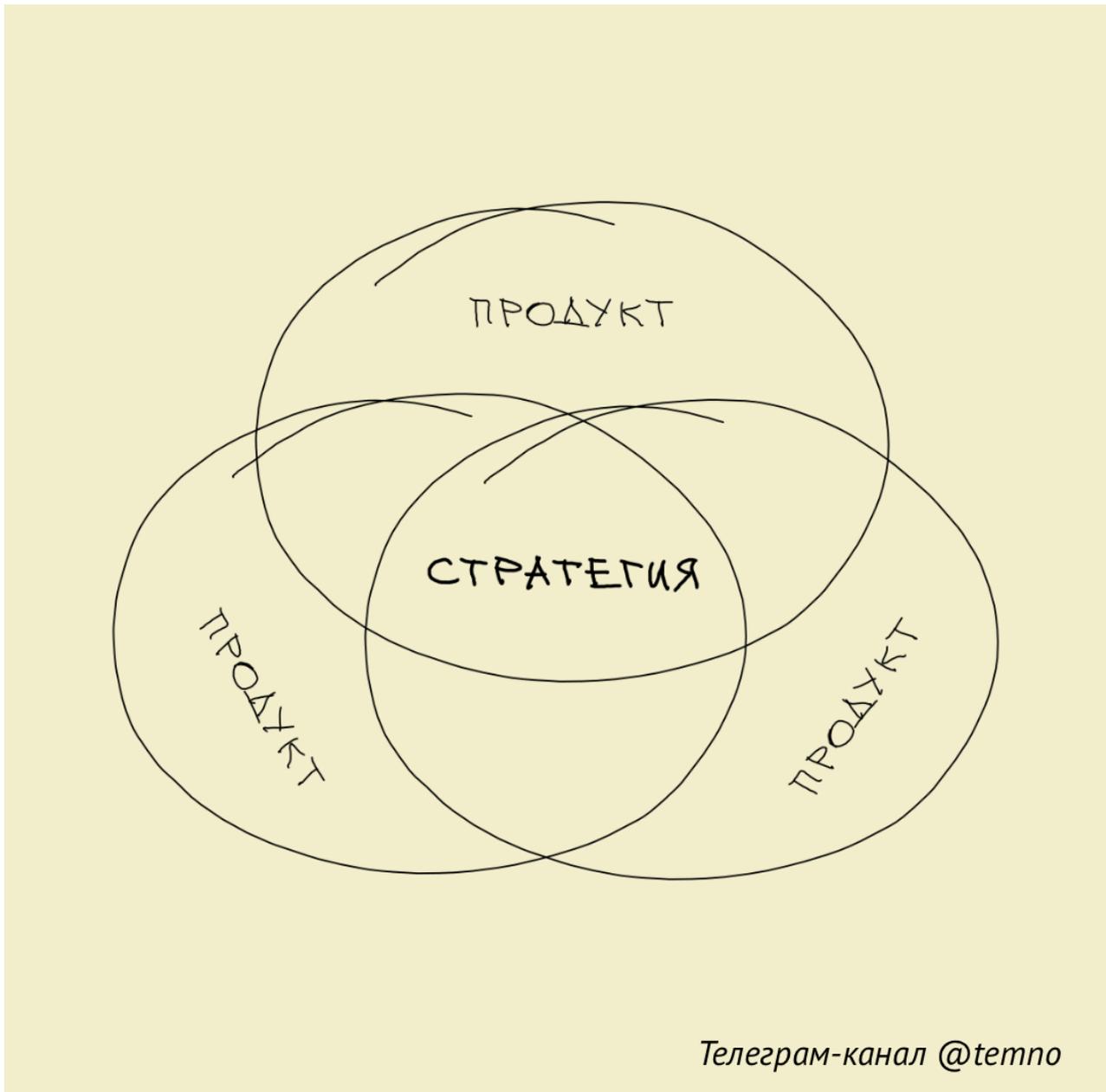
- 7. Главное — не упустить время, пока это чувство сожаления ещё не исчезло, а пользователь ещё не успел уговорить себя, что он сделал самый правильный выбор из возможных 😊



## Не повторяй, не улучшай — а делай полностью противоположное

1. Полная противоположность хорошему продукту — это не плохой продукт... а другой хороший продукт! А плохие продукты — это то, что находится между двумя этими крайностями.
2. В качестве примера Рори Сазерленд, от которого я услышал эту парадоксальную мысль, приводит регистрацию в гостиницах. Хорошая регистрация может быть или полностью ручной, когда посетителя угощают, облизывают и отвечают на его вопросы об интересных местах в окрестностях. Или полностью автоматической, когда посетитель регистрируется через мобильное приложение, даже не подходя к администратору на стойке рецепции. А всё остальное — это плохие компромиссы между этими двумя вариантами.
3. Придумать полностью противоположный продукт не так просто, как кажется. Что является полной противоположностью ChatGPT? Человек, отвечающий на вопросы вместо ИИ? Да ни хрена подобного, если он будет отвечать то же самое, что и ChatGPT.
4. Полной противоположностью ChatGPT является продукт, который отвечает на вопрос пользователя совсем не то, что ChatGPT — то, что нельзя найти в интернете, или то, что не является общепринятой точкой зрения, которую высказывает обычный ИИ.
5. В этой связи вспомнился Пол Грэм, для которого самый логичный способ использования ChatGPT — это посмотреть, что он напишет в качестве текста на тему, на которую Пол собрался написать своё эссе. И после этого написать эссе, суть которого будет полностью этому противоположна 😊
6. Похоже, мы нащупали ещё один способ поиска хороших идей для стартапов — создавать то, что полностью противоположно становящимся сейчас популярными продуктам. Но только реально противоположно, а не как человек вместо ChatGPT, говорящий то же самое, но за 200 долларов в час вместо 20 долларов в месяц 😊

## 7. А что противоположное чему ты можешь придумать?



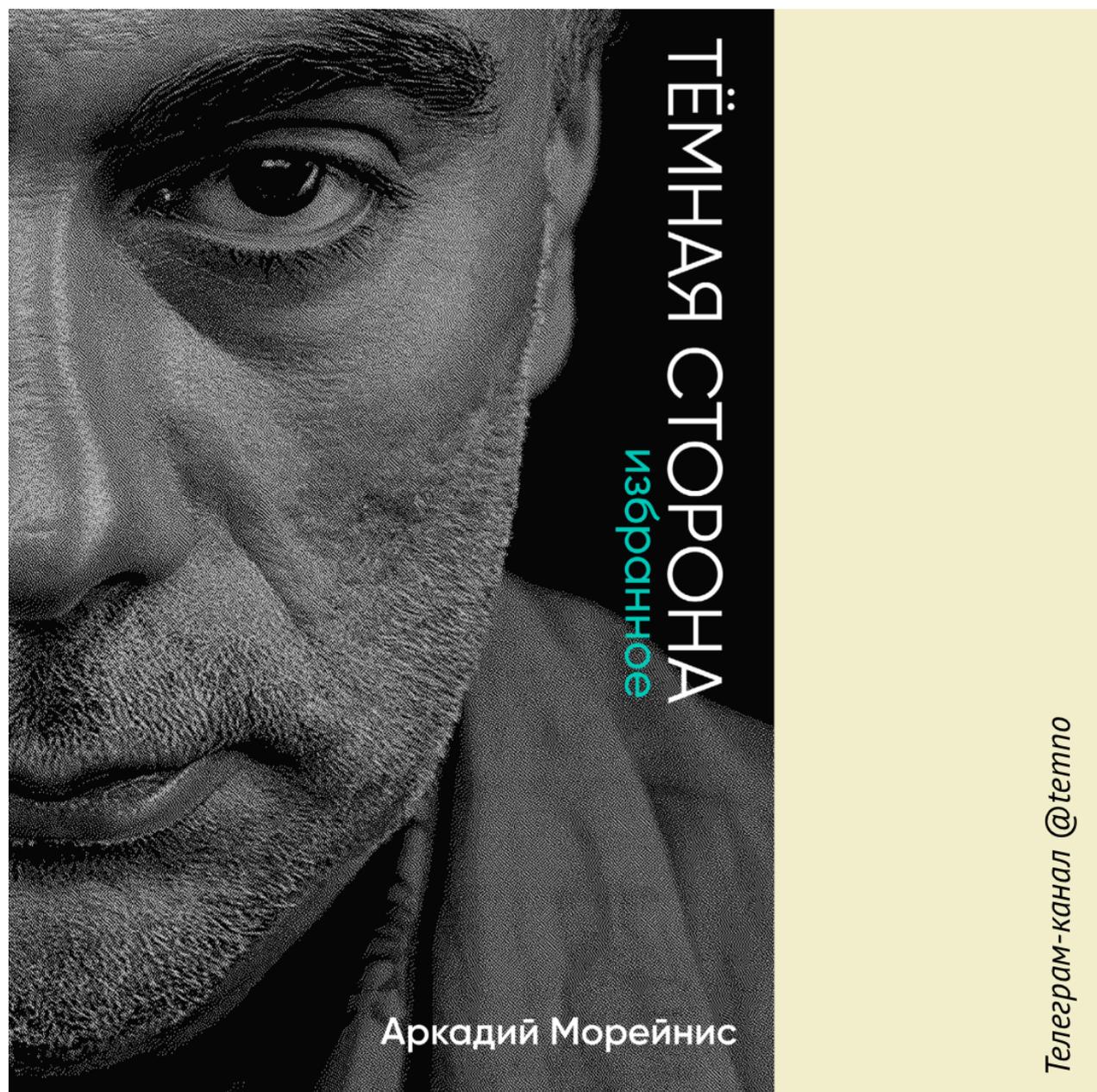
### Что такое правильная гибкость в бизнесе?

1. Фразу «Будь упорен в стратегии, но гибок в тактике» приписывают разным известным бизнесменам. Потому что взять и сделать, что задумал, обычно не получается. Приходится что-то менять. Но что?
2. Да что угодно — маркетинговые заходы, способы развития компании, методы монетизации и даже выпускать разные продукты. Оставаясь при

этом рамках той же стратегии для достижения той же самой намеченной ранее цели.

3. Таким образом, стратегия — это то, в рамках чего можно менять всё что угодно. В том числе и запускать разные продукты.
4. Даже более того, у тебя есть стратегия, если ты можешь в рамках неё запустить новый продукт, если старый не сработал.
5. А если ты отказываешься целиком от направления в случае неудачи с первым же продуктом — значит, у тебя на самом деле нет стратегии, а есть только желание реализовать какую-то фичу, которая пришла тебе в голову.
6. Как найти и сформулировать свою стратегию? Подумать, какие другие продукты ты можешь запустить, продолжая делать глобально то же самое. То общее, что будет у всех этих продуктов — это и окажется твоей стратегией.

