

# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

апрель

2023

# Новые идеи для вдохновения и копирования

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

## Читать

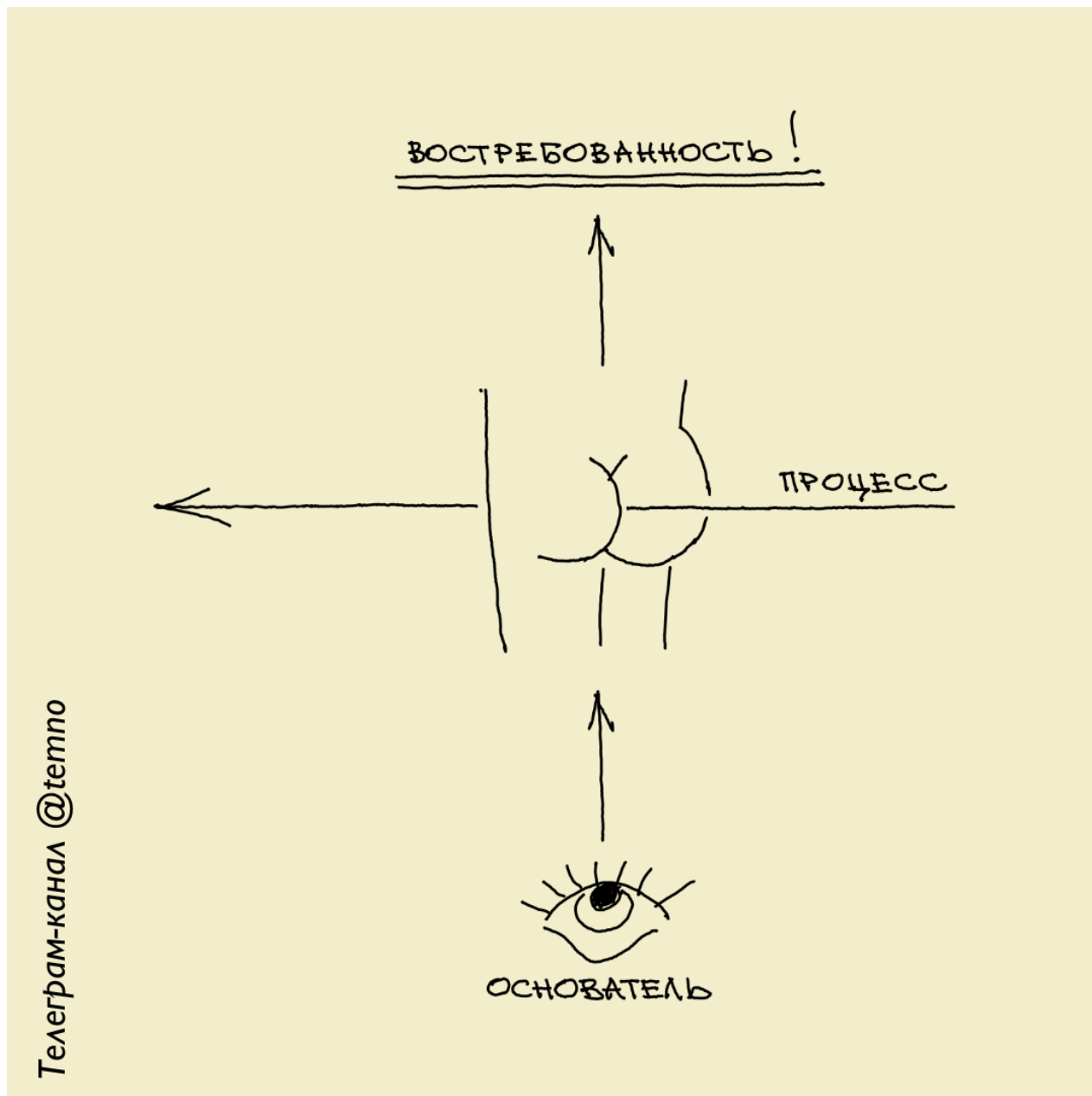
ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

## Учиться

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

## Самый простой способ создания востребованного стартапа



1. «Уже поздно делать Stripe. Но в мире хватает и других вещей, которые сломаны, и которые можно исправить. Если ты знаешь, как их разглядеть.» — сказал когда-то Пол Грэм, отвечая на очередную попытку очередного основателя создать аналог Stripe.
2. «Сломаны» — это приличный эквивалент того, что мы обычно называем «сделано через жопу» ;-)

3. То есть важнейшая компетенция основателя — уметь разглядеть жопу там, где её почему-то никто не замечает! И предложить такой вариант организации процесса, в котором этой жопы нет.
4. Огромный плюс этого подхода в том, что мы не пытаемся заставить людей делать что-то новое. Мы всего лишь исправляем то, что они уже делают! Так мы убираем риски отсутствия востребованности созданного продукта — из-за чего чаще всего умирают стартапы.
5. Получается, что будущему основателю стоит в первую очередь тренировать не способность выдумывать новые идеи — а умение видеть жопу там, где её никто не видит.
6. Для этого начни перебирать обычные вещи, которыми пользуешься ты сам, твои знакомые или коллеги — и ищи, где тут жопа.
7. Похоже, что это самый простой способ создания востребованного стартапа. Выдумывать идеи из головы может быть и проще. Но будут ли эти идеи востребованными — вот в чём загвоздка :-)
8. И к тому же самый надёжный. Потому что, если поставить себе цель найти жопу — то где-нибудь она точно обнаружится ;-)
9. Главное — ищи её там, где все считают, что её нет. А не там, где потребители жалуются на свои якобы «боли». Никто ведь не жаловался Джобсу на то, что «кнопки на смартфоне занимают половину корпуса».

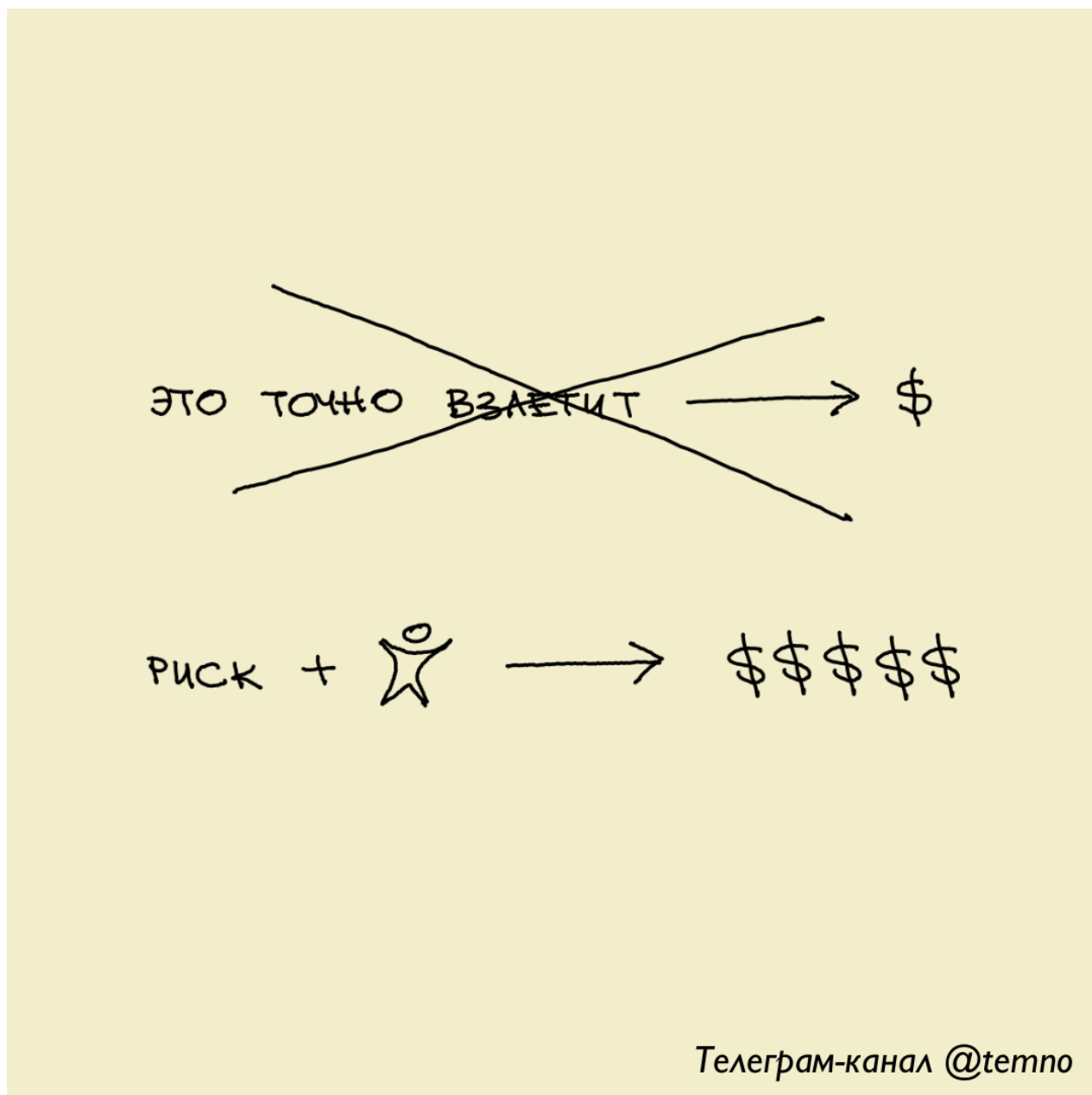


## Много денег = высокий риск + правильный человек

Реальная история от читателя Игоря Борушко, навеянная постом про неопытного студента, обогнавшего опытных профессионалов в бизнес-игре про закупки.

1. Участвовал я как-то в тренинге, на котором шла игра на настоящие деньги. Эти деньги ставила первая группа «инвесторов» на приглянувшихся им участников из группы «руководителей». А между руководителями поровну разделили всех остальных «подчинённых».

2. Руководители должны были сложить как можно больше однотипных бумажных фигурок — но не своими руками, а только руками подчиненных!
3. Среди руководителей был предприниматель, которого знали все участники — и на которого сделало ставку большинство инвесторов. Была девушка-управленец. И была молодая девушка без особого опыта, которую все инвесторы дружно проигнорировали.



4. Кроме меня. На неё я и поставил свои деньги. И по итогу выиграла именно она. А я сорвал 80% банка.

5. Почему я поставил на неё?
6. Во-первых, вкладывать в фаворита, в которого вкладывают все — это проигрышная стратегия. Если он выиграет, то я верну вложенные деньги с минимальным плюсом. А риск потерять все деньги — всё равно есть. Вкладывая в девушку, которую все игнорировали, я, конечно, сильно рисковал потерей денег — но зато потенциал выигрыша был несоизмеримо бóльшим.
7. Во-вторых, эта девушка мне просто понравилась ;-) Своей харизмой, которая меня зацепила.

Два простых вывода от меня — но про стартапы.

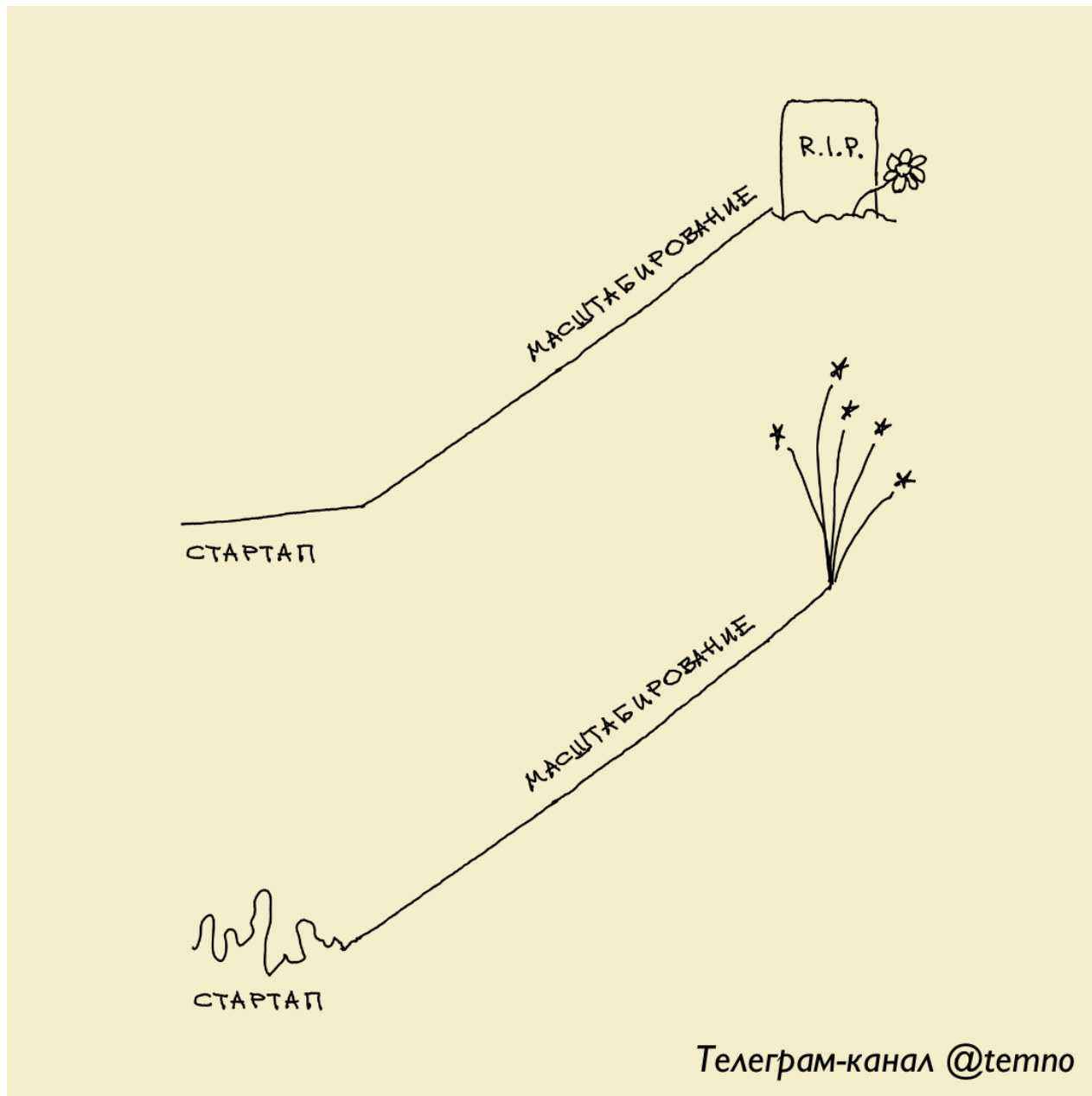
1. Ставь не на идею стартапа, а на человека — его основателя. Правильный основатель плохую идею может поменять. А плохой основатель не вывезет даже хорошую идею.
2. Ставь на сильно рискованные стартапы — но те деньги, которые ты можешь позволить себе потерять. Тогда у тебя появится шанс очень много заработать.
3. Выбрав же «безопасную» идею, ты ни хрена не заработаешь — но нервняка и геморроя будешь иметь столько же ;-)



## Без этого — не масштабируйся

1. Как лучше действовать стартапу с новой идеей?
2. Первый вариант — спешить побыстрее масштабироваться. Рискую «порвать штаны, слишком широко шагая» — то есть не справиться и провалиться.
3. Второй вариант — потихоньку полировать проект. Рискую, что тебя успеют не только скопировать, но и обогнать.
4. Наткнулся на научную статью с результатами проведённого по этому поводу исследования. Момент масштабирования стартапов авторы определяли по резкому росту количеству объявлений о найме

сотрудников. Успехом же они считали выход стартапа на биржу или продажу его крупному игроку.



5. Оказалось, что стартапы, решившие масштабироваться в первые 6–12 месяцев после создания — проваливались на 20–40% чаще.
6. В то же время среди них не наблюдалось большего процента успеха — чем у тех, кто начал масштабироваться позже.
7. Изучая успехи и неудачи стартапов, быстро начавших масштабироваться, они выяснили, кто из них чаще терпел неудачу. Это оказались стартапы, не поставившие до момента масштабирования

достаточного количества продуктовых экспериментов, включая пивоты с резкой сменой направления.

8. Проще говоря, чаще всего заканчиваются неудачей истории стартапов, заиклившись на одной единственной идее с самого старта — но при этом решившие её побыстрее масштабировать.
9. Я согласен с тем, что масштабироваться стоит как можно раньше — чего жевать сопли и терять время ;-)
10. Вот только перед этим надо успеть провести как можно больше продуктовых экспериментов — чтобы найти и/или отладить идею, достойную масштабирования. Для чего сперва нужно научиться очень быстро проверять продуктовые гипотезы.
11. В общем, поднимая деньги на масштабирование, прежде всего убеждай инвесторов не в том, какая у тебя замечательная идея. А в том, что она появилась только после того, как ты перебрал и проверил кучу других гипотез.



