

ИГОРЬ ЧЕПЕЛЕВ

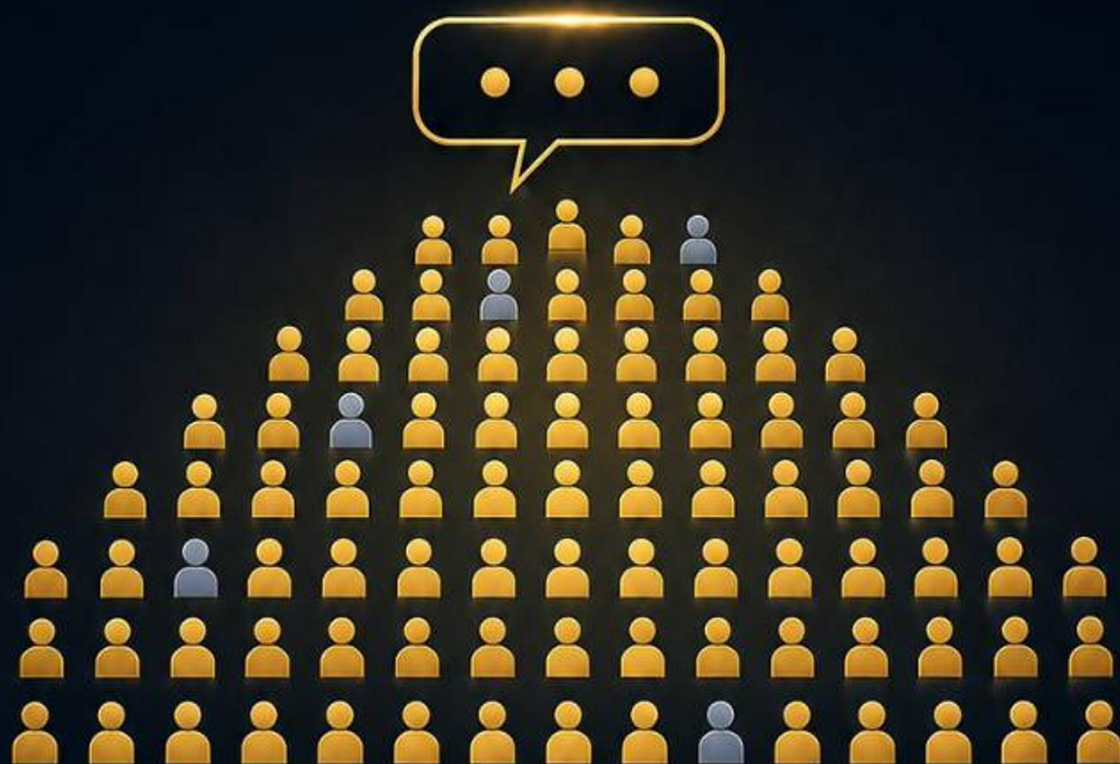
НЕЙРОСЕТЬ

НЕ ОДИН ОТВЕТ — ШЕСТЬДЕСЯТ

вместо фокус-группы, консультанта
и совета директоров

ШЕСТЬДЕСЯТ ЧЕЛОВЕК В ОДНОЙ КОМНАТЕ

Для тех, кто уже говорит с ChatGPT — и хочет большего



ДАЛЬШЕ ЧАТА — 2 • МОЖНО НАЧИНАТЬ С ЭТОЙ КНИГИ

ПОШАГОВО • БЕЗ СЛОЖНОГО КОДА

Игорь Чепелев

**Нейросеть вместо фокус-
группы, консультанта и совета
директоров. Шестьдесят
человек в одной комнате**

«Автор»

2026

Чепелев И.

Нейросеть вместо фокус-группы, консультанта и совета директоров. Шестьдесят человек в одной комнате / И. Чепелев — «Автор», 2026

Мой сосед Лао Ван спросил у нейросети, хороша ли его новая вывеска. Она сказала: отличная. Жена сказала: ужасная. Кому верить? Никому по отдельности. Один голос — одна слепая зона. Эта книга о том, как получать от нейросети не один ответ, а шестьдесят: собрать за вечер совет из спорящих голосов — скептиков, придир и чудаков — и выжать из их спора решение на одну страницу. Раньше так могли только компании: фокус-группа стоит как отпуск, консультант — дороже. Теперь это делается за вечер, словами, без программирования. А дальше — сценарии вместо гаданий, журнал решений, который спорит с вашей памятью, и система, которая учится на ваших правках. Сорок три короткие главы: история, приём, пять минут практики. И обещание на входе: у каждого приёма честно написаны его границы. Вторая книга серии «Дальше чата». Читается независимо от первой. Вывеску, кстати, перекрасили: сорок сыгранных прохожих встали на сторону жены. Жёны были правы и до нейросетей — просто теперь у них есть протокол.

Содержание

О чём эта книга	6
Введение. Шестьдесят человек в одной комнате	7
Как читать эту книгу	9
Часть 1. Толпа по запросу	10
Глава 1. Один советчик — одна слепая зона	11
Глава 2. Как собрать шестьдесят человек, не выходя из-за стола	12
Глава 3. Двести диалогов за и против	14
Глава 4. Модератор, адвокат дьявола и молчун	15
Глава 5. Панель под чужим флагом	17
Глава 6. Один вопрос — сто интервью	18
Глава 7. Синтез: из шума — в решение	19
Глава 8. Словарь клиента	21
Врезка. Цифровой двойник клиента	23
Глава 9. Когда толпу не слушают	24
Глава 10. Чего синтетическая толпа не знает	26
Сквозной кейс. Серия 1: запуск, который пройдёт через всю книгу	28
Практикум. Панель за выходные: от кастинга до меморандума	29
Практикум. Техника безопасности масштаба: большой контекст и галлюцинации	30
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Игорь Чепелев

Нейросеть вместо фокус-группы, консультанта и совета директоров. Шестьдесят человек в одной комнате

ДАЛЬШЕ ЧАТА — 2

ШЕСТЬДЕСЯТ ЧЕЛОВЕК В ОДНОЙ КОМНАТЕ

Как собрать совет из шестидесяти голосов за один вечер — и другие приёмы работы с нейросетью для решений, памяти и роста

Можно начинать с этой книги. Первый шаг занимает пять минут.

Полная рукопись: 43 главы, семь мастерских, шпаргалка формулировок, гид для команд и план семи дней.

Игорь Чепелев

О чём эта книга

Первая книга учила разговаривать с нейросетью. Эта — учит решать.

Мой сосед Лао Ван спросил у нейросети, хороша ли его новая вывеска. Она сказала: отличная. Жена сказала: ужасная. Кому верить?

Правильный ответ — никому по отдельности. Эта книга о том, как перестать спрашивать один голос: собрать за вечер совет из шестидесяти спорящих персонажей, сыгранных нейросетью, устроить им честные дебаты «за» и «против» — и выжать из шума решение на одну страницу.

А дальше — всё, что начинается после толпы. Как решать, когда будущего не знает никто: сценарии вместо прогнозов, проценты вместо споров, растяжки против «ещё чуть-чуть». Как построить память, которая держит выводы дольше настроения. Как научить систему вашему стилю по вашим же правкам — и раз в неделю получать от неё доклад, что улучшить.

