

# Маленькая фабрика дохода

Как один человек может  
создавать и поддерживать  
несколько цифровых продуктов



и и

Александр Громов

**Александр Громов**  
**Маленькая фабрика**  
**дохода: Как один человек**  
**может создавать и**  
**поддерживать несколько**  
**цифровых продуктов.**

*<https://litres.ru/74612572>*

*SelfPub; 2026*

**Аннотация**

Продукт готов, а вместо «пассивного дохода» — сбои, вопросы покупателей и новые задачи каждый день. Как одному человеку построить цифровой бизнес и не работать круглосуточно?

«Маленькая фабрика дохода» поможет собрать систему решений для понятной аудитории: находить проблемы, за решение которых готовы платить, проверять спрос до разработки, выбирать формат и цену, создавать минимально полезный продукт и запускать его без большого бюджета. Вы научитесь продвигать продукты, автоматизировать поддержку, улучшать предложения по данным и обратной связи, учитывать расходы, налоги и собственное время. А ещё — решать, что развивать, объединять или закрывать, чтобы не распыляться.

Книга для начинающих авторов, экспертов и независимых создателей. План на 90 дней проведёт от идеи к работающему продукту, полезному клиентам и посильному для вас.

Книга создана с помощью ИИ. Обложка: создана с помощью ИИ.

# Содержание

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Маленькая фабрика дохода: как устроен бизнес<br>из цифровых продуктов | 6  |
| Ресурсы одного человека: время, навыки,<br>энергия и ограничения      | 18 |
| Поиск проблем, за решение которых люди<br>готовы платить              | 31 |
| Проверка идей до разработки: разговоры, тесты<br>и первые предзаказы  | 44 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                     | 55 |

**Александр Громов**  
**Маленькая фабрика**  
**дохода: Как один человек**  
**может создавать и**  
**поддерживать несколько**  
**цифровых продуктов.**

**Маленькая фабрика дохода : Как один человек может создавать и поддерживать несколько цифровых продуктов.**

*Александр Громов*

# **Маленькая фабрика дохода: как устроен бизнес из цифровых продуктов**

В семь утра Лена открыла ноутбук, ещё до кофе. Она представляла себе это утро много раз: на экране — несколько уведомлений о продажах, в календаре — пустое окно, а день можно посвятить прогулке или новой идее. Ведь продукт уже создан. Разве не в этом смысл цифрового бизнеса?

На экране действительно были уведомления. Одно сообщало, что не прошёл платёж. Другое — что покупатель не получил письмо со ссылкой на скачивание. В третьем клиент спрашивал, подходит ли купленный шаблон для версии программы, которой пользовался он. Пока Лена отвечала, пришло ещё одно сообщение: ссылка в инструкции вела на старую страницу. Кофе остывал, а свободное утро незаметно превратилось в рабочую смену.

Лена не ошиблась, захотев большей свободы. Ошибкой было бы думать, что свободу обеспечивает сам факт публикации цифрового продукта. Свободнее делает не волшебный файл, который однажды загрузили в интернет, а система, способная снова и снова находить нужных людей, помогать им решить конкретную задачу и поддерживать качество решения. Такая система может постепенно уменьшить зави-

симость дохода от каждого часа личного труда. Но она не отменяет труд совсем — она меняет его устройство.

Представьте не автомат с деньгами, а маленькую фабрику. У неё нет грохочущих конвейеров: она помещается в ноутбук. Но у неё всё равно есть сырьё, производство, витрина, доставка, контроль качества и обслуживание. Если одного звена нет, остальные могут работать вполсилы.

### **Что именно производит фабрика**

Цифровой продукт — это упакованное решение: шаблон, электронная книга, курс, библиотека материалов, программа, база данных, платное сообщество. Покупатель платит не за файл сам по себе. Он платит за сокращённый путь, понятную инструкцию, готовую структуру, экономию времени, снижение риска или более удобный способ выполнить задачу.

Например, консультантам, работающим самостоятельно, сложно составлять предложения для клиентов. Решением может быть набор шаблонов. Но чтобы продукт действительно помогал, его автору нужно понять, где именно люди застревают: не знают, что включить в документ; боятся назвать цену; тратят часы на оформление; получают от клиента просьбу «объяснить попроще». От точности диагноза зависит ценность продукта.

Здесь важно развести четыре понятия, которые часто смешивают.

**Продукт** — то, что помогает решить задачу. **Аудитория**

— люди, у которых есть похожие задачи и контекст. **Канал продаж и обнаружения** — способ, которым эти люди узнают о решении и могут его купить: поиск, рекомендации, публикации, рассылка, партнёрство, маркетплейс. **Операционная система** — процессы и инструменты, которые принимают оплату, доставляют продукт, отвечают на типовые вопросы, собирают обратную связь и позволяют улучшать предложение.

Публикация в социальной сети — не аудитория. Сайт — не продукт. Автоматическое письмо — не бизнес. Это элементы системы, и каждый должен выполнять свою работу.

Цифровые товары действительно удобно размножать: дополнительную копию файла часто можно доставить без затрат, сопоставимых с изготовлением ещё одной физической вещи. Но «почти бесплатно доставить» не означает «не иметь расходов». Остаются комиссии платёжных сервисов, подписки на инструменты, налоги и учёт, возвраты, обновления, продвижение и время на поддержку. А главное — остаётся ответственность за то, чтобы обещание продукта совпадало с реальным результатом.

### **От разрозненных товаров к фабрике**

Через год у Лены было уже три продукта. Шаблоны коммерческих предложений, короткий видеокурс и таблица для расчёта стоимости проекта. Каждый по отдельности продавался, но вместе они образовали беспорядочную коллекцию: разные страницы, разные способы доставки, отдельные пись-

ма покупателям, несколько таблиц с отзывами. Лена постоянно переключалась между задачами и не всегда помнила, где лежит актуальная версия того или иного материала.

Это типичная ловушка. Несколько продуктов сами по себе ещё не образуют портфель. Если каждый привлекает совершенно другую аудиторию, требует отдельного продвижения и живёт в собственной технической среде, вы не создали фабрику — вы завели несколько маленьких работ.

В когнитивной психологии хорошо описана цена переключения внимания: сменив задачу, человек тратит силы не только на само действие, но и на то, чтобы снова понять контекст. Поэтому для одного человека особенно важно уменьшать число параллельных процессов, а не только число рабочих часов. Общая логика продуктов и общая инфраструктура помогают сберечь внимание.

Лена обнаружила, что все три её продукта нужны одному и тому же типу клиентов — независимым консультантам, которым важно уверенно вести проекты. Тогда их можно было связать в последовательность:

1. Таблица помогает оценить стоимость работы.
2. Шаблон помогает оформить предложение клиенту.
3. Короткий курс помогает выстроить процесс обсуждения условий и ведения проекта.

