

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

февраль

2025

Новые идеи для вдохновения и копирования

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

Читать

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

ПЛАН \neq СТРАТЕГИЯ

Telegram-канал @temno

Если у тебя есть план — это не значит, что у тебя есть стратегия

1. «У тебя есть стратегия?». «Да, у меня есть план!». Нет-нет, план — это не стратегия. А вообще даже наоборот 😊
2. План — это список действий, которые ты собираешься сделать. А стратегия — это то, что ты в этот план НЕ включил! Проблема в том, что в любой ситуации можно сделать много чего разного. Если за всё это

хвататься, то можно как минимум распылить свои силы, а как максимум побежать одновременно в разные стороны.

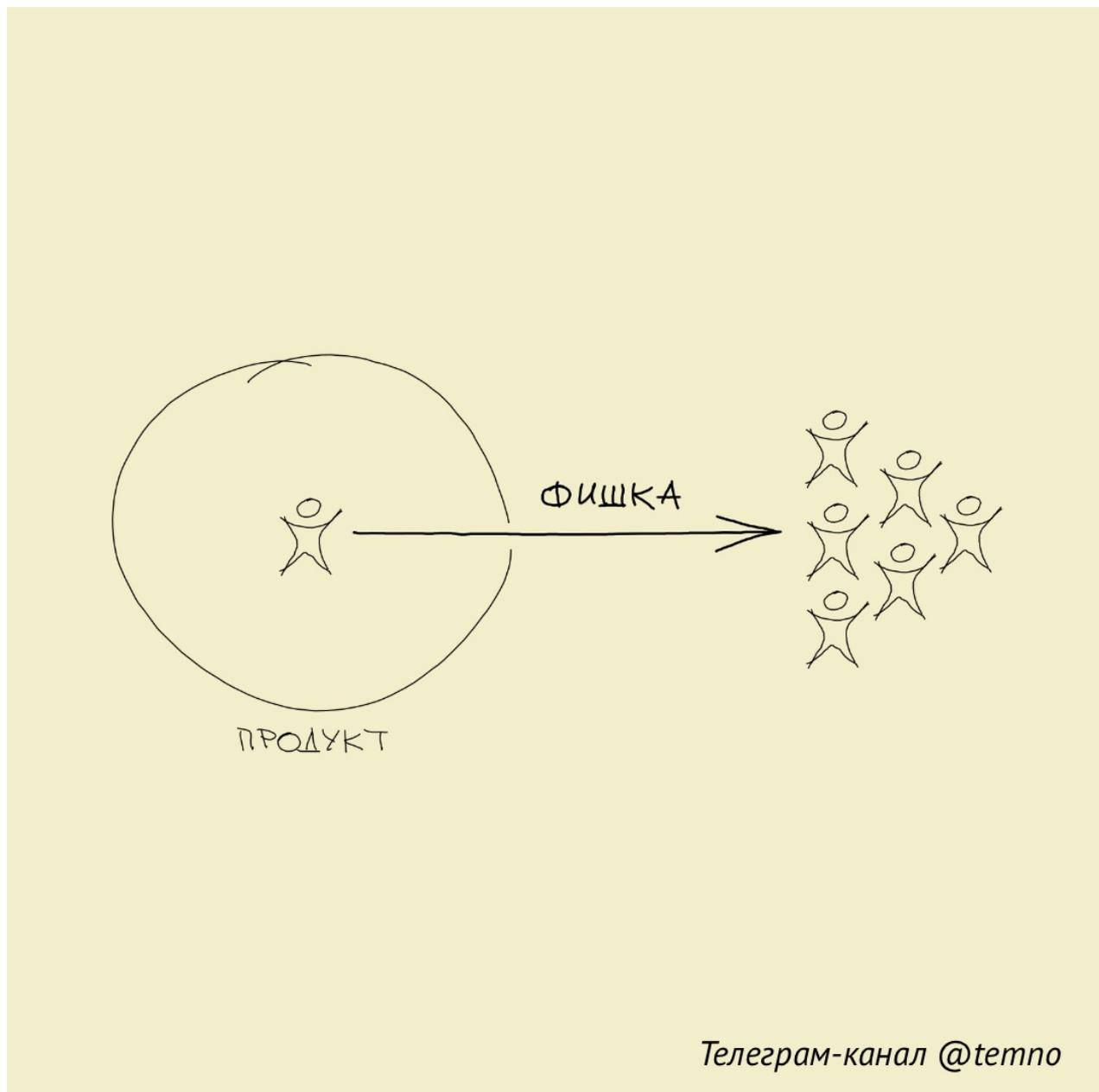
3. Говорят, что искусство делать бизнес состоит в умении 99 раз говорить «нет» и только 1 раз «да» открывающимся в любой момент возможностям. Чему именно ты говоришь «нет» — это и есть стратегия. Поэтому стратегия — это умение фокусировать свои усилия на небольшом количестве самых важных вещей, ведущих тебя в одну заранее выбранную сторону. А сил, времени и ресурсов обычно не хватает тем, у кого нет чёткой стратегии — потому что они пихают в свои планы всё, что на глаза попадается 😊
4. Есть ли что-то, что ты можешь сделать в своём стартапе — но намеренно этого не делаешь? Если да — у тебя есть стратегия. А если таких вещей, которые ты решил не делать, много — значит, у тебя есть «чёткая» стратегия 😊
5. А что ты в своём стартапе можешь — но теперь не будешь делать?



Фишка продукта — не в продукте

1. «Фишка нашего продукта в том, что он умеет...». Нет! Настоящая фишка продукта состоит не в его фишках — а в какой-то фишке (сорри за тавтологию), которая способствует его распространению.
2. Самый классический пример — это бесплатная почта HotMail, добавлявшая строчку «Создано в HotMail. Зарегистрируйся тут.» со ссылкой на регистрацию в конец каждого отправленного письма. Именно эта фишка принесла HotMail 1 миллион пользователей через 6 месяцев после запуска, 12 миллионов через год... а потом его купил Microsoft.
3. Другой пример — это Фейсбук, который вначале распространялся по университетам. А главной фишкой тогда была возможность создавать мероприятия. Потому что Фейсбук платил самым популярным студентам

за то, что они проводили вечеринки на кампусе, о которых можно было узнать и туда попасть только через приложение.



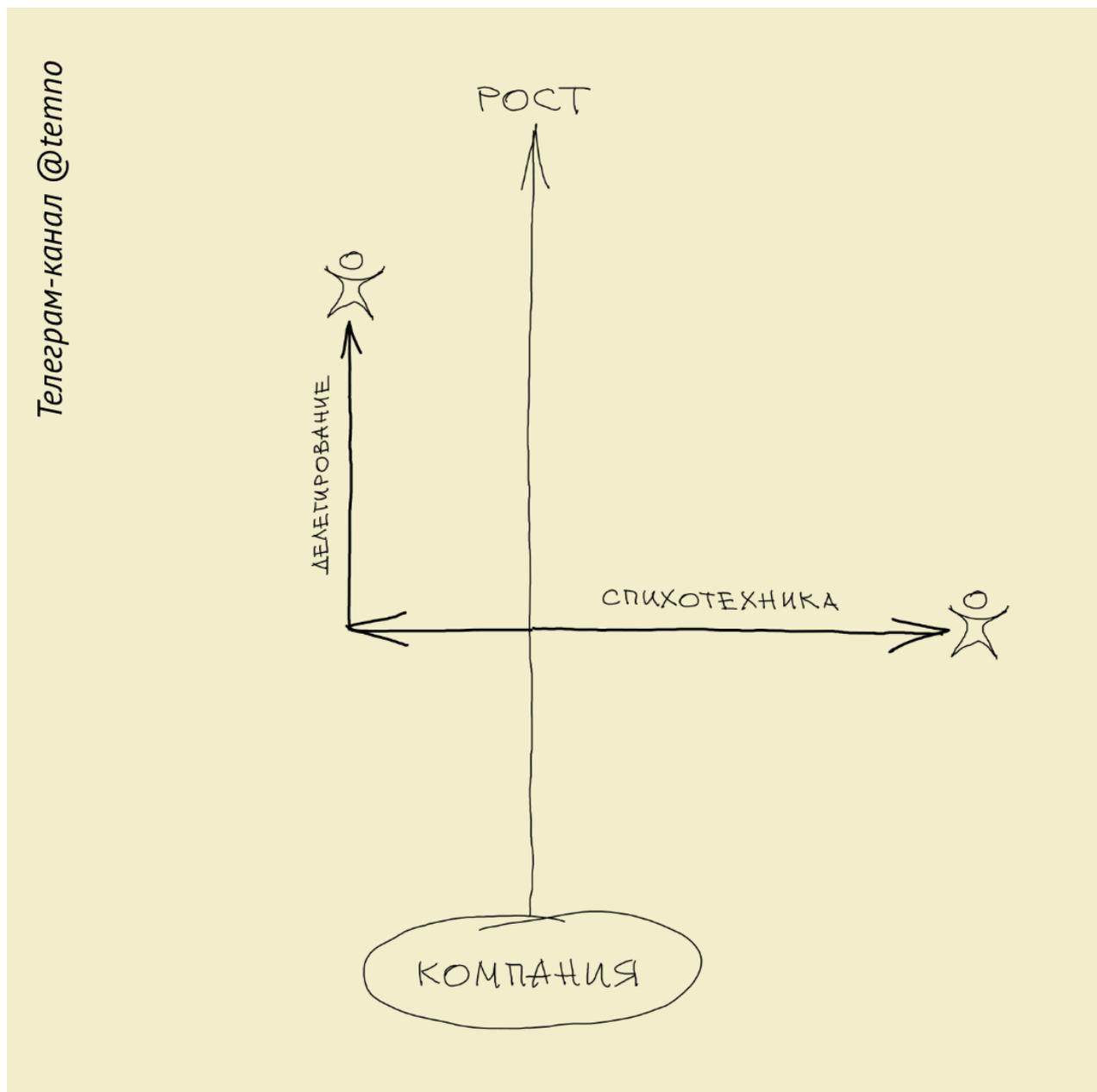
4. А в твоём продукте есть какая-то фишка, которая способствует его распространению? Или одни только фичи? 😊



Герои ходят буквой Г

1. Случайно услышал вчера, что режиссёрский талант Спилберга состоит якобы в том, что он всегда выстраивает сцены в своих фильмах по

принципу буквы Г. Например, герой сначала приближается, а потом сворачивает налево. Или сначала идёт вдоль кадра, а потом сворачивает и удаляется. Другими словами, герой у Спилберга всегда ходит буквой Г, как конь в шахматах 🤔



Telegram-канал @temno

- 2. Забавно, что подобным образом должен быть выстроен и процесс делегирования, если ты хочешь воспитать из этого сотрудника героя 🦹
- 3. Ведь сначала ты поручаешь ему то, что он умеет делать — а это можно считать шагом вбок. Но после этого тебе нужно поймать подходящий

момент, чтобы подтолкнуть его сделать то, чего он раньше не умел — а это уже должно стать шагом вверх.

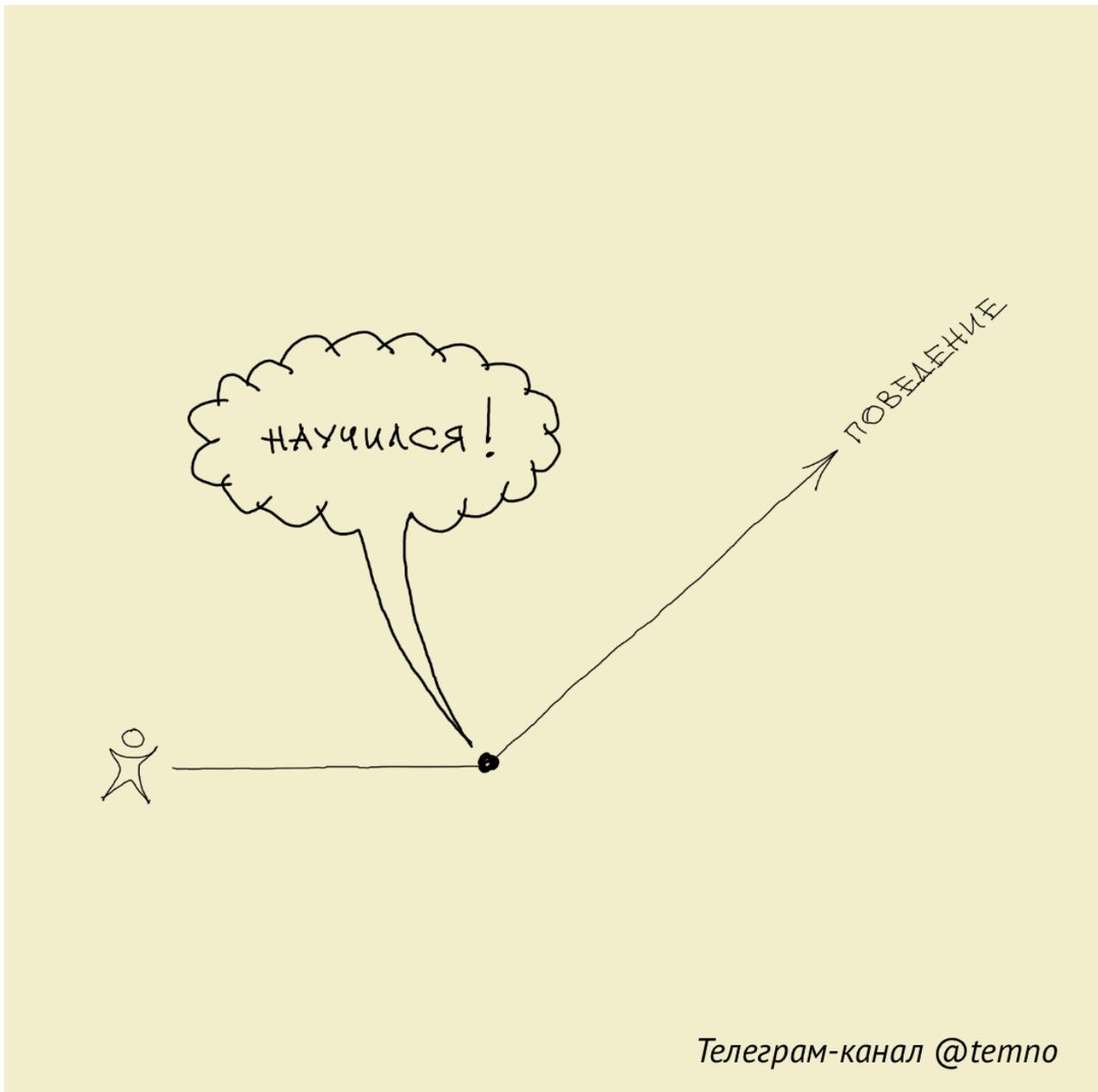
4. Без этого шага вверх искусство «делегирование» останется банальной «спихотехникой», когда ты просто скидываешь на кого-то дела, которыми не хочешь заниматься сам.
5. К тому же человек, долго и успешно делающий одно и то же, рано или поздно задумается — «а почему я не могу делать это сам или где-то в другом месте за бóльшую зарплату?».
6. А если ты ему периодически подкидываешь новые вызовы, и он чувствует, что с тобой он всё время растёт — зачем ему куда-то уходить «по горизонтали», когда у него есть возможность расти «по вертикали».
7. Решил кому-то что-то делегировать? Тогда продумай сразу шаг вбок и шаг вверх — не только что он может делать из того, что умеет, но и чему он должен в процессе научиться.



