ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

январь

2025

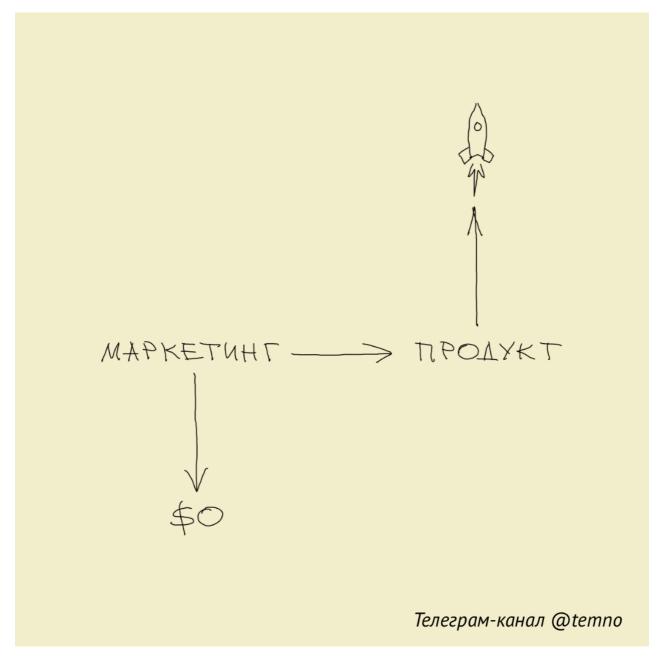
Новые идеи для вдохновения и копирования

Fast Founder: https://fastfounder.ru

Читать

BКонтакте: https://vk.com/amoreynis

Телеграм: https://t.me/temno



Стартуй в стиле Дуолинго

- 1. «Мне все говорили, если ты начнёшь давать рекламу в Гугле, новый пользователь обойдётся тебе всего в 5 баксов», вспоминает основатель Дуолинго, «Но наше приложение было тогда полностью бесплатным. И у меня не укладывалось в голове, как можно платить 5 долларов за пользователя, на котором мы заработаем ноль»
- 2. «Поэтому я сказал команде, если мы зарабатываем ноль долларов на пользователях, значит, мы должны вкладывать ноль долларов в их привлечение». В результате им пришлось сделать продукт, цепляющий

людей с первой минуты использования, надолго их удерживающий, заставляющий рассказывать о нём своим знакомым, и о котором было что писать в новостях, и про который сочиняли мемы... Да, потом они стали зарабатывать. Но это было потом.

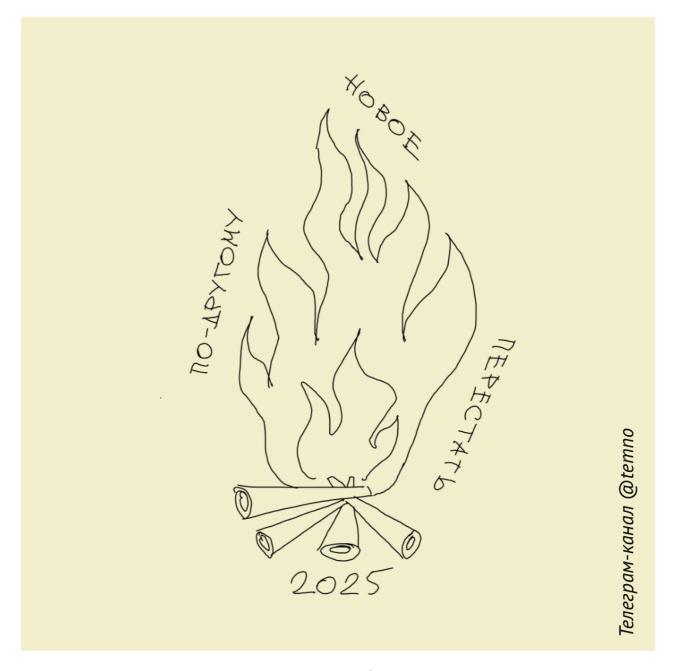
- 3. А в самом начале Дуолинго доказал, что можно стать популярным продуктом, потратив ноль денег на привлечение пользователей. И что самое главное это утверждение останется верным, даже если бы их приложение было изначально платным!
- 4. Ну а что бы принципиально изменилось? Кроме того, что команде Дуолинго было попросту некуда деваться. А если приложение было бы платным, то сразу нашёлся бы чувак, высчитывающий, «сколько мы можем потратить на привлечение нового пользователя, исходя из его LTV».
- 5. И вся история Дуолинго пошла бы по-другому. И такой отличный продукт вряд ли бы даже появился. Потому что стартап решал бы базовые проблемы продукта и его продвижения деньгами, а не головой.
- 6. Хочешь сделать цепляющий и вирусный продукт? Тогда считай, что у тебя ноль денег на маркетинг но поставь себе план по привлечению новых пользователей. И крутись как хочешь!
- 7. Как понятно, никакого другого выхода, кроме как превратить свою поделку в цепляющий и вирусный продукт, о котором люди начнут говорить, у тебя после этого тупо не останется 🚀

* * *

Самое время развести костёр или завести часы

1. Говорят, когда британских солдат готовили к войне в джунглях, их учили: «Если вы потерялись в джунглях, первым делом разведите костёр и вскипятите себе чай. А потом уже за чашкой чая подумайте, что вам делать дальше».

2. Ещё говорят, что французским военным пилотам вдалбливали похожее



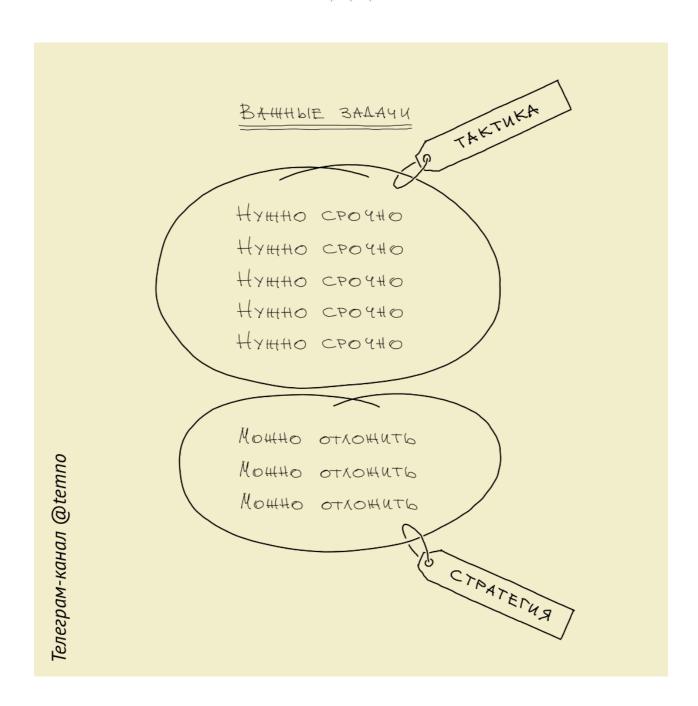
правило: «Если вы заметили дым в кабине, первым делом заведите свои наручные часы».

- 3. Действия эти разные, а смысл один. В любой сложной ситуации нужно сначала остановиться, чтобы не принимать первое приходящее в голову решение. Потому что оно, как правило, оказывается ошибочным.
- 4. Во время длинных новогодних выходных время обычно само собой останавливается от Для этого даже не нужно ничего специального делать.

5. Поэтому можно тоже остановиться и подумать. Не поддаваясь привычному чувству спешки, заставляющему тебя по инерции продолжать делать то же самое, что и раньше.

- 6. Что старое нужно делать по-другому? Что пора перестать делать вообще? Что новое можно попробовать сделать?
- 7. Если эти вопросы не задать себе сейчас, то когда?

* * *



Как ни удивительно, но стратегия — это то, что можно отложить на попозже

1. «Неважно, насколько быстро ты идёшь, если ты идёшь не туда». Ну а тогда по большому счёту должно быть верно и обратное — «неважно, насколько быстро ты идёшь, если ты идёшь туда, куда нужно».

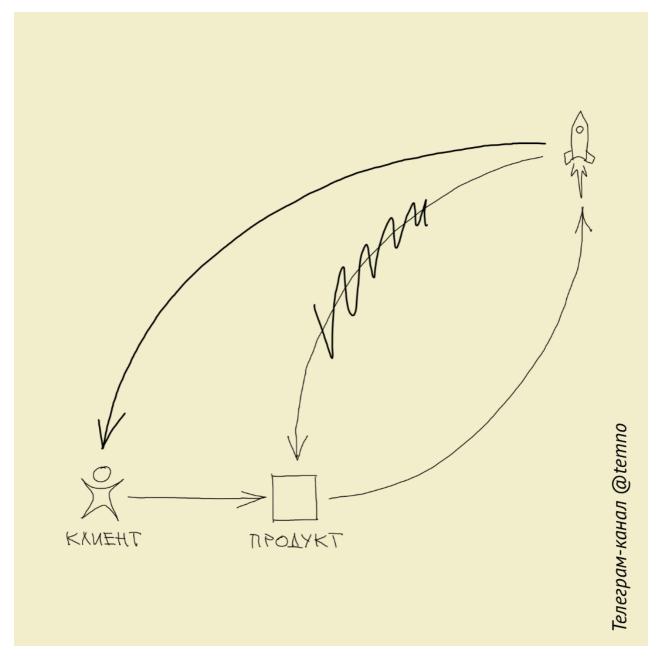
- 2. Куда ты идёшь это стратегия. Как ты идёшь это тактика. Значит, когда ты спешишь что-то сделать, иначе «всё пропало» ты занимаешься тактикой. Потому что стратегическим задачам должно быть всё равно сделаешь ты их прямо сейчас или попозже.
- 3. Ну а тогда получается, что стратегия это список важных задач, которые ты тем не менее можешь отложить. А если таких задач слишком мало значит, у тебя нет стратегии, а есть только тактика
- 4. Навскидку кажется полным бредом. Стратегия это то, что можно отложить??? Хотя если задуматься, это начинает быть похожим на правду 😲
- 5. А у тебя есть важные задачи, которые можно отложить на попозже? Или всё, как водится, одновременно и важно, и срочно 🤢

* * *

Выбирая себе клиентов, ты выбираешь своё будущее

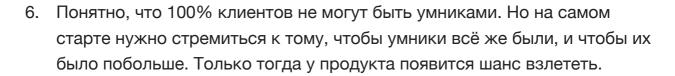
- 1. Выбор клиентов для своего продукта гораздо важнее, чем выбор его свойств для реализации. Ведь успех продукта полностью зависит от того, насколько успешными станут клиенты, начавшие его использовать.
- 2. А это зависит не от продукта, а от его клиентов! Потому что, «когда мусор на входе, тогда и мусор на выходе». А посередине может быть даже замечательный продукт. Но это ничего не изменит.
- 3. Возьмём к примеру стартап-акселераторы. Y Combinator на самом деле не учит никаким секретным техникам, которых и не существует УС взлетел только потому, что Пол Грэм и Джессика Ливингстон сумели с

самого начала находить правильных фаундеров. В первых же наборах у них появились основатели Reddit, Twitch, Airbnb, Dropbox, Groupon, Stripe, Instacart и DoorDash. Сэм Альтман, кстати, выпускник первого набора YC.