Уметь ничего не надо: ни программирования, ни специальных слов. Сорок три короткие главы, в каждой — история, приём и пять минут практики.

И одно обещание на входе, словами самого недоверчивого читателя этой рукописи: «Перепутаете репетицию с измерением — получите очень уверенный самообман со статистикой в приложении». Эта книга не даст перепутать: у каждого приёма в ней написаны его границы.

Вывеску, кстати, перекрасили: совет из сорока сыгранных прохожих встал на сторону жены со счётом двадцать девять против одиннадцати. Жёны были правы и до нейросетей — просто теперь у них есть протокол.

Введение. Шестьдесят человек в одной комнате

Проведите эксперимент. Прямо сейчас, займёт минуту.

Спросите своего помощника про любую свою идею: «Оцени». Прочитайте ответ.

Теперь откройте новый чат и опишите ту же идею как чужую: «Мой конкурент собирается сделать вот это. Что скажешь?»

Прочитали оба ответа?

Идея не изменилась. Модель не изменилась. Изменилось одно слово — «мой» на «конкурент». А ответы разные, иногда до противоположности.

Что произошло?

Ничего мистического. Слово «мой» — это не информация об идее. Это инструкция по тону. Вы сообщили собеседнику, как относитесь к тексту, — и он вежливо подстроился. Так делает любой парикмахер, которого вы спрашиваете, идёт ли вам стрижка, которую он только что сделал. Он не врёт. Он отвечает на рамку, а не на вопрос.

С людьми мы это знаем и делаем поправку. С моделью — почему-то нет.

Мой сосед Лао Ван — вы знакомы, если читали первую книгу — пришёл ко мне ровно с этим. «Я спросил, хороша ли моя новая вывеска. Он сказал — отличная. Жена сказала — ужасная. Кому верить?»

Хороший вопрос. Только неправильно поставленный.

Правильный звучит так: почему мы вообще спрашиваем одного?

В жизни вы так не делаете. Перед крупной покупкой вы читаете отзывы — много, разных, злых и восторженных. Перед запуском продукта компании собирают фокус-группы. Перед решением суда выслушивают обе стороны. Мы тысячелетиями знаем: один голос — одна слепая зона, и форма этой зоны подозрительно совпадает с формой вашего собственного желания услышать «да».

А теперь смотрите, что изменилось.

Раньше «спросить многих» стоило дорого. Я прошлой весной звонил в агентство насчёт настоящей фокус-группы: три недели на набор, бюджет как за отпуск, на выходе — двенадцать человек по объявлению.

Сегодня у вас под рукой инструмент, который прочитал больше споров, возражений и покупательских сомнений, чем все агентства города вместе. И его можно попросить не отвечать одним голосом — а сыграть шестьдесят разных.

Я попробовал. За вечер: шестьдесят персонажей с именами, биографиями и скрытыми мотивами, двести с лишним диалогов «за» и «против» двух версий продукта. Утром на столе лежала карта возражений — и главное из них ни я, ни команда не видели в упор. Через месяц пятеро живых клиентов повторили его слово в слово.

И заметьте, что для этого понадобилось: ни одной новой кнопки. Разница между «спросил и закрыл» и тем, что будет в этой книге, — не в доступе. Она в вопросах.

Заметьте и порядок слов в предпредыдущем абзаце. Живые клиенты — повторили. Не заменили, не отменили. Синтетическая — значит сыгранная: толпа из голосов модели, а не из живых людей; слово техническое, но другого точного нет, привыкнем вместе. Так вот, синтетическая толпа не измеряет реальность — она репетирует встречу с ней. Кто путает репетицию с измерением, получает очень уверенный самообман со статистикой в приложении. Про эту разницу в книге отдельная глава, самая важная.

А Лао Ван свою вывеску проверил панелью — так исследователи зовут собранную группу голосов, и дальше это слово будет встречаться часто — из сорока сыгранных прохожих. Счёт «жена права» — двадцать девять против одиннадцати.

Вывеску перебрали.

Теперь — о чём эта книга и чем она отличается от первой.

Первая заканчивалась там, где вы научились работать с одним собеседником: сессии, материал на стол, роли, агенты. Дно того колодца — десять привычек. Оно на месте.

Но за первым колодцем открылся второй. Проверьте себя — что из этого вы уже делаете:

1. Спрашиваете не одного советчика, а панель голосов с разными интересами — и следите, чтобы это не были шестьдесят копий одного подхалима.

2. Важные версии прогоняете через организованный спор «за» и «против», а не через «ну как тебе?».

3. Отделяете «что сказала толпа» от «что это значит»: сводите услышанное в короткий вывод с цифрами — на одну страницу.

4. Знаете, чего синтетические мнения не знают, и проверяете главное на живых людях.

5. Туманные решения раскладываете в сценарии с вероятностями, а не гадаете «получится — нет».

6. У важных решений есть журнал: что решил, чего ждал, когда проверю.

7. База знаний живёт вне головы: карточки с источниками и датами.

8. Лучшие формулировки собраны в библиотеку и имеют версии.

9. Система учится на ваших правках — вы сравниваете свой финал с её черновиком.

10. Раз в неделю система сама докладывает, что в ней пора улучшить.

Сколько набралось?

У меня год назад было два. У Лао Вана — ноль. Правда, у него есть жена с правом голоса, а это, как выяснится, почти пункт четыре.

Устроено всё, как вы привыкли: короткие главы, в каждой — история, приём, пять минут практики. Пять частей: толпа, компас для тумана, память, обучение, эволюция. Между частями — мастерские: техника безопасности для больших объёмов.

И последнее, про сам список.

Перечитайте его ещё раз. Заметили, чего в нём нет? Ни одной новой кнопки. Ни одного нового тарифа. Всё это делается тем же инструментом, которым вы вчера просили рецепт пасты. Разница между «спросил и закрыл» и «системой, которая учится» — не в доступе. Она в вопросах, которые вы задаёте.

Этому списку вопросов и посвящена книга. Первый шаг — в конце первой же главы, и он занимает пять минут.

Как читать эту книгу

Сразу ответ на главный вопрос: да, эту книгу можно читать, не открывая первую. Всё нужное объясняется на месте, а десять привычек первой книги упоминаются так, что понятны и без неё.

Дальше — короткая инструкция и три разрешения.

Разрешение первое: не читать подряд. Части независимы: толпа, компас, память, обучение, эволюция. Начинайте с той, где у вас болит. Заблудиться негде — главы ссылаются друг на друга по именам, и всё нужное всегда в двух страницах от вас.

Разрешение второе: перешагивать необязательное. Между частями стоят семь мастерских — плотные главы-конвейеры; у каждой в первых строках написано, когда она понадобится. Внутри частей встречаются врезки и серии сквозного кейса — это бонусы, а не ступени: перешагнули — ничего не сломали. Не понадобилось — перешагните, оно дождётся.

Разрешение третье: копировать. Все строки, выделенные отступом и чертой слева, — готовые формулировки. Их не нужно понимать до винтика: скопируйте в разговор с помощником как есть, подставьте своё в квадратных скобках — и смотрите, что получится. Понимание придёт из результата быстрее, чем из чтения.

