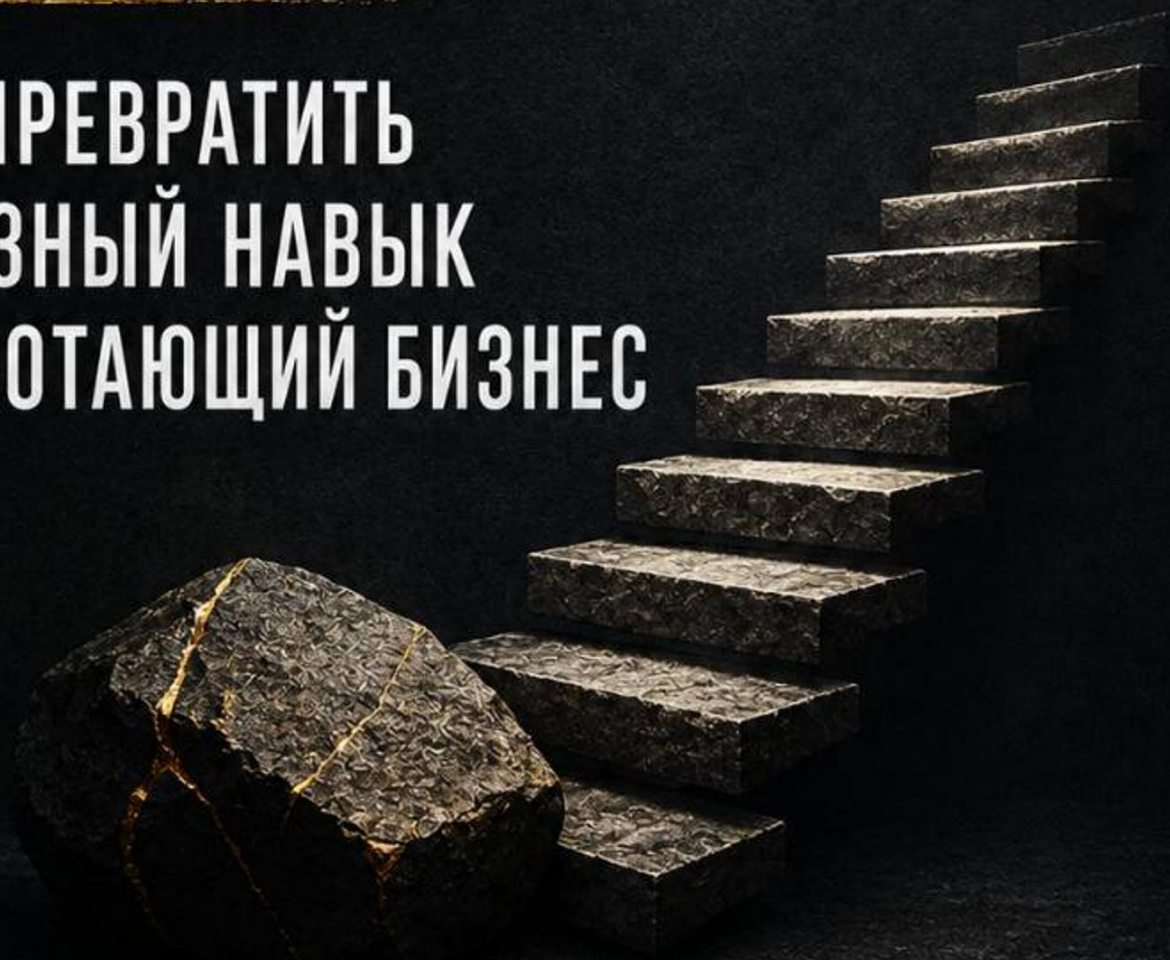


# НЕ ЖДИТЕ РАЗРЕШЕНИЯ

КАК ПРЕВРАТИТЬ  
ПОЛЕЗНЫЙ НАВЫК  
В РАБОТАЮЩИЙ БИЗНЕС

Роан Миллер



Роан Миллер

**Не ждите разрешения.  
Как превратить полезный  
навык в работающий бизнес**

«Автор»

2026

## **Миллер Р.**

Не ждите разрешения. Как превратить полезный навык в работающий бизнес / Р. Миллер — «Автор», 2026

Большинство несостоявшихся предпринимателей терпят поражение еще до первой продажи: они ждут идеи, уверенности, инвестиций, идеального момента и чьего-нибудь разрешения. Рынок, к счастью, равнодушен к нашим колебаниям. Ему нужна лишь полезность, за которую готовы платить. Эта книга проводит весь путь от дорогой неудобности клиента до устойчивой системы: проверка спроса, минимальное решение, цена, первые десять покупателей, продажи, маркетинг, договоры, деньги, найм, делегирование, метрики и масштабирование. Отдельная часть превращает теорию в двенадцатинедельный маршрут с конкретными действиями. Здесь нет обещания легких миллионов. Есть нечто полезнее: способ каждую неделю получать факты и строить бизнес не на надежде, а на повторяемой ценности.

© Миллер Р., 2026

© Автор, 2026

## Содержание

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Введение. Перестать ждать разрешения                        | 5  |
| Глава 1. Сначала договоритесь с собственной экономикой      | 9  |
| Глава 2. Ищите не идею, а дорогую неудобность               | 13 |
| Глава 3. Клиент существует вне вашей головы                 | 16 |
| Глава 4. Проверяйте спрос до того, как строить продукт      | 19 |
| Глава 5. Создайте минимально полезное решение               | 21 |
| Глава 6. Сформулируйте предложение, которое можно повторить | 23 |
| Глава 7. Цена сообщает рынку, как воспринимать вашу работу  | 25 |
| Глава 8. Разберите сделку на простые числа                  | 27 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                           | 28 |

# **Роан Миллер**

## **Не ждите разрешения. Как превратить полезный навык в работающий бизнес**

### **Введение. Перестать ждать разрешения**

Эта книга начинается не с обещания быстрых миллионов. Она начинается с более честного предложения: научиться превращать собственные наблюдения, навыки и решения в устойчивый доход. Между идеей и работающим делом нет волшебной двери, которую однажды откроет нужный знакомый, инвестор или удачное совпадение. Есть последовательность проверяемых шагов. Их можно освоить. Их можно повторять. И именно поэтому предпринимательство доступнее, чем кажется со стороны.

Возможно, вы уже давно носите в голове идею. Она возвращается, когда вы видите неудобный сервис, неудачный товар, переполненную очередь, растерянного клиента или специалиста, который делает простую работу неоправданно сложно. Возможно, никакой идеи пока нет, но есть желание создать источник дохода, который не зависит от решения одного работодателя. А может быть, вы уже продаете, работаете по вечерам, ведете небольшой проект, но чувствуете, что заняты постоянно, а денег и ясности больше не становится.

Во всех трех случаях вам нужна не новая порция мотивационных лозунгов, а система. Система помогает отличать надежду от гипотезы, интерес от спроса, выручку от прибыли, активность от результата. Она позволяет принимать решения даже тогда, когда данных мало, а уверенности нет. Предприниматель почти никогда не стартует с полной картиной. Он учится двигаться при неполной информации, проверять предположения дешево и быстро, сохранять деньги до момента, когда становится понятно, на что их действительно стоит тратить.

Главная ошибка новичка состоит не в том, что он чего-то не знает. Не знать нормально. Опаснее другое: долго изображать подготовку вместо разговора с рынком. Можно месяцами выбирать название, спорить о цвете сайта, изучать чужие истории, составлять идеальную презентацию и ждать подходящего сезона. Все это создает ощущение работы, но не отвечает на ключевой вопрос: готов ли кто-то заплатить за предложенную ценность?

Деньги в этой книге рассматриваются не как награда за тяжелый труд и не как показатель человеческой ценности. Это сигнал. Когда клиент платит добровольно и возвращается, он сообщает, что вы решили для него важную задачу. Когда сделка не происходит, это тоже сообщение: проблема может быть недостаточно острой, предложение непонятным, цена неубедительной, доверие слабым или момент неудачным. В бизнесе полезно перестать воспринимать отказ как приговор и начать читать его как данные.

Но одного умения продавать недостаточно. Сделка, которая оставляет вас без сил и без прибыли, не делает дело устойчивым. Поэтому мы будем говорить не только о поиске клиентов, но и о границах, стоимости времени, процессах, повторных продажах, найме, репутации и личной выносливости. Хороший бизнес не должен ежедневно спасаться подвигом владельца. Если все держится только на вашей памяти, тревоге и способности работать ночью, вы создали не систему, а хрупкую зависимость.