Это не значит, что каждый покупатель обязан пройти все три ступени или что товары нужно продавать комплектом. Смысл в другом: продукты обслуживают близкие потребно-

сти одной аудитории. Значит, часть работы можно делать совместно — объяснять общие принципы, использовать одну рассылку, собирать обратную связь в одном месте, поддерживать единый сайт.

## **Цикл, из которого складывается бизнес**

У фабрики есть маршрут. Он не всегда идёт строго по прямой: иногда обратная связь возвращает автора к самой первой гипотезе. Но пройти основные этапы необходимо.

### **Этап**

### **Зона**

### **Назначение**

#### **1. Проблема клиента**

##### **Исследование**

Понять конкретную задачу, препятствие и цену промедления

#### **2. Предложение**

##### **Продукт**

Сформулировать результат и создать подходящий способ его получить

#### **3. Канал обнаружения**

##### **Маркетинг**

Помочь нужным людям узнать о решении

#### 4. Покупка

##### Продажа

Сделать выбор и оплату понятными и надёжными

#### 5. Доставка

##### Выполнение обещания

Передать продукт и помочь начать им пользоваться

#### 6. Поддержка

##### Обслуживание

Решать вопросы и устранять повторяющиеся затруднения

#### 7. Улучшение

##### Развитие

Использовать данные и обратную связь для следующей версии

Рассмотрим маршрут на простом примере. Допустим, вы замечаете, что начинающие репетиторы долго готовят первое занятие: ищут задания, собирают материалы по разным папкам, не знают, как проверить исходный уровень ученика. Прежде чем создавать большой курс, можно поговорить с несколькими репетиторами и выяснить, что именно отнимает время. Важно спрашивать не только «Купили бы вы такое?», но и о реальном поведении: «Как вы готовились к по-

следнему первому занятию?», «Что пришлось переделать?», «Какие материалы используете сейчас?»

Люди иногда охотно одобряют идею, которую в действительности не стали бы покупать или применять. Поэтому слова полезны, но наблюдение за действиями, пробная версия и фактический интерес к предложению обычно дают более надёжные сигналы. Они тоже не гарантируют успех, зато помогают не строить продукт исключительно на догадке автора.

На основании разговоров можно создать небольшой стартовый набор: диагностическую анкету, план первого занятия и несколько упражнений. Это предложение должно обещать конкретную пользу — например, помочь подготовить первое занятие по понятному плану, — а не туманное «стать лучшим преподавателем».

Следующий вопрос: где репетиторы обнаружат этот набор? Если они ищут в интернете материалы для первой встречи с учеником, полезная статья или страница с примером может привести их к продукту. Если они состоят в профессиональном сообществе, с разрешения его участников можно провести разбор типичной ситуации. Канал выбирают не потому, что все советуют публиковаться в определённой сети, а потому, что там или так аудитория уже ищет информацию и принимает решения.

После покупки клиенту нужно без путаницы получить файлы, понять, с чего начать, и знать, куда обратиться, если

возникла проблема. Здесь важны не только платёжная форма и письмо со ссылкой, но и сама упаковка: понятные названия, инструкция, актуальная версия, ясные условия использования. Затем полезно выяснить, удалось ли человеку применить набор. Он скачал его, но не открыл? Использовал анкету, но не упражнения? Не смог найти нужный файл? Эти наблюдения подскажут, что менять: продукт, описание, инструкцию или доставку.

### **Общая инфраструктура — не роскошь**

Несколько продуктов не требуют нескольких фабрик. Если аудитория и задачи связаны, одни и те же опорные элементы могут обслуживать все предложения:

- общий сайт с ясным описанием автора, продуктов и способов связи;
- список рассылки, где люди добровольно получают полезные материалы и новости;
- единая система оплаты и доставки;
- база ответов на повторяющиеся вопросы;
- простой порядок учёта продаж, расходов, возвратов и обновлений;
- место, где хранятся исходные файлы и отмечаются версии;
- регулярный обзор отзывов и показателей.

Общая инфраструктура не обязана быть сложной. В начале достаточно рабочего решения, которым вы способны пользоваться и поддерживать. Автоматизация полезна там,

где повторяется понятный процесс: например, отправка инструкции после оплаты. Но автоматизировать хаос — всё равно что поставить быстрый конвейер перед неправильно устроенным цехом. Ошибка начнёт повторяться чаще.

Поэтому сначала можно выполнить этап вручную и посмотреть, какие трудности возникают. Затем — описать повторяемую последовательность, убрать лишние действия и только потом автоматизировать то, что стабильно работает. Это особенно важно для поддержки. Если покупатели регулярно задают один и тот же вопрос, иногда нужно не нанимать бота для ответа, а переписать инструкцию так, чтобы вопрос перестал возникать.

### **Как понять, что система здорова**

У цифрового продукта есть не только число продаж. Имеет значение, кто покупает, что происходит после покупки и сколько внимания требует обслуживание. Полезно следить хотя бы за несколькими показателями: откуда приходят покупатели, сколько людей завершают покупку, какие вопросы повторяются, сколько возвратов происходит, удаётся ли клиентам применить продукт.

Ни один показатель не объясняет ситуацию в одиночку. Мало покупок может означать, что предложение не нужно, но также — что его почти никто не увидел. Много переходов на страницу и мало покупок может указывать на неясное описание, неподходящую цену или недостаток доверия. Жалобы на сложность могут быть проблемой продукта, а не

клиентов. Цифры помогают заметить, где искать причину; разговоры помогают понять, что за ней стоит.

Ещё один критерий — стоимость продукта для самого создателя. Посчитайте не только деньги, полученные от продажи, но и время на обновления, поддержку, продвижение и устранение технических неполадок. Если продукт требует постоянного внимания, это не обязательно плохой продукт. Важно честно понимать его роль и убедиться, что его вклад оправдывает вложения. Иногда небольшой, полезный продукт стоит оставить как часть линейки. Иногда его нужно упростить, переупаковать или снять с продажи.

### **Практика: нарисуйте карту своей фабрики**

Возьмите лист бумаги и запишите одну аудиторию, с которой вам хотелось бы работать. Не «все, кто интересуется саморазвитием», а более конкретно: например, «люди, которые самостоятельно ведут небольшой семейный бюджет и хотят видеть регулярные расходы». Затем заполните карту.

**1. Проблема клиента.** Что человек пытается сделать? Где он застревает? Что происходит, если задача остаётся нерешённой?

**2. Предложение.** Какой небольшой результат можно дать ему в понятной форме? Не начинайте с вопроса «Какой продукт я хочу создать?» Начните с «Какую задачу я могу помочь решить?»

**3. Канал обнаружения.** Где человек ищет ответ или совет? Как он сможет заметить ваше предложение без необхо-

димости верить случайной рекламе?