Главный принцип создания самой лучшей образовательной платформы

1. Если задуматься, то главная цель любого обучения — это изменить обычное поведение человека. Чтобы он начал делать что-то новое, перестал делать что-то старое или стал делать старое по-новому 😊
2. Если человек чему-то «обучился», а продолжил делать то же самое, что и раньше, тем же самым образом — значит, он ничему в результате не научился. Или учился тому, что ему даже нужно не было.
3. Если главная цель обучение — изменение поведения человека, тогда главный способ проверки того, научился ли он чему-нибудь — это отслеживание изменений в его поведении. Что изменилось — тому он и научился.
4. Повторюсь, что нужно отслеживать изменения в обычном поведении, а не в результатах тестов на усвоение материала. Как сказано в Уставе

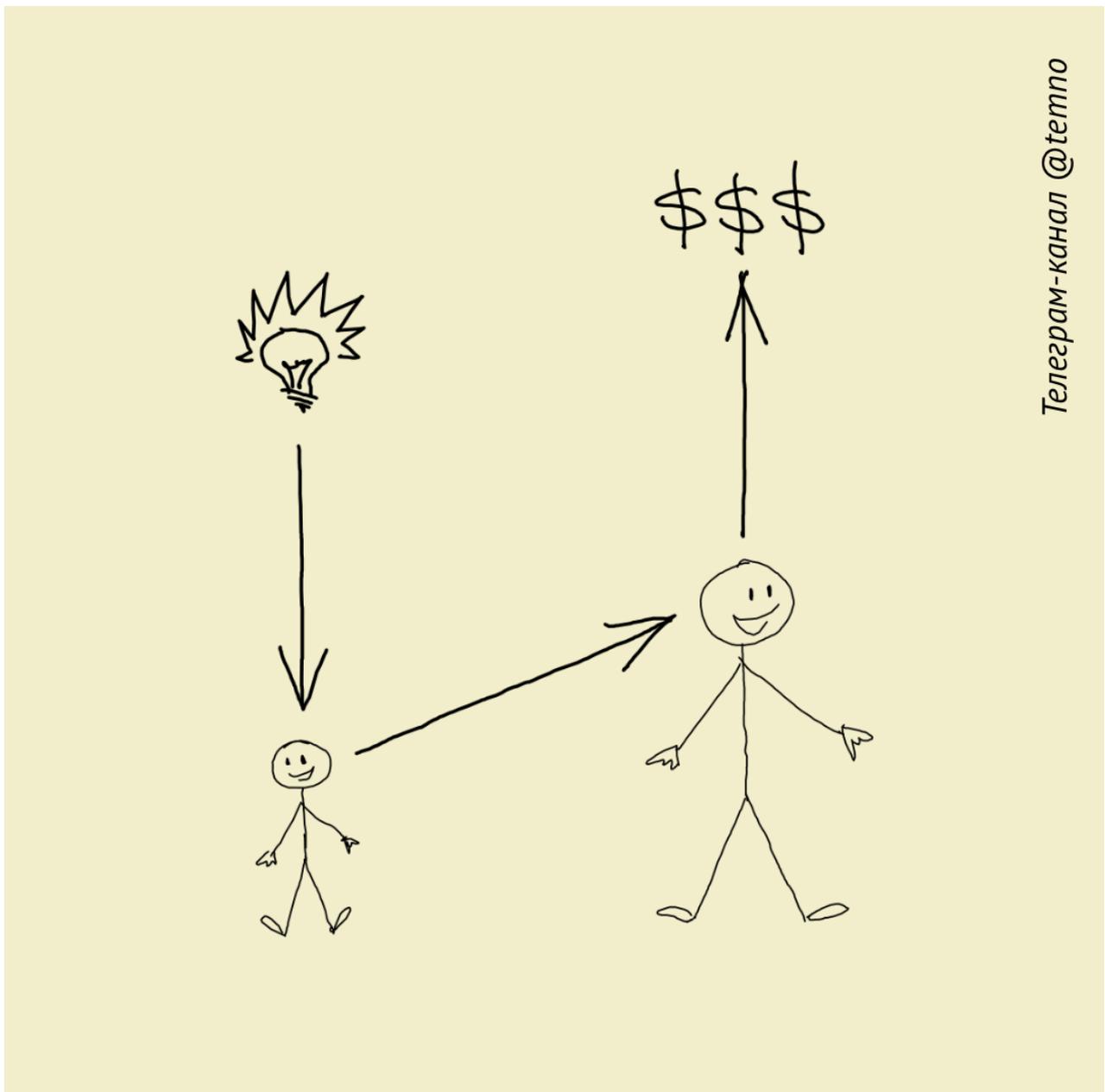
Корпуса морской пехоты США: «В критической ситуации вы не подниметесь до уровня своих ожиданий, а упадете до уровня своей подготовки». Поэтому задача обучения — повышать уровень, до которого человек может упасть в практической деятельности 😊



5. Ну а тогда получается, что главная фишка по-настоящему эффективных образовательных платформ — это система отслеживания изменений специфического поведения обучаемых. «Специфического» — касающегося тех аспектов поведения, которые должно затронуть обучение.

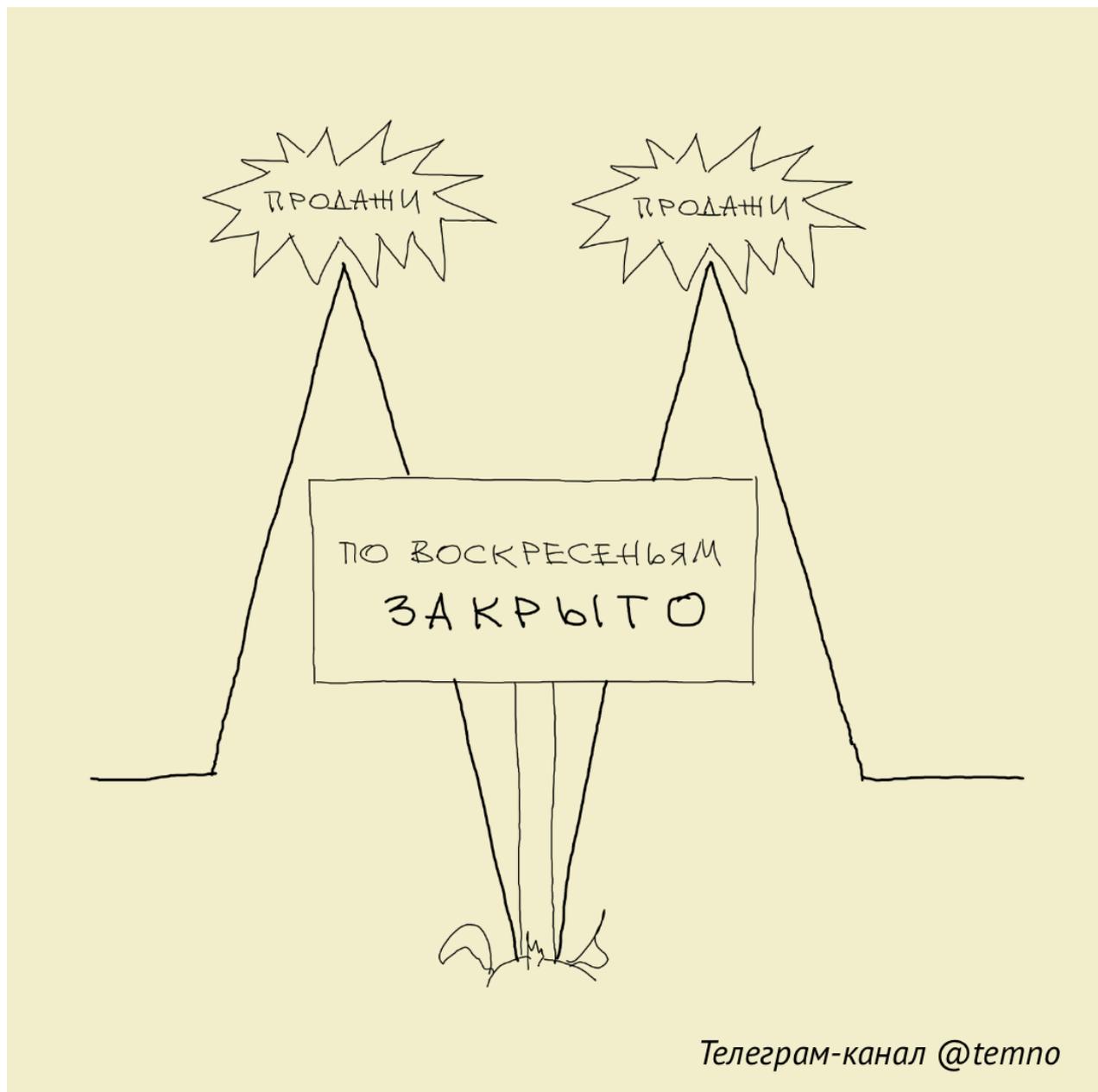
- 6. Отсюда вытекает два главных вопроса. Из каких источников платформа будет брать информацию об этом специфическом поведении. И как она будет эту информацию анализировать, чтобы замечать в нём изменения.
- 7. Если ты сумеешь найти ответы на эти вопросы в нужной теме, то сможешь создать такую образовательную платформу, которая станет лучше всех других платформ в этой теме 🚀

❄️❄️❄️



Хочешь успешно продавать что-то завтрашним взрослым? Начни продавать это сегодняшним детям! Хотя бы даже и условным 😊

1. После второй мировой войны Нестле решила выйти со своим растворимым кофе на японский рынок. Компания начала вбухивать миллионы евро в рекламу, делала новые вкусы и красивые упаковки. Но всё было безуспешно. Японцы не хотели пить кофе.
2. Тогда Нестле наняла известного французского специалиста по маркетингу и психологии, чтобы понять, почему так происходит. А он вернулся с неожиданным выводом — японцы не пьют кофе, потому что у них с ним не связано никаких детских ассоциаций.
3. После этого Нестле временно забила на кофе и переключилась на продажу детских сладостей со вкусом кофе и надписями «кофе».
4. Через 10 лет эти дети выросли, и Нестле опять начала рекламировать в Японии кофе — но уже этим повзрослевшим детям, привыкшим к слову и вкусу кофе из сладкого детства. И его продажи взлетели ракетой 🚀
После чего Япония вышла на четвёртое место в мире по объёму импортируемого кофе.
5. Вывод простой. Хочешь успешно продавать что-то завтрашним взрослым? Начни продавать это сегодняшним детям!
6. Причём это разделение на «детей» и «взрослых» может быть и условным. Хочешь стать ведущим производителем бухгалтерских программ? Займись обучением начинающих предпринимателей, чтобы они вспомнили о твоей бухгалтерии, когда откроют свой первый бизнес 😊
7. А ты можешь придумать условно «детские» продукты, с помощью которых можно будет успешно продвинуть твой «взрослый» продукт, когда эти условные дети условно вырастут? И нет, урезанные версии взрослого продукта не считаются.



У какой американской сети быстрого питания самая большая выручка на одно заведение? Никогда не догадаетесь.

1. Это Chick-fil-A, о которой вы, наверное, даже и не слышали. Средняя выручка одной их точек составляет 8.1 миллион долларов в год. Для сравнения — у Макдональдса 4 миллиона, у KFC 1.6 миллион, а у Старбакса около 1 миллиона. Но самый прикол к другому!

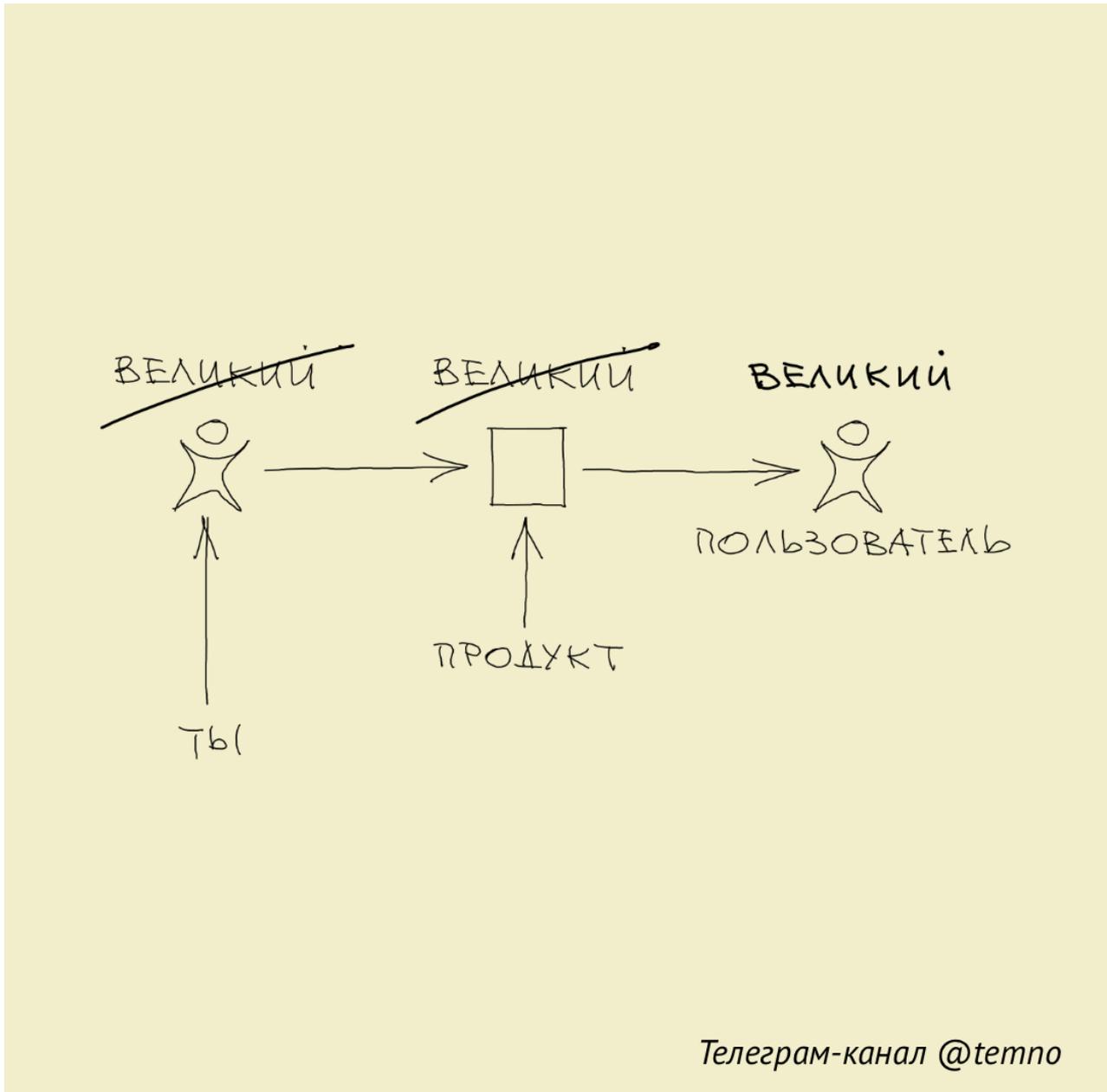
2. Они умудряются делать такую выручку, несмотря на то, что по воскресеньям их заведения не работают! Или даже благодаря этому 😊
Потому что это вызывает всплески продаж по пятницам-субботам и понедельникам — которые как раз и приносят существенную часть выручки Chick-fil-A.
3. Руководство Chick-fil-A заявляет, что они это делают по историческим причинам с тех пор, когда в США ресторанам было запрещено работать по воскресеньям. Однако кажется, что сейчас это стало хитрым психологическим трюком, чтобы в конце недели люди хотели затариться у них едой на выходные, а в понедельник ухватить то, чего они были в воскресенье лишены 😊
4. Пожалуй, это самый прикольный вариант применения известного психологического метода «на всех не хватит», которым обычно пользуются в продажах типа «осталось только 3 места», «скидка действует только сегодня» и так далее. А главная фишка в том, что приём Chick-fil-A можно тупо повторять каждую неделю, не боясь, что от повторения он потеряет свою силу. Даже наоборот — каждое повторение его только усиливает!
5. Интересно, а в твоём бизнесе какой-то подобный фокус можно перевернуть?