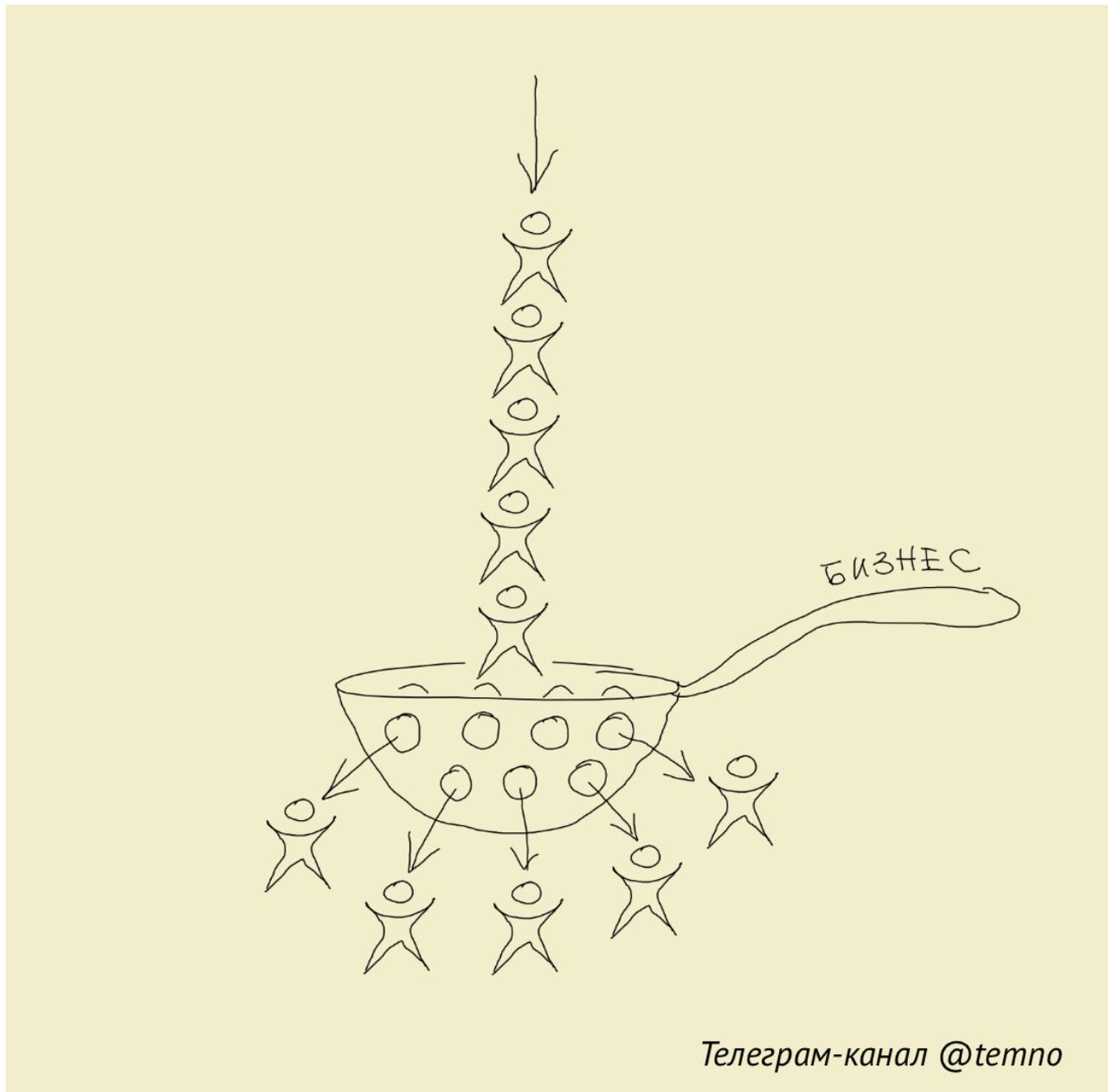




## «Избранное». Скачать.

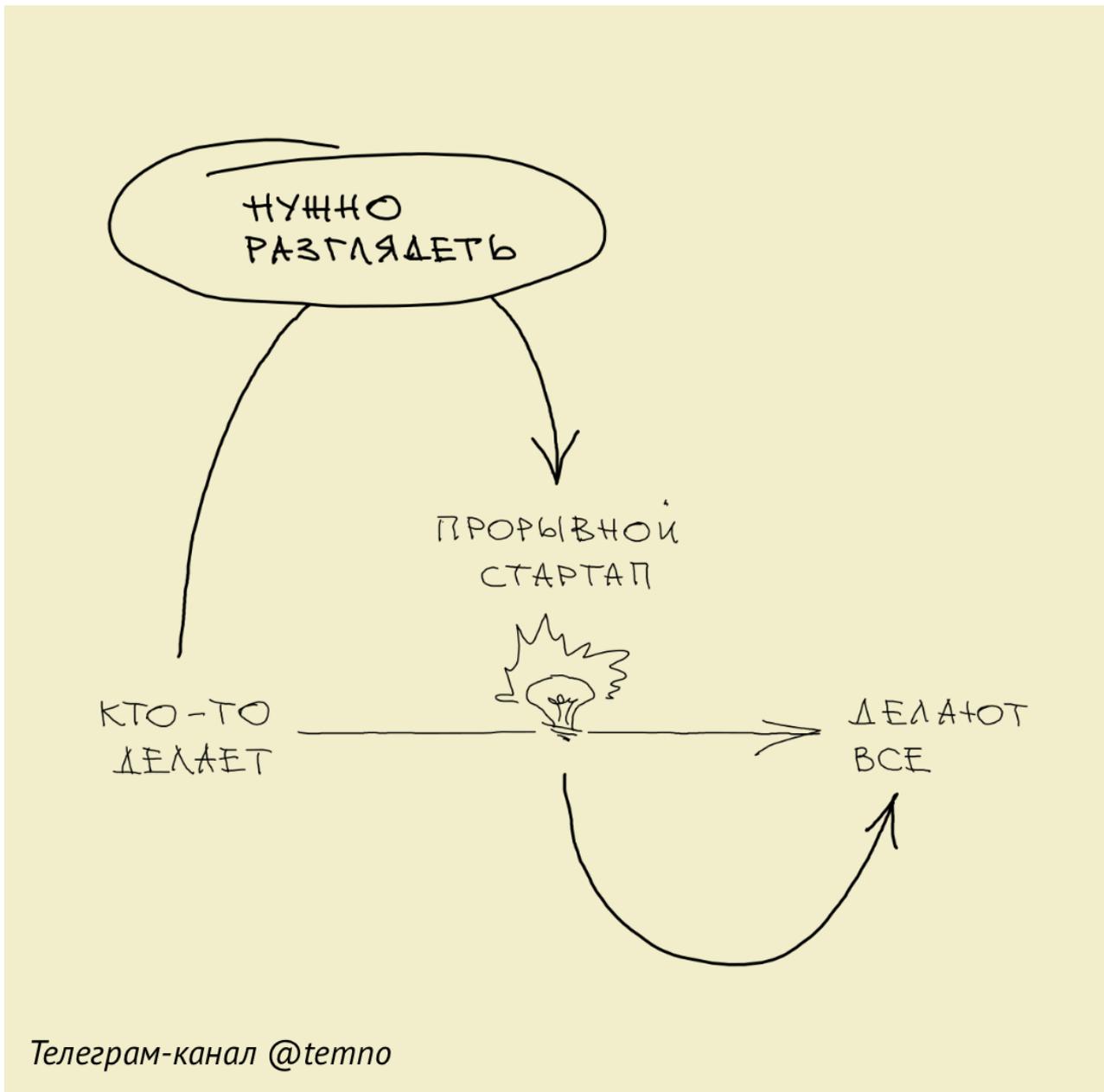
1. Добровольцы-фанаты Тёмной стороны сделали огромное дело. Они перерыли все посты в канале с 2016 года и по нынешнее лето, провели внутреннее голосование и выбрали самые лучшие по общему мнению посты. Потом нашли редактора, верстальщика, а в процессе несколько раз сами вычитывали текст и правили разные мелочи.
2. И вот так получилась книга избранных постов с Тёмной стороны, которую прямо сейчас наконец можно скачать совершенно бесплатно, даже без регистраций и смс 😊

3. Спасибо помощникам, которые поучаствовали в создании этой книги. А самое большое спасибо всем вам — за то, что вы меня читаете.
4. Скачать: <https://t.me/temno/6750>



## «Нужно довести до ума» — кого или что?

1. Если ты не умеешь удерживать клиентов, то твой бизнес станет похож на дырявое решето. Все деньги, которые ты тратишь на привлечение клиентов, будут уходить вместе с ними в никуда. В смысле к другим 😊
2. Но как удержать клиентов? Для этого их обычно бомбардируют сообщениями с рассказами о новинках и акциях. Хотя клиенты уходят совсем не потому, что в продукте не появилось новых свойств, или потому что им не предложили какую-нибудь скидку.
3. Подавляющее большинство клиентов отваливается, потому что они даже не начинали по-настоящему пользоваться продуктом. Или потому что не видят пользы от того, что пользуются им кое-как 😊
4. Значит, на самом деле задача удержания клиента в приложении или облачном сервисе сводится к тому, чтобы помочь ему выжимать максимум из того, за что он уже заплатил и чем уже пользуется.
5. Поэтому вместо того, чтобы выдумывать очередную новую сногшибательную фичу для своего продукта, можно сделать гораздо более простую вещь.
6. Возьми 10 случайных пользователей своего продукта и помоги им сделать что-то нужное для себя с помощью твоего продукта — но что они пока не сделали из-за незнания или неумения им пользоваться в полный рост. А потом добавь в свой продукт то, что поможет сделать то же самое остальным пользователям.
7. А потом возьми 10 других пользователей и проделай аналогичный фокус. Уверен, что после нескольких таких итераций количество отваливающихся от твоего продукта пользователей упадёт в разы.
8. Глядишь, и ничего нового для этого сочинять даже не придётся. Ведь частенько достаточно просто довести до ума то, что уже есть.
9. Только главное — поставить перед собой задачу довести до ума не продукт сам по себе, а его пользователей 😊



«Есть только миг между прошлым и будущим»... когда можно сделать прорывной стартап

1. Самый бессмысленный тип визионеров — это те, кто «всматривается в будущее», пытаюсь его угадать. Правильные визионеры «всматриваются в настоящее» — стараюсь разглядеть то, что уже появилось.
2. Тим Бернерс-Ли придумал «всемирную паутину» в 1989 году. Первый веб-браузер появился в 1990 году. Амазон был основан в 1994 году.

Гугл был основан в 1998 году. Создатель веб-браузера не придумал всемирную сеть. Фаундер Амазона не придумал интернет-магазины. Фаундеры Гугла не придумали интернет-поисковики.

3. Они «всего лишь» увидели то, чем люди уже начали пользоваться — и предположили, что количество таких людей в ближайшее время существенно увеличится.
4. Именно такие люди и создают прорывные стартапы. Потому что их стартапы появляются очень вовремя — на полпути между тем, что «кто-то это уже делает», и тем, что «это делают все». Это происходит не потому, что фаундеры угадали, что люди это «будут делать», а потому что они увидели, что люди это «уже делают».
5. Другими словами, визионеру нужен не телескоп, чтобы смотреть вдаль — а микроскоп, чтобы разглядеть то, что происходит у него под самым носом 😊
6. А что сейчас люди уже начали делать, но это ещё не делают все?

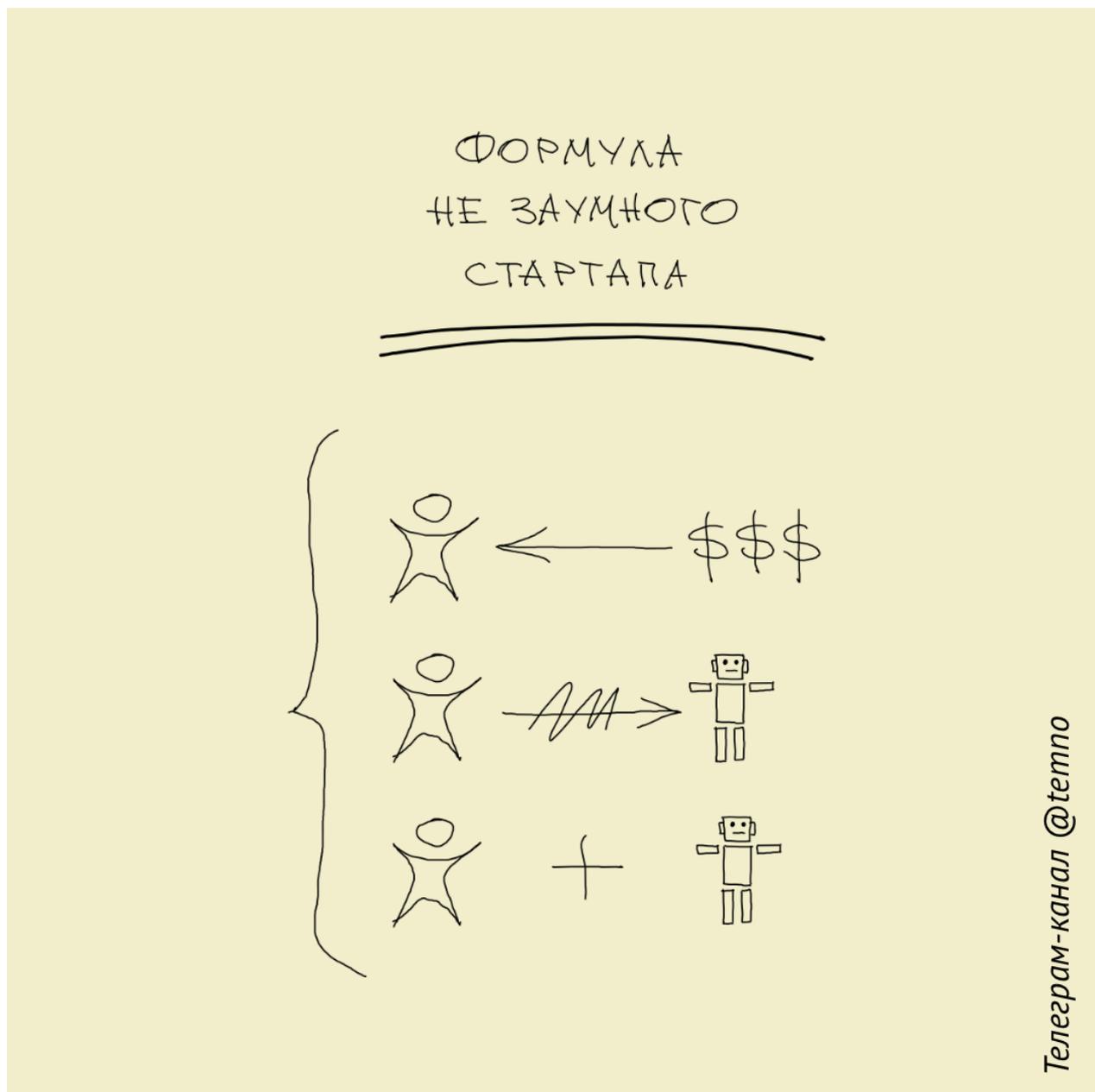


## Формула не заумного стартапа

1. Увидел список интересующих Y Combinator тем для стартапов, в которые они готовы инвестировать. Кроме всякой зауми типа космической техники, стейблкойнов и ИИ для разработки чипов, там есть тема «Один миллион рабочих мест 2.0».
2. «Мы хотим инвестировать в стартапы, которые создадут миллион рабочих мест для людей в тех областях, где нет возможности или необходимости заменять человека на ИИ. Это могут быть платформы для локальных бизнесов и для предпринимателей, оказывающих услуги в онлайн или оффлайне. Другими словами, мы ищем стартапы, способные создавать работу будущего. Хотя эксперты в сфере ИИ до сих пор не уверены, какими эти работы могут быть.»
3. Джефф Безос когда-то сокрушался, что его все спрашивают, что изменится в ближайшие 10 лет. И никто не спрашивает, что останется

неизменным. Хотя долгосрочную стратегию можно выстраивать только на том, что не будет меняться. Соответственно, никуда не денется желание людей зарабатывать собственным предпринимательством любого уровня, начиная от локального бизнеса.