**4. Покупка.** Понятно ли, что входит в продукт, кому он подойдёт, сколько стоит и как оплатить?

**5. Доставка.** Получит ли покупатель обещанное сразу и поймёт ли, с чего начать?

**6. Поддержка.** Куда он напишет, если что-то не работает? Какие вопросы можно заранее закрыть инструкцией?

**7. Улучшение.** Как вы узнаете, помог ли продукт? Какие сигналы будете собирать и когда пересмотрите решение?

Рядом с каждым пунктом поставьте одну из трёх отметок: «могу обеспечить сейчас», «нужно проверить» или «пока нет». Это не экзамен и не повод откладывать запуск до идеального состояния. Это способ увидеть фабрику целиком. Возможно, у вас уже есть сильный навык и доступ к аудитории, но нет способа собирать обратную связь. Или вы придумали отличный продукт, но пока не знаете, где его обнаружат покупатели. Теперь пробел не туманная тревога, а конкретная задача.

Затем задайте ещё несколько вопросов. Решают ли мои продукты похожие проблемы одной аудитории? Можно ли повторно использовать часть сайта, рассылки, процесса оплаты и поддержки? Какой процесс повторяется чаще всего? Что я могу упростить до того, как добавлю новый продукт? И, наконец, какой маленький тест даст мне больше реальных знаний о спросе, чем ещё месяц размышлений?

Фабрика в ноутбуке не обязана быть большой, безупреч-

ной или автоматизированной. Её задача — не производить как можно больше файлов, а устойчиво создавать пользу для конкретных людей. Один хорошо понятный продукт с работающим маршрутом от проблемы до улучшения может стать более прочным началом, чем целый каталог разрозненных идей. А когда продукты действительно связаны, общие процессы позволяют одному человеку поддерживать несколько предложений, не превращая каждый день в бесконечное переключение между ними.

В этом и состоит практическая свобода: не отсутствие обязанностей, а способность устроить работу так, чтобы она служила выбранной жизни, а не поглощала её. Прежде чем строить фабрику, однако, полезно честно оценить строительные материалы, которыми располагает её единственный владелец: своё время, навыки, энергию и ограничения.

# Ресурсы одного человека: время, навыки, энергия и ограничения

Во вторник в 22:17 Даша открыла ноутбук и обнаружила, что сил у неё хватает только на то, чтобы смотреть в экран. Утром была работа, вечером — ужин, уроки с сыном и обещание помочь маме записаться к врачу. В перерывах Даша отвечала на сообщения о запуске своего цифрового продукта: небольшого набора шаблонов для начинающих фрилансеров. На эту неделю она запланировала дописать материалы, собрать страницу продаж, настроить оплату и рассказать о продукте подписчикам.

В календаре всё выглядело убедительно. Понедельник — тексты. Вторник — оформление. Среда — страница. Четверг — продажи. Пятница — запуск.

Но календарь не показывал, сколько времени понадобится, чтобы снова вспомнить, на чём остановилась. Не показывал, что после рабочего дня сложная задача ощущается иначе, чем утром. Не показывал заболевшего ребёнка, звонок из школы и двадцать минут, потерянных на поиск нужной версии файла.

К пятнице Даша запустилась — но не так, как представляла. Страница была готова, однако в письме обнаружилась сломанная ссылка. На вопросы покупателей она отвечала

урывками, а сама уже не могла понять, стоит ли менять цену, переписывать описание или просто лечь спать. Ей казалось, что она подвела проект из-за нехватки дисциплины. На самом деле она подвела только одно: план, составленный так, будто у неё бесконечный запас часов, внимания и сил.

В одиночном бизнесе важно не только придумать хороший продукт. Важно придумать продукт, который помещается в жизнь его создателя. Это не снижает планку. Это делает шанс дойти до покупателей выше.

### **Свободное время — не то же самое, что доступное**

Часто мы оцениваем время по простому признаку: есть ли в календаре свободный промежуток. Но пустая клетка ещё не означает, что в неё можно поставить сложную работу.

Представьте вечерний час после трудного дня. Формально он принадлежит вам. Фактически его могут занимать усталость, бытовые задачи и необходимость переключиться с рабочего проекта на свой. Или другой пример: в календаре есть два часа, но они разбиты на четыре отрезка по тридцать минут. Между ними — сообщения, ужин и чужие просьбы. За это время можно обработать почту. А вот написать ясную главу, придумать структуру курса или разобраться в новой платформе — намного сложнее.

Переключение между задачами не бесплатно. Вниманию нужно время, чтобы снова войти в контекст: вспомнить, что уже сделано, восстановить ход мысли, найти материалы. Исследования внимания и многозадачности показывают, что

постоянное переключение часто снижает качество работы и увеличивает число ошибок. Поэтому считать стоит не только часы, но и непрерывные отрезки внимания.

Для создания цифрового продукта полезно различать:

- **календарное время** — сколько часов вы отвели задаче,
- **рабочее время** — сколько времени действительно занимались ею;
- **время сфокусированной работы** — сколько непрерывно думали над задачей, не отвлекаясь на другие дела;
- **время восстановления** — сколько нужно, чтобы после напряжённой работы снова стать способным к ней.

У Даши в календаре было одиннадцать часов на запуск. Если бы она посмотрела только на расписание, этого могло показаться достаточно. Но часть вечеров съели домашние дела, часть — усталость, а после каждого отвлечения приходилось заново собирать мысль. Непрерывных рабочих блоков набралось меньше пяти часов.

### **Упражнение: календарь фактической недели**

Выберите одну обычную неделю — не идеальную и не специально разгруженную. В течение семи дней отмечайте, на что ушло время. Достаточно записывать блоками по 30–60 минут. Не нужно превращать наблюдение в строгий надзор за собой: цель не в том, чтобы уличить себя в «потерянных часах», а в том, чтобы увидеть настоящую картину.

Записывайте:

1. Обязательства, которые нельзя просто отменить: рабо-

та, уход за близкими, дорога, встречи.

2. Повседневные дела: еда, уборка, покупки, административные задачи.

3. Отдых и сон — не как помеху работе, а как необходимые части недели.

4. Непредвиденные дела и время на их решение.

5. Отрезки, которые действительно подходят для сосредоточенной работы.

Затем обведите блоки, в которых у вас было хотя бы 45–60 минут непрерывного внимания. Именно они важны для задач вроде разработки продукта, написания материала или продумывания предложения. Короткие промежутки тоже полезны, но их лучше отдать задачам, которые не требуют долгого погружения: ответам клиентам, проверке ссылок, небольшим правкам, подготовке публикаций.

И отдельно задайте себе вопрос: что в моей неделе будет происходить, если всё пойдёт не по плану? Если ответа нет, значит, план уже зависит от того, что жизнь не случится.

### **Навыки: не список достоинств, а карта решений**

Следующий ресурс — навыки. Здесь легко попасть в одну из двух ловушек. Первая: считать, что всё надо уметь самому. Вторая: считать любой пробел признаком того, что проект пока невозможен.

На практике между «умею отлично» и «не умею совсем» есть целый диапазон. Даша хорошо понимала проблемы начинающих фрилансеров и умела объяснять сложное про-

стым языком. Она уверенно писала. Могла собрать простую страницу продаж на готовом сервисе, хотя делала это медленно. Зато дизайн и настройка сложной автоматизации отнимали бы у неё недели.