Великий продуктовый онанизм

1. В недавнем интервью основателя Shopify прозвучала фраза: «Нельзя создать великий продукт, когда людям, которые его создают, на этот продукт плевать». Откуда можно сделать логичный вывод: «Если тебе и твоим сотрудникам не плевать на продукт, то этот продукт получится великим».
2. Что является главной ошибкой многих фаундеров. Которые реально тратят кучу мозгов, сил, времени и денег, чтобы неустанно шлифовать свои продукты. В результате чего у них получается великолепный продукт... который на хрен никому не нужен.

3. Поэтому гораздо более правдивый вариант исходной фразы — «Нельзя сделать великий продукт, когда людям, которые его создают, плевать на тех, кто должен им пользоваться».



Телеграм-канал @temno

4. Фаундеры не должны даже хотеть создать великий продукт, чтобы не пристраститься к великому продуктовому онанизму. Вместо этого они должны захотеть сделать великими людей, которые начнут этим продуктом пользоваться.

5. Что такое «великий пользователь» твоего продукта? Чего он должен достичь, чтобы стать великим? Как ему в этом может помочь твой продукт?



Мозги поверни!

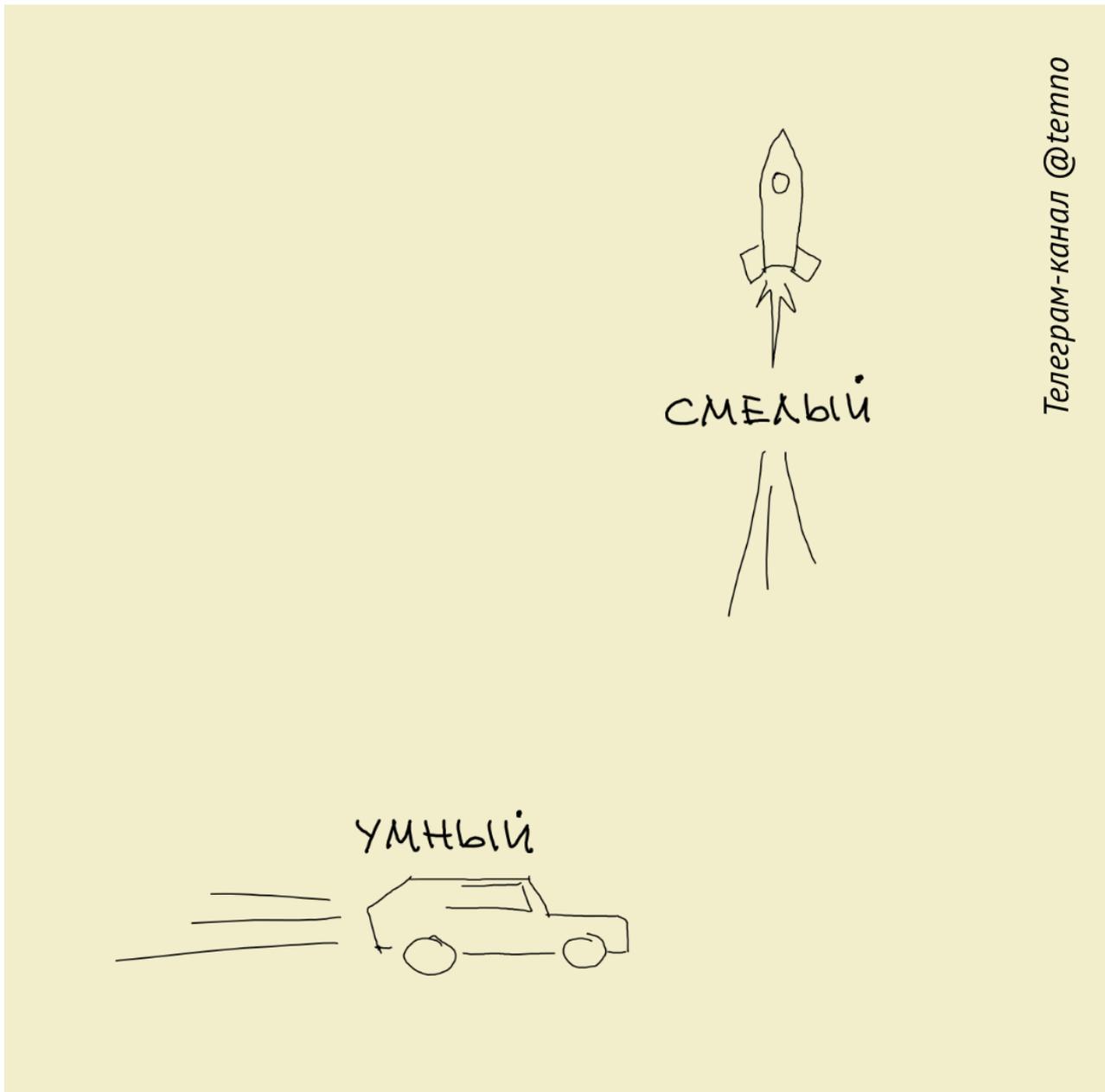
1. Вдруг осознал, что старая истина «Думай не о том, как меньше тратить, а как больше зарабатывать» получила сейчас неожиданное, но очень актуальное прочтение.

2. Ведь многие уже наверняка размышляют о том, как лучше использовать ИИ в своём бизнесе. Можно, конечно, прикидывать, как и кого из сотрудников можно было бы заменить на ИИ. Но это как раз про «меньше тратить» 📩
3. А вот придумывать, как использовать ИИ, чтобы получать больше клиентов, увеличивать их конверсии в покупку, крепче их удерживать и чаще возвращать — это уже про «больше зарабатывать» 📩
4. Да, вторая задача про «ИИ для больше зарабатывать» явно посложнее, чем первая про «ИИ для меньше тратить». Но зато и более перспективная, потому что она не про то, как экономнее копать в своей норке — а про возможности масштабирования 🚀
5. Короче, куда и для чего нужно в первую очередь вставлять ИИ в свой бизнес? 😊



Кто смел, тот и съел

1. Один чувак тут признался: «Я больше заработал, когда был смелым, чем когда старался быть умным». Чёрт, но ведь так оно на самом деле и происходит!
2. Когда слишком долго придумываешь — идея превращается в свинцовый дирижабль, который не может взлететь по определению.
3. Когда слишком долго считаешь и взвешиваешь — кто-то другой успеет сделать это раньше тебя.
4. Когда кажется, что это невозможно — кто-то другой набирается смелости проверить, так ли это.
5. А ещё все, наверное, слышали притказку — «если ты такой умный, то почему ты такой бедный». Но я что-то не припомню варианта «если ты такой смелый, то почему ты такой бедный». Может быть, потому что первый случай встречается гораздо чаще второго? 😊

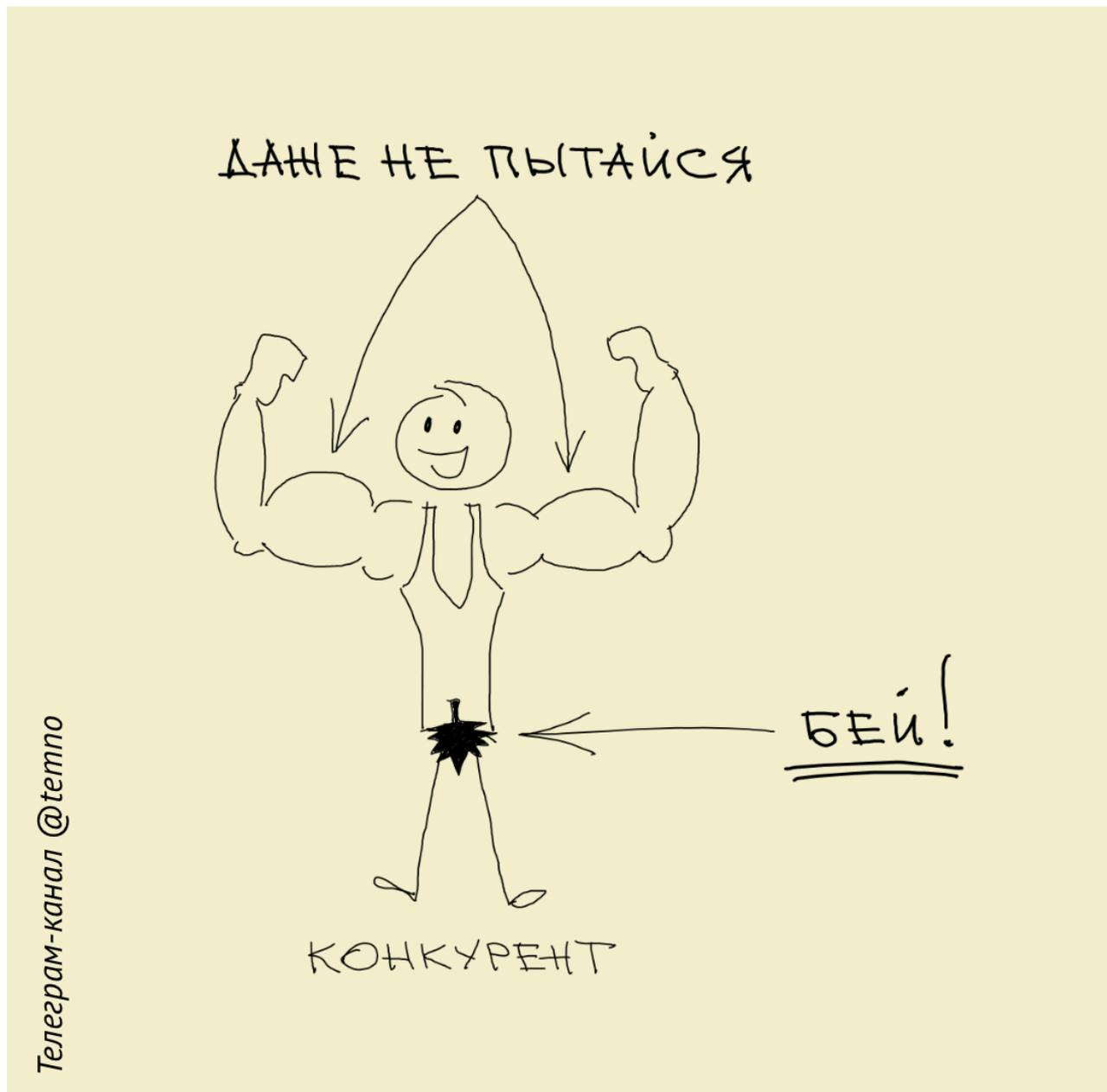


6. И тут же приходит в голову мысль, что самая лучшая идея — это та, для которой нужно набраться смелости, чтобы её попробовать. Причём не из серии «смогу ли я это сделать». А «может ли это сработать» 🚀



Конкурента нужно бить не по морде, а по яйцам

1. Нетфликс запустил свой почтовый сервис по прокату DVD-дисков, когда на этом рынке рулила компания Blockbuster с 9 тысячами оффлайн-точек проката и несколькими миллиардами долларов выручки.



2. Однако 800 миллионов из этих нескольких миллиардов выручки Blockbuster зарабатывал на штрафах за возврат взятых напрокат дисков позже положенного срока!
3. А Нетфликс позволял держать своим клиентам диски сколь угодно долго, пока клиент платил \$19.99 в месяц за подписку. Просто получить новые диски можно было только в обмен на старые.
4. При этом в качестве штрафа за поздний возврат клиент Blockbuster мог заплатить даже меньше, чем за подписку Нетфликс 😏 Но этот штраф начислялся каждый день и жутко всех бесил. В конечном итоге в 2010

году Blockbuster обанкротился, накопив порядка 1 миллиарда долларов долга.

5. Нетфликс победил не потому, что он «переборол» Blockbuster, противопоставив силе силу, так у Нетфликса не было сравнимых с Blockbuster сил. Он просто ударил его по больному месту — тем самым штрафам за поздний возврат, за который все Blockbuster ненавидели.
6. Когда ты маленький стартап, не нужно пытаться стать лучше большого конкурента в том, в чём он хорош, это вряд ли выйдет. Гораздо проще стать лучше в том, в чём он плох!
7. В чём плох твой большой конкурент? За что его не любят? Как ты можешь это у себя исправить?