- 4. Поэтому всегда можно будет создавать и развивать платформы, которые помогают людям это делать. Только при этом нельзя забывать про ИИ, который некоторые старые возможности закрывает... но зато откроет новые.



- 5. А значит, более точная формула — «Сделай платформу, с помощью которой люди смогут создавать свои небольшие бизнесы в тех сферах, где людей пока невыгодно заменять ИИ. Но где использование ИИ может обеспечить конкурентные преимущества перед старыми бизнесами, которые ИИ не используют».
- 6. Так что, если ты не планируешь заниматься ракетостроением, стейблкойнами и чипами — то тебе сюда 😊

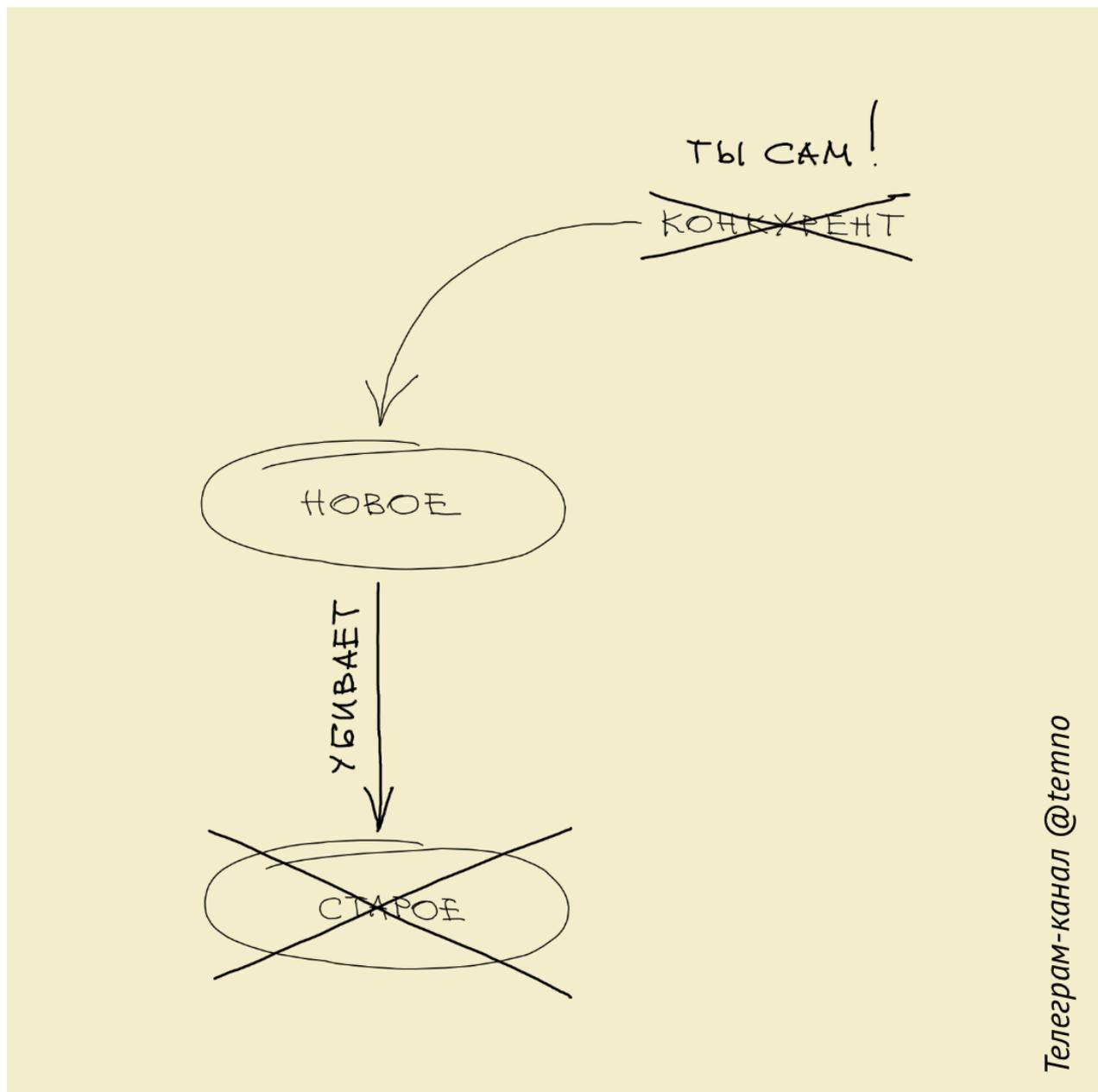


ДЕТАЛИ  $\neq$  МИКРОМЕНЕДЖМЕНТ

Телеграм-канал @temno

## Стив Джобс это умел, и у него получались великолепные продукты

1. «Внимание к деталям — это не то же самое, что микроменеджмент. Ты не должен заниматься микроменеджментом, но ты должен знать все детали того, что делают твои сотрудники. Иначе ты не сможешь принимать правильные решения, и не сможешь добиться того, чтобы под твоим руководством создавались отличные продукты», — услышал сегодня от гендиректора одного американского стартапа.
2. Особую силу этим словам придаёт то, что годовая выручка у этого стартапа 300 миллионов долларов, прибыль до налогов составляет 40%, а в компании работает всего 150 сотрудников. Таким образом, один сотрудник приносит 2 миллиона долларов выручки или 800 тысяч прибыли!
3. Да уж, действительно дьявол в деталях 😊 И ведь правда, когда руководитель делегирует сотруднику задачу, считается, что он должен отдать ему на откуп все детали — иначе это будет микроменеджмент. Но оказывается, эти вещи можно и нужно разделять.
4. На этом фоне вдруг беспомощными начинают казаться заявления фаундеров типа «я не очень понимаю, в чём тут проблема, но с этим разберётся мой айтишник/маркетолог/операционщик». Как-то он, наверное, с этим разберётся. Но, к сожалению, с точностью до тех деталей, без которых продукт или процесс не сможет стать настолько совершенным, чтобы принести стартапу успех.
5. Говорят, что Стив Джобс был помешан на деталях создаваемых Эпплом продуктов. С другой стороны, вроде бы никто не обвинял его в микроменеджменте 😊 А в результате у Эппл под руководством Джобса всегда получались великолепные продукты. Так что, подход этот реально работает.
6. Получается парадоксальная вещь. Фаундеры должны уметь видеть общую картину и разбираться в деталях. А всё, что посередине — должны уметь делать их сотрудники 😊



### Лучше уж ты сам, чем конкуренты

1. Сегодня я узнал, что первый цифровой фотоаппарат в 1975 году создал сотрудник известнейшей когда-то фотокомпании Кодак. Он показал прототип руководству компании, но они отказались его развивать по очень веской причине.
2. Кодак тогда продавал дешёвые фотокамеры, но дорогую фотоплёнку — приманивая покупателей камерами, продаваемыми «в ноль», но

зарабатывая на дорогих фотографиях. Начав продвигать цифровые фотоаппараты, им пришлось бы начать отказываться от прежней модели заработка.

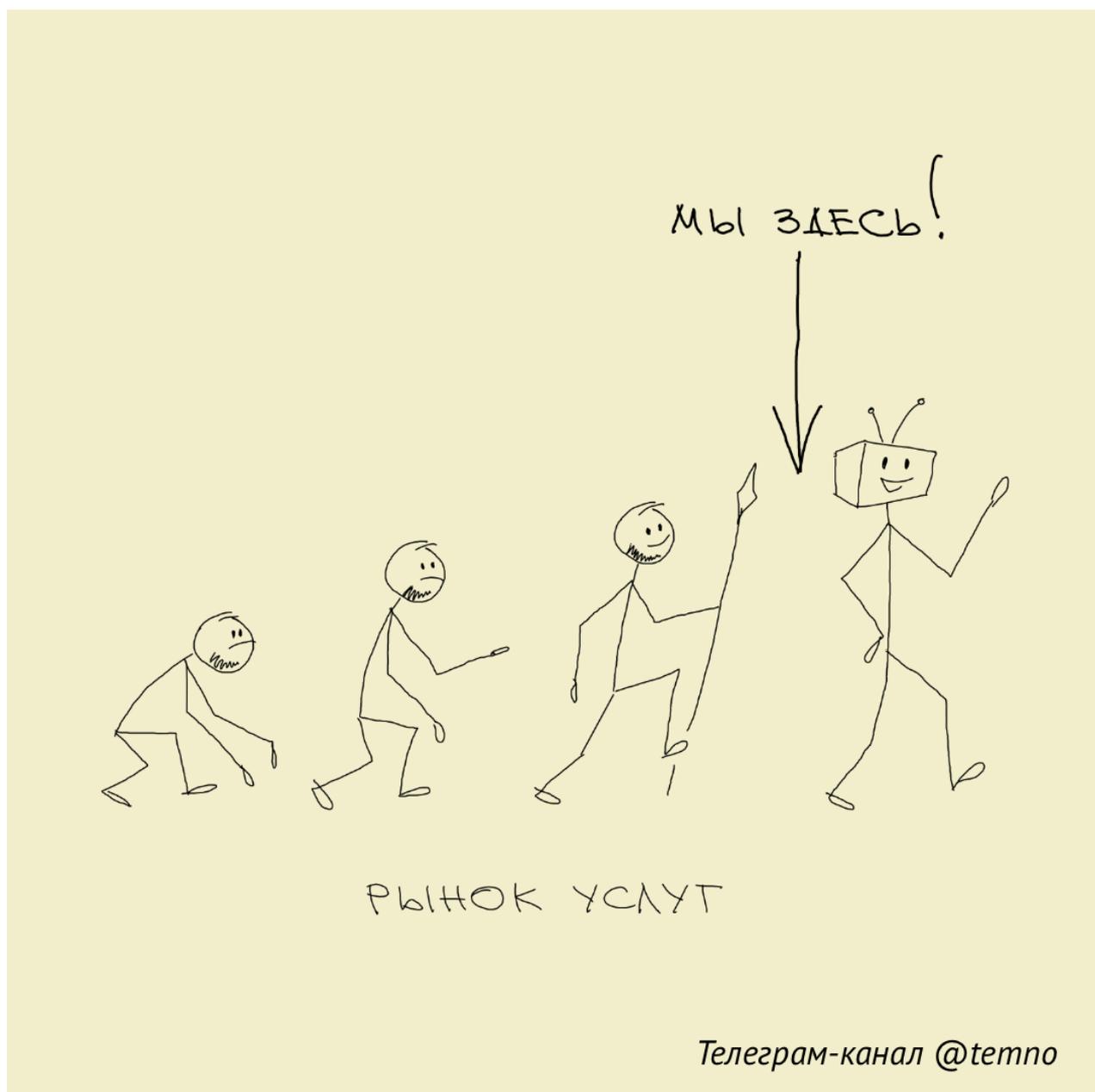
3. Понятно, что потом они попытались догнать уходящий поезд, но оказалось поздняк метаться. И в 2012 году Кодак подал заявление о банкротстве.
4. Мораль простая. Следующим этапом развития твоей компании должно стать то, что убивает твой предыдущий бизнес. Если ты не хочешь сделать это своими руками, то это сделают за тебя конкуренты.
5. Кстати, когда я начал делать интернет-каталог цен Price.ru, на рынке был бумажный справочник по ценам Мобиле, являвшийся тогда большим бизнесом. Он не стал делать бесплатную интернет-версию своего справочника, потому что главные деньги он зарабатывал не на публикации цен, а на размещении модульной рекламы. А в интернете реклама тогда стоила копейки.
6. Поэтому Мобиле настолько затянул с выпуском бесплатной интернет-версии, что вынужден был закрыться. А убил бы он вовремя свой бумажный бизнес — ничего бы такого не случилось
7. А что может убить твой текущий бизнес? Вот это и начинай прямо сейчас развивать.



