

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

январь

2024

Новые идеи для вдохновения и копирования

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

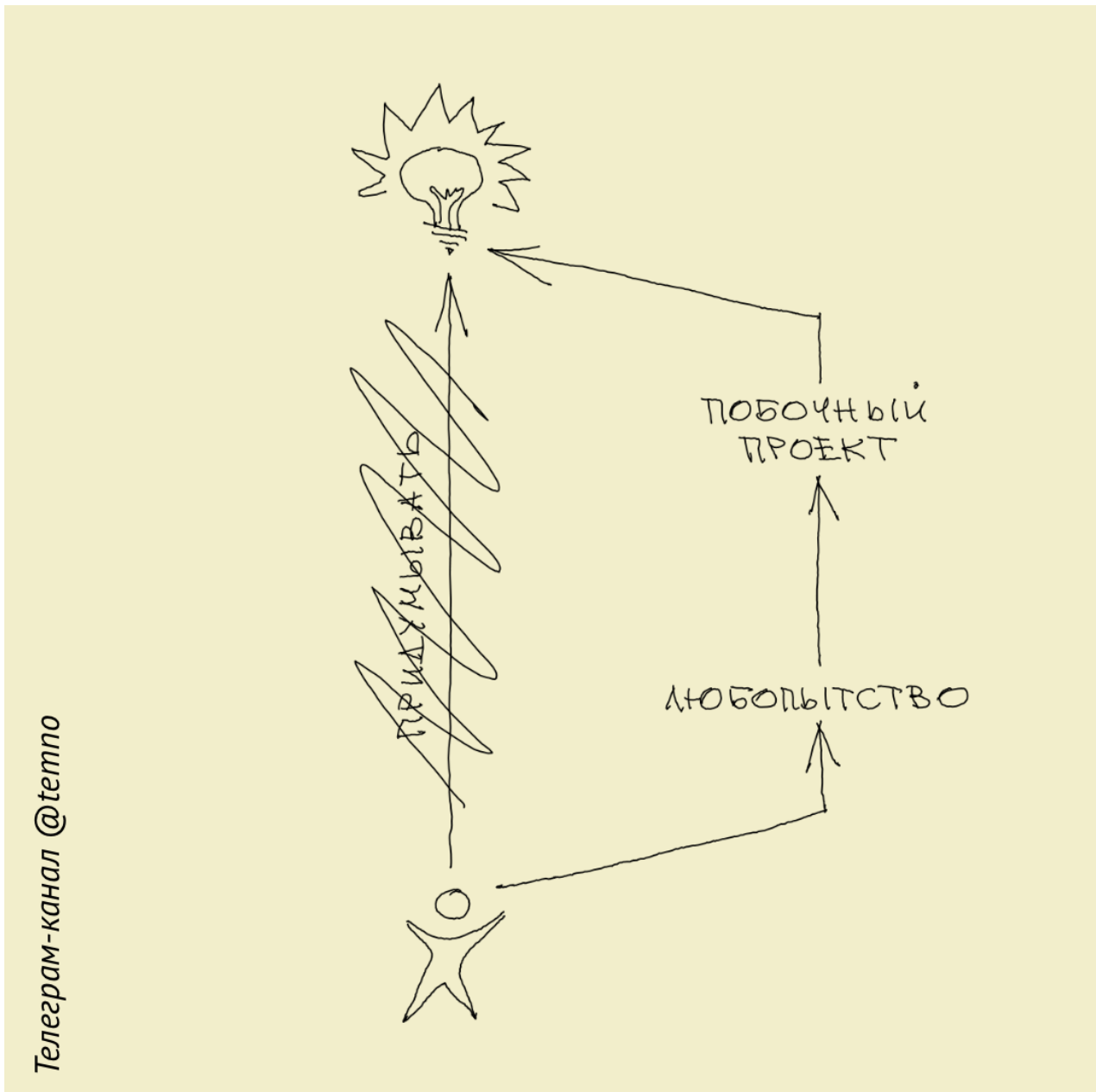
Читать

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

Учиться

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



Telegram-канал @temno

Чтобы найти идею для стартапа, нужно перестать придумывать идею для стартапа

1. «Если ты будешь специально напрягаться, чтобы придумать идею для стартапа — ты в конечном итоге придумаешь плохую идею, которая выглядит настолько прилично, что ты потеряешь кучу времени, прежде чем поймёшь, что она плохая», — так утверждает создатель Y Combinator Пол Грэм. А он точно разбирается в хороших стартап-идеях ;-)

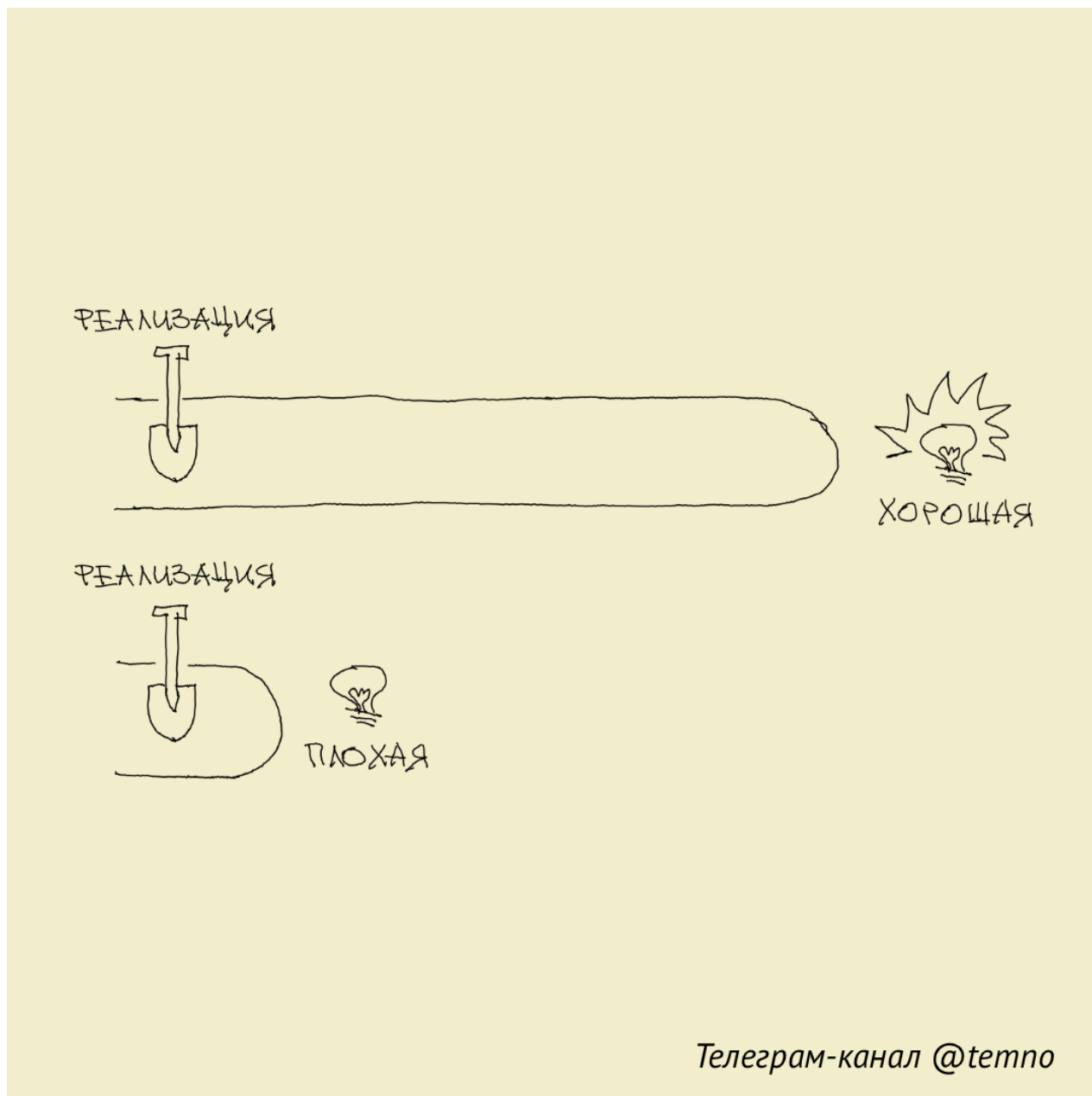
2. Вместо того, чтобы сидеть и придумывать идеи, лучше начать учиться, копаться и разбираться в том, что а) тебя интересует, б) имеет значение для других людей, причём в) делать это в компании других людей, которых ты ценишь и уважаешь.
3. Это переключит твой мозг в состояние «потока», когда идеи вдруг начнут приходить тебе в голову сами. Эти идеи будут выливаться в небольшие побочные проекты. А какой-то из них может вдруг превратиться в нечто бóльшее. Как произошло с Микрософтом, Эпплом, Гуглом и Фейсбуком
4. Большая идея рождается из маленького любопытства. Маленькое любопытство приводит к созданию маленького проекта. Маленький проект расширяет твоё сознание и понимание темы и людей. И тогда появляется шанс натолкнуться на что-то большое — что ты ни за что не смог бы взять и с ходу придумать.
5. Не нужно искать идеи. Нужно делать что-то, чтобы идеи начали находить тебя сами ;-)



Совсем не обязательно ждать 10 лет неизвестно чего

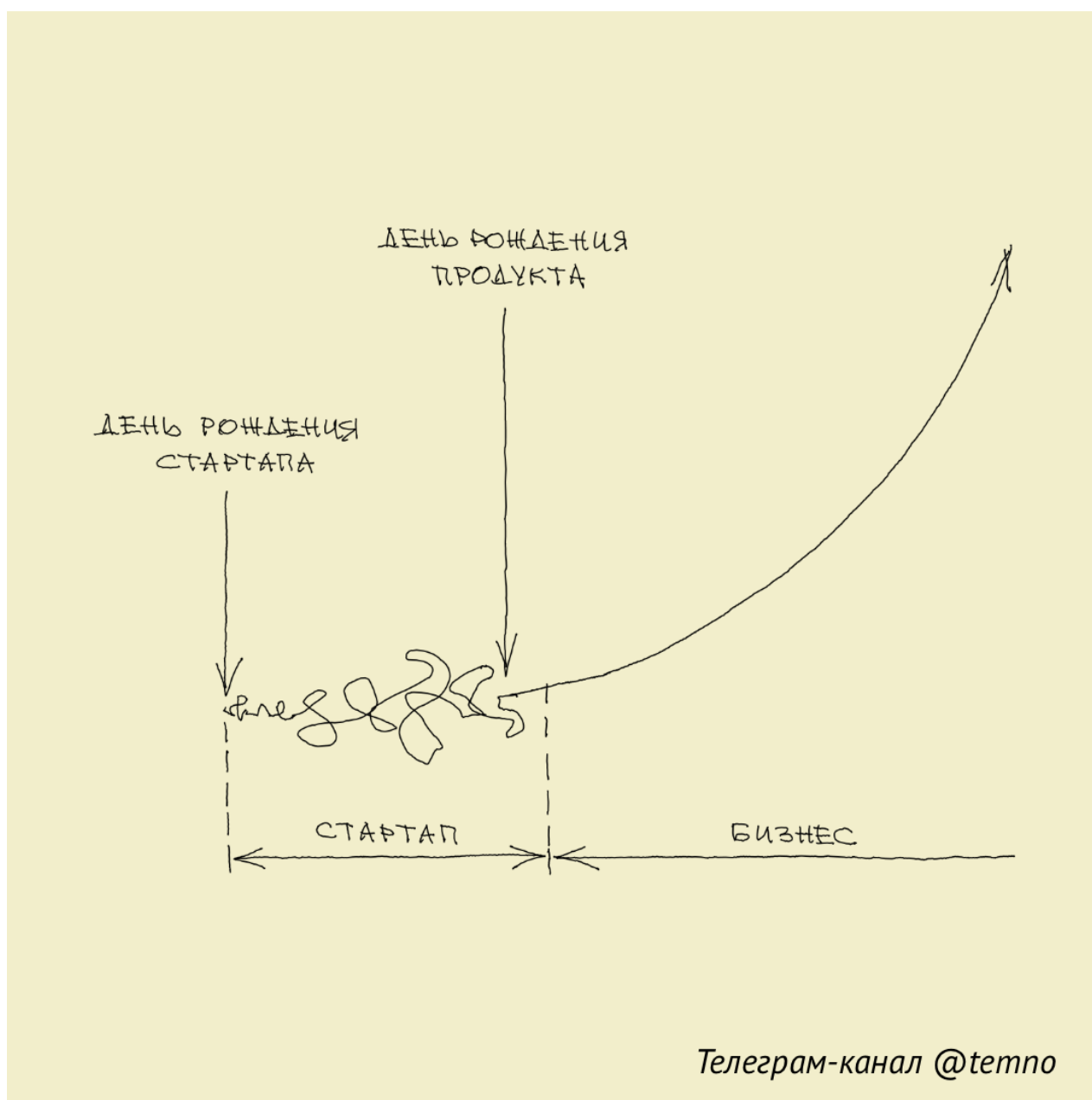
1. «Идея для стартапа — это никогда не проблема. Проблема только в реализации. Да и вообще для взлёта нормального стартапа нужно 10 лет», — написали в комментариях на мой пост про метод поиска хорошей идеи.
2. Увы и ах! Но первая главная проблема стартапа — это как раз хорошая идея. Вторая проблема — это фаундеры, которые считают, что любую идею можно дотолкать до успеха. Ну или в то, что любая их идея гениальна? ;-) Именно они тратят 10 лет на то, чтобы превратить так себе идею в малый бизнес :-)
3. Вот, к примеру, сколько времени потребовалось, чтобы приобрести первый миллион пользователей: Netflix — 3.5 года, Airbnb — 2.5 года, Twitter — 2 года, Pinterest — 20 месяцев, Facebook — 10 месяцев, Dropbox — 7 месяцев, Spotify — 5 месяцев, Instagram — 2.5 месяца,

ChatGPT — 5 дней. Если идея хороша и своевременна — она взлетает гораздо быстрее, чем за 10 лет ;-)



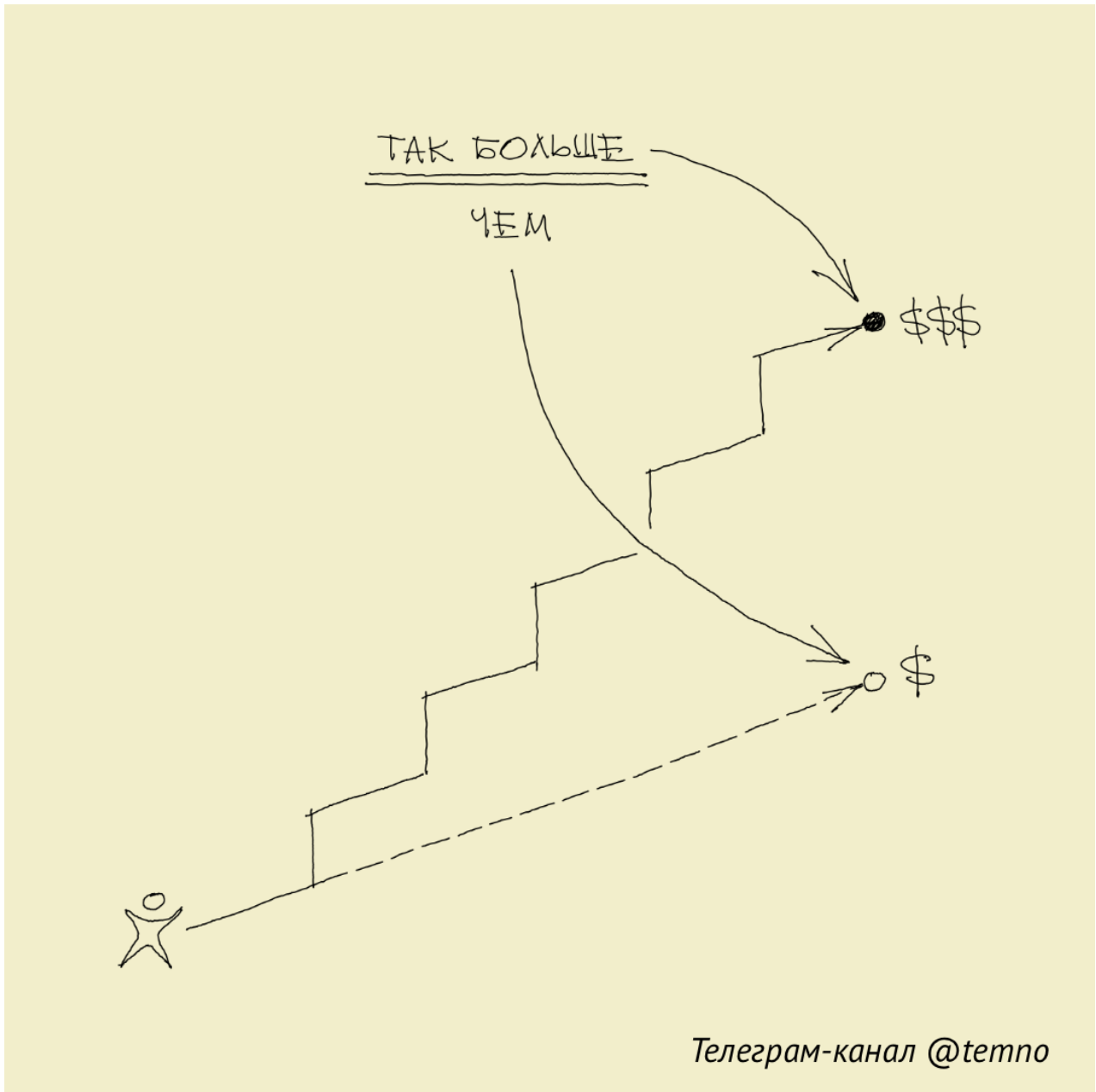
- 4. Качество реализации, конечно, решает. Упорно копать нужно по-любому. Но качество идеи определяет размер результата, которого можно достичь, если упорно копать. При этом хорошая идея может прощать ошибки в реализации, если они будут быстро исправляться. А плохая идея требует совершенной реализации, чтобы хоть как-то держаться на плаву.