4. Программу YC, конечно же, скопировали. Но оказалось, что она не имеет никакого значения. Имеет значение, только какие фаундеры приходят. А самые лучшие фаундеры стали стремиться попасть именно в YC. Так YC и создал своё будущее — найдя отличных первых клиентов, в смысле фаундеров.

5. По большому счёту любой продукт — это акселератор! Ведь он тоже «ускоряет» своих пользователей, позволяя им добиваться лучших результатов. Но «мусор на входе, мусор на выходе». Если на входе продукта одни дураки, то и результаты у них будут дурацкие 🚵

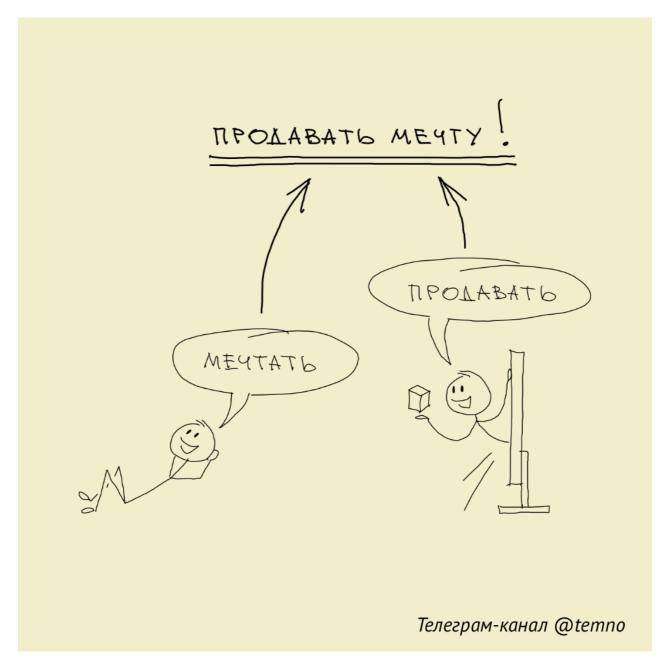


7. Поэтому «идеальный клиент» стартапа — это не тот, кому проще впарить твой продукт А тот, кто с его помощью сможет добиться таких результатов, которые станут примером для других клиентов А это две большие разницы

* * *

Новое поколение гениальных фаундеров

- 1. Романтик умеет мечтать. Циник умеет продавать. А новое поколение гениальных фаундеров это циничные романтики, которые научились продавать мечту.
- 2. Самый яркий пример это Илон Маск со своей мечтой освоения космоса и колонизации Марса. Хотя два других богатых и известных чувака Джефф Безос и Ричард Бронсон тоже делают свои космические стартапы.
- 3. Но у них эти стартапы похожи не на мечту, а на бизнес-проект
 Поэтому стартап Бронсона стоит 180 миллионов, Безоса 30 миллиардов, а Маска 350 миллиардов долларов
- 4. Интересно, а ты можешь переформатировать свой бизнес-проект в мечту, которую люди захотят купить?
- 5. Вообще-то, это абсолютно практический вопрос, цена правильного ответа на который миллиарды долларов.



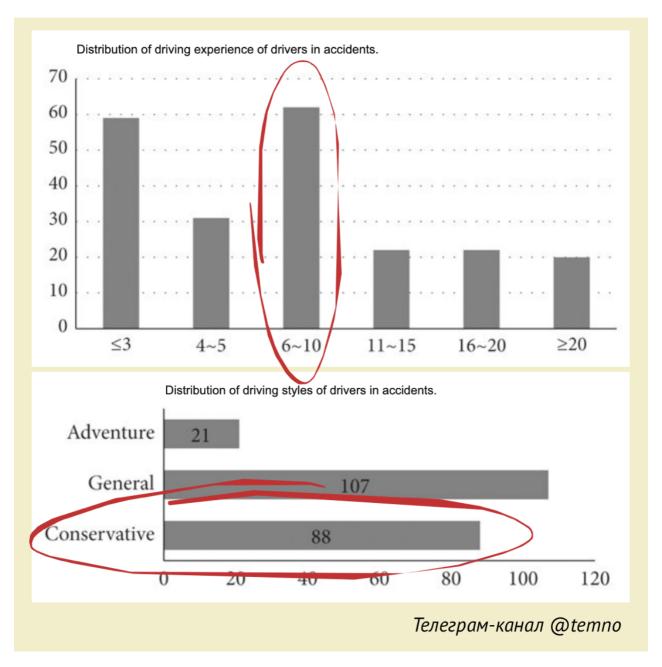


Не зарули свой бизнес в аварию

- 1. Какие водители чаще всего попадают в аварии? Наверное, водители с маленьким опытом, склонные к экстремальному стилю вождения? Ни фига подобного! Чаще всего бьются водители с опытом 6–10 лет, придерживающиеся консервативного или обычного стиля вождения.
- 2. Водители с опытом 6–10 лет попадают в аварии даже немного чаще, чем неопытные, и в 2–3 раза чаще, чем водители с другим опытом. Потому

что именно в этот момент возникает ложное чувство того, что ты уже научился водить. До этого тебя спасает осторожность, вызванная отсутствием опыта, а после этого — реальный опыт.

3. А водители, придерживающиеся консервативного стиля вождения, попадают в аварии в 4 раза чаще, чем экстремальщики. Потому что в критичных ситуациях нужно не «тормозить», а предпринимать что-то экстремальное — чего консерваторы делать не умеют и боятся.



4. Сразу напрашивается аналогия с бизнесом. Если твой бизнес стабильно приносит деньги уже несколько лет, а ты аккуратно и спокойно им

управляешь, не совершая ничего неожиданного — берегись! Пришёл тот самый момент, когда шанс его внезапного провала не уменьшился, а наоборот — резко вырос.

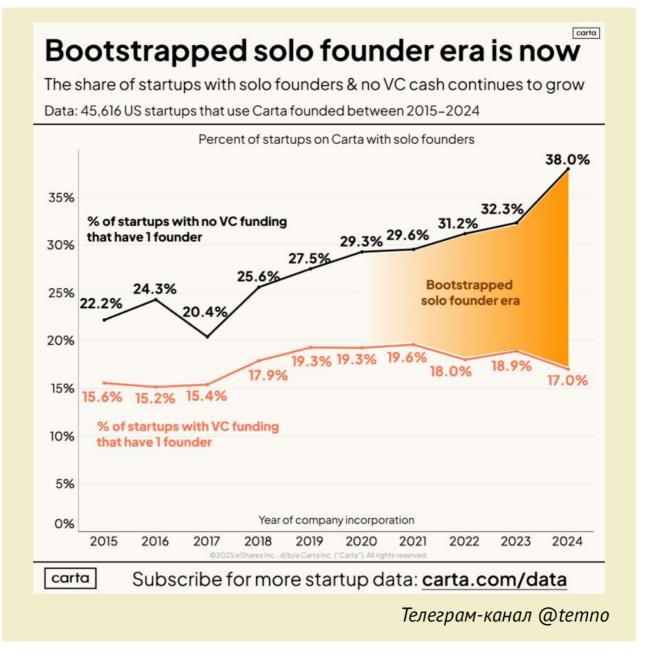
- 5. Поэтому нужно либо удвоить осторожность, либо предпринять что-то экстремальное. Либо и то, и другое одновременно начав выращивать что-то новое и неожиданное поверх старого, которое нужно срочно укреплять и делегировать.
- 6. Короче, когда тебе начало казаться, что пора уже успокоиться успокаиваться как раз нельзя. Наоборот нужно начать развиваться ещё активнее. Иначе случится ба-бах 🚑 💥 🚅

Данные: https://www.researchgate.net/publication/
341877342 A Study on Correlation of Traffic Accident Tendency with Driver
Characters Using In-Depth Traffic Accident Data

* * *

Самая правильная задачка для сегодняшнего фаундера

- 1. Сэм Альтман считает, что скоро появятся миллиардные стартапы с командами из десятка человек или даже одного самого основателя. А всё благодаря тому, что ИИ сможет взять на себя кучу задач, которыми раньше должны были заниматься живые сотрудники.
- 2. Дорастут ли такие стартапы до миллиардных оценок будем посмотреть. Однако очевидно, что по этой причине количество стартапов с одним фаундером и маленькой командой в ближайшие годы должно скачкообразно вырасти.
- 3. Но прикол в том, что стартапы с одним фаундером и маленькой командой могут обойтись без больших венчурных инвестиций!
- 4. И этот тренд, кстати, стал уже заметен. Как видно на графике, количество стартапов с одним фаундером и без венчурных инвестиций в последнее время стало заметно расти. И это уже назвали началом «эпохи соло-фаундеров на бутстраппинге» 🚀



- 5. А что будет, когда ещё больше фаундеров ещё более активно начнёт использовать ИИ вместо живых сотрудников? Тогда это станет не просто «заметно», а «так оно и должно быть» 🚀 🚀
- 6. И это может оказаться драматичным изменением для венчурного рынка. Представьте себе всё увеличивающееся количество миллиардных стартапов, не идущих с протянутой рукой к инвесторам. Куда им тогда деваться?
- 7. Ну да хрен с ними, с венчурными инвесторами. Потому что дело не в них, а в нас! Ведь раньше получение инвестиций казалось чем-то вроде

главной цели стартапа, отвлекающей фаундера от настоящих главных целей — создания востребованных продуктов, привлечения платёжеспособных клиентов и получения прибыли.