И три маршрута, если хочется плана.

За один вечер: главы 1, 2, 3, 10, 13, 18 и 42. Это скелет книги — консилиум, панель, спор, границы метода, проценты, растяжки и финал. Остальное нарастёт по мере надобности.

Для работы: части 1 и 2 целиком плюс глава 38 — панели до совещаний, решения в тумане, командные правила.

Для своего дела и всего личного: главы 5, 8, 11, 12, 16, 18, 24 — чужой флаг, словарь клиента, сценарии вместо тревоги, дешёвые проверки идей, растяжки и память, которая спорит с вами.

Одно предупреждение вместо напутствия: эта книга не читается — она делается. Пять минут практики в конце главы стоят больше самой главы. Проверите на первой же.

Часть 1. Толпа по запросу

Одна мысль на всю часть: мнение одного собеседника стоит дёшево. Спор правильно собранной толпы — дорого. Толпу теперь собирают за вечер. Дальше — как: кастинг, дебаты, роли, синтез. И честные границы: где толпа гений, а где — хор самообмана.

Глава 1. Один советчик — одна слепая зона

Вы уже провели эксперимент из введения — «моя идея» против «идеи конкурента». Если нет, вернитесь, он обязательный. Это входной билет в часть первую.

Провели? Тогда у вас должен был возникнуть вопрос.

Хорошо, рамку «мой» мы разоблачили. Но ведь можно просто попросить критику! «Разбери слабые места, честно, без комплиментов». Работает же?

Работает. Я сам учил этому в первой книге. А теперь смотрите, где у честной критики потолок.

Попросите юриста раскритиковать ваш договор — он найдёт юридические дыры. Попросите маркетолога — он найдёт маркетинговые. Каждый критикует с той позиции, на которую вы его поставили. А знаете, откуда приходят настоящие провалы?

С позиции, которую никто не занял.

Юрист не заметит, что продукт неудобно держать в руке. Маркетолог не увидит, что бухгалтерия клиента не сможет провести оплату. Самая честная критика с одной позиции — это прожектор: ярко освещает один сектор и делает темноту вокруг ещё темнее. Вам кажется, что вы проверили идею. Вы проверили сектор.

Как это решается в жизни? Столом, за которым сидят разные люди. Финансист морщится от сметы, продажник — от сроков, и в трении их интересов рождается объём. Проблема в том, что такой стол — роскошь. У Лао Вана в мастерской нет совета директоров. У меня есть — но не по каждому чиху.

Приём: соберите стол из воздуха. Минимальный размер — тройка:

Ситуация: [опишите]. Собери консилиум из трёх участников с конфликтующими интересами: [например: дотошный финансист, циничный клиент, опытный конкурент]. Каждый высказывается со своей позиции, конкретно, с цифрами. Потом — спор об одном самом остром пункте. В конце: не общий вывод, а список разногласий — в чём они так и не сошлись.

Обратите внимание на последнюю строчку. Она важнее всего, и вот почему.

Что делает модель, если попросить «общий вывод»? Правильно: сглаживает. Услужливо сшивает три позиции в одну гладкую, со всеми согласную — и вся ценность стола испаряется, вы снова слушаете один голос, просто трёхслойный. А ценность — в углах. Список разногласий — это карта мест, где думать придётся вам. Никакой консилиум не освобождает от этой работы; он показывает, где она.

И проверка качества, простая как лакмус: если раздел разногласий пуст — вы собрали не трёх людей, а три копии. Меняйте роли на конфликтующие: тот, кто платит; тот, кто пользуется; тот, кто конкурирует. Мир держится на том, что у этих троих не совпадают интересы. Пусть не совпадают и за вашим столом.

Пять минут практики. Возьмите решение, которое висит сейчас, и прогоните через тройку. Читайте только раздел разногласий. Одно из них кольнёт — вот с ним и работайте.

Одной строкой: Один голос — один прожектор; собирайте тройку с конфликтом интересов и читайте раздел разногласий.

Глава 2. Как собрать шестьдесят человек, не выходя из-за стола

Видели когда-нибудь опрос у входа в фитнес-клуб — «Считаете ли вы спорт полезным?» Сто процентов «да». Ошеломительно.

Что не так с этим опросом, вы видите сразу: у входа в фитнес-клуб стоят люди, которые уже купили абонемент. Опросили не сто человек — один ответ сто раз.

Запомните это ощущение. Сейчас вы сделаете ту же ошибку, только своими руками.

Мой первый заказ панели звучал так: «Создай фокус-группу из 60 человек и обсуди мой продукт». Получил шестьдесят имён — и шестьдесят вариаций одного осторожно-одобрительного мнения. Хор. Толпа у входа в мой личный фитнес-клуб.

Почему так вышло? Разберём механизм, он поучительный.

Я сказал «60 человек» — но не сказал, чем они отличаются. А без инструкции на различие модель делает то, что делает всегда: тянется к самому вероятному. Самый вероятный участник обсуждения вашего продукта — вежливо-заинтересованный. Умножьте его на шестьдесят — получите то, что получил я. Не обман. Среднее.

Настоящие агентства не зря тратят половину бюджета фокус-группы на рекрутинг: состав решает больше, чем вопросы. Значит, и нам нужен рекрутинг. Три шага.

Шаг первый: скринер наоборот. В агентстве скринером отбирают людей. Вы им — генерируете:

Собери панель из 60 персонажей для обсуждения [тема]. Квоты: 40% активно пользуются [категорией], 30% пробовали и бросили, 30% скептики. Возраст от 20 до 65, доход от «считает каждую копейку» до «не смотрит на ценник», 10% — профессионалы рынка. У каждого: имя, возраст, занятие, две строки биографии, отношение к теме одной фразой — и скрытый мотив: то, чего он вслух не скажет, но что управляет ответами.

Про скрытый мотив — отдельно, это главная специя. Сравните.

«Марина, 34, бухгалтер, скептик» — предсказуема, как гороскоп.

«Марина, 34, бухгалтер, скептик; скрытый мотив: однажды купилась на курсы и до сих пор стыдно» — уже человек.

Почему работает? Потому что вы выдали персонажу противоречие: снаружи одно, внутри другое. А противоречие — это и есть то, что отличает человека от функции. Модель прекрасно умеет играть противоречия. Ей просто нужно разрешение.

Шаг второй: запрет на клонов, прямым текстом:

Дубли запрещены: не больше двух похожих позиций. Минимум 15 человек настроены к теме заведомо недружелюбно. Разброс мнений важнее моего комфорта.

Последние четыре слова перечитайте. Вы их пишете не модели. Себе.

Шаг третий: приёмка. Все шестьдесят биографий читать не надо — надо принять работу, как принимали бы у рекрутера: «Покажи таблицей: имя, сегмент, отношение, скрытый мотив. Посчитай скептиков». Скептиков меньше заказанного? Вернуть на доработку. Панель — документ: сохраните файлом, она переиспользуется, как настоящая клиентская база.

И про магию числа шестьдесят. Её нет. Шестьдесят — это просто «достаточно, чтобы возражения начали повторяться, и достаточно мало, чтобы вы дочитали синтез». Вывеске хватит сорока прохожих. Сложному продукту я собирал сто двадцать — но читал уже не реплики, а сводку повторов.