- 5. Поэтому цель запуска первой версии продукта — понять, насколько его идея хороша. И если она быстро не зацепляется за аудиторию — ну её на фиг. Лучше потратить время и мозги на поиск очередной идеи, чем вечно пришпоривать еле плетущуюся лошадь.
- 6. Или ты думаешь, что ничего лучше ты придумать больше не сможешь? Сможешь, конечно! Если перестанешь считать, что всё зависит только от того, насколько упорно ты копаешь. А куда — неважно.



Или ты уже надел скучное лицо?

1. «Смешно слышать, когда говорят, что ChatGPT потребовалось всего 5 дней, чтобы набрать 1 миллион пользователей. Ведь сделавший его стартап OpenAI был создан в 2015 году.». Ничего смешного тут нет. Это даже грустно.
2. Грустно, потому что многие считают, что день рождения стартапа должен совпадать с днём рождения его успешного продукта. Причём непонятно, то ли стартап должен родиться, только когда найдена удачная идея. То ли любая идея, залетевшая в голову основателей в момент рождения стартапа, должна считаться по определению удачной ;-)
3. Стартап рождается в тот момент, когда основатели собрались и решили объединить усилия для активного поиска и проверок идей возможно успешных продуктов. А когда такая идея наконец найдена и проверена — стартап перестаёт быть стартапом, чтобы превратиться в бизнес.
4. Как лишнее подтверждение этому, тот же самый OpenAI был создан в 2015 году вообще в формате некоммерческой исследовательской организации. Обычной компанией они стали только в 2019 году, чтобы иметь возможность получать инвестиции и раздавать опционы ключевым сотрудникам. И только в 2022 год OpenAI сумел запустить свой первый по-настоящему успешный продукт — ChatGPT.
5. Стартап — это как университет, когда можно заниматься чем угодно: учиться, гулять, веселиться, интересоваться тем и этим. Да и вообще — думать, пробовать и решать, кем ты хочешь стать после его окончания. То есть делать буквально то самое, для чего создаются стартапы ;-)
6. Потому что после выпуска из университета придётся надевать скучное лицо и устраиваться на работу, чтобы, не поднимая головы, заниматься там одним и тем же. Что, собственно, происходит и с основателями в момент перехода от стартапа к бизнесу :-)
7. Тебе невесело в своём стартапе? А ты точно пробуешь и ищешь? Или ты уже надел скучное лицо и начал работать за зарплату, которую сам себе платишь?

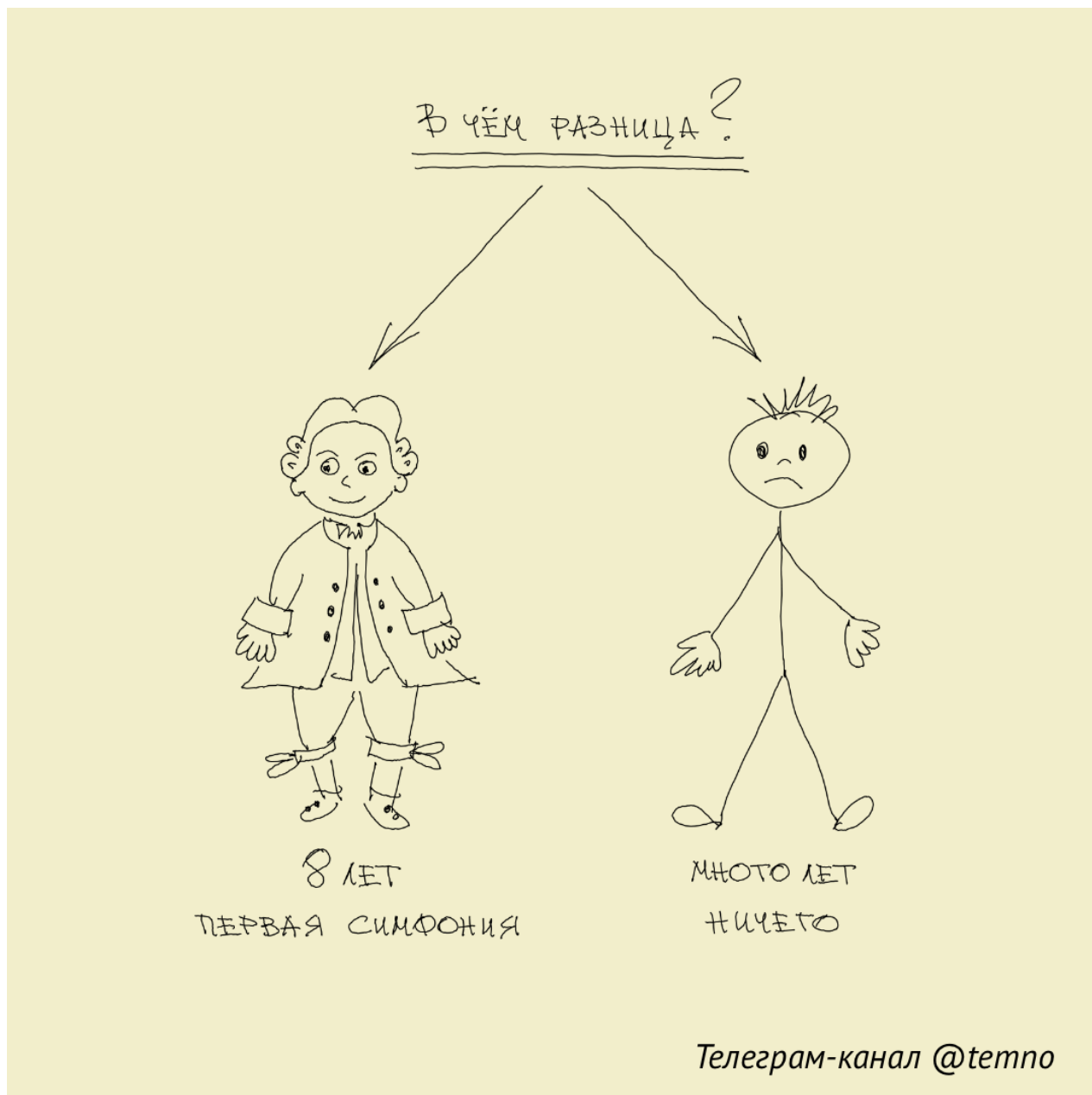


Телеграм-канал @temno

Работать на одном месте — невыгодно

1. Неожиданный вывод из двух очевидных фактов. Первый факт — компании повышают зарплаты своим сотрудникам в среднем на 5.9% в год. Второй факт — при переходе в другую компанию новая зарплата обычно оказывается как минимум на 10% выше старой.

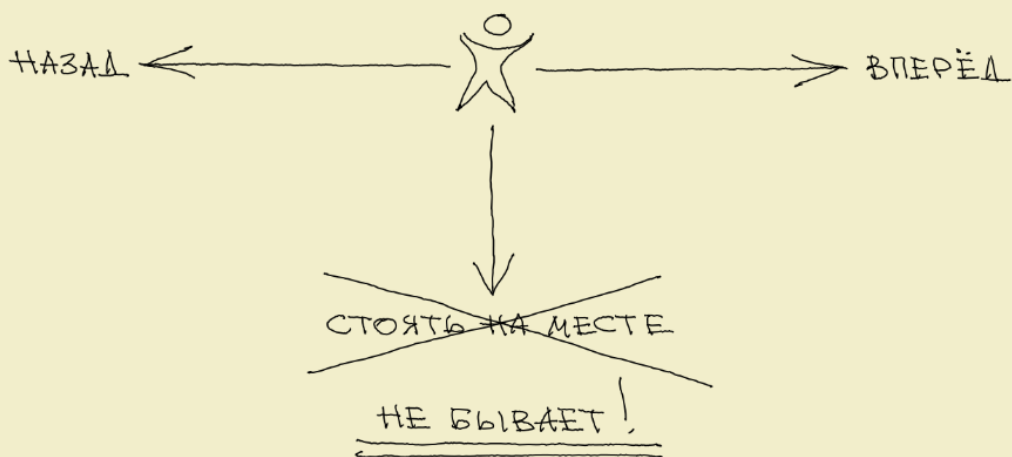
- 2. Вывод — если сотрудник будет менять работу раз в 2 года, то через 10 лет его зарплата окажется как минимум на 50% больше той, чем если бы он сидел на одном месте.
- 3. К предпринимателям эту цепочку рассуждений тоже можно применить.
- 4. Если ты будешь делать то же самое, что и раньше — ты будешь доволен росту на 5.9% в год :-(
- 5. А чтобы зарабатывать в разы больше, нужно периодически «переходить на другую работу» — то есть начинать заниматься а) новыми вещами или б) старыми вещами новым образом или на новом рынке.



А Моцарт считает, что стартап нужно запускать вот так

1. Однажды начинающий композитор подошёл к Моцарту и спросил: «Как мне научиться писать симфонии?».
2. «Вы ещё молоды», — ответил ему Моцарт, — «Поэтому начните сначала писать что-нибудь простое, а потом постепенно усложняйте, пока не дорастёте до симфоний».
3. «Позвольте», — возразил ему молодой и начинающий, — «но вы же написали свою первую симфонию, когда были ещё моложе меня!». Тут стоит заметить, что свою первую симфонию Моцарт написал в 8 лет ;-)
4. «А, ну это другое дело», — парировал Моцарт, — «я ведь не спрашивал ни у кого советов по поводу того, как мне написать симфонию».
5. Стартап — это та же симфония ;-). Поэтому единственный совет, который стоит искать на тему запуска стартапа — как перестать искать советов и начать полагаться на себя.



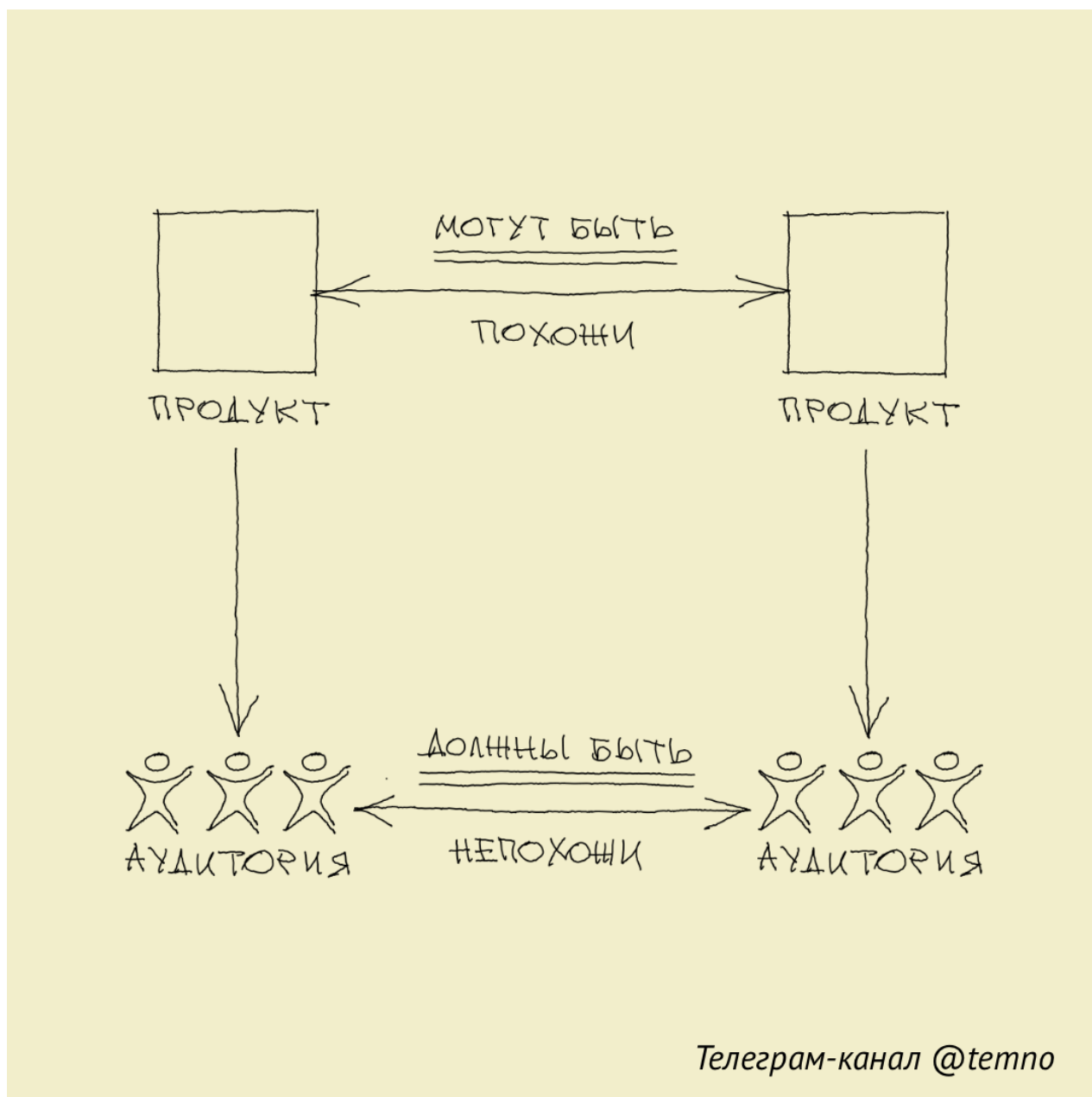


Telegram-канал @temno

Нужно только научиться отличать одно от другого

1. Стоять не месте — невозможно.
2. Твой бизнес либо растёт, либо умирает.
3. Каждое твоё действие либо крепче привязывает тебя к прошлому, либо открывает возможность для будущего.
4. Каждый человек, с которым ты общаешься, либо тянет тебя назад, либо толкает вперёд.

5. Нужно только научиться отличать одно от другого.



Вот что Джефф Безос думает про твою целевую аудиторию

1. В 2012 году ведущая ТВ-шоу спросила у Джеффа Безоса, не станет ли эппловский планшет iPad убийцей амазоновской читалки Kindle. На что получила вот такой ответ.
2. «А если я скажу, что мне нравится твоё шоу — но его надо бы сделать «повеселее»? Добавить шуток, песен, плясок, «интриг, скандалов и

расследований». Ты ведь ответишь — Джефф, я тебя уважаю, но ты не понимаешь мою аудиторию. Моё шоу не такое — и это отличает его от других.».

3. «Поэтому когда кто-то спрашивает у меня, когда же Kindle наконец станет цветным, я отвечаю — а зачем? Ты считаешь, что Хемингуэя будет лучше читать на цветном экране? Или люди должны начать делать на цветном Kindle что-то другое, вместо того, чтобы читать? Тот, кто это спрашивает — не понимает мою целевую аудиторию.».
4. Аудитория — это главное, что отличает один продукт от другого, даже если эти продукты чем-то похожи. Тебе нужно или вводить чужую аудиторию, или держаться за свою.
5. Добавляя «чужие» свойства, ты размываешь границу между чужой и своей аудиторией. Результатом этого может оказаться не то, что чужая аудитория перейдёт к тебе — а то, что твоя уйдёт к другому :-)
6. Если тебя подмывает добавить в свой продукт свойство, появившееся в чужом внешне похожем продукте — сначала подумай, чем твоя аудитория отличается от его, и насколько для твоей аудитории это свойство критично.
7. А если ты не можешь сказать, чем ваши аудитории различаются... реши, наконец, чем твоя аудитория должна отличаться!

