

# ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

август

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>

СЛОМАТЬ  
 ЧТО ~~СДЕЛАТЬ~~ ?

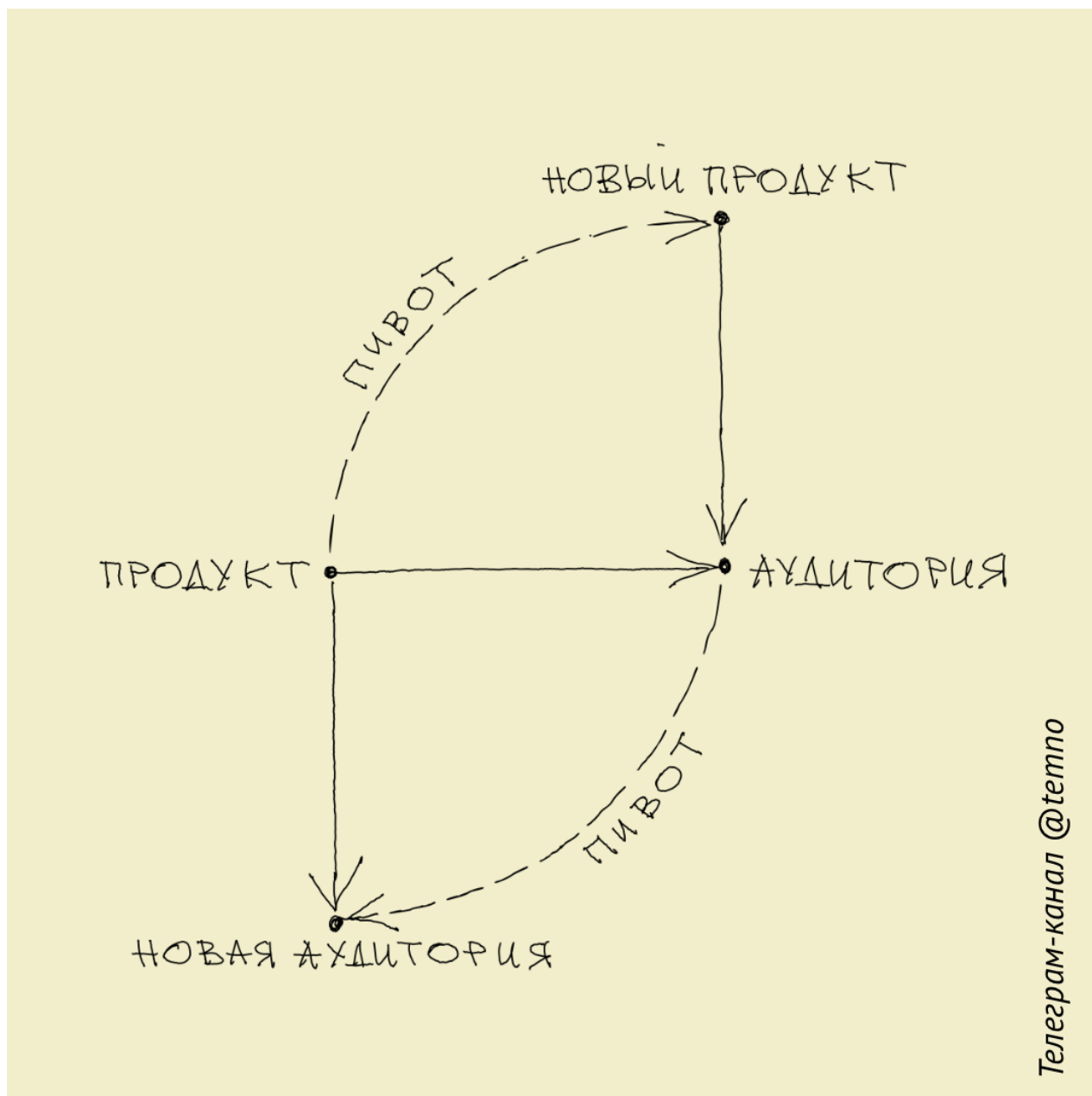
Telegram-канал @temno

## Не можешь придумать, что сделать — найди, что сломать

1. Чужой большой бизнес, например ;-). Типа как айфон сломал бизнес Нокиа, Airbnb — бизнес гостиниц, Uber — бизнес таксопарков, а Tesla — бизнес автопроизводителей.
2. Большинство основателей почему-то сначала придумывают идею. Потом ищут конкурента. А потом — ломают голову над способами борьбы с ним.

- 3. Хотя эту последовательность лучше пройти в обратном порядке. Сначала выбираем, чей бизнес мы хотим сломать. Потом — за счёт чего этого можно добиться. И только потом — как это можно сделать.

\*\*\*



Чтобы найти конкурентное преимущество, надо сначала куда-то потыкать палочкой ;-)

- 1. Не надо путать пивоты стартапа с беспорядочным метанием от одной идеи к другой. Такие метания не позволяют тебе возможность

использовать предыдущий опыт. И ты опять начинаешь всё с нуля. С теми же шансами на успех :-)

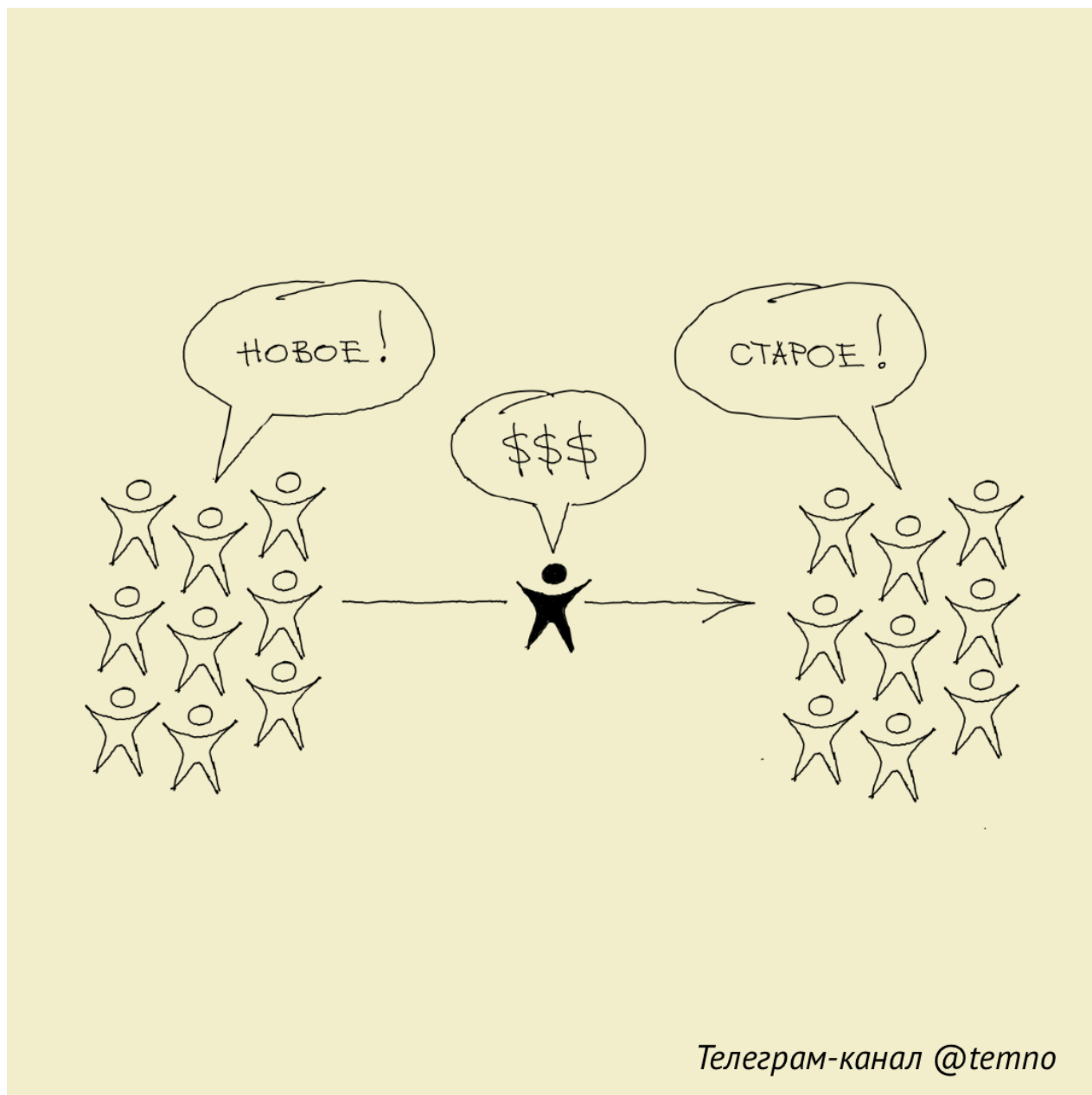
2. Пивот — является результатом обучения в результате экспериментов. Ты или начинаешь больше понимать свой продукт и его скрытые возможности, о которых раньше не думал. Или начинаешь больше понимать свою целевую аудиторию, её реальные нужды и скрытые потребности.
3. В результате у тебя возникает два варианта того, что с полным правом можно назвать пивотом.
4. Первый вариант — ты переориентируешь по сути тот же продукт но на другую целевую аудиторию, для которой он оказывается нужнее и важнее.
5. Второй вариант — ты создаёшь новый более важный и нужный продукт, но для той же самой аудитории.
6. Самая главная суть пивота в том, что, продавая этот продукт этим людям, ты узнаёшь о продукте или о людях то — о чём ни один посторонний человек не догадался бы, предварительно не потыкав в это палочкой ;-)
7. Это и становится твоим конкурентным преимуществом — которое и может сделать каждую следующую твою попытку успешной.



## Больше денег, меньше конкурентов

1. Есть две больших категории предпринимателей и одна маленькая ;-)  
Первая большая — хочет заниматься только «горячими» технологическими темами, то есть условными стартапами. Вторая большая — наоборот, только традиционными бизнесами типа кафешек или недвижимости.
2. И только небольшое количество предпринимателей ищут способы перебросить мостик между одним и другим — принося «новые» технологические решения на старые рынки. Почему «новое» в

кавычках? Потому что новыми эти решения являются только для традиционных рынков. А на продвинутых — они считаются уже чем-то само собой разумеющимся, то есть далеко не «последним писк моды» ;-)



3. И именно эти люди получают возможность выходить на огромные рынки, имея два огромных плюса.
4. Во-первых, им не нужно придумывать уникальные технологии — они берут и адаптируют то, что «уже известно всем». На продвинутых рынках, естественно ;-)

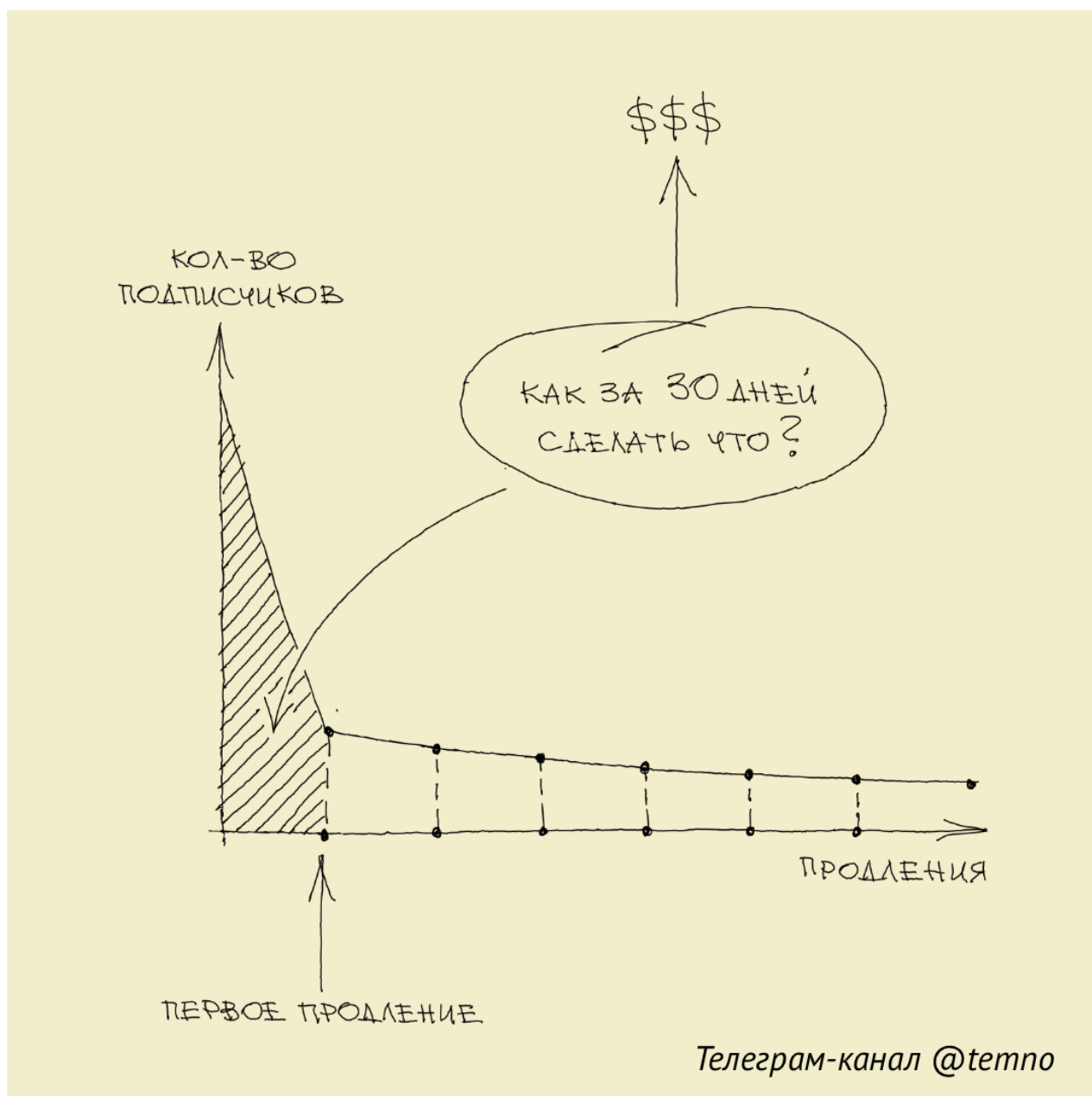
5. Во-вторых, у них меньше конкурентов. Потому что большинство или соревнуется друг с другом в технологической новизне (первая большая категория), или толкаются локтями на старом заполненном рынке (вторая большая категория).
6. Правда, эти люди должны обладать двумя важными качествами — «понимать» (обычных людей) и «упрощать» (использование сложных технологий). Хотя на самом деле — это одно свойство. Потому что упрощать может только тот, кто хорошо понимает ;-)
7. Сегодня в очередной раз вспомнил о таких нетрадиционно мыслящих людях, разбирая очередной стартап в фастфаундере. Но сейчас мне пришло в голову, что многие успешные продукты — они как раз из этой серии. Uber — принёс мобильное приложение с геолокацией на старый рынок такси, Airbnb — технологию интернет-маркетплейса на старый рынок аренды квартир. Tesla — электричество на старый рынок автомобилей.
8. Как говорится в старой пословице — «вперёд не суйся, сзади не болтайся, в середине не толкайся». Как это? Да очень просто — надо просто найти свободное место между двумя толпами ;-)



## Минимальная задача — максимальный результат

1. Самый большой отток новых подписчиков обычно происходит до или сразу после первого продления. А это значит, что мы можем поставить перед собой одну минимальную задачу довести пользователя до второй осознанной оплаты подписки — и одним махом заметно вырастить свою выручку. Потому что третья, четвёртая и последующие оплаты пойдут уже по накатанной.
2. Нам даже не нужно, чтобы за первые 30 дней пользователь успел изучить весь продукт. Достаточно, чтобы он решил хотя бы одну свою задачу с помощью хотя бы одной функции продукта — получив от него первую практическую пользу.

