

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

апрель

2024

Новые идеи для вдохновения и копирования

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

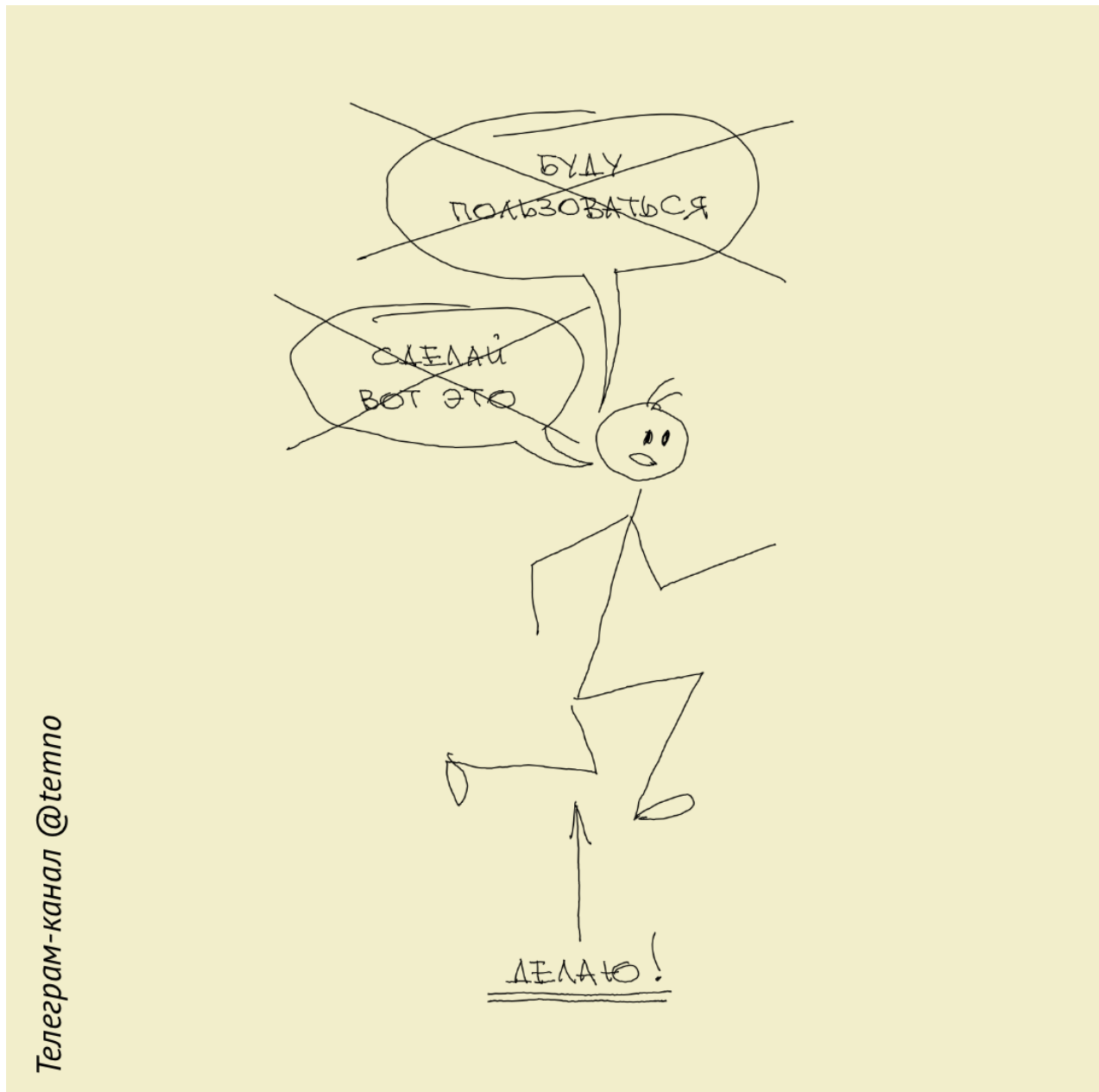
Читать

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

Учиться

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



Не слушай их

1. Соседка встречает Вовочку, идущего из школы:
 - Как дела, Вовочка?
 - Нормально.
 - А в школе как?
 - Нормально.
 - А здоровье как?

- Нормально.
 - А ты другие слова, кроме «нормально», знаешь?
 - Знаю. Но папа сказал, что взрослым нельзя говорить «отъебись».
2. Собственно, это всё, что нужно знать по поводу эффективности целевых интервью с пользователями о том, «будете ли вы пользоваться моим продуктом, если я его сделаю».
 3. Хотя есть ещё одна категория респондентов, которые на таких интервью прямо-таки брызжут фантазией на тему того, что тебе в своём продукте обязательно нужно улучшить или какой ещё продукт обязательно нужно сделать. Хотя ценность их предложений на поверку оказывается примерно такой же.
 4. Изучать пользователей нужно не по тому, что они говорят — а только по тому, что они делают.

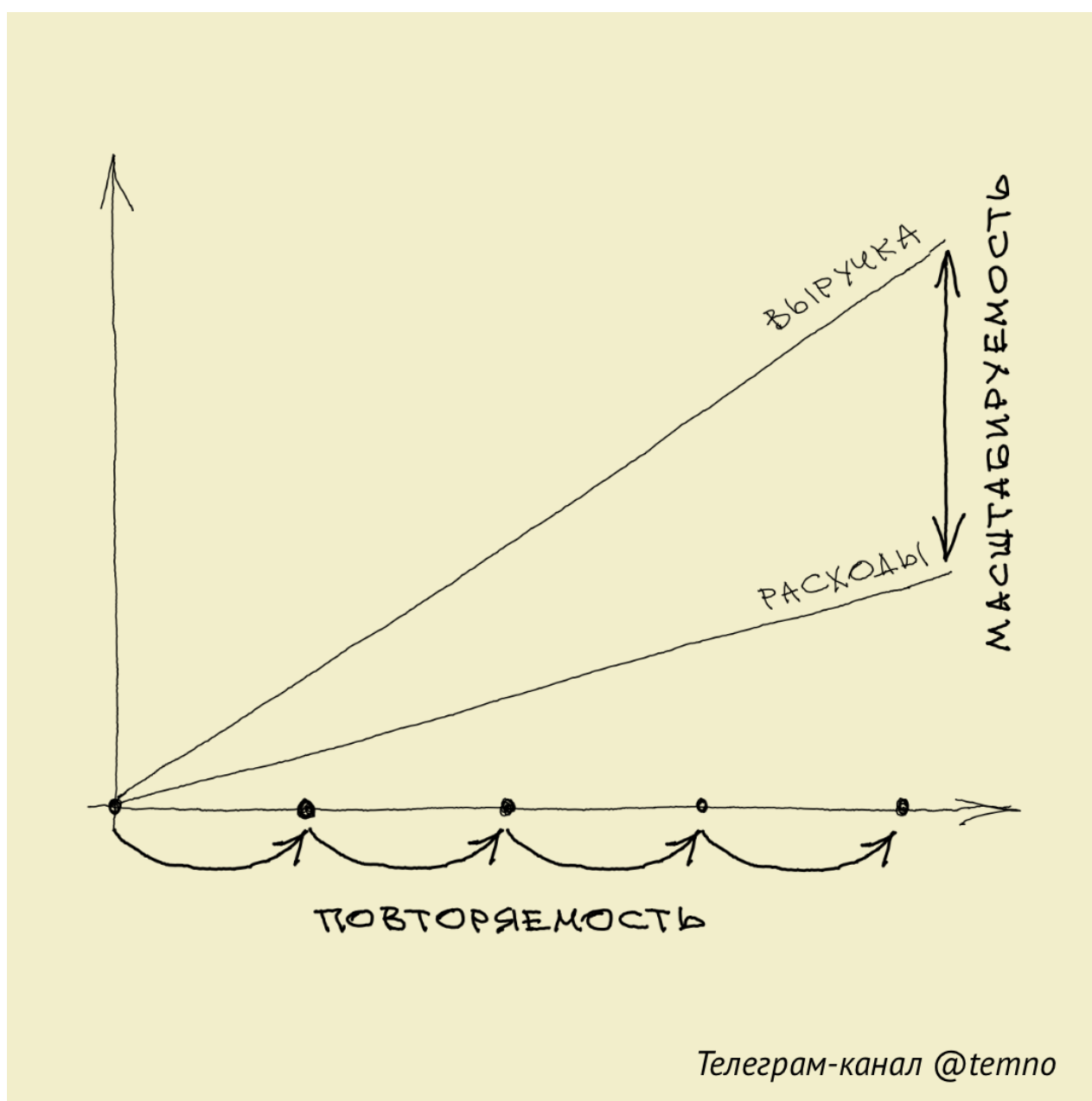


Лучше повторяемый, чем масштабируемый

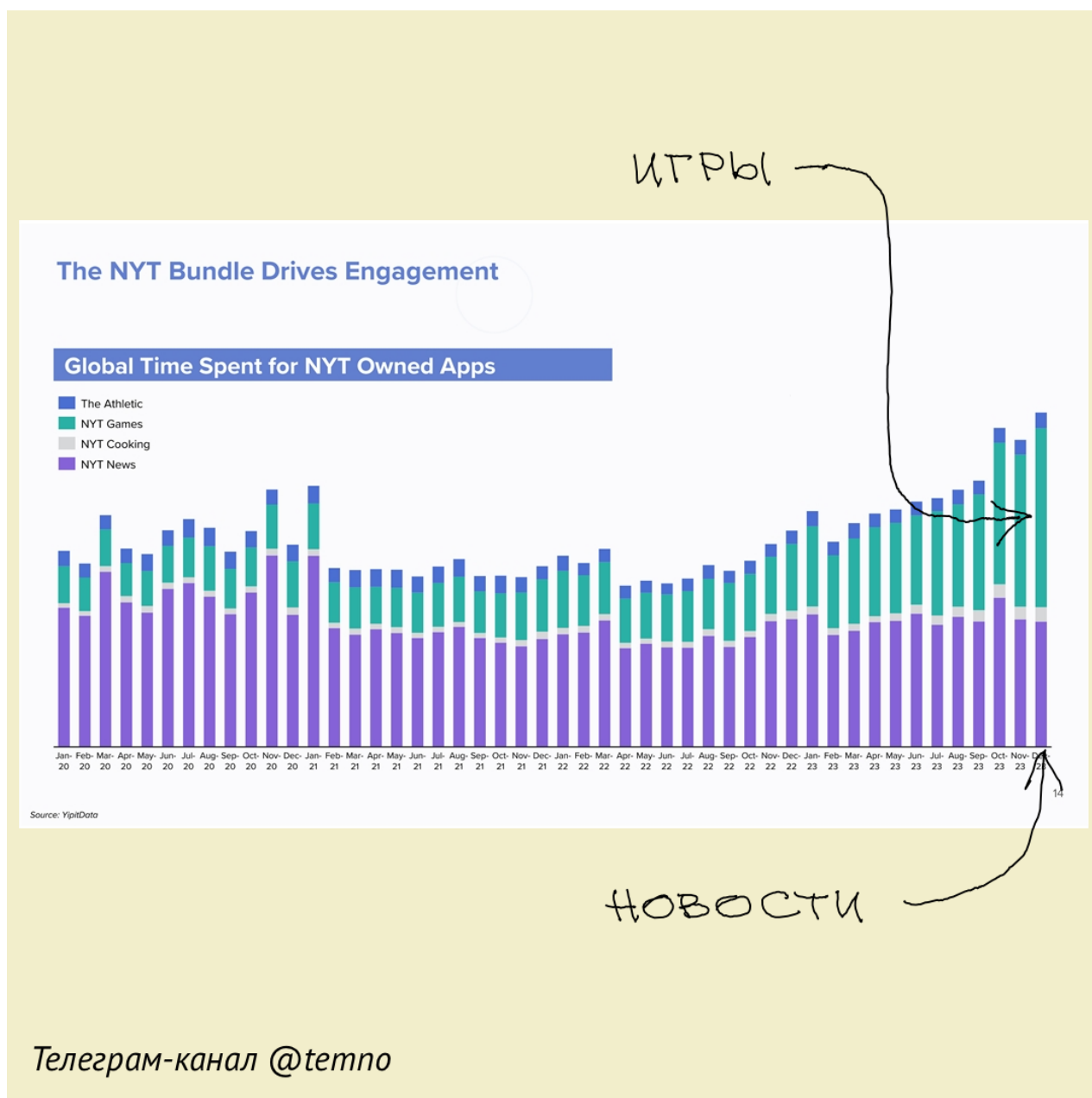
1. «Масштабируемость» и «повторяемость» бизнес-модели — это две совершенно разные вещи. Хотя их часто смешивают или путают.
2. Масштабируемость — это когда выручка бизнеса может расти быстрее затрат. Повторяемость — это когда можно повторять те же самые действия, чтобы бизнес продолжал в том же темпе расти.
3. Бизнес-модель может быть и масштабируемой, и повторяемой. Пример — сеть продуктовых магазинов. Он повторяемый, так как открытие каждой новой точки по тому же рецепту пропорционально увеличивает выручку сети. Он масштабируемый, так как при увеличении количества магазинов мы закупаем продукты всё дешевле и дешевле со скидкой за объём.
4. Она может быть повторяемой, но не масштабируемой. Пример — сеть мастерских по ремонту обуви. Этот бизнес немасштабируемый, так как

один мастер за ту же зарплату не сможет быстрее ремонтировать обувь по мере увеличения количества мастерских.

- 5. А может быть масштабируемой, но не повторяемой 😊 Например, у облачного сервиса затраты на серверы и службу поддержки должны расти медленнее, чем выручка от количества его клиентов. Но выручка ни хрена не растёт, так как ты не можешь нащупать одно действие, которые можно бесконечно повторять, чтобы получать новых клиентов. Или ты регулярно тратишь одну и ту же сумму на рекламу, а количество приходящих по ней новых клиентов заметно и неуклонно уменьшается.



- 6. Если выбирать между масштабируемостью и повторяемостью, то я безусловно выберу повторяемость.
- 7. Во-первых, повторять одно и то же проще, чем всё время выдумывать новое.
- 8. Во-вторых, на выполнение того же самого действия можно натренировать любого дурака, и самому этим не заниматься.
- 9. В-третьих, если даже маржа этого бизнеса не будет увеличиваться (он ведь немасштабируемый) — то абсолютное количество зарабатываемых денег по мере найма большего количества дураков всё равно будет расти.



