

**РОБ ФИТЦПАТРИК**

# СПРОСИ МАМУ

Как общаться с клиентами  
и подтвердить правоту своей бизнес-  
идеи, если все кругом врут?

Издательские решения  
По лицензии Ridero  
2015

УДК 82-3  
ББК 84-4  
Ф64

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

**Фитцпатрик Роб**  
Ф64 Спроси маму : Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут?. — [б. м.] : Издательские решения, 2015. — 156 с. — ISBN 978-5-4474-2398-8

**ВСЕ КРУГОМ ВРУТ**

Обычно у мамы не выясняют, хороша ли та или иная бизнес-идея, потому что она любит вас и не хочет ранить правдой. Да, это так, но не совсем. Вы не должны спрашивать, является ли ваша идея хорошей. Это плохой вопрос, потому что не только мама, но и все остальные на него будут лгать, хотя бы чуть-чуть. И в самом деле, это же не их обязанность, говорить всегда правду. Выяснять истину и делать всё правильно — это только ваша ответственность и задача.

**УДК 82-3  
ББК 84-4**

16+ В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

ISBN 978-5-4474-2398-8

© Роб Фитцпатрик, 2015

# ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

«Большинство стартапов (новых компаний, продуктов) погибло не потому что у них был плохой продукт, а потому что этот продукт был никому не нужен», Эрик Рис.

Это утверждение не раз подтверждалось исследованиями провалов и гибели стартапов (например, CBInsights).

Почему же мы [предприниматели] делаем продукты, которые никому не нужны?

Мы склонны верить в непоколебимость успеха наших новых идей, продуктов или идей продуктов. Мы остаемся во власти этой непоколебимости до тех пор, пока не сталкиваемся с реальностью. Ведь «у всех есть план до первого удара в челюсть...» , Майк Тайсон. В большинстве случаев, ни один бизнес-план новой компании не выдерживает первой встречи с клиентом. Поэтому, чем раньше мы проведем столкновение нашей идеи или продукта с реальностью, получив при этом обратную связь от наших потенциальных клиентов, тем безболезненней оно пройдет для нас, или же, выражаясь в бизнес-терминах, мы понесем меньше потерь (временных, денежных и прочих).

Таким образом, в начале своего пути компания не может слепо следовать бизнес-плану и стремиться к его реализации. Ее задача — наладить процесс поиска пере-

менных, непрерывно проверяя гипотезы бизнес-модели: кто наш клиент, какую проблему мы решаем, насколько это проблема большая, как мы будем эту проблему решать, какую ценность для клиента мы создаем, как (используя какие каналы) мы будем доносить ценность до клиента, сколько нам это будет стоить и как мы будем на этом зарабатывать и, в итоге, построим бизнес. На все эти вопросы нам необходимо ответить до того как мы сможем планировать масштабирование нашей компании и непосредственно реализовывать его.

Но как построить процесс поиска ответов на эти вопросы и получения обратной связи на ранней стадии, когда кроме идеи и минимальных наработок у нас ничего нет. Как перестать бояться, выйти, наконец, из зоны комфорта и начать разговаривать с людьми, для которых мы хотим создать наш продукт.

Бережливый стартап (lean startup) и развитие клиента (customer development) — методологии, представляющие собой набор практик и подходов, вобравших в себя лучшее из систем бережливого производства, дизайн-мышления, а также паттернов развития успешных ныне компаний (twitter, dropbox, facebook, airbnb и др.). Данный набор является необходимым инструментарием для предпринимателей, стремящихся воплотить свои идеи в реальность и, тем более, уже стоящих на старте запуска новых продуктов. Основой всего для компании, согласно базовой идее подобного подхода, является клиент. Точнее, клиент, его проблемы и стремление предпринимателя найти способ их решения.

Одним из инструментов этих методологий для получения скрытых знаний о клиенте являются интервью. Проблемные и решенческие. Но какие вопросы задавать и как правильно задавать их — вот первые и, пожалуй, основные трудности для предпринимателя. А что отличает хорошего предпринимателя от посредственного? Для начала, умение

задавать правильные вопросы, и, конечно, умение интерпретировать ответы, которые, в свою очередь, могут быть как вербальными, так и невербальными.

Работая с большим количеством предпринимателей, я не раз сталкивался с тем, что, в ходе интервью, они задавали вопросы, которые не давали им никаких знаний о своих клиентах. Они делали все это «для галочки». В итоге получалось что-то вроде: «мы провели 100 интервью с нашими потенциальными клиентами и большинство из них сказали, что с удовольствием воспользовались бы нашим продуктом». Неправильные вопросы – Ложные выводы – Плачевные последствия для компании. Вот и весь алгоритм. Надо понимать, что, во-первых, не все люди способны предсказать будущее (а ответ на вопрос «Купите ли Вы наш продукт?» это то же, что и предсказание изменения курса валют по кофейной гуще), а, во-вторых, люди врут. «Все врут!», доктор Грегори Хаус. И делают они это по разным причинам. Нет, не потому что они подлецы и жаждут провала твоей компании. И даже наоборот, возможно, они стремятся поддержать и врут поэтому. А кто поддерживает и верит в нас больше всего? Конечно, мамы:) Поэтому, если вы научитесь правильно задавать правильные вопросы, на которые и от мамы вы будете получать правдивые ответы, общение с клиентами для вас станет крайне эффективным.

Роб Фитцпатрик написал интересное и крайне полезное руководство о том как построить общение с вашими клиентами, таким образом, что даже ваша мама давала бы ответы ценные для вашей компании, но не для вашего самолюбия. Данная книга должна занять достойное место в библиотеке современного предпринимателя и стать одним из первым помощником в поиске истины.

Илья Королев  
Евангелист Lean Startup и  
Customer Development

## ОТ ПЕРЕВОДЧИКА

Когда нам предложили перевести данную книгу, то признаемся честно, мы ранее не слышали о её авторе Робе Фитцпатрике. Но познакомившись поближе с работой Роба мы поняли, что стиль, язык и, главное, суть книги очень нам близки и по сфере нашей деятельности, и, главное, по духу. Роб пишет очень легко, понятно, в деталях излагая все основные принципы и «подводные камни», казалось бы, такого простого дела как интервью потенциальных клиентов. Да-да. Не все могут заговорить с другими людьми, а тем более «в холодную» и к тому же на тему своей идеи, своего сокровенного «детища»!

Наша компания Interweb очень активно использует принципы Lean Startup в разработке собственных продуктов, поэтому, как практики, мы можем сказать, что книга станет отличным помощником в нелегком деле добывания «жемчужин знания» в условиях повышенной неопределенности, с которыми постоянно сталкиваются стартапы. Особенно она полезна и даже обязательна к прочтению начинающим предпринимателям, которые боятся разрушить хрустальный замок своей идеи о неприступные скалы реальных ответов реальных потребителей.

Не станем делать краткого конспекта глав и излагать содержание книги — вы все сможете прочесть сами, тем

более книга совсем не большая. Скажем только, что из нее вы почерпнете великое множество интересных фактов, которые вряд ли знали, или «освежите» уже имеющийся опыт.

Янин Дмитрий, Interweb (iwlabs.ru)

# ВСТУПЛЕНИЕ

Попытки получить нужную информацию, беседуя с клиентами, можно сравнить с археологическими раскопками. И здесь и там нужна деликатность. Правда где-то рядом, но какая же она хрупкая. Каждый взмах лопаты приближает вас к ней, но, выбрав слишком грубый инструмент, вы рискуете раздробить добытое сокровище на миллион обломков.

Я сталкивался с множеством команд, которые использовали для своих «раскопок» динамит и бульдозеры. Тем или иным способом они принуждали окружающих сказать что-нибудь приятное об их бизнесе. Задавая тяжеловесные вопросы, что-то наподобие «Как вам кажется, это неплохая идея?», они собственными руками уничтожали ценный результат.

Существует и другая крайность: некоторые основатели компаний готовы раскопать целый город зубной щёткой, не опускаясь на большую глубину, чтобы отыскать настоящие клады.

Мы хотим узнать правду о том, как добиться процветания нашего бизнеса. Нам нужно до неё докопаться, и копать придётся глубоко. При этом каждый вопрос, который мы задаём, может повлиять на предвзятость нашего собеседника и свести на нет все приложенные усилия. Это



случается чаще, чем вы можете себе вообразить.

Чтобы докопаться до истины, мы используем вопросы, и нам нужно научиться задавать их правильно и деликатно. Освоив это ремесло, мы сможем добывать ценнейшую информацию.

## ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА?

Дорогие читатели!

Вы наверняка слышали о клиентоориентированном развитии (Customer Development) и о бережливом стартапе (Lean Startup), но не знаете, как правильно начать беседу с вашим первым клиентом?

Вы занимаетесь развитием бизнеса или продажами и хотите работать с большей результативностью в молодой компании, которая ещё не сформировала свою бизнес-модель?

Вы ментор, инвестируете в стартапы или оказываете им консультационную поддержку и хотите помочь им наладить более эффективное общение с клиентами?

Вы буквально влюбились в новую бизнес-идею и хотите понять, есть ли у неё будущее, перед тем как уйти с прежней работы?

Вы привлекаете инвестиции, и инвесторам нужно больше доказательств того, что вы решаете реальную проблему?

Все рабочие процессы кажутся вам громоздкими и неуклюжими, вы стремитесь их упростить и усовершенствовать?

У вас появилось смутное предчувствие новых интересных возможностей, и вы хотите понять, в чём они заключа-

ются?

Вы всегда мечтали создать собственную компанию и хотите получать реальный результат уже сегодня?

Тогда эта книга для вас.

# ГОВОРИТЬ С КЛИЕНТАМИ СЛОЖНО

Мы знаем, что нам *нужно* разговаривать с клиентами. Многие из нас *действительно* разговаривают с клиентами. И при этом мы продолжаем выпускать продукцию, которую никто не покупает. Но разве общение с клиентами не нацелено на то, чтобы избежать такого плачевного итога?

Оказывается, практически все мы не умеем правильно общаться. Я и сам допускал ошибки в общении с людьми и сотни раз видел, как их допускали другие основатели компаний. Хотя в последнее время база знаний о стартапах существенно расширилась, процесс выяснения того, что нужно клиентам, зачастую приносит неожиданные результаты, как это случилось с моей первой компанией Habit.

Мы разрабатывали технологию социальной рекламы, и я пребывал в смятении. Мы потратили на эту работу 3 года, вкладываясь в неё без остатка. Мы потратили почти все деньги, полученные от инвестора, и новые поступления были под большим вопросом. Мы переехали в другую страну, чтобы быть ближе к нашему рынку, и пережили депортацию одного из соучредителей. Долгие месяцы я тратил всё своё время на общение с клиентами. А потом, после бесконечной череды дней, наполненных упорной и кропотливой работой, когда силы нашей команды были

на исходе, я понял, что всё делаю не так. С таким же успехом я мог вообще ничего не делать!

Совет о том, что вы должны общаться с клиентами, безусловно, продиктован благими намерениями, но всё же не слишком полезен. Примерно так же мог бы сказать своему другу-ботанику самый популярный ученик школы: «Просто будь круче!» ... забыв напомнить, что это задача не из лёгких.

Для общения необходимо время, и вы легко можете испортить всё дело, причём с самими серьёзными последствиями. Неудавшийся разговор с клиентом не просто бесполезен. Гораздо хуже то, что он вас убеждает: вы на правильном пути. Вы получаете недостоверное подтверждение своей правоты и впустую растрчиваете деньги, время и труд ваших коллег. Даже если вы не предпринимаете никаких активных действий, наносящих прямой вред, вам будет казаться, что эти мерзкие клиенты постоянно вам врут.

Эта книга даст вам практические рекомендации. Предлагаемый подход и инструменты можно применять в различных концептуальных областях, таких как клиенто-ориентированное развитие (Customer Development), проектное мышление (Design Thinking), бережливые стартапы (Lean Startup), пользовательский опыт (User Experience), традиционные алгоритмы продаж и не только. Эта методика стала результатом работы с основателями компаний и моего личного опыта изучения клиентов — удачного и неудачного — при поддержке многочисленных коллег и наставников.

Это простой и понятный подход к общению, задача которого — отбросить формальности и неловкость, беседа с людьми, и научиться задавать правильные вопросы.

# ЗАЧЕМ НУЖНА ЕЩЁ ОДНА КНИГА О ТОМ, КАК ГОВОРИТЬ И ПРОДАВАТЬ?

Вам действительно нужна ещё одна книга об искусстве общения и продаж? И именно книга, написанная мною?

Да. Это действительно так.

И вот почему.

Во-первых, я технарь, а не продавец. По натуре я интроверт, и поэтому неуютно себя чувствую на собраниях и заседаниях. Все книги, посвящённые искусству продаж, которые мне довелось читать, были написаны теми и для тех, кто уже достаточно хорошо освоил работу с людьми. Они знакомы с негласными правилами общения. Мне же пришлось осваивать их с превеликим трудом, буквально с нуля. Вы наверняка слышали эту фразу: «Вы мне не звоните, я сам вам позвоню»? Мне её тоже говорили (и я верил этим словам). Благодаря бесценной помощи коллег и наставников я наконец научился понимать, что к чему, и смог заключить сделки с такими компаниями как Sony и MTV. Но я узнал и о том, какая глубокая пропасть лежит между цифрами в учебниках и в выписках с банковских

счётов.

Во-вторых, до того как мы начнём действовать правильно, нам необходимо понять, что мы делали неправильно. На основе моих собственных проектов и работы с основателями компаний я составил исчерпывающий список неверных путей. Обращаясь к вам со страниц этой книги, я помогу понять, где и в чём вы могли допустить ошибки, не заметив их.

И, наконец, эта книга — руководство к действию, а не теоретический труд. Например, речь в ней пойдёт о том, как найти нужных собеседников и организовать встречу с ними. Как делать заметки по ходу беседы, не выглядя при этом невежливым и не отвлекаясь. Обо всём этом вы узнаете, прочитав эту книгу.

Я не могу научить вас тому, как развить ваш бизнес до колоссальных масштабов. С этой задачей должны справиться вы сами. Но я могу предоставить вам инструменты, чтобы вы могли говорить с клиентами, избегая острых углов и выясняя, что им действительно нужно. Если стартап прекратит своё существование, и на это не обратят никакого внимания, значит, его постигла самая печальная участь. Мы позаботимся о том, чтобы этого избежать.

# НЕСКОЛЬКО СЛОВ О СОДЕРЖАНИИ И ТЕРМИНОЛОГИИ

Эта книга — не описание, обобщенный пересказ или новая интерпретация процесса клиентоориентированного развития. В ней вашему вниманию представлена более широкая концепция, которая досконально проанализирована Стивом Бланком в его книгах *«Четыре шага к озарению»* и *«Стартап: настольная книга основателя»*.

В частности, в этой книге речь идёт о том, как правильно говорить с клиентами и учиться у них. Общение — один из важных аспектов клиентоориентированного развития, но не единственная составная часть этого процесса. Чтобы провести чёткую границу, я буду говорить об «общении с клиентами» (customer conversation), а не о «клиентоориентированном развитии» (Customer Development).

Полагаю, большинство моих читателей уже согласились с тем, что общаться с клиентами необходимо и целесообразно. Я не буду пытаться убедить вас в этом, и в основном буду говорить о том, «как», а не «зачем».

Итак, приступим к делу.



# ГЛАВА ПЕРВАЯ. ТЕСТ ДЛЯ МАМЫ

Говорят, что не нужно спрашивать у мамы, насколько хороша ваша бизнес-идея. В принципе, это верно, но не отражает сути. Вам *ни у кого* не нужно спрашивать, насколько хороша ваша бизнес-идея. По крайней мере, не нужно использовать именно эти слова. Почти наверняка мама не скажет вам правду (просто потому, что она вас любит). Да и сам вопрос неудачен, поскольку он побуждает любого собеседника ко лжи, пусть даже маленькой и невинной.

Никто не обязан говорить нам правду. Мы сами должны её узнать. И для этого нам нужно научиться задавать правильные вопросы.

Тест для мамы — это набор простых правил, которые помогут сформулировать правильные вопросы, в ответ на которые даже ваша мама не сможет солгать.

Но сначала проанализируем два разговора с мамой, чтобы понять, что мы можем узнать о нашей бизнес-идее — цифровой кулинарной книге для iPad.

## **Тест для мамы провален**

Сын: «Послушай, мам, у меня родилась идея для нового бизнеса. Могу её с тобой обсудить?» *Я собираюсь открыть*

*перед тобой свою душу. Пожалуйста, пощади мои чувства.*

Мама: «Да, дорогой, конечно.» *Ты мой единственный сын, и я готова лгать, чтобы тебя защитить.*

Сын: «Тебе ведь нравится твой iPad? И ты часто им пользуешься?»

Мама: «Да.» *Ты подсказал мне этот ответ и ты его получил.*

Сын: «А купила бы ты для своего iPad приложение наподобие кулинарной книги?» *Я задаю гипотетический вопрос, преисполненный оптимизма, и ты знаешь, что я хочу от тебя услышать.*

Мама: «Хм...» *Нужна ли мне в моём возрасте ещё одна кулинарная книга?!*

Сын: «Оно будет стоить всего 40 долларов. Это ведь дешевле, чем книги в твёрдых переплётках.» *Я пропущу мимо ушей эту невнятную реплику и продолжу рассказывать о своей прекрасной идее.*

Мама: «Ну, не знаю...» *Разве за приложения вообще что-то нужно платить?*

Сын: «Ты сможешь делиться рецептами с подругами и пользоваться приложением для iPhone, чтобы составлять списки покупок. И там будут видеоролики с шеф-поваром, которого ты так любишь.» *Пожалуйста, просто скажи «Да». Я ведь от тебя не отстану, пока ты этого не сделаешь.*

Мама: «Да, сынок, звучит заманчиво. Ты прав, 40 долларов — хорошая цена. И там будут иллюстрации к рецептам?» *Я подтвердила обоснованность цены, не принимая фактического решения о покупке, сделала комплимент, который меня ни к чему не обязывает, и предложила добавить функцию, чтобы выглядеть заинтересованной.*

Сын: «Да, конечно. Спасибо, мама, ты у меня лучше всех!» *Я интерпретировал этот разговор абсолютно неверно и принял его как подтверждение своей правоты.*

Мама: «Хочешь немного лазаньи?» *Боюсь, сынок, тебе не на что купить себе еды. Пожалуйста, поешь немного.*

Наш незадачливый начинающий предприниматель провёл еще несколько бесед в подобном духе, всё более убеждаясь в своей правоте, ушёл с работы и вложил в это приложение свои сбережения. Теперь он удивляется, почему никто (включая его маму) не покупает это приложение, особенно принимая во внимание то, как *тщательно* он всё продумал.

Делать не правильно в данном случае хуже, чем не делать ничего вообще. Осознав, что вам мало что понятно, вы будете вести себя более осмотрительно. Нет смысла получать ложные подтверждения своей правоты. С таким же успехом можно убеждать пьяного, что он трезв – это ничем не улучшит ситуацию.

Давайте исправим ход беседы, чтобы увидеть: если вести этот разговор правильно, даже мама может помочь нам понять, насколько хороша наша бизнес-идея.

### **Тест для мамы пройден**

Сын: «Привет, мама! Как складывается твоё общение с новым iPad?»

Мама: «Я в него буквально влюбилась! Каждый день им пользуюсь.»

Сын: «И что ты обычно делаешь с его помощью?» *Итак, мы задали общий вопрос, поэтому в ответ на него мы, вероятно, не узнаем ничего особо ценного.*

Мама: «Да ничего такого... Читаю новости, играю в sudoku, общаюсь с подругами. Самые обычные вещи.»

Сын: «А для чего ты его использовала в последний раз?» *Уточнение реальной картины на конкретных примерах, получение конкретных данных.*

Мама: «Как ты знаешь, мы с папой планируем отправиться в путешествие. И я искала возможные варианты проживания.» *Она пользуется своим гаджетом, совмещая приятное с полезным. Это не прозвучало в ответе на вопрос об «обычном» использовании.*

Сын: «Ты пользовалась для этого каким-то приложением?» *Этот вопрос можно назвать навоящим, но иногда лёгкий толчок необходим, чтобы перевести беседу в интересующее нас русло.*

Мама: «Нет, я искала информацию в Google. Не знала, что для этого есть какое-то приложение. А как оно называется?» *Молодежь использует для поиска приложений App Store. А мама ждёт, что вы дадите ей конкретную рекомендацию. И если это верно в широком смысле, то в будущем поиск надёжного канала продаж, отличного от App Store, будет играть решающую роль.*

Сын: «А как ты узнала о других приложениях, которыми ты пользуешься?» *Анализируя интересные и неожиданные ответы, можно понять модели поведения и мотивы, которые лежат в их основе.*

Мама: «В воскресной газете есть раздел с недельным обзором приложений.» *Не можете вспомнить, когда вы в последний раз открывали газету? Но, как видим, традиционные инструменты рекламы могут принести пользу в работе с такими клиентами как ваша мама.*

Сын: «Понятно. А кстати, я увидел, что на полке появилась парочка новых кулинарных книг. Откуда они взялись?» *Как правило, в любой бизнес-идее есть несколько слабых мест. В данном случае это и канал передачи – приложение для iPad, и сам продукт – кулинарная книга.*

Мама: «Обычный рождественский подарок, только и всего. Думаю, эту мне подарила Марси. Я её даже не открывала. Как будто мне в моём возрасте нужен ещё один рецепт лазаньи?!» *Ага! В этом ответе мы находим крупинки золота. Целых три: 1) пожилым людям не нужен ещё один обычный сборник рецептов; 2) судя по всему, рынок подарков функционирует стабильно; 3) возможно, молодые кулинары – более перспективный сегмент, поскольку они ещё не знакомы с азами готовки.*

Сын: «А чему была посвящена последняя кулинарная

книга, которую ты купила для себя?» *В ответ на неопределённые ответы, например, такие: «Я вообще не покупаю кулинарные книги», попросите привести конкретные примеры.*

Мама: «Да-да, когда ты спросил, я припомнила: примерно 3 месяца назад я купила сборник рецептов для веганов. Твой отец пытается перейти на более здоровое питание, и я подумала, что смогу внести какое-то разнообразие в овощные блюда.» *Ещё одна крупинка золота: даже опытные кулинары могут заинтересоваться специализированными или оригинальными поваренными книгами.*

Продолжаем разговор. Повернув его в нужное русло, можно расспросить маму о том, не искала ли она рецепты с помощью iPad и не смотрела ли кулинарные мастер-классы на YouTube.

Наверное, мама и не вспомнит, когда вы последний раз столь мило беседовали. В кои-то веки вы проявили такой *интерес* к её жизни! Вы благодарите её за лазанью и, поиграв с собакой, отправляетесь домой. Вы поняли, что разрабатывать приложение и ждать, пока люди сами его найдут на App Store — это плохой план. Кроме того, вы получили хорошее представление о вашем клиентском сегменте и ряд ценных идей для дальнейшего анализа. Это был полезный разговор.

### **Полезный разговор**

Результативность общения с «ранними пользователями» заключается в том, что мы одновременно получаем конкретные сведения и о жизни клиента, и о его взглядах на мир. Эта информация, в свою очередь, помогает повысить эффективность нашего бизнеса.

Первоначально идея выглядела следующим образом: пожилым людям нравятся кулинарные книги и iPad'ы. Поэтому мы создадим кулинарную книгу для iPad. Такова общая идея, но реализована она может быть тысячью раз-

ных способов.

Имея довольно неопределённый замысел, мы пока не можем ответить ни на один сложный вопрос, например, о том, какие рецепты нужно включить в этот сборник и как люди о нём узнают. Пока мы не перейдём к конкретике, идея будет казаться замечательной.

Но достаточно одного разговора (с вашей мамой, выступающей от лица всего человечества), чтобы получить гораздо более чёткое представление. Итак, мы видим, что есть как минимум два клиентских сегмента, на которые можно ориентироваться, а продукты, предлагаемые для каждого из них, должны немного отличаться один от другого. Также мы определили несколько весомых факторов риска, с которыми нужно разобраться до того, как мы серьезно вложимся в этот проект.

Мы могли бы предложить нишевые рецепты (диетические или блюда национальных кухонь), с которыми опытные кулинары, возможно, ещё не знакомы. Самый большой вопрос — как до них достучаться, если они не пользуются инструментами поиска приложений? Может быть мы сможем привлечь потенциальных клиентов с помощью рекламы в газетах и журналах.

Альтернативный вариант — мы можем предложить обычные рецепты молодым людям, которые чаще используют App Store и ещё не успели выучить, как готовить все любимые блюда. Мы ещё ни с кем это не обсуждали, и у нас множество вопросов, но есть один большой вопрос: будут ли клиенты, для которых покупка дорогостоящих кулинарных книг пока ещё не вошла в привычку, готовы платить за рецепты, которые мы им предложим?

Первый разговор продемонстрировал нам, что эта идея никуда не годится. Второй дал пищу для размышления. Почему? В чём состояло отличие второго разговора от первого?

Мама не могла сказать нам неправду, потому что мы не говорили с ней о нашей идее.

Немного загадочно, верно? Мы узнаём, интересно ли людям то, чем мы занимаемся, даже не упоминая об этом. Мы говорим о них самих и об их жизни.

Но идея здесь все-таки чуть тоньше. Рано или поздно вам придётся рассказать о том, что вы создаёте, и попытаться получить от других людей деньги на это. Большая ошибка как раз и состоит в том, что почти всегда разговор об идее заходит слишком рано, а не слишком поздно.

Если вы сможете избежать упоминаний самой идеи, то задаваемые вопросы автоматически станут лучше. Это самое простое (и самое существенное) улучшение, которое вы можете внести в общение с клиентами.

Вот 3 правила, которые вам обязательно помогут. Их общее название (здесь должна звучать барабанная дробь!): «Тест для мамы».

### **Тест для мамы:**

Говорите с ними об их жизни, а не о вашей идее.

Спрашивайте о конкретных вещах, которые происходили в прошлом, а не о взглядах или мнениях на перспективу.

Меньше говорите, больше слушайте

Мы назвали этот подход «Тест для мамы», поскольку он помогает задавать вопросы, отвечая на которые вам не сможет соврать даже ваша мама. Если вы правильно построите разговор, ваш собеседник даже не догадается о том, что у вас есть какая-то идея. Существуют и другие важные инструменты и приёмы, с которыми мы вас познакомим в этой книге. Но прежде всего заставим «Тест для мамы» работать, научившись задавать вопросы.

*Золотое правило:* Беседы с клиентами плохи по умолчанию. Ваша задача — исправить положение.

### **Хороший вопрос / плохой вопрос**

Давайте сыграем в игру. Вопросы, которые вы видите перед собой, хорошие или плохие? Пройдут ли они «Тест для мамы»? Если нет, то почему? Как их можно улучшить? Проанализируйте эти вопросы, а затем прочитайте комментарии к ним.

«Как вам кажется, это хорошая идея?»

«Вы купили бы продукт, который выполняет задачу X?»

«Сколько вы заплатили бы за X?»

«Какими функциями должен обладать продукт вашей мечты?»

«Почему вас это беспокоит?»

«Каковы последствия этой ситуации?»

«Расскажите мне поподробнее, что произошло в последний раз.»

«Расскажите мне поподробнее, каков алгоритм вашей работы.»

«Что ещё вы пытались сделать?»

«Заплатили бы вы X долларов за продукт, который выполняет задачу Y?»

«Как вы решаете эту проблему сейчас?»

«Кто будет финансировать покупку?»

«С кем ещё мне следует переговорить?»

«Есть ли ещё вопросы, которые мне следовало бы задать?»

### **«Как вам кажется, это хорошая идея?»**

**Ужасный вопрос!** И дело здесь вот в чём — только рынок сможет ответить, хороша ли ваша идея. Всё остальное — не более чем мнения. Если ваш собеседник — не грамотный отраслевой эксперт, вы будете лишь потворствовать собственным слабостям с высоким риском услышать неправду.