И панель — не обязательно про бизнес. Сорок «прохожих» Лао Вана судили вывеску; моя жена позже соберёт двадцать «мам с района» под идею семейного праздника — об этом в главе про людей. Кастинг везде один.

Пять минут практики. Соберите первую панель на реальную тему — двадцать персонажей для скорости. Примите по таблице. Найдите двух самых неудобных для вас — и запомните имена. Скоро они станут вашими любимыми сотрудниками.

Одной строкой: Панель делает не число, а кастинг: квоты, скептики, скрытые мотивы — и приёмка таблицей.

Глава 3. Двести диалогов за и против

Вспомните последнее совещание, где говорили все сразу. Или родительский чат в день сбора денег.

Много голосов — много ли смысла?

Вот и с панелью так же. Наивный ход — «пусть все шестьдесят обсудят продукт» — даёт кашу на три экрана: к двадцатому голосу модель забывает, кто есть кто, а вы засыпаете на пятнадцатом. И это не дефект модели. Это физика: шестьдесят человек не разговаривают одновременно нигде — ни в комнате, ни в чате, ни в её «голове».

Как разговаривают? Раундами. Любой турнир, любой суд, любое приличное совещание — это серия маленьких разговоров с правилами. Значит, и нам нужен турнир.

Раунд — это одна тема и одна выборка. Десять-двенадцать персонажей, один вопрос:

Раунд 1. Возьми из панели [имена или «всех скептиков»]. Покажи им версию А: [описание или файл]. Каждый реагирует в своём характере, 2–4 реплики, живым языком — с перебиваниями и «не знаю». Запрещён вежливый консенсус: каждый называет одну причину не покупать, даже если в целом за.

Заметили последнее требование? Разберём, зачем оно.

Без него добрая половина участников отделаётся словом «согласен». Почему? Потому что «согласен» — самый вероятный ответ вежливого человека в группе, а модель тянется к вероятному, мы это уже проходили. Обязательная «одна причина против» ломает вероятность принудительно. Вы не просите честности — вы делаете её условием игры. Почувствуйте разницу: честность по просьбе выдыхается через три реплики, честность по правилам держится всю партию.

Дальше — столкновение:

Раунд 5. Возьми трёх убеждённых сторонников версии А и трёх — версии Б. Пусть спорят, три круга. В конце каждый говорит: изменил ли позицию и что именно его сдвинуло.

«Что именно сдвинуло» — читайте эти ответы с карандашом. Аргумент, который двигает позицию даже в игрушечном споре, — первый кандидат в ваши настоящие тексты и переговоры. Вы искали убедительные слова? Вот их месторождение.

Теперь про заголовок. Двести диалогов — это сколько запросов?

Не один. Пятнадцать-двадцать раундов, у каждого — свой вопрос. Мой типовой план на продукт: раунды 1–4 — реакции сегментов на версии; 5–6 — очные дебаты; 7–9 — цена, три уровня на одной выборке; 10–12 — «назови момент, когда ты закрыл бы страницу»; 13–15 — какими словами участники пересказывают продукт знакомым. Последние раунды — отдельное золото: их словарь — готовые заголовки, но об этом своя глава.

И два технических правила, без которых кампания разваливается. Правило первое: каждый раунд — новая сессия, в которую вы кладёте файл панели и абзац контекста. Длинный чат плывёт — вы знаете из первой книги; с толпой он плывёт вдесятеро быстрее, и первый симптом вы уже видели у меня: скептик заговорит голосом энтузиаста. Правило второе: транскрипт — то есть просто запись разговора — каждого раунда сохраняется файлом с номером: «раунд-07-цена-скептики». Зачем? Эта папка скоро понадобится дважды: для синтеза и для базы знаний. Кампания без транскриптов — как исследование без записей: было интересно, ничего не осталось.

Пять минут практики. Один раунд на вчерашней панели: одна тема, десять персонажей, обязательная «причина против» с каждого. Транскрипт — файлом. Какое возражение кольнуло? Не спорьте с ним. Запишите.

Одной строкой: Толпой управляют раундами: одна тема, десять голосов, обязательная «причина против» — и запись каждого раунда в файл.

Глава 4. Модератор, адвокат дьявола и молчун

В настоящих фокус-группах есть железный закон: громче всех говорит не тот, кто прав. Тот, кто громкий.

Вы это видели тысячу раз. На совещании солирует самый уверенный, а самый знающий молчит в углу. В компании друзей ресторан выбирает не тот, кто разбирается в еде, а тот, кто быстрее всех сказал «идём в тот».

Хотите неприятную новость? Синтетическая группа наследует эту болезнь — в комичной форме. Модель выбирает двух-трёх «ярких» персонажей и начинает писать пьесу про них. Остальные превращаются в массовку с репликой «согласен».

Почему? Механизм тот же, что всегда: драматургия вероятнее протокола. В текстах, на которых училась модель, разговоры устроены как сцены — с главными героями и статистами. Попросили разговор — получили сцену.

Лекарство человечество придумало давно: людей, которые сидят в комнате не ради мнения, а ради порядка.

Первый — модератор. Не «поведи обсуждение» — это пожелание. Устав:

Ты модератор. Правила: никто не говорит дважды подряд; после каждого мнения ты спрашиваешь «почему» или «приведи случай из твоей жизни»; каждые три реплики — слово тому, кто ещё молчал, по имени; резюмировать до конца раунда запрещено.

Про «случай из твоей жизни» — остановимся. Сравните два ответа.

«Мне кажется, дорого». Что с этим делать? Ничего. Это настроение.

«Я в прошлом месяце выбирал похожее и ушёл, увидев оплату только годом вперёд». А вот это — сценарий. Его можно проверить, под него можно переделать тариф. Вопрос «почему» превращает настроение в довод; вопрос «вспомни случай» превращает довод в факт. Два слова в уставе — и качество всего раунда другое.

Второй человек порядка — адвокат дьявола:

Добавь Виктора: его работа — искать причины провала. Вежлив, конкретен, не троллит. После каждого блока называет самое слабое место прозвучавшего — и предлагает, как проверить, что оно правда слабое.

Почему адвокат на ставке работает лучше, чем просьба «покритикуйте»? Подумайте секунду.

У него другая должность. Всем остальным за столом выгодно быть приятными — такова их роль. Виктору платят за найденные дыры: не найдёт — не справился с работой. Вы не изменили модель. Вы изменили, за что персонажу «платят». Запомните этот ход — в конце книги он развернётся в целую дисциплину. И одна честная сноска для живых команд: с настоящими людьми назначенный «адвокат дьявола» работает хуже подлинного несогласного — группа чувствует игру и мнений не меняет. К панели это, похоже, относится меньше: в ней назначены все, и роль меняет не чувства группы, а само задание исполнителю. Но скажу честно: перенос этого вывода на сыгранные группы — пока опыт практиков, а не проверенный факт. И своя болезнь у сыгранных спорщиков есть — они соглашаются друг с другом охотнее живых, стягиваясь к общему мнению за пару раундов. Потому устав, независимые первые реплики и защита несогласного в синтетической комнате — не украшение, а несущая конструкция.