Бизнес-модель становится понятной, только когда она начинает приносить деньги

1. Получил сегодня письмо, начинающееся с вопроса «вы инвестируете в стартапы с понятной бизнес-моделью в такой-то теме», а дальше описание того, какая у стартапа прекрасная бизнес-модель.
2. Прочитав вопрос, я подумал, а почему тогда не написать по-простому — «вы инвестируете в стартапы с растущей выручкой», которая по логике должна уже быть, если бизнес-модель такая понятная 😏 Но оказалось, что выручки у стартапа как раз нет.
3. Блин, я лучше поговорю со стартапом, у которого уже есть выручка, но который так и не определился с бизнес-моделью. Потому что уже понятно, что в этой теме деньги есть. Остаётся только понять, как сделать так, чтобы их было больше.
4. А вот понятная бизнес-модель без выручки — это, как правило, тупик. Потому что обычно это значит, что фаундер убедил себя в том, что он всё правильно придумал. А отсутствие клиентов и выручки — это всего лишь детали, которые можно с чьей-то помощью решить.

\$\$\$ → БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ → \$\$\$

Telegram-канал @temno

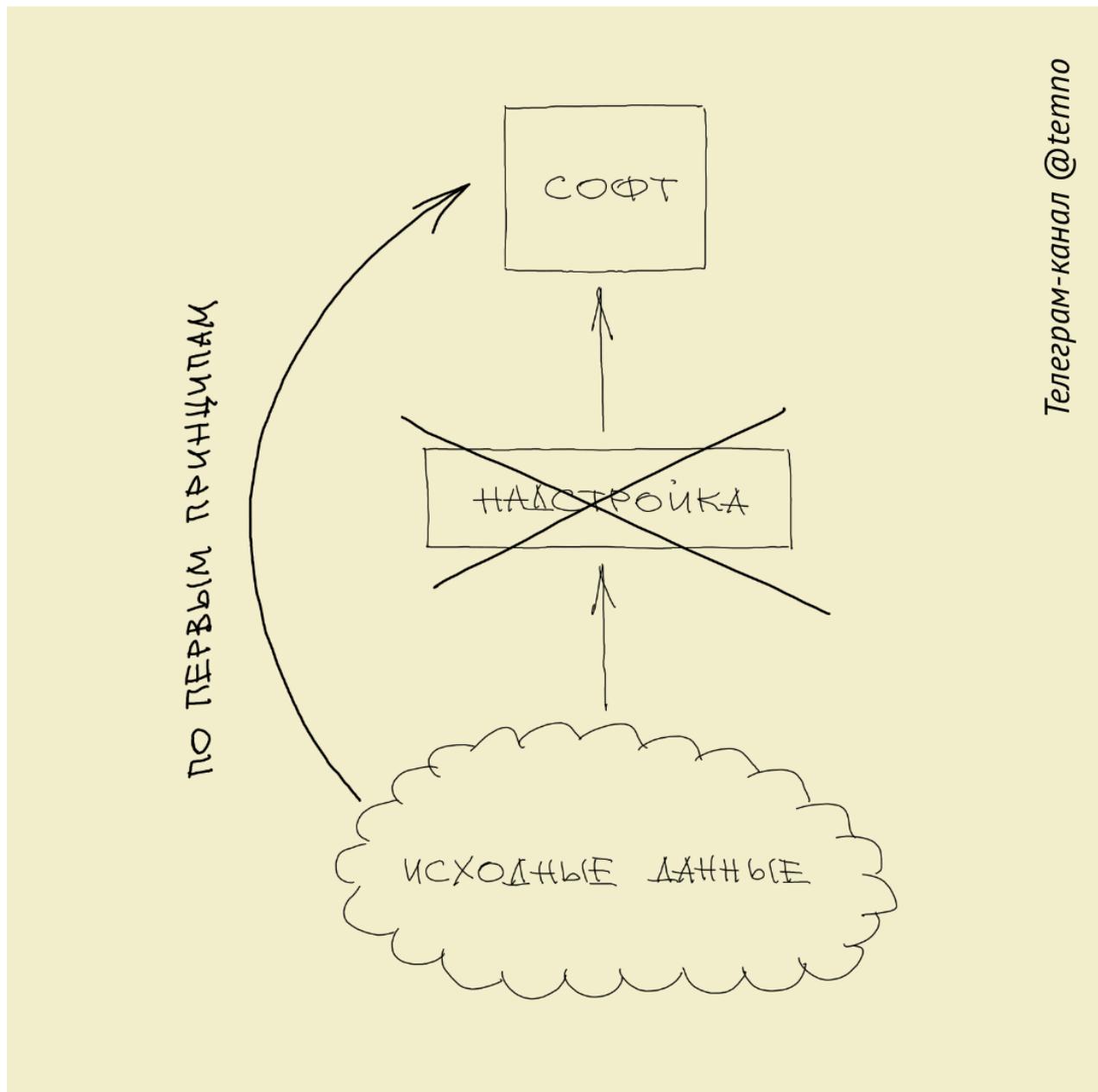
5. Бизнес-модель становится понятной, только когда она начинает приносить деньги. Считать, что тебе всё понятно до этого — это примерно как вешать на свой магазин табличку «Закрыто на переучёт» в сезон рождественских распродаж 🙄
6. Эксперименты можно ставить, только когда ты чего-то не понимаешь. А когда ты считаешь, что всё понимаешь, можно только долбиться головой в стену. Первое может принести результат, а второе без вариантов закончится разбитой головой.

7. Парадоксально получается. Лучше начать зарабатывать деньги, а потом придумать под это бизнес-модель. Чем придумать бизнес-модель, а потом пытаться с её помощью заработать.
8. Но, может быть, так и лучше, потому что не нужно заранее слишком сильно умничать. Прямо как в старом анекдоте: «Чего думать, трясти надо!» 😄



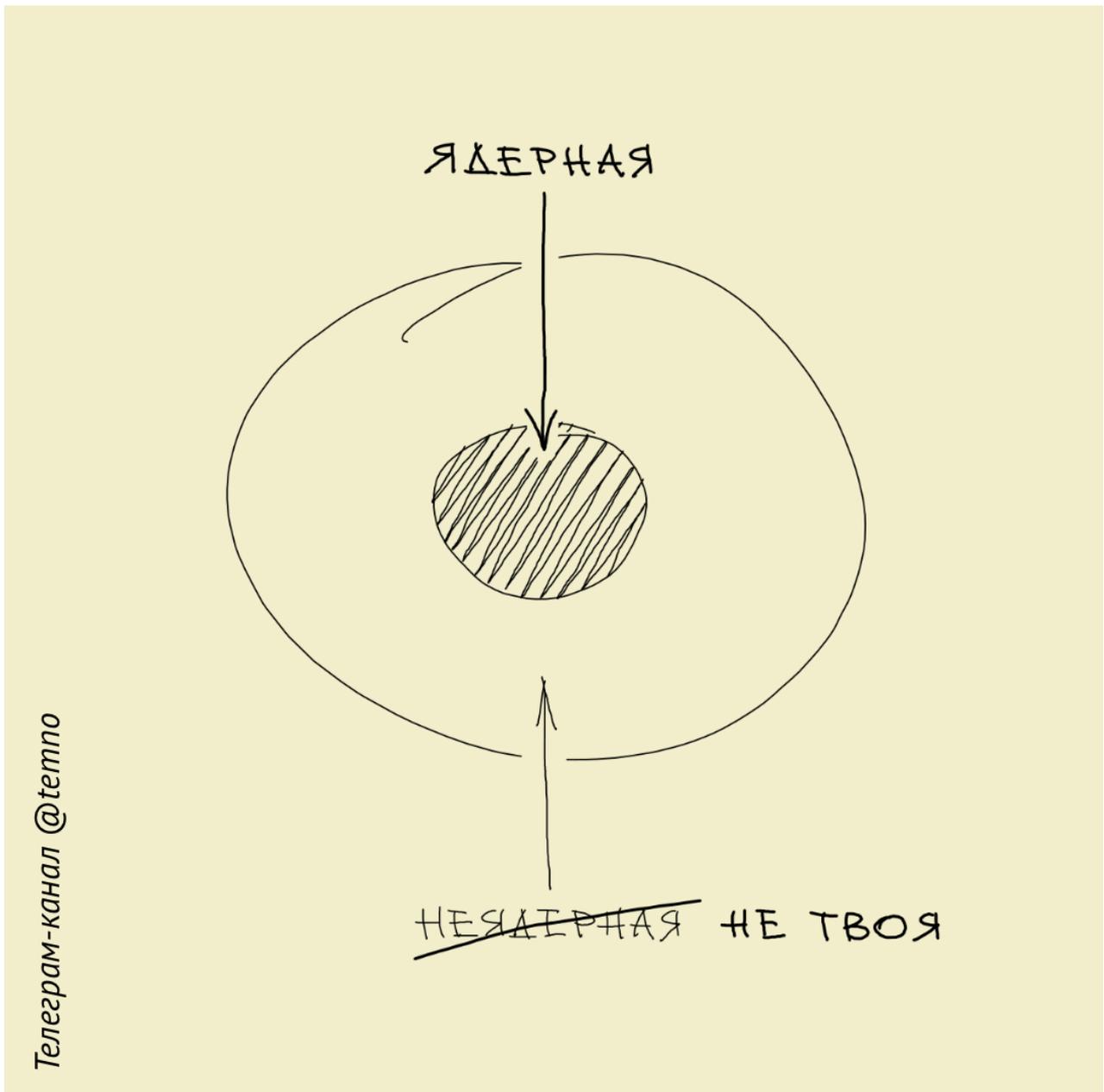
Софт должен работать «по первым принципам». Практически, как Илон Маск 😊

1. Один чувак решил создать для своего стартапа ИИ-бота техподдержки. Но понял, что в традиционном виде это ужас и кошмар. Потому что такие ИИ-боты используют сейчас для конструирования ответов базы знаний с документацией, частыми вопросами и историей переписки живых сотрудников поддержки.
2. Во-первых, накопление такой базы требует времени. А во-вторых, после выкатки каждой новой версии нужно разбираться, что из этой базы знаний выкинуть, что оставить, а что модифицировать — а это вообще пипец.
3. Тогда он плюнул и написал ИИ-бота, который отвечает на вопросы пользователя, анализируя текущую версию программного кода и его данные, сохранённые в сервисе. Правда, пришлось приложить отдельные усилия, чтобы бот не раскрывал посторонним людям программный код сервиса и персональные данные пользователей 😊
4. Этот бот — пример софта, работающего «по первым принципам», то есть выдающего результаты из исходных данных безо всяких промежуточных надстроек. Напомню, что суть мышления «по первым принципам» — выстраивать цепочку собственных рассуждений, начиная с самых базовых вещей, а не с чужих мнений или выводов. Этим методом пользуется Илон Маск при создании своих стартапов.



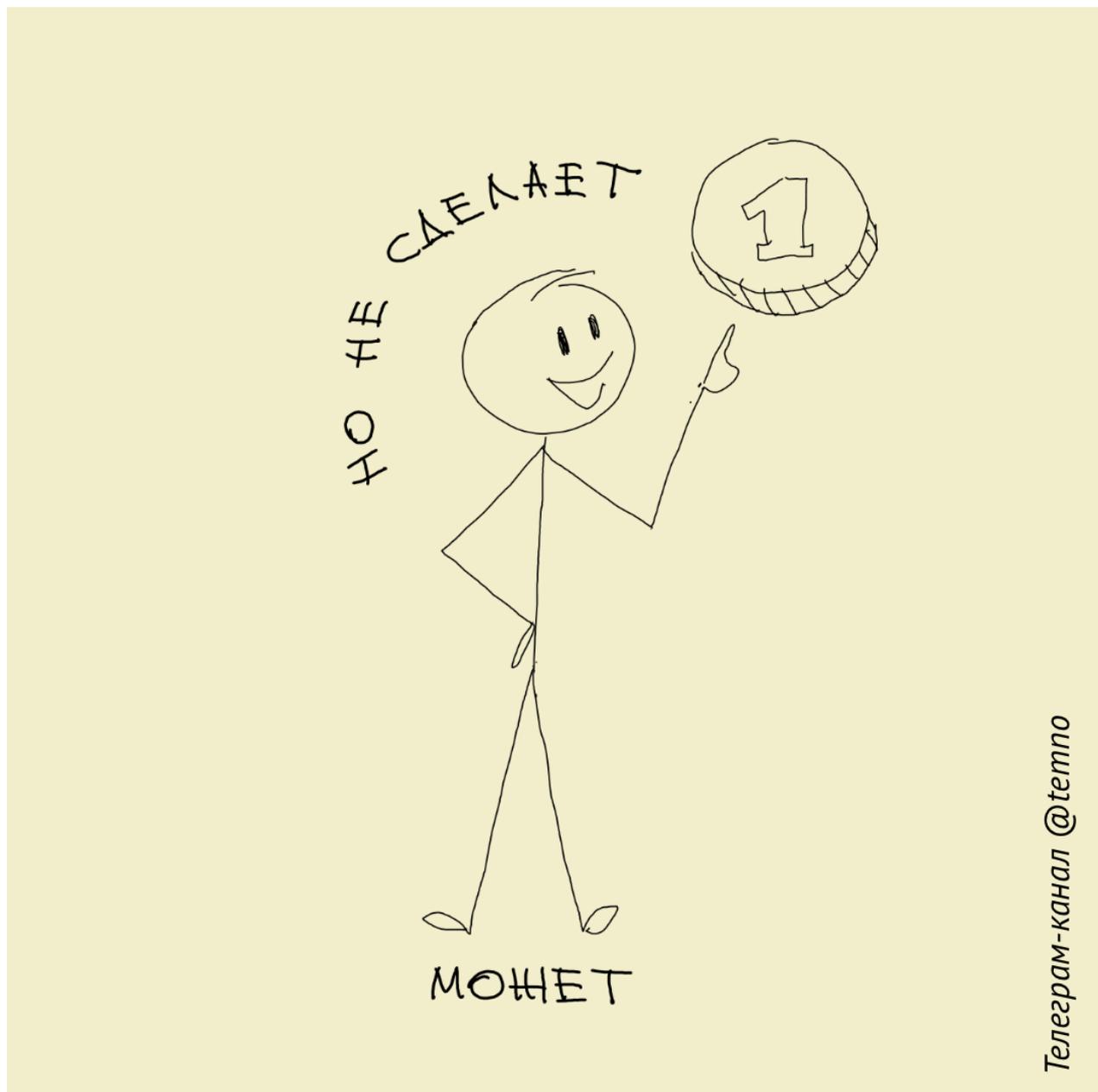
5. Пришла в голову идея CRM, созданной «по первым принципам». В ней вообще не должно быть никаких полей, которые сейчас сотрудники заполняют по своему собственному разумению или забывают это делать. В этой CRM должна храниться только история всех переписок, звонков и видеоконференций с клиентом — которую она и должна использовать для ответов. Вместо сохранённых в теперешних CRM мнений коллективного Васи Пупкина 😊

- 6. Прелесть в том, что возможность создавать софт «по первым принципам» из большого количества исходных данных появилась только сейчас в ходе развития ИИ.
- 7. Ну и какой софт, работающий «по первым принципам», ты теперь можешь разработать?