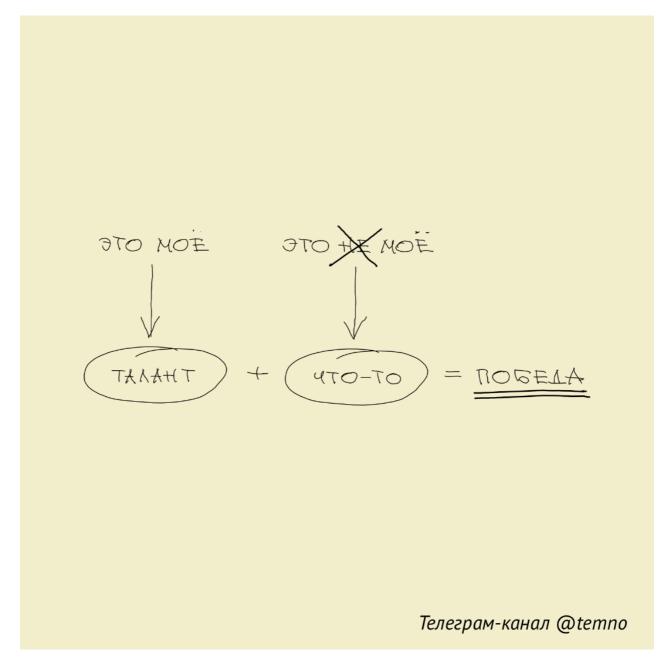
- 8. Но ситуация меняется. Поэтому сегодняшний фаундер должен думать не о том, где взять инвестиции, чтобы сделать миллиардный стартап а как сделать миллиардный стартап, которому инвестиции не нужны!
- 9. И, чёрт побери, это всё больше похоже на задачку, для которой можно найти ответ!

* * *

«Это не моё»

- 1. С этими словами люди не делают вообще или делают на отвяжись то, к чему у них не лежит душа. Фокусируясь исключительно на том, в чём у них есть природный талант на самом деле, или как они считают.
- 2. Но одного таланта для победы недостаточно. Как сказал самый именитый в мире пловец Майк Фелпс: «Нравится ли мне вставать в 4 утра, прыгать в холодную воду и наматывать круги по бассейну, чтобы легкие задыхались от недостатка кислорода, а ноги предупреждали о том, что они вот-вот отвалятся? Нет, именно это мне не нравится. Но в целом мне нравится, чем я занимаюсь.»
- 3. Для создания успешного бизнеса голого таланта в чём-то одном тоже недостаточно. Хороший продавец много продаёт, но его команда захлёбывается, не выполняя обещанное в срок. Хороший программист создаёт отличный продукт, который его команда не может продать. И так далее.
- 4. Теоретически можно найти кофаундеров, имеющих таланты в других сферах. Но это обычно остаётся мечтой, так как все таланты, как правило, уже где-то пристроены.
- 5. Поэтому на рынке обычно один отдельно взятый талант соревнуется с другим отдельно взятым талантом. Причём не в том, кто из них

талантливее... а чья команда первой про@бётся в том, что талант считает «не своим делом» 😜

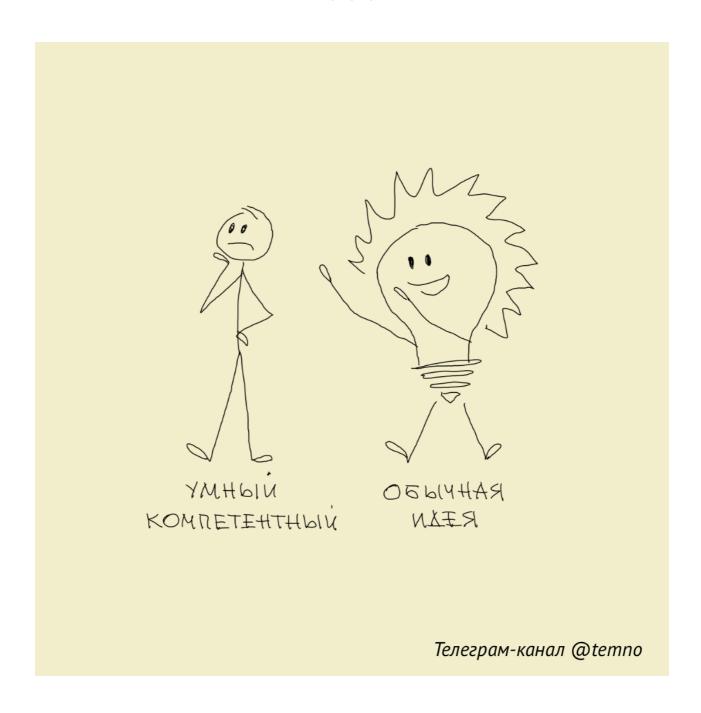


- 6. В схватке равных бойцов тоже проигрывает тот, кто первым совершит ошибку. Или же... выигрывает тот, у кого есть «нечестное» конкурентное преимущество. Например, в долгой схватке победит тот, у кого лучше физуха, А в бою между правшой и левшой больше шансов победить у левши, так как его противник по привычке ждёт удара с другой стороны.
- 7. Нельзя пересилить себя и заниматься всем, к чему у тебя не лежит душа это мазохизм. Но можно выбрать из этого что-то одно и

постараться это полюбить — чтобы оно стало твоим нечестным конкурентным преимуществом.

8. Что это одно «не твоё», но критичное для твоего бизнеса? Сделай это «своим», и тогда ты станешь непобедим 🐇

* * *



Идеальных идей не существует

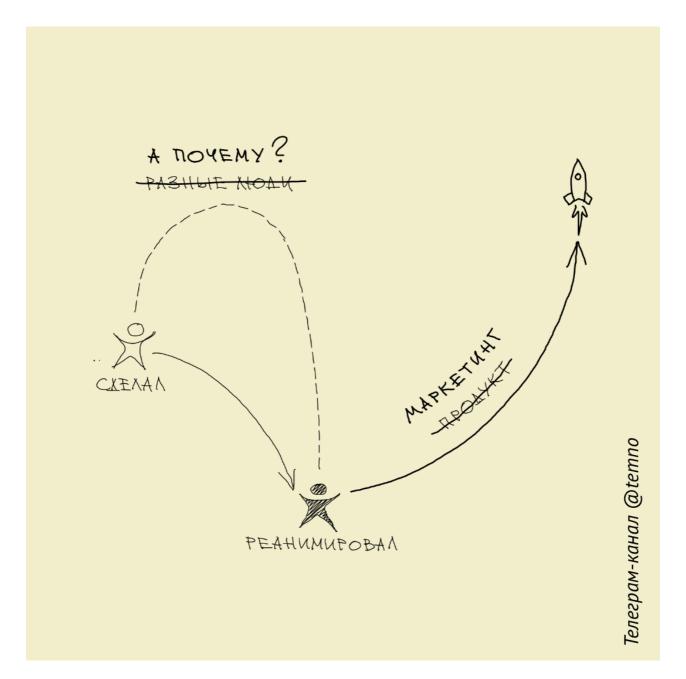
1. «Я работаю свахой. И мой типичный клиент — это белый американец 42 лет, высокий, подтянутый фитнесом и хорошо обеспеченный или даже богатый.». Такой твит попался мне вчера в ленте... и заставил задуматься — а на хрена такому человеку нужна сваха?

- 2. Причём с «познакомиться и потрахаться» у такого человека проблем наверняка нет. А вот с выбором спутника жизни возникает проблема. Почему? Да потому что он слишком разборчив 😯
- 3. Это бедный низенький толстячок с радостью уцепится за первую девушку, обратившую на него своё внимание. И получит шанс прожить с ней долгую и счастливую жизнь. А высокий стройный красавец с тугим кошельком сначала будет воротить нос, потому что в каждой встреченной девушке его что-то не устраивает. А потом превратится в толстого старика с дурным характером, от которого уже девушки будут нос воротить.
- 4. И это я на самом деле про бизнес Умные и компетентные будут вечно перебирать идеи для стартапа, потому что каждая из них его чемто не устраивает. То мелкая, то неинтересная, то слишком простая, то слишком сложная, то ещё какая-нибудь не такая.
- 5. Хотя большинство идей, превратившихся в успешные бизнесы, на самом старте ничего особенного собой не представляли. Создать каталог студентов с фотографиями, пустить пожить в свою квартиру незнакомцев из другой страны, запустить приложение для вызова такси и так далее.
- 6. Но кто-то за такие идеи сначала цепляется, потом находит в них рациональное зерно, потом его выращивает и доводит до успеха. Потому что он не воротит нос от таких идей, как некоторые Может быть, именно поэтому троечники чаще становятся более успешными, чем отличники потому что они не ищут сразу отличную идею, а берутся за то, что есть?

7. В конце концов, если ты такой умный и компетентный, то ты и обычную идею сможешь изменить, чтобы превратить её в миллиардный стартап



* * *



Как превратить 35 тысяч долларов в 28 миллиардов

1. Поработав парковщиком и на складе спорттоваров, Джейми Солтер как-то сумел накопить 35 тысяч долларов — и купил загибающуюся

компанию, выпускавшую сноуборды. Через несколько лет он её привёл в чувство и продал за 5 миллионов.

- 2. В 2010 году Солтер создал Authentic Brands Group, занявшись системной скупкой загибающихся брендов. Фишкой стало то, что компания не производила товары под купленными брендами. Она лицензировала бренды дистрибуторам и розничным компаниям, чтобы те сами их производили. А сам Солтер только получал лицензионные отчисления за каждый проданный товар.
- 3. В 2022 году Солтер купил загибающийся к тому моменту бренд Reebok, который тоже стал лицензировать. Однако он сам занялся централизованным маркетингом для восстановления образа бренда. И это ему удалось! Через два года объём продаж товаров с брендом Reebok вырос на 40%.
- 4. Сейчас Authentic Brands Group стоит 28 миллиардов долларов! И это вторая по размеру после Диснея компания в мире, занимающаяся лицензированием брендов.
- 5. Первый вывод. Сколько бы ты ни парился над разработкой или производством, решает всё-таки маркетинг. К слову, Red Bull это тоже исключительно маркетинговая компания, продающая под этим брендом совсем другой напиток, найденный основателем Red Bull в Таиланде.
- 6. Второй вывод. Любую компанию, создавшую бренд и имеющую клиентов, можно реанимировать. Просто обычно это удаётся посторонним чувакам, которые вникают в ситуацию не изнутри, а сверху со стороны маркетинга и таблицы прибылей/убытков.
- 7. Чувствуешь, что твой бизнес начинает тормозить или вообще загибаться? Тогда считай себя тем самым посторонним чуваком, который решил купить и реанимировать твой бизнес.
- 8. Что он первым делом сделает? Начнёт добавлять к продукту какие-то новые фичи? Вот уж вряд ли 😉



1 PEWUL RPOELEMY

2. KOLUDULINPOBAL PEWEHUE

Телеграм-канал @temno

Если надоело тушить пожары во время наводнений

Нельзя заранее взять и нарисовать картинку идеальных бизнес-процессов для своей компании. Непременно начнут вылезать нюансы, которые тебе придётся разруливать вручную. И как на этой амбразуре не умереть?