## Этот рынок уже созрел — пора брать

1. Увидел на днях историю американского чувака, которому добавили в счёт за гостиницу некую сумму — но на рецепции и в службе поддержки никто не смог ему объяснить, откуда она взялась. Чувак был в бешенстве.
2. Но вовремя вспомнил, что ему рассказывали про мобильное приложение, через которое можно было оспаривать штрафы за парковку, а ещё и гостиничные счета. Он нашёл это приложение и отправил через него жалобу на гостиницу.

- 3. Через 2 недели ему по телефону позвонил менеджер гостиницы, всё объяснил, и проблема разрешилась. Чувак было решил, что всё дело в «космических технологиях» разрешения споров, используемых приложением. Однако он спросил у менеджера — почему тот ему позвонил?
- 4. Менеджер сказал, что жалоба просто вылезла из стоящего в его кабинете факса 😊



- 5. Эта анекдотическая история отражает общее состояние дел в индустрии услуг. Она до сих пор держится на конкретных людях,

бумажках, табличках и грубых прикидках. Строгий учёт, чёткое планирование, отлаженные бизнес-процессы и повсеместная цифровизация — это не про услуги.

6. Я уверен, что вы с этим сталкивались. Сначала, когда хотели что-то конкретное заказать за понятное время и понятные деньги. И потом, когда пытались это получить за обещанное время, обещанные деньги и с обещанным качеством.
7. Таким образом, рынок услуг, в отличие от рынка товаров, находится пока в первобытном состоянии 😊 Но, как понятно, вечно так продолжаться не может. Поэтому рынок услуг скоро будет оцифрован и приведён в порядок, как и рынок товаров.
8. Если вспомнить ещё, что люди, оказываются, тратят на услуги в 2 раза больше, чем товары — перед нами вырисовывается огромная возможность на рынке огромного размера, который уже морально созрел для полной переделки.
9. А какую сферу услуг ты бы в первую очередь взялся оцифровать, чтобы создать из этого миллиардный стартап?



## Хочешь стать звездой? Задавай себе правильные вопросы.

В 2007 году Рик Рубин был назван «самым главным музыкальным продюсером последних 20 лет» и вошёл в список «100 самых влиятельных людей в мире» журнала Time. Вот какие вопросы он задавал своим музыкантам, чтобы те создавали выдающиеся вещи.

1. Чтобы найти тему. От чего ты реально тащишься? Что тебя пугает? Что ты раньше не пробовал? А что бы ты сделал, если бы волшебным образом у тебя всё бы получалось?
2. Чтобы её разработать. Как это можно упростить? А если сделать полностью противоположное? А как превратить ограничение в достоинство?

3. Чтобы зарядить эмоциями. О чём на самом деле история, которую ты рассказываешь? Что ты хочешь, чтобы люди почувствовали? А ты сам их слышишь, или только себя?
4. Чтобы оценить результат. Ты-то сам этим восхищён, или оно просто нормально? А что подумал бы об этом молодой ты, или ты уже фигачишь по привычке?



Хочешь стать звездой? Задавай себе те же самые вопросы продюсера, который зажёт не одну звезду. Отлично подходит не только музыкантам, но и фаундерам, создающим новые продукты и развивающим свои стартапы.

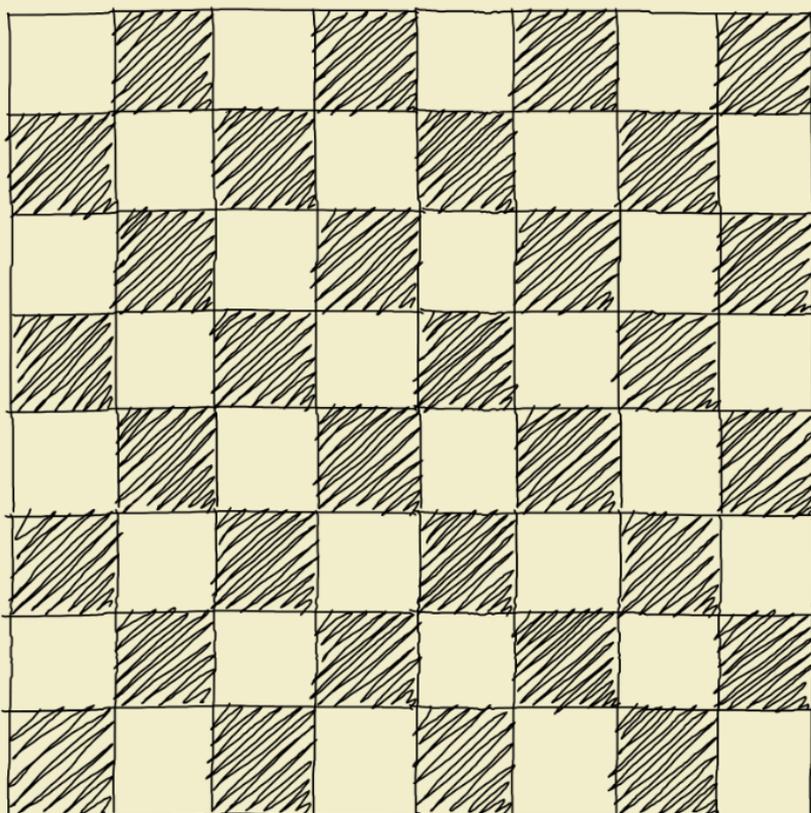


## Стартапы как шахматы

1. Прочитал про удивительный эксперимент, когда людям на 5 секунд показывали шахматную доску с несколькими расставленными фигурами — а потом просили их расставить те же фигуры на те же места на пустой доске.
2. Оказалось, что правильность расстановки фигур принципиально зависела от того, насколько хорошо умели ли эти люди играть в

шахматы. Мастера правильно расставляли больше фигур, чем разрядники, а разрядники больше, чем новички.

## РАССТАВЬ СВОИ СТАРТАП



Telegram-канал @temno

3. Но! Только в том случае, если фигуры на исходной доске были расставлены в осмысленных комбинациях. Если же фигуры были расставлены случайным образом, то результаты новичков, разрядников и мастеров не различались.
4. Мастера отличаются от новичков тем, что они умеют сразу увидеть и запомнить позицию целиком — включая внутренние зависимости и известные им шаблоны. Мастер поэтому и воспроизводит больше

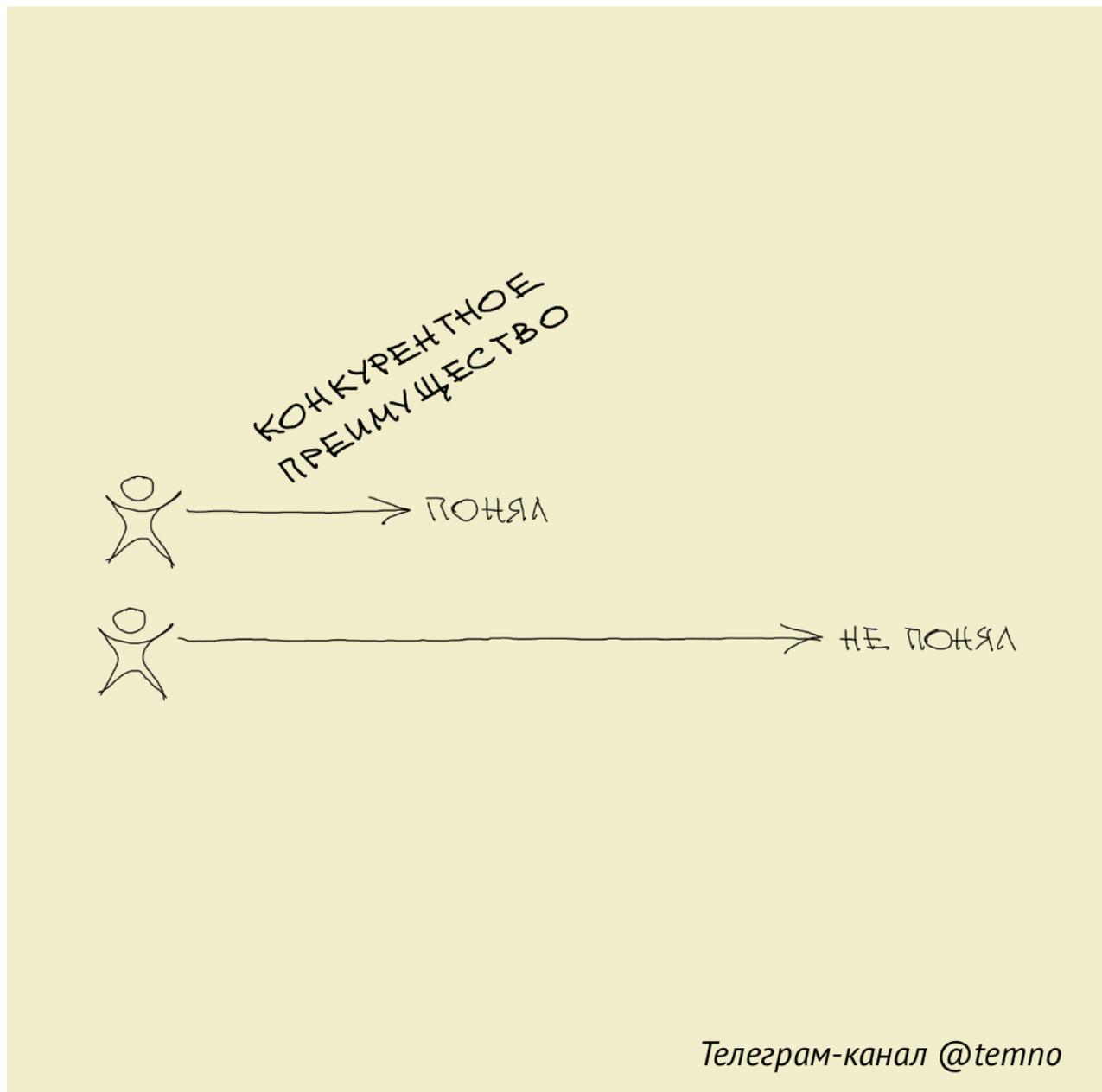
фигур, чем разрядник, потому что он видит больше зависимостей и знает больше шаблонов.

5. А новички запоминают расположение фигур не как целостную позицию, а как набор случайных чисел. Если же внутреннего смысла в расстановке фигур нет, то мастера и разрядники тоже вынуждены запоминать её как набор случайных чисел. Поэтому результаты у них в этом случае и становятся одинаковыми.
6. И ведь такое происходит не только в шахматах. А даже, к примеру, в стартапах. Откуда, собственно, и растут ноги у советов новичкам «повышать свою насмотренность». Чем больше внутренних зависимостей и известных шаблонов ты в своём стартапе сумел разглядеть и/или в него внедрить — тем успешнее он станет.
7. Для чего стартаперу нужно «насмотреться» на кучу разных примеров и фишек из разных областей — чем больше, тем лучше. К тому же из разных областей, потому что известно, что перенос опыта с рынка на рынок — это офигенно эффективный приём.
8. Ну а тогда рано или поздно это «количество перейдёт в качество» — то есть в твой успешный стартап.



