

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

февраль

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>

ОТЧАЯВШИЙСЯ
~~ХОРОШИИ КЛИЕНТ~~

Телеграм-канал @temno

Кто твои первые клиенты?

1. «Если ты уже шестой месяц пытаешься продать свой продукт компании — значит, она недостаточно отчаялась. Если ты пытаешься найти «значимых» клиентов, а не отчаявшихся — ты не с того начал.», — считает бывший президент Y Combinator Майкл Сибель.
2. Проблема в том, что большинство фаундеров обычно первым делом вцепляется в «тяжёлых» клиентов, которых фиг убедишь. Под лозунгом: «Если уж я ему продам — значит, я точно сделал стоящий продукт». Но есть одна деталь, которая этот подход рушит.

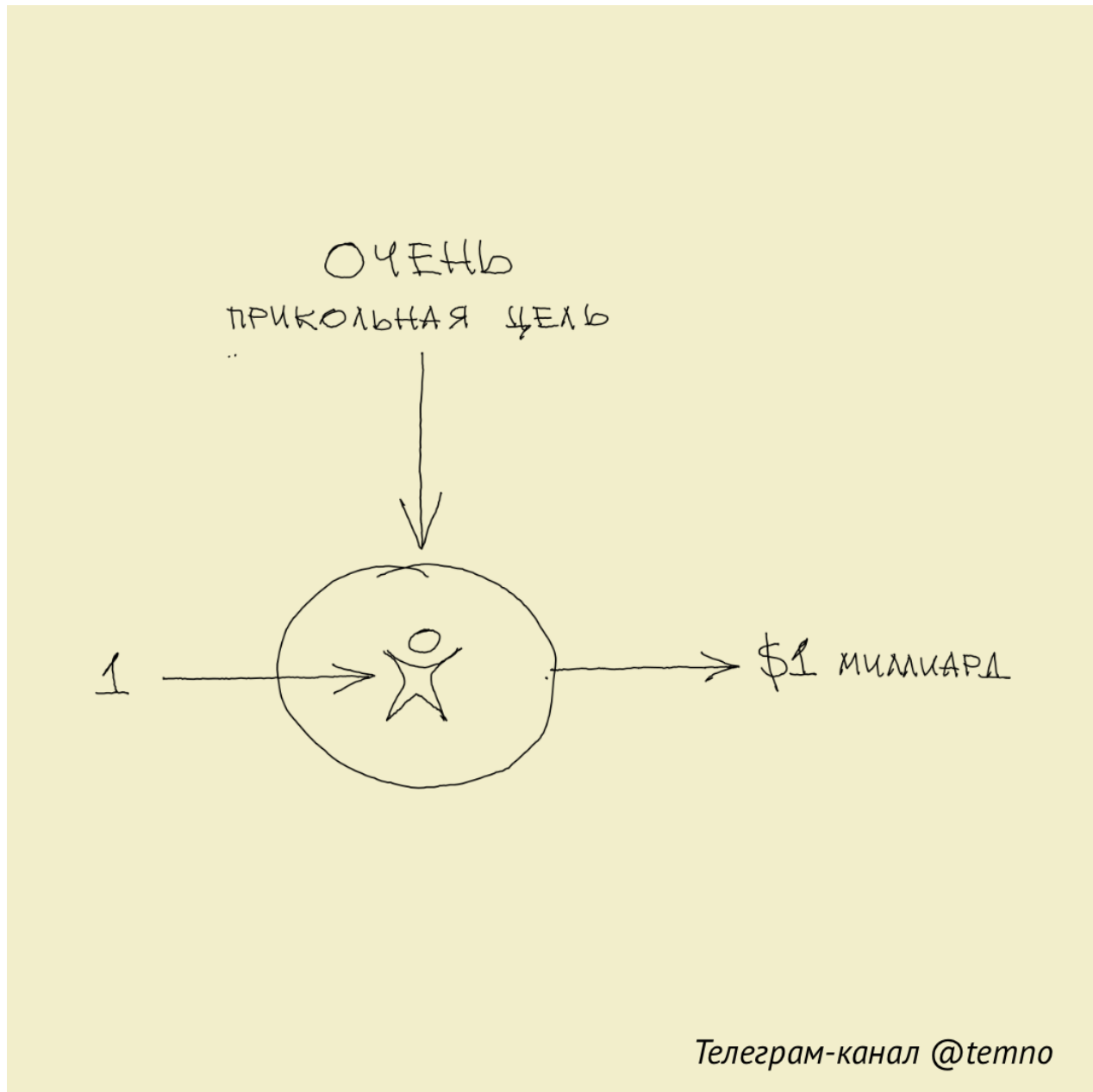
3. «Если ты нормальный фаундер, ты продаёшь минимальный жизнеспособный продукт. А он, по определению, много чем плох! Поэтому задача формулируется странным образом — «Как найти людей, которые согласятся использовать плохой продукт?»» 😊
4. «Ответ один — отчаявшиеся люди. Поэтому в разговорах с фаундерами я всегда спрашиваю — как ты можешь выявить самых отчаявшихся из своих потенциальных клиентов? Ну или другими словами — кто вылетит из бизнеса или проиграет конкурентам, если не купит твой продукт? Вот к ним в первую очередь и иди.»



Очень прикольная цель

1. «Это новый наркотик, на который захочет подсесть каждый основатель», — заявил основатель Reddit, а ныне венчурный инвестор Алексис Оганян, — «Потому что каждый вырастивший большую компанию, мечтает, чтобы она опять стала маленькой.» 😊
2. Это ответ на предположение гендиректора OpenAI Сэма Альтмана (который ChatGPT), что уже совсем скоро мы увидим миллиардные компании из 10 человек. «А в нашем уютном чатике гендиректоров технологических компаний вообще уже собирают ставки на то, в каком году появится первая миллиардная компания, состоящая из одного человека!». Естественно, благодаря ИИ, который может заменить собой сотни сотрудников и сотни тысяч часов работы.
3. А это же пипец какое принципиальное изменение для будущих фаундеров! Ведь теперь необязательно взваливать на себя бремя руководства большой компанией, если ты хочешь добиться больших результатов. Это такое счастье!
4. И это счастье нельзя упустить 😊 Но что для этого нужно сделать?
5. Для начала нужно выбрать такую идею, реализовывать и продавать которую можно с помощью ИИ. А масштабировать — добавляя компьютерные мощности в эти ИИ, а не нанимая больше сотрудников.

6. Дальше идеи тестируют обычно с помощью минимальных жизнеспособных продуктов. А тут надо ещё и тестировать на жизнеспособность минимальную команду, состоящую из ИИ-сотрудников 😊 Что, кроме всего прочего, ещё и очень интересно!



7. Очень прикольная задача, как по мне — стать первой в мире миллиардной компанией из 1 сотрудника. Хотя даже и из 10 — тоже очень и очень неплохо 😊

Альтман и Оганян: <https://youtu.be/Q5vsEUgxt3E>



Не говори с ними об этом

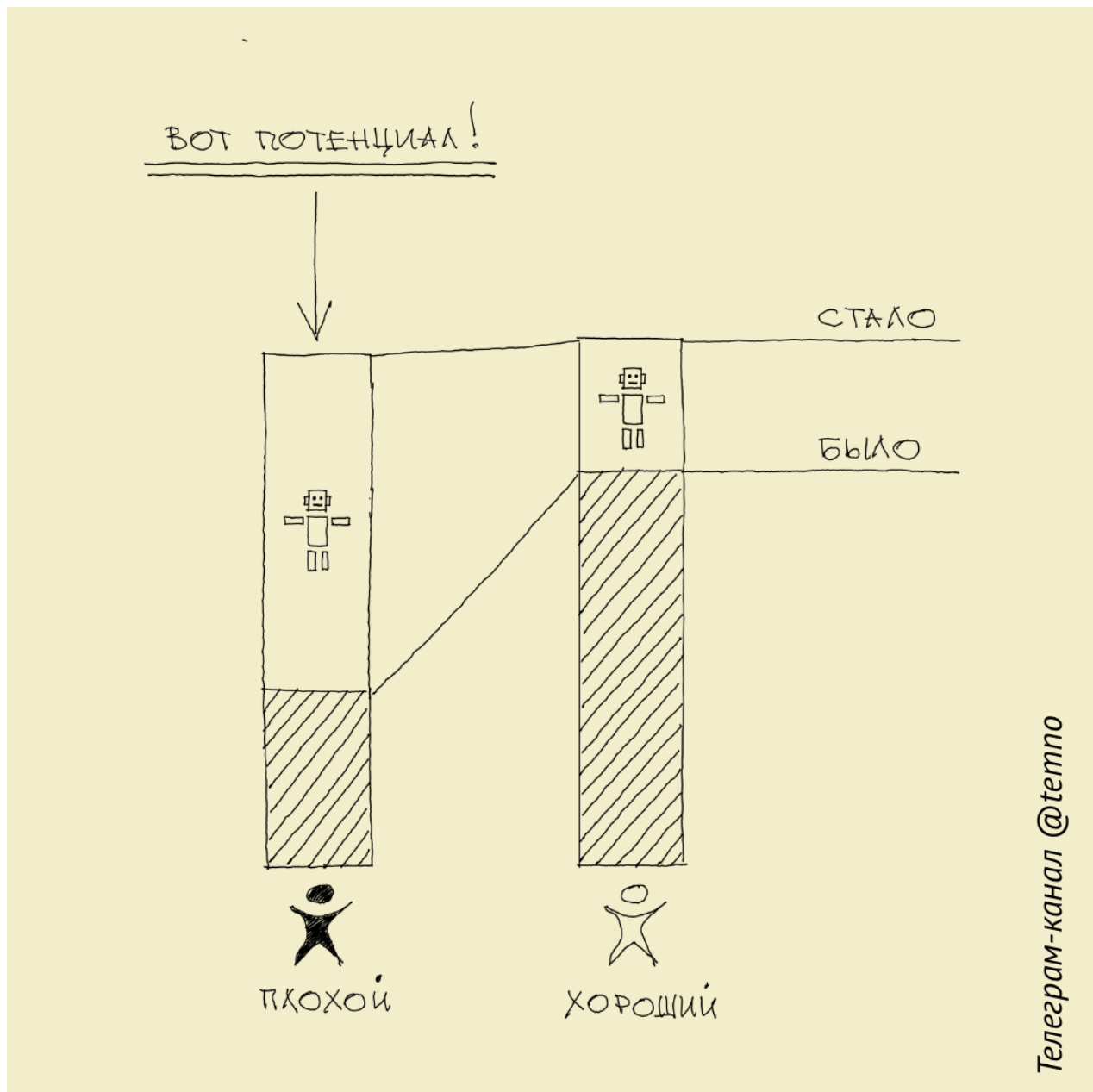
1. «Я не буду разговаривать с тобой ни о чём другом — кроме одной задачи, которую я перед тобой поставил. И нечего рассказывать мне об успехах, которых ты добился в чём-то другом.», — так говорил сотрудникам Питер Тиль в бытность свою со-основателем и гендиром PayPal.

2. Проблема в том, что люди склонны решать те задачи, которые они знают, как решить 😊 Поэтому они обычно начинают решать второстепенные задачи вместо самых главных.
3. Потому что самые главные задачи — они, как правило, самые сложные. Вот люди и находят что-то другое полегче, в чём они могут добиться успеха. А так как в компании всяких дел и задач полно — что-нибудь подобное обязательно найдётся.
4. Если ты не поставишь сотрудника в такие условия, в которых ему некуда будет деваться, кроме как решать самую главную задачу — он всеми сознательными и подсознательными силами будет от этого увиливать 😞
5. Хочешь, чтобы в твоём стартапе произошёл прорыв? Во-первых, ставь перед каждым сотрудником только одну главную задачу. А во-вторых, ни о чём другом с ним не разговаривай.
6. Интересно, а можно перестать самому с собой разговаривать про всё, что не является одной главной задачей, которую ты сам перед собой поставил? 😏



Учить лучше дураков

1. Кого ты первым делом начнёшь учить пользоваться ИИ в своей компании — умных сотрудников или дураков? Наверное, умных, чтобы эти ценные кадры работали ещё лучше. И окажешься неправ по двум причинам 😞
2. Во-первых, недавно проведённое исследование показало, что хорошие сотрудники с помощью ИИ улучшают свои результаты всего на 17%, а все остальные — на 43%. В результате чего разница в эффективности между хорошими и плохими сотрудниками сокращается с 22% до почти неощутимых 4%.



3. Таким образом, возврат на инвестиции в обучение ИИ плохих сотрудников в разы выше, чем хороших! Так куда тогда лучше вкладывать свои силы и деньги? Кроме того, хорошие сотрудники наверняка сами научатся использовать ИИ — так зачем самому на это тратиться? 😊
4. Во-вторых, для масштабирования бизнеса обычно нужно нанимать много новых сотрудников. Хороших сотрудников много нанять не получится, просто потому что их неоткуда взять 😞 Это значит, что

масштабироваться придётся с плохими сотрудниками. Как повысить эффективность их труда? Научить их использовать ИИ.

5. Но для этого ты уже должен уметь учить плохих сотрудников пользоваться ИИ. А учить дураков не так просто 😊 Чем раньше начнёшь это делать, тем раньше научишься. Да ещё и спокойно подберёшь для них все необходимые ИИ-инструменты.
6. Ну что — кого ты в своей компании или стартапе завтра начнёшь учить пользоваться ИИ?

