

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

Роберт Фитцпатрик

Роб Фитцпатрик

FOUNDER
CENTRIC



Спроси маму

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

альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

фрчи

Стив Бланк, гуру стартап-движения, говорит, что главное для начинающего предпринимателя—это «выйти из офиса», то есть начать напрямую узнавать у клиентов, что им нужно. Однако получите ли вы действительно важную информацию, зависит от того, какие вопросы вы будете задавать. Кстати, самый популярный вопрос—«Нравится ли вам наша идея или продукт»? – неверен. Это все равно, что спрашивать маму, по душе ли ей ваша идея: она любит вас и в любом случае похвалит, не желая расстраивать. Так же поступают и 99 % клиентов. В общем, чтобы быть успешным предпринимателем, надо знать, как и что именно спрашивать, и по книге Роба Фитцпатрика вы научитесь это делать!

Автор поможет вам понять, когда ответ дается из вежливости и не несет никакой

ценности, подскажет, в каком направлении следует развивать беседу, какие уточняющие вопросы задавать, как избегать социально желаемых ответов, как понять, что в продукте хорошо или плохо, нужен ли он рынку, как его правильно позиционировать— и все это со множеством реальных примеров.

Перед вами краткое, полезное и написанное с хорошим юмором практическое руководство по эффективному общению предпринимателя с клиентами. Оно поможет вам сэкономить время, деньги и нервы.

Оглавление

Издание подготовлено при поддержке Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ)

Переводчик *Дмитрий Янин*

Редактор *Наталья Нарциссова*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Корректор *М. Смирнова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Арт-директор *Ю. Буга*

© Rob Fitzpatrick, 2014

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Пабlishер», 2017

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

Прочитав эту книгу, вы:

- научитесь общаться с клиентами так, чтобы получать от них максимально актуальную информацию о своей бизнес-идее или товаре;
- изучите множество примеров правильных и неправильных вопросов, с которыми стоит или не стоит заходить к клиентам;
- изучите множество примеров правильных и неправильных вопросов, с которыми стоит или не стоит заходить к клиентам;

От переводчика

Когда нам предложили перевести данную книгу, мы, признаемся честно, никогда не слышали ранее о ее авторе, Робе Фитцпатрике. Но, познакомившись поближе с работой Роба, мы поняли, что стиль, язык и, главное, суть его книги очень нам близки и по сфере нашей деятельности и, главное, по духу. Роб пишет легко и понятно, детально излагая основные принципы и трудности такого, казалось бы, простого дела, как интервью потенциальных клиентов. Да-да, не все имеют смелость заговорить с другими людьми, а тем более «в холодную» да к тому же о своей сокровенной идее, своем любимом «детище»!

Наша компания Standuply очень активно использует принципы Lean Startup в разработке собственных продуктов, поэтому как практики мы можем сказать, что эта 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, опасаящимся разбить хрустальный корабль своей бесценной идеи об устрашающие скалы отклика реальных потребителей.

Не станем раскрывать всех секретов этой небольшой, но чрезвычайно ценной книги, скажем только, что из нее вы узнаете великое множество малоизвестных и чрезвычайно интересных фактов и дополните полезными сведениями ваш личный опыт развития и продвижения стартапа.

Дмитрий Янин, [Standuply.com](https://standuply.com)

Предисловие к русскому изданию

«Большинство стартапов погибло не потому, что их продукт был плох, а потому, что он оказался никому не нужен» (Эрик Рис). Это утверждение не раз подтверждалось исследованиями провалов и гибели стартапов (например, CBInsights).

Почему же мы, предприниматели, производим продукты, которые никому не нужны?

Мы склонны верить в несомненный успех наших новых идей, продуктов или идей продуктов. И остаемся во власти этой уверенности 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 столкнем нашу идею или продукт с реальностью, получив при этом обратную связь от потенциальных клиентов, тем менее болезненно для нас это произойдет, или же, выражаясь языком бизнеса, тем меньше потерь (временных, денежных и прочих) мы понесем.

Таким образом, в начале своего пути компания не может слепо следовать бизнес-плану и стремиться к его реализации. Ее задача – наладить процесс поиска переменных, непрерывно проверяя гипотезы бизнес-модели: кто наш клиент, какую проблему мы решаем, насколько эта проблема велика, как мы будем ее решать, какую ценность для клиента создаем, как (какие каналы используя) будем доносить ценность до клиента, сколько нам это будет стоить, как мы будем на этом зарабатывать и, в итоге, построим бизнес? На все эти вопросы необходимо ответить до того, как мы сможем планировать масштабирование компании и непосредственно реализовывать его.

Но как организовать 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.). Этот 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 такого 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 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 могут предсказывать 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!» – как говорил доктор Грегори Хаус. И делают они это по разным причинам. Нет, не потому, что они подлецы и жаждут провала вашей компании. Возможно, даже наоборот: они стремятся поддержать и поэтому врут. А кто поддерживает и верит в нас больше всего? Конечно, мамы! Поэтому, если вы научитесь правильно задавать правильные вопросы, на которые и от мамы будете получать правдивые ответы, ваше общение с клиентами станет крайне эффективным.

Роб Фитцпатрик написал интересное и крайне полезное руководство на тему, как построить общение с клиентами таким образом, чтобы даже ваша мама давала ответы ценные для вашей компании, а не для вашего самодушия. Эта книга должна занять достойное место в библиотеке современного предпринимателя и стать одним из первых помощников в поиске истины.

Илья Королев, евангелист Lean Startup и Customer Development

Вступление

Попытки получить нужную информацию, беседуя с клиентами, можно сравнить с археологическими раскопками. И здесь и там нужна осторожность. Искомое где-то рядом, но какое же оно хрупкое! Каждый взмах лопаты приближает вас к нему, но, выбрав слишком грубый инструмент, вы рискуете разбить добытое сокровище на множество осколков.

Я сталкивался со 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 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 щеткой, не опускаясь на большую глубину, в расчете отыскать настоящие клады.

Мы хотим узнать правду о том, как добиться процветания нашего бизнеса. Нам нужно до нее докопаться, и копать придется глубоко. При этом каждый вопрос, который мы задаем, может повлиять на 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 развитии потребителей (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 еще 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 нее 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 упростить и усовершенствовать их?

У вас появилось смутное предчувствие новых интересных возможностей, и вы хотите понять, в чем они заключаются?

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 результата?

Оказывается, почти никто из нас не умеет 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 три года, вкладываясь в нее без остатка. У нас почти закончились 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 все свое 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 все делаю не так. С таким же успехом я мог бы вообще ничего не делать!

Совет общаться с клиентами, безусловно, диктуется благими намерениями, но все же он не слишком полезен. Примерно так же самый популярный ученик школы мог бы сказать своему другу-ботанику: «Просто будь круче!» – забыв напомнить, что это задача не из легких.

Для общения необходимо время, и вы легко можете испортить все дело, причем с самими серьезными последствиями. Неудавшийся разговор с клиентом не просто бесполезен. Гораздо хуже то, что он убеждает вас: вы на правильном пути. Вы получаете недостоверное подтверждение своей правоты и впустую растрчиваете деньги, время и труд 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 практические рекомендации. Предлагаемый подход и инструменты можно применять в различных концептуальных областях, таких как развитие потребителей (Customer Development), дизайн-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, беседуя с людьми, и научиться задавать правильные вопросы.

Зачем нужна еще одна книга о том, как говорить и продавать?

Вам действительно нужна еще одна книга об искусстве общения и продаж? И именно книга, написанная мной? Да. Это действительно так.

И вот почему.

Во-первых, я технарь, а не продавец. По натуре я интроверт и поэтому чувствую себя неуютно на собраниях и заседаниях. Все книги, посвященные 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 ее 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 счетов.

Во-вторых, до того, как мы начнем 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 чем вы могли допустить ошибки, не заметив их.

И, наконец, эта книга – руководство к действию, а не теоретический труд. Как найти нужных собеседников и организовать встречу с ними? Как делать заметки по ходу беседы, не выглядя при этом невежливым и не отвлекаясь? Обо всем этом вы узнаете, прочитав ее.

Я не могу научить вас, как развить ваш бизнес до колоссальных масштабов. С этой задачей вы должны справиться сами. Но я *могу* предоставить инструменты, с помощью которых вы сумеете говорить с клиентами, избегая острых углов и выясняя, что им действительно нужно. Если стартап прекратит свое 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»¹ и «Стартап: Настольная книга основателя»².

В частности, в этой книге речь идет 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 четкую границу, я буду говорить об «общении с клиентами» (customer conversation), а не о «развитии потребителей» (Customer Development).

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

Итак, приступим к делу.

¹Бланк С. Четыре шага к озарению. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

²Бланк С. Стартап: Настольная книга основателя. – М.: Альпина Паблишер, 2017.

Глава 1

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 она хороша. По крайней мере, не нужно использовать именно эти слова. Почти наверняка мама не скажет вам правды (просто потому, что она вас любит). Да и сам вопрос неудачен, поскольку подталкивает любого собеседника ко лжи, пусть даже маленькой и невинной.

Никто не обязан говорить вам правду. Вы сами должны ее узнать. А для этого нужно научиться задавать правильные вопросы.

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

Но сначала проанализируем два разговора с мамой, чтобы понять, что вы можете узнать о своей бизнес-идее, в данном случае – цифровой кулинарной книге для iPad.

Тест для мамы провален

Сын: «Послушай, мам, у меня родилась идея нового бизнеса. Могу я ее 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 моем возрасте еще одна кулинарная книга?!*

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

Мама: «Ну, не знаю...» *А разве за приложения нужно что-то 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 – 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 лазаньи?» *Боюсь, сынок, тебе не на что купить себе еды. Пожалуйста, поешь немного.*

Незадачливый начинающий предприниматель проводит еще несколько бесед в том же духе, все более убеждаясь в своей правоте, уходит с работы и вкладывает в это приложение свои сбережения. А потом удивляется, почему никто (включая его маму) не покупает это приложение, особенно принимая во внимание то, как *тщательно* он все продумал.

Делать неправильно 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 никак не улучшит ситуацию.