Давайте исправим этот вопрос. Предположим, вы разрабатываете приложение по управлению работой с постав-



щиками для строительных компаний. Вы можете попросить их продемонстрировать, как они выполняют эту работу сейчас. Спросите, что в этой работе им нравится и не нравится. Спросите, какие ещё инструменты и процессы они пробовали применять, пока не остановились на том, чем пользуются сейчас. Ищут ли они активно, чем это можно было бы заменить? Если да, то что стало камнем преткновения? Если нет, то почему? На чём они теряют деньги, используя текущие инструменты? Имеются ли денежные средства для приобретения более совершенных инструментов? Затем обобщите всю полученную информацию и решите для себя, хороша ли ваша идея.

*Золотое правило:* Мнения бесполезны.

### **«Вы купили бы продукт, который выполняет задачу X?»**

**Плохой вопрос.** Вы просите высказать мнения и гипотезы, обращаясь к чрезмерно оптимистичным людям, которые хотят, чтобы вы были довольны. Почти всегда в ответ на вопросы типа этого люди говорят «Да», что лишает их всякого смысла.

Давайте исправим этот вопрос. Спросите, как они справляются с задачей X сейчас, и сколько денег они на это тратят? А также уточните, сколько времени это занимает? Попросите их поподробнее рассказать о том, как была решена задача X в последний раз? Если проблема так и осталась нерешённой, спросите, почему? Пытались ли они найти решения? Эти решения оказались недостаточно эффективными? Или они даже не попытались погуглить?

*Золотое правило:* Любые прогнозы на будущее — это ложь, причём чересчур оптимистичная.

### **«Сколько вы заплатили бы за X?»**

**Плохой вопрос.** Столь же плохой, как и предыдущий, за тем исключением, что цифры с большей вероятностью сыграют с вами злую шутку. Ведь цифры кажутся такими

правдивыми и надёжными.

Как исправить этот вопрос? Так же, как и все остальные: спрашивать о *реально происходящих вещах*. Во сколько им обходится эта проблема? Сколько они платят сейчас за её решение? Какой бюджет они для этого выделили? Я надеюсь, вы уже заметили определённую тенденцию.

*Золотое правило:* Люди будут лгать вам, если они полагают, что вы хотите услышать ложь.

### **«Какими функциями должен обладать продукт вашей мечты?»**

**Неплохой вопрос**, но только при условии, что он будет иметь хорошее продолжение. Если нет, то, увы, этот вопрос плох. Его можно сравнить с проходом перед атакующим ударом в волейболе: сам по себе он не приносит особой пользы, но позволяет вам занять выгодное положение, которое можно с толком использовать.

Давайте улучшим этот вопрос. Ценность продукта проистекает из понимания того, зачем клиентам нужны те или иные возможности. Вы ведь не хотите ограничиться тем, что будете собирать только запросы на внедрение какого-либо функционала. И вы не создаёте продукт совместно с его будущими пользователями. Однако мотивация и ограничения, которые лежат в основе их запросов, играют очень важную роль.

*Золотое правило:* Люди знают, в чём заключаются стоящие перед ними проблемы, но не знают, как их решить.

### **«Почему вас это беспокоит?»**

**Хороший вопрос.** Мне нравятся такие вопросы. Замечательно, что здесь мы переходим от воспринимаемой проблемы к реальной.

Например, некоторые учредители компаний, с которыми я знаком, каждый день часами напролёт общались с финансистами и бомбили их письмами со множеством

цифр. А финансисты просили их улучшить инструменты обмена сообщениями, чтобы сэкономить время. От вопроса «Почему вас это беспокоит?» плавно переходим к «Можем ли мы быть уверены в том, что новейшая версия избавит от всех проблем?» И точно! В конечном итоге предложенное решение оказывается больше похоже на Dropbox, чем на мессенджер, о котором нас просили. Вопрос «Почему вас это беспокоит?» позволяет выяснить мотивы. Он объясняет, «почему» это именно так.

*Золотое правило:* Пока вы не поймёте, каковы цели собеседника, вы будете «стрелять вслепую».

### **«Каковы последствия этой ситуации?»**

**Хороший вопрос.** Он проводит границу между «Я заплачу, чтобы эти проблемы были решены» и «Да, эти проблемы меня беспокоят, но я вполне могу к ним притерпеться». Некоторые проблемы имеют крупномасштабные и дорогостоящие последствия. Другие просто существуют, но не играют какой-либо значимой роли. Целесообразно научиться отличать одни от других. Так вы получите важную информацию о цене, которую можно будет запросить.

Мне пришлось общаться с человеком, который использовал весьма эмоциональные эпитеты вроде слова «КАТАСТРОФА», много кричал и размахивал руками, описывая процесс, который мы пытались усовершенствовать. Но когда я спросил его о потенциальных последствиях этой ситуации, он всего лишь пожал плечами и ответил: «Мы бросили на решение этой проблемы группу стажёров, только и всего. На самом деле всё работает нормально».

*Золотое правило:* Некоторые проблемы фактически не являются проблемами.

**«Расскажите мне поподробнее, что произошло в последний раз?»**

**Хороший вопрос.** Возможно, школьный учитель литера-

туры вам говорил, что увлекательные истории «показывают, а не рассказывают». Просите ваших клиентов, насколько это возможно, продемонстрировать ситуацию, а не описывать её словами. Источником информации для вас должны служить их действия, а не мнения. Если вы — владелец закусочной, глупо спрашивать у клиентов, что они предпочитают — чизбургеры или гамбургеры. Просто наблюдайте за тем, что они покупают. Однако, если вы пытаетесь понять, *почему* они предпочитают одно, а не другое, вам всё же придётся с ними поговорить.

Люди не могут уйти от принятия решения, когда вы наблюдаете, как они выполняют поставленную перед ними задачу. Попытайтесь как можно ближе увидеть реальные действия. Видя происходящее собственными глазами, можно лучше понять и проанализировать неясные ситуации. Но если вы не можете оказаться в гуще реальных событий, вы получите значимую пользу, попросив рассказать о том, как развивалась ситуация в последний раз.

Внимательное изучение всего алгоритма действий помогает «одним махом» получить ответы на целый ряд вопросов: как они распределяли время, какими инструментами они пользовались, с кем они общались? С какими ограничениями они сталкиваются каждый день и в целом в жизни? Как впишется в этот ежедневный распорядок предлагаемый вами продукт? С какими инструментами, продуктами, программным обеспечением и задачами необходимо интегрировать ваш продукт?

*Золотое правило:* Наблюдая за тем, как наши клиенты справляются с задачами, мы видим, каковы реальные проблемы и ограничения, а не их восприятие с точки зрения клиентов.

### **«Что ещё вы пытались сделать?»**

**Хороший вопрос.** Чем они пользуются сейчас? Сколько они на это тратят, что им в этом нравится и не нравится?

Какую пользу принесут эти обновления и насколько тяжелы будут трудности, с которыми они столкнутся, переходя новое решение?

Однажды мне пришлось обсуждать некую идею с потенциальным клиентом. Он говорил весьма эмоционально: «Да это происходит буквально на каждом шагу! Я *безусловно* заплачу за решение этой проблемы.»

Здесь мы имеем дело с обещанием, которое должно быть исполнено в будущем, но не подкреплено никакими обязательствами, поэтому мне необходимо узнать, насколько оно правдиво. Я спросил: «А когда вы в последний раз сталкивались с этой проблемой?» Оказалось, что совсем недавно. И это хороший признак. Чтобы копнуть немного глубже, я задал следующий вопрос: «Можете ли вы рассказать поподробнее, как вы пытались решить эту проблему?» Не видя на его лице никаких эмоций, я стал двигаться дальше: «Вы пытались найти другие способы решения этой проблемы? В Интернете искали?» Вид у него был такой, будто его поймали за кражей денег. Он ответил «Нет. Как-то я об этом не задумался. Понимаете, я уже привык к такому порядку вещей.»

А ведь в теории это была проблема, за решение которой клиент был «безусловно» готов заплатить. Но как только мы перешли к конкретным вопросам, оказалось, что он даже не пытался поискать решение (которое, между прочим, существует).

Задав нужные наводящие вопросы, вы без труда услышите эмоциональный рассказ о проблеме. «Вы ведь *терпеть не можете*, когда развязываются шнурки, а в руках у вас сумки с продуктами?» «Ну да, это просто *ужасно!*» И вот вы изобретаете уникальные шнурки, которые никогда не развязываются, не понимая одной простой вещи — если бы эта проблема действительно заботила окружающих, они давно научились завязывать двойные узлы.

*Золотое правило:* Если потенциальные клиенты

не пытались найти решение проблемы самостоятельно, они не обратят никакого внимания на решение, предложенное вами (и не купят его).

**«Заплатили бы вы Х долларов за продукт, который выполняет задачу Y?»**

**Плохой вопрос.** То, что вы включили в свой вопрос цифры, не исправляет ситуацию. Этот вопрос плох по той же причине, что и остальные — люди чересчур оптимистично говорят о том, что они могли бы сделать, и стремятся ответить так, чтобы вы были довольны. Кроме того, речь ведь идёт всего лишь о вашей идее, а не об их собственной жизни.

Давайте исправим этот вопрос. По нашему обыкновению спросим их о том, как они поступают сейчас, а не о том, как по их мнению они могли бы поступить в будущем. Очевидно, что цена продукта, которую вы назначаете, отражает его ценность для клиента, а не ваши собственные затраты. Это верный принцип. При этом вы не можете дать количественную оценку той ценности, которую получают клиенты, не выяснив, каково их финансовое положение и стратегия.

Другой способ исправить этот вопрос при условии, что вы уже зашли достаточно далеко — попросить, чтобы они заплатили не гипотетически, а фактически. Получив заказ или предварительный заказ, вы будете твердо знать, что они говорят правду.

**«Как вы решаете эту проблему сейчас?»**

**Хороший вопрос.** Помимо информации об изучаемом процессе, вы получите ценовой ориентир. Если клиенты платят 100 фунтов в месяц за временную заплатку, прилепленную скотчем, вам понятно, о каких суммах вы можете вести речь. С другой стороны, возможно, в этом году они заплатили 120 000 фунтов агентству за поддержку сай-

та, который вы предлагаете заменить. В таком случае вы вряд ли захотите вести разговор о 100 фунтах.

Иногда обе описанные выше ситуации возникают одновременно, и вам приходится выбирать, как правильно подать себя. Хотите ли вы заменить веб-приложение ценой 1 200 фунтов в год или же предложите свои услуги взамен агентства, которое получает в сто раз больше?

*Золотое правило:* Хотя люди редко готовы сказать вам со всей определённойостью, сколько они вам заплатят, они часто могут показать, что представляет для них ценность.

### **«Кто будет финансировать покупку?»**

**Хороший вопрос.** Совершенно не обязательно (хотя и можно) задавать такой вопрос, если клиент – это частное лицо, но для сектора «B2B» этот вопрос действительно важен. Так вы узнаете, из бюджета какого подразделения будет оплачена покупка, и кто ещё из сотрудников компании обладает полномочиями, чтобы «протолкнуть» планируемую сделку.

Зачастую приходится общаться не с теми людьми, которые распоряжаются бюджетом. Ваши будущие презентации будут совершенно бесполезными пока вы не выясните, кто принимает решения и что для него важно. Знания о том, как принимаются решения о закупках, вы сможете всегда потом превратить в алгоритм повторных продаж.

### **«С кем ещё мне следует переговорить?»**

**Хороший вопрос.** Да! Именно этот вопрос следует задавать в конце каждой беседы. Грамотное построение нескольких первых бесед-опросов может оказаться непростой задачей, но, напав на интересную тему и научившись правильно общаться с людьми, вы быстро приобретёте многочисленных клиентов, которые будут рекомендовать вас другим.

Если кто-то не захочет дать вам рекомендацию, это

тоже неплохо. Не нужно настаивать. Вы поймёте, что либо вы испортили общение собственными действиями (например, вели себя слишком формально, неискренние или навязчиво), либо клиентов не заботит та проблема, которую вы предлагаете решить. Воспринимайте любые позитивные реплики этих людей с высокой долей скептицизма.

### **«Есть ли ещё вопросы, которые мне следовало бы задать?»**

**Хороший вопрос.** Как правило, к моменту окончания встречи её участники понимают, что вы пытаетесь до них донести. Поскольку вы не эксперт в их отрасли, они могут просто сидеть и молчать, пока вы окончательно не упустите из вида что-нибудь важное.

Спросив об этом, вы даёте им шанс вежливо направить ваши вопросы в нужное русло. И они это сделают!

Этот вопрос можно сравнить с костылём — вы отбросите его, как только научитесь грамотно задавать вопросы и изучите специфику отрасли.

*Золотое правило:* Люди хотят вам помочь, но делают это редко, если вы не предоставите им уважительную причину.

### **Как использовать тест для мамы**

Вы наверняка обратили внимание — ни один из хороших вопросов не был посвящён тому продукту, который вы планируете создать. Говоря об общении с клиентами, критики часто отмечают, что мы как бы отрекаемся от нашего творческого видения и создаём продукты коллективными усилиями. Учитывая, что люди сами не знают, чего хотят, такой подход не может быть эффективным в принципе. Именно вы должны решить, какой продукт в итоге следует выпускать.

Вопросы должны быть посвящены жизни ваших клиентов: их проблемам, заботам, целям, ограничениям. Вы



должны добросовестно и скрупулёзно собрать как можно больше информации о них, а затем придумать решение собственными силами. Сделав это, вы подтвердите правильность своего решения (и усовершенствуете его), опираясь на обязательства и поступательное движение (Commitment & Advancement) – о них мы поговорим в Главе 5.

Вот что мы получаем в сухом остатке – вам не следует говорить о том, в чём состоит их проблема, а им не стоит указывать вам, что именно нужно делать. На их стороне находится проблема, на вашей – решение.

Перед тем как изучить способы подтверждения полезности вашего продукта, поговорим о том, как исправить разговор, который зашёл не в то русло.

## ГЛАВА ВТОРАЯ. КАК ОГРАДИТЬ СЕБЯ ОТ ВВОДЯЩЕЙ В ЗАБЛУЖДЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ

Как заставить не слишком умного человека расстаться с деньгами? Ответ прост: поделиться с ним информацией. Практически каждый (включая и меня самого), общаясь с клиентами, получает вводящую в заблуждение информацию. Вероятно и вы — не исключение. Такая информация посылает нам ложные отрицательные сигналы (мы думаем, что у наших идей нет будущего, хотя на деле это не так) или, что ещё хуже, ложные положительные (будучи неправы, мы убеждаем себя в собственной правоте).

Вот три вида ложной информации, на которую нужно обращать пристальное внимание:

Комплименты.

Болтовня (общие фразы, гипотетические рассуждения, разговоры о будущем).

Идеи.

Иногда мы сами провоцируем такие ответы, задавая

неверные вопросы, но даже когда мы применяем «Тест для мамы», беседа может повернуть в неверное русло. Такие ситуации возможны, если мы приходим в возбуждение и начинаем давить на собеседников, когда нам приходится говорить о своих идеях, чтобы объяснить, зачем понадобилась встреча, или поскольку разговор застрял на пустых гипотетических рассуждениях.

И такие ситуации будут возникать. Научившись замечать эти «помехи», вы сможете без труда возвращаться к нужной теме, уклоняясь от комплиментов, переходя от болтовни к конкретике и докапываясь до сути идей.

### **Уклонение от комплиментов**

Большинство встреч оканчиваются тем, что вы слышите комплименты. И вам это по душе. Ведь ваши собеседники подтвердили, что им всё понравилось!

К несчастью, они почти наверняка лгут. И не обязательно делают это умышленно. Возможно, ваши собеседники хотят вас поддержать или поберечь ваши чувства. Или на них подействовал ваш эмоциональный настрой.

Даже если им *действительно* понравилось то, что они услышали, это не имеет никакой ценности. Например, венчурные инвесторы, которые по определению должны уметь прогнозировать будущее, гораздо чаще принимают не верные, а ошибочные решения. Даже если мнение этих профессионалов может оказаться неправильным, что уж говорить о ценности слов, сказанных «среднестатистическим респондентом»?

Любые мнения, если только они не высказаны отраслевыми экспертами, у которых есть опыт построения аналогичного бизнеса, ничего не стоят. Вам нужны факты и обязательства, а не комплименты.

Чтобы комплименты не увели вас по ложному следу, желательно от них уклоняться, ничего не рассказывая о вашей идее. Если комплименты всё же звучат, их нужно

ловко парировать и, продолжая говорить о деле, собирать факты и добиваться твёрдых обязательств.

Перед тем как учиться уклоняться от комплиментов, рассмотрим, что происходит, когда мы принимаем их за чистую монету:

### **Неправильный разговор:**

Вы: «... Вот что мы имеем. Похоже на X для Y, но лучше благодаря наличию Z.» *Бам! Удар попал точно в цель.*

Они: «Да, превосходно. Нам нравится.» *А какое это имеет отношение к нам? (Комплимент).*

Вы: «Это полностью изменит вашу работу. По нашим прогнозам затраты сократятся на 35%.» *Какой я молодец!*

Они: «Звучит заманчиво. ОК, держите нас в курсе дела». *Неужели я продолжаю вестись на эту стартаперскую рекламу? (Комплимент + тактика затягивания).*

Вы: «Замечательно. Спасибо.» *Да я не хуже Стива Джобса. Ещё и посимпатичнее.*

Вы (вернувшись в офис): «Встреча прошла отлично. Они сказали, что им всё нравится! И всем нравится. Думаю, мы наконец попали на золотую жилу. Нашли то, что нужно людям.» *Можно расслабиться и заказать пиццу!*

Ваша команда (полгода спустя): «Почему у нас нет ни одного клиента? Ты вроде бы говорил, что всем всё понравилось?» *Разве не ты должен был об этом позаботиться?*

Вы: «Даже не знаю, я говорил, наверное, с тысячью человек. Видимо, я упустил из виду один из их покупательских критериев. Не волнуйтесь. Я ещё с ними пообщаюсь, и в следующий раз мы получим заказ.» *Провал гарантирован.*

Давайте попробуем ещё раз, обходя комплименты, которые могут сбить нас с толку:

### **Правильный разговор:**

Вы: «...Вот что мы имеем. Похоже на X для Y, но лучше

благодаря наличию Z.» *Чёрт возьми, кажется, я увлёкся саморекламой и начал их питчить. Попробую исправить ситуацию и узнать что-нибудь полезное.*

Они: «Да, превосходно. Нам нравится.» *А какое это имеет отношение к нам? (Комплимент).*

Вы: «О, простите, эмоции взяли верх, и я начал говорить не о том. Послушайте, вы, судя по всему, эффективно работаете в этом направлении. Не могли бы вы рассказать, как вы решаете эту задачу сейчас?» *Прозвучавший комплимент вызвал у меня подозрения. Нужно от него уклониться и выяснить: эти парни потенциальные клиенты или они просто пытаются от меня избавиться?*

Они: «О чём это вы? Ах да, понятно. Да, у нас есть парочка ребят, которые управляют процессом, чтобы обеспечить слаженную работу всего коллектива. Мы используем Excel и пишем множество электронных писем, чтобы не нарушался ход процесса. Но нам нравится ваша идея. Мы уверены, она сработает.» *Если вам нужны факты, то они перед вами, но ваша идея для нас по-прежнему неактуальна, и мы никоим образом не горим желанием что-то у вас купить (обратите внимание на лукавый комплимент, который звучит в конце).*

Вы: «Никогда не слышал, чтобы кто-то подходил к решению этой задачи таким путём. Интересно. Не могли бы вы поподробнее рассказать, как вам удаётся сложить все кусочки этой головоломки?» *Проигнорируем комплимент, чтобы сосредоточиться на фактах. Они тратят на решение этой проблемы колоссальные деньги. Два штатных сотрудника?! Не думал, что за это нужно платить так дорого.*

Они: (Сообщают более интересную информацию о рабочем процессе).

Вы: «А с какими трудностями вы сталкиваетесь, применяя это решение?» *Это скорее общий вопрос, и его нельзя назвать исключительно удачным, но я пытаюсь за что-то*

*зацепиться, чтобы понять, каковы недочёты этого рабочего процесса. Выяснив это, я буду копать глубже, задавая дополнительные вопросы.*

Они: (Сообщают ещё больше информации о рабочем процессе и возможном варианте решения)

Если мы начали что-то узнавать, встречу можно назвать удачной уже на этом этапе. Мы получили информацию, которую хотели получить. Если мы немного опередили события и уже создали продукт, то можно продолжать двигаться в этом же направлении, глубже анализируя ситуацию и добиваясь реальных обязательств или покупок.

Но помните: не надо закруглять разговор, как только собеседник скажет то, что вы хотели услышать, ради удачной последней ноты. Вам нужна правда. Вот пример правильного разговора с очевидно отрицательным результатом.

### **Правильный разговор (с отрицательным результатом):**

Они: «Да, превосходно. Нам нравится.» (*Комплимент*).

Вы: «А как вы решаете эту проблему сейчас?» *Комплимент отклонён, вы хотите получить реальные факты.*

Они: «На самом деле для нас это не слишком серьёзная проблема. Мы просто не обращаем на неё никакого внимания.» *Эта проблема не влечёт за собой никаких значимых последствий, и мне нет смысла предлагать её решение.*

Вы можете быть довольны и таким результатом. Вы увидели истину сквозь пелену ложных комплиментов и обнаружили факты, которые скрывал этот мираж. Если бы разговор пошёл хорошо, я в любом случае попытался бы спросить своих собеседников о процессе, который они используют, чтобы понять, действительно ли такой проблемы не существует во всей отрасли или такова особенность именно этой компании.

Замечали ли вы, что во время таких бесед почти в каждом ответе звучат лукавые комплименты. Они опас-

ны, поскольку постоянно наводят нас на мысль, что разговор «идёт как по маслу».

Кажется, что игнорировать комплименты несложно, но на деле это не так. Мы столь отчаянно стремимся их услышать, что нередко готовы принять пустышку за чистую монету. Однако иногда проще распознать симптомы, чем комплимент, который их породил.

**Симптомы (во время встречи):**

«Большое спасибо!»

«Я рад, что вам понравилось»

**Тревожные реплики (после возвращения в офис):**

«Встреча прошла прекрасно»

«Мы получаем множество положительных откликов»

«Все, с кем я говорил, в восторге от этой идеи»

Всё это тревожные признаки. Если вы слышите что-то подобное от себя или от коллег, попробуйте конкретизировать смысл. Почему этому человеку понравилась идея? Сколько денег он сможет сэкономить с её помощью? Как она впишется в его жизнь? Что ещё он пытался сделать, чтобы решить эту проблему, но безуспешно? Если вы не знаете ответов на эти вопросы, значит, вы услышали комплимент, а не получили реальную информацию.

*Золотое правило:* Комплименты, которые мы слышим от клиентов, сродни самоварному золоту: они блестят, отвлекают наше внимание и абсолютно бесполезны.

**Переход от болтовни к конкретике**

Существует три распространённые формы болтовни: расплывчатые утверждения («Я обычно», «Я всегда», «Я никогда»);

обещания на будущее («Я пожалуй это сделаю», «Я поступлю так»);

гипотетические рассуждения («Я могу», «Я мог бы»).

Когда кто-то начинает говорить о вещах, которые он делает «всегда», «обычно», «никогда» или «сделал бы», знайте – это всего лишь досужая болтовня. Воспользуйтесь «Тестом для мамы» и верните собеседников из гипотетического будущего в конкретное прошлое. Спросите их, когда интересующая вас ситуация возникала в последний раз, попросите рассказать поподробнее, что именно произошло, как они с этим справились и что ещё они пытались предпринять?

Самый ужасный пример болтовни: «Я непременно это куплю.»

Эти слова лишь кажутся *конкретными*. Создавая новую компанию, вы отчаянно нуждаетесь в гарантиях. Но окружающие чересчур оптимистично рассуждают о том, что они сделали бы в будущем. Говоря о воображаемом завтрашнем дне, они всегда настроены более позитивно, их переполняют приятные эмоции и они готовы платить. Но когда этот день наступает, картина меняется.

Первый стартап, с которым я работал, попался в ловушку под названием «Я непременно это куплю», потеряв на этом около 10 миллионов долларов. Те ребята приняли пустые обещания за чистую монету, а эмоциональные комплименты – за твёрдые обязательства, поверили в ошибочные доказательства собственной правоты и инвестировали гораздо больше средств, чем следовало бы.

Худший из вопросов, провоцирующих пустую болтовню, начинается со слов «Вы когда-нибудь...» Безусловно, они *могут* это сделать. Завтра или когда-то ещё. Но это не значит, что они это сделают. А вот как звучат некоторые вопросы, вызывающие такую пустую болтовню:

«Вы когда-либо делали то-то и то-то?»

«Вы когда-нибудь будете делать то-то и то-то?»

«Как вы обычно поступаете?»

«Вы не думаете, что...?»

«А могли бы вы...?»



«Можете ли вы представить, что...?»

Не нужно отказываться от таких вопросов на 100%. Их нельзя назвать абсолютно неуместными. Речь идёт лишь о том, что ответы на них бесполезны. Ошибка не в том, что вы задаёте вопросы, а в том, как вы оцениваете ответы. Действительно, такие вопросы могут помочь направить беседу в нужное русло, перейдя к более конкретным предметам. Вот пример.

### **Переход от пустопорожних вопросов к конкретным:**

Вы: «Вы когда-нибудь делали X?» *Вопрос, провоцирующий болтовню.*

Они: «Ну да, мы всё время этим занимаемся.» *Пустой ответ. Сам по себе он не имеет никакой ценности, но от него можно оттолкнуться, чтобы двигаться дальше.*

Вы: «А когда такая ситуация возникла в последний раз?» *Мы используем «Тест для мамы» и просим привести конкретные примеры.*

Они: «Две недели назад.» *Мы успешно зацепились за бессодержательные слова и готовы услышать реальные факты, а не общие фразы и гипотетические рассуждения.*

Вы: «Не могли бы вы рассказать поподробнее?» *Мы смогли вернуться к хорошим вопросам.*

Приведём более конкретный пример. Предположим, вы разрабатываете инструмент для управления входящей корреспонденцией.

### **Правильный разговор, переход от болтовни к конкретике:**

Он: «Я фанат Inbox 0. Эта система в корне изменила мою жизнь.» *Общее заявление (то есть болтовня).*

Вы: «Здорово. А мне не повезло с Inbox 0. А что сейчас находится в вашей входящей почте?» *Переходим к конкретным вопросам, чтобы понять, насколько правдиво это заявление.*

Он: «С утра пришло примерно десять новых писем.»  
**Факты!**

Вы: «Похоже, вы отлично справляетесь с перепиской. У меня, наверное, 200 непросмотренных писем. А когда в последний раз поток корреспонденции все-таки вышел из-под вашего контроля?» *Он продолжает утверждать, что постоянно следит за почтой, и я хочу получить конкретные примеры ситуаций, в которых ему это не удавалось.*

Он: «Наверное, недели 3 назад. Я путешествовал, и в гостинице вообще не было Интернета. Дней 10 ушло на то, что восстановить порядок.»

Вы: «Могли бы вы рассказать поподробнее, как вы справились с этой ситуацией?» *Нам удалось перейти от болтовни к конкретике, и теперь мы выясняем, что произошло на самом деле, а не как это «обычно» происходит.*

В этом примере мы добавили к заявлению общего характера «Моя почта всегда под контролем» важную оговорку — «исключая ситуации, когда вы теряете контроль, и восстановить порядок очень непросто». Когда в ход идут общие слова, люди говорят о том, как они хотели бы поступать, а не о том, как они поступают на самом деле. Чтобы узнать факты, вы должны оперировать фактами.