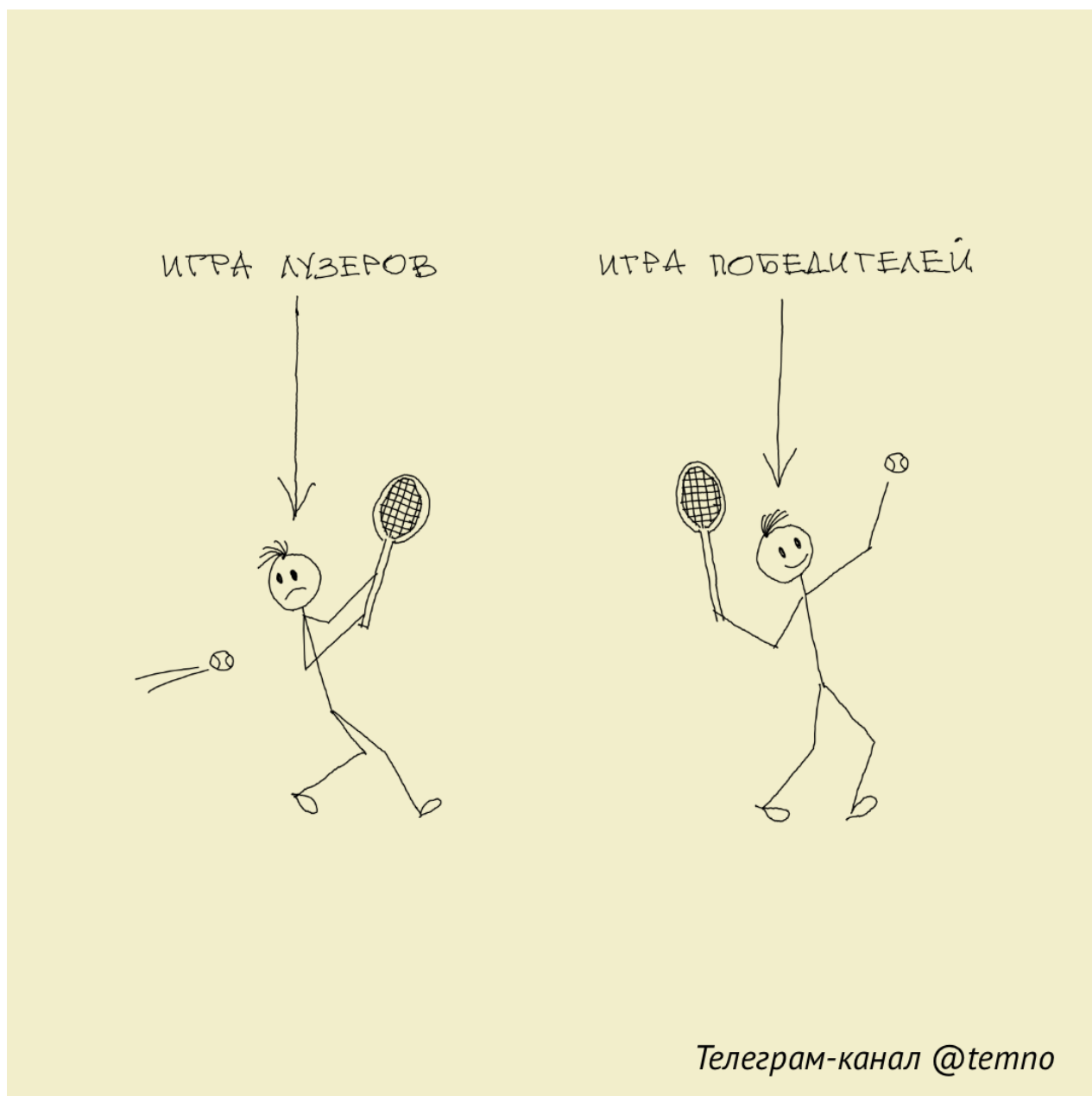
Результаты тестов по использованию ИИ: <https://www.oneusefulthing.org/p/everyone-is-above-average>



Выбери свою игру

1. Любители играют в «игру лузеров», а профессионалы — в «игру победителей». По крайней мере так утверждает в своей книжке про теннис Саймон Рамо, известный американский инженер и предприниматель, который ещё и увлекался теннисом.
2. Любители играют в «игру лузеров», так как 80% очков они теряют на собственных непреднамеренных ошибках. В результате выигрывает тот, кто меньше этих ошибок сделает.
3. Профессионалы играют в «игру победителей», потому что 80% очков они набирают, совершая невероятные удары. А выигрывает тот, кто больше таких ударов сумеет исполнить.
4. Фишка в том, что ты не можешь играть в обе игры одновременно! Поэтому, запуская свой стартап, ты должен сразу решить, в какую ты игру играешь. Ты хочешь сделать поменьше ошибок или исполнить побольше невероятных ударов?
5. Судя по тому, что многие фаундеры бегают с вопросами «как мне избежать ошибок», возникает впечатление, что они заранее выбрали для себя «игру лузеров» 😞 Играя при этом против профессионалов —

уже устоявшихся на рынке конкурентов. Что, как понятно, ни фиги не срабатывает.



- 6. Короче, забей на все ошибки, которые ты можешь совершить. Сконцентрируйся только на невероятных действиях, которые ты можешь выполнить. Тогда ты начнёшь играть в «игру победителей». И у тебя появится шанс выиграть у профессионалов.



Куда можно прыгнуть прямо отсюда

Сидел за столиком в кафе работал. Откинулся на спинку дивана, поднял глаза — и вдруг удивился высоте потолка над мной. Всё как в жизни, ёлы-палы. Пока ты сидишь, уткнувшись в компьютер — ты ни фига не понимаешь, насколько высоко ты можешь прыгнуть прямо с этого места 😊

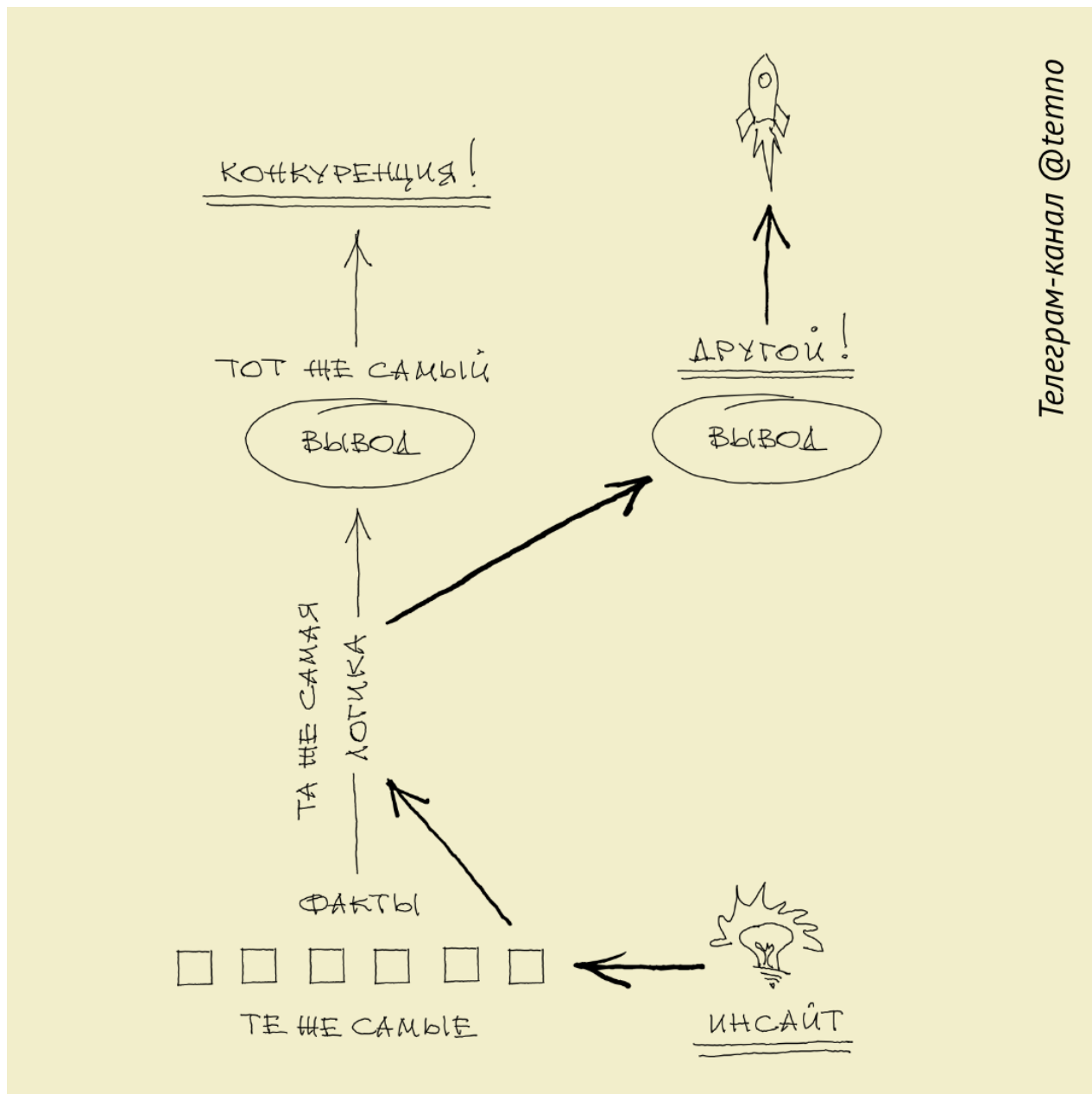
PS Это кафе в холле алматинского бывшего World Class, а ныне Krida.



Тебе нужны инсайты, а не логика

1. «Лично для меня самое ценное — это раздел «Куда бежать». А инсайты оттуда могут быть как в обзоре стартапа для совместной работы команд, так и для организации маркетплейса рукодельников. Но где тебя этот инсайт догонит — ты никак по теме или тегам обзора не

вычислишь 😊», — так написал один из читателей фастфаундера. Но суть не в фастфаундере — а в принципиальной разнице между уникальными инсайтами и общедоступной логикой.



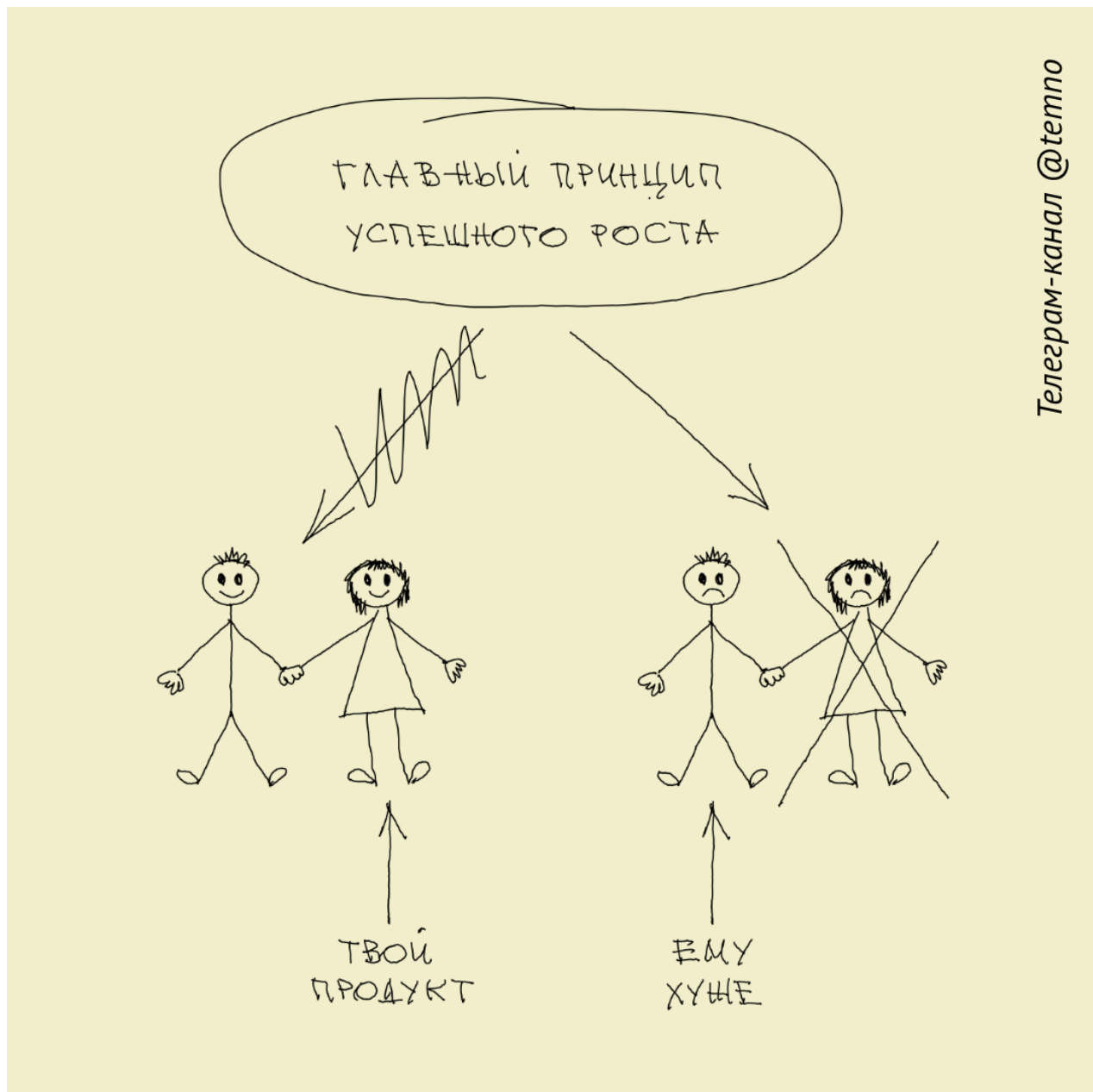
2. Фишка в том, что, имея один и тот же набор исходных фактов, все умные люди сделают из них одни и те же выводы. Поэтому рассчитывать на превосходство собственной логики, придумывая убойную идею для своего стартапа — бессмысленно 😞

3. Единственный способ получить конкурентное преимущество перед другими умными людьми — собрать на руках несколько другой набор исходных фактов 😊
4. Искать эти новые факты там же, где их уже нашли твои конкуренты — то есть на том же самом рынке — тоже бессмысленно. Ведь они всей толпой уже успели заглянуть в каждую дырочку и приподнять каждый коврик.
5. Что остаётся? Искать эти новые факты там, где твои узко мыслящие конкуренты их даже не пробовали искать — на других рынках!
6. Ведь общие правила поведения людей, законы движения рынков, принципы бизнес-моделей, методы конкурентной борьбы — универсальны. Они лишь принимают разную форму в зависимости от рынка. Поэтому новые факты, мысли или идеи можно найти на другом рынке — чтобы потом перенести на свой.
7. Для конкурентов это окажется неприятной неожиданностью. А для тебя — инсайтом, который ты сумел получить, просто посмотрев в другую сторону.
8. В общем, возьми сотню успешных стартапов с других рынков — и найди в каждом из них что-то, что ты можешь перенести на свой. Каждая из этих штук как-то работает, а одна — наверняка окажется просто убойной 😊



Главный принцип успешного роста

1. Сегодня опять наткнулся на «правило 40%» Шона Эллиса — твой стартап будет расти, когда более 40% пользователей будет сильно расстроено, если твоего продукта больше не будет. А если расстроится меньше 40% — у продукта будут большие проблемы с ростом.
2. Логика очень даже понятная. Ведь настоящая любовь — это не когда с кем-то хорошо, а когда без него плохо 😊



3. Получается, что не нужно заставлять пользователей полюбить твой продукт. Нужно сделать так, чтобы им стало без него плохо.
4. Например, выпустить свой продукт в виде API — который клиенту поэтому придётся встроить внутрь своего бизнес-процесса. А если клиент за продукт не заплатит, то бизнес-процесс сломается. И ему от этого будет плохо.
5. Или снять с кого-то регулярную задачу, которую тот раньше делал руками. Если за продукт не заплатить, то ему опять придётся делать это руками. А это ведь ужасно, когда сначала дают, а потом отнимают 😞

6. Или наоборот внедрить у клиента регулярную процедуру, для выполнения которой используется твой продукт — например, еженедельно отправлять красивый отчёт начальству. Если за продукт не заплатить, то начальство расстроится. И кому-то за это дадут по шапке.
7. Грубо говоря, от того, что клиент перестал платить — ему должно стать хуже, чем тебе 😊
8. Как тыстроишь процесс внедрения своего продукта у клиента, чтобы так оно и происходило?