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

Тест для мамы пройден

Сын: «Привет, мама! Как складывается твое 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, 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 наводящим, но иногда легкий 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 ждет, что вы дадите ей конкретную рекомендацию. И если это верно в широком смысле, то в будущем поиск надежного канала продаж, отличного от App Store, будет играть решающую роль.*

Сын: «А как ты узнала о других приложениях, которыми 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 ее даже не открывала. Как будто мне в моем возрасте нужен еще один рецепт лазаньи?!» Ага! В этом ответе мы находим крупинки золота. Целых три: 1) пожилым людям не нужен еще один обычный сборник рецептов; 2) судя по всему, рынок подарков функционирует стабильно; 3) возможно, молодые кулинары – более перспективный сегмент, поскольку они еще не знакомы с азами готовки.

Сын: «А чему была посвящена последняя кулинарная книга, которую ты купила для себя?» В ответ на неопределенные ответы, например такие: «Я вообще не покупаю кулинарные книги», попросите привести конкретные примеры.

Мама: «Да-да, когда ты спросил, я припомнила: примерно три 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». Еще одна крупинка золота: даже опытные кулинары могут заинтересоваться специализированными или оригинальными поваренными книгами.

Продолжайте 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 в последний раз столь мило беседовали. В кои-то веки вы проявили такой интерес к ее жизни! Вы благодарите ее за лазанью и, поиграв с собакой, отправляетесь домой. Вам ясно, что разрабатывать приложение и ждать, пока люди сами найдут его 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 вы одновременно получаете конкретные сведения и о жизни клиента, и о его взглядах на мир. Эта информация, в свою очередь, помогает повысить эффективность вашего бизнеса.

Первоначально идея выглядела следующим образом: пожилым людям нра-

ваются кулинарные книги и iPad. Поэтому мы создадим кулинарную книгу для iPad. Такова общая идея, но реализована она может быть тысячей разных способов.

Имея довольно неопределенный замысел, вы пока не можете ответить ни на один сложный вопрос, например о том, какие рецепты нужно включить в этот сборник и как люди о нем узнают. Пока вы не перейдете к конкретике, идея будет казаться замечательной.

Но достаточно одного разговора (с мамой, выступающей от лица всего человечества), чтобы получить гораздо более четкое представление. Итак, мы видим, что есть как минимум два клиентских сегмента, на которые вы можете 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 вы серьезно вложите в этот проект.

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

2. Альтернативный вариант – вы можете предложить обычные рецепты молодым людям, которые чаще используют App Store и еще не успели выучить, как готовить все любимые блюда. Вы еще ни с кем это не обсуждали, и у вас множество вопросов, но среди них есть один большой: будут ли клиенты, у которых покупка дорогостоящих кулинарных книг пока еще не вошла в привычку, платить за рецепты, которые вы им предложите?

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

Мама не могла сказать вам неправду, потому что вы не говорили с ней о вашей идее.

Немного загадочно, верно? Мы узнаем, 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 придется рассказать, что вы создаете, и попытаться получить от других людей деньги на это. Большая ошибка как раз и заключается 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 три правила, которые вам обязательно помогут. Их общее название (здесь должна звучать барабанная дробь!): «Тест для мамы».

Тест для мамы:

1. Говорите с ними об их жизни, а не о вашей идее.
2. Спрашивайте о конкретных вещах, которые происходили в прошлом, а не о взглядах или мнениях на перспективу.
3. 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, что у вас есть какая-то идея. Существуют и другие важные инструменты и приемы, с которыми вы познакомитесь 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 еще 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 еще мне следует переговорить?»

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

«Как вам кажется, это хорошая идея?»

Ужасный вопрос! И дело здесь вот в чем – только рынок сможет ответить, хороша ли ваша идея. Все 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 поставщиками строительных компаний. Вы можете попросить потенциальных клиентов продемонстрировать, как они выполняют эту работу сейчас. Спросите, что в этой работе им нравится и не нравится. Спросите,

какие еще инструменты и процессы они пробовали применять, пока не остановились на том, что используют сейчас. Ищут ли они активно, чем это можно было бы заменить? Если да, то что стало камнем преткновения? Если нет, то почему? На чем они теряют деньги, используя текущие инструменты? Имеются ли у них 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 таких случаях люди отвечают: «Да», что лишает подобные вопросы всякого смысла.

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

Золотое правило: любые прогнозы на будущее – это ложь, причем чересчур оптимистичная.

«Сколько вы заплатили бы за X?»

Плохой вопрос. Ничем не лучше, чем предыдущий, да к тому же цифры с большей вероятностью сыграют с вами злую шутку. Ведь цифры кажутся такими правдивыми и надежными.

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 ее решение? Какой бюджет они для этого выделили? Я надеюсь, вы уже заметили определенную 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, и этот вопрос плох. Его можно сравнить с проходом перед атакующим ударом в волейболе: сам по себе он не приносит особой пользы, но позволяет 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 создаете 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 чем 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 того, что воспринимается как проблема, к реальной проблеме.

Например, некоторые учредители компаний, с которыми я знаком, каждый день часами напролет 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 поймете, 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 довелось общаться с человеком, использующим 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 стажеров, только и всего. На самом деле все работает нормально».

Золотое правило: некоторые проблемы фактически не являются проблемами.

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

Хороший вопрос. Возможно, школьный учитель литературы говорил вам, что увлекательные истории «показывают, а не рассказывают». Просите ваших клиентов, насколько это возможно, продемонстрировать ситуацию, а не описывать ее 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 все же придется 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 пользовались, с кем 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 клиенты справляются с задачами, мы видим реальные проблемы и ограничения, а не то, как они воспринимаются клиентами.

«Что еще 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 с какими трудностями столкнутся клиенты, переходя на 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 нужно 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 рассказать поподробнее, как вы пытались решить ее?» 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 «безусловно» собирался 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 бы 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 идет всего лишь о вашей идее, а не об их собственной жизни.

Давайте исправим этот вопрос. По нашему обыкновению спросим клиентов о том, как они поступают сейчас, а не о том, как, по их мнению, 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 задаток 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 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 агентству за поддержку сайта, который вы предлагаете заменить. В таком случае вы вряд ли захотите вести разговор о £100.

Иногда обе описанные выше ситуации возникают одновременно, и вам приходится выбирать, как правильно подать себя. Хотите ли вы заменить веб-приложение ценой £1200 в год или же предложите свои услуги взамен агентства, которое получает в 100 раз больше?

Золотое правило: хотя люди редко готовы сказать вам со всей определенностью, 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 его,

если клиент – частное лицо, но для сектора B2B этот вопрос действительно важен. Так вы узнаете, из бюджета какого подразделения будет оплачена покупка и кто еще из сотрудников компании обладает полномочиями, чтобы «протолкнуть» планируемую сделку.

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

«С кем еще 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 приобретете многочисленных клиентов, которые будут рекомендовать вас другим.

Если кто-то не захочет дать вам рекомендацию, это тоже неплохо. Не нужно настаивать. Вы поймете, что либо испортили общение собственными действиями (например, вели себя слишком формально, неискренне или навязчиво), либо клиентов не заботит та проблема, которую вы предлагаете решить. Воспринимайте любые позитивные реплики этих людей с высокой долей скепсиса.

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

Хороший вопрос. Как правило, к моменту окончания встречи ее 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 виду что-нибудь важное.

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

Этот вопрос можно сравнить с костылем – 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 предоставляете им уважительную причину.

Как использовать тест для мамы

Вы наверняка обратили внимание – ни один из хороших вопросов не был посвящен тому продукту, который вы планируете создать. Говоря об общении с клиентами, критики часто отмечают, что мы как бы отрекаемся от нашего творческого видения и создаем 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 скрупулезно 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.

И вот что мы получаем в сухом остатке – вам не следует говорить о том, в чем состоит проблема потенциальных клиентов, 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 зашел не в то русло.

Глава 2

Как оградить себя от вводящей в заблуждение информации

Как заставить не слишком умного человека расстаться с деньгами? Ответ прост: поделиться с ним информацией. Общаясь с клиентами, почти каждый человек (включая и меня самого) получает вводную 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 еще хуже, ложные положительные (будучи неправы, мы убеждаем себя в собственной правоте).

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

1. Compliments.
2. Chatter (general phrases, hypothetical reasoning, conversations about the future).
3. Ideas.

Иногда мы сами провоцируем такие ответы, задавая неверные вопросы, но, даже когда мы применяем «Тест для мамы», беседа может повернуть не в то русло. Подобные ситуации вероятны, когда мы приходим в возбуждение и начинаем давить на собеседников, когда нам приходится говорить о своих идеях, чтобы объяснить, зачем понадобилась встреча, или когда разговор застревает 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 все понравилось! К несчастью, они почти наверняка лгут. И не обязательно делают это умышленно. Возможно, ваши собеседники хотят вас поддержать или поберечь ваши чувства. Или же 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. А уж если мнение этих профессионалов может оказаться неправильным, то что говорить о ценности слов, произнесенных «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 уклоняться от них, ничего не рассказывая о вашей идее. Если комплименты все же звучат, их нужно ловко парировать и, продолжая говорить о деле, собирать факты и добиваться твердых 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.*

Вы: «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!*

Вы: «Звучит заманчиво. Что ж, 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! Еще и по-симпатичнее.*

Вы (вернувшись в офис): «Встреча прошла отлично. Они сказали, что им все 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 все понравилось?» *Разве не ты должен был об этом позаботиться?*

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

Давайте попробуем еще раз, обходя комплименты, которые могут сбить с толку.

Правильный разговор

Вы: «... Вот что мы имеем. Похоже на X для Y, но лучше, благодаря наличию Z». *Черт возьми, кажется, я увлекся саморекламой и начал их питчить. Попробую исправить ситуацию и узнать что-нибудь полезное.*

Вы: «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 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?*

Вы: «О чем 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 работает». *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 путем. Интересно. Не могли бы вы поподробнее рассказать, как вам удается сложить все части 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.*

Вы: (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 недочеты этого рабочего процесса. Выяснив это, я буду копать глубже, задавая дополнительные вопросы.*

Вы: (сообщают еще больше информации о рабочем процессе и возможном варианте решения).