## Если тебе кажется — значит, так оно и есть

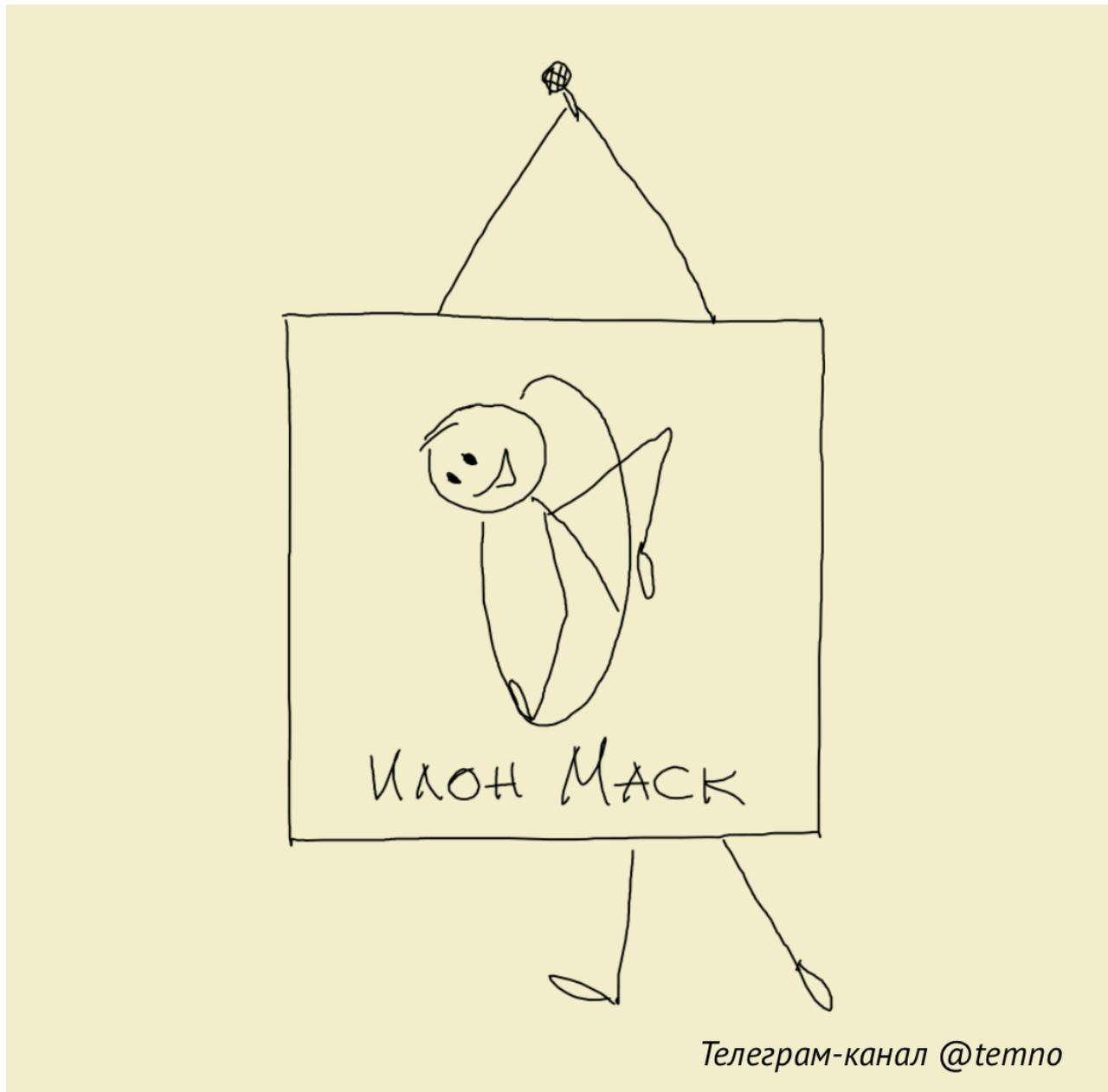
1. Как ни странно, но один из частых вопросов, которые задают стартаперы — «Как понять, что то, что я сделал, не работает?».
2. Причины задавать такой вопрос понятны. Слишком много сил и эмоций было потрачено на создание продукта, чтобы взять и от него отказаться. Слишком часто рассказывают волшебные истории о том, как у кого-то что-то долго не получалось, а потом вдруг как полетело. Поэтому начинает казаться, что лучше ещё немного потерпеть, чем «перестать копать за 100 метров до клада» 🙄



3. Вспомнил об этом, потому что наткнулся на хорошую мысль: «Самое главное конкурентное преимущество фаундера — это то, что он способен разглядеть жестокую правду раньше, чем другие».
4. И ведь правда. Потому что, как говорил Джефф Безос, «шансы на успех стартапа пропорциональны тому, сколько новых гипотез он способен проверить в единицу времени». Но как можно быстро проверить много новых гипотез, если ты долго не в силах отказаться от старой?
5. В общем, если кажется, что оно не работает — значит, оно не работает 😊 Быстро бросай это и переходи к следующей гипотезе. Чем раньше

ты начнёшь отказываться от старого, тем больше ты попробуешь нового.

6. Ну а тогда, по правилу Безоса, твои шансы начнут быстро и пропорционально расти 😊



## Илон Маск может. Значит, и ты сможешь. А почему нет?

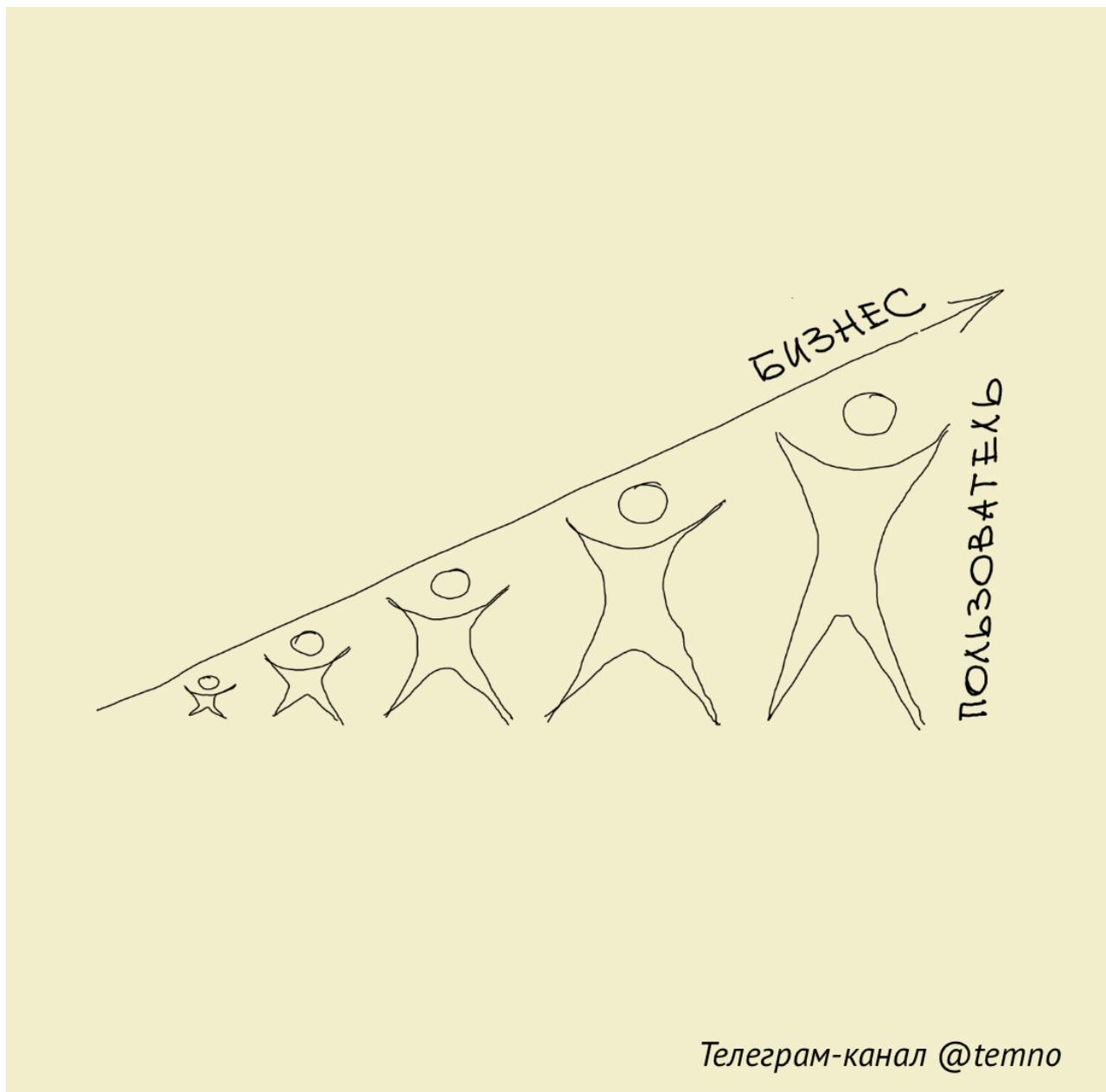
1. На днях Илон Маск в ответ на твит «Хорошо бы иметь почтовый адрес username@X.com» написал «Ага. Уже в списке задач». И это сразу вызвало бурное обсуждение того, что Маск собирается сделать конкурента Гмэйл. Что выглядит полным безумием на фоне того, что у Гмэйла более 1.8 миллиарда активных пользователей или 22% населения Земли.
2. Можно ли взять известную всем и перехоженную вдоль и поперёк электронную почту и сделать тут что-то новое? Напрашивающийся ответ: «Конечно, нет».
3. А если поставить вопрос по-другому: «Сможет ли Илон Маск сделать что-то необычное, чтобы составить конкуренцию Гмэйл?»? На что уже хочется ответить: «А вот такое уже не исключено».
4. Так значит дело не в том, что «это уже есть». А в том, кто именно берётся за то, чтобы начать с этим конкурировать!
5. А пост мой вовсе не про Илона Маска. А про то, что он такой же человек, как и ты.
6. И ты тоже можешь решить конкурировать с кем угодно и чем угодно. И тоже можешь победить.
7. А поэтому нет никакого смысла ставить перед собой маленькие цели.



## Твой рост — это их рост

1. Маркетинг-хуяркетинг — это всё хорошо и замечательно. Но самый простой и дешёвый способ, чтобы твой стартап быстро рос — добиться того, чтобы быстро росли твои пользователи. В зарабатывании денег, в достижении своих целей или в чём-то другом, что обещает им твой стартап.
2. Поэтому минимальный жизнеспособный продукт — он не не про продукт, не про маркетинг и не про продажи. А про то, как любым

способом научиться делать так, чтобы твои первые пользователи начали быстро расти.



3. Чтобы потом превратить работающий способ в продукт, который будет экономить твоё время на возню с пользователями.
4. После чего будет достаточно просто рассказывать налево и направо про то, как быстро растут твои пользователи, чтобы получать новых.
5. Поэтому стартап лучше всего начинать с простых вопросов. Кому и в чём ты хочешь помочь вырасти? Хотят ли они этого на самом деле?

Можешь ли ты им в этом реально помочь? Если все три ответа — «да», то рано или поздно у тебя всё получится.

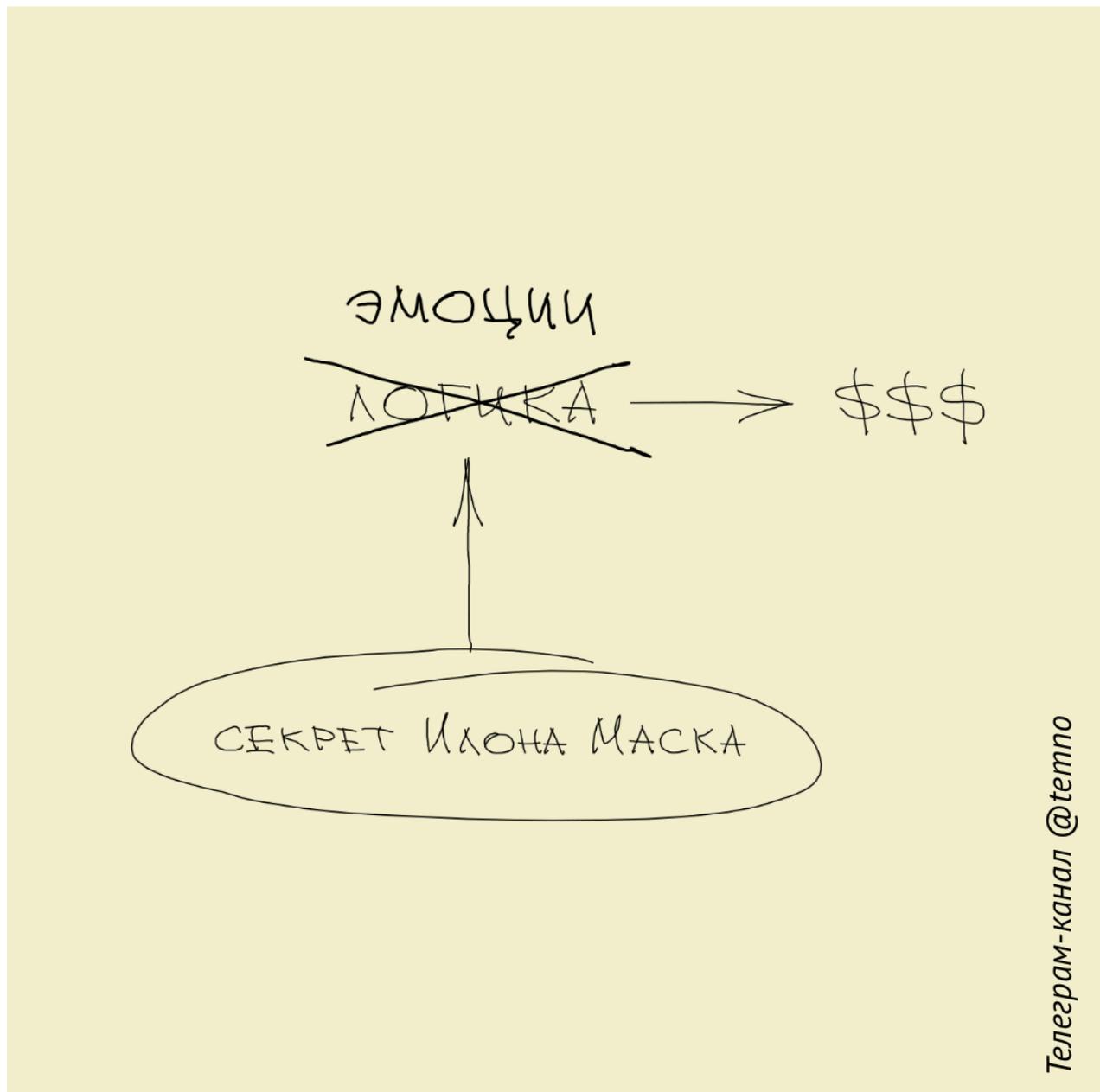
6. Как ни удивительно, но большинство неудач стартапов, которые я видел, проистекали только из-за того, что их фаундеры не могли внятно ответить на эти вопросы с самого начала. Или через некоторое время забывали про свои ответы на них, увлѐкшись ростом своего бизнеса вместо роста своих пользователей.