Здесь не будет универсального рецепта. Кофейня, онлайн-школа, сервис по ремонту оборудования, консультационная практика и цифровой продукт живут по разным законам. Но у них есть общая логика. Сначала существует чья-то неудовлетворенная потребность. Затем появляется предложение, которое обещает конкретный результат. После этого предпринима-

тель ищет способ доставить результат с приемлемыми затратами, объяснить ценность, получить оплату и повторить весь цикл. Чем лучше повторяемость, тем устойчивее бизнес.

Чтобы сделать идеи наглядными, в книге используются вымышленные составные примеры. Имена, города, компании, суммы и обстоятельства придуманы. В одном герое могут быть объединены типичные ошибки и решения нескольких предпринимателей. Это не документальные истории и не попытка выдать художественный эпизод за реальный кейс. Их задача проста: показать механику решения так, чтобы вы могли применить ее к своему проекту.

Представьте Алину, специалиста по закупкам, которая устала от корпоративной работы и решила продавать подарочные наборы для команд. Она умеет находить поставщиков и собирать комплекты, но сначала думает о логотипе, коробках и фотосессии. Через два месяца у нее красивый аккаунт, склад упаковки и ни одного оплаченного заказа. Ее проблема не в отсутствии таланта. Она начала с производства, хотя стоило начать с продаж: поговорить с десятью руководителями отделов, выяснить, когда и зачем они заказывают подарки, какие бюджеты согласуют, чего боятся и кто принимает решение.

Теперь представьте Виктора, мастера по ремонту кофейного оборудования. Заказы идут по рекомендациям, но доход скачет. Он считает, что ему нужна реклама. На самом деле сначала ему нужен простой учет: сколько клиентов обращается повторно, какие поломки самые частые, сколько времени занимает выезд, где теряются заявки, кому можно предложить профилактическое обслуживание по подписке. Не каждый рост начинается с привлечения новых людей. Иногда деньги уже находятся в существующей базе, но бизнес не умеет их видеть.

Третий пример — Лейла, дизайнер презентаций. Она получает много сообщений, однако почти каждое обсуждение превращается в торг. Лейла объясняет цену количеством слайдов, а клиент покупает не слайды. Ему нужен инвесторский интерес, одобрение бюджета или убедительное выступление. Пока специалист описывает труд, клиент сравнивает часы и страницы. Когда специалист описывает результат, риски и сроки, разговор становится другим. Умение назвать ценность — одна из самых прибыльных компетенций, потому что без нее даже отличная работа выглядит заменимой.

Возможно, вы узнаете себя в одном из этих персонажей. Это хорошая новость. Узнаваемая проблема легче поддается исправлению. Гораздо сложнее, когда человек объясняет отсутствие результата внешними обстоятельствами и продолжает повторять тот же сценарий. Бизнес требует неприятной честности: признать, что продукт может быть никому не нужен в нынешнем виде, что вы слишком дешево продаете, избегаете звонков, наняли знакомого вместо подходящего специалиста или сохраняете направление только потому, что уже вложили в него много времени.

При этом честность не равна жестокости к себе. Предпринимательская среда любит романтизировать бессонные ночи, риск последними деньгами и постоянное преодоление. Но истощенный человек хуже замечает возможности, чаще принимает решения из страха и цепляется за невыгодные сделки. Устойчивость начинается с простых вещей: финансового резерва, разумного темпа, ясных ограничений и понимания, сколько времени вы готовы дать гипотезе до пересмотра.

Вы не обязаны увольняться, чтобы считать начало настоящим. Многие сильные проекты появляются параллельно основной работе. Ограниченное время заставляет выбирать действия с высокой отдачей. Вместо бесконечной доработки продукта вы назначаете три интервью. Вместо покупки оборудования арендуете его на первый заказ. Вместо найма команды используете подрядчика только в момент продажи. Такой старт может казаться скромным, зато он сохраняет свободу маневра.

В этой книге вы пройдете путь от выбора проблемы до создания работающей системы. Сначала мы разберем личную экономику и определим, какой доход действительно нужен. Затем научимся искать платежеспособную проблему, проверять спрос, формулировать пред-

ложение и создавать первую версию решения без лишних затрат. После этого перейдем к цене, продажам, маркетингу, процессам, партнерствам и найму. Отдельно поговорим о ценностях, границах и способности продолжать дело без саморазрушения.

У каждой главы есть практический смысл. Вы будете не только читать, но и принимать решения: выбирать сегмент, записывать предположения, считать минимальную цену, составлять список потенциальных клиентов, проводить разговоры, строить воронку и определять следующий эксперимент. Не пытайтесь выполнить все сразу. Гораздо полезнее применить один инструмент к реальной ситуации, чем подчеркнуть двадцать умных фраз.

Для работы с книгой заведите отдельный файл или тетрадь. В начале запишите три числа. Первое — сколько денег в месяц вам необходимо для спокойной жизни без бизнеса. Второе — сколько должен приносить проект, чтобы вы считали его достойным продолжения. Третье — какой финансовый резерв вы готовы вложить без угрозы базовой безопасности. Эти числа не навсегда. Они нужны как первая система координат.

Затем запишите одно предложение: «Я хочу построить дело, которое...» Не старайтесь звучать красиво. Возможные ответы: дает мне свободную пятницу; оплачивает образование детей; позволяет работать с интересными задачами; создает десять рабочих мест; продается через пять лет; остается небольшой семейной компанией; приносит пользу конкретной группе людей. Ваш вариант успеха может не впечатлять социальных сетей. Это не имеет значения. Важно, чтобы он подходил вашей жизни.

Далее сформулируйте страх, который сильнее всего тормозит действие. Страх потерять деньги? Показать неопытным? Получить отказ? Разочаровать семью? Не справиться с ростом? Страх полезно превращать в проверяемый риск. Например, вместо «я потеряю все» напишите: «Я ограничу эксперимент суммой 30 000 рублей и остановлю его, если за шесть недель не получу трех оплаченных заказов». Конкретика уменьшает туман.

Не ждите, что после прочтения исчезнет неопределенность. Она не исчезает даже у опытных предпринимателей. Меняется другое: вы перестаете требовать полной уверенности до первого шага. Вы учитесь покупать информацию небольшими действиями. Разговор с клиентом дает информацию. Предзаказ дает информацию. Отказ дает информацию. Тестовая рекламная кампания дает информацию. Счет затрат дает информацию. Хороший предприниматель не угадывает будущее лучше всех; он быстрее замечает ошибку и дешевле меняет направление.

Есть еще одна причина начать именно сейчас. Рынок меняется независимо от вашей готовности. Появляются новые инструменты, привычки покупателей и способы доставки ценности. То, что раньше требовало офиса, штата и крупного бюджета, сегодня иногда проверяется за выходные. Но доступность запуска увеличивает конкуренцию. Побеждает не тот, кто первым зарегистрировал аккаунт, а тот, кто лучше понимает клиента, яснее обещает результат и дисциплинированнее выполняет обещанное.

Ваше преимущество может быть не в уникальной технологии. Оно может заключаться в глубоком знании узкой аудитории, скорости ответа, удобной упаковке, надежности, внимании к деталям, способности объяснить сложное или готовности обслуживать сегмент, который крупным компаниям кажется слишком маленьким. Сильный бизнес часто начинается не с гениального изобретения, а с точного наблюдения: «Людам неудобно делать это таким способом, и я могу предложить лучший».

В процессе вы неизбежно столкнетесь с противоречиями. Нужно действовать быстро, но не обещать то, что не сможете выполнить. Нужно слушать клиента, но не превращать каждый запрос в новую функцию. Нужно экономить, но не доводить качество до стыда. Нужно верить в идею, но уметь закрыть ее, когда факты устойчиво говорят против. Предпринимательская зрелость проявляется не в отсутствии противоречий, а в способности удерживать их и выбирать решение, которое соответствует текущему этапу.

Не воспринимайте эту книгу как экзамен на право заниматься бизнесом. Никакой комиссии нет. Никто не выдаст сертификат готовности. Началом считается момент, когда вы сделали действие, которое приблизило вас к реальному обмену ценностью: задали вопрос потенциальному клиенту, предложили услугу, собрали предзаказ, рассчитали себестоимость, отменили ненужную функцию, отправили коммерческое предложение или попросили оплату.

Возможно, через год ваш проект будет выглядеть совсем не так, как сегодня. Это нормально. Хорошая идея не обязана сохранять первоначальную форму. Она обязана становиться полезнее, понятнее и экономически устойчивее. Ваша задача — не защищать первый замысел. Ваша задача — найти работающую комбинацию проблемы, клиента, решения и модели дохода.