Допустим, вы разрабатываете мобильное приложение для поощрения лояльных клиентов, с помощью которого магазины смогут рассылать специальные предложения и предоставлять скидки постоянным покупателям. И вот вы слышите жалобу парня, который стоит перед вами в очереди:

**Неправильный разговор (пустая болтовня с обеих сторон):**

Он: «Какому идиоту пришло в голову, что я должен носить с собой тысячу купонов на скидку?»

Вы: «Привет! Я могу вам помочь. Я разрабатываю

мобильное приложение, с помощью которого магазины смогут предоставлять скидки постоянным клиентам. Вам больше не придётся носить с собой дисконтные карты. Как вы думаете, вы стали бы пользоваться чем-то подобным?» *Наверное, это худший вопрос, который только можно придумать. Вы тешите собственное самолюбие и задаёте вопрос из категории «Вы когда-нибудь...», тем самым напрашиваясь на недостоверное подтверждение.*

Он: «Конечно да. Давно нужно было придумать что-нибудь подобное! Я непременно этим воспользуюсь.» *Пустое гипотетическое обещание!*

Переходя в активное наступление, мы упустили прекрасную возможность узнать что-то полезное и услышали лишь пустые слова. Давайте попробуем ещё раз.

### **Правильный разговор:**

Он: «Какому идиоту пришло в голову, что я должен носить с собой тысячу купонов на скидку?»

Вы: «Безумие какое-то, верно? Мой бумажник уже раздулся до неприличных размеров. Послушайте, а вы не пытались пользоваться мобильными приложениями для постоянных клиентов?» *Зацепка за реальные факты.*

Он: «А что, есть такие?» *Похоже, я немного погорячился...*

Вы: «Вы наверняка видели объявления об этом в кафе в студгородке.»

Он: «Да, что-то припоминаю. Я всегда так тороплюсь.» *Итак, пытаясь разрекламировать свою идею, вы получили ценную информацию об образе мыслей и об обстоятельствах жизни клиента.*

Вы: «Почему бы вам не загрузить это приложение прямо сейчас?» *Если ваш собеседник колеблется, подведите его к решению. Если проблема не настолько заботила его в прошлом, чтобы он попытался её решить, вряд ли он заинтересуется тем, что предложите ему вы.*

Он: «Может быть, в следующий раз.» *Фактически, ника-*

*кой проблемы нет.*

Короче говоря, перед нами жалобщик, а не клиент. Он завяз в теоретических рассуждениях, воображая себя тем, кто умеет находить остроумные способы избавиться от мелких неприятностей.

Переходя от болтовни к конкретике, можно не только разглядеть правду под фальшивыми заявлениями о потребительских привычках, но и получить полезные сигналы:

Вы: «А вы не пытались пользоваться мобильными приложениями для постоянных клиентов?»

Он: «Да, я загрузил парочку. Но ведь для каждой торговой сети нужно собственное приложение. А я не хочу, чтобы мой телефон был забит сотнями приложений. Это ничем не лучше, чем стопка карточек в бумажнике.»

Итак, перед нами потенциальный пользователь, находящийся в активном поиске, но чтобы ему понравилось предлагаемое решение, должно накопиться некое критическое количество посещаемых им магазинов. Возможно, для начала мы могли бы попытаться счастья в небольшом университетском городке. Другой вариант ответа:

Он: «Да, я попробовал. Но в конечном итоге получил лишь скидку, примерно в 10%. Мне кажется, это не награда для постоянных клиентов, а дешёвый способ собрать информацию о них.»

Другими словами, он сохраняет нейтралитет, но хочет получить более весомые бонусы. Возможно, мы смогли бы побудить торговые фирмы предоставлять более солидные скидки, как это получилось у ребят из Groupon. Кроме того, нашего собеседника волнуют вопросы конфиденциальности. Ещё один вариант ответа:

Он: «Вы пробовали пользоваться этим приложением? Это нечто невообразимое — чтобы найти нужную кнопку, надо больше времени, чем на то, чтобы купить чашку кофе.»

Итак, всё, что мы должны сделать (для этого конкрет-

ного пользователя) — быть лучше конкурентов и упростить процесс. Мы можем стать Instagram'ом для его Flickr'a.

Продолжаем наш анализ. Вы можете услышать множество полезных ответов. Даже поняв, что ваш собеседник не является вашим потенциальным клиентом, вы все равно получаете пользу. Чтобы докопаться до правды, необходимо всего лишь отбросить общие слова, несущественные жалобы и пустопорожние обещания. Используйте такие «зацепки», чтобы узнать, как на самом деле живут и ведут себя ваши собеседники.

### **Понимание сути идей**

Предприниматели постоянно тонут в водовороте идей. Мы страдаем от переизбытка идей, а не от их недостатка. И окружающие с азартом подкидывают нам новые. В какой-то момент в ходе грамотно построенного разговора ваш собеседник может, фигурально выражаясь, перевернуться на вашу сторону стола. И это хороший знак. Перед его глазами возникают радужные перспективы, он оживляется и начинает обрушивать на вас горы идей, описывать возможности и предлагать различные функции.

Запишите эту информацию, но не слишком торопитесь внести её в ваш список задач. Стартапам следует сосредоточиться на одной масштабируемой идее и реализовать её, а не хвататься за каждую интересную возможность.

Допустим, где-то посреди разговора проскакивает следующая идея:

Они: «А вы сможете синхронизировать это решение с Excel? Думаем, это то, что надо, реальная killer feature.»

Как поступить в такой ситуации? *Неправильный* вариант действий: внести фразу «синхронизировать с Excel» в список задач и двигаться дальше. Это прямой путь к тому, чтобы перегрузить будущее решение лишними функциями. Лучше потратьте немного времени на то, чтобы выяснить, какими мотивами продиктован этот запрос:

Вы: «А что вам даст синхронизация с Excel?» *Возможно, я предложу вам для решения этой задачи более лёгкий способ.*

Они: «У нас куча отчётов, оформленных в старых версиях программ, в которые постоянно приходится заглядывать. Понимаете, было бы здорово иметь все данные в одном месте.» *Не волнуйтесь, это не решающий критерий при покупке.*

Другой вариант ответа:

Они: «Чем мы только не пытались пользоваться. Отсутствие синхронизации портит всё дело.» *Они активно ищут решение, но во всех доступных вариантах отсутствует ключевая функция. Если эта функция достаточно важна в данном сегменте, а вашим конкурентам достаточно сложно её реализовать, вы можете получить здесь решающее преимущество.*

Или:

Они: «Вообще-то у нас есть нормальное обходное решение. Но в конце каждого месяца приходится тратить почти неделю, чтобы собрать все отчёты воедино. Это большая проблема, вся наша работа буквально встаёт.» *Они на скорую руку смастерили решение собственными силами, им приходится тратить на это деньги, они – идеальные «ранние пользователи».*

Моя первая компания Habit адаптировала свои продукты для крупных корпоративных клиентов. В MTV мне сказали, что им нужны аналитические данные и отчёты по проводимым кампаниям.

Я допустил большую ошибку, поняв этот запрос буквально и начав очередную встречу с демонстрацией новёхонькой аналитической панели, которую мы разработали (конечно же, это было сделано специально по их запросу). Услышав вполне уместные восторги и положительные комментарии с их стороны, я пребывал в уверенности, что дело в шляпе. Мы разработали решение с множеством

функций, которое позволяло обрабатывать данные всеми мыслимыми и немыслимыми способами. Это был технически и эстетически прекрасный продукт.

К сожалению, наш продукт оказался процентов на девяносто неактуальным. Но тогда мы этого ещё не знали.

Они начали звонить мне каждую пятницу с просьбой прислать статистику за неделю в формате CSV (массива данных), и мы добавили на нашу панель функцию экспорта в CSV. Потом они запросили отчёт в формате PDF вместо CSV, и мы покорно исполнили эту просьбу, внедрив экспорт в PDF. Это заняло уже больше времени.

Соль продолжала сыпаться на наши раны. Прошло несколько недель, а они *продолжали* мне звонить каждую пятницу, просили экспортировать и пересылать всё тот же дурацкий аналитический отчёт. И я каждую неделю делал это, вежливо напоминая, что мы разработали для этих ребят прекрасную панель, которой они могут пользоваться самостоятельно, обрабатывая данные, как им заблагорассудится. А в следующую пятницу раздавался очередной телефонный звонок.

Оказалось, что мы упустили из виду реальную причину, по которой им понравилась наша презентация аналитической программы. То есть мы не поняли, каков был их мотив и зачем им были нужны аналитические функции.

Из моей памяти ещё не улетучились полученные от них ранее запросы на функционал, когда эти ребята спросили: «А нельзя ли добавить в отчёты логотип и сделать их разноцветными?» Пребывая в недоумении, я спросил, зачем им нужна эта возможность, если они не пользуются теми, которые уже реализованы. Примерно как раздражённый отец семейства в преддверии Рождества: «Зачем тебе новые игрушки, если ты не играешь с теми, которые я тебе подарил на день рождения?!»

И наконец (причём неумышленно) я сделал верный ход,

спросив: «А зачем вам нужна эта функция? Что дают вам отчёты, оформленные в фирменном стиле по сравнению с обычными? Данные ведь одни и те же?!» И моя клиентка ответила: «Да, верно. Но их даже никто не читает. Просто-напросто нашим заказчикам нравится получать какую-то информацию по электронной почте в конце каждой недели, и мы подумали, что им будет приятнее увидеть что-то более симпатичное. Понимаете?» Да, теперь я всё понял.

Они просили аналитику. И мы сделали поспешный вывод, что они хотят лучше понимать информацию, которой располагают. Но на самом деле они хотели сделать приятное своим заказчикам. Если бы мы правильно это поняли, мы создали бы совершенно другой (и гораздо менее сложный) набор функций.

Только подумайте, насколько проще нам будет работать, если мы поймём, чем продиктован запрос клиента, каков его мотив. Вместо того чтобы внедрять анализ и экспорт всех данных о проводимых кампаниях, мы могли бы настроить регулярный экспорт небольшого набора важнейших показателей, которые интересуют крупного бренд-менеджера. А вместо панели для «самообслуживания» мы могли бы разработать небольшой рассылщик, который бы отправлял эту информацию по пятницам. Оказалось, что нам *в принципе* не нужно было проектировать никакую панель. Вместо того чтобы разрабатывать компоновку и фирменный стиль отчётности, мы могли бы поручить стажёру формировать еженедельные отчёты вручную. Все усилия были потрачены впустую, потому что я не задал нужный вопрос. Честно говоря, мне хотелось повернуть время вспять, на 3 месяца назад!

Получив запрос, вы должны понять, чем он продиктован. С этой целью вы задаёте вопросы, чтобы докопаться до исходной причины. Почему им не нравится решать задачу именно этим путём? Зачем им нужна эта функция? Как они справляются сейчас, не имея этой функции? Копай-



те. Копайте глубже.

Аналогичным образом вам нужно изучать эмоциональные сигналы, чтобы понять, в чём их причина. Сильные эмоции, как и запросы функций, необходимо анализировать. Ваш визави злится? Ищите причину. Он смущён? Ищите причину. Его переполняет радость? Снова ищите причину!

Однажды я невольно подслушал разговор учредителя компании, который сидел в кафе за соседним столиком. Он упомянул о какой-то проблеме, а его собеседник в ответ сказал: «Да, для меня нет ничего ужаснее этого.» Учредитель компании что-то записал в блокнот и *перешёл к следующему вопросу*. Как же так?! Для человека нет ничего ужаснее, а тот парень даже не попытался выяснить, почему это так. Просто безумие какое-то. Нужно докапываться до причины.

#### **Вопросы для анализа запросов функций:**

«Зачем она вам нужна?»

«Какие действия вы сможете выполнять с её помощью?»

«Как вы справляетесь без неё?»

«Как вам кажется, мы должны добавить эту функцию незамедлительно, или это можно сделать попозже?»

«Как она впишется в вашу текущую работу?»

#### **Вопросы для анализа эмоциональных сигналов:**

«Расскажите мне об этом поподробнее.»

«Кажется, такое положение вещей вас действительно не устраивает. Уверен, вам есть, что рассказать.»

«Почему эта ситуация столь ужасна?»

«Почему вы до сих пор не смогли исправить положение?»

«Кажется, вас просто переполняют эмоции. Вопрос действительно настолько серьёзный?»

«Почему это вас так радует?»

«Пожалуйста, продолжайте!»

Эти наводящие вопросы не должны быть чересчур сложными. Люди обожают говорить о своих мнениях и чувствах. Анализируя эмоциональные сигналы, вы всего-навсего даёте им возможность излить свои мысли.

*Золотое правило:* Идеи и запросы функций следует анализировать, а не слепо исполнять.

### **Не добивайтесь одобрения**

Как мы поняли, комплименты — вещь опасная и лукавая. И если мы сможем пресечь их в зародыше, то это пойдет нам только на пользу. Основной источник комплиментов — это наше (умышленное или неосознанное) стремление получить одобрение.

В поисках одобрения мы напрашиваемся на комплименты. И при этом не обращаем внимания на противоречащую информацию. Наша точка зрения уже сформировалась, но, чтобы перейти к делу, нам нужно получить благословение от окружающих.

### **Признаки, демонстрирующие, что вы напрашиваетесь на комплименты:**

«Я подумываю над тем, чтобы начать новый бизнес... как тебе кажется, это сработает?»

«У меня родилась потрясающая идея для приложения. Тебе нравится?»

Безотчётное желание добиться одобрения я называю «Проблемой избытка воодушевления». Она возникает, когда вы изливаете перед окружающими душу и заставляете их почувствовать, что они должны вас защитить, сказав что-нибудь приятное.

Так происходит, когда вы описываете идею, которая не оставляет вас равнодушным, а это происходит почти всегда — если бы вам было всё равно, вы бы не стали

задавать вопросы. Даже если вы просите ваших собеседников быть с вами честными и дать критические отзывы, они в любом случае смягчат удар.

**Признаки «Проблемы избытка воодушевления»:**

«Вот тот сверхсекретный проект, из-за которого я уйду с работы. Что ты думаешь?»

«Прошу тебя, говори честно и расскажи, что ты действительно об этом думаешь!»

Чтобы справиться с «Проблемой избытка воодушевления», необходимо сосредоточить разговор не на вас, а на вашем собеседнике, попросить его описать конкретные ситуации и привести конкретные примеры. Если он поймёт, что может задеть чувствительные струны вашей души, вы услышите «ложь во спасение» и бессодержательные комплименты. Пропустите их мимо ушей и используйте «Тест для мамы», чтобы снова сосредоточиться на вашем собеседнике, на его жизни и целях.

Люди редко врут о конкретных вещах, свершившихся в прошлом, даже если на них оказывает давление ваша персона.

Некоторым известным предпринимателям удалось избежать негативных последствий «Проблемы избытка воодушевления», но не нужно слепо следовать их советам. Вы — не они и не сможете точь-в-точь повторить их историю. Как мы прекрасно знаем, Илон Маск, Рид Хоффман и Гордон Рамзи активно собирали негативные отзывы. И, несомненно, это им помогло. Причём никто не думал о том, чтобы пощадить чувства этих ребят. Вы, как и я, должны действовать более продуманно и осмотрительно.

Короче говоря, помните о том, что комплименты бесполезны, а одобрение окружающих не сделает ваш бизнес более эффективным. Не говорите о вашей идее и вашей собственной персоне, пока вы не будете готовы просить собеседника о твёрдых обязательствах.

*Золотое правило:* Если вы рассказали о вашей идее, окружающие постараются побереечь ваши чувства.

### **Прекратите рекламировать себя**

Давить на людей так же плохо, как и пытаться услышать от них одобрение. Вместо того чтобы напрашиваться на комплименты, демонстрируя свою уязвимость, вы начинаете что-то требовать и ведёте себя навязчиво. Вы как будто берёте людей в заложники и не отпускаете их, пока они не подтвердят, что ваша идея им понравилась. Обычно комплименты продиктованы добрыми намерениями. Но в такой ситуации их будут произносить лишь для того, чтобы избавиться от вашего присутствия.

Вообще говоря, умение настоять на своём – хорошее качество для основателя компании. Но когда вы ведёте разговор, нацеленный на получение информации, по принципу «отрицательный ответ меня не устроит», такой подход оборачивается против вас.

### **Признаки:**

«Нет же, вы меня не поняли...»

Верно, но кроме того решается и другая задача!»

Если вы начали давить на собеседника, остановитесь и извинитесь. Да, вы в восторге от вашей идеи. И это здорово! Иначе вы бы не прилагали такие колоссальные усилия для её реализации. Но внезапно вы замечаете, что уже пять минут из ваших уст льётся эмоциональный монолог, а ваш собеседник лишь вежливо кивает. И это плохо. Как только вы начинаете говорить о вашей идее, они перестают говорить о своих проблемах. Остановитесь и скажите примерно следующее:

«Простите, я немного увлёкся. Мне очень жаль, что я стал так эмоционально говорить об этих вещах. Разрешите мне вернуться к тому, о чём вы только что сказали. Вы говорили о том, что...»

Допустим, они отвечают, что с радостью послушают рассказ о том, над чем вы работаете. Тогда пообещайте вернуться к этой теме в конце встречи или предложите провести презентацию. А потом скажите, что вы хотите подробнее обсудить их проблему и только после этого переходить к вашей идее.

*Золотое правило:* Любой скажет, что ваша идея великолепна, если вы будете говорить о ней достаточно настойчиво.

### **Меньше говорите**

Вы не сможете научиться ничему полезному, если не будете готовы просидеть несколько минут, не раскрывая рта, даже если вам на ум пришло что-то поистине замечательное.

После того как вы (случайно или умышленно) изложите вашу идею, ответные реплики будут начинаться со слов «Это же похоже на...» или «Да, мне всё нравится, но...». И тут возникает вполне естественное желание вмешаться и «исправить» точку зрения собеседников, доказав, что ваше предложение принципиально отличается от того, что может предложить конкурент, или действительно *делает* то, что нужно вашим респондентам.

Другой вариант: собеседники поднимают вопрос, на который у вас уже заготовлен хороший ответ. Например, говорят о том, насколько важна безопасность, а вы хотите вмешаться и рассказать, как отлично вы уже продумали все эти аспекты. И это также будет ошибкой.

В обоих случаях собеседники были готовы предоставить вам важную привилегию — продемонстрировать свою модель восприятия мира. Будет просто стыдно упускать такую возможность получить новые знания. Высказаться вы сможете и позднее.

Кроме того, люди испытывают раздражение, если они пытаются вам помочь, а вы их перебиваете и поправляете.

Никто не любит общаться со всезнайками!

*Золотое правило:* Чем больше вы говорите, тем меньше вы делаете?

## ГЛАВА ТРЕТЬЯ. КАК ЗАДАВАТЬ ВАЖНЫЕ ВОПРОСЫ

Освоив «Тест для мамы» и делая первые попытки сформулировать непредвзятые вопросы, мы можем переусердствовать и начать говорить о банальных вещах. Спрашивая, сколько человеку лет, мы не получаем предвзятый ответ, но и не продвигаем наш бизнес. «Тест для мамы» нужно использовать, чтобы задавать значимые вопросы. Если это условие не соблюдается, вы попусту тратите силы.

Учитесь избегать вопросов о банальных вещах, а также задавать непростые, но важные вопросы, которые вызывают у вас смущение. Лучший способ их сформулировать — провести мысленный эксперимент. Представьте себе, что компания потерпела неудачу, и спросите себя, почему это произошло. Затем вообразите, что она добилась колоссальных успехов, и задайтесь вопросом: что необходимо, чтобы достичь таких результатов. Найдите способы получить эту исключительно важную информацию.

Можно сказать, что вопрос важен, если ответ на него способен полностью изменить ваш бизнес (или доказать его несостоятельность). Если вы получите неожиданный ответ, который никак не отразится на том, чем вы зани-

маетесь, значит, заданный вопрос не был исключительно важен.

С кем бы вы ни беседовали, попытайтесь задавать такие вопросы, ответы на которые могут до основания разрушить воображаемую картину вашей деятельности.

У одной из моих компаний возникли юридические неясности, связанные с авторскими правами на контент. В теории всё было нормально, но отсутствовали убедительные прецеденты, на которые можно было бы опереться. И я постоянно нервничал по поводу того, что эта тема всплывает на поверхность. Руководители фирм, которым мы предложили нашу идею, пребывали в радостном возбуждении, творческие работники испытывали восторг. Мы даже привлекли на свою сторону упрямый технический отдел. Но, беседуя с «ранними пользователями», я ни разу не спросил, можно ли мне пообщаться с их юристами. Так или иначе, оказалось, что это был важный вопрос, и наша компания потеряла как минимум полмиллиона долларов из-за того, что он не был задан.

И помните — вы можете говорить о деньгах. Вы продвигаете стартап. Это вполне нормально.

*Золотое правило:* Как минимум один вопрос, задаваемый вами в ходе любого разговора, должен приводить вас в ужас.

### **Научитесь любить плохие новости**

Одна из причин, почему мы не любим важные вопросы, заключается в том, что мы боимся их задавать. Услышав ответ, мы можем прийти к неутешительному выводу — наша горячо любимая идея в корне неверна. Или мы поймем, что крупный клиент не будет у нас ничего покупать. Какими бы печальными ни были плохие новости, мы должны научиться их любить. Они дают ясное понимание ситуации и приближают нас к истине.

Если у вас нет в запасе второй попытки, плохие



новости — это действительно плохо. Если рвётся ниточка, на которой вы висите — это плохо. Если вы потратили пенсионные сбережения, чтобы открыть кафе, и к вам никто не ходит — это плохо. Если вам удалось собрать 50 тысяч долларов, чтобы начать собственное дело, и вы вложили все эти деньги в идею, которая отказалась бесперспективной — это плохо.

С другой стороны, если у вас есть 50 тысяч, и вы потратили 5 тысяч, чтобы понять, что выбранный путь заведёт вас в тупик — это прекрасно. Вы можете использовать оставшиеся деньги, чтобы найти успешный путь к поставленной цели.

Если у вас родится сногшибательная идея по созданию нового продукта, и вы пообщаетесь с парочкой клиентов, которым нет до этого никакого дела, результат тоже будет просто отличный! Ведь вы сэкономили столько сил и времени, которые могли бы потратить, если бы попытались создать и продать этот продукт.

Мы безо всякой пользы пытаемся выяснить мнение окружающих и напрашиваемся на комплименты, потому что страстно хотим получить одобрение. Нам хочется верить, что позитивный отклик и поддержка тех, к чьему мнению мы прислушиваемся, гарантируют успех нашего предприятия. Но в действительности мнения этих людей ничего не значат. Они совершенно не представляют, будет ли этот бизнес успешным. Об этом «знает» только рынок.

Вы же стремитесь докопаться до истины, а не пытаетесь выбрать правильную линию поведения. И вы, безусловно, хотите решить эту задачу в кратчайшее время с минимальными затратами. Понимание того, что ваши предположения были неверны, приведёт к фрустрации, но и это уже прогресс. Вы приблизитесь к пониманию реальной проблемы и запросов рынка.

Нет ничего хуже, чем игнорировать негативную инфор-

мацию и выискивать малейшие подтверждения своей правоты, на которые можно было бы опереться. Вам нужна правда, а не золотая медаль!

Наиболее информативные (и, следовательно, лучшие) ответы, которые вы можете получить, сопровождаются примерно такими репликами: «Ну, я в этом не слишком уверен» и «Да, неплохая задумка». Оба ответа бесстрастны и демонстрируют, что собеседнику всё равно.

В данном контексте эпитет «лучший» относится к знаниям, которые вы приобретаете, а не к объему продаж. Если вы — продавец, который ходит от двери к двери, предлагая людям гаджеты, незаинтересованность потенциальных покупателей — это плохой результат. Вы ничего не зарабатываете. Но если вы пытаетесь понять, следует ли тратить время и деньги на разработку, изготовление и продвижение гаджета, то бесстрастный ответ будет для вас лучшим. Он со всей очевидностью демонстрирует — вашему собеседнику всё равно. И поверьте, эта информация исключительно надёжна!

Видя признаки незаинтересованности, люди допускают классическую ошибку — они «повышают ставки» и пускают в дело pitch, т. е. давят на собеседника, пока не услышат что-нибудь приятное. Если такое «убеждение» не приведет к тому, что вам тут же выпишут чек, оно не даст ничего, кроме ложного подтверждения вашей правоты. Но ваша задача не в том, чтобы собрать коллекцию комплиментов, а в том, чтобы узнать правду. И эта правда уже звучит в таком индифферентном ответе.

Если разговор продолжается, целесообразно задать один-два уточняющих вопроса, чтобы понять причину различия ваших собеседников. Эта проблема для них не слишком актуальна? Эти люди принципиально отличаются от ваших идеальных клиентов? Им неважно, каким способом будет решена задача? Они истощили своё терпение и заняли скептическую позицию, поскольку на них

давили со всех возможных сторон, примерно как на владельцев кафе после появления Groupon? Может быть, они просто устали?

А потом скажите «Большое спасибо» и оставьте их в покое. Вероятно, они помогли вам больше, чем тот парень, который сказал, что без ума от вашей идеи.

*Золотое правило:* «Ну да...» и «да ну...» звучат надёжнее, чем «Вау!». Вы не можете построить бизнес, опираясь на слащавые ответы.

### **Сначала оглянитесь, потом погружайтесь**

А ещё мы отставляем без внимания важные вопросы, когда начинаем тратить время на выяснение абсолютно неважных деталей. Мы можем запутаться в мелочах, ещё даже не успев увидеть полную картину.

Большинство людей сталкиваются с кучей трудностей, которые не заботят их настолько, чтобы попытаться найти решение. Но в ответ на вопросы они сообщают вам множество подробностей об этих «трудностях». Таким образом, не получив весомых доказательств того, что вы решите проблему, значимую для данного клиентского сегмента, вы рискуете запутаться, слишком быстро погрузившись в анализ деталей.

### **Очень, очень неправильный разговор:**

Вы: «Привет! Спасибо, что уделите мне время. Мы разрабатываем приложения для телефонов и планшетов, которые помогают людям оставаться в хорошей физической форме, и хотим понять, как это удаётся вам.» *Это начало нельзя назвать провальным, но я не стал бы сразу рассказывать о предлагаемой идее, поскольку она прозрачно намекает вашим собеседникам на то, какие ответы вы надеетесь услышать.*

Он: «Ок.» *Я вообще не занимаюсь спортом, поэтому вы не отнимете у меня много времени.*

Вы: «Как часто вы посещаете спортзал?» *Это обычные демографические данные, которые не откроют вам ничего нового, но всё же помогут завязать разговор, понять, что представляет собой ваш собеседник, и задать правильные уточняющие вопросы.*

Он: «Вообще-то я не хожу в спортзал.» *Отлично! На этом и закончим.*

Вы: «А в чём по-вашему состоит основная проблема, связанная с походами в спортзал?» *С этого момента разговор идёт совсем не так как надо. Вместо того чтобы понять, является ли поддержание хорошей формы реальной проблемой для нашего собеседника, мы забегаем вперёд и начинаем углубляться в детали. Любой ответ приведёт к опасным заблуждениям.*

Он: «Наверное, проблема во времени. Понимаете, я всё время чем-то занят.» *Постойте-ка, а кто говорит, что походы в спортзал для меня проблема? Кажется, я только что сказал, что мне нет никакого дела до походов в спортзал. Но если нужно выбрать какой-то ответ, скажу, что дело в удобстве. А вовсе не в том, что я отжимаюсь один раз в 5 лет. Мне удобно отжиматься именно по такому графику.*

Вы: «Отлично. Здорово. Не могли бы вы расставить в порядке убывания важности эти 4 фактора — удобство, индивидуальный подход, новизна и стоимость — применительно к фитнес-программе?» *Обратите внимание, мы по-прежнему считаем, что наш собеседник заботится о своей форме. Но, задавая такие вопросы, мы не узнаем, играет ли всё перечисленное сколько-нибудь важную роль для этого человека.*

Он: «Наверное, так: удобство, цена, индивидуальный подход, новизна.» *Вы спросили, я ответил. Естественно, чисто гипотетически.*

Вы: «Замечательно. Большое вам спасибо. Мы разрабатываем приложение, которое поможет вам заниматься

физкультурой со всеми возможными удобствами, не выходя из дома. Полагаю, оно замечательно подойдёт для решения задач, которые вы перед собой ставите.» *Налицо полное непонимание и неверная интерпретация услышанного в свою пользу. А теперь мы ещё и напрашиваемся на комплимент.*

Он: «Неплохая идея. Пожалуй, попробую воспользоваться, когда это приложение появится.» *Сдержанный комплимент, никаких обязательств, уклончивая реакция.*

Вы: «Прекрасно. Я дам вам доступ к бета-версии, чтобы вы проверили, как это работает.» *У нас появился пользователь!*

Он: «Спасибо!» *Я вовсе не собираюсь им пользоваться.*

Этот разговор ужасен, потому что, если не обращать внимания на детали, то кажется, будто всё прошло как нельзя лучше. Слишком быстро сосредоточив внимание на одной проблемной области, вы можете вообразить, будто вам ясна «основная» проблема, хотя на деле это не так. Вы всего лишь подвели к ней вашего собеседника.