- 3. Это как в образовании. Единицы готовы долго учиться, быстро не добившись первого успеха. Грубо говоря, мотивация дойти когда-нибудь до чёрного пояса останется только у тех, кто уже через месяц после начала обучения карате сможет дать в морду давнему обидчику.
- 4. Поэтому, если тренер хочет удержать в своей школе побольше учеников — ему нужно незаметно продать им своей первый мини-продукт «как за 30 дней научиться давать сдачи». Только не называя это отдельным продуктом — что может извратить всю идею большого и длинного продукта «путь карате». Однако этот сложный продукт очень сложно будет продать тем, кто перестал ходить на тренировки ;-)



Telegram-канал @temno



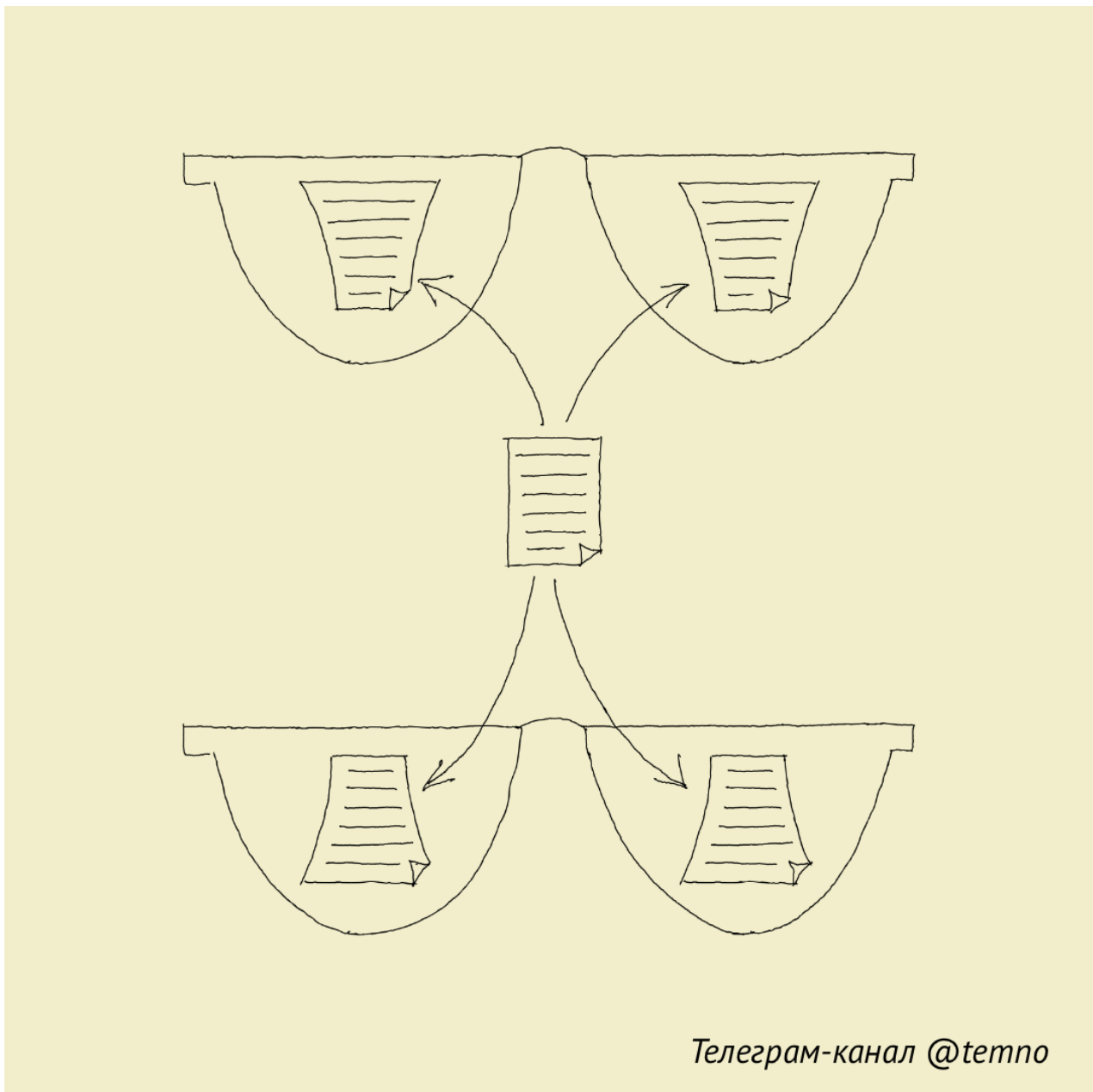
5. Основателю стартапа тоже нужно продать своим новым подписчикам мини-продукт «как за 30 дней сделать что-то» — который незаметно должен существовать внутри его большого сервиса.
6. Такой мини-продукт поможет уменьшить непропорционально большое количество отписок до и после первого продления. А это означает, что он удержит непропорционально большее количество пользователей — по сравнению с любыми действиями, которые мы будем предпринимать впоследствии.
7. Минимум усилий — максимум результата. Как раз то, что мы любим ;-)



## Не дай мозгу привыкнуть

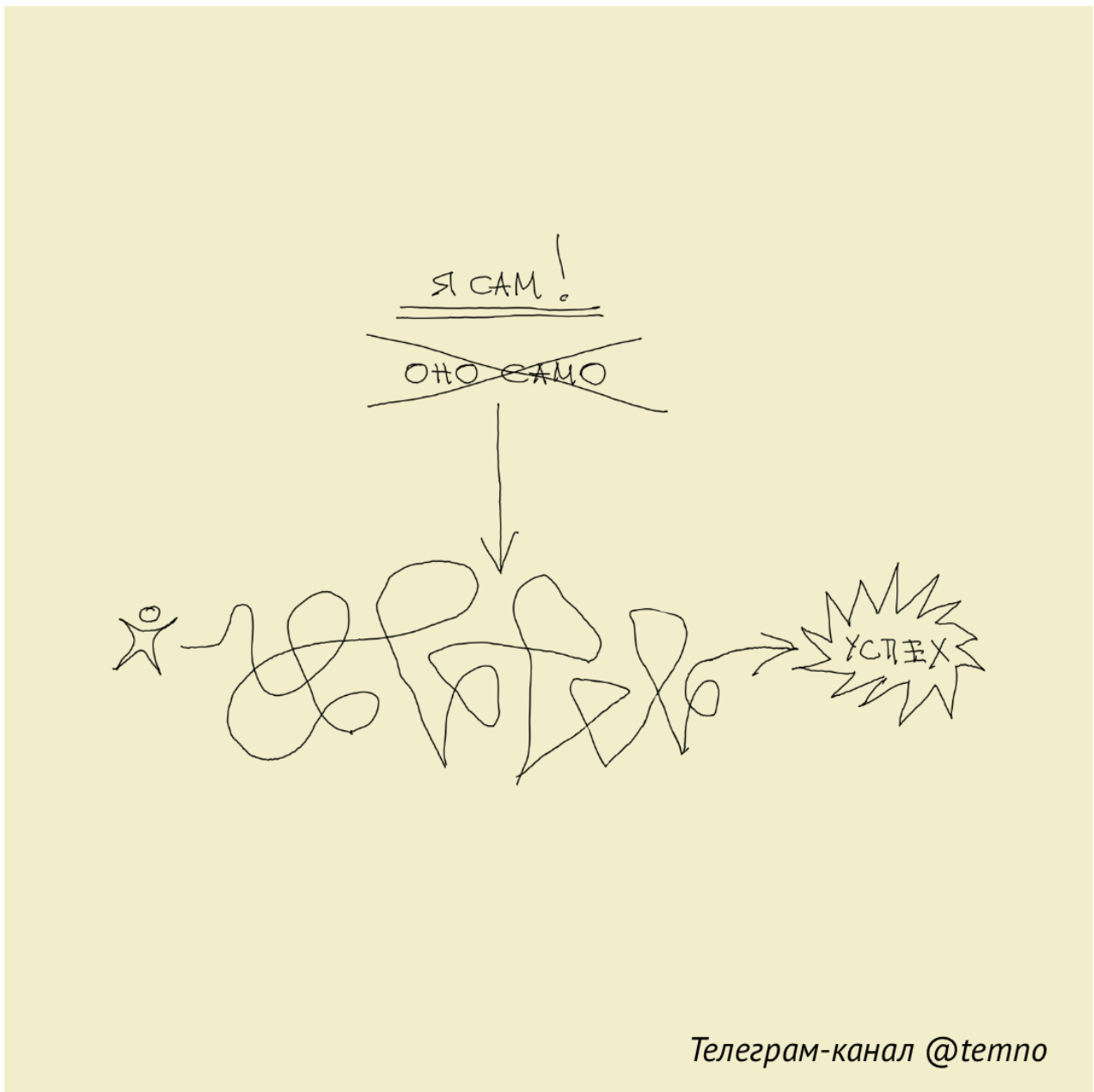
1. Получил тут новые очки. Надел их и ужаснулся — прямоугольный лист бумаги выглядит в них как расширяющаяся кверху трапеция. Надел старые очки — листок бумаги ровный. Что за дела? «Глаза должны адаптироваться», — заявили мне в салоне. Я сначала посопротивлялся — а потом согласился.
2. Ношу эти очки пару дней. А сегодня заметил, что экран ноутбука стал в них опять прямоугольным. Надел для сравнения старые очки. Сюрприз! В старых очках экран стал выглядеть как трапеция — но теперь кверху она сужается. И тут я осознал очевидную вещь.
3. Что к новым линзам адаптируются вовсе не глаза — а мозг! Он просто стал теперь сужать то, что раньше в новых очках расширилось — и я стал видеть как обычно. Но «прямоугольное» изображение через старые очки он тоже по привычке сузил — и я вместо прямоугольника я увидел сужающуюся трапецию.
4. И тут я вспомнил старый факт, что на сетчатке глаза отпечатывается перевёрнутая вверх ногами картинка мира. Это мозг её переворачивает по-нормальному. Как-то провели опыт и выдали испытуемым очки, переворачивающие изображение вверх ногами. Люди сначала не смогли ходить в перевёрнутом мире — а через несколько дней стали

опять видеть верх вверху, а низ внизу. Потому что мозг перестал переворачивать картинку.



5. Получается, что мы смотрим глазами — а видим мозгом. И если мы видим продукт своего стартапа нормальным — это не потому что он нормальный ;-)
6. Поэтому нужно периодически смотреть на себя, свой стартап и свой продукт через другие стёкла. Или другим мозгом ;-)

- 7. Правда, эта картинка тоже будет искажённой — но по-другому ;-) И где-то посередине между этими искажениями и скрывается реальная картинка.
- 8. Короче, не давай мозгу к чему-то привыкнуть. Иначе все твои косяки будут выглядеть прямой дорогой к успеху ;-)



Телеграм-канал @temno

## «Я сам» — лучше, чем «оно само»

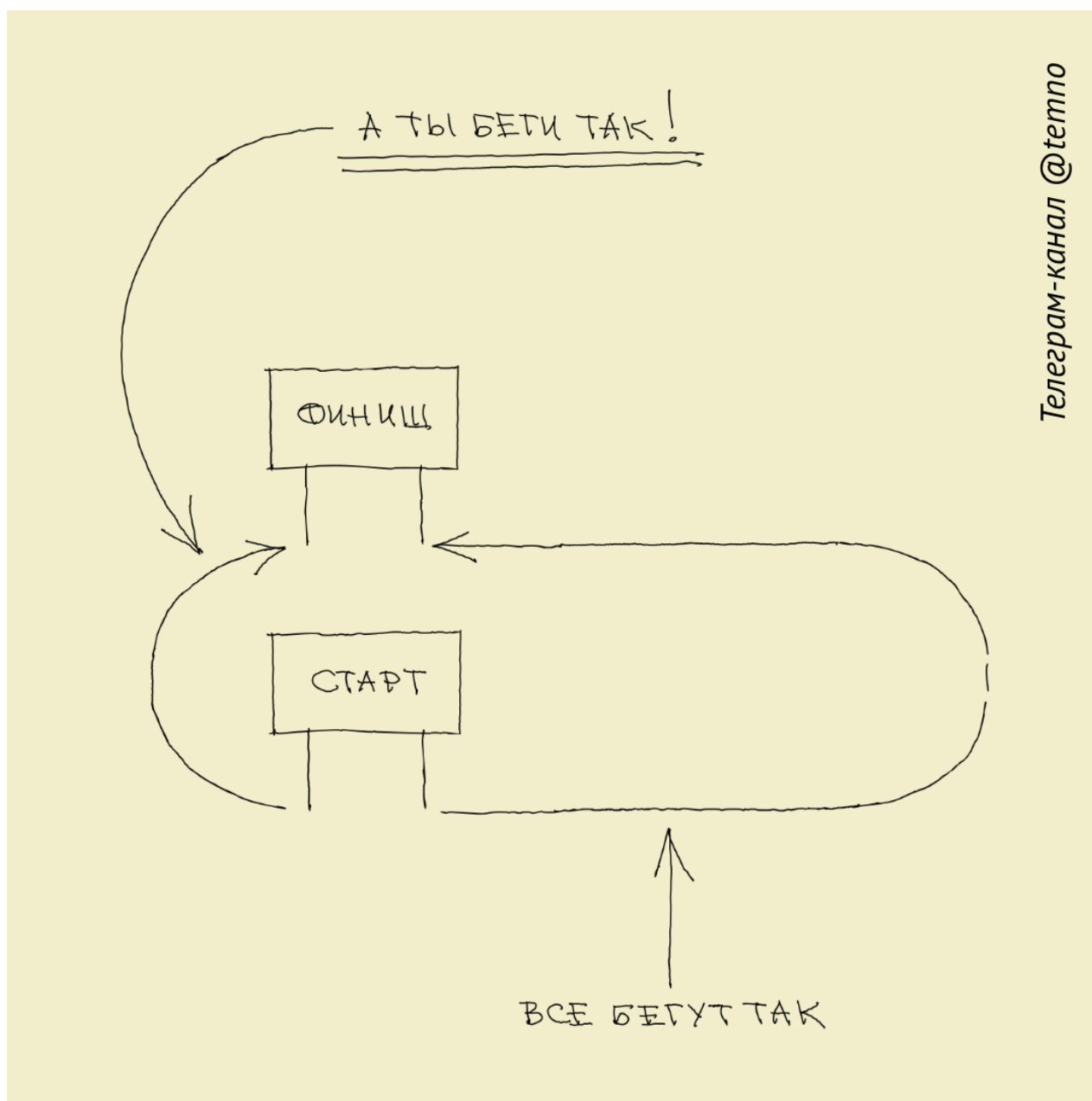
1. Говорят, что к успеху обычно ведут очень извилистые пути. А из этого вытекает очень забавное следствие.
2. Нужно насильственным образом делать свой путь извилистым — время от времени меняя его направление. Даже если тебе очень хочется переть бульдозером, никуда не сворачивая, по когда-то выбранному пути.
3. Менять направление — это не «улучшать» или «усиливать» то, что ты делал и раньше. Менять — это подправлять «что», «как», «для чего» и «для кого» ты вообще хочешь сделать.
4. Причём делать это нужно не один раз в жизни в какой-то судьбоносный момент — а регулярно. Иначе путь будет недостаточно извилистым, чтобы привести тебя к успеху ;-)
5. Когда путь твоего стартапа вилял в последний раз? Давненько? Тогда пора определяться — куда прямо сейчас нужно вильнуть.