1. Идеальный бизнес-процесс — это когда никто ни с кем не общается

Ни ты с сотрудниками, ни сотрудники друг с другом. Потому что нет поводов, ведь каждый спокойно занимается своим делом.

2. Если ты получаешь вопрос или проблему от сотрудника, первое действие — дать ответ или разрулить проблему. Но это ещё не самое главное.

- 3. Самое главное «кодифицировать» ответ или решение проблемы. Формально «кодифицировать» это «свести в кодекс, свод законов и правил». Фактически после решения текущей задачи, нужно сразу сделать то, что предотвратит появление этого же вопроса или проблемы в будущем. Добавить новый этап в бизнес-процесс, обновить инструкцию, добавить новый пункт в чеклист или что-то подобное.
- 4. Без «кодификации» нельзя считать, что ты ответил на вопрос или разрулил проблему. Потому что это будет решение «в моменте». И этот момент всплывёт ещё не раз в будущем
- 5. А если ты начнёшь кодифицировать все свои действия, то с каждым разом количество всплывающих вопросов и проблем у тебя будет уменьшаться.
- 6. А если свои действия вслед за тобой начнут кодифицировать ещё и твои сотрудники, тем же образом начнёт уменьшаться количество проблем в их взаимодействии пока они вообще не перестанут друг с другом общаться 💮
- 7. К чему и нужно с самого начала стремиться.



Запусти свой «проект Япония»

- 1. Суши всегда были популярной едой в Японии. Их делали с любыми морепродуктами... кроме лосося. Да-да, ещё в 90-х годах прошлого века в Японии не подавали суши с лососем! А всё потому, что тихоокеанский лосось было опасно есть сырым, так как в нём часто встречались паразиты.
- 2. А вот в Норвегии лосося было до хрена 😉 Причём в холодных атлантических водах в нём не заводились паразиты, и его можно было

есть сырым. Правда, он отличался от тихоокеанского по цвету и более жирной фактуре.



3. Но Норвегия тем не менее решила запустить глобальный «проект Япония» по сбыту своего лосося в Японию — как раз для изготовления суши. Они продавали его с большими скидками японским дистрибуторам, раздавали бесплатно шеф-поварам японских ресторанов, проводили пробы для покупателей в магазинах. И даже запустили в Японии рекламу, расхваливающую «жирного норвежского лосося» 🖎

4. В результате к 2000 году суши из лосося стали одним из самых популярных блюд в Японии и во всём мире 🚀

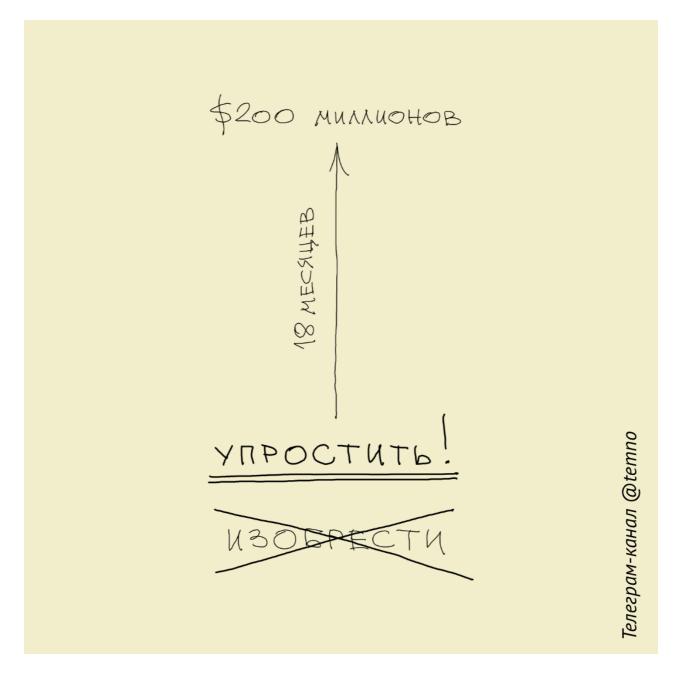
- А что сейчас делают все компании на каком-то рынке, избегая при этом чего-то слишком сильно геморройного? А ты можешь заменить эту геморройную штуку каким-то аналогом, который твой продукт умеет быстро и просто делать?
- 6. Тогда ты Норвегия, рынок Япония, «все делают» суши, геморройная штука — тихоокеанский лосось с паразитами, твой продукт — атлантический лосось. Теперь тебе остаётся осталось объяснить, что «цвет и фактура» твоего продукта для компаний даже лучше, чем оно было раньше 🦎
- 7. Короче, где на твоём рынке всё ещё плавает лосось с паразитами? 😲



* * *

200 миллионов долларов через 18 месяцев только за упрощение

- 1. В 2013 году у большинства профессионалов было две электронных почты — личная в Gmail и рабочая в Microsoft Exchange. В результате им приходилось постоянно переключаться между двумя приложениями. И тогда один чувак задумался: «А почему бы не сделать для этого одно удобное приложение?».
- 2. Технически это было не так уж и сложно, но чувак с командой заморочился над интерфейсом. Не чтобы он был красивым 😉 А чтобы любую задачку в нём можно было бы решить максимум в 3 клика! Для чего команда стала реально замерять время на выполнение всех возможных задачек и количество кликов — и стараться это по максимуму улучшить.
- 3. Через 18 месяцев это приложение купил Микрософт за 200 миллионов долларов! Но самый прикол был, когда из Микрософта стартапу прислали логотип Outlook и попросили переименовать их приложение в

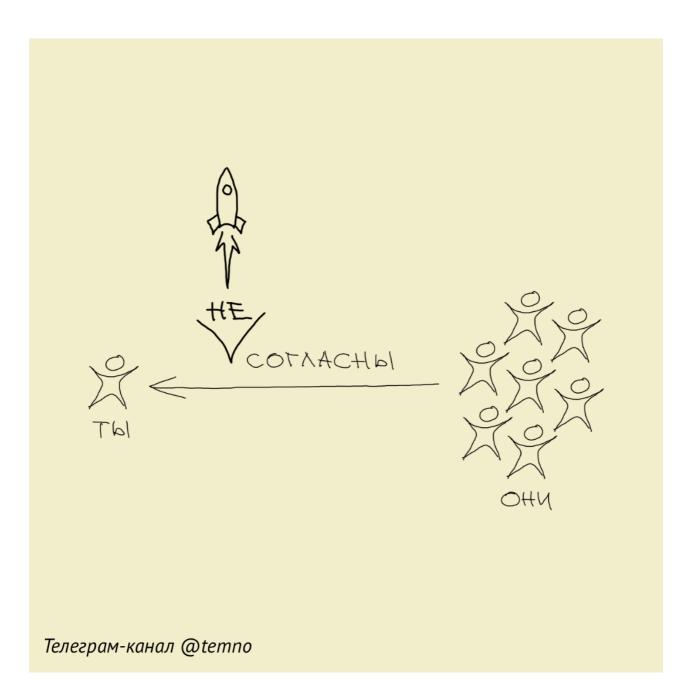


- 4. На следующий день после запуска нового приложения у него было 3 миллиона пользователей всего. Через 3 года несколько сотен миллионов активных пользователей в месяц.
- 5. Как признался основатель стартапа: «Мы не собирались переизобретать электронную почту. Мы всего лишь решили её упростить.». И этого, как мы видим, оказалось вполне достаточно!

6. Очень похоже на историю Дропбокса, основатель которого тоже не изобретал систему копирования файлов с компьютера в облако — он всего лишь решил сделать её максимально простой и удобной.

7. А может быть, тебе тоже не нужно ничего изобретать или переизобретать? Возьми что-то, что уже есть на твоём рынке — и сделай так, чтобы это стало самой простой штукой на свете





Если в твою идею не верят — это просто замечательно!

1. Гарри Стеббингс не только ведёт подкаст про стартапы, в прошлом октябре он поднял \$400М на свой второй венчурный фонд! А сегодня в Твиттере он написал, что заметил главную черту, присущую фаундерам 10-миллиардных стартапов, которых он интервьюировал — им всем было чертовски сложно поднимать первые инвестиции вплоть до раунда А.

- 2. На первый взгляд, это очень странно. Ведь если стартап хороший, то в него много кто должен хотеть инвестировать. Почему же тогда «чертовски сложно»? Да потому что понятие «хороший» стартап очень противоестественное!
- 3. Дело в том, что бизнес-модель венчурных фондов сходится, только если они инвестируют в стартапы, которые ОЧЕНЬ сильно выстреливают. Если они будут инвестировать просто в нормальные стартапы, они тупо разорятся.
- Но фишка в том, что ОЧЕНЬ сильно могут выстрелить только те стартапы, основатели которых правы — но многие с ними не согласны
- 5. Ведь когда все согласны с тем, что где-то есть шанс заработать, «все» туда и кидаются. В результате чего деньги тонким слоем размазываются между всеми понабежавшими. А у венчура исчезает возможность на этом заработать.
- 6. Поэтому возникает интересный конфликт. Чтобы заработать, венчуры должны вкладываться только в те стартапы, в которые мало кто верит Ну а значит, многие венчуры сами тоже не могут в них поверить. И поэтому не инвестируют.
- 7. Так что, будущий миллиардный стартап это один из тех, кому инвесторы отказывают со словами «я не могу поверить в то, что это сработает»! А когда все говорят, что «идея в принципе рабочая, но тебе чего-то там не хватает для инвестиций» значит, шансы дорасти до миллиардной оценки малы. Ведь с самой идеей все согласны 🕡

8. А ты хочешь, чтобы с твоей идеей соглашались или не соглашались? 😲



※ ※ ※

CROHCOP OXYMNYALWI - Aolidas



WELTHE KPOCCOBKU NIKE

Жёлтые кроссовки бьют козырного туза

1. Adidas заплатил 150 миллионов долларов за спонсорство Олимпиады в Лондоне 2012 года. Это закрыло Nike прямые возможности примазаться к Олимпиаде, чтобы прорекламировать себя на фоне возросшего интереса к спорту. Тогда Nike сделал два неожиданных хода.