Начните с простого обещания самому себе: в ближайшие семь дней вы не будете только размышлять. Вы проведете хотя бы одно действие, после которого узнаете о рынке больше, чем знаете сейчас. Эта книга поможет выбрать такое действие, оценить его результат и сделать следующий шаг. Не ради красивой истории о предпринимательстве, а ради дела, которое способно оплачивать счета, поддерживать вашу жизнь и создавать ценность для других.

## **Глава 1. Сначала договоритесь с собственной экономикой**

Люди часто начинают разговор о бизнесе с идеи: что продавать, как назвать проект, где найти клиентов. Но до этого полезно ответить на более личный вопрос: какую роль деньги должны играть в вашей жизни? Без ответа предприниматель легко попадает в одну из двух крайностей. В первой он бесконечно рискует, потому что считает осторожность проявлением слабости. Во второй слишком бережет привычную стабильность и не дает ни одной гипотезе достаточно времени, чтобы проявить себя.

Личная экономика — это не только сумма расходов. Это система решений, которая определяет вашу свободу. Человек с резервом на полгода может отказаться от унижительного клиента, спокойно изменить продукт и пережить неудачный месяц. Человек без запаса вынужден соглашаться на любые условия, обещать невозможные сроки и принимать каждое колебание выручки как угрозу. Поэтому финансовая подготовка к бизнесу начинается не с инвестиций, а с уменьшения узвимости.

Разделите деньги на четыре уровня. Первый — обязательный минимум: жилье, питание, транспорт, лечение, платежи по кредитам, поддержка близких. Второй — нормальная жизнь: отдых, обучение, одежда, небольшие удовольствия. Третий — развитие проекта: инструменты, реклама, подрядчики, образцы, поездки. Четвертый — капитал роста: деньги, которые можно направить на расширение только после подтверждения модели. Когда все четыре уровня смешаны на одной карте, предпринимателю трудно понять, что он действительно может себе позволить.

Предположим, Павел хочет открыть небольшую мастерскую по восстановлению мебели. Его обязательные семейные расходы составляют 110 000 рублей в месяц. Еще 30 000 рублей нужны для нормальной жизни без постоянного ощущения лишений. На инструменты и аренду рабочего места он планирует тратить 50 000 рублей. Если Павел говорит: «Мне достаточно выручки 150 000», он обманывает себя. Выручка не равна личному доходу. Из нее уйдут материалы, аренда, налоги, доставка, возвраты и время помощника. Чтобы получать 140 000 рублей на жизнь, мастерской может потребоваться 350 000–450 000 рублей выручки в зависимости от маржи.

Первые расчеты почти всегда приблизительны. Это не повод откладывать их. Приблизительное число лучше романтической пустоты. Запишите ожидаемую цену заказа, прямые расходы и время выполнения. Если реставрация стула продается за 18 000 рублей, материалы стоят 4 000, доставка — 2 000, а работа занимает два дня, остаток в 12 000 еще не является прибылью. Из него нужно покрыть аренду, налоги, маркетинг, простой и административное время. Когда предприниматель не видит этих слоев, он радуется каждому заказу и постепенно становится беднее.

Важное понятие — финансовая полоса. Это количество месяцев, в течение которых вы можете продолжать эксперимент без новых доходов. Полоса рассчитывается просто: доступный резерв делится на среднемесячные обязательные расходы. Но для бизнеса стоит считать две полосы отдельно. Личная показывает, сколько вы проживете без зарплаты. Проектная — сколько компания выдержит без продаж. Не используйте все накопления как единый мешок. Иначе плохой рекламный тест начнет конкурировать с арендой квартиры.

У предпринимателя должна быть заранее определенная точка пересмотра. Это не точка автоматической капитуляции, а момент, когда вы обязуетесь посмотреть на факты. Например: «Я проверяю услугу восемь недель, трачу не более 60 000 рублей и ожидаю получить пять оплаченных заказов со средней маржой не ниже 35 процентов». Если результат хуже, вы не

обязаны закрываться, но должны изменить хотя бы один элемент: аудиторию, предложение, канал продаж, цену или способ выполнения.

Такой подход защищает от ловушки уже вложенных средств. Чем больше времени и денег человек потратил, тем сложнее признать, что направление не работает. Он продолжает финансировать старое решение не потому, что верит в будущую отдачу, а потому, что боится признать прошлую ошибку. Полезный вопрос звучит так: «Если бы я сегодня впервые увидел этот проект и знал все, что знаю сейчас, вложил бы я в него следующий рубль и следующую неделю?»

Еще одна ловушка — путать желаемый оборот с личной целью. Миллион рублей выручки звучит впечатляюще, но может оставлять владельцу меньше денег, чем спокойная работа по найму. Напротив, небольшая консультационная практика с выручкой 500 000 рублей и низкими расходами может быть очень прибыльной. Поэтому финансовую цель нужно формулировать через несколько показателей: выручка, валовая маржа, операционная прибыль, личная выплата владельцу и объем свободного времени.

Рассмотрим два проекта. У Ксении агентство событий с выручкой 2,4 миллиона рублей в месяц. Подрядчики, площадки, декор, логистика и зарплаты забирают 2,25 миллиона. В удачный месяц остается 150 000 рублей, а в неудачный возникает кассовый разрыв. У Романа небольшая практика по настройке аналитики. Выручка — 750 000 рублей, расходы — 180 000, работа занимает четыре дня в неделю. По внешнему масштабу проект Романа меньше, но его экономическая свобода выше. Нельзя оценивать бизнес одной цифрой.

Определите личный денежный порог. Это сумма, ниже которой участие в проекте теряет смысл на выбранном этапе. Порог может меняться. В первые три месяца вы готовы получать мало, потому что покупаете опыт и проверяете гипотезу. Через год такая же сумма становится сигналом: модель не развивается или вы неправильно оцениваете свой труд. Важно не превращать временную жертву в постоянную норму.

Новички часто обещают себе: «Сначала все деньги буду вкладывать обратно». Звучит ответственно, но это правило без срока опасно. Владелец, который годами ничего не получает, начинает скрыто злиться на клиентов, команду и сам проект. Лучше определить понятную политику. Например, до достижения резерва в три месяца бизнес сохраняет 80 процентов прибыли, а 20 процентов выплачивает владельцу. После достижения резерва соотношение меняется. Такая схема дисциплинирует лучше, чем эмоциональные решения в конце месяца.

Отдельно посчитайте стоимость своего времени. Не для того, чтобы выставить почасовой тариф каждому клиенту, а чтобы сравнивать варианты. Если вы тратите шесть часов на ручную подготовку отчета, который приносит 7 000 рублей валовой прибыли, час стоит чуть больше тысячи. Возможно, автоматизация за 40 000 рублей окупится за несколько недель. Возможно, услугу нужно убрать. Возможно, отчет следует продавать как часть более дорогого пакета. Без оценки времени владелец выбирает задачи по привычке, а не по отдаче.

Стоимость часа не должна рассчитываться только из желаемой зарплаты. В рабочей неделе есть время, которое клиент не оплачивает напрямую: переписка, продажи, бухгалтерия, обучение, исправления, подготовка. Если вы хотите получать 240 000 рублей в месяц и способны продать 80 оплачиваемых часов, базовая стоимость часа — не 1 500 рублей, а минимум 3 000 до учета расходов и налогов. Реальная цена может быть еще выше, потому что загрузка редко достигает ста процентов.

Деньги влияют и на стратегию роста. Если ваша цель — спокойная практика одного специалиста, вам не нужен штат из двадцати человек и инвестор. Если вы хотите построить продукт, который обслуживает десятки тысяч клиентов, придется вкладываться в технологию, поддержку и управление. Одни модели дают прибыль рано, другие требуют длительного периода разработки. Ошибка возникает, когда человек выбирает модель по моде, не связывая ее со своей жизнью и терпимостью к риску.

Спросите себя, какой риск вы переносите легче. Финансовый — вложить деньги и потерять часть капитала? Репутационный — публично запустить несовершенный продукт? Карьерный — уйти с надежной должности? Временной — несколько лет развивать дело без гарантии? Риск нельзя убрать полностью, но можно выбрать его форму. Человек с маленьким резервом может тестировать услугу вечерами. Человек с сильной профессиональной репутацией может начать с закрытого пилота. Человек, которому тяжело продавать публично, может искать партнерские каналы.

Не менее важна семейная договоренность. Бизнес затрагивает не только владельца. Если доход домохозяйства меняется, а время становится менее предсказуемым, близкие фактически участвуют в риске. Поговорите о сроках, максимальной сумме вложений, минимальном семейном резерве и условиях остановки. Не просите абстрактной веры. Предложите понятный эксперимент. Фраза «я попробую три месяца, не трогая резерв на жилье, и каждую неделю буду показывать результаты» вызывает больше доверия, чем «либо сейчас, либо никогда».