## Задай всего один вопрос, и ты поймёшь про человека самое главное

1. Шерил Сэндберг — удивительная женщина, которая помогла Цукербергу превратить Фейсбук из компании без бизнес-модели, теряющей 56 миллионов долларов в год, в машинку, печатающую 10 миллиардов долларов выручки в год.
2. Будучи операционным директором, она участвовала в найме ключевых сотрудников в совершенно разные департаменты компании. Но при этом у неё был один главный вопрос, который она задавала всем кандидатам.
3. «Если ли бы ты оказался на моём месте, то на чём бы ты сфокусировался?». Даже не «что бы ты сделал на моём месте» — а «на чём бы сфокусировался»!
4. Потому что, если сфокусироваться на правильных вещах и не потерять этот фокус в процессе — ты рано или поздно доведёшь своё дело до нужного результата.
5. Во-первых, «фокус» — это правильно обозначить главную проблему, задачу, цель, рынок, аудиторию, свою силу, слабость конкурента или что угодно ещё.
6. А во-вторых, сделать это своим главным приоритетом. Что на самом деле означает — понизить приоритет всех остальных вещей! Иначе на главную вещь у тебя не хватит достаточного количества времени, сил, денег и мозгов.
7. Так что, самое главное — это фокус. А всё остальное — приложится. Как мы видим на примере Фейсбука, эта стратегия сработала. Поэтому она может сработать и у тебя.
8. «Если бы ты оказался на своём месте, то на чём бы ты сфокусировался?» 😊





## Стартап — это машинка для генерации эмоций

1. Лучшие биржевые трейдеры не предсказывают рынки, они предсказывают поведение людей. Потому что люди покупают и продают на эмоциях, которые гораздо проще распознать и предсказать, чем перспективы развития компаний. Массовая покупка или распродажа акций обычно происходит из-за новостей и вызванных ими эмоций. На чём наживаются те трейдеры, которые на такие эмоции не ведутся.
2. К тому же цену большинства активов ничем, кроме эмоций, объяснить невозможно. Почему дорожает или дешевеет биткойн? Почему цена

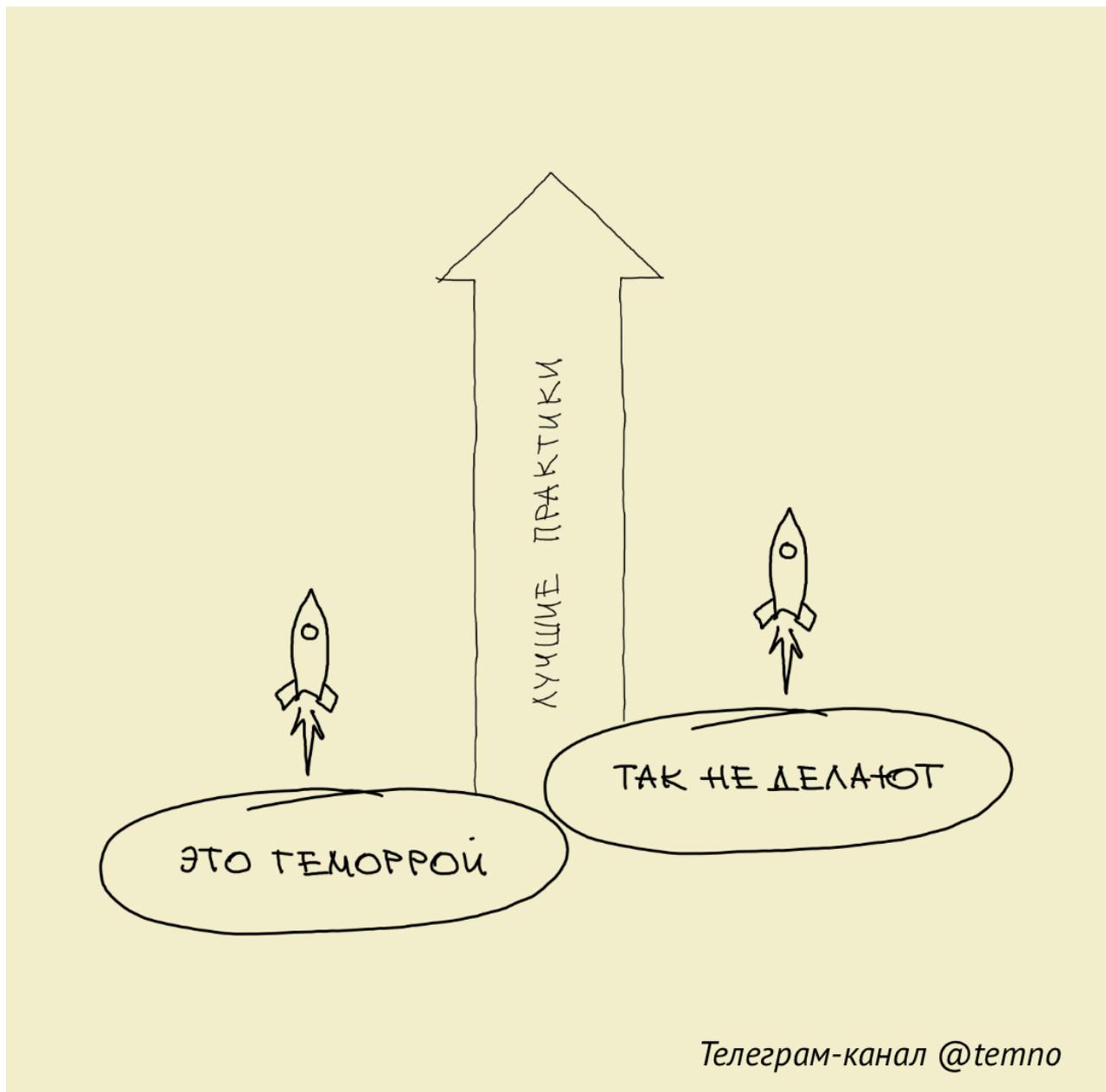
акции Амазона равна 62 годовым прибылям, хотя он уже ни разу не стартап? И он ещё дивиденды не платит. А если бы и платил, то при обычном соотношении дивидендов и прибыли — окупить его акцию можно будет за 600 лет 🤯

3. Лучшие стартапы тоже не должны предсказывать движение рынков. Им нужно научиться предсказывать поведение людей. Чтобы начать на это поведение влиять.
4. Как люди отреагируют на вот такую-то новость о стартапе? Подтолкнёт ли это их попробовать его продукт? Как пользователи отреагируют на появление вот такой-то фишки в продукте? Посчитают ли он её достаточно крутой, чтобы погордиться своим статусом пользователя этого продукта и рассказать об этом другим?
5. Логика идёт лесом. Рулят только эмоции. Которые сначала заражают пользователей, а потом и инвесторов. Чьи деньги потом вкладываются в производство новых эмоций, которые должны заразить новых пользователей, а через них новых инвесторов.
6. Другими словами, успешный стартап должен стать машинкой для генерации эмоций.
7. Какие эмоции должен вызвать у людей твой стартап? Что тебе нужно сделать, чтобы у них появились нужные тебе эмоции? Какие фишки добавить в продукт, какие маркетинговые акции провести, о каких новостях объявить?
8. Кстати, Илон Маск гений не потому, что он умеет создавать отличные продукты. А потому что он умеет генерить нужные ему эмоции 😊



## Швабра против д'Артаньяна

1. Вопреки распространённому заблуждению, Форд не изобрёл автомобиль. Автомобили продавали ещё до него. Однако Форд придумал сделать их дешёвыми. А фишка в том, что это мог бы сделать кто угодно другой.



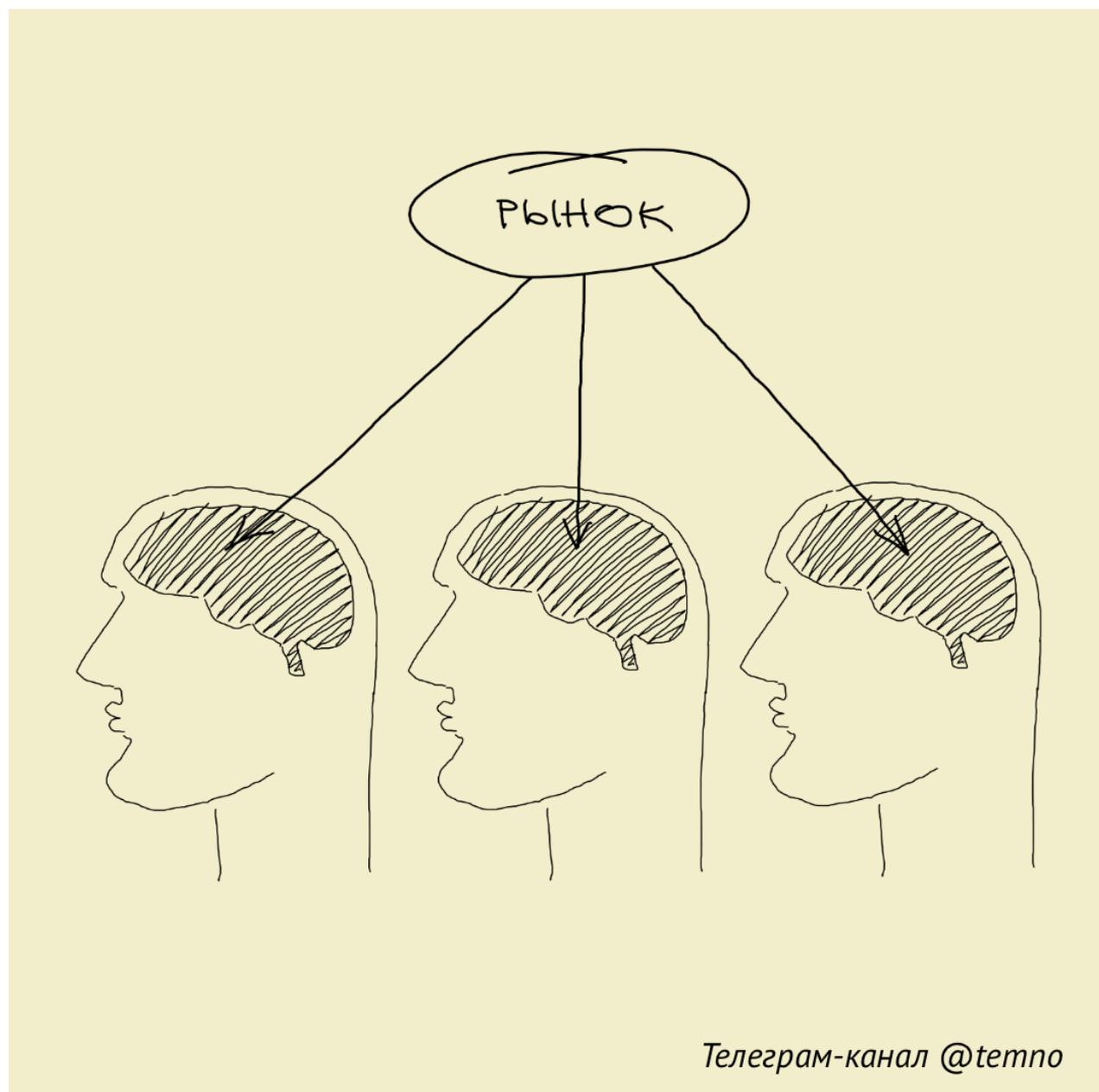
2. Но не сделал. Потому что все тогда считали автомобиль «игрушкой для богатых». Поэтому они и получались уникальными, нестандартными, красивыми и дорогими. Просто потому что так было принято.
3. Или как все когда-то считали, что снимать комнату или квартиру на время поездки — это занятие для нищобродов. Поэтому «приличные» люди снимали для этого номера в гостиницах.
4. И это продолжалось до тех пор, пока основатели Эйрбнб не придумали, что жить в квартирах может стать удобнее и выгоднее, чем жить в гостиницах. Хотя это поначалу вызывало кучу проблем.