И третье, главный сдвиг главы: войдите в комнату сами.

Я захожу в группу как участник. Не поддавайся мне: моё слабое мнение разбирайте так же, как чужое.

Первый раз, когда пенсионерка Тамара Павловна разнесла мой «интуитивно понятный интерфейс» вопросом «а кнопку где искать, если я её не вижу?» — я обиделся. Честно. Потом переписал первые экраны продукта. Обида прошла, экраны остались.

Остался один нерешённый персонаж — молчун. Тот, кто за весь раунд сказал «ну, наверное». Для него — приём, подсмотренный у живого модератора: в конце раунда — анонимные записки: «Пусть каждый, кто говорил мало, напишет одну фразу, которую не решился сказать вслух».

Почему записки вытаскивают то, чего не вытащил разговор? Потому что в группе у слов есть цена — как ты будешь выглядеть. Анонимность обнуляет цену. Модель честно воспроизводит и цену, и её обнуление — и в «записках» регулярно лежит самый полезный текст раунда.

Пять минут практики. Перезапустите вчерашний раунд: устав, Виктор, вы внутри со своим настоящим мнением. Досидите до записок.

Одной строкой: Назначьте порядок: устав модератору, ставка адвокату дьявола, анонимные записки молчунам — и войдите в комнату сами.

Глава 5. Панель под чужим флагом

Спросите друга: «Как тебе квартира, которую я решил купить?»

А теперь представьте, что спросили иначе: «Риелтор впаривает мне вот эту квартиру. Глянь?»

Один и тот же друг. Одна и та же квартира. Сильно разные ответы — и вы это знаете заранее, правда?

Слово «решил» сообщило другу не факт о квартире. Оно сообщило, что критика теперь стоит дорого — она про вас, а не про квартиру. Друг не врёт. Он экономит на дорогом.

Теперь плохая новость: ваша панель делает так же. Я починил кастинг, добавил скептиков, раздал скрытые мотивы — панель стала злее. И всё равно на моих материалах она будто придерживала удар. Не хвалила в лоб. Выбирала выражения.

Проверил я это подлю — и рекомендую вам ту же подлость.

Взял собственный лендинг — продающую страницу своего сайта. Поменял название на выдуманное. Показал панели: «Это конкурент выходит на наш рынок. Разберите, чем он опасен и где провалится».

Те же шестьдесят человек. Тот же текст. Другая планета. «Обещают всё сразу — так пишут, когда нечего показать». «Форма из девяти полей — столько я заполняю в визовом центре». А Тамара Павловна заметила, что «у людей, которые прячут цену, обычно и цена стыдная».

Ни одно из этих возражений не прозвучало, пока текст лежал на столе как мой.

Механизм вы уже знаете из введения: «мой» — это инструкция по тону. Кастинг лечит однообразие мнений. Рамку подачи он не лечит. Её лечит смена флага — три варианта, по нарастающей.

Вариант первый: чужой флаг. Формулировка выше, и обратите внимание на её агрессию — «чем он опасен для нас». Панель, которой поручили оборону, ищет дыры с азартом; панель, которой поручили «оценить», ищет, как бы никого не обидеть.

Вариант второй: слепой тест. Сравниваете две версии — уберите флаги вовсе: «Два продукта с рынка, Альфа и Бета». И меняйте порядок показа в половине раундов. Зачем? Первый и последний в списке получают лишние очки просто за место в очереди — у моделей, как у людей. Не верите — проверьте: это эксперимент на один вечер.

Вариант третий: перевёрнутый флаг. Покажите продукт конкурента как свой: «Мы это сделали, защитите от критики». Панель кинется искать сильные стороны — и найдёт те, которые вы в конкуренте высокомерно не разглядели. Я так узнал, что «примитивный» тариф конкурента — не бедность, а лучшая часть его воронки: на него не страшно нажать.

И гигиена перед любым флагом: вычистите из материала маркеры владения. «Мы», «наш», «нам важно» — всё это выдаёт хозяина. Руками не вычитывайте — поручите: «Перепиши нейтрально, от третьего лица, убери следы того, чьё это. Смысл не меняй».

Пять минут практики. Материал, который панель уже обсуждала как ваш, прогоните раундом под чужим флагом — на тех же персонажах. Посчитайте возражения там и тут. Разница — это точный размер скидки, которую вам делали. Теперь вы знаете её цену. Вопрос на подумать: где ещё вам делают эту скидку?

Одной строкой: «Мой» и «наш» — инструкция по тону: смените флаг, и панель скажет то, что придерживала.

Глава 6. Один вопрос — сто интервью

«Всем понятно?» — спрашивает лектор.

Тишина. Значит, понятно?

Вы сидели в этой аудитории. Вы знаете: тишина значит другое. Признаться при тридцати людях, что не понял, — дорого. Поэтому «всем понятно» выясняется позже, на экзамене, поодиночке — где цена признания равна нулю.

Держите этот механизм. Он сейчас сэкономит вам запуск.

На групповом раунде моя панель дружно сошлась на «удобно». Хорошее слово, приятное. А потом я опросил тех же персонажей поодиночке — и треть призналась, что не поняла главный экран.

В группе никто не соврал. В группе было стыдно быть непонятливым — и синтетическая группа честно воспроизвела этот стыд, потому что она сделана из текстов про людей, а люди в группах ведут себя так. Плюс вторая сила, тише первой: первый ответивший прокладывает колею. После двух «удобно» третьему дешевле согласиться, чем копать в себе сомнение. Вы видели это на каждом совещании. Теперь увидели в панели.

Настоящие исследователи поэтому не выбирают между форматами — они используют оба. Группа — это столкновение: аргументы бьются друг о друга, позиции двигаются, рождается энергия спора. Интервью один на один — это признания: то, что человек не скажет при свидетелях. Рентген и УЗИ. Разные снимки одного пациента.

Приём — серия глубинных интервью по той же панели:

Опроси персонажей поодиночке: никто не видит чужих ответов. Формат интервью: открытые вопросы; после каждого ответа — «почему» или «вспомни последний случай, когда...». Подсказывать варианты ответа запрещено.

Про запрет подсказок — остановимся, он не формальность. Сравните: «Вам мешает цена, интерфейс или сроки?» — и человек послушно выберет из трёх. А мешала ему четвёртая вещь, которой в вашем списке нет, — и вы о ней теперь не узнаете. Подсказка — это не помощь отвечающему. Это ограничение ответа вашей фантазией. Открытый вопрос страшнее и медленнее — и только он приносит то, чего вы не ждали. А зачем ещё спрашивать?

И второй приём — сверка форматов, самая вкусная часть:

Сравни, что этот персонаж говорил в группе и что — наедине. Выпиши расхождения.

Расхождение — это не ложь персонажа. Это карта: где именно давление группы прячет правду о вашем продукте. «В группе хвалил цену, наедине признался, что будет ждать скидку» — вы только что узнали, как поведут себя реальные покупатели, которые тоже хвалят вслух и ждут молча.

Пять минут практики. Три интервью один на один с участниками вчерашнего раунда — с теми, кто в группе говорил меньше всех. Найдите одно расхождение с групповым мнением. Нашли? Теперь главный вопрос: в каком формате вам сказали правду? Подсказка: скорее всего, в обоих. Просто это разные правды — публичная и приватная. Покупают, кстати, по приватной.