Полезно ввести три счета или три виртуальных конверта. Первый — налоги и обязательства. Второй — операционные расходы. Третий — деньги владельца и прибыль. Как только приходит оплата, распределяйте ее по правилам, а не по настроению. Предприниматели часто попадают в беду не потому, что мало продают, а потому, что считают весь остаток на счете свободным. Через два месяца приходит налог, предоплата поставщику или возврат клиенту, и оказывается, что деньги уже потрачены.

Кассовый разрыв отличается от убыточности. Прибыльный проект может временно не иметь денег, если клиент платит через шестьдесят дней, а подрядчику нужно заплатить сейчас. Убыточный проект может выглядеть богатым, если получил крупную предоплату. Поэтому следите не только за отчетом о доходах, но и за календарем денег: когда именно они приходят и уходят. В простой таблице достаточно даты, суммы, назначения и вероятности платежа.

Допустим, студия Светланы подписала контракт на 900 000 рублей. Работа длится три месяца. Клиент платит 30 процентов сразу и 70 процентов после сдачи. Подрядчикам нужно выплатить 450 000 рублей в первые шесть недель. На бумаге контракт прибыльный, но аванса 270 000 не хватает для выполнения. Светлана либо договаривается о поэтапной оплате, либо использует резерв, либо меняет состав работ. Если она заметит проблему после подписания, условия будут диктовать ей.

Финансовая зрелость проявляется и в умении отказаться от оборота. Клиент может предложить большой контракт с низкой маржой, бесконечными согласованиями и отсрочкой платежа. Такой заказ занимает команду, мешает обслуживать выгодных клиентов и создает иллюзию роста. Перед каждой крупной сделкой спрашивайте: сколько денег останется, когда они поступят, какие ресурсы будут связаны и какие возможности придется отложить?

Сформируйте личную финансовую панель из пяти чисел. Первое — обязательные расходы семьи. Второе — резерв в месяцах. Третье — минимальная ежемесячная выплата владельцу. Четвертое — максимальная сумма эксперимента. Пятое — целевая прибыль проекта через двенадцать месяцев. Пересматривайте панель раз в квартал. Она нужна не для контроля каждой покупки, а для того, чтобы стратегические решения не отрывались от реальности.

Практическое задание этой главы состоит из трех частей. Сначала посчитайте личный минимум и нормальный уровень расходов. Затем составьте проектный бюджет на ближайшие восемь недель, включая даже небольшие подписки и поездки. Наконец, напишите правило остановки или пересмотра. Не используйте формулировку «если ничего не получится». Опишите измеримый результат: количество разговоров, предложений, оплат, повторных заказов или уровень маржи.

Вам не нужно стать бухгалтером, прежде чем начать. Но необходимо научиться видеть связь между каждым решением и деньгами. Финансовая ясность не убивает смелость. Наоборот, она освобождает энергию. Когда вы знаете границы риска, вам проще тестировать.

Когда понимаете минимальную цену, проще вести переговоры. Когда отделяете выручку от прибыли, перестаете гоняться за красивыми цифрами.

Предпринимательство начинается не в момент регистрации компании. Оно начинается, когда человек принимает ответственность за обмен между ценностью, временем и деньгами. Договорившись с собственной экономикой, вы создаете фундамент, на котором можно строить эксперименты без паники и рост без самообмана.

## Глава 2. Ищите не идею, а дорогую неудобность

Новички любят спрашивать: «Какая бизнес-идея сейчас самая перспективная?» Вопрос звучит логично, но ведет в сторону. Перспективность существует не в самой идее, а в сочетании проблемы, аудитории, момента и способности предпринимателя доставить решение. Один и тот же сервис может стать прибыльным в руках человека, который понимает рынок, и провалиться у того, кто увидел красивый тренд.

Начинать полезнее не со списка товаров, а с карты неудобств. Неудобность — это ситуация, где люди теряют деньги, время, спокойствие, статус или возможность. Чем чаще она возникает, чем сильнее последствия и чем меньше приемлемых альтернатив, тем вероятнее платежеспособный спрос. Люди охотно жалуются на множество вещей, но платят только за часть из них. Ваша задача — отличить раздражение от проблемы, за решение которой действительно выделяют бюджет.

Возьмем вымышленный пример. Даниил работает инженером на небольших пищевых производствах и замечает, что владельцы теряют смены из-за несвоевременного обслуживания линий. Формально проблема звучит как «оборудование ломается». Но если копнуть глубже, важнее другое: никто не знает, какая деталь выйдет из строя, запасные части заказываются поздно, а подрядчики приезжают через два дня. Стоимость простоя может составлять сотни тысяч рублей. Здесь решение продается не как ремонт, а как снижение риска остановки.

Чтобы увидеть подобные возможности, наблюдайте за поведением, а не только слушайте слова. Люди могут говорить, что им нужен «удобный сервис», но их действия показывают конкретные точки боли: они ведут данные в трех таблицах, звонят пяти поставщикам, просят знакомого ускорить доставку, хранят запас на случай сбоя. Там, где существует сложный обходной путь, часто скрыт спрос.

Составьте список из двадцати повторяющихся неудобств, которые вы замечали за последнее полгода. Не оценивайте их заранее. Записывайте бытовые и профессиональные ситуации: долгие согласования, ошибки в документах, трудный выбор, потерю информации, недоверие к исполнителям, неудобную доставку, необходимость объяснять одно и то же. Затем рядом укажите, кто страдает, как часто, чем заменяет решение и во что обходится бездействие.

Стоимость проблемы не всегда выражается прямыми потерями. Родитель может платить за занятия не потому, что отсутствие курса уменьшает доход, а потому что боится упустить развитие ребенка. Руководитель покупает внешний аудит не только ради экономии, но и ради уверенности перед советом директоров. Невеста нанимает координатора, чтобы сохранить спокойствие в важный день. Деньги идут туда, где есть значимый результат или предотвращается значимый риск.

У проблемы есть пять признаков коммерческой силы. Первый — частота. Ежедневное неудобство обычно ценнее редкого. Второй — интенсивность последствий. Один редкий сбой может быть очень дорогим. Третий — срочность. Если решение можно отложить на год, продавать сложнее. Четвертый — наличие бюджета. Пятый — доступность аудитории: способны ли вы найти людей и поговорить с ними без огромных расходов?

Оцените каждую идею по шкале от одного до пяти по этим признакам. Не относитесь к баллам как к научной истине. Они заставляют сравнивать возможности одинаковым способом. Проект с модной темой, но слабой срочностью может уступить скучной услуге, которая предотвращает регулярные потери.

Иногда предприниматель слишком близок к проблеме и считает ее очевидной для всех. Марина много лет организует медицинские конференции и уверена, что клиникам нужен новый портал для регистрации специалистов. В разговорах выясняется, что регистрация раздражает, но не влияет на доход. Зато настоящая боль — подтверждение образовательных бал-

лов после мероприятия: сотрудники вручную собирают документы и отвечают на сотни писем. Если Марина защищала бы первоначальную идею, она построила бы красивое решение слабой проблемы.

Нельзя спрашивать потенциального клиента: «Вам нравится моя идея?» Большинство людей старается быть вежливыми, а воображаемая покупка ничего не стоит. Лучше исследовать прошлое поведение. «Когда это случилось в последний раз? Что вы сделали? Сколько времени заняло? Кто участвовал? За что уже платили? Почему выбрали именно этот способ?» Конкретные истории надежнее общих мнений.

Особое внимание уделяйте тем, кто уже тратит деньги на несовершенное решение. Если компании нанимают временного сотрудника, покупают несколько несвязанных программ или регулярно оплачивают срочную доставку, бюджет существует. Вам не нужно убеждать рынок, что проблема достойна денег. Нужно показать, что ваш способ лучше по цене, скорости, надежности или удобству.

Однако наличие расходов не гарантирует легкую продажу. В организациях человек, который страдает от проблемы, может не распоряжаться бюджетом. Пользователь, покупатель и утверждающий решение — разные роли. Оператор склада хочет удобное приложение, начальник логистики отвечает за внедрение, финансовый директор согласует расходы, служба безопасности проверяет доступ. Карта проблемы должна включать всех участников.

В потребительском бизнесе роли тоже различаются. Детским курсом пользуется ребенок, решение принимает родитель, а совет может дать педагог. Подарок получает один человек, выбирает другой, оплачивает третий. Чем точнее вы понимаете цепочку, тем яснее маркетинг и предложение.