2. Во-первых, он запустил рекламную кампанию, показывающую спортсменов на фоне городов с названием Лондон — но не английского Лондона, который мог использовать в рекламе только официальный спонсор Adidas. Но людям-то было по барабану, про какой Лондон говорилось в рекламе 😯

- 3. Во-вторых, правила не запрещали спортсменам использовать обувь не от официального спонсора. Поэтому Nike выпустил серию кроссовок флуоресцирующего желто-зелёного цвета, которые начал не только активно рекламировать, но и бесплатно раздал полутысяче олимпийцев. Поэтому во время Олимпиады люди замечали в телевизоре не логотип спонсора, а привлекающие взгляд кроссовки, которые они уже видели в рекламе ●●
- Когда после Олимпиады провели опрос «Кто был официальным спонсором Олимпиады» 37% ответивших указали Nike, и только 27% вспомнили про Adidas. Так Nike парой партизанских приёмов спёр Олимпиаду у Adidas, хотя у Adidas были в наличии все стандартные способы и каналы, чтобы себя продвинуть.
- 5. Это ещё один пример, доказывающий, что изобретательность в продвижении приносит гораздо больший эффект, чем использование стандартных ходов и каналов.
- 6. А ты до сих пор продвигаешь себя стандартными способами через стандартные каналы, пытаясь таким способом побить конкурентов с большими рекламными бюджетами? Пора придумать что-то более нестандартное

* * *

Продажи в стиле Тома Сойера

1. Наверняка все помнят историю, как Тома Сойера отправили белить забор. Сначала он даже хотел подкупить кого-то, чтобы тот побелил забор вместо него. Но понял, что у него попросту не хватит ништяков на такой тупой заход.

2. Когда же дети решили над ним поиздеваться, он внезапно сказал: «А почему мне это не должно нравиться!? Разве у обычного мальчика каждый день выпадает шанс побелить забор?». В результате чего он собрал очередь из желающих — которые наоборот стали давать ему всякие ништяки за возможность побелить забор.



3. История заканчивается словами: «Из всего случившегося Том сделал вывод, что этот мир в конце концов не так уж и плох. Сам того не ведая, он открыл великий закон жизни — чтобы заставить кого-то что-то сделать, нужно превратить это в возможность, которую к тому же не так просто получить! Если бы Том был философом, он бы сделал вывод,

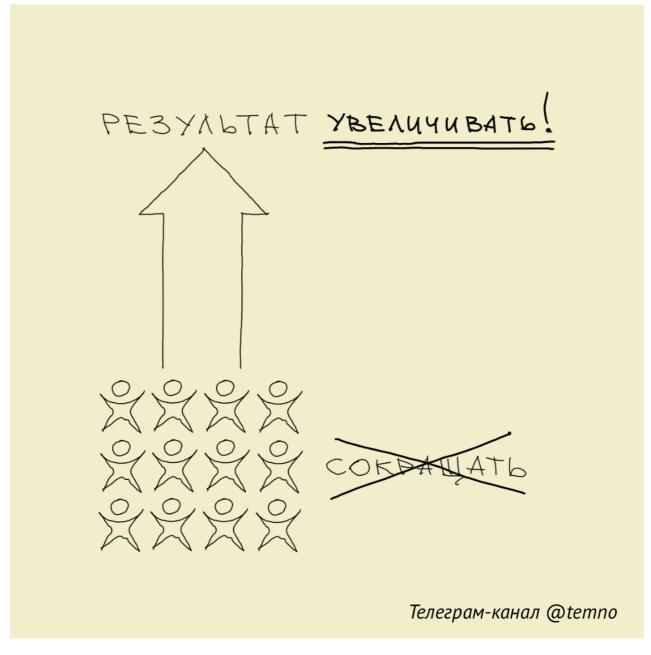
что «работа» — это то, что человек должен делать, а «игра» — то, чего он делать не должен.».

- 4. А какого тогда хрена через обычный процесс продаж контрапунктом проходит мысль о том, что «ты ДОЛЖЕН это купить, потому-то и потому»? Хотя на самом деле лучше не нагнетать необходимость, а каким-то образом трансформировать это в возможность. Тогда не ты будешь продавать, а у тебя будут покупать.
- 5. Как ты можешь трансформировать свой оффер из необходимости в возможность? Вдохновляет ли кого-то такая возможность? Что нужно добавить, чтобы это начало вдохновлять?
- 6. Другими словами, нужно не увеличивать «убедительность необходимости», а повышать «привлекательность возможности». А это совсем другая история, непохожая на обычные методы продаж. Которые к тому же всё равно хреново работают 😉



Интересный принцип выбора темы для ИИ-проектов — «не сокращать, а увеличивать»

- 1. В 2021 году фонды прямых инвестиций начали скупать доли в бухгалтерских компаний, потому что это ведение бухгалтерии и подача налоговых деклараций компаний это вечный бизнес с низкими рисками и стабильной выручкой. Сейчас же к ним присоединились венчурные инвесторы, включая такие известные фонды как Bessemer Venture Partners, General Catalyst, Thrive Capital...
- 2. Но совсем по другой причине! Они считают, что внедрение ИИ поможет качественно лучше автоматизировать работу бухгалтерских компаний. До той степени, что они смогут обслуживать в 2–3 раза больше клиентов очень быстро начав зарабатывать в разы больше денег.
- 3. Как объяснил представитель одного из венчурных фондов: «Идея не в том, чтобы использовать ИИ для сокращения количества сотрудников. А в том, чтобы помочь им выполнять в 2–3 раза больше работы».



- Прикольный взгляд на ситуацию. Инвестировать в ИИ нужно не в тех областях, где ИИ позволяет сокращать сотрудников — а там, где то же самое количество сотрудников сможет приносить в разы больше пользы!
- И это касается любых инвестиций. Не только денег инвесторов, но и мозгов, и времени стартаперов.
- Так-так... Где же ИИ ещё позволит не сокращать, а увеличивать? 😉





Это не читерство, а на удивление эффективный инструмент собственного развития

- 1. В прошлом году в Нигерии провели эксперимент. В течение 6 недель группа школьников использовала ИИ после школы в качестве тьютора для самостоятельной работы по английскому языку и изучению цифровых инструментов. Результаты оказались ошеломляющими.
- 2. Во-первых, участвующие в эксперименте школьники сдали тесты по результатам эксперимента и даже обычные экзамены в конце года заметно лучше контрольной группы. Настолько лучше, что эти 6 недель

стали эквиваленты результатам, которые в процессе обычного обучения можно было достичь только через 2 года!

- 3. Во-вторых, результаты продолжали улучшаться без замедления каждый день всё время эксперимента. Что намекает на то, что более длинный эксперимент мог привести к ещё более лучшим результатам.
- 4. В-третьих, эти школьники улучшили свои результаты не только по английскому языку и цифровым инструментам но и по другим школьным предметам!
- 5. В-четвёртых, улучшение результатов показали не только успевающие ученики типа «разбирающиеся во всём», но и даже традиционно до этого отстающие.
- 6. В-пятых, эффективность такой простой программы оказалась лучше, чем 80% всех остальных программ подтягивания успеваемости школьников, которые требовали большое количество сил и времени от учителей.
- 7. Короче, если твой ребёнок решает домашние задания с помощью ChatGPT он не читер, а большой молодец, эффективно занимающийся собственным развитием _____
- 8. Ну и ты тоже, если поступаешь аналогичным образом со своей работой

Про эксперимент: https://blogs.worldbank.org/en/education/From-chalkboards-to-chatbots-Transforming-learning-in-Nigeria



А Марк пойдёт?

1. Питер Тиль был первым внешним инвестором, решившимся вложить деньги в Фейсбук. А тут сегодня чувак вспомнил в Твиттере, как в студенчестве он побывал на встрече Тиля со студентами своего универа в рамках какого-то клуба стартаперов, что ли.

2. По ходу встречи, когда речь зашла о Фейсбуке, Тилю прилетел вопрос: «А может ли следующий Цукерберг присутствовать в этом зале?». На что Тиль, ни секунды ни раздумывая, ответил: «Он бы никогда не пошёл на мероприятие типа этого» 🙀



3. Если ты хочешь добиться того же, что Цукерберг, Маск, Дуров или ктото другой того же типа, не стоит посещать, читать, смотреть и слушать то, где тебя учат быть на них похожими. Лучше посещать, читать, смотреть и слушать то, что бы могли посетить, прочитать, посмотреть и послушать они сами в более молодом возрасте.

4. Другими словами, если ты хочешь стать на кого-то похожим, не нужно этому отдельно учиться — нужно сразу начать поступать так, как поступил бы тот, на кого ты хочешь быть похожим.

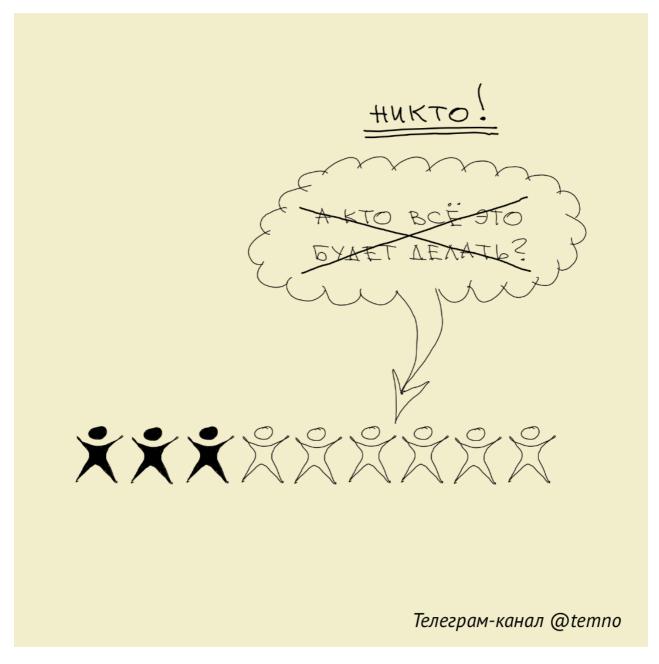
- 5. Причём даже неважно, прав ты в каждом конкретном случае или нет так бы он поступил или не так. Это по-любому даёт тебе мощный критерий принятия решений гораздо более эффективный, чем размышления типа «а будет ли мне это полезно?». Полезных вещей на свете куча, но искусство в том, чтобы уметь из них выбирать самое подходящее.
- 6. Если ты уже перестал ходить на подобные мероприятия, потому что начал заниматься делом, ты всё равно можешь использовать тот же принцип «а как бы на моём месте в моём бизнесе поступил бы Маск/ Цукерберг/Дуров?». Или «а стал бы он вообще этим заниматься?» 😉



«Нанимать нужно медленно»... Стоп-стоп, а кто тогда всё это будет делать?