«Ядерная физика» для фаундеров

1. Опаснейшая ловушка для стартапа — делить свою аудиторию на «ядерную», в смысле главную, и всех остальных. Понятно, что в самом начале хочется зарабатывать побыстрее и побольше, поэтому типа нужно угождать всем. Но что такое «неядерная» аудитория?
2. Это случайные пользователи, которые пришли и ушли? Это те, кто приносит меньше денег, чем «ядерные»? Это те, которым продукт не особо нужен? Но это значит, что стратегически длинных и больших денег на них не заработать.
3. А зачем тогда вкладываться в их привлечение, удержание и доработку продукта под них? Если те же самые усилия, вложенные в «ядерную» аудиторию, принесут гораздо больший возврат на инвестиции своих мозгов, времени и денег.
4. «Ах, они же сами приходят, не гнать же их». Можно и не гнать, пусть сами уходят 😊 Но ничего специально для них делать точно нельзя. Потому что это отвлекает и сбивает фокус с главного.
5. «А как же диверсификация?». Никак! Потому что, как считает Уоррен Баффет, «о диверсификации говорят только те инвесторы, которые не знают, куда инвестировать». Но ты-то знаешь, если ты решил сделать на эту тему стартап!
6. Большим компаниям приходится диверсифицироваться, когда они вырастают до предела насыщения своего основного рынка. Но если ты достигаешь насыщения ещё на этапе стартапа — значит, твоя «ядерная» аудитория слишком мала, чтобы делать для неё стартап.
7. А если ты свою ядерную аудиторию ещё не всю выбрал, то какого хрена ты отвлекаешься на всякую побочку? Поэтому у стартапа должна быть только «ядерная» аудитория и «не его», на которую он попросту плюёт.
8. Кто такая «ядерная» аудитория твоего стартапа? А то, что ты сейчас делаешь — оно для «ядерщиков» или просто потому, что ты можешь это сделать?

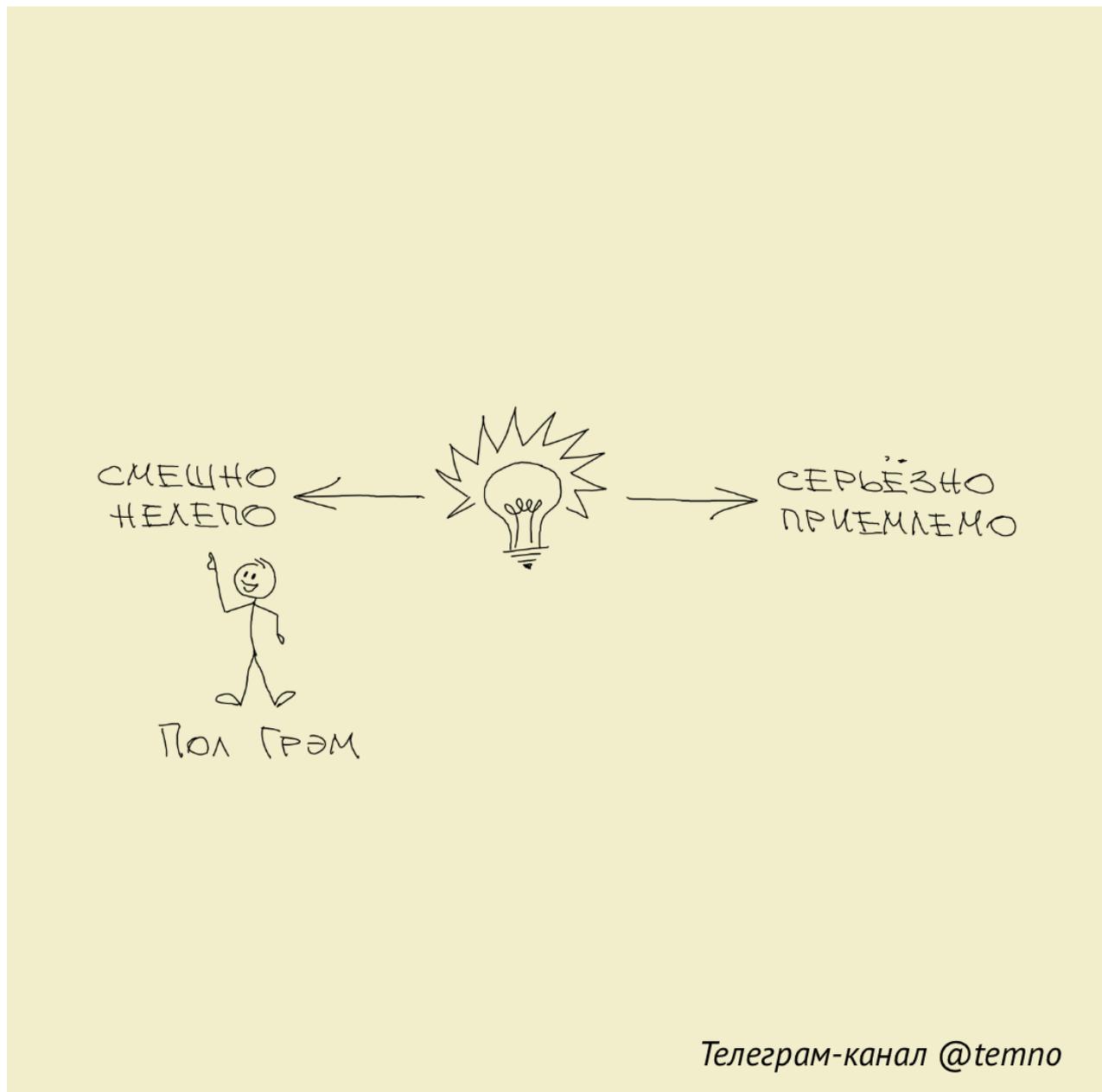


«А почему то же самое не может сделать большой игрок?»

1. Самый обескураживающий вопрос для стартапа — «А почему то же самое не может сделать большой игрок?». Потому что в принципе — «может». Но вопрос в другом — «сделает» ли он это вовремя, или нет 😊 А вот история на тему.

2. В 2014 году компания AMD умирала, безнадежно проигрывая Интелу. У AMD было менее 1% рынка процессоров для серверов, а у Интел — 99%. А ещё у AMD было 2.2 миллиардов долларов долга.
3. В том году в AMD пришёл новый гендир Лиза Су, которая заметила важнейшую вещь — на волне успеха Интел стал «самодовольной» компанией 😴 Они сами производили свои процессоры, но у них давненько не было ярких новинок.
4. Поэтому Лиза поставила всё на создание новой архитектуры, позволяющей собирать процессоры для разных задач из одного набора составных частей, как кубики из Лего. При этом она решила вынести их производство на сторонние фабрики.
5. В результате AMD сумел запустить 7-нм процессоры, пока Интел всё ещё возился с 10-нм, захватил рынок игровых компьютеров с одними процессорами, игровых консолей — с другими, а серверов для датацентров — с третьими.
6. К 2024 году доля AMD на рынке серверов выросла до 20%, а стоимость компании — в 100 раз, с 2 миллиардов долларов до 200 🚀
7. Чисто физически и теоретически Интел мог сделать то же самое. Но им помешали это сделать не какие-то объективные причины, а субъективное самодовольство — «мы всё знаем лучше других», «мы всё можем сделать сами», «наши слоны самые большие в мире» и так далее 🐘
8. Получается, что самый лучший способ конкурентного анализа — выяснить, кто из конкурентов стал самодоволен, в какой теме и по каким причинам. Чтобы сделать то, что полностью этому противоречит. Но что этот конкурент сразу не кинется делать, потому что ему мешает то самое самодовольство.
9. Так-так, и кто у тебя самый самодовольный конкурент? 😏





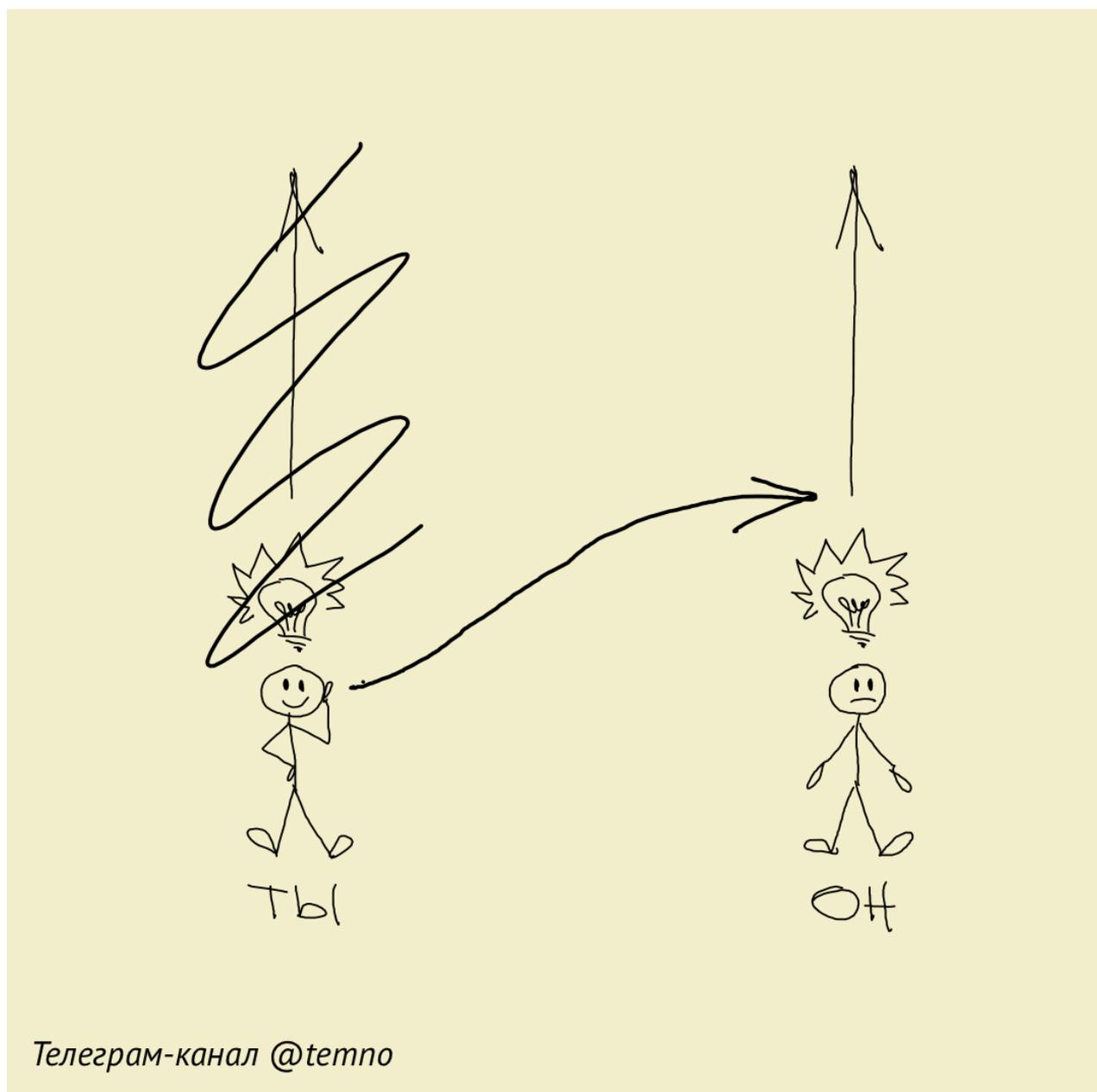
Куда докрутить свою идею?

1. Один стартап из текущего набора Y Combinator никак не мог выбрать одно из двух направлений, в которых он мог бы развиваться. Тогда Пол Грэм дал ему неожиданный совет.
2. « Выберите то, которое кажется вам самым смешным. И это вовсе не так легкомысленно, как кажется. Потому что самые лучшие идеи стартапов очень часто в самом начале выглядели несколько нелепо.»

3. И действительно, ведь каждая великая идея обычно проходит три фазы — «Это полная фигня. В этом что-то есть. Кто же этого не знает.».
4. Тебе пришла в голову идея для стартапа? Самые безбашенные в тот же момент кидаются её делать, будучи полностью ослеплены её величию

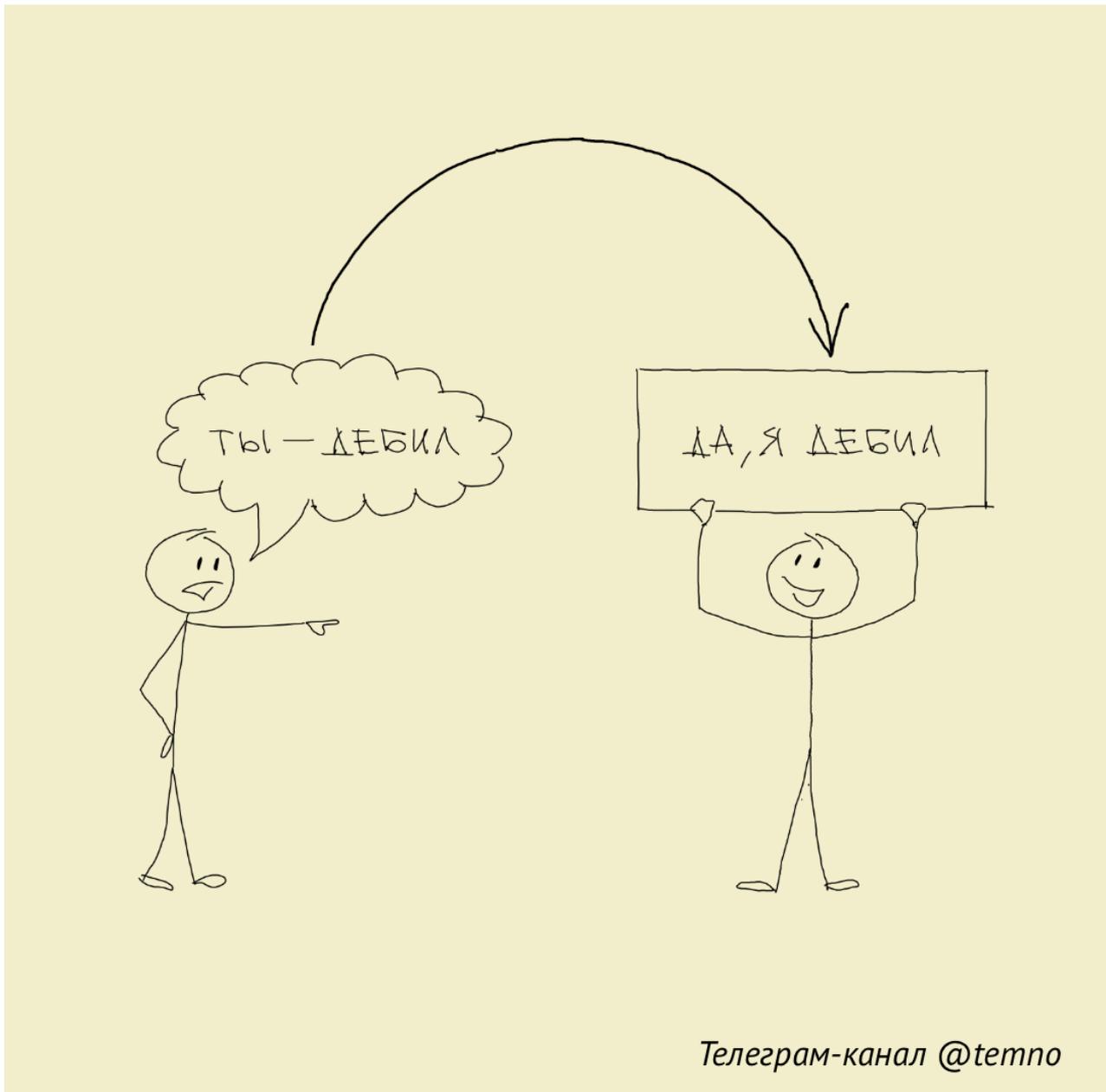
5. Более осмотрительные пытаются её «улучшить» — на самом деле превращая её во что-то более приемлемое и поэтому совсем обычное.
6. А если подумать в другую сторону — как докрутить идею, чтобы она выглядела более смешной и нелепой? Может быть, реально весь секрет
 именно в этом?
7. В конце концов, кто мешает тебе попробовать?