Некоторые проблемы существуют, но рынок еще не готов менять привычку. Люди могут признавать неудобство и все равно выбирать знакомый путь. Смена требует обучения, переноса данных, риска ошибки или обсуждения с партнером. Поэтому исследуйте не только желаемый результат, но и цену перехода. Иногда лучшая стратегия — встроиться в текущий процесс, а не заставлять клиента полностью перестраиваться.

Например, Артем создает сервис для учета заявок в строительных бригадах. Он хочет заменить мессенджеры отдельной платформой. Бригады соглашались, что сообщения теряются, но отказываются переносить общение. Тогда Артем меняет решение: сервис собирает данные из привычного чата и создает журнал автоматически. Он не победил привычку; он использовал ее как канал.

Избегайте слишком широкой формулировки. «Помочь людям экономить время» не задает направление. «Сократить подготовку ежемесячного отчета управляющей компании с трех дней до трех часов» уже позволяет искать клиента, измерять ценность и строить тест. Хорошая формулировка включает аудиторию, ситуацию, нежелательное последствие и желаемый результат.

Используйте шаблон: «Когда [конкретная группа] сталкивается с [ситуацией], она вынуждена [неудобный способ], из-за чего теряет [деньги, время, спокойствие или возможность]. Мы проверяем, можно ли помочь ей получить [результат] без [главного препятствия]». Это не рекламный текст, а рабочая гипотеза.

Проверьте, есть ли у вас право на преимущество. Вы не обязаны быть единственным человеком, заметившим проблему. Но полезно понимать, почему именно вы можете решить ее лучше. Возможно, у вас доступ к аудитории, профессиональный язык, доверие сообщества, технологический навык, партнерская сеть или опыт прохождения той же ситуации. Преимущество может быть небольшим, если оно позволяет быстрее начать разговоры.

Если личного преимущества нет, его можно создать. Проведите тридцать интервью, поработайте внутри процесса, соберите базу отраслевых данных, найдите советника, заклю-

чите партнерство. Предпринимательское преимущество часто является результатом целенаправленного обучения, а не врожденного таланта.

В конце исследования выберите не одну «любимую идею», а три проблемы для проверки. Для каждой определите десять людей, с которыми можно поговорить в течение двух недель. Если вы не можете найти десять представителей аудитории, это важный сигнал: рынок может быть слишком узким или канал доступа слишком дорогим.

Не стремитесь сразу доказать, что идея хорошая. Ищите причины, по которым она не сработает. Что клиент делает сегодня? Почему этого достаточно? Кто потеряет влияние при внедрении? Какой бюджет нужен? Что должно случиться, чтобы покупка стала срочной? Чем раньше вы обнаружите препятствие, тем дешевле его исправить.

Сильная бизнес-возможность редко выглядит как идеально пустой рынок. Полное отсутствие конкурентов может означать отсутствие спроса. Конкуренты подтверждают, что люди платят. Ваша задача — найти неудовлетворенный сегмент, слабое место процесса или другой способ доставки результата. Иногда достаточно обслуживать быстрее, объяснять понятнее или специализироваться уже.

**Практическое задание:** выберите одну сферу, которую знаете изнутри. В течение недели фиксируйте все случаи, когда люди используют костыль, ждут, переплачивают, ошибаются или нервничают. Затем проведите пять разговоров только о прошлом опыте, не рассказывая свою идею в первые пятнадцать минут. После каждого разговора записывайте не вывод, а факты: действия, суммы, сроки, участников и последствия.

Идея становится предпринимательской не тогда, когда она вдохновляет автора, а когда опирается на наблюдаемую проблему. Найдите дорогую неудобность, поймите, кому она принадлежит, и только после этого начинайте влюбляться в решение.

### Глава 3. Клиент существует вне вашей головы

После выбора проблемы возникает соблазн быстро нарисовать портрет идеального покупателя: возраст, город, интересы, любимые социальные сети. Такой портрет выглядит профессионально, но часто не помогает принять ни одного решения. Два человека одного возраста и дохода могут покупать совершенно по-разному. Для бизнеса важнее не демография сама по себе, а ситуация, в которой появляется потребность, и критерии выбора.

Клиент — это не абстрактная «женщина 25–45 лет, ценящая качество». Это человек или организация в конкретном моменте: новая должность, переезд, поломка, дедлайн, запуск продукта, проверка, рождение ребенка, конфликт в команде. Ситуация создает движение. Без нее даже подходящий человек может годами не интересоваться вашим предложением.

Представим студию, которая помогает экспертам записывать видеокурсы. Ее владельцу кажется, что клиент — любой преподаватель. Но один преподаватель только размышляет о курсе, другой уже продал поток и срочно должен записать двадцать уроков, третий хочет обновить старую программу. У них разные сроки, бюджет, страхи и критерии. Самая платежеспособная группа может оказаться не самой многочисленной, а той, для которой промедление опасно.

Сегментируйте аудиторию по обстоятельствам. Вместо «малый бизнес» используйте «небольшие интернет-магазины, которые выросли до ста заказов в день и начали терять обращения между мессенджерами». Вместо «люди, желающие изучать язык» — «специалисты, которым через три месяца предстоит собеседование на иностранном языке». Чем конкретнее момент, тем легче понять, где искать клиента и что ему обещать.

Исследование начинается с интервью, но хороший разговор отличается от дружеского обсуждения идеи. Ваша задача — не получить похвалу, а восстановить реальный путь человека. Попросите вспомнить последнюю ситуацию. Где он находился? Что стало толчком? Что сделал сначала? С кем советовался? Какие варианты рассматривал? Что выбрал? Сколько заплатил? Что разочаровало? Факты формируют карту покупки.

Не бойтесь пауз. Новичок часто задает вопрос и сам же предлагает ответ: «Наверное, для вас главное скорость?» Клиент соглашается, и предприниматель уходит с ложной уверенностью. Лучше спросить: «Почему выбрали именно этот вариант?» — и молчать. Первый ответ может быть общим, второй — социально приемлемым, а третий приблизит к настоящей причине.

Слова «дорого» и «удобно» требуют расшифровки. Дорого по сравнению с чем? Какой бюджет ожидали? Что именно неудобно: интерфейс, время, необходимость согласования, риск ошибки? Если человек говорит, что ему важно качество, спросите, как он его оценивает до покупки. Возможно, качество для него означает рекомендации знакомых, гарантию, образцы, сертификат или возможность быстро связаться с исполнителем.

Полезно различать заявленные и скрытые критерии. Руководитель может утверждать, что выбирает подрядчика по цене, но в последней сделке нанял знакомую команду дороже рынка. Значит, доверие и управляемость риска важнее. Покупатель одежды говорит о натуральной ткани, но возвращает вещи из-за посадки. Наблюдайте за противоречием между словами и решениями.

Собирайте язык клиента дословно. Эти формулировки позже помогут в рекламе и продажах. Если предприниматели говорят: «Я не понимаю, где зависли заявки», не заменяйте это на «омниканальная прозрачность коммуникаций». Профессиональный жаргон может быть полезен внутри отрасли, но маркетинговое сообщение должно отражать способ, которым человек описывает свою боль.

У интервью есть слабое место: люди плохо предсказывают будущее поведение. На вопрос «Купили бы вы такой сервис?» они легко отвечают положительно. Проверяйте намерение действием. Предложите записаться в лист ожидания, внести небольшой депозит, познакомиться с лицом, принимающим решение, или назначить следующую встречу. Чем выше цена действия, тем надежнее сигнал.

Не все собеседники одинаково ценны. Есть любопытные наблюдатели, которые любят новые идеи, но не испытывают проблему. Есть ранние покупатели, уже ищущие решение. Есть опытные пользователи конкурентов, способные сравнить варианты. Есть бывшие клиенты, отказавшиеся от решения. Постарайтесь поговорить со всеми четырьмя группами. Особенно полезны отказавшиеся: они показывают барьеры, которые активные клиенты могли не заметить.

Организационный клиент требует отдельной карты. Запишите инициатора, пользователя, влиятельного советника, владельца бюджета и человека, способного заблокировать покупку. В небольшой компании это может быть один руководитель, в крупной — пять подразделений. Если вы убедили пользователя, но не знаете, кто подписывает договор, продажа еще не состоялась.

Например, сервис Евгении автоматизирует учет обучения сотрудников. Специалист отдела кадров в восторге, но закупка останавливается у службы безопасности, потому что данные хранятся на внешнем сервере. Евгения считала клиентом кадровика и готовила презентацию только для него. После нескольких потерянных сделок она создала отдельный пакет документов для ИТ-службы и предложила вариант размещения внутри инфраструктуры заказчика. Решение проблемы покупки оказалось не продуктовой функцией, а работой с другой ролью.