- 1. Со-основатель Stripe Патрик Коллисон говорит, что «нанимать нужно медленно, иначе ты не сможешь нанять самых лучших». Сам Stripe потратил полгода, чтобы нанять первых двух сотрудников. И ещё полгода, чтобы нанять ещё четырёх. Откуда возникает странный вопрос!
- 2. А как же Stripe полгода работал без сотрудников? А следующие полгода с 2 сотрудниками? Да и дальше, судя по логике, их количество сотрудников быстро не росло. Кто же всё нужное делал??? Ведь у любого обычного стартапера всё время «подгорает»!
- 3. Он постоянно переполнен «важными и срочными» задачами. Поэтому у него с самого начала хронически не хватает то денег на найм сотрудников, то времени и способностей у тех, кого он нанял.
- 4. Так, может быть, в этом и фишка? Нужно просто не переполняться задачами! К примеру, первые полгода стартап должен делать только то,

с чем способна справляться сама команда основателей. Ещё полгода — плюс 2 сотрудника. Ещё полгода — ещё плюс 4. И так далее.

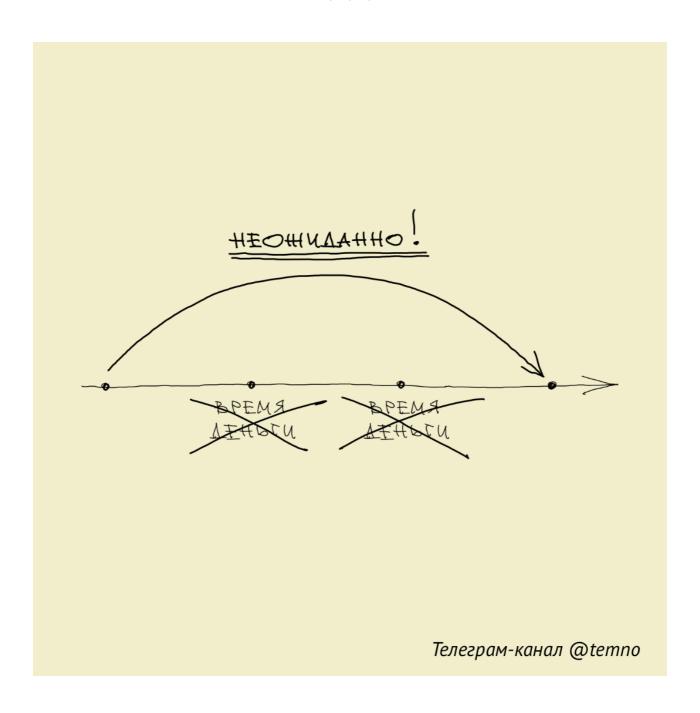


- 5. Говорят, что успешный бизнес строится на умении говорить «нет» 90% открывающихся возможностей занимаясь только самым главным. Но тогда этому лучше учиться с самого начала! Например, искусственно ограничивая количество возможных дел количеством сотрудников в своём стартапе 🙀
- 6. Правда, некоторые могут возразить, что с таким подходом «без сотрудников» их стартап за первые полгода вообще ничего не сможет

сделать. Но это, скорее, вызывает вопросы к качеству команды основателей 🤢

7. Так что, возьми и выдели самое главное, что тебе нужно сделать — считая, что в следующие полгода ты должен справиться с этим только существующими на сегодня сотрудниками и самими основателями.





Неожиданность — лучший способ привлечения внимания

1. Пол Грэм вчера рассказал, как удивился, когда один СЕО сказал, что они в компании заменили Figma на Replit. «Но ведь инструмент для дизайнеров и ИИ-помощник для программистов это совсем разные вещи. Как одна можно заменить другую?», — спросил Пол.

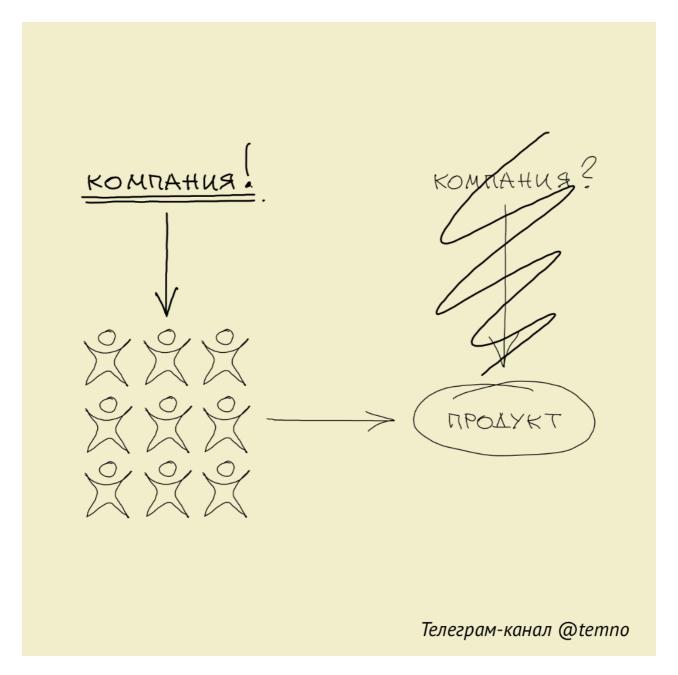
- 2. «Ну мы теперь», ответил СЕО, «сразу создаём рабочие прототипы своих приложений с помощью Replit. Поэтому промежуточный этап с отрисовкой дизайна стал просто лишним.» 😯
- 3. Прикольно получается. Значит, ИИ может походя убивать не только те профессии, чью работу он начинает выполнять но и какие-то вспомогательные.
- 4. Потому что ИИ иногда может сразу выдавать конечный результат, не разбивая процесс на ранее привычные этапы. Что экономит время и силы, которые раньше уходили на отдельную работу над каждым из этих этапов.
- 5. А самый, пожалуй, неожиданный способ рекламировать инструмент для программистов Replit это лозунг «теперь ты сможешь уволить своих дизайнеров интерфейсов» 😉
- 6. «Неожиданный» это очень хорошо. Потому что неожиданность это самый лучший способ привлечения внимания.
- 7. Интересно, а нет ли каких-то подобных неожиданных свойств в твоём продукте, которые помогут тебе привлечь к нему больше внимания?



Ты создаёшь компанию или временную организацию для запуска продукта?

1. Когда-то безусловным лидером на рынке мобильных телефонов была Nokia. После чего появились айфоны и андроиды, а телефоны Nokia накрылись медным тазом. И что — Nokia разорилась и закрылась?

2. Нет, Nokia решила закрепиться на появляющемся тогда рынке 5G оборудования, для чего даже купила компанию Alcatel-Lucent, владеющую коллекцией патентов в этой теме. А сейчас Nokia — один из лидеров этого рынка.



На пике популярности своих мобильных телефонов выручка Nokia составляла 35–50 миллиардов евро. Сейчас — 22–25 миллиардов. Максимальная прибыль Nokia по времена сотовых телефонов составляла около 4 миллиардов евро, не считая выплеска вверх в 2007 году до 7 миллиардов. Максимальная прибыль в эпоху 5G оборудования — те же 4 миллиарда.

4. Не только Nokia сумела восстановиться после провала. IBM провалился на рынка больших компьютеров, переключившись на услуги ИТ-консалтинга. Netflix провалился на рынке проката DVD, став лидирующей стриминговой компанией. Microsoft провалился на рынке мобильных телефонов, но стал лидирующим провайдером облачных сервисов. Marvel провалился на рынке комиксов, но сумел создать успешную киновселенную.

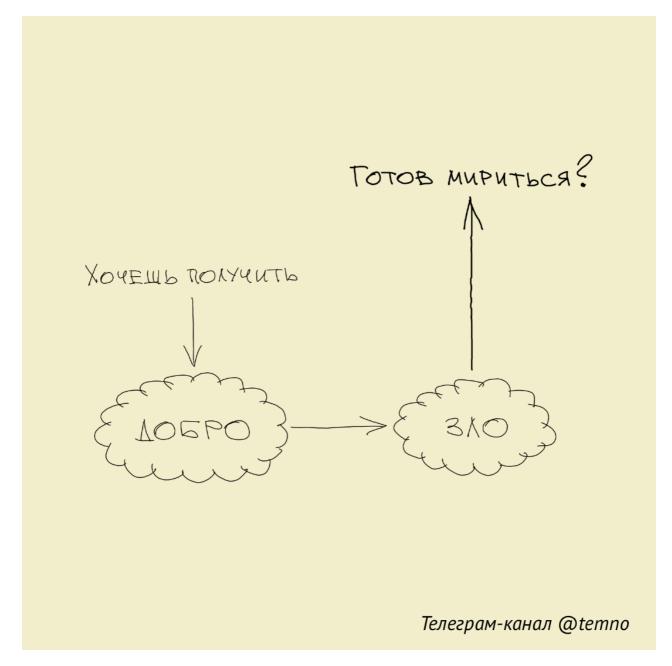
- 5. Получается, что настоящая компания это вовсе не набор выпускаемых ей продуктов. Компания это люди, ресурсы и инфраструктура, ядро которых можно по большому счёту задействовать в любом бизнесе!
- 6. Отсюда вытекает интересный вывод, Если ты создаёшь компанию, а не временную организацию для запуска продукта ты должен в первую очередь нанимать людей, которые в принципе могут заниматься чем угодно 😉
- 7. А это уже совсем другой подход к найму ключевых сотрудников.

