

# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

май

2023

# Новые идеи для вдохновения и копирования

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

## Читать

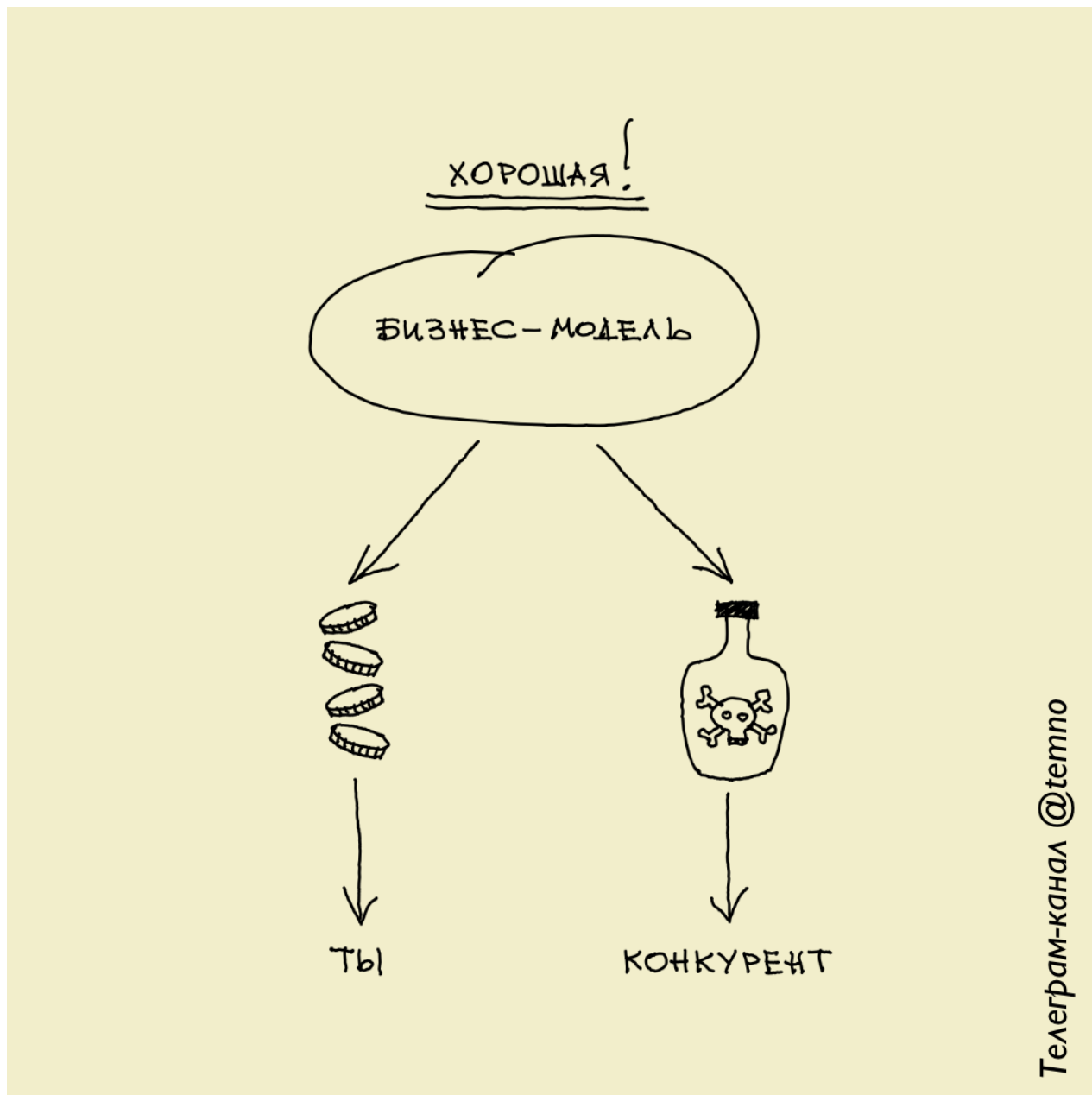
ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

## Учиться

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

## Ты на этом должен зарабатывать, а конкурент — терять



1. У стартапа есть только один способ сокрушить старого большого конкурента — вывести на рынок новую бизнес-модель, которая для старого игрока окажется неприемлемой. Потому что он будет терять деньги, внедряя её у себя.
2. Из-за этого он будет очень долго медлить с её внедрением — давая тебе возможность откусить за это время существенную часть своего рынка. Что мы и видим на примере Гугла и ChatGPT.

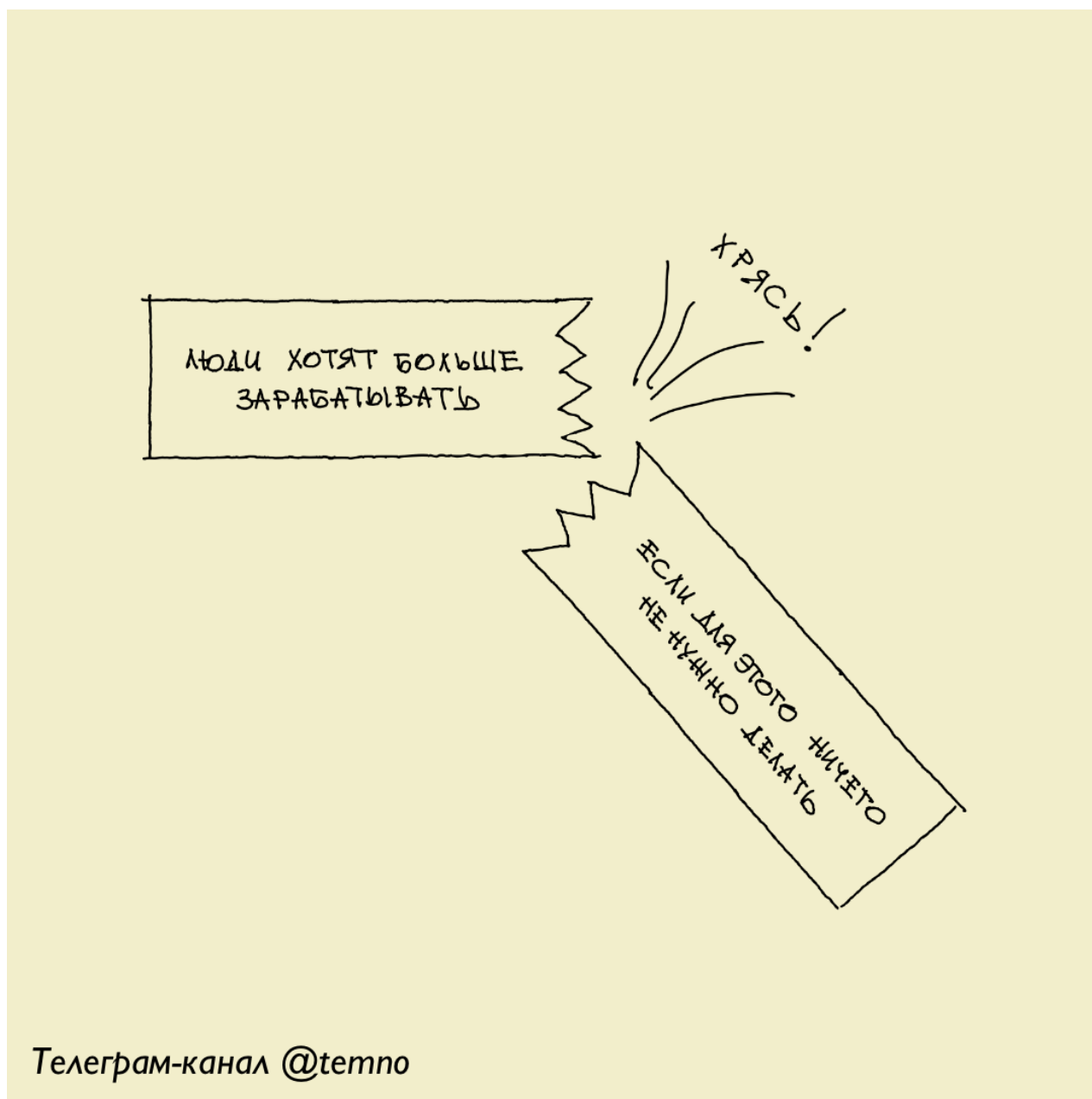
3. Бизнес-модель Гугла построена на том, что люди не могут найти ответ на свой вопрос с первого раза ;-)
4. Поэтому они листают страницы с результатами поиска, делают новые запросы... и на каждой поисковой странице видят рекламные блоки. На которые они рано или поздно кликают — и приносят Гуглу очередную копеечку, из чего складываются миллиарды долларов.
5. Таким образом, поисковая выручка Гугла пропорциональна количеству показов поисковых страниц. Или попросту говоря — его заработок обратно пропорционален качеству поиска ;-)
6. Цель ChatGPT — дать пользователю короткий, но полный ответ за один раз. Если Гугл начнёт применять ту же концепцию вместо своего поиска — его рекламные доходы упадут на один-два порядка, если не больше.
7. А почему Микрософт так резко начал внедрять ChatGPT в свой поисковик Bing? Потому что он на нём и так ни фига не зарабатывает ;-)  
По сравнению с остальными своими приносящими основную выручку продуктами.
8. Поэтому он может спокойно переводить поиск на технологию ChatGPT, не заботясь о возможных прямых денежных потерях. Так как стратегически он на этом больше заработает, чем потеряет.
9. В отличие от Гугла. Для которого внедрение аналога ChatGPT станет пирровой победой. Аудиторию он этим удержать сможет — но денег потеряет просто до хрена.
10. Итак — самая важная для твоего стартапа задача. Как спроектировать свою бизнес-модель так, чтобы твой старый большой конкурент терял бы существенные деньги от её внедрения у себя?



### У тебя там ничего не отвалилось? ;-)

1. Есть крылатые фразы, которые со временем стали восприниматься как бесспорные истины. Однако их повторяют в обрубленном виде — полностью меняющем изначально заложенный в них смысл.

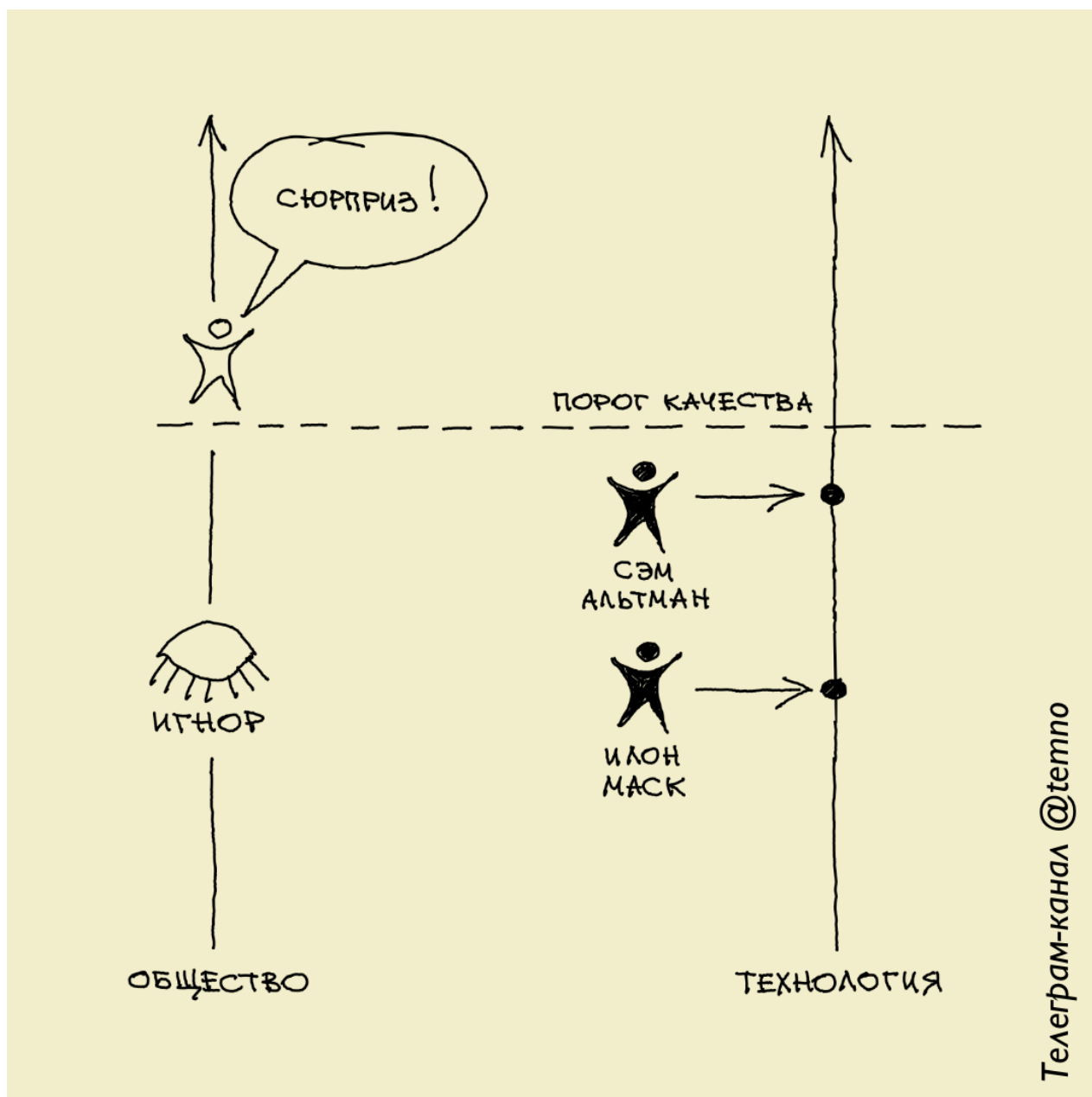
2. Например, все знают, что «о мёртвых либо хорошо, либо ничего» ;-). Хотя на самом деле спартанский философ Хилон сказал: «О мёртвых либо хорошо, либо ничего, кроме правды». Два «лишних» слова — а смысл совсем другой.
3. Внезапно осознал, что идеи некоторых стартапов тоже основываются на «обрубленных» утверждениях. И поэтому не взлетают — так как от главной (вроде бы верной!) мысли отрубили дополнение, критично меняющее общий смысл.



4. Самый тупой пример. Трудно поспорить с фразой «Люди хотят больше зарабатывать». Хотя более полное и правдивое утверждение звучит так

— «люди хотят больше зарабатывать, если им для этого не нужно прикладывать дополнительных усилий» ;-)

- 5. Но это же совсем другой коленкор! И сервисы для этого нужно придумывать совсем другие. Например, не те — где они должны рвать жопу на британский флаг, чтобы чего-то добиться.
- 6. На каком утверждении основывается идея твоего стартапа?
- 7. А не отвалились ли от него случайно какие-то «лишние» слова?



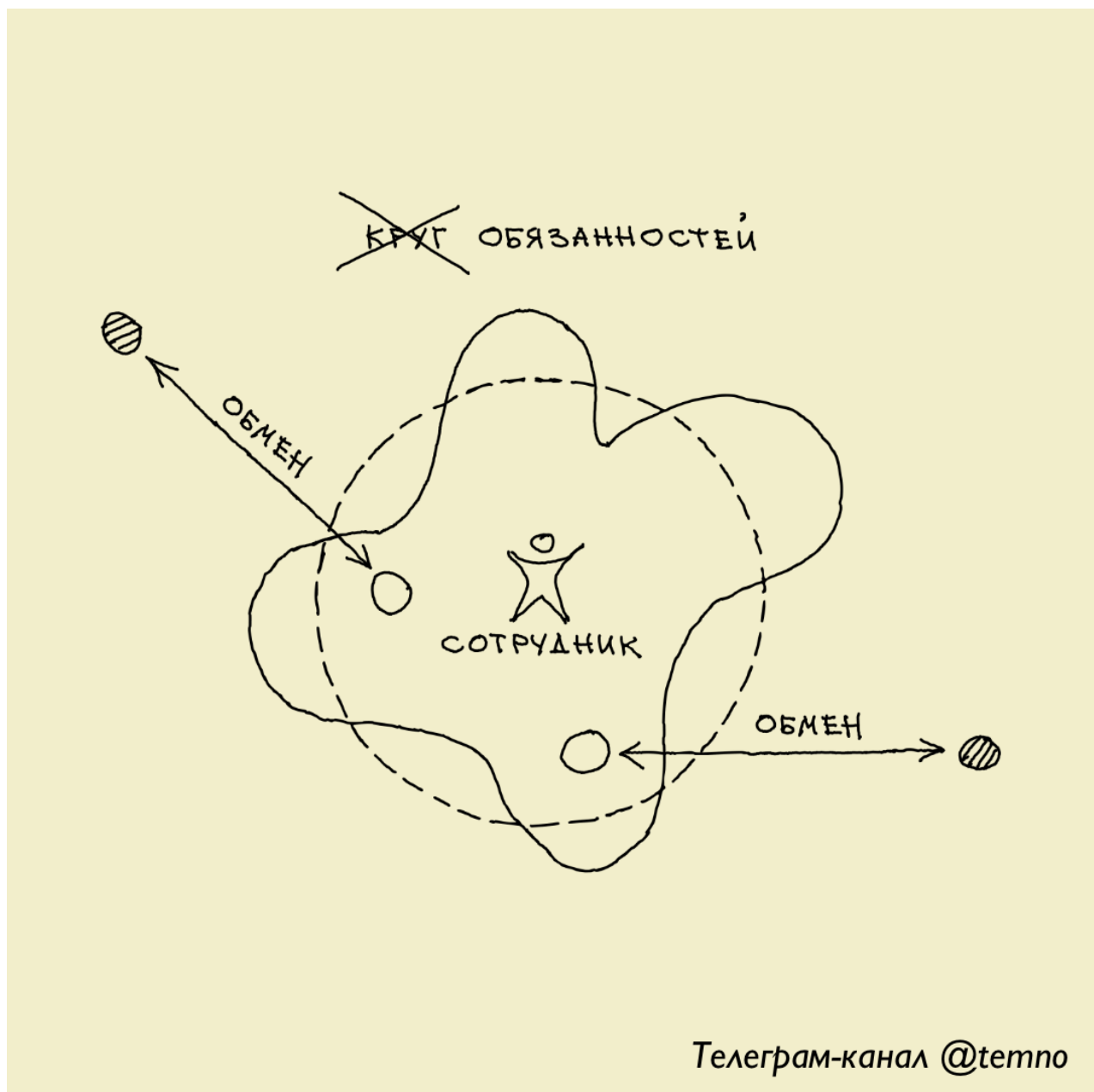
Telegram-канал @temno

## Просто перестань это игнорировать

1. Электромобили, искусственное мясо, ИИ. Они все уже были, когда я был ещё ребёнком. Они просто было недостаточно хороши, поэтому мы научились их не замечать. Но в какой-то момент они улучшились настолько — что пересекли порог, за которым мы не смогли их больше игнорировать.
2. Как подсказывают эти три примера, фраза «Уже давно существует, но ещё не было настолько качественно, чтобы принимать это всерьёз» — отличное эвристическое правило для предсказания новых прорывов.
3. Ведь если люди пытаются сделать что-то на протяжении долгого времени — у этого наверняка есть хорошая причина для востребованности.
4. А если оно за это время не успело ещё стать достаточно качественным — это может быть, конечно, и поводом для игнора.
5. Хотя, с другой стороны, может быть и наоборот — именно на это надо обращать особое внимание.
6. Это была отличная мысль, высказанная сегодня Полом Грэмом. С которой согласится и Илон Маск, и Сэм Альтман — успевшие вовремя войти в тему электромобилей и ChatGPT.
7. К которым они сами приложили руку в самый подходящий момент. Потому что в принципе все составные части уже дозрели. Оставалось их только собрать в нужной конфигурации и допилить напильником.
8. А что ещё долгое время болтается вокруг нас, над чем уже многие давно работают — но оно пока не достигло нужного качества?
9. Мы привыкли такое игнорировать — и поэтому нам навскидку кажется, что такого нет. Но оно точно есть. Его не может не быть ;-)
10. Тот, кто сумеет разуть глаза и это увидеть — станет следующим Илоном Маском или Сэмом Альтманом.