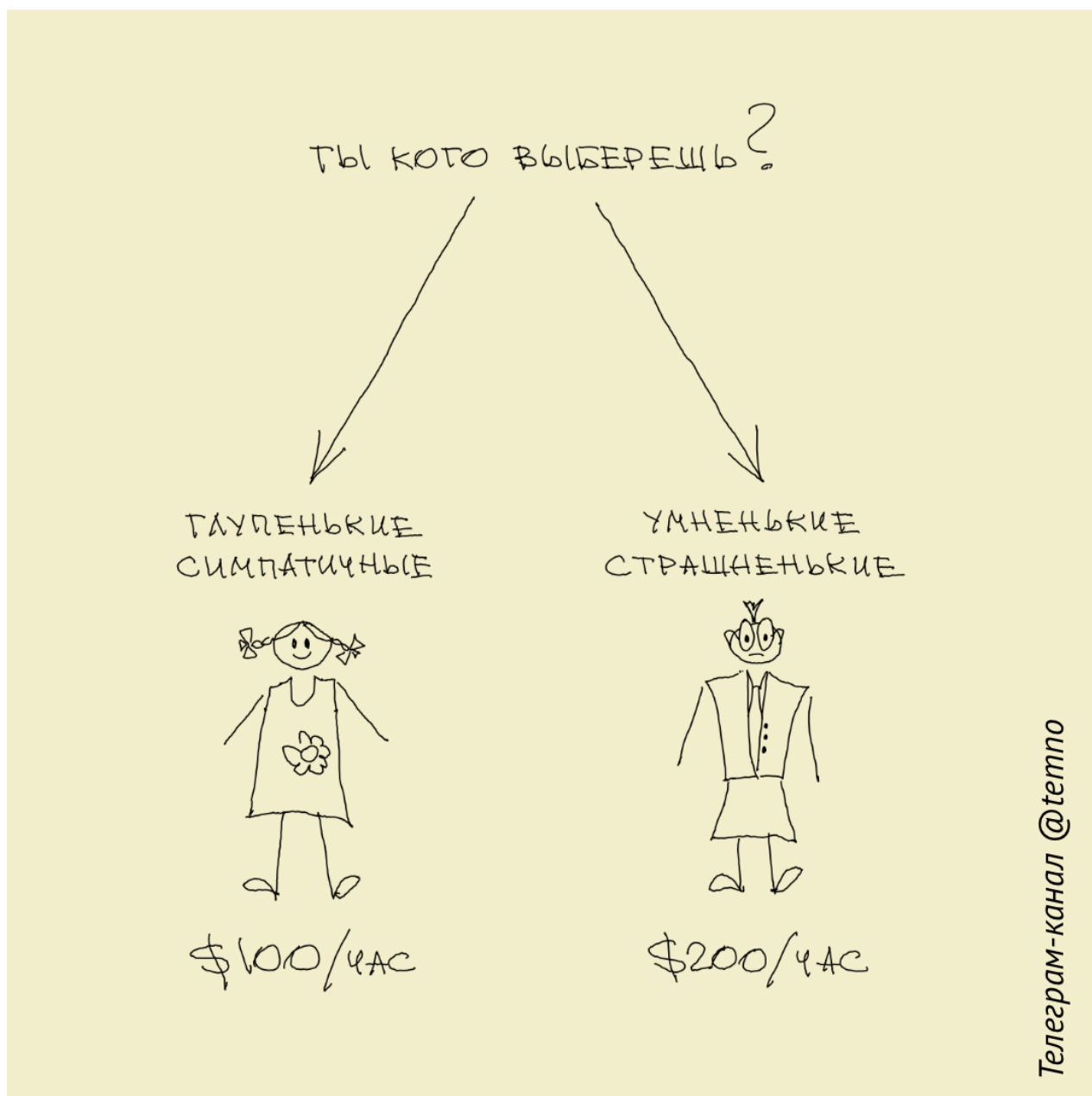
Куда расти?

1. Что такое «Нью-Йорк Таймс»? Одна из самых известных в мире газет?
Нет — одна из самых неизвестных в мире игровых компаний 😊
2. Потому что читатели «Нью-Йорк Таймс» проводят больше времени, играя в их игры, чем читая их газету.
3. Да и вообще многие успешные компании зарабатывают не тем, чем они кажутся. Shopify 76% денег зарабатывает на финансовых сервисах, а не на подписке на конструктор интернет-магазинов. Instacart получает уже 30% выручки от рекламы магазинов, из которых он доставляет товары. Или классическая история Макдональдс, который зарабатывал копейки на продаже бургеров — но потом понял, что можно зарабатывать, покупая недвижимость и сдавать её в аренду своим франчайзи.
4. Наверное, это и есть секрет постоянного развития? Когда компания не просто «больше старается» — а находит новые смежные и синергичные направления, которые открывают новые возможности роста на той же самой базе.
5. А на чём новом твоя компания может зарабатывать, продолжая заниматься тем же самым?



Ты кого выберешь?

1. Заходит чувак в бордель, а там две двери. На одной висит табличка «глупенькие, но симпатичные за \$100/час», на другой — «умные, но страшненькие за \$200/час».
2. Чувак на всякий случай задумался, но пошёл к симпатичным за \$100. Уже выходя из борделя, он встречает хозяйку и советует ей: «Не держите умных — не теряйте денег».
3. «Так за той дверью никого и нет», — оглянувшись вокруг, шепчет ему хозяйка.



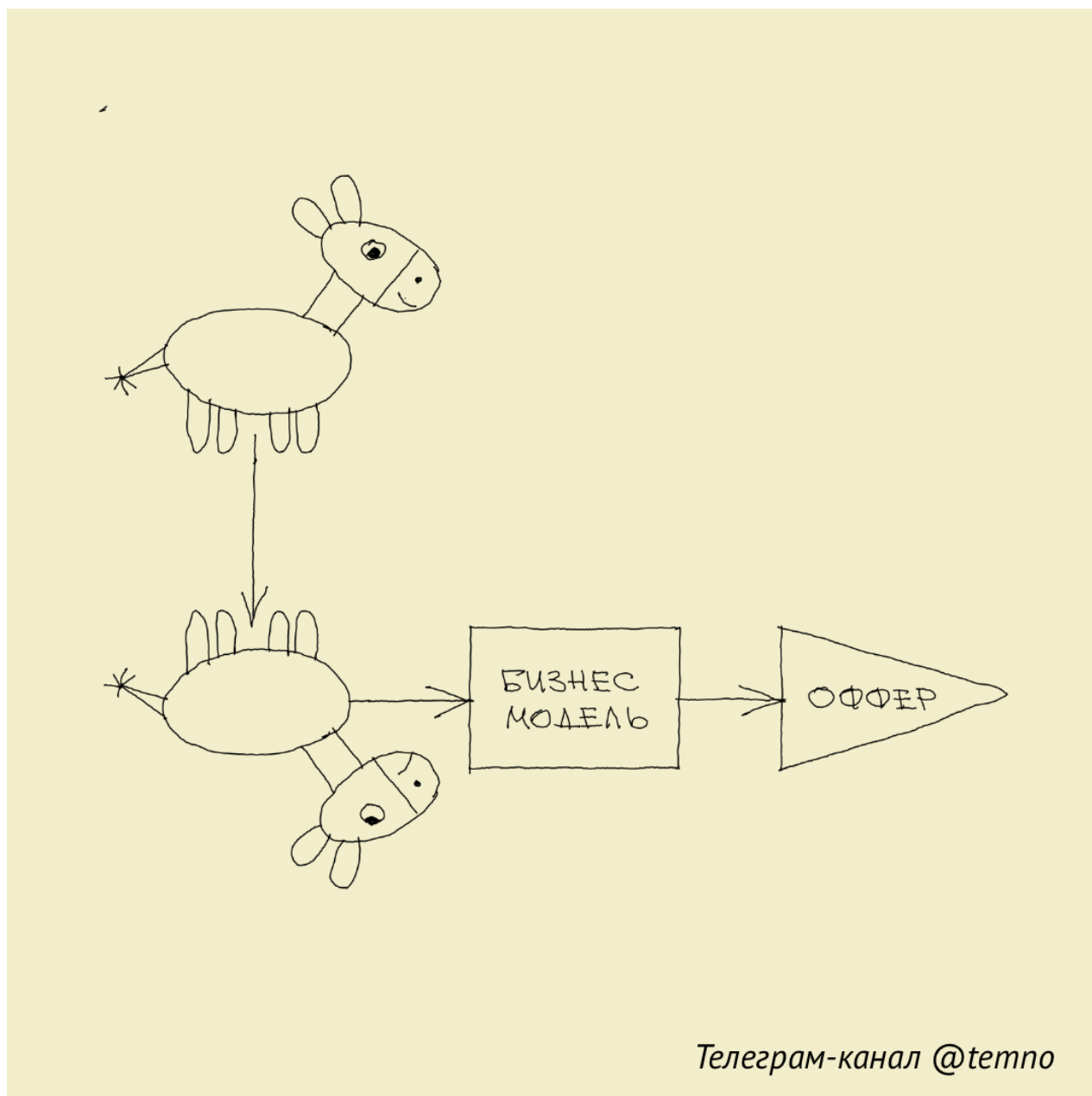
4. Как ни странно, но линейка тарифов сервиса — это не способ дать каждому пользователю то, что он хочет. А способ сделать так, чтобы пользователь захотел именно то, что выгодно сервису. Чувствуя при этом, что у него был выбор — и он его сделал 😊

Важно не «что», а «как»

1. Купил Рабинович за 100 долларов осла, а он через месяц возьми и сдохни. Но Рабинович не был дураком и решил разыграть его в

лотерею. Правда, он не написал, что осёлдохлый. Но что он живой — тоже написано не было 😊

- 2. Цену на лотерейный билет он поставил в 1 доллар и поэтому продал целую тысячу билетов. «И шо, таки никто не возмутился?», — спросили у него приятели.
- 3. «Только тот, кто этого осла выиграл», — ответил Рабинович, — «Ну я ему и вернул его потный доллар».



- 4. Первый вывод — неважно, что ты продаёшь, важно, какой оффер покупателям ты сделал, и какую бизнес-модель под это подложил. Если бы Рабинович продавал «в лоб» даже живого осла, то он бы заработал копейки, которые ему удалось бы сверх 100 долларов накинуть.
- 5. Второй вывод — даже из дохлого осла можно создать минимальный жизнеспособный продукт для проверки модели продаж живых ослов 😊



Отсталые рынки — это золотое дно

1. Заметил интересный тренд. Компании по ремонту оборудования потихоньку превращаются в цифровые компании, занимающиеся анализом данных!
2. Фишка в том, что ремонт — это обычно последствия того, что мы вовремя не предотвратили 😊 Поэтому выгоднее и дешевле заниматься профилактикой оборудования, чем его ремонтом. Причём всем.
3. Клиентам — потому что они не испытывают неудобства или, если речь идёт о бизнесах, не теряют денег от простоя оборудования. Ремонтникам — потому что в режиме профилактики они могут обслуживать гораздо больше клиентов.
4. К тому же они могут тогда перейти на более интересную для них модель подписки — беря деньги по сути за присмотр за оборудованием. Зарабатывая деньги не на ремонтах — а на их отсутствии 😊
5. Но для этого они должны очень чётко выбирать время и характер профилактических работ, основываясь на анализе данных о сроках и причинах отказов аналогичного оборудования. Для чего им как раз и приходится становится ИТ-компаниями по анализу данных.
6. Забавно, конечно, что одна из самых консервативных и отсталых в цифровом смысле областей скоро сможет стать лидером цифровизации. Хотя вот такое «грязи в князи» — это, скорее, правило, чем исключение. Так отсталое такси стало цифровым бизнесом после появления Убера. А банки, многие годы работавшие под лозунгом «в каком офисе карточку открывали туда и идите», резко оцифровались после стремительного взлёта Тинькофф-банка.
7. Хочешь совершить такой же мощный цифровой прорыв как Убер или Тиньков? Тогда иди на самый консервативный и отсталый рынок 😊 Ну а если не можешь ничего придумать — иди на рынок ремонта оборудования. Это ещё можно успеть сделать.



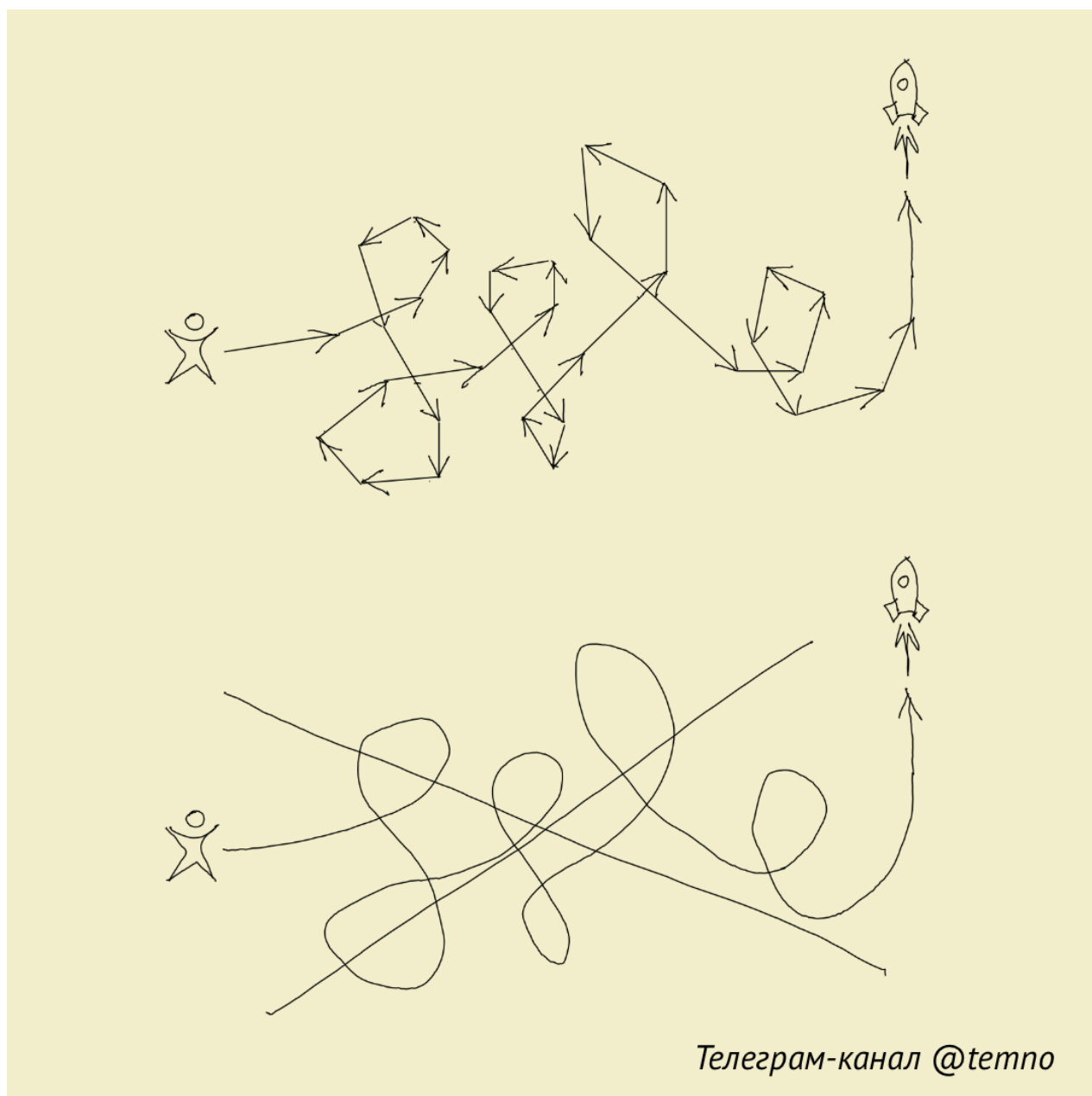
Обойдись без проповедей

1. Попавший на тот свет раввин дождался Страшного суда. Он надеялся пройти туда первым, но его поставили в конец длиннющей очереди. А тут мимо пробегают ангел, провожающий толстого араба с золотой цепью прямо к воротам рая.
2. «Кто этот праведник?», — спрашивает раввин. «Это водитель маршрутки из Хайфы», — отвечает ангел.
3. «Как же так?!», — возмущается раввин, — «Я всю жизнь молился сам и читал людям проповеди, убеждая их молиться и жить по Торе, А он?!».
4. «Когда ты читал людям Тору», — парирует ангел, — «они засыпали от скуки. А когда они ехали в его маршрутке, они молились, чтобы куда-то не врезаться».
5. Если ты хочешь, чтобы твоя компания въехала в рай — не нужно читать сотрудникам проповеди. Лучше создай условия, при которых они бы сами всей душой захотели добраться до нужного им места, прихватив тебя вместе с собой 😊



Не нужно уговаривать

1. Молоденький корнет спросил у поручика Ржевского, как ему удаётся переспать с таким количеством женщин.
2. «Очень просто», — подкрутив ус, ответил поручик, — «Встречаешь на улице симпатичную женщину, подходишь к ней и говоришь: «Сударыня, а можно ли вам впердолить?»».
3. «Так за такое можно и по морде получить», — отвесил челюсть корнет.
4. «Можно получить», — невозмутимо ответил поручик, — «А можно и впердолить».