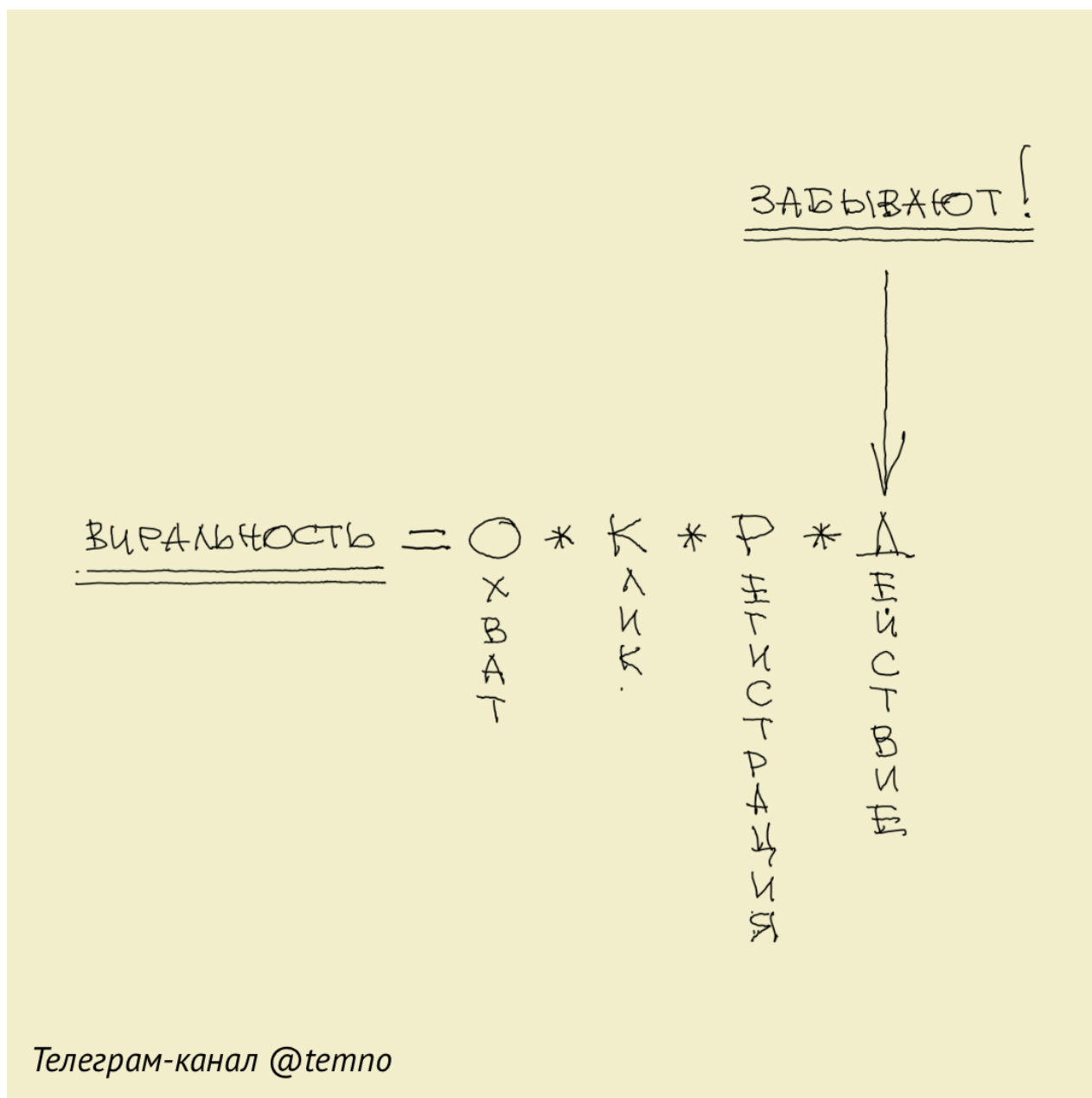
PS Сейчас на дворе уже 2024 год, а читалки Kindle до сих пор чёрно-белые ;-)



Система распространения — важнее

1. Большинство фаундеров хотят создавать великолепные продукты. Но горькая правда в том, что обычный продукт с великолепной системой распространения почти всегда побеждает великолепный продукт с обычной системой распространения.
2. Самая лучшая система распространения — когда существующие пользователи продукта приводят новых. Так действовал Дропбокс,

стимулируя пользователей отправлять ссылки на файлы в Дропбоксе и давая бесплатные гигабайты за каждого приведённого пользователя.



- 3. Но оказалось, что приведённые пользователи не удерживались в сервисе. Всего 40% зарегистрировавшихся кликали файлы в свой Дропбокс — не говоря уж о том, чтобы в свою очередь делиться ссылками на файлы с другими. Тогда основатели решили наконец протестировать механизм виральности ;-)
- 4. После того, как 0 из 5 первых «взятых с улицы» добровольцев сумели после получения приглашения на регистрацию положить файл в

Дропбокс и отправить ссылку на него по почте — тесты были закончены. И началась переделка интерфейса.

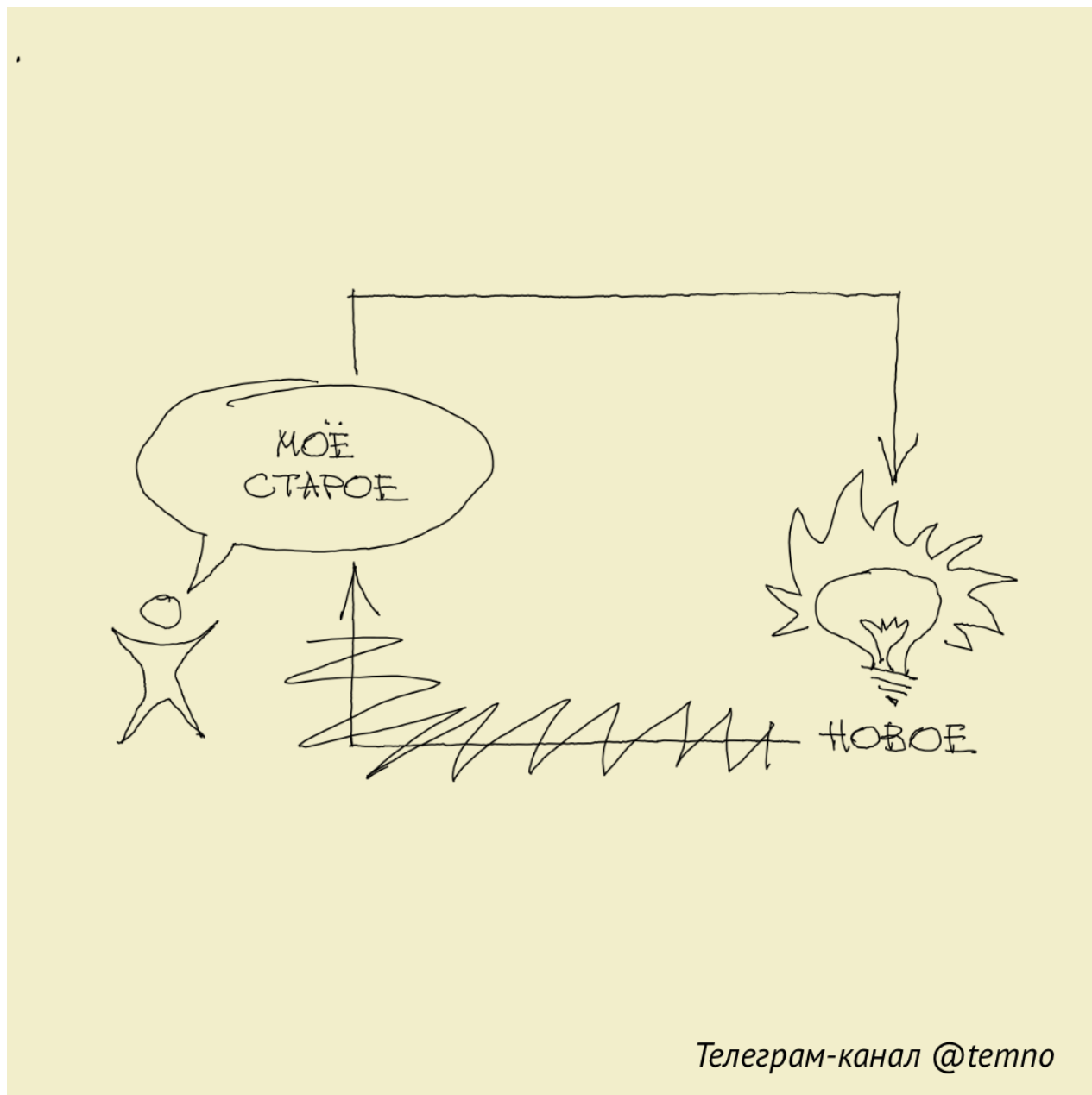
5. «Вирус» распространяется, только когда один существующий пользователь в среднем «заражает» более 1 нового пользователя. Фишка в том, что «приведение» пользователей нужно считать не по регистрациям — а по выполнению действия, дающего надежду на то, что пользователь продолжит сервисом пользоваться.
6. Если у пользователя Дропбокса было в среднем 100 контактов, по которым он рассылал приглашения в Дропбокс, 10% получателей кликали по ссылке, а 50% из них регистрировались — можно подумать, что коэффициент виральности был равен 5 ($100 * 10\% * 50\%$).
7. Но, если из них только 10% кликали хотя бы один файл в Дропбокс, то реальный коэффициент виральности был всего 0.5 ($5 * 10\%$). То есть вся виральность накрывалась медным тазом на последнем шаге!
8. А у твоего продукта есть великолепная система распространения? А этот виральный механизм не накрывается медным тазом на последнем шаге? ;-)



Не прикручивай детали от Феррари к Жигулям

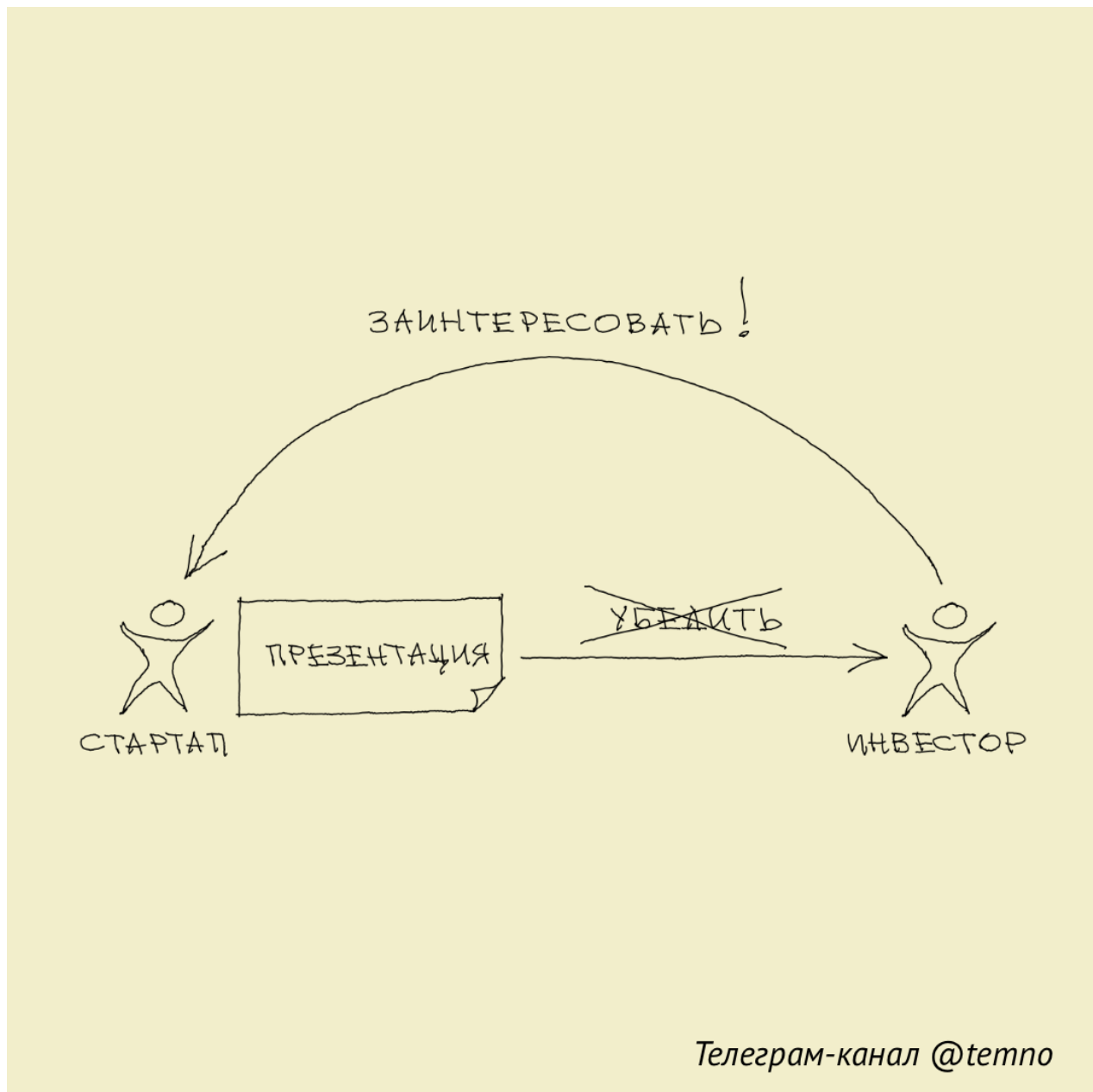
1. Спросил тут у меня один фаундер, не видел ли я стартапов по интересующей его теме. Прислал я ему несколько ссылок, а он ответил, что это какая-то фигня, потому что... они непохожи на то, что он сам задумал ;-)))
2. То есть человек ищет стартапы в своей сфере не для того, чтобы понять, что там пользуется спросом — и этим заняться. А чтобы найти подтверждение собственной старой идее и срисовать с неё какие-то детали реализации.
3. Это болезнь такая — обязательно прикладывать хорошие новые мысли к собственной старой идее. Хотя это больше похоже на прикручивание деталей от Феррари к дедушкиным Жигулям ;-)

- 4. Хотя можно поступать наоборот — прикладывать свои старые хорошие мысли к увиденной новой идее. Главное — по ходу дела не превратить Феррари в Жигули ;-)



Телеграм-канал @temno

- 5. Короче, пока все пытаются прикладывать новые мысли к своим старым идеям — начни прикладывать свои старые мысли к новым идеям.
- 6. Если эти мысли умные, то у тебя появится шанс обогнать тех, кто делает новое. А ведь это как раз то, к чему стремятся настоящие стартапы.