## Как заставить сотрудников лучше работать? Во-первых, перестать заставлять ;-)



1. Удивительно, но сотрудники вовсе не поголовно тупицы и лентяи, как их зачастую воспринимают руководители ;-). Исследования утверждают, что многие не против сделать что-то полезное помимо прямых рабочих обязанностей и даже сверхурочно поработать над важным проектом.
2. Если только их к этому не принуждают! Испытывая принуждение, сотрудники не только стараются увильнуть от дополнительной нагрузки... но и начинают даже саботировать основную работу.



3. Есть два способа, с помощью которых можно максимально раскрыть потенциал сотрудников — давай им возможность проявить свои сильные стороны и не мешать другим своими слабостями.
4. Первый — «пусть они сами придумают свою должность». То есть сами очертят круг своих обязанностей, которыми они хотят заниматься — вокруг ключевой функции, на которую их наняли.
5. Второй — «обмен минут на гигабайты». Дай им возможность обменивать то, чем они не хотят заниматься — на что-нибудь другое, что нужно компании. Пусть кто-то вместо составления отчётов занимается обучением новых сотрудников, например. А отчёты пусть заполняет тот, кто предпочитает утыкаться в компьютер вместо общения с незнакомцами.
6. А если сотрудник ничего не хочет, а только «может копать или не копать», возникает вопрос — а нужен ли тебе такой сотрудник?
7. Может быть, это плохие способы для больших компаний, где сотрудники играют роль лишь винтиков в большой машине.
8. Но для стартапа — это, по-моему, самое то!
9. Статья по теме: <https://hbr.org/2017/09/how-to-motivate-employees-to-go-beyond-their-jobs>

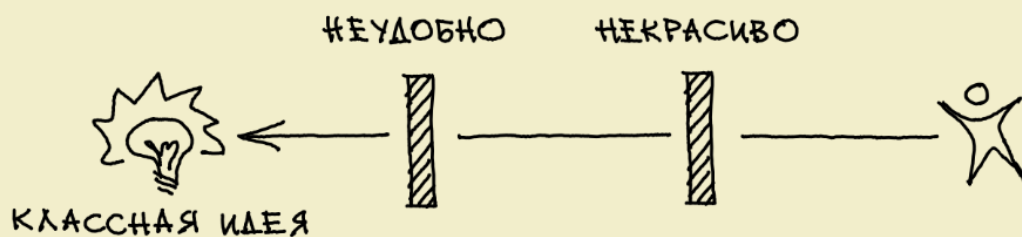


## Классная идея — она как тёплая водка из мыльницы

1. Первая версия продукта стартапа должна быть некрасивой и неудобной! И вовсе не потому что у стартапа не хватает времени и денег на то, чтобы сделать её красивой и удобной. Её можно сделать такой даже намеренно ;-)
2. Ведь у каждого продукта есть одно главное свойство, за которое его покупают. А все остальные свойства — это вишенки на торте. Если торт

— говно, то и вишенки не помогут. А если вкусный — его съедят и безо всяких вишеночек.

3. Задача первой версии — проверить востребованность самого главного свойства, главной идеи продукта.



Телеграм-канал @temno

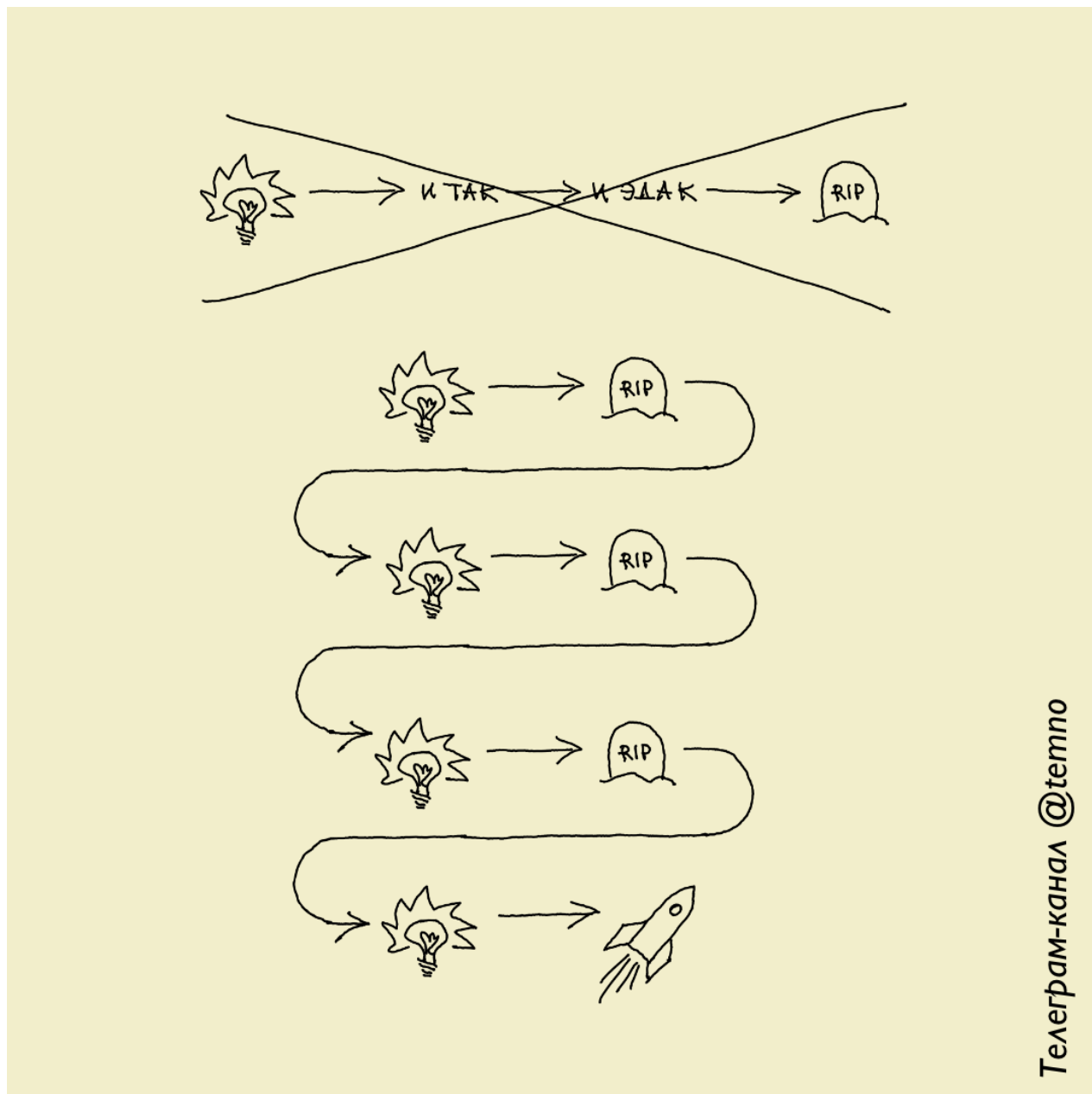
4. Если продуктом будут пользоваться, несмотря на все неудобства и отсутствие красоты — значит, эта штука реально и сильно нужна! Поэтому, это самый сильный и убедительный способ проверки продуктовой гипотезы.

5. А вот убеждать себя в том, что продуктом не пользуются, потому что он недостаточно удобный и красивый — это самообман. Сходный по сути с желанием пришпорить мёртвую лошадь.
6. Навести красоту и добавить удобство никогда не поздно. А вот хоронить мёртвых лошадей лучше как можно раньше.
7. Помните, как в старом анекдоте: «Водку? С утра? Теплую? В подъезде? Из мыльницы? Конечно буду!!!». Понятно, что холодную на крахмальной скатерти из хрустальных лафитничков, да под икорочку — гораздо лучше. Но разве в антураже дело? ;-)
8. Дополнительный бонус для тех, кто решит последовать этому совету. Вы сэкономите 80% времени и денег на выкатку первой версии. Потому что их не придётся тратить на реализацию красоты, удобства и дополнительных фишечек, которые принесут в лучшем случае плюс 20% к карме продукта.



## Перебирать лучше не способы — а идеи

1. Как ни странно, но стартапы на ранней стадии умирают только по одной причине! Их основатели никак не могут смириться с мыслью, что не каждая идея может взлететь.
2. И они продолжают вбухивать в эту идею силы, время, мозги и деньги. Пока что-то из этого не закончится. Ведь, блин, «терпение и труд всё перетрут». Ни хрена подобного :-(
3. Если идея летающая — она полетит как угодно с полпинка. А дальше её уже можно улучшать и усиливать. Как в старом правиле: «Рекламирывать нужно то, что продаётся и так».
4. Поэтому не нужно перебирать способы заставить идею взлететь. Нужно перебирать идеи — выискивая ту, которая почему-то сразу полетит.



## Не нужно улучшать — нужно исправлять

1. Основатель Airbnb на днях объявил о 50 серьёзных нововведений в сервисе. Начав своё сообщение словами: «Вот то, что вам в нас не нравилось. А вот то, что мы с этим сделали».
2. В то время, как основатели большинства стартапов всё время рапортуют о бесконечных улучшениях... того, что по их мнению и так было хорошо — а сейчас стало ещё лучше ;-)

ХОРОШЕЕ → ЕЩЁ ЛУЧШЕ

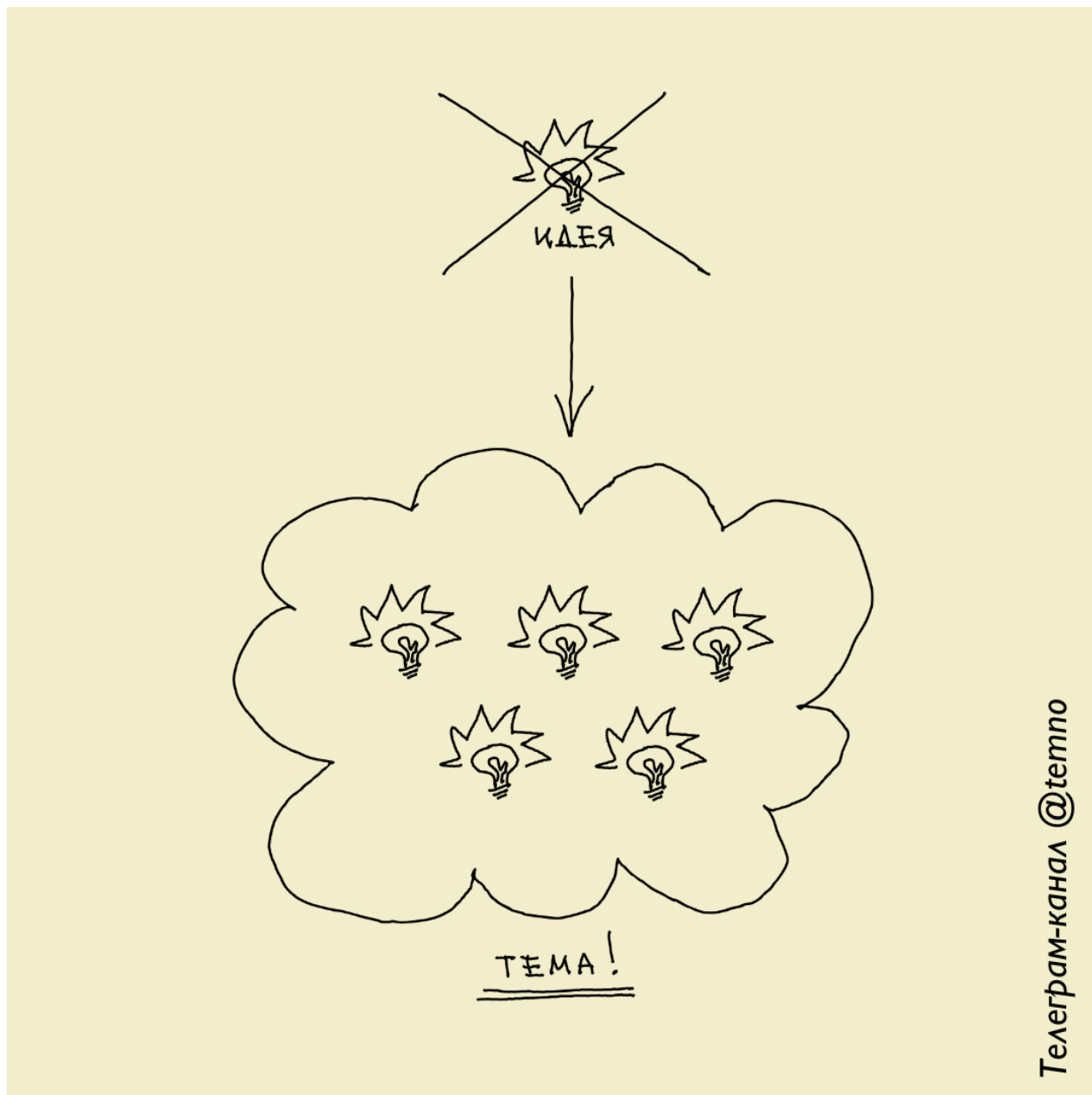
ПЛОХОЕ → ИСПРАВИТЬ

Телеграм-канал @temno

3. Перестань наконец улучшать. Выпиши всё то, что пользователям в твоём стартапе не нравится. И просто исправь это. Хотя это и скучно звучит — зато отлично работает.
4. Ах, пользователям у тебя всё нравится? А то, что им не нравится — это они просто счастья своего не понимают? А вот это ты ещё просто не доделал, но штука точно замечательная?
5. Ну что ж — молчу, молчу...

\*\*\*

## Идея — это слишком мелко!



1. Большинство основателей ищут хорошую идею. Это хреновая постановка задачи — сильно снижающая высоту твоего полёта и ограничивающая возможность манёвра.
2. Лучше искать не «идею» — а перспективную «тему». В которой есть место для разнообразных идей. С одной из которых ты можешь начать.

3. Чтобы в случае неудачи именно с ней — иметь возможность быстро переключиться на другую идею из той же темы. Не теряя накопленного специфического опыта и контактов, в том числе и с клиентами.
4. Громадный плюс подхода «от темы» ещё и в том — что ты перестаёшь искать на рынке маленькую дырочку, в которую ты можешь воткнуть свой гвоздик ;-)
5. Вместо этого ты начнёшь мыслить категориями трендов и рынков — куда может поместиться одновременно много разных идей. А ведь это совершенно другой масштаб!
6. Даже для одной конкретной идеи. Которая гораздо сильнее взлетит на волне нового тренда или роста нового рынка. Чем если бы ты её проталкивал внутрь уже сформировавшегося рынка — где новичкам обычно ничего не светит.
7. Как понять, что ты нащупал целую тему, а не отдельную идею?
8. Найди ещё как минимум 5–10 стартапов, которые копают вокруг того же самого, что и ты со своей идеей — не делают продукты, совсем непохожие на твой.
9. Если такое есть — ты нащупал тему. В которой действительно можно делать много чего разного.
10. А значит — ты на верном пути!