## Как добиться тех же успехов, что и выпускники Y Combinator?

1. Один из выпускников Y Combinator вчера твитнул, что «хакерский стиль мышления» — это главное, что привнёс Пол Грэм в концепцию стартап-акселератора. И это то, что отличает выпускников Y Combinator от других основателей стартапов.
2. Быть хакером можно не только в программировании — но и в маркетинге, и в продажах, и в найме сотрудников, и в поиске партнёров.
3. Суть «хакерства» в том, что ты перестаёшь идти обычными путями в критичных для твоего стартапа темах. Ты начинаешь искать способы «взломать систему» — найти обходной путь, заднюю дверь, залезть через окно. То есть сделать что-то неожиданное, чтобы добиться того же результата — но за меньшее время, с меньшими усилиями и меньшими деньгами.

- 4. Если задуматься — это принципиально важно. Ну вот смотри — как правило, есть куча конкурентов, делающих то же самое, что и ты. Ты ведь не считаешь их основателей глупее себя? ;-) А если много одинаково умных людей движется тем же путём к той же цели — кто выиграет в этой гонке?
- 5. Причём даже время старта не имеет принципиального значения — если только ты не стартовал, когда остальные уже финишировали. Потому что всё, что на виду — свойства продукта, например — можно быстро скопировать и нагнать бегущих впереди.

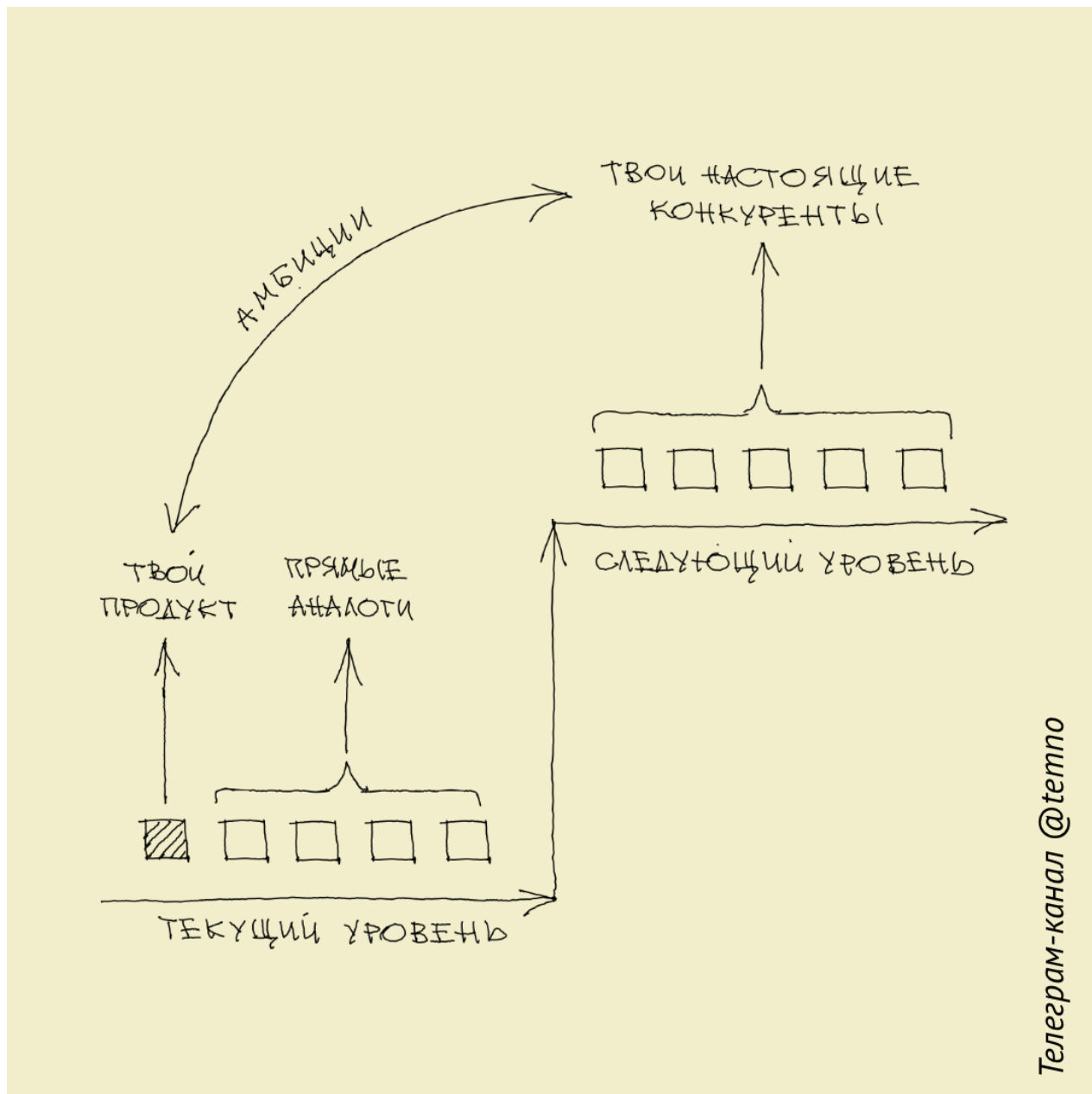


6. Поэтому выиграет тот, кто найдёт способ незаметно срезать путь!
7. Обычно самые неубедительные слайды в презентациях стартапов посвящены конкурентным преимуществам :- ( Потому что они ни фига не про конкурентные преимущества — а про какие-то явные свойства продукта, которые легко скопировать.
8. А должны быть — про незаметные стороннему глазу способу срезать путь на критичных участках дистанции.
9. Хочешь добиться того же успеха, что и выпускники Y Combinator — даже не поступая в Y Combinator? Тренируй хакерский стиль мышления.



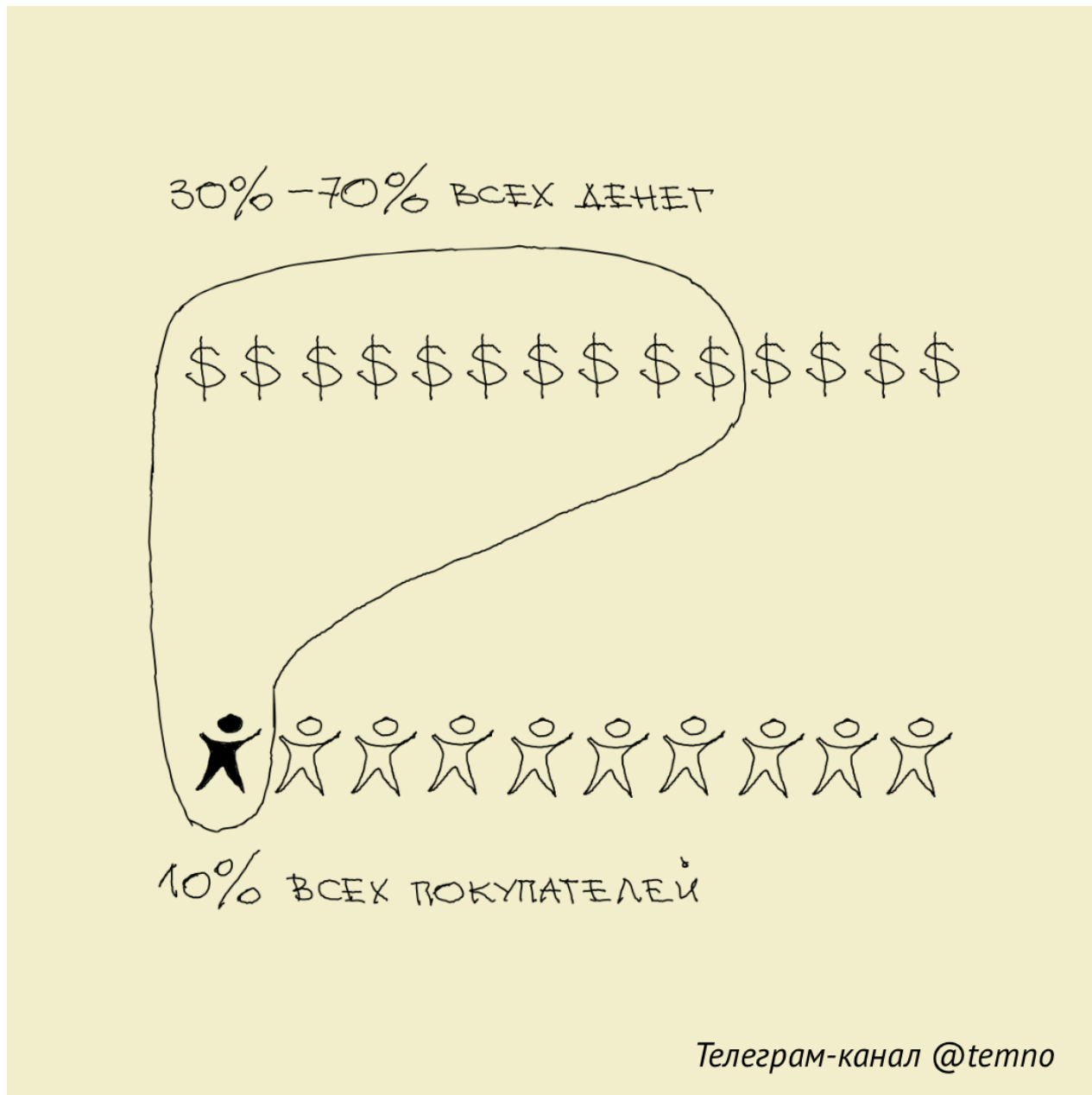
**Если своими конкурентами ты считаешь только прямые аналоги своего продукта — значит, тебе не хватает амбиций ;-)**

1. Мысль навеяна недавним разговором с основателем, который делает утилиту для записи экрана, камеры и голоса. Хотя и со всякими приятными фишечками, отрицать этого нельзя.
2. Однако создатель самого популярного аналога сейчас яростно пытается продавать компаниям свою платформу асинхронных видеокommunikаций — составной частью которой стала его подобная утилита.
3. А недавно я разобрал в фастфаундере стартап создателей другой аналогичной утилиты — они умудрились сочинить вокруг неё платформу документирования программного кода для разработчиков. Которые могут теперь ничего не писать — а только показывать и рассказывать под запись.
4. Амбиции — это не просто желание заработать денег на том, что у тебя есть. Амбиции — это желание прорваться на следующий уровень. Совершить качественный скачок — в том числе и за счёт превращения своего продукта во что-то большее, чем он был раньше.



5. А значит и конкурентов нужно выбирать под стать этому — со следующего уровня. А не с того, на котором наш продукт сейчас находится. И все его прямые аналоги вместе с ним.
6. Даже если эти прямые аналоги уже очень большие. Потому что почти невозможно бодаться лоб в лоб с большими дядями. Бодаться нельзя — но можно перепрыгнуть ;-). Что опять возвращает нас к мысли о переходе на следующий уровень — и о превращении своего продукта во что-то другое и большее.

7. Вот и отличная задачка для развития амбиций — кого ты можешь назвать своими главными конкурентами, кроме прямых аналогов?



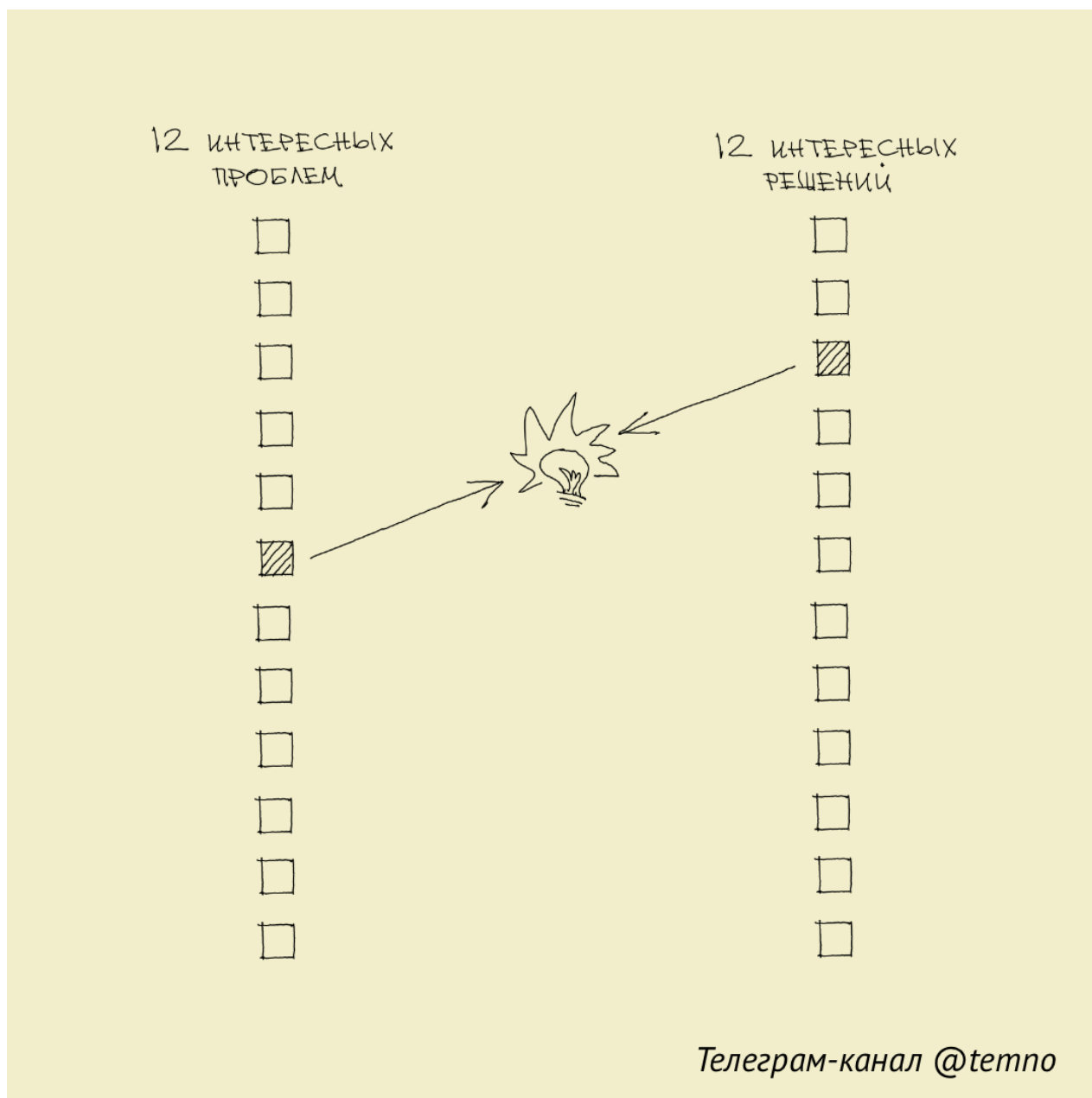
### Хороших клиентов нужно искать не по интересам. А как?