Карта клиента включает также момент «ничего не делать». Это главный конкурент многих продуктов. Человек может продолжать вручную переносить данные, терпеть плохого поставщика, откладывать лечение или пользоваться бесплатной таблицей. Чтобы победить бездействие, предложение должно объяснить цену сохранения нынешней ситуации и снизить риск перехода.

Изучайте бюджетный цикл. Частный покупатель получает зарплату, планирует отпуск, реагирует на сезон. Компания утверждает бюджеты, закрывает кварталы, проводит тендеры. Предложение, отправленное в неподходящий момент, может быть хорошим и все равно не пройти. Спросите: когда обычно принимается решение, из какой статьи оплачивается, кто планирует расходы, можно ли начать с пилота.

Ведение базы интервью кажется избыточным, пока разговоров мало. Создайте простую таблицу: сегмент, ситуация, три главные боли, нынешнее решение, сумма расходов, критерии выбора, возражения, следующий шаг. Через двадцать разговоров вы увидите повторения. Не полагайтесь на память: она выделяет самые эмоциональные истории и забывает скучные закономерности.

Будьте осторожны с близкими и друзьями. Они подходят для тренировки вопросов, но редко дают надежный рыночный сигнал. Они знают вас, хотят поддержать и оценивают идею вместе с отношением к вам. Настоящий клиент ничем не обязан. Его безразличие неприятнее, зато полезнее.

После интервью сформулируйте три версии сегмента. Для каждой ответьте: какая ситуация запускает поиск; что клиент делает сегодня; сколько теряет; кто решает; где его найти; какой результат считает достаточным; почему может отказаться. Затем выберите сегмент не только по размеру, но и по доступности. Маленькая группа, с которой вы можете разговаривать каждую неделю, часто лучше огромного рынка без канала доступа.

Не пытайтесь обслужить всех сразу. Размытое предложение увеличивает стоимость маркетинга и усложняет продукт. Специализация не навсегда. Она дает точку входа. Компания может начать с автоматизации отчетов для стоматологических клиник, затем расшириться на

другие медицинские организации. Узкий старт помогает накопить язык, кейсы, рекомендации и процессы.

Иногда предприниматель боится сузиться, потому что каждый потенциальный клиент кажется ценным. Но отказ от неподходящего сегмента экономит ресурсы. Если один тип заказчика требует индивидуальной доработки, долго согласует и редко платит вовремя, его выручка может мешать развитию основной модели. Клиентская стратегия включает не только тех, кого вы ищете, но и тех, кого сознательно не обслуживаете.

Практика этой главы: назначьте семь интервью с представителями одного конкретного сегмента. Не показывайте презентацию в начале. Попросите рассказать о последнем случае, восстановите путь решения и завершите небольшим действием. После седьмого разговора выпишите пять повторяющихся фраз и три неожиданных препятствия. На их основе перепишите формулировку проблемы.

Клиентское исследование не заканчивается после запуска. Потребности меняются, новые сотрудники приходят, конкуренты улучшаются, привычки перестраиваются. Сохраняйте регулярные разговоры как часть управления. Один час в неделю с реальными покупателями способен предотвратить месяцы работы над ненужной функцией.

Чем точнее вы видите клиента, тем меньше приходится убеждать. Вы приходите в правильный момент, используете понятный язык и предлагаете результат, который уже важен. Это не манипуляция. Это уважение к реальности человека за пределами вашей головы.

## **Глава 4. Проверяйте спрос до того, как строить продукт**

Самая дорогая форма обучения — создать законченное решение, а затем узнать, что рынок к нему равнодушен. Предпринимателю кажется, что качество продукта способно само породить спрос. Иногда это случается, но рассчитывать на это как на стратегию опасно. Гораздо разумнее сначала получить доказательства интереса, а уже потом увеличивать вложения.

Проверка спроса не означает спросить знакомых, нравится ли им идея. Она требует действия со стороны потенциального покупателя: оставить контакт, назначить встречу, подписать письмо о намерениях, сделать предзаказ или оплатить пилот. Чем ближе действие к реальной покупке, тем сильнее сигнал.

Предположим, Ольга хочет открыть сервис здоровых обедов для сотрудников небольших офисов. Она может арендовать кухню, разработать меню и заказать упаковку. Но первая проверка дешевле: выбрать три бизнес-центра, поговорить с двадцатью сотрудниками, предложить один тестовый день и собрать оплату заранее. Если люди хвалят меню, но не переводят деньги, это важнее комплиментов.

Хороший тест отвечает на один вопрос. Не пытайтесь одновременно проверить цену, упаковку, меню, доставку и подписку. Сначала выясните, готовы ли люди вообще платить за обед в нужном диапазоне. Затем сравните два формата. Потом протестируйте повторный заказ. Чистый эксперимент дает более понятный вывод.

Составьте список главных предположений проекта. Обычно среди них есть следующие: проблема действительно важна; аудиторию можно найти; предложенный результат желателен; клиент доверит вам выполнение; цена приемлема; решение можно доставить с нужным качеством; покупка повторяется. Расположите предположения по опасности. Проверяйте первым то, ошибка в чем уничтожит модель.

Если вы создаете программный сервис, не обязательно начинать с кода. Можно вручную выполнить обещанный результат для нескольких клиентов. Такой подход называют обслуживанием за кулисами: клиент видит понятный интерфейс или форму, а вы обрабатываете данные вручную. Это медленно, зато позволяет понять процесс до автоматизации.

Илья задумал систему, которая подбирает поставщиков для ресторанов. Вместо разработки платформы он создал анкету и вручную подготовил пять подборок. Так он обнаружил, что владельцам важнее не низкая цена, а стабильность поставки и возможность получить один комплект документов. Если бы Илья сразу написал алгоритм сравнения цен, он автоматизировал бы второстепенную задачу.

Предзаказ — сильный инструмент, но он должен быть честным. Объясните, что продукт находится в разработке, укажите срок и условия возврата. Не используйте искусственный дефицит, если его нет. Цель предзаказа — проверить готовность платить и профинансировать первую партию, а не заманить человека в неясное обещание.

Для услуг подходящим тестом может быть платная диагностика. Архитектор не обязан сразу продавать полный проект. Он предлагает выезд, анализ ограничений и краткий план. Клиент получает ценность, а специалист понимает задачу и вероятность большого заказа. Маленькая платная ступень снижает риск обеих сторон.

Реклама тоже способна проверять спрос, но только если ведет к измеримому действию. Количество показов и лайков мало говорит о бизнесе. Смотрите на заявки, стоимость контакта, долю согласившихся на разговор и оплату. Один канал не доказывает отсутствие рынка: возможно, аудитория находится в другом месте или сообщение непонятно. Однако серия тестов без отклика требует пересмотра.

Заранее установите критерий успеха. Например: из ста посетителей страницы десять оставляют заявку, трое соглашаются на звонок, один оплачивает пилот. Критерий не обязан быть точным прогнозом. Он нужен, чтобы после теста не объяснять любой результат успехом.

Не улучшайте эксперимент бесконечно. Если страница не вызывает интереса, предприниматель часто меняет цвет кнопки, хотя проблема находится в обещании. Начинать с крупных переменных: сегмент, боль, результат, цена, доверие. Мелкие детали оптимизируют только после появления устойчивого сигнала.

Отрицательный результат экономит ресурсы. Он не доказывает, что вы неспособны к бизнесу. Он говорит, что конкретная комбинация не сработала в данных условиях. Запишите, что именно проверяли, кто участвовал и какие возражения повторялись. Следующий тест должен опираться на это знание, а не начинаться с нуля.

Сильная проверка спроса часто выглядит неловко и неполно. Первая партия может быть собрана вручную, сервис — работать через таблицу, консультация — проходить без красивого кабинета. Клиент простит простоту, если получает важный результат. Он не простит обещание, которое не выполнено.

**Практическое задание:** выберите самое рискованное предположение и придумайте тест, который можно провести за семь дней и сумму, не угрожающую вашей безопасности. Определите действие клиента, минимальное число участников и критерий пересмотра. После теста сформулируйте решение одним предложением: продолжить, изменить или остановить.

Бизнес развивается не от количества созданных функций, а от качества полученной информации. Проверая спрос до строительства, вы сохраняете деньги для момента, когда рынок действительно попросит масштабировать решение.

## Глава 5. Создайте минимально полезное решение

Минимальный продукт часто понимают как плохую версию большого продукта. Из-за этого предприниматели выпускают нечто неудобное, оправдывая недостатки ранней стадией. Правильнее говорить о минимально полезном решении: оно может быть простым, ручным и некрасивым, но обязано надежно выполнять одно важное обещание.