\$\$\$
~~Боль Потребителя~~

Забудь про боль

1. Если тебе надоело заниматься стартап-онанизмом, перестань создавать продукты, чтобы «закрывать боль потребителя». Сделай что-то, что поможет ему больше зарабатывать.
2. Это сильная мотивация, которую легко продать клиенту, с измеримым результатом, от которого ему будет трудно отказаться.



Telegram-канал @temno

Как сделать что-то хорошее

1. У одного писателя спросили, как он сумел написать такую хорошую книгу. «Я просто заставил себя писать по 2 говённых страницы каждый день», — ответил он, — «А потом выбрал из написанного то, что на поверку оказалось не говном».
2. Если не можешь найти хорошую идею для стартапа, записывай по 10 говённых идей каждый день. Рано или поздно говённые идеи закончатся, и начнёт появляться что-то более дельное.
3. Или не знаешь, что бы такого убойного в своём стартапе сделать — делай хоть что-нибудь. Рано или поздно что-то из этого выстрелит.
4. А если будешь напрягаться, чтобы придумать сразу что-то убойное — 99% шансов на то, что всё равно получится фигня 😊 Только долгая и дорогая.
5. Правда, в этот момент тебе наверняка очень захочется запилить в своём продукте какую-нибудь новую фичу. А вот этого не надо 😊 Лучше сделай какую-нибудь маркетинговую фишку для привлечения новых или удержания старых клиентов. Это гораздо более короткий путь к деньгам.



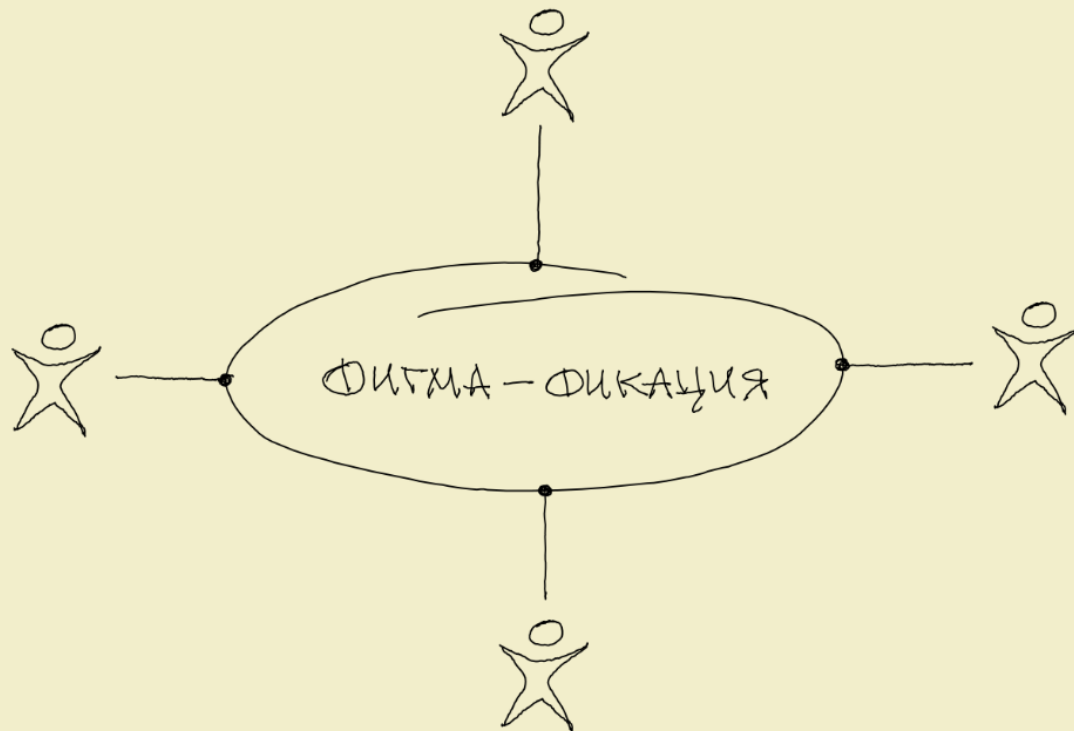
Таких возможностей пока ещё предостаточно

1. Один инвестор написал в Твиттере, что ищет для инвестирования «B2B-продукты, которые могут выполнять свои функции и без ИИ — но с ИИ они делают то же самое в 10 раз лучше, быстрее или дешевле».
2. Вообще-то, это рецепт для фаундеров. Перестаёшь выдумывать необычные применения ИИ, а берёшь старый известный B2B-продукт — и создаёшь аналог, который за счёт ИИ оказывается в 10 раз лучше, быстрее или дешевле него.

СТАРОЕ + ИЦ → РОХ

Telegram-канал @temno

3. Учитывая, что «старым» в этом смысле может считаться любой продукт, разработанный раньше 2023 года — таких возможностей пока ещё предостаточно.
4. Тем более, что им переписывать всё своё старое может оказаться сложнее, чем тебе создать первую версию своего нового 😊



Telegram-канал @temno

Не просто копируй, фигма-фицируй

1. «Фигма-фикация всего», — так назвали в Твиттере тренд, на котором сейчас можно въехать в светлое будущее. Напомню, что Фигма (Figma) недавно не была куплена Adobe за 20 миллиардов долларов только из-за проблем с европейскими регуляторами.
2. Фигма стала жутко популярной в том числе и потому, что в неё сразу была встроена возможность совместной удалённой работы над дизайном. Раньше же другим членам команды приходилось торчать за

плечом у дизайнера или бесконечно пересылать файлы с комментариями туда, сюда и обратно.

3. Любая работа сейчас стала командной. Даже над созданием постов и роликов якобы одиночек-инфлюенсеров уже давно работают целые команды. Что уж говорить о создании чего-то более сложного.
4. Мало того — члены команды могут находиться где угодно и работать по своему расписанию. При этом всеми силами избегая общих созвонов, отнимающих кучу времени и происходящих в самое неподходящее время.
5. А куча полезных инструментов всё ещё существует или по привычке разрабатывается в старой однопользовательской идеологии, которая как-то ещё выживала в офисе — когда все собирались вокруг одного компьютера и тыкали в экран пальцами.
6. Похоже, что появился ещё один рецепт создания успешных продуктов. Берёшь полезный продукт, который по старости или дурости работает в однопользовательском режиме — и делаешь его многопользовательский аналог по образцу той же Фигмы или чего-то ещё более продвинутого.
7. Не хочешь просто взять и скопировать удачный продукт, а хочешь его творчески развить и переработать? Тогда возьми и его фигма-фицируй 😏



А на хрена тебе искать свободные ниши?

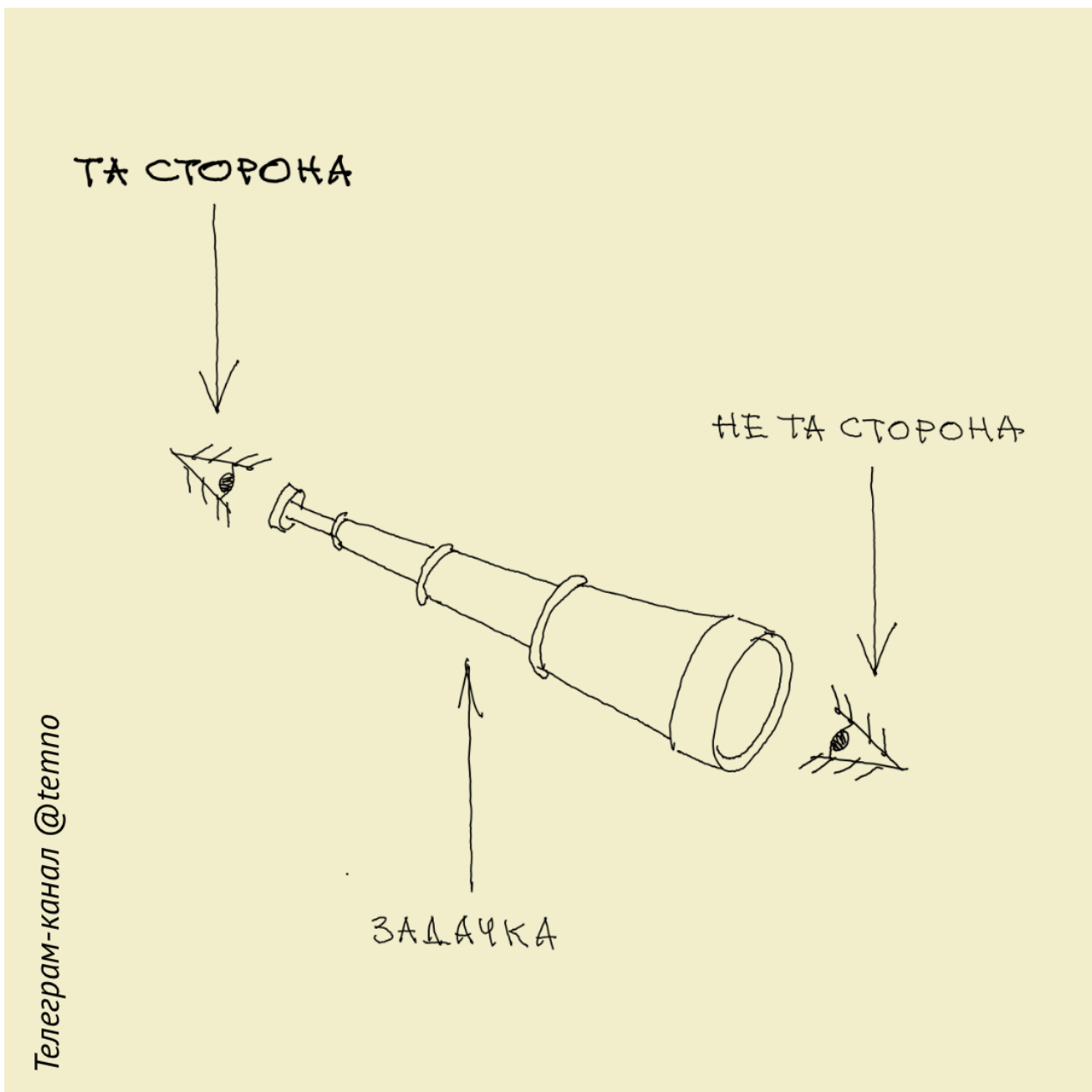
1. Если ниша свободна, а ставлю доллар против цента, что там тупо нет денег — поэтому она и свободна. Как в старом анекдоте: «Я вас умоляю, если бы спорт был так полезен, то на каждом турнике висело бы по пять евреев» 😏
2. Если в нише много кто и давно толпится — значит, денег там много. Иначе все они давно бы умерли от безденежья.

3. Часть этих денег ты можешь забрать себе, если будешь делать то же самое — но в 10 раз лучше, быстрее или дешевле, чем они.
4. А если ты не можешь делать что-то в 10 раз лучше, быстрее или дешевле, чем большинство других — какого чёрта ты вообще суёшься в бизнес? 😊



5. Даже если тебе каким-то чудом удастся открыть новую нишу, очень быстро туда набегут другие. И опять, если ты не можешь делать то же самое в 10 раз лучше, быстрее или дешевле, чем понабежавшие — ты из этой ниши вылетишь.