### «Первый раз слышу, чтобы у предпринимателя было плохо с идеями» (из комментариев)

1. Это смотря у какого ;-)) У начинающих предпринимателей — идей обычно навалом, а у опытных — очень мало. Они часто даже предпочитают копировать или вкладывать в чужие идеи — вместо того, чтобы придумывать свои. Классический пример — Илон Маск, нашедший Теслу и ставший её акционером.
2. Есть эффект Даннинга-Крюгера. Суть его в том, что люди с низкими компетенциями склонны переоценивать свои возможности — что становится причиной их излишней самоуверенности в собственной гениальности.
3. Количество идей у предпринимателя — из той же оперы. Когда предпринимательский опыт невелик — каждая пришедшая в голову



идея кажется гениальной ;-). Что безусловно не так — иначе подавляющий процент стартапов не умирал бы.

- 4. По мере накопления опыта количество сидящих в голове идей резко уменьшается. Потому что большинство из них прямо с порога отбрасывается — не проходя фильтры опыта и выросших амбиций.



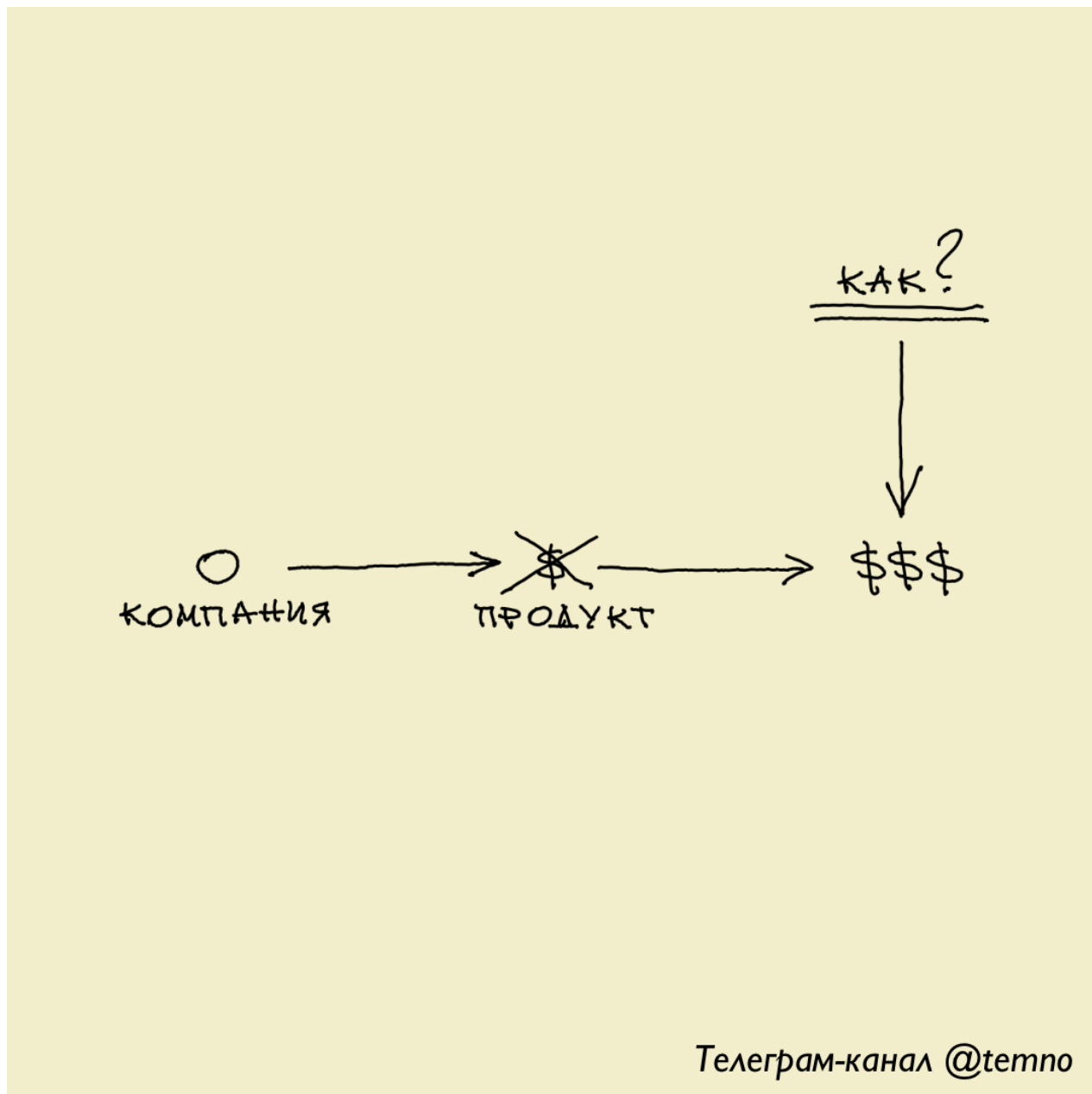
- 5. Ну это как начинающий торговец акциями покупает и продаёт акции кучи компаний каждый день — считая себя гениальным трейдером. А Уоррен Баффетт жаловался, что инвестиционная идея, отвечающая всем его критериям, появляется, дай бог, раз в год.

6. То есть главная компетенция предпринимателя состоит не в умении придумывать идеи. А в умении их фильтровать.
7. Так что тренируем предпринимательские навыки так. Берём все свои «хорошие» идеи по очереди — и для каждой из них находим причины, почему она плохая. Не «как её улучшить» или «какие в ней слабые места» — а почему она плоха настолько, что за неё вообще не стоит браться.
8. Предпринимательский опыт появляется — когда таким образом с первого взгляда ты сможешь хоронить 99.99% своих идей. И внезапно поймаешь себя на том, что начал смотреть по сторонам в поиске чужих ;-)
9. В общем, не расстраивайся, если тебе не хватает идей. Значит, ты уже созрел для того, чтобы найти реально хорошую идею.



## Имей мужество не продавать дешёвые вещи

1. Вчера зашёл в бар и попросил кофе. Они сказали, что кофе вообще не делают, поэтому пришлось заказать джин-тоник ;-). Сначала отсутствие кофе меня удивило.
2. А потом я задумался. Действительно, какой смысл маленькому бару продавать дешёвый кофе, зарабатывая по условной копейке на чашке? Лучше уже продать мне более дорогой коктейль.
3. Чтобы заработать кучу денег, продавая кофе, нужно быть кем-то типа Старбакса — имеющего 32 тысячи кофеен. Чтобы эти условные копейки сложились в одну большую кучу.
4. А имея один маленький бар — это бессмысленно. Работы прибавится, а денег — нет. Это, конечно, нужно иметь мужество не продавать дешёвые вещи ;-). Так что владельцу бара респект.
5. Вывод простой. Если ты маленькая компания — продавай только дорогие вещи.

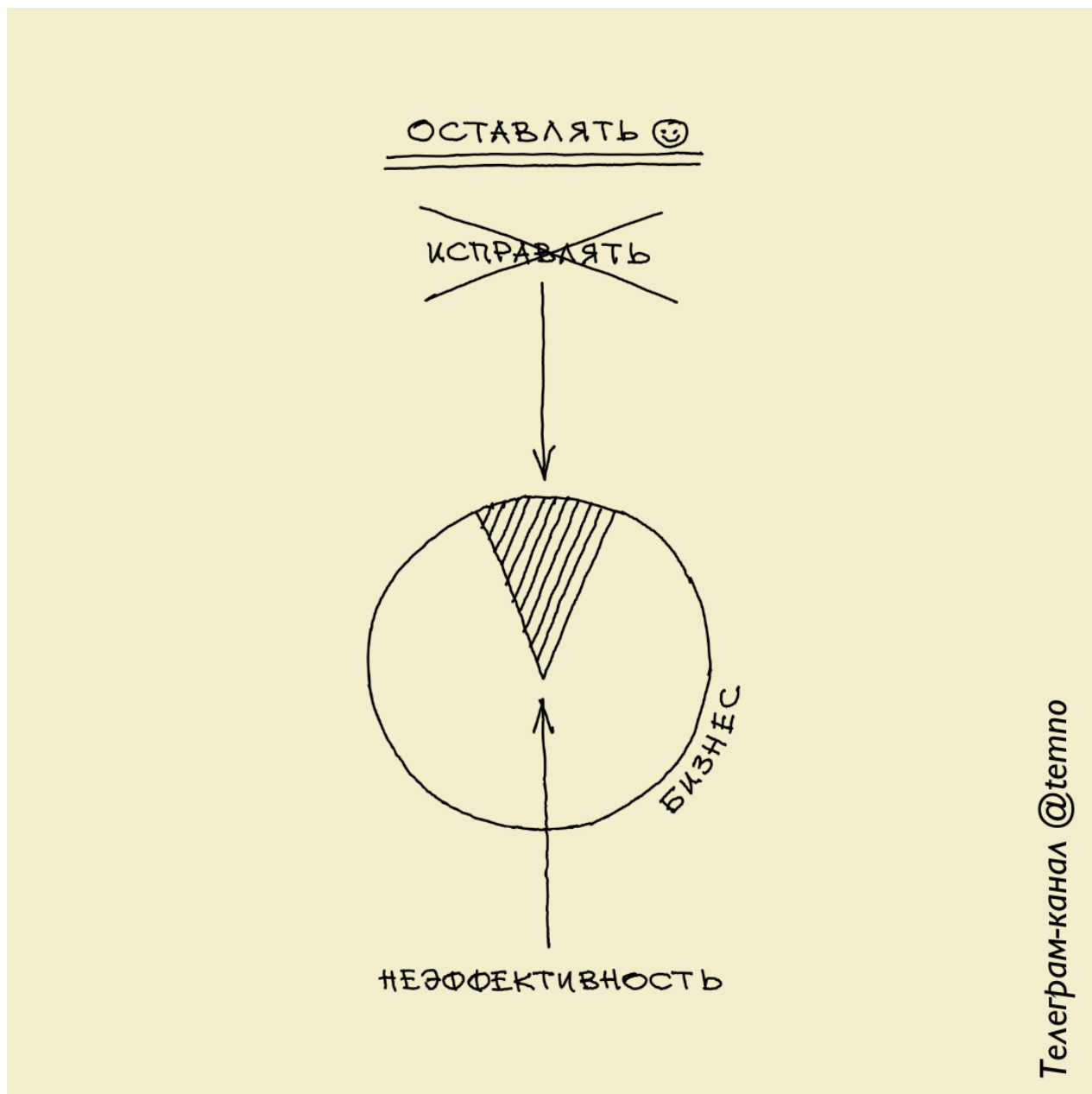


6. Отсюда вытекает хороший вопрос. Что такого нужно сделать, чтобы начать продавать дорого — то, что у тебя уже есть?
7. Иначе придётся ломать голову над тем, как быстро стать большой компанией — чтобы можно было бы позволить себе продавать дешёвые вещи. Но кажется, что это гораздо более трудная задача.



## Тот редкий случай, когда неэффективность — на пользу

1. Неожиданный критерий пригодности компании для инвестиций есть у одного из крупнейших фондов прямых инвестиций США Thoma Bravo: «Мы должны увидеть достаточный уровень неэффективности её работы — который мы сможем исправить и заработать на этом сверх органического роста».



2. Понятно, что при этом компания должна иметь нормальную выручку, прибыль и запас по их росту. Но наличие неэффективности — обязательно :-o

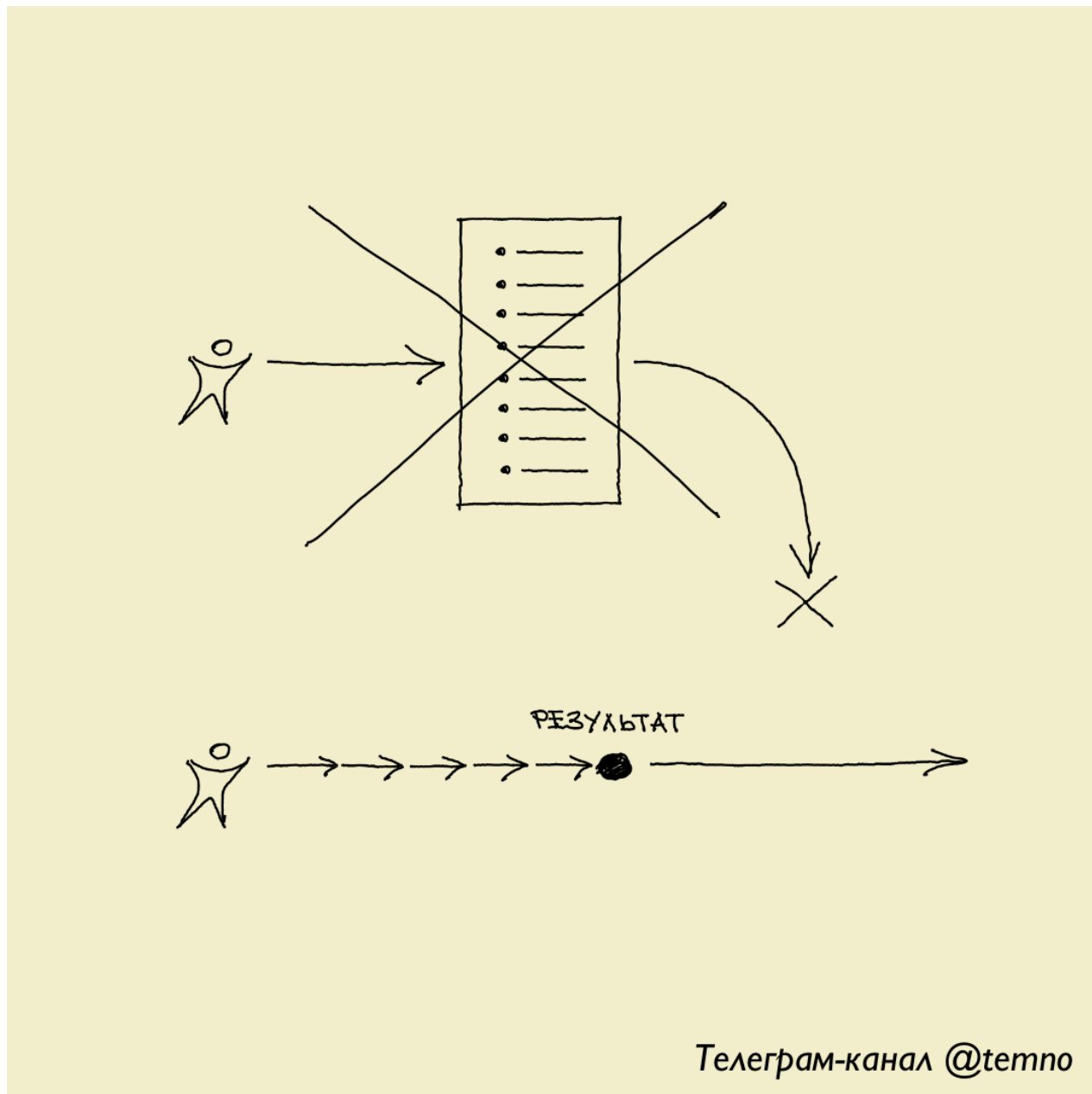
3. Тут стоит вспомнить правило, когда-то мной сформулированное — «покупают такие активы, на которых покупатель может заработать больше, чем продавец».
4. А иначе в чём смысл покупать компанию — чтобы лет десять работать только на то, чтобы окупить цену покупки. Лучше окупить её за 1–2–3 года, чтобы потом сделка начала приносить прибыль.
5. Это возможно, только если покупатель знает, как он сможет зарабатывать на купленной компании больше, чем зарабатывал продавец. Который выставил стоимость компании, исходя из той прибыли, которую он умел на ней зарабатывать.
6. Некоторые мои сокурсники использовали трюк на экзаменах в универе. Они специально пропускали при ответе некоторые вещи, которые знали — чтобы препод их об этом непременно спросил. А они бы ответили, исчерпав тем самым психологический лимит дополнительных вопросов. Обычный результат — оценка «отлично» ;-)
7. Парадоксальный совет основателю, готовящему свой стартап к инвестициям или продаже. Не пытайся к этому моменту довести всё до состояния крайней эффективности. Тогда объявленную тобой цену будут упорно сбивать — чтобы за счёт этого на сделке заработать.
8. А если ты оставишь неэффективность, которую покупатель (инвестор) сможет сам легко обнаружить — он может и согласиться на предложенную тобой оценку. Потому что он увидит запас по будущей прибыли (возврату на инвестиции) от исправления этой неэффективности.