* * *

Оценивать нужно не желаемое добро, а неизбежное зло

- 1. Сегодня в очередной раз убедился, что у каждой медали есть обратная сторона. Купил я на днях себе наушники с претензией на аудиофильский уровень. Но был разочарован звучали они, как из бочки
- 2. В процессе кручения настроек я вдруг догадался поставить уровень шумоподавления на средний уровень. И случилось чудо в наушниках зазвучал чистый и прозрачный звук. То ли алгоритм шумподавления был настолько хорош, что создавал прямо-таки «давящую» на уши тишину, то ли он резал края звука.
- 3. Получается, приходится выбирать, что считать «лучше». Либо на максимальном уровне шумоподавления ничего не слышать со стороны, но звук будет так себе. Либо наслаждаться звуком, но слышать кое-что

вокруг. Другими словами, что-то хорошее всегда ведёт к чему-то плохому 😉



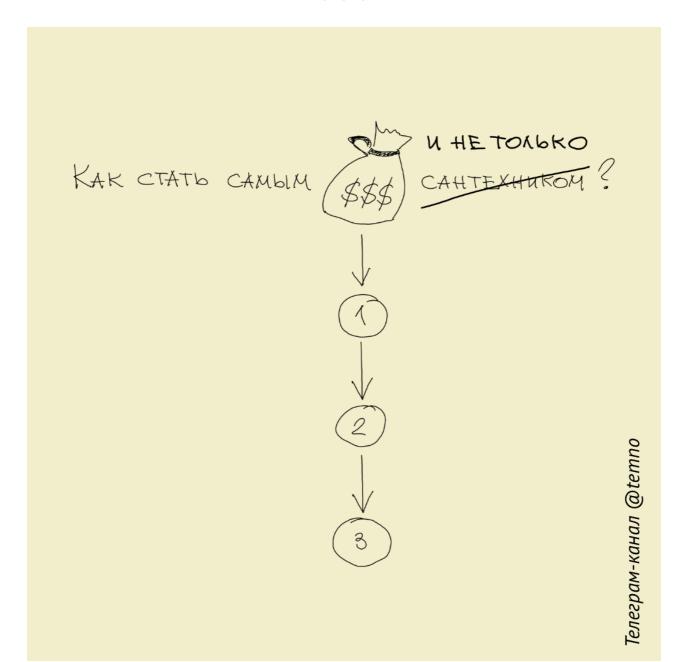
- 4. Сразу вспомнил реальные истории, как в одной стране расплодились змеи, а в другой белки. И правительства этих стран стали выдавать награды за змеиные и беличьи хвосты. Что внезапно привело к тому, что люди стали разводить змей и белок, чтобы получать награду 🙀
- 5. И так будет с любой целью или метрикой, которую ты поставишь перед собой или своими сотрудниками. Чему бы хорошему она бы ни

способствовала, всегда найдётся что-то плохое, к чему она приведёт. Поставишь перед обзвонщиками метрику по количеству звонков, и они будут бросать трубки, как только оттарабанят положенный текст. Будешь оценивать их по проценту решённых вопросов, и тебе их сразу перестанет хватать, потому что все они повиснут на телефонах. Что важнее — решать тебе.

6. Так что, раздумывая над очередной целью или метрикой, в первую очередь нужно оценивать не количество добра, которое ты рассчитываешь получить — а количество зла, на которое ты не рассчитываешь, но получишь. И принимать решение, исходя из того, готов ли ты с этим злом мириться или нет.

PS Всё равно кто-нибудь спросит, наушники — Focal Bathys

* * *



Как стать самым богатым в мире сантехником?

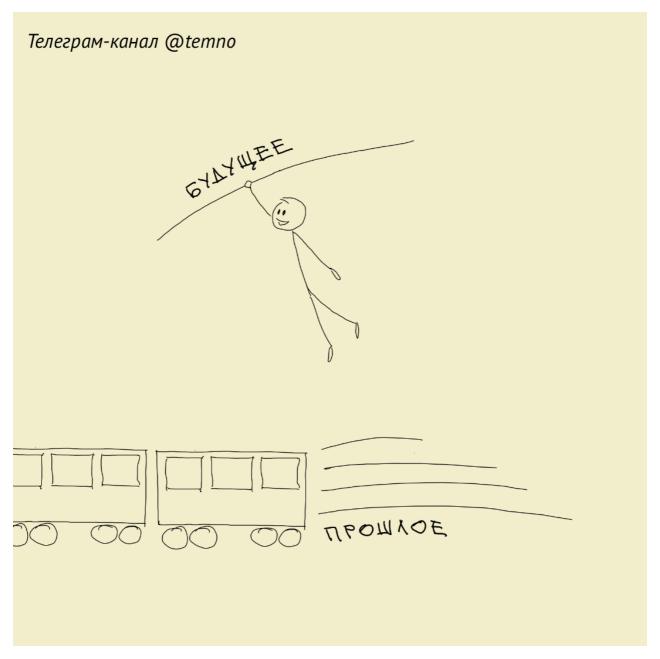
- 1. Первый шаг перестать заниматься ремонтом сантехники.
- 2. Второй шаг купить компанию, занимающуюся ремонтом сантехники.
- 3. Третий шаг начать нанимать больше людей, занимающихся ремонтом сантехники.
- 4. Думаю, что с таким утверждением про сантехника все согласятся. Наверное, потому что среди моих читателей нет ни одного сантехника



Чтобы запрыгнуть на мост, необязательно иметь твёрдую площадку под ногами

- 1. Часто считается, что холодные звонки и продажи это единственный способ раскрутить B2B-продукт. Однако пример Monday.com, чья биржевая стоимость составляет сейчас 12 миллиардов долларов, это опровергает.
- 2. Ведь они впервые начали собирать команду продажников, только когда их выручка дошла до 60 миллионов. До этого они создавали входящую воронку, размещая рекламу в основном в роликах на Ютубе что, впрочем, тоже весьма необычно для В2В-продуктов.
- 3. Отсюда вытекает вывод номер один реклама в B2B тоже работает, причём даже в неочевидных местах. Или как раз в неочевидных местах?
- 4. При этом темп начального роста Monday.com тоже вызывает восхищение. Их годовая выручка выросла с 6 до 120 миллионов долларов всего за 3 года! Что во многом объясняется подходом фаундера Monday.com к планированию.

 Большинство руководителей строят планы на будущий год, отталкиваясь от того, чего им удалось достигнуть в прошлом году.
 Фаундер Monday.com стал строить планы, исходя только из того, чего он хочет достичь — что заставляло его искать и находить способы это сделать.



6. Похоже, что за короткий срок нельзя кратно вырасти, если заниматься только улучшением того, что ты уже делал раньше. Условно говоря, если ты хочешь куда-то запрыгнуть, тебе нужно сосредоточиться на том, куда ты хочешь запрыгнуть — а не на том, что у тебя под ногами. Все же неоднократно видели в боевиках сцены типа, когда главный

герой запрыгивал на мост в то время, как поезд буквально улетал у него из-под ног 😉

7. Поэтому вывод номер два — чтобы кратно вырасти, нужно вглядываться в будущее, а не оглядываться на прошлое.

* * *

MAKCUM ABTOMATUBUPOBATO

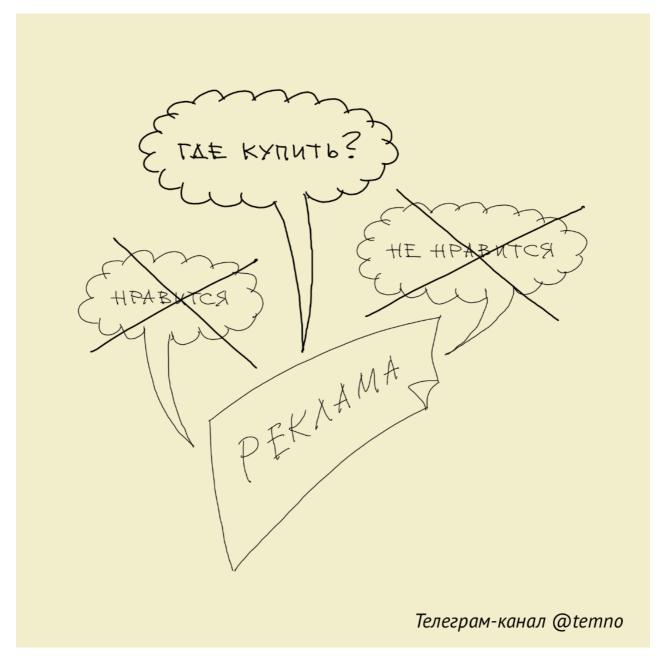
Телеграм-канал @temno

Вот это называется «думай как Илон Маск» 🚀

1. Стартап Rocketable недавно был принят в новый набор Y Combinator с простой, но смелой идеей. Стартап хочет создать холдинг, скупая софтверные компании с продуктами — чтобы заменить всех их сотрудников на ИИ-машинки!

- 2. Бизнес-модель на пальцах выглядит элементарно. Такие компании покупаются за сколько-то годовых прибылей. Прибыль это выручка минус расходы, а львиную долю расходов составляют зарплаты сотрудников. По крайней мере стартапу нужно заниматься покупкой именно таких компаний.
- 3. Если же сотрудников заменить на ИИ, то расходы компании можно уронить на уровень плинтуса. В результате чего отбить затраты на её покупку можно будет в разы быстрее обычного. Ну а после этого уже начать получать уже чистую прибыль в свой карман и карманы инвесторов, профинансировавших покупку очередной компании.
- 4. Понятно, что на этом пути есть ещё много граблей, с которыми нужно разбираться. Но это сильно напоминает то, как Илон Маск решил строить и запускать ракеты. Практически никто тогда не поверил в то, что это возможно «даже не инженер», «ракеты», «на Марс»???
- 5. Тут тоже не поверят. Но на самом деле не так уже важно, получится ли у этих чуваков что-то в данном конкретном случае. Потому что главное в другом.
- 6. Стартап назвал свою идею «ИИ-максимализмом». Ключевое слово не «ИИ», а «максимализм», если что € Потому что дело даже не в ИИ. А в том, что стартап решил не что-то там «автоматизировать» а «максимизировать»!
- 7. А ты можешь до такой же степени «максимизировать» свою идею?