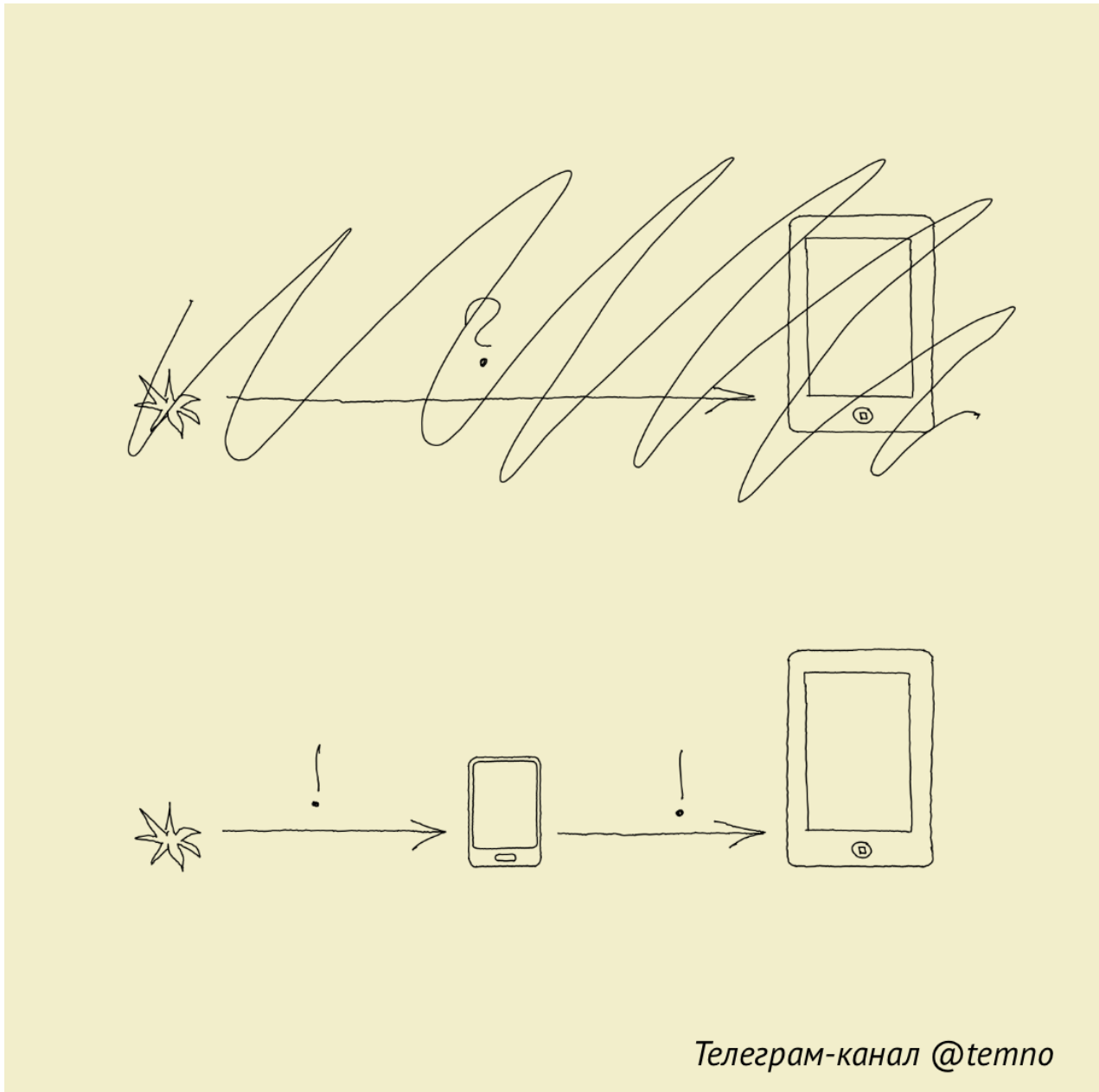
- 6. Свободная ниша — она как «свободная касса» 😊 Она свободна или всегда, или только в первую секунду после открытия.
- 7. Поэтому, если хочешь заработать, лучше вооружаться не лупой для поиска ниш, а автоматом для отстрела конкурентов, столпившихся вокруг сундука с деньгами.



Стартап как подзорная труба

1. Полезная ли вещь подзорная труба? А это зависит от того, с какой стороны ты в неё смотришь 😊 Ведь она увеличивает только с одной стороны.
2. Хорошую ли ты выбрал для своего стартапа задачку? А это тоже зависит от того, с какой стороны ты на неё смотришь. Возьмём тупой пример.
3. Заинтересовался ты, к примеру, рынком продажи автомобилей. А после этого наверняка решил облегчить жизнь людям, покупающим автомобиль — тем или иным способом. Потому что тебе проще всего представить себя на месте покупателя.
4. Однако хорошая проблема, решением которой стоит заниматься — должна быть сильной и частой. А люди покупают автомобиль в среднем 1 раз в 5–7 лет. А это недостаточно часто — поэтому проблема не очень хорошая.
5. Зато те, кто продаёт автомобили — продают или пытаются их продать по много раз на дню. И от этого зависит их зарплата, комиссия или прибыль. То есть проблема с продажами автомобилей для них — не только сильная, но и частая.
6. Поэтому, если и заниматься чем-то на автомобильном рынке, то создавать нужно инструменты не для тех, кто автомобили покупает — а для тех, кто их продаёт. Потому что только с одной стороны эта задачка является одновременно и сильной, и частой проблемой.
7. А вот та задачка, которой ты сейчас занимаешься или собрался заниматься — ты с правильной стороны на неё смотришь? 😊





Как будешь убеждать?

1. Оказывается, Стив Джобс собирался создать планшет ещё до айфона. Но однажды Джобс пришёл и сказал, что проект планшета нужно заморозить. «Почему?», — спросили его.
2. «Потому что я вдруг понял, что сейчас не смогу убедить людей покупать планшеты — ведь это совсем новая продуктовая категория». После этого он сделал паузу и добавил: «Зато я знаю, как убедить людей, что им нужен телефон получше» 😊 И работа над айфоном закипела.

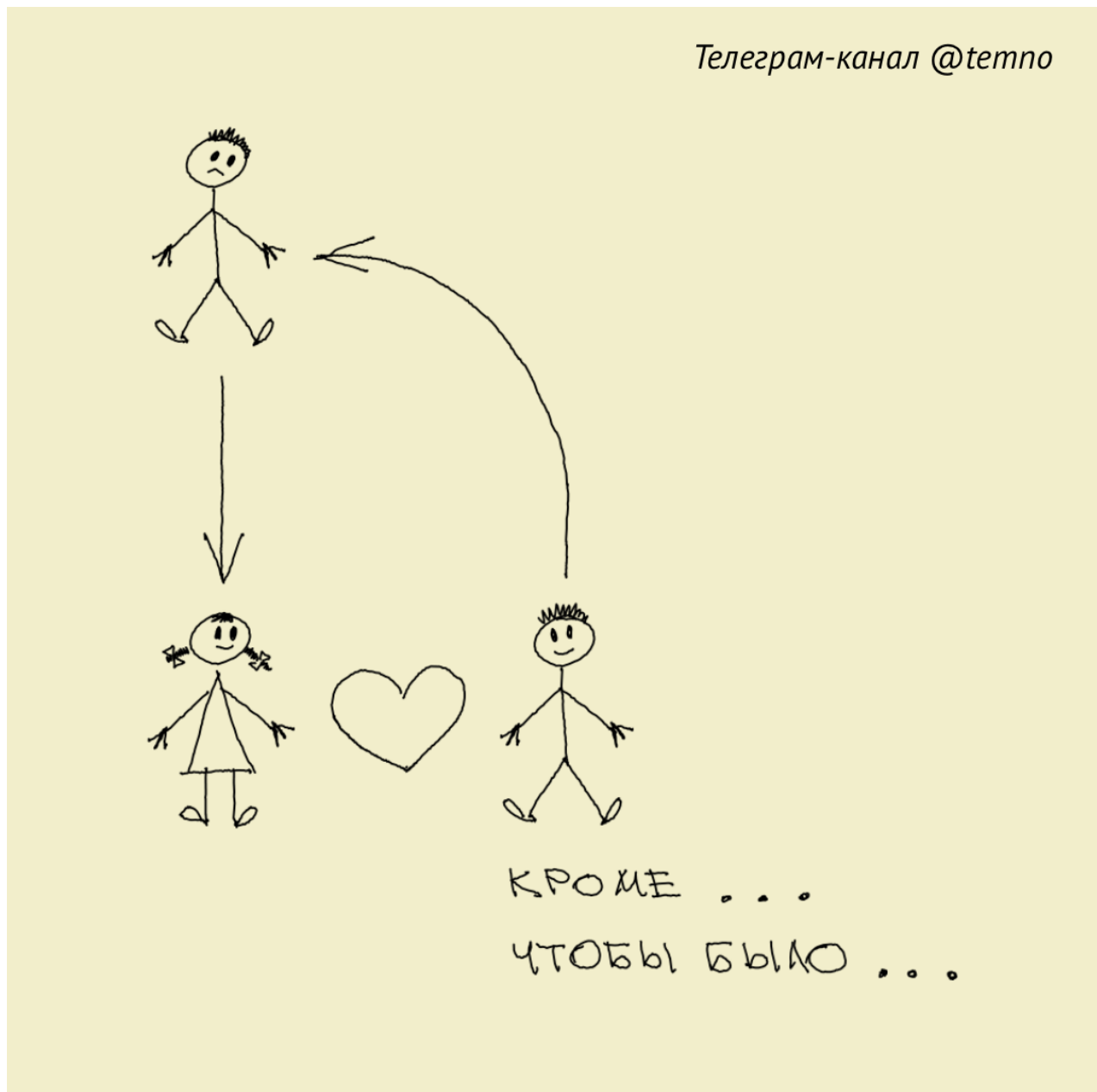
- 3. Айпад всё-таки был выпущен — но на 3 года позже айфона. Потому что в этот момент Джобс уже знал, как ему убеждать людей покупать планшеты — ведь это айфон с экраном побольше 😊
- 4. Хочешь убедить людей покупать твою крышесносную новинку? Придумай, как убедить людей в том, что это нечто старое, но получше.



«Да — да, нет — нет, а что сверх того, то от лукавого»

1. «Одним предложением — в чём твоя главная мысль?». Только тогда становится понятно, с чем согласиться, или о чём спорить.
2. Один чувак умудрился в 10 раз сократить длину и количество совещаний у себя в компании, говоря эту фразу ровно через минуту после начала каждого выступления.
3. Точно так же можно обсуждать идею любого стартапа или план любого его следующего шага. Если главной мысли нет, или ты с ней не согласен — к чему обсуждать всё остальное? К обсуждениям «сам с собой» это тоже относится 😊
4. А если главная мысль понятна и хороша — то, как оказалось, из неё можно тут же нагенерить другие более интересные и перспективные идеи совсем других продуктов и/или совсем других действий.
5. Короче, в чём главная мысль, из которой появилась идея твоего стартапа? А в чём главная мысль того, что ты сейчас собираешься в нём сделать?

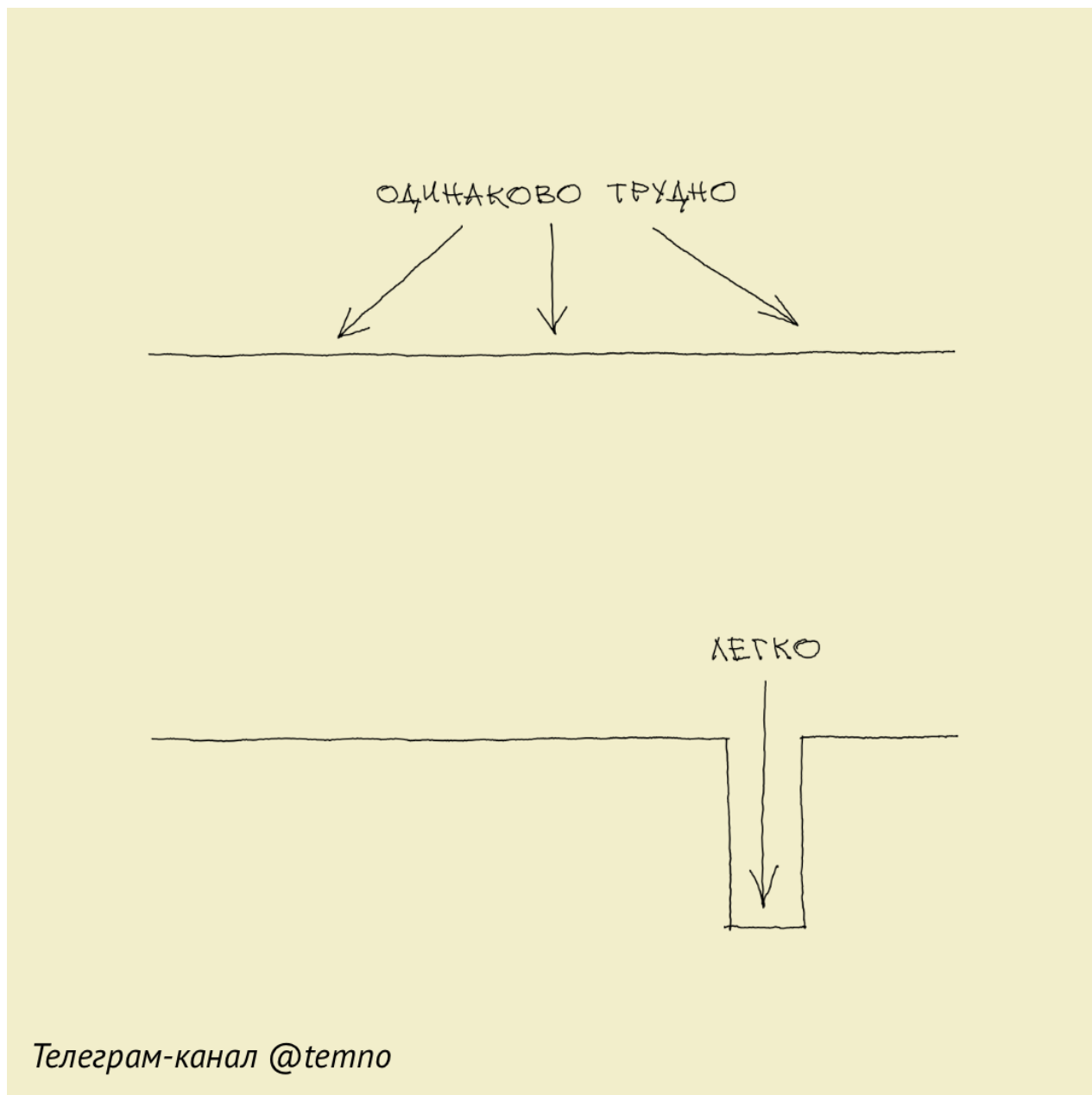




Что в себе изменить?