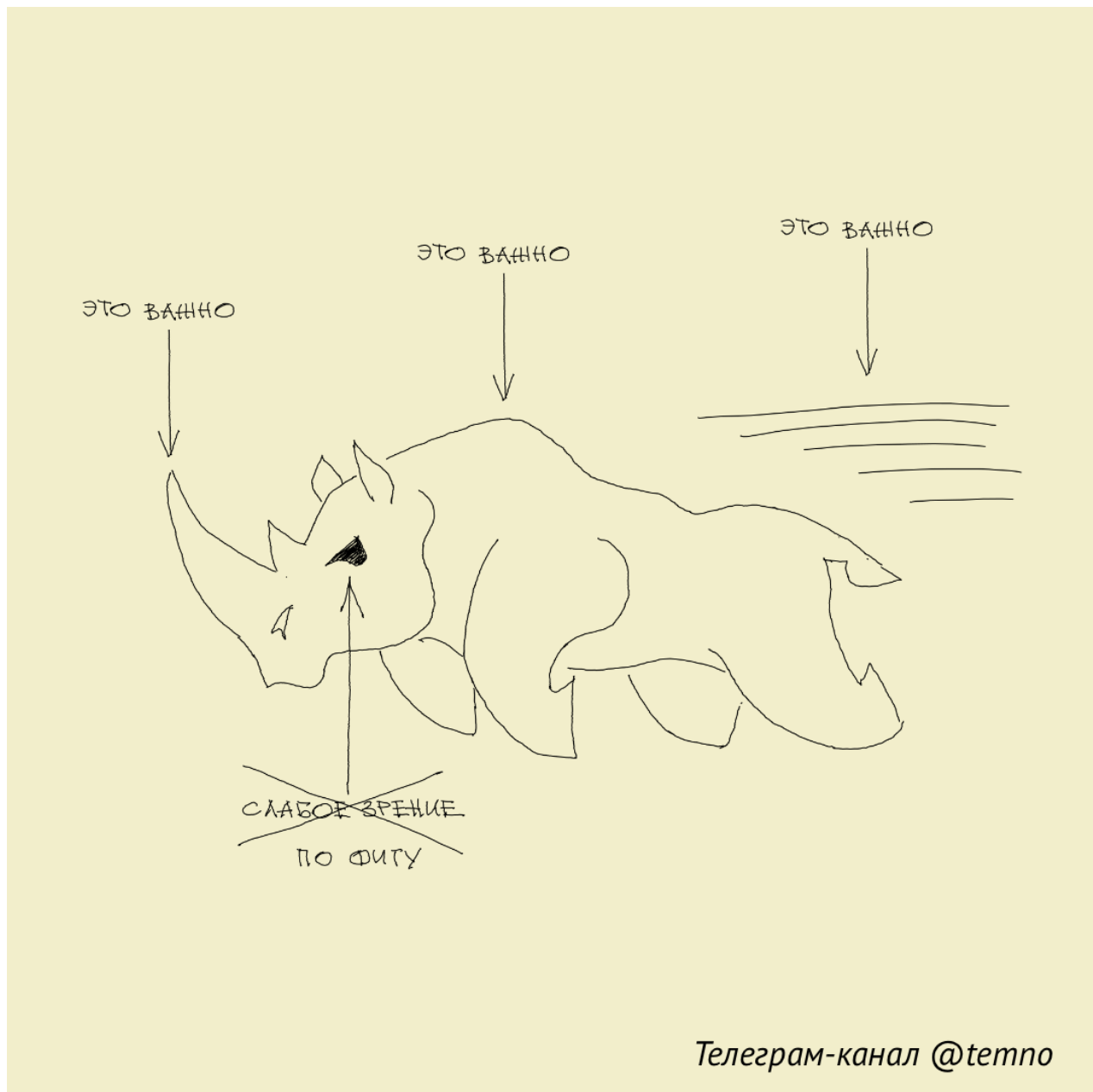


Главный секрет презентации стартапа

1. Презентации стартапов на демо-дне Y Combinator занимают от 30 секунд до 2 минут. Однако его выпускники поднимают миллионные инвестиции. Но как? Секрет успешной презентации от бывшего президента Y Combinator Майкла Сибея.
2. Презентация на 30 секунд:
 - Что делает стартап? Простое объяснение, которое поймёт мама или даже бабушка.

- Насколько велик рынок? Инвесторов плевать на маленькие рынки, даже если идея у стартапа очень клёвая.
 - Чего успели добиться? Идеальные варианты — «Мы запустились только в январе, но сейчас растём на 30% в месяц. У нас X пользователей и Y\$ выручки.»
3. Презентация на 2 минуты — то же самое, что на 30 секунд, плюс:
- Что в стартапе особенного? Что не понимают существующие большие игроки на этом рынке.
 - На чём стартап зарабатывает?
 - Команда? Если кто-то до этого сумел заработать денег для себя и/или своих инвесторов — об этом надо упомянуть. Все остальные достижения — по фигу. Еще нужно описать деление основателей на технарей/продажников, насколько давно они знакомы, и сколько времени уделяют стартапу.
 - Сколько денег надо, какой минимальный чек?
4. От себя могу добавить, что главная цель презентации — не «убедить инвестора»! А вызвать у него настолько живой интерес к своему стартапу, чтобы он сам захотел с тобой поговорить.
5. Вспомнил историю основателя стартапа Slice, помогавшего пиццериям налаживать онлайн-продажи. Он чувствовал, что ему не хватает бизнес-опыта, поэтому начал писать людям, имеющим опыт построения ресторанного бизнеса. Единственный ответивший ему в то время уже стал партнёром венчурного фонда, о чём основатель Slice не подозревал.
6. Основатель Slice описал этому чуваку свою бизнес-модель, на что получил ленивый ответ: «Когда у тебя будет 200 пиццерий, пиши». «Сорри», — ответил основатель Slice, — «но их у меня уже 3 тысячи». «Ну тогда давай завтра встретимся», — мгновенно отреагировал чувак ;-)





Да по фигу, какие у твоего стартапа «слабые места»

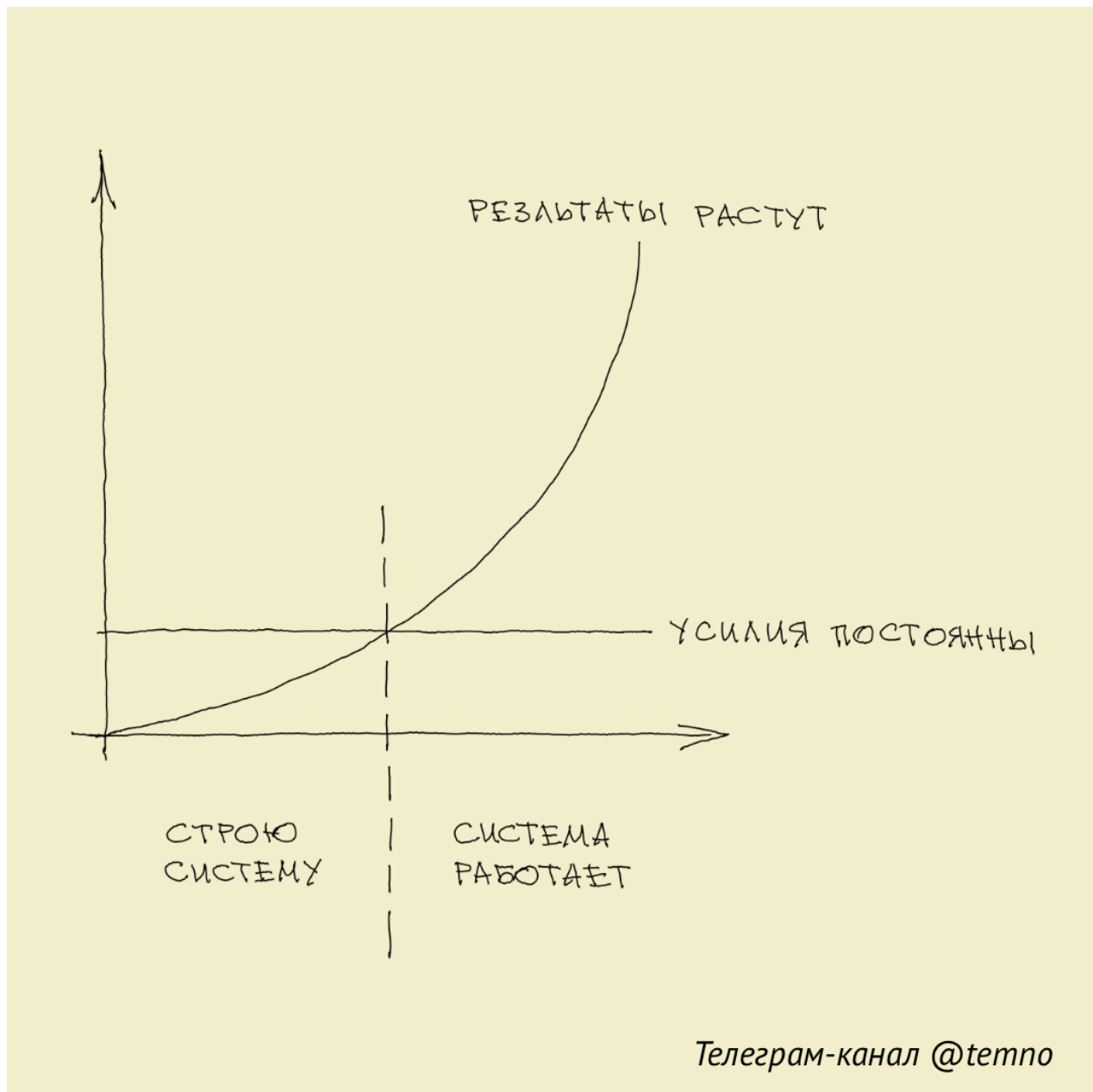
1. Если у него есть какая-то сильная сторона, которая с лихвой перекрывает эти слабости. Потому что всё упирается в статистику.
2. Каждый год самые крутые венчурные фонды инвестируют в плюс-минус 200 из плюс-минус 4 тысяч в принципе подходящих для инвестиций стартапов. Где-то 15 из этих 200 дорастают до выручки в 100 миллионов долларов в год — и составляют 97% всех денег, заработанных инвесторами в каждом конкретном году.

3. Твой стартап — либо один из этих 15, либо никто. Середины нет. Поэтому легендарный Марк Андриссен из венчурного фонда a16z считает, чтобы найти кого-то из этих 15 — нужно инвестировать в сильные стороны, а не в отсутствие слабых.
4. Хотя многие венчурные фонды работают по принципу «галочек». Хорошие основатели — ставим галочку, своевременная идея — галочка, есть первые клиенты — ещё галочка. Закрыт этот риск — галочка, закрыт другой риск — галочка. И если галочек много — в этот стартап инвестируют.
5. А вот Марк уверен, что достаточно одной галочки — но о-очень большой и о-очень жирной ;-). Так что, весь вопрос в том, есть ли у твоего стартапа такая жирная галочка.
6. Знаете выражение «оговорка по Фрейду»? Это когда люди что-то говорят, в чём прорывается неосознанное подсознательное.
7. Когда фаундер ходит по рынку и спрашивает «какие слабые места вы видите в моём стартапе» — это оговорка по Фрейду. Означающая, что фаундер подсознательно чувствует, что у его стартапа нет чего-то одного по-настоящему убойно сильного. Иначе бы ему было плевать на свои слабые стороны.
8. Вот у носорога, к примеру, плохое зрение. Но с его массой, скоростью и большим рогом на носу — это не его проблема ;-)



Идея без системы ничего не стоит

1. Какого хрена результаты непропорциональны усилиям? Ведь у успешного стартапа результаты сначала фиговые, а потом офигенные, Хотя фаундер всё это время вкалывает с одинаковым рвением.
2. Многие склонны списывать это на удачу — типа произошло чудо, и оно вдруг полетело. Но нет. Всё определяется тем, к чему именно фаундер прикладывает свои усилия.



3. Правильный фаундер прикладывает усилия не к тому, что приносит результат ;-), а к построению системы, которая должна приносить результаты!
4. Система разработки, система маркетинга, система продаж, система найма людей, система обучения и поддержки пользователей, система регулярного обновления меню в ресторане, в конце концов.
5. Правильный фаундер может сделать систему из чего угодно. Грубо говоря, если он делает что-то больше трёх раз — он должен либо перестать это делать вообще, либо превратить это в систему ;-)

6. Система — это то, что а) может работать без его участия и б) расширяться за счёт механического добавления туда большего количества людей и/или денег. Тогда она будет приносить результаты в то время, как фаундер занимается построением другой системы.
7. Таким образом, фаундер постоянно тратит одно и то же количество усилий, строя по очереди разные системы — которые самостоятельно начинают приносить результаты. А результаты работы этих систем складываются, накапливаются — и дают тот самый непропорциональный усилиям фаундера рост.
8. Короче, идея без системы ничего не стоит.



И ты можешь

1. Лежит индивидуальный предприниматель Иван Иванович на массаже и лениво размышляет о том, что мнуций его тело индивидуальный предприниматель Василь Васильич зарабатывает меньше него.
2. А всё потому что Иван Иванович успел в своё время заскочить в хорошую тему, где и у станка (ну или массажного стола) целыми днями стоять не нужно, и денег больше крутится.
3. И как бы Василь Васильич из штанов не выпрыгивал, на массаже он Иван Ивановича всё равно не переплюнет.
4. А ещё он думает, на фига Василь Васильич по-прежнему массажем занимается, ведь мужик он вроде неглупый. Давно на что-то другое мог бы переключиться. Ну или прямо сейчас ;-)
5. И ты тоже можешь.

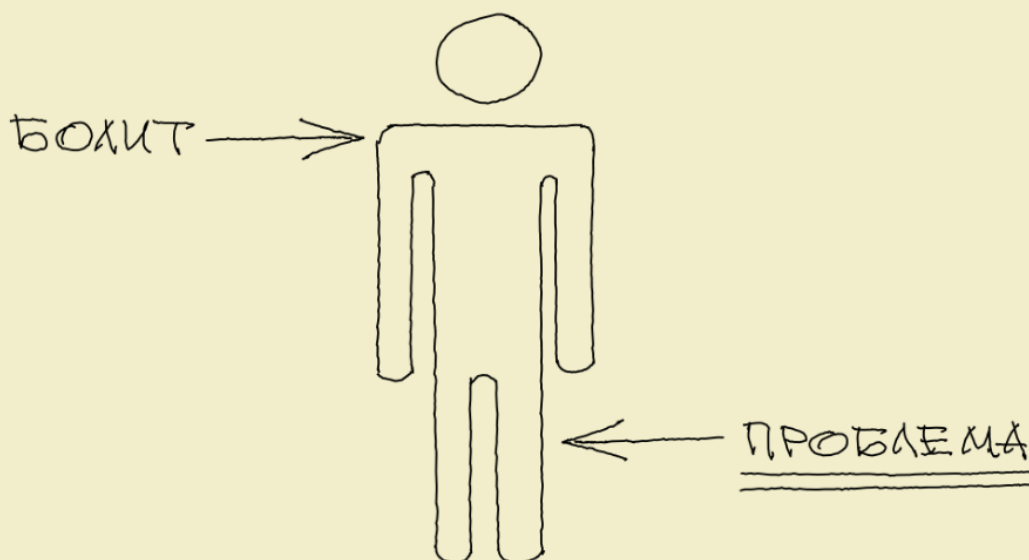


Принцип «правое плечо — левая нога»

1. Пришёл я к доктору с жалобой на боль в правом плече. А он мне — «Ага, понятно, значит, у вас проблема с левой ногой» ;-). Какого чёрта???
2. Как он объяснил, организм пытается уменьшать нагрузку на левую ногу с замеченной им проблемой — для чего перекручивает тело в обратную сторону. Как следствие, возникает повышенная и необычная нагрузка в противоположной стороне тела, в том самом правом плече. Откуда в нём и болезненные ощущения.
3. Как-то странно звучит... но в жизни принцип «правое плечо — левая нога» тоже действует. Разносит, к примеру, начальник сотрудника — а настоящая причина в том, что он утром дома с женой поругался. Или наоборот, срывается чувак на жену — а всё потому что у него на работе проблемы.
4. Внутри работы — та же фигня. Отваливаются, например, пользователи от сервиса, а фаундер придумывает скидки и плюшки, чтобы их