Если вы начали что-то узнавать, встречу можно назвать удачной уже на этом этапе. Вы получили информацию, которую хотели получить. Если вы 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)

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

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

Вы: «На самом деле для нас это не слишком серьезная проблема. Мы просто не обращаем на нее никакого внимания». *Эта проблема не влечет за собой никаких значимых последствий, и мне нет смысла предлагать ее решение.*

Вы можете быть довольны и таким результатом. Вы увидели истину сквозь пелену ложных комплиментов и обнаружили факты, которые скрывал этот мир. Но если бы разговор пошел 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 опасны, поскольку постоянно наводят на мысль, что разговор идет как по маслу.

Кажется, что игнорировать комплименты несложно, но на деле это не так. Мы столь отчаянно стремимся услышать их, 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».

Все 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 ее помощью? Как она впишется в его жизнь? Что еще он пытался сделать, чтобы решить эту проблему, но безуспешно? Если вы не знаете ответов на эти вопросы, значит, услышали комплимент, а не получили реальную информацию.

Золотое правило: комплименты, которые вы слышите от клиентов, сродни самоварному золоту – они блестят, отвлекают ваше внимание и не имеют ни малейшей ценности.

Переход от болтовни к конкретике

Есть три распространенные 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 еще 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 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 млн. Те ребята приняли пустые обещания за чистую монету, а эмоциональные комплименты – за твердые 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 еще. Но это не значит, что они это сделают. А вот как звучат некоторые другие вопросы, вызывающие 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 идет лишь о том, что ответы на них бесполезны. Ошибка не в том, что вы задаете вопросы, а в том, как оцениваете ответы. Ведь такие вопросы могут направить беседу в нужное русло и помочь перейти 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 все 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?» *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.*

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

Правильный разговор, переход от болтовни к конкретике

Он: «Я фанат Inbox 0. Эта система в корне изменила мою жизнь». *Общее заявление (т. е. 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 выходил у вас из-под 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 три назад. Я путешествовал, и в гостинице вообще не было интернета. Дней десять ушло на то, чтобы восстановить порядок».

Вы: «Могли бы вы рассказать поподробнее, как 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 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 придется 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 задаете 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, вы упустили прекрасную возможность узнать что-то полезное и услышали лишь пустые слова. Давайте попробуем еще 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, пытаюсь 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 решить ее, вряд ли он заинтересуется тем, что предложите ему вы.*

Он: «Может быть, в следующий раз...» *Фактически, никакой проблемы нет.*

Коротко говоря, перед вами 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 вами потенциальный пользователь, находящийся в активном поиске, но, чтобы ему понравилось предлагаемое решение, должно накопиться некое критическое количество посещаемых им магазинов. Возможно, для начала вы могли бы попытаться счастья в небольшом университетском городке.

Другой вариант ответа:

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

Другими словами, он сохраняет нейтралитет, но хочет получить более весо-

мые бонусы. Возможно, вы смогли бы побудить торговые фирмы предоставлять более солидные скидки, как это получилось у ребят из Groupon. Кроме того, вашего собеседника волнуют вопросы конфиденциальности.

Еще 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, все, что вы должны сделать (для этого конкретного пользователя), – быть лучше конкурентов и упростить процесс. Вы можете стать Instagram для его Flickr.

Продолжаем наш анализ. Вы можете услышать множество полезных ответов. Даже поняв, что 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, пересест 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 ее в свой список задач. Стартапам следует сосредоточиться на одной масштабируемой идее и реализовывать ее, а не хвататься за каждую интересную возможность.

Допустим, где-то посреди разговора проскакивает следующая идея:

Он: «А вы сможете синхронизировать это решение с Excel? Думаем, это то, что надо, реальная киллер-фича».

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 легкий способ.*

Он: «У нас куча отчетов, 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:

Он: «Чем мы только не пытались пользоваться. Отсутствие синхронизации портит все 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 ее реализовать, вы можете получить здесь решающее преимущество.*

Или:

Он: «Вообще-то у нас есть нормальное обходное решение. Но в конце каждого месяца приходится тратить почти неделю, чтобы собрать все отчеты воедино. Это большая проблема, вся наша работа буквально встает». *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 отчеты по проводимым кампаниям.

Я допустил большую ошибку, поняв этот запрос буквально и начав очередную встречу с демонстрации новехонькой 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 со множеством функций, которое позволяло обрабатывать данные всеми мыслимыми и немыслимыми способами. Это был технически и эстетически прекрасный продукт.

К сожалению, он оказался процентов на 90 неактуальным. Но тогда мы этого еще не знали.

Клиенты 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 отчет 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* звонить мне каждую пятницу, просили экспортировать и пересылать все тот же дурацкий аналитический отчет. 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 еще не улетучились полученные от них ранее запросы на функционал, когда эти ребята спросили: «А нельзя ли добавить в отчеты 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 раздраженный отец семейства в преддверии Рождества: «Зачем тебе новые игрушки, если ты не играешь с теми, которые я тебе подарил на день рождения?!»

И наконец (причем неумышленно) я сделал верный ход, спросив: «А зачем вам нужна эта функция? Что дают вам отчеты, оформленные в фирменном стиле по сравнению с обычными? Данные ведь одни и те же?!»

И 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 все 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, то создали бы совершенно другой (и гораздо менее сложный) набор функций.

Только подумайте, насколько проще работать, когда понимаешь, 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, интересующих крупного бренд-менеджера. А вместо панели для «самообслуживания» могли бы разработать небольшой рассылщик, который отправлял бы эту информацию по пятницам. Оказалось, что нам *в принципе* не нужно было проектировать панель. Вместо того чтобы разрабатывать компоновку и фирменный стиль отчетности, мы могли бы поручить стажеру формировать еженедельные отчеты вручную. Все усилия были потрачены впустую, потому что я не задал нужный вопрос. Честно говоря, мне хотелось повернуть время вспять, на три месяца назад!

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

Аналогичным образом вам нужно изучать эмоциональные сигналы, чтобы понять, в чем их причина. Сильные эмоции, как и запросы функций, необходимо анализировать. Ваш визави злится? Ищите причину. Он смущен? 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 *перешел 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 ее помощью?»
 - «Как вы справляетесь без нее?»
 - «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 серьезный?»
 - «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 даете им возможность излить свои мысли.

Золотое правило: идеи и запросы функций следует анализировать, а не слепо реализовывать.

Не добивайтесь одобрения

Как вы уже поняли, комплименты – вещь опасная и лукавая. И если вы сможете пресечь их на корню, то это пойдет вам только на пользу. Основной источник комплиментов – это ваше (умышленное или неосознанное) стремление получить одобрение.

В поисках одобрения все 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?»

Безотчетное желание добиться одобрения я называю «Проблемой излишнего воодушевления». Она возникает, когда вы изливаете перед окружающими душу и заставляете их почувствовать, что они должны побереечь вас и сказать что-нибудь приятное.

Так происходит, когда вы описываете идею, которая не оставляет вас равнодушным, а это происходит почти всегда – если бы вам было все равно, вы бы не стали задавать вопросы. Даже если вы просите собеседников быть с вами честными и дать критические отзывы, они в любом случае смягчат удар.

Признаки «Проблемы излишнего 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 излишнего воодушевления», необходимо сосредоточить разговор не на вас, а на вашем собеседнике, попросить его описать конкретные ситуации и привести конкретные примеры. Если он поймет, 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 вы оказываете на них давление.

Некоторым известным предпринимателям удалось избежать негативных последствий «Проблемы излишнего 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. Причем 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 эффективнее. Не говорите о своей идее и собственной персоне, пока не будете готовы просить собеседника о твердых обязательствах.

Золотое правило: если вы рассказали о своей идее, окружающие постараются пощадить 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 ведете себя навязчиво. Вы как будто берете 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 своем – хорошее качество для основателя компании. Но когда вы ведете 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 своей идеи. И это здорово! Иначе не прилагали бы таких колоссальных усилий для ее реализации. Но внезапно вы замечаете, что уже пять минут из ваших уст льется эмоциональный монолог, а ваш собеседник лишь вежливо кивает. И это плохо. Как только вы начинаете говорить об идее, они перестают говорить о своих проблемах. Остановитесь и скажите примерно следующее: «Простите, я немного увлекся. Мне очень жаль, что я стал так эмоционально говорить об этих вещах. Разрешите мне вернуться к тому, о чем вы только что сказали. Вы говорили о том, что. . . »

Допустим, вам 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 настойчиво говорить о ней.

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 свою идею, ответные реплики будут начинаться со слов: «Это же похоже на...» или «Да, мне все 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 уже продумали все эти аспекты. И это также будет ошибкой.

В обоих случаях собеседники были готовы предоставить вам нечто ценное — они хотели продемонстрировать свою модель восприятия мира. Нехорошо 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 делаете.

Глава 3

Как задавать важные вопросы

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

Учитесь избегать банальных вопросов, а также задавать непростые, но важные вопросы, которые вызывают у вас смущение. Лучший способ сформулировать их – 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 занимаетесь, 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 все было нормально, но отсутствовали убедительные прецеденты, на которые можно было бы опереться. И я постоянно нервничал по поводу того, что эта тема всплывет 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 так и 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

Почему мы не любим важные вопросы? Одна из причин заключается в том, что мы боимся их задавать. Услышав ответ, мы можем прийти к неутешительному выводу – наша горячо любимая идея в корне неверна. Или понять, что крупный клиент не будет ничего у нас покупать. Но какими бы печальными ни были плохие новости, надо научиться любить их. Ведь они дают ясное понимание ситуации и приближают нас к истине.

Если у вас нет в запасе второй попытки, плохие новости – это действительно плохо. Если рвется 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 \$50 000, чтобы начать собственное дело, и вы вложили все эти деньги в идею, которая отказалась бесперспективной, – это плохо.

Однако если у вас есть \$50 000 и вы потратили \$5000, чтобы понять, что выбранный путь заведет вас в тупик, – это прекрасно. Вы можете использовать оставшиеся деньги, чтобы найти успешный путь к поставленной цели.

Если у вас родится сногсшибательная идея по созданию нового продукта и вы общаетесь с парочкой клиентов, которым нет до этого никакого дела, результат тоже можно считать отличным! 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, расстроит вас, но и это уже прогресс. Вы приблизитесь к пониманию

реальной проблемы и запросов рынка.

Нет ничего хуже, чем игнорировать негативную информацию 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 все 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 заработаете. 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 все равно. И поверьте, эта информация исключительно надежна!