Если вы спросите меня, в чём основная проблема, связанная с поддержанием хорошей физической формы, вероятно, я отвечу — время, которое приходится тратить на походы в спортзал. Но если вы предложите мне приложение для тренировок на дому, я не обращу на него никакого внимания. Хотя время, которое нужно тратить на переезды — это *более важная* проблема — меня не настолько интересует фитнес, чтобы делать хоть какие-то шаги в этом направлении. Моя проблема поддержания хорошей формы №1 не играет для меня значимой роли.

Давайте начнём этот разговор с тех же реплик, но внесём коррективы с момента, когда он стал отклоняться от правильного курса:

### **Правильный разговор:**

Вы: «Как часто вы посещаете спортзал?»

Он: «Хм. Вообще-то я не хожу в спортзал.» *Кажется, на этом мы и закончим.*

Вы: «А в чём причина?» Попытаемся понять мотивы нашего собеседника вместо того, чтобы принять как должное, что хорошая физическая форма входит в число его важнейших приоритетов.

Он: «Даже не знаю. Видите ли, меня это не слишком заботит.» *Я не пытаюсь решить эту проблему собственными силами и маловероятно, что я куплю это приложение или буду им пользоваться.*

Вы: «А когда вы в последний раз пробовали заняться физкультурой? Вы не пытались записаться в спортзал, заняться бегом или чем-то подобным?» *Зацепимся за общую информацию, чтобы убедиться...*

Он: «Вообще-то я занимался спортом в старших классах школы. Но с тех пор как я завёл семью, это перестало играть для меня большую роль. Игры на свежем воздухе с детьми дают мне всю необходимую кардио-нагрузку.»

Вы: «Да, понимаю. Спасибо, что уделили мне время.» *Мы приятно пообщались с этим человеком, выяснили то, что нам требовалось, и теперь можем с ним распрощаться.*

Слишком рано начав углубляться в детали, мы создадим себе реальную проблему, поскольку будем воспринимать фактически бесполезную информацию как доказательство нашей правоты. Другими словами, мы будем получать ложные подтверждения.

Давайте ещё раз вернёмся к этому же разговору, но вместо того, чтобы сразу же переходить к деталям занятий физкультурой, начнём с общих тем. Ведь мы не можем быть уверены в том, что фитнес входит в число насущных проблем нашего собеседника.

### **Правильный разговор:**

Вы: «А какие большие цели вы ставите перед собой сейчас и чему уделяете первоочередное внимание?» *Про-*

*дукты, которые помогают решить такие задачи, купят с гораздо большей вероятностью. Также можно спросить о том, что приносит собеседнику больше всего радости или вызывает у него раздражение, или о ценовых факторах.*

Он: «Нужно проделать большую работу в связи повышением по службе. И мы только что купили наш первый дом, там нужно всё привести в порядок. Столько дел. И ещё я хотел бы уделять больше времени своей жене. Кручусь в последнее время как белка в колесе.» *Работа, дом, семейная жизнь. Для нас в этом нет ничего хорошего.*

Вы: «Как вы думаете, после покупки нового дома вы будете меньше загружены делами?»

Он: «Ну... надежда умирает последней.»

Вы: «В этот список входит желание немного подправить здоровье?» *Вероятно, ответ нам уже известен, но нет ничего плохого в том, чтобы задать наводящие вопросы. В любом случае, мы собираемся закончить этот разговор. Если мы услышим что-то позитивное, нужно проявить удвоенное внимание, чтобы убедиться, что собеседник нам не лжёт.*

Он: «Вообще-то я себя прекрасно чувствую.» *Это не наш клиент.*

Но не обязательно начинать разговор «в лоб», с выяснения того, *заботит ли нашего собеседника та или иная проблема.* Иногда мы знаем, что проблема существует и имеет приоритетную важность. В таком случае можно сразу же и безо всякого риска переходить к выяснению деталей.

Предположим, мы помогаем привлекать потенциальных клиентов, которые отвечают заданным критериям, на веб-сайты небольших фирм. Мы знаем, что для малого бизнеса маркетинг входит в тройку важнейших приоритетов, поэтому можем сосредоточиться на этом направлении и начать разговор с уточнения деталей, задав, например, такой вопрос:

Вы: «С какими важными проблемами вы сталкиваетесь **в маркетинге?**» *Мы можем сразу же перейти к уточнению деталей, будучи на 100% уверены, что проблема нуждается в решении, и люди готовы платить за это деньги.*

Для сравнения:

Вы: «Какие важные проблемы стоят перед вами сейчас?» *Если нет уверенности в актуальности данной проблемы, мы можем начать с общих вопросов, чтобы понять, насколько наших собеседников волнуют проблемы в той или иной области. Если проблема важна, о ней обязательнойдёт речь.*

Теперь представьте себе, что вы разработали вышеупомянутый маркетинговый инструмент для малого бизнеса и понимаете, что им также могут воспользоваться блоггеры, чтобы привлечь к себе внимание. И тут вы задумались: а есть ли у меня еще один сильный клиентский сегмент? Но, поскольку блоггерам сложнее превратить посещения в реальные доходы, чем малым предприятиям, не нужно думать, что они с готовностью выложат деньги за входящий трафик.

Например, я веду блог на [thestartuptoolkit.com](http://thestartuptoolkit.com), и он мне очень нравится, но я не воспринимаю его как серьезный бизнес. И если бы вы спросили меня «Послушай, Роб, в чём заключаются основные **маркетинговые** проблемы твоего блога?», то вы раньше времени перешли бы к конкретизации несуществующей проблемы.

Мой ответ прозвучит вполне правдиво, но уведёт вас по ложному следу. Я могу сказать, что мои ключевые слова не специфичны, и поэтому мне нелегко привлечь целевую аудиторию. Или что я балансирую на тонкой грани между написанием простых и продвинутых статей, и поэтому мне опять-таки сложно завоевать внимание целевой аудитории. Ответ может быть любым. Да, проблемы с маркетингом моего блога существуют, но они не слишком меня тревожат. Я пишу, потому что получаю от этого удовольствие,



а не потому, что мне нечем платить за квартиру.

Чтобы разговор принёс пользу, вам нужно сделать шаг назад и задать общие вопросы о моём блоге, не касаясь маркетинга.

### **Правильный разговор:**

Вы: «Послушай, Роб, в чем заключаются основные проблемы твоего блога?»

Я: «Меня вывело из себя то, что закрылся Google Reader. Мне кажется, я потеряю на этом половину подписчиков. Сейчас я вкладываю всё своё писательское мастерство в эту книгу, и уже несколько месяцев не публиковал новые посты. Да и Wordpress работает ни шатко ни валко.» *Одна из затронутых тем (Google Reader и размер аудитории) имеет отношение к маркетингу. Вы можете зацепиться за эту реплику, чтобы понять, кто я: клиент или просто жалобщик.*

Вы: «Да, эта история с Google Reader смешала все карты. И что вы предпринимаете в этой связи?» *Итак, вы дали мне возможность развить эту тему. Вы знаете, что я думаю об этом, и можете с большей уверенностью углубиться в выяснение деталей. Как и ранее, попытайтесь понять, на что я уже трачу время и деньги.*

Я: «Да ничего не делаю. Не знаю, что тут можно предпринять. Но ничего хорошего в этом нет.» *Кажется, у меня нет весомых мотивов действовать, но то, что мне не пришли в голову никакие варианты, даёт вам надежду.*

Вы: «А вы изучали возможные способы решения этой проблемы?» *Вы продолжаете копать и искать зацепки.*

Я: «Нет. Почитал эмоциональные посты на Hacker News и на этом успокоился.» *Я знал, что мне грозит потеря колоссального количества читателей, и даже не удосужился поискать информацию, чтобы понять и проанализировать последствия и варианты действий. Для меня это*

*не проблема жизни и смерти, хотя я и сказал, что меня «раздражает» эта ситуация.*

Вы: «Вы собираетесь приложить серьезные усилия к тому, чтобы восстановить аудиторию?» *Вы уцепились за слова о размере аудитории, поскольку для вас это актуально. Этот вопрос провоцирует пустую болтовню (гипотетические рассуждения о будущем), поэтому ответ следует воспринять скептически, но трудно найти способ лучше, чтобы получить нужную информацию. К сожалению, не каждый вопрос безупречен.*

Я: «Наверное, я буду продолжать писать, если мне будет что сказать. Для меня это скорее хобби, чем бизнес.»

В этот момент вы можете задаться вопросом о том, насколько мне действительно важен мой блог, вместо того чтобы постоянно возвращаться к нему в разговоре (напоминаю, он размещён на [thestartuptoolkit.com](http://thestartuptoolkit.com)). Когда не ясно, требуется ли решить проблему незамедлительно (если, например, вы продаёте болеутоляющие средства) или с ней вполне можно смириться (если ваш товар — витамины), то можно прояснить картину, задав вопросы о соотношении цены и полезности. Примеры ниже.

**Вопросы категории «насколько важна эта проблема»:**

«Насколько серьёзно вы относитесь к вашему блогу?»

«Вы зарабатываете на нём деньги?»

«Вы пытались заработать на нём больше?»

«Сколько времени вы на него тратите еженедельно?»

«Есть ли у вас важные устремления, связанные с вашим блогом?»

«Какими инструментами и сервисами вы пользуетесь в работе с ним?»

«Что вы уже сделали для его улучшения?»

«Каковы 3 важных аспекта, которые вы пытаетесь исправить или улучшить сейчас?»

Некоторые из этих вопросов носят общий характер, но в ответ мы получим сигналы, за которые можно зацепиться и начать копать глубже. В основном эти вопросы нацелены на то, чтобы понять, насколько значим тот или иной аспект для нашего собеседника. Это источник затрат или прибылей? Входит ли этот аспект в первую тройку его приоритетов? Насколько активно он ищет решения?

Раньше времени погрузившись в детали, вы рискуете потратить кучу времени, получив в итоге жалую крупницу информации о тривиальной проблеме. Соответственно, даже если вы узнаете всё, что только можно узнать о конкретной проблеме, вы не извлечёте из этого никакой выгоды.

*Золотое правило:* Двигайтесь от общего к частному и не углубляйтесь в детали, пока вы не получите мощный сигнал. Эта рекомендация относится и к вашему бизнесу в целом, и к каждому конкретному разговору.

### **Не бойтесь смотреть на слона**

Наконец, иногда мы утешаем себя, спрашивая о таких вещах, которые не сделают наш бизнес менее рискованным и не позволят решить важные, значимые, пугающие или расплывчатые вопросы. Мы игнорируем слона, который находится в нашей комнате.

Допустим, мы полагаем, что учителя в беднейших школах перегружены работой, а наши инструменты могут помочь им сэкономить время. Благодаря этому они будут лучше учить своих подопечных. Поговорив с ними, мы получаем подтверждение своих догадок: да, они загружены работой по уши. Мы проводим с ними долгие недели, пытаюсь понять, как должен выглядеть инструмент их мечты. К сожалению, мы не заметили слона, а именно упустили из виду, что у беднейших школ может не оказаться тех денег, которые мы хотим на этом заработать. Мы по собственной воле потратили кучу времени, изучая акту-

альную и насущную проблему, но лишь для того, чтобы наткнуться на глухую стену, потому что у наших клиентов туго с деньгами.

Как правило, успех стартапов зависит от нескольких критических факторов. В нашем примере это потребности учителей и способность школ заплатить за услуги. Если любое из этих условий не выполняется, мы должны существенно пересмотреть нашу идею. При этом возникает соблазн бросить все силы на те «точки отказа», которые интересуют нас больше всего, проигнорировав остальные. И это прямой путь к тому, чтобы упустить из виду важные вещи.

Помимо рисков, связанных с нашими клиентами и с рынком, перед нами стоят и насущные задачи, связанные с нашим продуктом. Не обращать внимания на продуктовые риски столь же убийственно, как и игнорировать цели и ограничения наших клиентов. Проанализируем разговор с профессиональным лектором. Как вам кажется, он приоткрывает истину или вводит в заблуждение?

### **Неоднозначный разговор:**

Он: «Мне платят две-три тысячи за выступление. Иногда и больше, если это корпоративные мероприятия.» *Хорошие сигналы о цене и ценности.*

Вы: «А как вы получаете приглашения? У вас есть агент?» *Попытка понять, есть ли альтернативы.*

Он: «Да. Но пользы от него немного. В основном я получаю работу через людей, которые знают меня по моему блогу или слышали другие мои выступления.» *Вряд ли эта проблема требует незамедлительного решения, коль скоро есть надёжный запасной вариант, но, по крайней мере, она играет важную роль.*

Вы: «А что не так с этим агентом? И почему вы продолжаете с ним работать?» *Копнём поглубже.*

Он: «Я — один из самых низкооплачиваемых клиентов,

с которыми он работает, поэтому он меня по большей части игнорирует. Но иногда мне и от него что-то перепадает. Это лёгкие деньги.» *Хорошая информация о его целях и мотивах.*

На этом этапе вы уже можете быть уверены в том, что ему важно получать приглашения. Также вы знаете, чего это стоит, и как он решает эту задачу сейчас. Поэтому вы переходите к деталям, чтобы рассказать о проблеме, которую решаете, и о том, как вы хотите подойти к её решению.

Вы: «Я создаю площадку, которая позволила бы отказаться от услуг агентов и связала бы организаторов мероприятий и лекторов напрямую. Вам это поможет получать больше приглашений и экономить на комиссионных. Это как-то может вписаться в вашу профессиональную деятельность?»

Он: «Звучит заманчиво. Если вы поможете мне получать больше приглашений или более высокооплачиваемую работу, я с радостью расстанусь со своим агентом и выплачу вам 20% от того, что сумею заработать. Я знаю немало других людей, которые с радостью воспользовались бы этой возможностью.» *Важная информация. Но насколько перспективная?*

Каков результат этой беседы? Помимо эмоций, мы получили конкретную информацию о том, насколько ценным может оказаться для него это решение. А также мы услышали обязательство стать одним из наших «ранних пользователей». И это *звучит* отлично.

Но что наш собеседник сказал нам фактически? *Если* мы добудем для него дополнительные приглашения, *то* он нам заплатит нам из своих доходов. Что ж, это и так ясно. Кто откажется разжиться легкими деньгами? Его потребности понятны — он хочет зарабатывать на своих выступлениях больше денег. Если мы обеспечим его работой, он поделится с нами. Это никогда и не ставилось под сомнение.

Но ключевая фраза «Если вы сможете мне получить больше приглашений...» фактически переносит бремя ответственности с клиента на ваш продукт. Хотя вы и попали на золотую жилу, ваш успех зависит от большого количества иных факторов, например, от вашей способности обеспечить стабильный поток выгодных предложений, которые его устроят. Сможете ли вы это сделать? Покажет только время.

Такую ситуацию проще проанализировать на примере рынка онлайн-рекламы.

Представьте себе, что вы ведёте переговоры с клиентом, пытаетесь понять, что его беспокоит, чтобы убедить в целесообразности размещения рекламы на вашем сайте. Клиент смотрит на вас ничего не выражающим взглядом и говорит: «Если вы обеспечите достаточное количество просмотров, мы вам заплатим». Очевидно, что это проблема, за решение которой клиент готов платить, и вам не нужно тратить слов, чтобы это подтвердить. Вы подключите рекламную сеть, и дело сделано.

Такая же ситуация складывается и с комиссионными вознаграждениями. Продавая продукцию той или иной компании, вы получаете свою долю. Это стандартная схема. Вам нет необходимости изучать проблемы ваших клиентов или подтверждать их актуальность. Риски здесь связаны с вашей способностью привлечь покупателей и обеспечить солидный объем продаж. Если вы справитесь с этой задачей, они вам заплатят.

Во всех этих ситуациях риск связан с продуктом, а не с рынком или с клиентом. Клиент будет платить, если ваш продукт будет того стоить.

Риски, связанные с продуктом: Могу ли я его создать? Могу ли я его развить? Будут ли он им постоянно пользоваться?

Риски, связанные с рынком: Им это нужно? Они за это заплатят? Достаточно ли их много?

Вам не следует пренебрегать ни одним из этих вопросов.

Я знаком с человеком, который потратил 3 месяца на пустопорожние разговоры с клиентами. Он хотел создать компанию, чтобы выпускать гаджеты для мониторинга фертильности сельскохозяйственных животных, которые способствовали бы увеличению поголовья и, следовательно, росту прибылей. Беседуя с фермерами, он задавал примерно такие вопросы: «Вы перешли бы на другие контроллеры, если бы появилось что-то более дешёвое и эффективное?» С таким же успехом можно спросить первого встречного о том, хотел бы он иметь побольше денег. Конечно же, в ответ вы услышите «Да». Фермеры отвечали примерно следующее: «Если вы сможете создать то, о чём говорите, я оснащу такими приборами всё стадо.» Но проблема в том, что этот парень не мог создать такой продукт. Риск был связан именно с продуктом.

На моих глазах с похожей проблемой столкнулись несколько молодых компаний. Они хотели предложить мобильное/real-time решение для привлечения посетителей в бары и клубы. Потенциальные клиенты – владельцы баров, с которыми они беседовали – подтвердили следующее: да, они хотели бы видеть у себя больше посетителей в малолюдные дни; да, они заплатят, если вы сможете обеспечить их клиентами «по требованию». Ребята восприняли услышанное как весомое подтверждение своей правоты («У них есть проблема и твёрдое намерение заплатить за её решение!»), не понимая, что основные риски здесь связаны с продуктом, а не с рынком. Владельцы баров готовы платить, но только если вы сможете привлечь большое количество потребителей. Затем они пообщались с потребительской аудиторией и спросили, будут ли потенциальные посетители пользоваться приложением, которое в любой момент укажет, где проходят зажигательные вече-

ринки с недорогой выпивкой. И здесь ожидаемо прозвучали положительные ответы. Но нет никаких подтверждений того, что мы фактически сможем набрать необходимое количество пользователей.

Видеоигры — это продуктовый риск чистой воды. Какие вопросы вы можете тут задать, чтобы проверить вашу идею? «Вы любите веселиться?» «Вы хотели бы получать *ещё больше* удовольствия?» Практически 100% риска здесь относится к продукту, а не к потребителям. Вы доподлинно знаете, что люди покупают игры. Если ваша игра окажется хорошей, и вы сможете привлечь к ней внимание, её купят. Вам нет необходимости искать новые доказательства того, что люди хотят играть в видеоигры.

Но это не значит, что вам вообще не нужно ни с кем говорить, если вы создаёте продукт, сопряженный с риском. В случае с контроллером фертильности скота это позволяет понять, например, что фермеры в принципе не против перейти на новое оборудование, заменив им уже существующее. В ситуации с ночными клубами вы узнаете, что их владельцы, по крайней мере теоретически, готовы платить за продвижение своих заведений. Если вы потратите массу усилий, чтобы создать технологию или сообщество, и окажется, что никто не готов за них платить, то это настоящая трагедия.

В чём *реальный смысл* всего сказанного? В том, что при наличии высоких продуктовых рисков (в противоположность рискам, которые носят исключительно рыночный характер) вы не можете получить весомых доказательств жизнеспособности вашего бизнеса только из разговоров с потенциальными клиентами. Эти разговоры послужат для вас отправной точкой, но вам придётся приступить к разработке продукта на более раннем этапе, и вы столкнётесь с более высокой неопределённостью, чем при наличии только рыночного риска.



### **Подготовьте список из трёх пунктов**

Обязательно планируйте заранее, какие три важнейших ответа вы хотите получить от любой конкретной категории людей.

Если вы предварительно сформулируете «большую тройку» вопросов, вам будет гораздо проще задавать непредвзятые вопросы, которые пройдут «Тест для мамы». Кроме того, вам будет легче справиться с болезненными вопросами. Не спланировав беседу заранее, мы легко скатываемся к обсуждению тривиальной чепухи, о которой можно говорить легко и безопасно. Чтобы не попасть в эту ловушку, обсудите с вашими коллегами заблаговременно и в спокойной обстановке, какие вопросы вы будете задавать собеседникам.

Для каждого типа собеседников эти три вопроса должны быть разными. Если вы имеете дело с клиентами или партнёрами различных категорий, подготовьте собственный список из трёх пунктов для каждой из них.

Нет смысла уделять подбору «правильных» важных вопросов чрезмерно пристальное внимание. Они будут меняться. Достаточно выбрать три вопроса, которые кажутся самыми сложными или важными *именно сейчас*. Так вы обретёте твердую почву под ногами и лучше поймёте, чему следует посвятить очередные три вопроса.

Вы можете получить ответы 1–3 от клиента А, ответ 4 от клиента Б, ответы 5–7 от клиента В. Они будут пересекаться и повторяться, и вам нет необходимости каждый раз задавать полный набор вопросов. Не требуется вновь и вновь говорить об одном и том же, если вы уже получили достоверную информацию. Начинайте с того места, на котором вы остановились, чтобы в итоге получить полную картину.

Заранее составив список вопросов, вы лучше подготовитесь к неожиданным ответам. Вместо того чтобы предлагать клиенту своей мечты обменяться визитными карточка-

ми, чтобы потом как-нибудь «перехватить по чаше кофе» (так же, как это сделал бы любой другой), вы можете ограничиться одним, но самым важным вопросом. Это будет важный шаг по избавлению от формализма.

*Золотое правило:* У вас всегда должен быть готов список из трёх самых важных вопросов.

## ГЛАВА ЧЕТВЁРТАЯ. ИЗБЕГАЙТЕ ФОРМАЛИЗМА

Как мы поняли, если раньше времени начинать углубляться в детали и говорить о вашей идее, у собеседника может возникнуть предвзятое отношение, а вы рискуете застрять в точке «локального максимума». В своей книге *«Четыре шага к озарению»*, которая посвящена клиенто-ориентированному развитию (Customer Development), Стив Бланк рекомендует, провести три отдельные встречи, чтобы избежать этого. Первая должна быть посвящена клиенту и его проблеме, вторая — вашему решению, третья — продаже продукта. Это разграничение поможет не углубляться в детали раньше времени, и у ваших собеседников не будет предвзятого отношения к рассматриваемой идее.

Но я обнаружил, что на практике такая схема громоздка и неэффективна. Чтобы провести встречу, которая продлится один час, нужно потратить около четырёх часов, если принять во внимание согласование сроков, переезды и подведение итогов. Кроме того, вы с места в карьер просите клиента уделить вам немалое время, но при этом не готовы продемонстрировать ему что-то интересное взамен.

Когда я только начинал, у меня не было возможности договориться о первой беседе. Я не обладал достаточным авторитетом, и никто не хотел со мной встречаться лишь для того, чтобы обсудить, чем они занимаются на работе. Стив рекомендует начинать с дружеских контактов. Безусловно, так и следует поступить, если эти контакты у вас есть. Благодаря «Тесту для мамы» факт вашей дружбы не повлияет на объективность полученной информации (при условии, что вы будете задавать правильные вопросы). Ну а я пытался проникнуть в новую для себя сферу (реклама брендов), огороженную высоким забором, и первым дружеским контактам было просто неоткуда взяться.

Проработав в этой отрасли пару лет и заработав себе имя, я понял, что могу назначать встречи без какой-то реальной «причины». Наконец-то эта 3-ступенчатая схема стала для меня возможна! Но, начав её применять, я почувствовал, что расходую время неэффективно. Самый ценный ресурс, находящийся в распоряжении стартапа — это время и внимание со стороны его основателей. Вы должны прилагать усилия к решению самых важных задач, но мне не показалось, что встречи с «ранними клиентами» играют столь весомую роль. Мне хотелось обрести знания без каких-либо сопутствующих затрат.

Если решение заключается не в том, чтобы провести серию из 3 встреч, то в чём же? Возможно, вы заметили, что объединяет все беседы, которые мы рассматривали в качестве примера — они были неформальными.

Допустим, я пытаюсь разработать инструменты, которые помогут профессиональным лекторам получать больше приглашений. И вот я встречаю такого лектора на конференции. Я не буду пытаться договориться с ним о встрече. Я сразу же перейду к делу и задам ему самый важный вопрос: «Послушайте, а как вы получили приглашение выступить на этом мероприятии?» У нас завязывает-

ся интересный разговор (и это приятный дополнительный бонус), а вероятность того, что он меня запомнит, и я смогу договориться с ним о встрече позднее, заметно возрастает.

Отбросив все формальности, вы вообще откажетесь от встреч и вопросов в формате интервью, и ваша жизнь заметно упростится. Беседы с людьми станут столь быстрым и простым делом, что, придя на отраслевую конференцию, вы сможете пообщаться с десятком её участников, и каждый такой разговор будет не менее ценен, чем формальная встреча.

Разграничивать проблему, её решение и процесс продажи исключительно важно, чтобы избежать предвзятости, но важно понимать и то, что первый контакт не обязательно должен происходить в формате встречи.

*Золотое правило:* Знакомиться с клиентами и их проблемами лучше во время короткой беседы о простых вещах, чем в ходе долгих формальных переговоров.

### **Ошибочный подход к организации встреч**

Не пытайтесь преобразовать каждую возможность побеседовать с клиентами в официальную встречу, запланированную на конкретный день и час.

Вы не только будете неэффективно расходовать время, но и заранее формировать ожидания (ведь очевидно, что вы назначаете встречу, чтобы презентовать какой-то продукт). Чрезмерный расчёт на формальные встречи может привести к тому, что вы упустите другие хорошие возможности получить ценную информацию.

Представьте себе, что вы сидите в шумном кафе, глядя в экран ноутбука, и вдруг за соседним столиком оказывается девушка (молодой человек) вашей мечты. У вашего визави на голове роскошная шляпа, он вам дружелюбно кивает и открывает потрёпанный старый роман, который безупречно довершает эту сцену. Вы судорожно проглатываете чашку эспрессо, чтобы настроиться на нужный лад,

и заводите довольно неуклюжий монолог о том, как вам кажется, перед вами очень приятный человек, и что это настоящее чудо, ведь вы даже незнакомы, и почему бы вам где-нибудь не встретиться и не выпить по чашечке кофе? Ещё одна чашка кофе? И в другом месте?

Глупейшее положение. Разве цель свидания состоит не в том, чтобы пообщаться и понять, подходите ли вы друг другу? Учитывая все сопутствующие цели и намерения, свидание уже состоялось. Но потом вы лишь запутали ситуацию, пытаясь формализовать общение. А ведь можно было бы просто поболтать, вовсе отказавшись от ритуала приглашения на первое свидание.