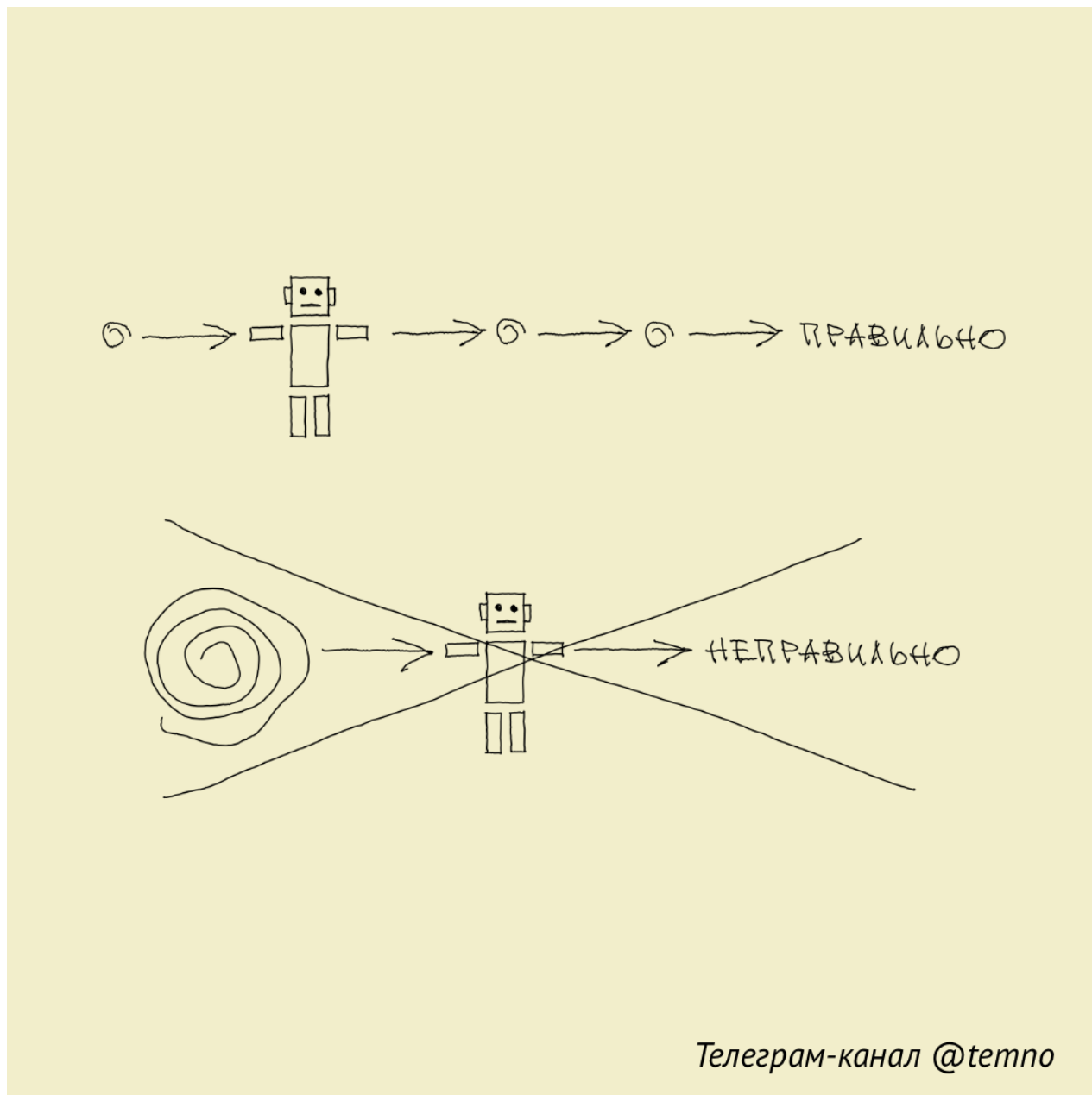
удержать. Хотя настоящая причина проблемы — в «левой ноге». Потому что пользователей сразу после регистрации не научили, как решать свои задачи с помощью сервиса — вот они через некоторое время и начали отваливаться. И давать им в этот момент скидки, чтобы они остались — это как приклеивать пластырь на правое плечо ;-)

5. Или продавники в компании работают из вон плохо. А причина в том, что эйчару компании платят премии за скорость закрытия вакансий — вот он и нанимает кого попало, лишь бы побыстрее. Хотя на первый взгляд связь между отделом продаж и отделом кадров — как между правым плечом и левой ногой ;-)



Телеграм-канал @temno

- 6. Вот у тебя в стартапе какая сейчас проблема? Какое правое плечо болит?
- 7. А что ты для решения этой проблемы делаешь? Пластырь на правое плечо лепишь или левую ногу лечишь?



Решай слона по кусочкам

- 1. Иногда ChatGPT и аналоги выдают неправильные ответы даже на простые логические или арифметические задачи. Но это легко

исправить, если ввести ИИ в режим «пошагового размышления» над решением.

2. Самый простой способ — добавить к оригинальному промпту фразу «Выдай ход решения по шагам». Другой вариант — разбить задачу на кусочки и просить ИИ решать один кусочек за другим.
3. Не зная ещё об этом, я с этим сам столкнулся, попробовав написать программу с помощью ChatGPT. Так как такого опыта у меня не было — у меня само по себе вышло двигаться по шагам. Сначала написал простой промпт, а потом неоднократно просил ИИ что-то добавить, изменить или исправить в получающейся программе. И в результате всё удачно получилось.
4. Потом я решил собрать все промпты в один, чтобы сохранить на будущее. Но когда для проверки я задал ChatGPT этот большой промпт — он выдал мне какую-то фигню :-)
5. Первый вывод — не давай сотрудникам сразу большие сложные задачи, так как они в массе своей не сильно умнее ChatGPT.
6. Второй вывод — сам не пытайся одним махом решать большую сложную задачу целиком, потому что ты тоже вряд ли сильно умнее ChatGPT ;-)
7. Третий вывод — не пытайся сразу создать большой сложный стартап. Потому что в этом случае твоё несовершенство умножится на несовершенство твоих сотрудников :-) (Первая версия стартапа должна быть максимально простой.

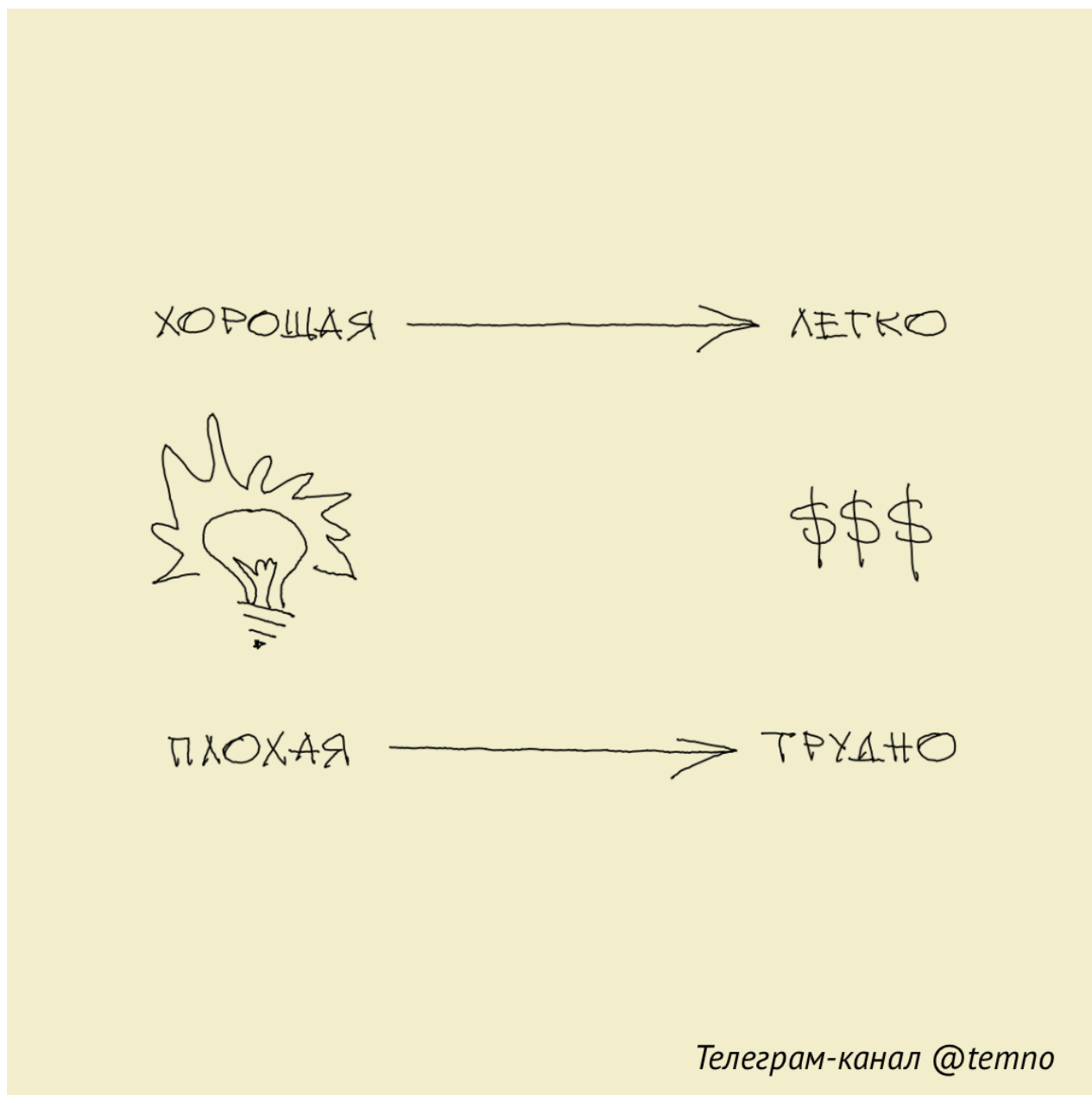
PS Чтобы подробнее почитать про режим «пошагового размышления» — гугли «Chain of Thought Prompting».



Эти слова нужно переставить местами

1. Встретил на днях в чате фразу «Идею придумать легко, а заработать на ней очень сложно», которую тут же залайкали. Опасная фраза, если задуматься.

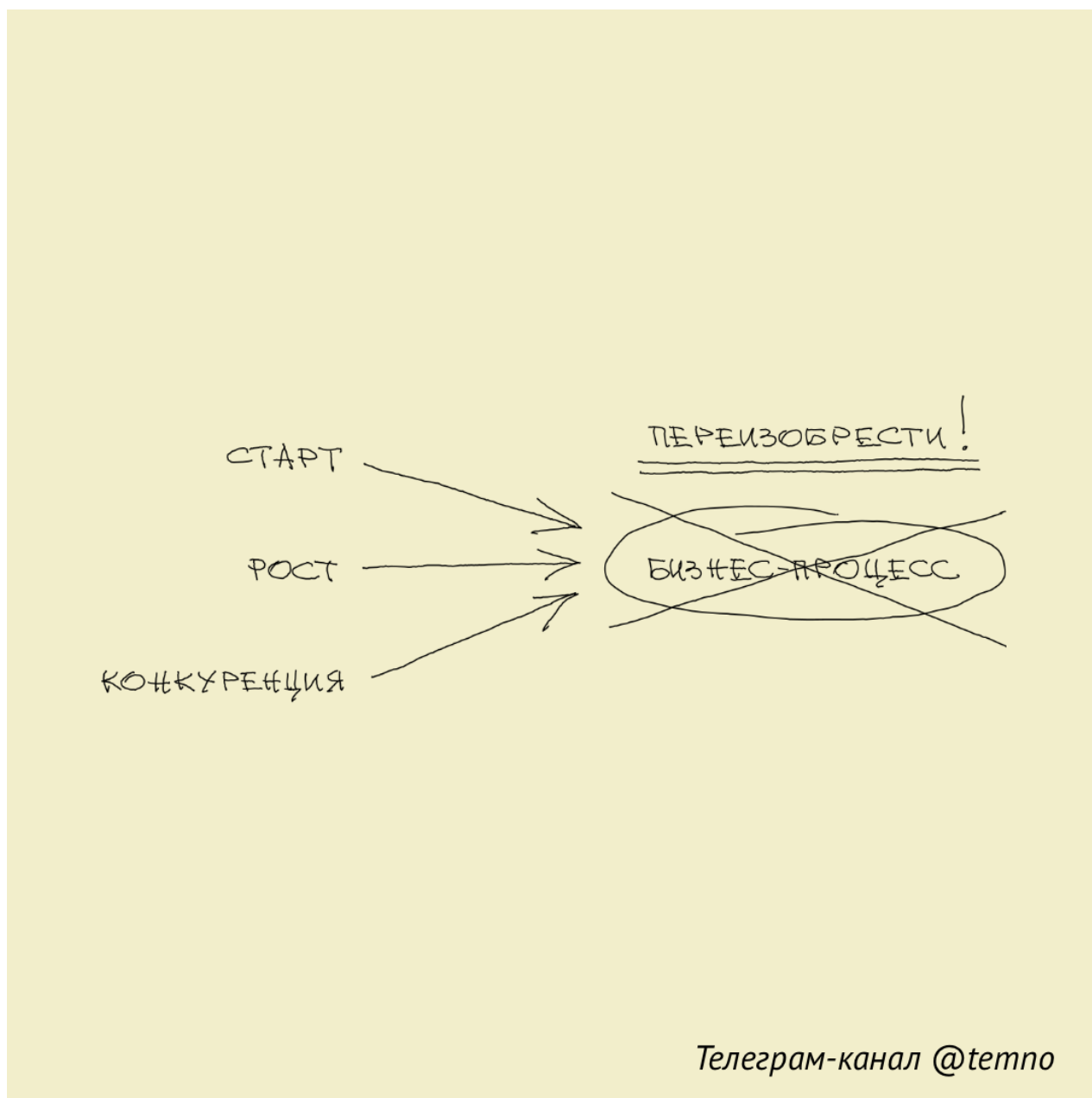
- 2. Потому что она как бы подразумевает, что заработать можно на любой идее — если как следует «приналечь и поднапрячься». Что, конечно же, не так.
- 3. Есть много идей, над которыми можно хоть обоссаться от напряжения — но результат всё равно будет копеечный. Не тот рынок, не та аудитория, не то время, не та важность и так далее.



- 4. Даже более того — чем лучше идея, тем легче на ней заработать. Поэтому более верная фраза должна звучать так: «Трудно придумать

идею, на которой можно легко заработать» или «Легко придумать идею, на которой очень сложно заработать».

- 5. Поэтому, если тебе никак не удаётся зарабатывать на том, что ты придумал — либо ты дурак, либо идея плохая. Но ты же не дурак ;-)



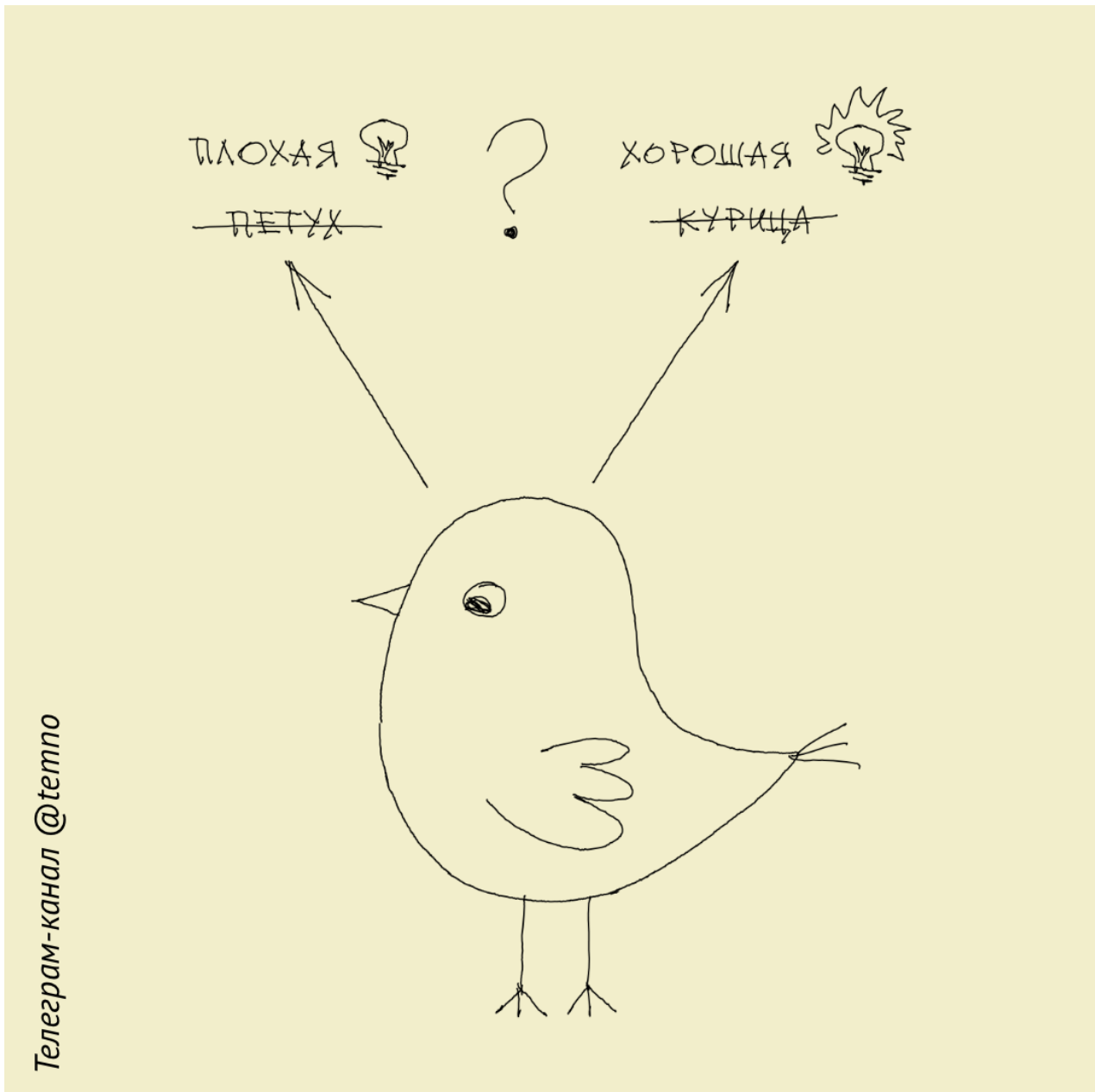
Как Гугл переизобрёл процесс найма новых сотрудников

- 1. Когда компания начинает быстро расти, бизнес-процессы в ней начинают ломаться — и их приходится переизобретать. Например,

компания нанимает кучу новых сотрудников, в результате чего расходы резко возрастают, а управляемость и результативность так же резко падает :-)

2. Как-то на заре своей юности Гугл закончил год с 200 сотрудниками, но в наступающем году собирался нанять ещё столько же новых. Тогда бывший директором Гугл Эрик Шмидт сказал, что позволит нанять только 50 — но вот таким необычным способом.
3. Он раздал 50 напечатанных банкнот с портретами Сергея Брина и Ларри Пейджа вице-президентам по направлениям. Каждая банкнота давала возможность нанять одного нового сотрудника.
4. В результате в Гугле возник «чёрный рынок» торговли этими банкнотами. Например, у вице-президента по продажам была банкнота, а вице-президент по разработкам хотел нанять нового сотрудника. Тогда продажник говорил разработчику: «Я дам тебе банкноту, ты наймёшь на неё сотрудника — но он должен, кроме всего прочего, реализовать вот такое нужное нашему отделу продаж свойство.».
5. Нехватка банкнот и сложность переговоров значительно замедлила скорость найма. Но зато все руководители стали гораздо тщательнее взвешивать, кого им нужно нанять — причём в обстановке тесного сотрудничества с другими подразделениями ;-) Что позволило Гуглу пережить первый кризис найма.
6. Фишка в том, что переизобретать бизнес-процессы часто нужно в момент старта, когда на выстраивание процессов «как у больших дядь» тупо нет денег. Или наоборот — когда намеренно хочется выстроить свои процессы более эффективно, получив за счёт этого конкурентное преимущество перед большими бюрократическими конкурентами.
7. Для каждой такой задачи наверняка существует необычный способ её решения. Какой бизнес-процесс тебе нужно переизобрести? Какой необычный механизм для этого можно придумать?