## Самый эффективный способ борьбы с отвалом подписчиков

1. Подписка — это очень популярная сейчас бизнес-модель. Вот только каждый такой стартап вынужден сражаться с ежемесячным отвалом подписчиков. Самый популярный способ — рассылка жалобных писем «пожалуйста, вернитесь!». Но это как «поздно пить боржоми, когда почки отвалились» ;-)

2. Как же тогда бороться с отвалами? Вспомнить старую поговорку — «у вас не будет второго шанса произвести первое впечатление» ;-). Что особенно важно, потому что подавляющее большинство подписчиков отваливается в течение первого же месяца или после первого списания.



3. Это происходит, потому что основатели не сумели с первых же дней «окунуть» пользователя в сервис — то есть не провели эффективный «онбординг» (onboarding, посадка на борт).
4. Однако многие основатели считают, что онбординг — это «знакомство пользователя с продуктом». Поэтому сразу пытаются первым делом познакомить пользователя со всеми его свойствами. В ответ на что

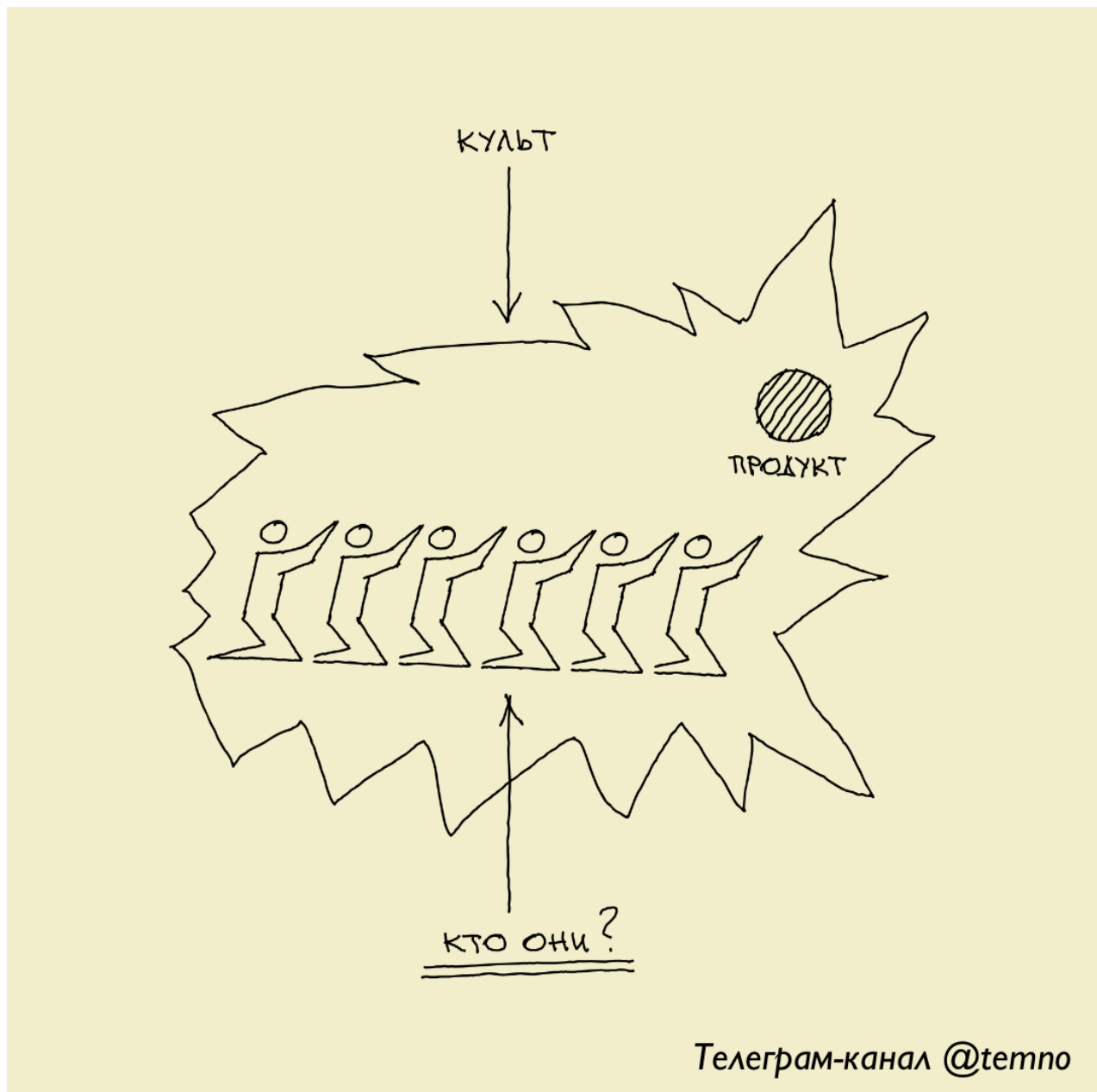
пользователь офигевает от объёма свалившейся на него новой информации — и вообще ничего не делает. А потом перестаёт за сервис платить.

5. По-настоящему эффективный онбординг — это вовсе не «знакомство с продуктом». А умение как можно проще и быстрее довести пользователя до первого значимого для него результата — полученного с помощью сервиса. Пусть даже очень простого, и не задействующего всех его возможностей.
6. Поэтому для эффективного онбординга сначала нужно каким-то выяснить текущие задачи пользователя, которые он может решить с помощью сервиса. И выбрать среди них самую быструю и простую.
7. А потом любыми способами допинать пользователя, чтобы он эту задачу выполнил ;-). Получив результат, пользователь окажется доволен собой, а заодно и сервисом. И будет морально готов сделать с его помощью что-то ещё, сознательно продлив для этого подписку.
8. В общем, всё как обычно. Хочешь, чтобы они остались — их нужно не учить чему-то, а пинать куда-то ;-)



## Создай культовый продукт

1. Самая большая мечта амбициозного основателя — создать «культовый» продукт. То есть добиться того, чтобы вокруг его продукта возник культ. Но для этого недостаточно просто иметь отличный продукт. Нужно суметь зацепить чем-то огромную массу людей.
2. Известный исследователь массовых движений Эрик Хоффер утверждал, что чаще всего вовлекаются в религиозные культы и политические партии следующие категории людей — а) бедняки, б) не нашедшие себя или отверженные обществом, в) представители меньшинств, г) неопределившаяся молодёжь, д) амбициозные или самонадеянные, е) грешники или имеющие дурные пристрастия, ж) неспособные сами чего-то добиться, и з) которым всё наскучило.



3. Получается, что культовые продукты получаются у тех основателей — кто сможет разглядеть в своей целевой аудитории черты каких-то из этих категорий. И сформулирует такие лозунги и призывы (лендинги и офферы, ха-ха) — которые живо отзовутся в этих укромных уголках их душ.
4. Напрашивается прикольное упражнение для основателя, желающего сделать свой продукт культовым. Попробуй брать по очереди каждую из этих категорий — и постараться описать свой продукт так, чтобы он крепко зацепил именно такой тип людей.



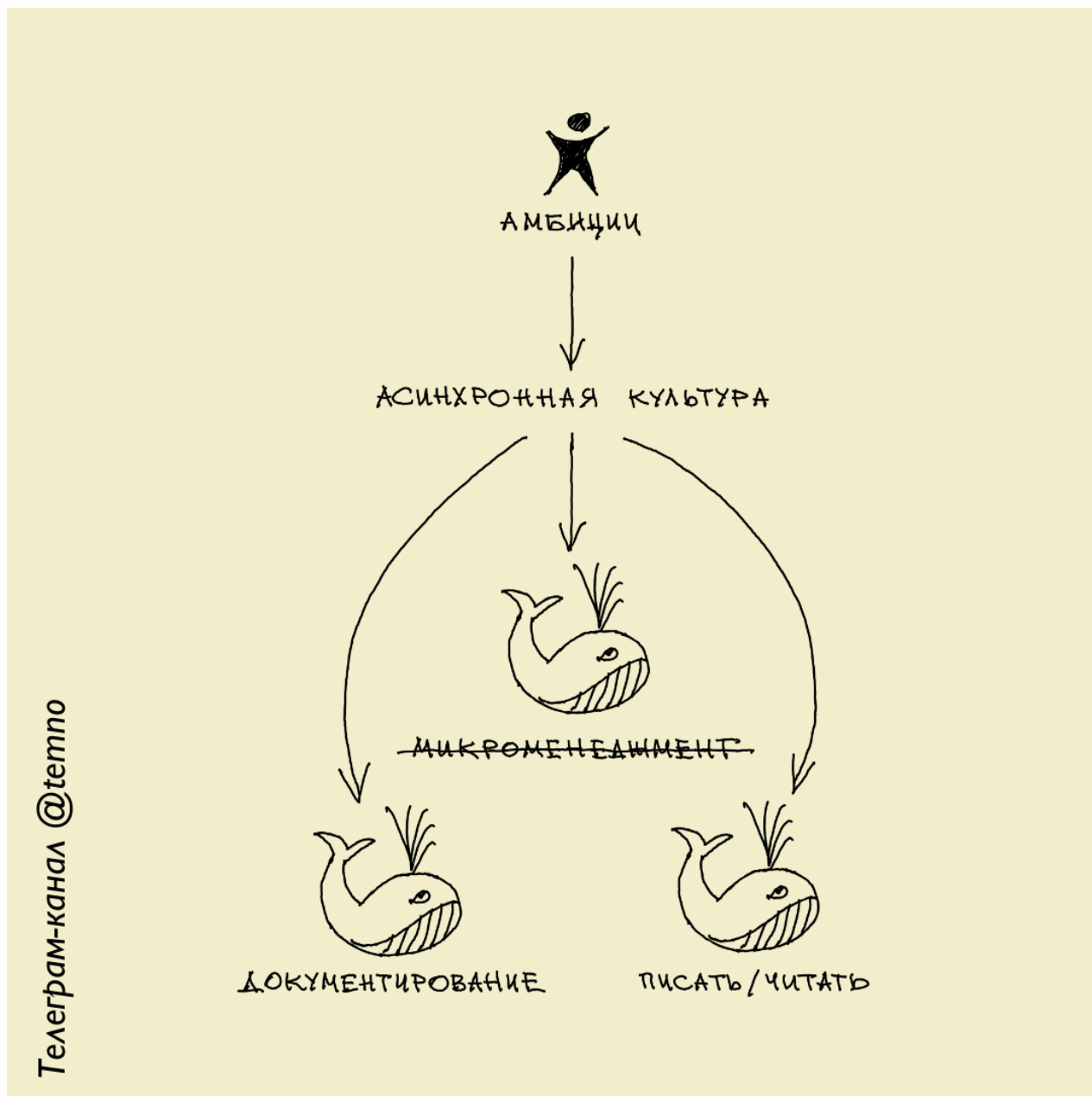
5. Это точно заставит посмотреть на своей продукт с разных неожиданных сторон. И сформулировать какие-то новые неожиданные заходы и офферы. Которые смогут привести к неожиданно хорошему эффекту.
6. Нет, ну правда. Мы же все прекрасно знаем, что логически хорошо выверенные офферы про «быстрее», «удобнее», «дешевле» или «а у нас есть вот такая отличная фишка», или «у нас больше фишек, чем у конкурента» — слишком часто ни хрена не работают.
7. Почему бы тогда не попробовать зайти вот с такой другой стороны? Тем более, что в результате у нас действительно может получиться «культовый» продукт. На мой взгляд, игра точно стоит свеч ;-)



### Амбициозные основатели внедряют «асинхронную культуру»

1. Если ты хочешь собрать в свою команду талантливых людей из разных точек мира или создать «по умолчанию глобальный» стартап — ты вынужден подстраиваться под то, что сотрудники работают в разных часовых поясах. Поэтому ты больше не можешь использовать онлайн-совещания как регулярный рабочий инструмент.
2. Ты должен сразу внедрять у себя «асинхронную культуру», которая опирается на три кита.
3. Кит №1 «Никакого микроменеджмента». Ты должен верить, что сотрудник способен сам найти решение задачи, для решения которой ты его нанял. Например, исключи из ежедневного стендапа вопросы «Что ты делал вчера» и «что будешь делать завтра». Оставь только одно — «что мешает тебе достичь результата».
4. Кит №2 «Документируй всё». Люди не должны выяснять друг у друга «почему это сделано так», они должны находить это в документации. Поэтому все решения должны оформляться в виде документов. К тому же это позволяет вести асинхронное письменное обсуждение вместо совещаний.

- 5. Кит №3 «Нанимай только тех, кто на это способен». Например, кандидаты должны успешно пройти парное испытание. В ходе него один кандидат должен письменно объяснить другому, что он должен сделать. А другой — сделать это, так же письменно прояснив непонятные вещи. После чего они меняются местами.



- 6. Необходимость постоянных совещаний является признаком двух проблем.

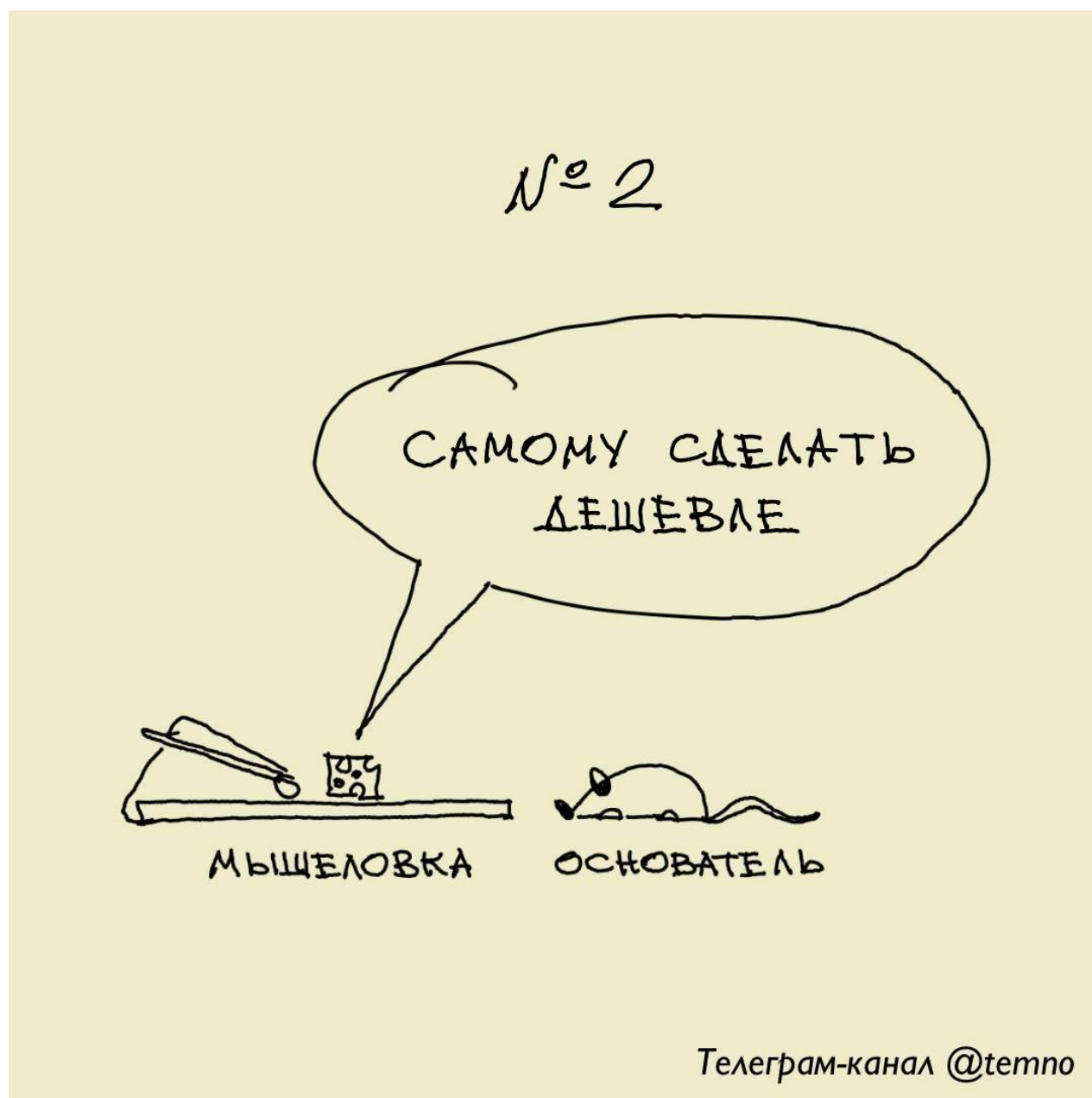
7. Первая — ты нанимаешь неправильных людей. Которые не способны а) самостоятельно решать поставленные перед ними задачи, б) излагать свои мысли и в) понимать других.
8. Вторая — ты не умеешь делегировать.
9. Ты создаёшь удалённую команду, чтобы иметь возможность собирать в неё самых талантливых людей, где бы они не находились. Так нанимай именно их и не мешай им работать.