1. 10% всех покупателей в какой-то категории генерируют от 30% до 70% суммарной выручки всех компаний в этой категории. Потому что эти люди покупают чаще, больше и дороже других. Их называют «суперпотребителями» (superconsumers).



2. В том числе они являются самыми долгосрочными подписчиками подписных сервисов — ради привлечения которых стоит тратить рекламные бюджеты. Потому что все остальные раз-другой за подписку заплатят — а потом отвалятся.
3. Но как их искать? Или как их идентифицировать среди своих пользователей, чтобы стараться именно им угодить?
4. Фишка в том, что суперпотребители в одной категории обычно являются суперпотребителями в среднем в 9 других категориях! Причём необязательно в смежных категориях — а в любых. Потому что людей делает суперпотребителями не страсть к чему-то — а общий склад характера и финансовая обеспеченность, поддерживающая такой стиль поведения.
5. Первое, что можно сделать — покупать у компаний, торгующих даже непохожими товарами и услугами, базы их частых, дорогих и долгих покупателей. Есть хорошие шансы найти среди них и своих суперпотребителей.
6. Второе — сделать стандартной частью опросов своих пользователей вопросы о том, что ещё они уже долго и часто покупают, или на что уже долго подписаны. Если такое у них есть — к мнению таких пользователей стоит прислушиваться, а их поведение особо тщательно анализировать.
7. Слово «долго» — ключевое! Потому что есть ещё «суперлетуны», которые легко подписываются на что-то новое... и так же легко отписываются. Например, заметную часть потребителей видеоконтента составляют люди, которые успели отписаться от 3 и более видеосервисов за последние 2 года.
8. Вывод парадоксальный. Хороших клиентов нужно искать не по интересам — а по стилю их покупательского поведения при покупках чего угодно.





Telegram-канал @temno

### Крути и совмещай

1. Многие считают, что идеи рождаются очень прямолинейным способом. Сначала ты выбираешь задачку, потом упираешься в неё рогом — а потом находишь её решение. Таким способом решают задачки из учебника. Но великие открытия так не делаются.
2. Физик Ричард Фейнман получил Нобелевскую премию с совсем другим подходом: «В каждый момент времени у тебя в голове должно крутиться 12 интересных проблем и 12 интересных решений совершенно других проблем. И иногда между ними обнаруживаются

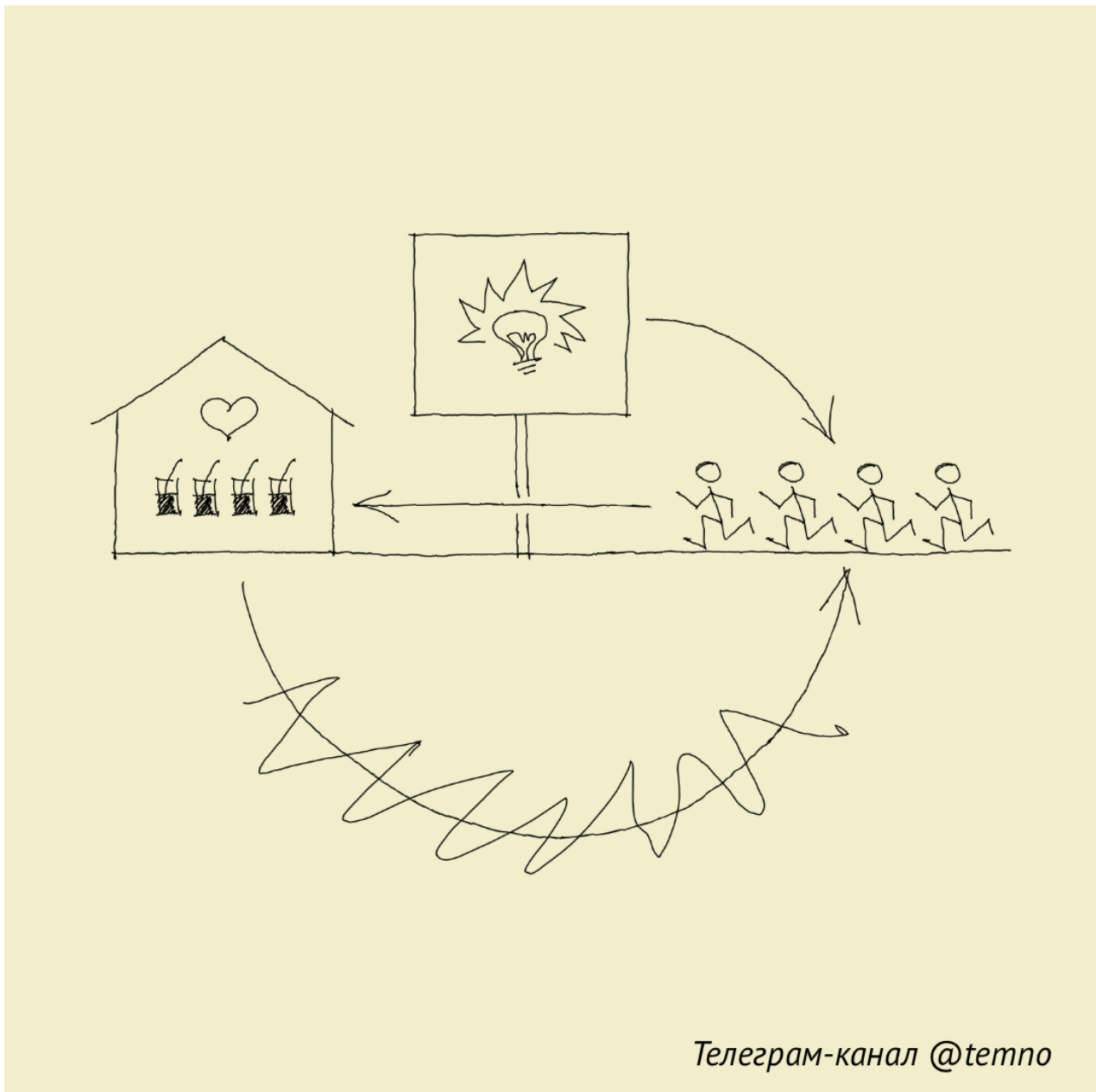
интересные связи. К тому же каждый раз, узнавая о новом интересном решении — ты должен попробовать применить его к одной из этих 12 проблем. Узнавая же о новой интересной проблеме — применить к ней одно из этих 12 решений.».

3. Рано или поздно интересная проблема и интересное решение совмещаются в твоей голове друг с другом — и ты становишься автором нового открытия. При этом интересную проблему и интересное решение придумал кто-то другой. Зато ты придумал, как их соединить.
4. Похоже, что гениальные бизнес-идеи рождаются точно таким же образом. Потому что очень часто интересные проблемы возникают на одном рынке — а подходящие для них решения находятся на другом.
5. Думать лучше одновременно о нескольких проблемах — потому что неизвестно, для какой из них вообще можно найти решение. А интересные решения нужно коллекционировать — они как отмычки, каждой из которых можно вскрыть очень много замков.
6. У тебя в голове крутится только одна проблема и только одно решение? Чтобы претендовать на аналог Нобелевской премии в своей области, тебе не хватает ещё как минимум по 11 штук того и другого ;-)



## Дело не в коктейлях

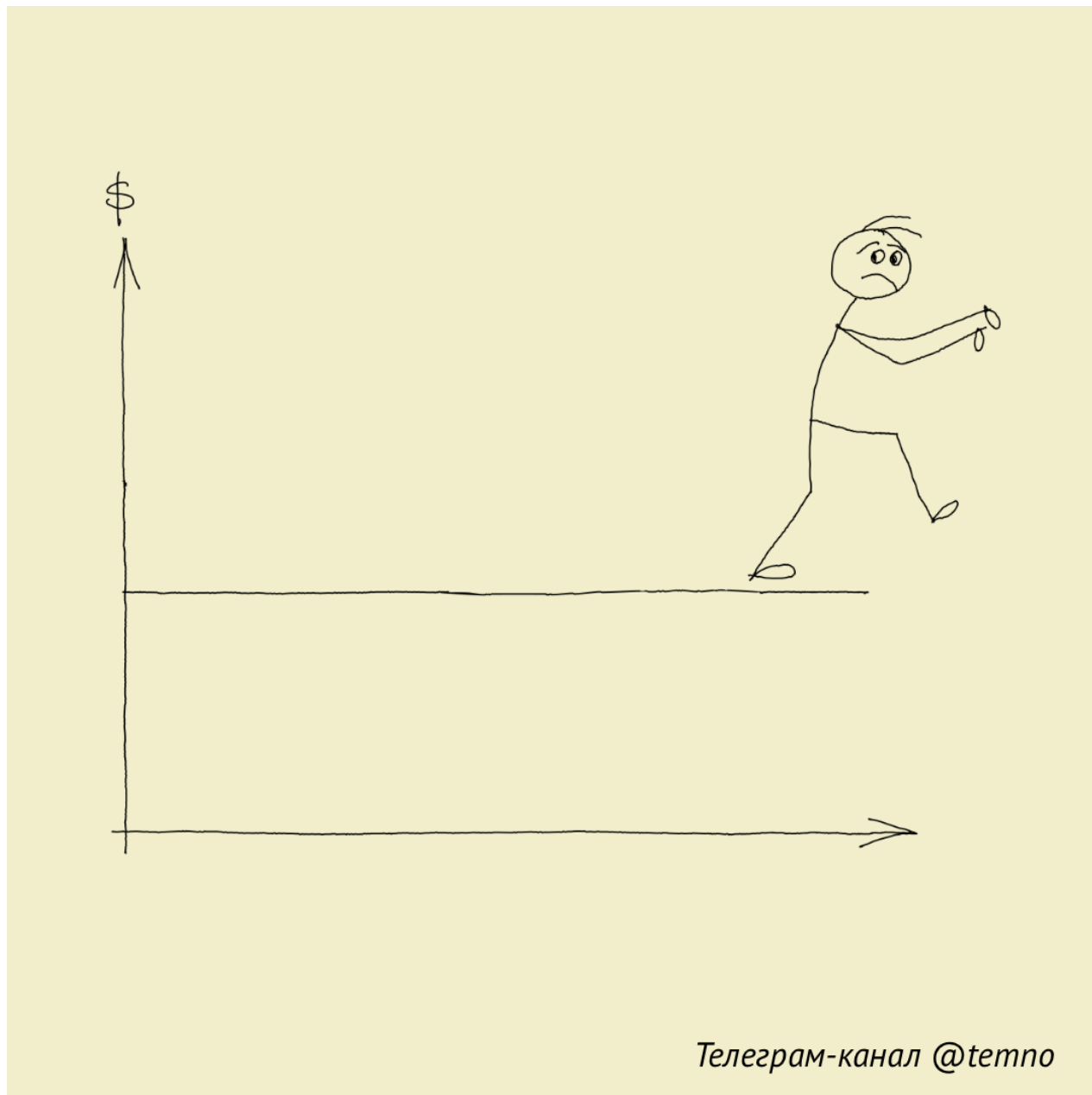
1. В комедийном сериале владелец бара обсуждает с барменом, как заманить к себе посетителей. «Надо расширять меню коктейлей и повышать клиентоориентированность», — предлагает бармен. Судя по сюжету — это очередной момент, когда надо смеяться. Но хочется плакать ;-)
2. Потому что это классический рецепт, которому следуют основатели стартапов, когда их продукт не покупают. «Нужно расширять функциональность продукта и улучшать работу с клиентами», — обычно говорят они.



Telegram-канал @temno

3. Хотя в случае с баром юмор ситуации понятен. Какая разница, что происходит внутри бара — если им не удаётся даже внутрь никого завлечь.
4. Ведь для этого нужно делать что-то снаружи. Перенести бар в более людное место или сменить вывеску, или заняться рекламой, или найти какую-то фишку, ради которой к тебе захотят прийти.
5. Правда, как только речь заходит о своём собственном продукте — логика всегда отказывает :-( И начинает казаться, что все проблемы — внутри продукта. Хотя на самом деле — они снаружи.

6. Короче, попробуй в следующий раз представить себе, что у тебя не продукт — а бар ;-). И это сразу всё упростит.