Такой разбор полезнее абстрактного «мне надо стать предпринимателем». Он показывает, какие части проекта уже опираются на сильные стороны, а какие нужно упростить или закрыть другим способом.

## **Навык или задача**

### **Уровень**

### **Что это означает для проекта**

Понимание аудитории

**Сильный**

Можно опереться на знакомые вопросы и реальные разговоры

Письмо и объяснение

**Сильный**

Основной материал можно создать самостоятельно

Сборка страницы на готовой платформе

**Приемлемый**

Лучше выбрать простую структуру без сложных функций

Визуальный дизайн

Требует помощи или упрощения

Не делать уникальный бренд условием запуска

Автоматизация писем

Требует обучения или упрощения

На первом этапе отправлять простое письмо вручную или использовать готовый шаблон

Если навыка не хватает, есть четыре основных пути:

●**Освоить его.** Подходит, если навык пригодится снова и обучение укладывается в разумный срок.

●**Упростить решение.** Например, взять готовый шаблон страницы вместо разработки собственного сайта.

●**Найти партнёра.** Полезно, когда недостающая компетенция важна постоянно и человеку интересно участвовать в проекте.

●**Нанять подрядчика.** Уместно, если задача чётко описана, а деньги на её выполнение не создают опасного давления.

Не нужно выбирать все пути одновременно. Если вы одновременно учитеесь дизайну, ищете партнёра, нанимаете специалиста и переделываете продукт под новую платформу, вы не закрываете один пробел — вы создаёте четыре новых направления работы.

Выбирайте путь с учётом не только цены, но и времени

на координацию. Подрядчику нужно поставить задачу и проверить результат. Обучение требует практики. Партнёрство — договорённостей и общей ответственности. Упрощение обычно менее эффективно, но часто быстрее всего приводит к первой продаже.

Даша могла потратить месяц на освоение дизайна. Вместо этого она выбрала спокойное оформление готового шаблона. Покупателю важнее было получить понятные рабочие материалы, чем увидеть оригинальную анимацию на странице. Это не компромисс с качеством, а выбор того, какое качество в продукте действительно важно.

### **Энергия — отдельная строка бюджета**

Два часа в календаре не всегда равны двум часам продуктивной работы. Энергия меняется в течение дня и недели. Для одного человека лучший час — раннее утро, для другого — вторая половина дня. После созвонов кому-то нужна пауза, а кому-то легко перейти к письму. Это не универсальные правила и не тест на правильный образ жизни. Это индивидуальные закономерности, которые можно заметить.

В течение недели Даша попробовала оценивать энергию по шкале от 1 до 5: один — «едва справляюсь с простыми делами», пять — «есть силы на задачу, требующую концентрации». Оценку она ставила не только вечером, но и в разные части дня. Через неделю обнаружилось, что поздний вечер почти всегда даёт двойку, а субботнее утро — четвёрку. Именно вечером Даша пыталась писать материалы, а суббот-

ним утром отвечала на сообщения и перекладывала файлы.  
Вот простой формат наблюдения:

**День**

**Утро, 1–5**

**Вторая половина дня, 1–5**

**Вечер, 1–5**

**Что заметил**

Понедельник

Вторник

Среда

Четверг

Пятница

Суббота

Воскресенье

После недели не нужно немедленно менять всю жизнь. Достаточно распределить задачи внимательнее. Высокую концентрацию отдайте разработке важной части продук-

та, проверке предложения, написанию основного материала. Более лёгкие задачи оставьте на периоды, когда сил меньше. Если у вас есть только один ясный час в день, не планируйте на него шесть задач. Выберите одну.

И ещё важное: отдых нельзя считать наградой, которую получают после завершения бесконечного списка. Сон и восстановление связаны со способностью удерживать внимание, принимать решения и учиться. Если проект существует только за счёт регулярного сокращения сна и отказа от всякой передышки, его ресурсный план уже составлен неправильно.

## **Ограничения — часть конструкции, а не личный недостаток**

У любого проекта есть условия, которые он обязан уважать. Некоторые из них жёсткие: рабочий график, забота о ребёнке, состояние здоровья, бюджет, правила работодателя, срок обязательства. Другие можно менять, но не бесплатно: количество доступных вечеров, скорость выпуска, сложность продукта, число каналов продвижения.

Различать их полезно. Фраза «я хочу запуск в этом месяце» — это предпочтение. Фраза «в ближайшие две недели я не могу работать вечерами из-за ухода за близким» — ограничение. Предпочтение можно обсуждать. Ограничение нужно учитывать.

Попросите себя составить список из двух частей:

### **Жёсткие ограничения:**

- сколько часов в неделю я могу выделять проекту, не отбирая время у сна и обязательных дел;
- какие дни или часы заняты;
- сколько денег я готов потратить, не ставя под угрозу базовую финансовую безопасность;
- какие обязанности нельзя переносить;
- какие правила или договорённости нужно соблюдать.

### **Гибкие условия:**

- в какой срок хотелось бы выпустить продукт;
- какие функции было бы приятно добавить;
- сколько площадок использовать для продвижения;
- какой объём материалов кажется «достаточно профессиональным».

Затем определите допустимый риск. Не абстрактно — «я готов рисковать», а в измеримых границах. Например: не более пяти часов работы в неделю, не более определённой суммы на подрядчика, не более одного незапланированного перерабатывания перед запуском. Это не прогноз того, что обязательно случится. Это предохранитель, который защищает проект от превращения в бездонную задачу.

У Даши появилось простое правило: продукт не должен требовать регулярной поддержки по вечерам. Поэтому она добавила страницу с ответами на частые вопросы и выбрала платформу, которая автоматически отправляла покупателю файлы после оплаты. Такая настройка потребовала дополнительного времени перед запуском, зато не создала постоян-

ного ручного труда. Ограничение помогло не только сохранить силы — оно повлияло на устройство самого продукта.

## **Выбирайте масштаб по ресурсам, а не по престижу**

Если аудит показывает, что у вас четыре часа в неделю, задача не в том, чтобы научиться делать за эти часы то, на что обычно уходит пятнадцать. Задача — выбрать такую версию продукта, которую можно качественно подготовить за доступное время.

Идея может быть большой, а первая версия — небольшой. Вместо полноценной обучающей платформы можно выпустить практическое руководство. Вместо библиотеки из двадцати модулей — один законченный модуль, который решает конкретную задачу. Вместо индивидуального кабинета с автоматизацией — набор материалов и короткая инструкция по использованию.

Минимальный масштаб — не значит минимальная польза. Хорошая небольшая версия помогает человеку сделать один значимый шаг. Она даёт вам возможность проверить, нужна ли аудитории эта помощь, и понять, что улучшать дальше. Не нужно заранее строить весь цифровой завод, если пока неизвестно, какой станок действительно нужен покупателю.