5. Самый лучший путь стартапа к желаемому результату — самый простой, короткий и быстрый. Да-да, нет-нет. Или взлетел, или пошёл искать дальше.
6. Рынок не нужно уговаривать. Если тебе есть что ему сказать 😊
7. Всегда нужно быть готовым получить по морде. Это неотъемлемая часть процесса, которую даже не нужно стараться избежать.
8. Чтобы много получить — нужно много раз пробовать, а не годами осаждать неприступную крепость.

9. Обычно на картинках рисуют длинный и извилистый путь стартапа к успеху. Хотя и кажется, что это кривая тягомотина, но на самом деле — это последовательность простых, коротких и быстрых шагов.



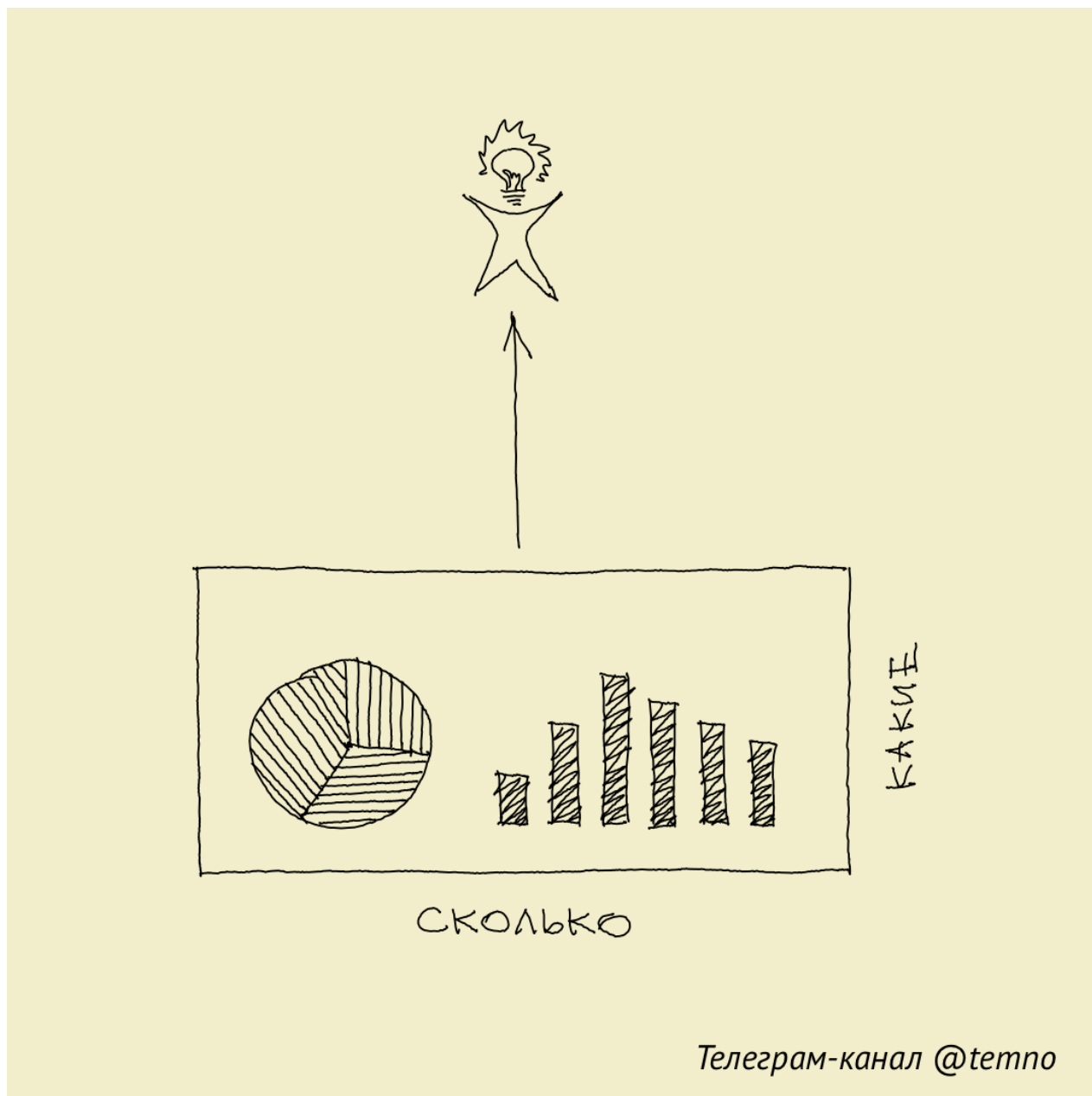
НЕНАСТОЯЩАЯ РАБОТА

Telegram-канал @temno

Какую настоящую работу ты делаешь?

1. «25% стартапов из каждого выпуска Y Combinator могли бы стать миллиардными компаниями», — писал Сэм Альтман, когда он ещё был в YC — «но в реальности это получалось только у единиц».

2. Главная причина, по мнению Альтмана, в том, что во время акселератора основатели сосредотачивались только на трёх вещах — а) как создать продукт, который пользователи захотят и полюбят, б) насколько быстро мы растём и в) как успеть всё это сделать до демо-дня 😊
3. А после выпуска из УС они начинали заниматься «ненастоящей работой» — стратегическое планирование, оптимизация бизнес-процессов, проведение исследований рынка и пользователей, построение корпоративной структуры, рефакторинг программного обеспечения, выступления на конференциях, мелькание в соцсетях и всё остальное в этом роде.
4. Что, конечно, тоже важно. Но если начать заниматься всеми одинаково важными вещами, они автоматически становятся одинаково неважными 😊 Так основатели, а за ними вслед и их компании начинали терять импульс, полученный в УС — постепенно скатываясь вниз по наклонной плоскости.
5. Нельзя терять фокус на двух главных вещах — а) создание продукта, который пользователи полюбят, и б) достижение намеченных показателей роста в заданный срок. Обратите внимание на союз «И» между этими пунктами.
6. Нельзя сосредоточиться на создании продукта, который пользователи полюбят — чтобы начать расти когда-нибудь потом. Как нельзя вкладываться в рост того, что пользователи не любят — эта пирамида рано или поздно рассыплется.
7. А что мешает сосредоточиться только на этом? Только «ненастоящая работа», которая высасывает твои мозги и время.
8. У выпускников УС эта болезнь начинает проявляться после окончания акселератора. А у всех остальных — она врождённая 😊 Но это не означает, что от неё нельзя избавиться.
9. На какую «ненастоящую работу» ты сейчас тратишь свои мозги и время?



Ты — это за какими метриками ты следишь

1. «Ты легко можешь понять, насколько хорош фаундер, спросив его, какие метрики своего стартапа он отслеживает», — высказал вчера неожиданную, но очень точную мысль один инвестор.
2. Дальше он мысль не развил, но идея понятна.
3. Ни за какими метриками не следит постоянно — значит, у него в голове и стартапе бардак.

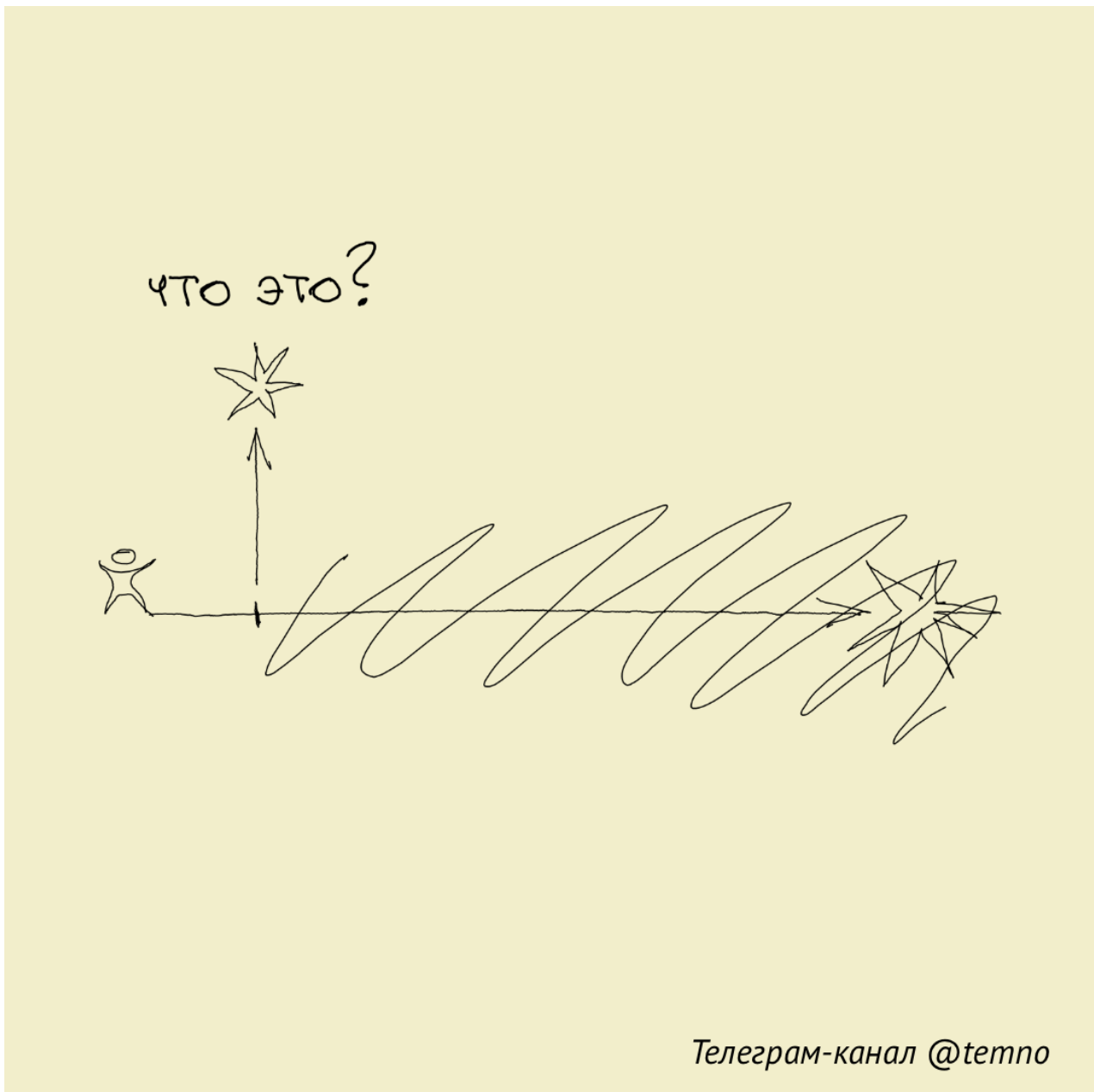
4. Этих метрик слишком много — значит, он не может выделить и сконцентрироваться на самом важном.
5. За какими именно следит — то он и считает важным. Но насколько это реально важно с точки зрения инвестора?
6. А ты за какими метриками следишь? Что ты сам о себе можешь на основании этого сказать? 😊

❄️ ❄️ ❄️



А дальше что?

1. Случайно посмотрел на Амазон Прайме документальный сериал про австралийскую школу танцев. Там учеников спрашивали: «А что вы собираетесь делать после её окончания?». Один ответ оказался неожиданным.
2. «Я не собираюсь танцевать», — сказала девушка, — «Танцы — это всего лишь инструмент, который я хочу использовать, чтобы создать свой собственный бизнес. Например, сделать агентство, которое зарабатывает на трудоустройстве других танцоров».
3. Это забавным образом наложилось на встречу, которая у меня прошла на днях с владельцем одной ресторанной сети. «Я хочу перестать заниматься ресторанным бизнесом», — заявил он, — «Но я не собираюсь это просто взять и бросить. Я хочу использовать свои рестораны как точку входа, чтобы перейти на новый уровень и построить совсем другой бизнес.». А дальше мы уже обсуждали, что это может быть за бизнес.
4. И это навело меня на мысль об общем правиле, по которому развиваются успешные люди. Они рассматривают текущий бизнес не как конечную цель — которую остаётся только полировать, улучшать и расширять. Они считают, что это «всего лишь инструмент» типа рычага или даже подкидного мостика — который может перекинуть тебя на новый уровень, где ты начнёшь заниматься уже чем-то другим.
5. Причём этот «рычаг» не чисто денежный — типа «на этом я заработаю денег, чтобы потом заниматься вот этим». Текущий бизнес должен стать «нечестным» конкурентным преимуществом, с которым будет проще войти в конкретную новую тему.
6. Получается, что, занимаясь текущим бизнесом, ты должен понимать, на какой новый уровень он может тебя подбросить. Иначе ты превратишься в белку, бесконечно крутящуюся в том же самом колесе.
7. Для чего нового твой сегодняшний бизнес может стать рычагом, подкидным мостиком или точкой входа? Чем раньше ты это поймёшь — там раньше ты туда сможешь перескочить.



Классный вместо дебильного

1. Самый дебильный вопрос на собеседовании с кандидатом: «Кем вы себя видите через 5 лет?». Самый классный — «Кем вы себе видите через полгода?».
2. Потому что 5 лет — это фантазии. А полгода — уже похоже на план.
3. О далёкой цели можно ещё долго мечтать. А для достижения краткосрочной цели придётся начать шевелиться прямо сейчас.

4. Далёкая цель может ещё не раз поменяться. Зато краткосрочные результаты останутся. К тому же нельзя достигнуть далёкой цели, не получая промежуточных результатов.
5. Полгода — это не слишком мало, чтобы цель была тривиальной. Но достаточно для того, чтобы успеть совершить качественный рывок. Тем более, что только ограничения по времени и ресурсам заставляют находить неожиданные способы решения поставленных задач.
6. Понятно, что ты хочешь, чтобы твой стартап через 5 лет стал миллиардной компанией. Но к чёрту подробности 😊 Во что он должен превратиться через полгода?