Сначала определите центральный результат. Если вы создаете сервис записи к мастерам, результат клиента — не профиль, рейтинг и чат, а успешно назначенный визит. Если продаете курс по презентациям, результат — не двадцать уроков, а способность подготовить убедительное выступление. Все, что не требуется для первого доказательства результата, можно отложить.

Никита решил создать приложение для учета домашних расходов. В первоначальном плане были банковская интеграция, семейные роли, прогнозы и советы. После интервью он понял, что первые пользователи хотят одного: быстро увидеть, сколько денег осталось до конца месяца. Первая версия стала таблицей с формой ввода и еженедельным сообщением. Она не выглядела как технологический прорыв, но давала нужный ответ.

Минимальность касается не только функций, но и масштаба. Не нужно обслуживать весь город, если можно начать с одного района. Не нужно предлагать десять тарифов, если достаточно одного пилота. Ограничение снижает количество неизвестных и помогает быстрее улучшать процесс.

Составьте карту результата. Слева — состояние клиента до покупки. Справа — желаемое состояние. Между ними перечислите шаги, которые действительно необходимы. Затем отметьте, что можно выполнить вручную, что взять готовым инструментом, а что требует разработки. Часто большая часть первой версии собирается из существующих сервисов.

Простота не освобождает от качества. Если вы продаете тестовую консультацию, приходите подготовленным. Если доставляете первую партию, соблюдайте обещанный срок. Если данные обрабатываются вручную, защищайте конфиденциальность. Ранняя стадия объясняет отсутствие автоматизации, но не оправдывает небрежность.

Полезно заранее назвать границы пилота. «Мы обслуживаем пять компаний в течение четырех недель, обрабатываем до ста заявок в месяц и отвечаем в рабочие часы». Границы защищают команду и создают честные ожидания. Не обещайте полноценный масштаб, когда проверяете процесс.

Первые пользователи должны подходить задаче. Друзья, согласившиеся из поддержки, могут терпеть недостатки и редко давать жесткую обратную связь. Ищите людей, для которых проблема актуальна сейчас. Лучше три требовательных клиента с реальной потребностью, чем сто любопытных наблюдателей.

Во время пилота собирайте четыре типа данных. Первый — использование: что человек реально делает. Второй — результат: получил ли он обещанную ценность. Третий — усилия доставки: сколько времени и денег тратите вы. Четвертый — готовность продолжать: платит ли клиент повторно, рекомендует ли, просит ли расширение.

Не добавляйте функцию после каждой просьбы. Один клиент может хотеть уникальную деталь, которая усложнит продукт всем остальным. Записывайте запросы и ищите повторения. Функция становится кандидатом на разработку, когда помогает значимому сегменту, влияет на покупку или резко снижает ваши расходы.

Раннее решение может быть полностью сервисным, даже если конечная цель — программа. Это дает редкое преимущество: вы видите работу изнутри. Разработчик, который никогда не выполнял процесс вручную, рискует автоматизировать ошибочные шаги. После десяти ручных циклов становится понятнее, где нужна технология, а где достаточно шаблона.

Рассмотрим проект Риты по подготовке документов для переезда сотрудников. Она мечтает о платформе с личными кабинетами. Сначала Рита ведет клиентов через защищенную папку, чек-лист и еженедельный звонок. За два месяца выясняется, что главная причина задержек — не отсутствие кабинета, а непонятные требования к справкам. Она вкладывается в базу понятных образцов, а не в дорогую разработку.

Определите момент, когда ручной способ перестает быть разумным. Это может быть количество клиентов, доля ошибок, время обработки или стоимость. Например, пока заявок меньше пятидесяти в месяц, их проверяет специалист. После этого автоматизация экономит больше, чем стоит. Порог позволяет не покупать сложность слишком рано.

Минимально полезное решение должно иметь цену. Бесплатный пилот иногда уместен, если клиент предоставляет важные данные или доступ, но оплата дает более надежный сигнал. Даже небольшая сумма меняет отношение: человек выделяет время, оценивает результат и сравнивает альтернативы. Если вы все же работаете бесплатно, заранее договоритесь, что получите взамен: интервью, измерения, отзыв или право описать кейс.

Не скрывайте ручную работу, если она влияет на ожидания. Клиенту не обязательно знать каждую внутреннюю деталь, но нельзя создавать ложное впечатление полностью автоматической системы, особенно когда от скорости зависят его процессы. Доверие, потерянное на первом этапе, трудно вернуть красивой версией.

После каждого цикла задавайте три вопроса. Что оказалось лишним? Где клиент застрял? Где мы потратили слишком много усилий? Удаление шага часто ценнее добавления. Простота увеличивает скорость, уменьшает ошибки и делает предложение понятнее.

Документируйте процесс уже в пилоте. Короткий чек-лист, шаблон письма и правило проверки кажутся бюрократией, но позволяют сравнивать результаты. Если каждый клиент обслуживается совершенно иначе, вы не знаете, что именно работает. Стандартизация не должна убивать заботу; она освобождает внимание для сложных случаев.

**Практическое задание:** опишите одно обещание, которое можно выполнить для трех клиентов за две недели. Удалите все функции, не влияющие на обещание. Назовите границы, цену, способ обратной связи и четыре показателя успеха. Затем назначьте дату, после которой вы решите, что автоматизировать, а что оставить ручным.

Первый продукт не обязан впечатлять отрасль. Он обязан доказать, что вы способны регулярно переводить клиента из исходного состояния в желаемое. Именно на этом доказательстве строятся функции, команда и рост.

## **Глава 6. Сформулируйте предложение, которое можно повторить**

Клиент покупает не перечень действий, а переход из одной ситуации в другую. Однако многие предложения описывают именно действия: консультации, настройку, сопровождение, разработку, доступ к материалам. Такой список говорит, чем занят продавец, но не объясняет, что изменится у покупателя. Поэтому сильное предложение начинается с результата.

Формула может быть простой: для кого вы работаете, какой измеримый или наблюдаемый результат создаете, за какой срок и без какого главного препятствия. Например: «Помогаем небольшим производствам за четыре недели сократить простой оборудования, не меняя текущую учетную систему». Это не окончательный рекламный лозунг, а ясное обещание, которое можно обсуждать и проверять.

Обещание должно быть достаточно конкретным, чтобы клиент понял ценность, и достаточно честным, чтобы вы могли его выполнить. Слишком общие слова — «рост», «эффективность», «новый уровень» — требуют расшифровки. Слишком жесткая гарантия результата, зависящего от клиента, создает риск. Разделяйте то, что контролируете вы, и то, что зависит от совместной работы.

Допустим, тренер по публичным выступлениям Лариса обещает: «Сделаю вас уверенным спикером». Уверенность трудно измерить, а результат зависит от практики участника. Более точный вариант: «За пять встреч вы подготовите двадцатиминутное выступление, проведете две репетиции с обратной связью и получите сценарий ответов на сложные вопросы». Клиент видит путь и материальный итог.

Предложение состоит из ядра и доказательств. Ядро — результат, срок, цена и формат. Доказательства — демонстрация, кейс, образец, квалификация, гарантия процесса, отзыв или пилот. Новому проекту не обязательно притворяться опытным. Он может снизить риск другим способом: ограниченным тестом, оплатой по этапам, прозрачными критериями и личным участием основателя.

Сильная упаковка отвечает на вопросы, которые клиент задает молча. Подходит ли это моей ситуации? Сколько времени потребуется от меня? Что произойдет после оплаты? Кто будет выполнять работу? Что, если возникнет проблема? Почему цена такая? Чем это отличается от более дешевого варианта? Соберите ответы в одном документе или на странице, чтобы не объяснять их заново в каждом разговоре.

Не перегружайте предложение вариантами. Пять тарифов, десятки дополнительных услуг и сложные условия увеличивают тревогу. На раннем этапе часто достаточно одного основного пакета и одного расширенного. Основной решает типовую задачу, расширенный учитывает срочность, дополнительную ответственность или более глубокое сопровождение.

Пакетирование помогает уйти от продажи часов. Клиенту трудно оценить, почему одному специалисту нужно десять часов, а другому двадцать. Он сравнивает результат, сроки и риск. Вы можете учитывать часы внутри расчета, но наружу предлагать законченную работу. Это особенно важно, когда опыт позволяет выполнить задачу быстрее: скорость не должна уменьшать вознаграждение.

Ограничения усиливают доверие. Напишите, для кого предложение не подходит. Например: «Мы не берем проекты без ответственного сотрудника со стороны клиента» или «Метод не рассчитан на компании с менее чем пятью обращениями в неделю». Четкая граница показывает, что вы понимаете условия успеха и не пытаетесь продать всем.