Видя признаки незаинтересованности, люди допускают классическую ошибку – они «повышают ставки» и пускают в дело питч, 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 безразличия 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 свое 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. Скорее всего, они помогли вам куда больше, чем тот парень, который сказал, что без ума от вашей идеи.

Золотое правило: «Ну да...» и «Да ну...» звучат надежнее, чем «Bay!». Вы не можете построить бизнес, опираясь на восторженные восклицания.

Сначала оглянитесь, потом погружайтесь

Важные вопросы остаются без внимания, когда мы начинаем тратить время на выяснение абсолютно неважных деталей. Так можно запутаться в мелочах, еще даже не успев увидеть полную картину.

Большинство людей сталкиваются с массой 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 решаете 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 удастся 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 все 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 чем, по-вашему, заключается основная проблема, почему вы не ходите в спортзал?» *С этого момента разговор идет совсем не так, как надо. Вместо того чтобы понять, является ли поддержание хорошей формы реальной проблемой для нашего собеседника, вы забегаете вперед и начинаете углубляться в детали. Любой ответ приведет к опасным заблуждениям.*

Он: «Наверное, проблема во времени. Понимаете, я все время чем-то занят». *Постойте-ка, а кто говорит, что для меня не ходить в спортзал – 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 пять лет. Мне удобно отжиматься именно по такому графику.*

Вы: «Отлично. Здорово. Не могли бы вы расставить в порядке убывания важности эти четыре фактора – удобство, индивидуальный подход, новизна и стоимость – применительно к фитнес-программе?» *Обратите внимание, вы по-прежнему считаете, что ваш собеседник заботится о своей форме. Но, задавая такие вопросы, вы не узнаете, важно ли хоть сколько-нибудь все перечисленное 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 подойдет для решения задач, которые вы перед собой ставите». *Налицо полное непонимание и неверная интерпретация услышанного в свою пользу. А теперь вы еще и напрашиваетесь 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 все 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 чем моя 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 поездки, – это *наиболее важная* проблема в моем случае, но меня не настолько интересует фитнес, чтобы делать хоть какие-то

шаги в этом направлении. Моя главная проблема поддержания хорошей формы не играет для меня значимой роли.

Давайте начнем этот разговор с тех же реплик, но внесем коррективы с того 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 чем 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 завел семью, это перестало играть для меня большую роль. Игры на свежем воздухе с детьми дают мне всю необходимую кардионагрузку».

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, вы осложните дело, поскольку будете воспринимать фактически бесполезную информацию как доказательство вашей правоты. Другими словами, вы будете получать ложные подтверждения.

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

Правильный разговор

Вы: «Какие большие цели вы ставите перед собой сейчас и чему уделяете первоочередное внимание?» *Продукты, которые помогают решить такие за-*

дачи, 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 с повышением по службе. И мы только что купили наш первый дом, там нужно все привести в порядок. Столько дел. И еще 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 переезда в новый дом вы будете меньше загружены делами?»

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

Вы: «В список целей входит желание немного подправить здоровье?» *Ответ вам, скорее всего, уже понятен, однако нет ничего плохого в том, чтобы задавать наводящие вопросы. В любом случае вы собираетесь закончить этот разговор. Но если услышите что-то позитивное, нужно проявить удвоенное внимание, чтобы убедиться, что собеседник не лжет.*

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

Однако начинать разговор с выяснения того, *заботит ли собеседника та или иная проблема*, вовсе не обязательно. Иногда мы точно знаем, что проблема существует и имеет приоритетную важность. В таком случае можно сразу же и без всякого риска переходить к выяснению деталей.

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

Вы: «С какими важными проблемами вы сталкиваетесь в маркетинге?» *Можно сразу же перейти к уточнению деталей, когда вы 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, можно начать с общих вопросов, чтобы понять, насколько собеседников волнуют проблемы в той или иной области. Если проблема важна, о ней обязательно пойдет речь.*

Теперь представьте себе, что вы разработали вышеупомянутый маркетинговый инструмент для малого бизнеса и понимаете, что им также могут воспользо-

зоваться блогеры – чтобы привлечь к себе внимание. И тут вы задумывается: а есть ли у меня еще один сильный клиентский сегмент? Но поскольку блогерам сложнее, чем малым предприятиям, превратить посещения в реальные доходы, не нужно думать, что они с готовностью выложат деньги за входящий трафик.

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

Мой ответ прозвучал бы вполне правдиво, но увел бы вас по ложному следу. Я мог бы 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 мог бы 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 принес пользу, вам нужно было бы сделать шаг назад и задать общие вопросы о моем 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 полностью занят этой книгой 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 ты в связи с этим предпринимаешь?» *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, возможно, дает вам надежду.*

Вы: «А ты искал способы решить эту проблему?» *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: «Ты собираешься прикладывать 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 лучший способ 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, насколько мне действительно важен мой блог, вместо того чтобы постоянно возвращаться к нему в разговоре (напоминаю, он размещен на thestartuptoolkit.com). Когда неясно, требуется ли решить проблему незамедлительно (если, например, вы продаете 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 серьезно ты относишься к своему блогу?»
 - «Ты зарабатываешь на нем деньги?»
 - «Ты пытался заработать на нем больше?»
 - «Сколько времени ты тратишь на него еженедельно?»
 - «Есть ли у тебя важные устремления, связанные с блогом?»
 - «Какими инструментами и сервисами ты пользуешься в работе с ним?»
 - «Что ты уже сделал для его улучшения?»
 - «Каковы три важных аспекта, которые ты пытаешься исправить или улучшить сейчас?»

Некоторые из этих вопросов носят общий характер, но в ответ вы получите 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 собеседника. Это источник затрат или прибылей? Входит ли этот аспект в первую тройку его приоритетов? Насколько активно он ищет решения?

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

Золотое правило: двигайтесь от общего к частному и не углубляйтесь в детали, пока 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 том, что не сделает наш бизнес менее рискованным и не позволит решить важные, значимые, пугающие или расплывчатые проблемы. Мы игнорируем слона, который находится в этой же комнате.

Допустим, вы полагаете, что учителя в беднейших школах перегружены работой, а ваши инструменты могут помочь им сэкономить время. Благодаря этому они будут лучше учить своих подопечных. Поговорив с ними, вы получаете подтверждение своих догадок: да, они загружены работой по уши. Вы проводите с ними долгие недели, пытаетесь понять, как должен выглядеть инструмент их мечты. К сожалению, вы не заметили слона, а именно – упустили из виду, что у беднейших школ может не оказаться тех денег, которые вы хотите на этом заработать. Вы по собственной воле потратили кучу времени, изучая актуальную и насущную проблему, но лишь для того, чтобы наткнуться на глухую стену, потому что у ваших 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 одно из этих условий не выполняется, вы должны существенно пересмотреть свою идею. При этом возникает соблазн бросить все силы на те «точки отказа», которые интересуют вас больше всего, проигнорировав остальные. И это прямой путь к тому, чтобы упустить из виду важные вещи.

Помимо рисков, связанных с клиентами и рынком, перед вами стоят и насущные задачи, связанные с вашим продуктом. Не обращать внимания на продуктовые риски столь же убийственно, как и игнорировать цели и ограничения ваших 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 уже слышали мои выступления». *Вряд ли эта проблема требует незамедлительного решения, коль скоро есть надежный 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?» *Копнем глубже.*

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 легкие 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 ее 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, вы получили конкретную информацию о том, насколько ценным может оказаться это решение для потенциального клиента. А также вы услышали обязательство стать одним из ваших «ранних пользователей». И это *звучит* отлично.

Но что ваш собеседник сказал вам фактически? *Если* вы добудете для него дополнительные приглашения, *то* он заплатит вам 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 вы обеспечите его работой, он поделится с вами. Это никогда и не ставилось под сомнение.

Но ключевая фраза – «Если вы поможете мне получать больше приглаше-

ний. . . » – фактически перекладывает бремя ответственности с клиента на ваш продукт. Хотя вы и попали на золотую жилу, успех зависит от множества иных факторов, например от вашей способности обеспечить стабильный поток выгодных предложений, которые устроят клиента. Сможете ли вы это сделать? Покажет только время.

Такую ситуацию проще проанализировать на примере рынка онлайн-рекламы. Представьте себе, что вы ведете 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 слова, 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 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 им постоянно пользоваться?
- Риски, связанные с рынком: клиентам 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 три 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 дешевое 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 чем говорите, я оснащу такими приборами все 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. Одни хотели предложить мобильное приложение / риал-тайм решение (real time decision, RTD) 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 их смогут обеспечить клиентами «по требованию». Ребята восприняли услышанное как весомое подтверждение своей правоты («У них есть проблема и твердое намерение заплатить за ее решение!»), не понимая, что основные риски здесь связаны с продуктом, а не с рынком. Владельцы баров готовы были платить, но только если кому-то удалось бы привлечь большое количество потребителей. Затем ребята пообщались с потребительской аудиторией и спросили, будут ли потенциальные посетители пользоваться приложением, которое в любой момент укажет, где проходят зажигательные вечеринки с недорогой выпивкой. И здесь ожидаемо прозвучали положительные ответы. Однако они вовсе не означали, что приложение наберет необходимое количество пользователей.

Видеоигры – это также продуктовый риск чистой воды. Какие вопросы тут можно задать, чтобы проверить свою идею? «Вы любите веселиться?» «Вы хотели бы получать *еще больше* удовольствия?» Фактически 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, ее 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 разговаривать, если вы создаете 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 уже существующее. В ситуации с ночными клубами вы узнаете, что их владельцы, по крайней мере теоретически, готовы платить за продвижение своих заведений. А вот если вы потратите массу усилий, чтобы создать технологию или сообщество, и окажется, что никто не готов за них платить, то это настоящая трагедия.

В чем же *истинный 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 придется приступить к разработке продукта на более раннем этапе, и вы столкнетесь с более высокой неопределенностью, чем при наличии только рыночного риска.

Подготовьте список из трех 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 загодя, легко скатиться к обсуждению тривиальной чепухи, говорить о которой проще и безопаснее. Чтобы не попасть в эту ловушку, обсудите с 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 партнерами различных категорий, подготовьте отдельный список из трех 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 обретете твердую почву под ногами и лучше поймете, 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 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 карточками, чтобы потом как-нибудь «перехватить по чашке кофе» (так же, как это сделал бы любой другой), вы можете ограничиться одним, но самым значимым вопросом. Это будет важный шаг по избавлению от формализма.

