

ОГЛАВЛЕНИЕ

От переводчика	7
Предисловие к русскому изданию.....	9
Вступление.....	13
Глава 1	
Тест для мамы	19
Глава 2	
Как оградить себя от вводящей в заблуждение информации.....	35
Глава 3	
Как задавать важные вопросы	57
Глава 4	
Избегайте формализма	77
Глава 5	
Обязательства и поступательное движение	85
Глава 6	
Как находить собеседников	99

Глава 7**Как найти своих клиентов 117****Глава 8****Как заставить все это работать 129****Заключение и полезные подсказки 147****Благодарности 153**

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, опасающимся 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

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 идеи 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 — плачевые 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 занимательное 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 самолюбия. 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 получить 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 растратываете 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 клиентаориентированного 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 клиентаориентированного 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.

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

² Бланк 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 судоку, 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 кручинки золота. Целых три: 1) по-жилым 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 кручинка 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, отправляйтесь 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 нравятся 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 вложитесь 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 дотронуться, 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 прочтайте 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 повторствовать 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 погуглить?

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 X 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 получат 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 не плохо. 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.