То же самое происходит во время нашего общения с «ранними клиентами». Нам нужно не стремиться к помпезности, а легко и непринуждённо побеседовать. Если мы построим этот разговор правильно, они даже не поймут, что речь шла о нашей идее.

У меня как-то родилась идея продукта, который повысил бы эффективность труда менеджеров. Я проанализировал возможные варианты в пятницу, посвятил субботу и воскресенье подготовке важных вопросов, а потом, в понедельник, отправился на отраслевое мероприятие. Там было немало менеджеров, и я узнал, что большая проблема, которая перед ними стоит, связана с взысканием задолженности, а вовсе не с эффективностью. При этом ни один из них даже не понял, что у нас состоялись «встречи». Меня привёл на это мероприятие мой собственный интерес, и я задавал им за кружкой пива примерно такие вопросы: «Кажется, X приносит немало хлопот. Как вы с этим справляетесь?» «Ситуация с Y действительно настолько плачевна?» «Вы проделали отличную работу с Z... Откуда у вас взялась эта идея?»

Чрезмерная формализация — это костыль, на который мы опираемся в откровенно непонятных и неловких ситуациях. Благодаря ей неожиданности исключаются, и все

действия выполняются по заданному плану.

### **Признаки формализации:**

«Прежде всего, позвольте поблагодарить вас за то, что вы согласились на это интервью. Я задам вам всего несколько вопросов, а потом вы сможете вернуться к вашим делам»

«Если использовать пятибалльную шкалу, во сколько вы оценили бы...»

Чтобы узнать от клиентов что-то полезное, не обязательно надевать костюм и встречаться за чашкой кофе в зале совещаний. Чтобы задать правильные вопросы, не требуется много времени. К тому же они затрагивают те темы, которые интересны нашим собеседникам. Вы можете разговаривать в любом месте и в любое время, не тратя усилия на организацию формальных встреч, пока не появится что-то конкретное, что вы будете готовы продемонстрировать.

И самое замечательное — эти разговоры приятны для обеих сторон. Вероятно, вы будете первым за долгое время, кто проявляет искренний интерес к мелким неприятностям в жизни вашего собеседника.

*Золотое правило:* Если кажется, что собеседник делает вам одолжение, разговаривая с вами, вероятно, ваша беседа чересчур формальна.

### **Сколько времени должна продолжаться встреча?**

На ранних этапах общения разговоры должны быть очень короткими. Они станут длиннее по мере того как вы перейдете от общих вопросов («Это действительно проблема?») к более конкретным характеристикам продукта и отрасли («Какие ещё программы нам необходимо интегрировать, чтобы этот продукт купили?»).

Достаточно пяти минут, чтобы понять, существует ли

проблема и насколько она важна. Много времени не требуется и для того, чтобы выяснить, как ваши собеседники решают её или добиваются поставленных целей сейчас.

Вскоре в ответ на вопросы вы будете выслушивать долгие истории, описывающие рабочий процесс, распорядок времени и другие варианты решения, которыми они пытались воспользоваться. Обычно достаточно 10–15 минут, чтобы узнать то, что вы хотели, но люди обожают говорить о себе, и вы можете поддерживать разговор до бесконечности, если он ценен для вас и интересен для собеседника.

Чтобы получить информацию о специфике работы отрасли, времени требуется больше – даже одного часа может быть недостаточно. К счастью, управлять ходом таких интервью легче, поскольку ваш собеседник (как правило, это отраслевой эксперт) может перейти от диалога к монологу, стоит только подсказать ему нужное направление.

Продолжительность формальных (заранее спланированных) переговоров в сегменте B2B зачастую определяется тем временем, которое участники могут выкроить в своём рабочем графике, а не тем, что вы хотите узнать. Безусловно, придётся потратить примерно четверть часа на чаепитие и обычный обмен любезностями.

Если у вас уже есть готовый продукт, и встречи приобретают коммерческий характер, вы, безусловно, стремитесь чётко оговорить время, как минимум 30 минут. При этом 5 минут могут быть потеряны из-за опоздания, ещё 5 уйдет на обмен приветствиями, следующие 5 будут потрачены на вопросы, чтобы понять, каковы цели, проблемы и бюджет ваших собеседников, затем в течение 10 минут вы будете демонстрировать и описывать продукт, а последние 5 будут посвящены согласованию дальнейших шагов. Примерно так распределятся ваши полчаса.

Потенциальная оперативность на ранних этапах общения – одна из основных причин, по которым я предпо-



читаю избегать формализма и отказываться от официальных встреч. Планирование и подготовка означают, что 10-минутная беседа потребует колоссальных сопутствующих затрат времени. Даже на то, чтобы объяснить, что вы создаёте компанию и хотели бы задать пару вопросов, может понадобиться 5–10 минут. Вы добьётесь результатов гораздо быстрее, если не будете говорить о вашей идее как можно дольше.

### **Понимание ситуации**

Даже в рамках более формальной встречи вы, возможно, захотите отказаться от формализма, чтобы получить непредвзятые отклики.

Однажды у меня родилась идея, как помочь занятым инвесторам справляться с потоком сделок. Я знал, что им ежемесячно поступают сотни предложений, и предположил, что они наверняка погребены под лавиной информации. Я договорился о паре встреч, чтобы задать вопросы об их работе. И вот, придя на первую встречу, пока мы ещё не перешли к серьёзным вопросам, я сказал что-то вроде: «Наверное, у вас множество потенциальных клиентов?» Мой собеседник улыбнулся и ответил, что так и есть, это настоящее безумие. «И как же вы со всем этим справляетесь?» Он пожал плечами и указал на десяток стикеров, прилепленных к стене.

На каждом были указаны имя и номер телефона. «Львиная доля заявок даже не успевает до нас дойти, их отклоняют наши аналитики. А потом и мы отправляем многие заявки в корзину. В итоге остаётся с десяток серьёзных претендентов. Мы созваниваемся примерно пару раз в месяц, чтобы держать процесс под контролем.» В ответ я сказал, что это, по-видимому, неплохая схема. «Да, работает хорошо, — ответил мой собеседник, — Так о чём вы хотели со мной поговорить?»

Оказалось, что никакой проблемы нет. Я получил цен-

ную информацию. Идея была отвергнута ещё до того, как мой собеседник догадался, что мы её обсуждаем. Это заняло 5 минут, и не было никакой предвзятости, и ничего такого, что могло бы ввести меня в заблуждение — ни комплиментов, ни пустой болтовни, ни надуманных идей. Я получил конкретные сведения о клиентах, которые давали прямой ответ на мои фундаментальные вопросы.

Чтобы состоялся этот разговор, занявший пять минут, я потратил два часа на переезды. Что ж, не всегда удаётся добиться безупречных результатов.

В этой ситуации мои предположения оказались неверны. Но иногда разговор принимает противоположное направление, и всё, что мы узнаём от клиентов, приводит нас в ещё более радужное расположение духа. И тогда, обобщив всё услышанное, мы делаем воображаемый решительный шаг от идеи к конкретной работе и к продукту, благодаря которому жизнь наших клиентов станет лучше. А также мы просим, чтобы они «подписались под нашей идеей», т. е. приняли на себя какие-то обязательства.

*Золотое правило:* Говорите о вашей идее как можно меньше, продолжая направлять беседу в нужное русло.

## ГЛАВА ПЯТАЯ. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И ПОСТУПАТЕЛЬНОЕ ДВИЖЕНИЕ

Получив наиболее важную информацию об отрасли и клиентах, мы можем углубиться в детали, приоткрыть завесу над нашей идеей и продемонстрировать предлагаемый продукт. Почему это плохо? Потому что мы напрашиваемся на комплименты, и это может иметь негативные последствия. Что в этом *хорошего*? Имея только первоначальные представления о продукте, мы можем отсеять ложные подтверждения своей правоты, попросив клиентов принять твёрдые обязательства.

В продажах переход к очередному этапу именуется «поступательное движение». Можно сказать, что мы подталкиваем клиента к очередному уровню воронки продаж. Либо он делает шаг вперёд, либо мы со всей очевидностью понимаем, что это не наш клиент. В обоих случаях мы получаем ценную информацию.

Если не прилагать усилий к поступательному движению, ваши перспективные контакты превратятся в бесплодный мираж: потенциальные клиенты (или инве-

сторы) будут продолжать приходить на встречи и говорить разные приятные вещи, но никогда не раскошелятся. То есть ваш стартап будут принимать достаточно хорошо, но не так хорошо, как вам хотелось бы. Но, поскольку такая ситуация возникла по вашей вине, в *ваших* же силах её исправить. Это, скорее всего, следствие вашей навязчивости и страха быть отвергнутыми. Предоставив другой стороне очевидную возможность принять на себя обязательства или отказаться от нашего предложения, мы выходим из зоны «условно хорошего приёма» и можем понять, действительно ли перед нами потенциальный клиент.

Как всегда, не надо пытаться убедить всех подряд, что ваша идея прекрасна. Получив информацию, которую вы хотели получить (даже если окажется, что вашим собеседникам эта идея неинтересна), вы можете сказать спасибо и откланяться. Но в какой-то момент вам всё же потребуется подвести их к решению, чтобы зафиксировать это решение.

**Тревожные признаки:**

Множество безрезультатных контактов (зомби-лидов)

Комплименты в конце встреч-презентаций

Отсутствие договоренностей о следующих шагах после встреч-презентаций

Впечатление, что встречи «прошли нормально»

Встреча не добавляет никакой ценности (value) продукту

В контексте изучения клиентов и получения ценной информации о них я рассматриваю «обязательства» и «поступательное движение» как индивидуальные концепции, которые во многих аспектах пересекаются или дополняют друг друга.

Обязательства демонстрируют серьёзность намерений клиентов, поскольку они вкладывают что-то, что имеет цен-

ность: время, репутацию или деньги

Поступательное движение означает, что они перешли на очередную ступень воронки продаж и приблизились к покупке

Обязательства и поступательное движение зачастую идут рука об руку. Например, для перехода на следующий этап (поступательное движение) может потребоваться, чтобы вас представили руководителю компании (репутационное обязательство). Для наших целей эти два процесса выполняют эквивалентные функции, и в следующих разделах я собираюсь рассматривать их в рамках единой концепции.

*Золотое правило:* «Клиенты», которые остаются с вами на дружеской ноге, но не собираются у вас ничего покупать — особенно опасный источник неоднозначных сигналов.

### **Удачная или неудачная встреча**

Мне понадобилось несколько лет, чтобы понять — встреч, которые «прошли нормально», не существует в природе. Каждая встреча либо успешна, либо провальна. Если в конце звучат комплименты, или ваши собеседники ведут себя уклончиво и тянут время, значит, встреча прошла неудачно. Хотя возможны и вполне красноречивые реплики, например, «Давайте вернёмся к этому разговору после праздников... Вы нам не звоните, мы сами с вами свяжемся», мы ежедневно сталкиваемся с более завуалированными вариантами отказа.

Встреча прошла успешно, если в конце звучит обязательство перейти к следующему этапу. Но вам необходимо приложить для этого усилия, или переговорный процесс будет плыть без руля и ветрил в непонятном направлении, выполняя свою традиционную роль поглотителя времени участников.

Если встреча закончилась пустыми словами, не имеющими реальной ценности, я готов биться об заклад, что вы угодили в одну или обе следующие ловушки:

Вы просили собеседника высказать мнение о вашей идее (т. е. напрашивались на комплименты).

Вы не заводили с ним разговор о твёрдых обязательствах или об очередных шагах.

Мы уже знаем, как реагировать на комплименты: уклоняться, игнорировать, возвращаться к делу. Заручиться обязательствами столь же несложно, как только мы поймём, на какой результат рассчитываем. Если по итогам встречи не прозвучали никакие обязательства, причина может быть в том, что мы задали вопрос, но просто получили отказ. Печально, но такова реальность. Не все наши мечты воплощаются в жизнь. Но, по крайней мере, вы узнаете, каково реальное положение дел. Вы получите чёткую и очевидную негативную информацию.

По-настоящему провальный вариант упомянут выше, в пункте №2. Его суть в том, что вы даже не попытались задать нужные вопросы. Я никогда не воспринимаю отказ как реальное поражение. А вот уклонение от разговора — это, безусловно, поражение. Вы избегаете вопросов, потому что либо они вас пугают, либо вы не продумали последующие шаги.

Обязательства играют важную роль. Они показывают, действительно ли собеседники говорят нам правду. Чем больше они готовы нам предоставить, тем с большим доверием мы можем воспринимать их слова.

*Золотое правило:* Если после встречи, посвященной продукту или продажам, вы не знаете, что будет происходить дальше, значит, встреча оказалась бесполезной.

### **Главные ценности в процессе общения**

Обязательства могут иметь реальное денежное выра-

жение, но это не всегда так. Если оперировать финансовыми понятиями, что предоставляют нам собеседники? Комплимент ничего им не стоит, поэтому его ценность равна нулю, и он не несёт в себе никакой значимой информации. Основные ценности — это время, репутационный риск и деньги.

Обязательства, связанные со временем:

Установлены дата и время очередной встречи, цели которой известны

Назначен срок обсуждения макетов

Пробная версия тестируется на практике в течение длительного времени

Обязательства, связанные с репутационными рисками:

Вас знакомят с коллегами-специалистами или с другими сотрудниками подразделения

Вас знакомят с лицом, принимающим решения (руководителем, супругом (супругой), юристом)

Вы получаете публичную рекомендацию или согласие на обнародование аналитических материалов

Финансовые обязательства (их проще сформулировать и перечислить):

Протокол о намерениях (этот документ не имеет юридической силы и является джентльменским соглашением о купле-продаже)

Предварительный заказ

Гарантийный депозит

Иногда твёрдые обязательства обладают комбинированной ценностью. Например, клиент может согласиться на платное тестирование, в котором будет участвовать вся команда, т. е. он поставит на кон и время, и деньги, и репутацию.

Комплименты не только неинформативны, когда вы

анализируете проблему, они ещё и бесполезны, когда вы пытаетесь подтвердить целесообразность продукта. Но всё же комплименты могут принести пользу. Они служат сигналом тревоги и демонстрируют, что собеседник пытается от вас избавиться.

*Золотое правило:* Чем больше ресурсов они вкладывают, тем с большим доверием вы можете воспринимать те приятные вещи, которые они вам говорят.

### **Результативная встреча vs. безрезультатная встреча**

И опять речь заходит о результативности потраченного времени. Встреча только что состоялась. Но как она прошла? Её можно назвать результативной или бесполезной? Почему? Если всё было плохо, что можно предпринять, чтобы исправить ситуацию?

Взгляните на этот список, подумайте, а потом переверните страницу, чтобы прочитать подробный анализ каждой из этих реплик.

«Превосходно. Я в восторге!»

«Замечательная идея. Сообщите мне, когда запуститесь»

«Я могу представить вас паре людей, когда у вас всё будет готово»

«Каковы следующие шаги?»

«Я непременно это куплю»

«Когда можно приступить к тестированию?»

«Могу ли я купить прототип?»

«Когда вы сможете подъехать снова, чтобы побеседовать с остальными членами команды?»

**«Превосходно. Я в восторге!»**

**Бесполезная встреча.** Это комплимент чистой воды. Он может привести вас в приятное расположение духа, но не даёт никакой полезной информации. По крайней мере, ваши чувства не задеты: это была беспредметная



болтовня, а не грубый отказ.

Чтобы исправить ситуацию, уклонитесь от комплимента и вернитесь к делу.

**«Замечательная идея. Сообщите мне, когда запуститесь»**

**Бесполезная встреча.** Комплимент плюс тактика затягивания — классический способ оборвать pitch, если вы не собираетесь ничего покупать. Это горькая пилюля, хотя и с ароматической добавкой. Фактически, вежливый вариант слов «Не звоните, мы сами с вами свяжемся».

Большая ошибка, которую можно здесь допустить — принять этот комплимент и тактику затягивания за предварительный заказ («Ведь они сказали, что купят наш продукт, когда он появится в продаже!»).

Чтобы исправить эту ситуацию, я бы заручился такими обязательствами, на которые мой собеседник готов уже сегодня. На самом раннем этапе я бы попросил, чтобы меня познакомили с руководителем компании, с техническими специалистами или с сотрудником, который распределяет бюджетные средства, чтобы удостовериться, что мне до конца понятны их потребности. Если бы я продвинулся чуть дальше, я бы постарался получить их согласие стать «ранними пользователями» и испытать наше решение на группе сотрудников, чтобы к моменту запуска мы уже имели результаты практических тестов. Если эта проблема актуальна, они ухватятся за возможность сделать шаг к её решению уже сегодня и получить ранний доступ к нашему продукту.

**«Я могу представить вас паре людей, когда у вас всё будет готово»**

**Бесполезная встреча.** Эта реплика более информативна, но, скорее всего, в ней не так много информации, как может показаться на первый взгляд. По крайней мере, вы

узнали, что вас не считают сумасшедшим, и не услышали пустопорожних обещаний (если, конечно, ваш собеседник не просто разбрасывается громкими именами). Это приятно. Проблема в том, что обещание слишком неконкретное, что свидетельствует о его бесполезности.

Чтобы исправить ситуацию, попытайтесь превратить расплывчатое обещание в нечто более материальное. Чем конкретнее ответ, который вы получите, тем с большей серьёзностью вы можете его воспринимать. Например, кому именно он хочет вас представить, и что значат слова «когда у вас всё будет готово»? Почему он не может сделать это прямо сейчас? Речь идёт не о том, чтобы вести себя напористо. В конце концов, ваша судьба зависит не только от связей вашего собеседника. Но вам нужно чётко разграничивать реальные предложения и простые проявления вежливости. Кроме того, уточнив, что значит «готово», можно лучше определить ближайшие цели.

### **«Каковы следующие шаги?»**

**Результативная встреча.** Это классическое завершение результативной встречи. Не обязательно в конце удачных переговоров у вас в кармане должен лежать подписанный чек. Необходимо поступательное движение к очередному этапу, в какой бы форме оно ни происходило.

Отметим, что это принесёт вам выгоду, если вы будете знать, какие очередные шаги вам необходимо сделать. Сказав в ответ «Я подумаю над этим и свяжусь с вами», вы собственными руками уничтожите замечательный результат.

Безусловно, даже за чётко оговоренными последующими шагами может скрываться ложь. Любые слова могут расходиться с действительностью. Но если вы проработаете очередные шаги заранее, ваши шансы на успех возрастут.

### **«Я непременно это куплю»**

**Безрезультатная встреча.** Внимание, опасность! Эти слова подадут вам определённый сигнал. Здесь уровень угрозы, связанной с ложным подтверждением вашей правоты, просто зашкаливает. Такой неправильно истолкованный ответ погубил первый стартап, с которым я работал, и обошелся в десять миллионов долларов.

Чтобы исправить ситуацию, необходимо перейти от расплывчатых обещаний на будущее к конкретным и актуальным обязательствам.

Например, вы можете попросить, чтобы ваши собеседники оформили протокол о намерениях или предварительный заказ, внесли гарантийный депозит или представили вас людям, принимающим решения, или другим членам команды. Это сыграет действенную роль, поскольку клиентам, которые заявили о своей готовности купить продукт, придётся вынуть из кармана кредитную карточку, то есть принять на себя обязательства.

### **«Когда можно приступить к тестированию?»**

**Возможно результативная встреча.** В отличие от разговоров о будущем («когда вы запуститесь...»), которые обычно носят уклончивый характер, вопрос о том, «когда можно приступить...» — это очевидный шаг вперёд. Для большинства предприятий установка нового программного обеспечения и обучение персонала работе с ним — дело непростое. Даже бесплатная пробная эксплуатация может обойтись им в кругленькую сумму. Но в ряде ситуаций тестирование программного обеспечения ничего не стоит, особенно для физических лиц.

Например, я протестировал бесчисленное множество приложений по CRM (управлению контактами). Чтобы зарегистрироваться в системе и получить первое представление, достаточно десяти секунд.

Как всегда, взгляните на ситуацию в разрезе ценностей.

Какие ресурсы им потребуется вложить в это тестирование? Если ваше предложение, условно говоря, слишком «дешёвое», чтобы тратить на него силы, вы можете попытаться повысить его ценность.

Например, если они будут использовать ваше решение в течение 2 недель, вы можете организовать написание аналитического отчёта на основе их опыта. Или заручиться обещанием, что их подразделение будет работать с вашим продуктом как минимум в течение недели. Если вы предлагаете более проработанный продукт, можно оформить гарантийный депозит и не взимать никакие платежи в течение первых 30 дней. Чем больше ресурсов будет вложено в сотрудничество с вами, тем с большим доверием вы можете воспринимать позитивные отклики.

#### **«Могу ли я купить прототип?»**

**Исключительно результативная встреча.** Лучший из возможных итогов. «Могу ли я купить прототип?». Мы редко слышим эти слова, но для нас они всегда ценны.

Однажды разработчик продемонстрировал мне отличную подставку для смартфонов, над которой он трудился. Он показал прототип, распечатанный на 3D-принтере, и я тотчас же спросил, за сколько его можно купить. Этот парень рассмеялся и ответил, что уже создал с десятков пробных версий, поскольку народ продолжает их раскупать. И это хороший признак.

#### **«Когда вы сможете подъехать снова, чтобы побеседовать с остальными членами команды?»**

**Результативная встреча.** Ура, вы попали точно в цель! Если ваши потенциальные покупатели — компании, то вам придётся общаться с разными людьми. Если вас ни с кем не знакомят, можно с уверенностью сказать, что вы зашли в тупик.

Корпоративные продажи — работа нудная и утомитель-

ная, но есть в ней и позитивные моменты, в частности то, что вы получаете точные сигналы, подобные этому, уже на ранних этапах процесса. Когда продукты создаются для потребительского рынка, неопределённость гораздо выше, поскольку общение с клиентами не связано напрямую с процессом продажи.

### **Как исправить положение, если встреча проходит безрезультатно**

Худшими можно считать те встречи, итог которых неясен: ни прямого отказа, ни очевидного прогресса. Вы остаётесь на нейтральной территории и не узнаете ничего ценного, пока не зафиксируете итог встречи, подтолкнув процесс к очередному этапу (или получив отказ).

Зачастую можно «спасти» провальную встречу, принудив собеседников к тому, чтобы в конце они приняли на себя обязательства, а не отделялись пустыми комплиментами.

Но не ведите себя навязчиво. Вы ведь не бандит с большой дороги, действующий по принципу «кошелёк или жизнь». Вы *пытаетесь* парировать вежливые отговорки и понять, действительно ли эти люди собираются стать вашими партнёрами, инвесторами или клиентами?

Если они не приходят в восторг, это хорошо — вы получили информацию, которую хотели получить. Примите её к сведению, подумайте, насколько она важна, не нужно ли вам пересмотреть стратегию, и... продолжайте двигаться дальше. Цель состоит в том, чтобы подвести ваших собеседников к решению и понять, создали ли вы продукт, который им *насущно* необходим, и получили ли вы в их лице реальных клиентов.

*Золотое правило:* Потенциальные клиенты не станут реальными, пока вы не дадите им возможность ответить отказом на ваше предложение.

### **Не нужно действовать вслепую**

Даже после того как переговоры, посвященные продаже конкретного продукта, станут более предметными, вам нужно начинать с открытых вопросов, чтобы лучше ориентироваться в ситуации. Возможно, вы знаете, каковы потребности рынка, но попытайтесь понять и ход мыслей конкретного человека, с которым вы беседуете. Благодаря этому разговор пойдёт гораздо легче, и ваши шансы что-то продать возрастут. Кроме того, даже когда продукт будет готов, вы по-прежнему будете узнавать что-то новое.

Очень часто разговоры стартаперов о продаже продуктов проходят примерно так:

Вы: «Мы делаем X. Хотите его приобрести?»

Они: «Нет, спасибо».

Такие отказы не приносят никакой пользы. Жёсткий pitch даёт один из двух возможных результатов: вы либо добиваетесь своего, либо нет. И это нормально, если вы занимаетесь тонкой подстройкой (т. е. отладкой набора функций), но ненормально в более глобальных вопросах (то, чем я занимаюсь, кому-нибудь интересно?).

Чтобы получить полезную информацию, задавайте вопросы, которые пройдут «Тест для мамы». Подтверждением станут продажи. Сказанное относится и к деятельности вашей компании в целом, и к каждой конкретной встрече.

### **Сумасшедшие клиенты и ваши первые продажи**

Сложно поверить в то, что у молодых стартапов кто-то что-то покупает. Скорее всего, уже к концу года вы уйдёте из бизнеса, откажетесь от идеи выпускать задуманный продукт или продадите вашу компанию. Даже если вы продолжите двигаться в выбранном направлении, нет гарантий, что вы сможете сделать то, о чём заявляете.

Первые ваши клиенты – сумасшедшие. Но в хорошем смысле этого слова. Им действительно нужно то, что вы

производите. Они столь отчаянно нуждаются в этом продукте, что готовы стать теми сумасшедшими, кто испробует его первым.

Обращайте самое пристальное внимание на тех людей, которые эмоционально реагируют на ваше предложение. Согласитесь, что существует весомая разница между «Да, это проблема» и «ЭТО САМАЯ УЖАСНАЯ ВЕЩЬ, ПРОИСХОДЯЩАЯ В МОЕЙ ЖИЗНИ, И Я ЗАПЛАЧУ ВАМ ПРЯМО СЕЙЧАС, ЕСЛИ ВЫ ИСПРАВИТЕ СИТУАЦИЮ.»

Стив Бланк называет этих людей *earlyvangelists* («ранние евангелисты»). В сфере продаж корпоративного ПО это люди, которые:

Столкнулись с проблемой

Знают, что у них есть проблема

Имеют денежные средства для решения этой проблемы

Уже создали собственными силами временное решение

Есть компании, готовые взять на себя обязательства по отношению к будущему продукту, даже если рациональные обоснования пока отсутствуют. Это люди, которые выложат живые деньги, чтобы испытать пробную версию. Или будут отстаивать ваш продукт в спорах с начальством и юристами, утверждающими, что технология не протестирована.

На потребительском рынке это фанаты, страстно желающие, чтобы ваш продукт пробил себе дорогу, и готовые заплатить за предварительный заказ ещё тогда, когда вы можете предложить лишь склеенный скотчем прототип. Они призовут всех своих друзей поддержать вас. Эти люди, читающие ваш блог и ищущие обходные пути для решения проблемы.

Здесь можно сделать два важных вывода.

Во-первых, люди, которые реагируют на вашу работу не столь эмоционально, вряд ли примкнут к тем сумасшедшим, которые станут вашими первыми клиентами.

Не вычёркивайте их из вашего списка, но и не рассчитывайте на то, что они первыми выпишут вам чек.

Во-вторых, сделайте всё возможное, чтобы не упускать из виду любого человека, который эмоционально отреагировал на вашу идею. Это редкий и драгоценный тип людей. Именно они помогут вам пережить тяжёлые времена и станут вашими первыми покупателями.

Обобщим вышесказанное: изучив отрасль и клиентов и разработав решение, начинайте прилагать усилия, чтобы обеспечить поступательное движение и заручиться обязательствами. Так вы проведёте границу между бесперспективными контактами и реальными клиентами.

*Золотое правило:* На ранних этапах продаж более значимая цель — это информация. Доходы — всего лишь побочный эффект.



## ГЛАВА ШЕСТАЯ. КАК НАХОДИТЬ СОБЕСЕДНИКОВ

Итак, мы научились задавать правильные вопросы и исправлять ситуацию, если общение идёт не так, как хотелось бы. Вы узнали достаточно для того, чтобы правильно разговаривать с клиентами. Используйте полученные знания на практике и поговорите с окружающими.

Если область, в которой вы работаете, хорошо вам знакома, вероятно, вы знаете, кто ваши потенциальные клиенты. Отлично! Пообщайтесь с ними! Если вы научились пользоваться «Тестом для мамы», они не смогут вам соврать, несмотря на приятельские отношения.

Но если у вас нет таких знакомых, откуда возьмутся встречи и беседы?