Золотое правило: у вас всегда должны быть готовы три самых важных во-

проса.

Глава 4

Избегайте формализма

Как вы поняли, если раньше времени начать углубляться в детали и говорить о вашей идее, у собеседника может возникнуть предвзятое отношение, а вы рискуете застрять в точке «локального максимума». Чтобы избежать этого, Стив Бланк в своей книге «Четыре шага к озарению», посвященной концепции развития потребителей (Customer Development), рекомендует провести три отдельные встречи. 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 четырех часов, если принять во внимание согласование сроков, дорогу 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 встречаться со мной 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 трехступенчатая схема стала для меня возможна! Но, начав применять ее, я почувствовал, что расходую время неэффективно. Самый ценный ресурс, находящийся в распоряжении стартапа, – это время и внимание его основателей. Они должны прилагать усилия к решению самых важных задач, но мне не показалось, что встречи с «ранними клиентами» играют столь значимую роль. Мне хотелось

получать нужную информацию без каких-либо сопутствующих затрат.

Если решение заключается не в том, чтобы провести серию из трех встреч, то в чем 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 завязывается 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 ее участников, и каждый такой разговор будет не менее ценен, чем формальная встреча.

Разграничивать проблему, ее решение и процесс продажи исключительно важно, чтобы избежать предвзятости, но так же важно понимать, 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 превратить каждую возможность побеседовать с клиентами в официальную встречу, запланированную на конкретный день и час. Так вы будете не только неэффективно расходовать время, но и заранее формировать ожидания (ведь очевидно, что вы назначаете встречу, чтобы презентовать какой-то продукт). Чрезмерный расчет 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 нее (него) на голове роскошная шляпа, она (он) вам дружелюбно кивает и открывает потрепанный старый роман, который безупречно довершает эту сцену. Вы судорожно проглатываете чашку эспрессо, чтобы настроиться на нужный лад, и заводите довольно неуклюжий монолог о том, что, 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? Еще 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 общения с «ранними клиентами». Нужно не стремиться к помпезности, а легко и непринужденно побеседовать. Если построить этот разговор правильно, они даже не поймут, что речь шла о вашей 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 привел 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... Как у вас возникла эта идея?»

Чрезмерная формализация – это костыль, на который мы опираемся в откровенно непонятных и неловких ситуациях. Благодаря ей неожиданности исключаются и все действия совершаются согласно 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 темы, интересные вашим 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 обеим сторонам. Вполне возможно, вы окажетесь за долгое время первым, кто проявит 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 длиться 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 еще программы нам необходимо интегрировать, чтобы этот продукт купили?»).

Достаточно пяти минут, чтобы понять, существует ли проблема и насколько она важна. Много времени не потребуется и для того, чтобы выяснить, как ваши собеседники решают ее 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 потенциальные клиенты 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 оказаться 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 своем рабочем графике, а не тем, что вы хотите узнать. Безусловно, придется 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 четко оговорить время, как минимум 30 минут. При этом пять минут могут быть потеряны из-за опоздания, еще пять уйдут на обмен приветствиями, следующие пять будут потрачены на вопросы, чтобы понять, каковы цели, проблемы и бюджет ваших собеседников, затем в течение десяти минут вы станете демонстрировать и описывать продукт, а последние пять будут посвящены согласованию дальнейших шагов. Примерно так

распределятся ваши полчаса.

Стремление действовать более оперативно на ранних этапах общения – одна из основных причин, по которым я предпочитаю избегать формализма и отказываться от официальных встреч. Планирование и подготовка означают, что десятиминутная беседа потребует колоссальных сопутствующих затрат времени. Даже на то, чтобы объяснить, что вы создаете компанию и хотели бы задать пару вопросов, может уйти пять – десять минут. Вы добьетесь результатов гораздо быстрее, если не будете говорить о своей 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 еще не перешли к серьезным 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 остается с десяток серьезных 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 чем вы хотели со мной поговорить?»

Оказалось, что никакой проблемы нет. Я получил ценную информацию. Идея была отвергнута еще до того, как мой собеседник догадался, что мы ее обсуждаем. Это заняло пять 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, которые давали прямой ответ на мои главные вопросы.

Чтобы этот разговор, длившийся пять минут, состоялся, я потратил два часа на дорогу. Что ж, не всегда удастся добиваться безупречных результатов.

В том случае мои предположения оказались неверны. Но иногда разговор принимает противоположное направление, и все, что мы узнаем от клиентов, приводит нас в радостное расположение духа. И тогда, обобщив все услышанное, мы делаем воображаемый решительный шаг от идеи к конкретной работе и продукту, благодаря которому жизнь наших клиентов станет лучше. А также про-

сим, чтобы они «подписались под нашей идеей», т. е. приняли на себя какие-то обязательства.

Золотое правило: говорите о своей идее как можно меньше, продолжая направлять беседу в нужное русло.

Глава 5

Обязательства и поступательное движение

Получив ценную информацию об отрасли и клиентах, мы можем углубиться в детали, приоткрыть завесу над своей 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 твердые 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 вперед, 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 инвесторы) 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. Однако, поскольку такая ситуация возникла по вашей вине, в *ваших* же силах исправить ее. Скорее всего, она стала следствием вашей навязчивости и страха быть отвергнутым. Предоставив другой стороне очевидную возможность принять на себя обязательства или отказаться от вашего предложения, вы выйдете из зоны «условно хорошего приема» и сможете понять, действительно ли перед вами потенциальный клиент.

Как всегда, не надо пытаться убедить всех подряд, что ваша идея прекрасна. Получив информацию, которую вы хотели получить (даже если оказалось, что вашим собеседникам эта идея неинтересна), вы можете сказать «спасибо» и откланяться. Но в какой-то момент вам все же потребуется подвести потенциальных клиентов к решению, чтобы зафиксировать его.

Тревожные признаки:

- множество безрезультатных контактов;
 - комплименты в конце встреч-презентаций;
 - отсутствие договоренностей о следующих шагах после встреч-презентаций;

- впечатление, что встречи «прошли нормально»;
- отсутствие ценных ресурсов, вкладываемых клиентами.

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 серьезность намерений клиентов, поскольку они вкладывают что-то, что имеет ценность: время, репутацию или деньги.
- Поступательное движение означает, что они перешли на очередной уровень 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 ничего у вас покупать, — особенно опасный источник неоднозначных сигналов.

Удачная или неудачная встреча

Мне понадобилось несколько лет, чтобы понять – встреч, которые «прошли нормально», не существует. 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 вполне красноречивые реплики, например: «Давайте вернемся к этому разговору после праздников. . . Вы нам не звоните, мы сами с вами свяжемся», – но очень часто мы сталкиваемся и с менее очевидными вариантами отказа.

Встреча прошла успешно, если в конце звучит обязательство перейти к следующему этапу. Но вам необходимо приложить к этому усилия, или переговорный процесс будет плыть без руля и ветрил в непонятном направлении, играя 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:

1. Вы просили собеседника высказать мнение о вашей идее (т. е. напрашивались на комплименты).
2. Вы не заводили с ним разговор о твердых обязательствах или об очередных шагах.

Вы уже знаете, как реагировать на комплименты: уклоняться, игнорировать, возвращаться к делу. Заручиться обязательствами столь же несложно, если только вы понимаете, на какой результат рассчитываете.

Если по итогам встречи не прозвучали никакие обязательства, причина может быть и в том, что вы задали вопрос, но получили отказ. Печально, но такова жизнь. Не все наши мечты сбываются. Зато вы, по крайней мере, узнали, каково реальное положение дел. Вы получили четкую и очевидную негативную информацию.

По-настоящему провальный вариант – другой. Тот, когда вы даже не попытались задать нужные вопросы. Я никогда не воспринимаю отказ как настоящее поражение. А вот уклонение от разговора – это, безусловно, поражение. Вы избе-

гаете вопросов либо потому, что они вас пугают, либо потому, что 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 выражение, 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 несет 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 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 сформулировать и перечислить проще):

- протокол о намерениях (этот документ не имеет юридической силы и является джентльменским соглашением о купле-продаже);
- предварительный заказ;
- гарантийный депозит.

Иногда твердые 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 еще и бесполезны, когда вы пытаетесь подтвердить целесообразность про-

дукта. Но все же комплименты могут принести пользу. Они служат сигналом тревоги и демонстрируют, что собеседник пытается от вас избавиться.

Золотое правило: чем больше ресурсов ваши потенциальные клиенты вкладывают, тем с большим доверием вы можете воспринимать те приятные слова, которые они вам говорят.

Результативная встреча vs. безрезультатная встреча

И опять речь идет о результативности потраченного времени. Встреча только что состоялась. Но как она прошла? Ее можно назвать результативной или бесполезной? Почему? Если все 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 все 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 дает 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 питч, 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 в этом случае 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 заручился бы такими обязательствами, на которые мой собеседник готов уже сегодня. На самом раннем этапе я попросил бы, чтобы меня познакомили с руководителем компании, техническими специалистами или сотрудником, который распределяет бюджетные средства, чтобы удостовериться, что мне до конца понятны их потребности. Если бы я продвинулся чуть дальше, то постарался бы 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 ее решению уже сегодня и получить ранний доступ к нашему продукту.

«Я могу представить вас паре людей, когда у вас все 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 серьезностью можете его воспринимать. Например, кому именно ваш собеседник хочет вас представить и что значат слова «когда у вас все будет готово»? Почему он не может сделать это прямо сейчас? Речь идет не о том, чтобы вести себя напористо. В конце концов, ваша судьба зависит не только от

связей вашего собеседника. Но вам нужно четко 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 принесет 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 четко 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»

Бесполезная встреча. Внимание, опасность! Эти слова подают вам определенный 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 \$10 млн.

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, либо другим членам команды. Это сыграет действенную роль, поскольку клиентам, которые заявили о своей готовности купить продукт, придется вынуть из кармана кредитную карточку, т. е. 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 «Когда можно приступить?» – это очевидный шаг вперед. Для большинства предприятий установка нового программного обеспечения и обучение персонала работе с ним – дело непростое. Даже бесплатная пробная эксплуатация может обойтись 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 свете ценностей. Какие ресурсы потенциальным клиентам потребуется вложить в это тестирование? Если ваше предложение, условно говоря, слишком «дешево», чтобы тратить на него силы, вы можете попытаться повысить его ценность. Например, если клиенты будут использовать ваше решение в течение двух недель, вы можете организовать написание аналитического отчета 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 никаких платежей 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, и они имеют для нас огромную ценность.