Вся суть стартапа в трёх пунктах

1. Не придумывай, что ты можешь сделать.
2. Подумай о том, что кто-то другой может сделать — и чем ты можешь ему в этом помочь.
3. А потом проверь — захочет он это делать на самом деле.



Если ли ты держишь сотрудников за дебилов, то ты и будешь работать с дебилами

1. В 1984 году компания Haier умирала. Четверть продукции была дефектной. Мораль сотрудников была настолько низка, что они мочились и испражнялись прямо в цехах. И тогда в компанию пришёл новый генеральный директор, который изменил всё.
2. «Каждый сотрудник должен стать генеральным директором», — под этим лозунгом компания была разбита на микро-компании из 10–15 человек, которые могли сами нанимать и увольнять сотрудников,

назначать им зарплаты, работать с кем угодно, даже с конкурентами — но получать деньги только за результат.

3. При этом из компании было уволено 10 тысяч менеджеров среднего звена, которые оказались лишними. А нормальные рабочие уволили ссунов и срунов из своих микро-компаний, наняв вместо них других, но уже нормальных.
4. В 1988 году Haier получил первую национальную золотую медаль за свою продукцию. В 1993 году компания вышла на шанхайскую биржу. В 1999 году она стала глобальной. В 2013 году почти треть домашней техники, которые покупали китайцы, была произведена Haier.
5. Сейчас Haier состоит из более чем 4 тысяч микро-компаний и находится на 407 месте в списке Fortune Top 500.
6. У Марка Цукерберга есть правило — нанимать в качестве своих прямых подчинённых только тех людей, на которых он сам захотел бы работать в альтернативной вселенной.
7. Но тогда можно сформулировать «правило Haier для стартапов» — нанимать в качестве ключевых сотрудников только тех, кто в альтернативной вселенной смог бы стать CEO микро-компания 
8. А может быть, и не в альтернативной? 



Тупость масштабируема. Искусство — нет.

1. 99% американских риэлторов продаёт примерно по 10 домов в год. А этот чувак продавал по 16 домов каждый день! С 2004 по 2021 года он продал более 48 тысяч домов на 17 миллиардов долларов 💰💰 Но как?
2. В начале 2000-х годов Бен Кабальеро заметил, что практически все риэлторы работают с частными продавцами и покупателями. А с застройщиками — почти никто. Причём по обоюдному желанию 

3. Риэлторы не хотели связываться с длинными контрактами, которые ещё и выполнялись с задержками. А застройщики не хотели возиться с посредниками, требующими внимания и больших комиссий.

МАСШТАБИРОВАНИЕ = БОЛЬШЕ ТУПОСТИ!
~~ИСКУССТВА~~

Телеграм-канал @temno

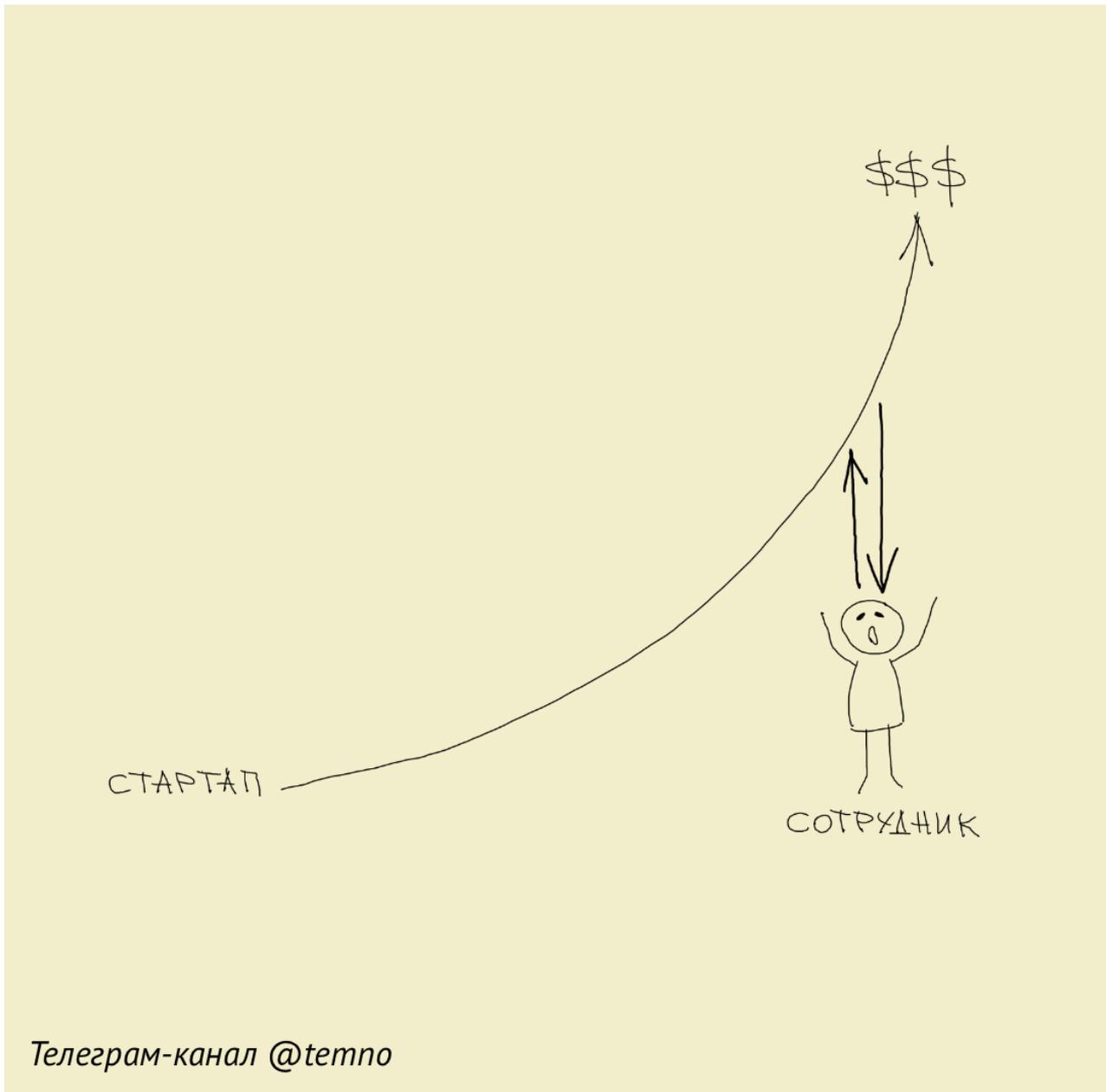
4. Тогда Бен предложил застройщикам размещать за них объекты на маркетплейсах недвижимости так, что застройщикам ничего не нужно было делать самим, Причём плату с застройщиков он брал не в виде комиссий за проданные объекты... когда-нибудь. А абонентскую плату за их размещение на маркетплейсах.

5. К 2007 году он снял с себя ещё и этот геморрой — создав платформу для автоматического выставления объектов на маркетплейсах, подбора оптимальных цен и связи покупателей с застройщиками. Это ещё увеличило количество объектов, охват аудитории — и количество проходящих через него сделок.
6. Это отличный пример, доказывающий, что масштабировать продажи можно... только если перестать заниматься продажами. Для которых, как правило, требуется время, опыт и мастерство.
7. Ты хочешь вылечить свои проблемы с продажами, найдя хотя бы одного продажника, умеющего продавать? Это нормально... если ты не собираешься продавать больше всех на своём рынке 😊
8. Суть масштабирования продаж — забыть про искусство продаж! Чтобы перейти к организации процесса, организованного максимально тупым образом. Чтобы его сначала могли выполнять обычные люди. Потом большое количество обычных людей. А потом — специально обученный софт 😊
9. Как это можно сделать в твоём случае?



Кто сам не растёт — тот мешает расти тебе

1. Один стартап только что поднял 100 миллионов по оценке 2 миллиарда долларов. Потому что последние полгода он показывает сумасшедший рост на 51% в месяц. Причём не с нуля, что было бы объяснимо — а на уровне 75 миллионов ожидаемой годовой выручки.
2. У основателя спросили, «как твой стартап справляется с таким ростом?». Он ответил: «С трудом, потому что постоянно что-то ломается. Причём не в софте, а в бизнес-процессах.». А потом добавил — «Но это не самое главное».
3. «Мы справляемся, потому что каждый сотрудник постоянно подрастает до того уровня, который необходим, чтобы справляться с новыми вызовами». И из этой простой фразы вытекает важный вывод.



4. Если ты собираешься расти — ты должен нанимать только тех, кто сможет быстро расти над собой. Не быстрее работать, не дольше работать — а делать это каждый раз на новом более высоком уровне.
5. Причём оставаясь на тех же самых должностях, что и раньше. Ведь совершенно невозможно, чтобы по мере роста компании все сотрудники становились бы начальниками более высокого уровня 😊
6. А ещё совершенно непонятно, что в этом случае первично — курица или яйцо? Это сотрудники вынуждены подтягиваться под рост стартапа, или

стартап так быстро растёт, потому что быстро растут его сотрудники?



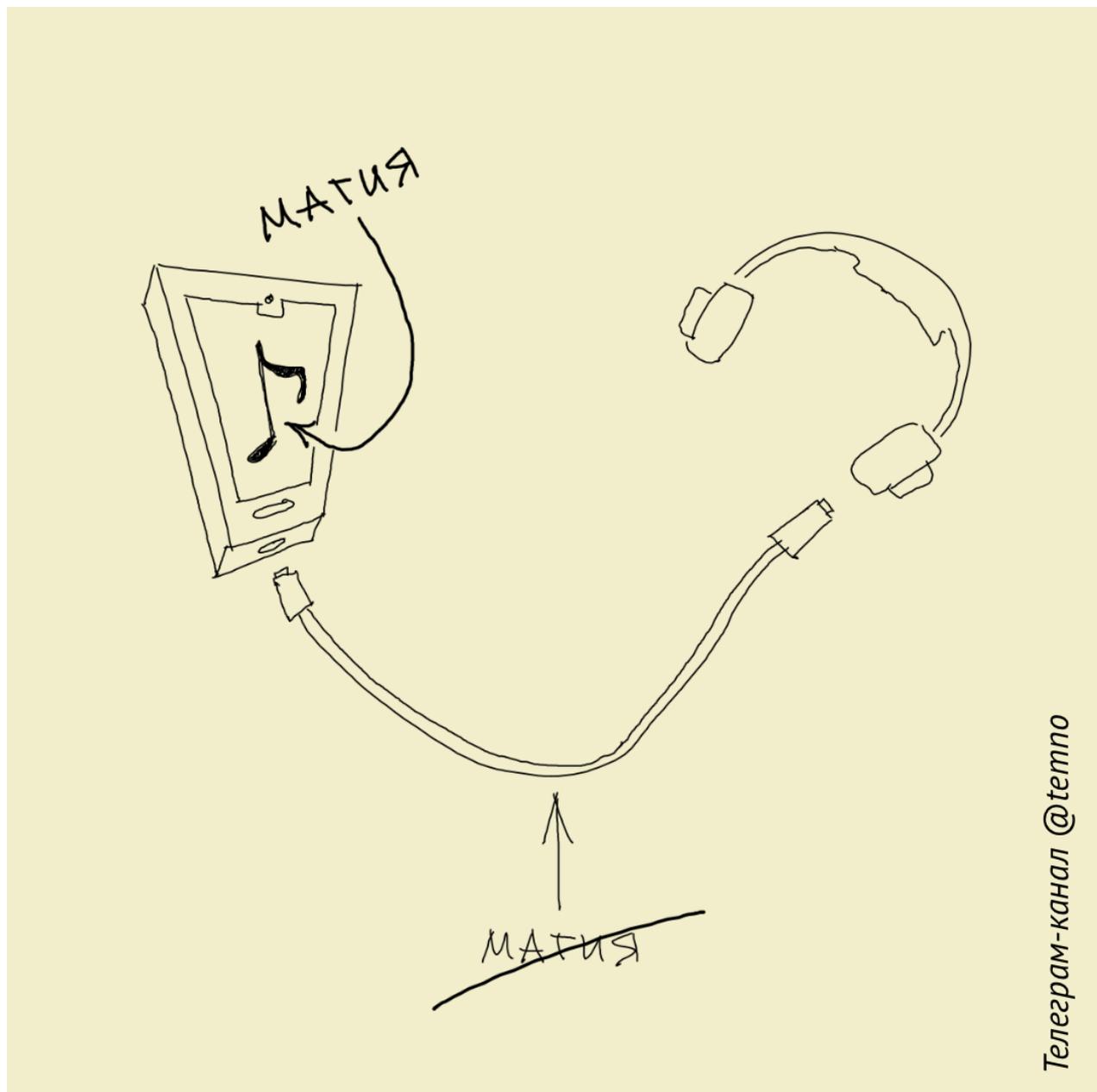
7. Короче, как бы то ни было, вывод один. Если каждый твой сотрудник, выполняющий ту же работу на той же должности, через месяц не показал каким-то образом, что он вырос над собой — значит, он уже тормозит или будет тормозить рост твоего стартапа.
8. Однако расти на пустом месте и без повода нельзя. А ты ставишь каждый месяц перед каждым своим сотрудником новый вызов, с которым он сможет справиться, только если вырастет над собой?
9. Боишься, что не справится? А на хрена тогда тебе такие сотрудники? Как ты с ними собираешься вырастить свой стартап?