### Чтобы не свихнуться — нужно расти

1. Некоторые основатели мечтают не о миллиардном стартапе, а о скромной «дойной корове» — которая бы бесконечно долго приносила им стабильный доход. Не понимая, что тем самым они прямым ходом отправляют себя в дурку :-)

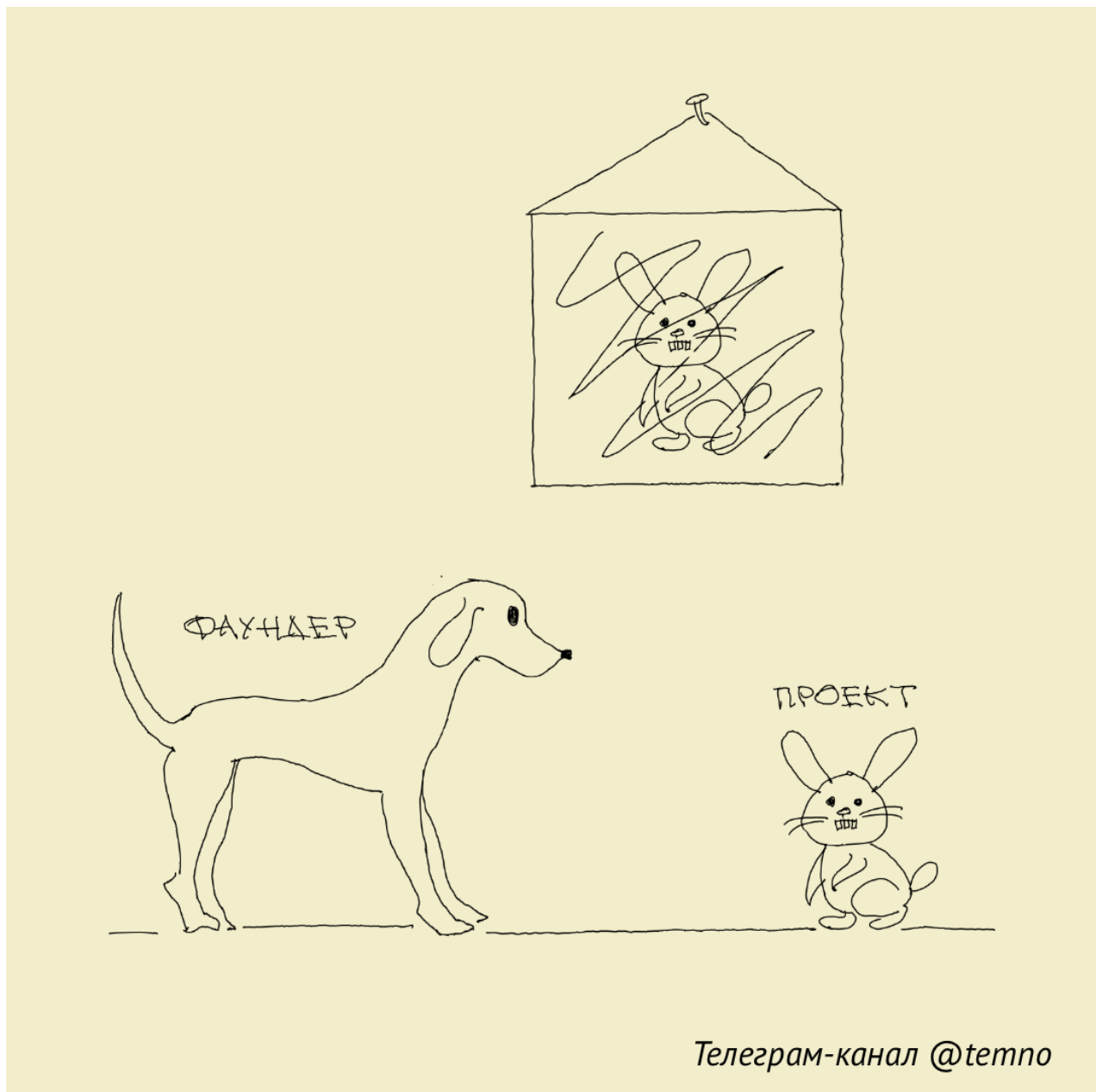
2. Не потому что создать такую «дойную корову» невозможно. Наоборот! Потому что это вполне реально.
3. «Стабильный» бизнес — это бизнес, который держится на одном уровне. Однако, чтобы любой бизнес жил — приходится напрягаться.
4. При этом, как оно обычно бывает, полностью доверить управление бизнесом кому-то, чтобы самому, ни о чём не заботясь, греть пузо на пляже — вряд ли получится.
5. И что получается? А получается, что тебе самому придётся всё время бежать изо всех сил — лишь для того, чтобы всё время оставаться на одном месте.
6. Через несколько лет такой жизни сначала неминуемо захочется блевать, а потом уже и крыша поедет.
7. Поэтому вариант с «дойной коровой» лучше сразу отбросить. А заниматься только тем, что может всё время расти. И так — чтобы оно всё время росло. По крайней мере всё время будет понятно, ради чего ты вкалываешь.
8. А если и это перестанет быть интересным — то растущий бизнес можно будет выгодно продать. Чтобы заняться чем-то другим более интересным. А от «стабильного» бизнеса хрен ещё избавишься.



## Живой заяц — в сто раз круче, чем нарисованный

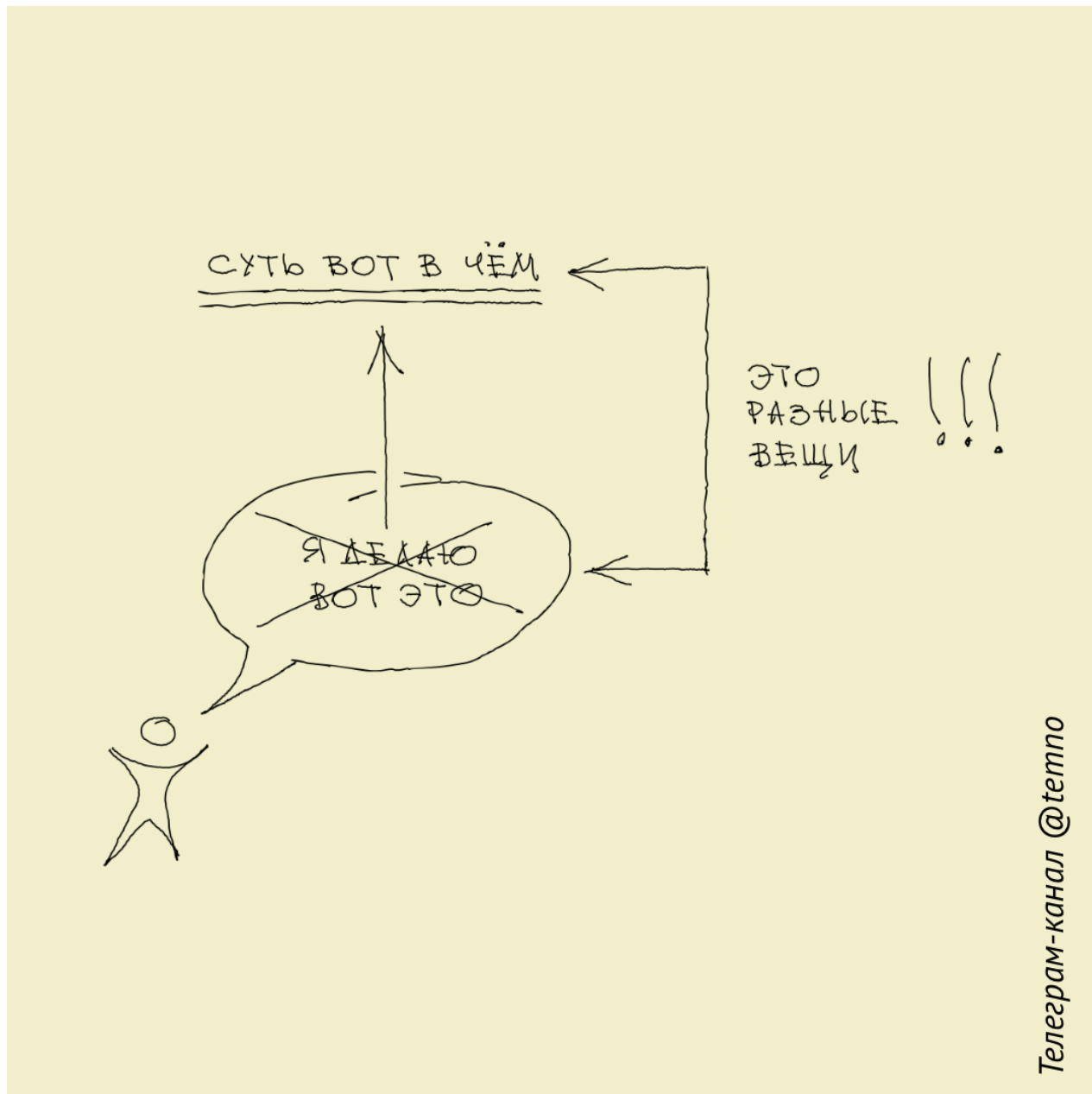
1. «Но вы же тренируете фаундеров. Глядишь, я так и найду хорошую идею», — сказал мне сегодня основатель в ответ на моё возражение, что у него ещё нет никакого проекта.
2. Тренировать фаундеров без проектов — это как натаскивать борзую на нарисованного зайца ;-). Смысла в этом нет никакого.
3. Борзая должна видеть убегающее живое мясо — и со всех ног бежать, чтобы вцепиться в него зубами и почувствовать вкус и запах крови (в

смысле денег). Никакие разборы бизнес-кейсов этого чувства и стимула не заменят.



4. Поэтому фаундера можно тренировать только на живых зайцах — в смысле проектах. Причём зайцев в процессе можно даже менять. Чтобы в конечном итоге погнаться за самым толстым зайцем в лесу. Хотя... хотя и лес тоже можно поменять ;-)
5. Короче, если ты хочешь получить реальную пользу от умных книг и видеосиков про бизнес — начни хоть что-то делать, к чему ты эти умные мысли сможешь прикладывать.

6. Причём не так уж и важно — с чего именно начать. Главное — чтобы ты первого настоящего зайца увидел ;-)  
А во что этот заяц может превратиться — по ходу дела разберёшься.



Вот это прикольный инсайт — если посмотреть на него с другой стороны

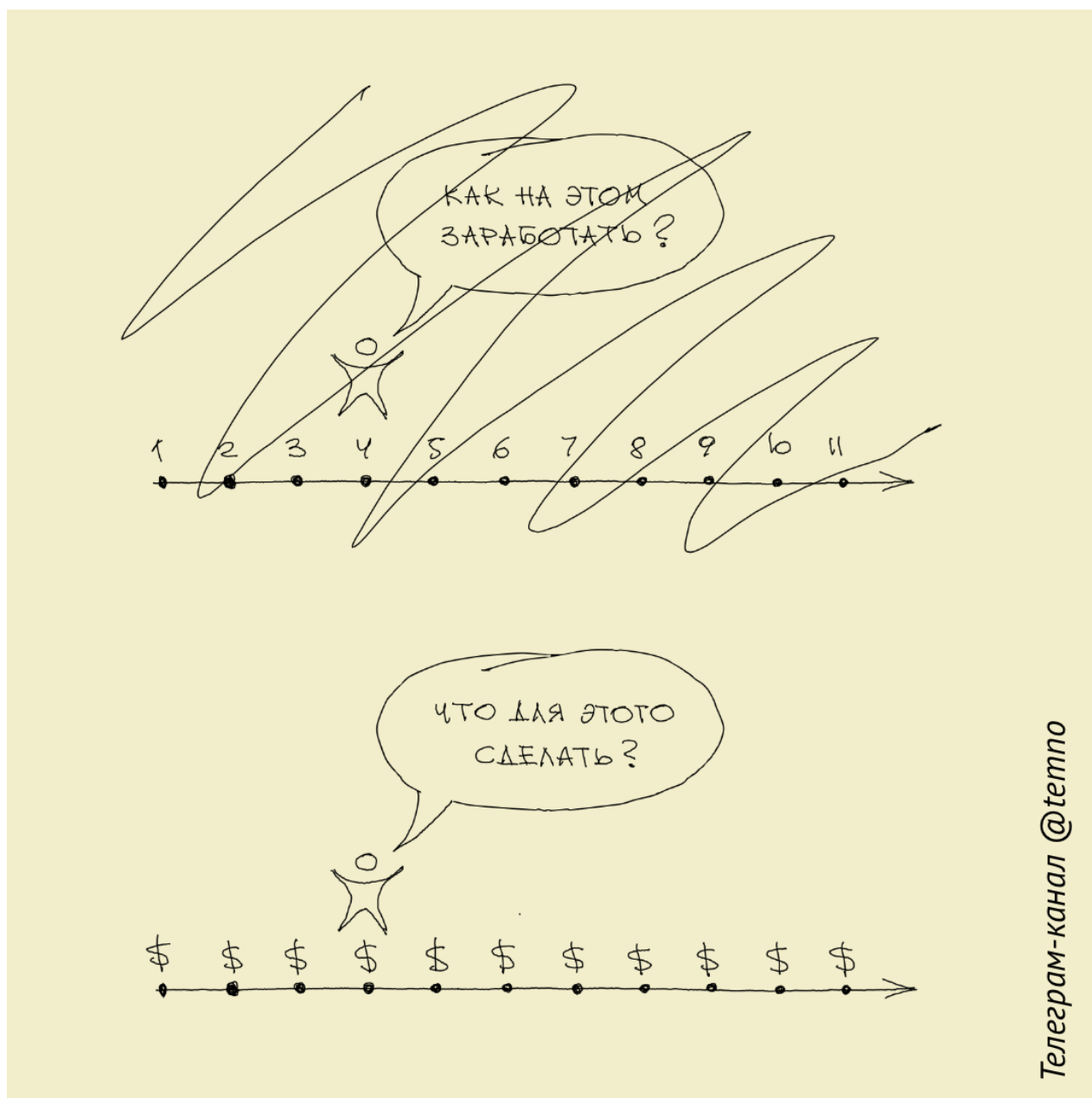
1. Сумевший поступить в Y Combinator основатель делится в Твиттере восхищением от личной встречи с Полом Грэмом: «Он умеет задавать



вопросы! Ему достаточно было задать 10 вопросов, чтобы докопаться до сути проблемы, которую решает наш стартап.».

2. Ты уловил прикол? Стартапер уровня Y Combinator не может с наскока объяснить суть своего проекта — без того, чтобы ему не задали с десяток наводящих вопросов!
3. Обрати внимание — не «рассказать о своём проекте», а «объяснить его суть». Это разные вещи.
4. Каждый основатель способен рассказать, что его проект делает. А вот объяснить почему именно это и именно так, и какой в этом высший смысл — обычно не получается.
5. И не потому что времени не хватает. Суть как раз должна объясняться на пальцах очень быстро. А всё остальное — детали. Недаром выпускников Y Combinator надрачивают на то, чтобы их презентация на демо дне могла уложиться в 1 минуту.
6. Проблема — в неспособности объяснить суть ;-) И это жутко критично. Потому что основателям кажется, что «они всё понимают, но сказать не могут». Но как сказал Шопенгауэр — «кто ясно мыслит, тот ясно излагает». Неспособность изложить суть означает, что основатель сам эту суть не до конца не понимает. Что выливается в последовательность неправильных действий по её реализации.
7. Фишка в том, что тренироваться рассказывать про проект — не поможет. Потому что ты будешь заучивать то, как ты понимаешь эту суть сейчас. Что, как правило, не то, что нужно :-)
8. Помочь может только насмотренность — на то, как объясняют суть своих проектов успешные основатели. Или хотя бы те же самые выдрюченные выпускники Y Combinator.
9. При этом важно не просто смотреть и видеть у них то, про что ты «тоже говоришь». А анализировать — то есть подмечать как раз то, про что ты обычно не говоришь ;-)





Telegram-канал @temno

«У меня есть слабость — я быстро теряю интерес к начатым проектам», — сказал мне вчера фаундер

1. «А почему теряешь?», — спросил я. Фаундер задумался, а потом ответил: «Наверное, потому что не вижу финансовых результатов». Блин, так это же самая правильная причина для потери интереса к проекту ;-). Но есть одно «но».
2. Иногда это происходит — не потому что проект плохой. А потому что работа над проектом выстроена неправильно.