### **Идите к ним навстречу**

Получить хороший результат из беседы с «холодными» клиентами трудно. Это посильная задача, и иногда у вас просто нет другого выбора. Но, безусловно, такой путь далёк от идеала.

Цель «холодного» общения состоит в том, чтобы рано или поздно его прекратить. После того как вы любым спо-

собом найдёте первые один или два контакта, будете уважительно относиться к их времени и искренне пытаться решить их проблемы, «холодные» разговоры начнут превращаться в «тёплые» знакомства с теми, кого посоветуют ваши первые «холодные» собеседники. Процесс покатится как снежный ком!

### **«Холодные» звонки**

Итак, вы набрали 100 телефонных номеров, и 98 людей, до которых вы дозвонились, просто повесили трубку. Что это значит? Лишь то, что им не по душе такие «холодные» звонки. И это неудивительно. Важнее те два разговора, которые всё же состоялись. Если не планируется продавать созданное вами приложение с помощью «холодного обзвона», процент отказов не играет здесь никакой роли.

У меня есть знакомые ребята, которые с помощью «холодных» сообщений в LinkedIn смогли завязать успешные контакты с руководителями высшего звена нескольких крупных розничных торговых фирм в Великобритании. Да, их проигнорировали практически все руководители компаний, но чтобы запустить цепочку контактов, достаточно всего один раз услышать «Да».

При этом следует не только прилагать активные усилия, но и не отказываться от экспромтов. Когда вы к этому готовы, удача может прийти к вам с самых необычных сторон.

### **Хватайтесь за неожиданные возможности**

У меня была идея — разработать приложение для профессиональных лекторов. Однажды я оказался на вечеринке, которую проводил знакомый моего знакомого. Услышав с другого конца комнаты слова «моё выступление в Токио на следующей неделе», я устремился навстречу женщине, которая их произнесла. Покидая мероприятие, она думала, что я — приятный молодой человек, проявивший огромный

интерес к её карьере. А я смог пристально взглянуть на свою идею с позиций клиента и заручился её обещанием использовать во время очередного выступления прототип моего инструмента.

Беседы в формате интервью, которые проходят экспромтом, кажутся вам чем-то сверхъестественным? Причина в том, что для вас это именно интервью, а не разговор. Единственное, о чём люди говорят с ещё большей охотой, чем о самих себе — это их проблемы. Проявив внимание к проблемам собеседника и к мелочам, происходящим в его жизни, вы уже становитесь более интересны, чем 99% людей, с которыми он когда-либо встречался.

*Золотое правило:* Если вы находитесь не на формальной встрече, не обязательно упоминать, что вы — начинающий бизнесмен. Вы всего лишь приятно беседуете.

### **Находите хороший повод**

Однажды, сидя за столиком в кафе, я общался с честолюбивым начинающим предпринимателем. Он предлагал решение, которое, в числе прочего, помогло бы владельцам кафе знакомить посетителей с историей и происхождением сортов кофе. Последние две недели он обивал пороги разных заведений, но всякий раз безрезультатно. Он захотел узнать у меня, как проводить интервью с клиентами. После того как мы пообщались примерно десять минут, я спросил: «А с кем вы уже поговорили?» «Ни с кем. Я не знаком с владельцами кафе, а персонал мне ничем не помогает.» «А в этом кафе вы с кем-нибудь пообщались?» «Нет. Я же тут никого не знаю.» Мимо нас проходила официантка, и я её подозвал. «Простите, нельзя ли мне пообщаться владельцем заведения?» «Хм.» «Не волнуйтесь, я не собираюсь ни на что жаловаться. Кофе замечательный, а я хотел его расспросить, откуда вы берёте кофейные зёрна.» Владельца не было на месте, но мы нашли хороший повод для разговора, и вскоре уже бесе-

довали с управляющим. Он дал нам контакты владельца и сообщил, что тот будет на месте в четверг.

Вы найдёте безупречный повод для разговора, если среди основателей вашего стартапа есть аспиранты. «Здравствуйте! Я пишу диссертацию по проблеме X. Вы оказали бы мне неоценимую помощь, если бы согласились ответить на пару вопросов, связанных с моей работой.»

*Золотое правило:* Если вас действительно что-то интересует, найдите предлог, чтобы обсудить это. Тогда вам не придётся рассказывать о вашей идее с нуля, и беседа будет приятной для обоих собеседников.

### **Взгляните на ситуацию с их точки зрения**

Я хотел разрабатывать инструменты в помощь лекторам и организаторам конференций. Я знал кое-каких специалистов низшего и среднего звена, но не был знаком ни с одним профессионалом высшего уровня, которые берут от 5 до 50 тысяч долларов за выступление. По понятным причинам я полагал, что именно они — хороший клиентский сегмент. Я включился в систему организации конференций и общался со всеми, с кем только мог.

Я постоянно был в движении и везде находил возможность познакомиться со спикерами, оказать помощь организаторам мероприятий, узнать о проблемах, которые их заботят. Погрузившись в жизнь этого сообщества, я завёл знакомства со множеством людей и завязал множество контактов. В конце концов, я сделал вывод, что «звёздные ораторы» и крупные конференции — неподходящий клиентский сегмент — и отказался от дальнейших усилий. Что ж, не всякая идея оказывается успешной.

### **Посадочные страницы**

Джоэл Гаскойн провел классическую проверку своего стартапа Vuffer с помощью посадочной страницы, которая описывала преимущества предложения и позволяла соби-

рать электронные адреса посетителей. Однако, вопреки общепринятым правилам, двигаться дальше его убедили не метрики и не показатели конверсии. Толчком послужило общение с пользователями, которые оставили на сайте свой e-mail.

Я скептически отношусь к оценке эффективности лендингов через количественные метрики. Но всё же это отличный способ собрать электронные адреса перспективных клиентов, которые отвечают вашим критериям, установить с ними контакт и завязать общение.

Пол Грэм рекомендует для этой цели выпустить продукт на рынок. Продемонстрируйте его публике, узнайте, кому он больше всего приглянется, а затем завязывайте контакты именно с этими пользователями.

Так клиенты начнут приходить к вам сами, а не вы будете идти им навстречу. Но вам всё же придётся, как и раньше, рассылать «холодные» сообщения. Теперь поговорим о том, как реализовать этот принцип на практике, чтобы упростить нашу задачу.

### **Как добиться, чтобы они приходили сами**

Пытаясь найти способы, чтобы завязать разговор с клиентами, вы всегда оказываетесь в невыгодном положении. Так как вы выступаете инициатором общения, у них могут возникнуть подозрения, что вы собираетесь отнять у них время. Но мы можем пойти другим путём: попытаться выделить себя на общем фоне, чтобы *они* сами могли найти *нас*. Так вы сэкономите время и оградите себя от ненужных огорчений, но не только: когда люди станут обращаться сами, они будут воспринимать вас с большей серьёзностью и помогать с большей готовностью. Но как «расставить флажки», на которые ваши клиенты обратят внимание? Какое предложение необходимо сделать, чтобы *они* сами сделали шаг *вам* навстречу?

### **Организируйте неформальные встречи**

Приложив немного больше усилий, чем необходимо для посещения мероприятия, проводимого кем-то другим, вы можете организовать собственное. Дополнительная выгода здесь в том, что именно вы будете в центре внимания.

Вы хотите понять, какие проблемы стоят перед специалистами кадровых служб? Организуйте семинар для менеджеров по персоналу. Участники отнесутся с доверием к человеку, который рассылал приглашения и представлял выступающих. Для вас это прекрасная возможность поговорить с ними об их проблемах.

Хотя никто и не спешит выполнить эту рекомендацию, именно таков был бы мой первый шаг в новой отрасли или новом регионе. Это простейший способ в короткий срок собрать информацию о клиентах. И, в качестве приятного бонуса, вы мгновенно заработаете солидную репутацию.

### **Станьте оратором и учителем**

Обучение как инструмент сбора информации и продвижения продаж остаётся недооцененным. Допустим, вы работаете над усовершенствованием ПО для управления проектами. Вероятно, у вас есть как опыт, так и вполне сформировавшееся мнение о том, что и как можно улучшить. Это отличное сочетание, чтобы стать хорошим преподавателем.

Потратьте время, чтобы научить других. Обучение можно проводить на конференциях и семинарах, в режиме онлайн, через блоги, бесплатные консультации или в офисе.

Какой результат вы получите? Доработаете вашу идею, завяжете контакты со множеством потенциальных клиентов, которые будут воспринимать вас всерьёз, узнаете, что именно в вашем предложении вызывает положительную ответную реакцию (ещё до того, как вы его сформулиру-

ете). Выполнив эти задачи, вы сможете на короткой ноге пообщаться с теми, кто проявит максимальный интерес.

### **Ведите блог, посвящённый проблемам отрасли**

Если у вашего блога есть целевая аудитория приемлемой величины, вы можете инициировать общение безо всякого труда. Достаточно опубликовать пост и попросить читателей высказаться. Безусловно, нужная аудитория есть не у каждого. И это веская причина создать блог для ваших клиентов уже сегодня.

Даже если у меня вообще нет никакой аудитории, ведение блога продолжает приносить пользу. Если я рассылаю «холодные» письма с электронного адреса моего блога, их получатели будут общаться со мною охотнее, поскольку они смогут проверить мой домен, увидят мой блог, посвящённый проблемам отрасли, и поймут, что я буду для них интересным собеседником. Другими словами, поток посетителей и размер аудитории не играют значимой роли. Кроме этого, ведение блога, посвящённого проблемам отрасли — хороший способ привести в порядок свои мысли. Так вы научитесь более продуктивно общаться с клиентами.

### **Ищите нестандартные решения**

Прекрасную идею подал мне парень, который собирался продавать свой продукт ведущим университетам уровня Стэнфорда и Гарварда. Но сначала ему было необходимо понять проблемы своих потенциальных клиентов (это была сложная задача) и добиться серьезного отношения тех людей, от которых зависело принятие решений (а эта задача была ещё сложнее).

Он решил организовать и проводить два раза в месяц дистанционный «обмен знаниями» для обсуждения вопросов по интересовавшей его теме между руководителями подразделений трёх ведущих университетов. Это общение

было налажено в формате конференц-связи. Более того, представители других университетов могли подключаться к этим беседам в качестве слушателей и изучать опыт «большой тройки».

Инициировав и организовав такое взаимодействие, парень моментально приобрёл среди ведущих университетов солидный авторитет и получил возможность напрямую созваниваться с нужными ему людьми.

Ни один бизнес не похож на другой, поэтому не нужно слепо копировать чужие действия. Проанализируйте ту ситуацию, в которой находитесь вы, а затем начинайте искать нестандартные ходы.

### **Завязывайте «тёплые» знакомства**

Вашей целью должны стать «тёплые» знакомства. Вам будет гораздо проще завязать разговор, если вас сведёт с нужным человеком кто-то третий, кто заранее объяснит повод и причину разговора.

### **Семь шагов до Кевина Бэйкона<sup>1</sup>**

Мы живём в тесном мире. Здесь все всех знают. Достаточно навести справки.

Однажды я беседовал с ребятами, только что закончившими университет, которым было необходимо завязать контакты с консультантами из компании McKinsey. Они буквально рвали на себе волосы от отчаяния. Этот разговор проходил в коворкинге, где было много других начинающих предпринимателей. Я просто встал со стула и громко сказал: «Прошу прощения! Кто-нибудь из присутствующих

---

<sup>1</sup>Примечание переводчика. **Шесть шагов до Кевина Бэйкона** (англ. *Six Degrees of Kevin Bacon*) — игра, участники которой должны не более чем за 6 переходов найти связь между загаданным актёром и Кевином Бэйконом через актёров, вместе с которыми они снимались. Игра основана на теориях тесного мира и шести рукопожатий.



знаком с кем-нибудь, кто работает в McKinsey? Не могли бы вы уделить нам минуту времени? Вы нам очень поможете, а мы угостим вас пивом!» В результате мы купили 3 кружки пива, у нас состоялись 3 коротких разговора, и мы получили множество «наводок».

Если говорить о потребительском рынке, эта задача становится ещё проще. Не у всех есть знакомые в компании McKinsey, но наверняка в кругу общения каждого из нас найдется, например, молодая мамочка, спортсмен-любитель или заядлый театрал.

*Золотое правило:* Теория шести рукопожатий применима и к общению с клиентами. Задав пару нужных вопросов, вы найдёте любого человека, который вам необходим.

### **Отраслевые консультанты**

Когда у меня появилась первая компания, я во многом зависел от консультантов. Мы мало что знали об отрасли, в которой работали, и никто не воспринимал нас всерьёз. У каждого из пяти наших консультантов было примерно по полпроцента акций компании. Практически вся их работа заключалась в том, что они сводили нас с нужными людьми. Я встречался с каждым из них один раз в месяц, то есть еженедельно получал свежую порцию контактов. Для них это не было обременительной нагрузкой.

Кстати говоря, вы удивитесь, узнав, какого уровня людей можно привлечь к работе в качестве консультантов. Первый разговор с хорошим консультантом похож на первую беседу с флагманским клиентом — вы общаетесь и говорите о том, что интересует вас обоих. Иногда можно заполучить отличных консультантов по результатам бесед с «ранними клиентами».

### **Университеты**

Я завидую тем основателям компаний, которые ещё продолжают учиться или недавно окончили университет.

Преподаватели — настоящая золотая жила для поиска интересных контактов. Они получают гранты от руководителей отраслевых предприятий и поддерживают с ними тесные отношения. Поскольку представители отрасли вкладывают средства в исследовательскую работу, они наверняка заинтересуются новыми проектами.

Преподаватели без труда помогут вам завязать необходимые знакомства. Одно рекомендательное письмо, и перед вами откроются нужные двери.

### **Инвесторы**

Топовые инвесторы — отличный источник полезных связей в секторе B2B. Помимо собственных знакомых и портфельных клиентов компании, они, как правило, могут снабдить вас «холодными» контактами практически в любой отрасли. Также инвесторы могут свести вас с высокопоставленными консультантами и директорами.

Спросите себя: кому уже пришлась по душе моя идея? С кем эти люди могут меня познакомить?

### **Вспомните о тех, кто когда-то предложил вам помощь**

Запоминайте всех тех, кто отмахнулся от вас со словами: «Замечательная идея! Держите меня в курсе и дайте знать, если я смогу чем-то помочь.»

Настало время воспользоваться их предложением! Возможно, эти люди вовсе не собирались вам помогать, но какая разница?! Напишите в ответ на письмо столетней давности, что вы готовы познакомиться с кем-то, кого они возможно знают. Используйте формат, описанный в следующем разделе, чтобы не грузить их своими заботами и заверить, что вы не будете попусту тратить ничье время.

Конечно, множество ваших обращений останутся без ответа, но, опять же, не всё ли равно?! Ваша задача не в том, чтобы свести к минимуму процент отказов, а в том, чтобы наладить контакты. Тот человек, которому

вас представят, не будет знать предысторию, и вы можете общаться с ним «с чистого листа».

Такой поход не должен входить в привычку, поскольку он немного назойлив, и в результате можно сжечь за собой все мосты, но иногда, оказавшись в безвыходном положении, вы вынуждены с чего-то начинать.

### **Как правильно договариваться о встрече**

Бывают ситуации, когда формальные встречи неизбежны. Например, вам необходимо больше часа или нужно пообщаться с более высокопоставленным сотрудником. Но, поскольку продукт, который вы планируете продавать, скорее всего, ещё не готов, неясно, *зачем*, собственно говоря, понадобилась эта встреча. В таком случае грамотные объяснения и чёткая формулировка буквально творят чудеса.

Если будущие участники не знают, зачем их пригласили, встреча по умолчанию воспринимается как переговоры о продаже, и это плохо по трем причинам. Во-первых, клиент уклоняется от обсуждения ряда важных вопросов, например, об уровне цен. Во-вторых, внимание будет сосредоточено на вас, а не на них. И, наконец, это будут худшие переговоры о продаже, поскольку вы к ним не готовы.

### **Тревожные признаки:**

«Хм. Итак,...»

«Как продвигаются дела?»

Есть множество неудачных формулировок, которые могут испортить всё дело, как на этапе согласования встречи, так и после того как она уже началась.

Реплики наподобие «Могу ли я задать вам несколько вопросов?» или «Спасибо за то, что согласились на это интервью!» звучат как тревожная сирена, намекая, что разговор будет безумно скучным. Я не хочу, чтобы меня интер-

вьюировали, я хочу просто поговорить и по мере сил помочь!

Дежурная фраза «Могу ли я узнать ваше мнение о нашей работе?» формирует определённые ожидания, показывая, что вы нуждаетесь в комплиментах или одобрении.

Спросив «У вас найдётся время на кофе/чай/встретиться/побеседовать?», вы не формируете никакие ожидания, и это намёк на то, что вы собираетесь впустую потратить моё время.

Мне нравится формат беседы, состоящий из 5 ключевых элементов.

Вы – предприниматель, пытающиеся решить значимую проблему X, предложить оригинальный взгляд на тему Y или оживить вялотекущую работу отрасли Z. Не говорите ни слова о вашей идее

Сформируйте ожидания, упомянув, на каком этапе вы находитесь и (если это правда) что вы не собираетесь ничего продавать

Продемонстрируйте слабые стороны и дайте возможность вам помочь. Расскажите о проблеме, с которой вы столкнулись, и о вопросах, ответы на которые вы ищете. Этими словами вы также продемонстрируете, что не собираетесь попусту терять время

Продемонстрируйте собеседнику, насколько для значимы он сам и помощь, которую он может вам оказать

Попросите его о помощи

В краткой форме эта последовательность выглядит так:  
**Видение / Формирование / Слабости / Значимость / Просьба**

Можно запомнить этот алгоритм мнемоническим способом, используя, например, следующую фразу: «Вижу Форму – Сразу Запрошу Помощь» (ВФСЗП). Вот как может звучать ваша просьба, если продукт ещё не создан:

Привет, Пит!

Я пытаюсь снизить бремя арендных платежей за мебель и помещения для молодых компаний (*видение*). Мы начали над этим работать совсем недавно, и пока нам нечего предложить, но мы хотим быть уверены в том, что создаём полезный продукт (*формулировка*).

Пока что я рассматривал эту проблему только с позиций арендатора, и мне сложно понять точку зрения арендодателя (*слабость*). Вы очень помогли бы мне, поскольку у вас есть опыт предоставления в аренду офисной мебели (*значимость*).

Найдётся ли у вас время для беседы в ближайшие две недели? (*просьба*)

Эти 5 элементов можно обобщить в одной-двух фразах или изложить в ином порядке. Например, следующее письмо было немного напористым, и я боялся, что адресат отправит его в корзину, не прочитав и первых нескольких строк. Поэтому я перенёс признание в собственной слабости в самое начало.

Привет, Скотт! Мой стартап занимается рекламой. Мы хотим сделать её более живой и действенной (*видение*).

Нам непросто понять, как работает эта отрасль, и как мы можем вписаться в этот сложный механизм (*слабость*). Вы знаете её специфику лучше, чем кто бы ни было, и могли бы помочь нам избежать целого ряда ошибок (*значимость*).

Мы нашли деньги и уже создали пару продуктов, но я прошу вас о встрече не для того, чтобы что-то продать. Эта область для нас новая, и ваш опыт стал бы для нас весомой поддержкой (*формулировка*).

Не могли бы мы ненадолго встретиться на следующей неделе за чашкой кофе, чтобы обсудить направление, в котором нам следует двигаться? (*просьба*)

Люди охотно помогают начинающим предпринимате-

лям, но им не нравится, когда кто-то отнимает у них время. Такое вступление показывает: вы знаете, что вам необходимо, а помощь человека, к которому вы обращаетесь, будет для вас очень ценной.

Вам придётся самому направлять разговор в нужное русло. Если это не будет сделано, собеседник начнёт разбирать вашу идею по косточкам, а это не совсем то, что необходимо. Для этого следует кратко повторить содержание письма, а потом сразу же задать первый вопрос. Если вас представил кто-то третий, сошлитесь на авторитет этого человека:

Привет, Тим! Спасибо за то, что нашли для меня время.

Как я вам писал, мы пытаемся помочь университетам в организации предпринимательской деятельности студентов (*видение*), но не знаем, существует ли вообще такая практика (*формулировка и слабость*).

Я полагаю, что Том порекомендовал мне обратиться к вам (*авторитет*), поскольку вы досконально знаете ситуацию и могли бы оказать нам действенную помощь (*значимость*) ... (*вступление продолжается*)

Список проектов, реализованных при вашей поддержке, весьма внушительен, особенно продвижение компании X. Как ваши бывшие студенты смогли добиться такого результата? (*вы направляете разговор в нужное русло и задаёте правильные вопросы*)

Но такой разговор можно легко испортить. Поэтому вам нужно постоянно быть начеку. Вы должны задавать тему и направление, следить за тем, чтобы беседа не отклонялась от нужного курса, и предлагать очередные шаги. Как бы ни было страшно, но всё же встречи необходимо планировать и прикладывать активные усилия к тому, чтобы они шли по намеченному пути.

Следует заметить, что здесь описан мой способ организации встреч на основе «тёплых» контактов. Основная цель в такой ситуации — объяснить, что необходимо, и выяс-

нить, какую помощь мне могут оказать. «Холодный» контакт — совсем другое дело, и здесь гораздо больше зависит от воли случая. Подчеркну ещё раз — цель «холодного» общения состоит в том, чтобы рано или поздно от него оказать помощь. Ищите нетривиальные способы завязывания «тёплых» контактов и объясняйте людям, как они могут вам помочь. Так вам будет гораздо проще добиваться результатов.

### **Ехать или звонить**

Один из способов сэкономить время — провести их по телефону или по Skype. Мне кажется, в большинстве случаев удобство удаленного общения перекрывает плюсы присутствия в одной комнате с собеседником.

Возможно, это мой недостаток, но я легко теряюсь, когда люди что-то говорят, глядя мне прямо в глаза. Хотя, не видя эмоциональной реакции и языка жестов, мы лишаем себя полезной информации.

Кроме того, разговор по телефону лишён особой магии живого общения. Встречаясь за чашкой кофе, вы можете просто поболтать как друзья. А говоря о рабочих вопросах, можно отвлечься и на какие-то пустяки. Ваше общение проходит неформально, и вашему собеседнику это нравится.

Очевидно, всего этого невозможно добиться, разговаривая по телефону или по Skype. Такое общение происходит в промежутке между другими делами. Ваш собеседник думает о том, как скоро он сможет «покончить с этим» и повесить трубку. Слова «я хотел бы просто поговорить» вызывают у людей на другом конце провода крайнее раздражение. Поэтому вам необходимо строить разговор более формально и чётче его планировать. Иначе вы совершите ошибку!

Телефонные разговоры больше напоминают интервью по заранее написанному сценарию, а не естественную

беседу. И это понятно — «общение по проводам» накладывает определённые ограничения.

Кроме того, по телефону невозможно установить приятельские отношения, то есть у вас не будет ни «тёплых» контактов, ни договорённостей о будущих встречах. В краткосрочной перспективе кажется, что разговор по телефону требует меньших затрат, но лишь потому, что вы не видите, сколько времени можно сэкономить и какую пользу можно извлечь из личных контактов.

Да, мы знаем успешных предпринимателей, которые добились колоссальных результатов по телефону. И следует использовать все возможности, чтобы двигаться навстречу цели. Но я рекомендую *начинать* с личных контактов. Проводить опросы и вести беседы по телефону несложно, это позволяет избежать неловкости, которая может возникнуть при личной встрече. И всё же это компромисс, а не продуманная альтернатива.

### **Помощь консультантов**

С точки зрения психологии, для поиска клиентов общение с консультантами бесполезно. В этом случае вы будете напоминать просителя и лишитесь прочных позиций. Лучше сосредоточьтесь на поиске специалистов по вашей отрасли и маркетингу внутри неё. Пытайтесь найти знающих людей, которые могут оказать вам действенную помощь и восхищены вашей идеей.

Переключившись на решение именно этой задачи, вы поймете, зачем вам необходимо такое общение. Вместо «я хочу узнать больше о клиентах, но на самом деле мне нужно продать мой продукт» в вашей голове появится формулировка «позвольте мне понять, насколько вы хороший консультант, задав вам тысячу вопросов».

Сила воли не бесконечна. Справиться с ситуацией значит не постоянно преодолевать препятствия, а, скорее, менять обстоятельства, чтобы требовалось меньше воле-



вых усилий. Изменить контекст встречи, нацелив её на «поиск консультантов» – примерно то же самое, что и полностью отказаться от шоколада на диете. Вы меняете условия игры, чтобы упросить достижение к поставленной цели.

Вам не нужно говорить открытым текстом о том, что вы ищете консультантов. Я не стал бы этого делать, если вы ещё не освоили общение с ними, и если об этом не зашёл разговор. Скорее, тут речь о том, что необходимо настроиться определённым образом и чётче сформулировать свои мысли.

Как ни странно, общаясь с собеседником как с консультантом по продажам, вы чётко контролируете ход беседы, поскольку вы оцениваете *его*, а не он вас. Даже если тема разговора практически не меняется, вы (как и ваш собеседник) заметите разницу.

### **Сколько встреч необходимо**

У каждой встречи есть альтернативная стоимость. Вы тратите на переезды то время, которое могли бы посвятить написанию программы, поиску потенциальных клиентов или приятному времяпрепровождению с бокалом вина.

Если успех вашего бизнеса зависит от продаж (особенно корпоративных), альтернативная стоимость общения с «ранними клиентами» низка, поскольку многие из них станут вашими потенциальными покупателями. Здесь вы получаете двойную выгоду – узнаете ценную информацию и формируете поток заказов.

Со слов специалистов по User Experience (а уж они-то знают, как общаться с клиентами!), разговаривать с людьми нужно до тех пор, пока вы получаете от них новую информацию.

По моему опыту для этого достаточно 3–5 бесед, если вы работаете в относительно простой сфере со сфокусированным клиентским сегментом. Если, побеседовав

с 10 разными людьми, вы получили 10 разных ответов, можно предположить, что ваш клиентский сегмент слишком нечёткий, и его было бы неплохо сузить.

Речь здесь идёт не о том, чтобы провести тысячу встреч. Надо быстро всё выяснить и вернуться к своему бизнесу. Таким образом, вы должны быть готовы найти ответы на все вопросы, связанные с клиентами, за неделю и перейти к новым вопросам.

*Золотое правило:* Продолжайте говорить до тех пор, пока вы слышите что-то новое.

# ГЛАВА СЕДЬМАЯ. КАК НАЙТИ СВОИХ КЛИЕНТОВ

Говорят, что стартапы не умирают от истощения, а тонут. Они страдают не от недостатка вариантов, идей или перспективных контактов, а от их переизбытка. У них появляется слишком много задач. И они пытаются делать всё и понемногу.

Если вы хотите не утонуть и быстрее двигаться вперёд, вашим лучшим спутником на этом пути станет сегментация клиентов.

## **Сегментация**

Может показаться, что компании, которые добились колоссальных успехов, предлагали свои услуги буквально каждому. С помощью Google любой пользователь может найти интересующую его информацию. PayPal позволяет отправлять платежи в любую точку земного шара. Evernote сохраняет всё написанное кем-либо.

Но где здесь отправная точка? Если вы начнёте с чего-то слишком общего и размытого, ваши усилия окажутся рассредоточенными. Ваше маркетинговое послание будет лишено конкретики. Вы разработаете слишком много

функций. Google помогает аспирантам находить малоизвестные факты. На EBay коллекционеры покупают и продают коробки для конфет Pez. В Evernote хозяйки записывают рецепты и обмениваются ими.

Если нет чёткого представления о том, кому вы хотите предложить услуги, вам придётся общаться с множеством людей, причём совершенно разных. Вы получите противоречивую информацию и создадите себе следующие проблемы:

У вас появится слишком много вариантов, и вы не будете знать, с чего начать.