## Удивительный Закон Бенфорда

1. Если ты посмотришь на количество подписчиков у своих друзей в соцсети, ты обнаружишь, что оно чаще всего начинается с единицы (12, 136, 1,478 или 15,271), раза в два раза меньше — с двойки, и так далее по уменьшению встречаемости.
2. Разница эта будет поразительна. Единица будет встречаться примерно 30%, двойка — 17%, а девятка — меньше 5%. Хотя по логике первая цифра должна быть случайной величиной с распределением около 11%

каждая. Ведь мы же говорим не о количестве подписчиков, а всего лишь о первой цифре.



3. Это проявление Закона Бенфорда, который гласит, что в наборе данных, взятых из реального мира (!), будет встречаться именно такое странное распределение первых цифр чисел. Это относится к счетам за электричество, ценам акций на бирже, длинам рек, показателям финансовых отчётов и т. д. Причём неважно даже, в каких единицах мы считаем — в метрах, милях, килограммах, фунтах, рублях, долларах или юанях.

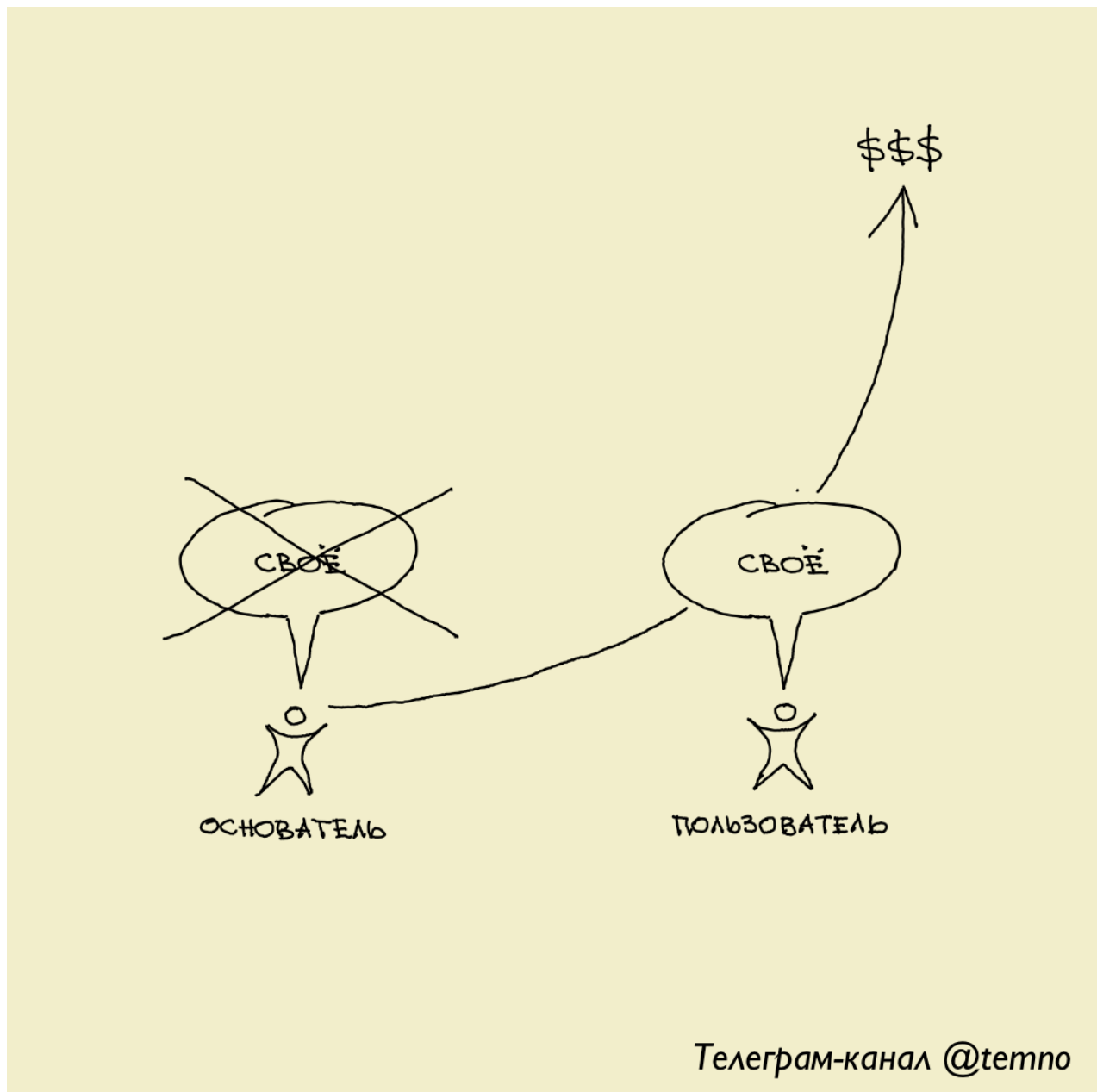


4. Даже растя свой стартап, большинство надолго застревает на размере выручки, начинающейся с единицы — будь то сотни тысяч, миллионы или десятки миллионов рублей или долларов. Потом застревают на выручке, начинающейся с двойки. А потом всё проскакивает необычно быстро.
5. Вывод напрашивается странный. Когда размер выручки нашего стартапа начинается с единицы — надо срочно начинать что-то в нём менять, чтобы не застрять на этом порядке выручки. Результатом этого должно являться перещёлкивание первой цифры выручки на двойку. Тут нужно напрячься, чтобы сделать это бизнес-процессом и не застрять. После чего только смазывать его деньгами и людьми.
6. Пока мы не вырастем на порядок до очередной первой единицы в размере выручки — и всё нужно начинать сначала.
7. Можешь считать это суеверием. Но ты же говоришь «тьфу-тьфу, чтоб не сглазить» ;-)
8. Тем более, что выручка, начинающаяся с единицы — не самый плохой повод что-то у себя поменять.



## Гибкий ум — залог успеха

1. Все проблемы основателей стартапов — от негибкости ума. Мы думаем только так, как мы думаем — и никак иначе ;-)
2. А пользователи, сволочи такие, думают так, как они думают ;-). Поэтому у нас не получается ничего им продать. Потому что мы думаем о своём, а они — о своём :-)
3. Если бы мы сумели вывернуть свои мозги наизнанку, чтобы начать думать как они — мы бы легко и просто смогли найти то, что они захотят. И продать им это.
4. Но мы почему-то пытаемся заставить их думать так, как мы. А не себя — как они. Это и есть негибкость ума.



5. Вот ещё одно проявление того же феномена. Если мы даже решили скопировать какой-нибудь успешный стартап — мы сразу хотим его улучшить.
6. И нам по фигу то, что у основателей этого стартапа были какие-то веские причины сделать всё именно так, как они сделали. И на то, что они ещё умудрились это продать — то есть путём многочисленных экспериментов нащупали то, что люди захотели.
7. Но нам плевать. Мы хотим взять готовый рецепт — и приспособить его под себя. Переиначив по ходу базовую идею, оффер, детали

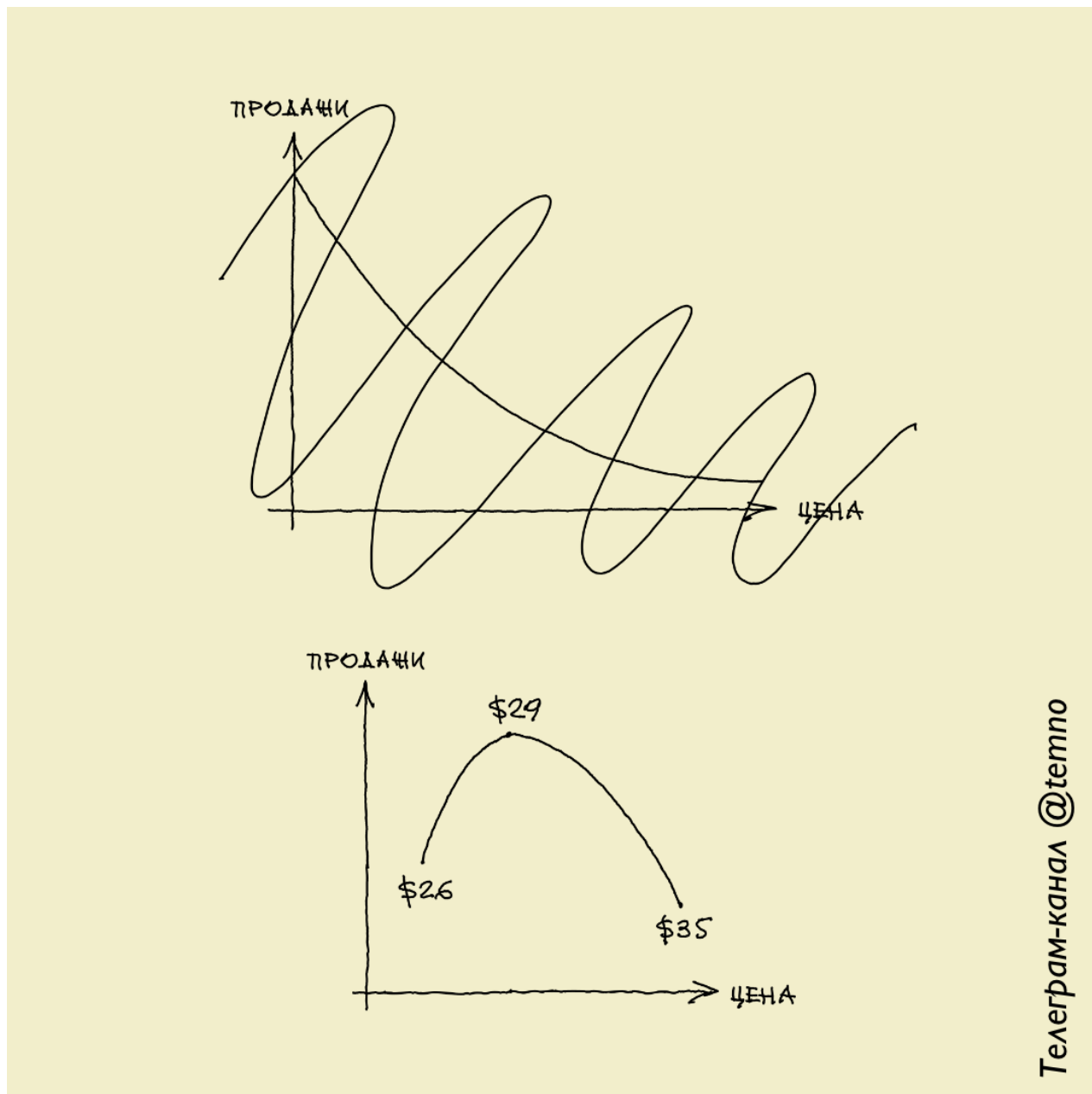
реализации — лишь бы это соответствовало тому, как думаем мы. Не сумев осознать, почему оно сделано так, как сделано.

8. Но гибкость ума — развиваемая штука. Берёшь, например, интересный стартап. Считаешь, что ты собрался его скопировать... и ловишь себя в тот момент, когда хочется что-то в нём улучшить. Но вместо этого нужно начать искать объяснение тому — почему оно будет гораздо лучше работать в том виде, в котором сделано.
9. Каждое найденное объяснение «растягивает» твой мозг. Рано или поздно ты даже начнёшь понимать, как думают пользователи ;-)
10. А это дорогого стоит. В прямом смысле этого слова.



### Оказывается, есть волшебная цена ;-)

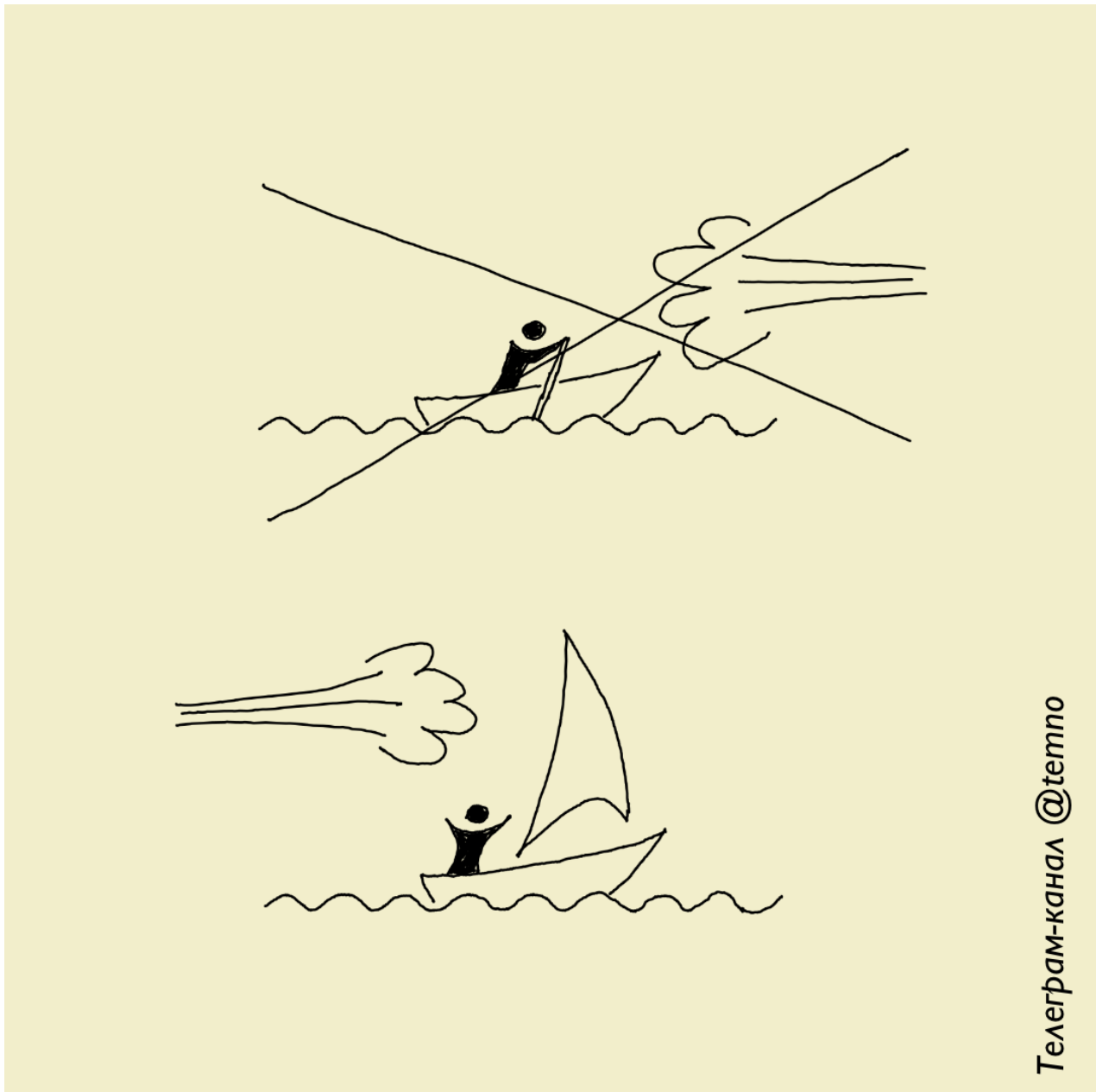
1. Обычно считается, что продажи зависят от цены самым тупым образом. Чем дешевле — тем продаж больше. Чем дороже — тем меньше. Но это не так!
2. Сегодня в Твиттере наткнулся на очередной простенький эксперимент, который стартап провёл со своими печеньками. Изначально коробка с печеньками стоила у них 29 долларов.
3. Они решили поднять цену до 35 долларов, чтобы срубить дополнительную маржу. Конверсия в продажи упала в 3 раза!
4. «Ага», — подумали они, — «всё дело в цене». И решили понизить цену до 26 долларов. Конверсия опять упала — в 2 раза по сравнению с 29 долларами за коробку!
5. Вывод простой. Чтобы нащупать оптимальную цену — нужно протестировать побольше вариантов. Потому что при какой-то цене продажи могут неожиданно скакнуть вверх.
6. Логичное объяснение этому ты сможешь придумать и потом. А вот заранее угадать, какой будет эта оптимальная цена — вряд ли ;-)



**Чтобы стать успешным предпринимателем, нужно понять — что всё зависит НЕ от тебя**

1. Нам с детства вдалбливают в голову, что умный, взрослый и самодостаточный человек — это тот, кто знает, что всё в жизни зависит от него. Засада в том, что это не позволяет ему стать успешным предпринимателем ;-)

2. Потому что опытный предприниматель уже знает, что успех его бизнеса всегда зависит от других и другого! От того, как его продукт воспринимают пользователи. От того, как работают его сотрудники. От того, что происходит на рынке. От того, что и как делают его конкуренты.



3. А когда ты думаешь, что всё зависит от тебя — ты продавливаешь свои мысли и идеи, невзирая ни на что. И это обычно приводит к факатам.
4. Ведь не зря говорят, что самое важное свойство основателя — умение адаптироваться. Динозавры пёрли напролом — и вымерли. А

появившиеся примерно в то же время тараканы живут до сих пор — потому что они научились адаптироваться.