3. Как обычно строится план развития продукта? Давай сделаем в нём это, потом добавим вот это, потом вот то, а потом ещё и такую штуку прикрутим. А по ходу разработки всего этого хозяйства мы параллельно начинаем ломать голову — как на этом хоть что-то заработать ;-)
4. А если поступить по-другому? Сначала построить чуть ли не еженедельный план по деньгам — сколько и когда мы хотим на продукте зарабатывать. А уже потом начать ломать голову — что бы такого в продукт добавить, чтобы нужное количество денег в нужное время заработать.
5. В общем, решили мы с ним выкинуть старый план работы над продуктом и создать новый. Отталкивающийся уже не от последовательности выкатывания фич — а от плана достижения желаемых финансовых показателей. Продукт ведь неплохой, и обидно будет, если у фаундера к нему тоже интерес пропадёт ;-)
6. Кстати, это ещё и пример того, что свою слабость можно сделать силой. Если разобраться в реальных причинах того, что ты считаешь слабостью — и заставить их служить себе на пользу.



## Единственный способ настоящего кастдева — это продажи

1. Хотя многие фаундеры зачем-то разделяют «продажи» и «кастдев» (CustDev, Customer Development). Кастдев — это когда они изучают и интервьюируют потребителей. А продажи — это когда они с презентацией под мышкой или рекламой наперевес чешут по потенциальным клиентам. Типа всё уже зная и понимая — потому что кастдев они уже провели.
2. И это большая ошибка. Во-первых — люди врут. Во-вторых — они сами не знают, что хотят. В-третьих, не рискуя реальными деньгами или не видя возможности тут же получить желаемое — они рассказывают нам о воображаемых действиях, которые они бы совершили в воображаемых условиях. В-четвёртых — продавая, мы обычно открываем рот, но закрываем глаза и уши, а изучая — не зарабатываем деньги ;-)

СТАРТАПА  
~~ПРОДАЖИ~~  
ПРАВИЛА ~~КАСТДЕВА~~

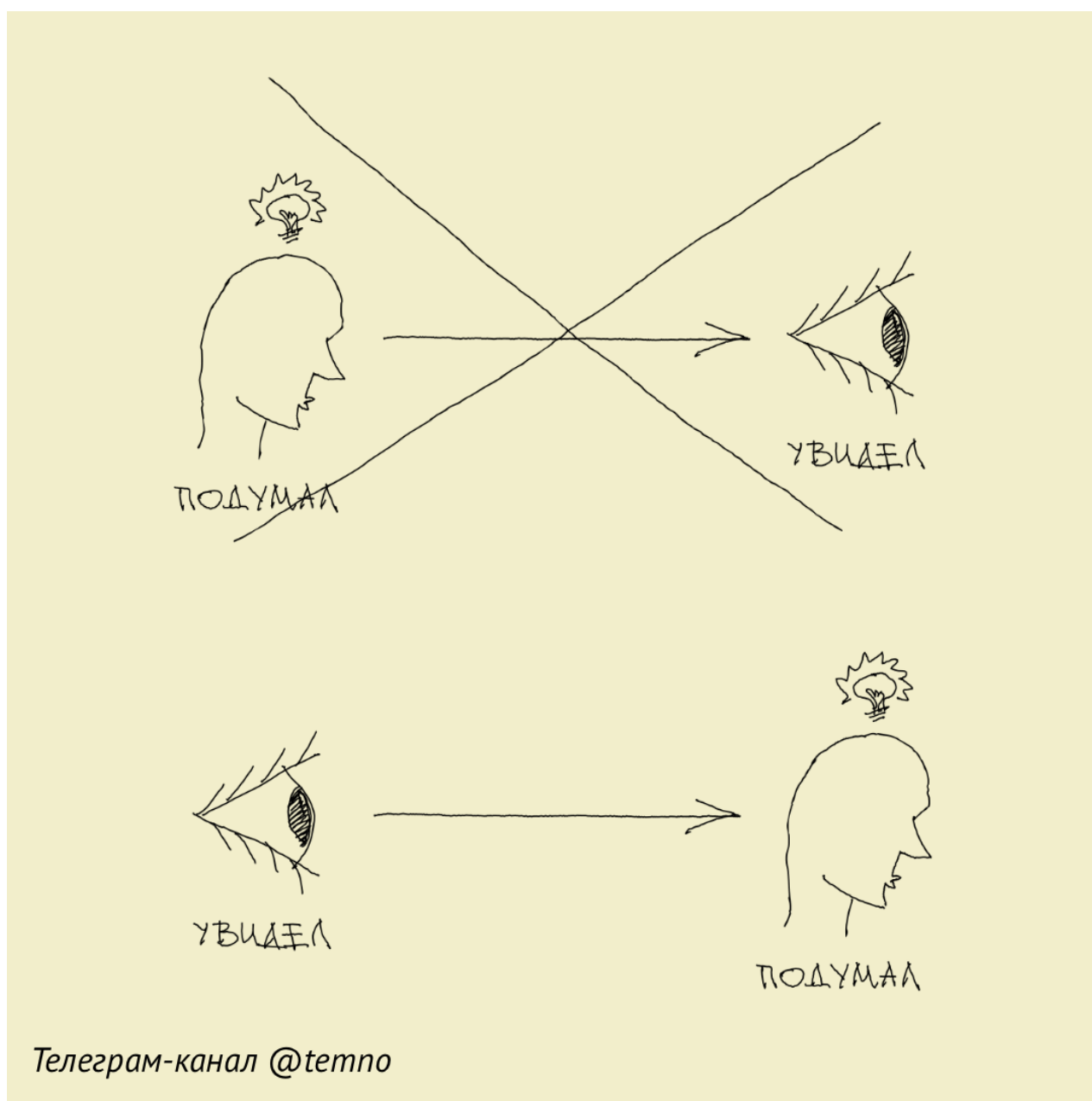
1. ИЗУЧАЯ — ПРОДАВАЙ!
2. ПРОДАВАЯ — ИЗУЧАЙ!

Telegram-канал @temno

3. Поэтому настоящий кастдев начинается только после того, как мы смастерили хотя бы минимальный продукт — и начали его продавать. И тут мы должны реагировать на две вещи.
4. Если человек это купил — нужно спросить его, «а на хрена ты это сделал?». Потому что наши представления о том, как и для чего он будет использовать купленный продукт, могут в важных деталях расходиться с действительностью. А к тому же мы сможем получить неожиданные инсайты о других вариантах его использования — которые смогут развернуть наш продукт в неожиданном направлении.

- 5. Если же не купил — нужно проанализировать, почему его не убеждает то, что ты думал должно было его убедить. И попробовать найти какие-нибудь совсем другие доводы — которые внезапно смогут изменить его мнение.
- 6. Так ты сможешь одновременно зарабатывать деньги и развивать продукт. Не превращая продажи в тупой процесс. А кастдев — в умозрительное упражнение.

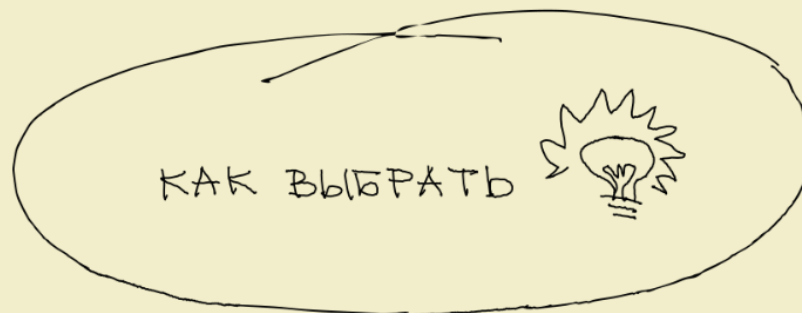
\*\*\*



## «Увидел и подумал» — лучше, чем «подумал и увидел»

1. Мне тут в голову пришла идея — а потом я увидел... Неважно что — потенциальных потребителей этой идеи или стартап, который этим уже занимается. Ведь ты уже попал в психологическую ловушку предвзятости суждений — того, что по-английски называется «confirmation bias».
2. Суть этой ловушки — человек начинает замечать только то, что подтверждает его убеждение, и игнорирует то, что этому убеждению противоречит.
3. Например, я на днях в кафе случайно пересёкся с фаундером агентства по созданию программ на posode-платформах. В фастфаундере он прочитал про стартапы, целящиеся на большой и растущий рынок фриланса. И после этого задумался о создании фриланс-биржи... для разработчиков на posode-платформах.
4. Потому что ведь есть такие разработчики и такие заказчики! И он их прямо-таки лично видит и знает! И это замечательным, по его мнению, образом подтверждает идею о создании такой биржи! Восклицательные знаки — это эмоции фаундера ;-)
5. А то, что такие разработчики и заказчики представляют собой считанные единицы процентов на рынке фриланса — это деталь, которую он в упор не замечает :-)
6. Хотя геморроя по созданию и продвижению фриланс-биржи на узкую нишу и на широкий рынок будет ровно столько же — 24 часа в день 7 дней в неделю. А результат в случае успеха будет различаться на порядок — причём не в пользу нишевого продукта.
7. Типичный симптом болезни предвзятости — фраза «я сначала подумал, а потом увидел». Потому что ты увидишь только то, о чём подумал.
8. Принцип, помогающий смотреть на мир менее зашоренным взглядом — «я сначала увидел, а потом подумал» ;-)





~~МНЕ ЭТО ПРАВИТСЯ~~

~~ЭТО МОЯ СИЛЬНАЯ СТОРОНА~~

ЭТО МОЯ ОСОБЕННОСТЬ

Telegram-канал @temno

## Ты — особенный!

1. Пол Грэм написал в Твиттере: «Когда я помогаю кому-то найти идею для стартапа, я начинаю с того, чтобы выяснить — что особенного есть в этом человеке. Что они знают, или что их заботит — о чём мало кто другой думает? Хорошая идея для этого основателя должна прорасти из этой особенности».
2. «Однако мало кто из основателей сам так поступает», — продолжает он, — «Они или не обращают внимания на свои особенности, или считают их слабостями. Хотя даже слабость может стать источником идей.».

Говорят даже, что Цукерберг начал создавать свою социальную сеть, потому что у него были проблемы с тем, чтобы напрямую знакомиться с симпатичными соученицами по Гарварду ;-)

3. Важно понимать, что твоя «особенность» — это не то, что «тебе нравится». К примеру, тебе может нравится баскетбол, но твой рост не позволит тебе стать выдающимся баскетболистом. Поэтому выбирать идеи для своего стартапа по принципу «мне это всегда нравилось» — может оказаться плохой идеей ;-)
4. «Особенность» — это даже не твоя «сильная сторона». Как стеснительность не была сильной стороной Цукерберга. Или как умение программировать является сильной стороной миллионов опытных разработчиков, а не твой личной особенностью.
5. Прежде чем изучать идеи и рынки — нужно изучить себя ;-). Чем ты отличаешься от других? Что ты понимаешь или видишь по-другому? В чём это может оказаться полезным?
6. Вот это и делай!



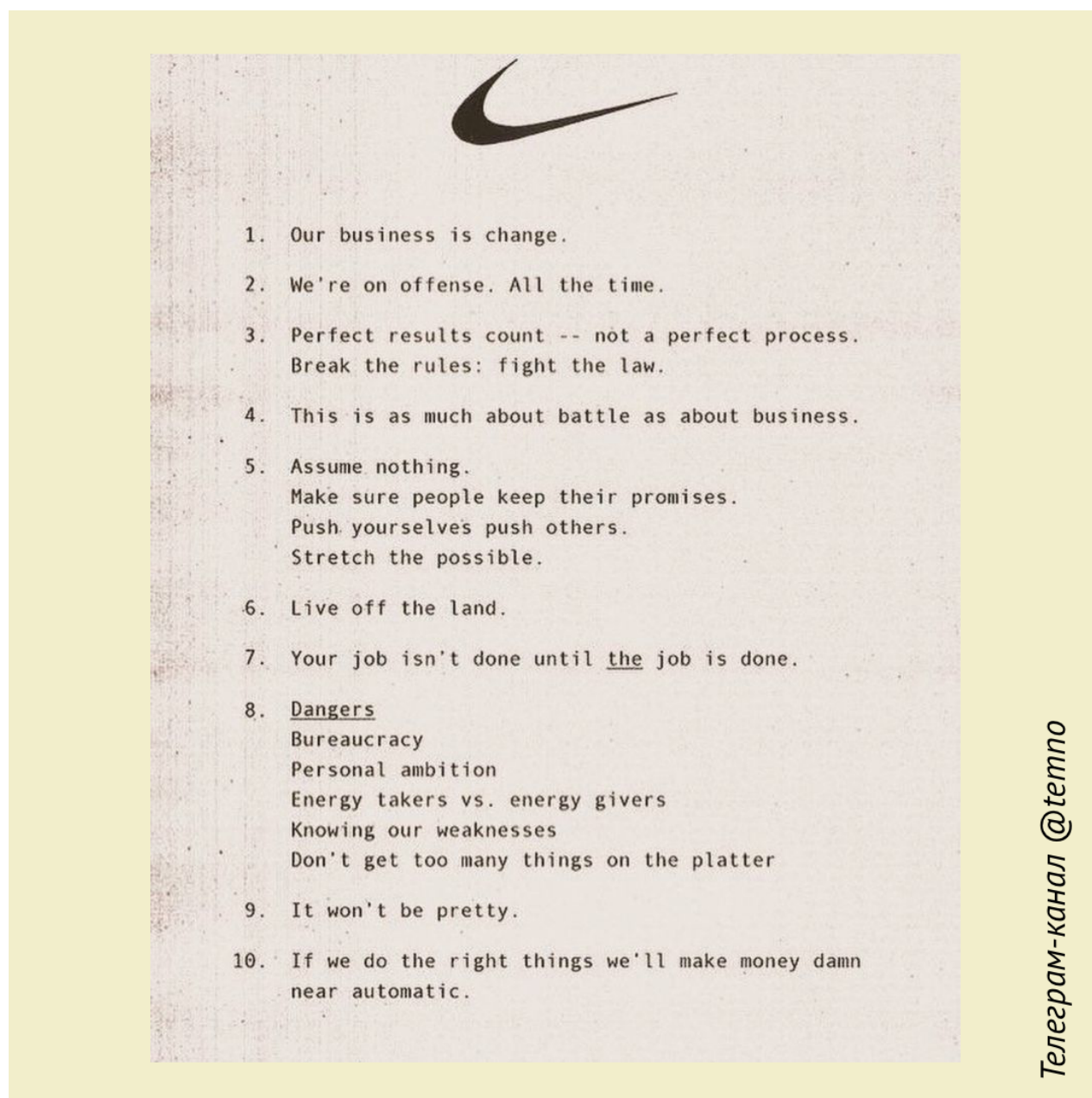
**Если эти принципы кажутся тебе простыми и банальными — значит, ты им ни хрена не следуешь ;-)**