Рассмотрим агентство Антона, которое настраивает систему учета заявок. Сначала оно продавало «внедрение CRM». Клиенты сравнивали программы и торговались. После исследо-

вания предложение стало звучать так: «За тридцать дней собираем обращения из почты, сайта и мессенджеров в один процесс, обучаем менеджеров и показываем руководителю, где теряются сделки». Технология осталась той же, но ценность стала понятной.

Каждое обещание требует механизма. Если вы обещаете срок, объясните, что обеспечивает скорость. Если обещаете снижение ошибок, покажите контрольные точки. Если обещаете удобство, продемонстрируйте путь пользователя. Механизм отличает обоснованное предложение от громкой фразы.

Цена должна появляться рядом с результатом, а не после длинного оправдания. Даже если итог рассчитывается индивидуально, дайте диапазон или минимальный бюджет. Неясность привлекает много неподходящих обращений и заставляет обе стороны тратить время. Исключение — сложные корпоративные проекты, где объем невозможно оценить без диагностики. Тогда продавайте диагностику как отдельный этап.

Проверьте предложение на пяти людях из целевого сегмента. Попросите не оценивать красоту текста, а пересказать своими словами: что они получают, для кого это, сколько времени занимает и почему стоит денег. Если пересказ сильно отличается, формулировка неясна. Если люди понимают, но не видят срочности, проблема может быть слабой или сообщение не показывает последствия бездействия.

Не путайте отличительное свойство с ценностью. «Собственная методика», «искусственный интеллект», «ручная работа» или «двадцать лет опыта» важны только в связи с результатом. Объясните, что это дает: меньше ошибок, индивидуальную посадку, точный прогноз, безопасное внедрение. Клиент не обязан сам переводить характеристики в пользу.

Хорошее предложение развивается вместе с данными. После десяти продаж вы узнаете, какие элементы решают покупку, какие вызывают вопросы, что клиенты считают бонусом, а что обязательным. Убирайте лишнее, усиливайте главное и фиксируйте стандарт. Повторяемость снижает нагрузку на продажи и выполнение.

**Практическое задание:** напишите предложение в четырех строках — аудитория, ситуация, результат, формат и срок. Затем добавьте цену, три доказательства и два ограничения. Отправьте текст пяти потенциальным клиентам с просьбой пересказать смысл. Не защищайте формулировку; собирайте места, где они запутались.

Предложение — это мост между проблемой и оплатой. Чем яснее мост, тем меньше энергии уходит на убеждение и тем легче бизнесу повторять успешную сделку.

## **Глава 7. Цена сообщает рынку, как воспринимать вашу работу**

Цена кажется числом, но на самом деле это сообщение. Она говорит о сегменте, уровне ответственности, качестве, формате и уверенности продавца. Слишком низкая цена может привлечь спрос и одновременно разрушить экономику, снизить доверие или привести клиентов, которым важна только скидка. Слишком высокая без доказательств остановит покупку. Задача — найти цену, соответствующую ценности и модели.

Начните с нижней границы. Посчитайте прямые расходы, долю постоянных затрат, налоги, стоимость времени и резерв на ошибки. Если цена ниже этой суммы, каждая продажа увеличивает проблему. Предприниматель может сознательно провести убыточный пилот ради данных, но должен знать размер инвестиции и срок. Нельзя называть экспериментом постоянную работу без прибыли.

Затем оцените ценность для клиента. Если сервис экономит компании 500 000 рублей в месяц, цена 5 000 может выглядеть не преимуществом, а признаком несерьезности. Если украшение покупают ради эмоции, ценность определяется не себестоимостью металла, а дизайном, историей, редкостью и доверием. Стоимость создания задает минимум, но не всегда объясняет максимум.

Сравнение с альтернативами помогает определить диапазон. Альтернатива — не только конкурент. Это сотрудник в штате, ручной труд, риск ничего не делать, несколько дешевых инструментов или самостоятельное обучение. Покажите, какие расходы и усилия заменяет ваше решение. Тогда цена обсуждается в контексте результата.

Валерия ведет бухгалтерское сопровождение творческих студий. Она долго берет 12 000 рублей в месяц, ориентируясь на общий рынок. Но ее клиенты имеют сложные выплаты подрядчикам и международные платформы. После подсчета времени выясняется, что услуга приносит почти нулевую прибыль. Валерия создает три уровня сложности, вводит платную настройку и поднимает минимальный тариф до 28 000. Часть клиентов уходит, но нагрузка снижается, а прибыль растет.

Повышение цены страшит, потому что отказ виден сразу, а скрытая цена низкого тарифа накапливается медленно. Она проявляется в усталости, очереди, невозможности нанять помощника и ухудшении сервиса. Если спрос стабильно превышает способность выполнить работу, повышение цены является не жадностью, а способом восстановить качество.

Не назначайте цену по ощущению собственной ценности. Клиент покупает конкретное предложение, а не оценивает вас как человека. Отказ от цены не означает, что вы недостаточно хороши. Возможно, бюджет не совпадает, результат не приоритетен или доказательств мало. Такое разделение помогает вести переговоры спокойнее.

Скидка должна иметь встречное условие. Можно снизить цену за более длительный контракт, предоплату, уменьшенный объем, гибкий срок, разрешение на публичный кейс или групповую работу. Беспричинная скидка учит клиента торговаться и делает первоначальную цену недостоверной. Лучше изменить состав предложения, чем просто вычеркнуть часть суммы.

Используйте якоря честно. Покажите полный пакет и базовый, стоимость самостоятельного пути и стоимость вашего решения, ежемесячную и годовую оплату. Якорь помогает сравнивать, но не должен быть выдуманной зачеркнутой ценой. Манипулятивная экономия разрушает доверие, особенно в долгих отношениях.

Для новых услуг полезен диапазон тестирования. Назначьте несколько цен разным похожим клиентам, сохраняя одинаковый объем, и наблюдайте не только за конверсией, но и за

качеством работы. Низкая цена может продаваться легче, но привлекать больше сложных запросов. Высокая — требовать сильнее доказательства, зато обеспечивать ресурс для сервиса.

Не меняйте цену хаотично после каждого разговора. Собирайте серию данных. Десять отказов из-за цены могут означать проблему, но сначала проверьте, дошли ли вы до ценности. Иногда продавец называет сумму до того, как понял задачу, и клиент сравнивает пустое число. В другой ситуации сегмент действительно не способен платить, и тогда нужно менять аудиторию или модель.

Отдельно считайте цену срочности. Срочный заказ нарушает план, увеличивает риск и часто требует отказа от другой работы. Надбавка компенсирует не только дополнительные часы, но и потерю гибкости. Обозначайте ее заранее, чтобы срочность не становилась бесплатным ожиданием.

Подписка подходит, когда ценность повторяется. Не превращайте разовую задачу в подписку только ради предсказуемого дохода. Клиент должен регулярно получать результат: обслуживание, обновления, доступ, контроль, экономию времени. Если ценность заканчивается после внедрения, предложите отдельную поддержку с понятным содержанием.

Оплата по результату привлекательна, но требует контроля над факторами. Маркетолог не может гарантировать выручку, если клиент плохо обрабатывает заявки. Консультант не управляет внедрением решения. Можно связать часть вознаграждения с показателем, но базовая оплата должна покрывать работу. Опишите метод измерения и период заранее.

Разделяйте цену и условия платежа. Клиент может соглашаться с общей суммой, но испытывать кассовое ограничение. Этапы, предоплата, рассрочка или ежегодный контракт меняют доступность без снижения ценности. При этом вы должны защищать свой денежный поток: не финансируйте крупного заказчика собственными средствами без осознанного решения.

**Практическое задание:** рассчитайте нижнюю границу цены и три альтернативы клиента. Затем сформируйте базовый и расширенный пакет. Для каждой скидки запишите встречное условие. Проведите пять ценовых разговоров и фиксируйте точную реакцию: не только «дорого», но и с чем сравнивали, какой бюджет ожидали и что должно быть доказано.

Цена — это часть дизайна бизнеса. Она определяет, кого вы можете нанять, сколько внимания уделить клиенту, какой риск принять и как долго продолжать работу. Назначайте ее не из страха потерять сделку, а из понимания ценности и устойчивости.

## **Глава 8. Разберите сделку на простые числа**

Предприниматель может много продавать и не понимать, почему денег не остается. Причина часто скрыта в экономике одной сделки. Пока вы не знаете, сколько приносит конкретный заказ после переменных расходов, рост способен увеличить убыток быстрее, чем выручку.

## **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.