Вы не будете двигаться вперед, но и не сможете понять, в чём допустили ошибку.

Вы получите абсолютно разнородные отклики и не сможете в них разобраться.

### **Дети или культуристы?**

Как-то мне довелось общаться с женщиной, которая разработала отличную порошковую пищевую добавку. Она была сладкой (наподобие тростникового сахара с ароматом корицы), а по пищевой ценности не уступала мультивитаминам. Это был полностью натуральный и исключительно питательный продукт, которым можно сколь угодно долго заменять весь рацион.

По словам героини этой истории, её чудо-порошок можно было комбинировать с чем угодно, от готовых завтраков до протеиновых коктейлей. Молодые мамы получили бы возможность кормить своих малышек более здоровой пищей, рестораны смогли бы заменить им сахар и так далее... Но усилия этой женщины пропадали даром, потому что культуристам нужно было одно, рестораторам — другое, мамочкам — третье. То, что нравилось одним, разочаровывало других. Она не знала, с чего начать.

Перед тем как обслуживать *всех*, нужно обслужить *кого-то конкретно*. Подумав о том, кто вероятнее всего купит её

чудо-продукт, героиня нашего рассказа пришла к выводу, что это молодые мамы, которые ходят за покупками в магазины диетических продуктов. Кроме того, она знала, где их найти — в магазинах диетических продуктов! Таким образом, торговые точки становились для неё важным партнёром, но она не знала, что именно им нужно.

Тогда она решила убить двух зайцев одним выстрелом — обратиться в небольшие независимые магазины формата health store (т. е. выделить для себя конкретный сегмент!) с предложением выставить её приправу рядом с блюдами для завтрака. Так она смогла бы услышать не мнения, а обязательства (т. е. готовность предоставить место на полках), а спустя неделю узнать, как продвигаются дела. Если бы магазины остались довольны, а товар был бы продан, она могла бы начать поиск путей для общения с покупателями (своими конечными потребителями), например, проводя дегустации.

Конкретизировав свою задачу, эта женщина смогла, не отвлекаясь и не утонув в мелочах, начать реальное движение вперёд.

### **Крупный бренд или скромный семейный бизнес?**

То, что мой клиентский сегмент состоит из «рекламодателей», некогда приводило меня в трепет. Каждый из нас тем или иным образом что-то рекламирует, и, естественно, перспективы были самими радужными. Наш рынок был практически безграничен! Я беседовал с владельцами семейных магазинов, с представителями электронной коммерции, крупных брендов, рекламных агентств, малого и среднего бизнеса, звукозаписывающих студий... У каждого из моих собеседников были собственные потребности, ограничения, проблемы и пожелания.

Всегда находился клиент, которому нравилась очередная наша идея. Любое начинание было в той или иной мере многообещающим. Кто-то был готов каждый месяц

платить нам 10 000 долларов, у других вызывала насмешку мысль о том, чтобы выложить хотя бы десятку. На каждую нашу идею люди реагировали более или менее позитивно. Но когда мы пытались отказаться от какой-либо второстепенной функции, обязательно находились недовольные, для которых именно эта функция была лакомым кусочком.

Фактически, наш клиентский сегмент оказался слишком обширным. Мы пытались одновременно обслужить всех и каждого. Мы говорили «Да» в ответ на каждый запрос. В каждом споре по поводу внедрения новой функции можно было одержать победу, сказав: «*Этим* ребятам такая идея наверняка придётся по душе». Можно было выдвинуть и противоположные аргументы, чтобы, наоборот, не исключать никакие функции.

Проблема состояла в том, что у нас не было подтверждений собственной правоты или неправоты. Мы не могли утверждать наверняка, принесла ли новая идея реальный результат или явилась полным провалом. Мы уделяли внимание такому большому количеству клиентских сегментов, что у любой идеи всегда находилось достаточное число сторонников. Но выпускать посредственный продукт для нескольких покупательских сегментов — не то же самое, что выпустить нечто заоблачное для одной конкретной аудитории.

Чётко поняв, кто ваши идеальные клиенты, вы сможете отфильтровать отвлекающую информацию, которую слышите от остальных. В ситуации с этим продуктом мы, наконец, обратили внимание на очень активную реакцию со стороны рекламных агентств, которые стремились постоянно быть «в тренде». Мы выделили конкретный набор функций и смогли окончательно понять, какие идеи работоспособны, а какие — нет.

### **И в чём смысл всего этого?!**

Не так давно я беседовал с основателями компаний,

которые прилагали интенсивные усилия, чтобы наладить общение с клиентами. Они проделывали колоссальную работу, чтобы использовать каждую встречу, посвященную продажам, для получения полезной новой информации. Они задавали грамотные вопросы, которые успешно прошли бы «Тест для мамы», и по мере возможности обеспечивали поступательное движение и добивались твёрдых обязательств. Но при всём этом они слабо представляли себе, как развивается ситуация и как им поднять свой бизнес на более высокий уровень. Они не понимали, какие функции следует реализовать, а от каких отказаться. А также не знали, как повысить эффективность маркетинга. Почему им не помогало общение с клиентами?

Ситуация усугублялась тем, что отклики на идею этих ребят были абсолютно противоречивыми. Проведя двенадцать бесед, они узнавали о двенадцати функциях, отличающихся одна от другой, которые требовалось реализовать, и о двенадцати не связанных проблемах, которые было необходимо решить. Чем больше они общались, тем в большее недоумение приходили. Почему так случилось?

Их клиентский сегмент оказался слишком широким, и это сыграло злую шутку. Допустим, я скажу, что мой клиентский сегмент – это «студенты». Отлично, ответите вы, и у вас в голове сложится некий образ студента американского университета. Например, это молодой человек. Сидя на лекции, он втихаря открывает свой планшет (в поле зрения преподавателя появляется еще одно мерцающее «надкусанное яблоко») и заходит на Reddit, чтобы как-то сократить ближайшие полтора часа.

Итак, я создал продукт для студентов, и появились первые отклики. Но они не совпадают с моими ожиданиями. Один пользователь просит добавить официальные цитаты. Другого интересуют вопросы по практике. Третьему нужно, чтобы мой продукт работал на iPad. Четвёртому необходимо, чтобы восемьдесят человек могли пользоваться этим

решением с одного компьютера. Пятый хочет использовать приложение при отсутствии постоянного интернет-соединения. Глядя на этот перечень, чувствуешь, будто тебя пропускают через мясорубку. Чтобы слепить из этого готовый продукт, потребуются годы. С чего же начать?

Оказалось, что «студенты» – это более широкий сегмент, чем мы изначально предполагали. Во-первых, существуют аспиранты. Во-вторых – продвинутые старшеклассники. В-третьих – родители школьников, которые обучаются на дому. В-четвёртых – индийские крестьяне, чьи дети вынуждены овладевать знаниями самостоятельно, с помощью зачастую единственного компьютера в деревне. В-пятых – жители Африки, где нет надёжной сотовой связи. И все эти люди – «студенты».

Те основатели стартапа, о которых я упомянул, столкнулись с такой же проблемой, но в их случае это были не «студенты», а «торговые компании». Существует бесчисленное множество разноплановых торговых компаний с диаметрально разными потребностями, рабочими процессами, целями и инструментами. Но, если смотреть со стороны, все они выглядят одинаково и занимаются одним и тем же – продажами. Даже если ввести формальные ограничения, как сделали эти ребята (они установили критерий – торговые компании с количеством продавцов от 25 до 250), клиентская база остаётся разнородной и безграничной.

Фактически, они провели не 20 бесед со своими потенциальными клиентами, а одну беседу с клиентами 20 разных категорий. Вот почему отклики оказались столь противоречивыми. С тем же успехом они могли одновременно изучать пару десятков бизнес-идей.

В таких ситуациях лучше пообщаться с отраслевым экспертом, чтобы получить колоссальный объём информации и систематизировать свои представления. У вас появится более чёткая отправная точка для выбора дальнейшего



направления действий. Если нет возможности получить такой фундаментальный обзор, разработайте и конкретизируйте собственный прогноз. В следующем разделе под заголовком «Деление клиентской базы» описан один из возможных подходов. Со временем вы лучше поймёте, как функционирует отрасль, и при необходимости скорректируете свою точку зрения. Если вы получаете противоречивые отклики, извлечь из них ценную информацию непросто. Только конкретизировав проблему, вы сможете её понять.

*Золотое правило:* Пока вы не настроитесь на поиск чётко сформулированных, непротиворечивых проблем и целей, ваш клиентский сегмент остаётся размытым.

### **Деление клиентской базы**

Если у вас уже есть продукт и пользователи, чтобы найти путь к «правильному» клиенту, достаточно выделить тех, кому нравится продукт, и сосредоточиться именно на этой группе. Другой вариант — руководствоваться собственными предположениями. В обоих случаях вы рано или поздно поймёте, кто ваши потенциальные клиенты, сможете подобрать нужный им набор функций и обратиться к ним с правильными словами, чтобы получить реальный отклик.

Для общения с клиентами необходима ещё более детальная сегментация, чем для продвижения бизнеса в целом. Чтобы находить собеседников и говорить с ними, потребуется время. Поговорив с пятью людьми, у каждого из которых разные цели, вы получите неоднозначную реакцию, и не будете уверены в том, стоит ли продвигать вашу идею.

Детализация с разбиением на более конкретные группы именуется делением клиентской базы. Выберите для анализа сегмент и делите его на подгруппы, пока вы не поймёте, с кем стоит пообщаться и где можно найти этих людей. Начните с широкого сегмента и спросите себя:

Какие люди, входящие в эту группу, больше всего хотят, чтобы ваша идея была реализована?

Все люди, входящие в эту группу, или только часть из них купят/будут использовать продукт?

Почему они хотят, чтобы он появился? (т. е. в чем состоит их цель или проблема?)

Мотив есть у всей группы или только у части?

Каковы дополнительные мотивы?

Какие другие типы людей имеют схожие мотивы?

Итак, мы сформировали сегменты двух видов: первый сегмент — это группы людей, объединенные конкретными демографическими признаками, второй сегмент — это набор мотивов. Как видим, одни группы получились более размытыми, другие — более конкретными. Продолжим делить размытые группы, снова ответив на перечисленные выше вопросы. Кто в этой подгруппе больше всего хочет, чтобы ваша идея реализовалась? Затем проанализируем поведение представителей этих групп, чтобы понять, где их найти.

Что эти люди делают сейчас, чтобы добиться цели или справиться с проблемой?

Где найти представителей интересующей меня группы?

Где найти людей, которые пользуются сейчас обходными решениями?

Не знаете, где найти представителей одной из этих групп? Вернитесь к вашему списку и продолжайте дробить клиентскую базу, пока не поймете, где искать нужных вам людей. Если установить контакт с представителями того или иного клиентского сегмента невозможно, то он и не принесёт вам пользы.

Составив пары «кто-где», мы готовы принять решение о том, куда двигаться дальше. Сосредоточим внимание на тех из них:

Кто может принести максимальный доход  
С кем легко можно установить контакт  
Кто поможет нам развить наш бизнес

Например, если мы разрабатываем приложение, которое поможет студентам освоить ораторское искусство, в качестве наиболее перспективной группы можно выбрать старшекурсников, со страхом думающих о первом собеседовании с будущим работодателем. Безусловно, у них есть мотив: они не хотят потерпеть неудачу в этом важном деле. У кого ещё есть такой мотив? У телезрителей и радиослушателей, которых впервые пригласили участвовать в шоу-программе, у почетного гостя, которому поручили произнести свадебную речь, у молодых писателей, которым предстоит презентовать свои книги. Каковы дополнительные мотивы? Возможно, они хотят не только справиться с волнением перед важным событием, но и получить ценные навыки публичных выступлений, которые пригодятся им в будущем, или исправить ошибки в речи, если приходится говорить не на родном языке. Таким образом, мы получаем дополнительный демографический профиль. Например, это молодые профессионалы, которым приходится много говорить – учителя или менеджеры по продажам, а также студенты-старшекурсники, приехавшие из-за границы по обмену, или аспиранты-иностранцы, которым предстоит выступить на конференции.

По мере того как круг этих людей становится более конкретным, нам проще понять, где можно их найти. Вместо того чтобы искать «студентов» в общем (думаю, можно прогуляться по студенческому городку?), мы без труда отыщем аспирантов-иностранцев, обратившись в приёмную комиссию или к представителям факультетов. Мы точно знаем, кого хотим найти, и не будем терять время, беседуя с неподходящими людьми. Также мы можем воспользоваться помощью интернета. Например, отыскать молодых

авторов на Amazon в списке книжных новинок, а потом написать им в Twitter.

Составив фокус-группы на основе демографических характеристик, мы, безусловно, захотим изучить и существующие модели поведения. Множество людей боятся или избегают публичных выступлений. Вероятно, они не станут нашими клиентами. Есть и те, кто делятся своими проблемами с психотерапевтами, и любители самообразования, которые ищут полезные советы в сети, читают книги, посещают курсы и семинары, например, по подготовке ведущих праздничных мероприятий. Также существуют готовые решения (например, придя на позицию менеджера по продажам, можно пройти производственное обучение). Думаю, идея ясна.

Как только мы поймём, как ведут себя представители интересующей нас группы сейчас, установить контакт с ними не составит труда. Возможно, гости, которым предстоит выступить со свадебными речами, в смятении ищут образцы для подражания в интернете. Мы можем разместить контекстную рекламу, которая будет отображаться в ответ на их поисковые запросы, и затем оказать помощь и поддержку тем, кто согласится с нами побеседовать. Мы можем стать спонсорами подкаста, посвященного ораторскому мастерству, или предложить ведущему организовать живое общение с аудиторией на тему «Как побороть страх перед грядущим выступлением».

Если бы речь шла о моём бизнесе, вероятно, я выбрал бы в качестве предпочтительного клиентского сегмента не «студентов», а «людей, испытывающих страх перед публичными выступлениями и пытающихся его преодолеть». Сначала я отправился бы на семинар для ведущих праздничных мероприятий, где смог бы в неформальной обстановке пообщаться с десятком людей. За один вечер я получил бы отличную стартовую точку, поняв взгляды, мотивы и потребности большой группы идеальных клиентов, кото-

рые уже тратят время и деньги на самосовершенствование.

Другой вариант: вы — любитель чтения и боитесь выступить перед большой аудиторией. Тогда можно начать с поиска авторов, которым предстоит презентовать свои книги.

Вам не нужно планировать и теоретизировать дни напролёт! Используйте эти рекомендации, чтобы в короткий срок найти конкретных идеальных клиентов. Пообщавшись с ними, вы сможете двигаться дальше.

Поскольку вам придётся потратить немало времени на разговоры с клиентами, целесообразно выбирать тех, кто легкодоступен и с кем вам приятно общаться. Это непростая задача, которая может стать камнем преткновения, если вы мизантроп или у вас слишком циничный взгляд на отрасль, которую вы изучаете, чтобы предложить свои услуги.

Как мы уже отметили, впоследствии клиентский сегмент снова можно будет расширить. А сейчас упростите себе задачу, выбрав конкретных людей, которые отвечают трём основным критериям: достижимость, прибыльность, результативность.

*Золотое правило:* Хорошие клиентские сегменты формируются по принципу «кто-где». Если вам непонятно, где искать клиентов, продолжайте делить выбранный сегмент на меньшие подгруппы, пока не обретёте ясность.

### **Разговоры с неподходящими людьми**

Вы не сможете получить необходимую информацию, разговаривая с неподходящими людьми. В эту ловушку можно угодить тремя путями:

Вы выбираете слишком широкий сегмент и общаетесь со всеми подряд.

У вас несколько клиентских сегментов, и вы упускаете из виду те, которые не следовало бы оставлять без внимания.

Вы работаете в секторе B2B со сложным процессом продаж, и не учли некоторых заинтересованных участников этого процесса.

Мы уже рассмотрели ситуацию №1. Если вы общаетесь со всеми и с каждым, в этот круг неизбежно попадут неподходящие люди.

Упустить из поля зрения клиентские сегменты и людей, принимающих решение о покупке, легче лёгкого. Первый важный шаг в решении этой проблемы — осознать, что такие сегменты существуют. Иногда это довольно очевидно: если вы работаете на разнородном рынке, вам, безусловно, потребуется обслуживать несколько клиентских сегментов.

Но бывают и менее понятные ситуации. Если вы создаёте приложение для детей, его придётся в прямом и переносном смысле продавать не только детям, но и родителям. Если вы разрабатываете продукт для государственных школ, возможно, вам нужно будет учитывать проблемы учащихся, учителей, администрации, родительских комитетов, педагогических советов и налогоплательщиков.

Вам придётся задуматься о нескольких группах заинтересованных лиц, если вы делаете ставку на важного партнёра в производстве, дистрибуции или продвижении. Если успех вашего бизнеса зависит от конкретного партнёра, проанализируйте его цели и ограничения с таким же вниманием, с каким вы изучаете клиентов.

Не следует ограничиваться беседами только с наиболее высокопоставленными или важными людьми. Общайтесь с реальными представителями вашей клиентской группы, а не с теми, кто, как вам кажется, обладает солидным статусом. Создавая продукты для интерактивной рекламы, я потратил кучу времени на разговоры с «белыми воротничками» и почти (а вернее сказать — вовсе) не обратил внимания на тинейджеров, которым, как мы полагали, придёт-

ся по душе наша идея. Рассказывая нашему совету директоров о том, что на этой неделе мне удалось удачно пообщаться с десятком подростков, я не воспринимал этот результат как что-то важное. А потом оказалось, что именно это и было важнее всего.

## ГЛАВА ВОСЬМАЯ. КАК ЗАСТАВИТЬ ВСЁ ЭТО РАБОТАТЬ

Даже при условии, что вы сделали всё правильно, результаты могут оказаться неутешительными, если общение с клиентами не основывается на правильно организованном процессе. Если вы встречаетесь с людьми, надеясь на успешный результат, и не делаете ничего другого, вы попусту тратите и своё, и их время. Чтобы общение принесло максимальную выгоду, нужно немного потрудиться до и после.

Типичная ошибка бизнесмена: ходить на всевозможные встречи, а потом инструктировать коллег. Это плохая идея! Рассказывая своей команде о том, «что я узнал», вы фактически указываете, «что им нужно делать». Присвоив себе единоличное право общаться с клиентами, вы становитесь диктатором, и слова «Так сказали клиенты» превращаются в окончательный и неопровержимый аргумент.

Но, как мы уже поняли, слова клиента легко могут быть истолкованы превратно.

Если вся ценная информация оседает в одной голове, а не передается другим членам команды, знания о клиентах становятся бутылочным горлышком, в котором легко



застрять. Не допускайте этого и не становитесь таким бутылочным горлышком. Клиентскую базу и работу по её изучению необходимо оперативно и справедливо распределить между всеми основателями компании. Для этого нужно чётко фиксировать итоги встреч, проводить подготовительную и последующую работу.

Худший сценарий таков: только вы ходите на встречи, наскоро делаете заметки и не анализируете итоги вместе с коллегами. Так и возникает бутылочное горлышко. Ваша голова становится единственным хранилищем «клиентской правды», а все остальные вынуждены делать то, что вы им скажете.

Двигаясь этим путём, я сумел испортить ситуацию настолько, что наш технический директор ушёл со словами: «Мы никогда не добьёмся успеха, если ты будешь постоянно менять наши рабочие задания». В своё оправдание могу сказать — информация, которую я узнал, была правдивой (по крайней мере, именно так я думал). Но это не сыграло никакой роли, поскольку я не смог правильно донести её до остальных членов команды.

### **Симптомы возникновения бутылочного горлышка в процессе изучения клиентов:**

«Позаботься лучше о продукте. А я узнаю всё, что нам необходимо знать.»

«Клиенты сказали мне именно это!»

«У меня нет времени ни с кем общаться. Мне нужно программу писать!»

Профилактика состоит из трех элементов: подготовка, анализ, грамотный конспект беседы.

### **Подготовка**

Самая важная часть подготовительной работы — составить актуальный список из трёх важнейших вопросов.

Обсудите их с вашей командой и будьте готовы услышать ответы на те вопросы, которые вас пугают.

Изучив клиента и отрасль, вы поймёте, к каким обязательствам и последующим шагам следует подвести собеседника в конце встречи.

Вам будет проще направлять разговор, не отклоняясь от темы, если у вас уже есть набор предположений. Потратьте час своего времени, чтобы сформулировать и записать ответ на следующий вопрос: как вам кажется, что волнует вашего будущего собеседника и чего он хочет? Возможно, ваши предположения окажутся неверны, но если вы заранее сформируете основу, вам будет проще вести разговор по намеченному плану и не упустить из виду важные вопросы. Если ваш клиентский сегмент довольно чётко сфокусирован, вам не придётся часто продельывать эту работу.

Если в процессе подготовки возникнет вопрос, ответ на который можно найти с помощью «кабинетного исследования», проведите такое исследование. Тогда, не отвлекаясь на очевидные вопросы, вы сможете поговорить о том, что невозможно найти в интернете.

Собираясь на встречу с представителями компании, изучите её профиль на LinkedIn и корпоративный сайт. Это займёт не больше 5 минут, а вы придёте на встречу во всеоружии и не попадёте в неловкие ситуации.

В подготовке должны участвовать все основатели компании. На встрече вы будете представлять не только продукт, но и ваш бизнес. Если кто-то из членов команды не примет участия в подготовительной работе, те вопросы, которые его беспокоят, не будут затронуты в беседе с клиентами.

Некоторые основатели стартапов относятся к этой идее враждебно. Они заявляют примерно следующее: «Мы должны разрабатывать этот чёртов продукт, а не тратить время на пустопорожнюю болтовню». Мотив такого пове-

дения лежит на поверхности — они отказываются взглянуть в глаза реальности, опасаясь увидеть, что некоторые предположения при создании продукта были неверны. Но, несколько раз столкнувшись с такой позицией, я полагаю, что все-таки основная причина — это желание ускорить процесс. Но при этом скорость измеряется быстротой разработки функций, а не эффективностью снижения рисков и подтверждения бизнес-идеи.

Можно не только призвать упрямых учредителей поверить в правоту этих слов, но и попросить их ответить на пару вопросов для выявления не очевидных продуктовых рисков. Первый вопрос звучит так: «Если бизнес потерпит неудачу, что вероятнее всего послужит причиной?» Если бы этот вопрос мне задали о моём самом первом продукте (это был проект, связанный с пользовательскими мультфильмами), я ответил бы так: либо никто не захочет рисовать мультики, либо они окажутся столь плохими, что не найдётся желающих их смотреть. Так мы получаем хорошую отправную точку, чтобы начать анализ, используя технические средства и общение.

### **Вопросы на подготовительном этапе для обнаружения неявных рисков:**

Если бизнес потерпит неудачу, что вероятнее всего послужит причиной?

Что необходимо, чтобы этот бизнес оказался исключительно успешным?

Второй вопрос — оборотная сторона первого, он взят из книги Лафли и Мартина *«Игра на победу. Как стратегия работает на самом деле»*. Итак, второй вопрос: «Что необходимо, чтобы этот бизнес оказался исключительно успешным?» Говоря про свою идею, я мог бы ответить, что нам нужно побольше забавных мультиков и хороший доход за счёт рекламодателей.

Я говорю здесь не о долгой и сложной проработке стратегии. Достаточно прислушаться к собственной интуиции. Скрупулёзный анализ не нужен. Вам необходимо ответить на один короткий вопрос:

«Что мы хотим у них узнать?»

Если у вас немного времени, то всё, что вам действительно требуется — задать этот вопрос и получить ответ на него.

*Золотое правило:* Если вам неясно, что вы хотите узнать, не нужно даже заводить разговор.

### **Анализ**

После того как беседа состоится, проанализируйте заметки вместе с коллегами и, если это необходимо, уточните вашу идею и переформулируйте «большую тройку» вопросов.

Цель этой работы — зафиксировать полезную информацию, которую вы получили, на бумаге и в головах всех членов команды, а не только в вашей. Обсудите ключевые моменты, основные выводы и проблемы, с которыми вы, возможно, столкнулись.

Мне хотелось бы коснуться и «мета-уровня» процесса общения. Какие вопросы оказались результативными, а какие — бесполезными? Что можно улучшить в будущем? Мы оставили какие-то важные сигналы или вопросы без внимания? Ответы найдутся скорее на практике, а не в теории. Чтобы действовать лучше, вы должны активно практиковаться. Навыки общения будут полезны всем членам вашей команды, и есть смысл уделить время их совершенствованию.

Анализ, как и подготовка, кажется чем-то очень простым, можно сказать, ничтожно простым. Возникает соблазн вообще от него отказаться. Не делайте этого! Анализ играет важную роль. С его помощью вы максимально быстро и ясно донесёте полезную информацию, которую

вам удалось узнать, до членов команды. По возможности используйте для этого заметки, сделанные по ходу встречи, и повторяйте именно те слова, которые вы услышали. Благодаря этому ваша работа будет согласованной, принимаемые решения — более продуманными, вам не придётся спорить, а ценную информацию, добытую вами с таким трудом, получают все члены вашей команды.

### **Кого отправить на встречу**

Каждый член команды, принимающий значимые решения (в том числе технические), должен поучаствовать хотя бы в нескольких встречах. Техническим специалистам нет нужды ходить на большинство встреч, но, воочию наблюдая реакцию клиентов, все члены команды смогут получить колоссальный объем полезной информации. Также вы будете помогать друг другу, замечая и исправляя в ходе беседы ошибки и предвзятый подход.

Оптимальное количество участников с вашей стороны — два человека. Один может сосредоточиться на конспектировании, другой — на беседе. Тот, кому отведена вспомогательная роль, может заметить, что его коллега задаёт не те вопросы или упускает из виду что-то важное, на что нужно обратить дополнительное внимание, вмешаться и исправить ситуацию.

Посылать на встречу больше двух человек следует, только если она будет проходить в групповом формате или у вас есть для этого действительно важная причина. Когда трое беседуют с одним — это уже слишком.

Идти на встречу в гордом одиночестве можно, если вы научились делать заметки по ходу беседы. Основная проблема таких «сольных выступлений» в том, что вам будет сложнее вовремя понять свою ошибку и вернуть беседу в нужное русло, если вы начнёте задавать неверные вопросы или упустите нить разговора.

Если вы человек стеснительный, и нет соучредителя,

который провёл бы беседу, призовите на помощь друга, чтобы он составил вам компанию первые один-два раза. Пока вы не освоитесь, вы можете отвести себе скромную роль протоколиста. Если другого пути нет, и вам нужно справляться собственными силами, помните, что уверенность приходит с опытом. Вместо того чтобы страдать и мучиться, сосредоточьтесь на самосовершенствовании и осмыслении процесса. Со временем ваши страхи отступят.

Вы не можете поручить изучение клиентов сторонним специалистам. Бывают и исключения, когда эта схема срабатывает, но, как правило, учредители должны лично присутствовать на встречах. Если человек, взятый со стороны, принесёт вам плохие новости («Это надуманная проблема, и никому нет дела до того, над чем вы работаете»), понять и принять это будет непросто.

Другая хитрая ловушка заключается в том, что столкнувшись с равнодушной реакцией, такой человек со стороны попытается преподнести ситуацию в приукрашенном свете. Перепоручая сбор информации кому-то другому, вы почти наверняка получите сигналы, которые уведут вас по ложному следу. Пока не сформирована работоспособная бизнес-модель и нет отлаженного процесса продаж или маркетинга, учредители должны сами ходить на встречи.

И всё же, несмотря на то, что процесс должен проходить в вашем присутствии, организовывать беседу и направлять её может и кто-нибудь другой. Вы можете привлечь для этого специалиста, который будет говорить, в то время как вы будете внимательно слушать.