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 десяток пробных версий, поскольку народ все время раскупает их. 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 потенци-

альные покупатели – компании, то вам придется 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 утомительная, 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, неопределенность 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 останетесь 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 «кошелек или жизнь». Вы *пытаетесь* парировать вежливые отговорки и понять, действительно ли эти люди собираются стать вашими партнерами, инвесторами или клиентами.

Если они не приходят в восторг, это хорошо – вы получили информацию, которую хотели получить. Примите ее к сведению, подумайте, насколько она важна, не нужно ли вам пересмотреть стратегию, и... продолжайте двигаться дальше. Цель в том, чтобы подвести ваших собеседников к решению и понять, создали ли вы продукт, который им насущно необходим, и получили ли 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 беседуете. Благодаря этому разговор пойдет 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. Жесткий питч дает 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 уйдете из бизнеса, откажетесь от идеи выпускать задуманный продукт или продадите свою компанию. Но даже если вы продолжите двигаться в выбранном направлении, нет гарантий, что вы сможете сделать то, о чем заявляете.

Первые ваши клиенты – сумасшедшие. Однако в хорошем смысле этого слова. Им действительно нужно то, что вы производите. Они столь отчаянно нуждаются в этом продукте, что готовы стать теми сумасшедшими, которые испробуют его первыми.

Обращайте самое пристальное внимание на людей, которые эмоционально реагируют на ваше предложение. Согласитесь, что есть большая разница между «Да, это проблема» и «ЭТО САМАЯ УЖАСНАЯ ВЕЩЬ В МОЕЙ ЖИЗНИ, И Я ЗАПЛАЧУ ВАМ ПРЯМО СЕЙЧАС, ЕСЛИ ВЫ ЧТО-ТО С ЭТИМ СДЕЛАЕТЕ!».

Стив Бланк называет таких людей «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 еще тогда, когда вы можете предложить лишь склеенный скотчем прототип. Они призовут всех своих друзей поддержать вас. Это 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 вычеркивайте их из вашего списка, но и не рассчитывайте на то, что они первыми выпишут вам чек.

Во-вторых, сделайте все 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 тяжелые 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 проведете границу между бесперспективными контактами и реальными клиентами.

Золотое правило: на ранних этапах продаж более значимая цель – это информация. Доходы – всего лишь побочный эффект.

Глава 6

Как находить собеседников

Итак, вы научились задавать правильные вопросы и исправлять ситуацию, если общение идет 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 соврать вам, даже 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 далек от идеала.

Цель «холодного» общения состоит в том, чтобы рано или поздно его прекратить. После того как вы любым способом найдете первые один или два контакта, уважительно отнесетесь к их времени и будете искренне пытаться решить их проблемы, «холодные» разговоры начнут превращаться в «теплые» 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 все же состоялись. Если созданное вами приложение не планируется продавать с помощью «холодного обзвона», процент отказов не играет 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 почти 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 самой неожиданной стороны.

Хватайтесь за неожиданные возможности

У меня была идея – разработать приложение для профессиональных лекторов. Однажды я оказался на вечеринке, которую проводил знакомый моего знако-

мого. Услышав с другого конца комнаты слова «мое 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 ее карьере. А я смог пристально взглянуть на свою идею с позиций клиента и заручился ее 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 чем люди говорят с еще большей охотой, чем о самих себе, – это их проблемы. Проявив внимание к проблемам собеседника и 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 ее подозвал.

«Простите, нельзя ли мне пообщаться с владельцем заведения?» – «Хм». – «Не волнуйтесь, я не собираюсь ни на что жаловаться. Кофе замечательный, а я хотел его расспросить, откуда вы берете кофейные зерна». Владельца не было на месте, но мы нашли хороший повод для разговора и вскоре уже беседовали с управляющим. Он дал нам контакты владельца и сообщил, что тот будет на месте в четверг.

Вы найдете 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 придется рассказывать о своей 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 \$5000 до \$50 000 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 завел знакомства со многими людьми и завязал множество контактов. В конце концов я сделал вывод, что «звездные 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 Buffer с помощью посадочной страницы, которая описывала преимущества предложения и позволяла собирать 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 свои электронные письма.

Я скептически отношусь к оценке эффективности лендингов через количественные метрики. Но все 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 зазывайте контакты именно с этими пользователями.

Так клиенты начнут приходить к вам сами, а не вы будете идти им навстречу. Но вам все же придется, как и раньше, рассылать «холодные» сообщения.

А теперь поговорим о том, как реализовать этот принцип на практике, чтобы упростить задачу.

Как добиться, чтобы клиенты приходили сами

Пытаясь найти способы 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. Однако можно пойти другим путем: попытаться выделить себя на общем фоне, чтобы *они* сами могли найти *вас*. Так вы сэкономите время и оградите себя от ненужных огорчений, но не только: когда люди начнут обращаться сами, они будут воспринимать вас более серьезно 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 выполнять 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 остается 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 свою идею, завяжете контакты со множеством потенциальных клиентов, которые будут воспринимать вас всерьез, узнаете, что именно в вашем предложении вызывает положительную ответную реакцию (еще до того, как вы его сформулируете). Выполнив эти задачи, вы сможете на короткой ноге пообщаться с теми, кто проявит максимальный интерес.

Ведите блог, посвященный проблемам отрасли

Если у вашего блога есть достаточная целевая аудитория, 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 нет вообще никакой аудитории, ведение блога продолжает приносить пользу. Если я рассылаю «холодные» письма с электронного адреса моего блога, их получатели будут общаться со мной охотнее, поскольку они смогут проверить мой домен, увидят мой блог, посвященный проблемам отрасли, и поймут, что я буду для них интересным собеседником. Другими словами, поток посетителей и размер аудитории не играют значимой роли. Кроме того, ведение блога, посвященного 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. Для начала ему нужно было понять проблемы своих потенциальных клиентов (это была сложная задача) и добиться серьезного отношения к себе со стороны тех людей, от которых зависело принятие решений (а эта задача была еще сложнее).

Он решил организовать и проводить два раза в месяц дистанционный «обмен знаниями» для обсуждения вопросов по интересовавшей его теме между руководителями подразделений трех 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 приобрел 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 «теплые» знакомства

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

Семь шагов до Кевина Бэйкона[3]

Мы живем в тесном мире. Здесь все всех знают. Достаточно навести справки. Однажды я беседовал с ребятами, только что закончившими университет, которым нужно было 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 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 три кружки пива, у нас состоялись три коротких разговора, и мы получили множество «наводок».

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

Золотое правило: теория шести рукопожатий применима и к общению с клиентами. Задав пару нужных вопросов, вы найдете 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

всерьез. У каждого из пяти наших консультантов было примерно по полпроцента акций компании. Почти вся их работа заключалась в том, что они сводили нас с нужными людьми. Я встречался с каждым из них один раз в месяц, т. е. 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 еще 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 почти в любой отрасли. Также инвесторы могут свести вас с высокопоставленными консультантами и директорами.

Спросите себя: кому уже прилась 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 все 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 должны с чего-то начинать.

Как правильно договариваться о встрече

Бывают ситуации, когда формальные встречи неизбежны. Например, вам требуется больше часа или нужно пообщаться с более высокопоставленным сотрудником. Но поскольку продукт, который вы планируете продавать, скорее всего, еще не готов, неясно, *зачем*, собственно говоря, понадобилась эта встреча. В таком случае грамотные объяснения и четкая 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 сосредоточится на вас, а не на клиентах. И, наконец, это будут худшие из возможных переговоры о продаже, поскольку вы к ним не готовы.

Тревожные признаки:

- «Хм... Итак...»
 - «Как продвигаются дела?»

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

Реплики вроде «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 интервьюировали, я хочу просто поговорить и по мере сил помочь!

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

Спросив «У вас найдется время на кофе / чай / встретиться / побеседовать?», вы не формируете никаких ожиданий, и это намек на то, что вы собираетесь впустую потратить чье-то время.

Мне нравится формат беседы, предполагающий пять ключевых элементов:

1. Вы – предприниматель, пытающийся решить значимую проблему X, предложить оригинальный взгляд на тему Y или оживить вялотекущую работу отрасли Z. Не говорите ни слова о вашей идее.
2. Сформируйте ожидания, упомянув, на каком этапе вы находитесь и (если это правда) что вы не собираетесь ничего продавать.
3. Продемонстрируйте слабые стороны и дайте возможность помочь вам. Расскажите о проблеме, с которой столкнулись, и о вопросах, ответы на которые ищете. Этими словами вы также продемонстрируете, что не собираетесь попусту терять время.
4. Покажите собеседнику, насколько для вас значимы он сам и помощь, которую он может вам оказать.
5. 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 еще 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 создаем 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*).

Найдется ли у вас время для беседы в ближайшие две недели?» (*Просьба.*)

Эти пять 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 перенес признание в собственной слабости в самое начало.

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

Нам непросто понять, как работает эта отрасль и как мы можем вписаться в этот сложный механизм (*слабость*). Вы знаете ее 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?» (*Просяба*.)

Люди охотно помогают начинающим предпринимателям, но им не нравится, когда кто-то отнимает у них время. Такое вступление показывает: вы знаете, что вам нужно, а помощь человека, к которому вы обращаетесь, будет очень ценна для вас.

Вам придется самому направлять разговор в нужное русло. Если этого не делать, собеседник начнет разбирать вашу идею по косточкам, а это не совсем то, что требуется. 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 впечатляет продвижение компании Х. Как ваши бывшие студенты смогли добиться такого результата?» (*Вы направляете разговор в нужное русло и задаете правильные вопросы*.)

Но такой разговор 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 все 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 «теплых» контактов. Основная цель в такой ситуации – объяснить, что необходимо, и выяснить, какую помощь мне могут оказать. «Холодный» контакт – совсем другое дело, и здесь гораздо больше зависит от воли случая. Подчеркну еще раз – цель «холодного» общения состоит в том, чтобы рано или поздно от него оказаться. Ищите нетривиальные способы завязывания «теплых» 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 разговор 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 лишен 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 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 четче 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» налагает определенные ограничения.