Одной строкой: Группа даёт спор, интервью — признания: важное спрашивайте поодиночке и без подсказок.

Глава 7. Синтез: из шума — в решение

Сколько фотографий вы привезли из последнего отпуска?

Полторы тысячи? И сколько раз вы их с тех пор смотрели?

Вот именно. Данные — это ещё не память. Память — это альбом на тридцать снимков, который кто-то не поленился собрать.

После пятнадцати раундов у вас та же беда: папка транскриптов на полтора ста страниц. Поздравляю — вы честно воспроизвели главную проблему настоящих исследований. Данные есть. Решения нет. В агентствах за этап «после разговоров» отвечает отдельный человек — и стоит он дороже модератора. Догадываетесь почему?

У нас этот человек — та же система. Но с одним железным условием: синтез делается в новой сессии. Не тем «человеком», который вёл дебаты.

Зачем такая строгость? Проверьте на себе: вычитайте собственный текст сразу после написания. Ошибок нет, правда? А утром — три штуки в первом абзаце. Автор привязан к черновику: он читает то, что хотел написать. Модель, писавшая реплики, привязана к ним точно так же. Свежая сессия читает транскрипты как чужие — и режет без жалости.

Синтез — три прохода, и порядок не переставляется.

Проход первый, механический — кластеры:

Вот транскрипты 15 раундов. Выпиши все возражения и аргументы «за» дословно, сгруппируй в кластеры — кучки похожего по смыслу. Для каждого кластера: сколько раз встретился, у каких групп участников, самая яркая цитата. Ничего не интерпретируй — только считай и цитируй.

«Ничего не интерпретируй» — строчка обязательная, и вот почему. Что сделает модель без неё? Перепрыгнет к выводам, минуя счёт. Не по глупости — по вероятности: в текстах, на которых она училась, после данных обычно идут выводы, и она тянется к привычному сюжету. А вам нужны именно частоты. Смотрите, какая разница: возражение, всплывшее в одном раунде, — шум. В девяти из пятнадцати — сигнал. Громкость и частота — разные вещи; громкое вы запомнили сами, частое найдёт только счёт.

Проход второй — карта решений: «Теперь интерпретируй. Для каждого крупного кластера: что это значит для версии А и для Б; что лечится формулировкой, а что требует менять продукт; что проверяется дёшево и как».

Проход третий — меморандум на страницу:

Сведи в меморандум: рекомендация и почему; три главных риска с цитатами; три вещи, которые проверить на живых людях до запуска; что осталось спорным. Пиши для человека, который транскриптов не читал и примет решение за пять минут.

Про пункт «что осталось спорным» — отдельно. Его надо требовать явно. Не потребуете — модель сгладит спорное в пользу красивой рекомендации, вы уже знаете этот рефлекс по главе первой: гладкий вывод вероятнее честного. А спорное — это ваши точки думания; список разногласий с консилиума вырос, но остался тем же инструментом.

Чем это кончается в деле? Моя история с позиционированием: мы шли к версии А. Кластеры показали: её главный козырь понятен только трети панели — профессионалам. А версию Б бросали на цене — что лечилось одной формулировкой. Запустили Б с новым блоком про цену. Меморандум занял страницу и перевернул решение стоимостью в квартал работы.

Живые клиенты потом сказали то же, что панель. Но мы к тому моменту уже были готовы. Почувствуйте разницу между «узнать заранее» и «узнать по факту» — она измеряется в деньгах.

Пять минут практики. У вас пока один-два транскрипта? Тем лучше — тренируйтесь на малом: новая сессия, первый проход, только кластеры и частоты. Найдите возражение, кото-

рое встречается чаще всего. Не то, которое громче. Которое чаще. Это разные возражения — проверьте.

Одной строкой: Сводка — в новой сессии и в три прохода: сначала считать, потом толковать, потом страница решения со «спорным».

Глава 8. Словарь клиента

Что вы набираете в поиске, когда болит спина?

«Люмбалгия»? «Дорсопатия»?

Нет. Вы набираете «болит поясница отдаёт в ногу». Хотя врач, к которому вы в итоге попадёте, назовёт это люмбалгией — и будет прав.

А теперь перевернём. Ваши клиенты ищут вас словами «болит поясница». А что написано у вас на сайте? «Инновационное решение для оптимизации»?

Вот об этом глава.

Мы неделю бились над заголовком лендинга. Перебрали десятки вариантов — умных, точных, выверенных. А потом я перечитывал транскрипт раунда и споткнулся о фразу, которой персонаж-скептик пересказывал продукт жене. Обычную, корявую, без единого нашего термина.

Это и был заголовок. Готовый. Он лежал в транскрипте три дня, пока мы сочиняли.

Механизм простой и беспощадный: люди не покупают ваши формулировки — они покупают свои. Чужой термин глаз проскакивает; своё слово цепляет, потому что читается как «это про меня». Вы сами так устроены: объявление «продаётся жильё улучшенной планировки» вы пролистнёте, а «тихая трёшка окнами во двор» — прочитаете. Хотя это одна квартира.

И вот что прекрасно: раунды из главы третьей производят словарь клиента как побочный продукт. Тоннами. Выбрасывать его — как выбрасывать опилки на лесопилке, не зная, что из них делают плиты.

Приём — добыча словаря, два списка:

Вот транскрипты. Список первый: все слова и обороты, которыми участники называют [продукт, проблему, результат] между собой, — дословно, без причёсывания, с корявостями. Список второй: слова, которые употребляю я — и не употребляет никто из них.

Первый список — ваши будущие заголовки, письма и скрипты. А второй...

Второй — отрезвляющий. Это ваш акцент. Профессиональный жаргон, который вы не слышите, как не слышат собственный акцент, — а аудитория слышит только его. Каждое слово из второго списка на вашем лендинге — это фраза на иностранном языке в разговоре с покупателем. Он не переспросит. Он уйдёт.

Дальше — режим, потому что словарь живёт:

Правило пополнения: после каждой панели — новые карточки в словарь; он лежит в базе знаний и растёт, как растёт язык. Правило употребления: заголовки, письма и скрипты пишутся из словаря, а не из головы. Голова предлагает «оптимизацию» — словарь отвечает «чтобы не переделывать дважды». Побеждает словарь. И правило проверки: сомневаетесь между двумя формулировками — обе в раунд, панель скажет, какая «своя».

Лао Ван, кстати, довёл этот приём до фанатизма, до которого мне далеко: каждое слово, которым заказчики называют поломки, уходит у него в базу, и объявления пишутся их словами. Говорит, впервые за пятнадцать лет стали приходить «по объявлению». Не потому что объявление стало умнее. Потому что оно перестало быть на иностранном.

И это не только про товары. Музыкант, который вместо «атмосферный пост-рок» напишет в афише слова, которыми слушатели пересказывают его концерт друзьям, соберёт другой зал. Репетитор, преподаватель, мастер — у каждого есть словарь клиента, и он всегда богаче собственного.