## На сыре в мышеловке написано «Никто не сделает это лучше, чем я»

1. Мышеловка самозанятости захлопывается, когда основатель произносит: «Никто не сделает это лучше, чем я». Хотя потому что так оно и есть, хоть потому что он так считает.
2. Во-первых, он тогда замыкает на себя самую критичную часть деятельности — и становится узким бутылочным горлышком, препятствующим расширению бизнеса.
3. Во-вторых, он не хочет или не может ни на секунду отвлечься от работы, потому что в результате без него всё развалится. А бизнес — это по определению то, что через некоторое время может успешно работать без участия основателя.
4. В-третьих, он начинает сознательно нанимать сотрудников, заведомо слабее себя — ведь всё равно «никто не сможет лучше». Тем самым он продолжает укреплять свою позицию бутылочного горлышка с невозможностью оставить работу под присмотр нанятых слабаков.
5. Наверное, как раз в этом причина того, почему троечники часто создают более успешные бизнесы, чем отличники. Ведь отличники привыкли к тому, что они лучше других.
6. А троечники привыкли, что вокруг есть куча людей, гораздо лучше него разбирающихся во многих вопросах. Поэтому он их специально ищет, нанимает и поручает им выполнение важных дел.
7. Правда, как у любой медали, тут тоже есть обратная сторона. Если довести мысль до крайности, то мы получим основателя с голой идеей — который всё время ищет гениального программиста, который создаст гениальный продукт, и гениального продажника, который сумеет его продавать.
8. Но не находит. Потому что идея — говно :- ( А он не знает, как без гениальных людей её проверить,

9. Поэтому более правильное сочетание фраз основателя про «никто, кроме нас» такое — «Никто не может проверять идеи лучше, чем я», но «Есть куча людей, которые могут реализовывать проверенные идеи лучше меня».



## Второй кусочек сыра в мышеловке — «Самому сделать дешевле»

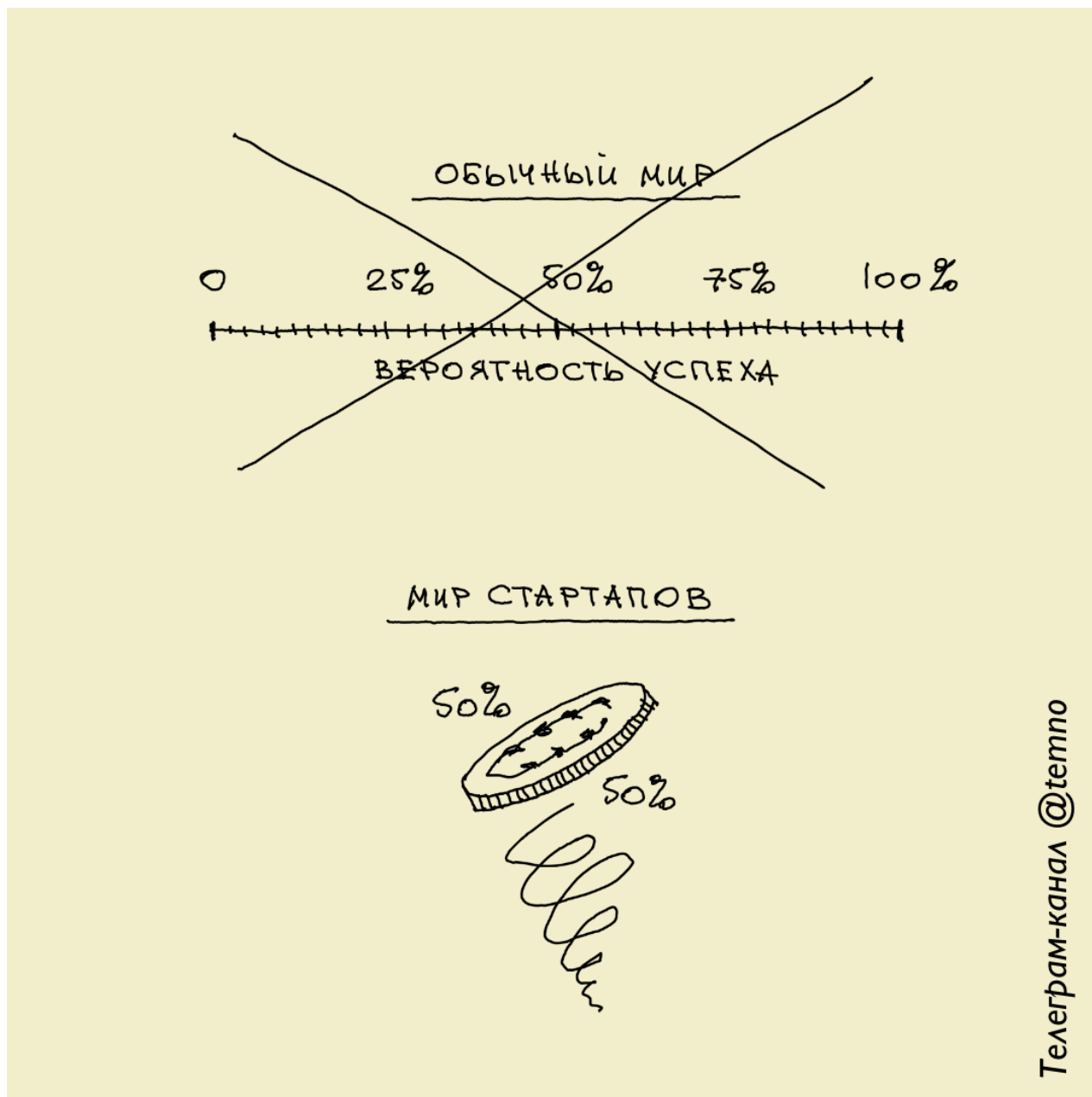
1. «Профессионалы просят слишком много. А сам, если разбираешься, можешь сделать то же самое в 2–3 раза дешевле», — пишет основатель в комментарии.
2. Если ты сделал это бесплатно и продал за X денег — тебе кажется, что ты заработал X прибыли. Хотя это так — если только ты считаешь, что твой труд стоит 0 ;-)
3. Самое ужасное, когда из-за этого ты не нанимаешь профессионала, готового сделать то же самое за 2X. Потому что тогда, продав это за X — ты останешься в убытке.
4. А это значит, что бизнес-модель твоего стартапа — в принципе убыточна. А не потому что профессионалы стоят дорого :-(
5. Если же стартап при этом всё ещё живёт — так это только потому, что ты продаешь свой собственный труд за бесценок. Хотя при расчёте экономики проекта тебе нужно было считать стоимость своего времени по ставке способного сделать это профессионала.
6. В бизнесе вообще неважно, сколько стоит что-нибудь сделать. Важно — можешь ли ты продать это ещё дороже.
7. Поэтому на старте обязательно нужно проверять, можешь ли ты продать это ещё дороже, чем тебе обошёлся бы сделавший это профессионал. Чтобы потом иметь возможность его спокойно нанять.
8. В общем, название второго кусочка сыра в мышеловке самозанятости — «Самому сделать дешевле» ;-)



## Вероятность успеха — 50/50

1. В мире стартапов нарушены законы традиционной логики. Возьмём, к примеру, понятие «риск». Традиционно, риск — это вероятность успеха. Чем больше эта вероятность — тем меньше риск, и наоборот. И в той

же традиционной логике лучше братья за менее рискованные начинания, чтобы иметь больше шансов на успех.



- 2. В мире стартапов вероятность успеха любого проекта одинаковая — 50% на 50%. Он либо получится, либо нет ;-). Поэтому братья нужно только за самые рискованные проекты, которые могут принести охрененно большие деньги. Иначе смысла подкидывать монетку нет.
- 3. То есть риск интуитивно связывается с размером потенциального заработка, а не с вероятностью успеха. После чего сразу хочется

определить «риск» как отношение потенциального заработка к количеству затраченного времени и денег.

4. Однако можно более-менее обоснованно прикинуть потенциальный заработок — только когда он относительно небольшой. И его можно посчитать в Экселе, используя разумные допущения.
5. А вот обоснованно предположить, заработаем ли мы 100 миллионов долларов, миллиард или 10 миллиардов — тупо невозможно. Потому что это зависит от того, «полетит» оно или нет, а если «полетит» — то насколько сильно.
6. Поэтому вычислить стартап-риск, пытаясь поделить точное значение непредсказуемо большого заработка на плюс-минус предсказуемые затраты времени и денег — тоже будет фикцией.
7. Тогда мы можем принять «охрененно большой» заработок за некий фиксированный размер наших мечтаний — и получить убийственное в своей простоте и парадоксальности определение «самой рискованной идеи».
8. Это идея, на которой мы можем заработать неизвестно сколько — но на её реализацию мы потратим минимум времени и денег.
9. В общем, хороший стартап — это по крайней мере то, что мы можем быстро запустить! Оказывается, долго мучиться вообще не обязательно ;-)

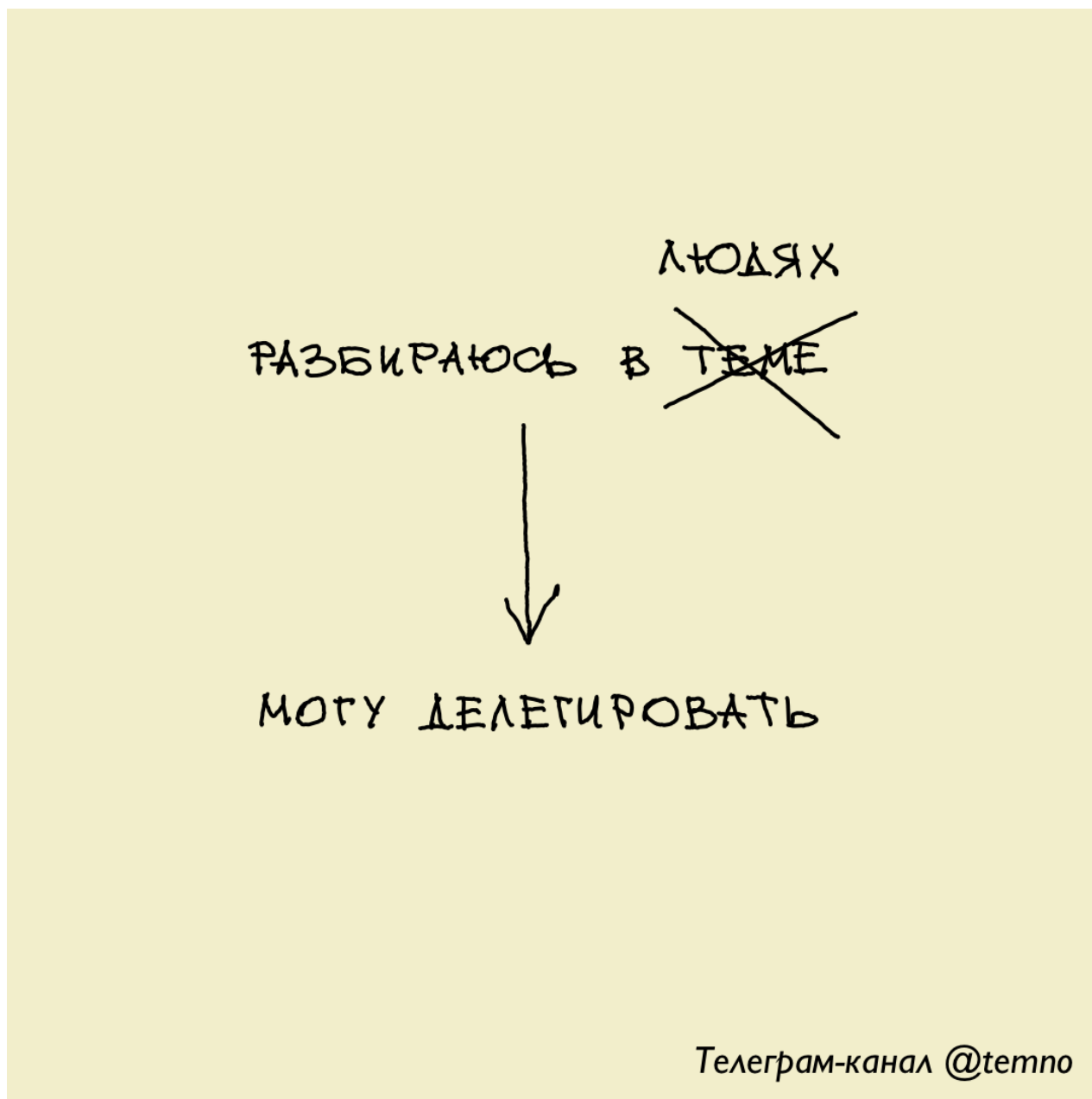


### «Важно самому разбираться в теме, которую делегируешь»

1. На первый взгляд кажется, что это чистая правда. Но на самом деле это неправда ;-). Потому что разбираться надо не в теме — а в людях, которым ты решил что-то делегировать.
2. Неужели вы думаете, что венчурные инвесторы глубоко разбираются в теме каждого проинвестированного стартапа? Потому что они инвестируют в людей — которые, на их взгляд, глубоко разбираются в



этой теме. А вдобавок к этому обладают нужными качествами, которые могут помочь им добиться успеха.



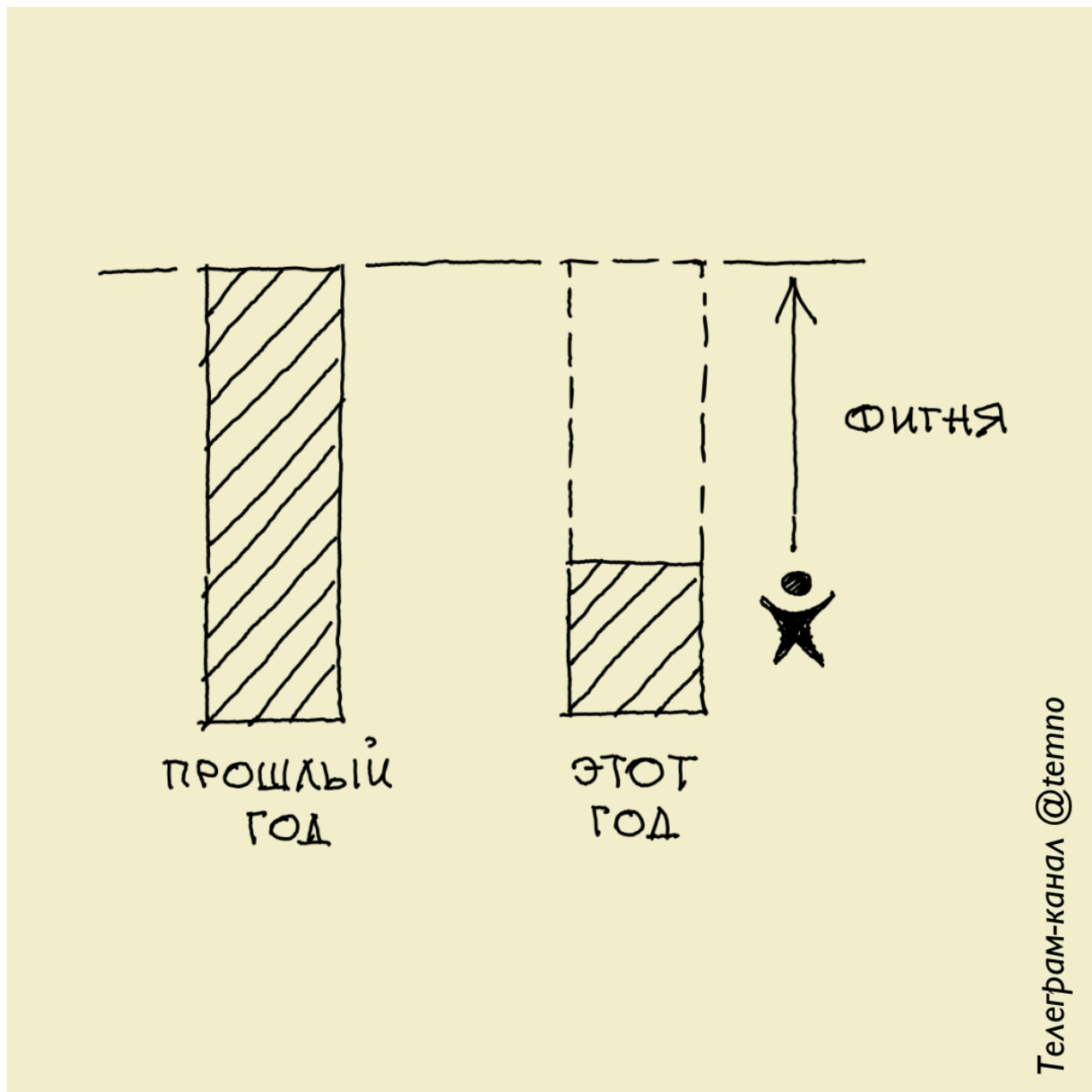
3. Контролировать же выполнение делегированного дела нужно не по тому, что и как человек делает. А по тому — каких результатов он добивается. Результаты же эти в бизнесе просты и очевидны — улучшение конверсий в покупку, увеличение количества клиентов, среднего чека, рост выручки и так далее. А уж в этом каждый предприниматель по определению должен разбираться.