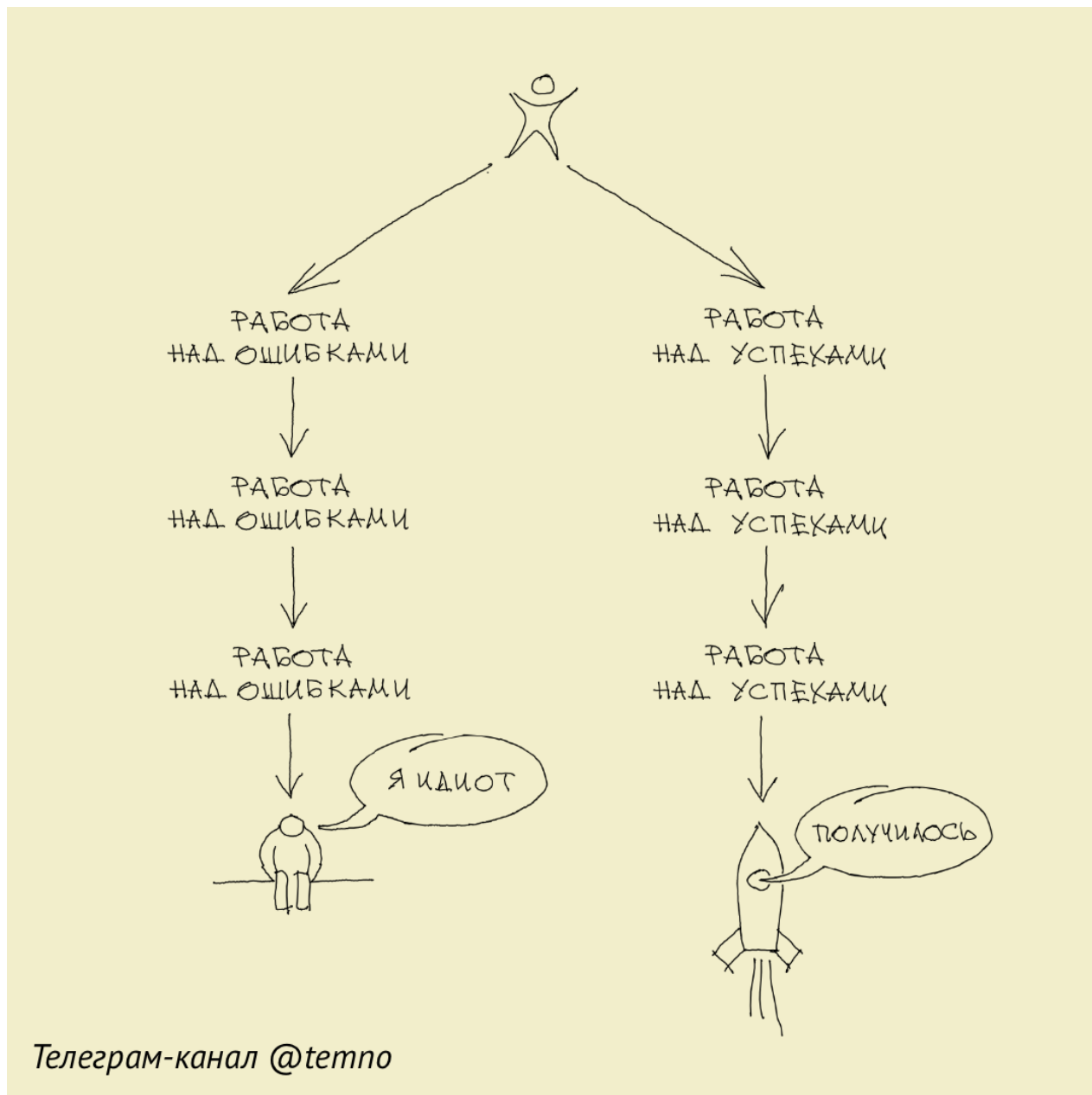
В 1977 году директор Nike по маркетингу Роб Штрассер сформулировал 10 принципов для своей команды. Все они на картинке, а тут — самые важные в моём вольном переводе..

1. Наш бизнес состоит в том, чтобы всё время меняться.
2. Нам не нужно защищаться от конкурентов. Потому что это мы всегда должны на них нападать.
3. Значения имеют только отличные результаты, а не правильно построенный процесс. Чтобы получить отличные результаты, обычно нужно нарушить все правила их построения.



4. Не принимай ничего за данность. То, что можно сделать — это ещё не всё, что возможно.
5. Если мы делаем правильные вещи, деньги автоматически появятся на расстояние вытянутой руки. Если их там всё ещё нет — значит, мы что-то делаем неправильно.





**«Работа над успехами» важнее, чем «работа над ошибками»**

1. Большинство предпринимателей учится на своих ошибках... и на чужих успехах — взахлёб читая и смотря истории про основателей успешных компаний. Хотя в бизнесе учиться лучше на чужих ошибках... и собственных успехах ;- ) Но с этим есть одна засада.
2. Нас почему-то приучили к тому, что анализ — это, как правило, разбор ошибок, чтобы их больше не допускать. С условной арифметикой это безусловно прокатывает. А с жизнью вряд ли — потому что все мы

каждый совершал в жизни ошибки и, как это ни печально, будет продолжать их совершать. Особенно, если он делает что-то новое.

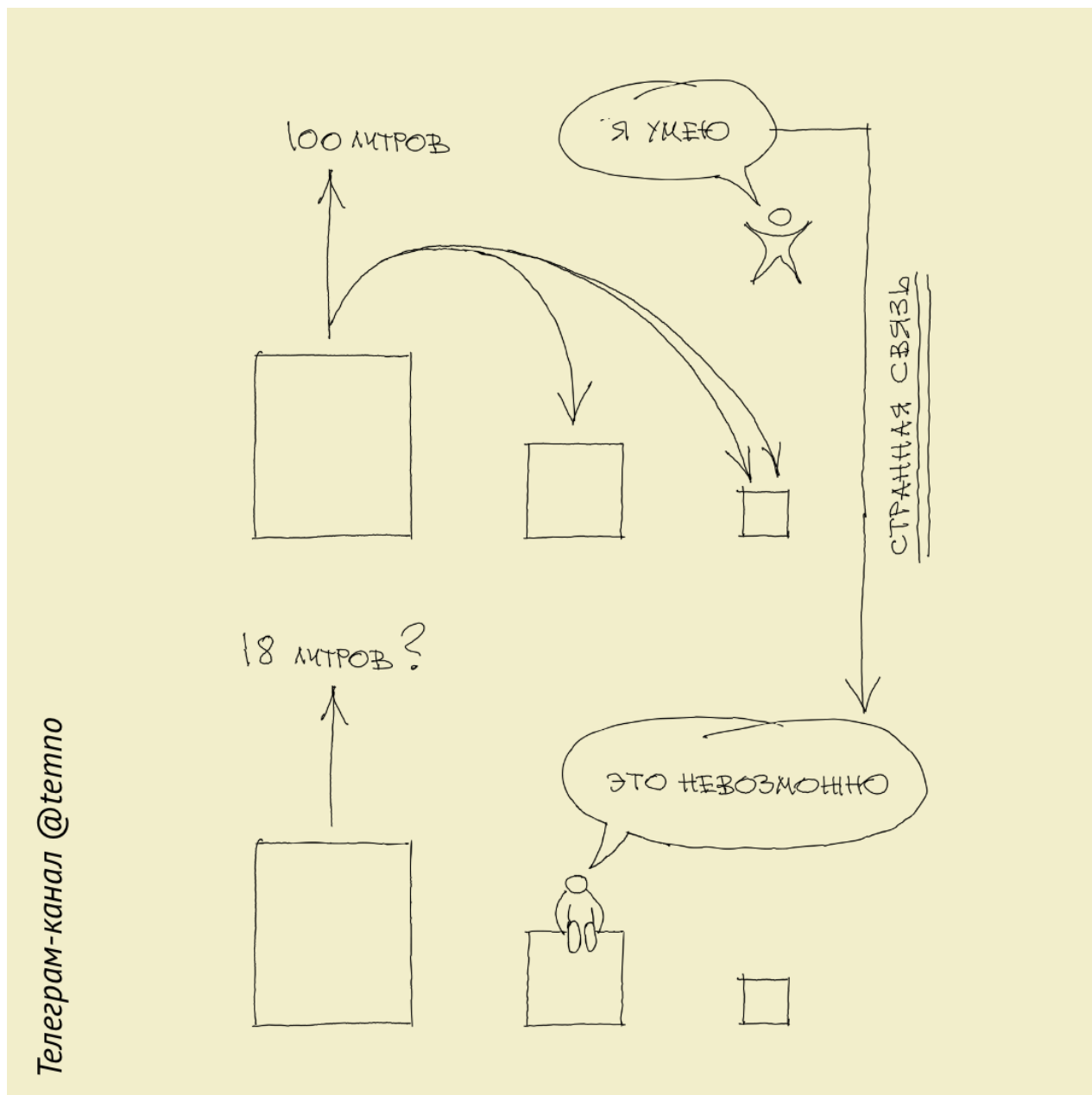
3. Работа над ошибками — это отрицательное подкрепление типа «я поступил плохо». Так как ошибки мы будем совершать регулярно — мы будем регулярно получать отрицательное подкрепление. Что рано или поздно может убедить любого в том, что он полный идиот :-)
4. Поэтому нужно не забывать делать ещё и «работу над успехами», чему нас в школе ни фига не учили. Работа над успехами — это анализ того, что у нас получилось, почему оно получилось, и как мы можем это повторить. Мало того, что это даёт нам позарез необходимое положительное подкрепление.
5. Так ещё и важно, что получается не у какого-то там Маска или Цукерберга — а конкретно у тебя. В силу твоих личных особенностей — которые поэтому нужно нащупывать, изучать и эксплуатировать по полной программе.
6. Лев Толстой писал: «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». В бизнесе всё наоборот. Все неудачные бизнесы похожи друг на друга, каждый успешный бизнес — добился этого по-своему ;-)
7. Именно поэтому на ошибках можно учиться и чужих — так как они все похожи. А причины успехов нужно анализировать только свои. Потому что твой будущий успех — это твоя личная непохожая на других история.



## Не поддавайся этому эффекту

1. Первой группе испытуемых сначала дали банки на 127, 21 и 3 литра — и попросили отмерить с их помощью 100 литров воды. Участники смогли догадаться, что нужно наполнить 127-литровую банку, потом вылить из неё 21 литр, а потом дважды по 3 литра.

2. А потом этой же группе дали банки на 39, 15 и 3 литра — и попросили отмерить 18 литров. Большинство стало наполнять водой банку на 39 литров и пытаться из неё выливать по 15 и 3 литра — после чего они сдались, посчитав задачу нерешаемой. Хотя им надо было всего лишь налить в 39-литровую банку сначала 15 литров, а потом 3.



3. Другой же группе дали сразу вторую задачу — и все участники с ней успешно справились. Что за хрень?
4. Эта хрень называется «эффектом установки» (эффект Лачинса, Einstellung Effect) — люди склонны решать новые задачи уже

известными им способами, буквально в упор не видя новых простых решений.

5. Ну или другими словами, если ты умеешь решать старые задачи — ты хрен найдешь решение новой задачи, если её нужно решать как-то по-другому ;-)
6. Собственно, в этом причина того, что успешными даже на старых рынках часто оказываются стартапы, основанными новичками в этой теме, а не признанными экспертами в этой области. Потому что новички смогли увидеть новые решения новых задач, возникших на этом рынке.
7. Получается, что основателям новых стартапов, если даже и стоит спрашивать мнения у «экспертов рынка» — то только для того, чтобы сделать всё не так, как они говорят ;-)
8. Ну а если задача кажется тебе неразрешимой — начни выкидывать из вариантов её решения все шаги, основанные на том, что «ну это же всем известно» и «ну все же так делают».



### Ничем не отличаться тоже полезно ;-)

- О, отличный стартап нашёл по нашей теме. Давай просто его скопируем.
- А чем мы тогда будем отличаться?
- Да ничем, блин!
- ...?!
- Тебе просто нужно будет быстрее их выходить на контакт с потенциальными покупателями — чтобы они покупали это у тебя, а не у них.
- Но это же работать надо, а не программировать :-)

— Так это по-любому придётся делать — если ты хочешь продавать, отличаешься ты от них или нет. А если ты ещё ничем не будешь отличаться — тебе просто деваться будет некуда ;-)

Короче, самый лучший способ заставить себя продавать — создать копию другого стартапа, который продаёт. Тогда тебе придётся продавать лучше него. А это разве не то, к чему ты должен стремиться? ;-)

*А НИЧЕМ, БЛИН!*

*Telegram-канал @temno*



## Налево, направо или прямо?

На днях ко мне в кафе подошёл познакомиться мой читатель, после этого написавший в личку: «Последние годы я занимаюсь по сути созданием новых бизнесов в рамках большого бизнеса как наёмный менеджер. Хочу параллельно консультировать и непосредственно заниматься проектами. Цель — перейти со временем в своё.». А вот, что я ему ответил. Возможно, кому-то это тоже пригодится.