1. Прочитал про забавный метод самоулучшения. Задай себе вопрос: «Хочешь ли ты, чтобы твой ребёнок женился или вышел замуж за кого-то, похожего на тебя?».
2. Если ты ответишь: «да, но если только у него не будет вот этого или наоборот будет вот то» — то от одного тебе самому надо избавляться, а другое как-то приобретать.

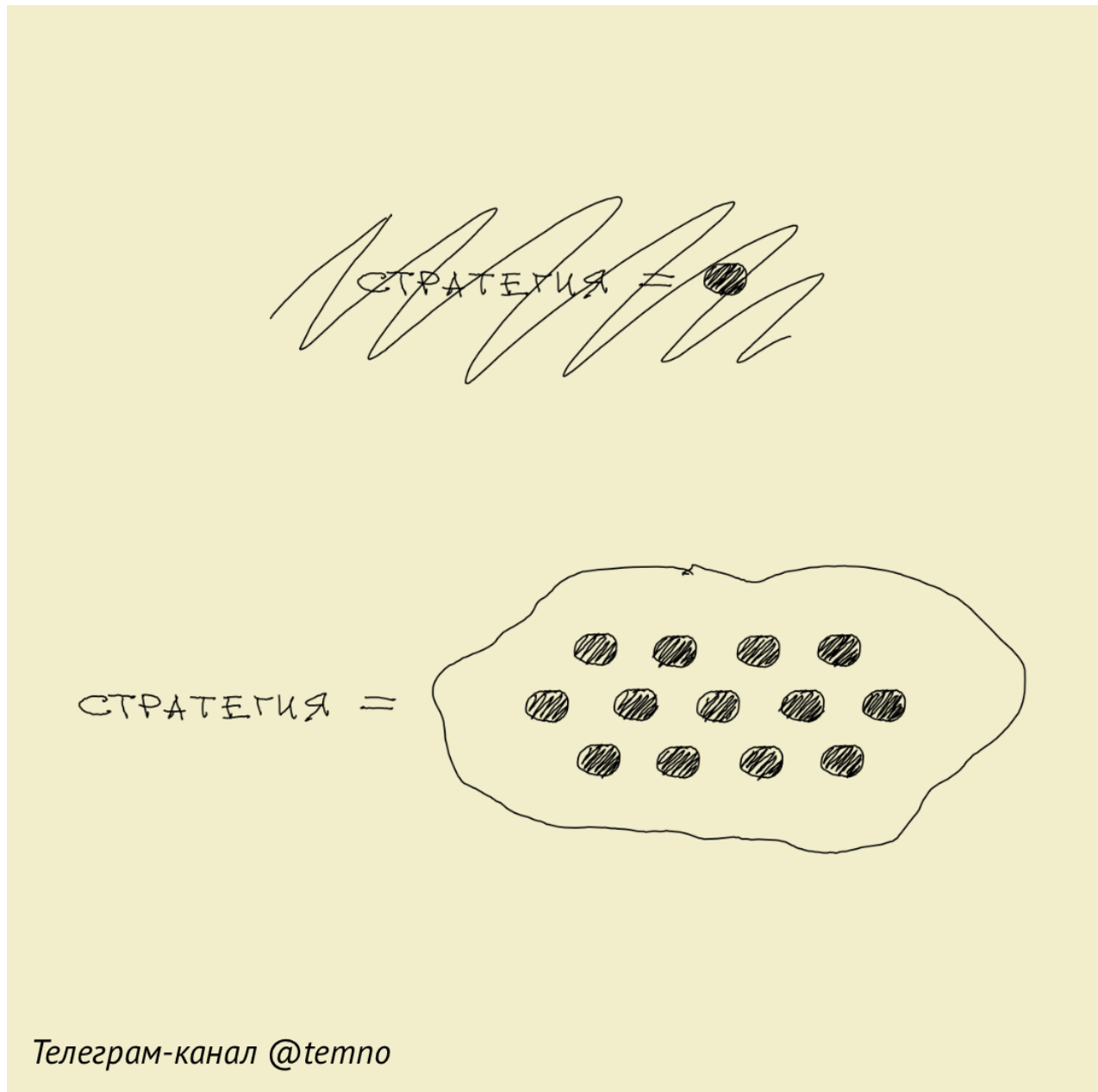
- 3. Один из комментаторов тут же отметил, что по тому же принципу можно написать свой собственный идеальный некролог. А потом начать жить так, чтобы всё написанное в нём стало правдой 😊



Лучше кому-то легко, чем всем трудно

- 1. Если ты возьмёшь универсальную идею, но сделаешь из неё продукт только для одного сегмента аудитории — то продавать им такой продукт будет легко.

2. А если ты из универсальной идеи сделаешь универсальный продукт — то его будет одинаково трудно продавать всем 😊



Стратегия — это больше, чем продукт

1. Фаундеры часто считают, что стратегия стартапа — это ненужное «бла-бла-бла». В крайнем случае они про себя формулируют её как «хочу заработать много денег» или «хочу, чтобы этот продукт взлетел» 😊 Но правильная стратегия может сильно помочь!

2. Правильная стратегия — это формулировка общей проблемы, которую ты хочешь помочь людям решить, или возможности, которую ты хочешь им дать.
3. Если эта формулировка общая — значит, в её рамках можно создать не один, а много разных продуктов. И в обратную сторону, если в рамках одной идеи ты можешь придумать много разных продуктов, значит эта идея — стратегическая 😊
4. Первое полезное следствие — если перестать заикливаться на однажды придуманном продукте, то в рамках выбранной стратегии всегда можно придумать другой простой продукт, с которым можно побыстрее выйти на рынок.
5. Второе полезное следствие — оставаясь в рамках той же стратегии, можно тестировать разные продуктовые гипотезы. Если первый продукт не полетел, стартап не нужно закрывать и уж тем более не продолжать прищипывать уже мёртвую лошадь. Причём каждый даже неудачный опыт будет приносить новые инсайты, которые рано или поздно соберутся воедино и выстрелят — ведь мы продолжаем копать стратегически туда же, а не мечемся из стороны в сторону.
6. Третье полезное следствие — если какой-то продукт оказался востребованным, можно, не мешкая, создавать следующий. Это будет не отвлечением или распылением — а синергией. Позволяющей цеплять разные сегменты той же аудитории на разные крючки, усиливать её лояльность к общему бренду и открывать новые источники выручки.
7. А как можно сформулировать стратегию твоего стартапа? Какие разные продукты можно создать, оставаясь в рамках той же стратегии? Какой первый быстрый продукт можно создать? Какой новый продукт, обладающий синергией с предыдущим, можно запустить?

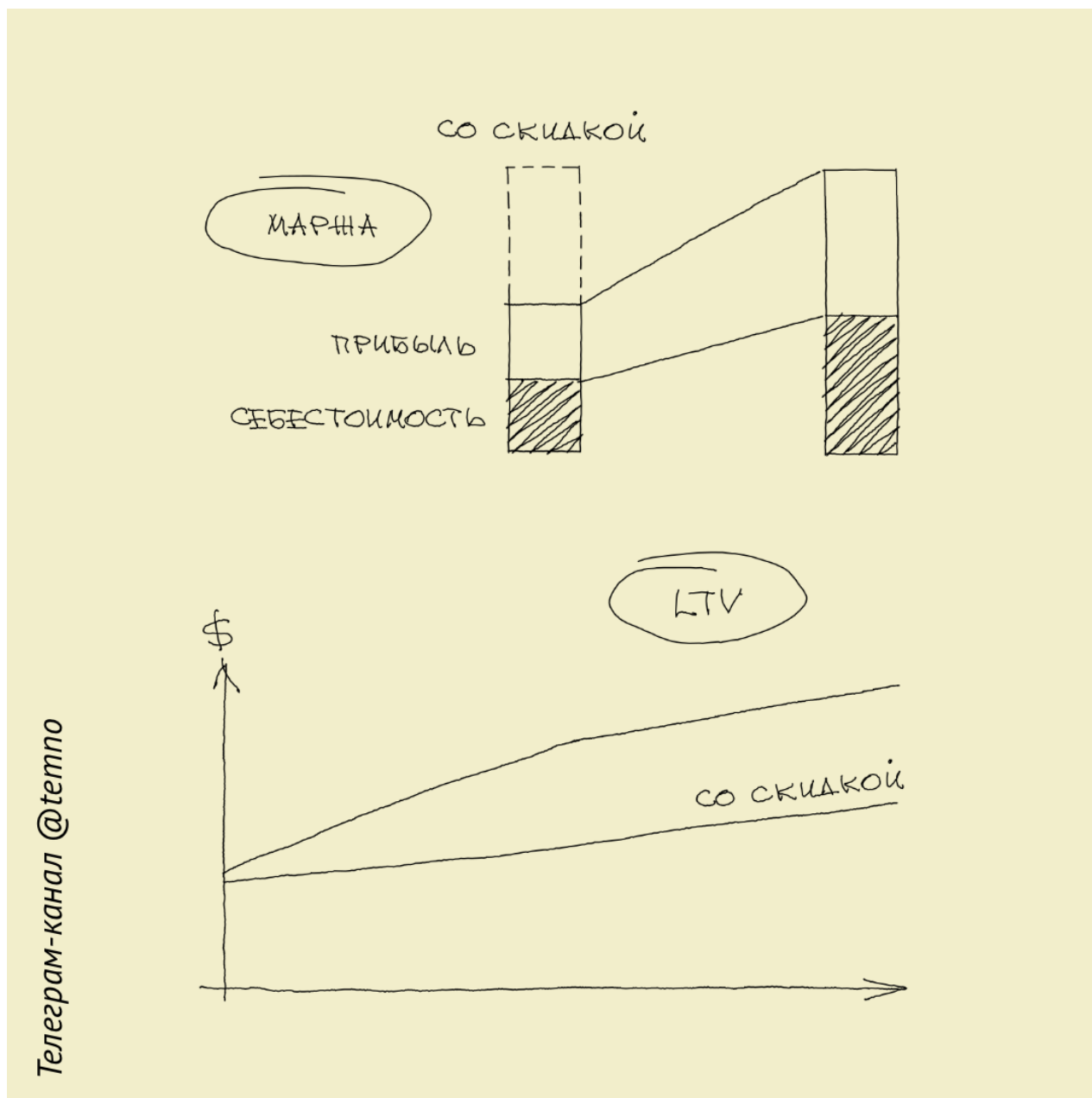


Не нужно в 2 раза дешевле, нужно в 2 раза больше

1. «Не нужно в 2 раза дешевле, нужно в 2 раза больше!». Если ты хочешь привлечь новых клиентов, не нужно обещать приветственную скидку в

50% от цены. Лучше давать в 2 раза больше API-вызовов, гигабайт, минут или что там у тебя есть.

- 2. Давая скидку, ты можешь получить в 2 раза больше кликов и покупок, чем обычно. Но, во-первых, выручка останется той же самой ($2x * 50\%$ цены = $1x$). А, во-вторых, заработать ты можешь в 2 раза меньше!



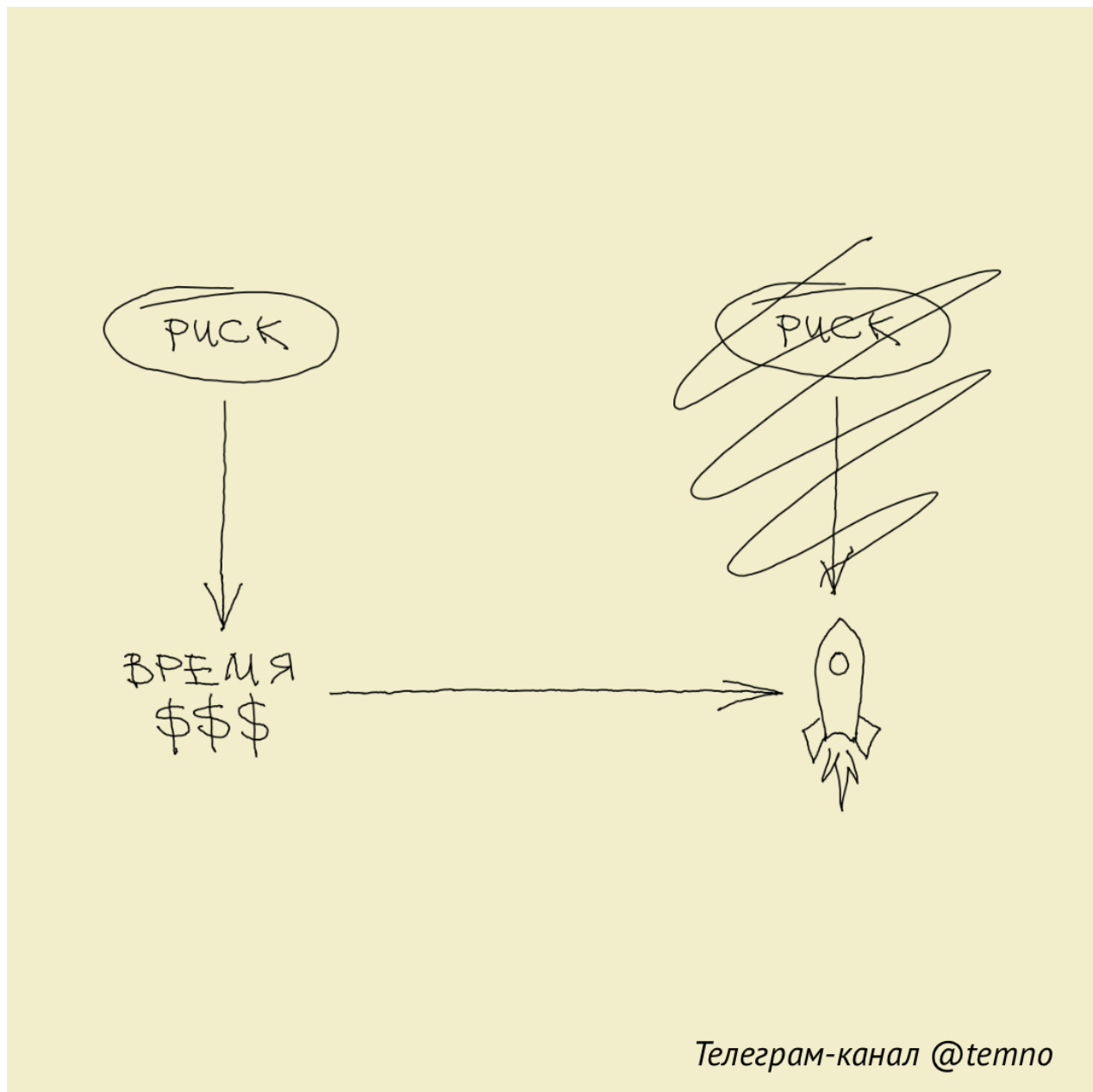
- 3. Если себестоимость равна 25% от обычной цены, то при продаже с 50% скидкой ты заработаешь 25% от обычной цены. А если дашь покупателю в 2 раза больше чего-то, ты увеличишь себестоимость в 2 раза до 50% от обычной цены — а 50% останется тебе.