Дело в не в яйцах

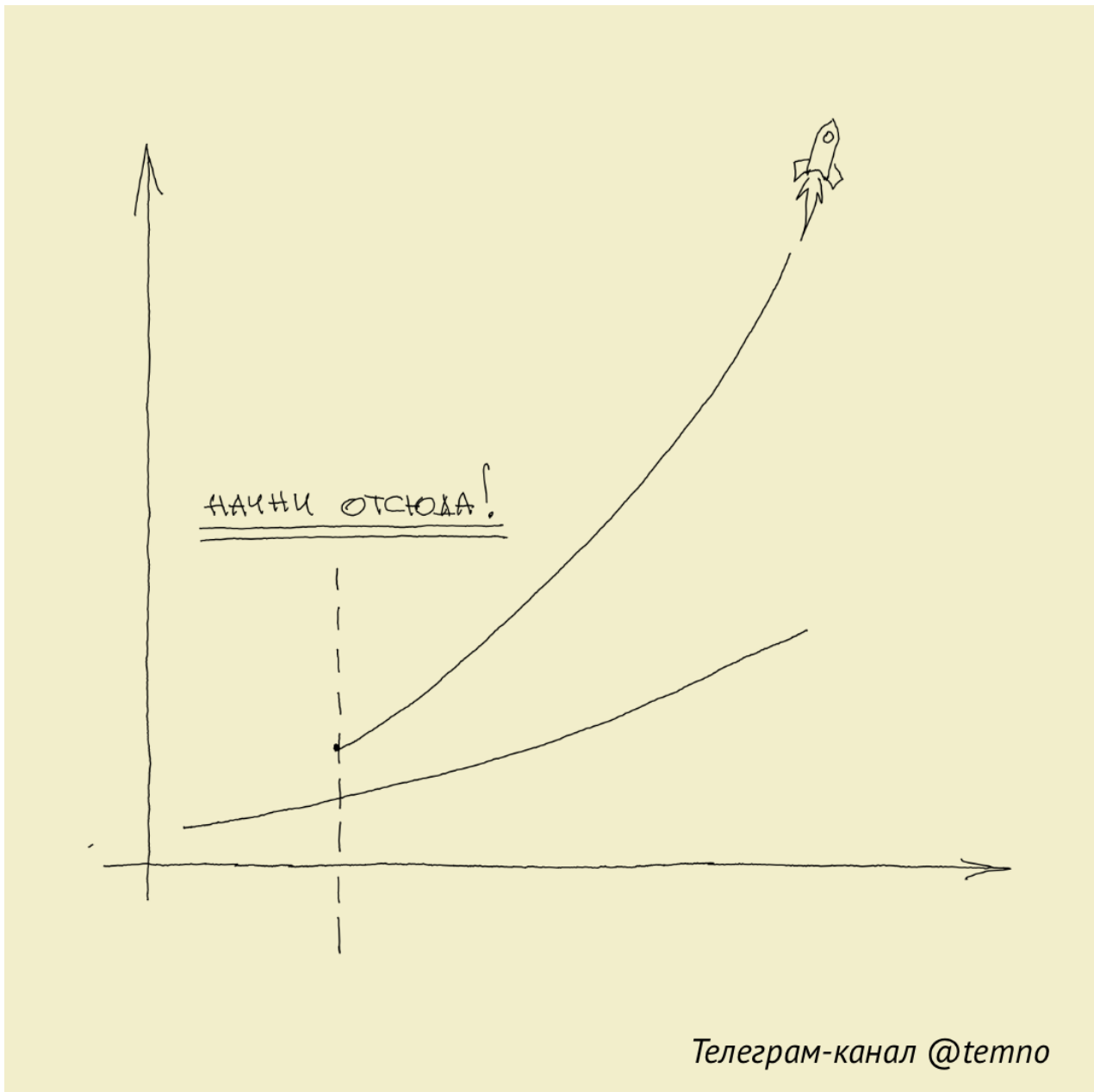
1. Приходит мужик к врачу и жалуется на насморк. Врач внимательно его осматривает и изрекает: «Нужно удалить левое яичко». Мужик сначала офигевает, потом возмущается, потом расстраивается, а потом смиряется. После чего ему отрезают левое яичко.
2. Через две недели он опять появляется у того же врача и говорит, что насморк не прекращается. Врач его опять осматривает и изрекает: «Нужно отрезать правое яичко». Мужик опять в ахуе, опять возмущается, расстраивается и опять смиряется. И ему отрезают правое яичко.
3. Через две недели он опять приходит к тому же врачу, потому что насморк так и не прекратился. «Да-а», — задумчиво говорит врач, — «Значит, дело не в яйцах».
4. Этот принцип «дело не в яйцах» — сука, универсальный. Обычно так и оказывается, что проблема у стартапа вовсе не в том, что фаундер пытается улучшить.
5. Если ты разносишь продажников за то, что они плохо продают — значит, проблема в продукте. Если ты полируешь продукт, чтобы его больше покупали — значит, дело в том, что ты его хреново продаёшь.



6. Если ты пытаешься «усилить оффер» — значит, проблема в том, что ты таргетируешься не на ту аудиторию. Если ты никак не можешь найти работающий таргетинг — значит, проблема в слабом оффере.
7. Если ты изобретаешь плюшки и бонусы, чтобы подписчики не отваливались — значит, проблема в том, что ты ничего с ними не сделал, когда они только-только зарегистрировались.
8. Если ты думаешь, что продукт не взлетает из-за отсутствия инвестиций — значит, проблема в том, что у него нет рынка. Если ты считаешь, что

на рынке нет толковых программистов — значит, проблема в том, что в твоём стартапе им нечего делать. И так далее.

9. За что ты сейчас хочешь схватиться, чтобы решить проблему в своём стартапе? Схватись лучше за что-нибудь совершенно противоположное



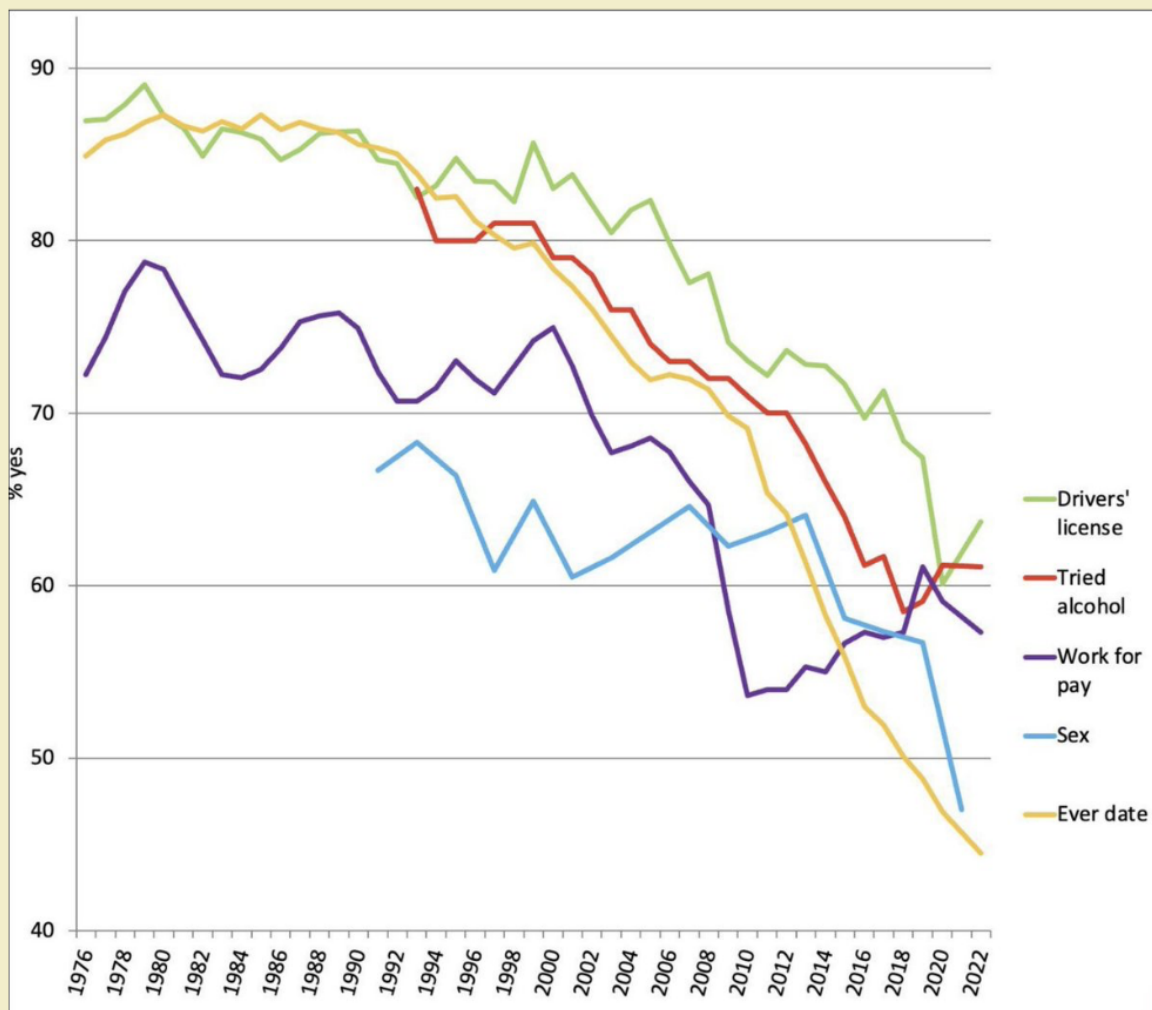
Копировать нужно, чтобы обгонять, а не чтобы догонять! А то мне написали тут «разве копирование это не всегда немного назад»?

1. Копировать нужно только затем, чтобы не начинать копать с нуля интересную и перспективную тему. Чтобы предугадать следующий шаг конкурентов, у которых ты это копируешь — и сделать его быстрее, чем они. Или чтобы совершить свой, неожиданный для них шаг в развитии той же темы.
2. Ньютон писал: «Если я видел дальше других — то потому, что стоял на плечах гигантов». А стартапы, начинающие с копирования других стартапов, доказывают, что можно видеть дальше других — даже стоя на плечах карликов 😊



Что им нужно?

1. Современные юноши и девушки 13–19 лет стали заметно меньше потреблять алкоголь, ходить на свидания, заниматься сексом, водить автомобили и работать за деньги. Чем тогда они, чёрт возьми, занимаются? 😊
2. Напрашивающийся ответ: «Сидят в своих телефонах». Но что и зачем они там столько времени делают?
3. Ещё один напрашивающийся ответ: «Ничего» 😊
4. Сделай тогда стартап по производству этого самого «ничего» — и будет у тебя и аудитория, и деньги. Ну или придумай что-нибудь, что способно их от этого «ничего» отвлечь — и ты изменишь мир.
5. Кстати «отвлечь от чего-нибудь» — это значит «подсадить на что-то другое» 😊
6. График отсюда: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28925063/>



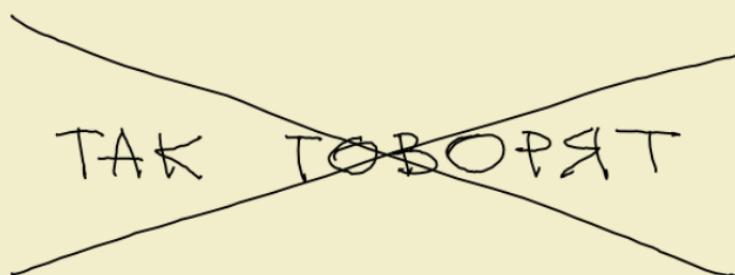
Телеграм-канал @temno



Ты как?

1. Есть профессии, в которых нужно делать «как все» — и будет тебе счастье. А есть профессии, где поступать «как все» — это прямой путь в жопу.
2. К примеру, чтобы стать высокооплачиваемым программистом, нужно делать «как все» — изучить популярный язык программирования, модную технологию и устроиться на работу в большую технологическую компанию.

3. А вот чтобы стать высокооплачиваемым музыкантом или актёром, делать «как все» — это брэнчать на гитаре на улице с шапкой для сбора мелочи наперевес или прыгать от радости, получив эпизодическую роль вместо обычной массовки. Потому что именно так живёт 99% музыкантов и актёров.



ТАК ГОВОРЯТ

Telegram-канал @temno

4. Выбирая себе профессию, нужно сразу понять — она какая? Та, где нужно делать «как все» или наоборот «не как все». И поступать соответственно, иначе ошибка станет катастрофой.

5. Вот ты, к примеру, стартапер. Тебе как лучше поступать, исходя из того, что 99% стартапов проваливается? 😊



«Жду результатов. Или их отсутствия, что заставит тебя наконец придумать что-то новое»

1. Такими словами я на днях завершил очередной онлайн-созвон с фаундером. Чего и каждому из вас желаю 😊

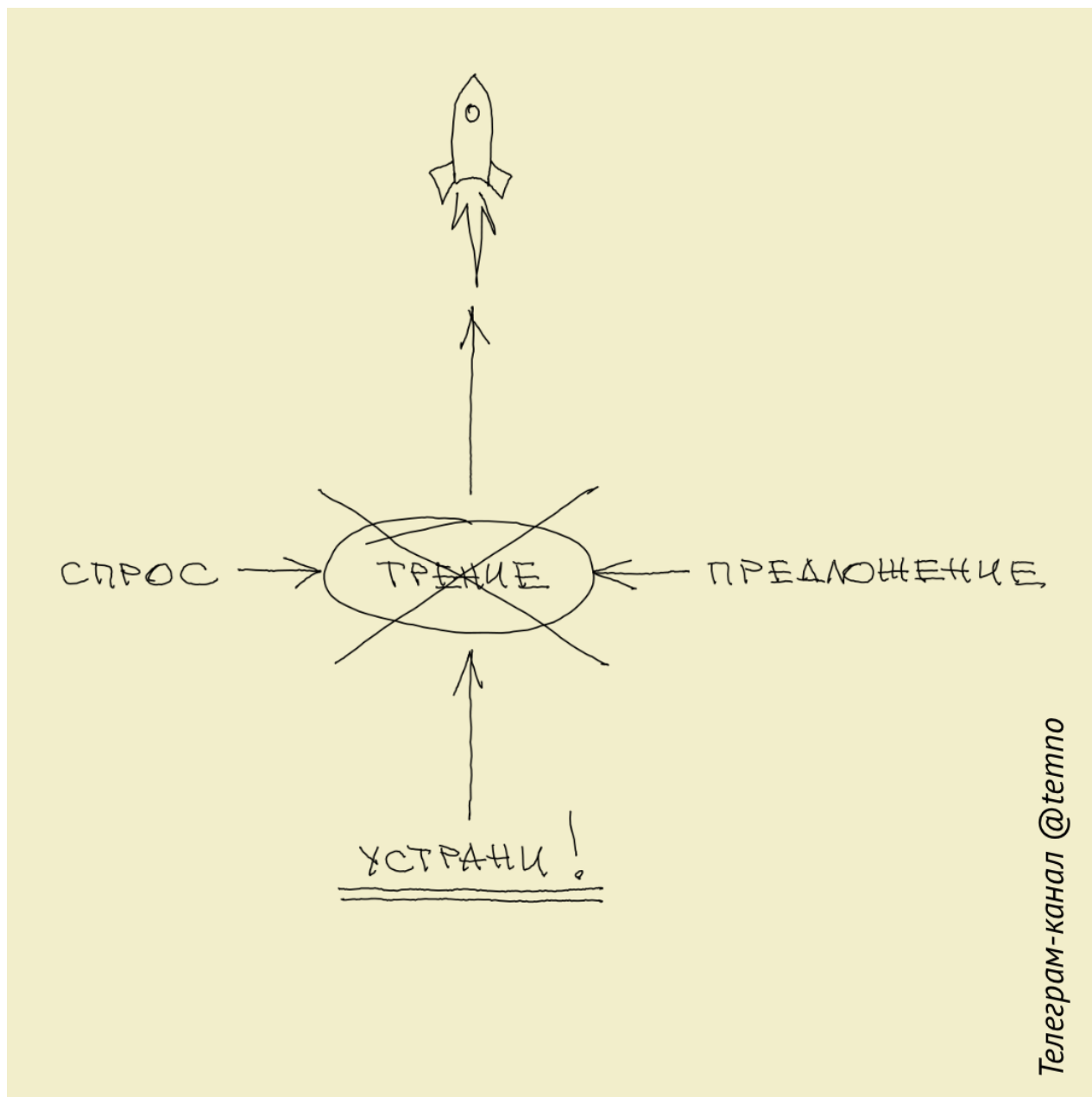
2. А то, блин, куча фаундеров находится в состоянии зависшей в воздухе монетки — ни орла, ни решки. Ни значимых результатов, ни решимости уже выкинуть это на фиг, чтобы попробовать что-то другое.
3. «Терпение и труд всё перетрут» — к стартапам на самом деле ни хрена не относится. Это как в старом анекдоте про колхоз, в котором больше всех старалась лошадь — но председателем так и не стала 😊
4. Нужно не больше стараться, а больше пробовать.