4. К тому же, если ты разбираешься в теме, задачу из которой делегировал — тебя всё время будет подмывать лезть человеку под руку, цепляясь к деталям исполнения. Или через голову — самому делая что-то за него. Какое уж тут делегирование :-)
5. А если ты не доверяешь человеку настолько, чтобы оставить его в покое и дождаться результатов — на хрена ты ему вообще что-то делегировал?
6. Чтобы проверить, можешь ли ты ему доверять? Достойная цель. Но тогда для этого ты должен выбрать некритичную задачу. Чтобы не пострадать, если он с этой задачей не справится.
7. В общем, искусство делегирования держится на трёх китах — а) умение разбираться в людях, б) умение описывать желаемые результаты на языке бизнеса и в) умение дождаться результата, каким бы он ни оказался.



## Своевременное напоминание

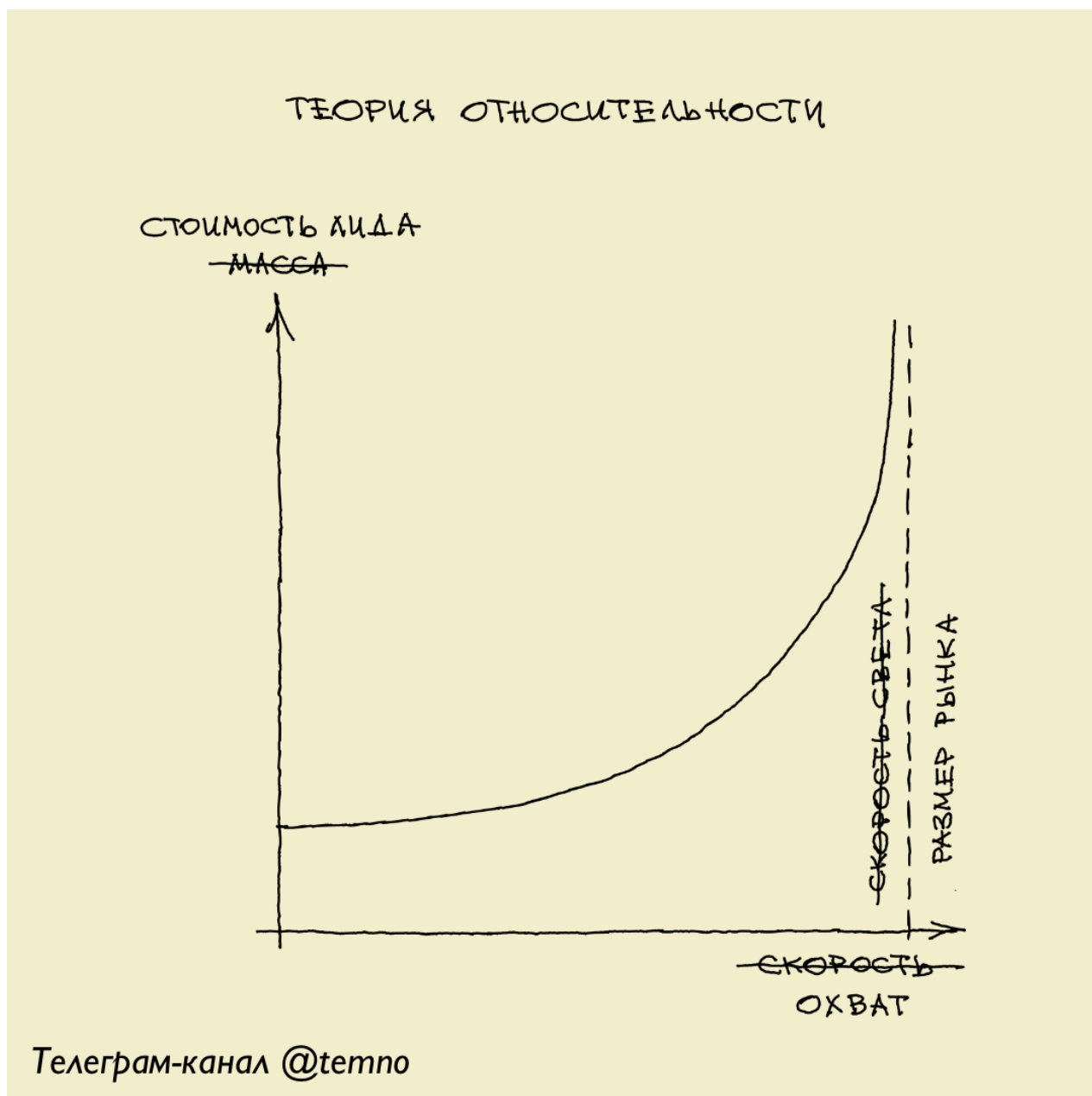
1. Помню, как в школьном курсе физики меня удивляла фраза «если тело находится в покое или в состоянии равномерного движения». Типа это одно и то же, и к ним можно применять те же самые формулы.
2. Чтобы полностью прочувствовать эту фразу, нужно вырасти и начать крутиться как белка — в колесе работы или самозанятости. Постоянно напрягаясь, чтобы иметь по большому счёту то же самое год за годом.
3. После чего действительно возникает полное ощущение, что ты никуда не движешься — а стоишь на месте.
4. Прошло уже 100 с копейками дней этого года. Чтобы добиться большего, чем мы имели в прошлом году — у нас осталось почти 200 дней.
5. Не так мало. Если начать что-то менять прямо сегодня.



## Успешный маркетинг — это обход теории относительности

1. Еще одна забавная аналогия между стартапами и физикой. На этот раз из теории относительности, где утверждается, что нельзя двигаться со скоростью, большей скорости света. Потому что масса тела с увеличением скорости растёт. А при приближении к скорости света — так вообще стремится к бесконечности.
2. Аналогичная хрень происходит и со стоимостью лидов. Когда мы нащупали первые способы успешной рекламы — мы радуемся тому, что

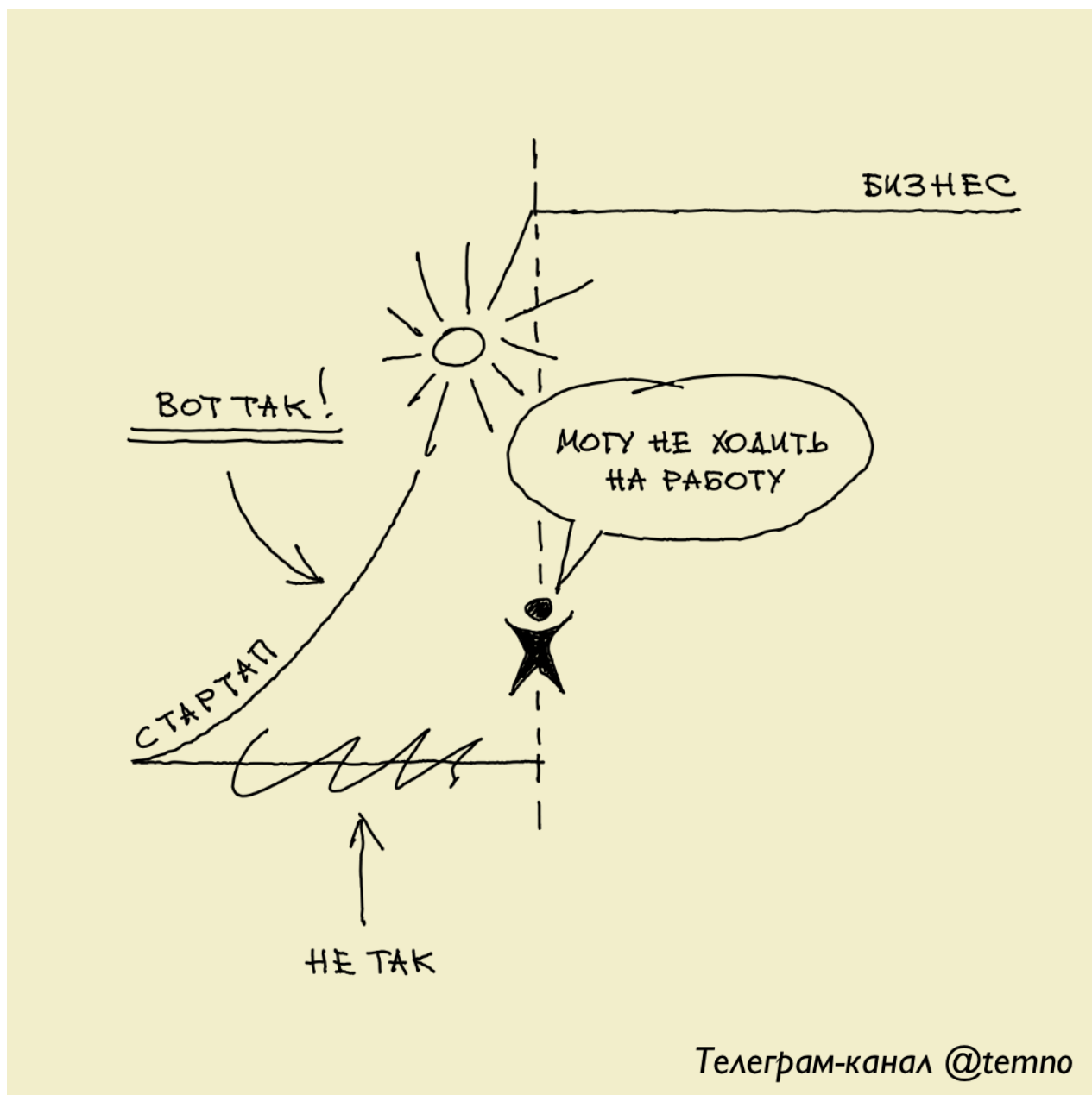
лиды обходятся нам достаточно дёшево. И начинаем рисовать радужные планы выручки и прибыли, исходя из этой стоимости.



3. Хотя в реальной жизни стоимость лидов будет расти. Сначала не очень сильно, потом сильнее, потом ещё сильнее... А по мере того, как мы охватим рекламой весь целевой рынок, да и ещё по несколько раз — так вообще до бесконечности.
4. Однако не всё так ужасно. Так как опыт показывает, что правило бесконечного роста стоимости лидов относится к одному офферу — пусть даже и высказанному разными словами. На другой оффер люди

могут реагировать как на что-то новое — и опять могут начать охотно на него клевать.

5. Поэтому, если мы начали замечать рост стоимости лидов — не стоит сразу вбухивать больше денег в рекламу. Лучше придумать новый оффер, с которым мы начнём историю стоимости лидов «с чистого листа». И так раз за разом — пока мы не запишем всю целевую аудиторию в свои клиенты.
6. Короче, не долбите всё время одно и то же. Это не помогает ни в жизни, ни в маркетинге ;-)  
Залог нормальной стоимости лидов — разнообразие офферов.

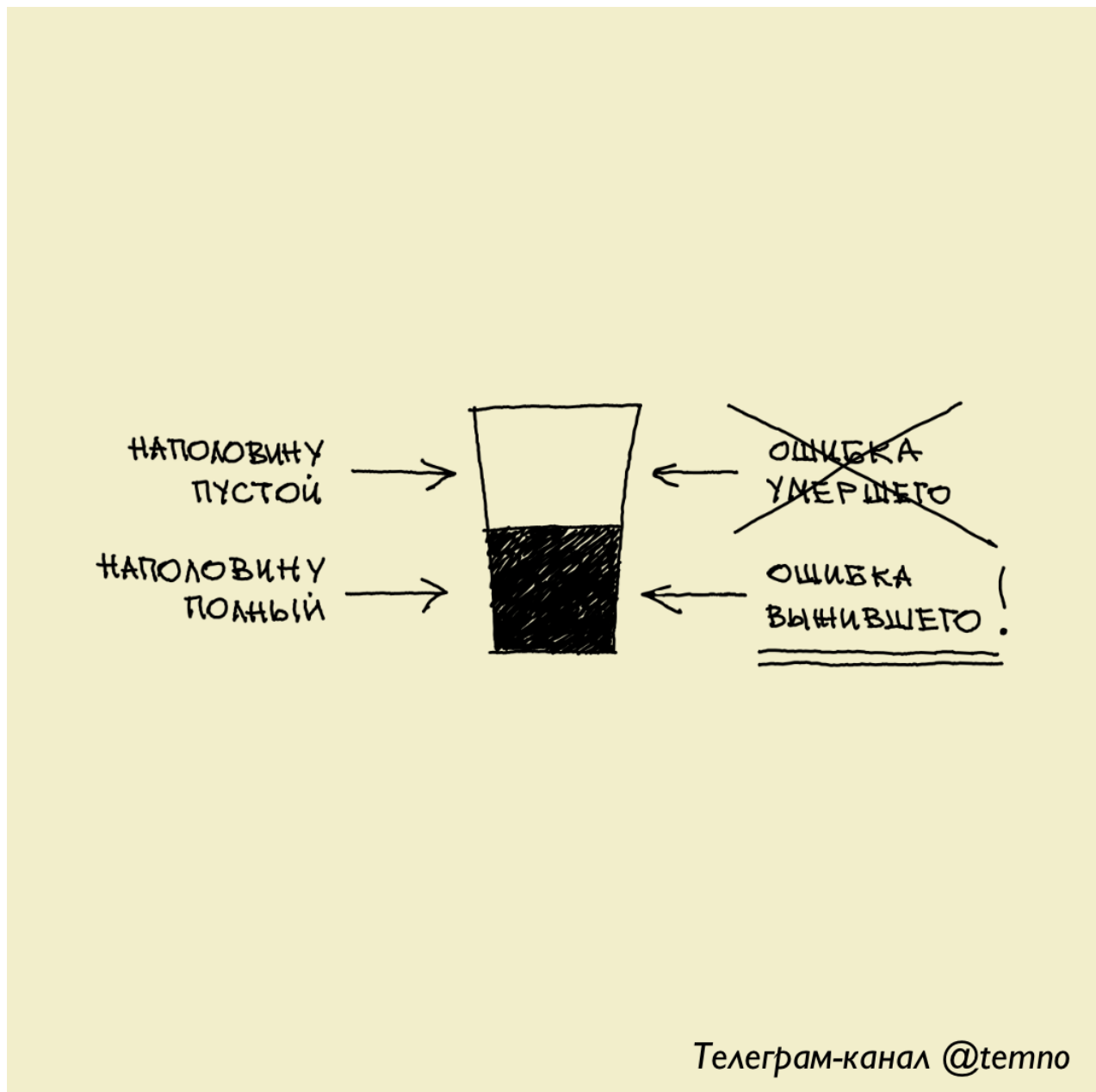


## Стань идеальным предпринимателем

1. Бизнес от самозанятости отличается тем, что бизнес рано или поздно может работать без основателя. При этом многие думают, что это может произойти «за одну ночь». Типа ты долго к этому готовился — а потом однажды утром проснулся и понял, что на работу можно больше не ходить ;-)
2. Но мы же понимаем, что вот так резко ничего произойти не может :-( Ко всему нужно приближаться маленькими шажками. Что может постепенно приближать нас к заветной цели?
3. Надо просто начать добиваться того, чтобы что-то происходило — пока ты ничего не делаешь. А потом — чтобы оно ещё и приносило нужные результаты ;-)
4. Говорят же, что хороший системный администратор — тот, кто ничего не делает, а у него всё работает. А чем ты не системный администратор? Разница только в том, что его система — это железки, а твоя — люди.
5. Сначала в течение часа, потом четырёх, потом одного дня, потом недели, потом месяца. Сначала один сотрудник, потом три, потом целыми отделами.
6. При этом ты неминуемо будешь ошибаться — но это не станет критичным, потому что ты начнёшь с малого и не со всех. Но вместе с тем что-то будет получаться, и ты будешь набираться опыта — позволяющего постепенно растягивать это упражнение по времени и широте охвата.
7. В общем, решай прямо сейчас — над кем и на каком периоде ты завтра начнёшь ставить первые опыты.
8. И тогда рано или поздно ты проснёшься одним прекрасным утром... и поймёшь, что на работу можно не идти.
9. Идеальный предприниматель — как идеальная система по ТРИЗу, которой нет, но все её функции выполняются.