5. Получается, что офигенно успешным может стать стартап, который возьмётся за то, чего в этой индустрии все избегают или даже не рассматривают, потому что «так не принято».
6. А чего избегают или не рассматривают в той индустрии, на которую нацелился твой стартап? Про что люди изнутри говорят «это геморрой» или «так никто не делает»?
7. Так вот, если этим заняться, может получиться крутой стартап. Офигенно простой рецепт. Пока другие стартапы все в белом выступают, ты швабру в руки — и по углам ;-)
8. Но, судя по всему, он ещё и офигенно действенный.



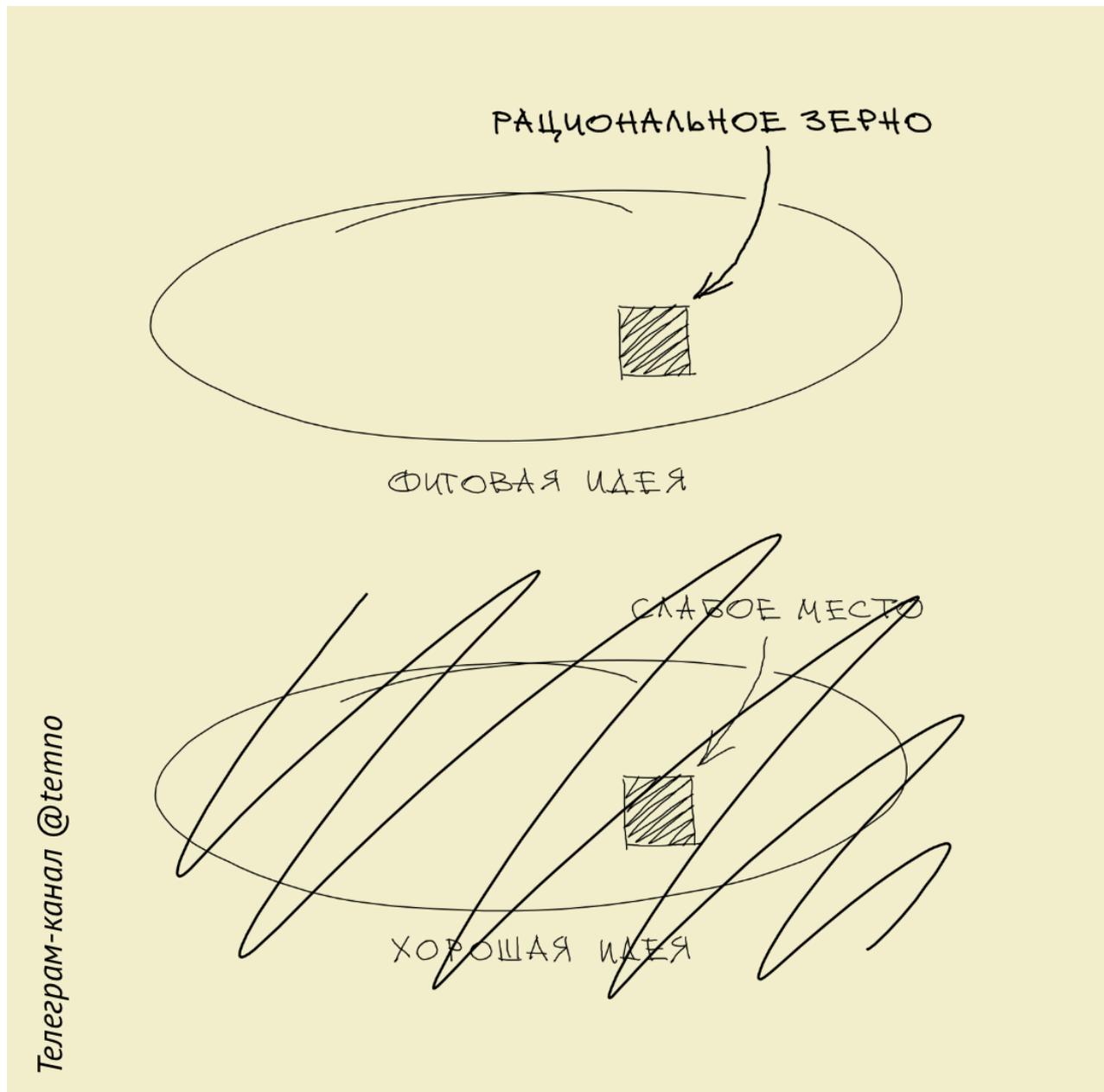
## Ты можешь зайти даже на насыщенный рынок

1. Потому что такой штуки как «насыщенный рынок» нет 😊 Ведь рынок существует не сам по себе, а только в головах потребителей.
2. А потребители — это люди с короткой памятью, которые быстро забывают и быстро переключаются. К тому же постоянно рождаются новые потребители, которым даже забывать ничего не нужно, чтобы воспринять что-то новое.
3. Давайте возьмём совсем тупой пример с блогерами. Каждый блогер — это по сути продукт. И в каждый момент времени рынок блогеров «насыщен», так как существует куча блогеров на любую тему, которую только можно придумать.
4. Однако, если сравнить, кого ты читал, смотрел или слушал 3 года назад, и сейчас — этот набор будет отличаться не меньше, чем процентов на 80. Потому что кто-то забылся, а вместо него ты увидел и запомнил кого-то другого.
5. Ключевая фраза — «увидел и запомнил»! Вот и вся суть конкурентной борьбы — нужно научиться создавать запоминающиеся продукты.



6. Да, с блогерами попроще, потому что блогер тебя ничем не держит. Начинать пользоваться новым или переключаться между разными софтверными продуктами посложнее, потому что сила инерции повыше — но принципиально это ситуацию не меняет.
7. Так что, «насыщенных» рынков не существует. Есть продукты, про которые люди забывают. Есть продукты, которые люди видят и запоминают. И есть вся остальная серая масса, которая пытается козырять какими-то незапоминающимися конкурентными преимуществами.

8. А что заставит людей запомнить твой продукт?



Вот что лучше сделать — вместо того, чтобы ходить и спрашивать «какие слабые места вы видите в моей идее?»

1. Сегодня услышал, как Джефф Безос сказал, что все его прорывы проходили один и тот же этап — он приходил к кому-то и говорил: «Вот идея. Я понимаю, что по ней есть много возражений. Но в ней, по моему, что-то есть. Давай это обсудим?».

2. Если упростить, то смысл этой фразы — «У меня есть фиговая идея, но в ней есть рациональное зерно. Давай поймём, как это рациональное зерно можно вытащить, чтобы родить из него хорошую идею».
3. Прикол в том, что это полностью противоречит обычному подходу обычных стартаперов. Они рожают идею — а потом пристают ко всем с вопросом «какие вы видите в ней слабые места?». Другими словами, они считают идею по умолчанию хорошей — но с некоторыми недостатками, которые можно исправить.
4. Хотя на самом деле лучше считать, что идея фиговая — и приставать ко всем с вопросом «что вы видите в ней хорошего?» 😊 Чтобы это хорошее вытащить — и родить на основе этого новую идею. Которая может быть совсем непохожа на то, с чего всё началось. И вот у этой идеи уже появятся шансы оказаться хорошей.
5. А это значит, что тебе нужно взять свою идею и постараться найти в ней не маленькие слабые места, а наоборот — маленькое рациональное зерно. А после этого подумать — нельзя ли из этого рационального зерна родить другую более интересную и перспективную идею.
6. Короче, какое рациональное зерно есть в твоей идее? Как это рациональное зерно можно использовать по-другому?



## Стратегия жрёт уникальность на завтрак

1. Многие старые маркетинговые концепции становятся сейчас не только ошибочными, но и вредными. Например, «уникальное торговое предложение» (УТП) — уникальное свойство продукта, которое должно использоваться для его продвижения и продаж.
2. Какая сейчас может быть вообще уникальность??? Если любой продукт можно скопировать буквально на раз.
3. Поэтому те, кто до сих пор верит в УТП, получают больше вреда, чем пользы. Во-первых, они тратят время на поиск уникальной идеи. Во-

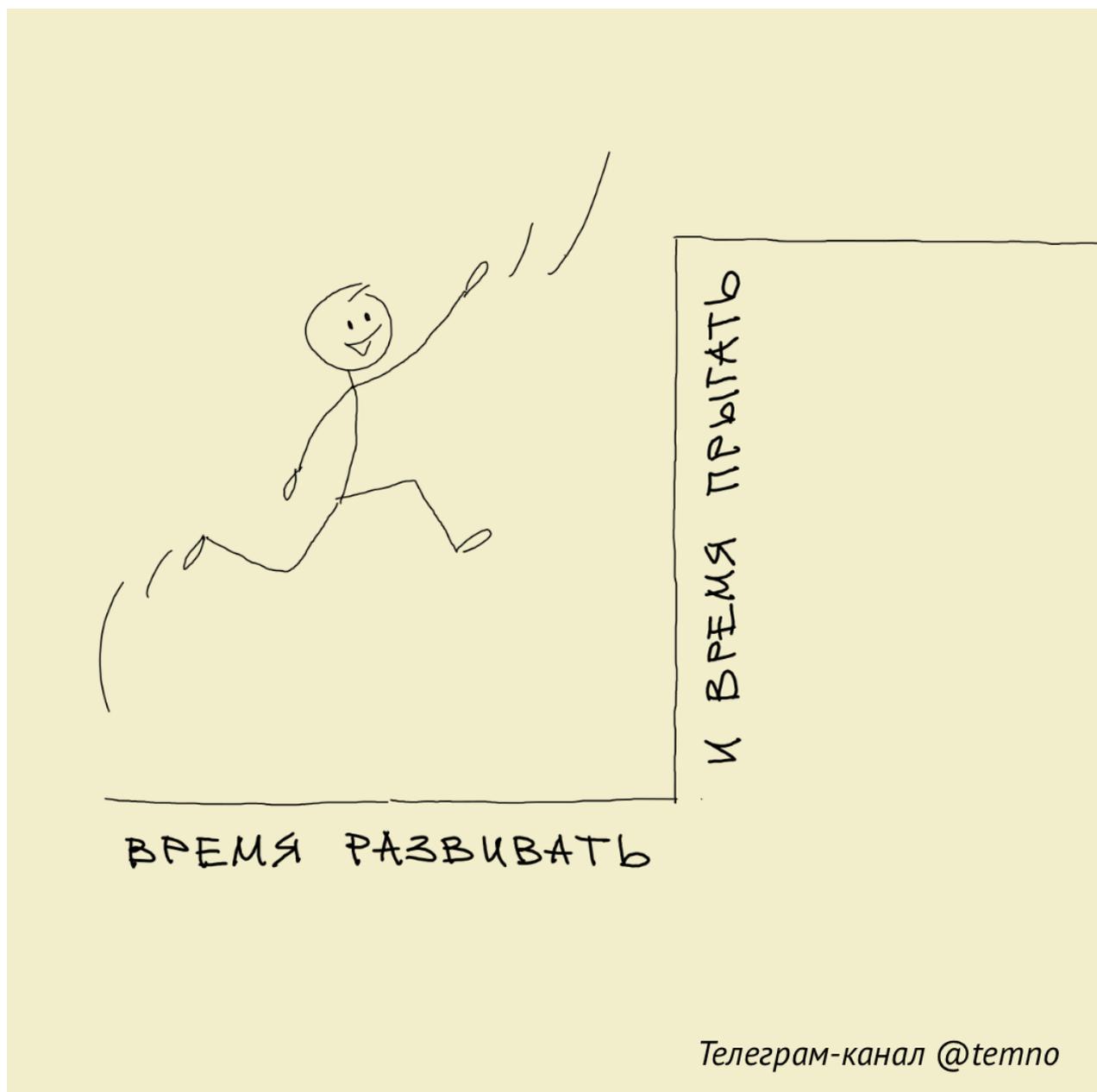
вторых, выпустив уникальный продукт, они рассчитывают, что одно это обеспечит им место под солнцем.



4. Хотя успешными обычно становятся не те, кто первыми вышел на рынок с новой идеей — а те, кто сумел лучше продвинуть идеи, хотя бы и подсмотренные у других. А успех продвижения продукта определяется правильно выбранной стратегией, под которую уже подкладывается соответствующая тактика и упорство в её реализации.
5. Получается, что сейчас место уникальности заняла стратегия. С которой ты можешь добиться успеха и безо всякого УТП. А если у тебя

есть УТП... то завтра его у тебя уже не будет 😊 Потому что кто-то твою уникальность скопирует.