Как отсутствие члена у цыплят связано с успехом твоего стартапа

1. У цыплят нет членов — так коротко можно сформулировать громадную проблему птицеводческих фабрик. Ведь фабрикам нужно как можно раньше убивать бесполезных для производства яиц и мяса петухов, чтобы не тратить денег на их содержание и кормление. Но пол птиц становится понятен только через 5–6 недель, когда у них отрастают перья и гребешки.

2. Тем не менее на фабриках есть особые люди, способные на взгляд определять пол цыплёнка через день после вылупления из яйца! Лучшие из них могут обрабатывать по тысяче цыплят в час с точностью 98%. Но прикол в том, что они не знают, как они это делают! Они это просто видят на подсознательном уровне.
3. А второй прикол в том, что этому искусству даже учат! Грубо говоря, учеников заставляют десятки тысяч раз угадывать пол цыплёнка, давая им потом правильный ответ — пока они не научаются это делать сами с нужной точностью. Продолжая не понимать умом, как это у них выходит ;-)
4. У идей для стартапов тоже нет члена ;-). Хорошая это идея или плохая — большинство понимает только через существенное время после запуска, потратив на это время и деньги. Но ведь хочется научиться убивать плохие идеи гораздо раньше.
5. Проблема в том, что на уровне разума это сделать невозможно :- (Потому что всегда можно найти логичные аргументы как «за», так и «против» любой идеи.
6. Похоже, как в случае с цыплятами, остаётся только один вариант. Отслеживать судьбу сотен и тысяч разных идей — пока ты не воспитаешь в себе насмотренность, и не начнёшь чувствовать это на уровне подсознания.
7. Вот это и называется нечестным конкурентным преимуществом фаундера успешного стартапа ;-)



Рецепт нового Амазона в любой теме

1. «Не фокусируйтесь на конкурентах, потому что не они платят нам деньги. На любой кризис есть только один ответ — ещё сильнее сфокусироваться на своих клиентах». Так сказал Джефф Безос на совещании сотрудников Amazon, когда самый большой книжный магазин в мире Barnes & Noble открылся в интернете. Тогда Amazon был ещё только книжным магазином со 125 сотрудниками и 60 миллионами

долларов продаж, а у Barnes & Noble было 30 тысяч сотрудников и 3 миллиарда долларов продаж.

РЕЦЕПТ АМАЗОНА

1. РЫНОК-ПОБЕДИТЕЛЬ
2. СОТНИ КОМПАНИЙ
3. ДОКУС НА ~~КОНКУРЕНТАХ~~ КЛИЕНТАХ

Телеграм-канал @temno

2. Как показала история, он оказался прав. Ведь повторять шаги и свойства конкурента — это как жить чужой жизнью или питаться объедками с чужого стола. Ни удовольствия не получишь, ни наешься как следует ;-)
3. Не менее интересно продолжение этой мысли: «Люди часто думают, что бизнес — это спорт, в котором всегда есть победившие и проигравшие компании. Но на самом деле весь вопрос — победит ли рынок, на

котором они играют, то есть насколько сильно он вырастет. И наш рынок электронной коммерции явно побеждает, потому что я могу назвать как минимум 50 ближайших конкурентов, которые делают похожие и непохожие на нас вещи.».

4. Другими словами, для своего стартапа лучше выбирать такой рынок, на котором в силу его размера и структуры может уживаться и 50, и 100, и даже больше конкурентов. Тогда ты всегда будешь оставаться в игре. И не так важно, впереди, в середине или сзади. Потому что у находящегося в игре всегда сохраняется шанс вырваться вперёд за счёт правильно сделанного шага.
5. Короче, рецепт нового Амазона в любой области прост — а) выйди на рынок, который выдержит сотню игроков, и б) сконцентрируйся на том, чтобы дать своему клиенту лучшее из того, что можно для него сделать.

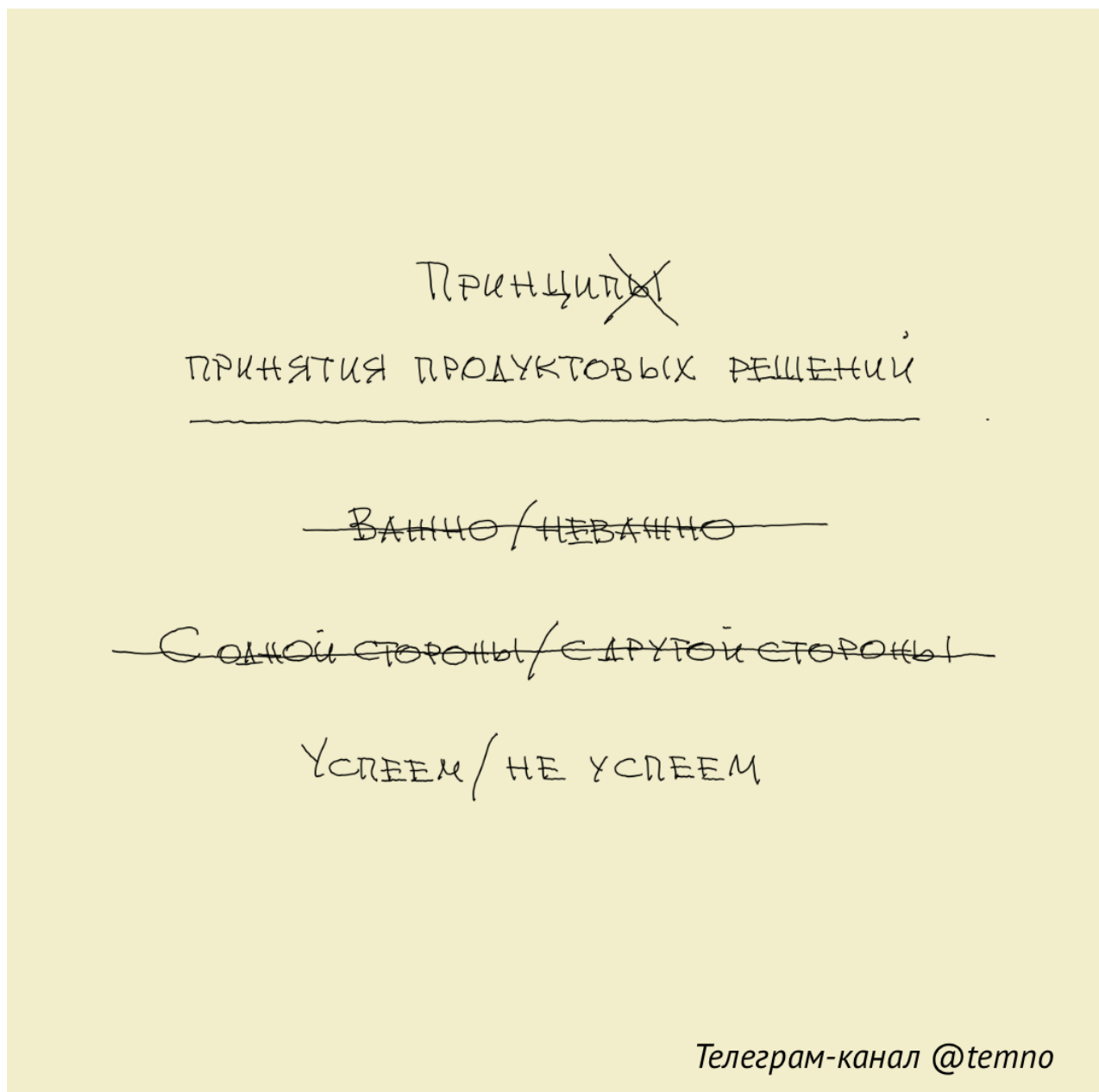


Главный принцип принятия продуктовых решений

1. В марте 2003 года руководитель проекта представил Сергею Брину будущий Google AdSense, который по плану должен был запуститься в сентябре. «Нет», — ответил Сергей. «Почему нет?», — удивился руководитель проекта, — «Мы уверены, что сможем сделать отличный продукт!».
2. «Продукт хороший», — ответил Брин, — «но ты должен запустить его в июне». «Это невозможно», — воскликнул руководитель проекта... но Google AdSense был запущен 18 июня и стал одним из самых быстрорастущих интернет-продуктов даже по сегодняшним меркам.
3. Жёсткое ограничение по времени, как утверждал сам руководитель проекта, дало возможность выпустить успешный продукт по трём причинам.
4. Во-первых, это заставило ввести четкую приоритизацию разрабатываемых свойств. Как вспоминает руководитель проекта, ему пришлось «пустить под нож» целую кучу планируемых свойств, которые они не успели бы сделать. Самое смешное, что большинство из них

позднее тоже не было реализовано — так как опыт боевого использования продукта показал, что они и не были особо нужны ;-)

5. Во-вторых, это заставило выбросить из продукта все сложные и поэтому долгие в реализации свойства — что привело к созданию более простого и понятного пользователям продукта.
6. В-третьих, это позволило перестать прокрастинировать, бесконечно обсуждая «что важно, а что нет» и «с какой стороны на это посмотреть». Важным оказалось только то, что можно успеть за заданное время сделать ;-)



- 7. Не видишь конца и края в процессе разработке собственного продукта? Потому что задач слишком много, а людей слишком мало :- (Поставь себе жёсткий срок запуска через 3 месяца — и делай только то, что сможешь за это время успеть.
- 8. Ты удивишься, как буквально сам собой у тебя на выходе нарисуетя простой и понятный продукт, в котором есть только самое важное.



ЧЕКЛИСТ
ДЛЯ ПРЕЗЕНТАЦИИ ИЛИ ЛЕНДИНГА

- Они знают и согласны
- Они знают и согласны
- Они знают и согласны
- Они знают и согласны
- Они знают и согласны
- Они знают и согласны
- Они знают и согласны
- Они знают и согласны
- Они знают и согласны
- Они знают и согласны
- ? Новая информация от меня

Telegram-канал @temno

Чеклист для продающего текста

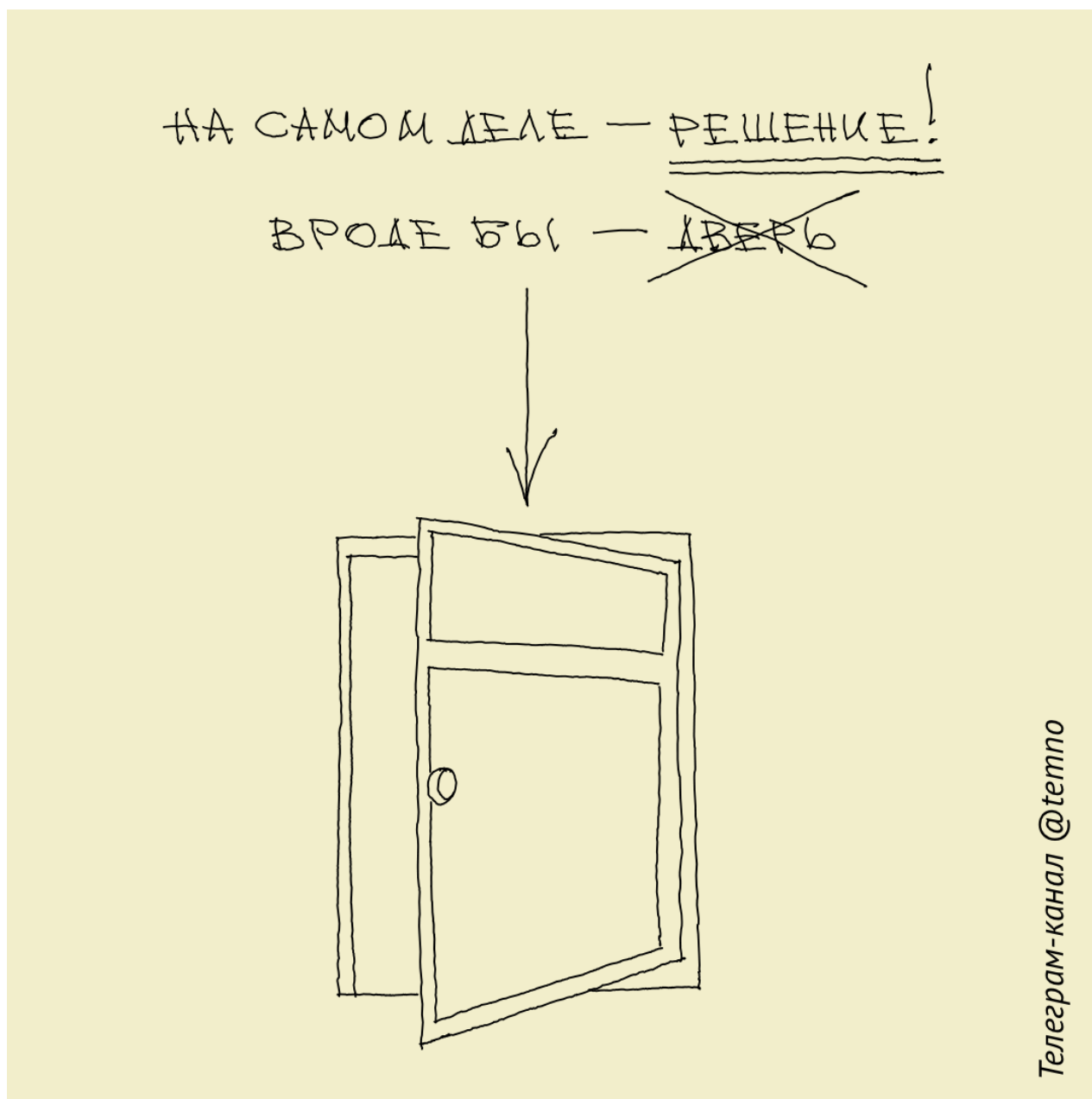
1. Основатель Y Combinator Пол Грэм известен, кроме всего прочего, своими эссе. На днях он твитнул мысль, что искусство написания эссе состоит в том, чтобы помочь людям сделать вывод, который они уже на 90% сделали.
2. Кстати, на бизнес-презентации, лендинги и коммерческие предложениям клиентам эта мысль тоже отлично ложится!
3. Суть «продающего» текста — сообщить читателю 10% новой информации, которая наложится на 90% старой и тем самым приведёт к желаемому выводу. «Старая» информация — это то, что читатель уже знает, и с чем он внутренне согласен.
4. Соответственно, чеклист для продающего текста или лендинга должен состоять из 10 пунктов. 9 из них — то, что пользователь знает, и с чем согласен. И только 1 пункт — что-то новое, что ты ему можешь сообщить, чтобы добиться нужного результата.
5. Главное — не пытаться переубедить пользователя ни в одном из его девяти пунктов!
6. Тогда задача изучения пользователей (кастдева) — выяснить те самые девяти пунктов, которые при добавлении всего одного твоего дадут нужный тебе результат.
7. Ну что, самое время проверить на соответствие этому чеклисту свой лендинг или инвестиционную презентацию? ;-)



Решения — они как двери

1. «Как вам удаётся», — спросили у Джеффа Безоса, — «принимать настолько много решений, сколько требуется для управления настолько большой компанией как Amazon?». «Двери бывают двух типов», — начал Безос вроде бы издалика ;-)

- 2. «Через одни можно только выйти или только войти, а через другие — и выйти, и войти. Так и решения.»