## Лучше совершить «ошибку выжившего», чем «ошибку умершего»



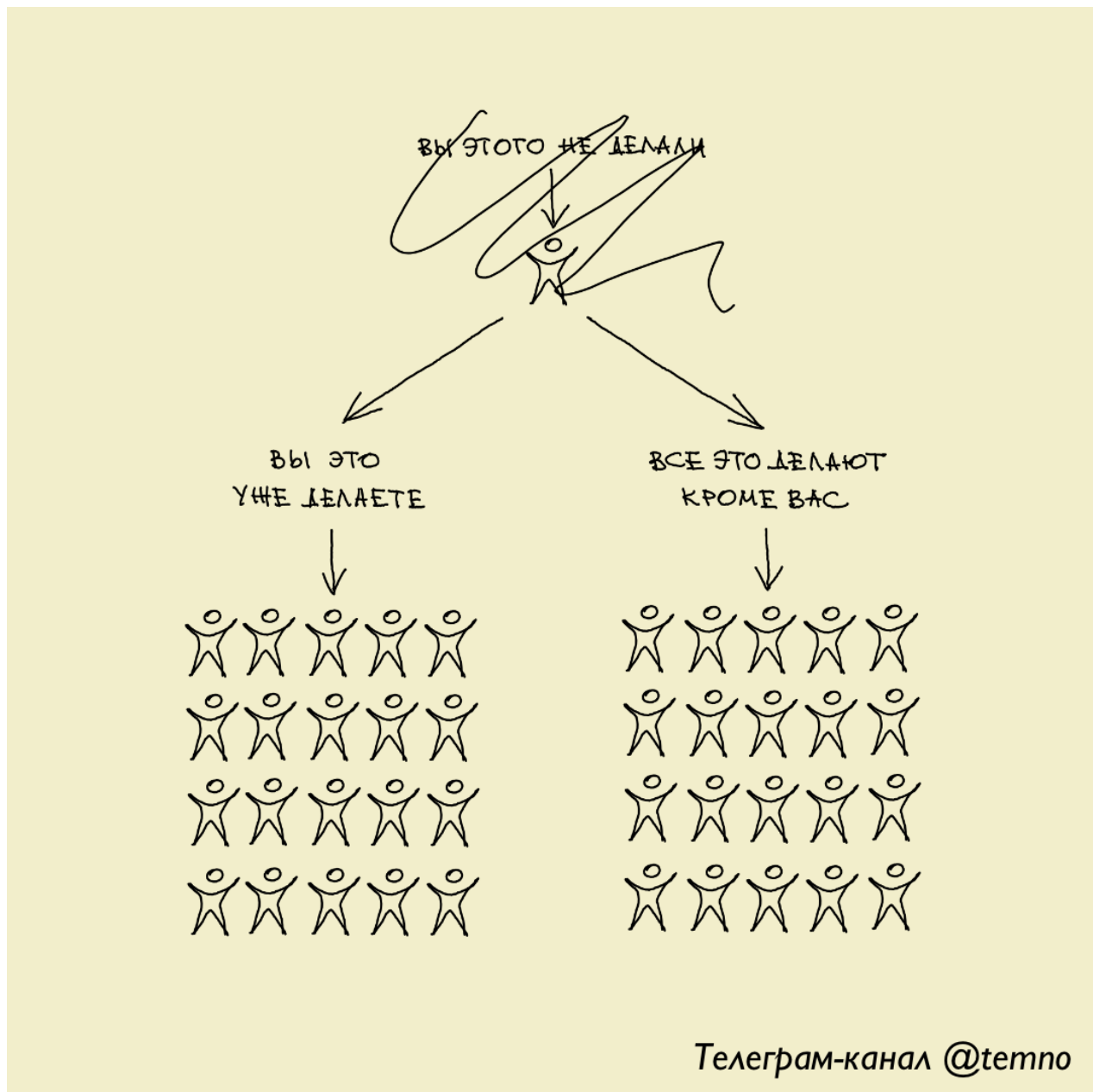
1. Есть термин «ошибка выжившего». Появился он во время Второй мировой войны, когда работали над живучестью бомбардировщиков. Большинство предлагало усилить броню там, где у вернувшихся самолётов было больше всего пробоин. И только один математик отстаивал усиление брони там, где у вернувшихся самолётов пробоин

было меньше. Ведь это означало, что большинство самолётов с такими пробоинами не возвращалось.

2. Ещё есть легенда, что дельфины всегда толкают утопающих к берегу. Её подтверждают те, кто таким образом спасся. Ведь некому рассказать, как дельфины толкают людей в открытое море.
3. На любую историю успешного стартапа прилетает комментарий — «ну это ошибка выжившего». В том смысле, что оно так не работает. Что надо сначала собрать статистику, кто так делал и умер, и тому подобное брюзжание.
4. И я вдруг понял, что есть ещё и «ошибка умершего» ;-). Когда «умершие» считают, что всё, что они делали, никогда не может сработать — потому что у них это не получилось.
5. А в более общем случае — что вообще ничего и никогда не работает :- ( Потому что всегда найдётся кто-то, кто это делал — и «умер». Хотя есть и те, кто это делал — и выжил, и добился успеха.
6. Это как наполовину налитый стакан. Для пессимиста он наполовину пустой, а для оптимиста — наполовину полный.
7. Но представь, что ты тонешь в открытом море, и рядом проплывает дельфин. Ты бросишься к нему, чтобы он дотолкал тебя до берега? Или испугаешься, что он вытолкнет тебя ещё дальше в море?
8. Хотя чего бояться — не понимаю. Ведь ты и так уже тонешь.
9. Стартап похож на тонущего человека. Поэтому нужно хвататься за любой шанс выжить. Хоть за проплывающего мимо дельфина, хоть за совет из серии «ошибки выжившего» — что в принципе одно и то же. Хуже всё равно не будет ;-)
10. Не бойся совершить «ошибку выжившего» — и выжить. А если даже утонешь — никто не мешает тебе начать ещё раз.







## Когда ты заколебался создавать большие продукты для маленькой аудитории

1. Если ты хочешь сделать продукт, которым будет пользоваться лишь небольшое количество людей — уговаривай их заняться чем-то для них новым ;-)
2. Потому что массовые продукты устроены по-другому. Они делают более эффективным то, что люди и так уже делают. Или сообщают им, что все другие это уже делают — а он как дурак тормозит.

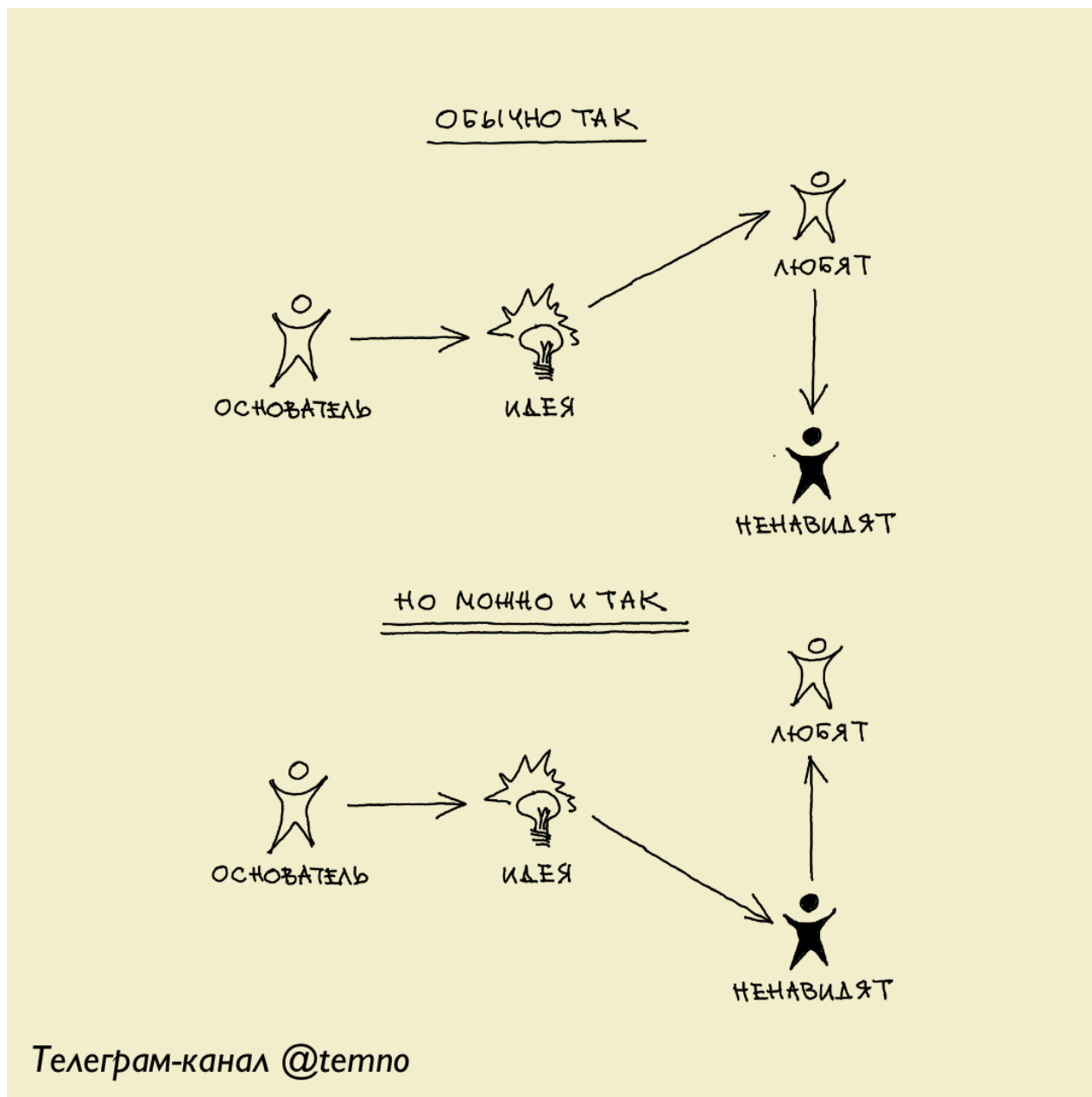
3. Если же ты решил непременно осчастливить людей чем-то новым, то перед тобой встаёт интересная задачка.
4. Надо либо найти способ как-то показать им, что они на самом деле это уже делают — сами того не замечая или не называя это нужными словами. Но это сложнее или результат получается хуже, чем оно могло бы быть с твоим продуктом.
5. Либо заставить их каким-то образом поверить в то, что все другие уже делают это. Ну или по крайней мере это делают те, кого они считают своими ролевыми моделями. Не «такие же как они» — а те, на кого они хотят быть похожими. Это две большие разницы!
6. Самое прикольное — что задачка это очень часто вполне себе решаемая! И многие продукты можно сделать массовыми.
7. Если начать думать в правильную сторону, конечно же ;-)



## Попробуй другой способ поиска идей

1. У Элвиса Пресли был суперский продюсер. Мало того, что он продавал значки с надписью «Я люблю Элвиса» его фанатам. Он ещё и наладил продажу значков «Я ненавижу Элвиса» его хейтерам.
2. Популярность Элвиса в те годы была ошеломляющей. Тем не менее значки ненависти продавались не сильно хуже, чем значки любви.
3. Многие плохо переносят, когда их кто-то не любит. Блогеры и музыканты болезненно переносят, когда кто-то считает их творчество фигнёй. А основателей стартапов возмущает мысль о том, что кто-то может не любить их продукты.
4. Хотя к этому стоит относиться спокойно. Тебя, как и Элвиса, тоже всегда кто-то будет ненавидеть. Это нормально.
5. Поэтому не надо даже пытаться угодить тем, кто тебя (твое творчество или продукты) не любит. Потому что так ты можешь потерять свои уникальные качества — за которые тебя любят те, кто любит.

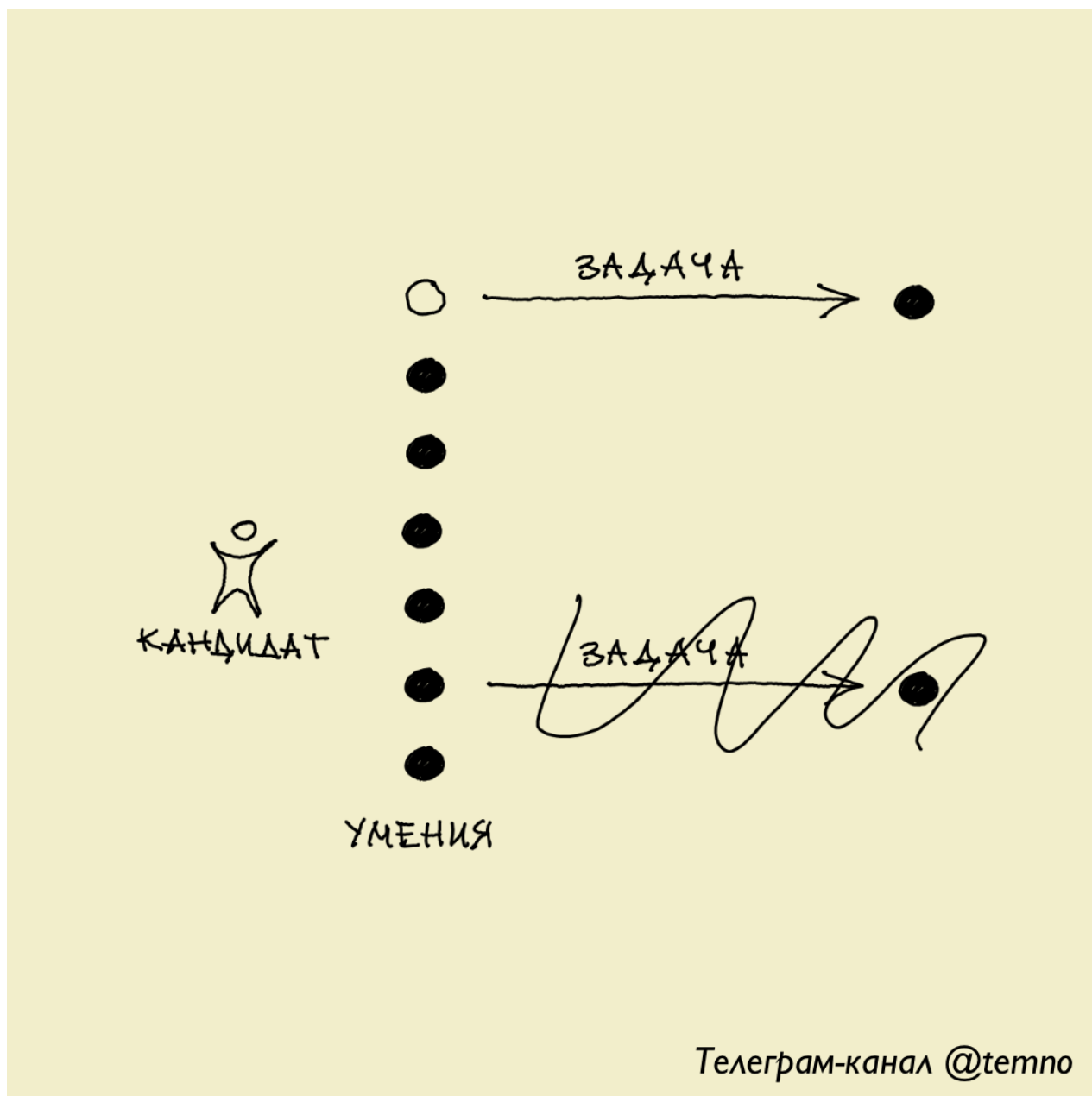
- 6. Наоборот, лучше подкармливать хейтеров — усиливая то, за что они тебя не любят. За это тебя будут больше любить те, кто любят. Ведь одни любят за то, за что другие ненавидят.



- 7. Главное — начать вызывать у кого-то сильные чувства. Хоть любовь, хоть ненависть. Если появились одни — значит, неминуемо появятся и другие.
- 8. Основатели обычно ищут такие идеи продуктов, за которые бы их полюбили. А если зайти с другой стороны? И постараться придумать идею, за которую тебя кто-то возненавидит.

- 9. Вполне можно представить, что Эйрбнб был придуман для того, что его возненавидели владельцы гостиниц. Линукс — чтобы его возненавидел Микрософт. Убер — чтобы его возненавидели владельцы таксопарков. Айфон — чтобы его возненавидели производители сотовых телефонов. И так далее.
- 10. В общем, если тебе не удаётся найти идею, за которую бы тебя полюбили — попробуй найти такую идею, за которую тебя кто-то сильно невзлюбит.