- 6. Как «порядок бьёт класс», так и стратегия жрёт уникальность на завтрак. Поэтому главный вопрос — не «в чём моё УТП», а «какая у меня стратегия».
- 7. Тебя ещё кто-то спрашивает, «в чём уникальность твоего продукта»? Быстрее беги оттуда 🏃🏃🏃



«Он находится на развилке». «Ага, но он сам об этом не знает 😏»

1. Вот такой диалог состоялся у меня с одним венчурным фондом, когда мы обсуждали один стартап. У стартапа уже много клиентов и большая выручка. А сейчас он поднимает новый раунд инвестиций.
2. И в принципе всё у него вроде хорошо... Но почему в него нужно инвестировать — непонятно 😏 Потому что он и дальше собирается расти, как рос раньше — то есть делать, что и делал, пусть даже и с какими-то частичными улучшениями.
3. А фишка в том, что ему уже пора переходить на новый качественный уровень. Для чего он должен в ближайшее время скачкообразно вырасти. Для чего он должен сформулировать стратегию, которая бы позволила ему это сделать.
4. Таким образом, фаундеры стартапа сейчас на самом деле находятся на развилке — что им дальше делать. Продолжать медленно и печально расти по-старому или предпринять что-то новое, чтобы подпрыгнуть. Но в инвестиционной презентации эта стратегия не сформулирована. То есть мы эту развилку видим. А фаундеры — судя по всему, нет.
5. Понятно, что нельзя постоянно передвигаться прыжками 😏 Стартап должен сначала заскочить на новый уровень, а потом некоторое время продолжать развивать свой успех. После чего он опять должен подпрыгнуть, а потом опять развивать. Если кто помнит, это похоже на старую компьютерную игру «Принц Персии», где главный герой передвигался именно таким образом.
6. Поэтому самый важный момент для стартапа — понять, когда ему пора перепрыгнуть на новый уровень. Потому что старый уровень заведёт его в тупик, из которого уже не выбраться. Один древний чувак сказал: «Время собирать камни, и время их бросать». А я говорю: «Время развивать, и время прыгать» 😏

7. А ты сейчас случайно не находишься на развилке, которую сам не видишь?



Ты что вычеркнешь?

1. ДЕНЬГИ

2. СВОЙ ИНТЕРЕС

3. ЛЮБОВЬ К КЛИЕНТАМ

Telegram-канал @temno

**Ты можешь выбрать только два из трёх**

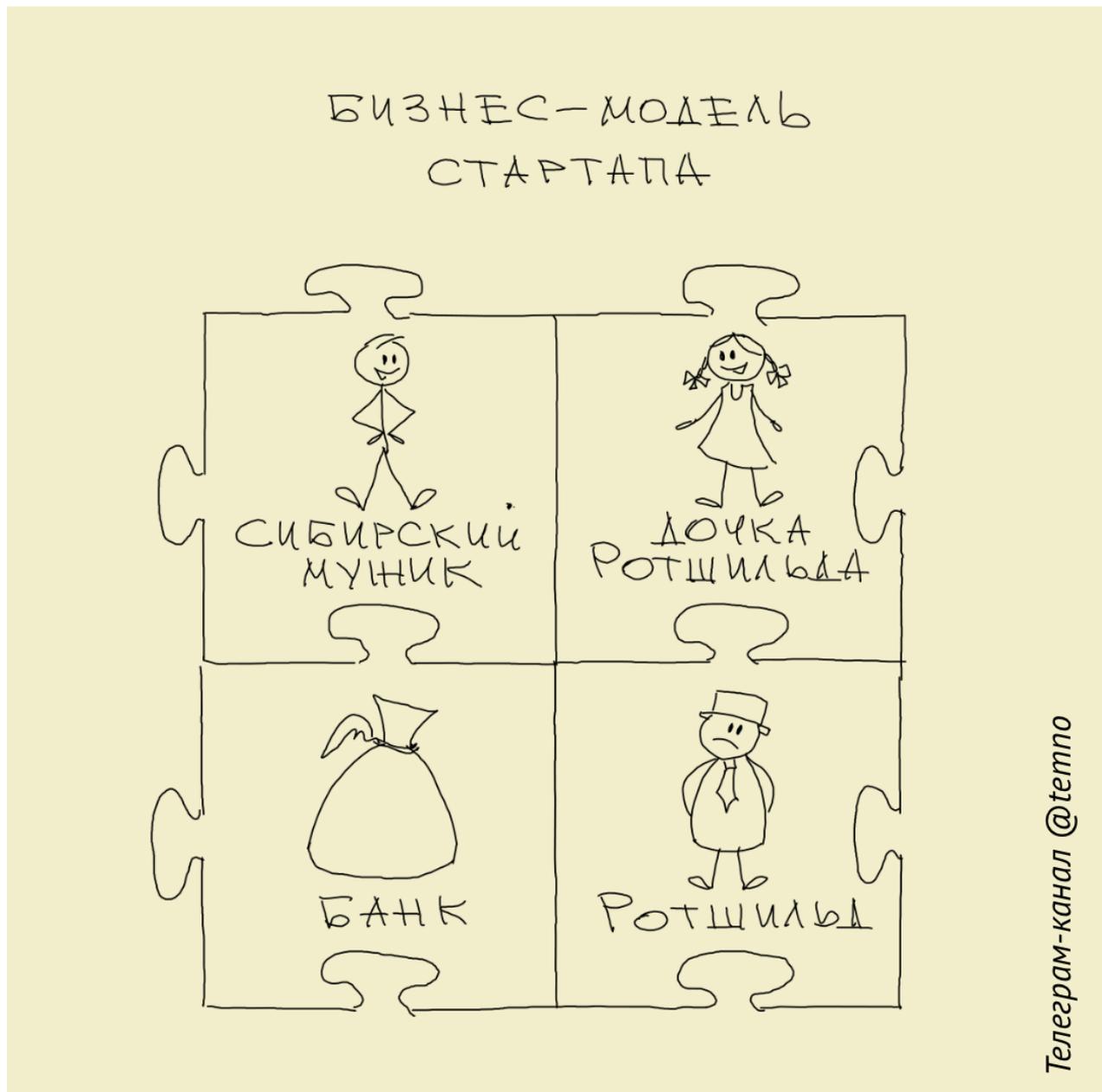
1. Есть известная поговорка про услуги: «Можно выбрать только два из трёх — быстро, качественно или недорого». А у начинающих предпринимателей есть аналогичная проблема с выбором проекта.

2. Ведь в своём проекте очень хочется совместить три вещи — заработать денег, заниматься интересным для себя делом и любить своих клиентов 🤔
3. Однако, если ты занимаешься интересным делом и любишь своих клиентов — ты хрен на этом заработаешь.
4. Если ты занимаешься чем-то для себя интересным — чтобы заработать много денег, тебе придётся буквально «впаривать» это своим клиентам, убеждая их, что им это должно быть интересно и окажется крайне полезно.
5. А если ты хочешь заработать много денег, потому что это реально нужно многим — тебе придётся заняться налаживанием массовых бизнес-процессов в настолько скучных темах, что это вряд ли можно будет назвать интересным делом.
6. Поэтому тут тоже приходится выбирать только два из трёх. И лучше сделать это сразу и осознанно, чтобы потом не мучиться с неуспешным проектом или внутренним раздраем.
7. Какую из этих трёх вещей ты готов вычеркнуть — деньги, свой интерес или любовь к клиентам?



## Челночная дипломатия как бизнес-модель для стартапа

1. Генри Киссинджер изложил принципы «челночной дипломатии» в известной истории «Как простому сибирскому мужику жениться на дочке Ротшильда». План этот основывался не на хитровыдуманных гипотезах, как можно познакомить мужика с дочкой Ротшильда, а потом ещё и заставить их друг друга полюбить — а на очевидных фактах.
2. Очевидно, что даже дочка Ротшильда не откажется выйти замуж за здорового мужика, Ротшильда устроит зять-президент банка, а банк обрадуется президенту-зятю Ротшильда. Вся суть дипломатии — придумать, что в алгоритм решения задачи нужно добавить банк, а потом поработать челноком, чтобы сложить кусочки мозаики воедино.



3. Самые успешные стартапы тоже ничего не выдумывают, они всего лишь работают челноками 😊
4. Возьмём, к примеру, Убер. Очевидно, что владельцы машин не против «побомбить» в свободное время, водитель не хочет мотаться на другой конец города за пассажиром, а пассажир хочет сесть в машину через 5 минут после вызова.
5. Осталось только найти способ, как желающий «побомбить» сможет в любой нужный ему момент найти желающего куда-то поехать неподалёку от себя. Таким образом, в основе Убера нет ни одной

выдумки типа «а вдруг людям это нужно» или «а вдруг они этого захотят».

6. Этим-то и отличаются успешные стартапы от неудачных. Неудачники высасывают гипотезы своих продуктов из пальца, а потом удивляются, что они не работают. Успешные стартапы предпочитают основываться на очевидных вещах, придумывая лишь продукт, который соединит эти очевидные вещи воедино.
7. А все ли вещи, которые лежат в основе твоего стартапа, очевидны? Не нужно ли добавить туда какой-то кусочек мозаики типа банка из задачи про сибирского мужика и дочку Ротшильда — чтобы картинка сложилась?



## Хочешь, чтобы к твоему стартапу относились, как к взрослому?

1. Начав консультировать венчурный фонд поздних стадий, я обратил внимание на одну особенность «взрослых» стартапов. В их инвестиционных презентациях нет ни слова про свою уникальность. Ни в виде УТП, ни в виде уникальных фиш продукта, ни в каком другом виде. По двум причинам.
2. Во-первых, если такая уникальность когда-то и была, то за прошедшие годы она неминуема была скопирована конкурентами. Даже более того, список аналогов с большим количеством клиентов и размером выручки эти стартапы используют как доказательство того, что их рынок достаточно большой, чтобы они сами могли на нём вырасти ещё больше.
3. Во-вторых, подавляющее большинство доживших до этой стадии стартапов начинало как раз с копирования того, что у кого-то уже работало. Что как раз и позволило им дожить до этого возраста, так как они с первых дней начинали конкурировать с аналогами за место под солнцем. И приобрели достаточно опыта, что успешно продолжать это делать и дальше.



4. Говорят, что «молодость — это недостаток, который со временем проходит». По аналогии можно сказать, что «уникальность — это достоинство, которое со временем проходит» 😊 Когда был выпущен уникальный и супертехнологичный ChatGPT? Месяц назад исполнилось всего 2 года. Сколько за это время уже появилось аналогов? То-то и оно.
5. Тем не менее молодые стартаперы до сих пор присылают презентации с описанием «уникального продукта, у которого нет аналогов» — считая это главным основанием для инвестиций. А слыша про какой-нибудь

успешный стартап, начинают докапываться, в чём состоит уникальность его продукта — типа без этого он не смог бы стать успешным.

6. Хочешь, чтобы к твоему стартапу относились, как к взрослому? 🦵

Строй планы его развития и завоевания рынка, исходя из того, что никакой уникальности у него нет!



## А я раньше думал, что «измени мир» — это просто громкий лозунг

1. Shopify не мог привлечь инвестиции, потому что 40 тысяч существующих тогда интернет-магазинов были слишком маленьким рынком. Та же самая фигня происходила с Airbnb, потому что рынок сдачи квартир путешественникам был слишком маленьким. Но потом вдруг оказалось, что куча людей готова продавать что-то через интернет, а куча людей готова жить в квартирах вместо гостиниц.
2. Убер взлетел, потому что оказалось, что куча людей готова подрабатывать водителями такси, в результате чего другая куча людей решила на таких такси ездить. Вайлдберриз взлетел, потому что на него внезапно хлынула толпа обычных людей, желающих там что-то продавать. Что привлекло туда других обычных людей, ищущих всякую редкую фигню и дешёвые цены.
3. Такие расширения нельзя было просчитать заранее, назвав точный размер своего целевого рынка. Потому что, кто его знает — сколько людей на самом деле захочет делать то, что они раньше никогда не делали.
4. Получается, если ты можешь точно оценить свой целевой рынок — ты не рассчитываешь построить ракету 🚀 Или выдаёшь фантазии за действительность. Или сильно преуменьшаешь свои перспективы.
5. Ведь такое нельзя предсказать. Это можно только проверить. Причём проверять нужно главную гипотезу — «захотят ли люди с помощью твоего продукта начать делать то, что они раньше не делали». Это и есть чертёж будущей ракеты.
6. А когда люди начинают делать то, что они раньше не делали... это ведь означает, что ты меняешь мир. А я раньше думал, что «измени мир» — это просто громкий лозунг. И только сейчас осознал его настоящий смысл и рецепт.

7. Желая, чтобы каждый из вас в новом году нашёл свой способ изменить мир — то есть дать другим людям возможность начать делать то, что они раньше не делали.
8. Кстати, возможно, что для этого ты сам сначала должен начать делать то, что раньше не делал 💪