- 3. «Последствия одних решений необратимы, как дверь, в которую можно только войти. Такие решения нужно принимать осмотрительно и долго на уровне высшего руководства.»
- 4. «Другие же можно легко откатить назад, если вовремя заметить, что результаты нас не устраивают. Вошёл, вышел — что тут такого ;-) Как ни удивительно, но таких решений в жизни любой компании —

большинство! Так пусть они принимаются и откатываются на уровне исполнителей.».

5. От себя добавлю — получается, что секрет хорошего руководителя в том, чтобы уменьшить количество решений, которые он сам должен принимать.
6. Ну а тогда его мудрость — в том, чтобы отличать двери, в которые можно только войти, от дверей, в которые можно войти и выйти ;-)
7. А искусство — в том, чтобы не сваливать разные решения в одну большую сложную кучу. Выдели из неё всё, что можно откатить назад — и передай право принятия решений по этому поводу кому-то другому. После этого обычно прорисуетя всего один простой, но принципиальный вопрос, на который тебе останется ответить самому.



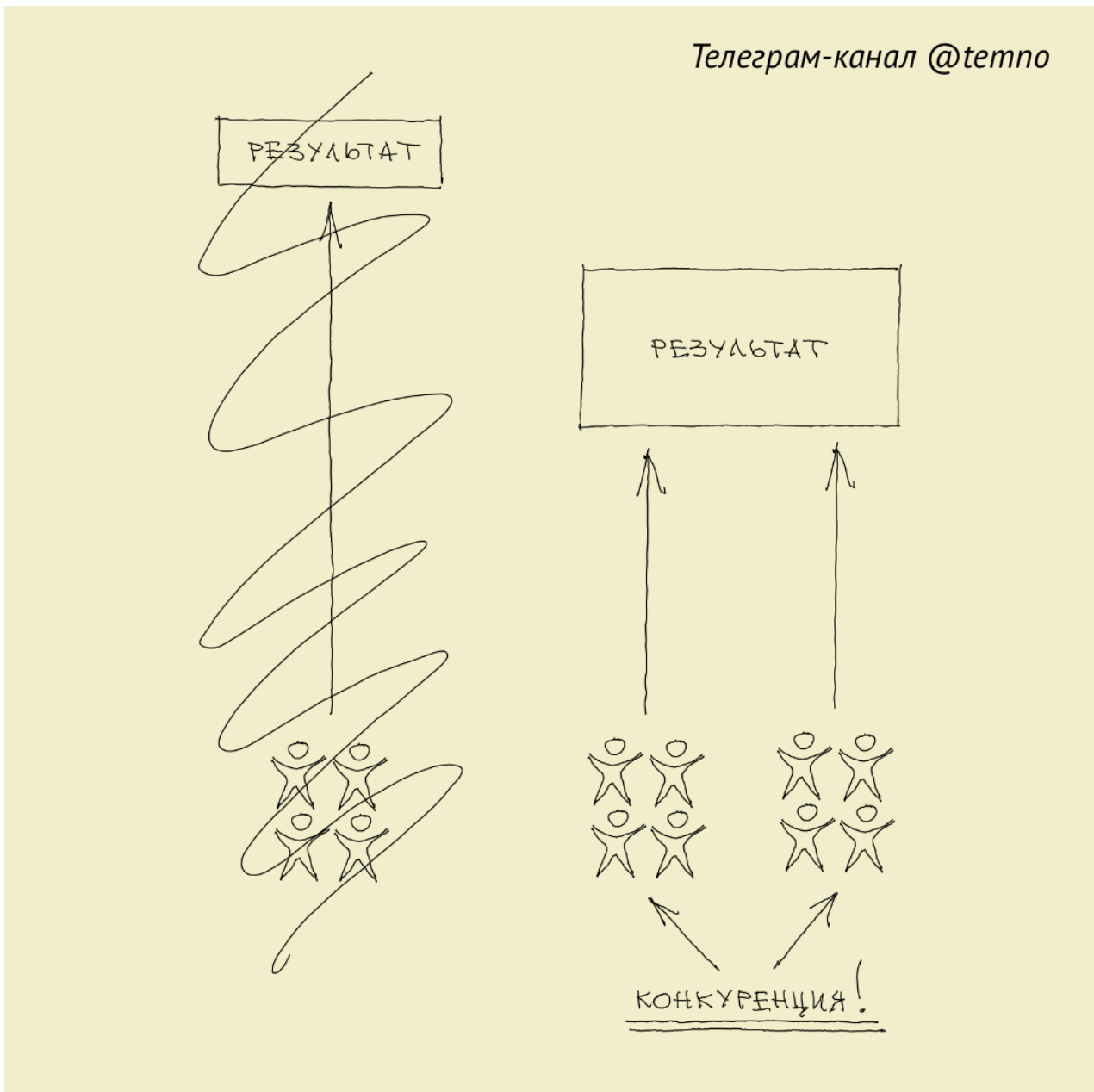
А ты не фейковый Стив Джобс?

1. «Фейковый Стив Джобс». Такое прозвище появилось в Y Combinator с лёгкой руки тогдашнего президента YC Майкла Сибея.
2. Так называли фаундеров, желающих выпустить великолепный продукт, не имеющий недостатков. Забывая про то, что у первого айфона не было «copy/paste», магазина приложений и 3G, и это вдобавок ко всем прочим недостаткам.
3. Зато у него был большой экран, которым можно было управлять пальцем, и не было кнопок. И поэтому он совершил революцию.
4. Ведь революция происходит, не когда у продукта нет ни одного недостатка — а когда у него есть одно-два революционных достоинства.
5. Настоящий Стив Джобс это понимал — поэтому решился выпустить айфон с недостатками. А фейковые Стивы Джобсы вместо этого вечно мечтают или вечно разрабатывают.

6. Выпиши список всех будущих свойств своего продукта. Вычеркни из него все пункты, с отсутствием которых ты способен смириться.



7. Не можешь почти ничего вычеркнуть? Значит, ты претендуешь на звание фейкового Стива Джобса ;-)
8. Осталось одно-два свойства? Они могут совершить революцию? Значит, ты придумал реально крутую штуку.
9. В твоём списке свойств первой версии и так было всего один-два мощных пункта? Так ты прямо настоящий Стив Джобс! ;-)



Не нервничай, заставь их конкурировать

1. Через 3 года Джефф Безос начал нервничать 😊 Ведь специально собранная внутри Амазона команда за 3 года так и не сумела открыть первый оффлайн-магазин без кассиров и продавцов по технологии Just Walk Out. И что — он разогнал эту команду на фиг?
2. Нет. Он собрал вторую команду и поставил перед ней ту же самую задачу. Цель — создать обстановку конкуренции между двумя

командами. В результате магазины наконец стали открываться! Но знаете в чём прикол?

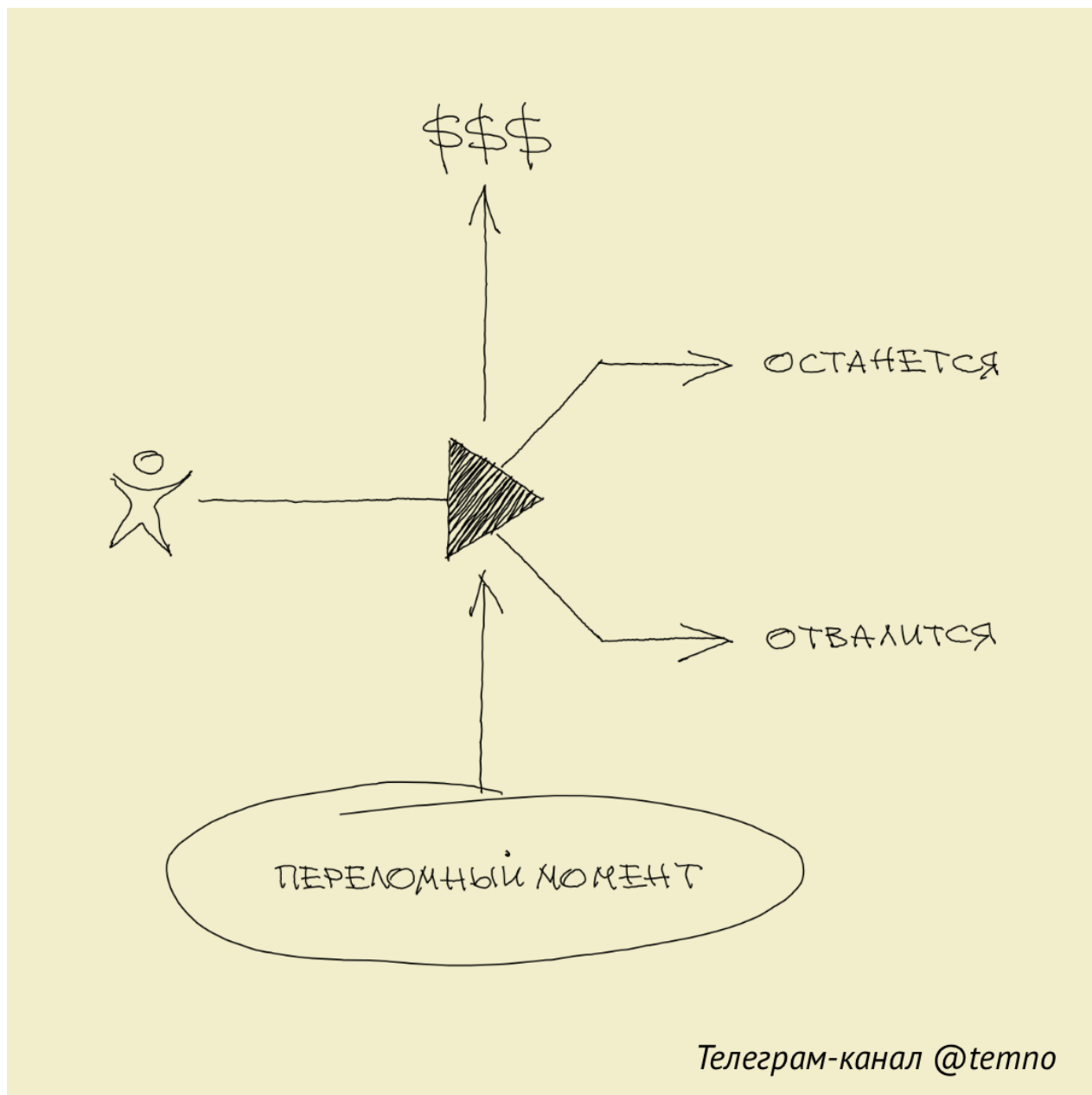
3. Первой магазин открыла та команда, которая поначалу так сильно тормозила. Не потому что она начала раньше, ведь вторая команда на старте получила все наработки первой. А потому что конкуренция — страшная сила 😊
4. Почему в успешных компаниях много отделов продаж? Не потому что им нужно обрабатывать настолько много лидов — а чтобы создать между ними конкуренцию. Тогда эффективность каждой из них резко возрастает.
5. Навскидку кажется, что создание двух команд в два раза увеличит расходы на выполнение той же самой задачи. Ни фигя подобного! Если в результате конкуренции результат удастся получить в 2 раза быстрее, то 2х расходов, умноженные на 0.5х времени, даст тот же самый 1х расходов.
6. А сокращение времени выхода на рынок и повысившаяся эффективность работы команд принесёт ещё и больше прибыли на тот же объём расходов!
7. В общем, не стесняйся — а дублируй задачи и создавай конкуренцию между «дублёрами» у себя в компании везде, где это только возможно. Твоя компания живёт на рынке в обстановке жёсткой конкуренции. И это заставляет тебя шевелиться. А почему твои сотрудники должны жить за тобой как за каменной стеной? 😊



А в твоём продукте какой переломный момент?

1. В жизни каждого успешного продукта наступает «переломный момент». Когда его основатели внезапно обнаруживают «переломный момент» в жизни пользователей своего продукта 😊 Этот переломный момент отличает тех, кто продолжит пользоваться продуктом, от тех, кто скоро отвалится.

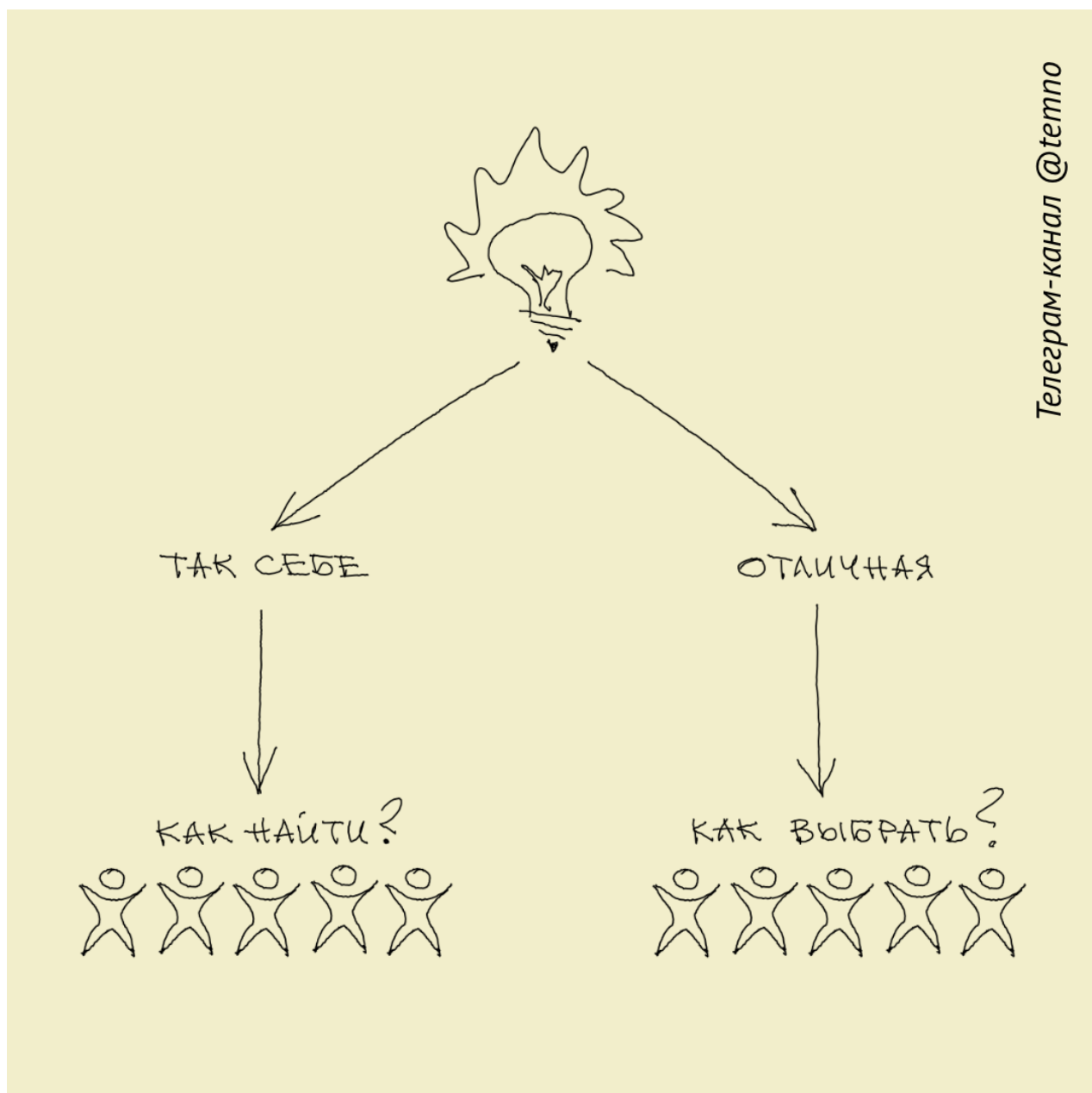
2. К примеру, основатели Slack когда-то обнаружили, что 93% пользователей, отправивших 2 тысяч сообщений и больше, продолжают им пользоваться. Основатели Твиттера — что в Твиттере продолжат сидеть те, кто подписался как минимум на 30 человек. Цукерберг выяснил, что в его соцсети остаются те, кто зафрендил как минимум 10 человек за первые 2 недели. Основатели Дропбокса — что им продолжают пользоваться те, кто загрузил туда не менее 1Гб данных.