Кроме того, по телефону невозможно установить приятельские отношения, т. е. у вас не будет ни «теплых» контактов, ни договоренностей 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 извлечь из личных контактов.

Да, мы знаем успешных предпринимателей, которые добились колоссальных результатов, общаясь лишь 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 все 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 сосредоточиться на поиске специалистов по вашей отрасли и маркетингу внутри нее. Попробуйте 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 безгранична. Справиться с ситуацией значит не постоянно преодолевать препятствия, а, скорее, менять обстоятельства, чтобы требовалось меньше волевых усилий. Изменить контекст встречи, нацелив ее на «поиск консультантов», – примерно то же самое, что полностью отказаться от шоколада на диете. Вы меняете условия игры, чтобы упростить достижение поставленной цели.

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

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

Сколько встреч необходимо

У каждой встречи есть альтернативная стоимость. Вы тратите на поездку 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.

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

По моему опыту, если вы работаете в относительно простой сфере со сфокусированным клиентским сегментом, для этого достаточно трех – пяти бесед. Если же, побеседовав с десятью разными людьми, вы получили десять разных ответов, можно предположить, что ваш клиентский сегмент слишком размыт и было бы неплохо сузить его.

Речь здесь идет не о том, чтобы провести тысячу встреч. Надо быстро все 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 беседовать до тех пор, пока вы слышите что-то новое.

Глава 7

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 все и понемногу.

Если вы хотите не утонуть и быстрее двигаться вперед, лучшим помощником 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 все кем-либо написанное.

Но где здесь отправная точка? Если вы начнете 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 четкого представления, кому вы хотите предложить услуги, вам придется общаться со множеством людей, причем совершенно разных. Вы получите противоречивую информацию и создадите себе следующие проблемы:

1. У вас появится слишком много вариантов, и вы не будете знать, с чего начать.
2. Вы не начнете двигаться вперед, но также не сможете понять, в чем допустили ошибку.
3. Вы получите абсолютно разнородные отклики и не сумеете 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, ее чудо-порошок можно было комбинировать с чем угодно, от готовых завтраков до протеиновых коктейлей. Молодые мамы получили бы возможность кормить своих малышей более здоровой пищей, рестораны смогли бы заменить им сахар и т. д. 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 ее 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 нее важным партнером, но она не знала, что именно им нужно.

Тогда она решила убить двух зайцев одним выстрелом – обратиться в небольшие независимые магазины формата «здоровые продукты» (т. е. выделить для себя конкретный сегмент!) с предложением выставить ее 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 продан, она могла бы начать поиск путей 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 вперед.

Крупный бренд или скромный семейный бизнес?

Некогда меня приводило в трепет то, что мой клиентский сегмент состоит из «рекламодателей». Каждый из нас тем или иным образом что-то рекламирует, и, естественно, перспективы были самими радужными. Наш рынок был почти 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 изъявлял готовность платить нам каждый месяц \$10 000, у кого-то 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.

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

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

Четко поняв, кто ваши идеальные клиенты, вы сможете отфильтровать отвлекающую информацию, которую слышите от остальных. В ситуации с тем 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 сумели окончательно понять, какие идеи работоспособны, а какие – нет.

И в чем 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 новой полезной информации. Они задавали грамотные вопросы, которые успешно прошли бы «Тест для мамы», и по мере возможности обеспечивали поступательное движение и добивались твердых обязательств. Но при всем 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 12 бесед, они узнали о 12 функциях, отличающихся одна от другой, которые требовалось реализовать, и о 12 не связанных друг с другом проблемах, которые нужно было решить. Чем больше они общались, тем в большее недоумение приходили. Почему так получалось?

Их клиентский сегмент оказался слишком широким, и это сыграло злую шутку. Допустим, я скажу, что мой клиентский сегмент – это «учащиеся». Отлично, ответите вы, и у вас в голове возникнет 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 скоротать ближайшие полчаса.

Итак, я создал продукт для учащихся, 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. Четвертому необходимо, чтобы 80 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 «учащиеся» – это более широкий сегмент, чем мы изначально предполагали. Во-первых, существуют аспиранты. Во-вторых – продвинутые старшеклассники. В-третьих – родители школьников, обучающихся на дому. В-четвертых – индийские крестьяне, чьи дети вынуждены овладевать знаниями самостоятельно, зачастую с помощью единственного на всю деревню компьютера. В-пятых – жители Африки, где нет надежной сотовой связи. И все эти люди – «учащиеся».

Те основатели стартапа, о которых я рассказывал, столкнулись с такой же проблемой, но в их случае это были не «учащиеся», 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 остается 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 такой ситуации лучше пообщаться с отраслевым экспертом, чтобы сразу получить колоссальный объем информации и систематизировать свои представления. У вас появится более четкая отправная точка для выбора дальнейшего направления действий. Если нет возможности получить столь фундаментальный обзор, разработайте и конкретизируйте собственный прогноз. В следующем разделе под названием «Деление клиентской базы» описан один из возможных подходов. Со временем вы лучше поймете, 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 понять ее.

Золотое правило: пока вы не настроитесь на поиск четко сформулированных, непротиворечивых проблем и целей, ваш клиентский сегмент останется 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 поймете, 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 еще 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 свои цели, вы получите неоднозначную реакцию и не будете уверены в том, стоит ли продвигать вашу идею.

Детализация с разбивкой на более конкретные группы именуется делением клиентской базы. Выберите для анализа сегмент и делите его на подгруппы, пока не поймете, 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 моя идея была реализована?
- Все входящие в эту группу или только часть из них купят / будут использовать продукт?
- Почему они хотят, чтобы он появился? (То есть в чем их цель или проблема?)
- Мотив есть у всей группы или только у ее части?
- Каковы дополнительные мотивы?
- Какие другие группы людей имеют схожие мотивы?

Итак, вы сформировали сегменты двух видов: первый – это группы людей, объединенные конкретными демографическими признаками, второй – 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 ва-

ша 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 своему 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 принесет вам пользы.

Составив пары «кто – где», можно принимать решение, куда двигаться дальше. Сосредоточьте внимание на тех из них:

1. Кто может принести максимальный доход.
2. С кем легко установить контакт.
3. Кто поможет вам развить бизнес.

Например, если вы разрабатываете 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 еще 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, вы получаете 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 выступать на конференции.

По мере того как круг этих людей будет очерчиваться четче, вам будет проще понимать, где их можно найти. Вместо того чтобы искать «студентов вообще» (думаю, можно прогуляться по студенческому городку?), вы без труда отыщете аспирантов-иностранцев, обратившись в приемную комиссию или к представителям факультетов. Точно зная, кого хотите найти, вы не потеряете время, бе-

седуя с неподходящими людьми. Также вы сможете 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, вы, безусловно, захотите изучить и существующие модели поведения. Множество людей боятся или избегают публичных выступлений. Вероятно, они не станут нашими клиентами. Есть и те, кто делится своими проблемами с психотерапевтами, а также любители самообразования, ищущие полезные советы в Сети, читающие книги, посещающие 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 вы поймете, как ведут себя представители интересующей вас группы, установить контакт с ними не составит труда. Возможно, гости, которым предстоит выступить со свадебными речами, в смятении ищут образцы для подражания в интернете. Вы можете разместить контекстную рекламу, которая будет отображаться в ответ на их поисковые запросы, и затем оказать помощь и поддержку тем, кто согласится с вами побеседовать. Вы можете стать спонсором 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 моем 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 базу, поняв взгляды, мотивы и потребности большой группы идеальных клиентов, которые уже тратят время и деньги на самосовершенствование.

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

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

Поскольку вам придется 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 уже отмечалось, впоследствии клиентский сегмент снова можно будет расширить. А сейчас упростите себе задачу, выбрав конкретных людей, которые отвечают трем 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 обретете ясность.

Разговоры с неподходящими людьми

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

1. Вы выбираете слишком широкий сегмент и общаетесь со всеми подряд.
2. У вас несколько клиентских сегментов, и вы упускаете из виду те, что не следовало бы оставлять без внимания.
3. 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 каждым, в этот круг неизбежно попадут неподходящие люди.

Упустить из поля зрения клиентские сегменты и людей, принимающих решение о покупке, легче легкого. Первый важный шаг в этом случае – 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 более сложные для понимания ситуации. Если вы создаете приложение для детей, его придется 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 необходимо задуматься о нескольких группах заинтересованных лиц, если вы делаете ставку на важного партнера в производстве, дистрибуции или продвижении. Если успех вашего бизнеса зависит от конкретного партнера, 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 высоким 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, придется по душе наша идея. Рассказывая нашему совету директоров, что на этой неделе мне удалось удачно пообщаться с десятком подростков, я не воспринимал этот результат как значимый. А потом оказалось, что именно это и было важнее всего.

Глава 8

Как заставить все это работать

Даже при условии, что вы сделали все 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 свое, и их время. Чтобы общение принесло максимальную выгоду, нужно немного потрудиться до и после.

Типичная ошибка бизнесмена: ходить на всевозможные встречи, а потом ин- структировать 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 ее изучению необходимо оперативно и справедливо распределить между всеми основателями компании. Для этого нужно четко 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 путем, я сумел испортить ситуацию настолько, что наш технический директор ушел со словами: «Мы никогда не добьемся успеха, если ты будешь постоянно менять наши рабочие задания». В свое 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 ее до остальных членов команды.

Симптомы возникновения бутылочного горлышка в процессе изучения клиентов:

- «Позаботься лучше о продукте. А я узнаю все, 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 трех важнейших вопросов. Обсудите их со своей командой и будьте готовы услышать ответы на те вопросы, которые вас пугают.

Изучив клиента и отрасль, вы поймете, 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 четко сфокусирован, вам не придется проделывать эту работу часто.

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 ее профиль на LinkedIn и корпоративный сайт. Это займет не больше пяти минут, а вы придете на встречу во всеоружии и не попадете в неловкую ситуацию.