\*\*\*

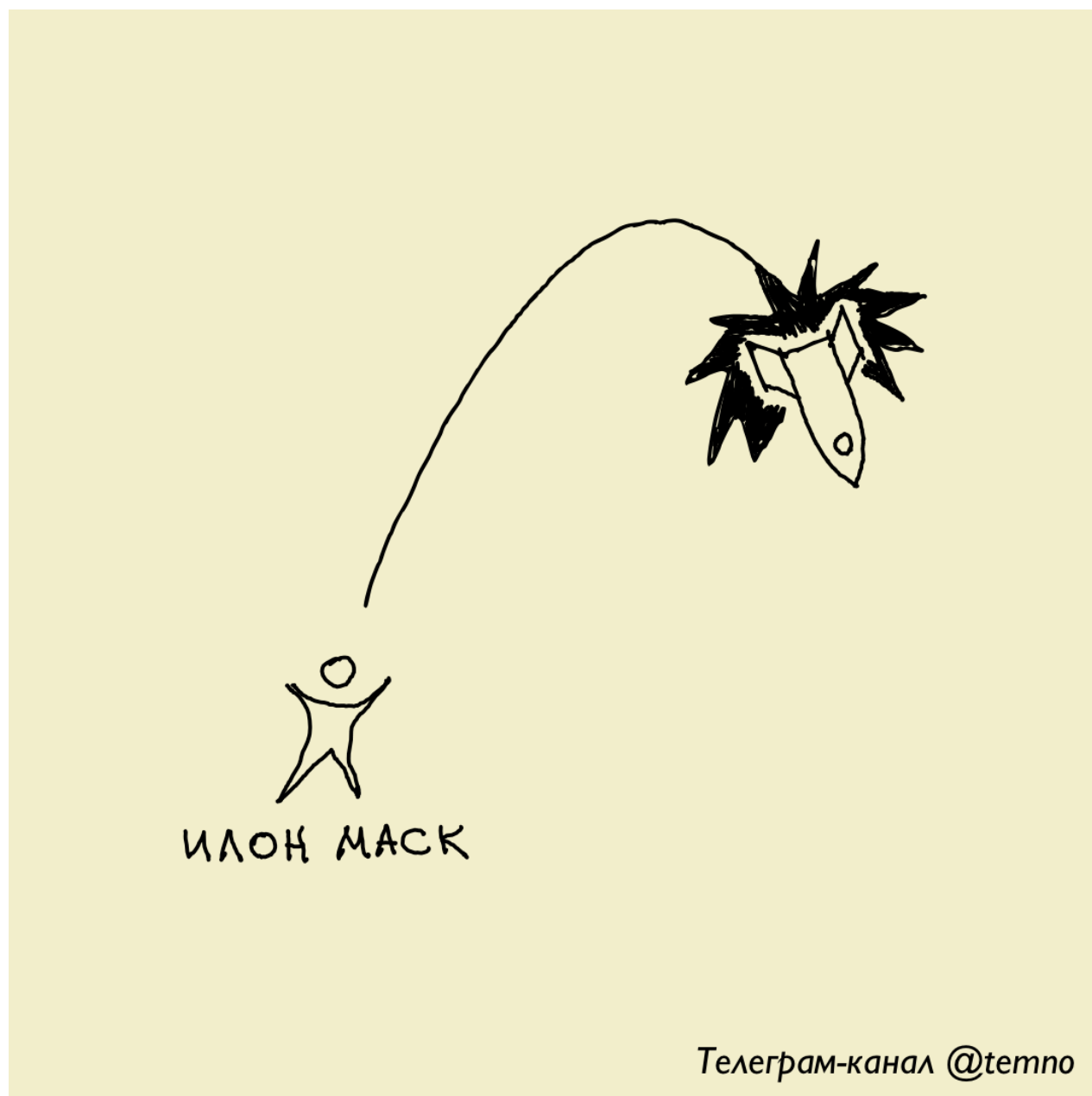


Телеграм-канал @temno

## Самое эффективное испытание для найма в стартап

1. «Ещё бы найти профессионала...», — часто жалуются основатели после безуспешных попыток найти людей с крутым опытом и компетенциями в своей сфере — которые бы согласились поработать в их молодом стартапе. Но это же практически нереально :-)
2. Потому что люди, серьёзно строящие карьеру, не готовы ей рисковать — вляпываясь в стартап-истории, которые умирают с вероятностью 99%. Оставаясь после этого несмываемым чёрным пятном на их отполированном годами резюме.
3. Стартапам искать профессионалов с отменным послужным списком — это как копировать маркетинговые техники больших и жирных конкурентов. Денег всё равно не хватит.
4. Единственный тип профессионалов, которых можно нанять в стартап — это люди, способные учиться гораздо быстрее других. Чтобы они успели быстро дорасти до нужного уровня компетенций уже после начала работы в стартапе.
5. Отсюда вытекает простой механизм практической проверки наличия такого умения за время испытательного срока.
6. Сначала ты выясняешь у кандидата список уже имеющихся у него умений. А потом ставишь перед ним несложную задачу — но для выполнения которой ему надо сделать то, что он ещё НЕ умеет.
7. Если он а) сумеет понять, чему ему надо научиться, б) успеет научиться этому до нужного уровня параллельно с решением задачи и в) получит нужный результат — это и есть профессионал в нужном стартапу смысле.
8. И даже более того! Ведь основатель никогда не знает, в какую сторону может вильнуть стартап во время очередного изменения идеи или крутого пивота — и какие новые компетенции ему после этого понадобятся.

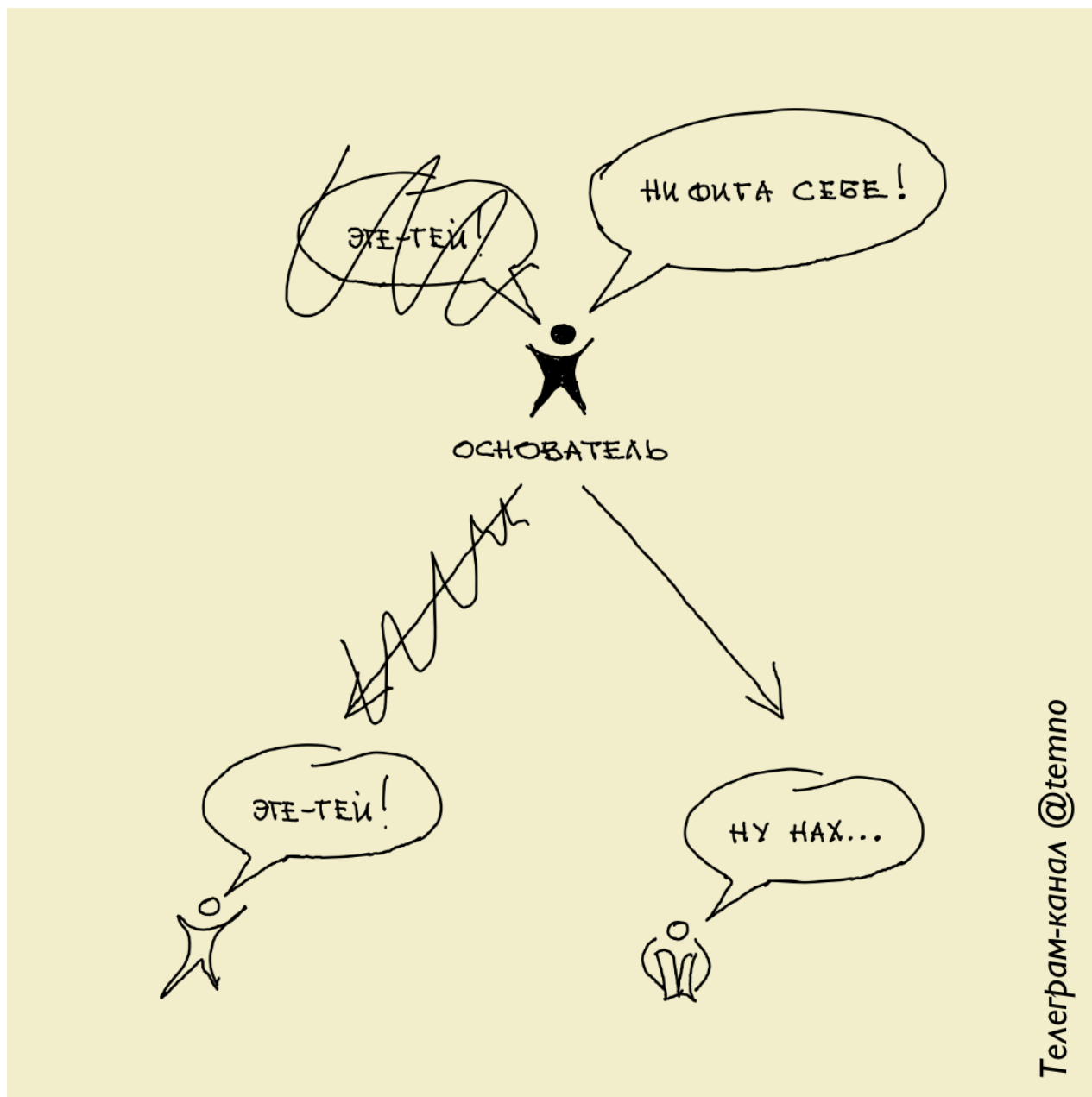
9. А тут под рукой уже есть люди — доказавшие свою способность быстро учиться чему бы то ни было. Значит и этому они тоже смогут быстро научиться.
10. Так что стартап может найти профессионала. Если знает кого ищет ;-)



## Илон не боится, и ты не бойся

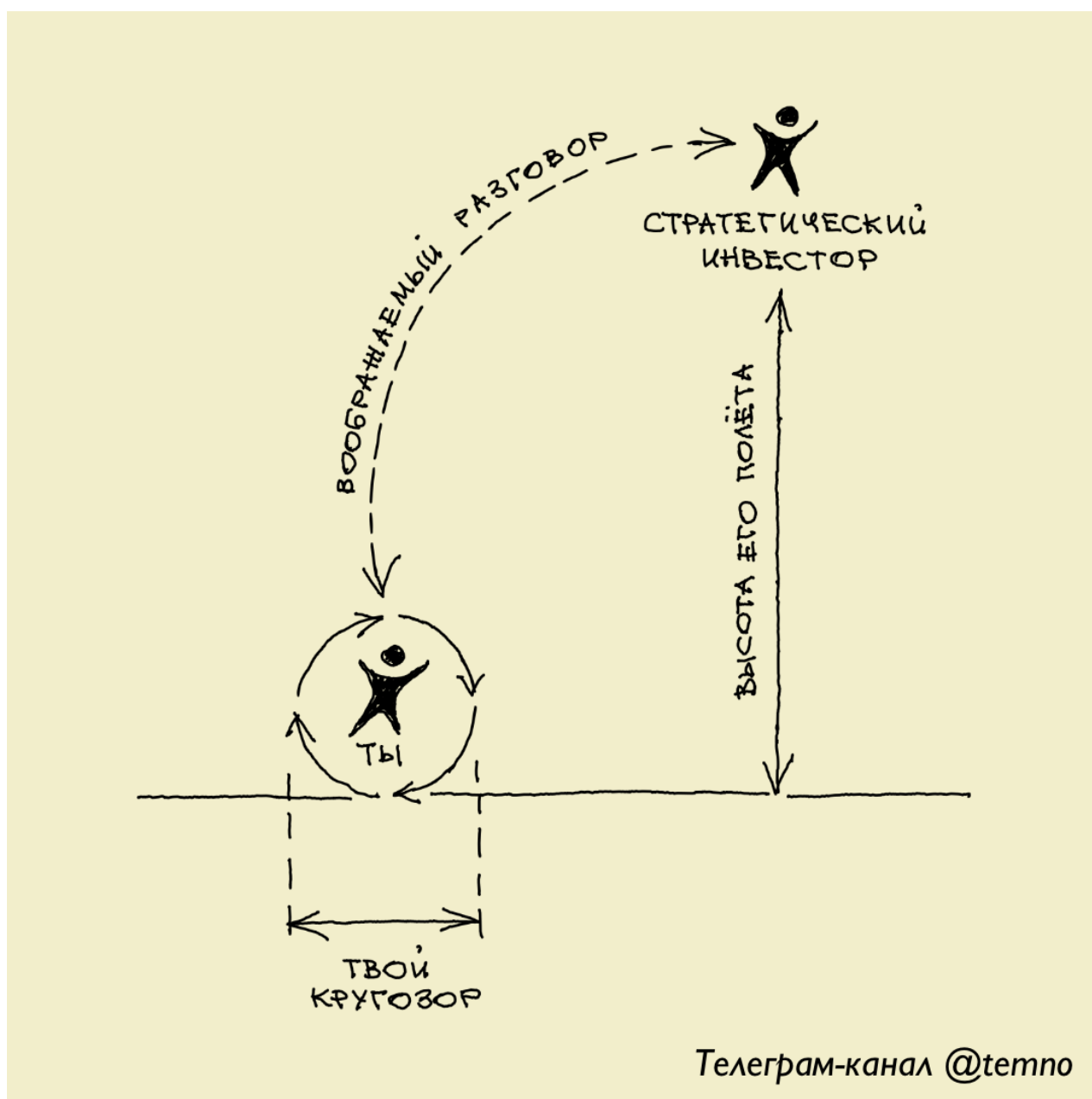
1. Несколько дней назад в очередной раз взорвалась ракета, запущенная Илоном Маском.

- 2. Илон Маск поэтому и стал Илоном Маском — потому что он не боится того, что его минимальные жизнеспособные продукты могут взорваться на глазах у миллионов людей.
- 3. А чего же тогда боишься ты — до сих пор оттягивая момент запуска своего незаметного стартапа?



## Посмотри на мир другими глазами

1. Складывается впечатление, что большинство стартапов придумывает продукты для активных и любознательных. Хотя большинство людей лениво и нелюбопытно.
2. Попробуй поискать идеи, изначально нацеленные на ленивых и нелюбопытных. И ты вдруг начнёшь смотреть на мир совершенно другими глазами.