### **Как вести записи**

Научившись делать грамотные заметки, вы сможете постоянно держать вашу команду (а также инвесторов и консультантов) в курсе дела. Кроме этого, глядя на «то,

что записано пером», вам будет труднее предаваться самообману. Даже спустя несколько месяцев, решив изменить направление деятельности, вы сможете вернуться к своим заметкам вместо того чтобы заводить разговоры по новому кругу.

По возможности записывайте именно те слова, которые вы слышите. Для ясности заключайте цитаты в кавычки. Вы сможете использовать их, чтобы сформулировать маркетинговое послание, обосновать потребность в инвестициях или ответить на скептические возражения коллег. Иногда точные формулировки не столь важны, и вам достаточно записать основную идею.

В обоих случаях для быстроты можно заменить слова символами.

Я использую 12 основных символов, а при необходимости на ходу придумываю новые. Возможно, вы не захотите в точности меня копировать, поэтому вам нет смысла их запоминать. Накапливая опыт общения, вы придумаете собственный язык символов.

:) :( :| ? ? ↵ ^ ☑ \$ ♀ ?

### **Эмоции**

:) — Возбуждение

:( — Гнев

:| — Смушение

Слова «Да, это проблема» можно истолковать абсолютно по-разному в зависимости от того, каким тоном их произносят — нейтральным или гневным. Любые сильные эмоции тоже целесообразно «законспектировать». Возможно, излишним будет придумать символы, описывающие желание или радость.

Обращайте внимание на сильные эмоции и, если собеседник их выражает, обязательно выясните причину.

### **Обстоятельства**

<- Болезненный вопрос или проблема (символ наподобие молнии)

? – Цель или работа, которая должна быть выполнена (символ, ассоциирующийся с футбольными воротами)

? – Препятствие

↗ – Обходной вариант

^ – История вопроса или контекст (символ, напоминающий далёкую горную вершину)

Эти пять символов – необходимый минимум. Их можно комбинировать с символами, описывающими эмоции. Болезненные вопросы и препятствия играют гораздо более значимую роль, если о них говорят со смущением или гневом.

Препятствия не позволяют клиенту решить проблему, которая перед ним стоит, хотя он этого и хочет. Это важная информация, поскольку вам, вероятно, тоже придётся столкнуться с этой проблемой. Например, многие корпоративные клиенты не в восторге от тех инструментов, которые у них есть сейчас, и с радостью пользовались бы облачными сервисами, но этому препятствует политика компании в сфере ИТ. Возможно, в качестве обходного маневра они пользуются личным телефоном как вторым компьютером или делают часть работы дома. И это тоже нужно записать.

### **Специфика**

☑ – Запрос функции или критерий покупки

\$ – Деньги, бюджет, процесс закупки

♀ – Упоминание конкретного человека или компании

? – Задача на будущее

Как уже говорилось выше, запросы на внедрение функций обычно оставляют без внимания, и зря. Это ценный сигнал, который нужно зафиксировать и изучать. Безуслов-



но, более важны обязательные критерии покупки. Также ключевую роль играют сигналы, относящиеся к деньгам.

Записывайте имена и названия компаний. Если был упомянут кто-то, с кем знакомы ваши собеседники, попросите в конце встречи, чтобы вас представили этим людям. Если речь зашла о конкурентах или об альтернативном решении, сделайте пометку, чтобы позже проанализировать эту информацию.

Отметьте большой звёздочкой те вопросы, которым нужно уделить внимание после встречи. В первую очередь это обещанные вами последующие шаги, от которых зависят их обязательства или поступательное движение.

### **Где вести записи**

Общаясь с клиентами, вы, безусловно, захотите делать записи, которые можно будет:

- сортировать, комбинировать и упорядочивать;
- объединить с заметками других членов команды;
- сохранить, чтобы при необходимости обратиться к ним в будущем;
- отделить от другой информации, например, от описания идей или списков задач.

На личном опыте я убедился в том, что заметки, сделанные в моём основном блокноте, практически бесполезны. За несколько месяцев их накапливается столько, что поиск и нахождение нужных сведений становится непосильной задачей. Если вы не заглядываете в свои записи, значит пользы от них немного.

Если использовался неидеальный носитель информации, после встречи следует потратить немного времени на то, чтобы придать записям нужный формат. Не сделав это простое дело, вы будете кусать локти, пытаясь припомнить те самые слова, которые помогли бы вам убедить упрямых инвесторов.

Какой носитель лучше?

Таблицы в Google Docs и заметки в Evernote — замечательные инструменты для коллективной работы, поиска и извлечения информации. С помощью таблиц можно эффективно отсортировать информацию, занеся ключевые сигналы в отдельный столбец. Но, стуча по клавишам компьютера в ходе встречи, вы ведёте себя не слишком вежливо. Лучше потратить немного времени после, чтобы превратить бумажные записи в электронные. Такое занятие никогда не казалось мне особо увлекательным, но всё же это лучше, чем потерять ценную информацию, записанную на случайном клочке бумаги.

Хорошо, когда у вас есть специальный блокнот для записей, вы не забываете брать его с собой и действительно им пользуетесь. Некоторое время, беседуя с клиентами, я делал заметки в обычном блокноте, а затем, чтобы было проще находить информацию, выдираю все листы, не относящиеся к делу. Конечно, такой способ нельзя назвать изящным.

Больше всего мне по душе карточки для записи. Можно воспользоваться и стикерами. Я всегда ношу с собой карточки и использую их для записи информации: по одной карточке на каждую реплику или важные сведения (и, конечно, я сопровождаю слова символами). После встречи я записываю на каждой карточке дату и имя собеседника. Это занимает всего пару минут и в итоге экономит время, поскольку в поисках информации не приходится пролистывать всю стопку. Анализируя итоги встречи, можно разложить карточки на столе и перебирать их. Карточки — идеальный вариант, поскольку их можно компоновать в любой последовательности. Поняв, что проблема, которую вы пытаетесь решить, не играет значимой роли, вам достаточно отобрать все карточки, помеченные «молнией», чтобы определить для себя новую проблему, значимость которой уже была подтверждена.

Поначалу я записывал встречи на диктофон, но столкнулся с той же проблемой, которую создавали записи в блокноте: тонны информации без возможности отсортировать или найти то, что необходимо. В конце концов, я перестал слушать эти записи.

Если вы *действительно* хотите пользоваться диктофоном, найдутся люди, которые с готовностью согласятся, чтобы ваша беседа была записана. Положите телефон на стол и скажите примерно следующее: «Было бы здорово, если бы я записал нашу беседу. Боюсь упустить что-нибудь важное, если буду делать заметки на бумаге. Я ни с кем не буду делиться этой записью или публиковать её». Практически каждый ответит на эту просьбу согласием, но, если вы пытаетесь бороться с формализмом, этот жест спутает вам все карты.

Освоив навыки неформального общения, вы сможете заводить разговоры с клиентами буквально на пустом месте, и никакие неожиданности не застанут вас врасплох. Начните, и дело пойдёт на лад. Мне приходилось делать заметки на тарелках для пиццы, подставках под пивные кружки и газетных полях. Вернувшись в офис, вы сможете перенести записи в основную информационную систему. Лучше сразу же записать сказанное на первом попавшемся клочке бумаги, чем потом восстанавливать в памяти все важные моменты.

Если заметки во время беседы абсолютно неуместны, сразу же после её окончания найдите укромный уголок, чтобы записать сказанное. Так я обычно поступаю, если беседа с клиентом проходила в баре или на конференции.

Каким бы носителем информации вы ни пользовались, важнее всего добиться, чтобы заметки не были слишком громоздкими, и их можно было проанализировать самому и вместе с коллегами.

*Золотое правило:* Заметки бесполезны, если вы ими не пользуетесь.

### **Несколько слов о процессе**

Общение с клиентами — инструмент, а не обязательство. Если оно никак вам не помогает, или вы по любой возможной причине избегаете общения, пропустите этот этап. Не сомневаюсь, что у вас возникали подобные мысли, когда вы смотрели в кое-как составленный список задач новоиспеченного стартапа, где в числе приоритетов значилось: «Получить информацию от клиентов». Чтобы бесцельно потратить время, есть способы и получше.

Не поняв, какие задачи действительно важны для вашей компании, и как решить их эффективно, вы будете действовать «для галочки». На этапе общения это будет выглядеть следующим образом:

#### **Признаки того, что вы действуете «для галочки»:**

Вы говорите больше, чем ваши собеседники

Они говорят вам комплименты и хвалят вашу идею

Рассказав им о своей идее, вы не знаете, куда двигаться дальше

Вы не делаете записи

Вы не проанализировали записи вместе с вашей командой

Получив неожиданный ответ, вы не пересмотрели вашу идею

Ни один из вопросов, которые вы задали, не приводил вас в ужас

Вам не до конца понятно, ответ на какой «большой вопрос» вы пытаетесь получить

Если любая из этих проблем присутствует постоянно, по всей видимости, вы делаете что-то не так и впустую тратите время.

Я поделюсь с вами собственным опытом преодоления этих проблем. Безусловно, вы можете что-то вычеркнуть

или скорректировать с учётом обстоятельств и профиля вашей компании. Я попытался дать самые простые рекомендации, которые должны сократить, а не удлинить время, затрачиваемое на общение с клиентами.

### **Перед началом разговора:**

Если этого не было сделано раньше, выберите чёткий клиентский сегмент, представителей которого вы сможете найти

Вместе с вашей командой сформулируйте три основные цели сбора информации

Если это возможно, продумайте идеальный сценарий очередных шагов и обязательств

Если общение для вас — подходящий и эффективный инструмент, подумайте, с кем именно вам следует поговорить

Попытайтесь предположить, что больше всего заботит ваших будущих собеседников

Если на вопросы, которые вы хотите задать, можно ответить с помощью «кабинетного исследования», сначала проведите такое исследование

### **Во время разговора:**

Чётко сформулируйте тему

Избегайте формализма

Задавайте правильные вопросы, которые пройдут «Тест для мамы»

Уклоняйтесь от комплиментов, сдерживайте болтовню, докапывайтесь до сути

Делайте заметки

Если это возможно, добивайтесь твёрдых обязательств и фиксируйте очередные шаги

### **После окончания разговора:**

Проанализируйте записи и важные реплики, прозву-

чавшие из уст клиента, вместе с вашей командой

Если необходимо, перенесите записи в информационную систему

Внесите коррективы в ваши предположения и планы

Продумайте очередную «большую тройку» вопросов

Этот процесс преследует двоякую цель. Во-первых, вы убеждаетесь, что не зря тратите время, задавая действительно важные вопросы и привлекая для мозгового штурма всех основателей компании. Во-вторых, все члены команды в кратчайший срок и в максимальном объеме получают всю новую полезную информацию.

Ну вот и поговорили... Теперь вы знаете о пользе общения всё, что знаю я. Объедините этот процесс с «Тестом для мамы», правилами анти-формализма и поступательного движения, чтобы за минимальное время получить максимум важной информации. Даже если что-то пойдёт не так, не переживайте слишком сильно. Поверьте, это не беда мирового масштаба!

### **Ошибки неизбежны**

Я до сих пор задаю глупые вопросы, причём делаю это постоянно. И вас постигнет та же участь. Не стоит чересчур убиваться по этому поводу. Не далее как вчера я наломал дров на очень важной встрече, начав давить на своих собеседников («вчера» в момент написания этой книги... надеюсь, когда вы будете её читать, те же ошибки не повторятся).

Такие вещи действительно происходят. И это вполне нормально. Проанализируйте ситуацию вместе с вашей командой и не ругайте себя (или других учредителей) слишком строго. Учитесь эффективнее работать сообща.

Я допускаю множество ошибок. По крайней мере, я научился их замечать, и у меня появился шанс их исправить. Даже самые провальные разговоры можно как-то

улучшить. Задача, которую вы перед собой поставили, действительно сложна. Вы никогда не добьётесь безупречности, но всегда есть смысл самосовершенствоваться.

Людям нравятся стартапы, поскольку они занимаются интересными вещами и улучшают их жизнь. Начинающим предпринимателям с радостью окажут поддержку. Если они потерпят неудачу, им с готовностью это простят. Молодым предпринимателям и старатапам желают только добра.

Задавая правильные вопросы, вы можете довести до ума много обманчивых идей, пока они ещё не успели обернуться для вас реальными проблемами. И всё же ... иногда это не срабатывает. И это вполне нормально. Поблагодарите тех, кто в вас поверил и оказал вам поддержку. Если это уместно, извинитесь перед ними. В ответ вы услышите примерно следующее:

«Да ладно, не стоит переживать. Случается и такое».

Мелкие промахи — не конец света! К начинающим предпринимателям все относятся благосклонно. Ведь вы искренне пытаетесь сделать жизнь лучше и вкладываете в это немало сил.

*Золотое правило:* Поверьте, всё будет хорошо.

### **Ломайте стереотипы**

Древнее предание гласит — кто развяжет Гордиев узел, будет править миром. Александр Македонский вытащил меч из ножен и разрубил узел одним ударом. С узлом было покончено, а Александр стал Великим.

Развязывание узла было «правильным» процессом. Разрубание — грубым, но эффективным (Та-дам!). Александр сразу перешёл к конечному результату, миновав промежуточные этапы.

Придумав что-то новое и замечательное, можно потратить долгие часы, медитируя по поводу того, как точно и правильно развязать этот неподатливый узел.

Однажды на семинаре, посвященном сегментации кли-

ентов, один из участников, работавший персональным тренером, обмолвился, что бóльшую часть времени ему приходится тратить на неоплачиваемые переезды от одного клиента к другому. Другие участники предположили, что выгоднее было бы поработать с полицией. Он мог бы приходить в полицейский участок и весь день работать с разными сотрудниками. Никаких переездов, больше оплачиваемых часов, меньше клиентов, озабоченных ценой на услуги. В теории всё было прекрасно.

Потом все участники семинара задумались над тем, как подтвердить это предположение. С кем мог бы пообщаться наш герой? У кого-нибудь из сотрудников полиции были семьи? Какие вопросы ему следовало бы задать в ходе интервью? Каков был размер рынка? И так далее в том же духе...

Он посмотрел на нас как на сборище идиотов и вытащил из кармана телефон. «Почему бы просто им не позвонить?» Кажется, он даже знал номер, который нужно было набрать. Когда герой этой истории вышел в коридор, чтобы позвонить, все мы испытали небольшое потрясение. Через двадцать минут он вернулся и сообщил, что договорился о пробном занятии.

Процесс — это хорошо, но не нужно пытаться воспроизвести его до мелочей. Иногда, чтобы «разрубить узел», достаточно взять в руки телефон и набрать номер.

### **Скорость и ещё раз скорость**

Важную роль в процессе играет фактор времени. Вашему бизнесу нужно набирать, а не сбавлять обороты.

Не тратьте неделю на подготовку к встрече. Потратьте час и переходите к делу, то есть к общению с людьми. Любые дополнительные затраты времени непродуктивны.

Не смысла тратить несколько месяцев только на общение с клиентами и лишь затем переходить к разработке продукта. Уделите этой работе неделю, от силы две. Сфор-



мулируйте идею и сделайте клиентам такое предложение, в ответ на которое они дадут твёрдые обязательства.

Безусловно, вы будете общаться с клиентами на всех этапах жизненного цикла вашей компании. Не советую вам становиться отшельником, потратив на разговоры первые две недели. Ваши клиенты — бесценный и неисчерпаемый источник важной аналитической информации, именно они, образно говоря, помогут вам поразить меткими выстрелами все важные мишени. С помощью инструментов, описанных в этой книге (и особенно с помощью неформального общения), вы научитесь эффективно использовать ценную информацию, полученную от клиентов, практически не тратя на это время. Общение будет способствовать развитию вашего бизнеса, а не подменять его.

Если действовать правильно, всё будет происходить очень быстро. Чтение этой книги — не повод для того, чтобы потратить несколько драгоценных месяцев на теоретизирование. Её задача — помочь вам в минимальный срок получить максимальную пользу от общения и вернуться к действительно важному делу — построению вашего бизнеса.

*Золотое правило:* Бросайте всё и начинайте развивать вашу компанию!

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПОЛЕЗНЫЕ ШПАРГАЛКИ

Кажется, мы приятно провели время. Спасибо за то, что прочитали эту книгу :). Надеюсь, она окажется для вас полезной. Фото, видео и другую интересную информацию вы найдёте на [momtestbook.com](http://momtestbook.com).

Если вы столкнётесь с трудной задачей, в решении которой я могу вам помочь, или поймёте, что я дал вам плохие советы, напишите мне в Twitter на [@robfitz](https://twitter.com/robfitz).

Вот адрес моего блога, где я пишу о ранних этапах развития стартапов — [thestartuptoolkit.com](http://thestartuptoolkit.com). Подписывайтесь на RSS или электронную рассылку и покопайтесь в архивных материалах.

Научиться тому, как стать хорошим основателем, можно только на практике. Развитие стартапа — вопрос навыка, а не теоретических знаний. И эту науку изучают в жизни, а не сидя за партами. Инструменты помогают, но рано или поздно потребуется реальная работа. Запуская глупые проекты, я узнал больше, чем читая книги и блоги. Действуйте, а не рассуждайте!

Если вы ментор, инвестируете в стартапы или оказываете им консультационную поддержку, вам, возможно, при-

годится учебная программа, над которой я работаю с группой основателей. Слайды, видеофильмы, памятки, планы для семинаров вы найдёте на [tom@foundercentric.com](mailto:tom@foundercentric.com). Скачивайте материалы, подписывайтесь на рассылку и становитесь частью этого процесса. Мы проводили обучение в разных частях света — от Коста-Рики до Киева, и выступали перед разными аудиториями — от студентов Оксфорда до сотрудников ООН. Напишите нам по адресу [foundercentric.com](http://foundercentric.com).

### **Шпаргалки**

Для тех, кто любит списки.

### **Ключевые навыки**

Задавать правильные вопросы (Главы 1 и 3)

Избегать информации, которая может ввести в заблуждение (Глава 2)

Отказаться от формализма (Глава 4)

Добиваться обязательств и поступательного движения (Глава 5)

Находить нужных собеседников (Глава 6)

Сегментировать клиентскую базу (Глава 7)

Готовиться и анализировать (Глава 8)

Делать заметки (Глава 8)

### **Тест для мамы**

Говорите о жизни собеседника, а не о вашей идее

Спрашивайте о конкретных вещах, которые происходили в прошлом, а не о взглядах или мнениях на перспективу

Меньше говорите, больше слушайте

### **Как вернуть общение в правильное русло (избегать информации, которая может ввести вас в заблуждение)**

Уклоняться от комплиментов

Сдерживать болтовню

Докапываться до сути мнений, идей, запросов и эмоций

### **Ошибки и симптомы**

1. Вы напрашиваетесь на комплименты

«Я подумываю над тем, чтобы начать новый бизнес... как тебе кажется, это сработает?»

«У меня родилась потрясающая идея для приложения. Тебе нравится?»

2. Вы обнажаете своё эго («Проблема избытка воодушевления»)

«Вот тот сверхсекретный проект, из-за которого я ухожу с работы. Что ты думаешь?»

«Прошу тебя, говори честно и расскажи, что ты действительно об этом думаешь!»

3. Вы действуете напористо используете pitch

«Нет же, вы меня не поняли...»

«Верно, но кроме того решается и другая задача!»

4. Вы ведёте себя слишком формально

«Прежде всего, позвольте поблагодарить вас за то, что вы согласились на это интервью. Я задам вам всего несколько вопросов, а потом вы сможете вернуться к вашим делам.»

«Если использовать пятибалльную шкалу, во сколько вы оценили бы...»

«Давайте организуем встречу.»

5. Вы мешаете свободному распространению информации

«Позаботьтесь лучше о продукте. А я узнаю всё то, что нам необходимо знать.»

«Клиенты сказали мне именно это!»

«У меня нет времени ни с кем общаться. Мне нужно программу писать!»

6. Вы собираете комплименты, а не факты и обязательства

«Мы получаем множество положительных откликов.»

«Все, с кем я говорил, в восторге от этой идеи.»

### **Процесс: до, во время и после встречи**

Если этого не было сделано раньше, выберите чёткий клиентский сегмент, представителей которого вы сможете найти

Вместе с вашей командой сформулируйте три основные цели сбора информации

Если это возможно, продумайте идеальный сценарий последующих шагов и обязательств

Если общение для вас – подходящий и эффективный инструмент, подумайте, с кем вам следует поговорить

Попытайтесь предположить, что больше всего заботит ваших будущих собеседников

Если на вопросы, которые вы хотите задать, можно ответить с помощью «кабинетного исследования», сначала проведите такое исследование

Чётко сформулируйте тему

Избегайте формализма

Задавайте правильные вопросы, которые пройдут «Тест для мамы»

Уклоняйтесь от комплиментов, сдерживайте болтовню, докапывайтесь до сути

Делайте заметки

Если это возможно, добивайтесь твёрдых обязательств и фиксируйте очередные шаги

Проанализируйте записи и важные реплики, прозвучавшие из уст клиента, вместе с вашей командой

Если необходимо, перенесите записи в информационную систему

Внесите коррективы в ваши концепции и планы.

Продумайте очередную «большую тройку» вопросов

### **Результаты хорошей встречи**

Факты, т. е. конкретная и актуальная информация о том,

чем они занимаются и зачем они это делают (в противоположность информации, которая может ввести вас в заблуждение — комплинтам, болтовне, мнениям)

Обязательства, демонстрирующие серьёзность намерений клиентов, поскольку они вкладывают что-то, что имеет ценность: время, репутацию или деньги

Поступательное движение, которое означает, что они перешли на очередную ступень воронки продаж и приблизились к покупке

### **Признаки, того что вы действуете «для галочки»:**

Вы говорите больше, чем ваши собеседники

Они говорят вам комплименты и хвалят вашу идею

Рассказав им о своей идее, вы не знаете, куда двигаться дальше.

Вы не делаете записи

Вы не проанализировали записи вместе с вашей командой

Получив неожиданный ответ, вы не пересмотрели вашу идею

Ни один из вопросов, которые вы задали, не приводил вас в ужас

Вам не до конца понятно, ответ на какой «большой вопрос» вы пытаетесь получить

Вам до сих пор неясно, зачем понадобилась встреча

### **Признаки того, что вы не добиваетесь твёрдых обязательств и нет поступательного движения**

Множество безрезультатных перспективных контактов (зомби-лидов)

Комплименты в конце встреч-презентаций

Отсутствие договоренностей о следующих шагах после встреч-презентаций

Впечатление, что встречи «прошли нормально»

Отсутствие ценных ресурсов, вкладываемых клиентами

### **Символы для заметок**

:) – Возбуждение

:( – Гнев

:| – Смущение

<- Болезненный вопрос или проблема (символ наподобие молнии)

? – Цель или работа, которая должна быть выполнена (символ, ассоциирующийся с футбольными воротами)

? – Препятствие

↗ – Обходной вариант

^ – История вопроса или контекст (символ, напоминающий далёкую горную вершину)

☑ – Запрос функции или критерий покупки

\$ – Деньги, бюджет, процесс закупки

♀ – Упоминание конкретного человека или компании

? – Задача на будущее

### **Как договориться о встрече и организовать её**

Видение: ваша идея, как сделать мир лучше, в двух-трех словах

Формирование: где вы находитесь сейчас и к чему стремитесь

Слабости: подскажите, какую помощь вам могут оказать

Значимость: продемонстрируйте, что такую помощь может вам оказать именно этот человек

Просьба: попросите о помощи

### **Важный вопрос на этапе подготовки**

«Что мы хотим у них узнать?»

# СЛОВА БЛАГОДАРНОСТИ

Прежде всего, огромное спасибо всем, от кого я услышал отклики, и особенно тем, кто нашёл время написать скрупулёзные (и полезные) комментарии. Вот их имена: Дэниел Теннер, Андреас Клиндер, Вероника Торрас, Дейв Чэпмен, Салим Вирани, Сабрина Кифер, Мейделин Эванс, Спайк Морелли, Адель Барлоу, Оршойя Тот и, конечно же, моя мама. Спасибо вам!

Ни один создатель стартапа не смог бы справиться без помощи, знаний и добросердечной поддержки других людей. Постараюсь примерно соблюсти хронологический порядок. Спасибо Полу Грэму за то, что он в нас поверил, когда мы вообще не знали, что делать. Спасибо Девину, Лоуренсу и Райану за то, что они рискнули отказаться от привычной жизни и вписаться в это сумасшедшее предприятие. Спасибо Саулу Клейну, который каждую пятницу со всей деликатностью орал на меня по поводу продаж и всё же заставил прочитать *«Четыре шага к озарению»*. И спасибо Стиву Бланку, который написал эту книгу. Спасибо Питеру Риду, который буквально вёл меня за руку на очень важных первых встречах, посвящённых продажам, и показал, как всё это работает. Спасибо Энди К, который оказался прекрасным «евангелистом».



Спасибо Иену и Питу, которые помогли нам обосноваться и завести нужные знакомства в Лондоне. Спасибо всем моим коллегам по «Мозговому тресту», которые были прекрасными слушателями и рецензентами, когда мы пытались понять, что к чему, и особенно Салиму Вирани, постоянно твердившему, что я идиот. Спасибо Тиму Стоуну, Дейву Чэпмену, Джону Спайндлеру и Тиму Барнсу, которые показали мне много полезного в мире изучения стартапов и дали первый шанс самому преподавать это ремесло.

Помимо Стива Бланка и Эрика Риса, которые оказали на меня безусловное влияние, я хочу выразить благодарность и другим авторам, чьи работы помогли мне в написании этой книги. Это Эми Хоу и её мировоззрение, Brent Купер и его приёмы сегментации, Ричард Румельт и Лафли/Мартин в вопросах стратегии, Нил Рекхэм в сфере продаж и Дерек Сиверс, который напомнил, что задача бизнеса — делать людей счастливыми.

И, безусловно, огромная благодарность моим родителям, которые бережно взрастили во мне предпринимательскую жилку, за их поддержку и коллекцию историй о сумасшедших идеях и крушении надежд. Мама, папа, я вас люблю!

Переведено аналитической компанией Interweb

"Спроси маму" – это краткое, практическое руководство, которое позволит вам сэкономить время, деньги и нервы. Обычно у мамы не выясняют, хороша ли та или иная бизнес-идея, потому что она любит вас и не хочет ранить правдой. Да, это так, но не совсем. Вы не должны спрашивать, является ли ваша идея хорошей. Это плохой вопрос, потому что не только мама, но и все остальные на него будут лгать, хотя бы чуть-чуть. И в самом деле, это же не их обязанность, говорить всегда правду. Выяснять истину и делать всё правильно – это только ваша ответственность и задача. Поэтому умение говорить с клиентами является одним из основополагающих навыков в Customer Development и Lean Startup. Мы все знаем, что данные методики работают, и знаем, насколько легко допустить ошибку на любом этапе их реализации. Эта книга покажет, как можно всё вовремя исправить, если в разговорах с клиентами что-то пошло не так.



Роб Фитцпатрик  
<http://robfitz.com>

*interweb lab.*



LEAN  
STARTUP  
RUSSIA  
2015

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к русскому изданию .....	3
От переводчика .....	6
Вступление .....	8
Для кого эта книга? .....	10
Говорить с клиентами сложно .....	12
Зачем нужна ещё одна книга о том, как говорить и продавать? .....	14
Несколько слов о содержании и терминологии .....	16
Глава первая. Тест для мамы .....	17
Глава вторая. Как оградить себя от вводящей в заблуждение информации .....	34
Глава третья. Как задавать важные вопросы .....	55
Глава четвёртая. Избегайте формализма .....	75
Глава пятая. Обязательства и поступательное движение .....	83
Глава шестая. Как находить собеседников .....	97
Глава седьмая. Как найти своих клиентов .....	115
Глава восьмая. Как заставить всё это работать .....	128
Заключение и полезные шпаргалки .....	146
Слова благодарности .....	152

**Роб Фитцпатрик**

Спроси маму

Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут?

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero.ru