Пять минут практики. Добудьте оба списка из уже имеющихся транскриптов. Возьмите один свой заголовок и перепишите словами из первого списка. Положите варианты рядом. Какой из них написал бы ваш клиент? Вот его и публикуйте.

Одной строкой: Люди покупают свои слова, не ваши: добывайте словарь из записей разговоров и пишите заголовки из него.

Врезка. Цифровой двойник клиента

Короткая идея между главами — для тех, у кого панели прижились.

Разовая панель собирается и распускается. Но два-три персонажа из неё вы наверняка уже полюбили — тех самых неудобных, из практики второй главы. Не распускайте их. Заведите двойника: постоянного персонажа-клиента, который живёт у вас в базе знаний и растёт вместе с ней.

Досье двойника — обычный файл: биография, скрытый мотив, а главное — всё настоящее, что вы о таких клиентах знаете: их отзывы, их словарь из главы восьмой, их прошлые возражения. После каждой панели и каждого живого разговора досье пополняется. Через полгода это уже не выдумка на вечер — это концентрат вашей реальной клиентской базы в одном характере.

Зовётся двойник в любую сессию одной строчкой:

Вот досье Марины. Покажи ей [что угодно: письмо, цену, макет] — пусть отреагирует в своём характере и своими словами.

«Покажи это Марине» — самая короткая фокус-группа на свете: три секунды на созыв. У меня таких двое — скептик и энтузиаст, — и ни один текст не уходит клиентам, не пройдя мимо обоих. Правило гигиены то же, что у всякой синтетики: Марина репетирует, живые — решают.

Глава 9. Когда толпу не слушают

Восемь глав я учил вас доверять толпе больше, чем одному голосу. Теперь остановитесь и ответьте на вопрос.

Согласились бы вы, чтобы толпа из шестидесяти человек — умных, разных, злых — решила за вас, на ком жениться?

Нет? Интересно. А почему?

Вот на этом «почему» и построена глава. Разберём четыре случая, когда голос толпы надо выслушать — и не послушаться. Каждый я оплатил лично.

Случай первый: вопросы знаний. Панель из шестидесяти человек одобрила мой договор аренды склада. Живой юрист — один — за пять минут нашёл два пункта, из-за которых я мог остаться без склада и без депозита.

Почему шестьдесят проиграли одному? Потому что ошибку в договоре не чувствуют — её знают. Толпа сильна там, где правда распределена: мнения, реакции, словарь. И слаба там, где правда концентрирована: право, медицина, налоги, инженерия. Среднее мнение шестидесяти неспециалистов о договоре — это ноль, умноженный на шестьдесят. Тест перед любым кастингом: это вопрос мнений или вопрос знаний? Второе — к специалисту, а система пусть готовит вас к встрече: вопросы, перевод с казённого, черновик позиции.

Случай второй: вопросы нового. Панель почти единогласно похоронила функцию нашего продукта: непонятно, уберите. Мы почти убрали — оставили из упрямства разработчика. Через год она стала главной причиной, по которой нас выбирают.

Панель ошиблась? Нет. Панель сделала ровно то, что вы заказывали: показала первую реакцию. А первая реакция на всё по-настоящему новое — «непонятно», потому что толпа отвечает из вчерашнего опыта, а у нового в этом опыте ещё нет места. Отсюда правило: на новом панель репетирует возражения, но не решает судьбу. «Непонятно» от тридцати персонажей — не приговор. Это техзадание на объяснение. Судьбу нового решает эксперимент — и ваша воля, о ней ниже.

Случай третий: вопросы вкуса. Прогоните свой текст через шестьдесят советчиков и примите все правки. Что получится?

Текст, который не раздражает никого. И не принадлежит никому.

У толпы есть физика: она усредняет. Для возражений это дар, для почерка — гильотина. Помните вопрос из первой книги — какие слова должны оставаться корявыми и своими? Панель может сказать, что ваш выбор непривычен. Спасибо, учтём в подаче. Но выбирать голос по среднему — значит не иметь голоса. Вкус не голосуется.

Случай четвёртый, главный: вопросы воли. Есть решения, у которых по определению один автор — тот, кто отвечает. Закрывать направление. Пообещать клиентам. Рискнуть своими деньгами. Панель здесь блистает на разведке: возражения, сценарии, пре-мортем. Но в момент решения она превращается в то, чем ею часто пользуются, — в способ размазать ответственность.

«Так сказала фокус-группа» — худшая строчка, которую я видел в журнале решений. Однажды она была моей. Толпа — инструмент разведки. Решает подписант.

Соберём фильтр — десять секунд перед любым кастингом. Что за вопрос: мнений — панель решает многое; знаний — эксперт, панель молчит; нового — панель репетирует, эксперимент решает; вкуса — панель информирует, выбирает почерк; воли — панель разведывает, решаете вы. Вопрос слоёный? Режьте слоями: цену тарифа — панели, текст договора с покупателем — юристу, «делаем ли вообще» — себе.

И последнее. Заметили, что делает эта глава с самой книгой? Правильно: она — её условие. Толпа, которую слушают всегда, так же опасна, как советчик, которого не проверяют нико-

гда. Обе крайности избавляют от думания. Панель делает вас информированнее. Решательнее — не может. Это, к счастью, по-прежнему ваша работа.

Пять минут практики. Три ближайших вопроса, по которым вы собирались собирать панель, — через фильтр: мнения, знания, новое, вкус, воля. И честно: что вы надеялись на панель переложить?

Одной строкой: Толпа — разведка, не руль: знания — эксперту, новое — эксперименту, вкус и воля — вам.

Глава 10. Чего синтетическая толпа не знает

Спросите десять друзей: «Купил бы ты мой продукт за девятьсот девяносто?»

Сколько скажут «конечно»? Восемь.

Сколько купят? Вы знаете ответ.

Друзья не врут. Просто вопрос «купил бы ты» и действие «достать карту» обрабатываются разными участками — это знает любой, кто хоть раз собирал предзаказы. Исследователи зовут это разрывом между заявленным и реальным поведением, и разрыв этот не лечится ни искренностью, ни размером выборки.

Держите эту мысль. Сейчас я расскажу, как наступил на неё всеми шестьюдесятью персонажами сразу.

Окрылённый успехом с позиционированием, я решил, что нашёл вечный двигатель, и спросил панель о цене нового тарифа: сколько готовы платить? Панель уверенно сошлась на цифре. Красивые кластеры. Убедительные цитаты. Меморандум — загляденье.

Реальность промахнулась мимо прогноза на сорок процентов.

Что произошло? Разберём механизм, он важнее самой истории. Синтетическая толпа сделана из текстов интернета. Она блистательно знает, как люди спорят, сомневаются и возражают, — этого в текстах океан. И она не знает, сколько денег лежит в кошельке вашей аудитории в этом сезоне в вашем городе, — этого в текстах нет. А что делает модель там, где данных нет? Вы уже выучили: достраивает правдоподобное. Уверенным тоном. Помните сорок страниц уверенной воды из первой книги? Здесь та же вода — просто разлитая на шестьдесят голосов и оформленная как статистика.

Прибейте над столом границу метода. Толпа гениальна в трёх вещах: находить дыры в рассуждениях; выдавать спектр возражений и формулировок; репетировать реакции до встречи с реальностью. И безнадежна в трёх: предсказывать проценты и деньги; заменять знание вашего конкретного рынка; сообщать неприятную правду, которой нет в подложенных материалах.