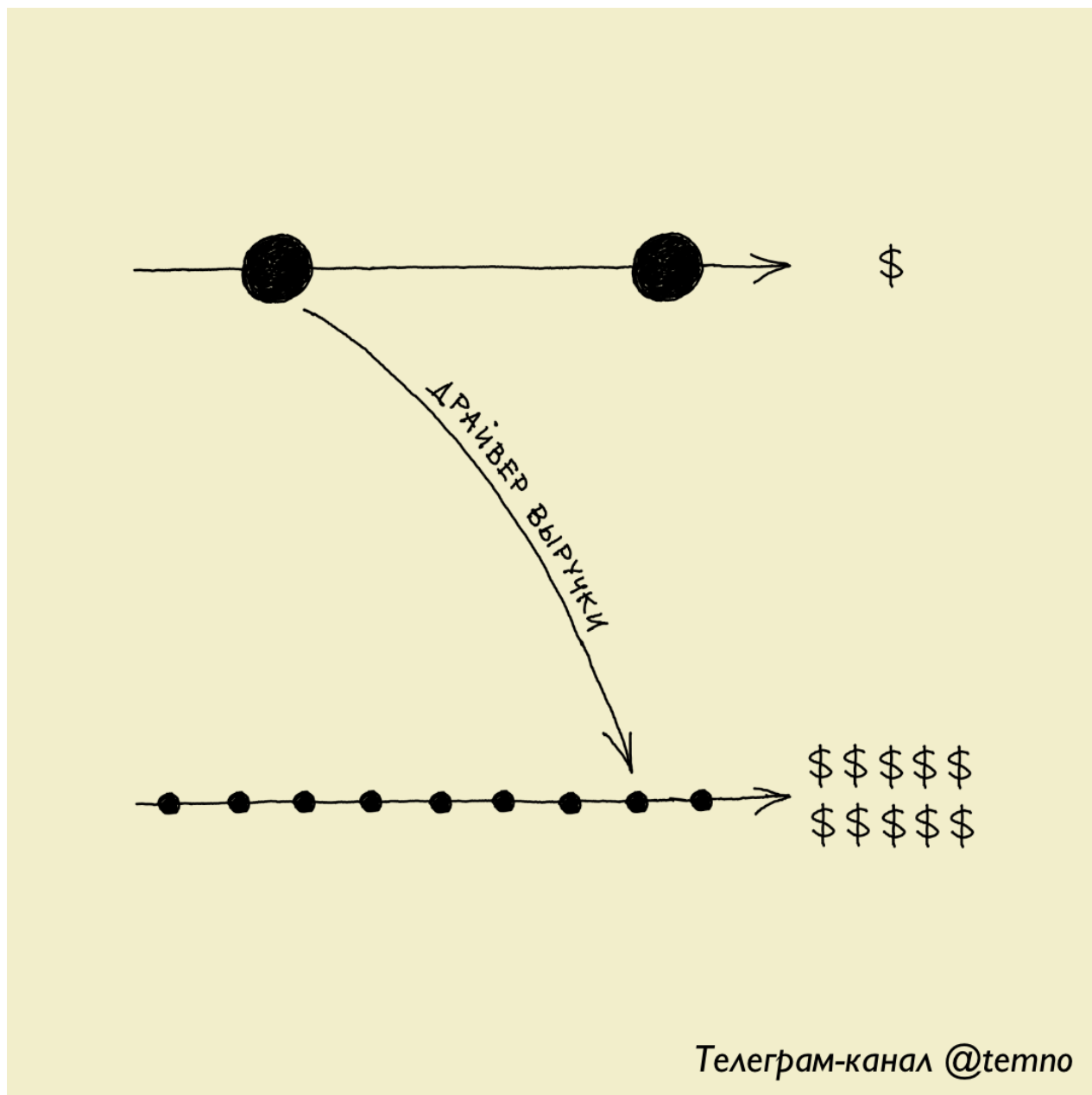
5. Понятно, что я утрирую. От самого человека тоже кое-что зависит. Но не так много, как бы нам хотелось :-)
6. Кто быстрее доплывёт до места — тот, кто гребёт против течения, или тот, кто идёт под парусом с попутным ветром?
7. Правда, тут есть тонкость — смотря до какого места ;-) Потому что попутного ветра к тому месту, куда мы хотим выгрести, может и не быть. Поэтому весь фокус — знать, куда ветер дует. И плыть именно туда.
8. Так что хорошая презентация стартапа — она должна быть не про то, куда ты собираешься плыть. А про то, куда дует ветер.
9. Хорошая политика работы с сотрудниками — не заставлять их делать то, что хочешь ты. А давать им возможность делать то, что хотят они.
10. Ну и пользователей поэтому же не нужно ни в чём убеждать. Лучше искать то, что они захотят купить безо всяких твоих уговоров.



## Найди драйвер выручки — и зарабатывай на том же самом в десятки раз больше

1. Пока покупал вчера куртку, разговорился с продавщицей. Она сказала, что новые товары они привозят в магазин два раза в год — «весна-лето» и «осень-зима». Я удивился, почему так редко. Она с гордостью ответила: «Зато сразу много!».
2. Магазин находится в не самом проходном месте. Поэтому посетителей им туда лучше заманивать специально — а не надеяться на случайных прохожих.
3. Логично предположить, что количество покупок в магазине пропорционально количеству его посещений потенциальными

покупателями. Потому что не так просто уйти из магазина, куда ты целенаправленно пришёл, без покупки ;-)



4. Значит нужно увеличивать частоту посещений. Самый надёжный способ — присылать смски о поступлении новых товаров. Чем чаще приходят товары — тем чаще смски. Чем чаще смски — тем чаще люди приходят. Чем чаще приходят — тем больше покупают.
5. При этом не нужно привозить каждый раз очень много товаров. Средний человек всё равно купит 1–2 недешёвых товара за посещение — будет ли лежать на полках 50 моделей одежды или 500.

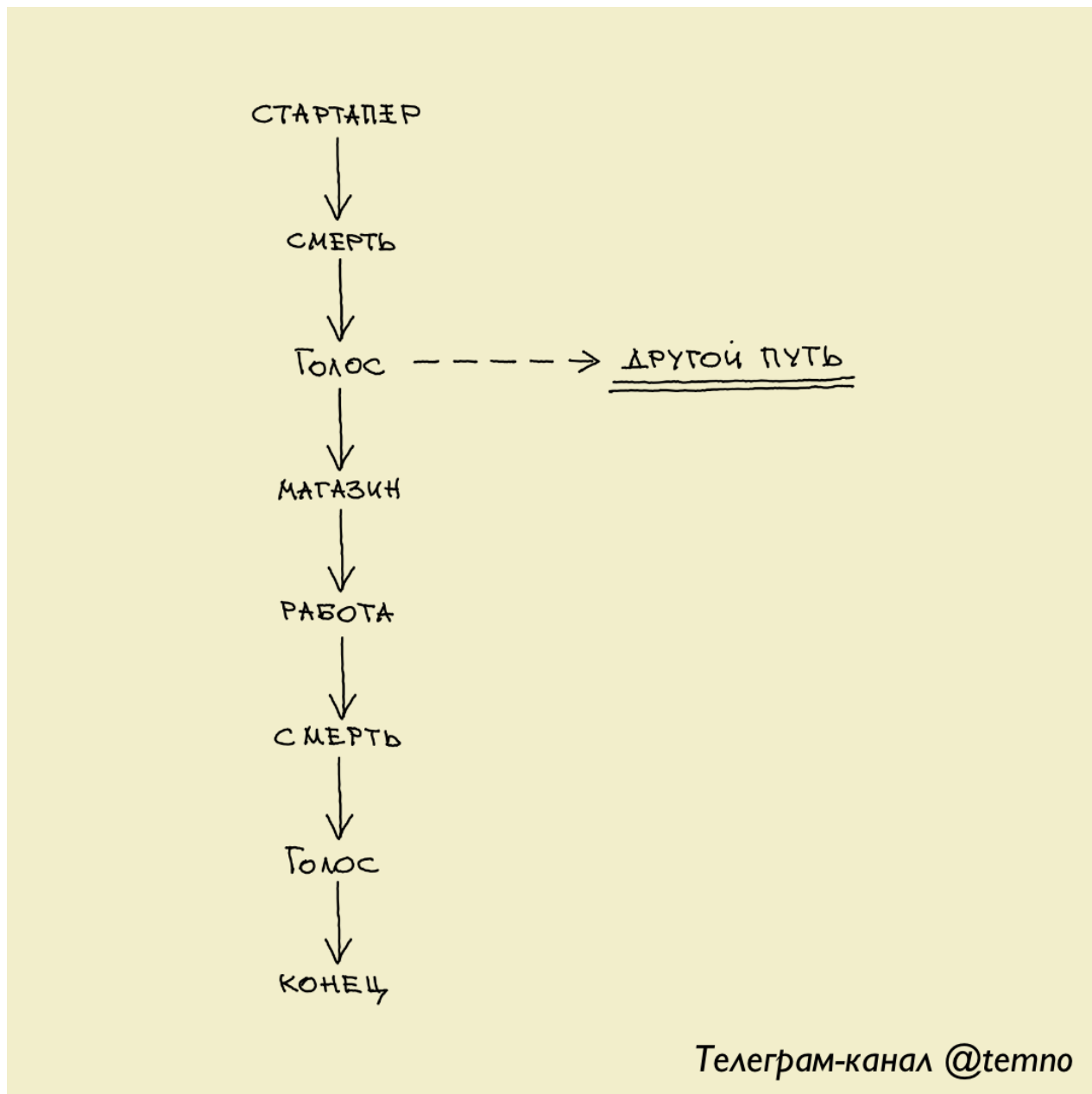
6. Таким образом, главный драйвер выручки этого магазина — количество поставок не очень больших партий товаров. О чём им, конечно же, непременно нужно оповещать всех своих покупателей.
7. Если они начнут делать поставки не 2 раза в год, а 20 — то легко может случиться, что на ровном месте они смогут зарабатывать денег раз в 10 больше.
8. А вообще для разных типов бизнесов, разных бизнес-моделей — драйверы будут разными. Даже у обычного маркетплейса драйвером могут быть покупатели, а могут быть и продавцы — это зависит.
9. Весь фокус — найти, какой драйвер должен работать в твоём случае.



## Комментариями навеяло сюжет книги в модном жанре про попаданцев!

1. Всё начинается с того, что на стартапера, спешащего в коворкинг, наезжает машина. Но он не умирает.
2. А оказывается в странном месте, где неизвестный Голос говорит ему: «Вот тебе шанс показать, на что ты способен».
3. После чего он просыпается в теле владельца магазина скобяных изделий в провинциальном городишке в альтернативной реальности.
4. Так как он сохранил всю свою стартаперскую память, он начинает показывать себя. То есть применять в своём скобяном магазине весь набор лучших практик маркетинга, организации бизнес-процессов и прочих изученных им в прошлой жизни приёмов.
5. Этому он и посвящает всю свою жизнь. Поэтому непрерывному процессу выдвижения гипотез, экспериментов, проб, ошибок и успехов посвящена основная часть книги.
6. В начале последней главы с чувством выполненного долга он умирает в своей квартире над магазином под безутешные рыдания родных.

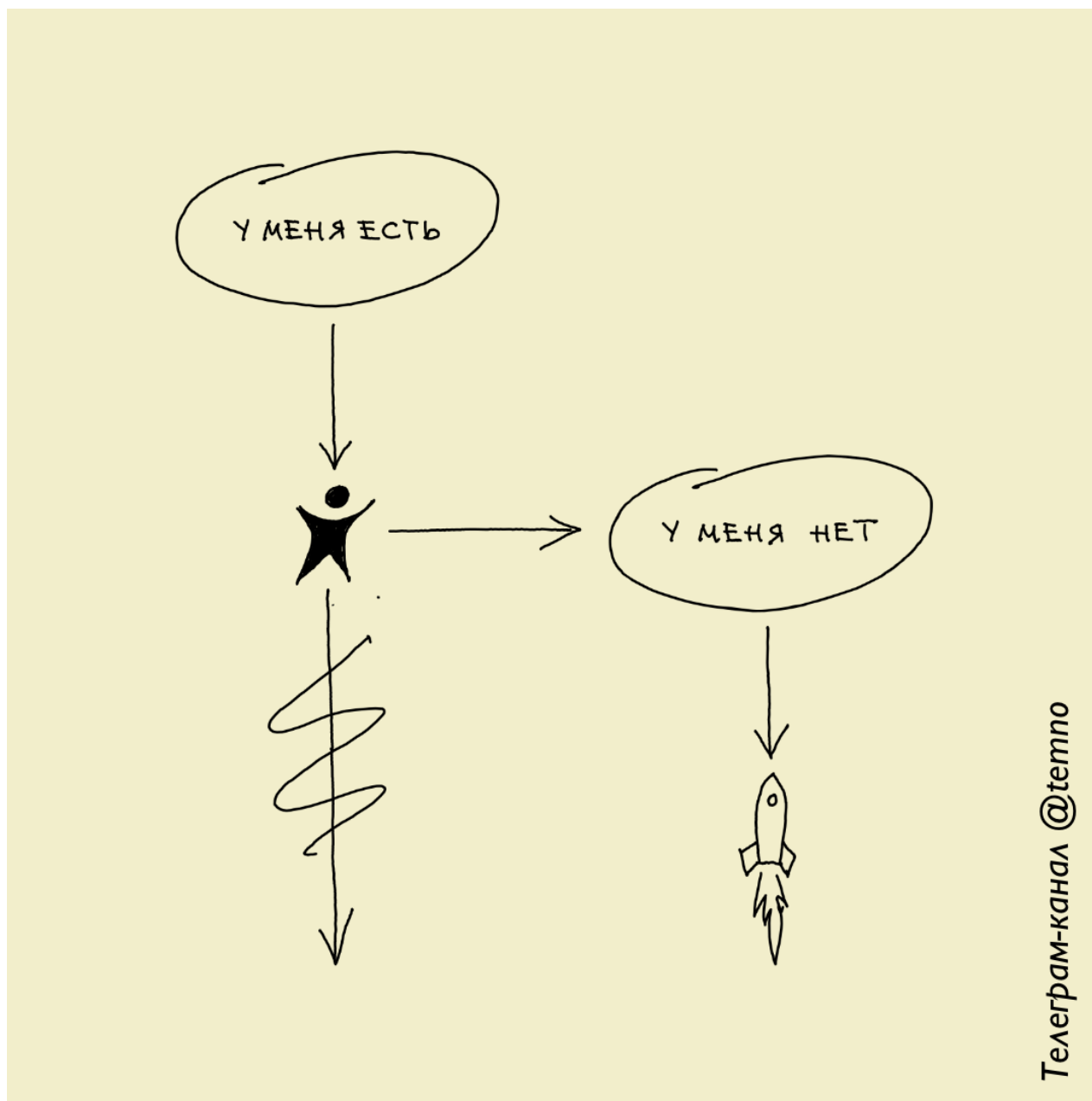




- 7. После чего опять оказывается в том же странном месте, где тот же Голос спрашивает : «Я тебя что, посылал сюда, чтобы ты наладил работу скобяного магазина в Задрищенске?».
- 8. А наш герой удивлённо: «А я думал, что это правила игры такие».
- 9. И на этом книга заканчивается, потому что второго шанса Голос ему не даёт.



«Чем ещё мог заняться главный герой, он ведь сделал то, что умел? Чего, блин, хотел от него этот Голос?»



1. Чтобы он закрыл к хренам этот магазин, уехал из Задрищенска — и занялся бы какой-нибудь более перспективной темой в более перспективном месте. Даже если чудо и перенесло его в тело владельца магазина скобяных изделий в Задрищенске.
2. В силу обстоятельств или по своей воле мы часто впиливаемся в какие-то истории — которые обязательно хотим дотолкать до успеха.

3. Во-первых, потому что они у нас уже есть. А во-вторых, потому что мы думаем, что любую вещь можно заставить взлететь ракетой, если достаточно сильно напрячься. Но это не так!
4. «Использовать шанс» — это не продолжать всеми силами тянуть то, что у тебя есть. А стремиться к тому, чего у тебя нет ;-)
5. При этом то, что у тебя есть — не всегда можно превратить в то, чего у тебя нет :-)
6. Поэтому самое главное искусство основателя — это не только «начинать» или «тянуть», а ещё и «бросать». Даже если это каким-то чудом на нас свалилось.
7. Тянуть многие из нас уже умеют. А вот бросать — очень немногие.
8. А где твои самые большие шансы — в том, что у тебя есть, или в том, чего нет?