Проверьте проект по четырём вопросам:

**1. Время.** Сколько непрерывных блоков мне доступно до выпуска? Какие задачи требуют именно их?

**2. Навыки.** Что я умею делать хорошо, что — достаточно

для первой версии, а где нужен другой подход?

**3. Энергия.** В какие часы я способен выполнять сложную работу без постоянного истощения?

**4. Ограничения.** Чего проект не должен требовать от меня — по деньгам, расписанию, здоровью, обязанностям и поддержке?

Ответы можно записать в короткий личный бюджет ресурсов:

- На проект я могу выделять: **\_ часов в неделю.**
- Из них есть: **\_ непрерывных рабочих блока по \_ минут.**
- Лучшее время для сложных задач: **\_.**
- Мои сильные навыки: **\_.**
- Навыки, которые я использую на приемлемом уровне: **\_.**
- Один заметный пробел, который я закрою способом **\_.**
- Максимум денег и времени, которыми я готов рискнуть на первой версии: **\_.**
- Жёсткие ограничения проекта: **\_.**
- Что я намеренно не включаю в первую версию: **\_.**

Заполнять такой бюджет стоит честно, не приукрашивая неделю. Если вы обнаружили всего три подходящих часа — это не приговор идее. Возможно, проекту нужна более простая версия, более длинный срок или помощь в одной конкретной задаче. Иногда правильное решение — отложить запуск, пока не появится ресурс. Это тоже управление, а не поражение.

К пятнице Даша не стала работать быстрее. Она изменила план. На следующую неделю оставила две задачи, которые требовали сосредоточенности: проверить, понятны ли материалы, и улучшить страницу продаж. Публикации и ответы на вопросы собрала в один короткий блок. Сложный дизайн убрала из первой версии. А перед следующим запуском предусмотрела время на проверку оплаты и ссылок.

Её продукт не стал грандиознее. Зато план стал похож на настоящую жизнь человека, который его создаёт.

У одного человека не бесконечные время, навыки и энергия — и в этом нет дефекта. Ресурсный аудит нужен не для того, чтобы заставить себя вместить больше. Он нужен, чтобы увидеть реальные условия и выбрать масштаб, в котором работа может завершиться, продукт — дойти до покупателей, а автор — остаться в собственной жизни. Когда вы знаете, сколько можете вложить и что проект не вправе у вас отнимать, следующим шагом становится выбор не просто привлекательной идеи, а проблемы, решение которой действительно нужно людям.

# Поиск проблем, за решение которых люди готовы платить

В субботу Илья наклеил на стену двадцать шесть стикеров. На одном было написано: «Умный планер для занятых людей». На другом — «Библиотека промптов для фрилансеров». Ещё на нескольких — курс по личному бренду, приложение для учёта привычек и сервис, который «сам находит идеи для контента».

К вечеру стикеры образовали красочную карту возможного будущего. Не хватало одного: свидетельств, что кому-нибудь, кроме Ильи, эти продукты действительно нужны.

Он показал список знакомым. Те вежливо кивали: «Звучит интересно», «Я бы посмотрел», «Может, попробуй». Никто не спросил, когда можно купить. Илья решил, что ему нужно придумать идею получше. На самом деле ему нужно было перестать угадывать.

Представим Илью как собирательный образ независимого автора цифровых продуктов. Он умел собирать сайты, автоматизировать рутинные процессы и быстро увлекался новыми инструментами. Его ловушка была знакома многим: он принимал собственное любопытство за доказательство чужого спроса. Ему хотелось создать что-то оригинальное — а покупателю, как выяснилось, не обязательно нужна оригина-

нальность. Ему нужно, чтобы что-то перестало мешать.

## **Сменить вопрос**

Когда Илья убрал стикеры, он заменил один вопрос другим. Не «Что мне было бы интересно создать?», а «Что людям уже приходится делать трудным способом?»

Для начала он выбрал одну аудиторию: независимых переводчиков. Он знал несколько человек, состоял в профессиональных сообществах и мог попросить знакомых познакомить его с коллегами. Это был не выбор «самой прибыльной ниши в интернете», а аудитории, до которой можно было дотянуться без рекламного бюджета и многомесячной подготовки.

Илья договорился о восьми коротких беседах. Он не собирался продавать идею и не спрашивал: «Купили бы вы удобный инструмент для переводчиков?» Такой вопрос подсказывает собеседнику и продукт, и желательный ответ. Людям обычно нетрудно представить, что они когда-нибудь купят что-то полезное. Гораздо труднее вспомнить, что именно они делали в прошлый вторник, когда полезное им действительно понадобилось.

Поэтому Илья спрашивал о недавних случаях.

— Расскажите, как вы в последний раз оценивали заказ, прежде чем назвать клиенту цену?

Анна, переводчица с большим опытом, не стала рассуждать о рынке. Она вспомнила конкретный запрос, пришедший накануне: клиент прислал презентацию, не указав срок

и попросил «примерно оценить стоимость». Анне пришлось уточнять число слайдов, формат исходного файла, наличие текста в заметках и то, кто будет согласовывать результат.

— Сколько времени заняли уточнения и расчёт?

— Минут сорок, наверное. Если считать ещё переписку. Я открыла старую смету, скопировала таблицу, потом проверила, не забыла ли что-нибудь.

— Такое бывает часто?

Анна пожала плечами, затем сама поправилась:

— Не каждый день, но несколько раз в месяц точно. А если запрос срочный, то это ещё хуже. Клиент ждёт ответ, а у меня нет всей информации.

Илья не спрашивал, хочет ли Анна купить калькулятор смет. Он выяснял, что уже произошло, чем это обернулось и как она справлялась.

В следующих разговорах история повторилась, но не слово в слово. Один переводчик создал собственный опросник и отправлял его клиентам. Другая держала шаблон письма в заметках. Третий пользовался CRM, хотя признался, что система помогает хранить контакты, но не решает задачу расчёта. Несколько человек говорили не столько о составлении сметы, сколько о необходимости вытягивать из клиента недостающие сведения.

После восьми бесед Илья заметил повторяющийся узор: проблема возникала на этапе оценки заказа и сбора информации. Пять человек подробно описали похожее затрудне-

ние; четверо уже пользовались обходными решениями. Это не доказывало, что им нужен новый цифровой продукт. Но перед Ильёй впервые лежали не его фантазии, а реальные эпизоды.

### **Жалоба — ещё не возможность**

Повторение важно, но само по себе не превращает проблему в бизнес. Люди могут много жаловаться на длинные очереди и при этом спокойно в них стоять. Они могут говорить, что хотели бы лучше питаться, но годами не менять привычный обед. Между «мне это не нравится» и «я готов приложить усилия, чтобы это изменить» лежит расстояние.

Идея кажется привлекательной создателю по многим причинам: она необычная, технически занимательная, связана с его навыками или позволяет наконец использовать любимый инструмент. Но внутреннее удовольствие от разработки ничего не говорит о важности задачи для покупателя.