Дело не в волшебном проводе

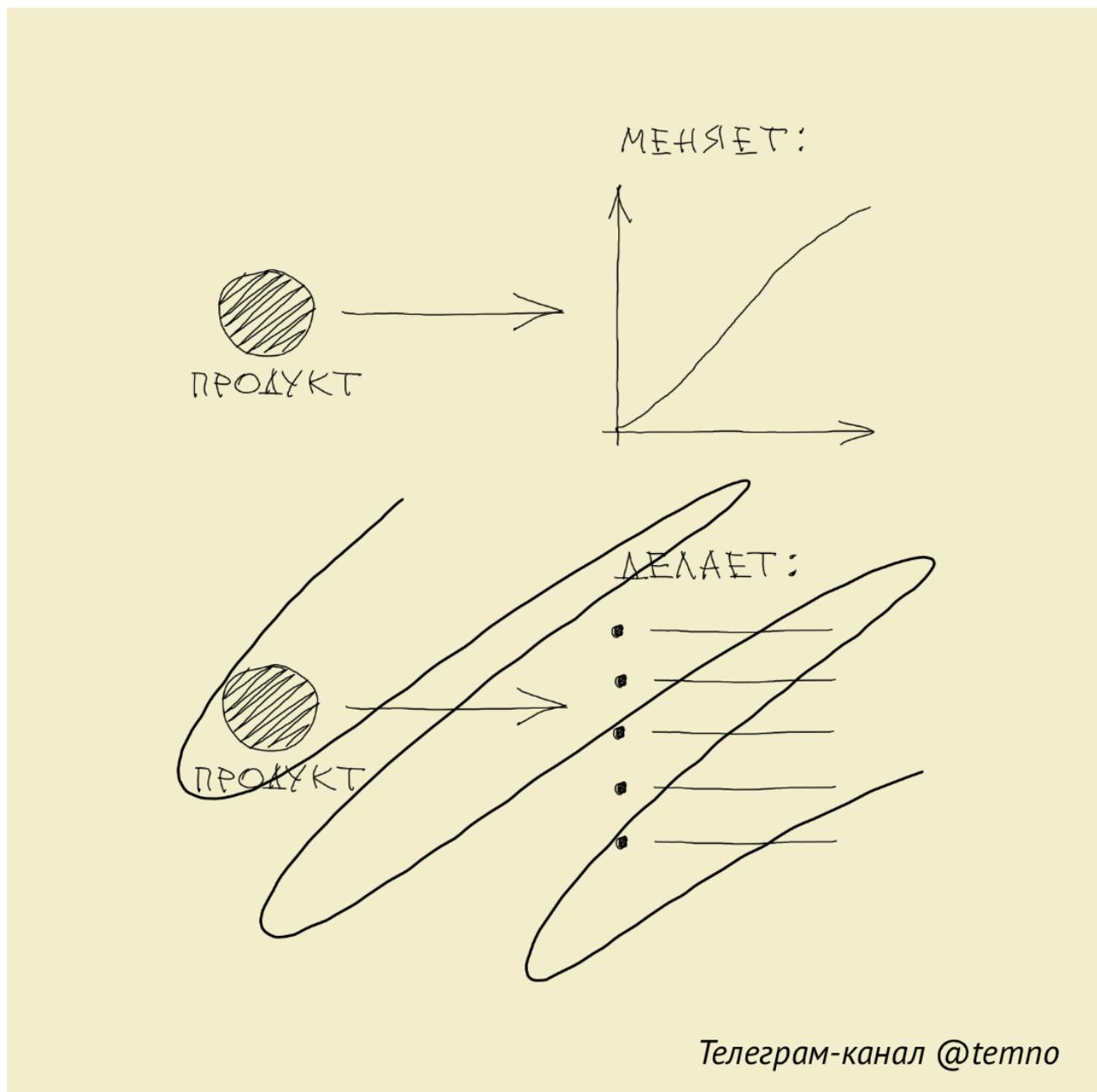
1. Купил я себе беспроводные наушники со встроенным процессором для преобразования цифры в звук — чтобы их по проводу можно было ещё цеплять к usb-порту телефона или компьютера. Типа через провод звучание должно быть лучше.
2. Как миллионы других покупателей подобного рода наушников, я сразу стал сравнивать звучание по блютузу и по проводу. И как миллионы других людей, никакой разницы не обнаружил 🤔
3. Потому что я, как и другие дураки, пытался обнаружить разницу на музыке из Спотифай, которая записана в обычном MP3-качестве. Считаю, что всё дело в волшебном проводе.
4. Хотя на самом деле услышать заметную разницу между блютузом и проводом можно, только если проигрывать музыкальные файлы в высоком разрешении (hi-res). И так я её в конце концов услышал.
5. Смешной пример, на котором в очередной раз проявился закон «мусор на входе, мусор на выходе». Когда ты засасываешь на входе всякую дрянь, то, как ни старайся, на выходе не получится ничего, кроме дряни

— какой бы волшебный провод ты не пытался между входом и выходом протянуть. И закон этот действует ещё и в любом бизнесе.



6. Создаёшь продукт, с помощью которого любой дурак может превратиться в помесь Эйнштейна и Маска — получаешь того же дурака, который костерит тебя за неработающий продукт. Нанимаешь кого попало, надеясь обучить и воспитать их в процессе — получаешь компанию разгильдяев. Хочешь, чтобы твоим клиентом стал кто угодно, лишь бы стал — получаешь толпу недовольных пользователей, которые от тебя уходят. И так далее.

7. Так что самая важная задача в бизнесе — это не изобретать волшебный провод. А искать, куда бы его воткнуть 😊



Telegram-канал @temno

Нельзя продавать продукт. Можно продавать изменения!

1. Slack удалось продать за 28 миллиардов долларов, благодаря одному письму, которое он разослал своим сотрудникам. Ну не совсем так в лоб 😊 Но с этого письма началась история реального взлёта Slack.

Потому что до этого его уже покупали компании — но мало ли что компании покупают.

2. Суть того письма можно изложить в нескольких тезисах: «Мы не делаем мессенджер. Мы делаем работу более эффективной. 94% пользователей уже говорят, что Slack сделал работу их команд более продуктивной. Поэтому мы не будем отслеживать активность отдельных пользователей, мы будем следить за целыми командами, чьи рабочие процессы изменились под влиянием Slack.»
3. Slack перестал продавать продукт и начал продавать инструмент для трансформации рабочих процессов. А продажники Slack стали показывать компаниям совсем другие презентации — не с описанием функциональности продукта, а с историями команд, которые с помощью Slack начали работать более эффективно. 🧑🧑🧑🧑
4. При этом нельзя было доказывать эффективность, просто размахивая руками. Стартапу пришлось найти такие метрики, которые имеют отношение к эффективности — но которые стали меняться при использовании Slack. Для чего эти метрики нужно было научиться измерять и отслеживать динамику их изменения.
5. Другими словами, никогда нельзя продавать то, что твой продукт делает. Нужно продавать только то, что он меняет! 📈
6. Что меняет твой продукт? Какими метриками это можно доказать? Как эти метрики собирать и отслеживать?
7. Ну а теперь покажи потенциальному клиенту, что «94% клиентов уже добились этих позитивных изменений с помощью нашего продукта». Если эти изменения для него действительно важны, то трудно придумать причину, по которой он откажется такой продукт купить 🚀



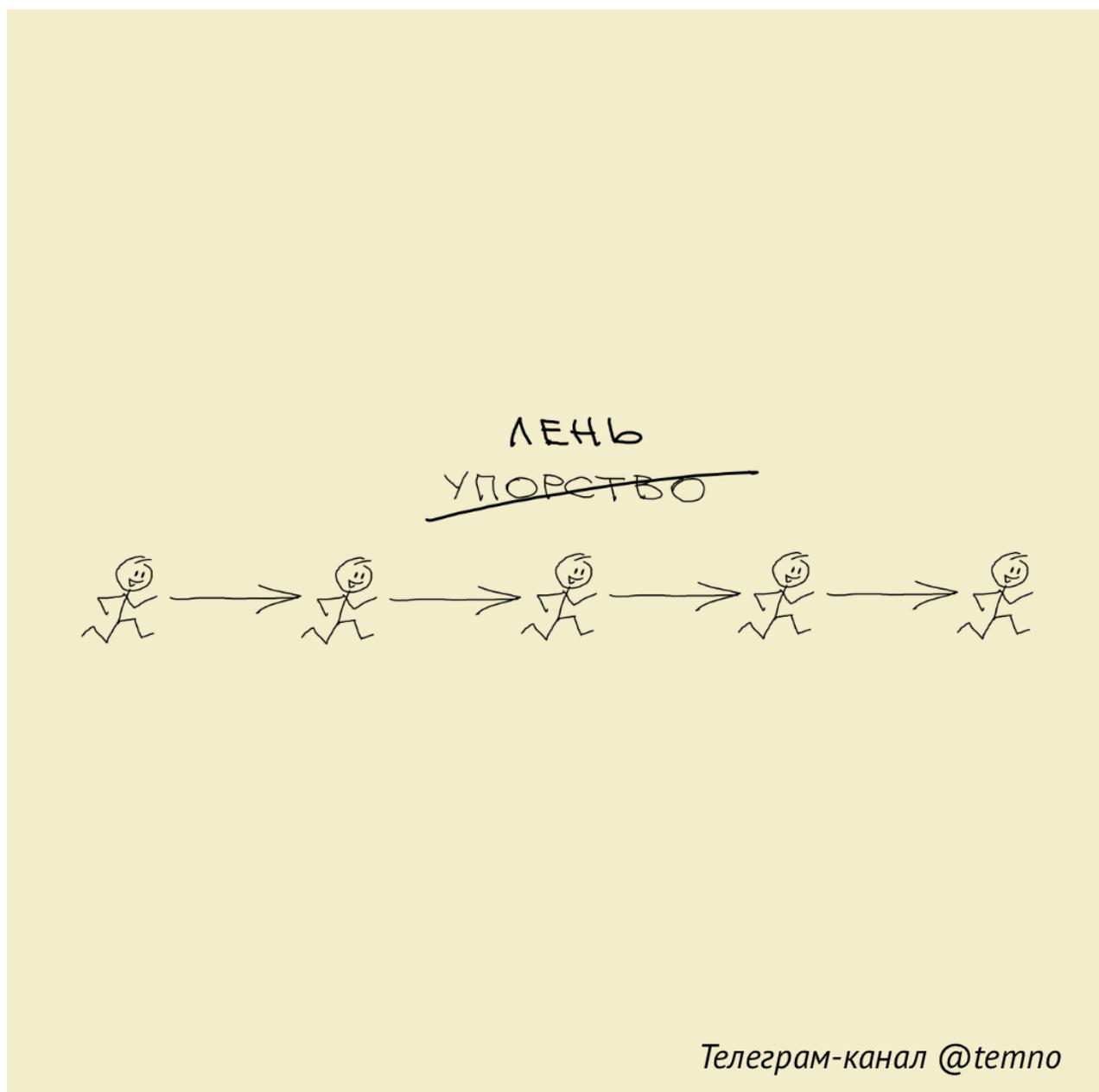


Не переводи бабушку через дорогу, особенно, если ей туда не нужно

1. Говорят, что «продукт должен приносить пользу, и тогда он будет востребованным». Поэтому многие стартапы становятся «насильно полезными». В том же стиле, как пионеры усиленно переводили бабушку через дорогу, когда ей туда на фиг не было нужно 🙄
2. Гораздо более рабочая формула — «Твой продукт должен позволить людям почувствовать себя умнее, чем они есть». Тогда они будут не

только с удовольствием им пользоваться, но и показывать результаты этого всем, кто под руку попадётся. А это как раз та самая вирусность, за которой все стартаперы так убиваются. Кстати, в голову сразу пришёл невероятный взлёт ChatGPT и других продуктов того же типа.

- 3. Главная тонкость — человек должен почувствовать себя умным в своём смысле, а не в твоём! Иначе это будет опять про «насильственную пользу».
- 4. Итак, что именно твои пользователи могут посчитать более умной версией себя?



Telegram-канал @temno

Скрытая форма лени — это...

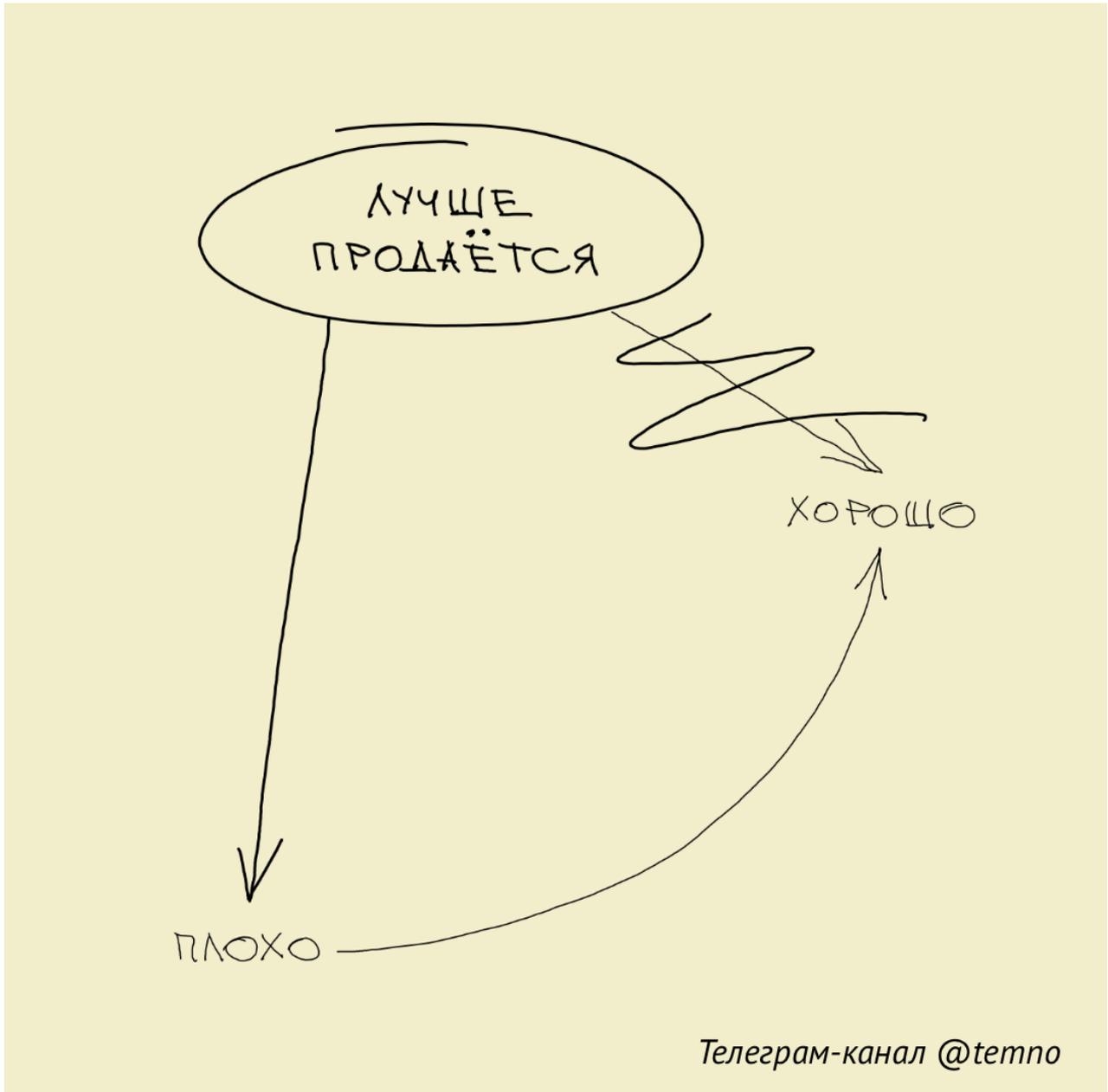
когда ты долго и упорно что-то делаешь, не задавая себе вопроса «а нет ли чего-другого, чем лучше было бы заняться». Если всё другое хуже — больше вопросов нет. Ну а вдруг есть? 🤔

PS В конце концов можно сделать пивот — и преобразить свою идею до неузнаваемости. Это тоже вариант. Но продолжать что-то делать, только потому что ты это когда-то начал — это лень или глупость.