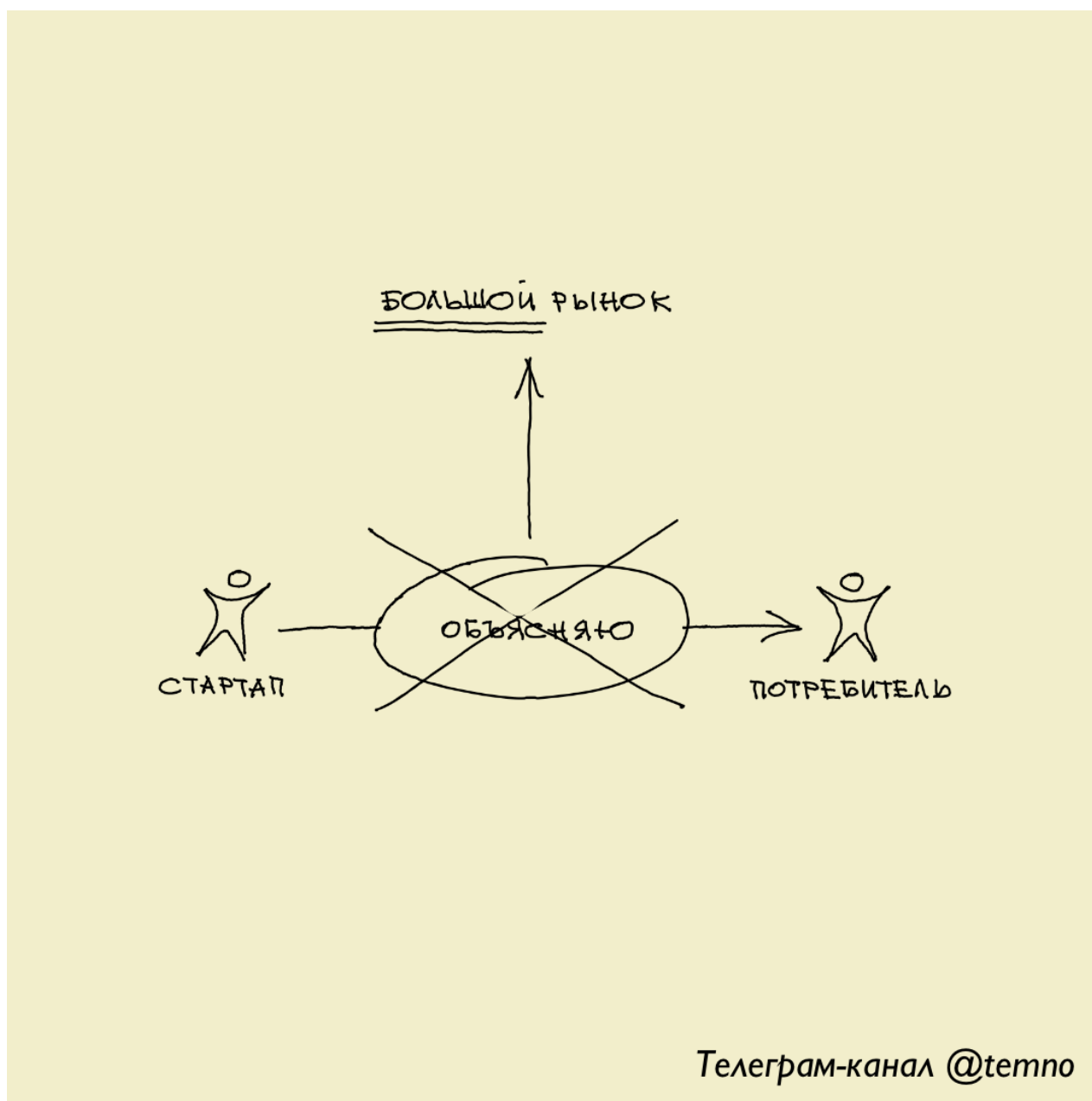


## Большой рынок — это когда не нужно ничего объяснять

1. Вы ведь знаете, что подсознательно мы всё понимаем. Просто часто не хотим себе в этом признаться ;-). Такая же фигня происходит с осознанием востребованности нашего продукта.
2. Давайте просто посмотрим на его лендинг. Если он посвящён объяснению того, что это такое и зачем нужно — значит, мы на самом деле знаем, что продукт не востребован. И поэтому пытаемся убедить людей в том, что такое им в принципе нужно. Даже неважно — наше или чужое.
3. Уверен, что кто-то сразу решит вспомнить известную фразу Генри Форда: «Если бы я спросил людей, чего они хотят, они бы попросили более быструю лошадь». И поэтому ему якобы пришлось объяснять людям, что такое автомобиль. Ни фигя подобного.
4. Я специально разыскал первую рекламу автомобиля Форд-Т. Ключевые слова заголовка — «автомобиль, 20 лошадиных сил, пять пассажиров».

Источник: <https://www.thehenryford.org/explore/blog/advertising-the-model-t/>

- 5. Или другой «уникальный» продукт — айфон. В интернет-архиве нашёл страницу с описанием айфона в день его выхода. Ключевые слова описания — «мобильный телефон, который играет музыку и выходит в интернет». Источник: <https://web.archive.org/web/20070111091833/http://www.apple.com/iphone>



6. Форд и Джобс не тратили время на «воспитание и образование своих пользователей» — пытаясь объяснить, зачем нужен автомобиль, мобильный телефон или интернет-браузер в кармане.
7. Поэтому самый первый простой критерий пригодности продукта для большого рынка — тебе не нужно объяснять, что это такое, и зачем оно нужно.
8. А ты можешь переформулировать суть и идею своего продукта так, чтобы не надо было ничего объяснять? ;-)



КАК ТЫ ПОСТУПИШЬ?

А. ПЛЮНЕШЬ

Б. УЧИТЬ УМНОМУ

В. ПРОДАВАТЬ ТУПОСТЬ

Г. ГЛУПЫЙ → ПРАВИЛЬНО

Telegram-канал @temno

## Как ты поступишь?

1. Представь, что есть 1 миллион «глупых» людей, которые, на твой взгляд, что-то неправильно делают.
2. Как ты поступишь?
  - A. Плюнешь на них и пойдёшь искать миллион умных людей.
  - B. Будешь учить их делать это правильно.
  - C. Начнёшь продавать им то, что они по своей глупости хотят.
  - D. разработаешь инструмент, помогающий им делать это правильно, оставаясь при этом такими же глупыми.
3. Расшифровка вариантов ответа
  - A. Долго же тебе придётся искать миллион умных людей ;-)
  - B. Похоже, что ты по жизни предпочитаешь выбирать самые сложные пути. Может быть, тебя больше интересует процесс, чем результат.
  - C. Если тебя быстро не начнёт от этого тошнить, ты сможете хорошо заработать, став инфлюенсером или инфобизнесменом.
  - D. Ого, у тебя есть предпринимательская жилка. Пора начать искать миллион глупых людей и несколько умных разработчиков.
4. Да, это шутка. Но в каждой шутке есть доля шутки.

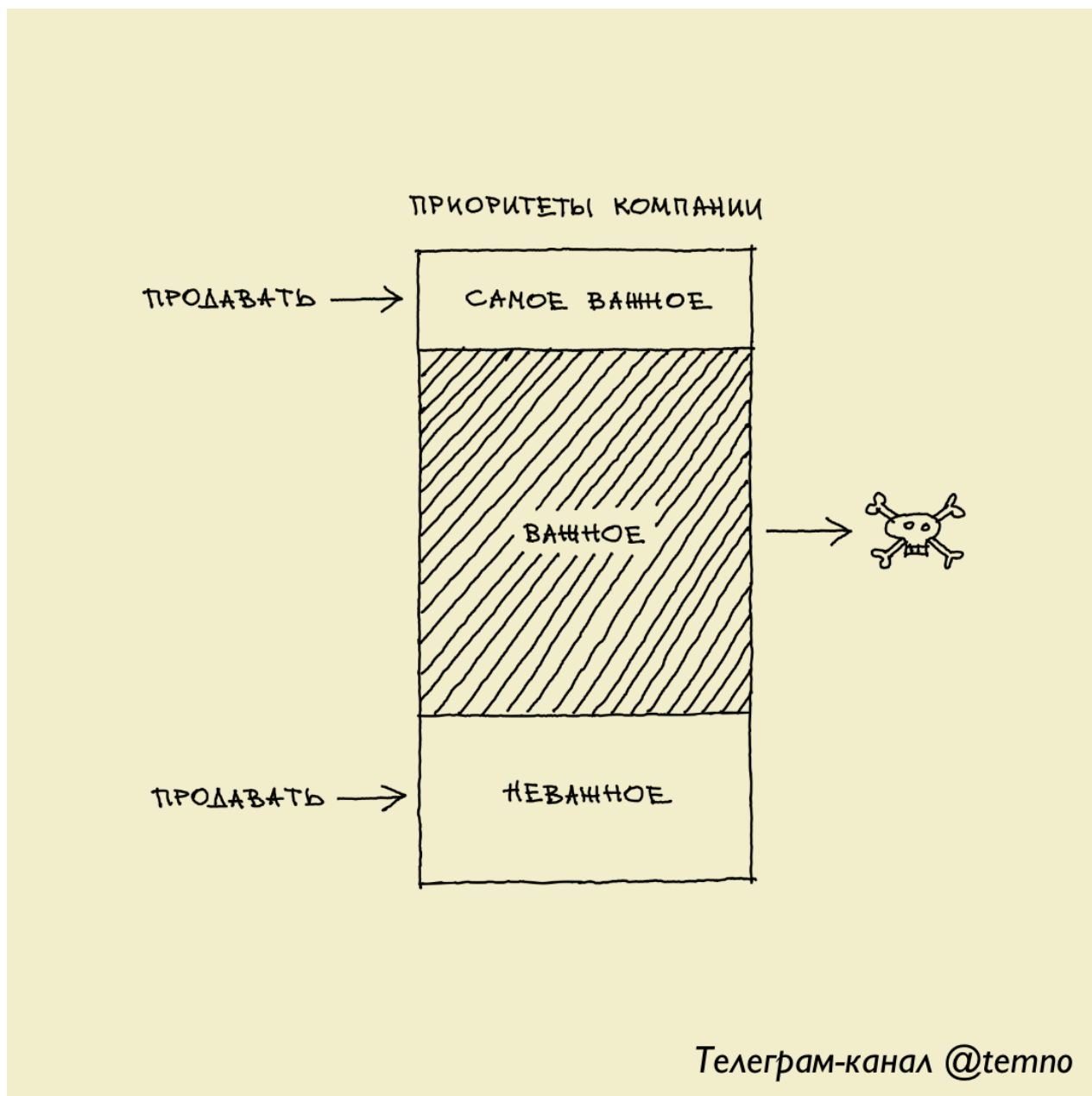


## Компании платят только за самое важное... и неважное. А за важное — вряд ли.

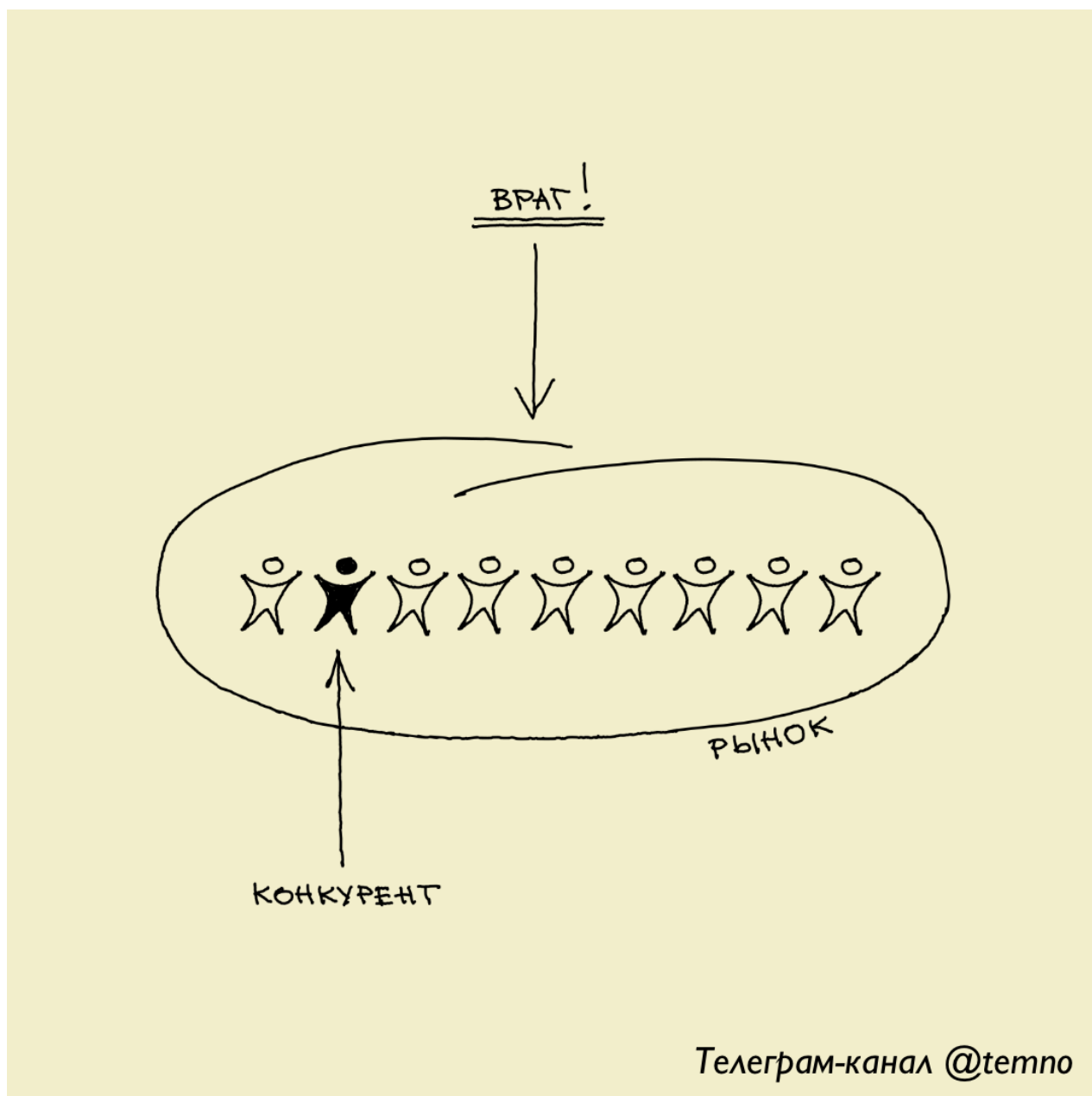
1. Как ни странно, но компании готовы платить сторонним подрядчикам и платформам — только за выполнение самых важных для себя задач... и неважных, но на которых она может заработать. Почему?
2. Да потому что для решения самых важных задач можно привлекать любые ресурсы. Стоит, правда, учесть, что «самым важным» оно

должно быть не «для компании», потому что нет человека по имени Компания ;-). А находится в топ-3 приоритетов конкретного менеджера, отвечающего за направление.

- 3. А неважными вещами никто не занимается, и поэтому они не являются точкой столкновения внутренних интересов. Так что, если кто-то придёт и предложит заработать денег «на пустом месте» — почему бы и нет? Тут важно, что на это принципиально не должно тратиться время сотрудников, которые все заняты более важными делами.



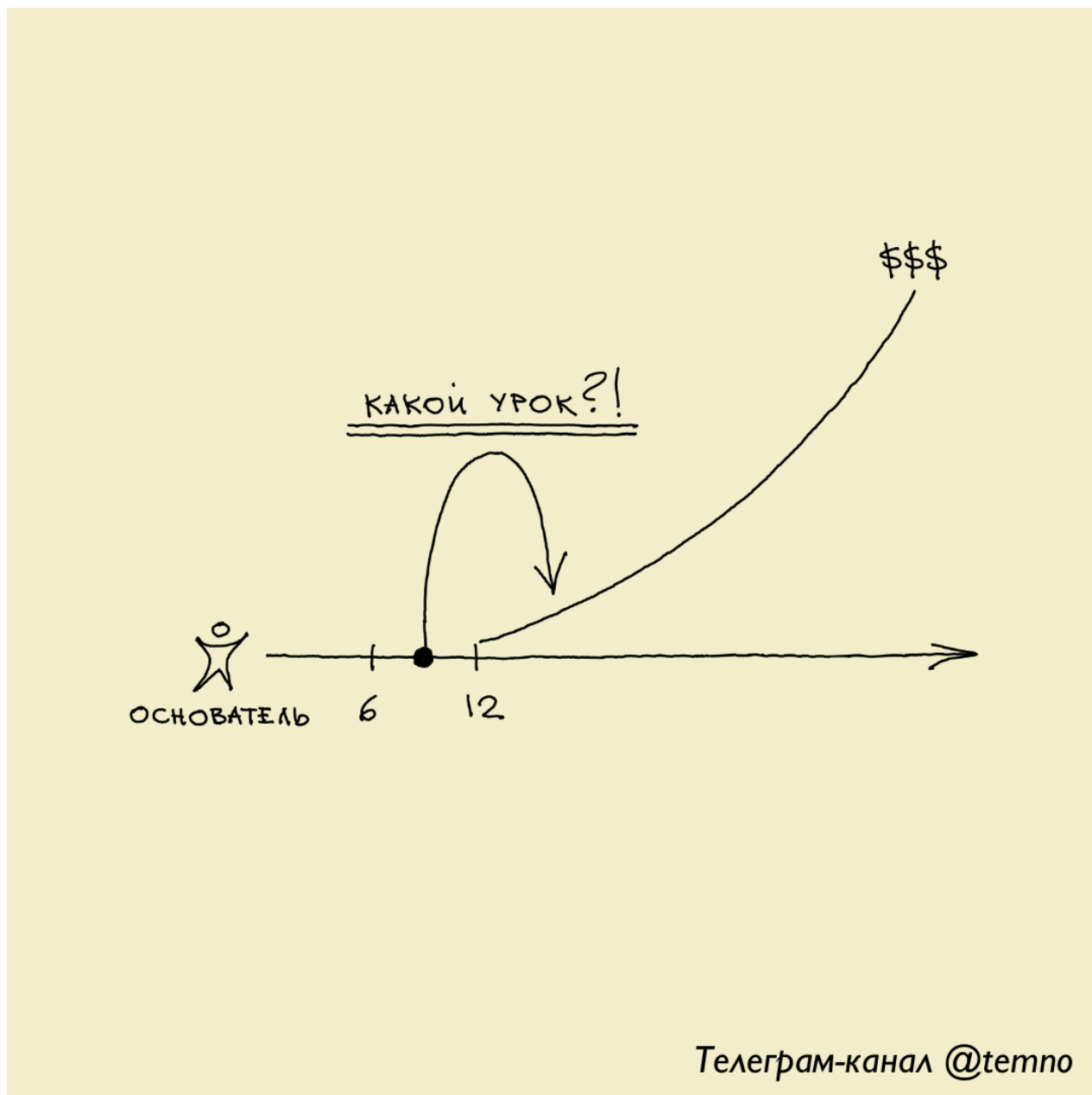
4. Самая хреновая позиция — это продавать «важное, но не очень». Потому что в компании этим уже кто-то занимается — а ты такой пришёл и собрался отнять его хлеб. А у начальников, принимающих решение, нет сильного стимула рвать за тебя жопу — потому что у них есть более важные задачи.
5. В общем, если ты решил продавать что-то компаниям — продавай или что-то очень важное, или что-то неважное ;-). Главное — не суйся в середину.