Полезнее смотреть на поведение. Человек уже тратит деньги? Отдаёт задачу помощнику? Собрал собственную таблицу? Переписывает одно и то же письмо? Теряет время на уточнения, потому что пока не нашёл способа лучше? Это не готовое доказательство спроса, но следы усилий. А усилия показывают, что проблема существует не только в разговоре.

Здесь помогает вопрос о последнем конкретном случае. Человеческая память не похожа на видеозапись: прошлое легко превращается в общее впечатление, а планы

на будущее — в красивое обещание самому себе. Вопрос «Как вы обычно поступаете?» часто вызывает гладкий ответ. «Вспомните последний раз, когда это произошло» возвращает разговор к деталям: кто участвовал, что было сделано, сколько это заняло, где возникла задержка.

Вот полезная последовательность вопросов:

**1. Что именно вы пытались сделать?** Не «что вас раздражает вообще», а какая задача стояла перед человеком.

**2. Когда это случилось в последний раз?** Попросите описать ситуацию шаг за шагом.

**3. Что было самым трудным или медленным?** Не подсовывайте объяснение сами.

**4. Чем это обошлось?** Ушло ли время, сорвался ли срок, потерялся ли клиент, пришлось ли переделывать работу?

**5. Что вы сделали, чтобы справиться?** Шаблон, таблица, переписка, платный сервис, помощь коллеги, временное решение.

**6. Как часто это повторяется и кто принимает решение о расходах?** Пользователь проблемы и человек, который за неё платит, не всегда совпадают.

Задача исследователя — не доказать, что его будущий продукт необходим. Задача — понять, что происходит без него.

Илья заметил, как легко было испортить беседу. Стоило ему сказать: «Я думаю сделать форму, которая собирает всю информацию для сметы», — и разговор тут же ме-

нялся. Собеседник начинал оценивать предложение, старался быть любезным, добавлял идеи. Вместо исследования получалась бесплатная сессия по улучшению продукта, которого ещё нет.

Поэтому Илья записывал слова людей и откладывал собственные решения. Если кто-то говорил: «Меня бесит работа с запросами», он уточнял: «Что произошло в тот раз, когда это особенно мешало?» Если собеседник отвечал: «Было бы здорово иметь автоматизацию», Илья спрашивал: «Что вы сейчас делаете вручную?» Жалоба показывала направление; конкретный эпизод — местность.

### **Карточка проблемы**

Чтобы впечатления не смешивались с выводами, Илья завёл карточку проблемы. Её можно вести в таблице, документе или обычном блокноте.

#### **Поле**

#### **Что записать**

Кто столкнулся

Профессия, роль, уровень опыта; по возможности — кто пользуется решением и кто оплачивает

Ситуация

Когда и при каких обстоятельствах возникла задача

Что человек пытался сделать

Конкретный результат, которого он добивался

Что мешало

Сбой, задержка, нехватка информации, ошибка или повторная работа

Последствия и цена

Время, деньги, упущенная возможность, риск, стресс, срыв срока

Частота

Как часто проблема возникала в недавнем прошлом

Обходной путь

Что человек уже использует, включая ручные и платные решения

Доказательство

Точная цитата или факт из рассказа, отдельно от вашей интерпретации

Например, фраза «переводчикам нужен калькулятор» — это уже интерпретация Ильи, а не наблюдение. А вот «за последние две недели трижды тратил около получаса на уточнения перед расчётом; пользуется старой сметой и шаблоном

письма» — описание поведения. Оно оставляет место для нескольких объяснений. Возможно, людям нужен калькулятор. Возможно, им полезнее улучшить форму запроса, шаблон ответа или вообще не нужна отдельная цифровая вещь.

Карточка защищает от маленького, но дорогого самообмана: когда создатель записывает своё решение так, будто оно уже было предложено самими клиентами.

### **По каким признакам выбирать**

Чтобы решить, каким проблемам уделить больше внимания, Илья оценивал их не по эффектности, а по пяти признакам.

**Частота.** Это случается каждую неделю, каждый месяц или раз в год? Редкая проблема тоже может стоить дорого, но обычная рутина чаще создаёт естественный повод вернуться к решению.

**Срочность.** Может ли человек отложить задачу без заметных последствий? Ошибка перед дедлайном ощущается иначе, чем неудобство, которое «когда-нибудь надо бы исправить».

**Цена бездействия.** Что происходит, если ничего не менять? Цена не обязательно выражается в деньгах. Это может быть потерянное время, ошибка, задержка оплаты, отказ клиента или постоянное переключение между задачами. Важно не приписывать последствия — их нужно услышать.

**Уже существующие траты и усилия.** Оплачивает ли человек подходящий сервис? Создал ли самодельное реше-

ние? Делегировал ли работу? Продолжает ли тратить часы на рутину? Если у человека есть привычный обходной путь, новый продукт должен дать достаточно вескую причину его сменить.

**Доступность аудитории.** Можно ли регулярно разговаривать с такими людьми и донести до них предложение? Даже острая проблема может оказаться непрактичным началом, если каждый потенциальный покупатель спрятан за дорогими посредниками или его невозможно отличить от слишком широкой публики.

Условную оценку по шкале от одного до пяти использовать можно, но она нужна для сравнения собственных наблюдений, а не для создания видимости научной точности. Восьми разговоров недостаточно, чтобы объявить рынок доказанным. Зато достаточно, чтобы задать следующую порцию вопросов с большей точностью.

## **Проблема-кандидат**

### **Что показали первые разговоры**

### **Предварительный вывод**

### **Сбор сведений и расчёт заказа**

Пять человек подробно описали похожие эпизоды; несколько используют собственные шаблоны

Стоит узнать, какая часть процесса причиняет наибольшие потери

Поиск новых клиентов

Эту тему поднимали чаще всего, но каждый вкладывал в неё что-то своё: рекомендации, рекламу, переговоры

Жалоба популярная, но слишком широкая; нужно сузить задачу

Подготовка публикаций для соцсетей

Некоторые говорили, что откладывают её, но двое уже справляются с бесплатными инструментами

Интерес есть, однако срочность и цена бездействия пока неясны

Это важное различие: популярная жалоба не обязательно коммерчески перспективна. «Хочу больше клиентов» звучит остро, но может означать десятки разных задач. Человек может винить нехватку контента, хотя на самом деле ему трудно сформулировать услугу или вести переговоры. И наоборот, тихая, неэффективная рутина может отнимать сорок минут несколько раз в неделю и мешать выполнять оплачиваемую работу.

Иногда люди уже платят за решение, но не за тот результат, который вы планируете предложить. Подписка на CRM показывает, что у собеседника есть бюджет на организацию работы, но не доказывает, что он купит отдельный калькулятор. А собственная таблица показывает усилия, но не обяза-

тельно неудовлетворённость: возможно, таблица вполне хороша. Необходимо выяснить, что именно человек хотел бы улучшить и почему прежние способы ему не подошли.