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 чертов продукт, а не тратить время на пустопорожнюю болтовню». Мотив такого поведения 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. Однако 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 неочевидных продуктовых рисков. Первый вопрос звучит так: «Если бизнес потерпит неудачу, что вероятнее всего станет причиной этого?» Если бы мне задали этот вопрос о моем 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 найдется 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 – обратная сторона первого, а взят он из книги Лафли и Мартина «Игра на победу. Как стратегия работает на самом деле»³. 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 счет рекламодателей.

Я говорю здесь не о долгой и сложной проработке стратегии. Достаточно прислушаться к собственной интуиции. Скрупулезный анализ не нужен. Вам необходимо ответить всего на один короткий вопрос: «Что мы хотим у них узнать?»

Если у вас немного времени, то все, 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.

³Лафли А., Мартин Р. Игра на победу. Как стратегия работает на самом деле. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

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 «метауровня» процесса общения. Какие вопросы оказались результативными, а какие – бесполезными? Что можно улучшить в будущем? Не остались ли какие-то важные сигналы или вопросы без внимания? Ответы найдутся скорее на практике, чем 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. Возникает соблазн отказаться от него вовсе. Не делайте этого! Анализ играет важную роль. С его помощью вы максимально быстро и ясно донесете 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 слышали. Благодаря этому ваша работа будет согласованной, принимаемые решения – более продуманными, вам не придется 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 множество встреч, но, воочию наблюдая реакцию клиентов, все члены команды смогут получить массу полезной информации. Кроме того, вы будете помогать друг другу, замечая в ходе беседы ошибки и предвзятый подход и исправляя это.

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 задает 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 начнете задавать неверные вопросы или упустите нить разговора.

Если вы человек стеснительный, а соучредителя, который провел бы беседу, нет, призовите на помощь друга, чтобы он составил вам компанию в первые один-два раза. Пока вы не освоитесь, можете отвести себе скромную роль протолиста. 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, принесет 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 ходить на встречи сами.

И все же, несмотря на то что процесс должен проходить в вашем присутствии, организовывать беседу и направлять ее 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 свою команду (а также инвесторов и консультантов) в курсе дела. Кроме того, 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 сказанное дословно, т. е. фиксируйте именно те слова, которые 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. Но 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 запоминать их. Накапливая опыт общения, вы придумаете собственный язык символов.



Эмоции

:) – возбуждение.

:(– гнев.

:| – смущение.

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 «конспектировать». Возможно, нелишним

будет придумать символы, описывающие желание или радость. Обращайте внимание на сильные эмоции и, если собеседник их выражает, обязательно выясняйте 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 далекую 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 придется столкнуться с этой проблемой. Например, многие корпоративные клиенты не в восторге от тех инструментов, которые есть у них 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. Безусловно, 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 звездочкой те вопросы, которым нужно уделить внимание после встречи. В первую очередь это обещанные вами последующие шаги, от которых зависят обязательства клиентов или поступательное движение.

Где вести записи

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

- сортировать, комбинировать и упорядочивать;
- объединять с заметками других членов команды;
- сохранять, чтобы при необходимости обращаться к ним в будущем;
- отделять от другой информации, например, от описания идей или списков задач.

На личном опыте я убедился, что заметки, сделанные в моем основном блокноте, почти бесполезны. За несколько месяцев их накапливается столько, что поиск и нахождение нужных сведений становятся непосильной задачей. А 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 ведете себя не слишком вежливо. Лучше потратить немного времени после, чтобы превратить бумажные записи в электронные. Такое занятие никогда не казалось мне особо увлекательным, но все 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, выдирал 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 также записывал встречи на диктофон, но столкнулся с той же проблемой, что и при ведении записей в блокноте: огромный массив 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 на то, 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 ее». Почти любой человек ответит на такую 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 пойдет 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 нее 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 излишне объемными 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 командой;
 - получив неожиданный ответ, вы не пересмотрели свою 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 учетом обстоятельств и профиля вашей компании. Я попытался дать самые простые рекомендации, которые должны сократить, а не увеличить время, затрачиваемое на общение с клиентами.

Перед началом разговора:

- Если этого не было сделано раньше, выберите четкий 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:

- Четко 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 твердых обязательств и фиксируйте очередные шаги.

После разговора:

- Проанализируйте свои записи и важные реплики, прозвучавшие 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 все, что знаю я. Объедините этот процесс с «Тестом для мамы», правилами антиформализма и поступательного движения, чтобы за минимум времени получить максимум важной информации. Но даже если что-то пойдет не так, не переживайте слишком сильно. Поверьте, это не беда мирового масштаба!

Ошибки неизбежны

Я до сих пор задаю глупые вопросы, причем 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 ее читать, те же ошибки не повторятся).

Такое случается. И это вполне нормально. Проанализируйте ситуацию вместе со своей командой и не ругайте себя (или других учредителей) слишком строго. Учитесь эффективнее работать сообща.

Я допускаю множество ошибок. Но по крайней мере я научился их замечать, и у меня появился шанс их исправить. Даже самые провальные разговоры можно как-то «вытянуть». Задача, которую вы перед собой поставили, действительно сложна. Вы никогда не добьетесь безупречности, но всегда есть смысл самосовершенствоваться.

Людям нравятся стартапы, поскольку они занимаются интересными вещами и улучшают жизнь окружающих. Начинающим предпринимателям с радостью оказывают поддержку. А если они терпят неудачу, им с готовностью это прощают. Молодым предпринимателям и стартапам желают только добра.

Задавая правильные вопросы, вы можете довести до ума много обманчивых идей, пока они еще не успели обернуться для вас реальными проблемами. И все 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. Бывает».

Мелкие промахи не конец света! К начинающим предпринимателям все благосклонны. Ведь вы искренне пытаетесь сделать жизнь лучше и вкладываете в это немало сил.

Золотое правило: поверьте, все 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 перешел 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 клиентов, один из участников, работавший персональным тренером, обмолвился, что большую часть времени ему приходится тратить на неоплачиваемые переезды от одного клиента к другому. Остальные 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 все 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 собрание идиотов и вытащил из кармана телефон. «Почему бы просто не позвонить им?» Кажется, он даже знал номер, который нужно было набрать. Когда герой этой истории вышел в коридор, чтобы позвонить, все мы испытали небольшое потрясение. Через 20 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 еще 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, т. е. к общению с людьми. Любые дополнительные затраты времени непродуктивны.

Нет смысла тратить несколько месяцев только на общение с клиентами и лишь затем переходить к разработке продукта. Уделите этой работе неделю, от силы две. Сформулируйте идею и сделайте клиентам такое предложение, в ответ на которое они дадут твердые обязательства.

Безусловно, вы будете общаться с клиентами на всех этапах жизненного цикла вашей компании. Не советую вам, потратив на разговоры первые две недели, становиться затем отшельником. 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, почти не тратя на это время. Общение будет способствовать развитию вашего бизнеса, а не подменять его.

Если действовать правильно, все начнет происходить очень быстро. Чтение этой книги не повод для того, чтобы потратить несколько драгоценных месяцев на теоретизирование. Ее задача – помочь вам в минимальный срок получить максимальную пользу от общения и вернуться к действительно важному делу – построению вашего бизнеса.

Золотое правило: бросайте все и начинайте развивать свою компанию!

Заключение и полезные подсказки

Кажется, мы приятно провели время. Спасибо за то, что прочитали эту книгу:) Надеюсь, она будет вам полезна. Фото, видео и другую интересную информацию вы найдете на momtestbook.com.

Если вы столкнетесь с трудной задачей, в решении которой я могу вам помочь, или поймете, 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. Подписывайтесь на RSS или электронную рассылку и почитайте 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, пригодится учебная программа, над которой я работаю с группой основателей. Слайды, видеофильмы, памятки, планы для семинаров вы найдете на 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 самыми разнообразными аудиториями – от студентов Оксфорда до сотрудников ООН. Напишите нам по адресу: mom@foundercentric.com.

Подсказки

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:

1. Говорите о жизни собеседника, а не о вашей идее.
 2. Спрашивайте о конкретных вещах, которые происходили в прошлом, а не о взглядах или мнениях на перспективу.
 3. 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 раскрываете перед окружающими душу («проблема излишнего 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!»

3. Вы действуете напористо и пускаете в дело пич.

«Нет же, вы меня не поняли. . . »

«Верно, но кроме того решается и другая задача!»

4. Вы ведете 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.

«Позаботься лучше о продукте. А я узнаю все, что нам нужно».

«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

- Вместе с 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 этого не было сделано раньше, выберите четкий клиентский сегмент, представителей которого вы сможете найти.
- Если на вопросы, которые вы хотите задать, можно ответить с помощью «кабинетного исследования», сначала проведите такое исследование.
- Четко 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 твердых обязательств и фиксируйте очевидные 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 занимаются ваши собеседники и зачем они это делают (в противоположность информации, которая может ввести вас в заблуждение, – комплиментам, болтовне, мнениям);
 - обязательства, демонстрирующие серьезность намерений клиентов, поскольку они вкладывают что-то, что имеет ценность: время, репутацию или деньги;
 - поступательное движение, которое означает, что потенциальные клиенты 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 командой;
 - получив неожиданный ответ, вы не пересмотрели свою 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 не ясно, зачем понадобилась встреча.

Признаки того, что вы не добиваетесь твердых обязательств и нет поступательного движения:

- множество безрезультатных контактов;
 - 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 далекую 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 ее

- 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 вам может оказать именно этот человек.

- Просьба: попросите о помощи.

Важный вопрос на этапе подготовки:

- «Что мы хотим у них узнать?»

Благодарности

Прежде всего, огромное спасибо всем, от кого я услышал отклики, и особенно тем, кто нашел время написать скрупулезные (и полезные) комментарии. Вот их имена: Дэниел Теннер, Андреас Клингер, 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 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 все же заставил прочитать «Четыре шага к озарению». И спасибо Стиву Бланку, который написал эту книгу. Спасибо Питеру Риду, который буквально вел меня за руку на очень важных первых встречах, посвященных продажам, и показал, как все 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 шанс самому начать учить этому.

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 (мировоззрение), Брент Купер (примемы сегментации), Ричард Румельт и Лафли/Мартин (вопросы стратегии), Нил Рекхэм (сфера продаж) и Дерек Сиверс (он напомнил мне, 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



PDF Generation

Generated on 1 июня 2017 г. by fb2pdf version 3.14
<http://www.fb2pdf.com/>