## Выгоднее иметь врага, чем конкурента

1. Конкурент — это тот, чьё место ты хочешь занять. Враг — это понятие собирательное. Это всё то, против чего ты борешься.
2. Это не одна компания, а целая категория продуктов. Или экосистема, в которой есть независимые разработчики, перепродавцы, и другие типы партнёров. Некоторых из которых ты можешь даже хотеть переманить на свою сторону.
3. Выбирая конкурента — ты хочешь вписаться в тот же рынок, приняв его правила игры. Чтобы выгрызти зубами своё место в существующей иерархии игроков, кого-то при этом потеснив или вытолкнув.
4. Выбирая врага — ты хочешь взорвать целый рынок, построив на этом месте что-то новое. С новыми правилами игры, и, как правило, с новыми более широкими границами. И с новой иерархией игроков, среди которых ты хочешь занять и удержать почётное первое место.
5. Борьба с врагом — это прямое противопоставление существующему рынку, а не «то же самое, только лучше». Айфон — против всех смартфонов, Убер — против всех диспетчерских такси, Эйрбнб — против всех гостиниц.
6. Кроме того, должна быть новая бизнес-модель, которую враги не смогут использовать вообще или без значительных финансовых потерь. ChatGPT подрывает бизнес поисковиков, которые зарабатывают тем больше, чем хуже ищут ;-). Потому что люди видят больше рекламы на каждой странице с результатами поиска и в конце концов на какую-то из них кликают.
7. Борьба с конкурентами похожа на дворцовый переворот. Борьба с врагом — на революцию.
8. Похоже, что в презентациях амбициозных стартапов вместо слайда с описанием конкурентов и аналогов — должен появиться слайд с описанием врага, которого они хотят побороть.
9. А есть ли у тебя враг? Или только конкуренты ;-)



## Какой урок ты выучил?

1. Практически все основатели сталкиваются с жёсткими проблемами в течение первого года после запуска стартапа. Однако мало кто из них воспринимает эти проблемы как уроки, из которых нужно сделать вывод. Зато те, кто сумел — они и становятся успешными.
2. Поэтому можно через полгода после старта начать спрашивать себя: «А что же было таким уроком, из которого я должен был сделать вывод?».

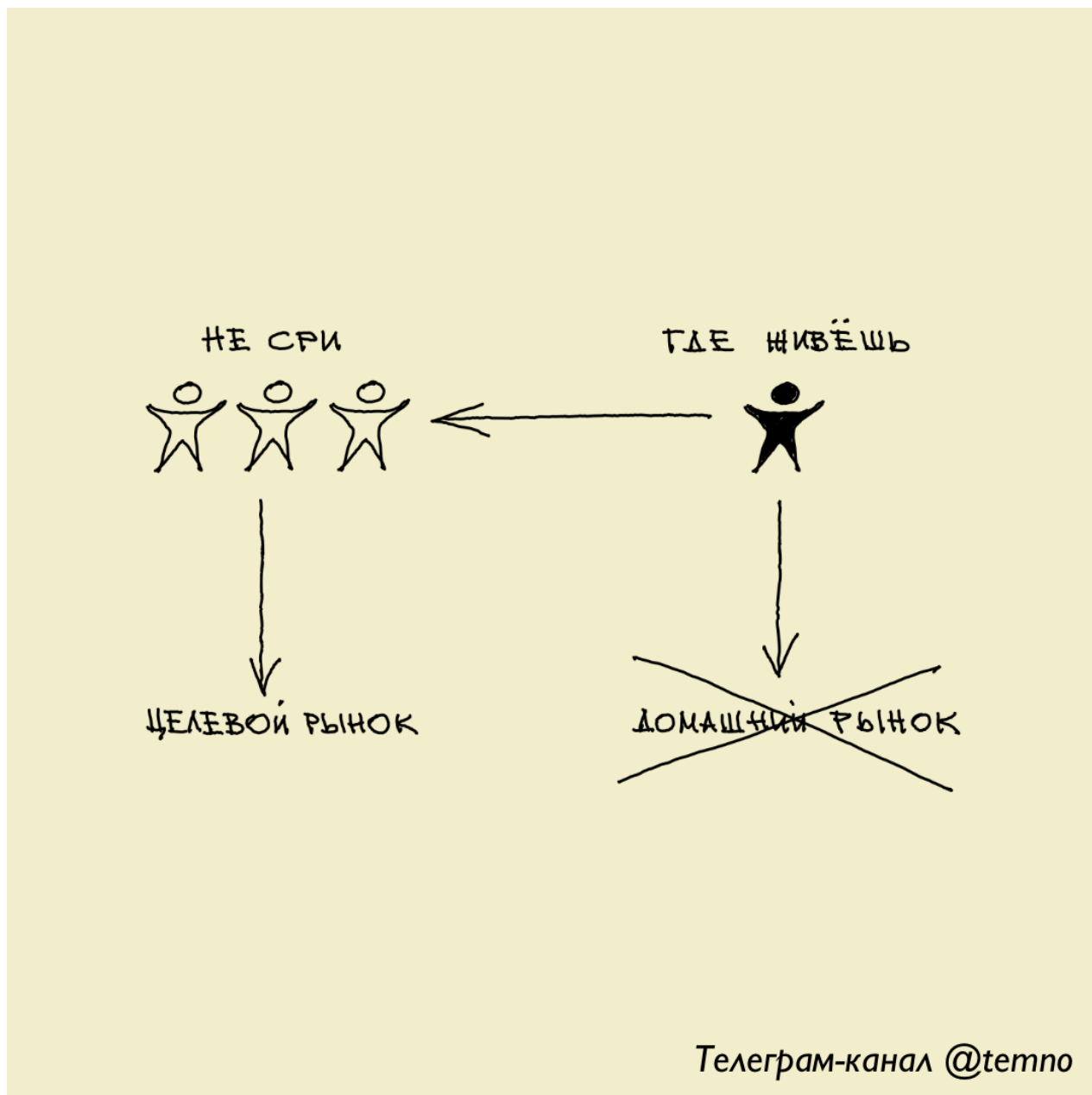
3. Если ничего такого не приходит на ум — возможно, ты счастливое исключение, у которого с самого начала всё идёт правильно.
4. Но, скорее всего — ты один из тех неудачников, кто всё ещё не может признать, что он был в чём-то неправ.
5. Так вчера написал Пол Грэм. И это по сути совпадает с моей старой мыслью о том, что цель запуска первой версии продукта состоит не в том, чтобы доказать всем, что ты прав. А в том, чтобы найти, где именно ты ошибся ;-)
6. Есть ощущение, что подобное происходит не только после старта, но и после каждой попытки перехода на новый качественный уровень — при масштабировании, запуске нового свойства, выхода на другой рынок и так далее.
7. Ты недавно решил прыгнуть выше головы, и что-то для этого уже сделал? Какой урок при этом дала тебе жизнь? Какой вывод ты из этого сделал?
8. Ничего подобного не было? Хм-хм :-)



## Не сри, где живёшь

1. Основателям стартапов стоит активнее использовать старый принцип «не сри, где живёшь» ;-). Не нужно делать продукты для того рынка, где живёшь — это слишком сильно помешает тебе создать глобальный стартап.
2. Понятно, что на домашнем рынке работать проще. Но разве наша цель — сделать проще? Или всё-таки — сделать больше, взлететь выше. Для чего лучше целиться на весь мир.
3. Раньше стартапы выходили на зарубежные рынки последовательно. Поэтому чисто теоретически основатели могли переезжать из страны в страну, следуя пути развития стартапа.

4. Развитие удалёнки привело к тому, что команды многих стартапов уже раскиданы по разным странам. К тому же появились платформы для создания компаний в любой стране, международных платежей, создания удалённых инфраструктур и прочей поддержки удалённой работы.



5. Всё уже готово для того, чтобы стартапы начали становиться «глобальными по умолчанию» — то есть способными быстро раскатиться на большое количество стран. Но для этого в первую очередь нужно отлаживать механизм быстрого выхода в новую страну

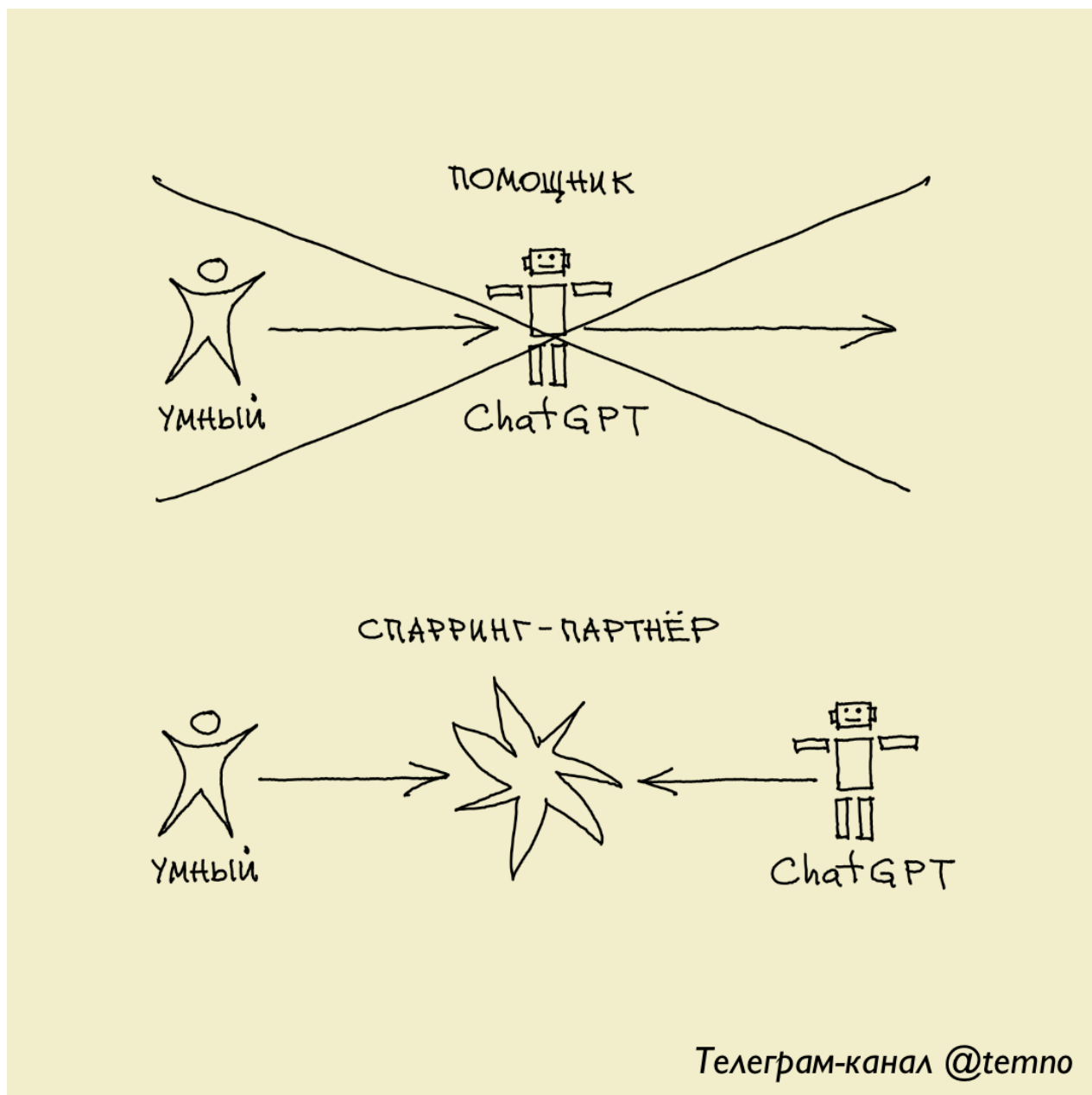
- тестирование гипотез на чужом рынке, поиск каналов маркетинга и продаж, партнёров, найм сотрудников и т. д..
6. Чтобы потом этот механизм масштабировать — и быстро, и параллельно выкатываться в несколько стран. В которых ты не живёшь! Потому что нельзя одномоментно жить в нескольких странах — чтобы лично на месте разруливать возникающие при выходе в эту страну проблемы.
  7. Поэтому нужно сразу учиться делать всё это удалённо! Иначе твою хорошую идею, которую ты медленно и печально тестируешь на локальном рынке — возьмёт и перенесёт на более интересные зарубежные рынки кто-то другой, кто научился быстро выходить на чужие рынки.
  8. Если ты хочешь стать глобальным стартапом — тебе нужно тестировать главную гипотезу «могу ли я стать глобальным стартапом?». А это и есть — учиться удалённо выходить на незнакомые и страшные рынки ;-)



## Дуракам ChatGPT — помощник, а умным — спарринг-партнёр ;-)

1. Один чувак в Твиттере написал, что нам нужно меньше друзей — но больше «интеллектуальных спарринг-партнёров». Потому что друг по определению поддержит тебя во всём, чтобы ты ни делал.
2. А спарринг-партнёр должен замечать фигню, которую ты несёшь, сомневаться в предположениях, на которых ты основываешь свои выводы — тем самым «подталкивая тебя мыслить шире».
3. Похоже на правду — кроме последней фразы. Настоящая задача спарринг-партнёра — заставлять тебя мыслить не «шире», а «ближе к реальности»!
4. Ведь два чересчур умных человека (два стартапера, например) могут настолько сильно накачать друг друга идеями и фантазиями — что их сознание расширится до полной утраты связи с реальностью :-)

- 5. Поэтому странный вывод. Спарринг-партнёр не должен быть слишком интеллектуальным. Он должен атаковать тебя с позиций обычного обывателя — то есть здравого смысла ;-)
- 6. Заставляя тебя задавать себе сакраментальный вопрос: «А не х@йню ли я делаю?». А не предлагать приделать к этой х@йне крылышки, чтобы она ещё умела летать.



- 7. Есть мнение, что умным людям ChatGPT ничем не может помочь. Потому что по самой сути он только и умеет, что соединять в связный текст общеизвестные факты и банальности. Типа единственный вариант

— это посмотреть на то, что напишет ChatGPT на заданную тему... и написать что-то совсем на это непохожее.

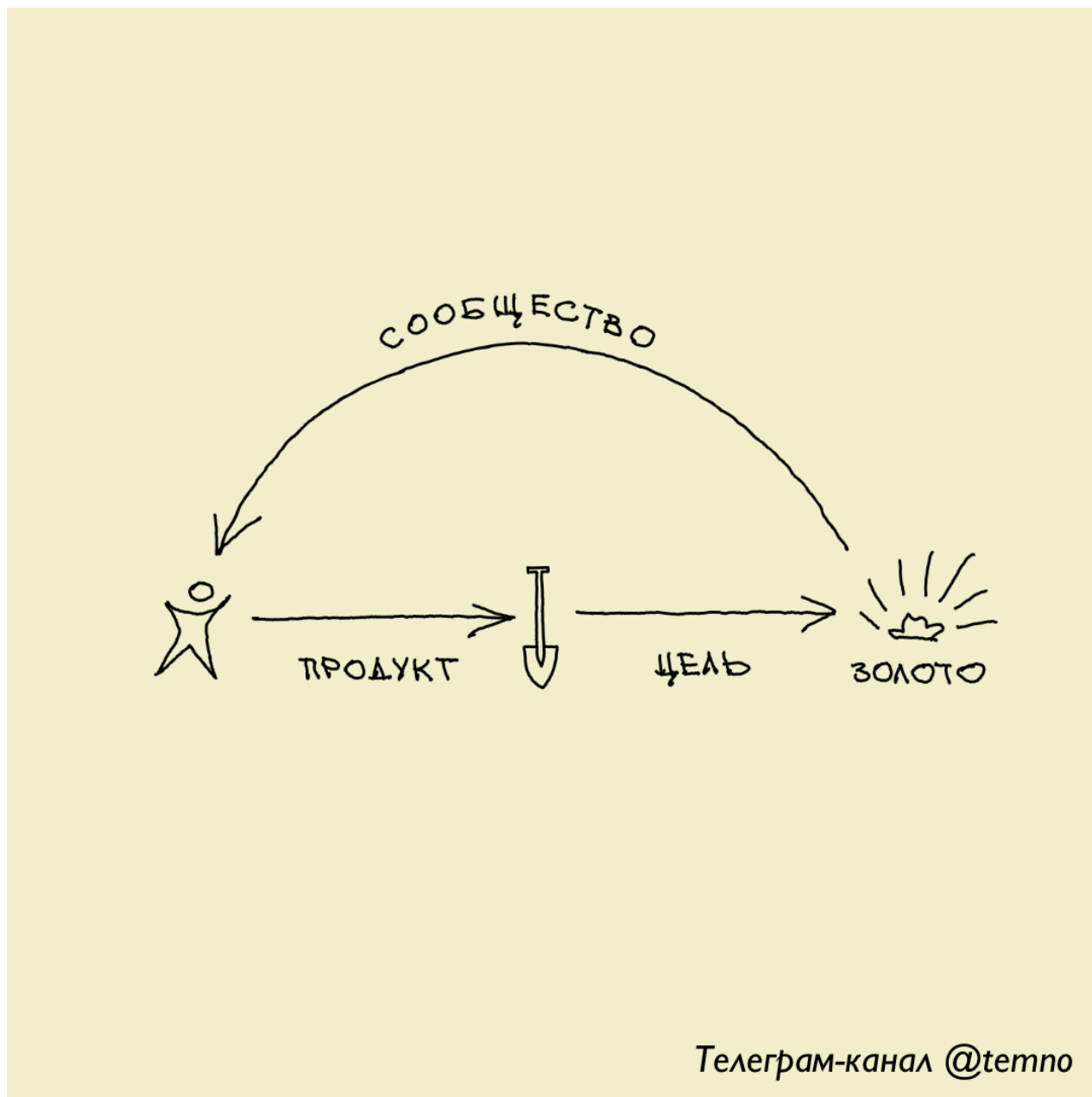
8. Но тогда напрашивается ещё один вариант! Так как ChatGPT — это запрограммированная банальность... он может стать идеальным спарринг-партнёром. Атакующим твои умные мысли с позиций среднестатистического потребителя. Заставляя тебя искать доводы и ответы на простейшие возражения, с которыми ты рано или поздно столкнёшься в реальной жизни.
9. В общем, если ты сумеешь убедить в своей идее ChatGPT — значит, у тебя наконец появилась идея по-настоящему массового продукта ;-)



## Секрет создания продуктовых сообществ

1. Есть мощный тренд — собирать сообщества вокруг своего продукта. Обычно — это создать продукт, а потом собрать вокруг него сообщество. Ещё круче — сначала собрать сообщество, а потом искать, что этим людям можно продать ;-)
2. К сожалению, мощь этого тренда подчиняется цитате из Гамлета: «И начинанья, взнесшиеся мощно, Сворачивая в сторону свой ход, Теряют имя действия.» :- ( Так у основателей не хватает сил собрать достаточно людей в сообщество или их удержать.
3. Потому что основатели действуют слишком прямолинейно. Они в этих сообществах только и делают — что спрашивают о продукте, говорят о продукте или продают продукт.
4. Кому на хрен нужно сообщество о лопатах? Зато толпа народа ломанётся туда — где рассказывают про места залегания золота, которое этими лопатами можно копать.
5. А ещё когда-то у людей, таскающих кирпичи на стройке, спросили — «что ты делаешь?». Один ответил «кирпичи таскаю, не видишь что ли», а другой — «строю храм». Сообщество про кирпичи — неинтересно. А про бога, которому посвящён храм — совсем другое дело.