4. Кроме того, я тут наткнулся на результаты одного исследования, показывающего, что у людей, покупающих со скидкой, LTV уже через 2 недели оказался на 20% ниже, чем у покупающих по обычной цене!
5. Ведь сильнее всех клюют на скидки «скидкожоры» — которые могут купить что угодно с большой скидкой, но по обычной цене не купят ничего. А «в 2 раза больше» купят те, кто изначально рассчитывает пользоваться твоим продуктом и дальше.
6. Понятно, что это всё простая арифметика и здравый смысл. Но, начав изучать высшую математику бизнеса, некоторые забывают основы арифметики 😊 Поэтому про неё тоже иногда полезно вспоминать.
7. В общем, хочешь побольше кликов и покупок — давай скидку. Хочешь побольше прибыли и LTV — давай больше ценности.



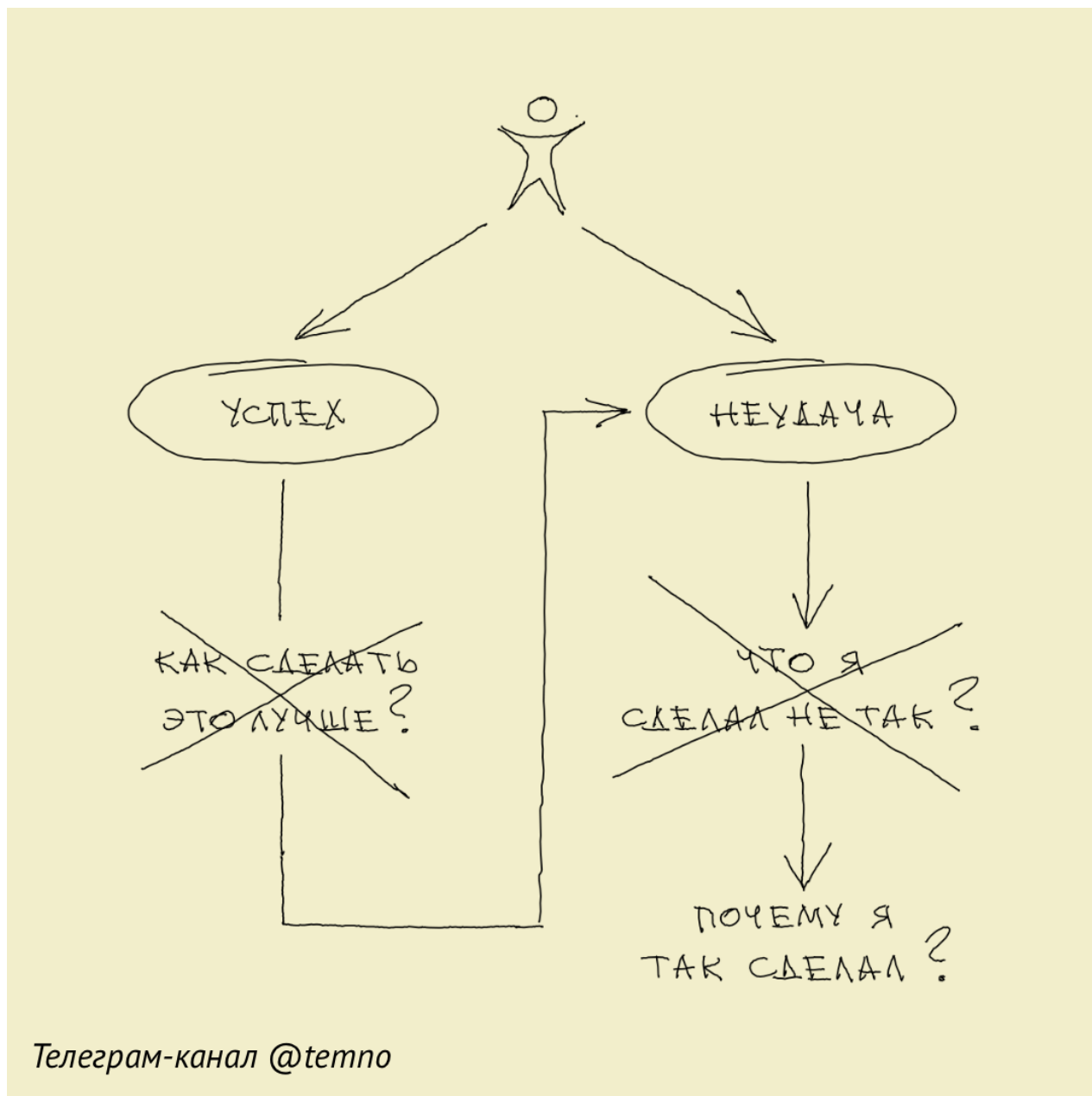
«Расчёты показали низкий уровень риска», — написали мне в сопроводительном письме к проекту.

1. Но никакими расчётами степень риска оценить нельзя 😊 Потому что «взлетит/не взлетит» можно понять, только реально запустив проект и посмотрев на результаты. И то обычно не сразу.
2. К тому же есть экономический закон — низкие риски могут быть только у проектов с низкой доходностью. А у проектов с потенциально высокой доходностью риски всегда высокие. Но это если мы говорим о классическом понимании риска.
3. Но мы же — стартапы, нам классика не указ 😊 Поэтому ты можешь использовать другое определение риска. Риск — это насколько критичными для тебя окажутся потери времени и денег на запуск проекта в случае его провала. Что бы ты не думал о его возможном успехе.



4. Другими словами, чем больше времени и денег ты собираешься на это потратить — тем риски выше. Чем меньше времени и денег — тем риски ниже. И всё.
5. Ну а тогда идеальный проект — это проект, который а) может очень сильно выстрелить, б) шансы на что по классике должны быть малы, но в) ты потратишь допустимо мало времени и денег на то, чтобы это проверить.

- 6. Сооснователь Нетфликса Марк Рэндольф недавно написал в Твиттере: «Для привлечения инвестиций не нужно доказывать, что у тебя отличная идея. Тебе нужно показать, что ты — это хорошая ставка.».
- 7. А что такое «хорошая ставка», например, в казино? Это когда ты ставишь на zero деньги, которые тебе не жалко потерять. Зато в случае удачи ты уйдёшь с мешком денег. Так и в стартапах.
- 8. Хочешь снизить риски проекта и стать хорошей ставкой для инвестора? Выбирай такие идеи, в которые мало кто верит, но которые можно относительно быстро и дёшево запустить 😊



Учиться лучше так

1. Говорят, что люди учатся на своих ошибках. Но это плохо похоже на правду. Ведь тогда бы мы все поголовно стали бы шибко умными, ведь все мы столько раз ошибались 😊
2. Хотя, наверное, мы неправильно учимся — задавая себе вопрос «что я сделал не так?». Хотя лучше задавать себе вопрос «почему я так сделал?». Иначе в следующий раз ты поступишь уже по-другому, но по той же самой причине — и это опять приведёт к ошибке.
3. А ещё раздражает, что непременно нужно сделать ошибку, чтобы чему-то научиться 😞 Неужели нельзя учиться на успехах? Но как? Что я сделал хорошо — и как сделать это ещё лучше? Не, так ни фига не получится 😊
4. Для этого нужно посчитать свой успех неудачей. Например, вырос ты в 2 раза... но задаёшь себе вопрос, а почему у меня результат такой, а не в 10 раз больше? И бывший успех мгновенно превращается в неудачу. На которой уже можно чему-то научиться.



Как Дженсен Хуанг хакнул оргструктуру Nvidia

1. Если компания ведёт много перспективных проектов — возникает противоречие. С одной стороны, за сильно перспективным проектом лучше приглядывать самому гендиректору. С другой — считается, что оптимальное количество непосредственных подчинённых у руководителя не должно превышать 5–7 человек.
2. У Дженсена Хуанга 55 непосредственных подчинённых!
3. А секрет в том, что он никогда не встречается со своими непосредственными подчинёнными 1 на 1. Только со всеми вместе или в составе небольших групп, наверное, из тех самых 5–7 человек. Почему такое может быть эффективно?

- 4. Каждый человек считает, что его проблемы и возможности уникальны 😊 Но это не так. Уникальных вещей нет — с точностью до общих принципов или даже деталей.



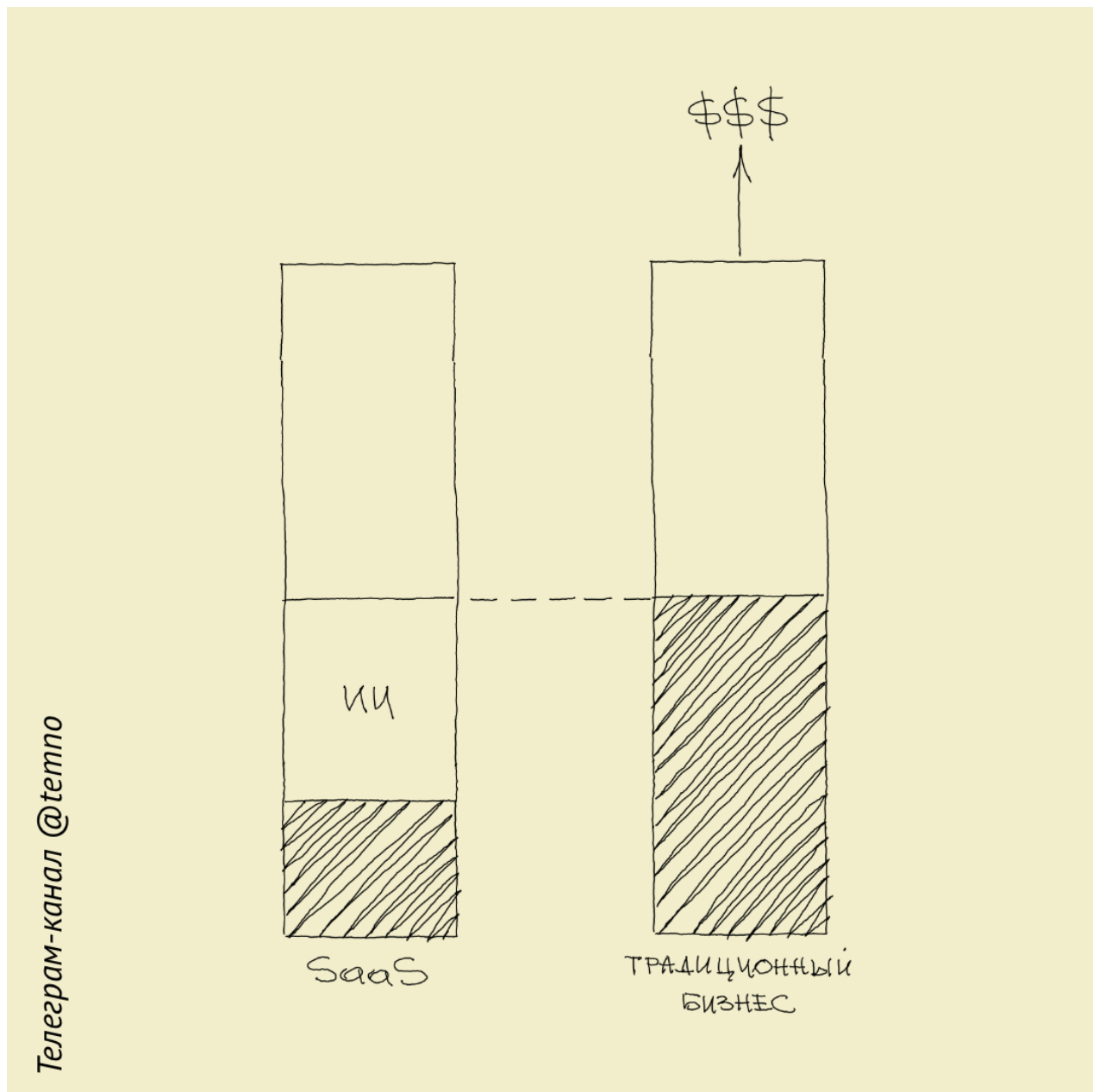
- 5. Если обсуждать в группе проблему или возможности одного из его членов, умные люди смогут переложить сделанные выводы на себя — нужным способом адаптировав их к своей ситуации.