И это, к слову, не моё частное невезение. Когда команда Марко Заршtedта свела в систематический обзор двести восемьдесят пять пар «синтетическая выборка против живой» — двадцать восемь работ, журнал *Psychology and Marketing*, две тысячи двадцать четвёртый, — примерно в двух третях случаев результаты разошлись. Репетиция, не измерение: теперь с цифрой.

Заметили закономерность? Всё, что толпа умеет, — про «что». Всё, что не умеет, — про «сколько». Между ними, честности ради, есть средняя ступень — «что лучше из двух»: сравнивать и ранжировать версии панель к сегодняшнему дню умеет всё увереннее, особенно накормленная реальными материалами. Но абсолютные цифры — цены, доли, деньги — остаются за границей. Отсюда три правила гигиены.

Правило первое: панель ищет «что», люди меряют «сколько». Любая цифра из сводки — цена, спрос, доля дошедших до покупки — это гипотеза с обязательной проверкой снаружи. Проверка бывает крошечной: пять разговоров с настоящими клиентами, объявление с двумя ценами, три звонка старым заказчикам. У Лао Вана эту функцию исполняет жена — и я не шучу: один живой человек с правом сказать «ерунда» стоит десяти раундов.

Правило второе: кормите панель реальностью. Сравните двух актёров: одному дали сыграть «покупателя вообще», другому — стопку настоящих отзывов, жалоб и переписок ваших клиентов. Кто сыграет точнее? Панель поверх сотни реальных отзывов спорит голосами ваших клиентов. Панель на пустом столе — голосами среднего интернета.

Правило третье: следите за подхалимством в масштабе. Три раунда подряд толпа хвалит? Это не успех. Это сломанный кастинг. И второй признак поломки, тише первого:

слишком гладкое согласие. Живые шестьдесят человек никогда не ложатся аккуратной кривой — сыгранная толпа даже при честном кастинге ровнее людей: она сглаживает чудачков и теряет хвосты. Нет выбросов и непримиримых — это не гармония, это пересборка панели. Вернитесь в главу вторую: скептики, скрытые мотивы, чужой флаг.

И последнее — самое важное, потому что оно превращает провал в актив. Я не выбросил метод после промаха с ценой. Я записал провал: что решил, на что рассчитывал, что вышло, почему. Через полгода таких записей у меня появилось то, чего не даёт ни одна фокус-группа, — статистика по себе: в каких вопросах панель мне помогает, где я склонен ей перевернуть, куда систематически съезжают мои собственные прогнозы.

Чувствуете, куда повернула книга? Толпа у нас есть. Дальше ей нужны компас и память.

Пять минут практики. Последний синтез — на стол. Обведите все цифры. Под каждой напишите дешёвый способ проверить её в реальности за неделю. Хотя бы одну — проверьте. Спорим, минимум одна не сойдётся?

Одной строкой: Панель ищет «что», люди меряют «сколько»: любую цифру из синтеза проверяйте живыми.

Сквозной кейс. Серия 1: запуск, который пройдёт через всю книгу

Через книгу сквозняком идёт один мой проект — тот самый запуск новой версии продукта. Вы уже видели его завязку: спор о позиционировании, панель на шестьдесят, двести диалогов и меморандум, который перевернул решение с версии А на версию Б (глава седьмая). И видели первый провал: панель уверенно назвала цену, реальность промахнулась на сорок процентов (глава десятая). Счёт после первой части: одно решение спасено, одно испорчено, метод понят. Дальше этому запуску понадобится компас — встретимся в конце части второй.

Практикум. Панель за выходные: от кастинга до меморандума

Когда это понадобится: сразу. Это сборочный конвейер части первой — все её приёмы, одной цепочкой, на одном вашем вопросе, за два дня по часу-полтора. Если главы читались, но руки ещё не дошли — вот выходные, ради которых читалось.

Сначала выберите вопрос. Правильный кандидат: что-то настоящее, спорное и ваше — версия объявления, цена услуги, название, идея, которую страшно показать. Прогоните его через фильтр главы девятой: это вопрос мнений? Отлично, мнения — родная стихия панели.

Суббота, утро — кастинг, полчаса. Формулировка № 2 из шпаргалки: двадцать персонажей (не шестьдесят — у нас выходные), квоты, четверть скептиков, скрытые мотивы. Приёмка таблицей; скептиков мало — вернуть рекрутеру. Панель — файлом.

Суббота, день — три раунда, по двадцать минут. Раунд первый: реакции десяти персонажей на вашу версию, с обязательной «причиной против» (формулировка № 3). Раунд второй: те же десять — но под чужим флагом: ваша версия как «версия конкурента» (формулировка № 7). Раунд третий: очные дебаты трёх «за» против трёх «против» до ответа «что меня сдвинуло» (№ 4). Каждый раунд — новая сессия, каждая запись — файлом с номером. Устали — стоп: материала уже достаточно.

Воскресенье, утро — синтез, сорок минут. Новая сессия, не вчерашняя. Проход первый: кучки возражений с частотами, «считай и цитируй, не толкуй» (№ 10). Проход второй — меморандум на страницу: рекомендация, три риска с цитатами, три проверки на живых людях, что осталось спорным (№ 11).

Воскресенье, день — самый важный час выходных, и он проходит без компьютера. Обведите в меморандуме все цифры и все самые убедительные выводы. Напротив каждого напишите, каким дешёвым способом проверите это на живых людях за неделю: два звонка, один разговор, одно объявление. Назначьте дни. Помните счёт сквозного кейса: панель спасла позиционирование и провалила цену — разницу сделала как раз проверка живыми.

К вечеру воскресенья у вас: панель, которую можно звать снова; папка записей; страница-решение; план проверки. И главное — снятый барьер: вы больше не человек, который «читал про фокус-группы». Вы человек, который их проводит.

Пять минут практики — вместо неё на этот раз календарь: откройте его и забронируйте эти два дня. Мастерская, у которой нет даты, называется «как-нибудь потом».

Одной строкой: два дня — один вопрос: кастинг, три раунда, сводка, меморандум — и план проверки живыми людьми.

Практикум. Техника безопасности масштаба: большой контекст и галлюцинации

Когда это понадобится: когда разговоры станут длинными, а папки — толстыми. При первом чтении мастерскую можно перешагнуть — она дожётся и встретит вас ровно в тот день, когда система начнёт путать имена.

Попросите знакомого пересказать фильм, который он смотрел год назад.

Заметьте, чего он не сделает. Он не скажет: «Середину я забыл». Он расскажет вам гладкую историю — где забытая середина незаметно достроена из общих представлений о том, как обычно устроено кино. Спросите про сцену, которой не было, — есть шанс, что он её «вспомнит».

Ваш знакомый не врун. Так работает любая память: она не хранит — она реконструирует. Юристы знают это про свидетелей, психологи — про всех нас.

А теперь плохая новость: у вашей системы память устроена так же. И на масштабе этой книги — панели, кампании, тысячи источников — реконструкция из особенности превращается в главную угрозу. Разберём на моём провале.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.