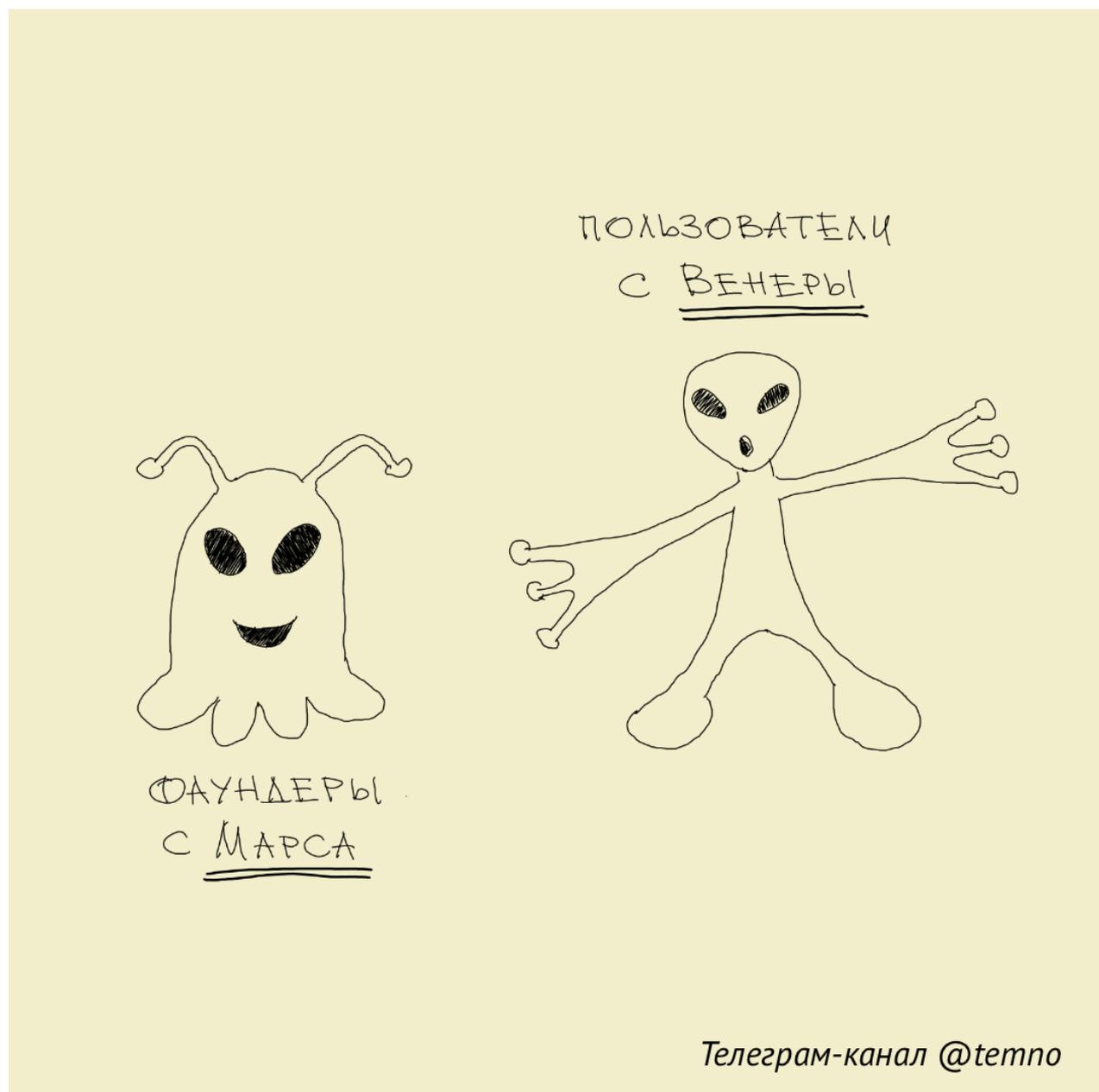


Тебе нужно убедить их в том, что они жирные, прыщавые и плохо пахнут

1. Кто-то сказал, что «эволюция — это желание убежать от существующих проблем, а не стремление к воображаемым лучшим целям».
2. Поэтому лучше всего продаются «средства от», а не «средства для» 😊
Другими словами, таблетка от ожирения будет продаваться гораздо лучше, чем микстура для хорошей фигуры.
3. Автомобили Tesla полетели не потому, что ездить на электромобилях — это круто. Они заставили людей считать, что ездить на машинах с двигателями внутреннего сгорания — это уже не модно.
4. Айфон полетел не потому, что он был настолько крут, а потому что Джобсу удалось убедить людей в том, что телефоны с кнопками — это отстой.
5. Поэтому задача маркетинга — это не убеждать людей, что им будет хорошо с твоим продуктом. А в том, что без него им уже плохо.
6. А хороший маркетолог — это не тот, кто умеет расхвалить продукт. А тот, кто умеет убедить людей в том, что их жизнь — дерьмо 🤢 И что единственный способ из этого дерьма выбраться — это купить такой-то продукт 🚀



7. Итак, как ты можешь объяснить своим пользователям, что их жизнь дерьмо, таким образом — чтобы твой продукт показался им желанным спасением?
8. Но сделать так, чтобы их при этом не обидеть. И вот это самая сложная часть 😊



Фаундеры с Марса, пользователи с Венеры

1. Помню, когда-то была популярная книжка «Мужчины с Марса, женщины с Венеры». Про то, что у мужчин и женщин настолько разное мышление и язык для выражения своих мыслей и чувств — что их можно считать инопланетянами друг для друга.
2. Похоже, что нужно писать книжку «Фаундеры с Марса, пользователи с Венеры» 😊 Про то, что фаундеры и пользователи тоже инопланетяне друг другу. Потому что они тоже мыслят по-разному и говорят на

разных языках, даже если имеют в виду примерно одно и то же. Вот насколько забавных примеров из недавнего.

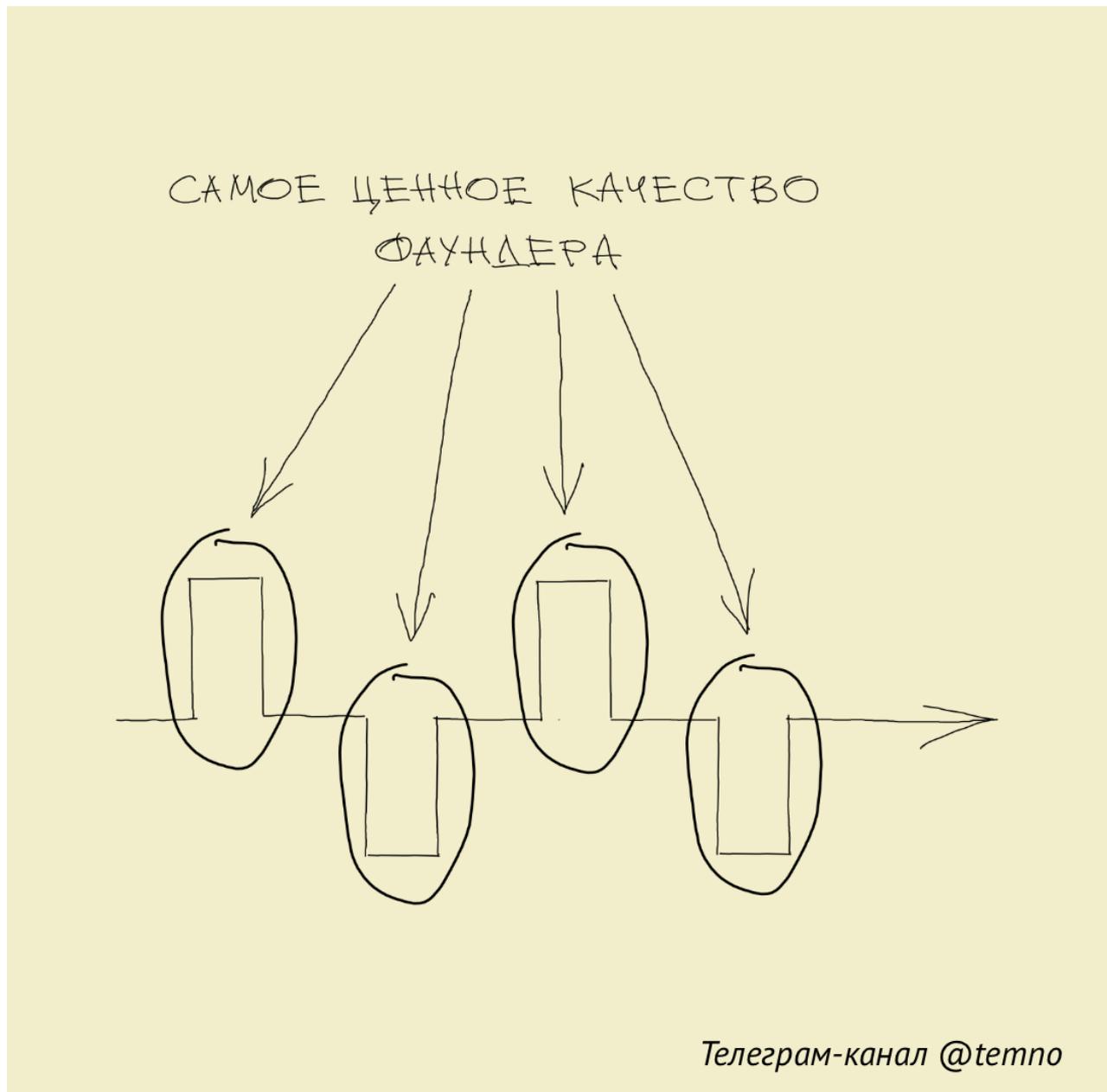
3. Сменил я парикмахера, но никак не мог добиться, чтобы он стриг меня с нужной длиной. Как ни объяснял, ничего не выходило. Пока я не показал ему свою фотографию с нужной причёской, а он про себя буркнул: «Ага, как если вы уже немного обросли». И с тех пор я говорю ему «как будто я немного оброс» — и всё получается как надо.
4. Фаундер знакомого стартапа долго извращался с текстами и офферами, пытаясь получить клики на рекламу маркетплейса мастеров по изготовлению мебели. Пока он всего лишь не заменил в той же рекламе слово «мастера» на «компании» — и клики пошли. Оказалось, что «мастер» на языке пользователей — это ненадёжный одиночка. Хотя на любых маркетплейсах 90% «компаний» — такие же индивидуальные предприниматели 😊
5. А ещё в фастфаундере я писал про стартап, помогающий продавать B2B-продукты с помощью удивительной фишки. ИИ стартапа берёт презентацию продукта и пересказывает её в коротком виде словами и фразами, используемыми потенциальными клиентами. Обучаясь этому языку на онлайн-переговорах с каждым конкретным клиентом.
6. Так что, если твой стартап никак не взлетает, причина может быть вовсе не в плохом продукте. Возможно, ты просто рассказываешь про него на своём языке — который пользователь ни фигя не понимает. Поэтому иди и учи его язык. И тогда всё получится!



Тест на проверку своей ценности как фаундера

1. Фаундер одного миллиардного стартапа очень тщательно подходил к найму сотрудников в свою небольшую команду. Поэтому он сам проводил собеседования с кандидатами. И вот однажды он отказал кандидату прямо на собеседовании.

2. Однако не следующее утро этот кандидат прислал фаундеру письмо, в



котором указал те места в собеседовании, где он сплеховал — и написал, как бы он сейчас на те же самые вопросы ответил.

3. И фаундер его немедленно нанял! Когда фаундера спросили «почему?», он сказал: «Нет людей, которые не ошибаются. Поэтому самые ценные сотрудники — это те, которые умеют сами быстро находить свои ошибки и их исправлять».

4. Вообще-то это относится не только к сотрудникам, но и к самим фаундерам 😊 Причём даже в больше степени, потому что фаундеры обязаны всё время выдвигать новые гипотезы, ставить эксперименты и принимать решения по другим важным поводам.
5. Поэтому самый ценный фаундер — это тот, который умеет сам быстро находить свои же ошибки и исправлять их, пока они не привели к печальным результатам 😞
6. Но тогда, если ты реально ценный фаундер, ты можешь прямо сейчас пойти и найти в своём бизнесе ошибку, которую ты недавно сделал.
7. «Но я все делаю правильно!». Нет-нет, как говорят программисты, «в любой программе есть хотя бы одна ошибка, просто она ещё не проявилась». В бизнесе — тоже.
8. Поэтому тест на проверку ценности себя как фаундера — это найти в своём стартапе ошибку, которую ты недавно допустил, но до сих пор не заметил.
9. А самое прикольное, чтобы всё делать правильно — не нужно пытаться делать всё правильно. Достаточно вовремя исправлять то, что ты делаешь неправильно 😞