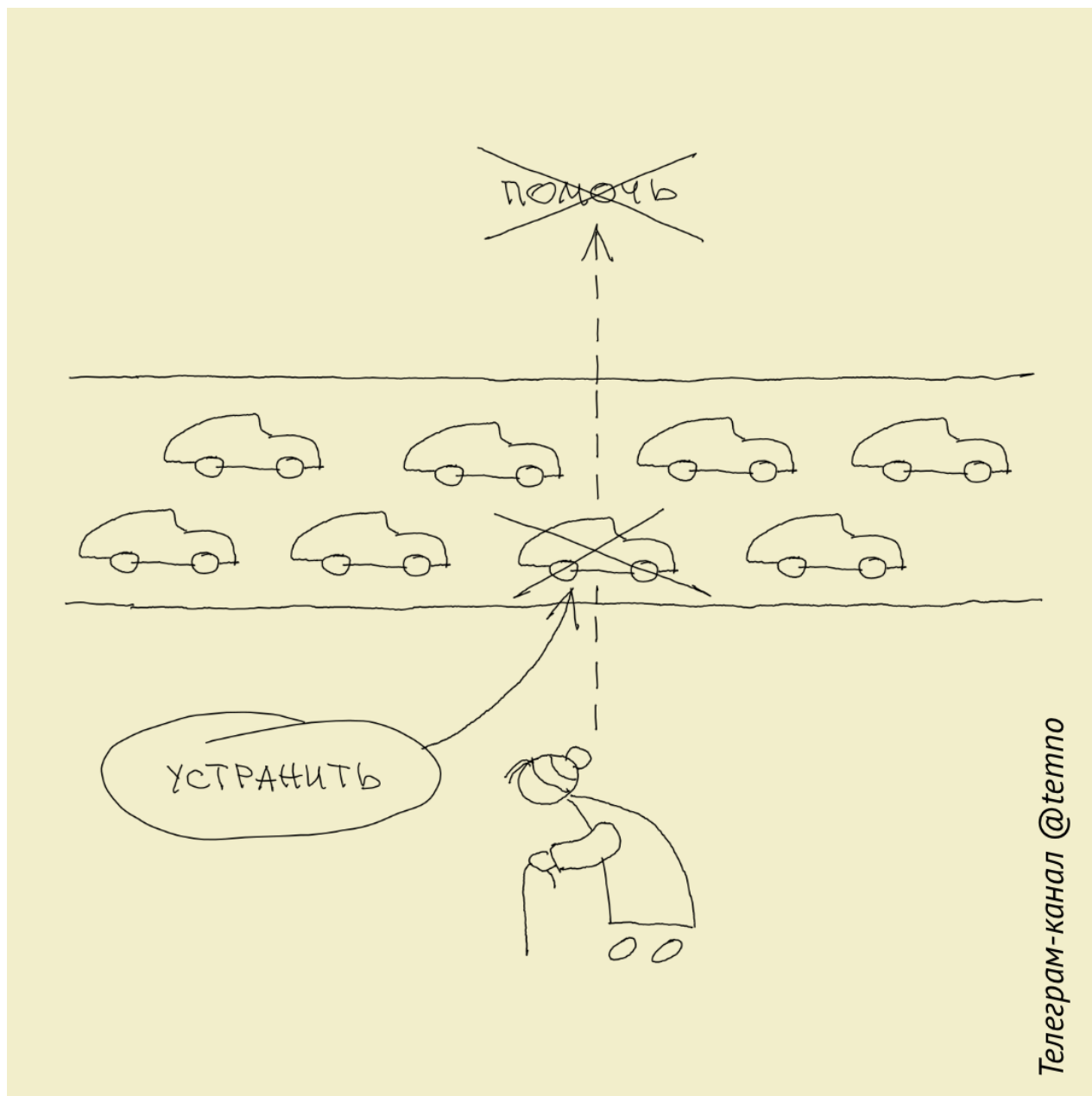
Почему взлетел Shopify

1. Основатель Shopify поначалу никак не мог поднять инвестиции. Инвесторам не нравился размер целевого рынка стартапа, так как в то время насчитывалось всего 40–50 тысяч интернет-магазинов. Если бы Shopify даже захватил 50% рынка — этого было бы слишком мало для венчурного стартапа.
2. Пару лет назад, когда Shopify оценивался уже в 100 миллиардов долларов, основатель встретил одного из этих инвесторов, и тот спросил — «Что я тогда не учёл?».
3. «Вы были абсолютно правы в том, что маленькое количество интернет-магазинов — это проблема. Но вы не учли, что Shopify был способом решения этой проблемы! Интернет-магазинов было всего 40 тысяч, потому что открыть свой магазин было сложно, долго и дорого. А Shopify сделал это простым, быстрым и дешёвым.»
4. «Многие люди, говорящие о рынках, не понимают, что между спросом и предложением спрятана одна важная деталь — трение, которое мешает удовлетворять потенциальный спрос. А моя теория состоит в том, что устранение трения — это самый простой способ изменить мир, который многие не распознают.».
5. От себя добавлю, что «трение» — это не то, что мешает это делать вообще. Иначе к тому времени не было бы 40 тысяч интернет-магазинов. Трение — это то, что мешает экспоненциальному росту.

Shopify это трение устранил, и сейчас на их платформе создано уже 1.75 миллионов магазинов.



- 6. А к чему ещё можно применить теорию Shopify? Что ещё сейчас уже появилось — но пока ещё в недостаточном количестве? Что мешает тому, чтобы этого было в десятки раз больше? Какую платформу нужно создать, чтобы это трение устранить?
- 7. Найди ответы на эти вопросы — и создай свой стартап на 100 миллионов 😊



Не помогай, а устраняй

1. Был когда-то анекдот про пионера, который изо всех сил помогал бабушке перейти через дорогу. Почему «изо всех сил»? Потому что бабушка упиралась, ведь ей не нужно было через дорогу 😊
2. А вот если бы он не помогал, а убрал бы то, что мешает перейти через дорогу — например, перекрыл бы дорогу автомобилям — то все

желающие бабушки спокойно бы через дорогу перешли. А нежелающие — шли бы дальше, куда и шли.

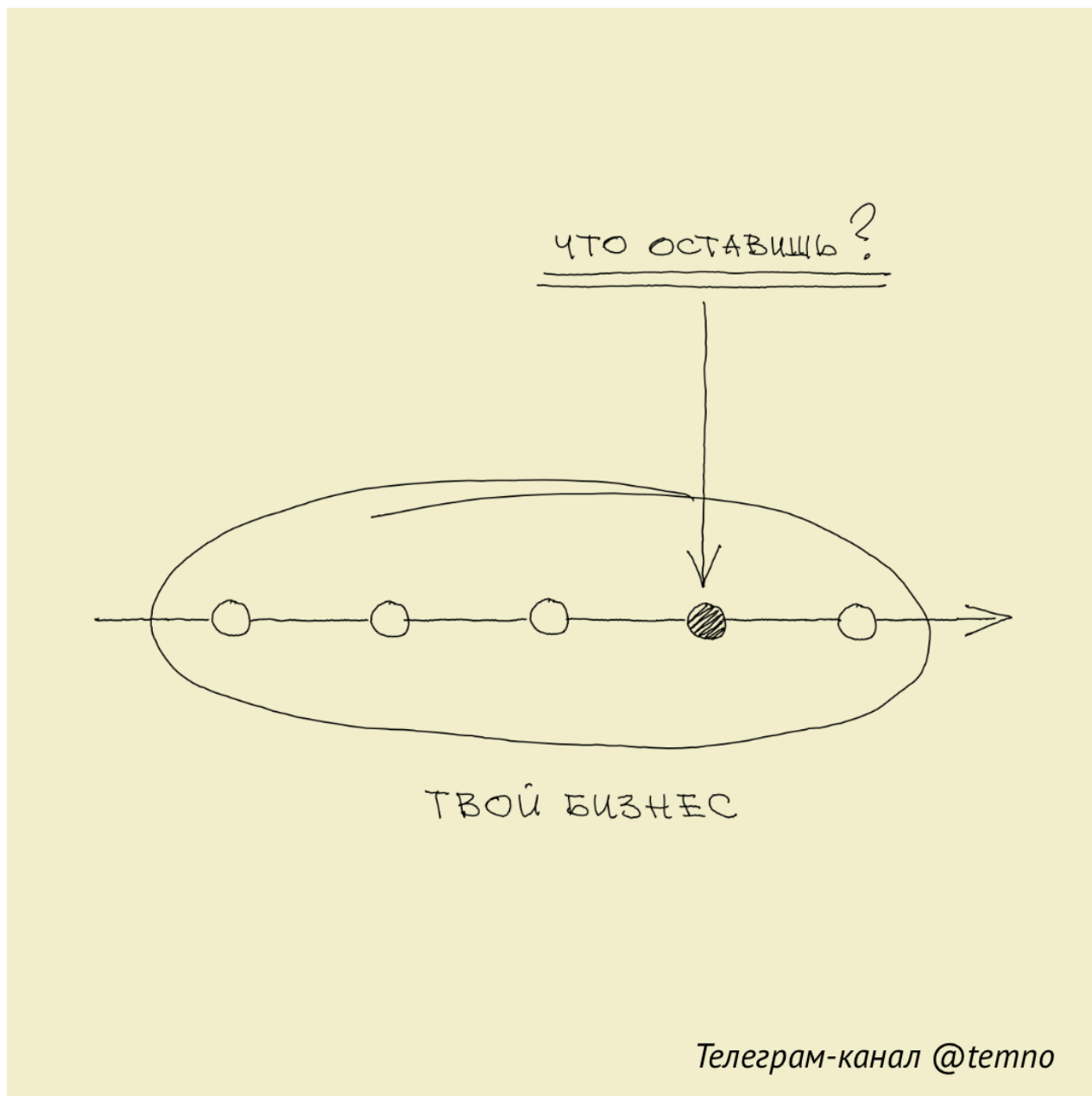
3. Другими словами, не нужно никому помогать. Нужно всего лишь устранять то, что им мешает.
4. Потому что нельзя помочь тому, кто сам не хочет, или сам ничего для этого не делает. Это либо ни к чему не приведёт, либо станет вечной обузой. С этим, кстати, сталкиваются все родители, пытающиеся «помочь» своим детям в том, что, по мнению родителей, детям нужно 😊
5. Поэтому я с подозрением отношусь к стартапам, утверждающим, что их продукты что-то там «позволяют» или в чём-то там «помогают». Это может стать первым признаком наличия благородной цели на фоне отсутствия реальной потребности 😞
6. Гораздо лучше создавать другие продукты — которые просто-напросто устраняют то, что мешает, тем людям, которые уже начали это делать.



А ты что себе оставишь?

1. Нет, блин, надо всё-таки фокусироваться на одном самом главном. Вот, например, Red Bull, которую основатель назвал «маркетинговой компанией». Не потому что у них хороший маркетинг 😊 А потому что они занимаются ТОЛЬКО маркетингом!
2. А всё остальное — отдают на аутсорс. Они даже сам напиток не производят, этим занимается другая компания. А Red Bull его только продвигает и продаёт — в количестве 12 миллиардов банок в год на 11 миллиардов евро в 2023 году!
3. Да и сам напиток тоже не их 😊 Основатель Red Bull увидел его в Таиланде, после чего создал совместную компанию с его производителем по продвижению этого напитка в остальном мире.

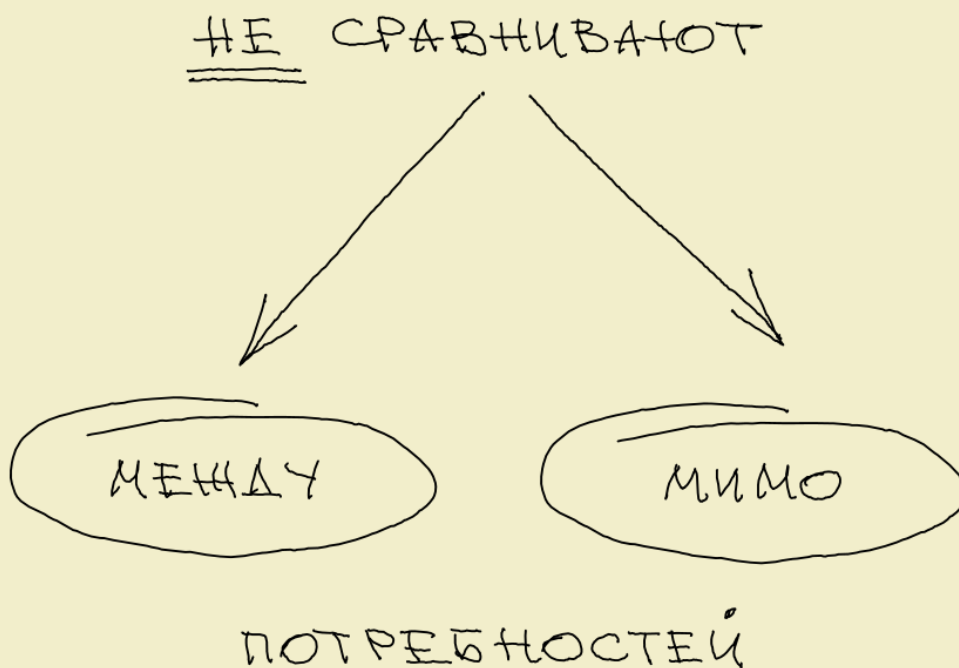
4. Я живо представил себе обычный стартап, решивший продавать напитки. Он бы вывернулся наизнанку, чтобы придумать свои уникальные рецепты и самому заняться их производством. А маркетинг бы спокойно отдал бы на аутсорс 😊



5. Поэтому мало сфокусироваться на одном самом главном. Надо ещё правильно решить — что же именно самое главное!
6. Возьмём, к примеру, стартап-акселератор. А теперь поставим условие, что одной вещью он должен заниматься сам, а остальное отдать на аутсорс. Чем он должен заниматься сам — сбором и отбором заявок на

участие, образовательной программой внутри акселератора или выпускным демо-днём? Если ты ответишь «образовательной программой» — то будешь неправ 😊

- 7. Из каких частей состоит твой бизнес? Если перед тобой поставить условие, что ты должен заниматься только одной из этих частей, а остальные отдать на аутсорс — какую ты оставишь?
- 8. А это точно то, чем ты сам должен заниматься? Подумай ещё раз 😊
- 9. А теперь посчитай, сколько процентов времени, мозгов и денег ты тратишь на эту часть — по сравнению суммарно со всеми остальными? Может, действительно — ну их к богу на аутсорс?