- 6. Продукт — это лопата, которой копают золото. Или кирпич — из которого строят храм, чтобы поклоняться вот такому богу.



- 7. Поэтому сообщество должно быть про золото или про бога. Но не про лопаты и кирпичи.

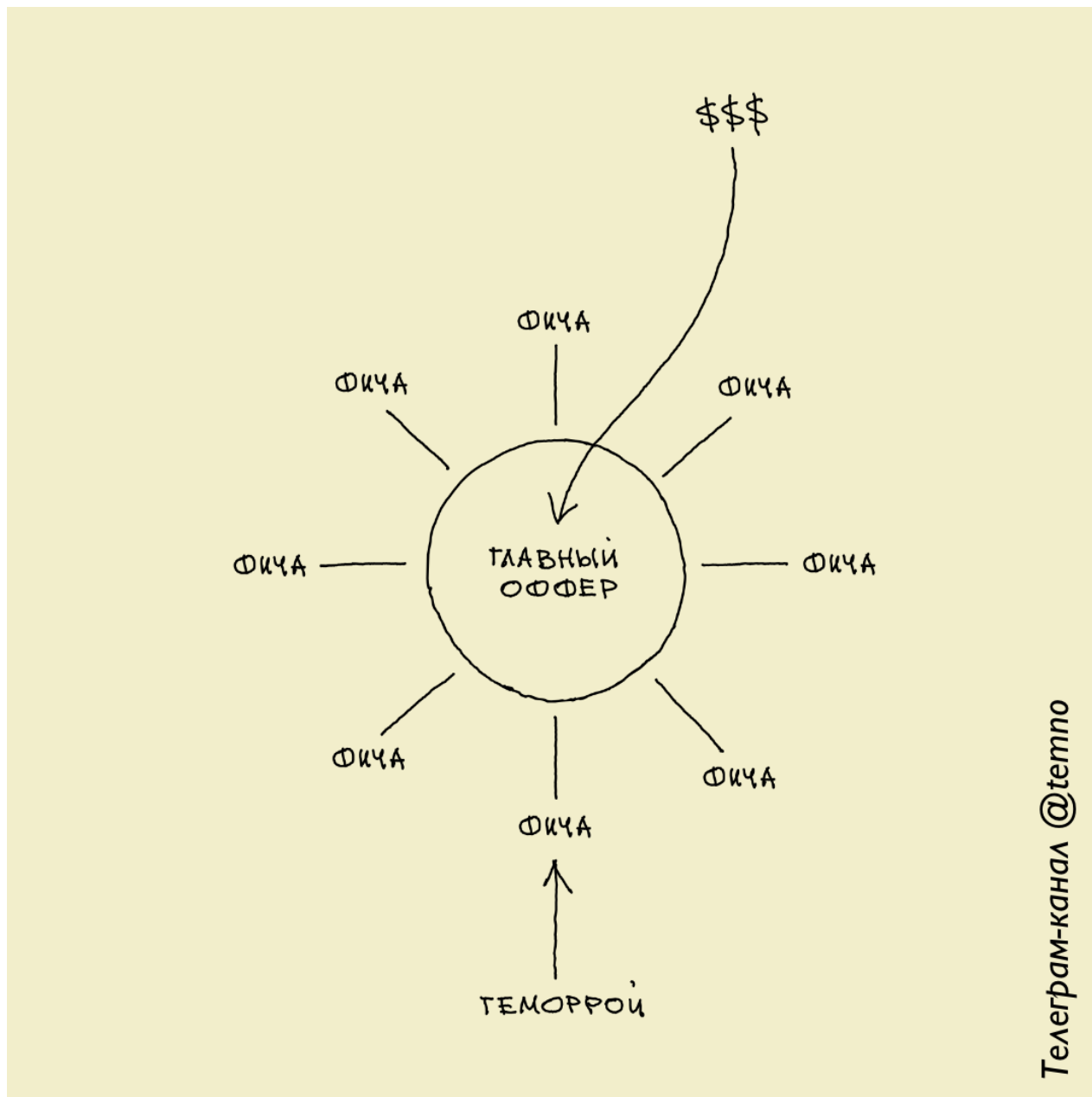


### Не плоды, а меняй

- 1. Никакие дополнительные фишки не помогут стартапу привлечь новую аудиторию или заработать больше денег. С точностью до единиц



процентов — которые для стартапа должны быть неважны. Так как он должен заниматься только тем, что может помочь ему взлететь ракетой.



2. Возьмём тупую аналогию. Представь, что ты продаёшь бухгалтерский софт. А потом создал сообщество — в котором начал публиковать полезные советы для бухгалтеров.
3. Если сообщество будет бесплатным для всех — то его аудитория будет расти, так как полезная халява никому ещё не помешала. А продажи софта останутся практически теми же самыми — так как привлечённые

в сообщество бухгалтеры уже пользуются каким-то софтом, который их вполне устраивает.

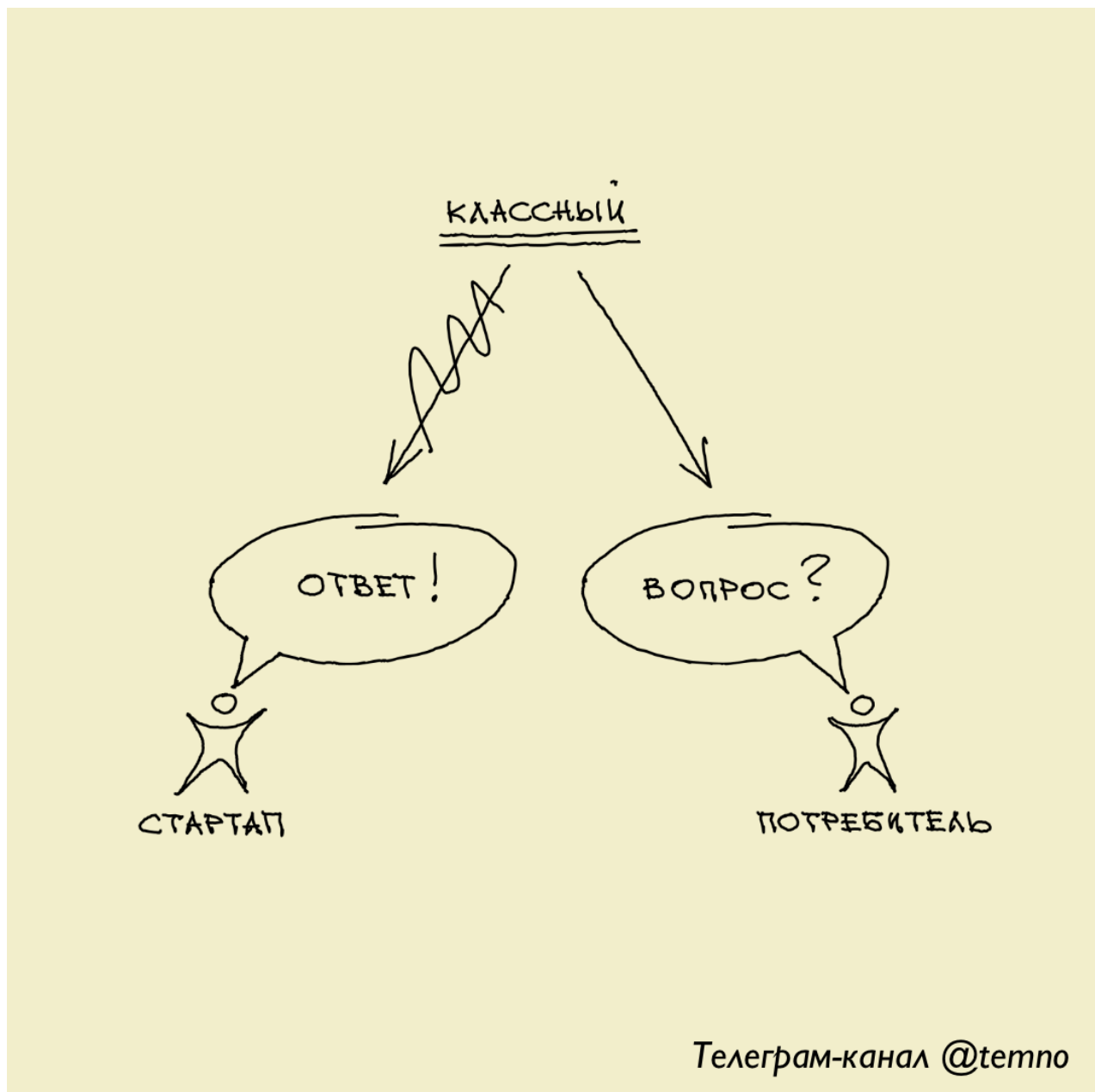
4. Если ты попытаешься сделать сообщество платным — то за него дополнительно платить не будут. Так как за софт можно платить — а за советы не очень.
5. Если ты сделаешь его бесплатным для пользователей — то трудиться ты будешь больше, ведь создавать реальные советы это отдельный труд. А зарабатывать столько же :-)
6. А если ты умудришься создавать такие советы, за которые тебе всё же начнут платить — на хрена тебе заморачиваться с разработкой и поддержкой софта? ;-)
7. Условный бухгалтерский софт — это главный оффер твоего продукта. Бесплатные советы — это дополнительные фичи.
8. Объём продаж стартапа определяется главным оффером, а не количеством дополнительных фич.
9. Если с продажами что-то не то — не плоди фичи, меняй оффер.



## Неожиданный способ правильно начать

1. Что тестировать стартапу? Классический ответ — стартап должен искать место своего продукта на рынке, то есть пресловутый product/market fit. Но у этого подхода есть два жирных минуса!
2. Во-первых, нужно потратить силы, время и деньги на создание продукта. Которые потом придётся списать подчистую — если место для продукта на рынке не нашлось. Во-вторых, за время создания продукта основатели в него часто влюбляются настолько, что им тяжело от него отказаться.
3. И тут я вспомнил старую фразу — «стартапы умирают, когда они дают ответ на вопрос... который никто не задавал» ;-). Другими словами, вся

соль востребованности кроется не в ответе — то есть не в продукте. А в вопросе — на который стартап своим продуктом отвечает!



4. А отсюда вытекает неожиданная мысль. Стартапу в первую очередь надо тестировать популярность и важность вопроса. Даже если он пока не знает, как на него собирается ответить. Зачем впустую ломать голову над решением, которое окажется никому не нужным ;-)
5. В самом простейшем варианте поиск идеи можно начать с рекламы разных вопросов. И смотреть — на какие вопросы больше и чаще кликают люди. А когда мы найдём жутко популярный вопрос — можно

начать уже клепать классические лендинги с разными вариантами ответов на этот вопрос, то есть с разными продуктами. Анализируя их востребованность по количеству нажатий кнопки «Купить».

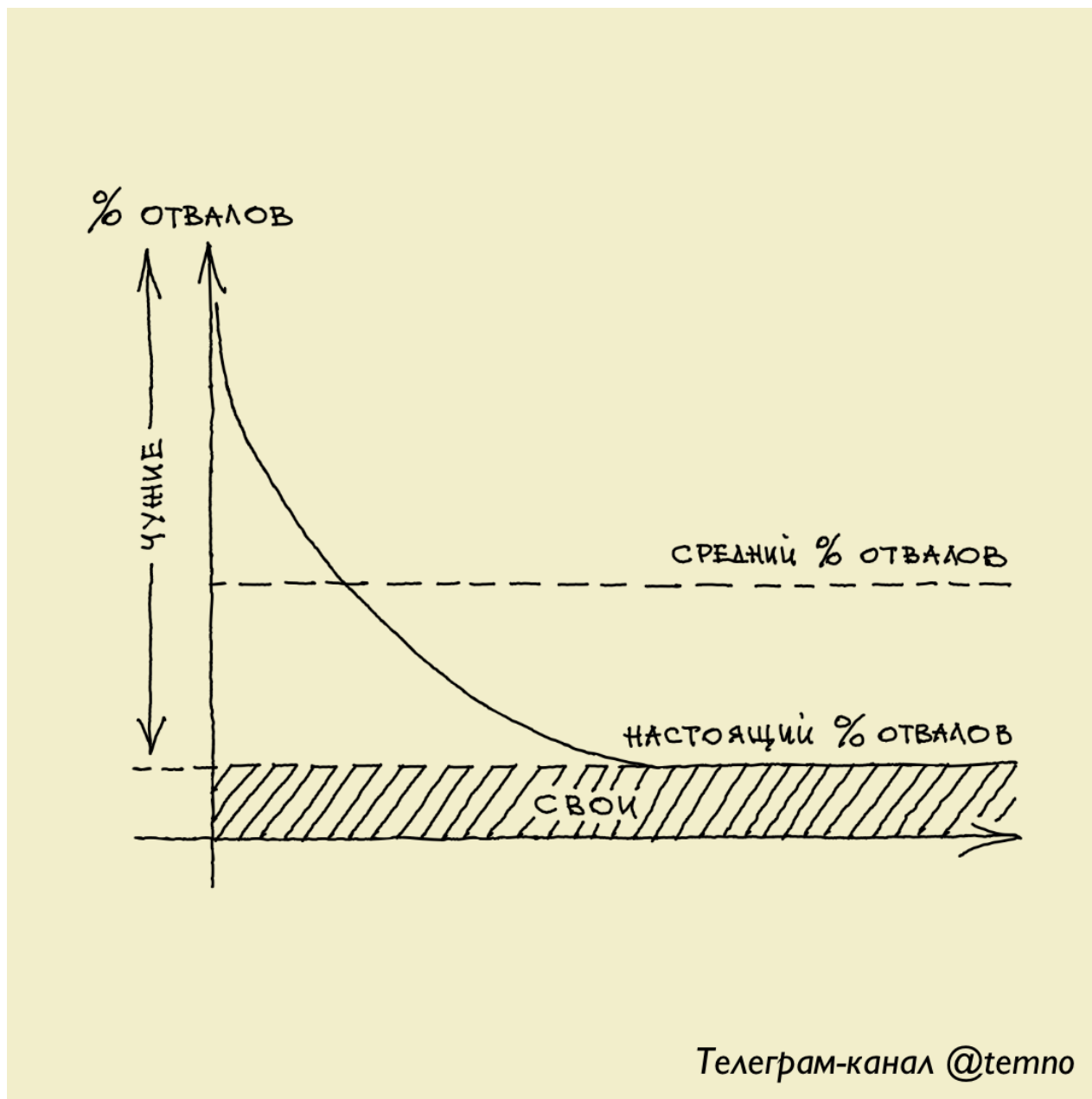
6. Жутко популярный в своё время Гербалайф рекламировали люди со значками «Хочешь похудеть? Спроси меня как!». Это тот самый подход — потому что они нашли классный вопрос. А что они в результате продавали — это уже техническая подробность ;-)
7. Короче, не нужно начинать стартап с тестирования готовых ответов — то есть продуктов. Начинай с тестирования вопросов. Пока какой-нибудь из них не окажется настолько классным — что к нему захочется придумать ответ в виде продукта.



## Не суетись

1. Удержание пользователей, удержание пользователей... Нет такой задачи. Есть задача разделения клиентов на «своих» и «чужих».
2. Сами посудите — нулевых отвалов клиентов с подписки не бывает. При каких-то 8% отвалов в месяц — за год полностью обнулялась бы вся клиентская база. Кому был бы интересен такой бизнес имени Белки в Колесе? Никому.
3. И правильно. Потому что на самом деле модель подписки работает по другим правилам.
4. Есть «свои» клиенты — которым наш сервис нужен, и они живут с ним долго и счастливо. И их не надо специально удерживать — им нужно просто не мешать ;-). Чтобы ничего не ломалось и не ухудшалось до степени ухудшения.
5. А есть «чужие» — которые залетели сюда случайно. И по-любому скоро отвалятся — сколько их не удерживай.
6. Поэтому главная задача подписных сервисов состоит в том, чтобы как можно раньше распознать «своих» — и научить их правильно его использовать.