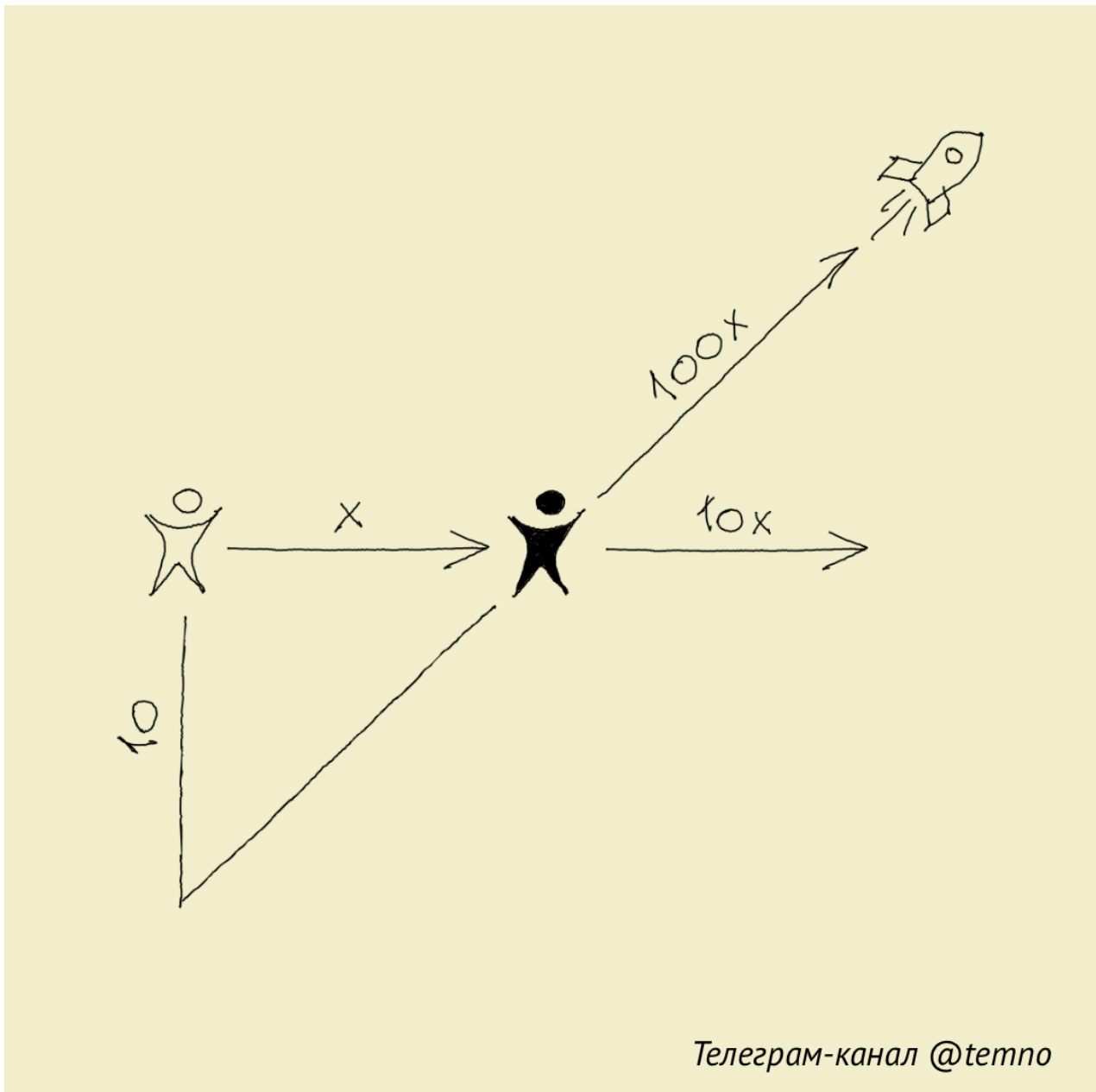
1. Про «консультировать стартапы» лучше забыть. Тебе придётся или бесплатно работать с мудаками. Или только облизываться, видя у себя прямо под носом чужую аппетитную тарелку ;-)
2. Чтобы «непосредственно заниматься проектами», совет только один — выбери подходящую идею и начни её делать. А дальше смотри по ходу дела — или трансформируй идею, или сделай что-то другое для тех же самых людей, которых ты теперь стал лучше понимать.
3. А идею проекта, с которого можно начать — лучше не придумывать, а находить. То есть возьми какой-то новый интересный стартап — и начни создавать его клон.
4. Короче, «готовиться» к этому бессмысленно — нужно сразу начать что-то делать ;-)



## Главная сила основателя

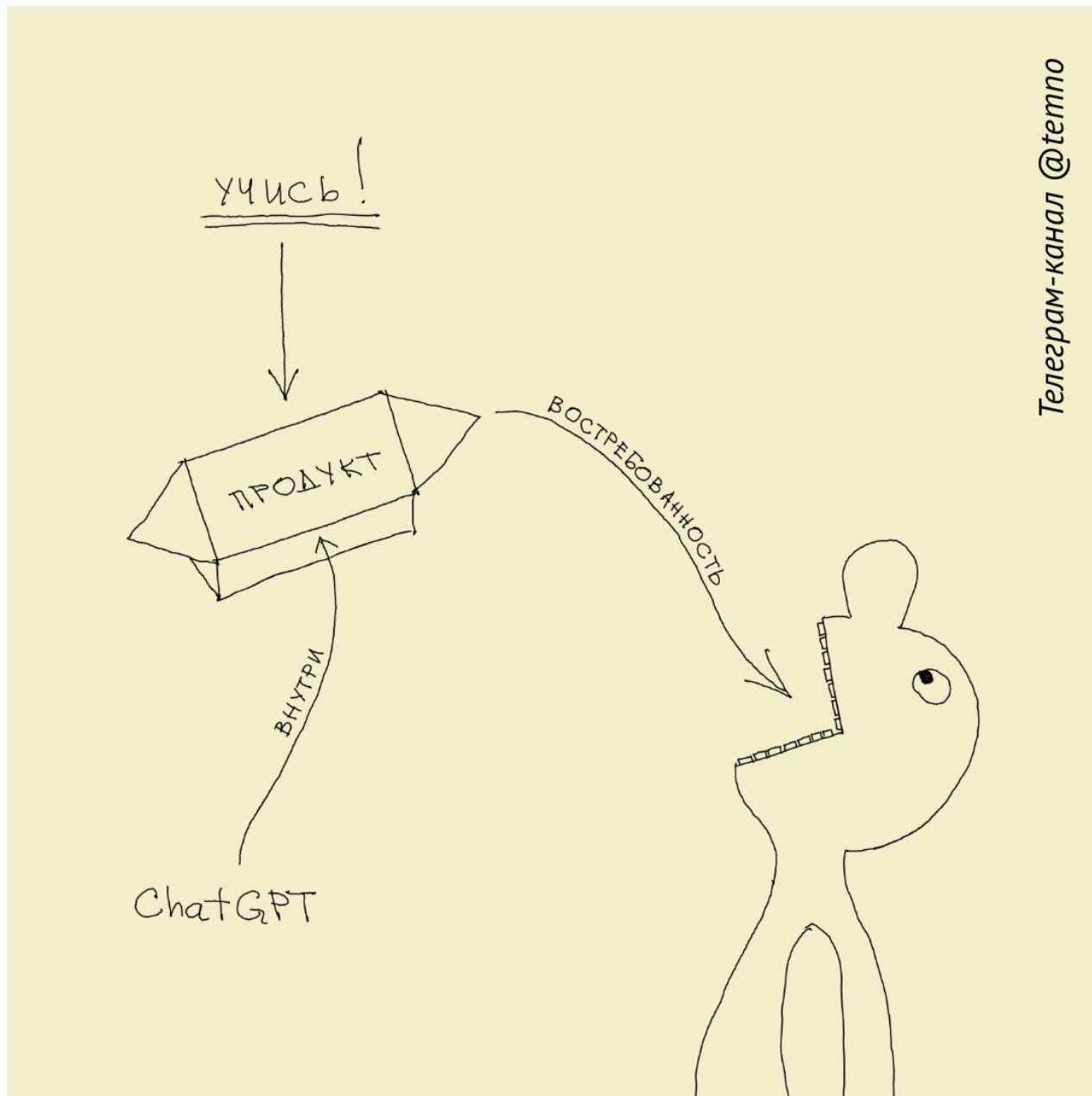
1. «Я стартапер, но я ничего не понимаю в ИТ. Поэтому мне придётся нанимать программеров. Но как избежать того, что они просто продолжают делать то же самое, но без меня? Опыт такого кидалова уже имеется, к сожалению.» — спросили вчера у меня в личке.
2. Для этого есть много плохих способов и только один хороший — научиться продавать то, что они делают, гораздо лучше, чем они могли бы сделать это сами.
3. Тогда умным программерам будет незачем тебя кидать. А дураки пусть уходят — зачем они тебе? Даже если они продолжают заниматься тем же самым — они всё равно тебе не конкуренты. Потому что дураки могут с грехом пополам кодировать, а вот продавать дураки не могут.
4. А это наводит нас на более общую мысль. Главная сила основателя не в том, что он сам хорошо умеет делать что-то руками. А в том, что он умеет усиливать силы других в разы и в десятки раз. Тогда и эти другие будут зарабатывать больше, чем могли бы в одиночку, и налоги будет из чего платить, и на прибыль что-то останется ;-)





5. И тогда твой стартап станет ещё и масштабируемым! Во-первых, потому что ты перестанешь быть в нём бутылочным горлышком. А во-вторых, наняв 10 человек и усилив их в 10 раз — твой стартап вырастет в 100 раз! Это прямо крутое масштабирование ;-)
6. Короче, не бойся, что они уйдут. Бойся только того, что тебе окажется нечем их усилить.
7. Кстати, в качестве тренировки этого умения можешь даже взять знакомого фрилансера, зарабатывающего  $X$  — чтобы он с твоей

помощью начал зарабатывать 10X. Тогда и он заработает, и ты заработаешь, а ещё и нужный навык получишь ;-)



Telegram-канал @temno

### Как научиться создавать востребованные продукты?

1. Часто слышу, как «истинные стартаперы» презрительно называют ИИ-стартапы «GPT-фантиками». Имея в виду, что они представляют собой лишь обёртку — внутри которой спрятаны вызовы ChatGPT (API OpenAI) с правильными промптами.

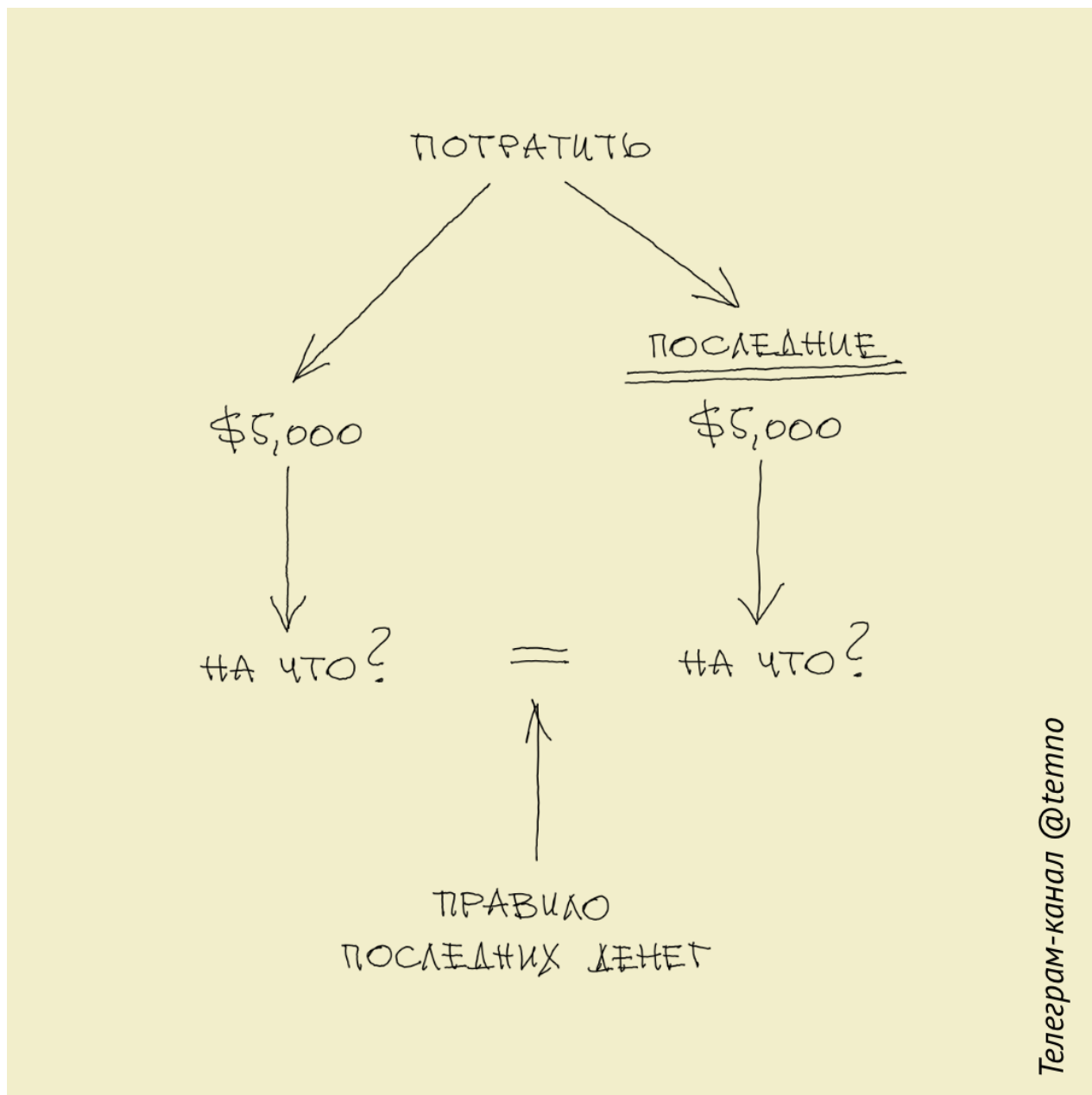
2. Презрение вызвано тем, что эти стартапы ничего не изобретают. Они берут готовую технологию, покрывают глазурью, завёртывают в красивый фантик — и продают. А кое-кто считает это читерством.
3. Хотя критичное умение стартапера состоит не в том, чтобы изобретать — а в том, чтобы создавать востребованные продукты. И иногда для этого приходится изобретать. Но это не цель, а обременение.
4. Поэтому я аплодирую стартапам, умеющим создавать востребованные продукты «на всём готовеньком». Потому что они концентрируются на поиске востребованности и продаже ценности. А не на том, что «эти замечательные 99 функций наша команда из 10 программистов разрабатывала на протяжении 2 лет» ;-)
5. У меня периодически спрашивают: «Как научиться создавать востребованные продукты?». Похоже, сейчас для этого появился отличный способ — пробуйте создавать и продавать «GPT-фантики».
6. Создавать их быстро и просто — поэтому всё время и мозги должны уходить только на поиск того, что, кому и в каком виде можно продать. А если долго мучиться (в правильном направлении!) — что-нибудь точно получится ;-)



## Расставляй приоритеты правильно

1. На что бы ты потратил последние 5 тысяч долларов, оставшихся на счету стартапа — на а) маркетинг и продажи или б) на разработку новой фичи? Пока что большинство фаундеров отвечает — «на маркетинг и продажи». Хотя прямо сейчас прямо те же самые люди тратят бóльшую часть денег на разработку ;-)
2. Говорят: «Живи так, будто этот день — последний», то есть делай сегодня только то, что ты считаешь самым важным в жизни. Потому что каждый день мы тратим кучу времени на всякие мелочи. Успокаивая себя тем, что впереди впереди много ещё осталось — поэтому мы всегда сумеем нагнать и сделать важное.

3. Так же самая фигня происходит и со стартапами. Последние деньги большинство фаундеров потратило бы на маркетинг и продажи. А сегодня... они считают самым разумным потратить их на разработку. Потому что деньги пока ещё есть — а значит, маркетинг и продажи они сумеют нагнать когда-нибудь потом.



4. Стартапы тоже могут жить по принципу: «Трать так, будто эти деньги — последние» ;-). Если ты считаешь, что последние деньги ты бы потратил на разработку вот этой фичи — значит, потрать их на это сегодня. А если последние деньги ты бы потратил на маркетинг и продажи — будь любезен, сегодня их именно на это и трать.

5. Прикольно, что «правило последних денег» родилось не на пустом месте, а из вчерашнего разговора с подопечным стартапом. Он делился своими сомнениями по поводу того, во что конкретно ему сейчас стоит погрузиться. А потом произнёс ключевую фразу — «И тут я подумал, а если бы это были последние 5 тысяч долларов...».
6. В общем, если инвестор не может почерпнуть ничего для себя нового и интересного из каждого разговора с фаундером — он выбрал себе не тот стартап ;-)