Не попади «между» или «мимо»

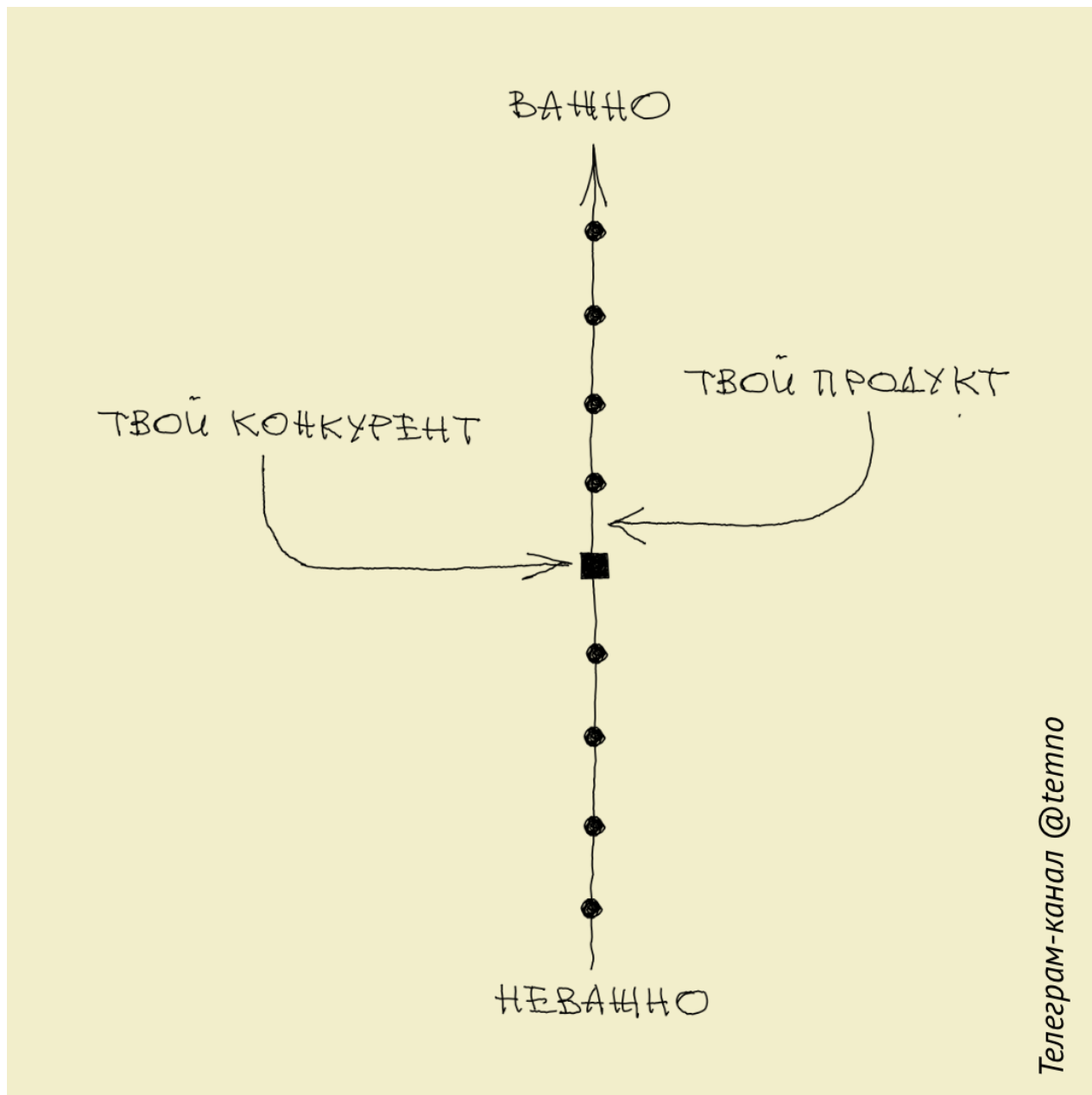
1. «На днях подписался на фастфаундер и обалдел. Обзоры стартапов на TechCrunch с вашими даже рядом не лежали 😊 У вас что ни обзор, так инсайт. Сразу начинаешь понимать, что в этом стартапе такого, и куда самому по этому поводу можно бежать 🚀».
2. Ну наконец-то дождался сравнения с глобальным конкурентом. Потому что, если тебя ни с кем не сравнивают — это стрёмно 😞 Это значит, что ты попадаешь куда-то между или мимо чётких потребностей. Которые кто-то наверняка как-то удовлетворяет, и с кем тебя поэтому сравнивают.
3. Самое интересное — не когда ты просишь себя с кем-то сравнивать. А когда люди сами находят, с кем тебя сравнить. Тогда ты «с чувством глубоко удовлетворения» понимаешь, что попал туда, куда целился. Либо внезапно осознаёшь, что, с точки зрения пользователей, твой конкурент кто-то другой. А значит, бороться с ним нужно как-то по-другому!
4. В общем, не бойся, когда тебя с кем-то сравнивают. Бойся, когда тебя ни с кем не сравнивают. Это значит, что ты либо «между», либо «мимо» 😞



«Нужно ли людям то, что я делаю?» — это неправильный вопрос

1. Хотя все гуру учат фаундеров его себе задавать 😞 Но почему он неправильный? Потому что человеку вообще много чего нужно. Но всё ли он это делает? Нет, только малую часть. А на всё остальное ему не хватает или времени, или денег, или сил, или терпения.
2. По крайней мере он так себе и другим это объясняет 😞 Потому что время, деньги, силы и терпение внезапно появляются буквально из

ниоткуда — если человек вдруг решит, что это для него важно. Важнее, чем что-то другое, на что он до этого тратил время, деньги, силы и терпение.



3. Поэтому правильный вопрос — «Насколько человеку то, что я делаю, важнее, чем что-то, что он уже делает?». Если нет, то твоей даже нужной ему штукой он пользоваться не будет, так как у него найдутся другие более важные дела.

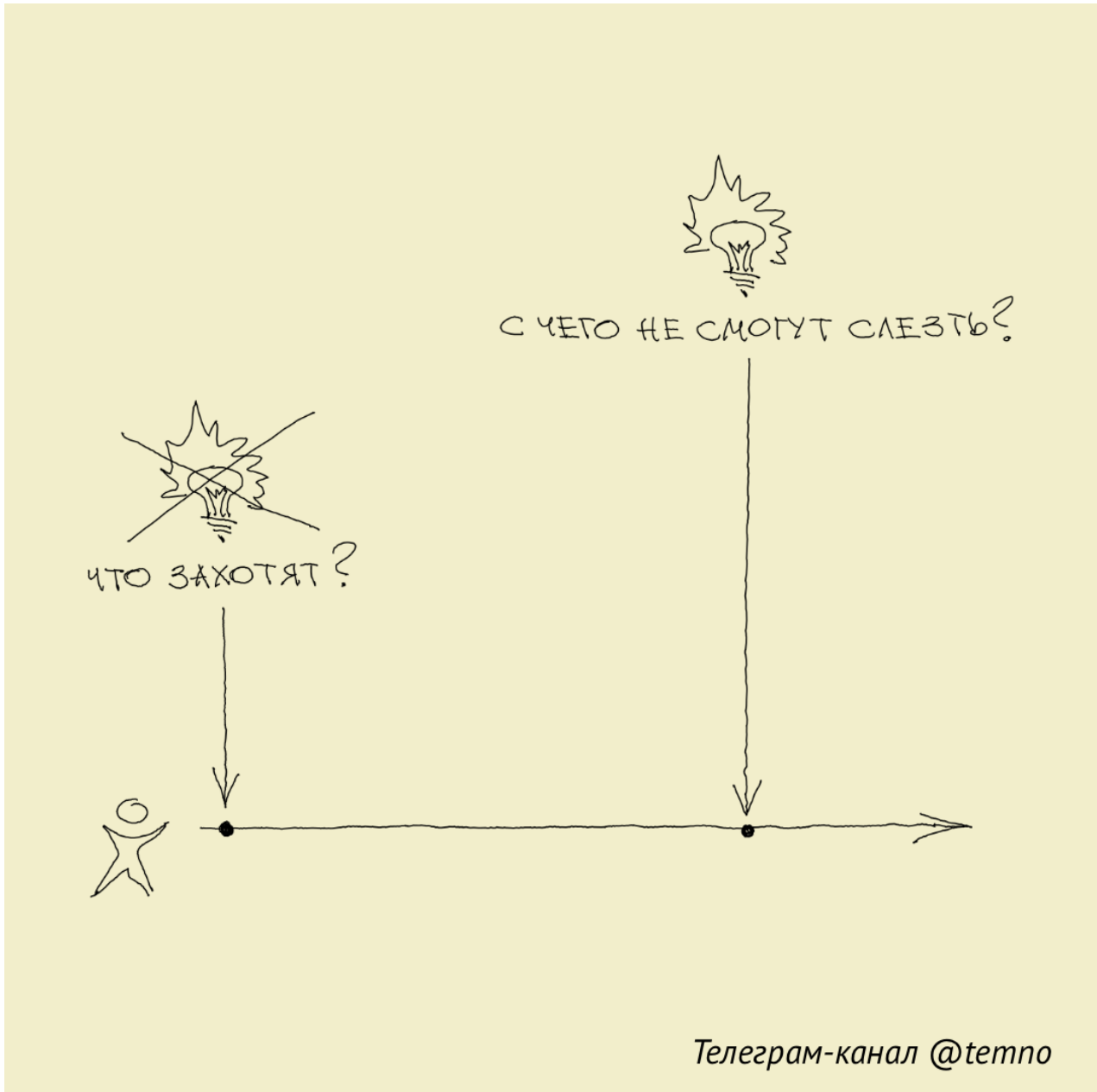
4. Для этого нужно задать себе ключевые вопросы. Что уже делают твои пользователи? Как они для себя выстроили линейку важности этих вещей? Важнее чего может стать для него то, что ты делаешь?
5. Тогда ты узнаешь конкурента, с которым тебе нужно бороться. Даже если он совсем на твой продукт не похож. Тут сразу можно вспомнить ставшую классикой цитату гендирера Нетфликса о том, что его главные конкуренты — это Fortnite и сон. А сейчас, наверное, и ТикТок.
6. А самое главное — начав использовать этот подход, ты перестанешь удивляться, почему твой продукт не покупают. Даже если все исследования и опросы пользователей доказывают, что он им вроде бы нужен 😊



Это хорошо — но мало!

1. Задал себе вчера в очередной раз классический вопрос: «что же такого сделать, чтобы люди это захотели?». И вдруг понял, что не хочу начинать поиск идеи с этого вопроса 😊
2. Ведь хочется, чтобы идея было долгоиграющая. Не чтобы люди один раз захотели и один раз за это заплатили — а чтобы они продолжали за это платить постоянно.
3. Но, блин, замучаешься их удерживать 😞 Старые будут отваливаться, а на их место постоянно придётся искать новых. Причём даже не для того, чтобы расти, а чтобы не упасть 😞 Это бизнес, как у Алисы в Стране чудес — «Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!».
4. Чтобы пользователей было бы проще удерживать в сервисе, нужно, чтобы их к нему что-то «приклеивало». Чем дольше и активнее они бы его использовали, тем сильнее бы «приклеивало». Ну вот как в условном Дропбоксе — чем больше ты туда файлов закинул, тем

ленивее тебе будет их куда-то в другое место переносить. Или переключаться на кого-то другого с не менее условного Спотифая, который уже выучил твои музыкальные пристрастия.



5. Другими словами, пользователь должен не просто всё время хотеть оставаться в сервисе. Ибо надеяться на вечную любовь — наивно 😊 Пользователя должно в сервисе что-то удерживать! И чем дальше — тем больше. Как людей в семье удерживает не вечная любовь — а общий быт, общие дети, общие деньги, общие привычки, общий круг знакомств и так далее.

6. Соответственно, поиск хорошей идеи нужно начинать не с начала — а с конца. Не с того, «что люди захотят» — а «с чего они не смогут слезть»!
7. Итак, что бы такого придумать, от чего людям будет трудно отказаться, потому что оно так устроено?



Что общего между «уличной фотографией» и стартапами?

1. Бродил тут три дня по улицам со свежкупленной культовой фотокамерой Fujifilm X100VI (да-да, заодно похвастался) в поисках красивых кадров. И сделал ровно ноль снимков! Потому что ни одного «красивого кадра» так и не нашёл 😞
2. А на днях я открыл для себя фотографа Сола Ляйтера. Все свои знаменитые снимки он делал на той же улице, на которой жил — никуда далеко не уходя и не выезжая в красивые места. Фокус в том, что он умел разглядеть интересные кусочки обыденного мира — которые и запечатлял на своих фотографиях.

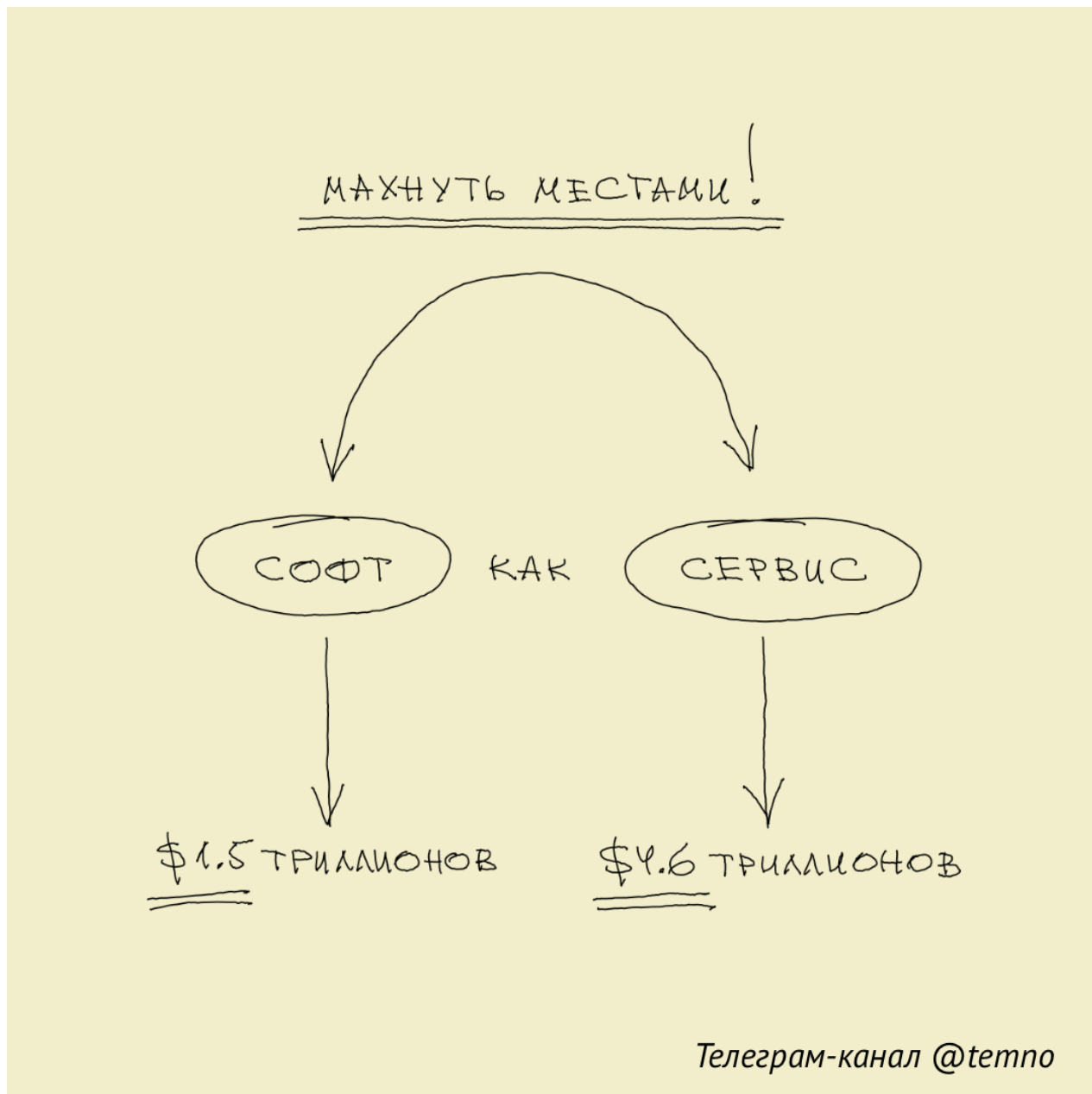
3. Многие стартаперы тоже ищут «красивые идеи» — которые бы сразу и очевидно были большими и впечатляющими. В терминах уличной фотографии — это как увидеть на улице приземляющуюся летающую тарелку. Да, такой кадр точно стал бы шедевром. Но бродить по улицам, надеясь на такое наткнуться — шансов нет.
4. Искусство уличной фотографии — это умение рассмотреть красоту обыденного мира. Искусство стартапа — тоже 😊 Нужно уметь рассмотреть шанс сделать большое и впечатляющее из чего-то обыденного. С этого начиналось подавляющее большинство успешных стартапов.
5. Что такого большого и впечатляющего было в онлайн-каталоге студентов Гарварда, с которого начался Фейсбук? А в книжном интернет-магазине, с которого начался Амазон? А в компьютерном конструкторе «сделай сам», с которого начался Эппл? Как говорил Стив Джобс: «задним числом можно соединить все точки» и объяснить историю любого успеха.
6. Но ты попробуй поставить хотя бы первую точку — разглядев даже не алмаз среди мусора, а хоть что-то интересное внутри обычного. Может, для тренировки стартаперских умений стоит заняться уличной фотографией? 😊



Не пропусти новую революцию

1. Не так давно революцию совершила модель «софт как сервис» (Software-as-a-Service, SaaS). Этот софт стал инструментом, с помощью которой сотрудники выполняют свои задачи. Но так как это всего лишь инструмент, а задачи выполняют сотрудники — то за такой софт платят лишь долю малую от того, сколько платят сотрудникам.
2. Сейчас ИИ начинает решать такие задачи самостоятельно или под небольшим присмотром живых сотрудников. А это значит, что бóльшую часть работы в компаниях скоро будут выполнять не сотрудники с помощью софта — а софт (ИИ) с помощью сотрудников.