### **От наблюдения к короткому списку**

После первого круга разговоров Илья не начал программировать. Он составил список проблем-кандидатов, рядом с каждой пометил, что знает и чего пока не знает. Для главной гипотезы у него появились новые вопросы: действительно ли затруднение касается сбора данных или расчёта; есть ли отдельный покупатель, готовый заплатить; как переводчики сейчас выбирают инструменты; что уже считают достаточным решением.

Здесь полезно разделять два этапа. На первом вы ищете повторяющуюся проблему. На втором проверяете, какое решение подходит и готовы ли люди изменить поведение ради него. Если перескочить ко второму этапу раньше времени, легко потратить месяцы на продукт, который аккуратно решает не ту часть задачи.

Для первых бесед не нужен идеальный сценарий. Нужны доступная аудитория, честное любопытство и дисциплина не подсказывать ответы. Пять-восемь разговоров могут помочь обнаружить первые повторы и сформулировать следующие вопросы. Но это не репрезентативное исследование всего рынка и не доказательство размера спроса. Если в первых беседах проявился узор, продолжайте проверять его в других частях аудитории, особенно там, где условия работы

отличаются.

Вот упражнение, с которого можно начать:

**1.** Выберите одну аудиторию, с которой сможете поговорить в ближайшие две недели. Опишите её конкретно: не «все, кому нужна продуктивность», а, например, «независимые переводчики, которые самостоятельно ведут клиентов».

**2.** Назовите три повторяющиеся задачи этой аудитории, не придумывая пока решения.

**3.** Найдите пять человек и попросите рассказать о последнем случае, когда одна из задач задержала работу или потребовала обходного пути.

**4.** После каждой беседы заполните карточку проблемы. Отделяйте услышанные факты от своих предположений.

**5.** Сравните карточки по частоте, срочности, последствиям, существующим затратам и доступности аудитории.

**6.** Выберите не продукт, а одну проблему, о которой стоит узнать больше. Запишите, какие факты подтверждают вашу гипотезу и какие заставят её пересмотреть.

Илья снял со стены не все стикеры. Он оставил несколько сбоку, с пометкой «проверить позже». Они больше не казались планом производства — только предположениями. Рядом он повесил карточки из разговоров. В них не было обещания, что найденная проблема обязательно станет источником дохода. Зато появилась опора: повторяющиеся эпизоды, реальные затраты, обходные решения и люди, которых можно снова спросить.

Коммерчески перспективная идея часто начинается не с молнии вдохновения, а с внимательного «расскажите, что случилось в последний раз». Люди могут не уметь назвать идеальный продукт. Но они обычно способны описать задержку, лишний шаг, потерянный вечер и самодельный способ, которым пытаются справиться. Слушая такие истории, вы находите не повод немедленно строить, а направление, которое заслуживает проверки.

Следующий шаг — вынести это направление из блокнота и проверить его на практике: поговорить ещё, показать простой вариант решения и посмотреть, готовы ли люди не только одобрить идею, но и сделать конкретный шаг к покупке.

# **Проверка идей до разработки: разговоры, тесты и первые предзаказы**

Марина закрыла ноутбук в половине второго ночи и откинулась на спинку стула. За семь недель она подготовила мини-курс для фрилансеров, записала уроки, собрала шаблоны брифа и настройки клиента в Notion, вычитала инструкции и даже нарисовала обложку. Оставалось только загрузить всё на платформу и нажать «Опубликовать».

За день до этого подруга сказала: «Это же гениально. Я бы точно такое купила». Марина унесла эти слова с собой, как квитанцию о спросе. Но за неделю никто не спросил, когда продукт выйдет и сколько будет стоить. Подруга не попросила ссылку. Коллеги хвалили идею, но продолжали работать по-старому: пересылали клиентам старые документы, задавали вопросы в переписке, теряли важные детали.

Марина почти вложила в эту тишину ещё месяц работы. Потом остановилась и спросила себя: что именно она проверила? Пока только то, что несколько знакомых умеют поддерживать разговор.

Это неприятное открытие, но оно дешевле готового курса, который никому не нужен. До разработки можно собрать сигналы о спросе — не безошибочный прогноз, а достаточно

ясные основания для следующего шага. Для этого нужно перестать спрашивать у людей, нравится ли им идея, и начать наблюдать, что они делают, когда сталкиваются с проблемой.

### **Комплимент — это не заказ**

Когда человек слышит идею, он часто отвечает не как будущий покупатель, а как доброжелательный собеседник. Он хочет поддержать, не обидеть, не показаться равнодушным. Иногда ему действительно интересно, но интерес ещё не означает готовности платить. Даже искреннее «я бы купил» относится к будущему, которого человек пока не прожил.

Есть несколько уровней свидетельств. Они не образуют безупречную лестницу, где каждый следующий шаг автоматически доказывает успех. Но чем больше человеку придется сделать конкретного и осмысленного действия, тем полезнее сигнал.

### **Свидетельство**

**Что оно может показать**

**Чего оно не доказывает**

Похвала или мнение

Идея понятна, вызывает интерес или симпатию

Что человек станет искать решение и платить за него

Описание недавнего опыта

Проблема действительно возникала и как-то решалась  
Что предложенный вами продукт окажется подходящим

Подписка на конкретное предложение  
Человек готов оставить контакт ради ясного обещания  
Что он купит или дожждётся запуска

Заявка, запись на разговор, выбор тарифа  
Готовность потратить время и обозначить намерение  
Что намерение сохранится после появления цены и условий

Оплата  
Готовность обменять деньги на предложенное решение  
Что продукт будет использован, принесёт результат и окупит ваши усилия

Оплата — сильное свидетельство намерения купить, но даже она не отвечает на все вопросы. Человек может вернуть деньги, не пройти курс или обнаружить, что решение ему не подходит. Подписка тоже полезна, но её вес зависит от контекста: одно дело — оставить почту ради неопределённой рассылки, другое — записаться на демонстрацию продукта с понятной ценой и датой выхода.

Почему похвале так легко поверить? Мешают несколько обычных человеческих особенностей. Мы склонны замечать

подтверждения своей идеи и не замечать неудобные сигналы. Собеседнику неловко критиковать. А на вопрос о гипотетическом будущем человек отвечает о намерении, а не о поведении. Поэтому полезнее спрашивать не «Купили бы вы?», а «Что вы делали в последний раз, когда столкнулись с этим?».

## **Сначала составьте паспорт эксперимента**

Эксперимент — не хитроумный способ заставить людей купить. Это короткая проверка одного неопределённого предположения. Чтобы после неё не объявить любой результат победой, сформулируйте условия заранее.