6. Это только дуракам нужно всё разжёвывать на лично их примерах, давать прямые указания, а ещё и потом отвечать на вопросы типа «правильно ли я это делаю» 😊
7. Таким образом, групповые встречи для умных людей — это возможность очень быстро учиться, обсуждая чужой опыт, перенимая подходы и делая выводы.
8. К тому же такие групповые встречи заставляют всех топов всегда быть в курсе того, что происходит в других департаментах — находя при этом точки пересечения, позволяющие избегать дублирования и создавать синергию.
9. В общем, любое ограничение — это только повод найти способ его хакнуть 😊



Только что сообразил, что появление ИИ может неожиданным образом вызвать повышение стоимости ряда традиционных бизнесов

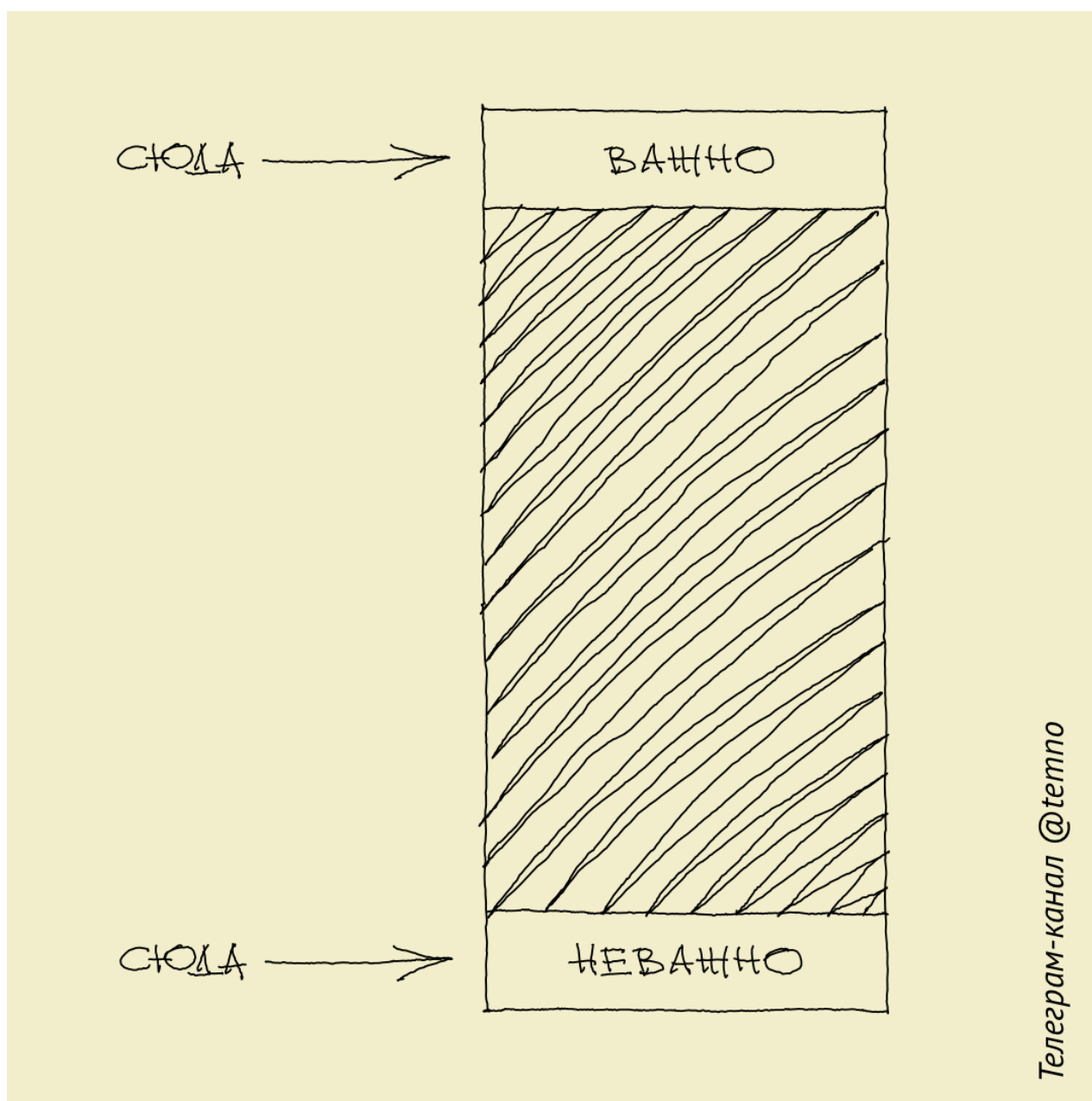
1. Стоимость бизнеса — это произведение выручки компании на некий мультипликатор. Значение мультипликатора зависит в том числе от маржинальности бизнеса. Для SaaS этот мультипликатор самый большой, так как у SaaS самая большая маржа — в среднем около 80%.
2. Маржа такая большая, потому что основную часть себестоимости SaaS сейчас составляет только стоимость хостинга и технической поддержки. Ведь себестоимость «комплектующих», как у традиционных бизнесов, у SaaS отсутствует. А стоимость разработки, маркетинга и продаж в себестоимость по определению не включается.
3. Однако всё большее количество SaaS начинает сейчас использовать ИИ. Для чего изнутри продуктов они совершают вызовы внешних ИИ-машин (OpenAI и др.) — и за них платят. Но стоимость этих вызовов уже включается в себестоимость!



4. За счёт чего у сильно интеллектуальных SaaS маржинальность может снизиться до 40–50%. Хотя сейчас SaaS с маржинальностью менее 70% считаются ошибкой природы, существенной стоимости не имеющей .
5. Как следствие, придётся либо допустить, что SaaS с ИИ возможностями из-за их более низкой маржинальности начнут стоить дешевле, чем SaaS безо всякого ИИ — что выглядит ну очень странно.
6. Либо рынок начнёт считать достойными высоких оценок стоимости бизнесы с маржинальностью 40–50%. Чему отвечает целый ряд традиционных бизнесов — оценки которых могут внезапно вырасти

лишь по причине того, что их маржинальность начнёт соответствовать новым стандартам качества.

- 7. Или как ещё может разрешиться этот парадокс?
- 8. В общем, похоже, что традиционные бизнесы с маржинальностью на уровне 50% могут стать разменной фишкой в новой игре на повышение. И нет, инвестиционным советом это не является 😊



Компаниям проще всего продавать два типа продуктов

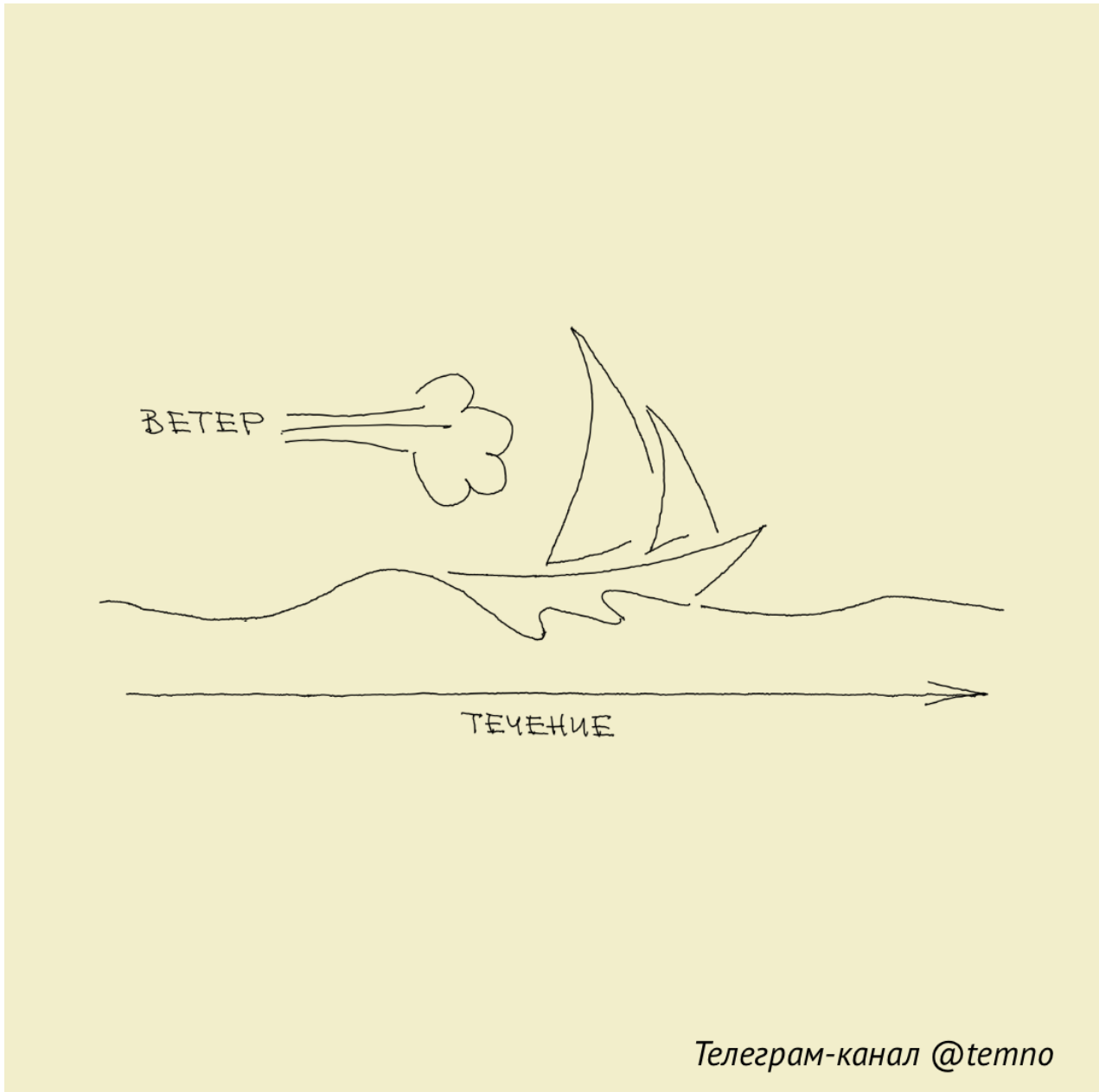
1. Первый тип — продукты, помогающие решать самые важные для неё проблемы. Потому что в компании есть люди, шкурно заинтересованные в том, чтобы эти проблемы были решены.
2. Второй тип — продукты, помогающие заработать или сэкономить на том, что для компании совершенно неважно. Потому что в компании нет никого, кто хотел бы этим лично заняться 😊
3. А всё то, что посередине — продавать заколебёшься. Потому что, с одной стороны, это не настолько критично, а с другой — этим уже кто-то занимается. Поэтому никакой нужды и спешки для компании тут нет.
4. Так что, хочешь успешно продавать B2B-продукты — целься либо в самый верх её задач, либо в самый низ. Все пули, выпущенные в середину — тупо завязнут.



А у тебя течение это что?

1. Фаундеры на самом деле существа нежные и ранимые 😊 Настроение у нас в течение дня может легко меняться от «всё пропало», когда кто-то из клиентов отваливается, до «всё будет зашибись», когда приходят деньги от нового клиента.
2. Учитывая, что деньги и клиенты — это вещь переменная, нас всё время бросает то в огонь, то в холод. Но так ведь можно и свихнуться 😞
3. Некоторые борются с этим тем, что излучают вечный оптимизм — но так можно пропустить возникновение реальной проблемы. Другие всегда считают, что всё плохо, чтобы зазря не радоваться — но жить в таком состоянии совсем не прикольно.
4. Гораздо лучше уметь отделять долгосрочные тренды от временных колебаний, чтобы волноваться или радоваться только по значимым поводам. Представь себе кораблик под парусом, плывущий по реке с

сильным течением. Он может рыскать из стороны в сторону в зависимости от того, куда дует ветер. Но приплывёт он туда, куда его в конце концов вынесет течение 😊



Telegram-канал @temno

5. Возьмём тупой пример подписного сервиса с обычным месячным и годовым тарифом. Общее количество подписчиков у него может сильно колебаться день ото дня. Но помесечные подписчики — самые непостоянные, они сегодня могут прийти опробовать, чтобы завтра отвалиться. А тот, кто платит сразу за год — рассчитывает

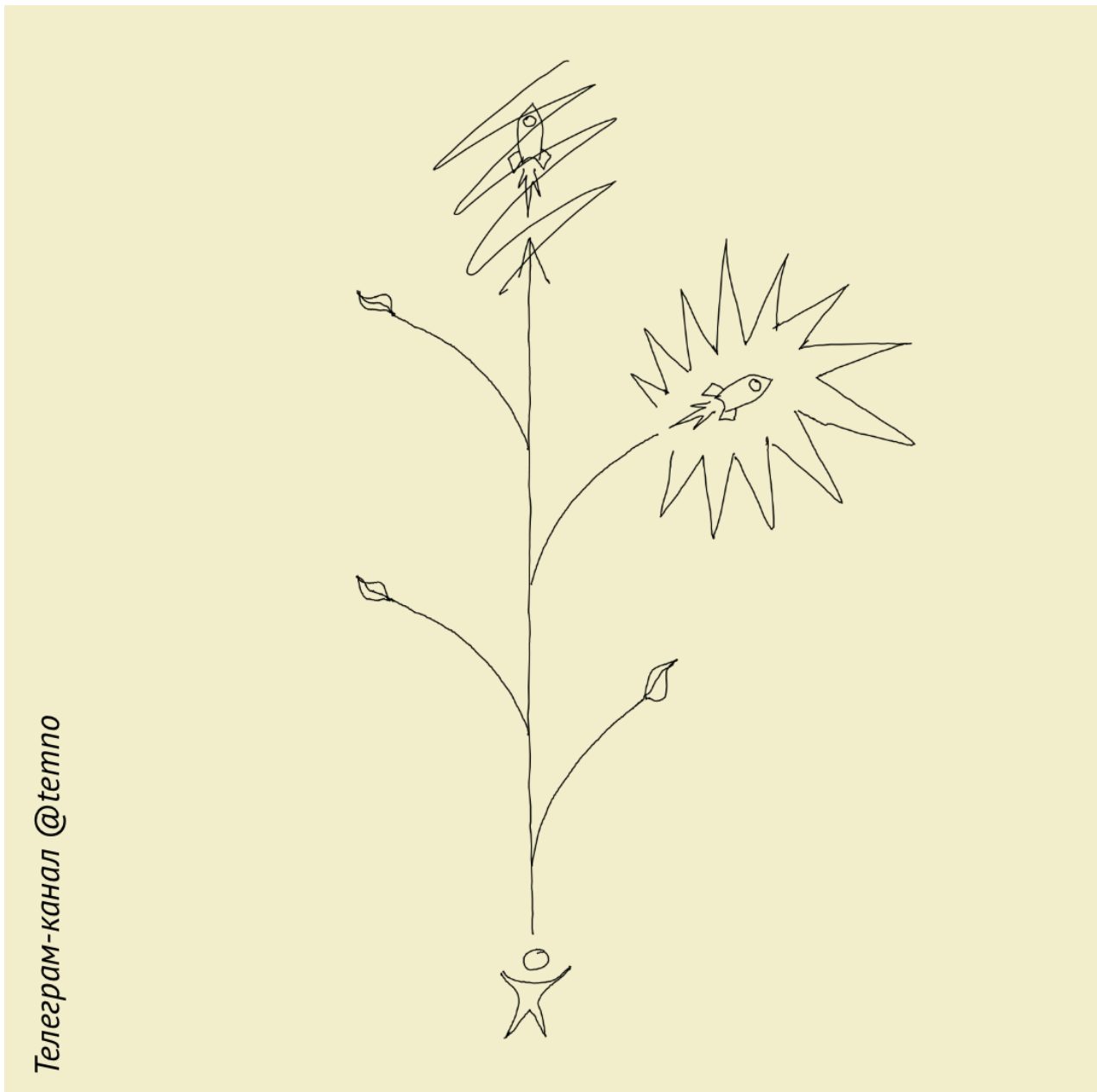
пользоваться сервисом долго, но хочет на этом сэкономить, так как в пересчёте на месяц годовая подписка выходит дешевле.