3. И платить такому софту тогда придётся немногим меньше, чем сотрудникам 😊 Но уж точно больше, чем за софт, который сотрудники использовали в качестве инструмента! Так вместо модели «софт как сервис» на рынок придёт модель «сервис как софт» — когда софт (ИИ) будет оказывать заказчику или работодателю полноценную услугу под ключ.



4. Размер рынка всех-всех-всех ИТ-услуг для компаний, внутри которого спрятан «софт как сервис» — 1.5 триллиона долларов. А размер рынка услуг, которые компании сейчас получают от людей — это 4.6

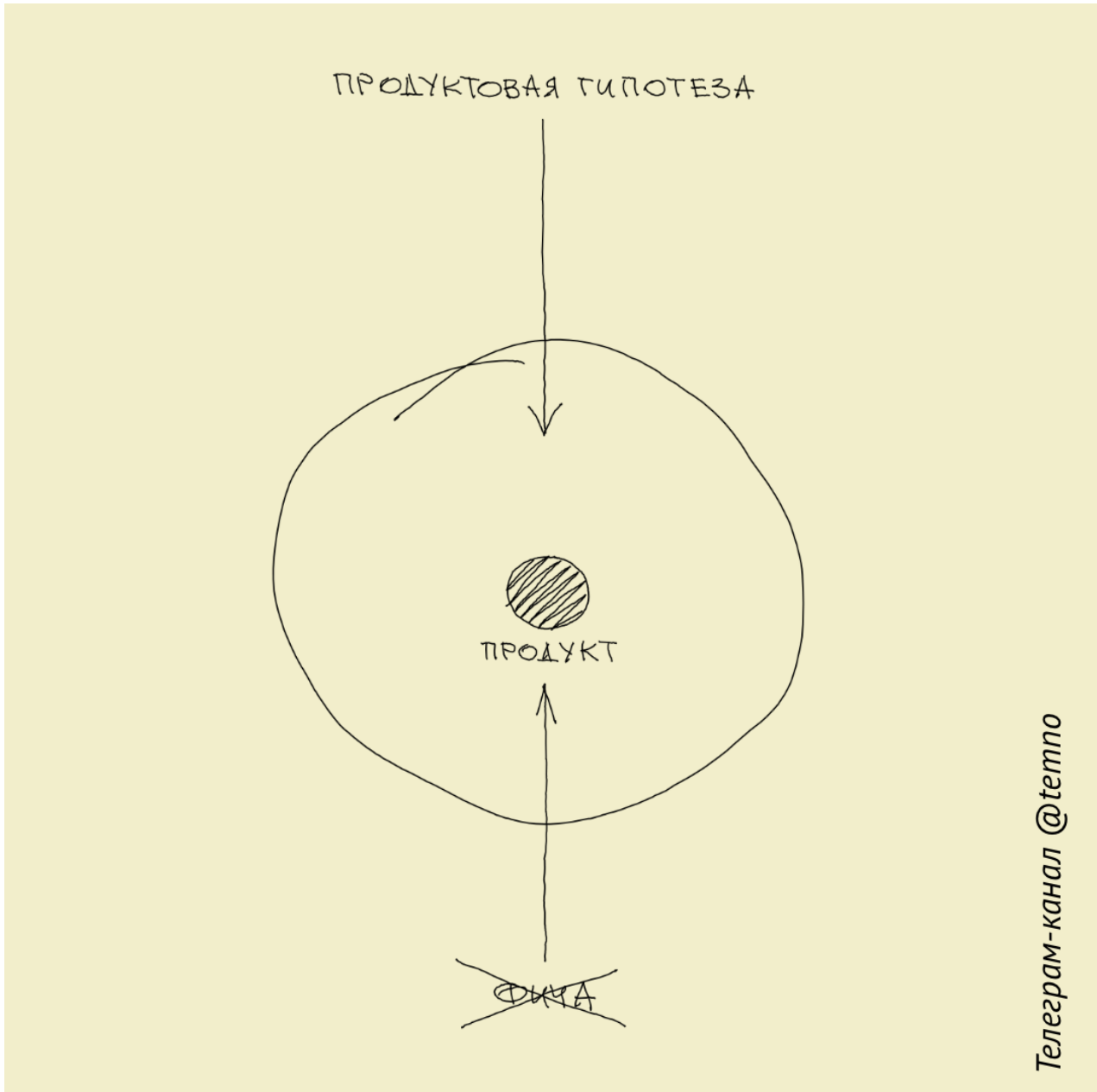
триллиона долларов, включая расходы на зарплаты и аутсорс. И сюда нацелилась модель «сервис как софт».

5. Другими словами, перспективы роста модели «сервис как софт» в 3 с лишним раза радужнее, чем у модели «софт как сервис». По модели «софт как сервис» сейчас живёт 416 стартапов с оценкой свыше 1 миллиарда долларов, а суммарная стоимость публичных компаний, продающих «софт как сервис», составляет 1 триллион долларов.
6. Представьте себе, сколько же будет миллиардных стартапов и денег в акциях компаний, работающих по модели «сервис как софт»!
7. И эти деньги только-только начали пытаться делить. Похоже, надо спешить во всех ног, чтобы не опоздать на новую раздачу слонов 🐘



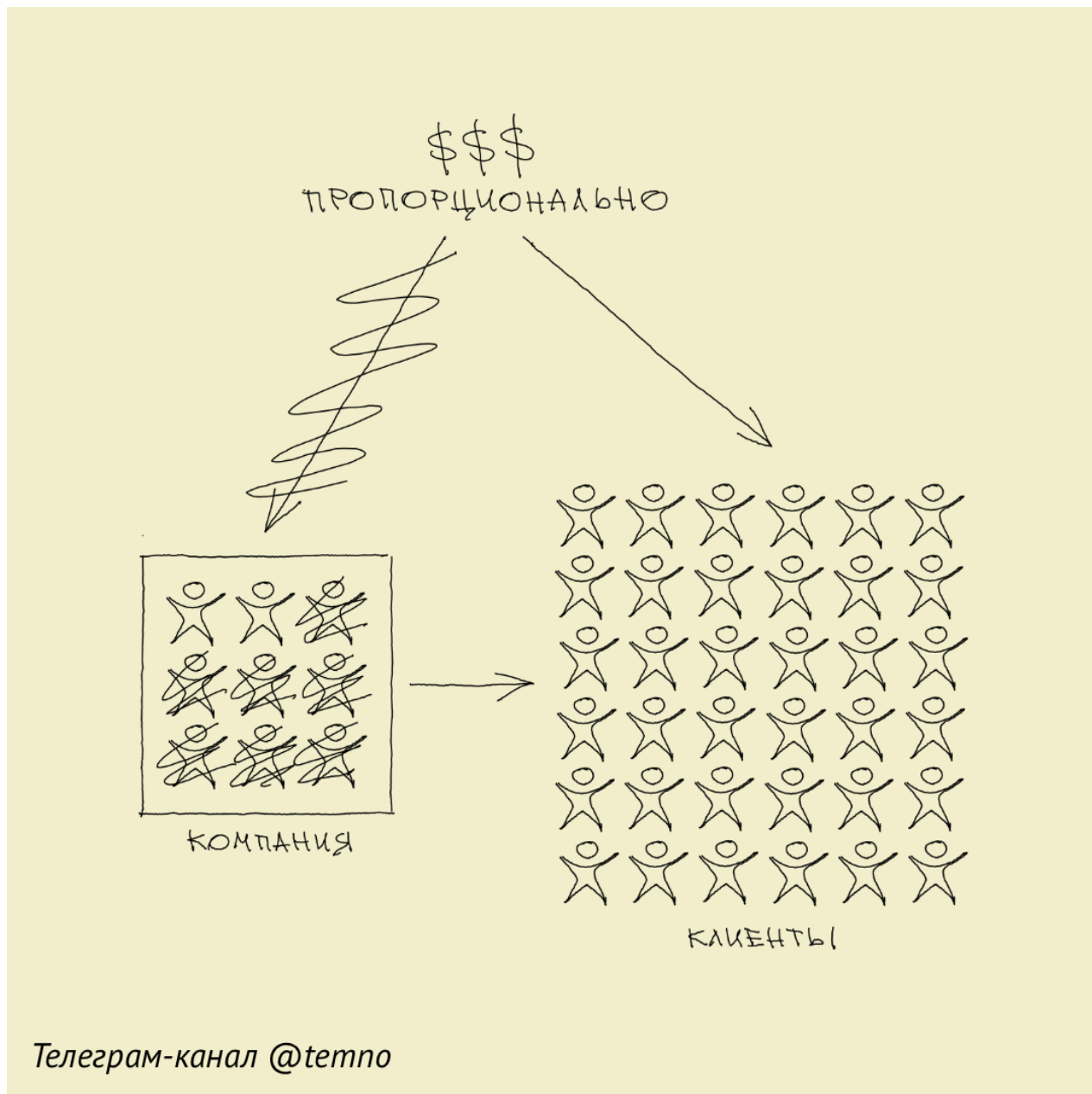
Продуктовые гипотезы — они не про продуктовые фичи

1. Классический способ развития продукта — последовательное выдвижение и проверка продуктовых гипотез. Вот только «продуктовая гипотеза» — совершенно не обязательно сводится к созданию новой продуктовой фичи.
2. Эта гипотеза может относиться к офферу, целевой аудитории, каналу или воронке продаж, тарифной линейке и куче других не связанных с программированием новой фичи вещей.
3. Сводить продуктовые гипотезы к программированию новых фич — это как сводить маркетинг к голимой рекламе 🤔 Маркетинг — это ведь не только реклама. Вот и продуктовые гипотезы — они не только про продуктовые фичи.
4. Так как этих других возможных вещей куча — значит, программирование новой фичи должно быть только 1 из 5–10 продуктовых гипотез. А всё остальное должно касаться чего-то другого, что тоже стоит попробовать и проверить.



- 5. Внимание, вопрос! А в твоём списке гипотез для проверки — сколько гипотез не сводится к программированию новой фичи?
- 6. Если таких гипотез нет вообще или их мало — ты упускаешь мало того, что самые эффективные, так ещё и самые простые способы улучшения своего продукта.
- 7. Ну что, какие ты можешь выдвинуть продуктовые гипотезы, для которых не нужно ничего программировать? 😊





Старый B2B-софт скоро умрёт

1. Сейчас B2B-софт продаётся по модели «рабочих мест» — сколько-то долларов за одного сотрудника-пользователя в месяц. Растить выручку от клиента в таком случае можно, только если количество сотрудников в компании-клиенте растёт. И чем больше — тем больше.
2. ИИ-агенты эту модель взорвут на хрен! Потому что, продавая ИИ-агентов, а не традиционный софт, можно растить выручку гораздо быстрее, чем растёт количество сотрудников у клиента. Потому что выручка от продажи ИИ-агента может быть пропорциональна

активности ИИ-агента. То есть зависеть от количества людей, с которыми этот ИИ-агент контактирует, или от выигрыша в эффективности бизнеса, который этот ИИ-агент обеспечивает.

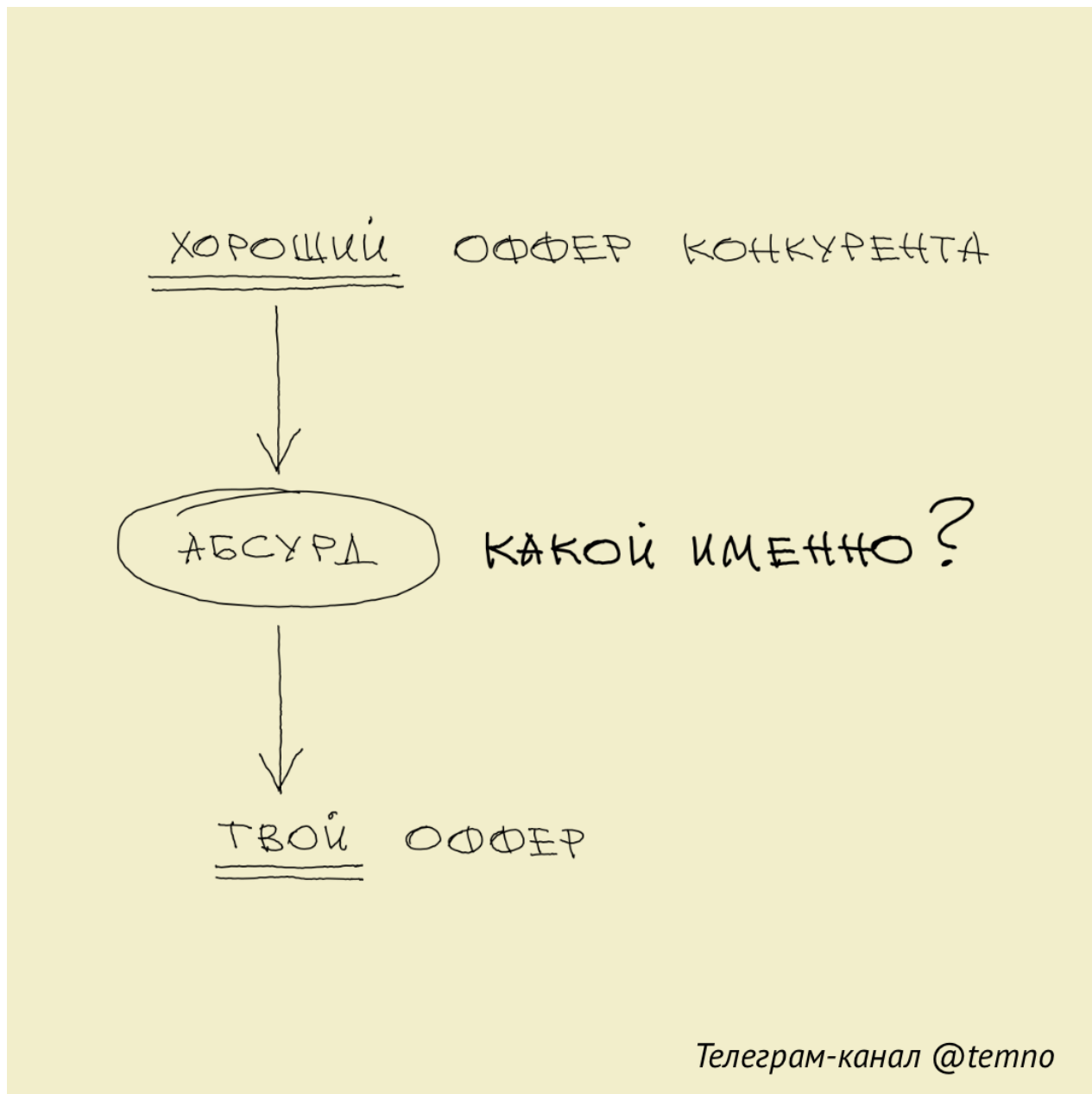
3. К примеру, если ИИ-агент занимается рассылкой холодных сообщений и первоначальным общением с потенциальными клиентами, то за него можно брать деньги пропорционально количеству контактов или сообщений. Точно так же, как и в случае ИИ-агента для службы поддержки. А если ИИ-агент пишет программы, то за него можно брать деньги пропорционально количеству написанных строк кода 😊
4. Другими словами, компании начнут платить за ИИ-агентов пропорционально тому, сколько живых сотрудников он заменяет. Причём безо всяких дополнительных затрат на найм и обучение, на прогулы, отпуска и выходные и без мотивирующих плясок с бубнами вокруг «любимого личного состава».
5. Причём после этого B2B-сервисы, работающие по старой модели «рабочих мест», тупо разорятся! Потому что живых сотрудников в компаниях станет в разы меньше. И это произойдёт уже очень скоро, учитывая темпы развития ИИ-технологий и скорость появления разнообразных ИИ-агентов.
6. Если ты сейчас только разрабатываешь B2B-софт, чтобы зарабатывать на нём по модели «рабочих мест» — ты уже опоздал. Если ты уже продаёшь такой софт — ты скоро можешь вылететь с рынка.
7. Как ты будешь меняться?