- 7. А не в том, чтобы плясать с бубном вокруг «чужих». Эта клоунская работа всё равно не окупится.

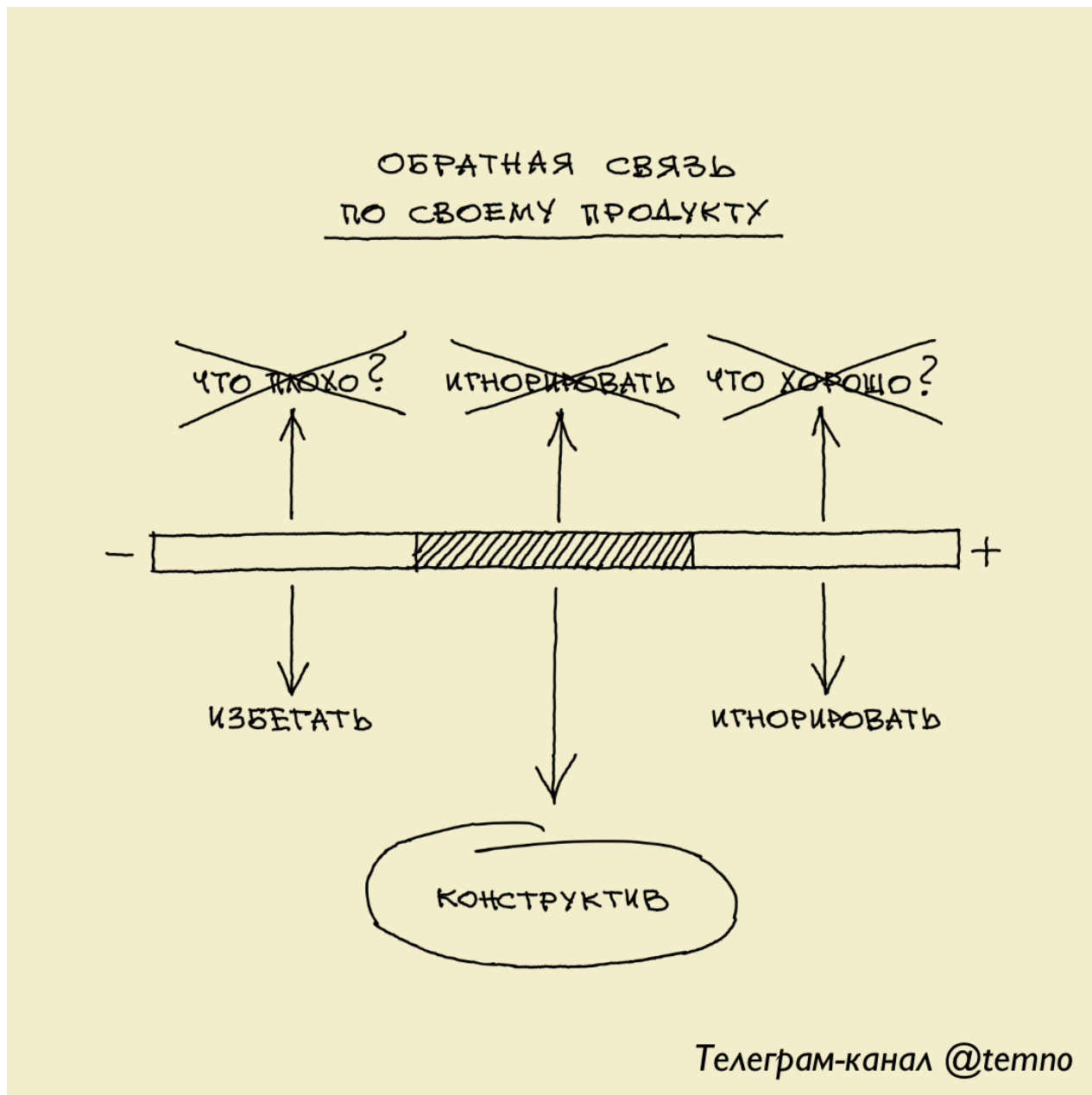


- 8. Кто наш идеальный пользователь? Зачем, почему и как он должен использовать сервис? Каким образом можно быстрее понять, что он «свой»? Вот это правильные вопросы. А всё остальное — суета.



## Более надёжный способ сделать свой продукт лучше

1. Прочитал историю, как автор собирал отзывы на черновик своей книги. Он просил читателей поставить оценку книги по пятибалльной шкале и оставить свой отзыв.



2. Пятибалльные отзывы он игнорировал — потому что на мнение восторженных энтузиастов нельзя полагаться. Даже лайки обычно не конвертируются в продажи. А уж следовать советам по улучшению того, что и так отлично — это вообще путь в космический космос ;-)

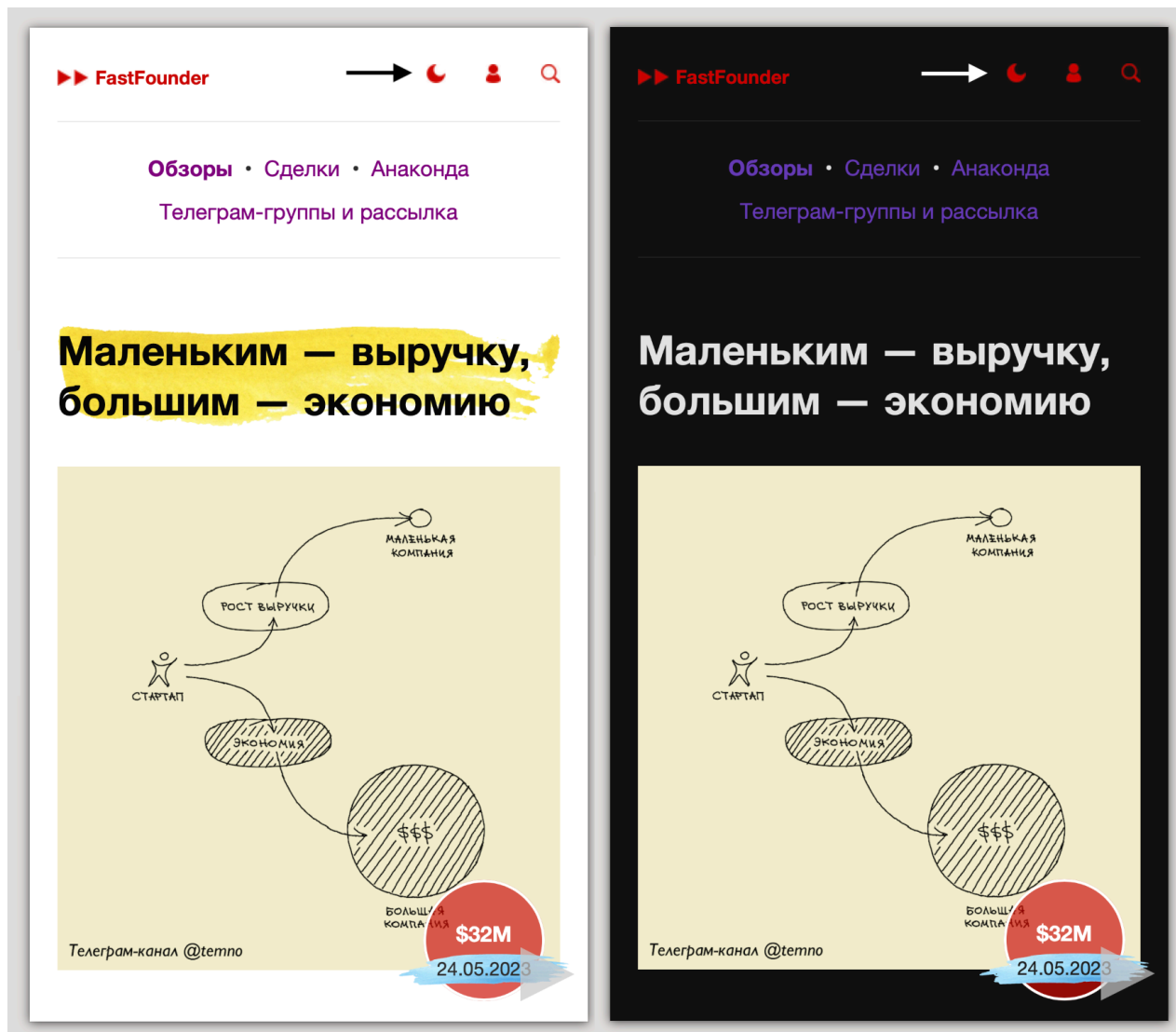
3. Отзывы на 1–2 балла он тщательно анализировал... но для того, чтобы понять, какую аудиторию нужно избегать в будущей рекламе. Просто потому что эта книга не для них. Тратить время на их убеждение — слишком долго и дорого. А плодить негативные отзывы от них — серп по яйцам продаж.
4. А вот люди, оценившие книгу в 3–4 балла — это те, кому книга зашла. Но которые при этом оказались способны увидеть и указать на её отдельные недостатки. И чьи отзывы в результате стали реальной основой для её улучшения.
5. Традиционный метод вычисления коэффициента удовлетворённости продуктом — просить пользователей оценить «вероятность того, что вы порекомендуете товар другим» по шкале от 0 до 10. После чего из процента голосов с оценкой 0–6 вычитается процент голосов с оценкой 9–10. А оценки 7–8 выкидывают на фиг.
6. Ну а потом по теории нужно задолбать людей с низкими оценками вопросами «что им не понравилось», а с высокими — «что им понравилось». Хотя весь конструктив прячется в отзывах людей с оценками 7–8, которых мы тупо выкинули.
7. Не будь, как они ;-). Собирая обратную связь для улучшения своего продукта. Энтузиастов хвали — но игнорируй. Хейтеров изучай на предмет того, как их избегать. Зато активно работай с теми, кто пока ценит тебя на троечку или четвёрочку.
8. И тогда у тебя получится реально классный продукт.



## Удерживает пользователей не маркетинг — а привычка

1. Я обычно очень осторожно отношусь к популярному среди стартаперов «расширению функциональности» ;-). Потому что чаще всего — это только лишняя геморрой и затраты. Но тут получил сообщение.

- 2. «Кто знает, как включить на сайте фастфаундера тёмную версию, каждый раз ночью сажусь читать охота включить темную версию, чтобы белый фон в ночи глаза не резал?».
- 3. Даже быстрая проверка логов выявила два всплеска активности. Утром



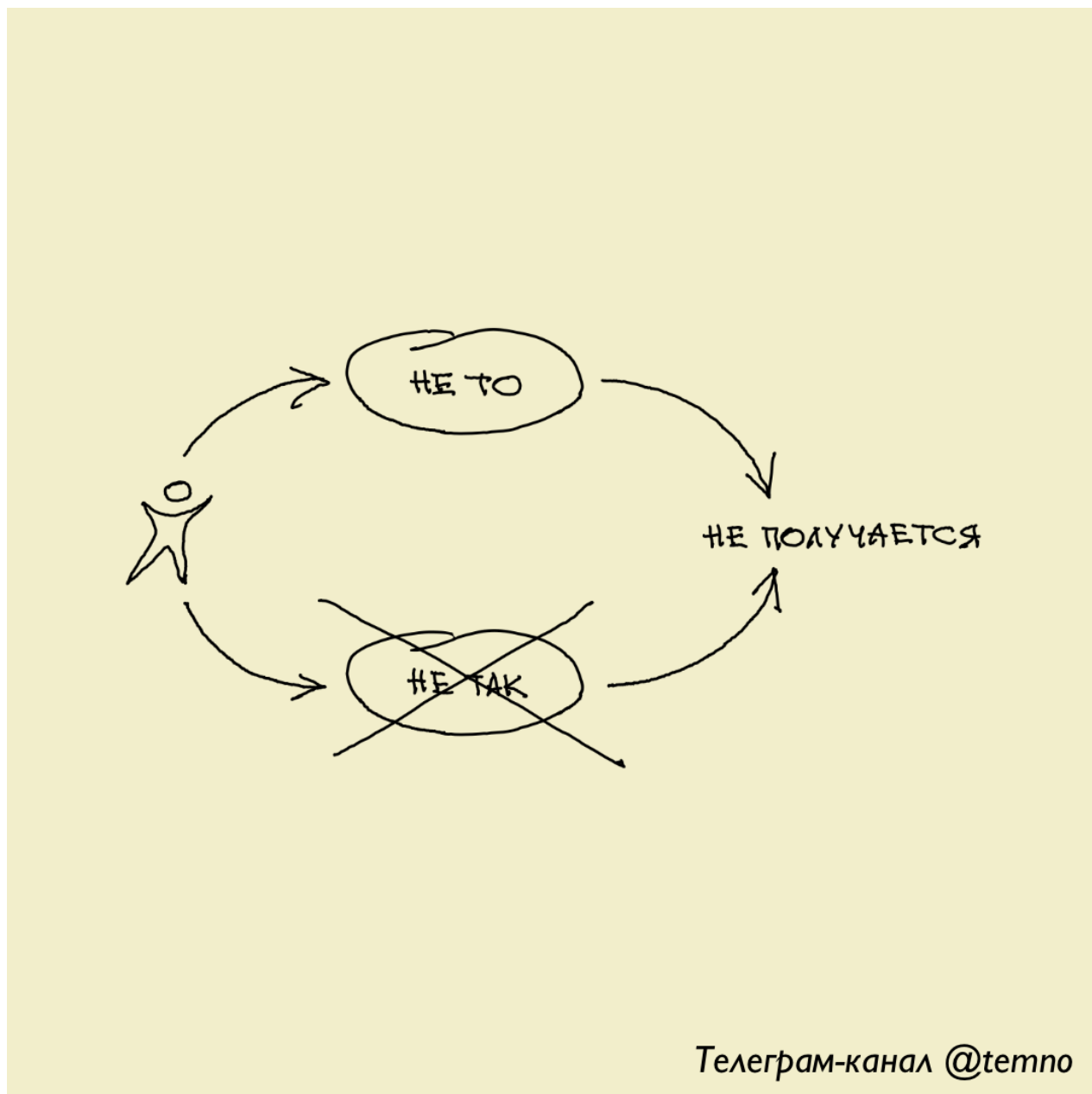
— когда люди читают новости за утренним кофе или по дороге на дорогу. И ближе к ночи — когда другая часть людей решительно обрубает дневные заботы, чтобы почитать что-то интересненькое, но по делу.

- 4. Так что пришлось быстренько запрограммировать ночную тему для фастфаундера. Хотя сам таким никогда не пользуюсь ;-)



- 5. Главный вывод. Анализируй и подстраивайся под привычки пользователей. Потому что главная задача создателя любого сервиса — воспитывать и поощрять привычку его использования.
- 6. «Привычка свыше нам дана, замена счастию она», — писал классик. В современном изложении — «Привычка нами им дана, удержит юзера она» ;-)
- 7. Ну и засунь куда подальше свои личные привычки, когда речь идёт о привычках твоих пользователей.

\*\*\*



1. Если у тебя что-то не получается — это не потому что ты делаешь что-то не так. А потому что ты делаешь что-то не то.
2. Это настолько простая и верная мысль, что сразу хочется с этим поспорить. Даже мне самому ;-)



## Today



**Slava K.**

Здравствуйте! Тёмная тема на сайте зашла мне примерно на 3 из 5 ;) Было б 5/5, если бы цвет ссылок был более удачно подобран по контрастности с фоном. Сейчас он не проходит ни по одному стандарту accessibility – то есть этот текст тяжело читать человеку даже с хорошим зрением. Тем временем, текстовые ссылки на вашем сайте это ключевой элемент навигации и призывы к действию



**Slava K.**

Если минимально вмешиваться в дизайн, получается так 👉 +1 к accessibility, +1 к usability = тёмная тема на 5/5

link [#8993DC](#)  
visited [#A587D9](#)



**Аркадий Морейнис**

Сделал. Проверяйте 😊

## Пусть они сами вытащат «занозы» из твоего продукта

1. Вчера получил неожиданное подтверждение тезису из недавнего поста — что самый ценный конструктив для улучшения продукта исходит от тех... кто оценивает твой продукт «на троечку»
2. После вчерашнего поста про то, что в фастфаундере появилась тёмная тема, человек в личке написал: «Тёмная тема зашла мне примерно на 3

- из 5. Было бы лучше, если бы цвет ссылок был более удачно подобран по контрастности с тоном».
3. На мой прямой вопрос «а какие цвета были бы удачнее?» — он прислал мне скриншот с сайта с заменёнными цветами. Которые я тут же взял и вставил в код. И стало реально лучше!
  4. Куча основателей тратит кучу времени и сил, чтобы первая же версия продукта была бы во всём «на отлично».
  5. Но мы сами никогда не можем точно знать, как оно лучше для пользователей. Это знают только сами пользователи ;-). Поэтому кучу времени и сил на полировку продукта мы тупо тратим зря.
  6. Гораздо проще и быстрее выкатить продукт в состоянии «на троечку». Этого достаточно, чтобы не оттолкнуть пользователей. Но оставляет «занозу» — которую им захочется из продукта вытащить.
  7. О чём они не преминут тебе сообщить. Вместе с рецептом вытаскивания этой занозы ;-)
  8. После чего продукт станет реально лучше! Причём не по нашему — а по их мнению. Что гораздо важнее.
  9. Причём далеко не всё пользователи будут считать занозой, которую нужно непременно вытащить. А это отличный подход для отделения важных задач от неважных.