6. Поэтому в принципе можно смотреть только на количество годовых подписчиков — растёт оно или уменьшается. Потому что именно долгосрочные подписчики определяют долгосрочный тренд — то самое течение в реке. А всё остальное — это куда сейчас ветер дует 😊
7. А какая метрика определяет направление и скорость течения твоего бизнеса?



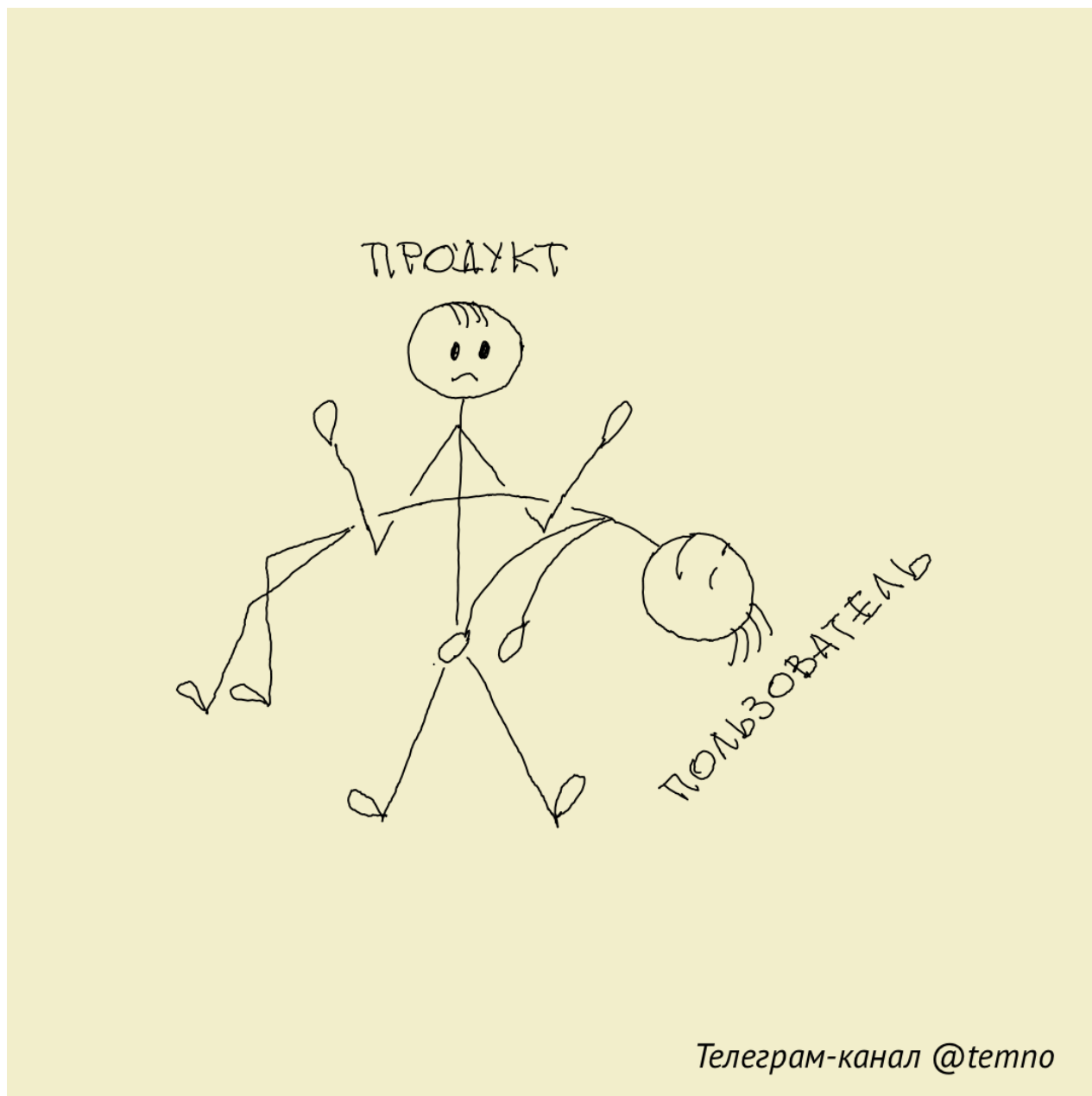
Когда делаешь что-то специально — обычно получается плохо

1. Фаундерам часто говорят: «Делай продукт для себя, и тогда он может понадобиться другим». Проблема в том, что фаундеры сразу начинают придумывать, чем бы они захотели бы пользоваться. А себя, как мы знаем, можно убедить в чём угодно 😊
2. В то же время Slack родился из внутреннего мессенджера команды разработчиков провалившейся игровой платформы. А MailChimp — из внутреннего примочки для рассылок, которое сделало для себя одно маленькое рекламное агентство.
3. Поэтому секрет фразы «делай продукт для себя» не в том, чтобы специально делать такой продукт с какой-то высшей целью. А в том, чтобы заниматься какой-то высшей целью — попутно делая для себя какие-то штуковины для упрощения жизни 😊 И тогда такая «попутная» штуковина может стать неожиданно востребованным продуктом.
4. Это как в физике. Говорят, что большинство великих открытий было сделано «на обочине» — когда учёные изучали одно, а по ходу дела натыкались на что-то другое. Уводившее потом их в сторону от основной темы исследования к будущему великому открытию.



5. Да уж, недаром говорят, что когда делаешь специально — обычно получается плохо. А когда между делом — почему-то выходит неожиданно хорошо 😊
6. А вот ты, двигаясь в своём стартапе к какой-то высшей цели, не наклепал ли для себя каких-то попутных полезных штуквин? А нельзя ли какую-то из них превратить в отдельный продукт?
7. Кстати, интересная идея для акселератора — куда можно принимать стартапы с провалившимися основными продуктами, но которые

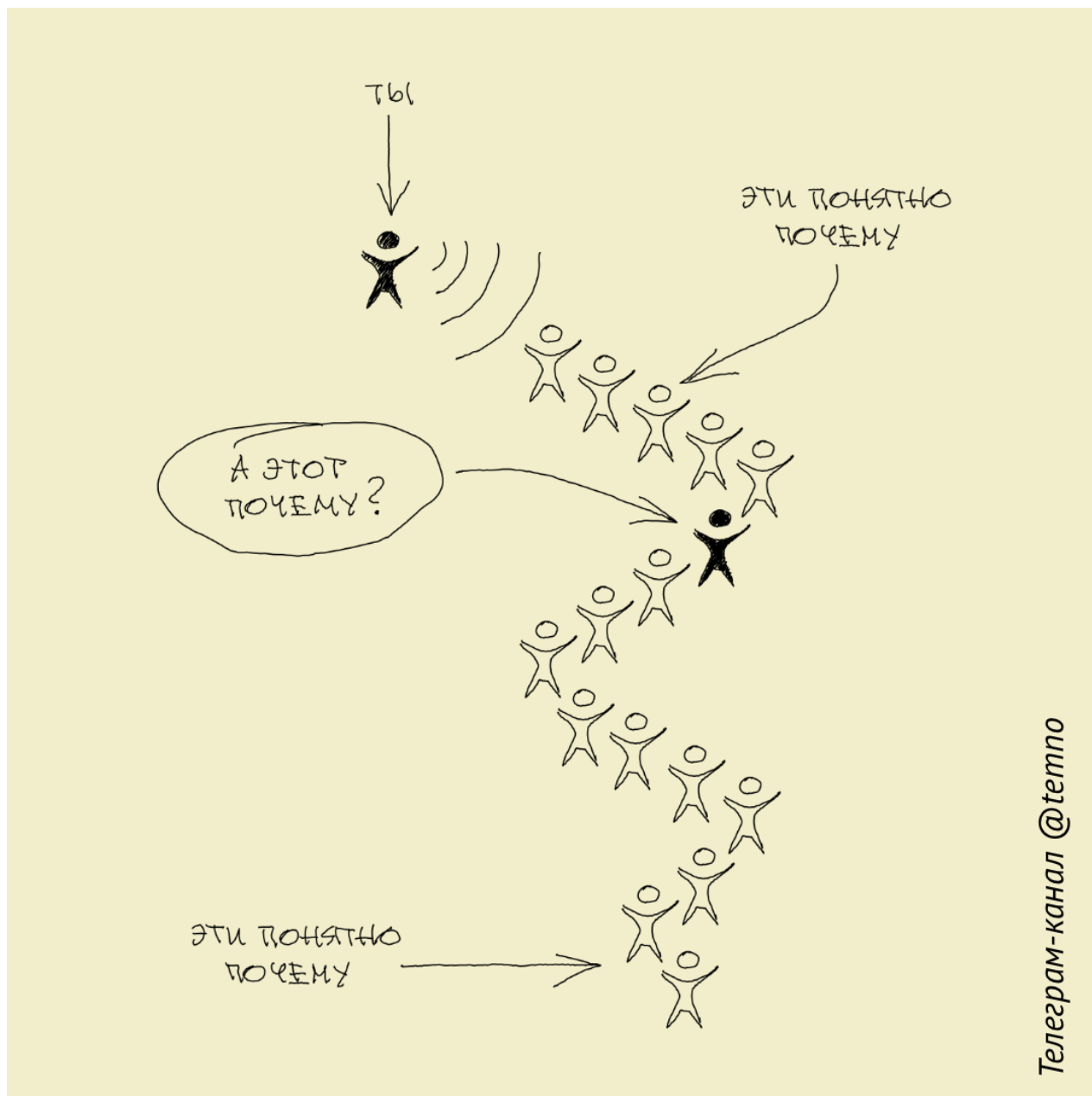
сделали для себя какие-то полезные внутренние продукты, которыми в процессе успешно пользовались 😊



Он не хочет ничего решать, он хочет на ручки

1. «После того, как я начал создавать дашборды для руководства, я понял, что им не нужны дашборды 😊», — написал вчера один чувак в Твиттере.

2. «Когда я им показываю дашборд с графиками, таблицами и переключателями, они не понимают, куда смотреть и на что жать. Они хотят сразу увидеть список простых выводов, которые можно с помощью этого дашборда получить.».
3. Чувак потом пишет, что это заставило его заняться созданием интуитивно понятных интерфейсов. Но проблема-то гораздо более глобальная — и она не про дашборды, а про продукты в общем.
4. Если хотя бы одна страница твоего продукта представляет собой набор графиков, таблиц и переключателей, из которых пользователь должен сделать какой-то вывод или предпринять некое действие — считай, что 90% пользователей ты в этот момент потерял.
5. Подавляющему большинству пользователей не нужна информация, с которой они могут сделать что угодно. Им нужен список готовых выводов или возможных действий — из которых он может выбрать нужное, чтобы получить нужный результат
6. Иногда эту проблему можно решить на уровне интерфейса. А иногда это проблема самого продукта. Потому что он в принципе не позволяет получить конечный результат. Потому что он изначально задуман как инструмент для получения информации для того, чтобы человек дальше сам что-то решал.
7. Но «он не хочет ничего решать, он хочет на ручки» 😊
8. Поэтому, к примеру, не взлетают программы учёта персональных финансов. Потому что человек видит картину финансовой жопы... и что? Как продукт поможет ему эту проблему решить? Никак? Ну и досвидос продукту 😞
9. А ты в своём продукте не заставляешь пользователя делать какие-то выводы самостоятельно? А можно ли сделать эти выводы за него?
10. А с помощью твоего продукта пользователь может получить конечный результат? А это точно конечный результат? А его можно сделать ещё более конечным? 😊



Telegram-канал @temno

1. Неожиданный вопрос, который известный инвестор Питер Тиль задаёт амбициозным фаундерам — а почему к тебе на работу придёт двадцатый по счёту сотрудник?
2. Понятно, почему приходят первые сотрудники. Как минимум они рассчитывают получить опционы, а как максимум — занять в компании ещё и какие-то высокие посты.

3. Понятно, почему к тебе придёт тысячный сотрудник. Потому что это уже большая компания, в которой можно иметь долгую стабильную работу.
4. Но почему придёт двадцатый? Если в компании пока всего 19 человек — значит, она ещё ничего не добилась, и на стабильную работу рассчитывать сложно. Но все ключевые позиции и опционы уже, скорее всего, розданы, поэтому тут тоже ловить нечего.
5. Так почему? Если ответа на этот вопрос у тебя нет, то твой стартап может развалиться на самом важном этапе, когда ему надо сделать рывок в росте.
6. Как ты на такой вопрос ответишь?