Его абсурд — твоя сила

1. Когда-то в Индии развелось настолько много змей, что правительство стало выдавать премии за убитых змей. После чего индийцы стали разводить змей! Чтобы их потом убивать и получать премии. Так любой хороший оффер в конечном итоге приводит к абсурдному результату 😊

- 2. Если ты, к примеру, создал акселератор, чтобы учить стартаперов создавать хорошие продукты — к тебе начнут приходить только те, кто сам неспособен хороший продукт создать. Если ты пообещаешь стартапам помочь привлечь инвестиции — к тебе начнут приходить те, кому инвестиций никто не даёт, потому что в это нельзя инвестировать 😞



- 3. Что сделать, чтобы создать конкурента Y Combinator? Ещё один такой же акселератор, но в котором лучше учат и собирают больше инвесторов на демо-дни? Вряд ли. Вместо этого можно сделать ИИ-

машинку, способную выполнять работу «глобального финансового директора», умеющего создавать и контролировать финансовые модели, налоги с продаж и зарплаты сотрудников в разных странах.

4. На такого финансового ИИ-директора придут стартапы, которые а) уже зарабатывают, б) развиваются глобально и в) понимают, что любая растущая компания — это финансовая машинка по переработке X инвестиций в 10X выручки. А эту машинку нужно смазывать, регулировать и ремонтировать — чем как раз и занимаются финансовые директора.
5. Получается, что перспективный конкурент Y Combinator — это ИИ-машинка, а не другой акселератор! У такого оффера тоже будут какие-то абсурдные следствия. Но пусть их ищет его будущий конкурент 😊
6. Если ты хочешь конкурировать со старым игроком — не пытайся сделать «то же самое, но только лучше». Потому что всё это он уже попробовал. Или подсматривает у тебя и повторяет.
7. Лучше проанализируй его оффер — и пойми, к какому именно абсурду он уже приводит или может привести. И сделай что-то совсем другое — но что ударит по этому самому его больному месту.
8. К какому абсурду может привести оффер твоего главного конкурента?



Коммуникации нужно не улучшать, а убивать

1. Как-то в Амазоне собрали совещание на высшем уровне с участием Джеффа Безоса на тему улучшения коммуникаций внутри компании. Совещание длилось уже очень долго, пока покрасневший от ярости Безос не встал и не высказал простую мысль.
2. «Вы все говорите очень правильные вещи. Но вы неправы в главном! Коммуникации — это признак того, что организация функционирует неправильно. Что-то отдельно обсуждать нужно только тогда, когда совместная работа не происходит естественным путём. Нам нужно

пересмотреть сами принципы работы команд — чтобы сотрудники общались не больше, а меньше!».



- 3. Высокое качество совместной работы — это не когда много писем и совещаний, а когда их мало. Потому что каждый и так знает, что ему делать. Потому что каждый имеет право и возможность решать большинство проблем на своём уровне. Потому что все взаимодействия происходят в рамках налаженного процесса, который не требует дополнительных коммуникаций между участниками.

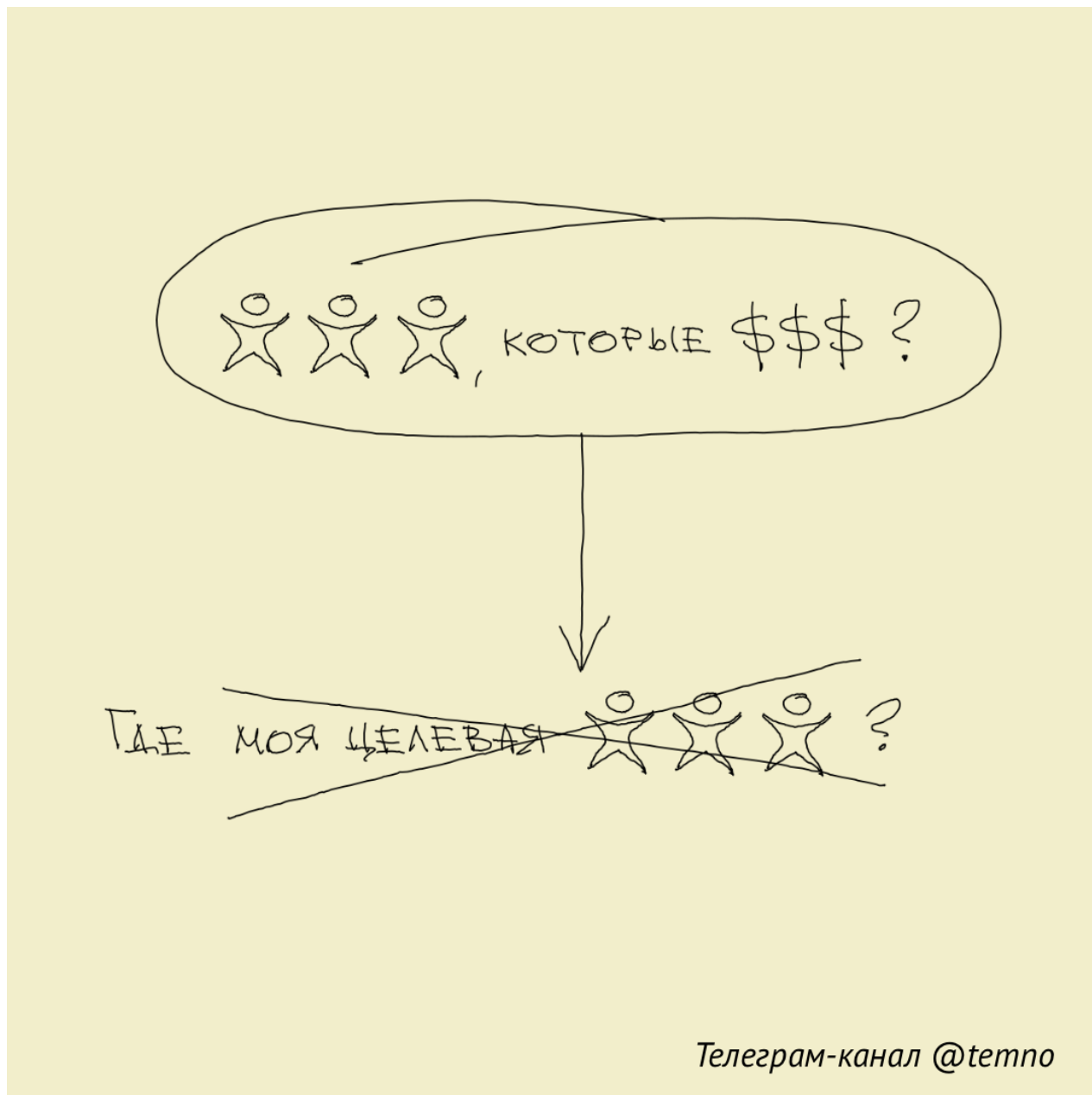
4. Хочешь созвать совещание или написать сотруднику письмо? Лучше придумай, как перестроить внутренние бизнес-процессы так, чтобы по этому поводу у тебя такой необходимости больше не возникало 😊



Хейтеры будут хейтить, халявщики будут халявить, а покупатели будут покупать

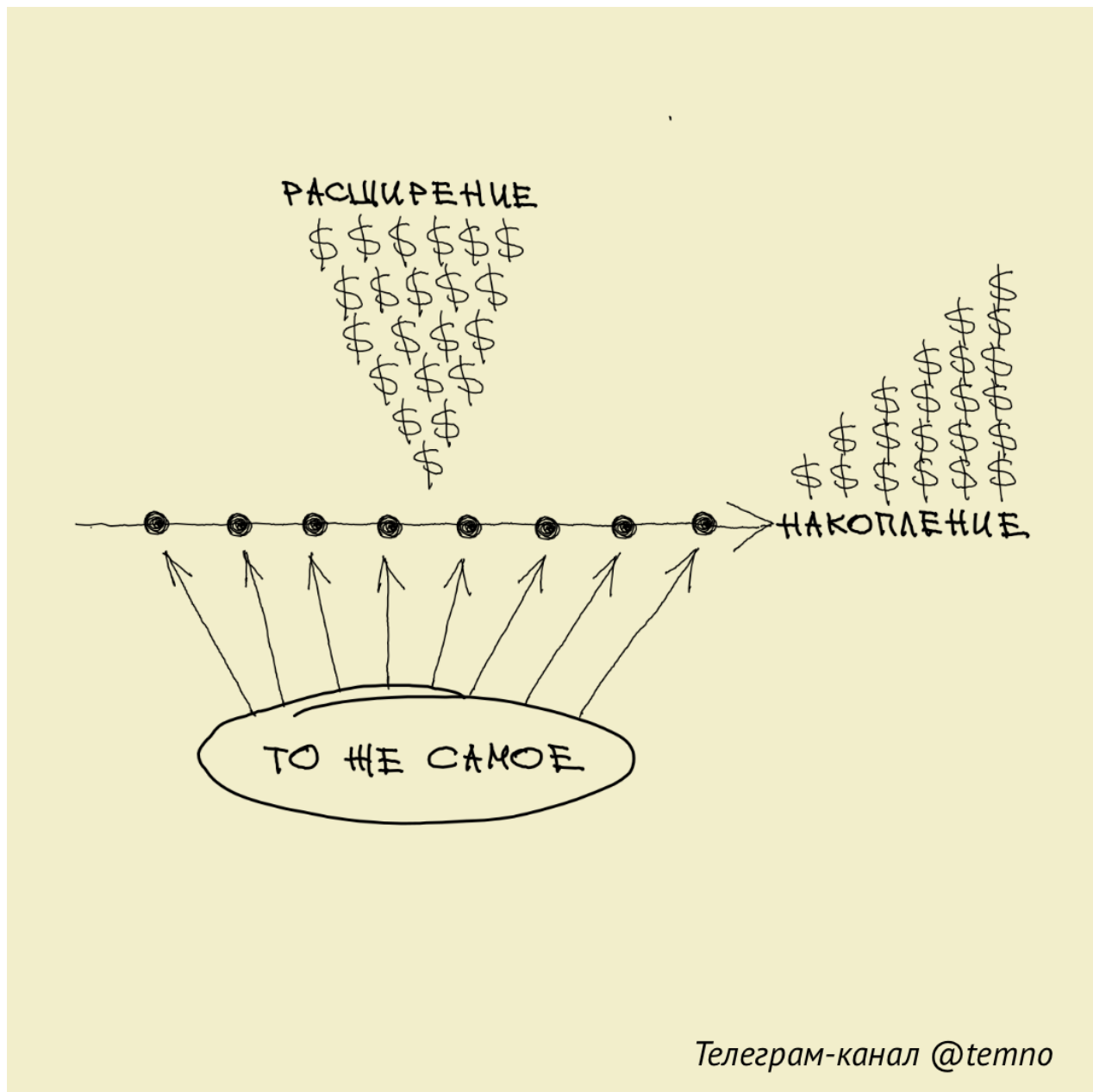
1. Наткнулся на историю, когда один чувак решил организовывать конференции, но никак не мог понять, где найти на них спонсоров. Пока он не додумался посмотреть, кто из компаний спонсирует разные конференции на этом рынке — и не стал рассылать им письма с предложением проспонсировать его конференцию. И тогда всё завертелось.
2. Люди гораздо более склонны покупать то, что они уже покупают.
3. Если компания уже спонсировала конференции, то она в принципе готова проспонсировать ещё одну. Это гораздо проще, чем убеждать стать спонсором конференции компанию, которая ни разу этого не делала. Если человек уже покупал фотоаппараты, его проще убедить купить ещё один — чем убеждать человека, привыкшего фотографировать телефоном, что на фотоаппарате получаются гораздо более крутые фотки 😊
4. Если посмотреть на это с обратной стороны, то люди, привыкшие пользоваться хоть чем-то на халяву, обычно вообще не готовы ни за что платить. С этим сталкиваются, к примеру, инфлюенсеры, которые тратят кучу сил, времени, а ещё и денег на увеличение количества подписчиков — которых они обычно привлекают всякой халявой, клоунадами и прочими плясками с бубнами. Чем больше таких людей они привлекли, тем меньший их процент конвертируется в покупателей того, что инфлюенсеры планируют им продать. 10 тысяч человек, привыкших платить, могут принести инфлюенсеру больше денег, чем 100 тысяч привычных халявщиков 😊

- 5. Да и с хейтерами то же самое — недаром же говорят, что «хейтеры будут хейтить». И пытаться заставить их себя полюбить — бессмысленная трата времени, сил и нервов.



- 6. Вывод простой. Задачу «где найти мою целевую аудиторию?» лучше переформулировать в «где найти людей, которые уже платят за нечто подобное». И тогда всё завертится в ту сторону, откуда приходят деньги 😊





Лучше постарайся придумать вот это

1. Самое лучшее определение: «стартап — это временная организация, созданная для поиска повторяемой и масштабируемой бизнес-модели». Ключевое слово, которое многие недооценивают или просто пропускают — «повторяемой».
2. Суть бизнеса, если это бизнес — когда ты изо дня в день делаешь то же самое, а выручка растёт. Делать каждый раз что-то новое, чтобы продолжать расти — это не бизнес, а творчество 😊 А судьба большинства творцов обычно незавидна — ибо почти невозможно раз

за разом выдавать хиты. В результате они или исчезают с горизонта, или выгорают, или спиваются, или всё сразу.

3. Очень просто повторять то же самое, чтобы пытаться остаться на том же уровне — ходить каждый день на работу за зарплату, например 😊 А вот найти, что можно повторять, чтобы расти — это уже идея для стартапа!
4. Причём рост тут должен идти в двух направлениях. Первое — это накопительный эффект, когда на каждом шаге ты начинаешь цепляешь пользователей, которые остаются с тобой надолго. Второе — это расширение, когда ты можешь научить повторять те же самые действия других людей.
5. Поэтому абстрактный вопрос «как найти хорошую идею для стартапа» можно разбить на два более конкретных. Первый вопрос — что можно бесконечно повторять в том же самом масштабе, но чтобы в результате выручка росла? Второй вопрос — как можно увеличить масштаб, то есть научить делать то же самое с несильно худшими результатами бесконечное количество других людей (или ИИ-машинку)?
6. В общем, если ты сейчас ломаешь голову над тем, что бы такого нового сделать, чтобы увеличить выручку — значит, у тебя ещё нет бизнеса. Потому что у тебя нет повторяемости.
7. Ведь цель не в том, чтобы придумать что-то новое. А в том, чтобы придумать, что старое можно бесконечно повторять.