### **Паспорт эксперимента**

#### **Поле**

#### **Что записать**

#### **Гипотеза**

Какое предположение о проблеме, аудитории или предложении проверяю

#### **Целевой сегмент**

С кем именно говорю и почему их опыт важен

#### **Тест**

Какое действие предприму с минимальными затратами

Метрика

Что именно буду считать: ответы о прошлом опыте, заявки, оплаты

Срок

Когда тест начнётся и закончится

Критерий продолжения

Какой сигнал оправдывает следующий шаг

Критерий остановки

Какой результат заставит изменить или отложить идею

Следующий шаг

Что сделаю при каждом возможном исходе

Например: «Я предполагаю, что независимые дизайнеры, которые одновременно ведут несколько клиентских проектов, регулярно теряют время на сбор вводных. За десять дней проведу восемь разговоров с дизайнерами, похожими на моих будущих покупателей. Продолжу проверку, если не менее пяти опишут недавний случай и уже используемый способ решения. Если таких историй окажется меньше трёх, пересмотрю аудиторию или проблему».

Эти числа — не отраслевой норматив и не научное доказательство. Это заранее выбранный ориентир, который по-

могает не менять правила после знакомства с результатами. Маленькая выборка пригодна, чтобы обнаружить повторяющийся сценарий и снизить неопределённость. Она не позволяет объявить, что «большинство рынка» поступает именно так.

## **Разговоры о прошлом, а не об идеальном будущем**

Марина решила поговорить не с друзьями, а с дизайнерами, которые недавно вели клиентские проекты. Она не стала презентовать им курс с первых минут: иначе собеседники начали бы оценивать её работу, а не рассказывать о своей жизни.

Хороший разговор начинается с конкретного эпизода:

- «Вспомните последний проект, в котором пришлось собирать вводные у клиента. Как всё происходило?»
- «Что вы сделали сначала? А потом?»
- «Где возникла задержка или недопонимание?»
- «Как вы решили эту задачу? Можете показать документ или переписку, если это удобно?»
- «Сколько времени это заняло?»
- «Пробовали ли вы уже что-то изменить? Что произошло?»
- «Платили ли вы за инструмент или помощь, чтобы решить эту проблему?»

Такие вопросы опираются на воспоминание о конкретных действиях. Если человек говорит: «Недавно я целую неделю уточнял требования», можно спросить, что именно он уточ-

нял и каким способом. Если отвечает: «Да, бывает сложно», стоит попросить вспомнить последний случай. Чем меньше разговор похож на экзамен или презентацию, тем больше шансов услышать правду.

Нежелательные вопросы тоже легко узнать: «Вам ведь было бы удобно получить готовый шаблон?» или «Как думаете, такой курс кому-нибудь пригодится?» В них уже спрятан желаемый ответ. Даже вопрос «Купили бы вы это за двадцать евро?» остаётся гипотетическим, пока рядом нет ясного предложения и реального решения, которое человек может принять.

Не нужно превращать разговор в допрос. Слушайте, уточняйте, выдерживайте паузы. Записывайте точные слова, а не только собственные выводы. «Пять раз переделывал форму» — наблюдение. «Ему нужен курс» — ваша гипотеза. Это разные вещи.

В девяти разговорах Марины шестеро дизайнеров рассказали о недавней путанице при старте проекта. Пятеро показали собственные обходные решения: старые документы, анкеты, таблицы и заметки, которые копировали из проекта в проект. Это ещё не означало, что им нужен именно мини-курс. Зато проблема перестала быть плодом её воображения, а привычные обходные пути подсказали, что люди уже тратят на неё время.

### **Проверяйте не интерес, а предложение**

После разговоров Марина собрала одностороничное пред-

ложение: для кого продукт, какую задачу он помогает решить, что входит в пилотную версию, чего там пока не будет, когда она будет готова и сколько будет стоить. Она добавила пример страницы брифа и кнопку: «Получить приглашение в пилот». Это был не готовый курс, а простой прототип предложения.

Хорошая страница не обязана блеснуть дизайном. Её задача — помочь человеку понять, что именно ему предлагают. Название проблемы, обещанный результат, состав продукта, ограничения, цена или честный диапазон цены и следующий шаг важнее анимации и безупречной типографики.

Дальше выбор зависит от того, что именно вы хотите узнать:

**1. Страница ожидания.** Подходит, если нужно проверить, готовы ли люди оставить контакт ради конкретного обещания. Напишите прямо, что продукт ещё готовится, сообщите, что и когда человек получит, и не называйте подписку заказом.

**2. Заявка на пилот.** Полезна, если решение требует отбора, обсуждения или ручной адаптации. Человек вкладывает больше усилий, чем при подписке, но заявку всё ещё нельзя считать продажей.

**3. Ручной прототип.** Можно оказать услугу вручную, прежде чем автоматизировать её: провести разбор, подготовить документ, отправить последовательность материалов. Такой тест показывает, нужна ли сама помощь; он не всегда

проверяет спрос именно на масштабируемый цифровой продукт.

**4. Предзаказ.** Уместен, когда предложение достаточно ясно, вы способны выполнить обещание, а покупатель понимает, что именно приобретает и когда получит.

Марина сначала разместила страницу для подходящей аудитории и приглашала на неё собеседников, не выдавая случайные клики за спрос. Из двадцати семи целевых посетителей семеро оставили почту, трое задали вопросы о содержании и сроках. Затем она предложила ограниченной группе прозрачный платный пилот. Четыре человека оплатили участие.

Эти цифры не доказывали, что продукт нужен всему рынку. Выборка была мала, посетители пришли через её контакты, а ранние покупатели могли быть особенно мотивированы. Но Марина получила больше, чем комплименты: люди поняли предложение, уточнили условия и обменяли деньги на конкретное обязательство. Она решила не записывать полный курс, а провести пилот, посмотреть, где участники застревают, и уже по их опыту выбрать окончательный формат.

### **Предзаказ требует ясности и ответственности**

Предзаказ не должен быть ловушкой, замаскированной под тест. Если продукт ещё не существует, сообщите об этом простыми словами. Покупателю важно знать:

- что он получит и что в предложение не входит;

- когда ожидается доставка и что произойдёт, если сроки изменятся;
- как можно отказаться от покупки и получить возврат;
- что будет, если продукт не выйдет;
- куда обращаться с вопросами и как будут использоваться его данные.

Не создавайте искусственный таймер и не изображайте «последние места», если ограничение выдуманно. Не берите деньги, если не готовы выполнить обязательства или вернуть оплату при отмене. Условия продажи, правила возврата, налоги и обработку персональных данных необходимо проверять с учётом применимых требований и места, где вы работаете и продаёте. Предзаказ помогает выяснить, готов ли кто-то купить ваше предложение; он не отменяет ответственности перед покупателем.

Если пока страшно принимать деньги, не нужно делать вид, будто предзаказ обязателен. Можно начать с заявки на пилот, записаться на разговор или предложить бесплатный прототип и посмотреть, кто действительно находит время его попробовать. Важно не максимизировать «серьёзность» любой ценой, а выбирать действие, соразмерное вопросу и вашим обязательствам.

### **Как прочитать результат**

Эксперимент редко выдаёт табличку «идея хорошая» или «идея плохая». Он обычно показывает, где именно осталось неизвестное.

- **Люди описывают проблему, но не реагируют на предложение.** Возможно, продукт решает не тот аспект задачи, неясно объяснён или предложен не в тот момент.

# 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.