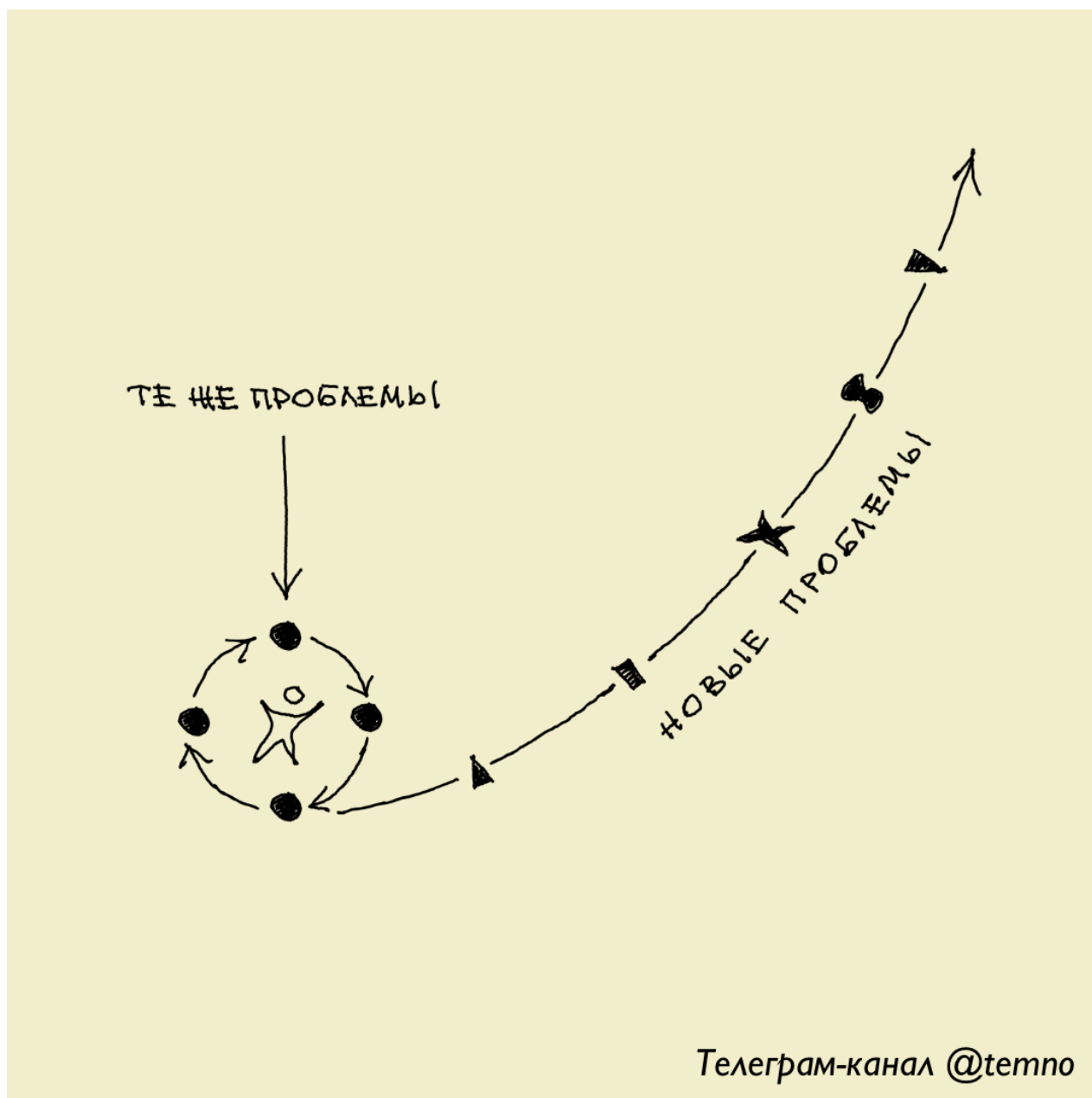




## Поговори с воображаемым стратегом

1. Не сталкивавшиеся с этим основатели думают, что разговоры со стратегом, собравшимся инвестировать в их стартап, сводятся к торговле по цене. Однако цена всплывает только в последний момент — если до этого вообще доходит.
2. Сначала же идут долгие обсуждения того, «куда вы собираетесь расти?», «как вы можете быстро вырасти на порядок по выручке?», «какие ресурсы, кроме денег, мы можем вам для этого дать?», «что в первую очередь сломается у вас в момент резкого роста?» и так далее.
3. И ты такой сидишь, готовишь ответы ... и в какой-то момент тебе в голову закрадывается мысль: «Бля, так ведь я и сам могу всё это сделать!».
4. Прикол ещё и в том, что, если вы договоритесь — то всё это тебе самому и придётся делать ;-). Потому что даже если речь идёт о продаже — на тебя всё равно повесят обязательство отработать в стартапе ещё года три.
5. Такие разговоры со стратегами заставляют посмотреть на свой бизнес не со стороны своего ноутбука с ежедневной рутинной — а с высоты полёта стратега. И это просто офигенная встряска!
6. Но ведь можно не дожидаться визита стратега ;-). Представь, что к тебе пришёл, у примеру, Сбер — и начал выматывать душу всеми этими вопросами. А за ним следом, например, МТС. А за ним ещё кто-то.
7. И в какой-то момент у тебя в голове щёлкнет — и ты поймешь, как можешь вырасти на порядок и без них ;-).
8. Что же касается «неденежных» ресурсов — если все на этом могут заработать, всегда найдется тот, с кем можно будет договориться о партнёрских программах на обычных коммерческих условиях.
9. В общем, вылезай из колеса, в котором ты крутишься день за днём — и начни разговаривать с воображаемыми стратегами.





## Создай себе новую проблему

1. Подсмотрел отличную мысль у одного из партнёров Y Combinator: «Постоянно сталкиваться с новыми проблемами — это явный признак того, что ты движешься вперёд».
2. Ну и в обратную сторону тоже верно. Если проблемы у нас периодически всплывают одни и те же — значит, мы стоим на месте.

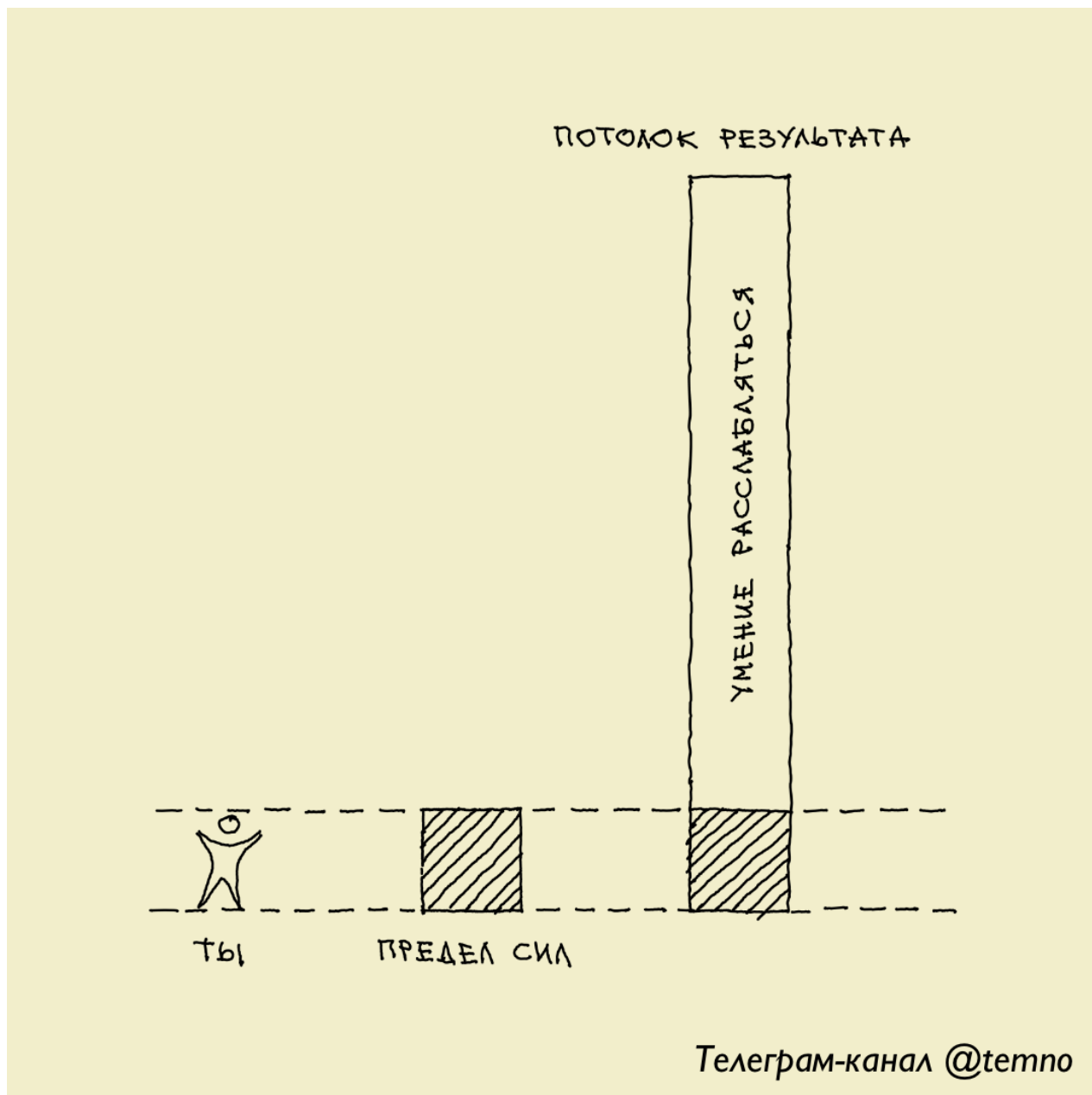
3. А если мы при этом ещё и постоянно куда-то бежим — значит, мы крутимся по замкнутому кругу. Что по сути то же самое, что и стоять на месте :-)
4. Соответственно, возникает интересный метод всё время подталкивать себя в нужном направлении. Встретив проблему — нужно подумать, что бы такого сделать, чтобы превратить её в новую проблему ;-)
5. Ну вот, например, растём мы на 5%, каждый месяц решая те же самые проблемы. Решили расти на 50% ;-)
6. И пошло-поехало. Оказалось, что нужно нанять в разы больше продавцов —> не получается успешно нанимать —> находим рекрутеров —> количество продавцов увеличивается, но занимаются они какой-то хренью —> начинаем описывать процесс продаж и писать скрипты —> всё есть, но хрень продолжается —> начинаем нанимать руководителей отделов продаж —> начинаем расти —> что-то ломается —> начинаем это чинить —> починили —> продолжаем расти —> перестаёт хватать денег на финансирование роста —> идём к инвесторам —> они морщат нос, глядя на нашу стратегию —> продумываем новую стратегию —> в результате получаем новые проблемы... и так до бесконечности.
7. Но это был простой общий вариант для примера. А ты как будешь превращать свои старые проблемы в новые?



## Твой потолок зависит не от умения напрягаться — а от умения расслабляться

1. Вот ты напрягся, чего-то достиг... Что дальше — ещё больше напрячься, чтобы достичь ещё большего? Вопреки распространённому мнению — это тупик.
2. Потому что в сутках 24 часа, а силы не бесконечны. При таком подходе ты очень скоро упрёшься в потолок. Если ещё до этого не выгоришь :-)

- 3. Поэтому следующий шаг абсолютно контринтуитивен. Надо приложить усилия, чтобы расслабиться ;-). Но правильным образом — чтобы существенно меньшими силами продолжать получать тот же самый результат.
- 4. Оптимизируя, нанимая, делегируя, избавляясь от менее важного — всеми способами.



- 5. А когда ты научился тратить в разы меньше времени на достижение того же результата — начинаешь опять напрягаться, чтобы этот результат вырастить.

6. А этот результат вырастет как минимум в разы — то есть настолько же, насколько ты научился тратить меньше сил. Чтобы этот запас можно было бы пустить на достижение нового результата.
7. И это «как минимум», потому что в реальности ты вырастешь больше — ведь ты уже научился оптимизировать, нанимать делегировать и избавляться от менее важного.
8. Как только ты достиг нового результата, нужно опять учиться расслабляться — но уже на новом уровне. Чтобы потом начать опять напрягаться — и опять вырасти в разы. И так по кругу.
9. Поэтому потолок твоего роста определяется не запасом твоих сил — а соотношением между размером результата и количеством сил, потраченных на его достижение. Чем больше соотношение — тем выше отодвигается потолок.
10. Короче, размер результата зависит не от умения напрягаться — а от умения расслабляться ;-)

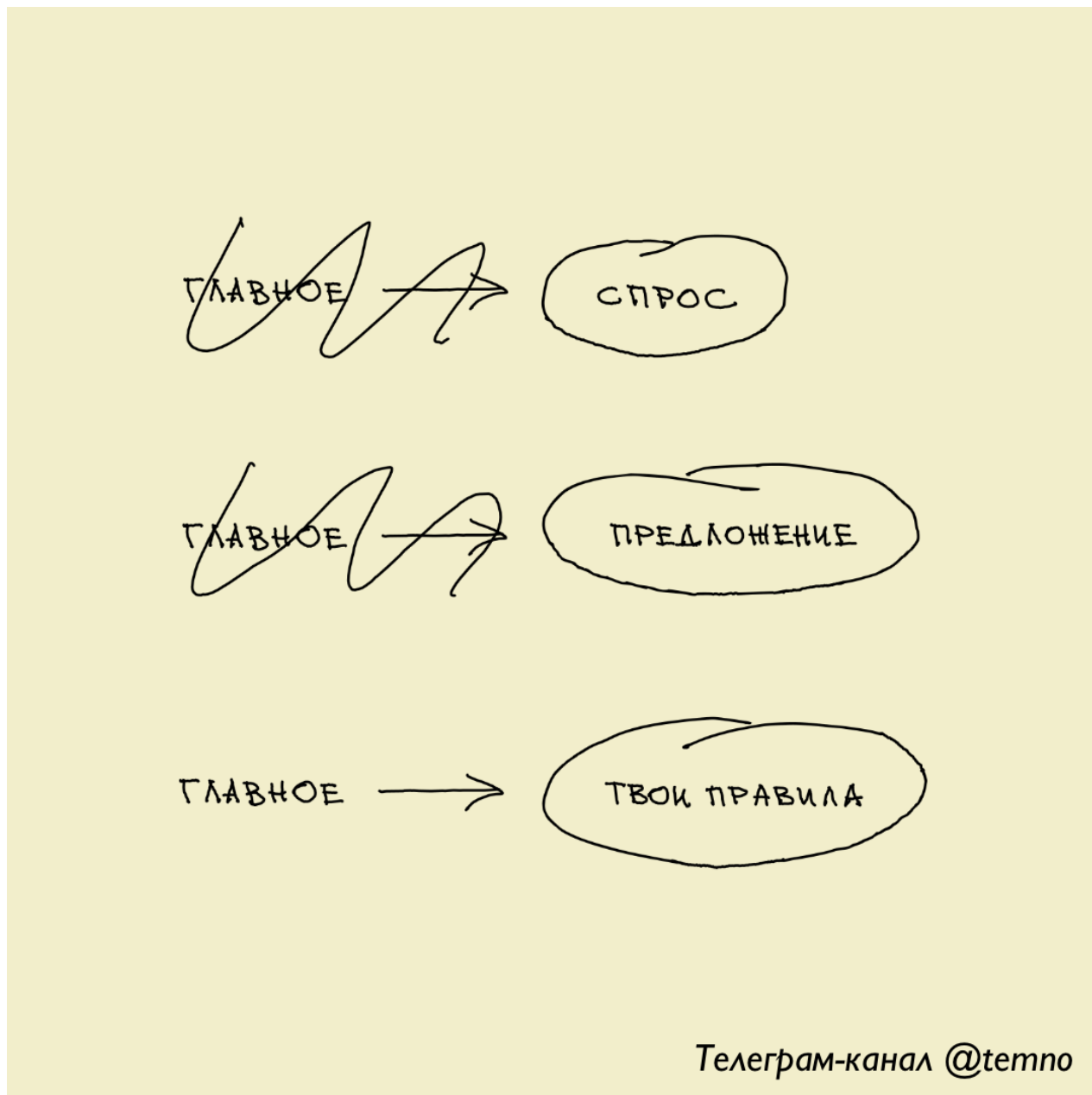


## Играй по своим правилам

1. Незыблемых правил в бизнесе нет. Возьмём, к примеру, очевидное вроде бы утверждение, что «определяющий фактор успеха продукта — наличие спроса». Но это же не всегда так!
2. Пишет мне сегодня человек с идеей создания качественного маркетплейса для покупки-продажи бизнеса на российском рынке. Типа «сам намучился, когда искал, что купить» и «знаю многих, кто бы тоже таким пользовался».
3. Да, действительно спрос есть. У многих людей «протухают» свободные деньги, которые они бы с радостью во что-то хорошее инвестировали — например, в покупку готового бизнеса.
4. Но проблема в том, что хороших предложений по продаже готового бизнеса на российском рынке практически нет! Их и так относительно

немного. А из того, что предлагают — 99% представляют собой попытки впарить туманные перспективы или избавиться от чемодана без ручки.

5. То есть спрос есть... а предложения нет. Поэтому ничего достойного тут построить и не получится — строить не из чего :-)



6. Однако наличие предложения тоже не всегда является определяющим фактором успеха. Когда-то ко мне приходил другой человек, мечтающий создать маркетплейс юридических услуг. И он утверждал, что все опрошенные им юристы готовы были выставиться на таком маркетплейсе.

- 7. Конечно, были бы готовы. Потому что большинству из них не хватает клиентов. Потому что нет настолько массового спроса на юридические услуги, как, например, в США — где под каждый чих нужно подкладывать юриста ;-)
- 8. Вот и получается, что однозначно утверждать, что что-там там «является определяющим фактором успеха» — нельзя.
- 9. Что просто замечательно! Значит, мы можем превратить в определяющий фактор успеха что угодно. Даже если это идёт вразрез «незыблемым правилам бизнеса». Или такого правила вообще нет.
- 10. Лишь бы оно подтвердилось на практике.



ПУСТОЕ МЕСТО + ИДЕЯ → ~~БИЗНЕСОСПОСОБНОСТЬ~~

ИДЕЯ + ОБНОВЛЕНИЕ → ~~ПРОРЫВ~~

ИДЕЯ + ИДЕЯ →

## Гениальная идея — дитя двух умных родителей

1. Есть хорошая мысль, высказанная уже многими в разном виде — начиная от Леонардо да Винчи и продолжая Стивом Джобсом. Но почему-то сегодня, встретив её очередную формулировку, я задумался.
2. «Креативность — это способность взять две известные идеи и слить их воедино. Получив нечто совершенно новое».
3. А это значит, что хорошая идея — это не просто хорошая идея ;-) Если покопаться — мы должны обнаружить в ней следы двух известных идей, из которых она была слеплена.
4. «Уникальная» идея, родившаяся на пустом месте вряд ли будет жизнеспособна.
5. Обновление всего лишь одной старой идеи вряд ли станет прорывом.
6. Какой второй идеи не хватает твоему стартапу, чтобы он взлетел?