Реклама, сделанная под одного человека, которого ты знаешь, сработает гораздо лучше, чем реклама под тысячу людей, которых ты себе только представляешь

- 1. Потому что наверняка существует тысяча людей, похожих на одного реального человека. Но вот существуют ли в реальности те люди, которых ты себе выдумал это ещё большой вопрос.
- 2. Ты можешь представить кого-то из реальных людей, кто купит твой продукт, как только увидит ту рекламу, которую ты для него придумал?

3. Кстати, не зря один из известных рекламистов в процессе тестирования своих реклам задавал вопросы типа «что вам в ней нравится или не нравится» только для отвода глаз. Потому что единственной положительной реакцией на показанную рекламу он считал фразу: «А где это можно купить?»

* * *



Я хочу представить вашему вниманию презентацию нашего стартапа

Хочешь мемасик покажу?

Телеграм-канал @temno

Сегодняшний успешный стартап — это монетизированный мем

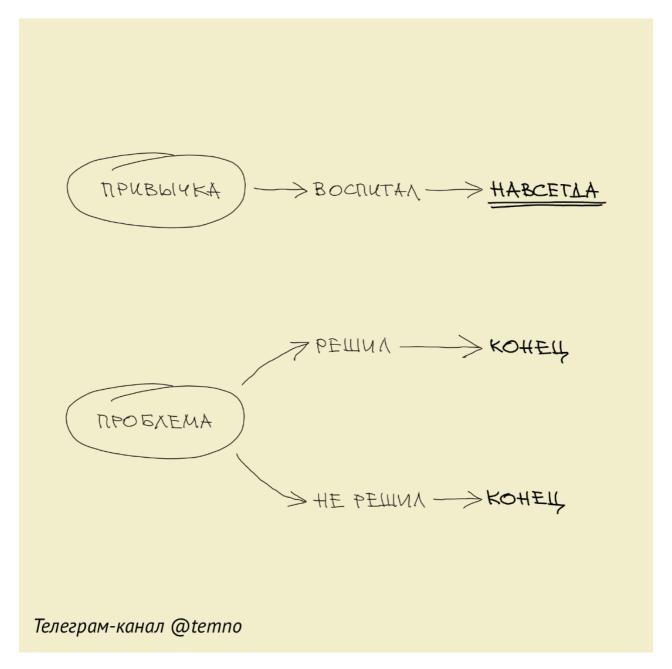
1. Идея стартапа должна быть настолько проста, чтобы уместиться в одном меме. Современная массовая аудитория не будет разбираться в чём-то более сложном.

- 2. Тем не менее даже изложенная в таком размере эта идея должна с первого взгляда привлекать внимание, как это и происходит с хорошими мемами.
- 3. А после этого она должна вызвать желание этой идеей, как и хорошим мемом, поделиться без чего никакой вирусности у стартапа не будет.
- 4. А ты можешь нарисовать свой стартап в виде мема? Будут ли этот мем лайкать, комментить и шарить? Если нет, то в таком виде и твой стартап не полетит 😉

* * *

Успешные стартапы не решают проблемы, а воспитывают привычки

- 1. Если бы пользователи оставались в сервисе навечно, на их привлечение можно было бы тратить практически любые деньги. Потому что рано или поздно они бы окупились.
- 2. Следовательно, коэффициент удержания пользователей важнее, чем стоимость их привлечения. Но никакими регулярными уговорами и убеждениями добиться такой степени удержания невозможно.
- 3. Возьмём самый тупой пример. Если ты каждый день уговариваешь себя пойти на фитнес, то рано или поздно ты перестанешь на него ходить
 Вечно ходить на фитнес можно, только если это превратилось в привычку. Когда ты перестаёшь даже думать «ходить или не ходить» а в положенное время просто берёшь сумку и туда идёшь.



- 4. Получается, что успешными становятся не те сервисы, которые решают какую-то проблему а сервисы, которыми люди привыкают пользоваться. К тому же, если ты реально взял и решил проблему пользователя, то ему больше незачем твоим продуктом пользоваться. А если так и не решил то тем более незачем €€
- 5. Однако нельзя надеяться на то, что у пользователей такая привычка возникнет сама собой. Ведь привычки обычно нужно специально воспитывать. Причём напоминания, уговоры и убеждения не считаются. Так как они ни фига не работают, как в том же примере с фитнесом.

6. Откуда вытекает важный вопрос — а какими другими способами ты пытаешься воспитать у своих клиентов привычку пользоваться твоим продуктом?





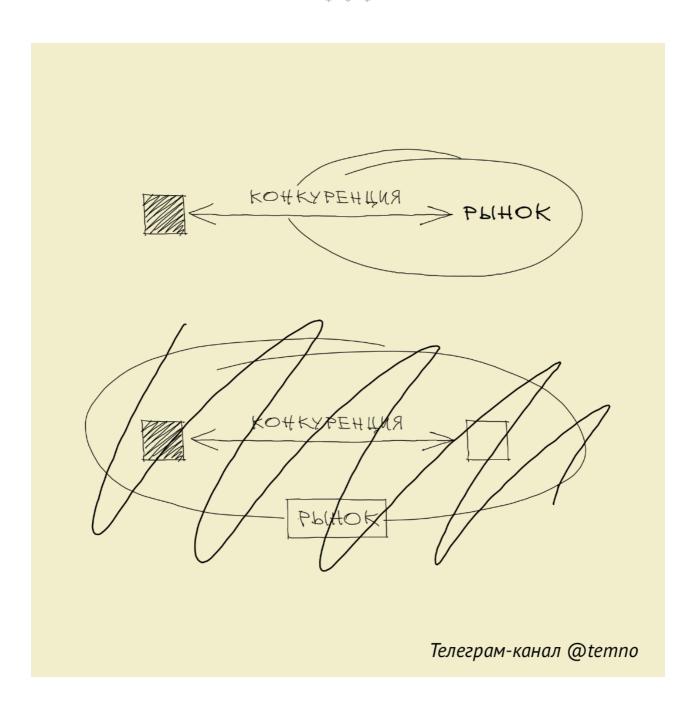
Чтобы начать продавать, нужно перестать продавать

1. Вопрос на засыпку. А какая «работа, которая должны быть выполнена» (Job To Be Done) у продажника? Совершить продажу? Ничего подобного. С таким подходом к делу он ничего не продаст.

2. Работа, которую должен выполнить продажник, состоит в том, чтобы его клиент добился того результата, которого он хочет добиться! На обещании этого продажник заключает сделку, а на достижении результатов — продление контракта.

- 3. Обобщая этот принцип, можно сказать: «Ты можешь добиться чего хочешь, если будешь помогать другим людям добиваться того, чего хотят они».
- 4. А какую тогда работу должен выполнять твой стартап? А ты точно занимаешься этой работой, а не «рекламой и продвижением» своего продукта?

* * *



Лучше конкурировать не с КЕМ-ТО, а с ЧЕМ-ТО

1. Самые крутые стартапы конкурируют не с другими продуктами, а с целыми рынками!

- 2. Убер конкурировал с существующим на тот момент рынком такси. Эйрбнб — с рынком гостиниц. ChatGPT — с рынком поиска, пусть даже и состоящим по большому счёту всего из одного игрока.
- 3. Такие стартапы могут не заниматься мелочным сравнением себя с другими, а заниматься пропагандой нового способа что-то делать что делает их «революционными».
- 5. Если тебе кажется, что у твоего продукта нет конкурентов ты или занимаешься полной хернёй, или не понимаешь, что твой конкурент это целый рынок.
- 6. Вернее даже так. Разница между полной хернёй и невь@бенной крутостью состоит не в том, что ты делаешь а в том, можешь ли ты назвать рынок, с которым ты собрался этим самым конкурировать 😉



Новое интервью

- 1. Выложили видео с моим новым интервью. Вот несколько тем из него:
 - Каким должен быть минимальный продукт, чтобы твой стартап стал глобальным?
 - Чем «упрямый» предприниматель отличается от «упёртого»?
 - Почему роллы Калифорния это хороший пример для стартапа?
 - Почему хороший фаундер должен быть похож на таракана?

- Почему не нужно рожать идею в муках?
- На чём можно строить долгосрочные стратегии?



2. Смотрите видео целиком: https://youtu.be/uAhuBG136ss? si=KWQkuk73 ZwG9AtM

* * *

YCREX CTAPTARA ORPEXENSET

1 XOPOLLIN THOTAKL

2. DOLLOU PHHOK

3. YMHULE OCHOBATEKY

Телеграм-канал @temno

Дело не в продукте. Не в стартапе. И даже не в рынке.

1. Известный инвестор Билл Гурли недавно поделился, как он упустил возможность инвестировать в Гугл на раунде А, когда в компании было всего 25 сотрудников. Во-первых, рынок интернет-поиска был тогда хреновым рынком. Капитализация Yahoo рухнула с 82 миллиардов долларов до 10, Excite обанкротился, а ведь были ещё и другие поисковики. Во-вторых, два аспиранта, желающие вместе исполнять должность СЕО, не укладывались в классическую картинку правильно управляемого стартапа.

2. Очень похожая история была, когда Shopify пытался привлечь инвестиции на старте. Во-первых, рынок в 40 тысяч интернет-магазинов был по венчурным меркам очень маленьким. Во-вторых, владелец интернет-магазина сноубордов не был особо похож на фаундера большой компании.

- 3. Получается, можно сколько угодно пробовать на зуб продукт стартапа, выворачивать наизнанку душу основателей и изучать рынок. Всё равно на основании этих данных нельзя предсказать, может ли стать стартап успешным или нет.
- 4. Единственное, что ключевым образом влияет на возможность его успеха это вероятность резкого роста целевого рынка. Если этот рынок начнёт бурно расти то сможет расцвести практически любая воткнутая в этот рынок палка. А если нет то никакой замечательный продукт, умные основатели и вложенные деньги этому не помогут.
- 5. Поэтому самая главная гипотеза стартапа это мнение его основателей, почему их рынок в ближайшее время может вырасти в десятки раз! Почему это может произойти даже в независимости от того, сделает стартап свой продукт или нет? Какие пока незаметные изменения в технологиях, экономических условиях или в поведении людей на этом намекают?
- 6. Так что, на хрен эти все «у нас уникальный продукт» или «мы целимся в огромный рынок». Единственное значение имеет объяснение того, почему твой рынок скоро и резко вырастет.