3. Как следствие, они стали любыми способами подталкивать своих пользователей к этому переломному моменту. Дропбокс стал предлагать бесплатный диск на 2Гб. Slack — возможность бесплатно

хранить историю последних нескольких тысяч сообщений. Твиттер и цукерберговская соцсеть — настойчиво предлагать зафрендиться и подписаться на знакомых и просто потенциально интересных для конкретного пользователя людей.

- 4. Получается, что успех продукта целиком и полностью зависит от эффективности действий по доталкиванию людей до переломного момента в использовании продукта. А это становится возможно, только если мы такой переломный момент в своём продукте обнаружим 😊
- 5. Итак, вопрос — какой переломный момент для пользователя есть в твоём продукте? Каким он может вообще быть? Как это проверить?
- 6. Цена правильного ответа — будущая оценка твоего стартапа 😊





Простой способ отличить отличную идею от так себе

1. «Когда легко — это скучно», — утверждает Сэм Альтман, бывший президент Y Combinator и нынешний гендир OpenAI (который ChatGPT), — «Мало этого, так тебе ещё и трудно нанять в такой бизнес хороших людей.». Поэтому тебе придется тянуть его полностью на себе в компании дураков 😊
2. «А если ты затеваешь что-то сложное, даже если все шансы пока против тебя — тебе хотят помочь. В твои паруса начинает дуть попутный ветер, и к твоему приключению хотят присоединиться правильные люди».
3. «Фаундеры часто думают, что им сначала нужно создать простой и лёгкий бизнес, чтобы года за 3 заработать денег. А уж потом начать делать то, что ты на самом деле хочешь. Но это тупик.». В лучшем случае ты потеряешь время. Почему в лучшем случае?
4. Потому что в худшем случае несложный процесс зарабатывания небольших денег окажется слишком сильным наркотиком, с которого ты хрен потом слезешь 😞
5. Как понять, что ты выбрал для своего стартапа достаточно амбициозную задачу, на которую ты сам не зря потратишь годы своей жизни? Очень просто. Когда одни умные люди начинают хотеть наняться к тебе на работу, а другие умные люди — бесплатно дать тебе умный совет.
6. Грубо говоря, если идея у стартапа так себе, то тебя мучает вопрос «Как найти людей?», а если отличная — «Как выбрать?» 😊



СВОЙСТВА ПРОДУКТА

~~ВАЖНОЕ~~

~~ВАЖНОЕ~~

~~ВАЖНОЕ~~

~~СТОРОСТЕПЕННОЕ~~

СТОРОСТЕПЕННОЕ

+ УДОБСТВО =



~~СТОРОСТЕПЕННОЕ~~

~~СТОРОСТЕПЕННОЕ~~

~~СТОРОСТЕПЕННОЕ~~

Telegram-канал @temno

Вычеркни всё важное

1. «Тебе нравится приложение, которое мы сделали?», — спросил Кевин свою жену. «Нет», — сказала жена, — «Мои фотографии выглядят слишком убого по сравнению с другими. Поэтому я стесняюсь их выкладывать».
2. «Конечно», — парировал Кевин, — «ведь они сначала применяют к ним всякие хитрые фильтры». «Ну так добавь в приложение фильтры», — простодушно посоветовала жена.

3. Этот разговор произошёл, когда приложение Кевина под названием Burbn для чек-инов в понравившихся местах по примеру Foursquare достигло своего пика — оно набрало целых 100 активных пользователей 😊 Правда, больше оно не росло. И это заставило Кевина задуматься о том, что с его приложением ещё не так.
4. Оказалось, что людям в принципе нравилось выкладывать фотографии, сделанные в разных местах. Но им не нравилось указывать конкретные места, не нравилось писать об этих местах отзывы — то есть делать то, ради чего было создано приложение.
5. «И тогда мы вырезали из приложения практически все свойства, добавили эти самые грёбанные фильтры и перезапустили приложение под новым названием Instagram», — вспоминает Кевин 😊
6. Твой сервис не взлетает? Возьми и вырежь из него все свойства, которые ты раньше считал самыми важными. Но сделай в десятки раз более удобным одно свойство из тех, которые ты считал второстепенными.
7. Какое второстепенное свойство своего продукта ты для этого выберешь?



Лучше этому радоваться, чем из-за этого расстраиваться

1. Google был 55-ой по счёту поисковой системой. Dropbox не мог найти денег, потому что было уже до фига сервисов для архивного копирования файлов. В Фейсбук никто не верил, потому что уже были популярны другие соцсети.
2. Очень просто возразить на идею стартапа — «но уже есть 100500 подобных сервисов». Так как уникальных идей нет — сколько-то аналогичных сервисов есть всегда. Но когда их 100500 — это ещё лучше!

3. Ведь это значит, что рынок огромный — если уж на нём уже может кормиться 100500 сервисов. Поэтому ты тоже сможешь заработать на



хлеб с маслом на 100501-ом 😊

4. А самое интересное — у тебя есть шанс создать большого игрока на этом рынке! Если ты начнёшь двигаться по пути «масштабируемой стандартизации» — объединяя мелких игроков под своей вывеской или постепенно их убивая.
5. Несколько больших продуктовых сетей появилось там, где было 100500 магазинов у дома с разными хозяевами. Убер объединил 100500

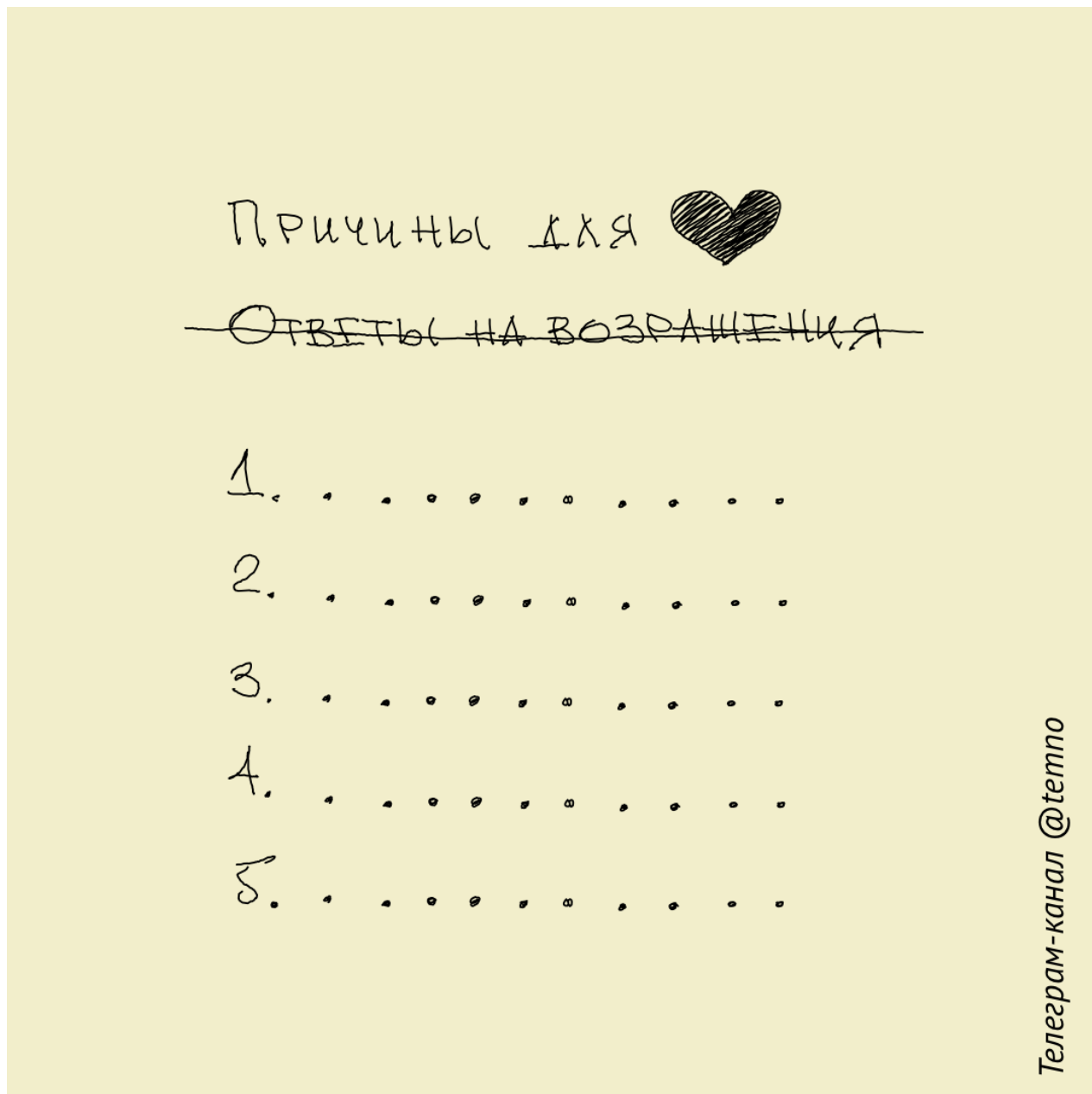
водителей такси. Domino's Pizza управляет 20 тысячами пиццерий на рынке, где есть 100500 других пиццерий. Сеть Красное&Белое открыла 17 тысяч магазинов, куда стало быстрее и дешевле бегать за бухлом, чем в супермаркеты. Франшиза «Авокадо» убедила перевесить вывеску 5 тысяч маленьких продуктовых магазинов, чтобы их владельцы больше зарабатывали. И так далее.

6. На каком рынке сейчас есть 100500 игроков? Что нужно стандартизовать, чтобы качественно повысить уровень работы? Каким способом можно масштабироваться? Как выстроить единые бизнес-процессы, чтобы они работали эффективно и дешево? Как контролировать уровень стандартного качества в таком необъятном хозяйстве?
7. Ответь на эти вопросы, и тогда тебе не нужно будет дальше ломать голову в поисках «уникальной» идеи. Которая ещё неизвестно — полетит или нет 😊



Причины полюбить — вместо «ответов на возражения»

1. Ты можешь уговорить другого человека полюбить тебя? Ты можешь убедить его посотрудничать, поработать на тебя или даже выйти за тебя замуж 😊 Но «полюбить» — вряд ли.
2. Как известно, первая задача стартапа — найти 100 первых пользователей, которые полюбят его продукт. А зачем ты тогда готовишь список «ответов на возражения» перед его запуском? 😊
3. Ты хочешь уговорить пользоваться своим продуктом людей, которые изначально этого не хотят? Но это ведь явно не те, кто может твой продукт полюбить. Потому что уговорить полюбить — нельзя.
4. С одной стороны, может показаться, что искать тех, кто сразу и без уговоров полюбит — это слишком сложно. С другой стороны, нет ничего сложнее, чем вечно всех уговаривать 😞



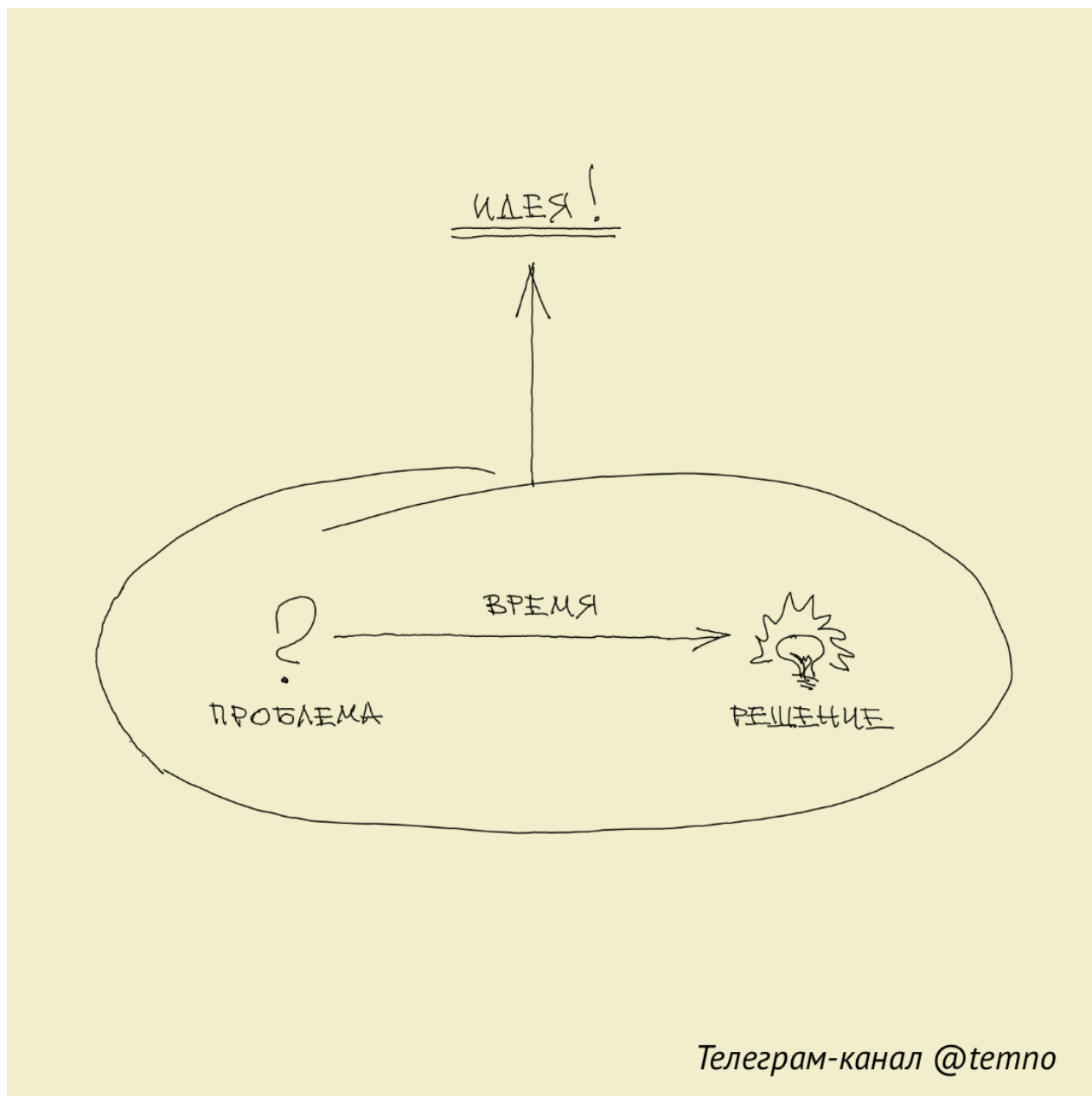
- 5. В общем, перестань мучиться над списком «ответов на возражения».
- 6. Напиши лучше список причин, почему твой продукт могут сразу и искренне полюбить. И на эти вещи и дави.



Простой способ фильтрации идей

- 1. Есть мелочи, на которые поначалу не обращаешь внимание. А потом они вдруг ударяют в глаза, и ты понимаешь, что это ни фига мелочи.

Возьмём, к примеру, фразу Тони Фаделла, работавшего вместе с Джобсом над созданием айпода и айфона.



2. «На свете есть много людей, у которых слишком много идей. Я сам когда-то был таким. А сейчас я стараюсь убегать от идей, которые приходят мне в голову. Но некоторые продолжают настойчиво тебя преследовать. И через какое-то время ты вдруг понимаешь, как эту проблему решить. Такую идею можно и оставить.».
3. Если мельком прочитать эту фразу, то особого инсайта тут не видно. А теперь обрати внимание, как в середине фразы «идея» вдруг

превращается на «проблему», как будто эти синонимы. Но почему «как будто»?

4. Получается, что идея — это не сидящее у тебя в голове решение, которое нужно где-то применить. А проблема, которую нужно решить!
5. Причём хорошая идея — это проблема, у которой ты сразу не видишь очевидного решения. Или когда такое очевидное решение — очевидно неверно 😏
6. Если мозги сами продолжают над этой проблемой думать — значит, проблема важна и интересна. А если решение находится не сразу — значит, сюда ещё не набежали дураки, неспособные такое решение найти 😏
7. Вот такие вот мелочи, которые не мелочи. На входе — вроде бы простая фраза. А на выходе — вполне себе рабочий приём для фильтрации приходящих в голову идей.

